
保険業とERM —ERMの多様性について—

専修大学 杉野 文俊

1. はじめに

ERMは1990年代の中頃から、伝統的なリスクマネジメントとは不連続のものとして台頭してきた新しいタイプのリスクマネジメントである。それは「全社的リスクマネジメント」や「統合的リスクマネジメント」などと呼ばれるように、全社的なものであり、統合的なものである。ERMの生成発展に関しては、国際会計事務所のコンサルティング活動、内部統制、国際標準化などの潮流がある。「全社的」あるいは「統合的」というのは、ERMの性格について言われることであり、ERMの構成要素（コンポーネント）であるともいえるものである。本報告では、第一に、ERMがそれら以外にも、内部統制、コーポレートガバナンスなどからなる多様なものであることを明らかにする。第二に、それらコンポーネント間の有機的な関係を表徴するものとして、三次元のERMモデルを提示する。ERMとはリスクマネジメントの思考法であり、どの企業にも当てはまるお仕着せのERMがあるわけではない。すなわちERMは、その企業が三次元空間のどこに位置するかによって、企業の数だけあることとなり、きわめて多様性に富むものである。第三に、その三次元モデルをもとに、保険業のERMについては、どのような特徴や課題があるかを考察することにする。

2. ERMの三次元モデル

(1) 第一次元のコンポーネント

何がERMのコンポーネントであるかは論者によって異なるが、私は三次元を構成するものとして6つのコンポーネントからなるものとした。第一次元は、「全社的リスクマネジメント」と「統合的リスクマネジメント」を対極にもつ軸からなるものである。リスクマネジメントを全社的に行うことと統合的に行うことが対立するものであることのアナロジーとしては、たとえば日本型企业システムのサブシステムであるとされる「全社的品質管理」と欧米の「統計的品質管理」、あるいは「ボトムアップ経営」と「トップダウン経営」、さらには「日本的経営」と「アングロサクソン経営」など、また経営戦略論における「創発戦略学派」と「戦略計画学派」の対立を挙げることができる。全社員の一人ひとりが行うものであることと、専門部署が統合的に処理するものであること、つまり現場重視か本部重視かなどの違いである。

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：杉野 文俊

(2) 第二次元のコンポーネント

第二の軸は、一方に「コーポレートガバナンス」を、他方に「内部統制」を置くものである。内部統制がERMの重要な構成要素であることは言うまでもないことであるが、コーポレートガバナンスとリスクマネジメントの関係については、「コーポレートガバナンスのためのリスクマネジメント」とするのが一般的である。しかし「経営者リスク」のリスクマネジメントを考えれば、経営のオーバーサイトであるコーポレートガバナンスをERMの構成要素であることに異論はないであろう。両者が対立するというのは、前者が経営内部のものであること、後者が経営外部からの規律付けであることである。内か外かということであれば、経営戦略論の「資源学派」と「ポジショニング学派」の対立がある。

(3) 第三次元のコンポーネント

第三次元のコンポーネントは「戦略的リスクマネジメント」と「制度的リスクマネジメント」である。「全体性」は戦略がもつ基本的な特性の一つであり、全社的なERMが戦略的リスクマネジメントであるのは当然のことであるが、ここでの議論は沼上幹『経営戦略の思考法』のゲーム論的アプローチ（時間展開・相互作用・ダイナミクス）vs. 安定的構造学派という第三の軸に示唆を受けたものである。「戦略的リスクマネジメント」がERMと同義のものであれば、他のコンポーネントをすべて包含するERMそのものにほかならないが、戦略性のもう一つの側面に焦点を当てれば、さまざまなリスクの時間展開・相互作用・ダイナミクスの中で経営上の意思決定を行うことであるということになる。その対極にある制度的リスクマネジメントとは、たとえばISO 31000などによりERMのシステムを強固で安定的なものとするものである。

3. 保険業とERM

保険業と一般事業会社のそれぞれについて大規模な実態調査が行われている。それらを比較してみると保険業におけるERMの特徴が浮き彫りとなる。保険会社も一般事業会社もERMの導入が容易でないのは同様である。その中で、興味深いのは、保険会社においては人材の不足がネックになっていること、一般事業会社からは企業価値の向上に結びついてくるとの回答があることなどである。保険業のコアビジネスは「リスクテイク」であり、それ故、保険会社のERMは統合的リスクマネジメント、内部統制、制度的リスクマネジメントの領域に軸足を置くものとなっている。