

保険事業とERM

— ERM展開の経緯と保険事業の立場 —

岡山商科大学経営学部 大城裕二

- I. はじめに
- II. 今日に至るRMの展開(1)・(2)、(3)
- III. 環境変化とリスクマネジメント(1)、(2)
- IV. 保険事業とERM (1)、(2)
- V. おわりに

I. はじめに

- RMの生成・展開・発展を保険との関わりにおいて段階的に捉える。
- 情報化とグローバリズムの潮流においてERM化を認識する。
- ERMを巡る新しい事業経営の戦略的組織化が検討される。
- ERMの広汎な領域への普及
- ERM化における保険事業の位置は？

II. 今日に至るRMの展開(1)・(2)

(1) 大恐慌後の不況継続期における費用管理思考

保険管理実践 (保険購入実務の合理化思考)

1931年 米国経営管理学会(AMA) 保険部会の設置

1932年 Insurance Buyers of New York (→Risk Research Institute)

1950年 National Insurance Buyers Association

1950年代中葉 米国型リスクマネジメントの概念的輪郭を現し始める

1975年 Risk and Insurance Management Society(RIMS)

(2) 1984年 第二代目のリスクマネジメント

R. M. RICHARDS, "Meeting the Challenge of Entrepreneurial Risk"

1980年代 情報化による環境変化への対応

純粋リスクマネジメント(pure risk management)の展開へ
保険外処理も考慮 保険との対立的観点も

1990年頃 規制緩和(deregulation)の進行とグローバリズム

巨大リスク、異常災害、テロリスク

2000年頃 財務収斂(convergence)と総合的、統合的、全体的RM ⇒

ERMの観点

II. 今日に至るRMの展開－(3) 戰略的RMの展開へ

(3) 戰略的RMの展開へ

構成要素：目標と戦略・資源・組織構造・職員の能力、システム、リスク確認

① 2002年 Sarbanes-Oxley Act

—The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission's
Enterprise Risk Management—Integrated Framework—

目標：「企業開示の明瞭製と信頼性を改善することで投資家を保護すること」

企業統治(Corporate Governance)のリスクマネジメント基準の設定

内部監査 - 内部統制

② 広い分野での活用へ： リスク処理からの飛躍

COSO/ERMフレームワーク(2004)

III. 環境変化とリスクマネジメント(1)

(1) 情報化の進展と市場競争

① 情報処理技術の進歩

② ガルブレイス『不確実性の時代』(1977) 一般界の時代認識を刺激

- ・二つの契機 : ドルショック (1971. 8)
オイルクライシス(1973. 10)

・国民経済学から国際経済学へ

・生産循環の効率性 :

情報化(迅速性)、グローバル化(広範化)、確実性(RM)

③ 利潤の概念：「リスク負担報酬説」

[不等価交換説、労働搾取説、資本労働力合理的結合説、]

[経済的改善の初期果実説、リスク負担報酬説 等]

III. 環境変化とリスクマネジメント(2)

(2) 規制緩和(deregulation)とクロスボーダー

① 市場規律(market discipline)の作用

- ・広域市場競争と広域商取引基準の策定－効率性の開拓
- ・規制緩和運動
- ・広域的経済同質性のエネルギー

② グローバリズム：世界基準の市場構成

- ・BIS(バーゼルII)
- ・IMF
- ・WTO
- ・World Bank
- ・ソルベンシーマージン比率

③ 財務収斂(convergence)と広域価値基準の同質性

IV-保険事業とERM(1)

① 企業・組織のリスク対応：価値認識の客観性

財務基準、制度的枠組の合理性、公平性

② リスク処理高度化の背景

リスク財務の基本形：多数経済の結合

再保険の金融機能：Finite Risk Program

③ 情報化・グローバリズムの潮流とERM

：財務収斂(Convergence)と統合化

④ 21世紀初頭の金融問題と国際保険監督基準

2008世界金融危機、リーマンショック

IV-保険事業とERM(2)

①金融技術の高度化と保険事業

- ART(Alternative Risk Transfer)の開発

1994ハリケーンAndrew：保険資本の限界性と資本市場の参加
C a t. ボンド 天候デリバティブ 等

・新金融技術の高度化

Captive, Finite risk, Multiline/Multiyear insurance,
Multiple-trigger polices, Securitization、等

② 金融危機と「最後の砦」（“last resort”）

銀行規制と保険規制(グローバル)：G20の再規制提案

V. おわりに

- ①これまでリスクマネジメントの発展は、保険事業をも拡大させてきた。
- ②ERMの展開も新しい保険経済の創設につながる。保険事業の新しい役立てられ方が提起される。
- ③保険事業におけるERMは、リスク処理の「最後の砦」として、安全性に関わるコンプライアンスが必要である。
- ④リスクコントロールに関わる事業がRMサービスとして広範に展開されることはERM思考に適うことである。ただし、健全な保険投資基準に配慮されるべきである。

ERMの多様性と 保険会社のERM

専修大学 哲学部
杉野文俊

はじめに

- ERMとは
- ERMのコンポーネント
- ERMの三次元モデル
- ERMの実態調査
- 保険会社のERM

ERMとは

- Enterprise-wide RM, Enterprise RM, Integrated RM, Holistic RM, Total RM
- 事業リスクマネジメント、全社的リスクマネジメント、統合的リスクマネジメント、トータルリスクマネジメントなど
- 国際会計事務所のコンサルティング活動
→ DeLoach (2000)
- 内部統制 → COSO (2004)
- 国際標準化→ ISO 31000 (2009)

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ERMのコンポーネント(Lam)

1. コーポレートガバナンス
2. ラインマネジメント
3. ポートフォリオマネジメント
4. リスク移転
5. リスク分析
6. 情報技術
7. ステークホルダーマネジメント

出典: Lam J., 2003, *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, pp.51-145

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ERMのコンポーネント(Altuntas et al.)

- 全てのリスクを特定するプロセス
- 計量分析のモデル
- リスク限度額
- リスク文化
- 戦略的アプローチ

出典： Altuntas, M. et al. (2010) Implementation of Enterprise Risk Management Evidence from German Property-Liability Insurance Industry

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ERMのコンポーネント(Towers Watson)

- リスクの監視と報告
- リスクアピタイト・ステートメント
- リスクリミットとリスクコントロール
- ECモデル
- リスクガバナンス構造
- ECと意思決定
- リスク文化
- 新興リスクの管理
- 個別リスクの管理
- 資源・システム・プロセス

出典:Towers Watson (2010) Financial Crisis Puts Spotlight on ERM-An ERM Update on the Global Insurance Industry

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ERMのコンポーネント(Aon)

1. 取締役会のコミットメント
2. 役員が責任者
3. ERM文化
4. ステークホルダーとの協働
5. リスクコミュニケーションの透明性
6. ファイナンシャルリスクとオペレーションアルリスクを意思決定へ統合
7. リスクの計量化
8. 新興リスクの特定
9. 価値創造

出典： Aon Corporation, 2010, Global Enterprise Risk Management 2010

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

三次元モデルのコンポーネント

1. 全社的リスクマネジメント
2. 統合的リスクマネジメント
3. コーポレートガバナンス
4. 内部統制
5. 戦略的リスクマネジメント
6. 制度的リスクマネジメント

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

全社的RMと統合的RM

全社的リスクマネジメント	統合的リスクマネジメント
全部門・全階層の全員で行う	全体的・統合的なリスクの処理
機能・部門・文化横断	ミッション、戦略、方針、計画
現場の人間が関与	リスクの計量化=専門部署が担当
リスクオーナー	リスクアピタイト
共通言語	リスク許容度
リスク文化	リスク限度額
ラインマネジメント	ポートフォリオマネジメント
(類似しているのは)全社的品質管理	統計的品質管理
現場重視・不確実性をこなすノウハウ	本部重視
ボトムアップ・日本の経営	トップダウン・株主主権経営

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

コーポレートガバナンスと内部統制

コーポレートガバナンス	内部統制
・本質は「オーバーサイト」	・COSO(2004)=ERM
・経営者リスク	・COSO(1992)+戦略=COSO(2004)
・ステークホルダーのリスクマネジメント	・法律分野では、 内部統制=リスクマネジメント
・経営者に対する規律付け	・業務の有効性と効率性(operation)
・経営者の交代	・財務報告の信頼性(reporting)
・経営者の報酬	・関連法規の遵守(compliance)
・公的規制	
・DeLoach (2000) では、ERMの基盤	
・COSO(2004)では、適切に機能する 取締役会は「内部環境」	
・取締役会の説明責任	

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

戦略的RMと制度的RM

10

戦略的リスクマネジメント

- ・DeLoach (2000) では、戦略=ERM
- ・COSO (2004) では、
COSO(1992)+戦略=ERM
- ・ISO 31000 (2009) では、
「戦略に統合」「戦略に適用」など
- ・戦略と「全体性」
- ・戦略と「時間展開・相互作用・ダイナミクス」（沼上幹「経営戦略の思考法」）

制度的リスクマネジメント

- ・ERMは多くの制度の束
- ・ISO 31000
- ・ISO 9000
- ・ISO 14000
- ・ISO 26000
- ・事業継続マネジメント
- ・消費生活用製品安全法
- ・消費者契約法
- ・PL法
- ・公益通報者保護法
- ・個人情報保護法
- ・取締役・監査役制度
- ・ディスクロージャー制度
- ・株主代表訴訟
- ・会社法
- ・金融商品取引法

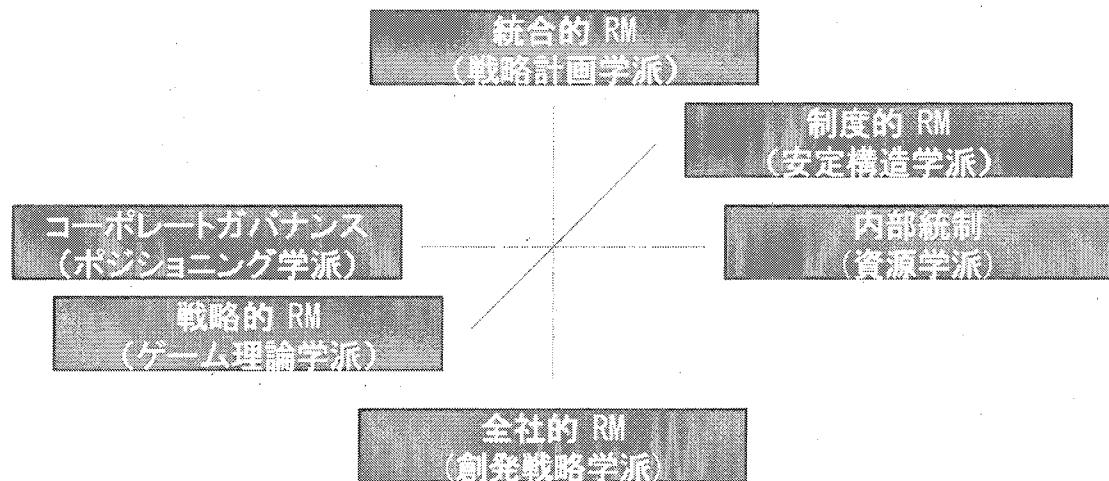
平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ERMの3Dモデル(1)

- 3つの対立軸(経営戦略論からの示唆)
 - タテヨコナナメの3D思考
- 統合的RMと全社的RM
 - (戦略計画学派 v 創発戦略学派)
- コーポレートガバナンスと内部統制
 - (ポジショニング学派 v 資源学派)
- 戦略的RMと制度的RM
 - (ゲーム理論学派 v 安定構造学派)

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ERMの3Dモデル(2)



平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

保険会社のERM(実態調査①)

- タワーズ・ペリンの実態調査(2008年)
- 2008年5月、6月
- 2009年2月公表
- 350社以上、役員359名
- 収保100億ドル超:16%、10億ドル超:50%以上
10億ドル未満:45%
- 北米:50%、欧洲:31%、アジア・太平洋:17%
- 生保:34%、損保:33%、再保険:10%
- 日本社:20社ほど

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

保険会社のERM(実態調査①)

16

- 容易でない:5分の1に満たない
- 規模が関係:EC化は大が84%、中が69%、小が37%
- 歐州が進んでいる:EC化78%(歐州)、59%(ア・太)、45%(北米)
- 意思決定に影響:生保はアセット戦略、損保は再保険戦略、再保険は価格戦略
- ECが定着:国際標準、VaRが主流(67%)
- オペレーションナルリスクは困難:対応可能なのは7%

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

保険会社のERM(実態調査②)

16

- タワーズ・ワトソンの実態調査(2010年)
- 金融危機:満足58%、中立31%、不満足11%
- 業績に貢献:66%以上
- リスク文化が業績に貢献:64%
- リスクアピタイト・ステートメント:59%(2008:47%)
- 人材不足が課題:56%
- リスク文化が課題:41%
- リーダーシップが課題:19%(2008年:35%)
- EC算定:66%(2008年:57%)

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

①2008年・②2010年の調査結果

2008年調査(Towers Perrin 2009) 2010年調査(Towers Watson 2010)

不容易でない(significant challenge)

金融危機には一定の効果

規模が関係

ERMの要はリスクアビタイト

欧州企業が先行

ERMの影響は拡大傾向

戦略的な意思決定に影響

要員・資源の確保が課題

経済資本(EC)が定着

ECについて地域・規模のばらつき

オペレーションル・リスクが弱点

ソルベンシーIIの影響が大

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

保険会社のERM(実態調査③)

- ドイツの損害保険会社
- ドイツのケルン大学と米国のジョージア大学の研究者3名による共同研究(2010年7月世界リスク保険経済会議での報告論文)
- ドイツの収保4000万ユーロ以上の損保113社のうち95社に電話インタビューを実施
- 16頁の質問書は5つのコンポーネントと21の側面に関する86の質問からなる詳細なもの
- 自己評価:ERMあり58社、なし37社

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ドイツの損害保険会社(1)

- **リスク戦略:89%**(2007年35%、2008年92%、2009年100%)
- **RM文化の戦略:44%**(1999年9.5%、2006年36%、2007年61%)
- **取締役会への報告:100%**(年1回31%、年2回22%、四半期47%)
- **コーポレート・リスクモデル:74%**(1999年1社、2004年24%、2006年57%、2007年86%)
- **リスク資本の分配:45%**(2002年2社、2006年40%、2007年74%、2008年95%)

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

ドイツの損害保険会社(2)

- **保険リスクの限度額:87%**、リスク資本とリンクは16%(80年代14%、1999年52%、2003年75%、2007年92%)
- **資産負債管理(ALM):84%**(80年代1社、1999年4%、2001年31%、2005年78%)
- **ERMの責任者:**
CEO41.05%, CFO23.16%, CRO10.53%, 取締役17.89%
- **リスク管理部:なし7社、兼務41社、あり41社**
(2000年:なし29社、兼務49社、あり13社)

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

一般事業会社のERM(実態調査④)

- Aon Corporation
- 2009年7月・8月(2007年に次ぐ2回目)
- 201社
- 北米、ラテンアメリカ、欧州、アジア・太平洋など
- 売上高250億ドル超の大企業～10億ドル未満の
小企業まで
- 産業(Industrials)、消費関連(Consumer Discretionary)など10の産業分類、金融機関12%を含む
- エーオンERM成熟モデル(レベル1～5の五段階)

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

エーオンERM成熟モデル

段階	定義
レベル1(Initial / Lacking)	コンポーネントと活動が非常に限定されている
レベル2(Basic)	リスク発見・評価・対応・監視の能力が限定されている
レベル3(Defined)	上記の十分な能力あり、方針と技術が定義され利用されている
レベル4(Operational)	上記の一貫した能力があり、方針・技術が全社的に適用されている
レベル5(Advanced)	プロセスはダイナミック、環境適応、経営上の意思決定にリンクされている

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

一般事業会社のERM(1)

- レベル3・レベル4が 55% (2007年は35%)
- レベル5が 7% (2007年は3%)
- 9つのコンポーネント(hallmark)
- 取締役会に報告 100%(5) レベル1は4%
- 戦略計画に利用 92%(5) レベル3は31%
- 株主価値に貢献 79%(5) レベル1では9%
- CFO 24%(レベル5は50%)、VP 14%、
CRO 13%(金融機関は42%)、CEO 9%

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

一般事業会社のERM(2)

- 企业文化に適合15%、かなり適合33%
- ERMの目的を理解(レベル5の場合)
上級管理職57%に対し、中間管理職14%
- ステークホルダーと協働93%(5)
- リスクの計量化(リスクアピタイト・リスク許容度)
レベル5と4:36%、レベル3:27%、
レベル2:16%、レベル1:4%、全体で23%
- 株主価値向上の成功体験 65%

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

保険会社と一般事業会社の比較

25

保険会社	一般事業会社
ERMIに自信のある会社 20%	レベル5の会社 7%
リスクアピタイトが重要	取締役会のコミットメント
ECが重要	役員が責任者
リスクマネジメントの基本	中間管理職を巻き込めない
ソルベンシーIIの影響(欧洲先行など)	ステークホルダーとの協働
資産戦略・再保険戦略・価格戦略	株主価値に貢献 79% (レベル5)
要員不足がネック	株主価値貢献の成功体験 65%

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

おわりに

26

- 容易でない
- ここ数年、急速に浸透
- 保険会社が若干先行か
- ソルベンシーIIの影響
- ソルベンシー目的 対 企業価値目的
- 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
- 課題は、全社的リスクマネジメント、
コーポレートガバナンス、戦略的リスクマネジメント
- ソルベンシーIIで最も困難なのはピラー2の定性的要件、
内部統制、リスクマネジメント、コーポレートガバナンス

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

2011年10月23日（日）
平成23年度日本保険学会大会「共通論題」

保険会社のERMとガバナンス

長谷川俊明法律事務所 長谷川俊明

1. はじめに

日本においては、ソルベンシー・マージン比率が、指標として平成8（1996）年の保険業法改正時に導入された。その後、同比率の算出方法が金融市場の実勢と乖離していないか、保険会社のリスク管理の高度化や財務体質の強化を図る観点から改善の必要はないかなどの見地から同比率の見直しが課題に上っている。¹

とくに、ソルベンシー評価のためには、企業価値を示す指標重視の観点から、経済価値ベースでの資産評価と負債価値の差額（純資産）自体の変動をリスク量として認識し、その変動を適切に管理する経済価値ベースでのソルベンシー評価を行うことが適切と考えられ、またリスクベース・経済価値ベースで評価をしなければ経済実態と乖離してしまい早期是正措置の実効性がなくなるとも考えられるようになった。

IAIS（保険監督者国際機構）が、経済価値ベースのソルベンシー評価が保険会社の財務状況を適正かつ信頼可能な情報により提供できる唯一の手法であるとするなど²、経済価値ベースのソルベンシー評価は、国際的潮流となった。

リスクベース、経済価値ベースでの適正なソルベンシー評価のためには、保険会社全体のリスクを統合的に把握、評価して管理する ERM（Enterprise Risk Management）が行われる必要がある。ところが、保険会社のリスクの計量的把握は容易ではなく、保険商品や部門に割り当てるべき資本を適切に把握する方法を考えなくてはならず、計量化が困難なリスクもあるので、定性的な方法で認識

¹ 金融庁「ソルベンシー・マージン比率の算出基準等について」（2007年4月3日）

² IAIS “Common Structure for the Assessment of Insurer Solvency”（2007年2月）

しつつ、内部統制やガバナンス体制と一体化させなければ ERM は実効性を期待できない。とりわけガバナンス体制は保険法の目的とする保険契約者保護を向上させるためにも保険会社の ERM に欠かせない。

本報告においては、保険会社の ERM に必要なガバナンス上の課題を検証する。

2. 保険会社の ERM と内部統制、ガバナンス

(1) リスク管理とリスクガバナンス

保険会社に限らず企業の活動にリスクはつきものであるから、リスク管理は必須である。保険会社の場合は保険業法の要求するソルベンシー・マージン比率との関連でリスク管理が論じられてきた。

企業のリスク管理のあり方については、ここ 15 年ほどの間に大きな変化がみられる。従来の伝統的なリスク管理は、もっぱら企業の破綻防止を目的とする「後ろ向き」のものであったが、新しく登場したリスク管理は、企業目標の達成を目的とし収益機会の減少および企業価値の向上をめざす。この考え方の延長上には 2000 年前後から唱えられてきた ERM がある。

ERM に統一的な定義があるわけではないが、国際的に広く使われているアメリカのトレッドウェイ委員会 (COSO) の定義³は次のようなものである。

「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべてのものによって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象 (event) を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、ひとつのプロセスである。」

ERM を「事業体全体にわたって適用されるプロセス」であるとしている点が特徴的であるが、その担い手は「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべてのもの」であることからすると、組織における内部統制とガバナンス体制が確立していないと ERM はうまく機能しない。

とくにいま日本企業にとって ERM は、東日本大震災後の復興を見据えつつ、

³ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
“Enterprise Risk Management—Integrated Framework”(2004 年 9 月)

BCP（事業継続計画）とその一環をなすサプライチェーンの修復などを含んでい
る必要がある。こうした RM の戦略的な意思決定は、経営者主導でかつステーク
ホルダーとの利益調整を踏まえたガバナンスの利いたものでなくてはならない。

これを ERM における「リスクガバナンス」の必要性としてとらえるのが適当
である。

リスクガバナンス自体は、社会システム関連の語としてさまざまなステークホ
ルダーの関与の下、リスク問題にどう対処するかを、リスクコミュニケーション
を通じて協力して意思決定をしていくことを意味するとされてきた⁴。

企業のリスクガバナンスは、コーポレート・ガバナンスを RM の側面から捉え
たものということができる。そのため、内容には、①RM 重視を経営理念として
経営者が十分に理解し組織、グループ全体の役職員へ浸透させること、②RM フ
レームワークを共通化させることによる重複や混乱の回避、③RM に関する役割、
責任、および権限の明確化、④取締役会、監査役会などガバナンス体制を担う機
関による RM 活動の適切な監督や検証などを含むとされる⁵。

COSO-ERM のフレームワーク⁶は、内部統制が RM と一体となって機能すると
の考え方に基づく。さらに RM と一体となった内部統制は、組織に対するガバナ
ンスが利いていないと有効に働かない。それは第一に、内部統制がトップダウン
の経営判断でグループ全体にゆきわたらせるものでなくてはならないからである。
第二に、内部統制は経営者次第で文字通り、組織における「内向き」かつ「下向
き」な内容に終止するおそれがある。こうした内部統制には、経営者自身による
ルール無視を防止できない不備があると考えざるをえないが、経営トップの暴走
や法令違反は、企業にとって最も大きなダメージをもたらしうるリスク要因であ
る。

内部統制とリスク管理にガバナンスを利かせるのでなければ組織にとって最大
のリスクを管理したことにはならない旨を明確に打ち出したのが、2005 年 8 月、
経済産業省・経済産業政策局長の私的研究会「企業行動の開示・評価に関する研

⁴ 日本リスク研究学会編・リスク学用語小事典（丸善、2008 年）

⁵ 羽原敬二「リスクマネジメント」近見正彦他編・保険学（有斐閣、2011 年）

⁶ 注 3 参照。

究会」が公表した「コーポレート・ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について—構築及び開示のための指針—」⁷である。同指針は、「グループ企業を含む企業集団全体が一体となって取り組むこと」及びコーポレート・ガバナンスの確立の重要性を強調している。

また、同指針はガバナンスが有効に機能するためには、「企業理念・行動規範等に基づき健全な企業風土を根づかせ、この健全な企業風土により企業経営（企業経営者）が規律される仕組が有効に機能すること」がとくに重要であるとしている。

（2）保険会社の ERM とリスクガバナンスに特有の検討点

保険業を含む金融サービス業において ERM を実施するにはリスクの計量的把握が欠かせない。金融商品や部門が抱えるリスクは複雑かつ多様なため計量的把握は容易ではないので、各商品や部門に割り当てるべき資本を経済的資本計量化によって把握しなくてはならないが、経済的資本計量化も難しいリスクについては定性的な方法で認識せざるをえない。この定性的な方法としては、ガバナンスと組み合わさった内部統制によってリスクコントロールを実現すべきである。

長期の保険商品には、金利リスクを中心とする市場リスクが内在するが、これをコントロールするには資産と負債の統合的な管理をする ALM (Asset Liability Management) が有効である。ALM は統合的に行われる ERM に内包されるものの、ALM の対象に入らないオペレーションリスクについてはやはり定性的なリスク管理手法に頼らざるをえない。

保険会社のオペレーションリスクには、保険契約者への説明不足、風評リスク、システムリスクなどが広く含まれる。保険法の目的である契約者保護の実現のためには保険代理店など保険契約における外部委託先を含んだガバナンスと内部統制を整備しリスクカルチャーを組織グループに行きわたらせる努力が求められる。

とくに、保険契約者への説明不足を解消するためのガバナンスは重要である。

2010 年 4 月から施行された保険法の最大の目的の 1 つが、契約者保護の強化で

⁷ <http://www.meti.go.jp/press/20050831003/kigyoukoudou-set.pdf> にて入手可能。

あった⁸。保険法制定に対応して約款が改訂されたが、約款内容の平明化、簡略化が契約者保護の面で最重要の課題になるいっぽうで、約款改訂で整備された契約者保護の仕組みを経営陣はもちろん保険商品の募集人、保険金の支払い部門などの現場に理解させ実行させるガバナンスが求められるのである。

保険契約の現場を含めたガバナンスと内部統制による定性的なコントロールを重視することなく、保険会社の ERM が、数量的、技術的、形式的に走りすぎるならば契約者保護をかえって後退させることになりかねない。ソルベンシー・マージン比率規制における自己資本比率規制強化は、保険会社が自己資本利益率（ROE）を上げることを難しくする面があり、金融・資本市場での競争力喪失、支払能力の弱体化を招きかねず、結局のところ契約者保護にならない点に注意が必要となる。

保険会社をはじめとする金融機関にとってコンピューターシステム抜きの事業活動は考えられない。それだけに東日本大震災のような巨大自然災害に直面してもシステムダウンなどを起こさず事業を継続できるようにする BCP（事業継続計画）とこれを支える IT ガバナンスが求められる。

東日本大震災とこれによって引き起こされた原子力発電所事故による放射性物質汚染に関しては、さまざまな風評リスク被害が起こったが、保険会社自身が風評リスクにとらわれないようにする必要がある。そのために最も重視されなくてはならないのが、ソルベンシー II⁹の”Supervisory reporting and public disclosure(Pillar3)”であり、適時、適切な情報開示を可能にするガバナンス体制が必要になる。

⁸ 法務省ホームページ「保険法の概要」<http://www.moj.go.jp/MINJI/minji155.html> 参照。

⁹ EUにおける保険会社に対する新たなソルベンシー規制であり、“Quantitative requirements(Pillar1)”、“Supervisory activities(Pillar2)”、“Supervisory reporting and public disclosure(Pillar3)”を内容とする。ソルベンシー II の概要については、欧州委員会 “Amended Framework for Consultation on Solvency II” (http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/mkt-2506-04/framework-cons_en.pdf) を参照。

保険会社の場合、従来からリスク管理部門だけがリスク管理の担い手となってきた傾向がある。ERMを実践するには、リスク管理部門だけでなく、収益管理部門や商品開発部門、資産運用部門など社内の関連部門がリスク情報に基づく業務の重要性を理解し実行してもらわなくてはならない。そのためにはリスクマネジメントの文化、すなわちリスクカルチャーといったものを組織やグループ全体に浸透させるガバナンスが欠かせない。ERMに向けた前向きなリスク管理重視の意識を経営者主導で役職員のすべてにもたせられるかどうかが決め手になる。

(3) 企業形態の違いとERMガバナンス

保険会社には、株式会社と相互会社という会社形態の違いがあり、ERMのガバナンスは、両形態の違いを考慮に入れて検討しなくてはならない。

両形態の違いは、リスク評価の前提となる資本調達手段の柔軟性、利益の分配方法、リスクの担い手などに表れるが、ソルベンシー・マージン比率の計算方法は変更する必要はないであろう。

ただ、両形態ではステークホルダーとの利益状況が異なるためERMガバナンスの中身は変わらざるをえない。すなわち、株式会社では資本が株主から提供されるため、株主価値の極大化及び契約者保護を全うするための健全性維持、確保という2つの要請間のバランスをどう保つかの視点が重視される。いっぽう、相互会社では、保険契約者が健全性確保のための内部留保の提供者であるとともに内部留保に対して持分をもつので、こうした相反する利益の調整は必要とされない。

相互会社においては、保険会社のERMに不可欠であるガバナンスを社員自身に期待することはできない。生命保険相互会社にガバナンス上の課題があることはかねてより指摘されているところであるが¹⁰、内部留保等について保険契約者間の利益調整がうまくとれないまま「経営陣がほぼ完ぺきなオートノミーを確保

¹⁰ 森本滋「生命保険相互会社の社員の地位」竹濱修他編・保険法改正の論点（法律文化社、2009年）、宍戸善一「生命保険相互会社のコーポレート・ガバナンス」鴻先生古希記念・現代企業立法の軌跡と展望（商事法務研究会、1995年）および山下友信「相互会社」竹内昭夫編・保険業法の在り方上巻（有斐閣、1992年）など。

してしまう」¹¹ならば、結局、保険会社のソルベンシーを低下させ、経営破綻を招くことにもなりかねない。

保険会社の破綻が保険契約者の保護を最も損なう事態であることはいうまでもない。1998年12月、保険契約者保護機構が保険会社の破綻によって保険契約者に不利益が生じないようにすることを目的に設立された。前後して生命保険相互会社の破綻が相次いだが¹²、ソルベンシー・マージン比率による事前監視、早期警戒が必ずしもうまく機能しなかったことを示すとされている。

相互会社のERMを機能させるためには、株式会社における場合以上にガバナンス向上が欠かせない。そのガバナンス向上策としては、保険監督規制の拡充、総代会制度の活用、委員会設置会社への移行などが提唱されている。いずれも有効と思われるが、リスクガバナンスの視点からリスク管理を重視するリスクカルチャーによる経営者の規律を最優先すべきであろう。そのためには、外部有識者を中心とした評議員会の設置、「契約者懇談会」の積極的開催などもよいであろうが、リスク管理により特化させたERM委員会、リスク管理オフィサー(RMO)の設置も検討すべきである。

株式会社に移行した保険相互会社においては、移行後に保険契約者と株主間の利益相反が顕在化するおそれがあり、ステークホルダー間の利益調整のためのガバナンスがよりいっそう求められる。

(4) グループERMとガバナンス

ERMが最も威力を発揮するのはグループで展開される場合である。ただ、前提として連結ソルベンシー・マージン比率を算出し、定量的手法によるグループERMを行う必要がある。持株会社の下で子会社が損保事業、生保事業を行うグループ形態を探る場合には、事業遂行からくるオペレーションリスクなどの定性的管理手法を重視する必要があり、グループ全体で定量的手法と定性的手法を適正に使い分けるガバナンスが求められる。

¹¹ 宮戸・前掲論文(注10)。

¹² 日産生命保険相互会社は1997年、東邦生命保険相互会社は1999年、第一生命保険相互会社は2000年、千代田生命保険相互会社は2000年および東京生命保険相互会社は2001年にそれぞれ経営破綻した。

(5) 保険会社の BCP と ERM

EUによるソルベンシーⅡの導入を2013年1月に予定している欧州の保険会社は、2011年のストレステストに参加し、200年に1度起こる可能性がある規模の自然災害の発生を含むマクロ経済が悪化した状況にも耐えることを示さなくてはならなくなつた¹⁸。

東日本大震災は「千年に一度」の大自然災害といわれるが、江戸開府の1603年から現在までの400年余りの間に匹敵する経済被害をもたらした地震は合計10～12回発生したともいわれている。したがって、日本においては、地震・津波による保険リスクは「99.5%VaR」で捉えるとしても大変大きなものとなりかねない。東日本大震災がはたして「千年に一度」の大自然災害なのかどうか、リスク管理の前提となる「リスクの定義」を明確にした上で、組織とグループ全体にリスクの大きさと程度についての認識を共通化させる必要があり、そのためのリスクガバナンスが欠かせない。

3. おわりに

保険会社のERMは、欧州で導入が進むソルベンシーⅡの動向と無関係では論じられない。欧州には、同規則が複雑で官僚主義的にすぎ、保険契約のコスト引き上げにつながるとして批判的な保険会社もある。ただ、IAISのめざす「グループソルベンシー」やIFRSの「公開草案」などとも合わせ考えるならば、経済価値ベースのソルベンシー評価が今後日本を含めた世界の潮流になることは間違いないところと思われる。

ソルベンシーⅡがかえって契約者保護に反する結果とならないようにするには、そのうち、“Supervisory activities(Pillar2)”と“Supervisory reporting and public disclosure(Pillar3)”の各要件を重視しなくてはならない。とくに、ソルベンシーⅡは、“Supervisory activities(Pillar2)”を行うために ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) と監督当局へのソルベンシー報告書を求めている。

企業がどのようなリスク管理体制を整備するかは経営判断である。企業価値は、

¹⁸ 2011年ストレステストの概要および結果については、
<https://eiopa.europa.eu/activities/insurance-stress-test/index.html> を参照。

本来、経営陣の意思決定やそれに基づく企業活動によって左右されるべきものであって、ERMの自主的実践は大方のステークホルダーから求められでしかるべきであるが、しっかりととしたガバナンスの下でのみ可能というべきである。

保険会社のERMと監督当局の関係

2011年10月23日(日)
平成23年度日本保険学会大会「共通論題」

植村 信保(金融庁)

ERMと監督当局

- 一般的なERMのイメージ
 - 企業が直面する全てのリスクを対象に、
 - リスクを包括的に把握し、
 - 企業のリスク選好に応じて事業全体として管理することで、
 - 企業の戦略目標を達成し、企業価値の持続的向上を通じ、顧客の利益を守る継続的かつ全社的活動

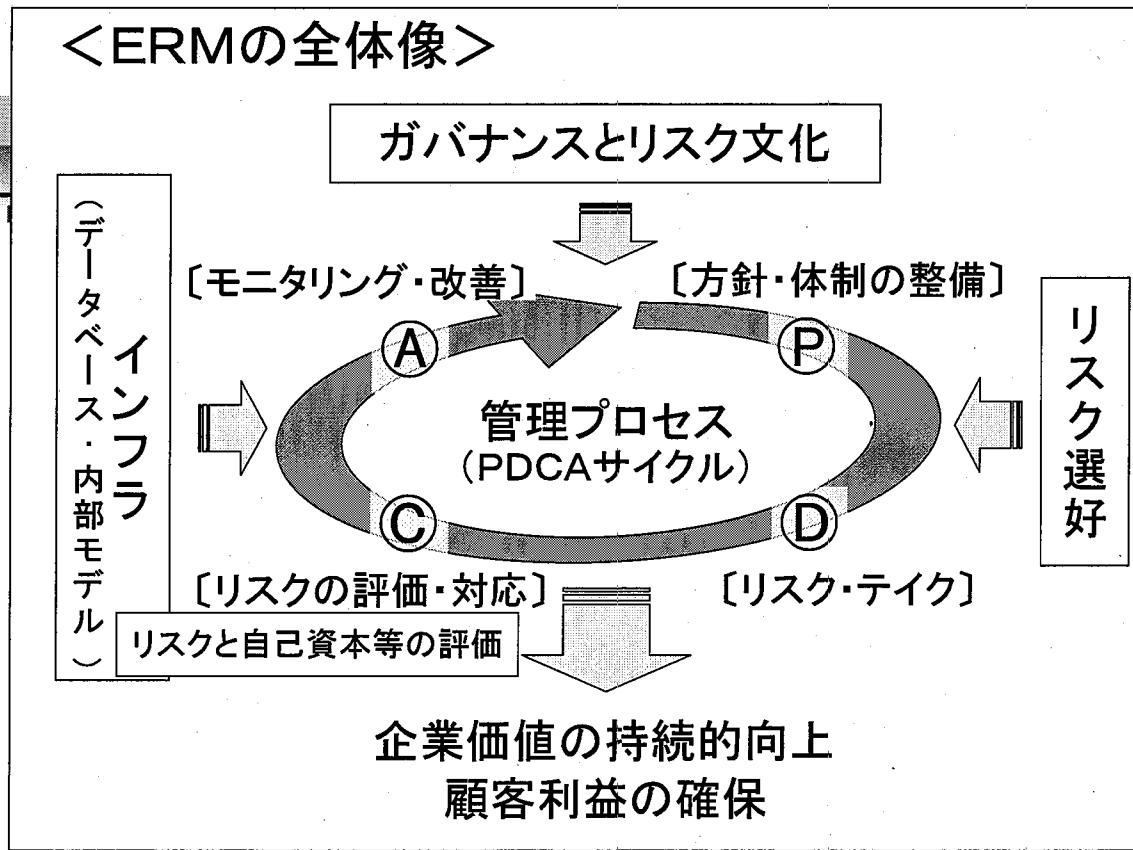
ERMと監督当局

- 「統合的リスク管理態勢」の定義(保険検査マニュアル)
 - 「統合的リスク管理」とは、保険会社の直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めて総体的に捉え、保険会社の自己資本等と比較・対照し、さらに、保険引受や保険料率設定などフローフェースを含めた事業全体としてリスクをコントロールする、自己管理型のリスク管理を行うことをいう。
 - 保険会社の統合的リスク管理態勢は、収益目標及びそれに向けたリスク・テイクの戦略等を定めた当該保険会社の戦略目標を達成するために、有効に機能することが重要である。

2011.10.23 N.UEMURA

3

<ERMの全体像>



2011.10.23 N.UEMURA

4

ERMと監督当局

- なぜ当局がERMに注目するのか
 - ERMの目的は、会社が自らの健全性を確保しつつ、企業価値を持続的、安定的に向上させること
 - 本来、ERMは外部から促されて実施するものではなく、保険会社が自己管理の一環として行うべきもの
 - にもかかわらず、当局がERMに注目するのは、企業価値の安定的な向上が契約者保護に資するという考え方があるため
 - IAIS(保険監督者国際機構)等の動向
 - 拙著「経営なき破綻 平成生保危機の真実」
 - 不十分なガバナンスが破綻リスクを高めた
 - どんなに形を整え、きちんと数値を算出しても、経営に活用されなければリスク管理にはならない

2011.10.23 N.UEMURA

5

保険会社ERMの現状認識

- わが国保険会社のERMの現状
 - 大半の保険会社においてERM構築は初期段階
 - 大手保険グループでは統合リスク量を計測し、自己資本等と対比する管理を実施
 - 多くのグループで経済価値ベースの評価に基づいたリスク管理態勢に移行しつつある(会計ベースとの併用を含む)
- 経営の関与に課題
 - 経営陣によるリスクプロファイルの把握や活用、取るべきリスクや許容される損失の設定、リスク管理への関わり方などは、グループによりまちまち
 - リスク管理に関わるのが実質的にリスク管理部門だけになってしまおそれ
 - 形式的な取組みに陥りやすいおそれ

2011.10.23 N.UEMURA

6

今後の取り組み方針

- 最近の金融庁の取り組み
 - 保険会社向けの総合的な監督指針
 - 「統合リスク管理」を新設(2009年6月)
 - 各事務年度における監督方針で「リスク管理の高度化」を掲げる
 - 保険検査マニュアルの全面改定(2011年2月)
 - 新たに「統合的リスク管理態勢」を設け、検査官が保険会社のERMを検証する姿勢を明確にした
 - ERMヒアリングの実施(2011年3月)
 - 大手保険グループの実態把握
 - 今年度も継続予定

2011.10.23 N.UEMURA

7

今後の取り組み方針

- 当面の着眼点
 - 自発的な取組みを最大限尊重しつつ、より適切な統合的リスク管理態勢の構築を促す
 - 「摘発」「指摘」ではなく「促進」型の検証
 - 当該保険会社にとって重要なリスクを踏まえ、細部にこだわらず、大くりで検証
 - 規模・リスク特性等に応じた検証
 - 「ガバナンスとリスク文化」「リスク選好」を重視
 - 経営の十分な理解と積極的な関与がないと、目的・本質を捉えない形式的な枠組みになってしまいがち
 - ALMの現状と今後の取組みに注目
 - 負債特性の分析・評価

2011.10.23 N.UEMURA

8

今後の取り組み方針

■ H23事務年度監督方針

■ リスク管理の高度化の促進

- SMR短期見直しや連結規制導入を踏まえ、リスク管理の高度化や適切な情報開示を促し、引き続き保険会社の財務の健全性確保に努める
- 高度なリスク管理を促すためには、そうした手法と整合的な規制・監督枠組みの構築も重要であるため、経済価値ベースのソルベンシー評価の導入に向けた検討を進める

(1) 統合的なりisk管理の促進

- 経営陣による主導性と強いコミットメントの下で、適切なリスク管理態勢が整備されているか検証
- 各社の特性に合わせた取組みを促す(ALMの状況など)
- 「経営統合」「事業・地域の多角化」→重点検証

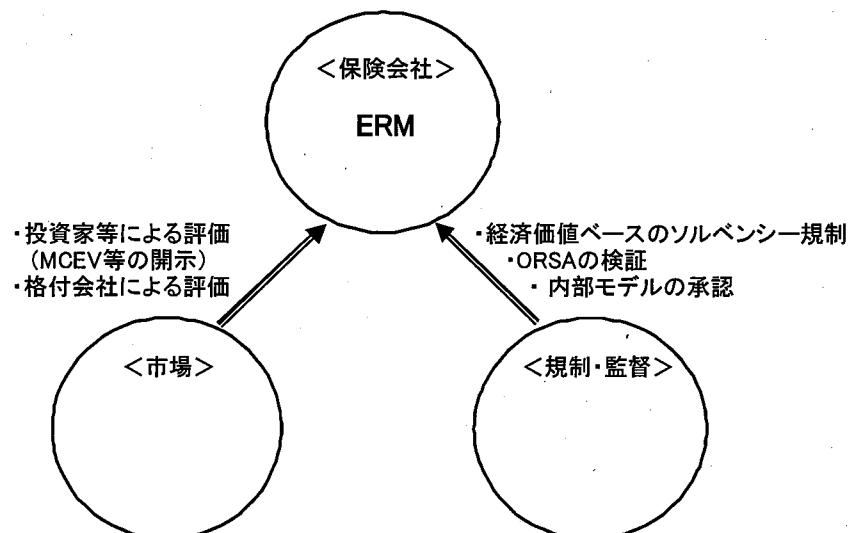
(2) ソルベンシー評価の見直し等(後略)

2011.10.23 N.UEMURA

9

ERMと監督当局

保険会社の健全性確保の枠組み



2011.10.23 N.UEMURA

10