

リスクマネジメントの変遷：保険マネジメントからERMへ

関西学院大学
前田祐治

1. はじめに

本稿では、1970年代から現在までの企業リスクマネジメントの変遷をみることで、損害保険と金融市場の変化が、企業リスクマネジメントの変遷に深く関わっていることがわかる。特に、日本と米国の比較において、リスクマネジメントからERMへの変遷について論じたい。

2. 1970年代のリスクマネジメント（米国）

1970年代は米国の保険料率の高騰し、米国企業は保険会社との交渉で、財物保険の「High deductible plan」や賠償責任の「Self-Insured Retention」のような高額免責を設定することで保険料の削減に努めだした。その結果、企業は「Captive insurance company」のような自社で保険会社を設立し、自家保険部分を子会社にリスク移転しようとした。その過程でリスクを保有する部分に対するリスクマネジメントが必要になる。リスクマネジメントの必要性と専門家としてのリスクマネジャーの配置が求められる。

3. 1980年代のリスクマネジメント

多くの大企業に「High deductible plan」「Self-insured Retention」が浸透した。企業は自社でリスクマネジメントの管理する部門が必要になり、クレームなどを第三者によるアドミニストレーターを雇うようになる。保険市場は、ハードマーケットで、保険料の高騰が止まらない。当時のリスクマネジメントは「保険マネジメント」であり、リスクマネジャーは保険リスクに関する専門家であった。自家保険が普及することで、「逆選択の問題」や「モラルハザードの問題」は解決の方向に向かう。一方、日本では積み立て型保険（火災保険や傷害保険）が人気になる。保険会社による財物や賠償リスクのエンジニアリングサービスが有料で提供される。ロスコントロールを合体したHPR（Highly Protected Risk）が財物保険の中心になる。トータルリスクコストを低減することが重要という認識が広まる。日本でもリスクマネジメントと保険が合体したHPR保険が火災保険に導入される。火災保険に対しては算定会による防災（スプリンクラーや消火設備）による料率の割引が適用される。

4. 1990年代のリスクマネジメント

1985年度のプラザ合意により、為替市場が活性化する。日本はバブル経済により金融市場が高騰する。米国や日本において、金融市場における金融技術のイノベーションによりリスクの証券化（たとえばオリエンタルランドの地震債券）が始まる。デリバティブ市況も活性化する。保険市場ではハードマーケットからソフトマーケットになり、保険会社間の競争が激化する。特に、財物保険の料率の価格競争が激化する。財物中心の保険会社の経営が苦し

【令和3年度 日本保険学会全国大会】

第Iセッション（経済・経営・商学系）

報告要旨：前田 祐治

くなり、倒産または合併により消滅する（たとえば、HPR でシェアが高かった、IRI 社、Kemper 社が倒産する）。リスクマネジメントの中心はまだ保険リスクであったが、部署により金利や為替の金融リスクのデリバティブ取引によりリスクヘッジが盛んにおこなわれるようになる。リスクファイナンスの手法が拡大し、ファイナイトリスクや保険の証券化が始まる。1990 年後半に日本では保険の自由化が始まる。欧米では Internal Control 内部統制が必要になる。このころ ERM が提唱され始める。Integrated Risk 商品の登場し、Honeywell 社が長期の保険契約を行う。日本では HPR 保険が失敗に終わる。保険料の自由化が結果として企業間の競争を生み出さなかった。

5. 2000 年から 2010 年のリスクマネジメント

2000 年初頭は企業の不祥事が多発する。会計不祥事による倒産事例として、たとえば、Worldcom、Enron が明らかになる。また、ファイナイトリスクを悪用した事件により、訴訟にまで発展し、たとえば AIG や HIH（オーストラリアの保険会社）のように、金融リスクと保険リスクの融合によるトラブルが顕在化する。日本においては、ファイナイトの問題から損害保険会社（あいおい、大成、日産など）の救済合併・吸収が盛んにおこなわれる。また、保険会社の不払いの問題が起これ、営業停止命令が損害保険会社に課される。

これらの企業不祥事に対応する形で、2003 年、米国において SOX 法が施行される。上場企業にリスクマネジメントの開示義務が課せられる。日本においては会社法（2005 年）が改正された。2008 年の「リーマンショック」により金融市場の問題が明らかになり、金融機関の破綻が顕著になり、全世界に不況が拡大する。金融商品であるが、保険機能がある CDS の破綻により AIG の救済が米国政府により実施される。この結果として、金融工学、格付会社、会計士、投資銀行、銀行や保険会社への批判が高まる。これまでは「システムチック」の問題が主なテーマであったが、「システミックリスク」の問題が顕在化する。保険会社は ERM を導入し、Solvency II に対応する。米国企業も SOX 法により CEO のリスクマネジメントへのコミットメントが必要になり、ERM を積極的に推進する。

6. 2010 年から現在までのリスクマネジメント

米国企業の ERM は上場会社を中心に標準装備へと動いている。しかし、各企業とも何をどうしていいかわからず、ピアレビューして情報をシェアしあっている段階である。

その中、S&P が ERM の格付けを発表する。しかし、対象は保険会社を中心である。COSO（2004 年、2017 に改定）、ISO31000（2009 年、2018 に改定）で新しいリスクマネジメントの基準が示される。そこでは ERM とは①価値の創造が目的であること。②カテゴリーに関わらず企業を取り巻くすべてのリスクが対象であること。③企業を取り巻くリスクを総合的に評価すること。④より革新的なリスクマネジメントの手法を考慮すること。

一方、一般の日本企業は保険の統合が中心で ERM にまでは発展していない。