

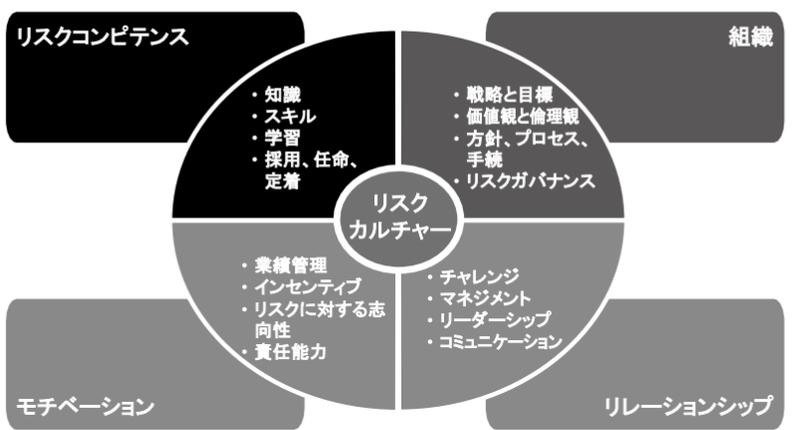
# 英国の知見から今後の展開を考察

## デロイトUK ステファアン・グールド氏 有限責任監査法人トーマツ 後藤 茂之氏

### 対談 リスクカルチャーの浸透に向けて(上)

日本の保険業界では最近、リスクカルチャーに対する関心が高まっており、監督当局も注目している。英国の保険業界では既に数年前から、リスクカルチャーへの関心が高まり、その浸透に向けた取り組みは日本よりも進んでいる。こうした背景もあり、デロイトUKはリスクカルチャーを専門とするチームを設置している。デロイトは日本においても有限責任監査法人トーマツにリスクカルチャーのチームを立ち上げて、専門性の高いサービスを展開している。日本での新チームの立ち上げに当たって、デロイトUKでリスクカルチャーのコンサルティングを数多く手掛ける専門家であるディレクター、ステファアン・グールド氏が来日。日本の状況を視察し、保険会社の担当者や日本のデロイトの新チームと意見交換を行った。本紙では、グールド氏と有限責任監査法人トーマツでERM高度化関連コンサルティングに従事する後藤茂之氏の対談を2回にわたって掲載。英国での実績があるデロイトのリスクカルチャー・サーベ이의枠組みを踏まえ、問題の背景に触れ、ERM上の留意点を考える。

デロイトのリスクカルチャー評価の枠組み



ントには、リスクを取っていく面と、リスクを回避する面の両面があります。この点において、リスクを評価する、あるいはリスクカルチャーを浸透させるには、リスクを取ることで、回避することのバランスを取っていくことが非常に難しいと思います。

グールド リスクカルチャーを考えると、企業全体が向かっていく目標を理解すること、戦略の下で、どのようにリーダーシップが機能しているのかということ、考えながら、リスクアペタイトとリスクトランスポートのバランスを取っていく必要です。さらには、企業全体が向かっていく目標を理解すること、戦略の下で、どのようにリーダーシップが機能しているのかということ、考えながら、リスクアペタイトとリスクトランスポートのバランスを取っていく必要です。さらには、企業全体が向かっていく目標を理解すること、戦略の下で、どのようにリーダーシップが機能しているのかということ、考えながら、リスクアペタイトとリスクトランスポートのバランスを取っていく必要です。

グールド リスクカルチャーを考えると、企業全体が向かっていく目標を理解すること、戦略の下で、どのようにリーダーシップが機能しているのかということ、考えながら、リスクアペタイトとリスクトランスポートのバランスを取っていく必要です。さらには、企業全体が向かっていく目標を理解すること、戦略の下で、どのようにリーダーシップが機能しているのかということ、考えながら、リスクアペタイトとリスクトランスポートのバランスを取っていく必要です。さらには、企業全体が向かっていく目標を理解すること、戦略の下で、どのようにリーダーシップが機能しているのかということ、考えながら、リスクアペタイトとリスクトランスポートのバランスを取っていく必要です。

### 保険会社の競争力の観点からも重要視

後藤 金融危機以降、ガバナンス改革が進められている最中、欧州でLIBOR事件が発覚し、



後藤氏とグールド氏

リスクに対する考慮を欠いた個人の行動に関するさまざまなリスク(コンダクトリスク)に関心が高まりました。また、米国の金融機関における不正事件が発覚し、コンダクトリスクの背景にある

企業を持つカルチャーに葉にさまざまな定義の仕方があり、リスクカルチャーについては、どのように考えていますか。

グールド リスクマネジメントにとって、良いカルチャーということになり、現在のリスクカルチャーをどのように評価し、最適なリスクカルチャーを浸透させていくということがポイントです。これまで金融機関や保険会社は、発生したさまざまな問題や不祥事に対して、個々に対処することに終始し、際限のない状態を続けてきました。しかし、顕在化した個々の問題の原因は、企業に根付いたカルチャーにあります。従って、問題を根本的に解決するためには、カルチャーに直

面して対応する、あるいはトップマネジメントが良いカルチャーに変えていくことが必要になります。こうした背景から、現在、リスクカルチャーが注目されています。後藤 リスクカルチャーをめぐって英国はどのような状況にありますか。

グールド 監督当局から、リスクマネジメント・フレームワークによる健全な経営を求めるプレッシャーが強くなっています。また、保険会社の契約者に対する行動を監督する英国金融行為監督機構(Financial Conduct Authority: FCA)からは、契約者への正しいアプローチや、契約者に有益な行動につい

てプレッシャーが強いのです。一方、保険会社はリスクを取り、それをマネージして、リターンに結び付け、収益を確保しているというビジネスモデルであるため、リスクマネジメントと、それを実践するリスクインテリジェンスが必要であり、保険会社の競争力の観点からも重要視されています。こうした環境下、リスクカルチャーは保険会社の経営陣におけるアジェンダになっており、10年ほど前と比較すると、リスクカルチャーに対する意識が変化しています。

グールド 組織を構成するメンバーの行動の傾向や能力、組織の態勢、組織の中の人々との関係などの総体としてカルチャーが形成されています。従って、カルチャーを評価するには、これらの要素を体系的・整合的に構成して評価すること

### 三つの要素が連関して良いリスクカルチャーに

後藤 リスクマネジメ

三つの要素が連関して良いリスクカルチャーに

後藤 良いリスクカルチャーへとリードしていくために必要な要素につ