

連載 保険ERM基礎講座 《第1回》

保険ERMと温故知新

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

1. はじめに

「保険ERM」という用語を目的とする機会が多くなった。これは、保険会社におけるERMを意味する。保険は、われわれがリスクに対処する際、最も頻りに利用する代表的なツールである。ERMは、「統合的リスク管理」や「全社的リスク管理」と訳されること

が多く、リスクマネジメントを総称する専門用語である。 今後の保険規制の変化は、新保険法が施行された1996年前後の数年間の変化と同じくらいの影響を保険会社に及ぼす可能性がある。新保険法施行前後の数時間で、護送船団方式と言われた枠組みから自由化へと大きな転換を図ったわけ

2. 今なぜ温故知新か

96年当時は、日米保険協議が進行中であり、国際的にレベル・プレイング・フィールド(競争条件の整合性)の観点から制度改革についての意見が関わされた。今回は、金融危機の発生を教訓とした銀行の規制改革と呼応する形で、金融システムの安定化の視点も踏まえた保険監督のグローバル・ハーマナイゼーション(国際的調和)の論議が進められている。このように物事が大き



【後藤茂之氏プロフィール】

大手損害保険会社および保険持ち株会社に、企画部長、リスク管理部長を歴任。日米

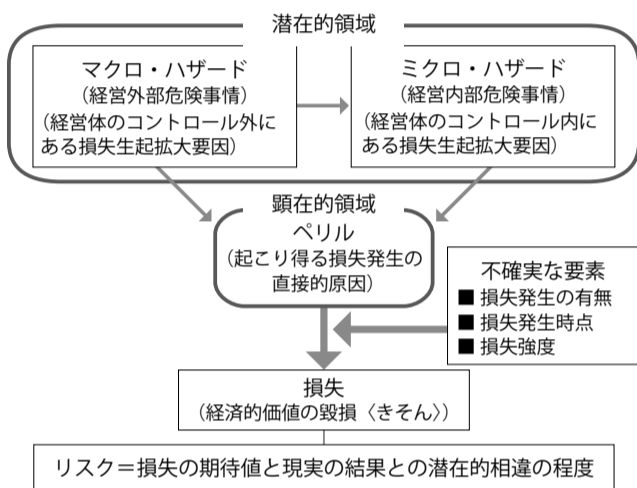
保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ERMの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクア

3. 保険制度の本質は変わらない

「冒険貸借」という取引がある。これは今日の融資と保険が未分化であった時代の仕組みであり、海上保険の原型といわれている。当時商人は、借金をして、船を手配し航海に出た。そして、外国で調達した産物を積載して帰港した。無事に帰港し貿易に成功した時には高利の利息を付けて借金を返すが、船が航海中に逸失すると、借金の返済を要しないという仕組みで運営されており、そ

現在の、われわれは、多種多様な生命保険、損害保険を日常的に利用できている。その仕組みは時代が流れても変わっていない。個人個人が有する個々の災害といった危険はランダムに発生するが、その危険を分散して管理することによって、確率・

図表1 危険構造



4. ERMの意義

リスクの定義もいろいろな切り口からなされているが、ここでは、「期待と実際の結果との乖離(かいり)」としておきたい。将来は、無数のシナリオの集合である。従って、将来の結果である特定のシナリオを、誰もあらかじめ正確に言い当てることはできない。つまり、われわれは日常生活でも、企業活動でもリスクと無縁ではいられないし、リスクをゼロにすることもできない。

リスク(Risk)という言葉は、イタリア語のRischicareに由来し、「勇気をもって試みる」という意味があるという。本格的にリスクの研究が始まったのはルネサンスのころで、この継続的な研究は、われわれがリスクを運命として受け身で扱うのではなく、勇気を持って将来の行動を選択する姿勢とチャレンジ精神を育むのに大きく貢献したと言われている。今日、リスクと積極的に向き合い、適切に対処するわれわれの宿命の起源である。

このようにERMは、保険会社の戦略を決め、事業の継続性を担保するための経営管理ツールの中心に置かれている。また同時に、リスクテイクを業とする保険経営が利害関係者(Stakeholder)である保険契約者、株主(投資家)、監督当局などに対して、各関係者の期待を調整し、資本効率や財務健全性の水準を設定して管理方針を説明するためにも、ERMは不可欠なものである。(つづく)

図表2

RoE = (利益/資本) × (資本/リスク) × (リスク/利益) (健全性度合い) × (資本効率度合い)

現代のERMが、目に見えないリスクの特性を可能な限り確率分布といった形で可視化し、確率論的手法(ex. Value at Risk)でリスクを計量し、リスクを抑制する守りの機能を果たす必要がある。経営資源を投入すれば、当然硬直性を持つことになる。それは同時に環境変化や想定したシナリオ以外への対応の柔軟性を低下させることにもなる。想定したシナリオ以外の事態にいかに対処するか、機会損失へどのように対処するかをあらかじめ検討することがリスク管理の重要な機能である。

この連載は隔週木曜日に掲載します。