ブローチ

将来へ

6び保険持ち株会社に

企画部長、リスク

 $\begin{array}{c} s \\ s \\ o \\ c \\ i \\ a \\ t \\ i \end{array}$

博士

(総合政

クのことを常に考えてい

るリスクマネジャーは、

リスクの持つさまざまな

必然性はないからであ

来は、常に一緒に起きる 命による死亡や台風の襲

図表 2

残存リスクの確認・特定

(Exposure Identification)

リスクの評価

EAICなどのE

大手損害保険会社お

【後藤茂之氏プロフィ

管理部長を歴任。日米

連 載 保険ERM基礎講座

RMと温故 《第2回

限責任監査法人トーマツ

ディレクター

後藤 茂之

理の技術が保険会社のプ る不確実性を自社のプー 険会社は、契約者が抱え ロフェッショナリティー ルに抱え込むことによっ の」にどのように対処し て経営する。不確実性管 てきたのであろうか。保 将来に向かって行動を 八は古来「未知なるも のア やデータの中に潜むパタ 処理により、過去の現象 る方法である。今日のビ き行動を選択しようとす ら将来を類推して取るべ は ッグデータ時代において れん)されるという。 チは二つに収斂(しゅう つは、過去の類似事例か ン(法則)を見つけ出 予測のためのアプロー 例えば、データから ITを駆使した統計 れば、将来に対する主観 方法である。言葉を換え は 来を洞察し意思決定する 練者の経験に基づいて将

した場合、

図表 1

分布の期待値 (平均値) から、収益や損失の変動 や標準偏差(分布の期待 確率分布を導出し、その からの広がり度合い 的アプローチ」、後者は ないような印象を持つ 判断である。この方法 呼ばれ、 今日の ERMの の中で培われたこれらの な方法である。長い歴史 の下で依拠すべき現実的 が、直接的なデータがな 的な信念の程度に基づく 中で定着している。 方法論は、前者は「定量 い、あるいは少ない状況 「定性的アプローチ」と 前者に比し科学的で

面性と複雑性2. リスクの多

度合いを理解するといっ

劔

ンスとリスクが潜んでい

るかを探る)。この予測

の技術が不確実性を理解

た方法である。

もう一つの方法は、

全く新たな事態に直面

管理するための基本

保険交渉、

事

てることから始める(裏

返せば、どのようなチャ

値

Ħ

起こそうとするとき、わ

れわれは将来の予測を立

ス整備に従事。IAI ペタイト・フレームワ 築、グループ内部モデ 制の構築、海外M& 統合に伴う経営管理体 ルの高度化、リスクア ク、ORSAプロセ G e n e v a 保険ERMの構 合併·経営 総合政策研究科博士課 究員、中央大学大学院 済経営研究所・客員研 業、コロンビア大学ビ 従事。 RM関連パネルに参 ジネススクール日本経 高度化関連コンサルに 加。 現職にて、 ERM 大阪大学経済学部卒 われている。

フランク・ナイ データが十分にあり、 のリスク 確率分布が導出できる 「既知リスク」 将来の結果が 期待値から 乖離 (かいり) する可能性 直の不確実性 データが十分になく、 「未知の既知 確率分布が描けない リスク」) -認知されていないリスク (「未知の未知リスク」) その意味で ものとなる。 定)は異なる クの全体像へ よって、リス 用するか)に らの画像を採 ら分析するか 側面に戸惑い どの切り口か や怖さを感じ はずである。 た経験も多 (どの方向か

の透過データから人体の 線を投射し、エックス線 ら、多方向からエックス う。その様子はさなが ち寄って、事態を多面的 さまざまな関連情報を持 に理解しようとするだろ われわれは、 プローチしなければリス はできず、保険会社にと る。 ードルの高い業務であ っては常に完璧がないハ クの全体像をつかむこと また「木を見て森を見 無数の切り口からア

のとるプロセスと同じで り、そこに潜む法則を見 見つけ出し、そこから意 の活動は興味深い現象を Tスキャン」という表現 スクに対する分析も「C 的アプローチが必要とい 証する、といった科学者 説として立て、それを検 する理論を作り出し、理 かの現象を体系的に分析 つけ出す。そして、幾つ が当てはまる。また、こ 論から導かれる帰結を仮 義のある問題を切り取 あり、リスク管理に科学 しかし、同時に、リス らず」、危険間の相互関 般的である。例えば、わ 個々の危険がいつも同時 係によって、その総体の ある火災の発生と人の寿 れわれの身近なリスクで が小さくなるケースが一 スクを計測した値)の方 の単純合計より統合リス る。それ故、各リスク量 極めてまれな事態であ 危険をプールにして管理 様相は変化する。複数の する保険会社にとって、 に同程度に起きることは 「全体は部分の総和にあ つのグループとしてリ ・量(複数の危険を集め

> リスクの定性的アプローチ (Qualitative approach)

ersification effect) 用語では分散効果(Div る。この差異(単純合計 統合リスク量)を専門

討するためにERMは重 え適切な資本を確保して るかによって、分散効果 要である。 かに効率的に使うかを検 同時に、有限の資本をい おかなければならない。 ため、リスクの発現に備 は、事業継続を担保する は変化する。保険会社 ように危険を組み合わせ 保険プールの中でどの

理解(推

3 リスクの

れる。 ty) 」と呼び、 asurable uncertain と、それが難しい事象を といった3類型が考えら 現在われわれが経験して ットが登場する以前に、 る。さらに、インターネ リスク」と呼ぶ)もあ 率が計測できる事象を という観点から、生起確 象に対していかに合理的 イト)では不確実性につ の未知リスク」と呼ぶ) 知らないリスク(「未知 想像はできなかったよう いるような犯罪の具体的 le uncertainty) _ 定を行うことができるか いて、経済主体が将来事 に、現時点では存在すら 「真の不確実性 (unme い期待を形成して意思決 「リスク (measurab 経済学(フランク・ナ 区別し

> るリスクポートフォリオ め、事業計画を達成でき 再保険(注)方針を決 ち、保険引き受け方針や

い。リスクはリターンの を形成しなければならな

標達成と目指すリスクポ 源泉であるため、経営目

型と保険リスク

とその特性を十分承知し ば、リスクの存在は承知 リスク」と呼ぶ)もあれ ているリスク(「既知の いリスク(「未知の既知 十分に解明し切れていな しているが、その特性を スクには、リスクの存在 われわれが直面するリ

スキャンに似ている。リ 横断面を再構成するCT

ず」という言葉がある

が、リスクにおいても、

ている。 Ŋ 保険の対象は、「リス 従ってリスクの計量 と呼び得る事象であ

いる責任はあくまで将来 いるという点にある。 保険会社が引き受けて

る。

(つづく)

長の枠組みとなってい が、保険会社の継続と成

の事象であって、過去の の傾向から乖離(かい リスクに対するナレッジ ズムのため、われわれは ければならない。 パターンではなく、 あるし、同時にリスクご を常に高めていく必要が でもあることに留意しな り)する可能性はいくら このリスクのダイナミ 過去 2のように、第1段階は リスクの確認・特定活動 である。実務では、事業 このプロセスは、図表

定される。 化が可能で、保険制度と して運営できるものに限

して対応しなければなら

使ってリスクを洗い出す

(これを「リスクレジス

ジの成熟度合いに応じ ない。すなわち、ナレッ

ター」と呼んでいる)。

て、前述の二つのアプロ

ーチを補完的に使ってい

リスクの

くる情報に加え、発生頻 は、内部モデルから出て

うに処理するか、すなわ

は、そのリスクをどのよ

el)」と呼んでいる。 理のために活用してお 蓄積されると、確率・統 り、一般に「内部モデル これを保険会社は内部管 ルを作ることができる。 計論の技術や工学的知見 のデータと学術的知見が を使ってリスク評価モデ (Internal Mod リスクに対して、多く 性的な評価基準を設定 ばならない。 を取る必要がある。 き、自社への影響力を分 て一定のシナリオを描 度、損害強度に関する定 仕組みを備えていなけれ 要因(リスク)を網羅的 経営目標達成を阻害する 析する定性的アプローチ し、洞察力をフルに使っ ンを継続的に高めていく グ計画を立てるが、同時 5. 継続的な改 にリスクに関するナレッ たい出し、 モニタリン 善ループ 保険経営においては、

> 係にある。第4段階で ートフォリオは表裏の関

措置 (Action: A) と 沿って対処していくこと 行 (Do: D) ③監視 る。管理(マネジメン 文字通り、「リスク」と いうPDCAプロセスに ト)である以上、①計画 (Planning: P) ②遂 「管理」の結合概念であ (Check: C) ④是正 「リスク管理」とは、

計画を策定する際、一覧 ものではありません) 部分は執筆者個人のもの 会社の保険会社と呼ばれ 故、再保険会社は、保険 険リスクをポートフォリ は、保険会社が保険会社 であり、所属する組織の オの外に出す取引。それ に保険を掛け、自社の保 (文中の意見に当たる (注) 再保険取引と

日に掲載します。 ◆この連載は隔週木曜

性のあるフォーマットを

る。 ると図表1の通りであ 4 リスクの類型を整理す

イナミズム

く必要がある。未知の要

素が含まれている場合に

評価する。第3段階で

定量・定性手法を駆使し

である。前述した通り、 第2段階はリスクの評価

も繰り返す」という前提 とする限り、そこには、 ともいえる。しかし、こ は、モデルが主として過 こで注意が必要なこと 時点のナレッジの集大成 内部モデルは、いわば現 去のデータをよりどころ に立って将来を予測して 過去のパターンは将来

> ことによって、リスクナ なプロセスを回し続ける 措置を講じる。このよう

レッジを高めていくこと

の進捗(しんちょく)を

モニタリングすることに

って実践し、定期的にそ は、選択された方針に従

なる、必要であれば是正

(Risk Assessment) リスクの定量的アプロ・ (Quantitative approach) リスクの処理計画・方法(Risk treatment の選択・実施 リスク制御 リスク財務 (Risk control) (Risk financing) 移転 回避(Avoidance)または 軽減 保有 (Transfer) 除去(Elimination) (Retention) (Reduction) 実施(Action)、効果検証・改善(Monitoring) 成熟しているのかを自覚 とにどこまでナレッジが