

連載 保険ERM基礎講座 《第2回》

# 保険ERMと温故知新②

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

## 1. 将来へのアプローチ

人は古来「未知なるもの」にどのように対処してきたのであろうか。保険会社は、契約者が抱える不確実性を自社のプールに抱え込むことにより経営する。不確実性管理の技術が保険会社のプロフェッショナルリテラーである。

将来に向かって行動を起こそうとするとき、われわれは将来の予測を立てることから始める(裏返せば、どのようなチャ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し、管理するための基本となる。

予測のためのアプローチは二つに収斂(しゅうれん)されるといふ。一つは、過去の類似事例から将来を類推して取るべき行動を選択しようとする方法である。今日のビッグデータ時代においては、ITを駆使した統計処理により、過去の現象やデータの中に潜むパターン(法則)を見つけ出す。例えば、データから確率分布を導出し、その分布の期待値(平均値)や標準偏差(分布の期待値からの広がり具合)の度合いを理解するという方法である。

もう一つの方法は、熟練者の経験に基づいて将来を洞察し意思決定する方法である。言葉を変えれば、将来に対する主観的な信念の程度に基づいて判断である。この方法は、前者に比し科学的でないような印象を持つが、直接的なデータがない、あるいは少ない状況の下で依拠すべき現実的な方法である。長い歴史の中で培われたこれらの方法論は、前者は「定量的アプローチ」、後者は「定性的アプローチ」と呼ばれ、今日のERMの中で定着している。

## 2. リスクの多面性と複雑性

全く新たな事態に直面



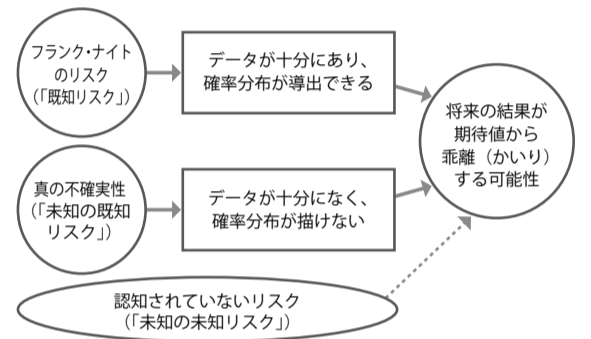
後藤茂之氏プロフィール

大手損害保険会社および保険持ち株会社にて、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、リスクアペタイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS, Geneva Association, EAIICなどのERM関連パネルに参加。現職にて、ERM高度化関連コンサルに従事。

大阪大学経済学部卒業、コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所・客員研究員、中央大学大学院総合政策研究科博士課程修了。博士(総合政策)。

図表1



側面に戸惑いや怖さを感じた経験も多いはずである。どの切り口から分析するか(どの方向からの画像を採用するか)によって、リスクの全体像への理解(推定)は異なるものとなる。その意味では、無数の切り口からアプローチしなければリスクの全体像をつかむことはできず、保険会社にとっては常に完璧がないハドルの高い業務である。

## 3. リスクの類型と保険リスク

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

「真の不確実性(uncertain)」と呼び、区別している。

また「木を見て森を見ず」という言葉があるが、リスクにおいても、「全体は部分の総和にあらず」、危険間の相互関係によって、その総体の様相は変化する。複数の危険をプールにして管理する保険会社にとって、個々の危険がいつも同時に同程度に起きることは極めてまれな事態である。それ故、各リスク量の単純合計より統合リスク量(複数の危険を集め一つのグループとしてリスクを計測した値)の方が小さくなるケースが一般的である。例えば、われわれの身近なリスクである火災の発生と人の寿命による死亡や台風の影響は、常に一緒に起きる必然性はないからである。

この差異(単純合計リスクと呼ぶ)もある。さらに、インターネットが登場する以前に、現在われわれが経験しているような犯罪の具体的な想像はできなかったように、現時点では存在すら知らないリスク(「未知の未知リスク」と呼ぶ)といった3類型が考えられる。

経済学(フランク・ナイト)では不確実性について、経済主体が将来事象に対していかに合理的に期待を形成して意思決定を行うことができるかという観点から、生起確率が計測できる事象を「リスク(measurable uncertainty)」と呼んでいる。内部モデルは、いわば現時点のナレッジの集大成ともいえる。しかし、ここで注意が必要なのは、モデルが主として過去のデータをよりどころとする限り、そこには、「過去のパターンは将来も繰り返す」という前提に立って将来を予測しているという点にある。

## 4. リスクのダイナミズム

リスクに対して、多くのデータと学術的知見が蓄積されると、確率・統計論の技術や工学的知見を使ってリスク評価モデルを作ることが可能になる。これを保険会社は内部管理のために活用しており、一般に「内部モデル(Internal Model)」と呼んでいる。

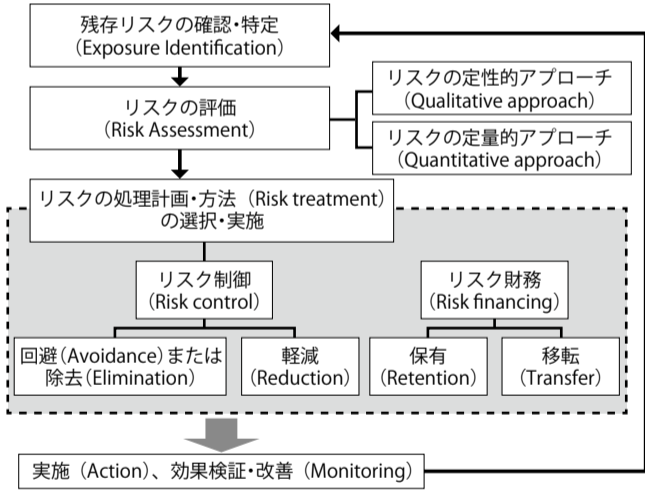
内部モデルは、いわば現時点のナレッジの集大成ともいえる。しかし、ここで注意が必要なのは、モデルが主として過去のデータをよりどころとする限り、そこには、「過去のパターンは将来も繰り返す」という前提に立って将来を予測しているという点にある。

## 5. 継続的な改善ループ

保険経営においては、経営目標達成を阻害する要因(リスク)を網羅的に洗い出し、モニタリング計画を立てるが、同時にリスクに関するナレッジを継続的に高めていく必要がある。リスクナレッジを高めていくこと(注)再保険取引とは、保険会社が保険会社(Planning: P)②遂行(Do: D)③監視(Check: C)④是正措置(Action: A)というPDCAプロセスに沿って対処していくこととなる。

このプロセスは、図表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、事業計画を策定する際、一覧性のあるフォーマットを

図表2



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

このプロセスは、図表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、事業計画を策定する際、一覧性のあるフォーマットを

使ってリスクを洗い出す(これを「リスクレジスター」と呼んでいる)。第2段階はリスクの評価である。前述した通り、定量・定性手法を駆使して評価する。第3段階では、そのリスクをどのように処理するか、すなわち、保険引き受け方針や再保険(注)方針を決定し、事業計画を達成できるリスクポートフォリオを形成しなければならぬ。リスクはリターン(源泉)であるため、経営目標達成と目指すリスクポートフォリオは表裏の関係にある。第4段階では、選択された方針に従って実践し、定期的にその進捗(しんちよく)をモニタリングすることになる。必要であれば是正措置を講じる。このようにプロセスを回し続けることによって、リスクナレッジを高めていくこと(注)再保険取引とは、保険会社が保険会社(Planning: P)②遂行(Do: D)③監視(Check: C)④是正措置(Action: A)というPDCAプロセスに沿って対処していくこととなる。

(注)再保険取引とは、保険会社が保険会社(Planning: P)②遂行(Do: D)③監視(Check: C)④是正措置(Action: A)というPDCAプロセスに沿って対処していくこととなる。

◆この連載は隔週木曜日に掲載します。