

# グローバルゼーメン/ERM (その4)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

## 1. ポートフォリオのグローバル化

ビジネスがグローバル化するれば、当然ながらポートフォリオ(事業、リスク)もグローバル化する。それ故、ポートフォリオへ影響を及ぼすハザード(危険事情)のモニタリングにもグローバルな視点が必要になる。

今日のERMでは、過去のトレンドからリスク量という形で将来の影響を読み解くモニタリング(定量的アプローチ)と、将来のリスクの変化や新たなリスクの発生をエマージングリスクとして

## 2. グループガバナンス

日本の保険会社は、国内市場の成熟化と少子高齢化の進展の下、成長戦略の観点からも海外展開を活性化させると共にM&Aも積極的に行っている。被買収会社によるリスクポートフォリオによるシナジー効果はグループ企

業価値向上の観点から極めて重要である。同時に、ERMの枠組みやリスクカルチャーの調整もM&A以後の企業活動を左右する重要な要素となる。

組織構成員の行動に大きく影響を及ぼすこととなる報酬制度とリスクとの関係についても注目されている。これは、金融危機において、サブプライムローンの拡大と経営者の報酬が関係していたという教訓も影響している。IAIS-IFSBのワークシヨップ(注1)では、FSBが銀行の原則として提示した内容が保険においても適用可能か、といった議論もなされている。ここでは、考慮すべき概念は変わりは

ないとしつつも、負債特性(例えばキャッシュフローの長短)における両者の違いによって、報酬の枠組みやキャリアアップに関する時間軸(銀行以上に中長期的)に違いが出てくる点が指摘されている。

さらに、保険の場合には、各国市場の制度・慣行は独自の発展を遂げてきた経緯を反映し、原則が同じであったとしてもそのプラクティスには差異がある点にも留意が必要である。このようにグループガバナンスにおいては、何をグループとして標準化し何を個別化するかを判断することが重要となる。以前にも増して、他のセクターの知見も取り入れ、態勢の高度化が進められているが、保険と銀行との差異やグローバルとローカルの相違点を認識した上でいかに知見の有効活用を図っていくかが重要となる。

一般にグループと事業体の関係は図表2の通り整理される。グループ経営の整合性と同時に柔軟性を確保するための工夫が必要になる。リスクアペタイト・フレームワークの実効性を踏まえるとグループ全体の目指すべきポートフォリオを中期的に達成するための最低条件として、全体最適の観点から、全ての事業体が遵守すべき事項が存在する。同時に、資本配賦の前提とされた目標達成のためにローカルの諸条件への柔軟な対応を

確保する必要がある。保険の場合は、マルチドメスティックなビジネス戦略をとるだけに、グローバルとローカルの調整は特に重要な要素となる。

この点については、IAISの議論(注2)の中で、グループコーポレートガバナンスにおける集中型と分散型の考え方が整理されている。その中で、両者は、一方の類型の利点が他の類型の留意点になるといった関係が指摘されている。そして、集中型の利点は、グループの共通化・整合性強化への寄与である。また、分散型の利点は、明確な責任および説明責任と市場の変化への迅速な対応への寄与である。これらを自社のグループ経営として最適な形で混合し固有の体制を創り出していくことが重要となる。

さらに、保険会社が抱える不確実性を踏まえるべく、十分考慮されていないリスクの存在と事業の継続性維持の必要から一定の資本バッファの確保も考慮しなければならない。持ち株会社は、できるだけグループとしての柔軟性を確保したい観点から、資本を持ち株会社で保有したいと考えるであろう。一方、グループ会社の立場からは、自社内に確保しておきたいと考えるであろう。所管内の保険会社の健全性と契約者保護を監督する当局の立場からは、管轄する保険会社の健全性をより確実な形で確保しておきたいと考えるであろう。

このようにグループと個々の調整についても、今後さらに議論が進められるものと考えられる。

各国の規制資本にお

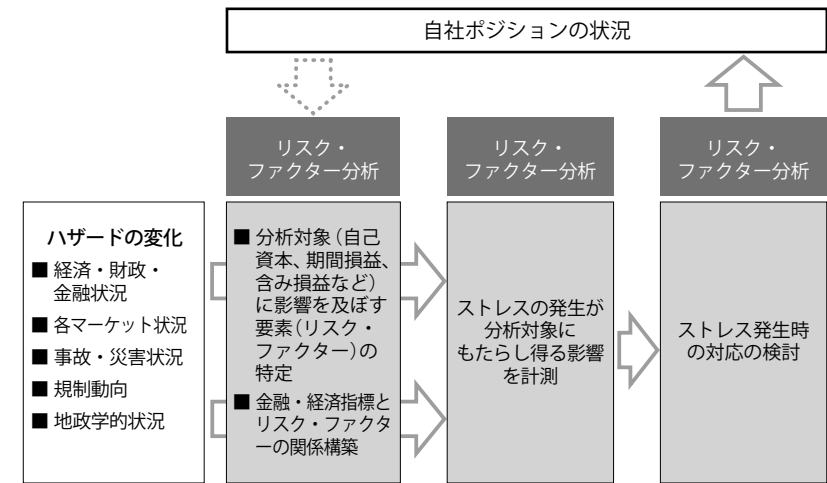
【後藤茂之氏プロフィール】  
大手損害保険会社および保険持ち株会社にて、企画部長、リスク管理部長を歴任。日米



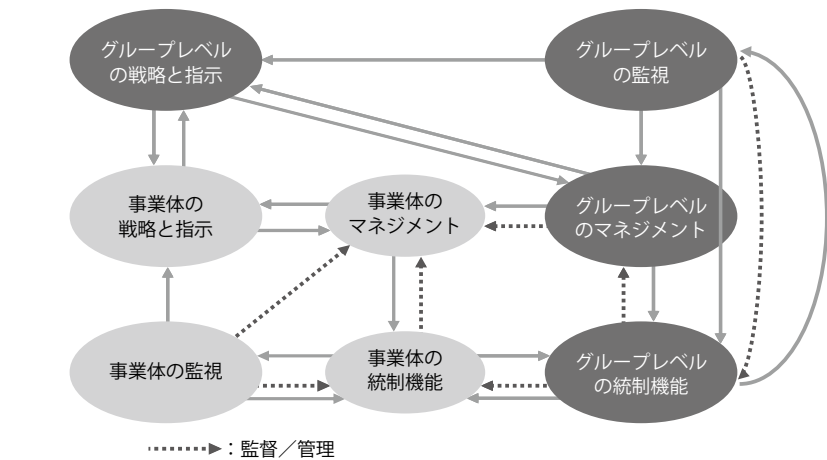
保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ERMの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクアペタイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS、Geneva Association of Societies of Actuaries、EAIICなどのERM関連パネルに参加。現職にて、ERM高度化関連コンサルに従事。

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 エマージングリスクのモニタリングとストレステスト



図表2 グループコーポレートガバナンスの枠組み



(出典：IAIS Issues Paper Approached to Group Corporate Governance; Impact on Control Functions, October 2014. P12を筆者翻訳)

## 3. グループ資本の管理

持ち株会社は、グループ全体のポートフォリオの健全性と資本の効率性を同時追求する観点から、傘下のグループ会社の健全性を確保した上でグループ全体の資本効率を最大化できるように資本配分したいと考えている。しかしながら、各グループ会社の立場からすると、自社のポートフォリオを最大化する観点から資本配賦を受けたいと望んでいる。ここに部分

最適と全体最適の問題が存在する。このギャップを業務的に調整する手段として、現地法人/支店形態の選択やグループ内再保険を活用した部分/全体のポートフォリオのバランス調整なども検討される。

さらに、保険会社が抱える不確実性を踏まえるべく、十分考慮されていないリスクの存在と事業の継続性維持の必要から一定の資本バッファの確保も考慮しなければならない。持ち株会社は、できるだけグループとしての柔軟性を確保したい観点から、資本を持ち株会社で保有したいと考えるであろう。一方、グループ会社の立場からは、自社内に確保しておきたいと考えるであろう。所管内の保険会社の健全性と契約者保護を監督する当局の立場からは、管轄する保険会社の健全性をより確実な形で確保しておきたいと考えるであろう。

このようにグループと個々の調整についても、今後さらに議論が進められるものと考えられる。

各国の規制資本にお

## 4. ERMツールのガバナンス

グループの整合性は、それがハイレベルの方針・原則といったレベルでは対処しやすい場合でも、それが実務レベル、現場レベルに移っていく

(4面からつづく)

につれ、多くの考慮が必要になってくる。例えば内部モデルのグループにおける整合性を考えてみたい。モデルが資本配賦制度やリターン・リスク

リスク情報の計測モデルに関し、そのロジック・構造・分析方法などの標準化、日常の詳細かつ大量の作業を自動統制するためのIT統制、文書化、モデル検証 (validation)、データ品質の確保といったモデルガバナンス上の要件を確保する努力が不可欠である。

・資本の管理のための基礎情報を提供することを考えればその重要性は論を待たない。しかしながら、経営判断材料を提供するものであると同時に現場業務での判断情報としても活用されるためには、より粒度の小さいレベルでの調整や多様性への対応があり、一つのモデルで全ての目的を果たす情報を算出すること (one-size-fits-all solution) は不可能である。そこで、モデルガバナンスは整合性を確保するための重要な蝶番としての機能が期待されている。

なお、データ品質確保には、その前提となるデータガバナンスの整備が必要となる。保険事業のあらゆる業務プロセスにおいて大量で多様なデータ(音声、画像データを含む)を使用している実態がある。従って、この整備には多くの資源投入を要するが、業務品質の確保、意思決定の基礎となる経営・業務情報や公表情報の適時適切な提供を担保するためには、その拠りどころとなるデータ品質の確保は強化されなければならない領域である。(NVA)

◇

(注一) IAIS Newsletter August 2015 Issue 43

(注二) IAIS Issues Paper Approaches to Group Corporate Governance: Impact on Control Functions October 2014

(文中の意見に当たっては執筆者個人のものであり、所属する組織のものではありません)

◆この連載は隔週木曜日に掲載します。

多国籍に事業展開する保険会社の場合、各国の規制、ビジネスモデル、商品・サービスなどの違いを踏まえた上で、グループとして、堅牢な枠組みと自由度を確保したモデルガバナンスが必要である。保険ERMにおける定量的アプローチにおいては、内部モデルの活用が一般的となっている。仮にグループ内で同一の計測手法を採用していたとしても、計測前提の選択やシミュレーション方法によって、その結果に違いがでる。経営情報

の質を確保するため、