

ERMの実効性(その2)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

1. コンダクト リスクに関する 国際論議

コンダクト(事業行為)は、さまざまな要素に影響を受けている。企業活動は、個々の組織構成員の行為の総体である。意図する行為に反する結果が起これば、その原因が究明されるたびに、われわれの意思決定や行為は検証されてきた。各組織構成員の意思決定・行為を組織として統合し、一つの目標に収斂(しゅうれん)させることは容易ではない。保険のコンダクトリスクに関する国際的な論議は、I

AIS(保険監督者国際機構)に設置された専門グループ(Market Conduct Working Group)の中で進められている。これまで、二つのイシュー・ペーパー(注)が発表されている。健全な保険セクターの形成を促進し、保険契約者を保護するために必要な保険監督にあつての基本原則を定めた監督文書として、ICPS(Insurance Core Principles: 保険基本原則)がある。この中で、19(事業行為)、18(仲介者)、9(監督レビュー及び報告)の各規定とも関連している。同

た。当時はコンダクトリスクといった概念は存在しなかったが、現在論議されているコンダクトリスク対策と同じ目線であった。コンダクトリスクへの関心が低いと、日々の業務品質の低下を招いたり、不適正販売事件やベンチマークの不正操作といった行為の温床となる。さらに極端な場合には金融危機につながる要因となる。IAISの影響といった観点から、このリスクを超えていく。このスタンスは、従来オペレーションリスクで取り扱っていたオペレーションの失敗やコンプライアンス違反に伴う損失を防止する考えよりは明らかに広く、かつフ

グロバル金融危機に発展する要因を作り出したとしていた。IAISでの論議と並行して各国でも種々の対応が進められている。英国当局は、コンダクトリスクを消費者に対する公正な取扱いの結果に対するリスク(the risk of unfair consumer outcomes)と定義し、顧客保護、市場の健全性、有効な競争への悪影響といった観点から、このリスクを超えていく。このスタンスは、従来オペレーションリスクで取り扱っていたオペレーションの失敗やコンプライアンス違反に伴う損失を防止する考えよりは明らかに広く、かつフ

オーソドックスな性質を強く感じるものである。級経営陣は顧客のウォンツやニーズをより明確に理解した上で、問題により良く対応できることから、信頼を積み上げることに可能となる。それ故、コンダクトリスクモニタリングを経営情報のニタリングを経営情報の一つに加え、リスクカルチャー醸成の枠組みとして組み入れることが期待されている。同時に、ERMの実効性向上に大きく影響を及ぼすリスクカルチャーの醸成と結び付ける戦略的思考が重要視されている。潜在的要因を洗い出すというフォワードルッキングなアプローチ

コンダクトリスクの有無を洗い出す際には、契約者がどのような状況にあるかを十分理解する必要がある。例えば、金融知識をあまり持っていない顧客の場合には、情報の非対称性を意識した上での対応が必要になる。さらに提供する商品が複雑な場合には、ディスクリージャーやアドバイスの質、さらにはクーリングオフ期間への配慮などが必要になる。販売手数料の設定に偏りがあった場合、顧客のニーズとは異なる販売誘因が課せられることもある。例えば、販売量のみをリンクした手数料ベースの保険販売の仕組みが消費者ニーズとは離れるにもかかわらず、売りやすい商品をプッシュ型で販売する傾向となる恐れもある。大量の契約失効・解約は、顧客の期待を満たしていない商品設計や潜在的な不正販売を疑うデータとなったり、異常な保

取締役会によるリスクカルチャーのけん引
ステークホルダー間のリターン、リスク、資本の調整の考え方の明示
RASの内容を実現するための主要な指標の抽出とその統制、モニタリング体制の構築
リターンの源泉としてのリスクテイクに関する責任の明確さと透明性の確保、組織構成員のインセンティブと報酬との関係、組織の価値創出への貢献との関係を整理
プロセスとしてのRAF(リスクアペタイト・フレームワーク)が、行動面で担保できているかを確認
PDCAの効果的活用とリスクカルチャー向上の実態を確認

【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

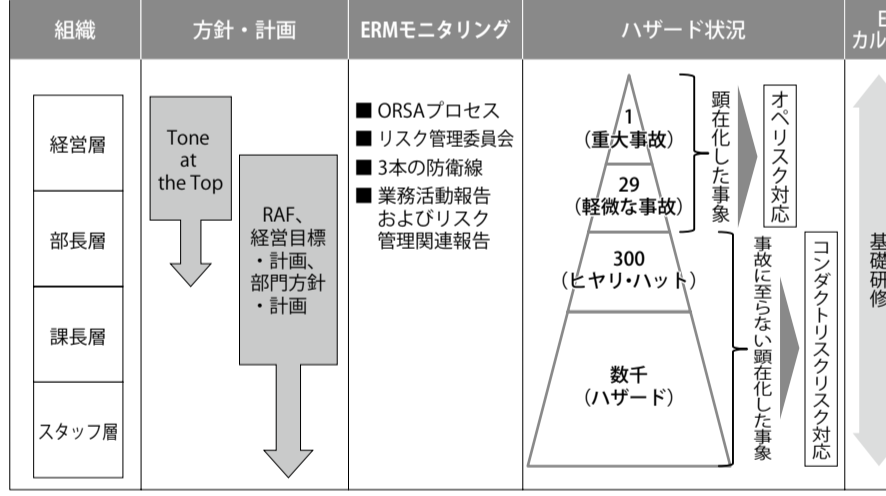


保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ERMの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクアペタイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS、Geneva Association、EAIICなどのERM関連パネルに参加。現職にて、ERM高度化関連コンサルに従事。
大阪大学経済学部卒業、コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所・客員研究員、中央大学大学院総合政策研究科博士課程修了。博士(総合政策)。

図表1 ERM 枠組みにおけるリスクカルチャー

トップの姿勢	取締役会によるリスクカルチャーのけん引
リスクアペタイトステートメント(RAS)の明確化	ステークホルダー間のリターン、リスク、資本の調整の考え方の明示
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築	RASの内容を実現するための主要な指標の抽出とその統制、モニタリング体制の構築
個人の利益と組織の利益の調整	リターンの源泉としてのリスクテイクに関する責任の明確さと透明性の確保、組織構成員のインセンティブと報酬との関係、組織の価値創出への貢献との関係を整理
トップから現場までの各階層の行為の整合性	プロセスとしてのRAF(リスクアペタイト・フレームワーク)が、行動面で担保できているかを確認
モニタリングと経験から学ぶ文化の強化	PDCAの効果的活用とリスクカルチャー向上の実態を確認

図表2 リスクカルチャー醸成の枠組み



ビヘイビアの追求は、人のリスクカルチャーと結び付く。ビヘイビアへの違いが表れやすい領域として、トレード・オフの状況の下での判断が考えられる。組織としてのハイレベルのトレード・オフへの対処方針については、RAFの中で調整・提示されているが、個別の事項に対するリスク・リターン判断、ステークホルダー間の利害調整などについては、現場活動レベルでの具体的基準を提示することは難しく、組織構成員それぞれの物の考え方、行動の仕方などといった、カルチャーの中で消化されている。そのため、リスクカルチャー醸成には、まずその意義を社内で認識する必要がある。その意味で研修の中に組み込む必要がある。しかしリスクカルチャーは日常業務の中で、自らの業務との関係で、自らが考え行動できて初めて効果がある。研修は、このような動機付けを行う手段である。日常業務に関する知識を知恵(直接に処理する能力)へと昇華させるためには、組織内の役割・機能を意識した階層別研修とその後の実践(OJT)が不可欠である。研修による動機付けは所属組織の目標とつなげることによって、その成果を人事評価に反映させる必要がある。

コンダクトリスクの有無を洗い出す際には、契約者がどのような状況にあるかを十分理解する必要がある。例えば、金融知識をあまり持っていない顧客の場合には、情報の非対称性を意識した上での対応が必要になる。さらに提供する商品が複雑な場合には、ディスクリージャーやアドバイスの質、さらにはクーリングオフ期間への配慮などが必要になる。販売手数料の設定に偏りがあった場合、顧客のニーズとは異なる販売誘因が課せられることもある。例えば、販売量のみをリンクした手数料ベースの保険販売の仕組みが消費者ニーズとは離れるにもかかわらず、売りやすい商品をプッシュ型で販売する傾向となる恐れもある。大量の契約失効・解約は、顧客の期待を満たしていない商品設計や潜在的な不正販売を疑うデータとなったり、異常な保

(4面からつづく)
険金請求の事実について、不適切な販売や不十分なディスクロージャーを疑う必要がある。

膨大なデータ量の陰に隠れる可能性があるリスクを浮き彫りにするため、データアナリティクス技術を活用する必要もある。データの収集分析作業を自動化することで、迅速(リアルタイムに近づく)な監視も可能になる。例えば、特定の保険契約の解約が増加した場合、その事実を素早く把握し、複数のデータから要因分析をして、その原因の可能性を抽出する。そして、具体的対策に結びつけるなどの対応が必要となる。

また、コンダクトリスクを誘発する要因として、市場構造や競争状況、経済環境などの影響がある。それ故、コンダクトリスクのモニタリングは、各国の市場環境・実務との関連付けが必要となる。そして、コンダクトリスク対応には、自社のサプライチェーンの特徴と顧客ニーズの関係について、多面的で冷静な検証が必要である。組織構成員一人一人が、自らの業務に関しリスクの観点から課題を感じる感性(リスクセンス)と、適切な対処や適正なプロセスに改善していくことと、さらなる適時的確にそれを実際の行動に結

び付けられるカウンターリスクビヘイビアが、コンダクトリスク対応にとって重要である。

次にリスクカルチャーの醸成をどのように進めるかについて考えてみたい。新たな枠組みを組織の中に導入する際には、エネルギーを要する。例えば、コンプライアンス・カルチャーはどのような取り組みにより浸透したかを振り返ってみたい。経営トップからの方針(Tone at the Top)、リーダーシップの発揮、組織内における教育・研修の繰り返し。コンプライアンス違反に対する人事面での対処。各部へのコンプライアンス推進責任者の設置(第1の防衛線)、コンプライアンス推進部門の設置による推進とモニタリング(第2の防衛線)、内部監査部門によるモニタリング(第3の防衛線)。このようなガバナンスの下における継続的な取り組みが思い出されるであろう。

リスクカルチャーについても同様のステップが必要である。しかし、コンプライアンス・カルチャーとの違いは、コンプライアンス・リテラシーが法令などの明確な基準を示せるのに対し、リスクリテラシーは、簡単に基準を示すことが困難な点にある。実務経験から醸成される適当なリスクセンスを磨く必要があ

る。自らの業務に伴うリスクに対する合理的な判断基準を身に付けなければカウンターリスクビヘイビアを担保できない。

これは、日常生活の出来事に例えると分かりやすい。訴訟リスクの高い米国で、雪が降った後、自宅の前の道路の雪かきをするという行為を考えてみよう。雪により自宅の前で通行人が足を滑らせ転倒し、けがをすることがイメージできる(リスクセンス)。そのような事態が発生すると、被害者から訴えられることがあることを認識している(リスクリテラシー)。

それ故、このリスクを未然に防止するために、自発的に雪かきをするという行動に出る(カウンターリスクビヘイビア)。このように自発的な行動までに結び付けられて初めて、リスクカルチャーが醸成されたといえる。(つづく)

◇ (つづく)

(注) Issues Paper on Conduct of Business in Inclusive Insurance, November 2015, Issue Paper on Conduct of Business Risk and its Management November 2015

(文中の意見に当たる部分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。