

ERMの実効性(その3)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

1. 実効性担保とERM

企業の将来は、いわば不確実性の宇宙の中にある。いかに適切に不確実性に対処するかがERMの目的である。ERMの実効性向上を戦略的に捉えようとするなら、まずポジショニング理論(注1)の枠組みを活用することが有用である。つまり、自社がどのようなハザード・リスク環境の下で、いかなるポジションに身を置いているかを認識すること、その上でリスク戦略を立て、的確なリスクアベタイト・フレームワーク(RAF)を設定する必要がある。

次に、設定したRAFの実効性を担保するためには、資源依存理論(注2)が示す通り、組織構成員が日々の活動においてRAFを踏まえた実践を行い得るリスクカルチャーがどの程度浸透しているか、すなわち、それを可能とする固有の人的資本や組織資本の整備状況を確認しなければならぬ。

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境

下において、どのようなポジションにあるかを意識した戦略、リスク管理が不可欠である。

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境

下において、どのようなポジションにあるかを意識した戦略、リスク管理が不可欠である。

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境

下において、どのようなポジションにあるかを意識した戦略、リスク管理が不可欠である。

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境

2. グローバリゼーションと実効性

国際展開する保険グループにおいては、ポートフォリオがグローバル環境

下において、どのようなポジションにあるかを意識した戦略、リスク管理が不可欠である。

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境

下において、どのようなポジションにあるかを意識した戦略、リスク管理が不可欠である。

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境

下において、どのようなポジションにあるかを意識した戦略、リスク管理が不可欠である。

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境

金融危機以降の世界経済の特徴は、①経済の低成長②財政赤字の拡大③低金利の継続④コモディティ価格の低下とインフレの抑制などといえる。一方、保険市場のこの数年の特徴は、①資本の流入による保険キャパシティの拡大②資産運用収益は低下しているものの巨大保険事故が相対的に少なかったため、過去の責任準備金のリリーフにおいて、ポートフォリオがグローバル環境



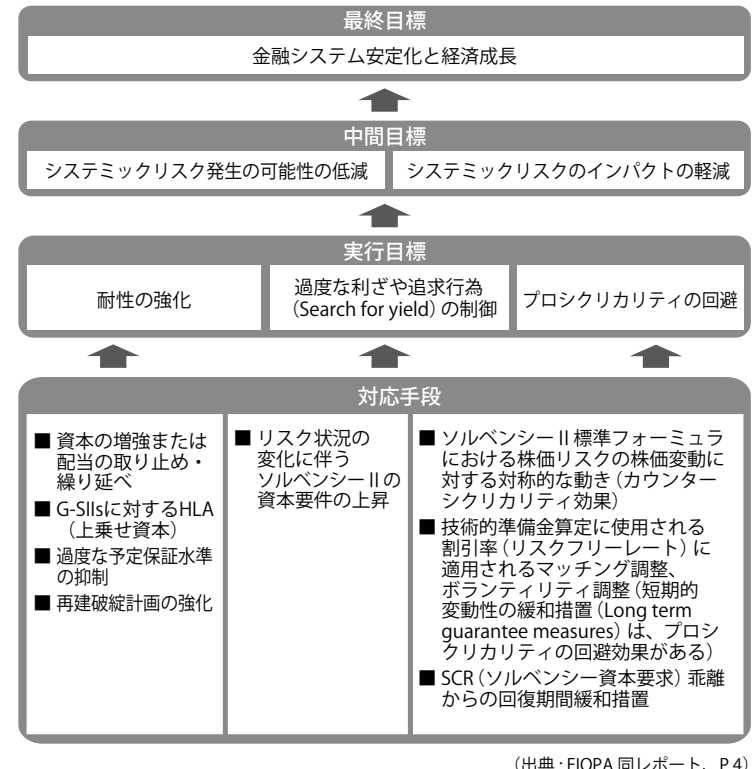
【後藤茂之氏プロフィール】

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

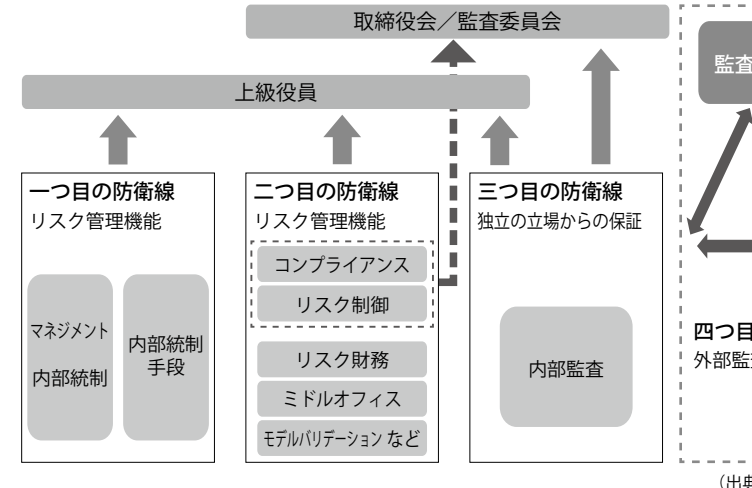
保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ERMの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクアベタイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS, Geneva Association, EAIICなどのE

RM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 長期低金利に対処するためのツールと目標



図表2 金融機関における四つの防衛線



5. ERM構築のステージが枠組み導入段階から実効性担保の段階へと移行している中、保険会社におけるERMの実効性の観点、あるいは当局によるモニタリング強化の観点から、個人の意思決定や行動に改めて関心が集まっている。

次に、組織構成員のリスクカルチャーについて考えてみたい。外的環境の変化が激しい現在、組織内の全員がリスクに的確に対応できるようにすることは簡単ではない。

なぜなら、適宜の判断が求められるからである。個々人の意思決定や行動上の判断は、自らの業務を組織全体の方針と整合を図る必要がある。研修を受けて簡単に身に付く

よつなものではない。ERMの実効性は、設定したRAFの中身が個別業務に関する個々人の日々の活動の中で発揮されて初めて効果を生む。そして、この種の判断はマニュアルに落としきれぬものではないからである。

前述のEIOPAの枠組みからも明らか通り、今後の保険会社のリスクに対するポジショニングは重層的である。自らの立ち位置を客観的に確認するためにも、環境の下で従来の枠組みにはない新たな視点を組み込むことも大切である。視点を変えたとき、これまで見えなかったものが見えてくるように、時代にふさわしいフレームワークがなければ捕捉が難しいこともある。

これまで、リスクガバナンスの新たな視点

5. ERM構築のステージが枠組み導入段階から実効性担保の段階へと移行している中、保険会社におけるERMの実効性の観点、あるいは当局によるモニタリング強化の観点から、個人の意思決定や行動に改めて関心が集まっている。

次に、組織構成員のリスクカルチャーについて考えてみたい。外的環境の変化が激しい現在、組織内の全員がリスクに的確に対応できるようにすることは簡単ではない。

なぜなら、適宜の判断が求められるからである。個々人の意思決定や行動上の判断は、自らの業務を組織全体の方針と整合を図る必要がある。研修を受けて簡単に身に付く

よつなものではない。ERMの実効性は、設定したRAFの中身が個別業務に関する個々人の日々の活動の中で発揮されて初めて効果を生む。そして、この種の判断はマニュアルに落としきれぬものではないからである。

前述のEIOPAの枠組みからも明らか通り、今後の保険会社のリスクに対するポジショニングは重層的である。自らの立ち位置を客観的に確認するためにも、環境の下で従来の枠組みにはない新たな視点を組み込むことも大切である。視点を変えたとき、これまで見えなかったものが見えてくるように、時代にふさわしいフレームワークがなければ捕捉が難しいこともある。

これまで、リスクガバナンスの新たな視点

5. ERM構築のステージが枠組み導入段階から実効性担保の段階へと移行している中、保険会社におけるERMの実効性の観点、あるいは当局によるモニタリング強化の観点から、個人の意思決定や行動に改めて関心が集まっている。

次に、組織構成員のリスクカルチャーについて考えてみたい。外的環境の変化が激しい現在、組織内の全員がリスクに的確に対応できるようにすることは簡単ではない。

なぜなら、適宜の判断が求められるからである。個々人の意思決定や行動上の判断は、自らの業務を組織全体の方針と整合を図る必要がある。研修を受けて簡単に身に付く

よつなものではない。ERMの実効性は、設定したRAFの中身が個別業務に関する個々人の日々の活動の中で発揮されて初めて効果を生む。そして、この種の判断はマニュアルに落としきれぬものではないからである。

前述のEIOPAの枠組みからも明らか通り、今後の保険会社のリスクに対するポジショニングは重層的である。自らの立ち位置を客観的に確認するためにも、環境の下で従来の枠組みにはない新たな視点を組み込むことも大切である。視点を変えたとき、これまで見えなかったものが見えてくるように、時代にふさわしいフレームワークがなければ捕捉が難しいこともある。

これまで、リスクガバナンスの新たな視点

5. ERM構築のステージが枠組み導入段階から実効性担保の段階へと移行している中、保険会社におけるERMの実効性の観点、あるいは当局によるモニタリング強化の観点から、個人の意思決定や行動に改めて関心が集まっている。

次に、組織構成員のリスクカルチャーについて考えてみたい。外的環境の変化が激しい現在、組織内の全員がリスクに的確に対応できるようにすることは簡単ではない。

(4面からつづく)

ナンスの典型的な枠組みとして「3本の防衛線(3 Lines of Defense)」という考え方が定着している。金融安定研究所(FSI)が公表したレポート(注6)は、金融危機の教訓を踏まえると、「三つの防衛線」が不十分であると指摘している。例えば、①第1線の評価に対するインセンティブと内部統制システムとの間に矛盾が存在すると十分機能しないこと②第2線の独立的機能が次第にリスクテイク部署の意見に染まってしまつてうまく機能しないこと③複雑な商品とモデルに関する知識が要求されることから、第2線のスキルと経験が不足すると第1線を制御できないこと④第1線に、より上位ランクの人材が配置されると第2線の反論が困難になりやすいことなどが例示されている。

同レポートでは、今後の金融機関のカバナンス強化に向け、外部監査人と当局を加えた四つの防衛線(図表2参照)が提案されている。複雑化する金融業務において内部監査人の能力が追い付かない分野が発生する懸念への対策として、四つ目の防衛線を意識することによって、例えば、外部の目線、マクロブルーデンスの目線をフレームワークの中に明示的に取り入れる(注5)を意味する。

ピーターズとウォータマン(注7)が提示した「エクセレント・カンパニー」では、組織の構造やシステムではなく、組織のプロセス、つまり、行動の仕方(もの見方や仕事のやり方といった組織内に共有された思考・行動様式)が重要だと指摘した。そして、自律的な試行錯誤を通じて実践的な文化を創り上げる力が経営業績やパフォーマンスに影響を及ぼす点が強調されている。例えば、四つ目の防衛線といった新たに加えられた目線を活用することによって、いかなる付加的な成果(ERM上の成果)を出すことができるか、そこに組織固有の力が発揮されることになる。リスクを的確に理解するため、関連事象を多面的かつ体系的に評価できるか、トレード・オフの影響をいかに調整し目標を整合化させ得るかなど、リスク・インテリジェンスを組織化しなければならぬ。

(注5)

◇ (注1) マイケル・E・ポーターが提示した競争戦略論。第16回「戦略論とERMその1」参照。

(注2) シェイ・B・バーニーが提示した競争戦略論。第17回「戦略論とERMその2」参照。(注3) A potential macroprudential approach to the low interest rate environment in the Solvency II context 23 March 2016

(注4) これまでの制度には、Approved Persons Regime (APR)が存在しており、それを担う者について当局の承認を必要としていた。APRは、会社の活動状況について監督当局に報告義務があった。新しく導入された規制(SIMR)では、当局の承認が必要な機能を従来のAPRより詳細に分類する方法(シニア・インシュランス・マネジメント・ファンクションという形)で導入された。

(注6) The Prudential Regulation Authority's approach to insurance supervision, March 2016

(注7) The "Four lines of defense model" for financial institution, Occasional Paper No. 11, Financial Stability Institute (FSI)

(注8) T. J. ピーターズ、R. H. ウォータマン『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』大前研一訳、1999年、講談社

(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掲載します。