

# 保険ERMと温故知新 ③

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

## 1. ガバナンスとは

ガバナンス(Governance)という言葉を目にする機会が多い。その対象とする領域によって、コーポレート・ガバナンス、グループ・ガバナンス、ITガバナンスなどさまざまに使われている。一般に統治(組織をまとめて治める)と訳されている。

## 2. コーポレート・ガバナンス論議の歴史

これまで企業の破綻や不透明な財務報告の問題が発生するたびに、ガバナンスが検証されてきた。これらの事態の真因は何か、それを適切に統治できなかった要因は何か、が検証され、ガバナンスは強化されてきた。

ガバメント(Government)は、例えば、政府が上の立場から行う法的拘束力のある統治システムであるのに対し、ガバナンスは、組織や社会に關与するメンバーが主体的に働き掛け、意思決

定をしたり、合意形成をしたりするシステムのことである。株式会社においては、株主総会において、株主総会において役員を選任・解任権を行使するといった組織型アプローチや、株価を通じて経営にプレッシャーをかけるといった市場型アプローチというモニタリング・システムと、経営にインセンティブを与え、自己統治させるインセンティブ・システムから成っている。取締役会が承認したリスクアペタイト(Risk appetite)・リスク選好と訳されることもある。内容は後述)に基づく業務執行がなされているかを監査委員がモニタリングした

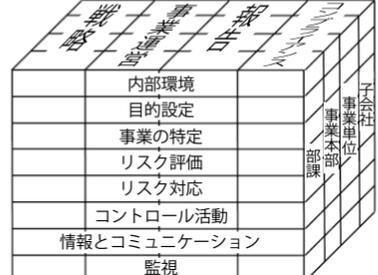


【後藤茂之氏プロフィール】

大手損害保険会社および保険持ち株会社に、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 COSO ERM フレームワーク



(出典: COSO Enterprise Risk Management Framework, 2004, P.41 より執筆者作成)

このガイダンスでは、内部統制およびリスク管理を企業目標の達成を支援するものとして位置付け、企業がリスクベースで効果的な内部統制システムを採用することを強調し、その内部統制の効果のレビューや開示を

その後、米国ではエンロン、ワールドコムなどの不正会計事件が発生し、これに対処する目的で2002年に企業改革法(サーベンス・オクスリー法・US SOX法)が成立した。さらに、同法の実施基準として04年にCOSOが「全

「情報とコミュニケーション機能」と「監視機能」を働かせる枠組みとなっている。

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

「情報とコミュニケーション機能」と「監視機能」を働かせる枠組みとなっている。

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

コーポレート・ガバナンスに対する伝統的な議論としては、会社の所有者である株主や他の利害関係者に対して、企業の健全な運営を担保するために、どのようなシステムが適切であるかが論点となった。

英国では、80年代に相次いだ企業の破綻や財務報告の不透明性への批判に対応するため、コーポレート・ガバナンスと内部統制(注1)(Internal control)の枠組みが議論され、92年に「キヤドバリー委員会(注2)報告(コーポレート・ガバナンスの財務的側面)」が公表され、その後、複数の報告書が公表された。それらを統合するものとして、「統合規範(The Combined Code)」が98年に作成された。翌99年には、統合規範を補足するガイドラインとして、「内部統制一統合規範に関する取締役のためのガイダンス(通称「ターンブル・ガイダンス」)」が公表されている。

米国では、80年代後半に数多くのS&L(注3)が破綻するという問題が起こった。これに対応するため、COSO(注4)が内部統制に関する総合的な研究を実施し「内部統制一統合的枠組み」を92年に公表した。この枠組みは、企業が制定している規程・規則・各種ルールを順守して統制的な組織活動を営むためのものである。

「情報とコミュニケーション機能」と「監視機能」を働かせる枠組みとなっている。

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

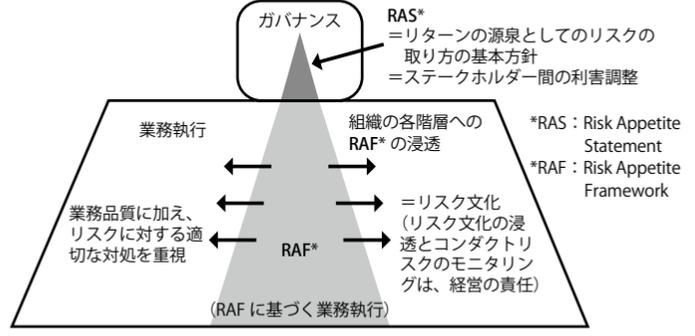
これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

これら米英の枠組みでは、取締役会の責任として、企業自ら適切にリスク管理を行い、健全な内部統制を維持すること、そして、リスクと統

図表2 リスクアペタイト・フレームワーク



この体系では、図表1のように図示され、通称「COSOキュービック」として知られている。

この体系では、図表1のように図示され、通称「COSOキュービック」として知られている。

この体系では、図表1のように図示され、通称「COSOキュービック」として知られている。

この体系では、図表1のように図示され、通称「COSOキュービック」として知られている。

この体系では、図表1のように図示され、通称「COSOキュービック」として知られている。

この体系では、図表1のように図示され、通称「COSOキュービック」として知られている。

## 3. コーポレート・ガバナンスとERMの関係について

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

責任は、経営が持つという。日本でも、03年に経済産業省が、「リスク新時代の内部統制一リスクマネジメントと一体となつて機能する内部統制の指針」をまとめている

## 4. ガバナンスとERMの連結環：リスクアペタイト

ガバナンスとERMを明示的につなぐものとして、「リスクアペタイト」がある。これは、文字通り「企業がリスクを取ろうとする意欲」のことである。能動的なリスクテイクは、リターン源の獲得を意味し、経営目標の達成と戦略遂行に直結する。しかし、リスクの発現は資本の毀損(きそん)を招く。仮に、200年に1度程度の割合で発生する予想最大損失に対しても十分耐え得る水準の資本を確保しておくとする場合、リスクをその範囲に収めるよう財務健全性を管理することとなる。このように収益機会と損失機会をいかにバランスさせるかといった経営方針を明らかにした文書が「リスクアペタイト・ステートメント」である。いわば、企業が将来、どのようなリスクをどの程度取り、健全性を確保しつつ、収益性を追求するかといった基本方針を明示するものである。そして、これを実現するための活動や進捗(しんちやく)状況のモニタリング、例えば、リスクリミットの設定やリスク対比のリターン率(Return on Risk: RoR)を設定し管理することなどを盛り込んだ枠組みのことを「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ぶ(図表2)。

ガバナンスとERMを明示的につなぐものとして、「リスクアペタイト」がある。これは、文字通り「企業がリスクを取ろうとする意欲」のことである。能動的なリスクテイクは、リターン源の獲得を意味し、経営目標の達成と戦略遂行に直結する。しかし、リスクの発現は資本の毀損(きそん)を招く。仮に、200年に1度程度の割合で発生する予想最大損失に対しても十分耐え得る水準の資本を確保しておくとする場合、リスクをその範囲に収めるよう財務健全性を管理することとなる。このように収益機会と損失機会をいかにバランスさせるかといった経営方針を明らかにした文書が「リスクアペタイト・ステートメント」である。いわば、企業が将来、どのようなリスクをどの程度取り、健全性を確保しつつ、収益性を追求するかといった基本方針を明示するものである。そして、これを実現するための活動や進捗(しんちやく)状況のモニタリング、例えば、リスクリミットの設定やリスク対比のリターン率(Return on Risk: RoR)を設定し管理することなどを盛り込んだ枠組みのことを「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ぶ(図表2)。

ガバナンスとERMを明示的につなぐものとして、「リスクアペタイト」がある。これは、文字通り「企業がリスクを取ろうとする意欲」のことである。能動的なリスクテイクは、リターン源の獲得を意味し、経営目標の達成と戦略遂行に直結する。しかし、リスクの発現は資本の毀損(きそん)を招く。仮に、200年に1度程度の割合で発生する予想最大損失に対しても十分耐え得る水準の資本を確保しておくとする場合、リスクをその範囲に収めるよう財務健全性を管理することとなる。このように収益機会と損失機会をいかにバランスさせるかといった経営方針を明らかにした文書が「リスクアペタイト・ステートメント」である。いわば、企業が将来、どのようなリスクをどの程度取り、健全性を確保しつつ、収益性を追求するかといった基本方針を明示するものである。そして、これを実現するための活動や進捗(しんちやく)状況のモニタリング、例えば、リスクリミットの設定やリスク対比のリターン率(Return on Risk: RoR)を設定し管理することなどを盛り込んだ枠組みのことを「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ぶ(図表2)。

ガバナンスとERMを明示的につなぐものとして、「リスクアペタイト」がある。これは、文字通り「企業がリスクを取ろうとする意欲」のことである。能動的なリスクテイクは、リターン源の獲得を意味し、経営目標の達成と戦略遂行に直結する。しかし、リスクの発現は資本の毀損(きそん)を招く。仮に、200年に1度程度の割合で発生する予想最大損失に対しても十分耐え得る水準の資本を確保しておくとする場合、リスクをその範囲に収めるよう財務健全性を管理することとなる。このように収益機会と損失機会をいかにバランスさせるかといった経営方針を明らかにした文書が「リスクアペタイト・ステートメント」である。いわば、企業が将来、どのようなリスクをどの程度取り、健全性を確保しつつ、収益性を追求するかといった基本方針を明示するものである。そして、これを実現するための活動や進捗(しんちやく)状況のモニタリング、例えば、リスクリミットの設定やリスク対比のリターン率(Return on Risk: RoR)を設定し管理することなどを盛り込んだ枠組みのことを「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ぶ(図表2)。

## 5. 保険グループのガバナンス

日本の保険グループは、グローバル展開を活発化させた結果、多国籍の事業体で構成されている。保険取引は、保険契約者と保険会社との間での直接のキャッシュフロー(5面へつづく)

(4面からつづく)

―取引であるため、各国の保険市場単位で規制とビジネスプラクティスが発展した。保険会社がグローバル展開を図る場合、市場ごとに固有性のある規制とプラクティスを踏まえた商品設計し、販売網を構築する、いわゆるマルチ・ドメスティックな戦略を採っている。

多くの海外現地法人や支社を傘下に持つグループ持ち株式会社や事業本社の場合、グループとして統括機能を果たし、かつ各国のグループ会社の固有性も尊重する、グループ経営の整合性と柔軟性をいかに確保するかが重要な問題となる。これが、グループ・コーポレート・ガバナンスである。一般に、戦略と指示、監視、日々の事業執行、独立した統制(リスク管理、コンプライアンス、内部監査、保険数理)といった保険会社にとっての主要な役割を機能させ、適切に分担しなければならぬ。

そして、これらの機能の中心をどこに置くのかによって、理念的には、集中型と分散型に分けられる。前者の利点は、グループの共通化・整合性の強化に寄与することであり、後者の利点は、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に寄与することである。現実には、両類型

の混合型となっている。

一方の類型の利点は他の類型の留意点になるといった関係にあるため、グループ・コーポレート・ガバナンスもPDCAプロセスで検証されている。

(つづく)

◇

(注1) 組織の内部において適用されるルールや業務プロセスを整備した結果、確立されたシステムをいう。

(注2) 1991年に、財務報告評議会、ロンドン証券取引所、職業会計士団体によって、エイドリアン・キャドバリー卿を委員長として設立された委員会。

(注3) セービングス・アンド・ローン(S&L)とは、貯蓄貸付組合と訳されるが、米国における一般市民を対象にした小口の融資機関のことであり、80年代後半に多くが破綻した。

(注4) 国際経営管理会計協会や米国公認会計士協会がスポンサーとなり設立した業界団体であるトレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) の略。

(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。