

# 保険ERMと不易流行③

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

## 1. リスクガバナンス

金融危機以降の規制改革論議は、規制が絶えず変化し、期待される水準がますます高くなる状況をつくり出している。保険会社は現在、このようなニューノーマル(New Normal)に直面しており、ERM強化の努力が続いている。この様子は、デロイト・トーマツグループが、2014年下半年に世界71の金融機関(銀行、保険、資産運用)に対してサーベイ(注1)を実施した結果からも、うかがい知ることができる。85%の金融機関において、

取締役会がリスクの監督に費やす時間を増やしている」と回答しており、リスクアペタイト・ステートメントの承認や戦略とリスクプロファイルとの整合性レビューに深く関与している様子が確認できる。また、最高リスク責任者(CRO)の職位は、サーベイの回を重ねるうちに、一般的な存在と宣言するまでになっている。今日では、CROを取締役会の直属とすることも検討されている(注2)。

金融危機からの教訓の一端として、取締役会と業務執行の間や組織内でのリスクテイクに関する組織全体が、取締役会

認識の共有が十分でなかったことが指摘された。この点の強化として、監督と執行の連結環としてのリスクアペタイト・フレームワークに関心が高まっている。リスクアペタイト・フレームワークの実効性は、それを決定するトップの基調(Tone at the top)が極めて重要である。同時に、短期的には現在の組織のビジネスモデルとリスク文化を前提としなければならない点にも留意すべきであろう。これらは、いずれも短期的に大きく変化する要素ではないからである。組織全体が、取締役会



【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。日本 Association of Risk Management, E.A.I.C.などのE

図1 銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則の改訂版の基本概要

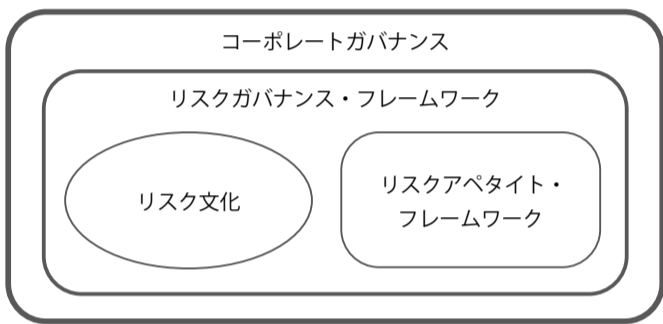
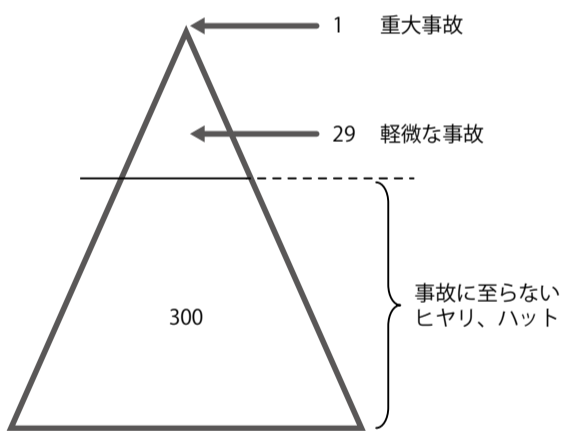


図2 ハイブリッドの法則 (ヒヤリ、ハットの組織内共有)



## 2. 三つの防衛線

バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は今年7月に「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」の改訂版を公表し、取締役会内の監査委員会がその執行状況をモニタリングする内部監査機能の有効性を重視している。三つの防衛線による多面的なリスクへのアプローチは、リスクアペタイト・フレームワークの機能を担保する上で不可欠である。

第1の防衛線は、保険引き受けを行っているビジネスユニットがリスクを負担し、これを管理することである。当該部署は、リスクオーナーと呼ばれる。第2の防衛線は、執行とは独立したリスク統括部署によるモニタリングである。第3の防衛線は、第1、第2とも独立した立場で合理的な保証を与える内部監査部署によるモニタリングのことである。

実務においては、リスクガバナンス強化のために、企業は、目的の実現に向けて、経営理念、経営目標や戦略、組織や制度などの経営システムを構築し、組織成員の価値観、信念、行動規範などの企業文化を醸成することによって、組織的な企業活動を推進していく。最近、規制当局の間で顧客に悪影響を及ぼすと

見なされる行動や市場の健全性に害を及ぼしかねない行動(Conduct)に新たな関心が集まっている。つまり、倫理基準、報酬実務、倫理的行動の促進における取締役会と経営陣の役割など、金融機関のリスク文化を構成する幅広い事項に対する監視を強めており、新たな観点としては、個人の行動に着目している。これは、金融危機以前の制度において従業員

の責任が必ずしも明確でなかったことや、従業員

の行動に対して当局が十分な執行権限を保持していなかったことへの問題点が指摘されてきたこと、また、現実に規制改革を断行している最中、LIBOR(London Interbank Offered Rate)の不正操作やマネロントラッキングの問題が発生したことも、行動に伴うリスク(コンダクトリスク)への直接の監視強化を促進する誘因となったものと考えられる。

コンダクトリスクは、新しい概念であるが故に、明確な定義が当局、業界の間でもまだ確立していない。ただ、英国当局は、消費者に対する公正な取り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、このリスクを捉えようとしている。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経済的損失を防止しようとする考え方は以前から広く、かつフォワードルッキング性を強く感じるものである。

このような切り口からコンダクトリスクを洗い出す場合、まず、企業活動の源泉たる個人の行動に着目し、消費者に対する不正な取り扱いにつながる可能性を顧客へのサービス提供までのサプライチェーンを想定し、そこに介入する関係者との関連の中で、その要因を検証していく必要がある。そして、商品開発、販売、情報開示、リスクテイク、保険料徴収、保険金支払い、苦情対応などといった、保険契約に関わるライフサイクル(注3)ごとに特有である要素を踏まえ、現在の統制環境を検証していかなければならない。

コンダクトリスクを検証することは、取締役会が承認したリスクアペタイト・フレームワークが組織の中に浸透することにも、現場までの各層の活動へ反映される。同時に、消費者へのサービス提供のチェーンを通じて適切に伝わることを合理的に保証する態勢整備を意味する。その意味で、

コンダクトリスクを軽減しようとする、リスク文化が浸透しやすいようなシナブルで透明性の高い組織づくりや、ビジネスプロセスにおける各機能の連鎖の明確化、規制や責任関係の透明化、オペレーションの効率化

コンダクトリスクは、保険ERMの実効性を担保するリスク文化の浸透に関する重要なパロメーターと見ることができると見なされる行動、または市場の健全性に害を及ぼしかねない行動をモニタリングする場合、倫理基準、報酬実務、倫理的行動の促進における取締役会と経営陣の役割など、リスク文化を構成する幅広い定性的事項に着目することに加え、会社全体の行動に大きな影響を及ぼすミドル層へのモニタリングに関心が高まっていると言われている。

コンダクトリスクを軽減しようとする、リスク文化が浸透しやすいようなシナブルで透明性の高い組織づくりや、ビジネスプロセスにおける各機能の連鎖の明確化、規制や責任関係の透明化、オペレーションの効率化

このリスクを捉えようとしている。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経済的損失を防止しようとする考え方は以前から広く、かつフォワードルッキング性を強く感じるものである。このような切り口からコンダクトリスクを洗い出す場合、まず、企業活動の源泉たる個人の行動に着目し、消費者に対する不正な取り扱いにつながる可能性を顧客へのサービス提供までのサプライチェーンを想定し、そこに介入する関係者との関連の中で、その要因を検証していく必要がある。そして、商品開発、販売、情報開示、リスクテイク、保険料徴収、保険金支払い、苦情対応などといった、保険契約に関わるライフサイクル(注3)ごとに特有である要素を踏まえ、現在の統制環境を検証していかなければならない。コンダクトリスクを検証することは、取締役会が承認したリスクアペタイト・フレームワークが組織の中に浸透することにも、現場までの各層の活動へ反映される。同時に、消費者へのサービス提供のチェーンを通じて適切に伝わることを合理的に保証する態勢整備を意味する。その意味で、

(4面からつづく)  
により、コンタクトリス  
クの原因を軽減するとい  
った戦略的思考が不可欠  
だと考える。

業界の動きを見ると、  
ロイズは、保険ビジネス  
に関するライフサイクル  
ごとに最低基準 (Mini  
mum Standards) を  
定めている。その中に、  
コンタクトリスクに関す  
る最低基準も追加した。

コンタクトリスクは、他  
のリスクと同様、経営が  
主体的にモニタリングす  
べきリスクであるため、  
経営情報としてどのよう  
に取り扱い、リスクアペ  
タイト・フレームワーク  
へ取り込んでいくかが重  
要な検討事項となってい  
る。冒頭で述べた通り、  
金融機関に期待する水準  
がますます高くなってい  
る。そういう時代には、  
先々を見据えたフォワー  
ドリングなスタンス  
が何よりも大切で、コン  
タクトリスクへの対応に  
ついても当てはまる。例  
えば、図2のハイリッ  
ヒの法則(注4)を意識  
して、ヒヤリハットの段  
階での対応強化を進めて  
いく必要がある。

(つづく)

◇ (注1) デロイト・フ  
アイナンシャル・サービ  
ス・インタストリグル  
ープ・グローバルリス  
クマネジメントサーベイ第  
9版―ニューノーマルの  
中での事業経営・増大す  
る規制と高まる期待―

(http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/financial-services/articles/ins-fi-ins-globalrisk.html)

(注2) ただ、今回の  
サーベイでは、これが当  
てはまらなかった回答者は  
46%にとどまり、CRO  
がCEOの直属メンバー  
とする回答が68%を  
占めている。

(注3) IAIS (International Association of Insurance Supervisors : 保険監督者国際機構) は、最近公表した文書 (Issues Paper on Conduct of Business in Inclusive Insurance Consultation Draft 22 June 2015) の中で、  
保険契約に関わるライフ  
サイクルごとの検討の必  
要性を強調している。

(注4) 1930年代  
に米国損害保険会社の技  
師であったハイリッヒ  
(Heinrich, H. W.)  
が工場の災害調査の中か  
ら経験則に基づき発見し  
た法則のこと。1件の  
重大な災害事故の背景に  
29件の軽度な災害事故が  
あり、さらにその背景に  
は300件の傷害を伴わ  
ない事象が存在してい  
る、というものである。

(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。