

トーマツ 国際資本規制テーマに討論

大手保険グループが取り組み紹介

トレードオフが必要なグローバルとローカルの調和

有限責任監査法人トーマツは6月9日に開催された「第9回 Risk Japan」(主催はAsia Risk誌)の中で「保険新ソルベンシー制度に向けての確実な進展」と題したパネルディスカッションを行った。同法人リスク管理戦略センターの後藤茂之ディレクターが進行役を務め、メットライフ生命執行役員常務チーフリスクオフィサーのデス・トーマス氏、AIGジャパンホールディングス取締役専務執行役員チーフリスクオフィサーの竹田竜哉氏、MS&ADインシュアランスグループホールディングス執行役員リスク管理部長の神野秀磨氏、アクサ生命執行役員チーフリスクオフィサーの板場建氏の4人が、欧州ソルベンシーIIの導入や保険監督者国際機構(IAIS)で進めている国際資本規制がグローバルとローカルに及ぼす影響、また、ERMにとってのリスクカルチャーの重要性などについて討論した。当日は保険業界関係者が多数集まり、関心の高さをうかがわれた。

ブでの対応とローカルの

の対応の両方共必要になる。会社経営である以上、単純な最適化はあり得ず、どちらを制約条件としどちらの目的達成を目指すのかは、その時々状況に応じて変わってくる。基本的にはトレードオフを行いながら経営を進めていくことになり。」と指摘した。

神野氏は「健全性規制の進展がグローバルとローカルにどのような影響を及ぼすのかというテーマは、持株会社のリスク管理部にとって数年前からの大きな課題であり、



神野氏



板場氏

検討を重ねているが、まだ明確な答えは出ていない。IAISが進めている国際資本規制の実施が、規制対応のみならず、ERMに影響を及ぼすことは間違いないが、グローバル・ローカルでの規制・ERM、IFRSなどで異なった保険負債、リスク量が求められたとしても、さまざまな数値を総合的にみていくのは経営判断に有益。また、可能な限り数値の整合性をとっていくこと、各種数値を効率的に算出するためのシステム・フ

ローの構築が重要である」と述べた。板場氏は「アクサグループの本社はフランスにあり、これまでソルベンシーIIの位置付けはプロジェクトベイスだったが、今年から通常のビジネス活動に組み込まれた。しかし、既に数年来、グループ全体で経済価値をベースにビジネスを運営にしており、現時点で大きく変わった点はない。ただし、経済価値ソルベンシーをグループ全体でどう運営していくかについては、例えば、当社が市場に出

す商品にはグループで守るべき収益性やリスクの基準があり、それに基づいて商品開発しなければならぬ。もっとも、世界各国でさまざまな制度に違いがあり、商品の中身についてマーケットごとの独自性が生じているため、常にグループとローカルで緊密な議論を行っている」と述べた。

竹田氏は「会社全体で見ると、人数対比ではスリーラインディフェンスのうちのファーストラインが圧倒的に多く、現場の社員たちのリスクカルチャーが肝になる。通常はどの会社でもポリシーやルールがあるが、そこに全ては書き切れない。ルールに記載されて

いない部分について下すそれぞれの社員の判断がコーポレートカルチャーであり、それをしっかりと持っているのが強い会社ではないか」と述べた。

神野氏は「リスクとリターンと資本のバランスを取って企業価値を高めたい経営手法であるERMにおいて、リスクカルチャーを浸透させるといことは、全社員がリスクとリターンを考えながらバランスを取って業務に取り組むことだと理解している。そこで重要なことは、まずはそれぞれの部門が自らの頭で考え、理解することであり、その上でリスクをベースにした戦略決定がなされるということだ」との考えを示した。リスクカルチャーに関連して、コンプライアンスとリスク管理の機能の違いについて問われた板場氏は「コンプライアンスは、法律などで禁止事項が明確になっている点で徹底させやすく、ある意味、日本人になじみやすい考え方なのではないか。一方で、リスクカルチャーは、企業価値のプロテクションをベースとする考え方であり、コンプライアンスには問題なくも、リスクという観点で見ると、損失の発生・拡大という問題が生じることがあり得る。ある行動が会社にどれほどの損害を発生させるかについては、立ち止まって考えなければならず、そうした意味でリスクカルチャーを浸透させることは非常にチャレンジングだ」と述べた。



竹田氏



トーマス氏



後藤氏

後藤氏は「世界がある。例えば、法定ソルベンシーは極めてローカルな視点である一方、経済価値ベースの資本規制が進展する中で、保険グループでも見ることができ。経済資本では、個別の会社レベルの要求資本の合計よりも、企業グループ全体で要求される経済価値ベースの資本の方がより大きな分散効果を反映することで小さくできる可能性がある。ただし、ストレス時に資本が流用可能でない場合、その分散効果は実際には存在しないことから、ローカル単独での視点も持つことが望ましい。」と述べた。竹田氏は「グローバルとローカルの両方の要請を尊重する必要があり、グルー

プでの対応とローカルの対応の両方共必要になる。会社経営である以上、単純な最適化はあり得ず、どちらを制約条件としどちらの目的達成を目指すのかは、その時々状況に応じて変わってくる。基本的にはトレードオフを行いながら経営を進めていくことになり。」と指摘した。

神野氏は「健全性規制の進展がグローバルとローカルにどのような影響を及ぼすのかというテーマは、持株会社のリスク管理部にとって数年前からの大きな課題であり、

ローの構築が重要である」と述べた。板場氏は「アクサグループの本社はフランスにあり、これまでソルベンシーIIの位置付けはプロジェクトベイスだったが、今年から通常のビジネス活動に組み込まれた。しかし、既に数年来、グループ全体で経済価値をベースにビジネスを運営にしており、現時点で大きく変わった点はない。ただし、経済価値ソルベンシーをグループ全体でどう運営していくかについては、例えば、当社が市場に出

す商品にはグループで守るべき収益性やリスクの基準があり、それに基づいて商品開発しなければならぬ。もっとも、世界各国でさまざまな制度に違いがあり、商品の中身についてマーケットごとの独自性が生じているため、常にグループとローカルで緊密な議論を行っている」と述べた。

竹田氏は「会社全体で見ると、人数対比ではスリーラインディフェンスのうちのファーストラインが圧倒的に多く、現場の社員たちのリスクカルチャーが肝になる。通常はどの会社でもポリシーやルールがあるが、そこに全ては書き切れない。ルールに記載されて

いない部分について下すそれぞれの社員の判断がコーポレートカルチャーであり、それをしっかりと持っているのが強い会社ではないか」と述べた。

神野氏は「リスクとリターンと資本のバランスを取って企業価値を高めたい経営手法であるERMにおいて、リスクカルチャーを浸透させるといことは、全社員がリスクとリターンを考えながらバランスを取って業務に取り組むことだと理解している。そこで重要なことは、まずはそれぞれの部門が自らの頭で考え、理解することであり、その上でリスクをベースにした戦略決定がなされるということだ」との考えを示した。リスクカルチャーに関連して、コンプライアンスとリスク管理の機能の違いについて問われた板場氏は「コンプライアンスは、法律などで禁止事項が明確になっている点で徹底させやすく、ある意味、日本人になじみやすい考え方なのではないか。一方で、リスクカルチャーは、企業価値のプロテクションをベースとする考え方であり、コンプライアンスには問題なくも、リスクという観点で見ると、損失の発生・拡大という問題が生じることがあり得る。ある行動が会社にどれほどの損害を発生させるかについては、立ち止まって考えなければならず、そうした意味でリスクカルチャーを浸透させることは非常にチャレンジングだ」と述べた。