

ERMヒアリングの結果について

金融庁では平成 23 事務年度において、前事務年度に続き、主要な保険会社・グループを対象にERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）ヒアリングを実施し、リスク管理態勢の整備状況について検証を行った。

1. 目的

保険会社を取り巻くリスクが多様化・複雑化しているなかで、保険会社が将来にわたり財務の健全性を確保していくには、規制上求められる自己資本等の維持や財務情報の適切な開示に加え、保険会社が自らの経営戦略と一体で、全てのリスクを統合的に管理し事業全体でコントロールする統合的なリスク管理態勢を整備することが重要である。

また、IAIS（保険監督者国際機構）は、平成 23 年 10 月に採択した「保険コアプリンシプル（ICP）¹」において、ORSA（リスクとソルベンシーの自己評価）の実施を盛り込んでいる。これは、保険会社・グループがERMを実践するなかで、現在及び将来の経営リスクと自己資本等の評価を自ら行ったうえで、当局に報告し、当局がそれを検証するというものであり、リスク管理の高度化促進を通じた健全性確保の枠組みである。

このような状況を踏まえ、金融庁では、保険会社等向け監督方針において「リスク管理の高度化の促進」を掲げ、その一環としてERMヒアリングを実施しているものである。

保険会社のERMについては標準的な枠組みが確立されている状況にはないが、各保険会社における態勢整備に向けた取組みの参考に供すること等を目的として、ヒアリングの結果を公表するものである。

2. 主な実施内容

今年度のヒアリングでは、会社の規模や事業・リスク特性を踏まえて抽出した保険会社・保険持株会社 23 社を対象に、あらかじめ提示したヒアリング項目に沿って、各社のリスク管理担当役員に対し、概ね 2 時間程度の質疑応答を行った。²

¹ 保険コアプリンシプル（ICP）は、保険セクターの財務健全性を促進し、保険契約者を適切に保護するために、監督制度としてあるべき重要な要素を定めた IAIS の文書である。

² アクサ生命、トーア再保険、日本生命、第一生命、T & Dホールディングス、MS & ADホールディングス、NKSJホールディングス、オリックス生命、明治安田生命、住友生命、朝日生命、ソニーフィナンシャルホールディングス、富士火災、ジブラルタ生命、アイエヌジー生命、三井生命、朝日火災、マニユライフ生命、富国生命、メットライフアリコ生命、ハートフォード生命、マスミューチュアル生命、東京海上ホールディングスの 23 社を対象とした。

主なヒアリング項目は次の通り。

リスクガバナンスの現状と課題

- ・ リスク管理方針と内部規程の整備状況
- ・ 経営陣、担当取締役等、リスク管理委員会等及び内部監査部門の役割
- ・ リスク報告の状況

リスク選好の現状と課題

- ・ リスクプロファイルの把握
- ・ リスク選好の枠組み

リスクと自己資本等の管理状況

- ・ 管理プロセスの現状と課題
- ・ 統合リスク管理ツールの活用状況
- ・ ストレステストの実施状況
- ・ 負債特性を踏まえたALMの実施状況
- ・ 中期的な経営計画を踏まえた将来のリスクと資本の十分性

3. ヒアリング結果の概要

リスクガバナンスの現状と課題

ヒアリングでは「リスク管理方針と内部規程の整備状況」「経営陣、担当取締役等、リスク管理委員会等及び内部監査部門の役割」「リスク報告の状況」を中心に検証を行った。

<リスク管理方針と内部規程の整備状況>

方針等に統合的なリスク管理を行う目的が示されているか、経営戦略との関係が明確になっているか、「取締役会等」「リスク管理部門の担当役員」「リスク管理委員会等」「内部監査部門」について、それぞれの役割や責任を定めているか、などを中心に検証した。

リスク管理の目的としては、「適切なリスク管理を統合的に行うことにより、当社の財務の健全性の確保および収益性の改善ならびに業務の適切性の確保を図る」「自己資本との関係を踏まえた管理による財務の健全性の確保と資本効率の向上、加えて業務の適切性の確保による業務品質の向上を図り、持続的成長と企業価値向上の実現に資する」など、多くの社がリスク管理の目的や基本的な考え方を明記していた。

他方、方針等にリスク管理の目的を明示しておらず、経営方針に沿った戦略目標を踏まえたものとなっているか確認できなかった社や、方針を毎年変更し、中長期的な方針が定まっていなると伺える社も見られた。また、方針等にリスク管理における内部監査部門の役割や責任を定めていない社もあった。リスク選好についての記載は、後述するリスク選好の枠組みが総じて未整備であるため、方針や内部規程に盛り込まれているケースは少なかった。

なお、平成23年の保険検査マニュアルの改定により、新たに「統合的リスク管理態勢」が導入されたことを受けて、この1年間でリスク管理方針や内部規程を大幅に見直した社が目立った。

<経営陣の役割>

ERMの構築・実行において経営陣の役割は極めて重要であり、リスク文化を浸透させるためにも、経営陣による主導性と強いコミットメントが求められる。

ヒアリングからは、経営陣の意識が総じて高まりつつあることが伺えた。例えば、ERMを経営戦略の中心に据え、トップが内外に強くコミットメントしていることが随所に伺えた社や、経営方針・計画とリスク管理を結び付けようとしていた社などがあった。他方、一部には、スタッフ任せで受身の姿勢が強いと伺えた社や、中期経営計画の策定プロセスにリスク管理部門が関わっていなかった社、経営資源の投入が限られていた社なども見られた。

<担当取締役等の役割>

リスク管理部門の担当役員は、前回ヒアリングと同様に「人事ローテーションの一環」「リスク管理以外の部門も兼務」「専門性を重視した人事ではない」といったコメントがあり、担当役員がリスク管理と親和性の低い部門を兼務していたり、ERMの構築・実行において求められる専門性が必ずしも重視されず、スタッフに支えられていたりする姿が浮き彫りになった。「ここ数年、毎年のように担当役員が交代」「親会社や親密先から専門性とは無関係に就任」という事例もあり、会社としてどのような人材を担当役員にするかという考え方が必ずしも明らかではない社もあった。

外資系の場合には、CRO（チーフ・リスクオフィサー）を置いているケースが多かった（国内系の一部にも設置事例あり）。CROは国内系のリスク管理担当役員に比べ、経験や専門性が考慮され、経営の主要メンバーとしてリスクの観点から重要な役割を果たすことが期待されていた。さらに、グループにおける重要性が高い会社では、報告・協力体制など本社のリスク管理チームとの連携が進んでいた。しかし、その一方で、「リスク文化を醸成し全社的な理解を深める取組みが課題」というコメントもあった。

なお、社長がリスク管理担当役員を兼務しているケースがあった。会社の規模やリスク特性などにもよるが、経営戦略とリスク管理の一体化を図りやすいというメリットはあるものの、例えば経営トップに対する牽制効果といったガバナンスの面での懸念があるため、留意が必要と考えられる。

<リスク管理委員会等の役割>

一部の社を除き、「リスク管理委員会（名称は様々）」を設置していた。大半は決議機関ではなく、「経営の諮問機関」「リスクに関する議論の場」という位置付けだった。

前回のヒアリングでは、「出席者が多く、扱うテーマがかなり広い」「膨大な資料が配布され、結果として議論よりも報告が中心」というのが大手保険会社の典型的な委員会像だった。

今回のヒアリングでは、経営トップや社外取締役も参加し、様々な角度から活発に議論していることが伺えた社や、『ALM（資産・負債の総合管理）』と『事務・システム』に分け、それぞれ個別事象を集中的に議論「時間を比較的長めに設定し、議論が進みやすいように報告内容に評価を加えている」など、形骸化防止のための改善の取組みが見

られた。

一方で、「事前にスタッフが説明している」としているものの、議事録を見る限り、委員会における実質的な議論が少なく、各委員からの意見収集・論点の共有が十分か確認できない社もあった。また、多額の保険金支払いが発生した事案に関し、委員会で現状分析や対応策の検討等について議論をした形跡がなかった社、方針・規程見直しなど形式面の話が多く、自己資本等が外部環境の変化に影響を受けやすいという経営実態に即した議論が行われていないと見られる社など、委員会が十分に機能していないと伺える事例もあった。

<内部監査部門の役割>

内部監査部門には、ERMの有効性を独立した立場から検証し、改善すべき点があれば経営陣に提言を行うことが期待されている。

しかしながら、現状では、保険会社のERMやリスク管理における内部監査部門の存在感は総じて小さく、内部監査部門の専門的能力の向上などが課題となっている。方針等で役割を明確化している社は増えていたものの、実際の監査は内部規程の確認や事務不備の指摘などに止まっている模様だった。

ただし、一部には、「今年度のテーマとして統合的リスク管理態勢の整備状況について重点的に監査を行う予定にしている」「リスク管理の枠組みを見直し、今年度から本格的な監査を実施」「まずは新しい検査マニュアルに沿った監査を実施した」など、徐々にではあるが内部監査の充実に向けた動きが見られるようになってきた。

なお、外資系の場合には、グループとしての内部監査の枠組みのなかで日本法人等の監査が行われているケースが多く、例えば、「内部監査部門による確認済みのものでなければ、経営陣へ定期的な報告ができない仕組みとしている」「(体制を整備するうえで)グループから多くのフィードバックを受けている」という事例も確認した。

<リスク報告>

リスク管理部門は自社のリスクと自己資本等の状況を分析した「リスクレポート」等を定期的（または必要に応じて随時）に作成し、経営陣に報告する必要がある。このリスク報告については、「報告体制が整備されているか」「報告内容が充実しており、かつ、わかりやすいか」「報告のタイミング」といった点に注目した。

各社とも、方針や内部規程で取締役会等への報告について定めており、何らかのリスク報告が定期的（四半期または月次など）に行われており、緊急時など一定条件のもとでは、報告頻度を高めている社も多かった。また、「過去に市場変動への対応が遅れて損失が発生したため、危機対応に入る協議ポイントを設定」「リーマンショックの際、経営にリスクの拡大がタイムリーに伝わらなかったため、その後、緊急報告の枠組みを定めた」など、過去の失敗を踏まえた危機対応の強化も見られた。

報告内容は各社ごと様々だったが、例えば、文章と図表との組み合わせに工夫がみられ、わかりやすい報告に努めていることが伺える事例や、文章中心でやや読みにくい感

はあるものの、現状分析に止まらず、課題認識やそれに対する対応状況についても記載している事例、サマリー部分を見れば全体像がわかるうえ、各リスクの現状について目で見えるような工夫がなされており、すでにORSAレポートの作成にも着手している事例などがあつた。

他方、いくつかの社の報告資料からは、部分的な記載に止まり全体像がつかめない事例や、カテゴリーごとのリスクのみが報告されている事例、カテゴリーごとのリスクと統合的なリスクが同一の報告資料に記載されておらず、網羅性や一覧性が不十分と感じられる事例、子保険会社のリスク管理状況をまとめているだけで、グループの全体像がつかめない事例、報告資料がかなり膨大で、リスク管理委員会のメンバーが消化できているかどうかについて懸念が持たれる事例などがあつた。

報告のタイミングに関しては、「統合的なリスクと資本の関係、ストレステストの結果について、四半期ごとに1ヶ月後に報告」「報告は月次。例えば9月末の統合リスクの状況を10月19日に報告」という社がある一方で、「リスク量の計測に3ヶ月かかる」「例えば12月末の結果がわかるのは3月末」「本社が計算するのに40~50日は必要で、さらに日本での調整に1ヶ月かかる」など、リスク量等の計測にかなりの時間を費やしている社も目立つた。

リスク選好の現状と課題

リスク選好とは、経営として、どのようなリスクプロファイル（リスクの全体像）としたいかを規定する枠組みである。ERMでは、自らのリスクプロファイルを能動的に把握したうえで、取るべきリスクや許容される損失を定め、それに基づきリスクのモニタリングやコントロールを行っていくことが基本である。ヒアリングでは、リスクプロファイルの把握方法やその活用状況、リスク選好の考え方や枠組みについて検証した。

<リスクプロファイルの把握状況>

検証に際しては、特に「自らのリスクプロファイルを十分把握しているか」「定量的につかみにくいリスクをどう捉えているか」「把握した結果は経営陣にとって活用しやすいものとなっているか」などに着目した。

自らのリスクプロファイルに関しては、統合リスク量の計測やストレステストの実施により、重要リスクを定量的に把握している社が多かったものの、定量的につかみにくいリスクの把握については検討を開始したばかりの社が多かった。

それでも、「主要リスクの洗い出しリストを作成し、レベルと頻度を推定したうえで、グループにとって重要なリスクを選定」「CSA³を拡張し、リスクの種類ごとに各リスク管理部門にて洗い出しと評価を開始」「各リスク部会でリスクの洗い出しを実施し、リ

³ Control Self Assessment（統制自己評価）。実際に業務を行う担当者等が内部統制の適切性や有効性について自己評価を行う活動。内部監査人協会（IIA）の定義によると、「CSAとは、内部統制の有効性が検証され評価されるプロセスである。その目的は、すべての事業目的が達成されるであろうという合理的保証を与えるものである」とされている。

スク管理部門が重要度に応じて整理し、モニタリング方針を決定」といった取組みも見られるようになってきている。

外資系ではグループのツールを活用しているケースが目立った。「CSAを実施し、リスク管理上の重要指標を設定してモニタリングを行うとともに、ヒートマップ（リスクを発生頻度・影響度に分けて示したもの）を作成。さらに自社にとってのリスク上位10件も確認」「執行役員が会社にとっての重大リスクを共有。CSAも実施し、リスク管理委員会に報告。さらに、リスク区分ごとにリスク管理上の重要指標を設定し、そのモニタリングを実施」といった複数のツールを活用している社も多かった。

ただし、グループ本社が作成したツール（多くは英文）をそのまま日本法人等に当てはめた場合、現場の使い勝手が悪かったり、形式的な取組みに陥ったりしがちであり、実効性を高める工夫が必要と感じられる事例もあった。

<リスク選好>

リスク選好の枠組みは、経営戦略とリスク管理を結びつけ、ERMを全社的な活動とするために欠かせない要素である。前回に比べれば社内で議論を進めたと伺える社が目立ち、社としてあるべきリスク選好を定めるという発想が見受けられないという事例は少なかったものの、あるべき手法の確立に向けて模索中という状況だった。

例えば、リスク選好として「高格付の維持」「一定の信頼水準（99.9%VaRなど）により計測された所要資本の確保」「規制資本の維持」を掲げる社が多かった。しかし、ヒアリングで確認したところ、財務健全性の確保という観点だけからの目標設定となっており、中期経営計画の策定や日々の経営判断、各部門の日常的な業務運営とは必ずしも結びついていないことが多かった。例えば、「経営目標や経営上重要と考えていることと、リスク管理で活用している指標が繋がっていない」「リスク報告とビジネス報告（＝伝統的な収益管理）の内容に関連性がない」といった事例が見られた。

そのなかで、一歩進んだ取組みとしては、「自らのリスク選好に基づいてリスク許容度を設定し、その範囲に収めるためにリミット管理を実施」「中期経営計画のなかでリスクテイク方針（定量的・定性的方針）を明確にし、モニタリングを実施」といった事例があった。また、大手を中心にリスク管理部門と経営企画部門の連携を強める傾向がみられた。

リスクと自己資本等の管理状況

ヒアリングでは、「管理プロセスの現状と課題」「統合リスク管理ツール（内部モデル、ストレステストなど）」などについて検証したうえで、リスクと資本の十分性について各社による自己評価をもとに意見交換を行った。

<管理プロセスの現状と課題>

リスク管理に関するPDCAサイクルは一定程度整備されており、「検査マニュアル改定を踏まえ、サイクルを明確化」「リーマンショックでの損失発生を受けて、モニタリングや危機対応を整備」「統合リスク量による管理を補完する枠組み（新興リスクや集積リ

スク対応など)を構築中」など、改善に向けた継続的な取組みも見られた。

ただし、外資系の場合には、能動的なリスク管理というよりは、グループの枠組みに従っている面が強いと見受けられる社や、グループとしての共通の枠組みがないことから、ローカルとしてのリスク管理態勢の構築が遅れがちと思われる社もあった。

損保では、自然災害に伴う多額損失の発生という具体的な事例をもとに管理サイクルの機能状況を確認したところ、「11月上旬に危機本部を立ち上げ、モニタリングを強めるとともに、早期警戒としてリスク圧縮や資本増強を論議」と事後的な対応としては管理プロセスが機能していた社もあったが、「アラームに抵触したら対応するというのは無理があると実感」「集積情報の管理に課題があると認識」というコメントもあった。

また、海外保険事業の管理プロセスについては、本社と海外拠点（特に海外保険子会社）の連携が必ずしも十分ではないと思われる事例もあり、連携を強め、情報の透明性を高める必要があるように見受けられた。特に、買収によりグループに加わった海外保険会社の管理体制の構築は、「グループとして経営リスクを一元管理するうえで課題であり、より連携を強める」などのコメントがあった。

<統合リスク管理ツール（内部モデルなど）>

大半の社で内部モデルにより統合リスク量を計測し、自己資本等と対比する管理を行っていた。しかしながら、中堅会社のなかには、「現在は資産運用リスク、保険引受リスクそれぞれで管理」「統合ベースは規制資本（ソルベンシー・マージン比率）のモニタリングのみ」という社や、計測しているだけでリスク管理ツールとしては機能していない社もあった。

大手や外資系では、生損保とも経済価値ベースの評価（あるいは損保積立保険の含み損益と金利リスクを反映）に基づいた管理が主流であり、現行会計ベースの管理のみという社は少なかった。いずれの社も、内部モデルによる経済価値ベースの管理のほか、並行して現行会計に基づいた健全性規制等のモニタリングも行っていた。

具体的な管理方法としては、「リスク量が所定のリスク許容値を超過すると見込まれる場合、リスク削減策や資本増強策を検討し、超過状態の解消を図る」「時価純資産と統合リスク量の差額の状況を確認し、予め設定したアラームポイントを上回るように管理」「リスクバッファの範囲内に統合リスク量を収めるため、各リスクにアラームポイントとリミットを設け、モニタリングを実施」「リスク選好の枠組みで設定した各指標をモニタリングすることで、経済資本を上回るマージンを確保」など、各社により独自の枠組みを構築していた。保険会社には銀行のような業界標準的なリスク管理手法が存在しないこともあり、リスク管理ツールや管理方法が多様だった。

リスク量の計測に際しても、例えば信頼水準は95%、99%、99.5%、99.95%などばらつきが大きかった（保有期間は1年が大半）。リスク統合に関しても、「実績等に基づき独自に統合方法を決定」「EUSolvenシーⅡの手法を参考」「リスク統合に際して各リスクの相関を考慮していない」と様々だった。

今回のヒアリングでは内部モデルの詳細なレビューまでは踏み込まなかったが、「統合リスク量(内部モデル)の計測に要する時間と頻度」「内部モデルの見直し」に注目した。

統合リスク量の計測に関しては、リスク報告の項目で言及したように、計測にかなりの時間を要する事例が散見された。特に、経済価値評価の計測は所要時間が膨大になりがちであり、計測頻度を高めるうえで制約となっていると見受けられる。リスク管理ツールとして経営判断に活用するためには、インフラの整備や簡便法の開発など何らかの対応が必要と考えられる。

内部モデルについては、リスク計測手法の高度化やポートフォリオの変化等に応じて不断に見直しを行うことが必要であるものの、リスク管理ツールとして活用していた物差しが変わることになり、場合によっては経営判断を誤ることになりかねない。今回、いくつかの社で内部モデル見直しを主因としたリスクバッファの大幅な変動が見られたが、見直し前後の差異分析や見直しの妥当性、客観性などについて、十分な検証が行われているかどうか、ヒアリングからは必ずしも明らかでない事例もあった。

<ストレステスト>

前回と同様、ヒアリングを行った全ての社で何らかのストレステスト(感応度分析を含む)を行っていた。また、統合的なストレステストを行っている社では、ヒストリカルシナリオ(=過去のストレス時の再現)だけではなく、仮想シナリオによるストレステストを実施している例が多かった。他方、資産運用面のリスクについてのみストレステストを実施し、統合的なシナリオに基づいたテストを行っていない事例も少数ながらあった。

実施状況に関しては、「結果を一覧化して、自己資本等への影響度分析に活用」「グループのリスクポートフォリオの特性を踏まえたシナリオを設定し、子保険会社では個社のリスク特性に応じてシナリオを追加」「シナリオは経営会議での審議を経て決定し、結果はリスク管理委員会、経営会議、取締役会に報告」「結果についてリスク管理部門の考察を加えて報告している」などの事例が見られた。

ただし、「テストとしては十分だが、どう活用するのが課題」「結果に基づくリスク選好を明示し、経営判断につなげていく取組みが課題」など、経営への活用には課題があるという声が多かった。

<負債特性を踏まえたALMの実施状況>

保険会社のERMにおいて、ALM(資産・負債の総合管理)は中核的な要素である。平成23事務年度保険会社等向け監督方針では、「例えば保険会社の負債特性に応じ、資産負債の総合的な管理(ALM)の状況を重点的に検証し、各保険会社の特性に合わせた取組みを促していく」としている。

ヒアリングの結果、各社のALMの実施状況は、負債特性に応じて区分を設け、キャッシュフロー・マッチングを志向する社から、デュレーション・マッチングを実施しイールドカーブの平行移動のみ意識している社や、ALM委員会が実質的に資産運用委員

会となっている社、「責任準備金対応債券区分の活用が当社のALM」「今後数年間の運用利回り予測と流動性管理のみ実施」といった社など、ばらつきが非常に大きかった。

「保険負債のうち一定期間（15年、30年など）までの部分はマッチング運用、それを超える部分は債券、株式、不動産等に分散投資」といったALMを行っている社が複数あり、そのなかには、結果として超長期部分の金利リスクを管理していない事例もあった。

平準払い契約のフォワード性（保険会社はすでに受け取っている保険料だけではなく、将来受け取る保険料の予定利率も保証していること）や動的解約（金利変動など外部要因により解約が増減してしまうこと）など、技術的な困難さもあるが、今後ともALMの実施状況に注目していきたい。

<中期的な経営計画を踏まえた将来のリスクと資本の十分性>

リスクと自己資本等の管理にあたっては、過去の一時点におけるリスクと資本の十分性を確認するだけでは不十分であり、将来にわたる健全性の状況を確認する必要がある。IAISのICPでも、保険会社に定期的でフォワード・ルッキングな継続性分析を求めている。

今回のヒアリングで、中期的な経営計画を踏まえた将来のリスクと資本の十分性について検証したところ、いくつかの社において、最近開始した取組みとして、「中期経営計画の策定・管理の一環として、将来のリスクと資本の十分性を確認」「中期経営計画に包含されるアクションを織り込んだリスクと資本の試算を行い、将来の資本十分性を検証」「当面の対応として、計理人意見書の3号収支分析を活用した継続性評価を定例実施」といった事例が見られた。

4. まとめ

前回に引き続きヒアリングの対象とした社では、①リスク管理に対する経営陣の意識が総じて高まりつつあること、②リスク管理部門と経営企画部門の連携を強める傾向が見られること、③管理プロセスの改善に向けた継続的な見直しに取り組んでいる会社等が目立ったことなど、前向きに評価できる動きがあった。

一方、「リスク管理部門の担当役員の専門性」「内部監査部門の役割」「リスクプロファイルの把握と活用」「リスク選好の考え方や枠組み」「海外保険事業の管理体制の構築」「内部モデル見直しにおける妥当性等の検証態勢」など、態勢の高度化を図っていく必要があることが伺えた。

ERMの構築は、本来、保険会社が自己管理の一環として行うべきものであり、形式的な取組みに陥らないよう留意することが必要であるが、当局として保険会社のERM高度化を促していくことは、業界全体の底上げを図るうえで効果があると思われる。

また、今後ORSAの導入を検討していくにあたって、保険会社のリスク管理態勢の現状と課題を定期的に確認し、必要に応じ、高度なリスク管理態勢の構築を促すことは、有効と考えられる。

以上