

## ERM ヒアリングの実施とその結果概要について

金融庁では、昨年につき、主要な保険会社・保険持株会社を対象に ERM (Enterprise Risk Management : 統合的リスク管理) ヒアリングを実施し、ERM 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・複雑化している中、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 ERM 態勢を整備し、高度化していくことが重要である。

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)」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・保険持株会社が ERM を実践する中で、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上で、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り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

今回のヒアリングでは、会社の規模や事業・リスク特性等を踏まえて抽出した保険会社・保険持株会社 22 社<sup>1</sup>を対象に、各社のリスク管理担当役員に対して質疑応答を行った。なお、前回のヒアリングにおいて、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や、リスク管理のプロセス改善に向けた継続的な見直しに取り組んでいることなどを確認できたため、今回は以下の項目を中心にヒアリングを実施した。

---

<sup>1</sup> アクサジャパンホールディング、朝日火災、朝日生命、アフラック、AIG ジャパン・ホールディングス、NKSJ ホールディングス、MS&AD ホールディングス、オリックス生命、共栄火災、住友生命、T&D ホールディングス、第一生命、トーア再保険、東京海上ホールディングス、日本生命、富国生命、ブルデンシャル・ホールディング、三井生命、明治安田生命、メットライフアリコ生命、マスマニューチュアル生命、マニユライフ生命。

- (1) リスク選好（アペタイト）に関するフレームワーク
  - ① リスクプロファイル（リスクの全体像）の把握
  - ② リスク選好（アペタイト）とリスク許容度の設定
- (2) リスクとソルベンシーの自己評価
  - ① 各リスクカテゴリーのリスク計測
  - ② ソルベンシー評価
- (3) ERM の活用状況
  - ① リスク調整後指標の収益性評価への活用
  - ② ERM の商品開発及び商品別収益管理への活用
  - ③ ERM の中期経営計画への活用
- (4) その他
  - ① グループベースの ERM
  - ② 内部監査態勢
- (5) 低金利下における金利急騰リスクへの対応
- (6) 自然災害リスクへの対応

### 3. 結果概要

#### (1) リスク選好（アペタイト）に関するフレームワーク

##### ① リスクプロファイル（リスクの全体像）の把握

リスクプロファイルとは、全ての重要なリスクを、網羅的なリスクの洗い出しによって把握したものであり、ERM を実践する上で基本的な前提となる。米国サブプライムローン問題を契機とする金融危機以前は、市場リスクや保険引受リスクなどの既に計量化されているリスクに焦点があたり、エマージングリスク（発生したことの無い新たなリスク）等の計量化が困難なリスクについては管理が手薄となりがちであった。しかし、当該金融危機の経験から、エマージングリスク等の計量化が困難なリスクも含め、網羅的かつ能動的な把握が重要であると認識されるようになった。

また、保険会社を取り巻く環境は多様化しており、エマージングリスク等を含め、保険会社が晒されているリスクは多岐にわたる。そこで、リスクの影響度と発生可能性等に基づいてまとめたヒートマップ等の一覧性をもった資料の作成により、経営陣が重要なリスクを網羅的に把握する取り組みは、リスクプロファイルの把握において有益である。

こうしたことを踏まえ、前回と同様に今回の ERM ヒアリングにおいても、計量化困難なリスクも含めた分析や、経営陣の重要なリスクの網羅的な把握に関する取り組みを中心にヒアリングを実施したところ、保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

## ○計量化困難なリスクも含めた分析

エマージングリスク等の計量化困難なリスクを捉えるため、例えばCSA<sup>2</sup>を活用し、業務現場が網羅的なリスクの洗い出しを実施し、それをリスク管理部門やリスク管理委員会が評価する社が多かった。また、外部のシンクタンク等に分析を依頼するなど、より大局的な視点からエマージングリスク等を捉えるために、トップダウン型でリスクプロファイルの把握に取り組んでいる社もあり、前回よりも、より多くの社で深度あるリスクプロファイルに関する取り組みが進展していることが確認できた。

一方、エマージングリスク等を含め、全社で網羅的にリスクを洗い出すには至っていない社もいくつかあった。

## ○経営陣による重要なリスクの網羅的な把握に関する取り組み

前回よりも多くの社が、重要なリスクをその影響度と発生可能性に基づき一覧化したヒートマップや、重要なリスクを列挙したリスクレジスター等の作成に着手していた。経営陣による重要なリスクの網羅的な把握に関する取り組みが浸透している模様であるが、一方で、そのような一覧性のある資料の作成は未実施との社もあり、また、一部の社からは、実効性のある一覧性を持った資料の作成は難しく現在検討中であるとの回答もあった。

## ② リスク選好（アペタイト）とリスク許容度の設定

リスク選好とは、能動的に把握したリスクプロファイルを前提とし、経営としてどのリスクをどの程度取って収益を獲得して行くのかを意思決定することである。こうした枠組みは、保険会社の経営の根幹に関わる問題であることから、経営の強い関与が必要であり、経営戦略とリスク管理を結び付け、ERMを全社的な活動とするために欠かせない要素となっている。

他方、リスク許容度とは、事業やリスクの特性、規模などを踏まえ、自らが負うことのできるリスク量を、全社ベースあるいは事業（子会社を含む）やリスクカテゴリー毎に設定する枠組みである。

従来、リスク許容度はリスク選好とは関係なく、リスク量の上限として、全社ベースあるいはリスクカテゴリー毎や事業（子会社を含む）毎に設定されてきた。しかし、ERMの観点からは、リスク選好の結果として、全社ベースのリスク量の上限をリスク許容度として設定したり、あるいは、積極的に取ると決めたリスクについては、厚めの資本を配賦することにより大き目のリスク許容度を設定したりすることが志向される。

今回のERMヒアリングにおいては、リスク選好において、各リスクカテゴリーの

---

<sup>2</sup> 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。

うち、重点的に引き受けるリスクを明確にしているか、リスク選好に基づく全社ベースのリスク許容度の設定状況、リスク選好に基づくリスクカテゴリー毎等のリスク許容度の設定状況といった観点を中心にヒアリングを実施したところ、保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

#### ○重点的に引き受けるリスクの明確化

従来は、方針等により明示的にリスク選好を規定して来なかったが、「リスク選好方針」といったリスク選好に関する方針等を作成し、自社が取るリスクを明確化した社があり、リスク選好に関する取り組みが進展している。

一方、今後リスク選好を導入予定であり、現在のところ導入に至っていない社や、従来からの経営管理が継続され、リスク選好の考え方を社内において明確に位置付けていない社もあった。

#### ○リスク選好に基づく全社ベースのリスク許容度の設定の状況

全社ベースで負うことのできるリスク量として、リスク許容度をほとんどの保険会社が設定していた。このうち、リスク選好の結果としてリスク許容度を明確化している社も多く、中にはリスク選好の結果として、信頼水準 99.95%相当のリスクに対する資本の確保や、外部格付け AA 格を維持できる資本の確保などをリスク許容度として掲げる社もあった。全社ベースでは、リスク選好に基づくリスク許容度の設定に関する取り組みが進展している模様である。

#### ○リスク選好に基づくリスクカテゴリー毎等のリスク許容度の設定の状況

全社ベースではなく、自社が重要と考える保険引受リスク等のリスクカテゴリー毎や、生命保険事業、損害保険事業等の事業毎に、リスク許容度を設定している社があった。このうちリスク選好に基づいて、リスクカテゴリー毎にリスク許容度を設定している社や、グループ内の子会社毎にリスク許容度を設定している社もあったが、このような取り組みはまだ一部の社に止まっている模様である。

#### ○リスク選好における先進的な取り組み

先進的な取り組みとしては、リスク選好の結果、特定のリスクに対してリスク許容度を決定した後、実際に計測されたリスク量が当該リスク許容度内に収まっていることを確認するのみならず、取ったリスク量に見合ったリターンが得られているかどうかを、リスク調整後収益性指標を使ってチェックすることをリスク選好に取り込んでいる社があった。また、それを課題と認識している社もあり、リスク対リターンの関係にまで踏み込んだリスク選好に関する取り組みが、一部の社で進展している模様である。

## (2) リスクとソルベンシーの自己評価

### ① 各リスクカテゴリーのリスク計測

リスク計測においては、市場リスク、保険引受リスクなどのリスクカテゴリーが存在するが、リスクカテゴリーによって、内部モデルによるリスク計測の難易度や普及度合いが異なる。

また、リスク計測に関する内部モデルについては、モデルの構築に加え、構築した内部モデルが保険会社の実態を適切に反映するものであることが検証されているか、環境の変化に対して適切に見直しされているかといった点も重要である。

そこで、オペレーショナル・リスク、法務リスク、保険引受リスク、市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク、ALM リスクといったリスクカテゴリー毎の、内部モデルを含むリスク計測上の取り組み状況についてヒアリングを実施するとともに、内部モデルの妥当性の検証態勢についてヒアリングを実施したところ、保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

#### ○リスクカテゴリー毎のリスク計測上の取り組み

保険引受リスクや市場リスク、信用リスクなどのリスクカテゴリーについては、各社で内部モデルによる計測が進んでいた。

一方、計量化が困難な法務リスクについては、オペレーショナル・リスクとして計測している社が多かった。オペレーショナル・リスクは、事務リスク、システムリスク等も含んでいることから、リスクの所在が多岐に渡り、リスク計測上の難易度がもっとも高いリスクの一つである。しかし、すでに内部モデルによる計測を開始している社があったほか、内部モデルによる計測を目指すとの回答も多く、各社が内部モデルによるリスク計測に対して積極的な姿勢であることが伺えた。

さらに、不動産投資リスクについても、リスクを計測する内部モデルに標準的なものはないが、内部モデルによってリスク量を計測している社があり、リスク計測上の取り組みが進んでいた。

#### ○内部モデルの妥当性の検証態勢に関する取り組み

ERM ヒアリングを実施した全社において、バックテストを実施しており、内部モデルの検証の重要性は認識されているものと考えられる。しかし、バックテストは、日次等の高頻度で計測される市場リスク等のリスクカテゴリーについては、サンプル数が十分に確保され一定の検証が可能となるが、保険引受リスク等の他のリスクカテゴリーに関しては、バックテストによる検証は難しくなる。また、バックテストの他にも、内部モデルの論理的妥当性を検証したり、環境の変化に応じ内部モデルを見直したりすることが必要であり、さらに、バックテストも含め、検証結果を文書化すること等が重要と考えられる。しかし、このような取り組みを行っている社は、まだ一部に止まってお

り、中には親会社の内部モデルをそのまま使用してリスク量を計測し、当該モデルが自社のリスク特性に合っているかを検証していない社などもあった。

## ② ソルベンシー評価

ソルベンシー評価は、自らが抱えるリスク量と、リスクに対する備えとなる自己資本を比較することにより、自らの健全性を評価するものであり、ERMの中核をなすプロセスである。

ソルベンシー評価を行う場合には、以下のようなプロセスで行うことが考えられる。

- i. 全社ベースで、リスクカテゴリー毎や事業（子会社を含む）毎に計測したリスク量を統合した統合リスク量と自己資本を比較し、統合リスク量が自己資本を上回っていないことを確認。
- ii. iに加え、計測した統合リスク量では捉えきれていない不測のリスクの顕在化に備え、リスクバッファ（一定の余裕）<sup>3</sup>を確保する。なお、自己資本からリスクバッファを除いたものが、取ることのできるリスク量の上限であり、リスクバッファをどの程度にするかは、リスク選好と密接に関係しているため、十分に検討しておくことが重要。
- iii. 各リスクカテゴリーや各事業（子会社を含む）へ資本を配賦し、当該リスクカテゴリーや事業毎に計測したリスク量と自己資本を比較する。当プロセスは、ソルベンシー評価の高度化及び資本効率の向上に資するため有益。

今回のERMヒアリングにおいては、これらの観点を中心にヒアリングを実施したところ、保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

### ○全社ベースのリスクとソルベンシーの自己評価

ヒアリング対象とした全ての社で、計測した統合リスク量と自己資本との比較が実施されていた。経済価値ベースでリスク量と自己資本を計測し、両者を比較することにより、ソルベンシー評価を行っている社が多かったが、一方で、現行のソルベンシー規制ベースで計測したリスク量と自己資本を比較し、ソルベンシーの自己評価を行いながら、経済価値ベースでのソルベンシー評価も行っている社もあった。また、現行のソルベンシー規制ベースのみでソルベンシー評価を行っている社もあった。

統合リスク量と自己資本の比較において、全ての自己資本を使い切るのではなく、リスクバッファを確保しようとする社が多かったが、リスクバッファをどの程度にするかについて、明確に定めている社は一部に止まっていた。

---

<sup>3</sup> リスクバッファ：自己資本から予め一定の額を控除した残額を、取ることのできるリスク量の上限とする一方、計量化困難な不測のリスクの顕在化に備えて、予め控除する一定の額を、ここではリスクバッファと定義している。

## ○資本配賦に関する取り組み

配賦資本に基づくリスク許容度等とリスク量を比較する社があったものの、そうした社は一部に止まっていた。このような取り組みを実施している社には、ホールディングス形態の社が多く、グループベースのERMにおいて、資本配賦を積極的に活用しようとしている模様である。

### (3) ERMの活用状況

#### ① リスク調整後指標の収益性評価への活用

収益性を評価する際に、リスク調整後の指標を使用することにより、リスクと収益を併せて評価できるようになるため、過度なリスクテイクの抑制や、リスクに対して収益性が低い事業の把握が可能となる。このような観点から、収益性評価にあたって、リスク調整後の指標を利用することは有益である。

今回のERMヒアリングにおいては、リスク調整後の収益指標の活用状況を中心にヒアリングしたところ、保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

## ○リスク調整後収益指標の活用

リターン・オン・エンベディッド・バリュー (RoEV)<sup>4</sup>やリターン・オン・リスク (ROR)<sup>5</sup>、資本リスク調整後利益率 (RAROC)<sup>6</sup>といったリスク調整後収益指標等を、社内で業績評価に使用しているという社があった。リスク調整後の収益指標を社内で収益や業績評価に使用するためには、リスクに対する考え方が社内で共有され、ERMが社内で浸透している必要がある。

リターン・オン・リスク (ROR) といったリスク調整後の収益指標の重要性を認識し、今後導入を検討している社もあったが、リスク調整後収益指標の導入に際しては、制御困難なマーケットの変動により、リスク調整後収益指標が大きく変動するため、業績指標として使用することは難しく、今後、試行導入等十分な検討が必要であるとの意見も聞かれた。また、リスク量と自己資本の比較に止まっており、リスク調整後収益指標の導入の検討には未着手との社もあり、各社の対応にばらつきがあることも明らかとなった。

また、生命保険会社を中心に経済価値ベースの自己資本の一つであるエンベディッド・バリューが計測されていることから、経済価値の増加を業績評価に使用

<sup>4</sup> RoEV：生命保険会社の株主に帰属する企業価値であるエンベディッド・バリュー (EV) の増加額を利益とみなし、企業価値の成長性を測定する指標。RoEVは、例えば  $\{(EV \text{ の増加額}) \div (\text{リスク量})\} \times \{(\text{リスク量}) \div EV\}$  (経済価値ベースの健全性評価) と分解でき、経済価値ベースの健全性評価と合わせることで、リスクを勘案した収益指標となる。

<sup>5</sup> ROR：当期利益等の一定の利益をリスク量で除し測定した指標であり、リスクとリターンのバランスを考慮する上で有益な指標。一方で、リスク計測の精度如何により大きな影響を受ける。

<sup>6</sup> RAROC：統計的に計測されるリスクを調整したリスク調整後収益を、資本で除し測定した指標であり、資本効率を評価する際に用いられる。

している社があった。しかし、経済価値の増加を使用する場合にもリスクとの対比を行うことが重要と考えられる。

## ② ERMの商品開発及び商品別収益管理への活用

商品開発において収益性のみに注目した結果、高収益であるがリスクが高い商品を大量に販売し、過大なリスクを抱える恐れがあり、商品開発においても、リスクとリターンの関係を考慮することが重要である。

さらに、商品開発や商品別収益管理において、リスクとリターンの関係を考慮した評価を行うことにより、商品毎にリスクに見合った収益を獲得することができ、保険会社の健全な発展に有益である。

そこで、商品開発と商品別収益管理におけるERMの活用状況についてヒアリングを実施したところ、保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

### ○商品開発と商品別収益管理におけるERMの活用状況

商品開発及び商品別収益管理については、商品開発の際に、商品開発部門とリスク管理部門の連携を強化する、商品の保険料率の設定や見直しに当たっては、将来収支予測を通じた保険料率の妥当性や最低必要販売量、目標収支を確認するなどの取り組みが行われていた。また、商品販売後には、販売前に設定したモニタリング指標を用いて統合リスク量等のフォローアップを行い、定期的に取り締役会等へ報告している社もあった。

さらに、一部の社では、商品別収益とリスクを比較する先進的な取り組みを行っていたが、このような取り組みは、まだ一部の社に止まっている。

一方で、商品開発においてERMの活用を検討しているが、保険市場の競争過多のために、リスクに見合った適正な保険料を設定することが難しい状況もあるとのコメントも聞かれた。

## ③ ERMの中期経営計画への活用

保険会社においては、直近の状況のみならず、中長期の経営戦略や経営環境を踏まえた将来の資本充足状況について分析を実施することで、将来にわたって事業を継続する能力を確保する必要がある。

また、ERMが単にリスク量と自己資本の比較による自社の健全性の評価に止まっている場合、ERMは単にリスク計測の結果と自己資本の比較といった、形式的な作業及び報告となってしまうおそれがある。ERMにおいては、自社が負うリスクをコントロールすることが重要であり、さらには、リスクに見合った適切なリターンを獲得するためにERMが経営において活用されることが重要である。

このような将来にわたる事業の継続性評価や経営におけるERMの活用を実現するためには、ERMを経営戦略及び（中期）経営計画の策定に取り込むことが有益である。また、このような取り組みを進めるためには、リスク管理部門と経営企画部門の連携を強化して行く必要がある。

今回のERMヒアリングにおいては、中長期、例えば2～5年間のリスクと自己資本の十分性を経営戦略と結び付けているか、また、経済価値ベースの自己資本の目標を加味した中期経営計画を作成しているか、さらには、リスクとリターンに着目したリスク調整後収益指標を加味した中期経営計画を作成しているか、といった点を中心にヒアリングを行ったところ、保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

#### ○ERMと中期経営計画

中期経営計画は3ヵ年計画が多くを占め、直近の現行ソルベンシー・マージン比率や経済価値ベースの自己資本の十分性をチェックした上で、経営戦略や経営環境を踏まえた将来の資本充足状況について分析を実施していた。

また、生命保険会社を中心に、経済価値ベースの自己資本の一つであるエンベディッド・バリューが中期経営計画の中で用いられており、当該経済価値の増加を目標としている社があった。また、目標とする格付けや信頼水準(例えば99.95%)の達成を企図した自己資本の充実に関する目標を中期経営計画の中で設定している社があった。

さらに、先進的な取り組みとしては、一部の社において、中期経営計画の中でリスク調整後収益指標の目標値を設定していたが、このような取り組みは、まだ一部の社に限られているものと見られる。

#### (4) その他

##### ① グループベースのERM

グループを形成することにより、グループ内でリスク分散が図られる結果、リスクが軽減されることもあり得る一方、単体での経営に比べ多様なリスクを内包することもあり得るため、個社としての管理のみならず、グループ全体の健全性確保やリスク管理がより一層重要である。

保険持株会社等においては、国内外の子会社等を同一基準でリスク管理できるよう組織改編の実施や、リスク管理を担当している役員等は親会社と子会社を兼務する体制とするなど、グループ内で連携を強化する動きがあった。

また、子会社のリスクについて、事業やリスク特性に応じたリスク計測を実施する体制を整備した社や、保険グループにおいて、グループ共通の仕様に基づく内部モデルの構築に取り組んだ社、共通の基準でリスクを計測するため、グループ共通のストレスシナリオを作成した社などがあった。

一方、グループベースのERMは親会社のERMがある程度進展してから本格的に取り組むとする社や、取り組みは継続しているものの浸透するには時間がかかるとする社もあった。

##### ② 内部監査態勢

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ことから、現状の取り組み状況について、ヒアリングを実施した。

内部監査においては、ヒアリング対象としたほとんどの社において、ERM を内部監査の対象としており、ERM における内部監査の重要性が認識されているものと考えられる。しかし、リスク量計測を伴う ERM は高度な専門性が必要であり、人材を確保することが難しく、深度ある監査には至っていない社が多かった。ERM の態勢を既に構築してきている社にとっては、ERM の進展に見合った内部監査を行う必要もあり、ヒアリング対象社の多くで、ERM に対する内部監査態勢構築には課題が残されているものと見られる。このような中、より深度ある ERM の内部監査を目指し、例えば過去にリスク管理を担当しており、リスク量の計測に関して専門的知識を有する人材を内部監査部門に配置するなど、前向きな取り組みもあった。

#### (5) 低金利下における金利急騰リスクへの対応

一時払い終身保険等は、契約期間の初期に解約した場合には、解約返戻金が払込保険料を下回るが、一定年数が経過した後であれば払込保険料を上回る解約返戻金が支払われる。このため、契約から一定期間経過後に市場金利が上昇していた場合、予定利率の低い一時払い終身保険等の契約者を中心に、当該保険を解約し他の金融商品に乗り換えるという行動をとる契約者が多くなる蓋然性が高い。

こうした形で、保険会社が想定していたよりも解約率が高くなることにより、保有債券を売却して解約返戻金の支払いに充当しようとした場合には、債券売却による実現損が発生する可能性がある。

このように、一時払い終身保険等には、市場金利の変動に応じて解約率が変動し、損失が生じるなどのリスク、いわゆる「動的解約リスク」が伴う。

動的解約リスクには、商品設計面や販売面、資産運用面での対応が考えられ、生命保険会社における取り組みとして以下のような特徴が見られた。

##### ○商品設計面

- 予定利率が市場金利変動に応じ変更される予定利率変動型商品の設計

##### ○販売面

- 「動的解約リスク」が高い銀行窓販による貯蓄性商品販売について、解約率上昇の影響をストレステストで確認した上で、販売上限を設定
- 解約の増加による影響が、リスクバッファの範囲内であることをモニタリング
- 金利上昇リスクに備え、実質資産負債差額を日次でモニタリング

##### ○資産運用面

- 「動的解約リスク」に備え、一部の運用資産のデュレーションを短期化するために、国内外への分散投資及び、資産運用における償還年限の分散化を実施

- 金利リスクを低減させるために、金利スワップション等のデリバティブの実施
- 金利上昇に応じ、残存期間のより短い債券への入れ替えを行って行く等のアクションプランの策定

## (6) 自然災害リスクへの対応

平成 23 年の夏から秋にかけ、タイにおける洪水の被害が拡大し、多額の損害保険金支払いが発生した。我が国の大手損害保険 3 グループ<sup>7</sup>が公表した数値によれば、平成 24 年 3 月末のタイ洪水による正味支払保険金額は合計で 2,484 億円であった（連結ソルベンシー・マージン総額は、3 グループ合計で同 8 兆 686 億円）。

このように多額の損害が発生した背景として、大手損害保険会社において、以下のようなリスク管理上の問題があったことが認められる。

- ・潜在的な最大損失額の見積もりが過少であった、あるいは最大損失額の見積もり自体を行っていなかった。
- ・民間の自然災害リスク評価機関において、タイ洪水のリスクモデルが作成されておらず、各社においてリスク計測を試みる態勢もなかった。

また、タイ以外のアジア諸国についても、大規模自然災害リスクが顕在化する可能性があるが、各社のリスク管理は、タイと同様のものに止まっていた。

これらの反省を生かし、各損害保険会社においては、リスクを適正にコントロールしつつ、日系企業をはじめとする顧客に対して安定的に損害保険のカバーを提供するため、次のような対応策を講じていた。

### ○自然災害リスク計測モデルの見直し

昨今発生した東日本大震災やタイの洪水を受け、津波リスクと地震リスクに対する以下のような積極的な取り組みが行われていた。

- 津波リスクの内部モデルについて、種目別・イベント別に細分化し精緻化に取り組むと共に、地震リスクモデルの損害関数の見直しを実施
- 外部機関と連携し、津波リスクなどの評価モデルの開発を実施

### ○海外における保険引受リスクの把握

海外の保険引受については、自然災害のリスクモデルが確立していない地域も多く、各社においては、自らが負うリスクの把握やリスク管理に関して、以下のような取り組みが行われていた。

- モデル化されていない地域の集積リスクを把握・確認
- 海外保険契約の見直し
- 再保険の増額

<sup>7</sup> NKSJ ホールディングス、MS&AD ホールディングス、東京海上ホールディングス

## ○保険引受に関する態勢の整備

上記の取り組みと並行し、損害保険引受に関して以下のような取り組みが行われていた。

- 地震リスクなどの保険引受方針の見直し
- 自然災害に関するリスク計測手法を見直すとともに、リスクリミット及びアラームポイントを設定し、アラームポイント抵触時のアクションプランを策定
- ストレステストの見直し

## 4. まとめ

リーマンショックのようなエマージングリスクも含め、多くの社が網羅的なリスクの洗い出しに取り組んでおり、ERMの高度化に向けた動きが確認できた。

さらに、リスクを網羅的に洗い出したリスクプロファイルを前提に、リスク選好（どのリスクをどの程度取って収益を獲得するのか）を設定し、リスクに見合った収益事業を行い、当該事業の実施状況を財務健全性及び収益性の観点からモニタリングする一連のプロセスが、経営計画と一体となって展開されることが、ERMにおいては重要である。このような活動を通じ、リスクとリターンの適切なバランスのもと、保険会社は財務の健全性を確保することが可能となり、ひいては契約者保護をよりよく実現することができる。一連のプロセスとして、このような取り組みは一部の社では既に実践され、また、今後導入を検討している社もあり、このような点からもERM態勢の高度化に向けた取り組みを確認することができた。一方、ERMに関する取り組みは継続しているものの、一連のプロセスとして、このような取り組みを実践するには未だ多くの課題を有する社も多く、これらの社についてはERMの態勢整備に引き続き取り組んで行く必要がある。

また、グループとしての取組みについては、グループ会社に専門的知識を持った人材を派遣するなど、総じて前向きな取り組みが確認されたが、グループとして統一的なリスクの把握が実施できていないなど、グループベースのERMは緒についたばかりであり、継続的に取り組んで行く必要がある。内部監査に関しても、リスク管理に関する専門的知識を持った人材を徐々に配置するなど、総じて前向きな取り組みが確認されたが、人材の確保やERM態勢構築の進展に見合った内部監査の高度化など課題が多く、解決に向けた継続的な取り組みが必要である。さらに、オペレーショナル・リスク等の計量化が困難なリスクの計測など内部モデルの充実化に取り組む動きが見られるものの、その論理的妥当性を検証すること等については、今後取り組むべき課題である。

当局としては、国際的な監督動向等も踏まえつつ、保険会社のERM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によって、業界全体のERM高度化を促していくと共に、ORSAの導入に向けた検討を引き続き行ってまいりたい。

以上