

北米リスクマネジメント最新事情

North America

サンライフ・オブ・カナダ保険会社のリスクマネジメント戦略
★スーザン・R.メルツァー-RIMS理事長

去る3月15日に第4回国際シンポジウム & 懇親会が東京で、17日に人脈交流会が京都で開催されました。2つのビッグイベントのメインゲストとして招聘された、スーザン・R.メルツァー-RIMS理事長の基調講演をお届けします。

必要性が高まるリスクコントロールとリスクファイナンス

本日、ここで北米のリスクマネジメント、特にカナダのサンライフ保険会社におけるリスクマネジメントの現状、将来への展望などをお話しできることを光栄に思います。

1963年、カナダで始めてリスクマネジャーが採用されて以来、各企業におけるリスクマネジメントが発展してきました。カナダのマシー・ファーガソン社が登用したダグラス・パーロー氏が記録として残されている最初の“リスクマネジャー”です。氏は、1998年に亡くなるまで生涯を通じてリスクマネジメントと保険について学び実践し続けてきました。サンディエゴで行われたあるインタビューで、氏は「全てのマネジメントはリスクマネジメントである」という提案を行いました。これは金融サービス業界において、リスクマネジメントを論じる際、認識しておくべき重要なテーマです。

1960年代始めにリスクマネジメントの種が蒔かれて以来、北米のほとんどすべての業界がリスクマネジメントを採用しました。製造業であ

れ、流通業、さらに政府機関であれ、リスクにはコストが伴うという事実を確認しました。事業経営にはリスクが伴い、それは収益に多大な影響を及ぼすということを多くの企業家が認識したのです。

これらのリスクに対応するためのリスクコントロールとリスクファイナンスの必要性は幅広く知られるようになってきました。例えば、



自動車メーカーは組立行程に品質管理システムを取り入れました。同様に薬品会社では、調査、研究、品質管理そして生産物賠償責任保険によってリスク管理を始めました。

金融業界は業務別・部門別に信用リスク、市場リスクなどに対応

1980年以降、新しいリスクが認識されるとすぐに対策がとられるようになりました。例えば

環境汚染リスク、コンピュータ2000年問題、雇用慣行リスク、株主代表訴訟リスク等への対応です。



リスクの定義が明確にされ測定されるようになりました。これらのリスクを管理し、カバーするためのシステムや保険が開発されました。

銀行や保険を含めた金融サービス会社は、他の業界のように、事業経営に起因するリスクに対し積極的に対処はしていませんでした。金融サービス業の財務上の安定性や資源に対する楽観的な見方があったからでしょう。あるいは、業界がこれまでに巨大な損害に直面したことがなかったからでしょう。しかし、状況は1980年代に大きく変わりました。

銀行はローンや資産運用の面で大きな損害を被りました。銀行業界に於いてマーケットリスクと信用リスクの管理が根づいていくことになりました。以来、市場リスクと信用リスクを測定する手法やこれらに対処するための金融商品が開発されました。銀行やその他金融サービス業者の多くが、「Risk-adjusted Capital Allocation」を採用しました。すなわち、各業務や部門のマーケットリスクや信用リスクを個別に考慮する方法です。しかし、営業活動に関わる損害危険には全く注意が払われませんでした。

不正取引、詐欺行為など 営業活動におけるリスクを重要視

最近、営業活動に起因した損害が、大手金融業者に莫大な損害を与えました。直接的損害は例えば、NatWest社の2億5千万USドル、プルデンシャルは20億ドルの損害を被りました。しかし彼らは時価総額（Market Capitalization）に与える影響を考慮していませんでした。直接的損害と同様か、あるいはそれ以上の影響を被った金融業者もあります。

こうして、金融サービス業界においては、不正取引、不適切な販売慣行、そして詐欺行為を含む営業活動に関わるリスクが重要視されるようになりました。

銀行におけるリスクマネジメントの専門家が最初に行ったことは、営業活動リスクをマーケットリスクや信用リスクと同様の方法で測定し解決するための方法を見つけることでした。しかし、このアプローチの最大の障害は営業活動リスクのほとんどが測定できないということです。営業活動リスクは、損害危険頻度が低く強度が高くなりますから、シナリオが数理的分析



に適していません。

巨大な損害の危機はその量の測定によるのではなく、むしろ全体的な分析と評価によって理解されます。さらにこれらの損害危険をコントロールするためには、財務上のリスク移転だけでなく、会社の方針の変更や新しい経営文化の創造が要求されます。

サンライフ・オブ・カナダはこのリスクに対し総合的アプローチを開発しているところですが、これは金融サービス業界では初の試みです。そこで、まず当社のリスクマネジメント部門とリスクマネジメント・プロジェクトの詳細をご説明します。

サンライフ保険会社は 財産管理と保護が主要事業

サンライフ・オブ・カナダ保険会社は国際的な大手金融サービス会社で1871年に設立されました。貯蓄、年金、生命・医療保険等金融商品を個人及び企業・団体に提供しています。1999年12月15日には契約者98%の賛成投票により、株式会社化が決定し、株式化は2000年始めに完了しました。

サンライフ・オブ・カナダは世界でも有数の大手保険会社のひとつで、資産は2,500億ドル収益は136億ドルを超えます。事業分野は2つに分かれています。それは財産管理（資産管理・ミューチュアルファンド^{#1}・年金・確定年金・銀行及び信託業務）と保護（団体生命・団

体医療・個人保険・再保険業）です。現在、カナダ・米国・英国・アジア太平洋岸・中南米諸国で営業活動を行なっています。

我々は他の金融業者と次の3点で異なっていると考えています。1点は当社の資産とその運用管理は、世界の金融サービス業において主要大手金融業者としての地位を確立していることです。2点目は当社が海外の主要な市場で活動しているという事実で、それは、より成長の可能性が高くリスクの分散を意味しています。最後に、当社は世界で最も高い格付評価を与えられている会社の一つであるということです。

2段階構えのリスクマネジメント部門

サンライフ保険会社は、1996年までリスクマネジメント部門を持っておりませんでした。モントリオールの小さなブローカーが保険を担当していましたが、デロイト・アンド・トゥーシュ社の調査結果を基に、企業内リスクマネジメント部門が形成されました。その時、私はリスクマネジャーとして雇用されました。戦略開発部の上席副社長に直属しています。当社のリスクマネジメント部門は2段階構えです。ひとつはコーポレート・オフィス（本部）もうひとつは各部署にあります。

コーポレート・オフィス（本部）では、損害危険別に2人のマネジャーが配置されています。ひとりには財物リスクと賠償責任リスク、も

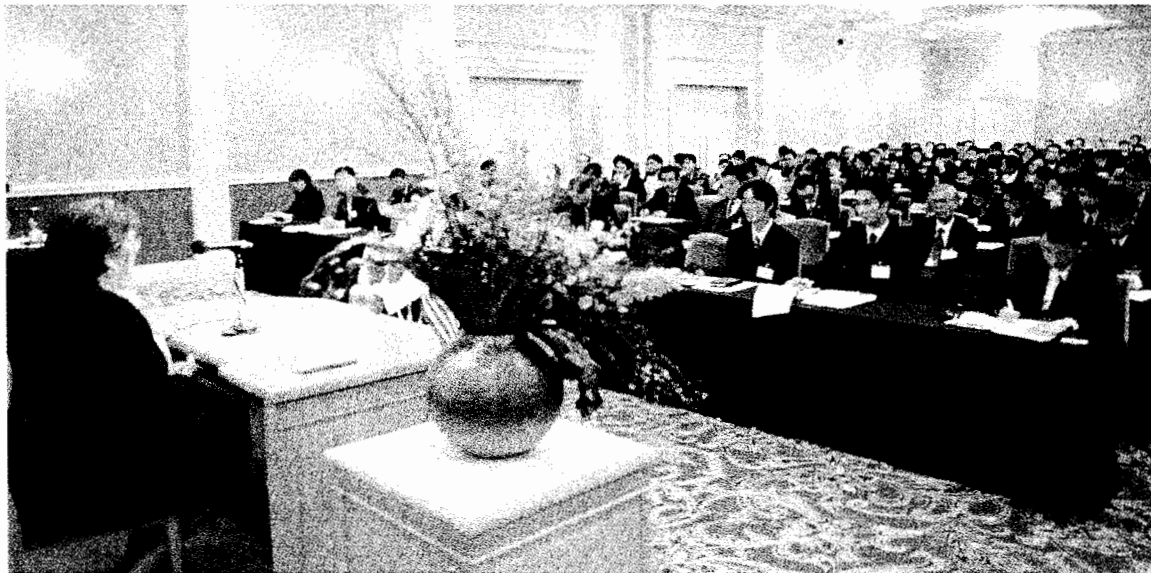


うひとり、犯罪リスクやE&O（瑕疵及び不作為による賠償責任保険^{*2}=専門家職業賠償）リスク担当です。ワールドワイドな保険カバーを購入するだけでなく、我々は物理的な損害危険に対する制御（リスクコントロール）やクレーム処理も行います。さらにサプライヤー（商

す。ファイナンシャルリスク、すなわちマーケットリスクと信用リスクは投資部門により管理され、数理リスク（従来リスク）は各部署が管理し本部が監督する形をとっています。

現在、当社では子会社も含めたリスクチームの形成を計画しています。これによって組織構造を変更せず

に、担当者や専門家間のコミュニケーションを最大に利用することが可能となります。



品供給者）や顧客、借入者との契約関係が適切な補償や保険でカバーされているか否かのチェックも行っています。

2段階目のリスクマネジメントは各部署にあります。各部署は損害危険を認識し、制御することが義務付けられています。彼等は損害危険に関するデータを報告し、本部はこれを分析し適切な保険を購入します。各部署にリスクマネジャーが配置されています。

従来のリスクマネジメントとファイナンシャルリスクマネジメントは別々に管理されていま

リスクの存在を念頭に置き、 価値を生み出すことを認識する

サンライフの第1の目的は、株主の長期の利益を最大化することです。有効なリスクマネジメントは損害危険を最少化し、株主の利益を保護し不確実性を限定し、チャンスを増大させます。リスクを排除することは不可能ですが、管理し価値を生み出すことはできます。この目的を達成するため、より構造的で統制されたアプローチを用意しリスク管理を行っています。



成功するためには、“リスクの存在を念頭におくこと”そして、“価値を生み出すこと”の2点を企業の『第2の天性』にしなければなりません。当社にとってリスクとは、一般的に定義されているリスクだけではなく、ビジネス上の目的を達成することを妨げるあらゆる障害を含みます。

我々にとってリスクとは、“企業目的の達成に影響を与えるもの全て”です。そこで、リスクマネジメントには3つの局面があると考えています。

- ①環境／状況：損害が発生するような状況を防ぎ、起らないような環境を作ることに焦点をあてる
- ②不確実性：予想の多様性。不確実性、変化、未知のものに対応する
- ③機会：リスクを活用することによって優れた機会を創り出す

最初の2局面はあらゆる組織で従来から認識されています。リスクは常に否定的な要因として見なされてきました。しかし、リスクは機会を創り出すこともあります。特に保険会社においては、リスクを引き受けることが企業戦略の鍵になります。

リスクの原因を明らかにする 6つのポイント

リスクを理解するため我々はリスクの原因、リスク自体、そして、その結果を明らかにしな

ければなりません。リスクを次の6つのカテゴリーに分類しました。

- ①資本金の妥当性：十分な剰余金や準備金を維持することの必要性
- ②資産リスク：信用、マーケット、不動産、環境保全リスク
- ③賠償責任リスク：商品企画、料率体系、引受リスク、賠償責任リスク
- ④資産と負債の関係：流動性、金利、為替リスク
- ⑤営業活動（内部及び外部発注）：組織、従業員、倫理、販売慣行、事務、テクノロジー、企業の存続、買収リスク
- ⑥営業活動（対外部）：法的、政治的、旅行、詐欺、横領
公的イメージリスクを発生させる外部要因としては、経済や社会変化、競争、多様性、そして巨大災害を挙げることができます。内部要因としては次の5点です。
- ①組織内文化、リスクマネジメントの必要性に対する経営陣のサポートの度合い
- ②従業員や担当者の能力、人材の有効性
- ③業務を遂行する上での責任範囲の明確さ、効率性、またはその欠如
- ④意思決定の為の情報量とその質
- ⑤テクノロジー・システムの利用度合、質、アクセス度

スーザン・R. メルツァー女史プロフィール
 カナダのサン生命保険会社のリスクマネジャー。カナダ人のRIMS理事長は、5人目で、女性としては初めてである。
 カナダの保険ブローカー会社に勤務後1983年にカナダの準政府機関であるCanada Development Corporationにリスクマネジャーとして入社、その後、Bell Canadaのリスクマネジャーとして約10年間勤務し、1996年にはカナダ大手のサン生命保険会社から、社内にリスクマネジメント部門を立ち上げてほしいとのオファーを受け転籍、現在同社のリスクマネジメント部門を統括している。
 彼女はこの16年間、米国とカナダの橋渡しの役割などRIMSに献身的な貢献をしてきたことでも知られている。そしてこれらの実績が評価されてRIMSの理事長に抜擢された。



サンライフ保険会社の リスク哲学とリスク管理体制

当社のリスクマネジメントは、リスクの“管理体制”と“哲学”が会社の使命や目標、そして各部署の目標と合致させることを前提としています。そこで当社の「リスク哲学」と、次に「リスク管理体制」の4つの主要な要素についてお話しします。

サンライフの企業使命は国際的な会社であること、そして個人の財産計画とその保全をサポートすることです。リスクを引受け、管理することが当社のビジネスの中心です。当社は、リスクを引き受けることにおいてのみ、株主に対し利益をもたらすことができます。当社のリスク哲学は「リスクとは、妥当でありさえすれば引受けは可能である」ということです。

当社のリスク哲学は次の基本方針10項目に支えられています。

- ① リスクを受け入れることが企業戦略の基本である
- ② 有効なリスクマネジメントは価値を護り、さらに高める
- ③ 当社の目標は引受け可能なリスクの度合いに相応した（競争的）収益を得ること。リスクの度合いが高い場合には、相応して収益も増加すべき
- ④ 損害額が巨大となるあらゆるリスクは、会社の方針と業務慣行に促して確認、査定、管理

報告、監視されること

- ⑤ あらゆる業務はリスクマネジメントの最小基準に沿って行われること
- ⑥ 組織全体の構造と矛盾しない範囲内でリスクを管理すること
- ⑦ リスクマネジメントは環境や規制法に準じたものであること。すなわち個々の状況に合ったリスクマネジメントを実践すること
- ⑧ 引受け許容範囲は上層部によって決定されること
- ⑨ 経営陣は会社の方針、リスクマネジメントの基準が守られているかを定期的にチェックすること
- ⑩ リスクマネジメント部門は、少なくとも年に一度は、役員会及び、役員会のリスク検討委員会に報告すること





管理体制4つの要素 責任、方針、方法、コントロール

当社はリスク検討委員会がリスク哲学を承認します。その管理体制はリスクマネジメントに対する系統的なアプローチという形をとります。そうすることによって企業目標の見直しやリスクの異なった見方が可能となり、それらへの対応方法や様々な要件について考慮することができるのです。

管理体制は先に述べた6種類のリスクの上に築かれたものです。管理体制4つの要素は責任、方針、方法、コントロールです。

リスクを引き受けることとリスクを犯すことの責任と権限の違いを明確に認識しなければなりません。そして、全社員が本部と各部署それぞれの役割と責任を理解していなければなりません。

リスクに関する会社全体の方針は本部で決められ、役員会で承認されます。方針に沿ってリスク管理が実践され、定められた基準に従っていなければなりません。各子会社は、本社の方針に準じた方針と方法を書面で用意し、会社が望んでいるリスクの許容範囲が明確に確認されなければなりません。

これらの方針や基準は、当社の商品企画や料率設定基準、流動性比率、信用限度、環境リスク、投資、詐欺の防御に適用されます。

意思決定までの5つのステップ

意思決定過程は5つのステップで構成されていますが、実践方法は特定のビジネス環境や各部署の文化に適応したものでなければなりません。これらの5つのステップを金融サービス業にあつらえて作りました。このステップはあらゆる業種に適用することができます。

ステップ1. リスクの確認と査定

リスクの確認：当社のリスクの定義を基に各部署内でリスクを確認すること

リスクの査定：確認されたリスクは、適切な対応処理を選択するために、分析され、測定される

ステップ2. リスクの分類と戦略設定

リスクマネジメント戦略の選択リスクを十分に理解した後は、分類し、個別の目標に合わせたリスクマネジメント戦略を設定する。戦略は例えば次のようなものがある

リスクの回避：行動・行為を避ける

リスクの縮小：制御による

リスクの移転：他者への移転、あるいは他者との分担

リスクの保有：許容範囲内のリスクの引受け

リスクの排除：行動・行為の中止

ステップ3. リスクマネジメントの実践

リスクマネジメント戦略が設定された後は、実践プランを作り、実施することになる

[用語解説]

■ミューチュアルファンド※1

米国で最も一般的な投資信託。オープンエンド型（いつでも解約可）の会社型投信。会社型では投信が株式会社組織（投資会社）として経営され、会社（投信）が発行する株式を投資家が買う。投信が会社という形態になっており、投資家が運営に参加できるのが日本の投信との最大の違い。

■賠償責任保険※2

企業を取り巻くさまざまなリスクをカバーして経営の安定化、効率化を図るのが目的。それを一括して行うのが包括賠償責任保険。施設賠償責任保険、請負賠償責任保険、生産物賠償責任保険をセットして、顧客を含む第三者に対して法律上の損害賠償責任を負った場合に金銭的な部分をカバーするもの。

■コーポレートガバナンス※3

(corporate governance) 企業統治。企業の実際の支配者はだれか。株式会社において株主が実質的な支配者なら、代理人である経営者の経営行動をいかに統制監督できるかという問題を意味する。経営者が自己の利益のために反株主行動をとったことなどでこの問題がクローズアップされた。

ステップ4. リスクマネジメントとコントロールの現状レポート

経営陣によるリスクマネジメント現状の定期的な査定と、関係者への報告。報告書には実際に起きた事故、ニアミス、現状評価、実践プランと責任範囲を含める

ステップ5. リスクマネジメント実践効果の見直し

実践効果の見直しは3段階で行われる

1. 子会社による経過報告
2. 本部のリスクマネジメント責任者による会社全体の総合的実践効果の見直し
3. リスクマネジメントの方針に準じているか否かの定期的な内部査定

ミレニアムはリスクマネジャーにとってエキサイティングな時代

管理体制の第4番目の要素はコントロールです。これは様々な要素、例えば、資源・システム・文化・責務に基いて当社の目標を達成しようとする人々をサポートするものです。

リスクマネジメントは北米の企業で発展し続けているいわば、規律です。金融サービス会社は経営のリスクマネジメントに重点を置く他の業界に追いつこうとしています。

現在リスクマネジメントを重要視しなければならない数多くの要因があります。その要因と

は、例えば、コーポレート・ガバナンス※3（企業統治）、利ざやの減少、激化する企業間競争、そして巨大災害の収益に与える影響等です。

企業が生き残るために、我々リスクマネジャーの技能と価値が求められています。新しい世紀はリスクマネジャーにとって輝かしい、エキサイティングが時代となるでしょう。

編集部発：

メルツァー理事長が成田着の飛行機から降り立った3月12日の日本は、雲もなくさわやかな青空が広がっていた。「Beautiful!」氏にとって、初めての日本訪問に見るもの聴くものすべてが新鮮で美しく感じられた。興奮気味の気持ちを抑えながら、第4回国際シンポジウムの会場へ向かう。基調講演の前に、前川理事長と下打ち合わせを行い、日本におけるリスクマネジメントの現状についてレクチャーを受け、日本企業におけるリスクマネジメントへの関心の高さに驚かされた。

いよいよ基調講演が始まった。司会者の紹介にうながされて壇上へ。会場は300人を超す聴衆でうずまっている。その熱気を肌で感じながら、メルツァー理事長は「北米リスクマネジメント最新事情」をテーマに講演を始めた。メモを取るもの、熱心に聞き入る参加者たちに圧倒されながら、約1時間の講演はあっという間に終了した。

サンライフ保険会社におけるリスクマネジメント戦略がより具体的に語られた講演に参加者は大きな満足を得た様子だった。その基調講演の興奮が冷めやらないままに、参加者は懇親会場へと移動しながらに歓談を行った。(K)