

# 保険会社のERM

小 川 浩 昭

## 目 次

1. 問題意識
2. 保険会社のリスクマネジメントの枠組み
3. 保険会社の業種別リスクマネジメント
4. ERM の実施状況
5. 各社の状況
6. ORSA を含む ERM

### 1. 問題意識

保険経営をめぐりERM (Enterprise Risk Management) 経営が注目されてきた。そのことを象徴するように、今年に入ってERM 経営研究会 [2015]、米山＝酒井 [2015] のような、事例紹介を含む優れた保険ERM についての文献も登場している。これは、金融危機対応として各種規制が整備されてくる中で求められてきたERM が、普遍性を持った次世代を担う経営戦略ないしは経営そのものと位置づけられてきたからであろう。今日ではリスクを経営するという面が重要で、その文脈からはERM 経営が考察される必要がある (ERM 経営研究会 [2015]pp.2-3)、典型的なERM 経営というものが存在するのではなく、ERM 経営は企業の数だけある (米山＝酒井 [2015]p.2) ともされる。これらの見解は、金融危機対応のような負の側面を重視した消極的なリスクマネジメントの捉え方ではなく、正の側面も重視して企業価値最大化を目指す積極的な捉え方であろう。

小川 [2015] も保険会社のリスクマネジメントを考察したもので、業種別リスクマネジメントという次元で把握できる保険会社のリスクマネジメントの枠組みを提示した。保険会社のリスクマネジメントはもちろん個々の保険会社により主体的に、積極的に展開されているのであるが、それを大きく規定するものとして業種別リスクマネジメントという次元で把握することができるリスクマネジメントが求められるという点を重視した。本稿は、保険会社のリスクマネジメントがERMとして求められているとする点で、ERM 経営研究会 [2015]、米山＝酒井 [2015] と同じ認識であるが、業種別リスクマネジメントとして把握できるリスクマネジメントを土台として展開されていると考える。

そこで、小川 [2015] の振り返りという側面を持つが、保険会社のリスクマネジメントの枠組みとして業種別リスクマネジメントを提示し、それを「ORSA を含むERM」とする。小川 [2015] でも同様な指摘をしているが、やや不鮮明であったので、本稿でこの点を明確にする。また、それが保険会社各社にどのように実践されているかを各社のディスクロージャー資料を使って分析する。ディスクロージャー資料では深い分析はできないであろうが、生命保険会社、損害保険会社全社の分析を行うことで、ERMの実態を垣間見ることができよう。本稿の理論的な枠組みを示した上で、その実践として保険会社への業種別リスクマネジメントの反映、個社のリスクマネジメントの展開の実態を分析する。

## 2. 保険会社のリスクマネジメントの枠組み

リスクが高度化・複雑化した現在では、法的規制としてリスクマネジメントが求められる時代になってきた<sup>1)</sup>。それは国際潮流として生じていると

---

1) たとえば、わが国では会社法がある。同法362条4項6号において、内部統制のための体制整備を規定し、同法施行規則100条で「業務の適性を確保するための体制」について規定し、同法施行規則100条2号で「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」を要請しているが、これは会社法が内部統制としてリスクマネジメント体制の構築を求めているといえる。ただし、会社法のリスクマネジメントは、かなり狭い概念である。

いえ、ISO（International Organization for Standardization、国際標準化機構）が2009年にリスクマネジメントの国際規格（ISO31000:2009）を策定した<sup>2)</sup>。そして、法的規制としてリスクマネジメントが求められる中で、リスク概念が変化してきたことが注目される。すなわち、当初のISOや法的規制にみられるように、もっぱらリスクを企業価値のマイナス面との関係で把握していたが、リスクマネジメントを通じて適切にリスク・テイクがなされるというリスク・テイクの側面・プラス面への「期待」も考慮することである。換言すれば、マイナス面へのマネジメントは、企業価値最大化に結びつく適切にリスク・テイクの裏返しであるということである。リスクマネジメント論上は、利益の源泉であるコアリスクとそれに付随するノンコアリスクを企業価値最大化に向けてマネジメントすることが求められるということである。

企業価値最大化に向けたリスクマネジメントとは、総合的・統一的・全社的なリスクマネジメントのことである。「総合的」とは従来の保険を使った純粹リスクのマネジメントだけではなく、投機的リスクも含めて全てのリスクを包括的に対象としたマネジメントをすること、「統一的」とは性質の異なるリスクを同一次元で合わせて把握すること、「全社的」とはリスクマネジメントを特定のリスクマネジメント専門部署が行うのではなく、トップマネジメントから末端の社員まで全社一丸となって行うことを意味する。このような今日求められている総合的・統一的・全社的なリスクマネジメントがERMである。

ERMはCOSO（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、トレッドウェイ委員会支援組織委員会）・ERM（COSO[2004]）として注目され、標準化してきた。米国で1970年代からの企業不祥事に対する教訓から内部統制を求めるCOSOレポート（COSO[1992]）が出され、1990年代に「内部統制」としてグローバル・スタンダード化する。しかし、

2) わが国では阪神淡路大震災を契機に2001年にリスクマネジメントに関する規格「リスクマネジメント構築の指針（JISQ2001）」が発行されている。JISはJapanese Industrial Standards、日本工業規格であり、Qは「管理システム」を意味する部門記号である。

2001年にエンロン(Enron)、2002年にワールドコム(Worldcom)の粉飾決算・企業不祥事が生じ、2002年にSOX法(Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002、または、Sarbanes-Oxley Act of 2002)が制定され、2004年にその実施基準ともされるCOSO・ERM(COSO[2004])が公表される。1990年代は、自由化のもとに発生する問題を乗り越えるために、自由化と整合的な規制、行動原理が、リスクマネジメント、内部統制の他に、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、CSR(corporate social responsibility)として求められ、さらに21世紀になると、それらにBCP(Business continuity planning)が追加されるが、これら相互に関連する密接な用語において、内部統制を重視したCOSOがその発展形としてリスクマネジメント重視となったことに象徴されるように、リスクマネジメントがこれらの用語の土台のような用語となってきた(小川[2014])。こうしてERMが国際標準化してくる。保険会社に先駆けて一般企業経営でERMが取られるようになるが、2008年の世界金融危機で金融機関にもERMが重視されてくる。これはバーゼルⅡに象徴される規制が、金融危機防止に役に立たなかったことが明らかにされたからである。

ところで、トレッドウェイ委員会はそもそも米国公認会計士協会の働きかけで発足している。それは、当時企業不祥事を背景に会計基準の不備という問題もあったからである。会計基準は経済における重要な規則であるため、企業活動が国際的になると会計基準は国家戦略の一つと位置づけられるほどのものとなった。1973年に早くもIASC(International Accounting Standards Committee、国際会計基準委員会)が設立され、IAS(International Accounting Standards、国際会計基準)の策定が指向され、2001年にはIASB(International Accounting Standards Board、国際会計基準審議会)に改組され、IASを承継したIFRS(International Financial Reporting Standards、国際財務報告基準)を軸に国際的なコンバージェンスが指向される。IFRSの特徴は、従来の損益計算書・期間損益中心の収益費用アプローチに対して、貸借対照表・包括利益中心の資産負債アプローチをとることである。包括利益とは、将来キャッシュフローの割引計算により資産、



負債を評価し、その差額の純資産額を利益とみるものである。この割引計算は、利用可能な全ての情報に基づいて合理的に計算された将来キャッシュフローの現在価値＝「公正価値」を算出するものである。市場における取引価値＝時価を公正価値と考える新古典派経済学的ファイナンス論に基づく考え方である。保険についても、保険契約に関するIFRS基準があり、2004年にフェーズIと呼ばれるIFRS第4号「保険契約」がある。フェーズIでは各国で使用されている保険契約に関する多くの既存の会計処理の継続適用を容認したが、フェーズIIと呼ばれる国際的な統一基準の開発が進められ、2010年に公開草案が出されている。経済価値評価ともいわれるこの基準は、会計基準のみならず保険に対する監督、規制を行う上でも重要となっており、国際潮流といえる。

保険会社をめぐる直接的な国際潮流も見られる。1990年代以降のグローバル化は金融自由化を中核とするため、金融機関の一つである保険会社に対する規制も緩和される方向にあるが、他方グローバル化は世界標準化を進め、規制についてもグローバル・スタンダードとして形成されつつある。それは、保険契約者を保護する規制の強い保険行政から、経営の安全性に配慮しつつ適切な競争を促すためのリスクマネジメントを保険会社に要請し、競争によって潰れる保険会社が発生する場合でも、保険契約者の利益ができるだけ損なわれないように、経営の危険を事前に知らせるシステム「早期警戒制度」と事後的な保護策「契約者保護制度」を組み合わせた体制が指向されている。この国際潮流によって、わが国も「保険会社に経営は必要ない」とまで言われた護送船団行政から自由化行政へと移行し、保険行政の影響を受ける保険経営には、保険会社に対する国際標準としてのリスクマネジメントが国内規制として求められる。この規制としてのリスクマネジメントこそ、保険事業という業種別のリスクマネジメントといえよう。

グローバル化はあらゆる分野にグローバル・スタンダードを求め、それが標準化の動きとして生じる。リスクマネジメントにおいても標準化が進んでいる。まずは、企業一般の次元におけるリスクマネジメント

であり、さらに保険事業には事業に対して、規制の標準化としてリスクマネジメントの標準化が進んでいる。これは、保険会社にとっての業種別リスクマネジメントである。こうして、保険会社は企業一般のリスクマネジメントを大前提としながら、業種別リスクマネジメントを基本とした、個別のリスクマネジメントを展開し、図1のような関係として把握できる。

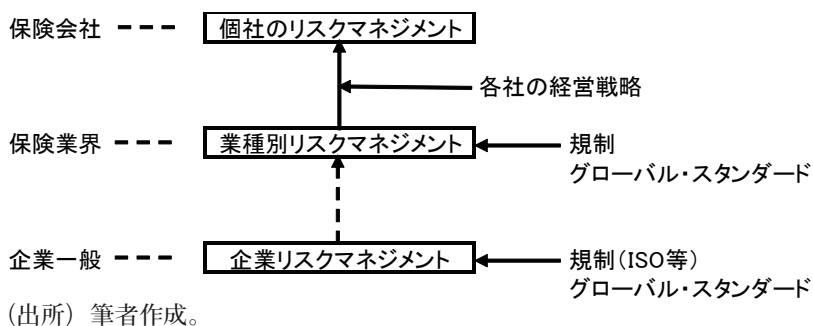


図1. 保険会社のリスクマネジメントの枠組み

### 3. 保険会社の業種別リスクマネジメント

グローバル化を推し進めたエンジンの一つでもある金融においては、金融機関が国境を越え、銀行、証券、保険といった金融分野の境界をも同時に超えて、世界的規模の金融コングロマリット形成が見られた。そのため、従来の国別、金融分野別規制、監督体制では不十分となり、規制に関する国際標準、国際標準に則った監督システムの構築が求められた。すなわち、金融コングロマリットを射程に入れた国際標準の制定と監督が求められた。金融制度の国際標準を設定するためには、その主体になりうる国際機関が必要であるが、銀行、証券には BCBS (Basel Committee on Banking Supervision、バーゼル銀行監督委員会)、IOSCO (International Organization of Securities Commissions、証券監督者国際機構) といった組織があるのに対して、保険にはなかった。そこで、1992年に国際保険監

督者組織設立が決定され、1993年に規約が採択、1994年にIAIS(International Association of Insurance Supervisors、保険監督者国際機構)が設立された<sup>3)</sup>。IAISは1997年に保険監督原則を完成させ、それを原型にICPs(Insurance Core Principles、保険基本原則)を2000年に採択した。2003年には大幅改定され、「保険基本原則および方法論」が採択された。2004年には各加盟国がICPs保険基本原則を遵守しているか否かをチェックする自己評価プログラムを実施した(大久保[2005]p.36)。これらの動きは銀行の後追いであるが、2008年の金融危機を受けてそれがより鮮明となる。

金融危機を受けて金融に改革が求められるが、それは規制に対しても改革を求めるもので、銀行規制をめぐる改革として、システミックリスクの発生・伝播を抑止するとともに、適切な破綻処理の策定を事前に求めることでTBTF(Too Big to Fail)の事態を回避することとした。そこで、G-SIFIs(Global Systemically Important Financial Institutions)が指定される。保険も同様にG-SIIs(Global Systemically Important Insurers)を特定することとなり、2013年にG-SIIsとして9社<sup>4)</sup>選定した。また、保険会社グループについても、IAIGs(International Active Insurance Groups、国際的保険会社グループ)規制を確立し、2010年にComFrame(Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups)を策定し、2016年までにICS(Insurance Capital Standard、保険資本基準)を策定してComFrameに含め、2019年に導入する予定である。2011年には、ICPsの改訂版が採択され、ICP16「ソルベンシー目的での全社リスク管理」でORSA(Own Risk and Solvency Assessment、リスクとソルベンシーの自己評価)の実施を求める保険会社、保険グループの統合リスクマネジメントの要件を規定した。こうして、各種の規制の範囲は図2のようになる。

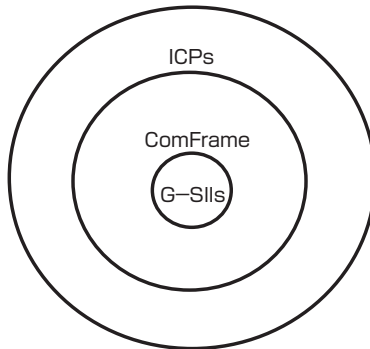
以上のように、保険会社をめぐる現在の国際潮流を捉える場合、2008年

---

3) IAIS設立の経緯については、河合[2000、2011、2012a、2012b]、大久保[2005]、来住[2008]を参照されたい。

4) 次の9社であり、わが国の保険会社は入っていない。Allianz SE、American International Group, Inc.、Assicurazioni Generali S.p.A.、Aviva plc、Axa S.A.、MetLife, Inc.、Ping An Insurance (Group) Company of China, Ltd.、Prudential Financial, Inc.、Prudential plc.

の金融危機後の規制整備を考慮する必要がある。巨大保険会社、大手保険会社グループに対する規制を整備しつつ、経済価値ベースのERM、ORSAを柱としたリスクマネジメントを保険会社に求めるとというのが国際潮流である。2008年の金融危機時には既に自由化行政へと移行していたわが国保険行政は、この国際潮流の中で、保険会社自身による内部管理、市場規律による監視、それを補強する規制・監督を目指している。すなわち、市場規律強化を重視する規制・監督として、リスクに応じた自己資本の充実、健全なリスクマネジメント、情報開示の充実が目指されることとなる。



(出所) 筆者作成

図2. 各種規制の範囲

それでは、具体的に考察するために、わが国保険行政がこの国際潮流に飲み込まれながらいかに展開し、わが国保険会社にどのような業種別マネジメントが求められているかをみてみよう。護送船団行政の放棄は国際潮流に沿ったものとはいえ、現実には1997年の生命保険会社、大手証券会社、都市銀行の破綻によって崩壊したといえる。したがって、直接的な潮流として、国内の潮流をみる必要がある。すなわち、大手金融機関の破綻という現象が、金融行政の意思に関わらず、金融機関を潰さないという護送船団体制が維持できなくなったこと＝護送船団行政の崩壊を意味するからである。組織的には2000年の省庁再編による大蔵省の解体、それに先

行する金融監督庁の設置、金融監督庁の金融庁への改組によって護送船団行政に代わる新しい金融行政が目指された。また、それは2000年6月の監督行政方針の根本的な転換の表明によっても確認できる。しかし、こうした金融行政の転換は、当面は不良債権処理、保険行政においても生命保険危機への対応など、バブル崩壊による金融システム危機への対応となった。金融システム危機への対応が終了し、欧米で進む金融グローバル化の動きに追随するために、2004年金融庁は「金融改革プログラム」を公表した。こうして、金融行政において、国際潮流に沿った金融監督規制がとられることとなる。保険行政もこの流れに沿い、展開する。

具体的な動きは、2005年の「保険会社向けの総合的な監督指針」（以下、「監督指針」とする）に始まる。ICPsに基づく市場規律強化を重視する規制・監督という国際潮流に沿った「監督指針」が示される。続いて、「金融改革プログラム」の検討課題の一つとなり、「監督指針」でも取り上げられているソルベンシー・マージン比率の見直しについて、2007年「ソルベンシー・マージン比率の算出基準等について」の報告書が出され、ソルベンシー・マージン比率の有効性・信頼性向上のために経済価値ベースの評価の方向性などが提言され、2010年保険業法が改正されて見直しが行われ、2012年度より実施されている。これも資産、負債を経済価値ベースで評価すべきとのIAISの動向をフォローしたものであるが、経済価値ベースの考え方に立脚した方式への変更は慎重な検討を要する「中期的対応」として現在も検討中であり、ここでの改正はリスク係数の見直し等の「短期的対応」と呼ばれる。この間の2008年には、欧州の先進的な保険会社のリスクマネジメントに関する研究報告書（金融庁金融研究研修センター [2008]）をまとめ、ソルベンシーについても研究を深め、さらにソルベンシーについては、2010年「経済価値ベースのソルベンシー規制の導入に係るフィールドテスト」を全保険会社対象に行って結果を公表し、実務化へと進んでいる。ただし、これについては、国際的な検討動向を踏まえつつ継続して検討することとしており、2014年に再び実施され、本年（2015年）結果が公開される予定である。

また、金融庁では保険会社の「監督方針」として「リスク管理の高度化促進」を掲げ、その一環として国際標準化しつつあるERM、ORSAの実施状況を調査する「ERMヒヤリング」を2010年度から実施している。このように、経済価値ベースのERM、ORSAを柱としたリスクマネジメントがわが国の保険会社にも業種別リスクマネジメントとして求められていることが確認できるが、保険監督規制の基本である「監督指針」についてさらに詳細にみてみよう。

保険監督は、具体的には、「監督指針」に基づき、「保険検査マニュアル」（以下、「マニュアル」とする）に沿って行われる。「監督指針」は2005年8月に策定され、その後48回改正され、直近は2014年6月に改正されたものである。特に注目すべき改正は、2014年2月の改正である。リスク管理について、それまでは「Ⅱ-2 財務の健全性」、「Ⅱ-3 業務の適切性」の中に統合リスク管理を含めて記載されていたが、ICPsでERM、ORSAについて規定されたことを受けて、監督指針の各所に分散されていた規定を再編成し、ORSA等の規定を新たに追加して内容の拡充を図り、統合的リスク管理態勢として体系的に整理して、「Ⅱ-3 統合的リスク管理態勢」を設けた。なお、「マニュアル」は、「監督指針」に先行して統合的リスク管理態勢について体系的に整理されていたので、「監督指針」に対応するかたちで所要の改定を行なっている。

こうして、「監督指針」では、「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リスク管理態勢を整備することが重要である」（「監督指針」p.57）としつつ、続けて、国際的にもIAISのICPsにおいて、ERM、ORSAを実施するよう監督すべきと規定されているとわざわざ明記しているように、ERM、ORSAを国際標準として認識し、わが国保険会社にも求めているといえよう。ただし、ORSAに対して報告義務を課すところまでは踏み込んでいない。

さらに続けて、「統合的リスク管理の標準的な枠組みはまだ確立していないが、保険会社においては、リスク管理の更なる高度化に向けて不断の取り組みが必要である」（同p.57）とする。保険監督の基本的な考え方で、「自

主的な取組みを早期に促していくことが、監督部局の重要な役割といえる」(同 p.1) とし、保険会社との十分な意思疎通を確保して、保険会社の自主的な努力を尊重する (同 p.2)、としていることと併せて考えると、業種別リスクマネジメントとしてERM、ORSA が求められるものの、管理手法については標準が確立していないので、各社の自主的取組みを尊重し、そのことでリスクマネジメントの高度化を促進するという構図が浮かび上がってくる。

したがって、わが国の保険事業にとっての業種別リスクマネジメントとは、次のようなものである。標準的な枠組みがまだ確立していない下で、自主性を重視し、発展性を持たせているため、業種別リスクマネジメントは画一的な標準ではない。経営体力的に高度なリスクマネジメントが困難な会社は、金融庁が認めるミニマム水準のリスクマネジメントになろう。その場合は、最も消極的なリスクマネジメントである。リスクマネジメントを戦略的に位置づける場所は、独自の発展性を持ったリスクマネジメントを展開することになる (図3参照)。そして、ここで注意しなければならないことは、経営体力=規模として個社のリスクマネジメントが規模=量に規定されるのみならず、質も重要であるということである。質とは、保険者としてどのような保険を扱っているかということである。わが国では保険は大きく生命保険、損害保険に分かれ本体での生損保兼営が禁止されているものの、子会社を含めた保険グループとしては生損保兼営となっていたり、外国への進出も盛んとなっていろいろな保険を扱うことも多くなっているため、規模=量に加えて、質=扱う保険の種類などで形成される保険者としての質に応じたリスクマネジメントが求められ、量と質に応じた個社の保険会社のリスクマネジメントが実施される。

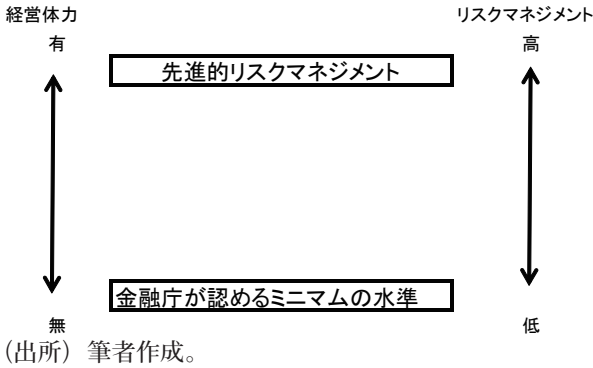


図3 保険の業種別リスクマネジメント

それでは、もう少し具体的に業種別リスクマネジメントについて考えてみよう。国際潮流およびそれを背景としたわが国保険行政の動向から、ORSAを含んだERMがわが国保険会社に求められているとできよう。ERMは、既に定義付けたように、総合的・統一的・全社的なリスクマネジメントである。しばしばERMには共通の定義がないとする指摘があるが、この定義は従来の議論を包括できている、それでいて過度に抽象的ではない、したがって、ここで具体的な業種別リスクマネジメントを考察する上においても有益な定義であると考えられる。この定義に基づくORSAを含んだERMとは、リスク・プロファイルして資本の範囲内でリスク・テイクを行い、そのためにソルベンシー・マージンなどの指標で資本とリスクの関係を管理するというものである。

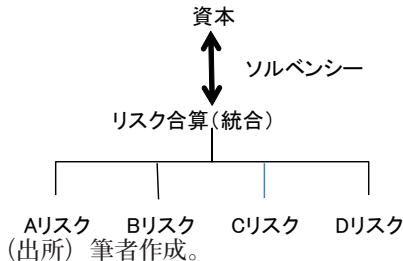
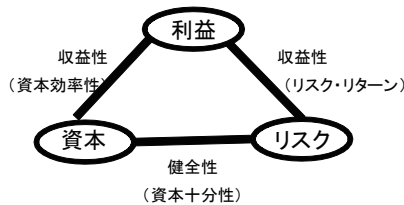


図4. ORSA を含んだ ERM の枠組み



図4でAリスク、Bリスク、Cリスク、Dリスクとした種類の異なるリスクを共通の尺度で計測し、合計のリスク量を出し、資本との対比で支払い能力をチェックするというのがポイントである。したがって、重要な点はリスクと資本の計量および両者の関係としてのソルベンシーの評価であり、それを各社が自社の問題として取り組むのであるから、正に独自の (O) リスク (R) とソルベンシー (S) の評価 (A) となる。さらに、計量できないリスクをも管理対象に含め、全社的 (E) にそれらのリスクの管理 (RM) に取り組むERMが、文字通りのORSAを含んだERMである。そして、忘れてならないのは、企業のマイナス面へのマネジメントは、企業価値最大化に結びつく適切なリスク・テイクの裏返しであるということである。ここに、ORSAを含むERMとは、資本・収益・リスクの一体的管理となる(図5参照)。

利益と資本の関係、または、利益とリスクの関係は利益に関する効率性である収益性を示し、前者は対資本での収益性であるから資本効率性、後者は対リスクでの収益性であるからリスクとリターン(利益)の関係であり、シャープレシオ  $((\text{リターン} - \text{安全資産リターン}) \div \text{リスク})$  のようなリスク対比の効率性を示す。資本とリスクの関係は、リスク対比で十分な資本を保有しているかを示す資本十分性の健全性を示す。この3者のバランスを図ることがORSAを含むERMの目的である。



(出所) 筆者作成。

図5. 資本・リスク・利益の関係

#### 4. ERMの実施状況

業種別リスクマネジメントとして ORSA を含む ERM が求められるわが国保険会社のリスクマネジメントの実態をみてみよう。そのために、「監督指針」、「マニュアル」、2014年公表のヒヤリング結果等から、業種別リスクマネジメントとして求められることをチェック項目風に整理する。

##### (1) リスク・ガバナンス

「監督指針」では、経営管理（ガバナンス）の観点から、トップマネジメント、取締役会がリスク管理部門を重視することとし、管理者（上級管理者）にリスク管理の方針に従った適切なリスク管理の実行を求め、内部監査部門、外部監査機能によるリスク管理状況、態勢の監査を求めている（「監督指針」pp.4-19）。「マニュアル」では「経営管理（ガバナンス）態勢—基本的要素—の確認検査用チェックリスト」において取締役、取締役会等のリスク管理重視の姿勢、リスク管理方針の策定を求め、特に内部監査態勢については「リスク・プロファイルに応じた実効性のある内部監査態勢を整備する」（「チェックリスト」p.13）ことを求めている。したがって、リスク・ガバナンスが重要なチェック項目となる。

トップマネジメント、上級管理者、監査部門が十分リスク管理の重要性を認識し、組織としての相互牽制も働かせながら、リスク管理態勢を構築しているかがチェック項目となる。具体的なチェック項目として、次の項目を設定する。

- ①経営トップの関与
- ②担当部署
- ③監査

##### (2) 統合的リスク管理

前述のとおり ORSA を含む ERM という国際潮流への対応を果たすための監督指針の改定において、「Ⅱ—3 統合的リスク管理」が新設されたことに、統合的リスクマネジメントがERMの中核部分であることが象徴される。統合的リスク管理は一連のプロセスにより、確実に行われることが求められる。すなわち、リスク・プロファイルの把握（＝リスクの洗い出しとリス

クの特定)、リスクの測定、ストレステストなどを通じて、日常業務に統合的リスク管理を組み込むことが求められている。具体的なチェック項目は次のものとする。

①リスク・プロファイル

リスク・プロファイルは事業戦略、法令改正、外部格付等で変化するので、そのような変化への迅速な対応も求められる。

- a) リスクの洗い出しとリスクの特定
- b) 取るべきリスクの選定
- c) 許容する損失の定め

②リスクの測定

重要なリスクが適切な手法で測定されているかがポイントである。「監督指針」には「保険引受リスク、資産運用リスク（市場リスク、信用リスクなど）、オペレーショナル・リスク」（「監督指針」 p.59）が例示されているので、これらのリスクは計量が求められているのであろう。また、計量手法の客観性、適切性が求められ、経済価値評価による共通の基準による計量化や VaR（Value at Risk）が例示されている（同 p.59）。さらに、測定の前提条件も含めて、リスク測定についての文書化をチェック項目としている（同 p.60）。最後に、ストレステストも求めている。会社全体での適確な設計を求め、感応度テスト、リーバース・ストレステスト、ヒストリカルシナリオに加えて仮想のストレスシナリオによる分析等を求めるのみならず、ストレステストの概要の開示を求めている（同 pp.60-62）。

リスクを測定するだけでは意味がなく、それを活用してこそ意味があるが、その点から資本の質と十分性の評価を求め、ソルベンシーの自己評価につながるよう求めている。これらの一連の作業が ORSA となろう。具体的なチェック項目は次のものとする。

- a) 重要なリスクの測定
- b) 計量化手法の客観性、適切性の確保
- c) 文書化
- d) ストレステスト

- e) 資本の質と十分性の評価
- f) ソルベンシー・マージン規制の要件充足のモニタリング

### ③ ALM (Asset Liability Management、資産負債の総合管理)

資産の運用方針、負債の管理方針がリスク特性やソルベンシーの状況に適合していることを確保するためには、ALM 態勢を整備して、資産負債全体を適切に管理することが求められる (同 p.74)。社内の体制として収益部門から独立した相互牽制の働く組織が求められる。なお、経済価値ベースによるリスクの把握は、ALM の枠組みでの評価が求められる (同 p.74)。具体的なチェック項目は次のものとする。

- a) 関連部署と相互牽制機能が働く ALM 担当部署
- b) 経済価値ベースのリスク管理

市場リスク (金利リスク、価格変動リスク、為替リスク)、信用リスク、保険引受リスク、流動性リスク

- c) 資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険種目間の相関関係の考慮
- d) 長期負債の管理

### ④ 保険引受リスク管理態勢

保険の基礎理論において、保険の2大機能として保険の経済的保障機能、金融的機能が指摘され、それは保険会社の保険引受業務、資産運用業務により発揮されていることから、保険引受業務は保険会社のコアの業務である。したがって、保険引受リスクは、保険会社のコアリスクである。当然、コアリスク管理態勢の整備が求められる。「監督指針」では特にコアリスクという用語は使っていないが、「Ⅱ-3-10」で規定する (同 pp.76-77)。保険引受リスク管理部門に対して、保険商品販売、保険契約引受審査等を実施する関連部門の情報を検討データとして有効に活用する、商品開発・改廃等関連部門の重要情報が報告される体制の整備、ALM のための資産運用管理部門との連携などが求められ、態勢整備が重視される。また、把握したリスクを分析し、リスク管理方針等に則った適切なリスク・コントロールが求められる。さらに、第3分野の保険についてのリスク管理が求められる。具体的なチェック項目は次のものとする。

a) 保険引受リスク管理部門の設置

b) リスクコントロール

c) 第3分野の保険のリスク管理

⑤資産運用リスク管理態勢

資産運用業務は保険会社にとって保険引受業務と並ぶコアの業務であるから、資産運用リスクは保険会社のコアリスクである。保険引受リスク管理態勢と同様に管理態勢が求められる。リスクマネジメントは財務リスクマネジメントとして発展してきた面があり、従来より金融機関では重視されているため、「監督指針」では他のリスク管理態勢に比べ記述量が多い（同pp.81-88）。また、「マニュアル」でも、市場リスク管理態勢、信用リスク管理態勢、不動産投資リスク管理態勢に分けて、詳細に記述している（「マニュアル」pp.177-224）。具体的なチェック項目は次のものとする。

a) リスク管理基本方針の策定

b) 取引実施部門（フロント・オフィス）、後方事務部門（バック・オフィス）、市場リスク管理におけるリスク管理部門（ミドル・オフィス）による相互牽制の体制

1990年代に発生した巨額損失事件において共通することは、フロント、バックの相互牽制が働かなかったことである。したがって、この点が重視されるのは当然である。リスク管理が重視されると、リスク管理自体を独立して行う組織としてミドル部門が必要とされ、今日ではフロント、バック、ミドル3者の相互牽制が求められる。ただし、「監督指針」では、「取引実施部門と、後方事務部門あるいはリスク管理部門の間の相互牽制機能は発揮されているか」（「監督指針」p.81）とされているように、フロントに対してバックまたはミドルによる組織の相互牽制を求めている。これは、巨額損失を発生させる原因は、実際に取引を行うフロント部門であるから、フロント部門がバック、ミドルから組織的に分離され、監視されることを重視しているからであろう。

c) ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢

d) 市場リスク管理態勢

e) 信用リスク管理態勢

f) 不動産投資リスク管理態勢

#### ⑥流動性リスク管理態勢

「監督指針」では、資産運用リスクの次に「流動性リスク管理態勢」について記載している（同 pp.89-90）。資金繰り管理部門とリスク管理部門の分離など牽制機能の発揮を求めている。「マニュアル」ではオペレーショナル・リスクに流動性リスクを含め、資金繰りリスクと市場流動性リスクに分けている（「マニュアル」p.225）。計量化が難しいリスクであるが、経営に重大な影響を及ぼす可能性があるため、その管理態勢の整備が求められる。具体的なチェック項目は次のものとする。

a) 相互牽制機能を持った組織が担当

b) 流動性リスク管理方針の策定

#### ⑦オペレーショナル・リスク

計量化が困難であるが、「監督指針」では、事務リスク管理態勢、システムリスク管理態勢、その他オペレーショナル・リスク管理態勢を求めている（同 p.91）。具体的なチェック項目は次のものとする。

a) 事務リスク管理態勢

個人情報漏洩、法令や内部ルールに違反する契約等の事務リスクへの具体的な方策を講じる。そのためには、事務部門において牽制機能が発揮される体制が重要であり、内部監査による事務管理態勢の監査、支社・支店等のリスク管理態勢のチェックを行う措置を講じる。また、ローテーション等の人事管理態勢が必要である。

b) システムリスク管理態勢

システムリスクについて十分認識し、全社的なリスク管理基本方針を策定し、システム、データ、ネットワーク等に対する安全対策、システム監査、プログラミングの発生防止、システム開発時の連携・チェック、外部委託管理等が求められる。

c) その他のオペレーショナル・リスク管理態勢

事務リスク、システムリスク以外を指し、特に「法務リスク」、「人的リ

スク]、「風評リスク」があげられる。

## 5. 各社の状況

上記チェック項目にリスク管理方針などを追加して、わが国保険会社のERMの実態についてみよう（表1、2参照）。対象保険会社は生命保険協会会員会社42社、日本損害保険協会会員会社26社である。各社のディスクロージャー資料により、チェック項目を充足しているかどうかをみることにする。チェックできない場合は、網掛とする。また、「(1) リスク・ガバナンス」のようにチェック項目に網掛けをしているものは、大、中のチェック項目であり、何か特徴的な記述（担当部署を含む）がある場合は、特記事項として該当欄に記述している。ディスクロージャー資料のみを使うので、ERMの実態というよりも、リスク管理態勢についてのディスクローズの実態といったものになるが、それでもリスクマネジメントの実態を垣間見ることができるだろう。

なお、ディスクロージャー誌については、保険業法第111条により作成が義務付けられている。生命保険協会では、法令で定められた項目の他に開示すべきと判断した項目を加えた「ディスクロージャー開示基準」や比較を容易にするための「ディスクロージャー要綱様式モデル」を作成している<sup>5)</sup>。したがって、かなりの程度標準化されている。損害保険業界には生命保険業界のような開示についての業界基準はないが、保険業法、「監督指針」、「マニュアル」により、各社の資料は標準化されており、その標準化の程度は生命保険業界と大きくは異ならない。

表1は生命保険会社、表2は損害保険会社についてである。これらの保険会社の各チェック項目の内容、結果は、以下のとおりである。

### (1) 会社名、資料・頁数

会社名、続いて、使用した資料とその頁数である。頁数が多ければ充実しているとは言えないものの、あまりに少なければ、高い水準のリスクマネジメントは期待できないのではないか。ディスクロージャー誌とCSRレ

5) 生命保険協会のホームページを参照されたい。

ポートを一緒にしている会社もあり、当然その場合は頁数は多くなる。また、財務情報に環境や社会への配慮、ガバナンス、中長期的な経営戦略を含む非財務情報を加えた統合報告書の場合も頁数は多くなる。おおよそ、100頁を目安にそれ未満は短い、それ以上は長いとできようが、特に200頁を超えた場合は、かなり長いものといえる。新規参入の会社が総じて短い。生命保険会社は平均116頁で100頁未満の会社が22社、比率52.4%、損害保険会社は平均112頁で100頁未満の会社が14社、比率53.8%であり、生命保険会社、損害保険会社による差は見られない。

## (2) リスク管理方針

リスク管理方針は、基本的に「リスク管理方針」から抜粋したが、別の項目等にERMに関する記述がある場合は、そちらを引用している。ERMという用語を使用している会社は多くないが、「統合的なリスク管理」といったように「統合的リスク管理」という表現をしている会社は多い。この点で、求められるERM指向となっているといえよう。統合的リスク管理を含めてERMに関連した記述のある会社がほとんどであるものの、ORSAについての言及はほとんどない。したがって、ORSAは次の課題とされ、先進的な会社でも、取り組み出したという段階か<sup>6)</sup>。ただし、MS&ADグループは、グループ企業のディスクロージャー誌でグループとしての取り組みとしてERM経営の推進を説明しつつ、ORSAを含んだERMについて解説しており、優れた開示となっている<sup>7)</sup>。

これらERM、ORSAに関する開示は、リスクマネジメントの水準を示唆するといえよう。「経済価値ベース」の管理も同様に、リスクマネジメントの水準を示唆するのではないか。もちろん、基本方針に関わり、経済価値ベースの管理についての言及があるなしで、リスクマネジメントの水準

---

6) たとえば、「朝日生命保険の現状2014」p.25において、「ORSA (Own Risk and Solvency Assessment、リスクとソルベンシーの自己評価) の導入に向けた検討に着手」とされる。

7) 「あいおいニッセイ同和損保の現状 2014」p.11、「三井住友海上の現状 2014」p.13、「三井住友海上あいおい生命の現状 2104」p.11、「三井住友海上プライマリー生命の現状 2014」p.13。



を判断するのは困難である。それは、経済価値ベースの管理自体がERM、ORSAに包摂され、また、おそらくほとんどの会社で経済価値ベースの管理は試行・施行されていると思われるからである。それでも、方針に関わるところで記述している会社の方が、既に経済価値ベースの管理をある程度自分のものにしていないかということが示唆されるという意味において、リスクマネジメントの水準が高そうであると推測できるのではないか。

### (3) リスク・ガバナンス

#### ①経営トップの関与

経営トップの関与については、関与の仕方が具体的に記述されている場合はそれに従い、そうでない場合は、組織図等を含めた記述から判断して記載している。「監督指針」でも、大前提として、かなり厳しく経営トップにリスクマネジメントとの関わりを求めているので、全ての会社が「リスクマネジメントを経営の最重要事項と捉えている」といった文言を使い、経営トップとの関わりに言及している。この点では生命保険会社、損害保険会社の区別もなく、全社に経営トップの関与があることが当てはまるが、必須事項に対して一応記載したという程度と具体的に詳しく説明しようとするものと、記述の水準は異なる。具体的に記述している会社の方が、ガバナンスに力を入れていると思われ、また組織としてみたガバナンス構造も優れているのではないか。少なくとも、そのような印象を持たれるだろう。

リスク管理の担当役員を置いている会社が数社ある。取締役会がリスクマネジメント方針や規程を設けるという形でトップが関与とする会社、リスク管理の組織横断的な中核組織・担当部署として「リスク管理委員会」といった名称の組織を設置しているところが多く、その委員長を社長とするという会社もみられる。リスク管理委員会といった位置づけの組織が経営会議、取締役会等で報告をすることでトップとの関わりを持たせている会社もある。これらの違いはリスクマネジメントへの取り組み姿勢の違いとして把握できよう。取締役会がリスクマネジメント方針、規程を設けるという形でトップの関与は、トップの関わり方としては非常に消極的で

ある。リスク管理委員会等が取締役に報告するというのも、あまり積極的とは言えない。リスク管理委員会等の委員長に社長がなるという場合との違いは大きいだろう。そして、最もリスクマネジメントを重視しているのは、リスク管理担当の役員を置くことであろう。こうしたトップの関わり方の違いは、会社としてのリスクマネジメントの取り組み姿勢を示すとと思われることから、リスクマネジメントの水準の違いを示唆するだろう。

## ②担当部署

リスクマネジメントの中核組織の事務局を「リスク管理部」といったミドル・セクションにしている会社が多く、組織名称に「ERM」が入る会社（生保3社、損保4社）、「統合（的）リスク」が入る会社（生保6社、損保3社）、「コンプライアンス」が入る会社（生保4社（内1社はコンプライアンスのみ）、損保7社）がある。さらに、生命保険会社では、リスク管理を3次元で捉えると記述する会社もある（生保4社）。リスク管理の3次元把握は、3次元がフロントーミドルトップ、フロントーミドルーリスク管理委員会、フロントーミドルー監査部門、監査部門ーミドルトップであるなど必ずしも同じではないが、リスクマネジメントを意思決定プロセス、牽制機能の観点から組織的・体系的に把握したものであろう。リスク・ガバナンス構造の把握ともいえるが、リスクマネジメントに効力を持たせようとするれば、組織的には自ずとこのような3次元の把握ができるような構造となるであろう。その点では、各社ある程度実施していると思われるが、それを明示しているか否かは、リスク・ガバナンスに対する取り組み姿勢の違い、したがってまたリスクマネジメントに対する取り組み姿勢の違いを示唆するといえよう。

組織名称に「ERM」、「統合（的）リスク」が入った方がより積極的にERMを指向していることがうかがわれるが、そのことがリスクマネジメントの水準の高低を示唆するとはまでは言えなさそうである。しかし、「コンプライアンス・リスク管理部」のように「コンプライアンス」の名称が入るか否かは、リスクマネジメント水準の高低を示唆するかもしれない。組織としてコンプライアンスを兼ねてしまうということにより、そうでない会

社に比べてリスクマネジメントが軽視されている可能性があるからである。

### ③監査

監査については、内部統制との関係から必須項目への対応として言及されているが、記述量にばらつきがある。監査を含めて、どのようにガバナンス構造を構築しているかが重要である。表では、監査については、内部監査の担当部署等を記載した。「監督指針」では、内部監査については、被監査部門との牽制機能を重視しているため（同 p.8）、牽制について言及している会社が多い。

## (4) 統合的リスク管理

### ①リスク・プロファイル

リスク・プロファイルに関わる記述がある会社に○印を入れ、そうでない場合は網掛けとした。具体的に言及している会社は非常に少ない。「a) リスクの洗い出しとリスクの特定」、「b) 取るべきリスクの選定」、「c) 許容する損失の定め」、いずれもほとんどが網掛けとなった。

およそリスクマネジメントを行う以上リスク・プロファイルは必須のプロセスとして、各社実施しているのであろうが、ディスクロージャー誌上は当然実施していることとして言及しないということであろうか。

### ②リスクの測定

#### a) 重要なリスクの測定

リスクの測定については開示資料では判断が困難なので、管理対象として記載されているリスクを記載している。上記「① a) リスクの洗い出しとリスクの特定」と重複する。各社組織図を含めて記載している場合が多い。「マニュアル」では、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナル・リスク等に対して独立したチェックリストを設けており、保険引受リスクでは再保険に関して詳細に記述されており、資産運用リスクとして市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク、流動性リスクがあげられ、オペレーショナル・リスク等については事務リスク、システムリスク、流動性リスク、その他のオペレーショナル・リスクがあげられる。各社のあげるリスクにバラつきはあるものの、この「マニュアル」が指摘する種類が基準

とされているようである。

b) 計量化手法の客観性、適切性の確保

これを実施しなければ、計量化を伴う体系的な、組織だったりリスクマネジメントは不可能であり、当然規制上も求められるので各社実施しているのであろうが、直接本項目に関わる記述をしている会社はほとんどない。

c) 文書化

「監督指針」ではリスク管理規程を設けることを求めている。それは当然文書化を伴うであろう。文書化について直接記述している会社はないが、リスク管理規程があれば文書化されているとみなして○印を入れている。

d) ストレストテスト

記述の分量に多少ばらつきがあるが、総じて簡潔に記述されている。ヒストリカルシナリオ、ストレスシナリオによるシナリオ・アプローチがほとんどである。

e) 資本の質と十分性の評価

リスク量対比で資本十分性のチェックは行われていると思われるが、資本の質に言及しつつ直接資本十分性に言及している会社はほとんどない。例外的に日本生命保険が最適自己資本を開示している。

経済価値ベースのエコノミック・キャピタルを算出している場合はその旨記載し、「③ B 経済価値ベースのリスク管理」の欄に○印を入れている。

なお、生命保険会社でエンベディッド・バリュー (Embedded Value、EV) を算出している会社が散見されるが、その場合この欄に記載した。EV には、EEV (European Embedded Value)、MCEV (Market Consistency Embedded Value) も含む。ただし、NKSJ ひまわり生命保険、第一生命保険のように本欄に優先して記載すべき事項がある場合は、備考欄に記載している。

f) ソルベンシー・マージン規制の要件充足のモニタリング

当然各社モニタリングをしているのであろうが、わざわざ開示しないようである。例外的に、アイエヌジー生命保険のように「ソルベンシー・マージンの検証」(「アイエヌジー生命保険の現状 2014 平成 25 年度決算版」)

p.24) として言及される。

### ③ ALM

積立型保険など長期の保険を除いて短期保険が中心の損害保険会社においては、負債と資産との対比は生命保険に比べて重要性に劣るため、総じて損害保険会社の記述は簡単である。損害保険会社の負債特性は、短期の負債ではあるが保険金支払い確率の見込みに対するブレが大きく、その点で流動性が重視されることにある。また、保険金支払いの偏差が大きいので、リスク保有額との関係から再保険の利用が重要である。生命保険会社も再保険利用が行われているので再保険に関する記述はみられるものの、その重要性は両業界では全く異なる。損害保険会社の場合は、再保険を前提として元受保険の引受が行われる程重要であることからすれば、当然であろう。損害保険会社では ALM の記述がない会社が多い。

#### a) 関連部署と相互牽制機能が働く ALM 担当部署

ALM に関する組織についての記述はほとんどない。ALM 自体がリスクマネジメントの側面を持つため、独立したミドル・セクションで行われることが記述される場合がある程度である。「ALM 委員会」といった名称の組織を設置しているところが多い。ただし、生命保険会社と損害保険会社では差があり、生命保険会社のほうが ALM 委員会の設置は多い。

#### b) 経済価値ベースのリスク管理

生命保険会社は記述している会社が約半分もあるのに対して、損害保険会社は皆無である。長期の負債の保有量の差が反映しているのであろうが、短期負債が中心といえども、経済価値ベースでのリスク管理が今後強く求められるであろう。特にソニー生命保険は、保険リスク、市場関連リスク、オペレーショナルリスク、カウンターパーティリスクに対して、分散効果も見込んだ経済価値ベースのリスク量を開示しており、優れている（ソニー生命保険「2014 ディスクロージャー誌」p.26）。また、T & D ホールディング傘下の保険会社も経済価値ベースの（統合的）リスク管理を実施していると明記しているのが注目される。

## c) 資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険数理の相関関係の考慮

資産、負債ともにポートフォリオ（組み合わせられたものとしての全体）の次元で管理する必要があり、各種の相関関係が重要である。当然各社とも様々な相関関係を考慮しているのであろうが、ほとんど記述している会社がない。どの程度相関関係を考慮しているかがリスクマネジメント水準を示唆する面があるのでこの情報は貴重であるが、ディスクロージャー誌で有力な情報を得るのは困難である。

## d) 長期負債の管理

損害保険会社で記述している会社はないが、生命保険会社ではある。生命保険会社と損害保険会社の負債の違いから、当然であろう。

## ④保険引受リスク

## a) 保険引受リスク管理部門

前述のとおり、「監督指針」で保険引受リスク管理部門は、保険商品販売、保険契約引受資産等を実施する関連部門、ALMのための資産運用管理部門からの独立、したがってまた独立したミドル・オフィスが示唆されているが、商品開発部門、経営数理部、収益管理部、経営企画部、ALM部、主計部、業務部などの独立したミドル・オフィスではない部署が主管部署になっている会社が生命保険会社、損害保険会社を問わず多い。数理部（生命保険）、業務部（損害保険）がみられるのは、保険引受リスクへの対応の最たるものの一つは、適切な保険料率の設定にあるからであろう。しかし、組織の相互牽制という視点に立つとき、料率設定業務において数理部や業務部は実行部隊という点でフロント・オフィスであるといえ、そのフロントの料率設定をミドルが牽制管理する態勢が求められているのではないか。比較的規模の小さな保険会社が、独立したミドル・オフィスではない部署を主管部署としている。「監督指針」では、画一的なリスク管理を求めず、規模等に応じたリスク管理を認めているが、これが当てはまり、規模の大きくない保険会社は、ミドル・オフィス以外のフロント的な部署が主管部署でも問題とされないということであろうか<sup>8)</sup>。

## b) リスク・コントロール

リスクの顕在化がみられるとき、将来のリスクに変化があるときなどは、引受基準の変更等適切なリスク・コントロールが求められるが（「マニュアル」p.160）、リスク・コントロールという用語が出てくる会社が一部ある程度で、ほとんど記述がない。

c) 第3分野の保険のリスク管理

第3分野の保険のリスク管理は、保険業法第121条第1項第1号により求められるため、各社ストレステスト、負債十分性テストを実施している。開示を丁寧に行っている会社と極めて簡潔に行う会社がある。

⑤資産運用リスク管理態勢

a) リスク管理基本方針の策定

必須項目として策定が強制されるので各社策定しているのであろうが、詳細はわからない。表では、主管部署などの名称も入れている。

b) 取引実施部門（フロント・オフィス）、後方事務部門（バック・オフィス）、市場リスク管理におけるリスク管理部門（ミドル・オフィス）による相互牽制の体制

管理部門と取引実施部門を分けて組織の相互牽制を働かせているといった記述が各年度の業務内容の記載、特に「金融商品に係るリスク管理体制」で見られることが多いが、これはフロントとミドルの相互牽制を意味すると思われる。バック・オフィスに関する記述は見られないが、おそらく取引実施部門は実際の売買等の業務を行うフロントと、その内容について受け渡しを行うバックとからなり、当然両者は分けられているからと思われる。フロントとバックの分離は、1980年代の純投資急増のバブル期に進み、1990年代のバブル崩壊時にバブル期の反省も含めながらミドル・セクションが各社で設けられ、組織の相互牽制が図られるようになった。規制はミドル・セクションの独立に主眼が有り、フロントとバックの別は当然のこととされているためか、フロントとミドルの牽制に関わる記述しかない会

- 8) 「マニュアル」p.153注3において、「保険引受リスク管理部門を独立した態様で設置しない場合（…省略…）には、当該保険会社の規模・特性及びリスク・プロファイルに応じ、その態勢のあり方が十分に合理的で、かつ、機能的な側面から見て部門を設置する場合と同様な機能を備えているかを検証する。」

社が多い。

c) ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢

機関投資家として運用はポートフォリオ運用にならざるを得ず、そのため当然のこととされるからか、この点に関して言及している会社は皆無に等しい。例外的に日本生命が言及している（「日本生命保険の現状 2014」p.29）。

d) 市場リスク管理態勢

市場リスク管理態勢、信用リスク管理態勢については、「マニュアル」において、別紙1、2として、詳細に記載されている。そこではVaR、リスク・リミットなど具体的な手法も示され、かなり標準化しているものでもある。簡単に言及している会社が多く、統合する場合は標準化しているVaRを使っている。

e) 信用リスク管理態勢

信用リスク管理については、リスクの計量手法として信用格付、信用リスクの集中を避けるためのクレジット・リミットが重要である。前者については、さらに格付会社の格付け等を使った外部格付に基づく信用格付と、内部モデルによる信用格付に分けられ、当然後者のほうが信用リスク管理としては高度である。ディスクロージャー誌では、信用リスク管理の水準までわかる開示がなされていないが、内部モデルを開発している会社は少ないようである。信用格付、リスク・リミットは「監督指針」、「マニュアル」が求めているものではあるが、市場リスク管理手法と同様、これらもかなり標準化している手法といえる。「監督指針」、「マニュアル」においては指摘がないが、信用リスクにおいても統合するために信用VaRの活用が標準化されており、VaRを使っている会社がみられた。

信用リスク管理の水準としては、リスク・リミットの設定は必須のものとして、次のような段階に分けることができよう。

信用格付は外部格付を利用、VaRを実施していない。

信用格付は外部格付を利用、VaRを実施している。

信用格付は内部モデルを利用、VaRを実施していない。



信用格付は内部モデルを利用、VaR を実施している。

ディスクロージャー誌からは上記水準のいずれであるかを断定することはできないが、VaR に言及していない会社は素直に実施していないと見てよさそうなので、この区分けによる水準を推測することができるだろう。

#### f) 不動産投資リスク管理態勢

重要度において、市場リスク、信用リスクに劣るが、「監督指針」で挙げられているため、言及している会社が多い。新規の会社、規模の小さな会社では、不動産投資を行っていないところもある。

#### ⑥流動性リスク管理態勢

「マニュアル」を意識してか、資金繰りリスク、市場流動性リスクを指摘する会社が見られる。また、平常時、懸念時、危機時などに分けて、状況に応じた対応方針を策定している会社が多く見られた。

##### a) 相互牽制機能を持った組織が担当

流動性リスクに関わる組織の相互牽制について記述している会社は皆無に等しい。そこで、担当部署の分かるものはそれを記載した。

##### b) 流動性リスク管理方針の策定

管理規程は全ての会社で策定しているであろう。ストレステストを実施している会社もある。

#### ⑦オペレーショナル・リスク

##### a) 事務リスク管理態勢

事務マニュアルを整備して、管理を強化する会社が見られる。マニュアルは、リスク管理以前に各社員が実務を行う上で必要であろうが、その実務にリスク管理の視点を含めることは、管理態勢として有効であろう。オペレーショナル・リスクに対しても、その他のリスクと同様に管理方針、規程の策定が求められるが、方針に従い、規程を生かすためにも、マニュアルは有効である。

##### b) システムリスク管理態勢

今日の ICT 社会においては、システムリスク管理態勢の構築は極めて重要である。各社とも、管理態勢を整備している。

## c) その他のオペレーショナル・リスク管理態勢

その他のオペレーショナル・リスクとして、風評リスク、法務リスク、労務人事リスク、災害リスクなどが指摘されている。

## 6. ORSA を含む ERM

ディスクロージャー誌の分析からは、保険会社に求められている ORSA を含む ERM に対して、資本の配賦面の記述が少なく、したがって、資本十分性、資本収益性の面の開示が弱い。また、ORSA がまだ十分に実施できていないといった水準が業界平均として指摘できよう。そのような中で、MS&AD グループの開示は優れている。ERM サイクルとして PDCA サイクルが描かれ、そのサイクルに ORSA が含まれているからである。すなわち、リスク・プロファイル、リスク選好、経営計画の策定、ORSA を活用した経営計画の遂行、リスク選好状況のモニタリング、事業評価である。リスクの計量化の面では、保険引受リスク、資産運用リスクを VaR により計量化して、資本と対比する。このように優れた開示ではあるが、ORSA で暗に示されているとしたためか、経済価値ベースの管理については、ほとんど言及がない。また、ORSA を含む ERM の枠組みは開示されているものの、具体性に乏しい。

経済価値ベースの管理の開示の点で優れているのが、ソニー生命保険である。保険リスク、経済価値ベースのリスク量（保険リスク 6,545、市場関連リスク 2,400、オペレーショナル・リスク 263、分散効果▲ 2,578、計 6,643 億円）を開示している（「ソニー生命保険の現状 2014」p.26）。ただし、算出方法は、「市場整合的な方法で総合的に評価したリスク総量」として、開示されない。また、時系列的に示されず、その点で具体性に乏しい。以上のように、ディスクロージャー誌の開示が優れている保険会社にしても、ORSA についてはまだ整備された感がなく、計量の開示の具体性に乏しい。こうした保険業界の水準に対して、レベル感を持つために、他業界との比較をしてみよう。メガバンクを取り上げてみたい。

メガバンクと比較をするために、保険業界に行ったのと同じチェック項

目でメガバンクをチェックした結果が表3である。まず、ディスクロージャー誌の頁数が、グループ企業を含むため、平均420頁と保険業界と比べて非常に多い。表3の特徴としては、一目見てわかるとおり、開示されていないことを意味する網掛けが少ないことである。ここでは網掛けを濃い網掛け、薄い網掛けに使い分けている。保険業界ではないので、そもそもチェック項目として不適切な保険会社特有のチェック項目は濃い網掛けとし、純粋に開示されていないチェック項目を薄い網掛けとした。濃い網掛けを含んでも網掛けが少なく、ディスクロージャー誌の頁数の多さはカバー範囲の広さを示すようである。リスク管理態勢の説明だけでも10頁以上で、保険業界との次元の違いが示唆される。こうした量的側面のみならず、質的な面でも保険業界を圧倒する。

たとえば、VaRは具体的な手法が開示され、さらに時系列的に状況がグラフで示される。みずほフィナンシャルグループは線形リスクを分散・共分散法、非線形リスクをモンテカルロシミュレーション法により算出し、両者を単純合計する。また、10BPV（Basis Point Value、0.01%）で金利感応度を計測し、具体的に期間別金利感応度を開示している。「政策保有株式」についても、VaR、リスク指標等に基づく市場リスク管理を行っている。これらを図などで具体的に開示する。バックテストも図で開示されている。ほとんど開示している会社がなく、開示していても、抽象的な開示に終始する保険会社とは対照的である。

もっとも、G-SIIsに含まれないわが国保険会社が、G-SIFIsに含まれるメガバンク並の開示を目指す必要はないとされるかもしれない。しかし、大手地方銀行の開示状況を見ると、信用リスクの計量の開示でやや具体性に欠けるものの、ほとんどメガバンクと遜色がない（表3参照）。開示の水準はリスクマネジメントの水準と密接に関係すると思われる、メガバンク、大手地方銀行並みの開示ができる水準にリスクマネジメントの水準を高度化させるべきであろう。そのための具体的課題として、ORSAを含むERM体制の構築を設定できよう。したがって、保険業界のリスクマネジメントの水準は、業種別リスクマネジメントへの対応を課題としなければならない

水準にあるのではないか。

## 参考文献

- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) [1992], *Internal Control-Integrated Framework*.
- [2004], *Enterprise Risk Management—Integrated Framework*.
- Doherty, N.A. [2000], *Integrated Risk Management*, McGraw-Hill [森平爽一郎 = 米山高生監訳 [2012], 『統合リスクマネジメント』中央経済社] .
- ERM 経営研究会 [2015], 『保険 ERM 経営の理論と実践』金融財政事情研究会。
- 林良造 = 損害保険ジャパン = 損害保険ジャパンリスクマネジメント編 [2010], 『ケースで学ぶERMの実践』中央経済社。
- Insurer Solvency Assessment Working Party [2004], *A Global Framework for Insurer Solvency Assessment*.
- IMF (International Monetary Fund) [2012a], Japan: Financial Sector Stability Assessment Update, *IMF Country Report*, No. 12/210.
- [2012b], Japan: Insurance Core Principles—Detailed Assessment of Observance, *IMF Country Report*, No. 12/228.
- 河合美宏 [2000], 「新世界金融システムの構築と保険監督者機構 (IAIS) の役割」『損害保険研究』61(4)。
- 河合美宏 [2011], 「国際保険規制の最近の進展」『損害保険研究』72(4)。
- [2012a], 「金融システムの安定と保険」『共済と保険』54(2)。
- [2012b], 「国際金融規制改革の動向」『損害保険研究』73(4)。
- 金融庁 [2008a], 「金融サービス業におけるプリンシプルについて」。
- [2008b], 「金融サービス業におけるプリンシプル (別紙1)」。
- [2014], 「保険検査マニュアル」。
- 金融庁金融研究研修センター [2008], 「欧州の先進的な保険リスク管理システムに関する研究報告書」。
- 小林薫 = 牛窪健一 = 岡崎康雄 = 金古俊秀 [2001], 「金融サービス業に関する規制・監督のハーモナイゼーションの過程における保険事業」『安田

- クォーターリー』38、安田総合研究所。
- 来住慎一 [2008], 「国際保険監督規制の最近の動向」『生命保険経営』76(4)。
- みずほ証券バーゼルⅢ研究会編 [2012], 『詳解 バーゼルⅢによる新国際金融規制』中央経済社。
- 小川浩昭 [2014], 「リスクマネジメントの周辺」『西南学院大学商学論集』60(4)。
- 荻原邦男 [2014], 「IAIS（保険監督者国際機構）による資本規制の検討動向」『基礎研レポート』2014-05-15。
- 大久保亮 [2005], 「IAIS（保険監督者国際機構）の最近の動向について——保険基本原則と主要3分野を中心に」『生命保険経営』73(2)。
- 安井義浩 [2013], 「保険分野の金融セクター評価プログラムの結果——特に責任準備金について」『基礎研レポート』2013-01-31。
- 米山高生＝酒井重人 [2015], 『保険ERM戦略——リスク分散への挑戦』保険毎日新聞社。
- 吉川浩史 [2012], 「わが国金融セクターに対するIMFの提言——Financial Sector Assessment Programの実施結果」『野村資本市場クォーターリー』2012Autumn.

(2015年7月稿)

表 1. 生命保険会社のリスクマネジメント

会社名	アイエヌジー生命保険(株)	アクサ生命保険(株)	アクサダイレクト生命保険(株)	朝日生命保険	アメリカンファミリーライフアシュアランスカンパニー-オフロロバリス	アリアンツ生命保険(株)	AIG富士生命保険(株)	オリックス生命保険(株)	カーディフ・アシュアランス・ヴィ	(株)かんぽ生命保険
資料・頁数	アイエヌジー生命の現状2014 平成25年度決算書 96頁	アクサの現状2014 121頁	アクサダイレクト生命保険の現状2014 64頁	朝日生命の現状2014 169頁	アフラックの定章2014 64頁	アリアンツ生命保険の現状2013年4月1日～2014年3月31日 64頁	AIG富士生命の現状2014 103頁	オリックス生命の現状 2014 85頁	2014 ANNUAL REPORT 72頁	かんぽ生命の現状 2014 222頁
リスク管理方針	リスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置づけている。取締役会および経営会議は統合的なリスク把握に努め、統合的リスク管理方針を定め、統合的リスク管理を推進している。特に重要なリスク分野については各種委員会を設置して、対応方針の決定やモニタリングを行っている。	リスクとリターンとのバランスを注重し、リスクがもたらす不利益を効果的に最小化しつつ、事業活動から得られるリターンを最大化している。	企業価値を高めるために、リスク管理の基本方針を取締役会において制定し、リスクを適切に把握・コントロールしていることを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、リスク管理体制の強化に取り組む。	ERMとは、当社の経営の健全性及び適切性の確保のため、当社を取り巻く様々なリスクについて、包括的に管理し、定性的・定量的に適切に把握し対応を計る。	リスクの定義・リスク管理の実施方法・リスク管理の組織体制などを定めている。また、経営の健全性を確保するために、「資産運用リスク」、「保険引受リスク」、「オペレーショナルリスク」を定量的に把握し、それらを包含した統合リスクと自己資本等の経営体を出して管理する「統合リスク管理」を行っている。	(1)リスク管理態勢の整備・構築、強化を行い、関連の社内規程を整備し、リスク管理の企業文化の醸成と、(2)リスク管理の推進を組織として「リスク管理委員会」を推進し、(3)リスク管理の強化・充実に取り組んでいる。	社会環境の変化に伴い、当社が抱えるリスクも多様化かつ高度化している。当社はこれに的確に対応し、適切な管理を要する経営課題を把握し、リスクに的確かつ防衛的に対応し、(1)防衛的リスク管理部門、(2)防衛的リスク管理部門、(3)防衛的リスク管理部門を推進し、(4)統合リスク管理を推進し、(5)統合リスク管理の強化・充実に取り組んでいる。	リスク管理の強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、「リスク管理基本方針」を制定し、さまざまなリスクをコントロールすべく管理態勢の強化に取り組んでいる。また、全社的なリスク管理を推進する組織として「リスク管理委員会」を推進し、(5)統合リスク管理を推進している。	金融サービスにおけるプリンシプル、保険会社向けの総合的な監督指針、金融コンプライアンス監督指針、保険検査マニュアル等を踏まえ、リスク管理プロセスの効果を確保するよう、当社固有のリスクを十分認識したうえで、組織別および種類のリスク管理態勢、ならびに統合リスク管理態勢を整備している。	生命保険事業に係るさまざまなリスク特性に応じた、実効性のあるリスク管理を行うことを経営上の重要課題として認識し、管理体制や管理手法などの基本事項としてリスク管理基本方針に定め、この基本方針に基づきリスク管理を実施している。リスク区分を定め、リスク区分ごとにリスク管理をし、さらに各リスクを総合的に管理(総合的リスク管理)する態勢としている。
(1)リスクガバナンス										
①経営トップの関与	取締役会および経営会議	取締役会、リスクマネジメント・サブ委員会(リスク管理担当役員)	取締役会、マネジメント・コミティ(議長代表取締役)	ALM会議を通じて取締役会、経営会議に報告	経営会議	取締役会	取締役会・経営会議 リスク管理担当部門役員(CRO)	リスク管理委員会が経営陣に報告	ジャパン・リスク管理委員会	経営会議
②担当部署	リスク管理担当部署	各担当部門、リスク管理部門、監査の三重管理体制	リスク管理部	総合リスク管理ユニット	ERM委員会(事務局:リスク管理統括部)	主計部、リスク管理委員会	リスク・キャピタル委員会、リスク管理部門	リスク管理委員会(事務局:統合リスク管理部門)	ジャパン・リスク管理委員会	リスク管理委員会
③監査	○	監査専任の役員、コンプライアンス部門から分離した内部監査部門	内部監査部	内部監査部	内部監査部	内部監査部	内部監査部門	監査部	内部監査部門	内部監査部
(2)統合的リスク管理										
①リスク・プロファイル										
a)リスクの洗い出しとリスクの特定				○				○		○
b)取るべきリスクの選定				○				○		○
c)許容する損失の定め										
②リスクの測定										
a)重要なリスクの測定	保険引受リスク、流動性リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、情報セキュリティリスク、事業継続リスク)、法務リスク、再保険リスク	資産運用リスク(市場リスク(金利リスク、為替リスク、価格変動リスク)、信用リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク	保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク、流動性リスク	資産運用リスク(市場関連リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、情報漏えいリスク、法務リスク、災害等リスク、評判リスク)	資産運用リスク(市場関連リスク、信用リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、流動性リスク)、その他のリスク(法務リスク、風評リスク、災害等リスク)	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、流動性リスク)、その他のリスク(法務リスク、風評リスク、災害等リスク)	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク)、市場流動性リスク、事務リスク、システムリスク、危機、その他のオペレーショナルリスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク)、市場流動性リスク)、事務リスク、システムリスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク、オペレーショナルリスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク、オペレーショナルリスク、情報セキュリティリスク、法務リスク、人的リスク、風評リスク、有形資産リスク、外部委託リスク)
b)計量化手法の客観性、適切性の確保							VaR			
c)文書化	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
d)ストレステスト	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	モンテカルロ
e)資本の質と十分性の評価		EEV、エコノミックキャピタル						EV		EV
③リベンジ・マージン規制の要件充足のモニタリング	○									
④ALM										
a)関連部署と相互牽制機能が働くALM担当部署	ALM委員会			保険商品毎にALM運用方針策定し、マッチング型ALM等を実施			投資ALM委員会	ALM部会		
b)経済価値ベースのリスク管理		○		経済価値ベースの統合リスクをモニタリング	取り組み中			○		
c)資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険種別間の相関関係の考慮					○					
d)長期負債の管理					○					
⑤保険引受リスク管理態勢										
a)保険引受管理部門	商品開発部門	収益管理部	リスク管理規程	総合リスク管理ユニット	経営数理事務、保険引受リスク部会			経営企画部	引受リスク管理委員会	リスク管理担当、リスク管理統括担当
b)リスクコントロール	○	○	○	○	○	○(該当なし)	○	○	○	○
c)原3分野の保険のリスク管理										
⑥資産運用リスク管理態勢										
a)リスク管理基本方針	資産運用ガイドライン	運用リスク管理部		資産運用リスク管理ユニット	資産運用リスクALM委員会 市場関連リスク、信用リスク	○	VaR、ストレステスト、バックテスト	VaR		リスク管理担当、リスク管理統括担当
b)フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制	投資部門とは独立した部門あり	フロント、ミドルを分離								フロントとミドルの相互牽制
c)ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢										
d)市場リスク管理態勢	資産運用ガイドラインにより投資先	VaR、リスクリミット設定		VaR、リスクリミット設定、感応度分析	○	VaR	VaR、ストレステスト、バックテスト	○	○	○
e)信用リスク管理態勢	資産運用ガイドラインにより投資先	資産運用リスク管理規程、審査・与信管理内規		計量化	○	○	VaR、ストレステスト、バックテスト	○	○	○
f)不動産投資リスク管理態勢										
g)流動リスク管理態勢										
a)相互牽制機能を持った組織が担当	資金繰りリスク、市場流動性リスク(市場環境の変化に对应できるような管理)	運用リスク管理部、資産運用リスク管理規程/内規	○	総合リスク管理ユニット 運用資産のキャッシュ化可能期間の定期的把握、一定基準以上の流動性資産の確保	資金繰りリスク、市場流動性リスク		資金繰りリスク、市場流動性リスク 資金繰り逼迫度に応じた対応基準	○	市場流動性リスクと資金繰りリスク	準備資金の確保 逼迫度に応じた区分
b)流動性リスク管理方針										
⑦オペレーショナル・リスク										
a)事務リスク管理態勢	事務リスク、情報(システム)セキュリティリスク、事業継続リスクを統合的に管理	統合リスク管理部、オペレーショナルリスクフォーラム	リスク管理規程	各種規程			各種事務処理マニュアルを整備 リスクコントロール	業務改革部		リスク管理委員会に定期報告
b)システムリスク管理態勢	情報セキュリティ管理規程		○	各種規程、事務マニュアル セキュリティポリシー、開発部門と運用部門の権限/審判、危機管理計画 法務リスク、災害等リスク、評判リスク	○	○	情報セキュリティ規程	システム部		リスク管理委員会に定期報告
c)その他のオペレーショナル・リスク管理態勢	事業継続計画						自己・災害リスク管理 BCPを策定	経営企画部等		○
⑧リベンジ・マージン比率	1,209.8%(単体)、1,205.1%(連結)	713.9%	2,667.3%	569.00%	775.20%	953.30%	1,265.30%	758.30%	588.30%	1,623.40%
格付	A-(S&P)	A+(S&P)	A+(S&P)	A+(S&P)	Aa3(ムーディーズ)、Aa-(S&P)	AA(S&P)	A+(JCR)	A+(R&I)、A-(S&P)	A+(S&P)フランスで取得	A+(S&P)フランスで取得
備考	INGグループ保険部門のNNグループが親会社であり、NNグループはINGグループから分離、独立する準備を進めている。親会社のオランダ証券取引所に上場している。2015年4月1日より社名をエヌエヌ生命保険(株)に変更する。	AXAグループ、アクサジャパホールディングス(持株会社)の傘下会社であるが、2014年10月1日親会社と合併。	AXAグループ、アクサジャパホールディングス(持株会社)の傘下会社。	ORSA導入に向けた検討に着手。	Aflac Incorporated(特許会社)の下にAflac米園本社、さらにその下に日本本社として位置する。 Aflac Incorporatedが日本社の経営に關して「Aflac Japan Managementガイド」を定めている。 ERMの体制整備に取り組んでいる。	アリアンツグループ 2012年1月保険商品の新規取扱を停止	AIGグループ、AIGジャパホールディングス(株)傘下。	オリックスグループ。	欧州金融グループ(GP)の保険事業を担うBNPパリバ・カーディフの日本の拠点(日本支店)として、損害保険部門のカーディフ・アシュアランス・リスク・グループとを2009年4月に設立された。パンジャアランスがビジネスモデルである。	ERMづくりに取り組んでいる。

(注)  
ALM Asset Liability Management 資産負債の総合管理  
BCP Business Continuity Plan  
EV Embedded Value  
EEV European Embedded Value  
MCEV Market Consistent Embedded Value  
VaR Value at Risk

S&P Standard and Poors  
JCR 日本格付研究所  
R&I 格付投資情報センター



保険会社のERM

表 1. 生命保険会社のリスクマネジメント

Table with 13 columns: 会社名, クレディ・アグリコル生命保険(株), ジブラルタ生命保険(株), 住友生命保険(相), ソニー生命保険(株), ソニーライフ・エイゴン生命保険(株), NKSJVまわり生命保険(株), 第一生命保険(株), 第一フロンティア生命保険(株), 大同生命保険(株), 太陽生命保険(株), チューリップ・ライフ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド日本支店, T&Dフィナンシャル生命保険(株). The table details various risk management aspects including governance, measurement, and reporting for each company.

表 1. 生命保険会社のリスクマネジメント

会社名	東京海上日動あんしん生命保険(株)	日本生命保険(株)	ネオファースト生命保険(株)	ハートフォード生命保険(株)	ピーシーエー生命保険(株)	富国生命保険(株)	フコク生命保険(株)	ブルデンシャル生命保険(株)	ブルデンシャルグループファイナンシャル生命保険(株)	マスマチュアル生命保険(株)	マニュアル生命保険(株)	三井生命保険(株)
資料・頁数	東京海上日動あんしん生命の現状 2014 122頁	日本生命の現状 2014 214頁	損保ジャパンDVI生命の現状2014 68頁	ハートフォード生命の現状 2014 60頁	ピーシーエー生命の現状 2014 64頁	フコク生命の現状 2014 208頁	フコクしんらいレポート 2014 78頁	ブルデンシャル生命の現状 2014 116頁	ブルデンシャルグループファイナンシャル生命保険(株) POF生命の現状(平成25年度版) 93頁	マスマチュアル生命の現状2014 90頁	マニュアル生命の現状 2014 72頁	三井生命の現状 2014 178頁
リスク管理方針	リスクを把握・分析し、適切に管理していくことが経営の重要課題のひとつであるとの認識のもと、リスク管理委員会を設置するとともに、業務品質・リスク管理部内・リスク管理グループを設け、各種リスクに関する課題に取り組みしている。基本3方針:統合リスク管理方針、リスク管理基本方針、危機管理方針	ERMとは、経営目標を達成するために、会社を取り巻くリスクを体系的に把握し、かつ、管理することが経営上の戦略的に管理・コントロールすることであり、収益の長期安定の向上や財務の健全性の確保に結びつけようとする枠組みのこと。	保険事業を取り巻く経営環境から生じるさまざまなリスクを体系的に把握し、かつ、管理することが経営上の重要課題と認識し、「リスク管理部」の確立を目指した経営に積極的な取り組みを行っている。また、自己責任原則に基づき、経営を取り巻くリスクに対して機動的な対応をとっていくことを「リスク管理の基本方針」としている。	統合リスク管理委員会のもと、包括的リスク管理を実施している。各リスクを管理する専門部署がリスク管理部に努め、四半毎にリスク管理部との確立を目指した経営に積極的な取り組みを行っている。また、自己責任原則に基づき、経営を取り巻くリスクに対して機動的な対応をとっていくことを「リスク管理の基本方針」としている。	リスクを否定的な事象や出来事だけでなく、機会損失も含めて捉える。そのため、リスク管理は機会とリスクの高視点から管理すべきリスクを特定、測定し、最小限のコストでこれらのリスクを許容範囲内に抑えることを目的とする。	経営陣が自らリスク管理に深く関与し、リスク管理を推進するとともに、経営戦略と一体で様々なリスクが会社と与える影響を評価・分析し、会社全体として適切に管理している。また、経済価値ベースのリスク管理を行うなど、統合的リスク管理を着実に推進している。	統合的リスク管理とは、直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めてリスクを総体的に捉え、自己資本等と比較・対照し、事業全体のリスクをコントロールするとして、自己管理型のリスク管理である。	統合的リスク管理とは、直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めてリスクを総体的に捉え、自己資本等と比較・対照し、事業全体のリスクをコントロールするとして、自己管理型のリスク管理である。	「統合的リスク管理規程」に基づき、経営執行会議にて行い、より詳細な経営管理、自己資本管理を行っている。	ハイレベルのリスク管理は、取締役会統一的なリスク管理、経営執行会議にて行い、より詳細な経営管理、自己資本管理を行っている。	長期にわたって会社に利益をもたらす「リスクリターン」のバランスの上で、リスクを、会社のみなす旨の範囲で管理し、統合的リスク管理に取組んでいる。VaR等の計量手法を用いて計算したリスク量を統合し、資本の範囲内で設定したリスク許容度を超えないようモニタリングを行っている。	潜在的なリスクも含め、全社的な観点からリスクを包括的に評価し、管理していく統合的リスク管理に取組んでいる。VaR等の計量手法を用いて計算したリスク量を統合し、資本の範囲内で設定したリスク許容度を超えないようモニタリングを行っている。
①リスクガバナンス												
①経営トップの関与	取締役会、リスク管理委員会	リスク管理委員会(経営会議の諮問機関)	リスク・コンプライアンス委員会(取締役会の諮問機関)	統合リスク管理委員会が取締役会をサポート	取締役会、CEO	取締役会がリスク管理委員会を設置	リスク管理委員会(委員長社長)	リスク管理委員会	リスク管理委員会	取締役会でリスク管理方針、経営執行会議でリスク管理基本規程制定	経営陣	チーフリスクマネジメントオフィサー
②担当部署	リスク管理委員会(事務局、業務品質・リスク管理部)リスク管理グループ	リスク管理委員会(統合的リスク管理)	リスク・コンプライアンス部	統合リスク管理委員会	第1の防衛:リスクの管理:取締役会・CEO、第2の防衛:リスクのモニタリング:リスク管理委員会、第3の防衛:監査	リスク管理委員会	リスク管理部	リスク管理チーム	リスクマネジメントチーム	リスク管理委員会	統合的リスク管理委員会	リスク管理会議
③監査	監査役会	監査役会	内部監査	内部監査室	内部監査、監査委員会	監査部	監査部	監査チーム	監査役	監査部	内部監査	監査部
②統合的リスク管理		リスク管理委員会										
a) リスク・プロファイル												
b) リスクの洗い出しとリスクの特定	○											
c) 取るべきリスクの選定		○										
d) 影響する損失の定義												
e) リスクの測定												
a) 重要なリスクの測定		コアリスク(保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、事務リスク)、有価証券(資金繰りリスク、実質資産価値変動リスク、事務リスク、システムリスク、法務リスク、情報漏洩リスク、人事労務リスク)、有価証券(金・コモディティ)リスク、災害リスク)	保険引受リスク、流動性リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、事務リスク、システムリスク	ファイナンシャルリスク(最低保証リスク、保険引受リスク、一般勘定資産運用リスク、特別勘定リスク、流動性リスク、信用リスク)、ノンファイナンシャルリスク(コンプライアンスリスク、オペレーションリスク)	経営会議(事業継続リスク、事業環境リスク、戦略リスク)、保険引受リスク管理小委員会(保険引受リスク、市場リスク、信用リスク、流動性リスク)、コプライアンス小委員会(金融犯罪リスク、コンプライアンスリスク)事務リスク管理小委員会(プロセシスリスク、人財リスク)、IT運営委員会(システムのインフラストラク)	保険引受リスク、資産運用リスク(市場関連リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク、事務リスク、システムリスク、その他のリスク	保険引受リスク、流動性リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーションリスク(業務リスク、システムリスク、法務リスク、労務・人事リスク、風評リスク、有形資産リスク)、危機管理	保険引受リスク、流動性リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーションリスク(業務リスク、システムリスク、法務リスク、労務・人事リスク、風評リスク、有形資産リスク)、危機管理	保険引受リスク、流動性リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーションリスク(業務リスク、システムリスク、法務リスク、労務・人事リスク、風評リスク、有形資産リスク)、危機管理	リスク領域 保険引受、資産運用(ALM)リスク、市場リスク、信用リスク、オペレーションリスク、流動性、事務、システム、事業継続、統合(企業価値毀損の可能性を全社横断的・総合的に管理する領域)	事業戦略リスク、市場リスク、流動性リスク、信用リスク、保険リスク、オペレーションリスク、事業継続リスク、オペレーションリスク(業務リスク、システムリスク、法務リスク、災害リスク等)	財務リスク(保険引受リスク、資産運用リスク(市場関連リスク、信用リスク、不動産投資リスク)流動性リスク、オペレーションリスク(業務リスク、システムリスク、法務リスク、災害リスク等)、子会社等リスク、情報漏洩リスク等
b) 計量化手法の客観性、適切性の確保												
c) 文書化	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
d) ストレステスト	シナリオ	シナリオ	シナリオ		シナリオ			シナリオ		シナリオ		シナリオ
e) 資本の質と十分性の評価	EV	最適自己資本										
③ALM												
a) リターン・リスク・バランスのモニタリング		中期的運用の基軸のポートフォリオ策定		ALMワーキンググループ								
b) ALM												
a) 関連部署と相互牽制機能が働くALM担当部署												
b) 経済価値ベースのリスク管理	○											
c) 資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険目間の相関関係の考慮												
d) 長短資産の管理												
e) 流動性リスク管理態勢												
a) 保険引受管理態勢	業務品質・リスク管理部	リスク管理委員会				主計部	主計部	保険収支分析チーム	数理	数理部	商品リスク委員会	
b) リスクコントロール												
c) 区分別の保険のリスク管理												
d) 資産運用リスク管理態勢	業務品質・リスク管理部	運用リスク管理専門委員会 リスク管理統括部-運用リスク管理				財務部	財務部	資産運用リスク管理チーム	資産運用リスク管理、数理	リスク管理部	資産負債管理委員会	
e) リスク管理基本方針	○											
f) フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制	フロントとミドルの相互牽制(事務リスクとして管理)	投融資執行部門に対するリスク管理・審査管理部門の牽制										
g) ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢												
h) 市場リスク管理態勢												
i) 信用リスク管理態勢												
j) 不動産投資リスク管理態勢												
k) 流動性リスク管理態勢												
l) 相互牽制機能を持った組織が担当												
a) 相互牽制機能を持った組織が担当												
b) 流動性リスク管理方針	○	資金繰りリスク-流動性低い資産の運用限度設定 市場流動性リスク-取引限度額設定										
c) オペレーション・リスク												
a) 事務リスク管理態勢	業務品質・リスク管理部	事務リスク管理専門委員会 内部監査部門・支社による重層的システムリスク管理専門委員会 コンプライアンスセンター・プラン				事務企画部	事務企画部	リスク管理チーム、事務管理チーム	リスクマネジメント	リスク管理部		
b) システムリスク管理態勢	IT企画部					事務企画部	システム管理部	システム統制チーム	システム内部統制	システム企画部		
c) その他のオペレーション・リスク管理態勢	○					総務部	リスク管理委員会					
④ALM												
a) リターン・リスク・バランスのモニタリング	2,624.60%	778.00%	1,700.90%	1,399.10%	1,141.40%	1,089.90%	577.90%	777.00%	805.70%	540.10%	1,353.1%(単体)、1,366.2%(連結)	648.50%
b) ALM												
a) ALM	AA+(R&I)、AA-(S&P)	AA+(R&I)、A+(S&P)、Aa3(ムーディーズ)			A+(S&P)グループ持株会社	AA+(R&I)、A-(S&P)、A(フィッチ・レーティングス)、A2(ムーディーズ)	A+(JGR)	AA-(S&P)	AA-(S&P)、AA-(R&I)	AA-(S&P)		AA-(S&P)
b) ALM												
a) ALM	東京海上グループ リスク割引率(無リスク金利20年債 利回り)よりリスクプレミアム(0.4%)など 保険契約価値計算の前提を明示。			2014年11月25日より損保ジャパン・ ティーマイ・ワイ生命保険(株)から 第一生命保険グループ	大規模災害リスク管理	経営方針を踏まえたリスク・テイク戦略 目標やリスクの許容範囲を定めた リスク・テイク・ステートメントを策定	富国生命とほぼ同様であるが、経済 価値ベースの管理について言及なし。	ブルデンシャル・ファイナンシャルの 一員 危機管理規程、リスク管理オフィ サー、BCOオフィス配置	大和生命保険(株)を前身とし、ジ ラルム生命保険(株)の支援のもと、 2016年4月に現社名に管理、ブル デンシャル・ファイナンシャルの一員。 危機管理規程あり。	マスマチュアル・ファイナンシャル グループの一員 領域別リスクの把握 資産運用リスクにALMリスクを含む	リスクカルチャーの定着を目指す 事業戦略リスク	EEV リスクフリーレート、相関係数等の 前提条件、EEVによる感応度を明示



表 1. 生命保険会社のリスクマネジメント

会社名	三井住友海上あいおい生命保険(株)	三井住友海上プライマリー生命保険(株)	みどり生命保険(株)	明治安田生命保険(相)	メットライフ生命保険(株)	メディアケア生命保険(株)	ライフネット生命保険(株)	楽天生命保険(株)
資料・頁数	三井住友海上あいおい生命の現状 2014 149頁	三井住友海上プライマリー生命の現状 2014 108頁	みどり生命の現状 2014 73頁	明治安田生命の現状 2014 212頁	メットライフ生命の現状 2014 88頁	メディアケア生命の現状 2014 78頁	ライフネット生命の現状 2014 89頁	楽天生命の現状 2014 80頁
リスク管理方針	ERM経営を推進し、グループが保有するリスクを全社的視点で定量的・定性的に把握する。その特性を踏まえ、「リスク」、「リターン」、「資本」をバランスよくコントロールしたリスク選好に基づき経営資源の配分を行い、「健全性」を基盤に「成長の持続」と「収益性・資本効率の向上」を実現し、企業価値の拡大を目指す。	ERM経営を推進し、グループが保有するリスクを全社的視点で定量的・定性的に把握する。その特性を踏まえ、「リスク」、「リターン」、「資本」をバランスよくコントロールしたリスク選好に基づき経営資源の配分を行い、「健全性」を基盤に「成長の持続」と「収益性・資本効率の向上」を実現し、企業価値の拡大を目指す。	適切なリスクコントロールを行うことにより、業務の健全性および適切な利用および信頼を高め、社会的責任を果たしている。	継続リスクについては、会社におけるさまざまなリスクを体系的に捉え、統合して管理する視点から、各種別リスクの特性等に照して、定量的あるいは定性的に把握・統合・検証したうえで、その状況につきリスク管理委員会に定期的に報告している。	統合リスク管理担当役員(チーフリスク・オフィサー)を議長とする統合リスク管理委員会を中心として、会社の経営に影響を及ぼしうるすべての領域のリスクをモニタリングしている。戦略的・財務的・目的達成に関するリスク管理の方法として、従来から主に資産運用リスクの領域でいられていたVaRやストレステスト等の手法を活用して会計上やルベンシーマージン規制に係るリスク管理を実施しているが、あわせて経済価値ベースのリスク管理を推進するための経済資本管理を導入している。	取締役会にて決議した「統合的リスク管理方針」において、統合的リスク管理の整備・確立が経営上極めて重要であると認識し、リスク管理の定義したそれぞれのリスクについて、リスク管理を行っていく上での経営陣の役割等を、各リスク管理方針の中に定めている。	生命保険会社としての業務の健全性及び適切性の観点からリスク管理体制の整備・確立が経営上極めて重要であると認識し、リスク管理のための社内規程を制定し、社内の組織体制の確立を優先して行うことにより各リスクの詳細・改善体制を整備している。	それぞれのリスク特性に応じた管理を適切におこなっている。リスクを個々に管理するのみならず、業務の規模・特性やリスク・プロファイルに照し、各種のリスクが全体として及ぼす影響を評価したうえで、全社的な視点から包括的に管理することが重要である。このため、統合的リスク管理については、当該の規模やリスク特性等に応じて、リスクの計量化を行い、課題を把握しつつ継続的な高度化の取り組みに努めている。
(1) リスクガバナンス								
① 経営トップの関与	経営会議	取締役会	リスク管理委員会(委員長社長)	経営会議	取締役会	取締役会	取締役会	取締役会
② 担当部署	リスク管理委員会	リスク管理委員会	コンプライアンス部	リスク管理統括部	統合リスク管理委員会	コンプライアンス・リスク管理部	リスク管理委員会	リスク管理委員会(取締役会の下部組織)
③ 監査	監査部	業務監査部	内部監査部	内部監査部	監査部	内部監査部	監査部	監査部
(2) 統合的リスク管理				リスク管理委員会				リスク管理部
① リスク・プロファイル								
a) リスクの洗い出しとリスクの特定	○	○			○			
b) 取るべきリスクの選定	○	○			○			
c) 許容する損失の定め	○	○			○			
d) リスクの測定	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、流動性リスク、事務リスク、情報セキュリティ、法的リスク、事業・災害リスク、人的リスク、風評リスク	コアリスク(保険引受リスク(死亡・障害・最低保証)、資産運用リスク(市場・信用)、オペレーショナルリスク、オペレーショナルリスク(事務・情報セキュリティ、法務・人的)、危機管理(風評/事故/災害/その他))	保険引受リスク、事務リスク、資産運用リスク(市場リスク、流動性リスク、システムリスク、情報リスク、その他リスク)	保険引受リスク、流動性リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、法務リスク、その他のオペレーショナルリスク)、風評リスク、関連会社リスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場関連リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、不正リスク、法令・規制リスク、人的リスク、自然災害・テロリスク、財務報告リスク)	保険引受リスク、流動性リスク(資金繰りリスク、市場流動性リスク)、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、情報セキュリティ、法的リスク、システムリスク)	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク(金利リスク、価格変動リスク、為替リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク、事務リスク、システムリスク、情報セキュリティ、法的リスク、労務人事リスク、外部不正リスク)、大規模災害リスク	保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク(流動性リスク、事務リスク、システムリスク、情報セキュリティ、法的リスク、労務人事リスク、外部不正リスク)、大規模災害リスク
a) 重要なリスクの測定								
b) 計量化手法の客観性、適切性の確保								
c) 文書化	○	○		○	○	○	○	○
d) ストレステスト	○	シナリオ		シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ
e) 資本の質と十分性の評価		資本政策		EEV	経済資本		EEV	
f) ルベンシーマージン規制の要件充足のモニタリング	ORSA	ORSA		ALM分科委員会	ファイナンシャルリスク管理部		ALM委員会	
g) ALM				サードパーティ・マネジメント型ALM	経済資本管理			
a) 関連部署と相互牽制機能が働くALM担当部署	ALM・保険引受リスク部	ALM運用企画部						
b) 経済価値ベースのリスク管理								
c) 資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険種目別の相関関係の考慮								
d) 長短負債の管理								
④ 保険引受リスク管理態勢								
a) 保険引受管理部門	○	○	○					リスク管理部
b) リスクコントロール								
c) 第3分野の保険のリスク管理								
⑤ 資産運用リスク管理態勢				資産運用リスク分科委員会				
a) リスク管理基本方針		○		○	○	○	○	○
b) フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制	フロントとバック・ミドルの分離			○	○	○	○	○
c) ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢				○	○	○	○	○
d) 市場リスク管理態勢	VaR	○		VaR	VaR、リスクリミット管理	VaR	VaR、リスクリミット	○
e) 信用リスク管理態勢	VaR、格付別与信極高	○		VaR	経済価値ベース	○	○	○
f) 不動産投資リスク管理態勢	○			○	○	○	○	○
g) 流動性リスク管理態勢				ALM分科委員会				
a) 相互牽制機能を持った組織が担当					ファイナンシャルリスク管理部	コンプライアンス・リスク管理部		経理部
b) 流動性リスク管理方針	平常時・懸念時・危機管理時	○		平常時・懸念時・危機時・巨大災害時	ストレステストも実施	○		○
⑦ オペレーショナル・リスク				オペレーショナルリスク管理分科委員会				
a) 事務リスク管理態勢	○	○	○	○	オペレーショナルリスク管理部	コンプライアンス・リスク管理部		顧客サービス本部
b) システムリスク管理態勢	○	○	○	○	オペレーショナルリスク管理部	システム部		情報システム本部、コンプライアンス部
c) その他のオペレーショナル・リスク管理態勢	○	○	○	○	オペレーショナルリスク管理部	コンプライアンス・リスク管理部		総務人事部、コーポレートコミュニケーション部
ルベンシーマージン比率	1,264.90%	1,004.60%	6,243.00%	945.50%	966.10%	4,269.50%	1,922.20%	808.80%
格付	A+(S&P)、AA-(R&I)	A+(S&P)、AA-(R&I)	危機管理小委員会	AA-(R&I)、A+(JCR)、A(S&P)	AA-(S&P)	A(R&I)	EEV	
備考	MS&ADインシュアランスグループの一員	MS&ADインシュアランスグループの一員 EEV 危機管理マニュアル		危機管理規程あり。	メットライフグループの一員	EV 危機管理規程		

表 2. 損害保険会社のリスクマネジメント

会社名	あいおいニッセイ同和損害保険(株)	アイベツ損害保険(株)	アクサ損害保険(株)	朝日火災海上保険(株)	アニコムホールディングス(株)	イーデザイン損害保険(株)
資料・頁数	あいおいニッセイ同和損保の現状 2014 210頁	アイベツの現状 2014 54頁	アクサ損害保険の現状2014 63頁	朝日火災の現状 2014 138頁	アニコムホールディングスの現状 2014 57頁	イーデザイン損保の現状 2014 83頁
リスク管理方針	多用なリスクを統合的に把握し、リスクへの対応を柔軟に行うこと、重要なリスクに優先的・重点的に対応すること、必要な資本を確保することを目的として、定量・定性の両面から当社全体のリスクの状況を管理する。	リスクの的確な把握、把握したリスクの分析、戦略目標を踏まえたリスク管理体制の構築、収益部門と分離されたリスク管理部門の設置、適正な管理態勢の整備・維持に取り組むことで、統合的リスク管理を行う。	リスクとリターンとのバランスに対して注意深く考察を行うことにより、リスクからもたらされる不利益を適切に最小化しつつ、事業活動から得られるリターンを最大化していく。	リスク全般の把握とその管理体制を強化するために様々なリスクを統合して管理するコンプライアンス業務部リスク管理課を設置し、各「リスク管理委員会」とそれらを横断的に統括した「統合的リスク管理委員会」で実効性のあるリスク管理を行っている。	保険持株会社における統合的リスク管理とは、グループ会社が抱える各種リスクを統括すること及びグループ内のリスクの波及等、個々の会社では対応できないグループ体制特有のリスクについて、定性的または定量的に評価されたものを総合的に捉え、グループの経営体力(自己資本)を前提に置いて、全体を適切に管理することと認識している。	倒産防止の観点ならびに資本の有効活用を図る観点から、資本・リスクを一元的に管理する「統合的リスク管理」をおこなっている。さらされているリスク全体を定量的に把握し、適切にリスクをコントロールしながら事業運営を行っている。
(1)リスク・ガバナンス						
①経営トップの関与	ERM委員会(取締役の諮問委員会)、取締役会で「リスク管理方針」制定	取締役会で「リスク管理方針」を制定	統合リスク管理委員会、取締役会、経営会議	統合的リスク管理委員会、取締役会	取締役会	取締役会
②担当部署	ERM委員会	コンプライアンス・リスク管理部	リスク管理部	統合的リスク管理委員会(事務局:コンプライアンス業務部)	コンプライアンス・リスク管理部	
③監査	監査役会、業務監査部	監査部	内部監査部	内部監査部	内部監査室	監査部門
(2)統合的リスク管理						
①リスク・プロファイル						
a)リスクの洗い出しとリスクの特定	○	○			○	○
b)取るべきリスクの選定	○					
c)許容する損失の定め	○					
②リスクの測定						
a)重要なリスクの測定	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク、オペレーショナルリスク(事務リスク、情報資産リスク、法務リスク、事故・災害リスク、人的リスク、子会社・関連会社リスク)、海外事業リスク 内部モデルを用いて、保険引受リスク、資産運用リスク等の尺度をVaR(信頼期間1年、信頼区間99.5%)で統一して、経営体力(資本)と対比している。	コア・リスク(重点的に取り組んでいるリスク) 保険引受リスク システムリスク 募集コンプライアンスリスク	保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、法務リスク等)	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、流動性リスク)、事務リスク、システムリスク、その他リスク	市場関連リスク、信用リスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク、市場流動性リスク)、資金繰りリスク、事務リスク、システムリスク、情報漏洩リスク、法務リスク、人事労務リスク、レピュテーションリスク、事故・災害・犯罪リスク
b)計量化手法の客観性、適切性の確保	○				○	○
c)文書化	○				○	○
d)ストレステスト	シナリオ		シナリオ			シナリオ
e)資本の質と十分性の評価	○					
f)ソルベンシーマージン規制の要件充足のモニタリング	○				グループ自己資本管理方針	
③ALM						
a)関連部署と相互牽制機能が動くALM担当部署			ALM・資産運用委員会	ALM分会(統合的リスク管理委員会内、事務局:コンプライアンス業務部)		
b)経済価値ベースのリスク管理						
c)資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険種目間の相関関係の考慮						
d)長期負債の管理						
④保険引受リスク管理態勢						
a)保険引受管理部門	○		商品委員会、料率引受委員会	保険引受リスク管理委員会(事務局:商品)		
b)リスクコントロール	保有水準を設定		○	○		
c)第3分野の保険のリスク管理	○	第3分野の保険なし	○			
⑤資産運用リスク管理態勢						
a)リスク管理基本方針	○		○	統合的リスク管理規程	グループ統合的リスク管理基本方針	○
b)フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制	フロント、ミドル、バックの相互牽制		○		財務部、経理部、リスク管理部	
c)ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢						
d)市場リスク管理態勢	VaR		○	VaR等、感応度分析	○	
e)信用リスク管理態勢	VaR、与信限度額設定		○	資産自己査定基準	○	
f)不動産投資リスク管理態勢	○					
⑥流動性リスク管理態勢						
a)相互牽制機能を持った組織が担当						
b)流動性リスク管理方針	○		○			
⑦オペレーショナル・リスク						
a)事務リスク管理態勢	○			事務リスク管理委員会(事務局:業務管理部)		
b)システムリスク管理態勢	情報資産リスク		オペレーショナルリスク委員会	システムリスク管理委員会(事務局:システム企画部)		
c)その他のオペレーショナル・リスク管理態勢	○			その他リスク管理委員会(事務局:コンプライアンス業務部)		
ソルベンシーマージン比率	754%(単体)、771.6%(連結)	276.40%	842.70%	588.4%(単体)、592.6%(連結)	295.1%(単体)、343.9%(連結)	656.70%
格付			A+(S&P)			
備考	MS&ADインシュアランスグループ三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上あいおい生命、三井住友海上プライマリー生命、関連事業会社7社	ペット保険に特化し、保有資産は預貯金、土地・建物のみである	AXAグループ日本における展開アクサジャパホールディング(株)、アクサ損害保険(株)、アクサ生命保険(株)、アクサダイレクト生命保険(株)		日本初のペット保険専門の保険会社	2009年6月東京海上グループとNTTグループの提携でネット損害保険会社として設立。危機管理体制の整備。エマージングリスクも洗い出し。

表 2. 損害保険会社のリスクマネジメント

会社名	エイチ・エス損害保険(株)	SBI損害保険(株)	au損害保険(株)	共栄火災海上保険(株)	(株)損害保険ジャパン、日本興亜損害保険	そんぽ24損害保険(株)	大同火災海上保険(株)
資料・頁数	エイチ・エス損保の現状 2014 49頁	SBI損害保険の現状 2104 62頁	au損保の現状 2014 93頁	共栄火災の現状2014 134頁	損害保険ジャパン日本興亜損保の現状 2014 318頁	そんぽ24の現状 2014 76頁	大同火災の現状 2014 113頁
リスク管理方針	損害保険事業を取り巻く多様なリスクを適切に管理するために、個別のリスクに関わる業務を所管する各部署(リスク管理担当部門)が、リスクごとに、その所在や特性に対する理解を踏まえ管理を行うほか、経営として当社が直面しているリスク全体を統合的に管理するために、社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、各リスク管理担当部門からの情報を組織横断的に把握・評価したうえで、総合的に対応する体制としている。	将来にわたる財務の健全性の確保および収益性の改善を図るため、事業戦略およびリスク特性等に応じ、想定されるまたは直面する各種リスクに関して、それぞれのリスク分類毎にリスクを評価するとともに、自己資本等の経営体力と比較・対照することによる統合リスク管理を行っている。	リスク計量化による定量面とリスクを質的に評価する定性面の両面から、当社が直面するさまざまなリスクを管理している。	「リスク管理全体の方針」および「個別リスク管理方針」を取締役会において策定し、この方針に沿って各リスク管理責任部署がリスク管理を行っている。具体的には、リスク管理規程の整備、各リスクの評価・モニタリングの実施および経営への報告、リスク計量化等の計測手法の充実等を行っている。	戦略的リスク経営(ERM:Enterprise Risk Management)では、企業価値最大化に向けて、資本・リスク・リターンをバランスを適切にコントロールし、財務健全性の確保、資本効率の向上、リスク対比の収益性向上を実現する。	抱えるリスクの状況を的確に把握したうえで、不測の損失を回避し、適切にリスクをコントロールすることにより、財務の健全性を確保するとともに、企業価値最大化を目的として、リスク管理態勢を整備している。	各種リスクを分類・体系化し、リスク管理の強化に努めている。また、それらのリスクを統合的に管理する手法を開発し、その高度化を進めている。特に経営上重大な影響を及ぼすようなリスクから優先的かつ重点的にリスク管理を行い、資本とリスクを一元的に管理する統合的リスク管理、いわゆるリスクベースの経営態勢(ERM:Enterprise Risks Management)の強化により、財務の健全性と収益性(資本効率)の向上に取り組む。
(1)リスク・ガバナンス							
①経営トップの関与	リスク管理委員会(委員長社長)	リスク管理委員会(取締役会の諮問機関)	取締役会	取締役会	経営会議	取締役会	常務会
②担当部署	リスク管理委員会	コンプライアンス統括部	リスク管理委員会	リスク管理部	統合的リスク管理委員会	リスク管理・コンプライアンス委員会	収益・リスク管理委員会
③監査	内部監査部	内部監査室	内部監査部	監査役	内部監査部	業務監査室	内部監査部
(2)統合的リスク管理							
①リスク・プロファイル							
a)リスクの洗い出しとリスクの特定						○	
b)取るべきリスクの選定							
c)許容する損失の定め							
②リスクの測定							
a)重要なリスクの測定	保険引受リスク、資産運用リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク	保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナル・リスク等(事務リスク、外部委託リスク、流動性リスク、災害リスク、風評リスク、その他オペレーショナルリスク、システムリスク、苦情対応リスク)	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク(市場流動性リスク、資金繰りリスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、情報資産リスク、風評リスク、その他のオペレーショナルリスク(募集リスク、企画・開発リスク、外部経営環境リスク、法務リスク、事故・災害リスク、人的リスク))	保険引受リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク)資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク、市場流動性リスク)	保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナル・リスク(事務リスク、システムリスク、有形資産リスク、労務リスク、風評リスク)、流動性リスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク、市場流動性リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、風評リスク)	保険引受リスク(商品開発リスク、一般保険リスク、自然災害リスク・巨大リスク、再保険リスク)、資産運用リスク(市場リスク(金利リスク、価格変動リスク、為替リスク)、信用リスク、流動性リスク、デリバティブ取引リスク、不動産投資リスク)、事務リスク・システムリスク、情報リスク、経営リスク(風評リスク)、事故・災害・犯罪リスク、大規模災害リスク(危機管理)、人事・労務リスク、法務リスク
b)計量化手法の客観性、適切性の確保							
c)文書化	○	○	○	○	○	○	○
d)ストレステスト				○	シナリオ	シナリオ	シナリオ
e)資本の質と十分性の評価							
f)ソルベンシーマージン規制の要件充足のモニタリング							
③ALM							
a)関連部署と相互牽制機能が働くALM担当部署					ALM委員会		
b)経済価値ベースのリスク管理							
c)資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険種目間の相関関係の考慮							
d)長期負債の管理							
④保険引受リスク管理態勢							
a)保険引受管理部門	業務部	業務統括部商品開発室		○	商品管理担当部、リスク管理部		保険引受リスク管理委員会
b)リスクコントロール				○			○
c)第3分野の保険のリスク管理		経営企画部			○		資産運用リスク管理委員会
⑤資産運用リスク管理態勢							
a)リスク管理基本方針		○	○		市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク、予定利率リスクを一元的に管理	○	○
b)フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制				フロント、バックとミドルの相互牽制		フロント、ミドル、バックを組織的に分離	
c)ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢							
d)市場リスク管理態勢			○	VaR、感応度	VaR	VaR	○
e)信用リスク管理態勢			○	与信限度額	VaR、社内格付によるリミット管理	社内格付	○
f)不動産投資リスク管理態勢			○	○			○
⑥流動性リスク管理態勢		経営財務部					
a)相互牽制機能を持った組織が担当							
b)流動性リスク管理方針	○			平常時、要注意時、懸念時、危機時、巨大災害時	流動性リスク・シナリオ	○	○
⑦オペレーショナル・リスク							
a)事務リスク管理態勢	○	経営企画部	○	○	○	○	○
b)システムリスク管理態勢	○	システム部	○	○	○	○	○
c)その他のオペレーショナル・リスク管理態勢		○	○	○	○	○	○
ソルベンシーマージン比率	738.50%	391.50%	430.20%	782.00%	713.3%(損保ジャパン)、653.0%(日本興亜)	633.90%	482.40%
格付							
備考			MS&ADインシュアランスグループ経営理念、KDDI基本理念に基づく。危機管理規程(BCMの確立)	危機管理方針	2014年9月1日に損保ジャパンと日本興亜損保が合併するため両者で1冊のディスクロージャー誌となっている。	損保ジャパン日本興亜グループの一員	リスクベースの経営姿勢をERMとする。

表 2. 損害保険会社のリスクマネジメント

会社名	東京海上日動火災保険(株)	トーマ再保険(株)	日新火災海上保険(株)	日本地震再保険(株)	日立キャピタル損害保険(株)	富士火災海上保険(株)	ジェイアイ傷害火災保険(株)
資料・頁数	東京海上日動の現状 2014 208頁	トーマ再保険の現状 2014 106頁	日新火災の現状 2014 133頁	日本地震再保険の現状 2014 69頁	日立キャピタル損害保険の現状 2014 57頁	富士火災の現状 2014 158頁	BUSINESS REPORT 2014 114頁
リスク管理方針	リスク低減・回避等を目的とした狭義のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面から把握し、このリスク情報を有効に活用して、会社全体の「リスク」「資本」「リターン」を適切にコントロールするリスクベース経営(ERM)態勢の強化に取り組んでいる。	個別に管理すべきリスクは、再保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク、海外拠点リスク、責任準備金及び支払金の積立リスクに区分し、それぞれのリスクに対応するべく、リスク管理部門を設けている。	保険引受リスク、資産運用リスク等リスクカテゴリーごとのリスク量の合計額を資本の範囲内に収めることにより、格付の維持および倒産の防止を図るリスク管理(「統合リスク管理」という)を実施している。それぞれのリスクは確率論に基づく計測手法により計量化を行っており、リスク量がビジネスユニットごとに定めた限度額を超過していないことを定期的に検証している。	リスク管理の組織体制や重要事項については、「リスク管理規程」及び「統合的リスク管理規程」に定め、個別のリスクである資産運用リスク、流動性リスク及びオペレーショナルリスクについては各々のリスク管理規程または年次のリスク管理方針に具体的な管理方法を定めている。また、組織横断的にリスク管理委員会を設置し、リスク管理状況を把握し、統合的にリスクを管理している。	あらゆるリスクを統合的かつ全社的に管理・コントロールする統合的リスク管理態勢(ERM)の高度化に取り組んでいる。	「当社を取り巻くあらゆるリスクに対して、リスク選好を明確化し、対応できる体制づくりを目指す」、「リスクを所管するリスク主管部門によるリスク管理の強化、および統合的リスク管理部門による牽制機能の発揮により、更なる強化を図る」といった基本的スタンスに基づき、業務の健全性と適正性の確保に努めている。	直面するリスクを総体的に捉えた上で、定量的に把握したリスク量を自己資本等と比較・対照し自己管理型のリスク管理を行うこと、および定量的に把握し難いリスクについてはも当社が重要と認識するものについて定性的に特定・把握し管理を行うことで、リスクを会社の定める許容範囲内に抑えることを目的とする。
(1)リスク・ガバナンス							
①経営トップの関与	取締役会	取締役会	取締役会	取締役会	取締役会	経営会議	取締役会
②担当部署	リスク管理委員会	ERM委員会	リスク管理委員会	リスク管理委員会	ERM委員会	ERM委員会(事務局リスク管理部)	統合的リスク管理委員会
③監査	内部監査部門	監査部門	内部監査部門	監査室	内部監査部		監査部
(2)統合的リスク管理	リスク管理部	リスク管理部	リスク管理部	リスク管理部	経営企画部	リスク管理部	VaR(信頼区間99%、保有期間1年)
①リスク・プロファイル							
a)リスクの洗い出しとリスクの特定	○	○	○				
b)取るべきリスクの選定	○		○				○
c)許容する損失の定め	○		○				
②リスクの測定							
a)重要なリスクの測定	コアリスク(保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク、市場流動性リスク)、事業活動に付随するリスク(資金繰りリスク、事務リスク、システムリスク、情報漏えいリスク、法務リスク、レピュテーションリスク、事故・災害・犯罪リスク、人事労務リスク、子会社等経営リスク)	再保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、流動性リスク)、海外拠点リスク、責任準備金及び支払金の積立リスク	保険引受リスク(商品開発リスク、元受保険リスク、再保険等リスク、受再保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク、システムリスク(IT投資リスク、IT開発リスク、ITインフラリスク)、事務リスク、その他のリスク(情報漏えいリスク、レピュテーションリスク、事故・災害・犯罪リスク、人事労務リスク、子会社関連会社リスク)	資産運用リスク(市場リスク、信用リスク)、流動性リスク、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、ソルベンシー・マージン比率低下に伴うリスク、その他リスク)	保険引受リスク、資産運用リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク(事務リスク、システムリスク)、ソルベンシー・マージン比率低下に伴うリスク、その他リスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場開リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、オペレーショナルリスク(流動性リスク、事務リスク、保険金支払管理リスク、システムリスク、コンプライアンスリスク、事故・災害リスク、風評リスク、グループ会社における災害リスク)	保険引受リスク、資産運用リスク、資金繰りリスク、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク、法令等リスク)、その他
b)計量化手法の客観性、適切性の確保							
c)文書化	○		○			バックテストを定期的実施	
d)ストレステスト	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ	シナリオ
e)資本の質と十分性の評価	○	○	○	○	○	○	○
f)ソルベンシーマージン規制の要件充足のモニタリング						ソルベンシーマージン比率低下に伴うリスク	
③ALM							
a)関連部署と相互牽制機能が働くALM担当部署	○						
b)経済価値ベースのリスク管理							
c)資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険種目間の相関関係の考慮							
d)長期負債の管理							
④保険引受リスク管理態勢	リスク管理部		リスク管理部		商品業務第1部、商品業務第2部	商品業務管理室	○
a)保険引受管理部門	○		○			○	○
b)リスクコントロール	○		○			○	○
c)第3分野の保険のリスク管理	リスク管理部		リスク管理部		○	○	○
d)資産運用リスク管理態勢							
⑤資産運用リスク管理態勢	資産運用リスク管理方針	○	○		○	VaR	○
a)リスク管理基本方針							
b)フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制	フロントとミドルに相互牽制					フロント、バック、ミドル独立による相互牽制	フロントからミドルを独立
c)ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢							
d)市場リスク管理態勢	VaR	VaR	○	VaR		VaR(信頼区間99%、保有期間1年)	VaR
e)信用リスク管理態勢	VaR	○	○	VaR		内部基準による信用格付を使ったVaR	○
f)不動産投資リスク管理態勢	○		○			○	
⑥流動性リスク管理態勢	リスク管理部、経理部		リスク管理部		経理部	○	
a)相互牽制機能を持った組織が担当						トレジャリー室	
b)流動性リスク管理方針	○	○	○	○	○	○	○
⑦オペレーショナル・リスク							
a)事務リスク管理態勢	業務品質部	○	○	○	事務・情報企画部、保険金サービス部、カスタマーサービスセンター	リスク管理部	○
b)システムリスク管理態勢	IT企画部	○	IT企画部	○	○	ビジネスプロセス統括部、リスク管理部	○
c)その他のオペレーショナル・リスク管理態勢	○		○	○	○	IT総合企画室	○
ソルベンシーマージン比率	685.4%(単体)、634.7%(連結)	815.10%	837.1%(単体)、820.9%(連結)	344.90%	2,351.10%	782.2%(単体)、900.7%(連結)	1,439.80%
格付	AA-(S&P)、Aa3(ムーディーズ)、A++(A.M.Best)、AA+(R&I)、AAA(JCR)、AA-(フィッチ・レーティング)		AA(R&I)	危機管理			
備考	危機管理方針あり。		東京海上グループの一員 危機管理			AIG100子会社、2015年下半年以降にAIU損害保険会社と経営統合の方向性。 事業継続管理規程、大規模災害対策規程、コンティンゲンシー・プラン それぞれのVaR算出方法を記載している。	危機管理・業務継続体制管理 大株主AIGジャパンホールディングス(50%)、JTB(50%)



表 2. 損害保険会社のリスクマネジメント

会社名	セコム損害保険(株)	セゾン自動車火災保険(株)	ソニー損害保険(株)	三井住友海上火災保険(株)	三井ダイレクト損害保険(株)	明治安田損害保険(株)
資料・頁数	セコム損害保険の現状 2014 83頁	セゾン自動車火災の現状 2014 103頁	ディスクロージャー誌 2014 74頁	三井住友海上の現状 2014 206頁	三井ダイレクト損害保険の現状 2014 54頁	明治安田損害保険の現状 2014 96頁
リスク管理方針	財務の健全性を確保するため、保険引受リスク、資産運用リスクおよびオペレーショナル・リスクの各リスク量を計測し、これらを統合したリスク総量と経営体力(実質自己資本)を対比する統合リスク管理を行い、定期的に「リスク管理委員会」に報告し、管理している。	定性・定量の両面から統合的リスク管理を行い、リスクを適切にコントロールするよう努めている。具体的には、定量化したリスク量を集約したリスク総量を実質自己資本と比較して管理し、健全性の確認を行っている。また、大規模な自然災害や金融市場の混乱などを想定したストレス・テストを実施することによる会社経営の健全性に与える影響の検証も行う。	会社の直面するリスクを総体的に捉え、計測されたリスク総量が所定の自己資本内に収まるよう適切なリスク選好方針を定め、リスク管理を行っている。また、負債特性を踏まえて将来の債務履行を確保とするような適切な特性を持つ資産を十分保有するなど、資産及び負債の総合的な管理を行っている。	多様なリスクを統合的に把握し、リスクへの対応を漏れなく行うこと、重要なリスクに優先的かつ重点的に対応すること、必要な資本を確保することを目的として、定量・定性の両面から当社全体のリスクの状況を管理する。	経営戦略を踏まえたリスク選好を行い、事業運営で生じる各種リスクについて、リスク特性に応じた業務執行部門による一次リスク管理、リスク管理部門による統合的なリスク管理の観点からの牽制、経営会議等における経営レベルでのモニタリング、内部監査での検証を行っている。	重要なリスクを相対的に把握し、事業全体としてリスク管理を行う観点から、それぞれのリスクの特性に応じて、定量的あるいは定性的にリスクを把握・評価したうえで、その状況につきリスク管理・コンプライアンス委員会等に報告することとしている。また、統合的リスク管理態勢の段階的な整備に取り組んでいる。
(1)リスクガバナンス						
①経営トップの関与	取締役会	取締役会	経営会議	取締役会	取締役会	取締役会
②担当部署	リスク管理委員会(委員長社長)	リスク管理・コンプライアンス委員会(委員長社長)	リスク管理部門	ERM委員会(取締役会直属)	リスク管理・コンプライアンス部	リスク管理・コンプライアンス委員会
③監査	検査部	業務監査部	監査部	業務監査部	業務監査部	業務監査部
(2)統合的リスク管理						
①リスク・プロファイル						
a)リスクの洗い出しとリスクの特定						
b)取るべきリスクの選定						
c)許容する損失の定め						
②リスクの測定						
a)重要なリスクの測定	保険引受リスク、資産運用リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク	保険引受リスク、資産運用リスク等(資産運用リスク、流動性リスク)、事務リスク、システムリスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク、市場流動性リスク)、事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、オフィスリスク、風評リスク	保険引受リスク(一般保険リスク、巨大リスク、自然災害リスク)、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク、市場流動性リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、情報資産リスク、法務リスク、事故・災害リスク、人的リスク、風評リスク)、海外事業リスク、子会社・関連会社リスク	保険引受リスク、資産運用リスク(市場リスク、信用リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク、市場流動性リスク)、オペレーショナルリスク(事務リスク、情報資産リスク、法務リスク、事故・災害リスク、人的リスク、風評リスク)	保険引受リスク、資産運用リスク(市場関連リスク、信用リスク、不動産投資リスク)、流動性リスク、事務リスク、システムリスク、風評リスク、法務リスク
b)計量化手法の客観性、適切性の確保						
c)文書化		○	○	○	○	○
d)ストレステスト				シナリオ		
e)資本の質と十分性の評価						
f)ソルベンシーマージン規制の要件充足のモニタリング						
③ALM						
a)関連部署と相互牽制機能が働くALM担当部署	ALM小委員会					
b)経済価値ベースのリスク管理						
c)資産負債の相関関係、資産間の相関関係、保険種目間の相関関係の考慮						
d)長期負債の管理						
④保険引受リスク管理態勢						
a)保険引受管理部門	保険引受リスク小委員会					
b)リスクコントロール				○	○	
c)第3分野の保険のリスク管理	○		○	○	○	なし
⑤資産運用リスク管理態勢	ALM小委員会、VaR					
a)リスク管理基本方針	○	○	○	○	○	
b)フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制					フロント、ミドルの相互牽制	
c)ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢						
d)市場リスク管理態勢		VaR	○	VaR	○	VaR
e)信用リスク管理態勢		VaR	○	VaR	○	○
f)不動産投資リスク管理態勢						
⑥流動性リスク管理態勢	ALM小委員会					
a)相互牽制機能を持った組織が担当						
b)流動性リスク管理方針	○	○	○	○	○	○
⑦オペレーショナル・リスク	オペレーショナルリスク小委員会					
a)事務リスク管理態勢	○	○	○	○	○	○
b)システムリスク管理態勢	○	○	○	○	○	○
c)その他のオペレーショナル・リスク管理態勢				○	○	○
ソルベンシーマージン比率	897.10%	1,122.50%	527.60%	600.30%	420.80%	5,195.50%
格付	AA(JCR)、A-(S&P)					
備考	セコムグループの一員	損保ジャパン日本興亜グループの一員		MA&ADインシュアランスグループ 危機管理マニュアル・BCM	MA&ADインシュアランスグループ 危機管理マニュアル・BCM	

表 3. 銀行のリスクマネジメント

会社名	(株)みずほフィナンシャルグループ	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	(株)三井住友フィナンシャルグループ	(株)ふくおかフィナンシャルグループ
資料・頁数	ディスクロージャー誌 2014 501頁	ディスクロージャー誌 2014 398頁	ディスクロージャー誌 2014 360頁	ディスクロージャー誌 2014 財務データ・資料編 247頁
リスク管理方針	各種リスクの明確な定義、適切なリスク管理を行うための態勢の整備と人材の育成、リスク管理態勢の有効性及び適切性の監査の実施等を含め、当グループ全体に共通するリスク管理の基本方針を取締役会において制定している。	業務遂行から生じるさまざまなリスクを統一的な尺度で総合的に把握したうえで、経営の安全性を確保しつつ、株主価値の最大化を追求するために統合リスク管理・運営を行うことを基本方針としている。この基本方針のもと、多様なリスクを特定・計測・コントロール・モニタリングし、リスクに見合った収益の安定的計上、適正な資本構成の達成、資源の適正配分等を実現するためのリスクマネジメントを推進している。	リスクとリターンとのバランスをとった管理を実現し、かつ十分な健全性を確保するために、経営管理制度の一環として「リスク資本による管理」を実施している。これは、信用・市場・オペレーショナルの各リスクを、それぞれのリスクの特性やグループ会社の業務特性を勘案したうえで、VaR等をベースとした統一的な尺度である「リスク資本」として計測し、適切かつ効果的な方法をを行う。	「統合的リスク管理」とは、金融機関の直面するリスクに関して、自己資本比率の算出に含まれないと信集中リスク、銀行勘定の金利リスク等のリスクも含めて、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等のリスク・カテゴリー毎に評価したリスクを統合的に捉え、金融機関の自己資本と対比することによって管理を行うことをいう。当社グループは、「金融機関の業務が多様化・複雑化する中で、銀行の健全性、適切性を確保しつつ限られた資本を有効活用することで経営の効率性及び収益性を高めるため、銀行のリスク・プロファイルを踏まえた適切な統合的リスク管理態勢を整備・確立する」という方針のもと、各種リスクをVaR等の統一的尺度で計り、各種リスクを合算して、当社グループの連結自己資本と対比することによって統合的リスク管理を行っている。
(1)リスク・ガバナンス				
①経営トップの関与	取締役会	取締役会	グループ経営会議、取締役会	取締役会
②担当部署	リスク委員会	リスク委員会	リスク統括部	グループリスク管理委員会
③監査	監査委員会、業務監査委員会、監査業務部	監査委員会	監査部	監査部
(2)統合的リスク管理				
①リスク・プロファイル				
a)リスクの洗い出しとリスクの特定	信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク(システムリスク、事務リスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、規制・制度変更リスク、レビテュレーションリスク)	リスク統括部(市場リスク、資金流動性リスク、オペレーショナルリスク、事務リスク)、投融資企画部(信用リスク)、リスク統括部、事務・システム企画部(情報資産リスク)、コンプライアンス統括部、法務部(法的リスク)、広報部(評判リスク)	信用リスク、市場リスク(バンキング・トレーディングリスク、政策投資株式リスク、その他市場関連リスク)、流動性リスク、オペレーショナルリスク(事務リスク、システムリスク)	信用リスク、市場リスク(金利リスク、価格変動リスク、為替変動リスク)、オペレーショナル・リスク(事務リスク、システムリスク、有形資産リスク、労務リスク、法務リスク、風評リスク)、流動性リスク(資金繰りリスク、市場流動性リスク)
b)取るべきリスクの選定	○	○	○	○
c)許容する損失の定め	○	○	○	○
②リスクの測定				
a)重要なリスクの測定	○	○	○	○
b)計量化手法の客観性、適切性の確保	バックテスト	デフォルト率、デフォルト時損失率、デフォルト時エクスポージャー等パラメーターの定期的推計、各種バック・テスト	バック・テスト	バック・テスト
c)文書化	○	○	○	○
d)ストレステスト	シナリオ	○	○	○
e)資本の質と十分性の評価	自己資本比率(バーゼルⅢ適用8.80%)	10年に1度、25年に1度のリスクシナリオ自己資本比率(バーゼルⅢ適用11.05%)	自己資本比率(バーゼルⅢ適用10.63%)	自己資本比率(バーゼルⅢ適用10.72%)
f)ソルベンシーマージン規制の要件充足のモニタリング				
③ALM				
a)関連部署と相互牽制機能が働くALM担当部署	ALM・マーケットリスク委員会	経営計画委員会	ALM委員会	ALM委員会
b)経済価値ベースのリスク管理			アウトライヤー基準に基づく経済価値低下額	
c)資産負債の相互関係、資産間の相関関係、保険種目の相関関係の考慮				
d)長期負債の管理				
④保険引受リスク管理態勢				
a)保険引受管理部門				
b)リスクコントロール				
c)第3分野の保険のリスク管理				
⑤資産運用リスク管理態勢				
a)リスク管理基本方針	市場リスク管理の基本方針	○	○	○
b)フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドル・オフィスによる相互牽制の体制	フロント、バックから独立したミドル	フロント、バック、ミドル3者の相互牽制	バック、ミドルからフロントへのチェック、相互牽制	フロント、バック、ミドル3者の相互牽制
c)ポートフォリオ全体からの迅速かつ適切な投資判断を行う態勢	ポートフォリオマネジメント部	○	○	○
d)市場リスク管理態勢	VaR(線形リスク:分散・共分散法と非線形リスク:モンテカルロシミュレーション法の単純合計)、10BPV	内部モデル方式と標準的方式の併用 VaR(ヒストリカル・シミュレーション)	VaR(ヒストリカル・シミュレーション法)	ALM運営を含む市場リスク管理方針 VaR(ヒストリカル・シミュレーション法)、10BPV
e)信用リスク管理態勢	与信管理、クレジットポートフォリオ管理(信用コスト、信用VaR)	信用格付制度(内部格付制度:債務者格付け、案件格付、ストラクチャード・ファイナンス格付、資産流動化格付)、資産自己査定制度 クレジットポートフォリオマネジメント	先進的内部格付手法(債務者格付、案件格付)、VaR	内部格付制度(債務者格付、案件格付)、リテール・プール管理
f)不動産投資リスク管理態勢				
⑥流動リスク管理態勢				
a)相互牽制機能を持った組織が担当	○			○
b)流動性リスク管理方針	平常時・懸念時・危機時に区分した対応	平常時・懸念時・危機時に区分した対応	コンティンジェンシープラン(平常時・懸念時・危機時)	平常時・懸念時・危機時に区分した対応
⑦オペレーショナル・リスク				
a)事務リスク管理態勢	オペレーショナルVaR、シナリオ分析	VaR、シナリオ分析	先進的計測手法	○
b)システムリスク管理態勢	○	○	○	○
c)その他のオペレーショナル・リスク管理態勢	○	○	○	○
ソルベンシーマージン比率				
格付	A、a-1(R&I)、A+(JCR)、P-1(Moody's)、A(S&P)、A、F1(Fitch)			
みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券統制自己評価実施		危機管理体制	三井住友銀行、三井住友ファイナンス&リース、SMBC日興証券、SMBCフレンド証券、三井住友カード、Cedyna、SMBCコンシューマーファイナンス、日本総研	
備考				