

## 「ERMのさらなる普及・深化が必要」

酒井 重人 氏

ソシエテ ジェネラル証券東京支店グローバルマーケット総括本部の酒井重人副社長は、08年のリーマン・ショックや直近のユーロ危機を踏まえ、「経営として、改めてストレスシナリオをより精緻に把握する必要がある」との思いを抱く。リスクモデルでテールエンドにあたる部分まで焦点を当てて全社的リスク管理を行うエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)は、01年の米国同時多発テロやエンロンなどの不正会計事件を契機としてさらに重視されるようになり、酒井氏は、日本においてERMのさらなる普及・深化に取り組んでいる。04年にCOSO(米国のトレッドウェイ委員会組織委員会)より、「COSO2」としてERMの枠組みが示されたことを受け、企業へのERMの導入が進められたが、従来の企業の内部統制強化の流れの中で、「企業のビジネスモデルに関わるリスクをより意識したというよりは、現場レベルでは内部統制や会計報告の信憑性を高めるための議論にとどまるが多かったのではないか」という。

国内でも、金融庁が保険会社向け監督指針でERMなど統合的なリスク管理態勢を整備するよう示しているほか、ソルベンシー2の第2の柱でもリスク管理態勢などの内部レビューを行うことが盛り込まれているものの、酒井氏は「経営陣のレベルでストレスシナリオやリスクレベルのレビュープロセスが十分に機能しているのかという、かなり改善の余地があるのではないか」との見方を示す。現場レベルでは、各リスクをそれぞれ分析、管理しているが、その統合プロセスや、マクロ経済の変化による新たな大きなリスクの発生等ストレスシナリオに対しては「サイロ的なアプローチからは見通しづらい」。金融機関に対する金融庁検査マニュアルにおいても、ERMは極めて重要な検査項目だが、実際は、「監督官庁や金融機関同士が互いに情報共有しつつERMの内部レビュープロセスのレベルを上げて行かねば、我が国や金融機関の全体のERMの実質的な向上は、容易になしえないのではないかと指摘する。かたや事業会社では、金融機関と異なり資本規制が基本的には存在しないため、業態にもよるものの、ビジネスモデルに応じたリスクシナリオを取り入れERMを実施しており、例えば「激しい国際競争に晒されている業種では資本コストを踏まえ、事業の国際的な展開、分散をどういう体制でやれば調達も製造も流通もうまく行くのかという考え方でERMに取り組んでいる」という。

酒井氏は現在、「ストレスシナリオ研究会」の勉強会などを通じ、企業の資本・リスク管理態勢やERM水準の向上を目指した議論を積み上げている。欧州の保険業界では、CROや経営陣が参加する「CROフォーラム」を定期的に行い、リスク・資本管理や監督規制等に関する議論を深め、同時に規制当局への意見具申等も広く行われているが、国内ではこうしたレベルでの議論はまだなく、「誰かがスタートアップでそうした議論の場を設けないといけない」との問題意識に立つ。また、東日本大震災の経験からも「日本の政府機構レベルでの国家のリスクマネジメントはあまりにも脆弱」としたうえで、日本全体の安全保障や地震等に関するリスクは「自分たち個々の企業の資本政策やビジネスモデル、リスクマネジメントの構築にそのまま影響する」と指摘。自然災害や安全保障などのストレスシナリオについても深く議論を共有し、どのような備えが必要か幅広く共有していかなければ、個々の企業の取り組みだけでは限界があると警鐘を鳴らす。研究会を通じ、4月にはそうした議論を行うためのフォーラム開催を企画している。(シカゴ大学経営大学院卒)