

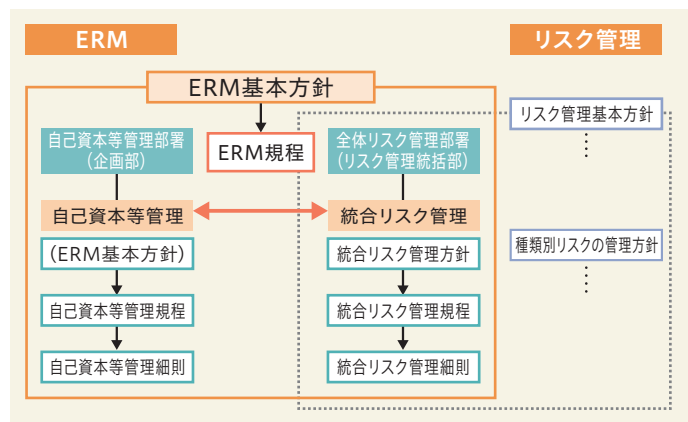
基本認識およびERM・リスク管理に関する方針・規程等

お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするためには、経営の健全性を確保し、長期にわたる保険契約上の責務を確実に遂行していくことが重要です。このような認識のもと、すべてのリスクを経営戦略と統合的に管理するERM・リスク管理を最も重要な経営管理手法の一つとして位置付け、取締役会、経営会議等において、ERM・リスク管理の方針・規程等を定めています。

ERM体制

当社では、ERMの機能を「自己資本等管理」と「統合リスク管理」に大別の上、相互牽制の発揮のため、「自己資本等管理部署」(企画部)と統合リスク管理を担う「全体リスク管理部署」(リスク管理統括部)を設定し、相互作用する形でERMを推進しています。

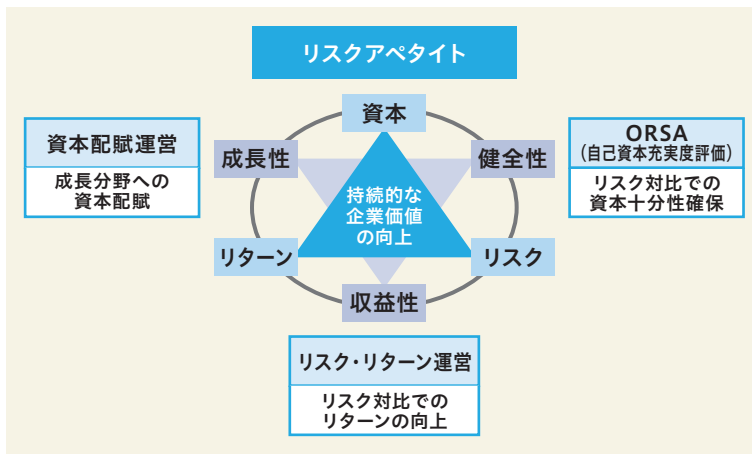
ERM(Enterprise Risk Management)とは、会社全体のリスク、リターン、資本を経済価値ベースで定量的にコントロールし、リスク回避の基本方針を策定する一方、とるべきリスクを選好しながら企業価値の最大化をめざす経営管理手法のこと



ERM運営

成長性、収益性、健全性のバランスを取りつつ、企業価値の向上を図るために、ERMの枠組みを活用し、2017年4月開始の3カ年プログラム「MYイノベーション2020」を策定・運営しています。

具体的には、当社のリスクテイクの意思を定めた「リスクアペタイト」に基づき、「資本配賦運営」、「リスク・リターン運営」、「ORSA(自己資本充実度評価)」を一体的に運営して持続的な企業価値の向上を図っています。また、主要な健全性指標として、「ESR」を活用しています。



ESR

(経済価値ベースのソルベンシー比率)
当社のリスク量全体(信頼水準99.5%)に対して十分な自己資本が確保できているかを示す経済価値ベースの指標(当社の内部モデルに基づく数値)

$$ESR = \frac{\text{自己資本}}{\text{リスク量}}$$

■ リスクアペタイト

当社のリスクテイクの意思を定めたもので、目標とするリスクとリターンを明確化し、当社の行動の方向付けや事業運営に活用するものです。リスクアペタイトはERM基本方針の「リスクアペタイト方針」に定めています。当社の経営計画の策定や業務運営は、リスクアペタイトに基づいて実施されます。また、当社および重要な子会社に共通するグループリスクアペタイトを定めています。

リスクテイクに際し、満たすべき制約等をリスク許容度として明文化し、必要に応じて、リスク限度枠として定量化することで、適切にリスクテイクをコントロールしています。

リスクアペタイト(概要)

- ・「確かな安心を、いつまでも」という経営理念に基づき、高い健全性を確保できる範囲内で国内生保事業・資産運用・グループ事業等のリスクテイクに取り組む
- ・AA格相当の財務健全性をめざし、ESRの水準に応じてリスクテイク度をコントロールしつつ、「成長性」「収益性」「健全性」のバランスを取りながら安定的な収益の確保と企業価値の向上を実現する
- ・国内生保事業では、保険引受リスクにおけるリスク間の分散を志向しつつ、医療・介護分野等において積極的な保険引受を行なう
- ・資産運用では、負債も考慮した金利リスクの制御を基本としつつ、資産運用リスクにおけるリスク間の分散確保などを図りながら、運用手段の多様化等許容できるリスクの範囲内で収益効率を重視したリスクテイクを行なう
- ・グループ事業では、将来に向けた持続的成長の確保や国内生保事業へのリスク集中回避といった目的からのリスクテイクを行なう

■資本配賦運営

健全性を確保しつつ成長性の確保に向けたリスクテイクを行なう観点から、事業分野やリスク種類ごとに「リスクテイク可能なリスク量の上限」として資本(経済資本)を配賦しています。各事業分野および重要な子会社は原則として配賦された資本の範囲内でリスクテイクを行ないます。

■リスク・リターン運営

リスクを考慮した収益性指標であるリスク調整後リターン指標を用いることにより、リスクに見合った収益性の確保をめざす取組みです。当社では、経営計画の策定、商品開発、資産運用等にあってリスク調整後リターン指標を活用しています。

■ORSA(自己資本充実度評価)

保険会社自らが現在および将来のリスク量と資本を比較して、資本の充実度評価を行なうとともに、リスクテイク戦略の妥当性を総合的に検証するプロセスです。当社では、経営計画の策定時や見直し時に、内外の環境を分析し、3~5年程度のシナリオを策定のうえ、ストレステスト手法等を用いて、自己資本の充実度を評価しています。

グループ経営におけるERMの活用

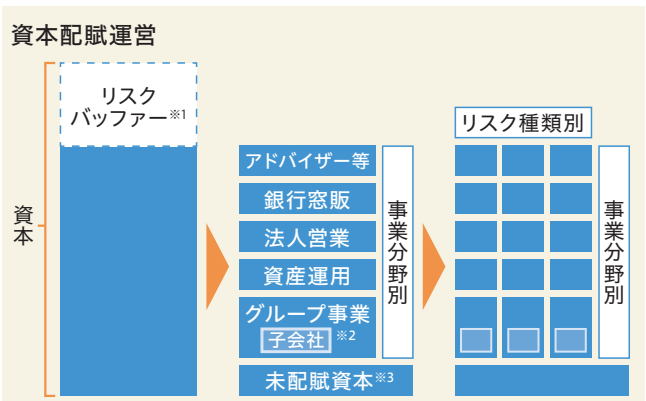
グループ経営の観点では、重要な子会社に対してグループリスクアペタイトと資本配賦により定性・定量の両面からガバナンスを効かせる枠組みを構築しています。

ERMをふまえた中期経営計画の取組み

AA格相当の財務健全性をめざし、主要な健全性指標であるESRの水準に応じてリスクテイクに対するスタンスをコントロールする取組みを行なっています。中期経営計画では、国際的な資本規制の動向などをふまえつつ、最終年度の2019年度末においてESRを「150~160%」以上とすることを経営目標としています。

中期経営計画はリスクアペタイトと整合的に策定しています。健全性の観点からESR目標への到達を前提としつつ、配賦された資本に基づきリスクテイクを行なうことで収益性指標・成長性指標の目標達成をめざし、継続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

(中期経営計画の経営目標は、P30をご覧ください)



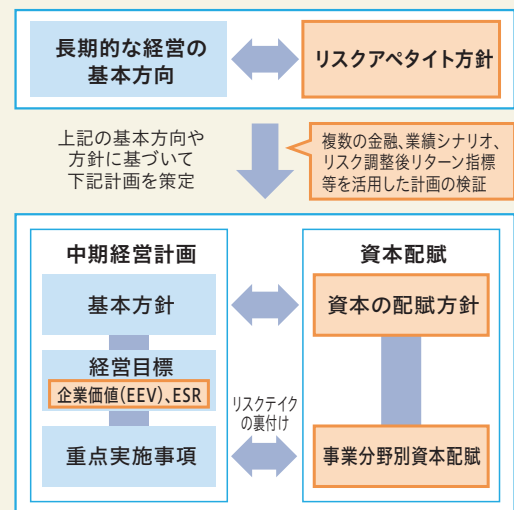
※1 環境変化等に対応し、「健全性」を確保するために一定の資本を留保

※2 重要な子会社には直接の資本配賦を実施

※3 健全性確保の観点、および、案件の確定していない新規投資(M&A)等によるリスクテイクに備えて、経営で留保する資本

中期経営計画へのERMの活用状況

・ERMの要素(太線、オレンジ色の部分)を中期経営計画に組み込み

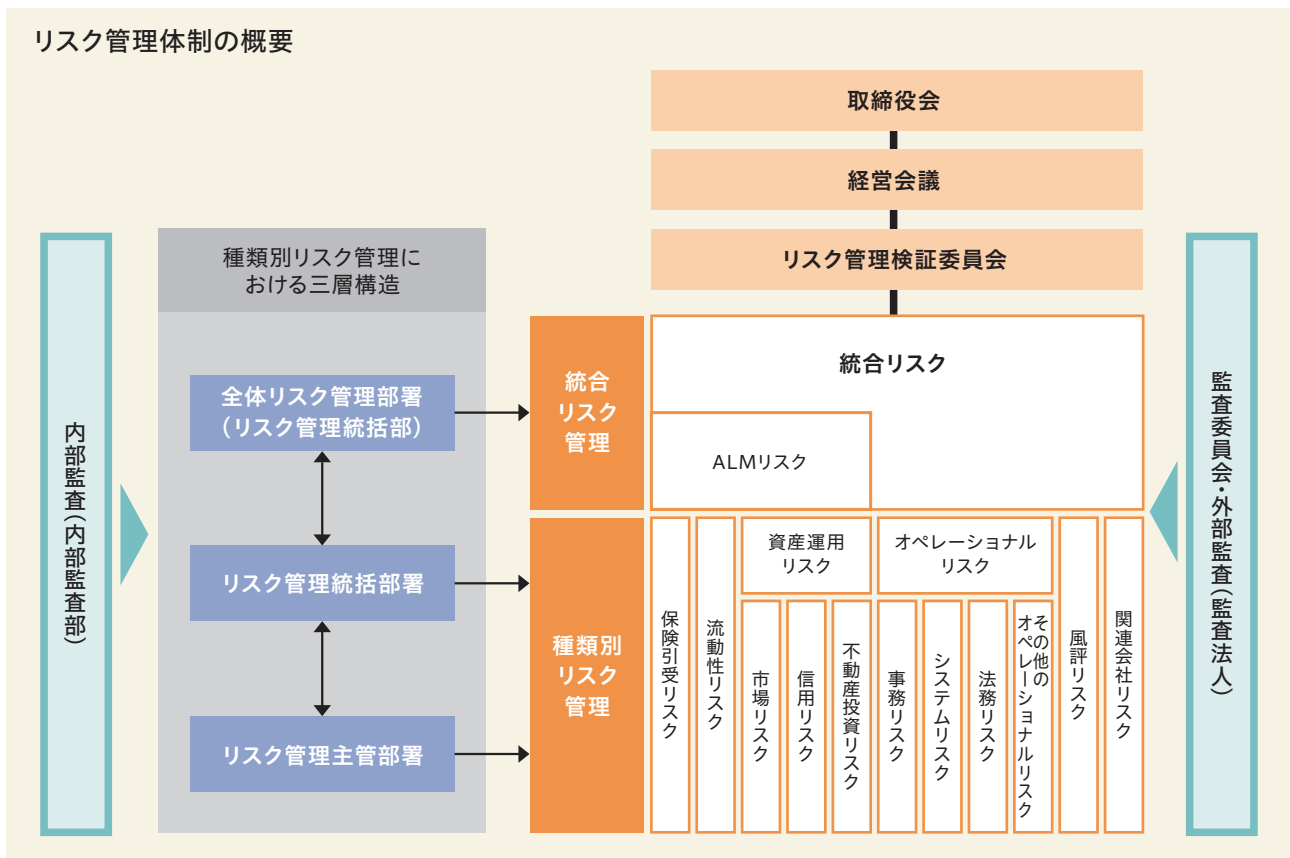


リスク管理体制

当社では、全社的なリスク管理体制の整備・推進、リスク管理状況の把握・管理、種類別リスクごとの「リスク管理統括部署」・「リスク管理主管部署」への専門的助言等を行なう部署として「全体リスク管理部署」(リスク管理統括部)を設定し、統合的にリスクを管理する体制をとっています。また、経営会議の諮問機関としてリスク管理検証委員会を設置し、リスクの定期的なモニタリング(監視)、適切なコントロールを行なっています。

さらに、内部監査部監査、監査委員会による監査、監査法人による外部監査などにより、リスク管理体制・機能の適切性・有効性等を検証し、リスク管理のいっそうの実効性確保に努めています。

リスク管理体制の概要



統合リスク管理

種類別リスクを統合して捉えたリスクに加え、潜在的なリスクを含む会社経営に与える影響が大きなリスクについても認識のうえ、定量的・定性的なリスク評価、モニタリング、リスクコントロール活動といったリスク管理プロセス(PDCAサイクル)を通じて、事業全体の統合リスク管理を推進しています。また、リスクテイク戦略の妥当性を検証するプロセスであるORSAについても、統合リスク管理の中核的手法の一つとして実施しています。

加えて、グループ事業の拡大をふまえて、重要リスク管理およびリスク量の計測等をグループベースで実施するなど、グループ全体のリスクを俯瞰し、管理する枠組みの整備を推進しています。

なお、こうしたリスク管理状況については、リスク管理検証委員会、経営会議、取締役会へ定期的に報告しています。

■ALMリスク管理

保険契約に基づく保険金・給付金等(負債キャッシュフロー)の特性に応じた資産運用を行なうこと、また、資産運用の環境を商品設計・販売戦略等に適切に反映させていくことがALM(Asset Liability Management)によるリスク管理の基本的な役割です。

当社では、ALMを重要な経営管理手法の一つと位置づけ、資産と負債の乖離(ミスマッチ)の適切な管理に取り組んでいます。

■重要リスク管理

「株価下落による損失拡大」や「巨大地震・パンデミックによる損失拡大」など、リスクの影響度と蓋然性により会社経営に与える影響が大きいと評価される事象を重要リスクとして特定しています。リスクの特定においては、当社を取り巻く外部環境の変化をヒートマップにより確認し、経営陣インタビューを通じたトップダウンの洗い出し、およびリスク管理統括部署による種類別リスク管理の視点によるボトムアップの洗い出しなどにより、網羅的に実施しています。

特定した重要リスクについては、予兆指標等を適切にモニタリングし、定期的に経営へ報告するとともに、あらかじめ必要な対策を講じることで、リスクが顕在化した場合にも機動的な対応が可能となるよう、リスク管理プロセスを推進しています。

■ストレステストの実施

経済環境の極度の悪化や地震等の大規模災害などバリュエーション・アット・リスク^{※1}(VaR:最大予想損失額)では計測が困難なシナリオを想定したストレステストを実施し、当社の資産・負債に与える影響や保険金等のお支払いの増大の程度などを多面的に分析しています。

ストレステストの結果は、リスクテイク戦略の妥当性検証や財務基盤の強化等の検討に活用しています。

※1 バリュエーション・アット・リスク(VaR):一定の期間内に、一定の確率で、対象となるポートフォリオに生じ得る最大予想損失額です。統計的な分析により、各資産のリスクを金額として統一的かつ明確に把握できる利点があります。

種類別リスク管理

リスクの発生要因などにより、リスクを分類して管理しています。リスク特性に応じ、新たなリスク事象の発見に努めるとともに、特定されたリスク事象を定量的・定性的に評価し、必要に応じてコントロール策を適切に実施することにより、リスク管理を推進しています。

(各種別リスク管理の取組みは、P160をご覧ください)

種類別リスクの定義

種類別リスク		リスクの定義
保険引受リスク		経済情勢や保険事故の発生率等が保険料設定時の予測に反して変動することにより、当社が損失を被るリスク
流動性リスク		資金繰りが悪化し、資金の確保に通常よりも著しく低い価格での資産売却を余儀なくされることにより、当社が損失を被るリスク
資産運用リスク	市場リスク	金利、為替、有価証券等の価格等さまざまな市場のリスクファクターの変動により、保有する資産(オフ・バランスを含む)および負債の価値が変動し、当社が損失を被るリスク、および資産から生み出される収益が変動し、当社が損失を被るリスク
	信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、保有する資産(オフ・バランスを含む)の価値が減少ないし消滅し、当社が損失を被るリスク
	不動産投資リスク	賃貸料等の変動等を要因として不動産にかかる収益が減少する、または市況の変化等を要因として不動産価格自体が減少し、当社が損失を被るリスク
オペレーショナルリスク	事務リスク	役職員および保険募集人が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより、お客さままたは当社が損失を被るリスク
	システムリスク	コンピュータシステムのダウンまたは誤作動等、システムの不備等に伴い、お客さままたは当社が損失を被るリスク、およびコンピュータが不正に使用されることにより、お客さままたは当社が損失を被るリスク
	法務リスク	当社の各部署における決裁によって生じる、①当社が、法令に抵触することにより、法令上の責任を問われ、当社が損失を被るリスク、②当社が、合理的な理由なく当社にとって著しく不利益な契約等を締結することにより、当社が損失を被るリスク
	その他のオペレーショナルリスク	業務運営において、主として人材、プロセス、システム、外部事象に起因して、お客さままたは当社が損失を被るリスクのうち、事務リスク、システムリスク、法務リスク以外のリスク
風評リスク		当社または生命保険業界に関する悪評・信用不安情報等が、マスコミ、インターネット等の媒体を通じ保険契約者、その他社会一般等に広がり、当社の業績に悪影響が生じること等により、当社が損失を被るリスク
関連会社リスク		関連会社で発生した事象により、お客さままたは当社グループが損失を被るリスク

大規模災害等への対策

経営に対し著しく大きな影響を与える事象の発生およびその発生を予見しうる状況を「危機」と定義し、「危機管理基本方針」および「危機管理基本規程」等を定めて危機発生時に迅速な対応ができるように準備しています。

2014年4月から、当社の本社機能(東京都)の麻痺、およびメインシステムが停止した場合等の、甚大・深刻な被災を想定した事業継続計画(BCP^{※2})を整備し、保険会社としての公共的・社会的責任を果たすため、お客さまへ迅速・確実に保険金等をお支払いする態勢としています。

BCPIに基づく諸訓練を継続的に実施し、その実効性を検証するとともに、訓練結果の評価をふまえた見直し・レベルアップ等、BCPIに係る「PDCAサイクル」を推進しています。

※2 BCP(Business Continuity Plan):大規模な災害や事故、テロ攻撃、システム障害などが発生した際も、事業の中断を最小限にとどめ、早期に事業を再開するために事前に策定する行動計画。