

図表1 ソルベンシーIIの導入ロードマップイメージ

	2013年下期	2014年上期	2014年下期	2015年上期	2015年下期
Pillar1	モデル構築の最終化	モデル文書の更新 最終文書対比のギャップ分析	モデル変更とモデルテストの実施 ソルベンシー-BSDライアン	内部モデル文書等の最終化 2014年末のBS作成	付随的承認事項の対応等 2015年末準備
Pillar2	リスク管理の有効性評価 高度化計画	高度化取組み ORSA			
Pillar3	ギャップ分析 財務報告統制の整備	監督報告・ソルベンシー報告書(SFCR)作成ドライアン 財務報告統制の実施	財務報告統制の有効性評価	2014年末監督報告 SFCRドライアン	2015年末準備
内部モデル		内部モデル方針・規程の整備 内部モデルマニュアル作成	バリデーション・ユーステスト等 自己評価文書の作成	内部モデル適用の当局事前審査 内部モデル適用の網羅性等確認	当局申請 取締役会承認
データ	データ品質方針決定 データ管理体制の構築	データディレクトリの設定とデータソースの文書化 データ再利用箇所の特定	ドライアンの実施	データガバナンスとデータコントロールフレームワークの見直し EUCツールの文書化	
システム	ギャップ分析 責任者の決定と合意形成	標準フォーマルの導入 報告体制・障害対応策の導入	システムテストの実施 ユーザーガイドの作成	UAT IT運用手続きの明確化・支援体制の整備	トレーニングの実施

出典：KPMG 作成

本年6月に金融庁が公表した「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議」報告書(以下、「有識者会議報告書」という)には、規制の詳細を今後検討するにあたって保険会社の準備・態勢整備の視点が重要であり、ESRが規制として導入される場合にはその計算・検証に関するより高水準のガバナンスが必要となると記載されている。また、有識者会議報告書では、態勢整備を着実に進めていくために人的リソースやシステム投資等を考慮した一定の準備期間が必要で

1. はじめに

全8回のうち5回目にあたる今回は、経済価値ベースのソルベンシー規制(以下、「新規制」という)において求められるガバナンス態勢について解説を行う。

本年6月に金融庁が公表した「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議」報告書(以下、「有識者会議報告書」という)には、規制の詳細を今後検討するにあたって保険会社の準備・態勢整備の視点が重要であり、ESRが規制として導入される場合にはその計算・検証に関するより高水準のガバナンスが必要となると記載されている。また、有識者会議報告書では、態勢整備を着実に進めていくために人的リソースやシステム投資等を考慮した一定の準備期間が必要で

あることが想定されており、求められるガバナンスの水準の高さがうかがえるものとなっている。

各保険会社は、現在の自社の計算・検証に関するガバナンスを分析し、新規制においてあるべきガバナンス態勢を構想し、ギャップを埋めていく作業が必要となる。この「あるべきガバナンス態勢」についての具体的な要件は現時点で明確に決まったものはないが、上述のとおり一定の準備期間が想定されるレベルのガバナンスが求められ、特にシステム開発が必要となった場合は2025年までに間に合わない可能性もあるため、早期に検討を開始すべきである。

ソルベンシーIIは16年に欧州の規制として導入されたが、多くの保険会社ではその数年前から検討を進めていた。図表1はソルベンシーIIの導入ロードマップのイメージである。

2. ソルベンシーIIの導入ロードマップ

このフレームワークは広範なソルベンシーIIの要件を複数の領域に区分するもので、実際には各区分においてさらに細分化されたベンチマーク項目を有している。これは、保険会社の現状を分析する目的で活用することができる。

具体的には最初に自社のガバナンス状況を分析し、ベンチマークに対するギャップを把握・整理する。次に、自社の目指す姿のデザインを設計

し、その中で把握したギャップをどのように解消していくかを検討する。それらの検討を踏まえて導入・高度化を進め、事後に運用状況をモニタリングしていくというステップを踏むこととなる。

以下、各ステップにおいて特にポイントとなる点を述べる。

まず①ギャップ分析であるが、規制要件をクリアするために必要な要素を網羅的・具体的にカバリーするベンチマークを設定する必要がありと考えられる。結果としてベンチマーク項目が数百以上となることも想定されるため、重要でない子会社や領域については項目を絞るなど実務的な負担を考慮した対応が必要となる可能性がある。

続いて②デザイン設計では、上述のガバナンスモデルそれぞれについて、自社の目指す姿(ターゲットオペレーティングモデル・TOM)を検討する必要があると考えられる。TOMが漠然としていてと後続の導入ステップにおいて負荷が大きくなったり想定外の 이슈が発生したりする原因となるため、可能な限り詳細に検討することが望ましい。例えば、部門戦略・原則、組織・ガバナンス、テクノロジー・データ、ピープル・スキル、といったように業務のレイヤーを分け、漏れなく重複なくTOMを作りこんでいくことが考えられる。

果、導入までに数年を要している。

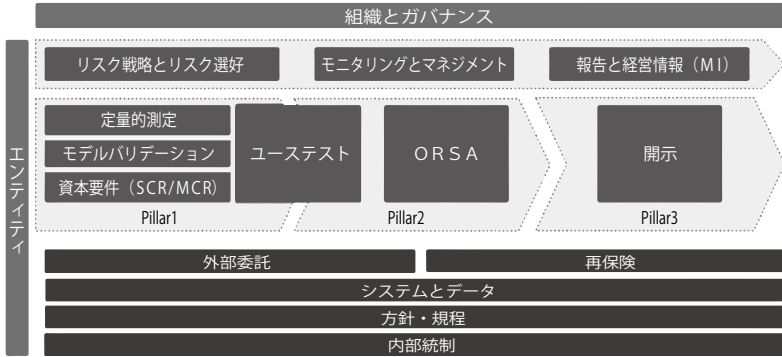
ガバナンス態勢の高度化はソルベンシーIIの導入時においても欧州保険会社が直面した課題であった。KPMGがソルベンシーIIの導入において導入したフレームワークは図表2のとおりである。

このフレームワークは広範なソルベンシーIIの要件を複数の領域に区分するもので、実際には各区分においてさらに細分化されたベンチマーク項目を有している。これは、保険会社の現状を分析する目的で活用することができる。

具体的には最初に自社のガバナンス状況を分析し、ベンチマークに対するギャップを把握・整理する。次に、自社の目指す姿のデザインを設計

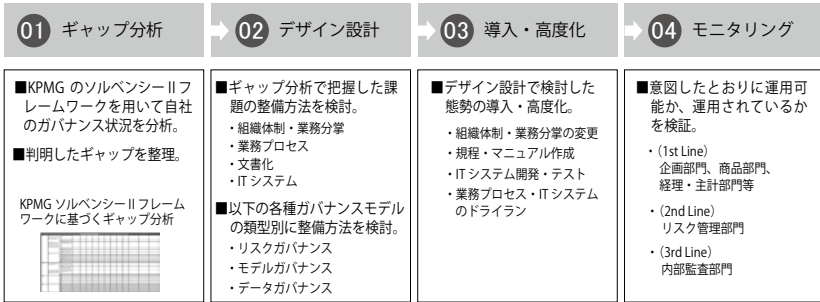
し、その中で把握したギャップをどのように解消していくかを検討する。それらの検討を踏まえて導入・高度化を進め、事後に運用状況をモニタリングしていくというステップを踏むこととなる。

図表2 KPMGのソルベンシーIIフレームワーク



出典：KPMG 作成

図表3 ガバナンス態勢高度化のステップ



出典：KPMG 作成

まず①ギャップ分析であるが、規制要件をクリアするために必要な要素を網羅的・具体的にカバリーするベンチマークを設定する必要がありと考えられる。結果としてベンチマーク項目が数百以上となることも想定されるため、重要でない子会社や領域については項目を絞るなど実務的な負担を考慮した対応が必要となる可能性がある。

続いて②デザイン設計では、上述のガバナンスモデルそれぞれについて、自社の目指す姿(ターゲットオペレーティングモデル・TOM)を検討する必要があると考えられる。TOMが漠然としていてと後続の導入ステップにおいて負荷が大きくなったり想定外の 이슈が発生したりする原因となるため、可能な限り詳細に検討することが望ましい。例えば、部門戦略・原則、組織・ガバナンス、テクノロジー・データ、ピープル・スキル、といったように業務のレイヤーを分け、漏れなく重複なくTOMを作りこんでいくことが考えられる。

③導入・高度化ステップにおいては、規制導入のタイムラインに遅れることのないように具体的なロードマップを策定することが望ましい。意思決定のためのハイレベルなものや実務目線での詳細なスケジュールなど、目的に応じた粒度で複数のロードマップを作ることも考えられる。

④モニタリングステップでは、①②で検討し導入した態勢が意図したとおりに機能しているかを確認するために、3ラインオブディフェンスの枠組みを利用することが考えられる。リスクテイクやESR計測を担う第1線、リスクテイクの状況やESR計測の妥当性を確認する第2線、それらと独立に検証を行う第3線のそれぞれがPDC Aサイクルを回し継続的に高度化に取り組んでいくことで、会社全体での整合的なモニタリングが期待できる。ガバナンス態勢の高度化は継続的な活動であり、形式的な対応に陥らないことが重要である。

4. まとめ

第5回目の今回は、新規制において求められるガバナンス態勢について解説を行った。新規制で求められるガバナンス態勢の詳細は現時点で確定

しておらず、今後の議論を注視することとなるが、詳細が定まってから検討を開始することは大きなリスクとなる可能性がある。ソルベンシーIIをはじめとする先行事例の知見を参考に、ガバナンス態勢の高度化を早期にかつ効率的に進めることが重要である。



有限責任あずさ監査法人
金融事業部マネジャー

甲斐 佑太

【第5回】新規制で求められるガバナンス態勢

——導入に向けた検討事項——

経済価値ベースのソルベンシー規制