

浅野年克

株式会社IIC パートナース
R&BD 部長 プリンシパル
日本アクチュアリー会正会員 年金数理人



退職給付ERMの実現

リーマンショック、東日本大震災、A-IJ投資顧問による年金消失や欧州危機等によって企業だけでなく退職給付を取り巻く状況の不確実性が高まるなか、退職給付に対するリスク管理の巧拙が企業価値に影響を及ぼしている。一方、先進的な企業では、あらゆるリスクを包括的に管理するERM (Enterprise Risk Management) によって、企業価値の向上を図ることへの理解が深まっている。本稿では、ERMフレームワークによる退職給付リスク管理の取り組みについて考察する。

退職給付ERMとは

CFOら経営者は企業活動に関わる利害関係者の期待に応えながら、企業価値の向上が求められる。そして、事業目的の達成に影響を及ぼす不確実性をリスクと捉え、企業価値を最大化するための全社的リスク管理を行うのがERMである。

ERMの考え方を踏まえれば、退職給付ERMとは、退職給付に起因する不確実性(リスク)に対処することで退職給付のサステナビリティ(持続可能性)を実現し、企業の目的達成の確実性を向上させるための仕組みである。また、サステナビリティの実現には、約束した給付を長期にわたり安定的に行うため、企業と退職給付間で調和のとれた財務ならびに業務の健全性と適切性を確保できる管理態勢の確立が求められる。

退職給付リスク管理の進化

国際会計基準による公正価値評価の拡充やグローバル経済の進展による市場リスク等の増大が企業に多大な影響を及ぼすようになり、退職給付に対するリスク管理も高度化する必要がある。退職給付リスク管理の進化を追ってみる。

フェーズ1. サイロ型リスク管理

(Silo Risk Management)

資産運用、積立、会計等に対して、それぞれの担当部門が個別にリスク管理を行う。

フェーズ2. ALM

(Asset-Liability Management)

金融工学によるアプローチを用い、退職給付に係る資産および負債を一元的に管理する。

フェーズ3. IRM

(Integrated Risk Management)

企業価値向上を目的とし、退職給付と企業を統合的に管理する。コーポレート・ファイナンスおよび金融工学によるアプローチを活用した財務的なリスク管理の枠組みが中心となる。

フェーズ4. ERM

(Enterprise Risk Management)

企業価値向上を目的とし、また、リスク管理のアプローチもIRMと共通するが、リスク管理に取り組みのための組織設計や受託者責任を反映したガバナンス構築など実務的な経験と解決策を重視する。

退職給付ERMとGRCアプローチ

退職給付ERMの実現のために統合的なリスク管理手法である「GRC」を活用した取り組みが考えられる。GRCとは、ガバナンス、リスク、コンプライアンスに係る管理機能を体系的に統合化することで、リスク管理活動の最適

化を目指す取り組みである。一方、退職給付運営は、給付設計、年金数理、資産運用、財務会計報告、加入者等の記録管理、給付支払事務など多岐にわたる。これらの業務や担当部門で行うリスク管理および統制活動をGRCアプローチにより最適化することで、企業と退職給付を統合したリスク管理の実効性を高めることができる（図参照）。

オペレーショナル・リスク等の非財務リスクに分類できる。蓋然性や影響度等が異なるリスクを包括的に管理するためには、企業と退職給付を統合した組織横断的なリスク管理活動の実践と主幹・関連部門の役割と責任の明確化による管理態勢の確立が必要である。

Compliance

法令、基準、方法等に遵守したリスク対応における統制活動の実施状況のチェック等、組織としてコンプライアンスを推進するための態勢ならびに活動。ガバナンス強化のためのコンプライアンス推進計画の立案、受託者責任徹底のためのガイドラインや倫理規程に関する教育・研修、内部監査や自己評価であるCSA等のモニタリングがある。

Governance
退職給付に係る法令、方針、ルール、受託者責任等を徹底させるための態勢ならびに活動。ガバナンスには、積立方法、受給権付与や利害関係者間のリスク負担等の利害調整プロセスを監督するプラン・ガバナンスと資産運用プロセスを監督するファンド・ガバナンスがある。

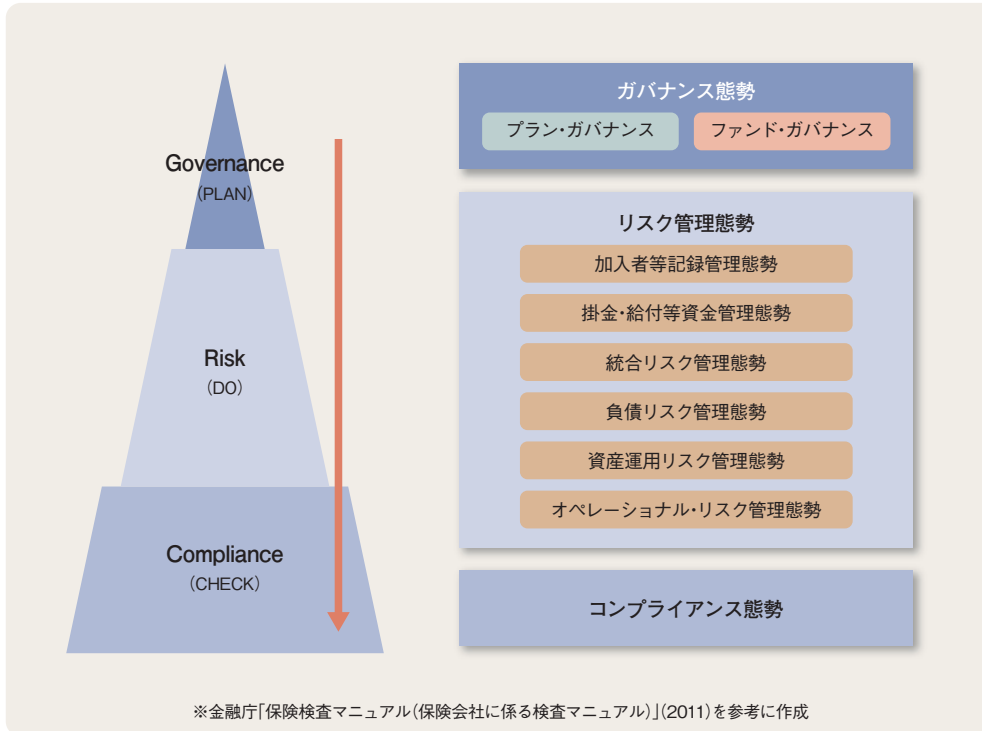
企業と退職給付を統合したリスク管理でも重要なことは、企業経営からの視点でリスクを管理し、利害関係者間の利害調整を円滑に行う組織設計およびルールを明確化することである。CFOら経営者のリーダーシップの下、ERMフレームワークによる退職給付リスク管理の取り組みによって、企業ならびに退職給付の規模や特性に応じたリスク管理態勢を確立し、企業価値の向上を図ることが期待される。

※本稿の内容は所属する組織を代表するものではなく、筆者の個人的な見解である。

参考文献

- 「リスクと保険の基礎理論」米山高生（2012）
- 「確定給付型年金ファンド運営業務の最新潮流」堀江貞之（2005）
- 『年金と経済』Vol.23 No.4

GRCアプローチによるリスク管理態勢の構築



Risk
組織、業務プロセスにおいて直面する退職給付に起因するリスクに対応する態勢ならびに活動。退職給付に起因するリスクは、例えば、市場リスクやサードパーティリスク等の財務リスクと、人事リスク、受託者リスク、