

保険会社の破綻リスクと破綻処理について

2014年11月 OLIS 2014 Autumn

植村 信保（キャピタスコンサルティング）

自己紹介

- 植村 信保(うえむら のぶやす)
 - キャピタスコンサルティング マネージングディレクター
 - アナリストや行政官として保険会社経営を約20年にわたり分析・評価してきた経験を生かす
 - 格付投資情報センター(R&I)では生損保を中心に担当(1997-2010年)
 - 金融庁では主に保険会社のERM態勢のモニタリングや高度化促進に従事(2010-12年)
 - ソルベンシー規制の見直しにも関わる
 - 中堅生保の破綻研究で博士号を取得(2008年)
 - 著書「経営なき破綻 平成生保危機の真実」

本日の内容

1. 中堅生保の経営破綻
2. 保険会社の破綻処理
3. 健全性規制の動向
4. 質疑応答

1. 中堅生保の経営破綻

- 保険会社の本業はリスクを引き受けること
 - 死亡リスクや長生きのリスク、物損リスク、損害賠償リスク、病気やケガのリスクなど
 - 生命保険は長期契約が多いため、保障を長期にわたり全うすることが経営の最重要課題
 - 金融市場の変化による影響を受けやすい(特に金利)
 - 損害保険は1年更新が中心だが、補償内容が多岐にわたるため、引き受けるリスクの種類が多い
 - 引き受けたリスクの移転に伴うリスクもある
(再保険会社のカウンターパーティーリスクなど)
 - 2000年前後の日本では、中堅規模の保険会社が相次いで経営破綻した

1. 中堅生保の経営破綻

Life insurer's bankruptcy								
	Nissan	Toho	Daihyaku	Taisho	Chiyoda	Kyoei	Tokyo	Yamato
period of bankruptcy	Apr-97	Jun-99	May-00	Aug-00	Oct-00	Oct-00	Mar-01	Oct-08
procedure	insurance business law				rehabilitation procedure			
negative net worth	302.9bn.	650.0bn.	317.7bn.	36.5bn.	595.0bn.	689.5bn.	731.0bn.	64.3bn.
financial help	200.0bn.	366.3bn	145.0bn.	26.7bn.	no	no	no	27.8bn.
cut of reserve	0%	10%	10%	10%	10%	8%	0%	10%+
goodwill	123.2bn.	240.0bn.	147.0bn.	7.0bn.	約320.0bn.	364.0bn.	32.5bn.	3.2bn.
guaranteed rate								
– before bankruptcy	unknown	4.79%	4.46%	4.05%	3.70%	4.00%	4.20%	3.35%
– after bankruptcy	2.75%	1.50%	1.00%	1.00%	1.50%	1.75%	2.60%	1.00%
early surrender charge	7 years	8 years	10 years	9 years	10 years	8 years	10.5 years	10 years
rehabilitation sponsor	no	GE	Manulife	Yamato life	AIG	Prudential	Taiyo & Daido	Prudential

生保破綻はなぜ起きたのか

- 「生保破綻は避けられなかった」という見方
 - バブル経済崩壊の影響
 - 金利水準の低下
 - 株価や地価の下落 など
 - 1980年代の事業環境
 - 予定利率(保証利率)の引き上げ
 - 契約者配当の負担
 - 行政の監督姿勢 など
 - 中堅生保の規模拡大競争
- これらの外的要因だけで説明できるのか？

金利水準の低下

予定利率と長期国債利回りの推移



生保破綻と内的要因

- 公表資料やインタビュー調査をもとに、平成生保危機における中堅生保破綻の要因分析を実施
 - 関係者へのインタビューを実施
(当時の経営者やアクチュアリーなど)
- ⇒ 破綻に関連する内的要因が浮上
 - ①ビジネスモデルに関するもの
 - ②経営者に関するもの
 - ③経営組織に関するもの
- 内的要因と外的要因の連鎖によって、最終的に経営破綻に追い込まれた

日産生命の事例

Total assets		100 million yen, %		
	Nissan life		Industry	
		yoy		yoy
FY 1985	3,680	19.1%	538,706	17.8%
FY 1986	4,441	20.7%	653,172	21.2%
FY 1987	6,964	56.8%	792,684	21.4%
FY 1988	13,230	90.0%	970,828	22.5%
FY 1989	16,270	23.0%	1,173,439	20.9%
FY 1990	18,555	14.0%	1,316,188	12.2%
FY 1991	19,443	4.8%	1,432,341	8.8%
FY 1992	20,285	4.3%	1,560,111	8.9%
FY 1993	21,029	3.7%	1,691,221	8.4%
FY 1994	21,461	2.1%	1,779,655	5.2%

percentage of the individual annuity in total reserve

<FY 1986>		<FY 1989>	
Nissan	Industry	Nissan	Industry
12.3%	2.9%	55.9%	6.8%

- 銀行系代理店を通じた高利率の貯蓄性商品の販売で急激に規模を拡大し、後にこれが経営の重荷となった

<証言>

「アクチュアリーが経営陣に対し警告を出していたが、営業部門を抑えられず、経営に生かされなかった」

「社長には『〇〇だから大丈夫』という情報ばかり伝えられていた」

「表面的な損益は良好だったが、経営実態を正しく反映していなかった」

「販売の主導権を金融機関が握り、コントロール不能となった」

千代田生命の事例

- バブル崩壊後に多額の不良債権に苦しむ
 - 不良債権化した大口投融資の実行は1988～90年の2年半に集中している
 - 高利率の貯蓄性商品を大量に販売したため、高利回りを確保する必要があった

<証言>

「社長が資産運用業務の経験のない腹心A氏を担当に据え、営業と同じ感覚で稼がせようとした」

「資産運用部門でA氏に反対意見を言った人は担当を外された。社長の後ろ盾があり、実際に反対した数人が外されると、もう誰も止めようとしなかった」

「A氏が投融資の審査と実行を兼任した。批判を避けるため、資産運用会議の出席者が徐々に少人数となり、さらにはA氏に直接持っていく体制になった」

協栄生命の事例

- 教職員団体など独自の事業基盤を持つ優良会社だったが、他社に追随して長期の貯蓄性商品の積極販売に転換
- 他社が売り止めにしてからも販売を続けたため、逆ざやに苦しむことになった

Total assets	100 million yen, %			
	kyoei life	yoy	Industry	yoy
FY 1985	12,124	20.5%	538,706	17.8%
FY 1986	15,037	24.0%	653,172	21.2%
FY 1987	18,996	26.3%	792,684	21.4%
FY 1988	24,601	29.5%	970,828	22.5%
FY 1989	30,009	22.0%	1,173,439	20.9%
FY 1990	35,034	16.7%	1,316,188	12.2%
FY 1991	39,343	12.3%	1,432,341	8.8%
FY 1992	44,803	13.9%	1,560,111	8.9%
FY 1993	50,641	13.0%	1,691,221	8.4%
FY 1994	54,357	7.3%	1,779,655	5.2%

<証言>

「保険期間の10年あれば外部環境も変わるだろうという判断から、抜本的な対応をとらなかった」

「創業者のB氏は1992年には引退していたつもりで、経営陣に意見を求められても感想を述べていただけだった。しかし、経営陣はB氏のコメントに依存した」

「一部の経営陣にしか実態が見えないように統制されていた」

破綻の教訓

■ 中堅生保の経営破綻に学ぶ

＜ガバナンス面＞

- 破綻会社では、「自己規律」「行政による規律」「市場規律」のいずれもがうまく機能しなかった
- 最も重要な内的要因は「経営者に関するもの」
 - トップの適性／トップ周辺の不適切な行動／マネジメントの弱さ
- ガバナンスが働きやすい組織の構築が重要

＜リスク管理体制＞

- どんなに形を整え、きちんと数値を算出しても、経営に活用されなければリスク管理にはならない
 - 当時の中堅生保に「リスク」「リスク管理」という感覚が全くなかったわけではない

2. 保険会社の破綻処理

■ 保険会社の破綻処理制度

＜法的な破綻手続き＞

- 保険業法によるもの
- 更生手続きによるもの

＜法的な破綻ではない破綻処理手続き＞

- 既契約の予定利率引き下げ
 - 2003年に整備
 - これまでのところ適用事例はない
- 預金保険機構による「秩序ある処理」
 - 現在整備中
 - 市場の著しい混乱を回避するために必要と認められる場合に適用

過去の破綻処理(再掲)

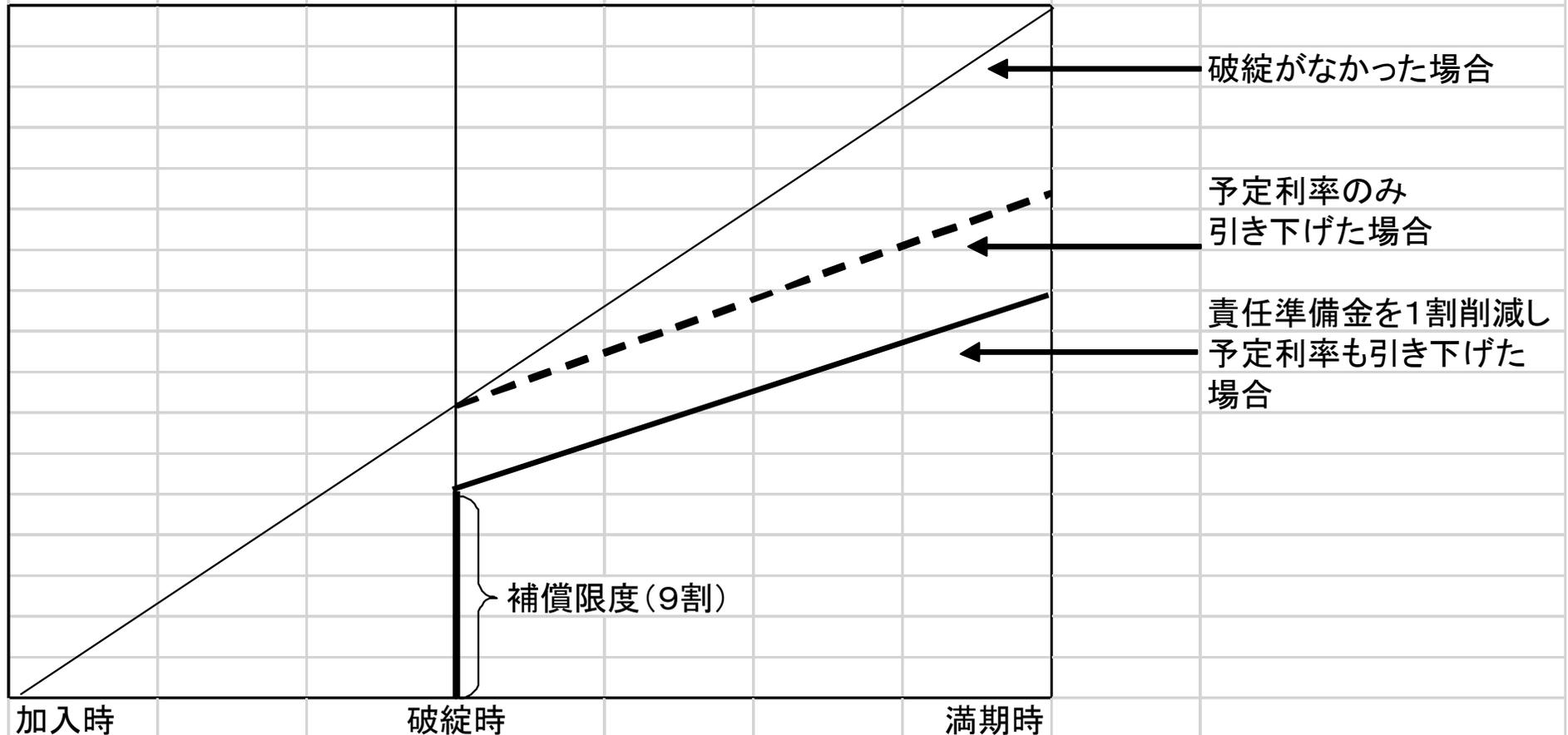
Life insurer's bankruptcy								
	Nissan	Toho	Daihyaku	Taisho	Chiyoda	Kyoei	Tokyo	Yamato
period of bankruptcy	Apr-97	Jun-99	May-00	Aug-00	Oct-00	Oct-00	Mar-01	Oct-08
procedure	insurance business law				rehabilitation procedure			
negative net worth	302.9bn.	650.0bn.	317.7bn.	36.5bn.	595.0bn.	689.5bn.	731.0bn.	64.3bn.
financial help	200.0bn.	366.3bn.	145.0bn.	26.7bn.	no	no	no	27.8bn.
cut of reserve	0%	10%	10%	10%	10%	8%	0%	10%+
goodwill	123.2bn.	240.0bn.	147.0bn.	7.0bn.	約320.0bn.	364.0bn.	32.5bn.	3.2bn.
guaranteed rate								
- before bankruptcy	unknown	4.79%	4.46%	4.05%	3.70%	4.00%	4.20%	3.35%
- after bankruptcy	2.75%	1.50%	1.00%	1.00%	1.50%	1.75%	2.60%	1.00%
early surrender charge	7 years	8 years	10 years	9 years	10 years	8 years	10.5 years	10 years
rehabilitation sponsor	no	GE	Manulife	Yamato life	AIG	Prudential	Taiyo & Daido	Prudential

生命保険契約者保護機構

- 保険契約について一定の補償を行う
 - 全ての保険契約が対象（再保険を除く）
 - 責任準備金の90%までを補償
 - 保険金額の補償ではない
 - 高予定利率契約では補償水準が低くなることもある
 - これまでの事例では同時に予定利率の引き下げも行われている
 - 補償の財源は保険会社からの負担金
 - 業界負担枠を超えた場合、政府補助が可能
(過去に事例はない)
 - 更生手続きのなかで、保険契約者に代わり、保護機構が手続きを行う
 - 更生計画案の決議など

生保の破綻処理イメージ

生命保険契約者保護機構による補償のイメージ

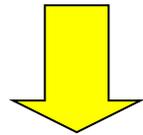


3. 健全性規制の動向

- 「護送船団方式」からの変化

- 保険業法改正まで (-1995年)

- 監督当局による厳しい規制
- ただし、中堅保険会社の経営破綻を防げなかった



- 現在の健全性規制

- ソルベンシー規制の導入・見直し
- 自己規律の促進
- 市場規律の強化

- 国際的な健全性規制への対応

ソルベンシー・マージン比率

$$\text{Solvency Margin Ratio} = \frac{\text{Margin (Capital)}}{1/2 * \text{Risk Amount}} > 200\%$$

Prompt corrective action

200% and more	No action → Early warning system
less than 200% and 100% or more	FSA issue a business improvement administrative order to the company.
less than 100% and 0% or more	FSA order ... <ul style="list-style-type: none"> - Submission of plans to increase the capability of paying claims - Prohibitions of payment of dividends - Restraint on operating expenses - Prohibitions of new business etc.
Less than 0%	FSA order suspension of business

ソルベンシー規制の見直し

1996年 ソルベンシー・マージン比率の導入

1999年 早期是正措置の導入

＜2000年 第百、大正、千代田、協栄の経営破綻＞

2007年 「ソルベンシー・マージン比率の算出基準等について」
(金融庁検討チーム報告書)の公表

＜2008年 リーマン・ショック、AIGの経営危機など＞

2010年 ソルベンシー・マージン比率の見直し

2010年 経済価値ベースのソルベンシー規制導入に向けた
フィールドテストを実施

2012年 IMFが「FSAP Japan」の評価報告書を公表

「リスクとソルベンシーの自己評価(ORSA)」を要請

2014年 監督指針の改正(ORSAに関する規定を整備)

自己規律の促進

- 日本の保険業界ではERM (Enterprise Risk Management) の構築が加速している
 - 経営としてのリスクアペタイトに基づき、健全性を確保しつつ、企業価値の持続的向上をはかるのが目的
 - 従来型の「サイロ型」リスク管理ではない
 - 金融庁は保険会社のERMを重視
 - 企業価値の安定的な向上が契約者保護に資するという考え
 - 国際的な監督動向への対応
(ICP16、FSAPなど)
- ⇒
- 保険検査マニュアルの全面改定(2011年)
 - 監督指針の改定(2014年初頭、ORSAの導入を含む)

ERMと従来型リスク管理の違い

	ERM	従来型リスク管理
リスク管理の目的	自己資本等を確保しつつ、戦略目標を達成	損失の回避・抑制
対象とするリスク	全てのリスクが対象 (計量化が困難なもの、潜在的なものも)	特定したリスクが対象
対応する組織	特定の部門ではなく、事業全体で管理 (経営トップを含む、全社的な活動)	リスク管理部門などの専門組織が管理
リスクの捉え方	あらゆるリスクを統合的に捉える	リスクの種類ごとに捉える (個別のリスク管理活動)
リスクへの対応	継続的な活動	必要があるときに対応

ERM関連情報の開示 (T&D HD)

Aiming at

Integrated capital, risk and profit management based on economic value to grow corporate value stably and sustainably

Manage business by securing “capital efficiency” and increasing “capital adequacy”

Capital adequacy (financial soundness and stability)

- Keep comfortable capital level
- Appropriate risk management (control EV volatility)



Capital efficiency (profitability)

- Enhance ROEV
- Appropriate capital management

Stable and sustainable growth of corporate value

Secure capital adequacy

Enhance EV stability

Enhance EV growth

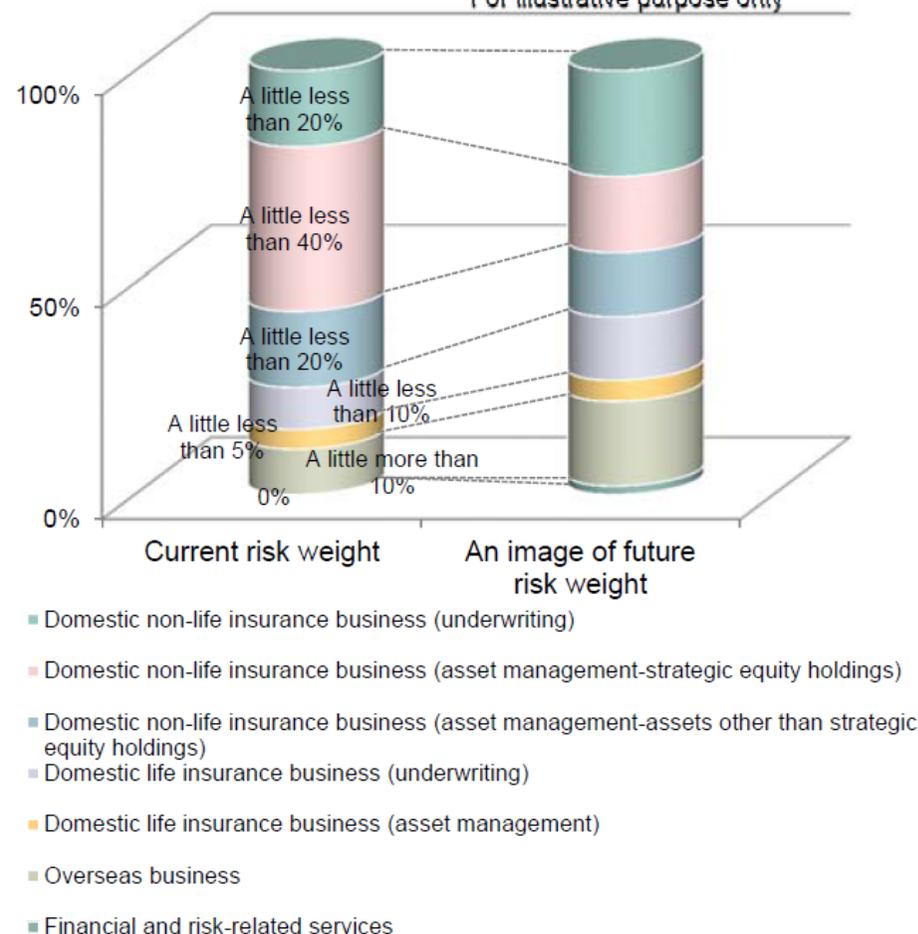
ERM関連情報の開示 (MS&AD)

Current risk weight and the direction of risk appetite

Business domain			Direction of risk appetite	
			Current risk weight	Direction
Sub-domain				
Domestic non-life insurance business	Underwriting		A little less than 20%	→
	Asset management	Strategic equity holdings	A little less than 40%	↘
		Assets other than strategic equity holdings	A little less than 20%	→
Domestic life insurance business	Underwriting		A little less than 10%	→
	Asset management		A little less than 5%	→
Overseas business			A little more than 10%	↗
Financial and risk-related services			-	↗

Future risk portfolio

* For illustrative purpose only



国際的な健全性規制への対応

- G-SIFIsに関する規制
 - 銀行(G-SIBs)に続き、保険でもG-SIFIsを特定
 - 相互関連性、非伝統的保険・非保険事業を重視
 - 再建・破綻処理計画(RRP)の策定
 - 高い損失吸収力(HLA)の設定
 - ⇒ IAISは基礎的資本要件(BCR)を2014年までに開発
- ComFrame
 - IAISが国際的に活動する保険グループ(IAIGs)を監督するための共通の枠組みを構築中
 - IAIGsは規模および国際活動により選定
 - IAISはグローバル資本基準(ICS)を2016年までに開発
- 保険基本原則(ICP、2011年改訂)

※ IAIS = 保険監督者国際機構