Ⅳ. 선진 금융기관의 리스크관리 실태

1. ING[8)]

ING그룹은 전 세계적으로 보험업무 뿐만 아니라 은행, 투자업무 및 자산관리업무 등 종합적인 금융서비스를 제공하는 대형 금융그룹이다. 동 그룹은 고유의 금융업무에서 유래하는 각종 리스크와 국가 리스크 등 복합적인 리스크를 그룹 차원에서 관리하는 전사적 리스크관리 시스템을 운영하고 있다. 또한 리스크관리 메카니즘을 지속적으로 향상시키위해 각종 시스템을 도입·운영 중에 있다.

가. 리스크관리 개요

ING는 그룹 차원에서 리스크를 통제·감독하고 집적할 수 있는 종합적인 위험관리 체제를 구축하고 있다. 주요 리스크는 다른 보험회사들과 마찬가지로 신용리스크, 시장리스크, 유동성리스크, 계리·언더라이팅리스크, 경영관리리스크 등으로 구분하고 있으며 리스크 통제 메카니즘은 그룹 내 서로 다른 차원에서 구축되어 왔다.

이사회(Executive Board) 차원에서 리스크정책위원회(Risk Policy Committee), 신용위원회(Central Credit Committee), 여신위원회(Central Limits Committee)와 같은 세 개의 위원회가 리스크관리에 대한 책임을 지고 있다. 각 위원회의 주요 기능을 살펴 보면, 우선 리스크정책위원회는 리스크, 수익과 자본간 적정한 균형을 유지하기 위해 그룹의 리스크를 관리하고 평가한다. 신용위원회는 신용을 승인하는 최고기구이며, 여신위원회는 그룹의 은행업무에 대한 전반적인 리스크를 통제하고 거래한도를 승인하는 역할을 담당하고 있다.

---

8) 1999년 ING Annual Report pp. 32 36과 pp. 94 95를 중심으로 정리하였다.

1) 신용리스크

ING그룹은 각 사업부서 내 리스크 특성의 차이점을 식별하고, 모범사례(Best Practice)를 실행시키는 리스크간 조화(harmonisation)와 집중관리에 초점을 두어 신용리스크를 관리하고 있다.

보험회사의 경우 상세한 신용평가 기준을 갖고 있다. 예를 들어 채권투자의 경우 S&P사에 의한 평균신용등급이 AA-(Moody's사의 경우 AA_2)에 필적할만한 신용도를 가진 채권 위주로 투자포트폴리오를 구성한다는 정책을 갖고 있다. 이에 비해, 투자부적격 등급은 포트폴리오의 5% 미만을 구성하도록 하고 있다.

대출손실에 대한 적립금(provision)은 보유하고 있는 투자포트폴리오에서 발생하는 손실을 충당할 수 있는 수준으로 유지하도록 하고 있으며, 매 분기별로 적립금에 대한 적정성을 검토한다. 그리고 만약 대출채권의 원금을 회복할 수 없을 것으로 예상되는 경우에는 관련 대출채권을 상각시키도록 하고 있다.

ING 그룹은 1998년 신흥시장의 금융위기 이후 국가 리스크관리를 강화하였다. 특히 신흥시장 위험이 큰 투자은행(Investment Banking)과 ING Corporate를 중심으로 1999년 말 국가 리스크를 관리하는 새로운 내부 기법을 만들었으며, 은행 부문은 외부규준과 내부기준에 기초하여 각 국가별 위험적립금을 적립하고 있다.

2) 시장리스크

그룹의 은행 업무에 대해서는 일별(daily basis)로 종합적인 거래리스크(trading risk)를 모니터링할 수 있는데, 그 핵심적인 수단은 VaR 추정치, 이상재해 리스크 시나리오(event risk scenarios), 이익·손실보고서(profit and loss statements)이다. 위험의 보유 역시 Executive Centres의 리스크관리 부문에서 일별로 모니터하고 있다.

ING는 VaR 측정 수단으로써 가장 최근의 BIS 가이드라인에 부합하는 하나의 단일시스템을 사용하여 전체 및 각 지역 차원에서의 시장리스크를 모니터링할 수 있게 되었다. 1999년의 경우 Bank Brussels Lambert와 BHF-BANK의 리스크포지션을 통합하였다(<표 Ⅳ-1> 참조).

또한 이상재해 리스크시스템(event risk system)을 도입하여 시장상황이 극도로 불리하다는 시나리오 하에서 발생할 수 있는 최대손실액을 추정하고 있다. 이러한 사건분석은 과거의 사건이나 미래에 발생가능한 시나리오에 기초하고 있는데 매우 다양하게 이루어지고 있다.

1999년의 경우 전년 대비 이상재해 리스크와 VaR를 감소시키기 위해 신흥시장 및 기타 유동성이 낮은 시장에서의 리스크보유 및 거래한도를 감소시킨 경험이 있다.

<표 Ⅳ-1> ING그룹 은행 부문의 범주별 VaR 예시

(단위: 백만 유로)

	연도 말 1998[1)]	연도 말 1999[2)]	최대 1999	최소 1999	평균 1999
외환	1.9	2.5	6.3	1.3	2.9
주식	6.4	9.5	9.5	3.4	5.3
신흥시장	12.9	7.5	14.8	5.7	9.7
이자율	14.0	5.6	14.6	4.2	8.8
소계	35.2	25.1			
분산효과	(12.2)	(7.1)			
총계	23.0	18.0			

주: 1) 거래행위의 90%를 커버
2) 거래행위의 100%를 커버

ING는 보험 부문의 시장리스크를 관리하기 위해 그룹 차원에서 재무리스크를 통제하기 위한 전사적인 ALM시스템을 고안 중이다. 특히 금리보증부 보험상품의 경우 저금리 환경에 직면하고 있어 이자율 변동

으로 인한 위험이 매우 높은 실정이어서 이에 대한 대책이 필요하다.

시장이자율 변동이 보험수익에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 측정 사례를 살펴보면 <표 Ⅳ-2>와 같다. 시장이자율이 1% 상승할 경우에는 46백만 유로 달러의 순이익이 증가하는 반면, 1% 하락할 경우에는 52백만 유로 달러의 순이익이 감소하는 것으로 추정되었다.

<표 Ⅳ-2> 이자율 변동이 ING의 순이익에 미치는 영향 측정 예시

(단위: 백만 유로)

	1999	2000
이자율 1% 상승	42	46
이자율 1% 하락	-62	-52

한편 주식과 부동산의 미실현이익은 자본계정에도 영향을 미치는데, 이들 자산의 가격변동이 주주가치의 변동에 어느 정도 영향을 주는가에 대한 계산 역시 가능하다.

3) 유동성리스크

ING의 유동성리스크는 그룹 차원과 각 지역 차원에서 관리하고 있는데, ALM위원회(Asset and Liability Committee)에서 그룹 내 유동성리스크관리를 담당하고 있다. 충분한 유동성 확보를 위해 기업 고객의 신용상황을 조사하며, 개인 고객에 대해서도 현금 수요에 기인한 잠재적인 유동성 유출을 추정하는 작업을 하고 있다.

4) 계리·언더라이팅리스크

ING그룹의 계리·언더라이팅리스크는 Group Department Actuarial & Risk Control에서 담당하고 있는데, 동 부서의 주요 기능은 보험료,

적립금 수준 및 지급능력을 위한 자기자본(solvency capital)의 적정성 등에 관한 것이다. 또한 상품설계, 언더라이팅, 가격설정 및 재보험전략 등에 대한 가이드라인을 제시하며, 리스크에 대한 모니터링, 보험과 관련된 리스크 통제 및 자산·부채관리 등을 점검한다.

계리적리스크는 ING가 영업활동을 하고 있는 많은 국가들이 저금리 환경에 직면하였음을 감안하여 주로 적립금의 적정성 유지 측면에 중점을 두고 있다.

5) 경영리스크

ING그룹은 종합적인 내부통제시스템의 시행과 전 임직원에 대한 리스크인식 등과 같은 방법을 통해 경영리스크를 최소화하고자 한다. 지원부서와 함께 각 사업본부별 담당자들이 경영리스크를 최소화하기 위한 내부절차, 정책, 매뉴얼 등을 수립하며 그룹의 내부감사부서(Internal Audit Department)에서는 각 사업부서에 대한 독립적인 감사를 실시하고 있다.

나. 성과 및 자본 관리

ING 그룹 내부적으로 리스크, 성과 및 자본간의 균형이 매우 중요한 개념으로 부각되고 있다. 따라서 ING는 리스크, 수익과 자본간의 균형을 확보하기 위해 성과측정 시스템으로 RAROC(Risk-Adjusted Return On Capital)을 도입하여 은행 부문을 중심으로 부분적으로 시행 중에 있다.

1) RAROC

ING는 1998년 위험을 감안한 사업부문별 실적을 측정하고 주주가치 창출을 목적으로 하는 선진경영평가시스템인 RAROC을 은행 부문에 도입하였다.

RAROC은 경제적 수익(economic return)을 경제적 자본(economic capital)으로 나누어 산출한다. 때문에 RAROC의 핵심사항은 경제적 자본의 개념인데, 경제적 자본이란 주어진 리스크 유형과 리스크 양 하에서 경제적 관점에서 필요한 자본의 양으로 정의할 수 있다. ING는 99.95% 신뢰구간을 사용하여 잠재적 손실 확률을 계산하고 있다. 구체적인 적용 예를 보면, 1999년 1 9월 은행 부문의 세전 연간 RAROC은 16%로 계산되었다.

1999년 9월 말 기준 은행 관련 업무의 경제적 자본은 127억 유로로 계산되었는데, 각 사업부문별 분포는 다음과 같다. ING CIB가 53억 유로로 가장 높고, ING Belgium 36억 유로, ING Nederland 31억 유로로 나타났으며, ING FSI와 ING AM 부문이 각각 4억 유로, 3억 유로를 기록하였다.

ING 그룹은 정확한 RAROC 계산을 위해 지속적으로 관련 모델을 개발·수정하고 있으며, 은행 부문에서의 성공을 기반으로 동 제도를 보험 부문에도 곧 도입할 예정이다.

2) 내재가치(Embedded Values) 평가

내재가치는 생명보험 부문의 실적을 할인된 현금흐름 기준으로 측정하는 시스템으로 경제적 가치 창출과 연관되어 있다. 동 시스템은 생명보험과 각종 연금과 같은 장기계약 상품을 판매·관리하는 부서에 적용된다. 이들 영업부문의 경우 계약의 전 기간 동안 현금흐름의 미래가치를 측정하는 경제적 성과측정이 요구됨에도 불구하고, 전통적 회계시스템은 단기적·과거지향적으로 측정된 정보를 제공하는 한계가 존재하였다. 바로 이런 점 때문에 내재가치 평가의 필요성이 대두된다.

내재가치란 평가일 현재 보유계약의 경제적 가치와 순자산가치(Market Value Surplus)를 합산하여 계산된다. 여기서 경제적 가치란 보유계약의 현재가치(Present Value of Future Profits From in Force)

를 의미하며, 순자산가치는 자산의 시장가치(Market Value Asset)에서 부채의 시장가치(Market Value Liability)를 차감한 것이다. 내재가치 계산을 위해 사용하는 주요 가정(사업비, 이자율, 사망률, 해약율 등)은 가장 최근의 데이터를 활용하여 작성되며, 현금흐름은 자본비용을 나타내는 할인율을 사용하고 있다.

ING는 내부관리를 목적으로 1994년 내재가치 개념을 도입한 이후 지속적인 수정・보완작업을 하고 있으며, 생명보험 부문에 대한 내재가치에 대해서도 점진적으로 공시할 예정이다.

2. Prudential Insurance of America

가. 리스크관리의 원칙

Prudential Insurance of America는 그룹 전체 차원에서 모든 자산/부채, 리스크관리 기능을 통합하여 관리하고 있는 집중관리체제를 채택하고 있다. 이와 동시에 리스크가 실제 발생하는 각 사업단위별로 리스크전문가에 의해 일별(daily) 관리하는 실질적 리스크관리를 병행하고 있는 소위 “집중과 분산의 조화”를 추구하고 있다.

집중적인 리스크관리 기능을 담당하고 있는 부문이 AL&RM(Asset Liability & Risk Management)이다. 동 그룹은 ① 포트폴리오 관리(Portfolio Management), ② 투자전략(Investment Strategy), ③ 파생상품(Derivative Products), ④ 리스크관리(Risk Management)와 같이 기능에 따라 네 개의 영역으로 구분된다. 각 영역은 각기 독자적인 기능을 갖고 있지만, 전체 그룹 차원에서 서로 밀접히 연관되어 상호작용하고 있다.

포트폴리오관리 부문에서는 자본, 유동성 등에 대해 정해진 한도 내에서 가장 우수한 경제적 성과를 창출하기 위해 보험 포트폴리오에 중점을 두어 자산・부채종합관리를 수행한다.

특히 리스크관리 부문에서는 푸르덴샬의 모든 투자상품에 대해 리스크를 식별, 한정, 모니터링한다. 또한, 시장리스크, 신용리스크, 국가리스크, 유동성리스크 및 외환리스크를 분석하여 그 크기를 측정하며 다른 AL&RM 부문과 조화를 이루어 자산배분절차에 적용한다.

나. 전사적 리스크관리

1) 리스크 분류

푸르덴샬은 보험 부문의 리스크를 크게 두 가지 유형, 즉 재무 관련 리스크(Financial Risk)와 상품 관련 리스크(Product Risk)로 분류하고 있으며, 기타 전략(Strategic), 기술(Technology), 경영관리(Operating)리스크는 별도 관리하는 체제로 되어 있다.

재무리스크의 유형은 시장리스크, 신용리스크, 자산·부채매칭리스크, 차입리스크 및 유동성리스크 등으로 구분된다. 상품리스크의 유형에는 사망률·질병률, 재해율, 부채·가격, 준비금 적정성, 재보험 등이 있다. 이들 서로 다른 위험에 대해 리스크 유형별 책임관리 체제를 구축하여 재무리스크와 상품리스크의 책임자를 이원화하고 있다.

<표 Ⅳ-3> Prudential(US)의 리스크 분류

구분	Financial Risks	Product Risks
리스크 유형	- Market: interest, equity, currency - Credit: issuer, country, concentration - A/L Matching - Borrowing - Liquidity	- Mortality/ Morbidity - Catastrophe - Liability / Pricing - Reserve Adequacy - Property / Casualty - Reinsurance - Risk Financing

2) 리스크관리 조직

푸르덴샬의 보험 부문에 대한 리스크관리 체제를 살펴보면 대략 다음과 같이 설명될 수 있는데, 가장 큰 특징은 전사적 리스크관리 체제의 구축이라고 할 수 있다.

우선 조직적 측면에서 살펴 보면 전사적위험관리위원회(Enterprises Risk Management Committee)를 운영하고 있다. 동 위원회의 기능은 전사 차원의 위험관리정책 · 가이드라인 설정, 리스크 변화 심사, 재무 · 상품 측면에서 리스크의 영향 평가 등을 담당하고 있다. 동 위원회는 총 9명으로 구성되어 있는데, 재무부문 부사장, CIO, CFO, 계리인, MIC Officer, 글로벌 자산운용부문의 최고경영자(CEO of PGAM), 증권부문의 책임자(Senior Manager of PSI), 리스크관리 담당(Enterprise RM) 2명 등이다.

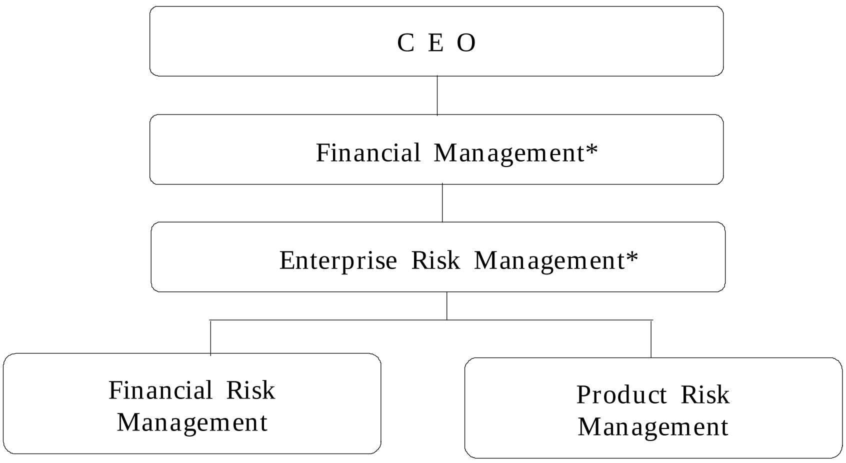
리스크관리 조직체계는 최고경영진에 대한 직접 보고 체제(분기별)로 이루어져 있으며 재무관련 리스크와 상품관련 리스크관리는 ① 리스크 정책과 표준 설정, ② 리스크 측정과 분석, ③시스템화(MIS), ④ 사업리스크 분석 면에서 상호 연계되어 있다.

이와 같은 전사적위험관리위원회의 역할 및 책임을 살펴 보면 ① 전사 리스크관리위원회에 대한 리스크 관련 정책을 발의할 수 있는 권한이 있으며, ② 구조 측면에서는 리스크관리를 위한 조직적 체계 및 위원회 구조 구축, ③ 정책 측면에서는 전사 차원의 리스크관리를 위한 정책 입안 및 설계(이사회 및 위원회에 대한 정책 및 가이드라인 제안), ④ 감독 측면에서는 사업단위별 리스크 한도의 준수 여부 감독, ⑤ 측정면에서는 통합된 리스크측정 방법개발 및 전사차원의 리스크 분석, ⑥ 보고 측면에서는 전사의 리스크 수준을 이사회, 위원회에 보고하도록 하고 있다.

특히 동 위원회는 핵심 추진과제로 ① 리스크관리에 대한 역할, 책

임, 권한의 정립, ② 효과적인 위원회 구조의 구축, ③ 전사 차원에서 PSI(증권부문)의 리스크 감독 체계화, ④ 전사 차원의 시장·신용 리스크 통합, ⑤ 상품 관련 리스크의 계량화(사망, 재해) 등을 삼고 있다.

<그림 Ⅳ-1> Prudential(US)의 리스크관리 조직체계



주: ALM Risk는 포트폴리오관리그룹(Portfolio Management Group)에서 담당하며, 차입 및 유동성리스크(Borrowing & Liquidity Risk)는 재무(Treasury) 부문에서 담당.

3. 일본생명

일본의 경우도 생명보험시장의 성숙[9])으로 인해 과거처럼 양 위주, 단기업적 위주의 경영에는 한계에 이르렀다. 이에 따라 생명보험사들은 자기자본 충실화, 이익극대화 등 이익중심의 경영체제로 전환하고 있으며 이 과정에서 리스크관리의 중요성이 대두되고 있다.

---

9) 1997년 일본의 가구당 생명보험 가입율은 민영생명보험이 80.8%에 달하고 있으며, 유사보험을 포함한 전체 생명보험 가입율은 93.0%를 기록하였다. 또한 FY'97에 사상 처음으로 신계약이 마이너스 성장을 기록하여 확실히 일본의 생명보험 시장은 성숙단계에 접어들었다고 판단된다.

일본 최대의 생명보험사인 일본생명 역시 생명보험 경영환경의 급변으로 인해 리스크관리를 경영의 최고 우선 순위로 두고 있으며 종합적인 리스크관리 활동을 수행 중에 있다.

가. 리스크의 분류ㆍ종류

일본생명은 리스크를 부채리스크, 운용리스크, 경영관리리스크와 같이 크게 세 가지 항목으로 분류하고 있는데, 이들 분류에 따른 상세한 리스크는 다음과 같다.

우선 부채리스크란 보험인수리스크를 의미하는 것으로 예정사망률 등의 리스크와 예정이율리스크가 이에 속한다. 운용리스크란 자산운용과 관련된 리스크로 시장관련리스크, 신용리스크, 유동성리스크 및 부동산리스크가 이에 해당된다. 경영관리리스크란 사무리스크, 시스템리스크, 법무리스크 등이 해당된다.

1) 보험인수리스크

보험인수리스크에 해당하는 예정사망률 등의 리스크는 사망률에 대한 리서치를 통해 관리하며, 계약심사부에서 역선택을 방지하기 위해 계약심사를 강화하고 있다. 예정이율리스크의 경우 필요할 경우 보험상품의 판매조건, 보험요율 등을 기민하게 조정하고 있으며 ALM에 의한 리스크관리를 하고 있다.

2) 운용리스크

운용리스크는 2000년 3월 설치된 재무기획부의 운용리스크관리실에서 담당하고 있는데, 동 부서에서는 운용리스크관리의 총괄, 리스크관리 방침, 리스크 측정에 대한 정의, 유동성리스크 등을 관리한다.

시장관련리스크는 투자집행 부문으로부터 독립적인 증권관리부에서 VaR를 계측하고, 자기자본 등에 기초하여 산정된 리스크 허용도의 비교・분석을 실시하고 있다. 운용 부문에서 리스크 리스트, 손실통제를 설정하며, 증권관리부에서는 운용준수 상황을 모니터링하여 정기적으로 운용리스크관리위원회에 보고한다.

신용리스크관리를 위해 대출금리가이드라인, 총여신관리시스템, 사내평가제도(12단계), 여신가이드라인제도를 운영하고 있다. 신용리스크의 계량을 위해서는 1997년부터 신용VaR, 1999년부터 몬테카를로 시뮬레이션 방법에 의해 신용VaR를 계측하고 있다.

부동산투자리스크에 대해서는 투자집행 부문과 독립적인 심사체제를 갖추고 있다.

3) 경영관리리스크

경영관리리스크(Operational Risk)는 법적・제도적・컴퓨터시스템 및 이와 관련된 위험으로 정의한다. 일본생명은 경영리스크를 최소화하기 위해 대출, 유가증권, 부동산 투자시 뿐만 아니라 생명보험상품과 투자신탁상품 판매시에도 광범위한 관련 규율을 준수하도록 하고 있다.

복잡한 금융거래 및 기타 사항에 대한 규제로 인해 일본생명의 법적 위험은 매년 증가하고 있는데, 이러한 리스크를 관리하기 위해 법규 관련 부서를 신설한 외에도 준법감시인제도(Compliance Officer), 매뉴얼, 교육 등을 통해 이를 철저히 수행하고 있다.

사무리스크관리를 위해서는 내부 견제체제와 사무 관련 각종 연수를 실시하고 있으며, 법무리스크관리를 위해서는 각종 법령준수체제를 구비하고 있는데, 경영쇄신위원회, 지사경영쇄신위원회를 두고 있다.

또한 1998년에 행동규범을 책정하였으며, 1999년도에는 법령준수 매뉴얼 전직원편을 작성하였고, 판매윤리교육을 실시하고 있다. 법무실 내에 입안・총괄기능을 설치하였으며 각 조직의 책임자를 법령준수책임자

로 임명하였다.

컴퓨터시스템과 관련된 리스크에 대해서는 주 전산 센타를 關西 지역에 설치하고, 안전장치로써 백업센타를 關東 지역에 두고 있다.

나. 리스크관리 관련 조직

일본생명은 리스크관리 관련 조직으로 ALM위원회(1995년 설치)와 운용리스크관리위원회를 설치하고 있다.

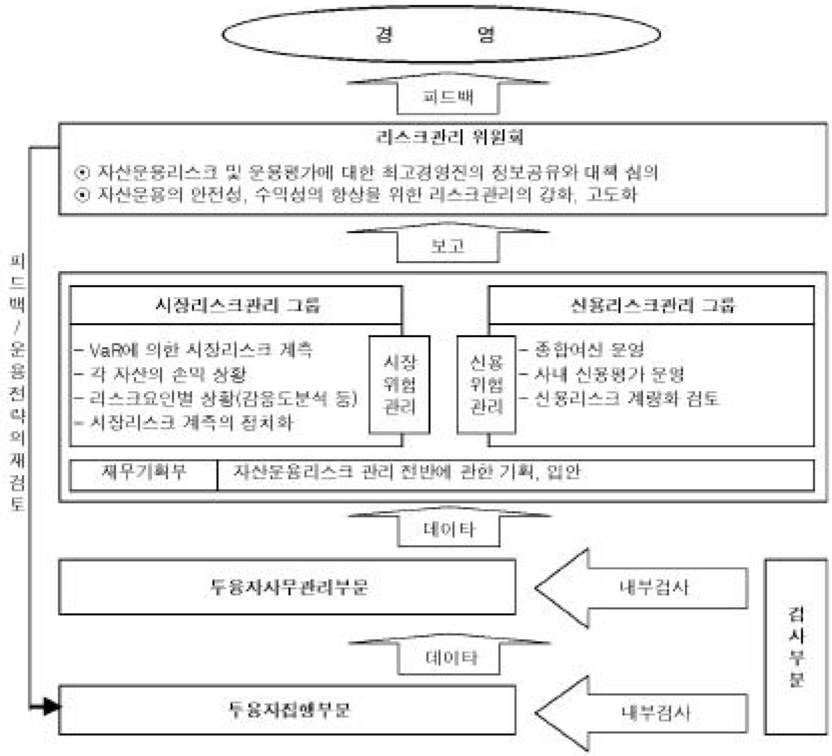
자산과 부채를 종합적으로 고려하는 리스크관리를 위해 예상이자율, 리스크 배분, 현금흐름과 리스크관리에 대한 중장기정책을 수립하는 위원회를 설치하였다. 또한 신용, 유동성, 부동산 등 모든 유형의 투자위험에 대한 통합관리 구조를 강화하기 위해 2000년 3월에 투자리스크관리부서(Investment Risk Management Office)를 설치하였다.

일본생명은 신용위험과 수익과의 관계를 분석한 후 위험에 적합한 적정 수익을 확보하기 위해 노력하고 있다. 즉 대출금에 대해서는 재무심사부 및 국제심사실이라는 독립된 심사 부문을 설치하여 엄격한 심사를 행하고 있을 뿐만 아니라, 신용위험이 특정기업에 집중하여 예측할 수 없는 손해를 입지 않도록 대출처의 분산을 도모하고 있다.

일본생명은 1996년 개별 대출안건을 기민하게 협의선별하기 위해 융자위원회를 설치하여 신속한 대출과 심사의 강화를 도모하고 있으며, 대규모의 대출 및 후순위채무 등 양적·질적으로 중요성이 높은 안건 등은 다시 투융자상무회에서 신중하게 검토하고 있다.

또한 파산확률 등 통계데이터에 기초, 확률적으로 신용위험을 계량화하여 시장위험의 통합관리를 실천하는 방안이 강구되고 있다. 1997년 3월 재무심사부내에 신용위험관리그룹을 신설하여 신용위험관리의 고도화를 도모하고 있으며, 사내·외의 신용등급 등을 이용하여 본사의 허용한도 내에서 위험을 인수하여 수익성의 향상을 도모하고 있다.

<그림 Ⅳ-2> 일본생명의 시장·신용리스크관리 과정



자료: 류건식, 손성동, 「생명보험사의 성격변화와 위험관리 방향」, 『보험개발연구』, 보험개발원, 1998년 제3호, 통권 제25호, p.143.

4. 第一生命(Dai-ichi Mutual Life Insurance Company)

일본 제일생명은 일본생명에 이어 수입보험료 기준 2위에 해당하는 대형 보험회사이다. 제일생명은 적정 수준의 리스크를 보유함으로써 중장기적으로 리스크와 수익간 균형을 유지하고, 자산의 건전성을 유지하

는 것을 리스크관리의 기본 목표로 삼고 있다.

가. 리스크의 분류 · 종류

제일생명은 보험리스크, 예정이율리스크, 시장리스크, 신용리스크 등과 같은 자산운용리스크 및 사무리스크, 시스템리스크 등 6개 항목으로 리스크를 분류하고 있다.

1) 보험인수리스크

1990년 초 버블 붕괴 이후 일본의 경제 · 금융환경의 불안이 지속되고 있는 가운데 금융부문의 규제완화가 빠른 속도로 진행되어 금융기관의 경영환경 역시 급속한 변화에 직면하고 있다. 이에 따라 제일생명을 포함한 일본 내 모든 생명보험사의 리스크도 매우 다양해지고 있으며, 이런 상황에서 ALM은 생명보험 경영의 중요한 부문으로 포지셔닝되고 있다.

더욱이 생명보험 부채의 대부분이 타 금융기관의 부채보다 장기적인 성격을 갖고 있음을 감안하면 제일생명은 향후에도 ALM 전략이 필수적이 될 것이라고 인식하고 있다. 제일생명은 이러한 인식 하에 각 상품 그룹별로 ALM 기법을 사용하고 있는데, ALM은 다음과 같은 네 가지의 목표를 달성하고자 활용되고 있다. ① 부채비용을 초과하는 안정적인 수익 확보, ② 공정한 배당정책 유지, ③ 보험금지급을 위한 적정 유동성 확보, ④ 경영환경악화리스크에 대한 버퍼(buffer)로써 적정 솔벤시 유지 등이다.

이와 같은 목표를 달성하기 위해 제일생명은 각 상품그룹간 중장기적 경영정책을 수립하고 이를 이사회에 보고하고 있는데, 향후에도 지속적으로 중장기적 수익성 증대를 위해 ALM 기법의 적용을 통해 회사의 건전성을 유지할 계획이다.

2) 운용리스크

제일생명은 운용리스크관리를 위해 보험인수리스크관리와 마찬가지로 ALM적 방식을 채택하고 있다.

운용리스크관리부에서 운용리스크를 일괄 관리하고 있으며, 업무결재규정과 자산운용리스크관리규정에 근거하여 운용리스크관리위원회를 매월 개최하고 있으며 이를 상무회에 보고하는 체제를 갖추고 있다.

시장관련리스크는 VaR를 활용하여 관리하고 있으며, 운용집행 부문과 운용사업 부문을 분리하여 상호견제 하도록 하고 있다. 또한 포지션 상한액과 손실통제 기능도 수행하고 있다.

신용리스크는 사내 신용등급을 활용하여 특정기업그룹, 업종에 대한 편중여신을 막기 위해 가이드라인을 설정하고 있다. 신용리스크량을 정기적으로 측정하여 포트폴리오 신용리스크를 수치로 파악·관리하고 있으며, 건전성 관점에서 리스크허용도에 따라 포트폴리오 전체의 리스크 통제를 검토하고 있다.

유동성리스크는 일정 수준의 유동성이 확보될 수 있도록 자금배분을 체크하고 있다.

3) 경영관리리스크

제일생명은 사무리스크관리를 위해 내부 견제 장치와 임직원에 대한 각종 연수를 실시하고 있다. 또한 시스템리스크관리를 위해서는 전산백업센타를 갖추고 있으며 전 건물에 대해 지진방어 구조를 갖추고 있다.

법무리스크관리를 위해서는 준법감시위원회, 준법감시총괄부, 준법감시 매뉴얼 등을 두고 있으며, 각 부, 지사에서 법령준수책임자와 법령준수추진자를 임명하고 있다.

나. 리스크관리 관련 조직

제일생명은 리스크관리 관련 조직으로서 1990년 4월 운용리스크관리위원회를 설치하였으며 동년 7월에는 대지진리스크관리위원회를 설치하였다. 이어 1991년 12월에는 데이터보호위원회를 설치하였으며 1998년 4월에는 융자위원회를 설치하여 리스크관리와 관련된 각종 조직을 설치하였다.

각 조직별 기능을 살펴 보면, 투자집행 부문(Investment Execution Section)에서는 일별 리스크관리를 담당하고 있다. 특화된 리스크관리 조직으로써 투자리스크관리부서(Investment Risk Management Department)를 별도 설치하고 있는데, 동 부서의 기능은 리스크관리에 필요한 정보를 수집하고 이를 이용하여 최고경영자에게 보고서를 작성하는 등 통합된 리스크관리 기능을 담당하고 있다.

조직의 운영 차원에서 살펴 보면 엄격한 통제기능을 수행하기 위해 투자집행 부문과 투자관리 부문을 각기 독립적으로 운용하고 있으며, 각각의 역할과 책임에 대해서는 회사 내 관련 규정에서 명확히 하고 있다.

투자리스크관리위원회(Investment Risk Management Committee)에서는 최고경영진에게 리스크 관련 의식을 공유하기 위해 매월 회의를 갖고 있다. 이 회의에서는 과다한 리스크를 방지하기 위해 필요한 제반 조치들을 권고하며, 기타 사항에 대해 제한을 두는 의사결정기구로서 운용되고 있다.