

# ERMの多様性と 保険会社のERM

# はじめに

2

- ERMとは
- ERMのコンポーネント
- ERMの三次元モデル
- ERMの実態調査
- 保険会社のERM

# ERMとは

3

- Enterprise-wide RM, Enterprise RM, Integrated RM, Holistic RM, Total RM
- **事業リスクマネジメント、全社的リスクマネジメント、統合的リスクマネジメント、トータルリスクマネジメントなど**
- **国際会計事務所のコンサルティング活動**
  - DeLoach (2000)
- **内部統制 → COSO (2004)**
- **国際標準化 → ISO 31000 (2009)**

# ERMのコンポーネント(Lam)

4

1. コーポレートガバナンス
2. ラインマネジメント
3. ポートフォリオマネジメント
4. リスク移転
5. リスク分析
6. 情報技術
7. ステークホルダーマネジメント

**出典:** Lam J., 2003, Enterprise Risk Management:  
From Incentives to Controls, pp.51-145

平成23年度大会 共通論題 報告レジュメ 杉野文俊

# ERMのコンポーネント(Altuntas et al.)

5

- 全てのリスクを特定するプロセス
- 計量分析のモデル
- リスク限度額
- リスク文化
- 戦略的アプローチ

出典： Altuntas, M. et al. (2010) Implementation of Enterprise Risk Management Evidence from German Property-Liability Insurance Industry

# ERMのコンポーネント(Towers Watson)

6

- リスクの監視と報告
- リスクアピタイト・ステートメント
- リスクリミットとリスクコントロール
- ECモデル
- リスクガバナンス構造
- ECと意思決定
- リスク文化
- 新興リスクの管理
- 個別リスクの管理
- 資源・システム・プロセス

出典:Towers Watson (2010) Financial Crisis Puts Spotlight on ERM-An ERM Update on the Global Insurance Industry

# ERMのコンポーネント(Aon)

7

1. 取締役会のコミットメント
2. 役員が責任者
3. ERM文化
4. ステークホルダーとの協働
5. リスクコミュニケーションの透明性
6. ファイナンシャルリスクとオペレーショナルリスク  
を意思決定へ統合
7. リスクの計量化
8. 新興リスクの特定
9. 価値創造

出典： Aon Corporation, 2010, Global Enterprise Risk Management 2010

# 三次元モデルのコンポーネント

8

1. 全社的リスクマネジメント
2. 統合的リスクマネジメント
3. コーポレートガバナンス
4. 内部統制
5. 戦略的リスクマネジメント
6. 制度的リスクマネジメント

# 全社的RMと統合的RM

9

全社的リスクマネジメント	統合的リスクマネジメント
全部門・全階層の全員で行う	全体的・統合的なリスクの処理
機能・部門・文化横断	ミッション、戦略、方針、計画
現場の人間が関与	リスクの計量化＝専門部署が担当
リスクオーナー	リスクアピタイト
共通言語	リスク許容度
リスク文化	リスク限度額
ラインマネジメント	ポートフォリオマネジメント
(類似しているのは)全社的品質管理	統計的品質管理
現場重視・不確実性をこなすノウハウ	本部重視
ボトムアップ・日本的経営	トップダウン・株主主権経営

# コーポレートガバナンスと内部統制

10

コーポレートガバナンス	内部統制
<ul style="list-style-type: none"><li>・本質は「オーバーサイト」</li><li>・経営者リスク</li><li>・ステークホルダーのリスクマネジメント</li> <li>・経営者に対する規律付け</li><li>・経営者の交代</li><li>・経営者の報酬</li><li>・公的規制</li> <li>・DeLoach (2000) では、ERMの基盤</li> <li>・COSO(2004)では、適切に機能する取締役会は「内部環境」</li> <li>・取締役会の説明責任</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・COSO(2004)=ERM</li> <li>・COSO(1992)+戦略=COSO(2004)</li> <li>・法律分野では、 内部統制=リスクマネジメント</li> <li>・業務の有効性と効率性(operation)</li> <li>・財務報告の信頼性(reporting)</li> <li>・関連法規の遵守(compliance)</li></ul>

# 戦略的RMと制度的RM

11

## 戦略的リスクマネジメント

- DeLoach (2000) では、戦略=ERM
- COSO (2004) では、  
COSO(1992)+戦略=ERM
- ISO 31000 (2009) では、  
「戦略に統合」「戦略に適用」など
- 戦略と「全体性」
- 戦略と「時間展開・相互作用・ダイナミクス」(沼上幹「経営戦略の思考法」)

## 制度的リスクマネジメント

- ERMは多くの制度の束
- ISO 31000
- ISO 9000
- ISO 14000
- ISO 26000
- 事業継続マネジメント
- 消費生活用製品安全法
- 消費者契約法
- PL法
- 公益通報者保護法
- 個人情報保護法
- 取締役・監査役制度
- ディスクロージャー制度
- 株主代表訴訟
- 会社法
- 金融商品取引法

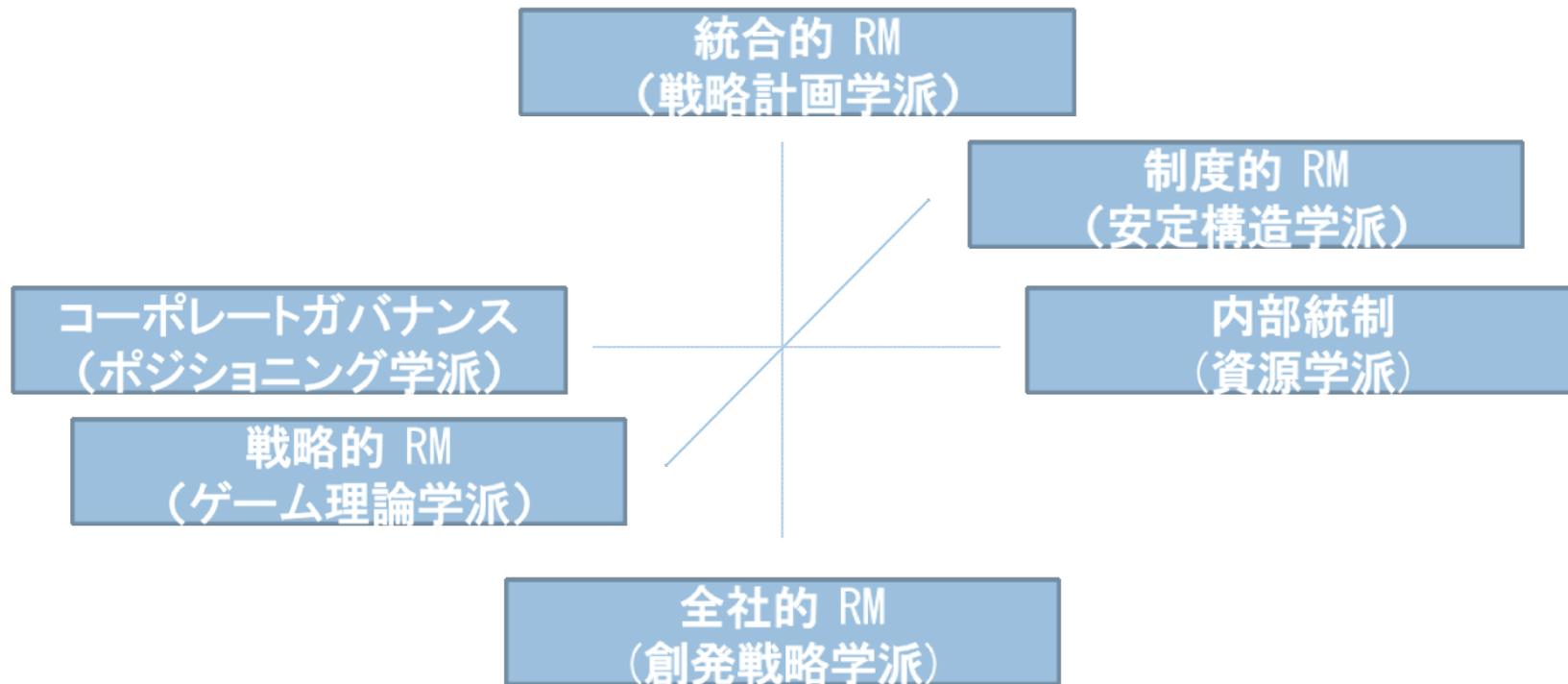
# ERMの3Dモデル(1)

12

- 3つの対立軸(経営戦略論からの示唆)  
タテヨコナナメの3D思考
- 統合的RMと全社的RM  
(戦略計画学派 v 創発戦略学派)
- コーポレートガバナンスと内部統制  
(ポジショニング学派 v 資源学派)
- 戦略的RMと制度的RM  
(ゲーム理論学派 v 安定構造学派)

# ERMの3Dモデル(2)

13



# 保険会社のERM(実態調査①)

14

- タワーズ・ペリンの実態調査(2008年)
- 2008年5月、6月
- 2009年2月公表
- 350社以上、役員359名
- 収保100億ドル超:16%、10億ドル超:50%以上  
10億ドル未満:45%
- 北米:50%、欧州:31%、アジア・太平洋:17%
- 生保:34%、損保:33%、再保険:10%
- 日本社:20社ほど

# 保険会社のERM(実態調査①)

15

- 容易でない:5分の1に満たない
- 規模が関係:EC化は大が84%、中が69%、小が37%
- 欧州が進んでいる:EC化78%(欧州)、59%(ア・太)、45%(北米)
- 意思決定に影響:生保はアセット戦略、損保は再保険戦略、再保険は価格戦略
- ECが定着:国際標準、VaRが主流(67%)
- オペレーショナルリスクは困難:対応可能なのは7%

# 保険会社のERM(実態調査②)

16

- タワーズ・ワトソンの実態調査(2010年)
- 金融危機:満足58%、中立31%、不満足11%
- 業績に貢献:66%以上
- リスク文化が業績に貢献:64%
- リスクアピタイト・ステートメント:59%(2008:47%)
- 人材不足が課題:56%
- リスク文化が課題:41%
- リーダーシップが課題:19%(2008年:35%)
- EC算定:66%(2008年:57%)

# ①2008年・②2010年の調査結果

17

2008年調査(Towers Perrin 2009)	2010年調査(Towers Watson 2010)
容易でない(significant challenge)	金融危機には一定の効果
規模が関係	ERMの要はリスクアピタイト
欧州企業が先行	ERMの影響は拡大傾向
戦略的な意思決定に影響	要員・資源の確保が課題
経済資本(EC)が定着	ECについて地域・規模のばらつき
オペレーショナル・リスクが弱点	ソルベンシーIIの影響が大

# 保険会社のERM(実態調査③)

18

- **ドイツの損害保険会社**
- **ドイツのケルン大学と米国のジョージア大学の研究者3名による共同研究(2010年7月世界リスク保険経済会議での報告論文)**
- **ドイツの収保4000万ユーロ以上の損保113社のうち95社に電話インタビューを実施**
- **16頁の質問書は5つのコンポーネントと21の側面に関する86の質問からなる詳細なもの**
- **自己評価:ERMあり58社、なし37社**

# ドイツの損害保険会社(1)

19

- **リスク戦略: 89%** (2007年35%、2008年92%、2009年100%)
- **RM文化の戦略: 44%** (1999年9.5%、2006年36%、2007年61%)
- **取締役会への報告: 100%** (年1回31%、年2回22%、四半期47%)
- **コーポレート・リスクモデル: 74%** (1999年1社、2004年24%、2006年57%、2007年86%)
- **リスク資本の分配: 45%** (2002年2社、2006年40%、2007年74%、2008年95%)

# ドイツの損害保険会社(2)

20

- 保険リスクの限度額:87%、リスク資本とリンクは16%(80年代14%、1999年52%、2003年75%、2007年92%)
- 資産負債管理(ALM):84%(80年代1社、1999年4%、2001年31%、2005年78%)
- ERMの責任者:  
**CEO**41.05%、**CFO**23.16%、**CRO**10.53%、取締役17.89%
- リスク管理部:なし7社、兼務41社、あり41社  
(2000年:なし29社、兼務49社、あり13社)

# 一般事業会社のERM(実態調査④)

21

- Aon Corporation
- 2009年7月・8月(2007年に次ぐ2回目)
- 201社
- 北米、ラテンアメリカ、欧州、アジア・太平洋など
- 売上高250億ドル超の大企業～10億ドル未満の  
小企業まで
- 産業(Industrials)、消費関連(Consumer Discretionary)など10の産業分類、金融機関12%を含む
- エーオンERM成熟モデル(レベル1～5の五段階)

# エーオンERM成熟モデル

22

段階	定義
レベル1(Initial / Lacking)	コンポーネントと活動が非常に限定されている
レベル2(Basic)	リスク発見・評価・対応・監視の能力が限定されている
レベル3(Defined)	上記の十分な能力あり、方針と技術が定義され利用されている
レベル4(Operational)	上記の一貫した能力があり、方針・技術が全社的に適用されている
レベル5(Advanced)	プロセスはダイナミック、環境適応、経営上の意思決定にリンクされている

# 一般事業会社のERM(1)

23

- レベル3・レベル4が 55% (2007年は35%)
- レベル5が 7% (2007年は3%)
- 9つのコンポーネント(hallmark)
- 取締役会に報告 100%(5) レベル1は4%
- 戦略計画に利用 92%(5) レベル3は31%
- 株主価値に貢献 79%(5) レベル1では9%
- CFO 24%(レベル5は50%)、VP 14%、  
CRO 13%(金融機関は42%)、CEO 9%

# 一般事業会社のERM(2)

24

- 企業文化に適合15%、かなり適合33%
- ERMの目的を理解(レベル5の場合)  
上級管理職57%に対し、中間管理職14%
- ステークホルダーと協働93%(5)
- リスクの計量化(リスクアピタイト・リスク許容度)  
レベル5と4:36%、レベル3:27%、  
レベル2:16%、レベル1:4%、全体で23%
- 株主価値向上の成功体験 65%

# 保険会社と一般事業会社の比較

25

保険会社	一般事業会社
ERMに自信のある会社 20%	レベル5の会社 7%
リスクアピタイトが重要	取締役会のコミットメント
ECが重要	役員が責任者
リスクマネジメントの基本	中間管理職を巻き込めない
ソルベンシーIIの影響(欧州先行など)	ステークホルダーとの協働
資産戦略・再保険戦略・価格戦略	株主価値に貢献 79% (レベル5)
要員不足がネック	株主価値貢献の成功体験 65%

# おわりに

26

- 容易でない
- ここ数年、急速に浸透
- 保険会社が若干先行か
- ソルベンシーIIの影響
- ソルベンシー目的 対 企業価値目的
- 統合的リスクマネジメント、内部統制、  
制度的リスクマネジメント
- 課題は、全社的リスクマネジメント、  
コーポレートガバナンス、戦略的リスクマネジメント
- ソルベンシーIIで最も困難なのはピラー2の定性的要件、  
内部統制、リスクマネジメント、コーポレートガバナンス