


Does ERM matter?*

保険業界における全社的リスクマネジメント(ERM)サマリー

グローバルERM調査2008 – 2008年6月



*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



過去のERM...

2004年、PricewaterhouseCoopersは保険会社を対象にERMに関するアンケート調査を実施しました*。当時、ERMは不確実性を管理する鍵となる新しい規律として注目されており、これは調査結果にも現れていました。

18%

「ERMは、規制当局、格付機関および投資家とのコミュニケーションの円滑化に有効」という質問に対し、「非常にそう思う」と回答した割合

19%

「社内にリスクを含む業務についての明確な基準が存在する」という質問に対し、「非常にそう思う」と回答した割合

10%

「リスク管理部門が設立されて3年以上経過している」回答者の割合

* PricewaterhouseCoopers Global ERM Survey 2004



現在のERM...

今日、保険業界における利害関係者のリスク管理についての考え方は、過去とは異なってきています。

Solvency II は、規制当局が監督手法を全面的に見直していることを示す良い例である

格付機関は、格付プロセスにERM評価を導入している

ERMの重要性は急速に高まっており、企業のERMフレームワークの質は資本運営(資本コスト)に影響を及ぼす要因の一つになることが予想されます。



現在のERM...

ERMの歩み

58%

「ERMは、規制当局、格付機関および投資家とのコミュニケーションの円滑化に有効」という質問に対し、「非常にそう思う」と回答した割合

35%

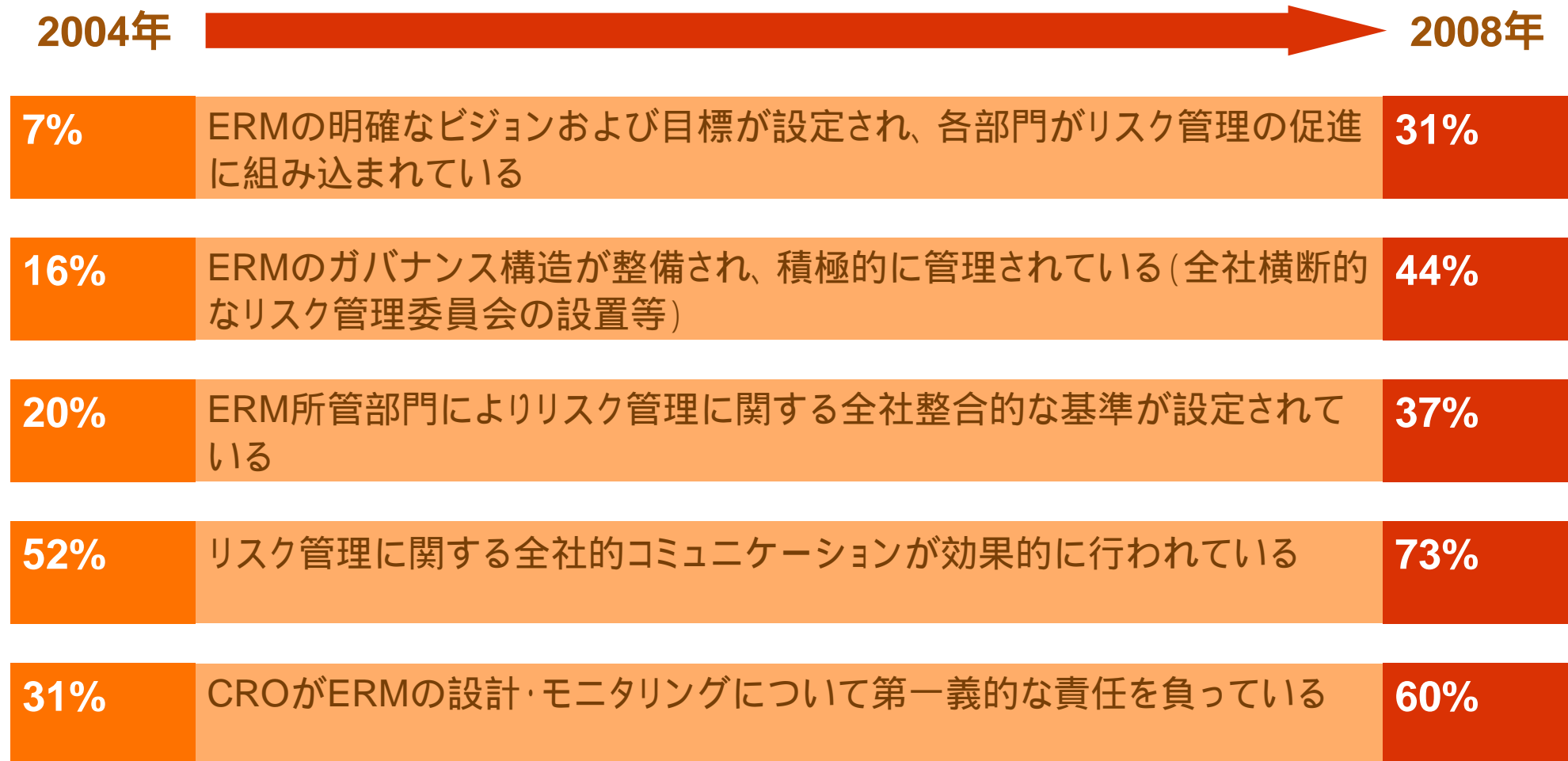
「社内にリスクを含む業務についての明確な基準が存在する」という質問に対し、「非常にそう思う」と回答した割合

50%

「リスク部門が設立されて3年以上経過している」回答者の割合

現在のERM.....

ERMの歩み



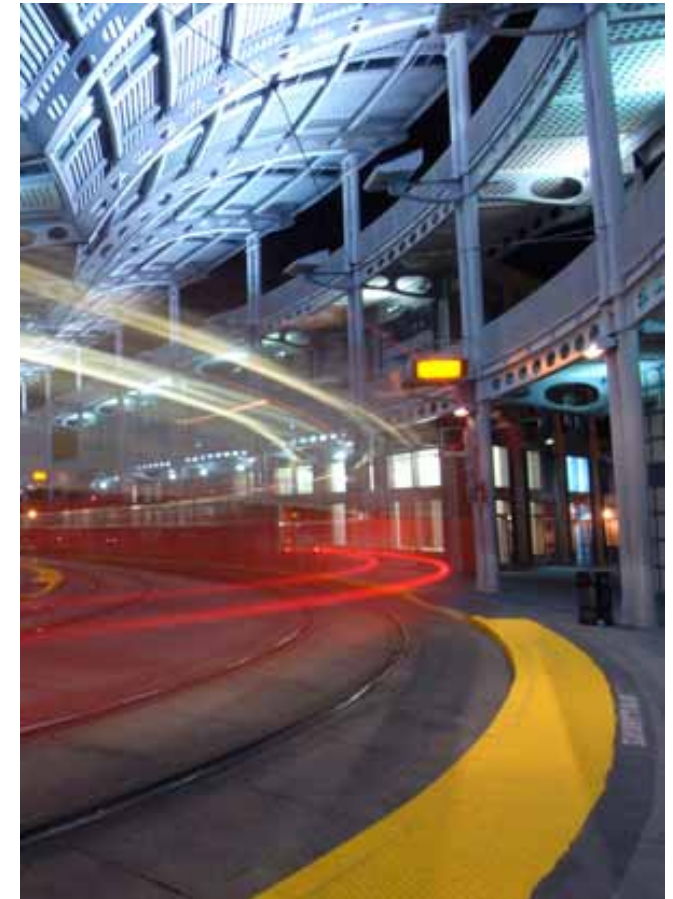
ERM:2008年調査結果の要点

ERM、企業上層部に深く浸透

90%以上の保険会社でERMに関するプログラムが整備されており、業界内では、ERMが取締役会レベルでの優先課題となっています。

回答者の内、約40%が社内に取締役会レベルでのERM委員会が設置されているとしています。また、約25%の企業は設置を検討している、と回答しています。

チーフ・リスク・オフィサー (CRO) の重要性は向上しています。約60%の企業では、CROはリスク管理上の問題について取締役会と直接連絡をとっています。



ERM:2008年調査結果の要点

リスクに関する意思決定とERMの結びつきは限定的

企業上層部で認められた進展とは反対に、ERMに対する全社的な理解はいまだ限定的であり、実際のビジネスでERMを運営していく上で障害となりえます。

ほとんどの保険会社は自社のリスクアペタイト(リスクの選好度)の明確化について、「かなり自信がある」、「非常に自信がある」(「非常に自信がある」は44%)と回答していますが、リスクアペタイトとビジネス上の主要な意思決定との整合性は多くの場合、限られたものとなっています。

自社の戦略的計画立案、人材配置、パフォーマンス管理機能等に真にERMが組み込まれているかについて自信があった回答者は、全体の半数未満でした(但し、2004年の回答者は僅か4%)。

企業の75%では、部門により設定されたリスク許容度は、経営陣によって設定されたリスクアペタイトやリスク許容度と整合していません。

保険引受に関する収益性が、引き続き、営業部門における最も重要な指標となっており、リスクを考慮した指標の設定がなされていません。

ERM:2008年調査結果の要点

ERMの効果は、リスク情報の不足に妨げられる場合が多い

ERMに必要とされるデータの質および分析モデルの有用性については、多くの課題が残存しています。保険会社は、リスク統治、モニタリングおよびレポーティングについて開発・改善に力を入れるとともに、モデル構築のための投資を行い、戦略的計画立案に分析的手法を活用するようになってきました。

ERMに必要とされるリスク評価ツールおよび評価手順が整備・稼働しているのは半数の企業にとどまり、例えば、オペレーショナルリスク管理が日常のプロセスに十分組み込まれていると回答したのは、回答者の3分の1でした。

自社のリスクデータおよびシステムが「良い」または「優れている」と回答したのは回答者の40%未満であり、これは2004年調査と比較しても若干の増加にとどまっています。

ERM分析には、信頼できるデータおよびインフラが必要です。しかし、回答者の約60%は、自社のモデル、データに関する統制環境の質は「普通」または「劣る」としています。

ERM:2008年調査結果の要点

多くの企業は、効果的なERM統治体制の構築を模索中

アンケートの回答者は、自社のERMプログラムにおける役割・責任は明確からは程遠く、リスク管理チームと各部門の交流もあまりに限定的であると感じています。

2004年調査時の回答者が掲げていた主な目標のひとつである社内ERMへの取り組みの積極化については、十分積極的であると感じているのは回答者の25%にとどまりました。

ERMに関し、社内の役割、責任、説明責任が明確に定義されていることに「完全に自信がある」のは、回答者の33%でした。これは、2004年調査の31%から微増にとどまっています。

広範な業務範囲について理解を深めるのには研修が不可欠であるにも関わらず、社内にはリスク管理に係る研修プログラムが整備され、効果的であると回答したのは回答者の20%未満でした。

ERM:2008年調査結果の要点

リスク統制および事業機会の獲得におけるERMの活用は途上

保険業界は、損害保険料率の緩和、自己資本比率の厳格化、複雑化する商品、新たな市場の開拓圧力等の課題に直面しています。この様な状況にも関わらず、企業は新たなリスクの管理や事業機会の獲得のためにERMを効果的に活用していません。

保険会社の約70%が新たなリスクを識別するプロセスを整備している一方、回答者で同プロセスが効果的に機能しているかについて「かなり自信がある」と回答したのは半数未満で、「完全に自信がある」と回答したのは4%にとどまりました。

新たなリスクや動向に関するフィードバックを即時に行い、プライシングやモデルの仮定に反映させるといふ、「リスクを学習(反映)する」取り組みを行っているのは20%の企業のみでした。

また、事業機会についての評価とリスクアペタイトを整合させるプロセスを整備しているのは10%の企業にとどまります。また、3分の1以上の企業では、事業上の意思決定にリスク・リターンの概念が導入されていません。

ERM:2008年調査結果の要点

保険業界はERMの更なる展開の必要性を認識

多くの保険会社は、ERMの更なる展開の必要性を認識しています。しかし、効果的なERMは企業上層部から強制できるものではなく、業務部門が、十分な情報に基づいた判断を下すための手助けとしてERMに信頼を寄せている必要があります。調査の回答者は、以下のとおり、日々の業務に付加価値を与えるための改善点を認識しています。

50%の企業は今後1年以内に、30%の企業も今後1-3年以内に資産・負債管理手法(ALM)の改善を計画しています。

3分の1以上の企業では、オペレーショナルリスクについてリスク管理指標(KRI)および損失事象のデータベースを構築する計画を有しています。



ERM:2008年調査結果の要点

保険会社において大きく進展した項目

- CROおよびリスク管理部門の位置づけ・権限
- 回答者のリスクアペタイト(リスク選好度)についての定義

ERM:2008年調査結果の要点

保険会社において一定の進展がみられた項目

- 戦略立案および年度計画との関連付け(改善点は回答者により様々)
- リスクをポートフォリオの観点から捉えるためのリスク管理(評価)フレームワークの構築着手(回答者は、リスクの自己評価や集約能力の強化なども目標に掲げています。これらは上記フレームワークの改善につながるものです)
- 主要リスク管理および資本管理のためのモデル化
 - M&A、資本活動、商品の開発・プライシング、事業の多様化に関する意思決定についてモデルへの依存度が増加しています(しかし、事業において、モデルが導きだした結果を理解し受け入れるためには時間を要します。特に保険リスクおよび資本管理のモデルについてはそうした傾向がみられます)。
 - 回答者は、モデルが導きだす結果についての責任に非常に注目しています。回答者の多くが、モデル開発体制および検証の枠組みを強化する必要性を指摘しています。

ERM:2008年調査結果の要点

保険会社においてあまり進展がみられなかった項目

- 業務上リスクを負う者が自ら行っている既存のリスク管理事務を活用することに関連する役割・責任の明確化
- リスクアペタイトの設定からリスク許容度、個別リスク・部門単位のリスクリミットの設定の一連の流れについての明確な繋がり
- リミットのモニタリングとその報告
- KRIの整備および取締役会への報告(いずれの項目についても、改善が計画されていましたが、進展はあまりみられませんでした。)
- 内部規程や法規制の遵守、監査を含む、リスク管理およびコンプライアンスに関わる自己評価の統合(我々の経験上は、こうした統合を進めるためには、それを主導する適切な後押しが必要なことが多いです。しかし、この項目については、経営陣の要求が強いにもかかわらず、あまり進展がみられておらず、意外な結果となっています。)

ERM:2008年調査結果の要点

まとめ

- 調査を通じて、全体的に大きな進展が窺われます。
- ERMが保険会社にとっては比較的新しい管理規律であり、新しい管理規律の展開には時間を要することを考慮すると、進展の速度は想定範囲内でした。
- 調査結果はERMの進展を促進することに対するコミットメントを示していることが、以下の点に現れています。
 - リスクの識別と同様に、機会の識別に関してもより積極的なスタンス
 - 主要な意思決定におけるモデルの重要性の増加
 - リスクアペタイト、リスクリミット、KRIの設定に関する明確な繋がり
- 保険会社の自己評価結果は、主要格付機関が最近実施した分析とほぼ同様の結果を示しています。このことは、保険会社が今後の取り組みの必要性について現実的に受け止めており、自社のERMプログラムの継続的発展に意欲的であることの証となっています。

PwCでは、保険ERM、ソルベンシー についてのアドバイザリーサービスを提供しています。
また、本調査に対する貴社のベンチマーク評価の実施も可能です。

本報告書、提供サービスに関するお問い合わせは、下記までお願いいたします。

連絡先: PwCアドバイザリー株式会社

業務改善サービス部門

担当パートナー 原 誠一

seiichi.hara@jp.pwc.com

担当ディレクター 辻田 弘志

hiroshi.tsujita@jp.pwc.com

www.pwcadvisory.co.jp