



東京海上グループのリスクベース経営(ERM) ~RAFを中心に~

2016年2月5日

東京海上ホールディングス株式会社
執行役員 玉村 勝彦
masahiko.tamamura@tmnf.jp

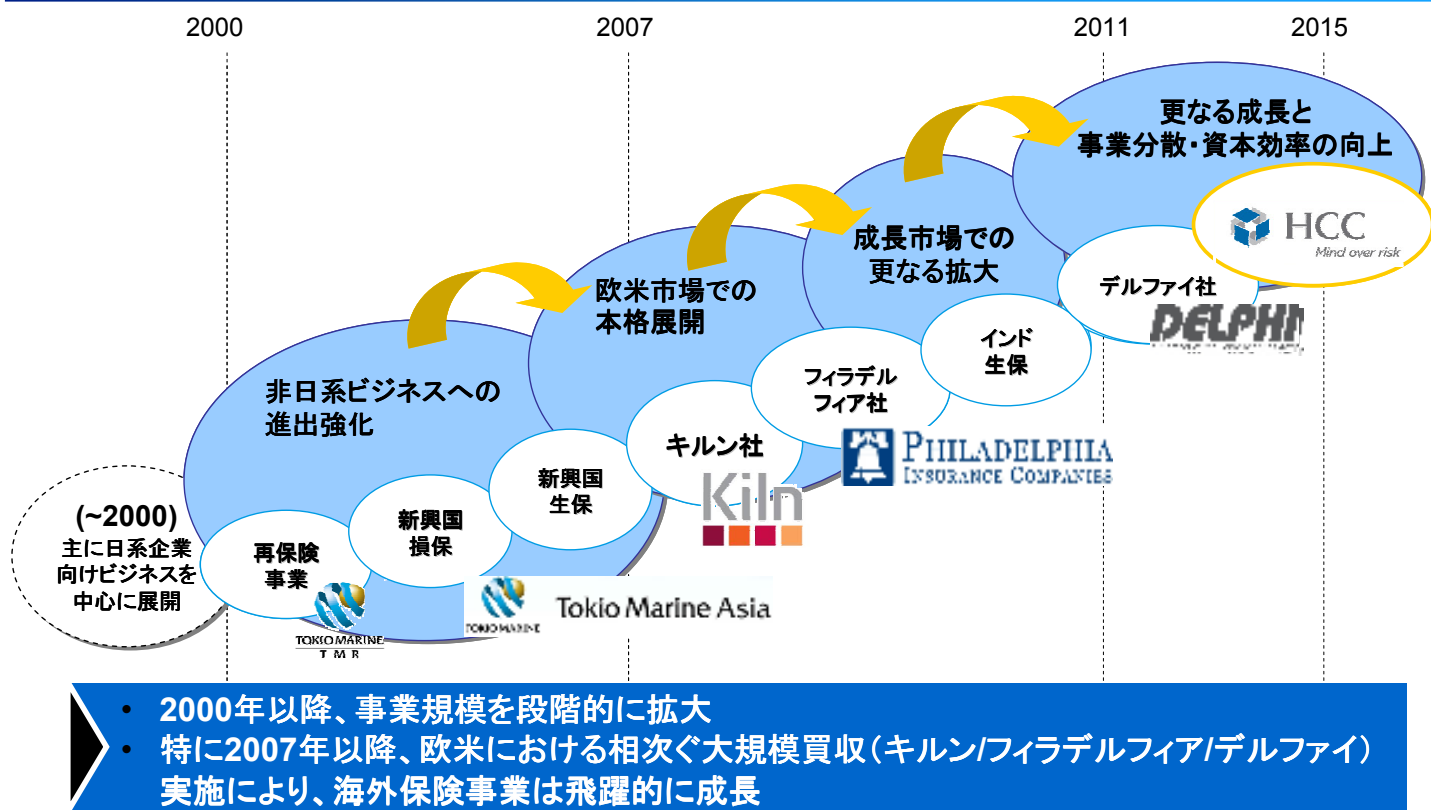
本資料中の意見に関する部分は発表者の個人的な見解であり、発表者の属する組織の公式な見解ではありません。

東京海上グループの概要

- 東京海上グループは、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業、金融・一般事業を展開。

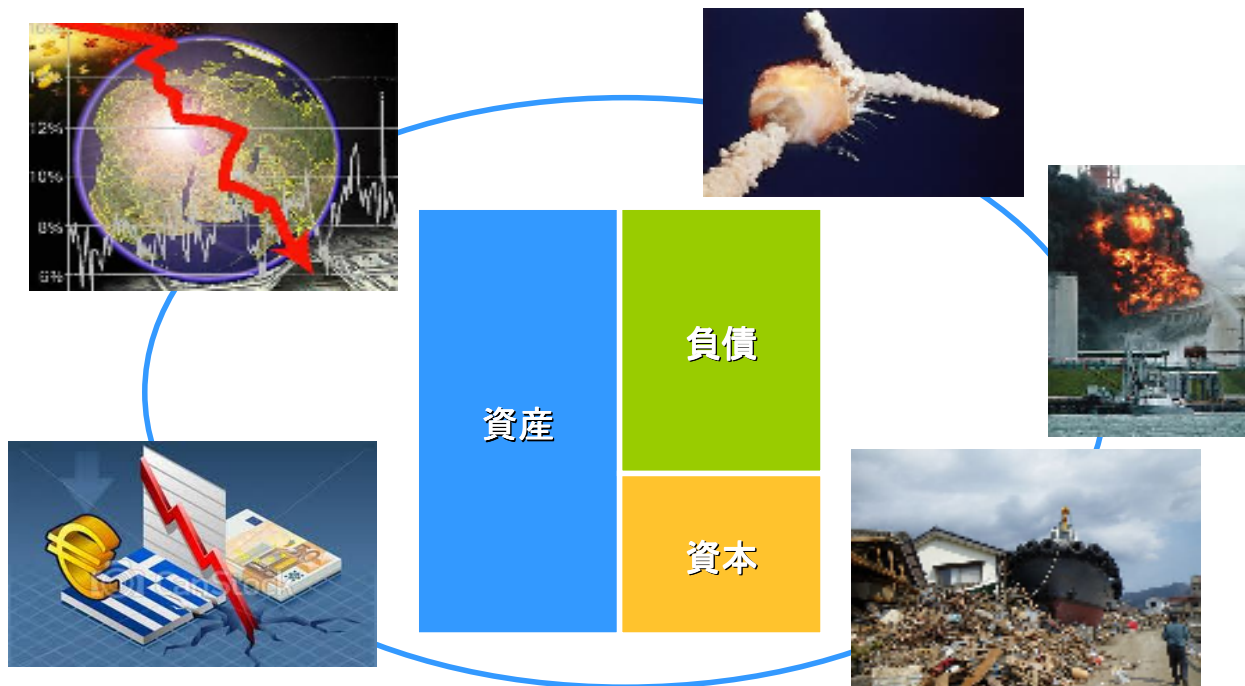


海外保険事業の展開

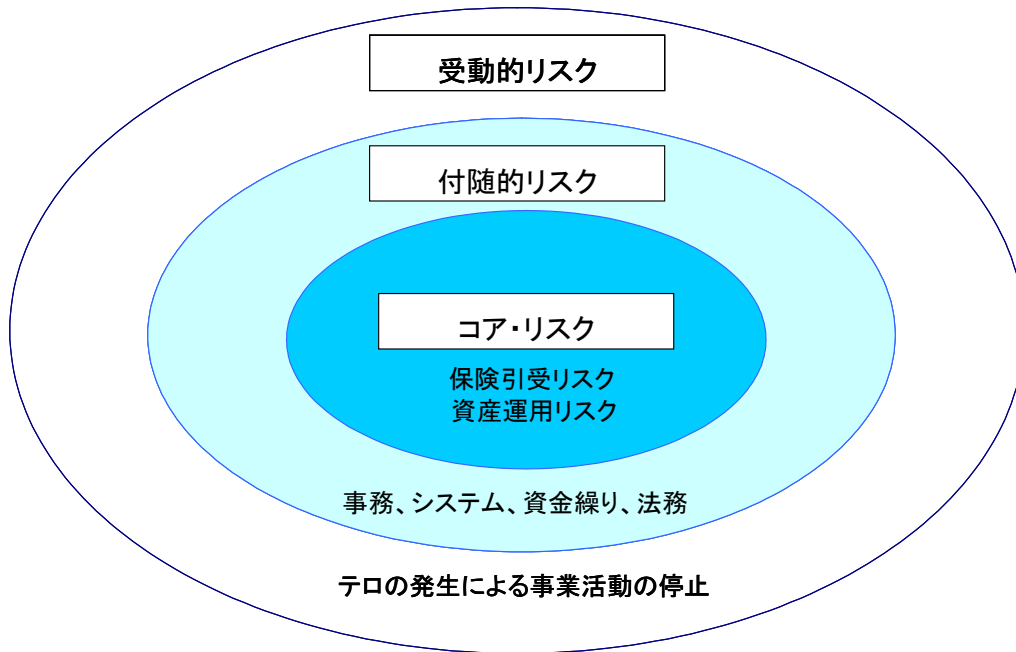


保険事業とERM

- お客様の多様なリスクを負債サイドで引き受けるのが保険事業
- 資産サイドの金融リスクとの統合的なリスクマネジメントが必要



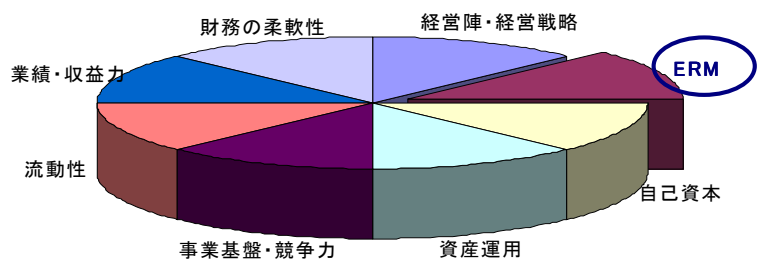
リスクの分類(コアリスクとノンコアリスク)



ERM格付け

ERM格付けとは？

- S&Pが保険会社の格付け評価に活用しているもので、評価項目の1つとして独立
- 全ての保険会社の格付け評価に適用される
- 5つの内訳項目の評価結果に基づき評価する。
 - ①リスク管理に対する企業文化
 - ②リスクコントロール
 - ③エマージングリスク管理
 - ④リスクモデル
 - ⑤戦略的リスク管理



世界の保険会社のERM格付け分布

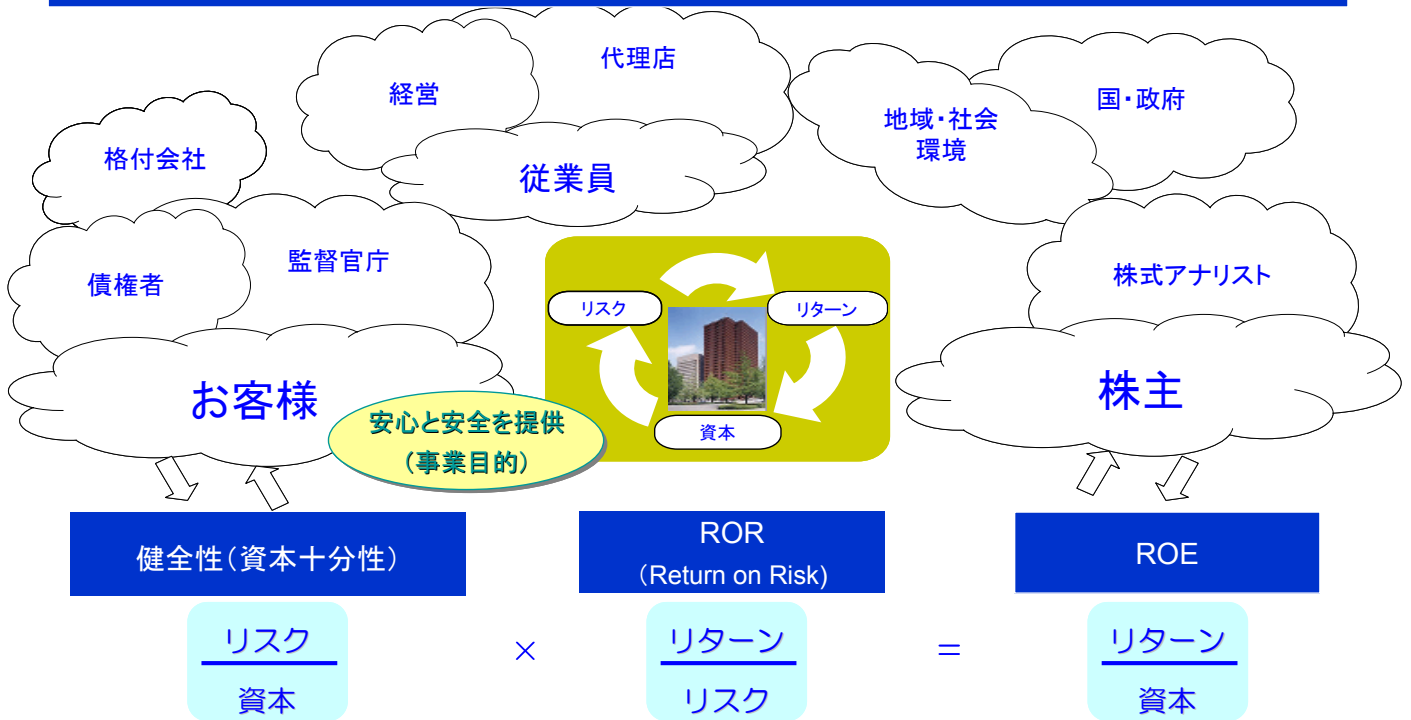
- 東京海上日動(TMNF)、あんしん生命、日新火災他はStrong
- 日本の大手保険会社の中で唯一

評価基準と主な大手保険会社のERM格付け(2016年1月時点)

Very strong 極めて厳格	<ul style="list-style-type: none"> ・ 許容範囲の中で全てのリスクを特定・評価・管理する優れた能力 ・ 組織全体でリスク調整後利益の最適化を一貫して実践している 	Allianz、Munich Re、Travelers Swiss Re 他少数
Strong 厳格	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク許容範囲と全体的なリスクプロフィールに対する明確なビジョン ・ リスク調整後利益を最適化するためのリスク管理と意思決定を行っている 	東京海上グループ (TMNF、あんしん生命、日新火災)、Metlife、Prudential PLC、Zurich、AXA、NN、Manulife、Chubb(Chubb & Ace)
Adequate with Strong Risk Controls 適切かつ厳格なリスクコントロール		AIA、Prudential Financial、MS&AD
Adequate 適切	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全ての主要リスクをコントロールするために十分に機能するシステムを有している ・ リスク調整後利益を最適化するプロセスを完全には構築していない 	損保ジャパン日本興亜、日本生命 AIG、Great West
Weak 弱い	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1つあるいは複数の主要リスクに対してコントロールのプロセスが不完全 ・ 主要リスクを特定・測定・管理する能力に一貫性がなく限界的 	

ERM(リスクベース経営) = サステナブル経営

ステークホルダーへの持続的な価値提供

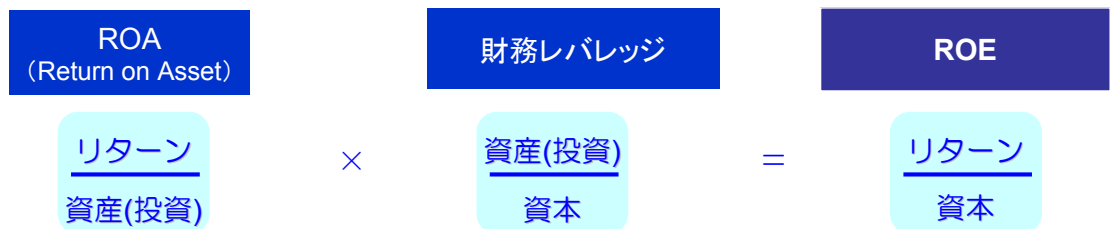


ROE経営

ERM経営



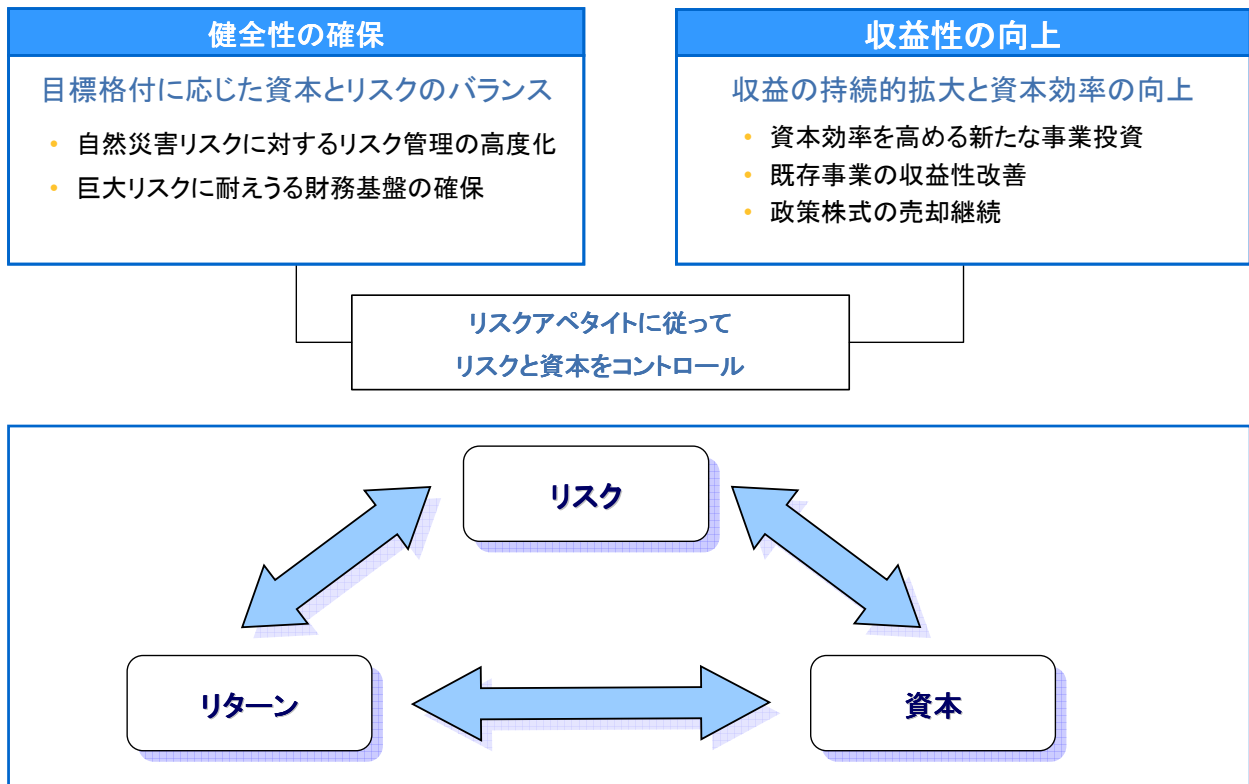
伝統的コーポレートファイナンス



一般事業会社



ERMとは



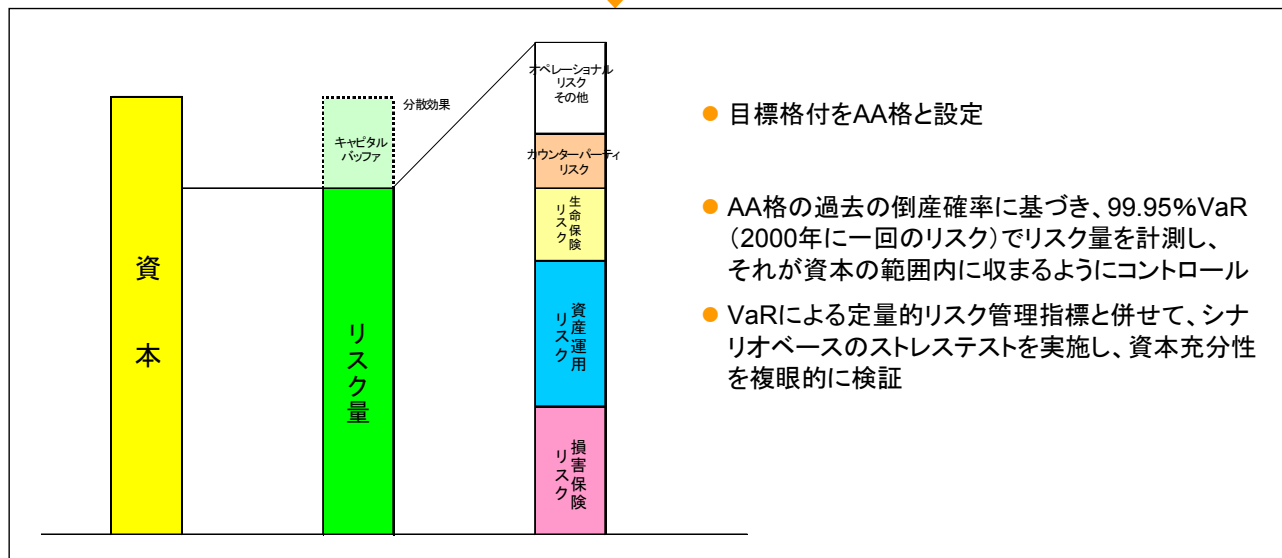
ERMの全体像-従来型リスク管理と何が違うのか

	ERM	従来型リスク管理
リスク	全てのリスク (保険引受、資産運用、信用、オペレーショナル・・・)	特定のリスク
目的	企業価値の最大化 (リスクと収益性)	損失の回避・コントロール (リスク中心)
担当する部門	経営トップも含めた全組織 (経営企画、引受部門・・・)	リスク管理部門が中心
スタンス	攻め	守り

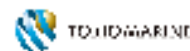
統合リスク管理 ～資本の十分性の検証～

統合リスク量をベースとした資本管理

健全性の維持



10



健全性と収益性の両立が目標

健全性の確保

目標格付に応じた資本とリスクのバランス

- 自然災害リスクに対するリスク管理の高度化
- 巨大リスクに耐えうる財務基盤の確保

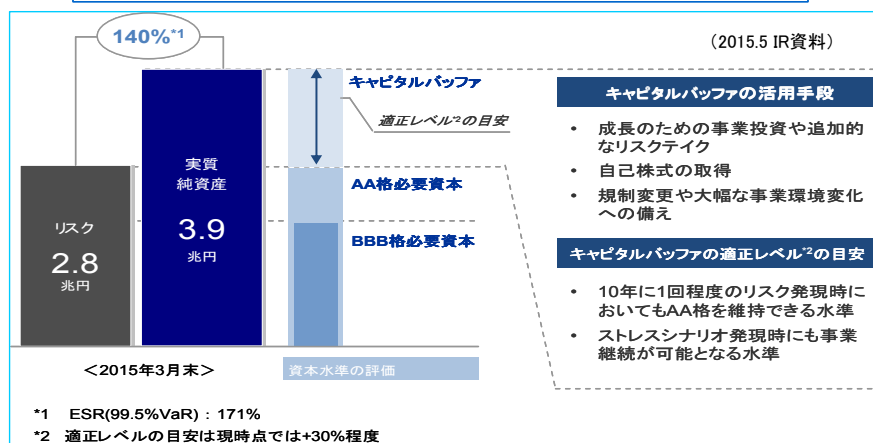
収益性の向上

収益の持続的拡大と資本効率の向上

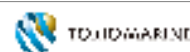
- 資本効率を高める新たな事業投資
- 既存事業の収益性改善
- 政策株式の売却継続

リスクアペタイトに従ってリスクと資本をコントロール

* 保険引受リスク：グローバル展開による持続的成長、リスク分散(安定化)、資本効率の向上を目指す
 資産運用リスク：ALMを軸とし、流動性と利益の安定的確保を目指す

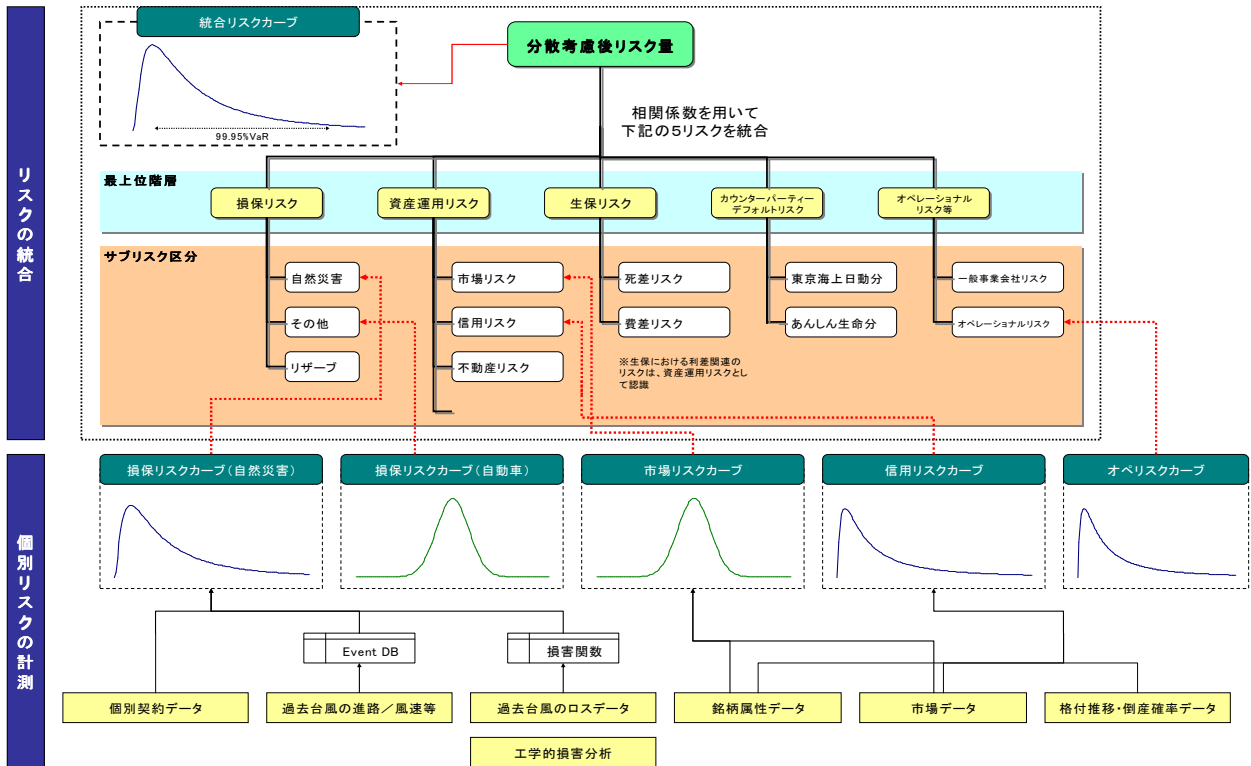


11



リスクの統合

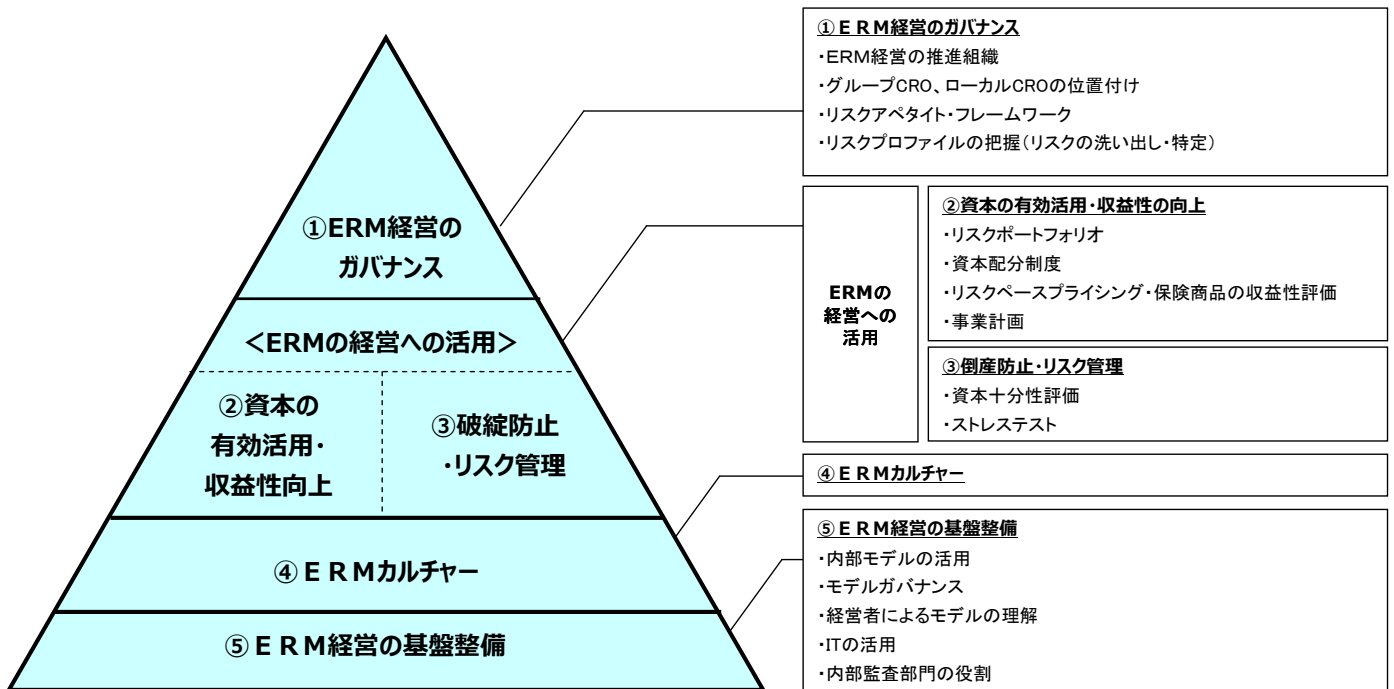
● 種々のリスク量の統合による統合リスク量の算出(イメージ)



12

ERM経営のフレームワーク

ref. ERM経営 P.88~

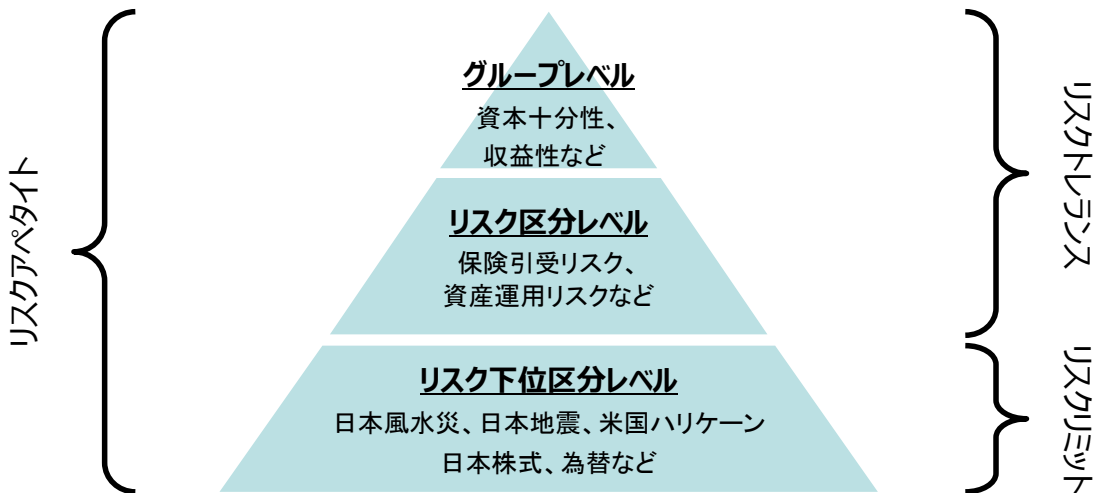


13

リスクアペタイトステートメントとは

定性的表現

定量的表現



グループレベルのリスクアペタイトの例:

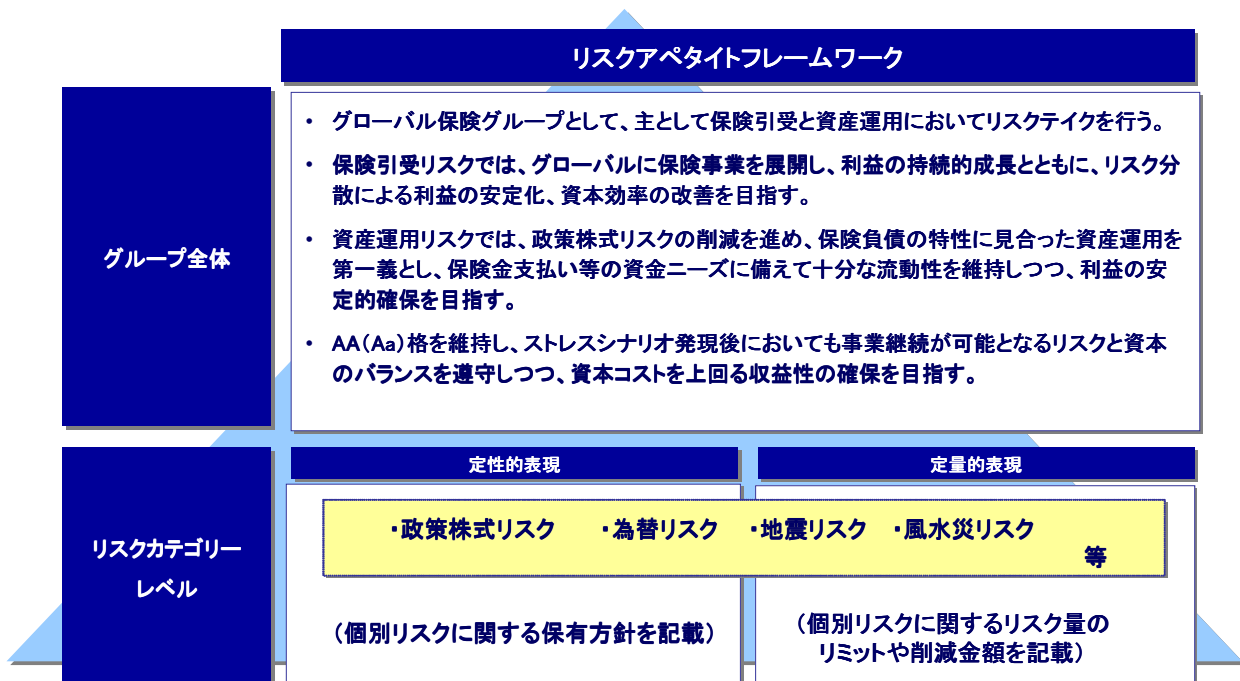
- ・ 十分な格付けを維持する。
- ・ 必要資本コスト率を超えるROEを達成する。
- ・ 当期純利益を安定化させる。

グループレベルのリスクトランスの例:

- ・ AA格を維持し、99.95% VaRが利用可能資本を超過しない。
- ・ 必要資本コスト率を超えるROEを達成する。
- ・ 当期純利益がマイナスとなる確率を10%以下に抑える。

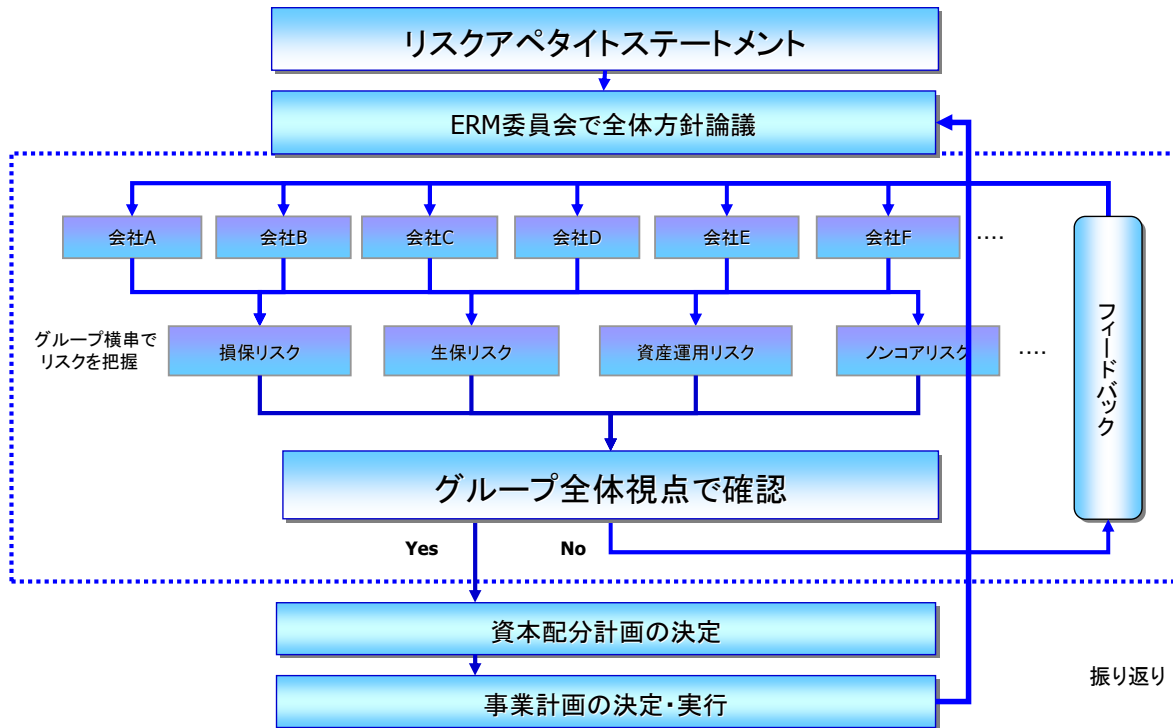
東京海上のリスクアペタイトステートメント

- ERM態勢の推進にあたり、“どのようなリスクを、どの程度まで取って、リターンの確保を狙うか”という経営の基本的な指針(リスクアペタイト)を明らかにすることを意図して、リスクアペタイト・ステートメントを定めている

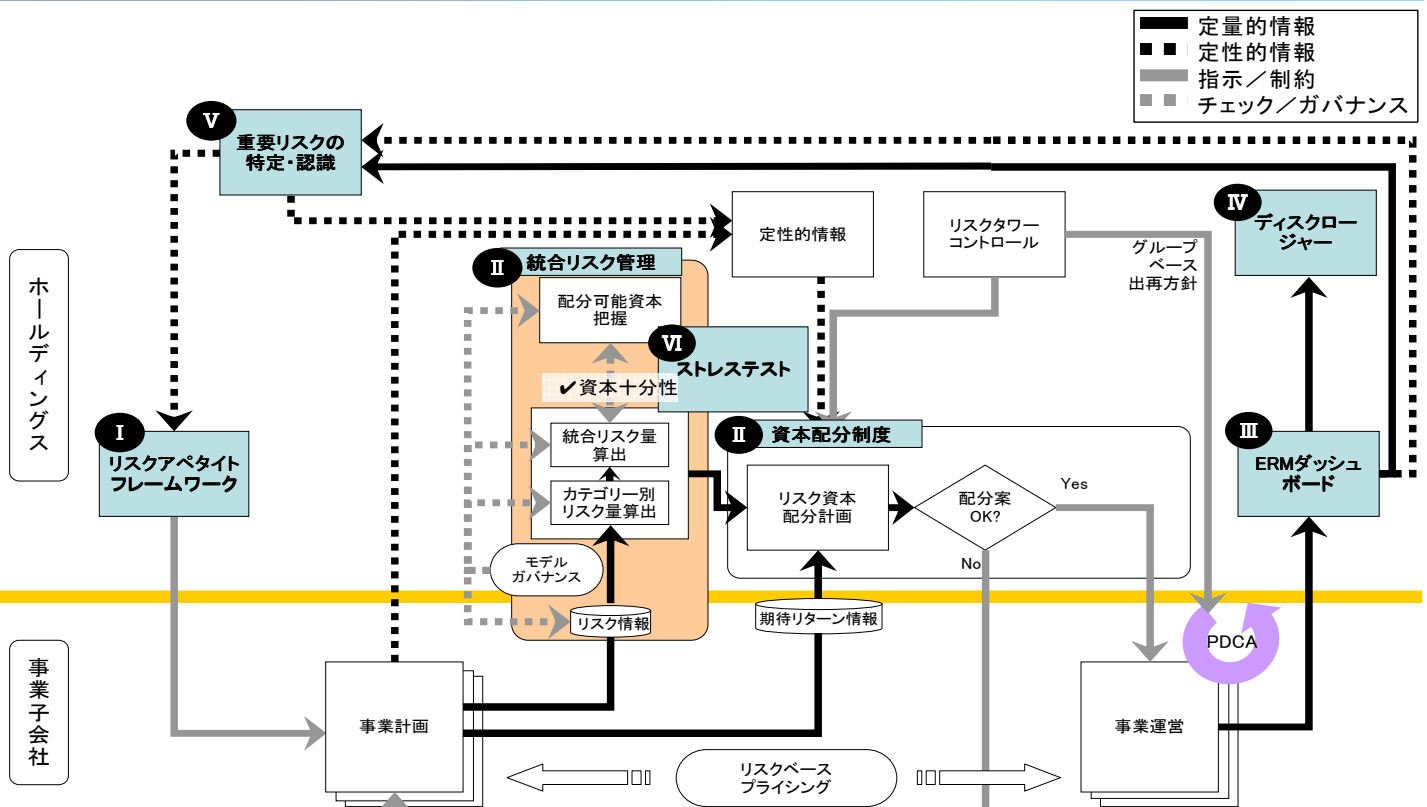


リスクアペタイト・フレームワークを起点とした事業計画PDCA

- リスクアペタイト・フレームワークを起点とした事業計画の策定・実行・振り返り(PDCA)を実施



リスクベース経営サイクルの全体像

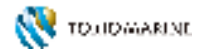


(参考)リスクアペタイト関連用語

ref. ERM経営 P.97~

リスクアペタイト（リスク選好）は比較的新しい概念である。金融危機以降、保険会社を含む諸外国の金融機関でリスクアペタイトフレームワーク（Risk Appetite Framework；RAF）の導入、定着が進んできており、RAFが健全なリスクテイクという観点から金融機関の経営戦略上の有効な経営管理手法であることが認識されてきている。リスクアペタイトについては、下記のような用語が錯綜して使用されている感があるが、金融安定理事会（Financial Stability Board；FSB）が2013年11月18日に「実効的なリスクアペタイトフレームワークの諸原則（Principle for An Effective Risk Appetite Framework）」という文書を公表しているため、主にこれに沿って用語の定義の統一を図りたい。

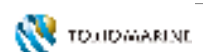
- **リスクキャパシティ（Risk Capacity）**：保険会社が、これ以上リスクを取ると経営の安定性が損なわれると経営者もしくは監督当局が判断するリスク量のレベル。換言すれば、保険会社の経営戦略上、あるいは規制の観点からとり得る最大のリスク量のレベル。
 - **リスクアペタイト**：保険会社がリスクキャパシティの範囲内で、どのようなリスクをどの程度取り、どの程度の収益を上げるかという経営の基本的な戦略。
 - **リスクアペタイトフレームワーク（RAF）**：リスクアペタイトが構築・伝達・モニターされるアプローチ全体を指す（方針、プロセス、コントロール、システムを含む）。RAFには、リスクアペタイトステートメント（Risk Appetite Statement；RAS）、リスクリミット、RAFを導入し統括する人たちの役割・責任のアウトラインが含まれる。
 - **リスクアペタイトステートメント（RAS）**：保険会社がそのリスクアペタイトを文書化したもの。FSBの文書では、「会社が事業目的を達成するために取りたいと考えるリスクのレベルと種類を記述したもの。利益、資本、リスク量、流動性などについて、定量・定性両面の記載が含まれる。さらには、風評リスクやマネーロンダリング、テロ資金支援、企業倫理等のコンダクトリスクなどに関する記述も含まれるべきである。」としている。
 - **リスクリミット（Risk Limit）**：リスクキャパシティと類似の用語であるが、リスクキャパシティが経営上の危機的ラインを示す概念であるのに対して、それよりは実務的に、事業単位、事業子会社単位、あるいはリスク種類単位で、経営管理上定めているリスクの上限を定めているもの。
- リスクトレランス（Risk Tolerance）**というものはリスクキャパシティとほぼ同義であるが、最近では使われなくなっている（ただし、保険監督者国際機構（International Association of Insurance Supervisors；IAIS）が策定した保険基本原則（Insurance Core Principle；ICP）では、専ら「Risk Tolerance」が使われている）。



(参考)金融安定理事会(FSB)

2013年11月18日「実効的なリスクアペタイトフレームワークの諸原則」より抜粋

- **実効的なRAF構築のためには・・・**
 - ◆ 保険会社グループ内でRAFが伝達されるプロセスが確立されること
 - ◆ 経営陣のリーダーシップによるトップダウンと、各階層のマネジメントによるボトムアップによって、RAFが保険会社グループ内で浸透、理解されていること
 - ◆ 保険グループのリスクアペタイトのリスクカルチャーへの浸透が促進されていること
 - ◆ 過度なリスクテイクのプレーキになること
 - ◆ RAFがリスクに関する活発な議論を促進するツールとして活用され、また、取締役会、リスク管理部門、内部監査部門が経営陣の意思決定に異議を唱える根拠となっていること
 - ◆ 変化する事業及び市場環境に適応していること
- **実効的なRASのためには・・・**
 - ◆ RASが、短期・長期の戦略、資本財務計画、報酬制度とリンクしていること
 - ◆ RASに、その保険グループの戦略や事業計画を達成する上で許容されるリスク量が設定されていること
 - ◆ RASに、各重要なリスクについて、事業運営上許容できる最大の水準が設定されていること
 - ◆ RASには、リスクアペタイトとリスクキャパシティに対するリスクプロファイルの測定を可能にするために集計されまた細分化することができ、事業部門や事業会社・グループに適用可能なリスクリミットに言い換えることができる定量的な測定が含まれること
 - ◆ RASに計量化が困難なリスクに対する定性的なステートメントが含まれること
 - ◆ RASに、個々の事業部門、事業会社の戦略、リスクリミットと、グループ全体のリスクアペタイトが整合的であることが担保されること
 - ◆ RASが将来を見据えたものであり、またリスクアペタイトやリスクキャパシティを超えるようなイベントを把握するために、ストレステストが活用されること
- **リスクリミット**
 - ◆ リスクリミットは、リスクアペタイトの範囲内にリスクを抑制するレベルに設定されること
 - ◆ リスクリミットは、事業部門や事業会社単位で設定され、収益、資本、流動性などの指標で示されること
 - ◆ リスクリミットには、カウンターパーティ、産業、国・地域、担保種類、商品などの重要なリスクの集中も含むこと
 - ◆ リスクリミットは定期的にモニターされること





ERM経営研究会 著「保険ERM経営の理論と実践」
 (金融財政事情研究会)2015年1月
 第4章:日本の保険会社のERM経営の方向性



米山高生・酒井重人 編著「保険ERM戦略」
 (保険毎日新聞社)2015年5月
 第5章:損害保険会社のERM



玉村勝彦 著「損害保険の知識(第三版)」
 (日本経済新聞出版社)2011年5月