

# 戦略論とERM(その1)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

## 1. 戦略的リスク

「戦略」という用語はさまざまに定義されているが、その本質的要素を抽出するならば、「目的を達成するためのプロセス」と定義できる。そして、戦略はそれのために必要なアクションと言えらる。戦略の主な構成要素として、①期待する達成状況をビジョンとして描くこと②それを経営目標として設定すること③その目的達成を目指し、企業内組織を事業計画や予算などによって統制すること④を挙げるのができる。

企業価値を向上させるため戦略論が発達した。しかし、保険会社の戦略論はリスク管理抜きでは成り立たない。保険業は契約者の危険を受け入れ、それをプールしてリスク管理し、災厄に遭遇した契約者に保険金を支払う業務であるからである。自社が保有する危険に対する理解や管理の技術は保険業を運営するために不可欠であるが故に、これなしでの保険の戦略論はあり得ない。リスク管理と戦略推進をいかに統合して経営するかという基本方針を文書化したのが、リスクアペタイト・ステートメントである。そして、それを実践する枠組みがリスクア



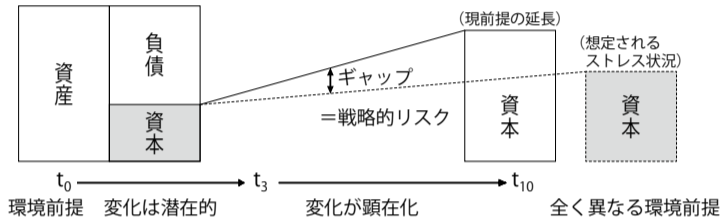
【後藤茂之氏プロフィール】

大手損害保険会社および保険持ち株会社にて、企画部長、リスク管理部長を歴任。日米

保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ERMの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクアペタイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS、Geneva Association、EAIICなどのERM関連パネルに参加。現職にて、ERM高度化関連コンサルに従事。

大阪大学経済学部卒業、コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所・客員研究員、中央大学大学院総合政策研究科博士課程修了。博士(総合政策)。

図表1 戦略的リスクの存在



図表2 ポーターのモデルによるリスクの優先順位付け

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>参入の可能性</b><br/>不確実性: 誰が参入しようとしているのか?<br/>高リスク: 参入障壁がそれほど高くなく、新しい能力を持ち込む潜在的参入者</p> | <p><b>業界</b><br/>不確実性: どんな新しい動きが計画されているのか?<br/>高リスク: "新しいルール"を設定する競合企業の動き</p>          | <p><b>買手の交渉力</b><br/>不確実性: 買手は新製品に高いお金を支払うか?<br/>高リスク: 価格感受性を高める人口動態的变化</p> |
| <p><b>サプライヤーの交渉力</b><br/>不確実性: サプライチェーンは変化するか?<br/>高リスク: 前方統合(メーカーと原材料の企業統合)を計画する</p>   | <p><b>代替品</b><br/>不確実性: どんな代替技術が出現するのか?<br/>高リスク: 急速に進歩する、そして(あるいは)価格下落をもたらす代替品の性能</p> |   |

(出典: ベン・ギラッド『「リスク」を「チャンス」に変える競争戦略』菅澤喜男監修、岡村亮訳、2006年、株式会社アスペクト、122~124ページ。( )内は執筆者補筆)

## 2. 環境前提の変化

一般事業会社は、将来に対する価値の変動性(リスク)を保険という制度によって移転し、保険料という形で固定化する。しかし、全てをリスク移転できるわけではなく、逆に積極的にリスクを保有し、高い利潤獲得を追求していくことも必要となる。

保険会社の場合は、契約者から危険を集め、プールして管理する。そして、保険事故に関する変動性と不確実性に対して適切な資本を確保し事業の継続性を担保する。ただ、現在の方針を継続すると目標とするリスク

## 3. ポジションに関する戦略

10年後は全く異なる環境前提になっている可能性が予想されるなら、10年後のストレス状況を前提にそこから現在に線を引く(ヒト、モノ、カネ、情報)の効果的な統合・解体(創造的破壊)を繰り返して、レベルの高い価値を創造し続けなければならぬ。

将来環境が質的・量的に大きく変化しようとしている場合には、現在の貸借対照表をスタート点として、3~5年先を線型的に予測することはできない。例えば、今後3年程度は大きく顕在化するリスク管理は現時点における将来への動き掛けである。このギャップが自社のポートフォリオに強いインパクトを与えるとするならば、その前提でのシミュレーションが必要である。このような事態を想定し、該当するハザードを捕捉するためのモニタリングを日ごろの射程に入れておく必要がある。

保険ERMにおける定量的アプローチでは、過去のデータのパターンを取り込んだり、蓋然(がいぜん)性の強い将来の傾向を取り込んだりしているが、その中心は、過去のパターンが再現されることのような影響を受けるかという観点が強いものである。もちろん、直近の経験は過去のデータという形でリスク計測に反映されるものの、戦略への機動的反映という観点からは、別途、エマージェンシモニタリングやストレステストの実施による補完が必要となる。

置かれているポジションと自社のリソースを重視する二つのアプローチがある。競争戦略論の初期の段階では、企業に成功をもたらす決定要因を外環境(特に産業構造を形成する外部環境)に置いていた。それ故、戦略立案において、最も魅力的な産業やセグメントを慎重に選り、そこに重要な資源を戦略的に投入する必要が説かれている。マイケル・E・ポーターは、競争という概念を競合他社との関係として狭く捉えるのではなく、各業界固有の経済構造に注目した。そして、競争や業界全体の平均収益力を支配する五つの競争要因(Five Forces)に着目することによって、その業界の収益性を判断できるといって、産業組織論の視点に立った。ポーターの競争戦略論は、業界内において利益水準が平均利潤よりも高くなるように自社をポジショニングし、その産業を取り巻く五つの脅威(図表2参照)を無力化し得る戦略によって競争優位を築くという枠組みである。

ポーターは数多くのビジネスを研究した結果、三つの基本戦略を提示している。それは、コストリーダーシップ(競争他者よりも低い価格)、差別化(よりよい製品・サービスの提供)、集中化(ある領域への特化)

である(注1)。この基本戦略に基づき、経営資源を投入することにより前記の脅威に対処するという考え方である。

保険の場合には、一般事業会社と異なる要素も存在するので、ポーターの枠組みを使用する際にも、その固有の要素に注意を払う必要がある。例えば、保険が免許事業であることから、その脅威の一つとして、監督当局のモニタリングの枠組みや規制の変化を不確実性として認識しておく必要がある。普段から規制などの変化を必然とする出来事や状況の発生など、その兆候に留意し十分な検討と準備を行う必要がある。また、保険で取り扱う危険は、先端科学や医療技術などの発達、自然環境の変化、交通・通信を含む社会インフラの変化、生活安全・安心に関するニーズの変化など、多様な要素による複合的な影響を受け、その危険事情は変化する。これらの変化に応じて保険引受条件や価格を的確に対応させなければならない。不適切な商品設計は収益性の悪化、資本の毀損(きそん)を招き競争力を失うこととなる。また、保険リスクの取引市場(再保険、資本市場)への資本の参入退出状況によるマーケットサイクルの変化にも注意が必要である。リスク処理キャパシティ、資本コスト

**HOMMI WEB**  
保険毎日新聞社のホームページ  
http://www.homai.co.jp

企業戦略には、自らが

を变化させる。さらに、

を变化させる。さらに、

を变化させる。さらに、

を变化させる。さらに、