

変革期における リスク管理

最高リスク管理責任者(CRO)は、多様化するリスク
ポートフォリオの管理、および重要な成長とイノベー
ションの目標達成支援のため、どのように柔軟な基盤
とダイナミックなケイパビリティを構築しようとして
いるのか

**Inaugural EY/IIF global insurance risk
management survey**



WELCOME



保険業界の最高リスク管理責任者(以下、CRO)を対象に、EYと国際金融協会(以下、IIF)が共同で行った第1回となるリスク管理の実践に関する年次グローバル調査(以下、本調査)の報告書を発表いたします。本調査では、保険会社が、現在および今後数年のうちに直面する最も喫緊の課題に焦点を当てています。

今日のように不安定な市場において、リスク管理部門の役割は、保険会社がその重要なパーパスを実現し、財務および業績目標を達成できるよう支援する上で、これまで以上に重要になっています。CROは、個人、企業、そして社会全体が繁栄し続けるために欠かせない補償(プロテクション)を提供するという保険会社全体のパーパスを支えるために、特に適した資質を有しており、それを実行する適切な立場にいます。

本調査で得られた定量的結果、および調査に参加したCROの定性的な観察や個人的な視点によって、常に変化しているリスクの風景が、詳細かつ深い洞察力をもって描き出されています。数年前には想像もできなかったほど深刻になり得る新しい脅威が、長年の課題と絡み合っている現在、保険会社は、伝統的なリスク管理の範疇を越えて、増えつつ相互に絡み合うリスクに直面しています。

これまで12年以上にわたり銀行のCROを対象に同様の調査を行ってきましたが、今回が保険業界のCROを対象とした初の調査となります。回答者は、世界有数の保険会社から国際的・地域の主要な保険会社、さらには小規模な専門企業まで幅広い範囲から参加しています。本調査結果は、現在の業界スタンダードを理解し、新たなベストプラクティスを特定するための有益な基準となります。業界を取り巻く環境も、リスク管理分野も同時に進化する中で、比較可能なポイントとして前年同期比の最新洞察を提供することが、私たちのこれからのゴールです。

本調査のため時間を割いていただいた全てのCROに、多大な感謝の意をお伝えします。皆さまが私たちの推奨事項を広めてくださることで、そのご貢献は皆さまの組織だけでなく、保険業界全体のCROおよび他企業にも利益をもたらします。

本調査結果に対する皆さまのご見解、ならびに組織独自のリスク管理の課題と機会について、お話を聞かせていただけると幸いです。その際は、私たちに直接ご連絡いただくか、本調査の最後に記載されている連絡先へご一報ください。

Stuart Doyle

EYリスク・プリンシパル

Mary Frances Monroe

国際金融協会 保険規制・政策ディレクター

04

Executive Summary

05

5 key findings from the survey

10

Chapter 1

17

Chapter 2

30

Chapter 3

39

Conclusion

40

Contacts

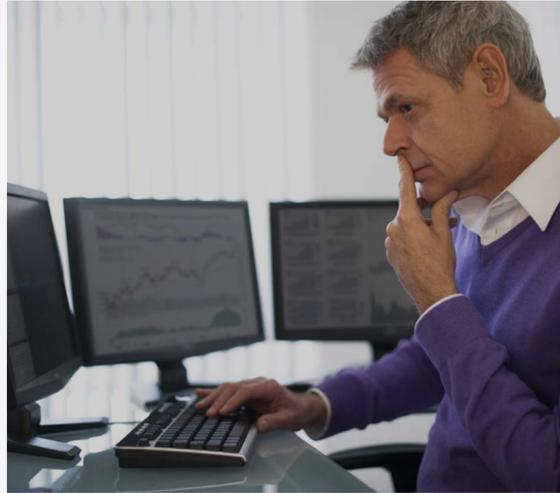
41

Appendix A: Survey methodology

INAUGURAL EY/IIF GLOBAL INSURANCE RISK MANAGEMENT SURVEY

CONTENTS

エクゼクティブ サマリー



不安定なマクロ経済環境とさまざまな形のディスラプションに直面している保険セクターにとって、成果の高いリスク管理機能がこれまで以上に重要になっています。

高い成果を上げるリスク管理機能は、企業を急増する短期的リスクから保護するという意味だけでなく、将来発生する重大なリスクに対処するための包括的な計画を策定するという意味でも重要です。ビジネスパフォーマンスを向上させるためには、経営陣や取締役会に対して迅速かつ洞察に富んだアドバイスを提供できる強力なリスクリーダーがますます求められています。

今日の最も差し迫ったリスクの多くは、現在業界の再編を促している大きな動きに関連しています。それは、テクノロジーのディスラプションや規制要件の厳格化から、新規市場参入者や新たな資金源の台頭、顧客の期待の高まり、競争の激化、新たなビジネスモデルのニーズに至るまで、さまざまです。

EYとIIFが共同で、保険業界のCROを対象に初めて実施した本調査の結果は、保険会社が現在直面しているリスクがいかに拡大し多様化しているかを示しています。また、CROの役割を今日のC-suiteの中でも最も難しいものの一つにしている緊急課題と複雑性も本調査結果から浮かび上がっています。

リスクが絶えず変わり、常に緊急性を増しているように見える場合、とりわけ1つの企業や業界のコントロールをはるかに超える「メガトレンド」の場合には、優先順位を設定することでさえ難題となります。適切なリソースの利用に制約があること、重要なスキルが不足していること、そして規制当局による厳格な監督が存在していることは、CROの仕事さをさらに難しいものになっています。

一部の業界ウォッチャーは、現在の状況を「同時多発的危機（ポリクライシス）」と表現しています。この表現も、リスクが多様化し、相互に絡み合っていることや、市場の変動が激しいこと、マクロ経済の不確実性や地政学的緊張といった背景があることを考慮すれば、理解することができます。

しかし、本調査は同時に、楽観視できるいくつかの理由も提示しています。CROは、組織を保護するために多くの面で行動を起こし、自社のリスク管理能力の向上において前進があったと報告しています。本調査のCROインタビューでは、先進的なテクノロジー、豊富なデータセット、そしてスキルの高いチームがもたらす成果に感銘を受けたという話を何度も耳にしました。CROは、極めて厳しい課題からも逃げることはありません。この心構えは、大胆で創造的な思考とともに、CROにとって大きな助けとなることでしょう。なぜなら、彼らはリスク管理の成果をより高いレベルに引き上げ、自社ビジネスに対する助言において、より戦略的な役割を果たそうとしているからです。

CROは、組織を保護するために多くの面で行動を起こし、自社のリスク管理能力の向上において前進があったと報告しています。

01

TAKEAWAY ONE

防壁の役目をするだけが、リスク管理部門の責務ではない。自社の目的および成長目標の達成をサポートする責任も負っている

私たちは、成長に伴うリスクへの選好度を確実に上げなくてはならない

成長とイノベーションに関するCROの意見



本調査が示す5つの重要なポイント:



伝統的な保険会社は、中核的なテクノロジーの最新化、より多くのデータやアプリケーションのクラウドへの移行、新商品やパートナーシップの模索を通して、引き続き変革への取り組みを進めています。CROが計画策定時の戦略的なガイダンスと、計画実行時の戦術的なサポートの両方を提供するためには、経営幹部層および取締役会との協力が不可欠です。CROは、自社の他部門と足並みを揃えることが依然として最優先事項であることを認識していますが、組織全体では成長志向の取り組み、イノベーションプログラム、変革の取り組みといった数多くのプログラムが進行中であるため、他部門との連携が困難な場合もあります。

テクノロジーの大規模アップグレードや広範なプロセス自動化から、新商品開発や全チャネル向け顧客エンゲージメントモデルに至るまで、変革の取り組みは、フロントオフィスのプロセスおよびバックオフィスの機能を含む、組織のほぼ全ての部門と関連しています。本調査に回答したCROは、リスク管理チームがリスク情報を基に成長とイノベーションを促進する必要性を明確に認識しています。積極的に関与しているCROは、費用便益分析、代替戦略および調達モデルの評価、規制による影響の評価などの分野において、重要な助言を与えることができます。

責任のあるリスクテイクを実現するため、CROは変革に取り組まなければならない。

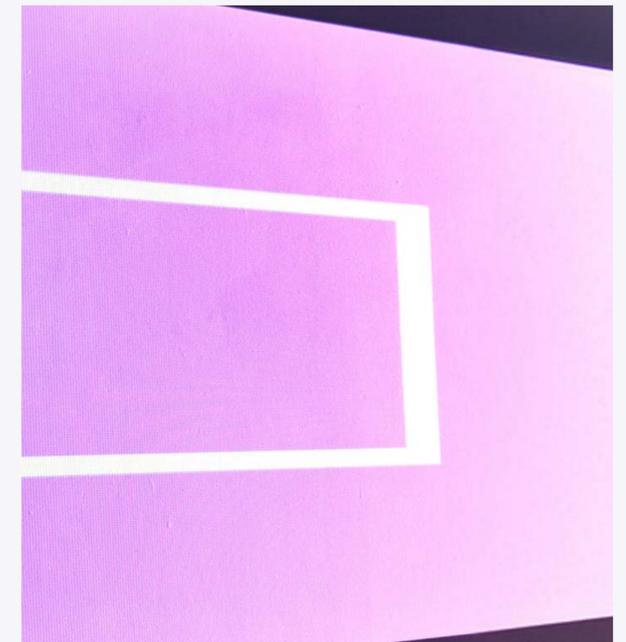
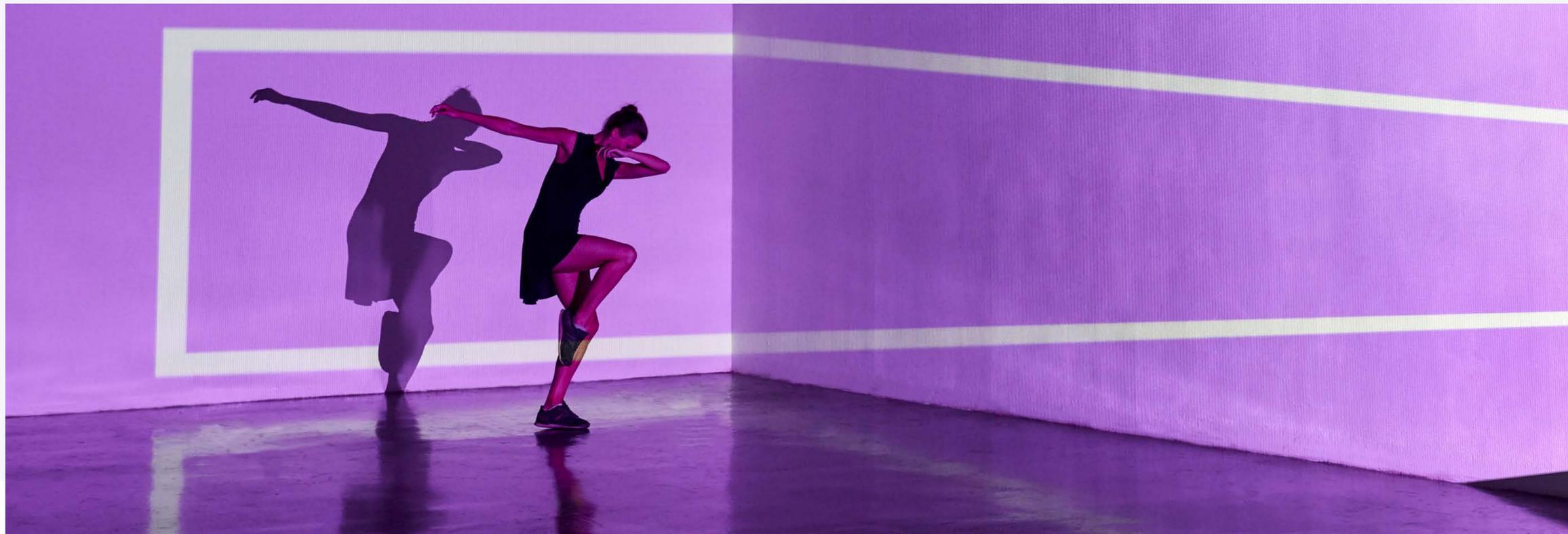
02

TAKEAWAY TWO

強固なリスク管理の中核的機能が、高度なケイパビリティの基盤となる。

CROは、財務リスクと非財務リスクの両方に対処する具体的な行動を取る際、基本的なケイパビリティ（例：ガバナンスモデル、統制フレームワーク、災害復旧計画など）と、より洗練されたリスク管理手法、そして社内の他部門への助言提供責任とのバランスを取っています。優先順位を設定する際、CROは常に適切なリスクに時間とリソースを割いているのかを自問自答しなければなりません。自社の最も価値ある資産の保護に常に注意を払うことが、最優先事項です。しかし、目立たない脆弱性や日常業務の基本的な事項にも、絶えず注意を払う必要があります。

リスク管理の中心となるオペレーショナルレジリエンス（業務の強靭性・復旧力）の観点からは、サードパーティーへの依存、危機管理、そして人材やテクノロジー関連実務が最優先事項となります。保険会社は、外部関係者とのつながりが広がるにつれ、オペレーショナルレジリエンスが、社外をはじめとするさまざまな脆弱性が複雑に絡み合うポイントとなり得ることをより強く認識するようになっていきます。非常に効率的なリスク管理業務の中核プロセスは、先進的なリスクモデリング、脅威検出、データ可視化といった高度なケイパビリティに対する投資のリターンを最大化する上で、CROの助けとなります。また、当該プロセスによってビジネスリーダーや取締役会に対して助言を行うなど、CROが戦略的事案に集中する時間とキャパシティも生み出します。



03

TAKEAWAY THREE

テクノロジーと人材への
投資が最優先事項だが、
リソースが不足している。



本調査結果が示すように、リスクの増大と進化に伴って、テクノロジーと人材への多額の投資が必要となっています。しかし、CROはコスト圧力に直面している一方で、自社の限られたリソースから具体的な結果を得ることが期待されています。

CROは、リスクをより効果的に特定、管理し、リスク管理をより効率的に行うために、他のC-Suiteと同じく、先端テクノロジーの活用を模索しています。そしてCROはコントロールの自動化や将来を見据えたリスクテクノロジー戦略策定へと動き出しています。しかし、本調査結果は、多くの企業がより迅速かつ大胆な行動を取れるはずであることを示唆しています。ただし、予算の制約が大きな障害となっています。リスク管理のデジタル化については、まだまだ課題が多いことは明らかです。

繰り返しになりますが、CROはテクノロジー導入を拡大・加速し、リスク管理部門内のスキルセットを向上させる必要性を認識しているため、ビジネス全体の変革にとってテクノロジーと人材がどれほど重要かを理解しています。前進するためには、テクノロジーと人材への投資をリンクさせ、コンピューター本来のパワーと人間による最高の判断力を組み合わせ、人間参加型(ヒューマンインザループ)のプロセスを確立することが必要です。



リスク管理のデジタル化については、
まだまだ課題が多いことは明らかです。

04

TAKEAWAY FOUR

CROは、自社ビジネス、およびリスク管理業務におけるAIの影響全般に備えている。

人工知能(AI)や生成AI(GenAI)は、他のセクターと同様に、保険業界全体のC-suiteや取締役会の中で最も注目されている話題の一つです。多くの保険会社は、業務を自動化し、商品やサービスをパーソナライズし、新たな洞察を生み出すために、急速にこの技術を活用するようになりました。その他の保険会社は展開の初期段階にあるか、まだパイロットを検討中です。

CROは、データセキュリティやプライバシーへの脅威、倫理や偏見に関する規制上の懸念など、AIがもたらす独自かつ多様なリスクに対応するためのガバナンスモデル、およびリスク管理アプローチを採用する必要性を理解しています。保険会社がイノベーションとビジネス変革を推進するために、十分に生成AIを活用していないリスクも、CROは認識すべきです。

「 自社には、確実に創造性を培うためのタスクフォースがあるが、生成AIに関してはほとんどが実験段階だ

私たちはまだAIを理解しようとしている段階にある

生成AIが登場した当初は多くの懸念事項があり、社内での使用を禁止していた。しかし、その後社内のいくつかの分野で導入を支援するため、迅速にガバナンスの設定を行った

社内でAIモデルを活用したいという強い要望があるが、AI導入に適切な投資を行うことの難しさも認識している。社内のチームが、確実に責任を持って、倫理的に、そして長期的にAIを使用し続けられるようにするためにはどうすべきなのか、答える必要のある多くの問いがある

AIに関するCROの意見

05

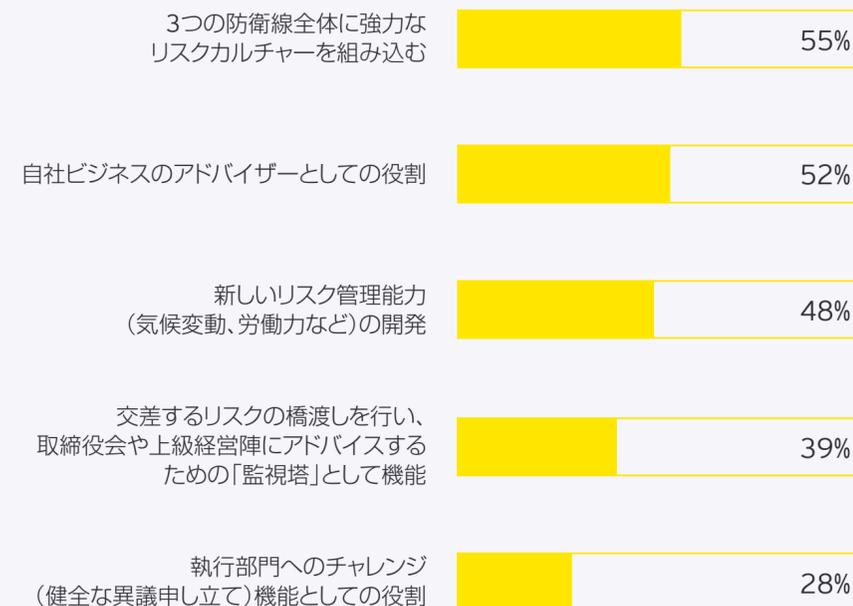
TAKEAWAY FIVE

CROの役割は保険事業や
リスクプロファイルと共に
進化している。

本調査結果は、CROの役割が既にどの程度変化しており、今後どれほどの変化が起こるのかを示しています。CROは、従来、悪意のある者から自社の重要な資産を守るために、日夜、休むことなく守りの最前線を固める存在でいることが期待されています。同時に、CROの役割は現在、より戦略的なレベルに引き上げられています。そしてそれは正当なことでしょう。CROは、C-suiteや取締役会と今以上に頻繁にやり取りをする必要があります。

また、CROは将来の脅威を予見し、それに対する準備を行う「未来を見通す者」としての役割も期待されています。将来的には、CROは、リスクカルチャーの推進者から成長の促進者、そして実務的なテクノロジストまで、さらに多くの役割を担うことになるでしょう。図1をご覧ください。CROがリスク管理の基盤となるケイパビリティを強化し、より多くのプロセスを自動化するにつれて、CROの優先事項は時間とともにより戦略的なものへと移行していきます。強固なリスクカルチャーを構築するため、CROは今後社内の他の最高責任者たちに働きかける必要があります。

図1: CROが自身の役割が今後5年で進化すると予想する方向性のトップ5



リスク管理部門は、まさに組織全体を見渡すことができる数少ない機能の1つだ。もちろん、CEOもCFOも同じことをしている。しかしリスク管理は他の誰よりも企業全体を広く見渡せる位置にあり、自社ビジネスの全ての面に影響を与える。なぜなら、当社の保険商品もリスクに関するものだからだ

CROは、複数のリスク(例えば、パンデミック、歴史的なインフレ、未曾有の金利リスク)が同時に、かつ異なる次元から出現する可能性があるという、リスクシナリオの多変性を理解できなくてはならない

次の『大きな動き』が何になるか確証はないが、それを織り込むことが今後のリスク管理の仕事であることは分かっている

CHAPTER 1

保険業界リスクの見通し:さまざまなリスクを俯瞰して全体像を把握する

図2: 今後12カ月間に、CROが注目する上位5つのリスクタイプ、またはリスク管理トピックは何ですか？

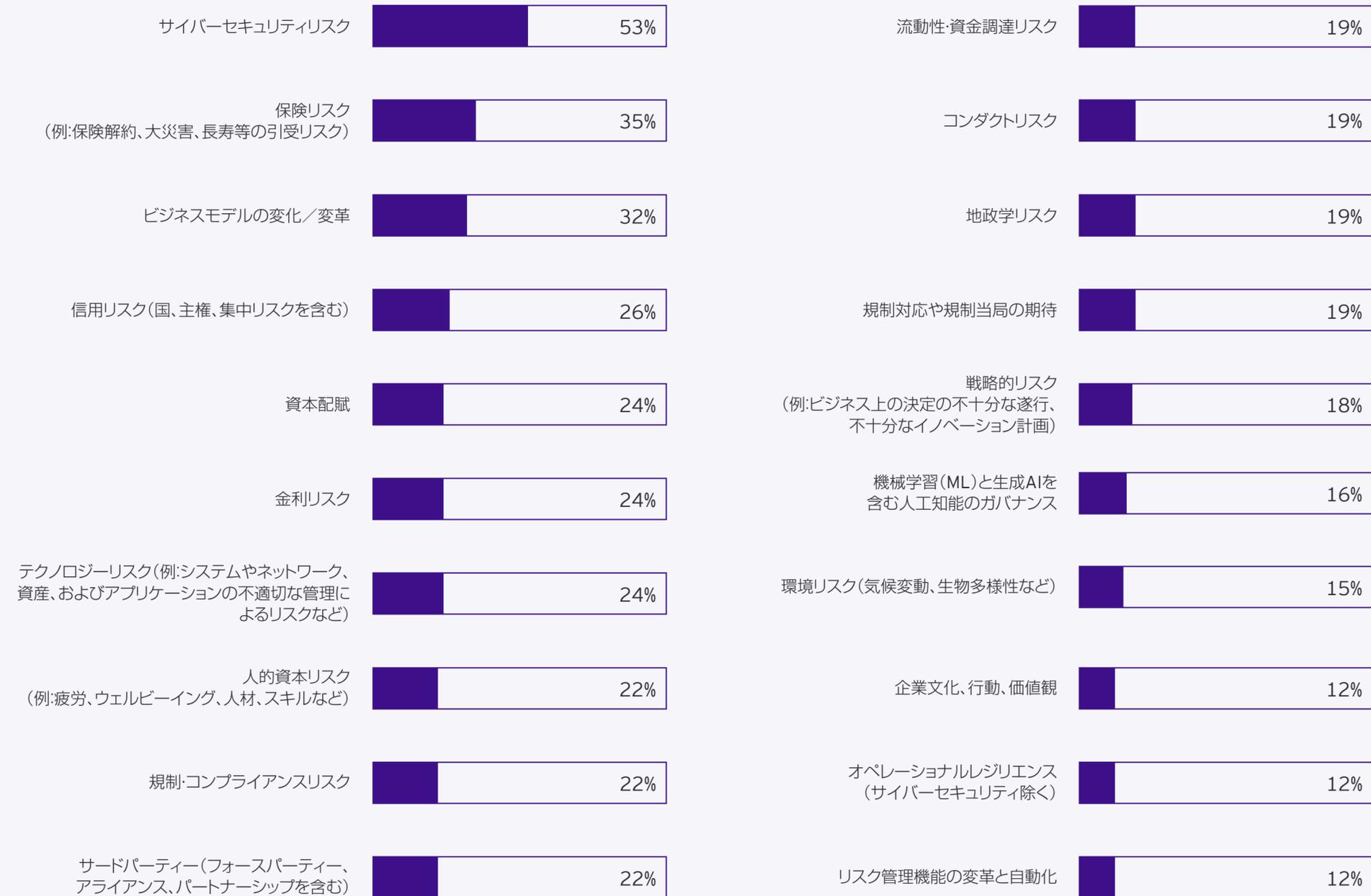
第1章:

保険業界リスクの見通し:さまざまなリスクを俯瞰して全体像を把握する



リスク対策の短期的な優先課題の上位項目が示しているのは、保険業界にとって前例のないこの時代に、業界再編を促している複雑で相互に絡み合うリスクです。

本調査に回答したCROは、今後1年間でサイバーセキュリティが、優先課題のトップになると見込んでいます。それも、2位とは大きな差をつけての1位です。サイバーセキュリティは依然として、あらゆる金融サービスにおいて、最大の懸念事項です。保険リスクが2位、ビジネスモデル変革が3位となっていますが、この差は、CROが市場の不安定性やその他のディスラプションを十分に認識していることを示唆しています。図2をご覧ください



その他にも上位10位には、保険会社が抱えるリスクポートフォリオの多様性と複雑性を反映して、いくつかのリスクが緊急性の面で拮抗してランク入りしています。信用リスク、資本配賦、金利リスクが上位入りしているのは、マクロ経済の不確実性を物語っています。調査実施時点で、景気が予想よりもソフトランディングを果たしていたことから、景気後退の懸念が和らいでいたにもかかわらず、このような結果が示されました。テクノロジーリスクは、IT資産の最新化(モダナイゼーション)や新たなツールの導入、そして自社全体のデジタル化の必要性を考慮すると、保険会社にとっては常に存在するリスクです。

人的資本リスクは、労働市場の逼迫した状況を反映しています。全体的には、本調査に参加したCROの64%が、長期的には人材の確保がますます難しくなると回答。サードパーティーリスクは、人材の不足と保険会社同士のつながりの増加を反映しています。そして、より多くの保険会社が、エコシステムや代替ソーシングモデルを通じて、特定のケイパビリティやテクノロジーへアクセスしようとしています。

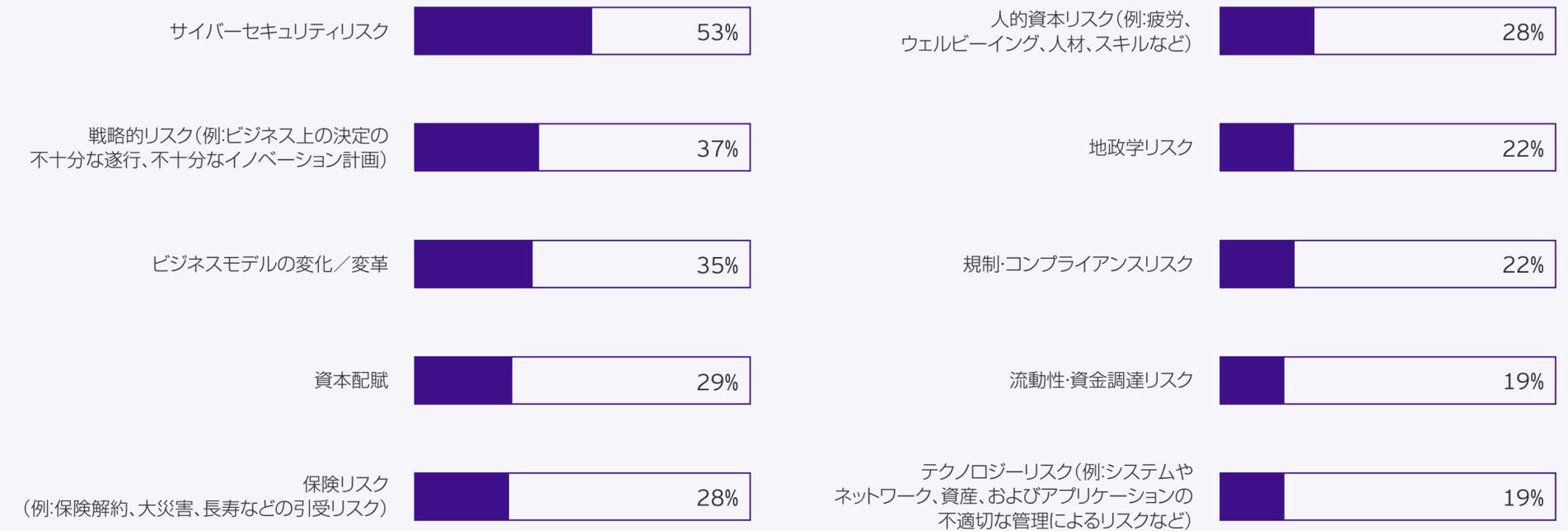
全体として、これら上位10位の優先事項は、リスク管理チームが戦術的な成熟度を追求する中で、CROの役割が進化し、より戦略的課題に焦点を移していることを示しています。それに続く上位20位までのリスクは、以前からの懸念事項や、CROが今後発生するであろうと考えている課題を示しています。保険会社がコントロールできない事態の発生によってこれらの課題のいずれもが、一夜にして緊急事態となる可能性があることに注意すべきです。

世界各地のCROには興味深い地域差があり、各国の市場環境の違いを示しています。例えば、Americas(北・中・南米)では回答者の43%が資本配賦を重視しているのに対して、それ以外の地域でそう回答しているのはわずか24%にとどまっています。同様に、Americasの回答者では、サードパーティーリスクを重要な懸念事項として挙げる割合(39%)が、他の地域の回答者(22%)と比べてかなり高くなっています。

特筆すべきは、EMEIA(欧州、中東、インド、アフリカ)のCROが人的資本リスクを上位5位内に挙げる割合が29%と、Americas(7%)やAsia-Pacific(アジア太平洋)(15%)よりも顕著に高いということです。また、Asia-PacificのCROの約半数(46%)がビジネスモデルの変化/変革を最大の懸念事項として挙げているのに対し、他の地域のCROでそう回答したのは4分の1未満(22%)となっています。

CROは、今後12カ月間の最も差し迫ったリスクに関しては、取締役会と意見がほぼ一致していると考えています。しかし、CROは、取締役が戦略的、地政学、環境リスクにより一層重点を置くことを期待しています。そのような方向性が、大局観を持って長期的な展望を重視するという取締役会の位置付けに相応しいためです。リスクがますます多様化している中で、CROは、取締役に対して、彼らがより広範な課題についての知識を深める上で役立つ情報や洞察を提供することが可能です。図3をご覧ください。

図3: 今後12カ月間に、取締役会が注目する上位5つのリスクタイプ、またはリスク管理トピックは何ですか?

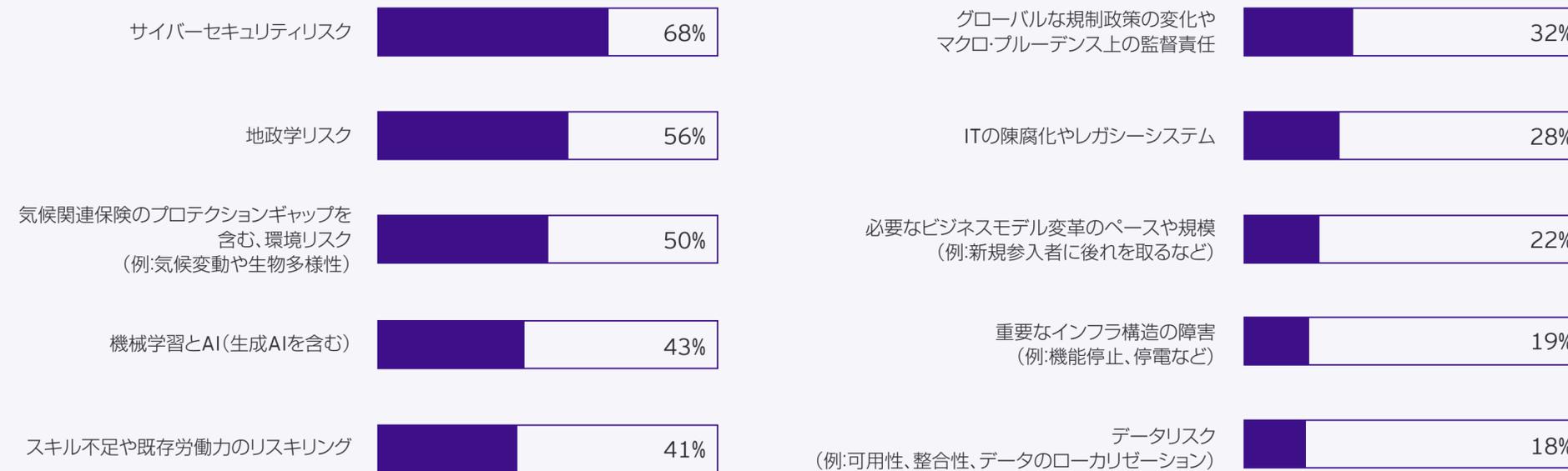


新たなリスクへの心構え

CROは、現在のリスクはもちろんのこと、将来的に脅威となるリスクについても、時間をかけて検討しなければなりません。3年先を見据えても、サイバーセキュリティは依然として最大の懸念事項であり続け、より高度な攻撃を仕掛ける悪意のある者から自社の中核的資産を守ることが容易になるとは誰も考えていません。緊急性が高い短期的リスクと、長期的視点から見た新たな懸念事項が重なり合っていることは、「全く想定外の事態(未知の未知)」を含め、予測可能なリスクとそうでないリスクが混在している現実を浮き彫りにしています。また、CROは、2023年に出現した生成AIや地政学的問題に伴うリスクがそうであったように、リスクが一夜にしてその範囲を広げ、緊急性を高める可能性があることを認識しているようです。

地政学リスクには依然として不確実性が伴い、これは世界的な保険会社や変化する国際的規制政策にとってより重要な意味を持っています。本調査に参加したCROは、地政学リスクを、主にマクロ経済の影響(79%)、増加するサイバーリスク(67%)、規制変更(64%)という観点から見ていることは注目に値します。CROは、地政学的な対立がサイバー攻撃の増加につながりやすいということを理解しているようです。図4をご覧ください。

図4: 今後3年の間に、組織にとって最も重要となる新たなリスクはどれですか？



国際関係における緊張と制裁、財政政策と金利の問題、さらに規制リスクへの直接的な影響を考えると、地政学的リスクは、ますます懸念される大きな問題だ

地政学リスクに関するCROの意見

TOP EMERGING RISKS
OUTLOOK FOR CROS

環境リスク

62%

Asia-PacificのCRO

54%

EMEIAのCRO

機械学習とAI

64%

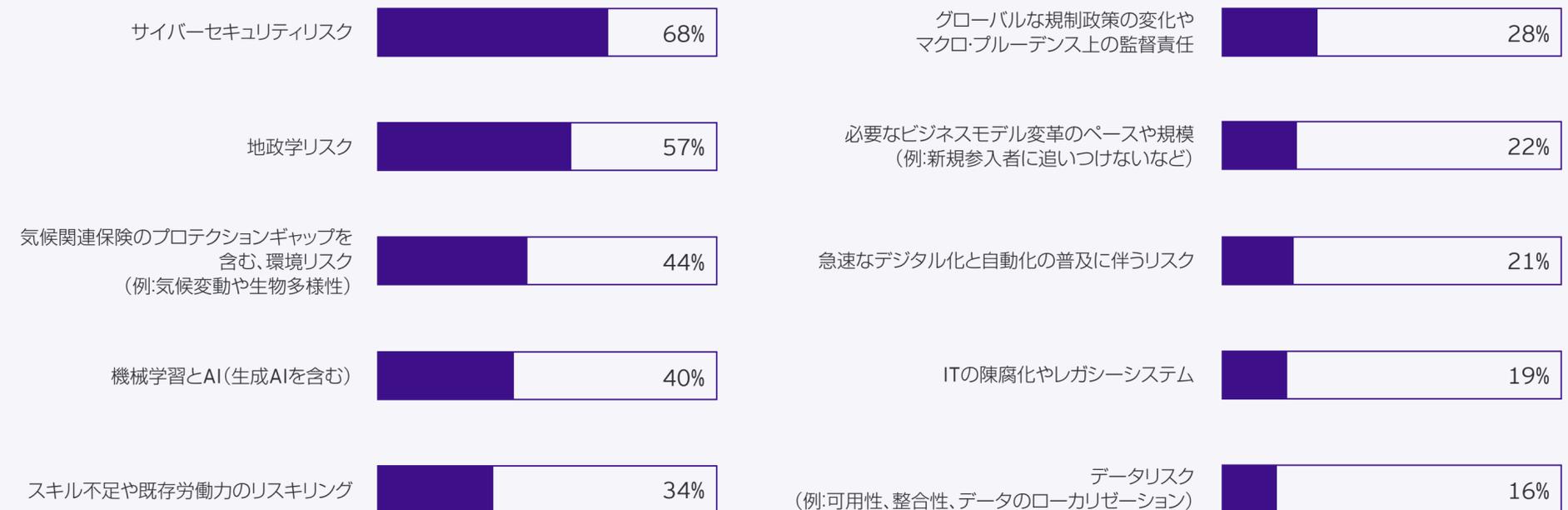
AmericasのCRO

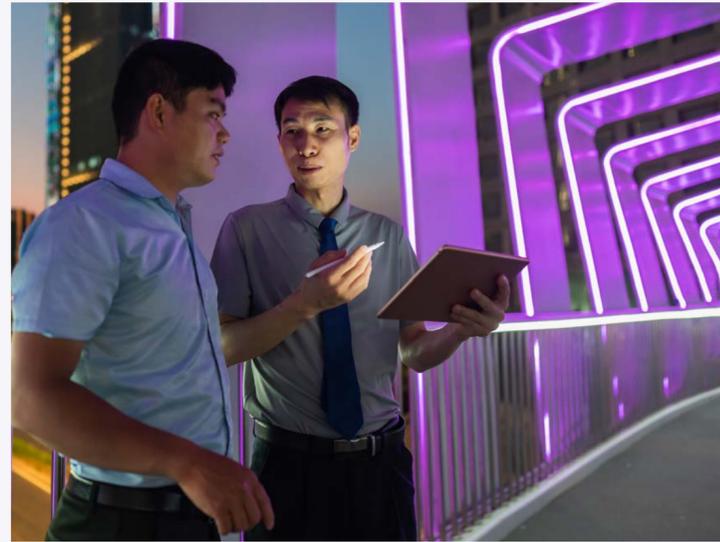


環境リスクについて言えば、Asia-Pacific(62%)とEMEIA(54%)で、Americas(29%)よりはるかに多くのCROがこれを新たなリスクの中で最も重要と考えています。逆に、AmericasのCROの64%が、機械学習とAIを最も重要な新たなリスクに挙げていますが、その割合は全世界では43%、EMEIAでは37%にとどまっています。同様に、AmericasのCROの半数が、ITの陳腐化について懸念を表明しており、全回答者の28%に比べて高い割合となっています。

短期的なリスクについての捉え方と同様に、CROは、新たなリスクの優先順位についても、取締役会と意見が一致していると考えています。図5をご覧ください。

図5: また、あなたの見解から、取締役会やリスク委員会にとって、今後3年の間で最も重要なリスクとなるのはどれですか？



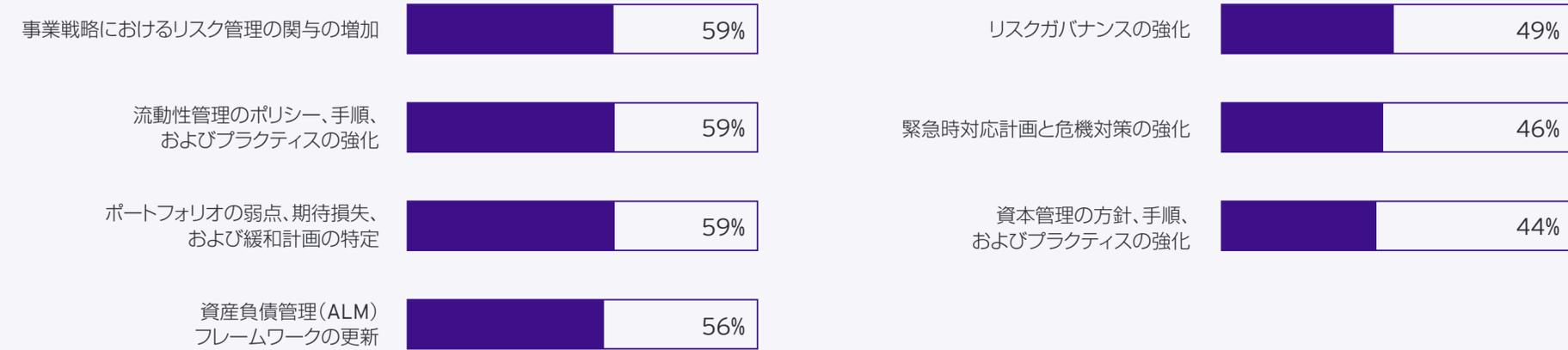


中核的機能の強化に向けた取り組み

CROは過去1年間、財務リスクやAI関連リスクの管理を含め、リスク管理手法を強化するための包括的措置を講じてきました。本調査に参加したCROの90%が、自身の保険会社がこうした強化措置の1つ以上を実行、または評価していると回答している中で、さらなるステップを計画しています。図6および図7をご覧ください。保険会社が、増加し、進化し続けるリスクに直面する中で、リスク防衛策を強化し、一層不安定な将来に備えるために、これまで以上に多くのリスク管理プログラムの側面(戦略、ガバナンス、詳細な財務リスク、不測の事態、資本)に注目するようになったことは明らかです。

将来にわたって成功するためには、CROは複数の領域で同時に措置を講じ続けなくてはなりません。リスク管理部門が自社のビジネス戦略や変革戦略の考案に関与するなど、創造的な思考はいくつかの優先度の高い領域で、特にメリットをもたらすでしょう。その他の場面では、CROは、実績のあるベストプラクティスや、強化されたデータ管理と分析能力、そして高度な自動化機能を活用することにより、効率性と有効性の両方を高めることが可能です。

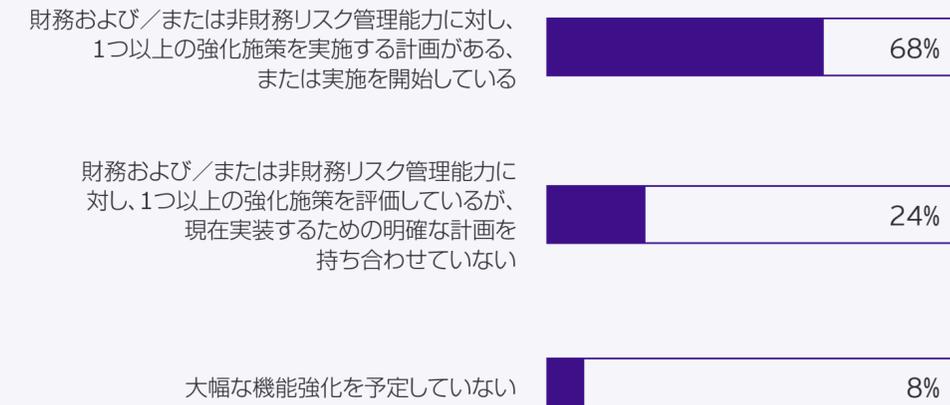
図6: 2023年の市場イベント(金利の急上昇、インフレ、銀行破綻後の市場のボラティリティなど)を受け、リスク管理のプラクティスを強化するために、過去12カ月間にどのような措置を講じましたか?



Asia-Pacificの保険会社CROが最も多く措置を講じた可能性が高いのがリスクガバナンスの強化(Asia-Pacificの回答者の85%がこれを主要な強化策として挙げているのに対し、全世界の保険会社では49%)、および緊急時対応計画(Asia-Pacificの69%に対して、全世界46%)となっています。AmericasのCROの約3分の2(64%)が、提携銀行の財務体力と安定性を見直したと述べていますが、回答者全体では35%となっています。EMEIAでは、CROの54%のみが、強化措置を実行中、または実行を計画していると述べていますが、Asia-PacificとAmericasのCROは、その割合はそれぞれ100%と79%となっています。

具体的な強化措置を見てみると、本調査に参加したAsia-Pacificの保険会社CROの全員が、自社でリスク管理機能の強化を実行している、または実行を計画していると回答しています。欧州のCROのうち、54%がリスク管理機能の強化の実行段階に、34%が計画または検討段階にあることが示されています。

図7: 今後12カ月の間に、財務リスク管理(例:信用、市場、流動性など)および非財務リスク管理(オペレーション、戦略、レピュテーションなど)に対し、大幅な強化を予定していますか?



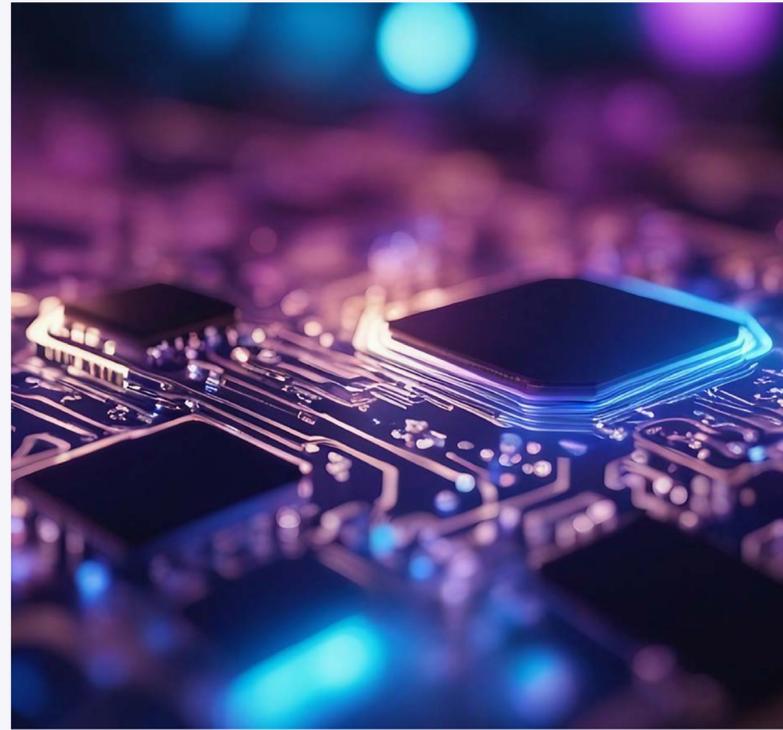
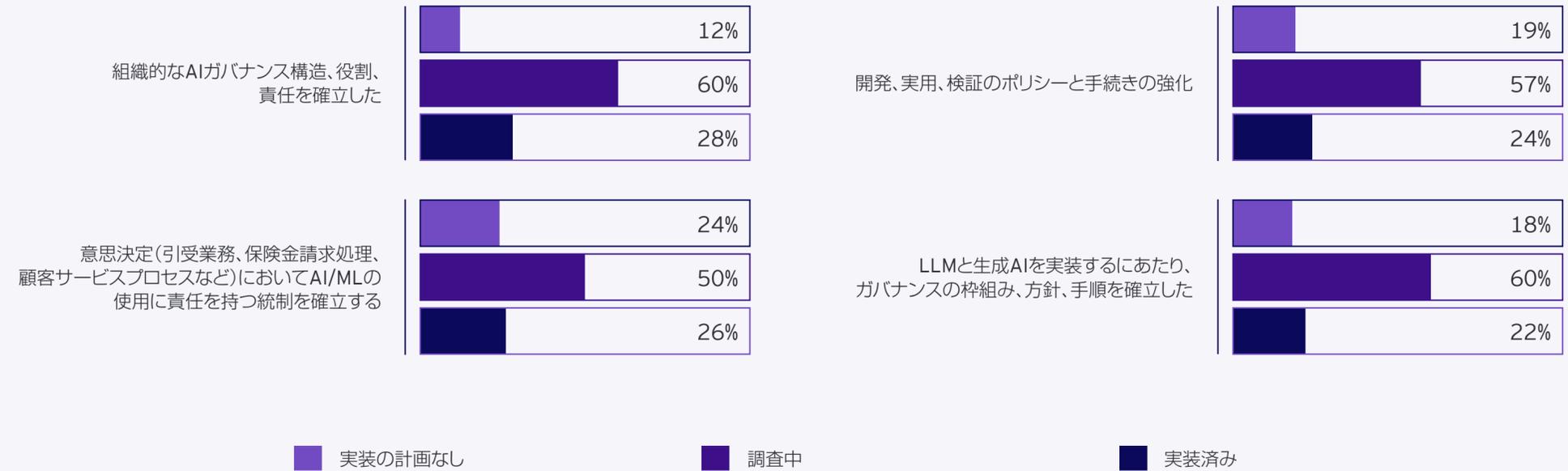


図8: 業務における機械学習 (ML)、AI、生成AI、大規模言語モデル (LLM) の実装と使用に関連するリスクを管理し、軽減するために、組織はどのような措置を講じていますか？



AI時代のリスク

ビジネスの観点から見ると、保険会社はAI導入において、初期投資やパイロットの段階をはじめ、データモデリング・予測分析をより広範に展開する段階に至るまでさまざまなステージにあります。AIと生成AIに対する準備はゆっくりと慎重に進行しているようですが、CROは、それほど遠くない将来に、一層多くの措置を講じる必要があることを認識しています。本調査によると、約4分の1の保険会社が、AI関連のリスクに対処するために必要なフレームワークの中核的なコンポーネントを実装しています。図8をご覧ください。

明らかに進展は見られますが、まだ取り組むべき多くのことが残されています。既に基盤を確立している保険会社であっても、AIのユースケース展開が進むにつれて、継続的な精緻化と強化措置を計画しなければなりません。結局のところ、保険業界は、AI導入という長く、おそらく終わりのない過程の初期段階にあるということです。

極めて実効性の高いCROの多くの役割

CROには、短期的にも長期的にも検討が必要な、驚くほど多様な課題や脅威があります。このことは、CROが現在監督している措置や投資の幅広さを物語るだけでなく、CROの将来の業務の方向性そのものを形作ることになるでしょう。本調査の回答者は、来るべき進化と、より戦略的な検討事項へ移行していく一般的な傾向についてよく理解しているようです。将来の優先事項について尋ねた際、リスクカルチャーの醸成と社内への他部門への戦略的関与が、CROのリストの最上位に挙げられました。リスク意識の高いカルチャーを醸成できるか否かは、結局のところ企業の最前線にある経営トップの優先順位とコミットメントにかかっていますが、CROはこのような考え方を推進するサポート役を果たすことができます。

本調査に参加したCROの55%が、強力なリスクカルチャーを浸透させることに力を入れていると述べていますが、その割合はAsia-Pacific(77%)で非常に高くなっており、Americas(43%)とEMEIA(38%)ではかなり低くなっています。一方、欧州のCROのうち、進化するCRO業務において、ビジネスリーダーへの助言が重要な部分となると考えているのはわずか38%で、CRO全体の52%を下回っています。

このギャップは、欧州のCROの多くが、既に信頼されるアドバイザーとしての役割を果たしており、欧州の保険会社のリスク管理の成熟度が一般的に高いことに起因していると考えられます。保険会社の経営陣のリスク管理能力(第1線のリスク管理能力)が強固であれば、CROが特定の脅威や実践について助言する必要性は軽減しますが、成長や変革の取り組みに関連したリスクの影響については助言を行うことができます。

CROの時間、エネルギー、リソースが注がれる、リスクの焦点

CHAPTER 2



第2章

CROの時間、エネルギー、リソースが注がれる、
リスクの焦点

ここ数年のディスラプションと市場の不安定さを考えると、多くの保険会社が、中核的なリスク管理能力を最新化し、アップグレードしていることは驚くに当たりません。リスク管理部門の状況は、過去数年間に起きた企業全体における進展と類似しています。すなわち、イノベーションを解放し、新しい働き方を促進するため、プロセスの自動化とオペレーショナルエクセレンスに注力しているということです。

本調査結果に加えて、市場からの情報によれば、多くの進行中のイニシアチブが、オペレーショナルレジリエンス、コントロール、報告、テクノロジーに重点を置いていることが確認されています。多くの場合、保険会社は、カバレッジと透明性を向上させるため、手動プロセスのデジタル化を目指しています。この基盤となる作業は、組織が未来に備え、スキルのある人材を高付加価値の分析やアドバイザリー業務に割り当てるためには不可欠です。中核的なリスク管理能力を十分に高めることで、CROは、自社がオペレーショナルレジリエンス、気候変動と環境リスク、生成AIなどの喫緊の問題に対応する準備を整えられるようにすることができます。

措置を講じる:CROがどのように ボラティリティを管理しているか

CROは、保険会社がリスクを効果的に管理するためには、広範囲にわたる措置が必要であることを認識しています。図9および図10をご覧ください。CROは、今後12カ月だけでなく長期的にも、リスク管理チームがより複雑なニーズに応えられるようにするための投資と施策を重視しています。多くの場合、CROは、リスクが増大している事業分野や国・地域から自社が撤退するのではなく、そこでビジネスを継続するために、中核的なリスク管理能力を強化する方向に行動を移しています。



図9: 今後12カ月の間に、財務リスク管理(例:信用、市場、流動性など)に対し、どのような機能強化を計画していますか?

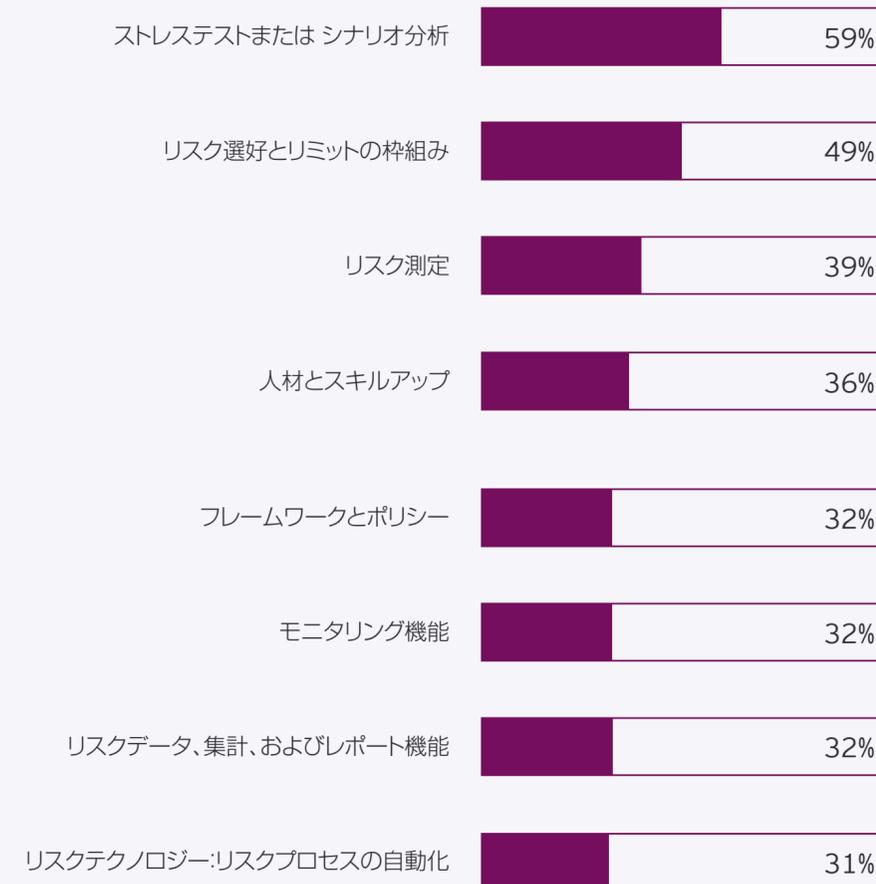
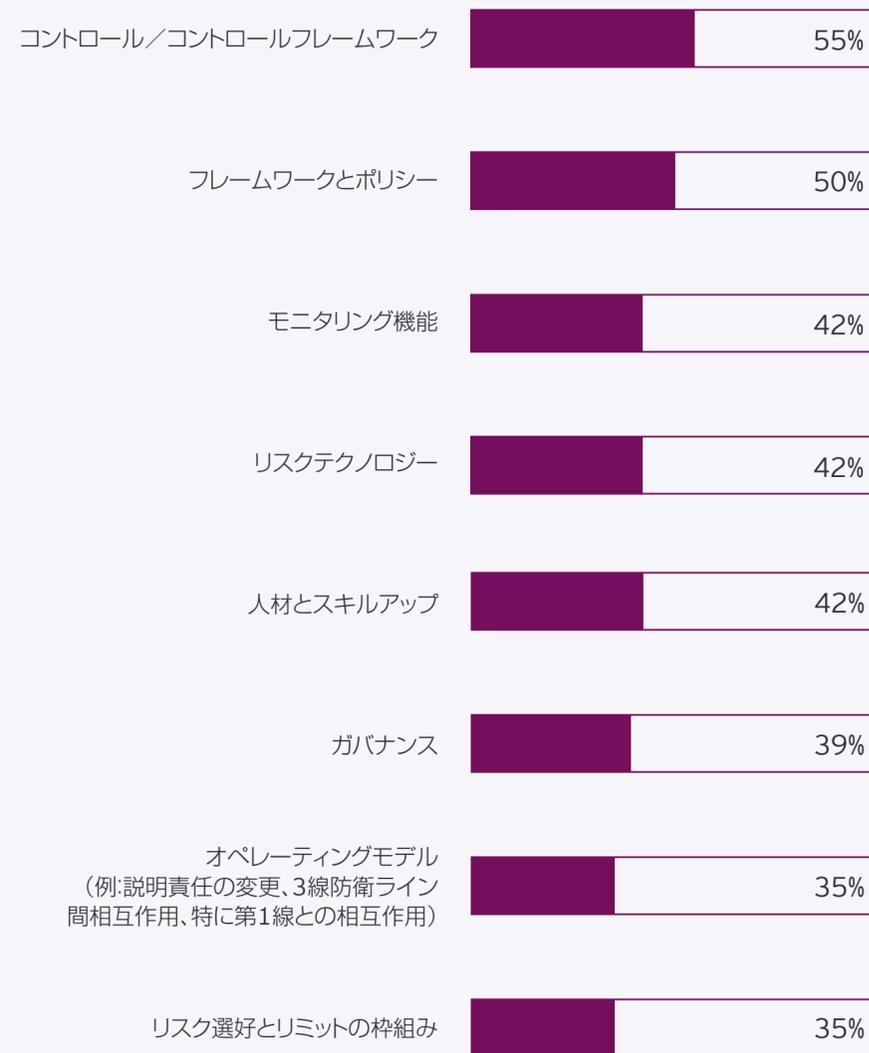
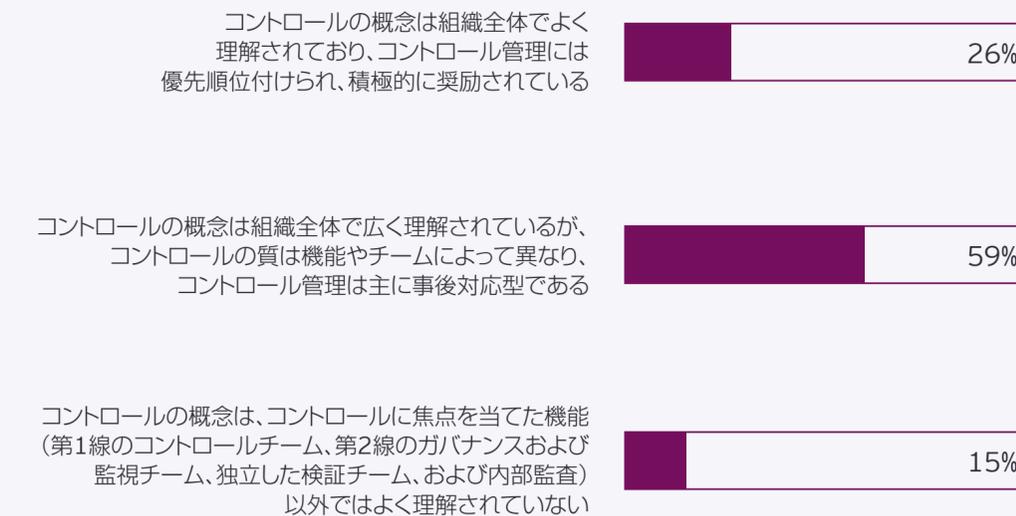


図10: 今後12カ月の間に、非財務リスク管理(オペレーション、コンプライアンス、戦略、レピュテーションなど)に対し、どのような機能強化を計画していますか?



本調査結果から、多くの保険会社においてリスク情報を活用した考え方を推進し、積極的なコントロール管理を行う必要性が示されたことを考えると、今後の優先課題はリスクカルチャーの強化になるでしょう。CROとビジネスリーダーが協力してリスクマインドセットを自社に浸透させることで、保険会社は安全なイノベーションと持続可能な成長を実現する上で、より優位な位置に立つことができます。図11をご覧ください。

図11: コントロールに関し、組織のカルチャーはどの程度強固ですか?



健全なリスクカルチャーを醸成することに価値がある理由は、ビジネスリーダーやリスク管理チームが、適切なリスクと最も価値ある活動に時間を費やし、自らの考えを検証し、既成の考え方に挑戦し、ホライズンスキミングや将来のシナリオに十分な時間を集中的に投資できるようになるからです。こうしたカルチャーを醸成するためには、ビジネスリーダーに継続的かつ思慮深く関与するとともに、より高度なリスク管理オペレーションおよび高い成果を上げるリスク管理チームを確立する必要があります。

強固なリスクカルチャーは非常に重要で、第1線と第2線の間で考えの相違がある場合は特にそうだ。鍵となるのは、一部の事業部門が高いリスクエクスポージャーを望んでいる場合、社内の全ての意見を確実に吸い上げ、その上で第2線が、何が適切かを判断することだ。

リスクカルチャーに関するCROの意見





コントロールの強化

現在行われている強化策の多くは、効果的なリスク管理の核となるコントロールに関連しています。図12をご覧ください。これらの強化策は、効率性を高め、コストを削減する一方で、中核的なリスク管理能力を強化するのに役立ちます。

テクノロジー主導によるリスク管理の未来に向けて前進

本調査の回答者の大多数は、リスクテクノロジーに関する成熟した戦略およびケイパビリティの必要性を認識しています。図13をご覧ください。ほとんどの保険会社は、「成熟段階」か「開発段階」のいずれかにあり、その投資は効率性と有効性の両面で成果を上げるように設計されています。

図12: コントロールカルチャーを強化するにあたり、組織の最優先事項は何ですか？

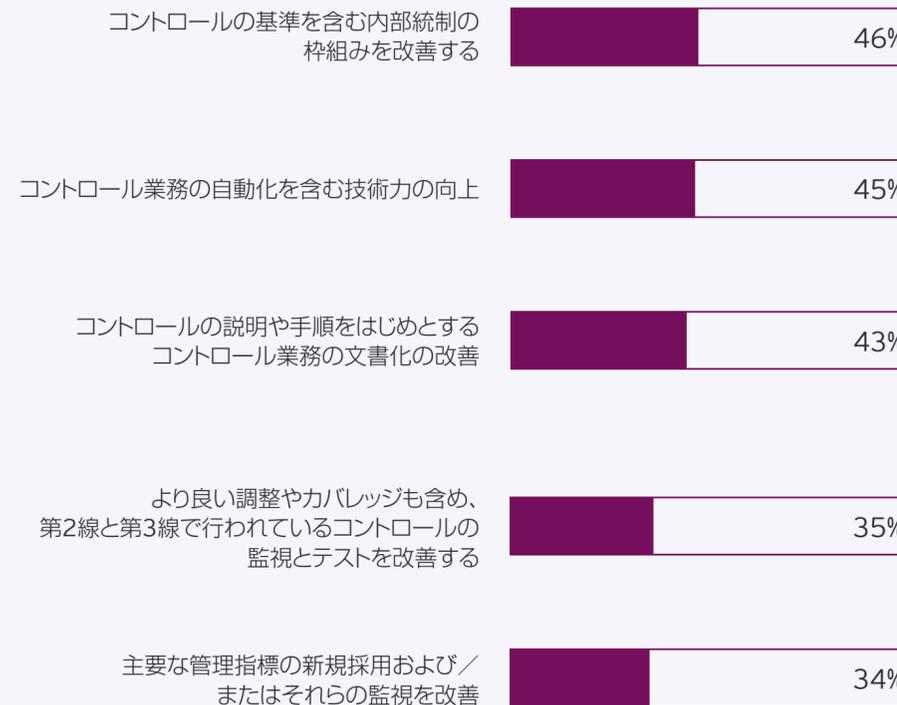
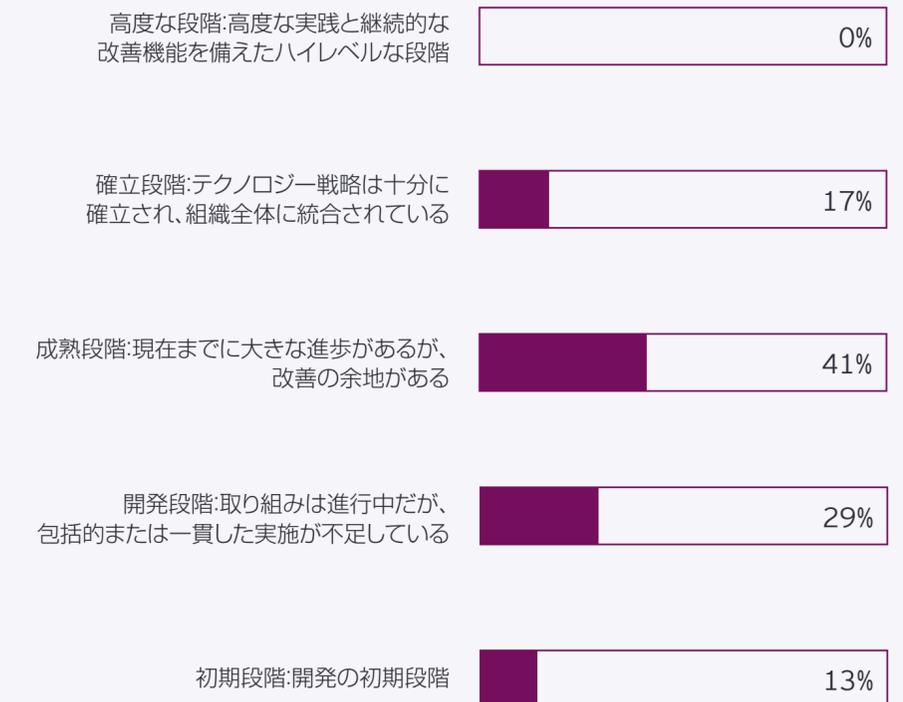


図13: 組織のリスクテクノロジー戦略とケイパビリティの成熟度をどのように特徴づけますか？



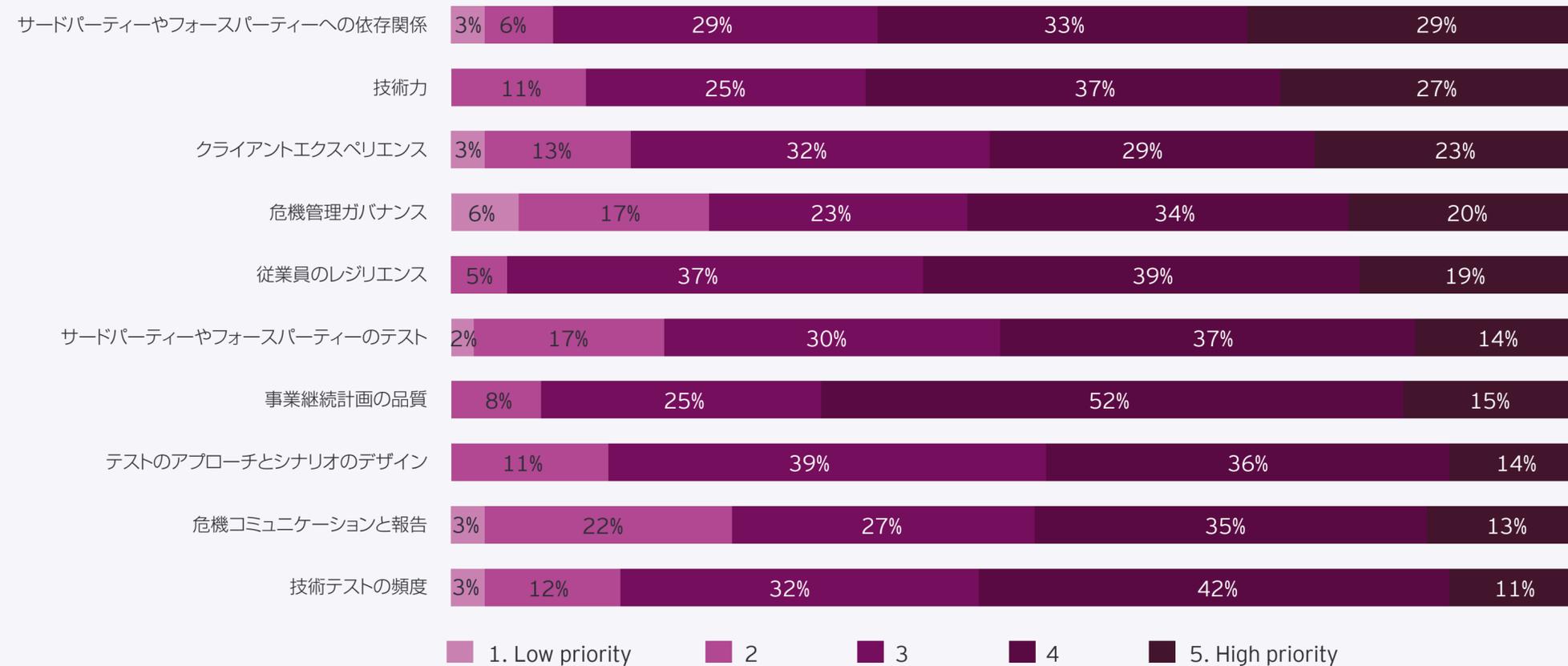
CROにより大きな力を与えることのできる、テクノロジー主導の変化および最近の技術革新（例えば、高度な分析を活用してリスクエクスポージャーの可視性を高めることなど）の規模を考えると、テクノロジー戦略とケイパビリティの構築に力を入れることは、驚くべきことではありません。むしろ驚くべきことは、自社の組織がこの面で高い成熟段階にあると回答したリスク管理者が1人もいなかったことです。注目すべきは、自社がリスクテクノロジーの戦略とケイパビリティの構築において、確立段階にあると回答したCROの割合（17%）と、初期段階にあると回答したCROの割合（14%）が、ほぼ同じであることです。同様に、リスクテクノロジーの戦略とケイパビリティの構築において、成熟段階（41%）と開発段階（29%）にある保険会社の割合が今後どのように変化していくかは、次回以降の調査で注目すべき点となるでしょう。

オペレーショナルレジリエンス

オペレーショナルレジリエンスには強固なリスク管理の基盤が必要です。本調査によると、CROはそのような基盤の強化に力を注いでいます。レジリエンスに関してCROにとって優先事項を見てみると、上位6つの回答のうち、3つについて外部の関係者が関連しており、CROが直面する最大の課題とつながっていることが分かります。図14をご覧ください。

継続中の変革プログラムがリスク管理の優先課題に与える影響は注目すべき点です。過去10年にわたって、多くの保険会社が自社独自のシステムの構築から、レガシーシステムの新しいシステムへと切り替えてきました。こうした切り替えによるシステムの互換性には制約があり、メンテナンス費用も高額でした。代わりに、保険会社はさまざまなサプライヤーのソリューションを数多く導入してきました。保険会社がレガシーシステムを新しいシステムに置き換える取り組みは確かに必要でしたが、一方で保険会社はこれまで以上にサードパーティーへの依存度を高めることになり、より多くの提携先やベンダーが持つさまざまな脆弱性にさらされる恐れが強まりました。保険会社にとって、そのようなサードパーティーリスクへの対応が、中核的システムの最新化という長い(そしてコストのかかる)道のりが終わるまで優先事項であり続けるでしょう。また、サードパーティーソフトなどのテクノロジーをめぐるエクスポージャーは、エコシステム戦略の拡大によって起こるサードパーティーへのエクスポージャーの状況と類似しています。

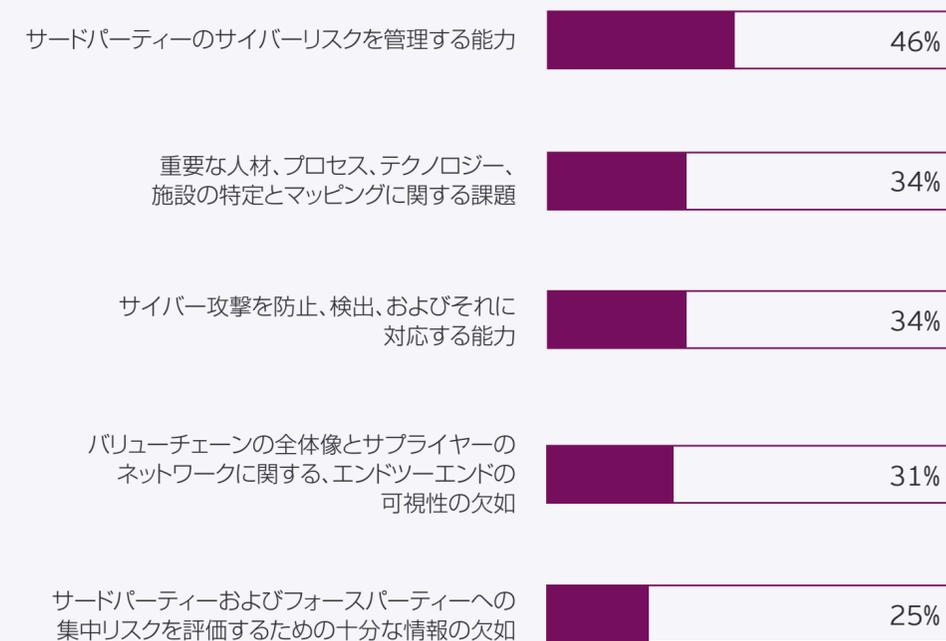
図14: 今後5年間、オペレーショナルレジリエンスの各領域にどの程度の優先順位を割り当てますか?



CROは、危機管理の中核的機能を強化する点でかなり前進しているものの、依然としてオペレーショナルレジリエンスをめぐる課題に直面しています。図15をご覧ください。こうした課題に取り組むためには、サードパーティーおよびフォースパーティーからのデータを含め、パフォーマンスとリスクに関するより多くのデータが必要で、バリューチェーン全体とサプライヤーのネットワークについて透明性を高める必要もあります。中でもサードパーティーリスクは特に重要です。というのも多くの保険会社が自社の成長を加速させるためにエコシステム戦略やその一部である保険の事業提携に目を向けているからです。

保険会社は長い間、サードパーティーリスク管理を実施してきましたが、エコシステムへの取り組みや代替のソーシング戦略を全面的に推進するためには、既存の枠組みや実践が、現在の相互連携するオペレーションに適応していることを確実にする必要があります。保険会社はまた、自社の主要なパートナーが、適切な水準のリスク管理と統制力を保持しているかを検証しなくてはなりません。

図15: オペレーショナルレジリエンスに関連する最大の課題は何だと思いますか？



中でもサードパーティーリスクは特に重要です。というのも多くの保険会社が自社の成長を加速させるためにエコシステム戦略やその一部である保険の事業提携に目を向けているからです。





ESGと気候変動リスクの短期および長期的な影響

サイバーリスクと同様に、ESGと気候変動リスクは、多くの要素を伴う、リスクと機会の非常に複雑なマトリックスで構成されています。ESGと気候変動リスク戦略においては、物理的リスクと移行リスク、法律、規制および訴訟上のリスクと同時に、政治的にデリケートな問題、そして、保険業界の補償を提供する責務に対する社会一般の認識についても考慮しなければなりません。多くの保険会社では、前述のさまざまな要因に対処しようと、複数の重要なワークストリームが進行中です。

実際に、ESGはリスク管理の優先順位に組み込まれています。図16と17をご覧ください。リスク管理チームでは、リスクの枠組みの練り直し、および気候リスクを監視し、気候目標に対する進捗を測定する指標やKPM(主要指標)を改善することに焦点を当てています。報告要件を満たすためには、CROと主要なビジネスパートナーは、より精度の高い、効率的なデータ収集と文書作成プロセスの自動化に努めながら、国や地域によって異なる基準に対処しなければなりません。ESGは、米国よりもEMEIAやAsia-Pacificにおいて、引き続きリスク管理のより緊急度の高い優先課題となっています。特に、欧州のCROがより多くの全社的なESG活動を行っているという回答があります。

図16: ESG要因とサステナビリティリスクをリスク管理の議題にどのように組み込んでいますか?

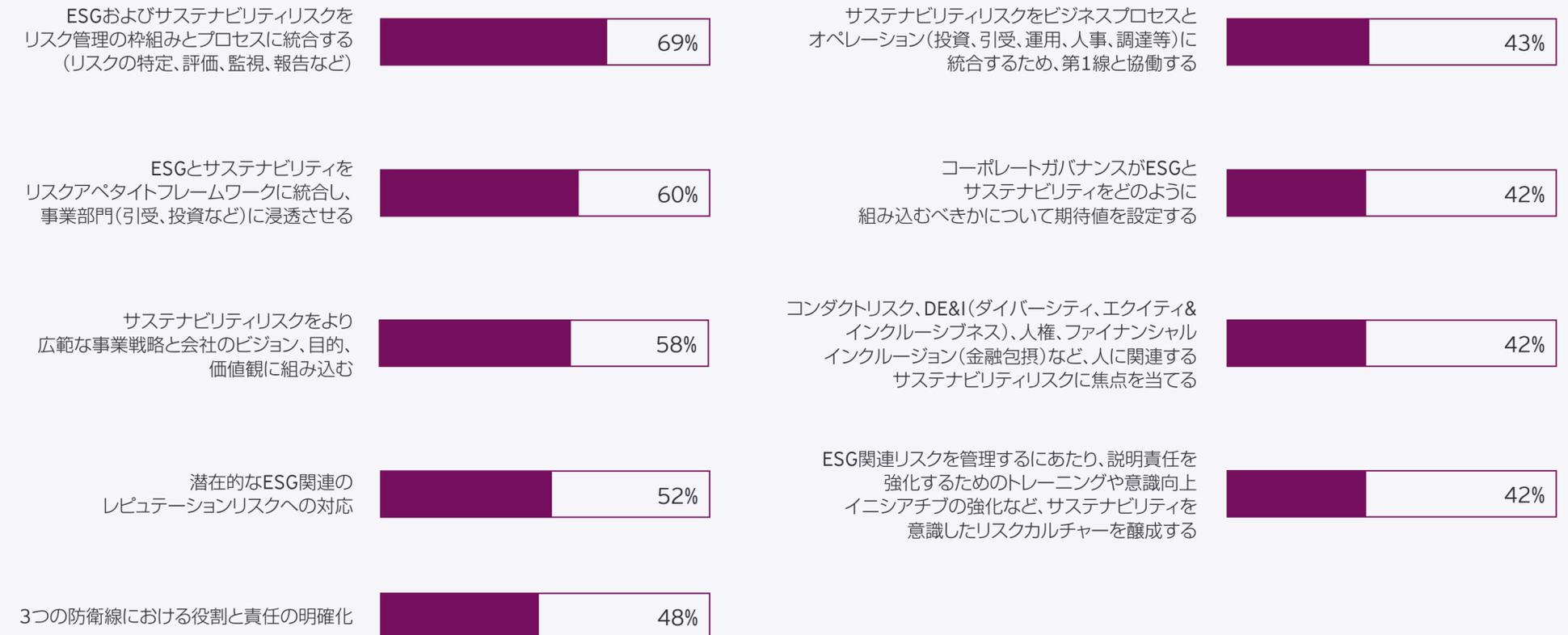
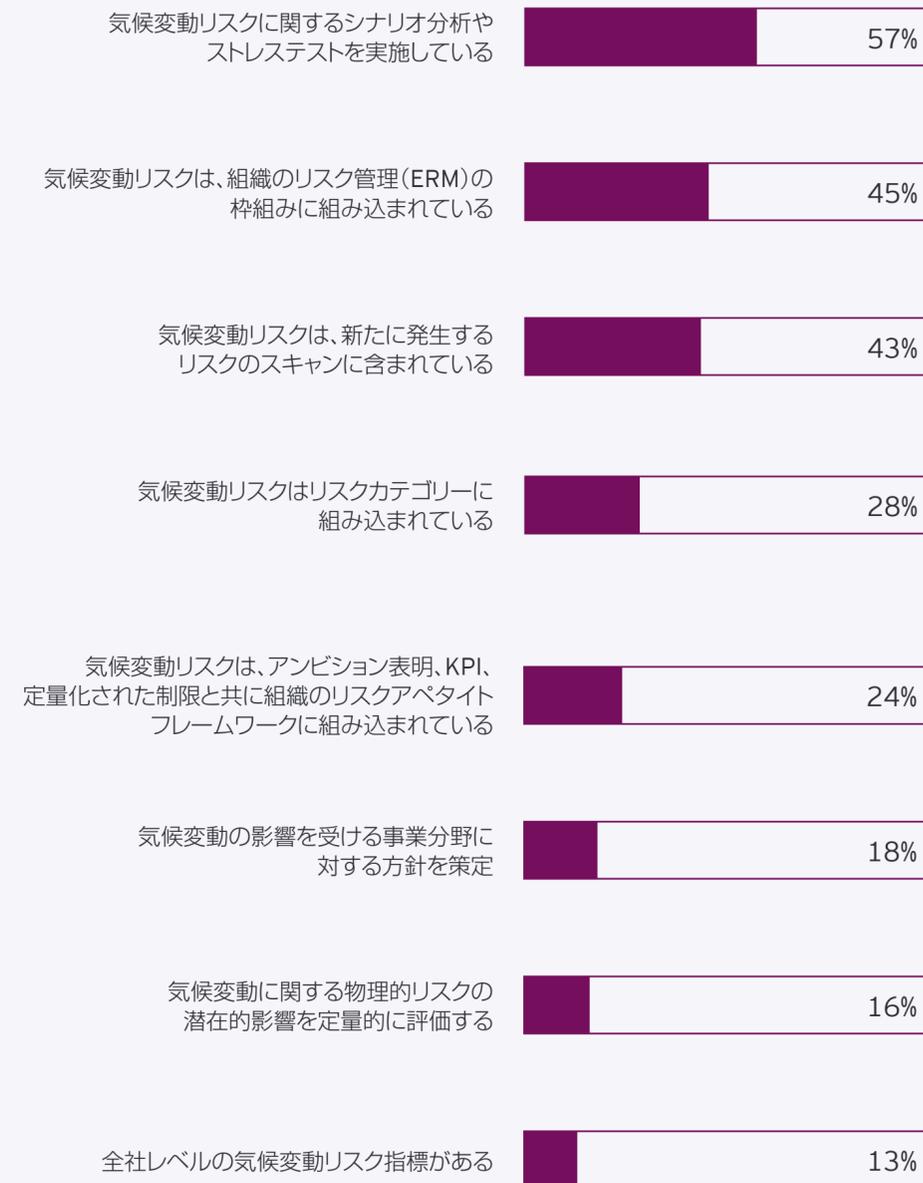


図17: 気候変動リスクを貴社のリスク管理活動に組み込む最も重要な方法は、次のうちどれですか？



非常に多くの保険会社で、第1線と第2線が協働しながら、気候変動とESGを全般的な戦略計画に組み込んでいます。ほとんどの保険会社が、リスクエクスポージャーの理解度を上げるためには、こうしたエクスポージャーの重要性を可視化する取り組みを含めて、より多くの対応が必要だと考えています。図18をご覧ください。

図18: 気候変動による物理的リスクと移行リスクの双方に対するエクスポージャーへの企業理解はどの程度ありますか？



自社のあらゆる部門、バリューチェーン内の異なるつながり、各国の市場といった、広範でさまざまな影響を考慮すると、保険会社は、包括的なアプローチを取る必要があります。企業のリーダーやイノベーションチームは今後提供できる新しい商品やサービス(リスク発生の防止、災害対応を含む)について検討しています。保険引受および保険数理チームは、さまざまなシナリオのもとで、将来の給付金や保険金の請求が及ぼす影響についてモデリングを行っています。また、ITチームは、過去のものと比較して格段に高精度なリスク評価と料金設定を可能にする強力で新しいテクノロジーを求めています。こうした全ての取り組みにCROが関与し、一般的なガイドラインまたは日常的な戦略アドバイスを提供することが理想的です。

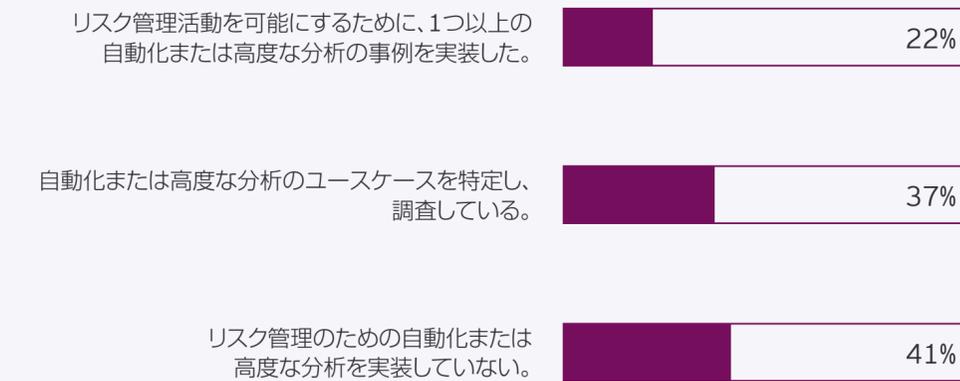
ESGと気候リスクに関するEYの見解の詳細については [2023 EY Global Insurance Outlook](#) をご覧ください。

リスク管理とその先のAI活用

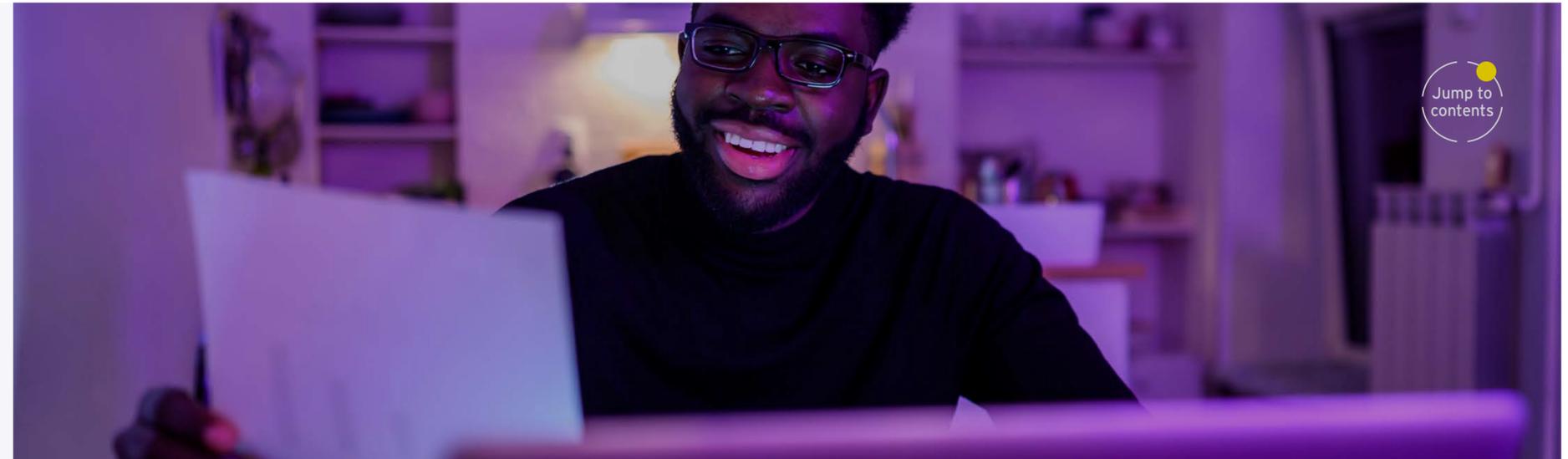
AIの導入は現在開始段階にあります。図19をご覧ください。EYの調査およびインタビューの結果から、CROがAIを自社の他部門およびリスク管理部門で実装する必要があるものの、そこにはリスクがあることを認識していることは明らかです。AIが提供する価値には、ビジネスの革新(例:よりパーソナライズされたサービスの提供や新商品の開発など)や、とオペレーショナルエクセレンス(例:バック・オフィス・プロセスの自動化など)が含まれています。

生成AIは、リスク管理において、脅威の検出、文書化、規制報告、その他多くの業務を支援することが可能です。しかし、悪意を持つユーザーによってAIの力が悪用される可能性も当然存在しています。このため、AIリスク管理計画は、そうした脅威に立ち向かえるよう包括的かつ広範囲にわたるものでなければなりません。そして堅牢なガバナンスフレームワークから、監視委員会の明確な機能や、ユースケース一覧、ユーザー研修や組織のチェンジマネジメント計画まで、あらゆるものを網羅する必要があります。

図19: あなたの組織は、自動化や高度な分析(AI、生成AI、機械学習を含む)をどの程度実装していますか？



リスク管理チームによるAIの活用方法について詳しくは22ページをご覧ください。

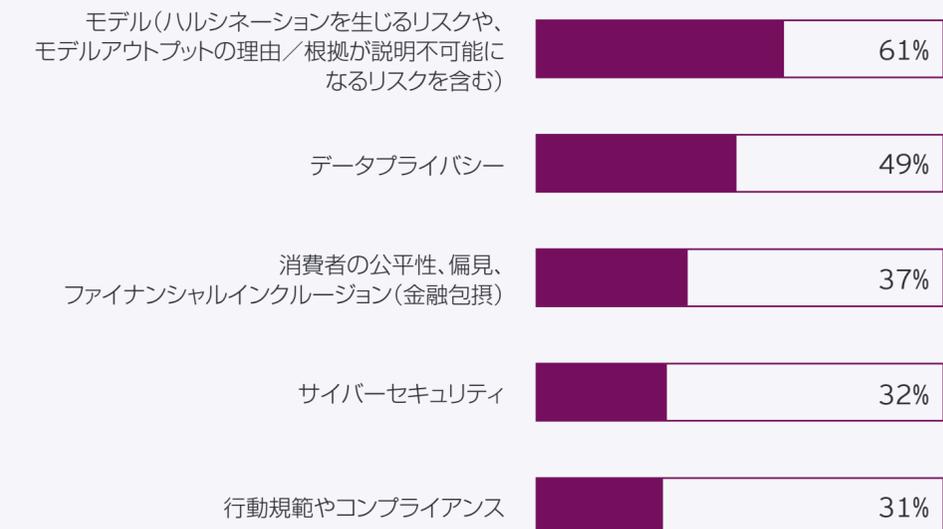


本調査結果によると、AI活用について Asia-Pacific の保険会社が最も先行しており、38%がAIを既に実装済みで世界全体の22%を上回っています。一方、EMEIAの保険会社は、自動化や高度な分析を用いたリスク管理の導入に関して最も遅れを取っており、全回答者のうち41%が既に導入しているのに対し、EMEIAにおける割合は15%にとどまりました。この遅れには、欧州における規制基準、特にEUにおける厳格なAI規制法や一般データ保護規則(GDPR)が影響している可能性があります。

しかし、テクノロジーとデータの側面が遅れの一因である可能性もあります。EUの保険会社は、一般的にAIツール開発の基盤となるエンタープライズガバナンス、リスク、およびコンプライアンス(eGRC)プラットフォームの採用に時間を要しています。また、ユースケースの特定、データセットのコンパイル、広範囲にわたる迅速なAI展開に必要な人材の確保といった面でも遅れを取っています。

ビジネスでのAIの活用に関して、CROはAIが持つ独自の力と複雑性から、さまざまな懸念を抱えています。図20をご覧ください。

図20: 次のリスク領域のうち、主要なビジネスプロセスで機械学習、AI、生成AI、および大規模言語モデル(LLM)を使用することによりリスクが最も高まっているのはどれですか？





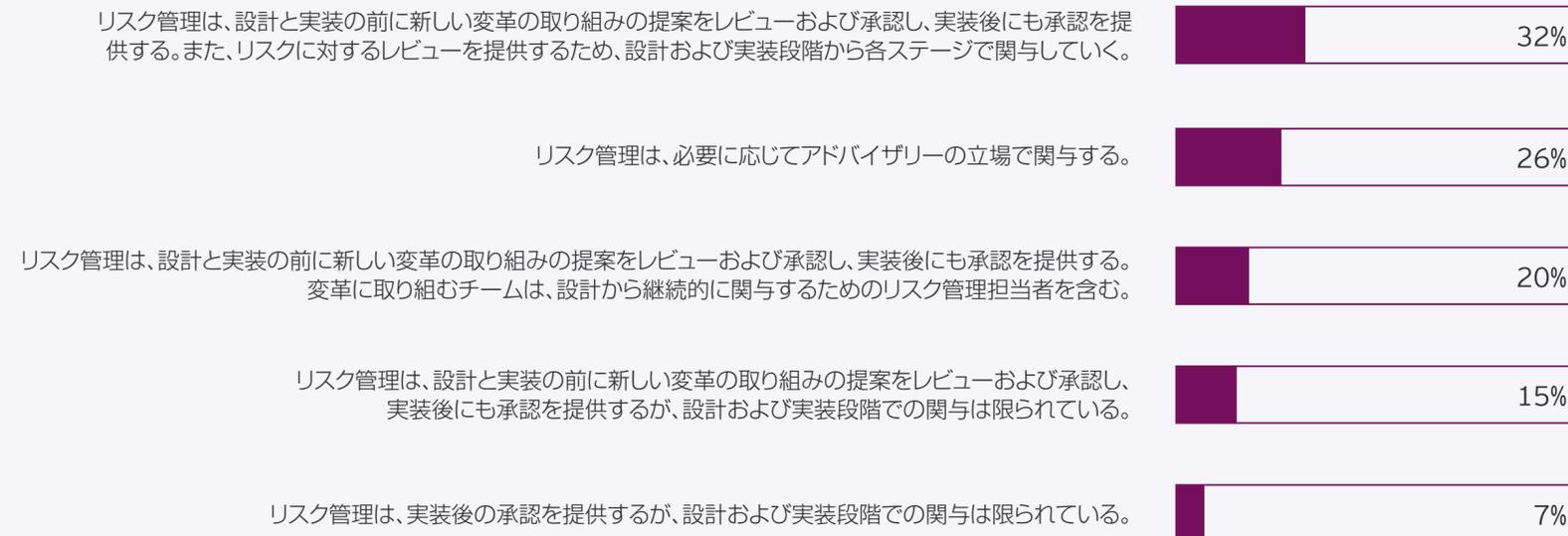
Americasの回答者は、モデルリスクを最も懸念しており、全回答者の61%が、モデルリスクが最もリスクが高いと答えたのに対し、Americasではこの割合が92%に上りました。また、消費者の公平性を懸念しているのは全回答者の3分の1強(37%)に過ぎなかったのに対し、Americasでは半数以上(54%)がそう回答しました。欧州の規制当局による厳しい監視を考えると、全回答者の49%のみがデータプライバシーを懸念していたのに対し、EMEIAではその割合が61%に上ったことは驚きではありません。しかし、EUのAI規制法および各国の規制の施行日が近づくにつれ、欧州のリスクリーダーは、モデルリスクにより多くの時間を費やし、一層注意を払う方向に向かうことでしょう。

Asia-Pacificでは、行動規範とコンプライアンスが他の地域と比べてより緊急度の高い課題となっています。行動規範とコンプライアンスに関わるリスクが最も高いと回答したのは、全世界のCROの31%であったのに対し、Asia-Pacificでは54%が最重要課題と捉えていました。この格差は、オーストラリア、香港、日本、マレーシア、シンガポールを含む地域全体の監督当局が、行動関連の法規制を制定している結果であることは間違いありません。

リスク情報を活用した変革と成長

保険業界における変化のペースが速まるにつれて、CROは重要な変革の取り組みへの関与を強めています。CROは、新しいビジネスモデルの設計、エコシステムの開発、データ管理の変革、および関連するプログラムに対するリスク管理と統制に関するガイダンスを提供しながらも、適切なレベルの独立性を維持しています。本調査に応じたCROはビジネスリーダーやプロジェクトチームにさまざまな度合いで関与していると回答していました。保険業界全体で変革イニシアチブが積極的に推進されていることを考慮すると、将来的にはより多くのCROがプロジェクトのライフサイクル全体にわたってより深く関与していくことが予想されます。図21をご覧ください。

図21: 組織内での主要な変革の取り組みへのリスク管理の関与をどのように特徴づけますか?



Americasの保険会社では、必要に応じてアドバイザーの立場で関与すると回答したCROが、EMEIA(17%)およびAsia-Pacific(8%)の保険会社のCROに比べ、71%と多くなっています。理想的には、CROやそのアシスタントがプロジェクトの初期段階には積極的かつ密接に関与し、実装期間を通しては、プロジェクトチームの一員として参加することが望ましいでしょう。

CROがビジネス部門のリーダーや他のファンクション部門のリーダーと緊密に連携することは、リーダーたちが自分には変化を管理するための技量と能力がある、または近い将来にそれを獲得するという確信を持ち続けるために重要です。図22をご覧ください。組織内でたびたび変更が行われる状況を考えると、リーダーたちの確信を維持するためには、詳細な計画立案、高度なシナリオモデリングと脅威の監視、さらにはプロセスの自動化と分析能力の向上が必要です。

CROが将来を注視することで、新たに生じるリスクも感知することが可能です。図23をご覧ください。明らかに、生成AIの活用やその他のテクノロジー関連のイニシアチブ（プラットフォームの最新化やクラウドへの移行など）が重要視されていることが分かります。幸いにも、CROは成長に向けた変革イニシアチブにおいてデータがいかに重要であるかを理解しており、将来の変革イニシアチブに取り組む際に、どのようにして新しいテクノロジーと従来の保険リスクの両方に対処すべきかを認識しています。

図22: リスク管理機能に直接的な影響を与える組織内の変更について、その変更のレベルをどのように特徴づけますか？

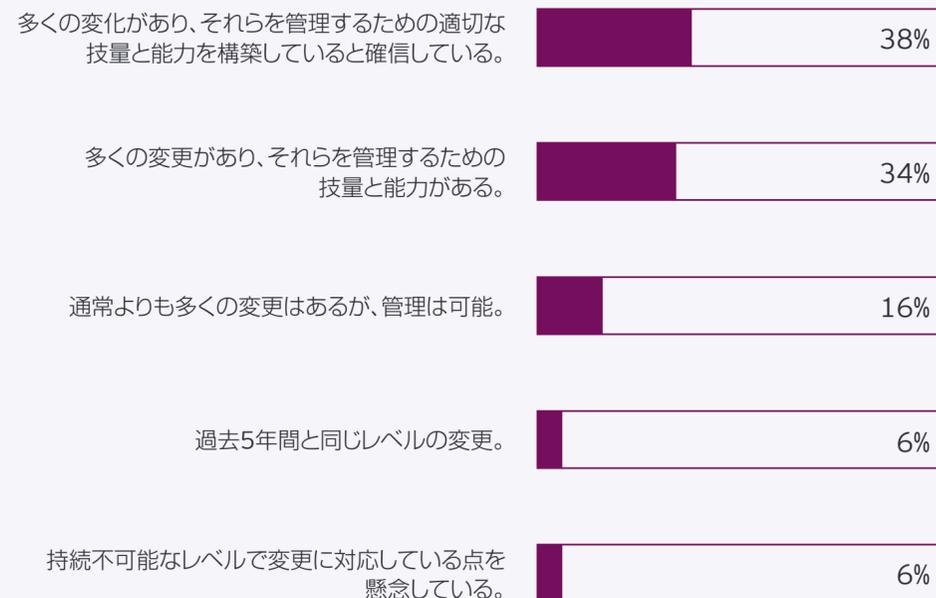
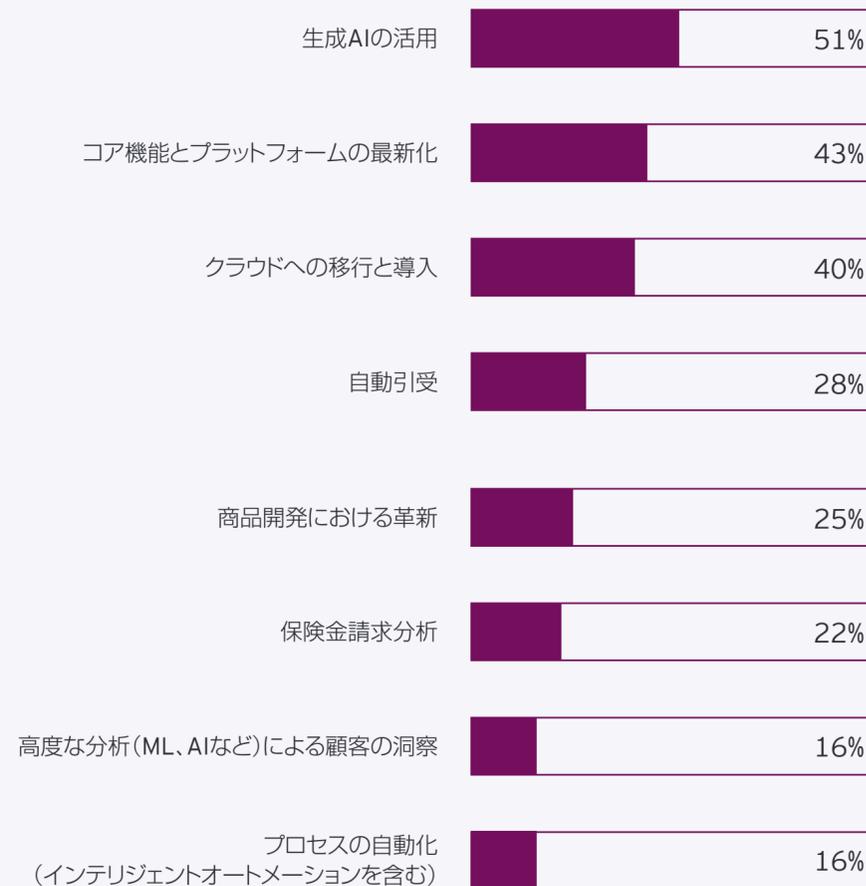


図23: 組織が計画しているデジタル変革イニシアチブのうち、今後5年間で最もCROの注目が集まるものはどれですか？

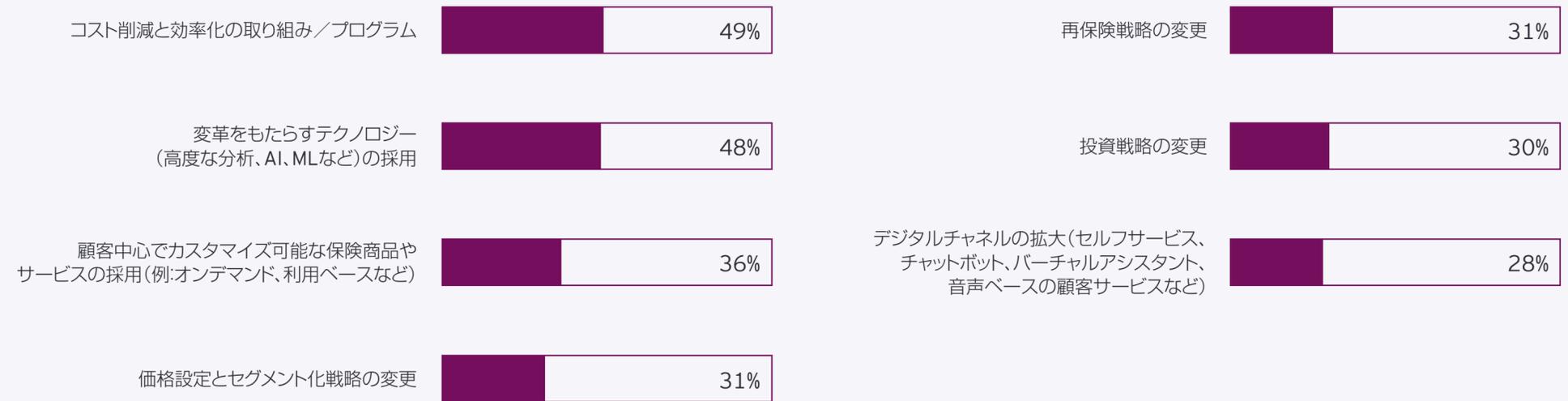


ここでもまた、優先順位の面で多くの市場の地域差が示されています。本調査結果によると、今後5年間に生成AIの活用に注力するつもりの方のCROの割合は、Americasでは86%と、EMEIAの40%の倍以上の数値となっています。この違いは、EMEIA地域においてAmericasよりも明確な生成AIに関する規制ガイダンスが発表されていること、またEMEIA地域では社外で開発されたAIソリューションやオープンソースのデータの使用に抵抗感があることが原因だと考えられます。AmericasのCRO(29%)は、世界全体のCRO(16%)よりも、顧客の洞察に関連するイニシアチブを優先させる意向です。一方、EMEIAのCRO(50%)はクラウドへの移行に対して世界全体のCRO(40%)以上に重点的に取り組む予定です。Asia-PacificのCRO(38%)は、世界全体のCRO(22%)よりも多くの時間を保険金請求データの分析イニシアチブに投じることとなるでしょう。

今後5年間に生成AIの活用に注力するつもりの方のCROの割合は、Americasでは**86%**と、EMEIAの**40%**の倍以上の数値となっています。

保険業界のさまざまな変革アジェンダも、CROの業務がいかに多面的であるかを物語っています。図24をご覧ください。CROは、変革をもたらすテクノロジーやデジタル事業から、顧客の好みの変化(例:パーソナライゼーションの需要)や資本管理そして投資戦略に至るまで、幅広い課題に関する情報に精通している必要があります。

図24: 自社のビジネスモデルを変化する保険業界に適応させた主要な方法は何ですか?



変革の取り組みにしっかり関与しているCROは、激動する市場に適した戦略的リスクを自社ビジネスが検討しているかを問わなければなりません。考慮すべきリスクの範囲は非常に広いものですが、イノベーションが不十分であることや、それに伴う成長の不足が、ほとんどの保険会社にとって最大の脅威となる可能性が高いと言えます。

私たちCROは、イノベーションに対して過度にリスクを回避しようとする傾向がある。自社は将来の変化に備えて十分なイノベーションを行っているだろうか。リスクを避けるのではなく、失敗から学ぼうとする意欲はあるだろうか、自分たちに問うべきだ。

リスクの管理者として、単に否定するのではなく、もっと前向きにリスクを受け入れていくべきだ。

保険業におけるリスク管理についての議論では、世界中の規制当局による監視が強化されていること、また各国市場の規制当局間で規則や指針に大きな差異が存在することを認めることが不可欠です。保険業界の規制環境は、独自の形で分断されています。米国では50の州ごとの規制当局、全米保険監督官協会 (NAIC)、そして連邦政府 (すなわち、証券取引委員会および金融業規制機構) がそれぞれ異なる重要な役割を果たしています。

一般的には、EUは、保険業界における先駆者であり、世界の保険業界の基準設定者であると考えられています。これはEUでは、欧州保険・職業年金機構 (EIOPA) をはじめとする複数の機関がさまざまな要件を定めているためです。英国の金融行為規制機構 (FCA) や健全性監督機構 (PRA)、またオーストラリア、香港、シンガポールの規制当局も大きな影響力を行使しています。

グローバルな保険会社のCROは、サイバー、気候変動、AIなどの多様なリスクについて、各国の規制当局が設ける特有の要件を理解し、それに対する対策を準備する必要があります。全般的な傾向として、データプライバシーの保護、消費者保護、報告要件の増加、ガバナンス基準の厳格化に至るまで、あらゆる面で基準の要求レベルが高くなっています。

状況が複雑化している要因の1つは、オペレーショナルレジリエンスに対する脅威を含め、規制リスクが他の全ての主要なリスクに組み込まれているためです。図25をご覧ください。全世界の調査回答者が、サードパーティーのリスク管理が今後の規制当局の最優先事項になると予想しています。

図25: 今後2年間に規制当局が課すと予想される追加のオペレーショナルレジリエンス要件は何ですか？



全般的な傾向として、データプライバシーの保護、消費者保護、報告要件の増加、ガバナンス基準の厳格化に至るまで、あらゆる面で基準の要求レベルが高くなっています。



CHAPTER 3

リスク管理の推進:CROはリスク管理部門の未来をどのように形成するのか



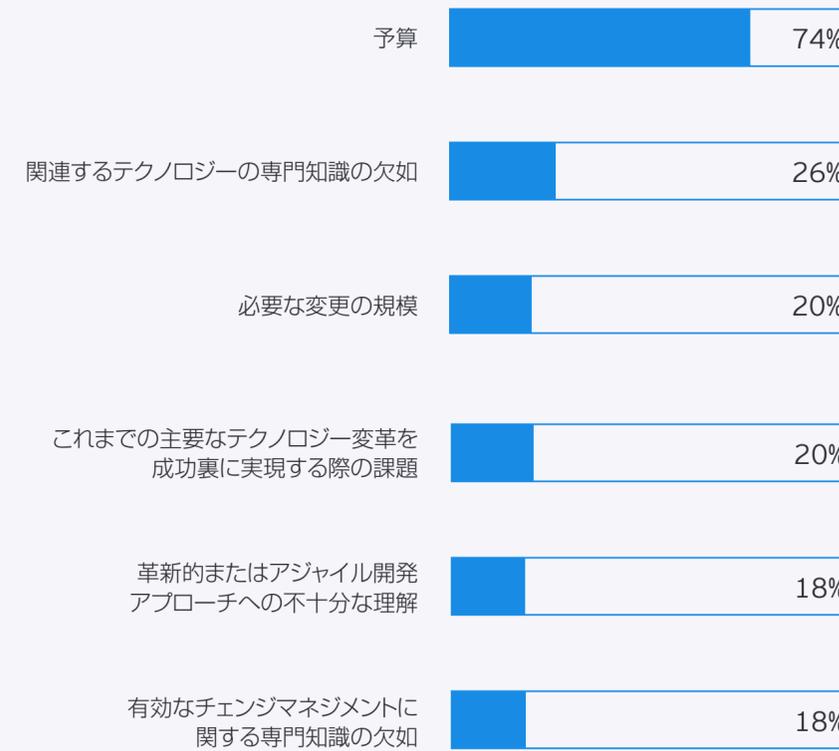
第3章

リスク管理の推進:CROはリスク管理部門の未来をどのように形成するのか

CROは、リスク部門の機能を高める必要性を明確に認識しています。そして、リスク部門の効率性と有効性を向上させるために大胆な対応策を掲げています。これは明るい兆候と言えますが、限られたリソースが制約となるでしょう。人材とテクノロジーは最優先事項であり、主要領域における専門知識とツールセットの強化が必要です。主要領域のトップは、サイバーセキュリティであることに変わりはありませんが、その他にも、テクノロジーリスクやさまざまな生成AIのユースケース、さらにESGや気候変動に関わるリスクおよび機会などが含まれます。

限られた予算の中で、CROは自社の他部門の優先事項とリスク管理部門のニーズとのバランスを取りながら、難しい選択を迫られる可能性があります。図26をご覧ください。保険会社が多様なリスクプロファイルを管理するために必要なフレームワークやプロセス、運営能力を構築し、維持するためには財源が不可欠ですが、それと同程度に人間のスキルと知識が重要です。

図26: 第2線/リスク管理のデジタル変革を推進する上で、貴社が直面する最大の制約は何ですか？



予算は全ての地域で最大の制約となっていますが、地域によって興味深い差異が生じています。本調査結果によると、Asia-PacificのCROは、テクノロジーの専門知識(世界全体のCROの26%に対して38%)、必要な変更の規模(同じく20%に対して31%)、これまでのテクノロジー変革の際の課題など、さまざまな面でより大きな制約を感じていました。また、AmericasのCROは、基盤となるリスクアーキテクチャの欠如を指摘していました(全世界14%に対して38%)。これらは、リスク管理能力を向上させる上で大きな障害となる可能性があります。

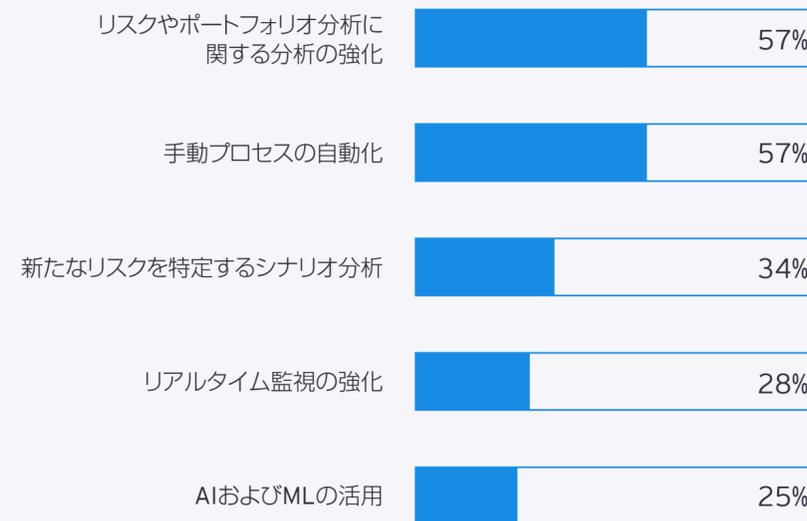
私たちが取り組むべき課題への要請は非常に大きく、今以上にやりたい事項はたくさんあるが、限られた予算が制約となっている。また、追加的なリスク管理を行うためのマージンがマーケットからもたらされることは期待できない。

予算に関するCROの意見



予算の制約は、リスク管理業務のデジタル変革の加速を目指すCROにとって障害となるかもしれません。調査回答者は、デジタル変革のいくつかの分野を優先事項として挙げていました。図27をご覧ください。

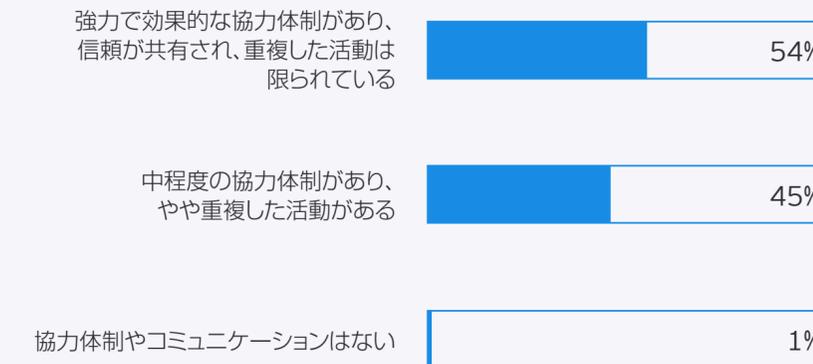
図27: 第2線／リスク管理のどの分野でデジタル変革が推進すると考えますか？



第1線および第2線の状況

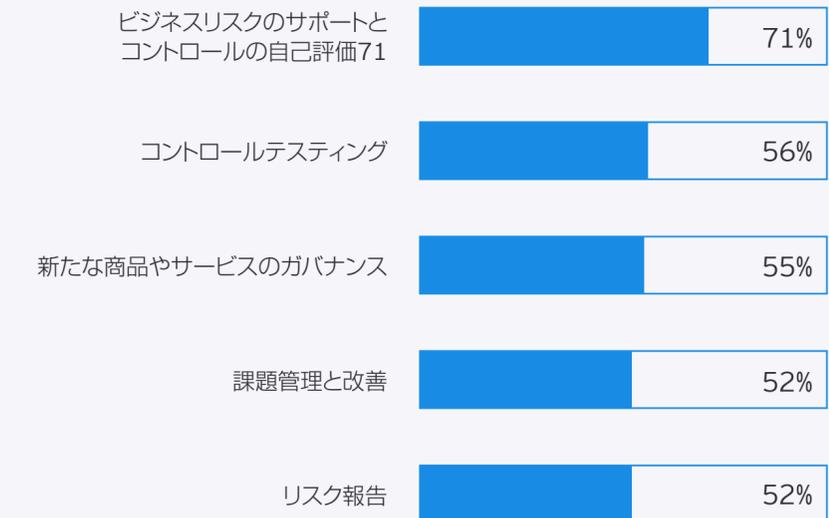
CROは、第1線および第2線がうまく機能していると確信しています。図28をご覧ください。特に、CROは、協力体制と、リスク管理活動において第1線がより多くのオーナーシップを担うようになってきていることに自信を示していました。

図28: 組織内の3つの防衛線のうち、特に第1線と第2線の相互作用と協力のレベルをどのように評価しますか？



本調査によって、現在のオーナーシップと責任の体制が明らかになりました。図29をご覧ください。ここでも、先進的テクノロジーと豊富なデータの確保がCROの目標達成の鍵を握っていることが分かります。

図29: 第1線のリスクチームおよびコントロール機能が担当するリスク管理活動はどれですか？



コスト削減が最優先だ。市場からのシグナルは、コスト管理モデルに一層注意を払い、組織内の部門間のやり取りを簡素化する必要があることを示している。

コスト圧力に関するCROの意見

保険数理部門とリスク管理部門の間には、自社の成長とイノベーションをより効果的に支援するための共生関係がある。『顧客のためにリスクを負うのであれば、リスクについての理解を深める最良の場所は保険料設定プロセスである』というのが私たちの考え方だ。私たちは、リスクと財務を連携させることにより、常にこの方程式の均衡を保つように努めている。

私たちは、リスクモデルをより統合的なものに変更している。

第1線との協力に関するCROの意見

効率性を高めるテクノロジーの導入

価値の高い分析タスクへのリソース配分につながる、ソリューションやツール、自動化の導入が最優先事項です。これは、現在進行中のテクノロジーの実装に関しても、今後3～5年間の計画においても当てはまることです。図30および31をご覧ください。

図30: どのリスク管理活動で自動化または高度な分析(AI、生成AI、MILを含む)を実装しましたか? または、どのリスク管理活動で実装のための調査をしましたか?

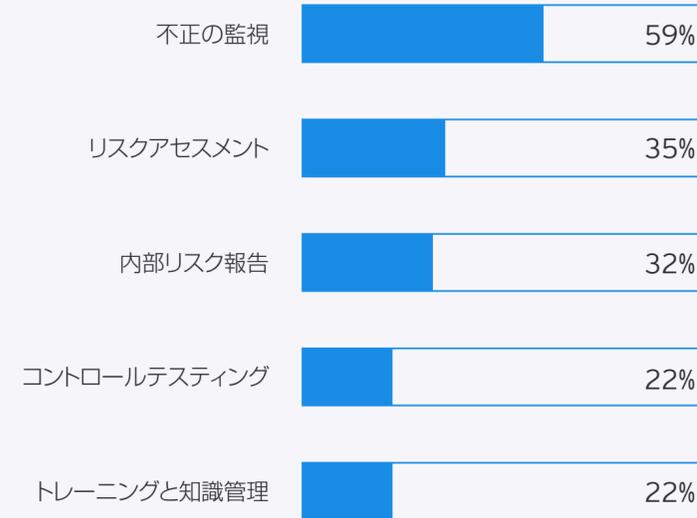
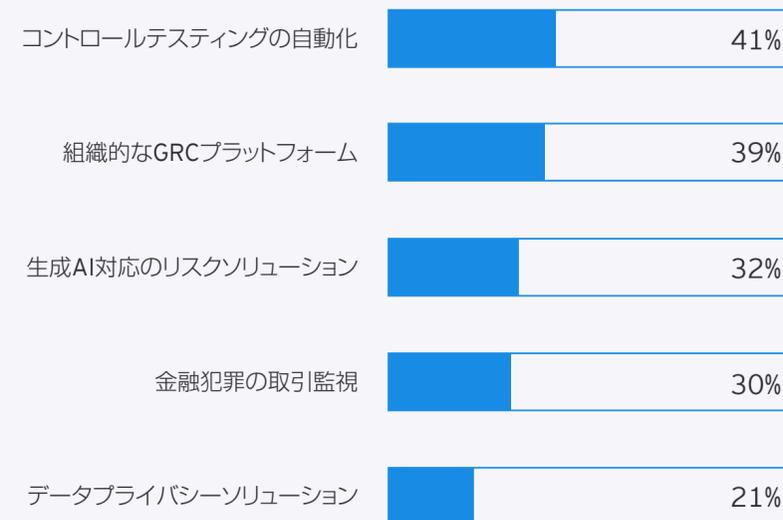
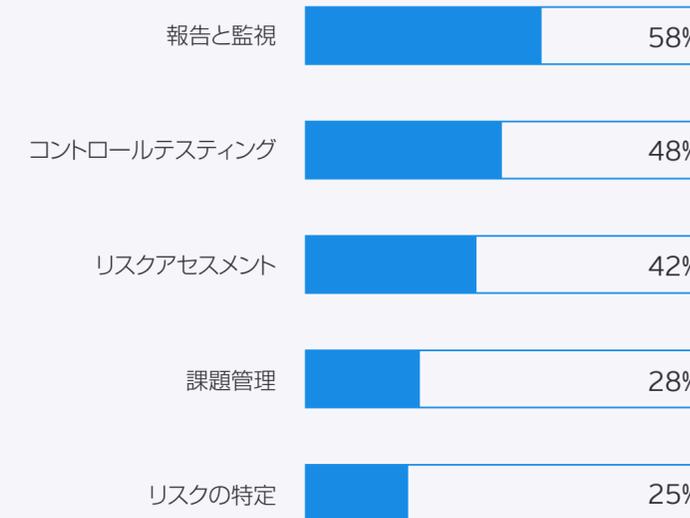


図31: 今後3年から5年の間に、どのリスク管理テクノロジーソリューションと機能を重要視しますか?

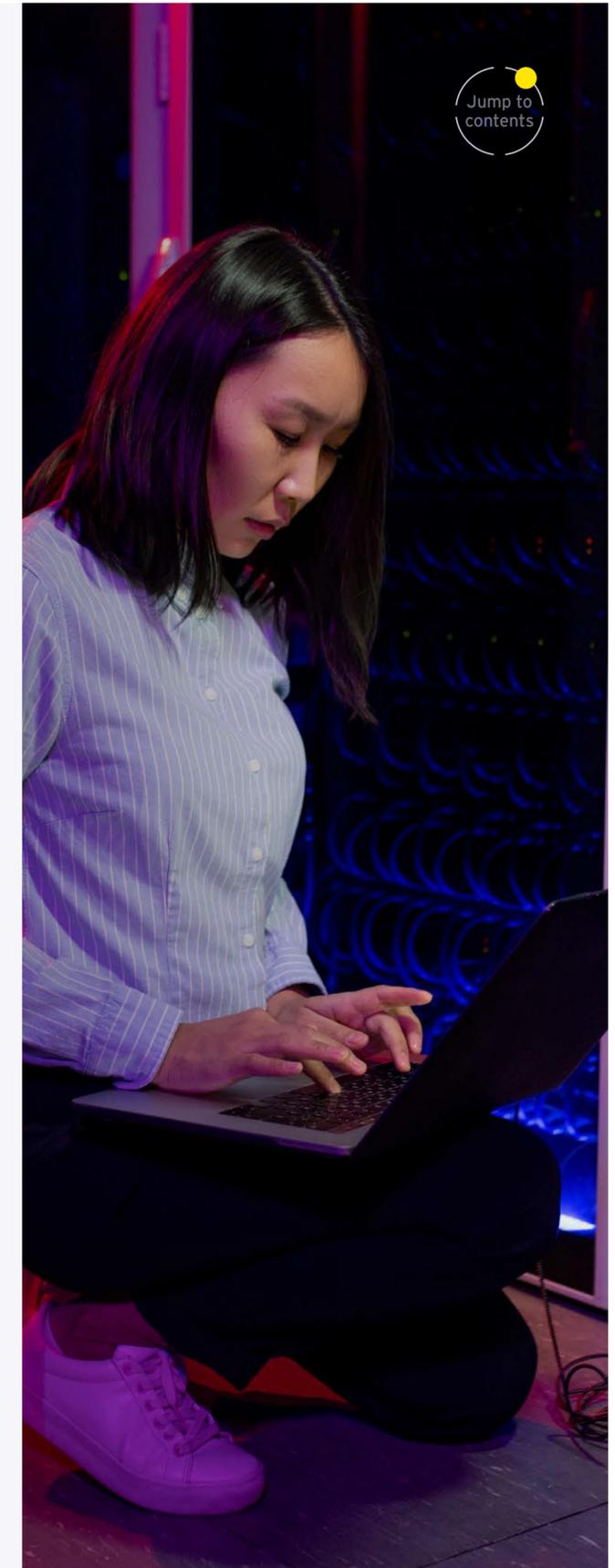


自動化を拡張してより多くのプロセスを組み込むことは、無駄の無い極めて効率的かつ生産性の高い事業運営を確立し、従来のタスクを合理化する上で役立ちます。CROは現在、従来のタスクに非効率な部分があると認識しています。図32をご覧ください。

図32: 組織内の3つの防衛線のうち、どのリスク関連活動(例えば、異なるアプローチ、方法論、ツール)が、非効率的だと思いますか?



AmericasのCROは、いくつかの主要分野において、他の地域のCROに比べ、防衛線間の効率性が著しく低いと回答しています。その内訳としては、報告と監視(世界全体の58%に対し77%)、リスクアセスメント(同じく42%に対し69%)、リスクの特定(25%に対し46%)などがあります。一方、Asia-Pacificで調査に参加したCROが防衛線間の非効率性を感じている割合は最も低くなっています。



厳しい市場における人材配置と人材

CROは、第1線および第2線の両方で特定の役割を担う人材を増員する必要がありますことを認識しています。しかし、人員増加の障壁となるコスト圧力があることも認めています。図33および34をご覧ください。

図33: 組織の人材プールは、今後5年間のリスク管理機能の変化するニーズを満たす準備ができていますか?

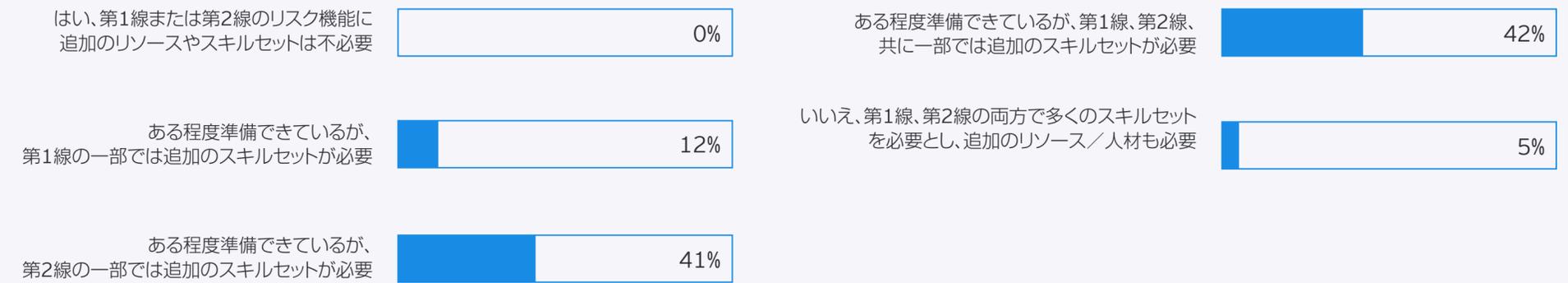
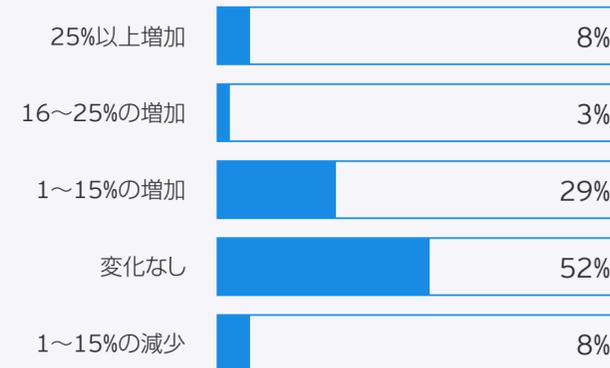
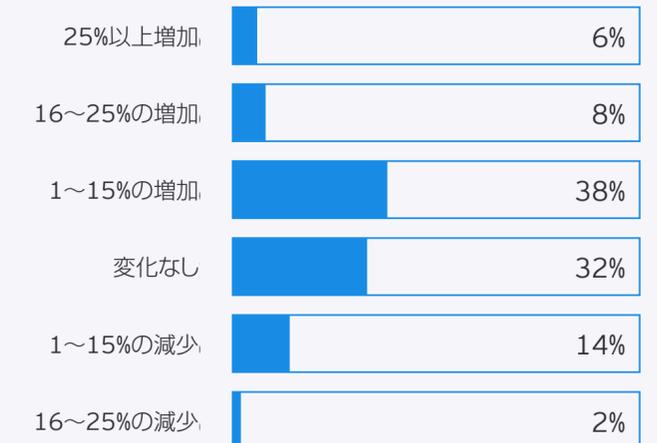


図34をご覧ください。

今後5年間で、リスク管理専門家(第1線)のフルタイム相当(FTE)は、どのように変化すると予想していますか?



今後5年間で、リスク管理専門家(第2線)のフルタイム相当(FTE)は、どのように変化すると予想していますか?



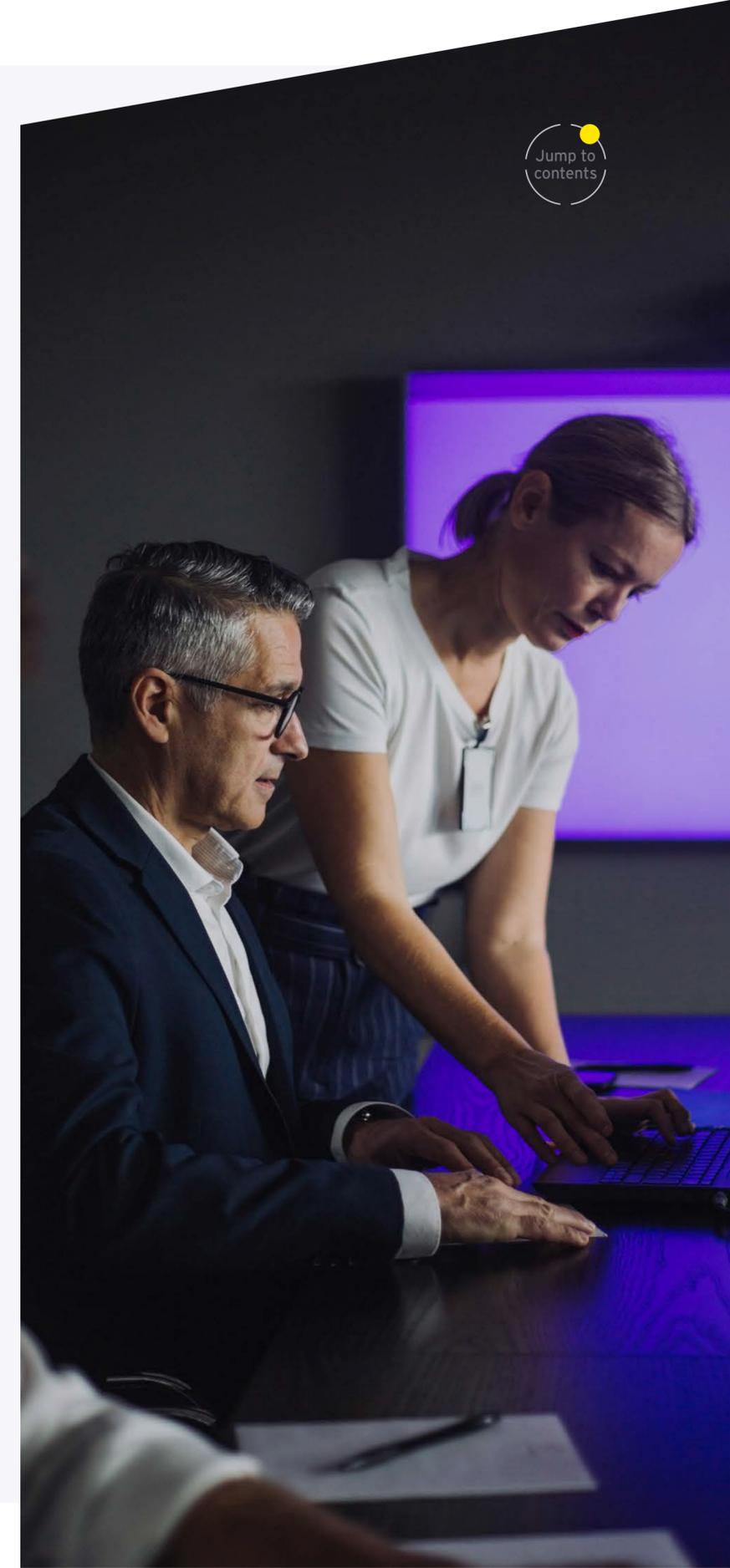
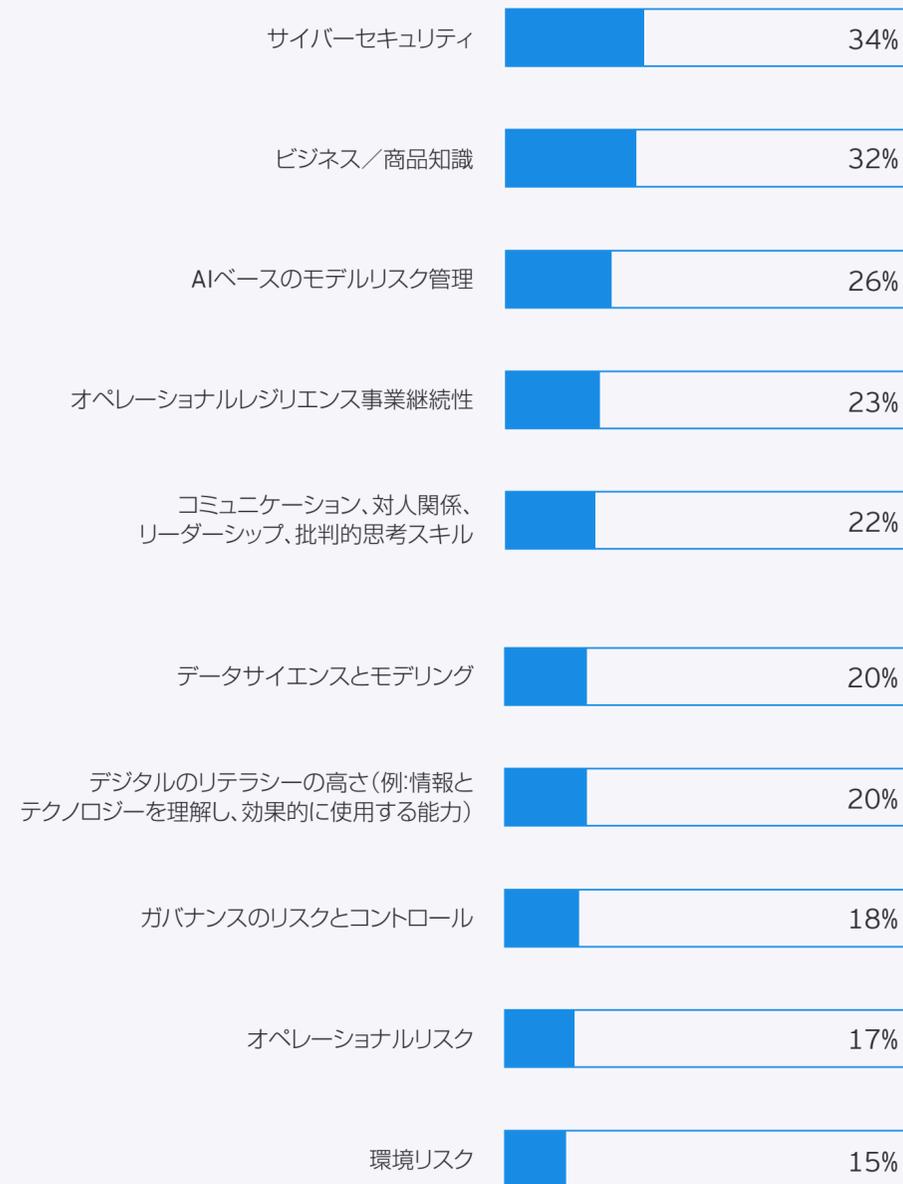


CROおよびリスクリーダーは、限られたリソースを用いて多くの業務を行うことに慣れていますが、調査に回答したCROは、将来的にリスク管理チームを拡大することを望んでいます。全般的なコスト圧力と純利益の増加に対する圧力を考えると、今後も引き続きリーンオペレーションを行う可能性が高いでしょう。より多くのテクノロジーの採用は、リーンオペレーションに役立ちますが、リスクベースのアプローチによって、リソースは最も重要なリスクに投じられることになるでしょう。また第1線のリソースにはほぼ変動がなく、第2線にわずかながらの増加が見られると予想されます。

朗報なのは、56%のCROがリスク管理部門の人員を増加することでビジネス成長を後押しできると考えている点です。それとは対照的に、31%のCROのみが規制の強化に対応するために人員を拡充していると回答しました。また同様に、人員削減がテクノロジーによる効率化が原因で行われると答えた回答者は67%に上り、組織からのコスト削減要請(22%)や、リスク管理の必要性の低下(11%)に比べて、はるかに高い割合となっています。

さらに調査結果によって、専門知識を持つ人材が求められているものの、不足している状況が浮き彫りになっています。図35をご覧ください。興味深いことに、欧州のCROはサイバースキルを持つ人材のニーズが最も高いと回答している(世界全体の34%に対し48%)のに対して、Asia-PacificのCROはオペレーショナルリスクを専門とする人材を求めています(世界全体17%に対し38%)。一方、AmericasのCROは、AIベースのモデルリスク管理(世界全体26%に対し38%)とコミュニケーションおよびリーダーシップのスキル(世界全体21%に対し31%)を支援する専門家を求めています。

図35: 今後5年間のリスク管理機能(第2線)に必要とされる最も重要なスキルセットは何ですか?



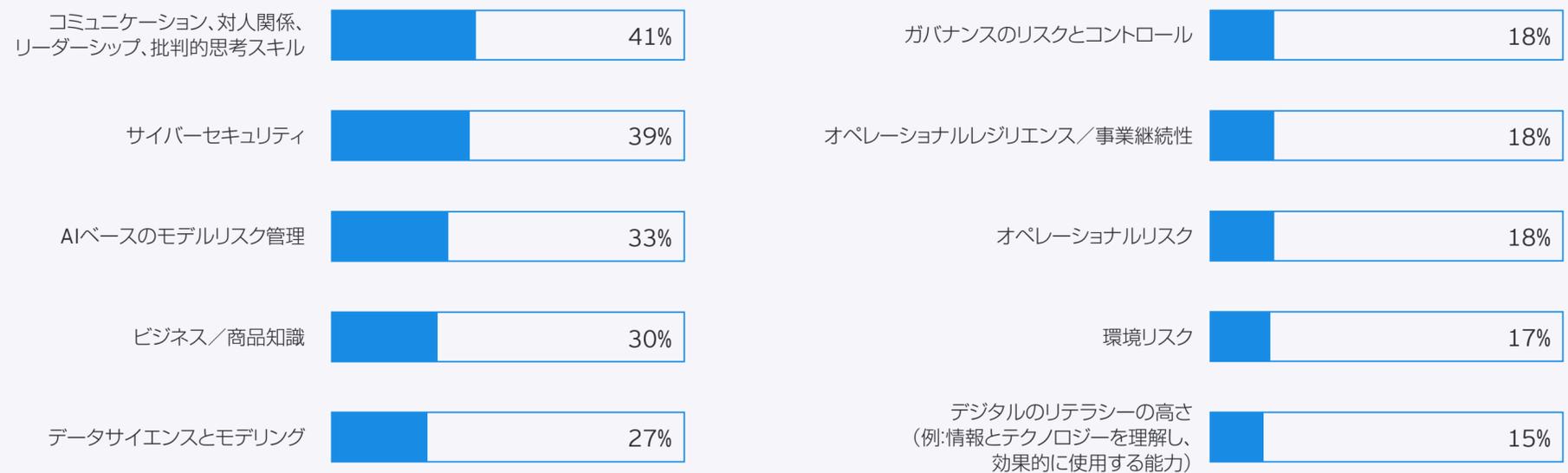
「私たちは、これまで以上にテクニカルなスキルを求めている。

次世代の人材が、自社の成長を加速するための知識や洞察を確実に身に付けられるようにするために、もっと意図的に行動しなければならない。」

人材に関するCROの意見

調査とインタビューの結果から、コミュニケーションやリーダーシップ他のソフトスキルの重要性が共通のテーマであることも判明しました。CROは、専門的なリスクの詳細を把握しているのと同程度に自社ビジネスの全体像を理解する能力を持つチームメンバーを求めています。図36をご覧ください。最も需要の高いスキル（例：データサイエンス、AI、分析）を持つ人材を惹き付けようとする際にCROが直面する課題の1つは、自社の他部門もこのような人材を求めているということです。短期的には、CROは、第1および第2の防衛線で必要なスキルを確保するため、別のソーシング戦略を模索するなどにより、こうしたスキルを優先的に求める可能性が高いでしょう。

図36: 今後5年間のリスク管理機能(第2線)に必要とされる最も重要なスキルセットは何ですか?



ここで明確にしたいのは、ソフトスキルかハードスキルかという二者選択の問題ではなく両方が大事だということです。つまり、AmericasのCROの77%がコミュニケーションとリーダーシップのスキルが重要であると答えた(全回答者の割合は41%)一方で、データサイエンスとモデリングの重要性に言及する傾向も世界平均よりもはるかに高いということです(全世界27%に対し46%)。繰り返しになりますが、CROが突きつけられている課題は、現在の保険業界のリスクプロファイルが複雑かつ多面的であることから、それに対処するスキルと知識を備えたチームおよびケイパビリティを構築しなければならないということです。



将来のリスク管理ソーシング

予算が限られていることと、大幅な人員増加の見込みが薄い状況を考えると、CROはリスクベースでツールやリソースにアクセスするアプローチを取る必要があるでしょう。基本的な問い掛けとしては、どのようにして、パフォーマンス向上に求められる適切なスキルおよびリーディングプラクティス、最も有用なデータ、そして最新のテクノロジーに、コスト効率よくアクセスできるのかということです。

しかし、本調査結果によると、これまで別のソーシング方法が採用されたケースはごくわずかです。ただ、将来的にこの分野で緩やかな成長が見込まれています。図37および38をご覧ください。CROは、広範囲のプロセスや活動を支える方法について、かつてないほど多くの選択肢を与えられており、モデリング、分析、データ管理の機能などといった、いくつかの明確な優先分野でその利用を見込んでいます。図39をご覧ください。

図37: リスク組織の包括的な人材戦略の一環として、ライトショアリングとアウトソーシング/コソーシングはどの程度重要ですか？
従業員の何%がライトショアリングまたはアウトソーシングされていますか？

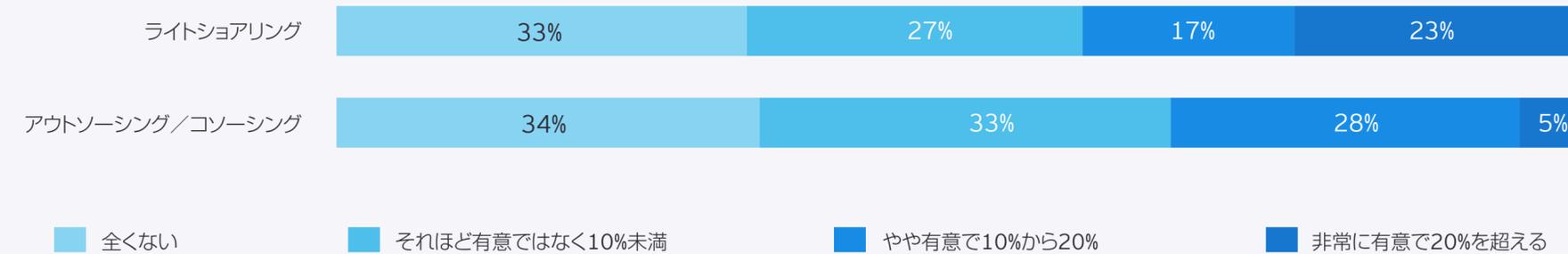


図38: 今後5年間で、ライトショアリングとアウトソーシング/コソーシングが人材戦略全体の一部としてどの程度重要になると予想していますか？

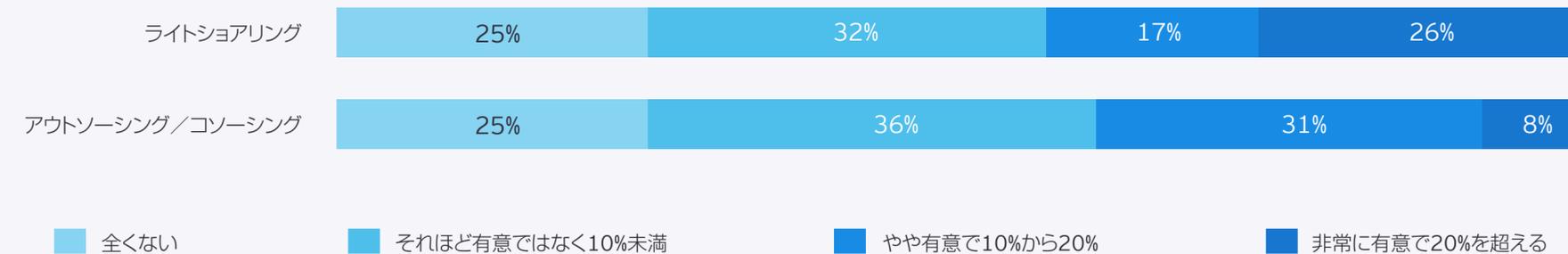
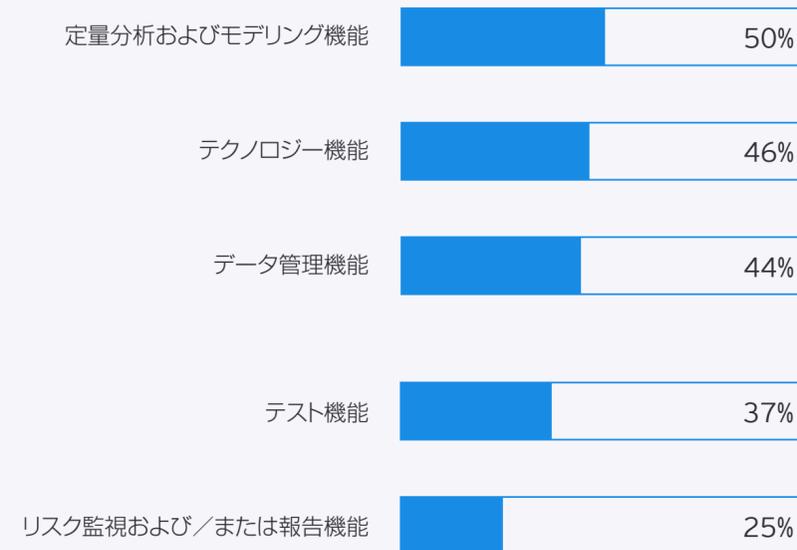


図39: 今後5年間で、リスク管理の中でどの役割や機能がライトショアリングまたはアウトソーシング/コソーシング戦略によって最適化されますか?



私たちは、持続可能な方法による成長の必要性が極めて高いと認識している。リスクと成長のバランスを正しく保つことが重要だ

物事が変化する可能性があることを理解するために常に環境を精査している。社内においてどのようにリスクが増幅するのかより深く理解するためには何が必要か? リスク管理についての考え方をどのように進化させることができるのか?

リスク管理部門は自社や世界の変化に適応し続ける必要がある。私たちは、新しいことを学ばなければならない

将来に関するCROの意見

結論： 推奨される アクション チェックリスト

1

CIO、CTO、およびその他のビジネスや商品を統括する責任者に相談し、彼らと協力して、リスク管理プログラムを、現在の自社全体のニーズを満たすことができ、将来に向けた準備が整ったものにする。

2

組織全体にわたって人間関係を構築し、幹部層および戦略的な協議の場で、リスク管理の意見が確実に聞き届けられるようにする。

3

最重要となるトレンドと優先事項に注力し続けるために、社内の業務運営と社外の要因の両方を監視する。

4

生成AIに適用する堅牢なリスクベースのガバナンスモデルを設計して、ビジネス目標との直接的な一致を確実に保ちながら、テクノロジーの成熟度に応じて柔軟に調整する。

5

適切な人材とツールを適切なタイミングで適切なリスクに集中させ、リスクベースのアプローチでリソースを展開することにより、リスク管理のROIを向上させる。

6

規制の動向を緊密に監視し、可能であれば業界団体や政府当局と協力して、保険業界が遵守することになり得る基準について情報を提供する。

7

第1線のビジネスリーダーに働きかけて、教育を行い、説明責任および健全なリスク管理の実践を奨励することにより、リスクカルチャーを強化する。

8

変革リーダーが目標に照らしてリスクを特定・追跡し、適切なチェックポイントを策定するためのツール、リソース、プロセスを開発する。

9

取締役会に働きかける機会を見つける。その目的は、重要な議題に関する情報を共有し、取締役たちのニーズに応える方法について理解を深めるとともに、可能な場合にビジネスリーダーと共に3つの防衛線で協力し合い、組織の「監視塔」として機能する。

10

リスク予防サービスやその他の新サービスの開発に役立つ可能性があるため、商品開発チームに環境リスクに関する洞察を共有する。

Contacts

EY Global

Isabelle Santenac
EY Global Insurance Leader
isabelle.santenac@fr.ey.com

Stuart D. Doyle II
Principal, Global Financial Services
Ernst & Young LLP
stuart.doyleii@ey.com

EY Americas

Ed Majkowski
US
edward.majkowski@ey.com

Tom Campanile
US
thomas.campanile@ey.com

Nimna Varghese
US
nimna.varghese@ey.com

Evan Bogardus
US
evan.bogardus@ey.com

Bill Hobbs
US
bill.hobbs@ey.com

EY EMEA

Philip Vermeulen
Switzerland
phil.vermeulen@ch.ey.com

Eamon McGinnity
UK
eamon.mcginny@uk.ey.com

Lorenzo Fattibene
Italy
lorenzo.fattibene@it.ey.com

James Littlewood
UK
jlittlewood@uk.ey.com

Hanna Ulanska
Poland
hanna.ulanska@pl.ey.com

Pierre Santolini
France
pierre.santolini@fr.ey.com

Kristin Bekkeseth
Norway
kristin.bekkeseth@no.ey.com

Maarten Bocksteins
Belgium
maarten.bocksteins@be.ey.com

Andre Dylan Kohler
Switzerland
andre-dylan.kohler@ch.ey.com

EY Asia-Pacific

Sun Young Bong
South Korea
sun-young.bong@kr.ey.com

Tze Ping Chng
Hong Kong
tze-ping.chng@hk.ey.com

Martyn Van Wensveen
Singapore
martyn.van.wensveen@sg.ey.com

IIF contacts

Mary Frances Monroe
Director, Insurance Regulation
and Policy
mmonroe@iif.com

Melanie Idler
Associate Policy Advisor, IIF
midler@iif.com

A special thank-you to these contributors:

Kristin Karst
Patricia Davies
Rasika Karnik
Megan Palazzo
Cassidy Zimmerman
Matthew Parrish
Krista Vivian
Edmond Nana Jimngang
Shridula Bangia
Chinwook Baek
Harvey Chiu

Further reading

[2023年夏号のIIF-EY AI文書へのリンク](#)

[2023年秋号のEY生成AI文書へのリンク](#)

[IIF-EY Banking CRO文書へのリンク](#)

[EMEIA CRO調査ページへのリンク](#)

North America

Europe

Africa

Asia-Pacific

68

financial institutions
surveyed globally

付録A: 本調査の方法について

グローバル組織であるEYは、国際金融協会(IIF)と共同で、2023年9月から2023年11月にかけて、世界の主要4地域(アジア・太平洋、欧州、アフリカ、北米)のIIF加盟の保険会社およびその他の保険会社を対象に調査を実施しました。調査参加企業のCROもしくはリスク担当経営幹部に対してインタビュー、質問表への回答依頼、またはその両方を実施しました。調査には合計で15カ国68社の保険会社が参加しました。

参加した保険会社は、資産規模、地理的範囲、保険会社の種類(損害保険、生命保険、医療保険、再保険、スペシャルティ保険)において多岐にわたっていました。本社所在地は、地域別では、アジア太平洋が18%、欧州・中近東・インド・アフリカが60%、北米が22%でした。

EY | Building a better working world

EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

About EY's Global Insurance Sector

Insurers must increasingly address more complex and converging regulatory issues that challenge their risk management approaches, operations and financial reporting practices. EY's Global Insurance Sector brings together a worldwide team of professionals to help you succeed – a team with deep technical experience in providing assurance, consulting, strategy, tax and transaction services. The Sector team works to anticipate market trends, identify their implications and develop points of view on relevant sector issues. Ultimately, this team enables us to help you meet your goals and compete more effectively.

© 2024 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

EYG no. 002369-24Gbl
2402-4422939 BDFSO
ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com

About the Institute of International Finance

The Institute of International Finance (IIF) is the global association of the financial industry, with about 400 members from more than 60 countries. The IIF provides its members with innovative research, unparalleled global advocacy, and access to leading industry events that leverage its influential network. Its mission is to support the financial industry in the prudent management of risks; to develop sound industry practices; and to advocate for regulatory, financial and economic policies that are in the broad interests of its members and foster global financial stability and sustainable economic growth. IIF members include commercial and investment banks, asset managers, insurance companies, professional services firms, exchanges, sovereign wealth funds, hedge funds, central banks and development banks.

The Institute of International Finance (IIF)

1333 H St NW, Suite 800E

Washington, DC 20005-4770

USA

Tel: +1 202 857 3600

Fax: +1 202 775 1430

www.iif.com

info@iif.com

