

# 「企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会」 報告書

監督局保険課 課長補佐 安達 卓志  
係長 藤井 崇史  
係員 牧 瑚雪

## 1. はじめに

企業を取り巻く環境が大きく変化する中、国内外で事業展開する企業においては、リスクマネジメントの高度化が重要な課題となっています。こうした認識の下、金融庁は経済産業省と連携し、2025年12月以降、「企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会」を開催し、2026年4月17日に、報告書を取りまとめ、公表しました<sup>1</sup>。

本稿ではその背景と主なポイントについてご紹介いたします。

## 2. 背景

近年、企業を取り巻く事業環境は、自然災害の頻発・激甚化、地政学リスクの高まり、ソーシャルインフレーションの進行、サイバーリスクやAIの悪用といった新種リスクの増加などにより、急速に複雑化しています。こうした環境変化は、企業の事業継続や収益構造に直接的な影響を及ぼしうるものであり、企業におけるリスクマネジメントの重要性は一層高まっています。

一方、損害保険市場をみると、保険損失やエクスポージャーの拡大を背景に、再保険料率の上昇や引受条件の厳格化が進んでおり、従来と同様の条件でのリスク移転が成立しにくい局面が増えています。このような状況下では、企業がリスクを把握し、適切に低減・移転・保有するための戦略的な対応が不可欠です。

さらに、資本市場においては、資本コストを意識した経営や、企業価値向上に向けた中長期的な成長投資が一層重視されています。リスクマネジメントは、単なる守りの管理業務ではなく、キャッシュフローの安定化や資本コストの低減を通じて、企業の成長投資を支える重要な要素として位置づけられつつあります。

こうした問題意識の下、経済産業省及び金融庁を事務局として、2025年度に「企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会」を開催しました。本報告書は、検討会における企業、損害保険業界、保険仲立人等の関係者による議論を踏まえ、企業の自主的な取組を後押しする観点から、リスクマネジメント高度化に向けた課題と対応の方向性を整理したものです。

<sup>1</sup> <https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260417-2.html>

### 3. 企業のリスクマネジメントを巡る現状と課題

本報告書では、日本企業におけるリスクマネジメントの現状について、いくつかの構造的な課題を示しています。例えば、損害保険を「コスト」と捉え、保険料削減を重視する傾向や、事後対応に偏重したリスク対応、リスク情報の社内共有や経営陣の関与の弱さなどが挙げられます。

また、リスクマネジメントの重要な要素であるリスクファイナンス（リスク移転や資金的備え）、リスクコントロール（予防・被害軽減策）、レジリエンス（リスク顕在時の回復力・適応力）が統合的に管理されておらず、全社的なリスク評価に基づいた戦略的な対応が難しくなっている点も課題とされています。こうした状況は、保険市場における引受条件の厳格化とも相まって、必要な補償を安定的に確保することを困難にする悪循環を生んでいます。

一方、海外に目を向けると、キャプティブやCAT Bondなど、資本市場を活用した多様なリスクファイナンス手法が活用されており、企業のリスク特性に応じた先進的なリスクマネジメントの取組が見られます。本報告書では、こうした海外の取組も参照しつつ、企業がリスクマネジメントの高度化に取り組む際の参考となる視点を整理しています。

### 4. グローバル・スタンダードへのシフト

企業を取り巻く環境変化を背景に、損害保険会社では保険引受（アンダーライティング）の厳格化が進み、大規模物件や高リスク業種を中心に引受限度額が引き下げられています。こうした状況の下、国際的な再保険市場で求められるグローバル・スタンダードへの移行には、損害保険会社と企業の双方による取組が不可欠です。

具体的には、企業は自社リスクを的確に把握した上で損害保険会社とリスク情報を共有し、リスク管理体制等を積極的に示すことが重要であり、損害保険会社は、詳細かつ精緻なリスク情報を基にアンダーライティングの高度化を図ることが求められます。

|             | 従来日本独自のビジネス慣行                                | グローバル・スタンダード   |
|-------------|--|--|
| 保険会社と企業との関係 | 便宜供与等の実績で契約シェアが決定される傾向                       | 保険会社と企業は対等な関係かつ緊張関係  |
| 保険会社のスタンス   | 毎年更新を前提にした中長期のレーションを重視<br>相対的に緩やかなアンダーライティング | 引受や更新を前提にせず、企業との適切なリスクシェアを重視（ビジネスライクな引受判断）<br>詳細なリスク情報開示要請と厳格なアンダーライティング |
| 企業のスタンス     | 保険手配等を幹事社に依存<br>現状の保険契約について客観的な評価が不明         | 保険会社のニーズを踏まえた自社アピールが必要<br>保険市場からの評価を把握でき、リスクマネジメントの高度化に活用                |

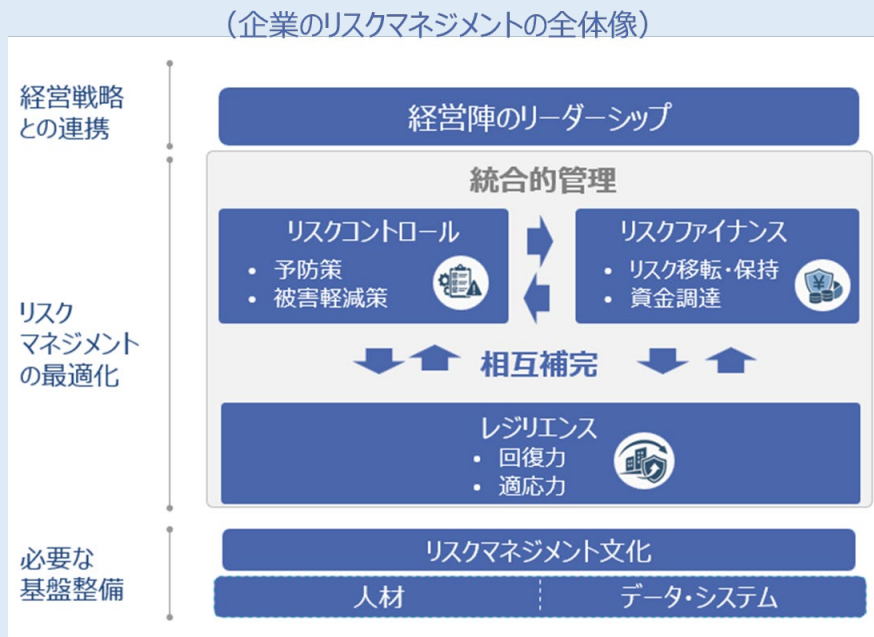
## 5. リスクマネジメント高度化に向けた主なポイント

本報告書の中核となるのは、「リスクファイナンス」、「リスクコントロール」、「レジリエンス」の三要素を一体として捉えた「統合的なリスクマネジメント」の確立です。

企業においては、全社的なリスク評価に基づく保険プログラムの再構築や、予防・被害軽減策の強化、実効性のあるBCP/BCMの整備が重要であるとしています。また、TCoR（リスクの総保有コスト）やKRI（重要リスク指標）

といった指標を活用し、リスクマネジメントの取組を定量的に把握・評価することも有効とされています。

加えて、経営陣が主体的に関与し、リスクマネジメントを経営戦略の一部として位置づけることが不可欠であると示しています。経営会議における継続的なリスクレビューや、CRO等の役割の明確化を通じて、迅速かつ一貫性のある意思決定を行う体制を構築することが期待されています。



損害保険業界に対しては、自然災害や新種リスクの増加などを背景に企業を取り巻くリスクが高度化・多様化する中で、精緻なリスク評価に基づくアンダーライティングや、リスク特性に応じた適切な引受判断を行うことが一層求められています。また、企業の事業内容やプロジェクトの特性を踏まえ、計画の初期段階から対話を行い、必要なリスク移転が円滑に行われるよう支援していくことも重要となっています。

保険仲介者に対しては、企業のリスクマネジメント高度化を支える専門的なパートナーとして、企業のリスクやニーズを的確に把握し、リ

スク分析やリスクファイナンスに関する高度な助言を行う役割が期待されています。そのため、国内外の保険市場や再保険市場に関する知見を踏まえた提案力の強化や、人材育成を通じた専門性の向上が重要となっています。

また、金融庁としても、こうした取組を後押しする観点から、保険仲立人の活性化に向けた制度面・運用面の整備を進めるとともに、海外直接付保やキャプティブの利活用など、企業のリスクマネジメントやリスクファイナンスに関する選択肢を広げるための環境整備に取り組んでいく考えです。

## 6. おわりに

本報告書は、企業を取り巻くリスク環境の変化を踏まえ、リスクマネジメントの高度化が、企業の事業継続力の向上やキャッシュフローの安定化を通じて、企業価値の向上や成長投資の促進に寄与し得ることを示しています。企業、保険業界、仲介者、政府といった関係者がそれ

ぞれの役割を果たし、相互に連携することは、こうした取組を進めていく上で重要です。

本報告書で示した考え方や視点が、企業の自主的な取組の参考となり、我が国企業のリスクマネジメントの高度化につながり、日本経済全体の安定性向上にも寄与することを期待しています。

### 企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会報告書（概要ポイント）

#### 損害保険を巡る主な環境変化

自然災害の頻発化・激甚化、地政学リスクの高まり、訴訟増加による保険支払の高騰（ソーシャルインフレーション）、サイバーなど新種リスクの増加等の顕在化。

#### 企業経営を巡る主な環境変化

企業の中長期的な成長投資、企業と株主の間での建設的な対話（株主への説明責任）、資本コストを意識した経営等の重要性が高まっている。

#### 企業のリスクマネジメントの高度化の重要性

#### 損害保険会社・保険仲介者における課題と対応

- ・ 損害保険会社において、アンダーライティングの一層の高度化、リスクに見合う保険料設定、新種リスクへの対応が必要。
- ・ 保険仲介者において、企業リスクやニーズの把握・支援、人材の育成が必要。

#### 国内企業における課題と対応

- ・ 会社全体での最適なリスクの移転（リスクファイナンスの実現）、リスクコントロール、早期復旧力・適応力（レジリエンス）の強化が必要。
- ・ リスク情報を活用した新たな価値の創造（攻めのリスクマネジメント文化の醸成）、経営陣のリーダーシップが必要。

#### 政府（金融庁及び経済産業省）における対応

- ・ 仲立人活性化、海外直接付保の運用面の改善、キャプティブの利活用などを検討していくことが必要。
- ・ 先進的な取組を好事例として発信、企業関連データの提供促進、積極的な公表・情報開示を奨励。