

「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

2026年4月17日

目次

エグゼクティブサマリー	3
Ⅰ. はじめに.....	5
Ⅱ. 企業を取り巻く環境の変化.....	6
Ⅱ－1. 損害保険をめぐる環境変化.....	6
Ⅱ－2. 企業経営をめぐる環境変化.....	10
Ⅱ－3. 損害保険市場と企業をめぐる状況	12
Ⅲ. 企業のリスクマネジメントの現状と課題.....	14
Ⅲ－1. 企業側の現状と課題	14
Ⅲ－2. 損害保険会社側の現状と課題.....	22
Ⅲ－3. グローバル・スタンダードへのシフト	24
Ⅲ－4. 海外におけるリスクマネジメントの取組.....	26
Ⅳ. 企業のリスクマネジメントの高度化に向けた対応事項.....	30
Ⅳ－1. 企業における対応	30
Ⅳ－2. 損害保険業界（損害保険会社）における対応.....	37
Ⅳ－3. 仲介者（保険仲立人等）における対応.....	41
Ⅳ－4. 政府（金融庁・経済産業省）における対応.....	43
Ⅴ. おわりに.....	46
別添：企業のリスクマネジメントの高度化に関する共通理解の整理.....	1

「企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会」

構成メンバーの所属組織（2026年3月時点）

一般社団法人日本損害保険協会

一般社団法人生命保険協会

一般社団法人外国損害保険協会

一般社団法人日本保険仲立人協会

ヒアリング先企業等（詳細は、以下の通り）

- 旭化成株式会社
- エーオンジャパン株式会社
- 株式会社横浜銀行
- コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社
- ボストン・コンサルティング・グループ合同会社
- 三菱重工業株式会社

【事務局】

経済産業省、金融庁

エグゼクティブサマリー

企業を取り巻く環境は、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、新種リスク（サイバー・AI等）の増加により、急速に複雑化している。これに伴い、保険損失やエクスポージャーが拡大し、損害保険市場では再保険料率の上昇や引受条件の厳格化が進み、従来と同様の条件による企業のリスク移転が成立しにくくなっている。一方で、資本市場では資本コストを意識した経営や透明性の高い説明責任が一層重視され、リスクマネジメントの高度化は企業価値向上と成長投資の基盤として位置付けられつつある。

しかし日本企業の現状は、保険を「コスト」と捉える傾向、事後対応偏重の体制、リスク情報の社内共有・外部への適切な情報発信の不足、経営陣による関与の弱さなど、構造的課題を抱える。また、損害保険会社側でも、アンダーライティングやリスクに見合った適正な料率設定、一部の新種リスクにおける引受態勢の整備に課題がある。さらに、企業から損害保険会社へ十分なリスク情報を共有できず、対話が価格交渉に偏りやすくなることで、必要な保険調達が困難となる悪循環が生じている。

こうした課題を踏まえ、本検討会では、企業・損害保険業界・仲介者・政府が取り組むべき方向性を多角的に整理した。特に重要となるのは、①リスクファイナンス、②リスクコントロール、③レジリエンスの三位一体の統合的なリスクマネジメントの確立である。企業は、全社リスク評価に基づく保険プログラムの再構築、予防・検知・抑止の強化、事業継続計画（BCP）の実効性向上、経営会議での継続的レビュー、統一指標（TCoR¹・KRI²等）による効果測定などを通じて、リスク管理を経営戦略と統合させることが有効と考えられる。また、キャプティブを含むリスクファイナンス手法の多様化についても検討することが望ましい。

¹ Total Cost of Risk：リスクの総保有コスト

² Key Risk Indicators：重要リスク指標

損害保険会社には、企業が求める保険調達に制約がある状況を踏まえた高度なアンダーライティング、リスクに見合った保険料率の適正化、新種リスクのデータ整備・商品開発など、持続可能な市場形成に向けた役割が求められる。仲介者においては、顧客企業のリスク把握と高度な分析力の強化、人材育成や専門性の向上が重要となる。政府としても、保険仲立人の活性化や海外直接付保・キャプティブの政策的検討、先進的な取組の好事例としての発信、IRなどを活用した積極的な先進的な取組の公表・情報開示の慫慂などを進めていく必要がある。

本検討会における議論を踏まえ、企業が自主的な判断のもとで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や優れた取組例について、関係者間の共通理解を図ることを目的として、「企業のリスクマネジメントの高度化に関する共通理解の整理」を取りまとめた。これにより、企業がリスクの予見可能性を高め、キャッシュフローの安定化や資本コスト低減を実現し、積極的な成長投資へとつなげるとともに、こうした取組が市場の透明性と厚みを高め、日本経済全体の安定性向上にも寄与することが期待される。

なお、リスクマネジメントの高度化は企業規模を問わず重要であるが、本報告書では、環境変化の影響が特に大きく、保険調達の難しさも顕著な国内外で事業展開する企業を中心に論点を整理している。

1. はじめに

近年、国内外で事業を展開する企業は、自然災害の頻発・激甚化や地政学リスクの顕在化等、事業継続に重大な影響を及ぼし得る多様なリスクに直面している。これらのリスクは事業中断や損失拡大につながる可能性が高まっており、企業におけるリスクマネジメントの強化は重要性を増している。

こうした状況を踏まえ、損害保険の活用も含め、企業がリスクを適切に管理しつつ成長に向けた投資を推進できるよう、関係者間で共通理解を醸成することを目的として、「企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会」を開催した。本検討会は、経済産業省および金融庁を事務局とし、日本損害保険協会、生命保険協会、外国損害保険協会、日本保険仲立人協会、企業関係者等の参加を得て、令和7年度（2025年度）に全3回開催したものである。

本検討会では、企業を取り巻く環境変化や企業におけるリスクマネジメントの現状と課題、海外におけるリスクファイナンスの取組、企業におけるリスクマネジメントの高度化に向けた対応事項等について、多角的な検討を行った。

本報告書は、これまでの本検討会におけるメンバーから提示された主な意見を整理し、公表するものである。

II. 企業を取り巻く環境の変化

企業は、損害保険をめぐる環境および経営環境の変化により、多様な不確実性に直面しているため、リスクマネジメントの高度化は極めて重要な課題である。リスクマネジメントの高度化により、事業の予見可能性を高め、キャッシュフローの安定化と資本コストの低減が実現されれば、競争力を高め、市場からのリスクプレミアムが低下し、結果として中長期的な企業価値の向上や成長投資に寄与すると期待される。

足元では、日経平均株価が過去最高を記録している。他方で、我が国の成長投資は他国と比べて必ずしも高い水準にはなく、企業には成長投資を拡大し、中長期的な企業価値を向上させていくことが強く期待されている。

こうした中、一層の保険活用も含め、リスクマネジメントの高度化は、企業の成長投資を強く後押しする「カギ」であると考えられる。

II - 1. 損害保険をめぐる環境変化

損害保険をめぐる主な環境変化として、例えば、以下の4点が挙げられる。

(1) 自然災害の頻発化・激甚化

近年、台風、豪雨、洪水等の自然災害は、発生頻度とイベント規模の双方で増加傾向にある。この影響により、グローバル損害保険市場における自然災害関連損失は過去30年間で約4倍に拡大し、保険料率の上昇が顕著化している。加えて、損害額の累積増加に伴い再保険マーケットにおけるコストも高騰していることもあり、企業向け保険契約における料率は全般的に引き上げられている。さらに、引受条件の厳格化が進行し、免責金額の引き上げや補償範囲の縮減が広く見られるようになっている。特に、沿岸部や河川流域などの高リスクエリアでは、

損害保険会社による引受限度額を制限する事例が増加しており、事業継続の不確実性が高まる一つの要因となっている。

(参考1) 自然災害による損害規模の拡大



(出典) 第1回企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会 日本損害保険協会資料

(元データ: Swiss Re Institute, sigma 1/2025 – Natural catastrophes: insured losses on trend to USD 145 billion in 2025, April 2025)

(2) 地政学リスクの高まり

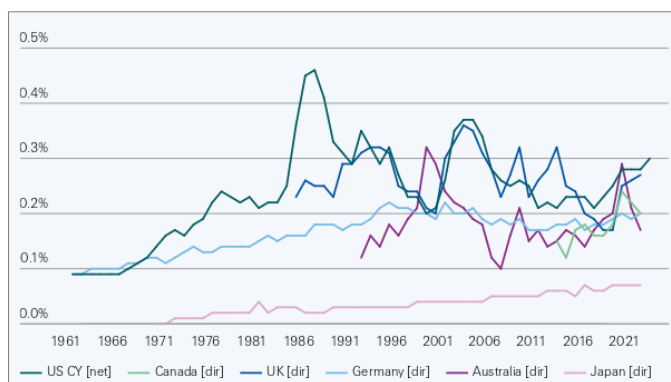
国際情勢の不安定化に伴い、国家間の対立、経済制裁、貿易摩擦、地域紛争、テロ等が企業活動に直接的な影響を及ぼしている。特に国際物流や海上輸送においては、航路の安全性低下を背景に航路の見直し変更による輸送コストや燃料費の上昇、あるいは追加保険料の負担が増加している。また、サプライチェーン上の制裁スクリーニングの高度化やデューデリジェンス体制強化も不可欠となっている。さらに、海外に生産拠点や調達先を有する企業では、地域情勢の悪化に伴い保険の引受が難しくなるケースも見られ、保険によるリスクヘッジ手段の確保が一層難しくなっている。

(3) ソーシャルインフレーション

ソーシャルインフレーションについては、統一的な定義は存在しないものの、保険との関係では、一般的には社会的要因による損害賠償額や訴訟関連費用の高

額化に起因して損害保険会社の負担が増加することを指す概念である³。主な要因としては、高額賠償判決の増加、消費者保護意識の高まり、訴訟ファイナンスの普及などが挙げられる。特に米国市場においては、製造物責任訴訟や役員賠償責任訴訟において予測を超える損害が発生し、損害保険会社の負担が顕著に増加している。その結果、保険料率の上昇に加え、免責金額の引き上げや補償範囲の縮減が進行している。

(参考2) ソーシャルインフレーションの進行



(出典) 第1回企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会 日本損害保険協会資料
(元データ: Swiss Re Institute “sigma 4/2024 - Social Inflation - Litigation costs drive claims inflation”)

(4) 新種リスクの増加

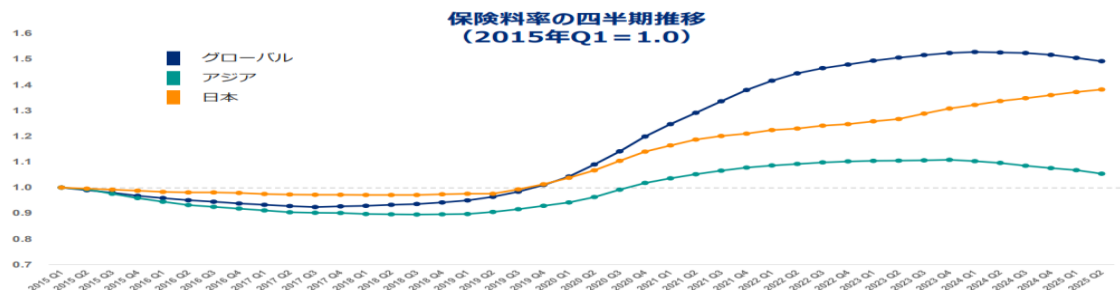
生成AIの悪用によるサイバー攻撃⁴など、過去の損害データが乏しい新種リスクは、定量的評価が極めて困難である。既存の保険商品が、これらのリスクに十分に対応できているかは不透明であり、企業は予期せぬ損失を被る可能性がある。さらに、リスク損失の不確実性が大きいため、保険料率の引き上げや免責条項の強化が進行し、企業はリスク移転が難しくなっている。

³ ソーシャルインフレーションの概念：NAIC ウェブサイト [Insurance Topics | Social Inflation | NAIC](#)

⁴ 生成AI・サイバー脅威の最新動向：ENISA “Threat Landscape 2024”。 [\[enisa.europa.eu\]](#)

(参考3) 保険料率の上昇

- ・ 自然災害の増加やソーシャルインフレーションの進行に加え、日本特有の商慣習の見直し影響もあり、日本の企業向け保険料率は、中長期的に上昇している。
- ・ 特に企業向けの保険契約においては、一部の保険種目を中心に引受条件の厳格化も進んでいる。



(出典) 第1回企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会 日本損害保険協会資料

(元データ: Marsh - Global insurance market index)

II - 2. 企業経営をめぐる環境変化

企業経営をめぐる主な環境変化として、例えば、以下の3点が挙げられる。

(1) 中長期的な成長投資

近年、国内企業の業績は改善し、株価も大きく上昇している。しかし、欧米企業と比較すると、成長投資の拡大ペースは依然として伸び悩んでいるのが現状である。企業の潜在成長率を要因分解すると、全要素生産性は他国と遜色ない一方で、資本投入量が主要国を大きく下回っており、これが経済成長の足かせになっている。このため、今後の競争力強化に向けては、新規事業や技術革新への投資が重要である。

企業が持続的な成長を実現するためには、短期的な収益の確保にとどまらず、中長期的な視点に基づく持続可能な戦略的投資判断が求められている。

(2) 資本コストを重視した経営

資本市場では、企業に対し資本コストを意識した経営を求める株主・投資家の声が一段と高まっている。こうした背景のもと、加重平均資本コスト（WACC⁵）などの指標を活用し、資本効率の最適化に取り組む企業が増えている。資本効率の向上は、企業価値の増大に直結する重要な要素であり、経営戦略の中核として位置づけることが求められる。

⁵ WACC (Weighted Average Cost of Capital)：企業が事業活動を行うために調達した資金にかかる資本コストの平均値を、資本構成の比率で加重した指標。株主資本コストと負債コストをバランスよく反映し、企業が投資判断や資本効率の評価を行う際の基準として用いられる。

(3) 株主への説明責任

企業が持続的な成長を実現するためには、中長期的な戦略や取組に関して、企業と株主が共通認識を深めることが不可欠である。透明性の高い情報開示と継続的な対話を通じて信頼関係を構築することは、投資家からの評価向上や企業価値の持続的な向上につながる。

II - 3. 損害保険市場と企業をめぐる状況

国内損害保険市場における引受条件の厳格化と、企業側のリスクマネジメント体制が成熟途上にあることは相互に影響し合い、両者の取組を阻害する構造的な課題となっている。

損害保険市場では、損害保険会社がトップラインを重視してきた過去の経営姿勢に加え、企業が保険を単なる「コスト」と捉え、リスク移転という本来の機能を十分に活用してこなかった点が、保険料率の引下げ圧力につながっていた。その結果、損害保険会社が、リスクプロファイルに応じた適正な料率を設定することが難しい状況が長らく続いてきた。さらに、企業からの相談が事業計画の初期段階で行われないケースも多く、損害保険会社の引受判断や海外再保険市場への出再手続きが円滑に進まない要因となっている。加えて、自然災害の頻発・激甚化などによるリスクの増大に伴い、従来と同様の保険調達が困難となっている。また、新技術領域や新市場領域に関するリスクについては、十分なトラックレコードが存在しない場合、保険商品を組成するまでに長期間を要するなどの課題も存在している。

一方、企業側では、上記のとおり、保険を単なるコストとみなす傾向が根強く、このような傾向が「低価格志向」の保険料の価格競争を助長していた。また、「保険は必要になってからでもいつでも手配できる」との認識が強く、事業構想や設備設計といった初期段階からリスク評価が十分に行われず、対応が後手に回る事例も多い。さらに、「保険は無制限に提供される」との期待感から、損害保険調達が困難となった場合の代替手段（例：キャプティブの設置など）の検討が遅れる懸念もある。これらを背景として、企業における保険活用やリスクマネジメント高度化の取組は、企業内部のみならず資本市場においても十分に評価されにくい状況にある。

また、企業においてリスク分析や情報提供が十分に行われなければ、損害保険会社としては付保の対象となる企業のリスクを適切に評価できず、より保守的な

引受条件を提示せざるを得なくなる。その結果、企業と損害保険会社との間のやり取りは、リスクの内容に関する議論よりも価格交渉に偏りやすくなり、条件が硬直化したり、必要な保険を調達することが難しくなる場合がある。このような状況を改めるには、短期的な値決め交渉に終始する関係から、リスク情報を適切に共有し、中長期の安定性を高めるパートナーとしての関係へと転換することが重要である。企業はリスク実態や低減策について継続的に情報提供を行い、損害保険会社は評価の考え方や改善点をフィードバックする。これにより、引受判断の予見可能性が高まり、条件の妥当性や必要な補償の安定確保につながる事が期待される。

III. 企業のリスクマネジメントの現状と課題

企業を取り巻くリスク環境が複雑化する中、企業が安定的に事業を継続し、中長期的な価値創造を実現していくためには、実効性の高いリスクマネジメント体制の構築が不可欠である。日本企業は、欧米企業と比較して強みを発揮している領域も多いことは論を俟たないが、リスクマネジメントについては欧米の先進企業に参考となる取組が多く見られる。本章では、欧米企業の先行事例との比較を通じて日本企業における課題を明らかにするとともに、改善に向けた実効的な対応策の検討につなげることを目的としている。

国内企業においては、リスクファイナンス、リスクコントロール、レジリエンスのそれぞれに個別の課題が存在するとともに、これらの要素が十分に統合的に管理されていないとの指摘がみられる。こうした状況は、事後対応中心の体制や情報共有の不足、ガバナンス面での課題等とも相まって、対策や投資の優先順位付けを難しくしている。

本章では、まず企業内部におけるリスク管理の現状と課題を整理したうえで、損害保険会社や仲介者、さらには国際的な保険・再保険市場の動向など、外部環境が企業のリスクマネジメントに与える影響についても概観する。こうした整理を通じて、企業が直面する課題を多面的に把握し、次章で検討する具体的な対応策につなげていく。

III-1. 企業側の現状と課題

日本企業のリスク対応は、一般的に、投資対効果の不透明さなどにより、事前の予防・抑止を重視し、統制レベルを明確化するリスク管理アプローチの構築に課題を抱えていると指摘される。リスクコントロールは主として「発生前」の予防・被害軽減を担い、リスクファイナンスは「発生後」の損失への資金的備えを担う。レジリエンスは、両者を含む取組全体の結果として、危機時の事業継続・回復・適応を可能にする企業の能力である。

リスクファイナンスでは、保険を「コスト」として捉える傾向が強く、戦略的なリスク移転が十分に進んでいない。リスクコントロールでは、事後対応に偏っているうえ、予防的な取組も十分ではなく、事業継続計画（BCP）の実効性確保にも課題が残る。さらに、レジリエンスの観点では、迅速な回復体制や柔軟な意思決定できる体制が整備されておらず、海外子会社における事故や供給網分断、大規模災害などの重大障害発生時に、損失拡大リスクが高いほか、株価にネガティブな不連続性を与えうる。一般に、日本の企業は、有利子負債比率が低く、現預金比率が高いために、健全性の観点で、有事の際のレジリエンスが高いと評価されることも多いが、災害や大規模な事故等を経験した企業の声としては、被害を最悪のケースで想定しておくべきだった、対策を包括的に検討しておけばよかったという声も聞かれる。

これらの課題は相互に関連しており、単発的な施策では解決が難しいため、全社的かつ統合的なリスクマネジメントの強化が重要である。

（1）リスクファイナンス（リスク移転・リスク保持・資金調達）

日本企業における損害保険の購買は、事業部門や総務部門が部門ごとに個別に手配する分散型の仕組みが一般的であり、全社的なリスクアセスメントに基づく最適な保険調達が実現しにくいと指摘される。この体制では、企業全体を俯瞰した戦略的な保険設計が難しく、重複補償や補償範囲の抜け漏れが生じ、リスク管理の効率性が低下する傾向がある。

さらに、日本では総務部門の管理下で企業内代理店が保険手配の窓口となるケースが多く、上記の通り、保険を単なる「コスト」と捉えている傾向が強く、戦略性が乏しい運用になりやすい。これにより、商品の特性等を十分に吟味せず、損害保険会社との関係性を優先する対応が取られやすい。その結果、各損害保険会社の引受割合が固定化され、保険種目を横断する抜本的な見直しが難しくなる。また、総務部門主導の体制では、リスクファイナンスの観点から保険契約を

評価することが難しく、損害保険会社任せのプログラムに陥る事例も少なくな
い。

加えて、リスク分析が不十分な企業では、損害保険会社に対して正確なリスク
情報が提供されないことがある。その結果、損害保険会社は企業実態に即した引
受判断や補償設計が困難となり、補償の過不足や保険料水準の最適化が進みにく
い可能性が生じる。

保険更改では、前年対比の保険料削減が過度に重視される傾向があり、前述の
コスト削減偏重により保険プログラム全体の再設計や戦略的なリスク移転が妨げ
られている。財務的な視点を有していない購買部門が更改に強く関与する場合、
この傾向はさらに強まる。

近年、グローバル保険プログラムの導入を希望する企業が増加しているが、企
業内代理店の多くは、国内の保険代理業に特化しており、海外リスクへの対応や
国際的な保険スキームに関する知見を十分に持ち合わせていないことが課題と指
摘されている。また、経営企画部門など総務部門以外にリスクマネジメント機能
を設けても、総務部門との連携不足により、リスクファイナンスに反映されない
事例が散見される。さらに、人材の流動性が低い日本企業においては、専門知識
を有するリスクマネージャーの採用・育成が難しく、十分な人材を擁する企業は
少ないのが実情である。

日本企業は、こうした要因から、保険料削減を重視するあまり、保険本来のリ
スク移転機能を十分に活用できていないという課題が存在する。

(2) リスクコントロール（予防策・被害軽減策）

リスクコントロールとは、事業活動に影響を及ぼす可能性のあるリスクの発生
確率を下げ、万一発生した場合でも被害を最小化するための対応を講じることで
ある。具体的には、企業が自社のリスクを正確に把握したうえで、設備やシステ

ムの定期点検、情報セキュリティ対策などの予防・防災措置を強化することが求められる。

しかしながら、一部の日本企業では予防的な取組が十分とは言えず、短期的なコスト負担や人員制約を理由にリスク低減策が後回しになるケースが見られる。特に、追加的な収益が見込めない老朽設備の更新投資が先送りされ、「壊れた場合は保険で対応できる」といった考え方が背景にあることで、事前の損害防止策が軽視される傾向がある。これにより、設備故障や火災といった予防可能な事象についても、発生リスクを十分に抑えきれない状況が続く。また、事業継続計画（BCP）が事後対応に偏重し、予防策との連動が弱いため、重大障害の発生抑止や影響緩和が十分に機能しないリスクが残る。

特に、防災・減災に関しては、国内の法令遵守のみでは国際的な期待水準を満たさない場合がある点にも留意が必要である。我が国の消防法は人命保護を中心とした最低限の安全基準を定めるものであり、財物損害や事業中断リスクの最小化までを要求したものではない。一方、海外の損害保険市場が採用する基準⁶は、火災発生の抑止、財物損害の縮減、事業停止の回避といった観点から、より高度な予防・防災水準を求めている。このため、国際的なアンダーライティング環境のもとでは、消防法の遵守のみでは十分とは評価されず、企業はグローバル・スタンダードに照らした追加的な予防策の実装が不可欠となる。こうした基準乖離を踏まえたリスク低減策の高度化が進まない場合、重大事故の発生確率の低減や損害抑制が十分に図れず、保険調達の観点でも不利な条件につながる可能性がある。

⁶ 代表例として、FM Global（Factory Mutual）による各種プロパティリスクエンジニアリング基準（FM Global Property Loss Prevention Data Sheets）や、NFPA（National Fire Protection Association）により策定される国際的な防火・防災規格群（NFPA Codes & Standards）などが挙げられる。これらは単なる法令遵守ではなく、火災発生の抑止、財物損害の最小化、操業中断（Business Interruption）の回避を目的として設計されており、保険引受においてもリスク低減策の評価指標として用いられている。

(3) レジリエンス（回復力・適応力）

レジリエンスとは、リスクが顕在化した際に、事業を迅速に回復・継続し、環境変化に適応する能力である。(1) リスクファイナンスおよび(2) リスクコントロールといった取組の実効性が結果として企業のレジリエンスの水準に表れるため、レジリエンスの観点からの検証も重要である。しかし、多くの日本企業では、リスクが顕在化した場合の迅速な復旧体制や代替手段の整備が十分ではなく、重大障害発生時には復旧が長期化し損失が拡大するリスクが高いと指摘される。背景には、失敗を許容しない組織文化が柔軟な意思決定を阻害し、危機発生時の対応スピードを低下させていることがある。加えて、投資家が重視するリスクヘッジの方針・手法といった重要情報が経営陣に対して十分に伝達されないことから、レジリエンス投資の優先度が上がらず、災害復旧プロセスの検証や代替設計が後回しになるケースが見られる。さらに、外部制度や評価によるインセンティブが乏しいことも、企業の積極的な取組を促しにくい要因となっている。

(4) リスクマネジメントに対する経営陣のリーダーシップ

日本企業ではリスクマネジメントを現場や総務部門に委ね、経営陣が主体的に関与する仕組みが十分でないことがあり、ERM（全社的リスクマネジメント）を体系的に導入している企業は依然として少数にとどまっている。なお、一部からは、我が国の会計基準では、「災害による損失」が「特別損失」に含まれていることが、経営者の災害リスクへの向き合い方に影響を及ぼしうるとの声も聞かれている。

一方、海外の企業においては、リスクへの備えがなければ経営陣の責任として評価される傾向が強い。リスクに対して適切な管理体制や財務的な備えを怠れば、ガバナンス上の課題として評価される可能性が高く、日本企業が海外も含めた投資家から資金提供を受ける上で、今後、企業のリスクマネジメントは重要な論点となる。

前述のとおり、経営陣の主体的関与が弱いことや海外投資家等からはより高いリスクマネジメントを求められることを踏まえると、リスクマネジメントを単なる管理業務ではなく、企業価値を守り成長を支える経営課題として位置付けることが重要である。その実効性を高めるためには、トップマネジメントの強いリーダーシップが不可欠である。経営陣は、自らリスク管理の重要性を示し、企業価値を守るためのPDCAを適切に実施し、より全社的な取組を主導することが必要である。

(5) リスクマネジメント文化

日本企業のリスクマネジメント文化には、失敗の回避が重視される組織風土、訴訟環境の特徴、意思決定プロセスの構造などが影響していると指摘される。このような背景から、リスクを「回避すべき脅威」と捉え、事後的、受動的になりやすい傾向がある。一方で、こうした文化的・制度的要因が、企業における潜在的なリスクを早期に把握し、予防的かつ戦略的に活用する仕組みの構築を難しくしているとの見方もある。

① 「失敗を避ける文化」とリスクに関する議論の傾向

日本では「失敗を避ける文化」が存在すると指摘されることがあり、リスクの対応方法を積極的に議論したり開示したりすることが敬遠される傾向があるとされる。このため、リスクへの対応は、問題が発生しないことが前提となり、リスクマネジメントの取組が浸透せず、潜在リスクの早期把握や予防的対応が後回しになる傾向にあると指摘されている。

② 訴訟環境の特徴と経営規律の関係

会社法上、取締役は善管注意義務・忠実義務を負うものの、欧米と比較すると、日本では株主代表訴訟の件数が極めて少なく、賠償額も低い傾向がある。このため、リスクへの対応を怠った場合の訴訟リスクが経営陣の行動を強く規律する構造にはなっておらず、リスクへの対応の動機づけが弱い。

③ 不祥事防止や規制対応を中心とした管理機能

日本企業のリスクに関する議論は、コンプライアンス、不祥事防止、既存事業の安定運営など、「守り」の領域に重点が置かれやすい。リスク関連のKPIが設定されていても、事故防止や短期的な損失回避が主目的になることが多く、戦略リスクや成長機会に関する検討が相対的に不足する場合がある。

④ リスクを「価値創造につなげる」視点の課題

日本企業ではリスクを「脅威」として捉える傾向が強く、リスク情報を活用して新たな価値創造につなげるという戦略的な視点が十分に浸透していないという指摘がある。その結果、環境変化をリスクとして認識しても、その背景にある「変化の兆し」としての意味を捉えきれず、ビジネスチャンスへ結びつけることが難しくなるという課題が生じている。一方、海外の企業では、リスクを把握し議論し、意思決定に織り込むプロセス自体が経営責任として重視されている。リスクは単なる障害ではなく、市場の変化をいち早く察知し、どの成長機会を取りに行くかを判断するための材料として扱われ、投資判断や事業ポートフォリオの最適化に活用されている例も多い。

企業が中長期的な競争力を確保するには、リスクを単なる回避対象としてのみ捉えるのではなく、変化の兆しとして読み解き、それをビジネスチャンスへつなげる視点が求められる。リスクを価値創造の出発点として活用できるかどうか、企業の未来を左右する重要な要素になりつつある。

⑤ 欧米企業との対比：訴訟環境と戦略統合

こうした点は、訴訟環境やガバナンスの仕組みが異なる欧米企業との比較でも特徴的である。欧米の企業では、

- ・ 訴訟リスクが常に存在する前提でガバナンスが構築されている
- ・ リスクへの対応が不十分であること自体が企業リスクとして評価される
- ・ 経営責任は結果のみならず、リスク認識・議論・判断のプロセスでも問われる

といった特徴が見られる。このため、リスク管理は単なる管理機能ではなく、「戦略・組織インセンティブと統合されたガバナンス要素」として位置づけられることが多い。

III - 2. 損害保険会社側の現状と課題

国内企業のリスクマネジメントが十分に発展しない背景には、企業側の要因に加え、損害保険会社側の課題も存在している。

(1) 企業の保険調達環境と市場構造を踏まえたアンダーライティング

自然災害の激甚化や新たなリスクの顕在化に伴い、保険業界が引き受けるリスクは増加傾向にある。その結果、再保険市場を含めて引受条件が一段と厳しくなっており、特に巨大災害リスクや高額損害リスクを含む契約では、より厳しい引受条件が適用される事例が増加している。こうした引受条件の厳格化の動きは、損害保険会社の引受戦略や商品設計に直接影響を及ぼし、契約条件の見直しや保険料率の引上げを招く要因となっている。

こうした状況に加えて、日本市場には料率水準、一社引受慣行、寡占状態、海外再保険市場へのアクセスといった制度・商慣行に起因する「市場構造上の課題」が存在すると指摘されている。第一に、海外に比べて保険料率が相対的に低く、損害保険会社・再保険会社の収益性が見合わないとの見方もある。第二に、企業向け大規模保険プログラムの一社引受慣行は是正されつつあるが依然として残っており、リスクが一社に集中しやすいため、引受や再保険手配に過度の負担が生じやすい。さらに、再保険市場でも供給は慎重化しており、国内外の両面で制約が強まっている。

さらに、国内損害保険市場は事実上の寡占状態にあり、外国損害保険会社の市場シェアは極めて限定的である。また、日本企業の保険調達手段は実質的に国内契約に限定され、日本企業が海外再保険市場を利用する場合でも、国内損害保険会社を介した「フロンティング」に依存せざるを得ない。したがって、その可否や条件は国内損害保険会社の判断や交渉力に大きく左右される構造となっている。このように、日本企業の保険調達は多方面で制約を受けており、損害保険会社の引受判断に求められる役割は一段と重くなっている。

こうした企業の保険調達環境や市場構造の中で、本来求められるのは損害保険会社による高度なアンダーライティングである。しかし現状では、料率の低水準維持や一社引受慣行など、従来型の営業慣行が一部に残っており、リスク評価に基づく引受戦略が十分に発揮されていないおそれがある。結果として、契約条件が画一化し、短期的な料率引き上げにとどまり、企業の多様なリスク特性に応じた機動的な引受が十分に実現できていないおそれがある。今後、企業の多様な事業展開を支えるためには、制度・市場構造の見直しに加え、損害保険会社自身のアンダーライティングの一層の高度化が不可欠である。

(2) 保険料の設定

国内損保市場においては、従来のトップライン優先の営業慣行が根強く残っていたが、近年、こうした慣行の見直しが進み、リスクに応じた適正な料率設定への改善が段階的に進展している。もっともこれまでの慣行の影響により、保険料率には強い引下げ圧力が働き、本来のリスクの大きさに応じた保険料の設定が難しく、収益性および健全性の確保には課題が残っている。特に自然災害リスクや高額損害リスクを含む契約では、リスク評価に基づく料率設定が十分に反映されない場合、将来的な損害発生時に損害保険会社の財務負担が増大する懸念がある。こうした課題に対応するための改善の取組は、損害保険会社の持続可能性を確保する上で極めて重要であり、競争環境とリスクの適正化のバランスをいかに取るかが、今後の経営戦略における重要な検討事項となっている。

(3) 新種リスク等の引受

デジタル技術の進展や産業構造の変化に伴い、サイバーリスク、再生可能エネルギー関連リスク、AI・IoT領域のリスクなど、新種リスクが急速に拡大している。しかし、これらのリスクについては過去の損害データやトラックレコードが十分に蓄積されていないため、リスク評価が難しく、保険商品の引受判断を行うことが難しい状況である。

III-3. グローバル・スタンダードへのシフト

近年、損害保険会社はアンダーライティングの強化を進めており、特に大規模物件や高リスク業種において引受限度額を引き下げる動きが見られる。その結果、従来通りの保険調達が難しくなる企業が増加している。背景のひとつには、自然災害の頻発・激甚化等によりリスク量が増大し、再保険市場を含む国際的なリスク移転環境も相まって、より精緻で厳格なアンダーライティングが求められていることが挙げられる。

元受損害保険会社が大規模物件の保険契約を引き受ける場合、再保険を活用してリスク分散を図ることが一般的である。従来、国内の元受損害保険会社は、安定的に再保険を調達してリスク分散ができたため、顧客企業との関係では、中長期的な関係性を重視した比較的緩やかなアンダーライティングにより、1社または少数の元受損害保険会社による高額引受が可能であった。しかし、近年は、自然災害の頻発・激甚化などによる保険収支の悪化が、再保険調達を困難とする一つの要因になっている。

このような課題への対応として、損害保険会社は、アンダーライティングの強化を含むグローバル・スタンダードを踏まえた運営への移行を不可欠な取組として進めている。これは、一時的な環境変化への対応ではなく、再保険という国際的な市場インフラを活用し、海外資本を適切に引き入れるための基盤整備でもある。

また、企業が、国内損害保険以外の手段でリスク移転する場合も、海外資本の活用にはグローバル・スタンダードに則った対応が求められる可能性が高い点にも留意が必要である。

(参考4) 損害保険における従来の日本独自のビジネス慣行とグローバル・スタンダードの比較

	従来の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	企業向け保険は、 便宜供与等の実績で契約シェアが決定 される傾向にあった。	保険会社と企業は 対等な関係 であり、保険条件の交渉を巡り 両者は緊張関係 にある。
保険会社のスタンス	毎年更新を前提にした 中長期のリレーシヨンを重視 <ul style="list-style-type: none"> ・ 相対的に緩やかなアンダーライティング(まず引受けて、損害率等に問題があれば長期的に条件変更する方針) ・ 業界他社の参入排除・高シェア獲得を優先した引受戦略 ・ 企業内代理店、政策保有株、便宜供与による関係強化 	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) <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 自社の引受能力に応じたシェア参入 (共同保険前提で高シェア志向なし) ・ ラインサイズマネジメントにより契約ポートフォリオの保険収支のボラティリティをコントロール
企業のスタンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要な保険の調達に悩む必要が無い反面、情報源が幹事会社等に限られ、保険手配等を幹事会社に依存しやすい。 ・ 現状の保険契約について客観的な評価(高い/安いの保険市場からの評価等)が不明。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要な保険を調達するため、保険会社のニーズを踏まえた自社アピールが必要。 ・ 多くの保険会社等とのやり取りを通じて保険市場からの自社評価を把握でき、リスクマネジメントの高度化に活用可能。

III-4. 海外におけるリスクマネジメントの取組

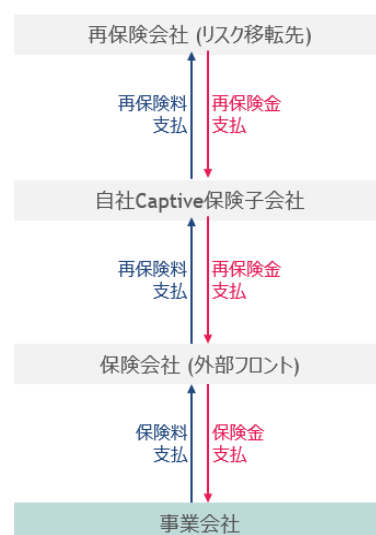
III-3. で記載した、グローバル・スタンダードを踏まえた運営への移行による損害保険の組成が主流であるが、現在、海外においては、以下（1）～（4）のようなリスク移転手段も活用されている。今後、企業において、リスクマネジメントの高度化を図りつつ、リスクファイナンスの手段の多様化を検討し、実現していくことは、企業の成長投資を支える際の有効な手段となると考えられる。

（1）自家保険（キャプティブ）

キャプティブは、企業グループが自ら保険子会社を設立し、グループ内のリスクを引き受ける仕組みである。リスクを企業本体から切り離す一方、保険子会社がグループ内に属するため、最終的にはグループ全体としてリスクを自家保有する構造となっている。

キャプティブの仕組みを活用して、世界の保険市場から再保険を調達することで、企業は外部にリスクを移転し、一定のリスク分散が実現できる。保険子会社は引き受けたリスクの一部を再保険会社に移転することもでき、これにより巨大災害や高額損害発生時の影響を軽減することが可能である。これは、グループが許容できる損害をキャプティブがグループに代わって自家保険し、許容できない損害をグループに代わってキャプティブがリスク移転することを意味する。また、市場の保険料サイクル（ハード/ソフト市場）の変動を直接受けにくくすることで、外部保険市場の価格変動に対するバッファーとして機能する点も重要な特徴である。この仕組みにより、企業は保険調達コストの平準化や長期的なリスクファイナンス戦略の安定化を図ることができる。一方で、世

スキーム → : 通常時 → : 損害発生時



界的に特定リスクについて再保険の付保が困難となる事例も多く、キャプティブにリスクが残存しやすいという状況がある。そのため、再保険でカバーしきれない部分についてはキャプティブが負担することとなり、結果としてグループの損益計算書（P/L）に影響を及ぼす場合がある。したがって、キャプティブは完全なリスク移転手段ではなく、リスク管理を高度化するための戦略的な仕組みであるといえる。このほか、商取引上の要請（例：通関や決済等において海上貨物保険の付保証明書が必要となる場合など）により、自己負担できるリスクの保険をあえて購入するためにキャプティブを活用することもある。

（２）サイドカー

サイドカーは、保険会社又は再保険会社が引き受けた特定のリスクを切り出して、外部投資家等から資本を募る仕組みである。投資家は特別目的会社（SPV）に出資し、その資本を用いて、保険会社又は再保険会社が引き受けたリスクの一部をSPVが引き受けることで、保険会社又は再保険会社の引受能力を補完する。近年は資本市場を活用するサイドカーが注目されている。

出資は私募・非公開が中心であり、機関投資家が主な参加者である。メリットとして、保険会社は資本効率向上やリスク分散を実現でき、投資家は伝統的金融市場との相関が低い保険リスクへの投資機会を得られる点が挙げられる。一方で、契約構造の複雑さや巨大災害発生時の資本棄損リスクには注意が必要である。

スキーム → : 通常時 → : 損害発生時



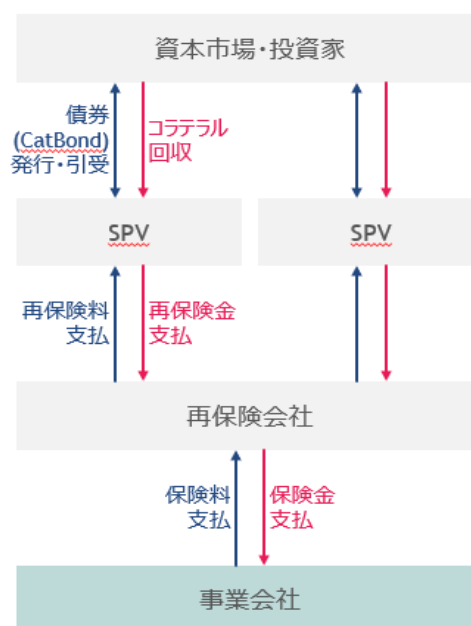
(3) ダイレクト型 (CAT Bond 含む)

ダイレクト型は、再保険契約を介さず、資本市場を通じて保険リスクを直接資本投資家へ移転する手法である。代表例である CAT Bond (Catastrophe Bond) は、スポンサー (保険会社・再保険会社等) が設立した SPV を通じて発行され、投資家が債券を購入することで、間接的に保険リスクへ投資する仕組みとなっている。

この仕組みを用いることで、資本市場から競争的な条件でリスク資本を調達でき、スポンサー (保険会社、再保険会社等) は市場環境に応じて柔軟かつ効率的に追加資本を確保することが可能となる。

この仕組みは、保険リンク証券 (Insurance-Linked Securities : ILS) の主要な形態であり、巨大災害リスクやパンデミックリスクなど、従来型の保険では対応が難しいリスクに対する資本供給手段として重要性が高まっている。

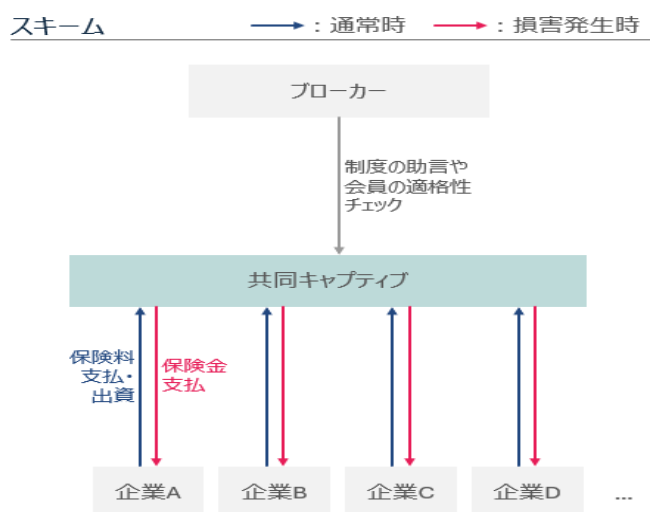
スキーム → : 通常時 → : 損害発生時



(4) 相互・共同型

相互・共同型は、複数の企業や団体が共同でリスク資本を拠出し、相互扶助的に損失をカバーする仕組みである。この方式では保険会社を介さず、参加者自身がリスク資本の出し手となるため、中間コストを削減できる。結果として、コスト効率を高めるとともに、リスク管理における統制を強化することが可能である。

この仕組みは、特定業界や地域における共通リスクへの対応に有効であり、従来の保険契約に比べて柔軟性が高い。ただし、参加者間でのリスク評価や資本拠出ルールの明確化が不可欠であり、ガバナンス体制の整備が重要である。



IV. 企業のリスクマネジメントの高度化に向けた対応事項

企業のリスクマネジメントの高度化に向けては、リスクファイナンス、リスクコントロール、レジリエンスの各領域に存在する課題の解消と三要素の統合的運用が不可欠である。本章では、まず企業における具体的対応を整理し、続いて損害保険会社・仲介者・政府の役割を示すことで、関係者が協調して実効可能な枠組みを提示する。

IV-1. 企業における対応

企業が損害保険の一層の活用を含め、各種取組を通じてリスクマネジメントを高度化することは、事業やその内在するリスクの予見可能性を高め、キャッシュフローの安定化や資本コスト削減に繋がる。その結果として、企業はより積極的な成長投資を推進しやすくなる。さらに、これらの取組を対外的に説明し、ステークホルダーに対して透明性を確保することは、企業の信頼確保にも直結するため、実行と対外発信を一体として進めることが重要である。積極的にリスクマネジメントに取り組む企業が、自らのリスクマネジメントの取組について積極的に情報共有を行うことで、こうした取組が資本金融市場にも評価されていくことが望ましい。

加えて、リスクマネジメントの高度化に向けては、リスクファイナンス・リスクコントロール・レジリエンスを統合的に管理し、そのバランスを踏まえた対応を図ることが不可欠である。これらは相互に補完し合う要素であり、いずれかに偏重した施策では十分な効果を得られない。企業は、予防・事後・回復の各段階を包括的に捉え、財務的備え、予防的対策、迅速な回復力を一体として強化することで、持続的な競争力と企業価値の確保を実現することが重要である。

あわせて、経営陣主導のリスクマネジメント体制の構築・運用およびリスク文化の醸成を進めることが求められる。

(1) リスクファイナンスの高度化に向けた対応

企業は、全社的なリスク評価に基づき、整合性のある保険プログラムを構築し、リスク移転の最適化を図ることが重要である。保険購買のガバナンスを一元化し、グループ全体を俯瞰した意思決定を行うことで、重複補償や補償範囲の抜け漏れを防ぐことにとどまらず、資本効率を高めることが期待できる。

また、財務的な視点を十分に取り入れ、保険を単なるコストではなく、資本効率と事業継続性を高めるためのリスクファイナンス手段として位置づけ直すことが求められる。

加えて、損害保険会社や保険仲立人が有する分析力や事故対応の知見を活用し、付保方針と補償設計の妥当性を継続的に検証する体制を整備することが有効である。補償範囲や自己負担額の見直しを中期的な視点で行い、自然災害やサイバー等の専門性を要する領域については外部の知見を取り入れつつ、自社のリスクプロファイルに適合したプログラムへと段階的に移行することが望まれる。

さらに、企業においてリスク分析を高度化し、損害保険会社へ正確なリスク情報を提供する仕組みを構築することが不可欠である。これにより、損害保険会社は企業の実態に即した引受判断や補償設計を行うことが可能となり、補償範囲や保険料の適正化を進めることができる。

あわせて、財務・経営企画・事業部・総務が連携するガバナンスを確立し、評価軸を「前年度比保険料」から、「総合的なリスクコストと資本効率、ならびにリスク移転の有効性」へと転換することが必要である。

(2) リスクコントロールの高度化に向けた対応

企業は、事後対応に偏重した対応ではなく、予防・検知・抑止の各段階を通じた一貫したリスクコントロールを強化することが重要である。具体的には、重要リスクの把握と優先順位付けを全社で統一し、設備やシステムの予防保全、情報

セキュリティ対策、サプライチェーン管理を一体的に運用することが求められる。

また、事業継続計画（BCP）/事業継続マネジメント（BCM）は、予防的観点からのリスク低減策を前提に策定されるべきであり、訓練・演習を通じて実効性を担保することが重要である。投資の意思決定においては、費用対効果を短期のコスト削減に限定せず、期待損失の縮減や事業中断の回避といった経営効果を定量・定性の両面から評価し、優先度を明確化することが望ましい。

これらの取組により、発生確率の低減と影響度の抑制が両立し、事後対応に頼らざるを得ない場面においても復旧の加速が可能となる。

さらに、企業は、国内法令の遵守に加え、国際的な損害保険市場で一般的に参照される基準を踏まえ、自社の予防・防災水準を点検することも重要である。こうした基準は、火災の抑止や財物損害の縮減、事業停止リスクの低減といった観点で高度な要求水準を示しており、そのような外部基準を参考に対策の成熟度を評価することで、国際的なアンダーライティング環境に対応し得るリスクコントロール体制の構築につながる。特に、大規模化・高度化する事業活動においては、法令基準を超えた予防的対応を検討し、物理的防災設備やオペレーションの水準を継続的に改善していくことが求められる。

（３）レジリエンスの高度化に向けた対応

外部ショックや重大障害に直面した際の耐性、早期復旧力、適応力の強化は、企業の持続可能性の基盤であることから、企業は、主要リスク領域における管理水準を国際基準との対比で把握し、経営陣のリーダーシップの下で段階的な改善を進めることが重要である。

また、BCP/BCMについては、重要業務の復旧目標を明確化し、代替策を具体化して運用可能な状態に維持することが必要である。海外拠点やサプライチャー

ンに関わる事業継続能力についても国際的に求められる水準へ引き上げることが望まれる。

(4) 経営陣主導のリスクマネジメント体制構築・運用の強化

リスクマネジメントの実効性を高めるには、経営陣が主導して体制の整備をするだけでなく、企業価値を守るためのPDCAを適切に実施することが不可欠である。経営会議における定例的なリスク付議を制度化し、経営陣が主体となって、重要リスク、リスクアペタイト、対応状況等を継続的にレビューしてリスク等を勘案しながら意思決定を行うといった、方針決定の一貫性と迅速性を確保することが重要である。

また、経営陣の迅速な意思決定を促進するためには、国際的に求められるリスクマネジメントに関する水準を踏まえて自社の方針を整理し、予見可能なリスクへの備えや対応方針を対外的に説明できる状態としておくことが望ましい。特に、重大インシデントについては、報告内容、タイミング、情報粒度を標準化することで、迅速な意思決定を支えるべきである。また、CRO（Chief Risk Officer）またはリスク統括責任者の役割と権限を明確化し、経営直轄でERMを推進する機能を整えることで、全社的なリスク管理を継続的に高度化することができる⁷。

⁷ (参考)欧米先進企業におけるリスクマネジメント体制

欧米の先進企業においては、リスクマネジメントを経営管理および財務戦略の一部として位置付け、専任のリスクマネージャーを配置する体制が一般的である。これらのリスクマネージャーは、組織によりCFOやCROなど経営幹部にレポートラインを有し、リスクの特定・評価、リスクコントロール、損害保険を含むリスクファイナンスを一体的に統括している。また、欧米企業では、保険ブローカーをはじめとする外部の専門家を積極的に活用し、リスクアセスメント、保険設計、ロス・コントロール等に取り組む体制が定着している。

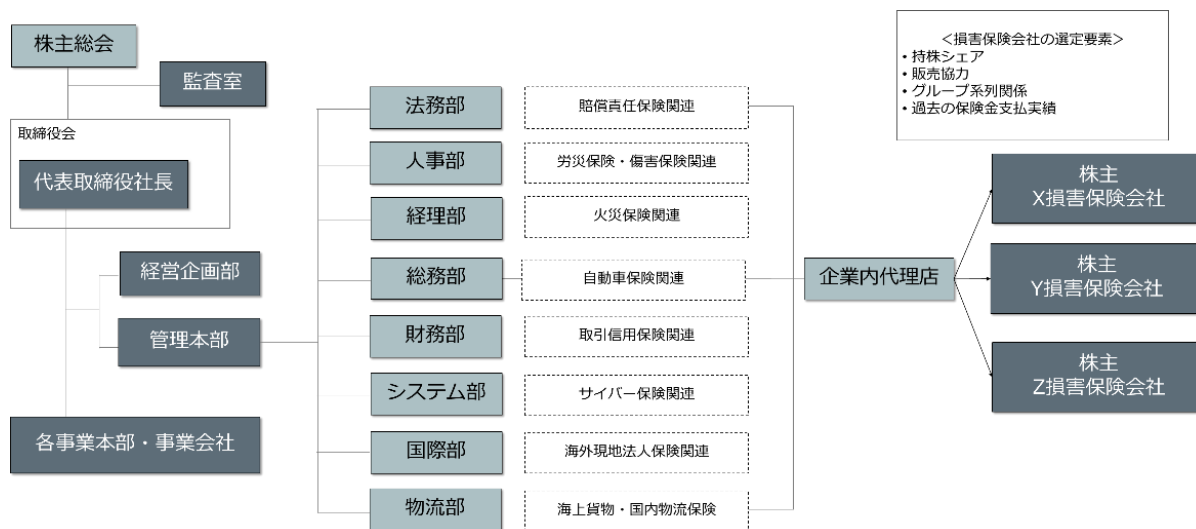
(5) リスク文化の醸成

企業のリスクマネジメントを実効的なものとするには、組織内に健全なリスク文化を根付かせることが不可欠である。失敗を過度に恐れる風土から脱却し、リスクに関する情報を率直に共有し、組織として継続的に向上させる文化を形成することが求められる。

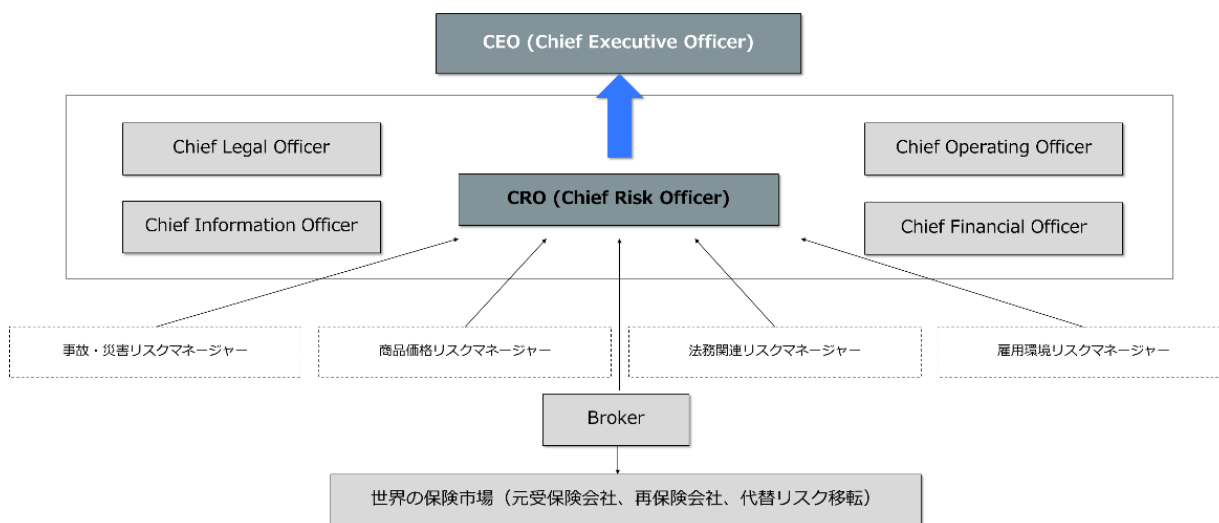
そのためには、経営陣が積極的にリスク情報を発信し、インシデントの早期共有と是正を促す環境を整備することが有効である。また、リスクを脅威としてのみ捉えるのではなく、成長投資に伴う不確実性を企業価値向上の機会として位置づけ、投資判断や戦略立案のプロセスに統合する仕組みを構築することが期待される。こうした取組を通じて、企業はリスクを単なる回避対象から、将来の価値創造につながる要素として活用する「攻めのリスクマネジメント」を実現することができる。

(参考5) 一般的な日本企業と欧米企業の組織体制の比較

一般的な日本企業の組織体制



一般的な欧米企業の組織体制



(出典) 第2回企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会 エーオンジャパン資料

(参考6) 企業のリスクマネジメントの全体像



(出典) 金融庁作成

IV-2. 損害保険業界（損害保険会社）における対応

日本の損害保険市場は、自然災害の増加、新種リスクの拡大、価格競争といった複合的な課題に直面しており、従来の枠組みでは企業ニーズに十分に応えられない局面が増えている。こうした環境変化に適応し、持続的なサービス提供を実現するためには、アンダーライティングの一層の高度化、適正な保険料の設定、新種リスクへの対応等に取り組んでいくことが重要である。

(1) アンダーライティングの一層の高度化に向けた取組

自然災害の激甚化や大型プロジェクトの増加により、損害保険会社の引受が制約される場面が増加している。この状況に対応するためには、国内市場の機能強化と海外再保険市場の活用を適切に組み合わせ、安定的に必要な保険を提供できる仕組みを整備することが重要である。

まず、企業ニーズやプロジェクト固有のリスク特性を踏まえた保険商品の検討・開発を進める必要がある。大型プロジェクトや新産業領域では、従来型の商品構造のみでは十分に対応できない場合があるため、補償内容を柔軟に組み立てられる仕組みや、補償上限・免責の設計などにより、引受リスクの配分を最適化しつつ企業のリスク移転ニーズに対応できる商品開発を進めることが重要である。

また、事業者との初期段階からのコミュニケーション強化が不可欠である。特に大型案件においては、プロジェクト計画の初期段階からリスク内容、必要となる補償の規模、海外市場の動向等を共有し、早期に適切な引受方針や商品設計を検討することが、安定的な保険調達につながる。

今後、企業の多様な事業展開を支えるためには、制度・市場構造の見直しに加え、損害保険会社自身のアンダーライティングの一層の高度化が不可欠である。損害保険会社が早期の情報収集と精緻なリスク評価と分析を進め、企業とともにリスクファイナンス構造を検討することで、企業の保険調達環境に制約がある状況においても実効性の高いリスク移転手段を提供することが可能となる。

これらの取組を総合的に推進することにより、損害保険会社は引受リスクを適切に管理しながら持続的な引受態勢を維持し、企業の大型化・多様化するリスク移転ニーズに応える体制を構築できるものと考えられる。

(2) 保険料の適正化に向けた取組⁸

リスクに応じた保険料が十分に反映されていないことがある現状を踏まえ、まず、損害保険会社自身がリスクベースの料率設定をより高度化し、引受方針・リスク評価・料率根拠を一貫した形で運用できるアンダーライティング体制の整備が必要である。自然災害リスクの予測、ロスコスト分析、再保険市場動向など、料率に関わる要素を精緻に評価し、引受判断に反映させることが求められる。

また、損害の発生状況や傾向を的確に把握し、評価手法の精度を高めることで、従来の経験則や短期的な価格競争に左右されない客観的かつ再現性のある料率設定を実現することが重要である。こうしたモデルは、損害発生傾向変化や新たなリスクの出現にも柔軟に対応でき、損害保険会社の健全な引受運営に資するものである。

(3) 新種リスクに対応した引受態勢の整備

不確実性が大きい新種リスクに対しては、まず、損害データの収集や分析基盤の整備が重要である。企業やシステムベンダーとの連携を通じて関連データを蓄積するとともに、海外市場の情報も取り入れながら、評価手法や引受基準の精度

⁸ 現行の共同保険においては、保険の引受事務、証券発行、事故対応、リスクサーベイ活動などの費用は、原則幹事損害保険会社が負担し、非幹事の参加損害保険会社は負担しない仕組みとなっている。これにより、幹事でありつづけるためには、一定のシェアを確保しなければ、上記増分コストの採算が合わないため、過大なシェア獲得競争を招く要因の一つになったとの声もある。こうした観点から、共同保険における幹事会社の運営コスト（証券発行・査定・リスクサービス等）について、保険料とは別建てのアレンジャーフィー等で適切に配賦する枠組みを業界として検討するべきとの指摘があった。

向上や、新たな商品の開発につなげていくことが求められている。また、シナリオ分析や定量モデルを活用したリスク評価能力を強化し、内部のリスクアペタイトや承認プロセスの明確化など、引受判断の一貫性と透明性を確保するための内部管理態勢の整備も重要である。こうした取組を通じて、保険会社は、新たな商品等を提供していくことが重要である。

また、これらのリスク特性に応じた柔軟な補償設計を可能とすることも有効である。補償範囲をリスクごとに細分化して選択できるようにするとともに、不確実性の高い領域には個別の上限額を設定するなど、引受負荷の適切な管理を図る必要がある。

さらに、リスク診断やサイバーセキュリティ対策などの付帯サービスと組み合わせ、損害発生抑制を顧客と協働で進めることで、より実効性の高い引受態勢を構築することができる。

(4) 損害査定の見聞等を活用した今後のビジネスの検討

企業を取り巻くリスク環境が複雑化する中で、事故原因調査や被害額算定といった専門的業務を通じて蓄積されたデータや損害査定の見聞を、保険契約の枠外でも活用できる新たなサービスとして検討することも考えられる。具体的には、火災・水災・設備故障に関する調査、災害発生時の初動対応支援、復旧に向けた技術的助言、さらに災害査定業務といった幅広い領域において、企業のロス・コントロールを支援するコンサルティングサービス提供の可能性が見込まれる。

一方で、保険業務との利益相反への配慮、専門人材の確保・育成、評価基準や品質管理の統一など、事業化に向けて事前に整理すべき課題も多い。今後は、対象とする領域の選定やサービス内容の体系化を進めつつ、保険仲介者等とも共同しながら、段階的に検討を深めていくことが望ましい。

(5) 企業のリスクマネジメントの高度化に向けた支援策の検討

損害保険会社が保険本来の価値で切磋琢磨し、企業が自社のリスクマネジメント方針に適合した保険商品・サービスを選択できる環境を実現するには、企業・業界をつなぐ共通基盤の確立が重要である。こうした取組を進めることで、企業価値向上と成長投資の好循環が促されることが期待される。こうした観点から、損害保険業界が有する知見やノウハウを体系化した業界共通カリキュラムの幅広い提供等は、企業のリスクマネジメントの高度化に有効である。

また、企業にとって対応が難しいリスクについては、損害保険会社が非競争領域で連携し、産業別のリスク評価のガイドラインや好事例の体系的整理・事例集の作成などに取り組むことが、今後の方向性として考えられる。これらの取組については、今後の課題として、引き続き検討を深めることが望ましい。

IV-3. 仲介者（保険仲立人等）における対応

仲介者は、企業のリスクマネジメントを支援するうえで重要な役割を担っており、その機能の高度化は国内損害保険市場全体の発展にも直結する。このため、リスクやニーズの把握、人材育成といった各側面において、仲介者自らの専門性と提供価値を高める取組が求められる。

(1) 保険仲介者による企業のリスクやニーズの把握および支援の高度化

保険仲介者である保険代理店や保険仲立人は、顧客がどのようなリスクコントロール又はリスクファイナンスを求めているのかを十分に把握しないままサービスを提供しているとの指摘がある。こうした実態では、顧客のニーズを満たせないだけでなく、顧客のリスクマネジメントの高度化を阻害するおそれがある⁹。

このため、保険仲介者には、単に保険の代理や媒介を行うだけでなく、顧客が実施する全社的なリスクの洗い出しや計量化、重大リスクの選定といったリスクマネジメントの上流プロセスを支援し、その上で、顧客が最適なリスクコントロールやリスクファイナンス策を検討・導入する際のパートナーとして、より顧客のニーズに応じたサービスを提供することが重要である。

また、顧客がリスクファイナンスを検討する段階においては、保険の設計を行う前に、顧客がリスクの保有と移転のバランスを最適化できるよう、顧客のリスク特性や財務体力等に応じたリスク保有額の決定を支援し、リスク保有と移転のバランスを最適化できるようアドバイスすることが求められる。

⁹ 銀行等の金融機関においても、企業側が自らのリスクマネジメントに十分に取り組んでいなくても融資が行われることがあるため、金融機関においては、まず企業自身のリスクを適切に把握したうえで融資等を検討することが重要であるとの指摘がある。

保険仲介者が、こうした高度なサービスやアドバイスを提供するためには、顧客のリスクを分析する能力を高め、顧客のリスクコントロールを技術面においても支援できるリスクエンジニアリング機能を強化する必要がある。

さらに、保険仲介者がリスクマネジメントのプロセス全域にわたって顧客を支援し、日常的に顧客のリスク管理の質を高めるアドバイスを提供することで、その高度化によって国内損害保険市場をグローバル・スタンダードに推し進めていくことが期待される。

(2) 保険仲介者の人材の高度化

保険仲立人等の保険仲介者には、国内外の損害保険市場動向や損害保険会社、再保険会社のリスクアペタイトといった多様な情報を積極的に活用し、付保方針や補償設計の妥当性を検証できる能力に加え、リスク分析やリスクコントロール、リスクファイナンス、事故対応に関する知識や経験等、様々な能力が求められる。しかしながら、国内の損害保険市場においては、こうした能力を有している人材が乏しいとの指摘がある。

このため、保険仲立人等の保険仲介者は、自らにおいて、国内の損害保険市場等に精通した人材の育成に不断の努力を行うとともに、保険仲介者を含めた損害保険業界においても、このような人材を輩出できるようなエコシステムを構築していくことが重要である。

IV-4. 政府（金融庁・経済産業省）における対応

（1）金融庁

① 保険仲立人の活性化

金融庁は、「損害保険業等に関する制度等ワーキング・グループ」の提言¹⁰を受け、保険仲立人を活性化するために、①媒介手数料の受領方法の見直し、②保証金制度の見直し、③保険代理店等との協業の見直し、④海外直接付保における保険仲立人の活用、等といった事項に取り組んできた。

金融庁としては、まず、上記の見直しが損害保険市場で機能し、保険仲立人の活用が促進されているか、適切にモニタリングしていく必要がある。これに加え、上記の見直しの他、更なる見直しが必要な場合には、保険仲立人に対するモニタリングを強化することと併せて、保険仲立人の活性化に資する政策を検討する必要がある。

② 海外直接付保やキャプティブの利活用に向けた政策の検討

国内損害保険の企業向け市場では、前述の通り、企業が保険を単なる「コスト」と捉える傾向もあり、国内競争環境における料率引下げ圧力が強まっている。その結果、損害保険会社が一括プロファイルに見合った適正な料率を設定しにくい状況が続いている。こうした環境は、国内の寡占市場とも相まって、海外の損害保険会社の新規参入が進まず、また、国内のグローバル企業のリスクニーズにも十分に応えられていないとの指摘がある。

¹⁰ 金融庁 “金融審議会『損害保険業等に関する制度等ワーキング・グループ』報告書の公表について”（2024年12月25日）。 [\[fsa.go.jp\]](https://fsa.go.jp)

このような現状を改善するため、金融庁としては、損害保険会社に対し、適切な料率設定を求めつつ、企業の多様なリスクに対応できる実践的なリスクマネジメントの手法の高度化を支援することが重要である。その際、契約者保護や健全性確保の観点も踏まえながら、海外直接付保やキャプティブの利活用を含めた政策の検討を進めるべきである。

■ 海外直接付保について

企業が海外直接付保の許可手続きを適切に認知し、より活用しやすくなるよう運用面の改善も含めて、政策を検討する必要がある。

■ キャプティブについて

キャプティブを企業グループ内に分散して存在する様々なリスク情報を集約する「リスク情報ハブ（リスクセンサー）」として活用するなど、リスクマネジメントの高度化に資するものとなるよう政策を検討する必要がある。これにより、リスクマネジメントに関する意思決定の質を高め、ひいては企業のリスク管理能力の底上げや、資本効率の向上を図る上でも有効と考えられる。

（２）経済産業省

① リスクマネジメントの高度化に向けた企業・産業界への働きかけ

保険は単なる「コスト」ではなく成長に向けた前向きな取組であるという旨の考え方のもと、企業のリスクマネジメントの高度化に向けた先進的な取組を好事例として発信することにより、企業の取組を後押しする必要がある。

また、特に新種リスクへの対応に向けたアンダーライティングの強化や新たな保険商品の開発には損害データやトラックレコードの蓄積が重要であることを念頭に、企業に対して、関連データの損害保険会社等への提供を促していく必要がある。

② 企業のリスクマネジメント高度化に係る取組公表の懇懇

企業によるリスクマネジメントに係る先進的な取組が金融市場・ステークホルダーから適切に評価されるよう、IRなどを活用した積極的な公表・情報開示を懇懇していく必要がある。

V. おわりに

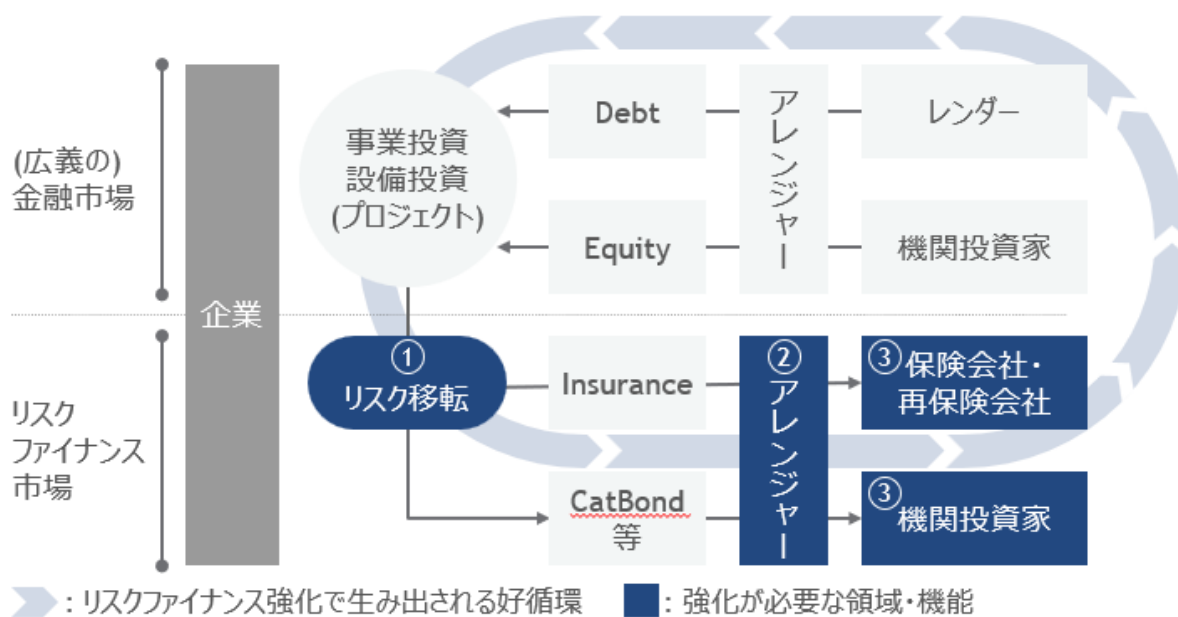
企業を取り巻くリスクは、自然災害、サイバー攻撃、ソーシャルインフレーションなど、かつてないほど多様化・複雑化している。一方で、企業側のリスクファイナンスに対する理解が十分ではないことや、損害保険会社による引受制限の強化などにより、適切なリスク移転が十分に行われていない現状がある。このような状況は、企業の資本効率を低下させ、成長分野への資本配分を阻害する要因ともなっている。

これらの課題を克服するためには、企業のリスクマネジメント能力の向上と、リスクファイナンス手法の多様化が不可欠である。企業が自社のリスクを適時に把握し、適切なリスク移転を行う体制を整備するとともに、損害保険会社や仲立人を含む保険プレイヤーが高度な専門性を発揮し、企業と金融市場をつなぐ役割を果たしていくことが求められる。また、リスク移転に関わる市場参加者の拡大や、枠組みの整備等を進めることで、透明性と信頼性の高い市場環境を整備していくことも重要である。本検討会では、こうした課題解決に向け、検討会における議論を踏まえ、企業の自主的な判断のもとで取組を進めるに当たって参考となるよう、別添のとおり、「企業のリスクマネジメントの高度化に関する共通理解の整理」を取りまとめた。

これらの取組が相互に作用し、リスクファイナンス市場の拡充と資本効率の改善が進展することで、企業は多様化するリスクに備えつつ、持続的な成長を実現することが可能となる。さらに、企業主導のリスクマネジメント高度化は、経済全体の安定性向上にも寄与する。本検討会で得られた知見等が、企業のリスクマネジメントの高度化とこうした好循環の実現に向けた一助となることを期待する。

(参考7) リスクファイナンスの強化を通じて目指す好循環

リスクファイナンスの強化を通じて目指す好循環



(出典) 第1回企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会 BCG 資料

別添：企業のリスクマネジメントの高度化に関する共通理解の整理

背景と位置づけ

企業を取り巻くリスク環境は複雑化・多様化しており、リスクマネジメントはもはや個別の危機対応にとどまらず、資本効率、成長投資、事業継続、さらには市場からの信頼にも直結する「経営管理そのもの」の要素となっている。そのため、企業が、迅速かつ果敢な意思決定を行うことができるようにするには、リスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、リスクを成長機会として活用し、リスクが高い部分は移転しながら積極的にリスクコントロールできる環境を整備していくことが重要である。こうした環境整備は、リスクを成長機会として活用する前向きな経営姿勢を促し、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長にもつながっていく。

こうした視点のもと、本整理では、企業がリスクマネジメントの高度化に向けて取り組む際に、

- ・ 何を動機とし（市場・ステークホルダーの期待）、
- ・ どのような能力を備え（データ活用・人材）、
- ・ どのようなリスク管理体制を確保すべきか（経営体制・全社横断の仕組みを含む、経営直轄のガバナンスと資源再配分を行うための基盤）

の三要素（動機・能力・体制）についての視点や優れた取組例を整理したものである。これら三要素が相互に連動し、補完し合うことが期待される。

なお、本整理は、検討会における議論を踏まえ、企業が保険の手法を資本効率と事業継続性を支える手段として活用することも含め、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や優れた取組例を整理し、関係者間の共通理解を図るために取りまとめたものである。リスクマネジメントの在り方は、企業の規模や業種によって多様であり、その高度化に向けた取組には幅がある。このため、本共通理解の内容は、企業に同様の取組を求めるものではなく、むしろ、各企業において、自社の業務やリスクの特性を踏まえて、さらに自主的な検討を深める際に参照されることが期待される。

加えて、検討会報告書でも示されたとおり、企業におけるリスクマネジメントの高度化に向けては、企業のみならず、損害保険会社・仲介者・政府といった関係者が協調して、企業と共に取組を進めていくことが重要である。

1. 動機（市場・ステークホルダーの期待）

目的：リスクマネジメントを経営管理そのもの、ひいては価値創造の仕組みとして位置づけ、外部からの期待（市場・ステークホルダー）に応える方向性と優先度を整理する。

（1） 経営戦略との統合（Strategic Alignment）

リスクマネジメントを経営戦略の一部として明確に位置づけ、「リスク管理＝経営管理」という認識を全社に浸透させることが重要である。

（優れた取組例）

- 経営陣が企業全体として許容可能なリスク水準（リスクアペタイト）を整理し、事業計画や投資判断へ組み込むことで、意思決定の予見可能性を高める。
- 損害保険を単なるコストではなく、資本効率や事業継続性を支える戦略的なリスク移転手段として位置づけ、最適な保有・移転のバランスを設計する。
- 重要リスクについては、その発生可能性と影響度を踏まえて優先順位を整理し、限られた経営資源を重点的に配分する（リスクベースアプローチ）。

（2） 一貫性と透明性（Consistency & Transparency）

リスク管理プロセスと保険運用の透明性を高め、説明責任を果たすことが重要である。

（優れた取組例）

- リスク評価基準、保険加入方針、契約更新プロセスを明確に文書化する。
- 損害保険会社・保険代理店との協議や契約内容を可視化し、補償の適正性・効率性を確保する。
- 経営陣に対して、リスクと補償、財務影響を適切に報告できる体制を整備する。

2. 能力（データ・人材）

目的：組織横断での連携とデータドリブンな判断により、効率性とプロアクティブな対応力を向上させる。

（1）データに基づく意思決定（Data-driven Risk Management）

リスクデータと指標を活用し、予兆の把握、費用対効果分析、対策の最適化を実現することが重要である。また、分析結果を踏まえ、対応すべきリスクの優先度を明確化し、保有・移転・低減の選択を行うことがリスクベースアプローチの基盤となる。

（優れた取組例）

- TCoR（Total Cost of Risk：リスクの総保有コスト）、損害率、事故頻度、重大事故率などのリスク指標を用い、保険による効果やリスク移転の費用対効果を定量的に把握する。
- 企業としてリスクの把握・評価・分析を正確に行い、その結果を損害保険会社へ適切に提供し、補償内容や保険料の最適化につなげる。
- 過去の事故データ、保険金支払データ、軽微な事故・未然事象の情報を分析し、補償水準や免責額の妥当性を継続的に評価する。
- シナリオ分析・ストレステストにより、極端事象への影響を可視化し、経営判断の実効性を高める。
- KRI（Key Risk Indicators）を整備し、経営指標（KPI）と連動した早期警戒システムを構築する。

（2）リスクマネジメント人材の育成・内製化（Capability Development & Internalization）

組織のリスク対応力を持続的に高めるため、専門性を備えた人材を計画的に育成し、内製化することが重要である。

（優れた取組例）

- 専門教育、資格取得支援、OJTなどを体系的に実施し、リスクマネジメント人材を組織内で育成・蓄積する。
- 組織内の情報連携を促進できる人材を配置し、判断力の底上げを図る。
- 心理的安全性の高い環境を整備し、リスク兆候や軽微な事故、未然段階の事象

を共有できる文化を醸成する。

- 外部専門家の知見を活用し、社内人材のスキル向上につなげる。
- ナレッジ共有や後継者育成の仕組みを設け、属人化を防止する。

(3) 外部の専門家の活用 (Engagement with External Experts)

社外の専門性を適切に取り込み、リスク管理能力を強化する。

- 損害保険会社・保険代理店・保険仲立人・コンサルティング会社と連携し、リスク診断、事故分析、再発防止策の検討を行う。
- 法務、サイバー、技術、安全、防災などの外部専門家の知見を活用する。

3. 体制 (基盤)

目的：意思決定・資源配分・運用・改善が回る統合ガバナンスと仕組みを整備し、持続可能な運用基盤を築く。

(1) 全社的視点 (Enterprise-wide Integration)

組織横断でリスクを捉え、情報連携と統括運営を一体的に進めることで、全社最適のリスク対応を実現することが重要である。

(優れた取組例)

[情報・データ連携]

- 保険を“リスクセンサー”として位置づけ、事故情報、未然段階の事象、損害保険会社の知見を全社的に収集・分析し、リスク兆候を早期に把握する仕組みを構築する。
- 保険で移転可能なリスクと、自社で管理すべきリスクを体系的に整理し、最適なリスク対応ポートフォリオを形成する。
- 各部門の保険ニーズや事故関連情報を統合し、全社で一貫性・効率性のある保険プログラム運営を実現する。

[ガバナンス]

- 全社保険プログラムの設計・購買・更新・事故対応に関する標準プロセスや権限、委員会等を整備し、CRO (Chief Risk Officer) 等を中心に全社的なリスクマネジメントを統括する体制を明確化することで、部門に分散するリス

ク情報を集約・分析し、組織横断の意思決定を支えるガバナンス基盤を構築する。

- KRI・TCoR等のモニタリング結果を運用プロセス全体に反映し、継続的な最適化につなげる。

(2) リスクファイナンス・リスクコントロール・レジリエンスの統合的管理 (Integrated Management of Risk Financing, Risk Control, and Resilience)

経営陣は、リスクファイナンス、リスクコントロール、レジリエンスの三位一体を前提に、重要度に応じた優先順位付け（リスクベースアプローチ）を行い、全体を統合的に管理することが重要である。

(優れた取組例)

① 統合設計（全体最適）

- 重要リスクごとに、「予防（低減）、保有、移転（保険等）、回復」を組み合わせ、資源配分の優先度を明確化する。補償設計と予防投資・復旧計画を一体で最適化する。

② 重点領域の強化

- 自然災害、サイバー攻撃、サプライチェーン障害などの影響度が大きいリスクについて、発生可能性や影響度、復旧の難易度を踏まえて対応の優先順位を付ける。

③ レジリエンスの強化・BCP/BCMと保険との整合

- 復旧目標と保険の支払要件（トリガー、限度額、待機期間）を整合させ、事業中断時の資金繰りと復旧スピードを確保する。

④ 測定と見直し（PDCA）

- TCoR、KRI等の指標で効果を把握し、分析結果を踏まえて予防・移転・復旧の資源配分を定期的に見直す。

(3) 継続的改善 (Continuous Improvement)

環境変化や新たなリスクに対応し、リスク管理を継続的に進化させることが重要である。

(優れた取組例)

- 内部監査や事後分析の結果を反映し、制度・運用の改善を行う。

- サイバー、自然災害激甚化、国際訴訟の増加など、新たに顕在化するさまざまなリスクに応じて保険プログラムや内部統制を適宜見直し、更新する。

(参考) 企業のリスクマネジメントの高度化に向けた共通理解の整理の概要



(出典) 金融庁作成