

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

事務局説明資料
(経済産業省、金融庁)

-
- 1. 第1回検討会における主な意見の内容**
 - 2. リスクマネジメント高度化の意義**
 - 3. 日本企業における現状と課題**
 - 4. 損害保険会社における現状と課題**
 - 5. グローバルスタンダードへのシフトに向けた両者（企業・損保）の取組み**

1. 第1回検討会における主な意見の内容

■ 日本企業のリスクマネジメントの現状と課題

- ・ リスクの把握・評価・分析が企業文化として十分に成熟していない。
- ・ 企業から損害保険会社へ正確なリスク情報が提供されていない。
- ・ 保険購入が総務部で事務的に扱われるケースが多い。

■ 保険キャパシティと代替リスクファイナンス

- ・ 直近2～3年で保険キャパシティは大幅に縮小。こうした状況に日本企業が対応するためには、リスク移転及び保有手段の多様化が必要であり、海外直接付保やキャプティブ活用のための規制緩和も検討するべき。

■ 人材育成と企業文化改革

- ・ 専門人材の配置は欧米企業に比べて進んでいない。
- ・ 政府による啓蒙活動を通じて「リスク管理＝経営管理」という認識の浸透が重要である。

■ 国際基準との乖離

- ・ 国内安全基準は国際基準と乖離。乖離の是正によりグローバル市場での保険調達が容易になる。

■ 保険とリスクマネジメントの連携

- ・ 一部企業では、グローバル保険プログラムを「リスクセンサー」として活用し、情報収集・報告の仕組みを構築。保険を単なるリスクファイナンス手段としてだけでなく、グループ全体のリスク情報の統合、全社リスクマネジメントへの活用も視野に入れるべき。

■ 金融機関の役割

- ・ 特にLBO融資や沿岸地域への融資では保険や災害耐性を重視することが大切である。

2. リスクマネジメント高度化の意義

- 一層の保険活用も含め、リスクマネジメントの高度化は、企業の成長投資を後押しするための「カギ」である。
- 保険活用により、例えば、①事業の予見可能性向上、②キャッシュフロー安定化（リスク発現時の財務インパクト緩和）、③リスクバッファ資本の必要規模の低減に資すると考えられる。

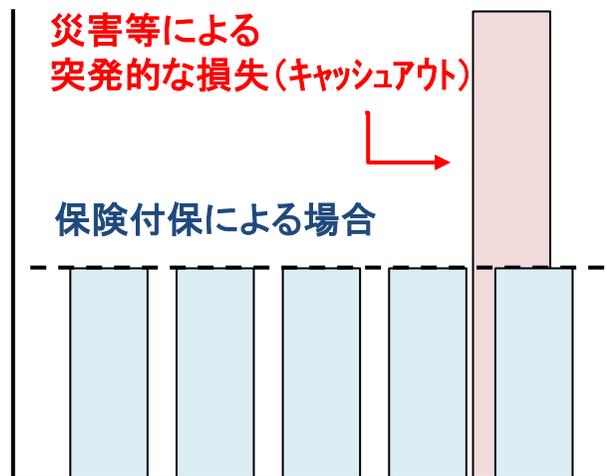
①事業の予見可能性の向上

- 事故発生時の最大損失額・自己負担額が事前に把握可能
- 事故時のファイナンス確保

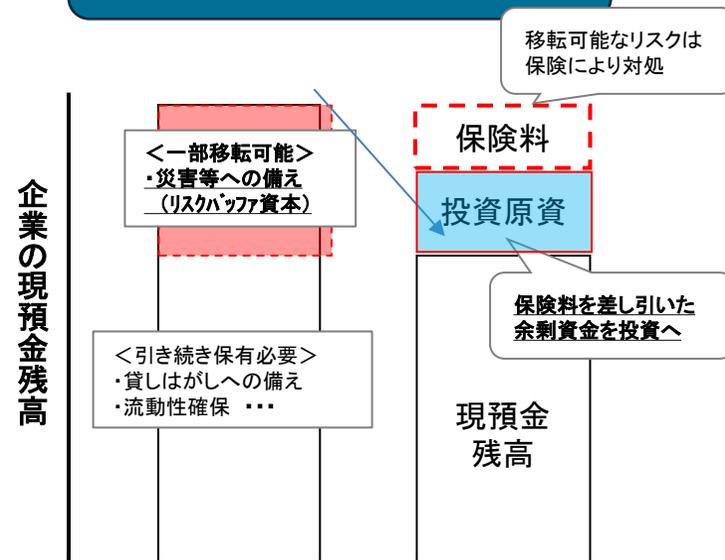


事業の予見可能性の向上

②キャッシュフロー安定化



③リスクバッファ資本の低減



3. 日本企業における現状と課題

リスクファイナンス、リスクコントロール、レジリエンスについて、全社的に統合された設計となっていない場合が多い。バランス良く対応することが重要。

1. リスクファイナンス（財務的対応）

- 損害保険の手配が事業部門や総務部門単位で行われるケースが多く、全社的なリスクアセスメントに基づく付保設計が難しい。
- 保険を「コスト」として捉える傾向が強く、キャプティブの活用など戦略的なリスク移転手段が十分に活用されていないとの指摘がある。

2. リスクコントロール（予防・被害軽減）

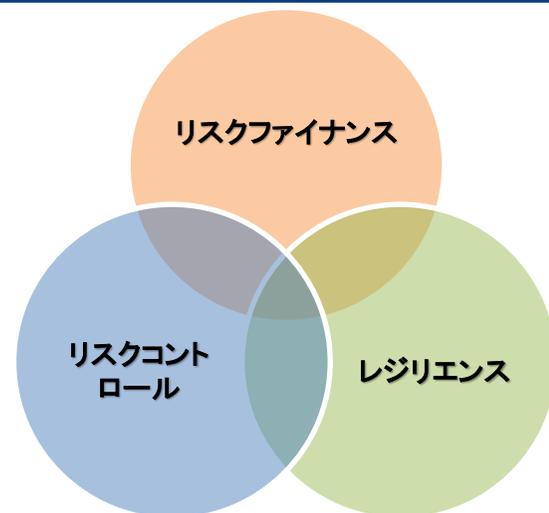
- 予防投資が後回しになりがち。BCPについても、予防策との十分な連動がなされず、事後対応を中心とした計画にとどまる事例が見受けられる。事業の構想段階・設計段階からの検討が不十分なケースも。

3. レジリエンス（回復力）

- 実務面では、迅速な復旧体制等が十分に整っていないケースもあり、国内外の大規模事故等といった予期せぬ事態が発生した場合、復旧が長期化し、結果として損失が拡大する可能性がある。

4. 経営陣の関与・リスクマネジメント文化

- 経営陣が主体的に関与する仕組みが十分でない。
- 日本には、「失敗を避ける文化」が根強く、リスクを積極的に議論・開示することが敬遠されがち。このため、損害保険会社へのリスクデータの提供が不十分であったり、リスク対応が事後型になり、潜在リスクを早期に把握し、事前に対策を講じる仕組みが十分に機能していない。また、リスクを「脅威」としてのみ捉え、価値創造につなげる視点が不足している。



企業におけるリスクマネジメントの好事例

- 国内においても、リスクマネジメントの高度化に取り組み、成長投資を実現している好事例が見られる。

<企業によるリスクマネジメント高度化の一例> 【検討会での発表事例より】

リスクファイナンス

- 事業部門による付保からリスクマネジメント部門でのグローバル一括管理へ
【三菱重工、旭化成】

リスクコントロール

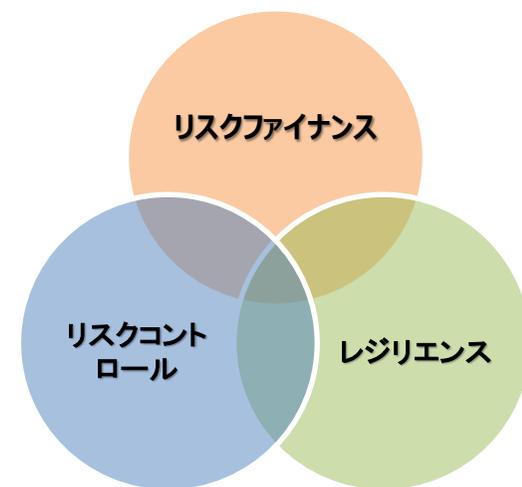
- 予防投資を後回しとせず、キャプティブの設立などにより、リスクの保有と移転のバランスを最適化 【コカ・コーラ ボトラーズジャパン・旭化成】
- 工場の建設に至る前の段階から早期に損保会社・仲介人等とのコミュニケーションによってリスクマネジメントを高度化

レジリエンス

- 大規模災害発生時にも事業継続を可能とするリスクマネジメント 【コカ・コーラ ボトラーズジャパン】

経営陣の関与

- 事業部門による付保からリスクマネジメント部門でのグローバル一括管理へ 【三菱重工、旭化成】
- 経営陣も自社のリスクを把握し、リスクマネジメントの重要性を認識 【コカ・コーラ ボトラーズジャパン・旭化成・三菱重工】

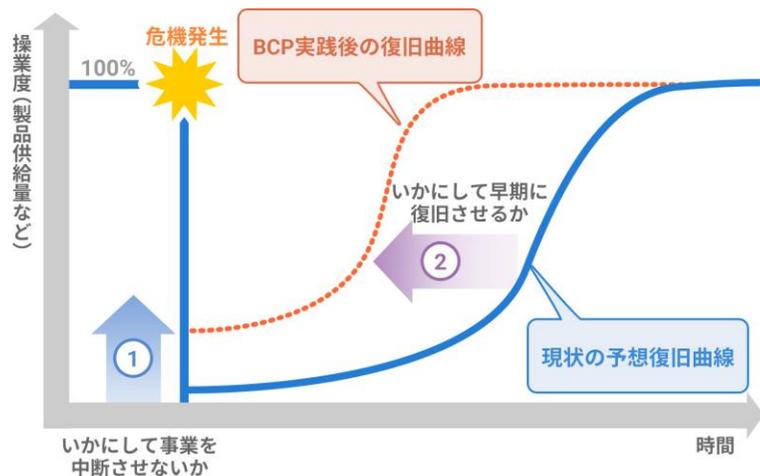


金融市場・資本市場による評価・後押し

- 足元の課題を踏まえると、企業におけるリスクマネジメントを一層高度化していくためには、リスクマネジメントの取組が金融市場・資本市場からも適切に評価され、後押しに繋がることが重要。

金融機関による取組の一例

- 日本政策投資銀行（DBJ）では、企業の事業継続マネジメント（BCM）体制を独自に評価し、①防災・減災、②事業継続対策などの取組水準に応じて格付を付与。



資本市場による評価の一例

- 米国BlackRockは、取締役会が重要なリスク監督を十分に果たしていない場合、当該責任を負う取締役の選任に賛成しないことがあると、議決権行使方針で明記。

"We look to boards to oversee management's approach to addressing material risks related to key stakeholders and may convey concerns about board oversight in our voting on director elections or supporting a business relevant shareholder proposal when, in our assessment, the board is not acting in shareholders' long-term financial interests."

— 当社は、主要なステークホルダーに関連する重大なリスクへの経営陣の取組を取締役会が監督することを期待しており、当社の調査に基づき、取締役会が株主の長期的な財務上の利益のために行動していない場合には、取締役選任の投票や事業に関連する株主提案の支持において、取締役会の監督に関する懸念を伝えることがある。

4. 損害保険会社における現状と課題

1. キャパシティ制約と市場構造を踏まえたアンダーライティング

- 自然災害の激甚化等により、保険業界全体における引受リスク総量が増加し、再保険市場を含め、引受キャパシティに制約が生じている。
- 日本市場では、相対的に低い保険料率や大規模プログラムにおける一社引受慣行等により、保険会社の引受余力に対する負担が大きい。
- 保険調達手段は、実質的に国内契約に限定されており、日本企業が海外再保険市場を利用する場合でも、その可否や条件は日本の損害保険会社の意向に大きく左右される。
- こうした環境下において、損害保険会社によるリスク評価に基づくアンダーライティングの一層の高度化が不可欠となっている。

2. 保険料の設定

- 従来の国内損保市場では、トップラインを重視する営業慣行の下、保険料率に対する引き下げ圧力があつたため、リスクに見合った適正な料率設定が困難な状況であった。足元、損保各社は、料率設定の適正化に取り組んでいるところ、リスク評価が十分に料率へ反映されない場合、将来の大規模損害発生時において、保険会社の財務負担が拡大する懸念がある。
- このため、今後の国内損保市場においては、競争力の維持とリスクに応じた適正な引受・料率設定と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課題である。

3. 新種リスクの引受

- デジタル化・産業構造の変化により、新種リスクが急速に拡大している。一方で、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ことから、リスク評価が困難となっており、損害保険商品の引受判断や新たな保険商品の開発を行うことが難しい状況にある。

5. グローバルスタンダードへのシフトに向けた両者（企業・損保）の取組み

- 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、大規模物件や高リスク業種を中心に引受限度額引下げの動きが見られる。その結果、従来と同様の保険調達が困難となる企業が増加している。
- その背景には、自然災害の頻発・激甚化等による保険収支の悪化や、企業から適切な情報を取得できないことが要因となり、再保険調達を通じた引受キャパシティの確保が難しくなっていることがある。
- 従来は、安定的な再保険調達を前提として、中長期的な関係性を重視した緩やかな引受が可能であったが、現在はその前提が変化している。このため、保険会社のアンダーライティング強化や、企業が適切なリスク情報をシェアすることを含めた、グローバル・スタンダードに則った損害保険市場へのシフトが不可欠な取組みとなっている。

日本独自のビジネス慣行

企業における保険は便宜供与の状況等によって判断されがち

毎年更新を前提にした中長期のリレーションを重視

- ・緩やかなアンダーライティング
- ・企業内代理店、政策保有株、便宜供与による関係強化

保険キャパシティ不足に悩む必要が無い反面、保険手配を幹事社に依存しやすく、保険契約の客観的な評価が不明

グローバルスタンダード

保険会社と企業は対等な関係で緊張関係にある

適切なリスクシェアを重視（ビジネスライクな引受判断）
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

企業側からも自社のアピールが必要
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