

# MARSH

## 企業のリスクマネジメントの 高度化に向けた検討会 -保険ブローカーの視点から-

マーシュブローカー ジャパン株式会社

資料 4

*confidential*



# リスクマネジメント体制

## 欧米と日本のリスクマネジメント体制の違い -欧米先進企業のリスクマネジメント体制-

### || リスクマネジメント人材を **内製化** している企業

大手企業の中には、CRO・リスクマネージャーといった経験豊富なリスクマネジメント責任者に加え、財物保険や賠償責任保険といった保険種目の専門家やロス・コントロールのエンジニア、更にはキャプティブマネジメントやBCM（業務継続・復旧マネジメント）等の担当者を自社で抱え、20人～50人体制でリスクマネジメントに取り組んでいる企業がある。ただし、このような体制を採る企業は少数派である。保険種目の専門家やロス・コントロールのエンジニアといった専門人材は自社で育成することが難しく、外部にアウトソースする方が費用対効果が高いことが主な理由と考えられる。

### || 一般的な **リスクマネジメント体制** と KPI

多くの大手企業はCROやリスクマネージャーが保険ブローカーをはじめとする外部の専門家を活用し、リスクマネジメントに取り組んでいる。外部の人材を活用することで、自社が直面しているリスクマネジメント課題に適した専門家の知見に迅速にアクセスすることが可能となる。また、リスクマネジメント手法のトレンドや世界の保険市場の動向、保険会社各社の引受アパタイト等に関する最新の情報は、多くの企業や保険会社と取引のある保険ブローカー等が有しており、常にこれらの情報をアップデートできる点も外部専門家を活用する利点である。リスクマネージャーの多くは数名の部下を持ち、レポート先はファイナンス部門のトレジャラーやCFOであることが多い。彼らはリスクファイナンスの視点からリスクマネジメントを評価することが多く、TCoRやECoRを指標として、リスクの自己保有と保険への転嫁の最適バランスをはじめ、リスクマネジメント施策全体の効率性を重視する傾向がある。

#### ■ TCoR (Total Cost of Risk)

リスクマネジメントの総コストを指す。一般的に、リスクを転嫁するコストである保険料にリスクを保有するコストを加算したものであるが、企業により、リスクマネジメント担当者の人件費やリスクコントロールの費用を加算する場合もある。

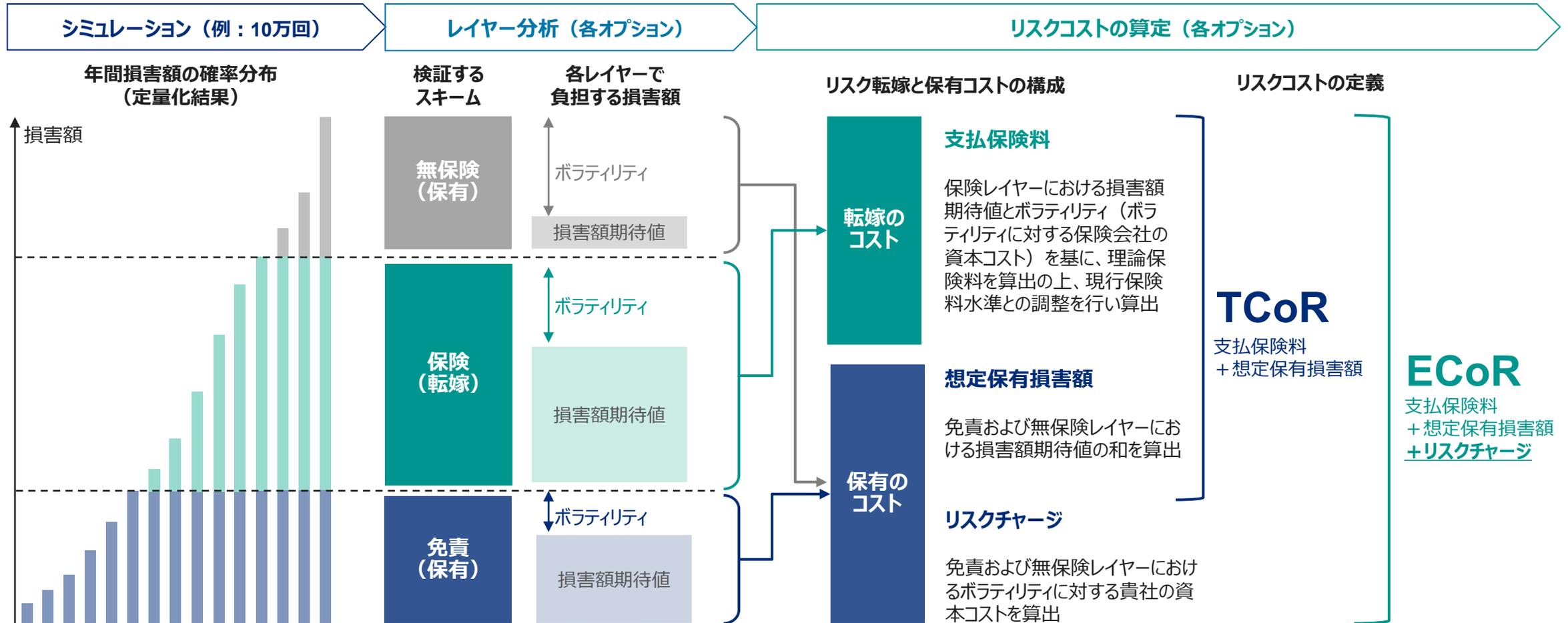
#### ■ ECoR (Economic Cost of Risk)

TCoRの概念に想定を超える保有損害に晒された場合のコストを加算したものである。

TCoRやECoRをKPIとしている企業は、様々なリスクマネジメントの取り組みをステークホルダーに開示すると同時に、自社で施したリスク低減策や保険プログラムの見直しにより「従来〇〇だったTCoRが〇〇まで低減した」といった形でリスクマネジメントの改善を明示することがある。

# リスクコストの算定に用いられるTCoRとECoR

リスク定量化結果（年間損害額の確率分布）に基づいて、検証する保険スキームを「**免責**」「**保険**」「**無保険**」の3つのレイヤーに分け、**各レイヤーで発生する損害額**を測定し、各保険スキームの**リスクコスト**を算定した。



# リスクマネジメント体制

## 欧米と日本のリスクマネジメント体制の違い -一般的な日本企業のリスクマネジメント体制-

### 多くの日本企業の現状

日本では伝統的に総務部門の管理の下、企業内代理店が損害保険手配の窓口となっていることが多い。

しかしながら、総務が管理すると保険会社との関係論を重視した施策となることが多く、各保険会社の引受割合が固定化される傾向がある。その場合は、保険種目横断的に抜本的な見直しを実施することが困難となる。また、近年はビジネスのグローバル化に伴いグローバル保険プログラムの手配を希望する企業が増えているが、窓口となっている企業内代理店には十分なノウハウがない場合が多い。

損害保険はリスクファイナンスであるが、総務ではファイナンスの観点で保険契約を評価しないことが多く、自社にとり最適なリスクの保有と転嫁のバランスといったリスクファイナンスの基本的な要素が検討されないまま、保険会社任せの保険プログラムとなりがちである。

保険更改の成否を測るKPIとして、保険種目毎の保険料の前年度対比が重視されることが多く、このことも保険プログラム全体の抜本的な見直しを妨げる要因となっている。保険更改に購買部門が関与すると、その傾向は一層強まる。

### リスクファイナンスと保険を高度化するために

経営企画部門といった総務以外の部署にリスクマネジメントの機能を持たせている企業があるが、せっかく実施したリスクの洗い出しや計量化の結果が保険を担当する部署に連携されず、リスクファイナンスや保険には全く反映されていないことが多い。損害保険の設計にはリスクファイナンスの視点が必須であるので、財務部門が関与することが望ましいと考える。近年は財務で損害保険を管理する企業も増えてきた。政策保有株の売却と企業内代理店の整理が進むと、この流れはさらに加速すると考えられる。

今後、収益の変動や金利・為替リスクといった財務リスクと同様に、火災や自然災害リスク、賠償責任リスク等にも財務の責任者であるCFOが深く関与することで、リスクファイナンスと保険の高度化が進むことが期待できる。

近年、専門知識を有するリスクマネージャーを擁する企業は増えたが、全体としては未だ少数にとどまる。リスクマネージャーを社内で育成することは容易ではなく、外部からの採用も十分には進んでいないのが現状だ。欧米の様に、企業・保険会社・保険仲介者の間でリスクマネジメント人材の流動化が進むことが望まれる。

# リスクマネジメントの目的とは？

## 企業価値向上に資するリスクマネジメントを根付かせるもの

### ▶ ステークホルダーに説明責任を果たすことができるか？

高度なリスクマネジメントは株主をはじめとするステークホルダーに信頼感を与え、企業価値の向上につながる。災害等で大きな損失を被り、事業が休止したが、速やかに回復し罹災前よりも株価が上昇する成功事例は枚挙にいとまがない。

他方、稚拙なリスクマネジメントしかできていない企業においては、事故発生後の記者会見等で経営者が「このような事態は想定していなかった」などと発言し、リスクを正しく評価できていなかったことやリスクに対して無策だったことが露呈し、ステークホルダーの失望を買うと同時に企業価値の低下を招く。

### ▶ 企業のレジリエンスを高めるリスクマネジメントを定着させるために

欧米大手企業との比較において、日本企業はリスクを過少に評価する傾向がある。地震をはじめとする大災害リスクは特にその傾向が強いが、近年はサイバーリスク等もリスクの大きさや発生頻度を再評価する必要がある。最も重要なことは、予め最大のリスクや最悪のシナリオを想定することだ。

日々のオペレーションに潜むリスクについても、日本においては製造等の現場の方々が懸命に事故発生を未然に防ぐ努力を続けているものの、大事故の発生という最悪のリスクシナリオを事前に想定して対策することを嫌う傾向がある。一方、欧米においては、「大事故はいつか発生するもの」という前提に立ち、全ての製造ラインが焼失した場合にはどこで製造を再開させるべきなのか？それには何日を要するのか？といった最悪のリスクシナリオを想定し、事前に対策を講じることが一般的だ。事故発生後、製造ラインの複数の設備の内、たった一つの設備が特注品だったことでその設備の調達に予想を超える時間を要し、長きに渡って生産が休止してしまったといった失敗事例を耳にするが、このような「想定外」を出来る限り排除することが重要だ。想定していないリスクには対策も存在せず、それが万一現実のものとなると、トップマネジメントのみじめな姿を世間に晒すことになりかねない。

**最悪のリスクシナリオを事前に想定して対策を検討することは、企業のレジリエンスを高めるカルチャーの醸成にも役立つ。リスクコントロールやリスクファイナンスのみならず、BCMやディザスター・リカバリー・プランを策定して定期的に予行演習を行うことが重要だ。**

また、新しいビジネス分野への進出や、既存ビジネスの業務効率化等、新規の投資は新しいリスクを伴うことが多い。そのため、リスクシナリオは必要に応じて、あるいは定期的に見直し、その対策やBCM等を常にアップデートすることで、リスクマネジメントのPDCAを回すことが大切だ。

# 日本のリスクマネジメントと損害保険を進化させるためには？

## 保険ブローカーの視点から

### ▶ 企業のリスクファイナンスやリスクコントロールが明確に反映される保険会社のアンダーライティング

日本においては、企業のリスクファイナンス改善策（例：最適なリスクの保有と転嫁のバランスを考慮した高額免責金額の設定）や、リスクコントロール（例：消防法基準よりも高性能な自動消火設備の導入）の取り組みが十分保険会社のアンダーライティングに反映されていない場合があると感じる。反対に、これまでは企業がリスクマネジメントに対して十分な取り組みをしていない、または十分なリスク情報の開示がなくても、長期間にわたり低廉な保険料率で大きな限度額が提供されてきたケースが多いと考えられる。

昨今、大手保険会社の提供キャパシティ縮減の流れを受け、多くの大手企業が保険ブローカーを活用し海外の再保険市場において不足したキャパシティを補填する方法を模索している。しかしながら、リスクコントロールの取り組みが不十分で海外の再保険者が求めるリスク品質を満たしていない、あるいは十分なリスク情報の開示が出来ないといった理由で再保険者との交渉が成立しないケースも多い。この様な企業はある程度時間をかけ、有効なリスクコントロール施策等を導入しリスク品質を高める努力をしなければならない。

企業に対し厳しいコメントとなるが、リスクマネジメントに関心がなく、過去に発生した事故に対する再発防止策を採らない様な企業は、保険会社や再保険会社から敬遠されても仕方ないと考える。一方、保険会社のリザルトが芳しくない業種・業界に対して、個社のリスクマネジメントへの取り組みを考慮せず、一律に提供キャパシティをカットしたり、保険料率を引き上げたり、さらには仲介者の手数料を引き下げることは、企業のリスクマネジメント高度化に対する取り組みの動機を低下させる恐れもあるため、より柔軟なアンダーライティングが望まれる。

### ▶ これから企業・保険会社・保険仲介者に求められること

これは日本における当社の事例であるが、ある半導体製造の企業が新たに工場を建築する際、十分な限度額で保険を手配する手段として海外の再保険者が半導体製造業に求めるリスク品質を説明し、それに準拠した防消火設備の導入を推薦したが、この企業は既に消防法の基準で建屋の建築を開始しており、防消火設備の変更は間に合わなかった。欧米においてはHPR（Highly Protected Risk）という基準があり、半導体製造業にはHPRに準拠した防消火設備が求められることが多い。半導体製造のプロセスでは、僅かな煙の発生でも高額な損害が発生することがあり、海外の再保険者は日本の消防法基準の防消火設備では不十分とみなすことが多い。本件も、残念ながら十分な再保険キャパシティは集まらず、保険組成は困難を極めた。

欧米では、半導体製造のみならず、化学プラントや製薬、製鉄、金属加工、発電所等、一般的に高リスクといわれる業種において工場等を建設する際には、設計・デザインの段階から保険会社や保険ブローカー等のエンジニアと協議し、どの様なリスク対策や防消火設備を施せば十分な保険が手配できるかを予め確認することが一般的である。日本においても、企業・保険会社・保険仲介者が密に連携し、この様な取り組みを行うことで、工場完成後に企業が十分な保険を手配できないという状況を回避できるのではないかと。

# 企業の挑戦を後押しする保険の例

## M&Aに関わる損害保険

### ■ 表明保証保険

M&Aの際、契約相手の表明保証違反による損害をカバー。多くは買主が手配するが、保険により売主の表明保証を引き出し易く、取引が円滑に進むという効果もある。

売主がPEファンドの場合等は、買主が保険を手配することを取引の条件にする場合も多い。保険を活用することで長期のエスクロー（第三者預託）を避け、短期間にクリーンエグジットすることに役立てられる。

### ■ 役員賠償責任 被買収企業のランオフ保険

役員賠償責任保険は、約款の支配権の変更に関わる条項（Change in Control Provision）により、会社の過半数の持ち分が変更されると自動的に効力を失ってしまう。買主は、被買収企業の役員が過去に行った行為により買収後に損害賠償請求される事態に備え、被買収企業にラン・オフ保険契約への加入を要求することができる。

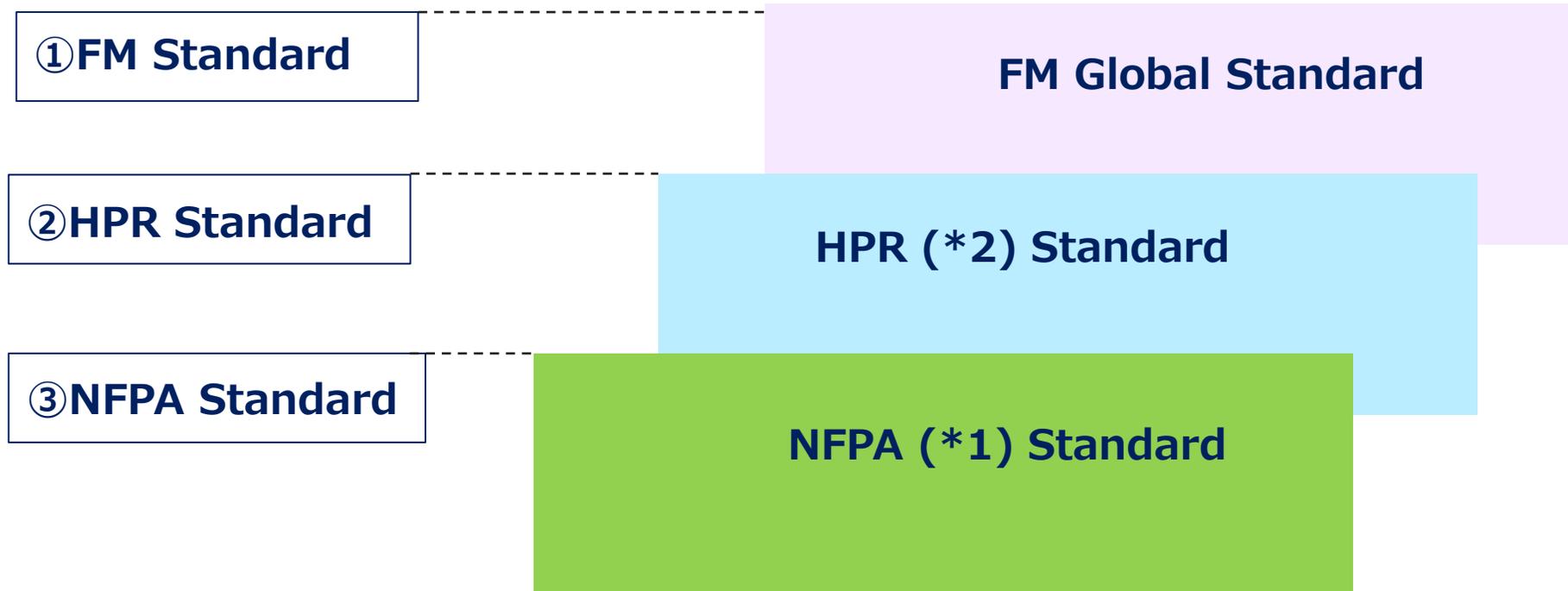
## 単一リスク・長期リスクに対する取引信用保険

日本においては、多数の取引先との間で継続的に発生する短期的な債権に対する取引信用保険は一定程度普及しているが、単一取引先の長期的な債権に対する取引信用保険は必ずしも普及していない。

欧米においてはNon-Payment Insurance (NPI) といった名称で普及が進んでおり、日本でも、この流れに伴い海外の企業やプロジェクトに融資をする日本の金融機関のニーズが高まっている。また、2025年中頃からは、海外案件だけではなく、国内のプロジェクトファイナンスやLBOファイナンスへの引合も出始めている。

近年は、NPIをファイナンスに組み込んだスキームも相次いで開発されている。ボーイングの航空機調達用に開発されたAFIC (Aircraft Finance Insurance Consortium) は、複数の保険会社からなるコンソーシアムが、銀行等の資金拠出者に対して、航空会社のデフォルトリスクをカバーするNPIを提供するスキームである。AFICに続いて、エアバス航空機用にBalthazarというスキームも開発された。直近では、単一の借入先でなく、複数の借入先をポートフォリオにして引き受け、銀行のリスクアセットの削減を意図したスキームも開発されている。

# Appendix 米国における防消火設備基準



(\*1) NFPAは、防消火設備や建物などハード面だけでなく、消防訓練・防災マニュアル等のソフト面での基準も策定されており、アメリカの消防関係の基準のなかでは最も権威の高い基準。ただし、法律ではなくあくまでも規格（ガイドライン）であり、これに反しても罰則はない。対して、日本にはNFPAに該当する消防関連の規格はなく、消防法により定められている（こちらは違反した場合には罰則がある）。

(\*2) Highly Protected Riskは、米国固有の財物保険の引受手法の一種である。契約者に対し保険料面・保険カバーの面で有利な条件を提供する代わりに、対象となる財物に係わる防消火設備や維持管理方法等に対して保険会社から高いレベルの要求がある（例えば、スプリンクラーについては「NFPA 13の規定に合致したものであること」等）。HPRは保険会社によってその基準の違いがあり、対象物件の防消火設備や防災対策（ハード面&ソフト面）を点数化し、HPR基準に合致しているか否かの判断を行う。

(\*3) FM Global基準は、損害保険会社であるFM Global社が定める基準で、最も高度な防火・防災の安全基準として知られる。

# Appendix 米国企業の取り組み事例 -マーシュのアンケート調査より抜粋-

質問	A社	B社	C社
<b>リスク&amp;インシュアランス部門 (R&amp;I) のミッション</b>	高レベルの目標:長期的なTCoRを削減すること <ul style="list-style-type: none"> <li>大災害に対する財務的保護を提供すること</li> <li>法的要件を満たすこと</li> <li>事業部門や機能との効率的かつ効果的な連携を通じてリスクプロファイルを改善すること</li> </ul>	会社のプロテクション 会社/企業が十分な情報に基づいた意思決定を行い、保険関連サービスを効率的に管理できるように支援	企業への転嫁可能リスクに関わるエクスポージャーの管理
<b>R&amp;Iの組織構造:</b> レポーティングライン	Treasurer	財務部門の一部 Treasurerに報告(以前はCROまたはFP&Aの責任者)	コーポレートファイナンス と Treasury
<b>R&amp;Iの組織構造:</b> 部門の人員と役割	10名: <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役</li> <li>4名のマネジャー 各マネジャーはリスク分野を全社的に担当、リスク担当マネジャーは主要事業分野を担当</li> <li>5名のアナリスト</li> <li>キャプティブ・マネジメントとクレームTPA業務をアウトソーシング</li> </ul>	4名:リーダーシップ チーム開発、会社のイニシアチブに沿った/サポート優先順位の設定、すべての保険プログラムの監督、ブローカーや保険会社とのハイレベルの関係を管理/開発、ERMと対話、キャプティブガバナンスを監督、事業部門その他へのチャレンジ機能として行動、特別プロジェクトを主導 3名:保険スペシャリスト 保険プログラムおよび関連するサポートインフラストラクチャの管理、損失防止、キャプティブの日常的な管理、財務管理、請求解決、契約ガイダンス、RMISおよび契約交渉トレーニング、補償範囲の文言に関するガイダンス/交渉、大規模/複雑な請求解決	3名: ディレクター Business Risk and Insurance チームをリード、D&O保険管理、キャプティブ管理、特別プロジェクト対応 リスクマネージャー 保険金請求に関わる社内インフラ(含むTPA)の監督を含む、第三者賠償責任保険プログラムを管理 リスクマネージャー 請求を含む財物保険プログラム(物流保険および建設保険を含む)を管理
<b>権限の委任:</b> リスクと保険の決定に対する権限を持っているのは誰か、そしてそれらの決定を得るためのプロセスは何か	リスクマネジメントディレクター	R&Iリーダーは、合意された範囲内のすべての保険問題について権限を委任 財務部門のリーダーは、合意された範囲外の重要な決定を承認	CFOは、Businss Risk and Insuranceのリーダーに、リスク管理手法の決定、つまり、エクスポージャーの保険市場への移転量と保有量(キャプティブまたはB/Sのいずれか)の決定を行う権限を委譲している。この権限は、当社のリスク移転フレームワークの適用と、保有するInsurable Riskエクスポージャーの合計を当社のリスク許容範囲未満に維持することを条件としている 保険契約およびその他の保険関連支出の支払い は、会社の全体的な財務権限委任に従う

# Appendix 米国企業の取り組み事例 -マーシュのアンケート調査より抜粋-

質問	A社	B社	C社
<b>中央集権化:</b> 保険手配は集中型or分散型?	中央集権化 グループプログラム外での保険購入に必要な規程・除外要件を規定化	中央集権化	中央集権化 ただし出張中のケガ・病気、プライマリWCを除く（人事が担当）
<b>リスク選好度:</b> リスク選好度はどのように決定されるのか	市場の状況に基づいて各リスクに対して独立して決定され、バランスを求め、高額保有と転嫁コスト（保険料）の間で財務的に決定される	毎年、会計/FP&A / CROの責任者と議論している グループCFOと定期的に議論している	CFOが、年間費用の1%未満というリスク許容度目標を設定 これは、年次決算説明会で発表された会社の将来の見通しに関する計画に基づいて、Business Risk and Insuranceチームによって毎年更新される
<b>R&amp;Iの責任範囲</b>	グローバルベースでの損害保険の購入と事業継続計画（BCP）	すべてのP&C保険の構造、手配、管理に対するグローバルな責任 リスク保有部分に関わる請求解決の監督/リスク移転部分の回収に関するリード 損失プロファイルの改善を推進	グローバルでのInsurable Risk リスク移転フレームワークを利用して、エクスポージャーを移転または保持するかどうかを決定
<b>キャプティブ:</b> キャプティブ有無 あるなら誰が監督の責任者か	有り リスクマネジメントディレクター	有り R&Iリーダー	有り Business Risk and Insuranceディレクター キャプティブには、Business Risk and Insuranceディレクター、コーポレートファイナンス担当副社長、財務担当副社長、アソシエイト・ゼネラル・カウンセル、アシスタント・コーポレート・セクレタリーで構成される取締役会がある
<b>パフォーマンス:</b> R&Iのパフォーマンス指標	TCoR	1. TCoR/予算(目標内で管理できたか、更新は同業他社のベンチマークと比較してどうだったか) 2. サービス・デリバリー (目標サイクルタイム内での証明書発行と資金移動の遂行) 3. 損失防止改善の進捗状況 4. グローバル機能リーダーとビジネスユニットリーダーからのフィードバック	1 保険に加入していればカバーされたであろう損害と、回避できた保険料の差額を10年間の合計で比較、差額を評価 2 同じ損害を2度発生させない（損害発生後、事業者と協力して根本原因を理解し、管理体制を強化し、意識を高める）
<b>戦略:</b> R&Iはリスクを企業戦略にどのように結びつけるか	会社の戦略的目標をサポートするために開発されたR&I部門の目標を設定	会社の目標とイニシアチブを理解し、R&Iがどのようにサポートできるかを判断する 年間チームの優先事項の策定とリーダーシップによるレビュー	ビジネスがリスク/不確実性によって制約されている場合は、ビジネスおよび保険マーケットと共同し、ビジネスを続けるようにする
<b>エンタープライズ リスクマネジメント:</b> ERMとR&Iの関係	リスク管理の意思決定を支援する情報を双方向で共有するため、ERMフォーラムにR&Iを参画させている	R&Iチームに対し、Insurable Riskに関する明確な責任/権限の委譲がある ERMは、最も重要なInsurable Risks以外のパラメーターを監督および設定するが、最終的にはビジネスユニットがそれらのリスク管理責任を負っている。R&IとERMは、意識向上と情報共有を通じて非公式に協力している	ディスカッションに参加し、視点や知識を共有しますが、保険リスクは一般的にERMの範囲とは異なる

# Appendix 米国企業の取り組み事例 -マーシュのアンケート調査より抜粋-

質問	D社	E社	F社
<b>リスク・保険部門(R&amp;I)の目的</b>	TCoRの最適化	キャプティブの使用を含む保険手配の決定、(1)当社のクレド（患者が当社の医薬品や医療機器にアクセスできるようにするためのサプライチェーンを含む）に沿ったもの、(2)会社を壊滅的な損失から守る、(3)当社の事業活動を促進することを確保する	TCoRの削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>大災害に対する財務的保護を提供すること</li> <li>法的要件を満たすこと</li> <li>事業部門や機能との効率的かつ効果的な連携を通じてリスクプロファイルを改善すること</li> </ul> 上記のためにR&Iは全世界の保険を調達する唯一の権限を有している R&I部門は、Finance Departmentを通じてTreasurerにレポート
<b>R&amp;Iの組織構造:</b> レポーティングライン	Treasurer	Treasurer	
<b>R&amp;Iの組織構造:</b> 部門の人員と役割	5名: <ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;I部門責任者(FinPro/Captive)</li> <li>プロパティ リスク マネージャー</li> <li>賠償リスクマネージャー</li> <li>米国リスクアナリスト</li> <li>国際リスクアナリスト</li> </ul>	6名: VP Corporate Risk Management <ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンス</li> <li>リスクエンジニア（リスク軽減策に焦点）</li> <li>財物及び物流保険の手配担当者（3名）</li> <li>すべての保険種目の手配</li> <li>キャプティブ管理</li> </ul>	4名: <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役</li> <li>リスクマネージャー2名(クレームの管理責任者、キャプティブ運営責任者)</li> <li>アナリスト1名</li> </ul> 加えて、各国の保険担当のTreasuryチームメンバーとはドットラインでチームを組成
<b>権限の委任:</b> リスクと保険の決定に対する権限を持っているのは誰か、そしてそれらの決定を得るためのプロセスは何か	承認された予算内においてはR&I部門責任者 追加支出についてはTreasurer、CFOの批准	コーポレートリスク部門 キャプティブが提供する補償・保有範囲の拡大の承認はTreasurer	保険手配プロセスでのR&I部門の権限は、保険料と補償条件（変更含む）であり、保険手配の30～60日前にTreasurerと共有される 保険プログラムの規模に応じて、Treasurerから権限を付与 大規模なプログラムの変更は CFO 以上に報告
<b>中央集権化:</b> 保険手配は集中型or分散型?	中央集権化	原則本社で中央集権化 ただし、自動車保険、労災保険・使用者賠償責任保険など、各国で手配される保険も存在する	米国本社で集約 シームレスなプログラムをグローバルに提供するためにブローカーネットワークを活用 R&Iは、全世界の保険を調達する唯一の権限を有している。 保険が現地で配置されることで企業のリスク管理と財務目標が達成されないという状況を回避する目的 これは、内部監査の項目になっている。現地業務の監査中に保険関連の取引有無と内容を確認するプロトコルが定められている

# Appendix 米国企業の取り組み事例 -マーシュのアンケート調査より抜粋-

質問	D社	E社	F社
<b>リスク選好度:</b> リスク選好度はどのように決定されるのか	強力なプランシートを持つ当社では、壊滅的なイベントからのプロテクションと投資収益率を主眼としたリスク選好度を設定している(エクスポージャーに比べてコストが小さい場合は保険を購入)	リスク選好度は、保険プログラム毎に評価されるすべての保険プログラムの購入決定は、単に「リスク選好度」だけでなく、保険の規制上の必要性、ROI、ビジネスの促進など、他の要因にも基づいている	リスク選好度は、保険マーケットや損失履歴などを考慮に入れ、上級管理職との議論に基づき決定される
<b>R&amp;Iの責任範囲</b>	リスクの特定と評価 リスク軽減 リスク移転/保険 クレーム請求管理 コンプライアンス リスク文化醸成トレーニング/意識向上 キャプティブ管理 (主要業績評価指標、財務) 年次ERMLレビューへの貢献	すべてのグローバル保険プログラム キャプティブ保険会社の管理 顧客・業者との契約交渉におけるCOE (Center of Excellence) 補償/責任限度額/保険上の要件に関するM&Aデューデリジェンス 財物および物流リスク軽減 すべての保険金請求プロセスの監督	R&Iは経営陣と協力して、リスク保有と保険市場へのリスク移転を行うための最も効率的な方法を決定し、保険会社、TPA、損失防止プロバイダー、ブローカーとの関係を管理・促進する また、エクスポージャーデータの収集、保険料の配賦、ビジネスユニットとの協力による損失防止によるリスク軽減、事業中断の回避策の確認も担当している
<b>キャプティブ:</b> キャプティブ有無 あるなら誰が監督の責任者か	有り R&Iチームおよび法務部門	有り コーポレートリスクマネジメント部	有り R&I部門 部門メンバーはキャプティブ・マネジメント・チームと取締役会に所属
<b>パフォーマンス:</b> R&Iのパフォーマンス指標	TCoR/収益 保険料実績 対 予算 保険料 対 保険金支払い 保有損害額 キャプティブ損益	パフォーマンスを測定するための特定の指標はないが、保険料(前年および同業他社ベースのベンチマークと比較)、保険金回収、キャプティブ損益、契約書交渉、M&AディールのDDIに関する活動をレポート	ベンチマーキング 損害履歴 保険料の支出 主要な補償範囲の維持/追加
<b>戦略:</b> R&Iはリスクを企業戦略にどのように結びつけるか	企業戦略、事業・機能部門ごとの戦略推進とR&I部門が連携している	「リスク・保険部門(R&I)の目的」に記載の通り	R&Iチームの年間目標は、企業戦略に直接関連している
<b>エンタープライズ リスクマネジメント:</b> ERMとR&Iの関係	ERMはFinance部門に属している R&I部門重要な役割を果たしている	オフィシャルな関係はないものの、ERM部門と適宜情報交換を行っている	ERMチームと密接な関係を有している。 毎年、R&IはERMチームと協力して、目標と活動内容を決定する

# MARSH

本書および本書に記載の当社による推奨事項、分析または助言（以下「当社の分析等」といいます）は、本書において本書の名宛人として記載された貴社（以下単に「貴社」といいます）にご利用頂くことのみを意図しています。本書には、当社が権利を有している情報および当社の機密に属する情報が含まれていますので、当社の事前の書面による同意なしに第三者（他の保険代理店や保険ブローカーを含みます）に開示することはできません。保険数理、税務、会計または法務に関する記載があっても、それらは当社の保険ブローカー/代理店およびリスクコンサルタントとしての経験のみに基づくものであり、保険数理、税務、会計または法務に関する助言として依拠されるべきものではありません。それらの問題については、各自で専門家・アドバイザーに照会頂く必要があります。モデリング、分析や予測等は、それぞれ固有の不確実性を有しているものです。従って、基礎となる仮定、条件、情報または要因が不正確、不完全または可変的である場合、当社の分析等は重大な影響を受ける可能性があります。本書に記載の情報は、信頼に値すると当社が信ずる情報源に基づくものでありますが、当社はその正確性につき何ら表明や保証をするものではありません。別段の契約による定めがある場合を除き、当社は当社の分析等を最新の状態に改定する義務を負うものではなく、当社の分析等または当社もしくは第三者が貴社へ提供するサービスについて、貴社またはその他いかなる第三者に対しても何らの責任も負いません。当社は、保険約款の適用または保険者（再保険者を含みます）の財政状態もしくは支払余力について何らの表明または保証をするものではなく、特定の補償内容が入手可能かどうかもしくはそのコストまたは契約条件につき、何らの保証をするものでもありません。保険による補償の金額、種類または条件についての意思決定は、もっぱら貴社の責任においてなされるべきものです。当社の助言または推奨の有無にかかわらず、貴社における特定の状況および財政状態に適した補償内容を貴社が定める必要があります。保険の補償内容は個別の契約条項や免責事項等によって異なります。保険契約の条件、限度額、免責事項等は保険者による個別の引受審査により決まるものであり、変更される可能性があります。

本書の全部または一部の無断開示・複写・複製・転載等を禁じます。

Copyright © 2026 Marsh LLC/Marsh Japan Inc./Marsh Broker Japan Inc. All rights reserved.