

我が国企業のリスクマネジメントの課題に潜む 保険への意識

危機管理広報グループ

鈴木英夫、岡紀子、木田洋一、西脇和恵、眞壁淳一

1 序章：研究動機

昨年度の研究*1) から、「我が国では多くの企業でリスク・コンプライアンス委員会のような形は採っているものの、機能する仕組みが不十分」で、トータルなリスクマネジメントを目指すCROを含めた実効力のある体制づくりの必要性が窺えた。多くの企業ではリスクマネジメントについて専門部署を設け、或いは経営企画室が担当する場合もみられるが、損害保険の担当は依然として多くの場合総務部門であり、リスクマネジメントと保険対策がバラバラに行われており、全体最適からほど遠い実態が示された。

その弊害として、A社の火災事故の事例では消防検査で指摘されているにもかかわらず「防火シャッターの作動を阻害するものの除去」といった基本的な対策を見逃している事例があった。また、保険会社関係者によると、多くの企業で「火災保険の契約は自己負担ゼロ」の例が多い。実際「火災保険では少額の事故が数的には圧倒的に多く、従ってその部分の保険料率は極めて高い」にもかかわらず、不合理な選択を続けているのである。

そこで我々研究グループは、損害保険という切り口から見て我が国企業のリスクマネジメントの現状の課題を明らかにしてみたい。

2 先行研究

1. 日米比較の2つの視点

損害保険の切り口から見て、米国で行われているリスクマネジメントで我が国との差が顕著なのは、A) ブローカーの存在と、B) キャプティブの活用である。いずれも我が国では一般的には活用されていない。

J. David Cumminsらによる研究*2) によると、「保険仲介業者（保険ブローカーと代理店）は本質的に、保険契約者の保険ニーズと、そのニーズを満たす能力を持つ保険会社をマッチングするマーケットメーカーである。ブローカーなどの独立した仲介業者は、逆選択を引き起こす可能性のある保険会社と買い手の間の情報の非対称性を軽減することで、市場のより効率的な運営にも役立つ」とされている。

また、Barry Weissman*3) によると、「保険キャプティブを組成する主な利点の1つは、親組織が保有するリスクの量を削減できること」とされている。さらに、「保険キャプティブは、企業に従来の保険会社よりも競争力のある価格オプションへのアクセスを提供するとともに、保険金請求処理プロセスをより詳細に制御できるようにする。複雑な仕組みであるにもかかわらず、

多くの企業がこのリスク管理戦略に目を向けている。2019年から2022年にかけて、世界のキャプティブ保険市場は24.8%増加し、2021年の総収入保険料は720億ドルに」拡大した。また、「非伝統的なリスクに対するキャプティブの利用は、生命保険、健康保険、年金保険などの分野に広がり、今後も増加すると予想される。たとえば、2019年にマーシュキャプティブソリューションズは、退職金制度向けに初のキャプティブ保険プログラムを確立し、従業員福利厚生のリスクマネジメントを強化した」としている。

2. 日本の損害保険代理店とキャプティブ

これに対して日本では損害保険に関して、事業法人がブローカーではなく「代理店」を利用することは広く行われている。多くの場合に当該代理店は、事業法人の子会社として設立され、自社や関係会社の損害保険を取り扱うことで、支払い保険料の一部を回収することが主たる目的であった。この場合に代理店の手数料は自社が支払う保険料の一部を保険会社から還元してもらうことにより賄われるが、難しい交渉は代理店ではなく保険会社と事業法人の担当者間で直に行われているのが実情である。

米国の場合を見ると「ブローカー、保険会社、被保険者である企業の間には緊張感がある。保険契約を委託されたブローカーはリスクマネジメント並びに保険のプロとしての専門性があり、顧客利益を第一に考え行動するし、同時に過失責任をも負う。したがって、手数料を支払うのは被保険者である事業法人である。」*4)

キャプティブについても我が国での実情を見てみたい。なぜ、日本企業は保険キャプティブを活用しないのだろうか？一つには保険業法の186条に海外保険禁止の条項がある。その内容は：

「日本に支店等を設けない外国保険業者は、日本に住所若しくは居所を有する人若しくは日本に所在する財産又は日本国籍を有する船舶若しくは航空機に係る保険契約(政令で定める保険契約を除く。)を締結してはならない。」

としている。キャプティブは通常、海外の租税回避地・軽減国などに設立されるので、日本では外国保険業者となる。その支店を日本に設置しようとすれば、難しい金融行政上の許認可が必要となるので、事実上日本の事業法人が設立したキャプティブとその事業法人が直接保険契約を締結することはできない。行うとしても、日本の保険会社あるいは、日本に支店を有する海外の保険会社の支店との間に一次的な保険契約を締結し、その再保険の全部、もしくは一部、を当該キャプティブが孫請けするという複雑な形をとらざるを得ない。しかも、契約の全部をキャプティブに移転するとしたら、既存の保険会社のメリットもなくなるので実務的にも難しいことが窺える。

経済産業省リスクファイナンス研究会は2006年3月に「リスクファイナンス報告書」*5)を公表しているが、その中でキャプティブを含むリスクファイナンスの推進を提言している。その提言から18年経過しているが、その後キャプティブをめぐる保険行政はほとんど変わっていない。

経産省の報告書*5)ではキャプティブについて次のように説明している。:

「一般保険会社では情報格差が大きく保険引き受けが困難なリスクでも、子会社であることで情報格差を排除することができ、保険化の可能性が広がる。また、再保険市場に直接アプローチすることで、より効率的な付保が可能となるほか、リスクマネジメントセンターとして、グループ企業を一元管理し、より戦略的なリスクファイナンスを達成し、リスクマネジメントの機能度を高めることもできる。」

上記報告書の中で注目したのは、横河電機の事例*5)である。それによれば:

「同社のキャプティブは、ダブリンに所在しており、資本金は80万米ドルである。保険料収入は約1億円で、税引後の利益は約12百万円という規模である。財物、賠償をはじめとして7種目を引き受けており、それぞれの種目で40%~90%の割合で出再している」としている。さらに、

「キャプティブ導入の効果は、①事故情報の事実に把握が可能となったこと、②情報の一元化により、その情報を関連会社を含めた業務工程の改善に反映し、ロスの削減ができたこと、③リスクサーベイを実施したことにより、業務プロセスの改善、施設の改善が図れたこと、④グループ全体の観点から危機管理意識が向上したことであり」としており、日本の物件はともかくとして、海外の関連企業の物件を当該キャプティブが取り扱いメリットを得ていることがわかる。

3. もう一つの日米比較

我々の研究グループは、端的にリスクマネジメントの日米比較を行うために「トヨタ自動車の有価証券報告書」と「General MotorsのForm10k」で「保険」に関する記載内容を比べてみた。

トヨタ自動車の有報*6)では、その事業リスク欄に「保険」の記載が無かった一方で、その大株主欄に3社、日本生命保険相互会社、三井住友海上火災保険株式会社、東京海上日動火災保険株式会社の保険会社が並んでいた。これらの保険会社にとってトヨタ自動車の株式を保有するのは、後述「政策株」と呼ばれる理由がある。

なお、トヨタ自動車の保有株式欄に「MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)」があり、歴史的経緯を見ると当該会社の前身保険会社の1社である千代田火災を買収している。有報には、「当社は、保険商品の開発等において連携するために、1959年に千代田火災海上保険株式会社へ出資を行なった。その後、大東京火災海上保険株式会社、三井住友海上火災保険株式会社などとの再編を経て、現在に至っている。当社では、クルマのコネクティッド技術を活用した保険サービスの共同開発など、『安全・安心なクルマ社会の実現』に向けた金融を中心とするモビリティサービス分野における事業関係の維持・発展のために同社株式を保有している」旨が記載され、一定の保険サービスを事業に取り込んでいることが示されている。

General Motorsはどうか?同社のForm10k*7)によれば、

子会社欄にキャプティブはもちろん各国に保険会社を所有していることが明記されている。例えば、Equip Insurance Holdings LLC、GM Financial Insurance Company、OnStar Property and Casualty Insurance Company他の記載があり、「OnStar保険は現在、50州すべてで利用可能である。この革新的なスタートアップ企業は、データと車両テクノロジーにおけるGMの専門知識を活用して、テクノロジーの進化に伴い、OnStar保険は従来のモデルを変革し、保険プロセスをより簡単に、よりスマートに、顧客に合わせてカスタマイズできるようにしている」と記載されている。

4. 政策株

我が国の損害保険行政では、戦後長きにわたり「護送船団方式」が行われ、同じ商品を同一の料率で引き受ける損害保険会社群が存在してきた。今日に至るも日本損害保険協会の会員は29社を数えるのみである。ちなみに、米国には3000を超える規模も専門分野も異なる損害保険会社が存在している*8)。

日本の保険会社の多くはいわゆる機関投資家でもあり、多くの事業法人の大株主として存在している。戦後我が国の伝統的企業においては、これら大株主を中心としたシンジケートと呼ばれる損保会社群が出資比率などに応じて同一条件で損害保険を引き受けてきていた。そこでは、保険商品の違いや保険料率の差による競争原理や、事業法人からの選択の余地も限られていたといえる。

このように保険会社が事業法人の大株主として存在することは政策株と呼ばれる。

金融庁*9)は2023年12月26日、企業向け保険料を事前調整したとして東京海上日動火災保険、損害保険ジャパン、三井住友海上火災保険、あいおいニッセイ同和損害保険の4社に保険業法に基づく業務改善命令を出した。この命令では、「業務の健全かつ適切な運営を確保すること」としているが、この問題の「当庁が考える真因及び今後の対応の必要性」の中に、「政策株式保有割合や本業への支援など、保険契約の条件以外の要素が少なからず影響する顧客企業との関係」などを挙げている。

世界最大のブローカーであるマーシュ社は既に日本に進出していたが、日本企業の政策株といった状況があり企業からの活用が進まなかった。

一方、キャプティブも基本的に自家保険であるから、リスクマネジメントと保険実務ができる人材がいないと運営できない。「再保険に出す必要がある」という判断を行うこともリスクマネジメントである。次章に示された「我が国企業の従事者の意識」から見て、ハードルは依然高そうである。

参考:米国損害保険協会(APCIA)は、合わせて米国損害保険(P&C)保険市場のほぼ60%を占めている。合併前、米国損害保険協会(PCI)の会員企業は1000社であったが、米国保険協会(AIA)の会員企業は350社であった。2つの保険協会を合わせた年間保険料は769兆6760億ドルを超えている。APCIAのほかに、米国の損害保険会社を代表する主要組織があと1つある。全米相互保険会社協会(NAMIC)には1500社の会員会社があり、年間3570億ドルの保険料を計上している。*8)

もともと保険は難しい数理計算を用いて成り立っており、素人にはわかりにくい商品である。したがって、保険を理解したりス

クマネジャーの存在が乏しい我が国企業にとっては火災保険ひとつとっても「保険商品の選択や自己負担額の設定」などの主体的な判断はしづらく、結果「保険会社の提案する包括型の保険に入る」という選択になりがちである。保険業法も企業の自由な運営を想定しておらず、現在でも「日本企業がキャプティブはおろか海外の損害保険会社と直接保険契約を締結できない」のが現状である。

3 独自のアンケート調査

そこで、我々研究グループは一般財団法人リスクマネジメント協会の協力で、2023年11月～12月に「『リスクマネジメント体制』と『損害保険の取り扱い』などに関する実態調査」を行った。その概要は以下のとおりである。

1. 調査の目的

この調査の目的は、わが国の企業などの組織で実施されている「リスクマネジメント体制」と「損害保険の取り扱い」などに関して実態を調査し、米国で行われているリスクマネジメントと損害保険の実務との差異を考察することにある。

2. 対照としたマーシュの統計

世界最大の保険ブローカーであるマーシュ社は「リスクファイナンスサーベイ：2017年版」*10)を公開しており、今回2017年時点での実態と2023年時点の実態の変化を比較するために、同社に依頼してその報告書を入手した。その概要は：

- ①リスク管理の取り組みを阻むもの：経営層からのリスク管理への取り組みは形式的になされているに過ぎず、リスク担当部門が期待するレベルと大きな乖離があることを示唆している。
- ②発生するであろう経営に与えるインパクトについての「予想最大損害額」および「自社のリスク許容額」まで算出し、把握している企業は非常に少ない。
- ③リスクの分析と調査：自社で許容額を算出した企業における算出方法は、社内シミュレーションが過半数を占め、外部に依頼しているケースは大手ほど少ない。
- ④欧米企業ではCROの指揮下に複数のリスクマネジャーからなるリスク管理部署を置き、かつ、社内各部門にもリスク管理責任者を任命し、部署間を横串にして効率的なリスク管理体制を確立している。
- ⑤日本企業の中には、リスク管理と保険の購買を（一般の商品購入と）同格に位置付けているケースもいまだにあり、自社のリスクを把握し最適な解決手法を講じる段階には至っていないケースも散見される。
- ⑥地震リスクについて、地震保険の加入を検討しているものの結論には至っていない、また検討する予定はないという回答も少なくない。
- ⑦自己資金で対応が可能、その他のリスク軽減策を優先する等の対策をとっている企業も一定数あるが、リスクの計量化まで実施している企業は、全体の12%に過ぎない。
- ⑧今後、各企業にとって、サプライチェーンの実体を正確に把握し、効果的な事業中断への対策を行い、さらに予想被害を最低限に抑えるために復旧費用や予想喪失利益等に耐え得るファイナンス対策も併せて検討していくことが肝要だ。

などとしている。

3. 回答者の属性など

我々のアンケート調査に対する有効回答数は66件で、その所属企業の規模は：

A) 大企業	27 (41%)
B) 中小企業	32 (48%)
C) 自由業・自営業など	5 (8%)

で、その職種は（兼務など複数回答可）：

A) 経理・財務部門	8 (12%)
B) 経営企画部門	6 (9%)
C) 人事・総務部門	8 (12%)
D) 事業部門	10 (15%)
E) 法務部門	3 (5%)
F) 監査部門	12 (18%)
G) リスクマネジメント部門	22 (33%)
H) その他	14 (21%)

である。

4. アンケート調査の結果

①予想最大損害額は算出しているか？（図表1）

「予想最大損害額を算出している」との回答は29%であり、「いいえ」は52%であった。2017年のMarshサーベイ時との有意な差はない。

②リスク洗い出さず「ノーハウがない」、「人材が不足している」（図表2）

「リスクの洗い出しをしているか」に対しては78%の回答者が「はい」と答えている。しかしながら「リスクマネジメントの取り組みに障害がないとはいえない」事情が次の回答項目から窺えた。

③リスクマネジメント取り組み上の障害（図表3）

リスクマネジメント取り組み推進上の障害（複数回答可）については「スキル・ノーハウがない」との回答が59%、「時間がない・人材が不足している」との回答は53%でいずれも高い数値を示している。2017年のMarshサーベイと比較すると、いずれの値も減少しているように見える。この数値をもって、2017年から2023年の間に「スキル・ノーハウがない」や「人材が不足している」が改善したとまでは言えないかもしれないが、少なくとも「必要性を感じない」は29%から6%へ有意に減少している。

④保険ブローカー・代理店からの助言は？（図表4）

リスクの洗い出しに関しての助言については、「保険ブローカー・代理店に依頼」しているが11%であり（複数回答可）、2017年の2%から増加していることを示唆している。ただ、29%の回答者は「担当部署に任せている」と回答しており、かなりの数の企業で「部分最適にとどまっている」ことが示されている。

⑤損害保険の担当は「総務部門」が多い（図表5）

リスクについて総合的に把握しているのは「リスクマネジメント部門」が多い（24%）のに対して、損害保険の担当は「人事・総務部門」が33%と、かなりの部分を占めていることが示された。

⑥回答者の担当（図表6）

回答者のリスクマネジメントと保険についての関与に関しては、興味深い結果が示された。41%の回答者が「リスクマネジメントを担当している」としており、さらに17%の回答者が

「リスクマネジメントと保険の両方を担当している」と回答している。この数値は、回答者母集団であるリスクマネジメント協会会員の特殊性に帰するのかもしれないが、あるべき方向性を示していると考えられる。

⑦ビジネスの「金融リスク」はどのように対応しているか？

「ビジネスに関わる金融リスクへの対応」については、「わからない」との回答が最も多く24件（36%）であった。

⑧地震に対するリスク対応（図表7）

地震に対するリスク対応（複数回答可）は「地震保険」（47%）と「保有資産で対応」（30%）が半々であった。2017年との変化については、「今後の検討課題」が36%から18%に減少し、「地震保険」と「保有資産で対応」がいずれも増加している。

4 日米の保険「環境」についての考察

1. リスク回避的な日本の企業

前章に見られた日本企業の損害保険に対する画一的ともいえる対応の背景には、他の要因もあるようだ。

野間によれば*11)「日本企業は多額の現金を保有しており、現金を投資や株主還元を使用しないという意味において、リスク回避的であることが確認されている。Pinkowitz, Stulz and Williamson (2006) は、各国の上場企業の現金保有について国際的な調査を行った。」「1988年から1998年における35か国の中で日本企業の現金保有が最も高いことを示している。総資産に占める現金の比率が日本企業では16%に達しているのに対して、アメリカ企業では4.4%、イギリス企業は6.2%、ドイツ企業では5.6%にしか過ぎない」と述べている。

なぜ、日本企業はリスク回避的なのかについても触れている。例えば、「各国の債権者保護制度が企業のリスクテイクに影響を与えているという、Acharya, Amihud and Litov (2011) による論理が有益だ。すなわち、企業の倒産時点で債権者が強く保護されている国では、企業はリスクテイクに消極的になるという主張である。日本の債権者保護制度で特徴的なのは、企業年金の受益権をめぐる債権者保護である。」

具体例でいえば、「日本航空グループの会社更生手続きでは金融機関の債権よりも企業年金の受益権が保護された。金融機関は5215億円の一般更生債権を放棄し、債権放棄割合は87.5%であった。一方、企業年金については加入者である現役社員については約5割、受給権者である退職した元社員については約3割、全体では4割の減額にとどまった。日本航空グループの事例で明らかのように、日本では企業破綻時に企業年金の処理に対して多方面からの議論が行われる。一方、アメリカではそうした議論は容易に破綻手続きに入る。」

もとよりリスクマネジメントはリスクを取るために企業が活用する経営手法である。もし我が国企業がリスク回避的であるとすれば、リスクマネジメントの出る幕は限られているのかもしれない。

2. 医療と健康保険

医療にかかわる保険の状況でも日米比較をしてみたい。

JETRO・NYの報告書*12)によれば：

「米国の医療保険制度は日本の国民健康保険制度とは大きく異なるため、複雑で分かりにくいと指摘されることが多い。日本では

国民全員が公的医療保険である国民皆保険制度に加入しているが、米国では公的医療保険制度は、65歳以上の高齢者および障害者を対象とするメディケアと、低所得者を対象とするメディケイドの2種類のみが存在する。これらの制度の対象外となる者は、民間医療保険への加入を検討する必要がある。実態上大部分の人は民間医療保険を主に利用している。」

「民間医療保険の加入条件や内容はプランによって異なる。雇用主が提供する保険の場合、中小企業よりも大企業が提供する医療保険の方が良い内容である場合が多い。これには、優秀な人材を獲得・定着させるために福利厚生制度として医療保険を充実させている背景がある。また、2015年に定められた医療保険制度改革法（通称「オバマケア」）によって、従業員が50人以上在籍する企業には医療保険の提供が義務付けられたため、保険加入者のほとんどが企業を通じて保険プランに加入している。企業が提供する保険に加入する場合は、企業側が保険料の一定割合を負担する場合がほとんどであるため、個人で加入するよりも費用負担が少なくなる。一方で、企業を通じて医療保険に加入する場合は、企業が用意したプランや内容以外は選択できない。企業によって選択肢が全くない場合もあれば、通常プランに加えてさらに充実した内容のプランを用意している場合もある。」

「2020年の米国の医療保険料の年間平均は、単身プラン（Single Coverage）は前年から4%上昇して7,470ドル、家族プラン（Family Coverage）も前年から4%上昇して21,342ドルとなっている。」

後者の場合、年間保険料は日本円に換算してなんと3百万円を超える。日本で政府管掌の「政府が3割超も負担している」健康保険の恩典に浴している我々には高額の保険料である。さらに、

「学術雑誌 American Journal of Public Health によると、2019年の自己破産の要因の66.5%が高額な医療費によるものであった。この要因としては、医療保険に加入していたとしても自己負担額が高いこと、失業によって医療費を支払えなくなること、保険対象外の怪我や病気に見舞われることなどがある」としている。

5 むすび

前章で見た通り、我が国の健康保険制度は独特であり、それによる恩恵も大きい。この話は健康保険のみにとどまらない。国民は厚生年金も労災保険も国の制度の恩恵をどっぷり受けて、米国に比べて企業が損害保険にたよる部分が少ない。社会保険などの保険実務が企業では人事・総務部門であることも、損害保険がその延長線上に扱われている理由なのかもしれない。

リスクマネジメント推進上の障害について、我々のアンケート調査では「スキル・ノウハウがない」との回答が59%、「時間がない・人材が不足している」との回答は53%（複数回答可）でいずれも高い数値を示している。人がすぐには育つことは期待できないので、米国で活用されている「ブローカーや知見のある総合代理店を利用しながら人材育成をする」ことも取りうる選択肢である。

個人の意識面ではまだまだ課題が多い。米国で税務申告は個人が行う一方、我が国で給与所得者の税金が源泉徴収されていることで「当事者意識」は薄い。同様に、政府管掌の「健康保険」が所与として存在することで、その驚くべき恩典にはほとんど意識

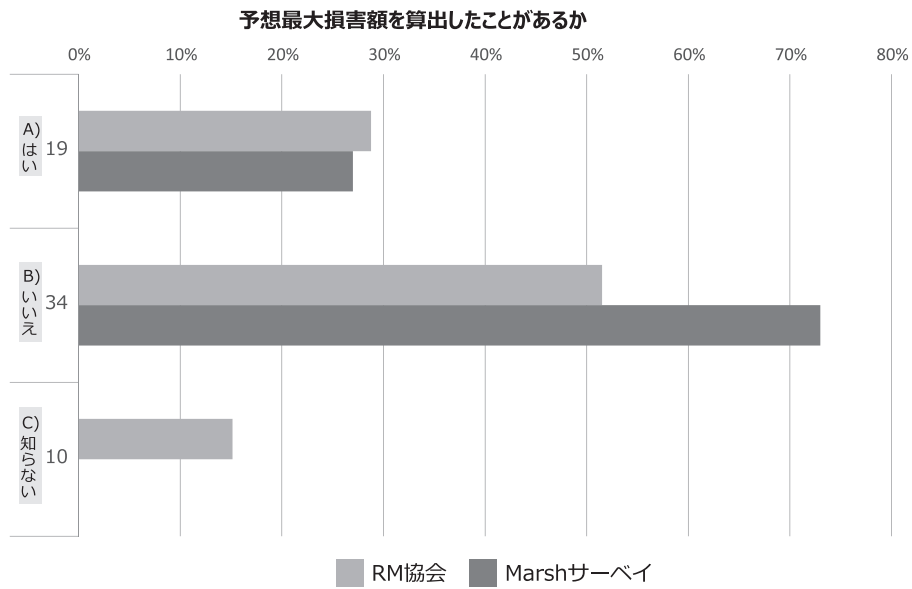
していない。かように損害保険に対する個人の当事者意識も薄いと考えられる。国民皆保険はドイツ・フランス以外では海外諸国ではほとんど見あたらない。米国で医療健康保険も企業単位で運営していることが、JETROの資料が示している。これら日本の企業に働く従業員や企業経営者の意識が、企業の損害保険についてコストとベネフィットの兼ね合いからの判断を遠ざけているのかもしれない。

その結果、日本では「損害保険料コスト」はコストセンターである総務部門が担当することが多く、一方「修理ベネフィット」は事業部門にもたらされることから、損害保険に関して総務部門・事業部門のいずれも「コスト・ベネフィットについて総合的な判断」を下す立場にない。さらには、ほとんどの企業で「全社的なトータルリスクを総合的に調整する」権限をもったCROが置かれていないと考察される。

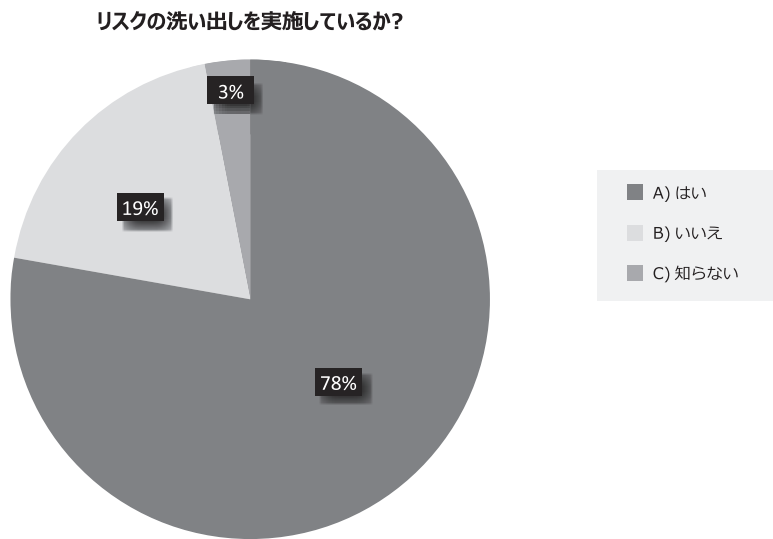
【参考文献】

- * 1) 鈴木ら、「リスクマネジメントの日米比較～保険からの一考察」
2023/07/13 2023 年度論文集
https://www.arm.or.jp/pdf/resource/ronbun/2023/2023-029_035.pdf
- * 2) J. David Cummins, Neil A. Doherty, "The Economics of Insurance Intermediaries," 2006 (和訳：鈴木英夫)
- * 3) Barry Weissman, "The Outlook for Insurance Captives in 2024," Risk Management Magazine, November 28, 2023 (和訳：鈴木英夫)
- * 4) 前田祐治「日本企業のリスクマネジメントは米国と何が違うのか？」
2019 年
- * 5) 経済産業省「リスクファイナンス報告書」、2006 年 3 月
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/jinzai04.pdf
- * 6) トヨタ自動車「有価証券報告書」、2023 年 3 月期
https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/securities-report/archives/archives_2023_03.pdf
- * 7) General Motors, SEC Filing Details Form10k, January 2024 (和訳：鈴木英夫)
<https://investor.gm.com/sec-filings/sec-filing/10-k/0001467858-24-000031>
- * 8) Alicia Tuovila, "American Insurance Association (AIA): What It Was and How It Worked" Investopedia (和訳：鈴木英夫)
<https://www.investopedia.com/terms/a/american-insurance-association-aia.asp>
- * 9) 金融庁「大手損害保険会社に対する行政処分について」2023 年 12 月 26 日
- * 10) Marsh「リスクファイナンスサーベイ分析レポート 2017 年版」、
2017 年 7 月
- * 11) 野間 幹晴、「なぜ、日本企業はリスク回避的なのか？」2021 年 7 月
1 日一橋大学 WebMagazine
- * 12) JETRO NY 事務所、「米国における医療保険制度の概要」2021 年 6 月

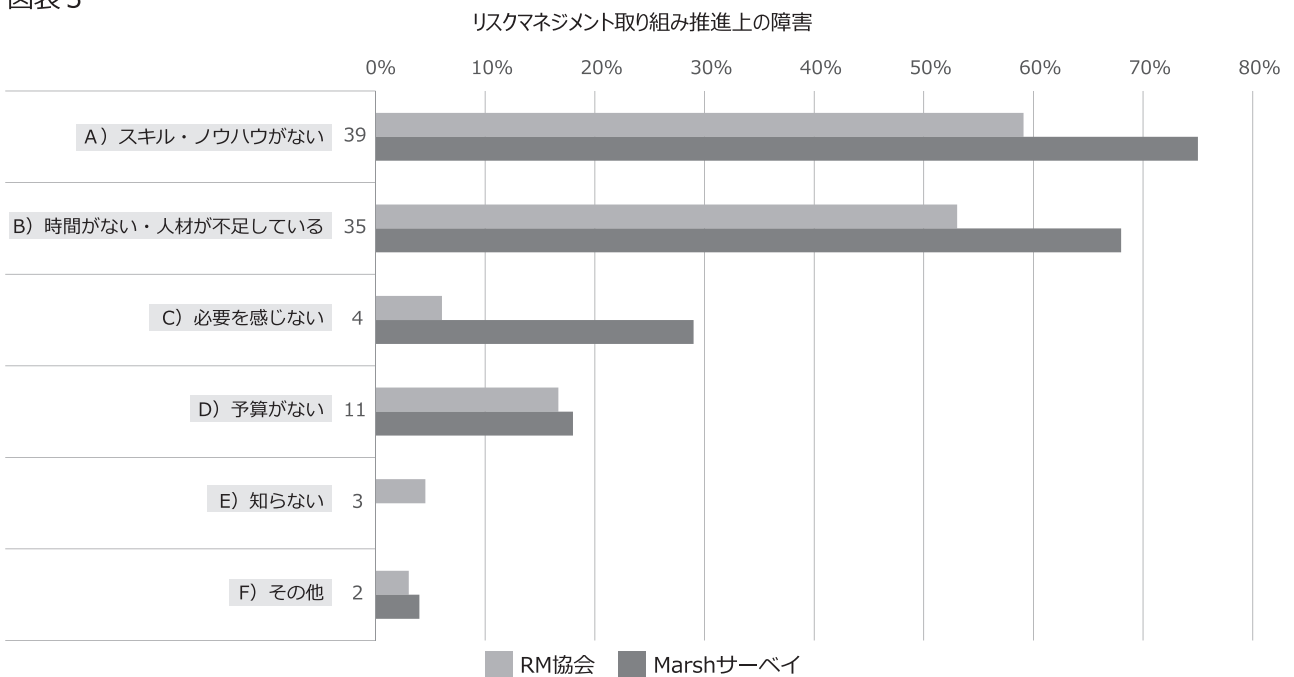
図表 1



図表 2

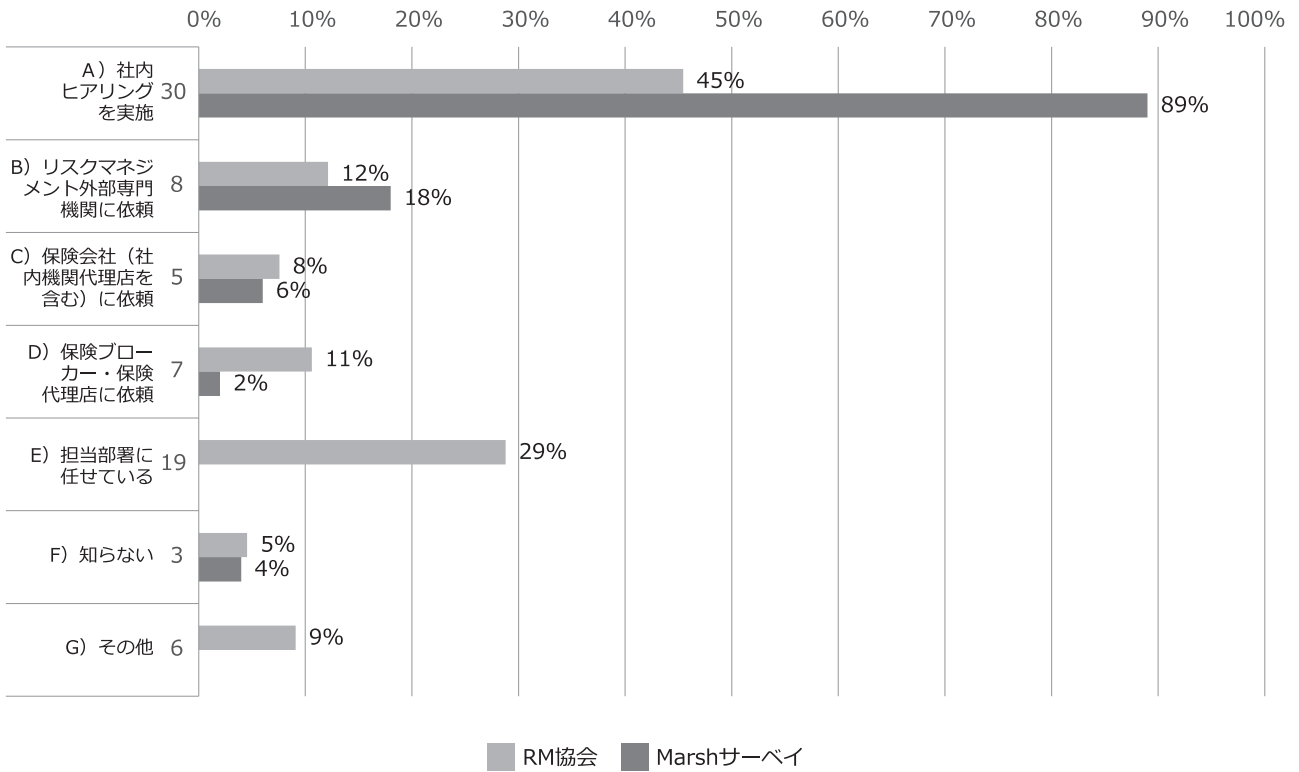


図表 3



図表 4

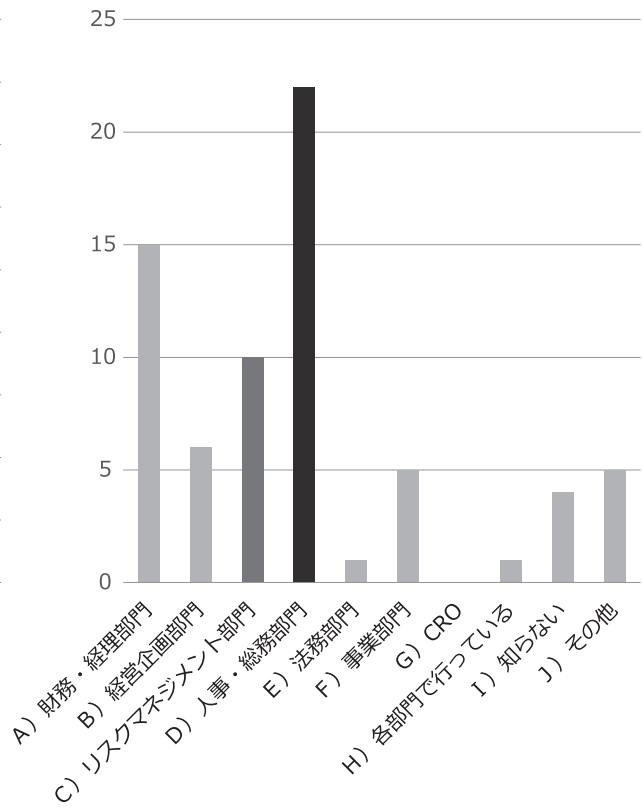
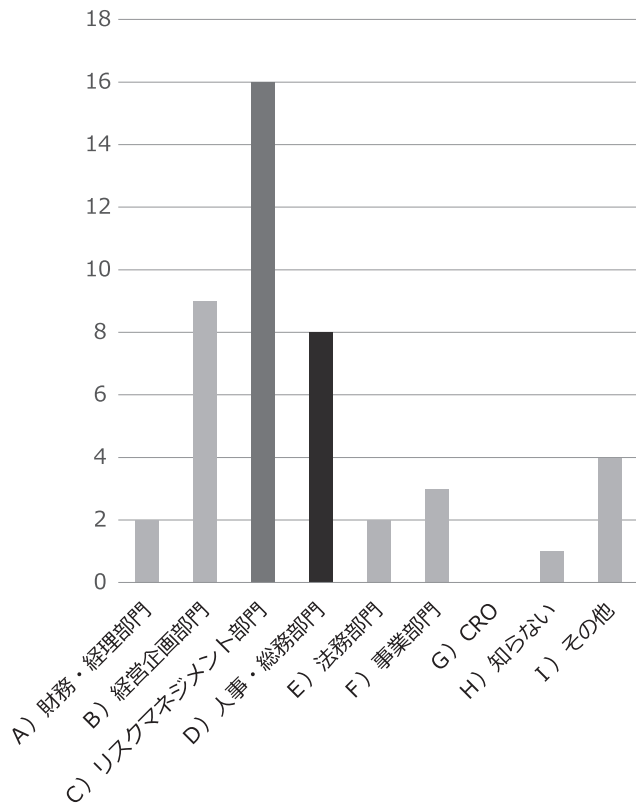
リスク洗い出しについての助言



図表 5

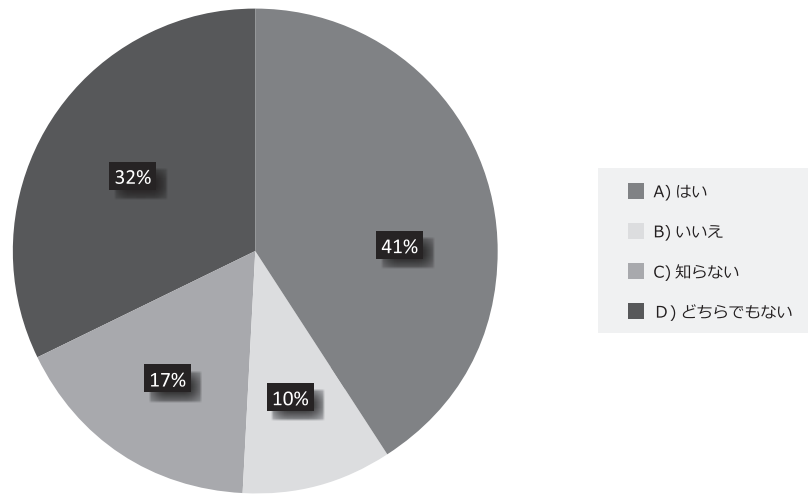
総合的に把握・コントロールしている部署

損害保険の担当部署



図表 6

回答者のリスクマネジメント／保険の担当



図表 7

地震に対する現在のリスクファイナンス対策

