

2025年6月5日開催
オンラインセミナー「グローバルリスクの潮流 第1回 巨大自然災害 × サプライチェーン」
ご質問への回答

標記オンラインセミナー（主催マーシュジャパン株式会社／マーシュブローカージャパン株式会社）にて、ご参加者の皆様よりいただいたご質問への回答をまとめましたので、ご参照ください。なお、ご質問への回答につきましては、内容を精査のうえ、現時点で共有可能なものに限定してご案内しております。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。より詳しい説明をご希望の場合、以下までご連絡ください。個別のミーティングを設営いたします。

jp.info@marsh.com

質問 1.

リスクマネージャーに求められる知見として、単純に保険だけではなく、コーポレートファイナンス分野の理解を前提に、TCOR/ECOR の検証がますます必要になると感じています。リスク保有と移転の考え方について、いくつかご紹介を頂きますと幸いです。

回答

ファイナンスの観点で保有と移転を判断する際には、リスクとリターンを見極めた上で意思決定することが重要です。近年、弊社クライアントにおいては、次のステップで検討を進める企業が増えています。

1. ファイナンス上のリスクとは即ちボラティリティ（想定からのブレ幅）ですが、ボラティリティを全額リスクと捉えず、リスク許容額（自社の許諾可能なボラティリティ）をものさしに、どの程度のボラティリティが自社にとってリスクといえるか判断する
2. 保有額を引上げるほど保険料が小さくなるのは明白であるため、リスクを定量化した上でリスクコスト（保険料含めたリスクに対するコスト総額、TCoR/ECoR）が、保有と移転のバランスを変更することで如何に変動するかを見極める
3. 明らかにしたリスクとリターンの関係性をもとに、リターンを求めてどの程度 リスクを取るのか、経営者のリスク選好を問うて、自社に適切な保有額を決定する（逆説的に言えば、コストをかけてでもいくら移転するのか判断する）

質問 2.

大企業の自家保有が増加する状況を踏まえて、保険ブローカーとして規制当局とも協議を重ねているものと思いますが、今後どのようなソリューションが打ち出されていくのでしょうか。

回答

大企業（上場企業）の自家保有が増加する状況は、本セミナーで柳瀬先生が講演された際に使用された資料“【リスク保有】—日本の上場企業の現金保有”のデータから読み取られたと思います。記載の通り、現金保有はリーマンショックやサブプライムローンの破綻など、金融メカニズムが一時的に崩壊したところから毎年増加傾向にあります。ただし、現金保有は必ずしもリスクを自家保有するとはイコールではないことを考えなければなりません。現金保有は単に将来的に発生するリスクに備えるための自家保有ばかりでなく、設備投資や人件費などにも充てられます。保険設計の中ではっきりと自家保有（免責金額）が設定されていれば、リスクを自家保有していますが、内部留保・現金保有だけでは完全ではありません。自家保有することで、どの程度の保険コストが軽減できるのかをシミュレーションしてみることは一考に値します。コストをしっかりと見極めることが肝要であり、規制当局は最近、プロテクションギャップを大きな課題として企業に対しても保険の有効活用を促しています。特に巨大自然災害などが発生した場合、十分な保険手配がされていなければ思わぬ出費をせざるを得ず、肝心なことは斯様なリスクが発生した際の予想最大損害核を事前に算定しておき、自家保有を含めた保険プログラムを組成することです。

質問 3.

リスクの保有と移転に関連して、資本コストとの比較で検討されるケースが多いと認識しています。この考え方について、他企業様でのお取り組みをいくつか共有頂ければ幸いです。

回答

資本コストを考慮した上で保有と移転を検討するニーズは高まっています。その要因の 一つに、保険会社がリスクに見合った保険料の算定として、想定損害額のみならず、その想定がぶれることに対する保険会社の資本コストをリスクマージンとして保険料に織り込む方針を打ち出している点が挙げられます。

ここで重要なのは、保険会社の資本コスト率が 7%（国内大手損保の IR 資料より）と、一般的な事業会社が求められる株主資本コスト率 8%より低廉であるという点です。即ち、リスクを移転して保険会社の安い資本や付加保険料（保険会社利潤等）を払ってでも活用すべきなのか、リスクを保有して自社の資本を用いるべきなのかを見極めるニーズが、資本効率向上の要求が高まる中で増していると考えます。

弊社で用いるリスクコスト指標の ECoR は、上記の考え方に沿って資本効率の観点で保有と移転の経済合理性を評価するものですが、様々な企業でこのような考え方が受け入れられ、ECoR を用いた意思決定が採用されております。特に自社の資本コスト率が高い企業は、ECoR の検証結果をもとに保険会社の安い資本をあえて積極的に使う（すなわち移転する）のも選択肢の一つです。

質問 4.

海外再保険マーケットへのアクセスや交渉などは、ブローカー様の協力で行っているのでしょうか？（具体的にはどのようなプロセスで進められているのでしょうか）また、キャプティブ活用との相関性はありますか？

回答

セミナー中にも少し触れましたが、企業が海外の再保険マーケットへアクセスする際には、保険ブローカーが「ロードショー」を設定し、それに参加するという方法が最も一般的です。ロードショーはロンドンやシンガポールといった都市において主要な再保険マーケットのアンダーライターを集め、リスクやリスクマネジメントに関するプレゼンテーションを行うものです。近年はオンラインで開催されることも多くなりました。

アンダーライターの目線では、ロードショーに参加することで当該企業のリスクやリスクマネジメント方針に対する理解が深まり、より積極的な引受の判断につながる場合があります。企業の目線では、過去に事故による保険金支払いを受けた場合でも、再発防止策等を直接アンダーライターに説明する機会を得ることで、影響の最小化を図ることができます。

料率やカバー内容等の引受条件に関するアンダーライターとの交渉は、企業から委託を受けた保険ブローカーが行います。キャプティブを活用する場合は、キャプティブに移転されたリスクをキャプティブが保有する方法と、キャプティブに移転されたリスクの一部をさらに再保険（厳密には再再保険）に移転する方法があります。リスクの移転先として再保険マーケットを活用する場合には、再保険会社との条件交渉が重要となります。

質問 5.

日本国内における拠点リスク分散を検討するにあたって、エリア別の分散リスクとして参考にできるデータや資料はございますか？（そういったシミュレーションができるツールなどはあるのでしょうか）

回答

柳瀬先生がご講演された際に使われた資料の“【内部リスク分散】各都道府県の事業拠点シェアは、製造業の主要な事業拠点が大都市圏（太平洋工業ベルト地帯）に集中・集積しているのが読み取れます。分散リスクとして参考にな

るものとして、経済産業省が発表している「経済安全保障上の課題への対応（民間ベストプラクティス集）—第2.0版—」や、[2025年版ものづくり白書（ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告）](#)（METI/経済産業省）が挙げられます。2022年5月に経済安全保障推進法が制定され、製品・部品の安定確保・供給が企業の課題となり、サプライチェーンの強靱化が謳われています。

質問 6.

PARIMAでの活動を通して感じられる、企業のリスクマネジメント、リスクマネージャーの取り組みが進んでいると思われる国(アジア圏で)どこでしょうか？日本は進んでいる方でしょうか？

回答

印象はとしては以下の通りです。東南アジア諸国は、欧米の保険会社、ブローカーが主導して保険マーケットを作ってきた経緯があり、欧米的な保険リスクマネジメントが浸透しているように思います。

その筆頭が、ロイズ市場があるシンガポールで、パリマの本部も設置されています。シンガポール以外の東南アジア諸国は、まだまだ発展途上ですが、いずれキャッチアップしてくるだろうと思います。一方日中韓など東アジアは、自国の保険会社、ブローカーが中心に、どちらかというと保護主義的な保険行政のもと保険マーケットを形成してきましたので、欧米的な保険リスクマネジメントは、東南アジア程浸透していないように感じます。

ただし、日本は保険マーケットが急速に変わりつつありますし、PARIMA会員数はアジアで1番の国であり企業の関心も高いと思われ、一気にアジアのリーダー国になりうる可能性があると思います。

質問 7.

リスクマネージャーの専門性/資格とありますが、具体的にどのような資格などを想定されてますでしょうか？

回答

米国の制度のように、①実務経験と②専門知識を要件とする資格で、リスクマネージャー（企業）、保険仲介者（代理店・ブローカー）、保険会社（企業保険担当者）が「共通」の知識・経験として活用できるものが良いのではと思っています。これにより、人材の流動化も促進されるかもしれません。できれば金融庁などが管掌する公的資格が良いのですが、民間資格の場合、どこが管掌するのか難しい問題が残ります。

質問 8.

ロードショーにおける再保険者の招集は実務的にどのようにされるのでしょうか？

回答

ロードショーにおける再保険者の招集は、企業から委託を受けた保険ブローカーが、その経験に基づき、当該企業の保険プログラムに引受アパタイトのありそうなアンダーライター達に声を掛けるというプロセスで進めるのが一般的です。ロンドンやシンガポールにおいて保険ブローカーの会議室に集まってもらうことが多いと言えますが、保険プログラムの内容により、再保険プログラムのリーダーとなれる再保険者の数が限定される場合には、これらのアンダーライターと個別にミーティングを設定することもあります。ロードショーにつきましては上記の質問 4 の回答も併せてご参照ください。

質問 9.

リスク改善について、特に大きなリスクに対するアクションとしてスプリンクラーの設置等、設備投資としての側面もあるかと思います。特に事故が起きてない事業所に対して、この投資はどのように判断されますか？

回答

スプリンクラーをはじめとする自動消火設備の導入には大きな投資が必要となりますので、時として非常に難しい投資判断が求められます。また、この様な設備投資により、保険料が削減されることがありますが、削減される保険料で投資を回収することは極めて難しいことが多いといえます。その為、設備投資により軽減する財物・利益喪失リスクの量（PML、予測最大損害額の減少額等）や火災等の事故を発生させた場合に財物・利益喪失リスク以外に付随して発生するリスク（レピュテーションの失墜やブランドに与えるダメージ等）を総合的に勘案して判断する必要があります。

質問 10.

貴重なご講演ありがとうございます。大規模な企業においてリスクマネジメントの高度化が進んできているとお話でしたが、コストをかけにくい中堅・中小企業において、リスクマネジメントの高度化を推進するために必要なことはどのようなことでしょうか。

回答

大企業においてリスクマネジメントの高度化が進んでいるのご指摘ですが、まだ限られた数の企業が取り組んでいるに過ぎず、日本においてリスクマネジメント体制が確立され、リスクマネジメントが企業に内製化されているとは言い難い状況です。コストをかけにくい中堅・中小企業にとっては更にリスクマネジメントの導入は難しい課題と考えられます。

まず中小・中堅企業として取り掛かる最初のステップは、どの程度のリスクが自社に内在・顕在化しているかを洗い出す必要があります。リスクの総量がわかりませんと次のステップであるリスク対策を講じることもできません。洗い出されるリスクはすべてを正確に軽量化する必要はありません。自社としてリスクの程度を大中小に区分けて、それぞれのセグメントにどのようなリスクが点在しているかを把握することが肝要であり、それぞれのリスクが現状、保険に転嫁されているのかリスク軽減策が施されているのかを検証することが次のステップになりますが、詳細につきましてはマーシュに直接お問い合わせいただければ個別にご相談させていただきます。

【お問合せ】

マーシュジャパン株式会社 セミナー事務局

jp.info@marsh.com

本書（当社が行った提言、分析または助言がある場合はこれらを含み、以下総称して、「当社の分析等」といいます）は、個別の状況に対する助言として理解されることを意図するものではなく、またそのように依拠されるべきものでもありません。本書に記載の情報は、当社が信頼に足ると考える情報源に基づくものでありますが、正確性について当社は何らの表明または保証をするものではありません。当社は、当社の分析等を最新のものに更新する義務を有せず、本書をお読みの方または他の第三者に対して、本書に記載のいかなる事項についても何らの責任も負いません。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、本書をお読みの方が各自で専門家・アドバイザーに照会頂く必要があります。当社の分析等における数理的モデル、分析または予測は、それぞれ固有の不確実性を有しており、基礎となる仮定、条件、情報または要因が不正確、不完全または不確定である場合、当社の分析等は相当の影響を受ける可能性があります。当社は、保険約款の適用または保険会社（再保険会社を含む）の財政状態もしくは支払余力について何らの表明や保証をするものでもなく、また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。当社の助言または推奨の有無にかかわらず、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、最終的には保険契約者の責任においてなされるものであり、当該保険契約者が特定の状況および財政状態に適した補償内容を定める必要があります。

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 © 2025 Marsh LLC/Marsh Japan Inc./Marsh Broker Japan Inc. All rights reserved.