

企業を取り巻くリスクの環境変化と その対応について

MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES LTD.
Risk Manager
増山 啓



はじめに

事業活動を行うあらゆる企業は社会課題解決等、存在意義を満たす為、株主からの負託を受けた資本を使ってリスクを取って事業を営み、利益を還元し、成長していくという重要な役割を担っています。逆に言えば、リスクを取らなければ利益も得られぬという事であり、事業活動を取り巻くリスクの洗い出し、評価、対処、残余リスクの保有と移転を意思決定するというリスクマネジメントプロセスは、企業の経営サイクルそのものであるとも言えると思います。

企業の事業活動を取り巻くリスクは非常に多岐に渡っています。「リスク」について経営目標の達成を阻害する要因であると定義すれば、経営判断に関するリスク、人的資本に関するリスク、技術や法規制に関するリスク、財務やマーケットに関するリスク、地政学に関するリスク、事業遂行に関するリスクなど、数多くのリスクを挙げることが出来ます。そしてこれらのリスクは常に一定であるわけではなく、時代や環境によってリスクそのものが増加・減少することや、テクノロジーの進化により新たなリスクが出現・消滅することもあり、動的に変化しています。例えば、気候変動に伴う自然災害の激甚化、IT機器の重要性の高まりとサイバーリスクの出現などがこれにあたります。

経営目標の達成を阻害するリスクのうち、一部偶然外来な事故に伴うもので、同種類別のリスクが独立で多数存在するものについては、いわゆる大数の法則を用いた損害保険によるリスクヘッジ手段を選

択することで、リスクの分散効果享受出来ます。つまり、保険付保を通じて保険会社の外部資本でリスクを保有することを通じ、それぞれの企業が自らの自己資本でリスク保有をするよりも、効率的かつ効果的なリスク保有を行うことを可能とするものです。逆に言えば、同種類ではない特殊なリスク（例えば製品の開発リスクや品質リスク等）、同種類別リスクであるが独立しておらず集積するもの（例えば地震リスク等）は、リスクの分散効果が働きにくく、損害保険によるヘッジの効果は低下するため、各企業は基本的には自己資本での保有を中心に検討する事になります。

古くから多くの企業において代表的に付保されてきた保険として、①自ら所有する財産の財物損壊に対する保険（財物保険）や②偶然外来な事故に伴う第三者に対する賠償責任に対する保険（賠償責任保険）が手配されてきましたが、昨今企業の付保する保険のマーケットに大きな変化の兆しが見られ、これまでと同様に保険手配を行えば良いということではなく、今後は各企業において、これまで保険ヘッジをされていたリスクを含めて、よりリスク移転と保有を見極めていく時代となってくるものと考えます。

企業保険マーケットを取り巻く環境

損害保険は多数の法則に基づき、過去に発生した事故統計をベースとして、将来の保険事故発生を予測し、各被保険者のリスクの高低を反映して保険条件や保険料を設定していきます。当然ながら事故統計の正確性が高まるほど統計的な信頼性は高まることとなりますが、過去と未来が同じリスク環境であることが基本的な前提となっています。

しかしながら、IPCCのレポートなどにも指摘されている通り、気候変動の影響が懸念される自然災害の激甚化については過去と現在そして将来が不連続である可能性が高く、特に大気中の水分量が増加することに伴う洪水や土砂崩れといった水関連の災害については、局地的な極端現象の増加が顕著となってきており、こうした災害が人の住むエリア（Exposureの存在するエリア）で発生することにより、毎年のように世界のどこかで大きな人的・物的被害が出ています。図1はスイス再保険の発行する自然災害による保険事故の推移に関するグラフですが、気候変動の影響を受ける気象災害（台風や洪水

等）が近年大きく増加してきていることが読み取れます。

また、北米における賠償責任のリスクも大きく変化しています。古くから北米の賠償責任リスクについては陪審員制度、懲罰的賠償責任など他の地域に比べて高いことが知られており、歴史的には図2の通り1970年代からPL訴訟の多発、環境・アスベスト訴訟、集団訴訟（クラスアクション）増加と度々リスクの増加がみられました。昨今では物価上昇を上回る保険損害の増加（ソーシャルインフレーション）、訴訟を支援するファンドの台頭などを背景として高額賠償（Nuclear Verdict と呼ばれる\$10M以上の評決）が増加していることが指摘されています。

こうした環境を踏まえ、リスクの引き受け手である保険会社も、引受姿勢に変化が見られます。リスクが想定よりも高い場合には、保険会社として①保険料を引き上げる、②保険条件を狭める、③引受シェアを引き下げるといった対応が取られますが、将来のリスク上昇あるいは変動の大きさ（ボラティリティ）が不透明である場合には、保険会社としては③引受シェアの引き下げによってポートフォリオ

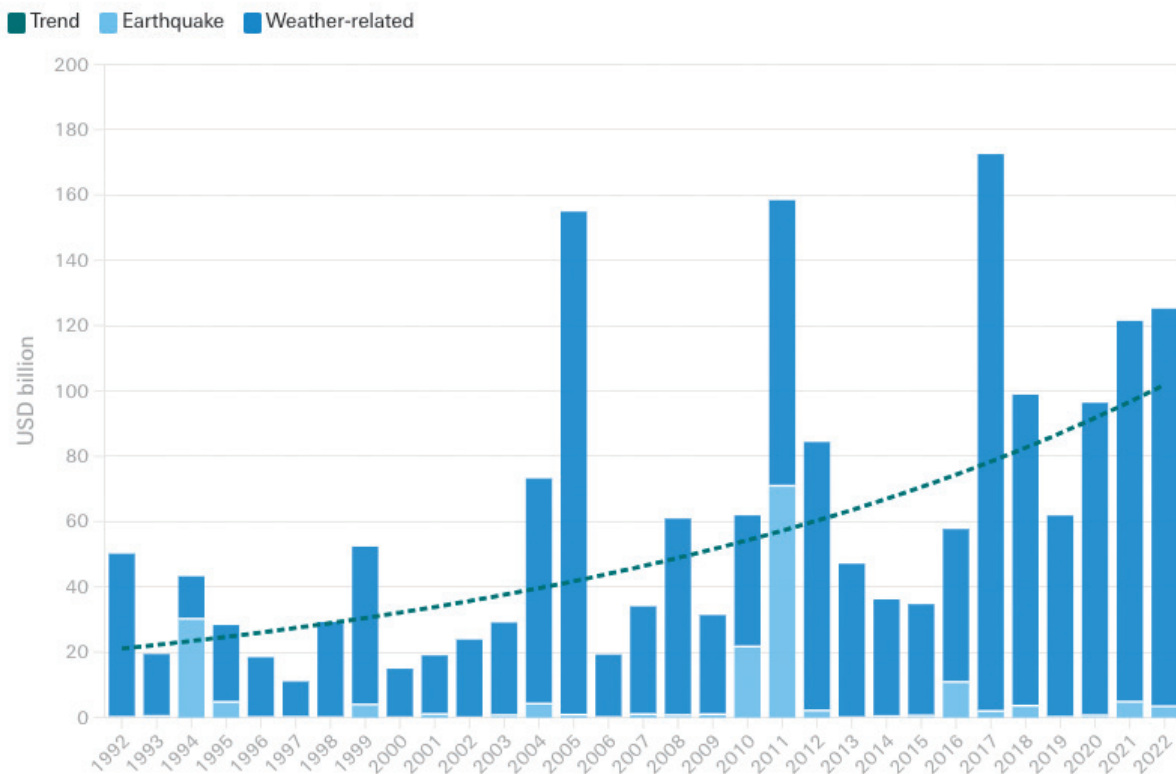


図1 自然災害による保険事故金額推移¹

への影響を小さくする対応が一般的であり、実際に保険購買側における引受シェアの引き下げをトリガーとなっているとみられる引受キャパシティ不足がみられます。図3は2024年5月に開催された損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議において、慶應義塾大学の柳瀬教授の実施された日本企業の保険リスクマネジメントに関する実態調査の結果が発表されており、特に売上高5,000億

円超の大企業において、財物保険のキャパシティ不足が顕著である旨報告されました。

各企業に求められる対応

不測の事故発生に伴う損害の発生について、損害保険を活用してきた企業にとって、これまでは特に大きな苦勞を伴わず必要とする保険カバーを調達するこ

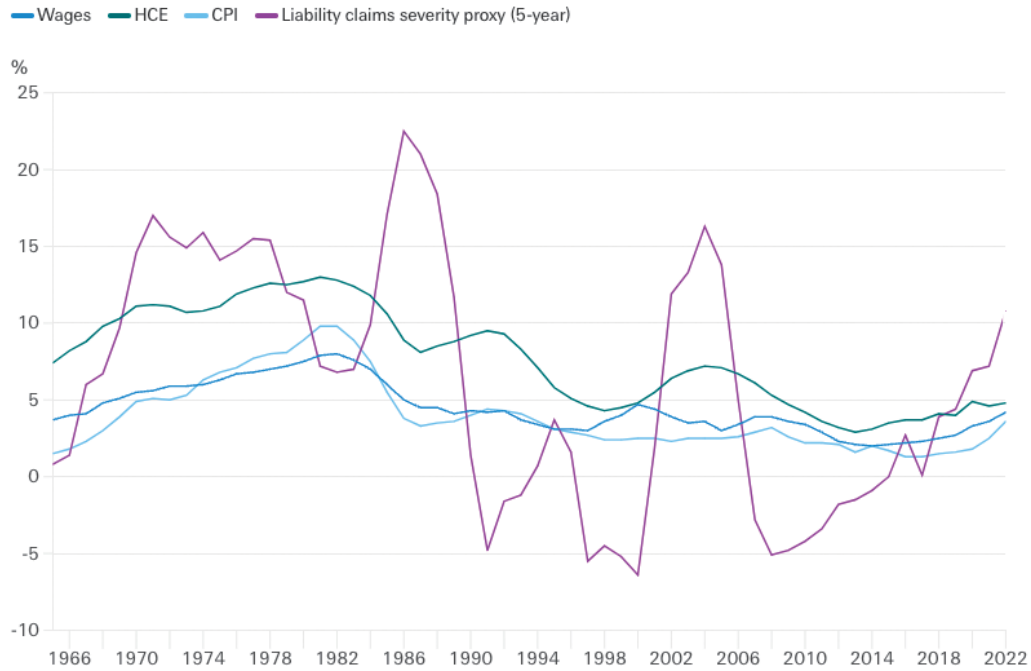


図2 北米の賠償責任リスクの推移²

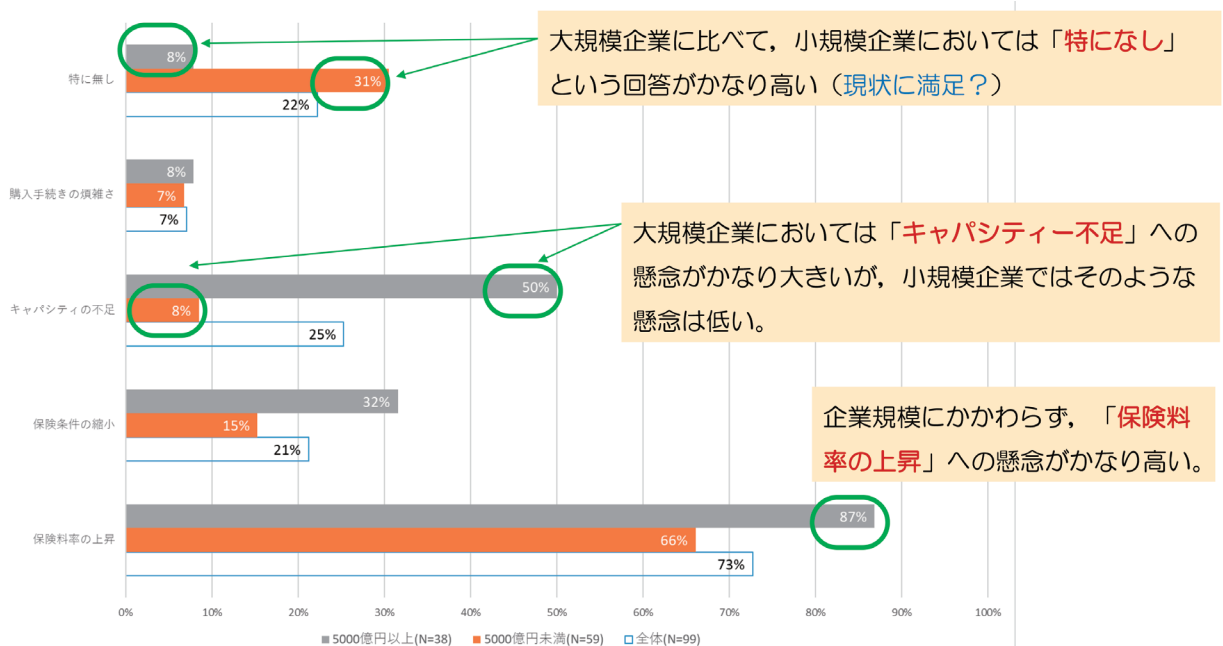


図3 日本企業の保険リスクマネジメントに関する実態調査〔財物保険〕保険購買に際して現在、困っている点³

とが出来ていたものと思われませんが、今後は調達が困難になる可能性があります。保険会社1社あたりの引受可能額が減少していくため、これまでよりも多くの保険会社のキャパシティが必要となり、国内保険会社だけで必要なキャパシティが集まらない場合には海外の再保険会社のキャパシティを活用しなければならない会社も増加していくと思われま

す。各企業においては、付保対象とするリスクの洗い出し、評価、回避・低減、残余リスクに対する保険手配といったリスクマネジメントのプロセスを自ら主体的に行っていく必要があります。また、引受を行う保険会社や保険仲介を行う代理店やブローカーとも連携し、各保険会社のリスクアペタイト（どのようなリスクをどのくらい引受したいか、逆に引受けたくないか）を良く知った上で、自家保有とリスク移転を組み合わせた保険プログラムを保険契約者が自ら主体的に設計していくことが求められます。

前述の損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議においては、6月に発行された最終報告書にて次のように述べられています。

「近年、株主構成や事業リスクが多様化するなど、日本企業を取り巻く経営環境が大きく変化する中で、企業による主体的なリスクマネジメントの重要性が高まっている。しかしながら、こうした環境変化が進む中であっても、日本企業におけるリスクマネジメントの取組みは漸進的な変化にとどまっていたとの指摘もある。企業においては、こうした指摘も踏まえ、自らのリスクマネジメントに係る取組みを強化していく必要がある。」

企業の事業活動を取り巻くリスクそのものが変化し、リスクの引き受け手である保険マーケットも変化をしていく中、企業の持続的な成長のため、これまで以上に各企業における自助努力が求められる時代となってきたと言えると思います。

<訳注>

- 1 <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2023-01/5-charts-losses-natural-catastrophes.html>
- 2 <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/Economic-Insights/us-liability-claims.html>
- 3 <https://www.fsa.go.jp/singi/sonpo/siryou/20240524/siryou2.pdf>

執筆者氏名

増山 啓 (ますやま けい)

経歴

慶應義塾大学理工学部卒業後2000年に東京海上火災保険（現東京海上日動火災保険）に入社、国内大手電機・自動車メーカー等の企業保険営業を担当したのち、気候変動と自然災害リスクの研究業務、ニューヨークにて米国大企業の財物利益保険のアンダーライティング（保険引受業務）に従事。その後2014年よりチューリッヒ保険会社にて国内大企業の財物利益保険のアンダーライティングを担当、2017年4月より現職。三菱重工グループの約350社を取り纏めたグローバル保険プログラムを担当。金融庁主催「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」（2024年3月～6月）メンバー、被保険者団体PARIMA Japan ボードメンバー。

Linkedin : <https://www.linkedin.com/in/keimasuyama-4933b776/>

X (旧Twitter) : <https://twitter.com/KeiMasuyama/>

Note : <https://note.com/keimasuyama>