

経済成長と社会保障における保険の重要性 議論への参加を歓迎いたします

長期的かつ持続的な成長を促進することは、政府と産業界に共通する目標です。世界第3位の経済大国である日本で実施されている各種の措置や、ようやく本格化の様相を呈してきた改革については、すでに多くのことが論じられています。しかし、「保険」に対してはほとんど関心が向けられていません。当意見書では、持続可能な成長環境を促進するうえで保険が果たする役割を端的に考察し、日本国内の状況や世界の保険のベストプラクティスについて検討します。その後、FNLIA（外国損害保険協会）が焦点としている3つの分野について、さらなる議論のご提案をさせていただきます。

当協会が目指しているのは、顧客および日本社会全体の利益に資するため、規制当局、政策関係者、保険の実務者による建設的な対話を促進することです。

なぜ「保険」なのでしょう。

一部の人は「保険は共益的なサービスに過ぎない」と考えていますが、これは誤解を招きかねない、不正確な思い込みです。なぜなら、保険がより広範な社会・経済的恩恵（財政的な保護、公的負担の分担、雇用、長期的な設備投資など）を促進するという事実を考慮していないからです。これまで行われた数々の研究により、経済成長における保険の重要性が幾度も実証されています。例えば、国連貿易開発会議（UNCTAD）による1964年の研究結果¹には以下のような記述があります。

「ある国の保険・再保険市場が健全に発展していることは、その国の経済成長にとって必須の要素である。」

グローバルなつながりが日々拡大する今日の世界では、リスクが迅速に伝播する可能性があり、公的な医療・年金スキームのみへの依存はますます心もとないものとなっています。保険は、より強固な確実性に基づいた環境を創出して安定した消費、投資、イノベーションを促し、事業運営に必要な資本を縮小することによって経済成長を促進します。

保険は「安心感」を提供します。これは、社会・人口動態上の急激な変化や新たなリスクの出現（政治／気候／信用／サイバーセキュリティリスクなど）が顕著な世界経済において、確かな自信をもって順風・逆風双方の多様な局面を乗り切るために必要なものです。リスク管理意識の向上は企業の投資判断に影響を与え、企業価値を保護し、財務健全性の改善に貢献します。

保険がより広範に普及²すると、政府、企業、地域コミュニティのリスクが軽減されます。保険によって、災害後の復興における納税者の経済的負担が縮小し、経済成長が促進されるのです。実際に、ある研究結果では、保険普及率が1%上昇すると保険で補償されない損失が13%減少するということが示されています——この場合、災害後の納税者による負担は22%縮小するのです³。

日本の保険業界の事業環境：情勢の変化が続く

日本には、米国に次いで世界第2位の規模を有する保険料のプールがあります（生命保険および損害保険）。日本の企業向け保険市場は米国と中国に次いで世界で3番目に大きく、その規模は元受正味保険料で試算すると360億ドルにのぼるものと見られています⁴。

しかしながら、対GDP比で見た全体的な保険のカバレッジで日本は世界第16位にとどまり⁵、他の先進国と比較すると保険の普及は依然として不十分です。この背景には、少なくとも一部の原因として、大企業間の「株式持ち合い」という伝統的慣行があります。各企業が系列内で株式を所有し合っているため、何か不都合なことが一つの企業に起こった場合は、他の全ての系列企業がその救済に当たるか、または全企業がまとめて苦境に陥ることになります。ガバナンスに関するこのようなアプローチは企業間の関係や「系列」の結びつきに基づくものであり、リスク管理原則に対する明確な理解や、強力な権限を与えられた最高リスク管理責任者（CRO）に支えられたものではありません。このアプローチは、日本企業においてリスク管理の高度化が総じて不十分である状況の一つの原因となっています。

このような伝統的なアプローチを背景に生じた現象がもう一つあります。企業による、子会社を設立し、全てのグループ子会社・関係会社に対する保険の手配の監督責任を負わせるという慣行です。このようにいわゆる機関代理店は、一般にグループの物流部門内に設置され、総務機能の一部として管理されます。機関代理店が焦点としているのは、リスク移転・管理のベストな方法を特定することではなく、手数料の稼得やグループ企業とのビジネスの最大化です。その役割について従来定められた要件が前提にあるため、機関代理店のスタッフは任務遂行のための正式なリスク管理トレーニングを受けていない場合が多く、実際のところ必要としてもいません。これは、グローバルに一般化しているリスクアドバイザリー業務、つまりブローカーモデルと対照的です。当モデルにおいては、スタッフは通常ベテランで認証を受けている場合も多い「リスク管理のプロ」であり、保険の適切な種類とカバレッジを提供することに焦点を置いています。しかし、日本でこのモデルが活用されているのは保険販売の2%未満に過ぎません。

このような、リスク管理に対するアプローチが厳密でないことから生じる問題は、企業が付保する保険が極めて不十分な現状に顕著に表れています。これは、日本における自然災害および休業損害補償（利益保険）や偶発的休業損害補償（構外利益保険）に対する担保種目が不十分だったという事実に

より実証されました。2011年の東日本大震災の惨禍の後に明らかになったことですが、この震災による経済損失で保険の補償対象となったのは、わずか約17%（約350億米ドル）に過ぎませんでした。つまり、緊急支援による復興費用の見積額2,050億米ドルが納税者の負担となり、このため最低限必要なインフラとサービスの復旧が遅れ、地域コミュニティや企業が自力で再興する能力も低下することとなったのです。対照的に、ニュージーランドのクライストチャーチ地震による経済損失は約400億ニュージーランドドルでしたが、このうち75%が保険で補償され、長期にわたる困難な復興プロセスに迅速に着手することができました。

現在、経済強化と持続可能な国際的事業環境の整備を目指す日本政府により、重要なイニシアチブが実行に移されています。これは、日本の事業環境において、リスク意識の向上やコーポレートガバナンスの透明化に対する要請が強まっていることに対応したものです。投資家やその他のステークホルダーは、各企業の意思決定プロセスやリスク管理方針に対する監視を強めています。画期的な法整備やイニシアチブがここに来て実施に至っている状況は、経済や社会にとって最善の利益とならない旧来のモデルについて、これを改善する必要性が認識されるようになったことを示唆しています。

2013年6月に閣議決定された日本再興戦略（2014年に改訂）により、株式持ち合いなどの懸案に特に対処する、コーポレートガバナンスの強化への道が開かれました。これを受けて会社法も改正されることになり、改正法案は2014年6月に可決成立に至っています。これらの動きへの関心の高さはJPX日経インデックス400の推移にも反映され、ROE重視の経営姿勢、長期的な生産性、独立した社外取締役の任命などによるコーポレートガバナンスの改善を投資家コミュニティがますます重視していることが確認されました。ステewardシップコードも（その受け入れは任意ですが）重要なイニシアチブとして大いに注目を集めています。サイバーセキュリティの問題も日本の国会で関心を集め政策変更を促す要因となっており、公的／民間セクターの双方が当該リスクへの対処を迫られています。

世界のベストプラクティス：リスク管理は優れたコーポレートガバナンスに不可欠

経営陣や取締役会が論じる議題として「リスク管理」が定着している他の先進国と異なり、日本の経営陣がリスクを最重要テーマとして意識するまでには、いまだに大きな改善の余地があります。最大手クラスのグローバル多国籍企業（日本企業以外）におけるベストプラクティスによると、「リスクと報酬」は常に経営陣や取締役会による議論の対象となっています。日本でも新たなコーポレートガバナンスコードが導入され、10年前と比較して社外取締役が著しく増加していることを踏まえると、リスク管理を主要な議題として取締役会の会議の活力や目的意識を向上させるうえで、機は十分に熟していると言えます。

経営陣がリスク管理の役割と責任を理解するという事は、どこの国でも困難なしでは実現しません。リスクに関する概念や価値観を変えるには時間がかかります。米国では2010年に証券取引委員会（SEC）が新たな開示規則を公表し、リスク監視における取締役会の役割の詳細について上場企業に開示を求めました。この規則は現在の慣行に関する情報開示を求めるのみで特定の枠組みを要件としてはいませんが、リスク管理におけるベストプラクティスの採用を間接的に促すものです。同様のルールはEUでも採用されています。

保険会社は業務の中で多彩な国際／国内企業の顧客に接し、各種のリスク構造をレビューするため基本的なリスク管理慣行について洞察を得る機会があります。リスク管理を競争上の優位性として活用している企業には、何らかの形のエンタープライズリスク管理（ERM）をトップレベルの監督機能に組み込んでいる例がよく見られます。強力なリスクカルチャーを有する企業では、オペレーショナルリスク、財務リスク、戦略リスク、コンプライアンスリスクがERMプログラム全体で対象に含まれています。しかしながらリスクとは、「何としても回避すべきもの」と見なすのではなく、管理可能で、潜在的チャンスとして企業に活用可能なものとして検討されることが必要です。企業がリスク管理能力を向上させるためには、積極的なリスク発見とリスク軽減プランに関する議論を正式な戦略策定プロセスに組み込まなくてはなりません。リスクを適切に評価、軽減、（場合に応じて）活用する機会を経営陣が意識し、実際にそのような機会を得るには、リスク評価に関する各関係者のコミュニケーションで得られた結果を整理し、リスク委員会や取締役会に提出する必要があります。

急激に変化するグローバル環境でリスク管理のベストプラクティスを経営陣が常に実行するためには、最新の分析手法を備えた、リスク管理の高度化・活性化が必要です。未来を予想することは困難です。しかしながら、日本企業でもリスク管理プログラムが充実し、経験が蓄積されつつあります。リスク管理担当者は今後、想定外の要素を管理するうえで知識をより多く備え、態勢を充実させることができるようになるでしょう。

世界のベストプラクティス：国際市場におけるブローカーの役割

保険のブローカーモデルは先進国で一般的になっていますが、このモデルに関する考察は、リスク管理の高度化や顧客中心主義のサービスに関する代替的アプローチとして重要な示唆を与えてくれます。ブローカーは顧客の最善の利益のために行動する義務があり、保険の適合性に関して顧客の懸念を和らげるよう支援します。ブローカーは保険購入プロセスにおいて顧客を代理し、保険会社との関係においては独立性をもって行動します。また、複数の保険会社の商品やソリューションを提示することにより、保険やリスク管理の検討にあたって顧客を支援します。ブローカーは顧客の保険を手配するために複数の企業と協力することもあります。

海外市場における保険ブローカーのプロフェッショナル化は、ビジネス上の要件、変化する規制、コンプライアンス、商品ソリューションの複雑化を背景にますます進行しています。このような状況を受けて、保険市場に関する幅広い知識、保険商品や専門分野に関する高レベルの知識、保険の適用条件に対するプロフェッショナルな理解を備えたブローカーが登場しました。ブローカーが持つ高度な知識は企業にとって有用であり、同時に、経済に大きな恩恵をもたらすものでもあります。ブローカーからのプロフェッショナルなアドバイスによって保険がより広範囲に普及し、市場へのアクセスが改善し、顧客のリスクエクスポージャーとコストが縮小し、ひいては顧客が事業の拡大に集中できるようになるためです。

ブローカーは保険仲介のプロとして、時間の節約に貢献し効果的なソリューションを提案することにより、保険会社に対して大きな付加価値を提供します。大手企業は事業の各ラインへの保険手配やリスク分散のために複数の保険会社を利用することがありますが、問題となるのはキャパシティの大きさです。ここでブローカーが果たす役割は、顧客企業および関係する保険会社に大きな恩恵をもたらす一方で、高い効率性がさらなるコスト削減につながり、経済全体にも貢献することになるのです。

今は変化の時期：FNLIAの焦点とご提案

現在は変化の時期であり、チャンスの時でもあります。各企業は、コーポレートガバナンスとリスク管理の慣行をベストプラクティスに移行することにますます関心を強めています。FNLIAは以下の3つの分野に焦点を置き、業界、顧客、そして日本社会全体の利益に資するため、規制当局、政策関係者、保険の実務者、顧客間の建設的な対話と適切なコラボレーションを促すことを目指しています。特に行動を呼びかけているのは、以下の3つの分野です。

より強力なコーポレートガバナンスを支援

- 日本におけるコーポレートガバナンス活動強化の取り組みを支援します
 - a. リスク管理の重要決定に対する取締役会の関与を強化
 - b. 意思決定の透明性を向上
 - c. 顧客、ブローカー、保険会社、規制当局の関係のバランスを調整

リスク管理を重視するカルチャーを育成

- グローバルなエキスパートを講師とした啓発セミナーを通じ、保険業界の実務者や顧客企業を対象に、国際的なリスク管理慣行への意識向上を促し、リスク管理スキルの開発を支援します
- リスク管理の業界団体、国際的に認知された認証プログラム、リスク管理研究プログラムの大学での立ち上げを支援し、プロフェッショナルな人材に対する啓発・研修の機会拡大に貢献します

業界のベストプラクティスを活用

- 業界内の各関係者による対話を通じて、保険業界における世界のベストプラクティス（ERM、販売／チャンネル管理、募集に対する監視など）を共有します
- 保険の各業界団体との協力のもと、個別のリスクにマッチした保険商品を提供して、日本の顧客および社会を支援します
- 各ニーズに対応したリスクコンサルティングやリスク軽減策により、イノベーションや起業を支援します
- 民間の保険業界との協力に基づく、日本の公的な社会保障（医療・年金）システムの強化・支援方法に関する議論を促進します

以上のような重要なイニシアチブを展開するにあたり、あらゆる関係者各位からの議論への参加を歓迎いたします。

一般社団法人 外国損害保険協会（FNLIA）
2016年8月2日

¹ UNCTAD 議事録、ファーストアクトおよびレポート（Proceeding of the United Nations Conference on Trade and Development, first act and report）、55 ページ、Vol. I、別紙 A.IV.23

² 保険の普及（浸透）率：所与の1年における引受保険料の対GDP比率

³ 出典：ロイズ グローバル一部保険レポート—2012年10月発行。

⁴ スイス・リー2015年1月 日本の商業保険市場

⁵ OECDのデータに基づく：2013年の総合的な保険普及率