資料２

日本企業の保険リスクマネジメントに関する実態調査

第3回　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資料

2024年5月24日

慶應義塾大学 商学部

教授　柳瀬 典由

©Noriyoshi Yanase

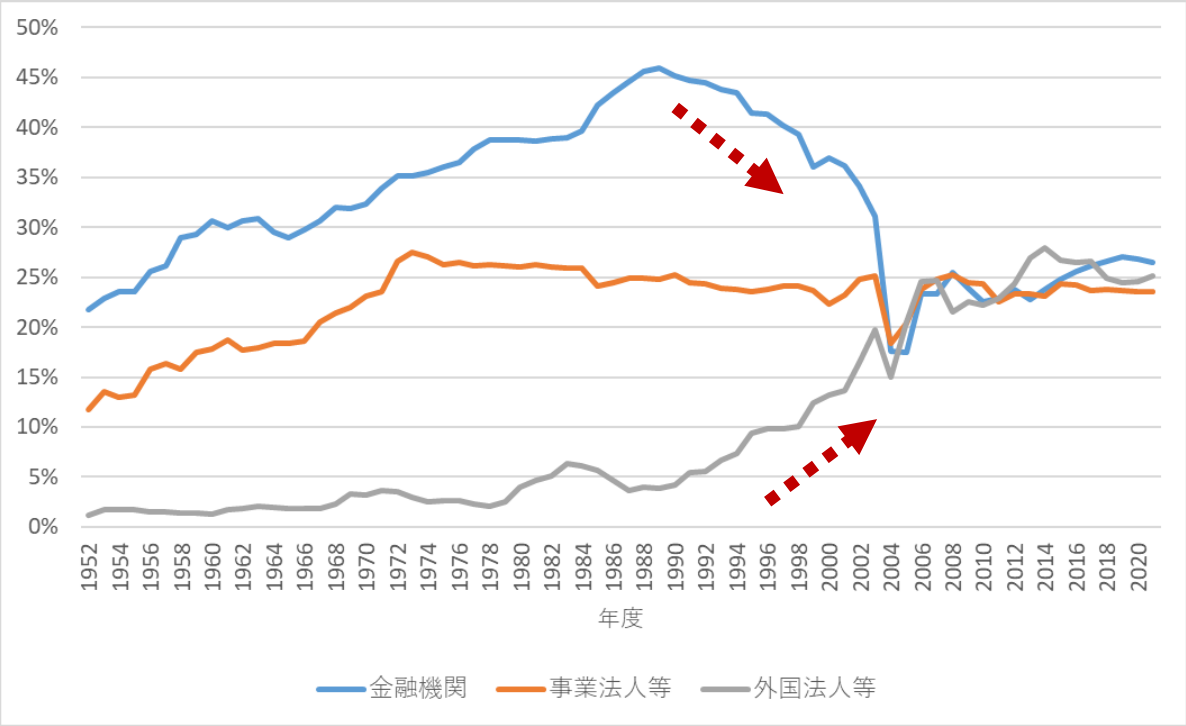
1. 調査の背景

日本企業の所有構造（株主構成）

株式持合の形成
メインバンク

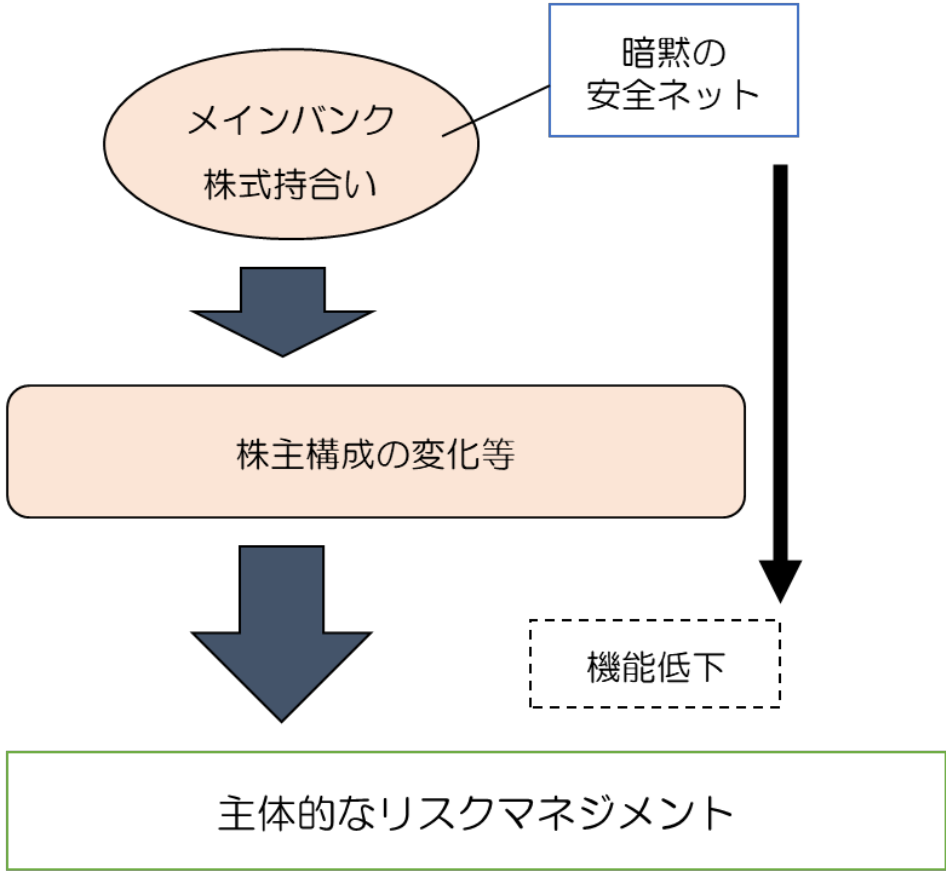
➡

国内金融機関の影響力の低下
外国人投資家等の存在感



（出典）日本取引所グループ「2021年度株式分布状況調査」より作成

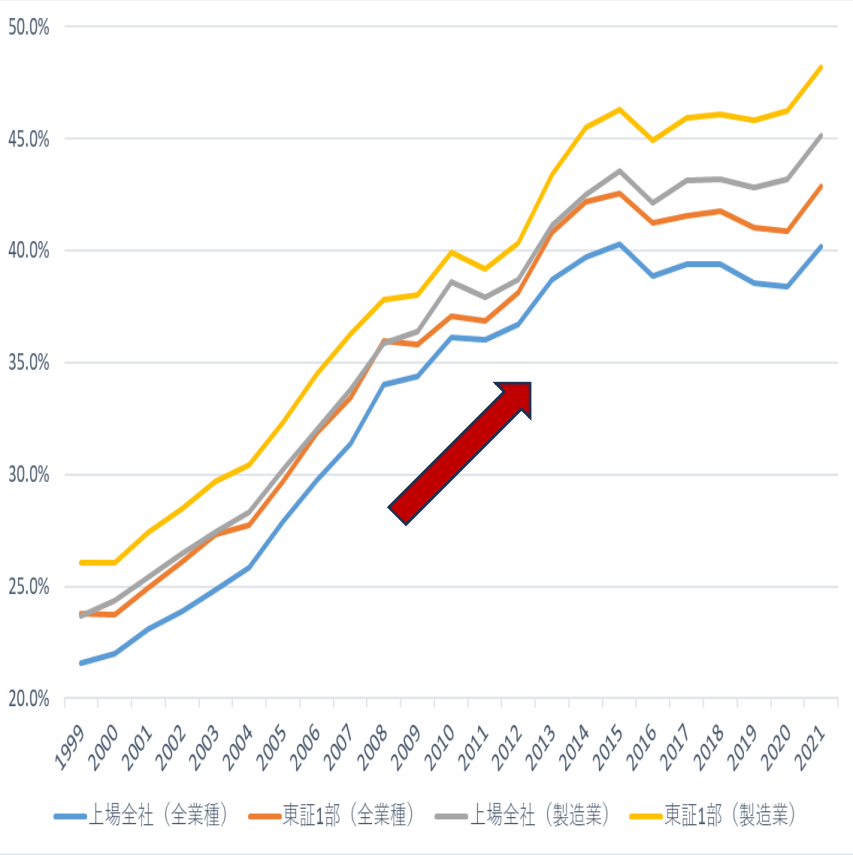
日本の企業環境の変化



株主からのプレッシャー，株主との対話

日本企業のグローバル化の加速

海外売上高比率



海外売上がある企業のみを対象に，過去の20年間で海外売上高比率を確認すると，2割台から4割を超える水準に大幅に増加。

特に製造業に絞ると，直近では，海外売上高比率（平均）が5割に迫る勢い。

- 過去の20年間で日本企業の海外売上高比率は上昇傾向。
- 製造業においてその傾向は顕著。

↓

製造業を中心にグローバル化が加速

↓

海外オペレーションの拡大

↓

全社的リスク管理・保険購買

一元管理体制の重要性

（出典）NEEDSより筆者作成。
（注）1999年度（1999年4月期決算から2000年3月期決算）の上場企業の海外売上高比率（海外売上高が全売上高に占める比率）の推移を示している。なお，海外売上高比率の計算にあたっては，「海外売上がある」企業のみをサンプルとして計算。

ガバナンス改革と投資家への説明責任

ガバナンス改革

2013年6月　日本再興戦略 - JAPAN is BACK -

2014年2月　「責任ある機関投資家」の諸原則
（「日本版スチュワードシップ・コード」）の策定

2014年8月　日本再興戦略 改訂2014 －未来への挑戦－

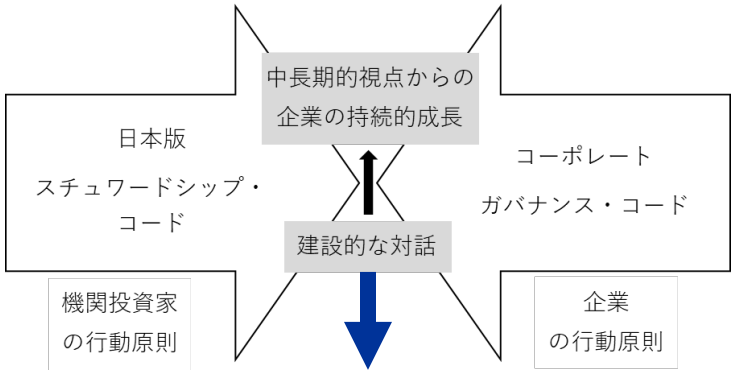
2015年3月　「コーポレートガバナンス・コード」の策定

2015年8月　「フォローアップ会議」の設置

2016年11月　「日本版スチュワードシップ・コード」改訂版の策定

2018年6月　「コーポレートガバナンス・コード」の改訂版の策定
「投資家と企業の対話ガイドライン」の公表

2021年6月11日　CGコード再改訂版



株主（**機関投資家**）との「対話」

リスク関連情報の開示の拡充

2003年3月期決算（有価証券報告書で開示）

- 継続企業の前提に係るリスク情報

2004年3月期決算（有価証券報告書で開示）

- 事業リスク情報

2019年1月「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正

- 事業等のリスクについて，顕在化する可能性の程度や時期，リスクの事業へ与える影響の内容，リスクへの対応策の説明を求める（有価証券報告書）

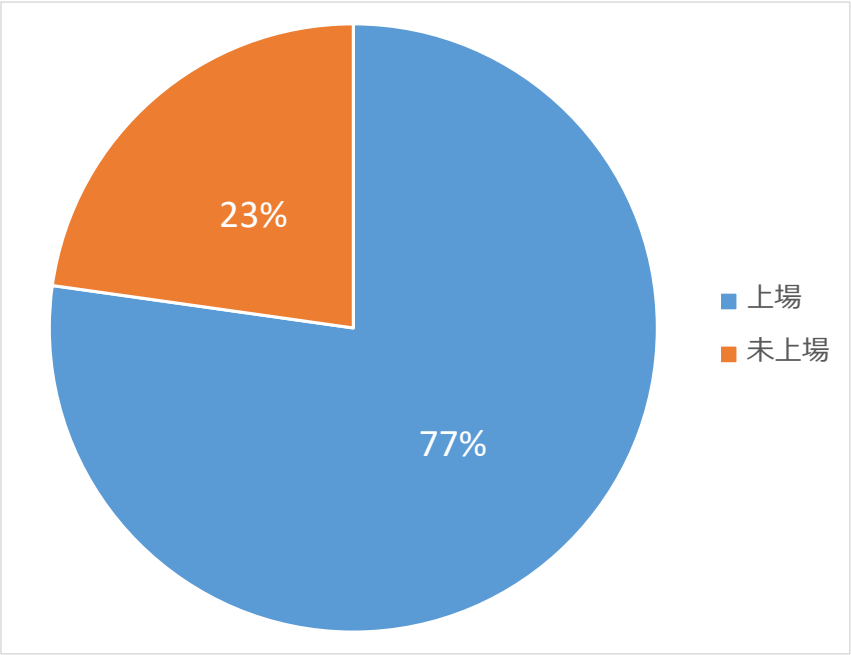
2022年11月「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正

- サステナビリティ情報の「記載欄」の新設
- 必須記載事項としての「ガバナンス」及び「リスク管理」

2. 調査対象

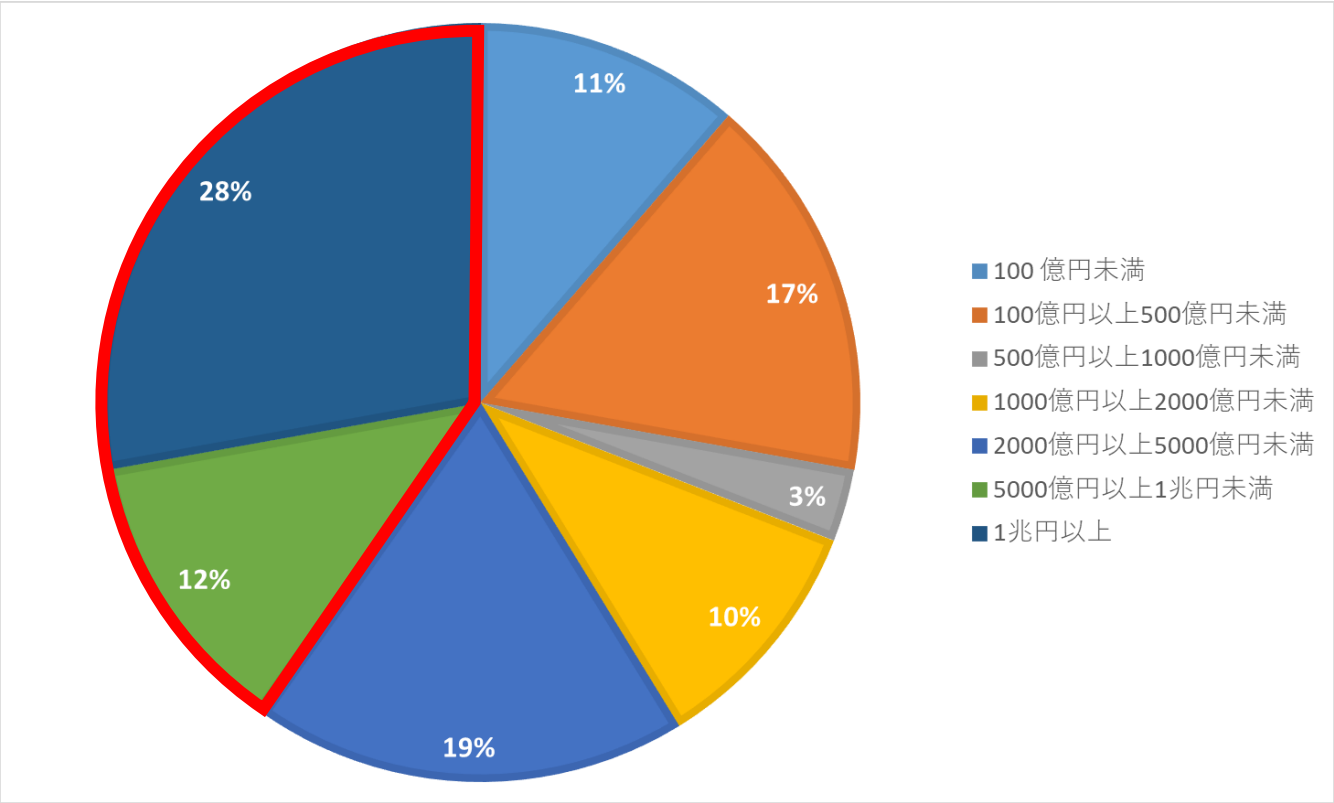
上場・未上場／企業規模（売上高分布）

調査対象　N=99



全体の約**8割**が上場企業

調査対象　N=97 （「不明・わからない（N=2）」除く）

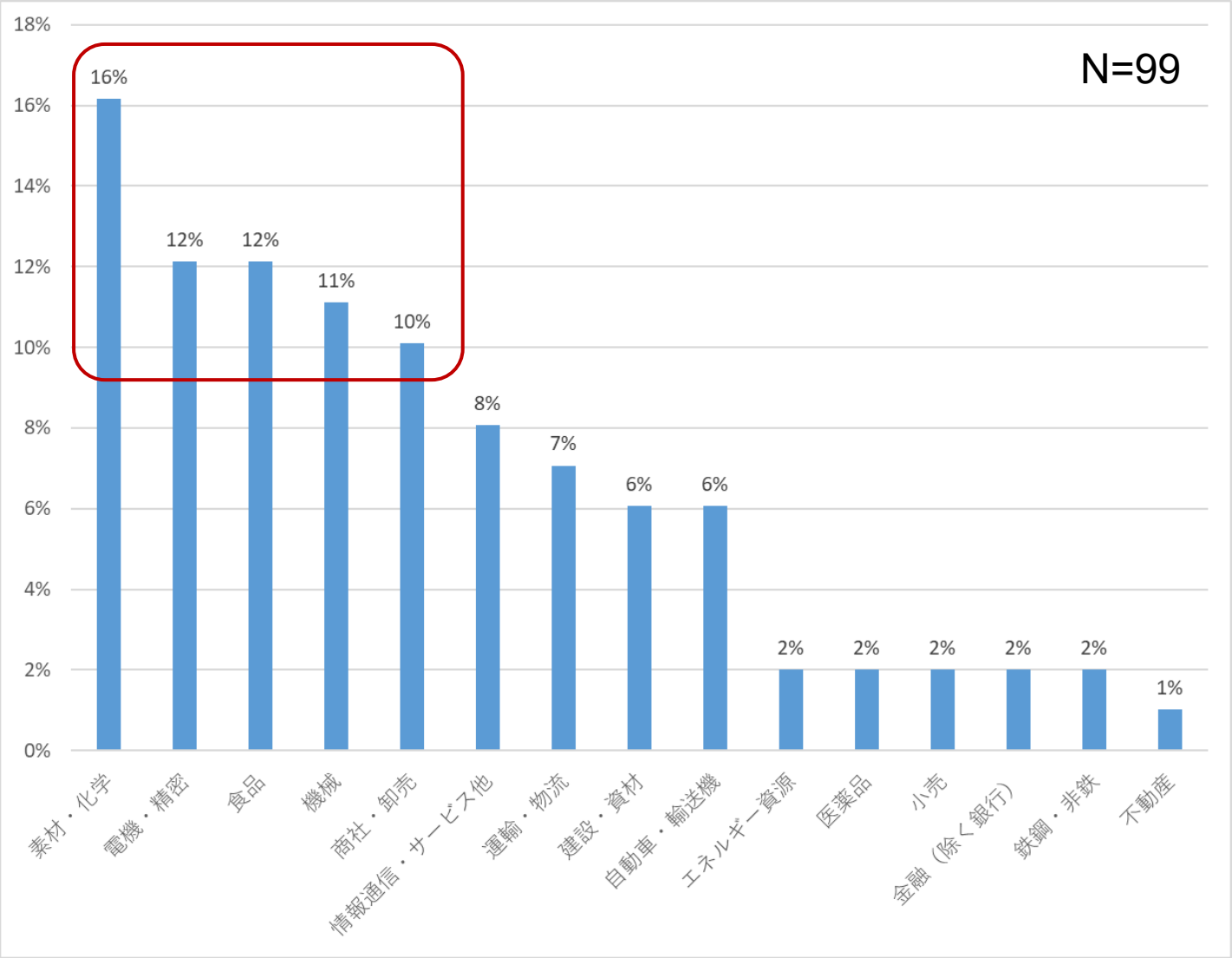


売上 5000億円以上（全体の**40%**）

東証1部平均と比べて大規模企業に偏る

業種分布

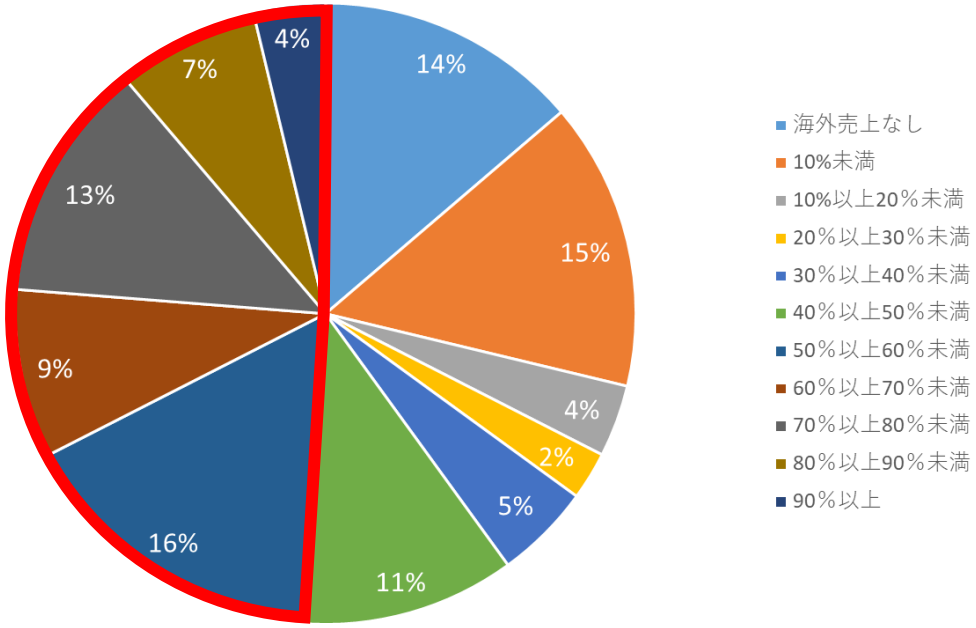
■ 素材・化学，電機・精密，食品，機械，商社・卸売で全体の60%



海外依存度（海外売上高比率）

海外売上高比率

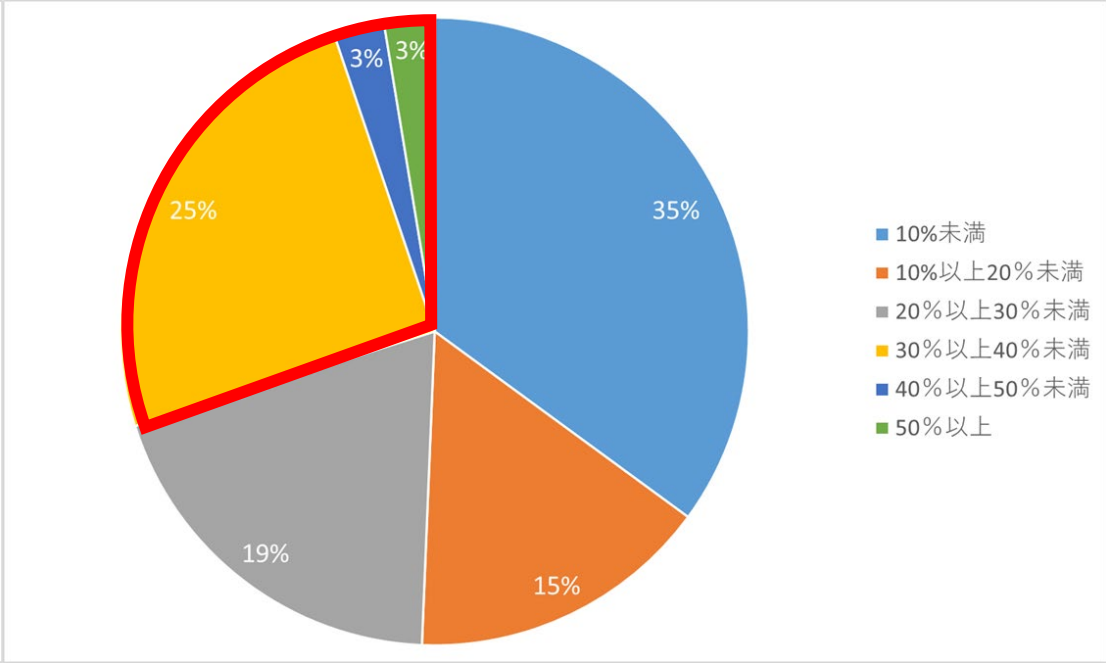
調査対象　N=80（「不明・わからない」除く）



海外売上高比率 **50%以上**（全体の**約半数 49%**）

外国人投資家比率

調査対象　N=77（「不明・わからない」除く）



外国人投資家比率 **3割以上**（全体の**31%**）

⬇

東証1部平均と比べて**高水準**

要約

属性

1. 上場企業中心
2. 大規模（売上高）
3. 伝統的な日本企業（製造業など）
4. 海外依存度が高い
   - 顧客市場：海外売上高比率
   - 資金調達：外国人投資家比率

リスクマネジメントへの意識
が比較的高い企業

3. 調査結果（抜粋）

RM体制（専任担当者・専任部署）

リスクマネジメント専任の担当者はいますか？

2023年度版

		N	はい	いいえ	わからない
全体		99	60%	37%	3%
売上高別	5000億円未満	59	49%	47%	3%
	5000億円以上	38	76%	24%	0%

リスクマネジメントのための「専任」部署はありますか？（「兼任」は含まない）

2023年度版

		N	ある	ない	不明・わからない
全体		99	54%	44%	2%
売上高別	5000億円未満	59	41%	56%	3%
	5000億円以上	38	71%	29%	0%

（注）2021年度調査では「不明・わからない」は選択肢として未設定

リスクマネジメントの専任担当者については，約**6割の**企業が設置。特に**大規模**企業で顕著。

リスクマネジメントの専任部署は，**半数以上**の企業が設置。この傾向は，**大規模企業**でより顕著。

⬇

大規模企業ほど，保険購買は**全社的なリスクマネジメント**の一環として位置づけてる傾向にあることが示唆される。

保険種目ごとの購買状況

財物保険（火災保険）

		N	購入している	購入していない	不明・わからない
全体		99	100%	0%	0%
売上高別	5000億円未満	59	100%	0%	0%
	5000億円以上	38	100%	0%	0%

賠償責任保険（PL, CGL）

		N	購入している	購入していない	不明・わからない
全体		99	94%	5%	1%
売上高別	5000億円未満	59	95%	5%	0%
	5000億円以上	38	95%	5%	0%

D&O保険

		N	購入している	購入していない	不明・わからない
全体		99	85%	11%	4%
売上高別	5000億円未満	59	75%	19%	7%
	5000億円以上	38	100%	0%	0%

海上保険・国内輸送保険

		N	購入している	購入していない	不明・わからない
全体		98	80%	17%	3%
売上高別	5000億円未満	58	69%	26%	5%
	5000億円以上	38	97%	3%	0%

火災，海上・輸送，賠責の加入率は高い

利益保険

		N	購入している	購入していない	不明・わからない
全体		99	47%	45%	7%
売上高別	5000億円未満	59	36%	56%	8%
	5000億円以上	38	66%	32%	3%

地震保険

		N	購入している	購入していない	不明・わからない
全体		98	59%	36%	5%
売上高別	5000億円未満	58	55%	40%	5%
	5000億円以上	38	66%	29%	5%

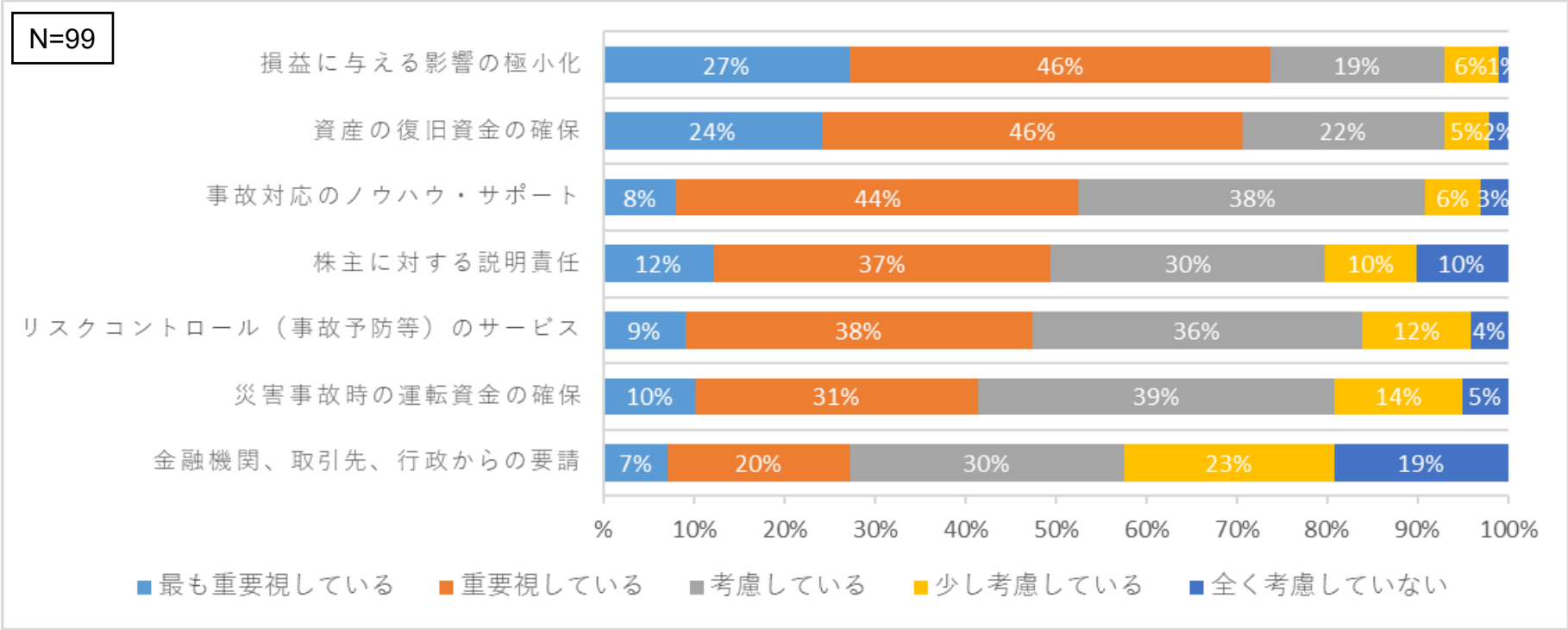
サイバー保険

		N	購入している	購入していない	不明・わからない
全体		98	63%	34%	3%
売上高別	5000億円未満	58	67%	31%	2%
	5000億円以上	38	58%	39%	3%

企業ごとに加入の判断が分かれる

（加入はまだまだ？）

保険を購買するにあたって重視している点およびそのレベル

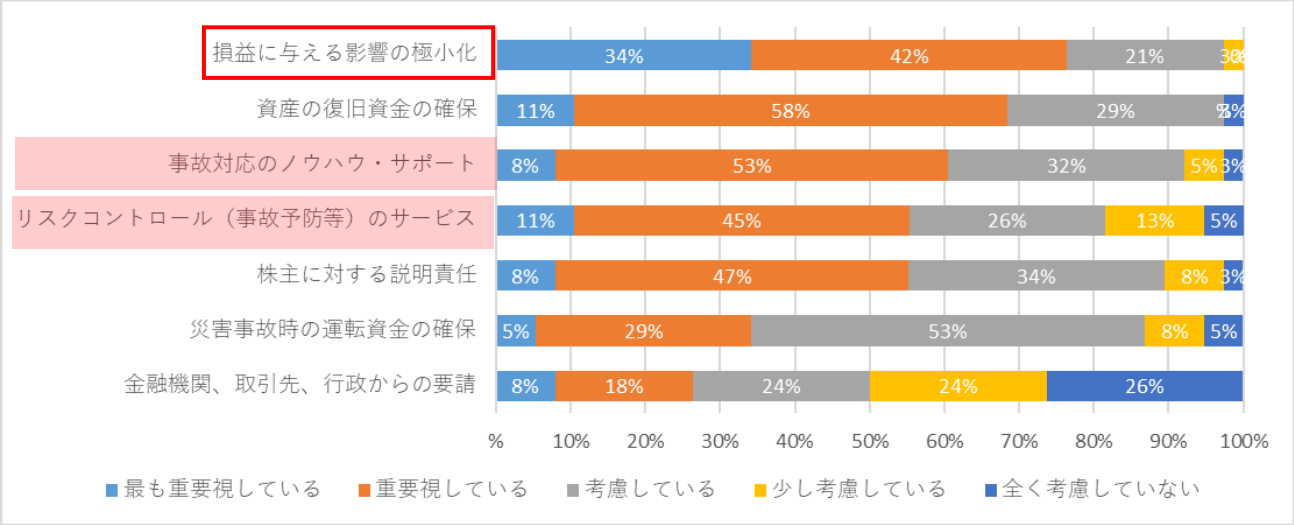


- 「損益に与える影響の極小化」（P/L面）をあげている企業が最も多い。
- 多くの企業が「リスクコントロール・サービス」や「事故後のノウハウ・サポート」といった保険の直接的な機能以外の（保険会社のサービス価値）を重要視。
- 回答企業の約半数（49%）が「株主に対する説明責任」を重要視（昨年度は33%）。「最も重視」の割合は13%（昨年度は11%）であるが，2011年調査では5%に過ぎなかったことを勘案すると，「株主説明」の重要性が年々増している。

保険を購買するにあたって重視している点およびそのレベル

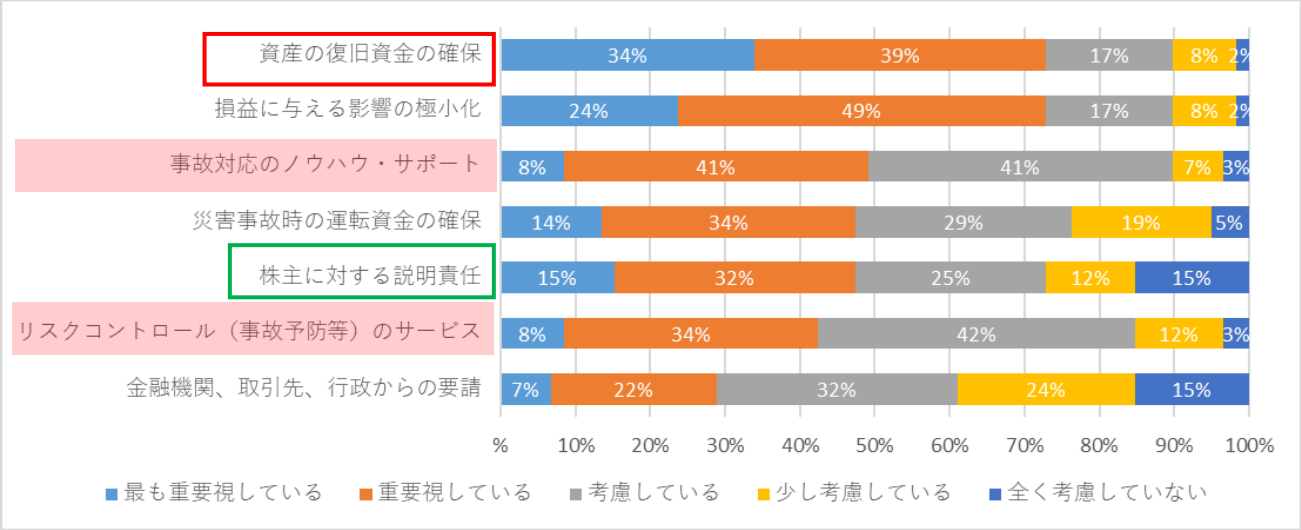
規模の大きい企業では「**損益に与える影響の極小化**」の重要性が高く，規模の小さな企業では「**資産の復旧資金の確保**」の重要性が高い。

売上高5000億円以上（N=38）

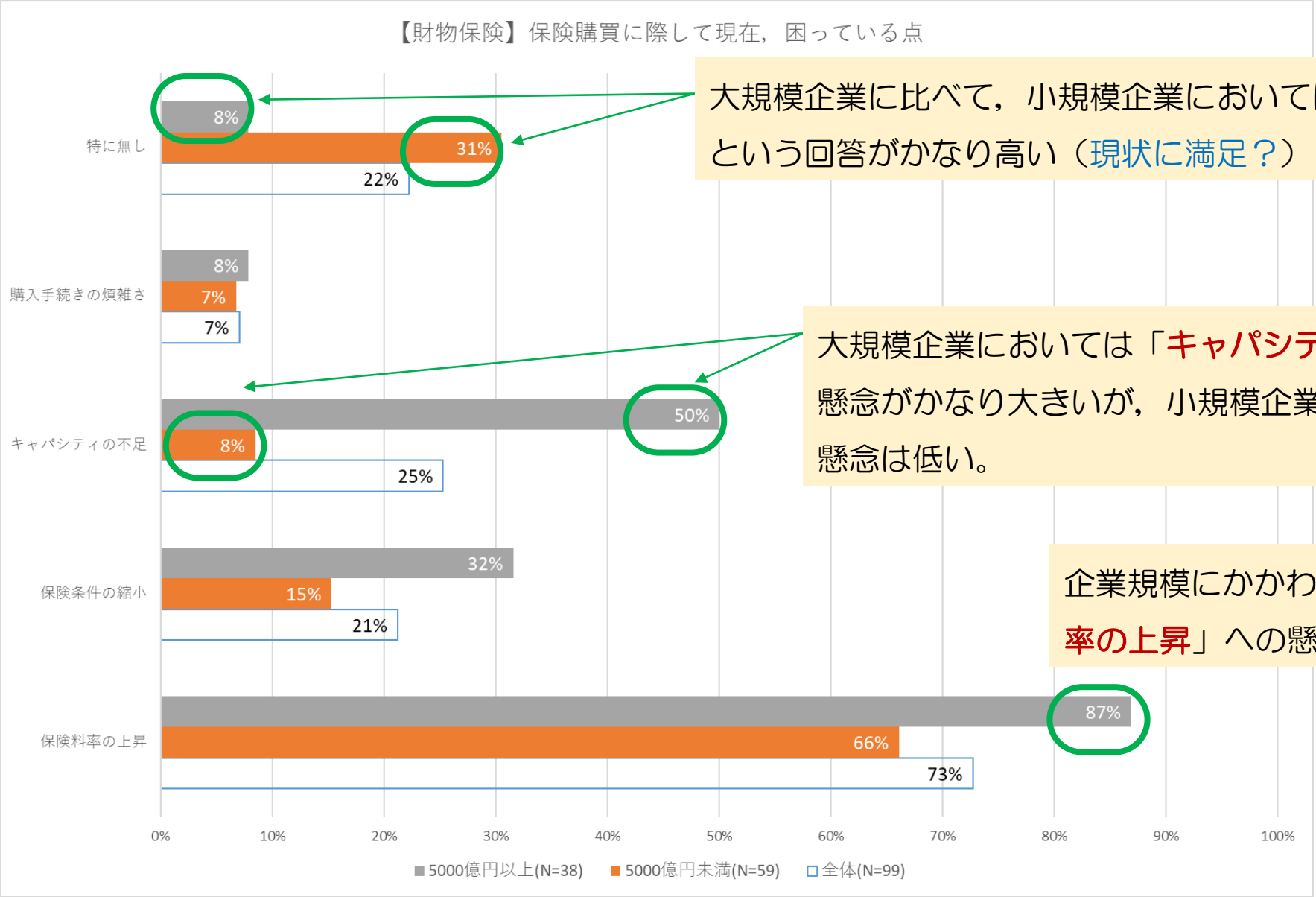


保険会社のサービス価値（「リスクコントロール・サービス」と「事故対応のノウハウ・サポート」）を重要視する企業の割合も，**規模の大きな**企業において，より顕著にみられる。

売上高5000億円未満（N=59）



保険を購買するにあたって困っている点（財物/火災保険）

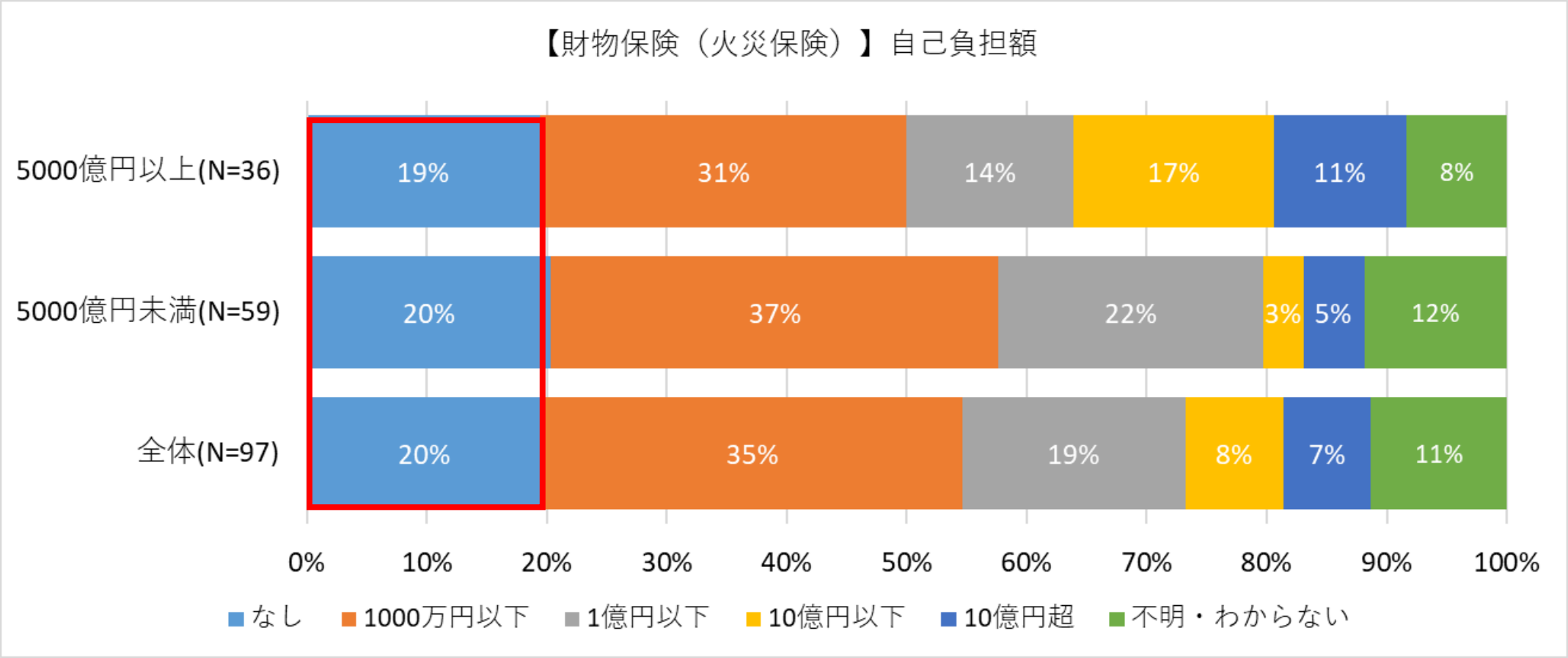


大規模企業に比べて，小規模企業においては「特になし」という回答がかなり高い（現状に満足？）

大規模企業においては「キャパシティー不足」への懸念がかなり大きいが，小規模企業ではそのような懸念は低い。

企業規模にかかわらず，「保険料率の上昇」への懸念がかなり高い。

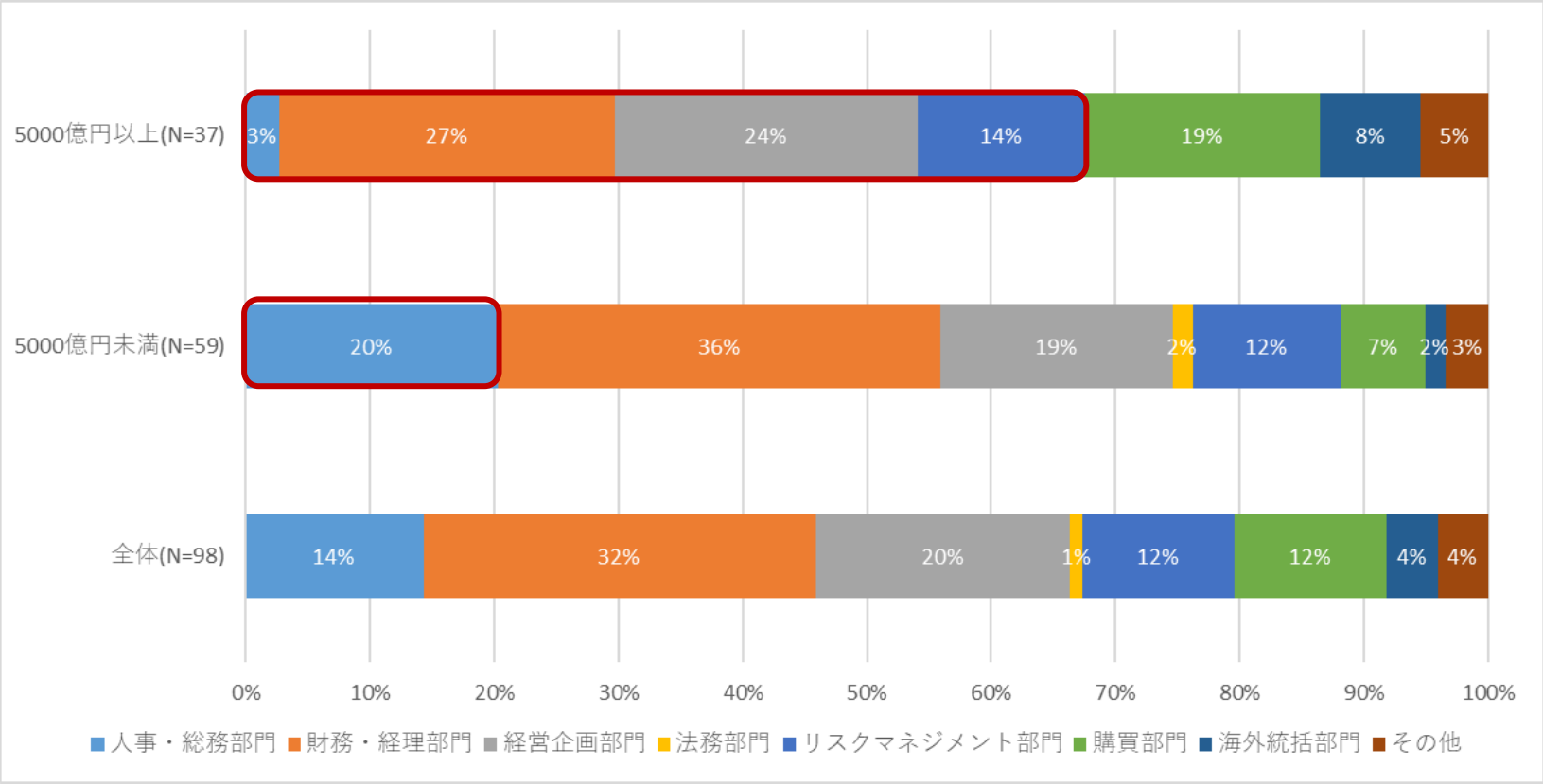
保険種目毎の加入内容（財物・火災）自己負担額



回答企業の**約2割が自己負担なし（すべて「リスク移転・転嫁」）**で契約

（2022年度調査 23%／2021年度調査 31.5%）

保険購買管理体制（一元管理担当部署）



規模の大きい企業の多くは，保険購買の一元管理を

- 財務・経理（27%）
- 経営管理（24%）
- RM部門（14%）

で管掌。

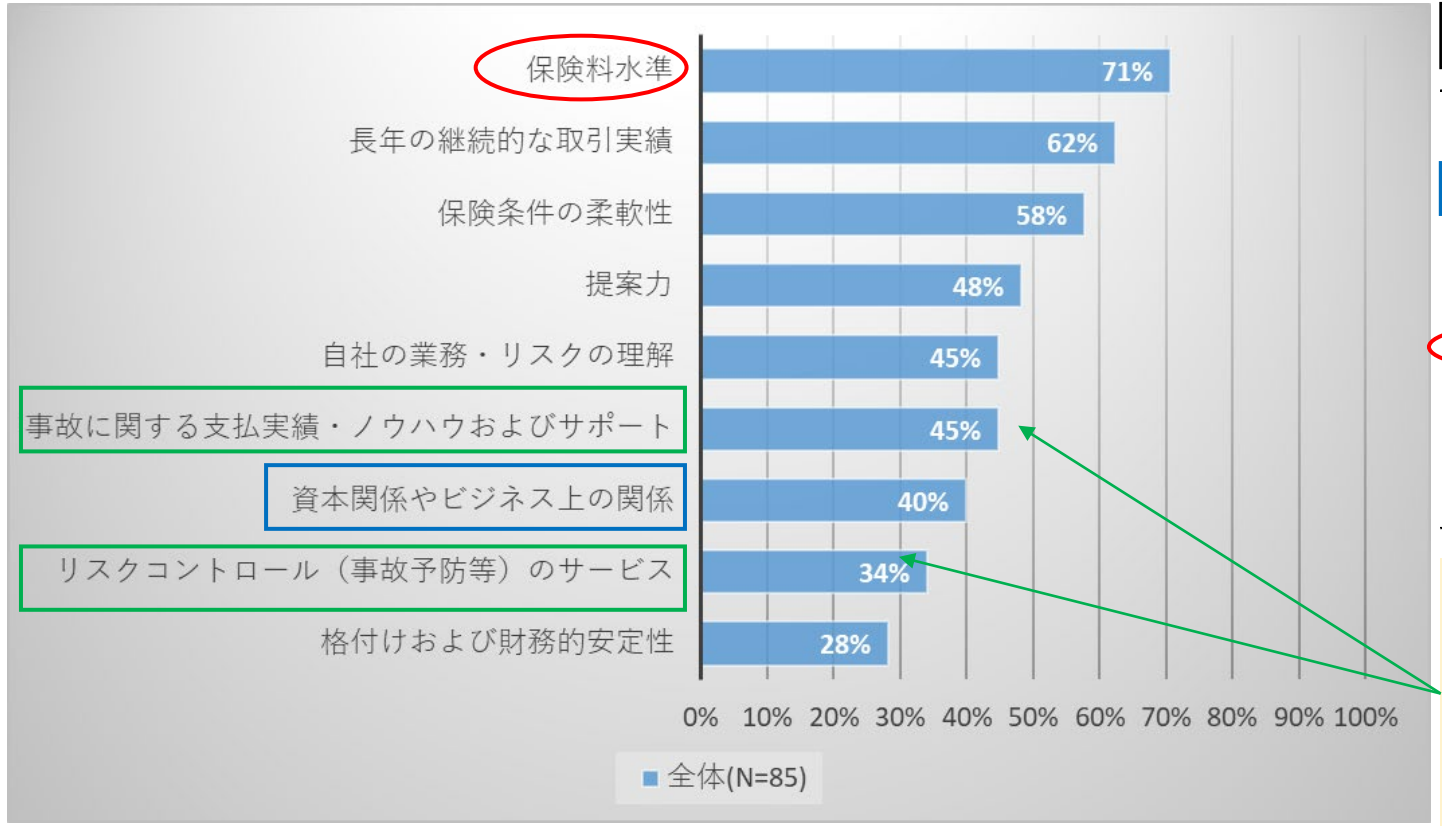
規模の小さい企業では，人事・総務で管掌するところが比較的多い（20%）。

（参考）2011年度Marsh調査 (N=114)

- 総務部門 (**57%**)
- 財務・経理部門 (29%)

（注）回答企業86%が一元管理（一部門購買 or 複数部門購買）しており，その場合の一元管理の担当部署を確認する質問項目。

損害保険会社の選定基準（複数回答）



（参考）2011年度Marsh調査

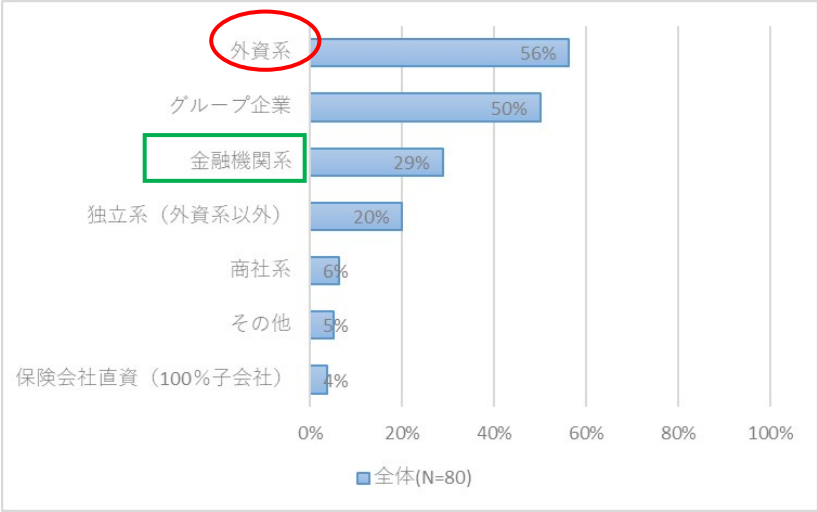
保険会社の選定理由	全サンプル（N＝154）
① 資本関係やビジネス上の関係	67%
② 長年の継続的な取引実績	49%
③ 事故に関する支払実績・ノウハウおよびサポート	45%
④ 保険条件の柔軟性	27%
⑤ 保険料水準	44%
⑥ 格付けおよび財務的安定性	21%
⑦ 自社の業務・リスクの理解	34%
⑧ 提案力	28%
⑨ その他	1%

「保険会社のサービス価値」（リスクファイナンス以外の機能）を重視する企業も一定割合存在。

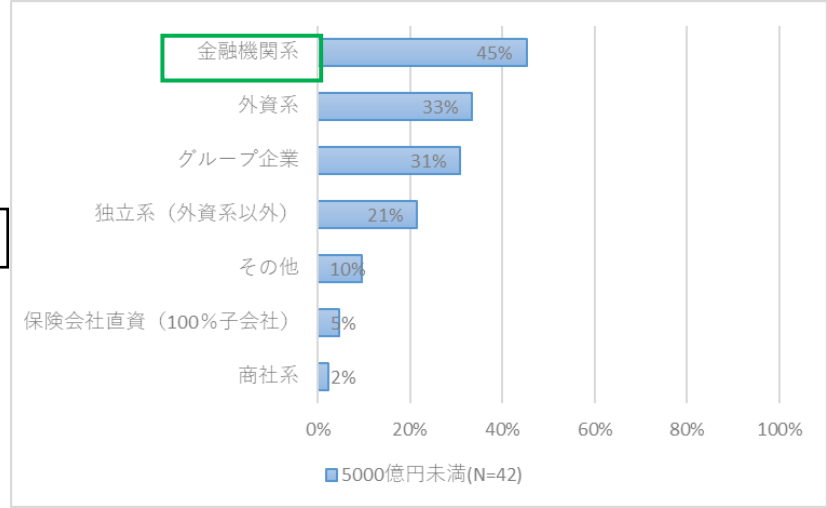
- 損保会社を選定する基準として，「保険料の水準」を理由に挙げる企業が最も多い。
- 「資本関係やビジネス上の関係」を挙げる企業の割合が最も多かった「2011年調査」とは対照的。

保険仲介チャネル

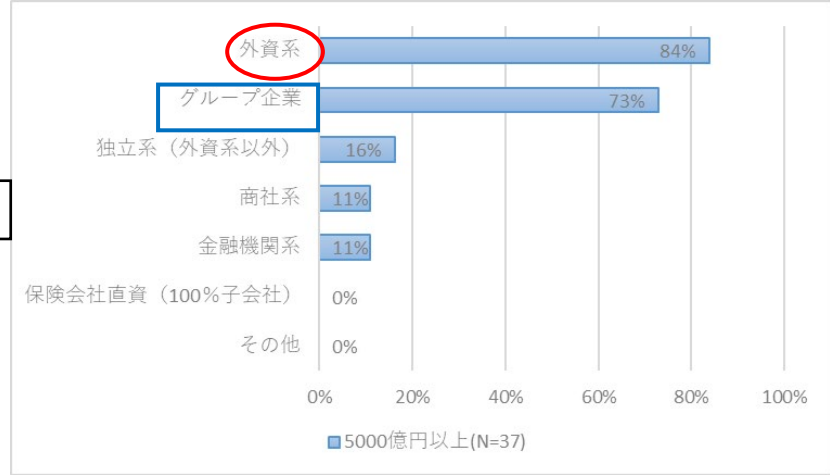
- 以前はグループ企業に集中していたが（2011年度 約7割），**外資系や金融機関系に分散**する傾向
- 特に，**規模が大きい企業での外資系の活用**が進むとともに，**規模が小さな企業での金融機関系の活用**も進む



5000億円未満



5000億円以上



（参考）2011年度調査

属性	全サンプル（N＝154）	保険仲介者数 単一（N＝71）	保険仲介者数 複数（N＝65）
グループ企業	69%	77%	72%
金融機関系	14%	7%	22%
商社系	6%	4%	11%
外資系	21%	3%	45%
独立系	13%	4%	23%
その他	3%	1%	6%

注：サンプリングバイアス

課題

安定株主（国内）・グループ内での経営の最適化等

↓

やや受動的なリスクマネジメント？（資本関係やビジネス上の関係等を重視した企業保険取引）

↓

日本企業の所有構造の変化・グローバル化の加速

↓

コーポレートガバナンス改革 → 主体的／能動的なリスクマネジメント ← 実態？

リスク情報開示 ↓　↑ 市場規律

株主（機関投資家）との「対話」

環境変化のスピードと比べると，漸進的な変化のように見える

【参考】日本企業のリスクマネジメントに関する実態調査

より広範な調査結果や過年度調査の結果については，こちらのウェブサイトをご参照ください。

https://sites.google.com/keio.jp/erm/