

求められる保険投資の最適化

財務まで含めた災害対策支援

マーシュブローカー ジャパン

企業のBCP（事業継続計画）策定の動きが加速する一方で、財務戦略まで含めた組織的なリスクマネジメントを構築している企業はまだ少ないのが実態だ。経済産業省が03年に行ったアンケート調査では、上場企業のうちリスクマネジメントを実施している企業はごくわずかだった（1000社のうちリスクマネジメントを実施していたのは約160社）

こうした中、保険ブローカーの最大手、マーシュブローカー ジャパン（東京都新宿区）は、企業の災害に備えたリスクコントロール（ ）支援から、仮に被災した場合の事後のリスクファイナンス（ ）までを含めた総合的なコンサルティングサービスを展開している。企業のリスク分析を行い、リスク軽減の具体的な対策を導き出し、さらにその効果を損害保険にも反映させ、リスクファイナンスへの投資の最適化を図る。同社の戦略を取材した。

リスクコントロール=BCPを代表とするリスク軽減活動 リスクファイナンス=予期できない不確実な損害の発生に備えた財務戦略

マーシュブローカー ジャパンは、保険の自由化に合わせ1997年に設立された。1955年に日本に創立されたマーシュ ジャパンの100%子会社である。主な業務は、社名の通り保険のブローカー業務。企業のニーズに応じて最適な保険プログラムを構築し、その保険手配まで一貫して行う。世界の保険市場にアクセスして、複数の保険会社を組み合わせることによって、大手保険会社単独では引き受けが難しい保険を、手配することが可能となる。例えば、すでにキャパシティが逼迫（ひっぱく）していると言われる東海地域や首都圏での地震保険の案件などだ。代表取締役の平賀暁氏は「顧客1社のために幾つもの再保険会社を集めて、元受保険会社に引き受けてもらうこともあります」とブローカー業務

の妙技を語る。

保険会社と企業を仲介するには、単に企業に保険会社を紹介するだけでなく、企業のリスクの現状をしっかりと保険会社に伝えることが求められる。

「企業のリスクがしっかり分析できていなければどんな保険会社も再保険会社も、保険を引き受けてはくれません」（平賀氏）

企業の工場物件を例にとれば、火災が発生したら、あるいは地震が発生したら、物的損害及び休業損害はいくらになるのか、それはどの程度の可能性で生じるのか、を評価する。

「我々はブローカーという立場で、このお客さんのリスクというのはこの程度あるということを保険会社にもしっかりと伝えなくてははいけません。しかし、そ

の企業がハイ・リスクだと判断されたときに保険会社としては引き受けたくないということが当然出てくるわけです。その時に、企業としては自主的にリスクを軽減させることで

保険会社も引き受けやすくなるのです」（平賀氏）

そこで同社では、リスク分析だけではなく、そのリスクを軽減させる、すなわちリスクコントロール・コンサルティングも提供している。具体的には、工場物件における火災防災、耐震強化などである。地震リスクを例とすると、工場の建物内に設置されている製造設備等の転倒・落下防止のための対策提案である。

結果として保険会社の引き受けだけではなく、保険料率の低減や、必要な保険金額の見直しが進むことにもなる。同社のねらいは、ブローカーとして保険の仲介だけではなく、企業のリスク分析からリスクコントロールまでを一貫して行い、最終的に企業の保険投資の最適化を図ることだ。

同社ではBCPの策定支援も行っている。BCPIは、火災防災や耐震対策といった個別リスク対策を包括する仕組みとあってよい。他のコンサルティング会社との最大の違いは、BCP策定の結果を効果として財務戦略に結び付けていること。

「BCPを策定し継続的にリスク軽減活動を行っている企業は、被災時のリスクは小さくなっているはず。すなわち保険へ転嫁するリスクが小さくなるの



バイスプレジデント 小森園康輔氏



代表取締役 平賀暁氏

で、保険コストを圧縮できる可能性があります」(小森園康輔バイスプレジデント)

ただし、このように体系だって保険などへの最適化させる動きは、現状ではそれほど進んでいないと小森園氏は指摘する。

「BCPの策定では、ビジネスインパクト分析という作業により、企業の重要な業務や機能が止まった際の経営に与える影響度を分析し、それを継続させる、あるいは早期に復旧するための施策を打つわけですが、これによってリスクが軽減されても、その残ったリスクの転嫁手段をどう見直すか、という議論にまで至っていないというのが現状だと思います」(同)

最適化が進まない理由は2つあると平賀氏は説明する。

1つは、かつての保険プログラムは、護送船団方式と呼ばれるように国によって定められた規制料率により、どこの保険会社でもほとんど差異がなかったためだ。98年の保険の自由化により、ようやく日本の保険市場に穴が開いた。が、まだまだ保険の見直しが積極的に行われていけると言えるまでにはなっていない。

もう1つは、「保険を導入する企業側のニーズも乏しかった」(平賀氏)こと。従来の保険は、モノに対する保険を中心に考えられていた。しかし、財務的には事業が中断したような場合の資金調達、例えば従業員への給与や、取引先への支払いなど、モノ以外の部分についてのニ

ーズは少なからずあった。平賀氏は、こうした間接的な被害をカバーする代表的な保険として「利益保険」を挙げる。欧米では、当たり前のように損害保険に付帯して利益保険があるのに対し、日本で導入している企業はまだ少ないという。情報量の乏しさなどにより企業と保険会社の間でも意思疎通が図れていなかったことなどが利益保険の浸透しない要因と考えられる。

今後、保険の最適化を進めていくためのポイントは、法令順守(コンプライアンス)やJ-SOX法(金融商品取引法)に象徴される内部統制の開示義務などの動きだという。

「企業は、これまでのように保険会社に保険を任せきりというわけにはいきません。株主などに対して、どのような理由で、どのような保険会社を選び、どのような保険プログラムを構築しているか説明責任が問われるのです」(平賀氏)

新会社法でも、発生しうるであろうリスクの把握とそれに対する対策、モニタリングが取締役の専権事項となっている。「ちょうどこの2~3年の間に法的、社会環境が変わってきて、やらざるをえないという環境はできつつあると思います」(同)

もう1点、平賀氏は保険やリスクコントロールへの投資を「見える化」することが重要だと説く。

「リスクコントロールにかかるコストが、仮に100として、現状のリスクが500から200になるということであれば

100の投資をすると思います。しかし100をかけても500が450ぐらいにしかならない、あるいは効果が分からないという状況では対策は進まないでしょう」(小森園氏)

「欧米では、リスクに対する高度な備えや対策が講じられている物件をHPR(Highly Protected Risk = 高度にリスクが防御されリスクが良い物件)といって、保険料率にしっかりとディスカウントが生じます。例えば、スプリンクラーの設置や、耐震・防火対策などです。当然、長期で見れば、保険にかかる費用は安くなるわけです。こうした制度面の整備も有用でしょう」(平賀氏)

国内でも日本政策投資銀行が、BCPを策定している企業に低利に融資を実施する「防災格付融資」などが出はじめたが、今後は保険分野での取り組みが期待される。

最後に、リスクマネジメントを企業の文化に根付かせるための人材の確保も急務だとする。

「現場は常にリスクにさらされリスクファイナンスへのニーズを一番感じています。一方、経営者は効果がよく見えないものに投資ができないわけです。その中間に立つリスクマネージャーが、どのリスクが一番発生しやすいか優先順位をつけ、どこまでBCPや防災対策でカバーし、何に対していくらの費用をかけることが最適かをしっかりと経営者に説明することが求められます」(平賀氏)

