激変する社会環境への対応

株式会社トータル保険サービス
リスクマネジメント部　リスクコンサルティング室　真壁 淳一

わが国の企業を取り巻く環境をグローバルな視点から見ると、米中の対立、ロシアのウクライナ侵攻、イスラム組織ハマスとイスラエルに代表されるパレスチナ問題等の地政学リスクや、多発する台風や地震等の自然災害リスクなどのほか、新型コロナも終息しつつあるとはいえ予断を許さない状況である。

国内に目を向ければ、少子高齢化社会の急速な到来や脱炭素社会への転換など、さまざまな課題が山積している。また、デジタル技術の進展は、AIの利用やDXへの取り組みなど新たな動きにつながる一方で、サイバー攻撃にさらされるリスクも高まっている。こうした状況に鑑みると、現在は企業にとってまさに「VUCAの時代」と言える。

企業における全社的なリスク管理

従来から会社法等にも規定される「全組織的なリスク管理」について、金融庁は「内部統制報告制度」において新たな基準案を意見書として公表しており、2024年4月1日以降に始まる事業年度からの適用を予定している。[※1]

新基準案では、「内部統制とガバナンス及び全組織的なリスク管理」の条項が新設され、それらが一体的に整備および運用されることの重要性を明示している。

具体的には、内部統制は組織の持続的な成長のために必要不可欠なものであり、ガバナンスや全組織的なリスク管理と一体的に整備および運用されることが重要であること、ガバナンスとは、組織が、顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであること、全組織的なリスク管理とは、適切なリスクとリターンのバランスの下、全組織のリスクを経営戦略と一体で統合的に管理することと定義されている。内部統制、ガバナンスおよび全組織的なリスク管理は、組織および組織を取り巻く環境に対応して運用されていく中で、常に見直されるとしている。

一方、ISO31000（リスクマネジメント指針）においては、リスクマネジメントの意義は価値の創出および保護にあり、「パフォーマンスを改善し、イノベーションを促進し、目的の達成を支援する」と示されている。

また、リスクを「目的に対する不確かさの影響」と定義し、従来からのいわゆる純粋リスク（マイナスのみの影響）のほか投機・戦略的リスク（マイナス・プラス両方の影響）もリスクマネジメントの対象としている。

法改正や規制緩和、それに伴うステークホルダー対策等を企業のリスクと捉える一方、それらをビジネスチャンスと捉え、新たなチャレンジに関わるリスクを適切にマネジメントすることで、企業の成長・企業価値の向上等のさまざまな観点から、企業のリスクマネジメントの進展が望まれるところである。

リスクマネジメントの重要性とリスクファイナンスの活用

近時、経済環境が好転の兆しを見せ、企業は事業拡大や新たなビジネス領域にチャレンジしているが、その成功の確率を向上させるためにも、リスクマネジメントの重要性は増してきている。

なぜなら、火災や賠償責任といった伝統的な損失リスクはもとより、リスクマネジメントによって、与信・信用力の補完・確保、格付維持、WACC（加重平均資本コスト）の安定化、IR対策、ステークホルダーへの説明責任等の効果が得られるからである。

また、純資産・利益・有利子負債の維持、自己資本比率の水準等を条件としたコベナンツ（財務制限条項）を付与した融資や社債が発行されているが、突発的なインシデントにより、コベナンツに抵触するリスクを回避する意味でも、リスクマネジメントへの取り組みや、保険に代表されるリスクファイナンスの検討・活用の意義は大きいと考えられる。

スコープを損失リスクのみとする後ろ向きなリスクマネジメントから、チャレンジングな経営課題や事業拡大を実現するための前向きなリスクマネジメントへの転換が求められる所似である。

企業におけるリスクマネジメントへの取り組み課題

一般社団法人日本損害保険協会が実施した「中小企業を取り巻くリスク意識調査2022」の中の「リスクに関して、リスクを感じていながら特に対策・対処をしていない理由」[※2]では、

1位（36％）対策費用の捻出
2位（31％）具体的対策方法不明
3位（25％）リスクによって生じる影響・損失不明

との結果になっている。

また、中堅・大企業の多くは、そのグループ内において、損害保険（および生命保険）を取り扱うインハウス（機関）代理店を有しており、主にグループ企業の火災（自然災害）・賠償責任に関わる管財保険や、従業員の生活に関わる保険を一手に取り扱っている。

しかしながら、一部のインハウス代理店を除けば、その保険取扱者の多くは、本体企業OBや出向者であり、必ずしもリスクマネジメントの専門性が高いとは言えず、特に企業の経営を守る為の「管財保険」においては、十分な見直しの機会が確保されていないことも多いと考えられる。

実態面として、企業のリスクファイナンスの手法として広く一般的に活用されている損害保険をとっても、保険の補償（約款）内容を深く理解することは難しいと言われている。多少の知識があっても、リスクファイナンスを深く理解したうえで有効活用するには至っていないケースも多く、その効果を高めるためには、専門的な知識を有した外部機関等の活用が有効である。

2030年に向けた当社の取り組み

当社は金融機関系の生損保総合保険代理店として、グループ従業員700名、ブランドコンセプトに「Your-side Solution」を掲げ、お客様に親身に寄り添い、あらゆるリスクへの最適なソリューション提供を目指している。

特に損保ビジネスの領域においては、母体行との連携は強みとして活かしつつ「時代の変化を常に先取りし、先端技術をも駆使しながら、保険商品にとどまらず企業のあらゆるリスクをマネジメントし解決策を提案することで、持続可能な社会の実現に向け貢献し、お客様に安心と安全を提供し続けることができる企業」を中長期的な目標としている。

当社は今年度、リスクマネジメント部内にリスクコンサルティング室を新設し、その実現に向けて取り組んでいる。（図表1）

企業へは、以下の3つのソリューションのステップ（図表2）でアプローチしており、

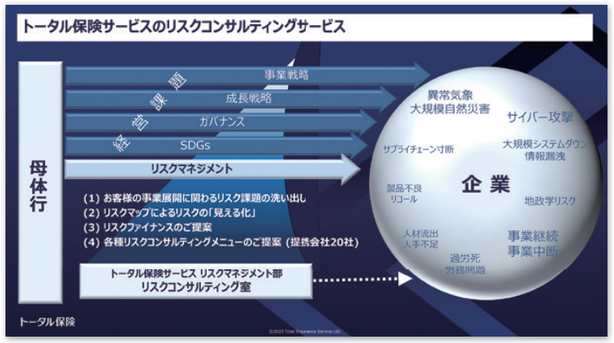
①リスクアセスメント（リスクの洗い出し・分析・評価）
②リスク移転の状況把握（保険証券分析）
③最適なリスクファイナンスの検討・提案

を総合的かつ継続的に提供することを通じて、先進的なビジネスモデルを擁するリスクコンサルティングカンパニーとしての役割を果たしていく。

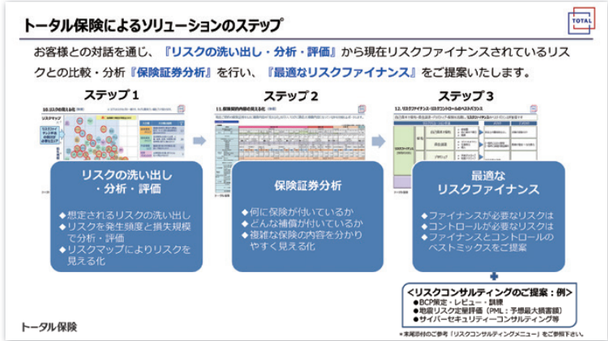
今後に向けて

企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化の一途をたどっており、リスクマネジメントの優劣が企業の存続はもとより、企業経営の成否を左右する昨今、その対応支援と課題解決のために、さまざまなソリューションを組み合わせた最適な提案を通して、「VUCAの時代」の羅針盤となり、企業とともに未来を切り拓く一翼を担っていくことが、当社の使命と考えている。

図表1



図表2



【出展・参考資料】
※1：「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」の公表について：金融庁（fsa.go.jp）
※2：中小企業を取り巻くリスク意識調査2022｜中小企業に必要な保険｜日本損害保険協会（sonpo.or.jp）