

「企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会」 報告書 概要

2026年4月17日

「企業のリスクマネジメントの高度化に向けた検討会」報告書（概要ポイント）

損害保険を巡る主な環境変化

① **自然災害の頻発化・激甚化**により、損失拡大を背景とした保険料率の上昇とともに、② **地政学リスクの高まり**により、輸送コストや保険料が増加し、引受環境が悪化。③ 訴訟の増加や高額判決を背景に、特に北米での損害賠償責任保険の支払額が物価上昇を上回って増加（ソーシャルインフレーション）、④ 既存の保険商品での対応が困難なサイバーなどの新種リスクの増加。

企業経営を巡る主な環境変化

① 新規事業や技術革新など企業の**中長期的な成長投資の重要性**（日本の企業は欧米と比べて成長投資の拡大ペースは伸び悩んでいる）や、② 中長期的な戦略や取組について企業と株主の間での建設的な対話（**株主への説明責任**）の重要性、③ **資本コストを意識した経営**（加重平均資本コスト等を用いた最適化など）の**重要性**が、それぞれ高まっている。

企業のリスクマネジメントの高度化の重要性

事業の予見可能性の向上、資本コストの削減、一層の成長投資の後押し

損害保険会社・保険仲介者における課題と対応

- **損害保険会社**において、事業者と密なコミュニケーション・情報連携、リスク評価分析を進めるなど**アンダーライティングの一層の高度化**を図るとともに、自然災害予測やコスト分析等を踏まえた**リスクに見合う保険料を設定**し、損害データの収集や分析基盤・評価手法を整備・向上させることにより、新種リスクへの対応を図ることが必要。
- **保険仲介者**において、**企業リスクやニーズの把握・支援**を行う（リスクエンジニアリングを図る）とともに、保険仲介者の**人材の育成**が必要。

国内企業における課題と対応

- 各部門に分散する保険手配を一元化し、会社全体で最適なリスク移転（**リスクファイナンスの実現**）を図り、国内の法令遵守に留まらず、国際的水準を踏まえた防災対策（**リスクコントロール**）を講じ、重大障害等のリスクに直面した場合の早期復旧力・適応力（**レジリエンス**）の**強化が必要**。
- 失敗を恐れる企業風土から脱却し、リスク情報を共有・活用して新たな価値を創造（攻めの**リスクマネジメント文化を醸成**）し、CROの権限明確化など経営陣が主体的に関与すること（**経営陣のリーダーシップ**）が必要。

政府（金融庁及び経済産業省）における対応

- **仲立人の活性化に関する政策**や、**海外直接付保の運用面の改善**やリスクマネジメントの高度化に資する**キャプティブの利活用を含めた政策を検討**していくことが必要。
- **先進的な取組を好事例として発信**、企業に**関連データの保険会社等への提供の促進**、IRなどを活用した**積極的な公表・情報開示を慫慂**していくことが必要。

本報告書の構成

環境の変化

II章

1. 損害保険をめぐる環境変化
2. 企業経営をめぐる環境変化
3. 損害保険市場と企業をめぐる状況

現状と課題

III章

1. 企業側の現状と課題
2. 損害保険会社側の現状と課題
3. グローバルスタンダードへのシフト
4. 海外におけるリスクマネジメントの取組

対応事項

IV章

1. 企業における対応
2. 損害保険業界における対応
3. 仲介者等における対応
4. 政府における対応

企業を取り巻く環境の変化

損害保険をめぐる環境変化

1. 自然災害の頻発化・激甚化

近年、豪雨・台風・洪水などの自然災害が増加傾向
自然災害関連損失が過去30年間で約4倍に拡大し、保険料率の上昇が顕著
引受条件の厳格化が進行。

2. 地政学リスクの高まり

国家間の対立、経済制裁、貿易摩擦、地域紛争等のリスクが増加
国際物流や海上輸送は航路の見直し変更で輸送コストや追加保険料の負担が増加
地域情勢の悪化で引受自体が困難。

3. ソーシャルインフレーション

損害賠償責任保険で支払い額が物価上昇以上に増加
背景要因：高額賠償評決、消費者保護意識の高まり、訴訟ファイナンスの普及、
訴訟件数増加、社会的価値観の変化
特に北米で顕著（製造物責任訴訟や役員賠償責任訴訟等）

4. 新種リスクの増加

AI、サイバー攻撃など過去の損害データが乏しいリスクが増加
定量評価が難しく、既存の保険商品が十分対応できるか不透明

企業経営をめぐる環境変化

1. 中長期的な成長投資

日本企業の業績は改善し、株価は大きく上昇する一方、
欧米と比べて成長投資の拡大ペースは伸び悩み
新規事業や技術革新など、未来につながる中長期的な投資が重要

2. 資本コストを重視した経営

資本市場等から企業に対し、資本コストを意識した経営の要請
が高まる中、加重平均資本コスト（WACC）などの指標を用いて
資本コストの最適化を模索する企業が増加

3. 株主への説明責任

企業の持続的な成長の実現に向けて、企業と株主の間での、
中長期的な戦略や取組についての建設的な対話が一層重要

企業のリスクマネジメントの高度化が重要

リスクマネジメントの高度化により、事業の予見可能性の向上、CFの安定化、
ならびに資本コストの削減に繋がり、一層の成長投資の後押しが期待される。

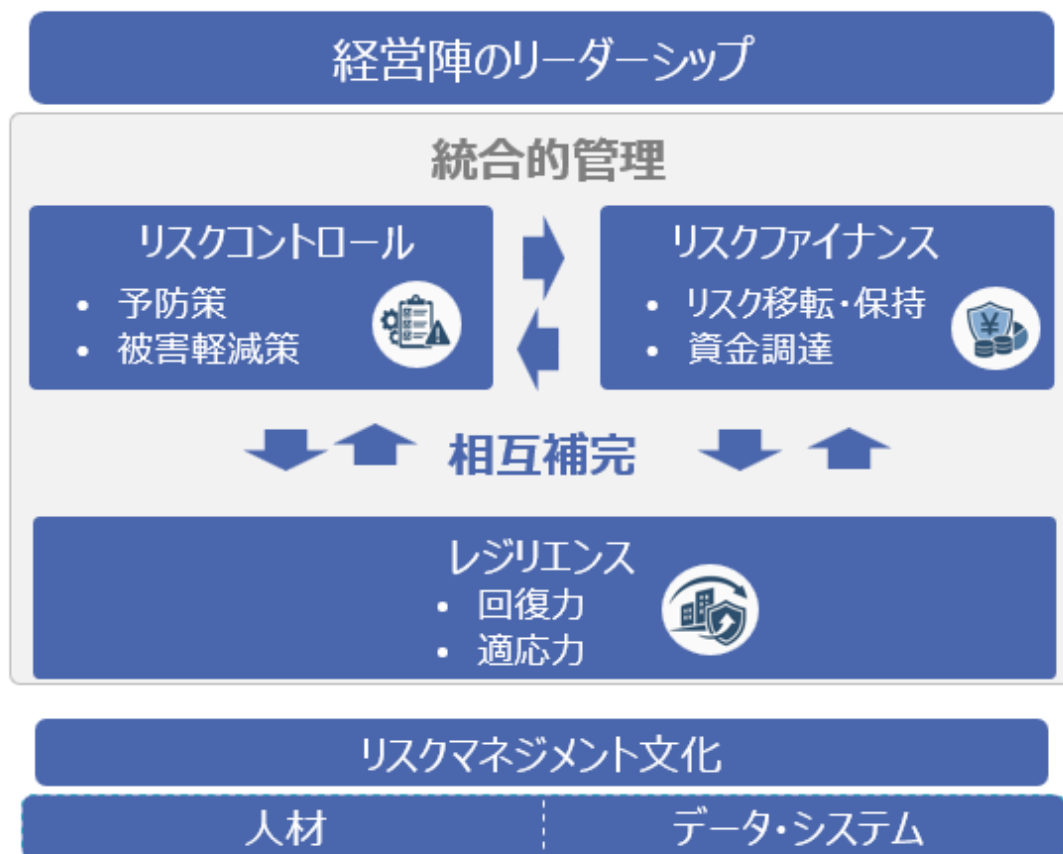
企業のリスクマネジメントの現状と課題（1/2）

（企業のリスクマネジメントの全体像）

経営戦略
との連携

リスク
マネジメント
の最適化

必要な
基盤整備



1. 企業側の現状と課題

リスクファイナンス、リスクコントロール、レジリエンスの各領域に課題が存在するとともに、三要素が統合的に管理されていない

経営陣のリーダーシップ、リスクマネジメント文化にも課題がある

リスクファイナンス (リスク移転・保持、資金調達)

- ・ 保険手配が各部門に分散しており、全社最適になりにくい
- ・ 保険を「コスト」として扱う傾向が強く、戦略的なリスク移転が進みにくい

リスクコントロール (予防策・被害軽減策)

- ・ 予防的な投資が後回しになり、老朽設備の更新や情報セキュリティ対策などの重要性が十分に認識されない
- ・ 「壊れたら保険で対応できる」という発想により、リスク低減策の実効性が弱い
- ・ 国内の法令遵守のみでは国際的な期待水準を満たさない場合がある

レジリエンス (回復力・適応力)

- ・ リスクが顕在化した場合の復旧体制や代替手段の整備が十分ではない
- ・ レジリエンス投資の優先度が低い

経営陣のリーダーシップ

- ・ 経営陣の主体的関与が弱い
- ・ 海外投資家から高いリスクマネジメントのレベルを求められる
- ・ 企業価値を守り成長を支える経営課題として位置付けることが重要

リスクマネジメント文化

- ・ リスクの対応方法を積極的に議論したり開示したりすることが敬遠される傾向
- ・ 欧米と比較すると株主代表訴訟の件数が少なく、経営陣のリスクへの対応の動機づけが弱い
- ・ リスク情報を活用して新たな価値創造につなげるという戦略的な視点が不十分

企業のリスクマネジメントの現状と課題（2/2）

2. 損害保険会社側の現状と課題

**企業の多様なリスクニーズに応えるためにはアンダーライティングの一層の高度化が不可欠
リスクに見合った保険料の設定や新種リスクの引受の対応が重要**

アンダーライティングの一層の高度化

- 企業の保険調達環境と日本の市場構造上の課題（料率水準、一社引受慣行、寡占状態、海外再保険市場へのアクセス）を踏まえ、アンダーライティングの一層の高度化が不可欠

リスクに見合った保険料の設定

- 従来のトップライン優先の営業慣行の影響により、保険料率には強い引下げ圧力が強く、リスクに見合った保険料の設定が困難

新種リスク等の引受

- 過去の損害データやトラックレコードが十分に蓄積されていないためリスク評価が難しく、保険商品の引受判断を行うことが難しい状況

3. グローバル・スタンダードへのシフト

	従来の日本独自のビジネス慣行	グローバル・スタンダード
保険会社と企業との関係	便宜供与等の実績で契約シェアが決定される傾向	保険会社と企業は対等な関係かつ緊張関係
保険会社のスタンス	毎年更新を前提にした中長期のリレーションを重視 相対的に緩やかなアンダーライティング	引受や更新を前提にせず、企業との適切なリスクシェアを重視（ビジネスライクな引受判断） 詳細なリスク情報開示要請と厳格なアンダーライティング
企業のスタンス	保険手配等を幹事社に依存 現状の保険契約について客観的な評価が不明	保険会社のニーズを踏まえた自社アピールが必要 保険市場からの評価を把握でき、リスクマネジメントの高度化に活用

4. 海外におけるリスクマネジメントの取組

自家保険
(キャプティブ 等)

保険・再保険
(サイドカー 等)

ダイレクト型
(CATボンド 等)

相互・協働型
(複数企業間での相互扶助)

企業のリスクマネジメントの高度化に向けた対応事項（1/2）

1. 企業における対応

**リスクファイナンス、リスクコントロール、レジリエンスの各領域の課題への対応と統合的管理が不可欠
経営陣主導のリスクマネジメント体制の構築・運用およびリスク文化の醸成を進めることが重要**

リスクファイナンス

- 保険購買を一元化し、グループ全体を俯瞰した意思決定（リスク移転の最適化）
- リスク分析の高度化と損害保険会社への正確なリスク情報の提供体制の構築
- 付保方針と補償設計の妥当性を継続的に検証する体制を整備

リスクコントロール

- 重要リスクと優先順位付けを全社で統一し、予防・検知・抑止の各段階を通じた一貫したリスクコントロールを強化
- 予防的観点からのリスク低減策を前提にBCP/BCMを策定
- 国内法令の遵守に加え国際的な期待水準を踏まえた予防・防災レベルに向上

レジリエンス

- 外部ショックや重大障害に直面した際の耐性、早期復旧力、適応力を強化

経営陣主導のリスクマネジメント体制構築・運用の強化

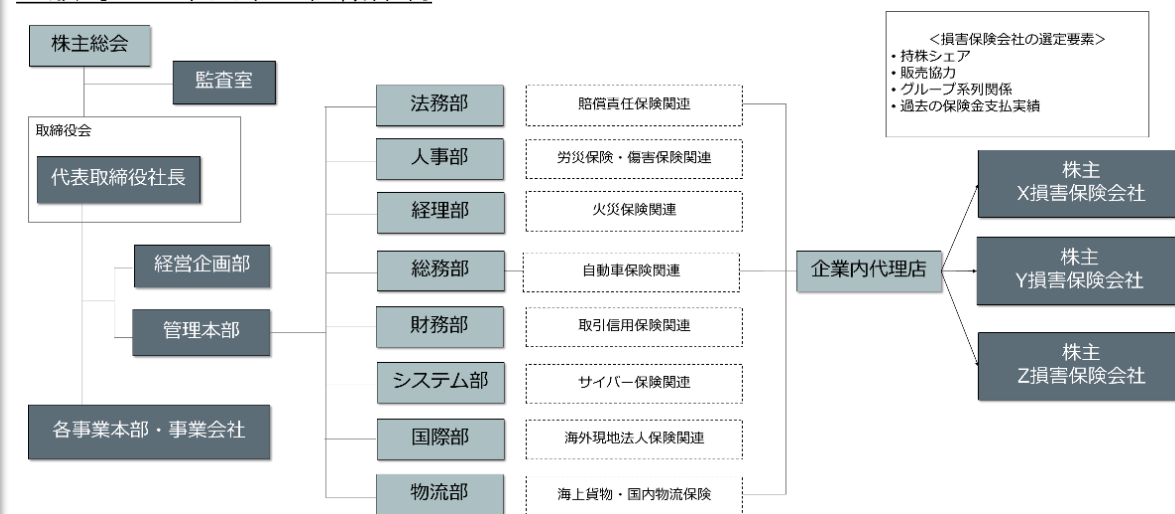
- 経営陣が主導し、重要リスクやリスクアペタイトを継続的にレビューするPDCAを制度化
- CRO等の権限を明確化し、経営直轄でERMを推進する機能を整備

リスクマネジメント文化の醸成

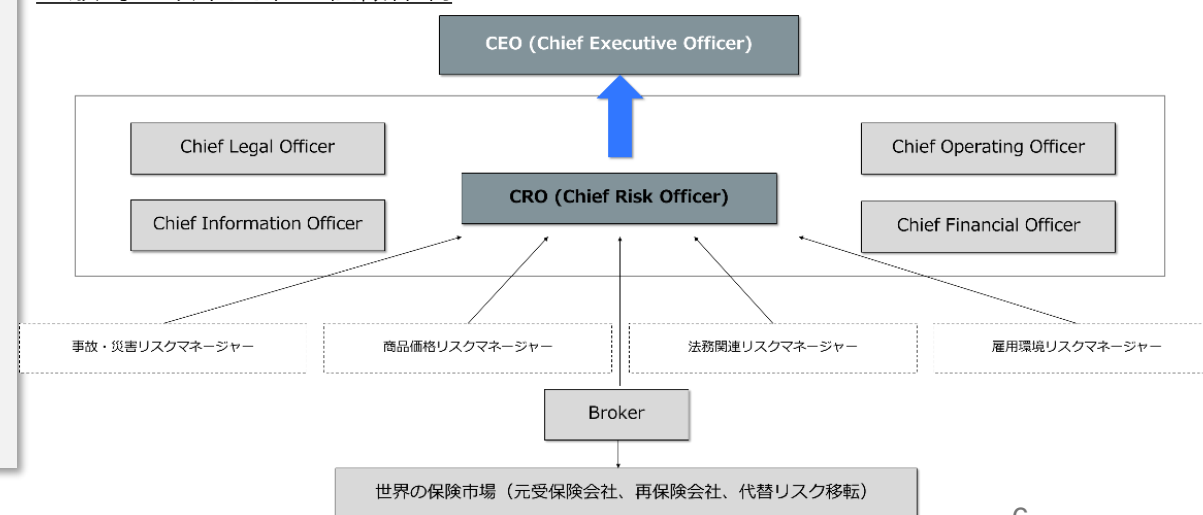
- 失敗を恐れる風土から脱却し、リスク情報を共有し、継続的に向上させる文化を形成
- リスクを将来の価値創造に活かす「攻めのリスクマネジメント」を実現

（参考：一般的な日本企業と欧米企業の組織体制の比較）

一般的な日本企業の組織体制



一般的な欧米企業の組織体制



企業のリスクマネジメントの高度化に向けた対応事項（2/2）

2. 損害保険業界（損害保険会社）における対応

企業を取り巻く環境変化が急速に変化する中、企業への持続的なサービス提供を実現するためには、アンダーライティングの一層の高度化、適正な保険料の設定、新種リスクへの対応等に取り組んでいくことが重要。

アンダーライティングの一層の高度化

- ・ 事業者との初期段階からのコミュニケーションの強化
- ・ 早期の情報収集と精緻なリスク評価と分析を進め、企業とリスクファイナンス構造を検討

保険料の適正化に向けた取組

- ・ 自然災害リスクの予測、ロスコスト分析、再保険市場動向などの要素を精緻に評価
- ・ 損害の発生状況や傾向を的確に把握し、評価手法の精度を高める

新種リスクに対応した引受態勢の整備

- ・ 損害データの収集や分析基盤を整備し、評価手法や引受の精度向上や商品を開発
- ・ 内部のリスクアペタイトや承認プロセスの明確化など、引受判断の一貫性と透明性を確保

損害査定の知見等を活用した今後のビジネスの検討

- ・ 事故原因調査や被害額算定等専門的知見を保険契約の枠外でも活用できる新たなサービスとして検討（企業のロスコントロールを支援するコンサルティングサービス等）

企業のリスクマネジメントの高度化に向けた支援策の検討

- ・ 損害保険業界が有する知見やノウハウを体系化した業界共通カリキュラムの提供等

3. 仲介者（保険仲立人等）における対応

仲介者は企業のリスクマネジメントを支援するうえで重要な役割を担っており、その機能の高度化は国内損害保険市場全体の発展にも直結する。

このため、企業のリスクやニーズの把握および支援の高度化、人材育成といった仲介者自らの専門性と提供価値を高める取組が重要。

保険仲介者による企業のリスクやニーズの把握および支援の高度化

- ・ 企業が実施する全社的なリスクの洗い出しや計量化、重大リスクの選定等の上流プロセスを支援
- ・ 顧客がリスクの保有と転嫁のバランスを最適化できるよう、顧客のリスク特性や財務体力等に応じたリスク保有額の決定を支援し、リスク保有と転嫁のバランスを最適化
- ・ 顧客のリスクを分析する能力を高め、顧客のリスクコントロールを技術面においても支援できるリスクエンジニアリング機能を強化

保険仲介者の人材の高度化

- ・ 国内外の保険市場動向や保険会社、再保険会社のリスクアペタイトといった多様な情報を積極的に活用し、付保方針や補償設計の妥当性を検証できる能力に加え、リスク分析やリスクコントロール、リスクファイナンス等、様々な能力が必要
- ・ こうした能力を有している人材は乏しいため、人材の育成が重要

4. 政府における対応

（金融庁）

保険仲立人の活性化

- ・ 仲立人に対するモニタリングの強化、仲立人の活性化に関する政策を検討

海外直接付保やキャプティブの利活用に向けた政策の検討

- ・ 海外直接付保の認可手続きをより活用しやすくなるよう運用面を改善
- ・ キャプティブをリスクマネジメントの高度化に資するものとなるよう政策を検討（リスク情報ハブ機能等）

（経済産業省）

リスクマネジメントの高度化に向けた企業・産業界への働きかけ

- ・ 先進的な取組を好事例として発信、企業に関連データの保険会社等への提供を促進

企業のリスクマネジメント高度化に係る取組公表の奨励

- ・ IRなどを活用した積極的な公表・情報開示を奨励

企業のリスクマネジメントの高度化に関する共通理解の整理 ～優れた取組例～

動機（市場・ステークホルダーの期待）

(1)経営戦略との統合

- ・ 許容可能なリスク水準（リスクアペタイト）を整理し事業計画や投資判断へ反映
- ・ 保険を資本効率や事業継続性を支えるリスク移転手段の一つとして位置付けて戦略的に活用
- ・ 経営資源を重要リスクに重点的に配分（リスクベースアプローチ）

(2)一貫性と透明性

- ・ リスク評価基準、保険加入方針等を明確に文書化
- ・ 保険会社・代理店との協議や契約内容を可視化
- ・ 経営陣にリスクと補償、財務影響を適切に報告する体制を整備

体制（基盤）

(1)全社的視点

- ・ 保険をリスクセンサーと位置づけ全社のリスク兆候を早期に把握
- ・ 移転可能なリスクと自社で管理すべきリスクを体系的に整理
- ・ 各部門のニーズや情報を統合し全社的な保険プログラムを運用
- ・ リスク情報を集約・分析し意思決定するガバナンス基盤を構築
- ・ KRI・TCoR等のモニタリング結果を運用プロセスに反映



能力（データ・人材）

(1)データに基づく意思決定

- ・ TCoR等のリスク指標を用いリスク移転の効果を定量的に把握
- ・ リスクの把握・評価・分析を正確に行い損保へ情報提供
- ・ 過去の事故データ、保険金支払データ等を分析し、補償水準や免責額の妥当性を継続的に評価
- ・ シナリオ分析・ストレステストにより、経営判断の実効性を向上

(2)リスクマネジメント人材の育成・内製化

- ・ 専門教育、資格取得支援等を体系的に実施し人材を育成
- ・ 外部専門家の知見を活用し社内人材のスキルを向上
- ・ ナレッジ共有・後継者育成により、属人化を防止

(3)外部専門家の活用

- ・ 保険会社・保険仲立人等と連携し、リスク診断、自己分析、再発防止策を検討
- ・ 法務、サイバー、技術、安全、防災などの外部専門家の知見を活用

(2)リスクファイナンス・リスクコントロール・レジリエンスの統合的管理 (3)継続的改善

- ・ リスクファイナンス、リスクコントロール、レジリエンスを統合し、重要度に基づいて最適に資源配分
- ・ 影響の大きいリスク対応を優先的に強化
- ・ BCPと保険の整合による復旧体制の強化
- ・ TCoR等の指標に基づく予防・移転・復旧バランスを継続的に更新

- ・ 内部監査や事後分析の結果を反映し制度・運用を改善
- ・ 新たに顕在化するリスクに応じて保険プログラムや内部統制を更新