

アメリカにおけるリスクマネジャーの実務 ～ 実践的リスクマネジメントの展開 ～

主任研究員 油木 暁

- .はじめに
- .リスクマネジメントのコストと
リスクマネジャー
- .リスクマネジャーの役割と業務
- .リスクマネジャーの養成
- .おわりに

.はじめに

広義のリスクマネジメントが対象とするものは、会社経営全般、すなわち、財務・投資・為替、人事・労務管理・福利厚生、商品管理、環境、損害賠償など多岐に渡っている。本稿ではその中から損害保険分野が対象とするリスクマネジメントに焦点を当て、アメリカでの、主に大企業分野におけるリスクマネジャーの実務を紹介することにより、そこでの経験則から本邦での実践的なリスクマネジメントのありかたについて考えるものである。説明のポイントとして、リスクマネジャー業務の基礎を明らかにすることと、実務を具体的に紹介することに力点を置いた。

本邦では、リスクマネジメントを説明する概論書は数多いが、それでは何をすれば良いのかが明らかにはされてはいない傾向にある。しかし、それはそれらの書籍の果たすべき役割ではない。むしろ、実務において、理論から実践への導き出しが不十分であったことに原因があると言えよう。本稿では実践の具体策として、リスクマネジメントマニュアルの作成が如何に重要かを、そしてそれが管理業務の始まりであることを強調する。更に、リスクに係わるコスト、リスクマネジャーの職務、リスクマネジャーの養成などにつき実例を紹介する。

なお、リスクとの用語の用い方につき、厳密には Risk (損害や危険性などの総称)ではなく、Hazard (危険要因：例・溶接)、Peril(損害の原因：火災)、Loss (損害：火災による損害)と使い分けをすべきところもあるが、リスクマネジャーの実務を紹介する上ではその区分は重要ではなく、本稿ではあえて区分してはいない。

.リスクマネジメントのコストと リスクマネジャー

リスク評価・リスクコントロール・リスクファイナンス・リスク管理部門運営などを含む、リスクマネジメント全般に対応するコストを、Cost of risk (以下、適宜、CR と略する)と言う。1962年にRIMSの会長であった、Douglas Barlowにより創案された概念である。そして、1993年に、RIMS と IMA (Institute of Management Accountants、管理会計士協会)とが共同で現在の定義を定めた(図表1参照)。対象とするExposures(リスク)の定義が広がり、コストの規定が細分化されている。RIMS については、後述の「 - 3 - (2) 業界団体によるリスクマネジャー養成のための教育」を参照されたい。

保険料がCRの中核を占めるが、それだけではない点にリスク管理思想における日本との違いがあると考えられる。リスクマネジャーはこのCR全体を見据えて、そのトータルな合理化を図るのである。コストを掛けすぎるのもリスクを負いすぎるのも好ましくはなく、最適条件の選定がリスクマネジャーの任務である。

《図表 1》Cost of Risk の定義

<p>*** CR : 1962 年 当初の定義 ***</p> <p>保険料、自己保有損害、事故処理コスト、防災費用、リスクマネジメント運営コスト</p>
<p>*** CR : 1993 年 現行の定義 ***</p> <p>3 つの Exposures :</p> <p>財物(Property), 不法行為による賠償(Tort Liability)、職業疾病と傷害 (Occupational disease or injury)</p> <p>6 つのコスト :</p> <p>上記の Exposures に係わる、保険料、自己保有金額 (Retained losses)、内部運営費用、 外部に依頼するサービス費用、金銭保証(Financial Guarantees)、費用・税金・類似の費用</p>

(出典 : “ Cost of Risk Survey -1996 ” , RIMS、Tillinghast-Towers Perrin 1996)

CR がどのような内容となっているか、他法人との比較をする際に有益な資料として、業界で著名な調査報告書 “ Cost of Risk Survey ” がある。これは RIMS とコンサルティング会社 Tillinghast - Towers Perrin とが共同で、アメリカ合衆国とカナダ所在の大企業や大規模法人を対象に調査し、その結果を 1979 年以来毎年発表しているものである。96 年調査においては、アメリカとカナダ合計で 720 法人から回答があった。また、回答者の規模の平均は、アメリカ法人で、平均売り上げ \$ 21 億 (官公庁や非営利法人の場合は運営費用)、平均従業員数 10,837 名である。なお、96 年度調査とは、95 年度の各法人財務データに基づくものである。 “ Cost of Risk Survey-1996 ” に掲載されているアメリカ法人についての主要な数字を紹介する (図表 2 参照)。

なお、これらのコストは法人内の各部門に配分されるべきものである。それにより、コスト意識が高まり各部門が防災に熱心になる。この効果は非常に大きい。その配分方式は予めリスクマネジメントマニュアルまたは規程で定められていることが多い。

・ リスクマネジャーの役割と業務

1 リスクマネジャーの任務

簡潔に言えば、リスクマネジャーとは、法人活動に係わる全てのリスクを管理する専任の担当者である。リスクマネジャーの任務の歴史的変遷は、

下記の、A ~ E という流れの通りであり、その担当分野は広がっている。この考え方は 97 年 4 月に開催された RIMS 総会でも紹介されたものである。

- A 保険担当者、保険マネジャー、保険安全マネジャー
～ 保険のみを担当する。
- B リスクマネジャー
～ 様々なリスク管理まで担当する。
- C リスクファイナンスマネジャー
(危険管理・業務リスク管理担当)
～ 従来から担当している分野を、保険だけではなく、様々なリスクファイナンス手法を用いて対応する。
- D リスクファイナンスマネジャー
(業務リスク管理、財務リスク管理、経営リスク管理)
～ 経営・財務リスクまで担当分野が拡大している。
- E Chief Risk Officer (CRO、リスク管理担当役員)

リスクマネジメントが扱うリスクとは、「管財物件・製品原材料・従業員などに関わる損害と第三者への賠償などの、静的・純粋リスク」と、「需要・価格・為替変動などの、動的・投機的リスク」の中で、従来は、前者のみであるとされてきた。しかし、後者についても、経営判断のmatterではあるがリスクヘッジを考えるべきであるとして、それらへの対応の検討もリスクマネジャーに求めら

れる傾向にある。

《図表2》“Cost of Risk Survey – 1996” 主要指標

1 売上高 \$1、000 当たりのCR \$6.49 (0.649%)
 最高：運輸 \$33.6 最低：銀行 \$0.39
 業種により、CRの割合は大きく異なる。

2 CR内の構成比
 ・順序 トップ3
 1位：労災自己保有額 29.7% 2位：賠償関連自己保有額 21.9%
 3位：賠償関連保険料 16.8% (注：賠償には、自動車関連を含む)
 自家保険を含む、自己保有としている割合が非常に大きいのが特色。
 ・自己保有：保険料：運営コスト = 57：39：5
 売上規模が大きくなるほど、自己保有額が増加し、保険料と運営コストの割合が減少している。(M=\$100万、B=\$10億)
 例：売上\$100～500Mでは、44：48：9
 売上\$5B以上では、62：35：4

3 リスクマネジメント部門運営予算 \$0.18 / 売上高 \$1、000

4 リスクマネジメント部門要員数 4.60名
 (内訳：専門家 3.22名、事務担当 1.38名)
 ・最高：官公庁関連 8.90名 最低：電機 2.43名
 ただし、人事や安全部門などの他の部門でリスクマネジメントに携わる要員を加えると、平均8.42名となる。

5 リスクマネジメントシステム活用度合 回答法人の90%にて活用
 <システム内容の構成比> (重複回答あり)
 自社のパソコンやミニコンを利用：75.4%
 ブローカー・保険会社・事故処理会社とリンク：32.2%
 自社の大型コンピューター利用：23.5%
 システム利用なし：9.6% 数社で共同利用：8.6%
 <活用内容> (重複回答あり)
 事故管理：86.9% 事故分析と予測：56.1%
 資産管理と評価：52.0% 保険管理：34.7%
 保険証券・証明書管理：30.7%

6 利用ブローカー・代理店数 平均2.5社 / 1法人

7 ブローカー・代理店への報酬支払形態
 ・金額構成：「保険手数料：費用(フィー) = 38：63」
 ・採用形態：
 保険手数料のみ方式 27.5%、費用(フィー)方式 30.1%
 両方式併用 42.4%

(出典：“Cost of Risk Survey-1996” RIMS, Tillinghast-Towers Perrin, 1996)

アメリカでも上記のB・Cレベルであることが多いが、特に近年、大企業ではDのレベルであることが求められており、会社経営全般に係わるリスク管理を担当すべきであるとの視点が生まれている。これは、リスク管理が経営そのものに不可欠であるとの考え方に由来するものである。具体的には、経営に大きな影響を及ぼしうる、為替リスクやデリバティブなどの金融リスク、倒産損失や買収に伴う経営リスクまでに関与すべきとされている。更に、CEO(経営執行最高役員)、CIO(情報管理担当役員)などのように、CROとの位置づけにまでリスクマネジメントを重要視すべきであるとの観点が出ている。しかし、このEのレベ

ルはまだ生まれたばかりの概念であり、また、自らの地位向上を期待するリスクマネジャー達の意向でもある。

リスクマネジメント遂行には、何よりも経営者からの強い支持が必要である。これはリスクマネジャー達から繰り返し強調される言葉である。

リスクマネジャーが勤務する法人の中で、彼らが所属する組織は様々である。前述の通り、その任務が変化するにつれて、従来の所属先である、「安全管理の観点から、総務部門」、「コストとしての保険手配の観点から、財務経理部門」、「福利厚生手配の観点から、人事部門」という位置付けから「企画部門」内、または「経営者

直属」の組織となっている場合がある。

関連する組織が多方面にわたることから、既存の組織とは独立していたほうが良いとする考えもある。しかし、依然、総務・財務部門所属であるケースが大半である。法人内での身分や権限はその役割が高まるにつれて向上している。

2 リスクマネジャーの役割と職務規程

リスクマネジャーと言っても上記の通り A～E のレベルがあるが、本稿では総称としてリスクマネジャーとの語を用いる。その役割を列挙すると下記の通りである。

- ・リスク管理機能
リスクマネジメントの根幹である、リスクに関する情報収集・分析
- ・アドバイザリー機能
トップの意志決定への支援
- ・コーディネーション機能
社内での調整活動
- ・コンサルティング機能
社内他部門におけるリスク管理のための相談
- ・リスクマネジメント実行機能
リスク防止策の立案、実行。保険手配
- ・リスク処理対応機能
損害が発生した際の対応

アメリカでは、職員は職務規程 (Job description) に従い働き、その達成状況により評価される。リスクマネジャー職務規程のサンプルは、図表 3 の通りであり、これによりその業務内容を具体的に理解できる。

《図表 3》リスクマネジャーの職務規程

- | |
|--|
| <p>< 役職名 > : インシュアランスリスクマネジャー</p> <p>< 報告先 > : 財務担当役員 (福利厚生関連については人事部長)</p> <p>< 関連者 > : 下記の関係者と頻繁に接触すること</p> <p>社内 : 経理部長、財務部長、人事部長、その他の関連する部長</p> <p>社外 : 保険会社、保険ブローカー、弁護士、行政機関、その他の専門家や組織</p> <p>< 役割・権限・責任 ></p> <p>1 リスクの調査分析</p> <p>会社の財産・資産がさらされている、全ての財物損害やその他の偶発的な事故による損害についてのリスクを調査分析して評価する。</p> <p>2 リスクのコントロール、保険手配の判断</p> <p>上記のようなリスクを除去、軽減、転嫁、予防することができるか否かを分析する。また、過去の事故の状況と発生頻度・予想損害額を考慮して、統計学的分析に基づき、経営責任者に報告すべきリスクの保有額を決定し、保険手配すべきか自家保険にすべきかを検討する。</p> <p>3 賠償事故への対応</p> <p>第三者の人身に損害を与えた生産物賠償 (PL) 事故、あるいは人身・財物に関わる重大な賠償事故が発生した場合には直ちに調査にかかる。</p> <p>4 PL カバーの維持</p> <p>保険会社との関連で、PL カバーが維持されるよう契約を管理する。</p> |
|--|

5 訴訟対応	会社が関与している事故や訴訟の調査、裁判や尋問のための資料や証拠書類の作成および保険会社の調査に参画する。
6 弁護士対応	会社に対してなされた訴訟に弁護士と共同して対応する時、会社代表の窓口を勤める。
7 法廷担当	訴訟のために提出された資料を分析し、会社の代表者として法廷にて証言する。
8 現行保険プログラムの点検	保険市場動向を調査し、現行プログラムの変更あるいは改善を経営者に提言する。
9 労災事故対応	労災事故の原因や危険性に特に力を入れて研究・分析するとともに、労災法規に従った報告や処理がなされるよう関連会社を含め事務処理要領を提案する。
10 関連会社保険プログラムの点検	関連会社が当社のニーズにあった保険プログラムを持っているか、あるいは自家保険の内容が適切に法規を遵守しているかを確認する。
11 保険ブローカー	保険ブローカーを選定し、そのサービス提供状況を管理する。
12 保険手配	最善の保険マーケットを探し、各種保険(種目明示)の保険条件や保険料を点検する。
13 更改手続き	保険更改に必要な情報や資料を社内・関連会社から収集し、保険会社からの見積もりを取りつけるための書類を作成する。
14 保険料コストの割り振り	各事業所および関連会社に対して、保険料の合理的な割り振り方法を検討し決定する。
15 海外会社管理	海外子会社の保険プログラムを点検し、最低限付保しなければならない保険条件を決定する。また、それを補完する契約を手配する。
16 報告	年度毎の保険料と事故の概況をとりまとめ、関連部門の責任者に報告する。

(注) 恩田暉雄「保険危険管理の実際と企画」保険毎日新聞社(1996)、p124から作成

3 リスクマネジャーの日常業務

今まで述べた、リスクマネジャーの任務・役割や職務規程に続き、具体的に日常業務としてどのような活動を行っているかを説明する。リスクマネジメント全般が担当業務であるが、具体的には「リスクの発見」と共に、次のリスクコントロールとリスクファイナンスについての職務を担当する。それらの中で、特に、主要な業務である契約手配と事故処理について説明する。下記の項目は、リスクファイナンス全般まで扱っているリスクマネジャーの担当例である。

発生に伴う収益減少管理、社内外犯罪対策、コンピューター安全管理、リスクコントロール活用促進

<リスクファイナンス項目>

リスクファイナンスの目的策定、採用するオプションの検討、保有手法と金額決定、キャプティブ・保険プール活用、保険による転嫁、保険会社との交渉、事故管理、エクセス・再保険活用、契約によるリスク転嫁、従業員福利厚生計画、損害予測と財務対策、経理税務対応、リスク管理コストの配分

<リスクコントロール項目>

危機管理計画(Crisis management)、火災損害管理、従業員健康管理、労働環境・安全管理、リハビリテーション管理、自動車損害管理、賠償損害管理、環境損害管理、損害

(1) 保険契約手配

リスクマネジャーの業務が総合的なリスクマネジメントであっても、保険関連の業務が大きな割合を占めることには以前と変わりはない。しかし、リスクマネジャー＝保険担当者ではない。「保険

引受条件、約款、料率」が様々な保険市場において、良いブローカー、代理店またはリスクコンサルタントを見出すことが極めて重要である。リスクファイナンスの観点から、最も効率的なプログラムの手配が求められる。

ここで、サービスの Unbundling(サービス分離)について説明する。保険料支払合理化のからみで、

保険契約の中から各種付帯サービスを切り離し、保障のみや必要なサービスに限定して保険を手配し、別途、サービスを自前または他の業者に依頼する方式である。たとえば、保険契約条件としては A 社の提案がベストであるが、事故処理については、クレーム処理専門会社 B 社を採用するとの形である。サービスを削減する代わりに保険料カットを求めるのである。言い方を変え、保険購入者からの、保険料原価計算がなされるのである。

大企業での契約手配の時系列的流れは次の通りである。本邦の感覚からするとかなり前広と受け取られるが、大規模法人では、既存の契約引き受け方ではリスクが十分にカバーできないとして、手作りの約款(Manuscript policy)の採用など、充分な準備期間が必要である(図表 4 参照)。

《図表 4》契約手配の流れ(目安)

<p>< 6 ヶ月前 > 保険の必要性の判断 契約手配情報資料の作成 企業活動概要、リスクマネジメント体制、リスクの概要、事故経歴、希望する保険カバー</p>
<p>< 5 ヶ月前 > 代理店またはブローカーの選定 数社を招き、それぞれにプレゼンテーションさせると共に、自社の業務活動を説明し、最もふさわしい保険仲介者を選定する。 これがいわゆる、Broker's Bid (ブローカー選定)と呼ばれるものである。仲介者は、通常 1 ~ 2 社であるが、種目ごとに異なる会社が指定されることもある。種目単位で見ると、1 つの種目に複数の会社が指定されることはない。</p>
<p>< 4 ヶ月前 > 保険手配詳細資料の提示 ~ 新規の場合：4 ヶ月前 更改の場合：3 ヶ月前 詳細な仕様を指定する。</p>
<p>< 2 ヶ月前 > 保険見積書の審査 仲介者が複数の保険会社から取り付けた回答を、その仲介者と顧客とが協議し選定する過程である。いわゆる、Insurer's Bid (保険会社選定)と呼ばれるものである。</p>
<p>< 1 ヶ月前 > 契約手続</p>

(注) IRMI (International Risk Management Institute : 保険関連出版社) 刊行の各種マニュアル、及び、小職のアメリカでの営業実務経験から作成

(2) 事故管理
 その法人が抱えるリスクが具体的に現れるのが

事故である。どのようなリスクを抱えているかは現実の事故の実態を知らねば分析できない。事故

管理とは、単に事故処理をすれば良いというものではない。管理におけるポイントは3つある。

まず、事故処理体制作りには相当な注意が払われる。特に、自家保険を採用している法人では、自前だけでは十分な対応がとれないため、事故処理専門会社に処理を委託することになる。事故処理することに関して、有償で他人の法律行為を行えるのは弁護士に限られる(非弁行為禁止)という弁護士法72条の規程が本邦にはある。しかし、アメリカでは歴史的に事故処理会社の存在が認められていること、弁護士が自社法人内にも処理会社内にもいることが多いこと、事故処理専門会社を自己の代理として専任しているのであり問題はない、などを理由として、非弁行為の問題は生じてはいない。

次に、事故処理状況の管理が重要である。処理期間の長期化は損害の拡大を招くことが多い。このため、保険会社や事故処理会社の活動内容を監査することが必要となる。リスクマネジメントに係わるコンピューターシステムとして最も利用されているのが、事故処理状況管理についてのものである。

最後に、事故関連データの集積も大事である。保険契約手配の第一歩は、この自社における既発生事故の把握である。それを把握しないままに同業種における平均的なリスクを持って判断すると、提示された保険料や自家保険で用意すべき資金の妥当性を判断することができない。大企業契約における、ブローカーや保険会社の交代は珍しいことではない。会社により数字の取り方が異なることがあり、会社の変更はデータ分析上問題となることもある。また、アメリカ社会全体の傾向として、データインプット上のエラー多発など事務処理精度に問題がある中、その分析はなかなか大変である。

それら事故データのことを、Loss Run (事故データ、ロスラン)と言う。ロスランでは、合計数字だけ見るのでは不十分である。個々にどのよ

うな事故が発生していたかまで把握しないと実態がわからない。

4 リスクマネジメント部門業務内容の具体例

アメリカでの同部門の働きを示す、いくつかの典型的な事例を紹介する。

(1) 総合金融グループにおけるリスクマネジメント業務の例

後述の「今年のリスクマネジャー」に選定されたリスクマネジャーがいる、金融持株会社 FRM Corp.での、現行プログラムと取り組み課題に関しての、かなり先進的なケースである。

構成員は8名。メインブローカーは AON。保険会社は AIG 他。当面の課題別プロジェクトは、「子会社グループ向けと親会社向けの、2つのボンド・専門家(賠償)プログラムの構築」「保有している Casualty (賠償、自動車など) リスクの、キャプティブへの移管」「ミューチュアルファンドの価格変動に対応する、新たなキャプティブの設立」「自己負担金額が極めて低額な、建設工事総合包括(Wrap-up)保険契約の開発」

基本保険プログラムの期間は3年。プログラムの内容は絶えず修正改善されており、巨大損害カバーを加える予定である。バランスシートの健全性確保が重大な使命である。自動車、労災、物損害、汚染、戦争、政治リスク、株価変動に伴う顧客の損害、株式ブローカーの倒産に伴う顧客の損害などは、保険以外のリスクファイナンス手法でカバーしている。(出典: “Business Insurance”, April 14, 1997)

(2) IBMにおける財務部門合理化の例

IBMでは財務部門全体の業務見直しを行い、その中で、リスクマネジメント関連では次の通りの成果を挙げた(図表5参照)。

《図表5》IBMでの成果

	1993年	1995年
保険費用(詳細不明)	\$ 135M	\$ 96M
利用ブローカー数	66	2
利用保険会社数	203	25

(出典 : <http://www.cfonet.com/html/snaptr.html>)

(3) 統合保険プログラム (Integrated risk insurance) 採用の例

1 つの保険プログラムで、Property (財物)、Liability (賠償)、Financial (財務) など、様々なリスクを包括して引き受ける方式である。

1995 年の後半からその発想が生まれたもので、現在でも呼称が定まっているとは言えない。既に、Ford Motor、Union Pacific、Pfizer、Exxon、Union Carbide、Coca-Cola、Sun Microsystems、Mobil Oil など採用されている。

更に、外国為替変動、金利変動、商品価格変動リスクまでを持つ商品を開発した保険会社が 97 年始めの段階で 3 社あると言われる。97 年 5 月頃までの段階で、唯一、Honeywell 社で、外国為替変動リスクもカバーする商品を手配している。

5 社外組織との関わり

リスクマネジメント業務は法人内だけで対応することはできない。社外の機関を効率的に利用し最大の効果を上げることがリスクマネジャーに求められる。前述の通り、Unbundling で、コストと機会との最適条件を求めようとする動きが盛んであり、リスクマネジャーとしてはどこを利用できるかに注意を払っている。それに呼応するように、実に様々な法人が各種サービスを提供している。主要な社外機関には、ブローカー、リスクマネジメントコンサルティング会社、リスクコントロール会社などがある。

・ブローカー

ブローカーには、企業名が略称で呼ばれることが多い ABC ブローカーと称される大規模会社から、その地域での中小規模社までの会社がある。大規模ブローカーは組織としては総合的なサービスを提供できることになっているが、拠点や担当者により力量が大きく異なるのが実態である。

ブローカーは、通例、単に保険手配を担当するのではなく、顧客のリスクマネジメント計画全体に関与することが多い。そうすることが、顧客にとり効率的なリスクマネジメントを遂行できると同時に、ブローカーにとっても顧客と収益を確保

することにつながる。また、リスクマネジメント全体をアウトソーシングして、法人の経営コストを合理化したいとの顧客もあり、その要望への対応も求められる。

なお、ブローカーに対する報酬の支払い方には、保険手数料方式と費用(フィー)方式とがある。前者は、伝統的な、保険契約ごとの手数料をもって当てる方法である。ところが、大規模法人の契約になると、この方式では実額がかなりのものとなることと、自家保険などにかかわるリスクマネジメントなどについては報酬を支払うことができない。そこで生み出されたのが費用(フィー)方式であり、顧客とブローカーとが総額でいくらの費用と協定して支払う方式である。ブローカーにリスクマネジメント全体の管理を任せる場合にはこの方式となる。支払方法の実態は、「《図表 2》“Cost of Risk Survey – 1996” 主要指標」に記載の通りである。

AON と A & A、M & M と J & H との合併に見られるように、ブローカーの営業を取り巻く環境はかなり厳しい。それは、ここ数年にわたり保険料水準がかなり軟調で手数料収入が減少していること、費用(フィー)方式採用の顧客が増え報酬額が減少していること、更に、リスクマネジャーから、より創造的な提案を出すことへの要求が高まり総合力発揮が求められることなどが理由である。コンサルティング会社や投資銀行などと顧客との直接的な取引が増え、また、法人内でリスクを抱える割合が増している中、ブローカー不要論も出ている。ブローカーは、新たな商品や仕組みなどの提案を通して、必死に活路を見い出そうとしている。

・リスクマネジメントコンサルティング会社

総合的なリスクマネジメントサービスを提供する。中核となるのは、財務管理面であり、その法人の財務体力から判断して、どのようなリスクをどの程度保有するか、自家保険プログラムの運営方法のあり方などにつきコンサルティングを施す。

・リスクコントロール会社

特に、Property（財物）での損害予防対策、社内犯罪対策、従業員への安全教育で多用される。

・リスクマネジメントシステム会社

リスクマネジメントのためのシステムと言う場合、オンラインで保険会社のシステムにアクセスし情報を管理する面と、顧客それぞれの業務に応じたソフトウェアを購入し活用する面とがある。前者では、顧客はサービス内容を選択できる。その基本は、事故処理情報へのアクセスである。

・事故処理、処理管理会社

事故処理を担当する会社と、他社が担当した事故処理内容を審査する会社とがある。事故処理の項で述べた通り、事務処理の精度に問題があり、突然、大口の支払に転化するケースも頻発するアメリカでは、後者の存在は重要である。

・福利厚生業務関連会社

法人内でのトータルな保険コストの中で、従業員の医療費用に関わるコストはかなり大きく、企業経営に大きな影響を与える。この分野では、まず、どのような健康保険組織を選択するかが重要な課題である。関連する会社には、総合コンサルティング会社、医療費用管理会社、処方箋薬供給管理会社などがある。

6 リスクマネジメントマニュアル

RIMS ではリスクマネジメントマニュアルの作成指導テキストを出している。これは同マニュアルの作成が、リスクマネジャーにとって重要な業務であり、管理体制をしっかりと規程し責任の所在を明確にするために他ならない。リスク全体像を踏まえた管理思想があることを意味する。そして、経営者による、リスクマネジメント業務への理解と深い関与を得るためには不可欠なものである。また、作成することで規程がなされていない事項の洗い出しができる。見方を変えると、このマニュアルはリスクマネジャー達の職務規程（Job description）の根本であるとも言える。同マニュアルは、保険マニュアルや緊急対策マニュアルの類の断片的なものではなく、総合的なマニュアルである。また、マニュアルは具体的・実践的であり、方法論や判断基準が明確に記載されている。

項目として掲げられているものの例は次の通りである。ただし、下記リストは損害保険関連のものであり、ここには経営リスクと従業員福利に関するリスクは含まれてはいない（図表6参照）。

《図表6》リスクマネジメントマニュアル掲載項目例

- | | |
|---|---|
| 1 | リスクマネジメントへの会社としての方針
総論、リスク管理部門の任務と責任、部門間の連携、保険購入と保有指針 |
| 2 | 組織と陣容
部門と担当者、組織図、社外組織（安全対策、警備、事故処理） |
| 3 | 保険
種目別概要（保険会社、代理店/ブローカー、保険期間、被保険者、有責事故例、免責事故例、契約条件、保険金額、免責金額、留意点）、無保険または保有している主要なリスク |
| 4 | 安全対策
方針、管理職の任務と責任、安全対応（施設、製品、自動車、安全管理委員会） |
| 5 | 防火対策
担当者の任務と責任、対策手順 |
| 6 | 防犯警備
担当者の任務と責任、対策手順 |
| 7 | 巨大損害対策
指揮命令系統、巨大損害別対応指針、復旧指針 |

8 事故対応

種目別事故処理手続

9 (施設)評価金額報告要領

新規または改築時での報告要領

10 リスクマネジメントコスト配分要領

各費目の配分要領と計算式

11 社外業者と締結する一般契約の管理

契約内容の点検、責任の転嫁方法（ホールドハームレス条項）、付保証明の取付

12 海外リスクへの対応

管理体制、付保方針

13 用語集

（出典：“Risk Management Manual” Warren, David RIMS 1985）

上記の他に入れるべきものとして、危機管理体制、危機時の広報体制、官公庁との関係、買収合併時のリスク管理指針、品質管理、旅行安全管理規程などがある。

なお RIMS では、リスクマネジメント部門の活動総括となる、年間活動報告書(Annual Report)の作成要領についてもマニュアルを刊行している。その報告書は抽象的に自己の活動内容を総括するものではなく、年初に設定した目標の達成状況、コスト面での成果、法人内でのコスト配分状況、現行の保険・自家保険プログラムへの評価、主要な事故とその処理(既往数年間のデータ)などに言及している。これにより、同部門の活動内容が評価されると共に、経営陣に対して、リスク管理上の問題点への注意喚起を図っている。活動報告書はポイントが押さえられたシンプルなものであるべきで、たとえば、The Walt Disney 社の報告書は 12 ページのものとのことである。

・リスクマネジャーの養成

リスクマネジャーを養成する機関はアメリカでは数多く存在する。しかし、後述の経歴紹介からもうかがえるように、実務の中からその技量を身に付けている。実践的であることの重要性がここから理解できる。

1 リスクマネジャーの資格

リスクマネジャーの資格は公的なものではなく、業務遂行に当たっての免許は不要である。これは、

代理店・ブローカー・アジャスターなど、州での免許制度として設けられていることが多い資格と異なる点である。一般的にリスクマネジメントに携わる者が持つ資格としては、CPCU (Chartered Property Casualty Underwriter : 公認損害保険士)、ARM (Associate Risk Manager : リスクマネジメント士) などがある。しかし、これらの資格はリスクマネジャーとしての業務遂行上の必要条件ではない。受験資格要件はないものの、その試験ではリスクマネジメント業務に関わる者が知っておくべきものを広く深く問われる。リスクマネジャー業務遂行にはかなりの経験が必要であり、リスクマネジャー達の間でのレベルにはかなりの差がある。なお、CPCU などの資格の概要については次の通りである。

< 損保関連 > :

保険教育機関である AICPCU(American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters)と、実質上の同一組織である IIA(Insurance Institute of America)が、上記の CPCU などの資格を管理している。両団体はフィラデルフィア市郊外の同一地に本部がある。CPCU がプロ資格 (Professional Designation) と呼ばれる最上位資格であり、職業倫理、個人保険、企業 Property (財物) 保険、企業 Casualty (賠償、自動車など) 保険、保険会社経営などの 10 科目の試験に合格しなければならず、更に資格保持者として名乗るためには 3 年以上の保険実務経験と AICPCU が定める倫理規

定への遵守が求められる。年4回試験があり、毎年2科目、5年かけて取得するのが一般的とされる。

ARMに類する準(プロ)資格(Associate Designation)としては、AIC(Associate in Claims)、AU(Associate in Underwriting)、ALCM(Associate in Loss Control Management)など16のものがある。これらは、CPCUの下位資格であり、その合格者にはCPCUにおける資格認定試験の一部を免除されるケースがある。

<生保健保関連>:

後述の「3 リスクマネジャーの教育・American College」の項参照

2 リスクマネジャーの資質

抽象的な項目として求められる主なものは、次の通りである。なお、後述の「4 経歴の実例・今年のリスクマネジャー・選考基準」の項も参考となる。

・固定観念に囚われない思考

リスク対応に関しては、日々、極めて多様な手法が開発されている環境にあり、かなり柔軟な発想が取れなければ対応できない。新たなアイデアに関しては、ブローカーなどが盛んにリスクマネジャーに検討しないかと持ち込んでくる。このため、それらの新たに開発されるアイデアに振り回されない慎重さも求められる。

・リスク関知能力

俗な言い方をすれば、リスクへの勘が鋭くなければならない。たとえば、事故自体が小さなものであっても損害発生当初の対応を誤ると、賠償額巨大化などの問題となることがある。

・信頼性

経営者のサポート役として会社経営に大きく参画していることから、経営の安定性に貢献する、長期間にわたる高い信頼性が求められる。

・総合力・コーディネーター能力

たとえば、事故関連だけでも、リスクマネジャーに求められる主要な業務は次の通りである。

当然のことながら、これらの業務は単独の部門でこなすことはできないため、全体を把握する能力と、業務を合理的に配分する力量とが求められる。

事故処理、保険会社や事故処理会社による処理状況の監査、事故統計分析、損害額予測、支払額適正化(抑制化)、キャッシュフロー管理、税務対策、システム活用

・強靱な交渉力

かなり競争が激しい保険市場の中、最適なカバーを最も合理的なコストで手配しなければならない。その責任の重さを考えると交渉にタフでないと勤まらない。

・自己研鑽意欲

リスク管理につき、アメリカでリスクマネジャーが問われる責任は非常に重い。教養としてではなく自己研鑽に日々努めないと、自らの職を失うだけではなく、重大事故発生時には、人生の破滅につながることも考えられるのである。これは誇張ではない。

・忍耐強さ

リスクの予測を頻度と損害の大きさとで区分して考えると、アメリカではその双方共で予想もつかない危険にさらされることがある。法人相手に頻発する訴訟、賠償請求金額の巨大さなど、神経の休まることがないと言える。

具体的に求められる実務知識には実に様々なものがある。特に、保険以外でのリスク手法が盛んになっているおりから、財務分析能力が強く求められる。しかし、多くの実務知識に均質に強いことは不可能である。ここでも、他の部門や社外の専門家を活用できる、高い調整能力が必要となる。

3 リスクマネジャーの教育

(1) 学校におけるリスクマネジャー養成のための教育

後述する「《図表8》リスクマネジャーの経歴実例」の項目にある通り、リスクマネジャーの学歴は様々であり、必ずしもリスク管理や保険教育を専門的に受けているわけではない。基礎的な教

育の上に、実務の中から必要な知識を後で習得している形が多いと言える。

アメリカの大学において、リスクおよび保険に関する学部、大学院やコースがどれだけあるか定かではない。保険専門の大学として、College of Insurance と American College を、また、専門学部として、University of Georgia にある Terry College of Business 内の Risk Management and Insurance 部門（以下、UGA）を紹介する。

・ College of Insurance

1946年創立。1962年、大学として認可。ニューヨーク市マンハッタンにあるリスク管理・保険関連の専門大学。世界中にある約300の保険会社、ブローカーや団体からも支援を受けている。学部、修士課程の他に、代理店ブローカー資格取得講座、CPCU などの資格取得講座、保険関連各種セミナーを開催している。

・ American College

1927年創立。フィラデルフィア市郊外にある。生保・健保・従業員ベネフィット関連の教育組織で、大学とは言っても、自己学習と各地域でのグループ学習を主体とする教育である。

CLU(Chartered Life Underwriter:認定生命保険士 81,000 名の資格保持者がいる)、ChFC(Chartered Financial Consultant:認定財務コンサルタント)、CEBS(Certified Employee Benefit Specialist:公認従業員ベネフィット専門家)などの資格取得教育と共に、財務サービス修士、経営修士号の教育も行っている。同大学は、上記のCLU、ChFC などの運営を管理する American Society of CLU & ChFC の本部でもある。CLU 資格取得には10科目の試験に合格することが求められる。

・ UGA

ジョージア大学経済学部内のリスク・保険コース。専任教員約10名。

学部教育科目：リスク・保険理論、企業リスク論、企業保険論、企業保険種目論、生命保険論、年金従業員ベネフィット論、Property 保険の課題、Casualty 保険の課題、インターンシップ（イン

ターンシップ＜最高10時間＞以外は、各5時間）（Hours と表示されているため時間と訳すが、単位とも思われる。）

大学院教育科目：Casualty 保険の課題 1・2、Property 保険の課題 1・2、年金従業員ベネフィット論 1・2、企業リスクマネジメント論 1・2、損害保険セミナー、生命健康保険セミナー、リスク理論セミナー、リスクマネジメントセミナー、学外実習、修士課程演習、博士課程演習（各4～5時間、演習は最高15時間）

ここで、インターンシップについて言及する。学生として在籍中に団体や企業で実務経験を受け、業務の実態を知るというインターンシップ制度が本邦企業でも導入されつつある。学生にとっては、所定の学外授業単位とアルバイト収入が得られると共に就職選択の参考となる。UGA と提携してプログラムを提供している法人は下記の通りである。この他に、Allstate 社など、学校を問わずに広くプログラムを提供している会社もある。なお、インターンシップ受け入れ期間は夏季が中心ではあるが、年間を通して運営されている。

Georgia Insurance Commissioner's Office（ジョージア州保険庁）、Prudential 社、Northwestern Mutual Life 社、NAPSLO（National Association of Professional Surplus Lines Offices）（全国サープラスライン協会）、Arthur G. Gallagher（大手ブローカー）、IFEBP（International Foundation of Employee Benefit Plans）（従業員福利厚生プラン国際協会）

（2）業界団体によるリスクマネジャー養成のための教育

RIMS（The Risk and Insurance Management Society Inc.）は、リスクマネジャーの全国団体である。組織の発端は1930年に創立された AMA（アメリカ経営者協会）に設けられた、リスクおよび保険に関する部会である。それが1950年に NIBA（National Insurance Buyers Association 全国保険購買者協会）との独立した組織となり、全国5つの教育区を設けた。そして、55年に名称を ASIM（American Society of Insurance Management アメリカ保険管理者協会）

と改め、75年に現在のRIMSとなった。カナダを含めた北米全体で、大学におけるリスクマネジメント講座の運営手助けや、会員向けの体系的な教育訓練を展開している。

本部はニューヨーク。年間経費予算が邦貨で約8億円と組織本体としてはさほど大きくはないが、4,500以上の法人、約7,800名の会員を擁している。会員が働く法人でのトータルの従業員数は2,700万人であるとしている。全国に95の地域会議を持ち、メンバー間の経験交流と業務知識向上に努めている。

RIMS にとっての最大行事が、毎年春に開催されるRIMS大会である。これは世界中から、リスクマネジャーを中心に約1万人が参加する世界最大の保険関連会議である。セミナーによる教育、会場内外での情報交換、展示会での情報収集をその目的としている。参考までに、RIMSが提供する各地での研修プログラムは次の通りである。各コース3日間である。

- (基本編) 保険基礎、リスクマネジメント技法、
リスクファイナンス技法とその適用、
リスクコントロールの技法と適用、事故管理、労災管理
- (応用編) グローバルリスクマネジメントと保険
戦略、リスクマネジメント業務管理、
環境リスク管理、危機管理計画

4 経歴の実例

リスクマネジャー達は実に様々な学歴と職歴とを持っている。Business Insurance 誌では、毎年4月、RIMS 全国大会開催に合わせて優秀リスクマネジャー数名を選定し表彰している。選考基準は

《図表7》「今年のリスクマネジャー」の選考基準

- 1 効果的なリスクマネジメント計画を立てていること
- 2 組織が抱える難しい課題1つ以上に苦労して取り組んだこと
- 3 多様なリスクマネジメント・保険手法を導入したこと
- 4 保険市場の動向を良く把握し、効果的な保険プログラムを組んだこと
- 5 情報管理を円滑に進めるために、組織内外での効果的なシステム構築に努めたこと
- 6 法人またはリスクマネジメント組織内でのマネジメント能力が優れていること
- 7 長期的な視点で最適なコストのリスクマネジメントプログラムを構築したこと
- 8 より合理的な管理ができるマネジメント手法を開発したこと
- 9 リスクマネジメントの重要性を広めるための活動をなしたこと
- 10 自己のキャリアアップに努めたこと

図表7の通りである。どこに価値判断が置かれているか、言い方を変えると、リスクマネジャーとして何が求められているかが良く理解できる。

今年度の業態別選考区分は、「年商3億ドル以上の法人」、「年商3億ドル未満の法人」、「官公庁」、「非営利法人」、「金融機関」、「自家保険・保険プール」の6分類である。このわけ方を見ると、それぞれの分野でリスクマネジャーが活動していることがわかる。その中で、「今年のリスクマネジャー」として選ばれたリスクマネジャーについては経歴が詳しく紹介されている。既往3年間3名の経歴を紹介する。年齢は表彰当時のものである(図表8参照)。

(出典：“Business Insurance” April 14, 1997)

《図表 8》リスクマネジャーの経歴実例

< 1995年度 > Mr. Scott K. Lange 39歳	
(Director of risk management for Microsoft, Corp. コンピュータソフトウェアで世界一の会社)	
教育：79年	Bachelor of Arts、University of Washington (WA州)
82	MBA、University of Puget Sound (WA州)
職歴：79～85	Insurance analyst、Boeing (航空機メーカー)
85～88	Liability manager、Boeing
88～90	Liability and aviation manager、Boeing
90～	現職
< 1996年度 > Mr. Brian D. Casey 44歳	
(Director of risk management & loss prevention for Corning Inc., 高級ガラス品製造で著名な会社)	
教育：73	Bachelor of arts、College of Holy Cross
81	Law degree、New England School of Law
CPCU、ARM 保持	
職歴：74～84	Adjuster & Supervisor、Crawford (事故処理会社、Mass.州)
84～87	Corporate loss manager & corporate casualty administrator、 Digital Equipment 社 (コンピューターメーカー、Mass.州)
87～91	Director - Risk management、Hasbro、(玩具会社、R. I.州)
< 1997年度 > Ms. Judy Lindenmayer 55歳	
(VP-Fidelity insurance & risk management for FRM Corp., 全米最大のミューチュアルファンド管理会社であるフィデリティー投資顧問社などの持株会社。傘下には他に、投信、生保、クレジットカード、ソフトウェア開発、ホテル、出版社、絵画ギャラリー、株式ブローカーなどの会社がある。)	
教育：Business credits、Hillsdale College (卒業年度記載なし、Mich.州)	
ARM 取得、CPCU 教育コース：50%終了	
職歴：69～78	Risk manager、Sealy (ベット製造、Chicago)
78～81	Risk manager、Zenith Radio (家電メーカー、Chicago)
81～85	Director- Risk manager、Rollins (害虫駆除会社、Atlanta)
85～89	Director- Risk manager、Data General (コンピューターメーカー、Boston)
89～	現職

(出典：“Business Insurance” April 14, 1997)

．おわりに

リスクマネジメントの実践は本邦では進まぬとの観念が損保業界の中でも依然根強い。それは多分に、現在までの本邦における、社会とリスクの安定性、保険市場の安定性に助けられた面も大きい。一方、アメリカでは、リスクマネジメントは

法人運営上も個人生活においても正に必須のものである。リスクを見極め、そのリスクの中から保険手配が望ましいものを抽出するとの手順である。本邦とは逆に、社会とリスクの不安定さと、保険市場が必ずしも安定していないことが大きな原動力となり、リスクマネジメントの実践を推し進め

てきた。しかし、本邦においても保険商品が多様化しその妥当な選択が必要となるなど、まず、保険対応面からのリスクマネジメントの重要性が認識されて来よう。

自由化の進展により自己責任が問われる世界になると言われる。それならば、その自己責任をどう取るべきか、保険業界がその専門的なノウハウをもって、リスクマネジメントの重要性を具体的に社会に訴えることが真に求められている。

リスクマネジメントの手法がアメリカではどんどんと革新的になっている。その先進性に目を奪われることが多々あるが、リスクマネジメントの基本が確としてある上に、それらの革新的テクニックが成立していることを留意すべきである。

なお、大企業や大規模法人のみににおいてリスクマネジメントが必要なのではない。今回は取り上げなかったがアメリカの例においても、本邦ではリスクマネジメント手法に縁遠いとされる中堅・小規模企業や家庭におけるリスク管理も重要であることを付言しておきたい。

< 参考資料 >

“Essentials of Risk Financing” Vol.1, 2
Head, George, AICPCU & IIA, (1996)
“Essentials of Risk Control” Vol.1,2
Head, George AICPCU & IIA, (1996)
“The Risk Management Process”
Head, George RIMS (1978)
“Risk Management Manual” Warren,
David RIMS (1985)
“Business Insurance” リスクマネジャー特集号
3年分、Crain Communications,
(April 24,1995, April 22,1996,
April 14,1997)
“Cost of Risk Survey -1996”
RIMS, Tillinghast-Towers Perrin (1996)
“Risk Management Department Annual Reports -
A Guide ” RIMS, (1983)
“Providing your worth - Planning and
publishing a risk management manual”、
雑誌 “Risk Management”内、East, Tim RIMS
(April, 1997)

“Manufacturing Risk Management & Insurance”
IRMI (1992)
“U.S. Risk Management Survey 1997”
AON Risk Service, (1997)
“Treasury & Risk Management ”
CFO Publishing, (April , 1997)
1997 年度 RIMS 大会資料
RIMS 組織案内パンフレット 1997 年度版
高梨智弘著 「リスク・マネジメント入門」
日本経済新聞社 (1997)
牛場靖彦著「リスク・マネジャーの世界」
ダイヤモンド社 (1992)
本位田正平 他著 「そこが知りたい 危機管理」
オーム社 (1996)
日本証券経済研究所著 「リスクマネジメント ハ
ンドブック」第一法規 (1988)
中島 茂著 「経営トップの企業危機管理 チェック
ポイント 21」商事法務研究会 (1993)
恩田暉雄著 「保険危険管理の実際と企画」
保険毎日新聞社 (1996)
キャサリー、ドミニク著 「米国損害保険市場にお
ける大企業顧客の行動様式とその変化」
マッキンゼーインシュアランスフォーラム、
マッキンゼー アンド カンパニー (1995)
インターネットによる取得資料
< College of Insurance、American College、
University of Georgia、RIMS、RIMS-Atlanta
分会、CPCU Society、Global Risk Management
Net Work-Job Market、CFONET >

