

## アメリカにおけるリスクマネジメントの発展 ～ 自家保険制度進展との並行的発展～

### 目 次

- ．はじめに
- ．米国でのリスクマネジメントの進展
- ．リスクの自己保有：自家保険化
- ．本邦にとり注目したい事項
- ．おわりに

主任研究員 油木 暁

### 要 約

#### ．はじめに

本稿は、アメリカにおけるリスクマネジメント業務の発展過程を自家保険制度の進展とからめて分析し、本邦にとって有益と思われる視点を見出すものである。

なお本稿は、安田総研クォーターリー23号（1998年1月刊行）「アメリカにおけるリスクマネジャーの実務」の続編である。

#### ．アメリカにおけるリスクマネジメントの進展

リスクマネジメントの実践は、1955年頃から本格化した。そして、3次にわたる保険危機を経る中で、法人におけるリスクの自己管理意識が高まり、自家保険への関心が増した。

#### ．リスクの自己保有：自家保険化

自家保険にはメリット・デメリットがあり、円滑な運営のためには、法人内でのリスクマネジメント意識を高揚させるとともに、適切な専門家の援助を得ることが必要である。

#### ．本邦にとり注目したい事項

リスクマネジメントへの関心は急速に浸透するであろう。また、法人部門内でのリスク関連費用の配分などのように、コスト意識が更に高まり、業務を区分して求めるアンバンドリングの考え方が広まろう。そして、自家保険への関心も高まるとされる。本邦では無保険と自家保険とが混同されていることが多い。アメリカほどには、自家保険制度は大きな存在にはならないであろうが、損害防止・填補・処理対応についての十分な準備が求められる。

#### ．おわりに

自家保険発展の歴史は、リスクマネジメント発展の歴史でもある。リスクの効率的な管理の視点で、保険会社と顧客である法人とが自家保険に対してそれぞれどのように対応すべきかは、これから重要な経営検討課題の一つとなる。

## ．はじめに

本稿は、アメリカでのリスクマネジメントの実践面を述べた、安田総研クォーター23号（1998年1月刊行）掲載の拙稿「アメリカにおけるリスクマネジャーの実務」の続編である。今回は、アメリカにおけるリスクマネジメント業務の歴史的発展過程を自家保険制度の進展とからめて分析し、今後、発展が期待される本邦におけるリスクマネジメントにとって、その成長を促すために有益な要素を見出すものである。

リスク全体を総合的に把握し効果的なリスク対応を図るという、リスクマネジメントの有用性は言うまでもない。ところが、リスクマネジメントは、それを必要とする強い動機付けとなるものがあって始めて、本格的に普及するものであると考える。

リスクマネジメントの発展を分析するには、保険制度の発展との関係で捉えることができる。ところが、「保険手配をしている以上、リスクマネジメント対策はあえて必要ない」との認識が、過去のアメリカにおいても一般的であった。その保険制度の対になるものが、自己でリスク対応を図る自家保険制度であり、アメリカでは、いわゆる保険危機を契機として急速に進展してきた分野である。

自家保険では、保険が手配されている状況とは異なり、自己責任の下、法人自らがリスクマネジメントを行うことが必要であり、リスクマネジメントへのニーズが極めて高いという事情がある。このように、自家保険というリスクマネジメント実務が真に求められる世界で、顧客のニーズがどう変化し、一方、保険会社を中心としたアメリカ保険関連業界がどのように対応してきたかを中心に本稿では分析するものである。

なお、本稿では、損保分野に関連するリスクに関するリスクマネジメントを取り上げる。また、企業のみならず官公庁、団体などにおけるリスクマネジメントも対象とするため、それらを一括して表現する、法人または法人分野との用語を用いる。そして、個人家計分野におけるリスクマネジメントは対象外とする。

## ．米国でのリスクマネジメントの進展

リスクマネジメントの歴史の中で3つの重要な点に言及する。それらは、まず、リスクマネジメントがアメリカ社会で進展するには長い時間がかかったこと、次に、1955年以降リスクマネジメントの業務の基礎が形成されたこと、そして、保険危機がリスクマネジメント進展の大きな弾みとなったことである。

### 1．リスクマネジメントが隆盛に至る期間

リスクマネジメントに関する、ある専門書<sup>1</sup>では、アメリカでの過去160年間におけるリスクマネジメントの発展過程を4つの期間に分け、主な出来事、リスクマネジメントに携わる者の職種と職務から見た変化の観点で分類している《図表1・2》。また、同書では、顧客サイドから見た保険業界への評価と意向の変化、および、顧客におけるリスクマネジメントへの関心の高まりも紹介している《図表3》。ここで明らかな通り、リスクマネジメントの先進国と呼ばれるアメリカにおいても、実はかなり長い時間をかけてリスクマネジメントが実務として定着していることに注目したい。

### 2．リスクマネジメント業務の基盤形成

次に、リスクマネジメント業務の基盤が形成されたのは、1955年以降、《図表1・2》上では第3期であると言える。

この第3期における出来事で、コメントを加えるべき特徴的なことは2つある。それは、まず、リスクに関するコストを総合的に把握しようとするCost of riskの概念が1962年に公表され《図表1》、保険料だけがリスクについてのコストではないことへの認識が広まったことである。次に、保険関連サービスを切り分けるアンバンドリングの考え方が、1955年以降定着してきたことである《図表2》。すなわち、リスク対応に関するコストを、業務項目別に注意して行こうとの気運が、その頃から盛り上がってきたのである。

《図表 1》 リスクマネジメントに関連する主要な出来事

期間	年号	出来事
第 1 期 ( 1835 ~ ) 約 100 年間	1835	Factory Mutual Insurer (工場火災保険相互組織)創設
	1905	最初の労災法が施行
	1915	初めての生産物賠償裁判評決(自動車分野)
第 2 期 ( 1931 ~ ) 約 25 年間	1938	初めてのキャプティブ保険会社 <sup>2</sup> <以下、キャプティブ>創立
	1950	NAIB <sup>3</sup> 創設(1955年にASIM <sup>4</sup> に改組)
第 3 期 ( 1955 ~ ) 約 15 年間	1958	ARM <sup>5</sup> (認定リスクマネジメント士)資格認定開始
	1960	初めての、大学でのリスクマネジメント講座創設
	1962	Cost of risk <sup>6</sup> の概念の公表
第 4 期 ( 1969 ~ ) 現在まで、 約 30 年間	1969	専門誌 "Risk Management Magazine" <sup>7</sup> 創刊
	1970	職業安全衛生法( OSHA ) <sup>8</sup> 施行
	1973	Geneva Association <sup>9</sup> 設立
	1975	ASIM が RIMS <sup>10</sup> に改組
	1979	第 1 回 Cost of Risk Survey <sup>11</sup> 実施
	1980	CERCLA 法 (Superfund 法) <sup>12</sup> 施行
	1981	リスク保有法 (RRG 法) <sup>13</sup> 施行
	1985	ACE 社 <sup>14</sup> 、X.L.社などの設立
	1993	Quality Insurance Congress <sup>15</sup> 創設

(出典)《図表 1・2・3》共に、"Fourth Generation Risk Management", Jay T. Deragon, The Quality Insurance Congress, 1995, Nashville から編集。なお、《図表 1・2》と《図表 3》とでは、期間の区分が異なっている。

《図表 2》 リスクマネジメントに携わる者の職種と職務から見た発展過程

期間	職種	職務の性格
第 1 期 ( 1835 ~ )	保険事務員	保険証券の管理
第 2 期 ( 1931 ~ )	保険購入者	保険購入への関与。保険内容についての交渉
第 3 期 ( 1955 ~ )	保険マネジャー	アンバント・ルサービス <sup>16</sup> 採用の検討。保険以外のリスクファインズ手法の採用。キャプティブ <sup>17</sup> の設立。経営者へのリスクマネジメント注意喚起努力
第 4 期 ( 1969 ~ )	リスクマネジャー	リスクの認定・評価・コントロール・ファインシング <sup>18</sup> の遂行。専門教育と資格獲得への関心。経営トップへの詳細な報告

《図表 3》 顧客の意向の変化 < 時代の特徴と保険業界の対応 >

期間	時代の特徴	内容
第 期 ( 1920 ~ ) 約 40 年間	顧客の期待に 無関心な時代	リスクとコストとの関係とその合理性に無関心。保険契約募集と事故処理主体の活動。
第 期 ( 1960 ~ ) 約 20 年間	顧客の期待に 最低限合致の時代	保険商品の改良と拡充。保険への関心の増大。顧客への教育と情報提供。リスクに合った詳細な契約内容。リスクの増大。損害賠償請求の増加
第 期 ( 1980 ~ ) 約 10 年間	顧客の期待に 沿った時代	アンバント・ルサービス採用の勧め。リスク対応への価値創造の期待。ART (保険代替手段) と自家保険の興隆。リスクマネジメントへの顧客経営者からの関心の高まり。
第 期 ( 1990 ~ ) 現在まで、 約 10 年間	顧客の期待を超える サービス提供の時代	問題解決への提案。コンサルティングスタイルの販売。サービス内容の革新。リスクの複雑化。広いカバーを合理的なコストで入手。国際標準の対応。リスクの国際化。洗練されたリスクマネジャー。質の向上への期待

### 3. 保険危機とリスクマネジメントの進展

これらの歴史的な流れの中で、いわゆる保険危機が、法人顧客における既存の保険種目からの離脱（いわゆる、保険離れ）の現象を招き、自家保険採用企業数を増やし、同時にリスクマネジメント進展の大きな弾みになったことに注意したい。

法人顧客における保険離れの現象は、保険業界が安定的に保険を提供してくれるかどうかと言う保険供給安定性への不安と保険業界への不信感により増大した。そして、法人顧客自身における、リスクマネジメント意識の高揚と、コンサルティングや事故処理受託などのリスクマネジメントの運営を支える、関連業界における業務遂行能力の洗練化によって、保険離れの現象は促進された。なお、この状況を、別途、自家保険の観点から、「第 章 リスクの自己保有・2 自家保険の発展過程」において論じている。

さて、本邦ではアメリカでの保険危機と言う場合、1980 年代中期におけるもののみを指すことが多い<sup>17</sup>。また、アメリカでも、1970 年代中期の賠償保険危機と合わせて、2つの保険危機があったと言うことが通例である。しかし、損害保険業界における収益の大幅な赤字に伴い、保険料の大幅な引き上げ・引き受け規制・保険入手難などが大規模に発生することを保険危機と捉えることが妥当であるとの立場に著者は立つ。そして、アメリカでは3回の保険危機が1970 年台以降発生していると考える《図表4》。なぜならば、80 年代後半から90 年代初めまでの、3回目の保険危機が、法人による保険離れ現象を決定付けたためである。

なお、保険危機の時期については諸説がある。すなわち、一般的には、上記のような事象が目立った年度を指すが、その前でも保険会社によっては同様な行動を始めており、年度を特定するのは難しい。あえて言うならば、業界でのオペレーティングレシオ《図表4：注 参照》がマイナスに転じた時期の前後であると言える。

保険危機について各期の特徴は、右記の通りである。なお、右記の説明における保険料とは、損害保険業界合計の値である。

《図表4》 アメリカにおける保険危機

時期	特徴	O/R（注） が赤字になった年
第1回保険危機 （70年代中期）	賠償保険危機	1975 年
第2回保険危機 （80年代中期）	賠償保険中心の 法人保険危機	1984 年 1985 年
第3回保険危機 （80年代後期 ～90年代初め）	労災保険危機	1992 年

（出典）”Best’s Aggregates & Averages, Property-Casualty”, A.M.Best, などから編集

（注）O/R とは、オペレーティング率（Operating ratio）を指し「損害率+経費率 投資収益率」である。そして税引前の値である。ここでは、損保業界全種目計における赤字を指す。

#### （1）第1回 保険危機

第1回目の保険危機では、主に賠償保険における保険危機であった。そして、企業、特に製造業に大きな影響を与えた。更に社会問題として、医師賠償における問題は深刻であった。中には、保険料がかなり高いためにカリフォルニア州から医師が他州に移動したり、保険を購入できずに廃業するケースまで発生した。

一般賠償保険料の前年比増加率は、1976 年・37.8%、1977 年・37.5%、1978 年・11.0%、医師賠償保険料の前年比増加率は、1976 年・26.5%、1977 年・10.2%、1978 年・マイナス2.6%であった。

#### （2）第2回 保険危機

この第2回目の保険危機が、法人におけるリスクマネジメント意識を飛躍的に向上させるターニングポイントとなった。1977 年と1978 年での好成績が損保業界に過当競争をもたらし、また、超高金利の下でのキャッシュフローアンダーライティング<sup>18</sup>横行した。その反動が80年代中期に表れ、保険料上昇・引受規制・担保範囲縮小などに代表される保険危機となった。この結果、法人からの保険業界への信頼感がかなり悪化した。

保険料面では、一般賠償保険料での前年比増加率が、1984 年・14.1%、1985 年・78.2%、1986 年・67.7%となった。契約引受規制や担保範囲縮小などが多発した中で、これだけ増加したことに注目

したい。更に、他種目でも保険料は上昇し、全種目合計保険料では前年比較で、1985 年・22.0%、1986 年・22.4%との増加を示している。なお、医師賠償保険料では、前年比増加率が、1984 年・13.2%、1985 年・56.0%、1986 年・26.1%であった。

保険入手可能性と保険価格妥当性の観点で見ると、第 1 回目の保険危機では、まだ、入手可能性についての問題は少なかった。ところが、第 2 回目の保険危機では、入手可能性、価格妥当性双方において様々な種目で問題が生じた。

### ( 3 ) 第 3 回 保険危機

第 3 回目の保険危機は、労災保険での危機に特徴付けられる。上記 2 つの保険危機において、保険危機の発生と保険料高騰とは、期間がほぼ同じである。ところが、この第 3 回目の保険危機では、保険危機前に労災保険料の上昇傾向があった。

労災保険料の前年比増加率は、1985 年・12.8%、1986 年・19.8%、1987 年・14.7%、1988 年・11.6%、1989 年・8.1%、1990 年・9.6%であった。そして 1989 年頃から、引き受け規制、州全体での労災保険赤字を補うための契約者への課徴金賦課などの問題が深刻となった。

ところが、91 年頃から、労災保険料増加率は奇妙な動きを見せた。同保険料は、1991 年に 1.0%、更に O/R が赤字となった 1992 年にマイナス 5.0% となり、法人の保険離れの傾向を如実に現わすことになったのである。

なお、《図表 4》で掲げた、92 年度における O/R 赤字の主因は、ハリケーン・アンドリューやハリケーン・イニキなどによる自然巨大損害での損失である。よって、労災での成績不良は、損保業界における O/R 赤字の唯一の原因ではない。

## ・リスクの自己保有・自家保険化

### 1. 自家保険の概要

さて、リスクマネジメントに大きな影響を与えた自家保険の歴史の説明に入る前に、自家保険の定義と現状について触れたい。

### ( 1 ) 自家保険の定義

米国では第(3)章で述べた通り、法人においてリスクを自己で管理しようとの意識が次第に高揚し、自家保険への関心が高まった。今日では、自家保険は多様な局面で利用されている。また、その多様な利用に伴い、専門家の間でも自家保険について様々な定義が生まれてきた。

最も単純なものは、「リスクに対しての計画的な自己保有であって、全く対策を取らない無保険とは異なる」というものである<sup>19</sup>。すなわち、リスクに対して保険を付ける代わりにそれを保有するとの正式な意思決定を伴い、発生する損害を支払うための妥当な対応策またはシステムが必要とされる点で、無保険 (non-insurance) や控除免責 (deductible) によるリスクの保有と区分される。なお、次のような定義付けも、自家保険の定義例として語られている

・「保険の代わりに、損害に対応する資金を用意しておく行為。通常、一定額までを自家保険で対応し、それを超える金額をエクセスカバー<sup>20</sup>で担保するよう手配する」<sup>21</sup>

・「リスクの全てまたはその一部を、自己の責任で負担することができると判断するだけの財務規模の大きさがある組織によって採用されるリスクファイナンス手法。最も簡便な方式は、毎年、会社の収入から資金を控除し、将来の損害に対応するためのファンドを構成する。自家保険とは、リスクマネジメント対応プロセスに従い、慎重な判断の結果として導き出されるものである」<sup>22</sup>

また、財務面に目を向けた定義には次のものがある。

・「将来の支払に当てる支払備金に関する、キャッシュフロー利益および経費削減の可能性を獲得するための手段である」<sup>23</sup>

更に、「州によって認証された自家保険、純粋なキャプティブ (Pure captive : 自法人のためだけに設立されたキャプティブ)、および高額な自己保有 (high retention)」を広義の自家保険、または、自家保険メカニズムと言うことが多い。本稿では、この広義の自家保険全体を対象としている。しかし、分類についての見解が定まっているわけではない。自家保険性の濃淡によって区分すると《図表 5》の通りである。

### 《図表 5》 自家保険関連プランの分類

自家保険性 による分類	プラン
自家保険性が 濃い	認証自家保険、純粹キャプティブ、 高額自己保有
自家保険性が 中程度	グループキャプティブ（業種団体に キャプティブを組むもの）、プール
自家保険性が 薄い	控除免責、遡及保険料プラン <sup>24</sup>

（出典）“Experts differ on definition of self-insurance”,  
Business Insurance, January 27, 1986, p.22 から編集

## （２）自家保険の対象リスク

### 対象リスク

自家保険の対象となり得るリスクは、どのよう  
に判断されているか。それは、定性的および定量的  
に総合的に判断されるべきものである。一般的  
には、リスクの頻度と損害の性格そして法人にお  
ける財務上の理由から、《図表６》のようなもの  
とされる。

また、現在支払っている保険料総額を、自家保  
険を検討すべき目安とするとの視点もあるが、そ  
の金額は、労災、自動車などの種目ごとに、50 万  
ドルを中心に様々な考えがある。保険料が一定以  
上となる規模、すなわち、ある程度の事故件数が  
ないと管理コストが賄えず、運営上のスケールメ  
リットが活きない。しかし、保険料はあくまでも  
一つの目安であり金額だけでは判断できないのは  
言うまでもない。

《図表 6》 自家保険の対象リスク

判断基準	内容
損害の頻度・ 損害の性格 ベース	小規模多発リスク。巨大損害がない リスク。会計年度内での損害総額が 予測可能なもの
キャッシュフローベース	多額なキャッシュフローが見込めるもの

（出典）“Risk Financing”, IRMI などから編集

### 対象種目

アメリカにおける損保関連での自家保険対象リ  
スクの典型的なものは、労災、賠償、自動車であ  
る。Cost of Risk Survey<sup>25</sup>では、損保関連におけ  
る自己保有リスクのコスト（自家保険コスト＋自  
己保有金額）内での構成比を、労災・賠償（含む、  
自動車）・財物＝46：43：11<sup>26</sup>であるとしている。

## 自家保険と法規制

労災保険と自動車保険につき、労働者または被  
害者の権利を保護する観点から、ほとんどの州で  
強制保険制度としている。しかし、州が定める資  
格要件<sup>27</sup>を具備していれば、自家保険を採用するこ  
とも認められている。

そして、自家保険採用の場合には、資格要件の  
具備の他にも、保証金、税金、報告などに関する  
規制に従わなければならない。また、巨大な損害  
に備えるために、エクセスカバーへの加入を求め  
ている州もある。なお、労災、自動車以外では、  
州による自家保険に関する規制はない。

## ２．自家保険の発展過程

### （１）歴史的流れ

第 章において、保険危機がリスクマネジメン  
ト進展の大きな弾みになったと述べた。それは、  
保険契約に頼らずに自己でリスクを管理しよう  
という自家保険メカニズム利用の拡大につながっ  
た。

第 2 回目保険危機までは、法人における保険離  
れの現象はまだ穏やかであった。ところが、80 年  
代中期において一気に、保険入手可能性、保険価  
格妥当性の双方で著しく困難な状況に陥ったため、  
多くの法人では自家保険採用を考えざるを得なく  
なった。

しかし、自家保険とは、損害填補のために資金  
を積み立て、損害を防止し、また、処理すること  
を意味することから、それぞれに専門的なノウハ  
ウを必要とする。そこに、自家保険を運営する際  
に必要な業務へのニーズが生まれ、それらを  
担う専門的会社の興隆に結びついた。更に、それ  
らの会社がその専門性と技量とを高めて行ったこ  
とが、法人において、保険から自家保険への移行  
を促進させる動機付けともなった。混乱の中から、  
対応すべき業務が創造され、それらの業種での業  
務遂行状況が洗練化されるにつれて、自家保険制  
度がますます進化したのである。

また、自家保険制度が軌道に乗り始めると、法  
人内において自己でリスクを管理することへの自  
信が生まれ、財務バランス全体を踏まえた総合的  
なリスク管理をするために自家保険制度を扱おう  
との気運が出てきた。後述の通り、自家保険には

メリット・デメリット双方に大きなものがあり、その運営は必ずしも容易でない。しかし、アメリカにおける法人の保険離れの現象は、非可逆的な域に達している。

## (2) 現状

法人向けの損害保険が本来カバーすべき分野の中で、自家保険が占める割合がどれだけあるかについては、「1 自家保険の概要、(1) 自家保険の定義」で述べた通り、何を自家保険と定義するかにより多様な意見がある。

Business Insurance 誌では、約 33% であるとしている<sup>28</sup>。リスクに関わるコストを総合的にとらえるべきとする、Cost of Risk Survey では、自家保険を含む自己保有全体を 52.7% であるとしている<sup>29</sup>。ブローカーである Sedgwick 社資料によると下記の通りである《図表 7》<sup>30</sup>。ただし本資料では、保険代替手段 (Alternative Risk Transfer)、すなわちここでは、保険料以外の部門に 45% が流れていることを示す点に説明の主眼が置かれており、何を広義の自家保険とするかについては言及していない。

なお、損保分野ではないが、法人健康保険分野では、法人規模により自家保険制度採用の割合が異なる。従業員が 500～999 名の法人では 52%、20,000 名以上では 89% とのデータがある<sup>31</sup>。

《図表 7》 企業分野リスクにおけるリスク分散

	保険料換算	割合
保険料	1,575 億ドル	55.2%
認証自家保険 (注)	436	15.3%
自己保有	394	13.8%
キャプティブ	317	11.1%
プール	114	4.0%
R R G	17	0.6%

(出典) "Insurance Market Trends and Development - 1998", p.43, Sedgwick, Inc., 1998, Memphis

(注) ここでは、州により認証された、労災と自動車に関わる自家保険を指す。

## 3. 自家保険の運営に必要な業務

### (1) 三位一体の大きな括り

保険によって提供されるサービスを大きく区分すると、最も重要なものは言うまでもなく損害の填補である。そしてそれと並んで、損害防止と事故処理が大きな柱となる。つまり 3 本の柱である。

「自家保険は、保険会社が関与しない保険」とも言われ、自家保険でも保険と同じく、損害防止・損害填補と管理・事故処理の 3 つが一体、すなわち三位一体となつての業務遂行がなければ、制度の健全な運営とはならない。

### (2) 運営主体にとっての具体的業務

自家保険を運営するためには、《図表 8》にある通り様々な業務を実行する必要がある。それらの業務について、法人内部で対応するか、外部にアウトソーシングするかの決定に当たっては、数多くの要素について検討しなければならない。具体的には、法人内部での対応を目指す時には、運営指針、組織体制、対応部門の陣容、要員の資質、システム対応の可能性、事故件数の量、管理コスト<sup>32</sup>の推定などに配慮しなければならない。また、アウトソーシングの場合には、判断基準の設定、活用指針、専門性、委託コスト、監査の方法などを念頭に置かなければならない。

法人自身が自家保険制度を運営するには、後述の自家保険におけるデメリットで掲げたような様々な困難が伴う。制度を自前で運営する場合もアウトソーシングの場合も、総合コンサルティング会社からのアドバイスを必要とすることが多い。

《図表 8》 各項目での主要業務

分類	内容
損害防止	リスク分析、リスクコントロール、リスクリテンション、従業員教育
損害填補と管理	損害予測、財務税務手当、保有決定、巨大・異常損害対応、再保険手配、キャプティブ対応、プール対応、システム体制、行政・法規制との関係調整
損害処理	事故処理、データ管理

(出典) "Business Insurance"<sup>33</sup>などの資料から著者作成。

### （３）検討すべきメリット・デメリット

なお、自家保険の運営に当たっては、下記のような、自家保険におけるメリットを極大化させ、逆に、デメリットを最小限に押さえるように留意しなければならない。

#### メリット：

- A. リスクに対する総合的なコントロールの実現
- B. 法人内でのロスコントロール内容の改善
- C. クレーム管理状況の改善
- D. 総合的なコストの抑制
- E. 保険会社との、保険交渉上の優位性確保
- F. キャッシュフロー上の利益

#### デメリット：

- A. 税金問題
- B. 法人内での財務安定性の喪失
- C. 管理業務の増加
- D. 規制への対応

### （４）主要業務の概要

上記《図表８》の業務の内、主要なものについて解説する。

#### ロスコントロール

自家保険では法人自らが損害への支払いをなすとの点から、ロスコントロールでの成果への期待は大きくなる。損害填補に対する補完的な手段ではなく、正に、リスクマネジメントの根幹として、ロスコントロールが位置づけられる。この関連での業務は、リスクマネジメントマニュアルの作成から、物件調査まで多岐にわたる。

#### 保有決定

過去・現在・将来の損害発生分析と予測、企業財務体力と財務状況などにより、保有内容を決定する。分析には、リスクを見極める定性分析（Quality test）と、損害額と自己保有額についての定量分析（Volume test）がある。そして、最終決定は、「数値ではなく、法人にとって自己保有をすることが妥当であるかどうかの経営判断であるべきである」と言われる。

自己保有金額をどのように設定するかについては様々な見解がある。そして、その金額は、予期できる範囲の損害についてのものであり、異常損

害についてまでを含むものではない。つまり、異常損害については、本来、自家保険の対象外であり、エクセスカバーなどで対応すべきとの考えに基づいている<sup>34</sup>《図表９》。

ブローカーや会計事務所系を中心としたコンサルティング会社などでは、個々の法人に応じたシュミレーションによる最適プログラムを提案している。このシュミレーションでは、過去の保険契約に関わる損害を現在価値に置き換えて最終ロス予測を行ったり、キャプティブやエクセスカバーを設定することによる正味損害の変化を見込んだり、また、運営コスト、税制面でのメリット・デメリットなどを総合的に判断する。なお、いくつかのシナリオが考えられるものであり、プログラムに絶対的なものはない。

《図表 9》 自己保有基準例

基準	内容
利益 <sup>+</sup> -ス	税引き前利益の 5%まで
流動性 <sup>+</sup> -ス	運転資本（working capital）の 5%まで
社内留保 <sup>+</sup> -ス	社内留保（retained earnings）の 3%まで
資産 <sup>+</sup> -ス	資産合計の 3%まで
売り上げ <sup>+</sup> -ス	正味売り上げ高の 1%まで
キャッシュ <sup>+</sup> -ス	業務運営におけるキャッシュフローの 10%まで

（出典）1997 年 New York に所在するブローカーからの聴取内容。

#### 巨大・異常損害対応

健全な自家保険制度を脅かす最大の危険は、巨大・異常損害の発生である。それに対応するためにエクセスカバーの手配が行われることがある。また労災では、前述の通り州政府が、自家保険採用の法人における制度の安定性を図るために、エクセス労災保険の手配を求めることがある。

事故により保険が発動する金額、すなわちエクセスポイントは、まちまちである。また、保険金額の設定も、1 事故当たりとするか、年間累計とするかなど、様々である。ここで重要なことは、自家保険においても、エクセスカバーという従来型保険制度を活用するケースがあるという点である。



## キャプティブ対応

キャプティブ保険会社(以下、キャプティブ)とは、「非公開の保険会社であって、保険ビジネスが主としてその所有者によって提供・支配され、かつ、保険ビジネスの主要な受益者が所有者たる原被保険者である会社」<sup>35</sup>と、一般的には定義される。その初めは 1800 年代にまで溯ることができるが、1950 年代までキャプティブは隆盛とはならなかった。1950 年代の終わりには、約 100 社が営業していた<sup>36</sup>。現在、全世界におけるキャプティブは、32 地域で、3,361 社に上る<sup>37</sup>。

当初は、保険料の節減や税法上のメリットを主な目的として、キャプティブが設立されることが多かったが、現在では、リスク管理の財務的側面であるリスクファイナンスに総合的に対応する手段として、キャプティブが用いられるようになっている。

キャプティブは、保険会社設立の規制が緩やかか税法上のメリットがある国や地域に設立され、その多くはキャプティブを所有する法人の本拠とは異なる場所である。そして、キャプティブの設立場所、リスクファイナンス計画全体の中でのキャプティブの位置付け、また、キャプティブの健全運営のために取るべき手段など、外部のコンサルティング会社が果たすべき役割は大きい。そして、主に、保険会社、ブローカーや会計事務所などが設立するキャプティブ運営管理会社が、キャプティブの設立や運営に関与する。

## プール対応

プールとは、主に、多数の中小規模法人が集まって結成するものである。プール設立により、伝統的な保険よりも低いコストによる幅広い担保カバーの入手、プールに集められた資金による投資収益の獲得、プールに参加する業種特有の防災サービスの提供などが得られる可能性がある。そして、プールはキャプティブとは異なり、非営利で法人格を持たない団体と言える。プールは、通常、メンバーにより選出された評議会により運営され、評議会はプールの財務的健全性維持に対する責任を負う。

このようにプールは互助的な性格を持つものであり、そのプールに参加するか否かは、法人の自身の判断である。よって、キャプティブほどには、

コンサルティング会社が果たす役割は少ない

## 事故処理

適切な事故処理体制を築くことは、自家保険運営上、最も差し迫った課題である。法人内部で処理する場合であっても、的確なプロセス管理が求められる。また、専門的な対応を取るために、アジャスターを社員として雇用することもある。

法人の規模が大きかったり、また拠点を多く抱える時には、事故処理専門会社にアウトソーシングすることが多い。この場合には、その専門会社の業務状況を管理する監査業務も重要となる<sup>38</sup>。

## データ管理

自家保険において、データ管理<sup>39</sup> は円滑な制度運営の鍵を握るものである。特に、事故に関わるデータは厳密に管理されなければならない。集約としての支払金額合計だけではなく、個々の事故案件における、処理経緯の管理・保険上の支払備金に相当する予定支払金額の積み立ても非常に重要である。言い換えると、個々の案件での管理が不十分であると全体の適切な管理ができない。

法人の規模とニーズとに応じた、オンライン、または、独立(スタンドアローン)によるシステム提供がなされている。そして、専用のソフトウェアも多く販売されている。統合ソフトウェアの費用は、5,000~80,000 ドル(中心帯:10,000 ドル台)である。

## 4. 自家保険制度におけるプレーヤー

自家保険について必要とされるサービスを提供する者(プレーヤー)として、保険会社、ブローカー、コンサルティング会社、事故処理会社、そして情報システム会社について解説する<sup>40</sup>。

### (1) 保険会社

第2回目の保険危機において、顧客である法人の保険離れの傾向が決定的に強まった。その中で、大手保険会社グループでは、当初は、法人の保険への回帰を願って、自家保険制度の運営に参画することには消極的であった。ところが、ブローカーをはじめとして、様々なプレーヤーが専門部門や新会社を設立し、積極的に業務の取り込みを図ったことから、大手保険会社グループでも従来から

の組織機能を分社化し、グループ内に自家保険対応のための各種の会社を設立し、顧客からのニーズに応ずる体制を強化した。後述の「（４）事故処理会社」における会社がその典型例である。

#### （２）ブローカー

ブローカーの本来業務は、プログラムのアレンジ及びそのコーディネーター役であるが、大手のブローカーでは、自家保険に関して自ら、総合コンサルティング、損害防止、事故処理などの専門会社を設立して対応している。また、様々な会社と提携している。

#### （３）コンサルティング会社

保険会社系、ブローカー系、独立系など様々な形態がある。サービス提供開始年次は、80年代中期が多い。その中で目立つのは、会計事務所系コンサルティング会社である。興味深い内容であり、《図表 10》にてその概要を紹介する。総合的なリスクマネジメントコンサルティングを担当しているが、財務対応を主体としたバランスシート上から見た分析を得意とし、事故処理では保険請求にも関連する、火災損害評価・利益損害評価を中心業務に据えている。

《図表 10》 Deloitte Touche LLP 社の概要

項目	内容
概要	リスクマネジメントコンサルティング 開始：1978 年、 本社：Dallas と Hartford、 従業員数：63,000 人 < 内、リスクマネジメント関連専門家：161 人 > リスクマネジメントコンサルティング 関連顧客数：1,000 法人
収入	30 億ドル（1997 年）< 内、リスクマネジメントコンサルティング 関連：2,820 万ドル > リスクマネジメントコンサルティング コスト：（ 下記は時間当たりの金額。プロジェクト単位もあり ） チーフコンサルタント：275～450ドル、 コンサルタント ：150～250ドル アナリスト ： 90～150ドル、 事務担当者 ： 40～ 60ドル
収入区分	個別プロジェクト担当：50%、 継続的コンサルティング ：20% リスクマネジメント監査 ：20%、 アクチュアリー・会計サービス：10%
リスクマネジメント コンサルティング 関連業務	法人保険コンサルティング、保険契約内容点検、リスクマネジメントコンサルティング、 アクチュアリーコンサルティング、ビジネス継続プラン（ Business continuity planning ）、 事故処理支援・交渉、評価、インシデンス・鑑定サービス < 社内に、Business Insurance Consulting Group を持ち対応している >

（出典）Deloitte Touche LLP 社パンフレット、“Business Insurance”， March 16, 1998,特集 “ Directory of Risk Management Consultants ”

#### （４）事故処理会社

サービス提供開始年次は様々であり、古くは 1800 年代からの会社もある。しかし、多くの会社は、1970・1980 年代から、その業務を始めている。

ちなみに大手において、保険会社系では、AIG Claims Services(AIG 系・1978 年)、ESIS Inc.(CIGNA 系・1953 年)等、ブローカー系では、AON Select Inc.(AON 系・1983 年)、Sedgwick Claims Management Services(Sedgwick 系・1971 年)等、独立系では、Crawford(独立系・1941 年)、GAB Robins North America(独立系・1885 年)等がある。なお、Crawford 社や GAB 社などの独立系大手会社では、事故処理からスタートし、総合的なリスクマネジメント会社に変身している。

事故処理会社は取扱業務により、損保関連の事故主体の会社と、医療関連の事故主体の会社との 2 つに分かれる。損保であっても労災での管理においては医療管理が主体であり、その意味では、疾病傷害事案管理や医療コスト管理などの医療関連におけるニーズが大きいと言える。

#### （５）データ管理会社

保険会社系、ブローカー系、独立系システム会社があり、多くは 1985 年以降からシステムを販売している。

・本邦にとり注目したい事項

以上記述した中で、本邦にとって注目したいと思われるいくつかの点を取り上げる。

( 1 ) リスクマネジメントの法人内での浸透速度

社会的にリスクが安定的で、かつ、保険契約条件や保険料率が合理的で、安定的に保険が供給される場合には、リスクマネジメントの必要性はさほど喚起されない。本邦は現在まではその状況にあったと言える。

よって、本邦でリスクマネジメントの概念が余り浸透していないことをもって、後進的であるとの主張は当を得てはいない。本邦での保険自由化・規制緩和により、保険によるリスク対応手法が多様化してきていること、また、凶悪犯罪の増加、信用不安の増大などによってリスクを自己管理しなければならないとの認識が広まりつつある中、リスクマネジメント手法によるリスク対応が、真にこれから本邦においても必要とされてくる。

リスクマネジメントの発展にはアメリカでも長い時間がかかり、それが盛んになったのは 1955 年以降であると第 3 章で述べた。しかし、見方を変えると、ニーズの有無の関係もあるが、項目によっては、本邦は 40 年遅れているとも言える。本邦でも自由化規制緩和の関係で急速にリスクマネジメントへの関心が高まろう。しかも、40 年分が数年で押し寄せてくることも想定される。

( 2 ) 法人内におけるリスク関連費用割り振りの重要性

保険料をはじめとするリスク関連費用は、法人経営におけるコストの一部である。それはたとえば、新車 1 台における個々の部品や台当たりの生産コストのように配分されるものであり、合理化の対象となるものである。

リスクマネジメントの発想を法人内に浸透させるためには、強い動機付けが必要となる。その典型がコストの割り振りである。本邦では、保険料が企業内の部門に割り振られることは現在でも稀である。しかし、アメリカでは、適切な方式によって部門間でリスク関連費用を配分 ( Allocation ) することが、コスト管理意識を高め、更に、リスクを減少させようとの動機付けにつながることで

され、大手企業では、部門収入、人員数、車両数などで合理的に配分されることが通例である<sup>41</sup>。

ここにおいて、保険料水準やカバー範囲とのバランスでの、リスク対応内容の妥当性が厳しく見直される。そして、保険料の内訳、すなわち業務費目ごとの合理性が追求されるのである。

( 3 ) 業務ごとのアンバンドル化と高度な専門性

上記のように、保険料内の各業務費目が明らかになると、全てのサービスではなく、選択的にサービスを受けたいとの需要が生まれる。自家保険との関係では、ロスコントロールのみ、事故処理のみを求めたいとのニーズも出現する。その際には、それぞれの業務が専門的で高い評価を受けており独立して販売できることと、コスト計算、言い換えると料金設定が明確であることが求められる。また、専門的な業種の会社へのニーズも高まろう。

料金に関連して、サービスの中には時間単位でコスト計算がなされるものがある。そしてそれは、弁護士への相談料のように額面上はかなり高いものに見える。しかし、それを支払っても見合う納得感あるサービスにするための努力が必要である。保険会社にとって自家保険対応への体制を整えることは、自家保険関連でのビジネスを拡大できるということに留まらず、むしろ、業務の専門性を飛躍的に高めることに大きな意義があろう。

( 4 ) 自家保険に関する認識

本邦では、無保険状態が自家保険と混同され認識されていることが多い。すなわち、リスク対応への合理的方針が立てられずに、放置された状態を自家保険とする見方がある。また、アメリカでの自家保険隆盛を、労災・賠償・自動車分野におけるアメリカ独自の発展であり、本邦では実現可能性が低いとの誤認がある。

しかし、リスクマネジメントへの意識の変化、特に、バランスシート全体を見据えた、リスクとコストとを総合的に管理しようとの意欲の増大が予想される。そのような潮流が大きくなれば、本邦でも自家保険への関心が必然的に高まって行くであろう。

．おわりに

リスクを効率的に管理する必要性が高まっている。そして、自家保険はリスクの効率的管理の有力な手段である。保険会社と顧客である法人とが、自家保険にそれぞれどのように対応すべきかは、これからますます重要な経営検討課題の一つとなる。

自由化規制緩和の進展に伴い、自己責任が問われる時代になったと言われる。自家保険制度を採用することは、正に、その自己責任を取ることになる。しかし、リスクへの対応には今までに述べたように専門的なノウハウが必要であり、そのノウハウの提供があつてこそ、初めて、健全な形で自己責任を全うすることができることになる。

自家保険発展の歴史は、リスクマネジメント発達の歴史でもある。アメリカでは、保険業界、関連業界そして顧客との間における、大きな混乱と厳しい競争の中から、効果的な対応策が創造された。しかし、その道は順調ではなく、大きな犠牲を社会全体が支払って達成されたものであり、また、現在でも揺れ動きつつ洗練化が進んでいる。本邦における、自家保険やリスクマネジメントへの対応の道も、平坦なものとはならないだろう。しかし、アメリカによって示された過程を学ぶことにより、前車の轍を踏むことを避けることはできるであろう。

アメリカの保険会社における自家保険対応は、保険料減少対策からのスタートであった。それは当然とも言える歩みである。しかし、そのような消極的対応ではなく、アメリカでの経験を止揚して、積極的に専門性を提供できる体制を整えることが求められると考える。

以上

る RIMS の前身。

<sup>4</sup> American Society of Insurance Management, 後述する RIMS の前身。

<sup>5</sup> Associated Risk Management, AICPCU (American Institute for CPCU) が定める試験に合格すると与えられる称号。

<sup>6</sup> 保険料のみならず、自己保有コストや管理コストなど、リスク管理に関わるコストを総合的に捉えようと定義したもの。

<sup>7</sup> RIMS が刊行する、リスクマネジメント専門の月刊誌。

<sup>8</sup> Occupational Safety and Health Act of 1970

<sup>9</sup> スイスのジュネーブに本拠を置く、保険・リスクマネジメントについての国際研究組織。ここが刊行する“The Geneva Papers”は、重要な論文集である。

<sup>10</sup> Risk and Insurance Management Society。北米を中心とした世界的なリスクマネジャーの組織。毎年春に開催される総会は、世界最大の、リスクマネジメントと保険に関する会議である。

<sup>11</sup> RIMS が、コンサルティング会社と共同で行う、リスクに関わるコストについてのアンケート調査。

<sup>12</sup> 包括的環境対処補償責任法 (Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act of 1980)

<sup>13</sup> 保険危機を契機に、学校や医療機関など、賠償保険の入手が困難になった業界に対応するために、業界内でリスク引き受けができるようリスク保有団体の設立を認めた法律。

<sup>14</sup> 巨大賠償リスクに対応するために、超高額なエクセスカバーを取り扱う会社。X.L.社も同様。エクセスカバーについては、脚注 20 参照。

<sup>15</sup> 保険業務の質の向上を図るために設立された組織。保険会社・ブローカー・保険業界団体・大手顧客などにより構成されている。

<sup>16</sup> ロスコントロールや事故処理など、保険が持つ機能を区分し、顧客が自社の実態に則して必要とするサービスを、保険会社または専門会社から手当てすること。

<sup>17</sup> 保険危機関連解説の書籍として、「保険危機に揺れるアメリカ」(Time、1986 年 3 月 26 日号翻訳) (保険毎日新聞社、1986)、金光良美「米国の保険

<sup>1</sup> “Fourth Generation Risk Management”, Jay T. Deragon, The Quality Insurance Congress, 1995, Nashville

<sup>2</sup> 「リスクの自己保有：自家保険化、3 自家保険の運営に必要な業務、キャプティブ対応」にて、キャプティブの業務内容を説明している。

<sup>3</sup> National Insurance Buyers Association, 後述す

危機」(保険毎日新聞社)「保険危機を覚えていますか?」(Economist、1987年6月6日特集記事翻訳)(保険毎日新聞社、1988)などがある。

<sup>18</sup> プライムレートの推移は、1979年末・15.25%、1980年末・21.50%、1981年末・15.75%。ところが、保険会社が厳しい引き受け方針で臨んだ頃の1985年末には、9.50%であった。このような高金利に目を奪われ、リスクを十分に吟味せずに保険を引き受けた傾向を、皮肉を交え、キャッシュフローアンダーライティングと称する。

<sup>19</sup> “Business Insurance”, January 27, 1986, p. 22

<sup>20</sup> 第1次の保険や自己保有を超過する金額の損害を担保する契約。

<sup>21</sup> “Black's Law Dictionary”, 6th edition, West Publishing, 1990, St. Paul

<sup>22</sup> “Dictionary of Insurance”, Pitman Publishing, 1992, London

<sup>23</sup> “Risk Financing - A Guide to Insurance Cash Flow”, International Risk Management Institute, Inc., Dallas 1983年創刊の差し替え式マニュアル

<sup>24</sup> 契約上の成績によって、保険料が遡及して変更となる契約。

<sup>25</sup> “Cost of Risk Survey”, RIMS/Tillinghast-Towers Perrin, 1997(1996年調査)からのデータ。RIMSとコンサルティング会社であるTillinghast-Towers Perrinとが合同して、1997年まで調査に当たってきた。1998年からは、RIMSでは別のコンサルティング会社と組んで同様の調査を行っている。

<sup>26</sup> 脚注25の調査。Cost of Risk全体(100%)の中で、種目ごとの自己保有部分は、労災:24.3%、賠償・22.7%、財物・5.7%であるとしている。これを、自己保有全体の割合である、52.7%を100%に置き換えて構成比を算出した。

<sup>27</sup> 例として、労災では従業員100名以上、自動車では26台以上などの数量要件や、40万ドルまたは自家保険正味保有額の少なくとも10倍の正味資産を保有していることなどの資産要件などがある。

<sup>28</sup> “Business Insurance”, February 16, 1998 特集 “Self insurance”

<sup>29</sup> 脚注25の調査。構成比は、「総保険料・総自己保有金額・社内運営コスト・社外運営コスト」

41.4・52.7・3.0・2.9」であるとしている。法人の規模により、その構成比は大きく異なり、例えば、収入が50億ドル以上の大規模法人では、「34.4・60.7・2.4・2.5」であるとしている。

<sup>30</sup> “Insurance Market Trends and Development - 1998”, p.43, Sedgwick, Inc., 1998, Memphis ブローカー Sedgwick が毎年刊行しているアメリカ保険市場の分析資料である。

<sup>31</sup> “Business Insurance”, February 7, 1994

<sup>32</sup> 脚注25 “Cost of Risk Survey”参照

<sup>33</sup> アメリカ保険業界週刊専門誌である “Business Insurance”では、読者であるリスクマネジャーの便宜を図るために、年間に約30回、各種業務の特集記事および主要な会社の紹介を掲載している。年毎にその特集は増えているが、便利なことに毎年同じ頃に同じ特集が組まれるため、経年比較ができる。

<sup>34</sup> “Business Insurance”, January 27, 1986, “No set rules for choosing right retention” この記事では、Fortune 500のある大企業で、保有できる金額につき「リスクマネジャーは、1事故・15万ドルまで。財務担当者は、200万ドルまで。財務担当副社長は、500万ドルまで。社長は、3,500万ドルまで」と、大きく見解が分かれていたケースも紹介している。

<sup>35</sup> “Risk Financing - A Guide to Insurance Cash Flow”, International Risk Management Institute, Inc., Dallas, 章. K. 1

<sup>36</sup> “Risk Financing - A Guide to Insurance Cash Flow”, International Risk Management Institute, Inc., Dallas, 章. K. 2

<sup>37</sup> “Business Insurance”, April 27, 1998 特集 “Captive report”

<sup>38</sup> “Business Insurance”, February 16, 1998 特集 “Self insurance, Directory of third-party administrators”

<sup>39</sup> “Business Insurance”, December 1, 1997 特集 “Risk management systems & online resources”

<sup>40</sup> 自家保険関連の主要な団体には、医療・健保関連での対応が主体であるが、The Self-Insurance Institute of America, Inc (SIIA)がある。本部・Irvine, CA、会員・1,500、年間予算・250万ドル、労災・健保関連を中心とした自家保険に関わる情

---

報提供、教育、政治対応などを行っている。

<sup>41</sup> “Risk Management Best Practices”, Section:  
Cost Allocation, RIMS Pittsburgh Chapter,  
1998, Pittsburgh