

損害保険大学課程

2024年版

コンサルティングコース
テキスト

科目 **4**

企業を取り巻くリスクと
コンサルティング

はじめに

「損害保険大学課程」には「専門コース」と「コンサルティングコース」の2つのコースがあります。

「専門コース」は、損害保険募集に関連の深い知識（法律・税務等）について、損保一般試験よりも一層専門的に修得するコースで、「法律単位」と「税務単位」に分かれています。

「コンサルティングコース」は、「専門コース」で修得した知識を踏まえてお客様のニーズに応じたコンサルティングを行うことができるよう、より実践的なスキルを身につけることを目指し、「保険概論」「代理店・募集人の使命と役割」「個人を取り巻くリスクとコンサルティング」「企業を取り巻くリスクとコンサルティング」「事故時のトラブルからみた保険募集時の注意点」の5科目があります。

このテキストは、「コンサルティングコース 科目4 企業を取り巻くリスクとコンサルティング」のテキストです。

本科目で学習する内容は以下のとおりです。

第1章 リスクマネジメントの基礎

リスクとリスクマネジメントおよびリスクマネジメントの手順について、「法律単位」で学んだ内容を復習します。

第2章 リスクマップによるリスク評価と処理

リスクマップを用いたリスク評価およびリスク処理の手法を学習します。

第3章 企業開拓の手法

「企業ニーズとソリューション営業」「リスクマネジメントに基づいた保険設計工程」「企業のリスク・コントロール」について学習します。

第4章 企業を取り巻く新たなリスクを切り口としたニーズ喚起

「企業リスクと対応する保険等の全体像」「企業を取り巻く新たなリスク」について学習します。

第5章 ケーススタディ

自動車部品製造のA社、インテリア家具販売のB社、飲食店チェーンのC社の3社を例にケーススタディを行います。

ご 注 意

- 本テキストは、2024（令和6）年7月1日現在で公表されている法律等の内容に基づいて編集しています。
- 損害保険大学課程「コンサルティングコース」試験は、テキストの記載内容から出題されます。ただし、テキスト中の（参考）は、同試験の出題の対象とはなりません。

実施主体 一般社団法人 日本損害保険協会
指定教育機関 一般社団法人 日本損害保険代理業協会

第1章 リスクマネジメントの基礎

1. リスクとリスクマネジメント	2
(1) 企業を取り巻くリスク	2
(2) リスクについて	3
(3) リスクマネジメントについて	4
2. リスクマネジメントの手順	6
(1) リスクの確認	6
(2) リスクの評価	7
(3) リスクの処理	7
(4) 結果の検証	7

第2章 リスクマップによる リスク評価と処理

1. リスクマップによるリスク評価	10
(1) リスクの洗い出しと確認	10
(2) リスク評価の表現方法	14
(3) リスクマップの作成	14
(4) 定性的・定量的リスク評価	18
(5) リスクの優先順位付け	19
(6) 重要リスクの被害想定	20
(7) 予想最大損害額	21
(8) リスクごとのリスクマネジメント目標	21
2. リスクマップによるリスク処理	22
(1) リスク処理を考える前提	22
(2) リスク処理のポイント	24
(3) リスク・コントロール	26
(4) リスク・ファイナンス	29
3. 手法の組合せ	34
(1) 手法の組合せによる対応	34
(2) 手法の組合せの例	34
4. モニタリング	36
5. 事業継続計画（BCP）	37
(1) BCPの必要性	37
(2) BCPにおいて定めるべき項目	40

第3章 企業開拓の手法

1. 企業ニーズとソリューション営業	42
(1) 経営管理型リスクマネジメントと企業ニーズ	42
(2) 売り手の視点と顧客の視点	42
(3) アプローチ方法	43
(4) 企業ニーズを考える	44
2. リスクマネジメントに基づいた保険設計工程	47
(1) 保険プログラムの検討	47
(2) リスクマネジメントに基づいた保険設計のあり方	47
(3) リスク・ファイナンスの留意点	48
3. 企業のリスク・コントロール（リスク回避、防止・軽減策）	49
(1) 建物・機械などの生産設備のリスクとその対策	49
(2) 生産計画・生産管理のリスクとその対策	50
(3) 品質管理と製造物責任のリスクとその対策	50
(4) 労働のリスクとその対策	52
(5) 災害のリスクとその対策	53
(6) 知的財産権侵害・防衛のリスクとその対策	53
(7) 技術革新に関するリスクとその対策	54

第4章 企業を取り巻く新たなリスク を切り口としたニーズ喚起

1. 企業リスクと対応する保険等の全体像	56
(1) 災害・事故のリスク	56
(2) 経営に関するリスク	58
(3) 政治・経済・社会リスク	60
2. 企業を取り巻く新たなリスク	62
(1) サイバーリスク	62
(2) 個人情報漏えいリスク	65
(3) メンタルヘルスのリスク	67
(4) 費用利益の喪失リスク	68
(5) 株主代表訴訟リスク	69
(6) ドローンビジネスにおけるリスク	70
(7) レピュテーション・リスク	71
(8) ハラスメントリスク	72
(9) 感染症リスク	74

第5章 ケーススタディ

1. 自動車部品製造 A社	76
2. インテリア家具販売 B社	85
3. 飲食店チェーン C社 (ハンバーガーチェーン経営) ⇒事前課題	94

第 1 章 リスクマネジメントの基礎

1. リスクとリスクマネジメント

企業は、資本を効率的に運用して利益を上げ、企業価値を増大させることなどを目的としていますが、その過程において目標の達成を妨げる様々なリスクに直面します。近年、経済のグローバル化に伴う企業の海外進出、事業の拡大と効率化の同時進行、企業規模拡大に伴う企業の社会的責任の増大、インターネットに代表される情報技術の発展、株主など企業のステークホルダー（利害関係者）からの要請の増加、消費者の権利意識や環境問題に対する意識の高まり、監督規制の厳格化などによって、企業を取り巻くリスクは巨大化・多様化・複雑化・国際化・迅速化しています。

さらに、頻発する顧客情報流出、自動車やその部品メーカーのリコール問題、自動車メーカーの燃費データの不正や完成車の検査不正、強度や安全性に関する検査データの改ざん、食品の消費期限切れや異物混入、従業員のメンタルヘルス不全に関わる問題など、リスクマネジメントの良否が企業の業績に極めて甚大な影響を及ぼすケースが続出しており、適切なリスクマネジメントは今後ますます求められる傾向にあります。

近年、東日本大震災（2011〈平成23〉年）をはじめ、大きな地震が続いています。また、水災では、2018（平成30）年の平成30年7月豪雨（西日本豪雨）のような広範囲に雨を降らせて災害を起こすような事象が増えており、世界中で気候変動への対策を求められるようになってきました。

（1）企業を取り巻くリスク

企業を取り巻くリスクは、リスクの要因や特性によって様々に分類することができますが、「損害保険大学課程 専門コーステキスト（法律単位）第5編リスクマネジメントに関する知識 第1章リスクマネジメントの基礎 第1節わたしたちを取り巻くリスク 2. 企業を取り巻くリスク」では、企業を取り巻くリスクを次のように整理しています。

①経営戦略リスク

企業経営戦略（事業分野の決定、価格戦略、ブランド戦略、商品戦略、M&A、海外進出、提携等）の遂行に伴い発生するリスクです。

②財務リスク

市場リスク（価格変動リスク、金利変動リスク、為替変動リスク）、信用リスク、流動性リスクなど、企業の「資産の価値」が減少したり、「負債の価値」が増加したりするリスクです。

③災害・事故・故障リスク

台風や地震などの自然災害や火災や交通事故などの事故、機械設備の故障などにより生じるリスクです。

④オペレーショナル・リスク

企業が事業活動を遂行するのに伴い発生する負の影響をもたらすリスクです。

(2) リスクについて

①リスクの概念

英語のリスク (risk) という言葉は、日本語では一般的に「危険」という言葉に訳されますが、ISO (国際標準化機構) によって制定されたリスクマネジメント規格 ISO31000では、リスクを「目的に対する不確かさの影響」と定義しています。

実際に、リスクは、「損失を被る」ものだけではなく、例えば、金融商品の販売においては、損失を被る可能性とともに利益を得る可能性もあります。

したがって、リスクとは「プラスとマイナスの結果の双方の発生可能性を含む不確実性」ということができます。

②リスクの分類

リスクの分類方法で特に重要なのは、「純粋リスク」と「投機的リスク」という分類です。

a. 純粋リスク

純粋リスクとは、「損失を被る可能性」のみがあるリスクをいいます。つまり、純粋リスクは、損失が発生するか、しないかのいずれかであり、たとえリスクを回避しても利益を得ることはありません。

純粋リスクには、自然災害、偶発的な事故、損害賠償責任事故などがあり、そのほか各種のオペレーショナル・リスクは、一般に純粋リスクに分類されます。

b. 投機的リスク

投機的リスクとは、「利益を得る可能性」と「損失を被る可能性」の両方の可能性を持ったリスクをいいます。一般に、財務リスクは、投機的リスクに分類されます。

(3) リスクマネジメントについて

① リスクマネジメントの定義

a. わが国のリスクマネジメントの定義

リスクマネジメントとは、企業のリスクマネジメントを指すことが一般的であり、本テキストでも「企業のリスクマネジメント」を対象としています。

リスクの定義と同様に、リスクマネジメントの定義も学問領域によって様々な議論が行われてきましたが、本テキストでは、次のように集約します。

リスクマネジメントとは、経営の安定化を図りつつ、企業として存続・発展していくうえで障害となるリスクを正確に把握し、事前に経済的かつ合理的な対策を講じることで、損害の発生を回避するとともに、損害発生時の損失を極小化するための経営管理手法をいいます。

(参考) 国際規格のリスクマネジメントの定義

国際規格 ISO31000では、リスクマネジメントを「リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動」と定義しています。

② リスクマネジメントと危機管理

リスクマネジメントと危機管理には様々な定義があり、必ずしも統一されているわけではありません。一般的に、リスクマネジメントは、平時の予防・抑制、事故直後の対応（危機管理）、復旧のすべてを包含するもので、危機管理はリスクマネジメントに含まれると考えられます。

一方、危機管理とは、危機発生後の被害の最小化と組織活動の早期回復を目的にした緊急時に実施する緊急事態への対応をいい、平時の予防・抑制活動および緊急時対応以降の復旧活動とは区別されています。しかし、危機管理においても、平時の教育や訓練あるいは想定される事件・事故に対して適切に対応するための様々な設備の準備などが必要であり、平時の予防対策と重なってきます。このように、危機管理については、危機管理マニュアルの策定や教育・訓練を実施することなどの事前対策の程度が、その成否を決定する大きな要素となります。

③ リスクマネジメントの目的

リスクマネジメントの目的は、まず、リスクを合理的に管理し、リスクの顕在化により損失が発生した場合でも、自社の許容範囲に収めることによって「企業の存続」と「持続的な発展」を図り、企業価値を高めることです。

そして、リスクをとることによるプラス面とマイナス面の双方を考慮することによって、「最悪の結果」を回避することです。

また、株主、従業員、消費者、地域社会・一般公衆、取引先などのステークホルダーの利益を守ることも必要です。

企業は、ステークホルダーの利益を守った事業経営を行い、コンプライアンスとリスク管理を推進することによって、事件や事故の発生を未然に防止することが重要です。

④SDGs（持続可能な開発目標）

SDGs（Sustainable Development Goals）は、2015（平成27）年9月に国連サミットにおいて採択されたもので、国際社会の持続的な発展を阻害する様々な環境・社会的課題を克服すべく、2030（令和12）年までに達成すべき17の目標（例：すべての人に健康と福祉を、質の高い教育をみんなに、気候変動に具体的な対策を）と169のターゲット（例：すべての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性および適応の能力を強化する）を掲げています。

SDGsに伴う社会変化を適切に捉え、リスクマネジメントとしても対応していくことが重要です。

【SDGs17の目標】



（参考）気候変動に関する取組み

損保協会では、損害保険業界を取り巻く非常に大きな環境変化である気候変動に関する基本的な内容をまとめた動画コンテンツを以下のサイトで提供しています。

<https://www.sonpo-dairiten.jp/education/climatechange/index.html>

この動画コンテンツを通じて、気候変動に関する基礎知識を中心に学習した上で、お客様への情報提供や、商品を提供する際の参考情報として活用ください。

また、気候変動に関する損保業界の取組みについては以下のサイトを参照してください。

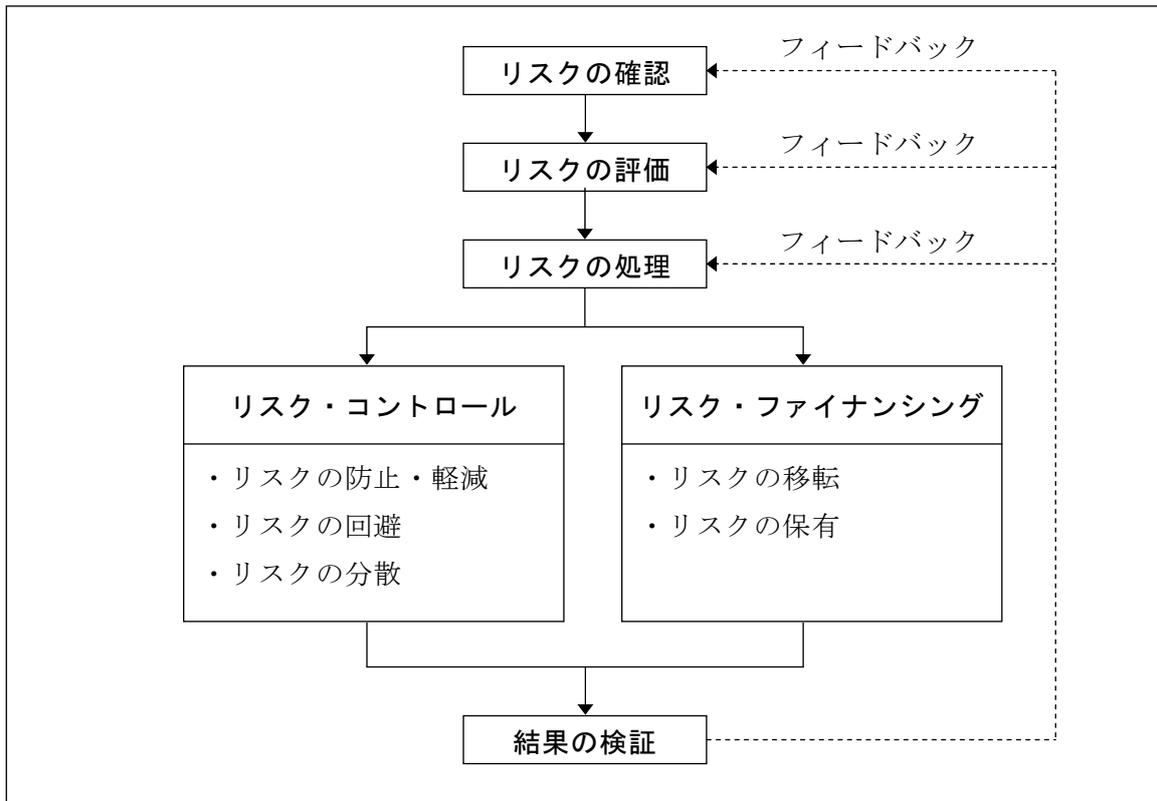
<https://www.sonpo.or.jp/about/efforts/ClimateChange/info/>

2. リスクマネジメントの手順

リスクマネジメントは、「損害保険大学課程 専門コーステキスト（法律単位）」で学習したとおり、下表の「リスクの確認」→「リスクの評価」→「リスクの処理」→「結果の検証」の手順に従ってリスクを合理的に管理します。

このうち「リスクの処理」については、「リスク・コントロール」と、「リスク・ファイナンス」の2つの面から検討する必要があります。

【リスクマネジメントの手順】



(1) リスクの確認

リスクマネジメントにあたっては、まず、企業を取り巻くリスクを漏れなく洗い出し、どのようなリスクが存在するかを確認する必要があります。この場合、リスクの見落としがあると、企業は不測の損失を被ることになりかねないため、予想されるすべてのリスクを確認することが重要です。

また、1つのリスクが顕在化した場合、それに関連して様々な損害が発生する可能性があることにも留意しなければなりません。例えば、工場に火災が発生した場合、企業は、建物・機械等の損害のほか、事業中断、従業員の死傷、第三者に対する損害賠償責任など、様々な損失を被る可能性があります。

このため、この段階ではリスク全般を漏れなく捉える必要があります。

(2) リスクの評価

次に、確認されたリスクを「事故の発生頻度」と「損害の規模」によって評価し、どのリスクに対して優先的に対応するかを決定する必要があります。リスクの評価に際しては、予想される損害額だけでなく、事故が発生した場合の従業員や消費者、社会に対する影響を考慮する必要があります。その結果、重要度の高いリスクに対しては、最優先で対策を講じなければなりません。

(3) リスクの処理

リスクが顕在化する前に、リスクを制御するリスク・コントロールには、リスクの防止・軽減、回避、分散という処理方法があります。また、リスクが顕在化した後の財務的な手当てであるリスク・ファイナンスには、リスクの移転、保有という手法があります。確認されたリスクの中から優先的に対応すべきリスクを洗い出したうえで、個々のリスクに対して最適な手法を選択します。その場合、1つの手法を選択することあれば、複数の手法を選択することもあります。

この結果、リスク・コントロールとして、建物・機械設備等の修繕や修理など事故の発生頻度は高いが損害の規模の小さいリスクに対しては、作業工程の見直しなどの「リスクの防止・軽減」を選択し、事故の発生頻度が高く損害の規模も大きいリスクに対しては、事業からの撤退なども含めた「リスクの回避」を選択します。また、リスク・ファイナンスとして、事故の発生頻度は低いが損害の規模の大きいリスクに対しては、保険を付けるなどの「リスクの移転」を選択し、事故の発生頻度が低く損害の規模の小さいリスクに対しては、経常費で処理するなどの「リスクの保有」を選択することが合理的な方法といわれています。

(4) 結果の検証

企業を取り巻く環境は常に変化しており、社会の状況、政治・経済の動向などの外的要因や、経営計画の変更、組織変更、新規事業への参入、新製品の開発などの内的要因によってリスクも変化していきます。

したがって、採用したリスク処理手段（リスク・コントロール、リスク・ファイナンス）が妥当なものであるか、有効にコストが支出されているかなどについて、常に検証するとともに、経営環境の変化に対応しながら、絶えず処理方法を見直していくこと（処理方法の再構築）が重要となります。

MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing.

第2章 リスクマップによる リスク評価と処理

1. リスクマップによるリスク評価

リスクマップは、「事故の発生頻度」と「損害の規模」という2つの軸でリスクをグラフや図表上に示したものです。リスクマップを作成することにより、企業が抱えるリスクの全体像を把握し、数多くのリスクの中から何に優先的に取り組むかを判断していきます。

リスクマップは、「リスクの確認」→「リスクの評価」→「リスクの処理」の一連の流れを効果的かつ効率的に行うために活用します。

(1) リスクの洗い出しと確認

P. 2で整理した、企業を取り巻くリスクごとの具体例を以下に記載しました。ここには、企業を取り巻くリスクがほぼ網羅されていますので、リスクマップ作成の初期段階（リスクの洗い出しと確認）の際に参考にすると漏れを防ぐことができます。この中には物的損害より費用損害になるものも多く、また損害額がどこまで拡大するかが予測しづらかったり、保険への転嫁が難しかったりするものもあります。しかし、どのリスクも企業活動の根幹にかかわるものであり、経営者の関心は極めて高く、企業訪問にあたっては十分理解しておく必要があります。

そして、企業を訪問する際には、その企業にどのようなリスクがあるのかという仮説を事前に立てておき、経営者等と対話する中で既に顕在化しているリスクを再確認するとともに、経営者が気付いていない潜在的なリスクを明らかにさせていきます。

①経営戦略リスク

経営戦略リスクは、企業経営戦略（事業分野の決定、価格戦略、ブランド戦略、商品戦略、M&A、海外進出、提携等）を遂行するのに伴い発生するリスクで、経営者の意思決定に起因するリスクともいえます。

経営戦略リスクには、次のようなものがあります。

a. 投資リスク

- ・新規事業進出（新製品・サービスの開発含む）、設備投資、研究開発
- ・技術革新（イノベーションの欠如、技術の陳腐化）
- ・M&A、出資
- ・海外進出、顧客のグローバル化への対応
- ・事業再編、事業売却・撤退、製造・販売停止

b. 製造販売リスク

- ・商品・製品（欠陥商品、製造物責任、リコール、設計上の瑕疵、品質の低下、苦情対応）
- ・納期（生産ストップ、納期の遅延）
- ・物流（商品の滅失・損傷、物流コスト増大、輸送ルート断絶、誤配・遅配）
- ・調達（原材料の欠乏・欠品・高騰、過剰在庫、調達価格の高騰）
- ・アウトソーシング（外注コスト増大、要求水準未達、アウトソーサーへの過度の依存、下請け業者の業務不履行、調達先・委託先・共同企業体の構成企業の選定ミス、取引先の倒産・被災、供給元への過剰な依存）
- ・サプライチェーン（仕入れ・生産・納品の途絶、返品への対応）
- ・競合（競合社との競争激化、市場飽和、競合社の戦略変更、新規参入、代替品との競合）
- ・マーケティング（商品構成の失敗、価格設定の失敗、広告・宣伝の失敗、店舗展開・インターネット通信販売など電子商取引対応等の失敗、商品ライフサイクルの変化、商品・サービスの陳腐化、販売価格の下落）
- ・顧客（顧客セグメントの失敗、重要顧客の喪失、顧客ニーズの変化、顧客対応の失敗、ブランドの損傷、虚偽表示、不適切な販売、顧客満足度の低下）

1

リスクマップによる
リスク評価

c. 外部環境リスク

- ・政治（法律の改正、税制や規制の変更、貿易摩擦、戦争・革命・内乱、テロ・暴動）
- ・経済（景気変動、経済危機、通貨危機、原材料の高騰、インフレーション、デフレーション）
- ・社会（消費者運動、不買運動、風評リスク、住民トラブル、誘拐・人質、SNS等による誹謗中傷^{ひぼう}、マスコミ報道による名誉棄損・風評被害等、感染症のパンデミック）

②財務リスク

財務リスクとは、企業の貸借対照表上の「資産の価値」が減少したり、「負債の価値」が増加したりするリスクをいい、これには株価の下落や不良債権の発生によって「資産」を減少させたり、市中金利の低下によって「負債」を増加させたりするなど、資産・負債の額を増減させるという特性があります。

財務リスクには、次のようなものがあります。

- ・資産運用（株価・不動産価格・債券価格等の変動、デリバティブ運用の失敗、金融資産投資・年金運用の失敗、保険・ヘッジの失敗）
- ・債権管理（与信管理の失敗、不良債権の発生、債権回収の遅延、取引先の倒産・貸倒れ）
- ・資金調達（金融支援の停止、資金計画・資本調達の失敗、流動性〈黒字倒産〉、手元資金管理の失敗、金利変動、為替レート変動）
- ・開示と報告（財務諸表の虚偽表示、引当金不足、含み損の発生、経営陣への不適切な報告、不適切な税務申告）

③災害・事故・故障リスク

台風や地震などの自然災害や火災や交通事故などの事故、機械設備の故障などにより生じるリスクは、伝統的なリスクとされ、これらのリスクに対しては、災害や事故発生時の経済的損害発生に備える保険が大きな役割を果たしてきました。

災害・事故・故障リスクには、次のようなものがあります。

- ・自然災害（地震、台風、洪水、竜巻、津波、噴火、豪雪、異常気象など）
- ・事故（火災・爆発、交通事故、労働災害、停電などによるインフラ停止、航空機・列車・船舶事故、盗難、放射能漏れなどの有毒物質の漏れ、物流途絶）
- ・故障（機械設備の故障、ネットワークシステムの故障、コンピュータシステムの故障、コンピュータウイルスの感染、コンピュータデータの消滅など）

④オペレーショナル・リスク

オペレーショナル・リスクとは、企業が事業活動を遂行するのに伴い発生する負の影響をもたらすリスクをいいます。

オペレーショナル・リスクには、次のようなものがあります。

a. 事務リスク

- ・コンピュータ入力ミス
- ・重要書類の紛失
- ・口座相違・為替誤送信

b. システムリスク

- ・情報システム（システムダウン・ネットワーク中断などのシステム障害、コンピュータウイルス、サイバーテロ、ハッキングによるデータの改ざん・逸失、システムの物理的セキュリティと環境対応、個人情報漏えい、機密情報漏えい）

c. 法務リスク

- ・知的財産権（特許紛争、商標権侵害、諸外国における模倣品氾濫、著作権侵害）
- ・契約管理（契約紛争、契約不履行）
- ・法令遵守違反（利益供与、脱税、環境規制違反、反社会的勢力との関係）
- ・不法行為（損害賠償請求、自動車事故や製造物責任等による損害賠償責任）
- ・株主代表訴訟

d. 人的リスク（人事・労務リスク）

- ・人権問題（差別、各種ハラスメント、外国人不法就労、労働基準法違反）
- ・処遇（報酬・インセンティブ・福利厚生への不満、退職制度不備、残業代不払い）
- ・採用育成（人材確保ルートの開拓、人材流出、従業員の高齢化・モチベーション低下、研修と人材開発、技能の伝承）
- ・従業員の健康と安全（労災事故、従業員の健康、ストレスに伴うメンタルヘルス不全、過労死、伝染病対策、感染症対策、海外駐在員の安全確保対策）
- ・労使関係（労働争議）
- ・コミュニケーション（方針の不徹底、組織間の連携不足、重要情報の伝達漏れ）

e. 風評リスク（レピュテーション・リスク）

- ・企業統治（役員の不正・乱脈経営、粉飾決算、有価証券虚偽記載、巨額申告漏れ、株主代表訴訟、グループ会社の不祥事、取締役会の機能不全）
- ・経営者（死亡、病気による執務不能、後継者難、スキャンダル）
- ・コンプライアンスと倫理観（方針と手続きの周知徹底不足、役職員の不祥事、法令・規則違反、インサイダー取引、独占禁止法違反、カルテル、談合、横領、贈収賄）
- ・CSR（環境・エネルギー対応、資源の枯渇、リサイクル）
- ・企業文化（M&Aによる混乱・不適合、組織の硬直化）
- ・広報・IR（虚偽情報の開示、情報開示遅延、社内外への情報発信不足、マスコミ対応・クレーム対応の不手際）

なお、リスクマップの作成にあたっては、前記のリスクの一部を除外することもあります。例えば、「投資リスク」は経営者の経営判断によるので、一般的には、コントロールすべきリスクには含めないことがあります。

(2) リスク評価の表現方法

リスクの発生頻度と影響度（人的損害、物的損害、損害賠償、逸失利益、信用失墜などの被害の大きさ）を図示したものが、リスク評価を表現するためによく利用されています。リスクを分類した表形式のリスクマップや、「事故の発生頻度」と「損害の規模」を定性・定量評価し、プロットチャート形式としたリスクマップはよく見られます。

企業内で発生するリスクの実態を共有するためにリスクマップを作成し、それらのリスクに対応する優先順位を認識することがリスクマネジメント活動のスタートです。そのうえで、どのように対処するかについて検討します。

リスクの評価指標	:	事故の発生頻度（確率）	×	損害の規模（影響度）
----------	---	-------------	---	------------

(3) リスクマップの作成

① リスクマップ作成の手順

「リスクの確認」により、企業の抱えるリスクが表面化しますが、これをそのまま示しただけではリスクマネジメント活動には役に立ちません。

企業のリスクは無数にあるため、それらすべてを管理することは不可能であり、すべてのリスクを管理し、対応策を作成すると、かえって、その企業には成長がなくなる可能性が出てきます。

リスクマップ作成の最初の段階では、洗い出したリスクは重大なものから些細なものまで混在していますので、これを一定の判断基準に基づいて評価し、雑多なリスクの中から、事故の発生頻度が高かったり、損害の規模が大きかったりする重大なリスクを取り出します。この結果、事故の発生頻度が高く損害の規模が大きいリスクは優先的に取り組まなければならないリスクに分類し、事故の発生頻度が低く損害の規模が小さいリスクは優先度合いが低いリスクに分類します。

この作成プロセスによってリスクの実態が企業内で共有され、効果的に損害・災害を防止・軽減する一助となります。なお、この段階で優先度合いを下げたリスクは認識しなかったリスクではなく、優先順位なども踏まえていったん対応不要とした保有リスクとして、後からわかるように欄外に記載しておくといでしょう。

このようにして、優先順位を付けて大きな損失を招く可能性の高いいくつかのリスク要因を洗い出し、そのリスクに対して効果的かつ合理的な対策を立てるのに、リスクマップを活用します。

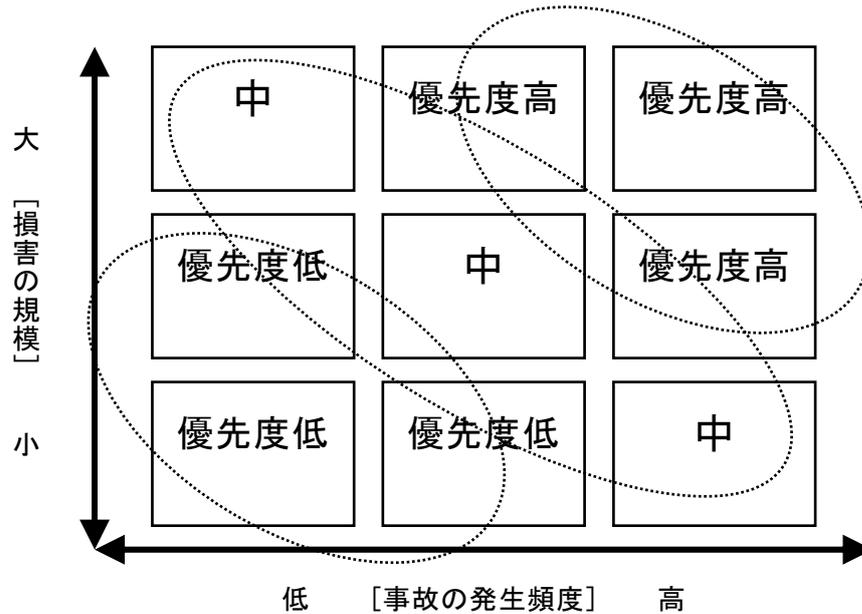
②リスクマップ作成例

代表的なリスクマップの作成例を順に解説します。

【リスクマップ概念図】

a. 損害の規模と事故の発生頻度を3区分とする場合

「損害の規模」と「事故の発生頻度」の2つの軸を、それぞれその程度に応じて3区分とした図表です。



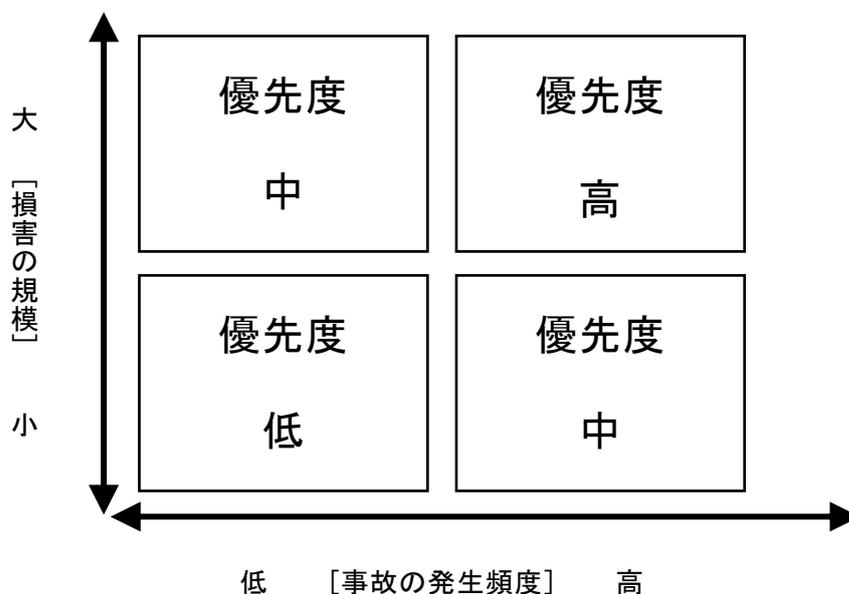
損害の規模：リスクが顕在化した場合、経営に与える影響度
 事故の発生頻度：事故が発生する可能性（発生確率を年間発生件数等で表現）

この例は、「損害の規模」と「事故の発生頻度」をそれぞれ3区分としています。3区分だけではなく、2区分、4区分、5区分でも構いません。各区分の基準は企業ごとに定めます。

例えば、損害の規模を3区分にするのであれば、損害額を「1億円以上」「1億円未満～100万円以上」「100万円未満」に区分したり、事故の発生頻度を「月に1回程度」「年に1回程度」「数年に1回程度」などに区分したりします。

b. 損害の規模と事故の発生頻度を2区分とする場合

軸を2区分にするとリスクの全体が4分割され、次のような図になります。
 この場合の区分としては、例えば、損害の規模を「500万円以上」「500万円未満」に区分したり、事故の発生頻度を「1年に数回程度」「数年に1回程度」などに区分したりします。



右上（優先度高位）：500万円超の損害が1年に数回程度発生するリスク
 （例）交通事故による高額賠償責任の発生

左上（優先度中位）：500万円超の損害が数年に1回程度発生するリスク
 （例）地震・洪水等の自然災害による5,000万円の損害

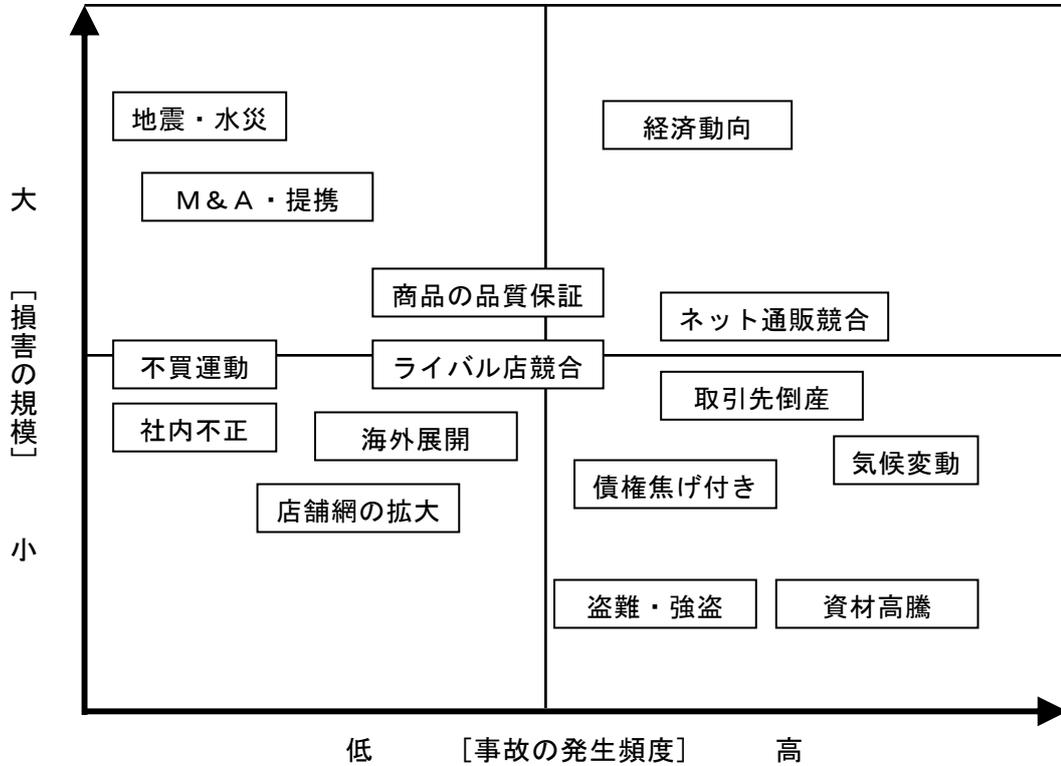
右下（優先度中位）：500万円未満の損害が1年に数回程度発生するリスク
 （例）修理に50万円程度かかる機械の故障

左下（優先度低位）：500万円未満の損害が数年に1回程度発生するリスク
 （例）最大被害300万円程度の什器・備品の盗難

【業種別リスクマップ例】

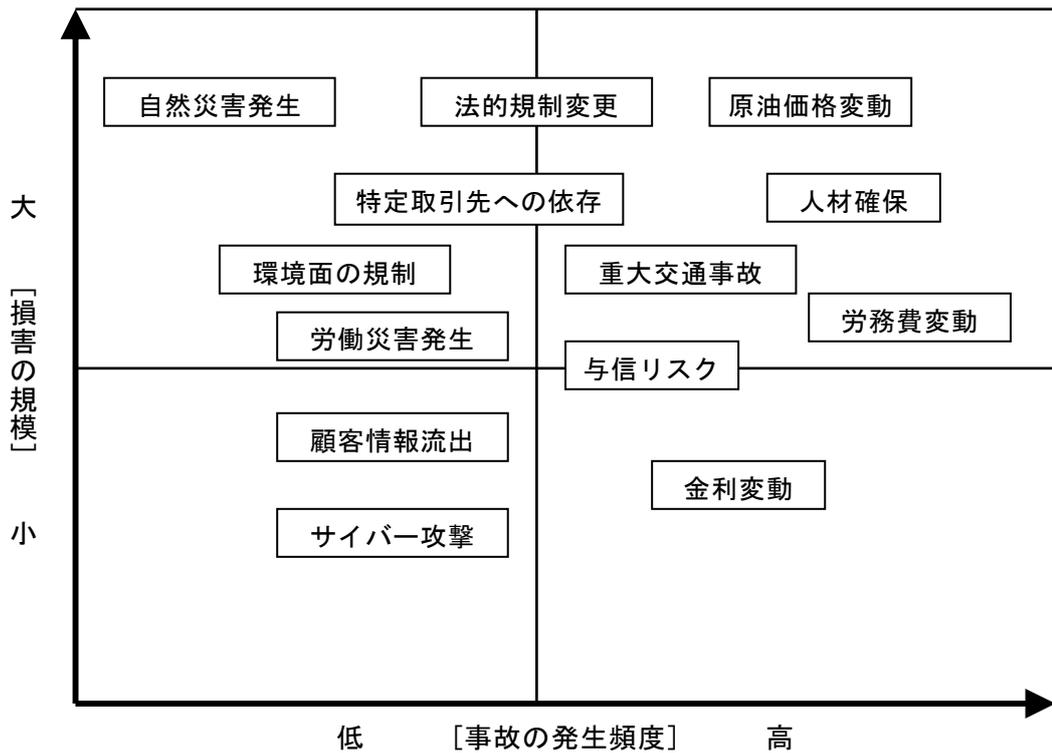
業種別に2つのリスクマップの作成例を掲載しましたので参考にしてください。

家電販売会社



1
リスクマップによる
リスク評価

運送会社



c. 損害の規模と事故の発生頻度を5区分とする場合

損害の規模と事故の発生頻度を5区分にすると、次のような基準が考えられます。

[損害の規模]	
損害の規模を示す基準は企業規模によって異なりますので、各社ごとに設定します。	
5	存亡の危機 (例) 有価証券虚偽記載
4	深刻な影響 (例) 欠陥商品製造によるリコール、売上げの大幅減
3	中程度の影響 (例) 火災や自然災害による物的損害、取引先の倒産
2	小規模な影響 (例) 労災事故の発生
1	軽微な影響 (例) 施設入場者の負傷
[事故の発生頻度]	
5	ほぼ確実 (例) 1年以内に数回発生する確率が高い
4	可能性が高い (例) 1年以内に1回は発生する確率が高い
3	中程度の可能性 (例) 数年以内に1回は発生する確率が高い
2	やや可能性あり (例) 5～10年に1回は発生する確率が高い
1	まれ (例) 10年以内に発生する確率は低い

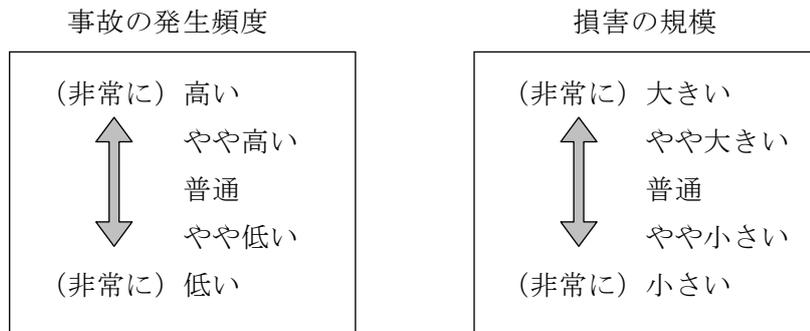
(4) 定性的・定量的リスク評価

企業として、どのリスクに対応していくかという優先順位を付けるためには、リスクの評価が必要です。

リスクの評価にあたっては、定量化が望ましいといえますが、経営リスク、政治・経済・社会リスクなどはリスクの定量化が難しいことから、定性的リスク評価を主体にして、そこに定量的リスク評価を取り入れて評価するのが一般的です。

①定性的リスク評価

リスクマップの事例で見えてきたように、リスクの項目ごとに、「事故の発生頻度」の高低と「損害の規模」の大小により、企業に対する総合的な影響度を表示します。



②定量的リスク評価

リスクの発生状況に対して、数値情報が利用できる場合には、定量的リスク評価が可能です。定量的リスク評価を行えば、企業としてのリスクの影響度の把握が容易になり、リスクマネジメント活動の実施に役立ちます。

(参考) 定量的リスク評価の手法

確率的手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ V a R (バリュー・アット・リスク) (注1) ・ 損失分布 (発生頻度分布×影響度分布⇒損失額の分布) ・ バックテスト (注2)
非確率的手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感度分析 (注3) ・ シナリオ分析 (注4) ・ ストレストテスト (注5)
ベンチマーキング手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業内他部署・他部門との比較 ・ 競合相手との比較、類似企業集団との比較 ・ 同業トップ企業との比較

(注1) V a Rとは、現有資産の損失可能性を時価推移により測定する分析手法をいいます。

(注2) バックテストとは、株式投資などで、プログラムなどを利用して過去の為替レートや株価に当てはめた場合に、どのような動きをするのかチェックするテストのことをいいます。

(注3) 感度分析とは、分析したいアウトプットをいくつかの変数に分解し、その変数が変動したときにアウトプットにどの程度の影響を与えるかを調べる手法です。

(注4) シナリオ分析とは、インプットに変化が生じた際に、アウトプットがどのように変化するかを分析する手法です。

(注5) ストレストテストとは、一般に、ある対象に大きな負荷(ストレス)がかかる状況を想定し、安全性や耐久性などを維持できるかどうかを調べる手法をいいます。ここでは、企業経営にとって不利な仮定を設定し、その結果として経営内容が安全か、重要指標が基準内に収まるかを調べます。

(5) リスクの優先順位付け

リスクマネジメントのステップで一番重要なのは、経営面で対応すべきリスクの優先順位付けです。一般的には事故の発生頻度が高く、損害の規模が大きいリスク(リスクマップでは右上のエリアにあるリスク)から対応します。これらのリスクは、事故の発生頻度を低くするか、あるいは事故が発生した場合の企業へのダメージを引き下げることによって、他のエリアに移していく必要があります。

次に、リスクマップの左上に位置する事故の発生頻度は低いが、万が一発生した場合に、企業が受ける影響が大きいリスクへの対応を検討します。企業に与える影響は小さいが、事故の発生頻度の高いリスクは3番目の優先順位です。ただし、あまりにも事故の発生頻度が高い場合は、その対応に関する費用負担や機会損失も侮れません。例えば、交通事故が頻繁に起きる企業であれば、対策の優先順位を上げる必要もあるでしょう。

また、業種や企業によって優先順位が異なることから、各企業の実情に応じた優先順位を考えることが大切です。

(6) 重要リスクの被害想定

様々なリスクのうち、特に対応を要するリスクについては、リスクごとに詳細に被害想定シナリオを作成します。

このシナリオには、なるべく具体的な内容に基づいて、発生日時、場所、原因、その後の推移予測などの要素を盛り込みます。このシナリオは通常想定される被害を前提として作成します。特にダメージ予測は、人的被害、物的被害、損害賠償責任、利益喪失、取引減少などに分類し、書き出してみましよう。

【想定シナリオの作成例】

①例1：火災・爆発事故が発生

A工場の第3プラントで水曜日の16:00に出火

- ・人的被害：従業員2名死亡、14名負傷、下請け会社従業員1名死亡、3名負傷
- ・物的被害：工場建屋、プラント設備、半製品・原料などの被害20億円
- ・損害賠償責任：製品納入遅延の賠償金3億円
- ・利益喪失：復旧まで3か月間の粗利益の喪失3億円
- ・取引減少：ライバル社に顧客を奪われ、復旧時にシェアが80%から40%にダウン

②例2：大規模地震が発生

近郊で発生した地震により、本社工場に損害発生

- ・人的被害：従業員3名が負傷、従業員の家族8名が負傷
- ・物的被害：建物被害額1億円、機械設備の被害3億円
- ・利益喪失：生産ラインが3週間停止したことによる粗利益の喪失3億円

なお、地震は発生の予測が困難であるにもかかわらず、社会インフラやライフラインなどへの影響の範囲が広く、人的被害、物的被害、利益の喪失などの被害も大きくなります。また、被害を受ける地理的範囲も広範に及ぶため、生産施設、物流センター、システムセンターの分散など全社的視点からの対策を立てる必要があります。ただし、必ずしも地震リスクすべてを保険で引き受けられるとは限らないため、保険などによるリスク移転が限定的である点にも留意して対策を立てる必要があります。

(7) 予想最大損害額

通常想定される被害に加えて、最悪の場合の被害想定シナリオも作成します。過去の各種事故事例や災害防止事例を参考にして当該施設の災害シナリオを想定し、予想最大損害額（PML：Probable Maximum Loss）を推計します。

管財物件に損害が発生した場合の固定資産除却損（注1）および収益減少額の合計と、財務諸表に及ぼす影響度合いとを対比させることで、リスクマネジメント活動の方向性が見えてきます。予想最大損害額を算定するうえでは、保険会社の協力を得て主力工場のリスクサーベイ（注2）を実施することも有効です。

（注1）固定資産除却損とは、損害が発生したために不要となった有形固定資産を除却（使用をやめること）または撤去処分することにより発生する損失のことをいいます。

（注2）リスクサーベイとは、専門家（リスクサーベイヤ）による現場調査を踏まえて、保険をかける物件のリスクの洗い出しを行うことをいいます。

(8) リスクごとのリスクマネジメント目標

リスクを評価し、企業として取り組むべきリスクが決定したら、次はそのリスクごとにリスクマネジメント目標を作成します。目標は、リスクごとに被害想定シナリオやリスク分析に基づいて策定します。

【リスクマネジメント目標の作成例】

①例1：工場

火災………複数の工場がある場合は3日以内に代替工場で生産を再開する。

地震………震度6の地震が発生しても従業員に被害を出さない。

交通事故…年間の事故件数を20件以内とする。

②例2：スーパーマーケット

地震………館内での死亡者をゼロとする。

設備・装置の転倒防止対策を実施する。

休日夜間の被災時には6時間以内の臨時開店を目指す。

建物の耐震診断を実施する。

地震保険に加入し復旧資金を確保する。

2. リスクマップによるリスク処理

(1) リスク処理を考える前提

リスクという用語は、日本語では一般的に「危険」と訳されます。

逆に英語では「危険」のことを「リスク (risk)」のほかに「ペリル (peril)」や「ハザード (hazard)」などとも訳されます。

リスクマネジメントの分野では、一般的にこの3つを使い分けています。

①ペリル

ペリルとは、火災・爆発・盗難などの「損害発生の原因および損害をもたらす事象」をいいます。

なお、ここでの損害のことをロスといいます。

②ハザード

ハザードとは「損害発生の原因および損害発生の可能性を増大させる状況」をいいます。

③リスク

I S O 31000では、リスクを「目的に対する不確かさの影響」と定義しています。一般的には、ペリルやハザードの結果として、経済的な損失や機会損失などが生じると、それがリスクとなります。

例えば、脇見運転による自動車事故で考えると、「脇見運転」という「ハザード」によって、「事故」という「ペリル」が発生し、「相手への損害賠償責任」という「ロス」が生まれるわけです。

自動車を運転すれば、脇見運転をするか否かに関係なく事故を起こし、損害賠償責任を負う可能性があるので、自動車を運転することは「リスク」であるということになります。

以下、ある工場における労働災害事故を想定して、具体的にどのようなものが「ペリル」「ロス」「ハザード」に該当するかを考えてみましょう。

○ペリル（損害発生の原因、事故・事件）

- ・労働災害事故

○ロス（損害）

- ・治療費の負担
- ・社会的信用の失墜
- ・生産減少、休止
- ・刑事上の責任（経営者、経営管理者への刑事罰）
- ・行政上の責任（事業停止処分）
- ・民事上の責任（災害補償、損害賠償金の支払い）
- ・労働力、労働時間の逸失
- ・従業員の不安、不満

○人的ハザード（損害発生の原因および損害発生の可能性を増大させる人的要因）

- ・安全装置の無効化
- ・機械操作の未熟
- ・時間外労働の長時間化
- ・機械設備の規定外使用
- ・整理整頓の未実施
- ・安全確認の手順省略
- ・教育・訓練の短時間化・省略
- ・データの改ざん
- ・運転中の機械など危険場所への接近

○物的ハザード（損害発生の原因および損害発生の可能性を増大させる物的要因）

- ・機械設備の構造上の欠陥
- ・防護措置の欠陥
- ・モノの置き方、作業場所の欠陥
- ・異常気象等による不安定な状態
- ・建物の施工上の欠陥
- ・緊急停止装置の不具合
- ・機械設備の劣化

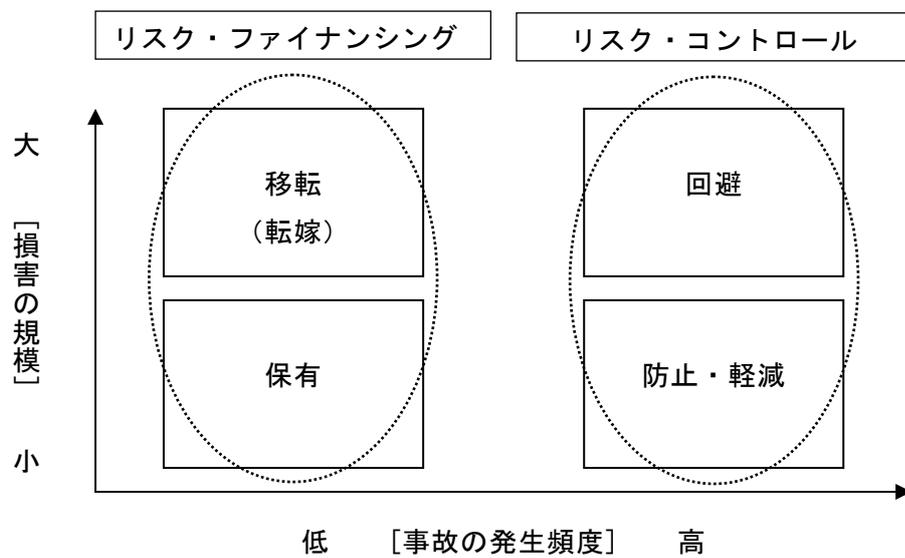
以上のような要素が考えられます。

「リスク」の処理に際しては、この「ペリル」「ロス」「ハザード」を念頭に置いておくこと効果的な具体策を考えやすくなります。

(2) リスク処理のポイント

リスクマネジメントの概念成立においては、「企業におけるリスクマネジメント」(著者 Mehr and Hedges 1963年)の貢献が大きいといわれています。この中でリスクマネジメントにおけるリスク処理のための手段を、下図のように「事故の発生頻度」と「損害の規模」によって「移転」「保有」「防止・軽減」「回避」の4つに分け定義付けを行っています。

この4つは、事前防止策である「リスク・コントロール」と、事故後の金銭的準備である「リスク・ファイナンス」とに大別され、前述のハザード(危険状態)はリスク・コントロールの対象になり、ロス(損害)はリスク・ファイナンスの対象になります((参考) リスクマネジメントの手順 (P.33) 参照)。



① リスク・コントロール (risk control)

リスク・コントロールでは、損害の規模によりリスクの「回避」か「防止・軽減」のいずれかを選択します。

防止・軽減… (例) スプリンクラーの設置、建物の耐震化などの安全対策を実施すること

回避…………… (例) 傷みやすい食品の夏季の販売を取り止めたり、リスクの低いプロセスに変更したりすること

② リスク・ファイナンス (risk financing)

リスク・ファイナンスでは、損害の規模によりリスクの「移転」か「保有」のいずれかを選択します。

移転… (例) 保険や様々なヘッジ(回避、防止・軽減)手法により契約の相手方へリスクを移転します。リスク移転は、保険の活用と保険以外の手法に大別して考えます。

保有… (例) 自社の経常費での充当、積立金の設定、自家保険、保険における免責金額の高額化などで対応します。

保有には、リスクの積極的保有と消極的保有があります。

リスクマップと前記の図を重ね合わせると、リスクマップの右上のリスクには回避、右下のリスクには防止・軽減、左上のリスクには移転、左下のリスクには保有を、リスク処理を行ううえで第一義的に適用するということになります。ただし、あくまで第一義的ということであって、実務上は複数の処理方法を併用したり、異なる処理方法を選択したりすることも考えられます。

例えば、あるリスクをリスクマップの左上に置いた場合、保険付保によってリスクを移転するという処理方法は当然考えられますが、回避、防止・軽減、保有といった処理方法を選択することもあり得ます。また、右下に置いたリスクには防止・軽減策で対応することをまず考えますが、場合によってはそれに加えて保険を付保するという対応も考えられます。

【リスク処理の事例】

ここで、リスクの「回避」「防止・軽減」「移転」「保有」とはどのようなものか、信用リスクを例にとって考えてみます。売掛金の未回収リスクを考えていない企業はまれです。利益予想額のどの程度を未回収額が占めるのか、予想最大損害額の推計を行ったうえで対応策を考えます。

○リスクの回避

「取引を取り止める前提で債権を回収する」

○リスクの防止・軽減

「取引額を縮小する前提で売掛金を縮減する」

○リスクの移転

「取引信用保険を手配する」

○リスクの保有

「金融機関から運転資金の融資を受ける」

「含み資産を処分して対応する」

「一定金額までは日常のキャッシュフローで対応し事前には何も手配しない」

これらの選択肢の中から自社の資産規模、日常の売掛金額、想定貸倒れ金額を考慮して対応策を決定していきます。このように売掛金の未回収リスクに対して様々なリスク処理方法が考えられます。

保険代理店の立場で考えると、リスクマップの左上のリスクだけに保険付保を提案するわけではありません。それ以外の場所にプロット（位置付け）されたリスクであっても保険活用を選択肢の1つとして提案することも必要です。

(3) リスク・コントロール

リスク・コントロールは、損害につながる可能性のあるペリル（事故・事件）の発生を事前に防止するとともに、万が一発生した場合のロスをできるだけ少なくするための事前予防対策といえます。このリスク・コントロールは、リスクの防止・軽減（主に損害の影響度・大きさを低下させる）、リスクの回避（主に損害発生の可能性を無くす）、リスクの分散（1つのリスクを複数に分割させる）に分類できます。

①リスクの防止・軽減

ここでは損害の規模を小さくする対応を行います（リスクが顕在化した場合の被害の極小化、防止・軽減策の実施）。

リスクの防止・軽減は、すべてのリスクに共通する基本的なリスク対策です。特に、人の生命・身体にかかわるリスクに対しては、最優先で事故防止対策を講じなければなりません。

例えば、不特定多数の人々が集まるホテル、デパート、アミューズメント施設等では、火災は大きなリスクの1つであり、消火設備の設置・保守管理など、十分な防火対策を講じることが重要です。また、建設現場では、作業員の死傷と第三者に対する賠償事故の防止が最重要課題であり、十分な安全対策を講じる必要があります。

このほかのリスクの防止・軽減の例としては、次のようなものが考えられます。

【リスクの防止・軽減の例】

- 耐震強度を大きく設計
- 煙探知機やスプリンクラーなど消火設備の増強
- 従業員教育・事故対応訓練の実施、マニュアル整備
- 衝突被害軽減ブレーキ等を搭載した車（安全運転サポート車）の購入
- 不燃構造物への建て替え
- 防火壁・防火戸の設置、建物間の距離を一定以上空ける

②リスクの回避

リスクの回避とは、予想されるリスクを遮断するために、そのリスクにかかわる活動自体を行わないことをいいます。リスクの回避では、該当する業務を中止したり撤退したりするので、回避によって、本来得られる利益や機会を失うことにもなりかねません。

例えば、多数の被害者を出す可能性のある危険な製品の製造を中止することは、このリスクの回避に当たります。

このほかのリスクの回避の例としては、次のようなものが考えられます。

【リスクの回避の例】

- 損失の発生が懸念される部門の売却
- 収益性の悪化が予想される生産ラインの撤退
- 自動車事故の損害賠償責任の回避のために自動車の使用を中止
- 発火しやすい塗装工程の外注化
- 新規事業の断念

③ リスクの分散

リスクの分散とは、事故が発生した場合の損害額を最小限に抑えるために、1つのリスクを複数のリスクに分割することをいいます。

例えば、単一の工場で生産していた製品を、2つの工場で生産することで、仮に1つの工場が火災で焼失しても、残りの工場で生産を続けることができます。これは、リスクの回避策でもあり、防止・軽減策でもあります。災害時の事業継続は企業にとって重要な課題であり、このようなリスク分散を常に念頭に置いた対策が求められます。

このほかの分散の事例としては、次のようなものが考えられます。

【リスクの分散の例】

- 火災によって商品が全損となることを回避するために、商品を複数の離れた倉庫に保管する
- 部品供給源が被災しても生産活動が中断しないように、複数の部品供給源を確保しておく

リスク対策を考えるときには、想定するリスクに漏れが生じないようにするために、カテゴリー化して整理するとよいでしょう。

以下は、火災のリスク対策を3つにカテゴリー化して整理した例です。

設備・装置（ハード）面での対応

- ・火災に備えたスプリンクラーや防火壁の設置（防止・軽減）
- ・地震に備えての耐震補強、設備・装置の固定（防止・軽減）
- ・盗難等に備えたセキュリティ設備の設置（回避、防止・軽減）
- ・生産ライン、倉庫、システムセンターなどの分散（回避、防止・軽減）

組織・人材・教育（ソフト）面での対応

- ・リスクに関する責任者とチェック機能を意識した組織作り（回避、防止・軽減）
- ・教育・研修の実施（回避、防止・軽減）
- ・防災訓練の実施（防止・軽減）
- ・地震時の事業継続性強化を推進する組織作り（防止・軽減）

規律・運用面での対応

- ・リスクマネジメントに関するルールや火気取扱マニュアルの作成（回避）
- ・火気の使用場所を限定する（回避）

上記のようにリスクへの様々な対策が考えられますが、その中から実際に取り組むものを決定する際の評価基準は、次のようなものを参考にするとよいでしょう。

a. 対策の重要度（重要度は各社ごとに判断）

例えば、次のような課題を実現するために必要な対策であるか否か。

- ・信用やブランドを維持する。
- ・事業の継続性を保持する。
- ・役員、従業員の安全性を確保する。
- ・自社の財務・経営資産を悪化させない。

b. 対策の有用度

対策が効果を生みやすい。あるいは、ほかに転用可能で汎用性が高い。

c. 対策の緊急度

- ・法令等で即座の対応が要請される。
- ・取引先がその対策を講じることを取引条件としている。
（事業継続、環境対策など）
- ・顧客からの要請が極めて強い。

d. 対策の難易度

以上の4つの観点から対策を評価するときには、次のような表にまとめるとよいでしょう。

(例)	重要度	有用度	緊急度	難易度	優先順位
対策A	◎	△	◎	△	第1順位
対策B	○	△	×	○	第2順位
対策C	×	×	○	◎	第3順位

(注) リスク・コントロールの具体例については、「損害保険大学課程 専門コーステキスト (法律単位) 第5編 リスクマネジメントに関する知識 第2章 純粹リスクの処理例」に詳しく記載していますので参照してください。

(4) リスク・ファイナンス

リスク・ファイナンスとは、万が一損害が発生した場合の備えとして、損害を補てんするための資金手当を行うことをいいます。

企業は、リスク・コントロールによって、できる限りリスクを除去しようと努めますが、どのような事故防止対策を講じても、リスクを完全に排除することはできないため、それでも残るリスクについては、企業外に「移転」することを考えます。そして、移転しきれない部分については、企業内に「保有」することになります。このようにリスク・ファイナンスは、リスクの移転とリスクの保有に大別されます。

① リスクの移転

リスクの移転とは、リスクを他者に移転し、損害が発生した場合には、他者の資金で損害を補てんするリスクの処理方法をいいます。一般的には保険の活用を指し、損害が発生した場合に、保険会社から保険金の支払いを受けることにより、リスクを保険会社に移転します。企業には、保険を付保することによって、少額の保険料で保険事故が発生した場合に多額の損害が補償されるほか、一定額の保険料を支払うことによって経費を経常化することができ、損金処理できるというメリットがあります。

リスクが顕在化すると企業業績が悪化しますが、工場の火災・爆発事故やPL事故やリコールなどによる損害については、事前に保険で手当てをすることによって資金繰りを確保することができ、財務諸表の悪化を一定程度食い止めることが可能となります。また、事業を早期に復旧することができます。

なお、このような伝統的な保険の活用に加えて、リスク移転のための金融商品として、保険デリバティブ(注1)(天候デリバティブ、地震デリバティブ等)や保険リスクの証券化等が開発され、活用されています。

また、市場リスク(価格変動リスク・金利変動リスク・為替変動リスク等)をヘッジ(回避、防止・軽減)するためには、デリバティブ(注2)が利用されています。これにより保険で対応できないリスクへの対応が可能となる場合もあります。

その他の契約によるリスク移転としては、「免責の合意」「補償の合意」などがあります。例えば、損害の財務的負担や法的責任を、あらかじめ取引先との契約書に盛り込むことによってリスクを移転します。

(注1) 保険デリバティブ(天候デリバティブ、地震デリバティブ等)や保険リスクの証券化等については、1980年代に発生したアメリカの賠償責任保険危機、1990年代のハリケーンや地震等の自然災害の頻発などにより、保険・再保険のキャパシティが低下し、保険料の高騰、引受拒否などが生じたことから、保険を活用した伝統的なリスク移転の限界が見えるようになり、保険に代わる様々な「代替的なリスク移転(ART:Alternative Risk Transfer)」が利用されるようになりました。

保険は、損害額に応じて保険金が支払われるのに対して、ARTの多くは、実際の損害額とは関係なく、例えば、異常気象や地震等の規模など、あらかじめ定められた基準に従って一定金額が支払われる仕組みになっています。

(注2) デリバティブは、金融商品のリスクを低下させたり、リスクを覚悟で高い収益性を追求したりする手法として考案されたもので、それぞれの元になっている金融商品と強い関係があるため「金融派生商品」と訳されています。保険が純粹リスクを主に対象としているのに対して、デリバティブは、通常、商品価格、金利、為替レートの変動といった投機的リスクに対応しており、金利デリバティブなどが一般的ですが、天候デリバティブなどの保険デリバティブもあります。

【リスクの移転の例】

a. リスク発生に備えた保険契約等

火災保険、賠償責任保険、地震保険など一般的な損害保険や生命保険、共済などに加入します。

b. デリバティブ等の金融取引

- ・外国為替市場の急激な変動リスクを避けるための為替予約やオプション取引
- ・原材料の高騰によるリスクを避けるための先物取引

c. 保険デリバティブ

保険関連指標に連動する客観的な指標を用い、その指標の変動が契約条件を満たした場合、一定の金額が支払われる手法です。損害保険は実損が発生することを支払要件としているのに対し、保険デリバティブは実損発生の有無を支払要件としていません。

保険デリバティブの種類としては、「天候デリバティブ」「地震デリバティブ」等があります。天候デリバティブでは、気温、降水量、積雪量、日照時間などの天候に関する指標が一定の条件を満たした場合、あらかじめ定めた金額が支払われます。

d. 保険リスクの証券化

例えば、地震リスクを証券化して「異常災害債券(CATボンド)(注)」として市場に売り出します。

e. 取引先との委託契約の見直し・締結

(注) 異常災害債券（CATボンド：Catastrophe Bond）は、自然災害リスクを証券化して発行する債券の一種で、保険では対応が困難な低頻度の巨大災害リスクを金融・資本市場に移転する仕組みです。一定水準以上の自然災害が発生した場合には、あらかじめ契約で定めた条件に従い、その債券の発行会社は一定金額を受け取ることができますが、投資家の償還元本は減少します。一方、一定水準以上の自然災害が発生しなかった場合には、投資家は、元本と通常より高い利回りを得ることができますが、その債券の発行会社は、契約で定められた一定金額を受け取ることができません。

保険デリバティブのような保険契約（補償契約）を組み入れた金融派生商品がCATボンドのベースになっています。

（参考）気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

気候変動がもたらすリスクの防止・軽減に向けた取組みとして前述のSDGs以外に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」があります。

TCFDとは、G20の要請を受け、金融安定理事会（FSB）により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」を指します。TCFDは、「気候関連のリスクと機会について情報開示を行う企業を支援すること」「低炭素社会へのスムーズな移行によって金融市場の安定化を図ること」を目的とした最終提言を2017（平成29）年6月に公開し、企業等に対し、気候変動関連リスク、および機会に関する下記の項目について開示することを推奨しています。

- ガバナンス（Governance）：どのような体制で検討し、それを企業経営に反映しているか。
- 戦略（Strategy）：短期・中期・長期にわたり、企業経営にどのように影響を与えるか。またそれについてどう考えたか。
- リスクマネジメント（Risk Management）：気候変動のリスクについて、どのように特定、評価し、またそれを低減しようとしているか。
- 指標と目標（Metrics and Targets）：リスクと機会の評価について、どのような指標を用いて判断し、目標への進捗度を評価しているか。

②リスクの保有

リスクの保有とは、損害が発生した場合、自己資金で損害を補てんするリスクの処理方法をいいます。リスクの保有には、少額の損害を「経常費」で処理する方法、予想される損害に対してあらかじめ資金を積み立てる「準備金・積立金」による方法、銀行等からの「借入れ」による方法があります。ただし、企業が任意に積み立てる「任意積立金」は、課税後の利益から積み立てなければならないという問題があります。

リスクの保有には、このほかにも様々な手法があります。大きく分けると、リスクを十分認識したうえで自家保険やキャプティブ（注1）を設立するといった「積極的な保有」と、自らのリスクに気付かなかつたり、保険手配ができなかつたりした場合の「消極的な保有」とがあります。いずれの場合も損害が発生したときは、保有部分は自社で負担することになります。

このうちキャプティブは、自社のリスクの移転先として設立された保険子会社ですが、自社グループ内にリスクをとどめ置くという点では保有の範疇^{ほんちゆう}に入ります。

また、「リスクの保有」と「リスクの移転」を組み合わせた「高免責金額付の保険契約」や「アンブレラ賠償責任保険」（注2）なども活用されています。

（注1）キャプティブとは、企業グループ内に設立された保険子会社のことをいい、当該保険子会社が、その親会社やグループ会社の保険契約の引受けを行う、リスクの保有の1つの形態で、「代替的なリスク移転（ART）」の1つです。

（注2）アンブレラ賠償責任保険は、一般賠償責任保険、企業用自動車賠償責任保険、労災使用者賠償責任保険などの第1次保険のてん補限度額を超える損害、および第1次保険で補償されない損害を補償する保険です。傘（アンブレラ）のように他の保険を上からカバーしていることから、このように呼ばれています。

【リスクの保有の例】

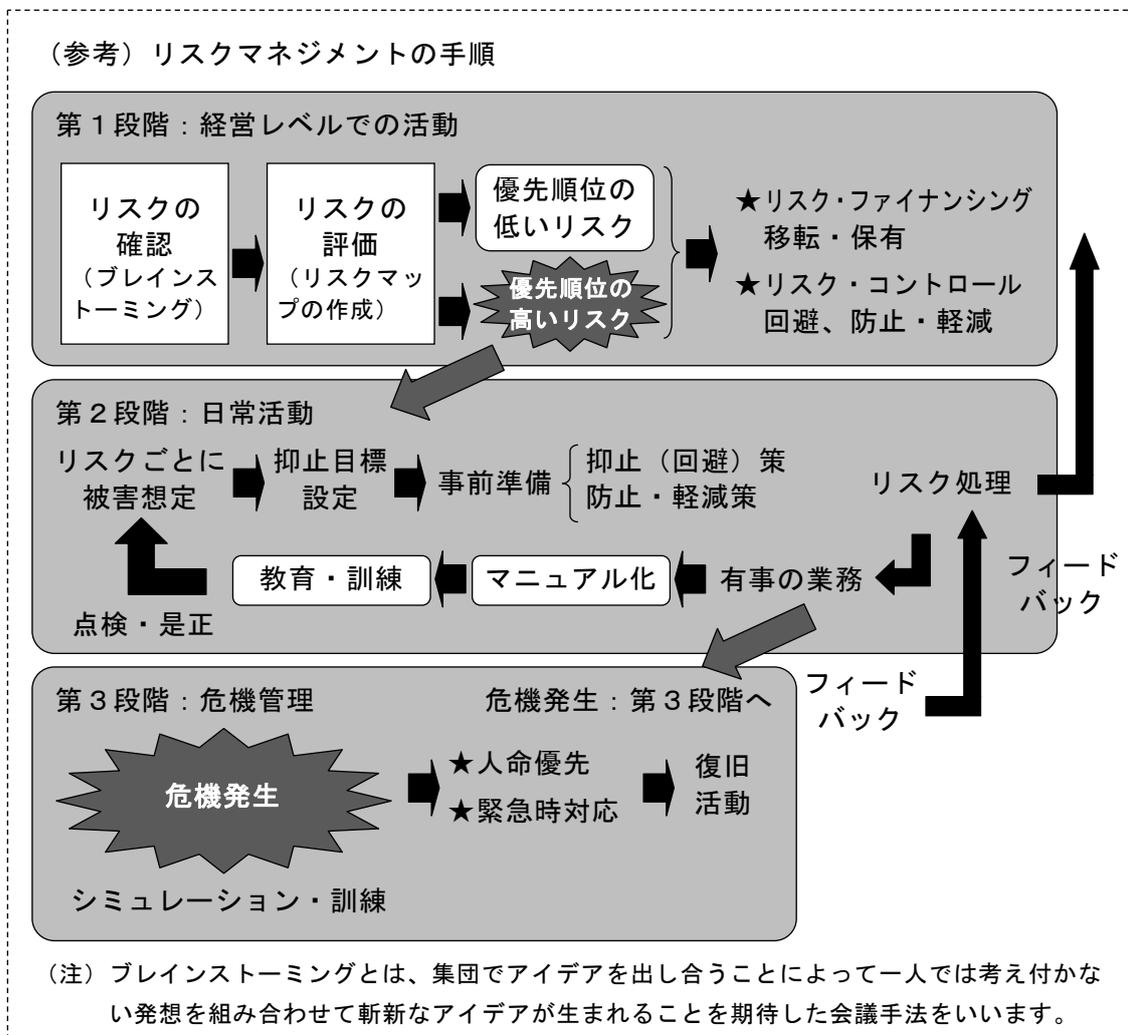
- a. 自家保険
- b. 不担保特約の付帯（セット）、高額免責金額の設定
- c. 支払限度額の設定、複数リスクの保険金額の共有
- d. キャプティブ
- e. ファイナイト保険（注3）
- f. 引当金の積み増しや増資
- g. コンティンジェント・デット（注4）
- h. 取引先の破たんリスクへの対応
 - ・財務状況が悪化しつつある得意先との取引を当面継続する。
 - ・財務状況が悪化しつつある企業の株式を当面保有する。

- (注3) ファイナイト保険とは、リスクの保有とリスクの移転を組み合わせることで、保険化が困難なリスクを限定的に移転させる手法のことで、「代替的なリスク移転 (ART)」の1つです。ファイナイト保険では、保険料を一定期間 (通常3~5年間) 積み立てて、損失成績が良ければ積み立てた保険料は返れいされますが、成績が悪ければ取り崩されます。また、複数年契約とすることで、大数の法則が働きにくい特殊なリスクも保険化が可能となります。
- (注4) コンティンジェント・デットとは、一定水準以上のリスク (事故、災害等) が発生した場合、あらかじめ契約した融資限度額や金利条件に基づき企業が必要な資金の機動的な借入れを可能とする手法のことで。

なお、リスクの保有にあたっては、次のようなことを検討のうえ選択します。

- ・リスクに対応する保険などの有無
- ・保険がある場合はその保険料と保有コストの比較
- ・保有限度額 (自社が負担し得る限度額)
- ・損害の影響度合い (損害の大きさや発生頻度)

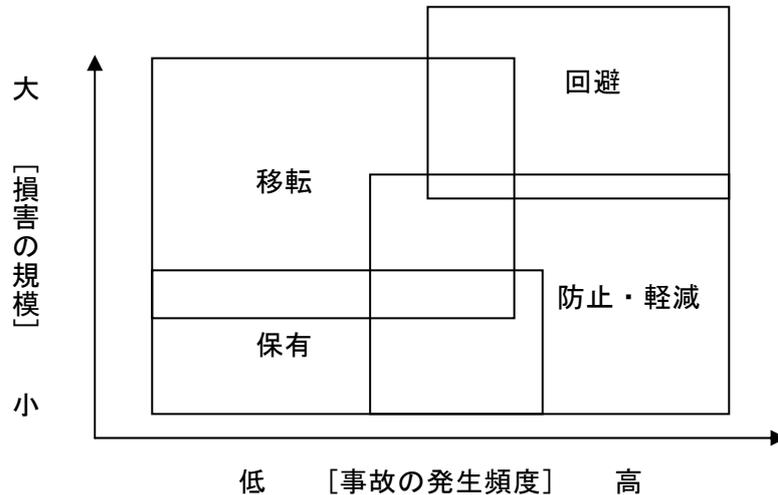
2
リスクマップによる
リスク処理



3. 手法の組合せ

ここでは、リスク処理の手法の組合せについて考えてみましょう。

リスク処理は必ずしも1つの手法をもって行うばかりでなく、状況によっては、それらを組み合わせることも必要です。



(1) 手法の組合せによる対応

ここまで見てきたように、損害の規模が小さく事故の発生頻度が低いものは、コストをかけてリスク・コントロールを行うまでもなく、リスクの保有が可能でしょう。しかし、事故の発生頻度が比較的高い場合には、リスク・コントロールにより損害の防止・軽減策を検討する必要があります。一方、損害の規模が比較的大きいリスクに対しては、保険やヘッジといったリスクを移転する対策をとる必要があります。ただし、損害の規模が大きく事故の発生頻度が高いリスクについては、保険などへのリスク移転が困難な場合もあるため、危険な活動そのものを回避するか、消極的保有とせざるを得ないこともあるでしょう。

これらのリスク対策は排他的なものではないため、既に定めている許容すべき目標水準とリスクの大きさを比較しながら、組み合わせて対応計画を策定します。

(2) 手法の組合せの例

こうしてみると、リスクに対処するには様々な手法があり、保険はその1つの手段であることがわかります。つまり、企業が具体的なリスク処理を検討していく場合、いくつかの対策案を比較し、費用対効果を考慮したうえで、1つの対策を決定したり、あるいは複数の対策を併用したりしているということを念頭に置く必要があります。そのため、リスクマネジメントに熱心に取り組む企業ほど、保険代理店が単に保険を提案するだけでは満足せず、その提案が採用されることは難しいでしょう。

保険代理店が企業のリスクマネジメントの取組みをサポートしていくうえで重要なことは、リスクに対処する解決策として保険の提供のみを目的とせず、リスクマネジメントの手法を理解し、そのプロセスに沿って「この提案はリスクマネジメントサイクルのどの位置に関するものなのか」「提案している保険商品は他のリスク処理手段と比べてどのような特徴があるのか」といったことについて企業と共有し、丁寧にサポートしていくことです。このように企業を取り巻くあらゆるリスクを確実にとらえ、企業の総合的なリスクマネジメントに貢献する対策（商品・サービス等）を企業とともに一緒に見出ししていく「リスク戦略の専門家」としての能力が保険代理店には求められています。

【手法の組合せ例】

リスク領域	手法		実務上の考え方
	基本	プラスα	
損害の規模（大） 事故の発生頻度（高）	回避	防止 ・ 軽減	基本は回避ですが、実務的にはまず、事故の発生頻度を低くする対策や損害の規模を小さくする対策を考え、効果がなければ事業から撤退したり中止したりすることを考えます。 保険の活用も考えられますが、このリスク領域のままでは、引受けがされなかったり、仮に引受けがされるとしても相当高額な保険料が必要であったりすることから、リスクの防止・軽減策とセットで検討する必要があります。
損害の規模（大） 事故の発生頻度（低）	移転	防止 ・ 軽減	火災や地震などのリスクが典型ですが、これらによる経済的損害は保険で対応します。しかし、製造物責任に関する事故などは、保険でカバーしきれないブランド損傷などの被害も大きいいため、この領域では保険を活用した移転のほかに損害の規模を小さくする各種防止・軽減策をあわせて実施することも必要です。
損害の規模（小） 事故の発生頻度（高）	防止 ・ 軽減	移転	社有自動車の車両破損事故が多発するようなケースが考えられますが、これらは1つひとつの損害は小さいので、事故の発生頻度を低くする工夫をすれば、リスクの防止・軽減に貢献します。実務的には、高頻度で発生する事故の損害額を平準化するほか、事故対応の煩雑さを保険会社に任せるために保険を活用することが考えられます。
損害の規模（小） 事故の発生頻度（低）	保有	防止 ・ 軽減 (移転)	基本は保有ですが、必要に応じて防止・軽減します。また、保険で対応できる部分は保険活用も検討します。業務災害に関する補償を提案することも考えられます。

4. モニタリング

リスクマネジメント活動においては、経営者や部門管理者によるモニタリングが大変重要です。企業の経営者や部門管理者は、原材料費、操業度、売上げ、利益、為替、株価等の様々な日常業務に関連する数値の中で、許容できる変動数値・効率を推計する指標等をモニタリングし、リスクの顕在化を防止します。

それとともに、万が一リスクが顕在化した場合の影響を最小にするため、不具合があると感じた指標等があるときは全体の点検を行い、対応策の見直しを実施することが必要となります。

リスクマネジメントに関する国際標準規格には、ISO31000などがあります。

5. 事業継続計画（BCP）

（１）BCPの必要性

企業は、重大な災害や事故が発生した場合、被害の拡大を防止し、取引先や市場への影響を最小限に抑えるために、「危機管理（クライシスマネジメント）計画」と「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」を備えておく必要があります。

また、地震や台風などで、地域全体が大きな被害を被った際に、いち早く業務を再開するためにも、保険代理店として自らBCPを策定しておくことは重要です。保険契約者の皆様の災害からの早期立ち直りに向け、保険金支払いを通じてサポートできるよう「有事の際に本当に重要な業務が何かをあらかじめ考え、それを実行できる体制を整えておく」ことが求められます。

①危機管理（クライシスマネジメント）計画とは

危機管理においても、リスクマネジメントと同様に、企業に起こり得る危機やそれに伴うリスクをリストアップすることが必須となります。しかし、危機管理は、危機が発生した場合に何をすれば被害を最小限に抑えることができるか、危機からの早期脱出・回復のためには何をすればよいか、という迅速かつ適切な初期対応が中心となります。

ここで対象とする「危機」とは、事業継続や企業の存続そのものを脅かすような非常事態をいいます。一般的には、事故の発生確率は低いものの、ひとたび事故が発生した場合に企業経営に深刻な影響を及ぼすものが該当し、例えば、地震・噴火・津波、洪水、火災・爆発、製造物責任事故、情報・機密漏えい、不祥事、感染症などが挙げられます。危機管理計画で想定する「危機」は企業ごとに異なりますので、危機管理の適用範囲を事前に定めておく必要があります。

また、危機管理計画には、次のような項目を定めておきます。

【危機管理計画の項目例】

- ・ 計画の目的と適用範囲
- ・ 基本的な行動指針
- ・ 危機管理組織（最高責任者、緊急対策本部、主管部署等）
- ・ 危機発生時の各部署の役割・実施業務・運営要領等
- ・ 危機発生時の初期対応
- ・ 情報収集体制と手段、報告
- ・ 社内通達・情報連絡ルート
- ・ 被害抑止、被害最小化のための応急対策
- ・ 緊急時の広報対応要領
- ・ 復旧への取組み

危機発生時に、企業の対策本部が迅速・的確に対応することは、早期の事業復旧につながるため、これらの対応体制・手順を定めておくことは、下記②の事業継続の観点からも非常に重要となります。

②BCPとは

前述のとおり、企業は、地震、火災、集中豪雨、洪水、システム障害、テロ、感染症などの様々な危機に直面する可能性があります。これらにより、従業員、建物、機械設備、商品・製品等の経営資源が被害を受け、事業活動に大きな影響が及んだ場合でも、基幹業務を中断させることなく、また中断したとしても可能な限り短期間で復旧・再開できるように、事前の方針や体制、手順等をまとめたものがBCPです。バックアップのシステム、代替オフィスの確保、迅速な安否確認、要員の確保、機械設備の早期修理などがその典型的な内容となります。

企業にとっては、事業の中断による自社の被害（損失）を最小化することがBCPの第一の目的です。しかし、各企業がサプライチェーンに複雑に組み込まれている現在の経済社会では、一部の企業の活動停止が他社の生産・販売活動にも影響を及ぼしかねません。このような状況において、企業には、災害時にも事業を継続可能とし、たとえ事業を中断したとしても、重要業務の操業レベルを早急に災害前の状態に近づけられるよう、事前に十分な準備をしておくことが求められています。

③BCPの必要性

リスクマップを作成する場合、優先的に取り組むべき重要なリスクとして、地震・風水害などの自然災害、火災・爆発などの事故、設備故障などによる製造・販売の停止が必ずと言っていいほど挙げられます。このような製造・販売の停止は、企業の収益に直結するものであり、リスクが発生してから対応を開始したのでは遅く、傷口が拡大してしまうため、BCPを念頭に置いたリスクマネジメントが大切です。

BCPという概念は、2001（平成13）年のアメリカ同時多発テロにおいてBCPを取り入れていた企業と、そうでない企業の事故後の経営状態の差が明らかになったことから、これ以降、世界中の企業で認識されるようになりました。わが国においては、2007（平成19）年の新潟県中越沖地震（注1）、2011（平成23）年の東日本大震災（注2）およびタイ洪水（注3）で、自社やサプライチェーンに連なる企業が被災したことによって影響を受けた企業が、別の工場で代替生産を実施したり、発注先を切り替えたりするなどして事業を継続したことで、急速にBCPが注目されるようになりました。

（注1）新潟県中越沖地震の際、主要自動車メーカーは、当時、生産性の高いサプライチェーンを構築するために部品の発注先を1社に絞っていたことから、当該発注先（ピストンリングのトップメーカー）の工場の被災により、軒並み操業中止となりました。

（注2）東日本大震災後、サプライチェーンの大混乱が起きました。例えば、茨城県ひたちなか市の半導体大手の工場では、エンジンや変速機の制御に使うマイクロコンピュータの生産が停止し、自動車メーカーの生産も一斉に停止したため、完成車メーカーや半導体製造会社が応援に駆けつけ、3か月後に操業開始の目途が立ちました。

（注3）2011（平成23）年のモンスーン期にバンコクを含むタイ中心部が未曾有の大洪水に見舞われ、日系企業が集中するチャオプラヤ川沿いの多くの工業団地も完全に水没しました。この洪水は、被災した工場への直接的被害だけでなく、サプライチェーンの途絶により数多くの日系企業に大きな経済的損失をもたらしました。

BCPは大企業だけの問題ではありません。中堅・中小企業においても、BCPを構築することは、事業の停止を最短期間にとどめることにより収益の悪化を最小化することにつながります。

また、国内有力企業において、危機が発生する都度、BCPの検討を行う中で、取引先にBCPを求める動きが急速に強まり、特に大企業のサプライチェーンに組み込まれた中小企業にBCP策定が求められるようになってきました。BCPに対してどのような対策を講じているかを説明できる、災害に対し計画的、組織的に備えている「危機に強い企業」が取引先や顧客、市場から信頼を得ています。

なお、感染症と災害のBCPの違いについては、厚生労働省老健局の「介護施設・事業所における感染症発生時の業務継続ガイドライン（令和6年3月）」で、概略次のとおり整理されています。

- ・感染の流行影響は、不確実性が高く予測が困難であるため、情報を正確に入手し、その都度的確に判断をしていくことが重要であること
- ・感染症ではヒトへの影響が大きくなることから、業務継続は、主に「ヒトのやりくり」の問題ともいえること
- ・人員の確保策に加え、感染症防止策が重要であること

これからは、従来の主な対応課題とされていた自然災害に加えて、感染症も含めたBCPを策定していく必要があるでしょう。

（注）BCP策定率は、大企業で76.4%、中堅企業で45.5%となっています。また、地方公共団体は都道府県、市区町村ともに100%に達しています（令和6年版防災白書）。熊本地震では、市町村のBCP対策の差が、罹災証明書等の発行の可否や遅延となって現れるなど、住民の日常生活に影響を与えました。

（参考）「事業継続力強化計画」

「事業継続力強化計画」は中小企業が自社の災害リスクなどを認識し、防災・減災対策の第一歩として取り組むために必要な項目を盛り込んだもので、将来的に行う災害対策などを記載するものです。中小企業庁では、事業継続力強化計画認定制度を実施しており、この計画の認定を受けた中小企業は、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資、補助金の加点措置等を受けることができます。

なお、事業継続力強化計画の認定を取得した事業者のリスク実態に応じて、保険料の割引などを行っている保険会社もあります。

(2) BCPにおいて定めるべき項目

BCPにおいて定めるべき項目は、想定する災害等により異なります。
大規模地震を想定した場合を例にとると、次のような項目が挙げられます。

	項目	内容
前提	想定する事態	どのような事態（事業リスク）に対応するための計画なのかという前提を明確にする。
事前の対策	①耐震装置等の導入	建物や設備の耐震装置や防災設備の導入などの耐震対策を講じる。
	②代替方法の確保	事業継続に不可欠な設備・施設などが使用不能になった場合の代替方法を検討し準備しておく。
	③分散化の実施	在庫の保管、設備・施設の設置、取引先の所在地等について分散を図る。
	④優先業務の特定	最優先で復旧・継続すべき業務は何かについて、あらかじめ検討しておく。
	⑤地震保険等の活用	企業の財産向けの保険に付帯（セット）できる、地震等による損害を補償する特約について内容を検討し活用する。
	⑥安否確認の方法	経営者および従業員の安否確認の方法を定めて定期的に訓練を行う。
	⑦その他	（各企業が必要に応じて策定）
被災時の対処	①目標復旧時間の設定	優先復旧業務を特定し、目標復旧時間を定めて社内目標として掲げる。
	②復旧資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・国、都道府県、市町村の公的支援制度（低利融資、補助金など）を活用する。各種制度の内容について日本政策金融公庫や商工会議所などの相談窓口で情報を得る。 ・加入している保険や共済からの保険金・共済金等を活用する。
	③取引企業との連携	取引企業に状況を伝え、積極的に支援を求める。 （どのような場合に、どのような支援を求めるかについて、あらかじめ検討しておく）
	④情報の発信	インターネットなどにより対外的な情報発信を実施する。
	⑤その他	（各企業が必要に応じて策定）

第3章 企業開拓の手法

1. 企業ニーズとソリューション営業

(1) 経営管理型リスクマネジメントと企業ニーズ

保険代理店には、企業のニーズ（＝課題）を引き出し、そのソリューション（＝解決策）となる商品・サービスを提供する営業が求められます。つまり、①ニーズを引き出し、②ベストのソリューションを提案するのが、プロである保険代理店の仕事です。商品力だけで顧客に選んでもらうのは難しい時代です。なぜなら、既に顕在化しているニーズに対して商品・サービスを提供するだけでは、その商品・サービスの提供価格や条件比較によって企業に採用されるか否かが決まってしまうからです。

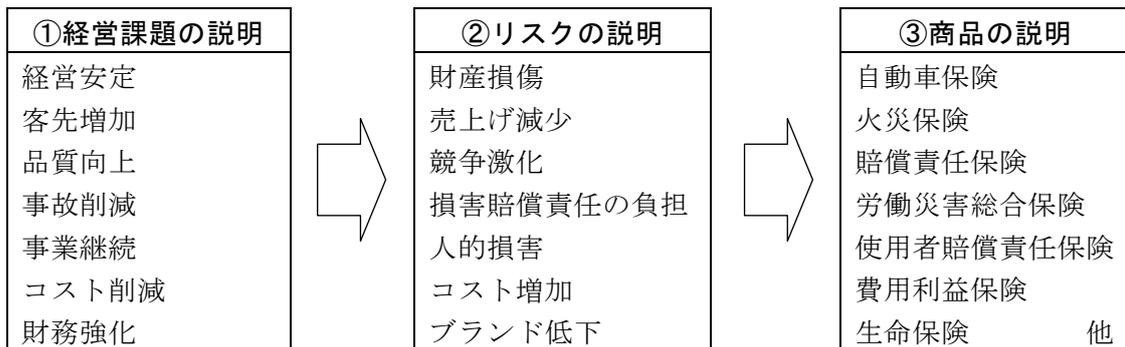
一方、真のニーズの引出しを行い、プロとしてのソリューションを提供した場合は、商品・サービスの単なる提供価格や条件に左右されづらいものです。営業活動の付加価値は、こうしたニーズの引出しを通じて、ソリューションとなる商品・サービスを提供する過程で生まれます。これが商品・サービスの持つ力を最大限に引き出します。

ここまで学習してきたように、リスクマネジメントは、単なる保険管理型ではなく経営管理型で行うべきであり、企業経営者に「企業が直面するリスクにいかに対応するか」について意識してもらうことが重要です。

(2) 売り手の視点と顧客の視点

効果的な保険販売のためには、従来から行われてきたような、いきなり特定のリスクと、それらをカバーする保険を提案するアプローチではなく、企業経営者の視点に立つて幅広い経営課題を入り口にして、そのリスクおよび対策を一緒に考えていくような経営管理型のリスクマネジメントを実践することが必要となります。

【経営管理型のリスクマネジメントに沿った商品説明】



売り手の視点に立つと、③の「商品の説明」から始め、商品の内容・特徴を丹念に説明してしまいがちです。このように商談の最初の段階から商品を提案し、断られてから再び説得をしていく営業スタイルでは成功確率は低くなります。最初から保険商品を提案するために企業のニーズを売り手側で決め付けているので、反論されたり断われたりされやすくなるからです。

反対に、顧客の視点に立てば、②の「リスクの説明」から入って、企業経営に重大な影響を及ぼしかねない個別のリスクと、それに対応する保険を提案し説明することになります。いきなり③から商談に入るよりは、はるかに良いアプローチ方法です。

しかしながら、企業の経営者や各部門責任者にとっての関心事は、まず企業の経営課題です。「企業の経営課題をいかにして達成していくか。そのうえでその達成の妨げとなる可能性のあるリスクをいかにして合理的な方法で最小限にとどめるか。そのためには具体的にどのような手段があるか」といった思考回路で考えています。つまり「①経営課題の説明 ⇒ ②リスクの説明 ⇒ ③商品の説明」という一連の説明の流れが、顧客の視点に立った提案のあるべき姿として必要となります。

(3) アプローチ方法

①顧客からニーズを引き出す

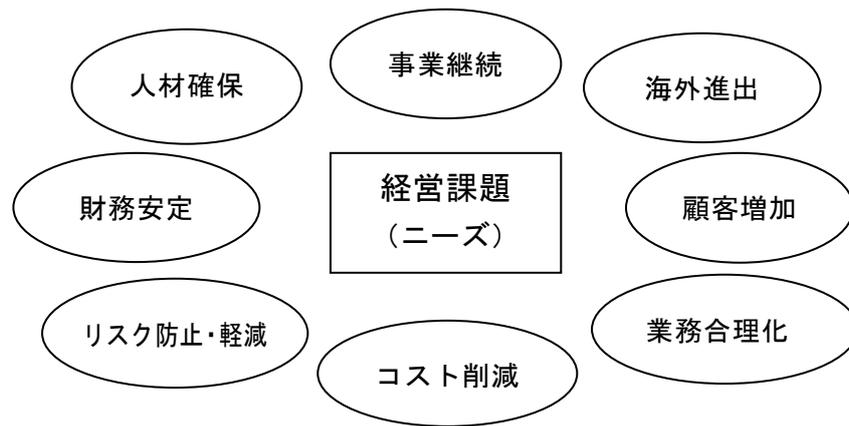
実際のアプローチ方法としては、まず顧客との対話の中で課題に気付いてもらい、解決策へのニーズを語ってもらいます。

また、この過程で顧客の課題とリスクと、それらを解決する商品を結びつけるロジック(なぜ、その商品が顧客の課題を解決し、役に立てるかについての根拠)を形成し、提案の際にはそれを核として提案内容をまとめます。あくまでも、提案は顧客自らにニーズを語ってもらった後にします。どんなに良い提案でも、説得から入ると顧客に防衛心が働いて採用が難しくなったり、仮に採用されても満足度が下がったりするからです。

なお、企業の課題やリスクは、ここまで学習したように非常に多岐にわたりますから、これからアプローチしようとする企業の課題やリスクのどこにニーズがあるかがわからない段階で、幅広く準備しようとする、時間がかかってしまいます。したがって、現実的な取組手順としては、まず「企業は、おそらくこのような課題とリスクを抱えているだろう」という自分なりの「仮説」を立て、そのストーリーラインに沿った商談の準備をすることが大切になります。

②仮説を考える

あくまでニーズは、顧客との対話の中で引き出されますが、企業の経営課題や阻害要因は多岐にわたります。その中で企業の関心の高いニーズを引き出すために重要なのは仮説を立てることです。そのためには、顧客についてできる限りの情報を集めて分析し、どのようなニーズが予想されるのかについて、いくつか仮説を考えておきましょう。



繰り返しますが、最初から自分が提案したいソリューション（解決策、例えば保険商品など）を軸に考えるではありません。あくまでも企業の経営課題と対応するリスクが基軸になります。

例えば、急成長していて人材確保が課題であり、残業も過剰になっていると予想される企業では、「低コストの福利厚生拡充プランやメンタルヘルス対策に関心があるのではないか」という仮説が成り立ちます。そうすると、ソリューションとしては全国商工会議所などの「業務災害補償プラン」がフィットするかもしれません。実際にこの仮説が当たっているのかどうかは、商談で確認していくことになります。

(4) 企業ニーズを考える

前述したように、このテキストでは、企業ニーズを「経営課題をいかにして達成していくか。そのうえでその達成の妨げとなる可能性のあるリスクをいかにして合理的な方法で最小限にとどめるか。そのためには具体的にはどのような手段があるか」としていきます。

仮説を立てるにしても、「どのような業種の、どのような企業に、どのようなニーズがあるか」について常に考えることを習慣化しましょう。

リスクについては、第1章で学びましたので、ここでは経営課題について事例を見ながら考えていきます。

各企業の有価証券報告書には「対処すべき課題」と「事業等のリスク」が記載されています。「事業等のリスク」については第2章で学びましたが、ここではそれに加えて「対処すべき課題」にも触れておきます。

ただし、証券取引所に株式を公開している会社や店頭登録をしている株式の発行会社等の場合は、公開されている有価証券報告書を見れば確認できますが、中堅・中小企業は有価証券報告書を作成していないことが多いので、類似業種・業態の会社のものから類推したり、経営者等と面談したりして情報収集をすることが必要です。

飲食業と建設業を例にとって各3社の事例を以下に記載しますので参考にしてください。

(参考)

業種	対処すべき課題	事業等のリスク
飲食業A社 レストラン チェーン	<ul style="list-style-type: none"> 設備改善による投資削減 工場への新製法・新技術の導入による商品価値向上 店舗環境・サービスの改善による顧客満足度の向上 海外事業での商品の安全・安定供給体制の確立 海外事業の事業基盤の強化 新事業による潜在ニーズの発掘 人材育成の強化 研究開発による新たな価値提案 	<ul style="list-style-type: none"> 出店戦略 売上高の変動 仕入価格の変動 食材供給の変動 人材の確保 店舗オーナーの破産等による保証金の回収不能 法的規制の変更 自然災害の発生 重要な訴訟事件等の発生 食品の安全管理 為替レート変動 為替レート変動リスクをヘッジしていることによるリスク 感染症の流行
飲食業B社 ハンバーガー チェーン	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な経営戦略 事業の収益力の強化 海外市場の開拓 主要食材の供給体制と品質強化 環境問題への取組強化 CSR経営の取組み 	<ul style="list-style-type: none"> 加盟店への食材・包装資材等の供給責任 原材料・資材調達 食品の安全管理 店舗の安全管理 法的規制の変更 天候不良・異常気象、自然災害の発生 カントリーリスク 個人情報漏えい 感染症の流行
飲食業C社 回転寿司 チェーン	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な店舗運営 出店戦略 人材の確保・育成 商品戦略 	<ul style="list-style-type: none"> 食品の安全管理 食材の仕入れ 出店戦略 システム障害 為替レート変動 店舗オーナーの破産等による保証金の回収不能 法的規制の変更 自然災害の発生 海外戦略 感染症の流行
建設業A社	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトへの戦略的取組み 社会基盤整備への積極的貢献 次世代技術開発の推進 次世代ビジネスモデルの確立 国内建設事業の強化 海外事業の健全な成長に向けた基盤整備 グループ力の向上 経営基盤強化 	<ul style="list-style-type: none"> 市場動向の変化 海外事業の展開リスク 取引先の信用リスク 不動産・有価証券の保有 金利水準の変動 建設生産物の瑕疵 法的規制の変更 重大事故の発生 自然災害の発生
建設業B社	<ul style="list-style-type: none"> 民間・小型工事の受注拡大 高精度施工機器の導入 技術者の教育・育成 管理・施工能力の向上 環境に配慮した事業領域の拡大 都市部の主力工場の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 石油製品等諸物価の高騰 貸倒れの発生 有価証券・不動産価格の変動 退職給付債務の増大

1

企業ニーズとソリューション営業

業種	対処すべき課題	事業等のリスク
建設業C社	<ul style="list-style-type: none"> ・施工能力の向上 ・事業領域の拡大 ・調達施策 ・労働環境の改善 ・従業員のやりがいとキャリア形成の促進 ・社会との共存 ・経営・財務基盤の安定・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業環境の変化 ・海外の事業環境の変化 ・訴訟リスク（じん肺訴訟等） ・労務費・資材価格の高騰 ・金利水準の高騰 ・保有資産の時価下落 ・取引先等の信用リスク ・法令等の規制強化 ・不適切・不正確な業務発生 ・情報管理の不備 ・工事目的物の欠陥 ・災害（自然災害・労働災害）の発生

このように経営者は、対処すべき課題（経営課題）とその達成を阻害するおそれのある事業等のリスクを常に念頭において企業経営にあたっているわけです。これは大企業に限ったことではありません。中堅・中小企業を含め、すべての企業経営に共通した考え方です。そして、経営者との面談等や資料から得た情報をもとに、アプローチ先企業の経営課題とリスクに関する仮説を組み立てます。

【仮説の例】

借入額が多いため、万が一大きな事故や災害が起きた場合の財務諸表へのインパクトが大きいので、保険への移転のニーズが高いのではないかと？
急速な店舗展開のため資金繰りがタイトで、大きなリスクを保有する力はないので、保険による補償漏れ防止へのニーズが高いのではないかと？
サプライチェーンに組み込まれているので、生産・サービスの早期復旧による取引先との信頼確保が重要な経営課題であると思われる。したがって、事業継続を支援する提案に関心があるのではないかと？
製品や部品等の保管場所が各地に点在しているため、付保漏れなどのリスクを感じていると思われるので、保管や物流に関しては、保険による包括的なカバーの提供に関心が高いのではないかと？
経営安定のために事業を多角化しているのでリスクも多様化しており、リスクの洗い出しと対策見直しへのニーズが高いのではないかと？
IT系企業においてSEなど残業が多い職種を抱え、従業員のメンタルヘルス不全に悩んでいるかもしれないので、メンタルヘルス対策へのニーズがあるのではないかと？
国内需要の伸び悩みを踏まえ海外進出を考えているので、現地での社員の安全対策に関するアドバイスや事故・病気に対する備えのニーズがあるのではないかと？
事業拡大に伴い既存取引先との取引量が増えるとともに新規取引先も増えているので、倒産等による貸倒れリスクも増加している。そのためのリスクヘッジをするニーズがあるのではないかと？
安定的な人材の採用・確保が課題であるので、魅力的な福利厚生制度の提案に関心があるのではないかと？

このように仮説をもってアプローチし、会話をする中で企業の真のニーズを探るとともに、様々な話をする中で顧客が気付いていなかった新たなニーズを認識してもらうことができます。

2. リスクマネジメントに基づいた保険設計工程

企業の経営課題やリスクを把握したら、保険代理店として提案できる保険やサービスの話をしていきます。具体的な保険の提案をする局面になったら、保険プログラムを十分検討し、企業価値増大につながるよう、リスクマネジメントに基づいた保険設計を行います。

(1) 保険プログラムの検討

①既存の保険内容の問題点の把握

既存の保険内容を調査し整理したうえで、新たな提案をする際には次のような点に留意します。

- ・財物保険を重点に置いた付保状況になっていないか（銀行借入時の財物に対する質権設定を前提にした保険の手配にとどまっていないか）。
- ・商品自由化や規制緩和を受けて登場した様々な新商品や新たな引受方法などが現状の保険内容に活用されているかどうか。
- ・既存契約の更新手続きが中心になり、本来優先すべき保険リスクについての点検や提案がおろそかになっていないか。

②解決策の提案に至るプロセス

企業活動を実施していく中で、リスクが顕在化した場合でも企業が収益を上げていけるよう次のような観点で整理します。

- ・事前の情報収集や面談で把握した企業のリスクを念頭において、リスク内容を経営管理型マネジメントの観点からリスクマップに整理する。
- ・優先的に対処すべきリスクの処理策を考える。当該リスクを定性的・定量的に評価したうえで、リスクの「移転」「防止・軽減」「保有」「回避」の4つに適切に分類し、具体的な取組内容を記載する。

(2) リスクマネジメントに基づいた保険設計のあり方

4つのリスク処理方法のうち、リスクを保険に移転あるいは一部を保有する部分に関する提案書を作成します。その際には次のような観点で作成します。

- ・「事故の発生頻度」と「損害の規模」から見てリスクの移転を検討する。
- ・現時点で構成可能な最適な保険プログラムを設計する。
- ・費用対効果に基づいて保険の内容を決定する。

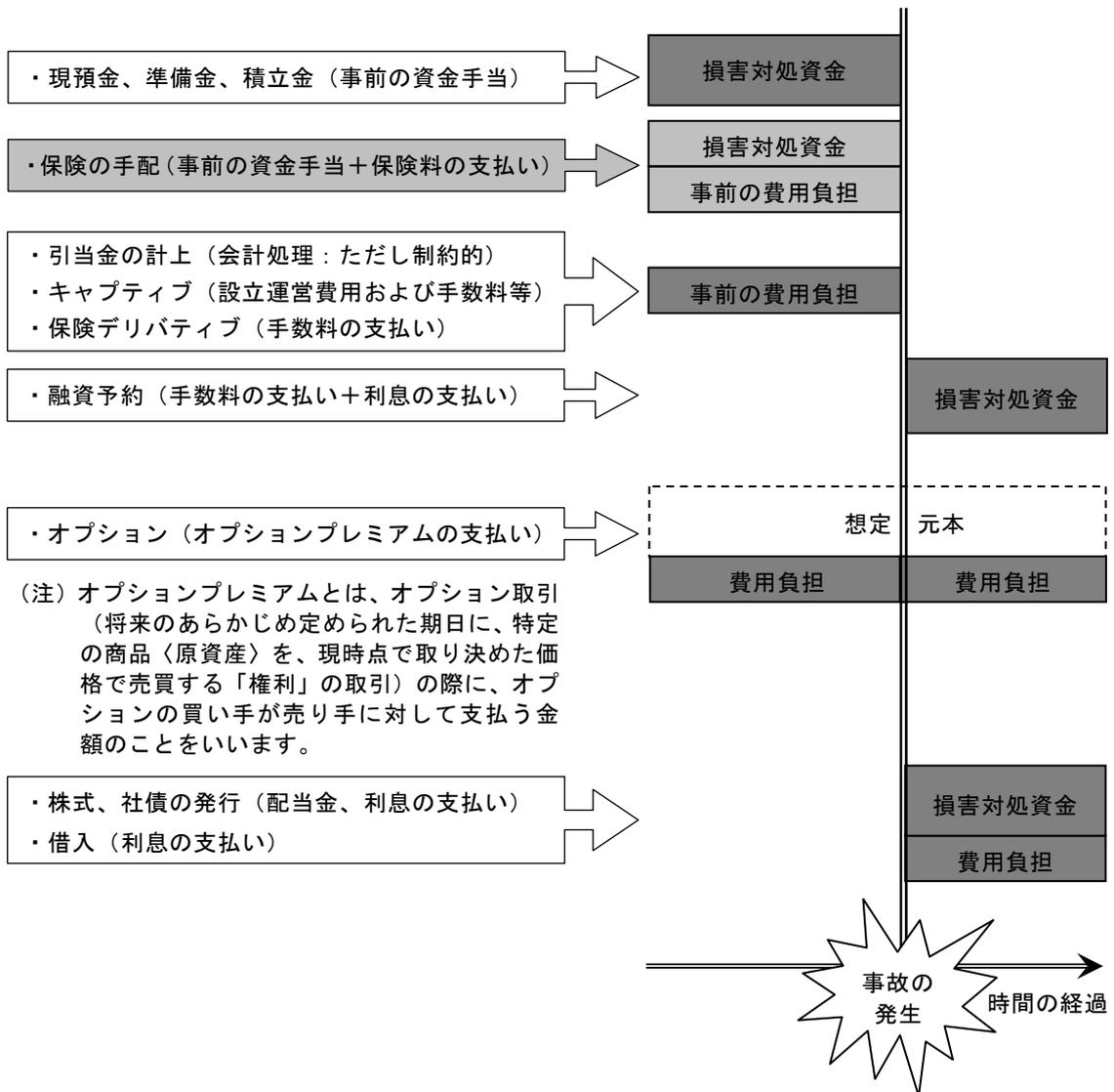
(3) リスク・ファイナンスの留意点

損害が発生した場合、収益に与える影響を減少・防止するための対策として、事故発生時の原状復旧対策費用をどのように想定し準備しておくかを考えることが重要です。

保険を活用してリスクを移転しながら一部を保有するわけですが、企業経営者はその際の具体的な対策を検討し経営判断を下します。

なお、対策には事前に準備することと事後に対応することがあります。一例として整理すると下図のようになります。

■ファイナンス面からのリスク対策の例



3. 企業のリスク・コントロール（リスク回避、防止・軽減策）

ある程度、企業の経営課題や、それを阻害する要因となるリスクが把握できたらその対策を提案します。保険付保や一部保有を組み合わせながら、リスク・ファイナンスの提案とともに、リスク・コントロール（リスクの回避、防止・軽減）の提案も行います。ここでは、製造業におけるリスク対策を中心に、企業に対してどのような提案ができるかについて、主なリスクごとに見ていきます。

「リスクなきところに利益なし」といわれているように、利益を上げるために実施している生産活動にとってリスクはつきものといえます。自社の生産活動に伴って発生しているリスクを理解して企業経営を行うのと、何も知らずに行うのでは、いざ事故が発生した時の対応に大きな差が出ることはいうまでもありません。リスクをしっかりと理解して、事故の発生頻度を下げ、損害を極力軽微なものに抑える対策を常に講じることが重要になります。これは、保険代理店として、しっかりと提案していかなければならない過程です。

（1）建物・機械などの生産設備のリスクとその対策

企業としての業務を遂行していくうえで、業務遂行の場としての建物や、製品を生産する機械などの生産設備は必要不可欠の資産です。事務所や工場の建物は、業務をこなしていくうえで必要な人員と、その業務に必要な機械・設備や什器・備品を収納するために必要なスペースに加え、通勤や業務遂行に対する利便性・コスト等も勘案して決定されていきます。そして、企業が何を生産するかによって、具体的な機械・設備の仕様が決められていきます。その中では資産のコスト、運営上の経費、製品製造能力等が設計の主眼点となり、直接の製造能力として評価されない安全装置・安全設備等についてはあまり表面的に出てきません。そこで「建物・設備の火災・爆発事故や生産設備によって労災事故が発生した場合の対策をどうするか、何をすればそのリスクを防止・軽減できるか」という情報を提供することが企業経営の助けとなります。

例えば、工場の火災や風災、水災を想定して具体的なリスク対策を挙げると次のようなものが考えられます。

①事故の発生頻度を下げる対策

喫煙スペースの設置、警備員の常駐、建物内の整理・清掃、受配電設備等の定期点検、可燃性ガスの管理、ガス漏れ警報器の設置、耐風設計等

②損害額を減らす対策

スプリンクラーの設置、消火用貯水槽の設置、防火区画の設置、建物の不燃化・耐震化、自衛消防隊の消火訓練の実施、排水処理設備の設置、主要設備の分散化等

(2) 生産計画・生産管理のリスクとその対策

製造業において、年度計画を立てる場合は、まず生産計画により収入を推計し、その収入で企業の支出を賄えるかを検討することが経営の基本となります。生産計画に基づいて、実際の生産活動を実施していく際に、予定どおりの生産量が確保できなくなる場面を想定して、対策を検討しておく必要があります。

生産量が確保できない原因としては、事故の発生に伴う生産停止、法令違反に伴う行政罰としての生産休止、営業競争力の低下による販売量の減少や商品競争力の低下による販売量の低下等が考えられます。これらのリスクについても、コストとのバランスを考慮したうえで、リスクを移転するか保有するかを決定しておく必要があります。

また、想定できない事象による販売量の低下に備えては、自己資本をもって対応できるようにしておくことも重要です。いわゆるブラック・スワン現象(注)に対しても備えておくということです。

(注) ブラック・スワン現象とは、確率論や従来からの認識・経験からは予想できない現象のことをいいます。従来、すべての白鳥が白色であると信じられていましたが、黒い白鳥が発見され、鳥類学者の常識が崩れたことからこの言葉が生まれました。

一方、生産管理の点でも通常の技術レベルで想定できる安全対策や品質管理体制を持って生産体制を整備しておくことがまず必要です。こうした生産管理体制の下でも発生する不良品への対策をすべて考えておくことは難しく、予防措置までもすべて講じるということは非現実的なことかもしれません。これは、コストを考えることなく対策を実施することは不可能だからです。

(3) 品質管理と製造物責任のリスクとその対策

石油暖房機・ガス器具の不完全燃焼、自動車のブレーキ・エアバッグ等の不具合、食品の異物混入、産地や賞味期限の偽装など、製品・サービスの品質チェック体制の不備から発生するリスクは古くて新しい重要なテーマです。

製造物責任の問題は、損害賠償にとどまらず、企業のブランドイメージが傷つき、社会的信頼を失うことへとつながります。場合によっては市場から退場を迫られることにもなりますから、多くの企業では、PL事故予防対策を経営上の大きな課題と位置付け、様々な取組みを進めています。

また、冷凍餃子にメタミドホスの混入が発覚した事件では、複数の食品メーカーが商品の自主回収を行いました。たとえ委託先で起きた事故であっても、企業イメージの悪化は避けられません。製品を製造・販売する場合には、その商品が販売後にどのようなリスクを含んでいるかも知っておかなければなりません。製造・販売した製品に関する事故、欠陥、瑕疵などの問題が起きないように常に情報をつかみ、問題があれば即座に対応しなければなりません。この種の問題に対応するためには、次のような知識をしっかりと身につけておく必要があります。

①厳格責任理論

製造物責任理論と消費者保護政策の点で、過失責任主義から厳格責任への変化によって厳格責任理論が確立されてきました。

②製造物責任の主体

製造物責任は、まず、製造物の欠陥によって消費者や利用者に生じた損害に対する製造者の賠償責任を意味しています。しかし、製造物がどの時点で消費者や利用者に損害を発生させるかを考えると、流通過程の最初の製造会社から最終段階の小売業者に至るまで、流通に関わるすべての企業に、製造物責任の主体になる可能性があります。それらの関係者を例示すると次のようになります。それぞれの立場によって様々な態様での製造物責任の発生が考えられるため、自社の業務形態によっての対応を検討しておくことが必要になります。

- ・ 完成品の製造業者
- ・ 部品製造業者
- ・ OEM（注）関係者
- ・ 販売業者：小売業者、卸売業者
- ・ 輸出入業者：輸入業者、輸出業者、輸出入仲介業者
- ・ 賃貸業者
- ・ 商標権者
- ・ 役務提供者：設計業者、設置業者、修理業者、検査者、認証者、情報提供者

（注）OEM（Original Equipment Manufacturer）とは、他社ブランドの製品を製造することをいいます。通常、製造力はあるが販売力が弱い会社と、販売力はあるが製造力が弱い会社との間で相互を補完するために行われます。一般的に商社とメーカー間またはメーカー相互間で行われます。この場合に、製造物責任としてはOEM関係者をすべて含んでおく必要が生じます。

③保証責任

製造業者等に対して保証責任に基づく責任が問われる場合もあります。保証責任とは、売主が買主に対してその目的物の品質に関して保証を行った後に、その保証内容が事実と反することが明らかになった場合、売主が直接の買主に対して契約に基づいて負担する責任であり、無過失責任とされています。この保証責任は、明示の保証責任と黙示の保証責任の2つに分類されています。

製品やその製造過程・カタログ・商品説明書等に対してのアドバイス（リスクの回避、防止・軽減）を行いながら生産物賠償責任保険の情報交換を行い、リスク移転についての提案を行います。リスク回避、防止・軽減のポイントは次のようなものが考えられます。

・事故予防策

設計上の欠陥予防、製造上の欠陥予防、指示・警告上の欠陥予防

(4) 労働のリスクとその対策

企業にとって従業員は大切な財産です。企業が、従業員のために安全に働ける場と環境を提供することは、企業経営の大前提であり、その目的を達成するための必要な条件が労働契約法、労働基準法、労働安全衛生法等の各種法令に定められています。これらの法律や規則、制度に基づいて、企業内の労務・人事管理が行われています。

ここでのリスクとして、従業員の労働災害が挙げられます。労働災害が発生すると、労働基準監督署（厚生労働省の各都道府県労働局の管内に数か所設置される出先機関）への届出が必要になり、労働基準監督署による調査が行われます。その際には、就業規則、労働時間、労働環境などが合法的に定められ、実践されているかが調査されます。万が一、各種法令に対しての違反事実が判明した場合には、企業はその違反行為に対して行政上の責任を取らなければなりません。

こうした観点からは、長時間労働や過重労働による過労死や過労自殺およびメンタルヘルス不全、また、セクハラ・パワハラ（注）への対策も求められます。逆にいえば、従業員が働きやすい環境を企業が整備することは、人材確保や業績の向上にもつながっていきます。このような中で保険代理店には、企業が適切な対応を行うための様々な情報を提供することが求められています。

（注）セクハラ・パワハラなどのハラスメントリスクについては、P.72を参照してください。

その一方で労働災害事故が発生すると、従業員に対しての補償問題も発生します。政府労災保険の補償額に加えて、企業内で災害補償規程を定め、従業員に万が一、災害が発生した場合でも、その本人・家族が安定した生活を送れるような制度を整備しておくことも企業のリスクマネジメントとして大事なことです。このような中で保険代理店には、災害補償規程の策定とともに、労働災害総合保険や業務災害総合保険などの提案が求められています。

そのほか、労働のリスク回避、防止・軽減のポイントは次のようなものが考えられます。

①職場環境・労働条件の改善

残業時間の管理、ストレスチェック（注）の実施

（注）P.68①（注）を参照してください。

②安全対策の実施

教育・訓練・指示の徹底、作業情報の適切な伝達、機械設備・作業場の安全化、安全管理体制の確立

（5）災害のリスクとその対策

従来から考えられている災害として、企業の管財物件についての火災・爆発、風水害、地震等の事故、所有・使用・管理している自動車に起因する損害賠償責任事故や従業員の傷害・死亡事故などが挙げられます。最近では、単に災害から復旧するだけでなく、企業経営にとって事業が存続できなくなるリスクを事前に分析・想定し、災害に遭遇した場合に事業を復旧するために必要な対策と、その対策を実行するために必要な所要時間を検討して、事業継続を可能とする対応策を策定するというBCPが必要とされています。特に、地震等の自然災害が企業経営にとって重大な影響を及ぼす事例が多発していることから、このような巨大災害や予期せぬ出来事に対しての事業継続計画を立てておくことは企業の社会的責任です。

BCPの考え方としては、企業の主要部分（本社機能、主力工場、主要部品工場、必須部品工場、供給ライン、ITシステム）が大きなダメージを受けた場合、事業を継続していくうえでの必要業務・人員確保等を定めるとともに代替拠点の確保も重要となります。また、近年の特徴として、企業が中間在庫を持たなくなっていることへの対応も考えておく必要があります。

保険代理店としても、罹災時の早期復旧を支援する仕組みについての提案を行うなど、積極的にBCPの構築に関与することが信頼を得ることにつながります。

（6）知的財産権侵害・防衛のリスクとその対策

企業を経営していくうえでは、種々の法律やルールを守っていく必要があります。その一方で、これまで企業の利益のためには少々のルール違反や法令違反を犯したとしても、企業の中では許されるという「馴れ合い」があったことは否めません。このため、企業の考えている計画を実施していくうえで、「その意図・目的が社会的に見て許されるのか、また法的に見た場合にはどうなのか」ということを考えておく必要があります。企業内に法務部門があれば、その部門で検討する必要がありますし、企業内にそのような部門がない場合には、経営陣が検討するか、外部の法律家に意見を求める必要があります。これらのことをどのように実施していくかということが、コーポレートガバナンス（企業統治）とコンプライアンスの実践となります。

企業経営を実践していくうえで、法律や社会通念を味方につけるか敵に回すかによって、いざ問題が起こったときに発生するコストが大きく異なります。企業が新製品の発売を検討する中で、他社の知的財産権を侵害する可能性があるかどうかという調査もこの業務の一環となります。反対に、他社が同様の商品で追随してくることがありますが、そうした場合には、他社の商品が自社の知的財産権を侵害している可能性も調査しなければなりません。このように、企業経営にとっては、法律を守っていくという、いわゆるリーガルマインドをきちんと持つことが必要不可欠です。

(7) 技術革新に関するリスクとその対策

変化が激しいこの時代では、生産活動を行っていくうえで、自社の生産活動における技術革新が常に要求されます。その一方、業界内や社会全体における技術革新に対しても適切な情報を収集しておかないと、生産効率で負けて市場からの撤退を余儀なくされる状態になりかねません。

技術革新というと、生産設備をはじめとする、機械・設備の革新が最初に思い浮かびます。近年で考えると、自動車業界における電気自動車や水素自動車などの登場や、再生可能エネルギーの開発や実用化などが挙げられます。こうした中では、既存企業間の技術革新競争はもとより、技術革新を進めた新規企業が参入してくるリスクも見逃せません。

このような新規技術の開発に際しては、知的財産権問題やプロトタイプ技術の未知の領域に対するリスク評価など検討すべき項目が計り知れないほどあります。それに、部品や周辺技術の提供を行う、いわゆる裾野産業を担う企業も無数に存在します。

また、流通部門の技術革新といえば近年のeビジネスが挙げられます。この中でBtoB (Business to Business: 企業対企業)、BtoC (Business to Consumer: 企業対消費者) およびCtoC (Consumer to Consumer: 消費者対消費者) のそれぞれの関係において情報交流が容易になり、商取引が容易に行われるようになってきていることは知っておくべきです。その場合において、決済機能の発達が全体の取引を支えていることも十分に実感できるところで、最近ではIoT (注) も注目されています。

(注) IoTとは、「モノのインターネット (Internet of Things)」のことで、従来の情報端末やコンピュータなどに限らず、様々な機器 (モノ) がインターネットに接続され、相互に情報のやり取りをすることをいいます。

このように技術革新に対するリスクという点では、技術革新の実態やベクトルを見誤ると致命傷となります。また、その革新技術に対してフォローするかしないかの判断も経営の課題となります。フォローすると決断した場合には、先行投資としてのコストと、生産活動に入った後の市場競争力などを検討して、収支状況を精査していくことが必要となります。

第4章 企業を取り巻く新たなリスクを 切り口としたニーズ喚起

1. 企業リスクと対応する保険等の全体像

企業を取り巻くリスクを、「災害・事故のリスク」「経営に関するリスク」「政治・経済・社会リスク」に分類したうえで、それらのリスクに対応する保険等を示したのが次の表です。対応する保険等がない場合は「blank（空白）」にしてあります。

ここでは、企業を取り巻く様々なリスクに対して、保険でカバーできるのは、それらのうちごく一部であることを確認しましょう。

(注) 保険の名称は一例であり、保険会社によって名称が異なる場合があります。

(1) 災害・事故のリスク

		物的損害	費用損害	賠償責任損害	人的損害
災害	台風・高潮	企業総合保険	企業総合保険		傷害保険
	水災・洪水	企業財産包括保険	(休業条項)		医療保険
	風災・竜巻 豪雪・落雷	動産総合保険	企業財産包括保険		労働災害総合
		建設工事保険	(休業条項)		保険
	組立保険	利益保険		生命保険	
	土木工事保険	企業費用・利益		事業活動包括	
	船舶保険	総合保険		保険	
	貨物海上保険	営業継続費用保険		GLTD	
	運送保険	事業活動包括保険			
	事業活動包括保険	天候デリバティブ			
	地震・噴火・津波	地震保険	地震デリバティブ		医療保険
		船舶保険	企業費用・利益		生命保険
		貨物海上保険	総合保険(地震用)		傷害保険
	天候不良・ 異常気象		天候保険		
			天候デリバティブ		
事故	火災・爆発	企業総合保険	企業総合保険	借家人賠償 責任保険 事業活動包括 保険	傷害保険
		企業財産包括保険	(休業条項)		医療保険
		動産総合保険	企業財産包括保険		労働災害総合
		建設工事保険	(休業条項)	保険	業務災害総合
	組立保険	利益保険		保険	
	土木工事保険	企業費用・利益		生命保険	
	船舶保険	総合保険		事業活動包括	
	貨物海上保険	営業継続費用保険		保険	
	運送保険	事業活動包括保険		GLTD	
	事業活動包括保険				
	停電・インフラ 停止		企業総合保険		
			(休業条項)		
			企業財産包括保険		
			(休業条項)		
			企業費用・利益		
			総合保険		
			営業継続費用保険		
	交通事故	自動車保険	自動車保険	自動車保険	自動車保険
		運送保険		自動車管理者 賠償責任保険	

1. 企業リスクと対応する保険等の全体像

		物的損害	費用損害	賠償責任損害	人的損害
事故	航空機事故・ 列車事故・船舶事故	航空保険 ドローン保険 貨物海上保険 船舶保険	航空保険 ドローン保険 船舶保険 遊漁船業者総合 保険	航空保険 ドローン保険 船舶保険 船客傷害賠償 責任保険 遊漁船業者総合 保険	航空保険 遊漁船業者総合 保険
	施設の不備による 事故		レジャーサービス施設費用保険 事業活動包括 保険	施設賠償責任 保険 事業活動包括 保険	
	労災事故		労働災害総合 保険 業務災害総合 保険	労働災害総合 保険 業務災害総合 保険	労働災害総合 保険 業務災害総合 保険
	建設中の事故	建設工事保険 組立保険 土木工事保険 事業活動包括 保険	建設工事保険 組立保険 土木工事保険 事業活動包括 保険	請負業者賠償 責任保険 受託者賠償責任 保険 事業活動包括 保険	事業活動包括 保険
	運送中の事故	動産総合保険 貨物海上保険 運送保険 物流総合保険	貨物海上保険	運送業者貨物 賠償責任保険	
	盗難・不法侵入	動産総合保険 盗難保険 建設工事保険 組立保険 土木工事保険 貨物海上保険 運送保険	企業費用・利益 総合保険	受託者賠償責任 保険 自動車管理者 賠償責任保険	
	放射能汚染・ 放射線漏れ	原子力保険		原子力保険	
	有害微生物、 細菌の漏えい				
	機械設備の故障	機械保険	機械利益保険 機械営業継続 費用保険		
	個人情報漏えい 機密情報漏えい		個人情報漏えい 保険 サイバー保険	個人情報漏えい 保険 サイバー保険	
コンピュータウイル ス・不正アクセス		サイバー保険	サイバー保険		
コンピュータ機器の 損傷・データ消滅	動産総合保険 コンピュータ 総合保険				

1
企業リスクと対応する
保険等の全体像

(2) 経営に関するリスク

		物的損害	費用損害	賠償責任損害	人的損害
経営	敵対的M&A				
	企業買収・合併等の失敗		表明保証保険	表明保証保険	
	新規事業・設備投資の失敗				
	技術革新の失敗				
	海外進出		海外投資保険		
	事業再編 事業売却・撤退				
	経営者の死亡				生命保険 傷害保険
	後継者難				
	経営陣のスキャンダル				
	乱脈経営				
	粉飾決算・申告漏れ ・有価証券虚偽記載				
	関連会社の不祥事				
	広報・IR 情報開示				
	金融支援の停止 産業スパイ				
法務・知財	著作権侵害		知的財産保険	知的財産保険	
	特許紛争		知的財産保険	知的財産保険	
	商標権侵害		知的財産保険	知的財産保険	
	契約管理				
環境	環境規制強化 省エネ・省資源・CO2				
	環境賠償責任・ 環境規則違反		環境汚染賠償 責任保険	環境汚染賠償 責任保険	
	環境汚染・油濁事故 (大気・土壌・海洋 等の汚染)		環境汚染賠償 責任保険 土壌浄化費用 保険	環境汚染賠償 責任保険 土壌浄化賠償 責任保険	
	廃棄物処理・リサイ クル・不法投棄				
製品・生産・技術	商品・製品の瑕疵		住宅瑕疵担保 (責任) 保険	住宅瑕疵担保 (責任) 保険	
	製造物責任・欠陥製 品		生産物賠償責任 保険 (P L 保険)	生産物賠償責任 保険 (P L 保険) 海外P L 保険 製造業者職業 賠償責任保険 (E & O 保険)	
	リコール (製品回収)		生産物回収費用 保険		
	原料・部品の不具合			製造業者職業 賠償責任保険 (E & O 保険)	

1. 企業リスクと対応する保険等の全体像

		物的損害	費用損害	賠償責任損害	人的損害
製品・生産・技術	調達（欠品・過剰在庫・調達価格）				
	納期遅れ			統合賠償責任保険	
	物流（製品損傷・コスト・ルート途絶）		物流保険		
	アウトソーシング				
	サプライチェーン				
	製品ラインの停止				
	海外生産拠点の停止				
	生産技術革新				
	不法な営業活動				
	競争激化				
	マーケティング失敗（商品・価格・チャネル・宣伝）				
	顧客戦略の失敗				
	インサイダー取引				
	差別（国籍・宗教・性）				
営業	使用者責任		労働災害総合保険	労働災害総合保険	
	労働争議・ストライキ・デモ				
	処遇への不満				
	伝染病・新型インフルエンザ・SARS				生命保険 医療保険 海外旅行保険 GLTD
	採用未達・育成失敗				
人事・労務	集団離職・人材引き抜き				
	各種ハラスメント		雇用慣行賠償責任保険 業務災害総合保険	雇用慣行賠償責任保険 業務災害総合保険	
	従業員の過労死・過労による自殺・ストレス・メンタルヘルス不全		労働災害総合保険 業務災害総合保険	労働災害総合保険 業務災害総合保険	生命保険 労働災害総合保険 業務災害総合保険
	外国人不法就労				
	従業員の雇用調整				
	従業員の高齢化				
	海外駐在員の身の危険	海外旅行保険	海外旅行保険	海外旅行保険	生命保険 海外旅行保険
	コミュニケーション不足				

1
企業リスクと対応する
保険等の全体像

第4章 企業を取り巻く新たなリスクを切り口としたニーズ喚起

		物的損害	費用損害	賠償責任損害	人的損害
コンプライアンス	独占禁止法違反・カルテル・談合				
	会社法違反				
	巨額申告漏れ				
	プライバシー侵害				
	情報管理の不備・顧客情報漏えい		個人情報漏えい保険	個人情報漏えい保険	
	役員賠償責任・株主代表訴訟		会社役員賠償責任保険（D&O保険）	会社役員賠償責任保険（D&O保険）	
財務	社員の不幸事 不正取引・詐欺・横領・贈収賄		身元信用保険	身元信用保険	
	デリバティブ				
	不良債権・貸倒れ				
	取引先倒産		取引信用保険		
	資産運用				
	資金調達（株・不動産・債権等）				
マーケティング	開示と報告				
	開発製品の失敗				
	競合・顧客のグローバル化				
	市場ニーズの変化 価格戦略の失敗				

(3) 政治・経済・社会リスク

		物的損害	費用損害	賠償責任損害	人的損害
政治	法律の制定・制度改革・税制改革				
	国際社会の圧力				
	貿易摩擦・通商問題	貿易保険	貿易保険		
	戦争・革命・内乱	戦争保険（特約）			戦争保険（特約）
経済	経済危機・景気変動				
	株価変動・為替レート変動・金利変動・地価変動		通貨オプション 金利オプション 為替予約		
	原料・資材・原油等の価格変動		原油デリバティブ 商品先物		
社会	テロ・暴動				
	暴力団・総会屋・脅迫				
	インターネットによる批判・誹謗中傷				
	マスコミによる批判・誹謗中傷				
	宣伝・広告の失敗				
	不買運動・消費者運動				

		物的損害	費用損害	賠償責任損害	人的損害
社会	感染症のパンデミック				
	人口減少・少子化・労働力不足				

このように企業を取り巻くリスクは多岐にわたっており、それらのリスクをすべて保険でカバーすることはできません。また、カバーする保険があったとしても、企業にとっては、保険以外の他のリスク処理手段を選択した方が全体的なコストの節減につながるかもしれません。企業は、具体的なリスク処理対策を検討していく場合、「いくつかの対策案」を比較検討し、「費用対効果」を考慮して対策を決定することになります。

したがって、保険代理店が単に保険を提案するだけでは、顧客である企業からリスクコンサルタントとしての信頼を得ることは難しいといえます。

リスクコンサルタントとして「顧客に信頼される代理店」となるためには、保険にとどまらず、保険以外のリスク対策についても幅広い知識・情報を持ち、顧客のリスクマネジメントをサポートできることが求められています。

2. 企業を取り巻く新たなリスク

ここまで見てきたように、企業を取り巻くリスクには様々なものがありますが、ここでは、それらのうち近年注目されているリスクを見ておきましょう。

(注) ここで取り上げている保険商品の名称、内容などは保険会社ごとに異なります。詳細については、各社の保険約款・契約規定等を確認してください。

(1) サイバーリスク

世界中で常にどこかでサイバー攻撃が行われ、どこかのサーバがその攻撃を受けているといわれています。攻撃による被害も発生しており、原因調査や復旧作業に多大な費用が必要となるなど、企業を取り巻くサイバーリスクは無視できないものになっています。

①サイバー攻撃の形態

a. マルウェアによる攻撃

(a) 標的型メールによるマルウェア感染

正当な業務や依頼を装ったメールの添付ファイルに不正プログラムを仕掛けておき、添付ファイルを開かせたり、リンク先に遷移させたりすることでマルウェア(注1)に感染させる攻撃です。巧妙化が進むサイバー攻撃の中でも、急激に存在感を増しています。例えば、社員などの個人アドレスに直接メールを送りつけ、遠隔操作ウイルスに感染させ、長期間にわたり潜伏して情報を抜き取ることが考えられます。このようにして遠隔操作ウイルスが検知された企業数が急増しています。

また、テレワークの環境下では、オフィスよりも連帯的な注意が効きにくいため、従業員が添付ファイルやURLリンクを開いてしまい、サイバー攻撃による被害が発生するリスクが高まることが考えられます。

(注1) マルウェア (malware) は、「Malicious Software (悪意があるソフトウェア)」の略語で、コンピュータの正常な利用を妨げ、不正かつ有害に動作させる意図で作成された悪意のあるソフトウェアの総称です。標的型攻撃を行うマルウェアとして有名なものがStuxnetで、イランの原子力施設の制御システムをダウンさせたことで知られています。これは、ドイツのシーメンス社が開発した産業用機器の制御システムを攻撃したもので、物理的な機器破損・稼働停止を引き起こした初めてのマルウェアといわれています。

(注2) わが国では、2015(平成27)年5月に日本年金機構が標的型メール攻撃による不正アクセスを受け、職員がウイルスに感染した添付ファイルを開封したことで、基礎年金番号や氏名など年金に関する個人情報約125万件が外部に流出してしまった事例があります。

(b) ランサムウェア攻撃

ランサムウェア攻撃とは、パソコンやサーバ等のシステムをロックすることや、システムに保存されているファイルを暗号化することにより使用不能にするウイルス（ランサムウェア）を使用し、システムやファイルを復旧できるようにすることと引き換えに身代金を要求する攻撃手法です。

従来のランサムウェア攻撃は、ばらまき型メールや悪意のあるWebサイトからのダウンロード等により、不特定多数のコンピューターをランサムウェアに感染させようとするばらまき型の攻撃でしたが、近年のランサムウェア攻撃は、攻撃者が被害企業・組織のネットワークへ密かに侵入し、侵害範囲を拡大しつつ、大量のデータをランサムウェアによって暗号化するという攻撃（侵入型ランサムウェア攻撃）へと変化しており、事業継続に大きな影響を与える重大な脅威となっています。

侵入型ランサムウェア攻撃では、データの復旧と引き換えに金銭を要求するだけでなく、暗号化する前にデータを窃取し、身代金を支払わない場合はデータを暴露するといった脅迫する「二重の脅迫」（「二重恐喝」ともいいます）が用いられることが多くなっています。

（注1）ランサムウェア（Ransomware）は、「Ransom（身代金）」と「Software（ソフトウェア）」を組み合わせた造語です。

（注2）わが国では、2022（令和4）年2月に大手自動車メーカーの一次取引先である企業がランサムウェア攻撃を受けたことにより、当該自動車メーカーが部品の供給を受けられず、国内全工場の稼働を停止せざるを得なくなった事例があります。また、同年10月には、医療機関がランサムウェア攻撃を受けたことにより、電子カルテなどが暗号化され、外来診療や各種検査の停止を余儀なくされた事例があります。

(c) テレワーク等のニューノーマルな働き方を狙った攻撃

2019（令和元）年12月に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延をきっかけとして、企業のテレワークの導入が進みました。それに伴いWeb会議サービスやVPN（インターネットのような公衆ネットワークをまたぐ複数のプライベートネットワークを、仮想的に統一されたプライベートなネットワークとして構築する技術）等の活用が本格化し、これらを狙った攻撃が増加しました。

インターネット接続環境とパソコン等の端末があればいつでもどこでも業務を行えるため、企業や従業員にとって様々なメリットがある一方で、オフィス外におけるセキュリティ対策の脆弱性が狙われるケースや盗聴・覗き見による情報漏えいのおそれがあるなど、企業が晒されているサイバーリスクは「より身近な脅威」となっています。

b. 不正アクセスによるWebサイトの改ざん

組織のWebサイトに外部から侵入し、Webサイトの内容を書き換えたり、不正なプログラムを埋め込んだりする攻撃です。例えば、Webサイトに埋め込まれた不正なプログラムが原因で、アクセスしたユーザーがウイルスに感染してしまい、感染したのはWebサイト管理者の情報セキュリティ対策が原因だとして、感染したユーザーから損害賠償請求されることもあります。

(注) わが国では、2019（令和元）年6月、大手総合電機メーカーの本社や主要拠点のパソコン・サーバが多数の不正なアクセスによる大規模なサイバー攻撃を受けた事案があります。これにより、自社情報に加え、機密性の高い防衛関連、電力や鉄道といった重要な社会インフラ関連など官民の取引先に関する情報が広く流出したおそれがあるとされています。

c. なりすましによる個人情報・法人情報の窃盗

他者のIDやパスワードを使用して他者になりすまし、企業が所有する様々な情報を盗み出すという攻撃です。企業の社員になりすますことで、本人以外の情報や取引先の企業に関する情報まで盗まれてしまうケースがあります。

d. DDoS攻撃

DDoS攻撃（Distributed Denial of Service attack／分散型サービス妨害攻撃）とは、Webサーバ等の攻撃対象に対して複数の送信元から同時に大量のパケットを送信することで、攻撃対象のリソースに負荷をかけ、サービス運用を妨害する攻撃です。

e. ビジネスメール詐欺

取引先との請求書の偽装など巧妙な偽メールを企業に送り付けて従業員を騙し、攻撃者の口座に送金させる行為です。偽メールを送るための前段階として、フィッシング攻撃や情報を窃取するウイルスを使用して、企業の従業員や取引先のメールアドレス情報が狙われることもあります。

（参考）総務省「国民のためのサイバーセキュリティサイト」

総務省は、インターネットとサイバーセキュリティの知識や、サイバーセキュリティ対策を講じるための基本情報の提供を目的として、「国民のためのサイバーセキュリティサイト」を公開しています。このサイトでは、事前対策や事故・被害事例および対処法などを掲載しています。

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/cybersecurity/kokumin/intro/

②企業におけるサイバーリスク

企業が不正アクセス等の事象を早期に発見し、原因調査等の初動対応を迅速に行うことは、その企業のリスク軽減のためにも大変重要です。しかし、サイバー攻撃者の多くは攻撃の痕跡を残さないため、不正アクセス等を企業自らが検知・認識することはなかなか難しい実態にあります。したがって、気が付いた時には既に手遅れというケースも少なくありません。その結果、企業はサイバー攻撃により次のようなリスクを負うことになります。

a. 事業阻害リスク

データの損壊・改ざんやシステムダウンに伴い、これらに対する多額の修復費用が必要となり、それらによる利益損害も発生します。

b. 賠償責任リスク

データの損壊・改ざん、システムダウンなどにより第三者に対する損害賠償責任を負うことになれば、多額の損害賠償金支払いが生じます。

c. 情報漏えいリスク

個人情報や機密情報の漏えいにより、被害者等への多額の対応費用が必要となる場合が考えられます。

d. 風評リスク

企業の対応如何によっては、顧客の喪失、株式時価総額の下落、企業ブランドの失墜などを招くことになります。

③保険の活用

企業が膨大なデータを守るためには、サイバー攻撃に対するセキュリティ対策の強化が必須ですが、防御対策をいくら講じても、サイバー攻撃はその隙を突いて次々と仕掛けられるため、サイバー攻撃を完全に回避・防御することは困難といえます。したがって、リスクの極小化に努めたうえで、その残余リスクを保険に転嫁することを検討する必要があります。

そのための保険として、一般に「サイバー保険」と呼ばれるものがあります。この保険では、情報漏えいおよびIT被害に関する

- a. 第三者に対する法律上の損害賠償責任
- b. 被害の拡大防止等のために要した費用
- c. ネットワーク中断による利益損害や営業継続費用

が補償の柱になっています。

また、保険による補償とは別に、各種情報提供サービスをはじめ、緊急時相談サービス、簡易リスク診断サービス、専門事業者紹介サービスなど、サイバーリスクに関する支援サービスを提供しているのが一般的です。

近年、サイバー攻撃のターゲットは大企業から中小企業へとシフトされているといわれています。保険代理店は、これらの企業に対して、保険を含めたサイバーリスク対策を提案していく必要があります。

(2) 個人情報漏えいリスク**①個人情報保護法の改正と企業の対応**

インターネットの普及等の情報化の進展により個人の権利・利益の侵害の危険性が高まったことを受け、2005（平成17）年4月に「個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）」が施行されました。その後、2017（平成29）年5月には、法制定当初には想定されなかった個人情報の利活用のための環境整備等を内容とする改正法が施行され、同時に、同法の施行後3年ごとに見直しを行う旨が附則として明文化されました。そして、本附則に基づく見直しが行われ、2022（令和4）年4月に新たに改正法が施行されました。

この法改正は、個人情報に対する意識の高まり、技術革新を踏まえた保護と利用のバランス、個人情報が多様に利活用される時代における事業者責任のあり方、越境移転データ（注1）の流通増大に伴う新たなリスクへの対応等の観点から、①個人の権利利益の保護、②技術革新の成果による保護と活用の強化、③国際的な制度調和と連携、④越境データの流通増大に伴う新たなリスクへの対応、⑤A I・ビッグデータ時代への対応、という5つの視点を踏まえて行われ、新たに「個人関連情報」（注2）および「仮名加工情報」（注3）の概念が新設されるとともに、事業者の義務や罰則が強化されました。

これにより、企業は、新たな時代における個人情報の効果的な利活用が可能となる一方で、個人情報取扱事業者として、一層適正な個人情報の取扱いが求められることとなります。

（注1）越境移転データとは、国境を越えて流通する個人データ（越境データ）のことをいいます。

（注2）生存する個人に関する情報で、個人情報、仮名加工情報および匿名加工情報のいずれにも該当しないものをいい、例えば、Webサイトの閲覧履歴が記録されたCookieなどがこれに当たります。

（注3）他の情報と照合しない限り、特定の個人を識別することができないように加工された、個人に関する情報をいいます。

②企業における個人情報漏えいのリスク

個人情報漏えいの原因には、標的型メールによるマルウェア感染（P.62参照）などのサイバー攻撃のほか、内部関係者による意図的な情報漏えいや、データを入れていたパソコンや外部媒体、書類などの紛失、置き忘れ、誤操作などの人為ミスなどが考えられます。いずれの場合も、何らかの形で企業の責任を問われることとなります。こうした中で、企業における個人情報漏えいのリスクとして次のものが考えられます。

a. 膨大な損失発生のリスク

個人情報漏えいが発生すれば、通常、問題解決に係る費用と顧客に対する謝罪に係る費用が必要となります。書類やデータ紛失などを原因とする場合は、被害者に対する慰謝料が必要なことも考えられます。さらには、サイバー攻撃が原因で発生した場合は、被害者への慰謝料などのほか、事故対応やシステムサーバなどの復旧、その後の対応策のための多額な費用がかかることとなります。

（注）2014（平成26）年7月に発覚した大手通信教育事業者における大規模個人情報漏えい事案では、同社のシステム開発・運用を行っているグループ会社の業務委託先社員が約4,858万人の個人情報を不正に取得し、名簿業者に売却しました。同社は当初、お詫びの品として被害者1人当たり500円分の金券を配布し、受講料を減額するなど多額の損失を被りました。また、被害者団体が結成され、集団訴訟へと発展しています。

b. 業務停止のリスク

特にサイバー攻撃による個人情報漏えいが発生すると、通常業務を停止させ、データの損壊・改ざんやシステムダウンに伴う修復を行う必要があります。

c. 風評被害リスク

一度でも情報漏えいを起こしてしまうと、情報漏えいを起こした企業として顧客や取引先から敬遠されてしまうことが考えられます。また、事案によっては、マスコミ等にも大きく取り上げられることになり、企業の信用が失墜することも考えられます。

③保険の活用

前記（1）のサイバーリスクと同様、個人情報漏えいリスクに対しても保険を活用することが有効です。個人情報漏えいリスクに対する保険は、一般に「個人情報漏えい保険」と呼ばれるもので、前述のサイバー保険の補償範囲のうち、個人情報漏えいリスクに対する補償に絞ったものです。すなわち、個人情報の漏えいまたはそのおそれが発生した場合の第三者に対する法律上の損害賠償責任と、事故対応のために支出した費用を補償する保険です。

保険代理店は、特に個人情報を取り扱う企業に対しては、その企業の事業の実態とニーズに応じて、個人情報漏えい保険の案内を検討するようにしましょう。

（注）事業者向けの賠償リスクに備える保険の特約として加入する保険商品もあります。

（3）メンタルヘルスのリスク

ビジネスを取り巻く環境の変化が激しい現代社会において、職場のストレス要因が増し、うつ病や適応障害を増大させています。そして、それらを原因に社員が自殺するといった、経営にも深刻な影響を与えかねない問題や、長期休職、離職、遅刻、欠勤あるいはミスやケガなどによる業務効率の低下、モチベーションへの影響、各種ハラスメント、不祥事などの職場問題にも関連し、組織の生産性の問題にも発展しています。

こうした中で、企業におけるメンタルヘルス対策の重要性が高まっています。

①わが国におけるメンタルヘルスを取り巻く情勢

企業は、従業員の働く場所・施設や設備、器具の使用や管理、労務管理などの面において、従業員の生命および身体などを危険から保護するよう配慮すべき義務を負っており、これを安全配慮義務といいます（労働契約法第5条）。従来、この安全配慮義務は「物理的な安全」を確保することが中心的な課題でしたが、現在は、労働者の「安全」面から「健康」面へ、「職業病」から「作業関連疾患」へと推移し、「安全・健康配慮義務」ともいわれています。

また、わが国における労働安全衛生の施策は、炭鉱、建設、製造、化学工業などの業種を念頭に、労災上の危険な要因が何であることを示し、その取扱いについて事故が起きないようにするといったものでした。重機やクレーン、薬品、危険物などの取扱いに関する規則が多いのも、これらの事業分野が中心であったことがわかります。しかし、サービス残業や、仕事のストレスが原因とされる事故や自殺がみられるように

なり、第三次産業（サービス業など）でも、安全配慮義務を問題にした訴訟が多発するようになりました。過重労働の問題も、SEやプログラマーなど、時代とともにIT関係など多くの業種で増加してきました。第二次産業で問題視されてきたケガや死亡事故などを防止する取組みとともに、現代では、業務内容や職場環境に起因するメンタルヘルスの悪化を防ぐ取組みが、労働安全衛生においても求められてきています。

こうした変化を踏まえて、2015（平成27）年12月に改正労働安全衛生法が施行され、常時50人以上の労働者を使用する事業場に年1回の労働者へのストレスチェック（注）の実施が義務付けられました。

（注）ストレスチェックとは、労働者に対して行う心理的な負担の程度を把握するための検査を行い、検査結果に基づく医師による面接指導の実施などを事業者が義務付けています。

②企業におけるメンタルヘルス対策の必要性

企業にとってみると、例えば、1人の社員が業務によって精神障害となり、自殺してしまった場合、貴重な社員をなくしてしまうと同時に、労災認定、遺族による民事訴訟、それに伴う企業イメージのダウン、職場全体のモチベーションのダウンと、とてつもなく大きなダメージを受ける可能性があります。

このようにリスクマネジメントの観点からも、メンタルヘルス対策は、見過ごすことのできない問題になっています。

（注）わが国では、2015（平成27）年12月、大手広告会社の新入社員が過労自殺する事件が起き、翌2016（平成28）年9月に労災認定されました。さらに同年12月、厚生労働省は、同社を労働基準法違反の疑いで強制捜査し、法人としての同社と、過労自殺した社員の当時の上司を書類送検しました。これを受けて当時の同社社長も引責辞任しています。

③保険の活用

企業は、近年増加しているメンタルヘルス不全に起因する労災を含め、労災事故が発生した場合、被災労働者またはその遺族に対して様々な責任を負うこととなります。そのようなリスクに備える保険として、労働災害総合保険や業務災害総合保険などが考えられます。

また、団体長期障害所得補償保険（GLTD：Group Long Term Disability）（注）に、精神疾患で一定期間以上入院した場合に補償される特約を付帯（セット）するものもありますので、あわせて検討するとよいでしょう。

（注）団体長期障害所得補償保険は、従業員が病気やケガなどで長期間にわたって就業不能となった場合の所得を補償する団体保険です。

（4）費用利益の喪失リスク

①中堅・中小企業における費用利益の喪失

企業、特に中堅・中小企業にとっての事業上の課題は、資金繰り、収益性向上、売上げの増加といったことにあります。したがって、企業が罹災した場合に、資金繰りをどうするか、いかにして早く復旧するか、取引先を失わないで済むかなどの課題を解決するためには、事前準備が不可欠となります。

事務所、工場、店舗等の建物や機械設備・什器備品等の物的損害の補償は、保険によってある程度準備している企業が多いと思われませんが、休業の補償は十分とはいえない状況ではないでしょうか。建物・設備等の復旧費用だけではなく、休業期間中も、人件費などの支払いは発生し、借入金の返済も行わなければなりませんので、これらをカバーする運転資金も確保することが重要です。

②費用利益の喪失リスクへの対策

費用利益の喪失リスクへの対策としては、リスク・ファイナンスが中心になりますので、どこまで保険等に移転するか、または保有するかを考えることになります。保険を案内する場合は、次のように業種によって提案内容を準備しましょう。

a. 施設が罹災すると商品・サービスの提供ができず、休業するしかない業種

このような業種には、利益保険や休業保険等による休業補償を提案します。例えば、飲食業や製造業、宿泊業などは、特定の施設・設備に依存する業種ですので、休業期間中の利益・人件費等をカバーする保険の提案が効果的です。

b. 仮事務所などの代替施設・設備があれば事業継続が可能な業種

一方、建設業、運送業、サービス業、IT関連事業などの、代わりの事務所を賃借するなどして事業継続が可能な業種には、営業継続費用保険の提案が効果的です。

(5) 株主代表訴訟リスク

①株主代表訴訟制度とは

会社役員は、法律・定款違反（任務^{はた}懈怠）または職務遂行にあたっての善管注意義務・忠実義務違反により会社に損害を与えた場合に、会社に対して損害賠償責任を負うことになります。責任追及等の訴えの制度（以下「株主代表訴訟制度」といいます）は、会社が役員等に対して有する損害賠償請求の権利を、株主が会社に代わって会社のために行使する制度で、次のような特徴があります。

- a. 原則として6か月前から引き続き株式を有する株主が株主代表訴訟を提起できること
- b. 株主代表訴訟に要する訴訟手数料は、訴額の大小問わず一律13,000円であり、訴訟提起が比較的容易なこと
- c. 多重代表訴訟制度により、親会社の株主が子会社役員に対して責任追及の訴えを提起することができること

②非上場企業における株主代表訴訟のリスク

非上場企業では、2015（平成27）年5月施行の改正会社法により多重代表訴訟が可能となったことで、株主代表訴訟のリスクが大きくなりました。

もともと株主代表訴訟と聞くと上場企業の話のような印象があるかもしれませんが、株主代表訴訟の7割程度は中小企業で提訴されるともいわれています。なぜなら、13,000円という低い訴訟コストに加え、中小企業では社長等の私的流用や乱脈経営が起きやすく、内情を知る親族関係者が訴訟を起こすことが多く勝訴しやすいといった事情があるとされるからです。また、同族企業になると親族間の揉め事なども相ま

って訴訟提起に至ることも少なからずあるようです。

また、会社役員のリスクには、株主代表訴訟のほかにも会社からの訴え（会社訴訟）や取引先等の第三者からの訴え（第三者訴訟）が考えられますが、非上場企業でも、第三者訴訟の事例は数多くあるとされています。

③保険の活用

株主代表訴訟リスクに対する保険として「会社役員賠償責任保険（以下「D&O保険」といいます）」があります。この保険は、会社役員（被保険者）が役員としての業務の遂行に起因して保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害が補償されるものです。

会社役員のリスクは、株主代表訴訟のほか、会社訴訟と第三者訴訟が想定されますが、通常、この保険の普通保険約款（主契約）で補償されるのは

a. 株主代表訴訟における役員勝訴の場合の争訟費用
b. 第三者訴訟における役員勝訴の場合の争訟費用、および役員敗訴の場合の争訟費用+損害賠償金

です。それ以外の

c. 株主代表訴訟における役員敗訴の場合の争訟費用+損害賠償金
d. 会社訴訟における争訟費用および損害賠償金

は、特約を付帯（セット）して補償されることとなります。

株主代表訴訟のリスクは、大企業だけではなく非上場企業においても高まっています。保険代理店として、このような企業に対して、保険を含めた株主代表訴訟リスクについて提案することが必要となります。

なお、株式会社が役員等を被保険者とするD&O保険に加入することは、利益相反に該当することが問題となります。従来、会社法では、D&O保険についての規定はありませんでしたが、2021（令和3）年3月施行の改正で、株式会社が役員等を被保険者とするD&O保険に加入するために必要な手続規定や開示規定等が新たに設けられました。

（6）ドローンビジネスにおけるリスク

近年、産業用のドローンは、単に空撮にとどまらず、農薬・肥料の散布、土木・建築における測量・調査、災害時の状況調査・行方不明者の捜索・物資の供給、商品の運搬・配送など各業界・各分野で幅広く使用されています。

また、このようなドローンの持つ特性を活かした新たなビジネスも行われるようになってきました。例えば、運送会社のドライバーの人手不足を解消する手段として、通販の商品の配送や過疎地での買い物代行などにドローンの活用が試されています。

このようにドローンの活用が広がる一方、墜落事故の際などに機体の所有者が特定できないケースが相次いでいることを受け、2022（令和4）年6月20日施行の改正航空法により100g以上の無人航空機の登録が義務化されました。

①ドローンの持つリスク

ドローンのビジネス面での活用が進む中、ドローンを導入する企業は、ドローンの持つリスクについても認識しておく必要があります。ドローンの使用にあたって、操縦面での注意を払うことは当然ですが、操縦ミスでなくとも、例えば、ドローンが風にあおられる、鳥に当たる、機体の不具合でバランスを崩すなどして墜落することも考えられます。特に電池切れや電波障害で墜落するケースが多いとされ、墜落すれば民家の屋根を壊したり、車に衝突して破損させたり、電線を中断させてしまったりすることが考えられます。このように、ドローンの使用には、墜落による機体の損壊リスクや第三者に対する損害賠償リスクが伴います。

②保険の活用

ドローンの持つリスクに対しては、保険を活用することが可能です。ドローンに関する保険としては、ドローンの機体を対象とした動産総合保険と、第三者に対する施設賠償責任保険をセット、またはいずれかを選択することが一般的です。

動産総合保険では、ドローンの飛行中だけでなく、保管中や使用場所への運搬中の事故も対象となります。ドローンは物理的に壊れるリスクが高く、最近ではドローンが大型化し、搭載している撮影用のカメラも高性能化しているため高額になっていることから、保険へのニーズが高まっていると考えられます。

また、空を飛ぶドローンを遠隔で操作することから、想定外の事故が起きる可能性があり、その際の第三者に対する損害賠償にも備えておく必要があります。

今後もドローン関連市場の飛躍的拡大が予想される中で、保険代理店は、ドローンを導入する企業に対して、保険の活用を含めたリスク対策を提案することが必要とされます。

(7) レピュテーション・リスク

レピュテーション・リスク (Reputation-risk) とは、企業に対する悪意のある、または否定的な評価や評判が広まることにより、企業における長期的なビジネスの成功に必要なとされる信用やブランドを失い、企業価値の毀損に発展し得るとされるリスクをいい、一般に「評判リスク」や「風評リスク」ともいわれています。

①企業におけるレピュテーション・リスク対策の必要性

近年、インターネットやSNSの普及によって、ひとたび企業に対して否定的な情報が流されると、その情報はSNSなどによって瞬く間に拡散し、短期間のうちに企業の信用やブランド価値が低下するといった事例（いわゆる炎上）が起きています。そのため、場合によっては企業の存続にもつながる、極めて深刻な問題として、レピュテーション・リスク対策を急ぐ企業が増加しています。

その一方で、このようなレピュテーション・リスクは、社内外など多方面からの告発によって発生することが想定されることから、それらを定量化したり、事前に把握したりすることが難しいという面を抱えており、その中でレピュテーション・リスクから企業価値を守る仕組みが求められています。

②保険の活用

レピュテーション・リスクは、その性格上、リスクを回避（リスクヘッジ）することが対策の基本とされますが、保険を活用してリスクを転嫁することも有効です。

レピュテーション・リスクから企業価値を守るためには、レピュテーション・リスクが顕在化する前と後の迅速かつ適切な対応が重要となります。これまでレピュテーション・リスクに対応する保険として、リスクが顕在化した際に必要となる対応や費用などを部分的に補償するものがありました。事前・事後を包括的に補償するものはありませんでした。

近年、上記のような情勢を反映して、企業価値の毀損に発展する可能性がある事由が公になった場合に対策を講じるための費用等を包括的に補償する保険商品が開発されています。これにより、当該事由が発生する場合だけでなく、発生するおそれがある場合も補償対象となりました。

(8) ハラスメントリスク

ハラスメントは、相手の意に反して相手に不快感や不利益を与え、その尊厳を傷つける行為をいいます。今日、ハラスメントと呼ばれるものには、いわゆるセクシャルハラスメント（セクハラ）やパワーハラスメント（パワハラ）をはじめ、マタニティハラスメント（マタハラ）、モラルハラスメント（モラハラ）、カスタマーハラスメント（カスハラ）など様々な種類が存在します。企業においても、職場におけるこれらのハラスメントが及ぼすリスクを認識したうえで具体的な防止対策を講じることが求められています。

①ハラスメント防止対策に関する法整備

近年、これらのハラスメント防止対策に関する法整備が進められています。例えば、セクシャルハラスメントに関しては、職場におけるセクハラ行為を定義し、事業主は、職場でこれらの行為によって当該労働者の労働環境が害されることがないように、雇用管理上必要な措置を講じなければならない（男女雇用機会均等法第11条第1項）旨が規定され、適切かつ有効な実施を図るために必要な指針が示されています。また、マタニティハラスメントに関しても、事業主は、女性労働者の妊娠・出産や、これらにかかわる休業等に関し、当該女性労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない（男女雇用機会均等法第9条第3項）としています。

さらに、2020（令和2）年6月1日施行の改正労働施策総合推進法（注1）では、国の施策として、職場における労働者の就業環境を害する言動に起因する問題の解決の促進（ハラスメント防止対策）を明記する（労働施策総合推進法第4条第15項）とともに、これまで法規制がなかったパワーハラスメントについて、その防止を目的とした法規制を行うべきという議論の高まりを受け、職場におけるパワハラ¹の基準を定め、企業（注2）に具体的な防止措置を講じることを義務付けています（労働施策総合推進法第30条の2第1項）。

(注1) 正式名称は「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」です。この改正により、職場におけるパワーハラスメントに関する規定が新たに加わったことから、「パワハラ防止法」などとも呼ばれています。

(注2) ハラスメント防止措置の義務化は、中小企業基本法に基づく中小事業主を除いて適用されていましたが、中小事業主に対しても、2022（令和4）年4月1日から適用されることになりました。

なお、既に法制化されている、職場におけるセクシャルハラスメントおよび妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの防止対策も強化されましたが、こちらは事業規模を問わず、すべての事業主に適用されることとしています。

②企業におけるハラスメントリスク

企業におけるハラスメントリスクは、大きく2つに分けることができます。企業は、このようなハラスメントリスクを十分認識しておく必要があります。

1点目は、企業がハラスメントによって法的責任を負うことのリスクです。企業は、自社の労働者に対して、働きやすい職場環境を提供し維持する義務を負っています。企業がこの義務に違反した場合、債務不履行責任や不法行為責任を問われ、労働者に対して損害賠償責任を負うことが想定されます。例えば、企業がハラスメント行為を認識しながら防止対策をとらずにいて、ハラスメント行為があったことが立証されれば、企業の違法行為と認定され、被害者が被った精神的苦痛による損害を賠償しなければなりません。これらは単に企業が法的責任を負うということだけでなく、企業イメージや風評などの面からも企業の信用を揺るがす事態を引き起こすことも考えられます。

2点目は、ハラスメントにより職場環境が悪化するリスクです。職場においてハラスメントが発生すれば、労働者に心理的な悪影響を及ぼし、職場環境が悪化することが考えられます。こうしたことが、企業における労働者のモチベーションの低下や人的損失の発生、作業効率の悪化という問題に派生します。さらには将来に向けた優秀な人材の確保という面にも悪影響を与えるでしょう。

③保険の活用

企業におけるハラスメント防止対策としては、経営トップの意識改革をはじめ就業規則の整備、内部通報制度や相談窓口の設置などの社内体制の整備、ハラスメント防止に向けた従業員教育の実施などが有効とされます。そのうえで、さらに万が一の場合の対策として保険の活用が考えられます。

この場合の保険は賠償責任保険の一種で、一般に「雇用慣行（または関連）賠償責任保険」などと呼ばれており、多くが労働災害総合保険や業務災害総合保険などの事業者向け保険の特約として付帯（セット）されています。この保険では、企業が被保険者となり、企業が従業員等に対して行った雇用上の差別行為や、セクハラ、パワハラ、マタハラ、モラハラなどのハラスメント、不当解雇などの不当行為に起因して損害賠償請求がなされたことによる損害（法律上の損害賠償金、争訟費用等）が補償されます。

前述の労働施策総合推進法の改正などの法整備に伴って、企業の経営環境が大きく変化し、経営者のハラスメントリスクへの認識が一層高まっていると考えられます。ハラスメントリスクは、業種や事業規模の大小を問わず、どの企業にも共通する課題といえます。保険代理店は、こうした情勢を背景に、保険の活用を含めたハラスメントリスク対策を提案する必要があります。

(9) 感染症リスク

2019（令和元）年12月の新型コロナウイルス感染症の発生以降、全世界が感染拡大防止に取り組んできました。これまでも様々な感染症が出現しましたが、新型コロナウイルス感染症のように、ここまで全世界に急速な勢いで感染拡大するのは、異例の経験です。

わが国でも、政府をはじめ厚生労働省や地方自治体が、国民に対して感染対策についての協力を呼び掛けました。

これを受けて、企業において、従業員の時差出勤やテレワークの推進など、様々な感染対策が進みました。また、業種によっては休業や時短での営業を余儀なくされるなど、事業活動にも大きな影響がありました。このように、感染症リスクへの対応は、企業において避けられないものとなっています。

①企業における感染症リスク

感染症リスクが企業にもたらす影響は、事業継続リスク、事業阻害リスク、休業リスク、風評リスクなど、業種や事業規模などによって様々であり、各企業における対策が必要とされます。

従業員が感染症を発症した場合の対応も、企業内外に対して迅速に行う必要があります。この場合の具体的な対応策としては、危機管理体制の整備、感染予防に対する従業員教育の実施、感染予防・対策マニュアルの作成などが考えられます。

②保険の活用

新型コロナウイルス感染症をはじめとする感染症は、疾病に該当するため、原則として、疾病を補償する保険の補償対象になります。

第5章 ケーススタディ

これまで学んできた、企業を取り巻くリスクとコンサルティングの考え方と流れに沿って3つのケーススタディに取り組んでみましょう。3つのケースは、自動車部品製造A社、生活雑貨・家具販売B社、飲食店チェーンC社です。

A社とB社については解答例を記載しています。C社については解答例を記載していませんので、皆さんご自身で考えてください。

第2回セミナー：科目4「ロールプレイングで磨く！中小企業向けリスクコンサルティング」の中の素材としますので十分な準備をして臨んでください。

1. 自動車部品製造 A社

(1) A社の概要

- ・大手自動車メーカーの第二次下請けとして、自動車のトランスミッションの重要部品を製造（この部品で高いシェアを持っている）
- ・役員・従業員数：152名
- ・売上高：72億円
- ・仙台市に本社、東京・名古屋に営業所、仙台工場（倉庫も併設）

(2) 現在に至るまでの経営の方向性

①自社の状況

自動車製造業は世界経済の影響を常に受ける状況にあります。アメリカ経済は好調を継続しており、ヨーロッパや中国、東南アジアも堅調に推移しています。国内の自動車販売は停滞気味ですが、円安の進行や生産システムの効率化などもあり、売上高・経常利益とも3期連続で最高益を更新中です。今後は、非日系も含めた自動車メーカーの取引先拡大に努め、特定取引先に偏らない収益構造を目指すことが必要だと考えています。

在庫は極力持たずに、本社工場併設の倉庫に保管して経営効率を上げています。本社事務所・工場・倉庫は1989（平成元）年に新築しており、同一敷地内にあります。

残業については、生産ラインでは問題にはなっていませんが、企画開発部門では恒常的な残業が続き、大きな問題となっています。

一方で、ここ数年のいわゆるサイバー攻撃への対策や、新型コロナウイルス感染症への対応など、過去の経験があまり通用しない現状に直面しています。

②顧客・市場

大手自動車メーカーS社とH社が主要客先であり、2社で全体の売上げの60%を占めています。現在は、仙台工場で全量を生産していますが、自動車メーカーの海外生産ウエイトが増加しており、海外への生産拠点の展開を検討すべき時期にきています。

③競争環境

A社と同品質の部品を製造できる部品メーカーは、国内に2社、海外に2社あります。自動車業界においては、燃費向上技術や自動運転技術を中心に開発競争は日増しに激化しており、部品メーカーにおいても環境変化を捉えた製品開発と品質向上への取組みは喫緊の課題となっています。また、世界各国で電気自動車シフトが急速に進みつつあります。電気自動車はエンジン車に比べると部品点数が大幅に少なくなるといわれており、自動車部品メーカーにとっては生き残りをかけた戦いが始まっています。

(3) 保険取引状況

現在、A社とは未取引です。A社にはこれまで3度ほど訪問していますが、その時の情報では、他社に次のような保険を手配している模様です。

本社、工場および倉庫建物の火災保険、機械設備に火災保険、所有自動車の自動車保険、製品の生産物賠償責任保険、従業員の団体扱契約（自動車保険中心に30名ほど）

(4) リスクマップの作成

A社の経営課題と事業リスクは、次の①②のとおりと推測されます。それに基づいてリスクマップを作成します。

①経営課題の洗い出し

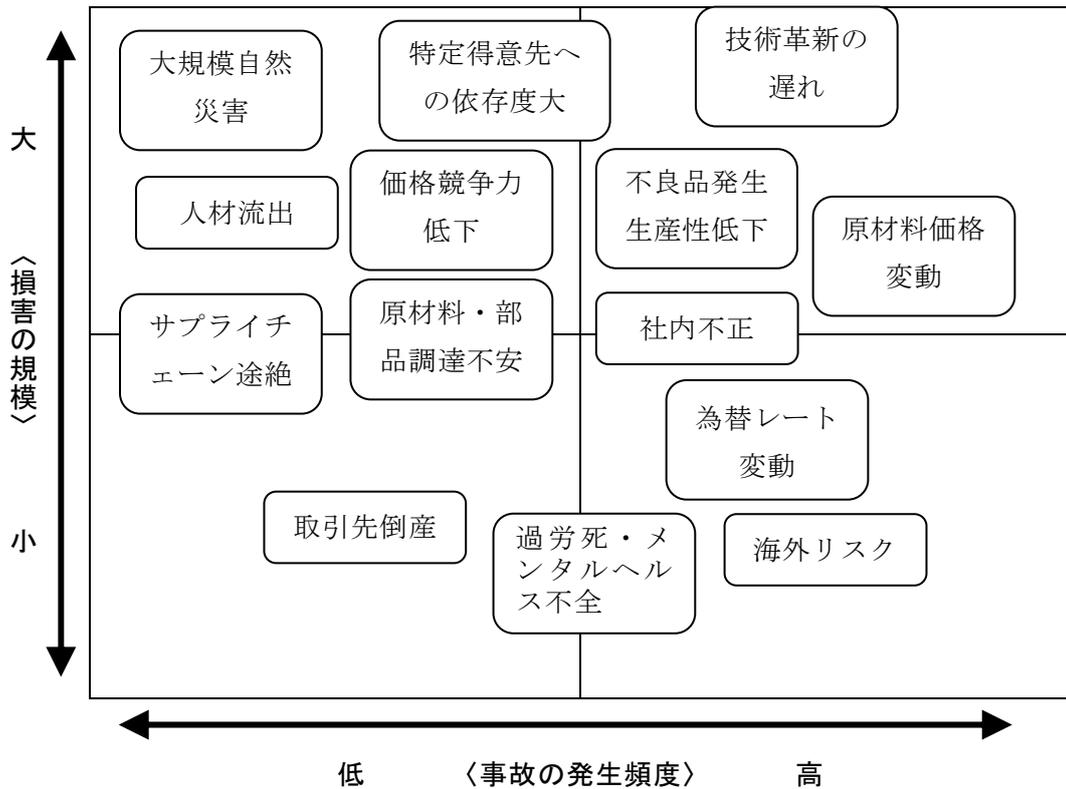
- ・国内外での受注拡大に向けての価格競争力および品質保証能力の向上
- ・自動車を取り巻く技術革新の波に取り残されないような技術開発力の維持向上
- ・より良い製品をより安く提供するための生産性向上
- ・製品の安定供給を継続できる生産・物流体制の確立
- ・技術開発力の裏付けとなる優秀な人材の確保

②事業リスクの洗い出し

- ・特定の得意先への販売依存度が高い
- ・大規模災害時に生産設備が損傷するリスク
- ・生産の一時停止によりサプライチェーンに影響を及ぼし、部品の供給責任を果たせないリスク
- ・不良品発生率が増加することによる生産性低下のリスク
- ・原材料・部品の供給に問題が生じるリスク
- ・原材料価格の変動リスク
- ・為替変動リスク
- ・海外展開における現地でのリスク
- ・海外展開に関して国内で影響を受けるリスク
- ・コンプライアンスに問題が発生するリスク
- ・メンタルヘルス不全が発生するリスク
- ・サイバー攻撃等を受けて発生するリスク
- ・感染症による、市場や従業員の健康等に及ぼすリスク

③ リスクマップの作成

「事故の発生頻度」と「損害の規模」の2つの軸でリスクマップを作成します。



(5) リスクマップの中から優先度が高いと思われるリスクを抽出

仮説を立てて、優先度が高いと思われるリスクを3つ抽出します。ここでは、A社の経営課題の達成を阻害するリスクを排除するために何が優先か、保険代理店としてどのような貢献ができるか、という観点で考えます。

- ・ 仮説①：技術力を支えている企画開発部門の労働環境悪化（過労死、人材流出）
- ・ 仮説②：部品の品質低下が発生し、当該部品を組み込んだ完成品に事故発生（損害賠償、信用失墜）
- ・ 仮説③：大規模災害発生による操業停止

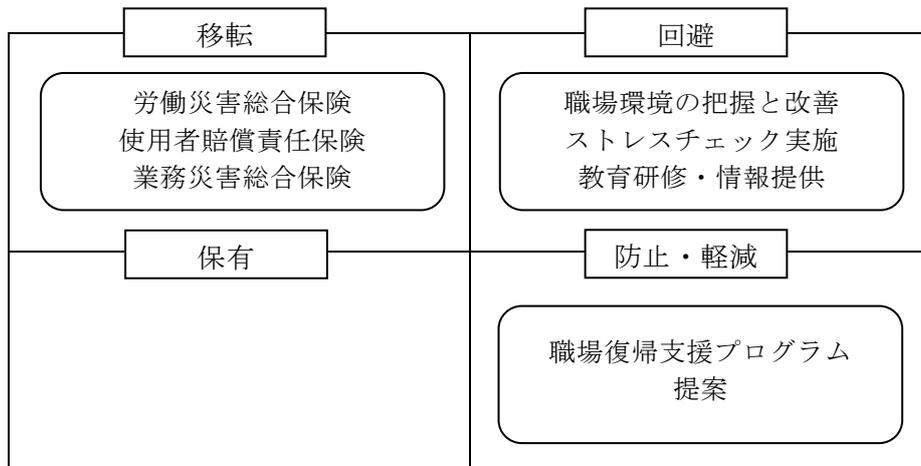
(6) 3つのリスクに備えるための対策

リスクの「回避」「防止・軽減」「移転」「保有」の4つの領域から「保険」「サービス」「その他のリスク縮小策」等を具体的に提案します。

この対策の提案は、上記仮説①②③ごとに作成します。

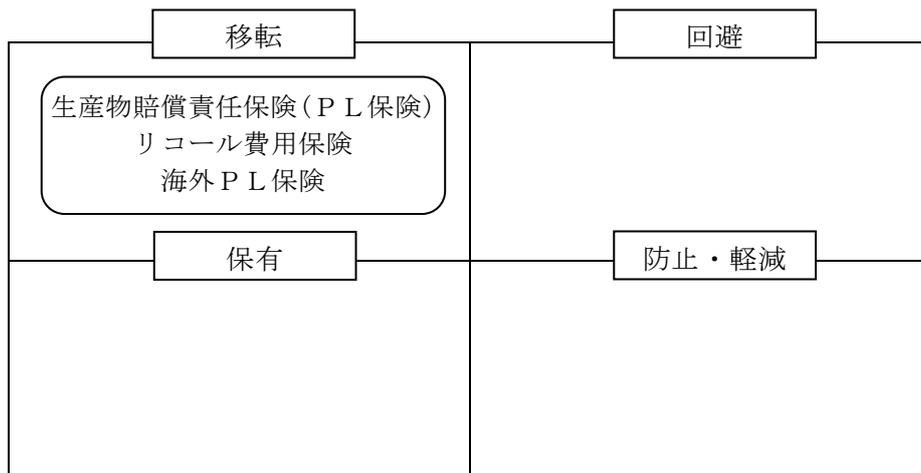
【仮説①：技術力を支えている企画開発部門の労働環境悪化（過労死、人材流出）】

への対策の提案



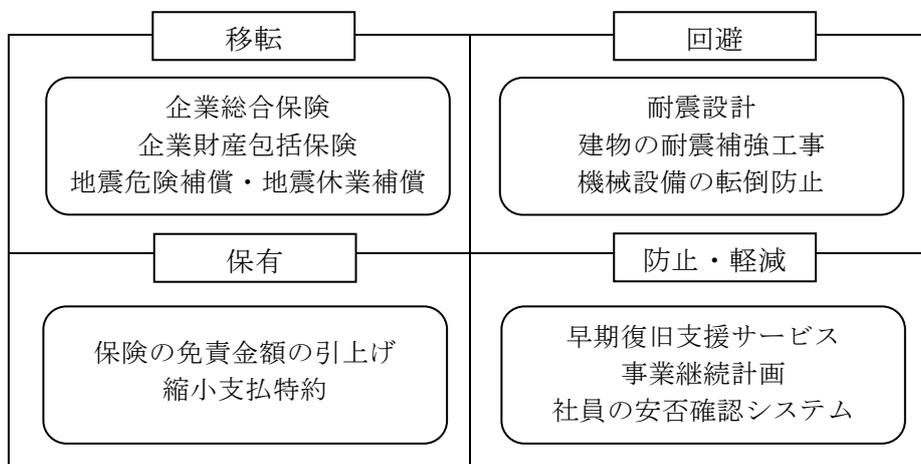
【仮説②：部品の品質低下が発生し、当該部品を組み込んだ完成品に事故発生（損害賠償、信用失墜）】

への対策の提案



【仮説③：大規模災害発生による操業停止】

への対策の提案



(7) 提案するためのトーク

仮説①～③に基づいて企業のニーズを確認しながら対策を提案する際のトークを考えます。

仮説①

競争激化に伴い、価格競争力や品質保証能力を上げる必要があり、さらに技術革新の波に備えて製品開発力を磨いていかなければならないので、企画開発部門への負荷は今後ますます高まっていくのではないかと。そのため、その部門で働く従業員の残業時間が増え、ストレスが大きくなり、何らかの問題が発生するのではないかと(メンタルヘルス不全、モチベーション低下、過労死、人材流出、採用難)。

したがって、それに備えた対策にニーズがあるのではないかと。

【トーク例】

代理店：「元請メーカーからの部品の品質・価格に対する要求は非常に厳しいものがあると思います。御社の技術力は素晴らしいものがあり、他社の追随を簡単には許さないようですが、それを維持することは本当に大変でしょうね。技術者の方の日頃の努力に驚嘆いたします。しかしながら、企画開発部門の残業時間などは、かなり多いのではないですか？」

A社：「当社の従業員は優秀でね。本当によく頑張ってくれています。技術開発力は当社の命ですからね。たしかに、このところ企画開発部門の残業は増えていて、少し気になってはいたんですけどね。」

代理店：「残業時間が増えたり、開発の要求水準や期限へのプレッシャーなどがかかったりするとストレスになるでしょう。御社の強みは非常にレベルの高い開発陣がいらっしゃることでしょうから、働きやすい環境づくりも大切ですね。」

A社：「まあ、いい仕事はいい環境から生まれますからね。なるべく配慮しているつもりです。」

代理店：「ストレス強度が大きくなると、従業員の方のアウトプットの水準も下がってしまうし、病気になる方や転職・退職に至る方も出てくる可能性もあります。そうなると大変ですね。」

A社：「大企業と違って当社はぎりぎりの人数でやっているから、体調を崩して休まれると他のメンバーへの負担も大きくなるので苦しいですね。辞められたりしたら大変ですよ。」

代理店：「そうですね。代わりになる優秀な人材がすぐ採用できるかということ昨今はなかなか厳しいですからね。」

A社：「このところ景気回復傾向があって人材採用は本当に厳しいですよ。」

代理店：「ところで、メンタルヘルスの問題も企業で大きな問題になっています。過重労働からうつ病になり、自殺に至ったケースでは、企業の安全配慮義務違反があるとして、使用者側が損害賠償責任を問われることも多くなっており、対策が求められています。」

A社：「時代の流れを見ていると、労災対策として、工場内の安全だけでなく、従業員の健康も意識しなければならなくなってきたようです。」

代理店：「そうですね。ところで、ストレスチェックが義務化されていますが、御社ではストレスチェックへの対応はどのようにされていますか？50人以上の事業場は毎年実施しなければなりません。」

A社：「そうですね。とるべき対応はとっていますが、当社にはうつ病などのメンタルヘルスに問題がある社員はいないと思いますけどね。」

代理店：「現時点では問題ないということですね。ただ、ストレスチェックは患者を発見するのが目的ではなく、うつ病などメンタルヘルスに問題をきたすことを未然に防ぐのが目的なのです。メンタルヘルスに関連してお聞きしますが、テレワークは導入されていますか。」

A社：「コロナ禍をきっかけに、テレワークを取り入れましたが、試行錯誤の毎日でした。」

代理店：「テレワークは、ワークライフバランスの実現などのメリットがありますが、一方で周囲とのコミュニケーションがとりにくい、上司が部下の心身の変調に気づきにくいなどのデメリットもあります。テレワークの活用においても、ストレスチェックはとても重要です。」

A社：「なるほど。」

代理店：「ところで、政府労災保険の上乗せとして、労災に備える保険については準備されていますでしょうか？」

A社：「政府労災保険の上乗せは加入していますよ。死亡で2,000万円の補償だったかな。」

代理店：「よく準備されていますね。ただ、先ほども触れましたように、以前はケガに関するものが高額支払事例のほとんどを占めていましたが、最近は過労死や過労自殺などの過労に関するものが高額支払事例を占めており、金額も高騰しています。遺族の方の不満も強く、上乗せ補償だけでは収まらないことが多くなっています。」

A社：「そんな状況になっているのですね。」

代理店：「はい、そのために使用者賠償責任にも備えられる保険を一度ご提案したいと思います。先ほどのストレスチェックに関するサービスなどもありますので、よろしければ総合的なご提案書をお持ちしたいのですがいかがでしょうか？」

A社：「そうですね。一度持って来てもらいましょう。」

仮説②

部品メーカーなので生産物賠償責任への関心は極めて高いのではないかと。

また、消費者の自動車の安全に対する関心は大きいので、何か不具合が発生するとリコールに直結しやすい。その原因が部品メーカーにあるとなった場合、部品メーカーの負担は極めて大きいのでリコールの際の対策にも関心が深いのではないかと。

【トーク例】

代理店：「X社製のエアバッグの欠陥問題で自動車業界は大きな騒ぎになっていますが、自動車の部品製造にかかわる会社にとっては他人事ではありませんね。」

A社：「あれは大変な問題になりました。まだ解決の道筋が見えていませんね。」

代理店：「部品メーカーだけの問題にとどまらず、部品ひとつの問題で自動車メーカーの業績にも大きな影響を及ぼすこととなりますから責任重大です。」

A社：「そのとおり。下請けメーカーにとって自社製品の品質管理は最優先課題です。何かあれば即倒産ですからね。」

代理店：「御社は、最高品質の部品を製造・納入されているので、これまでもこのような問題はなかったかと思えますし、今後も発生しないよう細心の注意を払っていらっしゃると思いますが、万が一、問題が発生した場合の備えはどのようにされていますか？」

A社：「PL保険には入っています。」

代理店：「それは安心ですね。その場合、完成品メーカーが契約者となって部品メーカーを追加被保険者として契約するケースもありますし、部品メーカーが契約者となるケースもありますが、御社の場合はどのように対応されていますか？」

A社：「当社は、組合を通じて加入しています。」

代理店：「そうですか。団体契約だと保険料も割安ですね。ところで、リコールに関する保険の手配はどのようにされていますか？」

A社：「当社は、製品品質に自信をもっているし、そもそも部品メーカーなので、そこまでは考えていませんね。」

代理店：「そうですね。自動車の場合も、欠陥事故があれば矢面に立つのは完成品メーカーです。ただ、部品に問題があるとなれば、完成品メーカーから当然求償されますが。」

A社：「まあ、そういうことになるでしょうね。」

代理店：「製品の品質に万全を尽くすのが第一義として、万が一の備えをしておくのも企業のリスクマネジメントとして必要だと思いますので、一度、ご提案させていただけないでしょうか？」

A社：「そうですね。」

代理店：「最後にもう1つお伺いしたいのですが、自動車ですから海外へ輸出されていますよね。御社の部品もそれに伴って海外へ出て行っているわけですが、海外での事故・訴訟には備えられていますか？」

A社：「そこまでは入っていません。」

代理店：「先ほどのリコール費用の補償と合わせて、海外PL保険についても、ぜひともご提案のチャンスをいただければと思います。」

A社：「わかりました。どれくらいの保険料か、一度聞いてみましょう。」

仮説③

大規模災害が発生すると、生産設備の損傷が想定され生産ラインがストップし、元請けへの部品納入が滞る可能性がある。A社がサプライチェーンに組み込まれている中で、A社の部品供給がストップすると完成車メーカーでの正常な操業に甚大な影響が出るのではないかと。したがって、大規模災害への対応を急ぐニーズがあるのではないかと。特に地震対策を強化し、万が一に備える必要を感じているのではないかと。被害を最小限にとどめる予防策と、損失発生時の保険カバーの両面から、提案ができるのではないかと。

【トーク例】

代理店：「地球環境の変化の影響もあるのか、大規模な自然災害が最近よく起きますね。」

A社：「そうですね。」

代理店：「台風や洪水などの対策も必要ですが、被害の大きさを考えると最大のリスクは地震でしょうか？」

A社：「そうですね。大きな地震が続いていますからね。」

代理店：「少し前になりますが、新潟県中越沖地震では、ピストンリングを製造していたY社の工場が被災したために自動車メーカーを巻き込んで大変な騒ぎになりましたね。」

A社：「Y社の部品のシェアが高かったからね。」

代理店：「東日本大震災でも、東北の工場や茨城県の手大半導体メーカーの工場が被災し、突貫工事で修復にあたったことがありました。御社の工場が被災すると同じようなことが起きるのではないのでしょうか？大規模災害に備えた準備はどのようにされているのですか？」

A社：「当社の部品はY社ほど高いシェアを持ってないから、自動車完成品メーカーのラインが停止するということまではいかないと思います。ただ、他のライバル部品メーカーに発注先を移されると厳しいですね。そうそう、近頃はサイバー攻撃も怖いしね。取引先がサイバー攻撃を受けた場合、保険手配なども含めて、対策が不十分だと、取引を停止する企業も多くなってきているみたいだし。」

代理店：「そうですね。そのためには、いかにして被害を少なくし、操業停止期間を短くするかがポイントですね。そのためには事業継続計画が大切だといわれていますが、御社では既に作成されていますか？」

A社：「少しずつ準備を進めているところです。」

代理店：「それは結構ですね。メーカーにとって事業継続計画は、めったに起きないことに対応するためのものですが、今や避けて通れない大切なテーマです。ところで、それと関連するのですが、火災、洪水、津波等によって罹災した建物・機械設備等を早期に復旧し、事業再開を支援するサービスを提供する会社があるのをご存知ですか？」

A社 : 「そんな会社があるのですか？」

代理店 : 「はい、詳しい資料をお持ちしますのでぜひご検討ください。」

A社 : 「わかりました。」

代理店 : 「もう1つ事業継続計画の関連で従業員の安否確認システムは導入されていますか？地震などの大規模災害時には、従業員やご家族にも被害が発生します。早期の事業再開は従業員の安全が確保されてこそですから、直ちに安否確認をすることが大切になります。」

A社 : 「確かにそうだなあ。検討してみましよう。」

代理店 : 「ところで、火災や水災などに備える保険はご加入と思いますが、地震に備える保険にご加入されていますか？」

A社 : 「地震保険には入っていません。代理店からもあまり勧められたことはありません。」

代理店 : 「そうですか。地震はリスクが大きいので、保険会社も、慎重に引受けを判断しているのかもしれませんが、ただ、お引き受けできないわけではありませんので、一度ご加入条件や保険料などをご案内したいと思うのですがいかがでしょうか？地震による休業の補償もお引き受けできる場合がありますので合わせてご案内いたします。」

A社 : 「そうですか、一度見てみましよう。」

代理店 : 「ありがとうございます。最後になりましたが、Y社では、罹災後、建物や機械設備等の耐震補強工事、転倒防止対策を徹底的に行ったと聞いています。事業継続性の確保のために、こうした面からもご検討されることをお勧めします。」

2. インテリア家具販売 B社

(1) B社の概要

- ・室内装飾品・家具等の小売チェーン店
- ・役員・従業員数：100名（パートを含む）
- ・売上高：16億円
- ・首都圏に12店舗を展開（テナント）。本社は横浜市
- ・他に本社（自社ビル）、商品倉庫（テナント）

(2) 現在に至るまでの経営の方向性

①財務状況

この5年間で出店を急拡大したので、売上げも大きく増えていますが、在庫、人件費、家賃などの店舗運営費用がそれ以上の割合で増えているので、利益率は下がっています。

従業員は毎年10名～15名増えています。粗利益率は58%とかなり高いのですが、人件費、家賃などの固定費率も高い構造になっています。

一方、オンラインショップも展開しており、まだ売上げ全体の8%程度ですが、伸び率は全体を上回っています。

全体の商品アイテム数は300くらいあり、商機を逃さないために在庫を十分に持つことにしていますが、出店やオンライン販売の拡大により在庫は増加傾向にあります。さらに売掛金も増えているので、運転資金が急増して、資金繰りを圧迫しています。また、テナント物件が多いので、敷金および補償金の負担が重くなっています。

②顧客・市場

生活スタイルへの提案力に強みがあり、地域でのブランドが徐々に確立してきました。30代後半から50代の家庭がメインの顧客ですが、最近は若い顧客も増えてきています。「住」にお金をかける人が増えており、さらにインテリア商品の需要は伸びる見込みです。顧客からのクレームには迅速・丁寧に対応するとともに、修理などのアフターサービスにも力を入れて、ファンを逃さないようにしています。

③競争環境

カジュアル家具は大手チェーンが強く、競争が激しいのですが、同社はもう少し上の層を狙った独自路線のもとで、地場のロイヤリティの高い顧客に支えられていることで競争力を維持しています。また、自社で企画・デザインして、外注先（2社）に特注している洋風テイストの中級オリジナル商品を中心とした品揃えとしています。

(3) 保険取引状況

紹介者からの情報によれば、他社で次のような保険に加入している模様です。
 自社保有建物と動産を対象とした火災保険（風水害補償）、所有自動車の自動車保険、所有・管理施設の施設賠償責任保険、販売製品に関する生産物賠償責任保険

(4) リスクマップの作成

同社の経営課題と事業リスクを洗い出してリスクマップを作成します。

①経営課題の洗い出し

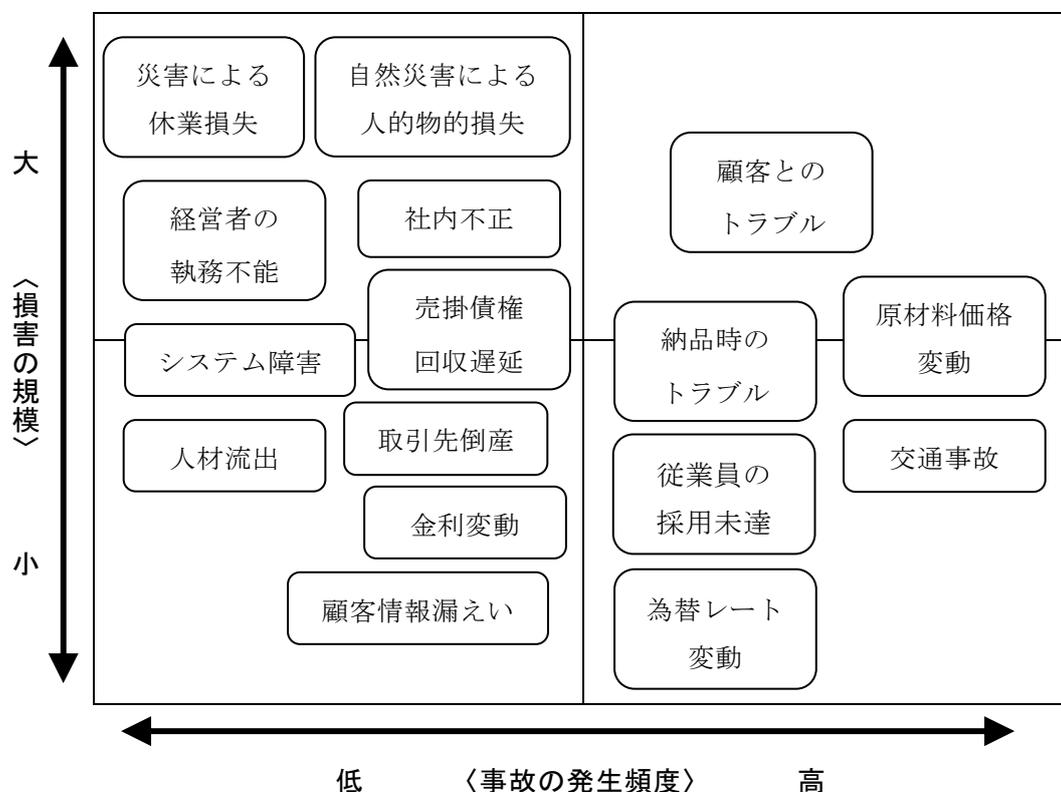
- ・付加価値の高い商品の開発
- ・顧客対応に優れた人材の採用と育成
- ・成長路線を維持するための強固な財務基盤の構築
- ・ブランドの確立

②事業リスクの洗い出し

- ・店舗・納品先での顧客とのトラブルによるブランド損傷
- ・取引先の倒産リスク、売掛債権の回収遅延による流動性喪失
- ・従業員の採用未達、従業員の離職
- ・災害発生時の復旧費用負担および復旧遅延
- ・システム障害、サイバー攻撃
- ・顧客情報漏えい

③リスクマップの作成

「事故の発生頻度」と「損害の規模」の2つの軸でリスクマップを作成します。



(5) リスクマップの中から優先度が高いと思われるリスクを抽出

仮説を立てて、優先度が高いと思われるリスクを3つ抽出します。ここではB社の経営課題の達成を阻害するリスクを排除するために何が優先か、保険代理店としてどのような貢献ができるか、という観点で考えます。

仮説①：事故や災害発生時に備えた保険手配の漏れ・無駄の発生

仮説②：災害が発生した場合の休業による財務諸表への悪影響

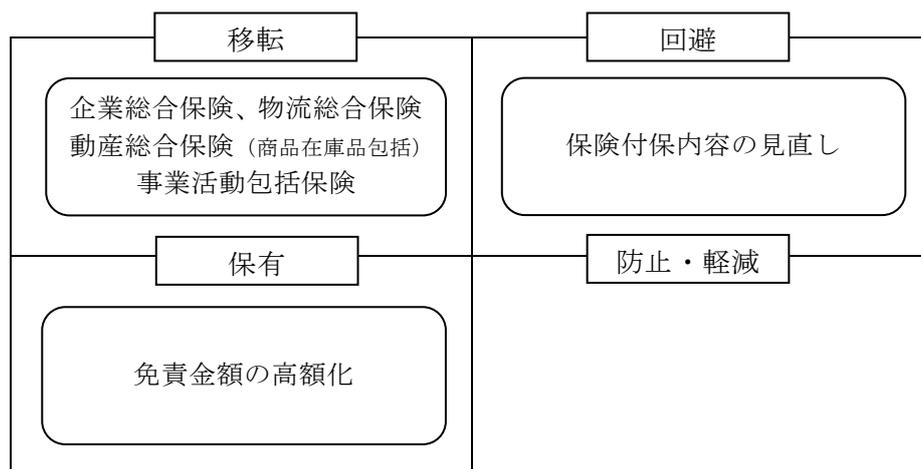
仮説③：顧客対応でのトラブルからのブランド損傷

(6) 3つのリスクに備えるための対策

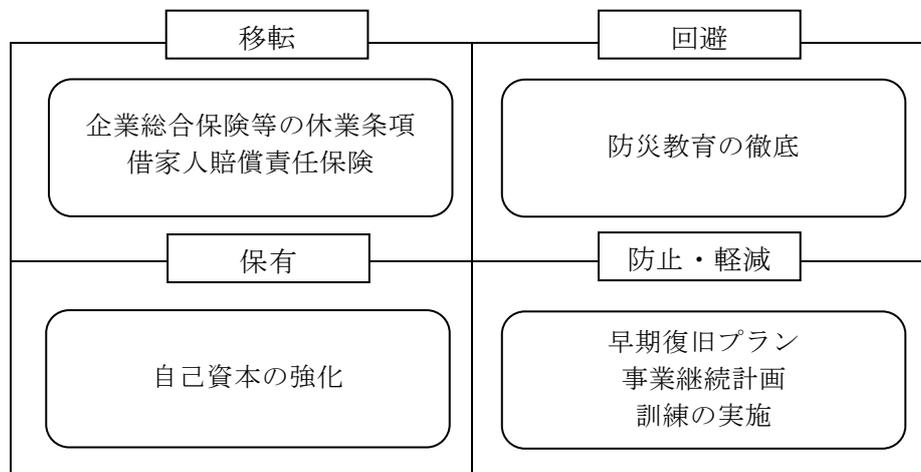
リスクの「回避」「防止・軽減」「移転」「保有」の4つの領域から「保険」「サービス」「その他のリスク縮小策」等を具体的に提案します。

上記仮説①②③ごとに作成します。

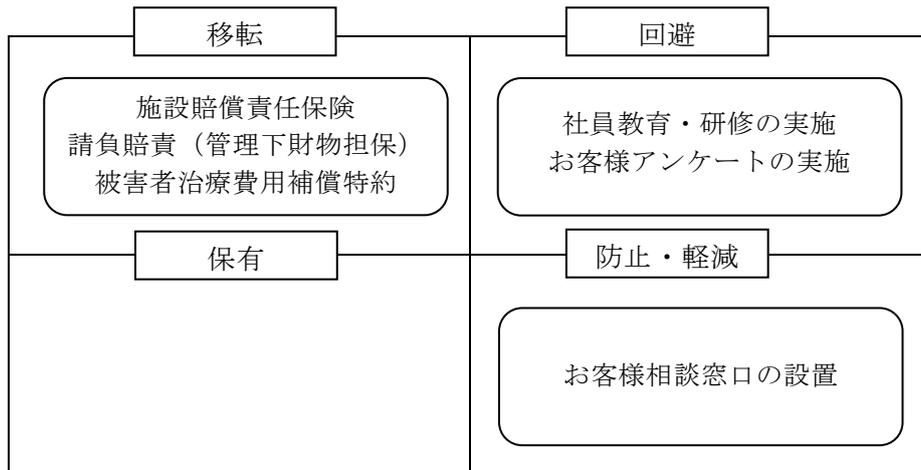
【仮説①：事故や災害発生時に備えた保険手配の漏れ・無駄の発生】への対策の提案



【仮説②：災害が発生した場合の休業による財務諸表への悪影響】への対策の提案



【仮説③：顧客対応でのトラブルからのブランド損傷】への対策の提案



（7）提案するためのトーク

仮説①～③に基づいて企業のニーズを確認しながら対策を提案する際のトークを考えます。

仮説①

在庫商品が各店舗、倉庫でそれぞれ変動するため、保険金額の設定が難しいのではないかと。売上げの伸びとともに在庫が増加しているため、保険金額が過少になりやすいのではないかと。各場所間の運送リスクもあると思われる。商品を含めた財物全般の契約方式を合理化し、付保漏れや重複保険の不安をなくすことが先方のニーズではないかと。

【トーク例】

代理店：「地域住民のニーズを巧みにとらえて順調に売上げを伸ばし、出店攻勢をかけておられるので、かなりブランドが浸透してきていますね。」

B社：「まだそれほどでもありませんよ。店舗を1つ出すだけでも本当に大変なんです。」

代理店：「そうですね。資金手当ても大変でしょうし、人材の確保もご苦労されるでしょう。」

B社：「そうなんです。優れた店長を育てるには時間がかかるし、ヘッドハンティングするにしても優秀な人材はなかなか転職しませんしね。」

代理店：「中長期的な地道な取組みが大切ですね。ところで、これだけ店舗が増えてくると商品在庫の管理が大変なのではありませんか？」

B社：「そうですね。今は売上げが好調なので在庫も積み増していますけど、変動もありますからね。」

代理店：「各店舗・倉庫の商品在庫が常に変動したり、その間を移動したりするので、
方が一に備えた保険の手配も大変だと思うのですが、どのようにされているの
ですか？」

B社：「保険契約の時点の在庫高で契約するようにしていますが。」

代理店：「そうですね。その方式だと、商品在庫が膨らんだ時に何かあると、補償額が
足りない、ということが起きる可能性があります。逆に、常に確実に補償され
るように補償額を設定しようとすると、保険金額が高めになってしまいます。」

B社：「そこが悩ましいところですね。」

代理店：「そうですね。ところで、店舗や倉庫間の運送中や顧客への配送中の事故も考
えられますが、この手配はどのようにされていますか？」

B社：「そこは、運送会社に責任をとってもらいます。」

代理店：「一般的な保険の手配の仕方は、それぞれの場所ごとに保険金額を決めてのご
契約になりますが、御社のように保管場所が多く、場所ごとの商品在庫の変動
や場所間の移動がある場合は、付保漏れや保険金額不足が出たりする可能性が
ありますから、それに適した保険内容にされるとよいと思います。」

B社：「何かよい方法がありますか？」

代理店：「メーカーから商品が店舗や倉庫に搬入された時から、支店店舗や倉庫等を経
由して顧客に納品された時までを補償するようにして漏れの無い、また逆に付
け過ぎの無い方法をご提案させていただきたいと思います。」

B社：「そんな方法があるならいいですね。」

代理店：「もし証券を拝見できれば、現状との補償内容と保険料水準の違いを整理して
お持ちします。現状の証券のコピーを拝借できないでしょうか？」

B社：「わかりました。一度見てもらいましょう。」

仮説②

粗利益率が58%と比較的高いので、災害時の休業損失や営業継続費用補償、早期
復旧に関心が高いのではないかと。特に、販売費および一般管理費の中で人件費、テ
ナント家賃などが占める割合が大きいので、休業時の支払いは大きな問題になるの
ではないかと。特に倉庫が1か所しかないので、ここが災害に遭うと影響が大きい
のではないかと。

【トーク例】

代理店：「粗利益率が58%と小売店としては比較的高いようにお見受けいたします。ま
た、販売費および一般管理費に占める人件費や家賃などの固定費の割合がかな
り大きいとお伺いしています。」

B社：「そうなんです。顧客満足度の高い接客を実現するため、十分な人数の社員を
配置しなければならないし、急速に出店を行っているためテナント料も膨らん
でいます。」

代理店：「順調にいつているときは問題ないでしょうが、火災や水災、あるいは地震などの災害に遭ったときにお店を休業したり、休業しないまでも売上げが減ったりしたときは大変です。そのための保険は付けていらっしゃるでしょうか？」

B社：「休業期間を補償する保険までは付けていませんね。」

代理店：「そうですか。御社のように固定費の割合が大きいと災害や事故で売上げが減った場合、経営への影響が大きいと思われませんが、どのようにお考えですか？」

B社：「ある程度の期間の休業は想定していますが、長期間になると資金繰りは厳しくなりますね。」

代理店：「そうですね。特に、倉庫が災害に遭うと売上げに大きな影響が出るのではないのでしょうか？また、オリジナル商品の製作は、特注先メーカー2社への依存度が高いとお聞きしていますが、そこが災害に遭った場合の影響も大きいのではないのでしょうか？」

B社：「そうですね。」

代理店：「たとえ災害で休業して売上げが減っても、家賃や人件費が賄えるとよいと思いませんか？さらに、お客様を逃がさないように仮店舗で営業されたり、あるいは早期復旧を試みたりするためには大きな費用がかかると思いますが、このような費用も補償されると安心ではないのでしょうか？」

B社：「仮店舗で営業を継続するときの補償や早期復旧のための費用…。そういったものも保険で対象になるんですか？」

代理店：「はい。事故や災害に遭ったとき、ただ単に復旧するだけの補償が得られればよいと考えるのではなく、仮店舗で営業を再開したり、被災物件を早期に営業できるように復旧したりすることも重要だと思います。事業継続計画も踏まえてしっかりと準備されるとよいと思います。」

仮説③

B社はこの地域で確立したブランドを強みの1つとしている。この業種は個人客が多いので、来店時、納品時のトラブルがあるのではないか。対応を誤った結果、口コミやSNSでの書込みなどで悪い評判が広がるのは避けたいと思うはずなので、顧客への賠償や見舞金などの備えが必要と考えるのではないか。

家具の納品時に顧客の家や家の中の造作・家具を損壊すると管理下財物として一般の賠償責任保険では不担保になるので、見直しのニーズがあるのではないか。

【トーク例】

代理店：「この業界では、やはりブランドイメージの確立が重要ですね。」

B社：「そうなんです。創業以来、ブランドイメージを作り上げることに本当に腐心してきました。そうしないと安売り店との価格競争に巻き込まれて全く利益が出ない状態になってしまいますからね。もっともまだまだですけどね。」

代理店：「メインの顧客層は、30代後半から50代の家庭ですね。最近はや若い顧客も増えていると伺っています。ブランド作りには、どのような工夫をされてきたのですか？」

B社：「顧客層を絞り込んで徹底的にそのニーズを追求することですかね。あの店に行くと欲しいものが置いてある、あの店がないと困る、とっていただけるように商品開発にはこだわってきました。そして、顧客からのクレームには迅速・丁寧に対応するとともに、修理などのアフターサービスに力を入れて、ファンを逃さないようにしています。」

代理店：「商品企画力は凄いですね。これだけの商品アイテムがあつて大半が自社開発ですか？」

B社：「すべてではありません。輸入品もあるし、外注企業への特注品もあります。」

代理店：「そうした商品へのこだわりが、ブランド構築につながっているのですね。」

B社：「そういうことですかね。」

代理店：「それに加えて、店舗での顧客対応や配送先での対応、それとクレームや修理などのアフターサービスもブランド構築には重要な要素になりますね。」

B社：「そうです。一つ対応を誤ると一瞬にして信頼をなくしてしまいますからね。」

代理店：「不満を持ったお客様は、その不満を多くの人に話しますよね。しかも今はSNSによってあっという間に多数の人に伝わってしまいます。」

B社：「いい話も悪い話も伝わるのが早い時代になったので対応を誤らないようにすることが重要ですね。」

代理店：「ところで、お客様満足の観点から、商品のお届け時の対応が重要だという話でしたが、これまで、家具などをお客様のご自宅に搬入される時に、お宅の壁や家具に損傷を与えたご経験がありますか？」

B社：「かなり気を使って搬入するように常々言っていますが、残念ながら時々あります。」

代理店：「家具の搬入は自社でされているのですか？あるいは他の業者さんに依頼しているのですか？」

B社：「両方です。」

代理店：「その場合の補償ですが、お客様のお宅への搬入時に与えた損傷は一般の賠償責任保険ではカバーされません。ただし、特約を付けると補償対象にすることができます。一度、御社あるいは運送業者さんで加入されている保険の内容を確認されるとよいと思います。」

B社：「そういうこともできるんですか？」

代理店：「お客様とのトラブルがスムーズに解決しないと、大切なブランドに影響しかねません。それ以外に店舗内でのトラブル対応についても保険の見直しをされてはいかがでしょうか？」

B社：「それはどういうことですか？」

代理店：「お子様連れのお客様も多いようなので、お店で商品や備品などにぶつかりそうになってヒヤッとされることもあるのではないのでしょうか？また、店舗でお客様がケガをされるようなことはありませんでしたか？お客様がケガをされても、お店の側に100%の責任があるとは言い切れないケースもあり、現在手配されている施設賠償責任保険ですべて補償できるとは限りません。」

B社：「お客の側にも過失があるケースもあるということですね。」

代理店：「はい。そのような場合の治療費用を対象とする被害者治療費用補償特約というものがございます。円満な解決に役立つと思います。」

B社：「確かにそうですね。」

代理店：「こうしたものも含めて、私どもの方でリスクの洗い出しと総合的な対応策の提案をさせていただきたいのですがいかがですか？」

B社：「わかりました。お願いします。」

参考資料

損益計算書（P L）

（単位：百万円）

区分	前期	当期	増減
売上高	1,284	1,580	296
売上原価	524	661	137
売上総利益	760	919	159
販売費及び一般管理費	665	794	129
営業利益	95	125	30
営業外収益	21	3	△18
営業外費用	3	7	4
経常利益	113	121	8
特別利益	0	7	7
特別損失	2	3	1
税引前当期純利益	111	125	14
当期純利益	59	73	14

貸借対照表（B S）

（単位：百万円）

資産の部	前期	当期	増減	負債・純資産の部	前期	当期	増減
流動資産合計	387	529	142	負債の部			
現金及び預金	93	125	32	負債合計	401	509	108
受取手形及び売掛金	61	98	37	流動負債	315	396	81
商品及び製品	187	246	59	支払手形及び買掛金	39	62	23
原材料、仕掛品	15	21	6	短期借入金	126	134	8
繰延税金資産	6	8	2	その他未払金、前受金他	150	200	50
その他	25	31	6	固定負債	86	113	27
固定資産合計	244	265	21	純資産の部			
建物及び構築物	106	105	-1	純資産合計	229	285	56
機械・工具備品	12	23	11	株主資本	229	285	56
リース資産	5	4	-1	資本金	52	52	0
繰延税金資産	16	21	5	資本剰余金	47	47	0
敷金及び保証金	82	92	10	利益剰余金	129	187	58
その他	23	20	-3	その他	1	-1	-2
資産合計	631	794	163	負債・純資産合計	631	794	163

3. 飲食店チェーン C社（ハンバーガーチェーン経営）

A社とB社の作成例を参考にしてC社について皆さんで作成してください。
(セミナーの事前課題です。受講ノートには本テキストP.94～99が記載されています。)

(1) C社の概要

- ・ハンバーガーショップのチェーン店
- ・役員・従業員数：60名（パート含む、店舗数の拡大に正社員の採用が追い付いていない）
- ・売上高：12億円、経常利益：8,900万円
- ・福岡県内に15店舗を展開（テナント）
- ・本社は福岡市内の賃貸ビルの3階部分に入居

(2) 現在に至るまでの経営の方向性

①自社の特長

商品はハンバーガーを中心に70種類を揃えており、ハンバーガー以外のサイドメニューも多数用意しています。商品はすべて注文を受けてから作り始めるオーダーメイドのシステムです。ハンバーガーは、冷凍品を一切使わず、フレッシュミートを丁寧にこねて作っています。また、食材に徹底してこだわり、肉と野菜は九州産に限定（佐賀牛または宮崎牛限定）しています。

こうした取組みが支持され、1992（平成4）年の創業以来着実に売上げを伸ばし、毎年1店舗程度出店して、昨年度は年間来店客数120万人を突破しました。

②顧客・市場

ファミリー層、女性、お年寄り、お子さんを念頭において商品・サービスを提供しています。会社方針として「最高の顧客満足は、最高の社員満足から生まれる」を掲げ、様々な取組みを行っています。店舗は住宅地のロードサイド型で駐車場スペースを広くとっており、店内はゆったりくつろげる雰囲気を作っています。

また、顧客との関係性構築を重要な課題として会員制度の充実に取り組んでいます。会員になると来店回数でランクアップし、割引率が大きくなります。顧客情報は、氏名、住所、家族、電話番号、メールアドレス、誕生日、好物、趣味、来店時の話題など多岐にわたっており、C社にとっての最重要資産です。

③競合

地域内には、MバーガーやRバーガーなど多数のハンバーガーショップがありますが、C社は店舗内での飲食が80%を占めており、通常のファーストフードのハンバーガーショップとは一線を画しています。客単価は1,000円を少し超える水準です。

(3) 保険取引状況

所有自動車3台の自動車保険、施設賠償責任保険（他社の専門代理店で付保）、設備・什器等の火災保険、借家人賠償責任保険（銀行系保険代理店で付保）、製造販売商品の生産物賠償責任保険（協議会PLで取引あり）

（4）リスクマップの作成

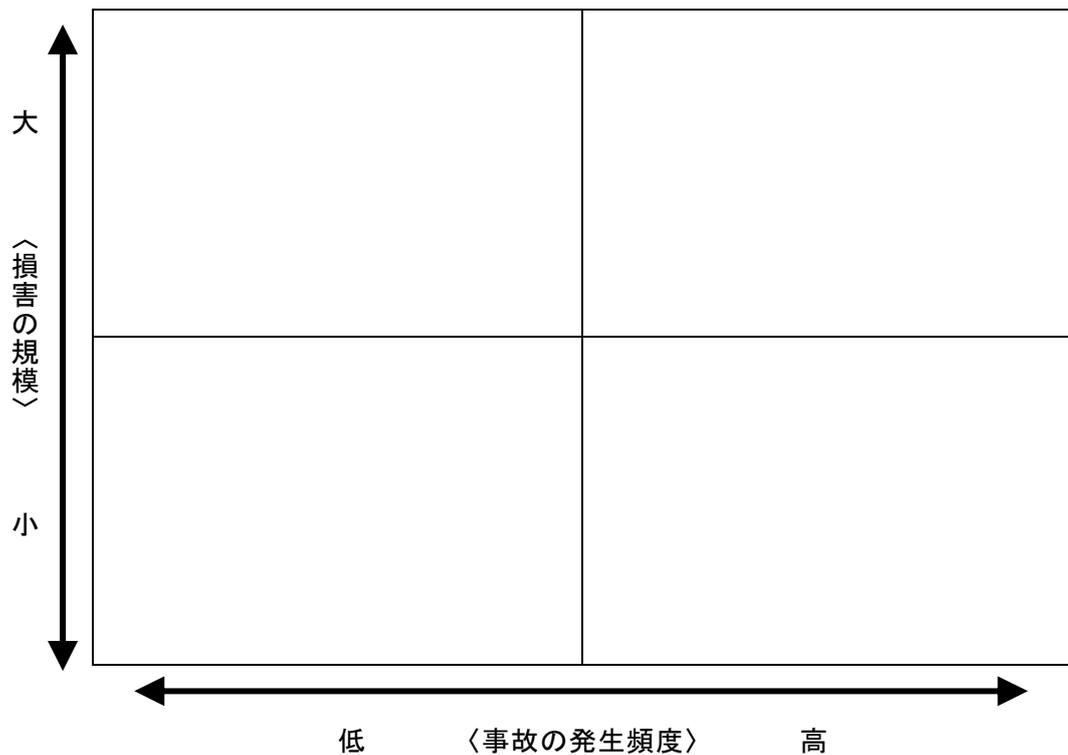
同社の経営課題と事業リスクを洗い出してリスクマップを作成してみましょう。

①経営課題の洗い出し

②事業リスクの洗い出し

③リスクマップの作成

「事故の発生頻度」と「損害の規模」の2つの軸でリスクマップを作成してください。



(5) リスクマップの中から優先度が高いと思われるリスクを抽出

仮説を立てて、優先度が高いと思われるリスクを3つ抽出してください。その際は、C社の経営課題の達成を阻害するリスクを排除するために何を優先すべきか、保険代理店としてどのような貢献ができるか、という観点で考えてください。

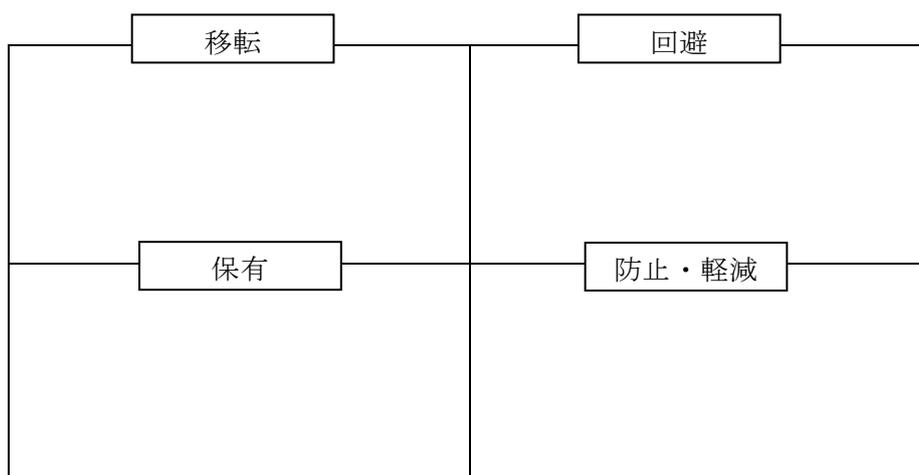
- ・仮説①
- ・仮説②
- ・仮説③

(6) 3つのリスクに備えるための対策

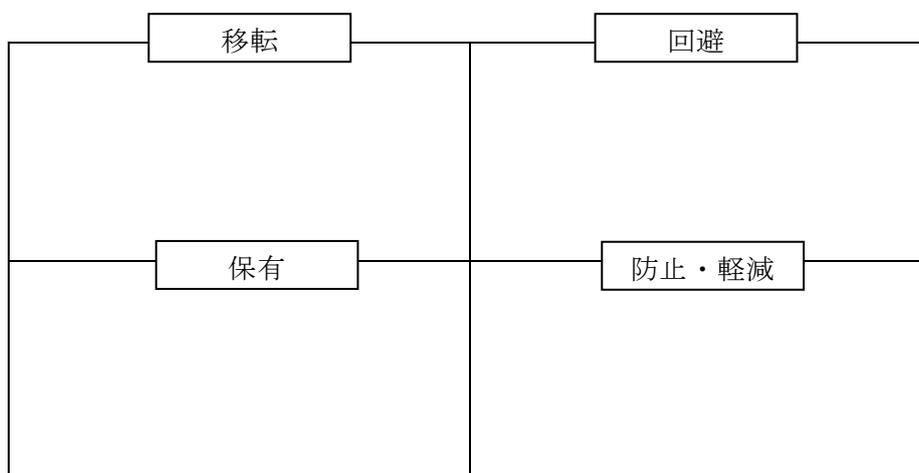
リスクの「回避」「防止・軽減」「移転」「保有」の4つの領域から「保険」「サービス」「その他のリスク縮小策」等を具体的に提案してください。

上記仮説①②③ごとに作成してください。

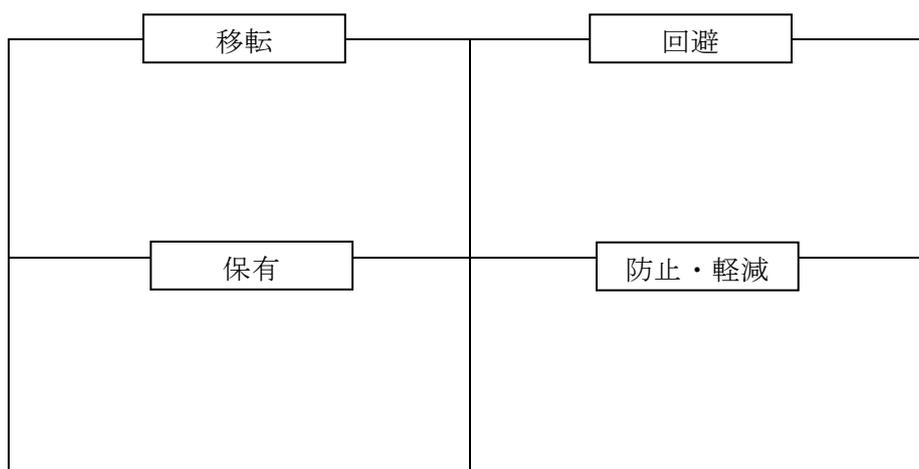
仮説①への対策の提案



仮説②への対策の提案



仮説③への対策の提案



(7) 提案するためのトーク

仮説①～③に基づいて企業のニーズを確認しながら対策を提案する際のトークを考えましょう。

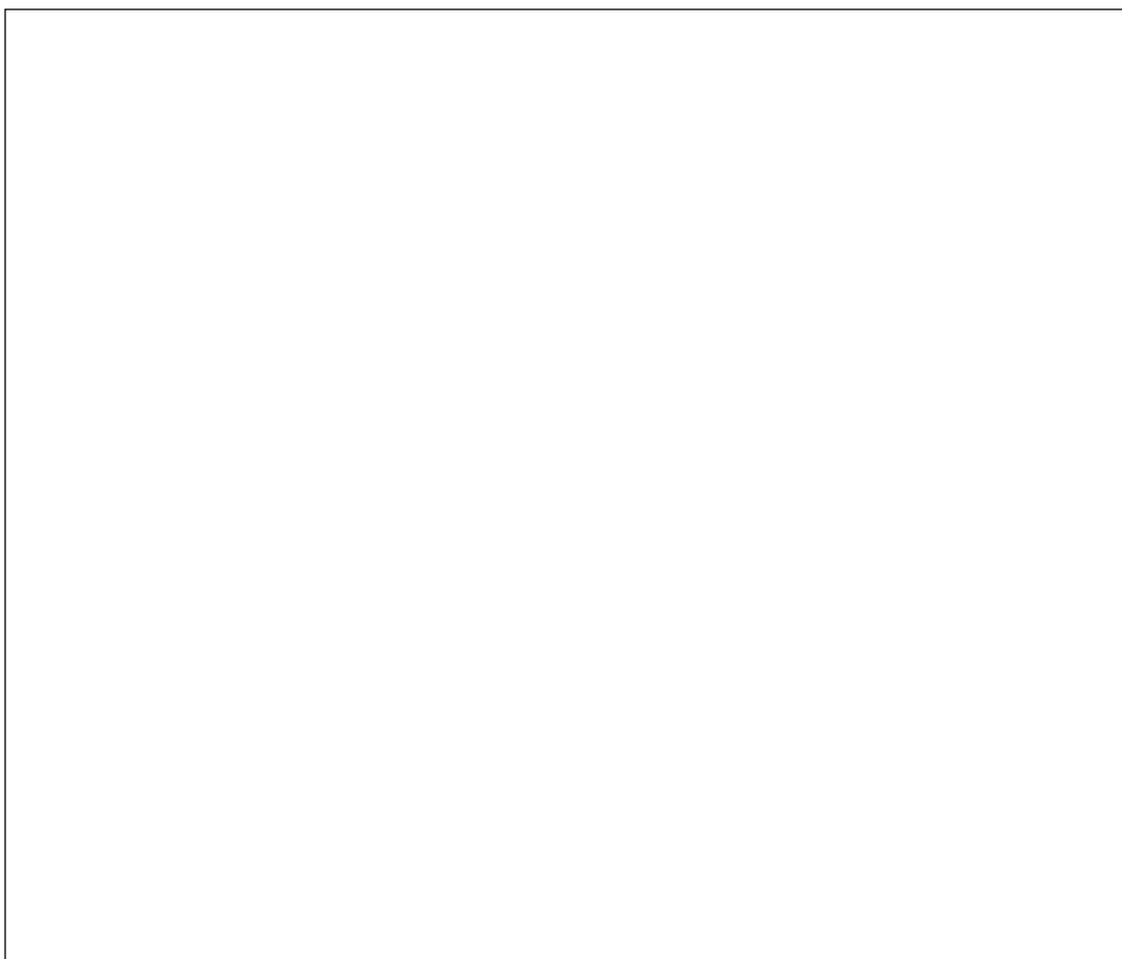
仮説①に基づく企業ニーズ

【トーク例】



仮説②に基づく企業ニーズ

【トーク例】



仮説③に基づく企業ニーズ

【トーク例】

MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing.

2024年版 損害保険大学課程 コンサルティングコーステキスト

科目4 企業を取り巻くリスクとコンサルティング

2024年10月 発行

発行者 一般社団法人 日本損害保険協会 募集・教育企画部

東京都千代田区神田淡路町2-9

2024.9

損保協会の許可なしに本テキストの内容の全部または一部を複写、
複製または転載すること等を固く禁じます。

なお、これらの許諾については、損保協会までご照会ください。

