

我が国の経済成長戦略推進のための損害保険制度改革（2）

損害保険市場の構造改革に向けての新提言  
（損害保険市場の制度疲労への対応）

保険市場研究会

2024年10月10日

# 損害保険市場の構造改革に向けての新提言

## 目次

|  |    |
|--|----|
| 1. 要旨  | 3  |
| 2. 昨年来発生している諸問題と、損害保険市場の制度疲労について                               | 4  |
| 3. 制度疲労への対処①：市場が寡占状態にあり硬直的で競争が行われにくい状況になっていることについて             | 4  |
| 4. 制度疲労への対処②：市場における売手と買手の力関係が拮抗していないことについて                     | 6  |
| 5. 制度疲労への対処③：企業のリスク・マネジメント能力の向上を支援する機能が限定的であることについて            | 6  |
| 6. FSA 報告書にて指摘されている事項と保険仲立人の活用について                             | 7  |
| 7. 保険仲立人がより幅広く活用されるために（また、その結果制度疲労が解消され、損害保険市場が活性化されるために）何が必要か | 9  |
| 8. 結論  | 11 |
| 資料1 日本の損害保険市場の特性と、米国および英国市場との比較                                | 13 |
| 資料2 日本企業におけるリスク・マネジメントの現状と、欧米との比較                              | 15 |
| 資料3 企業内代理店について   | 16 |
| 資料4 保険市場研究会について  | 18 |

本提言文書についてのお問い合わせ、ご照会等は、以下の保険市場研究会事務局までお願いいたします。

保険市場研究会事務局（担当）：石渡 春彦  
〒105-0001 東京都港区虎の門3-18-12 ステュディオ虎ノ門 809  
TEL:090-6188-3571  
e-mail: [h.ishiwatari@jeibjapan.co.jp](mailto:h.ishiwatari@jeibjapan.co.jp)

損害保険市場の構造改革に向けての新提言  
(損害保険市場の制度疲労への対応)

## 1. 要旨

(1) 保険市場研究会(以下「当研究会」)では、2016年6月に、主として企業向けの損害保険市場について、以下を内容とする「損害保険契約の販売(募集)制度の改善に関する提言」(以下「2016提言書」)をとりまとめて発表した。

- ① 企業を取り巻くリスクが増大し多様化する中、我が国企業の競争戦略推進のためには、競争的な損害保険市場の形成が喫緊の課題である。
- ② 損害保険会社からの独立性の薄い、かつ、専門性の低い企業内代理店が、損害保険市場が競争的に機能しない原因の一つになっている。
- ③ 企業においては、自己のリスク・マネジメントの一環として、専門性の低い企業内代理店のあり方を抜本的に見直し、損害保険の手配につき経営者自らが主体的に判断すべきであり、そのような対応を取らない場合、内部統制上の問題(ひいては取締役の責任)が発生する可能性がある。
- ④ 上記①～③については、個々に対策が講じられるべきだが、保険仲立人(保険仲立人)が十分にその機能を発揮することにより状況の改善に大きく資すると考えられることから、保険仲立人制度の活性化に向けて必要な対策を講じるべきである。

(2) しかしながら、以後、損害保険市場は大きな変化を遂げることなく現在に至っている。2016提言書を取りまとめた時点で、日本の損害保市場には制度的に未整備な部分<sup>2</sup>がかなり残されているとの認識を有していたが、現在にいたるまで、大きな改善は見られず、結果的に市場全体が制度疲労<sup>3</sup>ともいえる状態に陥っている。損害保険市場では、昨年来以下のような大問題が次々と噴出しているが、それらは、そのような未整備事項について、十分な対応がとられてこなかった(または、問題意識が希薄だった)結果ではないかと考える。

- ① 大規模な代理店と保険会社の不適切な関係(不十分な監督、不適切な手数料ポイント制度、過度の便宜供与等)と代理店による不正行為の横行
- ② 企業契約をめぐる保険料調整(カルテル)行為の蔓延
- ③ 企業におけるリスク・マネジメントに対する意識、能力の向上が不十分なまま推移
- ④ 乗合代理店に出向している損害保険会社の社員による情報の不正取得、漏洩の多発

(3) 上記諸問題への対応として、金融庁では「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」を開催し、そこで論議された内容を2024年6月に報告書(以下「FSA報告書」)として公表した。FSA報告書では、損害保険市場の現状について「業界全体に広がっている商慣行、及びそのような慣行が作り出してきた市場環境がこれらの不適切事案の大きな要因」とあり、「個社による対応のみでは不十分であることは明らかである」としている。この見解については、当研究会としても全面的に同意する。問題の抜本的、かつ不可逆的な改善を行うためには、個々の保険会社や代理店による改善に向けての取組に加え、日本の損害保険市場の構造的な改革を通じた制度疲労の改善が必要だと考える。

(4) このような認識に基づき、当研究会では、2016提言書を発表して以降に発生した事象や、FSA報告書の内容を踏まえつつ、損害保険市場の制度疲労が企業向け損害保険市場にもたらしている問題を中心に新たに提言書(以下「2024提言書」または「本提言書」)をまとめることとした。

(5) 2024提言書では、2016提言書と同様、保険仲立人制度の活性化を提言しているが、その目指すところは、損害保険市場の制度疲労を解消し、日本の損害保険市場をより競争的かつ効率的にすることであり、具体的には、企業向け損害保険市場について、下記の諸問題を改善することにある。

- ① 市場が寡占状態にあり、硬直的で競争が行われにくい状況になっていること

<sup>1</sup> 提言書発表当時の保険市場研究会の構成メンバーや連絡先は資料4の通り

<sup>2</sup> 2016提言書では、企業の企業内代理店の位置付け、自己契約や特定契約の取扱、損害保険会社による代理店指導の在り方等、現在問題となっている諸点についても問題指摘を行っている。

<sup>3</sup> 制度が運用されているうちに社会状況が変化し、制度の目的と実情がずれてしまい、うまく機能しなくなった状況をいう。

- ② 市場における売手と買手の力関係が拮抗していないこと
- ③ 企業のリスク・マネジメント能力の向上を支援する機能が限定的であること（その結果、企業のリスク・マネジメント能力が向上しないこと）

## 2. 昨年来発生している諸問題と、損害保険市場の制度疲労について

(1) 損害保険業界においては、昨年来、様々な不祥事が発生したが、企業向け損害保険市場においては、大手損害保険会社間の保険料調整行為が大きな問題として顕在化した。保険料調整行為が発生した直接的な原因として指摘されているのは、損害保険会社役職員の独禁法に関する知識不足や、社内における法令遵守、営業推進および保険引受体制の不備等であるが、加えて損害保険市場の構造的な問題として、以下を指摘することができる。

- ① 市場が寡占状態にあり、硬直的で競争が行われにくい状況になっていること
- ② 市場における売手と買手の力関係が拮抗していないこと
- ③ 企業のリスク・マネジメント能力の向上を支援する機能が限定的であること（その結果、企業のリスク・マネジメント能力が向上しないこと）

(2) 現在の損害保険市場の基本構造は、主として1996年の保険仲立人制度の導入、1998年の損害保険料率自由化（損害保険料率算定会料率の遵守義務の廃止等<sup>5</sup>）、2001年の損害保険会社別代理店制度の導入、2000年代初頭に発生した損害保険会社の合併等を経て形成されているが、以後20年以上にわたり、大きな変化を経験することなく現在に至っている。このうち、損害保険会社の合併以外は、日本の損害保険市場の閉鎖性の解消、競争の促進、顧客に対するサービスの向上等を目的に行われ、数多くの新商品の開発や、より利便性の高い契約方式の導入など、一定の成果を上げている。

しかしながら、保険仲立人制度の導入が不十分な形で行われたこと<sup>6</sup>や、競争の促進が損害保険会社の合併を呼んだこと等により、特に企業向けの損害保険市場において、上記 (1)①～③に記した問題が発生しており、現在の市場構造を維持したままでは、問題の抜本的、不可逆的な解決は容易ではない。2024提言書ではそれらを損害保険市場の制度疲労ととらえ、保険仲立人制度の活性化を通じて、その解消を図ることを提言するものである。

## 3. 制度疲労への対処①：市場が寡占状態にあり硬直的で競争が行われにくい状況になっていることについて

（資料1にて日本市場の寡占状況や市場の特性を、米国および英国の状況と比較しているため、参照されたい。）

(1) 企業向け損害保険市場における寡占状態は、前述の通り、2000年前後に起きた損害保険会社の合併を経て、大手4社体制になったことにより生じ、以後20年以上にわたり大きな変化を経験することなく現在に至っている。寡占化による弊害は様々指摘できるが、以下はその代表的な事例である。

- ① 市場の現状を維持しようとする指向が強まる。かねてより、各損害保険会社とも市場の現状を維持しようとする発想が強く、業界横並び的な行動をとることが多いが、特に、日本の企業向け損害保険市場のように大きな成長が期待できず、かつ、寡占化が進んだ市場では、売手（損害保険会社）は、自らにとって有利な市場規律を保ち、できる限り現状を維持しよう<sup>7</sup>とする指向が強くなる。
- ② 上記①の結果、顧客に対して斬新な提案をしようとする動機が弱くなる。保険商品内容の改善や、ITを活用した顧客利便性の向上等は損保各社とも行っているが、リスクの保有と移転のバランスやリスクに対処するための保険以外の選択肢の提案など、企業のリスク・マネジメント力の向上に直結するような提案が行われるこ

<sup>4</sup> 東京海上日動、損害保険ジャパン、三井住友海上、あいおいニッセイ同和

<sup>5</sup> 算定会に代わり、損害保険料率算出機構が設立され、火災保険、自動車保険、傷害保険について「参考純率」を提供しているが、「参考純率」を使用するか否かは各保険会社が任意に判断できる（遵守義務はない）。参考純率の提供は、市場横断的なデータの提供を通じて、より安定的な保険引受を可能にするほか、データを十分蓄積できていない保険会社（新規参入者を含む）であっても、合理的な保険料水準の設定を可能にするなどのメリットがあるが、一方で業界の横並び体質を助長したり、保険会社間の競争を抑制したりする可能性があり、このような仕組みを今後も続けることについては、その功罪を含めて検討すべきではないか。

<sup>6</sup> 具体的な問題点については、7. (1)にて記述している。

<sup>7</sup> 様々な手段（持ち株、便宜供与等）を使って顧客との関係を固定化し、売手間での「無用な競争」を避けようとすることや、主要な商品の保険料変更時に同一歩調をとることなどが指摘できる。

とは極めて少ない。例えば、企業がリスクを合理的に保有するための手段であるキャプティブ保険会社<sup>8</sup>の利用は、その代表的なものであり、各損害保険会社とも海外では多くの企業に利用されていることを知りながら、顧客に対してキャプティブ保険会社の設立を薦めるような提案をすることは、ほぼ皆無である。そのような提案は、個々の契約から発生する保険料を減少させることが多いこともあり、損害保険会社は、競合他社からそのような提案がされる可能性が低いのであれば、自ら率先してそのような提案を行おうとはしない（そのような提案は、市場の現状を維持しようとする発想とは相容れない<sup>9</sup>）。

③ さらに上記②の結果、顧客から見ると各保険会社が提供する商品やサービスに大きな違いを見出すことができないため、それら以外の要素（持ち株、便宜供与、本業支援等）を基準に保険会社の選択をせざるを得なくなる（あるいは、そのような選択を行うことに合理性を与える。）。

④ また、寡占化した市場では、市場参加者同士の「なれ合い」を誘発し、市場における競争環境をさらに低下させる。乗合代理店<sup>10</sup>に出向している損害保険会社の社員による情報の不正取得、漏洩が広く行われていたのは、まさにこのなれ合いの結果ではないかと考えられる。各社とも、自社から出している出向社員が他社の情報を入手している、ということは、当然逆のこと（自社情報の流出）も起きていると容易に想像できるはずであり、にも関わらず漫然とそのような行為が継続されたのは、各社ともお互い様、他社もやっているのだから自社もやる、といった考えが根底にあったのではないかと考えられる。情報の不正入手について、関与した人間がどこまで行為の違法性を認識していたかは定かではないが、各損害保険会社とも、そのような事態が恒常化していると認識しながら何の対策も講じてこなかったのは、市場の寡占化により発生したなれ合い、市場参加者同士の緊張感の不足の結果である可能性が強い。

(2) 市場の寡占化を解消するためには、より多くの損害保険会社が市場に参入してくる必要があるが、保険仲立人が広く活用されることにより、新たな市場参入が容易になる。新たに市場に参入しようとする会社にとって、代理店網の構築に必要な費用と時間は大きな障壁となるが、保険仲立人が広く活用されている市場では、そもそも代理店網を持つ必要が無いため、参入の難易度は大きく低下する<sup>11</sup>。

(3) 損害保険会社をゼロから設立して業容を拡大するのは資金的な負担（最低資本金 10 億円）も含めて容易ではないが、現在、企業向けの損害保険市場においては、企業が保険を必要としていながら、保険会社が十分な保険カバーを提供できていないリスクが複数存在し<sup>12</sup>、新たなソリューション<sup>13</sup>の提供が求められている。そのような状況を広く知らしめることができれば、新しいアイデアをもって市場に参入しようとする者を増やすことが可能だと考えるが、その際にも、顧客へのアプローチ・チャネルとして、保険仲立人が広く活用される環境（新しいアイデアを顧客に届けられるルートが確保されているという環境）があることは重要なポイントとなる。

(4) また、寡占化解消に向けての対策としては、保険市場で外資系損害保険会社の利用を含め、顧客に幅広い選択肢を提供することを可能にするために保険仲立ち人の活用が有効である。日本市場において企業向け損害保険の元受け営業を行っている外資系の損害保険会社は 10 社程度あり、その多くはグローバルな市場では、日本の大手損害保険会社に匹敵する（あるいは凌駕する）引受能力と技術力を有しているが、日本市場における存在感は極めて小さい（市場におけるシェアは数パーセント）。それらの会社が活用されていないのは、後発で市場に参入した会社にとっては、有力な代理店網を築きにくい<sup>14</sup>ことに加え、後述の企業内代理店の問題が大きいと考えられるが<sup>15</sup>、保険仲立人の活用が進めば、そのような問題も軽減される。海外の損害保険市場は、保険仲

<sup>8</sup> キャプティブ保険会社とは企業自身の保険の引受を目的として設立されたその企業の保険子会社のことをいう。企業が自家保険制度を構築してリスクを保有するための合理的な手段として海外の大企業には広く利用されているが、日本企業の利用は限定的である。

<sup>9</sup> そのような提案は、結果として保険会社がカバーする市場のサイズを縮小させることにつながる可能性がある。

<sup>10</sup> 乗合代理店とは、複数の損害保険会社から募集委託を受けた代理店（複数の損害保険会社の商品を販売することができる代理店）をいう。これに対し、1 社のみから募集委託を受けている代理店を専属代理店という。

<sup>11</sup> 従来、日本の損害保険市場で一定以上の業績をあげることは、代理店網の拡大とほぼパラレルの関係にあったが、保険仲立人の活用が拡大すれば、そのような関係性は希薄化する。

<sup>12</sup> 地震リスクやパンデミックに係るリスク等。

<sup>13</sup> 高度な IT 技術の活用や金融技術と保険技術の融合などに基づくものが想定される。

<sup>14</sup> 外資系の損害保険会社も、有力な代理店に募集委託することはできるが、そのような代理店は大手損保の主力代理店になっていることがほとんどであり、大手損保の影響力が強いいため、限られたビジネスしか期待できないことが多い。

<sup>15</sup> これらの問題に加え、顧客の中には、外資系損害保険会社は突然日本から撤退してしまうリスクや、商品の品揃えやサービスの水準が日系損保に劣ることを理由に敬遠する向きがある。しかしながら、それらの問題、不安も保険仲立人が関与することにより軽減され

立人を中心としている市場を主戦場にしており、日本市場が同じような環境になれば、外資・内資を問わず、多くの保険会社が有している引受能力や技術力がより活用されやすくなり、市場の活性化（顧客にとって保険会社や保険商品に関する選択肢が拡大することや、より競争的な保険料による引受の実現等）につながる。

#### 4. 制度疲労への対処②：市場における売手と買手の力関係が拮抗していないことについて

- (1) 日本の損害保険市場において、多くの顧客は損害保険会社から商品の販売委託を受けた代理店を経由して損害保険商品を購入しているが、商品の売り手（損害保険会社との委託を受けて保険の販売を行う代理店）と買手（顧客）の間には、保険商品や保険市場に関する知識や情報面で大きな格差が存在する。このため、市場における売り手と買い手の力関係が拮抗せず、売手の力が圧倒的に強くなることが多い。
- (2) 売り手と買い手の力関係が拮抗するためには、買手として、購入しようとする商品が必要とする機能等を備えているかを自ら判断し、売手に要求できるか、または、売り手が売ろうとする商品について、買手はその内容や値段が適切かどうか主体的に判断できるか、が問題となる。従って、両者の力を拮抗させるためには、保険そのものや保険市場について、買手側も売り手側に匹敵する情報や知識を有することが求められるが、そのような水準にある企業は極めて少ない。このため、多くの場合、企業は保険会社・代理店が提示する条件、保険料を基本に保険を購入することになり、購入した保険の条件が自らにとって最適なものなのか、また、保険料が市場において十分に競争力のある水準なのかを主体的に判断することは容易ではない。
- (3) このような状況が生み出す弊害も様々考えられるが、最も重要なのは、売手に対する牽制が働きにくいことである。市場において売手と買手の力が拮抗している場合、両者間に緊張関係が生まれ、売手が不誠実な行為を行うことについての牽制機能が働く（買手が、売手の不誠実な行為を見抜く力を持っている）が、現在の市場環境では、そのような牽制機能は極めて脆弱である。昨年来発覚している保険料の調整行為は、十分な牽制機能が存在していなかったために発生した事象だとも考えられ、売手と買手の力が拮抗していれば、このような事態が蔓延することを抑止できた可能性が高い。
- (4) 保険仲立人の起用は、保険の買い手が売り手と対等の立場に立つための有力な手段である。もちろん、後述のリスク・マネジメント能力の向上と合わせ、買い手自身が保険の購入について一定以上の知見や判断能力をもつことは重要だが、加えて保険と保険市場に精通した保険仲立人の支援、協力を受けることにより、売り手である損害保険会社と、同等のレベルで相対することが可能になる。

#### 5. 制度疲労への対処③：企業のリスク・マネジメント能力の向上を支援する機能が限定的であることについて (資料2にて日本企業のリスク・マネジメントの現状と欧米との比較を行っているので参照されたい。)

- (1) FSA 報告書において、企業を取り巻くリスク環境の変化（悪化、リスクの増大）にも関わらず「日本企業におけるリスク・マネジメントに対する取り組みは漸進的な変化にとどまっているとの指摘もある」という記述がある。企業のリスク・マネジメント能力の向上に向けて、従来から様々な取り組みが行われており、リスク・マネジメントに関する国際基準である JISQ31000（ISO31000 の日本語版）などが紹介されているが、期待通りには普及が進んでいない。
- (2) 日本企業においてリスク・マネジメントの高度化が進まない原因は、企業自身の意識や方針などもあるが、大きなポイントとして指摘できるのは、企業に対してリスク・マネジメントに関する専門的な助言、支援を提供する機能が、少なくとも従来の損害保険会社とその代理店を中心に構成される損害保険市場にはほぼ存在しないということである。日本でリスク・マネジメントの専門家として一般的にイメージされるのは損害保険会社だが、従来、損害保険会社やその代理店は、企業のリスク・マネジメントの高度化を積極的に支援してきてはいない。保険を売る側にとっては、保険事故の多発を防ぐための現場レベルでの防災対策は重要であり、保険会社は様々な支援、サービスを提供しているが、基本的にはそれ以上の対応（例えば、保険プログラムを合理化し、保険料を節減する提案）は行っていない。極論を言えば、顧客がリスク・マネジメントに気を遣い、

---

る。保険仲立人は、保険会社の選定に当たり、その信頼性や安定性に配慮するし、仮にある外資系損害保険会社が日本から撤退するにしても、市場から代替保険会社を見つけることに責任をもつ。また、商品の品揃えやサービスの水準については、保険会社の国籍に関わらず、保険仲立人により、顧客の求めに応じられない会社が選択されることはないはずであり、この点は、特定の保険会社の商品を販売しようとする代理店が関与する場合と大きく異なる。

契約する保険の種類や内容を精査するよりは、漫然と保険手配を行ってくれた方が、保険を売る側は楽にビジネスができる。

(3) FSA 報告書では、損害保険会社、保険代理店および保険仲立人に対して、「リスク・マネジメントの高度化に取り組む企業に対して、自らが有するリスク・マネジメントや保険商品に係る知見を共有するなどにより、積極的な支援を行っていくことが望まれる」としているが、上記 (2) および 3. (1) で述べた状況を考慮すれば、保険の売手側にいる保険会社や代理店が、積極的に支援を行う立場にあるとは考えにくい<sup>16</sup>。

(4) 一方、保険仲立人にとっては、リスク・マネジメントに関するアドバイザー/コンサルティングは、本業の一部であり、ある保険仲立人が、他の保険仲立人との競争に勝って顧客を獲得する上で、アドバイザー/コンサルティング能力の優劣は最も重要な要素である。

(5) 企業からあるリスクに対する対処を検討するよう求められた場合、保険仲立人はもちろん対応する保険商品の紹介は行うが、顧客との対話を通じ、保険以外の方法による対処との比較や、保険手配による対処を行うにしても、企業の財務状況等を踏まえて、保険手配が本当に必要なのかも含め、様々な提案を行うのが基本的な行動である。また、顧客である企業は、自助努力に加え、保険仲立人との対話を通じ、リスク・マネジメントと保険手配のあり方につき様々な知見を得ることができ、自らのリスク・マネジメント能力の向上を図ることができる。

## 6. FSA 報告書にて指摘されている事項と保険仲立人の活用について

(1) FSA 報告書では、保険料の調整行為（企業向け損害保険市場における不適切な競争環境）について、以下の通り記述している。

### ① 競争環境の歪みの是正

- a. 共同保険のビジネス慣行の適正化：現行の共同保険の組成過程に、保険料調整行為を誘発しやすい部分があり、是正が必要である。また、便宜供与等の保険以外の要因を背景に共同保険が組成される、といった慣行も是正が必要である。
- b. 政策保有株式の縮減及び便宜供与の適正化：企業向け保険の入札等において、政策保有株式や便宜供与の実績が少なからずシェアに影響し、損害保険会社の営業担当者の適正な競争に対する意欲を阻害していることから、公正な競争を妨げる政策保有株式や便宜供与は見直しが必要である。

### ② 損害保険会社における態勢の確保

- a. 適切な営業推進体制の確保：各損害保険会社において、営業社員に対する業績改善や更改契約の維持に対する強いプレッシャーがかかっていることが、保険料調整行為の誘因になっているため、コンプライアンス上、不適切なインセンティブにならない評価体系の策定等を通じた適切な営業推進体制を構築すべきである。
- b. 適切な保険引受管理態勢の確保：リスクに応じた適切な保険料を提示するため、損害保険会社における保険引受管理態勢を一層強化すべきである。

### ③ 企業内代理店のあり方

- a. 企業内代理店は、その立場が不明確であるところ、今般の保険料調整行為においては、独占禁止法の抵触リスクを高める一つの要因となるおそれがあることが明らかになった。
- b. 損害保険会社が顧客企業グループの一員である企業内代理店を適切に指導することは困難であり、その結果、保険代理店としての実務能力の向上が図られていないという指摘もある。実務能力の低い代理店は本来淘汰されるべきだが、グループ企業からの契約を背景に保険代理店として存続が可能であり、結果的に保険仲立人や他の保険代理店の参入を妨げ、公正な競争を阻害している。
- c. 企業内代理店は、戦前からの損害保険市場における効率的な保険募集の実現に一定の役割を果たしてきたが、損害保険市場を巡る環境が大きく変わる中、その役割を終えつつあるとの指摘もある。
- d. 企業内代理店は、保険代理店としての実務能力を高めるとともに、グループ内企業マーケットへの依存を

<sup>16</sup> 保険仲立人が企業に対して、リスク・マネジメントに関する提案を行おうとすると、損害保険会社が当該企業の企業内代理店と組んで、そのような提案を排除しようとするかも知れない。

やめ、自立した代理店として、保険仲立人や他の代理店と公正な競争を行っていくようにすべきであり、そのための環境整備が重要である。

- e. 企業内代理店における実務能力の向上が図られ、一定程度自立が進んだとしても、その立場が不明確であることによる競争環境の歪みは残ることになる。この歪みを是正する観点から手数料体系の再検討や、企業向け保険市場のさらなる発展を図る観点から、保険仲立人の活用を促進するための施策もあわせて検討すべきである。
- f. また、FSA 報告書では、「Ⅱ. 顧客本位の業務運営の徹底」の中で、大規模代理店についての指導、監督の強化が論じられている。大規模代理店の定義は明らかではないが、多くの企業内代理店が該当する可能性が高い<sup>17</sup>と考えられ、そこで論じられているポイントは、企業内代理店にも関わる問題になる。

(2) 当研究会は、FSA 報告書にて指摘している事項の大宗について賛同する。特に企業内代理店の問題については、2016 提言書で既に同様の指摘を行っており、損害保険会社各社や代理店が問題の解決に向けて、鋭意対応を進めることを期待する。しかしながら、損害保険市場の抜本的、不可逆的な改善を図るためには、さらなる対策として、市場構造の変革が必要であり、そのための大きなキーとなるのが、保険仲立人がより多くの企業により利用される環境を整え、実際に多くの企業により利用されるようになることだと考える。

(3) FSA 報告書に記載されている対策（上記(1)①～③）について、保険仲立人がどのように関われるかは下記の通りだが、保険仲立人の関与により、損害保険会社個社に期待される改善に向けての取組が助長され、また、顧客側の対応も変えていくことになるため、売り手と買い手の双方を包含して、市場全体の構造を変えていくことにつながる。

#### ① 競争環境の歪みの是正（共同保険制度の是正）

- a. 保険仲立人の利用が進んでいる欧米の市場では、共同保険の組成は、保険仲立人の中心的な業務の一つである。顧客が希望する契約条件に基づき、各損害保険会社に引き受けの可否と引受可能金額を打診し、各保険会社による引受金額の合計が顧客が必要とする金額に到達することを目指すのが、保険仲立人の仕事である<sup>18</sup>。保険契約は、原則として、引き受けに応じた保険会社が提示する引受可能金額に応じた共同保険として組成される<sup>19</sup>。このような方式をとることにより、共同保険の組成に当たり保険会社同士は接触する必要がなくなり、保険会社間で保険料調整行為が行われる可能性を減らすことができる。
- b. 顧客が高額な損害保険を必要とする場合、一社単独での引受が可能か、または共同保険やレイヤー方式<sup>20</sup>が必要なのかは、損害保険市場の情勢に通じた専門的な判断が必要になる。保険仲立人は、顧客が必要とする保険を手配するに当たり、保険会社の選択や、どのような方式が最も効率的、合理的なのかについて助言し、顧客が適切な判断をするのを助けることができる。保険仲立人の助言に関わらず、顧客が持ち株や便宜供与等を基に、異なる判断を下すことは可能だが、その場合、保険仲立人による助言との比較において、下された判断の合理性が問題となり、そのような判断が安易に行われることが抑制される。
- c. また、顧客の判断が、保険契約の効率性や合理性に基づき行われるようになれば、損害保険会社としては政策保有株式や便宜供与の提供などを続ける意味合いが薄れるため、市場において適正な競争が行われることを阻害する要因が排除されることが期待できる。

#### ② 損害保険会社における態勢<sup>21</sup>の確保

- a. 保険仲立人が契約に関与する場合、保険会社は、自らの監督下にある代理店を経由して保険を販売する場合に比べ、より緊張感をもった対応を求められる。顧客を代理する立場にある保険仲立人の関与により、保

<sup>17</sup> 上場企業の企業内代理店が取り扱う保険料は、多くの場合、数億円～数十億円に達する。

<sup>18</sup> FSA 報告書の中で、共同保険の組成プロセスに関し、シンディケート・ローンを参考にした方式について言及があるが、シンディケート・ローン組成に当たり中心的な役割を果たすアレンジャーの役割と、欧米における共同保険の組成に関し保険仲立人が果たしている役割は極めて近い。

<sup>19</sup> 各保険会社による引受可能金額の合計が、顧客が必要とする金額を超えることがあり、その場合には保険会社の引受金額を比例的に減らすことが行われる（sign down と呼ばれる）。

<sup>20</sup> 顧客が必要とする保険金額を複数の階層（レイヤー）に区分し、個々の階層ごとに引き受ける保険会社を決めていく方式。各レイヤーの保険契約はそれぞれ独立した契約となるのが一般的である。

<sup>21</sup> FSA 報告書においては、「態勢」という言葉が使われているが、一般的には、「態勢」が「一時的な対応・身構え」を表すのに対し、統一的、持続的・恒久的な組織・制度については「体制」という言葉が使われているため、本提言書では原則として「体制」と表記している。

険契約を巡っての交渉が、保険商品や保険市場の状況についてほぼ同等の知識、情報をもった者（プロ）同士により行われることになるため、保険会社としては、顧客の求めに対して、自社が持つ引き受け能力や、引受技術をフルに発揮しての対応が求められる。

- b. 保険仲立人が広く活用されている市場において、ビジネスを拡大するためには、損害保険会社が保険仲立人から信用、信頼を得ることが求められる。そのためには、単に保険会社側の都合を押し付けようとするのではなく、顧客ニーズを満たすためのより高度な対応ができる社内体制を整備、拡充することが、保険会社が市場で競争力を確保する上で重要なポイントになる。
- c. 顧客から委託を受けた保険仲立人と損害保険会社が折衝を行うに際しては、損害保険会社側は、営業社員を介在させず、該当する商品につき引受権限を持つ商品担当部門（商品業務部門）が直接相対すべきである。企業向けの契約の多くは、金額的に大きくまた顧客のニーズに合わせて様々な変更が必要になることから、営業部門では引受の可否を判断できず、商品担当部門の承認を必要とする。このため、営業社員の役割は、たんなる情報の受け渡し窓口に留まることが多く、折衝を効率的に進めようとする上では、阻害要因になる可能性が高い<sup>22</sup>。

### ③ 企業内代理店のあり方

- a. 企業内代理店については、当研究会としてもすでに2016 提言書で同様の指摘を行っていることは既述の通りである。ただし、この問題を解決するためには、企業内代理店そのものや、企業内代理店に募集委託を行っている保険会社がどのように対応するかもさることながら、親会社自身に、自らの企業内代理店に対する考え方や自らの企業グループ内における位置づけについて再考してもらう必要がある。
- b. 損害保険市場の制度疲労として指摘した事象の内、② 市場における売手と買手の力関係が拮抗していないことと、③ 企業のリスク・マネジメント能力の向上を支援する機能が限定的であることについての根底には企業内代理店の存在が大きく関わっている（具体的な内容は、資料3 参照）。FSA 報告書でも触れられている通り、企業内代理店の立場が不明確であり競争環境の歪みを残すことになるほか、利益相反や双方代理といった問題を引き起こす可能性があることを考えれば、企業内代理店を持ち続けることは、親企業自身にとってのリスク要因<sup>23</sup>になる可能性があり、早急な対応が必要だと考える。
- c. FSA 報告書では、大規模代理店に対する指導・管理を損害保険会社に任せるだけでなく、第三者による評価制度の導入を提案しているが、多くの顧客を持つ一般の大規模代理店とは異なり、限られた顧客を相手にする企業内代理店をどう評価するかは、一義的には親企業の問題である。親企業としては、企業内代理店の力量や損害保険会社との関係（損害保険会社に対する依存度等）を評価した上で、上記b. と合わせて企業内代理店を保有、利用することの合理性を判断すべきだと考える。
- d. 企業内代理店に代え、保険仲立人を利用することは、企業内代理店を利用することによる問題点を解消し、損害保険プログラムの効率化・高度化、リスク・マネジメント能力の向上に向けて合理的な選択だと考えるが、前述の通り、まずは企業内代理店の親会社に問題意識をもってもらう必要があり、そのために（顧客企業の考え方を変えてもらうために）何が必要なのか、保険仲立人側も独自に検討を重ね、具体的な対応を行っていかねばならない。

7. 保険仲立人がより幅広く活用されるために（また、その結果制度疲労が解消され、損害保険市場が活性化されるために）何が必要か

(1) なぜ、保険仲立人の活用が進まないのか

- ① 本提言書では、現在の損害保険市場の制度疲労を解消するために、また、FSA 報告書で指摘される事項について、保険仲立人のより幅広い活用が有効であることを種々述べてきた。しかしながら、保険仲立人がそれほど優れた制度だとするならば、なぜ制度が導入された後、30 年近くも普及が進まなかったのだろうか。
- ② 普及が進まないことについては、保険仲立人の数が増えない（現状では50 社程度）ことと、保険仲立人を

<sup>22</sup> 代理店を中心とした募集網を管理することを目的として大量の営業社員を保有するのは、ほぼ日本の損害保険会社に固有の組織構造であり、欧米の会社では見られない。このような営業社員と代理店による営業の二重構造はかねてより海外の投資家からは批判の対象になっているほか、欧米の会社に比べ、日本の損害保険会社の経費率は5~6 ポイント高くなっているとみられ、保険料の水準に影響を与えている可能性がある。

<sup>23</sup> 企業内代理店を維持し、自社関連の契約を独占させることの合法性や合理性が問題視される可能性がある。

利用する顧客の数が増えないことの双方について考える必要があるが、そのそれぞれについて一般的に指摘されている理由は以下の通りである。

a. 保険仲立人の数が増えないことについて

(a) 保険業法において、保険仲立人になるためには保証金の供託が求められること

- ・ 保険仲立人は、その営業規模に応じて、2,000万円～8億円の保証金を用意する必要がある。
- ・ 保証金は保険会社や銀行の保証および賠償責任保険の手配によって代替が可能ではあるが、それらの手配（特に保証）については、必ずしも容易ではなく、また費用負担も発生する。<sup>24</sup>

(b) 手数料体系が保険代理店のものを踏襲した形となっており、保険仲立人の本質と矛盾すること

- ・ 保険仲立人が受領する手数料は、保険会社により決定され保険会社により支払われる。これは、手数料の制度設計が代理店手数料のそれを踏襲しているからであり、保険購入者のために働く保険仲立人の立場とは矛盾する。<sup>25</sup>
- ・ 損害保険会社は、保険仲立人に対して支払う手数料の水準を、主に当該仲立人がどれだけの契約を自社にもたらしたかによって決定しているが、これは保険仲立人に対して特定の保険会社に契約を集中させる誘因となり、保険仲立人制度の根幹（保険仲立人の保険会社からの独立性）に対する信頼性を低下させる。

(c) 保険契約締結の実務において、保険仲立人には代理店には無い制約が課されていること

- ・ 保険仲立人には、保険申込書や保険料の受領権がないことや、商法上の義務として結約書の作成が必要なこと等、代理店にはない制約が課されている。

b. 保険仲立人を利用する顧客の数が増えないことについて

(a) 保険仲立人の存在、機能、代理店との違い等が顧客に広く認識されていないこと

- ・ 保険仲立人制度の一般的な知名度は非常に低く、ましてや代理店との立場や機能の違いについてはほとんど理解されていない。

(b) 企業内代理店が、顧客（親企業）と強固な関係を築いていること

- ・ 企業内代理店に関する問題点は、FSA報告書にも触れられている通りだが、現状では、特に大企業において、保険手配を企業内代理店経由行うことが一般化しており、保険仲立人の参入を阻んでいる。

(c) 顧客側が、リスク・マネジメントと損害保険の購入について、必ずしも経営課題としての重要性を認識していない場合があること

- ・ 顧客が、保険仲立人を利用することに価値観を見いだすためには、リスク・マネジメントや保険手配が経営上の重要な課題であるとの認識を有することが基本的な前提<sup>26</sup>となるが、そのような認識を有している企業は必ずしも多くない。

(2) それでは、今後何をすべきか。

① 保険仲立人の数が増えないことの原因として、上記(1)② a. にて触れたが、それらについては、その必然性や妥当性について早急に検討し、改善を図るべきである。FSA報告書にても、「企業向け保険市場のさらなる発展を図る観点から、保険仲立人の活用を促進するための施策もあわせて検討すべきである。」と触れられているが、現在保険仲立人に対して課されている様々な規制の緩和や排除は、「保険仲立人の活用を促進するための施策」そのものだと考える。

② 現行の保険仲立人制度は、1996年に制度が導入された当初、様々な理由、考え方があって設けられたものだが、以後30年近く運営され、それなりの実績が積み重なってきている。そのような実績を踏まえれば、保険仲立人制度を健全に運営するためにどのような制度設計が適切なものか、新たな判断ができるはずであり、実質的なグローバル・スタンダードである英米における保険仲立人制度なども参考に、新たな制度作りを早急に行うことを提言する。

<sup>24</sup> 保証や賠償責任保険は、必要な金額が多額になると引き受け手を探すのが難しくなるほか、費用負担も高額になり、新規参入に対する障壁になる可能性があることから、金額は、保険仲立人が顧客に対して負担する可能性のある賠償責任の性格や金銭的な損害額の可能性を踏まえ、必要最小限とすべきである。

<sup>25</sup> 保険仲立人がサービスを提供する相手は保険の買い手であり、当該買い手が提供されるサービスに対する費用の水準を決定し負担を行うのは当該買い手自身であるべきだと考える。

<sup>26</sup> そのような認識がなければ、保険の手配は基本的に年に1回代理店や保険会社と簡単な交渉を行うだけの仕事になり、保険仲立人のような専門家による支援など不要である。

- ③ 上記を具体的に考える上で主要なポイントだと当研究会が考えるのは、保証金の存在と手数料制度である。
- a. 保証金（最低2千万円、最高8億円）については、保険仲立人に保険料の受領権がないことを考えれば、必ずしも必然性があるとは考えにくく、廃止すべきだと考える。保険仲立人に保険料の受領権がないことについては様々な意見があるが、現状では、代理店経由の保険契約であっても保険料は顧客から保険会社に直接入金されることが多いことから、保険仲立人が保険料受領権を有することにつき、顧客側に必ずしも強いニーズがない（保険仲立人に保険料受領権がないことが、保険仲立人制度の普及の阻害要因になっているとは考えにくい）。従って、保険料の受領権についてあえて現状を変える必然性は薄く、また、現状を維持するのであれば、保証金の供託は廃止すべきだと考える<sup>27</sup>。
- b. 代理店用の手数料体系を準用する形の手数料体系（保険会社が手数料水準を決定し保険仲立人に支払う体系）は、保険仲立人制度の本質と明らかに矛盾するものであり、保険仲立人が、顧客との合意に基づき、自らが提供するサービスに見合う手数料（保険料に対する一定割合で計算されるものや、提供されるサービスに応じた定額手数料等）を顧客と交渉の上、直接受領できるようにすべきである。現在、保険仲立人が顧客から手数料を受け取れない理由は、保険業法等法令上の規制ではなく、「保険会社向けの総合的な監督指針」の記述（V-4-4（1））だと理解するが、法律上規制されていない事項について、なぜそのような取扱を求めているのか、理由、必然性を検討し、必要な改善を図るべきである<sup>29</sup>。
- ④ 保険仲立人を利用する企業が増えないことについては、企業内代理店の問題やリスク・マネジメント能力の向上の問題と合わせて、いかに保険仲立人の有用性を理解してもらえかが最大のポイントだと考える。この点については、保険仲立人自身が、過去どれだけ企業側の理解を得るための努力をしてきたかが問われる所だが、昨今の損害保険市場の状況を踏まえ、企業に対してどのように保険仲立人の利用をアピールすべきか考えるべきであろう。また、保険仲立人自身が、本提言書で述べてきた保険仲立人の姿にどれだけ沿って活動しているか（保険仲立人と言いつつ、ただの保険の売り子的な役割に留まっていないか）も問われる所である。本提言書が意味を持つためには、保険仲立人が真に保険会社から独立し、顧客のために高度なサービスを提供できることが前提である。

## 8. 結論

- (1) 近年、日本の社会、企業を取り巻くリスク環境は、深刻化、多様化を続けており、多くの企業にとって経営上の課題になりつつある。具体的には、恒常的な自然災害の激甚化、増大するサイバー攻撃、法令順守義務の範囲拡大、株主等企業のステーク・ホルダーの意識変化、国際情勢の不安定化等が、企業の存続を揺るがしかねない要素として認識されている。このため、企業にとって、リスク・マネジメントやその一環としての保険の手配は、今まで以上に経営上の大きな課題になっており、株主等の関心も高まっているが、企業がそのような課題に対処するための手段として、また、企業がそのような対処を適切に行えるための環境を整えるための手段として、保険仲立人の活用が有効であるというのが、本提言書の中心的な主張である。
- (2) 本提言書で指摘した様々な問題点について、企業内代理店の存在が大きく関わっているが、企業内代理店については、FSA 報告書にても「企業内代理店の立場が不明確であり競争環境の歪みを残すことになる」と指摘されている。今後、企業内代理店のあり方について様々な論議が行われることになろうが、いずれにせよ、企業が企業内代理店を維持し、保険手配に当たっての主要なチャネルとして従来通り利用し続けるのは難しくなる可能性が高い。そのような状況に対しても、企業にとって保険仲立人の起用は有効な選択肢になるが、企業が広く保険仲立人を利用できるようにするためには、保険仲立人制度そのものがより成熟し合理的なものになる必要がある。上記7. ではそのために必要だと考える論点を整理しており、早急な対応を求めたい。
- (3) 企業に対しては、企業内代理店に加え、融資等の金融取引を背景にした金融機関系の代理店による保険購入依頼なども散見されるが、守るべき基本は、あくまでリスク・マネジメント上の要請に基づく合理的な保険プ

<sup>27</sup> あるいは、顧客から保険料を受領することを希望する保険仲立人があれば、当該仲立人にはその旨当局に対する届け出を行い、その際の条件として保証金を供託するといった制度も考えられる。

<sup>28</sup> 賠償責任保険を義務づけることについては、そのまま維持されてしかるべきだが、現在保険仲立人が手配する必要がある賠償責任保険は、一般の専門職業人に対して求められるものに比べてかなり厳しい内容になっており、見直しが必要だと考える。

<sup>29</sup> 保険仲立人が顧客から手数料を直接受け取れなくしている背景には、保険会社が保険仲立人を代理店同様支配したいとする意図や、代理店手数料に開示義務がないこと（あるいは、代理店手数料を開示すべしといった議論が起こること）への影響を回避したいといった意図があるのではないかと考えるが、そのような取扱が顧客の利益にかなっていないとは考えにくい。

プログラムの構築である。そのような観点から、企業はどのような対応をすべきか、また、損害保険市場は、どのような機能を果たすべきか、本提言書の内容をもとに、論議、検討が進むことを強く要望するものである。

以上

## 資料1 日本の損害保険市場の特性と、米国および英国市場との比較

### (1) 日本の損害保険市場の構成

日本の損害保険市場は、保険の購入者のほか、保険会社、その代理店および保険仲立人により構成されるが、これらの数は、保険会社が41社（再保険專業会社および船主責任保険会社を除く。2022年7月）<sup>30</sup>、代理店が約15.6万店（2023年3月末）<sup>31</sup>、保険仲立人が53社（2022年9月末）<sup>32</sup>となっている。

保険やリスク・マネジメントの先進国である米国と英国の状況は後述するが、上記を基にその二か国の市場と比較すると、日本の損害保険市場は以下の特性を有しており、米英の市場とはかなり異なる構成となっている。

- ① 日本の損害保険市場は、保険会社の数が少なく、また、寡占化が進んでいる。大手4社<sup>33</sup>による市場占有率は85%程度で推移しており、企業向けの損害保険市場においては、その占有率はさらに高いと推測される。また、日本で元受営業をしている外資系の損害保険会社は10社程度あるが、それらの会社の市場占有率は数%に留まっている。
- ② 損害保険契約の90%以上が損害保険会社からの委託を受けた保険代理店（保険商品を売る側）により扱われており、保険商品を購入する側に立つ存在である保険仲立人の数や契約の取扱量が極めて少ない。
- ③ 保険契約の太宗を取り扱う保険代理店には他の事業と兼業しているものが多く、80%超の保険代理店が他の事業（本業）を営んでいる兼業代理店である。また、兼業代理店の2/3<sup>34</sup>が自動車関連（自動車販売業、自動車整備工場）であり、日本における全保険代理店の50%以上を自動車関連の事業を営む会社が保有していることになる。
- ④ 大手企業を中心に自社または自社の子会社を代理店としているケース（企業内代理店の存在）が多く、保険会社の選定や保険契約の内容決定に大きな力を有している。

### (2) 米国の損害保険市場

一方、他国の状況を見てみると、世界最大の損害保険市場を持つ米国（保険料規模で日本の約15倍<sup>35</sup>）においては、損害保険会社の数は2,448社<sup>36</sup>あり日本とは比較にならないほど多い。また、上位10社による市場占有率は合計で47.7%であり、さほど寡占が進んでいるとは言えない<sup>37</sup>。

一方、ブローカーと代理店の正確な数を示すデータは得られていない。伝統的に米国では、企業向けの損害保険の分野を中心として、保険仲立人が契約の大半を扱っていると考えられているが、残念ながら、以下の理由によりそれを正確にデータとして示すことはできない。

米国における代理店（いわゆる專業代理店であり、日本のように保険以外の業務と兼営している代理店はほぼ存在しない）は、保険会社1社とのみ代理店委託契約を結んでいる専属代理店（captive agent）と、複数の保険会社と代理店委託契約を結んでいる独立代理店（independent agent）に分けられるが、損害保険市場における区分としては、専属代理店を一つのくくりとし、他方、独立代理店と保険仲立人をもう一つのくくりとして考えるのが一般的になっている<sup>38</sup>。米国においては、保険業全般に関する許認可権限は州が有しているが、多くの州で保険仲立人および保険代理店の双方の免許を取得することを可能にしており、また、州によっては双方の免許をプロデューサー（producer）という免許に一本化しているため、独立代理店とブローカーを区分する必然性が薄れているものと考えられる。

直近のデータによれば、全米で営業している代理店およびブローカーの総数は410,176社（2023年）<sup>39</sup>あり、独

<sup>30</sup> 損害保険ファクトブック2022（日本損害保険協会）

<sup>31</sup> 日本損害保険協会公表数値

<sup>32</sup> 日本保険仲立人協会公表数値

<sup>33</sup> 東京海上日動、損害保険ジャパン、三井住友海上、あいおいニッセイ同和

<sup>34</sup> 日本損害保険協会公表数値

<sup>35</sup> インシュアランスファクトブック2021（保険情報協会/Insurance Information Institute）

<sup>36</sup> インシュアランスファクトブック2021（保険情報協会/Insurance Information Institute）

<sup>37</sup> 米国においては保険業の免許が州ごとに与えられているため、複数の州で営業する保険会社が重複して含まれている可能性がある。それでも、A. M. Bestによれば、米国で営業している損害保険事業を行う企業グループは2019年現在1,107あるという。）

<sup>38</sup> 保険会社も専属代理店のみと取引を行う会社と、独立代理店・ブローカーと取引を行う会社に二分される。

<sup>39</sup> IBIS World

立代理店・ブローカーの総数は約 40,000 社（2022 年）と推定されている<sup>40</sup>。一般的には、専属代理店は個人向けの契約を取り扱う小規模なものが多く、独立代理店・保険仲立人では営業規模が大きくなるほど、企業契約の取扱が増える傾向にある。例えば、2019 年における個人向け自動車保険（Private Passenger Auto）の市場占有率は、専属代理店が 43.49%であるのに対し独立代理店・保険仲立人は 30.76%となっている。一方、企業向け火災保険（Commercial Multi-Peril）では、その数値がそれぞれ 18.41%と 81.56%であり<sup>41</sup>、独立代理店・保険仲立人のシェアが圧倒的に大きくなる。

前述の通り、独立代理店と保険仲立人の数を把握することはできないが、米国は伝統的に保険仲立人の力が強い。売上高規模による保険仲立人の世界ランキングでは、上位 10 社中 8 社まで米国籍のブローカーである<sup>42</sup>ことから、米国の損害保険市場におけるブローカーの存在が大きいことが伺える。また、独立代理店・保険仲立人のくくりの中でも、より規模が大きくなるほど、保険仲立人として営業しているものが多く、企業向けの損害保険契約の多くを取り扱っていると考えられる。

米国では、かつて何回かの保険危機（保険を引き受けてもらえなくなる、または、保険が高すぎて買えなくなるという問題）が発生しているが、それに対処すべく保険仲立人が顧客である企業と協力して様々なリスク・マネジメントやリスク・ファイナンスのアイデアを生み出し実践してきた。企業におけるリスク・マネジメントの水準において、米国の企業はおしなべて日本の企業を大きく上回っていると考えられるが、その背後には保険を購入する側に立つリスクの専門家である保険仲立人の存在が有り、大きな役割を果たしている。

### (3) 英国の損害保険市場

次に、米国と並ぶ保険の先進国である英国の状況を日本と比較してみる。英国の損害保険市場の規模は、日本とほぼ同水準だが、2022 年においては、450 社（うち、外国籍の会社が 218 社）の損害保険会社が事業免許を受けて営業<sup>43</sup>しており、会社数全体や外国籍の会社の数の双方において、日本を大きく上回っている。また、上位 10 社による市場占有率は、32%（2020 年）<sup>44</sup>であり、市場は寡占状態にあるとはいえない。

200 社以上が英国外から参入してきた会社であることについては、英国が世界の損害保険ビジネスの中心地であることもあるが、下記の通り、損害保険市場が保険仲立人を中心に動いていることにより、多様なニーズがある市場において、比較的軽装備で営業できる（自社独自の営業網を持つ必要がない）ことが、数多くの参入者を呼び込んでいる大きな理由だと考えられる。

英国では、約 1,800 社の保険仲立人が営業しており、全損害保険契約の 74%、企業向け損害保険契約の 93%<sup>45</sup>を扱っているとされ、米国以上に保険仲立人は大きな存在となっている。ブローカー以外の保険販売チャネルは主としてインターネットを介したダイレクト・チャネルであり（個人向けの契約、特に自動車保険）、日本のように代理店を経由して行われる契約は極めて少ない。

日本においては、保険商品の開発は、ほとんど全て保険会社によって行われているが、英国においては、新たな保険商品の開発は一般に保険仲立人の仕事だと考えられている。特に、企業向けの商品に関してはその傾向が強く、保険を買う側に立ち顧客と密接な関係にある保険仲立人が、顧客のニーズに基づき保険商品のアイデアを保険会社に提示し、保険会社に対して保険料の算定や引き受け条件の設定を求めることが商品開発の基本的な流れとなっている。英国の保険市場において新たな動きを起すのは、保険仲立人と顧客の共同作業だといえる。

<sup>40</sup> Independent Insurance Agents & Brokers of America 公表資料

<sup>41</sup> 2020 Market Share Report (Independent Insurance Agents & Brokers of America)

<sup>42</sup> インシュアランスファクトブック 2021 (保険情報協会/Insurance Information Institute)

<sup>43</sup> Association of British Insurer Key Facts2022

<sup>44</sup> 上位 10 社の正味元受保険料 A. M. Best UK Non-Life Largest 100 Companies 2020、英国の GPW Bank of England Aggregated data for Gross Written Premiums submitted by UK general insurance firms in 2020

<sup>45</sup> British Insurance Brokers Association Web Site

## 資料2 日本企業におけるリスク・マネジメントの現状と、欧米との比較

### (1) 日本企業のリスク・マネジメントの現状

近年、日本の社会、企業を取り巻くリスク環境は、本提言書 8. 結論 (1) の部分で述べた通り、深刻化、多様化を続けており、リスク・マネジメントは多くの企業にとって経営上の課題になりつつある。

このような環境に効率的、効果的に対処し、企業としてのリスク・マネジメント能力を向上させるためには、役員レベルの責任者（チーフ・リスク・オフィサー、CRO）のもとに企業内にリスク・マネジメントに関する専門部署を設置し、企業横断的・統合的なリスク・マネジメント体制を構築することが有効である。しかしながら、日本企業の対応はおしなべて限定的であり、例えば、株式会社野村総合研究所（以下「野村総研」）が公表した企業のリスク対応を調査したアンケート結果<sup>46</sup>についてのレポート<sup>46</sup>には、以下の記述がある。

「アンケートに先行して、日本企業約 10 社のリスク・マネジメント担当者とディスカッションしたなかでは、『いわゆるリスク・マネジメントの多くは、社内の複数の部署にまたがって実施しているのだが、情報が共有・集約されていない』とのコメントが多くありました。」

また、同レポートでは、CRO の設置については、重要なリスク対策だとする回答は 4.8%であり、全選択肢中最下位であったことが報告されている。

さらに、金融庁が開示している有価証券報告書等への開示の好事例集 2020<sup>47</sup>では、大手企業における「事業等のリスク」の開示例（好例）が掲載されているが、多くの企業が個々のリスクに対処する手法については言及しているものの、CRO や専任部署を常設していることをうかがわせる記述は非常に少ない（リスク・マネジメント担当部署やリスク・マネジメント統括役員の存在を明示しているのは 1 社のみ）。

### (2) 欧米の企業におけるリスク/マネジメント

一方、リスク・マネジメントの先進国である米国においては、CRO を設置して統合的なリスク・マネジメントを実施している企業が増加している。ノースカロライナ州立大学が全米公認会計士協会と共同で行ったサーベイ<sup>48</sup>（米国内 454 の企業および非営利法人を対象）によれば、CRO を設置している企業の割合は、2009 年には 18%であったものが、年による増減はあるものの、2023 年には 43%となっている。また、この割合は、売上が 10 億ドルを超える大企業や、株式を公開している企業では 60%を超える。

一般に米国では（恐らく多くの欧州の国でも）、リスク・マネジメントは企業の財務部門や経理部門の業務に近いものとして考えられており（多くの大学では保険やリスク・マネジメントに関する授業がファイナンス系の学部で提供されている。）、企業のバランス・シートを毀損させないことや、キャッシュフローに問題を起こさせないことがその主眼である。損害保険の手配はリスク・マネジメントの一部であるが、位置づけとしてはコーポレート・ファイナンスの一環と考えられており、どのような保険をどれだけ手配するかは、企業の財務状況や資金繰りの状況に合わせて検討され決定される。

一方、そのような捉え方をしている日本企業は極めて少なく、前述の野村総研のレポートにもあるとおり、多くの企業にとってのリスク・マネジメントは現場レベルで発生する問題への対処であったり、地震等が発生した場合の危機管理対策であったりすることに留まっている。また、損害保険手配はほとんどが総務部門の仕事（または企業内代理店任せ）として位置づけられており、どのような保険をどこまで手配するかについて、企業の財務状況等が考慮されることは非常にまれである。この結果、保険が過剰に手配されることや逆に必要な保険手配が行われていないといった事例が数多く存在する。

リスク・マネジメントの高度化（およびその結果としての適切な損害保険の手配）は、企業が存続を続け、成長を持続するうえでは極めて重要な経営上の課題だが、現状では、日本の企業は米国の企業に対し（そして恐らく他の先進諸国の企業に対して）意識面および実態面の双方でかなり差があり、このことは、今後、欧米の企業に対する日本企業の競争力を阻害する要因になる可能性がある。

<sup>46</sup> 2022 年 8 月 18 日 東証プライム市場上場企業を対象とした「グローバル・リスクと日本企業の対応に関するアンケート調査」

<sup>47</sup> 記述情報の開示の好事例集 2020（金融庁）

<sup>48</sup> THE STATE OF RISK OVERSIGHT 2023

### 資料3 企業内代理店について

企業内代理店は多数の企業において利用されており、正確なデータはないものの、大企業に分類される企業の過半が企業内代理店を有していると推定される。企業内代理店を保有するメリットとしては、保険料の一部が還流されることに加え、企業内代理店が自社および自社の状況に精通しているため保険手配がスムーズに行える（あるいは自社の様々な情報を社外の代理店に渡さずに済む）こと、自社の従業員向けの契約の取扱にも利便性が高い（代理店が常時社内にいる。）こと、さらには、自社の取引先の保険を取り扱うことにより収益をあげられること等がある。

一方、企業内代理店の存在は弊害も生み出しており、以下はその主要な例である。

- ① 高い専門性、技術力をもたない（例外はあるが）。
- ② 上記①故に、保険会社に対する依存度が高い（保険会社が企業内代理店に出向者をだすことも多い）。
- ③ 上記①②に関わらず、親企業の保険加入（加入内容、保険会社の選択等）に関する意思決定に極めて大きな影響力をもつ（決定権がほぼ企業内代理店に委ねられている。）ことが多い。
- ④ 保険会社と親企業の間であって、利益相反や双方代理の問題を引き起こす可能性がある。
- ⑤ 企業のリスク・マネジメント水準の向上を妨げる要因となる。

上記①と②については、表裏一体の問題だが、まず企業内代理店側の事情を考えると、企業内代理店は、親企業やその従業員等の契約を独占できる立場にあるため、自らの専門性を高め他の保険代理店に対する競争力を確保しようとする動機付けに欠ける。また、損害保険会社側から見ると、ある面、代理店の能力が低いことは好都合であるため、社員を出向させ実務を支援するなどして、企業内代理店の自社への依存度を高めさせようとする。親企業の保険契約に関し、保険会社の選択や、保険契約の内容について、企業内代理店が実質的な決定権を有している場合は多い<sup>49</sup>が、そのようなケースでは損害保険会社が企業内代理店に対する影響力を強めようとするのは至極当然の対応である。社員の出向等を通じて損害保険会社が企業内代理店との関係を強固にできれば、他の保険会社や代理店、保険仲立人の参入を排除し、親企業や関連する契約を安定的に確保することができる。

しかしながら、企業内代理店の規模が極めて大きくなると（企業内代理店の親企業が大企業である場合は特に）、損害保険会社と代理店関係が逆転してしまう場合がある。昨今問題になっている中古車販売事業者の問題もその一つの例だが、ある代理店が生み出す保険料が大きくなればなるほど、損害保険会社はその代理店を失うリスクを犯せなくなり、当該代理店に対する管理が不十分になる（厳しいことが言えなくなる）。企業内代理店の上層部は親企業の出身者であることが多く、損害保険会社としては「言いたいことが言いにくい相手」である。企業内代理店に何らかの問題があり、是正が必要になった場合、ビジネスを失うことを恐れて毅然とした対応がとれなければ、損害保険会社と親企業の双方がリスクを抱え込むことになる。最近、大手企業向けの共同保険契約について、企業内代理店が主導して保険会社間の保険料調整が行われたことが報道されているが、それもこのような問題の典型的な例であろう。

さらに、企業内代理店に関しては、利益相反および双方代理という問題がある。保険代理店は、企業内代理店であろうと一般の代理店であろうと、損害保険会社から販売委託を受けた代理店であることには変わりはない。従って、企業内代理店は、顧客である親企業のニーズに沿って営業活動を行うものの、最終的には損害保険会社の判断、指示に従って保険商品の案内を行い、損害保険会社のために契約の締結を目指すのが本来である。

一方、親企業は、子会社である企業内代理店が株主である親企業の利益のために行動することを期待する。親企業が企業内代理店に対して、保険料を引き下げる交渉を損害保険会社に求めた場合、企業内代理店の立場は微妙なものになる<sup>50</sup>。委託主である保険会社の利益と株主である親企業の利益が相反することになり、さらに言えば企業内代理店は双方代理とも見える立場に立つことになる。

このように、企業内代理店の存在は、企業向けの損害保険市場の競争環境に悪影響を与えるばかりでなく、企業の

<sup>49</sup> 企業そのものが確たるリスク・マネジメント方針をもち、保険の手配も含めて主体的に企業内代理店をコントロールしていれば企業内代理店の問題は軽減されるが、そのような企業は必ずしも多くない。

<sup>50</sup> 他方、企業内代理店が高い保険料で契約して大きな収益を上げることが株主である親企業の利益につながる、という考え方があるのも事実であるし、実際、そのように割り切って企業内代理店を運営している親企業もあるようである（特に退職者の受け入れ先として企業内代理店が存在している場合にそのような傾向が強い）。

リスク・マネジメントの高度化を阻害する可能性がある。当該企業に対して、リスク・マネジメントや保険設計について様々なアイデアや手法を紹介しようとする者（例えば保険仲立人）に対し、企業内代理店が障壁となり、その実現を阻もうとするケースがある。新たに提案されるアイデアや手法が企業内代理店自らまたは関係の深い保険会社の利益に反する場合（大幅な保険料の引き下げや、新たな保険会社の登場など）、企業内代理店が自ら、または、関係の深い保険会社と一体になり、新規参入者による企業へのアプローチを防ぐ行動をとることがある。

#### 資料4 保険市場研究会について

##### 保険市場研究会メンバー

三宅 正太郎（元 帝京大学法学部教授兼同大学院）

林 康夫（元 中小企業長官）

勝野 龍平（全国商工会連合会 前 専務理事）

佐野 圭作（ジャパン・イングランド・インシュアランス・ブローカーズ・グループ代表）

小田 洋（JEIB ジャパン株式会社《保険仲立人》代表取締役社長）

尾形 祥\*（高崎経済大学経済学部准教授）

須藤 正彦\*（弁護士 元 最高裁判事）

野崎 仁彦\*（株式会社ジェイアイエヌ 《保険代理店》 シニア・アドバイザー）

イアン・ファーガソン\*（ロイズ・ジャパン株式会社 代表取締役社長）

石渡 春彦（元 ゼネラル保険会社日本支店副社長）

\*2016 提言書作成のみの参加メンバー（肩書きは当時）

連絡先 保険市場研究会

〒105-0001 東京都港区虎ノ門3-18-12 ステュディオ虎ノ門809

[保険市場研究会 | - 損害保険市場の改革のために -](#)

<https://hokenkenkyukai.com>