



グローバル企業の福利厚生コスト コントロール策について

ウイリス・タワーズワトソン JGPG Europe
2020 年 10 月

何故コストコントロール策が重要なのか？

グローバル展開する企業が見落としがちなコストのひとつに福利厚生があります。海外オペレーションの大きさにもよりますが、大規模にグローバル展開している企業では福利厚生保険料が年間数十億円という金額に上る場合も少なくありません。また下記のデータからも分かる通り、全世界的に医療費の上昇は続いており、福利厚生コストの増大に拍車をかけています。

イギリスでは 12 年の間に医療費が倍になるとの予測もあり、同期間のインフレ予測が 28%であることを考えるとその勢いには凄まじいものがあります。これは全世界的な傾向でアメリカについても医療費は 10 年間で倍になると予測されています（同期間のインフレ予測は 24%）。このように福利厚生保険料が経営に及ぼすインパクトも年々増していくことが予想され、コストコントロール策の実施についてはグローバル企業が取り組むべき喫緊の課題となっています。

そんな中、日本企業においては本社レベルで各国拠点の福利厚生保険をしっかりと把握できているケースは極めて少ないというのが実情です。福利厚生保険については国ごとに一般的な種目もマーケットプラクティスも異なり、国によっては Life（生命保険）や Disability（就業不能保険）といった種目が Pension（退職給付制度）と一体になっているという場合もあります。これはそれぞれの国が提供する社会保障制度の違いによるところも大きく、本社や日本人マネジメントにとって状況を把握することが難しい理由のひとつにもなっています。

またそのような性質上、日本企業の海外拠点では現地担当者が福利厚生保険の運営・管理を一任をされているケースも少なくありません。それ自体に問題はありませんが、適切に保険会社の選定が行われているか、またポリシー内容はバランスの取れたものになっているか、「見える化」をととしてしっかりとモニターできる体制を整えておくことはガバナンスという観点でも必要です。

Global average medical trend by country, 2018-2020

	Gross Cost Trend			Net Cost Trend		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Global	6.5	6.7	6.8	4.3	4.5	4.5
Latin America	11.6	12.2	11.7	7	7.5	7.8
North America	11.1	10.9	10.6	8.8	9	8.4
Asia Pacific	6.8	7.1	7.1	5.1	5.2	5.1
Europe	4.3	4.2	4.3	2.4	2.5	2.5
Middle East & Africa	7.9	8.5	9.3	5.5	6	6.2

福利厚生保険

- Life（生命保険）
- Accident（傷害保険）
- Disability（就業不能保険）
- Medical（医療保険）
- Critical Illness（重大疾病保険）
- Dental（歯科）
- Vision（眼科）
- Pension（退職給付制度）の一部

ここまでグローバル企業としてコストコントロールを意識した施策を講じることの重要性について述べてきましたが、従業員が安心して業務に取り組める充実した福利厚生制度を構築することも大前提となります。海外では福利厚生も含めたトータルパッケージを Compensation と捉える考え方が定着しており、優秀な人材のリテンションやアトラクションにも直結する側面があります。コスト削減ありきではなく、Benefits Review を通して内容についてもしっかりと分析し制度を構築していくことが求められます。

グローバルブローカーについて

続いて「見える化」「コストコントロール」「ガバナンス構築」を実現する一つの手法グローバルブローカーについて簡単に取り上げていきたいと思います。グローバルブローカーではその名の通り、海外拠点の福利厚生保険ブローカーの統一を行います。損害保険で用いられるポリシーを一本化する FOS (Freedom of Service) のような仕組みとは異なり、引き続き保険契約は各国拠点で完結します。ブローカーが持つグローバルネットワークを活用し効率的に保険プレイスメント、ベンダーサーチ・管理、クレームハンドリング・分析を行うことが可能になります。またグローバルブローカーと連動したサービスに福利厚生管理体制の構築、コストストラクチャーのデザインなどもあります。福利厚生管理プラットフォームを使用して全世界の福利厚生保険の情報を一括管理し、更改で各国の

保険料がどの程度変動しているかモニターすることもできます。

グローバルブローカーを取り入れたアプローチ

グローバルブローカーを取り入れた3つのアプローチについても触れておきます。

- 個別最適
- 国際プーリング
- Global Underwriting Programme

個別最適

まず個別最適についてはこの後ご説明する2つの手法とは異なり、ブローカーの統一を行うものの保険会社の選定についてはこれまでどおり各国拠点に委ねることになります。ただし各国拠点で更改を行う際には「必ず既存保険会社を含む3社から見積もりを取る」というようなルールをつくり、それを徹底することになります。これは福利厚生保険の運営・管理が属人化していて長年にわたり保険内容、保険料の見直しが適切に行われていないケースも多いため、そのような状況を軌道修正することが主目的となります。

国際プーリング

プーリングについては1~3社のプーリングネットワークを選択し、各国拠点の保険契約をこれらのネットワークに集約するアプローチになります。各国の収支に応じて、支払った保険料の一部が国際配当として戻ってくるためコスト削減が可能になるというファイナンススキームです。詳しい解説は省略しますが、プーリングには、Stop Loss、Loss Carry Forward、Small Group Pool の3つのリスクメカニズムがあります。プーリングする保険全体のポートフォリオを分析した上で適切なメカニズムを選択していくことが必要になります。最適なメカニズムの選択がなされておらず、プーリング自体が実質的に形骸化した状態となっているケースもあります。

Global Underwriting Programme

Global Underwriting Programme (GUP)は比較的新しいアプローチになります。各国拠点から収集したデータを基にグローバルの福利厚生保険料の規模を試算し、それをベースにビッドを行い保険会社を1社選定します。保険料の一部が国際配当として戻ってくるプーリングとは異なり全体のポートフォリオを活かしてアップフロントで保険会社と交渉を行いコスト削減を図るアプローチになります。プーリングには北米のように熾烈な価格競争により既に十分に保険料が引き下げられていて保険会社に国際配当を支払う余力がない場合、またアジア地域には保険料水準そのものが低くプーリングには向かない国もあります。その点 Global Underwriting Programme (GUP)についてはそのような国や地域も含めて、規模を活かした交渉が可能になります。

福利厚生における「見える化」「コストコントロール」「ガバナンス構築」を目的とした施策はグローバルプロジェクトとなるため計画を実行に移し実際に形にするまでに数々の関門をクリアしなければなりません。プロジェクト途中で、グループ内で思いがけない抵抗勢力の存在が明らかになる場合もあります。逆に、副次的効果としてグループが目指す姿を正確に理解し全体の利益を考え同じ方向を見て取り組むことができる人材を見極めるまたとない機会にもなります。またプロジェクト成功に向けては経験豊富なプロジェクトマネージャーを含む国際チームがあるか、日本企業特有の事情や仕組みを理解した日本人を含む各国福利厚生に精通したグローバルネットワークを有しているか、といった選定基準に照らし合わせ戦略的なパートナーとしてブローカーを選定することが極めて重要になります。

About Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) is a leading global advisory, broking and solutions company that helps clients around the world turn risk into a path for growth. With roots dating to 1828, Willis Towers Watson has 45,000 employees serving more than 140 countries and markets. We design and deliver solutions that manage risk, optimise benefits, cultivate talent, and expand the power of capital to protect and strengthen institutions and individuals. Our unique perspective allows us to see the critical intersections between talent, assets and ideas—the dynamic formula that drives business performance. Together, we unlock potential. Learn more at willistowerswatson.com

ご質問や詳細に関しましては、担当者までお気軽にお問い合わせください。

Human Capital & Benefits Consultant

内田 啓太郎

Japan Global Practice Group – Europe

TEL: +44 20 3124 6582

Email: keitaro.uchida@willistowerswatson.com



willistowerswatson.com/social-media

Copyright © 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved.

Willis Towers Watson