



諸外国における保険会社の グループガバナンス等の調査

最終報告書 公開版

令和3年03月31日

アジェンダ

1. 調査概要

2. 各テーマ 調査結果

- ・テーマ① 海外各社におけるグループガバナンス事例
- ・テーマ② 海外各社における展開戦略の最新動向
- ・テーマ③ 海外当局におけるグローバル展開に対する監督動向
- ・テーマ④ 海外事例を踏まえた示唆



本調査の背景と目的



国内保険各社の 海外展開の加速

- 国内外での保険各社及び他業種におけるインシュアテックへの取組が加速
- 一方、中長期的には国内マーケットの縮小は避けられない状況
- 結果、国内の保険各社における海外展開の重要性は、より一層高まっている。
- 実際、近年、各社の海外への事業拡大、海外でのM&A案件は急増



グループガバナンスの 重要性増加

- 国内保険各社の海外展開によって、異なる経営・組織体制・組織文化を有する海外子会社を多く抱え、グループガバナンスの不確実性を増す要因にもなり得る状況。
- このような中で、監督当局としては、顧客保護等の観点から、各社において適切なガバナンスがなされているかをモニタリングするために、最新の知見を蓄積していく必要

海外の主要保険会社
におけるプラクティスを
調査することで、
中長期的な観点から
理想的なグループ
ガバナンスのあり方を
整理し、日本の生損
保各社や金融当局へ
の示唆をまとめる

主な調査実施方法

グループガバナンスや他業種連携の背景にある各社戦略や、当局施策の裏にある狙い等も調査・整理し、示唆に繋げる

文献調査

公開情報を基に、各国の保険会社、金融当局の施策動向等を調査・整理

- M&A実績数等の定量情報
- 各国金融当局の施策動向等



主に調査内容 (1)-(3) の基礎情報として収集・活用

- M&A実績数等の定量情報
- 各国金融当局の施策動向
- インシュアテック企業連携事例等

Source: <https://www.federalreserve.gov/publications/files/2019-annual-report.pdf>

BCGの既存知見/経験活用

今までの市場調査、海外ベンチマーク等レポートを活用し、仮説作成・検証

- 海外大手グループガバナンス変遷
- 業務、ITシステム標準化度合い

海外展開支援プロジェクトにおける蓄積知も活用



主に調査内容 (1)-(3) における事例情報を収集

- 各社グループガバナンス事例
- 各社のCOVID19対応
- エコシステム構築事例等

インタビュー

調査先企業・金融当局の関係者へのインタビューにより、公開されていない情報まで収集・分析

- 施策立案・施行の背景にある経営層の意図
- 施策を定着・改善させる為の工夫
- 上記成功要因、失敗要因



調査内容 (1)-(3) における背景の深掘り、非公開情報の収集

- グループガバナンスの背景にある戦略、経営層の意図
- グループガバナンスを定着・改善させる為の工夫

ワークショップ

調査先企業関係者やBCG海外メンバーとの議論により、国内生損保への示唆等を策定

- 生損保各社のグループガバナンスのあり方
- それを支援・規制する金融当局の動き



(1)-(3) 調査結果を基に、調査内容 (4) の示唆を策定

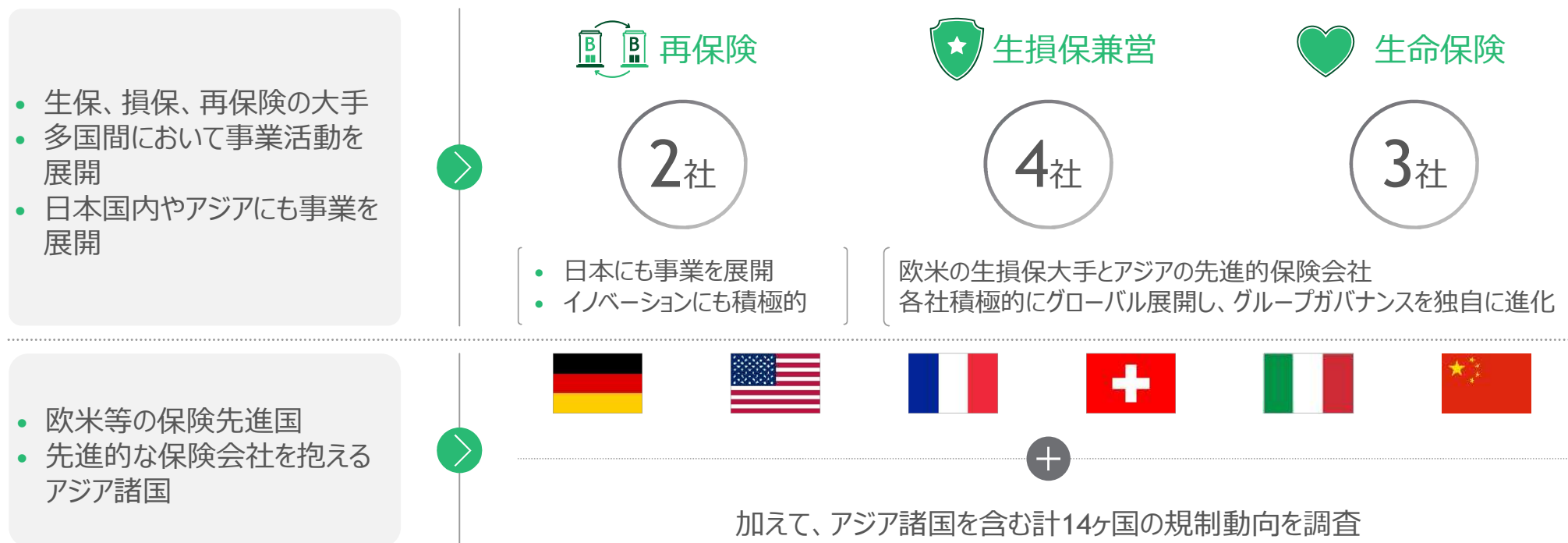
- 日本の生損保各社のグループガバナンスのあり方(仮説)
- それを支援・規制する金融当局の動き (仮説)

調査対象会社・対象国

(調査の概要より)

海外の主要保険会社について、合計9社 (生保・損保 (含む再保険会社)・生損保兼営) を中心として、各社におけるグループガバナンスの取組み状況について調査し、好事例を整理

対象国について、その本社のある国を中心に、幾つかの国での金融当局の動向等を調査



各社・各国のグループガバナンスや規制動向を調査
・海外主要保険会社 9社
・海外 14か国



海外展開・グループガバナンスの在り方

- Exit Plan策定も含めた買収戦略、交渉、海外当局対応
- 現地市場でのビジネスDue Dilligence
- 買収後のPMI支援



保険会社による非保険領域への展開や、非保険会社による保険業界進出における考え方、気を付けるべきポイント

- 先進的な保険会社における非保険領域を用いたエコシステム形成
- COVID-19など、危機対応にあわせた他業の活用
- Insurtech等にみられる先端技術を用いた商品、エコシステム戦略
- デジタル子会社の設立、買収、提携におけるガバナンスの在り方



リスク管理・ガバナンスに関する規制・監督動向の整理

- 他業を含めた保険グループとしてのマネジメント(ERM)の在り方



海外展開における資本管理のできる人材、体制構築

- グローバルで資本管理のできる実践的な人材育成

アジェンダ

1. 調査概要

2. 各テーマ 調査結果

- ・テーマ① 海外各社におけるグループガバナンス事例
- ・テーマ② 海外各社における展開戦略の最新動向
- ・テーマ③ 海外当局におけるグローバル展開に対する監督動向
- ・テーマ④ 海外事例を踏まえた示唆



アジェンダ




1. 調査概要

2. 各テーマ 調査結果

- ・テーマ① 海外各社におけるグループガバナンス事例
- ・テーマ② 海外各社における展開戦略の最新動向
- ・テーマ③ 海外当局におけるグローバル展開に対する監督動向
- ・テーマ④ 海外事例を踏まえた示唆



調査テーマ①：海外主要保険各社におけるグループガバナンスの事例

カテゴリ	調査テーマ	現状認識	調査項目
 M&A戦略	海外M&Aの選定基準	先進国、新興国等地域属性に応じてM&A方針は異なり、収益源としてみるか、先行投資市場としてみるかで異なる基準を設定	各社における海外M&A戦略方針 各社における海外M&A選定基準
	海外M&A後のPMIにおける特徴的な取組み	グローバル展開で先行・拡大する欧米系は、業務オペレーション、人材活用等の先進的な制度を制定	各社におけるM&A後のPMIとしての業務統合、人材活用事例
	海外子会社を適時・適切に管理するためのグループガバナンス態勢の特徴	グローバル化に合わせ、地域別管理から中央集権管理まで様々なスタイルが存在 各社ともに全体戦略に整合した役割分担を定義している模様	各社におけるグループガバナンス事例 <ul style="list-style-type: none"> レポートライン グループ会社間の役割分担等の体制 人財やシステム等の共通化 プロフェッショナル人材の獲得・育成
 グループ管理	グループ内の各階層における事業戦略に係る意思決定及び実行体制のあり方	各社は独自のグローバル展開戦略に基づき、各拠点に対する戦略・計画のコミュニケーションスタイルを確立	本部からの海外拠点・子会社へのコミュニケーション事例 本部・子会社間の具体的な情報連携/報告・承認手続き事例 主要な経営人材の任務と経歴
	グループ内における各業務のガイドラインや内部統制手続き、ITシステム等の共通化	ガイドライン、ITシステム等の標準化、共通化の度合いも、各社の戦略に基づき多様化 国内生損保各社が海外展開する際は、戦略に応じてどこをベンチマークすべきかの検討が必要	各社の戦略に基づく、業務ガイドラインや内部統制手続き、ITシステム等の共通化の方針・進捗状況
	柔軟な組織運営・組織体制の見直しに関する取組み	本国からのトップダウンか、各地域への分権（権限移譲）とするかは各社の特色があり、背景にあるイニシアティブを理解する必要	各社の組織運営・組織体制の見直しに関する取組み、及びその経緯・イニシアティブ事例
 リスク管理	リスクマネジメントに関する取組み	各社ともにグループ全体のポリシーと各組織が順守すべき基準を設定するが、どの切り分けは各社の資本戦略や商品・業務内容に依存	各社のリスクポリシー、管理プロセス、体制事例 3つのディフェンスラインの機能状況
	2019年11月改定のComFrameへ対応する上での取組み	先進的な欧州系企業では、グループ・ローカルのリスク管理機能が互いに対応できるよう構築する等の対応を実施	ComFrameへ対応する上での取組み動向
	先進国・新興国の子会社、企業・リテール、生保・損保・再保険、各ガバナンスの違いや包括管理するERM	地域性、業態及び各社の方針によってガバナンス態勢及びERM手法は多様化 国内生損保各社が海外展開する際は、戦略に応じてどこをベンチマーク先として比較するかの検討が必要	商品、業態ごとのガバナンス設定や、ERM手法の事例

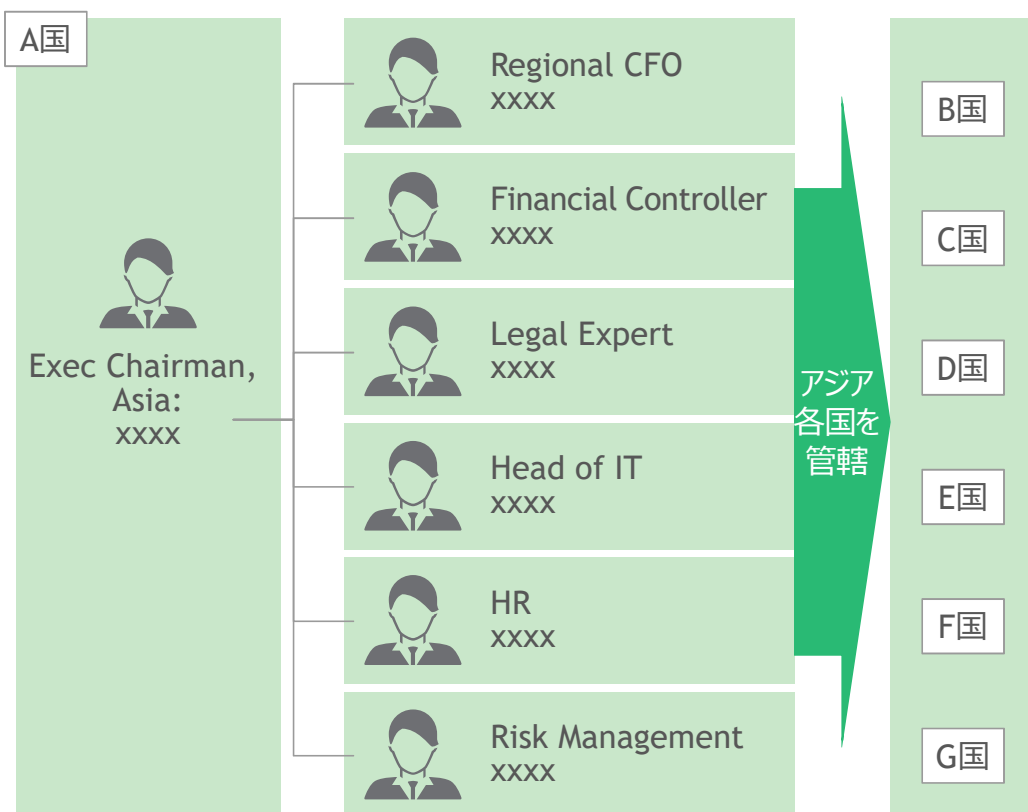
調査テーマ① グループガバナンス事例 調査結果の概要

カテゴリ	#	調査テーマ	各社事例を確認する際に 見るべきポイント	各社の特徴					
				生損保兼営			再保	生保	
				A社	B社	C社	D社	E社	F社
方針	1	グループガバナンスの方針	グローバル展開方針の根底にある、各社の成功・失敗体験といった歴史、経営者のポリシー。事業分野 (生保、損保、再保) によって異なる参入方法・投資対象	過去、地域単位での管理により多大な損失が生じた経験を踏まえ、 グローバル主導に転換	本国以外のCEO着任により 各国主導のガバナンス 経営スタイルが継続	金融危機後、地域分権へ移行 、HQは全社事業管理・最適化を担う	早期より海外展開推進するも、 金融危機後はコスト効率を求めて中央集権に回帰 (p12)	グループのブランドは活用しつつも、ローカルオペレーションを重視	地域拠点を軸に 、各国へのガバナンスを維持 (p10,11)
M&A戦略	2	海外M&Aの選定基準		ガバナンスを効かせることができる場合に買収するが、収益規模狙いの買収はしない	ローカルリーダーとの手組みを通じた展開 。P&Cから事業を開始 (その後、その国でtop3に入ることがLocal CEOの責務)	N/A	再保ビジネスにおいて買収は不要という考え •業許可や当局対応の為に現地法人買収はあり得る •基本は、Primary Insurerの海外進出を再保で引き受けることで海外に展開	N/A	ケースバイケースでの案件判断を行うが、進出先国で市場3位に入れるかどうかを一つの目安に判断
	3	海外M&A後のPMIにおける特徴的な取組み	海外展開実績を持つ企業による、買収条項、制約の課し方 •現職CEOの任期 •事務、システム 等	買収時から先々の統合を見据え強制条項を盛り込む •買収契約書に、バックオフィスシステムまで指定	市場特性を理解した現地在事業責任を持つべき、というCEOの考え方	N/A	N/A	N/A	地域拠点を設けて各国へのマネジメントやバックオフィス機能サポートを提供 直接子会社だけでなく、現地プレイヤーとのJVも積極展開 (p11)
リスク管理	4	リスクマネジメントに関する取組み	地域への権限移譲と、リスク試算アプローチ	ポリシー・プロセス・指標設定により全グループのリスク管理	3段階のマネジメント体制でリスク管理を実施	リスク・コンプラについては、CEOではなく取締役会直轄に変更 (p13)	N/A	N/A	地域拠点を軸に、アジア各国のリスクマネジメントを実施
ガバナンス態勢	5	海外子会社を管理するためのグループガバナンス態勢の特徴	ガバナンス方針に併せて、組織体制・レポートライン等の細かい実装方式	トップダウンでのガバナンス管理 に向け、事業軸で管轄マネジメントを配置	グローバル本社が示した全社戦略を踏まえつつ、 各国拠点が主導して事業戦略/計画を立案	CEO直下のGeneral Managerのもと、事業ポートフォリオや資本配賦の最適化を推進	金融危機後は、地域軸から機能軸に移行しつつ、本国に機能・意思決定権限を集約	ケイバリティを買う為の買収では、 買収先の権限・文化を尊重 (p14)	財務、人事、監査などのバックオフィス機能は地域拠点より管理し、各国負担を軽減
	6	グループ内の意思決定及び実行体制のあり方		Strategy/Planning Dialogueを通じて設定したKPIを各階層で 厳格管理	市場特性を理解した 現地在事業責任を持つべき 、というCEOの考え方	前CEO時代の中央集権的体制から、 取締役会や各地域への移譲が進む		投資案件については中央集権的に トップダウン で決定	地域を軸に、一定の権限移譲を実施

Note: 調査対象9社の中で、主な会社について記載
Source: BCG分析

展開時には地域拠点を設けて、アジア各国の戦略、事業計画、予算を調整 (F社などにみられる)地域拠点を通じたアジア各国へのガバナンスモデル

地域拠点におけるガバナンス体制



ガバナンスのポイント

地域拠点構想をやめて、HQからすべてを管理する案もあるが、

- アジア諸国のさまざまな構造や各諸国からの情報を照合するのは複雑であり、実現には至らず
- Digital領域など、一部の機能についてはHQから管理

直接子会社化と現地企業とのJVモデルの2パターンで展開しており、JVモデルについては、地域拠点からの関与も弱まる

- 全面的な事業管理が認められない国では、他国で実績のあるJV化を活用
- 保険の知識を提供する一方、パートナー企業は現地の人脈提供と、政治的な対応を実施

直接子会社モデル

- xxx社 A国
- xxx社 D国
- xxx社 G国

JVモデル

- F国 (xxx社)
- E国 (xxx社)
- C国 (xxx社)

① グループガバナンス事例
グループガバナンス態勢

地域・各国からの撤退においては、地域拠点の人数・機能を徐々に減らしつつ、残る国に対してはHQからのリモート管理も実施

撤退前のコーポレート体制

コーポレート機能	地域・国	HQ	欧州A	欧州B	欧州C	アジア地域拠点					
						xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Strategy	Group M&A	xx	xx	xx	xx	各国担当者xx名ずつ					
Finance	Finance Technical:	xx	xx	xx	xx	Regional CFOの下、地域でフィナンスレポート作成					
	Finance Operations:					local team	local team	local team	local team	local team	local team
Risk Mgmt		xx	xx	xx	xx	Regional CROが管轄					
Asset Mgmt		xx	xx	xx	xx	local team	local team	local team	local team	local team	local team
Audit		xx	xx	xx	xx	HQ Chief Audit Officerの下、数名の監査人が地域を管轄					
HR		xx	xx	xx	xx	Regional Chief HR Officeが管轄 人事給与などは各国の会計系ファームに委託					

地域拠点より、アジア各国を管轄

撤退における過渡期のコーポレート体制

地域・国	HQ	欧州A	欧州B	欧州C	アジア地域拠点						
					xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
Strategy	Group M&A	xx	xx	xx	xx	完全な撤退まで数年間かかる期間をどのようにHQから管理するか					
Finance	Finance Technical:	xx	xx	xx	xx	完全な撤退まで数年間かかる期間をどのようにHQから管理するか					
	Finance Operations:	xx	xx	xx	xx	完全な撤退まで数年間かかる期間をどのようにHQから管理するか					
Risk Mgmt		xx	xx	xx	xx	完全な撤退まで数年間かかる期間をどのようにHQから管理するか					
Asset Mgmt		xx	xx	xx	xx	完全な撤退まで数年間かかる期間をどのようにHQから管理するか					
Audit		xx	xx	xx	xx	完全な撤退まで数年間かかる期間をどのようにHQから管理するか					
HR	Group HR	xx	xx	xx	xx	完全な撤退まで数年間かかる期間をどのようにHQから管理するか					

コスト削減を視野に本国に機能移管

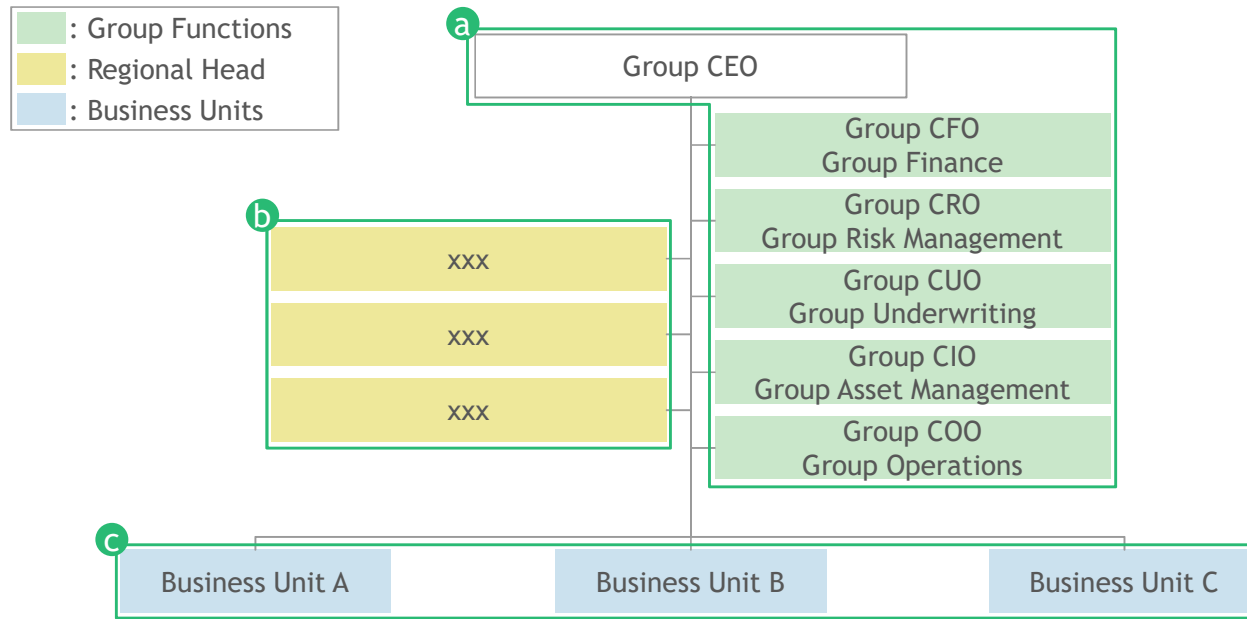
徐々にレポートラインをHQに移管

Source: BCG分析

① グループガバナンス事例
グループガバナンス態勢

組織形態のトレンドとして、コスト最適化を意識して本国への機能集約を進めつつ、従来の地域軸での管轄から機能軸への移行も推進するモデルも存在
(D社などに見られる)組織構成のポイント

グループ全体の組織概要

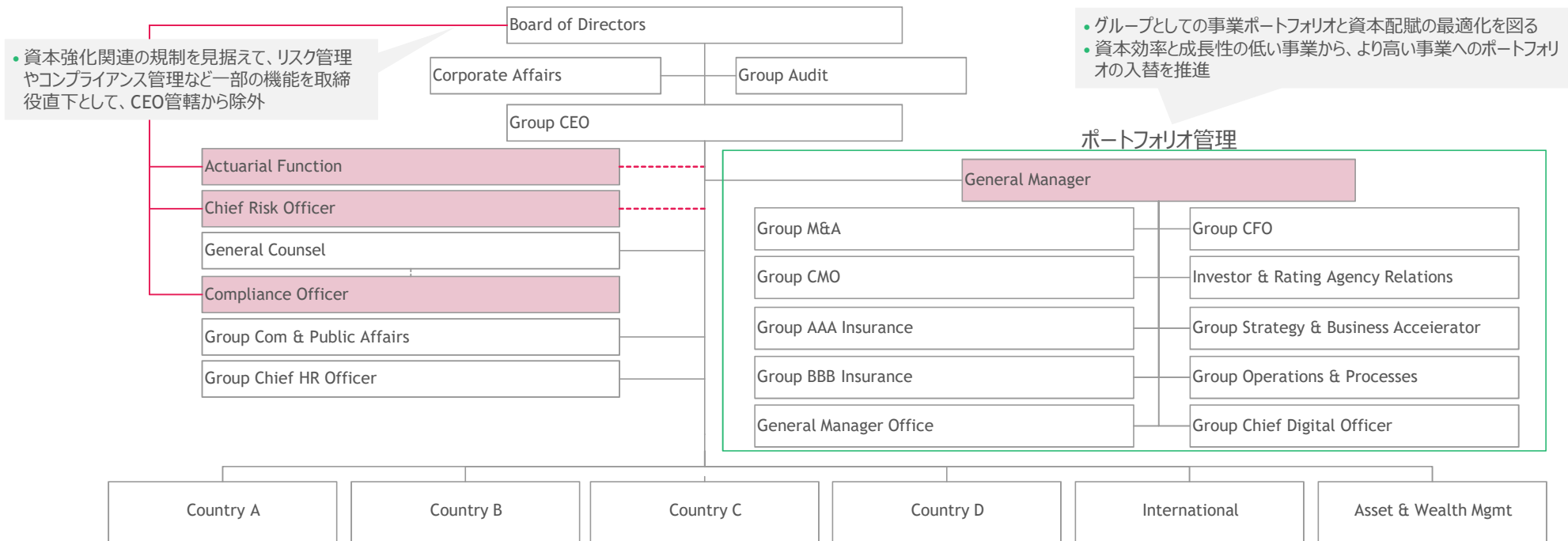


本国への機能集約、機能軸への移行

- a** 金融危機以降、機能をより本国に集約
 - 金融危機以降、各国に展開していた人材を本国に集約
 - ほとんどの意思決定は、中央集権化し、本社で実施
 - 特殊商品の査定機能など、高いスキルレベルを求められるものも集約
- b** Regional headは、各地域のビジネス状況を見ること定める
 - マトリクス組織として、各地域・各国におけるそれぞれの**c**の機能を管轄
- c** 地域軸から、組織軸に組織を再編し、各地域・国での競争力強化を図る
 - グローバルレベルで、より機動的な機能軸に組織を再編

① グループガバナンス事例
グループガバナンス態勢

グループ全体のポートフォリオ・資本管理をする機能を設けつつ、リスク管理等は取締役会へのレポートとするなど、CEO/取締役会の役割分担を明確化するモデルも有効か
(C社などに見られる)ポートフォリオ管理機能と、レポートラインの新設



無理に親会社への統合を進めようとするのではなく、組織文化の違いを考慮して、買収先の成長力を保つために疎結合を基本方針とするガバナンスモデルも活用しうるか (E社などに見られる)異業種業種M&AでのPMI方針例



買収後も経営の自律性を担保

- 事業上の意思決定権は引き続きb
買収先の企業に帰属
 - 買収後もCEOは変えず、CXO
レベルの人事権も付与
 - 戦略上に必要な投資・買収な
ども自律的に判断・実行



買収先のカルチャーを尊重・維持

- 本社側のカルチャーを押し付けず、
従来のカルチャーを残すことで人材
リテンションを維持
 - 新しいケイパビリティの獲得にお
いて、人材リテンションは最重
要ポイント
 - 会社の規模・業種によるカル
チャーのギャップを予め考慮



優れた取り組みは本社側に逆流入

- 買収先を模範に、本社組織にオン
デマンド型の働き方を適用し、コス
ト削減及び生産性向上を実現
 - 働いた時間に応じて報酬を支
払うビジネスモデル
 - 最適化効果を大きく見込める
4つの事業部に適用



アジェンダ




1. 調査概要

2. 各テーマ 調査結果





- ・テーマ① 海外各社におけるグループガバナンス事例
- ・テーマ② 海外各社における展開戦略の最新動向
- ・テーマ③ 海外当局におけるグローバル展開に対する監督動向
- ・テーマ④ 海外事例を踏まえた示唆



調査テーマ②：国内外の海外展開戦略の最新動向の調査

カテゴリ	調査テーマ	現状認識	調査項目	
 社会変化への対応	COVID19 対応	COVID19の蔓延を契機とした、コロナ関連の商品戦略、引受方針	COVID19の蔓延が先行した中国をはじめ、各国が生命・医療を中心に新たな補償を模索 また、医療機関等のヘルスケアプレイヤーとの提携により、引受等の変革を企図	COVID19対応に特化した各社の戦略・対応事例 <ul style="list-style-type: none"> 商品開発の動向 チャネル整備の動向 医療体制等を考慮した引受方式の事例
 技術の取組み	インシュアテック	インシュアテック領域のスタートアップ、及び各国における保険以外のプラットフォームとの連携	P2P保険や新たなビジネスモデルを構築する為の提携・試みが加速 また、保険以外での顧客基盤を持つプラットフォームとのビジネスモデルも試行	新たなビジネスモデルの構築事例 <ul style="list-style-type: none"> 先進的な技術を持つスタートアップと構築したビジネスモデル 保険以外の顧客基盤を持つプラットフォームとの相互送客の仕組み
	エコシステム	他業種と連携して、(買収・合併会社設立を含む)相乗的な付加価値を創出する、保険会社を核とした「エコシステム」の構築状況	幾つかの企業が、保険を軸にした周辺事業領域との連携・自社開発を進めて、収益獲得や相互送客のできるモデルを推進	エコシステムの構築事例 <ul style="list-style-type: none"> モバイル等のデジタル顧客接点を活用したエコシステム 医療機関やヘルスケア関連企業と連携したエコシステム 上記各モデルにおける、戦略・目的、提携プレイヤー、進捗状況
 リスクへの対応	ERM	上記他業を含めた保険グループとしてのマネジメント (ERM) の在り方、マネジメント上の工夫	伝統的企業も含めて、事業領域拡大、連携を推進する中で保険本業と併せてリスク管理形式については模索している段階	事業領域拡大を大きく3つのパターンに分けて調査を実施 <ol style="list-style-type: none"> 本国で実施している保険事業を殆どそのまま海外に展開しているグループのリスク管理 (こちらは調査テーマ①で対応) 独立した資産運用事業を持たせているグループのリスク管理 (例として、東京海上が買収したデルファイ社) 保険業でも金融業でもないエコシステムとして事業展開しているグループとしてのリスク管理

調査テーマ② 海外各社の事業展開動向 調査結果の概要

調査テーマ		調査項目	お伝えしたいポイント
 COVID19 対応	COVID19を契機とした、コロナ関連の商品戦略、引受方針	COVID19対応として、どのような対応を取っているか？ <ul style="list-style-type: none"> 商品開発の動向 チャネル整備の動向 (F2Fをどのようにしているか？F2F以外のチャネルをどのようにしているか？) 医療体制等を考慮した引受方式の事例 	各社は 従来の補償や付帯サービスでの契約者支援に加えて、医療・治療への進出も模索 <ul style="list-style-type: none"> 従来の補償対象としての患者対応や、電話・Webでの健康相談を提供 一方、先進国での技術系子会社を持つ保険会社はデジタルを通じた医療、治療支援などのサービスを保険外で提供 非保険領域への試行は今後も続くと思われる中で、どのようなガバナンスが求められるかは今後の論点か
 インシュアテック	インシュアテック領域のスタートアップ、及び各国におけるプラットフォームフォーマーとの連携	インシュアテックプレーヤーとの提携でどのような試みを行っているか？ <ul style="list-style-type: none"> 先進的な技術を持つスタートアップと構築したビジネスモデル 保険以外の顧客基盤を持つプラットフォームフォーマーとの相互送客の仕組み 日本市場を重視している企業の有無と、その考え方 	インシュアテック企業は、 自社で元受を行うか、一部機能を代替するか の2パターンが存在 <ul style="list-style-type: none"> 大手子会社や新規デジタル保険会社として、自社で全ての保険元受機能を提供 データ等を活用して、営業、引受、保全等保険会社の一部機能を代替 当局にとっては、契約者の利便性を増すために、インシュアテック企業の活用を促す一方で、AI予測等の先進技術を、どこまで、どの段階で取り込むか等は今後の論点か
 エコシステム	保険会社を核とした「エコシステム」の構築状況	保険周辺の事業領域で、どのようなエコシステムを形成しようとしているか？ <ul style="list-style-type: none"> 戦略・目的 提携プレイヤー 複数事業間で想定しているシナジー 	エコシステム形成する上で、中心となるオーケストレーター、周辺事業のパートナー、それらビジネスを支援するエネプラーが存在、保険会社もそれぞれのパターンでエコシステムを形成・参入 保険業界における成功例として挙げられる平安でも、エコシステム構築の初期段階においては、 顧客に利用されるサービスの構築・規制対応面でのチャレンジ が大きかった
 ERM	上記他業を含めた保険グループとしてのマネジメント (ERM) の在り方	非保険領域に事業拡大している保険会社において、どのようなリスク管理を行っているか？	エコシステム・インシュアテック連携を行う企業は、 非保険領域との運用資産 を明確に分類 <ul style="list-style-type: none"> CIRC (中国保険監督委員会) は「保険金の使用・管理に関する行政措置」を改定 上記に基づき、平安は、保険と非保険間で運用資産を分類し、運用を実施



Covid19対応

COVID-19拡大を受け、各社は従来の補償や付帯サービスでの契約者支援に加えて、医療・治療への領域にも着手

各社の取組領域
 各社取組の内、特色が見える領域

施策方向性	内容	対象企業							
		先進国				途上国			
		生損兼営 a社	b社	再保険 c社	d社	生保 e社	f社	g社	h社
保険商品	コロナ患者向けの補償								
	医療従事者向け支援								
	法人向け支援(サイバー保険等)		✓						
付帯サービス	オンライン申請・請求								
	専門ダイヤル	✓	✓						
	コロナ患者向け遠隔医療	✓							
	健康診断								
保険外での支援取組	治療へのデジタル活用								✓
	研究・医療機関支援		✓						
	法人/代理店支援					✓			
	寄付・基金								

従来アセットを活かした迅速な支援

新たな領域での支援



顧客 / 医療従事者の保護・ニーズへの対応を踏まえ、現状の規制に囚われない方向での支援を実施

Source: BCG analysis



Insurtech

担う事業範囲によって、
4つのタイプのInsurtech
企業が存在

保険会社の一部機能を実装



1 Intermediaries (仲介業者)

Distributing policies under own brand and under carriers brand



2 White label (ホワイトラベル業者)

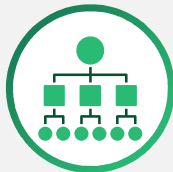
Offering Insurance-as-a-service under white label

保険会社の一連を自社で実装



3 Licensed digital insurers (独立したデジタル保険会社)

Fully licensed insurers, carrying risk



4 Digital subsidiaries (大手保険会社のデジタル子会社)

Fully digital subsidiaries as intermediaries and licensed insurers



Intermediariesモデルは、従来の顧客インターフェースの注力だけでなく、バリューチェーンの他の部分にも拡大傾向

What?

Insurtechプレーヤーは、ブローカー、価格比較サイト、ニッチのディストリビューターとして、デジタルを活用した既存の販売/流通の改善に重点を置き、サービスを提供

また、最近ではバリューチェーンの多くの部分をカバーし、サービスを強化

保険機能の大部分を持つ代理店化の傾向も見られる

例) 自社商品の設計/開発から
クレーム管理等まで

Why?

より多くの業務を自社で実施することで、顧客体験の向上に寄与できる

そうすることで、カスタマイズされたニッチな商品を提供可能に

結果、サービス手数料として、新たな収益源も獲得
例) クレーム処理業務に対する サービス手数料の獲得



ホワイトラベルは、Insurance-as-a-serviceとして、Webサイトやアプリ等のあらゆるデジタルプラットフォームと連携出来る可能性

What?

Insurance-as-a-serviceプレーヤーは、あらゆるインターフェースにおいても、保険バリューチェーンの全体/一部に参入可能

例)

- 自動車OEMの企業は、中核事業である自動車販売に保険を統合
- 巨大テック企業は、プロダクトポートフォリオの一つとして、保険に参入

Why?

ホワイトラベルの Insurance-as-a-service企業はあらゆる保険対象にバンドルが可能

ほとんどのデジタルコミュニケーション手段に保険を統合可能
例) ウェブサイト、アプリ、カーエンターテインメントシステム、テレビなど

保険会社と顧客のリレーションを切り離す可能性も



一部のInsurtech企業は、自身で保険業の認可を取得し、デジタル保険会社としてサービスを提供

What?

自身で保険業の認可を取得し、バリューチェーンのあらゆる領域を自社で実装

スタートアップの段階では、全てのラインに注力するのではなく、他社と差別化できる業務領域に注力

Why?

- AI、クラウドなどの技術をフル活用して事業を推進
- 仲介者である代理店、銀行、ブローカーを介さないエコシステムの中で、商品を流通させるために、他の産業との連携を強める



大手保険会社も、自社競争力を確保する為、自らデジタル子会社を立ち上げ

What?

現行の保険会社が立ち上げたダイレクト保険会社

高レベルのプロセス自動化を実現するデジタルプレーヤー

資金、ノウハウ、データなど、親会社からのリソースを活用

他のエコシステムとの統合も実現

Why?

デジタルに特化した顧客を獲得

デジタルチャネルからの入力をもとに、新商品のデザインを試行

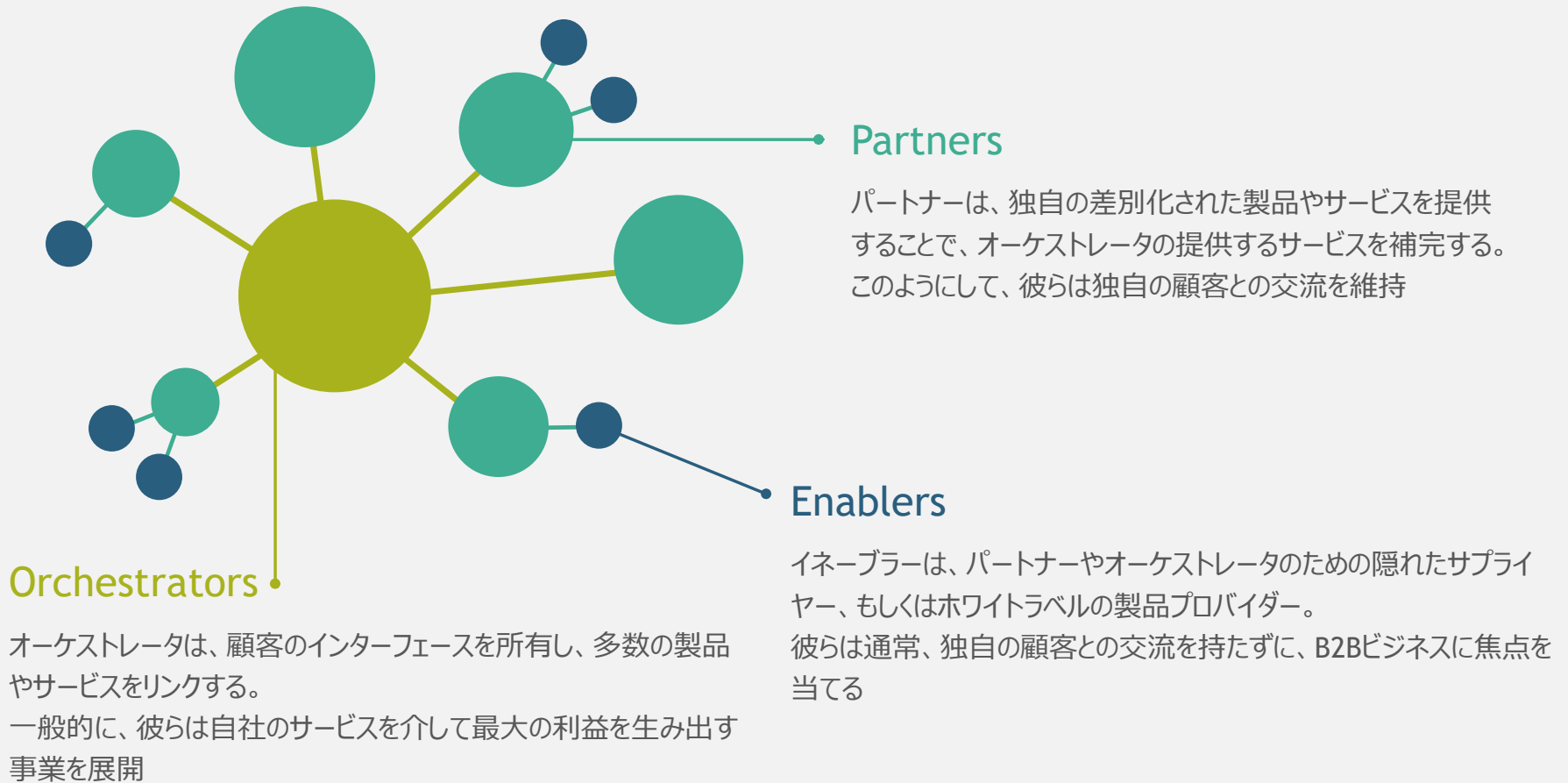
レガシーに統合する前に、グリーンフィールドで、新しいITシステムをテスト

スタートアップのイメージでデジタル人材を引き寄せる



エコシステム

エコシステム形態は大きく3つの機能から組成



それぞれの機能を担う際に求められる役割、機能

Ecosystem orchestrator



求められる役割

統合されたサービスを提供、顧客の情報や顧客体験全体の管理

備えるべき機能

- 多額の投資が必要
- 自社でサービスを提供
 - 顧客ニーズのある事業領域におけるパートナーとの関係性を構築

Integrated partner



オーケストレータへの相互送客 (追加販売チャネルとして活用)

独自の事業領域における顧客基盤

B2B enabler



パートナーなどが保険を販売できるようなサービス・商品を提供

エコシステム・プレイヤーが自ら保険を提供するために必要なソリューションを簡単かつすぐに提供

Specialized insurer



エコシステム外部のターゲット顧客に対して専門的なサービスを提供

これまでエコシステムが対象としていない顧客向けサービスの提供

アジェンダ



1. 調査概要

2. 各テーマ 調査結果

- ・テーマ① 海外各社におけるグループガバナンス事例
- ・テーマ② 海外各社における展開戦略の最新動向
- ・テーマ③ 海外当局におけるグローバル展開に対する監督動向
- ・テーマ④ 海外事例を踏まえた示唆



調査テーマ③: 海外当局におけるグローバル保険会社に対する監督動向の調査

カテゴリ	現状認識	調査項目
	<p>海外当局の規制 保険監督者国際機構 (IAIS) が各種指針・規制を制定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済価値ベースの資本規制 (国際資本規制) ・ 国際的に活動する保険グループ (IAIG) に対するグループ監督上の指針 (ComFrame) ・ グローバルなシステム上重要な保険会社 (G-SIIs) の選定基準と適用規制 (G-SIIsパッケージ) 等 <p>各国/地域において、上記の指針に基づき、枠内共通のものと、国毎 (米国では一部州毎) に策定している具体的な規制、監督介入の基準を制定</p>	<p>各国当局のリスク管理・ガバナンスに関する規制・監督動向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営管理体制 ・ 財務の健全性 ・ 経済価値ベースのソルベンシー規制における動向 <ul style="list-style-type: none"> - 特に内部モデルに対する運用状況 (審査項目、背景にある考え方) - 上記に対する、各社の対応事例
	<p>海外当局の支援 各国当局が規制サンドボックスの制定により、商品開発や他業連携におけるイノベーション創出を支援</p>	<p>各国当局のイノベーション創出に向けた支援状況 (規制サンドボックス等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各国当局の施策概要、事例 ・ 施策立案にいたる背景・考え方

調査テーマ③ 海外当局における監督動向 調査結果の概要

EU・USでは "資本健全性の見直し"、APACでは "市場活性化・サービス品質担保" がテーマ

	EU、US	APAC
トレンド	保険商品の健全性を構造的に担保するための規制を強化。 ICT・セキュリティリスクや気候変動等リスク管理領域を拡大	外国資本に対する規制を緩和し、投資を促進。 流通関連規制の強化によりサービス品質を改善
保険の健全性	<p>① 資本の枠組みや法定準備金規制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ソルベンシーIIで技術面の精査等運用を見直し(EU 2021) PBRに基づいた法定準備金が義務化 (US 2020) 	<p>ソルベンシーIIとIFRS第17号の影響を受け、規制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> RBC比率計算の見直しを適用 (タイ 2023)
COVID19対応	<p>保険でパンデミックによる損失カバーを義務化</p> <ul style="list-style-type: none"> 衆議院が「2020年パンデミックリスク保険法」を提案 (US Unlikely to pass) 	<p>パンデミックによる国民の生活・健康を保障</p> <ul style="list-style-type: none"> 低所得者に対する救済装置として政府のパンデミックリスクプールを提案 (インド 2020-2021) 医療保険料の値上げを延期 (マレーシア 2020)
その他特徴的な動き	<p>② ICT・セキュリティリスクをERM含むことを義務付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ICTセキュリティとガバナンスに関するガイドライン (EU 2021) <p>③ 気候変動等、将来のリスクに対する保険セクターの回復力評価・金融安定性を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> EIOPA保険ストレステスト (EU TBD) 	<p>④ 外国資本に対する市場開放</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国資本の制約を撤廃・緩和 (香港 2021、中国 2020、インドネシア 2020、インド 2019) <p>⑤ 流通規制を強化し、顧客サービスの品質を担保</p> <ul style="list-style-type: none"> 保険仲介業者・代理店に対するのガイドライン提示 (香港 2020、インドネシア 2020) 法人法によりファイナンシャル・アドバイザーの教育・倫理基準を向上 (オーストラリア 2024)

Note: ()の中は、適用地域|施行年

Regulatory Framework in the investigated geographies



Executive Summary: Regulatory trends (Europe Region)

- **Regulation** has become a "structural" driver of the insurance industry in Europe, which requires **greater strategic consideration**
- Implementation date for **Solvency II has been postponed** and **preparatory guidelines by the EIOPA** help insurers with compliance
- Increasing volumes of **Anti-Money laundering regulations** which imposed high **demands on compliance functions**
- **IFRS 17 with a common standard** for insurance contracts change how insurance is sold and how insurance products are structured
- **Sustainability and climate change** where insurers have **opportunities to demonstrate leadership**, prevent risk and provide coverage
- **Leverage on the Internet of Things (IoT)** and connected insurance, featuring **new data and greater analytical acumen**
- **Digitalization of the sales force** (omni-channel experience) and licenses to **carry out remote sales**

Executive Summary: Regulatory trends (APAC Region)

- **Implementation/revision of risk-based capital framework** is a major topic in all APAC countries
- Regulations **strongly influenced by European Solvency II** developments and **IFRS 17 - Insurance contracts**
- Introduction of **preliminary environmental risk management** guidelines and **broad ESG initiatives**
- **Digitalization of the the sales force** (omni-channel experience) and licenses to **carry out remote sales**
- Revision of **multiple National Health Insurance schemes** and **launch of temporary regulations reliefs due to COVID-19**
- **India and China opening their markets for foreign investors** and moving towards more market-oriented regulatory approach
- **High insurance product design standardization** and issuance of distribution-related obligations

Executive Summary: Regulatory trends (US Region)

- **Implementation/revision of risk-based capital framework and statutory-reserve regulations** is a major topic in all US countries
- Persistent regulatory pressures and **focus on customers' best interests**, to establish **competitive advantages and satisfaction**
- Collaboration of **InsurTechs and other third parties** with creation of platforms and ecosystems that will **accelerate business development**
- **Digitalization of the the sales force** (omni-channel experience) and licenses to **carry out remote sales**
- **Significant number of tax and other provisions** designed to support businesses impacted by the **Coronavirus pandemic (CARES Act)**
- **Encouraging employer-sponsored retirement plans** as well as promoting retirement savings (**SECURE Act**)
- **Push for financial wellbeing** with richer value propositions and world-class products to strengthen consumer relationships

EU・USでは "資本健全性の見直し"、APACでは "市場活性化・サービス品質担保" がテーマ 地域別の規制トレンド

	EU、US	APAC
トレンド	保険商品の健全性を構造的に担保するための規制を強化。 ICT・セキュリティリスクや気候変動等リスク管理領域を拡大	外国資本に対する規制を緩和し、投資を促進。 流通関連規制の強化によりサービス品質を改善
保険の健全性	<p>① 資本の枠組みや法定準備金規制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ソルベンシーIIで技術面の精査等運用を見直し(EU 2021) PBRに基づいた法定準備金が義務化 (US 2020) 	<p>ソルベンシーIIとIFRS第17号の影響を受け、規制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> RBC比率計算の見直しを適用 (タイ 2023)
COVID19対応	<p>保険でパンデミックによる損失カバーを義務化</p> <ul style="list-style-type: none"> 衆議院が「2020年パンデミックリスク保険法」を提案 (US Unlikely to pass) 	<p>パンデミックによる国民の生活・健康を保障</p> <ul style="list-style-type: none"> 低所得者に対する救済装置として政府のパンデミックリスクプールを提案 (インド 2020-2021) 医療保険料の値上げを延期 (マレーシア 2020)
その他特徴的な動き	<p>② ICT・セキュリティリスクをERM含むことを義務付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ICTセキュリティとガバナンスに関するガイドライン (EU 2021) <p>③ 気候変動等、将来のリスクに対する保険セクターの回復力評価・金融安定性を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> EIOPA保険ストレステスト (EU TBD) 	<p>④ 外国資本に対する市場開放</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国資本の制約を撤廃・緩和 (香港 2021、中国 2020、インドネシア 2020、インド 2019) <p>⑤ 流通規制を強化し、顧客サービスの品質を担保</p> <ul style="list-style-type: none"> 保険仲介業者・代理店に対するのガイドライン提示 (香港 2020、インドネシア 2020) 法人法によりファイナンシャル・アドバイザーの教育・倫理基準を向上 (オーストラリア 2024)

Note: ()の中は、適用地域|施行年

1 2020 ソルベンシー II 見直し

関係官庁	欧州議会、 欧州理事会
種別	OD指令と委任規制の 見直し
施行開始 期間	2021 (Covid-19により延期)
コンテンツ の成熟度	低
戦略への 影響	中
実装工数	中

主な目的	設立当初からの洞察及び中間レビューでの変更点に対するフィードバックをもとに、ソルベンシーII フレームワークを改善	
キー コンテンツ	2020ソルベンシーは下記3パートで見直しを実施 <ul style="list-style-type: none"> 技術的側面の精査 (例: ボラティリティとマッチング調整の機能、重要性の低いリスクのSCR計算の簡素化 等) マクロ・プルデンス視点や国民保険保証制度の調和等、新たな規制ツールの必要性の評価 クロスボーダー保険会社に対する国内当局とEIOPAの監督権限が増加する可能性 EIOPAは、2021年の欧州委員会の決定に情報を提供する技術的アドバイスを作成するために、現在 関係者との協議を推進中	
不確定要素	内容が成熟していないため、リスクやアクチュアリー機能に必要な取組みが不明瞭	
想定 インパクト	戦略的インパクト <ul style="list-style-type: none"> SCR計算・送金業務に影響 プロセス <ul style="list-style-type: none"> 新たなプロセスの設定が必要 <ul style="list-style-type: none"> 例: ORSAにマクロ・プルデンシャル・リスク 評価を追加 IT <ul style="list-style-type: none"> - 	組織 <ul style="list-style-type: none"> - ビジネスモデル <ul style="list-style-type: none"> 資本コスト増加の可能性 <ul style="list-style-type: none"> 例: 非流動性投資

1 ソルベンシーIIフレームワークの進化における2つの主要なレビュー

2018年中間レビュー

2020 ホリスティックレビュー



主な目的

技術的な問題点の修正/要件の簡素化

採用後1年目に得た洞察力を活かした運用の根本的な変化



トピック

- STS証券化・長期株式投資に対する費用削減
- 標準的な計算式による簡易計算
 - 例: 自然災害リスクの被保険者金額を計算するためのリスクゾーンのグループ化
- ...

- 技術的側面の精査
 - ボラティリティの機能やマッチング調整等
- 新しい規制ツールの必要性の評価
- クロスボーダー保険会社に対する国内当局とEIOPAの監督権限の増加の可能性



変更された法律

レベル2 - 委任法令

レベル1 - 指令

2 ICT¹⁾セキュリティとガバナンスに関するガイドライン

関係官庁	EIOPA (欧州保険・年金監督局)
種別	ガイドライン
施行開始期間	2021
コンテンツの成熟度	高
戦略への影響	中
実装工数	高

主な目的	ICT セキュリティとガバナンスに該当するプロセスについて監督収束を促進	
キーコンテンツ	<p>保険会社は、情報セキュリティの目標を明確にした上で、事業戦略を支えるICT戦略を策定</p> <p>情報セキュリティ機能を確立し、ICTの開発・運用プロセスと適切に分離</p> <p>スタッフは情報セキュリティに関する適切な教育を受講</p> <p>ICT及びセキュリティリスクを全体的なリスク管理システムに含むことが義務化</p> <ul style="list-style-type: none"> プロセス・活動・役割のマッピング、アセット、潜在的なリスク・保護要件の評価 <p>具体的なICT継続方針を策定</p> <ul style="list-style-type: none"> 「事業中断リスクの評価」と「業務保護・復旧計画」で構成 	
不確定要素	-	
想定インパクト	<p>戦略的インパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> 未遵守時は、サービスが中断される可能性あり <p>プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> アドホックプロセスは、必要な活動を行うために設定 <ul style="list-style-type: none"> 例: エクスポージャー評価、トレーニング... <p>IT</p> <ul style="list-style-type: none"> 必要なシステムを実装するための大幅な工数 <ul style="list-style-type: none"> 例: データ漏洩対策システム、アンチウイルス... 	<p>組織</p> <ul style="list-style-type: none"> ICTセキュリティ機能を分離して設置 論理的なアクセス管理を組織全体で採用 <p>ビジネスモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> インシデント発生時の迅速な対応チームの構築が鍵 特定されたITリスクに基づく保護要件の定義

3 EIOPA保険ストレステスト

関係官庁	EIOPA (欧州保険・年金監督局)
種別	—
施行開始期間	TBD (2021年想定)
コンテンツの成熟度	中
戦略への影響	中
実装工数	中

主な目的 逆境に対する保険セクターの回復力を評価し、金融システムの安定性を支える有効な結論を導出

キーコンテンツ EIOPAは現在、ストレステストの方法論を改善するための協議を実施中
 ストレステストは、保険会社が計算を行い、EIOPAに結果を提出するボトムアップ方式で実施
 今後のストレステストには下記のテーマが含まれる予定




- 保険会社の気候変動リスクに対する脆弱性の評価
- 流動性ショックの影響評価
- 多周期フレームワークへの拡張

不確定要素 EIOPAは方法論について協議中であり、最終的なストレステストの形態は不明

想定インパクト

<p>戦略的インパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> • 結果によっては追加資本が必要となる可能性 • 保険会社がストレステストに失敗し、情報が公開された場合のレピュテーションリスク <p>プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> • ストレステストの運用 <ul style="list-style-type: none"> - 定期的に繰り返し運用される見込み 	<p>IT</p> <ul style="list-style-type: none"> • — <p>組織</p> <ul style="list-style-type: none"> • — <p>ビジネスモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> • 運用不可となった場合、基幹業務が廃棄となる可能性あり
--	--

3 気候変動は保険会社に大きな影響を与える可能性が高い




リスクの種類	説明	インパクト例
 物理的リスク	<p>下記要因による経済的コストと金融的損失</p> <ul style="list-style-type: none"> 極端な気候変動に関連する事象 <ul style="list-style-type: none"> 例：洪水、山火事、嵐など 気候の進行的な変化 <ul style="list-style-type: none"> 降水量の変化など 	<ul style="list-style-type: none"> 死亡率の増加 損害保険金請求額の増加 業務の中断に関するクレーム 異常気象による企業収益性のショックによる資産の減損
 移行リスク	<p>低排出ガス経済への移行に伴う資産価値の再評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策と規制の進化 技術革新 社会的嗜好のシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 移行先が発行する債券の信用力の低下 低炭素化に伴う金融資産の減損 <ul style="list-style-type: none"> 炭素集約型産業の上場株式など
 法的責任	<p>気候変動による損失を被った当事者に対して、責任を負う可能性のある個人や企業が負う補償</p> <ul style="list-style-type: none"> 例：リスクを軽減しなかったことによる補償 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家賠償責任保険の請求額が増加 保険会社が軽減・適応のために十分な努力をしていないと認識されることによるレピュテーション・リスク

現在はEIOPAストレステストのフレームワークには含まれていない









4 外国資本に対する市場開放

規制名	施行開始期間	概要
 内国歳入（改正） 保険関係事業の収益への 税優遇措置	2021	2020年7月、香港政府は「内国歳入法2020（改正）」を策定 <ul style="list-style-type: none"> 再保険ハブとしての香港の魅力を強化する目的 直接保険会社やブローカーが支払う法人税の軽減税率（8.25%）は、以下を除くすべての（再）保険種目に適用 <ul style="list-style-type: none"> 健康保険、住宅ローン保証、自動車損害保険、従業員補償保険、オーナーズコーポレーションのサードパーティー保険 2020年末（2021年初頭）に発効予定
 生命保険・健康保険の外国資本のすべての制限の撤廃	2020	2020年1月、CBIRC ¹ は「生命保険・健康保険における外国資本のすべての制限を撤廃する規則」を発表 <ul style="list-style-type: none"> 外国の保険会社や金融機関が中国で保険会社を設立することを認めることが主な目的 政府は外資系保険投資家に対して「30年以上の事業年数及び2年以上中国に駐在員事務所を持つ」要件をすでに廃止
 保険会社の外国人出資	2020	2020年1月、OJK ² は、保険会社の外国人出資に関する規則を公表 <ul style="list-style-type: none"> 新規制では、規則発効時点で外国人所有率が80%を超える非上場会社の増資をめぐる規則を緩和することを明確化 上記のような保険会社が現在の外国人所有率を維持することを認めており、本規制はシャリア・ユニットを有する保険会社によって設立されたシャリア会社にも適用
 IRDAIルール2019 インドの保険会社-外国人投資	2019	2019年9月、IRDAI ³ は「インド保険会社ルール2019（外国投資）」を策定 <ul style="list-style-type: none"> インドの保険仲介業者に対する外国投資の規範を自由化することが主な目的 これらの規制により、外国人投資家によるインドの保険仲介業者への投資上限（49%）が撤廃 <ul style="list-style-type: none"> ただし、保険がコアビジネスではない場合には、組織の一部（銀行など）である仲介業者には上限を引き続き適用

5 流通規制を強化し、顧客サービスの品質を担保

	規制名	施行開始期間	概要
	保険仲介業者の 規範及びガイドライン	2020	<p>2019年11月、保険庁（IA）は、認可された保険仲介業者の登録簿を設置し、代理店とブローカーに対する2つの新しい行動規範をそれぞれ公表</p> <ul style="list-style-type: none"> レジスター（Registry）：自主規制機関（SRO）に登録された有効な仲介業者 行動規範：保険の買い手がライセンスを取得したエージェントとの取引において期待される専門的な行動原則を定義 <p>さらに、スーパーバイザーは、免許を取得した保険仲介業者のための「適合性と適切性（"Fit and Proper"）」の基準に関するガイドラインと、継続的な専門能力開発（CPD）に関するガイドラインも公表</p> <ul style="list-style-type: none"> 個々の仲介業者、仲介会社の役員、コントローラー、取締役、パートナーのための最低限の教育と経験を持つことを規定
	実務規範	2020	<p>2020年12月、インドネシア損害保険協会は、損害保険代理店のための標準的な実務規範を発表</p> <ul style="list-style-type: none"> 保険の流通を行う上での基準と規範、および一般保険代理店との連携に関する指針 保険会社（AAUI会員）と契約を結んでいる代理店の行動規則を標準化することが目的 代理店はOJKに登録しなければならず、OJKはAAUIに一般保険代理店を登録する権限を委任
	ファイナンシャル・ アドバイザーの専門基準	2024	<p>2017年3月、政府は「法人法改正案2017（ファイナンシャル・アドバイザーの専門基準）」を発表</p> <ul style="list-style-type: none"> より複雑な金融商品について個人顧客にアドバイスを行うファイナンシャル・アドバイザーの教育、研修、倫理基準を引き上げるために、2001年法人法にいくつかの措置を導入 ファイナンシャル・アドバイザーに対する新たな専門的基準の要件は、規制ガイド146（RG 146：金融商品アドバイザーのトレーニング）ライセンスのトレーニング基準に2019年 1月1日から 2024 年にかけて段階的に適用される予定

Regulators are mostly leveraging existing regulation for insurtech

	 Singapore	 United Kingdom	 Hong Kong	 UAE- ADGM	 Malaysia	 Bahrain
New licenses	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Existing licenses	✓	✓	✗	✓	✓	✓
 Licensencing and regulation	<ul style="list-style-type: none"> • Direct insurer license • Insurance broker • No license required • Etc., (depends on business model) 	<ul style="list-style-type: none"> • Permission to effect contracts of insurance • Dealing in investments as agent • No license required • Etc., (depends on business model) 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtual insurer license • Captive insurer license • Purer reinsurer license 	<ul style="list-style-type: none"> • Effecting contracts of insurance FSP • Carrying out contract of insurance FSP • Etc., (depends on business model) 	<ul style="list-style-type: none"> • Insurance company license • Takaful operator license • N.B Exposure draft recently released to regulate insurance aggregators 	<ul style="list-style-type: none"> • Insurance firm license • Insurance broker license • Etc., (depends on business model)
 Enforcement of system and control requirements	Same rules and controls that apply to traditional insurers	Same rules and controls that apply to traditional insurers	Same rules and controls that apply to traditional insurers	Same rules and controls that apply to traditional insurers	Same rules and controls that apply to traditional insurers	Same rules and controls that apply to traditional insurers

アジェンダ







1. 調査概要

2. 各テーマ 調査結果

- ・テーマ① 海外各社におけるグループガバナンス事例
- ・テーマ② 海外各社における展開戦略の最新動向
- ・テーマ③ 海外当局におけるグローバル展開に対する監督動向
- ・テーマ④ 海外事例を踏まえた示唆



海外事例を踏まえた、グループガバナンスの高度化に向けた論点(1/2)

テーマ	 調査の視点	 海外事例を踏まえた、グループガバナンスの高度化に向けた論点
 グローバル展開の戦略	<ul style="list-style-type: none"> 海外各社はどのような背景、思惑でグローバル展開 / 撤退を検討しているか? 	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>各社のグローバル展開方針の根底には、各社の成功・失敗体験の歴史、経営者のポリシーが強く反映されている</p> </div>
 グループガバナンスの方針	<ul style="list-style-type: none"> 各社どのような方針で、グローバル展開におけるガバナンスを行っているか? 	
 買収前 海外M&Aの選定基準	<ul style="list-style-type: none"> 展開先の国でM&Aを行う際に、どのような体制を設けることで成功裏に導けるか? 将来的な撤退のリスクを低減するために、どのようなことに留意しているか? 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット企業のバリュエーションだけでなく、買収後に自分たちがマネージできるかどうかの評価基準の設計、戦略シナジー策定できるケイパビリティを備えることが有効か
 買収時・PMI 買収実行時の条件、準備	<ul style="list-style-type: none"> 先々のグループガバナンスを見据えて、買収時にどのような対応をしているか? 	<ul style="list-style-type: none"> 実効性のある買収先人事権の設計や、レポーティングに用いるシステム仕様まで詳細を買収条項に盛り込むことはできるか 将来の撤退・分離も想定し、最低限のExit Planと顧客保護 (local/本国) の考えを整理しておくといいか

海外事例を踏まえた、グループガバナンスの高度化に向けた論点(2/2)

テーマ



定常ビジネス



海外子会社を
適時・適切に
管理するための
グループ
ガバナンス態勢



リスクマネジメント
に関する取組み



非保険領域



調査の視点

- グループガバナンスとして、どのような態勢を敷くことで現地ビジネスを適切に管理できるか?
 - 本国-地域のレポート、グループ会社間の役割分担
 - 本部からの海外拠点・子会社へのコミュニケーション
 - 情報連携/報告・承認手続き
- プロフェッショナル人材の獲得・育成に向けた制度
- 各地域のグッドプラクティスをどのように共有、横展開しているか?
- グループガバナンスにおける前提となる、リスク管理プロセス、体制はどのようなものを設けているか?
- 商品、業態ごとのガバナンスをどのように設定しているか?
- 非保険領域に進出する場合、上記の論点はどのように変わるか?
 - M&A
 - PMI
 - リスクマネジメント
 - グループガバナンス



海外事例を踏まえた、グループガバナンスの高度化に向けた論点

<組織>

- 財務のプロフェッショナル、かつグループ全体の資本を管理できる責任者を配置することが有効か
- 地域・機能軸を組み合わせ、管轄マネジメントを配置することが有効か

<人材>

- 各国の要職につけることを目的とした人材プールを構築し、中長期キャリアパスを設計することで強固なガバナンスモデルを構築できるか
- 地域特性も考慮した教育・研修プログラムを設計できるか

<プロセス>

- グローバル標準での投資判断プロセスを早期に統一することが肝要か
- 本国-各国間でKGI-KPIの整合性を維持するコミュニケーションプランと事業計画策定プロセスを設けることが有効か

- 保険・市場リスクに対するリスクアペタイトを管理する際、トップダウン・ボトムアップそれぞれで策定するアプローチを設けられるか

- Local playerに劣後しない程度に、公平な関係性を構築できる調査部機能を設けることができるか

<人材>

- デジタル子会社の設立・買収、提携においては、従来の延長線とは異なるガバナンスモデルを設けることでグループ全体での安定したガバナンスを築けるか

<運用リスク管理>

- 非保険領域のリスクが、既存保険領域、特に保険契約者に影響を及ぼさないようなリスクの分別・管理態勢を確立するとよいか 47