

IAIGs 等向けモニタリングレポート

1. 本レポートの目的

昨今の我が国の保険会社の動向をみると、長期的な人口減少等による国内保険市場の縮小の可能性や、足元の低金利環境の継続といった、厳しい収益環境に伴い、新たな収益の確保などを目的として、大手保険グループを中心に、海外事業展開を含めた保険グループの形成が進んでいる。このような保険グループの形成は、例えば、グループ内でリスクの分散・軽減や事業上のシナジーによる経営の効率化、サービスの向上等に資することが期待される。他方、グループ内のリスクの伝播やリスクの集中等のグループ化に伴う新たなリスクが顕在化する可能性や、事業構造や組織構造の複雑化に対応した経営管理が求められる点にも留意が必要である。そのため、このような保険グループの形成に当たっては、保険会社個社レベルでの経営管理態勢及びリスク管理態勢の高度化に加え、グループ全体としての経営管理態勢及びリスク管理態勢の高度化を図っていく必要があり、また保険監督当局である金融庁として、このようなグループ監督を行うに相応しい監督の枠組みを整備しておく必要がある。

こうした中、「国際的に活動する保険グループ（Internationally Active Insurance Groups; IAIGs）の監督のための共通の枠組み（ComFrame）」¹及び「保険セクターにおけるシステミックリスクのための包括的な枠組み（Holistic Framework; HF）」²が、昨年11月に保険監督者国際機構（IAIS）において採択された。ComFrameは、IAIGsの国際的な活動と規模に合わせた定量的・定性的な監督上の最低要件を提供し、各国監督当局によるIAIGsの監督活動を支援・調整することを目的としている。一方で、グループ化に伴う新たなリスクの顕在化とその管理や事業・組織構造の複雑化に対応した経営管理の必要性は、多くの保険グループにおいて共通するものであり、各保険グループの規模・特性に応じて適用することで、グループ全体としての経営管理態勢及びリスク管理態勢の高度化に資するものである。このため、我が国の保険グループには、IAIG

¹ IAIGsに対する実効的なグループ監督（IAIGsの適切なコーポレートガバナンスやリスク管理、各当局間の監督上の協調など）に焦点を当てた監督上の基準・ガイダンス。ComFrameの内容は、監督者が遵守すべき規定（Requirement）であるStandardと、その理解や導入を促進するためのGuidanceから構成される。

² セクター全体または特定の保険会社における特定の活動やエクスポージャーへの集中からシステミックリスクが発現しうるとの認識に基づいた、各国監督当局による監督活動及びIAISによるモニタリング活動等から構成されるシステミックリスクの発現を未然に防止するための枠組み。

であるか否かにかかわらず、その規模・特性に応じ、ComFrame・HFを踏まえたグループ全体としての経営管理態勢及びリスク管理態勢の高度化を求めていく。

本レポートは、我が国の保険グループ（特に大手保険グループ）に対するグループ監督に当たって、我が国のIAIGsとして指定する保険会社を明らかにするほか、各種モニタリングによって把握している実態や問題点を取りまとめ、それを踏まえた今事務年度のグループ監督の方針を公表するものである。さらに、こうした取組を継続的に実施することで、グループ監督行政の透明性を高めつつ深度あるモニタリングを行うとともに、保険グループのグループガバナンスやリスク管理の高度化を促していくことを目的としている。

2. 我が国のIAIGsとして指定する保険グループ

ComFrameにおいては、グループ監督当局が、他の海外当局とも協力し、以下の定量基準の双方に該当するかを考慮したうえで、各保険グループがIAIGであるか否かを決定することとしている。

- 国際的活動
 - ・ 3以上の法域で保険料が計上されており、かつ
 - ・ 本拠法域外のグロス計上保険料が、グループ合計のグロス計上保険料の10%以上あること
- 規模（3年移動平均に基づく）
 - ・ 総資産が500億米ドル以上、又は
 - ・ 総グロス計上保険料が100億米ドル以上

今回、金融庁として、次に掲げる会社を経営管理会社とする保険グループを、我が国におけるIAIGsとして取り扱うこととした。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 第一生命ホールディングス株式会社・ 東京海上ホールディングス株式会社・ MS&AD インシュアランス グループ ホールディングス株式会社・ SOMPO ホールディングス株式会社 |
|---|

なお、我が国におけるIAIGsとして取り扱う保険グループは、今後、随時、見直しを行う予定である。

3. 我が国の大手保険グループの現状と課題

近年、大手保険グループを中心に、海外事業展開が進展しており、経営戦略上も重要な施策として位置付けられている。このような大手保険グループの海外事業については、大型 M&A を実施してから一定期間が経過し、その成果や課題について各社とも分析が進められている。そこで、金融庁としても買収後の子会社管理や収益管理等に関し、取締役会等が実効的なガバナンス機能を発揮しているかに着目してモニタリングを行ってきた。

2019 事務年度においては、「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」の中で、事務年度方針として、ガバナンスの機能発揮、リスク管理の高度化を掲げ、大手保険グループにおける海外子会社のガバナンス及びリスク管理機能について、モニタリングを実施した。

（参考）最近の日本の保険会社による海外保険会社への大型 M&A 案件

（2020 年 9 月時点）

保険会社名	買収先	主な事業	買収完了年月	買収額（億円）
第一生命	TAL（シドニー）	生命保険	2011 年 5 月	1,035
第一生命	プロテクティブ（テネシー）	生命保険	2015 年 2 月	5,750
東京海上日動火災	HCC（テキサス）	損害保険	2015 年 10 月	9,413
三井住友海上火災	アムリン（ロンドン）	損害保険	2016 年 2 月	6,420
住友生命	シメトラ（ワシントン）	生命保険	2016 年 2 月	4,666
明治安田生命	スタンコープ（オレゴン）	生命保険	2016 年 3 月	6,246
日本生命	MLC（シドニー）	生命保険	2016 年 10 月	1,800
損保ジャパン	Sompo International（バミューダ）	損害保険	2017 年 3 月	6,394
三井住友海上火災	ファーストキャピタル （シンガポール）	損害保険	2017 年 12 月	1,755
東京海上日動火災	ピュア（ニューヨーク）	損害保険	2020 年 2 月	3,255

（注）買収額 1,000 億円以上の案件

（1）大手保険グループの海外子会社に係るガバナンス及びリスク管理機能に係るモニタリングの視点

➤ 海外子会社に係る有効なガバナンス及びリスク管理の前提条件として、ま

ず中長期的な海外事業戦略が経営計画の中でしっかりと位置付けられていることが重要と考えられる。

➤ その上で、買収した海外子会社のガバナンス及びリスク管理を有効に機能させるためには、以下の各項目にバランスよく取り組むことが重要と考えられる。

- ① 海外子会社の取締役会（監督機能）を通じたガバナンスの枠組みの整備・運用
- ② 経営管理会社及び海外子会社の経営（執行役員等）レベル（執行機能）によるグループベースの機能別委員会等における協働及び意思決定を通じたグループ戦略の共有
- ③ 以下を通じた海外子会社の業務及び財務情報の適切性の確保
 - ・各業務のガイドライン等や内部統制手続に係るグループ共通の枠組みの構築
 - ・上記の海外子会社管理に係るリエゾン及び経営管理会社担当部による業務レベルに踏み込んだ適切な関与
- ④ 経営管理会社への報告及び承認事項（事業計画（資本配賦含む）の策定、定期業績報告、コンプライアンス事項の報告・各種規程及びガイドラインの改廃等）の整備・運用
- ⑤ リエゾン及び経営管理会社担当部による④に係る各内容への精査及び海外子会社に対する指示等を通じた業務レベルに踏み込んだ適切な関与
- ⑥ 海外人材を計画的に確保・育成するための人事戦略の具体化
- ⑦ グループリスク文化の醸成策の実施（グループ価値観の設定及び共有、トップレベルのメッセージ発信、海外子会社のリスク文化の把握等）

➤ また、買収後において上記各要素の導入を相手先に依頼することは、多くの困難を伴うことから、事前に①～⑦の各要素に係る態勢を整備し、買収前に相手先へ提示し同意を得る、又は認識の共有を行った上で、早期にPMI³を実施することが望ましい。

※ 以上はあくまで一例であり、各保険グループにおいて、その規模・特性に応じ適切な海外ガバナンス態勢を構築していくことが重要。

³ Post Merger Integration の略。M&A 後の経営統合、業務統合、意識統合等の統合プロセスをいう。

(2) モニタリング結果(現状認識・課題)

上記(1)の視点に基づくモニタリングを実施した結果、以下のとおり、大手保険グループの海外ガバナンスにおける現状と課題を認識した。

【現状】

大手7保険グループのうち、損保3グループは、生保4グループに先行して海外で複数の大型買収を実施し、グループ事業の柱となるまで海外事業の規模を拡大しつつある。

- 損保3グループは、グループガバナンスの一環として海外事業を捉え、海外子会社の管理態勢の高度化に取り組んでいるが、各グループ各様の管理を行っている。例えば、各種機能別委員会を設置し、グループ全体で各機能の連携を図るとともに、各地域等に設置した中間持株会社を通じた管理を行う体制を構築したうえで、経営管理会社と海外子会社の経営層が協働し、具体的なリスクアペタイトやガイドラインの設定・運用を通じて、必要に応じて業務レベルにまで踏み込んだガバナンスを実施しているグループがある。一方で、買収後の海外事業の運営状況等を踏まえて最適な管理態勢を模索し、中間持株会社を通じた管理から経営管理会社本社での集中管理に移行したグループや、グループ内の子保険会社に海外保険事業の管理を移管し集中管理を行わせる体制に移行したグループもあるが、これらのグループにおいても、経営管理会社に海外子会社の経営層が参画する会議体を設置するなど、ガバナンスの強化に取り組んでいる。
- 生保4グループでも大型買収を実施する動きがみられるが、その戦略や進展は一様ではない。海外事業をグループ事業の柱とすべく、複数回の大型買収を実施し、各地域の海外子会社を統括する地域統括会社がPMIの進捗管理に責任を負う体制を構築するなど海外拠点管理の高度化に取り組んでいるグループがある一方、海外事業は国内事業の収益補完と位置づけ、継続的な海外事業の拡大を視野に入れつつ、当面は本社から直接海外子会社の経営管理を行うというグループもある。

【課題】

- 生命保険事業、損害保険事業ともに、大手保険グループを取り巻く経営環境は、海外事業のウェイトの増加に伴い、グローバルな経済情勢の変化の影響を受けるほか、新型コロナウイルス感染症の影響拡大や自然災害の多発・激甚化等により、大きく変化している。このため、世界経済全体の停滞や株価の下落、支払保険金の増加、顧客ニーズの変化等、海外を含め

た保険ビジネスや収益に影響を受けるおそれがあるため、引き続き注視する必要がある。

- こうした中で、損保3グループについては、経営管理会社やグループ内子会社での集中管理への移行などの管理体制の見直しを行ったグループを中心に、海外事業を取り巻く環境変化も踏まえつつ、経営管理会社・海外子会社間の円滑な意思疎通や、地域横断での横串管理等による海外子会社に対する管理・統制機能が適時・適切に発揮されているかなど、ガバナンス機能の実効性を注視していく必要がある。
- 他方、生保4グループについては、総じて分権的なガバナンスによりPMIを進めている中で、海外子会社の収支・財務状況の悪化の過程において適時の対応が行われなかった等、海外子会社の管理体制の実効性に課題が見られたグループや、海外子会社の経営や業績に関する重要な情報について、本社と共有する態勢に不備が見られるグループも認められた。

このようなグループにおいては、財務及びリスク状況の適切な把握の観点から、例えば、内部統制（内部監査も含む）及びリスク管理体制の構築、経営管理会社による海外子会社の内部統制等の運用状況の評価、経営管理会社による海外子会社の事業計画等重要情報の把握や経営管理会社による海外子会社の業務執行に関する適切な関与等、海外子会社に対するガバナンス態勢を検討・構築することが重要だと思われる。

4. 今事務年度のグループ監督の方針

上記のとおり、大手保険グループに関する喫緊の課題としては、海外事業のウェイトが高まっていく中で、相対的に日本よりも影響が大きい海外も含めた新型コロナウイルス感染症の拡大などの環境変化による新たなリスクへの対応のあり方を検討する必要がある。こうした中、将来の様々な不測の事態へ備える顧客ニーズに応じるため、商品・サービスの設計、各社の特性に応じたグループガバナンス、リスク管理や業務運営等の観点から、現在のビジネスモデルを改めて見直していくことが重要である。

このような観点から、今事務年度においては、新型コロナウイルス感染症が海外事業に与える影響を注視しつつ、海外子会社管理を含めたグループガバナンスに関して、昨年11月にIAISにおいて採択された国際的なガイドラインも踏まえ、グループ監督のための監督指針の改正を行い、各保険グループの規模やリスク特性に応じたグループガバナンスやリスク管理の高度化を促していく。

具体的には、各保険グループについて、昨事務年度のモニタリングにおいて認識した課題をフォローアップするとともに、上記監督指針に基づきモニタリングを実施する（具体的な着眼点は以下のとおり）。その上で、各保険グループの事業が関係

法令及び資本規制等を遵守し適切に運営されているかなど、各保険グループ全体のリスクを評価し（参考：ComFrame9、23）、必要に応じ、海外当局とも連携しつつ監督上の措置を検討することとする（参考：ComFrame10）。

【モニタリングの具体的な着眼点】

- 海外子会社の事業計画（資本配賦含む）・定期業績報告・リスク情報・コンプライアンス事項・各種規程及びガイドラインの改廃等の情報を適時に入手する態勢を整備した上で、経営管理会社の担当部署等がその内容を精査し、責任をもって適時適切に海外子会社の状況を報告・共有する態勢の構築状況（参考：ComFrame7）
- 海外子会社の重要情報を適切に把握した上で、経営管理会社の担当部署やリエゾン等が、海外子会社の経営計画、事業計画、及び業務執行等に適切に関与できる態勢の構築状況（参考：ComFrame7）
- 海外子会社の業務及び財務数値の適切性を確保するための海外子会社に係る内部統制の構築状況（参考：ComFrame8）
- 各業務のグループガイドラインの整備等を通じたグループベースのリスク管理態勢の構築状況（参考：ComFrame16）
- 海外子会社に構築された内部統制及びリスク管理態勢に対する経営管理会社の担当部署等（内部監査部等）による定期的な評価を通じた具体的業務に踏み込んだガバナンスの実現状況（参考：ComFrame8、16）

特に、IAIG に指定した大手保険グループについては、国際的な連携を強化し実効的なグループ監督を行うため、各 IAIG について海外当局を含めた監督カレッジを設置し、少なくとも年 1 回会合を開催（参考：ComFrame25）するとともに、IAIG におけるグループ全体のリスクの評価を含む検証結果を監督カレッジで海外当局と共有し、必要に応じて当該 IAIG の経営管理会社に対しても、その内容を伝達（参考：ComFrame9）する。

なお、IAIG の経営管理会社における再建計画の策定については、上記の監督カレッジの開催時期を踏まえ、各グループの状況に応じて対話を実施する等、策定に向けた動きをフォローしていくこととする。

（以上）