

icmif  
国際協同組合保険連合

# ICMIF会員団体のガバナンス 2022





# はじめに

このレポートは、2020年末時点のICMIF会員団体のコーポレート・ガバナンスの概要を、2015年、2010年、2005年の各数値と比較しながら説明しています。なお、経営トップ（以下、「CEO」）のジェンダーの多様性、就任期間の分析などに関しては、場合により2022年の数値が使われています。レポートでは、ICMIF会員団体の理事会／取締役会など（以下、「役員会」）の規模や構成、理事／取締役など（以下、「役員」）およびCEOの就任期間、グローバルおよび地域レベルでみた役員会やCEO／上級管理職チームのジェンダー多様性を調査しています。

また、このレポートでは、ICMIF正会員団体の89%<sup>1</sup>、そして会員団体の保険料収入合計の96%<sup>2</sup>に相当する134組織のガバナンス関連データが使用されています。

レポート内に出てくる会員団体の規模分類は総保険料収入<sup>3</sup>に基づいており、小規模（5,000万米ドル以下）、中規模（5,000万米ドル超・10億米ドル未満）、大規模（10億米ドル以上）となっています。

<sup>1</sup> このレポートにはICMIF正会員（すなわち、リスクを引き受けている協同組合／相互扶助の保険組織）からのデータのみが含まれています。したがって、准会員、オブザーバー会員、協賛会員は含まれません。

<sup>2</sup> 2020年の財務データに基づきます。

<sup>3</sup> 2020年の財務データに基づきます。

34%

会員団体の上級管理職における  
女性比率の平均値

5.6

会員団体のCEOの平均就任期間（年）

28%

会員団体の役員会における  
女性比率の平均値

52%

役員会に女性が3名以上いる  
会員団体の比率



# 役員会の構成

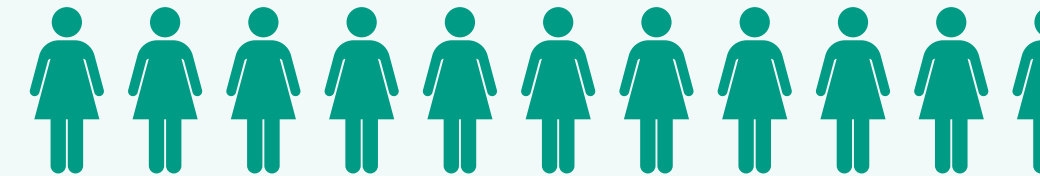
2020年においてICMIF会員団体における役員会の平均構成人数は11.7名で構成されており、2015年の14.5名から減少し、2010年の14.0名および2005年の13.0名を下回りました。北米地域の会員団体は平均13.5名と最も多く、2015年の13.1名からわずかに増加しました。一方、アフリカの会員団体の役員数は平均9.0名と最も少なく、2015年の11.0名から減少しました。平均すると小規模組織の役員数は9.0名、中規模組織では11.1名、大規模組織では16.6名と、組織の規模と役員会の規模には相関関係が認められました。

ICMIF会員団体の役員89%以上が執行役員以外でした。執行委員の比率は、アフリカの会員団体が18.9%と最も高く、ヨーロッパが15.4%でこれに次ぎ、最も低かったのは 中南米・カリブ海 の2.4%でした。

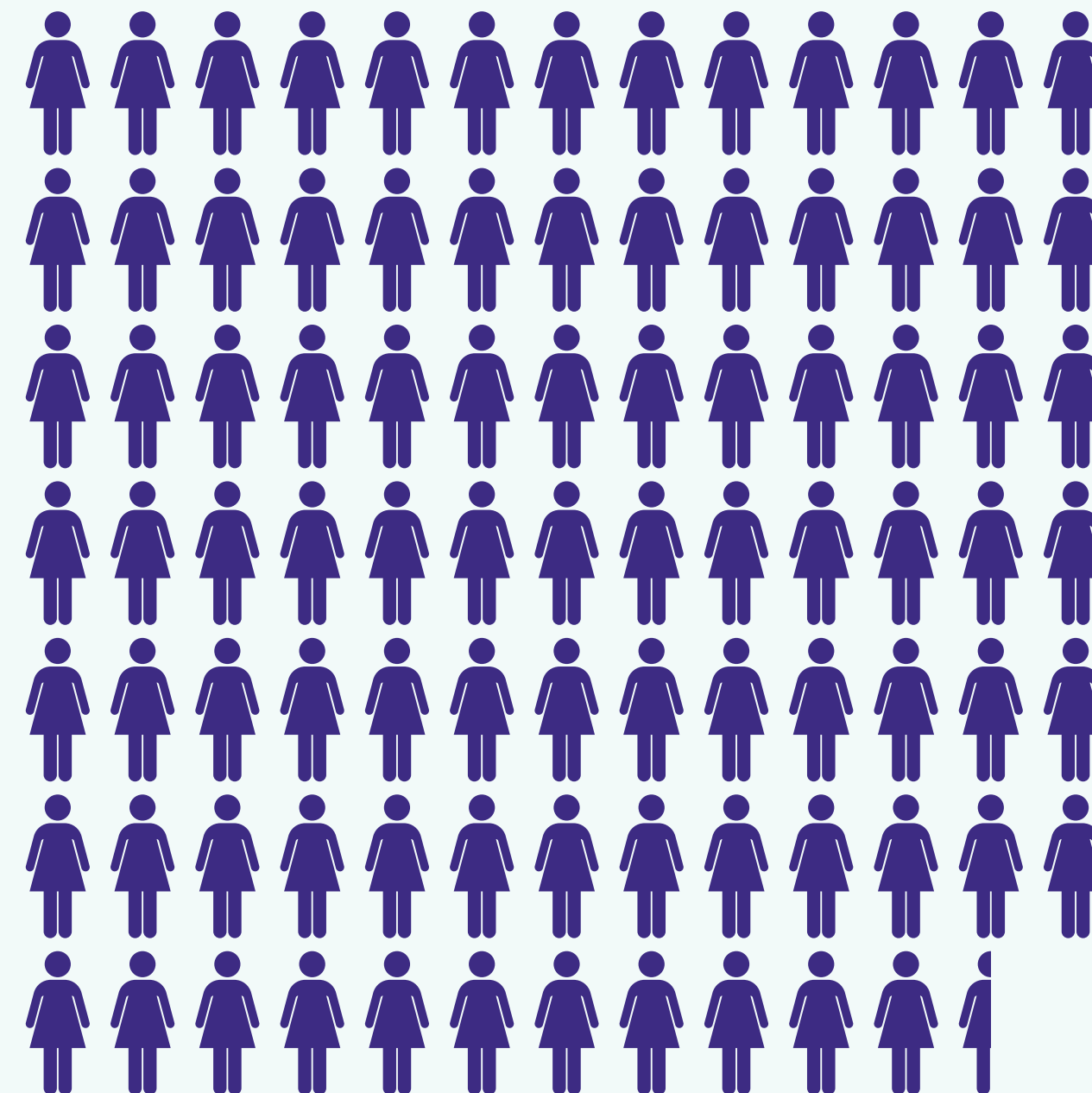
地域	執行役員	執行役員以外	平均役員数
ヨーロッパ	15.4%	84.6%	11.8
北米	5.7%	94.3%	13.5
アジア・オセアニア	6.0%	94.0%	11.0
中南米・カリブ海	2.4%	97.6%	11.9
アフリカ	18.9%	81.1%	9.0
<b>全体</b>	<b>10.5%</b>	<b>89.5%</b>	<b>11.7</b>

## 会員団体の役員会

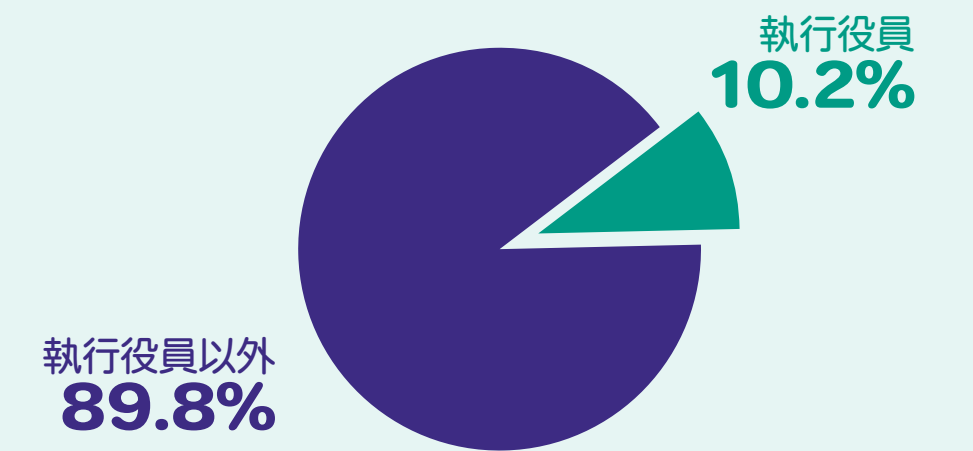
執行役員  
10.5%



執行役員以外  
89.5%



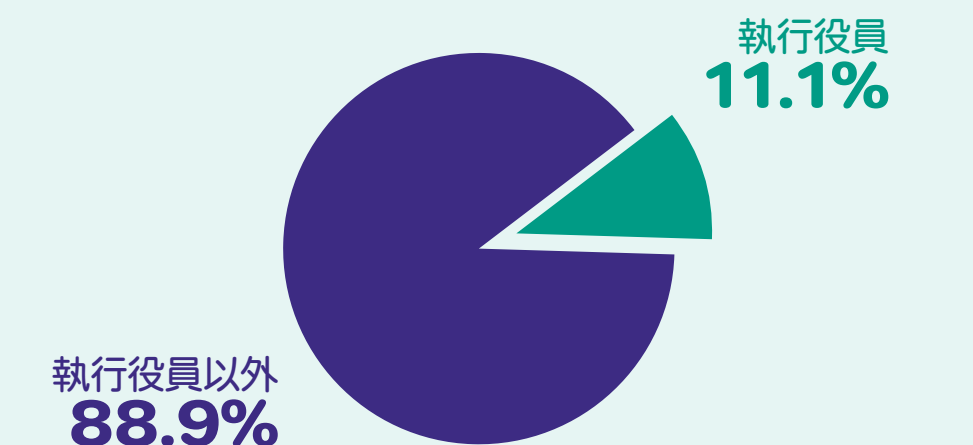
## 小規模



## 中規模



## 大規模





# 役員会における女性の比率

2020年におけるICMIF会員団体の役員会の女性比率は27.8%と、2015年の20.6%から大幅に伸び、2010年の14.3%からほぼ倍増しました。なお、全ICMIF会員団体の役員会トップに占める女性の比率は10%でした。

業界内で比較した場合、ICMIF会員団体は2020年における世界の金融業界の女性取締役比率の平均値23.3%(MSCIの調査による)<sup>4</sup>および保険業界の女性取締役比率の平均値26%(スイス・リー・インスティテュートによる)<sup>5</sup>を上回っています。

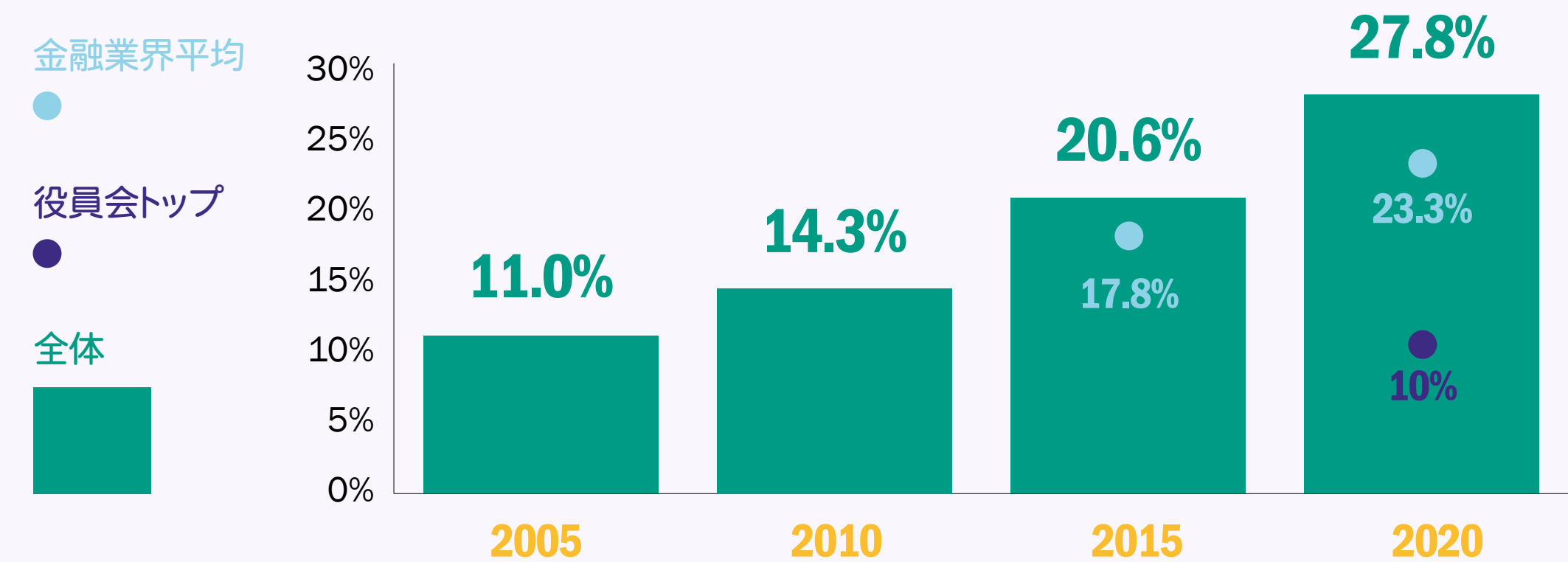
MSCIによると取締役会の女性比率が30%以上の組織は、金融業界平均で34%でした。一方、役員会の女性比率が30%以上のICMIF会員団体は45%でした。

会員団体を保険料規模別に比較すると、女性役員比率が最大なのは中規模組織で29.3%、最小なのは小規模組織で26.0%と、わずかな差しかありませんでした。

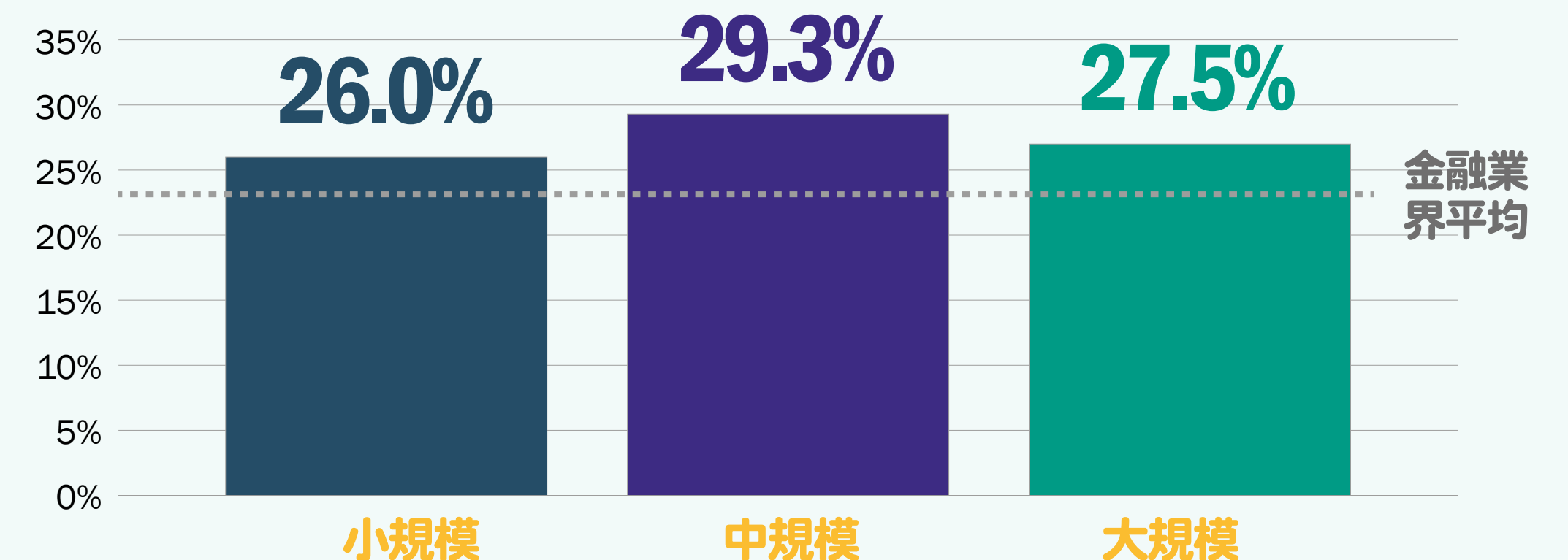
<sup>4</sup> 出典: MSCI ESG Researchによる「Women on Boards: Progress Report 2021(©2020 MSCI ESG Research Inc.)」の女性取締役比率の平均値に関するデータ(2020年)から許可を得て転載

<sup>5</sup> 出典: スイス・リー・インスティテュートのレポート「Gender diversity in the insurance industry: for a sustainable future 2021(©2021 Swiss Re Institute)」の保険業界における女性取締役比率の平均値に関するデータ(2019年)

## 会員団体の役員会における女性比率の平均値



## 役員会における女性比率の平均値(組織規模別)





# 役員会における女性比率の平均値(地域別)

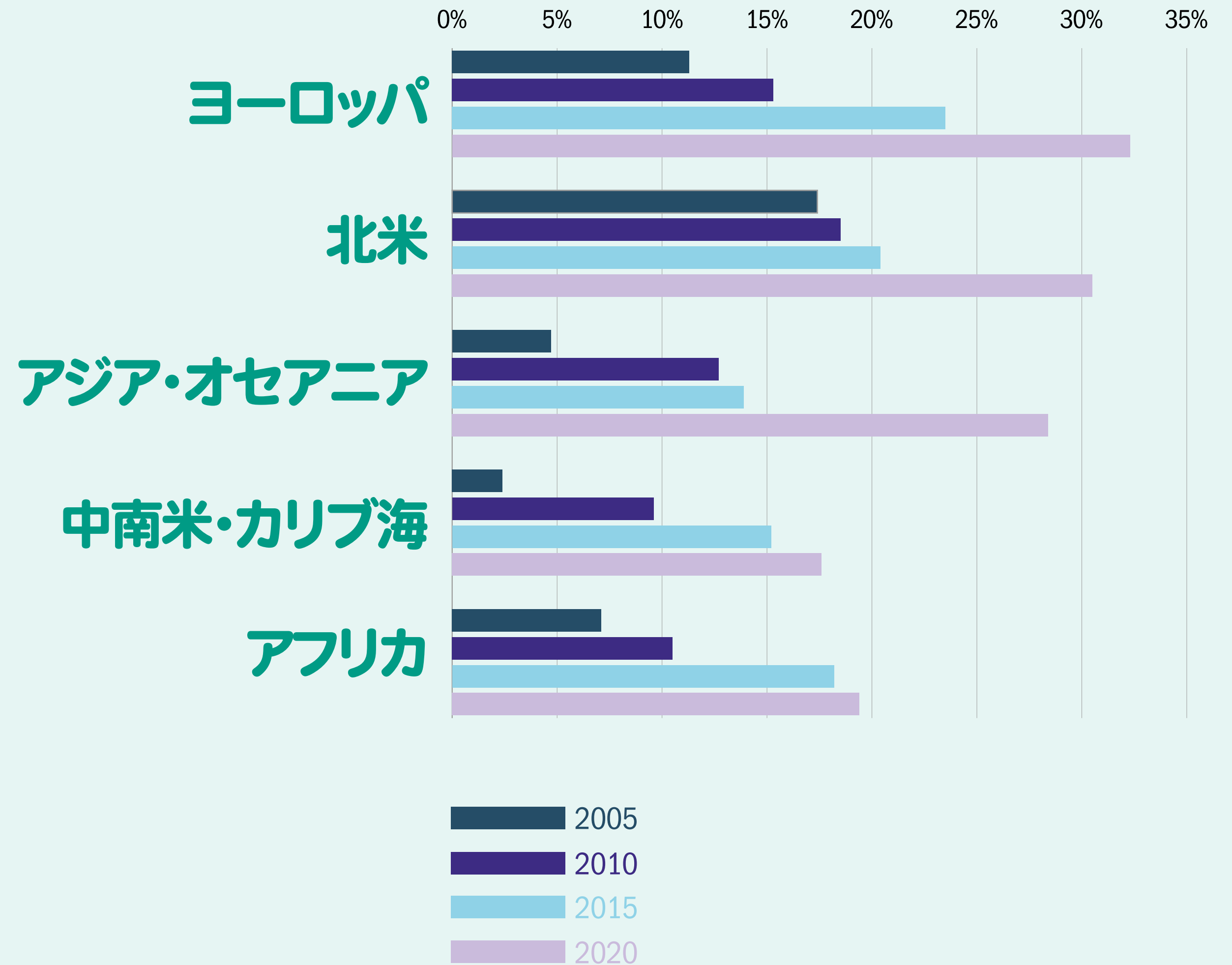
2020年は、ICMIF会員の属するすべての地域で、役員会における女性の比率が増加しました。ヨーロッパの会員団体は女性役員の比率が32.3%(2015年:23.5%)で最も高く、北米が30.5%(2015年:20.4%)の僅差で続きました。アジア・オセアニアの2020年の女性役員比率は28.4%で、2015年の13.9%から2倍以上となり、最も顕著な増加をみせました。

中南米・カリブ海は17.6%、アフリカは19.4%と、会員団体の女性役員の比率は低かったものの、両地域とも2015年からしています。

2020年において、ICMIF会員団体の87.9%に女性役員がおり、金融業界平均の87.8%をわずかに上回りました<sup>6</sup>。また、2020年には会員団体の半数以上(51.7%)に3名以上の女性役員がおり、2015年の48.0%から増加しています。これは、女性役員が一名以上の会員団体はわずか56%、3名以上いる団体が19%であった2005年と比較すると顕著な増加です。

<sup>6</sup> 出典:MSCI ESG Researchによる「Women on Boards: Progress Report 2021(©2020 MSCI ESG Research Inc.)」の女性取締役比率の平均値に関するデータ(2020年)から許可を得て転載

## 役員会における女性比率の平均値(地域別)



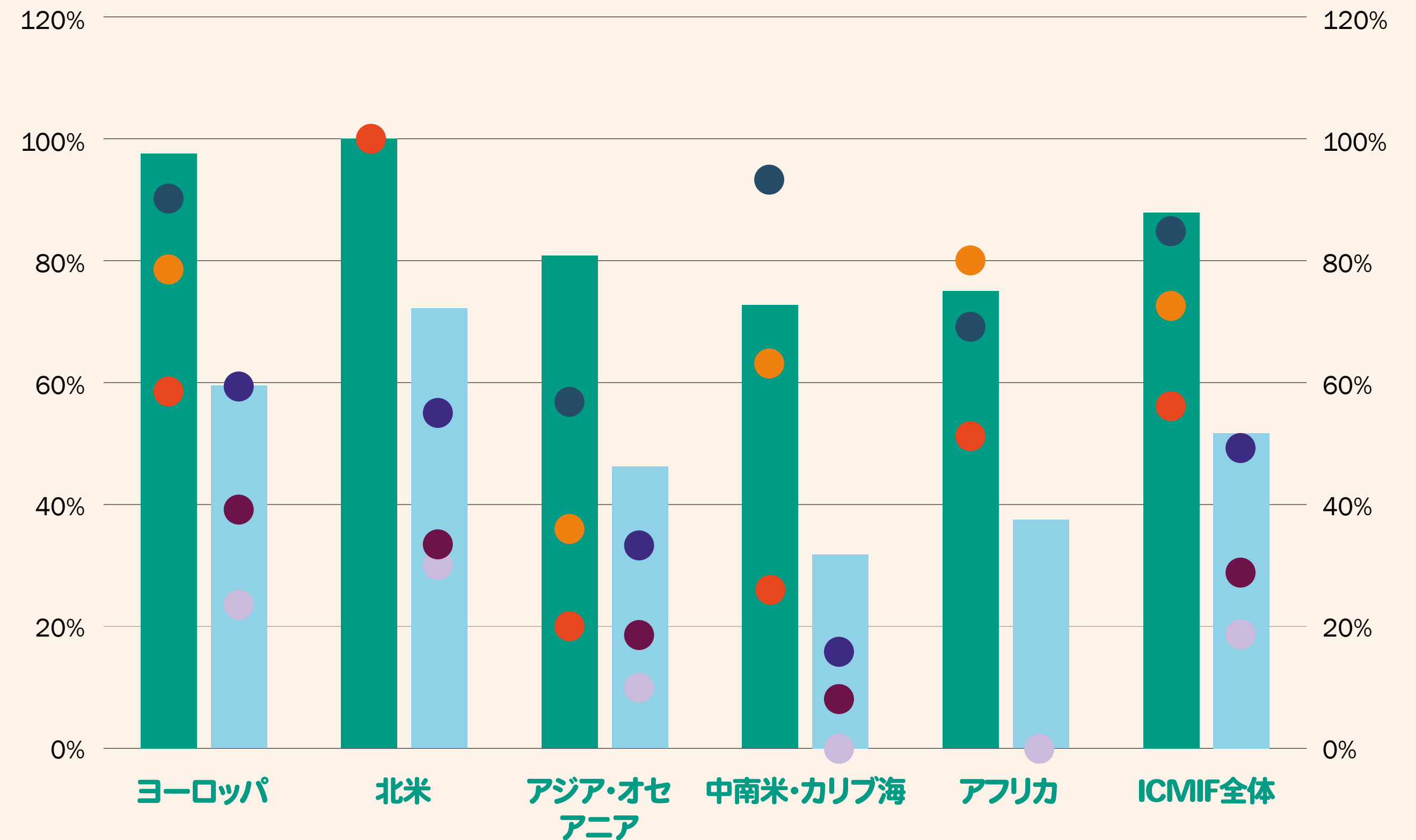


北米のすべての会員団体には女性役員が継続的に就任しており、さらに同地域では3名以上の女性役員が就任している会員団体の比率も72.2%と最高でした。役員会に女性が就任しているヨーロッパの会員団体は、2015年の90%から2020年には97.6%に増加しました。

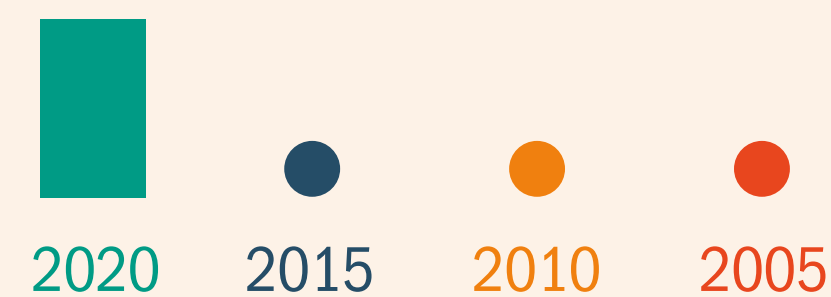
アジア・オセアニアの会員団体は、役員会における女性比率が最大の伸びを記録しました。2020年には同地域の会員団体の80.8%に女性役員が就任しており、2015年の56.0%から24.8ポイント上昇しました。また、3名以上の女性役員がいるアジア・オセアニアの会員団体は、2015年の33%から2020年には46.2%に増加しました。

中南米・カリブ海では、役員会に女性がいる会員団体の比率が2015年の92%から2020年には72.7%に減少しました。しかし、同地域の女性役員が全役員に占める比率は17.6%と、2015年の15.2%から2.4ポイント増加しており、3名以上の女性役員がいる役員会の比率は、2015年の15.0%から2020年には31.8%へと倍以上の増加となりました。

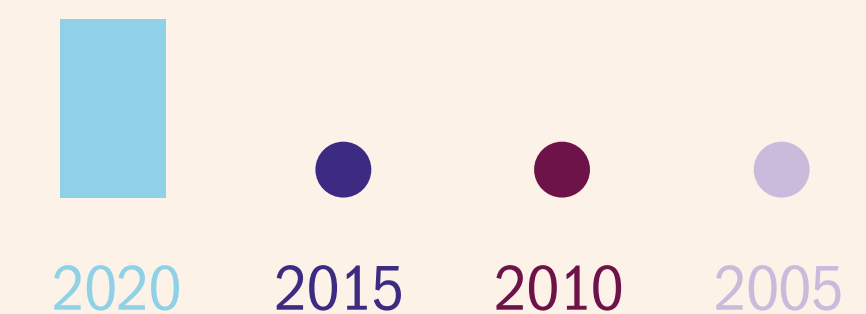
## 役員会に1名以上または3名以上の女性役員が就任している会員団体の比率



### 1名以上



### 3名以上





# 会員団体のCEOおよび上級管理職層における女性比率

2020年にはICMIF 会員団体の上級管理職層の3分の1以上が女性でした。この数値は保険業界の平均値である17%のほぼ倍です<sup>7</sup>。

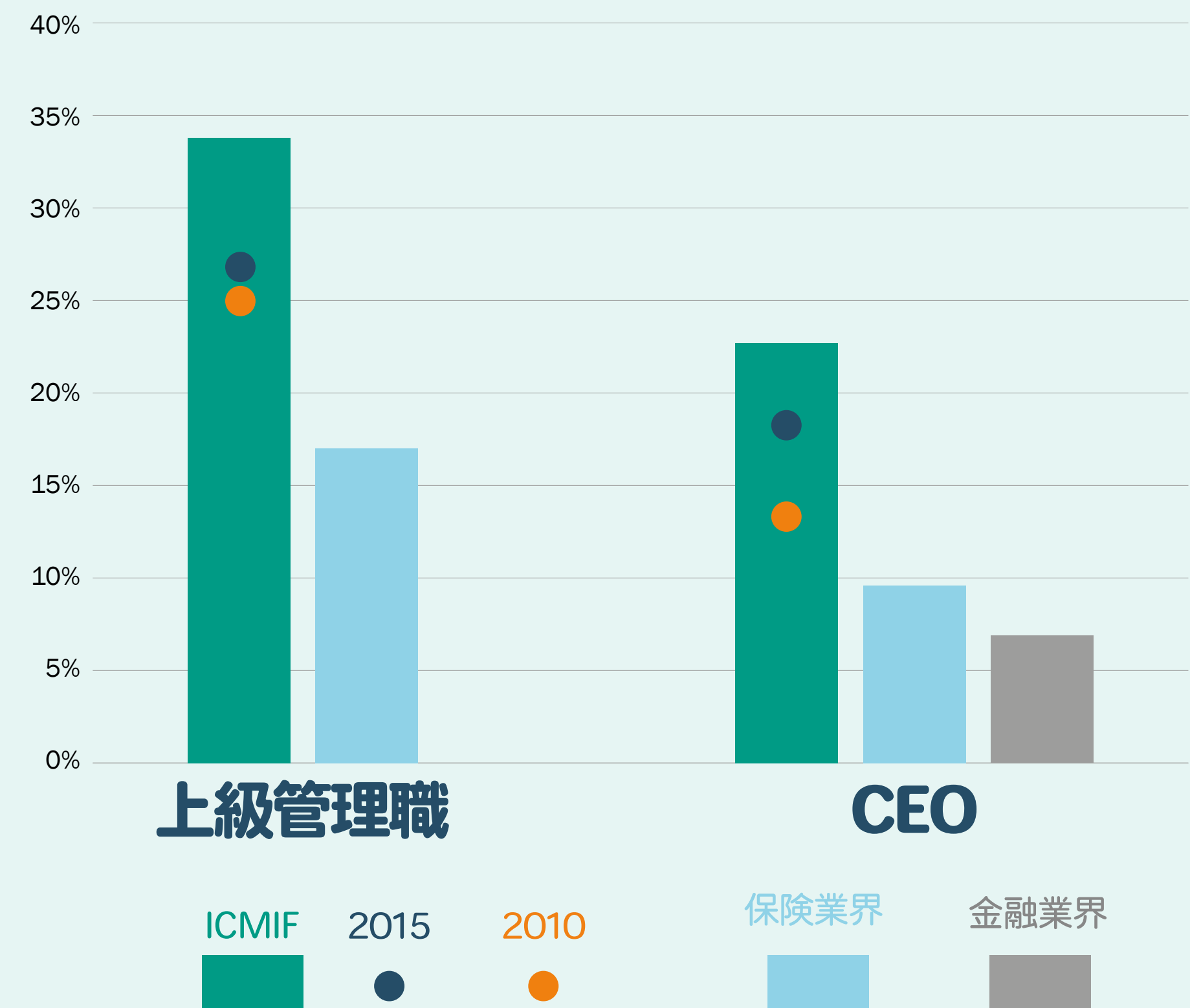
ICMIF会員団体の女性上級管理職の比率は、25%程度だった2010年以降の10年間で顕著な伸びを示しました。女性CEOの比率は2015年の18.1%から2022年には22.7%へと増加し、金融削除業界の平均値6.9%<sup>8</sup>および保険業界の平均値9.6%<sup>9</sup>をいずれも大きく上回りました。

世界的にみて、過去5年間のICMIF会員団体の女性CEO比率は、2010年から2015年の期間と同様の増加傾向を示しました。これは、2010年から2015年までの5年間を分析した前回レポートにおける伸長率に匹敵します。

規模別では、小規模な会員団体の女性比率がCEOで42.3%、上級管理職層で27.5%と最も高く、次いで中規模組織、さらに大規模組織の順番となりました。中規模と大規模組織の間で、女性CEOの比率にほとんど差はありませんでした。

組織規模	上級管理職	CEO
小規模	42.3%	27.5%
中規模	37.3%	19.6%
大規模	25.3%	19.4%

## CEOおよび上級管理職層における女性比率



<sup>7</sup> 出典: スイス・リー・インスティテュートのレポート「Gender diversity in the insurance industry: for a sustainable future 2021 (©2021 Swiss Re Institute)」の保険業界のC-suite(経営幹部)における女性比率の平均値に関するデータ(2019年)  
<sup>8</sup> 出典: MSCI ESG Researchによる「Women on Boards: Progress Report 2021 (©2020 MSCI ESG Research Inc.)」の女性CEOの比率に関するデータ(2021年)から許可を得て転載  
<sup>9</sup> 出典: スイス・リー・インスティテュートのレポート「Gender diversity in the insurance industry: for a sustainable future 2021 (©2021 Swiss Re Institute)」の保険業界のCEOにおける女性比率の平均値に関するデータ(2019年)

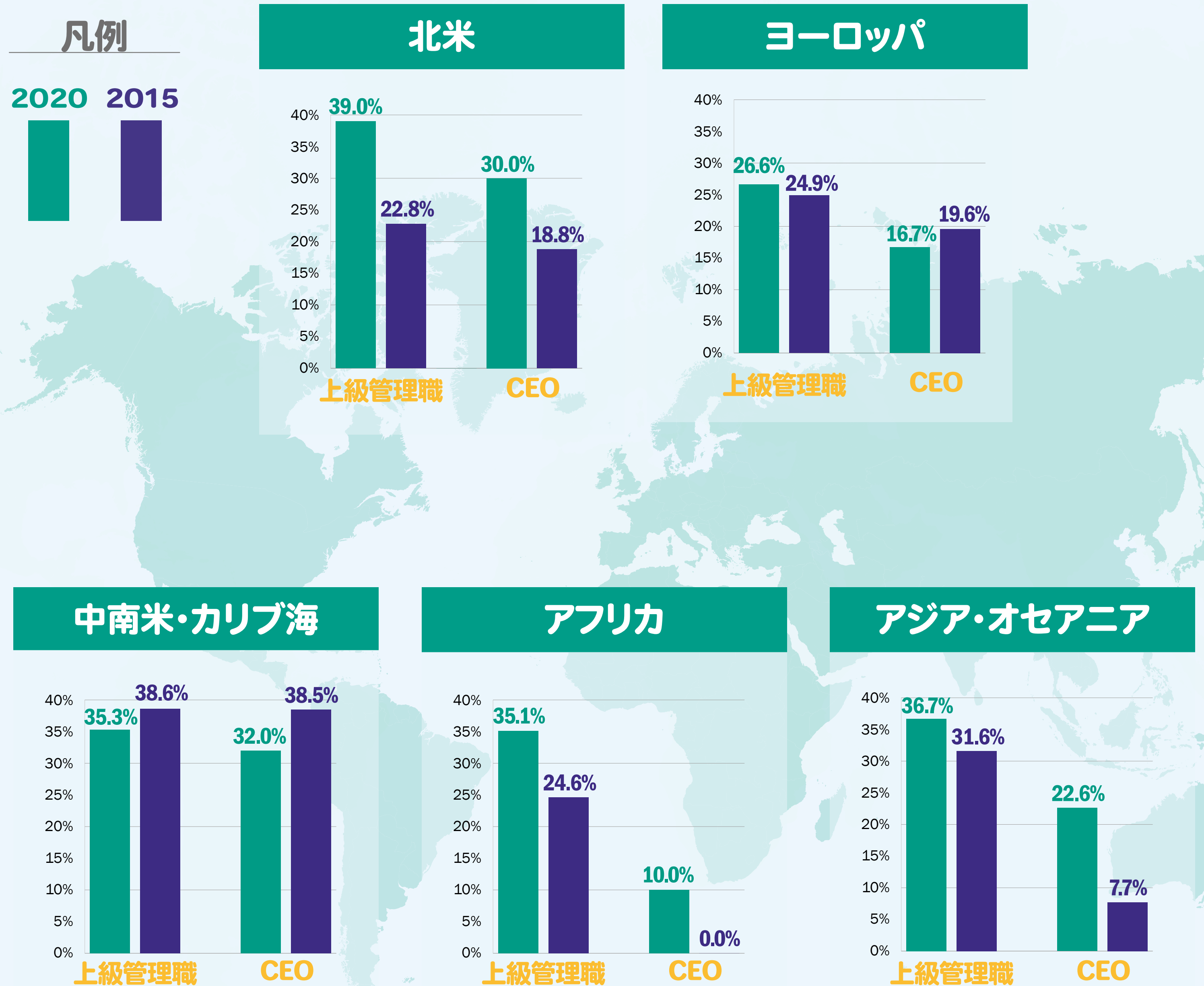


# CEOおよび上級管理職層における女性比率(地域別)

地域ごとに分析すると、上級管理職で最も女性比率が高いのは北米会員の39.0%で、2015年の22.8%からの増加率も最大でした。反対に、ヨーロッパの会員団体は上級管理職の女性比率が最も低い26.6%でした。

女性CEOの比率が最も高かったのは32%の中南米・カリブ海で、アジア・オセアニアは23%でした。アジア・オセアニアについては、2015年との比較で14.9ポイントの大幅な上昇となりました。アフリカの会員団体における女性CEO比率は、2015年にはゼロでしたが2020年には10%に上昇しました。

中南米・カリブ海では、会員団体のCEOおよび上級管理職層における女性比率が、6.5ポイントおよび3.3ポイントそれぞれ減少しました。



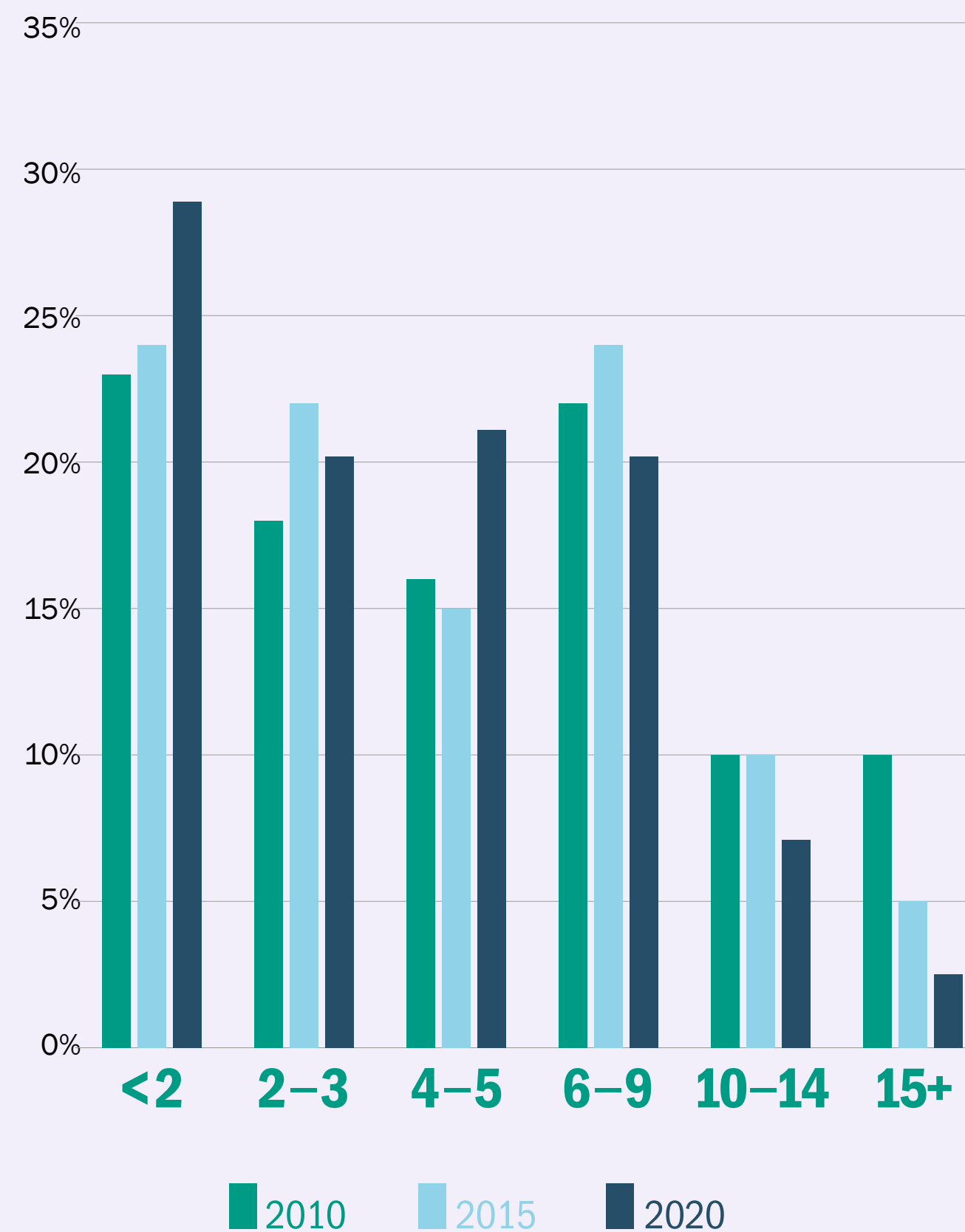


# 役員の就任 任期間

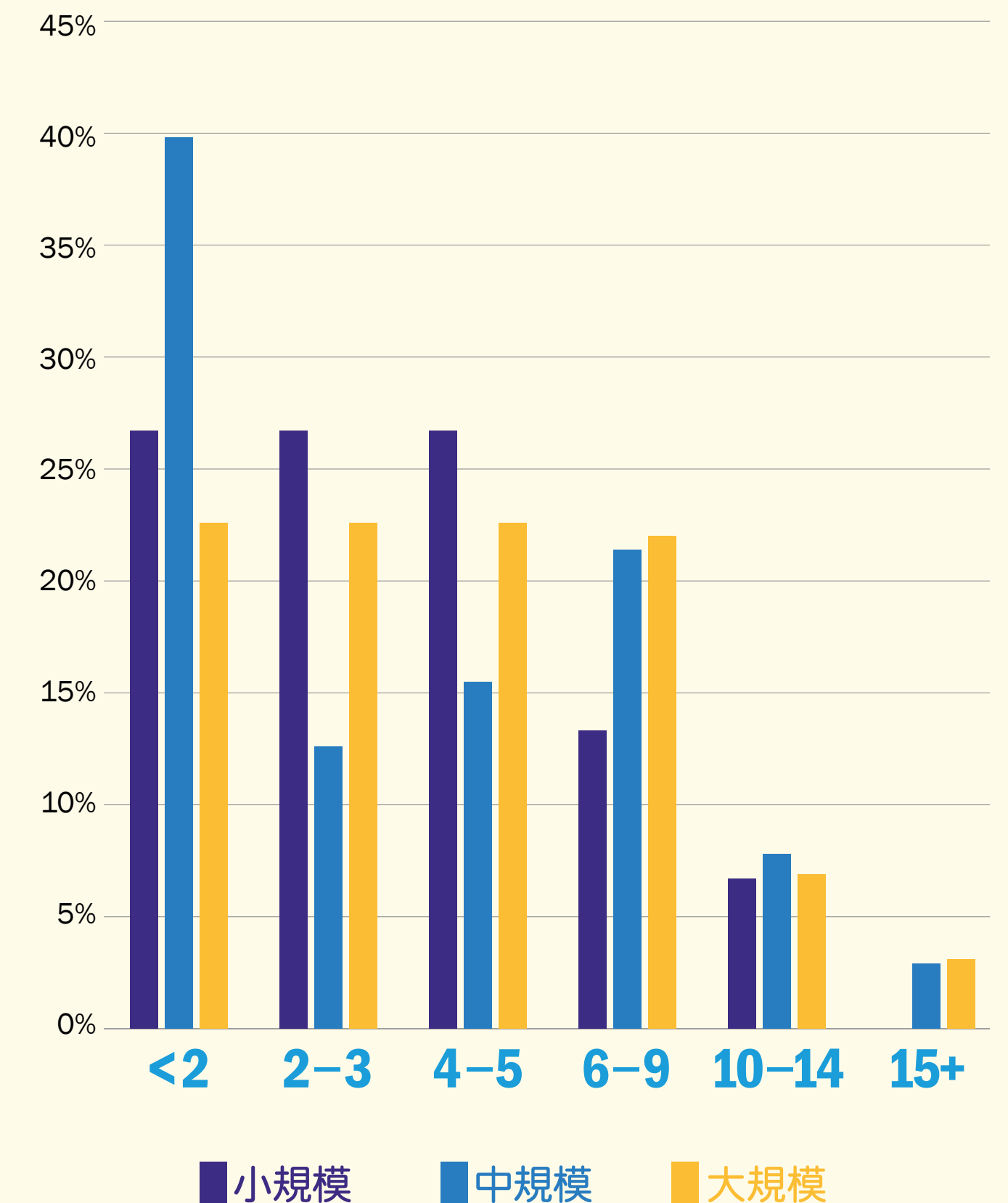
2020年のICMIF会員団体における役員の平均就任期間は4.3年で、2015年の5.5年から縮小しました。就任期間が3年以下なのは現役役員のほぼ半数(49.1%)でこの比率は2015年および2010年にはそれぞれ46%および41%でした。就任から9年以内の役員はほぼ90%(2015年:85%、2010年:80%)であり、15年以上務めている役員はわずか2%(2015年:5%、2010年:10%)でした。これは2015年に確認された傾向を踏襲しており、会員団体が役員の就任期間の長期化を解消しようと努めている可能性を示唆しています。

役員の平均就任期間は、小規模、中規模、大規模組織の間で3.8~4.8年と1年の幅がありました。大規模および小規模な会員団体では、役員の就任期間が「2年未満」「2~3年」「4~5年」でほぼ均等に分かれました。中規模組織では大多数の役員が就任期間2年未満でした。小規模組織では就任期間15年以上のカテゴリーに役員はいません。なお、就任期間6~9年はわずかに13.5%、そして14年以上の就任はゼロでした。

## 役員の就任期間の分布(年)



## 役員の就任期間の分布(組織規模別)



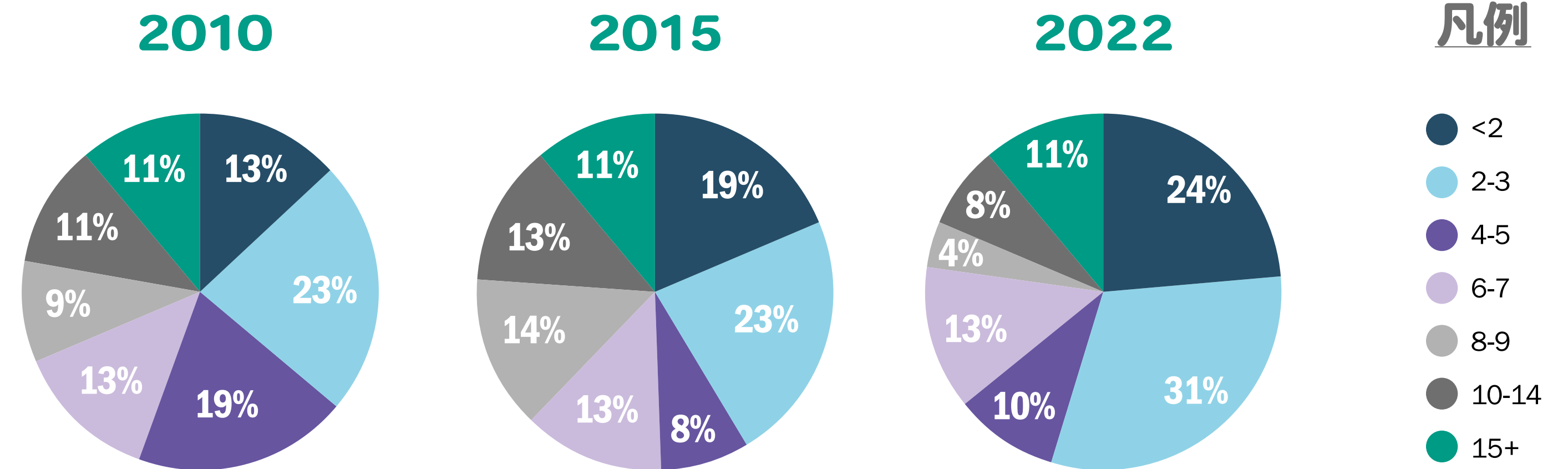
# CEOの就任期間

ICMIF会員団体のCEOの半数以上にあたる54%は、2022年時点で就任期間が4年未満でしたが、この比率は2015年の42%、2010年の36%から上昇しています。15年以上にわたりCEOを務めている人の比率は、この分析の対象期間を通して一貫して11%でした。CEOの就任期間にばらつきがあった2015年と比較して、2022年には半数以上のCEOが就任期間4年未満でした。また、就任期間が2年未満のCEOも、2015年の19%から2022年には24%へと増加しています。

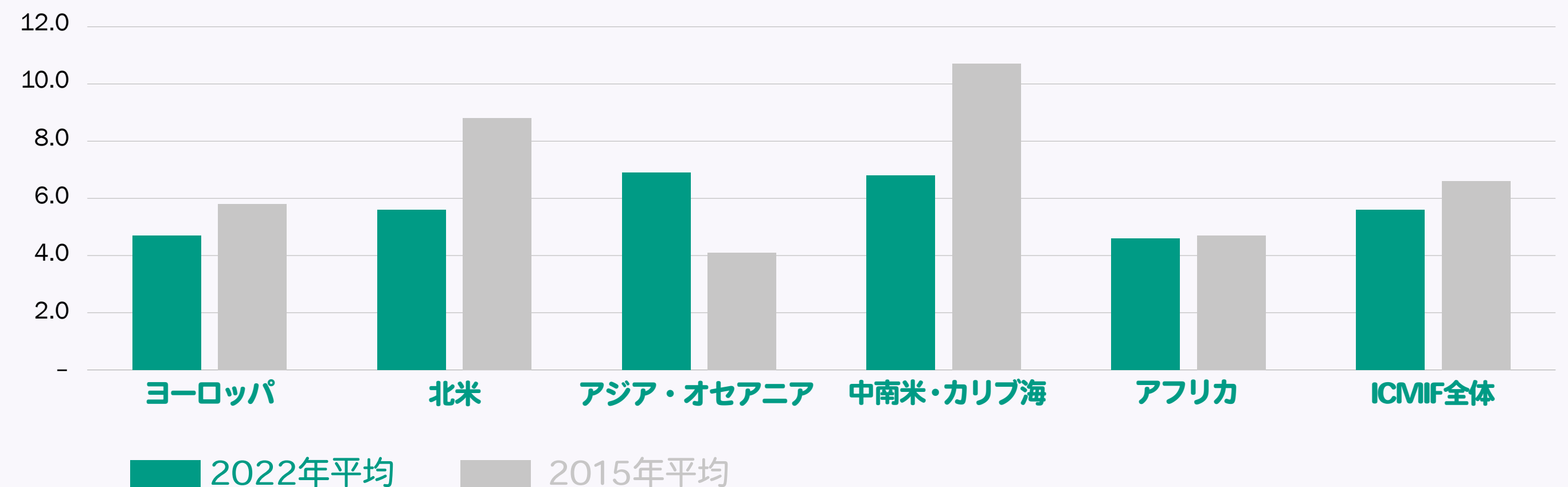
2022年にはICMIF会員団体のCEOの平均就任期間は5.6年で、2015年の6.6年から縮小しました。アジア・オセアニアの6.9年が最も長く、中南米・カリブ海が6.8年と僅差でこれに迫る一方、アフリカの4.6年とヨーロッパの4.7年が最も短いグループです。中南米・カリブ海では平均就任期間が2015年の10.7年から6.8年に大幅に縮小しましたが、アジア・オセアニアは2015年の4.1年から2022年には6.9年へとCEO就任期間が長期化した唯一の地域でした。

地域間の差異の幅も2015年の6.8年から2022年には2.4年へと縮小しました。

## CEOの就任期間の分布(年)



## CEOの平均就任期間(地域別)

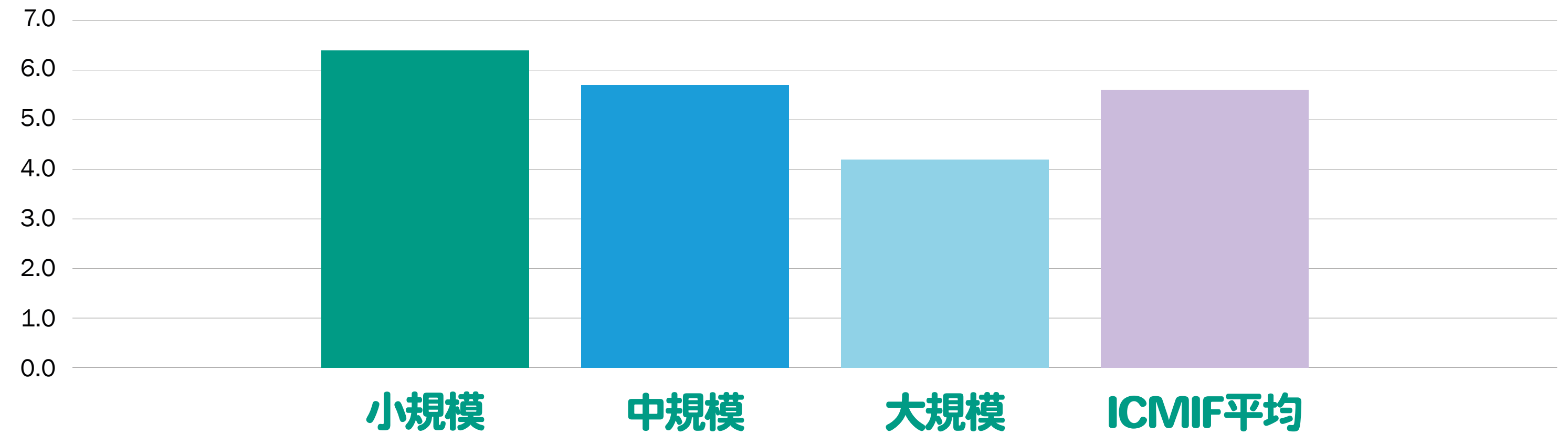




CEOの就任期間を組織の規模別に比較すると、大規模組織のCEO就任期間は平均4.2年と最も短く、小規模組織では6.4年と最も長くついています。小規模組織ではCEOの半数が就任期間4年未満でしたが、大規模組織では4年未満がほぼ3分の2を占めました。

大規模組織では就任期間10年未満のCEOが90%以上であったのに対し、中規模になると76.5%、小規模組織では79.4%でした。

## CEOの平均就任期間(年)(組織規模別)

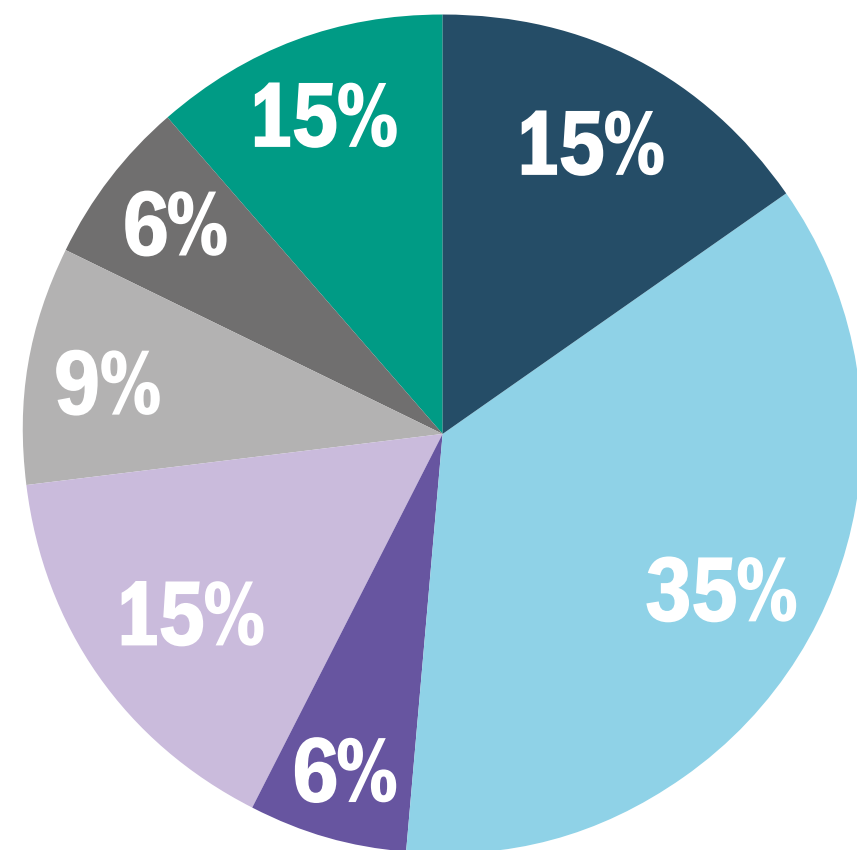


## CEOの就任期間の分布(年)

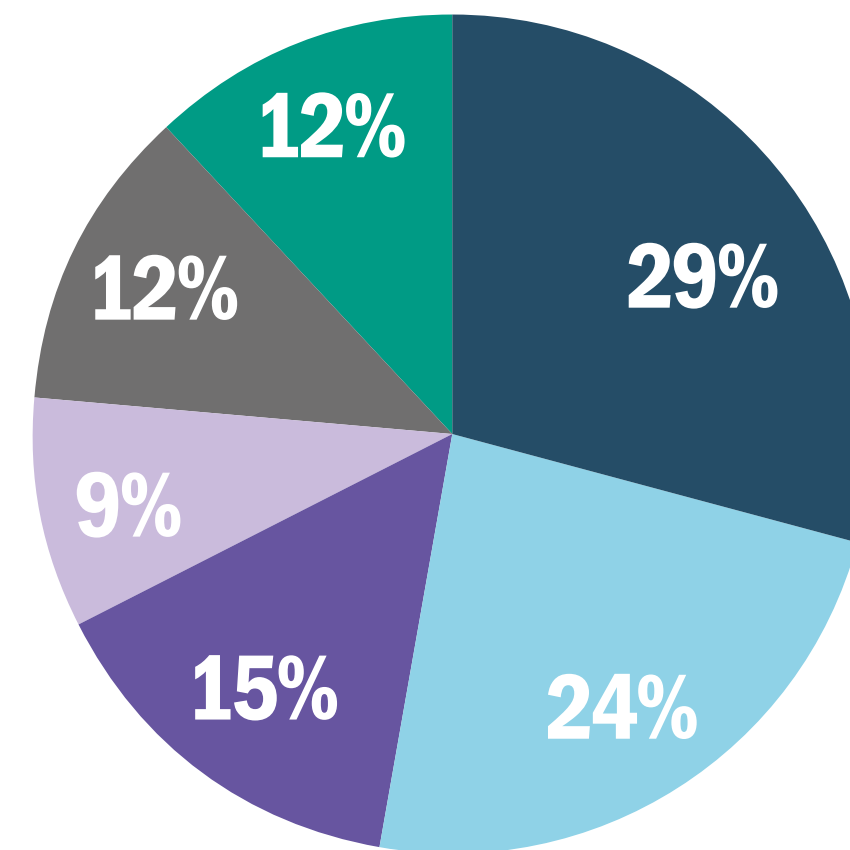
### 凡例

- <2
- 2-3
- 4-5
- 6-7
- 8-9
- 10-14
- 15+

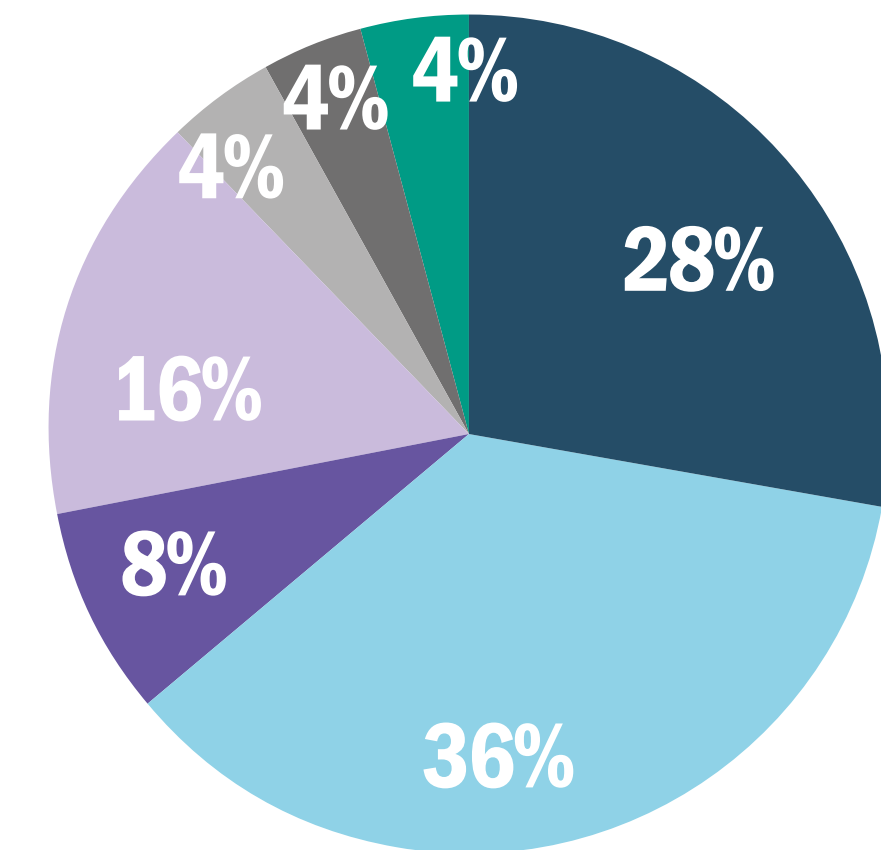
### 小規模



### 中規模



### 大規模



# ICMIF 会員団体のガバナンス 2022

ICMIFリサーチチーム:

プロジェクトマネージャー兼主執筆者:

ジョージナ・コンプトン(会員リサーチャー兼アナリスト)

プロジェクトスーパーバイザー:ベン・テルファー(会員担

当シニア・バイスプレジデント)

デザイン:マイケル・ジョンソン(グラフィックデザイナー)

2022年12月発行

無断複写・転載を禁じます。この出版物のいかなる部分も、発行者の書面による事前の許可なしに、コピー、記録、または情報保存および検索システムなどの、電子的または機械的ないかなる形式または手段によっても複製または送信することはできません。

著作権 © 国際協同組合保険連合 (ICMIF) 2022



詳細については、以下をご覧ください。

[www.icmif.org](http://www.icmif.org)

Twitterでフォローする

[@ICMIF\\_Web](https://twitter.com/ICMIF_Web)

ICMIF, Denzell House, Dunham Road,  
Bowdon, Cheshire, WA14 4QE, UK

Tel: +44 161 929 5090

国際協同組合保険連合(ICMIF)は、世界中の会員に競争優位性をもたらすために活動するベストプラクティス重視の団体です。ICMIF は戦略および最新の市場インテリジェンスを共有し、会員である協同組合／相互扶助の保険組織の成長を支援します。