

パラグラフ	和文	英文
総論	<ul style="list-style-type: none"> ・本 IP への意見提出の機会をいただき感謝申し上げます。 ・健全な企業文化の重要性、および健全な企業文化の醸成がコンダクトリスクの根本的な解決に繋がり得ることには賛同する。 ・しかしながら企業文化は本来多様性を有するものであり、各保険会社が健全なコンダクトを実現しようとする中で各々選びとってきた固有の性質を持つものとする。 「良い企業文化」「悪い企業文化」を評価することは非常に主観的であり、単一的な評価方法やアプローチを定めることは、意図せざる影響を生じさせる懸念があると考えます。 ・加えて、如何なる有効な管理方法もやり過ぎれば現場の士気を削ぐ結果を招き、それが新たなコンダクトリスクの顕在化につながる懸念があることに留意する必要がある。 ・従って、本 IP が、特定の企業文化のあり方を支持するものではなく、企業文化のあり方には多様性が尊重される旨を文章中に明記することを要望する。 	<p>Thank you for the opportunity to comment on this draft Issues Paper. We agree that sound corporate culture is important, and that the development of sound culture could lead to a fundamental solution to conduct risks.</p> <p>However, corporate culture is diverse by nature, and each insurer's culture has specific features which the company has selected to achieve sound business conduct. Given that any assessment of an insurer's culture as "good" or "bad" is very subjective, we are concerned that setting a single assessment method and/or approach could bring unintended consequences.</p> <p>In addition, it should be noted that even effective management methods could lower staff morale if applied excessively, possibly resulting in the emergence of new conduct risks.</p> <p>Therefore, we suggest clarifying within this Issues Paper that it is not intended to endorse any particular type of corporate culture, and that diversity is respected and ensured regarding how an insurer's culture should be.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> ・本文書はトピックの網羅的な分析でないこと、また IP であり詳細な監督ガイダンスを提供するものではないことにつき賛同する。 	<p>We agree that this Issues Paper is not intended to provide an exhaustive analysis of the topic or to develop detailed supervisory guidance.</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> ・本文書の目的が「保険会社と監督者にとっての保険会社の文化の重要性に関する探索的な観察を行うことに限定され」ることにつき、賛同する。 ・更なるエンゲージメントや必要に応じた追加的な IAIS 資料の開発においては、文化が様々な動的要素により構成されること、国や地域、保険会社により状況が大きく異なること、そもそもの評価が主観的である事、等を踏まえその必要性や実効性を十分に検討したうえで可否を判断 	<p>We agree that "the scope of the paper is limited to exploratory observations on the importance of insurer culture for insurers and supervisors".</p> <p>"Further engagement and the possible development of additional IAIS material" should be determined after duly examining the necessity and probable effectiveness in view of various dynamic elements that constitute an insurer's culture, differences among countries, regions and</p>

	<p>いただき、実施する場合には保険会社の文化の多様性が尊重されるよう慎重に進められることを要望する。</p>	<p>insurers, the subjectivity of assessing an insurer's culture, and other factors. When working on further engagement and developing additional material, due consideration should be given to respecting diversity in insurer culture.</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> ・保険会社が自らの企業文化について考えていくことは望ましいと考えるが、監督者側から保険会社に対し単一の「正しい」文化や「良い」文化を押し付けることは適切ではないと考えるため、「適切でない」との記載に賛同する。 ・「保険会社の文化が健全、持続可能で、目的を持っており安全に見えるかどうか」は主観的な判断であり、本条文において特定の企業文化のあり方を支持するものではなく、各保険会社の文化の多様性が尊重されることを明記されることを要望する。 	<p>We agree with the first sentence, because, while it is desirable that each insurer examines and develops its own corporate culture, it is inappropriate for supervisors to force insurers to adopt one "right" or "good" culture.</p> <p>"Whether an insurer's culture appears healthy, sustainable, purposeful and safe" is judged subjectively. As such, we suggest clarifying in this paragraph that it is not intended to endorse any particular type of corporate culture, and that diversity is respected and ensured regarding how an insurer's culture should be.</p>
9	<ul style="list-style-type: none"> ・文化（目指す姿）への取組みは継続的に進めていく必要がある点、賛同する。 	<p>We agree that it is necessary to continuously work to improve an insurer's culture.</p>
13	<ul style="list-style-type: none"> ・「オフィスのレイアウト、ドレスコード、コミュニケーションのスタイル」が「組織の透明性と信頼性の指標となり得る。」とあるが、これらの主観的な項目がどう組織の透明性と信頼性の指標となりうるのか文脈のつながりが不明である。 ・ダイバーシティ&インクルージョンの重要性が浸透しつつある社会にあって、このような多様性が認められるべき諸点について監督者側から言及があること自体に違和感を覚える。従って、「オフィスのレイアウト、ドレスコード、コミュニケーションのスタイル」については削除を求める。 	<p>As for the second sentence ("office lay-out, dress code and style of communication may be indicators of the organisation's transparency and credibility"), the causal link is unclear regarding how such subjective elements could be indicators of an organisation's transparency and credibility.</p> <p>Now that the importance of diversity and inclusion is increasingly recognised, it seems inappropriate for supervisors to make a reference to the elements for which diversity should be ensured. Therefore, we suggest deleting "office lay-out, dress code and style of communication".</p>
17	<ul style="list-style-type: none"> ・「保険会社の文化を評価することは極めて主観的であり、ケースバイケースで慎重に監督上の判断を行う必要がある」ことに同意する。 	<p>We agree that "assessing an insurer's culture can be highly subjective and may require the thoughtful exercise of supervisory judgment on a case-by-case basis".</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・監督当局が特定の繰り返される問題の根底にある根本原因をより正確かつ早期に特定し、対処できる重要性は理解できるものの、主観的な課題であることから監督上の介入基準を検討する際には、過度に厳しい基準とすることを避け、十分にバランスの取れた内容となることを期待する。 ・監督者が保険会社内の文化を観察する姿勢として「Critical eye」と表現されているが、この意味するところは「懐疑心を持って（他人が下した評価や自らの先入観をうのみにすることなく）分析的に評価する」ということであると理解している。 	<p>We understand that it is important for supervisors to be able to identify and deal with root causes underlying certain recurring issues sooner and more accurately. However, given the subjectivity of the matter, conditions for supervisory interventions, if examined, should be well-balanced, and should not be too strict for insurers.</p> <p>The phrase "critical eye" is used in the second sentence to describe supervisor attitudes to observing insurer culture. We understand that this means supervisors make analytical assessments with an appropriate degree of skepticism (without taking assessments by others and preconceptions at face value).</p>
25	<ul style="list-style-type: none"> ・直後に掲載されている事例では COVID-19 がより良い変化を促したケースも紹介されているにもかかわらず、本パラの記載には COVID-19 に関するポジティブな論調がないのはアンバランスである。本パラの記載も、COVID-19 はネガティブ・ポジティブ双方の影響をもたらし得るものである、という論調にすべきであり、以下の修文を提案する。 <p>"Many of the attributes of an effective culture described above can help when dealing with change or responding to stress situations such as Covid-19. Whereas for insurers with an ineffective culture, the challenges and operational changes brought about by an event like Covid-19 could further exacerbate issues such as misconduct, non-compliance or risky behaviour potentially leading to adverse outcomes. A sound, effective culture should contribute to the ability and willingness of insurers to adapt swiftly to an event as significant as the Covid-19 pandemic.</p>	<p>Given that the examples following this paragraph illustrate not only negative cases, but also cases where Covid-19 has led to changes for the better, this paragraph lacks balance in that it does not reflect these positive aspects. To explain that Covid-19 has brought both negative and positive effects, we suggest revising the third sentence as follows:</p> <p>Many of the attributes of an effective culture described above can help when dealing with change or responding to stress situations such as Covid-19.</p>
26	<ul style="list-style-type: none"> ・主観的なトピックであり、将来の作業はその必要性や実効性について事前に十分に検討したうえで実施いただきたい。 	<p>As this paper deals with a subjective topic, future work on it should be implemented after duly examining the necessity and probable effectiveness.</p>

<p>31</p>	<p>・「株主の利益」も様々で、ショート・ターミズムのようなものもある一方、SDGs を求めるような傾向も多く見られるようになっている。ここで言う株主利益は短期的株主利益を指していると理解しており、最後の一文については以下に修文することを提案する。</p> <p>・ On the other hand, a Board whose decisions are driven solely by interests of short-term-profit-oriented shareholders (culture) may set aggressive profitability targets (prudential) that could incentivise unfair product design, sales and claims handling practices by management and staff (conduct), which could in turn lead to large scale consumer complaints, litigation, reputational damage and significant longer-term losses for the insurer (prudential and conduct).</p>	<p>Foci of "shareholder interests" are varied, from short-termism to SDGs, which are increasingly sought after. We understand that, in this context, "shareholder interests" refer to the short-term interests of shareholders. Therefore, we suggest revising the last sentence as follows:</p> <p>On the other hand, a Board whose decisions are driven solely by interests of short-term-profit-oriented shareholders (culture) may set aggressive profitability targets (prudential) that could incentivise unfair product design, sales and claims handling practices by management and staff (conduct), which could in turn lead to large scale consumer complaints, litigation, reputational damage and significant longer-term losses for the insurer (prudential and conduct).</p>
<p>36</p>	<p>・文化的要因の評価に焦点を当てた、金融機関内でのミスコンダクトの特定、評価、管理するためのツールやアプローチを開発することは、監督当局の評価が担当官の主観により極端に左右されることを回避するうえで重要と考えるが、一方で文化は様々な動的要素により構成されること、国や地域、保険会社により状況が大きく異なること、そもその評価が主観的であること、等を踏まえ、これらツールやアプローチの開発にあたっては過度に規範的な内容となることを避け、バランスの取れた内容となることが重要と考える。</p>	<p>As it will help avoid the situation where supervisory assessments are excessively dependent on individual assessors' subjectivity, the development of tools and approaches for identifying, assessing and managing misconduct risk that focus on assessing underlying cultural factors is important. However, in view of various dynamic elements that constitute an insurer's culture, differences among countries, regions and insurers, the subjectivity of assessing an insurer's culture, and other factors, such tools and approaches, if developed, should be well-balanced, and should not be overly prescriptive.</p>
<p>38</p>	<p>・企業風土として望ましい文化の促進にあたりインセンティブが効果的であることは理解できるが、目標達成に偏重した行動を惹起するような過度なインセンティブを設定することは、逆に健全性を阻害したりミスコンダクトのリスクを増大する可能性があることにも留意する必要がある。</p>	<p>While we understand that incentives could be effective in promoting a culture desirable to each insurer, it is necessary to note that setting excessive incentives, which could lead to behaviours that overemphasise the achievement of goals, may adversely affect soundness and increase misconduct risk.</p>

49	<p>・保険会社は様々なステークホルダーへの配慮・インタレストへの対応、また契約者の公平な扱いが求められる。特定のステークホルダーのインタレストに焦点を当てた場合の影響について言及している本パラの記載に賛同する。</p>	<p>Insurers are required to consider various stakeholders, respond to different interests, and ensure fair policyholder treatment. We agree with the reference regarding the consequences of focusing on the interests of specific stakeholders.</p>
60	<p>・パラ 60 後の日本の事例 2 については、日本における普遍的な問題点を指摘したものではなく、特定の一部事例に言及したものであると思われるが、その趣旨が明確になるよう、以下の修文を提案する。</p> <p>"The FSA found a certain case where top management put corporate goals ahead of internal rules. This resulted in reducing claims payment and reserves, and delayed claims payment with no rational reasons. In addition, the top management did not allocate adequate human resources to internal controls."</p>	<p>(Example 2 of Japan, following Paragraph 60)</p> <p>As it refers to a specific case, the example is not intended to identify universal problems in Japan. To clarify this, we suggest revising the first sentence as follows:</p> <p>The FSA found a certain case where top management put corporate goals ahead of internal rules.</p>
65	<p>・取締役会の説明責任の範囲は、保険会社の性質（上場など）によって異なり、管轄区域によって異なる場合があるとの記載に賛同する。</p>	<p>We agree that "the boundaries of the Board's accountability depend on the nature of the insurer (eg publicly listed) and may vary by jurisdiction".</p>
87	<p>・保険会社の文化は様々な動的要素により構成されること、国や地域、保険会社により状況が大きく異なること、そもその評価が主観的であること、等を踏まえ将来の作業はその必要性や実効性について事前に十分に検討したうえで実施いただきたい。</p> <p>・一方、企業文化やコンダクトリスクへの監督当局の評価が担当官の主観により極端に左右されることを回避することも重要であると考えられることから、実務的な監督指針が作成される場合においては、過度に規範的な内容とすることを避け十分にバランスの取れた内容とし、最終的には各国当局の判断に基づき実施されることを期待する。</p>	<p>Future work should be determined after duly examining the necessity and probable effectiveness in view of various dynamic elements that constitute an insurer's culture, differences among countries, regions and insurers, the subjectivity of assessing an insurer's culture, and other factors.</p> <p>In addition, it is important to avoid the situation where supervisory assessments of insurer culture and conduct risks are excessively dependent on individual assessors' subjectivity. Therefore, practical supervisory guidance, if developed, should be well-balanced, and should not be overly prescriptive. Ultimately, such guidance should be implemented based on each jurisdictional supervisor's discretion.</p>