



# Application Paper on Supervision of Control Functions

## 統制機能監督に関する実務文書

This Japanese translation was prepared by Tadashi Tominaga (As of June 2023: Insurance Business Specialist, Financial Services Agency Japan and a member of IAIS Governance Working Group) It is not an official IAIS translation. Please visit [www.iaisweb.org](http://www.iaisweb.org) for the official English version.

この日本語訳は、富永正(2023年6月現在:金融庁・保険業務専門官、IAISガバナンス作業部会メンバー)によって作成されたものであり、IAISの公式な翻訳ではありません。公式な英語版については [www.iaisweb.org](http://www.iaisweb.org) をご参照ください。

©2023 Tadashi Tominaga (翻訳文書)

### IAIS について

保険監督者国際機構(IAIS)は、200 を超える管轄法域からの監督者および規制者で構成される任意の会員からなる組織である。IAIS の使命は、保険契約者の利益と保護のために公正、安全かつ安定した保険市場を発展させかつ維持すべく、効果的でグローバルに整合的な保険業界の監督を促進し、グローバルな金融安定に貢献することである。

IAIS は 1994 年に設立され、保険セクターの監督のための原則、基準およびその他の補助的資料を策定し、その実施を支援する責任を有する国際的な基準設定主体である。IAIS はまた、メンバーに対して、保険監督および保険市場に関するメンバーの経験および理解を共有するためのフォーラムを提供する。

IAIS は、他の国際的な金融政策立案者および監督者または規制当局の団体と作業を調整し、グローバルな金融システムの形成を支援している。特に、IAIS は、金融安定理事会(FSB)のメンバーであり、国際会計基準審議会(IASB)の基準諮問会議のメンバーであり、保険へのアクセスに関するイニシアティブ(A2ii)のパートナーでもある。また、その結集された専門知識が認められ、IAIS は、G20 のリーダーおよび他の国際的な基準設定主体から、保険の問題だけでなく、グローバルな金融セクターの規制および監督に関連する問題についてのインプットを定期的に求められている。

実務文書は、監督文書(ICPs または ComFrame)に関連する補助的資料を提供する。実務文書は、原則および基準の実務での適用が異なる状況、それらの解釈および実施に課題が生じる可能性がある状況において提供される。実務文書には、新たな規制は含まれないが、監督基準がどのように実施されるかについて、監督者に対するさらなる助言、例示、提言またはグッド・プラクティスの事例を提供する。プロポーショナリティ原則は、実務文書にも適用される。

保険監督者国際機構

国際決済銀行 方

CH-4002 バーゼル

スイス

Tel: +41 61 280 8090 Fax: +41 61 280 9151

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

本文書は、IAIS メンバーと協議の上、ガバナンスワーキンググループが作成した。

本文書は IAIS のウェブサイト([www.iaisweb.org](http://www.iaisweb.org))にて入手可能である。

© International Association of Insurance Supervisors (IAIS), 2021. (著作権:保険監督者国際機構(IAIS)、2021 年)

All rights reserved. (無断転載禁止) 簡潔な抜粋は、出典を明記することを条件に、複製または翻訳することができる。

## 目次

1	はじめに.....	4
2	統制機能の役割.....	6
2.1	統制機能の定義および役割.....	6
2.2	個々の統制機能の3線モデルへのマッピング.....	7
2.3	業務を外部委託する場合の統制機能の役割.....	8
2.4	実効性ある統制システムのための独立性及び健全性の重要性.....	9
3	統制機能の独立性.....	9
3.1	保険会社の内部構造における統制機能の位置付け.....	10
3.2	統制機能に係る報酬.....	13
4	統制機能の地位.....	14
4.1	スキルおよび経験.....	15
4.2	リソースの最大限活用.....	17
4.4	取締役会の関与および報告.....	18
5	内部監査機能.....	19
5.1	内部監査機能をセカンドラインの統制機能と組み合わせること.....	20
5.2	監督者による内部監査機能の実施業務の利用.....	21
6	統制機能の組み合わせ.....	22
6.1	セカンドラインの統制機能の組み合わせ.....	22
6.2	統制機能と事業上の責任の組み合わせ.....	24
6.3	統制機能と上級管理職の責任との組み合わせ.....	24
7	統制機能の外部委託.....	25
7.1	外部委託した統制機能に係る監督課題.....	26
7.2	一般的な優れた監督実務.....	26
8	グループ全体の統制機能.....	28
8.1	不適切なまたは一貫性のないグループ方針の適用.....	28
8.2	セクター横断的および国際的なグループ.....	29
8.3	不十分なコミュニケーション.....	30
8.4	統制機能のグループ内への外部委託.....	31

## 1 はじめに

1. 独立性、地位およびリソースを備えた実効性のある統制機能は、保険会社がリスクを特定、管理するのに役立ち、コーポレート・ガバナンス・フレームワークの重要な要素とみなされている。対照的に、実効性のない統制機能は、保険会社を弱体化させ、当局による監督を強化する必要性が高まり得る。統制機能が実施する業務、特に内部監査は、監督者が保険会社内で懸念領域、弱点のパターンを特定し、監督計画に情報を提供し、監督方針の修正に有効である。

2. 本実務文書は、保険基本原則(ICPs)および国際的に活動する保険グループの監督のための共通の枠組み(ComFrame)に記載されている統制機能の監督に関連する課題に監督者が対処することをサポートするよう、その実務を記述する。特に、本実務文書は、ICP 8(リスク管理および統制機能)の遵守をサポートし、ICP 5(個人の適格性)および ICP 7(コーポレート・ガバナンス)に関連し、監督者がこれらの ICP に規定された目的を達成することをサポートする。

3. 関連する文献およびその他の出版物に加えて、本実務文書は、主として IAIS メンバーの経験および監督上の実務に関するサーベイ結果に基づいている<sup>1</sup>。サーベイは、統制機能の監督における課題と、これらの課題に対処するための有効な監督実務を洗い出しており、これらが本文書の内容と構成の主要な部分を形成している。本実務文書はまた、ICPs 4、5、7および8.2に定められた基準に関連したコーポレートおよびリスク・ガバナンスのピア・レビューの結果も考慮している<sup>2</sup>。

4. IAIS は、サーベイ、ピア・レビュー・プロセスおよびその他の情報源で特定された統制機能の監督に関する課題をさらに調査する必要性を認識している。本文書は、関連した優れた監督実務を共有することにより、これらの課題への対処を目指す。

5. ICP の巻頭に記載されているとおり、ICP は、効果的な保険監督のための最低要件を定めており、プロポーショナルリティに応じた方法で実施され、適用されることが期待されている。したがって、プロポーショナルリティは、統制機能の監督に関連するものを含め、すべて

---

<sup>1</sup> IAIS メンバーのサーベイは、2019年6月に実施され、28の管轄法域から回答を得た。

<sup>2</sup> IAIS 「保険基本原則 4、5、7 および 8 に定められた基準との比較におけるコーポレートおよびリスク・ガバナンスのピア・レビュー (Peer Review of Corporate and Risk-Governance relative to the standards set out in Insurance Core Principles 4, 5, 7 and 8)」、2020年6月、23頁。

の ICP の基礎となっており、本文書はプロポーショナリティ原則の文脈で読まれるべきである。本実務文書では、統制機能の監督においてプロポーショナリティを適用するいくつかの実例が紹介されている<sup>3</sup>。一般的に、監督者は、原則ステートメント (Principle Statements) および基準 (Standards) に規定された目的達成のため、監督規制の実施および保険監督の適用を柔軟に修正することが可能である。

- ・実施-プロポーショナリティにより、ICP は、管轄法域の法的構造、市場環境および消費者に適した方法で、管轄法域の監督枠組みに修正することができる。
- ・適用-プロポーショナリティにより、監督者は、保険会社固有のリスク、および保険会社が保険契約者、保険セクターまたは金融システム全体に影響するリスクに応じて、監督の強度を増減することができる。プロポーショナリティの適用には、ICP の目的を達成するために保険会社に合わせて修正された様々な監督上のテクニックおよび実務を使用することが含まれる。そのようなテクニックおよび実務は、その目的を達成するために必要な範囲を超えるべきではない<sup>4</sup>。

6. リスクベースの監督は、関連する概念であるが、プロポーショナリティとは異なる。つまり、保険契約者、保険セクターまたは金融システム全体に最大のリスクをもたらす保険会社、ビジネスラインまたは市場慣行に、より多くの監督活動およびリソースが配分されることを意味する。<sup>5</sup>

7. 本実務文書は、保険会社の統制機能の監督に関する以下の側面を対象とする<sup>6</sup>。

- ・統制機能の役割(セクション 2)
- ・統制機能の独立性(セクション 3)
- ・統制機能の地位(セクション 4)
- ・内部監査機能(セクション 5)
- ・統制機能の組み合わせ(セクション 6)
- ・統制機能の外部委託(セクション 7)、および
- ・グループ全体の統制機能(セクション 8)

---

<sup>3</sup> 例えば、セクション 6(統制機能の組み合わせ)およびセクション 7(統制機能の外部委託)を参照。また、サブセクション 2.2(特定の統制機能の三線モデルへのマッピング)における考察も参照。

<sup>4</sup> ICPs の「イントロダクション」、パラグラフ 9。

<sup>5</sup> ICPs の「イントロダクション」、パラグラフ 10。

<sup>6</sup> IAIS 用語集 (IAIS Glossary) によると、「保険会社」の定義は、保険法人および保険グループ (ComFrame 対象の IAIG を含む)の両方を指す。そのため、別段の定めがない限り、本実務文書で言及されている課題および優れた監督実務は、すべての保険会社の監督が対象となる。

## 2 統制機能の役割

### 2.1 統制機能の定義および役割

8. ICP 8.2.1 で述べられているように、保険会社の内部統制システムは、「効果的かつ効率的なオペレーション、リスクの適切なコントロール、健全なコンダクト、(内部および外部の両方の)財務および非財務情報報告の信頼性、および法律、規制、監督上の規制ならびに保険会社の社内規程および意思決定にかかるコンプライアンスを確保すべきである」。

9. 統制機能は、IAIS 用語集 (IAIS Glossary) で次のように定義されている。「保険会社において、客観的な評価、報告および/または保証を提供する責任を有する機能(人、部署または部門のいずれの形態でも良い。)。これには、リスク管理、コンプライアンス、保険数理および内部監査機能が含まれる。」統制機能は、保険会社の組織の独立した構成要素とみなされ、少なくとも自然人ひとりが統制機能のキーパーソンとして存在する。さらに、その結果に最終的な責任を負うことなく、他の多くの者が統制機能の業務に関与し、支援することができる。本文書で統制機能の要件について論じる場合は常に、別段の指示がない限り、これらは統制機能のキーパーソンを対象とする<sup>7</sup>。

10. 内部統制システムの一部である統制機能は、保険会社の全体管理において重要な要素であり、保険会社内で優れたリスクおよびコンプライアンス文化を浸透させるために不可欠である。統制機能の役割は、「保険会社のガバナンスにチェック&バランス(抑制と均衡)を加え、取締役会の監視義務を果たす上で必要な保証を提供する」ことである<sup>8</sup>。ICP 8 を踏まえ、保険会社は、次を含む統制機能を有するべきである：リスク管理、コンプライアンス、保険数理、内部監査。統制機能が保険会社の組織内のどこに位置していようとも、統制機能は、内部統制システムが全体としてその目的を達成するように機能を発揮すべきである。

11. 保険会社の組織構造のいかんにかかわらず、取締役会は、各統制機能が有効であるために必要な権限および独立性を確保されるように、各統制機能の権限および責任を付与する必要がある<sup>9</sup>。統制機能の職責に関する文書化され承認された規程により、内部監査機能および取締役会(または取締役会委員会)は、統制機能の有効性を評価し、組織内の統制上の

---

<sup>7</sup> IAIS 用語集 (IAIS Glossary) によれば、統制機能のキーパーソンとは、統制機能の責任者である。

<sup>8</sup> ICP 8.3.1。

<sup>9</sup> ICP 8.3.6。

ギャップを特定することが可能となる。監督者は、保険会社の内部監査機能の有効性を評価することに加えて、保険会社の内部統制の評価を行うことが期待されている。

## 2.2 個々の統制機能の3線モデルへのマッピング

12. 保険会社の組織構造に応じて、ビジネスユニット等は、リスクを所有、管理および報告する必要があり、また効果的な内部統制システムを構築し、維持することについて第一義的な責任を負うべきである。統制機能は、ビジネスユニット等が採用している統制の適切性を判定し、評価すべきである。内部監査機能は、取締役会に対して、内部統制システムの品質と有効性について、独立した保証を提供する必要がある。ビジネスユニット、リスク管理およびコンプライアンス、ならびに内部監査間の責任分担は、一般的に3ラインモデルと称される<sup>10</sup>。このモデルと統制機能を含む内部統制システムの監督に関するICPには類似点があるものの、ICPでは三線モデルは要求されていない。このモデルは、様々な種類の組織に適合できるように設計されているが、IAISの監督文書は、保険監督の目的を達成することに焦点を当てた基準を確立することを目的としている。

13. IAISの監督文書に記載されている統制機能は、以下のようにしてこのモデルに大まかにマッピングすることができる。

- ・ファーストラインの役割は、保険会社のビジネス・オペレーションで発生するリスクを所有、管理し、また統制に責任を持つ。
- ・統制機能はセカンドラインおよびサードラインに含まれる。
  - ・リスク管理、保険数理およびコンプライアンス機能はセカンドラインとみなされ、ファーストラインの責任で使用している統制の適切性を評価する責任を負う。
  - ・サードラインは内部監査機能であり、「保険会社の内部統制フレームワークの質および有効性に関して、取締役会に対して独立した立場から保証を提供する」責任を負う<sup>11</sup>。これには、ガバナンスおよびリスク管理の十分性および有効性に関する保証および助言の提供が含まれる。

14. 文書化されて十分に定義されているものの、スリーラインの区別は、特に特定のファーストラインの責任とセカンドラインの機能に関し、実務では必ずしも明確にはならない。責任を明確に割り当てることは、バイアス、利益相反、またはある機能が別の機能の専門的

---

<sup>10</sup> 内部監査人協会(IIA)「IIAのスリーラインモデル(IIA)」(2020年7月)を参照。これは、ICP8でも参照されているが、2013年にはじめて発表されたスリーラインディフェンスモデルをアップデートしたものである。

<sup>11</sup> ICP 8.2.3。

またはビジネス上の判断に及ぼす不適切な影響を回避または軽減するのに役立つ。このアプローチは、客観的で独立した、そして正確な情報の準備および報告もサポートする。特に、アクチュアリー業務は、ファーストラインとセカンドラインの役割にまたがることが多い。料率（価格）設定および商品開発に関連する業務はファーストラインの範疇であるが、テクニカルな準備金の計算の妥当性を評価することは、セカンドラインの業務とみなされることが多い。サーベイの回答者においては、商品を開発し料率（価格）を設定するアクチュアリーと、それらの商品のテクニカルな準備金の妥当性を評価するアクチュアリーは、互いに独立しているべきであるという一貫した見解があった。また、サーベイの回答者においては、テクニカルな準備金を算出する者とテクニカルな準備金の妥当性を評価する者との間の独立性の必要性についても合意があった。同様に、料率（価格）設定に関しては、セカンドラインの一部としてのアクチュアリー機能の役割は、料率（価格）設定に関する評価とアドバイスの提供に限定されるべきである<sup>12</sup>、との合意があった。この場合の独立性の重要性および理由については、セクション3でさらに議論するものと同じである。さらに、統制機能間および統制機能とビジネスライン間との効率的な連携およびコミュニケーションは、効果的な内部統制システムの要素として不可欠なものである。例えば、統制機能が関連のビジネスラインの議論に「参加する (seat at the table)」ことにより、統制機能のキーパーソンは、提案されている戦略に関する当初の議論から、プロセスのすべてのステージにおいて価値あるインプットを提供することが可能となる。

### 2.3 業務を外部委託する場合の統制機能の役割

15. 事業活動が外部委託される場合においても、上級管理職および統制機能の責任は、無くならないし軽減もされない<sup>13</sup>。むしろ事業活動が外部委託されるため、保険会社の取締役会および上級管理職が監督することがより困難となる可能性があるため、統制機能の有効性はさらに重要となることが多い。アクチュアリー機能の評価対象となる業務が、特に小規模な保険会社において、外部委託されることが多い。これは、多くの監督上の課題を生み出す要因となる可能性がある。

16. 事業活動を外部委託した場合、統制機能は、その責任の範囲内で、外部委託された活動に内部品質管理の仕組みが適用されているかどうか、またどのように適用されているかを確認するための追加的な任務を有する。これには、外部提供者が業務を適切に遂行してい

---

<sup>12</sup> ICP 8.6 および 8.6.4 の 10 番目の項目を参照。

<sup>13</sup> IAIS 用語集 (IAIS Glossary) では、外部委託は保険会社とサービス提供者間の取決めであり、グループ内の内部であるか外部であるかを問わないが、外部である場合は、サービス提供者が、そうでなければ保険会社自身が行うことになるプロセス、サービスまたは業務を遂行するためのものである、と定義されている。

るか否かの評価に内部者が関与しているか、また、この内部者がこの業務に必要な資格と権限を有しているか否かの検証が含まれる。

17. 監督者は、統制機能が外部委託された事業活動に関連する統制上の責任を理解しているかどうかを評価すべきである。保険会社は、外部委託される業務を含むすべての業務に責任を負い、保険会社の統制機能は、事業活動の外部委託によって生じるリスクを理解し、モニタリングすべきである。外部委託された事業活動の重要性によっては、それらの外部委託された事業活動に関連する責任を有する統制機能に対して、監督上の注意を高めることが正当化される場合がある。

18. 統制機能自体を外部委託した場合に関する（監督上の）課題は、セクション7で扱う。

#### 2.4 実効性ある統制システムのための独立性及び健全性の重要性

19. 保険会社がリスク管理および内部統制の実効性あるシステムを有しているかどうかを評価することは、保険会社のビジネスモデルの定量的側面の監督よりも困難であり得る。保険会社の統制機能が有効であると判断するために、監督者は、とりわけ、独立性および地位という2つの基本的な資質を観察できることが必要である。

20. 適切な独立性と地位を有する統制機能は、組織内の弱点を特定する意志と、取締役会および上級管理職に必要な変革を勧告する能力の両方を示す。独立性および地位を評価することに関連する課題、課題に対処するための監督実務は、それぞれセクション3およびセクション4で取り上げる。

### 3 統制機能の独立性

21. リスク管理および内部統制の実効性あるシステムの一環で、ICP 8.3には「監督者は、保険会社に対し、必要な[...]独立性を備えた有効な統制機能を有することを要求する」と記載されている。

22. 統制機能の中心的な役割および独立性のレベルは、これらの機能が保険会社内のレポートラインにおいてどのように検討され、確立され、位置づけられるかによって、良くない影響を受ける可能性がある。さらに、報酬体系および利益相反に対処するプロセスが、統制機能の独立性を脅かす可能性がある。この点に関して、監督者は、保険会社の機能が保険セクター全体に適用されるグッド・プラクティスとどの程度整合し、ガバナンス要件を遵守しているかを評価すべきである。

23. 以下は、監督者が保険会社の統制機能の独立性を評価する際に考慮すべきハイレベルな質問である。

- ・統制機能のキーパーソンの任命、業績評価、報酬および解任は、取締役会または関連する取締役会委員会の承認または協議の対象となっているか。
- ・統制機能のキーパーソン<sup>14</sup>は、当該機能を遂行するのに適格か。
- ・レポーティングラインは明確であり、独立性を推進しているか<sup>15</sup>。
- ・統制機能のキーパーソンおよびそのスタッフの報酬は、保険会社の財務業績に大きく依存し、潜在的な利益相反の可能性を生み出しているか。<sup>16</sup>
- ・利益相反を特定し、可能な場合には回避しているか。利益相反が回避できない場合、利益相反のリスクは透明性があり、適切に軽減されているか。例えば、内部スタッフが統制機能に異動するような場合、潜在的な利益相反を考慮した方針となっているか、また、可能性がある場合、利益相反を軽減する統制(例えば、事業活動の責任者が、異動により同じリスク領域の統制の評価を担当する統制機能のキーパーソンとなった場合の時的な制限など)が実施されているか。
- ・統制機能が組み合わされた場合、それらの統制機能の独立性に対する潜在的な影響は何か、また、保険会社が適用しているリスク軽減策は、それらの独立性に対する潜在的な悪影響に対処するのに十分か。<sup>17</sup>
- ・統制機能が外部委託される場合、サービス提供者は、保険会社を顧客として維持することに過度に依存しているため、適切に批判することに慎重になっていないか。

### 3.1 保険会社の内部構造における統制機能の位置付け

24. 保険会社の組織構造において、統制機能の設置、位置付け方法によって、その独立性が脅かされる可能性がある。

25. ICP 8.3.9 によると、「保険会社は、それぞれの統制機能およびそのレポーティングラインを保険会社の組織構造の中に、その役割を効果的に実施できることを可能にするように組織化すべきである」。

---

<sup>14</sup> ICP 5 によれば、統制機能のキーパーソンの適格性は、能力および誠実性という 2 つの要素から構成される。適格性は、地位の観点からも考慮されるべきである(セクション 4 を参照)。

<sup>15</sup> レポーティングラインの詳細は、サブセクション 4.4 を参照。

<sup>16</sup> 報酬の詳細は、サブセクション 3.2 を参照。

<sup>17</sup> 統制機能の組み合わせの詳細は、セクション 6 および内部監査機能とセカンドラインの統制機能の組み合わせに関してはサブセクション 5.1 を参照。

26. 保険会社の統制機能が独立性を欠いている可能性を示す様々な兆候は、例えば、以下のとおりである。

- ・統制機能のキーパーソンの組織構造内の報告ポジションが、保険会社の他の部門からの干渉を引き起こす。
- ・統制機能のキーパーソンは、取締役会または関連する取締役会委員会および委員会議長と直接会って、キーパーソンの業務について意見交換を行ったり、懸念事項があればそれを表明する機会を与えられなかったりしていない。
- ・統制機能のキーパーソンは、独立性を持って役割を遂行するための専門的判断にバイアスを生じる可能性のある他のタスクやプロジェクトに参与している(例えば、オペレーショナルなビジネスラインの経営幹部の意思決定への能動的な参加)。
- ・統制機能のキーパーソンの役割および責任が明確に定義されていない、または、これらの人物が関与する潜在的な利益相反が適切に特定または管理されていない。
- ・統制機能は、その責任を果たすために必要なリソースおよび地位を欠いている<sup>18</sup>。
- ・統制機能のキーパーソンが当該機能を遂行するのに不適格である。および/または、
- ・統制機能のキーパーソンが弱い立場にある、又はビジネスラインの責任者が過度に支配的な人物である。

27. 統制機能の独立性に悪影響を及ぼす可能性のあるもう一つの要素は、ファーストラインからのプレッシャーである。これは、ファーストラインが、保険会社の業績を、保険会社内の実効性あるリスク管理および内部統制の重要性よりも重視する場合に起こり得る。このような状況は、検出が困難な場合がある。潜在的な圧力を検出し、評価するために、監督者は、事業計画、戦略および利益目標がリスク管理および内部統制にどのように影響し得るか、どのようにするとそのようなプレッシャーが顕在化するのか、を明確に理解しておく必要がある。さらに、特殊な状況においては、営業ラインからプレッシャーを受ける可能性もある。例えば、保険会社が市場シェアを失っている状況では、保険会社は、統制を弱めて収保を増加させることに重点を置く可能性がある。この場合、執行および統制の責任を明確に分離することが最も重要になる。加えて、監督者は、統制機能のキーパーソンが安心して発言しているかを査定することは、ファーストラインからのそのようなプレッシャーが生じているかどうかを発見するために役立つ。

28. 統制機能の独立性は、一人の者が複数の統制機能について責任を負う場合に特にその問題に直面することがある。別のシナリオとしては、異なる人がそれぞれの統制機能に責任

---

<sup>18</sup> 本実務文書のセクション4では、統制機能の地位に関連する論点を説明する。

を負うが、統制機能に割り当てられた責任が明確に定義されておらず、他の機能の責任と重複する可能性がある場合である。例えば、リスク管理部門と保険数理部門の責任は、モデルリスクなどの定量的リスク評価に関して重複する可能性がある。重複した責任または空白の責任があると、管理されていない領域またはグレーゾーンが生じる可能性があり、その結果、非効率性またはギャップが生じる可能性があり、監督者にとって懸念材料となり得る。

29. 独立性に関するもう一つの困難な状況としては、相対的により高い地位とリソースを有する別の統制機能によって、当該統制機能が見劣りする場合に生じる可能性がある。これは、新たに設置された統制機能の場合に起こり得るが、組織においてその統制機能の責任が確立され、組み込まれ、十分に明確化されるためには相応の時間が必要となる。この課題に対処するためには、独立性を持った統制機能を新設する場合、より成熟した統制機能がまだ成熟していない統制機能を支援し、過去の教訓を共有するよう、各統制機能間の協力が奨励されるべきである。

30. 上記の課題は、ガイダンス ICP 8.3.7 によって一定程度軽減される：「各統制機能の権限および責任は、書面で定められ、保険会社のガバナンス態勢の文書の一部とされるか、またはその中で言及されるべきである。統制機能のキーパーソンは、そのような文書を定期的にレビューし、必要があれば承認を得るため上級管理職および取締役会に対して改定提案を提出する必要がある。」

31. 統制機能の責任に重複する部分があり、これを排除または回避することができない場合、監督者は、統制機能がその独立性を維持しながら協力し合うことを期待し、そして潜在的なギャップに留意すべきである。このような状況下では、統制機能は、一貫性のあるシステムを形成するために活動を調和させ、すべての活動領域において適切な統制範囲を確保し、効果的な情報の流れが整備されるようにすべきである。ICP 8.3.7 に記載されているように、各統制機能の権限および責任を書面で明確に定めることは、責任を調和させ、活動間の潜在的な重複またはギャップを特定するために必要な基礎を提供する。しかしながら、監督者は、実際の義務および責任が、文書化された方針および配分手順と一致しない実態の有無に注意を払うべきである。

32. 統制機能と(i)他のセカンドラインの統制機能、(ii)ファーストラインおよびその他の事業上の責任、または(iii)上級管理職の責任を組み合わせる場合は、統制機能の独立性が脅かされる可能性がある。この課題は、セクション6でより詳細に論議する。

## 3.2 統制機能に係る報酬

33. ICP 7.6.2 によると、「有効なリスク管理の一環として、保険会社は、健全かつ効果的な報酬方針を採用し、実施すべきである。個人が、特に取締役会メンバーおよび上級管理職、統制機能のキーパーソン、ならびに主要なリスクテイク・スタッフが、特に業績ベースの変動報酬が使用される場合は、この方針によって不適切または過度のリスクを取ることを奨励すべきではない。」また、取締役会による適切に関与のもと、有効なチェック&バランスが機能していることも重要である。<sup>19</sup>

34. ICP 7.6.10 に示されているように、「業績ベースのインセンティブを、長期的な価値創造および保険会社がさらされる可能性のあるリスクの時間軸とより良く一致させるために、次のような点に配慮すべきである。[...]現金に対して他の報酬形態、例えば株式などを適切に配分するパラメータを設定するとともに、固定部分と変動部分を適切に組み合わせるべきである。」その一環として、監督者は、統制機能のキーパーソンの変動報酬が短期的な業績に過度に結びついていないという安心感を得るべきである。

35. 監督者は、報酬に対する保険会社のアプローチおよび報酬方針をレビューして、統制機能のキーパーソンが対象に含まれているかどうか、および保険会社が利益相反をもたらす可能性のあるインセンティブに不適切に依存していないかどうかを評価するかもしれない<sup>20</sup>。利益相反を回避し、独立性を確保するために、統制機能の報酬に対するアプローチは、取締役会または取締役会委員会の承認または協議を得た上で規定されるべきである。報酬方針を分析する際には、監督者は、統制機能の報酬体系が以下のいずれであるかを評価すべきである。

- ・主として統制機能の適切な目標の効果的な達成に基づく報酬体系であること<sup>21</sup>。監督者は、統制機能のキーパーソン報酬に係る変動ウェイトを決定するために使用される基準が、業績ではなく自身のミッションに密接に関連していることを確認するために、これらの基準に細心の注意を払うべきであり、そうでなければ、利益相反が生じる可能性が高い。これらの基準は、取締役会および/または上級管理職によって承認されるべきである。

- ・該当する場合、報酬体系が統制機能の管理または監視の対象となる事業部門の業績に連動

---

<sup>19</sup> 詳細は、ICP 7.6.3-7.6.8 を参照。

<sup>20</sup> ICP 7.6 を参照。

<sup>21</sup> ICP 7.6.7 の 1 項目目。

するのではなく<sup>22</sup>、むしろ保険会社に関連するすべてのリスクを考慮した保険会社の全体的な業績に連動すること。

- ・これらの統制機能を効果的に遂行するために必要なスキル、能力、知識および専門性を備えたスタッフを惹きつけて雇用するのに十分な報酬体系であること<sup>23</sup>。

#### 4 統制機能の地位

36. 独立性は、問題を特定し、取締役会および上級管理職の注意を喚起するという統制機能の意欲を支援する一方で、地位は、それを行う能力を裏付ける。組織内での適切な地位は、統制機能の懸念事項および提言が、保険会社内で取締役会、上級管理職および他の機能/事業部門によって適切に考慮されることを確実にする。組織内での地位は、統制機能内の要員、特にキーパーソンが、改善を可能とするための適切なスキル、能力、知識、経験および権限レベルを有していることを要求する。また、統制機能には、適切に訓練された要員が十分に配置されていることも重要である。

37. 以下は、保険会社の統制機能の地位を評価する際、監督者が考慮すべきハイレベルな質問例である。

- ・統制機能のキーパーソンおよびそのスタッフは、効果的であるために必要となる適切なスキルおよび経験を有しているか。
- ・統制機能は、適切な人数の熟練したスタッフを有しているか。
- ・統制機能は、特にキーパーソンは、上級管理職および取締役会を含め、保険会社に対して効果的に助言し、異議を申し立てる能力を有しているか。
- ・保険会社は、統制機能の勧告に対処するための適切な方針およびプロセスを整備しているか。
- ・統制機能の懸念事項および推奨事項は真剣に受け止められ、適時に対応しているか。
- ・統制機能の発見事項は常にまたはほとんどが肯定的な内容となっているが、これは識別した潜在的な問題がレビューされ、繰り返し押し戻されていることを示唆しているか。

38. 監督者は、これらの兆候に留意し、保険会社に対して、各統制機能の地位に関する情報の提供を求める用意があるべきである。

---

<sup>22</sup> ICP 7.6.7 の 2 項目目。

<sup>23</sup> ICP 7.6.7 の 3 項目目。

#### 4.1 スキルおよび経験

39. ICP 5.2 によれば、役割を適切に果たすため、統制機能のキーパーソンは、能力<sup>24</sup>及び誠実性<sup>25</sup>を有することが要求される。グループ全体の監督者は、国際的に活動する保険グループ(IAIG)の場合、IAIG の持つ複雑性および国際的な側面並びに IAIG が事業を行う管轄法域固有の特徴およびリスクを考慮して、統制機能のキーパーソンがその役割を果たすために必要な能力を有することも要求する<sup>26</sup>。

40. ICP 8 では、統制機能のスタッフがその責任を果たすために必要な資格を有する必要性についても言及している<sup>27</sup>。限られたリソースを考慮し、保険会社は、専門的なスキルを持つスタッフを優先的にビジネス・オペレーションに配置することを選択する可能性がある。これにより、統制機能に必要なスキルおよび専門知識を有するスタッフが不足する可能性がある。また、統制機能が、特に内部監査機能において、必要な専門知識をすべて欠いているにもかかわらず、複数の分野のレビューを実施することが期待される場合もある。

41. 取締役会および上級管理職が、統制機能に必要なスキルおよび専門知識を備えているかどうかを評価することは困難な場合がある。この点に関して、監督者は、キーパーソンの後継者計画との関連を含め、統制機能のスタッフ配置の適切性および十分性について保険会社に質問する必要があると得る。これは、統制機能が課題を適切に識別することを確実にするだけでなく、組織全体にわたる統制機能の地位の確保をサポートする。

42. 統制機能の地位を評価することは、ほとんどの監督者にとって容易ではない。統制機能が上級管理職および事業部門に挑戦するのに必要とする地位、スキルおよび経験を備えているかを(特に保険会社のビジネスモデルおよびリスクプロファイルが進化し、FinTech、人工知能および外部委託をより活用する環境下において)、監督者がどのように評価しているかという質問に対して、ほとんどの監督者は、複数の手法を組み合わせて使用していると回答している。これらの手法には、主に適格性評価およびオンサイト評価が含まれ、これらは、統制機能固有のものであるか、より広範なガバナンスおよびリスク管理のレビューの一部として行われる。一部の監督者は、特に統制機能に係るガバナンスの仕組みの評価に注意

---

<sup>24</sup> ICP 5.2.1 によると、能力は、一般的に、個人の専門的レベルまたは公的資格、知識、スキルおよび保険および金融業界または他の事業関連の経験を通じて実証される。能力には、役割を果たすための適切なレベルのコミットメントを有することも含まれる。

<sup>25</sup> ICP 5.2.2 によると、誠実性は、一般的に、人格、個人の行動およびビジネスコンダクトを通じて示される。

<sup>26</sup> CF 5.2.a を参照。

<sup>27</sup> ICP 8.3.13 を参照。

を払って、主に文書のレビューに重点を置く。

43. 以下は、地位を評価するために採用されている監督手法および着眼点を詳しく要約したものである。

・文書のレビュー。これには、統制機能からの報告、またはその他の関連するガバナンス資料および保険会社の方針文書(例えば、議事録、議題、参照文書の範囲)を含む。

・統制機能の定期的なレビュー。これには、統制機能のキーパーソンなどの主要な人物との会合、および取締役会および関連する委員会のオブザーブ参加を含む。

・監督者が強い懸念を抱いている場合には、外部の専門家が統制機能の有効性の評価を行うことを要件とする。

・適格性評価

◦統制機能の活動分野において、最も一般的には、統制機能のキーパーソン、および場合によっては監督責任を有する関連する取締役会委員会の議長に対して行われる。一般的に考慮される要素には、スキル、教育および経験が含まれる。

◦監督組織および統制機能の総合的なスキル・ミックス又は統合的な適格性を考慮する。

◦多くの監督者は、保険会社によって実施される適格性評価をレビューする役割を有し、または候補者へのインタビューを含む、個人および/または評価の事前承認のためのさらなる権限を有する。

・統制機能の上級職員および監督責任を有する職員への職務分掌の明確さのレビュー。

・統制機能のスタッフを対象とする報酬方針の不適切なインセンティブに関するレビュー(サブセクション 3.2 も参照)。

・統制機能のキーパーソンおよび統制機能の活動を支援するスタッフに対する研修の頻度と有効性をレビューする。

44. 繰り返し同じ課題に直面することが多いが、監督者にとって、保険会社の統制機能の実効性のあるスキルと経験を有することを評価することが困難な場合がある。例えば、保険会社の IT および保険数理上の統制を評価するための専門家がない監督者は、保険会社の専門知識不足を指摘することは困難である。より広い意味では、専門知識の欠如は、十分な評価の実施を不可能にする。この課題に対処するために、監督者は、関連する専門家の採用および/または職員への専門的な訓練の提供を検討すべきである。状況によっては、監督者は、保険会社と同様に、これらの専門知識の不足を補うために、たとえ一時的であっても、外部リソースに依存する必要がある場合がある。

## 4.2 リソースの最大限活用

45. 統制機能が必要なスキルと経験を有するスタッフを有しているかを評価することに加えて、適切な人数のスキルを保有したスタッフを有しているかを評価することも重要である。要員配置数が不十分な場合は、たとえそのスタッフが高度なスキルを有している場合であっても、効果的に遂行するための統制機能の能力を弱まる可能性がある。これは、複数の統制機能の監督責任が組み合わせられることが多い、より小規模な保険会社にとって特に解決困難な課題となりうる。監督者は、これらの状況を認識し、およびこの状況が統制機能に与える潜在的な負荷を認識すべきである。必要であれば、監督者は、取締役会および上級管理職に対し、適切な要員配置の規模水準の重要性を強調すべきである。統制機能のキーパーソンは、要員配置の規模水準に関する懸念を提起し、取締役会および上級管理職によってこれらの懸念に適切に対処する、組織内の地位にあるべきである。

46. 統制機能(および監督者)における要員配置の問題は、新たなリスクを生じ、追加の知識を必要とするような、新たなビジネス・プラクティスの採用および新商品の開発により、突如発現する可能性がある。統制機能および監督者は、これらの変化を常に意識し、そのアプローチにおいて機動的であるべきである。

47. 監督者は、保険会社が複数の統制機能の責任を組み合わせさせた場合、統制機能のリソースが不足しうることも認識すべきである。取締役会および上級管理職は、リソース不足は統制機能が有効でない理由として認めることができないことを認識すべきである。セクション6に示されているように、1つ以上の機能が有効でなくなるような結果となる場合は、統制機能を組み合わせるべきではない。

## 4.3 統制機能が異議を申し立て、懸念を提起する能力

48. 地位には、統制機能のキーパーソンが上級管理職に異議を申し立て、組織全体の関係者に懸念事項について啓発する能力が含まれている。また、統制機能のキーパーソンが提起した懸念事項に対して、組織の対処内容と切迫さの度合いによっても、その地位が判明する。

49. 統制機能のキーパーソンは、自らの責任に見合った役職と地位を組織構造内に有するだけでなく、事業に効果的に意義を申し立てるために必要なスキルも有する必要がある。監督者がその評価をするのが困難な場合が多いが、例えば、統制機能のキーパーソン、関係する取締役会メンバー(例えば、監査およびリスク委員会の議長)および上級管理職と会合することによって可能となる。監督者はまた、会議の議事録およびその他の関連の記録を分析することによって、統制機能のキーパーソンの懸念事項が取締役会および上級管理職の注意を引いているか否か、これらの懸念事項が会議で議論されているか否か、およびどのように

対処されているか、を確かめることもできる。この点に関して、監督者は、保険会社がこれらの観点を会議議事録およびその他の関連記録において明確に記載することを期待すべきである。取締役会および上級管理職が統制機能の懸念事項を無視するが繰り返されている場合は、特にそれらの懸念事項が内部監査によって発見された事項の場合、監督者にとってそれは重要な危険信号となる。

#### 4.4 取締役会の関与および報告

50. 「保険会社が直面する主要なリスクおよび保険会社に適用される主要な法的小および規制上の義務を果たすため、取締役会は、リスク管理、内部統制および内部統制機能の効果的なシステムを保険会社が整備し確保する最終責任を負う」。<sup>28</sup> 保険会社の内部統制システムは、「取締役会および上級管理職が保険会社の監視およびマネジメントに関するそれぞれの責任を果たすことを支援するように設計され、運用されるべきである」<sup>29</sup>。

51. 「取締役会は、各統制機能の部門長に、取締役会または取締役会委員会の1つに定期的に報告する権限および責任を付与すべきである<sup>30</sup>。定期的な報告に加えて、各統制機能の部門長は、関連する取締役会委員会(例えば、監査委員会またはリスク委員会)の議長および/または取締役会全体の議長と直接連絡を取り、定期的に(経営陣の出席なしで)会合する機会を持つべきである。」<sup>31</sup>

52. サーベイにおいて監督者が指摘した課題は、取締役会への報告が適切な情報量か、適切なレベルの詳細さか、および当該情報が保険会社のリスクについて適切なメッセージを提供しているか、を評価することの難しさであった。

53. 取締役会への報告にはすべての重要なリスクを含めるべきであるが、最も発現しそうな重要なリスクは明確に優先的に対応されるべきである。監督者は、統制機能が現実性のあるリスク評価を取締役に提示し、過度に肯定的なメッセージを伝えていないことを想定すべきである。関連する情報は、統制機能から取締役会に適時に提供されるべきである。統制機能のキーパーソンには、取締役会に課題を提示するための十分な時間が与えられるべきであり、また、上級管理職と議論し、異議を申し立てるための時間も与えられるべきである。報告はまた、リスク管理方針で定義されたリスクアペタイトと比較したリスク指標が用

---

<sup>28</sup> ICP 8.0.1 を参照。

<sup>29</sup> ICP 8.2.1 を参照。

<sup>30</sup> ICP 8.3.16 を参照。

<sup>31</sup> ICP 8.3.17 を参照。

いることにより、改善に向けての行動を促すべきである。標準化され、連携された報告は、異なる統制機能によって提示される情報に一貫性と客観性、フォワード・ルッキングなものであることを保証するのに有効である。

54. 監督者は、統制機能の取締役会への報告と同一または同様な内容の報告に依拠することが多く、これらの指摘は監督者にも関連性のあるものとなっている。このことはまた、監督者が文書のレビューのみに基づいて評価を行わなければならない場合に直面する難しさを浮き彫りにしている。多くの監督者は、サーベイ回答において、統制機能が作成した文書のレビューを、統制機能のキーパーソンおよび監督責任を有する非常勤役員へのインタビューを含むオンサイト検査で補完することの重要性を挙げていた。包括的な分析を行うことを可能にするために、監督者は、発見事項を報告する統制機能およびこれらの報告を受け取締役会委員会の双方から意見を求めることができる。

55. さらに、一部の管轄法域では、監督者は、取締役会および取締役会委員会にオブザーバーとして出席する。これは、統制機能のキーパーソンが、取締役会および取締役会委員会とどのように連絡を取り、報告を行い、認識されているか、を監督者が評価するのに役立つ可能性がある。議論の質、課題指摘、およびより広範な力学に関する証拠を提供する会議での観察は、関係者へのインタビューによって補完することができる。

## 5. 内部監査機能

56. ICP 8.7 に記載されているように、監督者は、保険会社に対し、保険会社のコーポレートガバナンスフレームワークの質および有効性に関して独立した立場からの保証を取締役会に提供することができる有効な内部監査機能を有することを要求する。

57. ICP 8.7.2 は、内部監査機能が、総合監査および特定監査、レビュー、テストおよびその他のスキルを活用して、取締役会に独立した保証を提供すべきであることを示している<sup>32</sup>。

58. 内部監査機能については、有効な課題指摘、または統制機能のキーパーソンが、リスク管理の方針およびプロセスに関して情報に基づいた批判的な分析を提供する能力、およびその分析を活用して変革をもたらすために保険会社内で適切な層にエスカレーションできる位置づけであることに重点が置かれる。オンサイト検査またはその他の機会を通じて

---

<sup>32</sup> 内部監査機能の責任に関するさらなる詳細については、ICP 8.7 をサポートするガイダンス、特に ICP 8.7.7 および 8.7.8 に記載されている。

であるか否かにかかわらず、監督者は、内部監査機能が、上級管理職に対して、適切な方針およびプロセスを含む有効な統制を採用するよう求めるために必要な属性(地位および独立性)を備えているかどうかを評価すべきである。

59. 内部監査機能の有効性に疑問符を示す、以下のような様々な指標が存在する。

- ・保険会社が内部監査機能を業績評価または品質評価のためにのみ使用しており、保険会社のコーポレートガバナンスフレームワークの質および有効性に関して独立した保証を提供する統制機能としては使用していない。
- ・情報技術、保険数理上の評価、不正のようなリスクの高い分野や技術的分野における監査業務の深度や範囲が不十分であるなど、内部監査ユニバースの制約。
- ・内部監査の発見事項または/および監査勧告のフォローアップの欠如。
- ・内部監査活動の不十分なスコーピングと計画、経験の浅いチームと不十分な品質の報告書の使用。
- ・監査計画の実施が完了していない、または実施が非常に遅れている。
- ・上級管理職による関与の欠如および/または無関心。
- ・保険会社内の情報へのアクセスが制限されている。
- ・内部監査の発見事項および結論が、問題の真の深刻さを反映していないほど希釈され、または一貫して肯定的で、事業部門の目標、計画および戦略を支持した内容となっている。
- ・内部監査報告書が、必要な技術的スキルの欠如を示している。
- ・監査勧告が真因を追究していない。

60. ほとんどの場合、これらの事項は、監督者と保険会社、特に取締役会との会合で対処される。一部の管轄法域では、内部監査機能に重点を置き、および/または独立した立場からのレビューを要求する。

#### 5.1 内部監査機能をセカンドラインの統制機能と組み合わせること<sup>33</sup>

61. ICP 8.7.3 では、客観性確保のため、内部監査部門はマネジメントおよびその他の統制機能から独立し、ビジネス・オペレーションに関与しないこととしている。

62. サーベイ回答では、内部監査機能は例外的な状況においてのみ他の統制機能と組み合わせられるべきであることが強調されていた。そのような場合、利益相反を回避するための具

---

<sup>33</sup> セクション 6 も参照のこと。セクション 6 は、セカンドラインの統制機能と、事業の責任およびその上級管理職の責任との組み合わせに焦点を当てている。セクションに記載されている課題および優れた監督実務のいくつかは、内部監査機能とセカンドラインの統制機能との組み合わせにも応用しうる。

体的な予防措置が実施されるべきである、としている。管轄法域によっては、内部監査機能が独立して客観的な保証を取締役に提供できる能力を保持すべきであることから、内部監査機能と他の統制機能もしくは事業の責任との組み合わせを禁じている。

63. 内部監査機能にセカンドラインの統制機能を組み合わせることが正当化され、適切であるかどうかを評価する際の監督上の検討事項の一環で、監督者は、保険会社が内部監査機能の独立性および客観性をどのように担保しているかを考察すべきである。さらに、保険会社は、これらの機能を組み合わせることによって内部監査機能の有効性が損なわれないことを示す必要がある。保険会社は、内部監査およびセカンドラインの統制機能の役割の不明瞭さを回避するために、組み合わせられた業務の役割が組織全体に明確に伝達され、承認を受けた内部監査規程において明示的に定義されていることを監督者に示す必要がある。

64. 組み合わせを考察する際、監督者の判断は、長所と短所の両方を検討するとともに内部監査機能の客観性および独立性を含む潜在的な影響を適切に考慮した上で行われるべきである。

65. 特に、保険会社は、独立性の原則を守るため、内部監査機能に関連する責任または役割を明確に割り当てていることを示す必要がある(例えば、特定の項目について他の立場で責任を負う内部監査人は、その項目の監査を控えるべきである)。

## 5.2 監督者による内部監査機能の実施業務の利用

66. サーベイ参加者の大多数は、保険会社内のリスクを特定し評価する手段の1つとして、内部監査機能が実施する業務を利用していることを示した。一部の監督者は、内部監査機能に対して、監督者が設定した領域で、特定の目的またはオーダーメイドのレビューを実施するよう要請している。これは、監督者が内部監査部門自体の有効性について肯定的な評価を得た後に可能となる。

67. 外部監査人も、内部監査の業務が適切であることを確認した上で、内部監査に依拠することができる。この文脈において、監督者は、内部監査業務に依拠する前に、外部監査と重複する内部監査領域を確認することができる。

68. 監督者は、内部監査機能の業務を評価するために(全体として、および他の統制機能の業務についての保証を提供する能力)、以下のような様々な方法を用いる。

- ・内部監査機能におけるキーパーソン、および場合によっては監査委員会または監査・リス

ク合同委員会議長の適格性(能力および誠実性)の評価。一部の管轄法域では、監督当局が内部監査統制機能の部門長を承認している。

- ・特に内部監査機能のオンサイトアセスメント、またはより広範な監督上の評価の一環として内部監査機能の部門長との定期的な会合を含むアセスメント。
- ・文書のレビュー、特に他の統制機能の監査に関する報告書のレビュー。
- ・内部監査計画および、多くの場合、取締役会監査報告書のレビュー。
- ・独立した第三者による内部監査機能アセスメントのレビュー。一部の管轄法域では、内部監査機能が独立した立場による定期的なレビューが義務付けられており、これにより監督者は内部監査の有効性を知ることができる。
- ・監査担当役員および上級監査責任者へのインタビュー。
- ・監査委員会に対し、内部監査部門長および部門全体の総合的なパフォーマンスおよび有効性をレビューすることを要請する。

## 6. 統制機能の組み合わせ

69. 保険会社は、一般的に、統制機能のキーパーソンおよび統制機能のスタッフが、他の統制機能の職務を兼務することなく、もしくはファーストラインの業務または他の事業上の責任を引き受けることなく、自身の職務を遂行するようにしている。統制機能を組み合わせる判断は、保険会社のリスクおよび規模を考慮する必要がある。例えば、複雑なビジネスモデルを有する大規模な保険会社の場合、監督者はいかなる統制機能の組み合わせも認めない可能性がある一方で、より小規模であり複雑でない保険会社の場合、複数の統制機能を単一の個人または組織によって遂行することが適切な場合がある。

70. 以下の3つの状況を区別して理解することが、監督者が組み合わせられた統制機能の有効性およびパフォーマンスを適切に評価するための助けになるかもしれない。

- ・1人の人物が、サブセクション 6.1 に記載されている複数のセカンドラインの統制機能を兼務する。
- ・1人の人物が、サブセクション 6.2 に記載されている統制機能および事業上の責任を兼務する。
- ・1人の人物が、サブセクション 6.3 に記載されている統制機能および上級管理職の責任を兼務する。

### 6.1 セカンドラインの統制機能の組み合わせ

71. ICP 8.3.10 で言及されているように、「保険会社が特定の統制機能を組み合わせているとしても、統制機能は、そのスタッフが以下を行うことを可能にするために、上級管理職お

よび他の部門から十分に独立しているべきである。

- ・ 保険会社のチェック & バランスの構成要素として機能すること。
- ・ 責任領域に関連する戦略、課題、および違反の可能性のある事項に関する客観的な評価が行えること。
- ・ 必要な場合には、是正措置を実施またはその実施を監督すること。

72. IAIGs の会社について ComFrame 8.3.c では次のように記載している:「グループ全体の監督者は、IAIG の取締役会に対し、例外とすべき状況がない限り、グループ全体を統括する各統制機能[...]が結合されないことを確実にすることを要求する。」<sup>34</sup>

73. 大半の監督者によるアプローチは、IAIGs を除く保険会社におけるセカンドラインの統制機能の結合を認めている。その場合、必要に応じて監督者は、以下のような特定の条件を満たすことを要求しうる。

- ・ 同時に遂行されるセカンドラインの統制機能間に機能的な観点からの利益相反が存在しないこと。これは、保険会社が、サービスを開発する者に当該サービスの十分性を評価させることを回避すべきであることを意味する(メーカー・チェッカー原則、訳者注「職務分離の原則」と同義語。)
- ・ 複数のセカンドラインの統制機能を兼務するキーパーソンは、それぞれの統制機能の責任を有効に遂行するために必要な知識および専門能力を有している。
- ・ 複数のセカンドラインの統制機能を兼務するキーパーソンは、それぞれの統制機能の責任を有効に遂行するために必要な時間とリソースを有している。

74. 統制機能の垂直的な組み合わせ、すなわち、グループの統括会社と保険法人との間の統制機能の組み合わせが認められる場合がある。このアプローチは、リソースの観点およびグループ全体の一貫性を促進するという観点から効率的である場合がある。ただし、独立した法人の観点が欠落する場合がある。保険法人への所管業務、能力および権限の割り当てを維持しておく必要がある場合がある。この場合、監督者は、組み合わせの基本にある以下の状況を考慮すべきである。

- ・ 保険法人の事業の規模、対象および性質
- ・ グループのガバナンス・モデル(集中化/非集中化)
- ・ 保険法人とグループ間の戦略的および業務的依存度
- ・ 保険法人の再建・破綻処理計画(存在する場合)
- ・ 保険法人の安全性および健全性のために意思決定を行うための保険法人のガバナンスの

---

<sup>34</sup> この ComFrame スタンドアードをサポートするガイダンスも参照。

## 有効性

この問題は、グループの統括会社および保険法人の双方に対して職務の明確な分離を要求すること、および保険法人の取締役会への適切なレポーティングを促進する取決めに要求することによって解決しうる。このような状況では、利益相反の特定および管理が依然として重要である。

### 6.2 統制機能と事業上の責任の組み合わせ

75. 事業上の責任と統制機能の責任を組み合わせることは、リスク管理および利益相反に関連する多くの問題を提起するため、回避すべきである。しかし、リソースが限られている小規模な保険会社にとっては現実的ではない可能性がある。事業上の責任と統制機能の責任を組み合わせる場合、ほとんどの監督者は、潜在的な利益相反から生じるリスクおよびこれらのリスクを特定、管理および軽減するための保険会社の能力を評価する際に、プロポーシヨナリティ（比例原則）を行使する。

76. 中小規模の保険会社については、統制機能のキーパーソンの事業部門からの独立性に関する問題が課題となる。監督者は、これらの保険会社に対して機能の完全な分離を要求することは困難であると考えているものの、それでも独立性を期待しているようであり、同じリスクに対してリスク管理とリスクテイクの意思決定の明確な分離を要求する。

77. 統制機能のキーパーソンが事業上の責任も有する場合、これらの責任が法務または人事のようにリスクを発生する可能性が低いものの方が、監督者にとって安心できる可能性がある。

78. 必要に応じて、監督者は、統制機能と事業上の責任の組み合わせによって生じる問題に対処するために、以下のようなリスク軽減措置を要求することがある。

- ・独立した立場からのレビューの実施
- ・一人の責任者が特定の事業領域に対して行った業務を、統制機能の長でもある同一人によって評価されることを回避するための体制変更の提案
- ・利益相反が発生した場合には、取締役会への正式なレポーティングプロセスの構築・その有効性を評価するために、統制機能とより定期的に連絡を取る

### 6.3 統制機能と上級管理職の責任との組み合わせ

79. 保険会社の組織構造における位置づけによって、統制機能のキーパーソンは、上級管

理職とは別個とみなされることもあれば、一部とみなされることもある<sup>35</sup>。後者の場合、当該個人の上級管理職の役割には、通常、統制責任のみが含まれることになる。組織構造にかかわらず、それが正当化される場合、監督者は、統制機能のキーパーソンと(その他の)上級管理職の役割を組み合わせることを認めることがある。このような状況が発生した場合、監督者は、以下のような条件を満たすことを要求することがある。

- ・統制機能のキーパーソンの役割は、リスクを発生する責任とは組み合わせされていない。
- ・このような者は、統制機能のキーパーソンとして与えられた職務を適切に遂行するために必要な時間とリソースを有している。
- ・このような組み合わせには、利益相反を回避するための具体的な方針およびプロセス(特に取締役会へのエスカレーションを規定する)がある。

80. サーベイの結果は、統制機能のキーパーソンと(その他の)上級管理職の役割の組み合わせによって生じる可能性がある課題を、監督者が以下のような方法で対処していることを示している。

- ・関連する報告ラインの維持:この点に関して、これら 2 種類の責任を兼任する人物は、引き続き取締役会への直接報告ラインを持ち、統制機能のキーパーソンの立場で問題を取締役に直接上程することができる。
- ・上級管理職の責任を行う際の特定期業務への限定:この点に関して、ある人物が統制に対して責任を負うことができるのは、統制機能と上級管理職の責任が独立して行使される場合にに限られるとすることがグッド・プラクティスとなり得る。
- ・統制機能の責任と上級管理職の責任を組み合わせる場合には、統制機能の責任が常に優先されるべきであることを明確にする。

## 7 統制機能の外部委託

81. 一般的に外部委託する理由としては、コスト削減、パフォーマンス向上、社内にはないスキル、専門知識およびリソースにアクセスできる、などがある。外部委託の他の誘因は、リソースが伸びきっていて保険会社の成長に追い付けないことである。小規模の保険会社は、統制業務を遂行するためにフルタイム相当の要員を必要としない可能性があるため、統制機能を第三者に外部委託することを検討する場合がある。

---

<sup>35</sup> IAIS 用語集 (IAIS Glossary) によると、「上級管理職」という用語は、取締役会が定める戦略、方針および手続きに従って、保険会社を日々管理する責任を有する個人または集団を意味する。上級管理職の責任の詳細については、ICP 7.10 を参照。

82. 統制機能の外部委託の範囲に関しては、異なる監督アプローチが存在する。一部の監督者は、統制機能の全てを外部委託することを完全には認めない一方で、一部の監督者は、小規模な保険会社が統制機能を外部委託することを認めることを含め、プロポーショナルリテ原則を適用する。小規模な保険会社においては、例えば、保険会社が外部委託した統制機能に対して、それぞれ統制機能の独立したキーパーソンを維持する代わりに、そのような保険会社の経営幹部メンバーが統制機能の責任を持ち、非経営幹部スタッフが統制業務を遂行することで十分な場合がある。一部の監督者は、外部委託の対象および範囲に関して制限を設けている場合がある(例えば、統制機能の特定な運營業務のみを外部委託できる)。

### 7.1 外部委託した統制機能に係る監督課題

83. ICP 8.8 で述べられているように、「監督者は、保険会社に対して、外部委託された重要な業務または機能(統制機能など)について、外部委託されていない業務または機能に適用されるものと少なくとも同程度のモニタリングおよび説明責任を維持することを要求する」。外部委託された統制機能の監督は、以下のような多くの課題を生み出す。

- ・統制機能の外部委託プロセスの監督。
- ・外部委託された統制機能の有効性の評価。
- ・グループ内外を問わず、他の管轄法域に外部委託された統制機能への立入検査。これらには、ロジスティックス、リソース関連、および潜在的な法的な問題が含まれる。

84. 監督者はまた、統制機能の外部委託によって生じ得る保険会社にとっての潜在的な課題に留意する必要がある。

- ・統制機能の全体責任が保険会社に残ることを確保しつつ、どの統制機能の活動を外部委託するかの評価および決定
- ・第三者のサービス提供者の潜在的な利益相反の特定および軽減(例えば、保険会社に他のサービスも提供しているサービス提供者に統制機能が外部委託される)
- ・外部委託された統制機能と他の統制機能、ビジネスライン、上級管理職および取締役会との間の効果的な連携
- ・保険会社が、外部監査人に対して内部監査機能も同プロパイダーに外部委託する場合、その独立性を維持することを確実にすること
- ・現地の状況に対する理解の欠如。例えば、保険法人の統制機能がグループレベルまたは他の管轄法域の外部サービスプロパイダーに外部委託される場合など

### 7.2 一般的な優れた監督実務

85. ICP 9.3 によると、「監督者は、外部委託された重要な活動または機能を、外部委託されていない重要な活動または機能と同等のレベルでレビューする」。前のサブセクションに

列挙されたものを含め、外部委託された重要な活動または機能の監督に関する課題は、監督者によって、以下に列挙されているような様々な方法で対処され得る。<sup>36</sup>

- ・ サービスプロバイダー選定に関する監督
  - 重要な活動または機能について外部委託契約を締結する前に、保険会社にサービスプロバイダーの適合性評価を実施するよう要請する。
  - 重要な活動または機能について外部委託契約を締結する前に、保険会社に対し、外部委託の計画を踏まえた、または予期せぬ終了に備えた適切なエグジットプランを策定するよう要請する。
  - 保険会社のデュー・ディリジェンス・プロセスが包括的かつ有効であるかどうかを評価する。
- ・ 業務委託契約書に係る業務
  - 外部委託契約において、監督者が外部委託した事業者に対して保険会社と同じアクセス権を与えるよう要求する。
  - 保険会社に対し、重要な外部委託契約の開始前に監督者に報告することを要求する。これには、保険会社が十分なモニタリング権限を有しているかどうかを評価するために監督者が適切と考える場合には、サービスレベル契約の写しの提出を含めることができる。
  - 適切な外部委託条項の存在の確認(例えば、保険会社のモニタリングおよび統制に対処するため)に加えて、特定の条項に関する契約内容をレビューする。一部のケースでは、例えば、統制機能が相当程度まで外部委託されている場合など、監督者は外部委託契約のより詳細な評価(例えば、条文単位のレビュー)を実施する。
- ・ 外部委託された重要な機能の継続的な管理に関する内部取決めの監督
  - 保険会社が外部委託した機能をリスク管理および内部統制システムに統合しているかどうかをレビューする。
  - 外部委託した機能が内部監査業務の対象に含まれているかどうかを評価する。
  - サービスプロバイダーの業務に対する保険会社の継続的な監督を評価する。
  - サービスプロバイダーの業務、すなわちサービスプロバイダーの専門知識、知識およびスキル、ならびにサービス能力および財務的成長性を保険会社がどのようにモニタリングしているかを評価するために、サービスプロバイダーにインタビューする。
  - 外部委託された統制機能および保険会社による外部委託された統制機能のモニタリングに関する、上級管理職および取締役会への報告内容を評価する。

---

<sup>36</sup> このリストは、脚注2（訳者：原文は1になっているが2のタイプミス）で参照先としたICP 4、5、7および8で定められている基準と関連し、「コーポレートおよびリスク・ガバナンスに関するピア・レビュー」で提示されている優れた監督実務の多くの関連事例を反映している。

- 統制機能のキーパーソンが保険会社によって雇用され、外部委託された統制機能の全体的な責任を持つことを要求する。
- 保険会社内の十分な上級職である指名された個人が外部委託された機能に責任を負うかどうかを評価する。当該責任者は、適切な能力を有し、その役割を遂行するための十分な時間を有するべきである。
- 統制機能の外部委託が利益相反を引き起こす、または統制機能の独立性を危険にさらす可能性がある場合には、緩和措置を要求する。
- ・重要な業務または機能の外部委託に伴うリスクがどのように管理されているかの監督
  - 外部委託に伴うリスクを評価し、その評価結果を監督者の保険会社のリスクアセスメントに反映させる。監督者は、当該リスクアセスメントを、保険会社のアセスメント、リスクとソルベンシーの自己評価(ORSA)におけるオペレーショナル・リスクの関連項目、と比較する場合もある。
  - 保険会社が外部委託する際にリスク分析を実施したのかどうか、またどのように実施したかを確認する。
  - 保険会社に対し、第三者に対する厳格なリスク管理プログラムを維持するよう要求する。
  - 外部委託に伴うリスクに関して継続的に実施している管理について、上級管理職、取締役会およびサービスプロバイダーと議論する。
  - 保険会社にサービスプロバイダーのパフォーマンスに関する評価報告書の提出を要求する。

## 8 グループ全体の統制機能

86. 本実務文書のこれまでのセクションで説明した課題のほとんどは、保険法人と保険グループの両方に適用される。これに加え、グループ全体の監督者は、グループ全体の統制機能の監督特有の課題に直面する可能性がある。<sup>37</sup>

### 8.1 不適切なまたは一貫性のないグループ方針の適用

87. グループ全体の監督に特有の課題には、グループ方針が不適切である、またはグループ全体にわたって一貫性なく適用されていること<sup>38</sup>、およびグループ全体の統制機能に割り

---

<sup>37</sup> IAIS のグループ・コーポレート・ガバナンスに関する実務文書 (Application Paper on Group Corporate Governance)、特にセクション 3.7 「統制機能」も参照。

<sup>38</sup> グループ方針は、その保険法人が現地の法律および規制の遵守義務を負っていることを考慮していない場合、不十分となる可能性がある。

当てられた時間およびリソースが不十分であること、が含まれる。監督者は、以下を含む様々な方法でこれらの課題に対処する。

- ・グループ内のすべての事業体の方針に適切な一貫性があるかどうかを評価するために、グループとビジネスライン間の統制機能の責任の調整に関するグループの方針について、統制機能のキーパーソンと協議する。
- ・これらの対話の間に監督上の懸念を生じさせる可能性のある特定の判断の根拠を要求すること。
- ・グループ全体の統制機能の適合性評価が、グループレベルで行われていることを確実にすること、すなわち、より広範なビジネスモデルの範囲およびグループの複雑性を考慮すること。
- ・文書化されたグループ全体の統制機能の役割および責任をレビューすること。これには、グループ全体および保険法人の各統制機能がどのように相互連携することを意図しているか<sup>39</sup>、グループ全体の統制機能が、それぞれの分野において、グループの手法の調和をどのように確実にしているか、グループレベルで定義された方針の適切な実施方法をどのように評価しているか、それらを実際の運用とどのように比較しているか、を含む。不十分な場合、より包括的な方針を要求すること。
- ・グループ全体の内部監査部門に対し、個々の保険法人/保険種目のグループ全体方針の遵守状況に関する具体的な評価を監査計画に含めるよう要求すること。
- ・立入検査及びオフサイト・レビューの実施すること。例えば、
  - 子会社の組織構造およびこれらの事業体間の関係について十分な知識を持っているかどうかを評価するために、グループ統括の上級管理職との面談を計画すること。
  - グループ全体の統制機能と各法人の統制機能間のコミュニケーション、およびそれらとの間の継続的なフィードバックループの存在の証拠を入手すること。

## 8.2 セクター横断的および国際的なグループ

88. グループの様々な分野において様々な種類の活動(すなわち、生命保険および損害保険、ならびに銀行業務または資産運用などの他の金融セクターの活動)が存在することから、特

---

<sup>39</sup> グループ・コーポレート・ガバナンスに関する実務文書 (Application Paper on Group Corporate Governance) のパラグラフ 62 に示されているように、保険法人とグループ方針の間には一貫性があるべきである一方で、グループ内の保険法人も、現地の規制および問題に対応するために独自の方針およびプロセスを定義する必要がある。この緊張関係は、より分散化されたグループとより集中化されたグループに対して、異なる監督上の対応を促すはずである。また、グループ・コーポレート・ガバナンスに関する実務文書 (Application Paper on Group Corporate Governance) のパラグラフ 41 も参照のこと。同文書では、関係する監督者は、監督カレッジ(存在する場合)を利用して、グループの目的および戦略と、文化などの現地の特殊性との間の齟齬を調査すべきであると述べている。

有な課題が生じる可能性がある。国際的なグループについては、管轄法域の違いにより、特にグループ全体の統制機能にとって、追加的な課題が生じる可能性がある。

89. グループは、多くの場合、グループ全体の基本方針で最低限の要求事項を定め、そのうえで、各ビジネスラインまたは保険法人で独自の方針およびプロセスを作成する。グループが特定のビジネスラインに関する関連情報を保険法人に提供するのが遅い場合、保険法人レベルでこれらの方針を採用するプロセスが妨げられる可能性がある。また、特定の保険法人がその事業種目の方針を完全に理解していない場合にも起こり得る。グループ全体の監督者は、これらの課題に対して、以下を含む様々な方法で対処しうる、

- ・グループの異なるセクターまたはビジネスラインで活動しているすべての統制機能の間で、有効かつタイムリーな協力および情報共有が行われているかどうかを検証すること。
- ・この点に関して疑念がある場合、これらの問題を指摘する可能性がある内部監査報告書を分析すること。

90. 国際的なグループのグループ全体の統制機能は、様々な管轄法域のビジネスおよびそれらの管轄法域の法的小および規制上の枠組みを理解する必要がある場合が多い。これは、それらを理解するための適切なスキルおよび専門知識がある人材を見つけるという点で課題となる可能性がある。グループ全体の統制機能が保険法人のビジネスを十分にモニタリングしていない、保険法人の統制機能がリソース不足である、または保険法人の統制機能がグループ内において十分な地位を有していない場合もある。

91. グループ全体の監督者は、グループ全体の統制機能への必要なスキルおよび専門知識を備えた十分なリソースの配分の懸念について、グループ統括企業と対話する必要がある場合がある。他の関係する監督者も、スキルおよび独立性についての保証を得るために、管轄下の保険法人の取締役会および統制機能のキーパーソンとこれらの懸念について議論することができる。また、関係する監督者は、顕在化している課題および可能性ある対処法について共通の理解に到達するために、これらの課題について共同で議論することもできる。

### 8.3 不十分なコミュニケーション

92. グループ全体の統制機能と各保険法人の統制機能との間で十分なコミュニケーションを維持することは、保険グループにとって課題となり得る。グループ固有の組織モデルは、コミュニケーションに関してさらなる課題を生じさせる可能性がある。例えば、より集中化されたガバナンス・モデルを有するグループにおいて、情報が保険法人からグループの統括企業に伝達される際に時間がかかるうえ、内容が薄まる事例を監督者は見てきた。より分散化されたガバナンス・モデルの場合、特定の領域がグループ内の特定の事業体によってカバ

一されていない場合、中心となる責任者の欠如が内部統制システムの非効率性につながる可能性がある。これらの課題は、次を含む様々な方法で対処しうる、

- ・事業体またはグループ全体レベルの各統制機能の職務および責任が、グループ全体方針および内部監査報告書の中で明確に確立されていること、ならびに保険法人からグループ統括への適切かつ有効な報告が行われていることを検証すること。
- ・グループ全体の統制機能と各保険法人の統制機能との間に調整および定期的な情報交換のための有効なルートが存在することを検証すること。
- ・グループ全体レベルの統制機能のキーパーソンが、保険会社の組織構造に裏付けされた必要な権限を持ち、グループの統括会社の取締役会および上級管理職に直接アクセスできることを検証すること。
- ・グループ内の企業文化が、報復を恐れることなく、透明性をもって上層部に情報を報告できることを確認すること。

#### 8.4 統制機能のグループ内への外部委託

93. 一部の監督者は、統制機能の外部委託を認めた場合、問題が生じる可能性があると指摘している。グループ全体レベルの統制機能のキーパーソンが、保険法人からグループ統括に外部委託された統制機能の業務も遂行する場合、利益相反が生じる可能性がある。

94. 監督者は、グループ内に統制機能を外部委託したことによって生じる課題に対処するために、以下のような様々な措置を講じる。

- ・様々な保険法人の統制機能のどの役割が、グループ全体レベルでどの人物によって担われているかを検証する(特に、それぞれのすべての機能を行えるのか。 )。
- ・グループ統括に対し、どの統制機能がグループ内のどの保険法人を担当しているかを示す明確な見解および文書化を要求する。
- ・保険法人の統制機能とグループの統制機能が組み合わさっている場合は、統制機能の業務および責任が明確に区分され、理にかなっていることを確認する。
- ・グループレベルに統制機能を外部委託している保険法人が、グループ全体レベルの統制機能のキーパーソンに対して、この保険法人の機能に関する権限を保持しているかどうかを評価する。
- ・グループ全体の統制機能を保険法人に外部委託した場合、保険法人に割り当てられたチームが、グループ全体の統制機能に属する調整業務を適切に遂行しているかどうかを評価する。
- ・グループ内(グループの統括会社またはグループ内の他の法人のいずれか)またはグループ外に統制機能を外部委託する場合、関連し関与している監督者への通知の対象となることを求める。