

## 業務改善計画の要旨

### I. はじめに

弊社は、この度保険業法第 132 条第 1 項に基づき、金融庁より以下の業務改善命令を拝受しました。

業務の健全かつ適切な運営を確保するため、以下を実施すること。

- ① 経営体制の見直しを含む経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化（今回の処分を踏まえた経営管理（ガバナンス）上の問題点に関する経営姿勢の明確化、及び今後のビジネスモデルのあり方に係る検討を含め、下記②～⑤を着実に実行するために必要となる態勢の整備・構築）
- ② 保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動による契約の特定、調査等、適切な顧客対応の実施
- ③ 営業優先ではなく、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成
- ④ 適切な募集管理・引受管理態勢の確立（代理店に対する十分な牽制機能の構築を含む）
- ⑤ 適切な商品開発管理態勢の確立

弊社経営陣は、このたびの業務改善命令を受け、弊社内において保険本来の趣旨を逸脱するような不適切な商品開発・保険募集が推進される事態を招いた問題の根本原因が経営陣の姿勢にあると認識し、これを重く受け止めています。そして、経営陣が弊社の業務改善における全ての責任を負ってこれを遂行するために、業務改善計画を策定しました。

弊社は経営陣の主導の下、適切かつ十分な経営資源を投入して業務改善計画を策定するとともに、実行するための態勢を構築し、確実に業務改善計画を遂行することで、弊社業務の健全かつ適切な運営、及び保険募集の公正を確保してまいります。

### II. 業務改善計画の実行態勢

業務改善計画を策定し、遂行するための組織構成、及び実行態勢は以下のとおりです。

#### 1. 組織構成

##### （1）業務改善実行委員会

###### ア. 責任と権限

取締役会は、業務改善計画において策定する業務改善のための各施策（以下、「業務改善策」といいます。）を機動的、かつ実効的に策定し、それを確実に遂行するために「業務改善実行委員会」を立ち上げます【令和 5 年 2 月実施済】。業務改善実行委員会

は、業務改善計画に関する全ての事項を決定する権限を有します。

イ. 構成

業務改善実行委員会は、弊社の取締役の全員と外部の専門家（弁護士）で構成されます。さらに、業務改善計画に関する決定事項の妥当性・適切性を担保するために外部の専門家（コンサルタント）、及び内部監査部門長をオブザーバーとして加えます。

ウ. 報告

業務改善実行委員会は、その活動内容について定期的、または必要に応じて随時、取締役会に報告します。

(2) 業務改善経営会議

ア. 責任と権限

業務改善実行委員会は、その権限をもって業務改善計画に関する事項のみを審議・決定する経営会議（以下、「業務改善経営会議」といいます。）に業務改善計画を策定させます。業務改善経営会議が策定した業務改善計画は、業務改善実行委員会によってその妥当性・適切性が評価された上で、業務改善実行委員会の決議をもって承認されます。

業務改善経営会議は、業務改善策の立案・決定から実行までの全てに責任を負います。

イ. 構成

業務改善経営会議は、定時の経営会議と同様に弊社の代表取締役社長、その他の業務執行取締役、及び代表取締役によって構成員として選任された執行役員その他の使用人をもって構成されます。

(3) 業務改善ワーキンググループ

ア. 責任と権限

業務改善経営会議は、業務改善策を個別具体的に検討・立案し、遂行するためにワーキンググループ（以下、「WG」といいます。）を組成します。WGは、今回の業務改善命令の内容を踏まえて、弊社の内部統制上重要となる態勢毎に組成され、その態勢において必要とされる業務改善策の全ての検討・立案、確実な実行、及び実行状況の管理に責任を負います。

イ. 構成

WGは、その態勢を統括する担当役員を責任者（オーナー）、担当役員、又は部署長をその実行責任者（リーダー）として構成します。責任者（オーナー）は、WGの成果物の全てに責任を負って業務改善策に係る活動を主導し、実行責任者（リーダー）

は業務改善策の確実な実行に責任を負います。

WGは必要に応じて業務改善策に対応する個別のワーキングチームを立ち上げて業務改善策の立案や実行の実効性を高めます。

## 2. 実効性確保のためのPDCAサイクル

### (1) 業務改善計画の策定 (Plan)

#### ア. WG

各WGは、今回検査の指摘事項等を踏まえて弊社の業務運営に係る問題の根本原因、及び監督指針等とのギャップを分析し、実効的な業務改善策を検討し、立案します。WGが立案する業務改善策は、各WGの責任者（オーナー）が評価し、その承認をもって業務改善経営会議に上程されます。

#### イ. 業務改善経営会議

業務改善経営会議は、各WGが上程する全ての業務改善策の妥当性・適切性を評価し、その決議によって業務改善策の内容を決定します。

#### ウ. 第2線、及び第3線

3ライン・オブ・ディフェンス<sup>1</sup>（以下、「3LoD」といいます。）における第2線（コンプライアンス部門・リスク管理部門）、及び第3線（内部監査部門）は、業務改善実行委員会がその決議をもって決定する業務改善計画の内容を事前に確認・評価し、その結果を業務改善実行委員会に対して報告します。

#### エ. 業務改善実行委員会

業務改善実行委員会は、その決議によって業務改善経営会議が決定した業務改善策を中心として構成される業務改善計画全体の内容を決定します。

なお、業務改善計画の決定にあたり、業務改善実行委員会は、第2線、及び第3線からの報告内容を十分に考慮した上で決定します。

### (2) 業務改善計画の確実な実行 (Do)

#### ア. WG

WGは、責任者（オーナー）の責任のもと、業務改善実行委員会によって決定された業務改善計画に基づく各業務改善策を所管し、実行責任者（リーダー）の責任のもとでその業務改善策を確実に実行します。

また、WGは、業務改善策の実施状況や進捗状況を逐次管理し、その内容を原則隔

---

<sup>1</sup> 3ライン・オブ・ディフェンス … リスク管理に関する、営業部門・商品開発部門・契約引受部門等の事業部門（第1線）、コンプライアンス部門・リスク管理部門の管理部門（第2線）及び内部監査部門（第3線）の機能を「三つの防衛線」という概念で整理したものです。

週で開催される業務改善経営会議に対して定期的、または必要に応じて随時に報告します。

イ. 業務改善経営会議

業務改善経営会議は、業務改善策の確実な実行を WG に指示し、その活動の進捗状況や結果を定期的、または必要に応じて随時に報告させることによって、その活動を監督します。業務改善策の進捗が滞っている等、改善の必要がある場合には必要に応じて追加の予算を確保する、人員を再分配する等の適切な措置を講じます。

業務改善計画の実行に係る活動の内容は、原則隔週で開催される業務改善実行委員会に対して定期的、または必要に応じて随時に報告されます。

ウ. 業務改善実行委員会

業務改善実行委員会は、業務改善経営会議に業務改善計画の進捗状況を定期的、または必要に応じて随時に報告させることによってその活動を監督します。また、その報告内容から業務改善経営会議の指示に不足がある、措置の内容が不十分である等と判断する場合には、業務改善経営会議に対して適切な措置を講じるように指示します。

(3) 業務改善計画の実効性の検証 (Check)

ア. WG

WG は、実行する業務改善策の実効性の検証手段、及び適切な KPI (以下、「効果検証方法等」といいます。) を検討し、立案します。WG が立案する効果検証方法等は、責任者 (オーナー) が評価し、その承認をもって業務改善経営会議に上程されます。

また、WG は自らが実行した業務改善策の実効性を評価・検証し、改善が必要と認める場合にはその具体的な改善策を効果検証の結果と合わせて原則隔週で開催される業務改善経営会議に対して定期的、または必要に応じて随時に報告します。

イ. 第 2 線

第 2 線は、①自部門が参画する WG 以外の WG が実施する業務改善策の効果検証方法等として設定された内容の有効性、及び②それにより実施された効果検証結果の妥当性と適切性を評価・検証 (以下、この 2 点への評価・検証を「二次検証」といいます。) し、その結果を原則隔週で開催される業務改善経営会議に対して定期的、または必要に応じて随時に報告します。ただし、代表取締役社長が責任者 (オーナー) となる WG に対する二次検証は監査等委員会が実施します。

ウ. 第 3 線

第 3 線は、業務執行部門に対する監査を通じて業務改善計画によって内部統制の妥当性と有効性が確保、または改善されているか等の検証を実施します。また、監査部は第 2 線が実施する二次検証の結果を確認し、評価します。これらの検証、及び評価の結果は実施後速やかに業務改善経営会議、業務改善実行委員会、及び監査等委員会

に報告されます。

また、内部監査部門は独立した立場から業務改善実行委員会にオブザーバーとして参加し、監査を通じて把握する内部統制上の問題、及び課題を踏まえて業務改善実行委員会に対して適切な助言、及び提言を行います。

#### エ. 業務改善経営会議

業務改善経営会議は、WG から上程される効果検証方法等の有効性を評価し、その決議をもって、効果検証方法等の内容を決定します。

また、業務改善経営会議は、WG の活動を監督し、WG が実施する効果検証、及び第2線、並びに第3線が実施する二次検証の結果に基づいてそれらの妥当性と適切性を評価したうえで、業務改善策の実効性を検証し、対象となる業務改善策の終了、継続、変更等の判断を行います。また、業務改善策に変更が必要と判断した場合には、その変更案の検討をWG に対して指示する、人員を再配分する、必要な予算を確保する等の必要な措置を講じます。

業務改善経営会議による業務改善策の効果検証に係る活動の内容は、全て原則隔週で開催される業務改善実行委員会に対して定期的、または必要に応じて随時に報告されます。

#### オ. 業務改善実行委員会

業務改善実行委員会は、業務改善経営会議に業務改善策の効果検証の結果を定期的、または必要に応じて随時に報告させることによって、その活動を監督します。また、その報告内容を検討、及び検証し、業務改善経営会議の指示に不足がある、措置の内容が不十分である等と判断する場合には、業務改善経営会議に対して適切な措置を講じるよう指示します。

#### カ. 監査等委員会

監査等委員会は、内部監査部門からの報告等に基づいて業務改善計画に係る活動を検証することで業務改善実行委員会の活動を監督します。また、業務改善計画に改善等が必要と判断する場合には業務改善実行委員会に対して適切な助言、及び提言を行います。

また、前述のとおり、代表取締役社長が責任者（オーナー）となるWG が実施する業務改善策の二次検証については監査等委員会が行います。

### (4) 業務改善計画の更なる改善（Action）

#### ア. WG

WG は、自らの効果検証によって業務改善策の変更が必要と判断した場合には、その効果検証結果に基づいてその業務改善策の変更案を検討し、立案します。また、業務改善経営会議、業務改善実行委員会、監査等委員会、もしくは内部監査部門から改善の指示を受けた場合には、その指示に基づいて業務改善策の改善案を検討し、立案

します。

WGが立案する変更案は、WGの責任者（オーナー）が評価し、その承認をもって業務改善経営会議に上程されます。

#### イ. 業務改善経営会議

業務改善経営会議は、業務改善策の決定と同様のプロセスでWGが立案する変更案を評価し、決定します。

これ以降のプロセスにおいても上記PDCAサイクルと同じプロセスを維持し、この一連のサイクルを徹底することによって、業務改善計画の実効性の確保を図ります。

さらに、業務改善実行委員会の発足前から既に実施し、又は完了した施策についても、このサイクルを適用して実効性を評価・検証し、施策の改善を図る等、PDCAサイクルを徹底することによって業務改善の実効性を高めます。

### III. ① 経営体制の見直しを含む経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化（今回の処分を踏まえた経営管理（ガバナンス）上の問題点に関する経営姿勢の明確化、及び今後のビジネスモデルのあり方に係る検討を含め、業務改善命令における②～⑤を着実に実行するために必要となる態勢の整備・構築）

弊社の取締役会は、適切なコンプライアンス・リスク管理の態勢を整備する上で重要な内部監査態勢、法令等遵守態勢、その他の内部管理態勢を十分に整備しておらず、有効な内部統制システムを構築・運用する責任を果たしていませんでした。また、監査等委員会は、そのような取締役会の実態を看過しており、取締役の職務執行を監査するという職責を果たしていませんでした。それらの結果、営業優先・コンプライアンス軽視の企業文化・風土が醸成され、不適切な商品開発・保険募集が推進される事態を招きました。

この問題を根本原因から徹底的に改善するために、以下の施策を通じて経営管理態勢の抜本的な強化を図ります。

#### 1. 取締役会、及び監査等委員会の体制強化

弊社の取締役会、及び監査等委員会（以下、「取締役会等」といいます。）の体制を強化すべく、金融機関のガバナンスや法令等について熟知した社外取締役を新たに増員する予定です。【令和5年4月実施予定】

#### 2. 今回の処分を踏まえた経営管理（ガバナンス）上の問題点に関する経営姿勢の明確化

##### （1）経営姿勢の振り返り

今般の問題の根本原因は経営陣の姿勢にあるとの認識から、経営責任を明確化し、その姿勢を示すために、今回指摘された問題に対する責任に応じて以下のとおり厳正な対応を実施します。

#### ア. 現任の役員の責任

現代表取締役社長をはじめとした現任の役員の一部においては、自主的に役員報酬の返上、職位からの退任、辞任等の申し出があり、弊社は、それを受け入れることを決定しました。また、弊社は現代表取締役社長及びその他の経営陣に対して、責任の重さに応じた賞与の減額支給を実施します。

さらに、業務改善計画を経営陣が主導して真摯に実行するため、対象となる役員の人事評価項目の大半を業務改善計画の遂行状況に対する評価として設定します。

#### イ. 辞任した役員の責任

前代表取締役社長（以下、「前CEO」といいます。）は、既に弊社の代表取締役社長、及び取締役を辞任し、日本国外のNNグループのユニットの経営に従事していることから、弊社はNNグループに対し、前CEOの今般の問題に係る経営責任の確認と、それに相当する対応等を要請しました。当該要請を受け、前CEOからは自身の経営責任を認識して自主的な役員報酬の返上の申し出があり、NNグループはその内容を相当と判断し、受け入れることを決定しました。

### (2) NNグループの支援（経営姿勢）

NNグループは、今般の業務改善命令を真摯に受け止めており、また、弊社が日本で持続可能なビジネスモデルを構築して営業活動を行うことを経営戦略上も重視しているため、業務改善計画の遂行にあたり、弊社に対する経営資源の投入を惜しまず全面的に支援します。

NNグループは、弊社が本邦の法令や規制等を踏まえたローカルリスクに対応し、法令や監督指針等に準拠した適切な経営を行うために、金融機関のガバナンスや法令等について熟知した社外取締役を新たに増員し、弊社の取締役会及び監査等委員会の体制を強化することを株主として決定しました。さらに、NNグループからの支援の下で、グループからの派遣者に対して、日本の法令や監督指針等についての研修を継続的に実施していきます。加えて、経営管理態勢、内部監査態勢、及び法令等遵守態勢の整備・構築に向けた増員計画を含む本業務改善計画の内容についても承認しており、必要に応じて更なる体制面でのサポートも検討します。また、従前から実施している弊社への財務面・リスク管理面からの支援も継続します。

### (3) 経営方針の明確化（経営方針の策定）

取締役会は、生命保険会社に求められる社会的責任と公共的使命を全うすることを柱とする新たな経営方針を策定【令和5年6月策定予定】し、全社的に周知徹底した上で、

業務改善計画をさらに強力に推進します。

#### (4) 内部統制システムの再構築に対する経営姿勢の明確化（内部統制基本方針の改定）

取締役会は、弊社の業務運営において重要となる業務の健全性、適切性、及び保険募集の公正性を確実に確保するために必要な態勢を整備し運用するために、「内部統制基本方針」においてその基本的な考え方（方針）を規定し、全役職員に対して周知徹底を図ります。さらに、経営陣が示した方針に則って、内部統制システムを有効に機能させるための取り決めや担当役員の役割等を規定する新たな下位規程を策定し、後掲の内部管理態勢の整備に向けた取り組みを推進します。【令和5年6月策定予定】

#### (5) 法令等遵守に対する経営姿勢の明確化（法令等遵守方針の策定）

取締役会は、法令等遵守態勢の整備に向け、弊社が重視する法令等遵守事項及び推進方法等を定めた基本方針として「法令等遵守方針」を上記「内部統制基本方針」の見直しに先駆けて策定しました。【令和4年11月策定済】

### 3. 今後のビジネスモデルのあり方に係る検討

日本の企業の約99%は中小企業であり、その中小企業が日本経済を動かす原動力となっています。弊社は、「中小企業サポーター」として、「中小企業の“大切なもの”を共に守る」ことを使命として掲げており、これを実現することによって、保険会社に求められる公共的使命も果たすことができると確信しています。

しかしながら、弊社が注力する事業保険マーケットには、そのビジネスの特性に起因して、「保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動」が行われるリスクが内在しており、そのリスクに対して適切に対処するために、弊社のこれまでのビジネスモデルのあり方と事業戦略を再検討する必要があることを認識しています。

弊社の経営陣は、これからも中小企業サポーターとして、事業保険マーケットにおいて求められる公共的使命を果たしていくために、弊社のビジネスモデルが抱えるリスクに真摯に向き合い、リスクの把握と評価を行います。その上で、解約返戻金のない死亡保障性商品や生存保障性商品等により、中小企業の多様な保障ニーズに応えるビジネスに引き続き注力していくとともに、そのリスクに対する有効な対策を実行し、また、業務改善命令における②～⑤を着実に実行するために必要となる態勢の整備・構築を行います。

### 4. 業務改善命令における②～⑤を着実に実行するために必要となる態勢の整備・構築

弊社は、「内部統制基本方針」に則って、業務改善命令における②～⑤を着実に実行するために、経営管理態勢、内部監査態勢、及び法令等遵守態勢を経営陣主導で整備・構築し、3L o Dにおける第2線の牽制機能、及び第3線の検証機能の強化を図ります。

## (1) 経営管理態勢の整備・構築

取締役会等は、法令等遵守その他の重要事項が確実に取締役会等に報告され、審議されることをプロセスとして確保するため、関連する社内規程において、取締役会等への報告・審議事項を明確に定めます。【令和5年6月策定予定】

## (2) 内部監査態勢の整備・構築

弊社の内部監査部門は、保険募集管理態勢に関するリスクをリスク・アセスメントにおいて洗い出すことができていませんでした。また、内部監査部門の人員が十分ではなく、組織体制も固まっておらず、十分な態勢強化を行ってきませんでした。さらに、コンプライアンス部門との連携も不十分であり、営業拠点及び代理店検査の実効性等を評価していませんでした。また、営業拠点及び代理店検査を担当するコンプライアンス部門は、営業現場の実態を十分に把握しておらず、弊社の商品構成や過去の販売手法に照らしたリスク評価並びに検査項目の設定が出来ていませんでした。

このような問題に対し、以下の改善策を実施します。

### ア. 内部監査体制の強化

内部監査部門は、監査対象領域及び監査頻度を見直しの上、国内法規制を踏まえたリスク・アセスメントを実施しその結果に基づいた監査計画案を策定し実行します。

【令和5年1月策定済】

経営陣へのインタビューやリスク評価報告書からのトップダウンの手法だけでなく、ボトムアップからの情報収集に基づくリスク・アセスメントを実施するため、コンプライアンス部門が実施する営業拠点・代理店に対する検査及びモニタリングについて内部監査部門がチェックを行います。【令和5年7月実施予定】

監査等委員会に対する内部監査部門の役割責任を「内部監査規程」に明記します。

【令和5年8月策定予定】

内部監査部門の人材・人員不足を解消し体制を強化するため、内部監査部門の増員により必要な監査体制を整備します。【令和5年12月迄に実施予定】

### イ. 保険募集管理態勢に関するリスクの監査実施

令和5年の監査計画に基づき、保険募集管理態勢に対する監査を実施します【令和5年2月開始済】。また、保険募集管理態勢に関するリスクに焦点を当てた新商品開発監査を実施します【令和5年12月迄に実施予定】。

### ウ. 引受管理態勢に関するリスクの監査実施

引受管理態勢について、各種改善施策の実施状況・適切性等について監査を実施します。【令和5年12月迄に実施予定】

## エ. 営業拠点及び代理店検査の強化

営業拠点検査において、保険本来の趣旨を逸脱した募集を行わないための牽制効果をもつ実効的な検査手法に変更しており、その実効性を検証して見直した新たな検査手法を、営業拠点検査方針として定めました。【令和5年2月策定済】

コンプライアンス部門は、営業拠点及び代理店検査の結果について四半期毎に内部監査部門と協議を行い、検査手法・検査項目の改善などを協議します。【令和5年7月以降、四半期毎に実施予定】

営業拠点及び代理店検査の実効性を確保するため、コンプライアンス部門の人材・人員不足を解消し、体制を整備します。【令和5年7月迄に実施予定】

## (3) 法令等遵守態勢の整備・構築

取締役会及び経営会議は、法令等遵守態勢に対する問題意識が希薄であり、取締役会は法令等遵守態勢を構築するための基本方針を策定しておらず、経営会議は本社各部署及び各営業拠点が法令等遵守において担うべき役割や責任を社内規程で明確にできていませんでした。そのため、本社各部署等からコンプライアンスに関する重要な事項が上程される体制が整備されておらず、経営会議は、全社的に対処すべきコンプライアンス上の課題に関する審議・決議を適切に行っておらず、また、取締役会に法令等遵守態勢に関する重要事項を適切に報告していませんでした。加えて、代表取締役社長が法務・コンプライアンス担当役員を兼任しており、専任の法務・コンプライアンス担当役員の設置も行われていませんでした。

コンプライアンス部門は、規制環境等を踏まえたコンプライアンスに関するリスク評価を行っておらず、「保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動」への対処を、コンプライアンス・プログラムに掲げていませんでした。加えて、本社各部署・各営業拠点に対して、コンプライアンス・プログラムに基づいた組織単位でのコンプライアンス・プログラムを策定し、自律的・計画的な法令等遵守の推進に取り組むことについて、明示的な指示をしていませんでした。

このような問題に対し、以下の改善策を実施します。

## ア. 法令等遵守に関する枠組み

経営会議は、代表取締役社長が法務・コンプライアンス担当役員を兼任する体制を改め、コンプライアンス部門を担当する専任の執行役員を設置しました。【令和4年8月実施済】

## イ. 全社的なコンプライアンス状況のモニタリング

コンプライアンス部門を中心に関連各部署が法令等遵守において担うべき役割や責任を定めた「法令等遵守規程」を策定します。【令和5年6月策定予定】

本社各部署等からコンプライアンスに関する重要事項の報告を受け、全社的に対処すべきコンプライアンス上の問題点・課題やリスクに関する審議・決議を行い、重要事項を取締役に報告するための組織として、法務・コンプライアンス担当役員を議

長とする重要委員会（コンプライアンス委員会（仮称））を設置します。【令和5年6月設置予定】

ウ. 全社的なコンプライアンスの推進体制

コンプライアンス部門は、「保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動」への対処、及び今回検査を踏まえた自主的な業務改善を柱とする令和5年度コンプライアンス・プログラムを策定しました。【令和4年12月策定済】

また、コンプライアンス部門は、本社各部署・各営業拠点に対して、部署単位でコンプライアンス・プログラムを策定し自律的・計画的な法令等遵守の推進に取り組むことを指示し推進します。【令和5年6月実施予定】

#### IV. ②保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動による契約の特定、調査等、適切な顧客対応の実施

これまで弊社にて実施した調査は、調査すべき対象範囲を網羅しておらず、調査手法が客観性に欠けているほか、調査の運営方法にも問題があるなど、妥当性・適切性を欠いていました。さらに調査後においても、各営業拠点において保険本来の趣旨を逸脱した不適切な保険募集の事例が認められ、本社営業部門においても不適切な保険募集を推進している事例が認められました。

そのため、保険本来の趣旨を逸脱した募集が行われたか、私製の募集文書が使用されたか、また、お客さまに不利益があったか等について、以下のとおり改めて調査を行います。調査の対象範囲及び調査手法については、業務改善実行委員会の下で第三者の視点を入れた中立的な立場から妥当性の確認を行います。

- (1) 「保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動」のリスクを内包していると考えられる商品に関して、保険契約者の意向・ニーズに沿った保障を提供するという生命保険の目的に沿った保険募集を阻害する行為が行われたかを確認します。
- (2) 名義変更プランに使われやすい商品に関して、生命保険の目的に沿った保険募集が行われず、名義変更を前提とした募集が行われたかを確認し、お客さまに不利益があった場合は適切に対応します。
- (3) 上記以外についても、お客さまに不利益があった懸念がある事例の有無についても調査を行い、発見された場合は適切に対応します。

## V. ③営業優先ではなく、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成

弊社の経営陣は内部管理態勢を十分に整備しておらず、その経営陣の姿勢が社内に伝播してくことで、営業優先・コンプライアンス軽視の企業文化・風土が醸成され、浸透していきました。そのような企業文化・風土の下、保険本来の目的である、お客さまの意向に沿った保障の提供という視点を軽視した保険商品の開発や販売を重視する業務運営に傾注していきました。また、コンプライアンス重視の企業文化・風土の前提となる懲戒処分について、監督責任の有無について事実調査を実施せず、監督責任を問わない不適切な運営となっていました。

コンプライアンスを重視する企業文化・風土の確立に向けて、以下の改善策を実施します。

### 1. 営業目標の見直し

保険本来の趣旨を逸脱した募集活動を防ぐ観点から、営業目標の変更を行いました。【令和5年1月実施済】

### 2. 社内評価・報酬制度等の見直し

#### (1) 代理店営業担当社員の評価の見直し

代理店営業担当社員の評価におけるコンプライアンス項目の割合を高め、給与・賞与に反映する仕組みを導入しました。【令和5年1月実施済】

#### (2) 代理店営業担当社員以外の社員の評価の見直し

代理店営業担当社員以外の社員の評価項目の一つに、「保険会社としての社会的責任と公共的使命を踏まえた企業倫理を基本とし、法規制やガイドライン、社会規範を遵守し、適切なリスク管理を行う」ことを加えました。【令和5年1月実施済】

#### (3) コーポレートKPI<sup>2</sup>（重要業績評価指標）の見直し

財務に関わるKPIの割合を軽減し、コンプライアンス・プログラムの達成状況を加えました。【令和5年1月実施済】

---

<sup>2</sup> コーポレートKPI … 弊社の経営陣及び管理職以上の社員に適用される、組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標を指します。

### 3. 保険募集プロセスの見直し

保障の提供に軸足をおいた営業推進の確保を目的として、営業部門における「保険本来の趣旨」の本質理解及び営業部門観点での定義作成と、「保険本来の趣旨」を遵守できる営業プロセスの明確化を行い【令和5年4月実施予定】、その営業プロセスに沿って実際に営業活動を行うために、営業ツール・システム・規程等の改定を行います【令和5年6月以降順次実装予定】。

### 4. 営業部門における教育・研修等の実施

コンプライアンス重視の企業文化の醸成を図るため、経営陣より継続的に保険本来の趣旨に沿った営業推進に係るメッセージを発信し続けるとともに、定期的な社内アンケート等の中で、その浸透度合いを定期的に検証します。社内に対しては、営業担当役員より、保険本来の趣旨に沿った営業推進に係るメッセージを継続発信【令和5年1月以降継続実施】し、社外に対しては、保険本来の趣旨に沿った営業推進に係る弊社取り組み姿勢の対外的な宣言の発信を行います【令和5年4月実施予定】。さらに、営業部門社員に対して定期的にアンケートを実施し、コンプライアンス意識の浸透状況についてモニタリングを実施します【令和5年4月開始予定】。

また、営業部門社員に対し、保険募集コンプライアンス研修制度を策定して継続的に実施し【令和4年12月以降継続実施】、加えて、保険募集コンプライアンスに関する代理店営業担当社員向け相談窓口を設置しています【令和5年1月実施済】。

代理店・募集人についても適切な保険募集活動を確保するため、代理店・募集人に対する教育・研修の実施強化及び実施状況の管理態勢強化を行います【令和5年6月実施予定】。

### 5. 懲戒処分審査の適切な運営

弊社社員に処分を実施する事案について、コンプライアンス部門が、管理者の管理監督責任の事実調査を適切に行い、その結果を適切な重要委員会に提出する運用に変更します。また、確実に報告が行われるように、報告用フォームを改定します。【令和5年2月実施済】

## VI. ④適切な募集管理・引受管理態勢の確立（代理店に対する十分な牽制機能の構築を含む）

### 1. 適切な保険募集管理態勢の確立

弊社は営業推進を優先し、保険募集管理部門に十分な人材・人員を配置しておらず、保険募集管理について体制が脆弱なものとなっている状態を看過し、「保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動」が、弊社の営業拠点や代理店で広く行われる事態を招きました。

このような問題に対し、以下の改善策を実施します。

- ・ 適切な保険募集管理態勢の確保に必要な人材について知識・経験等の適性の観点で検証・分析を実施し【令和5年1月実施済】、第2線を含めた包括的な態勢構築に向けて、営業担当役員、法務・コンプライアンス担当役員及び人事担当役員が協議・検討し増員を実施します【令和5年12月迄に決定予定】。
- ・ 営業担当役員は、実効性のある募集管理態勢の確保を目的に、保険募集管理部門と法務・コンプライアンス担当役員との定例的な連携・協議の仕組みを設け、適正な保険募集管理態勢が確保されているか確認します。【令和5年2月開始済】
- ・ 保険募集管理部門の位置づけや、関連各部の保険募集管理に関する役割を再整理し、「保険募集管理規程」に反映しました【令和4年7月策定済】。さらに、保険募集管理部門が保険募集管理業務を遂行するために必要な権限を「組織規則」に反映しました【令和4年12月策定済】。
- ・ 保険募集管理における各営業拠点における営業部長の役割・責任や具体的な業務について整理の上、「営業部長拠点運営ガイド」の内容を詳細化・明確化します。【令和5年4月策定予定】
- ・ 保険募集管理部門の独立性を強化するために、保険募集管理部門のレポートラインに法務・コンプライアンス担当役員を追加します。【令和5年4月実施予定】
- ・ 「保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動」の抑止を目的とした代理店手数料体系・制度の手当を実施するとともに、代理店への浸透を図ります。【令和5年2月検討開始済】

## 2. 募集資料作成管理の改善

弊社では脆弱な体制で募集資料審査が行われており、また、募集資料審査の体制及び審査対象の適切性について適切に検証を行っていませんでした。そのことが、私製の募集文書等が営業拠点で作成されていた実態を招きました。

このような問題に対し、以下の改善策を実施します。

- ・ 募集資料審査を担当するコンプライアンス部門において、自律的に募集資料審査業務の適切性を検証・判断可能な体制を整備しました。【令和4年9月実施済】
- ・ さらに、募集資料審査が適切に行われる体制とするために十分な増員を進めています。【令和5年7月迄に実施予定】
- ・ 適切なコンプライアンスチェック対象の設定と「コンプライアンスチェックガイドライン」の周知徹底のため、同ガイドラインを改定し、営業部門社員に周知徹底を図ります。【令和5年6月策定予定】

## 3. 適切な引受管理態勢の確立

弊社内に醸成された営業を優先する企業文化を背景として、引受査定について事業保険

固有のリスクを有していることを前提とした各種社内規程の整備や管理が不十分であり、その実効性に不備がありました。そのことが原因となって、モラルリスク等を適切に管理できる態勢となっていない事例が生じていました。

このような問題に対し、以下の改善策を実施します。

#### (1) アンダーライティング委員会の再構築

保険契約の引受に関する基本規程及び基準に関する事項を監督、審議及び決議を行っているアンダーライティング委員会について、法務・コンプライアンス担当役員をメンバーに追加し、法令等遵守に関する牽制機能を強化しました【令和4年10月実施済】。また、医務査定基準に加えて、弊社の事業保険マーケットにおける契約固有のリスクを前提とした各種引受ルールやプロセスについて審議を行う体制を整備します【令和5年6月実施予定】。

#### (2) 各種規程の再整備

法令等に準則し自律的な引受ルールの検討を行うための基本ルールとして「新契約引受基準に関する基本規程」を整備します。【令和5年6月策定予定】

#### (3) リスク管理態勢の強化

各種規程及びプロセスが法令や監督指針等に準則しているか、また規程及びプロセスに基づいた適切な引受査定が行われているかについて、自主的に検証できる体制を構築します。【令和5年6月実施予定】

上記の改善策により引受管理態勢を整備し、お客さまの保険加入目的と保障内容の整合性や保険金額の適切性の確認方法を強化するなど、適切に引受査定を実施可能なルールの見直しと、プロセス及びシステムの構築を進めます。【令和5年9月迄に実施予定】

### VII. ⑤適切な商品開発管理態勢の確立

弊社では、商品開発時の募集関連リスクについて「保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動」についてのリスクの検討等が商品開発プロセスにおいて明確に定められておらず、そのため網羅性を欠いた評価となっていました。また、募集関連リスクの評価に対し商品委員会の果たすべき役割が社内規程等で明確になっておらず、商品委員会メンバーの役割責任が不明確でした。加えて、販売開始後に募集関連リスクに対するフォローアップを行う仕組みが構築されていませんでした。その結果、販売開始後のモニタリング等において募集関連リスクによる問題を発見する方策の検討が行われていませんでした。

このような問題に対し、以下の改善策を実施します。

#### 1. 商品開発時の募集関連リスクの評価

商品開発時の募集関連リスクの評価について、関連各部による協議を実施し評価の充実を図ります。関連各部による協議の役割責任については商品開発に関する社内規程に明確に規定しました【令和4年6月策定済】。また、募集関連リスクの評価について、開発初期段階から販売開始に至るまで適切に連携が行われるよう、商品開発における承認プロセスにおいて管理を強化しました【令和4年6月実施済】。

#### 2. 商品開発時の募集関連リスク評価への経営陣の関与

募集関連リスクに関する商品委員会の役割・責任を社内規程上明確にし、経営陣が積極的な関与を行う体制を構築しました【令和4年6月実施済】。また、商品委員会のメンバーに法務・コンプライアンス担当役員を追加し、商品委員会における法令等遵守に関する機能を強化します【令和5年6月実施予定】。

#### 3. 販売開始後のフォローアップ態勢

商品販売開始後について、募集関連リスクの評価に基づいてモニタリング項目等を設定し、フォローアップ体制を充実するためのプロセスを策定しました。【令和4年6月策定済】