

## 業務改善報告書の概要

### I. コーポレート・ガバナンス

#### 1. コーポレート・ガバナンス方針

社長および会長の再任制限の導入、相談役制度の廃止、指名・報酬委員会および業務監査・コンプライアンス委員会の設置、グループ会社管理方針などを柱とするコーポレート・ガバナンス方針を策定しました。

#### 2. 第1回指名・報酬委員会の開催

役員の選任および処遇に「社外の目」を取り入れて透明性を高めるため、指名・報酬委員会を設置し、第1回会合を9月25日に開催しました。第1回会合においては、委員会所管事項に係る現状と課題について報告するとともに、コーポレート・ガバナンス方針および委員会の役割・運営について審議しました。

#### 3. 第1回業務監査・コンプライアンス委員会の開催

内部監査および法令等遵守をはじめとする内部管理に「社外の目」を取り入れて公正かつ適切な業務運営を確保するため、業務監査・コンプライアンス委員会を設置し、第1回会合を9月15日に開催しました。第1回会合においては、苦情対応状況、不祥事件対応状況および業務改善計画実行状況について報告するとともに、委員会の役割・運営について審議しました。

### II. 経営管理態勢・内部管理態勢

#### 1. 各部門における業務運営状況を把握するための措置

##### (1) 役員によるTwo-Wayミーティング

本社担当役員が全国の部支店を訪問して第一線社員と意見交換を行う「Two-Wayミーティング」については、本年4月から5月までに開催したミーティングで聴取した第一線の提言・要望などを約4,000項目に整理し、その対応・フィードバック方針を策定しました。

また、社長が全国7地区本部を訪問して第一線社員および主要な代理店と意見交換を行いました。

##### (2) 本社施策モニタリング制度

内部監査部門が本社施策の第一線への浸透度などを検証する「本社施策モニタリング制度」については、専任チームを設置し、モニタリング実施計画および実施要領を策定し、具体的な検証作業に着手しました。

##### (3) 第一線モニター制度

第一線社員から業務運営実態を聴取する「第一線モニター制度」については、すべての第一線課支社からモニター候補者の推薦を受け付け、また、モニターが参加するネット・コミュニティを立ち上げました。

#### (4) ナレッジ・マネジメント・システム

情報システムを活用して第一線の声を吸い上げる「ナレッジ・マネジメント・システム」については、本社発信情報が第一線でどの程度活用されているかを検証する作業に着手しました。また、社員同士の意見交換の場としてネット・コミュニティを試行展開しました。

#### (5) 感動創造ミーティング

第一線における意見交換の場である「感動創造ミーティング」を3部支店で開催し、第一線の取組状況、本社への要望などを聴取しました。

### 2. 業務運営上の問題等に適切に対応するための措置

#### (1) 経営品質向上委員会（サービスセンター品質向上小委員会）

上記1の取組みにより把握された第一線の業務運営上の課題への対応を検討する「経営品質向上委員会」では、Two-Wayミーティングの上期総括と下期運営要領を審議しました。また、その傘下の「サービスセンター品質向上小委員会」では、保険金等支払管理態勢の構築に係る方針を審議しました。

#### (2) 商品委員会

業務運営上の課題について商品開発・管理面に対応する「商品委員会」の傘下に、たとえばお客さま苦情を商品改定に活かすことなど商品管理面の取組みを強化する商品管理プロジェクト・チームを設置しました。

#### (3) オペレーション調査委員会

経営陣が不祥事件の調査・対応に関与する「オペレーション調査委員会」を設置し、第1回会合において今後の運営要領を審議しました。

#### (4) 営業担当役員（地区本部長を含む）の期待役割の変更

営業担当役員の職務内容を営業推進中心から経営管理中心に組み替えることとしました。

#### (5) 人事評価制度の見直し

人事評価制度について、結果重視の成果主義を見直し、コンプライアンスの取組みなど行動面を重視する制度に移行しました。

## III. 海外拠点管理・監督態勢

### 1. 外部コンサルタントによる海外拠点管理・監督態勢の検証

本社における海外拠点管理・監督態勢および海外拠点における内部管理態勢・不祥事件防止態勢に関して、外部コンサルタントによる海外現地法人5社の検証作業または現地調査を終了しました。

### 2. 海外拠点における内部監査人の選任

海外現地法人14社について、内部監査人の選任または内部監査業務の外部委託を実施しました。

### 3. 上記以外の管理・監督機能の強化

保険引受を行う海外現地法人から四半期報告を受け、グループ会社管理部門がそれを検証する「海外拠点モニタリング制度」について第2四半期分を実施しました。また、現地法人2社に対して予告監査を、海外1支店および現地法人1社に対して抜き打ち監査を実施しました。

## IV. 内部監査態勢

### 1. 内部監査部門の強化

#### (1) 体制面の強化

他に業務担当を持たない専任役員制の導入、監査対象部門別の専任部署（本社監査室、営業監査室およびサービスセンター監査室）の設置、地方拠点（15拠点）の設置により内部監査体制を整備するとともに、監査要員の増員（65名から144名）を行いました。

#### (2) 権限および監査手法

監査を行った部門以外に対しても直接、改善勧告を行う権限を付与するなど、内部監査部門の権限を強化しました。また、不適切な行為を早期に発見するため、実務担当者に対するヒアリングおよび現物監査を実施・強化しました。

#### (3) 代理店監査体制

内部監査部門による代理店監査を拡充するため、実施要領およびマニュアルの整備、監査要員の研修などを実施しました。

#### (4) 本社各部との連携

営業部門およびサービスセンター部門が実施する自主点検の結果、本社主管部が実施する各種モニタリングの結果などをふまえて、内部監査の時期・手法・項目を見直し、本年度内部監査計画を改定しました。

### 2. 監査役監査の強化

監査役補助者の増員、監査役室の設置など事務局機能の強化を図りました。また、本社主管部から監査役への報告体制を強化し、内部監査部門および牽制部門との情報交換を進めました。

## V. 法令等遵守態勢

### 1. コンプライアンス推進施策の見直し

経営陣およびマネジメント層から法令等遵守に係る誓約書を改めて取り付けてコンプライアンス・マインドの再徹底を図りました。また、内部通報制度の充実・強化などを柱として本年度コンプライアンス推進計画を改定しました。

## 2. 人事評価制度の見直し

人事評価制度を見直し、営業成績重視からコンプライアンス重視に向けて役職員の意識の切替えを進めました。

## VI. 不祥事件調査・対応態勢

### 1. 不祥事件管理部署の設置

不祥事件に関する情報収集を充実・強化するため、内部情報（業務上の報告・内部通報など）と外部情報（苦情・報道など）に分けて受付・収集部署（内部：コンプライアンス部、外部：お客さま相談室）を設置しました。

また、収集した情報から不祥事件またはその予兆を捕捉したときは、コンプライアンス部において事実関係の調査から事案管理、再発防止指示までを一元的に管理することとしました。

### 2. 不祥事件調査態勢

不祥事件調査要員の増員、新任者研修の実施など調査体制の増強を図りました。

### 3. 業務監査・コンプライアンス委員会による監督

第1回委員会（9月15日）において不祥事件対応状況の報告を行いました。

## VII. 保険募集管理態勢

### 1. 本社による営業施策の立案と実施

法令等を遵守した適切な営業活動を確保するため、代理店販売力の分析手法を高度化し、その実態に即した適切な営業施策を展開しました。また、本社施策モニタリング(上記Ⅱ.1(2)参照)に着手し、今後、個別施策の適切性を検証します。

### 2. 営業部門における業績評価制度

人事評価制度の設計を結果重視からプロセス重視に変更した上で、すべての社員に対して、期首に設定した目標を見直すよう求めました。また、下期は各種表彰制度を実施しないこととしました。

### 3. 代理店指導態勢

印鑑の不正使用などを撲滅するため、当社の取組姿勢を周知徹底するとともに、重点的な研修・業務点検を実施するなど、代理店指導を強化しました。

## VIII. お客さまの声を経営に活かす態勢

### 1. お客さま相談室の設置

お客さま苦情を一元的に管理するため、従来の体制を一新して「お客さま相談室」を設置しました。当該部署の業務フローを整備するとともに、必要な権限を付与し、お客さまの声を経営に活かす態勢を強化しました。

## 2. 業務監査・コンプライアンス委員会による監督

第1回委員会（9月15日）において苦情の受付・対応状況の報告を行いました。これに対し「苦情は会社の財産でもある。そこから改善策を講じること、苦情情報を開示することは消費者からの信頼感を高めることにつながる」といった意見が出されました。

## IX. 個人情報管理態勢

### 1. 情報セキュリティ部の設置

個人情報管理に係る従来の体制を一新して「情報セキュリティ部」を設置しました。また、取組みの現状と課題を経営陣に報告し、その関与の下で個人情報管理態勢を強化することとしました。

### 2. 技術的安全管理措置の実施

業務に関係のない情報アクセスを制限する技術的安全管理措置について、来年3月の実施に向けてシステム開発に着手しました。

### 3. センシティブ情報管理の強化

保険金支払や医療保険引受などの際に取り扱うセンシティブ情報について、情報システムにおいて不必要な情報を削除し、また、必要な情報をコード化したほか、参照可能者の範囲を制限する措置を講じます。

### 4. 代理店システムの停止

代理店解約手続と代理店システム停止手続との連動を強化して、解約した旧代理店によるシステム利用を停止する措置を徹底しました。

## X. 保険金等支払管理態勢

### 1. 保険金等支払管理態勢の構築に係る方針

金融庁「保険会社向けの総合的な監督指針」にそって保険金等支払管理態勢の構築に係る方針を策定しました。主な内容は、経営陣の関与、支払管理体制および支払実施体制の整備、決裁権限を含む社内規程の整備、人材育成、お客さま対応などです。

### 2. 保険金等審査会の設置

外部専門家を招聘して「保険金等審査会」を設置しました。今後、高度な法的・医的判断を要する事案などにおいて事前に意見を聴取するとともに、支払査定 of 最終的な判断および査定結果の妥当性について事後的な検証を受けます。

### 3. 支払管理機能の強化

支払漏れを防止し、迅速かつ適切な支払を確保するため、サービスセンター企画部品質管理室を設置しました。当該部署は、これまで支払漏れの発生した事案を検証し、第三分野商品に係る無責・免責事案を調査するとともに、これらをふまえた必要な措置を講じます。

#### 4. 支払査定担当者の強化

支払査定能力の維持・向上を図るため、サービスセンター企画部トレーニングセンター室を設置しました。当該部署は、新任者研修・階層別研修などを実施するとともに、研修効果の把握などを通じて研修内容を見直し、支払担当者の査定能力をより高めます。

以 上

# 「保険金等支払管理態勢の構築に係る方針」の概要

