

## 業務改善計画の要旨

### ．基本方針

今般の事態を二度と起こさないように、「社外の目」を取り入れた透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築し、その監督の下で各種社内態勢を整備します。また業務改善計画の着実な実行を通じて、お客さまからの、さらには社会からの信頼の回復に努めます。

### ．コーポレート・ガバナンス

委員会設置会社に準じたコーポレート・ガバナンス体制を構築し、これまで以上に「社外の目」を意識した透明性の高い体制にします（全体像は別紙2のとおりです）。

#### 1．コーポレート・ガバナンス方針の公表

社長および会長に任期制を導入し、相談役制度を廃止するなど新たな取組みを含むコーポレート・ガバナンス方針を公表し、当該方針の下で透明性の高い会社運営を行います。

#### 2．指名・報酬委員会の設置

取締役および執行役員を選任・処遇について「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、役員の独立性を確保するとともに、期待役割（業績評価の基準）を明確にして、活発な経営論議および個々人の公正な職務執行を確保します。なお、委員長および委員の過半数を社外委員とします。

#### 3．業務監査・コンプライアンス委員会の設置

内部監査・法令等遵守および不祥事件対応の3つの側面に「社外の目」を取り入れるため、「業務監査・コンプライアンス委員会」を設置し、より透明性が高く公正かつ適切な業務運営を確保します。委員会には、重要事項を取締役会に諮る前に委員会の同意を要することにするなど、強い権限を付与します。また、業務改善計画の実行状況についても委員会の検証に付します。なお、委員長および委員の過半数を社外委員とします。

### ．経営管理態勢・内部管理態勢

経営陣が本社部門、営業部門および保険金支払部門の業務運営状況を適確に把握し、不適切な事象を早期に発見し、あるいは発見後直ちに適切な対応・処理を行うことができるように、次の措置を講じます。

#### 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

本社担当役員が年1回すべての部・支店を訪問し、第一線の実務担当者との自由な意見交換を行い、第一線が直面する業務運営上の課題やその解決に向けた対策を一緒に考える機会を設けます。その場で行われた意見は、順次、本社施策に反映することにより、適切な業務運営を確保します。

##### （2）本社施策モニタリング制度

内部監査部門に契約管理データの分析や第一線ヒアリングなどのオフサイト・モニタリングを行う部署を設置し、本社施策が第一線に浸透しているか、営業現場実態に適合しているかについて検証します。

(3) 第一線モニター制度

第一線の実務担当者とその所属部署の業務運営実態に関するモニターとして任命し、その意見を収集・分析した上で、本社施策に反映していきます。またモニターに対して匿名の情報発信を認めることにより、収集する情報に幅を持たせます。

(4) ナレッジマネジメント・システム

社内における情報受発信体系を見直し、情報へのアクセス状況から本社施策の浸透度・適切性を検証し、その見直しにつなげていきます。

また、社内にネットコミュニティを張り巡らせることにより、不適切な事象を早期に把握することができる環境を整備します。

(5) 感動創造ミーティング

弊社経営理念である「お客さまの期待を絶えず上回るサービス」の提供を通じてお客さまの感動を創造すべく、第一線において「感動創造ミーティング」を開催してきましたが、第一線における課題解決のみでなく、経営を巻き込んだ問題把握・課題解決の仕組みとして活用します。

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に対して、「経営品質向上委員会」において役員クラスにより全社的・抜本的な解決策を検討してまいります。特に、保険金等支払漏れという重大な問題の再発を防止し、保険金支払部門（サービスセンター）の管理態勢を強化するための「サービスセンター品質向上小委員会」において、下記 XI「保険金等支払管理態勢」に関する深度ある経営論議を行ってまいります。

(2) 商品委員会

商品開発から販売・保険金支払までの一連のプロセスを関係部門横断で検証して商品・サービスの品質を向上させるための「商品委員会」において、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を取り入れて、幅広い経営論議を行ってまいります。

(3) オペレーション調査委員会

保険金等支払漏れに関する自主調査において調査漏れが生じた反省をふまえて、役員クラスで構成する部門横断的な「オペレーション調査委員会」を設置し、業務運営上の問題等について深度ある調査および原因分析を行います。

(4) 営業担当役員（地区本部長を含む）の期待役割の変更

営業担当役員の期待役割を営業推進中心から経営管理中心に組み替え、営業部門（地区本部）内において業務運営実態の把握および課題の解決を完結することができる体制にします。

(5) 人事評価制度の見直し

人事評価制度において、営業成績面よりコンプライアンス面の取組みなど行動面を重視するもの（減点主義から加点主義へ、評価ウェイトの見直しなど）に変えていきます。役員業績評価制度においても同様の組替えを行います。

**・ 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・監督機能の検証

外部コンサルタントの「子会社管理プログラム」を導入し、弊社海外支店および海外グループ会社を対象として、本社による管理・監督態勢、海外拠点の内部管理態勢および不祥事防止態勢について当該プログラムに基づく検証・評価（業務運営の実態に応じて個別実施）を受けます。

## 2. 海外拠点における内部監査人の選任

海外拠点において内部監査人の選任を進め、現地における自律的な内部監査態勢を構築します。

## 3. 上記以外の管理・監督機能の強化

海外拠点から本社に対する四半期報告について、報告内容を拡充するとともに報告先に本社内部監査部門等を追加します。また、本社グループ会社管理部門によるモニタリング（四半期ごと）と内部監査部門による定期監査（原則として年1回）の強化および抜き打ち監査の導入を行うとともに、主要な海外グループ会社に対して本社から社外取締役を派遣して監督機能を強化します。

### ・内部監査態勢

#### 1. 業務監査・コンプライアンス委員会による監督

委員会は、内部監査計画の設定・期中進捗・年度末総括に関与・検証するとともに、内部監査態勢のあり方（組織、権限、経営資源配分、幹部の業績評価など）について強い権限を持ちます。この委員会による監督を通じて、内部監査態勢の強化を図ります。

#### 2. 内部監査部門の強化

##### (1) 体制面の強化

専任の担当役員を配置して内部監査部門の独立性を高めます。また、監査対象部門別に監査組織を分離して監査の専門性を高めるとともに、本社および各地区本部に監査拠点を設置して、地域の実情に応じた監査を実施します。これらの組織の拡大に応じて、監査要員の大幅増員を図ります。

##### (2) 権限および監査手法

監査を受け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す。また、役員ヒアリングなどにより監査対象部門の実態をふまえて監査項目を設定するなど、監査の有効性を高めます。さらに、実務担当者ヒアリングを導入して不適切行為の把握につなげるなど、監査手法の高度化も進めます。

##### (3) 代理店監査体制

営業担当者による代理店の業務運営状況の監査（全代理店を対象に年1回実施）に加えて、内部監査部門が監査評価の低い代理店などを対象に抜き打ち監査を実施するなど、代理店監査態勢を拡充します。

##### (4) 本社各部との連携

営業部門および保険金支払部門が実施する自己点検、本社管理部門が実施する第一線に対するヒアリングなどと連携をとり、これらを参考にして内部監査の時期・手法・項目を選定し、監査の実効性を高めます。

#### 3. 監査役監査の強化

監査役補助者を増員するとともに、監査役室を設置して事務局の独立性を高めます。また、内部監査部門および牽制部門との連携を強化して、監査役監査の実効性を高めます。

### ・法令等遵守態勢

#### 1. 業務監査・コンプライアンス委員会による監督

委員会は、コンプライアンス推進計画の設定・期中進捗・年度末総括に関与・検証するとともに、法令等遵守態勢のあり方（組織、権限、経営資源配分、幹部の業績評価など）について強い権限を持ちます。この委員会による監督を通じて、法令等遵守態勢の強化を図ります。

## 2. 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す。また、毎年11月をコンプライアンス推進月間として、推進施策を集中的に実施し、再発防止を再確認する機会とします。

## 3. 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す。

### ・不祥事件調査・対応態勢

#### 1. 不祥事件管理部署の設置

不祥事件またはその予兆を捕捉するための情報収集態勢を充実・強化すべく、内部情報（業務上の報告・ヒアリング・内部通報などにより得られる情報）と外部情報（お客さま苦情・マスコミ報道などにより得られる情報）に分けて、それぞれに専門の受付・管理部署を設置します。

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、調査部署（次項参照）および関係する部門に調査・事案対応を依頼するとともに、受付・管理部署が事案解決までフォローする一元的な管理態勢とします。

#### 2. 不祥事件調査態勢

不祥事件調査部署の要員を増強します。また、大規模・異例な不祥事件については、オペレーション調査委員会（上記 . 2（3）参照）において調査方法の選定や調査要員の確保などを部門横断的に検討し、調査漏れを防止します。

#### 3. 業務監査・コンプライアンス委員会による監督

委員会は、不祥事件の発生・調査進捗・事案対応・再発防止という一連の流れに関与・検証するとともに、不祥事件対応態勢のあり方（組織、権限、経営資源配分、幹部の業績評価など）について強い権限を持ちます。この委員会による監督を通じて、不祥事件対応態勢の強化を図ります。

### ・保険募集管理態勢

#### 1. 本社による営業施策の立案と実施

代理店等の販売力の分析手法を高度化させ、その実態に即した適切な営業施策を展開することにより、法令等を遵守した適切な営業活動を確保します。また、本社施策モニタリング制度を通じて個別施策の浸透度・定着度を検証し、営業施策の適切性を確保します。

#### 2. 営業部門における業績評価制度

営業部門においても人事評価制度（上記 . 3参照）に加えて、各種表彰制度を見直します。

#### 3. 代理店指導・監査態勢

印鑑の不正使用等を撲滅するため、代理店指導・監査態勢を強化します。

### ・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」を設置します。当該部署は、苦情を集中的に管理し、関連部署と連携して事実関係の確認および当該事案への早期

かつ適切な対応を行います。さらに、深度ある原因分析を行って、本社関連部門に再発防止策の策定または業務運営の見直しを勧告することにより、苦情の抜本的な解決を図ります。お客さま相談室が集約した「お客さまの声」は、取締役会および経営会議に対する定期的な報告等を通じて、すべての役員に共有されます。弊社は、お客さまの期待を上回るサービスを提供すべく、お客さまの声を経営に活かしてまいります。

## 2. 業務監査・コンプライアンス委員会による監督

委員会は、お客さま苦情の受付状況・原因分析・対応状況について報告を受け、不祥事件の予兆がないか、再発防止は有効かといった観点で検証します。また、苦情に関する社内態勢のあり方（組織、権限、経営資源配分、幹部の業績評価など）について強い権限を持ちます。この委員会による監督を通じて、お客さまの声を経営に活かす態勢の強化を図ります。

## 3. 苦情受付状況の開示

お客さま苦情の受付状況や概要について、四半期ごとに開示します。

## ・個人情報管理態勢

### 1. 専門部署の設置と権限強化

これまでの個人情報管理を担当する部署を改組し、個人情報保護の重要性を経営に発信することができる強い権限を持つ専門部署を設置します。

### 2. 技術的安全管理措置の実施

これまで中期的な課題としていた技術的安全管理措置について、前倒して実施します。

### 3. センシティブ情報管理の強化

医療保険などで取り扱うセンシティブ情報について、具体的な疾病名などを削除し、またはコードに置き換えることにより、センシティブ情報の管理を強化しました。

### 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。

## XI. 保険金等支払管理態勢

保険金等支払漏れに係る現在の取組み状況は、別紙3のとおりです。これらに加えて、以下の措置を追加します。

### 1. 保険金等支払管理態勢の構築に係る方針

取締役会において「保険金等支払管理態勢の構築に係る方針」を早急に決議し、当該方針にしたがって、保険金等支払に係る組織・事務処理・システム・管理体制・報告体制・内部監査体制などを適切に整備します。

### 2. 審査委員会の設置

外部専門家を招聘して「審査委員会（仮称）」を設置し、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ることにします。

### 3．支払管理機能の強化

専門部署を設置して、支払手続が完了した事案の事後調査を行い、保険金等支払漏れを二重にチェックする態勢を今後も継続するとともに、苦情などに際して事実関係の再調査を実施します。

### 4．支払査定担当者の強化

専門部署を設置して、保険金支払部門の研修を強化し、研修効果を測定するとともに、判例の動向や技術・医学の進歩等に対応して研修内容を見直すことにより、担当者の支払査定能力をより高めていきます。

## **XII．役職員の責任の明確化**

今般の事態を招いた責任を明確化するため、代表取締役4人および取締役1人の辞任に加え、平成18年6月26日付けで厳正な役職員の社内処分を実施しました。

以 上

## 業務改善計画の概要

### 基本方針

「社外の目」を取り入れた透明性の高いコーポレート・ガバナンスの構築  
 今般の事態を二度と起こさないための社内態勢の整備  
 業務改善計画の着実な実行を通じた「信頼の回復」

### コーポレート・ガバナンス

委員会設置会社に準じたコーポレート・ガバナンス体制  
 コーポレート・ガバナンス方針の公表（社長・会長任期制導入など）  
 指名・報酬委員会（社外委員中心）の設置  
 業務監査・コンプライアンス委員会（社外委員中心）の設置

### 経営管理・内部管理態勢

各部門の業務運営状況を把握するための措置  
 - Two-Wayミーティング、本社施策モニタリング制度、第一線モニター制度など  
 業務運営上の問題等に対応するための措置  
 - 経営品質向上委員会（SC品質向上小委員会）・商品委員会・オペレーション調査委員会の設置

### 不適切行為を起こさない企業風土

#### 法令等遵守態勢

業務監査・コンプライアンス委員会の監督  
 コンプライアンス推進施策の見直し  
 人事評価制度の見直し

#### 保険募集管理態勢

本社による営業施策の立案・実施の見直し  
 営業部門における業績評価制度の見直し  
 代理店指導・監査態勢の強化

#### 保険金等支払管理態勢

保険金等支払管理態勢の構築に係る方針  
 外部専門家を招聘する審査委員会の設置  
 保険金等支払管理機能の強化

#### 個人情報管理態勢

専門部署の設置と権限強化  
 技術的安全管理措置（アクセス制限）の実施  
 センシティブ情報管理の強化  
 代理店システムの運用強化

### 不適切行為に適切に対応する態勢

#### 内部監査態勢

業務監査・コンプライアンス委員会の監督  
 担当役員の専任制、内部監査要員の増強  
 代理店監査態勢の強化  
 監査役監査の強化

#### 不祥事件調査・対応態勢

業務監査・コンプライアンス委員会の監督  
 不祥事件を一元的に管理する組織の設置・強化  
 不祥事件調査態勢の強化

#### 苦情対応態勢

業務監査・コンプライアンス委員会の監督  
 お客さま相談室の設置と苦情の一元的管理  
 苦情受付状況の四半期開示

#### 海外拠点管理・監督態勢

外部コンサルタントによる態勢の評価  
 海外拠点における内部監査人の選任  
 四半期報告、モニタリング、海外監査など





保険金等支払漏れを防止する取組み

項目	平17年 7月	8月	9月	10月	11月	12月	平18年 1月	2月	3月	4月～	7月～	9月～	
経営管理態勢の改善・強化				「サービスセンター品質向上小委員会」の設置									
				「サービスセンター業務管理部」の設置									
			業務監査部による特別監査										SIC監査室・地区監査室の設置
										役員によるTwo-Wayミーティングの実施			
顧客に対する説明態勢の見直し・整備						募集パンフレット等の検証・改訂、保険金説明チラシ配布							
						事故時の説明書の作成、発送システム構築							
商品開発態勢の見直し・整備				「商品委員会」の設置									
支払管理態勢の検証見直し	支払い検証の強化											「審査委員会（仮称）」の設置	
												専門部署による「品質確認調査」の実施（10月予定）	
	全件モニタリング			毎月1回	実施サイクルを毎週1回に改定								
	検印サポート要員の配置			専任スタッフ183名の増員									
	体制・要員の見直し									管理者等の管理スパンの見直し			
										保険金支払部門担当者240名の増員			
	システムによるチェック機能の強化		主たる保険金お支払い時の「警告表示」の実施										
			チェックシートの新規作成（8月・11月に改定）			最終確認するシステム機能の完備							
	帳票類、規定・マニュアル等の改定		対物臨時費用保険金の事務処理要領改定										
			事故受付時・支払い時のマニュアルを改定										
教育・研修の徹底		サービスセンター課での定例勉強会の実施											
			確認テストの全職員受験										
				集合研修カリキュラムの拡充									
				社内資格検定試験の拡充									
				衛星放送による再発防止の徹底									
照会窓口の設置													
		付随的な保険金のお支払い漏れ等に係る照会窓口の設置											
												経営トップによるすべてのサービスセンター部訪問による再発防止の徹底	
												「トレーニングセンター室」の設置	