

業務改善計画書

業務改善計画の要旨

・基本方針

今般の事態により、お客さま、社会からの信頼を損なった事実を真摯に受け止め、「社外の目」を取り入れた透明性の高いコーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンス態勢を構築するとともに各種社内態勢を見直します。また、業務改善計画の着実な実行によりお客様、社会からの信頼の回復に向け全社一丸となって取り組みます。

・取締役の法令等遵守態勢、コーポレート・ガバナンス態勢の確立のための変革

1. コーポレート・ガバナンス態勢の確立

今回の事態における根本的な問題として認識するコーポレート・ガバナンス態勢の不備について、「社外の目」の導入を含む透明性の高い態勢を構築し、発表致します。

(1) コーポレート・ガバナンス方針の公表 【平成18年12月】

会長および社長に定年制を導入し、取締役会の活性化を図るとともに、「社外の目」を取り入れるなどのコーポレート・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) 社外取締役による牽制機能の発揮 【平成19年6月】

取締役相互の牽制機能の発揮を強化するため、社外取締役を2名選任致します。

その結果、取締役総数は現行9名体制から11名体制になります。同時に取締役の選任・解任ならびに報酬に関して社外取締役2名に社内取締役2名を加えた指名・報酬委員会を設置し、取締役会の指名・報酬の意見具申する体制を作り、「社外の目」による透明性・公正性の確保を図ります。

* 社外取締役を2名にしたのは、指名・報酬委員会に委員の半数を占める2名の社外取締役を入れることにより牽制機能を強化できるとともに、社外取締役1名をコンプライアンス委員長とすることで、取締役会における委員長としての意見具申ができることにより、牽制機能の強化を図るためです。また、委員長は、取締役会において、取締役のコンプライアンス遵守態勢をチェックできる立場にもあります。

(3) 会長、社長の定年制の導入 【平成18年12月】

代表権を持った会長および社長が長期的に在任することにより、ガバナンス機能の低下の恐れがあるため、今回、会長および社長の定年制を導入致します。

取締役社長は66歳または任期6年、取締役会長は70歳または任期4年を定年とし、また、取締役会長には代表権を付与しないものとします。

(4) コンプライアンス委員会の改善・強化 【平成19年2月】

法令等遵守および不祥事件の対応に「社外の目」を取り入れるため、コンプライアンス委員会に、学識経験者、消費者団体等の有識者を社外委員として2名選出致します。

従来、コンプライアンス委員会の委員長は社長が務めておりましたが、社長は委員会メンバーからはずれ、今後は社外取締役(上述)1名を委員長に選任し、同時に副委員長を2名体制とし、1名を社外委員、1名を社内取締役と致します。その結果、コンプライアンス委員総数は現行11名体制から12名体制になります。

なお、社外取締役就任は次の株主総会時となりますが、それまでの間は当社顧問の地位で委員長に就任致します。また、委員長の選任時期については、可及的速やかに行います。

2. 取締役会等の運営態勢の変更 【平成19年3月】

- (1) 取締役会規則等を改訂して、取締役会等における決定事項・審議事項等の見直しを図るとともに、付議ルールを見直し、法令上の問題や利用者保護等に係る経営上の重要事項について実質的な審議が行える態勢を整備します。

これまで審議事項資料を当日配布していたために、実質審議をする時間が十分に確保されていないことから、資料を前週に配布し、報告事項については質問にとどめ、重要案件については十分に時間を確保し、審議を行う態勢と致します。また、審議すべき事項が付議されているか経営企画部で取締役会規則に沿ってチェックし、付議漏れを防止します。

- (2) 取締役会へ指名・報酬委員会の取締役が出席することにより、委員として各取締役の発言状況、資質等のチェックを行い、更なる活性化を図ります。また、当面は、取締役会で議長が、各取締役に意見を求めることにより、論議の活性化を図ります。

3. 取締役および職員向けコンプライアンス・ガバナンス研修の実施 【平成19年1月】

コンプライアンス・プログラムの研修計画を見直し、専門家による取締役および職員向けのコンプライアンス・ガバナンス研修を充実させ、資質の向上を目指します。

研修成果の測定は、理解度テストを行い、その結果をコンプライアンス・リスク管理部（仮称）がとりまとめ、コンプライアンス委員会、取締役会等へ報告し、結果が不十分な場合は、その内容について個々人にフィードバックをすると共に、理解度が不足している項目については、次回の研修項目に入れ実施していくことと致します。

・ 監査役による牽制機能発揮のための態勢整備

社外監査役の増員、監査役補助人の配置、監査手法の見直しにより、牽制機能発揮のための態勢を整備します。

1. 監査役機能の充実強化

(1) 法律専門家の監査役就任 【平成19年6月】

社外の法律専門家を監査役として迎え、取締役会における重要審議事項については、法的視点からチェックができる態勢とし、取締役、取締役会に対する監査役機能を強化します。

(2) 代表取締役へのヒアリングの定例化 【平成19年1月】

代表取締役へのヒアリングの頻度を高め、経営方針や会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスク等について意見交換し、監査態勢の強化に努めます。

2. 監査態勢の再構築

(1) 監査役補助人の配置 【平成19年4月】

監査役・監査役会の事務局を担う監査役補助人を配置し、監査役が本来業務に専念できる態勢を作ります。

(2) 損保業界固有の監査業務を調査・研究し、監査役業務の見直しを図ります。 【平成18年12月】

(3) 社外研修の機会の頻度を高め、監査業務の更なるスキルアップを図ります。 【平成19年1月】

3. 業務改善計画の検証とフォロー 【平成18年12月】

取締役会、常務会、コンプライアンス委員会に毎月実行状況が報告されているか、あるいは検証フォローが責任部署（経営企画部）において行われているかどうか確認し、適宜、助言を行います。

・経営管理態勢の強化

今回、事務処理マニュアル、社内規程等の整備が不十分であったことによって社外報告データ等に誤りが発生し、そのことを経営陣が十分把握していなかったことを事務リスクととらえ、「事務リスク・システムリスク管理委員会（仮称）」を新設し、管理態勢を強化します。

また、昨今の付随的保険金の支払い漏れの発生、契約者等からの苦情内容等を踏まえて、お客様の利便性の向上を目指し、また経営に係るリスクの管理強化を図る必要から経営リスク管理委員会所管事項の見直し、経営品質向上委員会（仮称）を新設し、経営管理態勢の強化を図ります。（別紙ご参照）

1．事務リスク・システムリスク管理委員会（仮称）の新設 【平成 19 年 2 月】

既存の経営リスク管理委員会（保険引受リスク、資産運用リスク以外のリスクを所管する委員会）から事務リスク、システムリスクを管理する「事務リスク・システムリスク管理委員会（仮称）」を分離して、新設し、社内の事務リスクおよびシステムリスクを一元管理する態勢を整えると共に経営に対してのレポーティングルールを確立します。従来、不十分だったシステムトラブル時の対応の検証と既存のシステムの追加構築時等における正常稼働のチェック状況の確認を着実に実施します。

（1）事務リスク（データの転記誤り、入力誤り、事務処理の誤りによる社外報告データ誤り）の発生防止として、以下の事項について各部署での取り組みを計画させ、進捗状況確認、フォローし、その結果を取締役会等へ報告し、管理態勢を強化します。

各部署における各種業務マニュアル策定・整備見直し
レポーティングルールを含めた規程の整備
業務の進め方の見直し

（2）システムリスク（コンピュータの誤作動等による事務処理の停止）の発生防止として、以下の事項をシステム部門から取り組み状況を報告させ、さらに取締役会等へ報告し、障害発生等を未然に防ぐシステムリスクを管理する態勢とします。

システムトラブル時の対応検証
既存システムの追加開発時等における稼働チェック状況報告

・業務運営態勢の整備・改善および適切な業務運営を行うための役職員の資質の向上

1．社内規程等の整備状況の点検・改善 【平成 18 年 12 月】

現在、すべての業務の洗い出し作業を行っており、業務マニュアル、社内規程の再整備完了後については、その進捗管理を、今回新設する「事務リスク・システムリスク管理委員会」において管理していくことと致します。

2．業務の進め方の見直し 【平成 19 年 1 月】

今回の業務改善命令の直接的な原因となったデータ管理をはじめとしたすべての業務について業務の進め方について抜本的な見直しを致します。具体的には業務フローを作成し、フローに沿って重要度・難易度・業務の進め方のポイントを明確にします。

特に、重要度が高く、ミスが発生しやすい業務についてはシステム化を検討し計画的に実行し、システム化に時間を要する項目についてはツールを活用したダブルチェックにより正確性を担保していきます。また、上司はフローに基づいてミスが出やすいプロセスについて自らチェックする態勢を構築致します。

また、締め切りのある業務については、担当部署の責任者（部横断の作業が入るものはその都度進捗チェック責任部署を決定）が計画的に推進するようにスケジュール管理を徹底致します。

3．役職員の資質の向上 【平成 19 年 1 月】

今回の業務改善命令に至った原因として（1）役職員に必要な業務の知識不足（2）役職員の法令の知識

不足が認められることから資質向上に向けた各種研修を実施します。
また、経営企画部所管のもと人事評価制度の見直し、管理職登用制度の見直しを行います。

・内部監査態勢の整備・改善

内部監査手法・態勢を見直し、実効性のある内部監査態勢を構築します。

1. 監査機能の充実

(1) 監査手法の見直しと実行(平成19年4月より新手法で実施)

監査チェックシートの見直し【平成19年3月】

現在行なわれている全部署での業務の洗い出しおよびマニュアル等の整備により、内部監査のポイントを明確にし、そのポイントに沿ってチェックシートの見直しを行い、実効性のある監査を実施します。

自己点検制度の導入【平成19年3月】

全部署が「自己点検シート」(内部監査部にて作成方法および適正性をチェック)を作成し、業務を通じて各部署が自ら不備・不適を発見する仕組みを作ります。内部監査部はその実施状況ならびに改善状況をチェックし、改善に向けてのアドバイス・支援を行います。

システム監査の導入【平成19年度】

高度の専門性を必要とするシステム監査については、外部監査を取り入れ、実効性のあるものとします。

(2) 監査頻度の向上【平成19年4月】

今回の業務改善命令の発端となったデータ管理部門をはじめ、営業部門以外の内部管理部門(経営企画部、損害サービス部他4部)に対しての監査頻度を高め、業務マニュアル・社内規程どおりの遂行状況となっているか、監査していく態勢とします。従来、内部管理部署は3年周期で監査を実施してきましたが、増員を図り、今後は年1回および随時に実施する態勢とします。

2. 支援機能の充実【平成19年4月】

従来の内部監査では問題指摘と改善状況の報告を受けるにとどまっていたが、今後は解決改善に至っていない事項について、具体的な解決改善に向けたアドバイスを実施します。

3. レポート機能の強化【平成19年4月】

(1) 内部監査結果を取締役に報告するにとどまっていたが、全社的な問題に発展する可能性のあるものについては取締役に改善の提案をします。

(2) 通常監査時のみならず、計画的なヒアリングを通じ、現場の状況・問題点を把握し、経営に報告する態勢を整えます。

・法令等遵守態勢の整備・改善

コンプライアンス部門の態勢を強化するとともに実効性ある法令等遵守態勢に向けて整備・改善します。

1. コンプライアンス部門の態勢の強化【平成19年4月】

従来のコンプライアンス推進部署であります経営企画部法務・リスク統括課をコンプライアンス・リスク管理部(仮称)としてスタートさせ、コンプライアンス推進態勢の強化を図ります。

(1) コンプライアンス・リスク管理部(仮称)にはコンプライアンス関連事項について各部署へ直接改善・勧告が出来る権限を付与します。

(2) 従来、営業統括部門、人事部門が対応していた不祥事件発生時の対応等のコンプライアンス関連業務を一元管理し、会社全体のコンプライアンス推進を図ります。

(3) 具体的な役割として、コンプライアンス・マニュアル、コンプライアンス・プログラムの策定等、および募集文書等のリーガルチェック、不祥事件に係る再発防止策定等のコンプライアンス推進を行います。

2. コンプライアンス・プログラムの見直し 【平成19年3月】

コンプライアンス・プログラム(コンプライアンス推進計画)に基づき、コンプライアンスを推進してきましたが、そのプログラムに社内のコンプライアンス事項の問題掘起しおよび啓蒙を目的としてコンプライアンス相談・強化月間を四半期毎に実施することを追加し、年間を通じたコンプライアンス報告態勢を強化します。

・ 役職員の責任の明確化

今般の業務改善命令に至るようになった問題等の原因となった役職員の責任を明確化するため、厳正な社内処分を決定しました。

以 上