

エヌエヌ生命は、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。

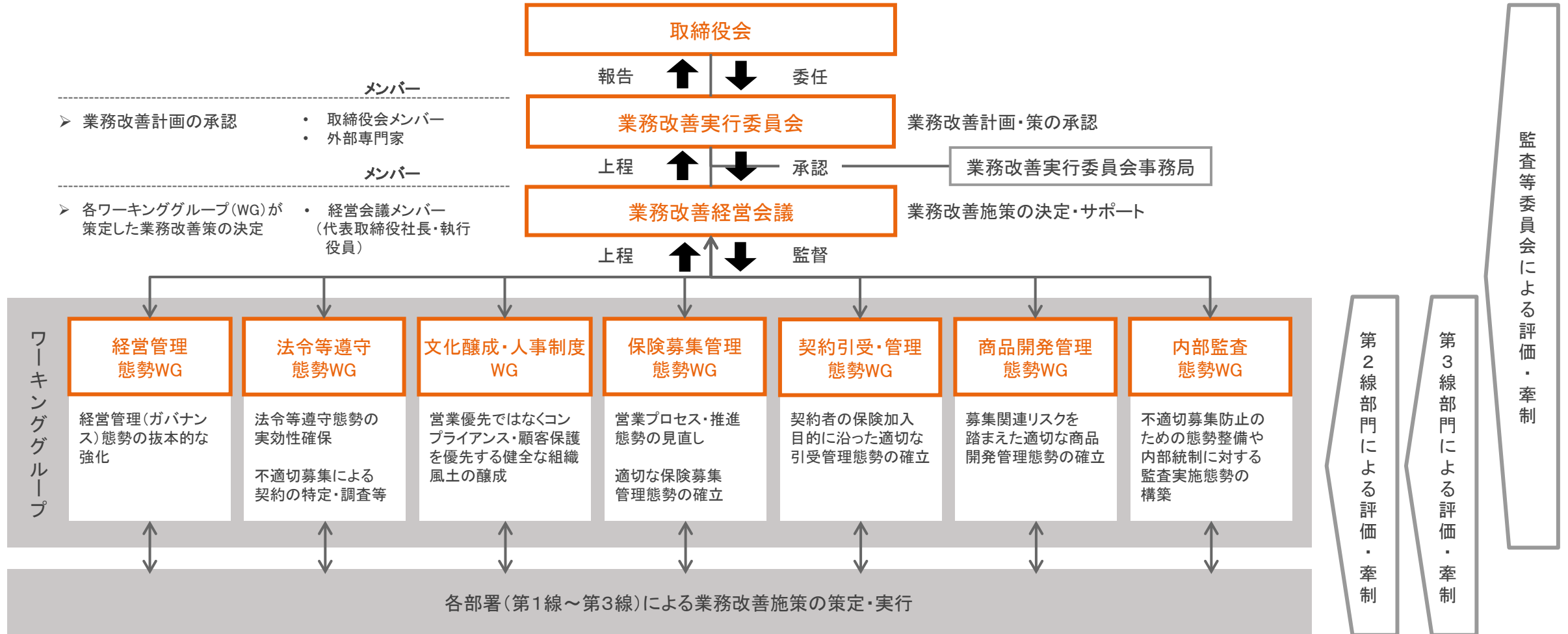
業務の健全かつ適切な運営を確保するため、以下を実施すること。

- 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

弊社は、上記に関する問題を改善するための業務改善計画を策定し、PDCAサイクルを回しながら機動的かつ実効的に取り組めます。

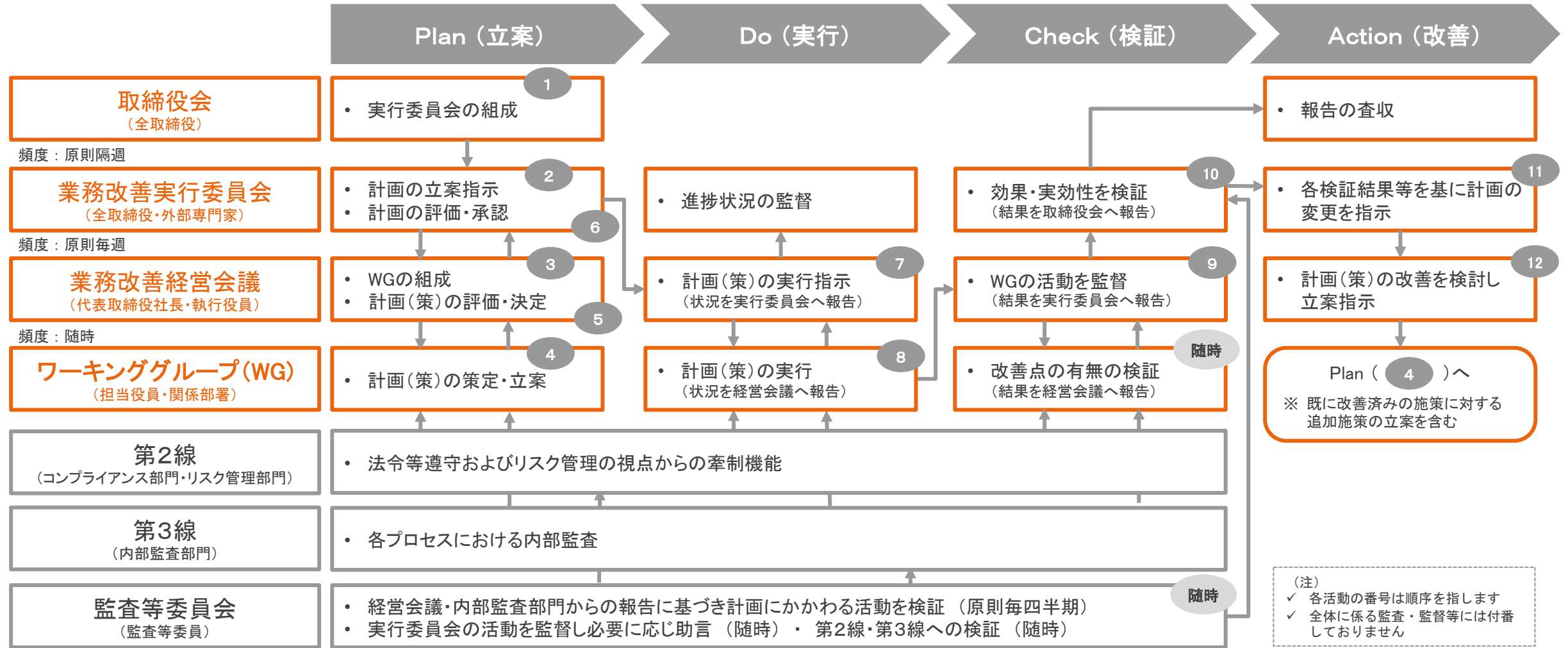
# 業務改善計画の実行態勢【組織構成】

業務改善実行委員会、業務改善経営会議、および7つのワーキンググループを組成し、業務改善計画を策定・実行します。



# 業務改善計画の実行態勢【PDCAサイクル】

経営陣による監督および内部監査部門による検証・牽制を適時・適切に行うことにより、業務改善の実効性を確保します。



# 問題認識と対応方針の概要

## 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

経営陣が保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動につながる商品開発や営業推進に関与しコンプライアンス重視の態勢整備を怠った

### 経営姿勢の明確化と経営体制の強化

- 経営姿勢の振り返り: 問題の根本原因は経営陣の姿勢にあるとの認識から、現代表取締役および前代表取締役をはじめとした経営陣に対する厳正な対応を実施。
- 法令等を熟知した社外取締役の増強等、経営体制変更・強化
- NNグループによる弊社への継続的な支援の確認
- 新たな経営方針の策定・公表、当該方針に基づく態勢整備

### ビジネスモデルのあり方と事業戦略の再検討

- 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するとともに、ビジネスモデルのあり方と事業戦略を再検討したうえで、必要なリスク対策と態勢整備を実施

### コンプライアンス遵守を徹底するための2線部門・3線部門の態勢整備・強化

#### 内部監査態勢

- 国内法規制を踏まえた監査計画策定
- 内部監査部門の人員強化
- 募集関連リスクに焦点を当てた監査の実施

#### 法令等遵守態勢

- 専任担当役員の配置やコンプライアンス委員会設置等の組織強化
- コンプライアンス・プログラムの策定・推進

## ② 保険本来の趣旨を逸脱した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

妥当性・適切性を欠いた調査手法・運営方法

### 適切な体制による調査・お客さま対応の実施

- 第三者による調査方法の妥当性検証を実施したうえで保険本来の趣旨を逸脱した募集活動に関する調査を実施

## 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

税務上のメリットを訴求する営業優先の企業風土と評価制度が浸透してきた

### コンプライアンス重視の経営目標・評価制度への見直し

- 営業目標・評価制度の見直し
- コーポレートKPIの見直し

### 営業プロセスの見直し、研修・教育等による浸透

- 保障の提供に軸足を置いた営業プロセスの明確化
- 研修プログラムの実施による社員への浸透
- 浸透度合いのモニタリング実施

## 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)

募集管理部門の組織や権限が脆弱だった  
事業保険固有のリスクに対する引受管理態勢が不十分

### 不適切募集のリスクをコントロールする管理態勢の整備・強化

#### 保険募集管理態勢

- 募集管理部門の人員強化、独立性・権限強化による保険募集管理態勢強化
- 募集資料審査業務の強化
- 代理店手数料体系・制度への手当てと代理店への浸透

#### 引受管理態勢

- 事業保険固有のリスクに対する経営陣の関与を強化
- 不適切募集を惹起する引受査定ルールの見直し

## ⑤ 適切な商品開発管理態勢の確立

保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動につながる商品開発管理態勢だった

### 募集関連リスクを適切に評価・コントロールする商品開発プロセス整備

- コンプライアンス面からの経営陣の関与の強化
- 商品開発時から販売開始後まで募集関連リスク評価およびモニタリングを実施

## 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

### 問題認識

### 改善の方針

### 具体的な業務改善施策

#### <経営管理(ガバナンス)上の問題>

- 取締役会は、保障よりも税務上のメリットを重視するというビジネスモデル上の課題に対する3ライン・オブ・ディフェンス(3LoD)によるガバナンスをはじめとした有効な内部統制システムの構築と運用を怠ってきた。監査等委員会も取締役会を監査する職責を果たしてこなかった
- そのような経営陣の姿勢の下、不適切募集につながるような商品開発や営業推進を行う事態を招いた

- 経営管理態勢の抜本的な強化
- 経営体制の見直しを含む経営姿勢の明確化
- ビジネスモデルのあり方と事業戦略の再検討
- 3LoDにおける確実な態勢整備

業務改善計画の実行体制

経営姿勢の振り返りおよび経営体制の強化

NNグループによる支援

新たな経営方針等の策定

ビジネスモデルのあり方の再検討

- 全取締役の他、外部専門家も加えた「業務改善実行委員会」を設置し、業務改善策実行のためのワーキンググループを組成

- 現代表取締役社長をはじめとした現経営陣の一部について、役員報酬の返上、職位からの退任、辞任等の申し出に基づき厳正に対応。また、賞与については減額のうえ支給。前代表取締役社長(現在はNNグループの別ユニットの経営に従事)について、本人の申し出に基づき役員変動報酬(賞与)の一部返上を実施

- 金融機関のガバナンスや法令等を熟知した社外取締役の増強を含む、経営体制の変更・強化

- NNグループが日本の法令や監督指針等を尊重し、弊社における経営管理態勢の強化をはじめとした業務改善計画の遂行に必要な経営資源の投入を惜まず、財務面・リスク面からの支援を継続することを確認

- 生命保険会社に求められる社会的責任と公共的使命を柱とする新たな経営方針を策定し公表
- 内部統制システムの再整備を目的とした「内部統制基本方針」、「法令等遵守方針」その他の重要規程の策定および改定を実施し、報告・審議プロセスも含めて整備

- 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するとともに、ビジネスモデルのあり方と事業戦略を再検討したうえで、必要なリスク対策と態勢整備を実施

#### <内部監査態勢整備・構築上の問題>

- 内部監査部門(第3線)が、募集関連リスクを洗い出しておらず、リスク防止に必要な監査を実施していなかった
- コンプライアンス部門(第2線)による営業拠点検査・代理店検査について、実態把握が不十分であったにも関わらず、内部監査部門は形式的な報告受領にとどまり実効性評価を行っていなかった

- 内部監査態勢の抜本的な見直しと組織強化
- 募集関連リスクを踏まえた監査・検査計画および手法の確立と実施
- 適切な内部監査実施のための人員強化

方針・規程整備

人員強化

実効性のある内部監査・検査の実施

- 国内法規制を踏まえて監査対象領域・頻度等を含むリスク・アセスメントプロセスを見直した上で、監査計画を策定

- 営業拠点検査・代理店検査の実効性確保のため検査手法を見直し「営業拠点検査方針」に規定

- 内部監査部門およびコンプライアンス部門の増員を実施し、監査・検査体制を強化

- コンプライアンス部門が実施する検査の手法・項目等を協議し、その実効性を評価するとともに、募集関連リスクに焦点を当てた内部監査を実施

#### <法令等遵守態勢整備・構築上の問題>

- 取締役会は、法令等遵守を徹底する上での基本方針を策定しておらず、各部署の役割・責任が不明確だった
- 不適切募集を防止するための対応をコンプライアンス・プログラムに掲げておらず、社内に推進を指示していない

- 法令等遵守態勢の実効性確保
- 組織強化および役割・責任の明確化
- コンプライアンス重視の企業文化・風土定着のための施策

組織強化および役割・責任明確化

法令等遵守を徹底させるための強化策

- 専任の法務・コンプライアンス担当役員を設置し、重要事項が確実に報告・審議・決議されるための重要委員会として「コンプライアンス委員会(仮称)」を設置

- 本社各部署や営業拠点が担うべき役割・責任を定めた「法令等遵守規程」を策定

- 保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動を防止するための対応および自主的な業務改善を柱とするコンプライアンス・プログラムを策定し、本社各部署・各営業拠点に対して推進を指示

## ② 保険本来の趣旨を逸脱した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

### 問題認識

### 改善の方針

### 具体的な業務改善施策

#### <保険本来の趣旨を逸脱した募集活動に関する調査の問題>

- 営業拠点において保険本来の趣旨を逸脱するような保険募集の事例が多数認められた他、本社営業部門においても不適切な推進を行っていたにも関わらず、調査手法や運営方法が妥当性・適切性を欠いたものとなっていた

- 保険本来の趣旨を逸脱した募集活動による契約の特定、調査等、適切なお客さま対応を実施する

#### 顧客調査の実施

- 名義変更による節税や、税務上の損金性を訴求するといった保険本来の趣旨を逸脱した募集活動の有無、私製の募集文書の使用有無、顧客不利益の発生有無等についての調査を実施
- 調査の対象範囲およ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確認を行った上で実行する

## 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

### 問題認識

### 改善の方針

### 具体的な業務改善施策

#### <企業文化・人事制度の問題>

- 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、税務上のメリットの訴求を重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することとなり、人事評価・報酬制度についても営業偏重なものとなっていた
- 社員の懲戒処分における管理者の監督責任が問われない不適切な運営となっていた

- お客様のニーズに基づく保障の提供を前提として、コンプライアンスを重視する企業文化・風土の確立と全社への浸透を着実に進める

#### 営業目標・評価制度の見直し

- 不適切募集につながるリスクが比較的高い保険商品に関する営業目標の撤廃
- 代理店営業担当社員の評価制度について、営業目標の評価割合を低減し、コンプライアンス項目の評価割合を高め、業績賞与および昇給・昇格を決定する仕組みを導入
- 代理店営業担当社員以外の社員の評価項目の一つとして、「保険会社としての企業倫理、法令等、社会規範を遵守し、適切なリスク管理を行う」ことを盛り込む
- コーポレートKPI(重要業績評価指標)を見直し、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追加
- 社員処分事案における管理者責任に関する調査・報告プロセスを厳格化

#### 保険募集プロセスの見直し

- 営業部門における「保険本来の趣旨(=保障の提供)」の本質理解および定義作成と、それを遵守できる営業プロセスを明確化
- 新たな営業プロセスに必要な営業ツール・システム等の改定を実施

#### 研修・教育等による浸透

- 保険本来の趣旨に沿った営業推進に係る継続的なメッセージの発信、および弊社取り組み姿勢の対外的な宣言の発信
- 社員に対する定期アンケート実施によりコンプライアンス意識の浸透度をモニタリング
- 社員および代理店・募集人に対する保険募集コンプライアンスに関する研修・教育を継続的に実施し、実施状況の管理態勢を整備
- 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

## 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)

### 問題認識

### 改善の方針

### 具体的な業務改善施策

#### <保険募集管理態勢上の問題>

- 募集管理部門(第1線)に十分な人材・人員を配置しておらず、不適切な募集活動が広く行われる状況に対処できなかった
- 募集管理部門が独立性を確保し牽制機能を発揮するために必要な権限が付与されていなかった
- 募集資料審査業務体制の適切性検証を行わず、私製資料が営業拠点で作成されている実態を招いた

- 自律的な保険募集管理態勢を整備するために必要な人材・人員を確保し、独立性確保のための権限付与および役割・責任の明確化を実施することにより、代理店を含む保険募集管理態勢を強化する

募集管理部門の  
人員強化  
  
方針・規程整備  
役割・責任明確化

- 知識・経験等の観点から必要な人材について検証・分析を実施し、増員を実施
- 営業現場の実態把握および課題の特定等、代理店を含む実効性のある保険募集管理態勢を確保することを目的とした、第1線・第2線間の連携・協議の仕組みを構築
- 営業部長の役割・責任や具体的な業務について再整理し、主管部署や上位規程の再整理も含め社内規程を整備
- 募集管理部門のレポーティングラインに法務・コンプライアンス担当役員を追加し、必要な権限を「組織規則」に規定
- 審査対象の募集資料を「コンプライアンスチェックガイドライン」で明確化し、社内へ周知・徹底
- 不適切募集の抑止を目的とした代理店手数料体系・制度の手当てを実施するとともに代理店への浸透を図る

#### <引受管理態勢上の問題>

- 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実効性のある管理態勢が不十分だった

- 引受管理態勢への経営陣の関与を強化するとともに、お客さまの加入目的に即した適正な保障内容・金額による引受ができる態勢を整備する

方針・規程整備  
役割・責任明確化  
  
  
引受管理態勢の  
強化策

- 契約引受に関する協議体のメンバーに法務・コンプライアンス担当役員を追加するなど、事業保険固有の引受リスクに対する経営陣の関与を強化
- 法令等に準則した引受査定ルールを検討するための「新契約引受基準に関する基本規程」および関連規程を再整備し、自律的な検証体制を構築
- お客さまの保険加入目的と保障内容の整合性や保障金額の適切性の確認方法を強化するなど、不適切募集を惹起するような引受査定ルールを見直し
- 見直したルールの下で、適切に引受査定を実施可能な管理態勢・プロセスを構築

## ⑤ 適切な商品開発管理態勢の確立

### 問題認識

### 改善の方針

### 具体的な業務改善施策

#### <商品開発管理態勢上の問題>

- 保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動につながる商品の開発や販売が行われてきた

- 募集関連リスクを適切に評価し、保険本来の趣旨を逸脱するような募集活動につながる商品の開発や販売が行われない態勢を構築する

方針・規程整備  
役割・責任明確化

- 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するとともに、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
- 商品開発の初期段階から販売開始に至るまで、関連部署が募集関連リスクを適切かつ確実に協議・評価するためのプロセスおよび役割・責任を社内規程に規定
- 商品販売開始後のモニタリング・フォローアップ体制を充実させる

# 業務改善策の実行・検証を確保する全社的な態勢強化

- 第1線は適切にリスク把握と評価を行い改善策を立案できる態勢を整備します。第2線、第3線は改善策の内容と結果を適切に検証できる態勢を整備します。
- 経営陣は全社横断的にリスクを把握し改善策を確実に実行させるための態勢を整備します。

