

2025年10月 6 日

各 位

会 社 名 株式会社F P パートナー
代表者名 代表取締役社長 黒木 勉
(コード：7388、東証プライム市場)
問合せ先 専務取締役兼経営企画部長 田中 克幸
TEL. 03-6801-8278 (部署直通)

業務改善計画書の提出について

当社は、2025年8月6日付で受領した行政処分（業務改善命令）に基づき、本日、関東財務局に対して業務改善計画書を提出いたしました。

本事案により、お客さまをはじめ関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心より深くお詫び申し上げます。当社は本件を厳粛に受け止め、全社を挙げて策定した業務改善計画の着実な実行と再発防止に取り組んでまいります。併せて、業務運営態勢の抜本的な見直しと継続的な改善を通じて、お客さま及び社会からの信頼回復に全力で努めてまいります。なお、当社は今後、当該業務改善計画の進捗状況について、6ヶ月毎に関東財務局に報告してまいります（初回報告基準日：2026年4月末日）。

【業務改善計画書の概要】

1. 経営としての受け止め

当社は2009年12月の創業以来、一貫して「お客さま優先」を経営理念に掲げ、営業担当者がお客さまとご家族の一生を保障で守り、安心に満ちた豊かな人生の時間をお客さまと共有するという関係こそ、「本来あるべき保険営業の姿」であるとの考えで、保険募集事業に取り組み保険商品の提案をしてまいりました。しかしながら、後述する「トップライン偏重の組織風土」や「便宜供与に依存する組織体質」といった諸問題が顕在化したため、今般、当社は業務改善命令を受領する結果となりました。当社は今回の行政処分を受領したことの責任を極めて重く受け止めております。

今後当社は、今回の行政処分で受けた指摘と真摯に向き合い、すべての業務態勢を隅々まで見直していかなければなりません。また同時に、当社に根付いた組織体質を見つめ直して正すべきところは正しながら、コンプライアンスを徹底し、お客さま本位の業務運営を再構築し、同時に保険会社とのあるべき関係についても議論を尽くせる風通しの良い組織を創り上げていかなければなりません。そのためには当社の全社員から意見を募り、お客さまや株主、取引先企業の声に耳を傾けて、これらの結果を取締役会に諮るなど、広く関係者の皆さまからご協力を頂くことが不可欠です。

お客さまをはじめ社会の皆さまからの信頼を回復するため、当社はまず、指摘を受けた諸問題の真因分析を行うところから始める必要があります。そこに浮かび上がる幾つか共通した当社のファンダメンタルズ上の課題を冷静に把握し、実現可能な形で解決していくこと、及びそのPDCAサイクルを着実に回していくことに、当社は全力を傾けてまいります。そして、この取組みが当社のみならず保険代理店業界全体の改善につながり、結果として健全な競争環境の構築が促されるよう、改革に取り組んでまいります。

当社は、この取組みを機に今一度「お客さま優先」の経営理念に立ち返り、本業務改善計画の実行に不退転の覚悟で取り組むことを通じて、業界のリーディングカンパニーとして模範的な事業を展開してまいります。

2. 真因分析について

今回の処分に至った各種問題の直接的な原因はさまざまですが、検査の過程を通じて、それらの背景にある当社のファンダメンタルズに関わる「真因」とも呼ぶべき諸課題を認識するに至りました。今後、それらの諸課題について常勤取締役と社外取締役・監査役が取締役会等の場で繰り返し議論を行いながら、業務改善計画に基づく取組みを通じて、更なる「真因」の究明とその改善策について検討を進めてまいります。

(1) トップライン偏重の組織風土

当社は多様なサービスを提供しながら、アフターサービスを通じてお客さまと長期的な関係を構築することで安定的な収益を確保するビジネスモデルの実現に取り組んでまいりました。事業を全国的に展開していく過程では、営業社員の勤労意欲を高く保ち、互いに切磋琢磨する環境を整えることにより、営業社員数の確保に努めてまいりました。それが順調に進んだ結果、当社は2022年9月に東京証券取引所グロース市場に上場した後、翌年9月には同取引所プライム市場に市場区分を変更したところにも顕れているとおり、近年急速にその事業規模を拡大しました。この過程において、少子高齢化の進展、規制強化等による廃業代理店の増加、そして代理店業界内競争の激化を背景に、いつしか事業規模の拡大による成長志向に傾くようになっていました。これにより、営業活動を優先するあまり事業規模の拡大に応じた内部管理態勢の整備を怠り、多数の営業社員が退職する実態を看過し、取締役会の活性化に向けた取組みも不十分にとどまるなど、トップライン偏重の組織風土が弊害を及ぼすようになったものと考えております。

こうした内部管理態勢に関する弊害について、以下、より具体的に説明します。

① コンプライアンス態勢の脆弱性

当社の組織構成上、保険募集時における比較推奨手続きの適切性確保は本来、第一線である支社・各統括部が担い、両組織を所管する営業本部がこれらを指導監督することになっています。しかしながら、前述のとおりトップライン偏重の組織風土があったため、営業本部の所属社員の間には営業推進の意識が強く、第一線を指導監督する役割を担うとの認識が薄い面がありました。このため、営業本部が営業現場のコンプライアンスの状況を十分に把握できていない実態がありました。

また、第一線と第二線の役割分担が社内規程で明確に定められないまま、例えば比較推奨履歴の入力状況を管理する業務を営業本部と業務品質部で譲り合う形になってしまったり、あるいは推奨商品群に係る本社内の意思決定を牽制する機会が第二線を担うべき部門に与えられていなかったりするなど、意向把握・確認及び比較推奨を含めコンプライアンスの状況全般の確認・検証が、営業現場のみならず本社内においても疎かになっている実態がありました。

このような事態を招いた要因の一つには、営業本部内における管理部門の未整備や業務品質部等の人員不足があると考えられます。経営資源の配分先ウェイトは会社の成長に伴って変化するものであり、適時適切に判断すべきと考えられますが、そもそも2016年の保険業法改正以来、「規模が大きい特定保険募集人」に該当する当社には、保険業法等に基づくさまざまな態勢整備義務が課せられています。しかしながら、事業の拡大に注力するあまり、当社では管理部門よりも営業推進部門への人員配置を優先する傾向がありました。今後、管理部門の強化に一層取り組んでいく必要があると考えます。

② 取締役会に対する常勤取締役・執行部側の機能不全

当社の最高意思決定機関である取締役会は、現在、4名の社外取締役を含む計10名により構成されています。社外取締役・社外監査役はそれぞれが独自の専門性を持ち、高い見地から当社の経営全般について助言を行っていますが、その能力を存分に発揮させるには、取締役会運営事務局や常勤取締役からの十分な支援が不可欠です。

ところが実際には、取締役会における社外取締役からの重要な指摘事項が当社の業務運営に適切に反映されていないケースや、出された質問や意見に対して的確な回答がなされず、事後の対応さえ失念するというケースが散見されるなど、取締役会のPDCAサイクルを着実に管理すべき取締役会運営事務局がうまく機能していない実態がありました。この主な原因としては、前述のトップライン偏重の組織風土のため、取締役会運営事務局への人的資源配分が遅れていたことが挙げられます。また、常勤取締役には、取締役会運営事務局を側面から支援する姿勢や取締役会に出された意見を真摯に受け止める姿勢が欠けていました。

(2) 便宜供与に依存する組織体質

前述のとおり、当社は近年急速に事業規模を拡大しました。現在では保険販売代理店業界の中でも訪問型の乗合代理店としては最大手となるまでに成長しています。この過程において、各保険会社には当社業績獲得への強い期待があり、各社が当社の販売チャンネルを奪い合うような状況が生まれました。各社が当社に対して便宜供与を競い合う中で、いつしか当社もそのような状況を当然のことと思いつき、従来の慣例や他社の対応状況も鑑みて便宜供与との認識がないまま、便宜供与を安易に許容したり求めたりするようになり、結果として便宜供与に依存する組織体質になってしまったものと考えております。

このような組織体質が定着していく過程で、業務の執行状況が十分に検証されませんでした。とりわけ、保険会社との

あるべき関係性を検討することなく、便宜供与に依存する組織体質に変化していく状況に気づけませんでした。以下ではその背景にある当社の諸問題について説明します。

① 縦割りの経営意思決定プロセス

常勤の各取締役は会社の経営に共同責任を負っています。この責任を遂行するためには経営に関する十分かつ正確な情報を共有する必要があります。しかしながら、当社の取締役間における情報共有の状態は共同責任をまっとうできるほど十分ではありませんでした。

当社では創業時から、限られた人的リソースとコスト制約の下、事業運営には迅速な判断と実行が求められていました。事業運営の意思決定に際しては代表取締役社長と各管掌取締役の間で相談や検討を行い、両者の意見交換を経て意思決定するという縦割り方式がとられ、事業を運営していく上で大きな効果を発揮してきました。

しかしその半面、意思決定プロセスにおいて管掌外取締役の意見を取り入れる機会が乏しくなっていました。例えば、後述の(2)②にあるとおり、保険会社に直接対応した代表取締役社長が便宜供与受入れの方針を営業担当取締役と検討して合意すれば、事実上、社内方針として決定したものと取り扱われていました。つまり、事案の意思決定に際して、管掌外取締役に対しては、当該事案は代表取締役社長承認済みの決定事項として事後的に伝達されるだけの仕組みになっていたということです。結果的に管掌外取締役は、事後では意見提案する余地がないため、既決定事項であれば同意せざるを得ないと認識するようになっていきました。このため各取締役の間には、事前合意なき決定事項を自分事として捉えず、主体的に経営の共同責任を果たそうとしなくなる傾向が生じました。結果として、取締役会においても、付議事項について管掌外となる取締役はその決議に際して自ら積極的に発言する機会が少なくなっていました。

なお、社外取締役は取締役会の決議事項について、問題点を発見した際には的確に指摘して事案の再考を促す務めを十分に果たしていましたが、多くの場合、不適切と思われる事案の取下げを促すまでには至っていませんでした。

本来、経営上の意思決定には法令等の遵守や事業計画との整合性など多角的なリスク検証が必須であるため、各取締役の担当業務を取締役間で相互監視する枠組みを機能させる必要があります。今後は縦割り方式を廃し、各取締役の意見表明からリスク認識を経て合意形成を図れるよう、経営上の意思決定プロセスの改善を行い、各取締役が共同責任を果たせる会議体のあり方を検討・実現する必要があると考えます。

② 保険会社との関係性

こうした環境の下、保険会社との関係性についても問題が生じました。当社は、月次業績の定例報告や業績向上に向けた施策実行の提案を主たる議案として各保険会社と打合せを行っています。その際当社は、従来の慣習を形式的に踏襲して、保険会社がこの打合せの対応者として代表取締役社長を指名することに応じるケースが少なからずあったと認識しています。結果、当社の営業部門管掌取締役は主に社内営業部門を統括し、代表取締役社長は主に保険会社対応をするという分担が自ずと出来上がってきましたが、適切性の観点からは、代表取締役社長が単独で保険会社に対応することは妥当でなかったと考えます。

相手方への配慮から営業担当取締役等の同席は見送るにせよ、本来ならば打合せ後に、代表取締役社長から営業担当取締役等に対して商談内容の確認や情報共有を行うべきでしたが、これも定例的には実施されていませんでした。保険会社対応を代表取締役社長に一任し続けるべきかどうか検証する機会を失い、そのなかで決まった便宜供与が、社会通念上許されない過度な便宜供与に該当し得るとのリスク認識を共有できないまま、これが常態化していきました。その結果、保険会社との適切な関係のあり方についても、検討・検証する機会を失ってしまいました。

今後、保険会社との間に適切な関係を構築していくため、まずは保険会社との面談は常勤取締役等による対応を原則とし、その面談内容を社内で速やかに共有するとともに、そのなかで示された重要事案は3.(5) 2にある常勤取締役論議を改組した正式な意思決定機関で審議する態勢を創り上げる必要があると考えます。

③ 推奨商品選定のあり方

当社は推奨販売の方法について、基本的には、保険業法施行規則第227条の2第3項第4号に規定する、所謂ハ方式を選択しておりました。具体的には、お客さまの現状や課題を伺った上で、まず当社が予め選定した推奨商品群とその推奨理由を説明し、次にお客さまのご意向を把握し、それに沿った商品を推奨商品群の中から選定・提示しておりました。なお、推奨商品群の中にお客さまのご意向に沿った商品が無い場合は、当社の取扱商品全体からお客さまのご意向に沿った商品を選定・提示するという、上記規則に規定する所謂ロ方式をとっておりました。

しかしながら、この推奨方法の前提となる推奨商品群の選定基準には不明瞭な部分がありました。具体的には、現在、

当社の「商品推奨販売に関する規程」別表2には、以下の選定基準が定められています。

1. 商品優位性および顧客への訴求力
2. 保険会社の業績・信用力の状況
3. 保険会社の営業支援体制・企画提案力の状況
4. 共同募集代理店の推奨商品選定基準に基づく推奨状況

しかしながら、3.の「営業支援体制」がどの程度の支援水準まで許容され得るのか、あるいは4.の基準が具体的に何を意味するのか、といった点で明確ではありませんでした。加えて、営業現場の評価や付帯サービスといった多面的な評価に欠ける面がありました。これらが便宜供与を許容する余地を生み出したことは否めません。

また、取締役会に推奨商品の選定を諮る際に、営業本部担当取締役から客観的かつ網羅的な視点からの選定理由が説明されておりませんでした。本来であれば、商品性比較一覧表のような客観的資料を用いながら、前述の選定基準すべてに照らしつつ、お客さまにとって最善となる商品性の比較検討をするべきところ、営業本部が十分な客観的データを準備できていなかったため、推奨候補となる商品毎に着眼点の異なる粗雑な説明にとどまっていました。

他方、(2)②で述べた保険会社との関係が醸成される中、当社業績に貢献度の高い保険会社の商品を取り扱えるよう、前述の選定基準3.に重点を置いた推奨商品案を許容する風潮が常勤取締役の間に生じました。本来ならば、過熱する便宜供与について立ち止まって再考し、検証の機会を設けるべきでしたが、従来の実務の繰り返しに甘んじて、これが常態化してしまいました。

今後、推奨商品の選定基準を明確にするとともに、多面的な評価を行い、過度な便宜供与を除外できるように見直し、取締役会等での選定に際しては客観的かつ網羅的な説明が行われるよう態勢を整備する必要があると考えます。

(3) 社内規程類の不備等

当社における規程類の整備状況をみると、主に2018年から2019年にかけて規程の新設が進められています。これは当社の事業規模が大きく拡大した時期と重なります。ところが、(1)①で述べた脆弱なコンプライアンス態勢の影響もあり、規程内容の不備や規程間の不整合といった問題が解決されないまま今日に至っています。社内規程類の改訂に手が行き届かなかったために、判断基準のあいまいなまま業務が執り行われ、結果として推奨商品の選定に歪みが生じた面もあったと考えています。

また、社内規程はあっても、それを解りやすい形でマニュアル化した資料を作成し、営業社員の間に各種ルールの実用方法を浸透させる取組みも不足していました。その結果、営業現場における法令等遵守の徹底が十分に図られていなかったと言わざるを得ません。この背景には、管理部門の人員不足だけでなく、第一線と第二線の役割分担が明確でなく、互いに協力し合って営業現場に対応できなかったという状況があったことも否めません。

さらには、マニュアル等に定められた各種施策の実施に必要な計画・実行・評価・改善（PDCAサイクル）の実施方針が策定されていないため、例えば、重要施策の実施状況や検証結果が取締役に定期的にかつ総覧的に報告されず、取締役会のチェック機能が十分に働かないケースも発生しておりました。

今後は、改めて社内規程類の整備を進めるとともに、その内容を営業現場へ浸透させるよう積極的に取り組み、施策のPDCAサイクルを管理する枠組み作りを推進していく必要があると考えます。

(4) 人材採用・育成に向けた意識の欠如

営業社員の採用面では、(1)で述べたトップライン偏重の組織風土のため、当社への応募者数が急増する実態に見合った人材開発部への人的資源配置が遅れた結果、同部はリクルート活動や採用手続きで手一杯となり、組織的な審査態勢が構築できておりませんでした。このため採用基準の適切な運用が徹底できず、採用担当者の属人的な判断により営業社員の採用が行われていました。これが多くの営業社員の退職を招いた一因であったと考えます。また当社は元々、リーズ案件を営業社員に配信することで、未経験者にも採用の間口を広げることが可能と考え、採用を拡大して営業社員数を増加させてきましたが、採用時の審査と退職時の検証を十分に行っていなかったことが、保険業界でも同様との思いもあったことと併せて、大量退職の継続を容認してしまった原因であると考えます。この背景には、退職を選択する営業社員は新規採用によって補充すればよいという考えがありました。

他方、営業社員の育成面においては、長期的・計画的な研修方針の策定や研修効果の検証等が実施されていなかったため、研修の改善が遅れて効果的な社員教育に取り組むことができず、営業活動の中でお客さまの信頼を損ねる面があった

と認識しております。当社では以前から、支社単位で自主的に実施されている相互研鑽による営業社員育成（所謂「教え合う文化」）に強い信頼が寄せられていた反面、それに頼り過ぎた結果として、営業支援部は本社主導で全社的な研修の枠組みを作る取組みを怠り、同部が実施する募集人教育業務の適切性を検証していませんでした。

また、人材育成の問題は経営陣の中にもあったと考えています。同質な経歴を有する社員が、ジョブローテーションや研修を通じて多様な経験を積むことなく、企業運営に疎いまま幹部に登用されたため、経営の意思決定の場で必要な役割を果たせていなかったという面も否めません。

企業で永く働く者はともすれば業界慣習や社内文化に囚われ視野が狭くなりがちですが、当社の常勤取締役は今回の事態に危機感を持ち、自らの職務遂行状況が適切であるかどうか客観的に振り返る機会を努めて確保すべきと考えます。社外研修への参加などを通じて取締役に求められる責任の重さについて認識を新たにし、果たすべき責務を学べるような、機会の創出が必要であると考えています。

（５） 組織構成・運営上の問題の未解決

① 常勤取締役の職務兼任の問題

本来、経営上の意思決定に際しては、法令等遵守、収益性、事業成長への影響等といった多面的観点から、客観的事実に基づいてリスクベースで検討・検証を繰り返しながら、最適解を模索すべきものです。しかしながら、当社は代表取締役社長を除く５名の常勤取締役のうち４名が執行部門長を兼任しています。

このため、事案の検討にあたり、兼任する部長職の立場で発言する取締役に対して、他の取締役が厳しい意見を率直に言い難い状況が発生するなど、担当部長としてのパフォーマンスが正しく評価されない場面がみられます。また、自らが兼任する部長職の立場に拘泥するあまり、一段視点の高い立場から意見が言い難くなるなど、取締役としてのパフォーマンスが十分に発揮できないケースもあります。忖度や保身を排し、広く意見を募って適切な合意形成を促すためには、取締役の部長職兼任を解消することが望ましいと考えられます。

② 取締役会の前捌き段階にある会議体の機能不全

（２）①で述べたとおり、常勤の各取締役は会社の経営に共同責任を負っている以上、経営に関する十分かつ正確な情報を互いに共有する必要があります。しかしながら当社では現状、各取締役が自らの職務の執行状況について、他の取締役と十分な情報共有に努めていない実態があります。当社ではこれまで取締役間の事前相談の場として、「常勤取締役論議」という会合が毎週開催されてきました。しかしながら、日頃の情報連携が不十分なために同会合の機会を必ずしも十分に活用できていません。同会合において検討が行われる際も、事前の情報共有がないため、相互に協力する方法の模索やリスク認識の共有・理解が不十分なまま議論が漂流する傾向がみられます。既に顕在化しているリスクについて問題提起があっても、指摘された側の者が十分な説明を行わないまま議論が終結し、再検討の機会さえ設けられないケースがあります。こうした各取締役の姿勢は組織の連携を弱体化・硬直化させ、相互協力の阻害要因となっています。

また常勤取締役論議においては、取締役会に上程される議案の選別や説明資料の吟味が十分に尽くされていないため、取締役会の決議事項が無用に多くなったり、論点整理がなされていない資料を提供されたりした結果、取締役会で十分な審議が確保できなくなるケースがありました。本来、取締役会における審議は経営上の重要な判断事項に特化すべきと考えられることから、取締役会に上程される議案を、質・量両面で改善していく必要があります。

このため、常勤取締役論議を社内規程に基づく正式な意思決定機関に改組し、その機能や構成員を見直して、運営事務局を定め、取締役会に上程する必要のない議案については同機関で最終的な意思決定を行わせるという方向で検討を進めます。

③ 監査役会と取締役会等のコミュニケーション不足

当社の「監査役監査基準」第37条は、監査役会は監査方針を立て、監査計画を作成し、監査方針及び監査計画を代表取締役社長及び取締役会に説明することを規定しています。しかしながら、監査役会は監査方針及び監査計画を作成し、代表取締役社長に対してこれらを説明するにとどまり、取締役会に対しては2024年11月期まで同説明を行っていませんでした。

また、2024年11月期まで監査役会と常勤取締役との間には、定例的な情報共有の場が設けられておりませんでした。このため、両者の間にコミュニケーション不足が発生し、率直な意見交換を通じて互いの状況を共有し、当社の経営課題に

ついて自由闊達に論議することができておりませんでした。現在では、こうした状況を改善すべく監査役会は取締役会に監査方針及び監査計画を報告するとともに、常勤取締役との意見交換会も開始されたところであり、現態勢では正常化に向けた取組みが進んでいます。

3. 業務改善計画の概要

1. でも述べたとおり、当社はこれを機に今一度「お客さま優先」の経営理念に立ち返り、業務改善計画の実行に不退転の覚悟で取り組むことを通じて、業界のリーディングカンパニーとして模範的な事業を展開してまいります。その具体的な取組み内容を以下に記します。

また今後、業務改善計画の更なる具体化を図り、個々の業務改善策を着実に実行していくため、新しい会議体を設置することとします。この会議体では、個々の業務改善策の実効性を検証し、不断の改善に取り組むとともに、広く社員の声を採り入れながら議論を進めてまいります。そのため、まずは個々の業務改善策を検討するワーキンググループを設置し、一般の社員が中心となって当該検討を進めてまいります。その検討結果を集約して業務改善策の立案・実施の監督を担当する会議体の設置等、業務改善計画の実行枠組み全体のあり方については、外部の視点の導入も含め、今後、早急に検討してまいります。

(1) 今回の処分を踏まえた経営責任の所在の明確化

この度の業務改善命令を厳粛に受け止め、以下のとおり役員報酬の自主返納を実施いたします。これまでの取締役会の機能発揮状況に鑑み、社外取締役も一定の責任を果たすべきとの結論になりました。

役職	返納内容
代表取締役社長	月額報酬30%×3ヶ月
常勤取締役	月額報酬30%×2ヶ月
社外取締役（※）	月額報酬30%×1ヶ月

（※）対象社外取締役から田中尚幸氏（2025年2月着任）は除きます。

(2) 当社のビジネスモデルの特性に応じた適切な保険募集管理態勢の確立（顧客本位の業務運営の観点から、保険会社と保険代理店との適切な関係性の構築の推進に係る方針及び具体的な方策を含む）

活発な営業推進態勢とバランスのとれた適切な募集管理態勢を構築するためには、まず取締役会によって推奨商品の選定や人的資源の配分が適切に行われることが重要であると考えております。

また、乗合代理店と保険会社との関係はどうあるべきか、真摯に検討を重ねて結論を得ることは、適切な募集管理態勢の大前提であるとも考えております。「お客さま優先」の経営理念に違わぬよう、保険会社と保険代理店との適切な関係性の構築を推進していく所存です。

こうした観点から、今後、以下の取組みを着実に進めてまいります。

なお、保険募集事業をめぐる環境の変化に応じて、今後、社員の働き方も含め当社ビジネスモデルの再検討が必要であると考えます。

項番	項目	実施概要	実施時期
1	取締役会における推奨商品群の選定プロセスの見直し	推奨商品群の選定に際しては、常勤取締役が各対象商品の特徴、商品優位性、販売動向、営業現場の評価、付帯サービス等について十分に比較検討した上で、これらの客観的情報に基づく検討資料を用いて取締役会に諮り決議を得るよう、その選定プロセスを見直す。 上記見直しを実施するため、「商品推奨販売に関する規程」を改正し、推奨商品群の選定にあたっては必ず客観的な理由に基づき、恣意的な判断はしない旨明記すると	2025年度に開始

		ともに、推奨商品群の判断基準そのものも、過度な便宜供与を除外できるよう見直しを行う。 上記規程に基づく適正な選定が行われていることの事後検証を行う態勢を整備する。	
2	保険会社との関係性の再構築	当社と各取扱保険会社の間で適切な関係のあり方について意見交換を行う。この結果を踏まえ、「過度の便宜供与に係る判断基準」を当社規程に定めるとともに、その実効性確保のためPDCAサイクルを実行する。 保険会社との面談は常勤取締役等による対応を原則とし、その面談内容を社内で速やかに共有するとともに、そのなかで示された重要事案は3.(5)の項番2にある常勤取締役論議を改組した正式な意思決定機関で審議する態勢を創り上げる。	2025年度に開始
3	第二線の態勢強化	第二線としての業務品質部の機能を強化するため、モニタリング業務や苦情管理業務を中心に必要な人員を確保する。	2025年度に開始
4	営業社員の採用の適正化	営業社員としての資質を客観的に確認するための評価項目を記載した「適性チェックシート」により人物評価を行う。 採用面談時と入社後で活動イメージのギャップを発生させないための説明資料を作成する。 資料説明で伝えるべきポイントをスクリプト化し、説明内容を均一化する。 「当社報酬制度の理解」や「パソコン・携帯電話の操作スキル」等の確認項目を採用候補者に自ら記入・申告させることにより、総合的な適性を判断する。 「支社長の1次面談」「2次面談に繋いだ数」及び「採用稟議提出数」を管理することで、採用情報源が支社となる採用候補者の絞り込みの実効性を検証する。 入社から1年以内で退職する短期退職者の把握・分析を行う。	2025年度に開始

(3) 顧客に対する情報提供義務（保険業法第294条）、意向把握・確認義務（同法第294条の2）を着実に実施するための実効的な態勢の確立

お客さまへの情報提供義務や意向把握・確認義務を果たすことは、募集人にとって当然の責務であるにも関わらず、この点について第一線による営業現場の実態把握・指導・監督が徹底されておりました。

こうした観点から、今後、以下の取組みを着実に進めてまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
1	第一線の構築	営業本部管下に、営業推進担当者に加えて営業管理担当者を選任する。営業管理担当者は第一線としての比較推奨関連規程を整備し、自らの役割・権限・責任を明確にする。 適切な意向把握・確認や比較推奨販売、レポートの入力を解説するモデル動画と確認テストを作成する。 営業推進担当の執行役員においても営業管理担当者と打合せの上、ブロック毎に支社長等向け研修・改善指導・改善面談を企画する。	2025年度に開始
2	比較推奨に係る規程類・研修態勢の整備	募集人が顧客の意向に沿った商品を選定する際の基準や、商品を絞り込む際の客観的かつ具体的な手続き・理由説明など、比較推奨販売を行う上での実務的な対応方法について、規程・マニュアルを作成するとともに研修を実施する。保険業法等の改定時に、規程・研修・マニュアル・システムが保険業法等に合致しているかを検証する。 営業社員の商品販売知識の均一化を図るため、研修プログラムを改定する。取扱保険会社の商品研修教材を整備し、営業社員に対して定期的に商品理解度テストを実施する。新商品取扱や商品改定があった場合は速やかに研修教材を整備し直し、研修を実施する。保険業法等の改定時は、改定されたマニュアルに基づき、研修内容を変更して実施する。	2025年度に開始
3	顧客管理システムの改善	①顧客管理システムの入れ替え（株式会社hokan）により、改正保険業法に即した意向把握・確認や商品提案をお客さまの面前で確認できるようにしていく。また、営業社員の活動状況を網羅的にモニタリングでき	①2025年度に開始 ②2025年8月に完了

		るようにしていく。 ②hokanの顧客管理システム導入前にも、 現行の顧客管理システム(Hyper Agent)に おいて、意向把握・確認や比較推奨の手續 き見直し、及びその実施状況のモニタリン グのための改修を行う。	
4	意向把握・確認及び比 較推奨の実践推進	Hyper Agentにレポート入力となされて いない契約を抽出し、当該対象者に対して 指導を行うとともに、その改善状況を追跡 調査する。改善がみられない場合は、対象 者やその支社長に直接ヒアリングや研修を 実施して改善を図る。 意向把握・確認及び比較推奨の観点か ら、不適切な募集プロセスが疑われる契約 についても、前述と同様のモニタリングや 改善措置をとる。 第一線と第二線の連携確保のため、営業 本部と業務品質部との意見交換会を定期的 に開催する。意向把握・確認及び比較推奨 の実施状況に関する懸念事項、モニタリン グ結果等について確認し課題を抽出し、改 善策を検討の上、これを実行していく。	2025年度に開 始
5	重要事項説明の適切な 実施に向けた措置	モニタリングにより、重要事項説明を十 分に行っていない疑義のある営業社員を抽 出して、ヒアリングと指導を行う。 重要事項説明に関する知識付与・説明手 順・レポート入力について、全営業社員に 研修を実施する。	2025年度に開 始

(4) 適切な保険募集を行うための法令等遵守態勢の確立

比較推奨や意向把握・確認を含め、関係法令等に規定された諸ルールへの遵守は募集人にとって必須事項ですが、そのサ
 ポートあるいはチェックのための態勢が不十分であったことは否めません。

こうした観点から、今後、以下の取組みを着実に進めてまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
1	保険業法第300条第1項 第5号の法令に違反す る当社営業社員の本人 契約への対応等	当社規程類を改訂し、営業社員が実態と して保険契約者等への保険料の割戻しに該 当すると判断される本人契約及び家族契約 を取り扱う場合、当社が受領した代理店手 数料を営業社員に支払わないこととするこ とで、法令違反が発生し得る状態を是正す る。	2025年9月に 完了

2	苦情管理態勢及び不祥事故対応態勢の再構築	苦情の定義を定め、その取扱い手続きを具体的に解説するマニュアルを作成し、広く営業社員等に周知徹底する。また、不祥事故疑義案件に対する初動対応や原因分析の心得、再発防止への取組み等、問題事案への対応方法を具体的に解説するマニュアルを作成する。	2025年9月に完了
3	内部監査態勢の強化	内部監査部が提言した主管部門による具体的取組みのスケジュールに遅延等が発生した場合、理由を深掘りして円滑にPDCAサイクルを回すというフォローアップの強化等に取り組む。 また、同部の各種取組みの実効性を高めるための各種方策について、取締役会と監査役会が連携して検討する。	2025年度に開始
4	募集人教育の計画的実施	募集人教育の方針及び長期計画等を策定し、これに基づく営業社員向けの年間研修計画に従い、当社の推奨外商品群を網羅的に学ぶカリキュラムを含む研修を実施する。さらに、その効果検証を行って、結果を四半期毎に取締役会に報告することによりPDCAサイクルを確保する。	2025年度に開始
5	各種モニタリングの実施	「早期消滅モニタリング」や「意向把握・比較推奨モニタリング」など、「適合性の原則」や「顧客等の最善の利益の勘案」の観点から必要となる各種モニタリングに順次取り組む。その前提として、モニタリングの専担部門を業務品質部に設置する。	2025年度に開始

(5) 上記を着実に実行し、定着を図るための経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化

適正な企業活動を継続していくためには、取締役会による経営全般に対するガバナンスを強化し、経営の基盤に根づくさまざまな問題点を発見し、これを是正することが不可欠です。

こうした観点から、今後、以下の取組みを着実に進めてまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
1	取締役会の運営改善	取締役会運営事務局へ人的資源を配分等し担当能力を増強する。 取締役会における意見、指摘事項を事務局がまとめて一覧化し役員間で共有し、四半期毎に一覧記載事項の棚卸を行う等、案件滞留を解消する。	2025年度に開始

		取締役会決議を求めるに至った背景、他の選択肢とそれぞれのメリット・デメリット、選択理由が取締役会に対して明示され、それらに沿った議論と判断が行われる仕組みを構築する。 企業内統治の重要性や心構えに関する研修を常勤取締役に受講させる。	
2	経営陣による経営方針決定機関「経営会議」の新設	常勤取締役論議を社内規程に基づく正式な意思決定機関「経営会議」（仮称）に改組する。その際、同機関の機能や構成員を見直して、取締役会に上程する必要のない議案については同機関で最終的な意思決定を行わせるなどの取組みにより、取締役会に上程される議案を質・量両面で改善していく。	2025年度に開始
3	常勤取締役と執行役員の役割分担の見直し	取締役間の議論に際して、忖度や保身を排し、広く意見を募って適切な合意形成を促すために、取締役の部門長兼務を解消する。	2026年度に開始
4	経営管理態勢強化の前提条件の整備	各種の社内規程類を整備し直し、IT技術を活用して管理業務の効率化を進め、ジョブローテーションや研修等を通じて内勤社員（含む経営陣）の育成を図るなど、適切な経営管理の前提となる社内管理態勢の充実に段階的に進める。	2025年度に開始
5	全社員のエンゲージメント向上・人的資本の活用	全社員に対してアンケートを実施して、今回の行政処分で指摘を受けた当社の諸課題について意見を集約し、それらの背景にある当社の組織体質や制度、人事、慣習、その他ファンダメンタルズに関わる問題点を洗い出す。	2025年度に開始

【当期以降の業績予想に与える影響の見込み】

現時点では、今後の業績予想に大きな影響を及ぼす新たな要因は確認されておりません。今後、開示すべき重要な事項が判明した場合には、速やかにお知らせいたします。

【お問い合わせ窓口】

本件に関するお問い合わせは、皆さまへの公平性を確保する観点から、文書（メールまたはお問い合わせフォーム）にて承っております。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

メールでのお問い合わせ先 : ir_report@fpp.jp

お問い合わせフォーム : https://fpp.jp/ir_inquiry/

以 上