



2024 年 9 月 13 日

各 位

会 社 名 MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社
代 表 者 名 取締役社長 グループ CEO 船 曳 真 一 郎
(コード番号 8725 東証プライム・名証プレミアム)
問 合 せ 先 広報・IR部 課長 田 渕 亮 介
(TEL. 03-5117-0311)

当社子会社による金融庁への業務改善計画に係る報告書の提出について

当社の子会社である三井住友海上火災保険株式会社（社長：船曳 真一郎）、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社（社長：新納 啓介）は、2023 年 12 月 26 日付で金融庁より受けた行政処分（業務改善命令）に基づき、本日、第 2 回となる業務改善計画に係る進捗および改善状況報告書（以下「報告書」）を同庁に提出いたしました。報告書の概要につきましては、両社の公表資料（別紙）をご参照ください。

当社グループとして、かかる事態に至ったことを厳粛に受け止め、お客さまをはじめ、ご関係者の皆さまに多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを心よりお詫び申し上げます。当社は、取締役会の監督の下、経営管理態勢の改善に引き続き取り組み、両社による業務改善計画の着実な履行を監督・指導してまいります。また、当社ならびに両社は引き続き改善・再発防止に取り組み、グループとして信頼回復に努めてまいります。

以 上

業務改善計画の進捗状況について

MS & ADインシュアランス グループの三井住友海上火災保険株式会社（社長：船曳 真一郎）は、2024 年 2 月 29 日付で金融庁に報告した業務改善計画に従って具体的な改善策を実施しており、本日、第 2 回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。

当社は、業務改善命令を受けて認識した課題の真因を解消し、真に健全で、国際競争力を有する会社生まれ変わるために、主に次の 2 点の確実な実行・実現に向けた取組を進めております。

- ・「顧客本位」と「法令遵守」を全ての事業活動の根幹に据え、健全な競争環境において、「保険本来の提供価値・リスクソリューション力」の高度化・充実化により、世界標準の評価軸の中で、お客さまから選ばれ続け、持続的成長と企業価値向上、及び役職員のエンゲージメント向上を実現するビジネスモデルを構築すること。
- ・当社・損保業界を取り巻く事業環境変化を機敏に捉え、ビジネスモデルや経営戦略、及びガバナンスやコンプライアンス・リスク管理等のあり方について、絶えず見直し、改善していく PDCA を適切に回していく態勢を構築すること。

これらを踏まえ、引き続き業務改善計画に定める各項目を着実に遂行しており、業務改善計画書に記載した各施策はいずれも、2024 年 8 月末時点で計画どおりに進捗しております。

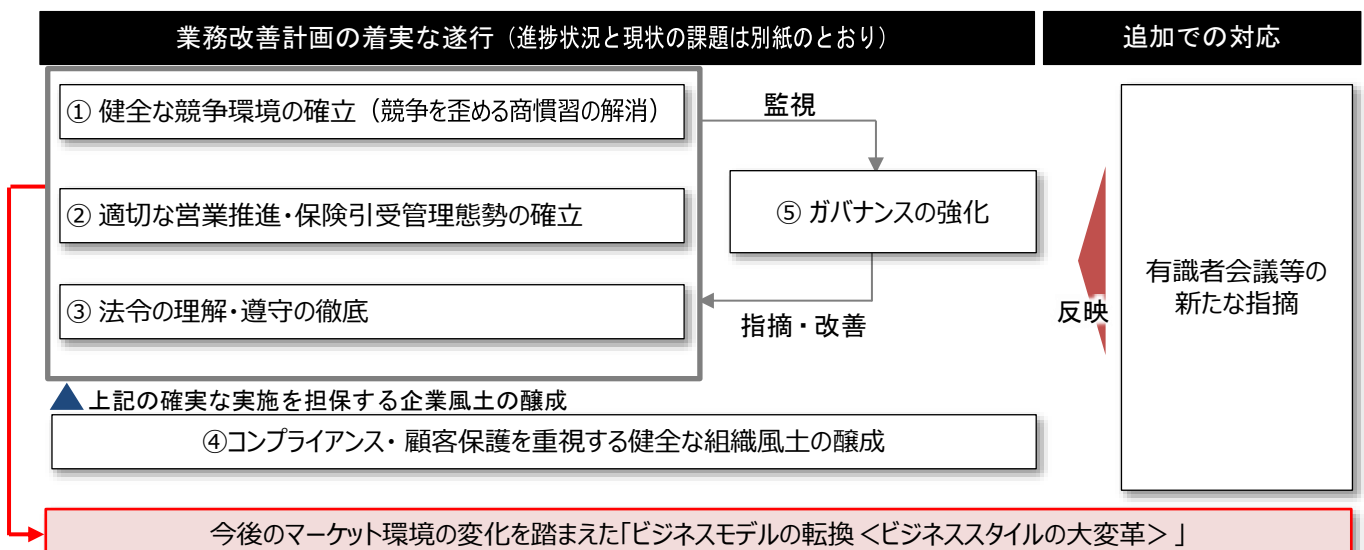
また、「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」の報告書、2024 年 7 月 3 日に公表された金融庁の保険モニタリングレポートや社外専門家からの意見等の内容を踏まえた対応を進めるとともに、今日性・適切性等の観点から、施策の見直しを実施しております（詳細については、別紙のとおり）。

他方、保険代理店ならびに当社出向者による情報漏えい事案([2024 年 8 月 30 日付ニュースリリース](#)のとおり)を未然に防げなかったことも真摯に受け止め、二度と同様の事象を発生させないために、不適切行為の発生の抑止に向けて「健全な企業風土（言える企業文化、改革にチャレンジする風土）の醸成」や「お客さま本位の業務運営」、「グループ MVV^{※1}の浸透」等の定性面、法令等の知識（リーガルリテラシー）、不正を認識した場合の通報、及びリスク予見・予兆検知力等の領域において、より一層の取組強化が必要であると認識しております。自己規律・自浄作用の徹底に向けて、さらなる改善策を講じてまいります。

※1 ミッション（経営理念）、ビジョン（経営ビジョン）、バリュー（行動指針）

また、これらの課題の真因解消に向けては、ビジネスモデルの転換＜ビジネススタイルの大変革＞を着実に実行していくことが不可欠であり、全役職員一丸となって進めてまいります。

【業務改善計画の着実な遂行とビジネススタイルの大変革】



1. 業務改善計画全体の進捗状況

業務改善計画書に記載した各施策はいずれも、2024年8月末時点で計画どおりに進捗しております。

また、全役職員への意識調査結果からも、「適正な競争環境の構築」に向けて「競争環境を歪める不適切な行動を厳に慎んでいる」状況も確認されており、外形的な諸対応（制度・マニュアル・ルール等の新設・改定・運用等）、新たな施策や法令遵守（コンプライアンス）に対する意識・理解は着実に遂行・浸透しております。

一方、不適切行為の発生を抑止するための「健全な企業風土（言える企業文化、改革にチャレンジする風土）の醸成」や「お客さま本位の業務運営」、「グループMVVの浸透」等の定性面、法令等の知識（リーガルリテラシー）、不正を認識した場合の通報、及びリスク予見・予兆検知力等の領域では改善の進捗に課題を残しています。また、「保険代理店と保険会社間で発生した情報漏えい」など、さらなる取組強化が必要な項目もあることから、新たな改善策を検討・実行してまいります。

2. 主な施策の状況と課題・対策

（1）適正な競争環境の構築に向けて

当社は、適正な競争環境の構築に向けて「顧客本位の業務運営」と「保険会社本来の役割」を追求していきます。その実現のために、社員及び代理店に対して顧客本位の業務運営に基づく営業活動の徹底と高度化に取り組んでおります。また、当社側と顧客企業側の両面において、適正な競争環境に求められる周辺環境の整備に取り組んでおります。

独占禁止法に関する規程・ルールの整備、社員・代理店教育、共同保険運営の適正化、政策株式の削減、不適切な便宜供与や特別利益提供の防止、適正な出向者派遣等に向けた取組を進めております。

また、「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」（以下「有識者会議」）報告書等を踏まえ、代理店手数料体系の見直し、乗合代理店における適切な比較推奨販売の確保、技術アジャスターのリテンション・採用対策等の取組を進めてまいります。

顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化

- 2024年7月、「企業品質の月^{※2}」取組において、「お客さま本位の業務運営に関する方針」等に基づき、トップメッセージ・ライン部支店長メッセージの発信、全組織対象の職場ミーティングの開催を通じて、お客さま本位の業務運営の徹底、浸透を図っています。

※2 保険金の不払い・支払漏れ等に伴う当社行政処分（2006年6月）を契機に、毎年7月を「企業品質の月」と定め、品質向上取組の重要性について社員一人ひとりが理解を深めるための研修や全職場ミーティング等の取組を実施しております。

- 2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、役職員に「お客さま本位の業務運営」に関する方針及びその内容の理解が浸透していることを確認しておりますが、さらなる徹底を図る必要があることから、グループMVVにおける5つのバリュー（お客さま第一、誠実、チームワーク、革新、プロフェッショナルリズム）を踏まえた活動を推進していくべく、新たな施策を展開してまいります。
- 2024年6月、営業組織において営業予算に偏重した運営がなされないよう、あらためて社内周知を行うとともに、2024年7月の営業担当役員の会議において同趣旨の徹底を図りました。
- 2024年7月、保険金不正請求事案の再発防止に向けて、お客さまに事故直後の損傷写真をアップロードいただけるシステムの開発等、お客さま本位の業務運営及び透明性の高い保険金支払い態勢の実現に向けた検討を開始しました。
- 2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、損害サポート部門の役職員が「適正な保険金支払いの重要性を理解し、日頃から取り組んでいる」ことを確認しており、保険金不正請求事案を踏まえた適切な業務運営に対する役職員の理解浸透が図られています。

顧客企業の態勢整備支援

- 2024年6月、社員のリスクマネジメント資格制度を開始し、企業営業担当社員は資格取得を必須化しております。また、社員・代理店向けリスクマネジメントWeb研修の開催や損害保険事業総合研究所主催の上級講座受講の推奨、「企業営業担当者 基本行動ガイドブック」の再周知等も行い、社員・代理店のリスクマネジメント・アンダーライティング力の向上を図っております。

- ・2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、企業営業部門の役職員が「お客さま本位の最適なリスクソリューションを提案していくために、顧客企業の業界の動向・課題等を理解した営業活動を実践している」ことを確認しており、役職員の意識改革も着実に進んでおります。
- ・2024年7月、顧客企業向けのリスクマネジメントセミナーを開催するとともに、顧客企業の保険リテラシー向上支援ツール「リスクマネジメントナビ (RM NAVI)」の登録を推進しており、顧客企業のリテラシー向上とリスクマネジメント体制構築を支援しています。

全政策株式売却の推進

- ・2030年3月末までの保有ゼロ実現に向けて、引き続き、上場株式について、投資先企業から全株売却の了解を取り付ける活動を推進しています。

本業支援実施基準の策定

- ・2024年6月、過度な便宜供与や特別利益の提供を防止するために、e-Learningで「本業支援の運営ルール」を開講し、営業・損害サポート・本社部門の全社員を必須受講としています。
- ・2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、全役職員が「競争環境を歪める不適切な行動」を厳に慎んで活動している状況を確認しており、引き続き運営の浸透を図っていきます。

出向基準の見直し

- ・復職前提出向の目的を「トップライン対策」や「顧客企業・代理店との関係強化」とする出向は行わず、以下7つの目的に限定し、かつ、出向の絶対要件（出向負担金が当社基準以上、労働環境が適切、出向者の役割が人財育成に資する）を厳格に適用してまいります。
 - ①多様性の確保・社員の人財育成
 - ②代理店の内部管理体制強化
 - ③地方創生（地域経済の活性化）やイノベーション分野
 - ④出向先のリスクマネジメント体制整備・高度化
 - ⑤出向先の知見や、国内外の先進的なビジネスモデルの理解・習得
 - ⑥事業提携先との共創プロジェクト
 - ⑦その他当社自身の提供価値の高度化・業務運営の改善に資する意義のあるもの
- ・2024年8月、出向の絶対要件（労働環境が適切、出向者の役割が人財育成に資する等）の該当性を把握するため、全ての出向者を対象にアンケートを実施のうえ、「保険契約の幹事や保険料シェアを決定する業務への関与有無」等の状況を徹底して確認しております。同結果を踏まえ、絶対要件に該当しない恐れのある出向者に対しては、人事部門によるヒアリングを通じて実態把握を急ぐとともに、不適切な状況が確認された場合は、速やかに厳正な対応（出向契約期間の満了を待たず、出向を取りやめる等）を進めてまいります。
- ・2024年7月、有識者会議での論議等を踏まえ、日本損害保険協会における「業界ガイドライン」策定に向けて、取組を進めています。今般の保険代理店と保険会社間で発生した情報漏えい問題を重く受け止め、特に乗合代理店への出向のあり方については、「業界ガイドライン」策定の方向性・趣旨を踏まえた見直しを行うとともに、上記ヒアリングの結果等も踏まえ、必要に応じて、より厳格な当社基準を策定し、適切に運営してまいります。

独占禁止法に関する規程・ルール整備と社員教育

- ・2024年8月、環境変化、追加課題への対応のため、「独占禁止法を踏まえた保険契約引受マニュアル」の追加改定を実施しました。

(2)適正な営業推進態勢・保険引受管理態勢の確立に向けて

当社は、適正な営業推進態勢の確立に向けて、マーケット慣行を変えながら適正な競争環境の中で、持続的成長を実現するために、営業予算や評価基準の考え方も大きく見直しながら、新しい営業推進のあり方や態勢を検討しています。

有識者会議報告書に記載されている、「コンプライアンス上、不適切なインセンティブとしない評価体系（営業目標、人事・業績評価等）の策定等を通じた、適切な営業推進態勢の構築」に向け、取組を行っています。

営業予算と評価基準の見直し

- ・2024年7月の「企業品質の月」取組において、ライン部支店長メッセージの発信を行い、「これからの営業の姿」の重要性や便宜供与等の従来のカルチャーからの脱却をメッセージに盛り込みました。また、営業担当役員の会議でも上記主旨の徹底を行いました。
- ・2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、役職員が「営業組織評価制度の主旨と指標を理解し、トップラインを過度に偏重せずに活動している」ことを確認しており、従来のトップラインへの過度な偏重からの脱却が着実に図られております。

採算管理の抜本的強化

- ・2024年6月、営業組織評価の指標に、保険引受時点で将来予想される採算性とその改善効果を認識・評価する「未来収益額」、「未来収益改善額」が導入されていることについて、解説動画、解説資料等をリリースするとともに、2024年7月の営業担当役員の会議において営業予算に偏重した運営がなされないよう徹底を行いました。
- ・内部監査部門が企業保険分野商品の引受に関し、プロセスの妥当性を事後的に検証する仕組として、営業拠点監査におけるサンプリング検証の実施基準等を策定し、2024年8月末までにサンプリング調査を行い、問題がないことを確認しました。
- ・2024年8月、同年7月更改分の再保険市場調査と変化の予兆管理に関する考察を行いました。継続的に再保険市場サイクルのモニタリングを実施し、予兆管理を徹底してまいります。
- ・2024年7月、商品部門担当者と同等のアンダーライティング力を有する企業営業担当者を増やし、企業営業部門全体のアンダーライティング力を向上させるため、商品部門が企業営業担当者のアンダーライティング力をトレーニングする制度を開始しました。また、共同保険非幹事引受のアンダーライティング強化のため、2024年8月に営業部門の社員向けの説明会を実施するとともに、運営のガイドライン化（2024年10月始期契約より適用）を行っています。

(3)適切な法令遵守態勢の確立に向けて

当社は、経営陣がビジネスモデル・経営戦略に存在するリスクに十分な想像力を巡らすことや、ビジネスモデル・経営戦略の検討にあたりリスクを幅広くかつ定量的に把握して前広に考慮することができるよう、リスク管理の枠組整備に取り組んでいます。

また、コンプライアンス・プログラムの高度化と実効性の向上を図ることで、全社員が担当業務に内包するリスクの存在に自ら気づける知識と感度を高めていくとともに、問題となる事象を認識した社員が安心して、上司や本社関係部に報告、または内部通報制度を利用できる環境を整備していきます。

スリーラインモデルへの対策として、特に、第二線の機能強化が急務と考えており、第二線及び第三線の人財多様性の確保を進めつつ、積極的に第一線の声や社外の知見を収集し、タイムリーに経営陣や本社関連部と情報共有する仕組を構築することで、予見と予兆検知機能の抜本的な強化を図ってまいります。

さらに、2024年7月3日に公表された金融庁の保険モニタリングレポートの記載を踏まえ、第三線の予兆検知取組を強化していきます。

コンプライアンス・リスク管理態勢の強化

- ・2023年12月に新設した予兆検知対策会議において、コンダクトリスクの予兆検知力強化に向けた論議を重ねています。論議事項は、予兆検知力強化施策の検討、他社・他業界の事例・内部情報を活用したリスク洗い出し、有識者会議の論議事項への対応等、社会環境変化を捉えたリスク認識・仮説構築を踏まえ、適時・適切に判断のうえ設定しております。現行のビジネスモデルにおけるリスクの洗い出し、ビジネススタイルの見直しによって新たに生み出されるリスクの想定等、ビジネス部門と連携しながら会社の意思決定におけるリスクの特定・評価を実施しています。
- ・2024年7月開始の人事異動の公募制度において、第二線、第三線の人財強化を図るため、第二線も公募制度の対象に含めるとともに、第二線、第三線を対象としたキャリア人財の募集を開始しました。また、法務部新設に伴い、弁護士資格を有する専門人財を採用しました。

コンプライアンス・プログラムの高度化と実効性の向上

- ・2024 年 5～7 月、コンプライアンス・プログラムにおける要改善項目について、当該取組の主管部とコンプライアンス部が、取組の現状把握・課題解消（評価改善）に向けた協議を行いました。

第一線への牽制強化

- ・2024 年 7 月、同業他社のドメインが付与されたメールアドレス宛に送信したメールを自動で検知し、リアルタイムでライン長へフィードバックする仕組（2024 年 4 月運用開始）が、有効に機能していることを確認しました。

第二線の機能強化

- ・2024 年 8 月、法務リスクへの対応強化と、全社的な業務執行に対する法務面でのサポートの高度化を企図して、総務部法務チームを母体とする「法務部」を新設しました。専門人財（企業法務に精通し、社内弁護士の経験を有した弁護士）の採用・育成強化により、法務・コンダクトリスクにおける第二線の機能を強化していくとともに、業務運営に関する法令改正や法務リスク情報を適時・適切に本社各部や第一線に提供すること等を通じて、全社員のリーガルリテラシー及び適切な法的判断を行う能力・意識の向上を図ってまいります。
- ・第二線が第一線の生の声を収集する仕組を構築し、収集された第一線の声を基に法務・コンダクトリスクの予兆を経営陣へ報告し、経営陣が速やかに問題の特定と評価を行い、未然防止や被害最小化に必要な判断を実施できる態勢を整えるため、「フレッシュ EYE（新入社員等のフレッシュな目線・気づきを収集）」、「REAL VOICE プロジェクト（第一線社員が感じる組織・業務運営等の違和感・疑問等を収集）」を開始しました。
また、2024 年 6 月、「違和感投稿サイト」を設け、第一線が投稿できる仕組を構築しました。

第三線の機能強化

- ・2024 年 6 月、人事部と内部監査部が、2025 年度以降の組織ビジョン及び人事構想につき協議を実施しました。今後の定例異動に向けて要員計画等の詳細を決定していきます。

代理店に対するモニタリング手法の検討

- ・2024 年 7 月、代理店監査における新たな兆候管理項目に基づく監査を開始しました。同年 10 月からは対象代理店を抽出のうえ、コンプライアンス部門による直接監査を開始します（第三線である内部監査部による直接監査については、2024 年度下期より試行を開始する予定です）。

（4）健全な企業風土の醸成に向けて

当社は、健全な企業風土の醸成に向けて、グループ MVV と「お客さま本位の業務運営」について全社員への再浸透を図り、心理的安全性が確保された中で「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」の醸成に取り組んでおります。経営陣からの適切なメッセージ発信と双方向のコミュニケーションの強化が重要と考えており、経営陣が率先して自らを適切に変えていくことで、新たな企業文化を創り上げる取組を進めております。

経営陣主導の取組

- ・2024 年 7 月、「お客さま本位」に関して、経営トップと社員による座談会を開催するとともに、「企業品質の月」に関する社長メッセージを発信することを通じて、社員一人ひとりが、「お客さま本位」を自分事として捉え、実践していくことを徹底しました（社長メッセージは年間 10 回のペースで配信しております）。
また、2024 年 8 月、タウンホールミーティング（「シン・コミュニケーション ミーティング」）を開催し、社長が直接社員と対話を行いました。ミーティングで出された意見等を踏まえ、グループ MVV に基づく社員一人ひとりの意識・行動変革を促す浸透ツールを作成、展開していきます。
- ・「戦略・方針の新設・改廃」や「施策・業務プロセスの新設・改廃」等の職務に関する権限を行使する際、「リスクの特定・評価・対応」の結果を経営会議体に付議した提案書または決裁書に記載する運営を導入し、徹底しています。

その他の取組

- ・2024年8月、内部監査部にて、経営陣を評価対象に含む、企業文化の醸成に向けた取組評価のための第三者機関を選定し、当社カルチャーに関する仮説の検討とアンケート・ヒアリング案の検討を開始しました。

(5) 経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化に向けて

当社は、経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化に向けて、外部機関の評価や助言も踏まえて、取締役会や監査役会の機能をより強化してまいります。また、内部監査の高度化は急務と考えており、従来の「準拠性監査」または「リスクベース監査」から「経営戦略に資する助言を提供する」といった高度な監査の実現に向けて、適切な人財確保を進めております。また、第二線を担当する役員とは別に、内部監査部を担当する第三線の専任の役員を新たに選任し、第二線・第三線機能の強化を図ってまいります。

経営陣によるガバナンスの強化

- ・2024年8月、2024年度取締役会評価において、外部機関による客観的な評価を得て実効性を向上するため、持株会社とともに第三者機関の選定、実施内容の検討を進めました。

監査役監査の強化

- ・第二線・第三線から監査役への定例報告を運営しています。また、監査役室と経営企画部との間で情報交換会を実施し、監査役室による情報収集手段の多様化を図っています。

第二線・第三線の機能強化

- ・「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」が第一線で醸成されていることを確認することを目的に、第二線担当役員による部支店巡回を実施し、第一線社員との対話を行っております。
- ・2024年8月、第三線が、第一線と第二線のリスク管理活動を独立した立場から評価・検証を行う態勢を構築し、ガバナンスの機能強化を図るべく、内部監査部を担当する第三線の専任の役員を選任しました。本役員人事において、第二線と第三線で担当役員を別にするにより、第三線による「第二線に対する管理・監督」を強化し、第二線の機能高度化も図っていきます。

執行役員・部長等の現場責任者の業務の適切性の確保

- ・2024年7月、コンプライアンス部門が、各営業部支店のコンプライアンス推進課長へのアンケートを実施し、営業部門で発生している課題、気づき、疑問などを能動的に収集しています。

以 上

業務改善計画の進捗状況について(2024 年 8 月末時点)

2024 年 9 月 13 日

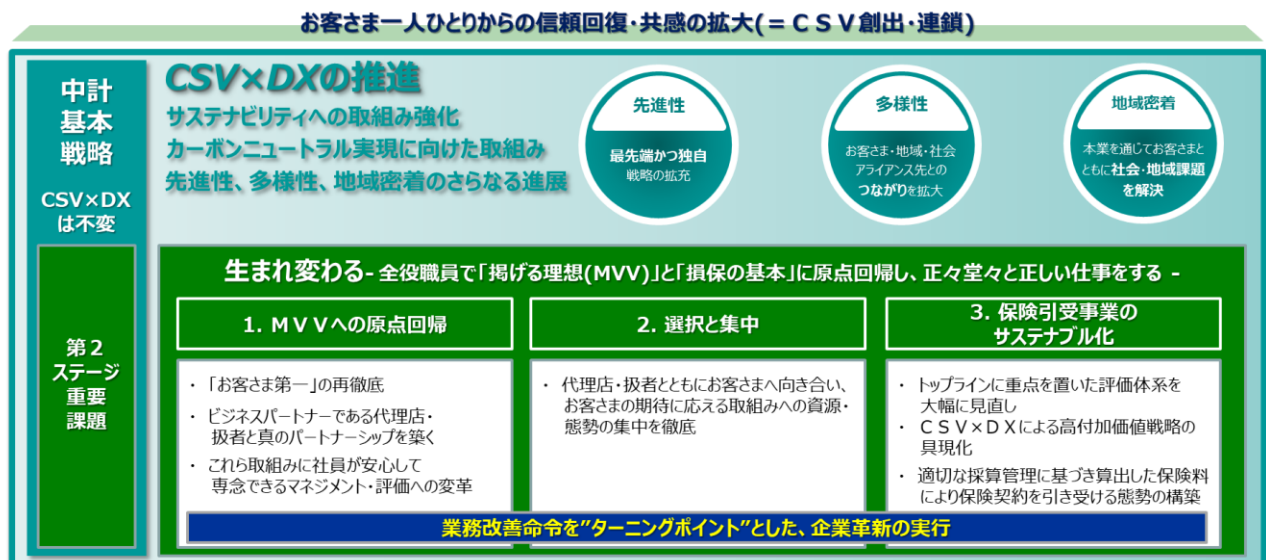
MS & AD インシュアランス グループのあいおいニッセイ同和損害保険株式会社（代表取締役社長：新納 啓介）は、2024 年 2 月 29 日付で金融庁へ報告した業務改善計画書^{※1}に則して具体的な改善策を実施しており、本日、業務改善計画における第 2 回の進捗状況（2024 年 8 月末時点）を金融庁へ提出しました。

また、今般発生した一連の情報漏えい事案について、当社としては複数かつ長期間にわたり継続して行われており、限られた部門の問題ではなく、全社的な態勢・風土に起因していると認識し、大変重く受け止めております。真にお客さま本位の損害保険会社となることを目指し、より一層の取り組み強化とさらなる改善策を講じ、信頼回復に努めてまいります。

業務改善計画における進捗状況の詳細は、別紙のとおりです。

※1 https://www.aioinissaydowa.co.jp/corporate/about/news/pdf/2024/news_2024022901279.pdf（2024 年 2 月 29 日）

当社は、「ミッション・ビジョン・バリュー」に今一度立ち返り、企業文化を含めて「生まれ変わる」ことを目指します。また、代理店とともにお客さまに向き合い、お客さまや社会からの期待に応える活動を徹底的に実践する「CSV×DX」^{※2}を推進します。また、「中期経営計画 第 2 ステージ計画（2024～2025 年度）」においても、「CSV×DX」を基本戦略とし、信頼回復を実現していくため、全社員が一丸となり、取り組んでいきます。



※2 CSV×DX（シーエスバイ パイ ディーエックス）とは最先端・独自の技術やデジタル・データの活用、特色あるパートナーとの協業により、お客さま・地域・社会が真に求める新たな価値を提供していくことで、国内外のあらゆる事業を通じて、お客さま・地域・社会とともに社会・地域課題の解決にグローバルに取り組むことです。当社は、CSV×DXを軸に、これまで築き上げてきた「先進性」「多様性」「地域密着」の取り組み拡大を進めています。

以 上

1. はじめに

当社では、業務改善計画に則した各種施策に取り組んでおり、経営トップと現場社員との座談会を開催する等、経営陣と社員との対話の機会を通じ、企業革新の目的・意義と社員が信頼回復に向けた取り組みを行う上での課題や悩みをヒアリングし、さらなる改善を図っております。

また、今般発生した、一連の情報漏えい事案^{※3}について大変重く受け止めており、全役職員で認識共有を図るべく、社長書簡「個人情報に対する意識改善と新たな企業風土の創造に向けて」を8月9日に社内で発信しました。全役職員に対し、社員の意識改革と正しく報告・相談できる企業体質とすべく、部支店長・課支社長がリードし職場環境を整備する等指示を行い、共に新たな企業風土を創りあげていくことを伝えています。今後も企業革新推進委員会を中心にリスクオーナーシップの発揮およびリスク検知・感度向上の観点で議論を行い、必要な対策を講じてまいります。

今後、金融庁「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」の報告書や社外委員からの意見等を踏まえ、さらなる改善を図るべく施策の見直しを検討していきます。信頼回復に向けた取り組みはまだ緒についたばかりであり、取り組みを継続していくことでお客さま本位の業務運営を実践していきます。

※3 https://aioinissaydowa.co.jp/corporate/about/news/pdf/2024/news_2024083001344.pdf (2024年8月30日)

2. 業務改善計画の取り組み状況（2024年8月末時点）

業務改善計画書に記載した取り組みは、いずれも計画どおりに進捗しております。引き続き、各取り組みを着実に進めてまいります。

（2024年5月末時点からの進捗については、下線をご確認ください）

1. 企業保険分野における適正な競争実施のための環境整備に向けた方策の検討、実施

他損保社との接触ルールに関する取り組み

- ・他損保社との接触について、損保社のみでの懇親は開催・参加ともに原則禁止するなどルールを策定しました。一連の情報漏えい事案を受けて8月に接触ルールを改定し、全社員向けにルールの徹底に向けた研修を実施しました。

商慣習（政策株式保有）の見直し

- ・上場の政策株式保有を次期中期経営計画年度末（2029年度末）までにゼロとするため、削減計画や具体的な実行策・計画を策定しました。
- ・営業部門向け説明会を実施し、投資先との交渉を継続しています。
- ・政策株式から純投資等への区分変更を行う場合は、実質的に政策株式の保有を継続することがないように、社内の態勢整備に向けた検討を行っています。

商慣習（本業支援）の見直し

- ・会社および社員としてのサービス・物品の購入などを類型化し、保険契約の獲得やシェアの維持・拡大等を条件とせず、適正かつ公正に行われることを目的としたガイドラインを作成し、全社員向けの研修等を通じて周知しました。また、7月にガイドラインを改定し、運営ルールや判断するための確認フロー等を明確化しました。
- ・また、サービス業者・購入先・発注先・要請元・斡旋先等に対し、保険契約の獲得やシェアの維持・拡大を条件としないことを丁寧に説明しています。
- ・営業店において、ケーススタディを含む勉強会資料による職場論議を8月から始めています。
- ・サービス業者・購入先・発注先・要請元・斡旋先等との対話を着実に進めているため、営業部支店から本社部門への相談件数も増加しています。引き続き、適正かつ公正な運営を目指し、丁寧な対話を進めていきます。

商慣習（出向）の見直し

- ・保険契約の獲得やシェアの維持・拡大等を条件とせず、適正かつ公正に行われることを目的とした「当社ガイドライン」を作成し、全社員へ周知しました。
- ・運用にあたっては、「当社ガイドライン」に定める出向の目的（お客さまへ高品質なサービスを提供すること等）・要件（当社における適正な保険金支払との関係から問題が発生しない部署・役職・担当であること等）に合致する場合に限り出向制度を継続しています。

- ・ 出向者全員と面談を行い、実態を確認のうえ、「当社ガイドライン」を正しく理解していることを改めて確認しています。

＜一連の情報漏えい事案の発生を受けて＞

- ・ 全出向者向けに、個人情報保護法をはじめとする各種法令遵守に関する臨時研修を 8 月に実施しました。今後も内容を充実させた研修に見直していきます。
- ・ 出向者を管理する部署の所属長に対しても、出向者が派遣される前に、お客さま情報の取り扱いをはじめとする各種法令について留意すべき事項を徹底するなどの対応を実施し、適切なお客さま情報の取り扱いに努めていきます。
- ・ 本問題を重く受け止め、出向者アンケート・個別ヒアリング等を通じた実態把握を急ぐとともに、当社として専属・乗合を問わず代理店をはじめとした全ての出向先について適切な見直しならびに厳格な運営を進めていきます。
- ・ また、業界基準として新たに策定される出向ルールについての「業界ガイドライン」の内容を踏まえ、「当社ガイドライン」の適宜見直しを検討します。
- ・ 今後、「当社ガイドライン」に合致しない業務が実施されている等の事実が発覚した場合には、速やかに是正するとともに、状況を踏まえた厳正な対応を進めていきます。
- ・ 上記を踏まえ、出向先との目的や役割について対話を継続していきます。

代理店の保険募集にかかる役割明確化

- ・ 入札時・契約引受時における契約関連情報（リスク情報等）につき、契約者からの入手が原則であることや、やむを得ず代理店から入手する際の必要手順を明確化した情報入手ルールを策定しました。また、ルールの徹底に向けた研修を 6 月に実施し、代理店に対しても同様の研修を実施しました。

2. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

営業部門方針の見直し

- ・ 2024 年度営業部門方針を策定し、長年当社にとって当たり前となっている営業風土・慣習を払拭するため、営業スタイル、代理店との関係性、部支店マネジメント、評価体系等のあらゆることを抜本的に見直しています。

営業店評価・表彰の見直し

- ・ トップラインを意識した契約獲得に重点を置いた評価体系を大幅に見直し、プロセスを重視した評価へと刷新し、取り組みを開始しました。
- ・ これまで入賞の必須要件であったトップライン達成を廃止し、プロセス評価や顧客満足度の評価ウェイトを 2024 年度から拡大しました。
- ・ 「CSV×DX」に資する取り組みを、営業店のプロセス評価の最重要項目に位置づけ、「お客さま本位の営業活動」「地域・社会の課題解決を通じて未来を創る活動」などプロセス評価のウェイトを拡大しました。また、「CSV×DX」に資する取り組みを加速するため、営業店評価・表彰規定の期中見直しを 7 月に実施しました。

部支店長のマネジメントの見直し

- ・「部支店中期経営計画」を策定し、年間計画として目指す姿の実現に向けて行うべき活動（プロセス・KPI）を明確化しました。お客さま・社会への価値提供（CSV×DX型営業の進化・確立）を重視したマネジメントへと変革します。
- ・マネジメントに課題が見られた部支店に対しては、本社部門による直接指導を実施しています。

営業部門の説明力強化

- ・法人契約を担当する社員向けに、「企業マーケットの概要」「企業営業の基本活動」「現場第一線への本社支援策」等の標準的な活動を記載したマニュアルを作成し、周知しました。
- ・マニュアルを通じて、企業営業の基本活動やリスクマネジメントの考え方を理解し、説明力の強化を図っていきます。
- ・全社員向けに当該マニュアルの徹底に向けた研修を7月に実施しました。

収支改善取り組みの強化

- ・保険事業を中心に持続的な収益力を構築するためにプロジェクトを組成しました。7月に開催した第2回全体会議では、収益悪化に繋がる予兆の早期検知や、収益改善・拡大に繋がる具体対策について論議を行い、取り組みを推進しています。
- ・自動車保険の収益性確保など、収支改善額が大きいテーマの対策について、統括・進捗管理・牽引していきます。
- ・営業店評価において、収益性を反映した新たなボトムライン指標を導入しました。

3. 独占禁止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立

ERM委員会※4の機能（リスク検知）強化

- ・ERM委員会下部にリスク検知分科会を新設し、取り組みを開始しています。
- ・ERM委員会において、コンダクトリスクを含む幅広いリスクについて論議を行い、経営会議などを通じて速やかに経営陣へ報告する運営を徹底し、経営陣のコンプライアンス・リスクに関する意識改革を図っています。
- ・リスク検知分科会における第1四半期取り組み報告に基づいて、部門システム切替等に伴うオペレーショナルリスク（操作ミス）のアンケート調査などを実施し、新たなリスクについて7月に論議を行い、予防・改善策を確認しました。

※4 ERM委員会は、以下の任務を遂行しています。

- ・「リスク」「リターン」「資本」のコントロールを通じたERM経営の推進に関する付議事項について、審議・検証および提言を行います。
- ・経営の健全性・安全性・安定性の確保に向けた当社および当社の子会社・関連会社の重要リスクの認識、当該リスクへの組織的対応およびリスク管理態勢の実効性確保を目的とした重要課題に関する付議事項について審議・検証および提言を行います。

3 線管理態勢の見直し

- ・ 営業統括部、企業・金融営業開発部等を本社第 1 線、コンプライアンス部を第 2 線に位置づけ、本社第 1 線は営業部支店のコンプライアンス・リスクに対して主体的に取り組んでいます。
- ・ 上記とともに、第 2 線および第 3 線に期待する役割、責任・権限を明確化しています。
- ・ 営業部支店のコンプライアンス・リスクに対して、営業推進部門が主体的に取り組んでいます。また、営業部支店および営業推進部門へのモニタリングを始めています。
- ・ 第 1 線（営業部支店および本社第 1 線）と第 2 線（コンプライアンス部）の相互評価を開始しています。
- ・ 2025 年度の組織改編に向けた課題とスケジュールを整理し、検討を進めています。

第 2 線の機能強化

- ・ 「取締役会・経営会議等運営ルール」を改定し、課題別委員会等を通じてリスク管理部・コンプライアンス部が第 2 線としての意見を付議議案に記載する運営を開始しており、その運営が定着しています。
- ・ 取締役会・経営会議への付議議案について、第 2 線各部の役員または部長が、リスク管理・コンプライアンスの観点から課題や問題点を確認しています。
- ・ コンプライアンス部が、営業部支店内の各種会議に参加するなど、第 1 線の実態を主体的に把握します。また、社員の心理的安全性や上司・部下・同僚とのコミュニケーションが適切に確保されているかの観点についても確認しています。
- ・ 営業推進部門やコンプライアンス部から提供された情報について、リスク管理部にて評価を行い、定期的にコンプライアンス部へフィードバックするとともに、第 3 線への情報共有を行います。
- ・ 法務・コンダクトリスクを評価し、リスクレジスターへ適切に反映させています。

第 3 線の機能強化

- ・ 顕在化している課題に加え、フォワードルッキングの観点で懸念事項の収集・分析等を強化しており、新たに各種社員アンケート等のフリーコメントの分析などにも取り組んでいます。
- ・ 外部評価機関による検証・評価を受け、結果に基づき必要な高度化取り組みを行っていきます。

監査スキル向上に向けた取り組み

- ・ 監査スキル向上に向けた計画を策定し、取り組みを開始しました。情報分析、仮説構築、また現場実態の確認などの業務を通じ、監査人の懸念事象に関する感応度の向上を図ります。
- ・ 外部評価機関による往査同行を 7 月から開始しています。

第 2 線・第 3 線が適切に機能発揮できる仕組みの構築（人事改革を含む）

- ・ 定期人事異動において、第 2 線・第 3 線へ若手・中堅人財を配置、第 2 線・第 3 線経験者を部支店長へ登用するなど取り組みを行いました。また、外部人財の確保に向けた取り組みを進めています。

コンプライアンス・プログラムの高度化・実効性の向上

- ・2024年度の全社コンプライアンス・プログラムに、独占禁止法遵守に関する取組課題を追加しました。
- ・営業部支店は、全社コンプライアンス・プログラムを踏まえて部支店別コンプライアンス・プログラムを策定しており、部支店会議（毎月開催）において進捗状況を確認し、必要な対策を講じています。

研修等の実施

- ・独占禁止法等をはじめとしたコンプライアンスの徹底に向け、具体事例等を活用した「コンプライアンス・法令等遵守研修」などで、社員教育を実施しています。一連の情報漏えい事案の発生を受け、全社員を対象とした個人情報保護法の研修を8月に再度実施しました。
- ・社員一人ひとりが、お客さま本位や独占禁止法遵守を含むコンプライアンスについて考え、議論・意見交換するためのツールを提供し、部支店内の会議体等で活用しています。

不適切な情報交換を防ぐ仕組みの構築（システムチェックの導入）

- ・他損保社宛のメールについて、発信時に管理職等による承認を必須とするシステムチェックを営業部門から順次導入しています。
- ・他損保社宛のメールを仕分けする機能を8月にリリースし、不適切な情報交換を防ぐためのシステムチェックを強化しました。

4. 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

経営陣の企業風土改革への決意を社員へ浸透

- ・4月に実施した当社全社員向けの進発会議において、経営トップが「真にお客さま本位の会社生まれ変わる」ことを宣言しました。
- ・従来の社員集会に加え、経営トップが全国の社員と対話する座談会を新たに開始しており、6月以降は4部支店を訪問・開催しています（4月以降、累計6部支店で開催済）。座談会の内容については、動画コンテンツとして全社員向けに公開しています。
- ・一連の情報漏えい事案の発生を受け、社長書簡「個人情報に対する意識改善と新たな企業風土創造に向けて」を8月に発信しました。社員の意識改革と正しく報告・相談ができる企業体質とすべく、部支店長・課支店長がリードして職場環境を整備する等の指示を行い、共に新たな企業風土を創りあげていくことを伝えています。

ポジティブ・コンプライアンス※5の推進

- ・コンプライアンス・スローガンは、ポジティブ・コンプライアンスの観点を踏まえて策定し、部支店コンプライアンス・プログラムへの記載を必須としました。コンプライアンス部は、部支店コンプライアンス・プログラムのPDCA管理状況を確認します。
- ・部支店向けに6月から好取組事例のニュースを配信し、各部支店におけるポジティブ・コンプライアンスの推進を促しています。

※5 ポジティブ・コンプライアンスとは

当社では、法令等遵守にとどまらず、正しいこと・やるべきことを自律的に考え実践する活動を「ポジティブ・コンプライアンス」と定義しています。

人事評価制度の見直し

- ・プロセスを重視した評価へ刷新し、取り組みを開始しています。
- ・人事評価における目標対話制度の評価項目について「ポジティブ・コンプライアンスの推進、お客さま本位の業務運営に関する具体的行動」を設定しました。
- ・人事考課について従来の成果要素を廃止し、当社のミッション・ビジョン・バリューに基づいて定められた資格等級ごとに求められる行動要件に照らして評価しています。
- ・地域・社会課題解決に資する商品・サービスの推進（CSV×DX）に資する行動の評価を基軸としています。
- ・企業風土に係るアンケート調査やエンゲージメント調査の結果を踏まえ、考課者への教育を行うなど、定着・浸透を図っています。

役職員への企業風土に係るアンケート調査

- ・業務改善計画を中心とした風土改革取り組みに関する定着状況を測ることを目的に、企業風土の醸成に係るアンケート調査（四半期に1度実施）を開始しています。
- ・第1回「企業風土に関する調査」（5月実施）の結果を受け、本調査の意義や目的を改めて徹底するとともに、地域担当自らがお客さま本位に向けた取り組みを率先垂範し、風土改革に取り組むよう徹底しています。
- ・第2回「企業風土に関する調査」（8月実施）において、より具体的な課題や困り事があることを確認しています。調査結果を受け、地域ごとに課題を検証のうえ、職場課題の解決に向けた取り組みや、社員の業務負荷削減に向けた取り組みを開始しています。

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

取締役会、監査役を中心とした経営陣に対する牽制機能

- ・社外機関による外部評価の実施に向け、取締役会の牽制機能の向上に資する運営方法や実施スケジュールの検討を開始しています。
- ・当社取り組みに関する社外役員間の情報交換会を定期開催し、当社の実態理解促進を通じて、取締役会等への牽制機能を強化しています。

各取り組みを推進する委員会の新設

- ・業務改善計画全体を統括する社長直轄の「企業革新推進委員会」を新設し、取り組みを開始しています。委員会では、業務改善計画の各取組みを所管する委員会・担当役員等からの報告や関係各部の業務執行状況を確認し、再発防止策・改善策の進捗確認、共通課題の論議などを行っています。また、論議内容については、取締役会・経営会議にも報告しています。
- ・8月には第5回委員会を開催しており、社外委員3名を含めた各委員の意見を取り組みに活かしています。

各命令事項を所管する委員会等の機能強化（プロジェクト・分科会の新設）

- ・各命令事項を所管する「お客さまに向き合う営業変革プロジェクト」「お客さま本位の事業運営推進分科会」「リスク検知分科会」を新設し、業務改善計画実行に向けた施策立案・推進等を行っています。
- ・「お客さまに向き合う営業変革プロジェクト」では、お客さま本位の適切な営業活動に向けた旧来の商慣習の見直し・取引ルールの制定や、よりお客さまに向き合う時間を創出していくための業務負荷軽減策の検討等を行っています。
- ・「お客さま本位の事業運営推進分科会」では、お客さま本位の企業風土への改革や3線管理態勢の定着・浸透に向けた施策の検討、進捗状況のモニタリング、更なる取組みの検討等を行っています。
- ・「リスク検知分科会」では、本社各部が検知したリスク（コンダクトリスクを含む）を集約・分析のうえ、取締役会・経営会議へ報告するとともに、所管部へも連携を行っています。

以上