

2025年9月12日

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

取締役社長 グループCEO 船曳 真一郎

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）（総称して以下「両社」）は、2023年12月26日付および2025年3月24日付で金融庁より受けた行政処分（業務改善命令）に基づき策定した業務改善計画につきまして、本日、2025年8月末時点におけ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。

当社は、グループ各社に対する経営管理態勢を強化し、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かかる事態に至ったことを厳粛に受け止め、全力を挙げて改善・再発防止に取り組み、信頼回復に努めてまいります。

以 上

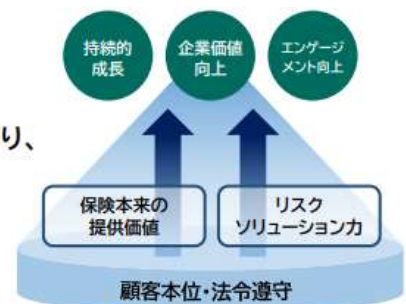
業務改善計画の進捗状況について

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、2025 年 5 月 30 日付で金融庁に報告した業務改善計画（以下「新計画」）に基づき、本日、進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。

今回の進捗状況報告においては、新計画の策定で特定した真因と、それに基づき実行している再発防止策の取組状況に加え、2027 年 4 月を目処とするあいおいニッセイ同和損害保険株式会社（以下「あいおいニッセイ同和損保」）との合併を見据えた、両社の業務改善計画の整合・高度化の対応状況について、報告しております（詳細については、別紙のとおり）。

保険料調整行為及び情報漏えい等、一連の不適切な事案に真摯に向き合い、「お客さまから最も選ばれる保険会社」へと生まれ変わるために、真因の分析結果も踏まえた再発防止策を講じていくとともに、今後も主に次の 2 点を軸に、新計画を不退転の覚悟で断行することで「ビジネスモデルの変革」を実現し、お客さまと社会からの信頼の回復に努めてまいります。

- 1** 「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



- 2** 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



以 上

業務改善計画の進捗状況の要旨

1. 業務改善計画の遂行にあたって

(1) はじめに

当社は、2024年2月29日付の業務改善計画に基づき、同計画の確実な遂行・ビジネスモデルの再構築に向けて、「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」（ミッション、ビジョン、バリュー、以下「グループMVV」）に立ち返るとともに、中期経営計画（2022-2025）で定める目指す姿「未来にわたって、世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業」の実現に向けた取組を進めてまいりました。

しかしながら、その取組の途上において、保険代理店と保険会社の間で個人データの漏えい又は本人同意のない第三者提供が行われた事案の発生を多数認識するに至りました。

これに伴い、2025年5月30日付の新計画において、保険料調整行為及び情報漏えい等、一連の不適切な事案の真因分析を行い、再発防止策の抜本的な見直しを実施しました。

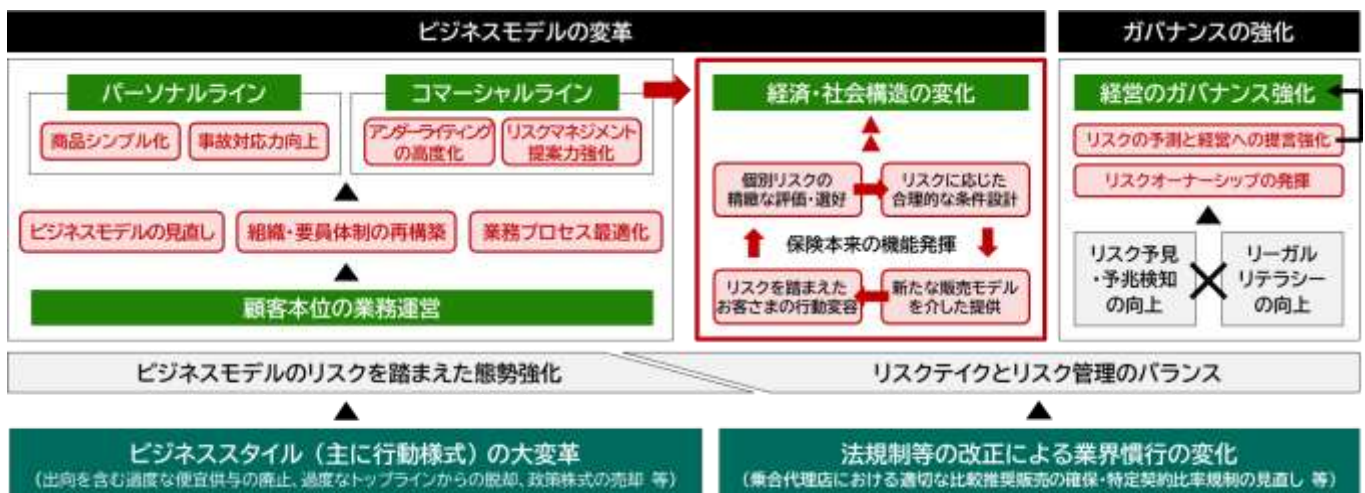
お客さまをはじめすべての関係者の皆様に、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

これらの事案と真摯に向き合い、「お客さまから最も選ばれる保険会社」へと生まれ変わるために、2027年4月を目処とするあいおいニッセイ同和損保との合併及びその協議を通じて、真のお客さま本位を実現するための「ビジネスモデルの変革」を実現し、従来の業界慣習に内在する課題・リスクを抜本的に解消してまいります。

また、「ビジネスモデルの変革」の実現に向けた業務改善計画の見直しを図るべく、外部専門家による徹底した検証も経ながら、両社の各種施策においても、同視点での融合・高度化を図ってまいります。

(2) ビジネスモデルの変革に向けた取組の方向性

当社は、あいおいニッセイ同和損保との合併後新会社を見据えて、当社事業、ひいては業界の健全な発展に資するビジネスモデルの変革を推進・リードしていきます。また、その変革を通じて、保険本来の機能である「リスクの可視化・移転」の仕組を進化させ、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



(3) あいおいニッセイ同和損保との合併を踏まえた業務改善計画の整合・高度化

当社及びあいおいニッセイ同和損保の効果的な取組や施策等を互いに採り入れるとともに、ガバナンス・規定等の領域はより充実した施策に融合する等、合併準備委員会傘下の構造変革・企業革新小委員会において、より高度な業務改善計画に整合化する協議を進めております。

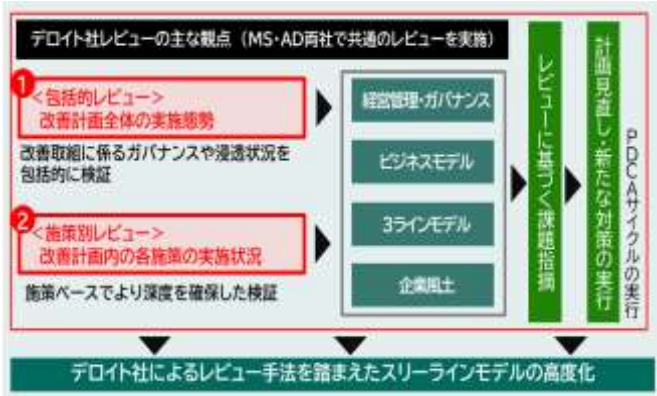
外部専門家による徹底した検証も経ながら、2025年12月を目処に、計画の整合を図るとともに高度化を進めていくことで、実効性を担保してまいります。

(4) 外部専門家によるレビュー実施に向けた取組

当社は、3 ラインモデルを軸とした PDCA サイクルを徹底するとともに、外部専門家としてデロイトトーマツ リスクアドバイザリー社（以下「デロイト社」）に新計画の進捗状況等に係るレビューを委託しております。あいおいニッセイ同和損保との計画の整合化と連動し、取組の高度化及び施策効果の測定精度を高める取組を進めてまいります。

特に「経営管理・ガバナンス」「ビジネスモデル」「3 ラインモデル」「企業風土」の観点を中心に課題の特定を進めるとともに、同社の指摘に基づいた適切な対策を講じてまいります。

- デロイト社の専門的な知見・レビュー手法も参考に、内部監査部等とも連携を図り、当社における PDCA サイクルの高度化に繋げてまいります。
- レビューの実効性を高めるため、2025 年 8 月にこれまで取り組んだ施策のうち、ビジネスモデルに関連が深い領域のサンプルを抽出し、トライアルレビューも実施するなど、先行して課題特定等を進めております。



2. 新計画全体の進捗と主な取組の状況

(1) 新計画の進捗状況

新計画に基づく各取組は、2025 年 8 月末において全体として概ね計画どおりに進捗しております。

新計画において新たに追加した施策、これまでの内容を抜本的に見直し再構築した施策、更に十分な効果定着を図り取組を継続する施策、それぞれについてあいおいニッセイ同和損保との業務改善計画の整合による高度化を図りながら、真因解消に向け着実に取組を継続してまいります。

＜社外専門家による全体進捗状況についての評価＞

新計画の遂行と進捗状況については、概ね計画どおりに進捗しておりますが、社外専門家^{※1}から、次のとおり評価・指摘を受けております。次回進捗状況等の報告より予定するデロイト社のレビューに加え、社外専門家の高度な知見を今後も実行策に活かしてまいります。

※1 一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授 佐々木清隆氏（以下「佐々木教授」）、三浦法律事務所 弁護士 大村由紀子氏（以下「大村弁護士」）、デロイト社、マネージングディレクター 小林晋也氏（以下「小林氏」）の 3 氏

主なコメント	社外専門家
- 両社の業務改善計画を踏まえた新会社としての対応において、単に厳格な方に片寄せするのではなく、統合後のビジネスモデルを踏まえた検討が必要。合併後の新しいビジネスモデルの明確化がまず必要であり、整合された業務改善計画が新しいビジネスモデルに有効なのかの視点が重要。 - 第三線による実効の検証の上でも、当初の計画が定着しているかの視点だけでなく、合併後のビジネスモデルに有効なのかの視点が必要。	佐々木教授
あいおいニッセイ同和損保との合併後の PMI を見据え、業務改善計画の内容は勿論、顧客本位の業務運営のあり方や新たに制定する社内規定や教育・指導等についてもできる限り揃えていくべきで、そのために持株会社が果たすべき役割は極めて重要。	大村弁護士
業務改善命令を契機として、本社による第一線等の状況の理解や施策の実施状況の検証が進展している点はポジティブな面として評価できる。引き続きそうした取組を進めていくことが期待される一方、施策の実施状況の評価については、施策の意図の浸透も含めた実効性の観点から行われることが重要。	小林氏

(2) 主な取組の状況

新計画において改めて特定した真因と、その解消に向け新たに追加・見直しを行った各施策を踏まえ、取組を改めて強化し継続しております。

保険業法及び監督指針の改正動向など、環境変化を踏まえた各種制度・ルールの見直し、社員・代理店への研修等を通じた周知、実効性を高めた諸施策の展開と、それらを検証するための各種モニタリングの運用等も適切に実行しております。

特定した真因（以下①～⑤）に関連する取組の進捗状況は下記のとおりです。

施策の効果を随時検証の上、あいおいニッセイ同和損保との業務改善計画の整合化も踏まえ、更なる対策が必要な課題を特定するとともに、対策を講じてまいります。

<改めて特定した①から⑤の真因と主な取組の状況>

①顧客本位の業務運営の態勢の整備と実践

- ・2025年7月より、従来の「企業品質の月」（品質向上の集中取組月間）の運営を見直し、通年の職場取組として「ミライ品質革新取組」を新たに開始しました。四半期ごとにテーマを設定し、恒常的に取組を実施することで、社員一人ひとりが「お客さま本位」を意識し、お客さまの期待を上回る「品質向上」の実現に取り組めます。
- ・同取組に関し、「お客さまから最も選ばれる保険会社となる」ために必要なお客さま本位の追求について、全役職員向けにトップメッセージを発信しました。
- ・「お客さまから最も選ばれる保険会社」の実現に向け、「10年後に目指す姿」を明らかにし、将来的な当社の競争力・存在価値を明確にし高めていくための実行策を構造変革推進会議で論議しました。
- ・2025年度より本格開始した人事改革におけるスキル・行動評価にて、「倫理観を持ち、正しい行動ができてだけでなく、自分の意見や疑問に思ったことを忖度せずに、分かりやすく説明できている」ことを全社員共通の目標に設定しました。お客さま本位に根差す「言える企業文化」「改革にチャレンジする風土」を醸成し、顧客本位の業務運営の徹底を図ってまいります。

②経営陣の姿勢と企業文化

- ・「お客さまから最も選ばれる保険会社」に向けた社員論議を2025年8月までに全5回開催しました。本社部門・損害サポート部門・営業部門の社員は約100名、社長を含む役員は7名参加し役職員の対話を実施し、議論の内容をcomMS※2で全役職員向けに周知しました。
※2 全員参加型のコミュニケーションプラットフォーム、以下同じ
- ・2025年8月、新会社発足に向けての相互理解とカルチャー融和を図ることを目的に、持株会社社長と当社・あいおいニッセイ同和損保双方の青森支店・損害サポート部門が合同フランクミーティングを実施しました。
- ・2024年度実施の取締役会評価を通じて策定した取締役会の機能向上策を踏まえ、取締役会や社外役員連絡会の場を通じて、中長期的な当社戦略を論議する機会や、第一線の活動について理解を深める機会を定期的に設定しています。
- ・2025年8月に実施した役職員向け意識調査を通じて、「トップラインへの過度な意識の解消」の浸透が進んでいることを確認しています。

③第二線・第三線の機能発揮

- ・2025年度も引き続き、予兆検知対策会議を全社的な法務・コンダクトリスクの予見・予兆検知力強化取組の中心と位置付け、2025年8月末までに2回開催しました。
当社のビジネスモデルに起因・内在し、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事象（業務プロセス等）をリスクベースで特定・評価するとともに、同会議での議論を経た意思決定に基づき、迅速かつ臨機応変な具体的対策を実行してまいります。
- ・第三線は、2025年度第1四半期に第二線を対象とするアジャイル監査を実施するとともに、損害サポート・営業拠点監査等においても第二線の機能発揮に着目した検証を行い、第二線の機能発揮に繋がる提言を実施し経営報告しました。

④取締役会・監査役のガバナンス

- ・当社グループは、持株会社の監査等委員会設置会社への機関設計変更（2025年6月）等を通じ、グループ取締役会の監督機能強化及びグループ全体のガバナンス強化を図っています。
- ・また当社は、あいおいニッセイ同和損保との合併を見据え、持株会社・合併準備委員会の傘下に新たに

⑤持株会社によるガバナンス

設置した「構造変革・企業革新小委員会」において、業務改善計画の更なる高度化と整合を図るべく、詳細協議を進めています。

3. 命令の内容ごとの進捗状況及び具体的に進捗した施策の概要

(1) 個人情報保護法及び不正競争防止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立

①進捗と課題

- ・個人情報保護法（以下「個情法」）及び不正競争防止法（以下「不競法」）等の各種法令の遵守徹底に向けて、全社員に向けた研修やeラーニング、出向者への面談等の多様な取組を通じて、役職員（含む出向者）のリテラシー強化を図っております。
- ・情報管理・法令等遵守に関する留意点や、環境変化等にも配慮しながら継続的に注視していく必要があることを認識しております。
- ・引き続き、ルールの背景と法の趣旨への本質理解を促進し、実践に繋げるための社員教育を強化していくとともに、第一線コンプライアンス担当の機能強化による、情報漏えいの再発防止徹底等に向けた取組を徹底してまいります。

②主な取組

- ・2024年度に2回実施した情報管理領域におけるeラーニングにつき、2025年度は全3回実施に変更し、第1回のテーマを「個情法」「情報管理のプリンシプル」「外部委託」「会社情報」に選定のうえ、2025年7月に開講しました。
- ・第一線のコンプライアンス担当／推進役の発令と、コンプライアンス全国会議の開催（2025年4月から5月）を経て、情報管理に対する第一線の感度向上を図るとともに、内部監査結果・予兆検知対策会議等での論議を踏まえた重大事案撲滅への取組及び第二線（コンプライアンス部）と第一線コンプライアンス担当の連携を強化してまいります。

(2) 当社及び当社保険代理店における適切な顧客情報管理態勢の確立

①進捗と課題

- ・代理店が情報管理を適切に理解・行動できる環境を整備するために、行動原則の徹底やそれに基づく研修等を強化しております。
- ・他方、引き続きヒューマンエラーによる情報漏えい事案の発生も確認されていることから、再発防止徹底に向けた取組状況の把握や施策の徹底を図るとともに、代理店が自ら原因究明、再発防止策を講じるための環境整備等を進めるなど、漏えい件数の削減に向けて対策を講じてまいります。

②主な取組

- ・2025年6月、代理店のお客さま情報管理の3原則（プリンシプル）を策定し全店に周知しました。また、代理店が3原則の理解を深めるよう同年7月開講の代理店向け勉強会資料にて3原則を詳しく解説しました。
- ・2025年6月、社員並びに代理店の勉強会資料として作成している代理店コンプライアンスニュースにて個人情報の第三者提供ルール、代理店業務におけるNG事例を交えて徹底を図りました。
- ・2025年7月、代理店向け個人情報管理マニュアルに募集コンプライアンスガイド、金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドラインを反映し、委託、第三者提供、サイバーセキュリティリスクについてより詳しく説明する内容に改定、リリースしました。
- ・2025年7月、個人情報管理マニュアル改定に合わせ、代理店の活動に沿った情報管理と3原則（プリンシプル）をテーマとしたケースブック資料を作成しリリースしました。

(3) ビジネスモデルの特性及び経営戦略の推進等に伴い発生するリスクを検討し、適時に適切な対応策を講じるための経営管理（ガバナンス）態勢の構築

①進捗と課題

- ・予兆検知対策会議を当社のリスク検知力強化取組の中心と位置づけ、当社の業務プロセスに内包され、顕在化していないリスクの特定・評価について継続的に取り組んでおります。更に、第一線と第二線の対話（双方向コミュニケーション）・連携を重視した施策を展開することで、「リスクオーナーシップの確立」とともに、「お客さま本位」の本質的な理解を深め、全社的な予兆検知力を強化し、強いビジネスモデルを構築してまいります。
- ・第三線では、行政動向に関する情報、損害サポート・営業拠点監査による第一線情報、第二線が収集し

た情報、本社関連情報等の情報収集力強化を進めるとともに、オフサイト・モニタリング会議で収集した情報を一体的に論議・検討し、リスク予兆の把握に努めています。外部環境・内部要因に関する情報収集力をこれまで以上に強化するとともに、オフサイト・モニタリング会議での論議の質を高め、リスク予兆検知力の強化を図っていきます。

②主な取組

- ・2025年4月時点で、当社グループ外代理店への復職前提出向者の削減を進めており、2026年4月には0名になる見込みです。
- ・2025年6月、営業部門のライン長から10名を選定して予兆検知連絡会を開催しました。また、損害サポート部長・営業部支店長が参加する各地域の部長会の論議項目に「リスクの予見・予兆検知及び対策の強化」を設けました。
- ・2025年7月、2025年度第2回予兆検知対策会議において、関係各部との情報連携やブラッシュアップBOXからの意見提言等を踏まえ、情報管理と、営業領域、損害サポート領域に内在するリスクについて論議し、新たなリスクの特定について論議しました。

(4) 適正な競争環境の構築 等

①進捗と課題

- ・人事考課におけるスキル・行動評価で、「倫理観を持ち、正しい行動ができているだけでなく、自分の意見や疑問に思ったことを付度せず、分かりやすく説明できている」ことを全社員共通の目標に設定しました。
- ・政策保有株式のうち、特に非上場株式の売却に向けた取組の加速、企業代理店の自立への支援、過度な便宜供与に関するモニタリング体制の構築、出向の見合わせに伴う代理店の体制整備支援、個々の代理店・募集人を対象とする独占禁止法・個情法・不競法等に関する教育・研修の強化等に取り組んでおり、引き続き、実効性向上に向けて取り組んでまいります。

②主な取組

- ・2025年7月、例年7月から8月を品質向上の集中取組月間「企業品質の月」としてきましたが、職場取組である「お客さま本位の日」職場ミーティングを基軸とした通年の取組「ミライ品質革新取組」に運営を変更しました。四半期ごとにテーマを設定し、恒常的に取組を実施することで、社員一人ひとりが「お客さま本位」を意識し、お客さまの期待を上回る「品質向上」の実現に取り組めます。
- ・2025年7月、保険金不正請求事案の再発防止に向けて、お客さまご自身で事故直後の損傷写真をアップロードできるシステム、及びお客さま自らがWeb上のプラットフォームで品質を担保した修理工場を選択することができる「優良事業者選択プラットフォーム」をリリースしました。
- ・「政策株式の保有ゼロ」を実現するために、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、上場株式については2030年3月末までの保有ゼロに向け取り組んでいます。
- ・2025年8月に実施した役職員向け意識調査においても、競争環境を歪める不適切な行動を厳に慎んでいることを確認していますが、引き続き動向を注視の上、取引見合わせの要請に伴う減収をマイナス評価しない制度の活用等、不適切な取引関係の解消に向けた対策を継続してまいります。

(5) 適正な営業推進態勢の確立

①進捗と課題

- ・営業組織評価制度である未来ソリューション・プログラム^{※3}（以下「ミラプロ」）の意義・目的の一層の浸透について、2025年度運営よりミラプロ概要説明動画・指標別学習ツール等をリリースしており、引き続き、営業第一線との対話を継続し、制度への正しい理解が実践に繋がるよう促してまいります。加えて、2025年度に始動した人事改革と連動し、ミラプロ重視の人事考課に向けた変革について、更に周知を図るとともに、運営状況のモニタリング等を通じて定着状況把握・徹底を図ってまいります。

※3 提供価値の向上により、お客さまの安心と満足を最大化し、お客さまから選ばれ続ける会社・部支店になるための、営業第一線の活動を後押しする制度で、国内営業方針の5つの取組+お客さま本位の業務運営と連動しています。

②主な取組

- ・2025年8月末現在、営業担当者の業務高度化を図るため2024年度にリニューアルした社内ポータルサイトの「提案書ライブラリ」への提案ツールの追加・活用の推進を図っており、本ライブラリへのアクセス状況等からも活用が広がっていることを確認しています。アンケート等を通じて収集した第一線社員の要望を踏まえ、提案書ラインナップの見直しを進めていく等、健全な営業活動が浸透する環境を整備してまいります。

(6) 適正な保険引受管理態勢の確立

①進捗と課題

- ・ミラプロの意義・目的の一層の浸透に向けてマニュアルの拡充や周知を進めており、役職員向け意識調査結果からも営業第一線への理解が進んでいることを確認しています。引き続き、人事評価制度との両輪により、適正な保険引受管理態勢の確立に取り組んでまいります。
- ・また、2025 年度に再編した商品部門（コマーシャル商品部、パーソナル・SME 商品部）の機能高度化を基としたビジネスモデルの変革への取組を通じ、「商品・サービスのスタンダード化」、「高度なアンダーライティング力、リスクソリューション・マネジメント提案力の強化」、「企業の安定的な事業運営への貢献」、「企業代理店の自立化促進・対応強化」に向けた取組を強化し、営業社員のリスクソリューション提案スキル習得や実践の高度化を図ってまいります。

②主な取組

- ・2025 年 8 月に実施した役職員向け意識調査からも、「トップラインに過度に偏重しない活動」が浸透していることを確認しています。引き続き、お客さま本位の提供価値向上に向けた、部支店主体の運営の浸透及び高度化を継続して進めてまいります。
- ・非幹事契約シェアインガイドラインの徹底状況について、2025 年 4 月から 6 月に商品部門が決裁した案件を対象にモニタリングを実施し、ガイドラインを遵守した運営が行われていることを確認しました。
- ・2025 年 8 月末時点で、損害サポート部門の情報・知見を営業部門・商品部門に連携しアンダーライティング力を強化することを目的に、商品改善提案を 648 件受け付けました。
また、2025 年 4 月から 6 月に受け付けた 111 件の提案については、損害サポート本社部門にて「お客さま満足度への寄与」、「商品シンプル化」の観点で精査した上で、2025 年 7 月、商品部門に対して第 5 回目の提案を行うなど、全社一丸となってお客さま本位の実現に向けた取組を強化しております。

(7) 適切な法令等遵守態勢の確立

①進捗と課題

- ・社員のリスク感度向上を図るため、2025 年度から全職場で毎月の研修開催を必須とし、「日常活動に内包するリスク」等について考えて論議する運営としており、法令等遵守態勢の確立に向けて着実に対応しています。
- ・スピークアップ制度の活用促進に向けて、社内ポータルサイトへのスピークアップ事例掲載内容を再度見直す等の対応を行いました。2025 年 8 月に実施した役職員向け意識調査においても、制度活用に対する意識が着実に高まっていることを確認しています。
- ・第二線・第三線の「スキルでつながるキャリアプラン例」を全社員に案内し、2025 年度社内トレーニー制度やプロジェクトチャレンジ制度への参加を推進した結果、応募者が 2024 年度比で大幅増加となる等、第二線・第三線の機能強化に向けた人財の増強・多様化の取組が着実に進んでいることを確認しています。

②主な取組

- ・第三線は、第二線による個々の代理店監査で確認された問題・課題の広がりを含め、代理店に関するリスクのモニタリングを強化しています。2025 年度第 1 四半期にコンプライアンス部を対象とするアジャイル監査「代理店監査の実効性」を実施し、第一線による代理店監査、第二線による代理店監査等の実効性を検証するとともに改善に向けた提言を実施しました。

(8) 健全な企業風土の醸成

①進捗と課題

- ・2025 年 8 月に実施した役職員向け意識調査においても、お客さま本位の業務運営への取組に関する指標が高い水準を維持していることを確認しています。「お客さま本位の業務運営」の徹底に向け、第一線が迷いなく取り組める環境整備・理解浸透に向けた取組の継続実施等を通じて、引き続き浸透を図ってまいります。また、「お客さま本位」の実践に向け、「言える企業文化」を定着させていくために、本社部門が第一線の声を収集し、施策に反映させていくサイクルの実効性を更に高めていきます。

②主な取組

- ・2025 年 4 月から 8 月、当社が「お客さまから最も選ばれる保険会社」となるための社員論議を計 5 回開催し、「お客さま本位の業務運営」に沿って当社の目指す姿を検討しました（本社・損害サポート・営業部門の社員約 100 名参加、社長を含む役員は 7 名参加）。経営トップからも、お客さま本位を徹底追求していくことが語られ、参加社員への意志浸透が図られました。その内容は comMS を通じて社員に

広く周知しました。

- ・2025 年 8 月、持株会社社長と当社・あいおいニッセイ同和損保双方の青森支店・損害サポート部門が合同でフランクミーティングを実施しました。フランクミーティングでは、新会社発足に向けての相互理解とカルチャーの融和を図ることができました。合併対応状況の進捗等を踏まえ、経営トップの考えを配信することで、引き続きお客さま本位、ガバナンスの強化、健全な企業風土の醸成を図っていきます。
- ・2025 年 5 月から社内トレーニーを実施し、7 月末時点で応募者が 3,712 名となりました。また、同年 6 月から 8 月、人事部メンバーが全国の部支店・課支社（15 箇所）を巡回し、フランクミーティングを実施、スキル・行動評価を含む人事改革の取組についての意見を聴取しました。
- ・各商品について、市場調査を通じてお客さまの認知やニーズを確認し、引き続き商品部門へフィードバックしました。また、蓄積したお客さまアンケートを CDP（Customer Data Platform）で他の契約情報等と連携し、お客さま満足度と契約率等の関係性を継続的に分析し、さらなるお客さま対応の高度化を進めてまいります。

（9）経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化

①進捗と課題

- ・取締役会・監査役会の機能強化に向け、2024 年度の実行役員評価において策定した機能向上策実行、監査役室と経営企画部・業務企画部との情報交換会を継続しています。また、第二線の機能強化に向け、第二線による、第一線における「言える企業文化」、「改革にチャレンジする風土」の醸成に向けた取組も適切に実施してまいります。
- ・2025 年 6 月の持株会社の監査等委員会設置会社への移行、過半数の実行役員の社外取締役化に伴い、持株会社における取締役会の監督・牽制機能の強化によって、2027 年 4 月を目処とするあいおいニッセイ同和損保との合併も見据えたグループガバナンスを強化してまいります。

②主な取組

- ・2024 年度実施の実行役員評価を通じて策定した取締役会の機能向上策を踏まえ、取締役会や社外役員連絡会の場を通じて、中長期的な当社戦略を論議する機会や、第一線の活動について理解を深める機会を定期的に設けています。
- ・2025 年 6 月（第 1 回）監査役会において、「2024 監査年度の監査役監査活動」を報告、「2025 監査年度監査方針・監査計画・監査役の業務分担」を決議しました。両議案とも同年 7 月の取締役会へ報告しました。なお、監査方針及び監査計画における重点監査項目について、あいおいニッセイ同和損保の監査役室とも事前に調整を行い、方向性を一致させております。
- ・2025 年 8 月、当社、あいおいニッセイ同和損保、持株会社の 3 社の社外取締役・監査役が参加する「3 社社外役員合同意見交換会」を開催し、「保険業法」や「保険会社向けの総合的な監督指針」等の改正に向けた対応、「ビジネスモデルの変革に向けた方向性」等について論議を行いました。
- ・2025 年 6 月の持株会社の機関設計変更により、取締役会の監督機能強化を通じてグループ全体のガバナンス強化を図っています。また、取締役会や役員向け勉強会の機会を通じて、グループ全体の戦略に係る論議内容やグループガバナンスに寄与する最新の知見等を共有し、当社取締役会の監督機能強化に繋げております。

以 上

業務改善計画の進捗状況について(2025 年 8 月末時点)

2025 年 9 月 12 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：以下「当社」）は、2024 年 2 月 29 日付で金融庁へ報告した保険料調整行為に係る業務改善計画書^{※1}について抜本的な見直しを行い、5 月 30 日付で提出した個人情報漏えいに係る業務改善計画書^{※2}に統合した上で、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進捗状況（2025 年 8 月末時点）を金融庁へ提出しました。

一連の命令を厳粛かつ真摯に受け止め、全役職員が一丸となって着実に本業務改善計画の取り組みを継続し、お客さま本位の業務運営を実践してまいります。具体的には、損害保険業界を取り巻く事業環境の変化を捉え、お客さまのニーズに基づいた商品・サービスの開発・提供を強化し、社員がより一層働きやすい環境の整備等を通じて、代理店とともにお客さまや社会に CSV×DX^{※3}の提供価値を届けきることを目指します。

また、2025 年 8 月 28 日に改正された保険会社向けの総合的な監督指針に基づき、健全な競争環境の実現に向けて、各種方針・マニュアルの見直しや管理態勢の強化等、必要な対策を講じて、着実かつ実効性のある取り組みを進め、信頼回復に努めてまいります。

本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 [保険料調整行為に係る業務改善計画書の提出について（2024 年 2 月 29 日）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2024 年 5 月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2024 年 8 月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2024 年 11 月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025 年 2 月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025 年 5 月末時点）](#)

※2 [個人情報漏えい事案に係る業務改善計画書の提出について（2025 年 5 月 30 日）](#)

※3 CSV×DX（シーエスバイ バイ 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」の取り組みを進めています。

以 上

1. はじめに

当社は、お客さまからの信頼回復に向けて、社内の企業革新推進委員会※4を「変革のエンジン」として、これまでの商慣習や企業風土等の見直しを大胆に行い、「お客さまに選ばれつつける会社」を目指し、全役職員が一丸となって業務改善計画を着実に実行し、お客さま本位の業務運営を徹底します。

※4 社長直轄の組織として新設した業務改善取り組みを所管する委員会で、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、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。

・業務改善取組がCSV×DX戦略の基盤となり、お客さま本位の商品・サービスの深化や迅速・丁寧な損害サービス力等の商品・サービスの提供価値を一層高め、代理店とともに届けきるために、お客さま本位の業務運営を徹底し、当社のCSV×DX戦略を強力に推進していきます。



なお、今般監督指針が改正されましたが、代理店等に対する過度な便宜供与や代理店への出向などに対しては、従来から業務改善計画に盛り込み、取り組みを行っています。また、新たに明確化された内容も踏まえ、取り組みを強化・加速させていきます。

特に注力した取り組みは以下のとおりです。取り組みの全体像については「4. 業務改善計画の取り組み状況（2025年8月末時点）」をご確認ください。

<情報管理態勢の強化>

代理店と当社間での大規模情報漏えい事案は、お客さま視点の不足やコンプライアンスを軽視した企業風土の下、お客さまの大切な情報を預かることに対する社員の意識の希薄さと理解不足を原因として発生しました。

こうした事態を踏まえて、社員及び代理店が情報管理に係る理解を深め、情報管理態勢の強化につなげるべく、社員向けの「お客さま情報管理マニュアル」及び代理店向けの「個人情報管理マニュアル」を改定しました。また、実務に即した理解・判断ができるように、マニュアルの別冊として「Case Book」を新設しました。マニュアル等の内容を理解し正しい行動を実践していくため、職場での勉強会や論議のツ

ルとして徹底するなど、情報管理態勢強化及び情報漏えいの未然防止に努めていきます。代理店向けには、同様に改定したマニュアル等を活用した代理店研修や監査を通じた指導を開始しています。

さらに、従来の点検方法を抜本的に見直した「情報管理一斉点検」を2025年10月に実施し、実効性を向上させていきます。

<リスク検知力向上>

経営層において、ビジネスモデルに内在するリスクの評価・分析・対策論議が不十分であったこと、本社及び現場第1線において実務を踏まえた様々なリスクを検知し、対策を講じる組織運営も十分に確立できていなかったこと等を踏まえ、態勢の整備に取り組んでいます。

具体的には、2025年4月に設置した「気づき・違和感投稿BOX」を通じて、社員が日常業務で感じた違和感や気づきに関する投稿を収集しています。集められた投稿内容や本社部門が確認したリスク情報については、本社第1線・第2線部門が内容確認し、リスク懸念等がある事象は「リスク検知・対策論議（R-Sense）」^{※5}の枠組みの中で、リスクの評価・分析を行い、必要な対策の論議・策定を行うなど、リスクの早期検知と対応強化を図る取り組みを開始しています。

※5 経営戦略やビジネスモデルに関して、本社第1線・第2線の実務者層（室グループ長・担当者）が内在するリスクを分析・検討し、実務に則した対策を部門横断で論議を実施しています。

<経営トップからのメッセージ発信>

2023年12月、2025年3月と短期間で二度の業務改善命令を受領したことを重く受け止め、経営トップから全役職員に対して、再発防止に向けたメッセージを直接発信しました。

経営トップと全国の社員との座談会は、これまでに計23部支店で現地を訪問して開催しています。内容は動画コンテンツで全役職員向けに公開し、業務改善取り組みの浸透を図っています。また、お客さまからの信頼回復に向けて、現場における業務改善計画の取り組みを着実に進め、コンプライアンスを遵守する風土やフェアな競争環境を代理店とともに築いていくことを確認しています。

<浜松支店での社員集会の様子>



<京都支店での座談会の様子>



2. 三井住友海上社との合併を踏まえた業務改善計画の整合・高度化

2027年4月を目途とする三井住友海上社との合併に向けて、合併準備委員会傘下の構造変革・企業革新小委員会において、両社の業務改善計画を整合し、より高度な業務改善計画とするために、現在協議を進めています。お客さまに選ばれ続ける会社を目指すために、両社の効果的な取り組みや施策等を互いに採り入れるとともに、ガバナンス・規定等の領域は、より充実した施策に融合する等、2025年12月を

目途に、計画の整合を図るとともに高度化を進めています。さらに、外部専門家による徹底した検証も経ながら、整合を進めていくことで、実効性を担保していきます。

3. 外部専門家によるレビューの実施

業務改善計画の各取り組みの実施状況や全体の実施態勢については、外部専門家であるデロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社がレビューを実施することになっています。当該レビュー結果を踏まえて、各取り組みの実効性の向上及び実施態勢の強化を図っていきます。

4. 業務改善計画の取り組み状況（2025 年 8 月末時点）

業務改善計画の各取り組みは、2025 年 8 月末時点で、いずれも計画どおりに進捗しており、引き続き、着実に進めていきます。（2025 年 5 月末以降の進捗を下線で表記）

1. 法令等遵守態勢の確立

社員向け研修等の強化（職場単位ディスカッションによる社員自身の考える力の強化）

- ・毎月実施する「法令等遵守研修・理解度テスト」に関して、知識の習得だけを目的とするのではなく、習得した知識を基に社員の行動変容を促すため「自分自身に置き換えた場合どう行動・実践するか」について現場第 1 線での職場論議を開催する運営を追加します。
- ・2025 年 6 月から法令等遵守研修・理解度テスト（第 2 回～第 4 回）と前月の法令等遵守研修での学習内容についての「職場単位ディスカッション」を実施しています。

出向者向け教育の強化（出向者マニュアルの見直し）

- ・情報管理をはじめとした出向時に留意すべき事項の明示、出向者向けの新たな人事評価・面談運営の記載などの出向者マニュアルの全面改定を実施しました。また 2025 年 4 月付で人事部所属となった代理店出向者を対象に、出向者マニュアル改定の説明会を実施し、周知しました。

出向者向け教育の強化（法令等遵守研修）

- ・個人情報保護法、不正競争防止法、独占禁止法に関する項目の追加やスピークアップ制度の周知を強化するほか、出向者向け研修の内容も強化します。
- ・2025 年 6 月から 8 月まで第 1～4 回コンプライアンス・法令等遵守研修を実施し、対象者全員の受講が完了しました。各研修後の確認テストは全員が合格済みであり、ルール理解は進展しています。

代理店向け研修等の強化

- ・代理店内の募集人教育態勢の構築に向け、2025 年 6 月に代理店による「業務遂行状況チェックシート」を用いた自主点検が完了しました。
- ・また 2025 年 4 月からコンプライアンス研修の内容を動画として配信し、研修内容を標準化するとともに、2025 年 7 月には営業第 1 線向け代理店指導強化プログラムを開設し、大規模代理店向け指導ツール、コンテンツをリリースしました。

2. 顧客情報管理態勢の確立

当社における顧客情報管理態勢の確立

- ・2025年7月にCase Book（事例集）の新設や代理店執務室への入室ルールの追加など「お客さま情報管理マニュアル」の改定を行い、あわせてお客さま情報の適切な取扱いを徹底するための「お客さま情報管理の3原則」及び代理店事務所を訪問する際の行動原則を制定しました。
- ・また2025年8月にはマニュアル改定内容をテーマとしたeラーニング（法令等遵守研修・理解度テスト）を実施することで、社員の理解浸透を図りました。

代理店への出向に関わる顧客情報管理態勢の確立（出向契約書の刷新）

- ・情報の取扱いに関する覚書の新設など代理店出向時の契約書を刷新し、情報の取扱いに関する覚書を3者間（出向先・出向者・当社）で全出向先と締結しました。

代理店への出向に関わる顧客情報管理態勢の確立（実態の把握）

- ・今年度から代理店出向者の所属を人事部に移し、代理店への全出向者に対して実施した面談において、出向目的と実態が合致しているか確認しました。
- ・年3回実施する出向者と人事部の面談で情報管理ルールの遵守状況を確認し、あわせて情報管理に係る不適切な行為を監視・抑止するため、出向者と当社社員間のメール内容について、サンプリングチェックを実施します。
- ・2025年5～6月に人事部による出向者の面談を実施し、面談時に出向先上司・出向者・当社で機密情報や個人情報に関して適切に取り扱っていることを確認しました。

代理店における顧客情報管理態勢の確立

- ・2025年6月に「自己点検チェックシート」を用いた代理店指導を開始しました。
- ・2025年7月からは、営業部支店で月に一度実施している「課支社全体会議」において、「自己点検チェックシート」を用いた代理店の自立化に向けた現状把握や改善に向けた取り組み状況の確認を開始しました。

3. 経営管理態勢（ガバナンス）態勢の確立

社員の「気づき・違和感」情報に基づく対応態勢の整備、現場実務を踏まえたリスク検知・対策論議（「R-Sense」）

- ・ビジネスモデルに内在するリスクを検知し、対策を講じるといった組織運営も十分に構築できていなかったこと等を踏まえ、態勢の整備に取り組んでいます。
- ・具体的には2025年4月に設置した「気づき・違和感投稿BOX」を通じて社員が日常業務で感じた違和感や気づきに関する投稿を収集しています。
- ・集められた投稿内容や本社部門が確認したリスク情報については、本社第1線・第2線部門が内容を確認し、リスク懸念等がある事象は「リスク検知・対策論議（R-Sense）」の枠組みの中で、リスクの評価・分析を行い、必要な対策の論議・策定を行うなど、リスクの早期検知と対応強化を図る取り組みを開始しています。

経営層のリスク感度の向上

- ・リスク（倫理観・リスクマネジメント・コンプライアンス・コンダクト）に関する知識・感度向上の観点から、役員・部支店長向けに、社外講師による研修を年2回実施します。当該研修での気づきや日常で実践した内容について、「10月10日過去の不祥事を振り返り学ぶ日」でグループ論議を行い、実効性の

向上を図ります

- ・ 2025 年 7 月には、リスク感度向上をテーマに外部講師による 1 回目の役員勉強会を開催しました。

第 2 線によるリスク実態把握の強化

- ・ 第2線が、現場第1線の業務実態に即したリスクの把握・管理の状況をモニタリングし、けん制機能を強化しています。
- ・ 2025年6月に、情報漏えい発生課支社に対して、発生事案の振り返りや再発防止策の再確認、更なる対策の討議を行う「情報漏えいストップミーティング」の開催と実施報告を指示しました。
- ・ また 2025 年 7 月には発生インシデントを踏まえた第 1 線への注意喚起（SNS の取扱いに関する注意喚起）を行いました。

第 3 線のリスク実態把握等の強化

- ・ 第3線として実施する第1線及び第2線に対する検証を高度化し、実効性を向上させます。
- ・ 2025 年 7 月に監査計画審査会を実施し、仮説に基づく提言等を行う予定です。
- ・ 内部監査部内に設置した目安箱への投稿情報に基づくリスク評価論議など、オフサイト・モニタリング活動を強化しています。
- ・ 収集した情報に基づき、仮説を構築のうえ提言の可能性を検討するなど、監査計画の作成段階における論議を強化しています。

お客さま本位の業務運営の徹底

- ・ お客さまからの感謝・お褒めの声を好事例としてまとめ、ニュース形式で社内配信することで、社員のモチベーションアップを図るとともに、当該取り組みをお客さま本位の実践に向けた模範として情宣し、業務改善取り組みを加速します。当該取り組みを通じて、お客さまに対して、「CSV×DX価値提供」の理解に繋げ、「届けきる」取り組みを徹底します。
- ・ 2025 年 6 月に、模範とすべき取り組みや苦情発生事例からの教訓に関する「お客さまの声ニュース」を発行しました。

社内業務の削減・効率化の取り組み

- ・ 社員教育、社内コミュニケーションに充てる時間を生み出し、自由闊達な風土の醸成を図るために、全社を挙げて業務削減に取り組みます。
- ・ 2025年4月に「改善提案投稿BOX」を設置し、現場第1線からの声を受け、本社各部の回答内容を社内ポータルに掲載し、本社各部の対応状況（業務削減実行状況）を「見える化」しました。
- ・ 現場第1線の部支店長・ライン長向けに業務削減・効率化に関するアンケートを実施し、課題や好事例を収集のうえ、社内ポータルで共有を行いました。

社員風土の褒め合う活動の定着

- ・ 褒め合う風土の醸成を目的として、感謝・称賛メッセージを送付する社内ツール（アプリ）の普及・活用を促進します。

<企業革新推進委員会の社外委員からのご意見>

化粧品会社の「まじめな雑談」や、自動車業界の「ワイガヤ」のように、社内の雰囲気ざっくばらんで、自然体で会話できることが重要。ニュースや社内報など、社員が自分の考えや境遇に照らし合わせ、自然に考えられる循環ができればよい。

4. 保険料調整行為事案等に係る業務改善計画についての抜本的な見直しの実施

人事評価におけるコンプライアンス統一目標の導入

- ・人事評価の項目のうち、コンプライアンス項目については、「ポジティブ・コンプライアンス※6の推進・お客さま本位の業務運営に関する具体行動」を踏まえて、「お客さま本位・コンプライアンス統一取り組み」の目標設定を必須とし、取り組み状況について対話を実施しました。

※6 正しいこと・やるべきことを自律的に考え行動することです。

部支店評評価・表彰の見直し

- ・全国統一基準での組織表彰制度を解消しました。
- ・社員一人ひとりが「プロセス」を重視する風土への変革を加速させるため、地域・部支店が独自で取り組み項目を設定し、褒め合う運営へと変更しました。
- ・部支店経営計画に沿ったお客さま本位・プロセス重視の業務運営が行われているか、モニタリングを実施しています。

業務改善取り組みの実効性向上

- ・業務改善計画に関する部支店長・ライン長向け研修を2025年6月に実施しました。

5. 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

他損害保険会社との接触ルールに関する取り組み

- ・他損害保険会社との接触について、損害保険会社のみでの懇親は開催・参加ともに原則禁止、会議・研修への参加は要件を設け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2024年8月に接触ルールを改定し、全役職員向けに研修を実施し、ルールを徹底しました。
- ・2025年7月に改めて実施した法令等遵守研修・理解度テストにおいて対象者全員が受講完了・合格しました。

政策株式保有の見直し

- ・上場企業の政策株式保有を2029年度末までにゼロとするため、削減に向けた具体的な実行計画を策定するとともに、非上場企業の政策株式についても投資先との削減交渉を本格化しています。
- ・上場企業の政策株保有に関して、全投資先と2029年度末までの売却について合意しました。

過度な便宜供与の見直し

- ・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。
- ・2025年7月に社員の理解を深めるため法令等遵守研修・理解度テストを実施しました。
- ・実態調査によって確認された過度な便宜供与に関して、監督指針の改正も踏まえて、2026年3月末までに全件解消見込みです。

出向の適切な管理態勢

- ・グループ企業等を除く代理店への新規出向を原則見合わせ、既存の出向についても概ね2026年3月末に解消する見込みです。2025年3月に出向者向けマニュアルの見直しを実施し、また4月には人事部に出向統括部署を新設する等、出向者の管理態勢を強化しました。
- ・2025年6月に人事部による出向者の面談を実施し、出向を対価とした当社商品の優先的な取扱いがないことを確認しました。

6. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

部支店長によるマネジメントの見直し

- ・営業部門におけるプロセス重視の評価・マネジメントの実践に向けて、「部支店年間計画」をベースとした運営を開始しています。
- ・2025 年 3 月には部支店経営計画に記載する目標設定の考え方を周知し、2025 年 4 月には部支店計画が適切に策定されているか、本社第 1 線がチェックを行い、必要に応じて見直しを指示しました。
- ・2025 年 6 月には「部支店長スキルカフェ」研修等を開催したほか、マネジメント好取り組み課支社へのヒアリングを実施しています。

収支改善取り組みの強化

- ・社会・地域課題解決に資する「CSV×DX」型の商品・サービスを長期的かつ安定的に供給するため、持続的な収益力の強化を目的としたプロジェクトを 2024 年度より組成しました。
- ・粒度の細かい収支分析を行い、より具体的な取り組みを進めた結果、収支改善が確認できました。自然災害の激甚化やインフレ進行といった市場環境の厳しさは増しており、5 月には 2025 年度第 1 回全体会議を開催しました。2024 年度からの取り組みを継続することに加え、2025 年度の重点取り組みを選定し、着手しています。自発的な収支改善取り組みの定着を更に促進するために、具体実践手法・ノウハウの周知やツール・施策の整備・強化に引き続き取り組みます。
- ・2025 年 7 月に第 2 回全体会議を開催し、2024 年度からの継続取り組み、及び 2025 年度重点取り組みの状況について、各取り組みには大きな遅れが無いことを確認しました。

7. 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※7 の機能（リスク検知）強化

- ・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。
- ・2025 年 3 月に「リスク管理取組 2024 年度総括、2025 年度方針（リスクの予兆検知に関する取り組みを含む）」について、取締役会・経営会議へ報告を行いました。
- ・今後は 2025 年 4 月に新設した「気づき・違和感投稿 BOX」に社員から投稿された声に対する第 2 線としてのリスク評価力の向上や、リスクレジスターを活用した本社第 1 線のリスクオーナーシップ醸成を促進します。
- ・2025 年 7 月に第 3 回 ERM 委員会を開催し、リスクの予兆検知に関する取り組みとして、リスク検知対策論議（R-Sense）の取り組みや本社第 1 線のリスクレジスター活用促進策、「気づき・違和感投稿 BOX」情報の活用策について検証を行っています。

※7 「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・検証及び提言を行います。

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）

- ・2025 年 4 月定期人事異動において、第 2 線・第 3 線の機能強化を目的として人事ローテーション（第 2 線・第 3 線組織への若手・中堅人財の配置やキャリアパス（第 2 線、第 3 線組織経験者の地域担当・部支店長等への配置））を実施しました。
- ・人事ローテーションは目標達成しており、2026 年 4 月定期人事異動についても実施する予定です。
- ・2025 年 7 月には外部人財（法律専門家）として、弁護士資格を有する人財を新たに採用し、法務リスクへの対応を強化しています。

コンプライアンス・プログラム※8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り組み課題を追加しました。また、情報漏えい事案の発生を踏まえ、再発防止に向けた情報管理態勢を強化します。
- ・2025年3～4月に2025年度の全社コンプライアンス・プログラムを全店へ周知するとともに、本社各部において具体取り組み計画を策定しました。2025年3～4月には現場第1線において、部支店独自のコンプライアンス・プログラムを策定し取り組みを開始しました。
- ・今後はプログラムの着実な実行に向けて、部支店「お客さま本位の業務運営推進委員会」において毎月進捗確認を行うことに加え、本社第1線は四半期ごとに進捗状況を確認し、適宜指導・支援を実施します。
- ・2025年6月～8月には、本社第1線が部支店プログラムの課題や具体取り組み・評価に関する論議について確認・指導等を実施しています。

※8 会社全体のコンプライアンスに係る具体的な実践計画として、「全社コンプライアンス・プログラム」を定め、企業倫理・法令等遵守の確立に向けたコンプライアンス・マインドのさらなる向上に取り組んでいます。

8. コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な企業風土の醸成

経営陣の企業風土改革への決意を社員へ浸透

- ・2025年4月に全国の役員・部支店長が参加する「AD進発会議」においてトップメッセージを発信しました。
- ・全社員にもAD進発会議の動画視聴を徹底し、本社役員・地域担当・部支店長が自らの言葉による対話や、率先垂範による社員への浸透に取り組んでいます。
- ・経営トップと全国の社員との座談会は、これまでに計23部支店を訪問・開催し、内容は動画コンテンツで全社員向けに公開し、業務改善取り組みの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、全役職員を対象に、企業風土の醸成に係るアンケート調査を四半期毎に実施しています。
- ・2025年8月には第6回企業風土アンケートを実施しました。前回調査対比で、肯定回答の割合が横ばいまたは減少しており、調査結果を分析し、課題を確認したうえで、対策を講じていきます。なお、前年対比では、「お客さま本位の行動」、「プロセス重視」、「風通しの良さ」に関する調査結果は上昇しています。

ポジティブ・コンプライアンスの推進

- ・2025年3～4月には部支店コンプライアンス・プログラムにおいて「ポジティブ・コンプライアンスの具体行動実践」を必須課題として設定しました。また2025年4月の人事評価・目標対話において「お客さま本位・コンプライアンス統一取り組み」を必須課題として設定しました。
- ・また2025年6月にポジティブ・コンプライアンス推進に関するショート動画（コンプライアンス・リスク管理篇）を計4本配信したほか、CSV×DXスタディパッケージでの学習コンテンツやニュースの発信を行う等、社員の理解浸透に向けて取り組んでいます。

9. 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

- ・社外役員間の情報交換会を定期的に実施し、当社取り組みに関する理解促進を通じて、取締役会等への牽制機能を強化しています。

- ・また、取締役会の自己評価・外部評価の結果を踏まえた機能向上策の一つとして、2025 年 5 月に社外役員間の情報交換会を実施し、中長期的な戦略の方向性に関する論議や、業務改善計画の内容に関する論議を行い、社外役員に知見を深めていただくとともに、様々な視点から意見をいただくことを通じ業務改善計画の内容の高度化を図りました。
- ・なお、実効性のある監督機能の発揮に向けて、社外取締役・社外監査役が企業革新推進委員会に定期的に参加しています。

以上