



2024年12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3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3回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。

当社は、業務改善計画の重要性に鑑み、全社を挙げて真摯に対応を進めておりますが、本事案において、2024年10月31日付で、公正取引委員会による独占禁止法の規定に基づく排除措置命令、及び課徴金納付命令を受けました。本命令を厳粛に受け止めるとともに、改めて問題の真因に向き合い、全役職員一丸となって、たゆまぬ取組を重ねることで、お客さまと社会からの信頼回復に努めてまいります。

業務改善計画の遂行にあたっては、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に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。

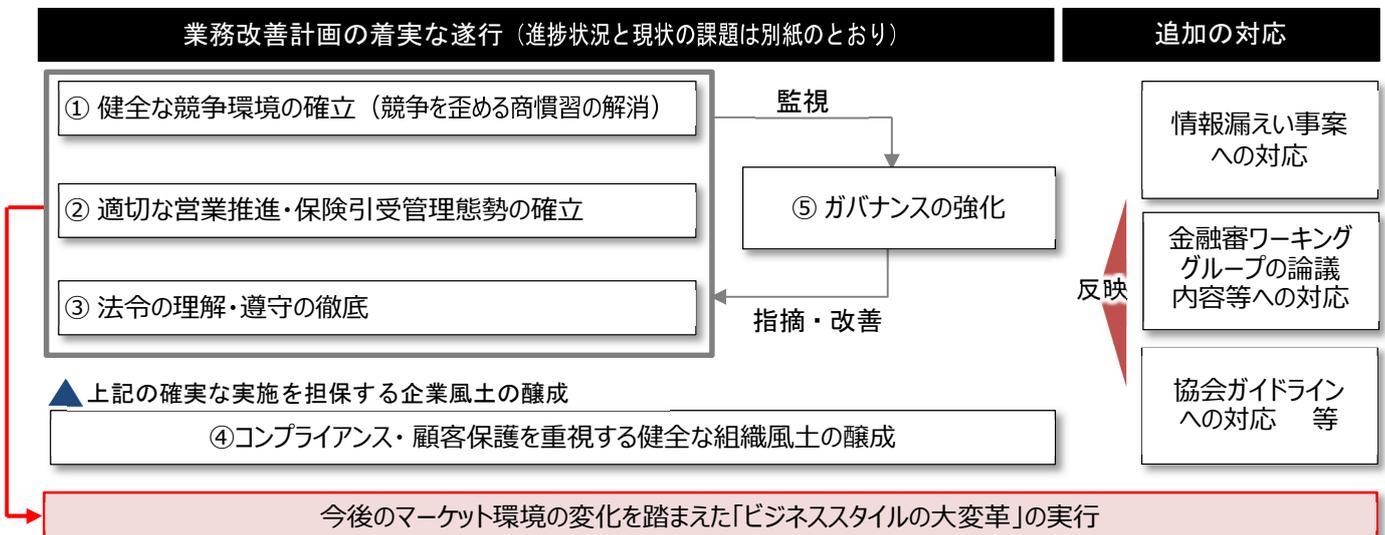
これらを踏まえ、業務改善計画に定める各項目を着実に遂行しており、業務改善計画書に記載した各施策は、いずれも、2024年11月末時点で計画どおりに進捗しております（詳細は、別紙のとおり）。

加えて、2024年7月22日付の情報漏えい事案に係る報告徴求命令を受けて、2024年8月30日付、9月30日付で、金融庁に提出した報告書に記載の課題に対する改善策についても着実に遂行し、再発防止に向けた取組を強化しております。

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、金融審議会「損害保険業等に関する制度等ワーキング・グループ」での論議内容、社外専門家からの意見等も踏まえた施策の見直しを実施しておりますが、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（詳細は、別紙のとおり）。

今後のマーケット環境の変化を想定し、ビジネスモデルの転換<ビジネススタイルの大変革>を着実に実行するとともに、「真のお客さま本位を実行できる環境」を整えるために、適切な競争を阻害する業界慣行から早期に脱却し、保険本来の提供価値・リスクソリューション力をさらに磨き上げ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、社外専門家等による指摘も踏まえ、2024年11月末時点で計画どおりに進捗しております。

<社外専門家による進捗状況についての評価>

- ・全体として施策は計画どおり実施されていると評価する。各施策と最終ゴールとの関連、実効性の評価と残課題についての整理が肝要。
- ・全体を通して着実に業務改善計画が遂行されていることがうかがわれ、大きな違和感はない。
- ・各施策はタイムトラックに則って実施されていると評価できる。引き続き、目的適合的かを踏まえて、主体的に取り組むことが肝要。

また、全役職員への意識調査においても「グループMVV^{※1}の浸透」や「ルール等の知識・理解」の指標が改善しており、「顧客本位」「法令遵守」を根幹とした業務改善計画の遂行に対して、全役職員がこれまで以上に真摯に向き合っていることを確認しております。

※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）

一方、不適切行為の発生を抑止するための「健全な企業風土の醸成（第一線と本社部門のコミュニケーションのしやすさ）」や、「不正を認識した場合の通報」等の領域では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」を踏まえて、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、引き続き「顧客本位の業務運営」と「保険会社本来の役割・提供価値」を追求していきます。その実現のために、役職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・ルールの整備と役職員・代理店教育、政策保有株式の削減、過度な便宜供与や特別利益提供の防止、適正な出向者派遣、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・採用対策等に向けた取組を進めております。
- ・役職員アンケート等を通じて、各施策の浸透度の向上を確認しておりますが、引き続き、さらなる定着に向けた対策を講じてまいります。

顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化

- ・2024年9月、「企業品質の月^{※2}」職場ミーティング（2024年7月実施）の実施報告を通じて、職場ミーティングの実施状況及び部支店長メッセージ発信状況を確認しました（いずれも100%実施）。また、実施後のアンケートにおいて、約97%の役職員が「お客さま本位の業務運営」に対して「理解が深まった」と回答しており、適切に浸透が進んでいることを確認しております。

※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役職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10月、「お客さま本位」の取組をさらに推進・徹底するため、継続的に「お客さま本位」について考え、日常業務を振り返る機会として、新たに月例の「お客さま本位の業務運営を考える日」取組を開始しました。
- ・2024年10月から、各組織の課題の認識、改善・対応に向けた具体的な取組内容を論議するため、ライン部長・課長によるミーティングを開始しました。テーマは、「企業品質の月」職場ミーティングの論議テーマとした「『お客さま本位』と日常業務の乖離」としました。
- ・2024年9月～11月、「お客さま本位の業務運営に関する方針」改定の趣旨等について、階層別研修（キャリア採用者、2年目社員研修）を通じて周知・徹底を図りました。
- ・2024年11月、これまでに収集した損害サポート・営業第一線の声等を分析し、「お客さま本位の業務運営」の浸透の阻害要因等を仮説構築したうえで、浸透・徹底のためのアプローチ方法等について社外有識者と意見交換を行いました。

顧客企業の態勢整備支援

- ・2024年10月、地域戦略会議において、「企業営業担当者 基本行動ガイドブック(2024年4月策定)」周知及び同ガイドを活用した基本行動の振り返りを行いました。
- ・当社の営業組織評価制度に「補償前後の提供価値」に関する評価指数・項目を設定するとともに、当該項目に関する社員向け研修・ワークショップを実施しております。また、2024年10~11月に、「補償前後のソリューション活用促進」をテーマとした社員向けスキルアッププログラム(第2回)を開催し、取組実践に向けたロールプレイや分散会での意見交換を実施しました。
- ・2024年11月、企業のお客さま向けの第2回リスクマネジメントWebセミナー、大企業のお客さま向けリスクマネジメントセミナー等を実施しました。顧客企業のリスクマネジメント体制構築を推進するとともに、グループ内でリスク関連サービス事業を担うMS&ADインターリスク総研社の保険リテラシー向上支援ツールであるリスクマネジメントナビ(RM NAVI)の登録・活用を推進しております。

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10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講座「本業支援の運営ルール」を、営業・損害サポート・本社部門の全社員(育児休業中等を除く)が受講したことを確認しました。

出向基準の見直し

- ・日本損害保険協会の「損害保険会社からの出向者派遣に係るガイドライン」も踏まえ、保険代理店と保険会社間で発生した情報漏えい事案の再発防止も企図した「2025年度の出向方針」を策定しました。「お客さま本位の業務運営実現」と「社員の人財育成・キャリア形成」に資する出向(転籍前提出向を含む)を絶対条件とし、同内容の社内周知及び出向先との協議を進めております。また、「代理店の自立の促進」と「情報漏えい事案を踏まえたリスクの徹底排除」の観点で、全代理店への復職前提出向を停止いたします。
- ・ただし、保険代理店を委託している企業の「保険シェアの維持獲得等に影響しない組織・ポストへの出向」については、「出向後も完全に保険関連事業と切り離され、業務を遂行する環境であること」等を条件に復職前提出向を継続する等の例外対応につき、詳細を決定していきます。

共同保険運営の適正化、企業代理店のあり方

- ・2026年度の手数料体系・代理店品質認定制度につき、有識者会議報告書の内容等も踏まえて、お客さまサービスの向上に資する指標の設定、品質評価ウェイトの拡大等の詳細を検討しております。

独占禁止法に関する規程・ルール整備と社員・代理店教育

- ・2024年10月~11月に、新入社員、2年目社員、ライン部長・課長の階層別研修で、独占禁止法を含めた法務・コンプライアンスに関する講義を実施しました。また、情報漏えい事案を踏まえ、当該研修において情報管理等、法令遵守や出向者における情報管理を改めて徹底しました。
- ・2024年10月、「独占禁止法を踏まえた留意点及び情報入手・提供に関する研修」の全代理店の受講が完了し、2024年11月「独占禁止法に関する留意点」をカリキュラムに組み込んだ全代理店向け「代理店・扱者基礎研修」(年1回・必須受講)について、全代理店の受講完了を確認しました。
- ・2024年10月、情報漏えい事案を踏まえた個人情報保護法の徹底を企図し、例年実施の社内情報管理一斉点検・研修(全社員必修)において、個人情報保護法に関する具体的な事例に基づくテスト等を開始しました。

(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、適正な競争環境の中で、持続的成長を実現できるように、営業予算や評価基準の考え方も大きく見直していくとともに、新しい営業推進のあり方や態勢を検討しております。また、コンプライアンス上、不適切なインセンティブとされない評価体系（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、取組を進めております。

営業予算と評価基準の見直し

- ・2024年10月～11月に開催した地域担当役員会議及び営業部支店長会議において、改めて国内営業方針の趣旨等について説明しました。
- ・2024年10月、社内ポータルで全社員に国内営業方針及び営業組織評価制度で掲げる社会・当社のサステナビリティ（Sustainability Transformation, SX）や社会との共通価値の創造（Creating Shared Value, CSV）と、日々の「お客さま本位」の営業活動の繋がりを明確にし、営業第一線社員の納得感を高めるための補足資料を案内しました。

採算管理の抜本的強化

- ・営業部門・商品部門の双方が、保険引受の際に、将来の支出（特に保険金）の期待値及び当該契約の保険引受リスクを踏まえたリスクマージン（再保険コスト及び資本コスト）を把握できる態勢を整備する取組を進めており、商品部門が作成した料率構成等の解説資料を社内にも共有しました。
- ・海外のアンダーライティングノウハウの習得・強化を図るため、「商品部門から海外現地法人引受部門への派遣社員の増加」、「海外現地法人への派遣社員の知見フィードバック」を実施しております。その一環として、2024年11月、商品部門から海外現地法人に派遣した社員が「現地での経験を踏まえたアンダーライティングの高度化に向けた課題」をテーマに社内でも講演しました。
- ・リスクサーベイの基本的枠組と対象契約の整理を行うとともに、MS&ADインターリスク総研社の体制を強化し、リスクサーベイを順次実施しております。
- ・会社全体のアンダーライティング力の強化を企図して、商品部門・再保険部門間の人財交流・業務交流の活性化や、商品部門が企業営業担当者を受け入れ、アンダーライティング力を修得するためのトレーニングを開始する等の取組を行っております。

(3) 適切な法令等遵守態勢の確立に向けて

- ・当社は適切な法令等遵守態勢の確立に向けて、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おります。
- ・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く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、上司や本社関連部に報告、または内部通報制度を利用できる環境の整備に取り組んでおります。
- ・スリーラインモデルへの対策として、第一線がリスクオーナーとしてコンプライアンス・リスクを主体的かつ自律的に管理し、第二線と第三線が牽制・検証機能を十分に発揮できるような各種対策を講じていく必要があります。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。

コンプライアンス・リスク管理態勢の強化

- ・2023年11月に企業品質部に新設したカスタマー・フォーカスチームの今年度上期活動を総括し、法務・コンダクトリスクの予兆を検知・把握する運営が適切に実施できていることを確認しました。第一線の声を集めて第二線から提言・提案を行う循環の定着に向けて引き続き取り組んでまいります。

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月～7月、コンプライアンス・プログラムで明らかになった課題について、同項目を所管する本社各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。
- ・2024年10月、「当社が求めるコンプライアンス」の理解と実践、「リスクカルチャー」「言える企業文化」の醸成を図るため、下期全社員必須研修を行い、同年11月に全社員の受講を確認しました。
- ・2024年10月、毎月の職場研修に使用するための研修実施支援ツールを拡充し、社内ポータルで案内しました。今後も研修テーマや資料の提供を継続してまいります。

第一線への牽制強化

- ・2024年11月、営業担当者から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されたメールを自動で検知し、リアルタイムでライン課長へフィードバックする仕組み（2024年4月構築・運用開始）について、有効に機能していることを確認しました。今後も効果的なモニタリングの方法について検討を継続してまいります。

第二線の機能強化

- ・感知した法務リスクに関して、頻度高く情報発信して全社のリーガルリテラシーの向上を図るため、社員向けニュース「リーガルトピックス」の発行を2024年8月に開始し、同年11月末までに4回発行しました（テーマは、「個人情報保護法（2回）」、「不正競争防止法（1回）」、「インサイダー取引等防止（1回）」を選定）。
- ・第二線が第一線の生の声を収集する仕組みを構築し、収集された第一線の声をもとに法務・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に「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）」を実施しております。
- ・2024年10月、フレッシュEYEの取組として、250名の新入社員の声を収集しました。また、REAL VOICE プロジェクトの取組として、2024年11月までに1,193名の第一線社員の声を収集しました。
- ・情報漏えい事案の要因と背景を把握し、再発防止に活用することを意図して、営業部支店ヒアリング、損害サポート部門の部長・課長会への参加等を始めた第一線との接触を通じて、第一線の声を収集しております。

第三線の機能強化

- ・2024年4月～11月末にかけて、7回のオフサイトモニタリング会議を開催し、当該会議で選定した要注視リスクからテーマを選定し、内部監査部によるアジャイル監査を開始しました。
- ・情報漏えい事案を踏まえ、2024年10月、内部監査部が実施する損害サポート・営業拠点監査において、乗合代理店等の業務実態に関する課題や違和感の把握を目的としたヒアリング等、第一線の管理体制の検証を強化する取組を開始しております。

代理店に対するモニタリング手法の検討

- ・2024年7月に開始した「代理店監査における新たな兆候項目に基づく監査」について、営業社員がどのような根拠に基づき判定を行ったかをモニタリング検証し、特段の問題がないことを確認しました。また、2024年10月より、コンプライアンス部門による第二線直接監査も開始しております。

(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、全役職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11月末現在、社員一人ひとりが「お客さま本位」を自分事として捉え、実践することを徹底するため、累計8回にわたり、トップメッセージを発信しております（年10回のペースで発信）。
- ・2024年9月～10月、経営トップによる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」）を開催しました。経営と社員の対話に外部有識者を加え、9月は「お客さまに最も頼られる保険会社になるために」、10月は「お客さま本位」をテーマに実施しました。経営トップ自ら、グループMVVやカルチャー変革、お客さま本位の意義と重要性について、リアルタイムで社員と対話するとともに、全国各地の社員へライブ配信しました。

その他の取組

- ・2024年10月、内部監査部が、当社カルチャーの実態検証を目的としたカルチャー監査を開始し、当社カルチャーに関する仮説に基づく社員向けアンケートを実施しました。今後、社員へのヒアリング、第三者評価機関（外部コンサル）による経営陣の取組評価等を経て、年度内に取締役会・経営会議に報告する予定です。

(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おります。また、内部監査の高度化については、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るとともに、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専任の役員を選任し、第二線・第三線機能の強化を図っております。

経営陣によるガバナンスの強化

- ・2024年9月、2024年度取締役会評価について、外部機関による客観的な評価を得て実効性を向上することとし、持株会社とともに第三者機関を選定し、実施内容を確定しました。
- ・2024年10月、社外役員と代理店との対話を実施しました。今後も、第一線の視察・対話の機会を設け、社外役員を理解を深めることで、専門性や多様な経験を活かし、より有益な意見、指摘が得られるよう取り組んでまいります。

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おります。

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の確認を目的に、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10月、社内ポータルで「2025年4月の人事異動方針」における公募異動の考え方を改めて案内し、内部監査部への応募を受け付けました。

執行役員・部長等の現場責任者の業務の適切性の確保

- ・コンプライアンス部門が、一般営業部支店のスタッフ席へのヒアリングを実施し、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おります。

以 上

業務改善計画の進捗状況について(2024年11月末時点)

2024年12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3回の進捗状況（2024年11月末時点）を金融庁へ提出しました。

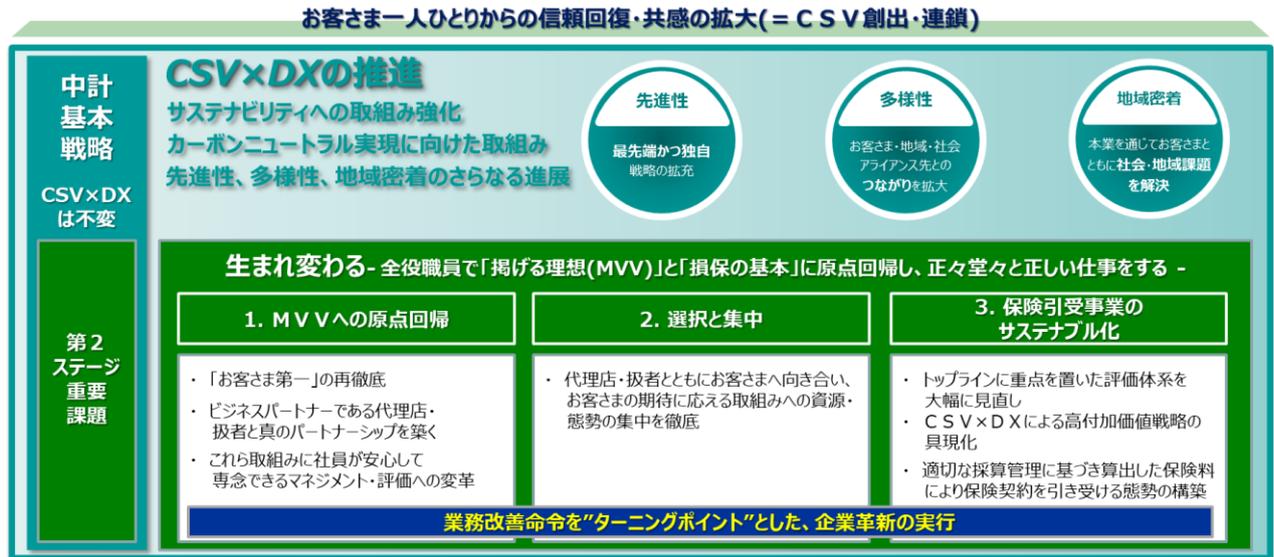
当社は、本事案において、2024年10月31日付で公正取引委員会による独占禁止法の規定に基づく排除措置命令、及び課徴金納付命令を受けました。命令を厳粛かつ真摯に受け止め、全社員が一丸となって着実に業務改善計画の取り組みを継続し、お客さま本位の業務運営を実践してまいります。

また、当社では、10月10日を「過去の不祥事を振り返り学ぶ日」と定め、保険料調整行為だけでなく、過去の不祥事を振り返り、教訓を風化させないための取り組みを実施し、翌年度以降も継続的に開催していきます。

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 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、業務改善計画全体を統括する社長直轄の「企業革新推進委員会」を今年度新設しました。委員会では、業務改善計画の進捗状況を確認し、現場社員の声に基づく課題をふまえ、社外委員からの意見を取り入れ、対策等について論議をしています。現場社員からの声は、社長を中心とした本社役員が全国の社員と対話する座談会等を通じて、積極的に取り入れています。

また、一連の情報漏えい事案^{※3}を受けて、出向先代理店と出向の解消時期について対話し、出向先の従業員としての任務を全うする立場であることを明確化した「出向マニュアル」の改定を行う等、対策を講じております。

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

加えて、金融庁の諮問機関である金融審議会「損害保険業等に関する制度等ワーキング・グループ」の報告書の内容も踏まえながら、業務改善計画に則した取り組みを行ってまいります。

業務改善計画の取り組みの一つとして、10月10日を「過去の不祥事を振り返り学ぶ日」と制定し、保険料調整行為だけでなく、過去の不祥事を振り返り、教訓を風化させないための取り組みを実施しています。

今年度開催した「過去の不祥事を振り返り学ぶ日」では、当社の研修施設である聖蹟桜ヶ丘センターに役員、部支店長、副部支店長に加え社外役員等、計213名が集まり、研修やグループ論議を行いました。

当日は、独占禁止法違反や保険金支払い漏れ・不払い等の過去の不祥事を当時の時代背景とともに振り返り、「決して忘れてはならない、3つのこと」について学びました。また、社長からは「歴史を語り継ぐことの重要性」と「変革のためにまずは経営陣から変わる必要があること」を伝え、「築き上げてきた当社の良さを伸ばしながら、これからの企業文化を全員で創り上げていく」ことの意味結集を図りました。

「決して忘れてはならない、3つのこと」

- ・ 私たちが考え、行動する原点に、常に「お客さま本位」を置く
- ・ 時代の変化を踏まえ、私たちの「常識」を疑う
- ・ 他人の意見を聞き、「自分の考えや意見」を言う

さらに、社外講師による「世界の経営学からみるCSV×DX経営への視座」と題した研修を受講し、参加者全員で「自身と職場で変えていくこと、大切にすること」等をテーマとしたグループ論議を実施しました。参加した役職員は、グループ論議をもとに自ら策定した「行動宣言」を通じて、当日の学びを自職場に持ち帰り管下社員に伝えています。また、その学びを全役職員で共有していくために、当日の研修内容を録画した動画を視聴のうえ、「過去の不祥事からの学び」「語り継ぐべき当社の良いところ」「各職場で実践すること」について全職場で論議を行っています。

<グループ論議の様子>



「過去の不祥事を振り返り学ぶ日」の取り組みを通じて健全な企業風土の醸成に向け、翌年度以降も継続的に開催し、より良い学びの場に発展させていきます。

お客さま本位の業務運営の実践に向け、一つずつ着実に取り組みを継続していくことで、お客さまからの信頼回復に努め、新たな企業風土を全役職員で創り上げていきます。

2. 業務改善計画の取り組み状況（2024年11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いきます。（2024年8月末時点以降の進捗を下線で表記しています）

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。
- ・11月に営業部支店の責任者が自組織の実態を点検するルールを定め、2025年1月以降に運用開始する予定です。

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、投資先との交渉を継続しています。
- ・損保協会ガイドラインが策定されたことを踏まえ、政策株式と純投資の所管を明確に分離する等、社内の態勢整備を引き続き検討しています。

過度な便宜供与の見直し

- ・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マニュアルを作成し、全社員向けの研修等を通じて周知しました。
- ・運営ルールや判断するための確認フロー等を明確化し、マニュアルに反映しました。
- ・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引続き取り組んでいます。
- ・サービス業者・購入先・発注先・要請元・斡旋先等と丁寧な対話を進めています。
- ・11月に営業部支店の責任者が自組織における取引実態を点検し、本社第1線がモニタリングするルールを定め、2025年1月以降に運用開始する予定です。

出向の見直し

- ・損保協会ガイドラインが策定されたことを踏まえ、9月に「出向に関する基本方針」を改定しました。
- ・関連会社等を除く既存出向先の代理店と11月末までに対話を行い、出向を解消する時期の合意に至りました。
- ・当社の管理職と出向者が11月までに面談し、出向先の実態が「出向に関する基本方針」に沿った

業務内容を確認しました。また、出向者に出向先での個人情報の取り扱いを含め適正な業務運営を改めて徹底するために社員向け「出向マニュアル」を改定しました。

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。
- ・ルールの徹底に向けた研修を実施し、代理店に対しても同様の研修を実施しました。
- ・営業部支店の責任者が自組織の実態を点検し、本社第1線がモニタリングするルールを定め、10月から運用を開始しました。

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実施しました。
- ・「CSV×DX」に資する取り組みなど、好事例となるプロセス重視の上期の取り組みを表彰しました。

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。
- ・プロセスを重視したマネジメントのさらなる定着を図るため、10月に「プロセス重視の評価・マネジメントの在り方」を策定し、解説書・動画を社員に周知しました。

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。10月に開催した第3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、商品別の収支状況を反映した「期待収益目標」を新たに導入し、収支改善に引き続き取り組んでいます。

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、取り組みを継続しています。
- ・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）のアンケート調査等の結果を踏まえた新たなリスクについて7月に論議を行い、予防・改善策を立案しました。
- ・第2四半期のリスク状況報告として、リスク検知分科会の取り組み状況を10月にERM委員会、経営会議および取締役会に報告しました。

※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み、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。
- ・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。
- ・第1線（営業部支店）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。
- ・本社第1線が現場で生じる課題やリスクに対して、どのように役割を発揮し支援していくかを明確化し、さらに現場の社員がその取り組みを評価できるよう、11月に社内ポータルに公開しました。

第2線の機能強化（第2線による案件の確認）

- ・「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ました。
- ・取締役会・経営会議への付議議案について、第2線各々が、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するなど、取り組みが定着しています。

第2線の機能強化（第2線・第3線担当役員の機能強化）

- ・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。

第2線の機能強化（第2線としての実態把握等）

- ・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。
- ・9月に第2線の人財育成プログラムと年間スケジュールを策定し、10月に運用を開始しました。

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。
- ・監査人が監査を通じて得た気づきや懸念事象を投稿する目安箱の設置、懸念事象に関するフォレンジック調査や弁護士相談の実施、推進中の会社施策に潜むリスクの洗い出し等新たな取り組みを情報収集・分析チームで行い、本社所管部に対する具体的な提言に繋がる案件が出てきています。

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で、監査人の監査スキル向上を図りました。
- ・ 内部監査の高度化に向けた「発見力」と「感応度」向上をテーマに、全監査人を対象とした社外講師によるセミナーを9月に開催しました。
- ・ なお、当社の内部管理態勢に対する外部評価機関による評価^{※5}結果を11月に受領し、すべての評価項目において「GC：一般的に適合している」との評価^{※6}を受けております。

※5 「内部監査の専門職的实施の国際基準」等に基づく、監査法人による外部評価

※6 良い方からGC(一般的に適合している)/PC(部分的に適合している)/DNC(適合していない)の順に3段階で評価

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。
- ・ 外部人財（法務専門家）として、弁護士資格保有者を採用しました。
- ・ 2025年4月人事異動方針において、第2線・第3線の機能強化を目的とした人事ローテーションを行います。

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。また、新たな情報漏えい事案の発生を踏まえ、再発防止に向け情報管理態勢を強化します。
- ・ 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。

※7 全社コンプライアンス・プログラムとは

当社では、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。

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。11月までに累計8回の研修を実施しました。
- ・ 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。
- ・ 10月に入社1年目の社員、11月に入社2年目の社員向けにフォローアップ研修を実施しました。

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ました。
- ・システム対応が11月に全て完了し、システムチェック導入以降、適切に運営されています。

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、社長が「真にお客さま本位の会社に生まれ変わる」ことを宣言しました。
- ・従来の社員集会に加え、社長が全国の社員と対話する座談会を新たに開始しており、11月までに計8部支店を訪問・開催しています。座談会の様子は、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るべく、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^{※6}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す取り組みを継続しています。
- ・10月に、「正しいこと・やるべきこと」の判断基準について学習する、倫理トレーニングを社員向けの学習コンテンツとして追加しました。
- ・第2線担当役員が営業・損害サービス現場に訪問し、ポジティブ・コンプライアンスの実践をテーマとした社員座談会を11月に実施しました。

※8 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・やるべきことを自立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。
- ・目標管理面談を通じて、プロセス評価の取り組みに課題がある考課者については11月に個別指導を実施しています。

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組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。
- ・第3回「企業風土に関する調査」を11月に実施しました。調査結果を分析し、更なる対策を検討してまいります。

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。
- ・11月に社外取締役が営業部支店を訪問し、代理店との対話等営業活動の実態について現場の社員の声を聞き、意見交換を行いました。

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り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月から地域担当もオブザーブ参加し、現場の意見を取り入れています。
- ・11月までに計8回開催しています。社外委員・社外取締役や社外監査役が毎月参加し、課題や取り組みに対する意見を取り入れています。

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、企業革新に向けた社員からの提言について対応状況の開示と投稿窓口の最適化等更なる取り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。リスクの懸念がある事案への対策を積み重ね、グループのリスク管理部門の横断的な情報連携（グループリスク対策会議）による気づき・知見の共有等を推進しリスク感度の向上に取り組んでいます。

以上