



2025年3月14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4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

2025年3月14日  
三井住友海上火災保険株式会社

### 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命令に従って具体的な改善策を実施しており、本日、第4回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出いたしました。

当社は、保険料調整行為を含む一連の不適切事案の再発防止に向けて、問題の真因に向き合い、全役職員一丸となって、お客さまと社会からの信頼回復に向けて全力で取り組んでおります。

また、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、ならびに情報漏えい事案に関する報告徴求命令に基づく報告内容を踏まえた対策も強化しております。

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」報告書や、日本損害保険協会が公表するガイドラインを踏まえた法改正・マーケット環境等の変化も想定し、「ビジネススタイルの大変革」を着実に実行してまいります。

以 上

業務改善計画

# 第4回 進捗状況等のご報告

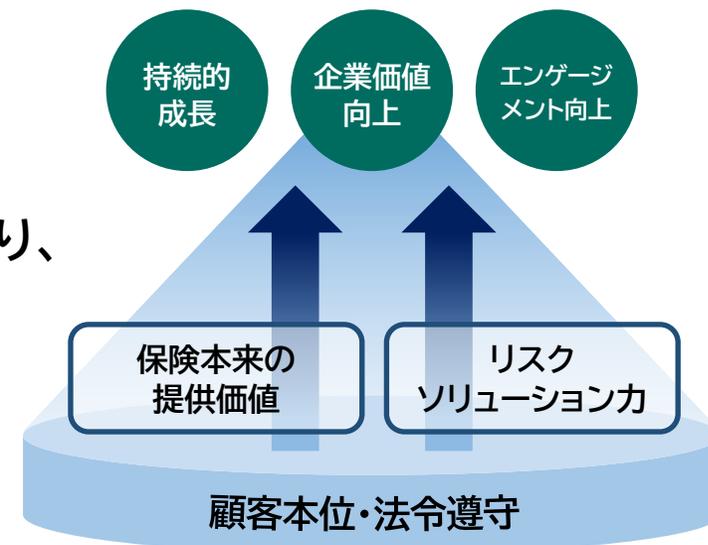
2025年3月14日

三井住友海上火災保険株式会社

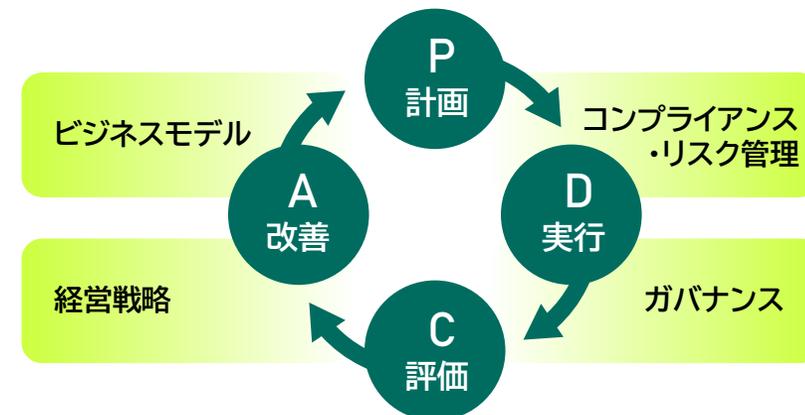
# はじめに

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。

- 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



健全な企業風土の醸成に向けて



## 経営トップによる タウンホールミーティング

2024年8月以降、経営トップによる  
タウンホールミーティングを複数回開催

約1,600名の社員が参加し、当社の未来について対話

## 改革にチャレンジする風土・ 言える企業文化 定着に向けた取組

- 人事改革の推進
- 公募を中心とした年次に捉われない  
人物本位・適性を踏まえた登用・配置
- スピークアップ制度の浸透
- 本社部門による第一線の意見収集の強化



健全な企業風土の醸成に向けて

## 社内交流の活性化

2024年度、社内トレーニー制度では、全国で地域・部門を超えて約1,500名が応募

第一線と本社の壁を越えた、相互交流、及び第二線・第三線の経験も拡大

## 健全な企業風土の醸成に向けて



**B-UP** ブラッシュアップ  
BRUSH UP PROJECT プロジェクト

『みんなでB-UP（ビーアップ）!!』

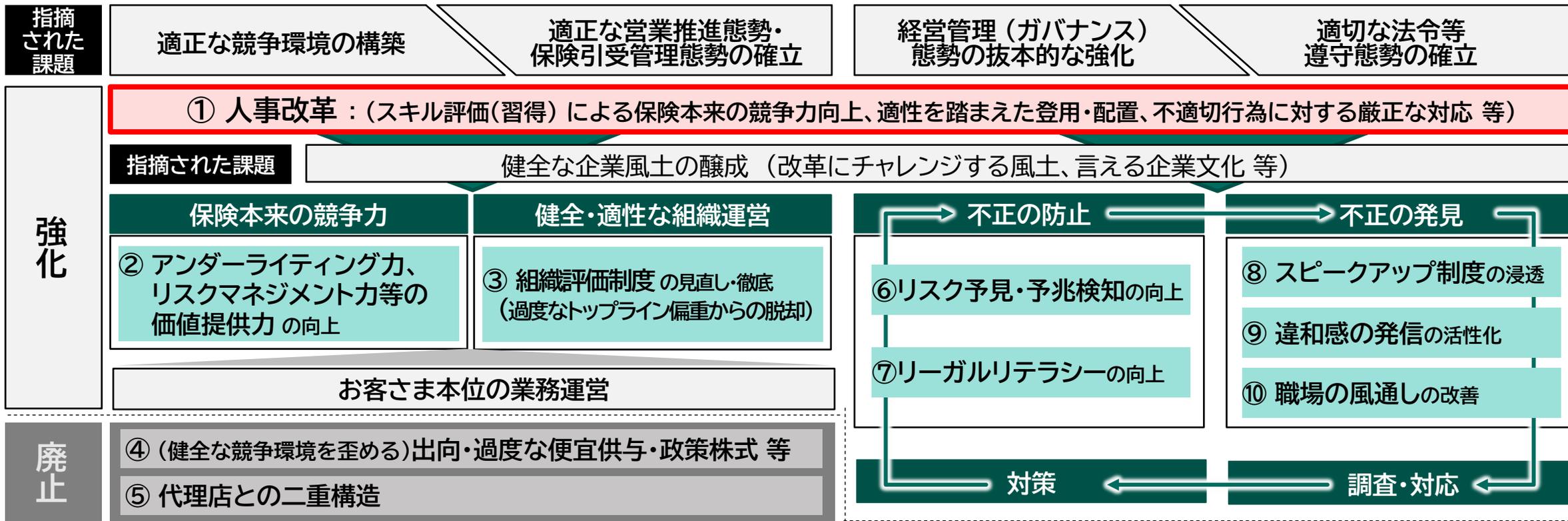
## 違和感等の発信

意見や気づきを伝える仕組みである  
ブラッシュアップBOXには、5~10件/日の投稿が  
寄せられ、累計投稿数は、約1,600件  
全役職員の約50%が投稿・賛成する等、活用が拡大

# 業務改善計画全体の 進捗状況

# 主な取組の状況

2024年2月29日付の業務改善計画書の提出・公表から1年に亘り、これまで129件の施策、約1,200件の詳細取組を執行し、各種課題（命令内容）ごとに、主に以下のような対策を講じており、全体として概ね計画どおりに進捗しております。また、「情報漏えい事案に関する報告徴求命令」に基づく報告内容を踏まえた対策も確実に遂行し、再発防止に向けた取組を強化しております。



⑪ 第二・三線の高度化・経営ガバナンスの強化 + 方針・規程等の制定・見直し

## ビジネススタイルの大変革の実行

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  
 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・リスク管理等を見直し・改善するPDCAを適切に循環

# 主な取組の状況

## 主な取組

## 通年（2025年2月末時点）の取組内容

### 1 人事改革

スキル習得・発揮による  
保険本来の競争力向上、  
適性を踏まえた登用・配置、  
不適切行為の厳正な対応等

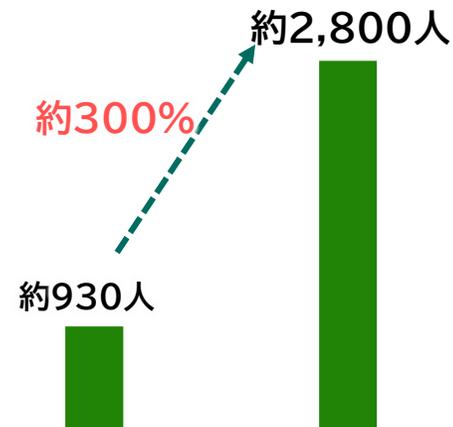
#### ● 改革にチャレンジする風土・言える企業文化の醸成に向けて以下取組等を推進

1. 公募を中心とした年次に捉われない人物本位・適性を踏まえた登用・配置
2. スキル獲得のための行動変容(自己研鑽施策の申込数が2023年度約930人から2024年度は約2,800人(見込み)と約3倍に増加)

#### ● 不適切行為に対する人事処分ルールの見直し(処分の厳格化等)

- ・ 人事改革について、トライアル等を踏まえた、さらなる見直しを実施のうえ、2025年度に本格実施します。さらに、組織評価と人事考課運営の連動に関する状況等についてもモニタリングを進め、制度の適切な見直し・運営・定着化を図ってまいります。

自己研鑽施策の申込数



### 2 アンダーライティング力、 リスクマネジメント力等の 保険本来の 価値提供力

- 補償前後の提供価値に関する研修等に延べ約4,670名参加
- アンダーライティング情報を集約・一元的に確認するダッシュボードの構築
- リスクマネジメントの高度化を検討する企業向け施策(RM NAVI)の活用推進(2月末時点の登録企業数は、約2,190社)等

- ・ リスクマネジメント高度化支援プログラム、アンダーライティング人財認定制度の構築、商品部門の組織改編等を実施します。
- ・ また、高度なアンダーライティングを実現するためのデータ・ノウハウの蓄積等の検討も進めてまいります。

社員リスクマネジメント  
資格の取得率



企業営業部門担当者

# 主な取組の状況

## 主な取組

## 通年（2025年2月末時点）の取組内容

### 3 過度なトップライン 偏重からの脱却

「お客さま本位の業務運営」に  
資する組織評価の見直し等

- 組織評価制度において、トップライン目標のウェイトの引下げ
- トップライン評価の目標達成の難易度を引下げ
- 社員の目標管理制度「KAIKAプログラム」の運営マニュアルの改定

- 代理店手数料体系と組織評価の相関性を高め、増収率等のトップライン指標ウェイトを引き下げる等の対策を講じてまいります。

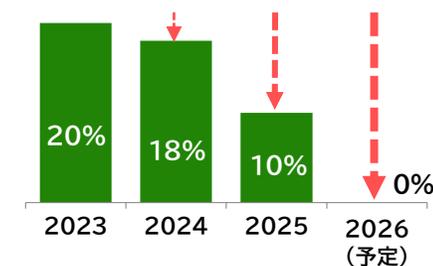
### 4 (健全な競争環境を歪める) 出向、 過度な便宜供与、 政策株式

- 出向方針の見直し(代理店への復職前提出向の廃止等、詳細はP17のとおり)
- 「政策株式の保有ゼロ」に向け、全株売却の了解取付けおよび株式売却が着実に進展
- 過度な便宜供与等の見直しによる減収をマイナス評価しない制度の設置・運用
- 過度な便宜供与等の見直しによる減収懸念先について、関係再構築の申入れ実施完了

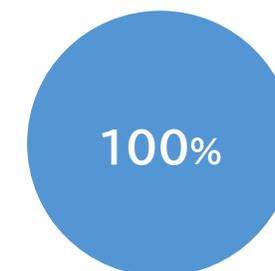
- 過度な便宜供与等の発生を防止するために、代理店との関係再構築(減収をマイナス評価しない制度の周知を含む)の対策等を強化してまいります。

組織評価制度における  
トップライン評価の割合

収益等への評価にシフト



代理店への関係再構築の  
申入れ実施率



完了

## 主な取組の状況

### 主な取組

## 5 代理店との 二重構造

- 代理店手数料体系における品質関連項目の評価ウェイトを引上げ
- 関係再構築の申し入れ、目指す姿の共有

・ 代理店との「新たなビジネスパートナーシップの構築」取組(代理店毎に課題を明確化して、自立化の支援を行うこと)を推進(丁寧な対話)、代理店手数料体系の見直し等、複合的な対策を講じてまいります。

代理店手数料体系における品質  
関連項目の評価ウェイトイメージ

2024年 45%

2025年 50%

2026年(予定) 60%

## 6 リスク予見・ 予兆検知、 リーガル リテラシー等

- 予兆検知対策会議を中心に、コンダクトリスクへの対応を強化
- 企業品質部が、お客さまの苦情等の内容から予兆を検知した場合、仮説を構築したうえで、リスク管理部に連携する運営を継続
- 社員向けニュース「リーガルトピックス」を2024年8月以降、2025年2月末までに7回発行

・ 「新たなリスク予兆に繋がる第一線の声の収集の更なる強化」に向け、全役職員を対象に、新たに違和感に関する声の収集(約1,960件)を行い、分析及び対応を順次進めております。

・ 引き続き、持続的に多様なルートを介して第一線の声の収集・分析・対策の検討を実施してまいります。

リーガルトピックス発行



計 7回

## 主な取組の状況

### 主な取組

### 通年（2025年2月末時点）の取組内容

## 7 スピークアップ 制度の浸透

- 相談・通報から対応完了までの流れを社内ポータルにて案内
- 業務改善計画の進捗状況に関する社内広報（comMS、社内ポータル）等において、スピークアップ制度の重要性を周知
- 独占禁止法に関する申告者の処分を軽減する社内リニエンシー制度を開始

・「通報者保護」に対する安心感を高めていくために、秘密保持の徹底に関する運用ルールの見直し、相談・通報から対応完了までのフローの周知等の対策を進めておりますが、引き続き、スピークアップ制度に精通した弁護士等の専門家とも協議を進めながら、秘匿性の担保・徹底(制度の信頼性向上)に向けた対策を講じてまいります。

## 8 違和感の発信、 職場の風通し (カルチャー)等

- 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」）の開催（約1,600名の社員が参加）
- 第二線担当役員による部支店巡回・対話
- 人事改革による本社・第一線間の人事交流活性化、本社部門の機能重複の整理（分かり易い名称への変更を含む）、社内トレーニー制度に約1,500名が応募、社内交流の活性化、及び第二線・第三線の経験者拡大を強化
- キャリア採用の活性化により総合社員約250名（2024年度）を採用
- カルチャー変革、人事制度、職場環境等に関する多様な意見や気づきを募集するブラッシュアップBOX（B-BOX）の活性化（役職員の約50%が投稿・賛成する等、活用が拡大）

・役職員による違和感等の発信、職場の風通しの向上に向け、役職員向け意識調査等の結果を踏まえ、より一層の対策・取組等を講じてまいります。

## 主な取組

## 通年の（2025年2月末時点）の取組内容

# 9 第二・第三線の 高度化・経営 ガバナンスの 強化、各種方針・ 規程の制定 及び見直し

- オフサイトモニタリング情報等からアジャイル監査の候補案件を選定・実施
- 第二線及び第三線による代理店の直接監査を実施
- 法務部で新たに5名の弁護士人財の追加採用  
(その他、ガバナンス高度化の観点で内部監査部門を強化する専門人財等の採用も強化)

- ・ 「組織・職務権限規程」において、新たに各部の「基本分掌」を定め、役割の明確化を図るとともに、同主旨に合致した業務を各部が主体的・自発的に担うことで、新たな領域や部門横断的な課題に対しても迅速・適切に対応してまいります。また、各部の基本分掌の冒頭は、『「お客さま本位」と「コンプライアンス」を根幹として』とします。
- ・ また、今日的なスリーラインモデルの機能発揮・向上を目指し、組織・職務権限規程において、当社組織の「第一線、第二線、第三線」区分を明確化します。
- ・ さらに、持続的なPDCAの実効性を担保するために、「方針・規程等管理規程」に定める社内方針・規程の総合的な見直しを進める等、ガバナンス強化の徹底を図ってまいります。

# < 社外専門家による全体進捗状況についての評価 >



**佐々木 清隆氏**

一橋大学大学院経営管理研究科客員教授

施策の進捗状況のみならず実効性について内部監査による検証が行われ、自浄作用が働いているものと評価できる。ただし、スリーラインの役割の明確化、施策の進捗に伴うビジネスモデルの変化等から生じる新たなリスク、施策の実施を通じて認識された新たな課題への対応等の自浄・予兆検知能力の向上等の更なる改善が必要。



**大村 由紀子氏**

三浦法律事務所弁護士

全体を通じて、丁寧に問題事項・予兆を拾い、それに対する有効な施策を打っており、自律的に PDCA が回る仕組の構築が進んでいると評価できる。



**小林 晋也氏**

デロイト・トーマツリスクアドバイザリー合同会社  
マネージングディレクター

全体を通じて、各施策は当初の計画どおりに進捗している。施策を所管する各部署が業務改善計画の施策遂行と効果の検証に大いに尽力していることが窺える。

全体の進捗状況・実効性、自律的なPDCAサイクルの構築が進んでいること等について評価を得ておりますが、さらなる改善に向けて各種指摘・意見を踏まえた対応を進めてまいります。

# 参考：命令内容ごとの進捗状況 (詳細版)

1	適正な競争環境の構築	顧客本位の業務運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>「お客さま本位の業務運営」の再徹底</li> <li>保険会社本来の役割の更なる発揮</li> <li>リスクソリューション提案力の強化</li> </ul>
		顧客企業の態勢整備支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客企業の保険リテラシー向上支援</li> <li>顧客企業の入札対応支援</li> </ul>
		競争要素の是正	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策株式の更なる削減</li> <li>本業支援の見直し</li> <li>出向方針の見直し</li> </ul>
		共同保険運営の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同保険のあり方についての検討</li> <li>企業代理店のあり方についての検討</li> </ul>
		独占禁止法に関する規定・ルール整備と社員・代理店教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>独占禁止法を踏まえた保険引受マニュアルの策定</li> <li>アンダーライティング情報に基づく引受けの徹底</li> <li>他社情報入手元を明示する運営の開始</li> <li>独占禁止法に関する社員相談窓口の新設</li> <li>関係法令に関する社内研修の実施</li> <li>関係法令に関する代理店研修の実施</li> </ul>
2	適正な営業推進態勢の確立	営業予算と評価基準の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業予算の見直し</li> <li>営業部門の評価基準の見直し</li> <li>個人評価の適正運営の徹底</li> </ul>
		顧客本位の業務運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援組織の新設</li> <li>業務高度化マニュアルの作成</li> <li>営業ツールの拡充</li> <li>営業担当者の職場環境整備</li> <li>営業ライン長の監督・教育スキルの向上</li> </ul>
3	適正な保険引受管理態勢の確立	採算管理の抜本的強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門の評価指標の見直し</li> <li>営業部門が顧客企業へ提示する保険料等の妥当性検証</li> <li>収支管理の強化とリスクベースの料率運営</li> <li>将来予測による料率の戦略の高度化</li> <li>商品部門の組織体系の見直し</li> <li>元受・再保険の一体運営</li> <li>アンダーライティングの強化</li> <li>企業火災のリスクサーバイ高度化</li> <li>防止・減災ソリューションの強化</li> </ul>
		部門間連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク関連情報の連携強化</li> <li>データドリブなCX取組の強化</li> </ul>

4	適切な法令等遵守態勢の確立	コンプライアンス・リスク管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理組織・会議体の新設・強化</li> <li>経営陣の態勢強化</li> <li>法務・コンダクトリスクの計量化</li> </ul>
		コンプライアンス・プログラムの高度化と実効性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・プログラムの見直し</li> <li>社員のコンプライアンス意識の向上</li> <li>違法行為に対する規律の徹底</li> <li>内部通報しやすい環境の醸成</li> </ul>
		第一線への牽制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>通話記録のモニタリング</li> <li>他保険会社宛メールのモニタリング</li> </ul>
		第二線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス部門の体制強化</li> <li>第二線の人財多様性の確保</li> <li>第一線と第二線の人財交流活性化</li> <li>第一線の声を収集する仕組みの構築</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>留意を要する法令情報の入手</li> <li>社内情報を活用した予兆検知機能の強化</li> </ul>
		第三線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフサイト・モニタリング機能の強化</li> </ul>
		代理店に対するモニタリング手法の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和6年度代理店監査・業務運営状況点検の改定</li> <li>代理店監査モニタリングの実施</li> </ul>
		5	健全な企業風土の醸成
6	経営管理態勢の抜本的な強化	経営陣によるガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップメッセージの発信強化</li> <li>グループMVV・行動規範の見直しと浸透</li> <li>心理的安全性の確保</li> <li>人事改革の実施</li> <li>PDCAサイクルによる実効性の確保</li> </ul>
		監査役監査の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の機能向上</li> <li>取締役会での監査役会報告の充実</li> <li>監査役会の人財多様性の確保</li> </ul>
		第二線・第三線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>第二線・第三線担当役員による第一線部門との交流</li> <li>リスク評価に基づき意思決定・権限行使を行う枠組みの新設</li> <li>内部監査高度化に向けた人財の確保</li> <li>リスク対応力の向上</li> <li>カルチャー検証の強化</li> <li>内部監査の外部評価活用</li> </ul>

# 命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

## 施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

1	適正な競争環境の構築に向けて	顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化	「お客さま本位の業務運営」の再徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年12月、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開始した「お客さま本位の業務運営を考える日」取組(2024年10月開始)において、社内ポータルに論議テーマコンテンツを順次追加するとともに、社内ポータルにて取組事例を紹介する取組を開始しました。</li> </ul>
			保険会社本来の役割の更なる発揮 (国内営業方針の見直し)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年11月に実施した全役職員向け意識調査結果を踏まえ、2025年2月の地域担当役員会議で国内営業方針の趣旨等を説明しました。また、営業企画部より営業部支店長、ライン課長、業務課長へ発信する月次営業報告資料共有メールにおいて、元受収保目標、組織評価制度の立ち位置等を改めて案内しました。</li> </ul>
			保険会社本来の役割の更なる発揮 (損害サポート方針の見直し)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年2月末現在、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の開発を進めています。また、透明性の高い保険金支払態勢の実現に向けた取組を強化しております。</li> <li>2024年12月、事案担当者の不正検知力向上に向けて、外部調査会社と連携した研修を開催し、同年2月、担当者向けのケーススタディや法律論を学ぶ研修を開催しました。</li> </ul>
	顧客企業の態勢整備支援	顧客企業の保険リテラシー向上支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>「補償前後の提供価値」に関する研修・ワークショップに、2024年5月以降2025年2月末現在で延べ約4,670名が参加しております。</li> <li>リスクマネージャーの育成を検討する企業に対し、個別コンサルティング等の支援プログラムを構築し、2025年度に開講することいたしました。</li> </ul>	

# 命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

## 施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

1	適正な競争環境の構築に向けて	全政策株式売却の推進	政策株式の更なる削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> </ul>
		本業支援実施基準の策定	本業支援の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年1月、社内ポータルに掲載された「優良情報紹介」※について、過度な便宜供与に該当する案件有無のモニタリングを実施し、該当する案件がないことを確認しました。 ※運営ルールに照らして不適切な便宜供与に該当しない案件のみを対象とし、保険契約者・兼業代理店等が本業で取り扱う商品・サービス等を紹介する制度</li> </ul>
		出向方針の見直し	出向方針の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店への復職前提出向については、新規派遣を見合わせることにしました。ただし、今後、代理店を委託している企業から「当社ビジネスモデル高度化に必要な連携」や「当社として必要な専門的ノウハウ獲得」等が期待される出向案件が生じた場合に限り、出向可否を厳格に判断してまいります。</li> </ul>
		共同保険運営の適正化、企業代理店のあり方	企業代理店のあり方についての検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年度の代理店手数料体系につき、将来的な代理店手数料体系を見据えて整理した「お客さまが求める品質」や、お客さまからの評価の観点を取り込み、代理店に求めるレベルを引き上げることで、「お客さま本位の業務運営」の実践に繋げ、代理店としての成長を一層後押しする内容とし、2025年2月、社内ポータルで案内しました。</li> <li>2025年1月、2025年度の他社競合時の手数料ポイント特例適用ルールについて、ガイドラインを要件化する、コンプライアンス上の充足性を本社部門でもチェックする運営を継続する等、より一層代理店の募集品質等を重視した厳格な運営に見直すことを社内ポータルで案内しました。併せて、監督指針の見直しに伴い、本制度を段階的に廃止する旨も案内しました。</li> </ul>

# 命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

## 施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

1	適正な競争環境の構築に向けて	独占禁止法に関する規定・ルール整備と社員・代理店教育	関係法令に関する社内研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年1月、キャリア採用社員向け研修で、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。引き続き2025年度もその他階層別研修の実施について検討してまいります。</li> <li>2024年11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」の全代理店の受講完了を確認しました。2025年度以降も「独占禁止法」に関するカリキュラムを代理店・扱者基礎研修に組み込むことで全代理店への定期的な教育を進め、募集人レベルでのルールの浸透、コンプライアンスマインドの醸成を図ってまいります。</li> </ul>
2	適正な営業推進態勢の確立に向けて	営業予算と評価基準の見直し	営業部門の評価基準の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年12月より全国45部支店で「部支店長・課支社長との組織評価制度意見交換」を実施し、トップラインはあくまで組織評価制度を軸とした評価運営の一部としていることを改めて説明の上、本制度に対する第一線の多様な意見の収集に努めました。</li> <li>2025年度の組織評価制度ではトップライン目標の評価ウェイトを現行の18ptから10ptに引き下げます。</li> </ul>
3	適正な保険引受管理態勢の確立に向けて	採算管理の抜本的強化	元受・再保険の一体運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年2月、同年1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。</li> </ul>
			アンダーライティングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年1月、アンダーライティングの強化に向け、社内の各システムに散在していたアンダーライティングに必要な情報を一元的かつ効率的に閲覧できるように、営業第一線にダッシュボードをリリースしました。今後、ダッシュボードの使用状況等をヒアリングし、今後の改善等に反映させるとともに、データベースやAI活用領域の検討を進めてまいります。</li> </ul>
			企業火災のリスクサーベイ高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年2月、リスクサーベイに関する説明会を実施し、サーベイレポートの実例解説や実案件におけるアンダーライティングへの活用事例を紹介する等、営業へフィードバックしました。</li> </ul>

# 命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

## 施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

4	適切な法令等 遵守態勢の 確立に向けて	コンプライアンス・ プログラムの 高度化と実効性 の向上	コンプライアンス・ プログラムの見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年2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。</li> </ul>
		第二線の 機能強化	コンプライアンス部門の 体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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」を2024年8月から2025年2月末までに7回発行しました。テーマは、「個人情報保護法(以下「個情法」)(2回)」、「不正競争防止法(1回)」、「インサイダー取引等防止(3回)」、「著作権法(1回)」を選定しました。</li> </ul>
			第一線の声を集める 仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>第二線が収集した第一線の生の声をもとに法務・コンダクトリスクの予兆を把握する取組として、「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)」を継続しております。2025年2月末までにREAL VOICEプロジェクトの取組として約1,820名、フレッシュEYEの取組として約460名から声を収集しました。</li> </ul>
		第三線の 機能強化	オフサイト・モニタリング 機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年4月～2025年2月に10回のオフサイトモニタリング会議を開催し、選定した要注視リスクのうち、6つのテーマに対しアジャイル監査(検知したリスク予兆に対し、機動的に第一線の実態を確認し、タイムリーに本社所管部等への提言を行うための監査)を実施しました。今後もオフサイトモニタリング情報等からのリスク予兆検知を継続し、アジャイル監査による検証を経て提言に繋げてまいります。</li> </ul>

# 命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

## 施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

5	健全な企業風土の醸成に向けて	経営陣主導の取組	トップメッセージの発信強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年2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10回にわたり、トップメッセージを発信しております。</li> </ul>
			グループMVV・行動規範の見直しと浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年1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」）で社員から出された意見に基づき、グループMVV浸透及びカルチャー変革をさらに後押しするツールとして、全社員向けe-Bookを作成しました。グループMVVを意識した「日々の活動の振り返り」や「今後の活動の検討」を社員が実践できるよう、促してまいります。</li> </ul>
		その他の取組	双方向コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年12月末現在、ブラッシュアップBOX（第一線の社員が業務全般に関する多様な意見や気づき投稿できるサイト）の投稿件数は累計約1,600件、投稿の賛成件数は累計約115,300件となり、第一線が意見や気づきを伝える仕組として活用されております。</li> </ul>
6	経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化に向けて	経営陣によるガバナンスの強化	取締役会の機能向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会メンバーへのアンケート・インタビュー結果を踏まえ、2024年12月に社外役員と第三者機関を交え、取締役会の実効性向上に向けた課題と対策を論議しました。2025年1月、第三者機関より評価レポートを受領し、取締役会の実効性が確保されているとの評価を受けました。今後は、2024年度取締役会評価において策定した機能向上策を実行してまいります。</li> </ul>
		監査役監査の強化	取締役会での監査役会報告の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
			監査役会の人財多様性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役会から人事部へ2024年8月に提出された意見書を踏まえ、監査役会の人財の多様性を確保した候補者を選任しました。2025年度以降も、監査役候補者の選任に先立ち、人事部が監査役会から監査役監査に求められる経歴・スキルに関する意見書を受領し、人事部はその意見を参考に監査役候補者を選定する運営を継続します。</li> </ul>

# 命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

## 施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

6	経営管理 (ガバナンス) 態勢の抜本的な 強化に向けて	第二線・第三線 の機能強化	第二線・第三線担当役員 による第一線部門との 交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> </ul>
			内部監査高度化に向けた 人財の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>「2025年4月の人事異動方針」を踏まえ、2025年4月の定例異動を実施し、公募による異動や他部門から内部監査部への部門間異動を行い、内部監査部の機能強化を図りました。</li> </ul>
			カルチャー検証の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年1月までに内部監査部が11拠点の営業・損害サポート拠点監査を実施し、確認事実に対するカルチャーの視点での原因分析を行いました。拠点監査で確認された当社カルチャーの特徴等について、2025年2月の取締役会・経営会議にカルチャー監査の結果と併せて報告しました。</li> </ul>

## 業務改善計画の進捗状況について(2025年2月末時点)

2025年3月14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<sup>※1</sup>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4回の進捗状況（2025年2月末時点）を金融庁へ提出しました。

当社は、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、当社ならびに損保業界を取り巻く事業環境の変化を機敏に捉え、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、代理店とともにお客さまや社会にCSV×DX<sup>※2</sup>の提供価値を届けるとともに、コンプライアンスを重視する企業風土の醸成や、社員がより一層働きやすい環境整備等を通じて、信頼回復に努めていきます。

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 [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）](#)

※2 CSV×DX（シーエスブイ 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



# 業務改善計画の進捗状況

2025年2月末時点

2025年3月14日

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

## はじめに

当社では、業務改善計画に則して、  
真にお客さま本位の損害保険会社になることを目指し、  
取り組みを進めています。

商慣習の見直しやプロセスを重視したマネジメントへの変革など、  
企業革新推進委員会を中心として、  
社外委員・社外取締役等からの取り組みに対する意見や、  
現場社員の声を踏まえた変革を進めています。

社内・自組織の常識に依らない考え方に基づく不断の改革は  
「企業革新のマインド」として、着実に根を張りつつあります。

# 経営陣による現場社員との対話

現場社員との座談会・集会を通じて、  
信頼回復に向けた取り組みの目的・意義を改めて伝えています



営業・損害サービス現場116部支店中、97部支店に訪問し、約9,400名が参加

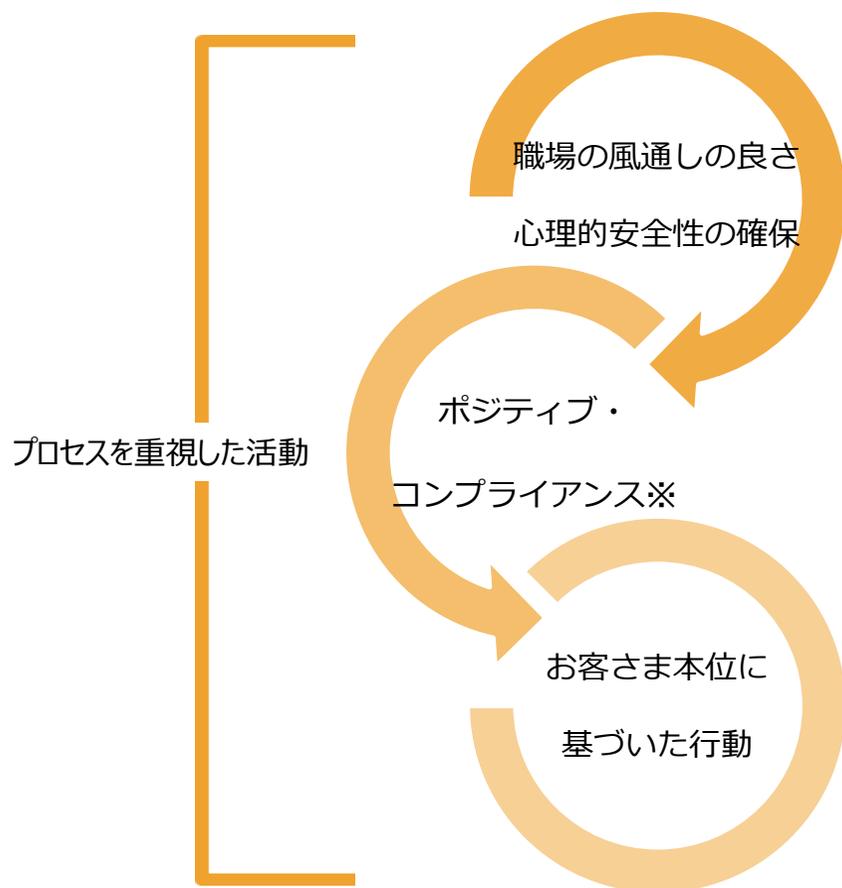
※2024年3月時点の従業員数：12,502名



今後も経営陣が直接語りかけ、社員の声を聞く取り組みを継続的に行っていきます

## 「第4回(2025年2月)企業風土に関する社内アンケート調査」の結果

2024年5月に実施した第1回調査と比べ、「お客さま本位に基づいた行動」・「プロセスを重視した活動・業務」が実践できている、「風通しの良い職場」が醸成されていると回答する社員の割合がそれぞれ上昇しました。



社員の声からも確かな変化を確認していますが、課題をあげる社員の声も一部確認していることから真因を把握して改善に努めるなど、コンプライアンスを重視した健全な企業風土に向け、取り組みを継続・強化していきます。

※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。

# 社外からの評価

企業革新推進委員会に3名の社外委員を招聘し、業務改善計画の各取り組みに対して社内・自組織の常識に依らない考え方や意見をいただき、取り組みの見直し等を行っております。



## 経営陣と社員との対話は有効

真摯に取り組んでいると感じた点を伝える。社長を中心とした経営幹部がメッセージの発信に加え、現場を訪問して社員と直接対話をしていることは、企業風土を変える意味で大きな効果があったのではと思う。また、これまでの社外委員からの意見に対しては、最大限取り組んできたと感じる。例えば、第1線における新しい視点での「気づき」という観点で、人事ローテーションも有効と意見したことに対して、さっそく第2線・第3線と第1線の人事ローテーションや、第1線の若手層を第2線・第3線で経験させるなど、踏み込んだ対応をしてきた。今後の課題として、過度の便宜供与などルールの見直しや新たな競争環境へと変化する中では、現場の負担感も考慮しながら、場合によっては一度取り組んだことを見直すなどメリハリも必要。損害サービス部門で人員が不足している職場には本社部門から直接支援を行い、企業革新推進委員会の場合では、プロセスを重視した取り組みの工夫を、現場社員から生の声で共有されてきた。ポジティブな取り組みも共有してきたように、前向きに継続いただきたい。

## 前向きに取り組むことが重要

- 一般的には不祥事が発生した場合、外部の会社に改善計画策定や進捗管理を依頼するケースも少なくないが、自社で改善計画を策定し、企業革新推進委員会を中心として、現場と一体で取り組んできたことは評価できる。目標を点で捉えずに、例えばお客さま本位の行動実践や風通しの良い職場作りと、ポジティブ・コンプライアンスとの関係を常に考えながら行動することが重要。お客さま本位を高めることは、コンプライアンスの行為規制に関わってくるため、すなわちポジティブ・コンプライアンスそのものである。改革を進める際は、変わることの楽しさを実感することが、取り組みにドライブをかけていく。目標の関連性を実感できるよう、取り組みを浸透させていくと良い。
- 未来に向けて、1歩2歩前進したと思う。すでに取り組んでいるCSV×DX戦略を、社会に向けてさらに発信していくことが重要。

# 業務改善計画の取り組み状況（2025年2月末時点）

## 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・計画を策定しています。
- ・上場の政策株保有は、売却時期・方法について交渉中の投資先はありますが、全投資先と2029年度末までの売却について合意しています。

## 過度の便宜供与の見直し

- ・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1月、営業部門の実態確認を実施し、解消に向けて課題のあった全771件について、解消済または解消見込であることを確認しました。

## 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

### 出向の見直し

- ・関連会社等を除く既存出向先の代理店と2024年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。
- ・今後の代理店出向について、関連会社等を除き原則全面廃止する方針を2024年12月に決定しました。今後、解消に向けた計画管理を、着実に実施していきます。

### 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手順を明確化した情報入手ルールを策定しました。
- ・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、2024年10月から運用を開始しました。正しく運用されるよう、毎月の点検結果について、モニタリングを継続していきます。

# 業務改善計画の取り組み状況（2025年2月末時点）

## 営業部門方針の見直し

- ・2025年度営業部門方針を策定し、ともにお客さまに向かう代理店との新たなパートナー関係の構築、お客さまの課題解決を実現する部支店マネジメントの実践を基盤として、CSV×DXの提供価値をお客さまへ「届けきり」、成果を創出することで、お客さまへの持続的な価値提供に向けた収益改善・拡大に取り組んでいきます。

## 代理店手数料体系の見直し

- ・2025年度代理店手数料体系についてお客さま・代理店・社員の声を広く収集し、お客さまの視点で評価を見直し、品質評価のウエイトを約50%に拡大しました。さらに2026年度体系については、有識者会議・金融審議会WG等の論議内容も踏まえ、さらに品質評価を拡大し約60%に引き上げました。

## 営業部門の説明力強化

- ・法人契約を担当する社員向けに、「企業営業の基本活動」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、各営業部門での活用徹底が図られています。

## 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

### 部支店長のマネジメントの見直し

 マネジメントは伴走することが大事。上司の考え・行動が変わると、部下は敏感に感じ取ってくれる。マネジメントをする側が変わっていくという意識を全員で持てば、より効果が表れてくる。（企業革新推進委員会における社外委員・社外役員のご意見）

- ・「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、「プロセス重視の評価・マネジメントの在り方」の周知に加え、部支店長および課支社長を対象とした「プロセスマネジメント研修」を開始しました。

### 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、持続的な収益力の構築を目的としたプロジェクトを組成しました。
- ・国内外でのインフレの継続や、大規模かつ頻発する自然災害などにより悪化している事業環境に対応するため、特定の部門に留まらず全社での対策を着実に実行しています。
- ・2025年1月に開催した第4回全体会議ではこれまでの取り組みを振り返り、次年度に向けて販売チャンネル、代理店、お客さま毎の分析に基づくリスクに応じた、きめ細かいアンダーライティングの強化といった取り組みを継続していくことを確認しています。

# 業務改善計画の取り組み状況（2025年2月末時点）

## 3線管理態勢の見直し

- ・3線管理態勢の更なる機能強化を目的として、コンプライアンス部に法務機能・情報管理機能を移管し、第2線としての機能を2025年度組織改編において強化（「法務・コンプライアンス部」に改称、保険金審査等の第2線機能を明確化）しました。また、営業統括部に営業第1線のコンプライアンス推進支援を担う組織と、代理店態勢整備を推進する組織を新設、本社第1線のコンプライアンス推進態勢を強化しました。

## 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線が意見を記載した内容について、その後の対応状況をフォローアップする仕組み等を検討していきます。

## 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委員会の機能（リスク検知）強化



- ・リスク検知力を高めるためには、仕組みとマインドセットの両輪が特に必要。
- ・不祥事が起こらないよう未然に防ぐためには、風通しの良い職場で、全員で状況を共有し合うことが重要。全社員が法令や会社の規則等を間違いなく理解し、正しい行動につながるよう、継続的に学び教育し続けることが必要。
- ・社員全員のリスク検知力を高めるためには、社外や社会の情報に触れ、身近な人との意見交換や情報共有により、互いに新たな気づきを得ていくことが必要。（企業革新推進委員会における社外委員・社外役員のご意見）

- ・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。
- ・第3四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2025年1月にERM委員会、経営会議および取締役会に報告しました。

※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。

# 業務改善計画の取り組み状況（2025年2月末時点）

## 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）



（保険料調整行為に関して、他損保社と会話することに着任当初は違和感を抱いていたが、次第にその感覚が薄れていった事例もあったことを踏まえて）どうすればそのような声・違和感を拾い上げるか、特に新人、他部署からの転入者の気づきは、非常に重要。（企業革新推進委員会における社外委員・社外役員のご意見）

- ・2025年4月人事異動において、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線の企画領域へ若手・中堅人財を22%配置、第2線・第3線経験者の地域担当・部支店長を4地域に配置）やキャリアパス（第2線、第3線組織での経験を積んでから部支店長等に登用）を進めました。

## 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

### 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ています。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。



独禁法や情報漏えい事案を見るに、現場だけでルールが運用・判断されていることもあったのではないかと。本社の考えと現場の認識がお互いに誤解なく伝わり、本社は現場で何が起きているのか、コミュニケーションが大事であり、相互理解が必要。（企業革新推進委員会における社外委員・社外役員のご意見）

- ・第2線・第3線担当役員による営業・損害サービス部門訪問時におけるヒアリングや、本社第1線部長へのヒアリングを2025年1月～3月に実施しており、2025年度以降も取り組みを継続していきます。

# 業務改善計画の取り組み状況（2025年2月末時点）

## 研修等の実施

- ・法令等遵守研修は対象者全員（休職者等を除く）が受講完了・合格済みであり、ルールの理解は着実に進展しています。引き続き、保険業法・監督指針・公益通報者保護法の改正など、法令改正等に機敏に対応し、必要な対応および社員の知識レベル向上を図っていくことが必要であり、2025年度は法令等遵守研修をはじめ、時勢に合わせた留意点・心得等を習得することを目的とした階層別研修（新任部支店長・ライン長研修、部門間異動者研修、新入社員研修、経験者採用社員研修）等を継続して実施していきます。

## 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ました。システム対応が2024年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。
- ・2024年11～12月にモニタリングを実施し、モニタリングした全件について、疑義がないことを確認しました。また、モニタリングを通じて、けん制にも一定の効果があることを確認しています。改善を図りつつ、取り組みを継続していきます。

## 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

### 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。
- ・プログラム全32項目のうち、25項目について課題が解消または改善していると評価しています。一方、社員不祥事が撲滅に至っていないこと、情報漏えい事案が発生したことから、コンプライアンス重視の企業風土醸成、代理店不祥事件・情報漏えい問題の未然・再発防止等の項目に課題が残ったと認識しています。
- ・こうした状況を踏まえ、2025年度の全社プログラムでは不祥事件の未然防止・早期発見・予兆把握と再発防止取り組みを分けて課題を明確化し、対策を強化します。また、事業環境の変化等を踏まえて既存項目の内容を見直し、各課題の取り組み状況を引き続き確認していきます。

※ 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。

# 業務改善計画の取り組み状況（2025年2月末時点）

## 経営陣の企業風土改革への決意を社員へ浸透

- ・社長年頭所感の他、社内向けコンテンツにおいてトップメッセージを2024年4月以降、26回発信しています。部支店の委員会等を通じた全社員への視聴を徹底し、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。

## ポジティブ・コンプライアンスの推進

- ・社員座談会や各種アンケート等で得られた気づきを基に、部門・階層別の具体行動事例集であるポジティブ・アクションリストを2024年12月に作成しました。
- ・第4回企業風土に係るアンケート調査では、「ポジティブ・コンプライアンスを実践できているか」の設問へ肯定的に回答する社員の割合は、約8割となりました。
- ・2025年2月に、社外の弁護士が出演して社員の質問に回答する、Q&A方式の社内向け短時間動画シリーズの作成を開始するなど、更なる実践に向けた取り組みを行っています。

## 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

### 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。



日常業務における担当者と上司との対話の中で、コンプライアンスを徹底的に議論させることが大事。ミッションを与え、例えば年間に数回ある上司と部下との目標面談時に時間を作り、コンプライアンスについて、より重点的に対話するべき。（企業革新推進委員会における社外委員・社外役員からのご意見）

- ・プロセス評価に関する項目について、多面診断や面談報告においては、肯定的な意見が9割を超えるものの、企業風土に係るアンケート調査において、「上司がプロセスを重視したマネジメントを実践しているか」「人事評価（プロセス重視）が行動に影響を与えているか」の設問は、共に肯定割合が約5割であり、浸透は道半ばであると認識しています。年3回の面談前にライン長向け研修を実施し、引き続き、ライン長教育、社内発信を通じて、更なる浸透を図っていきます。

### 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、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に1度実施しています。
- ・2025年2月に実施した第4回調査では、2024年5月に実施した第1回調査と比べ、「本人のお客さま本位に基づいた行動」、「本人のプロセスを重視した活動・業務」「風通しの良い職場」の設問へ肯定的に回答する社員の割合はそれぞれ上昇し、社員の声からも確かな変化を確認しています。他方、課題をあげる社員の声も一部確認していることから各種の取り組みは緒に就いたばかりであり、真因を把握して改善に努めるなど、コンプライアンスを重視した健全な企業風土に向け、取り組みを継続・強化していきます。

# 業務改善計画の取り組み状況（2025年2月末時点）

## 各取り組みを推進する委員会の新設（企業革新推進委員会）

- ・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2024年度に新設し、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。
- ・2025年2月までに計11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。

## 経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化

### 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・取引ルールの新制や、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及び進捗状況のモニタリング等を行っています。また、企業革新に向け社員からの提言について対応状況を開示しています。更に加速させるべく、社員の声を「集め」「応え」「見える化」する仕組みの構築に取り組んでいます。
- ・「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・分析のうえ分科会で論議し、取り組み内容を取締役会・経営会議へ報告しています。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。

# お客さま本位の風土定着に向けて

## お客さまに選ばれつづける会社へ、私たちは変わります ～3つの宣言～

- ・「正しいこと・やるべきこと」を実践します
- ・「お客さまのために、そしてともに何ができるか」を考えます
- ・お客さまの「ありがとう」を成長と幸せにつなげます

お客さま本位に向けた「企業革新のマインド」を定着させ、日々の業務活動において常にお客さま本位の業務運営を実践する風土を醸成すべく、2025年4月に「企業革新部」を新設します。

今後、国内損保市場での競争環境の変化を見据え、CSV×DX戦略に基づく「保険本来の価値」で競争する態勢・基盤への更なる強化、代理店業務の自己完結や募集品質向上等の態勢整備を支援し、企業革新部のリードによる、全社一丸となった健全な企業風土の醸成に向けた取り組みを加速していきます。