

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。

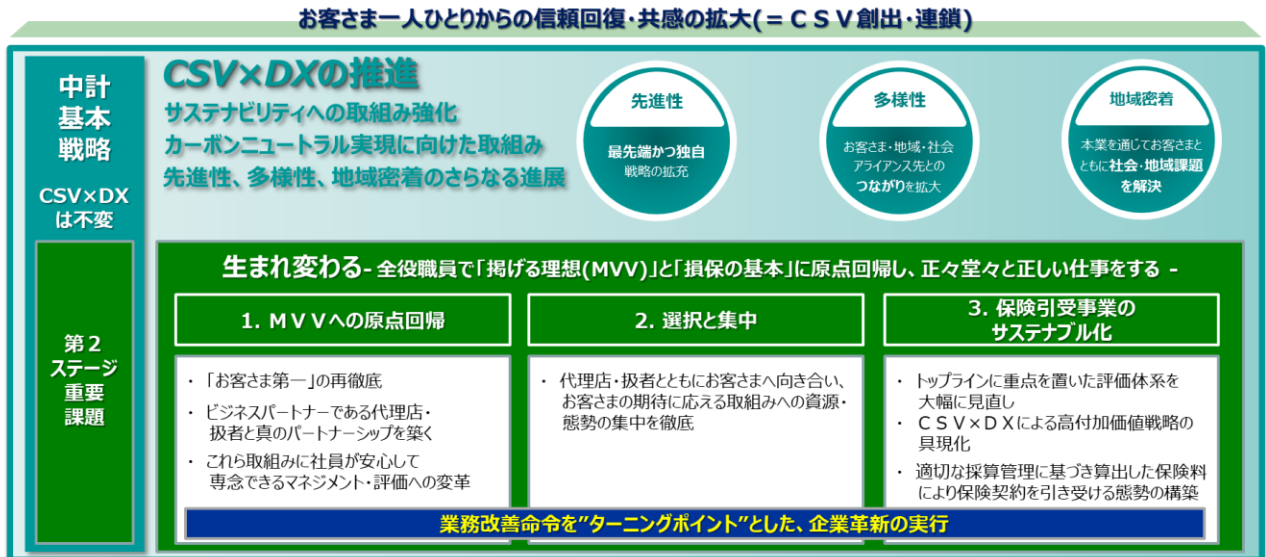
当社は、本事案において、2024年10月31日付で公正取引委員会による独占禁止法の規定に基づく排除措置命令、及び課徴金納付命令を受けました。命令を厳粛かつ真摯に受け止め、全社員が一丸となって着実に業務改善計画の取り組みを継続し、お客さま本位の業務運営を実践してまいります。

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付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いきます。

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