

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^{※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^{※2}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

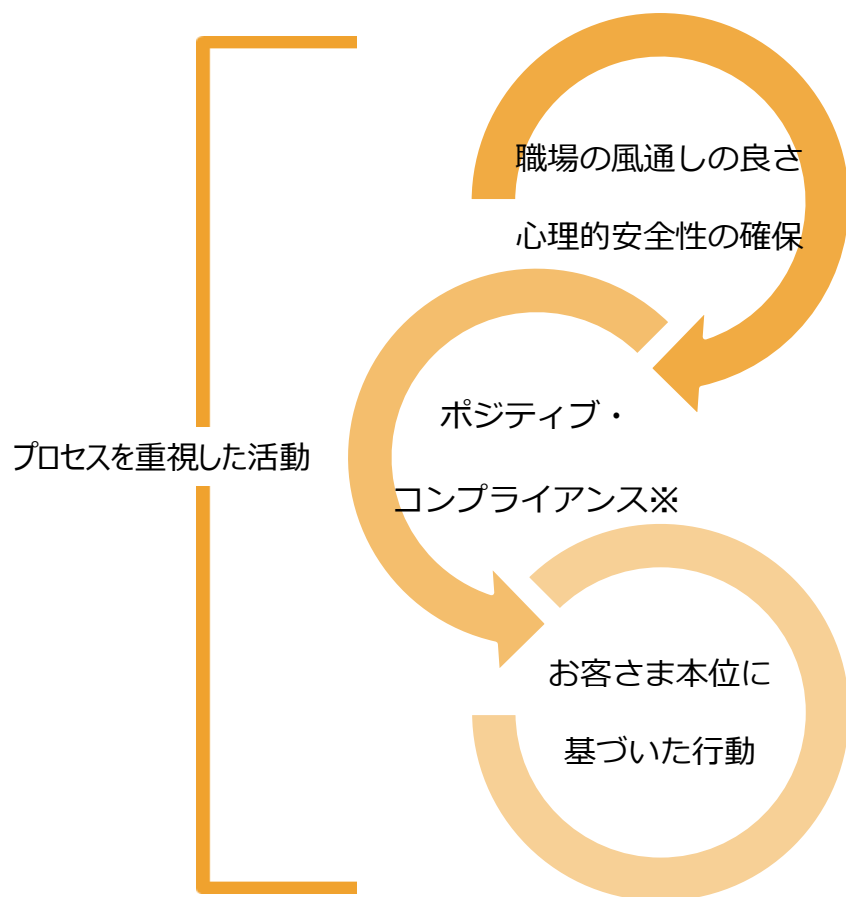
※2024年3月時点の従業員数：12,502名



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。