

業務改善計画書の提出について

2025年5月30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、2025年3月24日付の業務改善命令^{※1}に基づき、本日、金融庁へ業務改善計画書を提出しました。

今回の代理店と保険会社間で発生した情報漏えい事案に係る行政処分により、お客さまをはじめとしたすべての関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。

※1 [弊社に対する業務改善命令の受領について](#)（2025年3月25日ニュースリリース）

また、2025年4月30日に個人情報保護委員会及び日本損害保険協会より、同一の事案に関して指導^{※2}を受けており、同委員会・協会に対しても、本日同様に再発防止策の報告を行いました。

※2 [個人情報保護委員会および日本損害保険協会からの弊社に対する指導について](#)（2025年4月30日ニュースリリース）

当社は、保険料調整行為事案に係る業務改善命令に基づき、2024年2月29日付で金融庁へ提出した業務改善計画の着実な遂行を通じて、お客さま本位の業務運営と法令等遵守の再徹底を図っておりました。その取り組みを行っている中で、今般、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。

この度の事態を再び起こすことがないように、全役職員が一丸となって、この度提出した業務改善計画を着実に実行してまいります。

業務改善計画書の内容は別紙のとおりです。

以上

1. 経営としての受け止め

この度発生させてしまった情報漏えい事案は、多くのお客さま情報を取り扱う保険会社として最も重要なお客さまや社会からの信頼を損なう行為であり、極めて重大かつ深刻な事案であると認識しております。経営としてこうした事態を招いたことを厳粛に受け止め、深く反省しております。

当社は、2024年2月29日付で金融庁へ提出した保険料調整行為に係る業務改善計画（以下、「現業務改善計画」）に基づき、再発防止策の実行を通じて、「真にお客さま本位の会社」へ生まれ変わることを決意しました。しかしながら、法令等遵守や健全な競争環境を実現するために商慣習を見直し、お客さま本位の業務運営の徹底に取り組んでいたところ、本情報漏えい事案を認識しました。

今回の事案が発生した主たる真因は、コンプライアンスや顧客保護の意識が欠けていたこと、経営戦略やビジネスモデルに内在するリスクを検討し、対策を講じるといった経営管理（ガバナンス）態勢の構築が不十分で、3線管理態勢の機能発揮も十分でなかったこと、また、トップラインの拡大を目的に代理店との関係性を過度に重視したことや、従来からの業務のやり方に対して疑問を持たない安易な前例踏襲があったことなどであり、当社の企業文化や組織風土にも起因する問題であると認識しております。

今回の情報漏えい事案の重大性に鑑み、保険料調整行為事案等に係る真因を改めて深掘するとともに、現業務改善計画の抜本的な見直しを行い、統合して新たな業務改善計画（以下、「新業務改善計画」）を策定しました。新業務改善計画では、法令等遵守のための実践的な教育の強化や適切な行動のための役職員のスキルの向上、またリスクを検知し未然防止するなど対策の強化に取り組み、自ら考え行動する「ポジティブ・コンプライアンス^{※3}」の実践など、全社員一丸となってお客さま本位の業務運営の徹底を図ってまいります。

※3 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。

2. 不適切な事案の真因

当社は、多角的・網羅的かつ現場実態に即した真因分析を行い、以下のとおり真因を認識しました。保険料調整行為事案、情報漏えい事案に共通する主な真因は、お客さま視点の不足、コンプライアンス軽視の組織風土にありました。本来、お客さまの最善の利益を考えるべきところ、トップラインの拡大を目的に代理店との関係性を過度に重視したことによるものと認識しております。また、現場実務に即した法令等遵守の実践的な教育が十分でなかったことに加えて、社員が自ら考え正しいことを実践する力が不足し、顧客保護の意識、倫理観が十分浸透しておりませんでした。さらには、経営戦略やビジネスモデルに内在するコンプライアンス・リスク、コンダクト・リスクを特定・評価し、適切に対応する

経営管理態勢の構築が十分でなかったこともあり、リスクへの感度やリスクの未然防止に関する意識も不足しておりました。

■お客さま視点の不足、コンプライアンスを軽視した組織風土、代理店との関係性を過度に重視した姿勢

- ・代理店が顧客情報を乗合損保社に漏えいした事例や当社の出向者が他社契約情報を出向元である当社に共有する事例が発生した背景としては、トップライン目標の達成に重点が置かれた評価体系により取引シェアや保険料の増収を重視するあまり、大規模代理店をはじめとした代理店への過度な便宜供与や、関係性の維持を優先してきたことにありました。代理店との関係悪化による営業上の影響を懸念するあまり、顧客保護や法令等遵守に向けた代理店への適切な指導が疎かになり、本来のお客さま視点が欠けてしまい、コンプライアンスが軽視されたと認識しております。
- ・現業務改善計画では、過度な便宜供与を是正する取り組みや、評価体系を見直し、結果だけでなくプロセスを重視したマネジメントへの変革等を進めております。今後は、業務の健全かつ適切な運営を確保し、コンプライアンス・顧客保護を重視した組織風土の醸成や健全な競争環境の実現に向けて、お客さま本位の業務運営をより一層徹底していきます。

■法令・ルールを遵守するための現場実務に則した具体的な対策、社員・代理店に対する十分な教育及び監督が不十分

- ・本社部門では、マニュアル等で一般的なルールを示すことに留まり、現場実務を踏まえた注意点などを明示するといった、ルール遵守に向けた対策が不十分でした。
- ・本来、顧客利益を損なわないよう、乗合代理店の募集や事務業務に内在するリスクを踏まえた具体的な対策を示し、社員・代理店向けの教育・指導がなされるべきところ、乗合代理店というビジネスモデルに内在するリスクを十分に検討せず、一般的な教育・指導に留まっておりました。
- ・これは、各部門におけるコンプライアンス・リスク管理を自ら行うといった主体的な意識が欠け、コンプライアンス部門も一般的な対応に留まっていたことによるものと認識しております。
- ・現業務改善計画では、関係法令の教育・研修を強化し、社員の知識・意識向上に努めておりますが、今後は、ビジネスモデルの特性や経営戦略上のリスクを踏まえた評価・対策に取り組むとともに、社員・代理店に対する法令等遵守に向けた実践的な教育を強化してまいります。

■リスク検知・対策の仕組み、3線管理の機能発揮が不十分

- ・第1線では、乗合代理店というビジネスモデルにおいては、他損保社の個人情報に触れる蓋然性が高いにもかかわらず、代理店との関係悪化による営業上の影響を懸念し、さらにコンプライアンス・リスク管理に積極的に取り組むという意識が不足していたことから、情報漏えいリスクに適切に対応することができておりませんでした。
- ・第2線では、発生した問題への事後的な再発防止に留まり、予防的な対策を講じる視点が不十分で、またリスクの検知や感度を高めるための対策が十分でなく、第1線への指導・けん制が不十分でした。
- ・第3線では、予兆を把握するためのモニタリングやリスク・アセスメントというプロセスが不十分で、また潜在的なリスクの特定・洗い出しができておらず、第1線、第2線の対策に対する検証が不十分

でした。

- ・現業務改善計画では、第2線、第3線に期待する役割・責任・権限を明確化するとともに、第2線、第3線による現場の情報収集・実態把握、それを踏まえた対策の構築等 PDCA 管理の強化を行っております。さらに今後は、リスクに対する事前検知力の強化と適切な対策を講じることができる3線管理態勢・経営管理態勢を強化してまいります。

■乗合代理店における出向者の管理態勢等が不十分

- ・情報漏えい事案を認識する以前は、出向者が所属する営業部支店の上司が出向者を人事管理・評価をする運営になっておりました。
- ・出向者による顧客情報の漏えいリスクを適切に認識していなかったことから、出向先の情報管理・機密保持に関する教育・指導や、出向先との秘密保持に関する協定内容等の周知が不十分でした。
- ・取引シェアや保険料の増収を重視し、代理店との関係性維持を過度に優先した結果、自ら考え（気づき）行動する力や顧客保護の意識・倫理観が希薄になり、出向に伴う各種リスクへの対応が不足していたと認識しております。
- ・当社が新たに策定した出向基本方針に従って、出向者の適切な管理態勢を強化してまいります。

■“違う”と言える自由闊達な企業風土の醸成が十分ではない、自ら考え（気づき）行動する力が不足、業務過多等を背景とした上司・部下とのコミュニケーションが不十分

- ・不適切な事案を認識した際、すみやかに上司等へ相談・報告する必要がありますが、情報漏えい事案では相談・報告ができておりませんでした。
- ・上記の理由としては、結果のみを重視した人事評価・マネジメントにより、社員は上司の指示に「応えなければ評価されない」と考え、自己都合を優先してきた結果であり、自ら考え（気づき）行動する力が不足していたと認識しております。
- ・自ら考え（気づき）行動する力が不足した理由には、営業部門社員は日常的に業務多忙であることが多く、上司に相談する時間が取れない等、上司・部下のコミュニケーションが不足した状態にありました。その結果、現状維持、現状肯定のマインドが醸成されていたと認識しております。
- ・現業務改善計画の対応として、健全な組織風土の醸成に向けて、経営陣がミッション・ビジョン・バリューに関するメッセージを繰り返し伝えるとともに、プロセスを重視した人事評価やマネジメントに取り組んでおります。さらに、社内業務の削減・効率化に不断に取り組むとともに、組織内のコミュニケーションの促進等を図り、社員が気づきや違和感を遠慮なく発言できる、またこれまでの業務のやり方等について違うと言える自由闊達な組織風土を醸成してまいります。

上記の真因について、対応策の妥当性と実効性を高める観点から、保険業やコーポレートガバナンスにかかる専門的知識と経験を有する外部専門家^{※4}からの助言を受けております。外部専門家が当社社員へのヒアリング等を踏まえて分析した真因との関係では、新業務改善計画の策定時点において、十分であるとの評価を得ております。また、外部専門家から現業務改善計画を見直すうえで強化すべきポイントとして指摘された項目についても、新業務改善計画に織り込み、実効性を担保しています。

※4 外部専門家としてデロイトトーマツリスクアドバイザー社を起用

3. 新業務改善計画の要旨

外部専門家の視点も取り入れたうえで再発防止策を抜本的に見直し、新業務改善計画を策定いたしました。全役職員が一丸となって、新業務改善計画を着実に実行してまいります。

(1) 当社戦略における新業務改善計画の位置づけ

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、新業務改善計画の取り組みを着実に実行し、「お客さまに選ばれつつける会社」を目指します。新業務改善計画では、リスクを発見し未然に防止するためにリスク検知力の向上に取り組み、社員の自発的な判断、正しい行動を取る力やスキルの向上、ポジティブ・コンプライアンスの実践の促進を図ります。また、代理店とともに、保険業法等改正への対応や法令等遵守のための知識定着、体制整備に取り組んでまいります。

・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。



※5 CSV×DX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当社の基本戦略です

(2) 真因を踏まえた再発防止策・改善策

新たに策定した施策、既存施策を見直し、強化した主な取り組みについて、以下のとおり実行してまいります。(●…新たな施策、○…既存施策の見直し・強化^{※6})

※6 見直し・強化した取り組みを下線で表記しています。

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遵守態勢の確立に向けて

当社は個人情報保護法・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に向けて、以下の取り組みを実施します。

<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 2025年6月実施予定

個人情報保護法や保険業法以外の法令に関する「法令等遵守研修・理解度テスト」を実施しております。具体的行動の実践に向けて、習得した知識を元に「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線での職場論議を行います。

○階層別研修の強化 2025年5月以降実施

入社年次や役職別といった階層別の研修において、コンテンツに知識と意識の両面の向上に資する新たなカリキュラムを盛り込むことで、法令等遵守に対する理解レベルの向上や、常識を疑うといったリスク検知力向上を図ります。

<出向者向け教育の強化>

○出向者マニュアルの見直し 2025年3月実施済

日本損害保険協会のガイドラインに基づき、出向基本方針を策定しました。代理店（グループ企業等を除く）への新規出向を原則廃止し、「社員の人財育成や地方創生など社会的課題の解決」等に資する目的の出向のみ継続することとしております。出向における留意点（やってはいけないことと守るべきこと）や不正競争防止法における営業秘密情報の具体事例、出向者に関する評価運営・面談方法等を中心に、マニュアルを全面的に改定しました。

○出向者向け研修の強化 2025年3月実施済

出向者向け研修において、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を追加する等、研修内容を強化しました。

<代理店向け研修等の強化>

●代理店向けのコンプライアンス研修強化 2025年4月実施済、以降毎月開催

今般発生した情報漏えい事案を踏まえた個人情報保護法や不正競争防止法等の保険業法以外の法令も研修テーマに含めるなど、研修内容を強化します。

●代理店における知識定着状況の確認と改善指導 2025年6月以降実施予定

営業課支社は代理店との対話、代理店向けeラーニング、代理店監査を通じて、法令等に関する知識の募集人への定着状況を確認し、必要な指導を実施します。

●代理店の規模に応じた体制整備支援 2025年5月実施済、以降随時

保険会社に求められる管理・監督責任に基づいた代理店指導・支援体制を強化すべく、当社の本社部門に専門組織を新設し、代理店の規模に応じた体制整備支援を実施します。

<法務・情報管理機能強化に向けた本社組織の改編>

●コンプライアンス部の法務・情報管理機能の強化 2025年4月実施済

コンプライアンス部に法務・情報管理機能を移管・集約し、当該部を「法務・コンプライアンス部」に改組しました。また当該部内に情報管理領域を統括する領域部長を設置しました。第1線への法務全般の支援、情報管理機能を強化していきます。

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に向けて

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に向けて、以下の取り組みを実施します。

<当社における顧客情報管理態勢の確立>

●お客さま情報管理マニュアルの改定と研修の強化 2025年7月以降実施

他社のお客さま情報に接する機会になる代理店執務室への当社社員の入室に関するルールの新設を含め、お客さま情報管理マニュアルを改定します。また分かりやすさの観点からケースブックを新設します。

●顧客情報管理の実効性向上 2025年7月以降実施

個人情報の定義や第三者提供の取扱い等の適正な運用を支援するツール等を強化します。また、営業社員向けにeラーニング研修等を実施し、顧客情報管理の理解向上を図ります。

●情報管理一斉点検の見直し 2025年10月以降実施

年に1回実施している情報管理一斉点検に不正競争防止法に関連する設問項目を追加するなど、点検内容を見直します。あわせて点検結果を踏まえたモニタリングを実施し、点検の実効性を向上させていきます。

●メール・モニタリングの実施 2025年5月以降実施

情報管理にかかる不適切なやりとりを監視するため、メール・モニタリングを実施します。

<乗合代理店への出向に関わる顧客情報管理態勢の確立>

現業務改善計画では、出向者向けのマニュアルの見直しや、研修の強化を行っております。さらに次の取り組みを実施します。

○出向契約書の刷新等 2025年3月実施済

出向時の契約書を刷新するとともに、既存の出向先も含む全出向先と出向契約書等を再締結します。また年3回実施する人事面談を通じて、情報管理の適切性につき出向者と出向先上司、または出向者と当社人事部が確認します。

○出向者／社員間のメール・サンプリングチェックの実施 2025年10月以降実施予定

出向者、当社社員間でのメールのやり取りに関するサンプリングチェックを実施し、顧客情報管理状況を確認します。

<代理店における顧客情報管理態勢の確立>

●代理店における顧客情報管理の実効性向上 2025年7月以降実施

代理店がプライバシーポリシーで掲げる利用目的に則り、個人情報の定義や第三者提供の取扱い等の理解、適正な運用を支援するツール等を強化する他、代理店監査を含む日常的な指導、代理店向けeラーニング研修等を通じて理解向上を図ります。

●代理店の情報管理に係る点検 2025年7月実施

営業課支社が全ての代理店と適切な情報管理体制に関する対話・指導を行い、課題・進捗状況について課支社内にて論議を実施します。また代理店の取り組み実態につき、第2線がモニタリングを実施します。

●代理店監査の強化 2025年7月以降実施

現場第1線による代理店監査を通じて顧客情報管理態勢を確認し、必要な指導を行います。また、代理店委託契約時についても、個人情報管理に係る点検項目を追加します。

<海外における情報管理態勢の確立>

●海外部門の情報管理運営ルールの検証、研修の実施 2025年7月以降実施

海外部門の個人情報保護・情報漏えい時の対応ルールにつき、最新法令・本社規定に整合していることを定期的に確認します。また各現地法人のコンプライアンス・コントローラー（ナショナルスタッフ・駐在員）へ研修を実施し、コンプライアンス・コントローラーが現地法人において研修を実施します。

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）態勢の構築に向けて

当社は、経営管理態勢の構築に向けて、以下の取り組みを実施します。

<リスク検知・対策の強化>

●現場実務を踏まえたリスク検知・対策論議 2025年6月以降実施

経営戦略やビジネスモデルに関して、現場実務に精通した本社第1線・第2線の実務者層（室グループ長・担当者）が、内在するリスクを評価（分析・対策）します。また対策案を含む検討結果については、当社の各委員会、経営会議へ論議・報告を行います。

○第1線のリスクオーナーシップ強化 2025年6月以降実施予定

新たなビジネスモデル、経営戦略等に係る取締役会・経営会議への付議議案について、第2線がリスク管理・コンプライアンスの観点から課題や問題も確認し、第2線としての意見を議案に記載する取り組みを行っています。さらに、本社第1線が議案にビジネスモデル・経営戦略等を踏まえたリスク評価（分析・対策）を記載する運用を開始し、第1線のリスクオーナーシップ強化及び取締役会・経営会議におけるリスクに関する論議の活性化を図ります。

●社員の「気づき・違和感」情報に基づく対応態勢の整備 2025年4月実施済、以降随時

社員が「気づき・違和感」を投稿する窓口（投稿ボックス）を設置し、現場第1線からの情報収集を強化、対策を行う態勢を整備します。気づき・違和感の声を収集しやすくするために、異な

る部署の社員との対話の機会等（1on1 ミーティングの活性化の取り組み）も活用していきます。

●**社員のリスク感度の向上** 2025年4月実施済、以降随時

リスク感度向上に関する社内のポータルを新設し、様々な業界・他社事例を題材としたコンプライアンスに関するニュース等を掲載し、職場論議の題材として活用します。

○**経営層のリスク感度の向上** 2025年7月以降実施

役員を意識改革等を目的とした役員向け勉強会を実施しています。役員・部支店長向けに、倫理・リスク感度・コンプライアンス・コンダクトに関する知識・スキル向上の観点から、社外講師による研修を実施します。

<3 線管理態勢の強化>

●**本社第1線によるリスク実態把握の強化**

営業部支店が開催する「部支店お客さま本位の業務運営推進委員会」へ本社第1線が参加し、営業部支店に対してコンプライアンス・リスクに関わるPDCA運営を指導するとともに、本委員会への参加を通じてリスク兆候の把握に取り組み、対策を実施します（2025年4月実施済、以降随時）。また営業統括部の担当者が同委員会に参加し、検知したリスクについて経営陣との対話を行います（2025年7月実施予定）。

○**第2線によるリスク実態把握の強化** 2025年5月実施済、以降随時

コンプライアンス・オフィサーが、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する取り組みを行っています。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ます。

●**第2線によるリスク評価の強化** 2025年5月実施済、以降随時

リスクレジスターの機能を改修する他、適宜登録するリスク内容の見直しを行います。また本社第1線によるリスクの洗い出し・特定の支援やリスクへの対処力を強化する他、本社各部から報告されたリスク評価の方法を見直します。

○**第3線のリスク実態把握等の強化** 2025年4月以降随時実施

本社所管部の統制状況のモニタリングだけでなく、法令等遵守の知識・意識・感度向上に向けた営業部支店の指導状況について監査項目に追加しております。またオフサイト・モニタリングにおいては、業界の慣習等も含め懸念事項を広く収集し、分析・論議を行う取り組みを行っています。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。

④業務改善命令（2023年12月発出）により策定し、実施している現業務改善計画についての抜本的な見直し

当社は、業務改善命令（2023年12月発出）により策定し、実施している現業務改善計画についての抜本的な見直しを行い、以下の取り組みを実施します。

<コンプライアンス・顧客保護を重視する組織風土の醸成>

○**人事評価におけるコンプライアンス統一目標の導入** 2025年4月実施済

評価項目のうちコンプライアンス項目を設定しております。日常業務への違和感に対する改善取

り組みを必須化する等、見直しを実施します。

○**営業部支店評価・表彰の見直し** 2025年4月実施済

全国統一基準での組織評価制度を解消し、地域・部支店の特性・課題に応じた取り組みを部支店年間計画に設定する等、地域・部支店内で互いに褒め合い、プロセスを重視する運営へ変更します。

●**お客さま本位の業務運営の徹底**

お客さまからの感謝・お褒めの声をニュースとして社内発信することで、社員のモチベーションアップやお客さま本位の実践に向けた模範とすべき取り組みの活用へと繋げ、改善取り組みを加速します(2025年4月実施済)。また「真のお客さま本位を考える月」の運営を見直し、金融機関の社員として求められる倫理やコンダクト・リスクを含むリスク感度の向上を目的とした職場論議の実施を検討します(2025年10月以降実施予定)。

●**【部門共通】CSV×DXの提供価値を届けきるための知識・スキルの習得**

2025年4月実施済、以降随時

CSV×DX戦略の実践に向けた知識・スキルの習得に向けて、体系的学習プログラムを新設します。全社員が取り組む「必須スキル」に加え、「営業部門」「損害サービス部門」「本社部門」の部門別に設けられた、在籍部門とキャリアに応じた専門スキル習得の運営を実施します。

●**【営業共通】多様なスキルを持つ社員の育成** 2025年4月実施済、以降随時

地域社会への新たな価値提供を目指し、リスクコンサルティングに関する学習・教育プログラムを新設します。

<自由闊達な企業風土の醸成>

●**社内業務の削減・効率化の取り組み** 2025年3月実施済、以降随時

社員教育、社内コミュニケーションにあ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あげて業務削減・効率化に取り組みます。

●**1on1ミーティングの活性化**

新任ライン長向け研修に1on1ミーティングの実践を重視したカリキュラムを導入する等、上司・部下間のコミュニケーション活性化を促します(2025年5月実施済)。加えて、異なる部署の社員との対話の機会を設けることでタテ・ヨコ・ナナメの交流を実現します。心理的安全性が確保された環境下において、階層や部門を超えて自由闊達に意見を言える機会を作り、気づき・違和感等の声を収集することも企図しています(2025年6月実施予定)。

●**社員同士の褒め合う活動の定着** 2025年4月実施済、以降随時

社員同士が日頃の協力や行動に対し、感謝や称賛の気持ちを気軽に相手に伝えることができる仕組みとして、当社独自の「Praise Cardアプリ」を開発し、褒め合う風土を醸成していきます。

<乗合代理店等における出向者の適切な管理態勢の構築>

○**出向者の所属・評価者を人事部に変更** 2025年4月実施済

代理店出向者の管理(所属・評価)を、人事部に新設した出向者の統括部署が行います。

○**出向者の評価運営の新設** 2025年4月実施済

出向者専用の評価運営を新設し、人事部による出向者の面談を年3回実施し、出向先上司との対話も行います。

- 代理店業務の適正な遂行・自己完結に向けた取り組み強化 2025年6月実施予定、以降随時
代理店業務の適切な遂行・自己完結（システム使用等）、適切な募集手続き等の点検や代理店との対話を通じて改善指導を強化します。

<業務改善を着実に実行し、定着を図るための経営管理（ガバナンス）態勢の強化>

- 業務改善取組の実効性向上 2025年2月実施済、以降随時

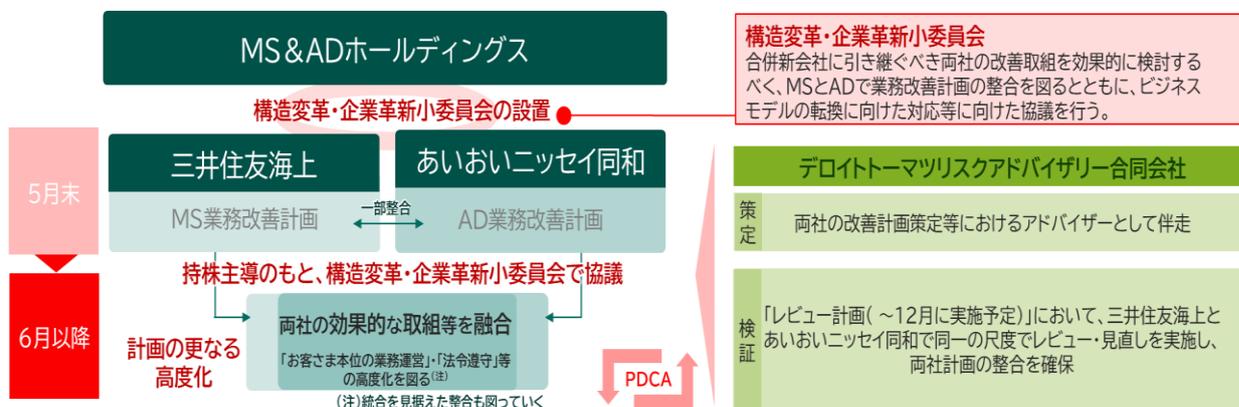
トップをはじめとした本社役員と現場社員との座談会を行い、現場の声や課題を把握する等、企業革新推進委員会を中心に業務改善取組をけん引しています。部支店長・ライン長を中心に研修と対話を行い、業務改善取組の着実な実行・定着を図ります。また、各取り組みが真因に対する改善に繋がっているかなど、実効性や妥当性を企業革新推進委員会で評価し、必要に応じて見直す機動的な運営に強化します。

- 外部専門家のレビューを取り込んだPDCAの強化 (2025年12月以降実施)

外部専門家による業務改善取組のレビューの結果を受け、追加対策を講じてPDCAを強化します。

- グループ再編（三井住友海上火災保険との統合）によるガバナンス強化 2025年4月実施

合併によるガバナンス強化等を目的に、2027年4月を目処とする三井住友海上火災保険（以下、「MS」）との合併を見据え、合併準備委員会の傘下に構造変革・企業革新小委員会を設置し、新計画の整合を図っていきます。合併協議を通じて、双方の効果的な取り組みや施策等を互いに採り入れていく等、より高度な業務改善計画への見直しを進めていきます。



- 持株会社の機関設計変更による監督機能強化 2025年4月実施

監査等委員会設置会社への移行、過半数の取締役の社外取締役化による、持株会社における取締役会の監督・牽制機能及び監査等委員会の監督・監査機能強化により、グループガバナンスを強化します。グループ監査役ミーティング等による監査役会の連携強化、グループ内の社外役員の交流・論議機会の拡充等を通じて、取締役会・監査役会の監督機能強化を図り、当社のガバナンス強化及び業務改善計画の着実な実行に繋げていきます。

- グループ内保険会社における出向者管理の改善促進 (2025年3月実施済、以降随時)

漏えい等事案等に伴い強化した出向方針（出向者教育・管理ルールを含む）等を、三井住友海上あいおい生命（以下、「MSA 生命」）、三井住友海上プライマリー生命（以下、「MSP 生命」）、三井ダイレクト損害保険（以下、「MD」）、及び持株会社と共有の上、当社グループ保険会社における対応状況の適切性検証等を進めていきます。

MS との合併を契機に、MSA 生命、MSP 生命、MD を含めたグループ全体として、持株会社による強いリーダーシップのもと、グループガバナンス態勢を強化（グループ経営管理、グループ統合リスク管理、グループ全体での適切な業務運営）、競争優位性の発揮等を通じて、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」として、「グローバルでトップティア水準の利益成長を達成する」ことを目指します。

なお、持株会社と事業会社の役割や内部統制システム等のガバナンスのあり方については、外部専門家の評価等を踏まえ、合併基本計画に織り込んでいきます。

「業務改善計画」の融合・確実な遂行

持株会社によるグループガバナンス態勢強化

グループ経営管理

グループ統合的
リスク管理

グループ全体での
適切な業務運営

グループの競争優位性の発揮

お客さまから最も選ばれる保険・金融グループとして、グローバルでトップティア水準の利益成長を達成

・新業務改善計画に盛り込んだすべての再発防止策※7は、新たに策定した取り組み及び既存取り組みの見直しを踏まえて、以下のとおり構成しています。

※7 漏えい等事案に係る業務改善命令を受けて新たに策定した取り組みは赤字下線、見直した取り組みは青字表記

【新業務改善計画の取り組み】

項番	命令	項目	概要
1	適切な法令等遵守態勢の確立 (情報漏えい事案)	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 ・階層別研修の強化
		出向者向け教育の強化	・出向者マニュアルの見直し ・出向者向け研修の強化
		代理店向け研修等の強化	・代理店向けのコンプライアンス研修強化 ・代理店における知識定着状況の確認と改善指導 ・代理店の規模等に応じた体制整備支援
		法務・情報管理機能強化に向けた本社組織の改編	・コンプライアンス部の法務全般の対応を強化 ・情報管理機能の法務・コンプライアンス部への移管
2	適切な顧客情報管理態勢の確立 (情報漏えい事案)	社員に対する顧客情報管理態勢の確立	・お客さま情報管理マニュアルの改定と研修の強化 ・顧客情報管理の実効性向上 ・情報管理一斉点検の見直し ・メール・モニタリングの実施
		出向者に対する顧客情報管理態勢の確立	・出向契約書の刷新等 ・出向者／社員間のメール・サンプリングチェックの実施
		代理店における顧客情報管理態勢の確立	・代理店における顧客情報管理の実効性向上 ・代理店の情報管理に係る点検 ・代理店監査の強化
		海外における情報管理態勢の確立	・海外部門の情報管理運営ルールの検証、研修の実施
3	経営管理態勢の確立 (情報漏えい事案)	リスク検知・対策の強化	・現場実務を踏まえたリスク検知・対策論議 ・第1線のリスクオーナーシップ強化 ・社員の「気づき・違和感」情報に基づく対応態勢の整備 ・社員のリスク感度の向上 ・経営層のリスク感度の向上
		3線管理態勢の強化	・本社第1線によるリスク実態把握の強化 ・第2線によるリスク実態把握の強化 ・第2線によるリスク評価の強化 ・第3線のリスク実態把握等の強化
4	現業務改善計画の抜本的な見直し	コンプライアンス・顧客保護を重視する組織風土の醸成	・人事評価におけるコンプライアンス統一目標の導入 ・営部支店評価・表彰の見直し ・お客さま本位の業務運営の徹底 ・【部門共通】CSV×DXの提供価値を届けきるための知識・スキルの習得 ・【営業部門】多様なスキルを持つ社員の育成
		自由闊達な企業風土の醸成	・社内業務の削減・効率化の取組み ・1on1ミーティングの活性化 ・社員同士の褒め合う活動の定着
		乗合代理店等における出向者の適切な管理態勢の構築	・出向についての適切な管理態勢 －出向者の所属・評価者を人事部に変更 －出向者の評価運営の新設 ・代理店のお客さま本位の業務運営徹底に向けた取組みの強化 －代理店業務の適正な遂行・自己完結に向けた取組強化
		業務改善を着実に実行し、定着を図るための経営管理態勢の強化	・企業革新推進委員会における業務改善取組のPDCA強化 －業務改善取組の実効性向上 －外部専門家のレビューを取り込んだPDCAの強化 ・持株会社による経営管理態勢の改善取組み －持株会社の機関設計変更による監督機能強化 －グループ再編(MS社との統合)によるガバナンス強化 －グループ内保険会社における出向者管理の改善促進

【現業務改善計画の取り組み】

項番	命令	項目	概要
5	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	・接触ルール(全社員対象)の策定等
		顧客企業・代理店との関係に関する取り組み	・政策株式保有についての見直し ・過度の便宜供与・特別利益提供等についての見直し ・出向についての見直し
		共同保険に関する取り組み	・入札・引受に係るルールの明確化
6	営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立	営業推進態勢に係る取り組み	・営業部門方針の見直し ・営業店評価・表彰の見直し ・部支店長のマネジメントの見直し ・代理店表彰制度の見直し ・代理店手数料体系の見直し ・実施確認(検証)
		保険引受リスク管理態勢に係る取り組み	・営業部門の説明力強化 ・収支改善取り組みの強化 ・保険商品の採算管理 ・保険料の妥当性およびプロセスの事後検証
7	適切な法令等遵守態勢の確立	経営陣の法令違反リスクの認識	・ERM委員会の機能強化 ・役員向け勉強会の実施
		3線管理態勢の整備	・経営陣による第2線・第3線に期待する役割や、責任・権限の明確化 ・第2線・第3線担当役員の機能強化 ・3線管理態勢の見直し ・入札管理案件の管理強化 ・第2線の機能強化等 ・第2線としての実態把握等 ・独占禁止法遵守に向けた支援 ・第3線の機能強化等 ・第2線における人材育成 ・第1線・第2線・第3線の相互評価
		社員・代理店に対する十分な教育や適切な監督態勢の構築	・コンプライアンス・プログラムの高度化・実効性の向上 ・社員教育の実施 ・代理店へのモニタリング ・第2線、第3線による代理店直接監査
		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 ・モニタリングの実施
8	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	・真にお客さま本位の会社に『生まれ変わる』ことの社内外への宣言 ・トップメッセージの発信 ・トップの対談動画の配信 ・経営陣からのメッセージ発信
		10月10日「過去の不幸事を振り返り学ぶ日」の取り組み	・「過去の不幸事を振り返り学ぶ日」を制定
		ポジティブ・コンプライアンスの推進	・ポジティブ・コンプライアンスの推進
		評価制度の見直し	・人事評価制度の見直し ・経営陣、管理職、組織を多面的に評価、改善に繋げる仕組みの構築 ・本社役員、地域担当役員・理事の評価体系の見直し
		コミュニケーションの強化 役職員へのアンケート調査	・営業現場における相談活性化 ・本社内に相談窓口を設置 ・風土醸成に関するアンケート、営業目標や人事評価の適切性に係る役職員の意識等の調査を実施
9	経営管理態勢の抜本的な強化	経営管理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 ・企業革新推進委員会による業務改善取組の推進 ・お客さまに向き合う変革プロジェクトの開催

・上記現業務改善計画についても、継続して取り組んでまいります。

営業店評価・表彰の見直し、部支店長のマネジメントの見直し、過度の便宜供与・特別利益提供等についての見直し、人事評価制度の見直し、経営陣からのメッセージ発信 等

⑤今回の業務改善命令を踏まえた経営責任の所在の明確化

当社は、金融庁から受領した業務改善命令を重く受け止め、今後、再発防止に責任をもって取り組むにあたり、責任の所在を明確にするため、以下の通り役員報酬の減額を実施します。

職 位	氏 名	減額内容
代表取締役会長	金杉 恭三	報酬月額30%×1か月
代表取締役社長	新納 啓介	報酬月額30%×1か月
代表取締役副社長執行役員	井出口 豊	報酬月額20%×1か月
代表取締役副社長執行役員	山口 充	報酬月額20%×1か月
代表取締役副社長執行役員	白井 祐介	報酬月額10%×1か月
専務執行役員	戸田 成俊	報酬月額10%×1か月
取締役専務執行役員	旭 正道	報酬月額20%×1か月
専務執行役員	高橋 芳一	報酬月額20%×1か月
専務執行役員	横山 和広	報酬月額10%×1か月
専務執行役員	中村 哲	報酬月額10%×1か月
常務執行役員	宮田 慶一	報酬月額20%×1か月
常務執行役員	南波 靖一郎	報酬月額 5%×1か月
常務執行役員	加藤 真	報酬月額10%×1か月
常務執行役員	廣松 さゆり	報酬月額 5%×1か月
常務執行役員	松田 謙二郎	報酬月額10%×1か月
常務執行役員	河上 直人	報酬月額10%×1か月
取締役常務執行役員	毛利 吉成	報酬月額10%×1か月
常務執行役員	安食 修司	報酬月額10%×1か月
執行役員	村山 昌彦	報酬月額 5%×1か月
執行役員	井上 清文	報酬月額10%×1か月
執行役員	萩原 智明	報酬月額10%×1か月
執行役員	渡辺 裕子	報酬月額 5%×1か月

以 上