

業務改善計画の進捗状況について(2025 年 5 月末時点)

2025 年 6 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保険料調整行為に係る業務改善計画書^{※1}（以下、「本業務改善計画」）に則して具体的な改善策を実施しており、本日、本業務改善計画における第 5 回の進捗状況（2025 年 5 月末時点）を金融庁へ提出しました。

また、当社は 2025 年 3 月 24 日付の業務改善命令^{※2}に基づき、2025 年 5 月 30 日に個人情報漏えいに係る業務改善計画書^{※3}（以下、「新業務改善計画」）を策定し、金融庁へ提出しています。策定にあたっては、外部専門家の視点も取り入れたうえで、健全な組織風土の醸成や経営管理態勢の強化に向けた再発防止策を抜本的に見直し、取り組みの強化を進めています。

当社は、一連の命令を厳粛かつ真摯に受け止め、全役職員が一丸となって着実に本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。

本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）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025 年 2 月末時点）](#)

※2 [弊社に対する業務改善命令の受領について](#)

※3 [個人情報漏えい事案に係る業務改善計画書の提出について（2025 年 5 月 30 日）](#)

以 上

1. はじめに

当社は、お客さまからの信頼回復に向けて、全役職員が一丸となって、健全な企業風土の醸成や、適正な競争環境の実現に取り組んでいます。本業務改善計画の取り組みは、2025 年 5 月末時点で計画どおりに進捗しています。

当社は、健全な企業風土の醸成に向けた取り組みを加速させるため、2025 年 4 月に「企業革新部」を新設しました。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・基盤を強化していきます。その一環として、代理店業務の自己完結や募集品質向上等の態勢整備に関して代理店と丁寧な対話を行うことで、実態把握に努めて課題を整理する等、お客さま本位の業務運営の徹底に取り組んでいます。

また、プロセスを重視した評価・マネジメントの変革にも取り組んでおり、新任ライン長向けに 1 on 1 ミーティングの実践などプロセス重視のマネジメントに重きを置いた研修を実施するなど、上司・部下間のコミュニケーション活性化を促しています。

加えて、2025 年度は 322 名の新入社員に対して、入社式において経営トップより、一連の問題を真摯に受け止め、フレッシュな感性を新たな力として加え、正しいフェアな損保業界・損保市場とともに創っていくことを伝えました。

<入社式の様子>



経営トップをはじめとした本社役員と現場社員との座談会も、継続的に開催しており、現場の声や課題を把握して改善策を速やかに講じています。経営トップと全国の社員との座談会は、これまでに計 15 部支店を訪問・開催しており、内容は動画コンテンツで全社員向けに公開し、業務改善取り組みの浸透を図っています。

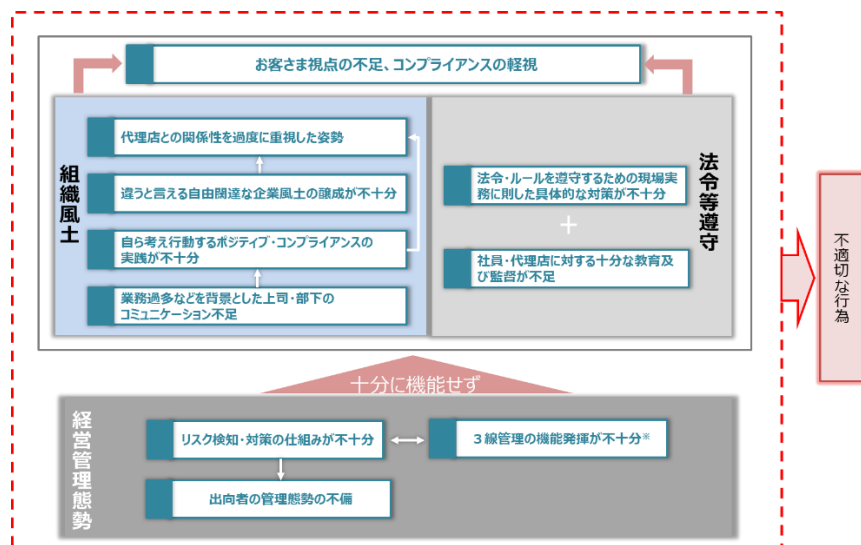
<座談会の様子>



■ 2025 年 5 月 30 日に金融庁へ提出した新業務改善計画について

新業務改善計画の策定にあたって、相次いで発生した不適切な事案の真因分析を行い、以下のとおり真因を認識しました。

(真因の全体像)



これらの真因を踏まえて業務改善計画を抜本的に見直し、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んでいます。今後、自ら考え行動する「ポジティブ・コンプライアンス※⁴」の実践など、お客さま本位の業務運営の徹底を図っていきます。

・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けるために、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。



※4 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. 業務改善計画の取り組み状況（2025 年 5 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います。引き続き、各取り組みを着実に進めていきます。（2025 年 2 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、会議・研修への参加は要件を設け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 2024 年 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。
- ・2025 年 4 月に各部門における自主点検を実施し、適切に運営されていることを確認しました。引き続き自主点検等を継続するとともに、議事録記載・保管ルールの不備が認められた部署を中心に指導を行います。

政策株式保有の見直し

- ・上場の政策株式保有を 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。
- ・上場の政策株保有に関して、全投資先と 2029 年度末までの売却について合意をしました。

過度な便宜供与の見直し

- ・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 月に実施した営業部門の実態調査で確認された全 771 件のうち、既に実態調査以前に解消済みのものも含め、2025 年 5 月時点で 724 件が解消済みであり、2026 年 3 月末までに全件解消見込みです。

出向の見直し

- ・グループ企業等を除く代理店への新規出向を原則見合わせ、既存の出向についても概ね 2026 年 3 月末に解消します。
- ・2025 年 3 月に出向者向けマニュアルの見直しを実施、また 4 月には人事部に出向統括部門を新設する等、出向者の管理態勢を強化しました。
- ・今後もお客さま情報の漏えい防止、不正競争防止法、独占禁止法の遵守の観点で見直しを行った「出向に関する基本方針」に基づく取り組みを継続します。

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ています。
- ・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。点検の結果をふまえ、情報入手ルールについて社員の理解が進んでいることを確認しています。

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

- ・ 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ます。
- ・ 2025 年 4 月に全役職員を対象とした「CSV×DX 推進会議」を実施し、2025 年度営業部門方針に関する説明を行いました。会議内容は全社員に動画配信を行いました。

営業店評価・表彰の見直し

- ・ 全国統一基準での組織表彰制度を解消しました。
- ・ 社員一人ひとりが「プロセス」を重視する風土への変革を加速させるため、地域・部支店が独自で取組項目を設定し、褒め合う運営へと変更しました。

部支店長のマネジメントの見直し

- ・ 営業部門におけるプロセス重視の評価・マネジメントの実践に向けて、「部支店年間計画」をベースとした運営を開始しています。
- ・ 2025 年 3 月には部支店経営計画に記載する目標設定の考え方を周知し、2025 年 4 月には部支店計画が適切に策定されているか、本社第 1 線がチェックを行い、必要に応じて見直しを指示しました。
- ・ 2024 年 10 月にリリースした「プロセス重視の評価・マネジメントの在り方」に加え、2025 年 3 月には「課支社プロセスマネジメントモデル」を展開、また 5 月には「プロセスマネジメント・会議運営支援研修」を開催しました。
- ・ 引き続き、企業風土に関する調査にてプロセス重視のマネジメントに関する定着状況を検証します。

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。
- ・ 2025 年 1 月にマニュアルをリテール領域やディーラー領域でも活用できるように改定・営業部門の社員へ周知し、2025 年 5 月に再度周知しました。

<企業革新推進委員会の社外委員からのご意見>

マニュアルは研修を通じた周知が重要で、研修のはじめにマニュアル作成の目的を伝え、最後にその目的をもう 1 度確認すると良い。

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、持続的な収益力の強化を目的としたプロジェクトを 2024 年度より組成しました。
- ・ 粒度の細かい収支分析を行い、より具体的な取り組みを進めた結果、収支改善が確認できました。自然災害の激甚化やインフレ進行といった市場環境の厳しさは増しており、5 月には 2025 年度第 1

回全体会議を開催し、2024 年度からの取り組みを継続することに加え、2025 年度の重点取り組みを選定し、着手しました。

- ・自発的な収支改善取り組みの定着を更に促進するために、具体実践手法・ノウハウの周知やツール・施策の整備・強化を引き続き行います。

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※5の機能（リスク検知）強化

- ・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。
- ・2025 年 3 月に「リスク管理取組 2024 年度総括、2025 年度方針（リスクの予兆検知に関する取り組みを含む）」について、取締役会・経営会議へ報告を行いました。
- ・今後は 2025 年 4 月に新設した「気づき・違和感投稿 BOX」に社員から投稿された声に対する第 2 線としてのリスク評価力の向上や、リスクレジスターを活用した本社第 1 線のリスクオーナーシップ醸成を促進します。

※5 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

- ・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。2025 年 3 月の取締役会・経営会議において上記組織改編に伴う分掌事項・個別職務権限規程を決議し、2025 年 4 月から運営を開始しました。
- ・今後は各線の機能発揮に取り組む他、機能発揮状況を踏まえて 2025 年 12 月に組織改編の要否を検討します。

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、法務・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。
- ・今後は本社第 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を記載する運用を行い、さらなる機能向上を目指します。

第 2 線の機能強化（第 2 線としての実態把握等）

- ・法務・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。

- ・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。

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）

- ・2025年4月定期人事異動において、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線組織への若手・中堅人材の配置やキャリアパス（第2線、第3線組織経験者の地域担当・部支店長等への配置））を実施しました。
- ・人事ローテーションは取り組み目標の22%に対して22.4%、キャリアパスは4地域への配置を行う等、ともに目標に到達しており、2026年4月定期人事異動についても配置を実施する予定です。

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※6に、独占禁止法遵守に関する取り組み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。
- ・2025年3～4月に2025年度全社プログラムを全店へ周知するとともに、本社各部において具体取組計画を策定しました。2025年3～4月には現場第1線において、部支店プログラムを策定し取り組みを開始しました。
- ・今後はプログラムの着実な実行に向けて、部支店「お客さま本位の業務運営推進委員会」において毎月進捗確認を行うことに加え、本社第1線は四半期ごとに進捗状況を確認し、適宜指導・支援を実施します。

※6 全社コンプライアンス・プログラムとは

当社は、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

- ・2024年度に実施した社員向けの法令等遵守研修は、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および階層別研修（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）において、時勢に合わせた留意点・心構えなどを取り入れて実施していきます。

お客さまの声を起点にした代理店とのミーティング

- ・お客さまからの苦情が多発している代理店に対し、営業部支店が改善に向けたミーティングを開催しています。また、本社第1線は開催状況をモニタリングし、改善が見られない営業部支店に対し

て取組強化を指示しています。

- ・ 営業部支店へのモニタリングや研修動画の配信等を通じて、PDCA サイクルは定着しつつありますが、お客さまからの苦情の減少に向けて、モニタリングを継続していきます。

＜企業革新推進委員会の社外委員からのご意見＞

お客さまからの苦情には、改善に資する声やカスタマーハラスメントなど、さまざまな種類があるため、適切に区別することが重要。たとえ苦情がなくても、お客さまが声を上げられず不満を抱えている可能性もある。すべてを苦情として捉えず、反省と改善につなげる姿勢が重要。

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

- ・ 2025 年 4 月に全国の役員・部支店長が参加する AD 進発会議においてトップメッセージを発信しました。
- ・ 全社員にも AD 進発会議の動画視聴を徹底し、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。

＜企業革新推進委員会の社外委員からのご意見＞

諸外国の法整備に影響を受けている面もあり、第 1 線のマインドセットを醸成するための教育が重要。経営陣が適切に学び、リーダーシップを発揮することで社員のマインドセットを変革していく必要がある。

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。
- ・ 第 5 回企業風土に関する調査に肯定的に回答する社員の割合は、「風通しの良い職場とを感じるか」が約 7 割になる等、全体的に上昇しました。

ポジティブ・コンプライアンスの推進

- ・ 2025 年 3～4 月には部支店コンプライアンス・プログラムにおいて「ポジティブ・コンプライアンスの具体行動実践」を必須課題として設定しました。また 2025 年 4 月の人事評価・目標対話において「お客さま本位・コンプライアンス統一取り組み」を必須課題として設定しました。
- ・ 第 5 回企業風土に関する調査では、「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 割でした。引き続き、上記運営に加え、職場論議ツールや学習コンテンツの提供を行います。

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。
- ・ 第 5 回企業風土に関する調査では、プロセスを重視した人事評価制度への理解の向上が確認できました。一方で社員の行動変容には引き続きの取り組みが必要と考えます。

- ・ プロセス重視の評価運営の実現に向けて、2025 年 4～5 月にライン長と面談対象者それぞれに目標面談前研修を実施した他、5 月には新任ライン長向けの評価制度に関する研修を実施しました。

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

- ・ 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。
- ・ 取締役会の自己評価・外部評価の結果を踏まえた機能向上策の一つとして、2025 年 5 月に社外役員間の情報交換会を開催し、中長期的な戦略の方向性に関する論議や、不祥事件対応への実効性ある監督機能の発揮に関する論議を行い、参加メンバーの知見の向上を図りました。

「企業革新推進委員会」における業務改善計画の進捗管理

- ・ 業務改善計画全体を統括する組織として、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 5 月までに計 13 回開催しています。社外委員や社外取締役、社外監査役が参加し、課題や取り組みに対する意見を取り入れています。

以上