

## 業務改善計画の進捗状況について(2025 年 11 月末時点)

2025 年 12 月 15 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：以下、「当社」）は、本日、業務改善計画における進捗状況報告書（2025 年 11 月末時点）を金融庁へ提出しました。

当社は、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<sup>※1</sup>について抜本的な見直しを行い、2025 年 5 月 30 日付で提出した個人情報漏えいに係る業務改善計画書<sup>※2</sup>に統合した上で、具体的な改善策を実行してまいりました。

さらに、2027 年 4 月を目処とする三井住友海上火災保険株式会社（以下、「三井住友海上社」）との合併を見据えて、本日付で両社の効果的な取り組みや施策等を融合させた新たな業務改善計画（以下、「新業務改善計画」）を提出しました。今回の進捗報告以降、新業務改善計画に基づく進捗状況等をご報告いたします。

（詳細は、**別紙**のとおり）。

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新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徹底してまいります。

※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）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025 年 5 月末時点）](#)

※2 [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）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025 年 8 月末時点）](#)

以 上

## 1. 業務改善計画の遂行にあたって

### (1) はじめに

当社は、お客さまからの信頼回復に向けて、社内の企業革新推進委員会※3を「変革のエンジン」として、これまでの商慣習や企業風土等の見直しを大胆に行い、「お客さまに選ばれつづける会社」を目指し、全役職員が一丸となって業務改善計画を着実に遂行し、お客さま本位の業務運営を徹底しています。

また、2027年4月を目処とする三井住友海上社との合併を見据えて、両社の効果的な取り組みや施策等を融合させた新業務改善計画を策定し、お客さま本位の業務運営の基盤となる健全な競争環境や企業文化、強固なガバナンスの構築等への取り組みを更に強化しています。

※3 社長直轄の組織として新設した業務改善取組を所管する委員会、担当役員等からの報告や関係各部の業務改善状況を確認し、論議内容については、取締役会および経営会議に報告しています。

### (2) 三井住友海上社との合併を踏まえた業務改善計画の整合・高度化

当社および三井住友海上社の効果的な取り組みや施策等を互いに採り入れるとともに、ガバナンス・規定等の領域はより充実した施策に融合する等、合併準備委員会傘下の構造変革・企業革新小委員会において、より高度な改善計画に整合化する協議を進めてきました。

外部専門家である合同会社デロイトトーマツ（以下、「デロイト社」）からの助言を受けて、2025年12月に両改善計画の整合および高度化を図った新業務改善計画を策定し、今回の進捗報告以降、新業務改善計画に基づき進捗状況等をご報告していきます。

また、持株会社は、取締役会の監督機能強化を目的に「監査等委員会設置会社」に移行しておりますが、当社においても、同様の対応を検討しています。

### (3) 外部専門家によるレビューの実施

デロイト社による外部レビューでは、「営業部門方針・代理店手数料体系の見直し」、「本業支援・出向の見直し」、「代理店体制整備の強化」、「人事評価制度の見直し」、「ポジティブ・コンプライアンスの推進」、「3線管理態勢の強化」等の施策を対象に、本社部門の取組状況に加えて現場社員への浸透・意識（企業風土）の変化を、インタビュー等を通じて確認しています。

当社の業務改善計画の遂行と進捗状況については、2025年11月末時点では、概ね計画どおりに進捗している旨の外部レビュー結果を得ております。

当社は、デロイト社の指摘事項等を踏まえ、今後も業務改善取組の不断の見直しを行っていきます。

### (4) ビジネスモデルの変革に向けた取組の方向性

当社は、三井住友海上社との合併後新会社を見据えて、当社事業、ひいては業界の健全な発展に資するビジネスモデルの変革を推進していきます。変革を通じて、保険本来の機能・価値で競争する環境を実現するために、「新たなビジネスモデルへの変革・構築」を進め、従来の業界慣習に内在する課題・リスクを抜本的に解消し、お客さま本位の業務運営を実現できる販売モデルを構築していきます。

## 2. 新業務改善計画の進捗と主な取り組みの状況

### (1) 新業務改善計画の進捗状況

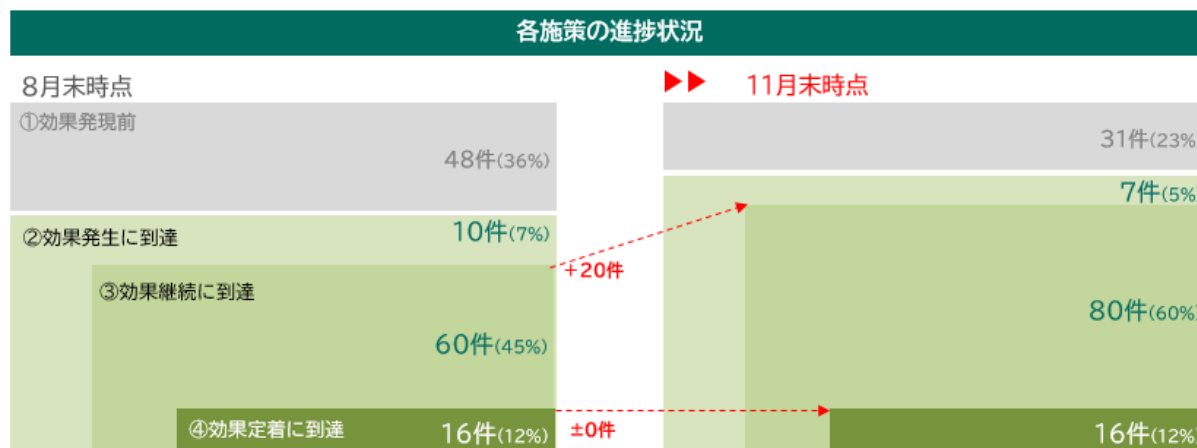
新業務改善計画に基づく各施策は、2025年11月末において全体として概ね計画どおりに進捗しています。

施策ごとに定めたメルクマールに対する進捗状況は、下表のとおりです。それぞれ施策について、真因解消に向け、引き続き取り組みを継続していきます。

## <メルクマールごとの 2025 年 11 月末時点の進捗状況>

メルクマール	8 月末時点	11 月末時点	増減
① 施策開始／効果発現前	48 件	31 件	▲17 件
② 効果発生	10 件	7 件	▲3 件
③ 効果継続	60 件	80 件	+20 件
④ 効果定着	16 件	16 件	±0 件
合計	134 件	134 件	±0 件

## <2025 年 11 月末時点進捗状況の同年 8 月末時点との比較>



## <社外専門家による取り組み状況の主な評価・指摘>

業務改善計画の取り組みおよび進捗状況について、社外専門家<sup>※4</sup>から次のとおり評価・指摘を受けています。指摘事項を踏まえた改善取り組みを継続していきます。

※4 企業革新推進委員会の社外委員 3 名（日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 大島昌子氏（以下「大島先生」）、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業パートナー弁護士 小林和真呂氏（以下、「小林弁護士」）、増田パートナーズ法律事務所 代表弁護士 増田英次氏（以下、「増田弁護士」））

主なコメント	社外専門家
・【業務改善計画の取り組みにあたって】システム等の共通化を行ったとしても、「会社の文化、お客さま本位に関する実際の考え方が両社同じかどうか？」が極めて重要。データの解釈の仕方、経営にどのように活かすかという視点も重要であり、互いに風土や手法を共有し、両社の利点を活かし取り組んでいただきたい。リスペクトは大切にしつつ、お互いに遠慮せずに言い合えることも肝要。	大島先生
・【業務改善計画の取り組みにあたって】一般論として、合併の際、悪意はないものの情報共有の粒度に部署・機能によっては差が生じることで、会社のシナジー発揮やコンプライアンス体制整備が遅れることがある。特に両社の事業部間での考え方の違い等により生じ得るので、ブラックボックス化しないよう、留意して進めるべきと考える。 ・【振り返り学ぶ日の取り組み】組織はすぐには変わらない。衝撃的な事象で一時的に良くなっても、「反省を続けられる組織か、取り組みを続けられる組織か」で差が出て来る。さらに、経営の本気度が極めて重要である。	小林弁護士
・【スピークアップ制度の周知・活用について】スピークアップと性弱説との関係について、人間の「弱さ」をあまりネガティブに強調せず、むしろ弱さがあるからこそ、それを 1 人ではなくスピークアップを通じて周りで克服していくというポジティブな教育や意識づけを行うことが重要。不正は完全にゼロに出来ないため、早期に小さな段階で対処するレジリエンスを高める必要があり、そのために違和感をすぐ報告できるスピークアップのポジティブな風土・仕組みづくりが求められる。	増田弁護士

## (2) 主な取り組みの状況

健全な競争環境や企業文化等の構築に向けて、当社は、毎年 10 月 10 日を「過去の不祥事を振り返り学ぶ日（以下、「振り返り学ぶ日」）」と定め、保険料調整行為事案や情報漏えい事案のみならず、当社および損保

業界の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。今年度は、「リスク感度向上」をテーマに、役員、部支店長、副部支店長等、計 224 名が実際に集まり、研修やグループ論議を行いました。また、同日にトップメッセージおよび研修内容を、全役職員に動画で配信しました。

当日は、竹内 朗弁護士（プロアクト法律事務所）を社外講師としてお招きし、「不正・不祥事に強い組織となるために大事なこと」をテーマに、当社および損保業界が世の中からどのように見られているか、リスク感度向上、リスク情報のエスカレーション、現場と経営との信頼関係等の観点からご講演いただきました。

加えて、部支店長は当日の学びを踏まえた自らのメッセージを管下社員へ発信し、全職場でそれに基づく職場論議を実施しています。

この一連の取り組みを通じて、全役職員が一体となって過去の不祥事を振り返り、その教訓を学び直し、改めてお客さま本位の業務運営の重要性を確認することができました。

#### [振り返り学ぶ日 グループ論議の様子]



### 3. 命令の内容ごとの進捗状況（2025 年 11 月末時点）

（2025 年 8 月末以降の進捗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等遵守態勢の確立

##### ① 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）

- ・毎月実施する「コンプライアンス・法令等遵守研修（以下、「法令等遵守研修」）・理解度テスト」に関して、習得した知識を基に社員の行動変容を促すため「自分自身に置き換えた場合どう行動・実践するか」について職場単位ディスカッションを開催する運営を今年度から新たに実施しています。
- ・2025 年 9 月から 11 月まで、法令等遵守研修・理解度テスト（第 5 回～第 7 回）と前月の法令等遵守研修の学習内容に関する「職場単位ディスカッション」を予定通り実施しました。各研修後の理解度テストは全社員が合格済みであり、ルール理解は進展しています。職場ごとの運営実態や知識定着にばらつきがないか、第 2 線による職場訪問等を通じて今後実態を確認する予定です。

##### ② 出向者向け教育の強化（法令等遵守研修）

- ・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の追加やスピークアップ制度の周知など、代理店等への出向者向け研修の内容を強化しています。
- ・2025 年 9 月から 11 月まで、出向者に対する法令等遵守研修・理解度テスト（第 5 回～第 7 回）を予定通り実施しました。各研修後の理解度テストは全員が合格済みであり、ルール理解は進展しています。

##### ③ 代理店への出向に関わる顧客情報管理態勢の確立（実態の把握）

- ・今年度から代理店出向者の所属を人事部に移管し、代理店への全出向者に対する面談において、出向目的と実態が合致しているか確認しました。
- ・年 3 回実施する出向者と人事部の面談で情報管理ルールの遵守状況を確認し、あわせて情報管理に係る不適切な行為を監視・抑止するため、出向者と当社社員間のメール内容について、サンプリングチェックを

実施しています。

- ・2025 年 10 月に代理店への全出向者と中間面談を実施し、情報管理ルールの遵守状況や出向目的に照らした業務の適切性を確認しました。また、出向者と当社社員間のメール内容について、10 月から 11 月にサンプリングチェックを実施しましたが、問題は認められませんでした。

## (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

### ① 当社における顧客情報管理態勢の確立

- ・お客さま情報の適切な取扱いを徹底するため、2025 年 7 月に「お客さま情報管理マニュアル」の改定を行い、「お客さま情報管理の 3 原則」および代理店事務所を訪問する際の執務室入室ルールを追加しました。
- ・また、2025 年 8 月に同マニュアルに関して、社員向けに法令等遵守研修・理解度テストを実施し、9 月に職場単位ディスカッションを実施することにより、社員の理解浸透を図りました。

### ② 本社第一線での個人情報を取り扱う業務の総点検、研修の実施

- ・2025 年 11 月から個人情報を多く取り扱う本社部門において、お客さま情報の第三者提供や委託、仮名加工情報、匿名加工情報を中心とした情報管理・取扱ルールに関する研修を実施しています。同時に、「お客さま情報」を入手・提供する業務を洗い出し、既存業務の適正性に関して点検を実施しています。

### ③ 海外における情報管理態勢の確立

- ・2025 年 11 月に海外主要 6 現地法人における情報管理・外部委託先管理の運営ルール・マニュアルと最新法令・本社ルールの適合性について検証を実施し、情報管理態勢に問題がないことを確認しました。

### ④ 代理店における顧客情報管理態勢の確立

- ・2025 年 6 月に「自己点検チェックシート」を用いて顧客情報管理態勢を含む代理店指導を開始しました。
- ・2025 年 7 月からは、営業部支店において、「自己点検チェックシート」を用いた代理店の自立化に向けた現状把握や改善に向けた取組状況の確認を開始しました。
- ・2025 年 9 月までに代理店における情報セキュリティに関する実態調査を行い、課題がある代理店に対して是正を開始しました。
- ・2025 年 10 月から 11 月に代理店向けに情報管理に関するコンプライアンス研修を実施し、代理店の顧客情報管理態勢の強化を図りました。

## (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

### ① 出向の適切な管理態勢

- ・2025 年 3 月に出向先で特に留意すべき事項（各種法令遵守、情報管理）を分かりやすく記載するなど出向者向けマニュアルの見直しを実施し、また 4 月には人事部に出向統括部署を新設する等、出向者の管理態勢を強化しました。
- ・2025 年 6 月に人事部による出向者の面談を実施し、出向を対価とした当社商品の優先的な取扱いがないことを確認しました。
- ・当社グループ企業等を除く代理店への復職前提出向については、2026 年 3 月末に終了する予定です。

### ② 第 2 線によるリスク実態把握の強化

- ・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ています。
- ・お客さま情報の適切な取扱いの徹底に向け取り組んでいますが、ヒューマンエラーによる情報漏えい事案が発生しています。情報漏えいを発生させた現場第1線に対して、発生事案の振り返りや再発防止策の再確認、更なる対策の討議を行う「情報漏えいストップミーティング」の開催と実施報告を指示し、適切に運営されたことを確認しています。

- ・法務・コンプライアンス部に「リスク検知・モニタリング部内WG」を設置し、第2線として把握した現場第1線の課題やリスク予兆の洗い出しおよび対策検討を行い、第2線としてのリスク認識力およびリスクへの対応の高度化を図っています。WGにおけるリスク検知・対策への検討を通じて、第1線に対する提言を着実に実施しています。

### ③ コンプライアンス・プログラム<sup>※5</sup>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、情報漏えい事案の発生を踏まえ、再発防止に向けた情報管理態勢を強化しています。
- ・2025年3月に2025年度の全社コンプライアンス・プログラムを全店へ周知するとともに、本社各部および現場第1線においては部支店コンプライアンス・プログラムを策定しました。本社第1線は、現場第1線におけるプログラムを四半期ごとに進捗状況を確認し、お客さま本位の業務運営が遂行されているか、という観点等で指導・支援を実施しています。
- ・現場第1線においては、部支店長のリーダーシップの下、自らの課題を明確にして、対策について丁寧に論議し、部支店コンプライアンス・プログラムを適切に運営しています。

※5 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・マインドの更なる向上に取り組んでいます。

### ④ 社員の「気づき・違和感」情報に基づく対応態勢の整備、現場実務を踏まえたリスク検知・対策

- ・ビジネスモデルに内在するリスクを検知し、対策を講じるといった組織運営も十分に構築できていなかったこと等を踏まえ、態勢の整備に取り組んでいます。
- ・2025年4月に新設した「気づき・違和感投稿BOX」を通じて社員が日常業務で感じた違和感や気づきに関する投稿を収集しています。
- ・集められた投稿内容や本社部門が確認したリスク情報については、都度個別のリスクへの対策を行うとともに、本社第1線・第2線部門が内容を確認しています。会社全体において同種のリスク懸念等がある事象は「リスク検知・対策論議（R-Sense）（以下、「R-Sense」）」の枠組みの中で、実務担当者を中心としたリスクの評価・分析を行い、必要な対策の論議・策定を行うなど、リスクの早期検知と対応強化を図る取り組みを開始しています。
- ・営業部門・損害サービス部門におけるリスク懸念事象について、「R-Sense」を毎月開催し、2025年11月までに45件のリスクを特定し、順次対策を講じています。講じた対策が改善につながっているか等の実効性を今後検証し、追加策を検討していきます。

### ⑤ 経営層のリスク感度の向上

- ・ERCC（倫理観・リスクマネジメント・コンプライアンス・コンダクト）に関する知識・感度向上の観点から、役員・部支店長向けに、社外講師による研修を年2回実施しています。当該研修での気づきや日常で実践した内容について、「振り返り学ぶ日」でグループ論議を行い、実効性の向上を図りました。
- ・2025年7月にリスク感度向上をテーマに外部講師による役員勉強会を開催しました。
- ・2025年10月に「振り返り学ぶ日」を開催し、「不正・不祥事に強い組織となるために大事なこと」をテーマとした社外講師による研修を通じて、全役職員のリスク感度向上を図りました。

### ⑥ ERM委員会<sup>※6</sup>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、経営会議等を通じて速やかに経営陣へ報告する運営を徹底するなど、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。
- ・「気づき・違和感投稿BOX」に社員から投稿された声に対する本社第1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ています。
- ・2025年10月に開催した第7回ERM委員会において、「R-Sense」が、本社各部のリスク管理を支援する役割を果たしていることを確認しました。

※6 「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。



### ⑦ 第3線の実態把握等の強化

- ・第3線として実施する第1線および第2線に対する検証を高度化し、実効性を向上させています。
- ・内部監査部が収集した社内情報に基づくリスク評価論議など、オフサイト・モニタリング活動を強化しています。
- ・収集した情報に基づき、仮説を構築のうえ提言の可能性を検討するなど、監査計画の作成段階における論議を強化しています。
- ・「能動的な情報収集活動」による実態把握やオフサイト・モニタリング情報等からのリスク予兆検知取組を強化するとともに、フォワードルッキングの観点で認識する「懸念事項」に対しても提言を行うなど、第3線として深度ある監査を実施しています。

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

#### ① 人事評価におけるコンプライアンス統一目標の導入

- ・人事評価の項目のうち、コンプライアンス項目については、「ポジティブ・コンプライアンス<sup>※7</sup>の推進・お客さま本位の業務運営に関する具体行動」を踏まえて、人事面談において「お客さま本位・コンプライアンス統一取組」の目標設定を必須とし、上司・部下間で取組状況について対話を実施しました。
- ・2025年9月の中間面談において、年度初に設定された「お客さま本位・コンプライアンス統一取組」の具体行動に基づいた対話が実施され、ポジティブ・コンプライアンスが着実に実践されていることを確認しています。

※7 正しいこと・やるべきことを自律的に考え行動することです。

#### ② 自由闊達な企業風土の醸成（1on1 ミーティングの活性化）

- ・異なる部署の社員同士による相談が可能となるよう、メンター制度を拡充しました。
- ・メンター制度の参加者に対するアンケート結果では、相談者130名の9割が「満足」と回答し、将来のキャリア像、人間関係に関する悩みの解消・成長の実感等につながっており、各職場における自由闊達な職場の醸成に繋がっていることを確認しました。

### (5) 適正な競争環境の構築

#### ① お客さま本位の業務運営の徹底

- ・お客さまからの感謝・お褒めの声を好事例としてまとめ、ニュース形式で社内配信することで、社員のモチベーションアップを図るとともに、当該取組をお客さま本位の実践に向けた模範として情宣し、業務改善取組を加速します。
- ・2025年10月から12月を真の「お客さま本位」を考える月と位置づけ、全役員・部支店長が参加した「振り返り学ぶ日」の研修・論議を踏まえて、各職場の課題と目指す姿について、部支店長が管下社員に自らの言葉でメッセージを発信しました。それを受けて、各職場において「お客さま本位の業務運営実践のために必要なリスク感度の向上」をテーマに職場論議を実施しました。アンケート等の結果から、リスク感度向上に対する意識が着実に浸透していることを確認しています。

#### ② ポジティブ・コンプライアンスの推進

- ・2025年3月から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。
- ・2025年6月にポジティブ・コンプライアンス推進に関するショート動画（コンプライアンス・リスク管理編）を計4本配信したほか、「CSV×DX<sup>※8</sup> スタディパッケージ」での学習コンテンツやニュースの発信を行う等、社員の理解浸透に向けて取り組んでいます。
- ・2025年10月「振り返り学ぶ日」のトップメッセージにおいて、ポジティブ・コンプライアンスを実践するために、各種法令、社会情勢、環境変化など、幅広く正しい知識を身に付ける重要性を改めて周知しました。

※8 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」の取り組みを進めています。

### ③ 部支店評評価・表彰の見直し

- ・社員一人ひとりが成果だけでなく「プロセス」も重視する風土への変革を加速させるため、全国統一基準での組織表彰制度を解消するなど営業方針を見直し、地域・部支店の特性・課題に応じた取組項目を部支店年間計画に設定するとともに、社員を褒め合う運営へと変更しました。
- ・見直しをした営業方針の浸透・徹底に向けた経営陣による対話や率先垂範により、社員の理解・浸透が進展しています。また、部支店経営計画に沿ったお客さま本位・プロセス重視の業務運営が行われているか、本社部門によるモニタリングも実施しています。

### ④ 政策株式保有の見直し・モニタリング

- ・上場企業の政策株式保有を 2029 年度末までにゼロとするため、削減に向けた具体的な実行計画を策定するとともに、非上場企業の政策株式についても投資先との削減交渉を本格化しています。
- ・上場企業の政策株式保有に関して、全投資先と 2029 年度末までの売却について合意しました。

### ⑤ 過度の便宜供与の見直し

- ・購入先・発注先等との取引に対し、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。
- ・2024 年 12 月に実施した実態調査によって判明した、過度の便宜供与に関する案件については、2026 年 3 月末までに全件解消する見通しです。
- ・2025 年 10 月に過度の便宜供与をテーマとした法令等遵守研修・理解度テストを実施、11 月に同テーマの職場単位ディスカッションを実施することにより、社員の理解浸透を図りました。
- ・監督指針の改正を踏まえ、2025 年 10 月に当社の「本業支援マニュアル」を改定し、保険取引以外における代理店・契約者等に対する適切な対応ルールに関して、社員へ改めて周知しました。

### ⑥ 他損害保険会社との接触ルールに関する取組

- ・他損害保険会社との接触について、損害保険会社のみでの懇親は開催・参加とともに原則禁止、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、全役職員向けに研修を実施し、ルールを徹底しました。
- ・2025 年 7 月に改めて実施した独占禁止法に関する保険契約引受に関するルール等の法令等遵守研修・理解度テストにおいて対象者全員が合格し、社員の理解が図られていることを確認しました。

### ⑦ 代理店向け研修等の強化

- ・2025 年 4 月からコンプライアンス研修の内容を動画として代理店向けに配信し、研修内容を標準化するとともに、2025 年 7 月には営業第 1 線向け代理店指導強化プログラムを開設し、大規模代理店向けの指導ツール、コンテンツをリリースしました。
- ・2025 年 6 月に代理店による「業務遂行状況チェックシート」を用いた自主点検が完了し、代理店における適切な募集管理態勢の構築に向けて課題を確認し、その解消に取り組んでいます。
- ・2025 年 4 月から 11 月に、代理店に対するコンプライアンス研修等を実施しました。また、11 月から研修内容に関する理解度テストを実施し、全代理店が合格しました。代理店におけるコンプライアンス等に関する理解が着実に進んでいることを確認しています。

## （6）適正な営業推進態勢の確立

### ① 部支店長による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プロセス重視の評価マネジメント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。
- ・2025 年 6 月以降、適切なマネジメント向上に寄与する「部支店長スキルカフェテリア」研修等を適宜開催しました。
- ・2025 年 10 月にマネジメント好取組課支社にヒアリングを実施し、「マネジメント変革 News」を全店に展開しました。2025 年 11 月には部支店長および営業ライン長向けにプロセス重視のマネジメント実践に関する研修を開催しました。
- ・10 月に実施した企業風土の醸成に係る全役職員向け意識調査（以下、「役職員向け意識調査」）において、「プロセス重視のマネジメント」に関する設問の回答結果が上昇していることを確認しています。

## （７） 適正な保険引受管理態勢の確立

### ① 収支改善取組の強化

- ・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、「国内外収益力強化プロジェクト」を 2024 年度より設置しています。
- ・粒度の細かい収支分析を行い、より具体的な対策を進めた結果、収支改善が進展していることを確認できました。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いることから、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の継続と、2025 年度の重点取組を選定しました。
- ・2025 年 10 月に上期総括を行い、プロジェクトを通じて取り組んできた収支改善策は各部門・社員に浸透しており、効果が発現していることを確認しました。

### ② 営業担当者・専門人財の育成

- ・デジタル技術やデータを活用して、お客さまや社会のリスクや課題を把握し、「CSV×DX」価値を提供できる人財を育成しています。
- ・当社の新しい取り組みを牽引するイノベーション人財の育成カリキュラムに取り組み、イノベーション人財の認定者数が増加するなど、育成は着実に進展しています。

## （８） 適切な法令等遵守態勢の確立

### ① リーガル・リテラシーの向上取組

- ・社員のリーガル・リテラシーの向上を図るため、法務ニュース「リーガルトピックス」を継続的に発行しています。

### ② 第 2 線によるコンプライアンス・プログラムの実効性評価

- ・2025 年度から、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新たな課題を加えて取り組みを開始しました。
- ・全社コンプライアンス・プログラムについて、第 2 線が上期総括状況のモニタリングを実施しました。本社主管部にて策定した計画通りに概ね進展し、実効性の高いコンプライアンス取組が行われていることを確認しました。

## （９） 健全な企業風土の醸成

### ① 経営トップメッセージの発信・経営陣と社員との対話

- ・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。
- ・会議に参加していない社員には進発会議の動画を配信するとともに、本社役員・地域担当・部支店長が自らの言葉を通じた社員との対話や、基本戦略「CSV×DX」の率先垂範による社員への浸透に取り組んでいます。
- ・経営トップと社員との座談会は、これまでに全国で計 25 部支店を訪問・開催し、内容は動画で全役職員向けに配信し、新業務改善計画取り組みの浸透を図っています。

- ・ 2025 年 10 月に全役員・部支店長等が参加する下期部支店長会議および「振り返り学ぶ日」においてトップメッセージを発信しました。

## ② 社員風土の褒め合う活動の定着

- ・ 褒め合う風土の醸成を目的として、感謝・称賛メッセージを送付する社内ツール（アプリ）の普及・活用を促進しています。
- ・ 2025 年 10 月に感謝・称賛メッセージを送付する社内ツールを実際に活用している職場における好取組事例を発信しました。
- ・ 2025 年 11 月に各職場の課題把握・改善を目的としてエンゲージメント意識調査を実施しています。

## ③ 企業風土の醸成に係る役職員向け意識調査の分析

- ・ 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、役職員向け意識調査を四半期毎に実施しています。
- ・ 2025 年 11 月に第 7 回役職員向け意識調査を実施しました。「当社カルチャー（企業風土）の変化」に対する肯定的な回答（「1. そう思う」「2. どちらかと言えばそう思う」）の割合が 90%を超える等、業務改善取組は着実に進展していることを確認しています。

## ④ 社内業務の削減・効率化の取組

- ・ お客さまに向き合う時間の創出、社員教育やコミュニケーションの活性化に向けて、全社を挙げて業務の削減・効率化に取り組んでいます。
- ・ 4月に「改善提案投稿BOX」を設置し、現場第1線からの声を受け、本社各部の改善策を社内ポータルに掲載し、業務の削減・効率化の実行状況を「見える化」しました。
- ・ 現場第1線の部支店長・ライン長向けに業務の削減・効率化に関するアンケートを実施し、課題や好事例を収集のうえ、社内ポータルで共有を行いました。
- ・ 2025年9月末時点において、社員の総労働時間は削減傾向ですが、役職員向け意識調査では業務削減・見直しの進捗に関して肯定的ではない回答（「1. 思わない」「2. どちらかと思わない」）の割合が20%弱あるため、IT活用・時間創出手法等の事例紹介等の周知と現場第1線へのヒアリングを通じた対策を講じることにより、更なる業務の削減・見直しを実施していきます。

# (10) 経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化

## ① 取締役会、監査役を中心とした経営陣に対する牽制機能

- ・ 社外役員間の情報交換会を定期的の実施し、当社取組に関する理解促進を通じて、社外役員による経営陣に対する牽制機能が発揮されるよう取り組みを強化しています。
- ・ 2025 年 5 月に社外取締役・監査役情報交換会を実施し、中長期的な戦略の方向性に関する論議や、業務改善計画の内容に関する論議を行い、社外役員に知見を深めていただくともに、様々な視点から意見をいただくことを通じ業務改善計画の内容の高度化を図りました。
- ・ 2025 年 11 月に社外取締役・監査役情報交換会を開催し、当社の営業戦略や具体取組を共有するとともに意見交換を実施しました。
- ・ また、実効性のある監督機能の発揮に向けて、社外取締役・社外監査役が企業革新推進委員会に定期的に参加しており、積極的に論議に参加しています。

## ② 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<sup>※9</sup>を実施しました。2026 年 4 月定期人事異動においても実施する予定です。
- ・ 2025 年 7 月には外部人財（法律専門家）として、弁護士資格を有する人財を新たに採用し、法務リスクへの対応を強化しています。

※9 第 2 線・第 3 線組織への若手・中堅人財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）

③ 業務改善計画の取組の検証、PDCA 管理

- ・ 三井住友海上社との合併を見据え、持株会社合併準備委員会の傘下に設置した「構造変革・企業革新小委員会」での論議を踏まえ、11 月に、両社の業務改善計画における各施策の高度化と整合を図りました。

以上