

業務改善計画の進捗状況について(2024年8月末時点)

2024年9月13日

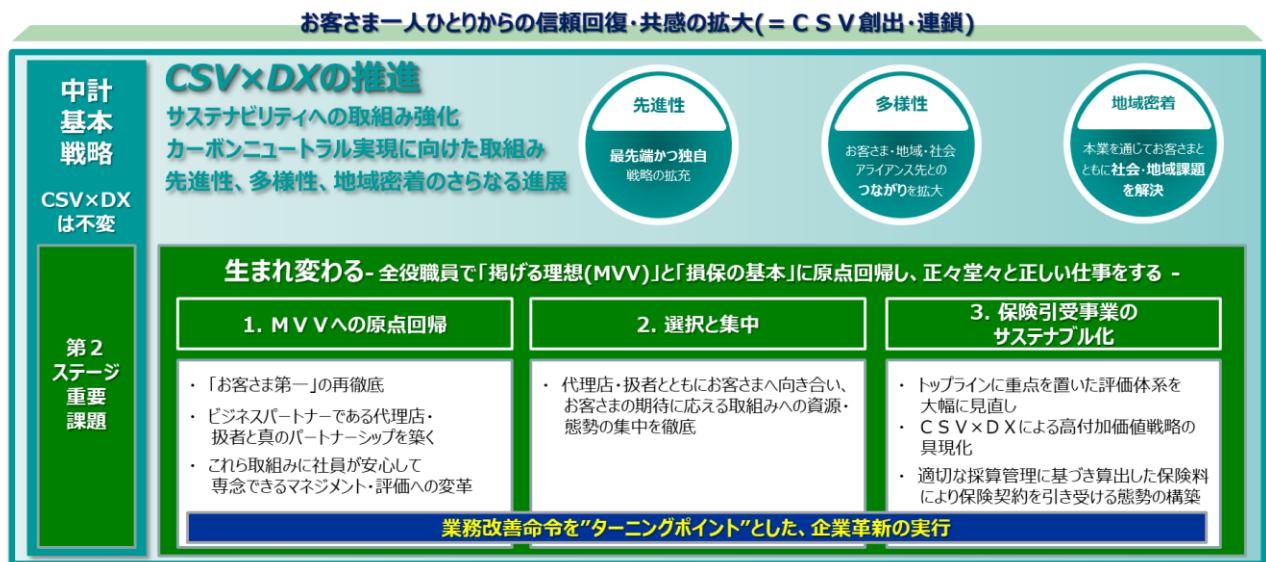
MS & ADインシュアランスグループのあいおいニッセイ同和損害保険株式会社（代表取締役社長：新納 啓介）は、2024年2月29日付で金融庁へ報告した業務改善計画書^{※1}に則して具体的な改善策を実施しており、本日、業務改善計画における第2回の進捗状況（2024年8月末時点）を金融庁へ提出しました。

また、今般発生した一連の情報漏えい事案について、当社としては複数かつ長期間にわたり継続して行われており、限られた部門の問題ではなく、全社的な態勢・風土に起因していると認識し、大変重く受け止めております。真にお客さま本位の損害保険会社となることを目指し、より一層の取り組み強化とさらなる改善策を講じ、信頼回復に努めてまいります。

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 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、業務改善計画に則した各種施策に取り組んでおり、経営トップと現場社員との座談会を開催する等、経営陣と社員との対話の機会を通じ、企業革新の目的・意義と社員が信頼回復に向けた取り組みを行う上での課題や悩みをヒアリングし、さらなる改善を図っております。

また、今般発生した、一連の情報漏えい事案^{※3}について大変重く受け止めており、全役職員で認識共有を図るべく、社長書簡「個人情報に対する意識改善と新たな企業風土の創造に向けて」を8月9日に社内で発信しました。全役職員に対し、社員の意識改革と正しく報告・相談できる企業体質とすべく、部支店長・課支社長がリードし職場環境を整備する等指示を行い、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。今後も企業革新推進委員会を中心にリスクオーナーシップの発揮およびリスク検知・感度向上の観点で議論を行い、必要な対策を講じてまいります。

今後、金融庁「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」の報告書や社外委員からの意見等を踏まえ、さらなる改善を図るべく施策の見直しを検討していきます。信頼回復に向けた取り組みはまだ緒についたばかりであり、取り組みを継続していくことでお客さま本位の業務運営を実践していきます。

※3 https://aioinissaydowa.co.jp/corporate/about/news/pdf/2024/news_2024083001344.pdf (2024年8月30日)

2. 業務改善計画の取り組み状況（2024年8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まいります。

（2024年5月末時点からの進捗については、下線をご確認ください）

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。

商慣習（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・計画を策定しました。
- ・営業部門向け説明会を実施し、投資先との交渉を継続しています。
- ・政策株式から純投資等への区分変更を行う場合は、実質的に政策株式の保有を継続することがないように、社内の態勢整備に向けた検討を行っています。

商慣習（本業支援）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ガイドラインを作成し、全社員向けの研修等を通じて周知しました。また、7月にガイドラインを改定し、運営ルールや判断するための確認フロー等を明確化しました。
- ・また、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8月から始めています。
- ・サービス業者・購入先・発注先・要請元・斡旋先等との対話を着実に進めているため、営業部支店から本社部門への相談件数も増加しています。引き続き、適正かつ公正な運営を目指し、丁寧な対話を進めていきます。

商慣習（出向）の見直し

- ・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「当社ガイドライン」を作成し、全社員へ周知しました。
- ・運用にあたっては、「当社ガイドライン」に定める出向の目的（お客さまへ高品質なサービスを提供すること等）・要件（当社における適正な保険金支払との関係から問題が発生しない部署・役職・担当であること等）に合致する場合に限り出向制度を継続しています。

- ・ 出向者全員と面談を行い、実態を確認のうえ、「当社ガイドライン」を正しく理解していることを改めて確認しています。

＜一連の情報漏えい事案の発生を受けて＞

- ・ 全出向者向けに、個人情報保護法をはじめとする各種法令遵守に関する臨時研修を8月に実施しました。今後も内容を充実させた研修に見直していきます。
- ・ 出向者を管理する部署の所属長に対しても、出向者が派遣される前に、お客さま情報の取り扱いをはじめとする各種法令について留意すべき事項を徹底するなどの対応を実施し、適切なお客さま情報の取り扱いに努めていきます。
- ・ 本問題を重く受け止め、出向者アンケート・個別ヒアリング等を通じた実態把握を急ぐとともに、当社として専属・乗合を問わず代理店をはじめとした全ての出向先について適切な見直しならびに厳格な運営を進めていきます。
- ・ また、業界基準として新たに策定される出向ルールについての「業界ガイドライン」の内容を踏まえ、「当社ガイドライン」の適宜見直しを検討します。
- ・ 今後、「当社ガイドライン」に合致しない業務が実施されている等の事実が発覚した場合には、速やかに是正するとともに、状況を踏まえた厳正な対応を進めていきます。
- ・ 上記を踏まえ、出向先との目的や役割について対話を継続していきます。

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必要手順を明確化した情報入手ルールを策定しました。また、ルールの徹底に向けた研修を6月に実施し、代理店に対しても同様の研修を実施しました。

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7月に実施しました。

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。

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7月に実施しました。

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。7月に開催した第2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、収益性を反映した新たなボトムライン指標を導入しました。

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、取り組みを開始しています。
- ・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ける第1四半期取り組み報告に基づいて、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）のアンケート調査などを実施し、新たなリスクについて7月に論議を行い、予防・改善策を確認しました。

※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んでいます。
- ・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。
- ・営業部支店のコンプライアンス・リスクに対して、営業推進部門が主体的に取り組んでいます。また、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。
- ・第1線（営業部支店および本社第1線）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。

第2線の機能強化

- ・「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ており、その運営が定着しています。
- ・取締役会・経営会議への付議議案について、第2線各部の役員または部長が、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しています。
- ・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。
- ・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。

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を7月から開始しています。

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）

- ・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。また、外部人財の確保に向けた取り組みを進めています。

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。
- ・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。

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。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。

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ています。
- ・他損保社宛のメールを仕分けする機能を8月にリリースし、不適切な情報交換を防ぐためのシステムチェックを強化しました。

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、経営トップが「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、経営トップが全国の社員と対話する座談会を新たに開始しており、6月以降は4部支店を訪問・開催しています（4月以降、累計6部支店で開催済）。座談会の内容については、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※5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P D C A管理状況を確認します。
- ・部支店向けに6月から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しています。

※5 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。

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。

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り組み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。

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。

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月には第5回委員会を開催しており、社外委員3名を含めた各委員の意見を取り組みに活かしています。

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、更なる取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。

以上