

業務改善計画の進捗状況について(2026年2月末時点)

2026年3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：以下、「当社」）は、本日、業務改善計画における進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。2026年2月末時点における業務改善計画の進捗状況の詳細は、**別紙**のとおりです。

当社は、業務改善計画を着実に遂行していくとともに、ビジネスモデルに内在する課題・リスクを解消し、「ビジネスモデルの変革」の実現を通じて、「お客さまに最も選ばれる保険・金融グループ」を目指してまいります。

(過去のニュースリリース)

[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 \(2025年5月末時点\)](#)

[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 \(2025年8月末時点\)](#)

[業務改善計画の進捗状況について \(2025年11月末時点\)](#)

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^{※1}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。

今年度は、8回の委員会を開催し、高度な専門知識を有する複数の社外専門家^{※2}・社外役員等を交えた闊達な論議を行い、取り組みを改善・強化しています。

更に、2027年4月に合併を予定する三井住友海上火災保険株式会社（以下、「三井住友海上」）とともに、相互の効果的な施策を融合させた「新業務改善計画（以下、「新計画」）」を策定しています。

新計画においては、健全な競争環境や企業風土、強固なガバナンスの構築等への取り組みを更に強化するために、外部専門家（合同会社デロイト トーマツ、以下、「デロイト社」）によるレビュー結果等を踏まえ、取り組みの見直しを随時行い、実効性を向上させていきます。

※1 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で、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 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」）

(2) 三井住友海上との合併を踏まえた業務改善計画の「統合」に向けた取り組み

2027年4月の合併を見据え、新会社の全役職員が合併後の業務改善計画を正しく理解・遂行できるように、新計画をベースに計画全体を三井住友海上と完全に一致させる「統合計画」の策定を進めていきます。また、統合計画の策定を通じて、両社の取り組みを一体的に推進し、各種施策を前倒しで実施していきます。

(3) ビジネスモデルの変革に向けた取り組みの方向性

当社は、二度の業務改善命令を受けたことを重く受け止め、その原因となった過去の商慣習と決別し、保険本来の機能と提供価値で競争する環境を主体的に構築していきます。その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。

(4) 外部専門家、社外専門家および内部監査部による評価

業務改善計画の適切な遂行を担保すべく、前回（2025年12月）進捗状況の報告にて実施したデロイト社による第1回外部レビューに加え、社外専門家および内部監査部の指摘・助言を踏まえ、取り組みの内容を随時検証するサイクルを継続しています。

評価者	主な役割
外部専門家（デロイト社）	保険業やコーポレートガバナンスに係る高度な知識と豊富な支援実績を有する外部コンサルティング会社として、施策の取組状況・手法・効果等に対する評価・助言を行う
社外専門家	高度な専門分野を有する有識者の視点から、総合的な検証と助言を行う
内部監査部	当社の業務を熟知し、かつ独立した客観的な立場から施策の取組状況・手法・効果等に対する評価・助言を行うとともに、外部専門家とも相互に知見を共有し適切な連携を図る

2. 新計画全体の進捗と主な取り組みの状況

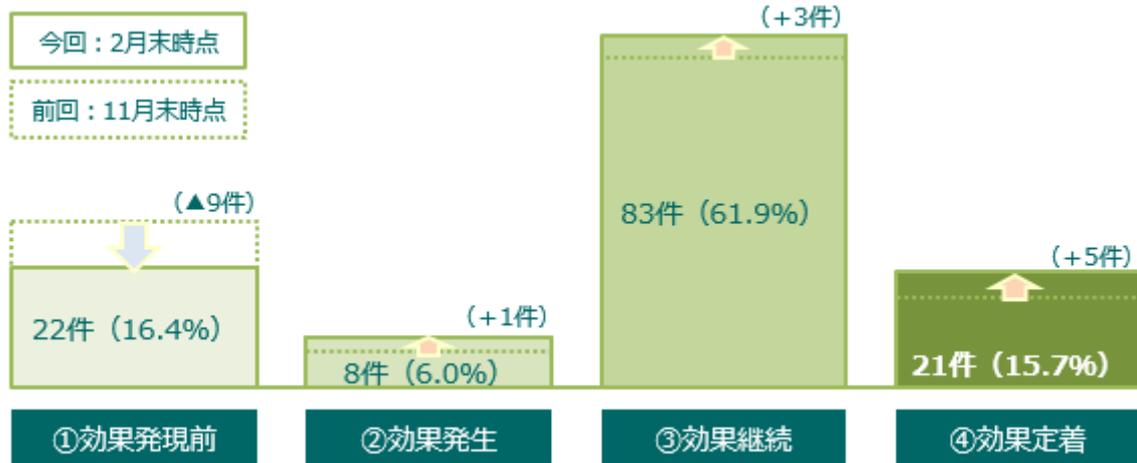
(1) 新計画の進捗状況

新計画に記載した各施策はいずれも、2026年2月末時点で概ね計画どおりに進捗しており、各施策の進捗状況評価については、デロイト社による検証・アドバイスに基づき適切性を確認しています。

<メルクマールごとの2026年2月末時点の進捗状況>

()内は2025年11月末比

進捗状況	①施策開始／効果発現前	②効果発生	③効果継続	④効果定着
件数	22件 (▲9件)	8件 (+1件)	83件 (+3件)	21件 (+5件)
割合	16.4% (▲6.7pt)	6.0% (+0.7pt)	61.9% (+2.2pt)	15.7% (+3.7pt)



<外部専門家・社外専門家による主な評価・指摘>

新計画の取り組みおよび進捗状況について、外部専門家・社外専門家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。

主なコメント	評価者
<ul style="list-style-type: none"> 第1回外部レビューでの提言事項に対し、各施策の主管部は、以後提言への対応を講じていることを確認した。第2回外部レビューでは、その後の進捗状況を確認していく。 2026年2月末時点までに「効果定着」と評価した施策に対し妥当性のレビューを実施し、特段の所見は認められなかった。引き続き、各施策で定めたメルクマールの達成に加え、その施策が意図する効果を発揮しているかという観点からフォローアップ等を行っていく。 	デロイト社
<ul style="list-style-type: none"> 「法令等遵守」と「(常に変化する)お客さまの期待に応じて・上回る行動」が一連のものであることを認識し、「お客さまの期待」とのズレ(コンダクトリスク)を解消するために、「お客さま本位」と「コンプライアンス」を一体的に推進するスタンスを明確化した点を評価したい。 現場ではリスクが生じた際に社員は上司に相談するが、その上司が相談できる場が非常に重要。ポジティブ・コンプライアンスを進めるためには、全役職員でリスク情報の共有を行い、対策等の取り組みを「見える化」することが、「本社部門と現場の相談等のしやすさ」を改善する要素として重要。 	大島先生
<ul style="list-style-type: none"> 社外の意見を聞き、改善に取り組むサイクルが、この1年でさらに進捗したと考える。未然防止、潜在リスクへの対策についても、社員教育や風通しの良い企業風土に向けて、引き続き取り組んでほしい。 「業界をリードする保険会社」に向けて健全なガバナンス態勢を構築していくというメッセージは非常に大切。合併後、業界で1位になることをポジティブに発信することが重要。 	小林弁護士
<ul style="list-style-type: none"> 昨年度と比較し、現場とのコミュニケーションや心理的安全性等、定性的な課題にも踏み込んで対応している点は評価できる。 役職員向け意識調査における回答結果につき、「99%も理解している」のではなく「1%も理解していない社員がいる」と捉えることが、潜在的リスクの深掘りに繋げる観点で重要。大多数の前進は評価すべきだが、残り数%のネガティブ回答をした社員が、不祥事を起こす可能性があり、リスク感度を上げてその社員に注力する取り組みが実効性の向上につながると思われる。 	増田弁護士

(2) 主な取り組みの状況

2025年10月10日「過去の不祥事を振り返り学ぶ日」において、全役職員が過去の不祥事を振り返るとともに、同年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、日常業務に潜むリスクを踏まえた「お客さま本位の行動」を全職場で議論するなど、お客さま本位の業務運営の実践・定着を図りました。

2026年1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」）結果では、「トップラインへの偏重や、その他評価指標を当社都合のみで過度に追求することなく、お客さま本位やコンプライアンス重視の考え方に基づいた行動が浸透しているか」との設問に対し、肯定的な回答（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」）の割合が95%と、一連の取り組みを通じてお客さま本位の業務運営が着実に浸透していることを確認しています。

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、「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。2026年度は、「コンプライアンス・プログラム」に「お客さま本位」の要素をさらに追加し、「コンプライアンス」と「お客さま本位」の取り組みを一体的に推進する「お客さま本位実践プログラム」として運営を開始します。

引き続き業務改善取組等を通じて、お客さま本位の業務運営の更なる浸透・徹底に向けた取り組みを進めていきます。

3. 命令の内容ごとの進捗状況（2026年2月末時点）

（2025年11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」等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12月から2026年1月まで、法令等遵守研修・理解度テスト（第8回～第9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。2026年2月には、年間を通して学習したテーマから出題する確認テストを実施しました。全社員が確認テストに合格済みであり、ルール理解は進展しています。また、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実態を確認しました。その結果、法令等遵守研修の運営サイクルは復習効果が高く、知識定着に寄与しているものの、一部の職場においては運営実態にばらつきが確認されました。この課題を踏まえて、次年度の法令等遵守研修の運営を策定していきます。

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、不正競争防止法および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12月から2026年1月まで、出向者に対する法令等遵守研修・理解度テスト（第8回～第9回）を予定通り実施しました。また、2026年2月には、年間を通して学習したテーマから出題する確認テストを実施しました。代理店等への全出向者が確認テストに合格済みであり、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）

- 今年度から当社グループ外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。

- ・ 2026年2月に代理店への全出向者と年度末面談を実施し、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、2026年1月から2月にサンプリングチェックを実施し、問題がないことを確認しました。

(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」、11月に「会社情報管理規程」の改定を行い、「お客さま情報管理の3原則」、代理店事務所を訪問する際の執務入室ルールを追加および会社情報の取扱いルールとその遵守義務の明確化等を図りました。
- ・ また、2025年11月に「会社情報管理規程」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、12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 当社における情報管理態勢の点検

- ・ 2025年10月から11月に情報管理態勢の点検整備と社員の理解向上を目的として「情報管理一斉研修・点検」を実施しました。
- ・ 同点検において確認された不備は、12月中に全件解消したことを確認しました。また、点検結果報告を踏まえた職場での実効性を確認するため、2026年2月から第2線によるモニタリングを開始しています。

③ 本社第1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ました。
- ・ 2026年2月から本社各部の点検結果において不備があった部署と第2線が改善に向けた協議を開始し、是正に向けた取り組みを進めています。 また、2026年度以降も点検結果のフォローアップを継続実施します。

④ 海外における情報管理態勢の確立

- ・ 2025年12月に海外主要6現地法人における情報管理・外部委託先管理に係る運営ルール、マニュアルおよび自己点検シートと最新法令・本社ルールの適合性について検証を実施し、重大な統制不備がないことを確認しました。ただし、一部の現地法人における運営ルール・マニュアルに不明確な記載がある等の課題を確認しており、速やかな是正と実効性のある指導を実施しています。

⑤ 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、営業現場において「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月に実施した代理店における情報セキュリティに関する実態調査において、課題が認められた代理店に対する指導を実施し、2026年1月に全ての是正が完了しました。
- ・ 2025年10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、2025年11月から2026年1月にかけて確認テストを実施しました。全対象代理店が確認テストに合格し、代理店の顧客情報管理に関する理解が向上しています。

(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

① 出向の適切な管理態勢の確立

- ・ 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等、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12月の経営会議において、2026年度出向方針の改定を決議しました。監督指針および損害保険協会ガイドラインの改定内容を踏まえて、当社グループ外代理店への復職前提出向を行わないことを出向方針に明記しました。
- ・当社グループ外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 営業活動ガイドラインの策定

- ・各営業チャンネルにおけるそれぞれの特性・特徴、ビジネスモデルに伴い発生しやすいリスクを明確化した上で、リスク予兆の検知およびその対策に取り組んでいます。
- ・2025年12月に営業活動において遵守すべき事項を改めて理解・浸透を図ることを目的にチャンネル別の「営業活動ガイドライン」を策定しました。今後、同ガイドラインの理解度や取組状況に関するアンケート調査を実施する予定です。アンケート結果を踏まえて、同ガイドラインの更なる理解浸透を図っていきます。

③ 保険金支払部門の取り組み

- ・法令等遵守や保険金支払部門の独立性確保などの観点における保険金支払部門を取り巻くリスク項目を洗い出し、順次対策を実施しています。
- ・2025年12月から2026年1月に過度の便宜供与等に関する実態把握を目的として、損害サービス現場の実態調査を実施しました。是正が必要な事案については、早期に是正・解消を図っていきます。

④ 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。
- ・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・対策の検討を踏まえて、現場第1線に対して改善提言を行い、その対応状況についてのモニタリングを継続しています。

⑤ コンプライアンス・プログラム^{※3}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・プログラムに基づくPDCA管理を適切に運営しています。

※3 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

⑥ 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が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、本社第1線・第2線部門が内容を確認するとともに、都度個別のリスクへの対策を講じています。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、本社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実施しています。

- ・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、2026年2月までに累計57件のリスクを特定し、順次対策を講じています。また、その対策について外部弁護士による評価を踏まえてさらなる改善を行い、対策の実施状況について第2線によるモニタリングを実施する等のPDCAサイクルを回しています。

⑦ 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、「過去の不幸事を振り返り学ぶ日」でグループ論議を行い、実効性の向上を図りました。
- ・2026年2月に外部弁護士を講師とした国家公務員倫理に関する役員勉強会（動画研修）を開催し、経営層のリスク感度向上を図りました。

⑧ 第3線のリスク実態把握等の強化

- ・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。また、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。
- ・内部監査部は、上記を踏まえて、2025年度に部署別監査（17部支店）およびテーマ監査（4テーマ）を実施しました。各監査で把握した実態に基づき、改善に向けた提言等を実施し、その対応状況をフォローアップしています。

(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

- ・人事評価項目のうち、コンプライアンス項目において、「ポジティブ・コンプライアンス^{※4}の推進・お客さま本位の業務運営に関する具体行動」を踏まえた「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、人事面談において上司・部下間で取組状況について対話を実施しています。
- ・2026年2月の年度末総括面談において、年度初に設定した「お客さま本位・コンプライアンス統一取組」を実践するための具体行動が実行できたか等の対話を実施し、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ました。

※4 正しいこと・やるべきことを自律的に考え行動することを指します

② 自由闊達な企業風土の醸成（1on1ミーティングの活性化）

- ・自由闊達な企業風土の醸成および多様な価値観や知見の獲得を目的として、異なる部署の社員同士によるメンター制度を拡充しました。
- ・2026年1月にメンター制度参加者（助言者・相談者）に対し総括アンケート実施しました。アンケート結果では、相談者の大半が満足と回答しており、「不安が解消できた」「チャレンジを後押ししてもらった」など、意図した効果が発揮され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によって、社員のモチベーションアップを図るとともに、当該取り組み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ています。
- ・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、各職場において、自職場に潜むリスクを洗い出し、「自分自身に置き換えた場合どう行動・実践するか」をテーマに職場単位ディスカッションを実施しました。実施後アンケートでは、「リスクに対し、自ら考えどう実践するかを考える良い

機会となった」、「お客さま本位を本気で考える良い会社・組織を作っていきたいと改めて感じた」など肯定的な意見が数多く見られました。「お客さま本位」について社員が自ら考え、正しいこと・やるべきことを実践する「ポジティブ・コンプライアンス」が着実に浸透しています。

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を計4本配信したほか、「過去の不祥事を振り返り学ぶ日（2025年10月）」のトップメッセージにおいて、ポジティブ・コンプライアンスの重要性を発信する等、社員の理解浸透に向けて取り組んでいます。
- ・管理者層のポジティブ・コンプライアンスの推進を目的として、2025年12月から1月に営業部門・損害サービス部門のライン長と外部弁護士による「ポジティブ・コンプライアンス座談会」を複数回開催しました。また、当日の様相を収録し、全ライン長・副ライン長に対して配信することで管理者層の理解浸透を図りました。

③ 部支店評価・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、部支店年間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・実行するとともに、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進めています。
- ・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

- ・監督指針の改正を踏まえ、2025年10月に「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。また、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月に実施した営業現場に対する第1回実態調査によって判明した、物品購入等の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。
- ・営業現場における過度の便宜供与に対する理解が一定浸透したことや、2025年8月に監督指針が改正されたこと等を踏まえて、2026年1月に第2回実態調査を実施しました。

⑥ 他損害保険会社との接触ルールに関する取り組み

- ・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の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12月に独占禁止法遵守に係るルール等を三井住友海上と整合させるため、「独占禁止法を踏まえた保険契約引受マニュアル」および学習ツールを新たにリリースし、社員および代理店への周知・徹底を図りました。

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月には営業現場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2026年2月にかけて代理店に対するコンプライアンス研修等を毎月実施しました。また、2026年1月に関係法令（独占禁止法、不正競争防止法等）に関する確認テストを実施し、全対象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月に部支店年間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について本社第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12月および2026年2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。
- ・2026年1月に実施した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高水準を維持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 第2線による保険料水準の適正性検証

- ・当社の保険料水準や引受プロセスの妥当性について、第2線・第3線が定期的に検証を実施します。
- ・企業保険分野の保険商品において、商品部門が損害率・付加率の状況に応じた適正な保険料設計に向けた対策を検討・実施していることを第2線が確認しました。

② 収支改善取組の強化

- ・社会・地域課題解決に資する「CSV×DX^{※5}」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。
- ・2026年1月に同プロジェクトの年間総括を行い、プロジェクトを通じて取り組んできた収支改善策が各部門・社員に浸透・進展しており、効果も発現していることを確認しました（参考：同プロジェクトが立ち上がった2023年度末国内保険事業 C/R：103.4%/2025年12月末C/R：92.6%）。

※5 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 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」の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等、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」を定期的に発行しています。
- ・社員が広くアンテナを張り、法令等に対する感度を高めるために、2025年12月に当社業務に関連する法令の立法趣旨や基礎知識をまとめた資料をリリースし、社員のリーガル・リテラシーおよびリスク感度の向上を図りました。

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、取り組みを開始しました。
- ・2026年2月にコンプライアンス・プログラムの2025年度総括を実施しました。プログラム全体として課題への取り組みは概ね計画どおり進捗したものの、コンプライアンス重視の企業風土醸成、代理店不祥事件・情報漏えい問題等の未然・再発防止を更に浸透させるため、取り組みを継続しています。2026年度プログラムは、「コンプライアンス」と「お客さま本位」の取り組みを一体的に推進すべく、お客さま本位の要素をプログラムの内容にさらに融合させるとともに、名称を「お客さま本位実践プログラム」に変更して運営をしていきます。

(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、これまでに全国計27部支店で開催、内容は動画で全役職員向けに配信し、新計画取組の浸透を図っています。

② 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ました。エンゲージメントスコアは昨年度から上昇傾向にあり、業務改善取組を始めとした各施策の効果が発現しているものと評価しています。

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。
- ・2026年1月に第8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（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」）の割合が90%を超える等、業務改善取組が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・効率化の取り組み

- ・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。
- ・2025年4月に「改善提案投稿BOX」を設置し、現場第1線からの声を受付け、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。
- ・2025年10月に現場第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。
- ・2026年1月末時点において、社員の総労働時間は減少傾向にあります。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（「思わない」「どちらかと言えば思わない」）の割合が20%弱あるため、デジタル活用・業務見直し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12月の取締役会において、昨年度の取締役会自己評価結果を踏まえた機能向上策が着実に進捗していることを確認しました。
- ・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^{※6}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12月の取締役会において、2026年度の分掌・権限について決議しました。リスク予兆に関する取り組みを強化するため、リスク管理部内に新設する「リスク予兆検知グループ」に各部門のリスク管理のモニタリングに関する分掌等を制定しました。

※6 第2線・第3線組織への若手・中堅人財の配置および第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行っています

③ 業務改善計画の取り組みの検証、PDCA管理等

- ・三井住友海上との合併を見据え、持株会社合併準備委員会の傘下に「構造変革・企業革新小委員会」を設置しました。
- ・2026年2月に開催した第4回構造変革・企業革新小委員会において、合併時における両社の業務改善計画の統合に向けた方向性に関する論議を実施しました。

以 上