

## 業務改善計画の進捗状況について(2026年5月末時点)

2026年6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を金融庁へ提出しました。2026年5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、真に健全で「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を目指し、高次のガバナンス強化を実現する業務改善計画を強力に遂行していくとともに、従来の業界慣習に内在する課題・リスクの抜本的な解消に向けて、ビジネスモデルの変革の取り組みを進めてまいります。

(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 \(2025年11月末時点\)](#)

[業務改善計画の進捗状況について \(2026年2月末時点\)](#)

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<sup>\*1</sup>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、5月末までに2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<sup>\*2</sup>・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。

しかしながら、当社から出向していた社員が、出向先企業の保有する内部情報を不適切に提供した事案（おそれを含む）が発生しました。お客さまおよび関係者の皆さまに、多大なご迷惑とご心配をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。

今後は、同様の事案の再発防止および全社的な法令等遵守の意識徹底に向けて、業務改善計画の各取組の見直し・強化を進めるとともに、自律的な改善・是正の取り組みを進めていきます。あわせて、法改正等の外部環境の変化もとらえ、ビジネスモデルの変革の実行を進め、従来の業界慣習や企業風土に内在する課題・リスクを抜本的に解消し、真に健全で「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を目指していきます。

※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、2025年度に「新業務改善計画（以下、「新計画」）」を策定し、施策の方向性の一致に加え、ガバナンス・規定等の領域においては、より厳格な内容に整合するなど、高度化を図ってきました。引き続き、合併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できるよう、「新計画」をベースに、両社の計画全体を完全に一致させる「統合計画」の策定を進めています。

「統合計画」の策定にあたっては、形式的な一致にとどまることなく、業務改善命令の趣旨を踏まえ、各施策の実効性の観点から施策内容および運用の見直しを行うとともに、現場第1線の運用実態も踏まえ、合併後の円滑な運用および理解浸透に資する計画としていきます。

今後、業務改善計画の統合および「統合計画」にもとづく両社の取り組みを可能な限り前倒しで進めていき、合併新会社としての円滑な業務改善に取り組んでいきます。

### (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、三井住友海上とともに、10年後を見据えたビジネスモデルの変革について論議・検討を重ね、取り組みの方向性および認識の一致を図りました。

ビジネスモデルの変革を進めていき、役員による対話・発信や各媒体等を活用した内容・背景の丁寧な情報共有、役職員向け意識調査での効果検証などを通じ、複層的・継続的に浸透を図っていきます。また、現場第1線での好事例や、変革を進める上での課題を把握し、取り組みの具体化を進めていきます。

#### (4) 健全な企業風土の醸成に向けた取り組み

当社は、業務改善計画を通じて、これまで健全な企業風土の醸成に努めてきました。健全な企業風土の醸成に係る評価は、従来の業務改善計画の進捗状況の管理に加えて、役職員向け意識調査のフリーコメント分析や心理的安全性、リスク感度などの相互補完的・多角的な定量・定性評価を行っていきます。評価を踏まえ、各施策の効果を検証し、取り組み等を見直すなど、さらなる定着と高度化を目指します。

#### (5) 外部専門家、社外専門家および内部監査部による評価の位置付け

業務改善計画の適切な遂行を担保すべく、合同会社デロイト トーマツ（以下、「デロイト社」）による第2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

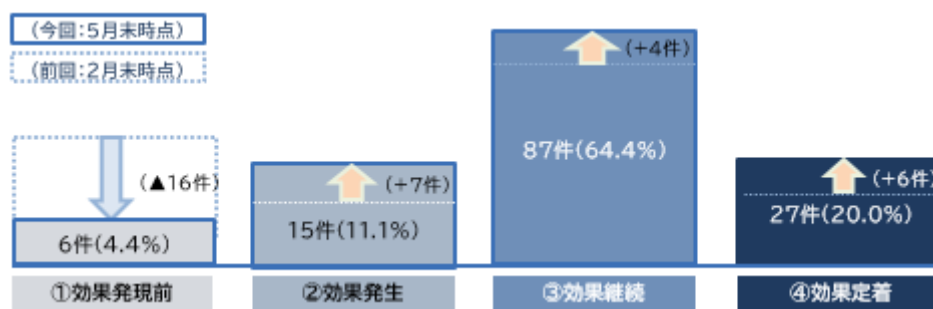
## 2. 新計画全体の進捗と主な取り組みの状況

### (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5月末時点でおおむ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・アドバイスにもとづき適切性を確認しています。

#### ① メルクマールごとの2026年5月末時点の進捗状況 ( )内は2026年2月末比

進捗状況	①効果発現前	②効果発生	③効果継続	④効果定着
件数	6件 (▲16件)	15件 (+7件)	87件 (+4件)	27件 (+6件)
割合	4.4% (▲12.0pt)	11.1% (+5.1pt)	64.4% (+2.5pt)	20.0% (+4.3pt)



#### ② 外部専門家・社外専門家による主な評価結果・指摘事項

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。当社は、指摘事項等を踏まえ、今後も業務改善取り組みの不断の見直しを行っていきます。

<外部専門家（デロイト社）による主なコメント（要旨）>

- 外部レビューにおいて、「ビジネスモデル」「経営・ガバナンス」「企業文化」「業務改善計画のPDCA」等の施策に関して、本社役員や本社・現場の社員へのインタビュー等を通じ、本社部門の取り組み状況および現場社員への浸透・意識（企業風土）の変化や今後解消すべき課題等を確認した。
- 業務改善計画の遂行と進捗状況は、2026年5月末時点では、おおむね計画どおりに進捗している。

<社外専門家による主なコメント>

主なコメント	評価者
<p>・風土改革は進んでいる一方で、危機意識を忘れてはならない。また、企業風土についてステークホルダー等への見え方や社員によって企業風土に関する回答が異なることのないようにする必要がある。トップから社員まで同じ方向を向いていないといけない。</p> <p>【コメントに対する当社の対応状況】 社員が危機意識を忘れることがないように、継続して周知・徹底に努め、お客さま本位の業務運営の実現に取り組んでいます。</p>	大島先生
<p>・委員会等も通じて実施している色々な施策について、従業員に対しては一定周知が図られていると考える。今般の出向者による内部情報の不適切な提供を踏まえて、これまでの取り組みを検証し、さらなる改善点がないかの検討材料としていただきたい。また、出向者への理解すべきルールの周知についても、引き続き対応いただきたい。</p> <p>【コメントに対する当社の対応状況】 解決すべき課題を特定し、課題解決に向けた対策の実施に継続して取り組んでいます。</p>	小林弁護士
<p>・健全な企業風土の醸成に係る評価のポイントの1つである「人間関係（褒め合う風土、コミュニケーション、上下関係等）」について、役職員向け意識調査の回答結果が他の項目に比べ評価が低い状況であるが、その原因である「本社⇄営業・損害サービス現場の相談のしやすさ」「業務の見直し・削減」については、適切に対策を講じていることを確認しており、引き続き、取り組みを継続していただきたい。</p> <p>【コメントに対する当社の対応状況】 「本社⇄営業・損害サービス現場の相談のしやすさ」に関しては、調査の結果を踏まえて、本社部門における職場対話や対策の遂行を着実に進めています。</p>	増田弁護士

(2) 主な取り組みの状況

2026年4月に全国の役員・部支店長が参加する会議において、あいおいニッセイ同和損保・三井住友海上の両社社長がお互いの役員・部支店長会議にクロス参加し、相互理解を深めるとともに二人三脚で歩んでいくことを確認しました。

ビジネスモデル変革の取り組みについて、当社グループ外代理店への復職前提出向を2026年3月末で解消しました。

また、お客さま本位を実践する販売網の構築に向け、今日的な基準に照らし代理店が自ら業務を遂行し、内部管理態勢の強化・募集品質を向上するための取り組みを強化しています。

「CSV×DX」<sup>※3</sup>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付けていることについて、経営陣自身の言葉で現場第1線の社員へ伝えることにより、社員の理解・浸透が一層進展しています。役職員向け意識調査において、行き過ぎたトップライン偏重の是正に関する設問への肯定的な回答（「改善できている」「ある程度改善できている」）の割合は94%と高水準であり、トップラインに過度に偏重しない営業組織風土の醸成に寄与しています。

部支店長マネジメントの向上については、役職員向け意識調査において、営業部門におけるプロセス重視のマネジメントに関する設問への肯定的な回答（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」）の割合は96%と高水準を維持していることから、取り組みを通じた対策の効果が表れていると判断しています。

※3 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



また、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」※4）の枠組みの中で、本社実務担当者（第2線の参加および第3線のオブザーブ参加）を中心にリスクの評価・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っています。



社員から挙げられた意見は、2026年5月末時点で累計2,097件（改善提案1,682件、気づき・違和感415件）、リスクの早期発見・是正に向けた仕組みを構築しています。

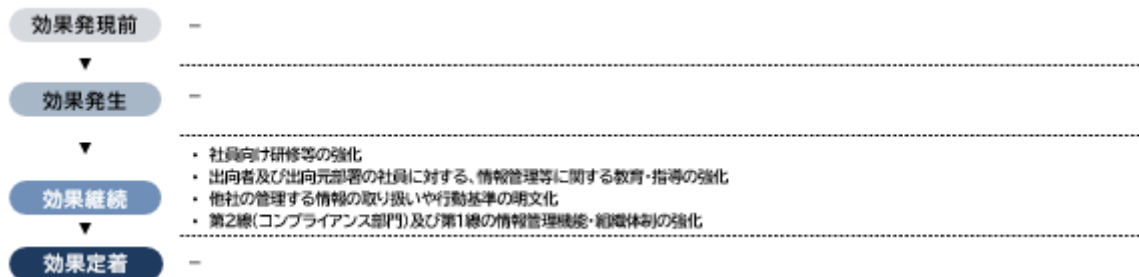
引き続き業務改善取組等を通じて、お客さま本位の業務運営のさらなる浸透・徹底に向けた取り組みを進めていきます。

※4 現場から投稿された「気づき・違和感投稿BOX」の内容や、本社部門が考える現場でのリスクをもとに論議を実施し対策を講じることで、会社を変革します

### 3. 命令の内容ごとの進捗状況（2026年5月末時点）

（2026年2月末以降の進捗を下線で表記しています）

#### （1）個人情報保護法およ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、習得した知識をもと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、昨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、2026年度の法令等遵守研修の計画を策定しました。
- 2026年度取組にあたっては、ディスカッション運営の平準化に向けて、各職場での運営好事例をポータルへ掲載するなどの工夫を行っており、引き続き周知に努めていきます。
- 2026年5月に、法令等遵守研修・理解度テスト（第1回）を実施しました。

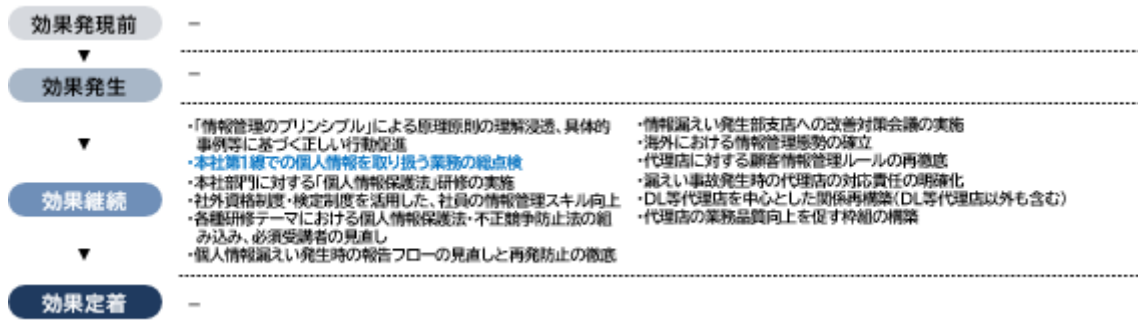
## ② 出向者向け教育の強化（法令等遵守研修）

- ・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、ルールの理解は進展しています。
- ・出向者に関しては2026年3月に情報管理の取り扱いについて、出向帰任者に関しては2026年4月に帰任後の情報管理の徹底について、それぞれ研修を行いました。今年度においても継続して法令等遵守研修・理解度テスト（第1回）を実施しました。

## 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）

- ・2026年4月に出向帰任者向けに、帰任後の情報管理の徹底について研修を実施しました。
- ・当社グループ外企業等への出向者については、面談を通じた業務実態の把握と情報管理ルールの遵守状況の確認を実施しています。

## (2) 当社およ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り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室入室ルールの追加および会社情報の取り扱いルールとその遵守義務の明確化等を図りました。
- ・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。
- ・2026年4月に「適正な情報管理」をテーマとして法令等遵守研修を行い、情報の取り扱いに関して再度周知をしました。

### 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。
- ・2026年3月に「情報管理一斉研修・点検」において、各部署からの点検結果報告を踏まえ、モニタリング・フォローアップを実施しました。

### 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・取り扱い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3月以降の本社各部門の点検結果について、お客さま情報の不適切な情報の取り扱いは認められなかったものの、見直しや改善をした方がよい点がある部署と対話・協議を実施しました。また、適切な

お客さま情報の取り扱いを徹底していくために、2026年度以降も本点検を継続実施します。

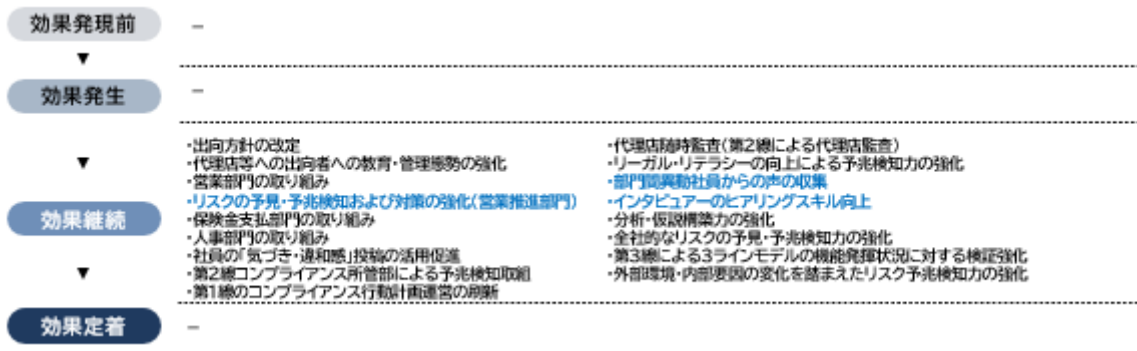
#### ④ 海外における情報管理態勢の確立

- 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。
- 2026年3月に情報管理研修の実施状況報告において、eラーニング等を活用し適正に研修が実施されていることを確認しました。
- 2026年5月に海外拠点の運営ルール・マニュアルの遵守を目的として、海外拠点を中心とした個別支援の実施検討をしました。

#### 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り組み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。
- 2026年度は代理店の取り組みを後押しするために、「自己点検チェックシートの活用」を2027年度の代理店手数料(2026年度取組)の評価項目として新設しました。

### (3) ビジネスモデルの特性およ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月末に解消し、グループ外代理店への復職前提出向者が0名となりました。

#### 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ネル別の営業活動ガイドラインを策定しました。
- ・2026年2月に実施した営業活動ガイドラインの理解度に関する営業担当社員向けのアンケート結果を踏まえて、ガイドラインの改定を進めています。

### 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月にかけて、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。
- ・2026年4月「R-Sense」で新たに投稿されたリスクについて、第2線とともに検証を実施しています。

### 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線としてのリスク検知およびモニタリング力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、本社第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。
- ・2026年3月から5月にWGに関して、本社第1線へ提言すべきもの、第2線としてモニタリングすべきものについて仕分けを行うなど、改善を図りつつ、継続して実施しています。

### ⑤ 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り組み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。
- ・2026年3月に2026年度のプログラムの取り組みおよび運営方針を策定、現場第1線へ展開しました。それを踏まえ、各部支店が2026年度プログラムを策定し、運営を開始しています（2026年度から「お客さま本位実践プログラム」に名称を変更）。

※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・マインドのさらなる向上に取り組んでいます

### ⑥ 社員の「気づき・違和感」情報にもと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「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」を定例開催し、2026年5月までに累計62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。

- ・外部弁護士による評価を継続して行っています。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、対策まで完了したものは54件となっています。

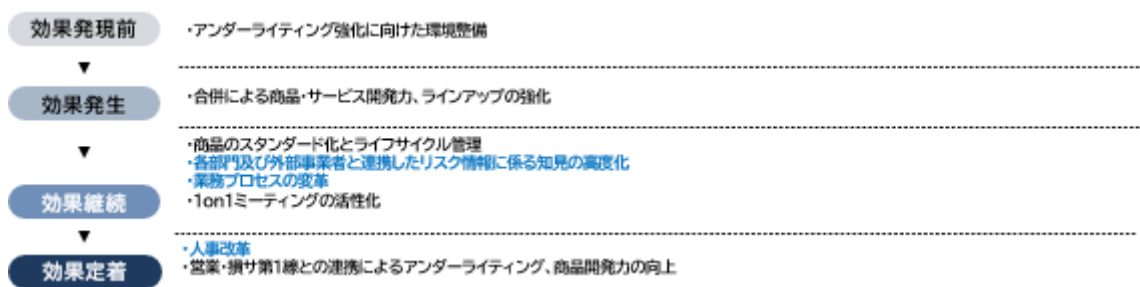
#### ⑦ 経営層のリスク感度の向上

- ・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。
- ・2026年度においても、継続して役員・部支店長のリスク感度向上に資する研修を実施する予定です。

#### 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もと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、収集した情報にもとづき、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もとづき、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。
- ・2026年3月に三井住友海上と共通の監査マニュアルを作成しました。また、2026年5月末までに5部支店に実施した拠点別監査およびテーマ監査（「外部サイバーセキュリティリスクへの対応状況」）での提言等に対する取り組みについて、フォローアップを実施しました。

#### (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

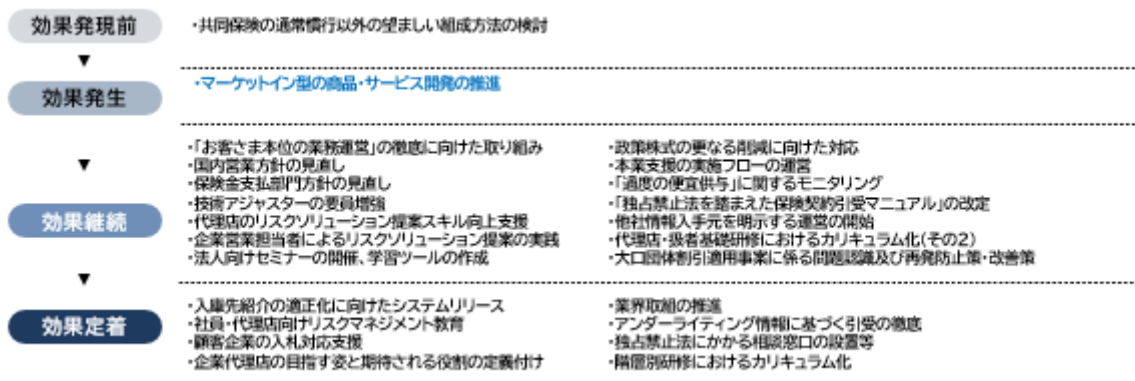
- ・人事評価項目のうち、コンプライアンス項目において、「ポジティブ・コンプライアンス<sup>※6</sup>の推進・お客さま本位の業務運営に関する具体行動」を踏まえた「お客さま本位・コンプライアンス統一取り組み」の目標設定を必須とし、人事面談において上司・部下間で取り組み状況について対話を実施しています。
- ・2026年2月の年度末総括面談において、年度初めに設定した「お客さま本位・コンプライアンス統一取り組み」を実践するための具体行動が実行できたか等の対話を実施し、ポジティブ・コンプライアンスが着実に実践されていることを確認しました。
- ・2026年度の目標面談において、「お客さま本位・コンプライアンス統一取り組み」を必須項目として設置し、各自の具体的行動を設定し、2026年5月の目標面談において所属長と対話を行い、具体的行動の内容を確認しています。

※6 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。
- 2026年4月にスキル・行動評価における1on1ミーティングの位置付け・重要性について記載し、全ライン部支店長へ研修を行いました。

## (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、業務改善取り組みを加速しています。
- 2025年10月から12月を「真のお客さま本位を考える月」と位置付け、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。
- 2026年度から、社員一人ひとりが、あらゆる顧客接点・場面でお客さま本位の業務運営を主体的に実践することを目的に、「ミライ品質革新取組<sup>※7</sup>」を開始しました。

※7 「真のお客さま本位を考える月」で実施した取り組みを進化させ、四半期ごとにお客さま本位につながるテーマを設定し、実践的な気づきや具体的な行動について職場論議を行います

## 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など、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2026年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、当日の様態を収録し、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。
- 2026年3月に新任ライン長向けに、「ポジティブ・コンプライアンス座談会」の動画配信を行い、ポジティブ・コンプライアンスに関して周知を行いました。

### 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・課題に応じた取り組み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。
- ・部支店年間計画が各部支店の課題・特性に応じ適切に策定されているか、本社部門によるモニタリングを行いました。

### 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。
- ・引き続き、上場企業・非上場企業ともに政策株式の削減を進めています。

### 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しました。
- ・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。
- ・監督指針改正を踏まえた第 2 回実態調査（2026 年 1 月実施）により、新たに判明した案件については解消に取り組んでいます。

### 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。
- ・2026 年度においても、継続して法令等遵守研修・理解度テスト（第 1 回）を実施しました。営業部門では、自主点検において議事録の保管漏れを確認しましたが、すべての不備解消を行いました。また、損害サービス部門においては、特段の問題事象を確認していません。

### 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。

- ・2026年4月に2026年度の代理店・扱者基礎研修等の実施スケジュール・カリキュラムを見直し、独占禁止法、不正競争防止法を項目として追加しました。

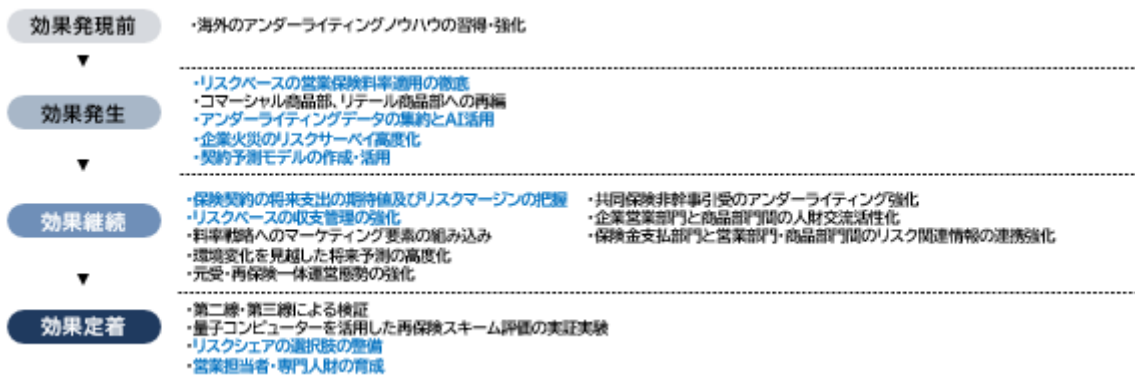
## (6) 適正な営業推進態勢の確立



### 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、計画に沿った運営ができ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10月よりプロセスを重視したマネジメントに取り組み、自店の課題解決につなげている課支社長にインタビューを実施し、「マネジメント変革 News」を全店に展開しました。
- ・2026年4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」に関する設問の肯定的な回答割合の結果が高水準を維持していることを確認しています。
- ・部支店年間計画に沿った会議運営が行われているか継続してモニタリングを行うとともに、会議体等の高度化を目的として、本社支援策の展開や部支店に個別支援を開始しています。

## (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。
- ・2026年5月に企業保険分野の保険商品において、商品部門が損害率等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。

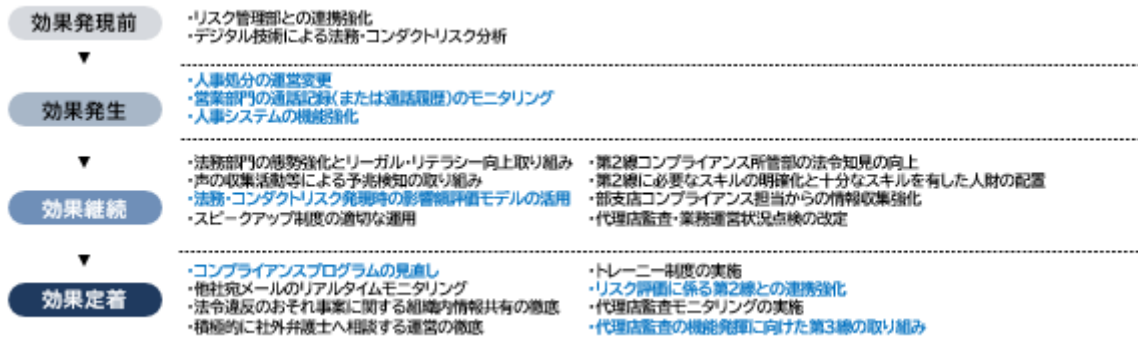
### ② 収支改善取り組みの強化

- ・2024年度から部門横断の収支改善取り組みを実施し、安定的な収益が確保できる態勢の構築を進めてきました。
- ・2026年度も継続して、現場・本社が一体となり、規律あるアンダーライティング、営業部門におけるリスクコンサルティング活動、損害サービス部門における保険金適切化取り組みなどを行い、安定的な収益確保に向けた取り組みを強化しています。

### 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。
- 2026年3月にイノベーション人財として累計548名を認定しました。認定を受けたイノベーション人財はスキルを活かして各種課題解決に寄与しています。

### (8) 適切な法令等遵守態勢の確立



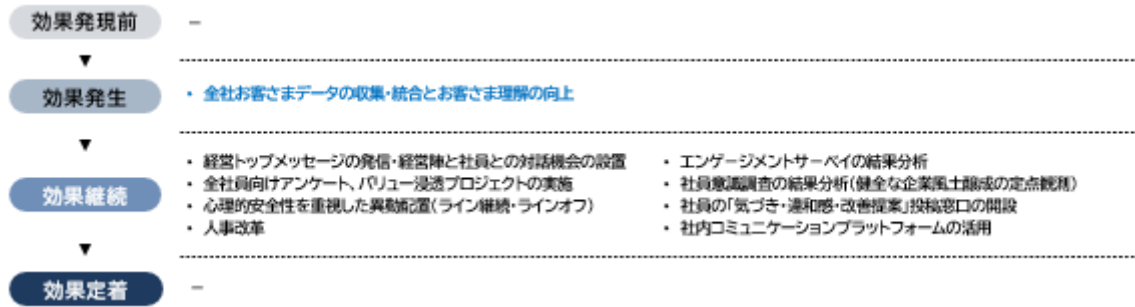
#### ① リーガル・リテラシーの向上取り組み

- 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「保険会社業務に関連する法令の基礎研修」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。
- 2026年5月には、「保険会社業務に関連する法令の基礎研修」に一部法令を追加し、当社業務において特に広く意識すべき法令の深掘りができるよう、関連する参考情報を資料に追記するなどした「保険会社業務に関連する法令の基礎知識(第2版)」をリリースし、引き続き、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おおむ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。
- 2026年4月から、「お客さま本位実践プログラム」において、お客さま本位とコンプライアンスの一体的な運営を開始しました。

## (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

- ・ 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、新計画取り組みの浸透を図っています。
- ・ 2026 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、「お客さま本位の企業風土醸成に向けた改革や主体的な取り組みの積み重ねが新会社の未来を形づくる力になる」といったトップメッセージを発信しました。また、社員向けに「AD 進発会議」の動画を配信しました。

### 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、業務改善取り組み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。
- ・ 社内ツール（アプリ）の運用は継続しており、2026 年 5 月末時点で 100 部支店が利用し、メッセージ送付件数は 63,053 件となっています。

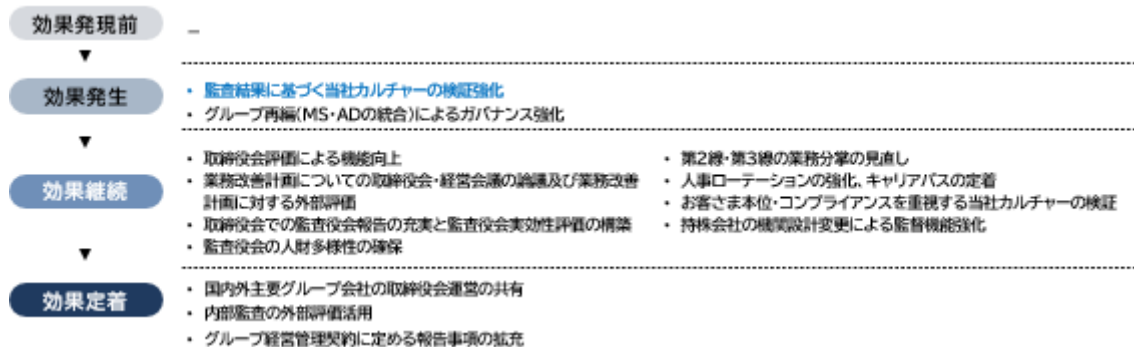
### ③ 企業風土の醸成に係る役職員向け意識調査の分析

- ・ 業務改善計画を中心とした風土改革取り組み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ごとに実施しています。
- ・ 2026 年 4 月に第 9 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」）の割合は安定して 90%を超えるなど、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線からの声を受け付け、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上、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（「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、さらなる業務の削減・見直しを実施していきます。
- ・ 2026 年 4 月の第 9 回役職員向け意識調査では、「業務の見直し・削減」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」）の割合は 85%（前回比+3%）となりました。業務削減推施策が現場第 1 線へ浸透していることを確認しており、取り組みを継続していきます。

## (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けん制機能

- ・ 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けん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。
- ・ 2026年5月の社外取締役・監査役情報交換会において、監査等委員会移行後の取締役会の役割発揮および実務上への影響等を含めた勉強会を開催しました。

### 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）

- ・ 2026年4月定期人事異動においても、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を実施しました。
- ・ 第2線・第3線への若手・中堅人財配置および第2線・第3線経験者の地域担当・部支店長への登用が進んでいます。

### 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5月に開催した第5回構造変革・企業革新小委員会において、両社の業務改善計画の進捗状況に関する報告・論議を実施しました。

以上