

業務改善計画の進捗状況について(2026 年 8 月末時点)

2026 年 9 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 8 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）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2026 年 5 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月末までに4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。

また、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、2026年9月に、両社の業務改善計画を統合しました。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ながら、両社の取り組みの実効性を等しく担保するための見直しを随時行い、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一層強化しています。

円滑な合併を実現するために、業務改善計画を強力に遂行していくとともに、「ビジネスモデルの変革」を通じて、従来の業界慣習や企業風土に内在する課題・リスクの抜本的な解消を図り、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) 保険業法・監督指針の改正を踏まえた当社対応

当社は、2026年6月施行の保険業法等改正への確実な対応とともに、「乗合代理店における適正な比較推奨販売の確保」や「特定契約比率規制の見直し」等、今後予定されている法改正等についても対応を行うために、代理店の体制整備、ガバナンス強化、教育ツールや研修の充実、情報発信等、多岐にわたる取り組みを積極的に推進していきます。

引き続き、法改正や制度改定等の外部環境の変化に応じて、業務改善計画の施策を随時見直し・強化し、取り組みの実効性向上に努めていきます。

(3) 三井住友海上との合併を踏まえた業務改善計画の「統合」

2027年4月に合併を予定する三井住友海上とともに、2025年度に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、高度化をこれまで図ってきました。

2026年9月に、計画全体を三井住友海上と完全に一致させ、合併新会社において適用する統合計画を策定しました。円滑な合併の実現に向け、制度や体制の統合にとどまらず、両社の健全な企業風土やコンプライアンス意識の醸成・融合に向け、両社の取り組みを可能な限り前倒しで進め、合併新会社を見据えた円滑な業務改善に取り組んでいます。

(4) 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（ビジネススタイル）を見直し、顧客本位の業務運営を徹底・追求するとともに、保険本来の価値提供を通じて持続的な成長を実現していくために、ビジネスモデルの変革を加速していきます。2026年度は、ビジネスモデル変革の3つの柱（①お客さま・社会のリスクに挑む^{※3}、②お客さまの選ぶを変える^{※4}、③社会の仕組みを変える^{※5}）の実現に向け、役員による社員との対話・メッセージや、社内メディア等の各媒体を活用した内容・背景の丁寧な情報発信、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。

- ※3 アンダーライティングやリスクエンジニアリングの高度化を図り保険本来の提供価値を高める（「保険力」の強化）ことで、企業のリスクマネジメント力を強化（企業のリスクテイク能力や収益力の強化を含む）し、持続的な日本経済の成長に貢献する。
- ※4 合併により拡大する保険関連データ等を最大限に活用し、「顧客の行動変容」を実現する保険商品・サービス等をマーケットに提供することで、業界をリードし、社会の持続的な成長への貢献・当社の収益力向上を実現する。
- ※5 MS&AD インターリスク総研株式会社とも連携し、グループ一体となった政策提言機能の強化を進め、日本の成長戦略における 17 の分野などを対象に、当社グループが国の法令・ルール・制度等の改善・刷新に主体的に関与（持続可能なまちづくりに向けた地域金融力強化との連動も想定）することで、社会構造の変革をリードする。

（５）健全な企業風土の醸成に向けた取り組み

当社は当局との対話も踏まえ、業務改善計画の着実な実行を通じて、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・変化への適応力などの相互補完的・多角的な定量・定性評価を行っています。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継続しています。

（６）デロイト社、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、デロイト社による外部レビュー（８月末までに２回実施）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。デロイト社による第３回外部レビューにおいては、新たに地域担当・代理店へのインタビュー、および販売チャネルごとのリスクへのアセスメントを行います。

評価者	主な役割
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．業務改善計画の進捗と主な取り組みの状況

（１）業務改善計画の進捗状況

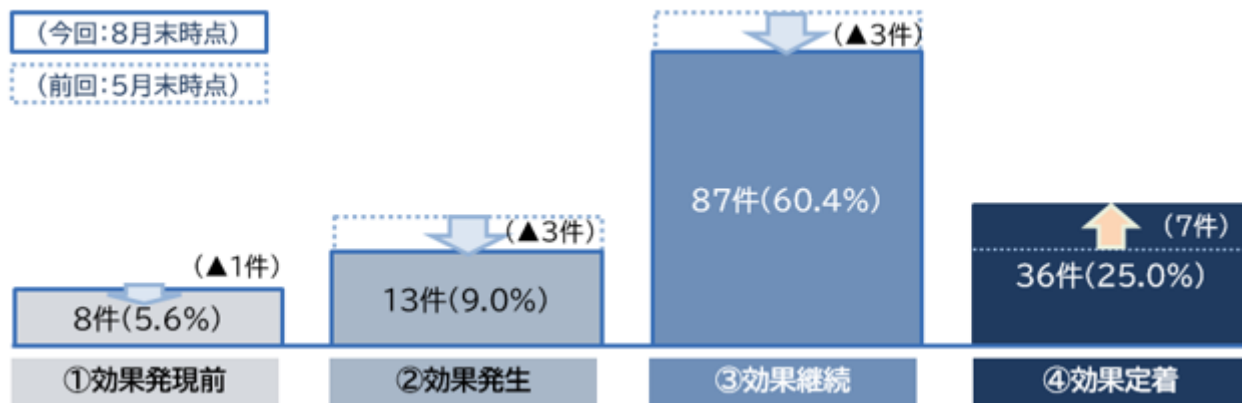
各施策はいずれも、2026 年 8 月末時点でおおむね計画どおりに進捗しており、両社の業務改善計画統合後も着実に進展しています。各施策の進捗状況評価については、デロイト社による検証・アドバイスにもとづき適切性を確認しています。

① メルクマールごとの 2026 年 8 月末時点の進捗状況

（ ）内は 2026 年 5 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	8 件（▲1 件）	13 件（▲3 件）	87 件（▲3 件）	36 件（+7 件）
割合	5.6%（▲0.7pt）	9.0%（▲2.1pt）	60.4%（▲2.1pt）	25.0%（+4.9pt）

※5 2026年8月末時点と同じ管理対象施策での比較。以下、メルクマールに対する進捗状況において同様。



② 社外専門家・内部監査部による主な評価結果・指摘事項

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・内部監査部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。

＜社外専門家による主なコメント（要旨）＞

主なコメント	評価者
・「社員一人ひとりが正しい理解にもとづき判断し、行動につなげる」ことが最も重要。ポジティブ・コンプライアンスなどの取り組みを、引き続き全社員で推進していただきたい。 ・e-Learning 等を活用した社内研修を通じ、他社の不祥事例の共有を図っていくことが重要である。また、社会的に取り上げられている出来事に絡め、取り組みの重要性を発信することも社員の関心を惹く契機となることから、引き続き取り組んでいただきたい。 【コメントに対する当社の対応方針】 社員全員がポジティブ・コンプライアンスを実践していけるように、周知等に努めるなど、継続した推進取組を行っていきます。	大島先生
・「言える企業文化」の課題感について、ポジティブ回答率が高水準で推移しているものの、一部で職場における気づきや違和感に対して自ら声を上げる意識が不足している状況があることから、今後、通報者保護に関する理解を促進することで、不正や不適切な事象を見聞きした際に、声を上げることへの心理的な負担を減らす方針であることを確認した。着実に実行し、「言える企業文化」の醸成に引き続き努めていただきたい。 【コメントに対する当社の対応方針】 社員が心理的安全性を確保したうえでスピークアップできるように、引き続き周知・理解浸透を図っていきます。	小林弁護士
・第2線、3線の人財高度化については配置とローテーションの両面で対応を進めていることを確認した。若手を2・3線に配属し、その後1線に配属することはよい取組だと考える。引き続き、積極的ローテーションを進めていただきたい。 ・専門性の高度化においては、外部から弁護士資格を有する人財の受入（出向）を行っていることを確認した。内部の高度化に向け、積極的に外部の弁護士等を採用することが重要である。 【コメントに対する当社の対応方針】 継続した人事ローテーションを進めていくとともに、専門性の高度化についても検討を進めていきます。	増田弁護士

＜内部監査部による主なコメント（要旨）＞

- －業務改善計画に基づいた各種施策は概ね計画どおり進捗しており、施策の効果発揮及び定着に向けて着実に取り組まれている。
- －出向先内部情報の持ち出しを踏まえ、業務ルール強化、出向者・出向元部署への情報取扱に関する

教育に取り組んでいる。

一過度の保険代理業支援の見直しは、適正化に向け着実に取り組まれているが、所管部は、残存する事案の内容および第1線の取組状況を個別に精査し、全件解消に向けて、引き続き第1線に寄り添った支援を行う必要がある。なお、取組にあたっては、本来保険会社が行うべき代理店への教育・管理・指導まで行わないことがないよう、留意する必要がある。

（２）2026年6月から8月の主な取り組みの状況

社長をはじめとする経営陣が自ら営業・損害サービス部門の第1線を訪問し、現場社員と直接対話する取り組みを継続して行いました。訪問先では、業務改善計画にもとづく取り組みの浸透状況や、健全な企業風土の醸成に向けた取り組み等をテーマに意見交換を実施し、経営の考え方や今後の方向性を直接伝えました。こうした取り組みを通じて、現場の声を丁寧に把握するとともに、社員一人ひとりが新会社を主語に考え、自ら変革していく意識の醸成を図っています。

2026年7月に実施した第10回役職員向け意識調査では、「プロセスを重視した行動」に関する設問では、ポジティブ回答※6が新たに90%を超えるなど、成果のみならずプロセスを重視する意識・行動が全社員に着実に浸透しています。一方、「業務改善取り組みの代理店への浸透」および「言える企業文化」については、ポジティブ回答が引き続き高い水準で推移しているものの、「どちらかといえばそう思う」の回答割合が6割を超えていることから、今後、より高いレベルでの定着を図る上で改善余地のある項目と捉えています。フリーコメントの分析を通じて具体的な課題や背景を把握するとともに、心理的安全性に配慮しながら個別の課題に対する対策を実施し、さらなる改善・定着に取り組んでいます。

また、「お客さま本位の業務運営」の実行力を高めるとともに、合併の意義やシナジーを社員一人ひとりが実感することを目的として、両社の全社員が共通のテーマのもと、「お客さま本位の業務運営」を自分ごととして捉え、言語化・実践する取り組みを進めています。

【お客さま本位共創プロジェクト・ミライ品質革新取組】

当社および三井住友海上の営業部門・損害サービス部門・本社部門のメンバーで「お客さま本位共創プロジェクト」を組成し、6月に実施したワークショップでは、新会社において「何を大切にし、どのように行動していくべきか」を言語化して、「私のお客さま本位宣言」を策定しました。また、ミライ品質革新取組においては、全職場でお客さま本位をテーマに職場論議を行い、そのうち多くの拠点においては三井住友海上の社員と合同で職場論議を実施しました。取り組みを通じて、新会社における「お客さま本位」の考え方への共感を深め、実行力の向上につなげるとともに、職場論議から挙げた社員の声も反映した新会社の「お客さま本位の業務運営に関する方針（FD方針）」の検討を進めています。

【自然災害における早期のお支払に向けて】

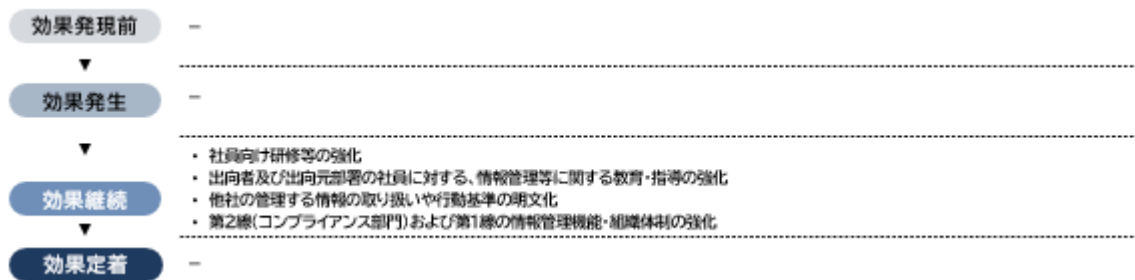
7月末に発生した令和8年熊本地震においては、地震発生翌日から災害対策本部を立ち上げ、発生から1週間後には全国200名規模の職員を現地へ派遣し、いち早く立会調査と保険金支払いを実施しています。また、令和8年8月千葉豪雨においては、当社契約の被災車両を能動的に特定し、お客さまへの連絡と迅速な保険金支払いを行うなど、全役職員が「お客さま本位」の考えにもとづいて日々の業務活動を実践しています。

※6「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した社員の割合

3. 命令の内容ごとの進捗状況（2026 年 8 月末時点）

（2026 年 5 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、昨年度から継続して実施しています。
- ・ 昨年度の取り組みでは、一部の職場においては運営実態にばらつきが確認されたことから、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 6 月から 8 月に、法令等遵守研修・理解度テスト（第 2～4 回）を実施し、対象者全員が合格済みです。

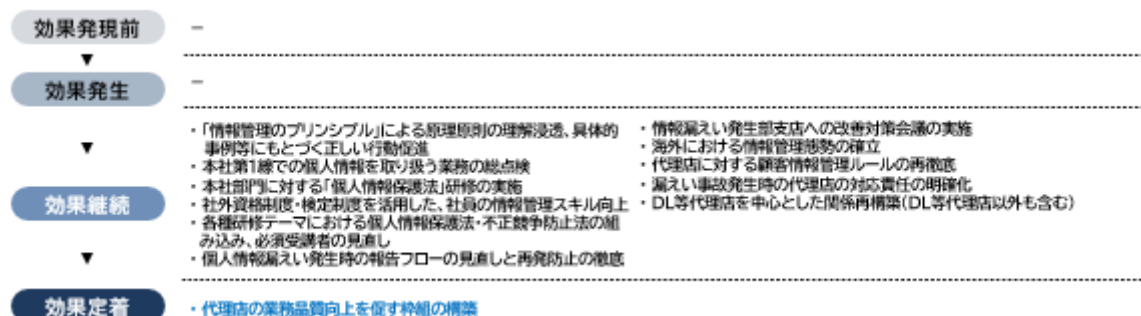
② 出向者向け教育の強化（法令等遵守研修）

- ・ 個人情報保護法、不正競争防止法および独占禁止法に関する研修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。
- ・ 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。
- ・ 会社情報管理および業務ルールに関して、出向元部署のライン部課長に対して 2026 年 7 月に研修を行い、グループ外企業への復職・転籍を前提とした出向者全員に出向元部署から再徹底を行うよう指示しました。

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。
- ・ 2026 年 8 月に「会社情報管理マニュアル」を改定、出向者および出向元部署の対応に関する具体的な事例を追記しました。

（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。
- ・2026 年 7 月に、階層別研修にて「お客さま情報管理の 3 原則（利用目的の説明・適正な利用・社外提供の禁止）」の再徹底を行いました。

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 10 月に実施する「情報管理一斉研修・点検」における、点検項目および研修カリキュラムを三井住友海上と統一しました。

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 8 月以降、本社各部における、実務上取り扱う個人情報に関する総点検を通じて、業務に内在するリスクアセスメントや見直し、課題に対する必要な対策を行っています。

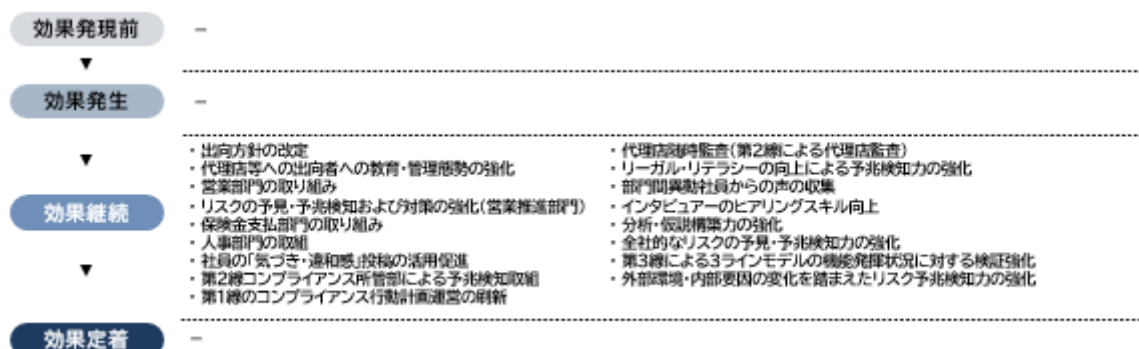
④ 海外における情報管理態勢の確立

- ・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 7 月に、海外拠点に対して運営に関する自己点検を、情報の不正取得に関する設問を新設したうえで実施し、収集した結果に関して 8 月末現在で分析を行っています。

⑤ 代理店における顧客情報管理態勢の確立

- ・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。
- ・2026 年 7 月から、代理店のお客さま情報の安全管理措置の実施状況を詳細に確認することを目的として、点検項目を 3 項目から 5 項目に拡大したうえで、代理店監査を開始しました。

(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

- ・当社グループ外代理店への復職を前提とする出向については、2026 年 3 月末に解消し、グループ外代理店への復職を前提とした出向者が 0 名となりました。
- ・出向元部署のライン部課長が、グループ外企業への復職・転籍を前提とした出向者との面談を通じて出向者の業務状況を把握し、問題がないことを確認しました。
- ・2026 年 7 月の人事部によるグループ外企業への復職・転籍を前提とした出向者全員へのアンケートで、担当業務や労務環境等に問題がないことを確認しました。

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。
- ・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、6 月にガイドラインの改定を行いました。
- ・2026 年 6 月にガイドラインの実践状況アンケートを行い、75%が「理解・実践できている」と回答、また「理解し改善に向けて対応中」を含めると 92%となっており、本ガイドライン定着に向けた取組は着実に進展しています。

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。
- ・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。
- ・2026 年 6 月に開催した損害サービス部門部長会議にて、リスク検知力強化を目的として、当社で新たに検知したリスクに加え、三井住友海上にて検知したリスクの一覧を共有し、両社の業務差分等の観点からのリスク検証を行うよう指示を行いました。

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 6 月から 8 月に開催した WG にて、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。また、法務・コンプライアンス部の各グループが検知したリスクに関しても論議しました。

⑤ コンプライアンス・プログラム^{※7}の高度化・実効性の向上

- ・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）。
- ・2026 年 6 月に各部支店における「お客さま本位実践プログラム」の策定状況についてモニタリングを行い、全部支店で運営ルールに則した策定を完了していることを確認しました。

※7 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。

- ・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8月までに累計65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55件となっています。

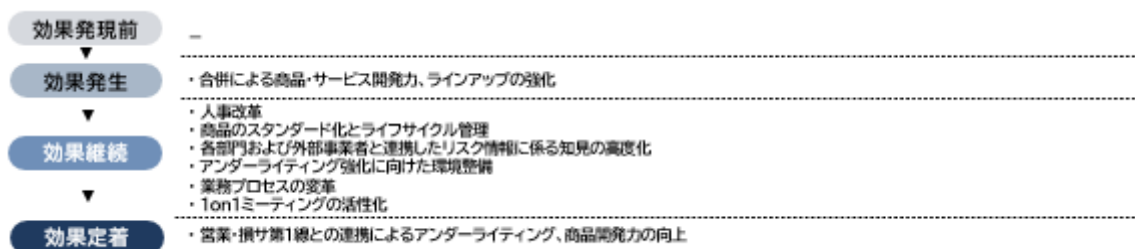
⑦ 経営層のリスク感度の向上

- ・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、「過去の不祥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。
- ・お客さま本位の業務運営の浸透・定着・実践をテーマに、外部講師による役員・部支店長向けセミナーを2026年7月に実施しました。

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、仮説を構築したうえで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。
- ・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。
- ・2026年6月に内部監査の高度化および実効性を担保する観点から、監査後のアンケートの分析や把握した課題に対する改善取組を実施しています。

（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

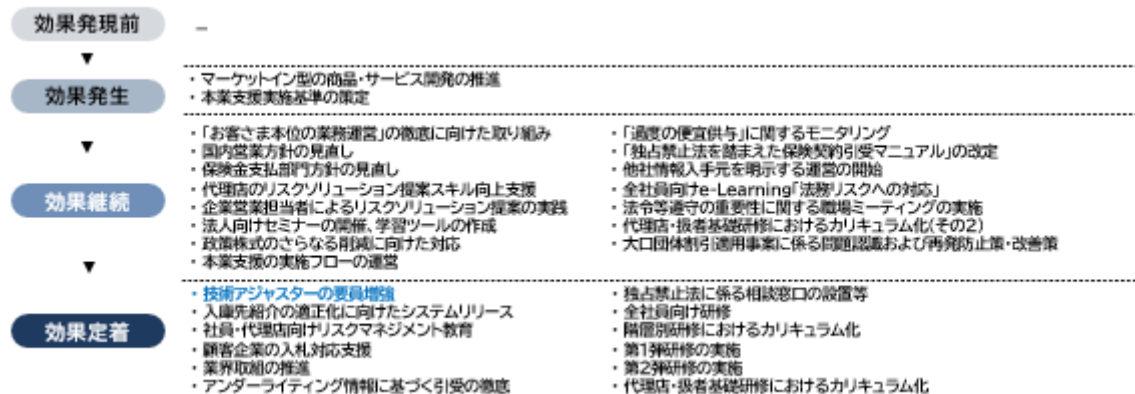
- ・人事評価項目のうち、コンプライアンス項目において、「ポジティブ・コンプライアンス^{※8}の推進・お客さま本位の業務運営に関する具体行動」を踏まえた「お客さま本位・コンプライアンス統一取り組み」の目標設定を必須とし、人事面談において上司・部下間で取り組み状況について対話を実施しています。
- ・2026年8月までに、目標面談における取組について面談報告で確認し、実際の目標対話シートへの記載状況のサンプリング調査を行いました。

※8 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。
- ・2026年8月に、メンタリングを開始しました。今年度は年3回以上の面談実施や面談ツールの整備を行うなど、運営の見直しを行いました。

(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

- ・ 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^{※9}」を開始しました。
- ・ 2026 年 7 月から、ミライ品質革新取組として「私たちのお客さま本位宣言」をテーマに、お客さま本位を自分ごととして捉え、言語化する職場論議を行いました。

※9 昨年度に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。
- ・ 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。
- ・ 2026 年 7 月に、全部支店長向けに外部講師によるセミナーを開催しました。

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、全国统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。
- ・ 2026 年 6 月から 8 月に、部支店年間計画が各部支店の課題や特性に応じて適切に策定されているかモニタリングを行った結果、お客さま本位の業務運営が浸透していることを確認しました。

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。
- ・ 2026 年 6 月から 7 月に本社部門を対象として、8 月までに現場部門を対象として、代理店等に対する過度

の便宜供与に係る実態調査を実施しました。

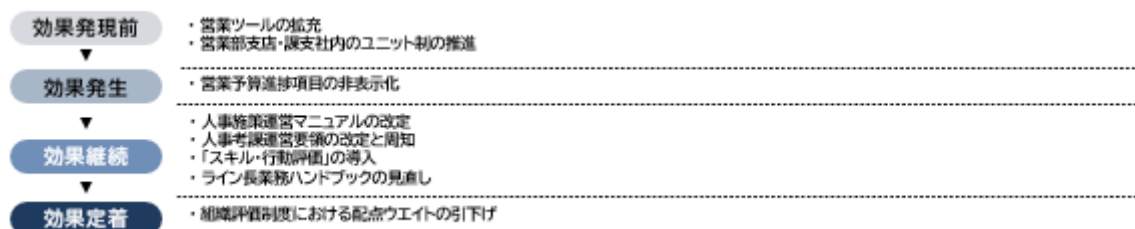
⑥ 他損害保険会社との接触ルールに関する取り組み

- ・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 年度においては、営業部門では、他損害保険会社との接触状況について毎月課支社長による自主点検を実施しました。また、損害サービス部門においても、同年 6 月に日常業務点検を行いました。

⑦ 代理店向け研修等の強化

- ・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。
- ・2026 年 7 月から、代理店・扱者基礎研修および e-Learning を実施し、対象代理店で完了率 96.0%を確認しています。9 月以降、地震・水災等の影響を受けた代理店を含め 100%完了に向け進捗管理を実施していきます。

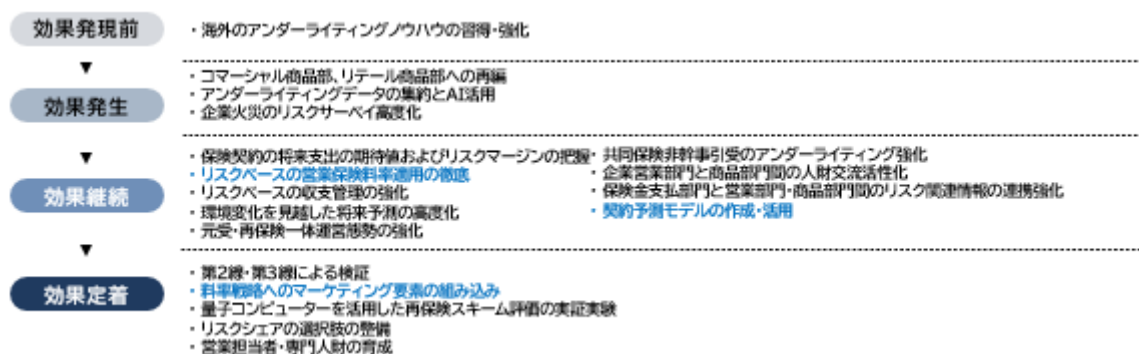
(6) 適正な営業推進態勢の確立



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 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」を全店に展開しています。
- ・2026 年 6 月から 8 月に、本社支援を希望した 6 部支店の部支店会議に参加し、事前準備の指導や自店課題の解決に向けた論議中心の会議を行うための具体アドバイスなど、会議運営の高度化に向けた支援を実施しました。

(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8月にリスクモニタリング会議において、損害率・付加保険料の状況および商品部門における適正な保険料設定に向けた対策の実施状況について確認をしました。

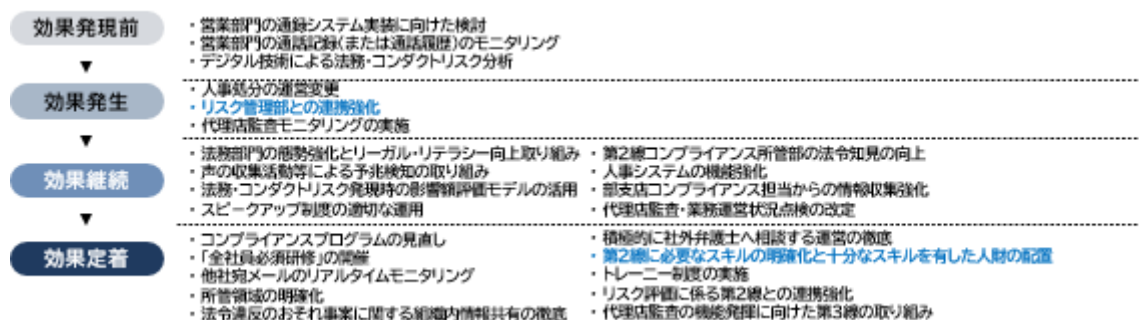
② 収支改善取り組みの強化

- ・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継続して強化しています。

③ 営業担当者・専門人材の育成

- ・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材を育成しています。
- ・2026年3月にイノベーション人材として累計548名を認定しました。認定を受けたイノベーション人材はスキルを活かして各種課題解決に寄与しています。
- ・2026年6月に2026年度イノベーション人材に対する育成プログラムを開始しました。

(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。2026年7月から8月は、「リスク感度向上！～リスク発現事例から学ぼう～」をリリースしました。
- ・2026年8月に保険会社業務における法令基礎知識の解説動画をリリースしました。

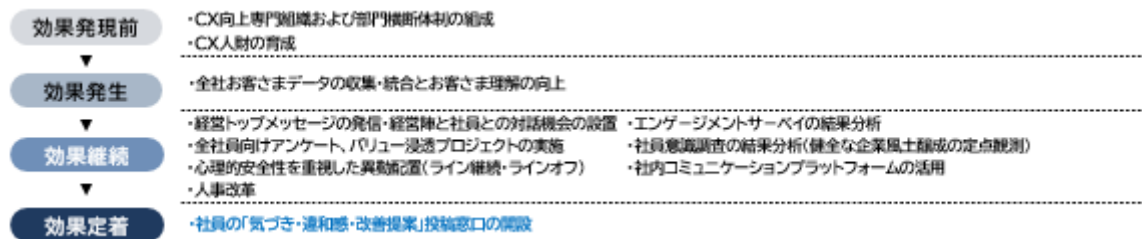
② 第2線によるコンプライアンス・プログラムの実効性評価

- ・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・再発防止をさらに浸透させるため、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継続して行っています。

(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

- ・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。
- ・2026 年 6 月と 8 月には、合併への心構えやお客さま本位の本質理解に関して全社員向けのトップメッセージを動画配信しました。

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。
- ・社内ツール（アプリ）の運用は継続しており、好取組事例の発信を継続しています。

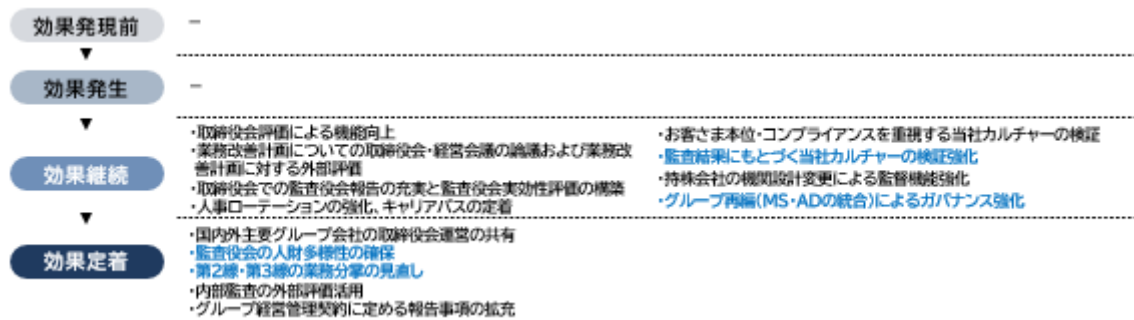
③ 企業風土の醸成に係る役職員向け意識調査の分析

- ・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 7 月に第 10 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）の変化の実感」に対するポジティブ回答（「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。
- ・2026 年 7 月の第 10 回役職員向け意識調査では、「業務の見直し・削減の実現」に対するポジティブ回答（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」）の割合は 82%と前回調査と同水準となっていることから、業務削減推進施策が現場第 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。
- ・2026年6月に定時株主総会における承認をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。

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・部支店長への登用を行いました。
- ・2026年6月に全社員マスタープログラム※10において、第3線機能について全社員が学習し理解度テストを実施しました。

※10 全社員が業務を行うにあたり備えるべき知識や会社方針、施策、ルール等を踏まえた体系的な学習プログラム

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7月に開催した第6回構造変革・企業革新小委員会において、当社ならびに三井住友海上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