



2025 年 5 月 30 日

各 位

会 社 名 MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社
代 表 者 名 取締役社長 グループCEO 船 曳 真一郎
(コード番号 8725 東証プライム・名証プレミア)
問 合 せ 先 広報部 広報チーム長 田 渕 亮 介
(TEL. 03-5117-0234)

当社子会社による金融庁への業務改善計画書の提出について

当社の子会社である三井住友海上火災保険株式会社（社長：船曳 真一郎）、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社（社長：新納 啓介）（総称して以下「両社」）は、2025 年 3 月 24 日付で金融庁より受けた行政処分（業務改善命令）に基づき、本日、金融庁に業務改善計画書を提出いたしました。業務改善計画書の概要につきましては、両社の公表資料（別紙）をご参照ください。今後、両社は策定した業務改善計画を着実に履行し、その状況について 3 か月ごとに金融庁に報告してまいります（初回報告基準日：2025 年 8 月末）。

当社は、グループ各社に対する経営管理態勢を強化し、両社による業務改善計画の着実な履行を監督・指導してまいります。

当社ならびに両社はかかる事態に至ったことを厳粛に受け止め、お客さまをはじめ、ご関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心よりお詫び申し上げますとともに、全力を挙げて改善・再発防止に取り組み、信頼回復に努めてまいります。

以 上

2025年5月30日

三井住友海上火災保険株式会社

業務改善計画書の提出について

MS & ADインシュアランス グループの三井住友海上火災保険株式会社（社長：船曳 真一郎）は、2025年3月24日付の業務改善命令^{※1}に基づき、本日、金融庁に業務改善計画を提出しました。

※1 [保険代理店と保険会社間で発生した情報漏えい事案に係る行政処分について](#)（2025年3月25日ニュースリリース）

また、2025年4月30日に個人情報保護委員会ならびに日本損害保険協会より、同一の事案に関して指導^{※2}を受けており、同委員会・協会に対しても、同様に再発防止策の報告を行います。

※2 [個人情報保護委員会ならびに日本損害保険協会による指導について](#)（2025年4月30日ニュースリリース）

今回の保険代理店と保険会社間で発生した不適切な情報漏えい事案により、お客さまをはじめとしたすべての関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。

当社は、今回の業務改善命令を厳粛に受け止め、このような事態を二度と起こすことがないように、本事案の発覚に伴い実施した真因分析に加え、保険料調整行為事案等の不適切な事案も含めて徹底的かつ網羅的に真因の分析を行い、外部専門家の視点も取り入れたうえで、再発防止策を抜本的に見直し、新たに業務改善計画を策定いたしました。お客さまや関係者の皆さまからの信頼回復に向け、全役職員が一丸となって、本計画を誠実かつ確実に実行してまいります。

以 上

業務改善計画の要旨

当社は、保険料調整行為事案と保険金不正請求事案の教訓を活かし、2024年2月29日付で金融庁へ提出した業務改善計画の着実な遂行を通じて、顧客本位の業務運営と法令等遵守の再徹底を図っているところ、保険代理店と保険会社の間で個人データの漏えい又は本人同意のない第三者提供（以下「漏えい等」）が行われた事案の発生を多数認識するに至りました。

本件は、当社が保険会社として果たすべき責任を根本から揺るがす、極めて重大かつ深刻な事案であると認識しております。経営陣として、こうした事態を招いたことを厳粛に受け止め、深く反省しております。

当社は、漏えい等事案の発覚に伴い実施した真因分析に加え、保険料調整行為事案等の不適切な事案に係る要因についても総合的な分析を行い、外部専門家の視点も取り入れたうえで、再発防止策を抜本的に見直し、新たな業務改善計画を策定しました。

本件の真因は、顧客本位の業務運営の徹底不足や、自社都合を優先する価値判断・意思決定の在り方に加え、ガバナンスが十分に発揮されていなかったこと、そして制度や慣行が長年にわたり見直されずに運用されてきたことに起因する、複合的かつ構造的な問題であると認識しております。

これらの背景には、経営としてリスクを適切に認識・把握する仕組みが不十分であったこと、また、業務運営において当社内の常識が社会的な要請との間にずれを生じさせていたことなど、企業文化にまで及ぶ深い課題があると認識しております。

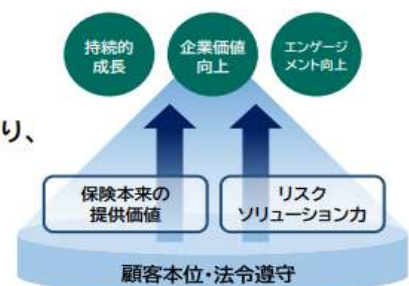
当社は、このような真因を踏まえ、制度や業務の仕組み全体を根本から見直すとともに、全役職員が自らの行動を省み、対話と実践を重ねながら、企業文化を再構築する取組を、日々の業務の中に継続的に織り込んでまいります。

また、お客さま・社会からの信頼を回復するために、全役職員一丸となって、本計画を誠実かつ確実に実行してまいります。

さらに当社は、2027年4月を目途に予定している、あいおいニッセイ同和損害保険（以下「AD社」）との合併を見据え、持株会社（MS & ADホールディングス）内に新たに設置する「構造変革・企業革新小委員会」を通じて、両社の効果的な取組を融合し、業務改善計画の更なる高度化及び整合を図ってまいります。

業務改善命令を受けて認識した課題の真因を解消し、真に健全で、国際競争力を有する会社に生まれ変わるために、主に次の2点の確実な実行・実現に向けて全役職員一丸となって取組を進めてまいります。

- 1 「顧客本位」と「法令遵守」を全ての事業活動の根幹に据え、健全な競争環境において、「保険本来の提供価値・リスクソリューション力」の高度化・充実化により、世界標準の評価軸の中で、お客さまから選ばれ続け、持続的成長と企業価値向上、及び役職員のエンゲージメント向上を実現するビジネスモデルを構築すること



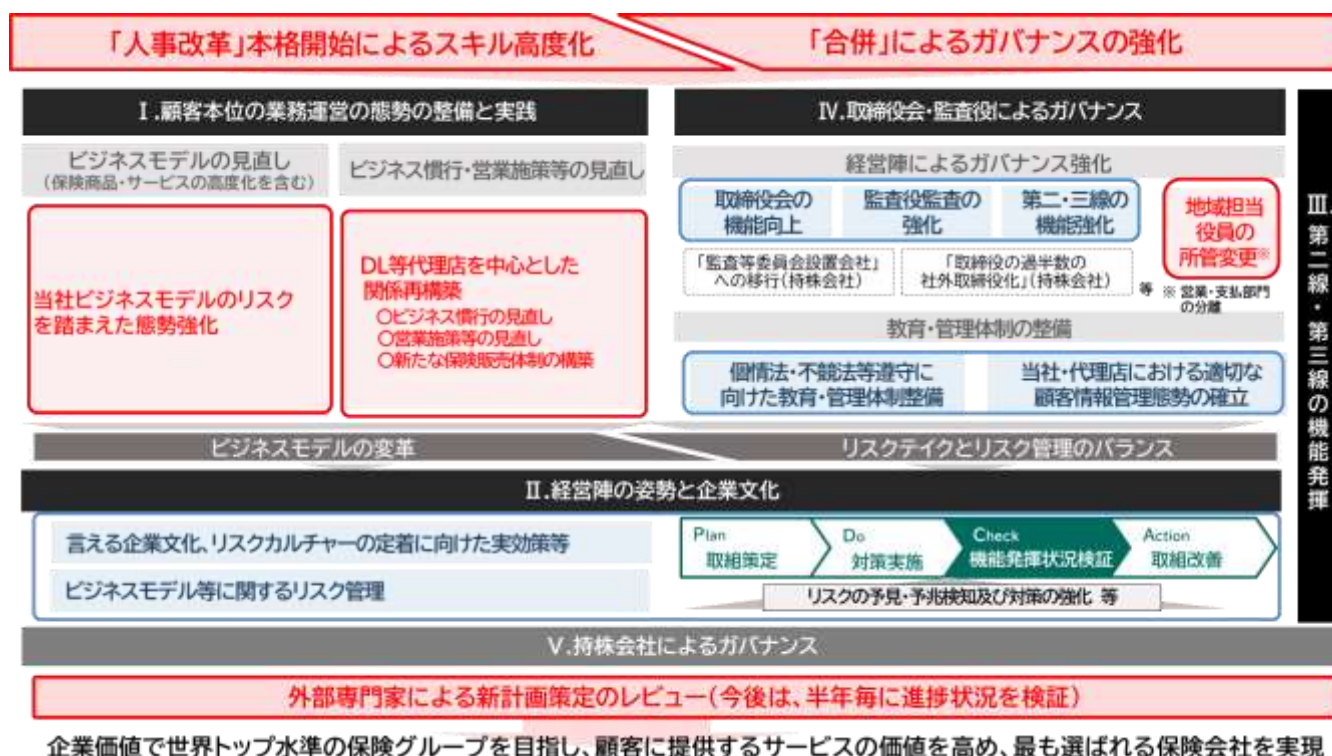
- 2 当社・損保業界を取り巻く事業環境変化を機敏に捉え、ビジネスモデルや経営戦略、及びガバナンスやコンプライアンス・リスク管理等のあり方について、絶えず見直し、改善していくPDCAを適切に回していく態勢を構築すること



1. 主な取組の全体像

新たな業務改善計画において、「合併」によるガバナンスの強化と「人事改革」によるスキル高度化を軸に、「ビジネスモデルの変革」を実現するとともに、各種取組を強力に推進・遂行してまいります。

<主な取組の全体像>



2. 不適切な事案の真因

当社は、業務改善命令を踏まえ、改めて保険料調整行為事案及び漏えい等事案における深度ある真因分析を行い、以下の真因（態勢上の課題・問題点及び経営陣の問題認識含む）を特定しました。

(1) 経営管理（ガバナンス）態勢・3線管理態勢の不十分

現業務改善計画策定以前において、当社の経営陣は、コンプライアンス・リスクの管理を形式的に捉えて、自ら率先して対応すべきものの視点が弱かったと考えています。また、発生した問題の根本原因・真因（経営陣の姿勢、ビジネスモデル・経営戦略、企業文化等）まで遡り、同床の問題が形を変えて再発することを防ぐといった発想にまで至っておりませんでした。

さらに、3線管理態勢についても、第一線・第二線・第三線の機能発揮・ガバナンスも不十分であったことから、個人情報の保護に関する法律（以下「個人情報法」）、不正競争防止法（以下「不競法」）の規律に抵触するリスクの検知に至らず、経営陣に報告されることもありませんでした。

(2) コンプライアンスや顧客保護より自社都合を優先する企業文化

現業務改善計画策定以前は、限られた国内マーケットを背景に「損保会社間の激しい競争」が繰り返られていたことから、新規契約の獲得や更改契約の継続に対する過度な執着が蔓延していました。結果、お客さま本位や法令遵守の徹底に対する健全な価値観が不足し、トップラインやマーケットシェアの目標達成に重きを置く組織評価や人事考課運営が行われていました。こうした問題を是正するために、現業務改善計画策定後は、組織評価や人事考課運営を見直し、企業風土の健全化に取り組んできましたが、誤った価値観を払拭するまでには至っておりませんでした。

(3) 旧態依然とした業界慣行

1996年の保険自由化以前から、保険業務支援（保険商品・サービスの説明、販売推進、他社契約を含めた保険契約管理、業務品質管理・コンプライアンス指導等）の対応力や実績が、多くの自動車ディーラー（以下「DL」）代理店による損保会社の評価に繋がっていたため、損保会社の社員は、代理店が行うべき保険業務への過度な支援や過度な便宜供与を行っていた事例も確認しています。当社社員は、こうした過度な支援等が、「お客さまへの最善の利益の提供」を損ねる行為であるとまでの考えに至らず、むしろ積極的に取り組んでいたケースもあったものと考えています。さらに、トップライン拡大やテリトリー獲得の結果を評価する風潮から、プロセスの不健全さに対して十分に目を向けてきませんでした。

(4) 顧客本位の業務運営と法令等遵守の徹底不十分

こうした背景と営業担当社員の責任感・使命感等が相まって、代理店事案では、他社契約の個人情報の取扱いに対する感覚が麻痺してしまい、多くのDL代理店で個人データの共有が常態化し、乗合損保各社の契約が混在する個人データを共有する行為に対して、DL代理店と担当営業社員の双方において、個人情報法の規律に対する感覚が著しく低下していたものと考えられます。

DL代理店が大量の顧客情報を保有し、乗合損保各社との情報共有が日常的である状況を踏まえれば、個人情報法の規律に対する正しい知識を持ち、個人情報の取扱いに細心の注意を払うべきでしたが、その認識に欠けていました。

出向者事案では、当社に有益な情報を入手・報告することで当社に貢献しなければならないという出向者の使命感や、出向者からの情報を活かして契約拡大しなければならないという出向元社員の責任感から、個人情報の取扱いに対する感覚が麻痺してしまい、出向者・出向元社員それぞれの不適切な行為に繋がっていました。こうした非常識な行為や誤った慣習、前例に疑問を抱かず、また、健全化するために声を上げる価値観・企業風土も不十分であったものと考えております。さらに、本社関係各部及び出向元部署は、出向者の派遣に際し、出向者及び出向元社員に対して、出向先代理店の情報管理・機密保持に関する教育・指導や、当社と出向先の間で締結する秘密保持に関する協定等の内容を十分に案内できておらず、出向者が業務上知り得た他社に関する内容も含んだ情報を当社と共有することの可否について、出向者・出向元社員ともに適切な判断ができておりませんでした。

上記の真因に加え、対応策の妥当性と実効性を高める観点から、保険業やコーポレートガバナンスにかかる専門的知識と経験を有する外部専門家^{※3}の視点、外部専門家による当社役職員へのヒアリング等を踏まえて、徹底的・網羅的に洗い出した真因は、以下のとおりです。

※3 外部専門家としてデロイトトーマツリスクアドバイザリー社を起用

観点	導き出された真因(仮説)	
経営陣の姿勢	・代理店への牽制/教育の必要性や、代理店ビジネスモデルの適切性 ・コンダクトリスク検知、コンプライアンス・リスク管理の必要性に対する意識 ・(トップライン重視ではなく)5つのバリューを尊重する経営メッセージとその浸透度	I 顧客本位の業務運営の態勢の整備と実践
企業文化	・視野の狭さやサイロ化、課題を指摘することや声を上げることに対する意識	II 経営陣の姿勢と企業文化
ガバナンス	・持株会社によるグループガバナンス ・取締役会の責任と監督機能、ビジネスモデルに対する理解とリスク感度 ・監査役への期待役割、監査役監査の機能 ・経営会議におけるリスクの認識/審議	IV 取締役会・監査役のガバナンス
第一線	・リスクオーナーとしてリスクの認識/是正意識 ・代理店監査の実効性 ・営業推進部門のコンプライアンス意識と、営業部支店へコンプライアンスを徹底する能力、適切なリソース	III 第二線・第三線の機能発揮
第二線	・マニュアル作成や研修・教育を行う部署の、営業部支店の実務に対する理解やリスク認識、研修制度の実効性、モニタリング態勢 ・出向者管理の必要性 ・本来構築すべき法令遵守の枠組	
第三線	・経営陣からの期待役割と適切なリソース配賦 ・潜在的なリスクの特定と業務に内在するリスクの洗い出し	
レポート・情報	・営業部支店の業務実施状況の適切なモニタリングと報告、部門間の情報連携	
ルール・規程	・ルールや規程で定められている役割と責任に対する認識	
人財	・営業実務を理解した内部管理人財(第二線、第三線)の量及び質	
人事/業績評価	・(プロセスが評価されず)トップライン等の結果が重視される人事評価制度	V 持株会社によるガバナンス
内部通報	・内部通報に伴うイメージ、目安箱を使用するインセンティブ	

外部専門家からの評価は以下のとおりであり、真因分析において網羅性・十分性を担保しております。追加での対応が必要と指摘された項目についても、新計画に織り込み、実効性を担保していくとともにフォローアップ報告を通じて進捗の適切性を検証し、絶えず見直すとともに対策を講じてまいります。

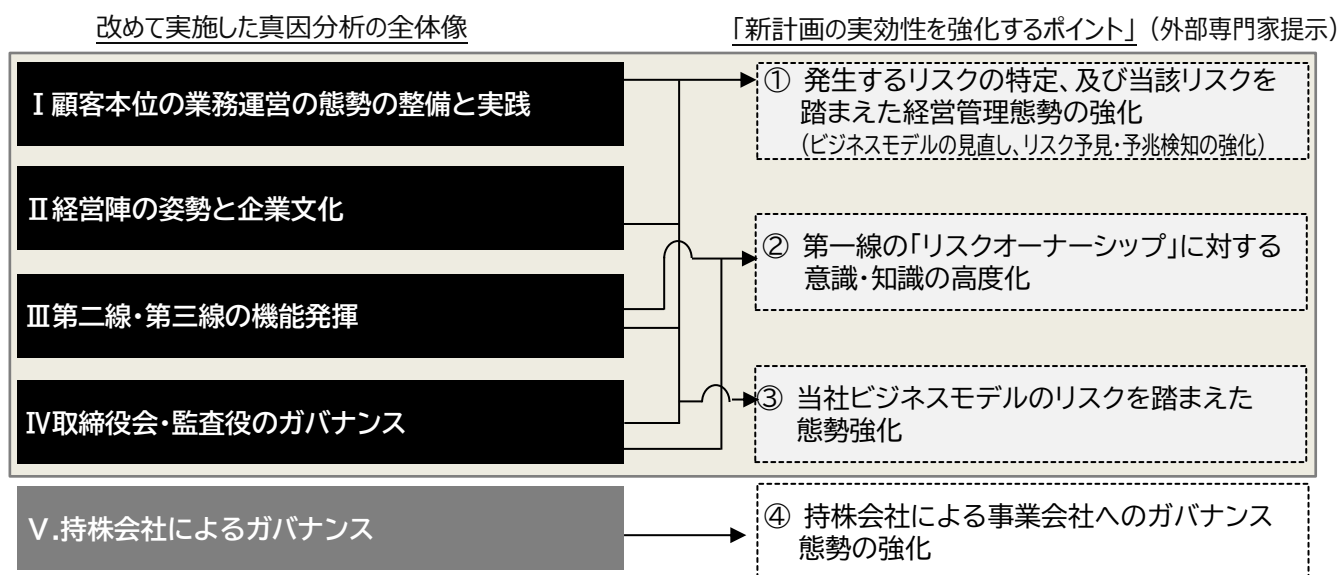
<外部専門家による評価>

- ・**2. 不適切な事案の真因**に記載の真因は、分析した真因（仮説）と概ね整合しており、現時点では、網羅性・十分性が確保されていると言える。

3. 真因を踏まえた主な取組

（1）新計画の実効性を強化するポイント

新計画の更なる高度化を追求するために、外部専門家から「新計画の実効性を強化するポイント」として提示された項目は以下の①ー④であり、追加策を実行してまいります。



（2）「新計画の実効性を強化するポイント」への追加策

「新計画の実効性を強化するポイント」に基づき、新計画で主に以下対策を講じてまいります。

（●…新たな施策、○…既存施策の見直し）

① 発生するリスクの特定、及び当該リスクを踏まえた経営管理態勢(ビジネスモデルの見直し、リスク予見・予兆検知の強化)

● ビジネスモデル等に関するリスク管理

本社各部（経営企画部、企業品質部、人事部、コンプライアンス部、法務部、営業企画部、地域マーケット部、損害サポート業務部）がリスクオーナーとして、リスクの予見・予兆検知に関する取組を自ら強力に実行していきます。

特に、情報漏えい事案が4月以降も発生している実態を踏まえ、コンプライアンス部門を中心に不正事案の発見及び牽制機能の発揮を企図したメールモニタリングの高度化（手法・対象規模等は今後検討）及び同モニタリング実施の社内周知等の対策を早急に検討していきます。

○ 全社的なリスクの予見・予兆検知力の強化

全社的なリスクの予見・予兆検知力強化機能を担う「予兆検知対策会議」において、ビジネスモデルの変革等（見直しを含む）に関するリスクの特定、評価、対応策等の検討を進めていきます。

○ 第二線の人財・リスクリテラシーの強化

人事改革を通じて、第二線の各部署に必要なスキルを定義・明確化し、体系的に習得できる学習プログラムを全社員に展開していきます。

また、様々な性別・年代の社員、豊富な第一線経験を持つ社員等が主体的に公募に応募できるよう、必要スキル・習得可能スキルを明確にした第二線ポストの募集を行い、積極的な部門間異動から多様性を確保します。社外に対しても、人財要件の明確化等により、専門知見を有する人財確保を継続していきます。

② 第一線の「リスクオーナーシップ」に対する意識・知識

● 他社の管理する情報の取扱いや行動基準の明文化

「会社情報管理規程」を改定、他社の管理する情報の取扱いや行動基準を明確化し、管理体制を整備・構築していきます。また、営業部門、損害サポート部門が、各種情報を入手または提供した場合に、各課支社がリスクオーナーとして一義的な責任を負う旨を明確化することで、リスクの程度・内容に応じた自律的な対応を促していきます。

● 「情報管理のプリンシプル」による原理原則の理解浸透、具体的事例等に基づく正しい行動促進

第一線に対し、お客さま情報取扱ルールやマニュアルの精緻化により漏れのない情報提供を行うだけでなく、想定される様々なケースにおいて適切な行動がとれるよう、お客さま情報管理に関する原理原則を定めた「大切な『お客さま情報』を取り扱う、社員・代理店の行動原則（お客さま情報管理のプリンシプル）」を策定し、全役職員に周知徹底します。

また、第一線が法令等を正しく理解し、リスクオーナーシップを発揮するために、第一線の実務に則した具体的な事例（ケーススタディ）を拡充した情報管理マニュアル（要点をまとめた簡易版マニュアル等を含む）のツールを整備します。

③ 当社ビジネスモデルのリスクを踏まえた態勢強化

● パーソナル領域におけるお客さまへの商品・サービス提供の在り方

当社の保険販売、商品・サービス提供におけるビジネスモデルのリスクを分析し、お客さまの最善の利益を追求するために、ビジネスモデルの変革を進め、法令等遵守の徹底とガバナンス態勢の強化を図っていきます。

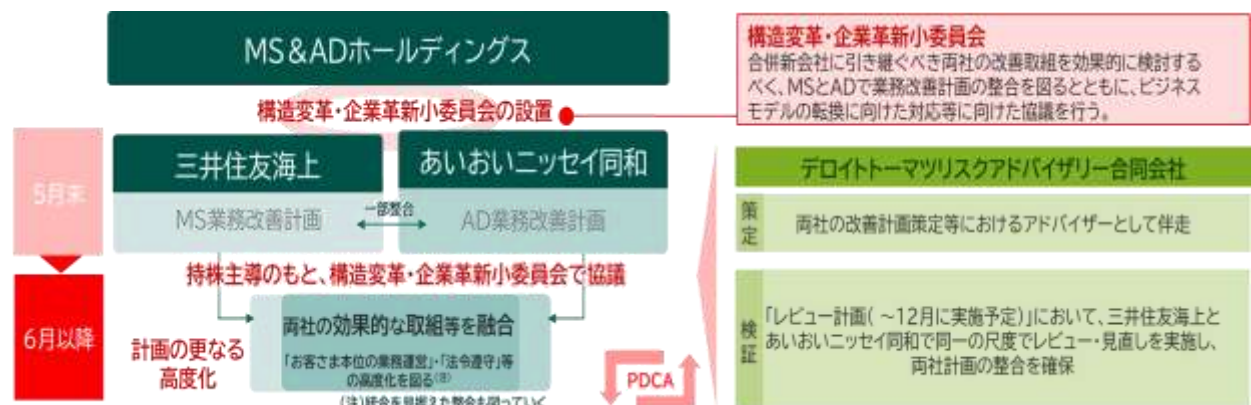
● コマーシャル領域におけるお客さまへの商品・サービス提供の在り方

マーケット環境の変化を踏まえ、パーソナル領域と同様にビジネスモデルの変革を進め、多様なお客さまへの商品・サービスの提供態勢を強化していきます。

④ 持株会社による事業会社へのガバナンス態勢の整備やグループ方針の浸透・徹底

● グループ再編（AD社との統合）によるガバナンス強化

合併によるガバナンス強化等を目的に、2027年4月を目処とするAD社との合併を見据え、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、新計画の整合を図っていきます。合併協議を通じて、双方の効果的な取組や施策等を互いに採り入れていく等、より高度な業務改善計画への見直しを進めていきます。



● 持株会社の機関設計変更による監督機能強化

監査等委員会設置会社への移行、過半数の取締役の社外取締役化による、持株会社における取締役会の監督・牽制機能及び監査等委員会の監督・監査機能強化により、グループガバナンスを強化します。

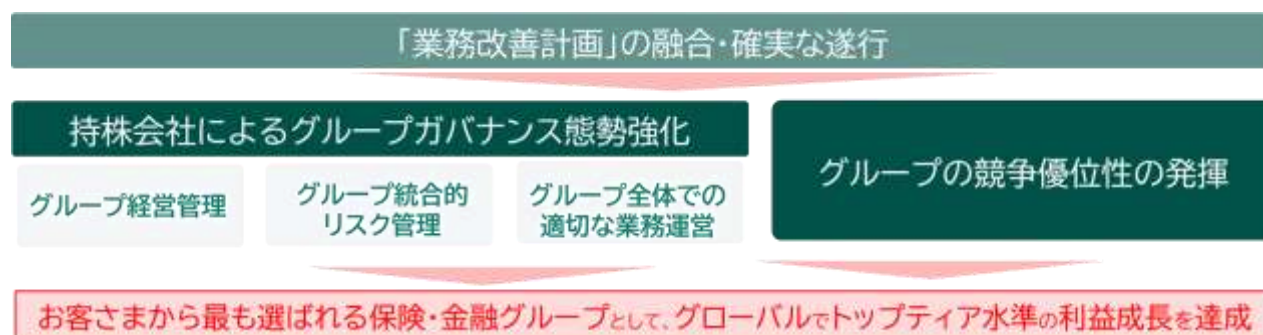
グループ監査役ミーティング等による監査役会の連携強化、グループ内の社外役員の交流・論議機会の拡充等を通じて、取締役会・監査役会の監督機能強化を図り、当社のガバナンス強化及び業務改善計画の着実な実行に繋げていきます。

● グループ保険会社の出向方針等の持株会社による適切性検証 等

漏えい等事案等に伴い強化した出向方針（出向者教育・管理ルールを含む）等を、三井住友海上あいおい生命（以下「MSA 生命」）、三井住友海上プライマリー生命（以下「MSP 生命」）、三井ダイレクト損害保険（以下「MD」）、及び持株会社と共有の上、当社グループ保険会社における対応状況の適切性検証等を進めていきます。

AD 社との合併を契機に、MSA 生命、MSP 生命、MD を含めたグループ全体として、持株会社による強いリーダーシップのもと、グループガバナンス態勢を強化（グループ経営管理、グループ統合的リスク管理、グループ全体での適切な業務運営）、競争優位性の発揮等を通じて、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」として、「グローバルでトップティア水準の利益成長を達成する」ことを目指します。

なお、持株会社と事業会社の役割や内部統制システム等のガバナンスの在り方については、外部専門家の評価等を踏まえ、合併基本計画に織り込んでいきます。



<外部専門家による評価>

- 三井住友海上社の改善施策については、上記「3. 真因を踏まえた主な取組」の「改めて実施した真因分析の全体像」に記載の「Ⅰ～Ⅴ」の区分も踏まえ、新計画の更なる高度化を追求すべく、「新計画の実効性を強化するポイント」を提示し、それに対応する追加策を設けていると理解している。
- これらの追加策も含めた新計画は、特定された真因に対応するものであり、概ね適切な内容であると考えられる。
- 今後、外部レビューにおいて、三井住友海上社のガバナンス、代理店監査、第三線のケイパビリティの強化や、言える企業文化の定着、リスクカルチャーの醸成にかかる施策も含め、その施策の設定の状況や実施の状況を検証していく。

4. 新たに追加・見直しを図った取組

・本計画に盛り込んだすべての取組※4は、新規取組の追加及び既存取組の見直しを踏まえて、以下のとおり構成しています。

※4 漏えい等事案に係る業務改善命令を受けて追加・見直した再発防止策は、**赤字**表記

<命令毎の取組一覧>

項番	命令	項目	概要	項番	命令	項目	概要
1	適切な法令等遵守態勢の確立(漏えい等事案)	教育体制の整備	・社内eラーニングによる教育・外部講師による研修 ・出向者及び出向元部署の社員に対する、情報管理等に関する教育・指導の強化	6	適正な営業推進態勢の確立	営業予算と評価基準の見直し	・営業予算の見直し ・営業部門の評価基準の見直し ・個人評価の適正運営の徹底
		管理体制の整備	・他社の管理する情報の取扱いや行動基準の明文化 ・コンプライアンス部・情報管理チームの設置、第一線コンプライアンス担当の職務範囲の明確化			顧客本位の業務運営	・支援組織の新設 ・業務高度化マニュアルの作成 ・営業ツールの拡充 ・営業担当者の職場環境整備 ・営業ライン長の監督・教育スキルの向上
2	適切な顧客情報管理態勢の確立(漏えい等事案)	当社における顧客情報管理態勢の確立	・「情報管理プリンシプル」による原理原則の理解浸透、具体的事例等に基づく正しい行動促進 ・本社第一線での個人情報を取り扱う業務の観点検 ・本社部門に対する「個人情報保護法」研修の実施 ・社外研修テーマにおける個人情報保護法の組み込み、必須受講者の見直し ・情報漏えい多発店支店への改善対策会議の実施	7	適正な保険時価管理態勢の確立	採算管理の技術強化	・営業部門の評価指標の見直し ・営業部門が顧客企業へ提示する保険料等の妥当性検証 ・収支管理の強化とリスクベースの料率運営 ・将来予測による料率の戦略的適度化
		代理店における顧客情報管理態勢の確立	・当社代理店における適切な顧客情報管理態勢の確立			部門間連携の強化	・リスク関連情報の連携強化 ・データドリブンなCXX取組の強化
		D/L等代理店を中心とした関係再構築	・D/L等代理店を中心とした関係構築 (D/L等代理店以外を含む) ・代理店の業務品質向上を促す仕組みの構築			適正な法令等遵守態勢の確立	・管理組織・会議体の新設・強化 ・経営陣の態勢強化 ・法務・コンダクトリスクの計量化
3	経営管理態勢の確立(漏えい等事案)	社員の代理店への出向方針の改定と管理	・出向方針の改定 ・情報管理・法令等に関する教育・指導の強化(第一線、第二線)	8	適正な法令等遵守態勢の確立	コンプライアンス・リスク管理態勢の強化	・コンプライアンス・プログラムの見直し ・社員のコンプライアンス意識の向上 ・違法行為に対する規律の徹底 ・内部通報しやすい環境の醸成
		リスクの予測・予測検知及び対策の強化	・営業部門の取組 ・営業推進部門の取組 ・損害サポート部門の取組 ・企業品質部の取組 ・プラッシュアップBOXの活用促進			第一線への専門強化	・通話記録のモニタリング ・他保険会社宛メールのモニタリング
		第三線による取組強化、経営への提言強化	・第三線による3ラインモデルの機能発揮状況に対する検証強化 ・ビジネス環境の変化に伴い発生するリスクの予測と経営への提言強化			第二線の機能強化	・コンプライアンス部の体制強化 ・第二線の人材多様性の確保 ・第一線と第二線の人材交流活性化 ・第一線の声を収集する仕組みの構築
4	現業務改善計画の抜本的な見直し	コンプライアンス及び顧客保護を重視する健全な組織	・人事評価や社内教育による改善取組の現場社員への浸透 ・保険商品・サービスの高度化や差別化を軸にした健全な競争の実現を目指す取組	9	健全な企業風土の醸成	経営陣が主導する取組	・トップメッセージの発信強化 ・グループM/VV行動規範の見直しと浸透 ・心理的安全性の確保
		顧客本位の業務運営	・「お客さま本位の業務運営」の再徹底 ・保険会社本来の役割の更なる発揮 ・リスクソリューション提案力の強化			その他の取組	・社内ポータルサイトの刷新 ・双方向コミュニケーションの活性化 ・お客様好感度・満足度向上取組の強化
5	適正な競争環境の構築	顧客企業の態勢整備支援	・顧客企業の保険リテラシー向上支援 ・顧客企業の入札対応支援	10	経営管理態勢の抜本的な強化	経営陣によるガバナンスの強化	・取締役会の機能向上
		競争要素の是正	・政策株式の更なる形成 ・本業支援の見直し ・出向基準の見直し			監査役監査の強化	・取締役会での監査役報告の充実 ・監査役会の人材多様性の確保
		共同保険運営の適正化	・共同保険のあり方についての検討 ・企業代理店のあり方についての検討			第二線・第三線の機能強化	・第二線・第三線担当役員による第一線部門との交流 ・リスク評価に基づき意思決定・権限行使を行う仕組みの新設
		独占禁止法に関する規定・ルール整備と社員・代理店教育	・独占禁止法を踏まえた保険引受マニュアルの策定 ・アンダーライティング情報に基づく引受けの徹底 ・他社情報入手を明示する運営の開始 ・独占禁止法に関する社員相談窓口の新設 ・関係法令に関する社内研修の実施 ・関係法令に関する代理店研修の実施			持株会社による経営管理態勢の改善	・グループ経営管理契約に定める報告事項の拡充 ・持株会社の機関設計変更による監督機能強化
						グループ再編によるガバナンス強化	・グループ再編(AD社との統合)によるガバナンス強化

・上記取組のうち、新たに追加・見直しを図った主な取組(3.(2)「新計画の実効性を強化するポイント」への追加策を除く)について、以下のとおり実行してまいります。

(●…新たな施策、○…既存施策の見直し)

(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に向けて

当社は、個人情報法及び不正競争防止法等遵守のための社員への十分な教育・管理体制の整備に向けて、次の取組を実施します。

① 個人情報法及び不正競争防止法等遵守のための社員への十分な教育体制の整備

●社内eラーニング(MS1 ラーニング)による教育、外部講師による研修 2024 年 8 月実施済

2024 年 8 月、漏えい等に関するリスクを各代理店チャネル固有の業務フロー等を踏まえた具体的な事例に落とし込むことで、社員・代理店が身近にイメージしやすく、「自分事として」捉えることができるようなコンテンツを新たに作成し、実効性のある教育・研修を実施・展開しました(他の関連法令につきましても、同様の手法を用いて、社員・代理店への教育・研修を展開していきます)。

●出向者及び出向元部署の社員に対する、情報管理等に関する教育・指導の強化 2025 年 3 月実施済

出向者及び出向元部署の社員に対する情報管理等に関する教育の枠組を構築します。

(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に向けて

当社は、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に向けて、次の取組を実施します。

①当社における適切な顧客情報管理態勢の確立

●本社第一線での個人情報を取り扱う業務の総点検 **2025 年 3 月実施**

旧来の業務慣行に対する慣れやリーガル・リテラシーの乏しさからリスクの洗い出しが不足しているおそれを認識しています。そこで、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」を入手・提供する業務を洗い出し、コンプライアンス部が点検を実施します。

●本社部門に対する「個人情報保護法」研修の実施 **2025 年 2 月実施**

本社部門に対し、業務職掌や部門特性を踏まえた情報管理に関する深い専門知識やスキルを身に付け、施策立案、ルール策定時等に適切に反映できるレベルへの到達を目的として、特に第三者提供や委託、仮名加工情報や匿名加工情報に関する研修を実施します。

●社外資格制度・検定制度を活用した、社員の情報管理スキル向上 **2025 年 5 月実施**

情報管理関連分野の実務に有益な外部資格^{※5}の取得を推奨し、取得を目指す社員を支援します。

※5 個人情報管理実務検定 2 級以上（情報管理実務検定 1・2 級、個人情報保護士）を想定。

●各種研修テーマにおける個人情報保護法の組み込み、必須受講者の見直し **2025 年 10 月実施**

ライン部長、ライン課長、入社 3 年目、入社 2 年目、新入社員等の階層別研修に、個人情報法に関するカリキュラムを組み込みます。

●個人情報漏えい発生時の報告フローの見直しと再発防止の徹底 **2025 年 5 月実施**

2024 年度に発生した漏えい事案（DL・出向者事案を除く）全件の再発防止策の実施・完了状況について、2025 年 7 月までに確認を完了します。また、2025 年度漏えい等登録分からは、報告完了以降、毎月実施状況を確認し、改善状況を点検します。

●情報漏えい多発部支店への改善対策会議の実施 **2025 年 6 月実施**

コンプライアンス部内の情報管理チーム・地域コンプラ推進チーム間の連携を強化し、情報漏えい多発部支店との対策会議を実施し、発生原因や発生場所等に基づくリスク評価に応じた対策を策定します。

②代理店における適切な顧客情報管理態勢の確立

●代理店に対する顧客情報管理ルールの再徹底 **2025 年 5 月実施**

営業第一線が代理店に対し適切な教育を行えるよう、お客さま情報管理に関する原理原則の理解が進む「お客さま情報管理のプリンシプル」と、様々な場面で適切な行動を促すことで、実務に即した生きた知識を自身の業務に落とし込めるよう、具体的な事例（ケーススタディ）を拡充した「個人情報管理マニュアル（代理店用）」を改定し、ミニマムレベルでのルールの再徹底を進めるとともに、マニュアルでは代理店の規模等に応じた推奨レベルの「人的」「組織的」「物理的」「技術的」安全管理措置を示すなどにより、より実効性と安全性の高い顧客情報管理態勢とします。

●漏えい事故発生時の代理店の対応責任の明確化 **2025 年 6 月実施**

現在、重大事案発生時のみとしている代理店からの情報漏えい発生報告書の作成対象を広げ、現在よりも営業第一線が代理店に対し、代理店の再発防止策の実施状況まで確実に追跡可能な形式とし、形骸化を防ぎ、効果定着まで営業第一線が伴走することで、実効性を高めます。

③DL等代理店を中心とした関係再構築

●DL等代理店を中心とした関係再構築（DL等代理店以外も含む） **2025 年 4 月実施**

2024 年 2 月に策定した「これからの営業の姿」では、代理店を「独立性を保った対等な関係の下で、互いに協力し合い、提供価値（リスクソリューション）を中心としたお客さま本位の活動をともに実践するパートナー」と再定義し、全チャネルでの取組を推進しています。2025 年度においても国内営業方針にて、営業活動の前提として営業部門の社員に徹底しています。

2024 年 8 月に策定した DL 代理店との関係再構築の取組をベースに、その他のチャネルにおいても「ビジネス慣行の見直し」「営業施策等の見直し」を実施します。

○代理店の業務品質向上を促す枠組の構築 **2024 年 7 月実施**

有識者会議報告書等を踏まえ、顧客本位の業務運営の視点からより広く代理店の業務品質向上を図るための施策を実施します。

(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）態勢の構築に向けて

当社は、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）態勢の構築に向けて、次の取組を実施します。

①社員の代理店等への出向方針の改定と管理

○出向方針の改定 **2024 年 10 月実施**

2024 年 9 月に策定された日本損害保険協会ガイドラインの内容を踏まえ、出向方針を改定しました。「お客さま本位の業務運営実現」と「社員の人的育成・キャリア形成」に資する出向（転籍前提出向を含む）であることを出向の絶対条件とし、代理店（当社グループを除く）への復職前提出向は新規派遣（交替を含む）を見合わせることにしました。

復職前提出向は、2025 年度も引き続き代理店への新規出向を見合せ、2026 年 4 月には 0 名となるよう取り組みます。転籍前提出向は、「当社商品の優先的な取扱いを誘引する行為は行わない」ことを前提に引き続き実施していきますが、今後の環境変化等を踏まえ、見直しの是非を検討していきます。

また、出向方針等について、新計画の内容及び進捗状況を、代理店出向を行うグループ内の保険会社及び持株会社に情報提供を行い、当社グループ保険会社における出向者管理の改善を促進します。

○情報管理・法令等に関する教育・指導の強化、出向者の管理 **2024 年 10 月実施**

情報漏えい問題を再発させないために、2024 年度には、「教育・研修」「人事評価」「出向者サポート」「書面での徹底」等の取組を実施しました。

2025 年度は上記に加え、人事部主催のマネジメント研修での出向者管理強化の方向性案内や、人事評価の更なる見直し（より出向先上司の評価を反映する運営に変更）、出向方針の更なる見直し等、一層教育・管理強化に努めていきます。

②リスクの予見・予兆検知及び対策の強化（第一線、第二線）

＜第一線の取組＞

●営業部門の取組 **2025 年 1 月以降実施**

営業企画部は、2024 年度、第一線が自律的にリスクを予兆し「言える企業文化」「リスクカルチャー」の浸透を企図して、第一線の組織評価制度である「未来ソリューション・プログラム」の見直し、営業部門のライン長から 10 名を選定した予兆検知連絡会の開催、営業部支店長・損害サポート部長が参加する各地域の部長会の論議項目に「リスクの予見・予兆検知及び対策の強化」を設けるなどの取組を実施しました。

●営業推進部門（地域マーケット部）の取組 **2025 年 6 月実施**

2024 年度は、DL 代理店と保険会社間で発生した情報漏えい事案を踏まえ、DL チャネルにおける業界内商慣行等の真因を分析し、従来のビジネス慣行の見直しを進めてきました。

引き続き、DL 代理店への取組を継続するとともに、プロ、モーター、金融機関チャネルにおいても各チャネルの特性・特長、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、リスク予兆の検知に取り組んでいきます。

●損害サポート部門の取組 **2025 年 4 月以降順次実施**

損害サポート方針に「自由に意見が言える組織風土の醸成」を掲げ、社員一人ひとりのリスクオーナー意識の醸成のもと、「部門としてリスクの芽に先手で対処していく」ことを改めて徹底します。

●人事部門の取組 **2025 年 4 月以降順次実施**

組織としてのリスク予兆検知力を高めるために、社員がリスクの予兆を検知したときに「（職場内）上司・同僚に言える」「（他職場）第二線・第三線に言える」「（スピークアップ）誰にも相談できない場合は、報告・相談窓口に言える」環境を整備します。

○ブラッシュアップBOXの活用促進 **2025 年 4～5 月実施**

全ての社員が、業務全般に関する多様な意見や気づき、日常業務の中で覚えた「違和感」を投稿できる「ブラッシュアップBOX」に寄せられた多数の投稿から、業務領域や組織別の傾向等を分析し、予兆検知対策会議での論議等に活かすことで、当社のビジネスモデルの特性や経営戦略の推進に伴い発生するリスクの予見・予兆検知に繋げていきます。

＜第二線の取組＞

●コンプライアンス部の取組

コンプライアンス部による予兆検知取組 **継続実施**

ビジネスモデルの特性を踏まえてリスクを評価、検証し、適切に対応する経営管理態勢の構築を図るため、コンプライアンス部は、営業部門の通話記録のモニタリングやリスク管理部との連携強化、デジタル技術による法務・コンダクトリスク分析、部支店コンプライアンス担当からの情報収集強化などの取組を通じて、リスクの予見・予兆検知を図っていきます。

コンプライアンス・アクションプログラム運営の刷新 **2025 年 4 月実施**

2025 年度コンプライアンス・アクションプログラムの策定にあたり、課題の発現している事象から本質的な課題を考え、本質的な課題の解消に向けた取組を記載する運営に変更しました。

今まで認識できていなかった本質的な課題（リスク）や潜在的なリスクを部支店で把握できる態勢の構築を進めていきます。

●リーガル・リテラシーの向上による予兆検知力の強化 **2025 年 4 月実施**

社員が、法令違反に対するリスク感度を高めて法令の趣旨や精神（プリンシプル）に基づいた行動を選択できるよう、社員教育を進めていきます。

そのために、各法令の立法趣旨などプリンシプルや問題行為の具体例などを記載した教育ツールを用意するとともに、第一線や本社各部と担当する業務との関連性のある法令について意見交換をして教育ツールの再評価、見直しを定期的実施します。

●企業品質部の取組

部門間異動社員からの声の収集 **2025 年 6 月実施**

2024 年 5 月より、「言える企業文化の醸成」や「リスクの予兆検知」に向けて、第一線の声を集める取組を実施しています。

収集した声は企業品質部の「カスタマー・フォーカスチーム」に集約し、分類・分析を行うとともに、経営に与える影響が大きいと考えられる「認知できていないリスク」「対処が不十分なリスク」については、本社各部と連携して仮説を構築し、リスク管理部に連携します。

インタビューのヒアリングスキル向上 **2025 年 4～5 月実施**

コンダクトリスクの予兆に繋がる価値の高い声を幅広く収集するため、インタビューのヒアリングスキルの向上に繋がる研修を実施します。

③第三線による取組強化、経営への提言強化

○第三線による 3 ラインモデルの機能発揮状況に対する検証強化 **2025 年 4 月実施**

3 ラインモデルの機能発揮状況に対する第三線の検証を強化します。

第一線のリスクオーナーシップの醸成に向け、CSA（リスクの自己評価：Control Self Assessment）の取組を開始します。

第二線の機能強化に向け、第二線の機能発揮状況に関するテーマ監査を実施するとともに、第一線に対する監査（営業部門・損害サポート部門・本社部門）においても第二線の牽制機能等の発揮状況を検証します。

○ビジネス環境の変化に伴い発生するリスクの予測と経営への提言強化 **2025 年 4 月実施**

第三線の機能発揮に向け、リスク予測から経営提言に至る、各プロセス（外部環境・内部要因の変化を踏まえたリスク予兆検知力の強化、検知した予兆に基づく機動的なアジャイル監査の強化、内部監査結果に基づく経営への提言力の強化）を強化します。

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

当社は、真因分析を踏まえ、業務改善命令（2023 年 12 月発出）により策定し、実施している現業務改善計画について、主に以下の事項の抜本的な見直しを実施しました。

①コンプライアンス及び顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成

○人事評価や社内教育による改善取組の現場社員への浸透 **2024 年 4 月実施**

人事考課におけるスキル・行動評価において、「倫理観を持ち、正しい行動ができているだけでなく、自分の意見や疑問に思ったことを付度せずに、分かりやすく説明できている」ことを全社員共通の目標に設定することで、そのスキル・行動の実施有無を直接的に人事考課に反映させます。

コンプライアンスの全社員必須研修等を実施する際に、コンプライアンスが、スキル・行動評価に基づく KAICA プログラムにおける全社員共通の目標に関連することを周知します。

○保険商品・サービスの高度化や差別化を軸にした健全な競争の実現を目指す取組 2027 年 4 月実施

これまでお客さまの窓口となる代理店の声を重視し、お客さまに選ばれる商品・サービスを提供する仕組が十分ではなかったことから、お客さまの視点で商品・サービス及び業務プロセスを変革します。お客さまが当社に求めることを追求し、保険商品・サービスの高度化及び差別化を進め、真にお客さま満足度の高い保険会社になることを目指します。

5. 経営責任の所在の明確化

業務改善命令を受け、実施した真因分析の結果を踏まえ、主に「不適切行為等を発生させたこと」、「不適切行為等を早期に発見し、適切に対応できなかったこと」、「不適切行為等を誘発する環境を改善できなかったこと」等の観点から各部門の業務分掌と照らし合わせて適切性・十分性を評価し、責任部門の特定と責任の所在の明確化を図りました。

責任部門の監督・執行に対する経営責任の所在を明確化し、2025 年 5 月 27 日開催の取締役会での決議により、業務改善命令受領時点における現任の執行役員のうち以下に該当する者を対象に報酬減額を決定しました。その内容は以下のとおりです。

(1) 処分の対象者

会長、社長に加えて、次に該当する者とします。

業務改善命令発令時（2025 年 3 月 24 日）に、次の責任部門を所管していた執行役員（ただし、退任により本決議日時点で執行役員報酬を受け取っていない者は除く。）

部門
コンプライアンス、データマネジメント、リスク管理、法務、企業品質、内部監査、人事、営業統括、経営企画、業務企画、チャネル営業推進、地域担当役員（出向者事案・代理店事案の発生部支店担当）

(2) 減額割合等

役職・氏名、及び執行役員報酬の減額内容は下表のとおりです。

役職・氏名	報酬減額内容 (報酬月額、現在の役職の固定報酬部分)
取締役 会長執行役員 原 典之	報酬月額の 30%×1 か月
取締役 社長執行役員 舩 真一郎	報酬月額の 30%×1 か月
専務執行役員 新見 吉晴	報酬月額の 10%×1 か月
専務執行役員 津田 卓也	報酬月額の 20%×1 か月
専務執行役員 吉田 正紀	報酬月額の 5%×1 か月
専務執行役員 井上 太郎	報酬月額の 20%×1 か月
取締役 常務執行役員 井口 直紀	報酬月額の 20%×1 か月
常務執行役員 穂北 光宏	報酬月額の 10%×1 か月
常務執行役員 千葉 岳央	報酬月額の 10%×1 か月
取締役 常務執行役員 川津 英樹	報酬月額の 20%×1 か月
常務執行役員 有元 威彦	報酬月額の 10%×1 か月
常務執行役員 水上 淳一郎	報酬月額の 5%×1 か月
取締役 常務執行役員 辻 万博	報酬月額の 10%×1 か月
常務執行役員 寺川 和宏	報酬月額の 10%×1 か月
執行役員 北川 幸司	報酬月額の 5%×1 か月
執行役員 池上 勤	報酬月額の 10%×1 か月
執行役員 杉山 雅和	報酬月額の 5%×1 か月
執行役員 杉本 勝	報酬月額の 10%×1 か月
執行役員 瀬木 信行	報酬月額の 5%×1 か月

6. 業務改善計画の推進

業務改善計画書の内容は、2024 年 4 月からの中期経営計画（2022－2025）第 2 ステージに織り込み、経営陣主導の下で着実に実行しています。また、再発防止策の取組状況の確認と効果測定も併せて実施していきます。

現業務改善計画を着実に実行し、定着を図るための態勢として、2024 年 4 月、経営企画部業務企画チームを母体とする「業務企画部」を新設しました。さらに、同部内に、目指す姿の実現に向けた方針・施策等を企画し、部門横断取組の実行と進捗管理を担う「構造変革推進チーム」を新設しました。

また、変革に伴う課題の解決に向けた役員レベルの議論の場として、2024 年 4 月、「構造変革推進会議」を設置し、2024 年度に 6 回開催しました。同会議での主な論議内容は、経営会議・取締役会に報告して論議・確認することで PDCA サイクルを回し、再発防止策の実効性を確保してきました。

これに加え、AD 社との合併協議の枠組の中で、新業務改善計画の遂行、見直し等について検討を行うことで、グループレベルでの改善計画遂行を推進します。

内部監査部は、第一線及び第二線から独立した立場で、業務改善計画の全体の進捗を確認し、社外専門家等の助言も踏まえ、経営陣に業務改善計画の進捗の評価を報告しています。

さらに、当社は、外部専門家に新業務改善計画における当社の取組にかかるレビューを委託し、当該レビュー結果は新業務改善計画の進捗状況等に含めて報告します。本レビューの実施にあたって、内部監査部とも連携を図り、レビューの実効性を高めるとともに、外部専門家の専門的な知見・レビュー手法も参考に、当社における PDCA サイクルの高度化に繋げてまいります。

<レビューの領域>

レビューの領域		レビューの主眼
改善計画全体の実施 態勢のレビュー	経営管理(ガバナンス)の態勢	業務改善計画の進捗状況(課題の特定や追加的な真因分析の実施を含む。)について、取締役会、経営会議、監査役(会)、HD 取締役会において実質的な議論が行われているか
	健全な企業風土	コンプライアンスや顧客保護を重視する企業風土が醸成されているか(現場に浸透しているか)
	改善計画の PDCA	業務改善計画の進捗管理(第二線・第三線による施策の実効性評価の要否の検討、追加的な施策の要否の検討、担当部署が行った施策のステータスの独立的な確認を含む。)が適切に行われているか(単なる進捗管理に終始していないか)
改善計画内の各施策の 実施状況のレビュー	各施策の実施状況	紐づく真因を解決すべく、各施策が適切に実施されているか、また、事前に設定した指標(KPIs 等)に照らして現状とゴールのギャップを特定し、必要に応じて、追加的な対応を行っているか

業務改善計画の進捗に課題が見受けられる領域がある場合には、関係部門及び経営陣に提言・助言を行っており、この取組を継続します。

以 上

業務改善計画書の提出について

2025年5月30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、2025年3月24日付の業務改善命令^{※1}に基づき、本日、金融庁へ業務改善計画書を提出しました。

今回の代理店と保険会社間で発生した情報漏えい事案に係る行政処分により、お客さまをはじめとしたすべての関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。

※1 [弊社に対する業務改善命令の受領について](#)（2025年3月25日ニュースリリース）

また、2025年4月30日に個人情報保護委員会及び日本損害保険協会より、同一の事案に関して指導^{※2}を受けており、同委員会・協会に対しても、本日同様に再発防止策の報告を行いました。

※2 [個人情報保護委員会および日本損害保険協会からの弊社に対する指導について](#)（2025年4月30日ニュースリリース）

当社は、保険料調整行為事案に係る業務改善命令に基づき、2024年2月29日付で金融庁へ提出した業務改善計画の着実な遂行を通じて、お客さま本位の業務運営と法令等遵守の再徹底を図っておりました。その取り組みを行っている中で、今般、代理店と保険会社の間で個人データの漏えい又は本人同意のない第三者提供が行われた事案の発生を多数認識するに至りました。

この度の事態を再び起こすことがないよう、全役職員が一丸となって、この度提出した業務改善計画を着実に実行してまいります。

業務改善計画書の内容は別紙のとおりです。

以 上

1. 経営としての受け止め

この度発生させてしまった情報漏えい事案は、多くのお客さま情報を取り扱う保険会社として最も重要なお客さまや社会からの信頼を損なう行為であり、極めて重大かつ深刻な事案であると認識しております。経営としてこうした事態を招いたことを厳粛に受け止め、深く反省しております。

当社は、2024年2月29日付で金融庁へ提出した保険料調整行為に係る業務改善計画（以下、「現業務改善計画」）に基づき、再発防止策の実行を通じて、「真にお客さま本位の会社」へ生まれ変わることを決意しました。しかしながら、法令等遵守や健全な競争環境を実現するために商慣習を見直し、お客さま本位の業務運営の徹底に取り組んでいたところ、本情報漏えい事案を認識しました。

今回の事案が発生した主たる真因は、コンプライアンスや顧客保護の意識が欠けていたこと、経営戦略やビジネスモデルに内在するリスクを検討し、対策を講じるといった経営管理（ガバナンス）態勢の構築が不十分で、3線管理態勢の機能発揮も十分でなかったこと、また、トップラインの拡大を目的に代理店との関係性を過度に重視したことや、従来からの業務のやり方に対して疑問を持たない安易な前例踏襲があったことなどであり、当社の企業文化や組織風土にも起因する問題であると認識しております。

今回の情報漏えい事案の重大性に鑑み、保険料調整行為事案等に係る真因を改めて深掘するとともに、現業務改善計画の抜本的な見直しを行い、統合して新たな業務改善計画（以下、「新業務改善計画」）を策定しました。新業務改善計画では、法令等遵守のための実践的な教育の強化や適切な行動のための役職員のスキルの向上、またリスクを検知し未然防止するなど対策の強化に取り組み、自ら考え行動する「ポジティブ・コンプライアンス^{※3}」の実践など、全社員一丸となってお客さま本位の業務運営の徹底を図ってまいります。

※3 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。

2. 不適切な事案の真因

当社は、多角的・網羅的かつ現場実態に即した真因分析を行い、以下のとおり真因を認識しました。保険料調整行為事案、情報漏えい事案に共通する主な真因は、お客さま視点の不足、コンプライアンス軽視の組織風土にありました。本来、お客さまの最善の利益を考えるべきところ、トップラインの拡大を目的に代理店との関係性を過度に重視したことによるものと認識しております。また、現場実務に即した法令等遵守の実践的な教育が十分でなかったことに加えて、社員が自ら考え正しいことを実践する力が不足し、顧客保護の意識、倫理観が十分浸透しておりませんでした。さらには、経営戦略やビジネスモデルに内在するコンプライアンス・リスク、コンダクト・リスクを特定・評価し、適切に対応する

経営管理態勢の構築が十分でなかったこともあり、リスクへの感度やリスクの未然防止に関する意識も不足しておりました。

■お客さま視点の不足、コンプライアンスを軽視した組織風土、代理店との関係性を過度に重視した姿勢

- ・代理店が顧客情報を乗合損保社に漏えいした事例や当社の出向者が他社契約情報を出向元である当社に共有する事例が発生した背景としては、トップライン目標の達成に重点が置かれた評価体系により取引シェアや保険料の増収を重視するあまり、大規模代理店をはじめとした代理店への過度な便宜供与や、関係性の維持を優先してきたことにありました。代理店との関係悪化による営業上の影響を懸念するあまり、顧客保護や法令等遵守に向けた代理店への適切な指導が疎かになり、本来のお客さま視点が欠けてしまい、コンプライアンスが軽視されたと認識しております。
- ・現業務改善計画では、過度な便宜供与を是正する取り組みや、評価体系を見直し、結果だけでなくプロセスを重視したマネジメントへの変革等を進めております。今後は、業務の健全かつ適切な運営を確保し、コンプライアンス・顧客保護を重視した組織風土の醸成や健全な競争環境の実現に向けて、お客さま本位の業務運営をより一層徹底していきます。

■法令・ルールを遵守するための現場実務に則した具体的な対策、社員・代理店に対する十分な教育及び監督が不十分

- ・本社部門では、マニュアル等で一般的なルールを示すことに留まり、現場実務を踏まえた注意点などを明示するといった、ルール遵守に向けた対策が不十分でした。
- ・本来、顧客利益を損なわないよう、乗合代理店の募集や事務業務に内在するリスクを踏まえた具体的な対策を示し、社員・代理店向けの教育・指導がなされるべきところ、乗合代理店というビジネスモデルに内在するリスクを十分に検討せず、一般的な教育・指導に留まっておりました。
- ・これは、各部門におけるコンプライアンス・リスク管理を自ら行うといった主体的な意識が欠け、コンプライアンス部門も一般的な対応に留まっていたことによるものと認識しております。
- ・現業務改善計画では、関係法令の教育・研修を強化し、社員の知識・意識向上に努めておりますが、今後は、ビジネスモデルの特性や経営戦略上のリスクを踏まえた評価・対策に取り組むとともに、社員・代理店に対する法令等遵守に向けた実践的な教育を強化してまいります。

■リスク検知・対策の仕組み、3線管理の機能発揮が不十分

- ・第1線では、乗合代理店というビジネスモデルにおいては、他損保社の個人情報に触れる蓋然性が高いにもかかわらず、代理店との関係悪化による営業上の影響を懸念し、さらにコンプライアンス・リスク管理に積極的に取り組むという意識が不足していたことから、情報漏えいリスクに適切に対応することができておりませんでした。
- ・第2線では、発生した問題への事後的な再発防止に留まり、予防的な対策を講じる視点が不十分で、またリスクの検知や感度を高めるための対策が十分でなく、第1線への指導・けん制が不十分でした。
- ・第3線では、予兆を把握するためのモニタリングやリスク・アセスメントというプロセスが不十分で、また潜在的なリスクの特定・洗い出しができておらず、第1線、第2線の対策に対する検証が不十分

でした。

- ・現業務改善計画では、第2線、第3線に期待する役割・責任・権限を明確化するとともに、第2線、第3線による現場の情報収集・実態把握、それを踏まえた対策の構築等PDCA管理の強化を行っております。さらに今後は、リスクに対する事前検知力の強化と適切な対策を講じることができる3線管理態勢・経営管理態勢を強化してまいります。

■乗合代理店における出向者の管理態勢等が不十分

- ・情報漏えい事案を認識する以前は、出向者が所属する営業部支店の上司が出向者を人事管理・評価をする運営になっておりました。
- ・出向者による顧客情報の漏えいリスクを適切に認識していなかったことから、出向先の情報管理・機密保持に関する教育・指導や、出向先との秘密保持に関する協定内容等の周知が不十分でした。
- ・取引シェアや保険料の増収を重視し、代理店との関係性維持を過度に優先した結果、自ら考え（気づき）行動する力や顧客保護の意識・倫理観が希薄になり、出向に伴う各種リスクへの対応が不足していたと認識しております。
- ・当社が新たに策定した出向基本方針に従って、出向者の適切な管理態勢を強化してまいります。

■“違う”と言える自由闊達な企業風土の醸成が十分ではない、自ら考え（気づき）行動する力が不足、業務過多等を背景とした上司・部下とのコミュニケーションが不十分

- ・不適切な事案を認識した際、すみやかに上司等へ相談・報告する必要がありますが、情報漏えい事案では相談・報告ができておりませんでした。
- ・上記の理由としては、結果のみを重視した人事評価・マネジメントにより、社員は上司の指示に「応えなければ評価されない」と考え、自己都合を優先してきた結果であり、自ら考え（気づき）行動する力が不足していたと認識しております。
- ・自ら考え（気づき）行動する力が不足した理由には、営業部門社員は日常的に業務多忙であることが多く、上司に相談する時間が取れない等、上司・部下のコミュニケーションが不足した状態にありました。その結果、現状維持、現状肯定のマインドが醸成されていたと認識しております。
- ・現業務改善計画の対応として、健全な組織風土の醸成に向けて、経営陣がミッション・ビジョン・バリューに関するメッセージを繰り返し伝えるとともに、プロセスを重視した人事評価やマネジメントに取り組んでおります。さらに、社内業務の削減・効率化に不断に取り組むとともに、組織内のコミュニケーションの促進等を図り、社員が気づきや違和感を遠慮なく発言できる、またこれまでの業務のやり方等について違うと言える自由闊達な組織風土を醸成してまいります。

上記の真因について、対応策の妥当性と実効性を高める観点から、保険業やコーポレートガバナンスにかかる専門的知識と経験を有する外部専門家※4からの助言を受けております。外部専門家が当社社員へのヒアリング等を踏まえて分析した真因との関係では、新業務改善計画の策定時点において、十分であるとの評価を得ております。また、外部専門家から現業務改善計画を見直すうえで強化すべきポイントとして指摘された項目についても、新業務改善計画に織り込み、実効性を担保しています。

※4 外部専門家としてデロイトトーマツリスクアドバイザリー社を起用

3. 新業務改善計画の要旨

外部専門家の視点も取り入れたうえで再発防止策を抜本的に見直し、新業務改善計画を策定いたしました。全役職員が一丸となって、新業務改善計画を着実に実行してまいります。

(1) 当社戦略における新業務改善計画の位置づけ

当社ならびに損保業界を取り巻く事業環境の変化を機敏に捉え、新業務改善計画の取り組みを着実に実行し、「お客さまに選ばれつつける会社」を目指します。新業務改善計画では、リスクを発見し未然に防止するためにリスク検知力の向上に取り組み、社員の自発的な判断、正しい行動を取る力やスキルの向上、ポジティブ・コンプライアンスの実践の促進を図ります。また、代理店とともに、保険業法等改正への対応や法令等遵守のための知識定着、体制整備に取り組んでまいります。

・業務改善取組がCSV×DX戦略の基盤となり、お客さま本位の商品・サービスの深化や迅速・丁寧な損害サービス力等の商品・サービスの提供価値を一層高め、代理店とともに届けけるために、お客さま本位の業務運営を徹底し、当社のCSV×DX戦略を強力に推進していきます。



※5 CSV×DX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当社の基本戦略です

(2) 真因を踏まえた再発防止策・改善策

新たに策定した施策、既存施策を見直し、強化した主な取り組みについて、以下のとおり実行してまいります。(●…新たな施策、○…既存施策の見直し・強化※6)

※6 見直し・強化した取り組み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遵守態勢の確立に向けて

当社は個人情報保護法・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に向けて、以下の取り組みを実施します。

<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 2025年6月実施予定

個人情報保護法や保険業法以外の法令に関する「法令等遵守研修・理解度テスト」を実施しております。具体的行動の実践に向けて、習得した知識を元に「自分自身に置き換えた場合どう行動・実践するか」について現場第1線での職場論議を行います。

○階層別研修の強化 2025年5月以降実施

入社年次や役職別といった階層別の研修において、コンテンツに知識と意識の両面の向上に資する新たなカリキュラムを盛り込むことで、法令等遵守に対する理解レベルの向上や、常識を疑うといったリスク検知力向上を図ります。

<出向者向け教育の強化>

○出向者マニュアルの見直し 2025年3月実施済

日本損害保険協会のガイドラインに基づき、出向基本方針を策定しました。代理店（グループ企業等を除く）への新規出向を原則廃止し、「社員の人財育成や地方創生など社会的課題の解決」等に資する目的の出向のみ継続することとしております。出向における留意点（やってはいけないことと守るべきこと）や不正競争防止法における営業秘密情報の具体事例、出向者に関する評価運営・面談方法等を中心に、マニュアルを全面的に改定しました。

○出向者向け研修の強化 2025年3月実施済

出向者向け研修において、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を追加する等、研修内容を強化しました。

<代理店向け研修等の強化>

●代理店向けのコンプライアンス研修強化 2025年4月実施済、以降毎月開催

今般発生した情報漏えい事案を踏まえた個人情報保護法や不正競争防止法等の保険業法以外の法令も研修テーマに含めるなど、研修内容を強化します。

●代理店における知識定着状況の確認と改善指導 2025年6月以降実施予定

営業課支社は代理店との対話、代理店向けeラーニング、代理店監査を通じて、法令等に関する知識の募集人への定着状況を確認し、必要な指導を実施します。

●代理店の規模に応じた体制整備支援 2025年5月実施済、以降随時

保険会社に求められる管理・監督責任に基づいた代理店指導・支援体制を強化すべく、当社の本社部門に専門組織を新設し、代理店の規模に応じた体制整備支援を実施します。

<法務・情報管理機能強化に向けた本社組織の改編>

●コンプライアンス部の法務・情報管理機能の強化 2025 年 4 月実施済

コンプライアンス部に法務・情報管理機能を移管・集約し、当該部を「法務・コンプライアンス部」に改組しました。また当該部内に情報管理領域を統括する領域部長を設置しました。第 1 線への法務全般の支援、情報管理機能を強化していきます。

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に向けて

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に向けて、以下の取り組みを実施します。

<当社における顧客情報管理態勢の確立>

●お客さま情報管理マニュアルの改定と研修の強化 2025 年 7 月以降実施

他社のお客さま情報に接する機会になる代理店執務室への当社社員の入室に関するルールの新設を含め、お客さま情報管理マニュアルを改定します。また分かりやすさの観点からケースブックを新設します。

●顧客情報管理の実効性向上 2025 年 7 月以降実施

個人情報定義や第三者提供の取扱い等の適正な運用を支援するツール等を強化します。また、営業社員向けに e ラーニング研修等を実施し、顧客情報管理の理解向上を図ります。

●情報管理一斉点検の見直し 2025 年 10 月以降実施

年に 1 回実施している情報管理一斉点検に不正競争防止法に関連する設問項目を追加するなど、点検内容を見直します。あわせて点検結果を踏まえたモニタリングを実施し、点検の実効性を向上させていきます。

●メール・モニタリングの実施 2025 年 5 月以降実施

情報管理にかかる不適切なやりとりを監視するため、メール・モニタリングを実施します。

<乗合代理店への出向に関わる顧客情報管理態勢の確立>

現業務改善計画では、出向者向けのマニュアルの見直しや、研修の強化を行っております。さらに次の取り組みを実施します。

○出向契約書の刷新等 2025 年 3 月実施済

出向時の契約書を刷新するとともに、既存の出向先も含む全出向先と出向契約書等を再締結します。また年 3 回実施する人事面談を通じて、情報管理の適切性につき出向者と出向先上司、または出向者と当社人事部が確認します。

○出向者／社員間のメール・サンプリングチェックの実施 2025 年 10 月以降実施予定

出向者、当社社員間でのメールのやり取りに関するサンプリングチェックを実施し、顧客情報管理状況を確認します。

<代理店における顧客情報管理態勢の確立>

●代理店における顧客情報管理の実効性向上 2025年7月以降実施

代理店がプライバシーポリシーで掲げる利用目的に則り、個人情報の定義や第三者提供の取扱い等の理解、適正な運用を支援するツール等を強化する他、代理店監査を含む日常的な指導、代理店向けeラーニング研修等を通じて理解向上を図ります。

●代理店の情報管理に係る点検 2025年7月実施

営業課支社が全ての代理店と適切な情報管理体制に関する対話・指導を行い、課題・進捗状況について課支社内にて論議を実施します。また代理店の取り組み実態につき、第2線がモニタリングを実施します。

●代理店監査の強化 2025年7月以降実施

現場第1線による代理店監査を通じて顧客情報管理態勢を確認し、必要な指導を行います。また、代理店委託契約時についても、個人情報管理に係る点検項目を追加します。

<海外における情報管理態勢の確立>

●海外部門の情報管理運営ルールの検証、研修の実施 2025年7月以降実施

海外部門の個人情報保護・情報漏えい時の対応ルールにつき、最新法令・本社規定に整合していることを定期的に確認します。また各現地法人のコンプライアンス・コントローラー（ナショナルスタッフ・駐在員）へ研修を実施し、コンプライアンス・コントローラーが現地法人において研修を実施します。

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）態勢の構築に向けて

当社は、経営管理態勢の構築に向けて、以下の取り組みを実施します。

<リスク検知・対策の強化>

●現場実務を踏まえたリスク検知・対策論議 2025年6月以降実施

経営戦略やビジネスモデルに関して、現場実務に精通した本社第1線・第2線の実務者層（室グループ長・担当者）が、内在するリスクを評価（分析・対策）します。また対策案を含む検討結果については、当社の各委員会、経営会議へ論議・報告を行います。

○第1線のリスクオーナーシップ強化 2025年6月以降実施予定

新たなビジネスモデル、経営戦略等に係る取締役会・経営会議への付議議案について、第2線がリスク管理・コンプライアンスの観点から課題や問題も確認し、第2線としての意見を議案に記載する取り組みを行っています。さらに、本社第1線が議案にビジネスモデル・経営戦略等を踏まえたリスク評価（分析・対策）を記載する運用を開始し、第1線のリスクオーナーシップ強化及び取締役会・経営会議におけるリスクに関する論議の活性化を図ります。

●社員の「気づき・違和感」情報に基づく対応態勢の整備 2025年4月実施済、以降随時

社員が「気づき・違和感」を投稿する窓口（投稿ボックス）を設置し、現場第1線からの情報収集を強化、対策を行う態勢を整備します。気づき・違和感の声を収集しやすくするために、異な

る部署の社員との対話の機会等（1on1 ミーティングの活性化の取り組み）も活用していきます。

●**社員のリスク感度の向上** 2025 年 4 月実施済、以降随時

リスク感度向上に関する社内のポータルを新設し、様々な業界・他社事例を題材としたコンプライアンスに関するニュース等を掲載し、職場論議の題材として活用します。

○**経営層のリスク感度の向上** 2025 年 7 月以降実施

役員の意識改革等を目的とした役員向け勉強会を実施しています。役員・部支店長向けに、倫理・リスク感度・コンプライアンス・コンダクトに関する知識・スキル向上の観点から、社外講師による研修を実施します。

<3 線管理態勢の強化>

●**本社第 1 線によるリスク実態把握の強化**

営業部支店が開催する「部支店お客さま本位の業務運営推進委員会」へ本社第 1 線が参加し、営業部支店に対してコンプライアンス・リスクに関わる PDCA 運営を指導するとともに、本委員会への参加を通じてリスク兆候の把握に取り組み、対策を実施します（2025 年 4 月実施済、以降随時）。また営業統括部の担当者が同委員会に参加し、検知したリスクについて経営陣との対話を行います（2025 年 7 月実施予定）。

○**第 2 線によるリスク実態把握の強化** 2025 年 5 月実施済、以降随時

コンプライアンス・オフィサーが、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する取り組みを行っています。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ます。

●**第 2 線によるリスク評価の強化** 2025 年 5 月実施済、以降随時

リスクレジスターの機能を改修する他、適宜登録するリスク内容の見直しを行います。また本社第 1 線によるリスクの洗い出し・特定の支援やリスクへの対処力を強化する他、本社各部から報告されたリスク評価の方法を見直します。

○**第 3 線のリスク実態把握等の強化** 2025 年 4 月以降随時実施

本社所管部の統制状況のモニタリングだけでなく、法令等遵守の知識・意識・感度向上に向けた営業部支店の指導状況について監査項目に追加しております。またオフサイト・モニタリングにおいては、業界の慣習等も含め懸念事項を広く収集し、分析・論議を行う取り組みを行っています。第 3 線として実施する第 1 線及び第 2 線に対する検証を高度化し、実効性を向上させます。

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

当社は、業務改善命令（2023 年 12 月発出）により策定し、実施している現業務改善計画についての抜本的な見直しを行い、以下の取り組みを実施します。

<コンプライアンス・顧客保護を重視する組織風土の醸成>

○**人事評価におけるコンプライアンス統一目標の導入** 2025 年 4 月実施済

評価項目のうちコンプライアンス項目を設定しております。日常業務への違和感に対する改善取

り組みを必須化する等、見直しを実施します。

○営業部支店評価・表彰の見直し 2025年4月実施済

全国統一基準での組織評価制度を解消し、地域・部支店の特性・課題に応じた取り組みを部支店年間計画に設定する等、地域・部支店内で互いに褒め合い、プロセスを重視する運営へ変更します。

●お客さま本位の業務運営の徹底

お客さまからの感謝・お褒めの声をニュースとして社内発信することで、社員のモチベーションアップやお客さま本位の実践に向けた模範とすべき取り組みの活用へと繋げ、改善取り組みを加速します（2025年4月実施済）。また「真のお客さま本位を考える月」の運営を見直し、金融機関の社員として求められる倫理やコンダクト・リスクを含むリスク感度の向上を目的とした職場論議の実施を検討します（2025年10月以降実施予定）。

●【部門共通】CSV×DXの提供価値を届けきるための知識・スキルの習得

2025年4月実施済、以降随時

CSV×DX戦略の実践に向けた知識・スキルの習得に向けて、体系的学習プログラムを新設します。全社員が取り組む「必須スキル」に加え、「営業部門」「損害サービス部門」「本社部門」の部門別に設けられた、在籍部門とキャリアに応じた専門スキル習得の運営を実施します。

●【営業共通】多様なスキルを持つ社員の育成 2025年4月実施済、以降随時

地域社会への新たな価値提供を目指し、リスクコンサルティングに関する学習・教育プログラムを新設します。

<自由闊達な企業風土の醸成>

●社内業務の削減・効率化の取り組み 2025年3月実施済、以降随時

社員教育、社内コミュニケーションにあてる時間を生み出し自由闊達な風土の醸成を図るために全社をあげて業務削減・効率化に取り組みます。

●1on1 ミーティングの活性化

新任ライン長向け研修に1on1 ミーティングの実践を重視したカリキュラムを導入する等、上司・部下間のコミュニケーション活性化を促します（2025年5月実施済）。加えて、異なる部署の社員との対話の機会を設けることでタテ・ヨコ・ナナメの交流を実現します。心理的安全性が確保された環境下において、階層や部門を超えて自由闊達に意見を言える機会を作り、気づき・違和感等の声を収集することも企図しています（2025年6月実施予定）。

●社員同士の褒め合う活動の定着 2025年4月実施済、以降随時

社員同士が日頃の協力や行動に対し、感謝や称賛の気持ちを気軽に相手に伝えることができる仕組みとして、当社独自の「Praise Card アプリ」を開発し、褒め合う風土を醸成していきます。

<乗合代理店等における出向者の適切な管理態勢の構築>

○出向者の所属・評価者を人事部に変更 2025年4月実施済

代理店出向者の管理（所属・評価）を、人事部に新設した出向者の統括部署が行います。

○出向者の評価運営の新設 2025年4月実施済

出向者専用の評価運営を新設し、人事部による出向者の面談を年 3 回実施し、出向先上司との対話も行います。

●代理店業務の適正な遂行・自己完結に向けた取り組み強化 2025 年 6 月実施予定、以降随時

代理店業務の適切な遂行・自己完結（システム使用等）、適切な募集手続き等の点検や代理店との対話を通じて改善指導を強化します。

＜業務改善を着実に実行し、定着を図るための経営管理（ガバナンス）態勢の強化＞

○業務改善取組の実効性向上 2025 年 2 月実施済、以降随時

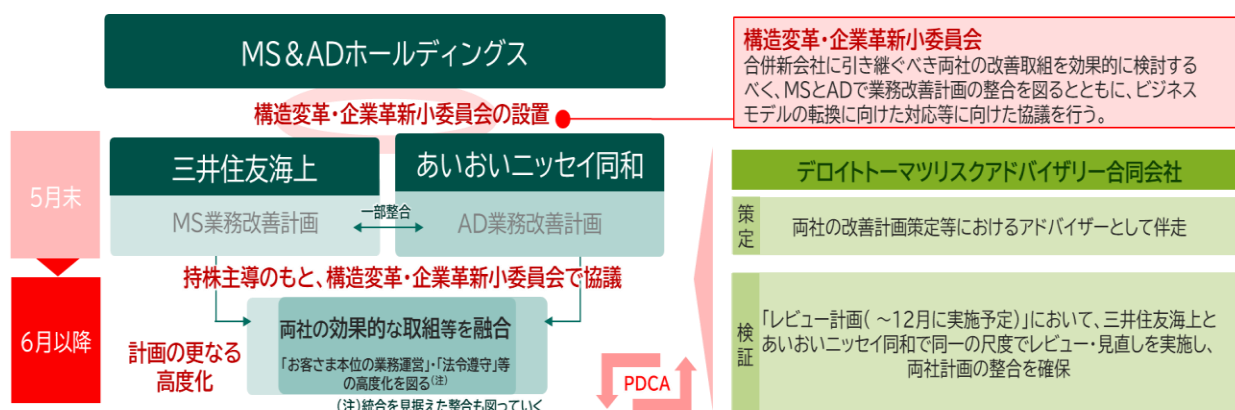
トップをはじめとした本社役員と現場社員との座談会を行い、現場の声や課題を把握する等、企業革新推進委員会を中心に業務改善取組をけん引しています。部支店長・ライン長を中心に研修と対話を行い、業務改善取組の着実な実行・定着を図ります。また、各取り組みが真因に対する改善に繋がっているかなど、実効性や妥当性を企業革新推進委員会で評価し、必要に応じて見直す機動的な運営に強化します。

○外部専門家のレビューを取り込んだ PDCA の強化 2025 年 12 月以降実施

外部専門家による業務改善取組のレビューの結果を受け、追加対策を講じて PDCA を強化します。

●グループ再編（三井住友海上火災保険との統合）によるガバナンス強化 2025 年 4 月実施

合併によるガバナンス強化等を目的に、2027 年 4 月を目処とする三井住友海上火災保険（以下、「MS」）との合併を見据え、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、新計画の整合を図っていきます。合併協議を通じて、双方の効果的な取り組みや施策等を互いに採り入れていく等、より高度な業務改善計画への見直しを進めていきます。



●持株会社の機関設計変更による監督機能強化 2025 年 4 月実施

監査等委員会設置会社への移行、過半数の取締役の社外取締役化による、持株会社における取締役会の監督・牽制機能及び監査等委員会の監督・監査機能強化により、グループガバナンスを強化します。グループ監査役ミーティング等による監査役会の連携強化、グループ内の社外役員の交流・論議機会の拡充等を通じて、取締役会・監査役会の監督機能強化を図り、当社のガバナンス強化及び業務改善計画の着実な実行に繋げていきます。

●グループ内保険会社における出向者管理の改善促進 2025 年 3 月実施済、以降随時

漏えい等事案等に伴い強化した出向方針（出向者教育・管理ルールを含む）等を、三井住友海上あいおい生命（以下、「MSA 生命」）、三井住友海上プライマリー生命（以下、「MSP 生命」）、三井ダイレクト損害保険（以下、「MD」）、及び持株会社と共有の上、当社グループ保険会社における対応状況の適切性検証等を進めていきます。

MS との合併を契機に、MSA 生命、MSP 生命、MD を含めたグループ全体として、持株会社による強いリーダーシップのもと、グループガバナンス態勢を強化（グループ経営管理、グループ統合リスク管理、グループ全体での適切な業務運営）、競争優位性の発揮等を通じて、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」として、「グローバルでトップティア水準の利益成長を達成する」ことを目指します。

なお、持株会社と事業会社の役割や内部統制システム等のガバナンスのあり方については、外部専門家の評価等を踏まえ、合併基本計画に織り込んでいきます。

「業務改善計画」の融合・確実な遂行

持株会社によるグループガバナンス態勢強化

グループ経営管理

グループ統合的
リスク管理

グループ全体での
適切な業務運営

グループの競争優位性の発揮

お客さまから最も選ばれる保険・金融グループとして、グローバルでトップティア水準の利益成長を達成

・新業務改善計画に盛り込んだすべての再発防止策※7は、新たに策定した取り組み及び既存取り組みの見直しを踏まえて、以下のとおり構成しています。

※7 漏えい等事案に係る業務改善命令を受けて新たに策定した取り組みは赤字下線、見直した取り組みは青字表記

【新業務改善計画の取り組み】

項番	命令	項目	概要
1	適切な法令等遵守態勢の確立 (情報漏えい事案)	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 ・階層別研修の強化
		出向者向け教育の強化	・出向者マニュアルの見直し ・出向者向け研修の強化
		代理店向け研修等の強化	・代理店向けのコンプライアンス研修強化 ・代理店における知識定着状況の確認と改善指導 ・代理店の規模等に応じた体制整備支援
		法務・情報管理機能強化に向けた本社組織の改編	・コンプライアンス部の法務全般の対応を強化 ・情報管理機能の法務・コンプライアンス部への移管
2	適切な顧客情報管理態勢の確立 (情報漏えい事案)	社員に対する顧客情報管理態勢の確立	・お客さま情報管理マニュアルの改定と研修の強化 ・顧客情報管理の実効性向上 ・情報管理一斉点検の見直し ・メール・モニタリングの実施
		出向者に対する顧客情報管理態勢の確立	・出向契約書の刷新等 ・出向者／社員間のメール・サンプリングチェックの実施
		代理店における顧客情報管理態勢の確立	・代理店における顧客情報管理の実効性向上 ・代理店の情報管理に係る点検 ・代理店監査の強化
		海外における情報管理態勢の確立	・海外部門の情報管理運営ルールの検証、研修の実施
3	経営管理態勢の確立 (情報漏えい事案)	リスク検知・対策の強化	・現場実務を踏まえたリスク検知・対策論議 ・第1線のリスクオーナーシップ強化 ・社員の「気づき・違和感」情報に基づく対応態勢の整備 ・社員のリスク感度の向上 ・経営層のリスク感度の向上
		3線管理態勢の強化	・本社第1線によるリスク実態把握の強化 ・第2線によるリスク実態把握の強化 ・第2線によるリスク評価の強化 ・第3線のリスク実態把握等の強化
4	現業務改善計画の抜本的な見直し	コンプライアンス・顧客保護を重視する組織風土の醸成	・人事評価におけるコンプライアンス統一目標の導入 ・営部支店評価・表彰の見直し ・お客さま本位の業務運営の徹底 ・【部門共通】CSV×DXの提供価値を届けきるための知識・スキルの習得 ・【営業部門】多様なスキルを持つ社員の育成
		自由闊達な企業風土の醸成	・社内業務の削減・効率化の取り組み ・1on1ミーティングの活性化 ・社員同士の褒め合う活動の定着
		乗合代理店等における出向者の適切な管理態勢の構築	・出向についての適切な管理態勢 ー出向者の所属・評価者を人事部に変更 ー出向者の評価運営の新設 ・代理店のお客さま本位の業務運営徹底に向けた取り組みの強化 ー代理店業務の適正な遂行・自己完結に向けた取組強化
		業務改善を着実に実行し、定着を図るための経営管理態勢の強化	・企業革新推進委員会における業務改善取組のPDCA強化 ー業務改善取組の実効性向上 ー外部専門家のレビューを取り込んだPDCAの強化 ・持株会社による経営管理態勢の改善取組 ー持株会社の機関設計変更による監督機能強化 ーグループ再編(MS社との統合)によるガバナンス強化 ーグループ内保険会社における出向者管理の改善促進

【現業務改善計画の取り組み】

項番	命令	項目	概要
5	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	・接触ルール(全社員対象)の策定等
		顧客企業・代理店との関係に関する取り組み	・政策株式保有についての見直し ・過度の便宜供与・特別利益提供等についての見直し ・出向についての見直し
		共同保険に関する取り組み	・入札・引受に係るルールの明確化
6	営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立	営業推進態勢に係る取り組み	・営業部門方針の見直し ・営業店評価・表彰の見直し ・部支店長のマネジメントの見直し ・代理店表彰制度の見直し ・代理店手数料体系の見直し ・実施確認(検証)
		保険引受リスク管理態勢に係る取り組み	・営業部門の説明力強化 ・収支改善取り組みの強化 ・保険商品の採算管理 ・保険料の妥当性およびプロセスの事後検証
7	適切な法令等遵守態勢の確立	経営陣の法令違反リスクの認識	・ERM委員会の機能強化 ・役員向け勉強会の実施
		3線管理態勢の整備	・経営陣による第2線・第3線に期待する役割や、責任・権限の明確化 ・第2線・第3線担当役員の機能強化 ・3線管理態勢の見直し ・入札管理案件の管理強化 ・第2線の機能強化等 ・第2線としての実態把握等 ・独占禁止法遵守に向けた支援 ・第3線の機能強化等 ・第2線における人材育成 ・第1線・第2線・第3線の相互評価
		社員・代理店に対する十分な教育や適切な監督態勢の構築	・コンプライアンス・プログラムの高度化・実効性の向上 ・社員教育の実施 ・代理店へのモニタリング ・第2線、第3線による代理店直接監査
		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 ・モニタリングの実施
8	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	・真にお客さま本位の会社に『生まれ変わる』ことの社内外への宣言 ・トップメッセージの発信 ・トップの対談動画の配信 ・経営陣からのメッセージ発信
		10月10日「過去の不幸事を振り返り学ぶ日」の取り組み	・「過去の不幸事を振り返り学ぶ日」を制定
		ポジティブ・コンプライアンスの推進	・ポジティブ・コンプライアンスの推進
		評価制度の見直し	・人事評価制度の見直し ・経営陣、管理職、組織を多面的に評価、改善に繋げる仕組みの構築 ・本社役員、地域担当役員・理事の評価体系の見直し
		コミュニケーションの強化	・営業現場における相談活性化 ・本社内に相談窓口を設置
9	経営管理態勢の抜本的な強化	役員へのアンケート調査	・風土醸成に関するアンケート、営業目標や人事評価の適切性に係る役員員の意識等の調査を実施
		経営管理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 ・企業革新推進委員会による業務改善取組の推進 ・お客さまに向き合う変革プロジェクトの開催

・上記現業務改善計画についても、継続して取り組んでまいります。

営業店評価・表彰の見直し、部支店長のマネジメントの見直し、過度の便宜供与・特別利益提供等についての見直し、人事評価制度の見直し、経営陣からのメッセージ発信 等

⑤今回の業務改善命令を踏まえた経営責任の所在の明確化

当社は、金融庁から受領した業務改善命令を重く受け止め、今後、再発防止に責任をもって取り組むにあたり、責任の所在を明確にするため、以下の通り役員報酬の減額を実施します。

職 位	氏 名	減額内容
代表取締役会長	金杉 恭三	報酬月額 30%×1か月
代表取締役社長	新納 啓介	報酬月額 30%×1か月
代表取締役副社長執行役員	井出口 豊	報酬月額 20%×1か月
代表取締役副社長執行役員	山口 充	報酬月額 20%×1か月
代表取締役副社長執行役員	白井 祐介	報酬月額 10%×1か月
専務執行役員	戸田 成俊	報酬月額 10%×1か月
取締役専務執行役員	旭 正道	報酬月額 20%×1か月
専務執行役員	高橋 芳一	報酬月額 20%×1か月
専務執行役員	横山 和広	報酬月額 10%×1か月
専務執行役員	中村 哲	報酬月額 10%×1か月
常務執行役員	宮田 慶一	報酬月額 20%×1か月
常務執行役員	南波 靖一郎	報酬月額 5%×1か月
常務執行役員	加藤 真	報酬月額 10%×1か月
常務執行役員	廣松 さゆり	報酬月額 5%×1か月
常務執行役員	松田 謙二郎	報酬月額 10%×1か月
常務執行役員	河上 直人	報酬月額 10%×1か月
取締役常務執行役員	毛利 吉成	報酬月額 10%×1か月
常務執行役員	安食 修司	報酬月額 10%×1か月
執行役員	村山 昌彦	報酬月額 5%×1か月
執行役員	井上 清文	報酬月額 10%×1か月
執行役員	萩原 智明	報酬月額 10%×1か月
執行役員	渡辺 裕子	報酬月額 5%×1か月

以 上