

2025年3月14日
三井住友海上火災保険株式会社

業務改善計画の進捗状況について

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、2024年2月29日付で金融庁に報告した業務改善命令に従って具体的な改善策を実施しており、本日、第4回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出いたしました。

当社は、保険料調整行為を含む一連の不適切事案の再発防止に向けて、問題の真因に向き合い、全役職員一丸となって、お客さまと社会からの信頼回復に向けて全力で取り組んでおります。

また、公正取引委員会による独占禁止法の規定に基づく排除措置命令、及び課徴金納付命令、ならびに情報漏えい事案に関する報告徴求命令に基づく報告内容を踏まえた対策も強化しております。

金融審議会「損害保険業等に関する制度等ワーキング・グループ」報告書や、日本損害保険協会が公表するガイドラインを踏まえた法改正・マーケット環境等の変化も想定し、「ビジネススタイルの大変革」を着実に実行してまいります。

以 上

業務改善計画

第4回 進捗状況等のご報告

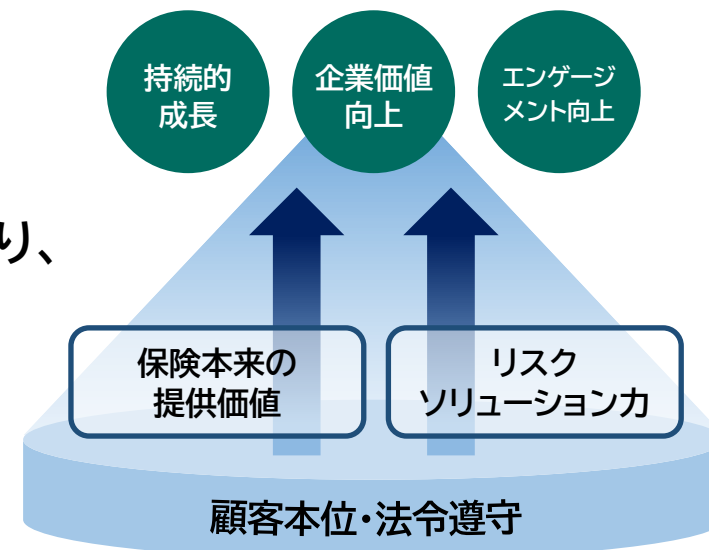
2025年3月14日

三井住友海上火災保険株式会社

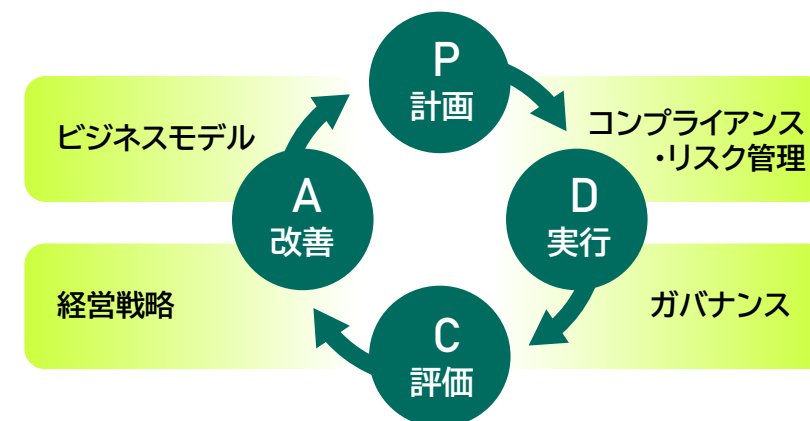
はじめに

業務改善計画の遂行にあたっては、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・実現に向けた取組を進めております。

- 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



健全な企業風土の醸成に向けて



経営トップによる タウンホールミーティング

2024年8月以降、経営トップによる
タウンホールミーティングを複数回開催

約1,600名の社員が参加し、当社の未来について対話

改革にチャレンジする風土・ 言える企業文化 定着に向けた取組

- 人事改革の推進
- 公募を中心とした年次に捉われない
人物本位・適性を踏まえた登用・配置
- スピークアップ制度の浸透
- 本社部門による第一線の意見収集の強化



健全な企業風土の醸成に向けて

社内交流の活性化

2024年度、社内トレーニー制度では、全国で地域・部門を超えて約1,500名が応募

第一線と本社の壁を越えた、相互交流、及び第二線・第三線の経験も拡大

健全な企業風土の醸成に向けて



B-UP ブラッシュアップ
BRUSH UP PROJECT プロジェクト

『みんなでB-UP（ビーアップ）!!』

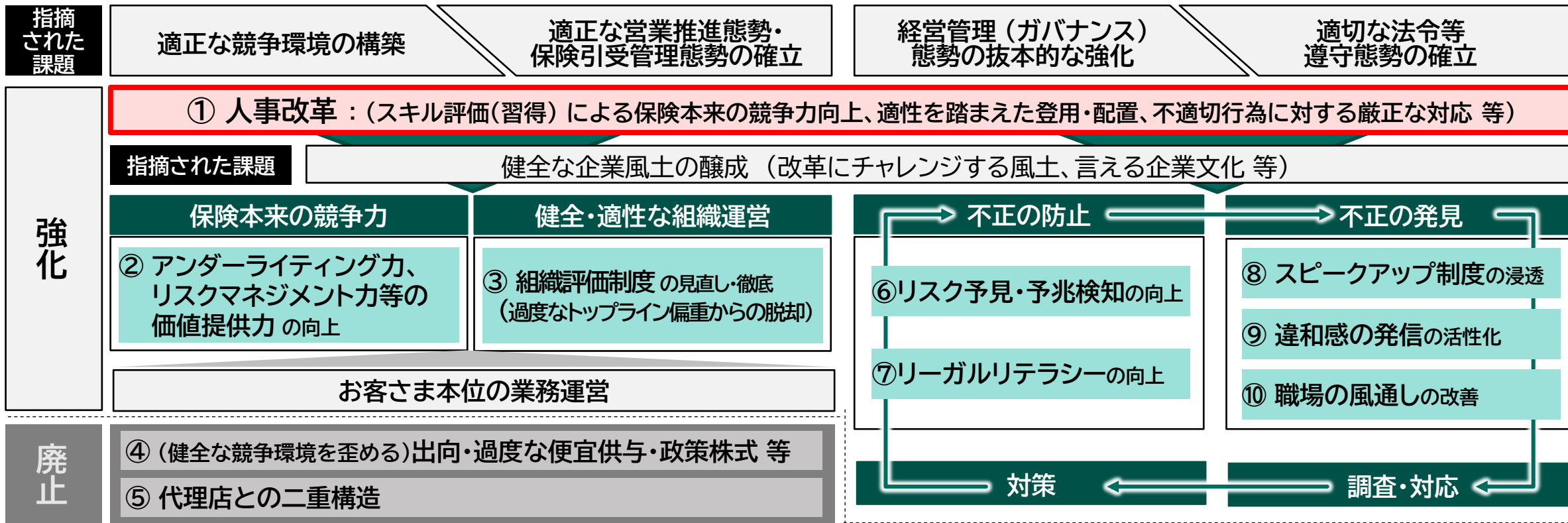
違和感等の発信

意見や気づきを伝える仕組みである
ブラッシュアップBOXには、5~10件/日の投稿が
寄せられ、累計投稿数は、約1,600件
全役職員の約50%が投稿・賛成する等、活用が拡大

業務改善計画全体の 進捗状況

主な取組の状況

2024年2月29日付の業務改善計画書の提出・公表から1年に亘り、これまで129件の施策、約1,200件の詳細取組を執行し、各種課題（命令内容）ごとに、主に以下のような対策を講じており、全体として概ね計画どおりに進捗しております。また、「情報漏えい事案に関する報告徴求命令」に基づく報告内容を踏まえた対策も確実に遂行し、再発防止に向けた取組を強化しております。



⑪ 第二・三線の高度化・経営ガバナンスの強化 + 方針・規程等の制定・見直し

ビジネススタイルの大変革の実行

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
 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・リスク管理等を見直し・改善するPDCAを適切に循環

主な取組の状況

主な取組

通年（2025年2月末時点）の取組内容

1 人事改革

スキル習得・発揮による
保険本来の競争力向上、
適性を踏まえた登用・配置、
不適切行為の厳正な対応等

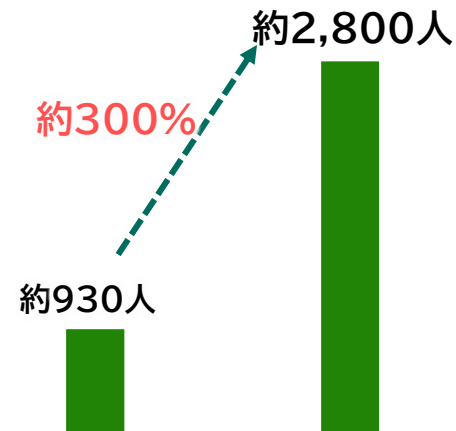
● 改革にチャレンジする風土・言える企業文化の醸成に向けて以下取組等を推進

1. 公募を中心とした年次に捉われない人物本位・適性を踏まえた登用・配置
2. スキル獲得のための行動変容(自己研鑽施策の申込数が2023年度約930人から2024年度は約2,800人(見込み)と約3倍に増加)

● 不適切行為に対する人事処分ルールの見直し(処分の厳格化等)

- ・ 人事改革について、トライアル等を踏まえた、さらなる見直しを実施のうえ、2025年度に本格実施します。さらに、組織評価と人事考課運営の連動に関する状況等についてもモニタリングを進め、制度の適切な見直し・運営・定着化を図ってまいります。

自己研鑽施策の申込数

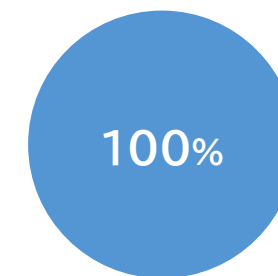


2 アンダーライティング力、 リスクマネジメント力等の 保険本来の 価値提供力

- 補償前後の提供価値に関する研修等に延べ約4,670名参加
- アンダーライティング情報を集約・一元的に確認するダッシュボードの構築
- リスクマネジメントの高度化を検討する企業向け施策(RM NAVI)の活用推進(2月末時点の登録企業数は、約2,190社)等

- ・ リスクマネジメント高度化支援プログラム、アンダーライティング人財認定制度の構築、商品部門の組織改編等を実施します。
- ・ また、高度なアンダーライティングを実現するためのデータ・ノウハウの蓄積等の検討も進めてまいります。

社員リスクマネジメント
資格の取得率



企業営業部門担当者

主な取組の状況

主な取組

通年（2025年2月末時点）の取組内容

3 過度なトップライン 偏重からの脱却

「お客さま本位の業務運営」に
資する組織評価の見直し等

- 組織評価制度において、トップライン目標のウェイトの引下げ
- トップライン評価の目標達成の難易度を引下げ
- 社員の目標管理制度「KAIKAプログラム」の運営マニュアルの改定

- 代理店手数料体系と組織評価の相関性を高め、増収率等のトップライン指標ウェイトを引き下げる等の対策を講じてまいります。

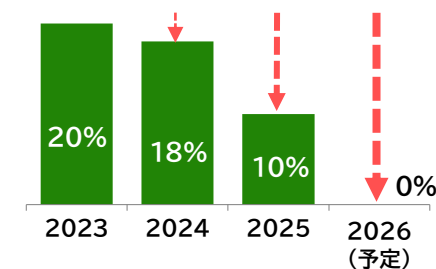
4 (健全な競争環境を歪める) 出向、 過度な便宜供与、 政策株式

- 出向方針の見直し(代理店への復職前提出向の廃止等、詳細はP17のとおり)
- 「政策株式の保有ゼロ」に向け、全株売却の了解取付けおよび株式売却が着実に進展
- 過度な便宜供与等の見直しによる減収をマイナス評価しない制度の設置・運用
- 過度な便宜供与等の見直しによる減収懸念先について、関係再構築の申入れ実施完了

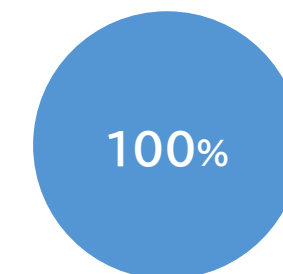
- 過度な便宜供与等の発生を防止するために、代理店との関係再構築(減収をマイナス評価しない制度の周知を含む)の対策等を強化してまいります。

組織評価制度における
トップライン評価の割合

収益等への評価にシフト



代理店への関係再構築の
申入れ実施率



完了

主な取組の状況

主な取組

5 代理店との 二重構造

- 代理店手数料体系における品質関連項目の評価ウェイトを引上げ
- 関係再構築の申し入れ、目指す姿の共有

・ 代理店との「新たなビジネスパートナーシップの構築」取組(代理店毎に課題を明確化して、自立化の支援を行うこと)を推進(丁寧な対話)、代理店手数料体系の見直し等、複合的な対策を講じてまいります。

代理店手数料体系における品質
関連項目の評価ウェイトイメージ

2024年 45%

2025年 50%

2026年(予定) 60%

6 リスク予見・ 予兆検知、 リーガル リテラシー等

- 予兆検知対策会議を中心に、コンダクトリスクへの対応を強化
- 企業品質部が、お客さまの苦情等の内容から予兆を検知した場合、仮説を構築したうえで、リスク管理部に連携する運営を継続
- 社員向けニュース「リーガルトピックス」を2024年8月以降、2025年2月末までに7回発行

・ 「新たなリスク予兆に繋がる第一線の声の収集の更なる強化」に向け、全役職員を対象に、新たに違和感に関する声の収集(約1,960件)を行い、分析及び対応を順次進めております。

・ 引き続き、持続的に多様なルートを介して第一線の声の収集・分析・対策の検討を実施してまいります。

リーガルトピックス発行



計 7回

主な取組

通年（2025年2月末時点）の取組内容

7 スピークアップ 制度の浸透

- 相談・通報から対応完了までの流れを社内ポータルにて案内
- 業務改善計画の進捗状況に関する社内広報（comMS、社内ポータル）等において、スピークアップ制度の重要性を周知
- 独占禁止法に関する申告者の処分を軽減する社内リニエンシー制度を開始

・「通報者保護」に対する安心感を高めていくために、秘密保持の徹底に関する運用ルールの見直し、相談・通報から対応完了までのフローの周知等の対策を進めておりますが、引き続き、スピークアップ制度に精通した弁護士等の専門家とも協議を進めながら、秘匿性の担保・徹底(制度の信頼性向上)に向けた対策を講じてまいります。

8 違和感の発信、 職場の風通し (カルチャー)等

- 経営トップによるタウンホールミーティング（「シン・コミュニケーション ミーティング」）の開催（約1,600名の社員が参加）
- 第二線担当役員による部支店巡回・対話
- 人事改革による本社・第一線間の人事交流活性化、本社部門の機能重複の整理（分かり易い名称への変更を含む）、社内トレーニー制度に約1,500名が応募、社内交流の活性化、及び第二線・第三線の経験者拡大を強化
- キャリア採用の活性化により総合社員約250名（2024年度）を採用
- カルチャー変革、人事制度、職場環境等に関する多様な意見や気づきを募集するブラッシュアップBOX（B-BOX）の活性化（役職員の約50%が投稿・賛成する等、活用が拡大）

・役職員による違和感等の発信、職場の風通しの向上に向け、役職員向け意識調査等の結果を踏まえ、より一層の対策・取組等を講じてまいります。

主な取組

通年の（2025年2月末時点）の取組内容

9 第二・第三線の高度化・経営ガバナンスの強化、各種方針・規程の制定及び見直し

- オフサイトモニタリング情報等からアジャイル監査の候補案件を選定・実施
- 第二線及び第三線による代理店の直接監査を実施
- 法務部で新たに5名の弁護士人財の追加採用
(その他、ガバナンス高度化の観点で内部監査部門を強化する専門人財等の採用も強化)

- ・「組織・職務権限規程」において、新たに各部の「基本分掌」を定め、役割の明確化を図るとともに、同主旨に合致した業務を各部が主体的・自発的に担うことで、新たな領域や部門横断的な課題に対しても迅速・適切に対応してまいります。また、各部の基本分掌の冒頭は、『「お客さま本位」と「コンプライアンス」を根幹として』とします。
- ・また、今日的なスリーラインモデルの機能発揮・向上を目指し、組織・職務権限規程において、当社組織の「第一線、第二線、第三線」区分を明確化します。
- ・さらに、持続的なPDCAの実効性を担保するために、「方針・規程等管理規程」に定める社内方針・規程の総合的な見直しを進める等、ガバナンス強化の徹底を図ってまいります。

< 社外専門家による全体進捗状況についての評価 >



佐々木 清隆氏

一橋大学大学院経営管理研究科客員教授

施策の進捗状況のみならず実効性について内部監査による検証が行われ、自浄作用が働いているものと評価できる。ただし、スリーラインの役割の明確化、施策の進捗に伴うビジネスモデルの変化等から生じる新たなリスク、施策の実施を通じて認識された新たな課題への対応等の自浄・予兆検知能力の向上等の更なる改善が必要。



大村 由紀子氏

三浦法律事務所弁護士

全体を通じて、丁寧に問題事項・予兆を拾い、それに対する有効な施策を打っており、自律的に PDCA が回る仕組の構築が進んでいると評価できる。



小林 晋也氏

デロイトトーマツリスクアドバイザリー合同会社
マネージングディレクター

全体を通じて、各施策は当初の計画どおりに進捗している。施策を所管する各部署が業務改善計画の施策遂行と効果の検証に大いに尽力していることが窺える。

全体の進捗状況・実効性、自律的なPDCAサイクルの構築が進んでいること等について評価を得ておりますが、さらなる改善に向けて各種指摘・意見を踏まえた対応を進めてまいります。

参考：命令内容ごとの進捗状況 (詳細版)

1	適正な競争環境の構築	顧客本位の業務運営	<ul style="list-style-type: none"> 「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
		顧客企業の態勢整備支援	<ul style="list-style-type: none"> 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
		競争要素の是正	<ul style="list-style-type: none"> 政策株式の更なる削減 本業支援の見直し 出向方針の見直し
		共同保険運営の適正化	<ul style="list-style-type: none"> 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
		独占禁止法に関する規定・ルール整備と社員・代理店教育	<ul style="list-style-type: none"> 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 他社情報入手元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
2	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
		顧客本位の業務運営	<ul style="list-style-type: none"> 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
3	適正な保険引受管理態勢の確立	採算管理の抜本的強化	<ul style="list-style-type: none"> 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の高度化 商品部門の組織体系の見直し 元受・再保険の一体運営 アンダーライティングの強化 企業火災のリスクサーバイ高度化 防止・減災ソリューションの強化
		部門間連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> リスク関連情報の連携強化 データドリブなCX取組の強化

4	適切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	<ul style="list-style-type: none"> 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
		コンプライアンス・プログラムの高度化と実効性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 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
		第一線への牽制強化	<ul style="list-style-type: none"> 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
		第二線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス部門の体制強化 第二線の人財多様性の確保 第一線と第二線の人財交流活性化 第一線の声を収集する仕組みの構築 <ul style="list-style-type: none"> 留意を要する法令情報の入手 社内情報を活用した予兆検知機能の強化
		第三線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> オフサイト・モニタリング機能の強化
		代理店に対するモニタリング手法の検討	<ul style="list-style-type: none"> 令和6年度代理店監査・業務運営状況点検の改定 代理店監査モニタリングの実施
5	健全な企業風土の醸成	経営陣が主導する取組	<ul style="list-style-type: none"> トップメッセージの発信強化 グループMVV・行動規範の見直しと浸透 心理的安全性の確保 <ul style="list-style-type: none"> 人事改革の実施 PDCAサイクルによる実効性の確保
		その他の取組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 お客さま好感度・満足度向上取組の強化
6	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	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の機能向上
		監査役監査の強化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会での監査役会報告の充実 監査役会の人財多様性の確保
		第二線・第三線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> 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・権限行使を行う枠組みの新設 <ul style="list-style-type: none"> 内部監査高度化に向けた人財の確保 リスク対応力の向上 カルチャー検証の強化 内部監査の外部評価活用

命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

1	適正な競争環境の構築に向けて	顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化	「お客さま本位の業務運営」の再徹底	<ul style="list-style-type: none"> 2024年12月、継続的に「お客さま本位」について考え、日常業務を振り返る機会として開始した「お客さま本位の業務運営を考える日」取組(2024年10月開始)において、社内ポータルに論議テーマコンテンツを順次追加するとともに、社内ポータルにて取組事例を紹介する取組を開始しました。
			保険会社本来の役割の更なる発揮 (国内営業方針の見直し)	<ul style="list-style-type: none"> 2024年11月に実施した全役職員向け意識調査結果を踏まえ、2025年2月の地域担当役員会議で国内営業方針の趣旨等を説明しました。また、営業企画部より営業部支店長、ライン課長、業務課長へ発信する月次営業報告資料共有メールにおいて、元受収保目標、組織評価制度の立ち位置等を改めて案内しました。
			保険会社本来の役割の更なる発揮 (損害サポート方針の見直し)	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月末現在、保険金不正請求事案の再発防止に向けて、お客さまご自身で事故直後の損傷写真をアップロードできるシステムの開発を進めています。また、透明性の高い保険金支払態勢の実現に向けた取組を強化しております。 2024年12月、事案担当者の不正検知力向上に向けて、外部調査会社と連携した研修を開催し、同年2月、担当者向けのケーススタディや法律論を学ぶ研修を開催しました。
	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	<ul style="list-style-type: none"> 「補償前後の提供価値」に関する研修・ワークショップに、2024年5月以降2025年2月末現在で延べ約4,670名が参加しております。 リスクマネージャーの育成を検討する企業に対し、個別コンサルティング等の支援プログラムを構築し、2025年度に開講することいたしました。 	

命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

1	適正な競争環境の構築に向けて	全政策株式売却の推進	政策株式の更なる削減	<ul style="list-style-type: none"> 「政策株式の保有ゼロ」を実現するために、投資先企業から全株売却の了解を取り付ける活動を推進し、上場株式については2030年3月末までの保有ゼロに向け取り組んでいます。
		本業支援実施基準の策定	本業支援の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 2025年1月、社内ポータルに掲載された「優良情報紹介」※について、過度な便宜供与に該当する案件有無のモニタリングを実施し、該当する案件がないことを確認しました。 ※運営ルールに照らして不適切な便宜供与に該当しない案件のみを対象とし、保険契約者・兼業代理店等が本業で取り扱う商品・サービス等を紹介する制度
		出向方針の見直し	出向方針の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 代理店への復職前提出向については、新規派遣を見合わせることにしました。ただし、今後、代理店を委託している企業から「当社ビジネスモデル高度化に必要な連携」や「当社として必要な専門的ノウハウ獲得」等が期待される出向案件が生じた場合に限り、出向可否を厳格に判断してまいります。
		共同保険運営の適正化、企業代理店のあり方	企業代理店のあり方についての検討	<ul style="list-style-type: none"> 2026年度の代理店手数料体系につき、将来的な代理店手数料体系を見据えて整理した「お客さまが求める品質」や、お客さまからの評価の観点を取り込み、代理店に求めるレベルを引き上げることで、「お客さま本位の業務運営」の実践に繋げ、代理店としての成長を一層後押しする内容とし、2025年2月、社内ポータルで案内しました。 2025年1月、2025年度の他社競合時の手数料ポイント特例適用ルールについて、ガイドラインを要件化する、コンプライアンス上の充足性を本社部門でもチェックする運営を継続する等、より一層代理店の募集品質等を重視した厳格な運営に見直すことを社内ポータルで案内しました。併せて、監督指針の見直しに伴い、本制度を段階的に廃止する旨も案内しました。

命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

1	適正な競争環境の構築に向けて	独占禁止法に関する規定・ルール整備と社員・代理店教育	関係法令に関する社内研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> 2025年1月、キャリア採用社員向け研修で、独占禁止法を含めた法務・コンプライアンスに関する講義を実施しました。引き続き2025年度もその他階層別研修の実施について検討してまいります。 2024年11月、「独占禁止法を踏まえた留意点及び情報入手・提供に関する研修」の全代理店の受講完了を確認しました。2025年度以降も「独占禁止法」に関するカリキュラムを代理店・扱者基礎研修に組み込むことで全代理店への定期的な教育を進め、募集人レベルでのルールの浸透、コンプライアンスマインドの醸成を図ってまいります。
2	適正な営業推進態勢の確立に向けて	営業予算と評価基準の見直し	営業部門の評価基準の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 2024年12月より全国45部支店で「部支店長・課支社長との組織評価制度意見交換」を実施し、トップラインはあくまで組織評価制度を軸とした評価運営の一部としていることを改めて説明の上、本制度に対する第一線の多様な意見の収集に努めました。 2025年度の組織評価制度ではトップライン目標の評価ウェイトを現行の18ptから10ptに引き下げます。
3	適正な保険引受管理態勢の確立に向けて	採算管理の抜本的強化	元受・再保険の一体運営	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月、同年1月更改分の再保険市場調査と変化の予兆管理に関する考察を行いました。継続的に再保険市場サイクルのモニタリングを実施し、予兆管理を徹底してまいります。
			アンダーライティングの強化	<ul style="list-style-type: none"> 2025年1月、アンダーライティングの強化に向け、社内の各システムに散在していたアンダーライティングに必要な情報を一元的かつ効率的に閲覧できるように、営業第一線にダッシュボードをリリースしました。今後、ダッシュボードの使用状況等をヒアリングし、今後の改善等に反映させるとともに、データベースやAI活用領域の検討を進めてまいります。
			企業火災のリスクサーベイ高度化	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月、リスクサーベイに関する説明会を実施し、サーベイレポートの実例解説や実案件におけるアンダーライティングへの活用事例を紹介する等、営業へフィードバックしました。

命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

4	適切な法令等 遵守態勢の 確立に向けて	コンプライアンス・ プログラムの 高度化と実効性 の向上	コンプライアンス・ プログラムの見直し	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月、コンプライアンス・プログラムで明らかになった課題について、同項目を所管する本社各部とコンプライアンス部が、取組の現状把握・課題解消(評価改善)に向けた協議を行いました。
		第二線の 機能強化	コンプライアンス部門の 体制強化	<ul style="list-style-type: none"> 感知した法務リスクに関して、頻度高く情報発信して全社のリーガルリテラシーの向上を図るため、社員向けニュース「リーガルトピックス」を2024年8月から2025年2月末までに7回発行しました。テーマは、「個人情報保護法(以下「個情法」)(2回)」、「不正競争防止法(1回)」、「インサイダー取引等防止(3回)」、「著作権法(1回)」を選定しました。
			第一線の声を集める 仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> 第二線が収集した第一線の生の声をもとに法務・コンダクトリスクの予兆を把握する取組として、「フレッシュEYE(新入社員等のフレッシュな目線・気づきを収集)」、「REAL VOICEプロジェクト(第一線社員が感じる組織・業務運営等の違和感・疑問等を収集)」を継続しております。2025年2月末までにREAL VOICEプロジェクトの取組として約1,820名、フレッシュEYEの取組として約460名から声を収集しました。
		第三線の 機能強化	オフサイト・モニタリング 機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 2024年4月～2025年2月に10回のオフサイトモニタリング会議を開催し、選定した要注視リスクのうち、6つのテーマに対しアジャイル監査(検知したリスク予兆に対し、機動的に第一線の実態を確認し、タイムリーに本社所管部等への提言を行うための監査)を実施しました。今後もオフサイトモニタリング情報等からのリスク予兆検知を継続し、アジャイル監査による検証を経て提言に繋げてまいります。

命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

5	健全な企業風土の醸成に向けて	経営陣主導の取組	トップメッセージの発信強化	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月末現在、社員一人ひとりが「お客さま本位」を自分事として捉え、実践することを徹底するため、累計10回にわたり、トップメッセージを発信しております。
			グループMVV・行動規範の見直しと浸透	<ul style="list-style-type: none"> 2025年1月、経営トップによるタウンホールミーティング（「シン・コミュニケーション ミーティング」）で社員から出された意見に基づき、グループMVV浸透及びカルチャー変革をさらに後押しするツールとして、全社員向けe-Bookを作成しました。グループMVVを意識した「日々の活動の振り返り」や「今後の活動の検討」を社員が実践できるよう、促してまいります。
		その他の取組	双方向コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> 2024年12月末現在、ブラッシュアップBOX（第一線の社員が業務全般に関する多様な意見や気づき投稿できるサイト）の投稿件数は累計約1,600件、投稿の賛成件数は累計約115,300件となり、第一線が意見や気づきを伝える仕組として活用されております。
6	経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化に向けて	経営陣によるガバナンスの強化	取締役会の機能向上	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会メンバーへのアンケート・インタビュー結果を踏まえ、2024年12月に社外役員と第三者機関を交え、取締役会の実効性向上に向けた課題と対策を論議しました。2025年1月、第三者機関より評価レポートを受領し、取締役会の実効性が確保されているとの評価を受けました。今後は、2024年度取締役会評価において策定した機能向上策を実行してまいります。
		監査役監査の強化	取締役会での監査役会報告の充実	<ul style="list-style-type: none"> 第二線・第三線から監査役への定例報告を運営しています。また、監査役室と経営企画部との間で情報交換会を実施し、監査役室による情報収集手段の多様化を図っております。
			監査役会の人財多様性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会から人事部へ2024年8月に提出された意見書を踏まえ、監査役会の人財の多様性を確保した候補者を選任しました。2025年度以降も、監査役候補者の選任に先立ち、人事部が監査役会から監査役監査に求められる経歴・スキルに関する意見書を受領し、人事部はその意見を参考に監査役候補者を選定する運営を継続します。

命令の内容ごとの具体的に進捗した施策の概要

施策とこれまでの主な取り組み（2025年2月末時点）

6	経営管理 (ガバナンス) 態勢の抜本的な 強化に向けて	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	<ul style="list-style-type: none"> 「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」が第一線で醸成されていることの確認を目的に、第二線担当役員による部支店巡回を実施し、第一線社員との対話を行っております。
			内部監査高度化に向けた 人財の確保	<ul style="list-style-type: none"> 「2025年4月の人事異動方針」を踏まえ、2025年4月の定例異動を実施し、公募による異動や他部門から内部監査部への部門間異動を行い、内部監査部の機能強化を図りました。
			カルチャー検証の強化	<ul style="list-style-type: none"> 2025年1月までに内部監査部が11拠点の営業・損害サポート拠点監査を実施し、確認事実に対するカルチャーの視点での原因分析を行いました。拠点監査で確認された当社カルチャーの特徴等について、2025年2月の取締役会・経営会議にカルチャー監査の結果と併せて報告しました。