

業務改善計画の進捗状況について

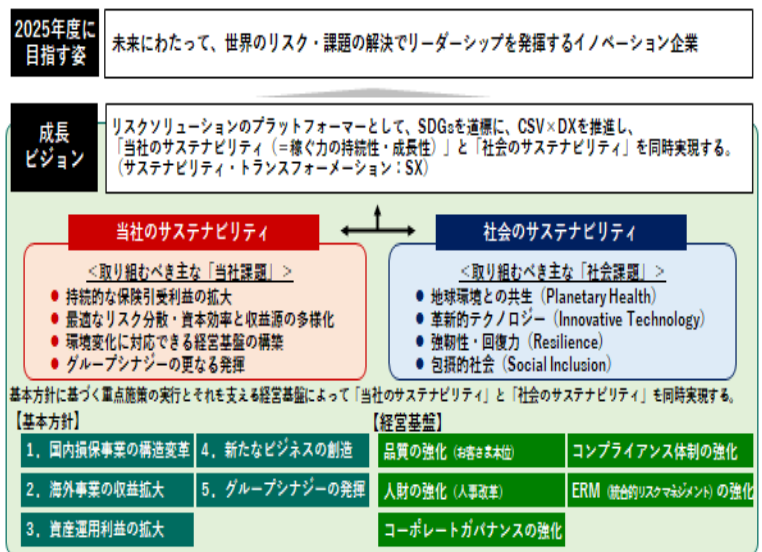
MS & ADインシュアランス グループの三井住友海上火災保険株式会社（社長：船曳 真一郎）は、2024年2月29日付で金融庁に報告した業務改善計画に従って具体的な改善策を実施しており、本日、第1回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。

業務改善計画の確実な遂行とビジネスモデルの再構築に向けて、「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」（以下「グループMVV」）に立ち返るとともに、中期経営計画（2022-2025）の目指す姿「未来にわたって、世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業」の実現に向けた取組を進めております。

【グループMVV】



【中期経営計画（2022-2025）の全体像】

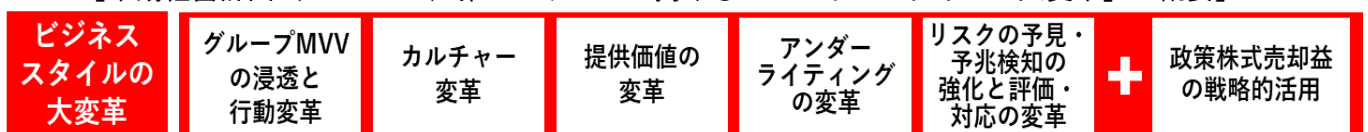


グループMVVと中期経営計画の目指す姿に加えて、業務改善命令を受けて認識した課題の真因を解消し、真に健全で、国際競争力を有する会社に生まれ変わるために、主に次の2点を確実に実行・実現してまいります。

- 「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。
- 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。

上記を確実に実行・実現するために、全役職員が、環境整備に全力を尽くすとともに、これらの礎となる「ビジネススタイルの大変革」を不退転の覚悟で断行してまいります。

【中期経営計画（2022-2025）第2ステージで掲げる「ビジネススタイルの大変革」の概要】



これらの“変革”を推進し、目指す姿を実現するための「人事改革」の実行

1. 業務改善計画全体の進捗状況

業務改善計画書に記載した各施策はいずれも、2024年5月末時点で計画どおりに進捗しております。もともと、各施策の効果・浸透については、役職員向け意識調査（5月実施）から明らかになった課題もことから、これら真因の解消に向けた自己規律・自浄作用の強化を進めてまいります。

2. 主な施策の進捗状況及び課題

(1) 適正な競争環境の構築に向けて

当社は適正な競争環境の構築に向けて「顧客本位の業務運営」と「保険会社本来の役割」を追求し、社員及び代理店に対して顧客本位の業務運営に基づく営業活動の徹底と活動レベルの高度化を図ります。適正な競争環境に求められる周辺環境整備として、政策株式は次期中期経営計画末となる2030年3月末までに保有をゼロにします。本業支援（顧客や代理店からの物品・サービスの購入等）については、過度な便宜供与、特別利益の提供に該当しないように適切な実施基準を策定し、運用の実効性を確保します。出向者派遣についても、社員の人的育成や代理店の内部管理体制強化等を目的とした出向に限ります。

加えて、共同保険運営の適正化や、独占禁止法に関する規程・ルールの整備、並びに社員・代理店教育につきましても着実に進めていきます。

顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化

- 2024年4月、「お客さま本位の業務運営に関する方針」を見直し、グループMVVの5つのバリュー（お客さま第一、誠実、チームワーク、革新、プロフェッショナリズム）に基づいた具体的行動の事例を明示して、社員への浸透を進めています。
- 2024年4月、国内営業方針を見直し、第一線の組織評価制度において、営業予算に偏重した運営がなされないよう徹底しました。また、これからの営業の姿を再定義し、顧客本位の業務運営に基づく活動を実践しています。
- 2024年4月、損害サポート方針を見直し、保険金不正請求事案の再発防止に向けて、整備工場の入庫紹介スキームを整備したほか、修理費不正請求システムの開発に着手しました。また、適正な保険金支払いの態勢強化に向けて、修理費の適正認定に向けた技術・技能の向上に取り組んでいます。
- 2024年4月、商品開発プロセスを見直し、商品・サービスの開発・改定時にお客さま基点でのレビューを実施するプロセスを導入し、お客さまにとっての「わかりやすさ」を追求する運営を開始しています。

顧客企業の態勢整備支援

- 2024年4月、顧客企業に対して事業内容や周辺環境に基づいたリスクソリューション提案を行うため「企業営業担当者 基本行動ガイドブック」を作成・周知するとともに、社員向けリスクマネジメント資格の開講、社員・代理店向けリスクマネジメント研修の企画・案内を行いました。
- 2024年4月、顧客企業の保険リテラシー向上支援ツール「リスクマネジメントナビ（RM NAVI）」を社内周知し、登録企業数増加を推進するとともに、顧客企業向けのリスクマネジメントセミナーを開催する等、リテラシー向上と顧客企業のリスクマネジメント体制構築を支援しています。

全政策株式売却の推進

- 2030年3月末までの保有ゼロ実現に向けて、上場株式について、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ています。
- 2024年5月、政策株式を安易に「純投資」として保有しないために「純投資」等の定義を明確化していくとともに、態勢整備の一つとして、銘柄選定等の運営を営業第一線から独立して行う純投資株式の専門組織（企業ファイナンス部株式運用チーム）を新設しました。

本業支援実施基準の策定

- 2024年3月、過度な便宜供与や特別利益の提供を実施しないよう、本業支援の実施基準を策定し、営業第一線向けの「国内営業方針解説書」及び「お客さま・兼業代理店が取り扱う商品・サービスの購入等（本業支援）のマニュアル」等に明記の上、運用を開始しました。
- 2024年4月、運用の実効性を確保するため、スピークアップ制度等を活用し、基準の遵守状況のモニタリングを開始しました。

出向基準の見直し

- ・2024年4月、復職前提出向の目的を「多様性の確保・社員の人財育成」「代理店の内部管理体制強化」等に限定し、かつ、出向の絶対要件（出向負担金が当社基準額以上、労働環境が適切、出向者の役割が人財育成に資する）を厳格に適用しました。
- ・今後は、金融庁主催の「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」の議論等を踏まえ、出向ルールの見直し等を進めてまいります。

独占禁止法に関する規程・ルール整備と社員教育

- ・2024年4月、第一線からの照会が多い項目に関してわかりやすさの向上と誤認防止のため、「独占禁止法を踏まえた保険契約引受マニュアル」を改定しました。
- ・2024年5月、独占禁止法を含む関係法令に関する全社員向けe-Learningを開講しました。また、同年4月から実施しているライン部長・課長、入社3年目、入社2年目、新入社員等の階層別研修に独占禁止法に関するカリキュラムを組み込みました。

(2)適正な営業推進態勢・保険引受管理態勢の確立に向けて

当社は、マーケット慣行を変えながら適正な競争環境の中で、持続的成長を実現できるように、営業予算や評価基準の考え方も大きく見直しながら、新しい営業推進のあり方や態勢を検討しています。

2024年度から営業予算と評価基準を見直し、お客さま提供価値の向上を評価軸とする運営にしました。加えて企業営業担当者の支援部門（企業マーケット戦略部・企業営業プロセス変革チーム）を新設し、企業営業担当者が必要なサポートを受けることができる態勢を整備しました。

また、当社は適正な保険引受管理態勢の確立に向けて、全社レベルでアンダーライティング力やリスクリテラシーの底上げを図っています。営業部門と商品部門に限らず、全社員のリスクリテラシーを向上させていく環境や態勢を構築し、学習メニューを充実させていきます。

営業予算と評価基準の見直し

- ・2024年4月、営業組織評価制度における営業予算達成率の配点ウェイトを引き下げました。
- ・2024年4月、社員の目標管理制度の運営マニュアルを改定し、営業予算達成率に偏重することなく、営業組織評価の各項目と連動する形で目標設定することを明記し、周知を図りました。あわせて人事考課運営要領を改定し、営業組織目標全般への貢献度に応じて評価することを明記しました。
- ・2024年4月、ライン長業務ハンドブックを業務改善命令を踏まえた内容に改定し、同月に実施したライン課長向け研修において周知徹底を図りました。
- ・2024年2月、就業規則に基づく「組織長服務基準」を策定し、ライン部課長が遵守すべき5項目の中に「心理的安全性の確保」を織り込み、4月に実施したライン部長・課長研修で周知しました。

採算管理の抜本的強化

- ・2024年4月、営業組織評価の指標に、引受時点で将来予想される採算性とその改善効果を認識・評価する「未来収益額」、「未来収益改善額」を導入しました。
- ・2024年4月、企業保険分野商品の引受に関して内部監査部門がプロセスの妥当性を事後的に検証する仕組みとして、営業拠点監査におけるサンプリング検証の実施基準等を策定し、5月の営業拠点監査から開始しています。
- ・2024年4月、種目を取り扱う各商品部の企画機能・収益管理機能を商品部門全体の企画機能・収益管理機能を有する商品・サービス企画部に集約しました。
- ・2024年4月、元受と再保険の一体運営に向け、商品部門と再保険部門の人財交流を拡大しました。また、再保険市場サイクルのモニタリングを開始し、再保険市場動向の予兆管理を行っております。
- ・2024年3月、企業向け火災保険のリスクサーベイ強化に向けて、「リスクサーベイ実施ガイドライン」を策定し、同年5月、営業社員向け説明会を実施しました。

(3)適切な法令遵守態勢の確立に向けて

当社は、経営陣がビジネスモデル・経営戦略に存在するリスクに十分な想像力を巡らすことや、ビジネスモデル・経営戦略の検討にあたりリスクを幅広くかつ定量的に把握して前広に考慮することができるよう、リスク管理の枠組を整備してまいります。

また、コンプライアンス・プログラムの高度化と実効性の向上を図ることで、全社員が担当業務に内包するリスクの存在に自ら気づける知識と感度を高めていくとともに、問題となる事象を認識した社員が安心して、上司や本社関係部に報告、又は内部通報制度を利用できる環境を整備していきます。

スリーラインモデルへの対策として、特に、第二線の機能強化が急務と考えており、第二線の人財多様性を確保して、積極的に第一線の声や社外の知見を収集し、タイムリーに経営陣や本社関連部と情報共有する仕組みを構築することで、予見と予兆検知機能の抜本的な強化を図ってまいります。

コンプライアンス・リスク管理態勢の強化

- ・2023年12月に新設した予兆検知対策会議において、コンダクトリスクの予兆検知力強化に向けた論議を重ねています。論議内容は経営会議体に報告し、共有を図っています。また、本社各部が法務・コンダクトリスク発現による影響額（直接損失、企業価値毀損）を算定するための評価モデルを構築中です。
- ・2024年4月、第二線・第三線への異動に関し、女性社員や若手社員を増やすとともに、部門間異動を行い多様なキャリアを持つ社員を配置しました。
- ・2024年4月、第二線に必要なスキルを明確化し、スキル習得に必要な学習プログラムを案内しました。同年7月に開始するポストチャレンジ制度の応募要件に、第二線に必要なスキル習得・発揮に向けた取組状況を追加し、適性があり意欲のある人財を確保してまいります。
- ・2024年4月、第一線から第二線及び第三線への異動を活性化するとともに、営業・損害サービス部門の経験豊富な若手・中堅社員を配置しました。

コンプライアンス・プログラムの高度化と実効性の向上

- ・2024年4月、コンプライアンス・プログラムについて、教育研修取組の徹底、要改善項目への対策など、実効性を高める見直しを実施しました。

第一線への牽制強化

- ・2024年4月、営業担当者が同業他社のドメインが付与されたメールアドレス宛に送信したメールを自動で検知し、リアルタイムでライン長へフィードバックする仕組みを構築、運用を開始しました。

経営陣が第二線・第三線に期待する役割と責任・権限の明確化

- ・2024年4月、第二線であるコンプライアンス部とリスク管理部、第三線の内部監査部の分掌を変更し、コンプライアンス部は保険業法以外の関係法令が、リスク管理部は予兆検知が、内部監査部は全社的な業務運営に関わる課題の共有と改善の提言が、それぞれの所管領域に含まれる旨を明記し、より多角的な視点で法務・コンダクトリスクに対処できる態勢を構築しました。

第二線の機能強化

- ・2024年4月、社員不祥事件の該当性判断がコンプライアンス部調査室長の権限に属することを職務規定上も明確化し、速やかな情報共有の徹底を図るとともに、社員不祥事件のおそれがある新たな法令リスクに関し、必要に応じて弁護士相談を行いながら調査室長が判断を行う体制に変更しました。
- ・2024年5月、第二線が第一線の生の声を取集する仕組みを構築し、収集された第一線の声に基づき法務・コンダクトリスクの予兆を経営陣へ報告し、経営陣が速やかに問題の特定と評価を行い、未然防止や被害最小化に必要な判断を実施できる態勢を整える取組を進めています。

第三線の機能強化

- ・2024年3月、第二線（リスク管理部）が実施したリスク評価を踏まえた2024年度内部監査計画の前提となるリスク評価を実施しました。今後も同様の取組を継続してまいります。
- ・2024年4月、他部門から内部監査部への異動を強化しました。今後、他部門との人事ローテーションを強化し、内部監査部へのキャリアパスの定着に向けた検討を行っております。
- ・2023年12月、内部監査部改善提言チームを新設し、同年4月から専任メンバー3名により、過去の拠点監査、第二線から提供を受けた情報、オフサイトモニタリング情報等からオンサイトモニタリングの候補案件を選定しました。

代理店に対するモニタリング手法の検討

- ・2024年4月、代理店監査における兆候管理項目を拡充し、第一線へ周知しました。同年7月より当該項目を織り込んだ代理店監査を開始します。同年10月からは特に課題がある代理店に対して、コンプライアンス部門による直接監査を開始します。

(4) 健全な企業風土の醸成に向けて

当社は、グループ MVV と「お客さま本位の業務運営」について全社員への再浸透を図り、心理的安全性が確保された中で「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」を醸成していきます。

経営陣からの適切なメッセージ発信と双方向コミュニケーションの強化により、経営陣が率先して自らを適切に変えていくことで、新たな企業文化を創り上げていきます。

社内アンケートや内部監査部による監査等を通じて、健全な企業風土の醸成に向けて、施策の妥当性の検証を継続し、問題の有無の把握に努めるとともに、状況に応じた適切な対策を講じています。

経営陣主導の取組

- ・2024年4月、組織・職務権限規程を改定し、「戦略・方針の新設・改廃」や「施策・業務プロセスの新設・改廃」等の職務に関する権限を行使する際は、「リスクの特定・評価・対応」を実施する旨を明確化しました。
- ・2024年4月、取締役会における決議及び担当役員による決裁にあたって、その結果を提案書または決裁書に記載する旨を明確化しました。新たな規程に基づき、所管部はリスク管理部と連携の上、経営会議体に付議した提案書又は決裁書に記載する運営を開始しております。
- ・社長メッセージを年間10回のペースで配信しています。2024年1月、社内ポータルのトップページの目立つ場所に「経営メッセージ」バナーを設置し、ワンクリックで社長メッセージ掲載ページに遷移できる工夫を施しています。

その他の取組

- ・2024年5月、グループ MVV の浸透を図るため、役員、部支店長向けに「OK/NG 行動事例」を策定し全社員に開示しました。
- ・2024年5月、内部監査部にて、検証対象とする仮説も含めて手法・手順を整理し、第一線拠点監査で確認した課題に基づくカルチャーの検証を開始しました。

(5) 経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化に向けて

当社は、外部機関の評価や助言も踏まえて、取締役会や監査役会の機能をより強化していきます。

また、内部監査について、従来の「準拠性監査」又は「リスクベース監査」から「経営戦略に資する助言を提供する」といった高度な監査の実現に向けて、適切な人財を確保します。

内部監査部と各部門との人財交流・キャリアパスをさらに活性化し、監査内容の意義・目的の正しい理解と共有化を推進していきます。

経営陣によるガバナンスの強化

- ・2024年4月、2024年度取締役会評価において、外部機関による客観的な評価を得て実効性を向上するため、持株会社とともに第三者機関選定の検討を開始しました。
- ・2024年3月、国内外の主要関係会社間で取締役会の運営方法やガバナンス態勢の強化策及び好事例を、毎年度実施している海外拠点に対する経営管理態勢のモニタリングを通じて、共有する態勢を整備し、実施しました。

監査役監査の強化

- ・2024年4月、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います。

第二線・第三線の機能強化

- ・2024年4月、第二線・第三線担当役員が第一線における「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」の醸成状況を確認するため、部支店巡回を開始しています。
- ・2024年4月、内部監査高度化に向けて他部門とのローテーション強化を図っています。内部監査部・改善提言チームでは、検知した予兆の検証にオンサイトモニタリング手法を活用することで、経営陣や本社各部へのスピーディな情報提供や改善提言につなげる取組を開始しました。

執行役員・部長等の現場責任者の業務の適切性の確保

- ・2024年5月、コンプライアンス部門が、一般部支店長（現場責任者）の補佐業務を担う管理職（副支店長、スタッフ課長）へのヒアリングを開始しました。また、各部支店のコンプライアンス担当との座談会を開催し、営業部門で発生している課題、気づき、疑問などを能動的に収集する運営を開始しました。

持株会社による経営管理態勢の改善

- ・2024年4月、グループ経営管理契約において、当社が持株会社に報告する事項のうち、「その他グループ経営上の必要事項」を具体化し、「コンダクトリスクに関する経営重要事項」「外部環境の変化に関する経営重要事項」等を報告対象とする運用を開始しました。
- ・2024年5月、持株会社によるガバナンス強化の観点で、持株会社の専任役員による当社経営会議へのオブザーブ参加を開始しました。

以 上