

### 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2回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。

当社は、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。

- ・「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。

これらを踏まえ、引き続き業務改善計画に定める各項目を着実に遂行しており、業務改善計画書に記載した各施策はいずれも、2024年8月末時点で計画どおりに進捗しております。

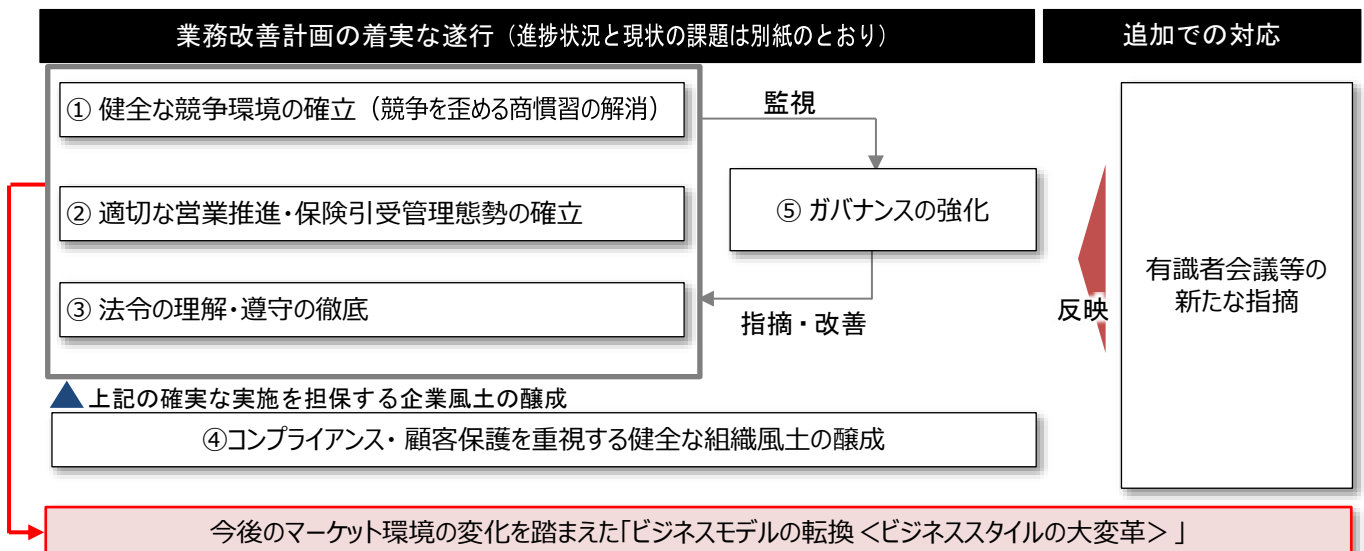
また、「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」の報告書、2024年7月3日に公表された金融庁の保険モニタリングレポートや社外専門家からの意見等の内容を踏まえた対応を進めるとともに、今日性・適切性等の観点から、施策の見直しを実施しております（詳細については、[別紙](#)のとおり）。

他方、保険代理店ならびに当社出向者による情報漏えい事案（[2024年8月30日付ニュースリリース](#)のとおり）を未然に防げなかったことも真摯に受け止め、二度と同様の事象を発生させないために、不適切行為の発生の抑止に向けて「健全な企業風土（言える企業文化、改革にチャレンジする風土）の醸成」や「お客さま本位の業務運営」、「グループMVV<sup>\*1</sup>の浸透」等の定性面、法令等の知識（リーガルリテラシー）、不正を認識した場合の通報、及びリスク予見・予兆検知力等の領域において、より一層の取組強化が必要であると認識しております。自己規律・自浄作用の徹底に向けて、さらなる改善策を講じてまいります。

※1 ミッション（経営理念）、ビジョン（経営ビジョン）、バリュー（行動指針）

また、これらの課題の真因解消に向けては、ビジネスモデルの転換<ビジネススタイルの大変革>を着実に実行していくことが不可欠であり、全役職員一丸となって進めてまいります。

#### 【業務改善計画の着実な遂行とビジネススタイルの大変革】



## 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8月末時点で計画どおりに進捗しております。

また、全役職員への意識調査結果からも、「適正な競争環境の構築」に向けて「競争環境を歪める不適切な行動を厳に慎んでいる」状況も確認されており、外形的な諸対応（制度・マニュアル・ルール等の新設・改定・運用等）、新たな施策や法令遵守（コンプライアンス）に対する意識・理解は着実に遂行・浸透しております。

一方、不適切行為の発生を抑止するための「健全な企業風土（言える企業文化、改革にチャレンジする風土）の醸成」や「お客さま本位の業務運営」、「グループMVVの浸透」等の定性面、法令等の知識（リーガルリテラシー）、不正を認識した場合の通報、及びリスク予見・予兆検知力等の領域では改善の進捗に課題を残しています。また、「保険代理店と保険会社間で発生した情報漏えい」など、さらなる取組強化が必要な項目もあることから、新たな改善策を検討・実行してまいります。

## 2. 主な施策の状況と課題・対策

### (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」を追求していきます。その実現のために、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高度化に取り組んでおります。また、当社側と顧客企業側の両面において、適正な競争環境に求められる周辺環境の整備に取り組んでおります。

独占禁止法に関する規程・ルールの整備、社員・代理店教育、共同保険運営の適正化、政策株式の削減、不適切な便宜供与や特別利益提供の防止、適正な出向者派遣等に向けた取組を進めております。

また、「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」（以下「有識者会議」）報告書等を踏まえ、代理店手数料体系の見直し、乗合代理店における適切な比較推奨販売の確保、技術アジャスターのリテンション・採用対策等の取組を進めてまいります。

#### 顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化

- 2024年7月、「企業品質の月<sup>※2</sup>」取組において、「お客さま本位の業務運営に関する方針」等に基づき、トップメッセージ・ライン部支店長メッセージの発信、全組織対象の職場ミーティングの開催を通じて、お客さま本位の業務運営の徹底、浸透を図っています。

※2 保険金の不払い・支払漏れ等に伴う当社行政処分（2006年6月）を契機に、毎年7月を「企業品質の月」と定め、品質向上取組の重要性について社員一人ひとりが理解を深めるための研修や全職場ミーティング等の取組を実施しております。

- 2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、役職員に「お客さま本位の業務運営」に関する方針及びその内容の理解が浸透していることを確認しておりますが、さらなる徹底を図る必要があることから、グループMVVにおける5つのバリュー（お客さま第一、誠実、チームワーク、革新、プロフェッショナルリズム）を踏まえた活動を推進していくべく、新たな施策を展開してまいります。
- 2024年6月、営業組織において営業予算に偏重した運営がなされないよう、あらためて社内周知を行うとともに、2024年7月の営業担当役員の会議において同趣旨の徹底を図りました。
- 2024年7月、保険金不正請求事案の再発防止に向けて、お客さまに事故直後の損傷写真をアップロードいただけるシステムの開発等、お客さま本位の業務運営及び透明性の高い保険金支払い態勢の実現に向けた検討を開始しました。
- 2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、損害サポート部門の役職員が「適正な保険金支払いの重要性を理解し、日頃から取り組んでいる」ことを確認しており、保険金不正請求事案を踏まえた適切な業務運営に対する役職員の理解浸透が図られています。

#### 顧客企業の態勢整備支援

- 2024年6月、社員のリスクマネジメント資格制度を開始し、企業営業担当社員は資格取得を必須化しております。また、社員・代理店向けリスクマネジメントWeb研修の開催や損害保険事業総合研究所主催の上級講座受講の推奨、「企業営業担当者 基本行動ガイドブック」の再周知等も行い、社員・代理店のリスクマネジメント・アンダーライティング力の向上を図っております。

- ・2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、企業営業部門の役職員が「お客さま本位の最適なリスクソリューションを提案していくために、顧客企業の業界の動向・課題等を理解した営業活動を実践している」ことを確認しており、役職員の意識改革も着実に進んでおります。
- ・2024年7月、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とともに、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)」の登録を推進しており、顧客企業のリテラシー向上と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、引き続き、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。

### **本業支援実施基準の策定**

- ・2024年6月、過度な便宜供与や特別利益の提供を防止するために、e-Learningで「本業支援の運営ルール」を開講し、営業・損害サポート・本社部門の全社員を必須受講としています。
- ・2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、全役職員が「競争環境を歪める不適切な行動」を厳に慎んで活動している状況を確認しており、引き続き運営の浸透を図っていきます。

### **出向基準の見直し**

- ・復職前提出向の目的を「トップライン対策」や「顧客企業・代理店との関係強化」とする出向は行わず、以下7つの目的に限定し、かつ、出向の絶対要件（出向負担金が当社基準以上、労働環境が適切、出向者の役割が人財育成に資する）を厳格に適用してまいります。

- ①多様性の確保・社員の人財育成
- ②代理店の内部管理体制強化
- ③地方創生（地域経済の活性化）やイノベーション分野
- ④出向先のリスクマネジメント体制整備・高度化
- ⑤出向先の知見や、国内外の先進的なビジネスモデルの理解・習得
- ⑥事業提携先との共創プロジェクト
- ⑦その他当社自身の提供価値の高度化・業務運営の改善に資する意義のあるもの

- ・2024年8月、出向の絶対要件（労働環境が適切、出向者の役割が人財育成に資する等）の該当性等を把握するため、全ての出向者を対象にアンケートを実施のうえ、「保険契約の幹事や保険料シェアを決定する業務への関与有無」等の状況を徹底して確認しております。同結果を踏まえ、絶対要件に該当しない恐れのある出向者に対しては、人事部門によるヒアリングを通じて実態把握を急ぐとともに、不適切な状況が確認された場合は、速やかに厳正な対応（出向契約期間の満了を待たず、出向を取りやめる等）を進めてまいります。
- ・2024年7月、有識者会議での論議等を踏まえ、日本損害保険協会における「業界ガイドライン」策定に向けて、取組を進めています。今般の保険代理店と保険会社間で発生した情報漏えい問題を重く受け止め、特に乗合代理店への出向のあり方については、「業界ガイドライン」策定の方向性・趣旨を踏まえた見直しを行うとともに、上記ヒアリングの結果等も踏まえ、必要に応じて、より厳格な当社基準を策定し、適切に運営してまいります。

### **独占禁止法に関する規程・ルール整備と社員教育**

- ・2024年8月、環境変化、追加課題への対応のため、「独占禁止法を踏まえた保険契約引受マニュアル」の追加改定を実施しました。

## **(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、適正な営業推進態勢の確立に向けて、マーケット慣行を変えながら適正な競争環境の中で、持続的成長を実現するために、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。

有識者会議報告書に記載されている、「コンプライアンス上、不適切なインセンティブとならない評価体系（営業目標、人事・業績評価等）の策定等を通じた、適切な営業推進態勢の構築」に向け、取組を行っております。

## 営業予算と評価基準の見直し

- ・2024年7月の「企業品質の月」取組において、ライン部支店長メッセージの発信を行い、「これからの営業の姿」の重要性や便宜供与等の従来のカルチャーからの脱却をメッセージに盛り込みました。また、営業担当役員の会議でも上記主旨の徹底を行いました。
- ・2024年8月実施の役職員向け意識調査結果から、役職員が「営業組織評価制度の主旨と指標を理解し、トップラインを過度に偏重せずに活動している」ことを確認しており、従来のトップラインへの過度な偏重からの脱却が着実に図られております。

## 採算管理の抜本的強化

- ・2024年6月、営業組織評価の指標に、保険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」が導入されていることについて、解説動画、解説資料等をリリースするとともに、2024年7月の営業担当役員の会議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を行いました。
- ・内部監査部門が企業保険分野商品の引受に関し、プロセスの妥当性を事後的に検証する仕組として、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、2024年8月末までにサンプリング調査を行い、問題がないことを確認しました。
- ・2024年8月、同年7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。
- ・2024年7月、商品部門担当者と同等のアンダーライティング力を有する企業営業担当者を増やし、企業営業部門全体のアンダーライティング力を向上させるため、商品部門が企業営業担当者のアンダーライティング力をトレーニングする制度を開始しました。また、共同保険非幹事引受のアンダーライティング強化のため、2024年8月に営業部門の社員向けの説明会を実施するとともに、運営のガイドライン化（2024年10月始期契約より適用）を行っています。

## (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、リスク管理の枠組整備に取り組んでいます。

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、また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、第二線及び第三線の人財多様性の確保を進めつつ、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。

さらに、2024年7月3日に公表された金融庁の保険モニタリングレポートの記載を踏まえ、第三線の予兆検知取組を強化していきます。

## 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。論議事項は、予兆検知力強化施策の検討、他社・他業界の事例・内部情報を活用したリスク洗い出し、有識者会議の論議事項への対応等、社会環境変化を捉えたリスク認識・仮説構築を踏まえ、適時・適切に判断のうえ設定しております。現行のビジネスモデルにおけるリスクの洗い出し、ビジネススタイルの見直しによって新たに生み出されるリスクの想定等、ビジネス部門と連携しながら会社の意思決定におけるリスクの特定・評価を実施しています。
- ・2024年7月開始の人事異動の公募制度において、第二線、第三線の人財強化を図るため、第二線も公募制度の対象に含めるとともに、第二線、第三線を対象としたキャリア人財の募集を開始しました。また、法務部新設に伴い、弁護士資格を有する専門人財を採用しました。

## 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5～7月、コンプライアンス・プログラムにおける要改善項目について、当該取組の主管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。

## 第一線への牽制強化

- ・2024年7月、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（2024年4月運用開始）が、有効に機能していることを確認しました。

## 第二線の機能強化

- ・2024年8月、法務リスクへの対応強化と、全社的な業務執行に対する法務面でのサポートの高度化を企図して、総務部法務チームを母体とする「法務部」を新設しました。専門人財（企業法務に精通し、社内弁護士の経験を有した弁護士）の採用・育成強化により、法務・コンダクトリスクにおける第二線の機能を強化していくとともに、業務運営に関する法令改正や法務リスク情報を適時・適切に本社各部や第一線に提供すること等を通じて、全社員のリーガルリテラシー及び適切な法的判断を行う能力・意識の向上を図ってまいります。
- ・第二線が第一線の生の声を収集する仕組を構築し、収集された第一線の声を基に法務・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ため、「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）」を開始しました。  
また、2024年6月、「違和感投稿サイト」を設け、第一線が投稿できる仕組を構築しました。

## 第三線の機能強化

- ・2024年6月、人事部と内部監査部が、2025年度以降の組織ビジョン及び人事構想につき協議を実施しました。今後の定例異動に向けて要員計画等の詳細を決定していきます。

## 代理店に対するモニタリング手法の検討

- ・2024年7月、代理店監査における新たな兆候管理項目に基づく監査を開始しました。同年10月からは対象代理店を抽出のうえ、コンプライアンス部門による直接監査を開始します（第三線である内部監査部による直接監査については、2024年度下期より試行を開始する予定です）。

## (4) 健全な企業風土の醸成に向けて

当社は、健全な企業風土の醸成に向けて、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」の醸成に取り組んでおります。経営陣からの適切なメッセージ発信と双方向のコミュニケーションの強化が重要と考えており、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る取組を進めております。

## 経営陣主導の取組

- ・2024年7月、「お客さま本位」に関して、経営トップと社員による座談会を開催するとともに、「企業品質の月」に関する社長メッセージを発信することを通じて、社員一人ひとりが、「お客さま本位」を自分事として捉え、実践していくことを徹底しました（社長メッセージは年間10回のペースで配信しております）。  
また、2024年8月、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」）を開催し、社長が直接社員と対話を行いました。ミーティングで出された意見等を踏まえ、グループ MVV に基づく社員一人ひとりの意識・行動変革を促す浸透ツールを作成、展開していきます。
- ・「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、「リスクの特定・評価・対応」の結果を経営会議体に付議した提案書または決裁書に記載する運営を導入し、徹底しています。

## **その他の取組**

- ・2024年8月、内部監査部にて、経営陣を評価対象に含む、企業文化の醸成に向けた取組評価のための第三者機関を選定し、当社カルチャーに関する仮説の検討とアンケート・ヒアリング案の検討を開始しました。

## **(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、経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化に向けて、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まいります。また、内部監査の高度化は急務と考えており、従来の「準拠性監査」または「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、適切な人財確保を進めております。また、第二線を担当する役員とは別に、内部監査部を担当する第三線の専任の役員を新たに選任し、第二線・第三線機能の強化を図ってまいります。

## **経営陣によるガバナンスの強化**

- ・2024年8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の選定、実施内容の検討を進めました。

## **監査役監査の強化**

- ・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**

- ・「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を確認することを目的に、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。
- ・2024年8月、第三線が、第一線と第二線のリスク管理活動を独立した立場から評価・検証を行う態勢を構築し、ガバナンスの機能強化を図るべく、内部監査部を担当する第三線の専任の役員を選任しました。本役員人事において、第二線と第三線で担当役員を別にするにより、第三線による「第二線に対する管理・監督」を強化し、第二線の機能高度化も図っていきます。

## **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7月、コンプライアンス部門が、各営業部支店のコンプライアンス推進課長へのアンケートを実施し、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しています。

以上