

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3回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。

当社は、業務改善計画の重要性に鑑み、全社を挙げて真摯に対応を進めておりますが、本事案において、2024年10月31日付で、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を受けました。本命令を厳粛に受け止めるとともに、改めて問題の真因に向き合い、全役職員一丸となって、たゆまぬ取組を重ねることで、お客さまと社会からの信頼回復に努めてまいります。

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。

- ・「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。

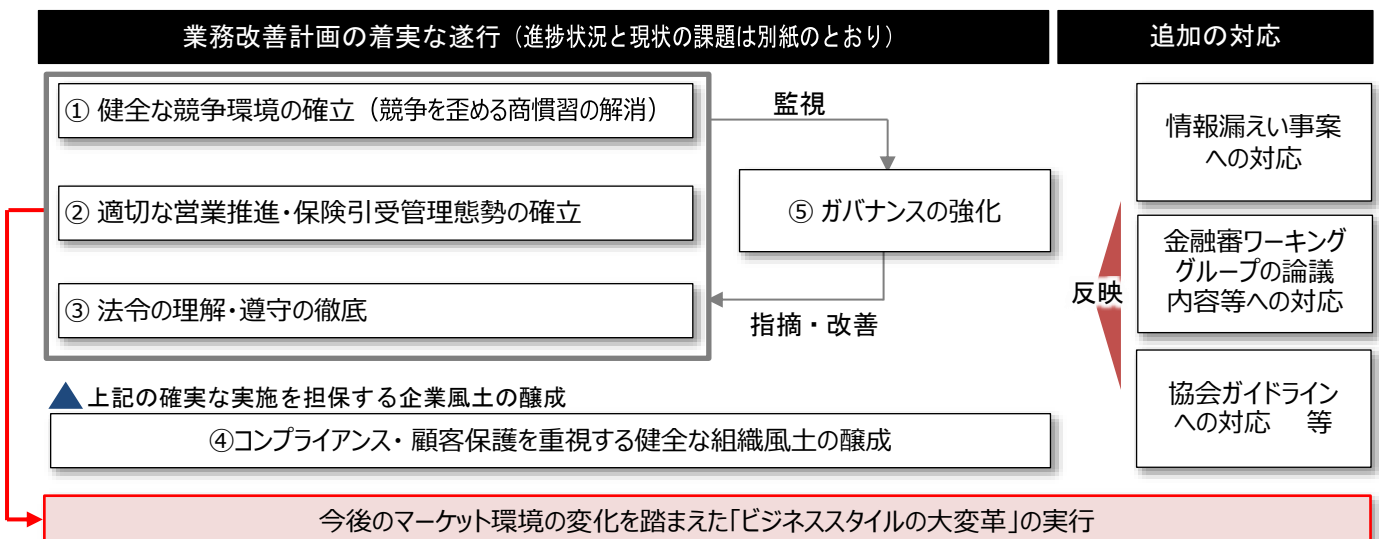
これらを踏まえ、業務改善計画に定める各項目を着実に遂行しており、業務改善計画書に記載した各施策は、いずれも、2024年11月末時点で計画どおりに進捗しております（詳細は、別紙のとおり）。

加えて、2024年7月22日付の情報漏えい事案に係る報告徴求命令を受けて、2024年8月30日付、9月30日付で、金融庁に提出した報告書に記載の課題に対する改善策についても着実に遂行し、再発防止に向けた取組を強化しております。

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、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」での論議内容、社外専門家からの意見等も踏まえた施策の見直しを実施しておりますが、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（詳細は、別紙のとおり）。

今後のマーケット環境の変化を想定し、ビジネスモデルの転換<ビジネススタイルの大変革>を着実に実行するとともに、「真のお客さま本位を実行できる環境」を整えるために、適切な競争を阻害する業界慣行から早期に脱却し、保険本来の提供価値・リスクソリューション力をさらに磨き上げ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、社外専門家等による指摘も踏まえ、2024年11月末時点で計画どおりに進捗しております。

<社外専門家による進捗状況についての評価>

- ・全体として施策は計画どおり実施されていると評価する。各施策と最終ゴールとの関連、実効性の評価と残課題についての整理が肝要。
- ・全体を通して着実に業務改善計画が遂行されていることがうかがわれ、大きな違和感はない。
- ・各施策はタイムトラックに則って実施されていると評価できる。引き続き、目的適合的かを踏まえて、主体的に取り組むことが肝要。

また、全役職員への意識調査においても「グループMVV^{※1}の浸透」や「ルール等の知識・理解」の指標が改善しており、「顧客本位」「法令遵守」を根幹とした業務改善計画の遂行に対して、全役職員がこれまで以上に真摯に向き合っていることを確認しております。

※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）

一方、不適切行為の発生を抑止するための「健全な企業風土の醸成（第一線と本社部門のコミュニケーションのしやすさ）」や、「不正を認識した場合の通報」等の領域では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」を踏まえて、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、引き続き「顧客本位の業務運営」と「保険会社本来の役割・提供価値」を追求していきます。その実現のために、役職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・ルールの整備と役職員・代理店教育、政策保有株式の削減、過度な便宜供与や特別利益提供の防止、適正な出向者派遣、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・採用対策等に向けた取組を進めております。
- ・役職員アンケート等を通じて、各施策の浸透度の向上を確認しておりますが、引き続き、さらなる定着に向けた対策を講じてまいります。

顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化

- ・2024年9月、「企業品質の月^{※2}」職場ミーティング（2024年7月実施）の実施報告を通じて、職場ミーティングの実施状況及び部支店長メッセージ発信状況を確認しました（いずれも100%実施）。また、実施後のアンケートにおいて、約97%の役職員が「お客さま本位の業務運営」に対して「理解が深まった」と回答しており、適切に浸透が進んでいることを確認しております。

※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役職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10月、「お客さま本位」の取組をさらに推進・徹底するため、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、新たに月例の「お客さま本位の業務運営を考える日」取組を開始しました。
- ・2024年10月から、各組織の課題の認識、改善・対応に向けた具体的な取組内容を論議するため、ライン部長・課長によるミーティングを開始しました。テーマは、「企業品質の月」職場ミーティングの論議テーマとした「『お客さま本位』と日常業務の乖離」としました。
- ・2024年9月～11月、「お客さま本位の業務運営に関する方針」改定の趣旨等について、階層別研修（キャリア採用者、2年目社員研修）を通じて周知・徹底を図りました。
- ・2024年11月、これまでに収集した損害サポート・営業第一線の声等を分析し、「お客さま本位の業務運営」の浸透の阻害要因等を仮説構築したうえで、浸透・徹底のためのアプローチ方法等について社外有識者と意見交換を行いました。

顧客企業の態勢整備支援

- ・2024年10月、地域戦略会議において、「企業営業担当者 基本行動ガイドブック(2024年4月策定)」周知及び同ガイドを活用した基本行動の振り返りを行いました。
- ・当社の営業組織評価制度に「補償前後の提供価値」に関する評価指数・項目を設定するとともに、当該項目に関する社員向け研修・ワークショップを実施しております。また、2024年10月～11月に、「補償前後のソリューション活用促進」をテーマとした社員向けスキルアッププログラム(第2回)を開催し、取組実践に向けたロールプレイや分散会での意見交換を実施しました。
- ・2024年11月、企業のお客さま向けの第2回リスクマネジメントWebセミナー、大企業のお客さま向けリスクマネジメントセミナー等を実施しました。顧客企業のリスクマネジメント体制構築を推進するとともに、グループ内でリスク関連サービス事業を担うMS&ADインターリスク総研社の保険リテラシー向上支援ツールであるリスクマネジメントナビ(RM NAVI)の登録・活用を推進しております。

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10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講座「本業支援の運営ルール」を、営業・損害サポート・本社部門の全社員(育児休業中等を除く)が受講したことを確認しました。

出向基準の見直し

- ・日本損害保険協会の「損害保険会社からの出向者派遣に係るガイドライン」も踏まえ、保険代理店と保険会社間で発生した情報漏えい事案の再発防止も企図した「2025年度の出向方針」を策定しました。「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)を絶対条件とし、同内容の社内周知及び出向先との協議を進めております。また、「代理店の自立の促進」と「情報漏えい事案を踏まえたリスクの徹底排除」の観点で、全代理店への復職前提出向を停止いたします。
- ・ただし、保険代理店を委託している企業の「保険シェアの維持獲得等に影響しない組織・ポストへの出向」については、「出向後も完全に保険関連事業と切り離され、業務を遂行する環境であること」等を条件に復職前提出向を継続する等の例外対応につき、詳細を決定していきます。

共同保険運営の適正化、企業代理店のあり方

- ・2026年度の手数料体系・代理店品質認定制度につき、有識者会議報告書の内容等も踏まえて、お客さまサービスの向上に資する指標の設定、品質評価ウェイトの拡大等の詳細を検討しております。

独占禁止法に関する規程・ルール整備と社員・代理店教育

- ・2024年10月～11月に、新入社員、2年目社員、ライン部長・課長の階層別研修で、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。また、情報漏えい事案を踏まえ、当該研修において情報管理等、法令遵守や出向者における情報管理を改めて徹底しました。
- ・2024年10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」の全代理店の受講が完了し、2024年11月「独占禁止法に関する留意点」をカリキュラムに組み込んだ全代理店向け「代理店・扱者基礎研修」(年1回・必須受講)について、全代理店の受講完了を確認しました。
- ・2024年10月、情報漏えい事案を踏まえた個人情報保護法の徹底を企図し、例年実施の社内情報管理一斉点検・研修(全社員必修)において、個人情報保護法に関する具体的な事例に基づくテスト等を開始しました。

(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、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ていくとともに、新しい営業推進のあり方や態勢を検討しております。また、コンプライアンス上、不適切なインセンティブとされない評価体系（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、取組を進めております。

営業予算と評価基準の見直し

- ・2024年10月～11月に開催した地域担当役員会議及び営業部支店長会議において、改めて国内営業方針の趣旨等について説明しました。
- ・2024年10月、社内ポータルで全社員に国内営業方針及び営業組織評価制度で掲げる社会・当社のサステナビリティ（Sustainability Transformation, SX）や社会との共通価値の創造（Creating Shared Value, CSV）と、日々の「お客さま本位」の営業活動の繋がりを明確にし、営業第一線社員の納得感を高めるための補足資料を案内しました。

採算管理の抜本的強化

- ・営業部門・商品部門の双方が、保険引受の際に、将来の支出（特に保険金）の期待値及び当該契約の保険引受リスクを踏まえたリスクマージン（再保険コスト及び資本コスト）を把握できる態勢を整備する取組を進めており、商品部門が作成した料率構成等の解説資料を社内にも共有しました。
- ・海外のアンダーライティングノウハウの習得・強化を図るため、「商品部門から海外現地法人引受部門への派遣社員の増加」、「海外現地法人への派遣社員の知見フィードバック」を実施しております。その一環として、2024年11月、商品部門から海外現地法人に派遣した社員が「現地での経験を踏まえたアンダーライティングの高度化に向けた課題」をテーマに社内でも講演しました。
- ・リスクサーベイの基本的枠組と対象契約の整理を行うとともに、MS&ADインターリスク総研社の体制を強化し、リスクサーベイを順次実施しております。
- ・会社全体のアンダーライティング力の強化を企図して、商品部門・再保険部門間の人財交流・業務交流の活性化や、商品部門が企業営業担当者を受け入れ、アンダーライティング力を修得するためのトレーニングを開始する等の取組を行っております。

(3) 適切な法令等遵守態勢の確立に向けて

- ・当社は適切な法令等遵守態勢の確立に向けて、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おります。
- ・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く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、上司や本社関連部に報告、または内部通報制度を利用できる環境の整備に取り組んでおります。
- ・スリーラインモデルへの対策として、第一線がリスクオーナーとしてコンプライアンス・リスクを主体的かつ自律的に管理し、第二線と第三線が牽制・検証機能を十分に発揮できるような各種対策を講じていく必要があります。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。

コンプライアンス・リスク管理態勢の強化

- ・2023年11月に企業品質部に新設したカスタマー・フォーカsteamの今年度上期活動を総括し、法務・コンダクトリスクの予兆を検知・把握する運営が適切に実施できていることを確認しました。第一線の声を集めて第二線から提言・提案を行う循環の定着に向けて引き続き取り組んでまいります。

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月～7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。
- ・2024年10月、「当社が求めるコンプライアンス」の理解と実践、「リスクカルチャー」「言える企業文化」の醸成を図るため、下期全社員必須研修を行い、同年11月に全社員の受講を確認しました。
- ・2024年10月、毎月の職場研修に使用するための研修実施支援ツールを拡充し、社内ポータルで案内しました。今後も研修テーマや資料の提供を継続してまいります。

第一線への牽制強化

- ・2024年11月、営業担当者から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されたメールを自動で検知し、リアルタイムでライン課長へフィードバックする仕組み（2024年4月構築・運用開始）について、有効に機能していることを確認しました。今後も効果的なモニタリングの方法について検討を継続してまいります。

第二線の機能強化

- ・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」の発行を2024年8月に開始し、同年11月末までに4回発行しました（テーマは、「個人情報保護法（2回）」、「不正競争防止法（1回）」、「インサイダー取引等防止（1回）」を選定）。
- ・第二線が第一線の生の声を収集する仕組みを構築し、収集された第一線の声をもとに法務・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に「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）」を実施しております。
- ・2024年10月、フレッシュEYEの取組として、250名の新入社員の声を収集しました。また、REAL VOICE プロジェクトの取組として、2024年11月までに1,193名の第一線社員の声を収集しました。
- ・情報漏えい事案の要因と背景を把握し、再発防止に活用することを意図して、営業部支店ヒアリング、損害サポート部門の部長・課長会への参加等を始めた第一線との接触を通じて、第一線の声を収集しております。

第三線の機能強化

- ・2024年4月～11月末にかけて、7回のオフサイトモニタリング会議を開催し、当該会議で選定した要注視リスクからテーマを選定し、内部監査部によるアジャイル監査を開始しました。
- ・情報漏えい事案を踏まえ、2024年10月、内部監査部が実施する損害サポート・営業拠点監査において、乗合代理店等の業務実態に関する課題や違和感の把握を目的としたヒアリング等、第一線の管理体制の検証を強化する取組を開始しております。

代理店に対するモニタリング手法の検討

- ・2024年7月に開始した「代理店監査における新たな兆候項目に基づく監査」について、営業社員がどのような根拠に基づき判定を行ったかをモニタリング検証し、特段の問題がないことを確認しました。また、2024年10月より、コンプライアンス部門による第二線直接監査も開始しております。

(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、全役職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11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8回にわたり、トップメッセージを発信しております（年10回のペースで発信）。
- ・2024年9月～10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」）を開催しました。経営と社員の対話に外部有識者を加え、9月は「お客さまに最も頼られる保険会社になるために」、10月は「お客さま本位」をテーマに実施しました。経営トップ自ら、グループMVVやカルチャー変革、お客さま本位の意義と重要性について、リアルタイムで社員と対話するとともに、全国各地の社員へライブ配信しました。

その他の取組

- ・2024年10月、内部監査部が、当社カルチャーの実態検証を目的としたカルチャー監査を開始し、当社カルチャーに関する仮説に基づく社員向けアンケートを実施しました。今後、社員へのヒアリング、第三者評価機関（外部コンサル）による経営陣の取組評価等を経て、年度内に取締役会・経営会議に報告する予定です。

(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おります。また、内部監査の高度化については、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るとともに、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専任の役員を選任し、第二線・第三線機能の強化を図っております。

経営陣によるガバナンスの強化

- ・2024年9月、2024年度取締役会評価について、外部機関による客観的な評価を得て実効性を向上することとし、持株会社とともに第三者機関を選定し、実施内容を確定しました。
- ・2024年10月、社外役員と代理店との対話を実施しました。今後も、第一線の視察・対話の機会を設け、社外役員を理解を深めることで、専門性や多様な経験を活かし、より有益な意見、指摘が得られるよう取り組んでまいります。

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おります。

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。
- ・2024年10月、社内ポータルで「2025年4月の人事異動方針」における公募異動の考え方を改めて案内し、内部監査部への応募を受け付けました。

執行役員・部長等の現場責任者の業務の適切性の確保

- ・コンプライアンス部門が、一般営業部支店のスタッフ席へのヒアリングを実施し、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おります。

以 上