

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。

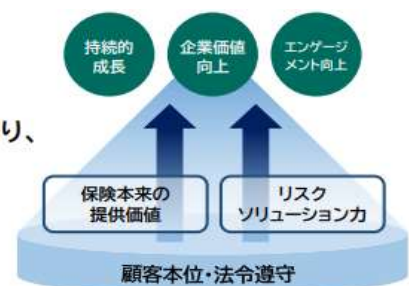
当社は、このような真因を踏まえ、制度や業務の仕組み全体を根本から見直すとともに、全役職員が自らの行動を省み、対話と実践を重ねながら、企業文化を再構築する取組を、日々の業務の中に継続的に織り込んでまいります。

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



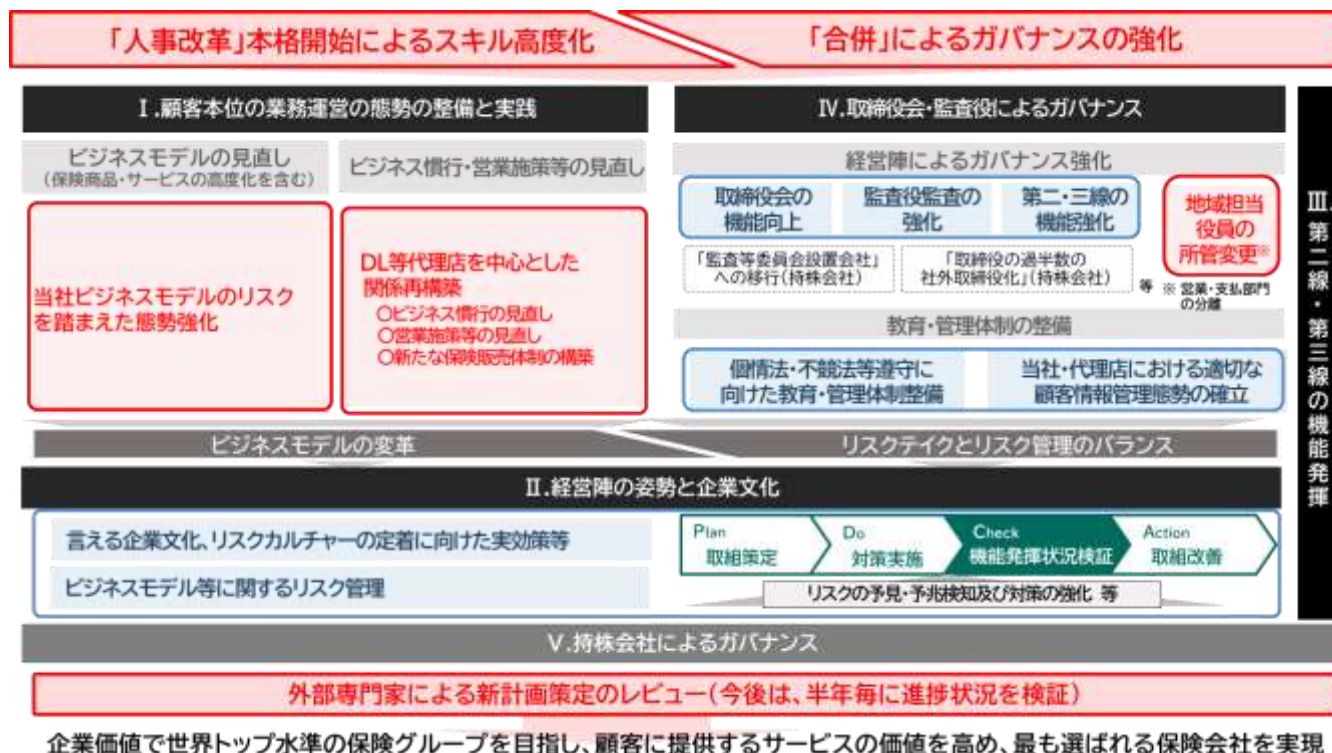
- 2 当社・損保業界を取り巻く事業環境変化を機敏に捉え、ビジネスモデルや経営戦略、及びガバナンスやコンプライアンス・リスク管理等のあり方について、絶えず見直し、改善していくPDCAを適切に回していく態勢を構築すること



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。

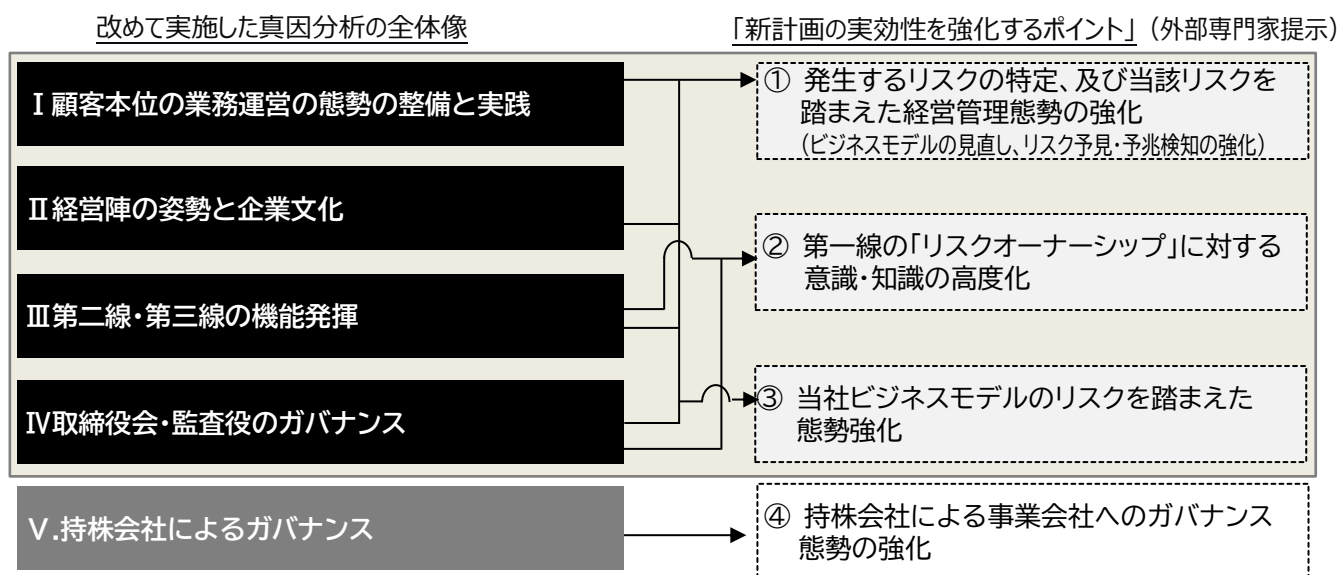
＜外部専門家による評価＞

- ・ **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。

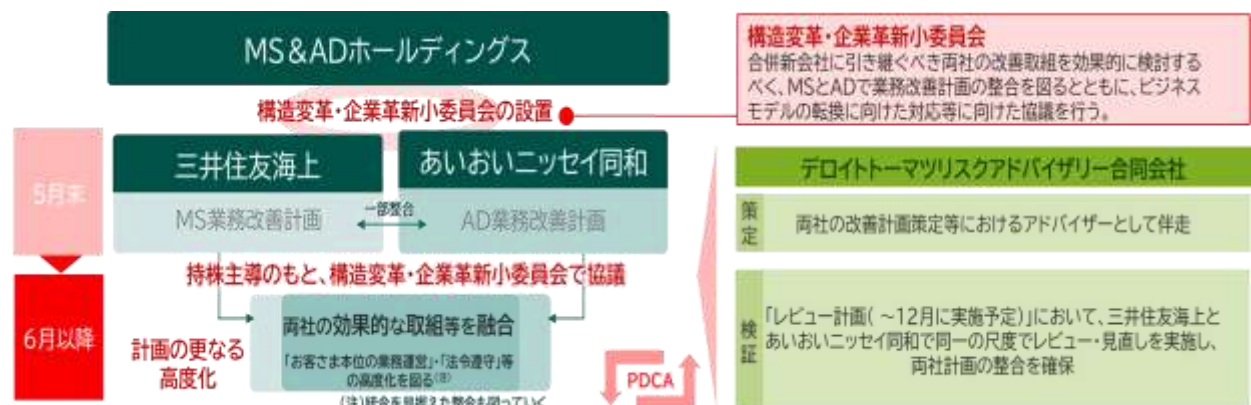
● コマーシャル領域におけるお客さまへの商品・サービス提供の在り方

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。

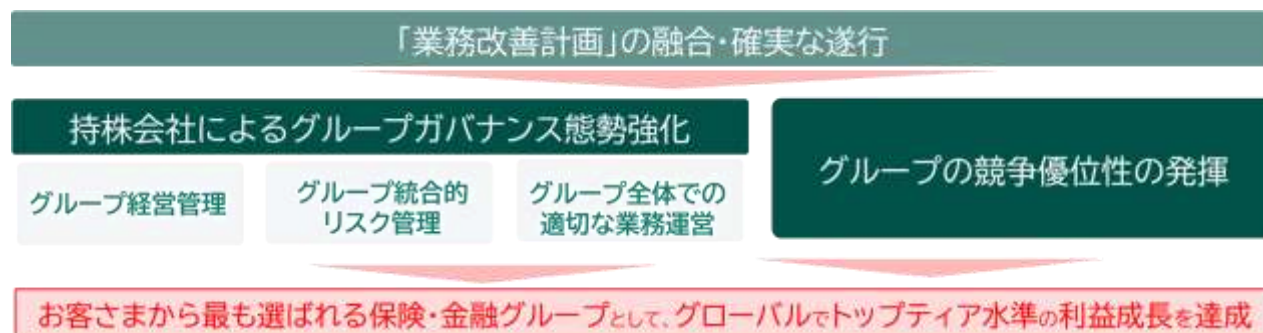
グループ監査役ミーティング等による監査役会の連携強化、グループ内の社外役員の交流・論議機会の拡充等を通じて、取締役会・監査役会の監督機能強化を図り、当社のガバナンス強化及び業務改善計画の着実な実行に繋げていきます。

● 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CX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			適切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	・ 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
		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			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 ・ 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			第一線への専断強化	・ 適格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
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 ・ 監査役会の人財多様性の確保
		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 曳 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 淳一朗	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