

業務改善計画の進捗状況について

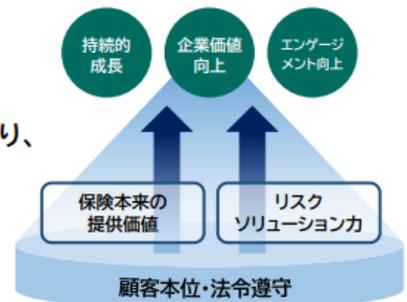
MS & ADインシュアランス グループの三井住友海上火災保険株式会社（社長：船曳 真一郎）は、2024年2月29日付で金融庁に報告した業務改善計画（以下「当初計画」）に基づき、本日、第5回目の進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。

当社は、2025年3月24日付の業務改善命令を真摯に受け止め、当初計画を抜本的に見直すとともに、保険代理店と保険会社の間で個人データの漏えいまたは本人同意のない第三者提供（以下「漏えい等」）事案に関する再発防止策を策定し、2025年5月30日付で新たな業務改善計画（以下「新計画」）を提出しております。

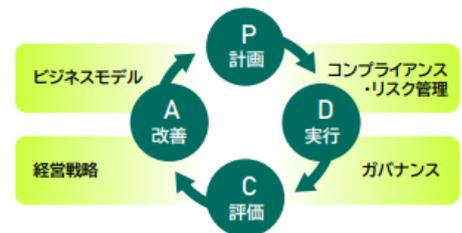
今回の第5回進捗状況報告においては、新計画の策定で特定した真因、漏えい等事案に伴う再発防止策の実行状況も踏まえながら、当初計画に基づき、進捗を報告いたしました（詳細については、別紙のとおり）。

相次いで発生した問題に真摯に向き合い、改めて実施した真因の分析結果も踏まえた再発防止策を講じていくとともに、今後も主に次の2点を軸に、業務改善計画を不退転の覚悟で断行することで「ビジネスモデルの変革」を実現し、お客さまと社会からの信頼の回復に努めてまいります。

- 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



以上

業務改善計画の進捗状況の要旨

1. 業務改善計画の遂行にあたって

当社は、当初計画の確実な遂行・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」（ミッション、ビジョン、バリュー、以下「グループMVV」）に立ち返るとともに、中期経営計画（2022-2025）で定める目指す姿「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まいりました。

しかしながらその取組の途上において、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。

お客さまをはじめすべての関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

漏えい等事案の発生の背景には、旧態依然の業界慣行や代理店への過度な便宜供与、違法または不適切と認識しながら自社の都合を優先する企業文化、経営管理（ガバナンス）態勢及び3線管理態勢の整備不十分など、保険料調整行為と同根である課題も多く、改めて実施した真因の分析結果も踏まえた再発防止策を講じていくとともに、業務改善計画を不退転の覚悟で断行してまいります。

2. 業務改善計画全体の進捗と主な取組の状況

(1) 業務改善計画の進捗状況

当初計画に基づく各取組は、2025年5月末において全体として概ね計画どおりに進捗しております。

新計画において新たに追加した施策、これまでの内容を抜本的に見直し再構築した施策、更に十分な効果定着を図り取組を継続する施策を含め、課題の真因解消に向け引き続き着実に取組を継続してまいります。

< 社外専門家による全体進捗状況についての評価 >

当初計画の遂行と進捗状況について、内部監査部及び社外専門家^{※1}による指摘を踏まえ適切に対応しており、概ね計画どおりに進捗しておりますが、新計画における外部専門家^{※2}のレビューを経て、改めて特定した真因と取組を強化すべきポイントを含め、課題を認識しております。

※1 一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授 佐々木清隆氏（以下「佐々木教授」）、三浦法律事務所 弁護士 大村由紀子氏（以下「大村弁護士」）、デロイトトーマツリスクアドバイザー合同会社（以下「デロイト社」） マネージングディレクター 小林晋也氏（以下「小林氏」）の3氏

※2 保険業及びコーポレートガバナンスに通暁したコンサルティング会社として、デロイト社を選定

主なコメント	社外専門家
・ 施策は予定どおり実施されその進捗状況も内部監査により検証されている点、実効性を強化すべき施策分野が認識され、その改善取組が行われている点はPDCAが機能しているものと評価できる。内部監査も指摘のとおり、第二線・第三線の機能強化と役割明確化、現場への施策浸透のための企業カルチャー変革の取組が引き続き必要。	佐々木教授
・ 当初計画の提出から1年半近く取組を行い、一定の進捗を見た現時点でこそ発見できる課題もあり、引き続き緊張感をもって各施策が継続されることを期待したい。	大村弁護士
・ 全体としては各施策が当初計画どおりに実施されていると評価できる。今後は「改めて特定した真因」に関する各施策の浸透状況を第三線や外部レビューを通じて評価していくことが重要。	小林氏

(2) 漏えい等事案に係る真因と主な取組の状況

2025年5月30日付新計画において、相次いで発生した不適切な事案の真因に関し、外部専門家による評価・検証プロセスの下、改めて徹底的な分析を行いました。

分析の結果、真因の全体像として以下①～⑤の項目を特定しており、それぞれの真因に関連する当初計画における取組の進捗状況は以下のとおりです。

当初計画に基づき取り組んだ施策の効果を踏まえつつ、更なる対策が必要な課題を明らかにしたうえで、統合した新計画に基づき今後の取組を進めてまいります。

<改めて特定した真因と主な取組の状況>

①.顧客本位の業務運営の態勢の整備と実践

- ・階層別研修（ライン部長・課長、新任ライン課長、キャリア採用、新入社員）においてお客さま本位の業務運営の実践を周知しました。
- ・2025年4月、人事改革を本格的に開始しました。「年齢・性別を問わず、部門や上下の役職を超えて相互に繋ぐ共通言語」であるスキルを基軸に、「言える企業文化」「改革にチャレンジする風土」を醸成し、「社員一人ひとりが希望する仕事やキャリアを、スキルを手段として自ら掴み取る機会や成長・貢献実感を得られる会社」を目指すことで、顧客本位の業務運営の徹底を図ってまいります。

②.経営陣の姿勢と企業文化

- ・経営トップがグループ合同の新入社員研修にてグループMVVを説明しました。
- ・人事評価制度において、全社員共通の行動目標とグループMVVとの紐づけを実施しています。
- ・当社の企業カルチャーに関する監査を重点取組領域の1つとして2025年度の内部監査計画に組み入れ全社員に周知しています。
- ・地域担当役員会議、営業部支店長会議で全地域担当役員、営業部支店長に2025年度組織評価（未来ソリューション・プログラム（以下「ミラプロ」）の主旨等を説明しました。グループMVVの更なる浸透のため、経営陣自らの言葉を繰り返し発信してまいります。

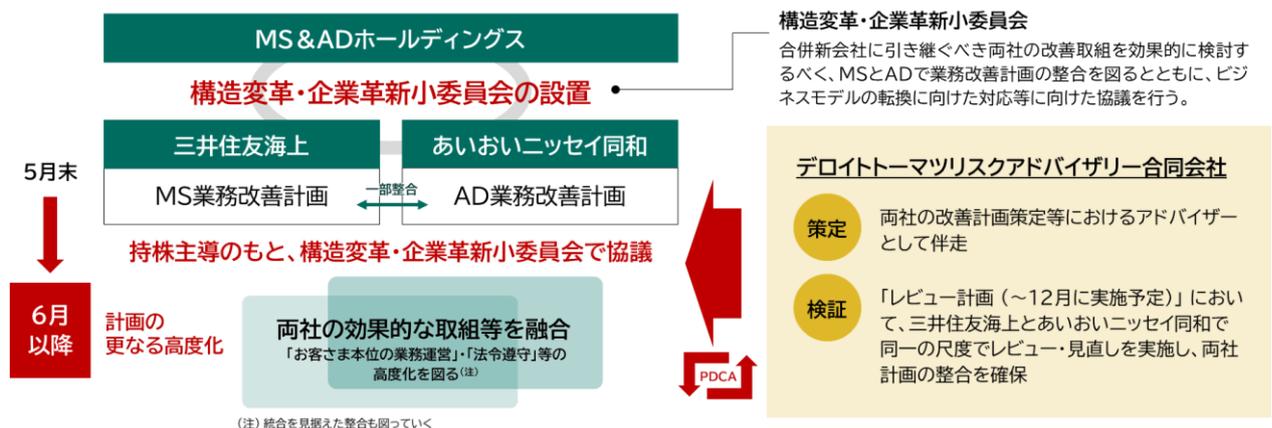
③.第二線・第三線の機能発揮

- ・2025年4月定期異動において、第二線・第三線への異動者を前年比で大幅に増員し、配置しました。第二線・第三線のキャリアパス明確化や他部門からの異動、キャリア採用等の人材多様化により人的リソースを拡充し、引き続き3ラインの態勢強化に取り組んでまいります。
- ・社外専門家からの客観的・専門的な指摘やアドバイスが得られる「予兆検知対策会議」を全社的な法務・コンダクトリスクの予見・予兆検知力強化取組、リスクカルチャーの定着等に向けた取組の中心と位置づけ、2025年5月末までに12回開催しました。2025年度も同会議を中心に、強固なビジネスモデル構築に資するべく全社的な予兆検知力強化に引き続き取り組んでまいります。

④.取締役会・監査役のガバナンス

- ・取締役会の外部評価レポートに基づき、2025年度の実務取締役の機能向上策を策定しました。
- ・当社グループは、持株会社の監査等委員会設置会社への機関設計変更（2025年6月予定）等を通じ、グループ取締役会の監督機能強化及びグループ全体のガバナンス強化を図ってまいります。
- ・また当社は、2027年4月を目途とす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・合併準備委員会の傘下に新たに設置した「構造変革・企業革新小委員会」において、業務改善計画の更なる高度化と整合を図るべく詳細協議を進めてまいります。

⑤.持株会社によるガバナンス



3. ビジネスモデルの変革に向けた取組

当社は、過度なトップライン偏重からの脱却や、本業支援・出向基準の見直し等、従来のビジネス慣行や行動様式を見直す「ビジネススタイルの大変革」に取り組んできました。制度・ルールの変更に伴い、社員の意識変容や行動・実践への取組が着実に浸透してきており、「ビジネススタイルの大変革」は、定着に向けて進展しています。

今後は、「お客さま本位」を追求するとともに、当社ビジネスモデルのリスクと課題を正しく認識し、新計画で定めた施策等に基づき抜本的な対策を講じる「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。

4. 外部専門家によるレビューの実施

当社は、外部専門家による新計画における当社の取組にかかるレビューを委託し、当該レビュー結果を新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、内部監査部と連携し、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		レビューの主眼
業務改善計画全体の 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）
業務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（KPI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

5. 命令の内容ごとの進捗状況及び具体的に進捗した施策の概要

(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、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。

①これまでの主な取組状況

「顧客本位の業務運営」については、これまで、業務連絡や階層別研修等を通じて「お客さま本位の業務運営に関する方針」の周知徹底を図るとともに、「お客さま本位の業務運営を考える日」取組の推進等、その浸透・定着を図る取組を継続しております。

独占禁止法をはじめとした各種法令に関する規程・ルールの整備と社員・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、入庫紹介スキームの適切な運営、技術アジャスターのリテンション・採用対策などの取組を進めております。

「保険会社本来の役割・提供価値」については、最適なリスクソリューション提案活動の強化、代理店向けリスクマネジメント講座の実施、顧客企業向けリスクマネジメントセミナーの開催、企業のリスクマネージャー育成のための支援プログラム構築や継続的な情報発信を行うプラットフォーム提供等の取組を継続しております。

②今後の対応

当社は引き続き、業務連絡や階層別研修等を通じた「お客さま本位の業務運営に関する方針」の周知徹底を図ってまいります。また、社員アンケート等を通じて、業務改善計画の各施策の浸透度向上（主要な施策等の浸透度は以下本文記載のとおり）を確認しておりますが、引き続き、更なる定着に向けた対策を講じてまいります。

また、非上場株式の売却に向けた取組の加速、企業代理店の自立への支援、過度な便宜供与に関するモニタリング体制の構築、出向の見合わせに伴う代理店の体制整備支援、個々の代理店・募集人を対象とする独占禁止法・個人情報保護法・不正競争防止法等に関する教育・研修の強化等に取り組んでまいります。

顧客本位の業務運営に基づく活動の徹底と高度化

- ・2025年4月、同年度の品質強化取組に関し業務連絡で全社員向けに案内しました。「お客さま本位の業務運営に関する方針」に記載している「具体的行動の例」を、社内外の環境変化を踏まえ改定し、周知しました。
- ・2025年3～4月、「お客さま本位の業務運営に関する方針」の趣旨と実践について、階層別研修（ライン部長・課長、新任ライン課長、キャリア採用者、新入社員）において説明し周知徹底を図りました。
- ・営業第一線にて2025年4月に実施した課支社戦略会議において、2025年度国内営業方針の理解を促進する論議項目を組み込み、方針の理解・浸透を図りました。
- ・2025年5月末までに、入庫紹介スキーム（SKS）の運営に関して120件のモニタリングを行い、見直し後の入庫紹介スキームが徹底されていることを確認しました。

顧客企業の態勢整備支援

- ・2025年4月、2025年度の企業マーケット方針（「高度なアンダーライティングに基づく最適なソリューションの提供」等）につき、業務連絡で周知しました。
- ・2025年4月、企業営業担当者のリスクソリューション提案の支援窓口として、企業マーケット部内に「RM対応高度化検討ユニット」を設置しました。
- ・2025年4月、顧客企業・代理店向けに、リスクマネジメントの基本的な知識を学ぶプログラムを開講し、業務連絡で案内しました。
- ・2025年度は、より「お客さま基点の活動」に踏み込んだ内容とすべく、2025年4月以降、「海外駐在員向けオンライン診療サービス」、「次期MSI Brain」をリリースしました。

全政策株式売却の推進

- ・「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

- ・2025年4月、社内ポータルサイトに掲載された「優良情報紹介」^{※3}について、過度な便宜供与に該当する案件有無に関する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。
※3 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
- ・2025年5月末現在、2024年3月の「本業支援の運営ルール」策定以降に発生した「商品・サービス購入による過度な便宜供与」に該当する事案に関するスピークアップは0件であったことを確認しました。
- ・2025年4月に実施した課支社戦略会議後のライン課長向けアンケートにおいて、すべての課支社で本業支援の実施フローに基づき適正な運営が行われていることを確認しました。

出向基準の見直し

- ・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であります。
- ・代理店への復職前提出向者は2026年度に0名となる予定です。

共同保険運営の適正化、企業代理店のあり方

- ・2025年5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は、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し、運営ルールの詳細について業務連絡で案内しました。

独占禁止法に関する規程・ルール整備と社員・代理店教育

- ・2025年4月、2025年度の「独占禁止法」に関する代理店・扱者基礎研修カリキュラムを策定しました。

(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、収保目標や評価基準の考え方を大きく見直すとともに、新しい営業推進のあり方や態勢の構築に向け、取組を進めております。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、取組を進めております。

①これまでの主な取組状況

適正な営業推進態勢の確立に向け、不適切な行為のインセンティブとならないよう、収保目標・評価基準・考課運営等を見直し、2025年度においても改めて社員への周知徹底を図りました。KAIKAプログラム※4の成果目標の評価について、収保目標達成率の結果に準じたものではなく、担当層は「ミラプロの組織目標への貢献度」、マネジメント層は「ミラプロの組織目標の達成度」を軸に成果評価を実施すること及び、人財育成・組織運営への貢献、エンゲージメントへの寄与、またそのプロセスなど、コンプライアンス遵守を前提に様々な要素を含めて評価することを人事考課運営要領で明確化し、2024年度の人事考課は同運営要領に則り実施いたしました。

※4 年度を通じた「所属組織の目標達成」のために、所属組織内における「役割分担」のもとで、部下がとるべき「行動」、果たすべき「成果」について、上司と部下が話し合い、「行動」及び「成果」に関する当年度の「個人目標」を明確にした上で、上司と部下が「その目標を共有」し、進捗確認を行うための制度

また、営業部門の説明力強化に向けて、社内リスクマネジメント資格の取得推進や、提案書ライブラリの更なる拡充と活用を推進しております。

適切な保険引受管理・採算管理の強化に関しては、2025年4月より商品部門を「コマーシャル商品部」及び、「パーソナル・SME商品部」へ組織再編し、マーケットの特性に応じた商品管理態勢を整備しております。

②今後の対応

ミラプロの意義・目的の一層の浸透について、2025年4月よりミラプロ概要説明動画（「ミラプロサブリ」）を順次リリースし、営業第一線の制度への理解を更に深めてまいります。加えて、2025年度より始動した人事改革と連動し、人事考課におけるミラプロ重視への変革について更に周知を図るとともに、運営状況をモニタリングすることで制度の定着化を図ってまいります。

また、2025年度より再編した商品部門（コマーシャル商品部、パーソナル・SME商品部）の機能高度化を基としたビジネスモデルの変革への取組を通じ、「商品・サービスのスタンダード化」、「高度なアンダーライティング力、リスクソリューション・マネジメント提案力の強化」、「企業の安定的な事業運営への貢献」、「企業代理店の自立化促進・対応強化」を進め、営業社員のリスクソリューション提案スキルの習得や実践に向けて取り組んでまいります。

営業予算と評価基準の見直し

- ・2025年4～5月の地域担当役員会議・営業部支店長会議で、2025年度国内営業方針（含むミラプロ）の趣旨等を全地域担当役員、営業部支店長に説明しました。
- ・第一線の理解浸透策として、収保目標に過度に偏重せず、国内営業方針と一体となったミラプロを基軸とした部支店・課支社運営の重要性や、ミラプロ各指標の意義等を解説した「ミラプロサブリ」動画をリリースしました。

営業部門の説明力強化

- ・2025年4月、顧客企業・代理店向けに、リスクマネジメントの基本的な知識を学ぶプログラムを開講し、業務連絡で案内しました。
- ・2024年4月から企業営業社員間のコミュニケーション活性化を目的に導入した企業営業部門のユニット制について、2025年2月に実施したアンケート結果を踏まえ、2025年度は組織ごとの特性に応じ柔軟にユニット制を活用していく方針を全店部長会で説明しました。定期的に運営状況を確認の上、改善を図っていくことで、営業第一線のより良い職場環境整備を進めてまいります。

採算管理の抜本的強化

- ・2025年度ミラプロでは、「未来収益額」評価指標の対象を一般種目の全商品に拡大し、すべての契約で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・評価できる体制を構築しました。
- ・2025年3月、契約規定に定める料率による引受については、営業保険料算出規定（総則）を新設し、パーソナル商品を除く各保険商品の営業保険料率にリスクマージンを反映する旨を定めました。
- ・商品各部を再編した「コマーシャル商品部」「パーソナル・SME商品部」の目指す姿や機能発揮に向けた組織と要員を具体化の上、2025年4月に組織改編を実施しました。各マーケット特性に合わせた商品供給、アンダーライティング体制を構築しております。
- ・2025年3月、日系キャプティブ設立の中心拠点であるハワイにキャプティブマネジメント会社を設立し、同年5月23日に営業を開始しました。企業マーケット部・MS&ADインターリスク総研社（以下「インタ総研」）等と連携し、キャプティブの活用に関するお客さま提案力強化に向けた施策を推進します。

- ・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。
- ・2025年4月、コマース商品部にRM・サーベイチームを新設しました。インタ総研のリスクサーベイ業務の一部を内製化し、アンダーライティングサーベイ実施体制の強化、引受部門との更なる連携強化を図っております。

部門間連携の強化

- ・既存契約の解約モデル及び新規契約の加入モデル等のお客さま行動を反映した契約予測モデルを作成・活用する取組を進めております。火災保険、自動車保険ともに直近の料率改定時に本モデルを活用しており、定期的なモニタリングによりモデルの検証を行ってまいります。

(3) 適切な法令等遵守態勢の確立に向けて

当社は、独占禁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、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、またはスピークアップ制度を利用できる環境の整備に取り組んでおります。

更に、3ラインモデルにおける対策として、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おります。

①これまでの主な取組状況

予兆検知対策会議を中心に、リスクオーナーである第一線への教育や牽制機能の強化、第二線を中心とする新たな法務・コンダクトリスク等の予兆検知取組等、コンプライアンスを含むリスク管理態勢の強化に取り組んでおります。

また、3ラインモデルの機能発揮に向けた第二線の機能強化として、組織体制の見直しや第二線各部間の連携強化、第一線の声の収集等の各種取組に加え、第一線と第二線間の役割分担と第二線各部の所管業務の明確化により、組織・職務権限規程を改定し、3ライン区分の明確化を図りました。

②今後の対応

引き続き、予兆検知対策会議を当社のリスク検知力強化の取組の中心と位置づけ、当社の業務プロセスに内包され、顕在化していないリスクの特定・評価について継続的に取り組んでまいります。更に、第一線と第二線の対話（双方向コミュニケーション）・連携を重視した施策を展開することで、「リスクオーナーシップの確立」とともに、「お客さま本位」の本質的な理解を深め、全社的な予兆検知力を強化し、強いビジネスモデルを構築してまいります。

また、スピークアップ制度では、通報者保護の観点から、匿名かつ事実ありの通報について、フォローアップの対象に含めるよう改定の上、「相談・通報から対応完了までの流れ」に関する解説を業務連絡や階層別研修等にて案内・周知を図っております。通報ではなく相談先としての利用も含めて促すことで、全社的なリスク検知と自浄機能としての制度運用の充実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

- ・2025年3月、第11回予兆検知対策会議を開催しました。前回までに、予兆検知対策会議を中心に、法務・コンダクトリスクへの対応を強化したことで、徐々に一次リスク管理部門である本社各部（営業企画部・損害サポート業務部）のリスクオーナーシップが向上し、各部門の業務プロセスにおける法務・コンダクトリスクの自主・自律的な洗い出しとリスクへの対応策の導入が進んでいます。一方、リスクカルチャーの醸成には、社員一人ひとりの意識改革とリスク感度の向上が必要なため、短期間で実現することは難しく継続的な取組と補強策が必要であることを課題として認識しています。また、第一線の社員全体にリスクカルチャーを浸透させ、業務におけるリスク管理を習慣化させるためには、各種施策の継続的な実施により「適切なリスク管理の実践が、自組織の業務にも良い影響を与え、企業価値向上にも繋がる」ことを認識させていく必要があります。
- ・そのため、社外専門家から客観的な視点で指摘やアドバイスが得られる「予兆検知対策会議」を2025年度も継続開催（重要な論議内容について経営会議体に報告）し、「『リスクカルチャー』の定着

に向けた実行策」「ビジネスモデルそのものに内包するリスクの特定・評価・対応策」「従前のリスク管理に捉われない新たな視点・論点・考え方の提言」といったテーマを中心に論議し、全社的な予兆検知力強化と強固なビジネスモデルの構築に資するよう取り組んでまいります。

- ・2025年4月より「リスクの特定・評価・対応」に関するリスク管理部との協議内容に、「本社各部自らによるリスクモニタリングの態勢」を追加しました。これにより、特定したリスクへの対応策の「実施状況」「有効性」に関し、本社各部自らがモニタリングする態勢の構築を求める運営としました。併せて、2025年2月に開発した、法務・コンダクトリスクに関する「影響額評価モデル（ベータ版）」による影響額の計量化を実施し、本社各部へフィードバックする取組を継続します。

コンプライアンス・プログラムの高度化と実効性の向上

- ・2025年4月、2025年度コンプライアンス・プログラムを全社員に業務連絡で案内しました。各項目の所管部が中心となり、目指す姿の実現に向けて、全社一丸で取組を進めてまいります。
- ・2025年4月、コンプライアンスに関する全社員研修や職場ミーティングを更に補強するため、「毎月の職場研修」の実施を2025年度より必須とする運営に変更し、業務連絡で全社員に案内しました。

第一線への牽制強化

- ・2024年10月に開始した営業部門の通話録音内容のモニタリングについては、コンプライアンス部により定期的実施しておりますが、2025年5月末時点で不適切な通話や、予兆把握に繋がる通話は確認されていません。効果的、効率的なモニタリングに向け、コンプライアンス部にて手法の改善検討を継続します。

第二線の機能強化

- ・2024年4月より開始した「ダイレクト法務相談・弁護士相談」は、2025年5月末までに週平均1件以上の相談があり、継続して利用されています。
- ・2024年度に採用した複数の弁護士資格保有者が、第一線や本社各部からの法務相談への対応等を通じて、法務リスクの情報収集を行っております。
- ・2024年8月に発足した法務部は第二線として位置づけられ、予兆検知対策会議、コンプライアンス推進会議等の会議に参画しております。同会議において当社業務と関連する法令の立法趣旨や、問題となり得る行為を記載したプリンシプル重視の教育ツールの作成を論議し、2025年4月より当該ツールを活用した社員研修を開始しました。
- ・コンプライアンス部は、法務部が発信する法令アラートにおいて、各種法令改正に関して各チームでの検討や対応を月次業務報告にて部内共有する取組を継続しております。
- ・スキル・行動評価に基づく新人事制度に則り、社員個人のスキルに基づく第二線へのキャリアの可能性を、社内トレーニー制度を通じて、提示してまいります。
- ・企業品質部が、お客さまの苦情、法務部への相談、損サモニタリングなどの社内情報におけるリスクの予兆有無を確認し、予兆を検知した場合は仮説を構築した上で、リスク管理部に連携する運営を行っております。

第三線の機能強化

- ・2025年度内部監査計画策定時に、第二線（リスク管理部）のリスク評価結果を踏まえて、第三線（内部監査部）でリスク評価を実施しました。第二線にてよりきめ細かなリスク事象を抽出し、第三線としてのリスク評価の具体性を向上させる取組を継続しております。
- ・2024年4月から2025年5月末にかけて、13回のオフサイトモニタリング会議を開催し、30個の要注視リスクを選定しました。選定した要注視リスクに対し、「全国展開型乗合代理店」「情報管理」「独禁法遵守に向けた取組状況」の3つのテーマのアジャイル監査を実施しました。その他のリスクについては、オフサイトモニタリングを継続しており、必要に応じてアジャイル監査等の実施を検討します。今後も、毎月のオフサイトモニタリング会議によるリスク予兆検知の質の向上、検知した予兆に対する機動的なアジャイル監査実施に取り組んでまいります。

代理店に対するモニタリング手法の検討

- ・第三線は、第二線による個々の代理店監査で確認された問題・課題の拡がりの観点を含め、代理店に関するリスクのモニタリングを強化しております。2025年1～3月に内部監査部による直接代理店監査を実施し、それぞれの特性と実態に応じた内部管理態勢の改善に向けた提言を行いました。2025年度の内部監査計画においても、代理店に関するリスクは重要リスクとの認識に基づき代理店の管理状況等を重点監査項目としております。

(4) 健全な企業風土の醸成に向けて

①これまでの主な取組状況

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、2025 年度より開始したスキル重視の新人事制度を礎に「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。

②今後の対応

「お客さま本位の業務運営」の徹底は当社事業活動の根幹であり、第一線が迷いなく取り組める環境整備・理解浸透に向けた取組を弛まず継続してまいります。

また、「お客さま本位」の実践に向け、ビジネスモデルの変革による二重構造解消への取組や、トップライン・ミラプロ指標・代理店重視からの意識改革を更に進めてまいります。「言える企業文化」では、本社部門が第一線の声を収集し、施策に反映させていくサイクルの実効性を更に高めていくとともに、スピークアップ制度における通報者の保護に向けて引き続き取り組んでまいります。

経営陣主導の取組

- ・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、2024 年度は累計 11 回にわたり、トップメッセージを「comMS^{※5}」で発信しました。また 2025 年 4 月以降は 3 件のトップメッセージを発信しております。
※5 全員参加型のコミュニケーションプラットフォーム
- ・2025 年 3 月、自治体等と連携して「地方創生と社会課題解決に向けた新たな取組」をテーマにしたパネルディスカッションや社員との対話セッションのイベントを開催し、経営トップと社員によるフランクミーティングも実施しました。
- ・2025 年 4 月、海外拠点社員向けのグループ MVV 浸透動画を制作し、全世界の拠点へ提供しました。各現地法人のイントラネットや SNS を通じて、グループ MVV の国内外全ての社員への浸透に取り組んでおります。
- ・2025 年 4 月、新人事制度に基づく新たな目標管理・人事考課制度を業務連絡で全社員に案内しました。スキル・行動評価を通じ、「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」への変革を推進してまいります。

その他の取組

- ・2025 年 2 月に実施した、当社カルチャーに関する仮説を踏まえたカルチャー監査の結果を踏まえ、2025 年度も健全な企業カルチャーの浸透状況を重点監査項目の 1 つと定め、2025 年度内部監査計画に組み入れました。
- ・すべての社員が業務全般に関する多様な意見や気づきを投稿できるサイト「ブラッシュアップ BOX」の投稿件数は 2025 年 3 月末累計で 1,867 件、投稿への賛成件数は同累計で 133,652 件となり、第一線を中心とした社員が部門を越えて意見や気づきを伝える仕組みとして頻繁に活用されております。

(5) 経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化に向けて

①これまでの主な取組状況

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、適切な人材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。また、第二線担当役員の部支店巡回による、第一線における「言える企業文化」、「改革にチャレンジする風土」の醸成に向けた取組、第三線の機能強化を図るための他部門との人事ローテーション強化等の取組を進めております。

②今後の対応

第三線の機能強化に向けては、「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート」で示された第 4 段階（信頼されるアドバイザー）をベンチマークとし、経営へのアドバイザー機能の更なる発揮に努めてまいります。

取締役会・監査役会の機能強化に向け、2024 年度取締役会評価において策定した機能向上策の実行、監査役室と経営企画部・業務企画部との情報交換会の継続を進めてまいります。また、第二線の機能

強化に向け、第二線による、第一線における「言える企業文化」、「改革にチャレンジする風土」の醸成に向けた取組を継続します。

加えて、2025年6月を予定している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伴い、持株会社における取締役会の監督・牽制機能の強化によって、2027年を目途とするAD社との合併も見据えたグループガバナンスを強化してまいります。

経営陣によるガバナンスの強化

- ・2024年度の実効性評価で、2025年1月、第三者機関からの評価レポートにおいて、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。
- ・2025年4月、社外役員向けにMSIG Holdings (U.S.A.), Inc.のCEOによる同社の戦略に関する勉強会を実施しました。今後も、第一線の視察・対話の機会を設け、社外役員の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年間スケジュールに沿って運営しております。また、監査役室と経営企画部で月次にて情報交換会を継続しております。

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により、2024年度は計19部支店と対話を実施しました。
- ・2025年5月末現在、「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」を実施した結果を、所管部がリスク管理部と連携の上、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継続しております。また本取組の実効性を担保するため、2025年4月より「所管部によるリスクモニタリング」の運営を開始しました。

執行役員・部長等の現場責任者の業務の適切性の確保

- ・2024年度は一般営業部支店スタッフ席ヒアリングを全51支店で実施しました。2025年度も同様のヒアリングやコンプライアンス部員から見た第一線評価のアンケート同等の取組を継続し、第一線のリスクオーナーシップの向上を図ってまいります。

以上