

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：海山 裕）は、本日、業務改善計画における進捗状況報告書を金融庁へ提出しました。2026年5月末時点における業務改善計画の進捗状況の詳細は、[別紙](#)のとおりです。

当社は、真に健全で「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を目指し、高次のガバナンス強化を実現する業務改善計画を強力に遂行していくとともに、従来の業界慣習に内在する課題・リスクの抜本的な解消に向けて、「ビジネスモデルの変革」の取組を進めてまいります。

<過去のニュースリリース>

[業務改善計画書の提出について（2024年2月29日）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2024年5月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2024年8月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2024年11月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025年2月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025年5月末時点）](#)

[業務改善計画書の提出について（2025年5月30日）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025年8月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2025年11月末時点）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2026年2月末時点）](#)

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

(1) はじめに

当社は、保険料調整行為等に関する 2024 年 2 月 29 日付の業務改善計画及び、情報漏えい等事案を踏まえこれを抜本的に見直した 2025 年 5 月 30 日付の新業務改善計画に基づき、改めてその一連の不適切な事案の真因を分析するとともに、不正を検知し、自浄作用が機能する PDCA の適切性を重視した再発防止策に抜本的に見直し、取組を進めておりました。

更に、2027 年 4 月に合併を予定するあいおいニッセイ同和損害保険株式会社（以下「あいおいニッセイ同和損保」）とともに、相互の効果的な取組や厳格な施策を融合させた「新業務改善計画（以下「新計画」）」を 2025 年 12 月に策定しました。合併新会社における取組も見据え、新計画においては、外部専門家（合同会社デロイト トーマツ、以下「デロイト社」）によるレビュー結果等を踏まえ、両社の取組の実効性を等しく担保するための見直しを随時行い、健全な競争環境や企業風土、強固なガバナンスの構築等への取組を強化しておりました。

しかしながら、当社から出向していた複数の社員が、出向先企業の保有する情報を漏えいした事案を確認しました。お客さま及び関係者の皆さまに、多大なご迷惑とご心配をお掛けすることになりましたことを深くお詫び申し上げます。

今後は、同様の事案の再発防止及び全社的な法令等遵守の意識徹底に向けて、「新計画」の各取組の見直し・強化を進めるとともに、自社内の事案にとどまらず、他業界で発生している不祥事案等も踏まえ、自律的な自浄作用の発揮に努めてまいります。併せて、法改正等の外部環境の変化も捉え、「ビジネスモデルの変革」の実行を進め、従来の業界慣習や企業風土に内在する課題・リスクを抜本的に解消し、真に健全で「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を目指してまいります。

(2) ビジネスモデルの変革に向けた取組

当社は、二度の業務改善命令を受けたことを重く受け止め、その原因となった過去の商慣習と決別し、顧客本位の業務運営を徹底・追求するとともに、保険本来の価値提供を通じて持続的な成長を実現していくために、ビジネスモデルの変革を加速していきます。2026 年度は、ビジネスモデル変革 3 つの柱（①お客さま・社会のリスクに挑む^{※1}、②お客さまの選ぶを変える^{※2}、③社会の仕組みを変える^{※3}）の実現に向けた「実行フェーズ」と位置づけ、役員による社員との対話・メッセージや、社内の業務連絡などの各媒体等を活用した内容・背景の丁寧な情報発信、役職員向け意識調査での効果検証などを通じ、複層的・継続的に浸透を図ってまいります。また、第 1 線での好事例や、変革を進める上での課題を把握し、取組の具体化を進めてまいります。

※1 アンダーライティングやリスクエンジニアリングの高度化を図り保険本来の提供価値を高める（「保険力」の強化）ことで、企業のリスクマネジメント力を強化（企業のリスクテイク能力や収益力の強化を含む）し、持続的な日本経済の成長に貢献する。

※2 合併により拡大する保険関連データと顧客基盤を最大限に活用し、「顧客の行動変容」を実現する保険商品・サービス等をマーケットに提供することで、業界をリードし、社会の持続的な成長への貢献・当社の収益力向上を実現する。

※3 MS&AD インターリスク総研株式会社とも連携し、グループ一体となった政策提言機能の強化を進め、日本の成長戦略における 17 の分野などを対象に、当社グループが国の法令・ルール・制度等の改善・刷新に主体的に関与（持続可能なまちづくりに向けた地域金融力強化との連動も想定）することで、社会構造の変革をリードする。

(3) 「健全な組織風土の醸成」に向けた取組

当社は、「健全な組織風土の醸成」の実現に向け、様々な取組を継続的に推進してまいりました。特に、社員一人ひとりが安心して働くことのできる「心理的安全性の確保」に関しては、職場環境やマネジメントに関する課題を的確に把握し、必要に応じて管理職への指導や支援、職場環境の改善などを進めています。

また、心理的安全性に疑義があると想定される管理職のマネジメントに起因する休務者の発生状況やその背景を適切に分析し、組織全体で予防的な施策を強化することで、より健全で働きやすい職場づくりに取り組んでまいります。

引き続き、「風通しのよい企業文化」の実現に向け、一層の取組強化を図るとともに、企業文化や社員のマインド・行動にどのような変化が表れているかを、定量・定性の両面から多角的に確認してまいります。

そのために、部支店巡回ヒアリングやデロイト社による社員インタビュー等も活用し、社員が実際に改善を実感しているか、また意識調査の結果が社員や職場の実態を適切に反映しているかを継続的に検証し、更なる定着と高度化を目指してまいります。

(4) あいおいニッセイ同和損保との合併を踏まえた業務改善計画の「統合」に向けた取組

業務改善計画全体をあいおいニッセイ同和損保と完全に一致させ、2027年4月以降の合併新会社において適用する「統合計画」としての策定を進めております。合併新会社を主語に、両社が各種取組について円滑に推進できるよう統合を完了し、統合計画に定めた各施策についても、合併前より可能な限り早期に着手してまいります。

(5) 外部専門家によるレビュー実施

当社は、3ラインモデルを軸とする社内のPDCAサイクルを徹底するとともに、外部専門家としてデロイト社に新計画の進捗状況等に係るレビューを委託しています。特に「経営管理・ガバナンス」「ビジネスモデル」「3ラインモデル」「企業風土」の観点を中心に、これまで取り組んだ施策の効果検証と改善に向けた見直しのサイクルを進めております。

今回、デロイト社による第2回外部レビューを実施しました。今回は、第1回で実施したテーマ別の重点施策レビュー（過度の便宜供与、出向者、代理店監査、第2線・第3線の機能強化等）のフォローアップに加え、新たに特定した重点領域（第2線→経営レベルの予兆検知、情報管理、独占禁止法等）からも重点施策を抽出し、追加レビューを実施しています。

今回のレビューでは、各施策の取組は全体として計画どおり実施され、概ね順調に進捗しているとの評価を得ています。引き続き、課題の解消に向けた施策の実効性向上に繋がるよう、本レビューの指摘事項、改善提案を今後の取組に活かしてまいります。

2. 新計画全体の進捗と主な取組の状況

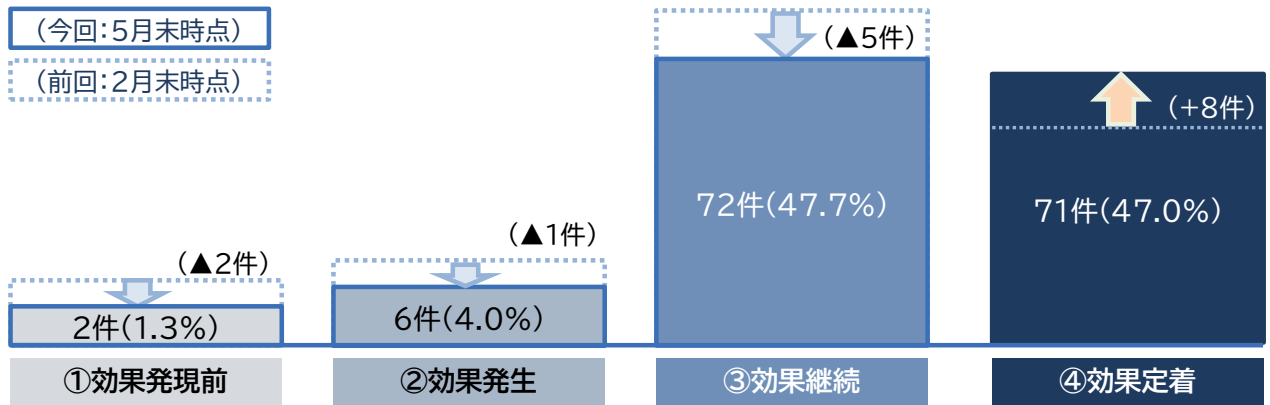
(1) 新計画全体の進捗状況

新計画に記載した各施策はいずれも、2026年5月末時点で計画どおりに進捗しており、各施策の進捗状況評価については、デロイト社による検証・アドバイスに基づき適切性を確認しています。一方で、業務改善計画により目指す姿を組織全体に確実に定着させるためには、なお取り組むべき課題も残されていると認識しており、引き続き外部専門家等の知見も活用しながら、更なる見直し・強化に努めてまいります。

＜メルクマールごとの2026年5月末時点の進捗状況＞

() 内は2026年2月末比

進捗状況	①施策開始／効果発現前	②効果発生	③効果継続	④効果定着
件数	2件 (▲2件)	6件 (▲1件)	72件 (▲5件)	71件 (+8件)
割合	1.3% (▲1.3pt)	4.0% (▲0.6pt)	47.7% (▲3.3pt)	47.0% (+5.3pt)



＜社外有識者による進捗状況等についての評価＞

新計画の遂行と進捗状況については、概ね計画どおりに進捗しておりますが、社外有識者^{※4}から、次のとおり評価・指摘を受けております。指摘事項を踏まえた取組を強化するサイクルを継続してまいります。

※4 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」）の両氏

主なコメント	評価者
<ul style="list-style-type: none"> 「10年後のビジネスモデルの世界観」をもとに具体的なビジネスモデル変革を明確化し、業務内容、それを踏まえた人財像について明確化していることは評価できる。 業務改善計画について、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保それぞれの計画の差分を埋め統合したことは評価できる。一方、単なる文言や記載内容の統合に留まらない、合併後の新会社としての「10年後のビジネスモデルの世界観」を踏まえた対応が必要。 	佐々木教授
<ul style="list-style-type: none"> 「10年後のビジネスモデルの世界観」を軸として、代理店介在型モデルのリスク・課題の解消、リスク対応力の高度化、社会課題解決との接続等を掲げ、業務改善計画を将来の経営戦略と統合的に接続する点は、従来の業務改善命令対応とは異なる特徴を有している。 第2線・第3線によるモニタリング、外部レビュー、社外有識者レビューを組み合わせ、施策の有効性を継続的に検証する体制を構築している点も重要。 	大村弁護士

(2) 主な取組の状況

新計画にて特定した不適切な事案の真因に関連する取組の進捗状況は下記のとおりです。施策の効果を随時検証の上、更なる取組が必要な課題を特定しながら対策を講じております。

<真因と主な取組状況>

a.顧客本位の業務運営の態勢の整備と実践

- ・お客さま本位の業務運営に関する方針における「具体的行動の例」の見直し・改定をしました。
- ・部支店経営で「お客さま本位の業務運営」を実践するための設計図として、従来のコンプライアンス・アクションプログラムから「お客さま本位実践プログラム」に運営を変更しました。
- ・損保協会が作成した業界共通の代理店自己点検チェック項目を包含した当社独自の「品質・体制評価制度」を構築し運用を開始しました。
- ・構造変革推進会議にて、ビジネスモデル変革を踏まえた当社のリスク対応力の転換、お客さま・社会全体のリスク低減等を論議しました。

b.経営陣の姿勢と企業文化

- ・社長の就任メッセージ、全店部支店長会議での社長及び役員メッセージ、当社とあいおいニッセイ同和損保の両社長による対談を社内コミュニケーションツールの comMS で発信しました。
- ・社長と社員によるフランクミーティングの様子を comMS で発信しました。
- ・「上司・先輩」「部下・後輩」間の日常的なコミュニケーションの課題に関する調査結果を comMS で発信しました。
- ・地域担当役員会議で 10 年後のビジネスモデルの世界観を説明の上、ビジネスモデル変革の必要性や目指す方向性に関する第 1 線社員向けの対話・発信を開始しました。

社長が大切にしている 4 つの価値観

- 1 現場の声**
 - ・現場 = 第1線 + お客さま + 代理店 + 全ステークホルダー
 - ・現場の声こそが変革・成長の源泉
 - ・部支店サポート部の新設
- 2 スピード重視**
 - ・「報告・連絡・相談は70%の進捗」、そして自分の意思を示す
 - ・生成AI等の最新技術の積極活用
 - ・「遅い正解」よりも「早い修正」
- 3 コンプライアンス最優先**
 - ・コンプライアンスは、すべての業務における判断軸
 - ・二度の業務改善命令の教訓は「法令遵守と倫理観の徹底」
 - ・不適切行為を容認せず、悪い報告ほど早く・確実に
- 4 職場環境**
 - ・社内の無用な気遣い・忖度の排除
 - ・「さん」呼びの徹底、役職を超えた意見交換の推進
 - ・ウェルビーイングの向上による業務の生産性向上



知る

認める

リスペクトする

「新会社を主語」にして協議

c.第 2 線・第 3 線の機能発揮

- ・予兆検知対策会議にて、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事象（戦略・施策を含む）をリスクベースで特定・評価し、対応を検討しました。
- ・内部監査部により、第 2 線を対象とするアジャイル監査及び第 2 線の機能発揮に着目した損害サポート部門・営業部門の拠店監査を実施しました。

d.取締役会・監査役のガバナンス

- ・2026 年度より当社社外役員連絡会に持株会社の社外役員もオブザーブ参加を開始しました。
- ・合併準備委員会傘下の構造変革・企業革新小委員会で、出向者による出向先企業の保有する情報の持ち出し事案について再発防止策等を論議しました。

e.持株会社によるガバナンス

3. 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) 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

【施策ごとの進捗状況一覧】 * 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-
▼	
効果発生	-
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員向け研修等の強化 ・ 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 ・ 他社の管理する情報の取扱いや行動基準の明文化 ・ 第二線（コンプライアンス部門）及び第一線の情報管理機能・組織体制の強化
▼	
効果定着	-

① 個人情報保護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-ラーニングについて、2025 年度の振り返りを実施しました。2026 年度は情報管理（知識編）、情報管理（実務編）、外部委託管理の 3 つのコースを実施します。
- ・ グループ外出向者全員に研修を実施し、出向者に係る法令や留意事項等を説明しました。出向元部署や帰任者にも研修を行い、情報管理の徹底を周知しました。

② 個人情報保護法及び不正競争防止法等遵守のための社員への十分な管理体制の整備

- ・ 持株会社においてお客さま情報の取扱いに関する基本方針を改定し、法人等のお客さま情報の適正な取扱いと安全管理措置、及びグループでの共同利用に関する方針を新設しました。当社の各マニュアルも改定しました。
- ・ コンプライアンス部情報管理グループ（第 2 線）の態勢強化のため、キャリア採用を中心に要員の拡充を積極的に進めています。

(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

【施策ごとの進捗状況一覧】 * 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-
▼	
効果発生	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本社第一線での個人情報を取り扱う業務の総点検 ・ 代理店に対する顧客情報管理ルールの再徹底
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「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 ・ 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 ・ 情報漏えい多発部支店への改善対策会議の実施 ・ 本社部門に対する「個人情報保護法」研修の実施 ・ 海外における情報管理態勢の確立 ・ 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 ・ 漏えい事故発生時の代理店の対応責任の明確化 ・ 各種研修テーマにおける個人情報保護法・不正競争防止法の組み込み、必須受講者の見直し ・ 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）
▼	
効果定着	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代理店の業務品質向上を促す枠組の構築

① 当社における適切な顧客情報管理態勢の確立

- ・ 「お客さま情報管理の 3 原則（プリンシプル）」を各種研修で解説し、プリンシプルに基づく行動を指導しました。
- ・ 個人情報保護法や個人のデータ利活用をテーマに本社部門社員へ研修を実施しました。

② 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

- ・ 保険責任者向け e-ラーニングの内容を見直し、代理店に求められる情報管理態勢整備や安全管理措置、サイバーリスクに関する脅威等の理解を促す内容としました。
- ・ 全代理店の受講必須研修（代理店・扱者基礎研修）の資料をあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上あいおい生命保険株式会社と共同でリリースしました。

③ディーラー等代理店を中心とした関係再構築

- ・2026年4月、損保協会が作成した業界共通の代理店自己点検チェックの点検項目を包含した当社独自の「品質・体制評価制度」を構築し運用を開始しました。
- ・2026年4月、本社部門が展開する代理店対話支援の施策等の浸透を含めた部支店経営の高度化を支援するため、部支店サポート部を新設しました。

(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

【施策ごとの進捗状況一覧】 * 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-
▼	
効果発生	-
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none">・ 出向方針の改定・ 代理店等への出向者への教育・管理態勢の強化・ 営業部門の取組・ リスクの予見・予兆検知及び対策の強化（営業推進部門）・ 保険金支払部門の取組・ 人事部門の取組・ 社員の「気づき・違和感」投稿の活用促進・ 第二線コンプライアンス所管部による予兆検知取組・ 第一線のコンプライアンス行動計画運営の刷新・ 代理店随時監査（第二線による代理店監査）・ リーガル・リテラシーの向上による予兆検知力の強化・ 部門間異動社員からの声の収集・ インタビュアーのヒアリングスキル向上・ 分析・仮説構築力の強化・ 全社的なリスクの予見・予兆検知力の強化・ 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
▼	
効果定着	<ul style="list-style-type: none">・ 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

①社員の代理店等への出向方針の改定と管理

- ・グループ外の代理店に出向していた復職前提出向者は2026年3月末に全員帰任し、同年4月時点で0名となりました。

②リスクの予見・予兆検知及び対策の強化（第1線、第2線）

- ・2026年3月の保険業法・監督指針改正を踏まえ、2026年5月、各チャネルの営業活動ガイドラインを見直し、第1線の営業部門社員へ案内しました。
- ・損害サポート部門を取り巻くリスクに関し、ブラッシュアップBOXの投稿内容や東西地域担当役員による各損害サポート部への巡回時に把握した実態等から、幅広くリスク予兆検知の取組を継続しています。
- ・2026年4月より、部支店サポート部、コンプライアンス部、リスク管理部が日常の業務の中で把握したリスクの予兆について、共有、論議する運営を開始しました。
- ・2025年度第6回予兆検知対策会議では「社会的価値観の変化等の事例を基に想定される課題の洗い出しと評価」「2025年度第1線の声等の収集及び対応について」を論議しました。特定・評価したリスクや対応策等について、持株会社に速やかに連携し、あいおいニッセイ同和損保を含め事業会社間でリスクを共有することで、グループ全体の一体感ある対応を実施しています。

③第3線による取組強化、経営への提言強化

- ・2025年度において、第1線のリスク自己評価と第3線の客観的評価を対比した対話を実施する取組（CSA取組）を22部支店で実施しました。第2線を対象とするアジャイル監査は、5件実施し、27件の提言を実施しました。
- ・オフサイト・モニタリング会議で選定した要注視リスク情報やリスク評価取組に基づき、2025年度は8件のアジャイル監査を実施し、43件の経営及び本社所管部への提言を実施しました。

(4) 業務改善命令（2023年12月発出）により策定し、実施している当初の業務改善計画についての抜本的な見直し

【施策ごとの進捗状況一覧】 * 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	・ アンダーライティング強化に向けた環境整備
▼	
効果発生	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合併による商品・サービス開発力、ラインアップの強化 ・ 営業・損保第一線との連携によるアンダーライティング、商品開発力の向上 ・ 各部門及び外部事業者と連携したリスク情報に係る知見の高度化
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事改革 ・ 商品のスタンダード化とライフサイクル管理 ・ 業務プロセスの变革 ・ 1on1ミーティングの活性化
▼	
効果定着	-

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

- ・ 2026年5月、ご契約者さま専用ページから、自動車保険の変更手続きをお客さま自身で完結できる機能をリリースしました。

(5) 適正な競争環境の構築

【施策ごとの進捗状況一覧】 * 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-		
▼			
効果発生	-		
▼			
効果継続	<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「お客さま本位の業務運営」の徹底に向けた取組 ・ 国内営業方針の見直し ・ 保険金支払部門方針の見直し ・ マーケットイン型の商品・サービス開発の推進 ・ 政策株式の更なる削減に向けた対応 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「過度の便宜供与」に関するモニタリング ・ 全社員向けe-Learning「法務リスクへの対応」 ・ 法令遵守の重要性に関する職場ミーティングの実施 ・ 代理店・扱者基礎研修におけるカリキュラム化（その2） ・ 大口団体割引適用事案に係る問題認識及び再発防止策・改善策 </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「お客さま本位の業務運営」の徹底に向けた取組 ・ 国内営業方針の見直し ・ 保険金支払部門方針の見直し ・ マーケットイン型の商品・サービス開発の推進 ・ 政策株式の更なる削減に向けた対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「過度の便宜供与」に関するモニタリング ・ 全社員向けe-Learning「法務リスクへの対応」 ・ 法令遵守の重要性に関する職場ミーティングの実施 ・ 代理店・扱者基礎研修におけるカリキュラム化（その2） ・ 大口団体割引適用事案に係る問題認識及び再発防止策・改善策
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「お客さま本位の業務運営」の徹底に向けた取組 ・ 国内営業方針の見直し ・ 保険金支払部門方針の見直し ・ マーケットイン型の商品・サービス開発の推進 ・ 政策株式の更なる削減に向けた対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「過度の便宜供与」に関するモニタリング ・ 全社員向けe-Learning「法務リスクへの対応」 ・ 法令遵守の重要性に関する職場ミーティングの実施 ・ 代理店・扱者基礎研修におけるカリキュラム化（その2） ・ 大口団体割引適用事案に係る問題認識及び再発防止策・改善策 		
▼			
効果定着	<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術アジャスターの要員増強 ・ 入庫先紹介の適正化に向けたシステムリリース ・ 代理店のリスクソリューション提案スキル向上支援 ・ 企業営業担当者によるリスクソリューション提案の実践 ・ 社員・代理店向けリスクマネジメント教育 ・ 法人向けセミナーの開催、学習ツールの作成 ・ 顧客企業の入札対応支援 ・ 本業支援実施基準の策定 ・ 本業支援の実施フローの運営 ・ 「独占禁止法を踏まえた保険契約引受マニュアル」の改定 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業界取組の推進 ・ アンダーライティング情報に基づく引受の徹底 ・ 他社情報入手元を明示する運営の開始 ・ 独占禁止法にかかる相談窓口の設置等 ・ 全社員向け研修 ・ 階層別研修におけるカリキュラム化 ・ 第一弾研修の実施 ・ 第二弾研修の実施 ・ 代理店・扱者基礎研修におけるカリキュラム化 </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術アジャスターの要員増強 ・ 入庫先紹介の適正化に向けたシステムリリース ・ 代理店のリスクソリューション提案スキル向上支援 ・ 企業営業担当者によるリスクソリューション提案の実践 ・ 社員・代理店向けリスクマネジメント教育 ・ 法人向けセミナーの開催、学習ツールの作成 ・ 顧客企業の入札対応支援 ・ 本業支援実施基準の策定 ・ 本業支援の実施フローの運営 ・ 「独占禁止法を踏まえた保険契約引受マニュアル」の改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界取組の推進 ・ アンダーライティング情報に基づく引受の徹底 ・ 他社情報入手元を明示する運営の開始 ・ 独占禁止法にかかる相談窓口の設置等 ・ 全社員向け研修 ・ 階層別研修におけるカリキュラム化 ・ 第一弾研修の実施 ・ 第二弾研修の実施 ・ 代理店・扱者基礎研修におけるカリキュラム化
<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術アジャスターの要員増強 ・ 入庫先紹介の適正化に向けたシステムリリース ・ 代理店のリスクソリューション提案スキル向上支援 ・ 企業営業担当者によるリスクソリューション提案の実践 ・ 社員・代理店向けリスクマネジメント教育 ・ 法人向けセミナーの開催、学習ツールの作成 ・ 顧客企業の入札対応支援 ・ 本業支援実施基準の策定 ・ 本業支援の実施フローの運営 ・ 「独占禁止法を踏まえた保険契約引受マニュアル」の改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界取組の推進 ・ アンダーライティング情報に基づく引受の徹底 ・ 他社情報入手元を明示する運営の開始 ・ 独占禁止法にかかる相談窓口の設置等 ・ 全社員向け研修 ・ 階層別研修におけるカリキュラム化 ・ 第一弾研修の実施 ・ 第二弾研修の実施 ・ 代理店・扱者基礎研修におけるカリキュラム化 		

①顧客本位の業務運営

- ・ ミライ品質革新取組（四半期ごとに「お客さま本位」に繋がるテーマを設定し、毎月職場で論議する取組）において、2026年度第1四半期は「リスクオーナーシップの醸成」をテーマに、コンプライアンス担当役員及び部支店サポート部長によるライン部長向けセミナーを実施しました。
- ・ 「修理工場（不正請求・工賃単価）管理システム」への修理費不正請求疑義事案の登録件数は各損害サポート部において累計207件（2026年5月末時点）で、活用が定着しています。

②顧客企業の態勢整備支援

- ・ 「企業営業担当者 基本行動ガイドブック」の周知徹底等により、企業マーケットにおけるリスクソリューション提案件数は着実に増加しており、顧客企業の態勢整備支援に向けた取組が進んでいます。

③競争要素の是正

- ・ 政策株式の保有ゼロに向けて、投資先への説明及び全株売却の要請を推進しています。
- ・ モニタリングにより、不適切な便宜供与に該当する「優良情報紹介」は発生していないことを確認しています。

④共同保険運営の適正化

- ・2025年6月より引受を開始したディファレンシャル方式について、適切に運営されていることを確認しています。

⑤独占禁止法に関する規程・ルール整備と社員・代理店教育

- ・独占禁止法に係る相談窓口は、適切に活用されており、引き続きモニタリングを実施していきます。
- ・全代理店が受講必須である代理店・扱者基礎研修のカリキュラムに「特定情報の入手」「抱き合わせ販売の禁止」に関する内容を追加しました。

(6) 適正な営業推進態勢の確立

【施策ごとの進捗状況一覧】

* 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-
▼	
効果発生	-
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none">・人事考課運営要領の改定と周知・営業ツールの拡充
▼	
効果定着	<ul style="list-style-type: none">・上乗せ増収率の見直し・マーケットトレンド等を踏まえた合理性ある予算配賦・役員メッセージの発信・収支改善取組と営業予算の切り離し・営業予算進捗項目の非表示化・ミラプロにおける配点ウェイトの引下げ・KAIKAプログラム運営マニュアルの改定・「スキル・行動評価」の導入・営業部支店・課支社内のユニット制の推進・ライン長業務ハンドブックの見直し

①収保目標（旧 営業予算）と評価基準の見直し

- ・2026年度の人事考課運営にあたり、2026年4月のライン部長・課長向け研修にて、改めて人事担当役員・人事部長から目標・評価の考え方を周知しました。

②企業営業部門の態勢強化

- ・2025年12月から2026年1月にかけて実施した営業社員向けアンケートの結果、提案書ライブラリの利用者の約96%が有効な施策と回答しており、幅広い場面での活用が定着しています。

(7) 適正な保険引受管理態勢の確立

【施策ごとの進捗状況一覧】

* 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	<ul style="list-style-type: none">・アンダーライティングデータの集約とAI活用
▼	
効果発生	-
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none">・企業営業部門と商品部門間の人材交流活性化
▼	
効果定着	<ul style="list-style-type: none">・「未来収益額」「未来収益改善額」の実績確認体制の整備・量子コンピューターを活用した再保険スキーム評価の実証実験・第二線・第三線による検証・リスクシェアの選択肢の整備・保険契約の将来支出の期待値及びリスクマージンの把握・共同保険非幹事引受のアンダーライティング強化・リスクベースの営業保険料率適用の徹底・海外のアンダーライティングノウハウの習得・強化・企業火災のリスクサーバイ高度化・リスクベースの収支管理の強化・営業担当者・専門人材の育成・料率戦略へのマーケティング要素の組み込み・環境変化を見越した将来予測の高度化・保険金支払部門と営業部門・商品部門間のリスク関連情報の連携強化・コマーシャル商品部、リテール商品部への再編・契約予測モデルの作成・活用・元受・再保険一体運営態勢の強化

①採算管理の抜本的強化

- ・営業社員を対象に、基礎知識の習得を目的とした基礎研修と、事例に基づく実践研修を2025年度に年4回実施しました。
- ・第1線の組織評価制度である未来ソリューション・プログラムにおいて、2026年度は「一般計収保」を廃止し、成績評価を未来収益額に一本化する制度改定を実施しました。

②部門間連携の強化 他

- ・あいおいニッセイ同和損保とともに、損害サポート業務部が、損害サポート部門からの提案を継続して収集し、商品部門への提案を行い、損害サポート部門の知見・情報を活用した商品改定・開発等に繋げ

ています。

(8) 適切な法令等遵守態勢の確立

【施策ごとの進捗状況一覧】

* 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-
▼	
効果発生	-
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none">法務部門の態勢強化とリーガル・リテラシー向上取組声の収集活動等による予兆検知の取組法務・コンダクトリスク発現時の影響額評価モデルの活用コンプライアンスプログラムの見直し「毎月の職場研修」の継続開催スピークアップ制度の適切な運用営業部門の通話記録（または通話履歴）のモニタリング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代理店監査・業務運営状況点検の改定代理店監査モニタリングの実施代理店監査の機能発揮に向けた第三線の取組
▼	
効果定着	<ul style="list-style-type: none">「全社員必須研修」の開催人事処分の運営変更営業部門の通録システム実装に向けた検討他社宛メールのリアルタイムモニタリング所管領域の明確化法令違反のおそれ事案に関する組織内情報共有の徹底積極的に社外弁護士へ相談する運営の徹底リスク管理部との連携強化第二線コンプライアンス所管部の法令知見の向上第二線に必要なスキルの明確化と十分なスキルを有した人材の配置タレントマネジメントシステムの機能強化トレーニー制度の実施リスク評価に係る第二線との連携強化

①コンプライアンス・リスク管理態勢の強化

- コンプライアンス部が実施する各施策（①「ダイレクト」法務相談・弁護士相談制度、②予兆検知対策会議、コンプライアンス推進会議への参画、③教育ツール「当社業務に関連する法令の基礎知識」解説動画の作成・社内展開等）を継続して実施しています。
- リスク管理部の「職務権限の行使におけるリスクの特定・評価・対応」による連携・協議要否の取組を通じて、リスク管理部が各部門のリスクへの対応策の十分性検証を行うとともに、各部門のリスクオーナーとしての意識定着に向けて支援を継続しています。

②コンプライアンスプログラムの高度化と実効性の向上

- 「お客さま本位の日」職場ミーティングとして、毎月の職場ミーティングの開催を継続的に実施しています。コンプライアンス部は、リスク感度向上を図るために、ミーティング時に「日常活動に内包するリスク」について考えるための各種ツールを継続的にリリースしています。

③第1線への牽制強化

- 通話内容のモニタリングを継続実施しています。モニタリングを実施していることを社員に告知することにより、牽制を図っています。

④第2線の機能強化

- 2026年4月異動に関する公募を実施したところ、第2線・第3線への応募者数は前年度比で約4倍と、大幅に増加しました。
- 「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」の実現を目指していくことを社内に発信することで、第2線・第3線への社内トレーニー参加者が増加するなど、人材多様性の確保に繋がっています。

⑤第3線の機能強化

- 2026年度の内部監査計画の策定にあたり、第2線のリスク評価を踏まえた第3線としてのリスク評価を実施しました。

⑥代理店に対するモニタリング手法の検討

- 2025年度第4四半期の内部監査部による代理店監査では、監督指針等改正による体制整備対応等のリスクに着目したリスク評価を行いました。また、保険金関連事業を兼業する代理店に対し、損害サポート部門と連携した不正請求に関する検証体制の整備状況についても検証を行いました。

(9) 健全な企業風土の醸成

【施策ごとの進捗状況一覧】 * 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-
▼	
効果発生	-
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップメッセージの発信・経営陣と社員との対話機会の設置 全社員向けアンケート、バリュー浸透プロジェクトの実施 心理的安全性を重視した異動配置（ラインオフ・ライン登用） 人事改革 エンゲージメントサーベイの結果分析 社員意識調査の結果分析 社内コミュニケーションプラットフォームの活用
▼	
効果定着	<ul style="list-style-type: none"> 社員の「気づき・違和感・改善提案」投稿窓口の開設 CX向上専門組織及び部門横断体制の組成 全社お客さまデータの収集・統合とお客さま理解の向上 CX人材の育成

①経営陣が主導する取組

- 2026年4月、社長就任メッセージを comMS で配信するとともに、全店部支店長会議での社長メッセージ及び役員メッセージを comMS で配信しました。また、当社・あいおいニッセイ同和損保の両社長がお互いの会議を訪問した様子も併せて配信しました。
- 2026年4月～5月、社長と社員によるフランクミーティングを実施しました（群馬、千葉、東京、神奈川）。

②その他の取組

- 顧客満足度を高めるためにお客さまアンケートの分析結果を本社各部に共有し、次年度以降の活動方針・施策に反映しています。
- 各商品について、市場調査を通じてお客さまの認知やニーズを確認し、商品部門へ定期的なフィードバックを実施しています。

(10) 経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化

【施策ごとの進捗状況一覧】 * 進捗評価に進展があった施策を青字で表記

効果発現前	-
▼	
効果発生	<ul style="list-style-type: none"> グループ再編（MS・ADの統合）によるガバナンス強化
▼	
効果継続	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会評価による機能向上 業務改善計画についての取締役会・経営会議の論議及び業務改善計画に対する外部評価 取締役会での監査役会報告の充実と監査役会実効性評価の構築 お客さま本位・コンプライアンスを重視する当社カルチャーの検証 監査結果に基づく当社カルチャーの検証強化 持株会社の機関設計変更による監督機能強化
▼	
効果定着	<ul style="list-style-type: none"> 国内外主要グループ会社の取締役会運営の共有 監査役会の人財多様性の確保 第二線・第三線の業務分掌の見直し 人事ローテーションの強化、キャリアパスの定着 内部監査の外部評価活用 グループ経営管理契約に定める報告事項の拡充

①経営陣によるガバナンスの強化

- 2025年度に策定した取締役会機能向上策の着実な実行に向けて、2026年度は、持株会社・あいおいニッセイ同和損保と連携の上、社外役員連絡会や3社合同意見交換会等の運営・テーマ等について検討を開始しました。
- デロイト社による第2回レビューを受けました。また、業務改善計画における施策の定着度合いについて同社から検証を受け、評価の見直しや取組の拡充を図りました。

②監査役監査の強化

- 2026年5月、2025年事業年度の監査活動を振り返り、監査報告書（監査役会・各監査役）をまとめ、監査役会で各監査役分を報告、監査役会監査報告書を決議しました。

③第2線・第3線の機能強化

- 2026年度、内部監査部の人財確保に向け公募を実施した結果、前年比約4倍の社員が同部に異動しました。

④持株会社による経営管理態勢の改善

- ・2026 年度から当社社外役員連絡会に持株会社の社外役員もオブザーブ参加する運営を開始しました。グループ内の更なる情報連携を通じて、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

⑤グループ再編（両社の統合）によるガバナンス強化

- ・2026 年 5 月の構造変革・企業革新小委員会での論議を踏まえ、同年 6 月の経営会議体で両社の業務改善計画における未整合の施策の整合や、各施策の取組・進捗状況、業務改善計画の統合に向けた取組等について論議しました。
- ・出向者による出向先企業の保有する情報の持ち出し事案について、構造変革・企業革新小委員会で再発防止策等を論議しました。

以 上