

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8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）](#)

[業務改善計画の進捗状況について（2026年5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、一連の不適切な事案の真因を改めて分析するとともに、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を着実に実行しております。

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、2026 年 9 月に、両社の業務改善計画を統合しました。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ながら、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一層強化しております。

従来以上にガバナンスを強化し、円滑な合併を実現するために、業務改善計画を着実に遂行していくとともに、「ビジネスモデルの変革」を通じて、従来の業界慣習や企業風土に内在する課題・リスクの抜本的な解消を図り、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、真の意味でのお客さま本位の業務運営及び保険本来の価値提供による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（2035 年のビジネスモデルの世界観）を加速していきます。2026 年度は、ビジネスモデル変革の 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」と位置付け、具体的な取組の設計・検証及び社員への理解浸透を進めております。

- ※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）とともに、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）することで、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等を最大限に活用し、「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（以下「MS&AD インターリスク総研」）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。

＜社員への理解浸透のための直近の取組例＞

- ・「現場から変革を起こす会社」をテーマに、ビジネスモデルの変革について複数拠点で経営陣と社員が対話。また、その概要を社内コミュニケーションツール「comMS」で掲載。
- ・各拠点で説明会兼意見交換会を複数開催。
- ・全社の施策、各種業務運営や研修等に関し、業務改善計画やビジネスモデル変革の 3 つの柱との関係性を明示するなど、多角的かつ継続的に発信。
- ・「役職員向け意識調査での効果検証（3 か月に一度）」「第 1 線へのヒアリング」などで浸透度合いを検証し、課題を把握。

この取組の基盤として、グループのリスクに関する専門性・データ・知見を集約・高度化するため、MS&AD インターリスク総研の体制を見直し、「リスクコンサルティング事業」及び「シンクタンク事業」に経営資源を集中します。リスクコンサルティングを通じて保険本業やお客さまのリスクマネジメントを高度化するとともに、そこで得られた知見を政策提言等につなげることで、「3 つの柱」の実現を後押ししてまいります。

また、ビジネスモデル変革を下支えする取組として、社員一人ひとりが「何を大切にし、どのように判断・行動するか」を明確にし、社員のマインド・行動改革も進めてまいります。これにより、ビジネスモデルの変革を更に加速し、2035 年のビジネスモデルの世界観の実現に取り組んでまいります。

(3) 保険業法・監督指針等の改正を踏まえた当社対応

当社は、2026 年 6 月施行の保険業法等改正への確実な対応を進めるとともに、「乗合代理店における適切な比較推奨販売の確保」や「特定契約比率規制の見直し」等、今後予定されている法改正等についても柔軟かつ的確に対応できるよう、代理店の体制整備、ガバナンス強化、教育ツールや研修の充実、情報発信など、多岐にわたる取組を積極的に推進してまいります。

特に代理店の体制整備においては、代理店自己点検の取組が、お客さま本位の業務運営の観点からも極めて重要であると考えています。当社は、日本損害保険協会が公表した「代理店業務品質に関する基本的な考え方」の趣旨も踏まえ、代理店が当該取組の重要性を理解し納得感を持って体制整備に取り組めるよう、目的に沿った発展的な対話・フィードバックを実践しております。

引き続き、法改正や制度改定等の外部環境の変化に応じて、業務改善計画の施策を随時見直し・強化し、取組の実効性向上に努めてまいります。

(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

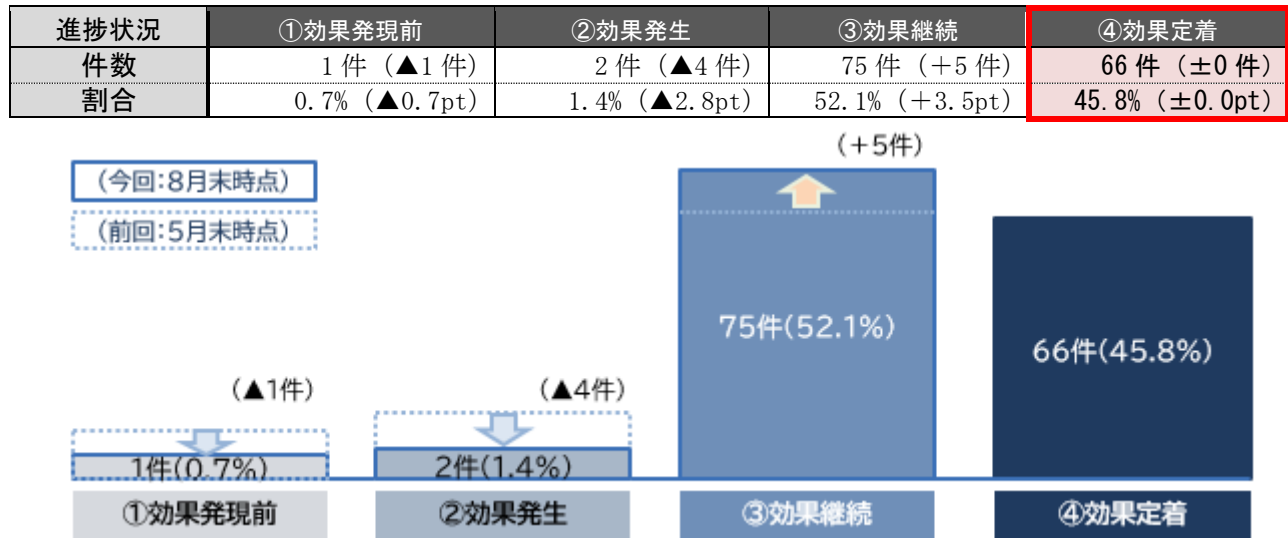
業務改善計画をあいおいニッセイ同和損保と完全に一致させ、合併新会社において適用する「統合計画」を策定しました。円滑な合併の実現に向け、制度や体制の統合にとどまらず、両社の健全な企業風土やコンプライアンス意識の醸成・融合に向け、実効的な取組を前倒しで進めてまいります。

2. 計画全体の進捗と主な取組の状況

(1) 計画全体の進捗状況

2026 年 8 月末時点で、計画に記載した各施策はいずれも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おります。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、引き続きデロイト社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 8 月末時点の進捗状況＞ () 内は 2026 年 5 月末比



＜社外有識者による進捗状況等についての評価＞

計画の適切な遂行を担保すべく、デロイト社による外部レビュー等に加え、社外有識者※4 から、以下のとおり評価・指摘を受けております。指摘事項を踏まえた取組強化の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
・両社の改善計画統合版は既存の改善計画を文言上統合したものであるが、コンプライアンス態勢の問題にとどまらず、根本原因としてのビジネスモデル、ガバナンス、企業文化の実効的な改革が重要である。	佐々木教授
・計画の着実な遂行と高い進捗状況は評価できる。他方、組織風土や情報管理等のさらに改善を要する領域では、進捗評価の判定運用についても検討の余地がある。	大村弁護士

(2) 主な取組の状況

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

- ・当社、あいおいニッセイ同和損保が合同で実施する「お客さま本位 共創プロジェクト」において、職場ミーティングを通じた「お客さま本位」の言語化や、職場ミーティング・ワークショップの内容を踏まえた新会社の「お客さま本位の業務運営に関する方針」の検討を開始しました。
- ・販売モデル変革における代理店の品質・体制評価制度の理解と、代理店の持続的な品質向上・体制強化を図るため、代理店との丁寧な対話を業務連絡で指示しました。
- ・損害サポート部門・営業部門の各部支店でお客さま本位実践プログラム（Cプロ）の策定が完了し、これに基づく取組を開始しました。
- ・構造変革推進会議傘下の会議体等で、ビジネスモデル変革の3つの柱の社員への浸透・実装に向けた各種施策の具体化・高度化について論議しました。

b.経営陣の姿勢と企業文化

- ・社長と社員によるフランクミーティング（全国12エリアで実施）で「組織で挑む」重要性を伝達し、当社、あいおいニッセイ同和損保の経営企画担当役員による先行同居先1拠点との意見交換会を実施し、その様子をcomMSで発信しました。
- ・合併の機運醸成のため、comMSにおいて両社社員による共同取組を紹介する「つながる写真館」コーナーを開設しました。
- ・「現場から変革を起こす会社」をテーマに、ビジネスモデルの変革について複数の損害サポート・営業拠点で経営陣と社員の対話を実施しました。

c.第2線・第3線の機能発揮

- ・内部監査部が選定した要注視リスク情報やリスク評価取組に基づき、アジャイル監査を実施することにより、経営や所管部への提言、提言事項へのフォローアップを継続しています。
- ・第2線・第3線による代理店直接監査を継続しています。直近の法改正への対応状況を確認するほか、PDCAサイクル構築についての課題や、代理店内の第2線の機能発揮やコンプライアンス計画策定・実効性確保等について指摘を行い、体制強化につなげています。
- ・ビジネスパートナーとの協業に伴うリスクの特定・評価、及び第1線に対する「当社が意識すべきコンダクトリスク」等の提示について論議しました。

d.取締役会・監査等委員会のガバナンス

e.持株会社によるガバナンス

- ・2026年6月に、監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員の取締役会での議決権行使及び社外取締役を委員長とする監査等委員会による組織監査を通じて、ガバナンス強化に向けた体制を整備しました。
- ・合併準備委員会傘下の構造変革・企業革新小委員会で、両社計画の統合の適切性や進捗状況等についてモニタリングを実施しています。

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	・ 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2線（コンプライアンス部門）及び第1線の情報管理機能・組織体制の強化
▼	
効果定着	-
	・ 出向者の在籍する部署の部長・課長、ならびにグループ外出向者全員に対し、情報の取り扱いに関する教育（研修・面談での指導等）を実施しました。 ・ コンプライアンス部でキャリア採用を実施し、全社的な情報管理機能の強化に向けた取組を一層推進できる体制を整備しました。 ・ 各部支店における情報管理の取組状況を把握するため、コンプライアンス部と第1線のコンプライアンス担当者との座談会を実施しました。 ・ 会社情報管理規程等を改定し、ラベリングの必須化及び他社情報の提供を受けた際の対応を明確化しました。 ・ あいおいニッセイ同和損保との合併を見据え、コンプライアンス部は、両社の情報管理体制に係る取組を実行するうえでの認識統一を図ることを目的に、同社の相対部署と定期的な情報連携を行っています。

(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	-
▼	・ 「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 ・ 海外における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 ・ 代理店に対する顧客情報管理ルールの再徹底 ・ 本社部門に対する「個人情報保護法」研修の実施 ・ 漏えい事故発生時の代理店の対応責任の明確化 ・ 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 ・ 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） ・ 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
▼	
効果継続	
▼	
効果定着	・ 代理店の業務品質向上を促す枠組の構築
	・ 全社員必須研修に「お客さま情報管理の3原則（プリンシプル）」の徹底に関する内容を組み込みました。 ・ 社外へのファイル送受信時のセキュリティ向上の観点で、クリプト便を導入しました。 ・ 漏えいしたデータのライフサイクルに着目して原因分析を行い、効果的な再発防止策の検討と実効性検証を行えるツールをリリースしました。 ・ 代理店の情報管理ルールの徹底に向け、個人情報管理マニュアルを遵守するとともに、情報管理に関する安全管理措置ガイドの活用を代理店へ周知しました。 ・ 代理店の体制整備に関する認識統一を図るため、社員・代理店共通の動画ツールをリリースしました。

(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	・ 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） ・ 損害サービス部門の取組 ・ 人事部門の取組 ・ 社員の「気づき・違和感」投稿の活用促進 ・ 第2線コンプライアンス所管部による予兆検知取組
▼	・ 第1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2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	・ 第3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

- ・ 人事部が、グループ外出向者全員と面談を行い、担当業務や労務環境等に課題がないかを確認しています。
- ・ 2026 年 7 月実施の体制整備に関する研修において、営業活動ガイドラインの活用を案内しました。
- ・ 比較推奨販売の適切なルール理解を深めるため、営業第一線向けの研修を開催しました。
- ・ 損害サポート部門におけるリスクについて、あいおいニッセイ同和損保と予兆検知取組の情報を交換し共有する等、有効な情報連携を進めています。
- ・ 法令遵守のみならず、コンダクトリスクやお客さまの期待に応える・上回る領域にまでフォーカスした「お客さま本位実践プログラム」を全部支店が策定し、2026 年 7 月からその内容に基づく取組を開始しました。
- ・ 部支店拠点への巡回や部門間異動者へのヒアリングを実施し、収集した意見をもとに社内の改善提言を実施しています。
- ・ 社内の予兆検知にかかる会議体において、ビジネスパートナーとの協業に伴うリスクの特定・評価及び第 1 線に対する「当社が意識すべきコンダクトリスク」等の提示について議論を実施しました。

(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	-
▼	
効果発生	・ 合併による商品・サービス開発力、ラインアップの強化 ・ アンダーライティング強化に向けた環境整備
▼	
効果継続	・ 人事改革 ・ 商品のスタンダード化とライフサイクル管理 ・ 営業・損害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 ・ 業務プロセスの変革 ・ 1on1ミーティングの活性化
効果定着	-

- ・ あいおいニッセイ同和損保との合併による商品・サービスのラインアップの強化に向け、社員向け研修を開始しました。
- ・ 2026 年 6 月より、社内メンター制度による社員同士のメンタリング（1on1 ミーティング）をスタートしました。

(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	・「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 ・損害サービス部門方針の見直し ・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
▼	
効果定着	・「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」 ・法令等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
	・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

- ・当社とあいおいニッセイ同和損保が合同で実施する「お客さま本位共創プロジェクト」において、参加メンバーが自身の「お客さま本位」を言語化するとともに、2035 年のビジネスモデルの世界観を踏まえ、どのような「お客さま本位」の対応が求められるかについて検討を開始しました。
- ・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「ミライ品質革新取組」において、2026 年度第 2 四半期は「私たちのお客さま本位宣言」をテーマに、全社員が「お客さま本位」の体験・宣言の紹介動画を視聴し、ライン部長のメッセージを踏まえた職場ミーティングを実施しました。
- ・「お客さま本位の業務運営」を実践する営業活動の定着に向けて、役員と営業社員とのフランクミーティングを実施し意見交換を行いました。
- ・損害サポート部門における「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累計 225 件（2026 年 8 月末時点）となっており、活用が定着しています。
- ・政策株式の保有ゼロに向けて、投資先への説明及び全株式売却の要請を推進しています。
- ・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定期的なモニタリングにより確認しています。

(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	・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	・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 ・KAICA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

- ・ユニット制度の柔軟な活用や、人事改革によるアシスタントマネージャーの設置・機能強化等、人事改革の浸透に向けた組織の機能強化を継続しています。
- ・2026 年 7 月の部長・課長向け研修、アシスタントマネージャー研修にて改めて、組織評価制度と人事評価制度についての考え方を周知しました。

(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	・ 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	・ 営業部門と商品部門間の人財交流活性化	
▼		
効果定着	・ 第2線・第3線による検証 ・ 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 ・ リスクベースの営業保険料率適用の徹底 ・ リスクベースの収支管理の強化 ・ 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 ・ コマーシャル商品部、リテール商品部への再編 ・ 元受・再保険一体運営態勢の強化	・ 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 ・ リスクシェアの選択肢の整備 ・ 共同保険非幹事引受のアンダーライティング強化 ・ 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ベイ高度化 ・ 営業担当者・専門人財の育成 ・ 損害サービス部門と営業部門・商品部門間のリスク関連情報の連携強化 ・ 契約予測モデルの作成・活用

- ・ 人財交流の活性化の観点で、商品部門の社員が、企業営業部門に一定期間在籍し、営業社員の業務を支援していくことを決定しました。
- ・ 営業社員向けに、お客さまのリスクマネジメント高度化に資するキャプティブ提案をテーマとした社内研修を実施しました。
- ・ 損害サポート業務部が、あいおいニッセイ同和損保とともに、損害サポート部門の商品改善提案を継続して収集し、商品部門への提案を行っています。

(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	・ 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適切な運営 ・ 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 ・ 幅広いルート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3線の取組
▼		
効果定着	・ 「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2線コンプライアンス所管部の法令知見の向上 ・ 第2線に必要なスキルの明確化と十分なスキルを有した人財の配置 ・ 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2線との連携強化

- ・ コンプライアンス部における各施策（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。
- ・ 言える企業文化の醸成及びコンダクトリスクの予兆検知の浸透・定着に向け、第2線の担当役員による部支店の訪問を通じて収集した第1線の声の分析・検証に取り組んでいます。
- ・ 2026年7月より、本社各部によるリスクモニタリング態勢の実施状況をリスク管理部がモニタリングする運営を開始しました。
- ・ 営業部門の社員と、他の保険会社社員との通話内容のモニタリングを継続実施するとともに、モニタリング実施を社員に告知することにより、牽制を図っています。
- ・ コンプライアンス部と各部支店のコンプライアンス担当者等との座談会を実施し、幅広く情報収集を行いました。

(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	・ 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 ・ エンゲージメントサーベイの結果分析 ・ 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 ・ 社員意識調査の結果分析 ・ 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） ・ 社内コミュニケーションプラットフォームの活用 ・ 人事改革
▼	
効果定着	・ 社員の「気づき・違和感・改善提案」投稿窓口の開設 ・ 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向上専門組織及び部門横断体制の組成 ・ CX人材の育成

- ・ 社長が全国の部支店を訪問するフランクミーティングを継続して開催し、その様子を comMS で配信しています。
- ・ 2026 年 5 月に実施したエンゲージメントサーベイの結果を各職場にフィードバックし、各職場での議論を実施しています。
- ・ 合併の機運醸成に向け、comMS にて両社社員による共同取組を写真とコメントで紹介する「つながる写真館」のコーナーを開始しました。
- ・ 心理的安全性の確保を目的として、人事部からライン部長・課長向けにそれぞれ、適切なマネジメントに関する研修を実施しました。

(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	-
▼	
効果継続	・ 取締役会評価による機能向上 ・ 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 ・ 業務改善計画についての取締役会・経営会議の論議及び ・ 監査結果に基づく当社カルチャーの検証強化 ・ 業務改善計画に対する外部評価 ・ 持株会社の機関設計変更による監督機能強化 ・ 取締役会での監査等委員会報告の充実と監査等委員会 ・ グループ再編（IBMS・IBADの統合）によるガバナンス強化 ・ 実効性評価の構築
▼	
効果定着	・ 国内外主要グループ会社の取締役会運営の共有 ・ 人事ローテーションの強化、キャリアパスの定着 ・ 監査等委員会の人材多様性の確保 ・ 内部監査の外部評価活用 ・ 第2線・第3線の業務分掌の見直し ・ グループ経営管理契約に定める報告事項の拡充

- ・ 2026 年 6 月より、監査等委員会設置会社に移行しました。両社とも、監査等委員の取締役会での議決権行使及び社外取締役を委員長とする監査等委員会による組織監査を通じてガバナンスを更に強化していく体制を整備しました。
- ・ 2026 年 7 月、持株会社主催で、2026 年度監査計画の共有と情報交換を目的とした「損保常勤監査役員連絡会」を開催しました。
- ・ 2026 年 8 月、持株会社主催で、グループ国内保険会社の社内外監査役員の意見交換を目的とした「グループ監査役員連絡会」を開催しました。
- ・ 取締役会の機能向上に向けて、当社取組や第 1 線の活動に対する社外取締役の理解向上、中長期的な戦略の方向性に関する議論機会の充実を目的に社外役員連絡会を実施しました。また、グループ全体の企業価値向上・ガバナンス強化及び当社・あいおいニッセイ同和損保の両社の活動に対する社外取締役の理解促進を目的として、社外取締役と第 1 線社員の意見交換会を実施しました。
- ・ 構造変革・企業革新小委員会において、両社計画の統合についての適切性に関する論議や、各施策の取組・進捗状況等に関するモニタリングを実施しました。
- ・ 出向者による情報漏えい事案に関して、両社が多様な機会を通じて広く周知・徹底する再発防止策を実施するとともに、持株会社がモニタリングを通じてその取組状況を注視しています。

以 上