"Re-New"

~本当に信頼される「お客様起点」の会社へ~

"Re-New"に込めた想い

一連の不適切な事案により、お客様をはじめ関係者の皆様に大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心よりお詫び申し上げます。

当社を含む損害保険業界においては、政策株式の保有や過度な便宜供与など、「保険本来の価値」以外の領域での競争が行われてきました。

そうした競争が「お客様や社会の常識」からずれていたにもかかわらず、経営として適正な競争を阻害する業界慣行や構造的な問題に手を打つことができていなかったこと、また法令や社会規範の周知が十分でなく、業務実態に即した社員教育が不足していたことが、一連の不適切な事案を発生させた真因と考えております。

そうした反省に立って2024年度にスタートした中期経営計画では、キーコンセプトを「"Re-New" (新しい会社につくりかえる)」とし、「お客様・社会の常識」を全ての思考・行動の出発点としたうえで、「保険本来の価値を如何に提供していくか」という観点で判断・行動することを「お客様起点」と定義しました。

あらゆる業務プロセスを「**お客様起点**」で抜本的に見直すとともに、この判断軸をビジネスパートナーである代理店とも共有することで、「**本当に信頼されるお客様起点の会社**」をめざしてまいります。

一連の問題の真因と当社の課題認識

● 一連の問題の真因は、「トップラインへの偏重」、「業界や当社の慣行に対して違和感、疑念を持てない」といった個人・組織の思考プロセスを根底として、適正な競争を阻害する業界慣行や構造的な問題を是正できなかったことによるもの。

保険金不正請求問題 情報漏えい問題 保険料調整問題 問題の真因 業界慣行と構造的問題 適正な競争の阻害要因 旧来のビジネスモデル 企業代理店の役割 過度な本業協力 過度な便宜供与 乗合代理店の 政策株式 代理店出向 etc. etc. 組織風土 トップライン(営業数字やマーケットシェア)に偏重した営業推進 業界慣行等に対して違和感を持てない組織・個人の恵考、経営としてのリスク認識の不足

"Re-New"を通じて実現したい世界

保険業界

従来の選ばれ方

「保険本来の価値」

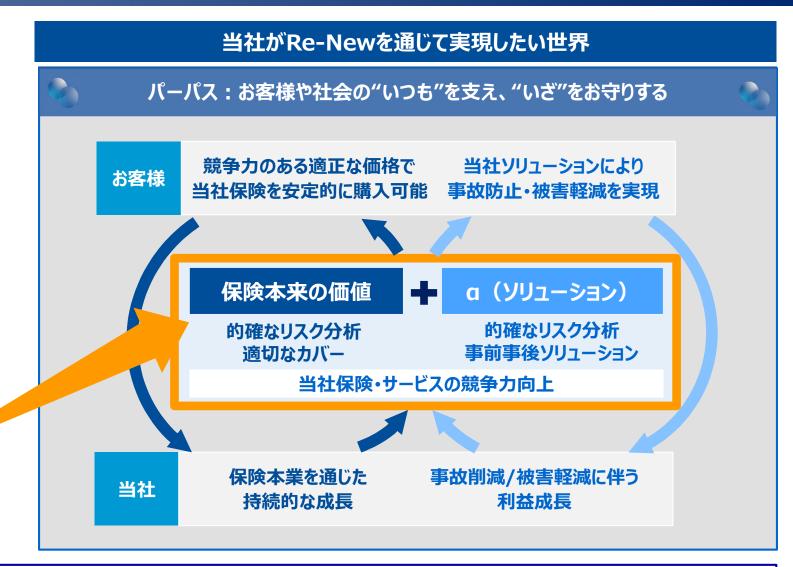
+

政策株式·本業協力・ 過度な支援 等

業務改善命令

これからの選ばれ方

保険会社としての 価値提供力



お客様からの選ばれ方の変革

"当社ならではの「強み」でお客様から選ばれ続ける"

"Re-New"の取り組みについて

	項目	取組み	状況
組織風土の 改善	トップライン偏重	営業目標設定方法の見直し	各営業部店が自主的に営業目標を策定
	個人・組織の 思考プロセス	自浄作用を高めるための取り組み	違和感を抱く施策等に関する全社員向けアンケートを実施 社外の第三者視点を入れた総点検を実施
業界慣行の 解消	過度な本業協力・ 便宜供与	不適切な本業協力の解消	本業協力を実施していた全てのお客様や代理店に対する申入 れ・見直しを継続
		指定工場制度の廃止	当社から入庫先を紹介する指定工場制度を廃止し、お客様自 身が入庫先を選択する新たなサービスを開始
	政策株式	政策株式の売却	2029年度末ゼロに向けた保有先との対話・売却の継続
	代理店出向	出向要件の見直し	原則、保険代理店への出向は不可
構造的問題の 解消	企業代理店の役割	募集品質基準の策定・対話	2024年度末までに全ての親会社・企業代理店と対話を実施
	他社と接触しやすい 仕組み	共同保険以外の保険組成手法に関する検討	「保険引受プロセスの見直しルール」を策定 複数の保険会社を起用した保険プログラム組成方法を整理
	乗合代理店の テリトリー制	適切な推奨販売方針の策定・運用	乗合代理店の比較推奨販売に関する体制整備状況の点検
	業務品質の向上	代理店手数料ポイントの改定	品質・価値提供に基軸を置いた改定を、継続的かつ段階的に 実施

● トップラインへの偏重:営業目標設定方法の見直し

- 営業数字やマーケットシェア等を目的化せず、お客様起点に基づいた営業活動を通じてお客様の信頼・支持を得る会社を目指すため、24年4月より、各営業部店にて自主目標を設定している。
- 会社として、過度な本業協力の廃止に向けた取組みなどの「正しいことを正しく行った」結果として生じる減収も受け入れる。

2024年度の営業目標の設定と運営状況

- ✓ 事業計画において定める保険料水準を配分する形で各営業部店の目標を設定する方式は廃止。
- ✓ 各営業部店では、「正しいことを正しく行った」結果としての収入保険料への影響も踏まえて、主体的に営業施策を積み上げて自主目標を設定している。
- ✓ 例えば、過度な本業協力の廃止や政策株式の売却、低収益契約の収支改善、募集品質を確保するための販売基盤改革による減収等が挙げられる。

●個人・組織の思考プロセス:自浄作用を高めるための取り組み

● 日常業務の中で感じる違和感の洗い出しや、第三者の目線を入れた日常業務の総点検を通じて、 社会やお客様の常識と当社の常識の間にある「ずれ」を洗い出し、会社の制度・仕組みの抜本的な 見直しを進めている。

【24年6月~7月】 全社ベースでの「違和感」検知の取組み Re-Newアンケート

- ✓ 違和感のある制度・仕組み等を洗い出す 全社員向けアンケートを実施。
- ▼ 寄せられた違和感の声をふまえ、会社として 見直しを行う項目を114項目掲げ、全社 員に対して対策をフィードバックし、順次取 組みを行っている(対策は適宜アップデート していく)。

【24年11月~12月】 「外部視点」を活かした取組み 日常業務の総点検

- 点検期間は他の業務に優先して取り組む。
- ✓ コンプライアンスに関する知識向上を図り、一人一人が法令違反やコンダクトリスクについて最大200項目から成るセルフチェックを回答し、組織単位で課題認識を共有。その後、再度セルフチェックを実施することで、各職場にどのようなリスクが潜んでいるか徹底的に洗い出す。
- ✓ 上記プロセスで抽出されたリスクが高い仕組みや業務については見直しや対応基準を定めるなど、社員のリスクを低減する仕組みづくりに取り組む。

● 過度な本業協力・便宜供与:不適切な本業協力の解消

● 損害保険業界では本業協力の多寡が保険会社選定や取引シェア等に影響を及ぼし、 適正な競争環境を阻害するケースがあったため、不適切な本業協力の解消に取り組んでいる。

不適切な本業協力の解消に向けた対応

2024年3月末時点において、保険会社選定や取引シェア等に影響するものや 過度な本業協力の要請があった代理店・契約者全てに対して解消の申入れを実施。





※2024年9月末時点

解消の合意に至っていない場合も、当社側にて要請に応じたりシェア獲得のための協力は実施していない。

●過度な本業協力・便宜供与:指定工場制度の廃止

● お客様が安心感・納得感を得られる仕組みを実現するため、当社から指定工場をおすすめする指定工場制度を廃止し、お客様自身が修理工場を選択できる新たなサービスの提供をはじめている。

修理工場マッチングサービスの提供

- ✓ 修理工場をお客様に紹介するプロセスの不透明さを解消するため、2024年7月1日よりお客様自身が修理工場を選択できる「修理工場マッチングサービス」(リペアネット)の提供を開始 (2024年10月1日からはWeb上で修理工場を選択できるデジタルプラットフォームの提供を開始)
- ✓ 『ガバナンス (適切な保険金請求の体制) の整備』や『適正な修理費算出を支える環境』等の登録 要件(登録工場に求めるサービス品質基準)を策定

指定工場

新たな要件を充足した 品質の高い工場を選定

> リペアネット 登録工場 **700店****

※2024年12月時点 今後も要件を満たす修理 丁場の登録を進めていく

● 政策株式: 政策株式の売却

● 企業のお客様との長期安定的な関係維持や関係強化のため、政策株式の保有を行っていたが、 株式の保有割合等が直接的に保険加入や取引シェアに影響しているケースがあったことを踏まえ、 政策株式をなくすこととした。

政策株式の売却方針

- ✓ 2029年度末までに政策株式をゼロ*¹にする。
- 2024年度からの中計期間(3年間)のマイルストーンは、2024年3月末保有額の半減とする。
- 2024年9月末で約6,060億円の売却が完了し、2024年度の売却予定額を6,000億円から7,500億円に上方修正。
- 2024年9月末の保有額(時価)は約2.5兆まで減少。



●代理店出向:出向要件の見直し

● これまで東京海上グループ外への出向については、営業戦略上の観点で派遣していたケースがあったため、適正な競争環境を確保する観点で出向要件の見直しを行った。

出向目的

✓ お客様起点の事業運営の推進に資すること[※]✓ 社員の人材育成に資すること

出向先

✓ 原則として保険代理店への出向は不可

※以下のような出向は不可とする

- ・ 保険契約の幹事や保険料シェアに直結する出向
- ・ 当社のポジション維持を直接的な目的とする出向
- ・ 保険会社と利益相反が生じうる部門への出向 等

人事評価

出向目的を踏まえた「出向先での役割発揮」に関する目標に限定する

●企業代理店の役割:企業代理店の募集品質基準の策定・対話

● 企業代理店が、保険引受にあたって独占禁止法に抵触する可能性がある行為を未然に防げるよう 「代理店がお客様の意向を確認する契約プロセス」の導入、「企業代理店の募集品質基準の見直し」 を行い、お客様企業および企業代理店との対話を開始している。

企業代理店の役割

✓ 24年1月に「保険引受時における契約プロセ スルール」策定

「保険の契約プロセスに関与できる範囲」「お客様の 意向を確認する契約プロセス」を明確化

✓ 24年6月に「企業代理店の募集品質基準」見 直し

今日的にお客様が企業代理店に期待する水準に照らし、募集品質基準の見直しを実施

企業代理店のあり方の検討

✓ 24年9月末までに大規模企業代理店(※) 118店との対話実施

自社の企業代理店に期待する価値発揮領域に関して、 企業代理店の親会社と対話を実施

- ✓ 企業代理店の価値発揮領域の検討
- ✓ 目指す価値発揮の実現に向けた教育支援体制 の検討

(※) 全社分取扱い収入保険料10億円以上

●他社と接触しやすい仕組み:共同保険以外の保険組成手法に関する検討

- 独占禁止法の趣旨を踏まえて、「他社との接触機会を極小化した共同保険の契約プロセス」を導入。
- 「複数の保険会社を起用した共同保険以外の保険プログラム組成方法の検討」等を進めている。

複数の保険会社を起用した保険プログラム例



• 1つの保険契約を複数の保 険会社が共同で引受けを行 う方法。



• 1つの保険契約を支払限度額 や保険金額等で分割し、**複数 の保険契約**を締結することで保 険プログラムの組成を行う方法。



・縮小てん補率により各保険会社の引受責任額の設定を行い。**複数の保険** 契約を締結することで保険プログラム の組成を行う方法。

④ディファレンシャル方式

50億円 (

限度額

^{保険料}	保険料	保険料
40%	35%	25%
A社	B社	C社
保険責任	保険責任	保険責任
50%	30%	20%

保険料を統一せず 共同保険を組成す る方法。

※協会として検討

限度額 50億円 アレンジャー A社 B社 C社 ※アレンジャー: 保険会社・代理店・ブローカー等

<u>⑤アレンジャー方式(シンジケートローンを参考にした方式)</u>

アレンジャーが契約 者の委託を受けて共 同保険を組成する 方法。

※協会として検討

●乗合代理店のテリトリー制:適切な推奨販売方針の策定・運用

● お客様の意向ではなく代理店独自の理由により選定した保険会社の商品を提案する推奨損保制(テリトリー制)において、一部の代理店で様々な課題が生じていた。「お客様にとって最適な提案ができる」募集体制の構築に向けて、取り組みを進めていく。

課題	課題の詳細	課題への対応状況と認識
不適切な便宜供与	✓ 不適切な便宜供与によって推奨損保が 決定され、本来の推奨理由とお客様へ の説明が乖離しているケースがあった。	✓ 不適切な便宜供与を行っていた全ての代理店に申し入れを実施し、解消している。✓ 全ての代理店に対して、自立した募集体
二重構造 (過度な代理店業務支援)	✓ 代理店から推奨損保に選定されることを 目的として過度な代理店業務支援を実 施し、代理店の自立した保険募集体制 の構築を阻害していたケースがあった。	制の構築に向けて対話を継続している。 ✓ 適切な募集体制の構築に向けて、委託 業務の範囲に応じて対価を支払う「保険 会社分業モデル」等の新たな仕組み構築 の検討を進めている。
不適切な推奨販売	✓ 現行の推奨販売は、代理店独自の理由により選定した保険会社商品を提案するケースがあり、必ずしもお客様の利益に資するものではなかった。	√ 規制改正を注視しながら、お客様の利益 に資する比較推奨販売にむけた検討を行う。

●業務品質の向上:代理店手数料ポイントの改定

- これまでの代理店手数料ポイント体系は規模・増収率テーブルの占める割合が高かったが、品質・価値提供に基軸を置いた改定を継続的かつ段階的に実施する。
- 26年度の代手ポイント体系は、総合評価項目(業務品質の確保・向上を促す評価項目)を体系の基準に据え、規模・増収率テーブルから総合評価項目へ大幅にポイントをシフトする予定。

