

2024年6月14日
東京海上日動火災保険株式会社

業務改善計画の進捗および改善状況について

東京海上日動火災保険株式会社(取締役社長 城田 宏明、以下「当社」)は、2023年12月26日に受領した保険料調整行為に関する業務改善命令^{※1}に基づき策定した業務改善計画の進捗状況等を金融庁に提出^{※2}いたしました。

業務改善計画の進捗状況等の概要については、別紙の通りです。

当社は、「本当に信頼されるお客様起点の会社」をめざし、中期経営計画のキーコンセプトである「Re-New」のもと、全ての役員・社員が“新しい会社につくりかえる”強い想いをもち、信頼回復とパーパスの実現に取り組んでまいります。

※1 2023年12月26日 当社ニュースリリース「金融庁による業務改善命令の受領について」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/231226_01.pdf

※2 2024年2月29日 当社ニュースリリース「業務改善計画書の提出について」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/240229_01.pdf

以上



東京海上日動

To Be a Good Company

業務改善計画の進捗および改善状況

2024年6月14日

東京海上日動火災保険株式会社

1. 主な取組みの全体像①

- 「本当に信頼されるお客様起点の会社」をめざし、中期経営計画のキーコンセプトである「Re-New」のもと、全ての役員・社員が“新しい会社につくりかえる”強い想いをもって、信頼回復とパーパスの実現に取り組んでまいります。
- 業務改善計画における主な取組みの2024年5月末の状況は下記の通りです。

業務改善計画の項目	主な取組み	2024年5月末の状況
コンプライアンス・ 顧客保護を重視する 健全な組織風土の醸成	誠実かつ公正な企業活動に向けた経営陣のコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社長就任メッセージ、経営陣からの2024年度初のメッセージを発信した。 ■ 4月22日に全部店長を対象とした会議を開催し、会議後、全部店長が自部店のメンバーに対して「お客様起点」に関するメッセージを発信した。
	「お客様起点推進委員会」および「経営企画部・お客様起点推進室」の設置	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4月1日付で「お客様起点推進委員会」および「経営企画部・お客様起点推進室」を設置した。 ■ 4月15日に第1回お客様起点推進委員会を開催し、業務改善計画の取組み状況やお客様起点に関する各種取組みについて論議した。 ■ 全ての職場においてお客様起点の取組みを推進する「お客様起点推進キーパーソン」を任命した(約900人)。
	お客様起点の行動促進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5月10日・17日に、部代表のお客様起点推進キーパーソンを対象とした会議を開催し、カスタマー・フィードバック・データの活用をはじめ、今後の具体的な取組みを指示した。
経営管理(ガバナンス) 態勢の抜本的な強化	取締役会、監査役におけるガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 監査役会は、2024年度の「重点監査項目」として、お客様起点の業務運営を中心とする業務改善計画の遂行等について確認することを決定した。 ■ 監査役による、「社外取締役」「社長」「第2線担当役員」「持株会社社長」それぞれとの対話を実施した。
	取締役会委員会および経営会議委員会メンバーの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適切なガバナンス態勢の構築に向けて、各委員会の設置趣旨を踏まえた委員会メンバーの見直しを行い、7つの委員会にて、第2線の業務品質部長・法務部長・リスク管理部長、第3線の内部監査部長を含めた論議を開始した。
	持株会社による経営管理態勢の改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ監査委員会を新設し、5月21日に第1回委員会を開催した。 ■ コンプライアンス・リスク連絡会を新設し、4月25日に第1回連絡会を開催した。

1. 主な取組みの全体像②

赤枠点線の取組みの詳細については、P.4に掲載しています



業務改善計画の項目	主な取組み	2024年5月末の状況
共同保険を含む 企業保険分野における 適正な競争実施のための 環境整備に向けた方策 の検討、実施	政策株式の売却	<ul style="list-style-type: none"> 5月に政策株式の売却方針を策定。5月29日・30日に全営業部店長に対する社内説明会を実施した。
	本業協力の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 本業協力に関する対応方針を見直し、4月10日に全社員に通知した。 営業部門にて、見直し後の方針を踏まえたお客様・代理店との対話を開始した。
	企業代理店の役割・在り方の検討	<ul style="list-style-type: none"> 企業代理店の「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」を明確化した「保険引受時における独占禁止法(不当な取引制限)代理店コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、全代理店に展開した。
適正な営業推進態勢 および保険引受管理態勢 の確立 ～適正な営業推進態勢 の確立～	営業目標の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 営業部店がお客様起点、パーパスの実現に向けた取組みを主体的に積み上げて営業目標を自主的に設定する「自主目標」形式へ変更した。
	表彰制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> お客様起点の業務運営やパーパスの実現に向けた取組みを定性・定量両面で総合的に評価する表彰制度へ変更した。
	業績評価制度の改定	<ul style="list-style-type: none"> トップライン偏重からの脱却と健全な企業風土の醸成に向けて、正しいことを正しく行うプロセスがより評価されるよう業績評価制度を改定した。
	人材育成の強化	<ul style="list-style-type: none"> 4月～5月に各職場にて、「社員一人ひとりの想いと会社のパーパスのつながり(LINK)」や「お客様起点」に関する意見交換を実施した。 各階層別研修において「保険の存在意義の再確認および規範意識向上パート」・「コンプライアンス意識・知識向上パート」を新設した。

1. 主な取組みの全体像③

業務改善計画の項目	主な取組み	2024年5月末の状況
適正な営業推進態勢 および保険引受管理態 勢の確立 ～適正な保険引受管理 態勢の確立～	採算管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益性が低い契約について採算管理を強化していくことを5月13日の経営会議にて決定した。
	収益検証の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 所定の単位にて、過去5年間の収益状況を検証し、5月13日の経営会議に報告した。
	顧客企業に適切な説明を行うためのツール整備等	<ul style="list-style-type: none"> ■ アンダーライティング、ロスプリベンション、リスクマネジメント等に関するe-learningについて、営業部門の全社員に対して受講を指示した。
	目標個別修正制度の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4月15日のお客様起点推進委員会、5月27日の営業戦略会議にて論議を行い、目標の修正対象の範囲等を決定した。
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	第1線におけるPDCAの強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全部店において、“お客様起点”、“不当な取引制限の徹底排除”を取組項目に設定した「業務品質部店実施計画」を策定し、取組みを開始した。
	第1.5線の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス・オフィサー(CPO)、コンプライアンス・リーダー(CPL)の役割・業務を記載する「業務スタンダード」を改定し、説明会を実施した。
	第2線の態勢強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクの未然防止や早期発見を目的として、第2線から全ての本社部門に対して、独占禁止法以外の主な法令等遵守状況について、コンダクトリスクも含めた調査を開始した。
	第3線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業部店監査において、「各種法令遵守状況」「企業契約の保険料の妥当性」等の監査項目と「代理店ヒアリング」の監査手法を追加し、2024年度の初回となる5月監査から実査を開始した。
	ホットライン(内部通報制度)の再周知	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「ホットライン利用ガイド(動画)」を作成し、全社員に視聴を指示した。 ■ 新入社員研修や新任マネージャー研修において、ホットラインの意義や利用方法等を案内した。
	社員と代理店による契約者の意向確認プロセスの導入	<ul style="list-style-type: none"> ■ 代理店を介して保険会社間で競争上重要なやり取り等を行う場合の契約者同意確認ルールを策定し、該当代理店全てに対して説明を完了した。
	法務部・公正取引推進室によるPDCA	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5月15日のCPL情報共有会において、第1線の他損保社員との接触ルールの周知や受け止め状況等に関するヒアリングを実施した。

2. 主な取組みの詳細

2024年5月末の状況

業務改善計画の修正

政策株式の 売却

- 政策株式の売却方針を決定した。
【方針】 適正な競争を阻害する要因となりうる政策株式(非上場株式および資本業務提携による出資等は除く)は、2029年度末までにゼロにする。
- 本方針を踏まえた保有先との対話を開始した。

本業協力の 見直し

- 本業協力の対応方針を見直し、2024年9月末までに以下を実施するべく、対応を開始した。
 - ✓ 本業協力の多寡が、顧客企業の保険加入や代理店における保険会社の収入保険料シェアの決定に直接的に連動する要請や、具体的な金額・数量等を指定した本業協力の要請について解消を申し入れる。
 - ✓ 上記以外の場合でも、お客様・代理店に対して、過度な本業協力の解消について申し入れる。

営業目標の 見直し

- 従来の営業目標の考え方、運用方針等を見直し、営業部店・課支社が、担当地域や担当マーケットの特性等に応じ、お客様起点、パーパスの実現に向けた行動や施策を積み上げ、自主的に目標を設定する「自主目標」形式へ変更した。
- 2024年度より当社としてマーケットシェアを評価軸として活用しない方針へ変更するとともに、2024年4月実績分より、損害保険業界全体で営業成績の交換を停止した。

表彰制度の 見直し

- 組織の収入保険料目標の達成が大きなウェイトを占めていた表彰制度を刷新し、お客様起点の業務運営、パーパスの実現に向けた取組みを定性・定量両面で総合的に評価する制度へ変更した。
- 入賞部店は、相対評価・ランキング方式による選定から、自ら掲げた課題への取組み状況を絶対評価した上で選定する方式へ変更した。

業績評価制度の 改定

- 社員一人ひとりがやりがいのある目標を掲げ、「正しいことを正しく行う」プロセスが評価される人事評価制度をより厳格に実行する観点から以下の改定を実施した。
 - ✓ お客様起点の徹底を図るため、「パーパス志向」「インテグリティ」をコンピテンシー評価の重点項目として追加する。
 - ✓ 目標設定において社員が自らのめざす姿を掲げ、実現に向けた具体的なアクションを設定する。達成度評価は、「アクション」と「アクションの結果」双方を総合的に評価するものの、評価のウェイトは「アクション」に重きを置く。

3. 主な取組みに関する今後の予定①

2024年5月末

2024年8月末

2024年11月末

2025年2月末

健全な組織 風土の醸成

- 経営陣のメッセージ発信
- 全部店長からのメッセージ発信
- お客様起点推進委員会の開催
- お客様起点推進キーパーソン任命
- お客様起点推進キーパーソン会議の開催

- 経営陣、部店長からの定期的なメッセージの発信(8月:創立記念日、10月:部店長会議等)
- 全職場での「お客様起点」に関する対話の実施(6月:お客様起点を考える月)
- 「社長と社員」「役員と社員」の対話の実施(1回あたり10名前後の参加、通年複数回実施)
- お客様起点推進委員会の開催(6月、9月、11月、2月)
- お客様起点推進キーパーソン会議の開催(2024年度下期)
- お客様起点の観点で違和感を抱く施策・ルールに関する社員向けアンケートの実施(7月)

経営管理 態勢の抜本的強化

- 監査役による対話の実施
- 各委員会への第2線・第3線機能を担う関係部長の参加
- グループ監査委員会の開催
- コンプライアンス・リスク連絡会の開催

- グループ社外役員意見交換会の実施(8月)
- 取締役会の自己評価の実施(11月)
- 各委員会への第2線、第3線機能を担う関係部長の参加(開催の都度)
- グループ監査委員会、コンプライアンス・リスク連絡会の開催(年4回以上)
- 国内事業における第2線、第3線機能の持株会社への集約化
- 持株会社による国内グループ会社への直接監査の実施

適正な競争 実施のための 環境整備

- 政策株式の売却方針の策定
- 本業協力の対応方針の見直し
- 独占禁止等に関する代理店向けのコンプライアンス・ハンドブックの作成

- 政策株式の売却方針を踏まえた営業部門による対話の実施
- 本業協力の対応方針を踏まえた営業部門による対話の実施
- 出向要件の見直し(6月)、新たな出向要件に基づく妥当性の全件調査の実施
- 共同保険の在り方の検討
- 企業代理店の募集品質基準の見直し(6月)、営業部門による対話の実施

3. 主な取組みに関する今後の予定②

2024年5月末

2024年8月末

2024年11月末

2025年2月末

適正な営業 推進態勢の 確立

- 営業目標の見直し
- 表彰制度の見直し
- 業績評価制度の改定
- 各職場でのLINK対話の実施
- 各階層別研修の説明パートの新設

- 営業部門による自主目標の策定(6月)、期中での営業目標水準の修正要否の検討
- 新たな業績評価制度にもとづく、上司・部下間の年度初・中間・振り返り面接の実施
- グローバルリスクマネジメント分野の専門性向上に向けた取組み

適正な保険 引受管理 態勢の確立

- 採算管理の対象拡大
- 所定の単位での収益検証
- アンダーライティング、リスクマネジメント等のe-learningの実施
- 目標個別修正制度の拡大

- 商品部門による収益検証に対するリスク管理部門・内部監査部門による事後的検証の実施
- 顧客の属性に応じた説明ツールの整備、企業営業担当者への確認テストの実施(7月)
- 代理店向けアンダーライティング学習ツール(動画)のリリース(7月)

法令等遵守 態勢の確立

- 全部店での業務品質部店実施計画の策定
- CPO・CPLの役割・業務を記載する「業務スタンダード」の改定
- 全ての本社部門における法令等遵守状況調査の開始
- 営業部店監査における監査項目の追加、実査の開始
- ホットラインの再周知
- 契約者の意向確認プロセスの導入
- 第1線の他損保社員との接触ルール
の状況等に関するヒアリングの実施

- お客様起点の会社を実現するための全社員向けアンケートの実施(7月)
- 経営会議諸規則、職務権限規程の見直し(8月)
- 第1.5線、第2線、第3線の態勢強化に向けた要員規模・任命要件等の策定
- 不正・コンダクトリスク検知に必要な内部監査人の法令知識・インタビュースキル強化(8月)
- 再発防止策および適正な営業推進態勢・保険引受管理態勢、法令遵守態勢等に係るテーマ監査・モニタリング(12月)
- プロアクティブなアンケートによる不正等の情報収集(法令等遵守状況の調査)の実施(7月)
- 独占禁止法の理解浸透に向けた研修の実施(7月～8月)
- 全リーダークラス向けのマネジメント研修の実施(12月まで)
- 照会・相談体制の再周知(7月)
- 人事処分ガイドラインの改定(10月)