

2024年9月13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(その2)

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に基づき策定した業務改善計画^{※1}の進捗状況等について金融庁に提出いたしました。

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。

※1 2024年2月29日 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

なお、2024年5月末時点における進捗状況等については、2024年6月14日に公表^{※2}しております。

※2 2024年6月14日 ニュースリリース「業務改善計画の進捗および改善状況について」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/240614_01.pdf

以上

業務改善計画の進捗および改善状況

2024年9月13日

東京海上日動火災保険株式会社



東京海上日動

次の一歩の力になる。

1. 主な取組みの全体像①

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

- 「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おります。
- 業務改善計画における主な取組みの2024年8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8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"> ■ 8月1日の創立記念日を迎えるにあたり、社長からの全社員向けメッセージを発信した。【2024年7月】 ■ 全ての部店長から自組織メンバーへメッセージを発信した。【2024年7月～8月】 ■ 当社出向者による情報漏えい事案等を踏まえ、社長から全社員向けのメッセージを発信した。【2024年8月】
	経営理念やパーパスに関する対話	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営理念・パーパス・お客様起点の意識の浸透を目的とし、役員・社員間の対話を複数回実施している。【2024年6月～】 ■ 8月1日のグループ創立記念日に合わせ、全ての職場において経営理念やパーパスに関する職場内対話を実施している。【2024年7月～9月】
	お客様起点の行動促進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2024年度より6月を「お客様起点を考える月」とし、全ての職場において「お客様起点」に関する職場内対話を実施した。【2024年6月】 ■ お客様起点の観点で違和感を抱く制度・ルール・企業風土等に関する全社員向けアンケートを実施した。【2024年7月～8月】 ■ アンケート結果を踏まえた今後の取組みについて全業務執行役員にて論議し、取締役会に報告した。【2024年8月】
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"> ■ 取締役会メンバーに対して、当社グループの動向に係る情報や社内会議における論点等について、取締役会以外の場でのタイムリーな情報共有を実施した。【2024年6月～8月】 ■ 2024年度から監査役による部店往査において、ヒアリング対象者に若手社員やキャリア採用社員を含めた「不適切な行為の予兆の把握」や、往査対象に本社部門を追加し「本社部門の適正な業務運営の確認」を開始した。【2024年6月～】
	持株会社による経営管理態勢の改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第2回グループ監査委員会を開催し、「営業部門のキャリア採用社員へのインタビューを通じたコンダクトリスクにつながる第1線の状況」に関して審議を実施した。【2024年7月】 ■ 東京海上日動の営業部店監査に、持株会社が採用した内部監査専門人材が参加し、監査を実施した。【2024年7月～】

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8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"> ■ 取組方針に沿って、政策株式保有先との対話・売却を継続している。【2024年5月～】
	本業協力の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対応方針に沿って、お客様や代理店に対する申入れ・見直しを継続している。【2024年4月～】
	出向方針の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 出向方針を見直し、東京海上グループ外への全出向者に関して妥当性を検証する調査を実施し、調査結果を踏まえた各出向先への派遣可否の判定を開始した。【2024年8月】 ■ 当社出向者による情報漏えい事案等を踏まえた出向要件の更なる見直しを実施し、経営会議へ付議する。【2024年9月予定】
	企業代理店の役割・在り方の検討	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今日的にお客様が企業代理店に期待する水準に照らし、企業代理店の募集品質基準の見直しを実施し、お客様企業および企業代理店との対話を開始した。【2024年6月】
適正な営業推進態勢 および保険引受管理態勢 の確立	営業目標の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員を対象としたエンゲージメントサーベイや人事企画部による社員への直接面談において目標設定に関する設問を追加し、上司・部下間における適切な目標設定の状況について確認を開始した。【2024年6月～】
～適正な営業推進態勢 の確立～	人材育成の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各階層別研修にて「保険の存在意義の再確認および規範意識向上パート」を新設し、実施した。【2024年6月】
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第1四半期の更新結果を経営会議に報告した。【2024年8月】
	顧客企業に適切な説明を行うための整備等	<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を営業部門の対象者全員が受講を完了した(新入社員のみ2024年9月末までに実施)。【2024年8月】 ■ 適正な保険料で最適な保険プログラムやリスクマネジメント等を総合的に提案する企業向けの資料を作成するとともに、当該資料に関する理解度確認テストについて、全営業担当者に対して受講を指示した。【2024年7月】 ■ 代理店向けのアンダーライティング学習ツール(動画)を作成した。【2024年7月】

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8月末の状況
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"> ■ コンプライアンス・オフィサー会議を開催し、全部店にて作成した「業務品質部店実施計画」について論議を実施した。【2024年7月】
	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)から挙げたリスク認識を踏まえ、業務品質部にてコンダクトリスクに繋がる可能性が高いと判断した保険募集や保険引受等に関する事案を精査し、各担当部門にて対応を開始した。【2024年7月】
	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、本社部門を対象とした「法令等遵守状況およびコンダクトリスクに関するアンケート調査」を通じて、法令違反等が生じうる行為を洗い出し、今後の対応について検討を開始した。【2024年6月～】 ■ 業務改善計画に掲げた各取組みに関する「方針・要件・基準・制度等」をはじめ、「ビジネス上の重要な意思決定を要する事項」に関して、第2線が確実に関与する経営会議での付議・報告を徹底する観点から、経営会議諸規則および職務権限規程の見直しを実施した。【2024年8月】
	第3線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「各種法令等遵守状況」、「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、営業8部店への監査を実施した。【2024年6月～8月】 ■ 内部監査専門人材の強化に関して、法令知識研修、外部人材の登用等を開始した。【2024年6月～8月】
	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)」について全ての役員・社員が視聴を完了した。【2024年7月】 ■ 社内掲示板にホットラインに関する社長のメッセージを新たに掲載した。【2024年7月】 ■ 全社員を対象とした「職制ルートでの相談に至らず、解決していない法令等違反やそのおそれがある事案に関するアンケート」を実施し、回答があった事案について社内関係部への情報提供や事実確認等の必要な対応を開始した。【2024年7月】
	独占禁止法の理解浸透に向けた研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独占禁止法コンプライアンス研修について全ての役員・社員が受講を完了した。【2024年8月】
	照会・相談体制の整備・運用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業部門マネージャー研鑽会、全社員を対象とした独占禁止法コンプライアンス研修等にて相談窓口を改めて周知した。【2024年6月～8月】

2. 主な取組みの詳細

2024年8月末の状況

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

- 8月1日の創立記念日を迎えるにあたり、社長から全社員に対して「経営理念やパーパス」、「信頼回復に向けたお客様起点の取組み」「職場内対話の必要性」等についてメッセージを発信した。【2024年7月】
- 経営理念やパーパス等を全社員に浸透させる観点から、社長メッセージを踏まえて全ての部店長が自組織メンバーに対してメッセージを発信した。【2024年7月～8月】
- 当社出向者による情報漏えい事案等を踏まえ、社長から全社員に対して、事案の概要、経営の課題認識、今後の対応等に関するメッセージを発信した。【2024年8月】

経営理念や パーパスに 関する対話

- 経営理念・パーパス・お客様起点の意識の浸透を目的とした、役員・社員間の少人数単位での対話を実施した。【8月末時点の実施回数】 社長と社員(22回)、各担当役員と社員(149回)、第一線担当役員と本社部門社員(26回)
- 8月1日のグループ創立記念日に合わせ、全ての職場において「当社の経営理念やパーパスをより一層果たすために実現すべきこと・したいこと」をテーマに職場内対話を実施している。【2024年7月～9月】

お客様起点の 行動促進

- 2024年度より6月を「お客様起点を考える月」とし、全ての職場において「日常業務におけるお客様起点の実践」や「お客様起点で日常業務を振り返る時に感じる違和感」に関して職場内対話を実施した。【2024年6月】
- お客様起点の観点で違和感を抱く施策・ルールに関する全社員向けアンケートを実施した。【2024年6月～7月】
- アンケートにて回答数の多い「代理店関連」、「社内風土・組織体制」、「各種制度・業界共通ルール」や、「トップライン・KPI」、「社員の意識・スキル」等更なる取組みが必要な項目について、全業務執行役員にて論議し、取締役会に報告した。【2024年8月】
- アンケート回答や、全業務執行役員の論議、取締役会での意見を踏まえ、本社部門にて対応策の検討を開始した。【2024年8月】

出向方針の 見直し

- 適正な競争実施のための環境を整備する観点から、「お客様起点の事業運営の推進に資すること」および「社員の人材育成に資すること」の双方の充足を出向の必須要件として定め、「保険契約の幹事や保険料シェアを決定する役割」ならびに「保険および保険に関するソリューションの提案窓口や保険募集実務を担う役割」等を担う出向はなくしていくこととした。【2024年6月】
- 新たな出向方針に基づき、東京海上グループ外への全出向者に関して妥当性を検証する調査を実施し、調査結果を踏まえた各出向先への派遣可否の判定を開始した。【2024年8月】
- 全業務執行役員にて、当社出向者による情報漏えい事案の発生要因と今後の対策等について論議を実施しており、出向要件の更なる見直しについて経営会議へ付議する。【2024年9月予定】

企業代理店の 役割・在り方の 検討

- 企業代理店はお客様企業のグループ会社であり、保険会社の代理人でもあることから、ビジネスとリスクマネジメント双方の知見を持ち合わせていることが期待されていることを踏まえ、今日的に満たすべき企業代理店としての募集品質基準を策定し、お客様企業および企業代理店との対話を開始した。【2024年6月】

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9月～

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の任命
- お客様起点推進キーパーソン会議の開催

- 社長のメッセージ発信
- 全部店長からのメッセージ発信
- 「社長と社員」「役員と社員」の対話の実施
- お客様起点推進委員会の開催
- 全職場での対話の実施(お客様起点を考える月・創立記念日)
- お客様起点の観点で違和感を抱く制度・ルール・企業風土等に関する全社員向けのアンケートを実施

- 経営陣のメッセージ発信【10月:部店長会議】
- 部店長からの定期的なメッセージの発信【10月:部店長会議、12月:安心品質月間等】
- 「社長と社員」「役員と社員」の対話の実施【通年】
- お客様起点推進委員会の開催【9月、10月、11月、2月】
- お客様起点推進キーパーソン会議の開催【10月】
- 全社員向けアンケート結果を踏まえた改善策の検討【9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
- 監査役による部店往査の開始
- 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
- 持株会社が採用した内部監査専門人材の監査への参加

- 監査役による部店往査の実施【通年】
- 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
- 社外役員と社員(若手・キャリア採用等)とのディスカッションの実施【3月】

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

- 政策株式の取組方針を踏まえた対話・売却の継続
- 本業協力の対応方針を踏まえた申し入れ・見直しの継続
- 出向方針の見直し、出向の妥当性に関する全件調査の実施
- 企業代理店の募集品質基準の策定
- お客様企業および企業代理店との対話の開始

- 政策株式の取組方針を踏まえた営業部門による対話の継続
- 本業協力の対応方針を踏まえた営業部門による対話の継続
- 出向要件の更なる見直し【9月】
- 出向者人事評価における、出向目的を踏まえた目標設定や出向先の評価を重視する評価運用の実施【下期】
- 共同保険以外の保険組成手法に関する説明資料の作成【9月】
- お客様企業および企業代理店との対話の継続

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9月～

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
- 新たな業績評価制度にもとづく、上司・部下間の面接の実施
- エンゲージメントサーベイの実施
- 各階層別研修における新設パートの開始

- 営業目標の期中修正に関する要否の検討【10月】
- 新たな業績評価制度にもとづく、上司・部下間の中間・振り返り面接の実施【10月～11月・2月～3月】
- コンプライアンス強化に関する人事評価への反映【下期】
- 各階層別研修における新設パートの継続【下期】

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

- 保険引受リスク管理業務へのリスク管理部門によるモニタリングの実施
- アンダーライティング、リスクマネジメント等のe-learningの受講完了
- 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

- 収益性が低い契約の更新結果の確認【四半期ごと】
- 2024年度新入社員のアンダーライティング、リスクマネジメント等のe-learningの完了【9月】
- 目標個別修正制度による自主目標の期中修正【10月・2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状況等に関するヒアリングの実施

- CPO会議の開催
- 法令等違反が生じうる行為の洗い出し、対応についての検討開始
- 経営会議諸規則および職務権限規程の見直し
- 監査項目・監査手法を追加した営業部店監査の継続
- 内部監査専門人材の強化
- ホットライン利用ガイドの視聴完了
- 法令等違反やそのおそれがある事案に関する調査の実施
- 独占禁止法の理解浸透に向けた研修の受講完了
- 各研修を通じた相談窓口の再周知

- 部店実施計画に対する上期振り返りの実施【10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【9月】
- 営業部店監査における情報漏えい事案を踏まえた監査項目の追加【下期】
- 営業部店の内部監査における担当者アンケートあるいはヒアリング対象候補への出向者の追加【下期】
- 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、法令等遵守態勢等に係るテーマ監査・モニタリングの実施【12月】
- 全てのリーダークラスを対象としたマネジメント研修の実施【12月まで】
- 人事処分ガイドラインの改定【10月】
- 代理店との情報のやり取りにおける適切なルールの明確化【9月】
- 社員のリーガルマインド向上に向けた事例集やQ&A集の整備【下期】
- コンダクトリスクの萌芽の徹底的な洗い出しに向けた、社外の第三者視点も活用した「日常業務のあらゆるプロセスに対する総点検」の実施【下期】