

2025年3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(その4)

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}の進捗状況等を金融庁に提出いたしました。

2025年2月末時点における業務改善計画の進捗状況、および改善状況に関する概要は別紙の通りとなります。

なお、2024年11月末時点における進捗状況等については、2024年12月13日に公表^{※2}しております。

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、保険本来の価値でお客様に選ばれる会社の実現に向けて取り組みを進めています。

※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

※2 2024年12月13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(その3)」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/241213_02.pdf

以上

業務改善計画の進捗および改善状況

(2025年2月末時点)

2025年3月14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。
- 2025年2月末時点の業務改善計画における主な取組みの状況は下記の通りであり、計画通り進捗しております。

業務改善計画の項目	主な取組み	2025年2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"> ■ 社長から全社員向けに年頭のメッセージを発信した。【2025年1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~】
	お客様起点の行動促進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2024年11月~12月に実施した、コンダクトリスクの萌芽の徹底的な洗い出しに向けた「日常業務総点検」の結果をふまえ、当社が優先的に取り組むべき課題を洗い出し、今後の具体的な取組みの検討を行った。【2025年1月~2月】 ■ コンダクトリスクの萌芽を早期に把握するために、ホットラインに加え、社員が躊躇することなく、日常業務における違和感や悩みの声を挙げやすい仕組みの常設化を決定した。【2025年2月】 ■ お客様の声を役員・部店長が直接聞く「お客さま懇話会」を試行した【2025年2月】。 ■ 2024年度よりNPS®(※)を本格的に活用しており、契約手続き時NPS、保険金支払い完了時NPSともに前年対比改善している。【2025年2月末時点】
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"> ■ 監査役による社長との対話(経営課題、業務改善計画の履行状況およびリスク認識に関して)、持株会社社長との対話(ガバナンスに関する課題認識に関して)を実施した。【2024年12月、2025年1月】 ■ 取締役会に対する外部機関による評価を実施した。【2024年12月~2025年2月】
	持株会社による経営管理態勢の改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第4回・第5回のグループ監査委員会を開催し、「海外中小拠点におけるガバナンス上の学びの横展開」や「東京海上日動における日常業務の総点検」について審議した。【2024年12月、2025年2月】

※ Net Promoter Scoreの略称。「あなたはこの商品・サービスを友人や同僚に薦めようと思いますか?」という質問に対し、0~10の11段階で回答を取得し、推奨者(9~10を選択)の割合から批判者(0~6を選択)の割合をマイナスした数値。

NPS®は、バイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。

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	2025年2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"> ■ 取組み方針に沿って、政策株式保有先との対話・売却を実施しており、2024年度の売却予定額7,500億円に対して、12月末で約7,810億円を売却した。【2024年4月～】 ■ 企業向け融資について、保険取引の維持・拡大を意図した融資(政策融資)は実施しない方針を策定した。【2025年2月】
	本業協力の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保険加入や保険契約のシェア決定と直接的に連動する本業協力を実施していた代理店・契約者のうち、理解が得られていない先に対して、協力要請には応じないとともに、解消に向けた継続的な対話を実施している。【2024年4月～】
	出向方針の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 出向要件を更に厳格化するとともに、「出向者の評価部店の変更」「出向者への禁止事項の徹底」にかかる方針を策定した。【2025年2月】
	企業代理店の 役割・在り方の検討	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業代理店の募集品質基準を踏まえ、全社収入保険料10億円以上の企業代理店の親会社159社、全社収入保険料10億円未満の企業代理店の親会社328社との対話を実施している。【2025年1月末時点】
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～	表彰制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客様への価値提供やお客様起点の業務運営、パーパスの実現に向けた取組みに注力する観点から、2025年度の社内表彰制度の中止を経営会議に付議した。【2025年2月】
	業績評価制度の改定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業績評価を行う上で重視するのは「目標の実現に向けた行動」であることを、改めて全てのマネージャーに指示した。【2025年2月】 ■ 会社のコンプライアンス改善に寄与した社員の単年度の業績評価を加点評価とする仕組みを新設し、運用を開始した。【2025年2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3四半期の更新結果を経営会議に報告した。【2025年2月】
	目標個別修正制度の 拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適正な競争実施のための環境整備に向けた取組みによる収入保険料への影響等を踏まえて、営業部店が自主目標の期中修正を実施した。【2025年2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	2025年2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"> ■ 2025年度業務品質取組み方針および部店実施計画を策定した。【2025年2月】
	第2線の態勢強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス態勢に関する外部評価を実施し、評価を踏まえた今後の具体的な対応について検討を行った。【2025年2月】
	第2線・第1.5線が機能発揮できる仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第1線に所属するコンプライアンス・リーダーの人事評価に、業務品質部に所属するコンプライアンス・オフィサーが参考意見者として関与するフローを策定した。【2024年11月】 ■ コンプライアンス・リーダーの実務的な支援等を通じた部店ガバナンス体制の強化を目的として、2025年度からコンプライアンス・サポーターを新設した。【2025年2月】
	第3線の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクの萌芽をよりプロアクティブに検知するための代理店ヒアリングにおいて、ヒアリング項目を代理店の業務品質全般に拡充する観点から、監査手順を改定した。【2025年2月】 ■ 2024年度に順次開始したリスクインプットの拡充（1線・2線および役員リスク認識、部内リスクサーベイ、外部目線指摘等）に、「日常業務の総点検」の結果も加えて、リスクナリオを大幅に拡充の上、2024年度下期リスクアセスメントを実施した。【2025年1月】
	ホットラインの再周知	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「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」の結果に対して、必要な対応を完了した。【2024年12月】
	他社との接触ルールの導入	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「他損保社員との接触極小化に向けた対応方針」を策定し、他社との接触が多い局面ごとの対応や留意点を明確化した。【2024年12月】 ■ 「公正取引委員会の排除措置命令に基づく周知等」を踏まえ、全役員および全社員が「競合他社と接触する際の手続きルール」の再確認を実施した。【2025年1月】
	全リーダークラス向けのマネジメント研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全部店において、2024年度マネジメント研修(学習コンテンツ視聴および部店内ディスカッション)を実施した。【2024年12月】

2. 主な取組みの詳細（2025年2月末の状況）

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。【2025年2月末時点】
社長と社員(47回)、各担当役員と社員(273回)、第一線担当役員と本社部門社員(26回)、本社部門担当役員と第一線社員(20回)

お客様起点の 行動促進

- 外部視点を活用し、全社的にコンダクトリスクの萌芽の徹底的な洗い出す「日常業務の総点検」を実施した。【2024年11月～12月】
<実施内容>
 - ① 個人ごとにコンプライアンスに関する知識向上、確認テストの実施
 - ② 外部視点を採り入れ、日常業務沿った具体的なリスクに着目した最大200項目からなる点検シートにてセルフチェックを実施
 - ③ セルフチェックをふまえて、組織単位や階層別のディスカッションを実施（外部有識者が複数のディスカッションに参加）
 - ④ 「組織単位」、「個人単位（記名・無記名）」で点検結果を報告
<実施結果>
社外視点も活用し、全ての点検結果を確認したものの、これまで認識・想定していなかった全社的な問題や課題は新たに確認されていない。今後も継続的な点検の実施を通じて、コンダクトリスクの萌芽を検知し、自浄作用の働く会社の実現に繋げる。
- 「日常業務の総点検」の実施に際して時限的に設置した、無記名式での簡便な報告窓口に対して、社員から日常業務における違和感や悩みの声が複数寄せられたことを踏まえ、コンダクトリスクの萌芽を早期に把握する観点から、法定のホットラインに加え、社員が躊躇することなく、通報レベルに至らない事案についても声を挙げやすい仕組みの常設化を決定した。【2025年2月】
- 経営のリスク認識の向上と、信頼回復に向けた更なる取組みの検討を目的として、現在の当社の取組みに対するお客様の声を直接聞く「お客さま懇話会」を東京・大阪にて試行し、1回開催あたり20名のお客様にご参加いただき、当社役員・部店長との座談会を実施した。【2025年2月】

出向方針の 見直し

- 出向の必要性を厳正に見極めていくことに加え、出向者が出向元への営業貢献を意識しない枠組みとして、これまで営業部店や営業推進部門を窓口としていた出向については、2025年度より出向の窓口を人事企画部に変更し、出向者に関する評価も人事企画部にて実施することとした。【2025年2月】
- 出向者として厳守すべき事項を徹底するための取り組みとして、出向における注意喚起動画の作成、出向の手引きの改定、出向者心得の作成を行い、全て確認した旨の「確認書」を出向者より取り付けることとした。【2025年2月】

目標設定・ 業績評価の 見直し

- 業績評価に際して、目標達成を目的化せず、課題解決をめざした一連のプロセスを重視することを徹底する観点から、「目標の達成状況」ではなく「目標の実現に向けた行動」に重点をおくことを、改めて全てのマネージャーに指示した。【2025年2月】
- 日常業務における違和感や課題、正しいことを正しく行う行動に資する提言等を推奨する企業風土を醸成し、自浄作用を高めていくことを目的として、会社全体の健全化への貢献等、会社のコンプライアンス改善に寄与した社員の単年度の業績評価を加点評価とする仕組みを新設し、運用を開始した。【2025年2月】

3. これまでの主な取組みと今後の予定①

業務改善計画策定(2024年2月末) ～ 現在(2025年2月末)

2025年3月～

健全な組織 風土の醸成

- 社長・経営陣のメッセージ発信【2024年4月・8月・10月、2025年1月】
- 全部店長からの定期的なメッセージ発信【2024年4月・8月・10月・12月】
- 「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【2024年4月・6月・9月・10月・11月、2025年2月】
- お客様起点推進キーパーソン会議の開催【2024年5月・10月】
- 全職場での定期的な対話の実施【2024年6月・7月～9月・11月～12月】
- 全社員向けのアンケート実施【2024年7月～8月】、結果を踏まえた改善策の策定【2024年11月】
- 「日常業務の総点検」の実施【2024年11月～12月】
- お客様起点の2025年度重点取組みの策定【2025年2月】
- お客さま懇話会の試行【2025年2月】

- 社長・経営陣のメッセージ発信
- 全部店長からの定期的なメッセージの発信
- 「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
- お客様起点推進キーパーソン会議の開催
- 全職場での定期的な対話の実施
- 2024年度の「日常業務の総点検」の結果を踏まえた改善策の策定
- 2025年度の「日常業務の総点検」の実施
- お客さま懇話会の開催

経営管理 態勢の抜本的強化

- グループ社外役員意見交換会の実施【2024年8月】
- 独立社外役員会議の実施【2024年11月】
- 監査役による部店往査の実施【通年】
- 監査役による社外取締役・社長・持株会社社長との対話の実施【通年】
- グループ社外役員の社内イベントへの参加【2024年11月・12月】
- 取締役会の自己評価の実施【2024年10月】
- 取締役会の外部機関による評価の実施【2024年12月～2025年2月】
- コンプライアンス・リスク連絡会の開催【2024年4月・7月・10月】
- グループ監査委員会の開催【2024年5月・7月・10月・12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】
- 持株会社が採用した内部監査専門人材の監査への参加【2024年7月～】

- 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
- 監査役による部店往査の実施
- 監査役による社外取締役・社長・持株会社社長との対話の実施
- 各委員会への第2線、第3線機能を担う関係部長の参加
- 2025年度の実務会議における戦略論議テーマの決定
- 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
- 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
- 各委員会への第2線・第3線機能を担う関係部長の参加
- 持株会社が採用した内部監査専門人材の監査への参加

3. これまでの主な取組みと今後の予定②

業務改善計画策定(2024年2月末) ～ 現在(2025年2月末)

2025年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、対話の実施【2024年5月～】
- 本業協力の対応方針の見直し、申し入れ等の実施【2024年4月～】
- 出向方針の見直し【2024年6月・9月、2025年2月】
- 出向者の目標設定や出向先の評価を重視する評価運用の開始【2024年9月】
- 出向者の評価部店の変更、出向者が徹底する禁止事項の明確化【2025年2月】
- 共同保険以外の保険組成手法に関する説明資料の作成【2024年9月】
- 保険引受時に他損保と競合した際に遵守すべきルールを全代理店での運用開始【2024年4月～】
- 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実施【2024年6月～】
- 「他社と競合した際に遵守すべきルール」に関する遵守状況のモニタリングの実施【2024年7月】

- 政策株式に関する対話の継続
- 本業協力に関する対話の継続
- 新たな出向方針・出向要件を踏まえた対応
- 共同保険の在り方の検討
- お客様企業および企業代理店との募集品質基準等に関する対話の継続
- 「他社と競合した際に遵守すべきルール」に関する遵守状況のモニタリングの実施

適正な営業 推進態勢の 確立

- 営業目標の見直し【2024年3月】、自主目標の策定【2024年6月】
- 期中の自主目標の修正の実施【2024年10月、2025年2月】
- 2024年度社内表彰制度の見直し【2024年3月】
- 2025年度社内表彰制度の中止の決定【2025年2月】
- 業績評価制度の改定【2024年4月～】
- 「コンプライアンス関連目標」の全社員必須項目化【2024年10月】
- 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【年3回】
- 各職場でのLINK対話の実施【2024年4月～5月・10月～11月】
- エンゲージメントサーベイの実施【2024年6月】
- 各階層別研修におけるコンプライアンス関連のパートの新設【2024年6月～】
- 社員向け動画「LINK Story」の作成【2024年11月】
- 2025年度の人材育成方針の策定【2025年1月】

- 2025年度の全店営業目標水準の決定、自主目標の策定
- 期中の自主目標の修正の実施
- 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、業績評価に関する設問の追加
- コンプライアンス関連パートを設けた各階層別研修の実施
- 2025年度LINKに関する取組みの決定
- 各職場でのLINK対話の実施

3. これまでの主な取組みと今後の予定③

業務改善計画策定(2024年2月末) ～ 現在(2025年2月末)

2025年3月～

適正な保険 引受管理 態勢の確立

- 収益性が低い契約の更新結果の確認【2024年5月・8月・11月、2025年2月】
- 所定の単位での収益検証【2024年5月・8月】
- 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【2024年7月】
- アンダーライティング、リスクマネジメント等のe-learning完了【2024年11月】
- 代理店向けアンダーライティング学習ツール(動画)の作成【2024年7月】
- 目標個別修正制度の拡大【2024年5月】、期中修正の実施【2024年10月～2025年2月】

- 収益性が低い契約の更新結果の確認
- 所定の単位での収益検証
- 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
- 人事異動を踏まえた、アンダーライティング、リスクマネジメント等のe-learning未受講者へのフォローの実施
- 目標個別修正制度による修正の実施

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【2024年4月】、上期の振返りの実施【2024年11月】
- 法令等違反が生じうる行為の洗出し、対策の実行【2024年6月～】
- 本社部門における法令等遵守状況調査の実施、対策の実行【2024年7月】
- 機関会議諸規則および職務権限規程の見直し【2024年8月】
- コンプライアンス態勢に関する外部評価の実施【2024年11月～2025年2月】
- コンプライアンス・サポーターの新設【2025年2月】
- 第1.5、第2、第3線の態勢強化に向けた要員の拡大【2025年2月】
- コンプライアンス・リーダーの人事評価に関するフォローの策定【2025年2月】
- 監査項目・監査手法を追加した営業部店監査の実施【2024年6月～】
- 独占禁止法の理解浸透に向けた研修の受講完了【2024年8月】
- 2025年度業務品質取組み方針の策定【2025年2月】
- 「他損保社員との接触極小化に向けた対応方針」の策定【2024年12月】
- 全役員および全社員による「競合他社と接触する際の手続きルール」の再確認の実施【2025年1月】
- 全部店におけるマネジメント研修の完了【2024年12月】
- 人事処分ガイドラインの改定【2024年11月】

- 全部店での部店実施計画に対する2024年度振返りの実施、2025年度業務品質部店実施計画の策定
- コンプライアンス態勢に関する外部評価を踏まえた取組みの策定
- 第1.5、第2、第3線の態勢強化に向けた要員の配置
- リスク管理計画の2024年度振り返りと2025年計画策定
- 監査項目・監査手法を追加した営業部店監査の実施
- 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
- 2025年度リーダークラス向け施策の検討

4. 独占禁止法違反行為の未然防止の観点からの情報漏えい事案に関する主な再発防止策①

令和6年10月31日に公正取引委員会から受領した「排除措置命令及び課徴金納付命令」における「共同保険に係る独占禁止法上の留意点等について(別添1)」を踏まえた情報漏えいに関する再発防止策の進捗状況は下記の通りとなります。前回から進捗があった再発防止策について色付けをしております。

要因	再発防止策	スケジュール
営業数字や市場シェアを過度に意識した営業推進	全社員に対して、マーケットシェアをKPIや評価軸として活用しないことを周知する。	2024年3月 実施済
	2024年4月実績から損保会社間の営業実績の交換を停止する。	2024年5月 実施済
	第1線へのマーケット状況調査の必要性・情報の粒度を見直すとともに、本社から第1線に対して調査を指示する際には、情報入手時の具体的な留意点とあわせて連絡を行う。	都度実施
業界内での情報共有・取得へのリスク感度の低さ	「乗合保険会社は競合であり互いにとって第三者であること」、「法律上、個人情報を含む自社契約情報の第三者提供は原則不可であること」を社員に再周知する。	2024年8月 実施済
	代理店との情報のやり取りにおける適切なルールを様々な具体例をベースに明確化し、徹底を図る。	2025年2月 実施済
	2025年4月の人事異動より、前任者・後任者間の業務引き継ぎ書について、組織長が「コンプライアンス上の懸念が無いか」、「お客様起点に則した適切な内容となっているか」等、健全な疑いを持って精査するルールを新設する。	2025年3月より 実施
法令や社会規範に対する認識の甘さ・意識の低さ	社員のリーガルマインドを向上させ、様々なビジネスの実態の中で発生しうる問題や事案に適切な対応ができるように「何を守り、何をしなければならないか」に関する事例集やQ&A集を整備する。	2025年2月 実施済
	情報に関する全社員のリスク感度向上に向けて情報取扱いのプリンシプルを明示する。また、その浸透を図るための全社員に対する必要な教育・啓発を実施する。	2025年2月 実施済
	社員・代理店双方において、個人情報保護法に関する基本的知識の再徹底を行うべく、e-learning等による複数回の研修を実施する。理解をより深める観点から、各販売チャネルの特性や実務に落とし込んだ適切な個人情報の取扱事例を周知した上で、適切な個人情報の取得、取扱いのためのルールの明確化、周知を行う。	2025年2月より 順次実施

4. 独占禁止法違反行為の未然防止の観点からの情報漏えい事案に関する主な再発防止策②

要因	再発防止策	スケジュール
態勢面の課題・問題点	第1.5線、第2線、第3線の要員体制の強化により多様な視点でのモニタリングを強化する。	2025年4月実施
	第1線、第1.5線、第2線の各階層において違和感を抽出し、関係部門への課題提起等を行うリスク検知のフローを構築する。	2024年5月実施済
	コンサルティング会社等、社外の第三者視点も入れ、日常業務のあらゆるプロセスに対して総点検を行い、コンダクトリスクの萌芽を徹底的に洗い出す取組みを実施する。	2024年11~12月実施
	第1線での再発防止策の浸透状況を検証する内部監査の着眼点として、「営業数字優先を許さない遵法意識の醸成」、「代理店業務品質点検」に情報セキュリティ管理(個人情報保護法・不正競争防止法等)に関する監査項目を追加しそれぞれを検証するとともに、法令等遵守態勢等に係るテーマ監査を実施する。	2024年度下期以降実施
	内部監査において、情報セキュリティ管理等を代理店ヒアリング項目に追加するとともに、出向元の営業部店内部監査において、出向者を内部監査アンケートまたはヒアリング対象候補に加えて、出向者が抱える課題認識、リスクを第3線として確認する。	2025年度実施
出向先で担う役割や評価のあり方等	営業戦略上の出向申請において、「定量的な見返り(収入保険料)」を要件から除外し、「お客様起点の施策を通じて期待される定性効果」にて判断する。	2024年4月実施済
	情報漏えい事案発生部門に留まらずに本事案を共有し、出向者と出向元との間における情報共有時の留意点を周知する。	2024年8月実施済
	出向者の人事評価において、出向元(当社営業部店)への営業貢献等に資する個別目標は不可とし、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。	2025年2月実施済
	「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す方針とする。	2024年6月実施済
	乗合代理店への出向は適切な競争環境の整備を阻害するものであることから、2024年6月に見直した出向方針の更なる見直しを実施し、代理店への出向を原則廃止する。	2024年9月実施済
	代理店システムにおけるメール送信機能の改修を行う。	2025年2月実施済