

2025 年 12 月 15 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、保険料調整事案及び情報漏えい事案に関する業務改善計画の進捗状況等※を金融庁に提出いたしました。25 年 11 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、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まいります。

※25 年 8 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:2025 年 9 月 12 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/250912_02.pdf

以上

業務改善計画の進捗および改善状況 (2025年11月末時点)

2025年12月15日

東京海上日動火災保険株式会社



東京海上日動

次の一步の力になる。

1. 業務改善計画に関する進捗および改善状況に関する評価の全体像

- 業務改善計画の進捗および改善状況について、当社は、**個々の再発防止策の進捗状況につき3か月ごとに確認**するとともに、**6か月ごとに業務改善計画全体の進捗および改善状況についても評価**を行うこととしています。
- 6か月ごとの業務改善計画全体の進捗および改善状況の確認・評価に際しては、**社員向けアンケート調査や外部専門家による社員インタビューを実施**し表層的ではない実態把握に努め、各再発防止策が効果を発揮しているか、改善の余地がないか、適宜見直しを行います。
- また、再発防止策が社内に適切に浸透しているか、効果が継続的に発現しているか等の観点で、当面の間**6か月ごとに外部専門家による評価**を受けることとしています。外部目線での評価結果も踏まえ、各取組みにつき適宜改善を図ります。

項目	詳細	該当ページ
業務改善計画全体の進捗および改善状況に関する評価	<p>業務改善計画全体として、「本当に信頼されるお客様起点の会社」に向けて着実に進展しているか、以下項目の状況・確認結果を踏まえ、総合的に評価を行う。</p> <p>◆社員向けアンケート調査 経営理念やパーパス、会社としての基本姿勢の理解が浸透し、日常業務において実践されているか等、組織風土に関する質問を中心にアンケート調査を行い、実態を把握する。</p> <p>◆外部専門家による社員インタビュー 社長、担当役員、監査役、社外役員や、サービス部社員、第2線・第3線の社員、営業・損害サービス第1線の各層の社員に外部目線でインタビューを行い、取組み状況の現状や課題認識、意識面の変化等を確認する。</p>	P.2-3
個々の再発防止策の進捗状況の確認	個々の再発防止策について、進捗および改善の状況を確認し、必要に応じて再発防止策の追加・修正を行う。	P.4-10

2. 業務改善計画全体の進捗および改善状況に関する評価

- 業務改善計画全体としては、お客様からの信頼回復に向けて本社部門、営業・損害サービス第1線において各再発防止策に取り組んでおり、順調に進展しています。アンケート調査や社員インタビューの結果からも経営理念やパーパス、会社としての基本姿勢が着実に浸透してきていることが確認できます。
- 特定した3つの真因の解消の観点では、顕在化したリスクに対する具体的なルールや行動規範の整備、コンプライアンス遵守のための研修を実施するとともに、リスク検知力の強化に向けて「日常業務の総点検」や「サービス部のリスクオーナーシップ強化」などの取組みを進めています。また組織風土の変革に向け、「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」や「業績評価制度の見直し」など、各制度や施策を見直し、展開しています。
- 一方、組織風土の変革は、一朝一夕で実現できるものではなく、現時点では浸透してきた理念を現場の日常業務に落とし込んでいく段階であり、今後、各制度や施策の趣旨、目的について本質的な理解を深め実践できるよう継続的に取り組んでいくことが不可欠です。また、顕在化したリスクだけでなく、日常業務に潜む潜在的なリスクやビジネスモデルを変革していくことで生まれる新たなリスクも早期に検知し、自浄作用を働かせていく仕組み・態勢を構築していきます。
- 引き続きパーパスやお客様起点の更なる浸透に取り組むとともに、現在取り組んでいる代理店業務の品質評価制度等による業務品質の向上を通して、本当に信頼されるお客様起点の会社をめざすとともに、業界をリードする覚悟で取り組んで参ります。

	現状・課題	今後の対応方針
全体	<ul style="list-style-type: none">■ 経営理念やパーパス、“会社としての基本姿勢”については、経営陣・各層からのメッセージ発信、社長・役員と社員との対話を繰り返し実施することで、着実に浸透してきている。■ 一方で、各施策の趣旨や目的への本質的な理解度にバラつきがあること、現場の実態に即したルールになっていないものが一部あることから、“会社としての基本姿勢”やお客様起点の行動が十分に実行できていない、表層的な実行に留まっているケースがある。	<ul style="list-style-type: none">■ 各施策の趣旨や目的のミドルマネジメントに対する周知・教育や、サービス部におけるルール整備やツールの充実等による実効性の向上■ 本社部門からの施策単位でない全体像を踏まえた分かりやすい発信・展開

2. 業務改善計画全体の進捗および改善状況に関する評価

	現状・課題	今後の対応方針
① 具体的なルールや行動規範の不足	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員に対して、独占禁止法や個人情報保護法等の顕在化したリスクに対してのルール整備やコンプライアンス遵守のための研修を実施し、社員の知識・理解は着実に深まっている。 ■ また、ルール整備や研修だけでなく、当社と代理店間のメール送信機能のセキュリティ強化や当社社員のメールや電話等のモニタリング強化等、システム統制の検討も進めている。 ■ 日常業務に潜む潜在的なリスクや、今後ビジネスモデルを変革していくことで生まれる新たなリスクへも対応していくことが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 代理店に対する各種ルールの整備・周知、代理店業務の品質評価制度の導入等による代理店との丁寧な対話を通じた浸透 ■ 顕在化していないリスクへの行動規範として、「会社としての基本姿勢」の浸透・徹底
② 経営管理態勢の不備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日常業務の総点検や1.5線による取組みにより第1線のリスク感度が高まり、会社全体としてのリスク検知力が向上してきている。 ■ 本社部門での業務品質に関する部店実施計画の策定・実施における2線との密な連携を通して、着実にリスクオーナーシップが高まってきている。 ■ 今後、潜在的なリスクや新たなリスクに対しても早期に検知する自浄作用が働く態勢にしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日常業務の総点検や違和感投稿BOXの更なる活用促進 ■ 業務品質に関する部店実施計画の取組みによる本社部門のリスクオーナーシップ、2線の支援・牽制機能の更なる強化
③ 営業数字優先の組織風土	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織風土の変革に向けた各制度・施策を見直したことで、多くの社員がお客様起点で考え、行動し始めている。 ■ 一方で、各施策の趣旨や目的への本質的な理解度にバラつきがあることから、十分に実行できていない、表層的な実行に留まっているケースがある。また、現在は「お客様起点」「コンプライアンス優先」を意識できているが、時間の経過や繁忙度の高まりなどにより意識が薄れてしまう可能性がある。 ■ 営業目標達成をめざす・営業数字について話すこと自体が良くないこと、といった誤解が生まれている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各施策の趣旨・目的の再定義・展開やミドルマネジメントへの周知・教育による実効性の向上 ■ 各種アンケート等により第1線の実態や繁忙度を正確に把握したうえで、実効性のある施策の検討・展開 ■ 営業数字とは、『コンプライアンス遵守を大前提にお客様起点で課題解決し、保険本来の価値を提供した結果である』旨の前向きな発信の実施

3. 個々の再発防止策に関する進捗状況（全体像）

- 特定した3つの真因解消に向けて、各再発防止策についての進捗状況を①施策開始前、②効果発生・継続、③効果定着に整理のうえ管理しています。また、進捗状況の自己評価の適切性については外部専門家の確認・評価を受けています。
- 2025年11月末時点の業務改善計画における主な取組み・再発防止策の進捗状況は以下のとおりであり、計画どおり進捗しています。

真因	2025年11月末までの主な取組み	各再発防止策の進捗状況（件）								
①具体的な ルール・行動規範 の不足	当社・代理店における法令等遵守、情報管理態勢の確立 <ul style="list-style-type: none">■ 情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透■ 代理店向けのルール（事例集）の策定・展開■ 代理店における教育体制およびモニタリングの実効性向上■ 他社との接触ルールの遵守状況モニタリング	<table><tr><td>効果発生・継続</td><td>18</td></tr><tr><td>効果定着</td><td>6</td></tr><tr><td>施策開始前</td><td>1</td></tr><tr><td>合計</td><td>25</td></tr></table>	効果発生・継続	18	効果定着	6	施策開始前	1	合計	25
	効果発生・継続	18								
効果定着	6									
施策開始前	1									
合計	25									
②経営管理態勢 の不備	実効性のある経営管理（ガバナンス）態勢の確立 <ul style="list-style-type: none">■ 全社員による潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）■ 法務・コンプライアンスリスク管理方針の改定■ 第1.5線による潜在的リスクの把握■ 不正防止に向けたコミュニケーションモニタリング等の高度化の検討■ 取締役会、監査役におけるガバナンス強化	<table><tr><td>効果発生・継続</td><td>41</td></tr><tr><td>効果定着</td><td>8</td></tr><tr><td>施策開始前</td><td>3</td></tr><tr><td>合計</td><td>52</td></tr></table>	効果発生・継続	41	効果定着	8	施策開始前	3	合計	52
	効果発生・継続	41								
効果定着	8									
施策開始前	3									
合計	52									
③営業数字優先 の組織風土	コンプライアンス優先、お客様起点の健全な組織風土の醸成 <ul style="list-style-type: none">■ 経営理念やパーパスに関する対話■ お客様起点の推進・浸透に向けた取組み■ 「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」・「アクション重視の業績評価」の浸透■ お客様懇話会の実施	<table><tr><td>効果発生・継続</td><td>43</td></tr><tr><td>効果定着</td><td>7</td></tr><tr><td>施策開始前</td><td>2</td></tr><tr><td>合計</td><td>52</td></tr></table>	効果発生・継続	43	効果定着	7	施策開始前	2	合計	52
	効果発生・継続	43								
効果定着	7									
施策開始前	2									
合計	52									

■ 施策開始前

■ 効果発生・継続

■ 効果定着

東京海上日動

4

■ 施策開始前

■ 効果発生・継続

■ 効果定着

3. 個々の再発防止策に関する進捗状況（詳細）①具体的なルール・行動規範の不足

主な取組み	2025年11月末の状況
情報の取扱いに対する 基本的な考え方の浸透	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員を対象とした情報セキュリティ研修（自己学習、職場ディスカッション、確認テスト）について全社員が受講したことを確認。事後アンケートでは、「大変役に立った」「役に立った」と回答した人は全体の約99%となった【2025年10月】 ■ Need to Know原則に基づき情報の取り扱いを行うことを「情報セキュリティ管理マニュアル」の基本原則に追加、グループ間での情報共有ルールを明確化し、9月・11月にそれぞれ周知した。また、業務品質向上において第1線を支援する第1.5線に対して、第2線からルール制定の背景や留意点を説明し、第1線への浸透を図っている【2025年9～11月】 ■ 毎月定期発信のコンプライアンス学習ツールである「今月のコンプライアンス」において、情報の取扱いに関する基本的な考え方の理解度を図る設問を定期的に発信した【2025年9～11月】
代理店向けのルール （事例集）の策定・展開	<ul style="list-style-type: none"> ■ 代理店向けに、情報管理を含むコンプライアンス関連の自己学習用ツール（e-learning）を定期的に展開した。現在、自主学習ツール（e-learning）の内容について、より実効性のある具体事例集案を作成している【2025年9～11月】
代理店における教育体制 およびモニタリングの実効性 向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本損害保険協会作成の募集人向け学習コンテンツについて、一連の事案を踏まえた留意点を改善点として提言した【2025年10月】
他社との接触ルールの遵守 状況モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2025年4～6月における接触ルールの遵守状況に関するモニタリングの結果、申請・報告漏れ等の一部手続き上の不備が確認された。また、接触件数が前年比32%減少、うち営業部門では41%減と大幅に減少した。この結果を経営会議および成長戦略会議にて報告し、担当役員に対して、接触件数の極小化に向けた営業部店との対話を指示した【2025年10～11月】 ■ モニタリング等で寄せられた意見を踏まえ、接触ルールマニュアルの改訂および申請方法の変更による第1線での実効性の向上を検討している【2025年10月～】

3. 個々の再発防止策に関する進捗状況（詳細）②経営管理態勢の不備

主な取組み	2025年11月末の状況
全社員による潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今年度の詳細な実施要領について発信。社員各個人で事前準備（自己学習、テスト、想定される具体的リスクに対するセルフチェック）のうえ、全職場（一部職場では社外の方や事務局が同席）にて職場ディスカッションを11月末までに実施。現在、職場ディスカッションで出てきた違和感やリスク等を個人・組織での報告と、無記名報告用の「違和感投稿BOX（目安箱）」への投稿を集計、分析している【～2025年11月】
法務・コンプライアンスリスク管理方針の改定	<ul style="list-style-type: none"> ■ これまで法務リスクとコンプライアンスリスクのリスク主管部を分けていたことで、リスク主管部間の連携が課題となっていたが、2026年4月1日付で法務リスクを「法務コンプライアンスリスク」と再定義し、リスク主管部を法務部から業務品質部に統一し、各部の役割と責任を明確化する改定を実施予定【2025年11月】
第1.5線による潜在的リスクの把握	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第1.5線が日常で気づいたリスクを業務品質部に報告する「リスク検知」のフローを継続的に実施。昨年度からこれまで検知された100件を超える日常業務でのリスクについて、業務品質部にてリスク評価し、必要に応じて各リスクに関連する本社部門と連携し、すでに具体的な打ち手を実施、または検討している【～2025年11月】
不正防止に向けたコミュニケーションモニタリング等の高度化の検討	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2026年4月からメール・チャットの事後モニタリング（独禁法等違反リスク・情報セキュリティリスク）の実施および会社貸与携帯電話の外線通話録音を行う方針について、経営会議および取締役会にて報告のうえ、発信した。また、2026年2月からの個人所有端末等の業務利用厳格化に向けて、例外規定の明確化とともに、全社員に対して誓約書の提出を指示した【2025年11月】
取締役会、監査役におけるガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会にて業務改善計画取組みの履行状況等を監督するとともに、東京海上グループの動向に関して随時社外役員に情報を共有している。グループ社外役員意見交換会を開催し、東京海上グループのおかれた環境等をテーマに外部目線で論議し、特筆すべき内容については取締役会へ報告している【2025年11月】

3. 個々の再発防止策に関する進捗状況（詳細）③営業数字優先の組織風土

主な取組み	2025年11月末の状況
経営理念やパーパスに関する対話	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全部店長を対象とした会議を開催し、経営陣からメッセージを発信するとともに、会議後、全部店長からも自部店のメンバーに対するメッセージを発信した【2025年10月】 ■ 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160回にわたり実施している【～2025年11月】
お客様起点の推進・浸透に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第9回お客様起点推進委員会を開催し、全国のお客様起点推進キーパーソンが約80名参加。「人事評価（「アクション」重視の評価）振返りおよび今後の取組み」、「第1線におけるCFDの活用（上期振返り、下期取組方針）」、「お客様起点の会社への変革に向けた本社部門の取組み」、「業務改善計画の進捗状況に関する評価の在り方」について報告した【2025年10月】 ■ 2024年度に実施した、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および「日常業務の総点検」の結果を踏まえた、会社施策・ルールの8月末時点の見直し状況について発信した【2025年10月】
「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」・「アクション重視の業績評価」の浸透	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全部店長を対象とした会議の営業部分科会にて、成長に向けたプロセス重視の業務サイクルの実行につき、改めて周知した。また、複数部店の自主目標修正要否検討状況をモニタリングした結果、同サイクルを踏まえた検討になっていることを確認した【2025年10月】 ■ 2024年度人事評価の年度末振り返り面接を対象に目標設定および業績評価の適切性の確認を目的としたアンケート結果、第8回お客様起点推進委員会での意見、人事部による社員との直接面談等を通じて確認された課題を踏まえ、アクション重視の評価浸透に向けた具体的な留意点を中間面接の実施要領とともに発信。また、アクションを評価する観点を記した対話補助シートや、上司向けの対話例を作成、展開した【2025年9～10月】
お客様懇話会の実施	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2025年11月より全国の営業部店で実施開始。各部店毎の実施時期に合わせて、代理店への説明、集客、当日プログラムの作成等、開催に向けた準備を順次実施。また、お客様懇話会の取組み概要や実施状況、お客様からいただいたご意見やご要望に関する対応状況を公表するためのHPを作成している【2025年11月～】

3. 個々の再発防止策に関する進捗状況（一覧）

- 保険料調整事案および情報漏えい事案に関する業務改善計画における全ての再発防止策の進捗状況は以下のとおりです。なお、「施策開始前」、「効果発生・継続」、「効果定着」の進捗状況に変更がある再発防止策を青字としています。

真因① 具体的なルール・行動規範の不足

施策
開始前

- 代理店システムのメール機能の改修

効果
発生
・継続

- 営業社員向け学習ツール、マニュアルの作成・展開
- 代理店コンプライアンスハンドブックの作成・展開
- 社員と代理店による契約者の意向確認プロセスの導入
- 他社との接触ルールの導入・遵守状況のモニタリング
- 社員が他社接触を極小化するプロセスへの見直し
- モニタリングの具体的な仕組みおよび運営の方向性を確定
- めざす姿の実現に向けた方策（改善策）に係るPDCA
- 法令違反行為に対する人事処分の厳格化・明確化
- 情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透
- 代理店と保険会社間における情報取扱いルールの浸透
- 他社情報取得時における対応事項のルールの浸透
- 個人情報保護法・不正競争防止法等の知識の定着
- 乗合・兼業代理店の実態に即したプライバシーポリシーの取扱い・顧客情報管理の見直し
- 満期更改時における他社情報の取扱いルールの周知
- 代理店における教育体制の検討
- モニタリングの実効性の向上
- 代理店向けのルール（事例集）の策定・展開
- 代理店執務室入室ルールの周知

効果
定着

- 独占禁止法遵守に向けた注意喚起・意識づけの仕組みの導入
- 独占禁止法の理解浸透に向けた研修の実施
- 上司、コンプライアンス・リーダー、所管部署などへの相談窓口の明確化・複線化
- 照会応答態勢の整備・運用
- 全社員における独占禁止法コンプライアンスの理解・実践に関するフォローアップ
- メールフォレンジックの新たな仕組みの導入の検討

3. 個々の再発防止策に関する進捗状況 (一覧)

真因② 経営管理態勢の不備

施策
開始前

効果
発生・
継続

効果
定着

- お客様起点の経営の実践に繋げるための社外取締役の増強
- 不正防止に向けたコミュニケーションモニタリング等の高度化の検討
- 社外役員と若手社員・キャリア採用社員によるディスカッションの実施
- 監査役、監査役会による部店往査の実施
- 取締役会、監査役におけるガバナンス強化
- 監査役等による代表取締役社長、TMHD代表取締役社長等との対話の実施
- 監査役会における本計画書の履行状況等の監査の実施
- 社外役員の機能発揮のためのその他の取組み（情報提供等）
- 取締役会に対する実効性評価（自己評価）の実施
- 取締役会に対する外部機関による評価
- 取締役会議案についてのリスク評価の導入
- 業務品質委員会の機能強化
- 「お客様起点推進委員会」の外部目線の強化
- 社外インシデント（他山の石）収集拡大とリスク評価体制の強化
- グループ監査委員会の新設
- 国内グループ会社における第2線、第3線機能の集約化
- 内部監査機能を有する国内グループ会社に対するTMHDによる直接監査の実施
- コンプライアンス事案に関するグループ会社からTMHDへの報告要領の見直し
- 業務品質・部店実施計画（第1線）
- 潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）
- 独占禁止法遵守に対する支援・牽制役割の明確化
- 第1.5線による潜在的リスクの把握
- CPO・CPL と経営陣との対話の強化
- 独占禁止法コンプライアンスの実効性向上に向けた取組み
- 「顧客情報に関するリスク感度」の着眼点を加えた組織風土テーマ内部監査
- 新たな不正の萌芽、不適切行為等の未然防止や早期発見
- コンプライアンス担当役員（第2線の担当役員）の機能強化
- 重大事案の報告エスカレーションフローの確立（「BAD NEWS FIRST」の徹底）
- リスク管理の強化
- 経営会議諸規則の見直し
- ビジネス上の意思決定への第2線の関与強化
- 個人情報保護法・不正競争防止法等コンプライアンスの実効性向上
- 各サービス部のコンプライアンス機能の強化
- コンプライアンス・オフィサーに任命する人材像の見直し
- コンプライアンス・リーダーに任命する人材像の見直し
- コンプライアンス・リーダーの増強
- 業務品質部、法務部を含むリスク主管部の強化
- 再発防止策、遵法意識とその組織運営の各着眼点に基づく営業部店内部監査
- 各種法令遵守状況、企業契約保険料の妥当性の着眼点に基づく営業部店内部監査
- リスクの萌芽のよりプロアクティブな検知等に向けた内部監査での代理店ヒアリング
- 業務改善計画、法令遵守態勢等に「顧客情報保護・管理」を加えた本部内部監査
- 内部監査人の法令知識・法令違反リスク検知に必要なインタビュースキル研修
- 外部人材の更なる活用等による内部監査人材の量的な確保の更なる推進
- ホットライン等活用の日常的な意識づけ
- 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
- 内部監査担当役員の機能強化
- コンプライアンス・リーダーの人事評価
- 内部監査のリスクアセスメントにおける他山の石を加えたリスク・シナリオ追加登録スキームの拡充
- 取締役会、取締役会委員会①取締役会以外の場（メール等）での当社グループの動向に係る情報共有②社内会議における論点等の共有の実施③お客様起点推進委員会の審議内容の取締役会への報告
- 取締役会における本計画書の履行状況等の監督の実施
- 各取締役会委員会等からの取締役会以外の場で報告を受ける仕組みの構築
- グループ社外役員意見交換会を開催し、特筆すべき内容について取締役会へ報告

3. 個々の再発防止策に関する進捗状況 (一覧)

真因③ 営業数字優先の組織風土

施策
開始前

効果
発生・
継続

効果
定着

- 風化させない取組み
- 顧客にとって最適な契約形態に関する考え方の明確化

- 経営陣からメッセージを継続的に発信
- 部長からのメッセージ発信及び現場ミドルマネジメントと担当者との定期的な対話
- 社長・社員間の対話
- 各担当役員と社員間の対話
- 本社担当役員（担当者）と営業・損害担当者（担当役員）間のナナメの対話
- 経営理念やパーパスに関する対話
- 「お客様起点推進委員会」「お客様起点推進室」の設置・運営
- お客様起点推進キーパーソンの設置
- お客様起点の推進・浸透に向けた取組み
- ネット・プロモーター・スコア（NPS）の活用
- カスタマー・フィードバック・データ（CFD）を活用した会社施策・ルールの見直し
- **お客様懇話会の実施**
- 政策株式の新規投資停止（資本業務提携による出資等は除く）
- 全ての政策株式（非上場株式および資本業務提携による出資等は除く）の売却
- 出向要件の厳格化
- 代理店（当社グループ会社を除く）への出向廃止
- 出向者管理の見直し
- グループ内代理店出向者への情報管理ルールの遵守徹底
- 「保険引受時に他社と競合した際に遵守すべきルール」の遵守状況のモニタリング
- 共同保険の通常の慣行以外のより望ましい保険の組成方法の検討
- 企業代理店が保険の契約プロセスに関与できる範囲の明確化

- 政策株式の多寡や保有割合を保険会社の選定またはシェア決定の条件とすることを明示している先に対する条件変更の申し入れ
- 保険加入や収保シェア決定と直接的に連動する本業協力の解消
- 適切な目標設定および評価
- マーケットシェアの取扱い

- 企業代理店の募集品質基準の見直し
- 代理店の内部管理態勢の整備に係る支援
- 営業目標配分から自主目標設定への変更
- 営業目標水準の引き下げ
- 「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」の周知
- お客様起点の業務運営を定性・定量両面で総合的に評価する制度への変更
- コンピテンシー項目の改定
- 目標設定および業績評価の見直し
- コンプライアンス関連目標の必須化
- コンプライアンス改善に寄与した場合の加点評価
- 社員一人ひとりの想いとパーパスのつながりを強めていく取組み
- 階層別研修の見直し（リスク感性や規範意識の向上）
- 階層別研修の見直し（コンプライアンス教育の体系化）
- 全リーダークラス向けのマネジメント研修の見直し
- リスクマネジメントの専門性を高める人材育成施策の展開
- 目標個別修正制度の対象契約の拡大
- 商品部門による一部契約に対するモニタリングの実施
- 保険引受リスク管理部門による事後モニタリングの実施
- 顧客企業に適切な説明を行うためのツールの整備等

- 所定の単位での収益検証の実施
- 収益性が低い契約の採算管理の強化
- **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知識習得**