

2024年3月15日

会社名 SOMPOホールディングス株式会社

代表者名 グループCEO 取締役 代表執行役会長 櫻田 謙悟  
(コード番号8630、東証プライム市場)

会社名 損害保険ジャパン株式会社

代表者名 代表取締役社長 石川 耕治

### 業務改善計画の提出について

本日、SOMPOホールディングス株式会社（グループCEO取締役代表執行役会長：櫻田謙悟、以下「SOMPOホールディングス」）および損害保険ジャパン株式会社（代表取締役社長：石川耕治、以下「損保ジャパン」）は、本年1月25日付の自動車保険金不正請求等への対応に係る業務改善命令（以下「行政処分」）に基づき、金融庁に業務改善計画を提出いたしました。

今回の行政処分に関しましては、お客さまを始め、多くの関係者の方々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。

この度の事態を厳粛に受け止め、行政処分や社外調査委員会（委員長：山口幹生弁護士ら3名）による原因分析・再発防止策の提言を踏まえ、保険金支払等管理態勢、代理店管理（保険募集管理）態勢、営業推進態勢、経営管理（ガバナンス）態勢および3線管理態勢<sup>※</sup>を含む内部管理態勢を始めとする各種態勢や、企業文化を抜本的に見直し、このような事態を二度と起こすことがないよう業務改善計画を策定しました。

※組織の部門を①現業部門、②管理部門、③内部監査部門の3つに分類し、それぞれがリスク管理上の役割を發揮することで強固な内部統制を構築するという考え方で

今後、経営陣を含む役職員一同が、「新しい会社を作り上げる」という強い意志を持ち、経営陣のリーダーシップの下で、全社を挙げて業務改善計画の着実な実行・再発防止に取り組み、お客さまおよび社会からの信頼回復に努める所存です。

あわせて、グループ横断で企業文化の変革・ブランド回復・コンプライアンス推進・品質管理などを強化することで、「法令等遵守」、「お客さま本位の業務運営」および「社会からの視点」に立脚して、業務運営の透明性・公正性・適切性を確保してまいります。

なお、SOMPOホールディングスの業務改善計画の概要は別紙1、損保ジャパンの業務改善計画の概要は別紙2のとおりです。

以上

## SOMPOホールディングスの業務改善計画の概要

### 1. 業務改善計画を着実に実行し、定着を図るための経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化

#### (1) グループガバナンスの強化・実効性の向上

以下の①から⑥までをグループ（国内主要事業会社）の共通方針とし、当社は本方針に基づき、以下の（2）～（7）の改善策を通じて、損保ジャパンの取締役会等の監督状況と3ライン・オブ・ディフェンスを中心とする内部統制の機能状況をモニタリングする。

- ①事業会社の取締役会は、執行トップが議長を担う形態を原則見直し、グループ各社においては当社役員の取締役派遣を増強することで、執行との分離を進め監督の態勢を強化する
- ②事業会社の執行は、取締役会での審議が尽くされるよう、非業務執行取締役への事前説明等を行う
- ③取締役会規則は、取締役会で審議すべき事項が明確に理解されるよう整備する
- ④各取締役と執行間の情報共有は、取締役会議題か否かを問わず平時から能動的に行い、顧客保護や法令順守、内部統制、レピュテーション等に係る予兆察知の機会を確保する
- ⑤取締役会からの助言・指示は遅滞なく執行内にフィードバックし、対応をトレースする
- ⑥執行内のガバナンス態勢は常に改善を意識して、内部統制の実効性を高める

#### (2) 事業会社（国内主要会社）の機関設計の見直し

#### (3) コンプライアンス担当役員の設置

#### (4) コンプライアンス室の新設

#### (5) 内部監査担当役員の設置

#### (6) グループCx0と個社Cx0との相対関係の明確化

#### (7) 専門人材育成の強化

### 2. 保険持株会社として、子会社である保険会社の業務の健全かつ適切な運営を確保するための態勢の構築（損保ジャパンの内部統制の十分性・実効性を適時・適切に把握し適切な経営管理を行うための方策を含む）

#### (1) 子会社の重要施策等に関する内部統制等のモニタリング態勢

##### ①重要施策等に対するモニタリング強化

重要施策等に対する事前リスクアセスメント・事後モニタリングの徹底

##### ②損保ジャパンの内部統制の十分性・実効性のモニタリング

グループCRO/コンプライアンス担当役員が損保ジャパンの内部統制の十分性・実効性について監督・モニタリングを行い、下記③による監査委員会の監査の実効性を向上させるために、四半期毎に監査委員会に報告する。

特に、損保ジャパンの策定した業務改善計画に掲げる再発防止策については次のとおり重点的に監督・モニタリングを行う。

- ア. 保険募集／契約管理態勢のモニタリング
- イ. 保険金支払管理態勢のモニタリング
- ウ. お客さまの声の管理態勢のモニタリング
- エ. お客さま被害事案の管理態勢のモニタリング
- オ. 利益相反取引管理態勢のモニタリング

③監査委員会による本改善計画の進捗管理を含む内部統制の整備・運用状況等の監査

(2)一連の問題に関する情報連携・報告態勢

- ①子会社の重要情報が漏れなく当社に報告されるための態勢整備
  - ア. 重要事項に関する子会社から当社への報告ルールの再整備
- ②子会社の重要情報を能動的に入手するための態勢整備
  - ア. 損保ジャパンの本社部門との一体運営・役職員の相互兼務を通じた経営状況の常時把握と施策立案への直接的関与
  - イ. 損保ジャパンの各種重要会議への当社役員の正式参加
  - ウ. インフォーマルなコミュニケーション強化
  - エ. リスクアセスメントの強化
  - オ. 内部通報制度の利用促進・信頼性向上

(3)内部監査態勢

損保ジャパンにおける内部統制の実態の適切性等の確認・評価

**3. 営業優先ではない、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土を子会社である保険会社に醸成させるための態勢の構築（顧客の利益よりも自社の利益を優先する企業文化の是正策を含む）**

(1)グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践

グループ役職員の認識・思考・価値観および行動を変革するため、遵守しなければならない行動原則等の策定を含めた、グループ企業理念体系の見直しを行い、この浸透・実践を徹底することで、社員が声をあげられる、多様な意見が受け入れられる企業文化を目指す。

(2)文化・風土浸透状況のフォローアップ

**4. 経営責任の明確化**

経営責任の明確化については本年2月29日に公表した内容のとおり。

## 損保ジャパンの業務改善計画の概要

### 1. 業務改善計画を着実に実行し、定着を図るための経営管理（ガバナンス）態勢の抜本的な強化

#### (1) 社外取締役の設置※

会社法で定められる会社形態のうち「監査等委員会設置会社」へと移行し、社外取締役の設置によって取締役会における公正性を高めるとともに、社外取締役が過半を占め、意思決定の妥当性まで踏み込んで監査する監査等委員会を設置して監督機能を強化。

#### (2) 持株会社による損保個社の経営管理態勢※

取締役会の構成について、持株会社兼任取締役と当社の業務執行取締役を、同数程度とすることで、持株会社による監督を強化。

#### (3) 第2線・第3線担当役員の機能強化※

- ・モニタリングや研修・教育等や内部通報制度運営などを通じ、適切な法令・コンプライアンス遵守体制を構築し、コンプライアンスリスクを最小化することを目的に、CCoO（Chief Compliance Officer/コンプライアンス領域担当役員）を新設。
- ・品質管理を通じ、お客さま視点での業務改善を推進する体制を構築し、お客さま評価の向上を実現することを目的に、CQO（Chief Quality Officer/品質管理担当役員）を新設。
- ・内部監査部門の社長直轄組織化。

#### (4) 委員会の新設※

- ・経営会議の諮問機関として、従来設置している内部管理委員会に加え、お客さま本位の業務運営状況やコンダクトリスク等の管理状況などに関し、社外のメンバーも加えた透明性・専門性の高い議論を推進するための「品質管理委員会」を新設。

#### (5) 監査等委員会監査の実施※

- ・取締役、執行役員、本社部門、営業部支店・保険金サービス部店等へのヒアリング、重要会議への出席等、監査等委員会監査を通じ、内部統制システムの整備、運用状況を検証。
- ・監査等委員会と第2線、第3線等とのミーティング等を通じ連携を強化。

#### (6) 付議基準・稟議規程等の見直し※

ビジネスモデル・経営戦略の検討において、コンプライアンスリスクを含むリスクについて前広に考慮・検討のうえ、適切な意思決定を行うことができるよう、取締役会や経営会議の付議基準、分掌規程・稟議規程等の社内規程を見直し。

#### (7) 経営会議付議事項の管理態勢の強化

保険金支払管理態勢の方針変更等の重要事項を経営会議で協議する際の管理態勢を強化する。

#### (8) 関連役員会議の規程化

機動的かつ健全な意思決定が図れるよう、経営会議の下部組織としての正式会議体「関連役員会」を新設。

(9) 自社の過去事例や他社事例を参考とした学び※

外部講師を招き、当社における過去の事例や、同業または他業界の他社の事例から経営陣が学ぶ機会を設定。

(10) 社外（海外を含む）の視点の取入れ※

今後は、グループ海外事業からの視点を取り入れるため、SOMPOグループCEOの諮問機関であるグループ執行会議等を活用。

## 2. コンプライアンス・顧客保護を徹底するための態勢の確立

### (1) 3線管理態勢の抜本的な見直し

#### ①第1線・第2線の役割分担の明確化等、第2線の取組強化※

ア. 第1線（営業部店、営業支援部、保険金サービス部、保険金サービス支援部等）および第2線（コンプライアンス部・リスク管理部等）の役割分担の明確化

イ. 第2線（コンプライアンス部・リスク管理部）におけるリスク管理態勢・内部統制の強化

a. 第2線に求められる期待・役割の明確化および人材強化

b. コンプライアンス・プログラムの高度化

c. コンプライアンス部門の強化

「法務・コンプライアンス部」を2024年度より「法務部」と「コンプライアンス部」に再編し、コンプライアンス部門の権限・役割を見直し、専門性向上・機能強化を実施。

d. コンプライアンス部によるモニタリング・けん制の強化

e. 内部通報制度「S Jほっとライン」の周知徹底および効果検証

f. リスク管理態勢（リスクアセスメント）の強化

#### ②第3線における対応

ア. 第3線（内部監査部）における内部統制の強化※

イ. 監査のDX化

ウ. 顧客保護の観点からの施策に対する有効性検証

エ. 再発防止策、改善計画を検証テーマとしたテーマ型拠点監査の実施による業務プロセス検証

オ. 保険金不正請求疑義事案のモニタリングの実施

#### ③第1線と第2線・第3線のコミュニケーション※

ア. 分掌規程の見直し（第1線・第2線・第3線の役割分担の明確化等）

イ. 第1線に所属するコンプライアンススタッフ（営業部店・保険金サービス部所属）と第2線との連携強化

(2) 不芳情報を適時に把握するとともに、社長を含む経営陣等に適切に報告されるための方策

ア. 保険金支払管理規程の改定

保険金支払管理態勢に影響のある重要な保険金サービス部門の方針や施策を実施する際には、十分なリスク分析と評価を実施したうえで、経営会議に付議することを規定。

イ. 保険金サービスマニュアル等の改定

「整備工場による修理費不正請求疑義対応要領」を策定し、情報の一元化を図るとともに継続的に定着状況のモニタリングを実施。不正請求事案について内部管理委員会等へも報告し、リスクの分析・対応状況の評価を定期的を実施。

(3) 当局への適正な報告を確保するための方策

・不芳事案に関する当局への任意報告ルールを策定

### 3. 営業優先ではなく、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（顧客の利益よりも自社の利益を優先する企業文化の是正策を含む）

(1) 営業推進態勢・営業目標の設定の見直し※

(2) 人事評価およびその運用の見直し※

(3) 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成※

(4) 行動規範等の見直し※

(5) 顧客保護とコンプライアンスを重視したカルチャーの醸成、役職員の浸透に向けた取組み※

- ・経営トップ等が、コンプライアンス・法令遵守に関するコミットメントを表明し、経営陣によるタウンホールミーティング等により、繰り返し直接職員に伝達。
- ・今回の問題を風化させることがないよう、報道内容やお客さまからのご指摘、業務改善命令の内容を社内で公開保存し、年に一度振り返る機会を設定。

(6) カルチャー変革担当役員・カルチャー変革推進部の設置※

各種評価制度の変更やサステナブル経営の推進、パーパスの浸透、インナーブランディングの実行、エンゲージメントの向上などを通じ、顧客視点の欠如や目先の利益を優先する価値基準、上意下達の企業文化から脱却し、お客さま視点の徹底、風通しの良い企業風土への変革を実現することを目的に、CCuO（Chief Culture Officer/カルチャー変革担当役員）を新設するとともに、その実行組織として専門部「カルチャー変革推進部」を新設。

(7) 品質管理担当役員・品質管理部の設置※

お客さま視点によるモニタリングとけん制を通じて、商品・サービス提供に係るコンダクトリスク抑制とお客さまが当たり前で期待する品質の維持および改善を図るため、品質管理を通じ、お客さま視点での業務改善を推進する体制を構築し、お客さま評価の向上を実現することを目的に、CQO（Chief Quality Officer/品質管理担当役員）を新設するとともに、その実行組織として専門部である「品質管理部」を新設。

#### 4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立

##### (1) 不正請求を防止するための態勢整備

①適正な損害調査を実施するための方策および顧客本位の視点から修理業者の紹介サービス等を実施するための方策

- ア. 簡易調査の廃止
- イ. 技術アジャスターの損害調査業務への関与
- ウ. 技術アジャスターの増員および損害調査業務へのシフト
- エ. 修理工場との修理費協定ルールの特明確化
- オ. 保険金サービス部および保険金サービス支援部による損害調査に関する事後検証の実施
- カ. デジタル技術活用による生産性向上手法の検討
- キ. お客さまから紹介依頼がある場合に修理業者を紹介する際の対応方針の策定

②不正請求に係る予兆情報を一元的に管理し必要な対応を図るための態勢整備

- ア. 情報の迅速な共有と一元管理および不正予兆の把握  
修理工場が関与する不正請求疑義事案が発生した場合の報告ルールを策定
- イ. 不正請求を防止し追及するための態勢を整備
  - a. 修理工場の不正請求疑義事案を調査・追求する不正請求専門対策部署を設置
  - b. 保険金サービス支援部による技術アジャスター等に対する教育・研修等を実施
- ウ. 出向者からの予兆情報の収集

(2) 公正かつ的確な審査体制・手続きの確立（詳細な調査が未実施であることにより不適切な不払いとなっている可能性のある事案の検証、検証結果に基づく顧客対応を含む）

①保険金サービス部門の体制強化

- ア. 保険金サービス部門担当役員の増員
- イ. 保険金サービス部門の人員確保
- ウ. 保険金サービス支援部内の人材育成専門組織の新設

②大口代理店・契約者に対する保険金支払の適切性確保を含む、保険金サービス部門におけるルール整備とモニタリング強化

- ア. 業務品質の定義
- イ. 支払承認ルールの再徹底とモニタリング強化
- ウ. 保険金支払管理規程およびマニュアルの改定
- エ. 保険金サービス部門の独立性の確保（営業部門による不適切な介入の排除）

③保険金支払事案等の事後検証体制の構築

- ア. 不正請求に基づく支払い、不適切な支払い等、事後検証の点検項目の追加
- イ. 事後検証制度における実効性・適切性向上に資する取組みの実施

## 5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立

### (1)代理店の特性に応じた適正な保険募集を確保するための方策

- ①品質改善事案（最低水準の品質に満たない不適切な保険募集等の行為）に係る対応強化
  - ア. 品質改善事案のデータ分析およびモニタリング実施
  - イ. 品質改善事案の内部管理委員会への報告

### ②苦情管理態勢に係る対応強化

- ア. カスタマーコミュニケーション部における苦情分析の深化
- イ. コンプライアンス部における個別代理店への対応強化

### ③保険募集に課題を有する大規模代理店に対する適切な対応

- ア. お客さま保護体制確立に向けた毅然とした指導
- イ. コンプライアンス部門によるモニタリングの強化

### ④契約者宛アンケートによる不適切募集の調査

- ア. お客さまアンケート内容等の見直し
- イ. お客さまアンケートの適正運営のモニタリングの実施

### ⑤不適切募集（早期消滅契約等）に関するモニタリング

- ア. 代理店に対する監督・指導体制の構築
- イ. モニタリング結果に基づく代理店への改善勧告等の実施

### ⑥損害率の高い代理店などのデータ分析による予兆把握等の実施

- ア. 「担保種目別の損害率」「苦情件数」等の多角的なデータ分析の実施
- イ. 対象代理店のモニタリング強化のための体制構築

### (2)代理店手数料ポイントにおける品質によるポイント反映ウェイトの拡大

### (3)代理店不祥事件への対応

- ①コンプライアンス部による代理店不祥事件への対応強化
- ②代理店不祥事件のモニタリング

### (4)代理店に対する適切な出向管理の実施

- ①出向先選定ルールの策定
- ②出向者の管理ルールの策定

## 6. 経営責任の明確化

経営責任の明確化については本年2月29日に公表した内容のとおり。

以上

(注1) 各再発防止策について、一部は既に実施済みであり、現時点で実施していない項目については本年4月以降順次実施予定です。

(注2) 2024年2月29日に提出した保険料調整行為等に係る業務改善計画で開示している対策については ※ を表示しています。

(注3) 2024年4月組織変更の対象となる部店においては組織変更後の組織名称を使用しています。