

2024年12月13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 代表執行役社長 奥村 幹夫

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

業務改善計画の進捗状況（開示事項の経過・2024年11月末時点）

本日、SOMPOホールディングス株式会社（グループCEO取締役代表執行役社長：奥村幹夫、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2024年1月25日付け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、損保ジャパンは2023年12月26日付けの保険料調整行為等への対応に係る業務改善命令に基づき、金融庁に業務改善計画の進捗状況等を提出いたしました。

業務改善計画の進捗状況（2024年11月末時点）については、別紙をご参照ください。

なお、2024年8月末時点における進捗状況等については、2024年9月13日に公表しております。

※2024年9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」

https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/news/2024/20240913_1.pdf

SOMPOホールディングスおよび損保ジャパンは、お客さま、地域や株主の皆さまなどあらゆるステークホルダーの方から「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と言っていただけるよう、信頼回復に向けて、すべてをお客さまの立場で考える“新しい損保ジャパン”を目指して、取り組んでまいります。

以上

信頼回復に向けた取り組み

業務改善計画の進捗報告

2024年11月末時点

損害保険ジャパンの業務改善計画の進捗状況

～前回報告(9月)からの更新内容～

信頼回復に向けた経営の決意



損害保険ジャパン株式会社
代表取締役社長

石川 耕治

自動車保険金の不正請求における対応、保険料調整行為そして乗合代理店との間で発生した保険契約情報の不適切な管理により、お客さま、関係者の皆さまをはじめステークホルダーの皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしました。

当社は10月31日に、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受領しました。今回の公正取引委員会からの行政処分について厳粛に受け止め、あらためて独占禁止法の遵守の徹底と適切な業務運営に向けた取組みを強化してまいります。

全社をあげた変革プロジェクト「SJ-R」の本格スタートから8か月が経過しました。タウンホールミーティングやアンケートで集まる現場第一線の声を見ると、あらゆる場所に変革が芽生え始めていると実感しています。また、二度と同様の問題を起こさないために、全役員・社員で一連の問題を振り返る機会として新たに設定した「振り返りの日」に「新しい損保ジャパンが目指す姿」を公開しました。全役員・社員の覚悟と決意をもって、「お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。」を、今後当社の普遍的な価値基準としていきます。

お客さま、地域や株主の皆さまなどあらゆるステークホルダーの方から「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と言っていただけよう、信頼回復に向けて、すべてをお客さまの立場で考える“新しい損保ジャパン”を目指して、取り組んでまいります。

金融庁・社外調査委員会から指摘された一連の問題とその真因

一連の問題

❗ 自動車保険金の不正請求での対応

❗ 保険料調整行為

⇒「保険料調整行為」の問題に関連して、2024年10月31日に公正取引委員会から排除措置命令および課徴金納付命令が発出されました。
（注）発出された内容の概要は、当社ニュースリリース（2024年10月31日）（[リンク](#)）をご参照ください。

問題の真因

企業文化

- 顧客保護・コンプライアンスより自社の利益に価値
- 自己保身・上意下達
縦割り・他責思考
- ネガティブ情報が報告されない
（現場と経営の乖離）

経営管理態勢

- 経営陣のリスク認識の甘さと内部統制の不備
- 保険金支払管理態勢
- コンプライアンス・リスク管理部門の機能不全

損害保険業界の構造的問題

- 兼業代理店における利益相反
- 過度な便宜供与と代理店出向
- 政策株式保有による競争環境の歪み

新しい損保ジャパンの企業理念体系と新たな価値基準の策定

あらゆるステークホルダーから「**損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。**」
と言っただけの新しい損保ジャパンの実現のために、全役員・社員共通の普遍的な価値基準を策定

新しい損保ジャパンの目指す姿 全体像



「新しい損保ジャパン」に向けた変革プロジェクト「SJ-R」

価値基準である「お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。」と「私たちの5つの約束」は、
経営陣だけでなく、社員からの意見も踏まえて策定
この価値基準のもと、全社をあげた変革プロジェクト「**SJ-R**」を推進

お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。

私たちの5つの約束

- 約束1** お客さま・社会からの信頼を最も大切にします。
- 約束2** 代理店と共にくらしと社会を支えます。
- 約束3** お客さまの声を聴き品質を磨き続けます。
- 約束4** 自ら学び専門性を高め保険本来の価値を追求します。
- 約束5** 多様性と「個」のチカラで未来に挑戦します。



改善に向けた取組みの概要

企業文化の変革

風化させない仕組み・リスク認識の醸成 ①

私たちが世の中から信頼を失った事実や記憶を風化させないために、

「伝承室～教訓から学ぶ～」を設置

「その時何があったのか」「なぜ起きたのか」を振り返ることで**自分事として落とし込み、後世に伝承**

展示物、資料の概要

- 過去からの行政処分と会社の動きなどの年表
- 一連の問題の事象概要
- 当時の新聞記事や雑誌
- お客さまや社会からいただいたお叱りの声

※動画、パネルや音声を通じて、視覚と聴覚で体感



©山之内淡, Tan Yamanouchi & AWGL

※伝承室は、SOMPOグループ会社の社員にのみ公開しております

風化させない仕組み・リスク認識の醸成 ②

カルチャー変革推進役ミーティング（11月8日）

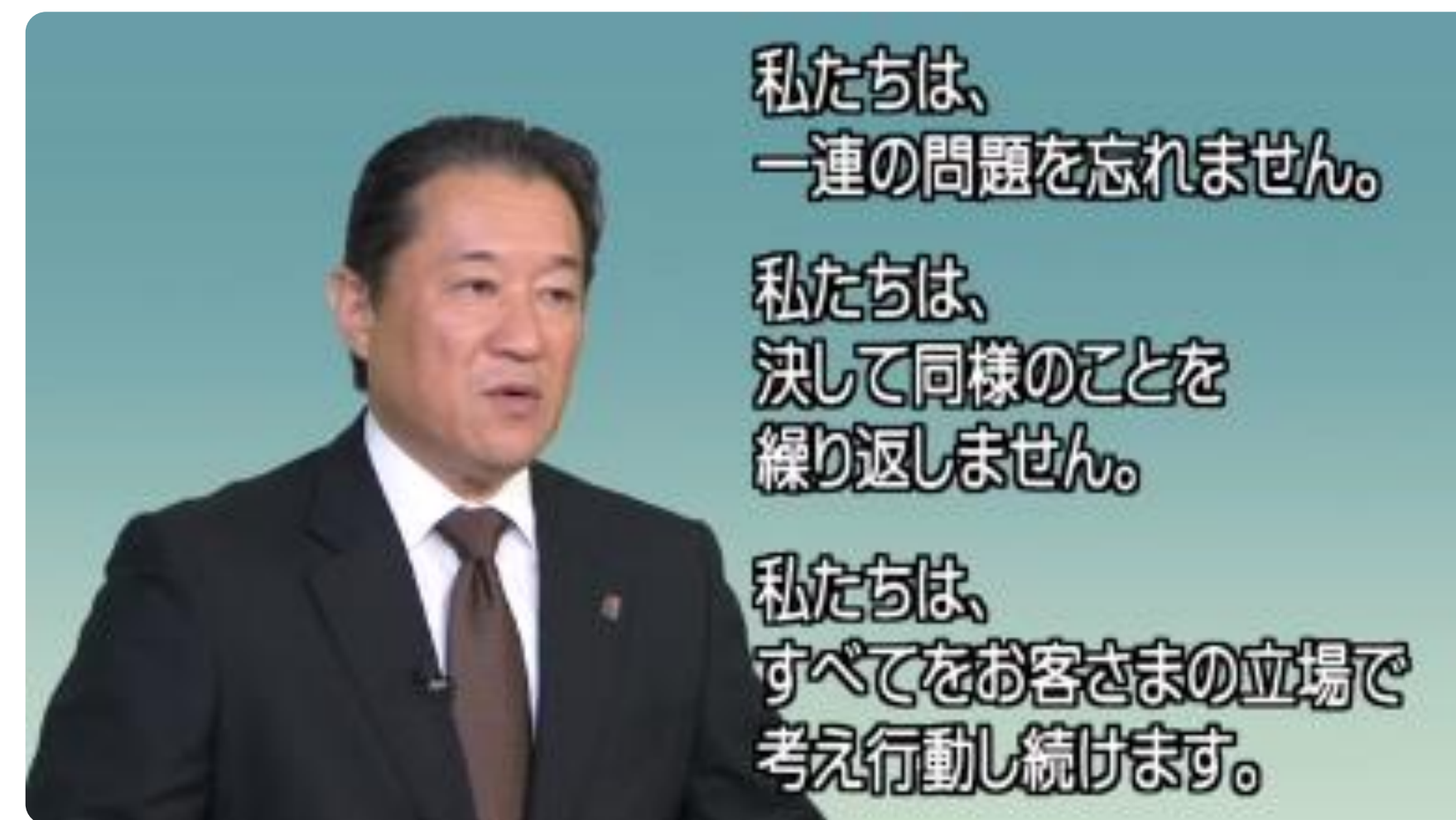
- 現場のカルチャー変革を担うカルチャー変革推進役※
約190名を本社に集め、**一連の問題に対する振り返り**を実施

※すべてをお客さまの立場で考える会社の実現に向けて各職場・社員一人ひとりの振り返り・内省をリード



振り返りの日（月間）の設定

- **11月を「振り返り月間」**として設定
- 全職場で一連の問題を振り返り、すべてをお客さまの立場で考える会社の実現に向けて実践することを考える
- **全役員・全社員が自分事として振り返る**ために社長メッセージを全国の職場に動画配信



経営陣と現場の対話の促進

2024年11月以降、全てのリーダー職（課長）と経営陣が直接対話する
「リーダー・サミット」を開催



各自の役割の再認識を促し、「新しい損保ジャパン」の実現に向けた変革を加速

徹底してお客さまの立場で考える風土の醸成

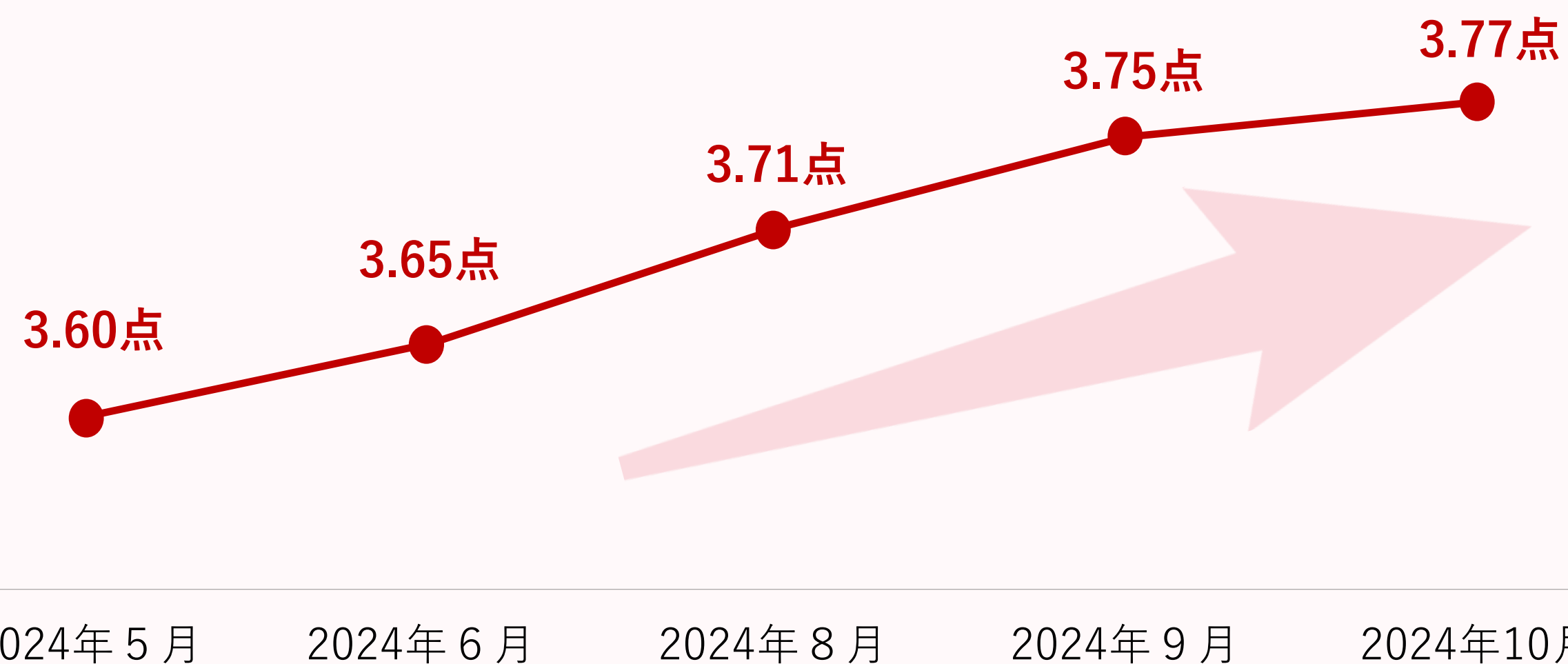
全役員・全社員が毎月お客さまの生の声（通話ログ）を聴き、お客さまの立場に立って
職場で意見交換を行う **「お客さまを知る時間」** を開始



「なぜこのご連絡をいただいたのか、お客さまの気持ちを考え、職場で対話すること」を通じて、
お客さまの立場で考える文化を継続して醸成

カルチャーを変革するためのデータ収集

カルチャー変革に向けて把握すべき状況・実態を確認するため、データ収集を実施
“カルチャーチェンジサーベイ”（カルチャー変革に向けた意識・行動の指標）は着実に向上
引き続きトレンドを注視し、各種施策の見直しや追加施策の検討に活かす



カルチャーチェンジサーベイ

【主な質問】（5点満点による選択方式）

- Q. 役員は、社員へ積極的にメッセージを発信したり、対話の機会を提供している。
- Q. ネガティブな情報であっても、上司や他部署と躊躇なく連携できている。

【回答状況】

平均回答率 : 91.8%
平均回答者数: 19,675名

改善に向けた取組みの概要

経営管理態勢の強化

経営への社外目線の取り入れ ①

長澤委員と当社役員の特別対談、経営陣に対する講演

- 11月の「振り返りの日」において、品質管理委員会・長澤委員（社外委員）と酒井常務執行役員の特別対談を実施
- 長澤委員から経営陣に対して、経団連の企業行動憲章を踏まえた「企業に求められること」についての講演を実施



そのため、起点となる「お客さま」が「契約者」ではなく「保険代理店」にぶれていたのではないのでしょうか。

特別対談「社外からみた一連の事象の課題と社員に期待すること」

「企業行動憲章」 -その進展と企業に求められること-

2024年11月19日
長澤恵美子

経営陣に対する講演資料
（品質管理委員会）

永沢委員による全国部店長会議での特別講演

- 10月11日に行われた全国部店長会議において、品質管理委員会・永沢委員（社外委員）による特別講演を実施



特別講演：「消費者が期待する良質な損保商品」

経営への社外目線の取り入れ ②

金融庁有識者会議メンバーの嶋寺氏による講演

- 有識者会議メンバーの嶋寺氏が「**社外から見た損保業界と損保ジャパン**」をテーマに講演を実施
- 嶋寺氏の意見を踏まえ、保険金支払部門の独立性に関する社内ルールを強化



嶋寺 基 氏

弁護士法人大江橋法律事務所 代表社員
損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議メンバー 等

週刊ダイヤモンド 藤田編集委員による講演

- ダイヤモンド社の藤田編集委員が「**社外から見た損保業界と損保ジャパン**」をテーマに講演を実施
- 一連の問題を、メディアならではの目線で解説。問題の本質や、カルチャー変革に向けた当社への期待が語られた



藤田 章夫 氏

1999年ダイヤモンド社入社
週刊ダイヤモンドの「保険特集」を12年連続で担当中

業務品質・オペレーショナルリスク管理小委員会の新設

当社のオペレーションに内在するリスクを管理・抑制するための諮問機関として、
業務品質・オペレーショナルリスク管理小委員会を新設、当社のオペレーションを点検

今年度点検対象のリスク

- 世間の常識と乖離するような商品性や営業部門・保険金サービス部門における施策・活動によって生じるコンダクトリスクおよびお客さまが求める最低基準の品質を保てなくなるリスク
- 社内で見過ごされていた可能性のあるコンプライアンスリスク
- 活動実態を踏まえた各種法令への抵触リスク



改善に向けた取組みの概要

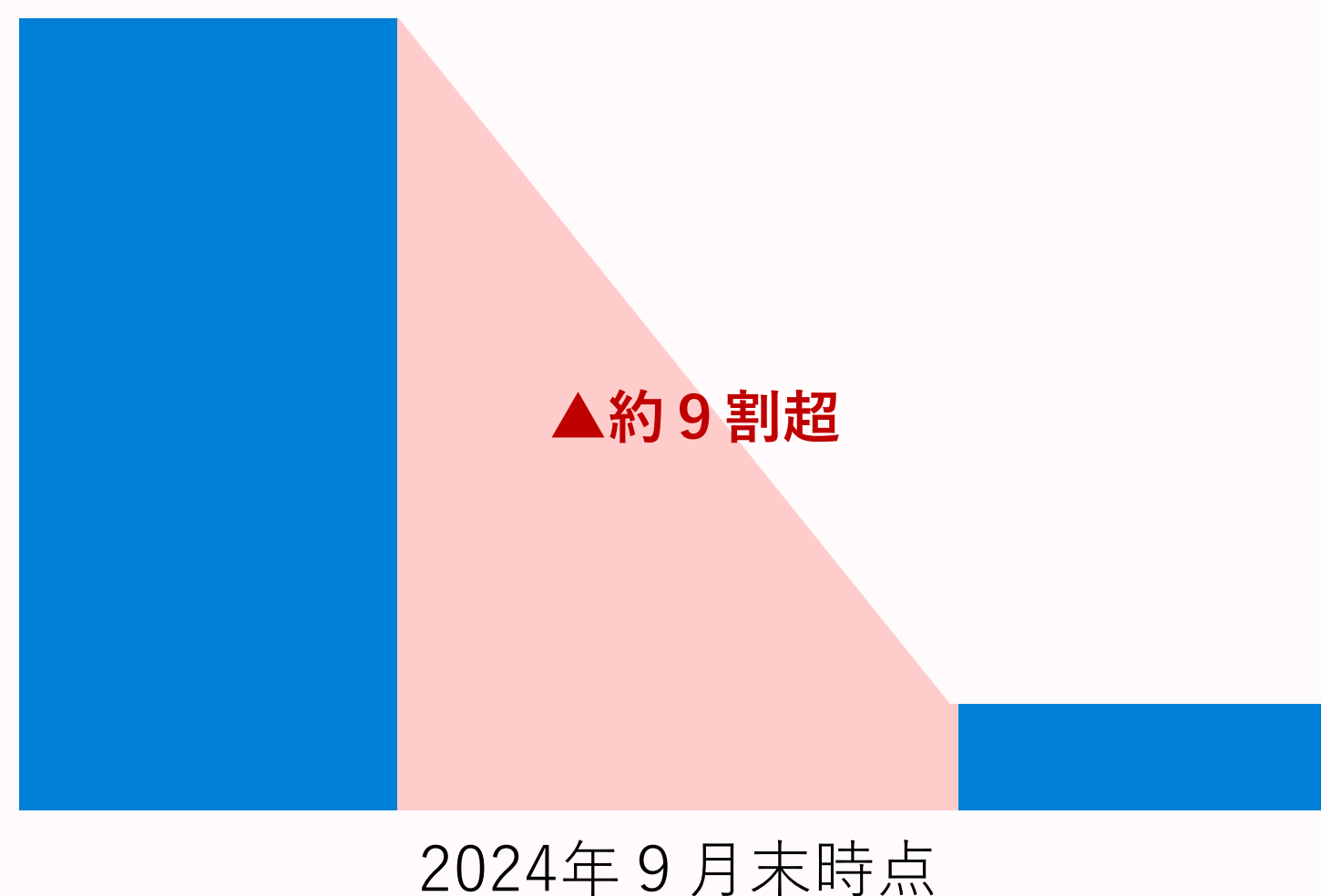
構造的問題の解消

適正な競争環境の確保に向けた取組み ①

過度な便宜供与の廃止

「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」の報告書等に基づき
当社ガイドラインを策定のうえ、代理店等の対話を実施

過度な便宜供与の解消状況



！一連の問題で明らかとなった過度な便宜供与

- 保険会社が代理店等に対して本業支援等の便宜供与を積極的に行い、その見返りとして、顧客に対して同保険会社の保険商品を優先的に推奨（「顧客本意の比較推奨販売」の妨げ）
- 以下のような便宜供与は確実に解消する必要性
 - －便宜供与の実績に応じて、代理店におけるシェア決定に影響
 - －物品等の販売数量の目標設定や購入数量の割当て

9割超の代理店等から廃止方針について合意。残りについても、廃止に向けた対話を継続中

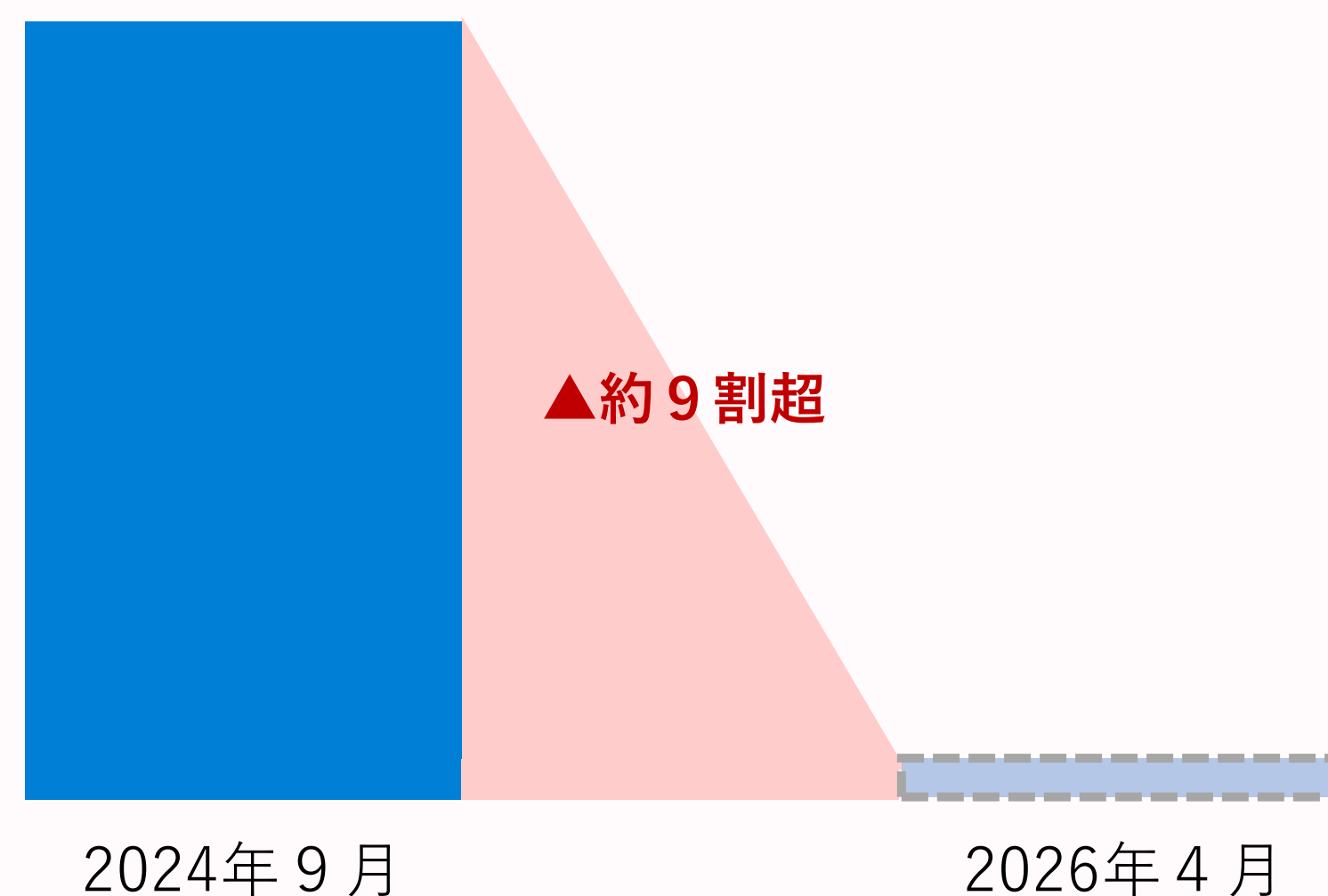
適正な競争環境の確保に向けた取組み ②

代理店等出向の抜本的な見直し

損保協会策定のガイドラインに基づき、当社ガイドラインを策定し
「顧客本位の業務運営の構築」に資さない出向を廃止

現在の代理店等出向者に関する今後の方針について代理店等と対話を実施

代理店等との対話状況（今後の代理店等出向者数の減少見込み）

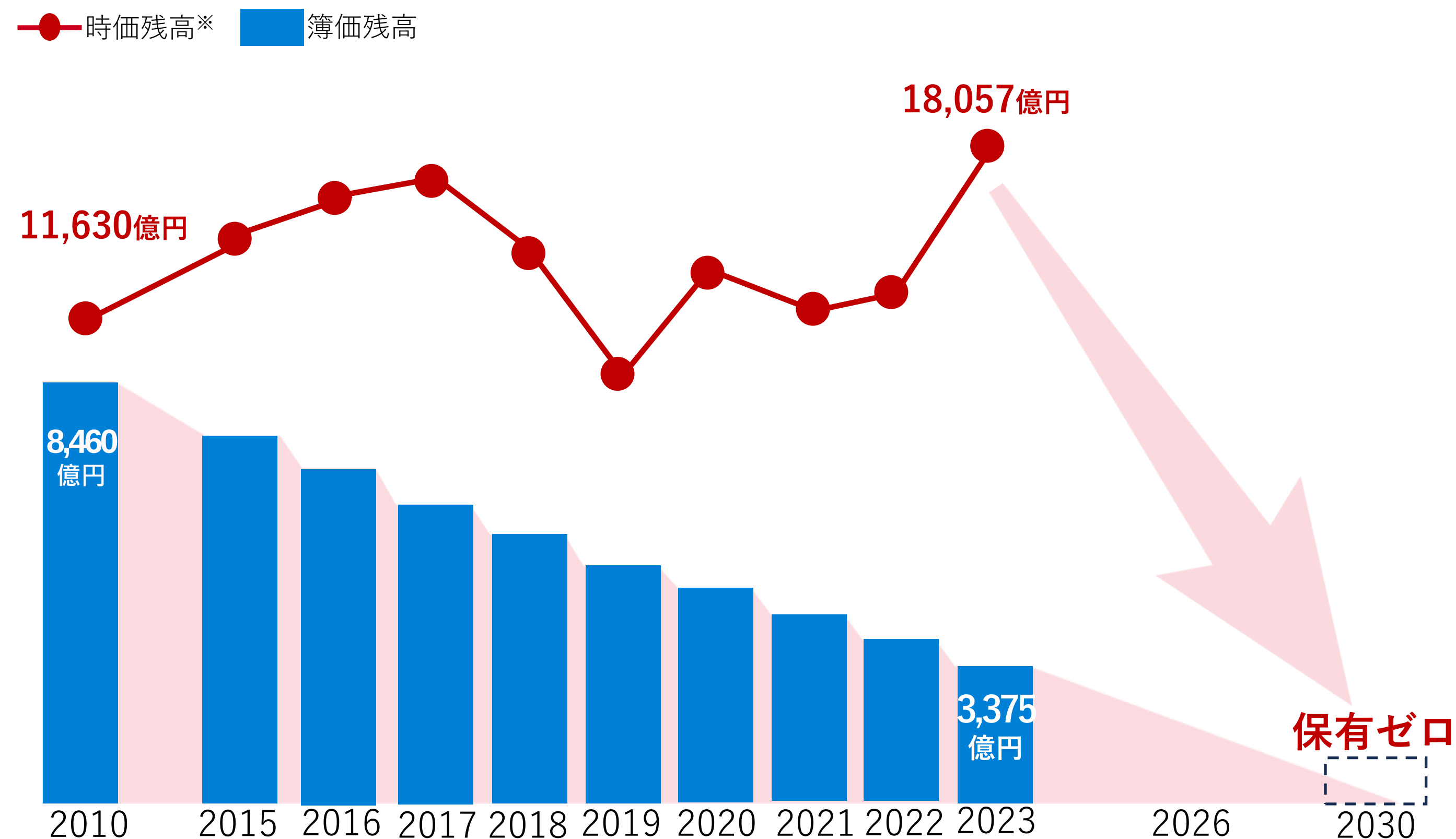


！一連の問題で明らかとなった代理店出向の課題

- 品質向上等の中長期的な目線に立つことだけでなく、営業上での顧客・代理店との関係強化やシェア獲得といった短期的な目線
- 過度な出向により、代理店としての自立に向けた動きを鈍化させている可能性

適正な競争環境の確保に向けた取組み ③

政策保有株式の残高の削減



※退職給付信託における保有分を含む

政策株式削減の直近状況（時価ベース）

2024年11月末時点で2,390億円削減
 通期は**期初予想から倍増の4,000億円**に削減目標を修正

！ 一連の問題で明らかとなった政策保有株式の課題

- 政策保有株式の実績がシェアに影響を及ぼし、保険会社の営業担当者の適正な競争に対する意欲を阻害
- 公正な競争を阻害する要因となっている可能性

お客さま・代理店に対するリスクマネジメント高度化のための取組み強化

SJ-Rで掲げた「**保険本来の価値を追求した高品質なサービス提供**」の実現に向け
お客さま・代理店のリスクマネジメントの高度化を支援し、ソリューションを提供

リスクマネージャー養成講座の開講

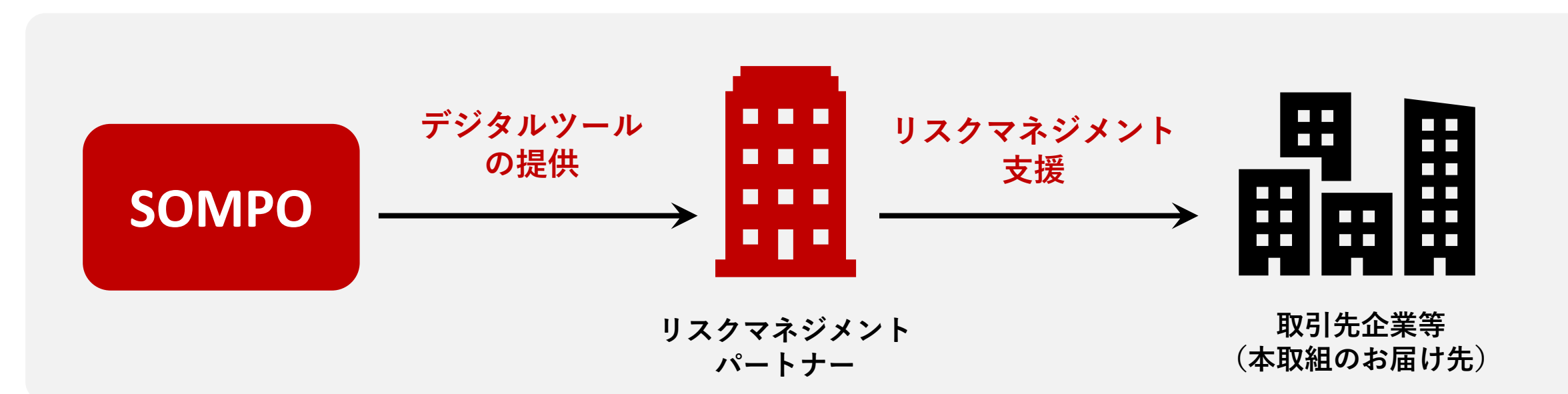
- 全社リスクマネジメントや保険手配等に関われている方を主な対象として、保険のリスクマネージャー養成のための講座を開講（初回は3コース）

今回開講するコースの概要

- ✓ 基礎コース：リスクマネジメントの基礎を学ぶ
- ✓ 初級コース：保険リスクマネージャーとして最初に知ってっておくべき考え方を学ぶ
- ✓ 中級コース：リスクマネジメントに関するガイドラインや定量評価手法を学ぶ

リスクマネジメントに関するデジタルツールの提供

- リスクマネジメントに関するコンサルティングのノウハウを汎用化したデジタルサポートツールを、リスクマネジメントパートナー（保険代理店、大企業のサプライチェーン管理部門、金融機関など）に提供
- リスクマネジメントパートナーが、取引先企業等にリスクマネジメントの提案を行うことをサポート





業務改善計画の概要 (詳細版)

業務改善計画の全体像

表中の色字の補足 ▲施策検討、■施策開始、●効果継続 赤字：前回報告時よりもステータスが進んだ施策（施策検討 ⇒ 施策開始、施策開始 ⇒ 効果継続）

現在			
施策検討（枠組みの策定・構築など）・施策開始		効果継続（実効性検証）	効果浸透・定着
共通	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 SOMPOホールディングス ■グループガバナンスの強化・実効性の向上 ■事業会社(国内主要会社)の機関設計の見直し ■コンプライアンス担当役員の設置、コンプライアンス室の新設 ■内部監査担当役員の設置 ■グループCxOと個社CxOとの相対関係の明確化 ■専門人材育成の強化	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(独占禁止法含む) ■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 ■一連の問題に関する情報連携・報告態勢 ■内部監査態勢	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 ■グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践 ■文化・風土浸透状況のフォローアップ
	損害保険ジャパン ■社外取締役の設置（監査等委員会の設置） ■持株会社による損保個社の経営管理態勢 ■第2線・第3線担当役員の機能強化 ■委員会の新設 ■付議基準・稟議規程等の見直し ■自社の過去事例や他社事例を参考とした学び ■社外（海外を含む）の視点の取入れ ■経営会議付議事項の管理態勢の強化	■3線管理体制の抜本的な見直し ・第1線における役割の明確化 ・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 ・第3線(内部監査部)における内部統制の強化 ・第1線と第2・3線のコミュニケーション ■オペレーショナルリスクの管理強化	■経営レベルのコンプライアンス意識の醸成 ●行動規範等の見直し ■営業推進態勢・営業目標の設定の見直し ■人事評価およびその運用の見直し（交流制度活用） ●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 ■カルチャー変革担当役員・カルチャー変革推進部、品質管理担当役員・品質管理部の設置
自動車保険不正請求	4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立 ●技術アジャスターの損害調査業務へのシフト ■不正請求を防止するための態勢整備（情報の一元管理、本社の関与強化など） ■公正かつ的確な審査体制・手続きの確立	●不芳情報に関する報告ルールの策定（経営陣、SOMPOホールディングス、関係当局等への報告） ■保険金支払業務の独立性(営業部門による不適切な介入の排除) ■保険金サービス部門に対するロードの実施	5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立 ■大規模代理店指導による顧客保護体制確立 ■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 ■代理店不祥事件の対応ルールの策定
保険料調整行為	6. 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 ■政策株式保有・売却計画の見直し ■過度な便宜供与等の見直し ●出向先選定時のルール策定、出向者管理態勢の構築 ■企業保険のあるべき姿の実現に向けた対応	■独占禁止法等に関する全役職員を対象とした教育・理解促進 ■代理店における適切な保険引受プロセスの構築	7. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立 ■種目および契約ごとの採算管理の徹底 ▲リスクに応じた適正な保険料を提示できる営業活動の確立

業務改善計画の進捗状況（2024年9月～11月の主な取組み）①

施策内容	主な進捗状況
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	
■ 自社の過去事例や他社事例を参考とした学び ■ 社外の視点の取り入れ ■ 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成	■ 品質管理委員会委員からの講演 ・10月11日、永沢氏より「消費者が期待する良質な損害保険」をテーマに部店長向けの講演会を開催しました。 ・11月19日、長澤氏より「企業行動憲章～その進展と企業に求められること～」をテーマに経営陣向けの講演会を開催しました。 ■ 品質管理委員会の開催 ・品質管理委員会は、5月以降原則毎月実施しています。
■ 社外取締役の設置 ■ 監査等委員会監査の実施	・常勤監査等委員による経営会議・各種経営委員会への出席・意見陳述をしました。 ・監査等委員会において、取締役・C x O・執行役員とのディスカッションを実施しました。代表取締役と監査等委員によるミーティングも実施しています。 ・常勤監査等委員による、内部監査部、コンプライアンス部、品質管理部とのミーティングを実施しています。（各部長およびリーダー複数名） ・営業部店および保サ部店に対する往査を実施しています。
持株会社による損保個社の経営管理態勢	持株会社兼任取締役は、取締役会（事前説明含む）に参加し、意見を表明しています。
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（独占禁止法を含む）	
3 線管理体制の抜本的な見直し	■ 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 ・コンプライアンス部兼務となったコンプライアンススタッフに対して、フォローアップ研修を毎月継続実施し、牽制力強化のためのスキルアップを図っています。 なお、コンプライアンススタッフの個々のスキルは、スキルマップによる確認を通して、コンプライアンスオフィサーが適宜個別指導を実施しています。 ■ 苦情分析の取組 ・2024年度上期に寄せられた苦情の分析結果および指摘事項に対する2023年10月以降の取組総括を、各種委員会や経営会議、取締役会に報告しました。
独占禁止法等に関する全役職員を対象とした教育・理解促進	■ 他社等との接触禁止ルールおよび保険引受ルールのモニタリング ・10月に開催した内部管理委員会において、他社等との接触禁止ルール（2023年12月開始）および保険引受ルール（2024年4月開始）の順守・徹底の状況等を確認しました。

業務改善計画の進捗状況（2024年9月～11月の主な取り組み）②

施策内容	主な進捗状況
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	
■ 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成 ■ 行動規範等の見直し ■ 営業推進態勢・営業目標の設定の見直し ■ 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り組み	■ 経営陣によるメッセージの発信 ・10月に開催した秋季部店長会議において、石川社長から、これまでの取り組みを振り返りながら価値基準の更なる変革に向けたメッセージを発信しました。 ・CCoO（コンプライアンス担当役員）からは、コンプライアンス・コンダクトリスクの観点を中心に上期の振り返りと、新たに設定した「SOMPOのYes（グループコンプライアンス行動規範）」の活用方法などのメッセージを発信しました。 ■ 振り返りの日 ・11月を「振り返り月間」と設定し、振り返りの日（2024年度は11月8日に設定）には、石川社長によるメッセージ発信のほか、品質管理委員会の社外委員・長澤氏と当社CHRO（人事担当役員）との間の特別対談「社外から見た一連の事象の課題と社員に期待すること」を放映しました。 ・全国からカルチャー変革推進役を集めた集合型の研修などを実施するとともに、全社員で一連の問題を振り返り、対話する時間を設けました。 ■ 「伝承室～教訓から学ぶ～」の新設 ・世の中から信頼を失った事実や記憶を風化させないために、展示室（伝承室）を11月に新たに設置しました。 ■ 社外講師による講演の実施（嶋寺弁護士、週刊ダイヤモンド・藤田編集長） ・9月、嶋寺弁護士より「社外から見た損保業界と損保ジャパン」をテーマに営業職員向けに講演を実施しました。 ・11月、ダイヤモンド社の藤田編集委員より「社外から見た損保業界と損保ジャパン」をテーマにカルチャー変革推進役向けに講演を実施しました。 ■ 社員向けブックレットの提供開始 ・11月、新しい損保ジャパンの姿や、新たな価値基準について社員の理解を深めるためのツールとして、ブックレットを作成・配布しました。 ■ カルチャーチェンジサーベイの状況 ・サーベイ結果について、寄せられた定性コメントとともに各部門にフィードバックを行いました。今後、分析の結果から考えられる仮説を踏まえ、自律的なリスク管理態勢構築に向け、対策を実施します。 ■ お客さま信頼品質の浸透・定着に向けたKPI新設 ・「お客さま信頼品質基準」の浸透・定着に向けて、保険金サービス部門・営業部門のK P Iと浸透策のビジョンを決定しました。
4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立	
不正請求を防止するための態勢整備	■ 経営陣によるメッセージの発信 ・9月、本社から保険金サービス部門の部店長向けに「不正請求の防止と公正・適格な保険金審査体制の構築の取り組み強化」について、メッセージを発信しました。 ・11月、「新しい保険金サービス部門の実現に向けて」をテーマとした石川社長とCCO（保険金サービス部門担当役員）の対談動画を、全社員向けに発信しました。 ■ 不正請求管理 ・不正請求疑義情報については、一報に留まらず進捗状況についても内部管理小委員会へ定期的に報告しています。 ・11月に「自主調査期間」「不正請求疑義の判断部署」「モニタリング」の明確化を目的とした「整備工場より修理費保険金不正請求疑義対応要領」の改定を行いました。
保険金サービス部門の独立性 （営業部門による不適切な介入の排除）	・11月28日、保険金支払業務は保険金サービス部門の専管事項であることを明確化し独立性を確保するために、情報伝達に関するルールを見直しました。

業務改善計画の進捗状況（2024年9月～11月の主な取り組み）③

施策内容	主な進捗状況
5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立	
大規模代理店指導による顧客保護体制確立	■お客様向けアンケートの活用 ・7月に見直した保険契約締結時のお客さま向けのアンケートについて、重要事項説明に関する設問等で課題が認められた代理店の担当店への注意喚起を開始しました。今後、課題が認められた代理店に対する、指導・育成を強化していきます。 ■代理店業務品質改善事案の管理 ・代理店業務品質改善事案が発生した場合、発生から4ヵ月後に、代理店が策定した再発防止策の定着状況を確認することとしており、再発防止策等の進捗状況について確認を開始しています。
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	・2026年7月適用代理店手数料体系について、「代理店経営の安定化」「品質と収益の後押し」「募集等における代理店自己完結の促進」などをコンセプトに見直し案を検討しています。なお、検討に当たっては、代理店からの意見も伺い随時反映させていく方向です。
6. 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	
政策株式保有・売却計画の見直し	・11月末時点での売却額は2,390億円となりました。期初計画値である2,000億円は上回り、着地予想としては中間決算で掲げたとおり4,000億円を見込んでいます。
過度な便宜供与等の見直し	■代理店との対話の実施 ・7月に策定した過度な便宜供与対策ガイドラインに基づき、やめるべきとされた便宜供与について、9月末までに代理店等と解消に向けた対話を実施しました。9割超の代理店等から廃止方針について合意しており、残りについても、廃止に向けた対話を継続中です。 ■社員への浸透・定着のモニタリング ・8月、営業部門の社員向けにアンケートを実施し、各職場・社員個人における便宜供与に関する考え方や実際の代理店対応等の変化について確認しました。
出向先選定時のルール策定、出向者管理態勢の構築	・9月に損保協会のガイドラインに基づいた当社の出向運用ルールを策定し、11月上旬までに現在の出向者が新ルールと一致しているか確認しました。現在、ガイドラインに沿って、2025年4月付出向者を精査していますが、2026年度末には出向者は10%未満となる見込みです（2024年4月対比）。
企業保険のあるべき姿の実現に向けた対応	■社内人材育成の取り組み ・コマーシャル人材の底上げ施策である「S O M P Oコマーシャルアカデミー」を7月に開講しました。9月末時点で企業営業担当の681人が受講しています。 ■お客さま・代理店に対するリスクマネジメント高度化のための取り組み強化 ・企業内代理店の自立やリスクマネジメント力の向上を目指し、新たなリスクマネジメントツールを開発し、11月にリリースしました。
7. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立	
種目および契約ごとの採算管理の徹底	・採算管理が必要な契約を抽出して営業店に開示のうえ、最終的な引受結果を営業店の成績へ定量的に反映することで、採算管理に対する営業部門の当事者意識を醸成しています。 ・また、10月末には収益の理解促進・行動定着を目的として、収益の基礎知識や取り組み意義が学習可能な「収益の教科書」をリリースしました。 ・なお、営業部門が企業に提示した保険料の妥当性の検証を開始しましたが、不適切に割引を適用していた契約は確認されていませんでした。

SOMPOホールディングスの 業務改善計画の進捗状況

業務改善計画の進捗状況（2024年9月～11月の主な取組み）①

施策内容	主な進捗状況（SOMPOホールディングス）
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	・損保ジャパンの取締役会議長をグループCEOが務める等、同社に対する監督態勢を強化しています。
(2)事業会社（国内主要会社）の機関設計の見直し	・損保ジャパンを監査等委員会設置会社へ移行し、新たな体制で運用しています。
(3)コンプライアンス担当役員の設置	・新設したコンプライアンス担当役員は、損保ジャパンのコンプライアンス担当役員も兼務し、両社の適時・適切な情報共有・連携強化を牽引しています。 ・公正取引に係るグループの態勢整備方針を制定するなど、リスクの高まっているコンプライアンス領域への対応を強化しています。
(4)コンプライアンス室の新設	・新設したコンプライアンス室に特命部長を配置して、損保ジャパンと適時・適切に情報を共有し、連携を強化しています。 ・当社のグループコンプライアンス管理態勢について第三者点検を実施し、態勢高度化に向けて取り組んでいます。
(5)内部監査担当役員の設置	・新たな体制の試行実施によりグループCAE（Chief Audit Executive）を配置し、グループCAE会議を実施しています。
(6)グループCxOと個社CxOとの相対関係の明確化	・グループ会社で不芳情報が発生した場合のチーフオフィサー（CxO）間の連携態勢を明確化して運用しています。
(7)専門人材育成の強化	・グループの人材投資の全体像（内容・金額）を整理し、人材投資策（育成・採用等）を実施しています。
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	
(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	損保ジャパンの重要施策等に対する事前リスクアセスメント・事後モニタリングが徹底されるように、当社のモニタリング手法を見直しながら損保ジャパンの各種重要会議における審議状況を検証する等、当該運用状況を確認しています。
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	・損保ジャパンの内部統制の十分性・実効性について監督・モニタリングを行うため、コンプライアンス室が損保ジャパンのコンプライアンス部と定期的にミーティングを実施し、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の進捗状況等を確認しています。 ・また、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、業務改善計画の進捗状況に加えて、グループCRO等が内部統制システム全般、グループの重大リスクへの対応状況、および子会社での不祥事案・重大事案の発生状況や再発防止策の実施状況等を四半期毎に監査委員会に報告しています。
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	・監査委員会の監査の実効性を向上させるため、上記②のとおり監査委員会は四半期毎にグループCRO等から内部統制に関わる事項の報告を受けています。 ・グループ各社のリスク事象に対するモニタリングを強化するため、グループ会社の監査役等との連携を強化しています。

業務改善計画の進捗状況（2024年9月～11月の主な取り組み）②

施策内容	主な進捗状況（SOMPOホールディングス）
3. 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	
(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 ・グループ会社における重要事項が漏れなく当社に承認申請・報告されるようにするため、グループ各社の必要な規程類を整備しました。
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 ・当社と損保ジャパンの一部部署における一体運営および役職員の相互兼務により、損保ジャパンの経営状況を把握し、施策立案への直接的な関与を深めています。 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 ・損保ジャパンを含め、グループ会社の重要会議に出席する当社役職員を明確化することを通じて、能動的な情報連携態勢を強化し運用しています。 ウ. インフォーマルなコミュニケーション強化 ・グループのチーフオフィサー（CxO）間および当社と損保ジャパンの主要な相対部門間での定期的なミーティングを実施するなど、コミュニケーションの機会を増やすことで情報連携を強化し運用しています。 エ. リスクアセスメントの強化 ・当社と損保ジャパン等で、リスクアセスメントの一体化を行い、各社におけるリスクの洗い出しを実施しています。 オ. 内部通報制度の利用促進・信頼性向上 ・内部通報・相談態勢を活性化させることによる予兆把握機能の向上を検証するため、内部通報制度の利用に関するグループ共通の相談受付窓口を設置しました。
(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 ・損保ジャパン内部監査部による「業務改善計画に係る監査」について、当社内部監査部も参画し、損保ジャパン内部監査部と協力して監査を実施しています。
4. 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	
(1)グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践	・再構築した企業理念体系の実効性を高めるため、「グループ共通コンピテンシー」とそれに基づく、採用・評価・マネジメント登用・役員選任基準の見直しを検討しています。
(2)文化・風土浸透状況のフォローアップ	・文化・風土の浸透状況の変動を検証するカルチャーサーベイを実施し、そのフォローを通じたPDCAサイクルを回す取り組みを行っています。