

2025年9月12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・2025年8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および2025年3月24日付けの保険契約情報等の不適切な管理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報告いたしました。

業務改善計画の進捗状況（2025年8月末時点）については、別紙をご参照ください。

なお、2025年5月末時点における進捗状況等については、2025年6月13日に公表しております。

※2025年6月13日ニュースリリース「業務改善計画の進捗状況（2025年5月末時点）」

[https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/news/2025/20250613\\_2.pdf](https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/news/2025/20250613_2.pdf)

SOMPOホールディングスおよび損保ジャパンは、業務改善計画の一つひとつの施策に真摯に取り組みながら確実に業務に定着させることでグループの成長の糧とし、お客さま、地域社会、株主の皆さまなど、あらゆるステークホルダーの皆さまからの信頼回復とともに、「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と評価していただける“新しい損保ジャパン”の実現に向けて、引き続き全役員・社員が一丸となり、覚悟と決意をもっ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

2025年8月末時点

# 損害保険ジャパンの業務改善計画の進捗状況

# 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への対応、保険料調整行為、および乗合代理店との間で発生した保険契約情報等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とするステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

当社では、これまでに受領した金融庁からの業務改善命令、個人情報保護委員会および認定個人情報保護団体（一般社団法人日本損害保険協会）からの指導を厳粛に受け止め、提出した業務改善計画に基づき、法令等の遵守とお客さま保護の徹底に向けた取組みを進めております。

今回の報告より、従来の保険料調整行為、自動車保険金の不正請求の対応状況に加え、保険契約情報等の不適切な管理に係る業務改善計画の進捗も、併せてご報告いたします。

3つの業務改善計画を確実に実行し、完遂させるとともに、お客さまへの持続的かつ質の高い商品・サービスの提供を通じ、公共性の高い損害保険事業を営む社会的責任を果たしてまいります。

一つひとつの施策を確実に業務に定着させ、お客さま、地域社会、株主の皆さまなど、あらゆるステークホルダーの皆さまから「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と評価していただける“新しい損保ジャパン”の実現に向けて、引き続き全役員・社員が一丸となり、覚悟と決意をもって取り組んでまいります。

# 一連の問題とその真因

## 一連の問題

❗ 保険料調整行為

❗ 自動車保険金の不正請求での対応

❗ 保険契約情報等の不適切な管理

## 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を重視
- 現場のモラルとリスクオーナーシップの不足
- ネガティブ情報が報告されない（現場と経営の乖離）
- 自己保身・上意下達、縦割り・他責思考等

### 経営管理態勢

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

等

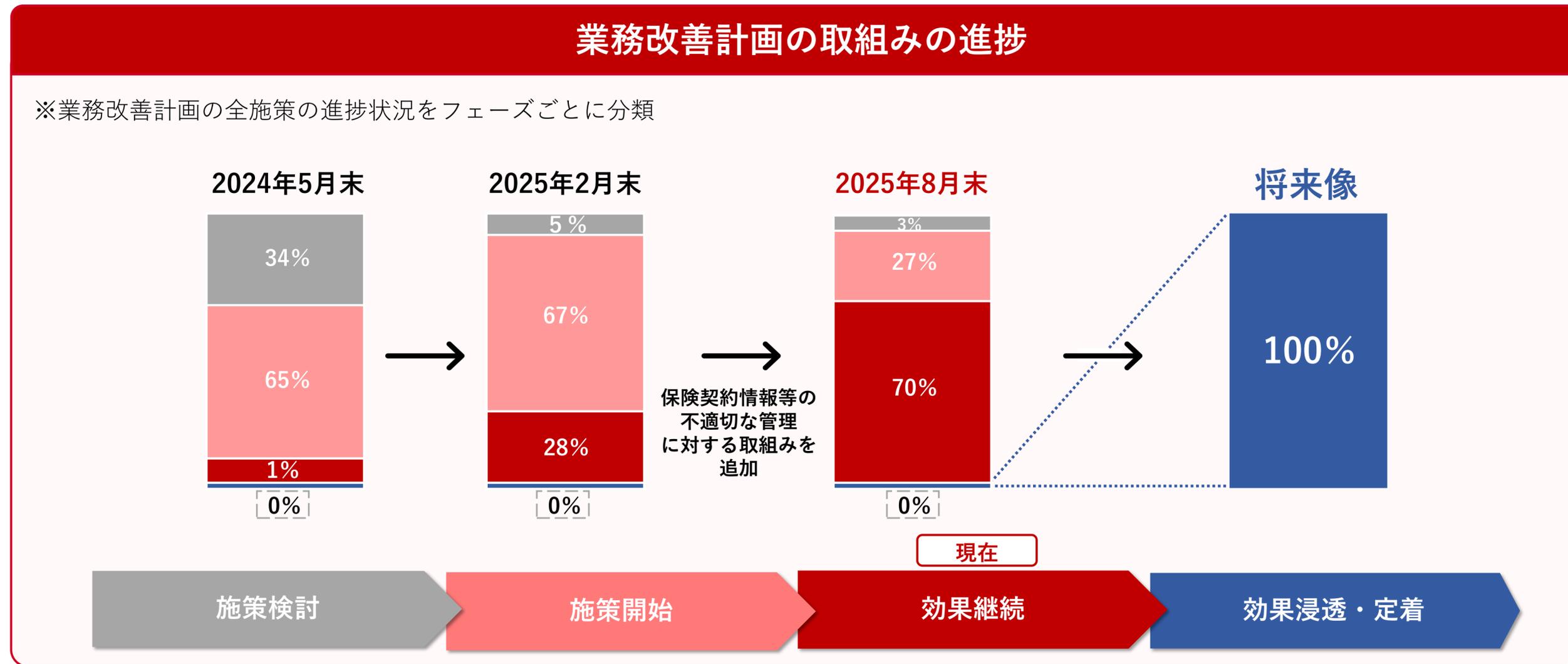
### 損害保険業界の構造的問題

- 過度な本業支援と代理店出向
- 政策株式保有による競争環境の歪み
- 兼業代理店における利益相反に伴うリスク

等

# 業務改善計画の進捗状況の概要

保険契約情報等の不適切な管理に対する真因分析を踏まえた改善策を追加し、  
より実効性ある業務改善計画へ



# “新しい損保ジャパン”の実現に向けた取組みによる効果の浸透

“新しい損保ジャパン”の実現に向け、S J - R の最優先事項である業務改善計画の各種取組みを推進  
これまでに継続してきた取組みによる効果を高め、より確実なものとしていく

## 「新しい損保ジャパン」

- すべてをお客さまの立場で考える会社
- 正しいことを正しく実践し、すべてのステークホルダーの期待に応える会社
- お客さまに価値で選ばれ、持続的に成長する会社

**SJ-R**

お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。

独自性とレジリエンスの追求

最優先事項

**業務改善計画の着実な実行**

各種取組みの推進により効果が発生

効果  
発生

### 企業文化の変革

上意下達から脱却した組織作りに向けた取組み  
上意下達のないカルチャーの醸成に向けた  
着実な変化を実感 (P.8参照)

### 経営管理態勢の強化

不正請求を防止する態勢の実効性向上  
公平かつ公正な保険金支払いの実現に向けた取組みが  
加速 (P.15参照)

### 構造的問題の解消

「代理店態勢整備支援プログラム」の推進  
代理店の態勢整備に向けた取組みが加速  
(P.20参照)

# 改善に向けた取組みの概要

## 企業文化の変革

～前回報告(2025年6月)からの更新内容～

## リスクオーナーシップの醸成・向上・定着

現場第1線が自律的にリスクを認知、マネジメントし、正しくコントロールするため、  
全ての部店において**リスクオーナーシップ（自分ごと化）**を定着させる取組みを推進  
その一環として、経営陣（コンプライアンス担当役員）が現場第1線の部店長との対話を実施



リスクオーナーシップに基づくマネジメントや業務に即した法令知識の継続的習得と行動などの  
重要性について対話を重ね、お客さま本位の業務運営の実現に向けた取組みを推進

# 上意下達から脱却した組織作りに向けた取組み

## “自走する組織”を構築するためのマネジメント層向け研修

“SJ New Leadership Discovery (NLD)”へ全リーダー職（課長職）の7割超が自発的に参加  
**上意下達ではなく「対話・承認・学び・DEI」**へ研修参加者の意識変化がみられる

※DEIとは、Diversity（多様性：人材の多様性を尊重すること） & Inclusion（包摂性：個性や違いを組織の中で活かしあうこと）にEquity（公平性）を加えたもの

### SJ New Leadership Discovery (NLD)

- 最新の組織論・マネジメントを体系化した動画学習＋対話＋職場実践などで構成した約3か月間のプログラム



### 参加者の声（変化の兆し）

メンバーが活躍するためには「**心理的安全性**」が必要な土台だと再認識した

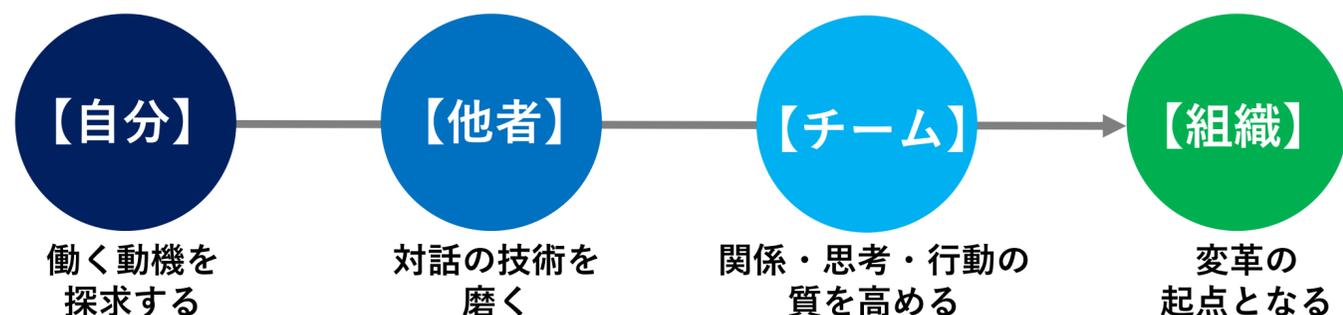
参加時は「人を変えたい」と思っていた。NLDで学び、**周囲を変えるなら自分**が変わることだ、と本心で思えるようになった

メンバーを導くというのは、リーダーが方向を示しアドバイスすることだと思ってきたが、**正しくは、その人をまずは理解することだった**

これまでは関係する人に嫌な思いをさせてでも目標を達成することにこだわってきた。でもそのやり方は目標を達成しても禍根を残す。**相手の事情や背景・気持ちをまずは聞いて、理解してから自分の思いを伝えることが大切**だとわかった

### 【NLDの主なポイント】

- まず「自分が変わる」ことで、他者・チーム・組織に対して「影響の輪」を広げ、組織を変革するマネジメント手法を学ぶ
- 最新の理論をベースに、メンバーの心理的安全性や内発的動機を高めることで「しなくちゃ⇒したい」に変える取組みに着目



# 専門性向上を後押しする学びのカルチャーの醸成

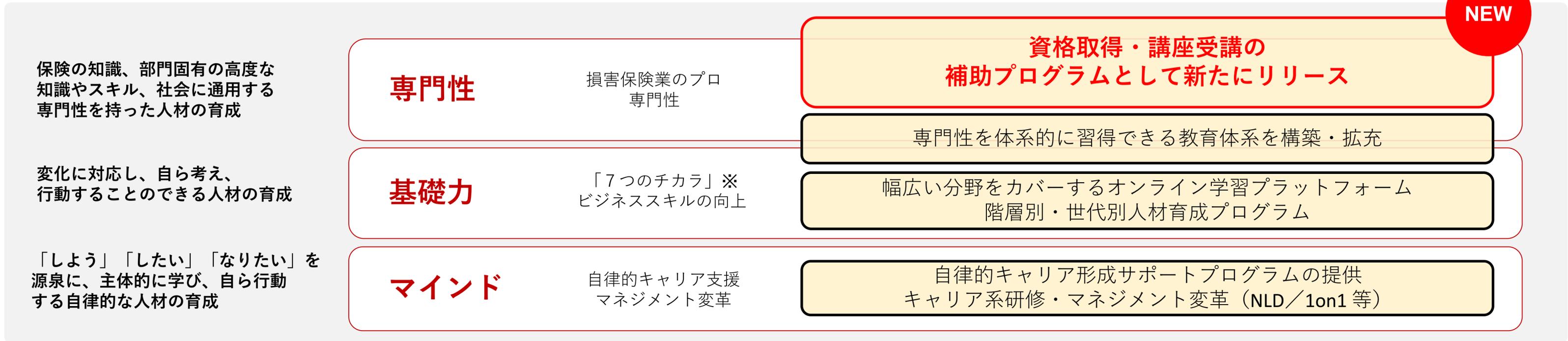
お客さまに価値で選ばれ、持続的に成長する会社であり続けるため、  
**社員一人ひとりの専門性向上・学びのカルチャーへの変革を目指す**

## 2025年度取り組み

- 「自律的なキャリア支援」「マネジメント変革」を基盤に成長意欲を高め、「7つのチカラ※」と「損保のプロ・専門性」を身につける学びの場を提供

## 資格取得・講座受講の補助プログラム

- 社員一人ひとりが目指す専門性の習得や将来に向けたキャリア実現のため、資格取得や専門講座の補助プログラムを開始



※「7つのチカラ」：これからの時代の保険・サービスに必要とされる能力や素養を7つの観点で整理したもの（情報探索力、問題発見力、課題設定力、企画創造力、業務遂行力、組織開発力、人材育成力）。  
 詳細は、当社公式ウェブサイト（人材育成）をご参照ください（[リンク](#)）

## 部門を超えた相互理解を推進する取組み

職場を超えて部門同士がお互いを理解し、共通の認識を深めるための  
対話を行う取組み「部門間ダイアログ」を開始

### 部門間ダイアログ（保険金サービス・営業）

- お客さまに「保険本来の価値」で選ばれるための、保険金サービス部門・営業部門のあるべき連携について対話を行う

すべてのお客さまに対して適切かつ公平な  
保険金サービスのご提供

保険金支払業務の  
独立性の確保※

お客さま信頼  
品質基準の浸透※

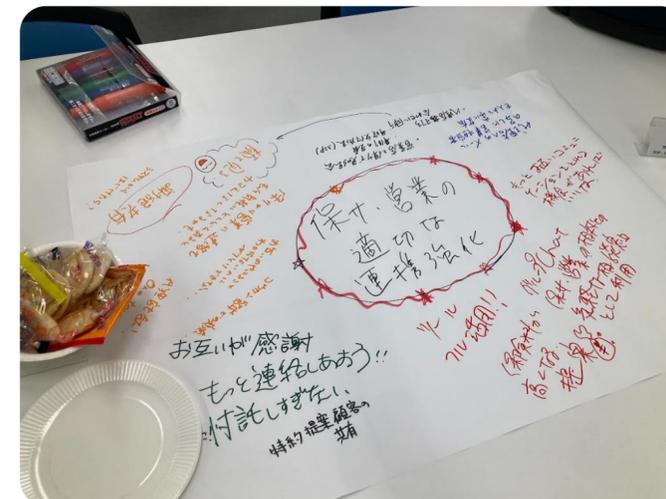
アンダー  
ライティング等※

保険金サービス部門・営業部門の相互理解  
(保険金サービス・営業ダイアログ)

※部門間ダイアログの主なアジェンダ

### 部門間ダイアログの主なコメント

- お客さまに向かって双方の目線をあわせ、お客さまにどう感じてもらえるかを考えながら、対応していくことが重要であると感じた
- お互いの価値観、重視していることがわかると、対応がスムーズになるため、対話を継続していく必要性を感じた



# お客さま本位の業務運営の取組み

2017年に定めた「お客さま本位の業務運営方針」について、  
一連の問題を受けて「**お客さま信頼品質基準**」に沿った内容へ見直し  
さらに、2025年6月、お客さま本位の商品・サービスを提供する取組みを追加

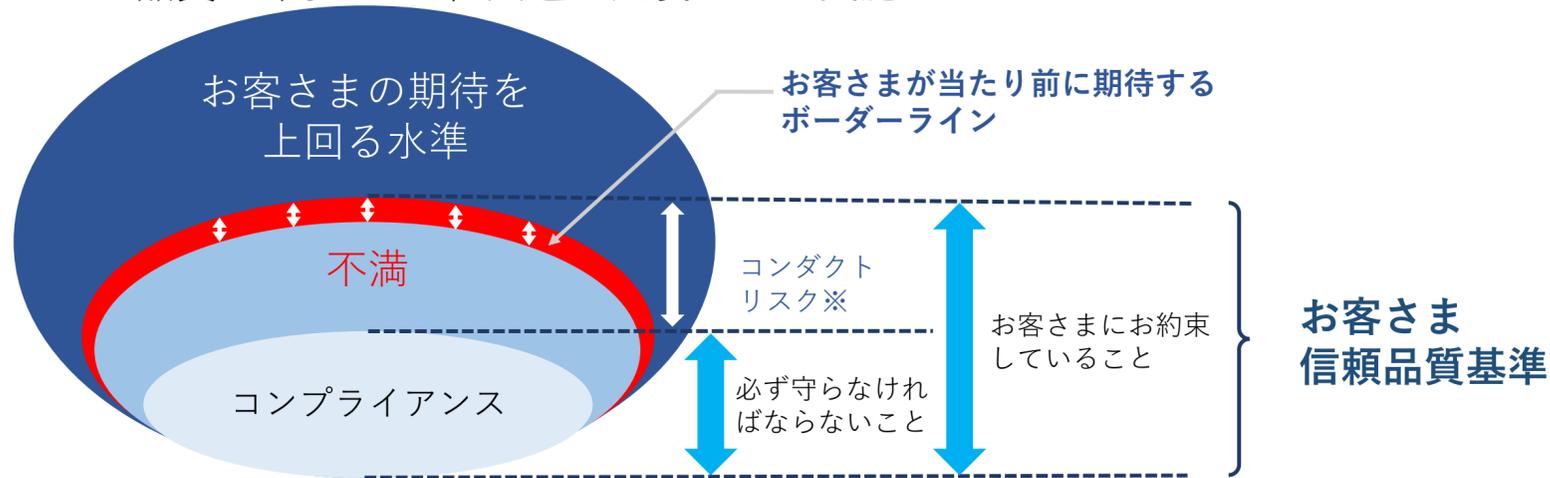
## お客さま本位の業務運営方針

徹底したお客さま視点に基づくお客さま本位の業務運営※を実現するための  
**業務運営方針** ※方針は以下の通り。詳細は当社公式ウェブサイトをご参照ください ([リンク](#))

- 方針1. お客さま視点での業務遂行
- 方針2. お客さまのニーズに基づく商品・サービス等の開発
- 方針3. お客さまに最適な保険商品の提案
- 方針4. 適切かつ丁寧な保険金のお支払い
- 方針5. お客さま本位の業務運営方針の定着
- 方針6. 利益相反の適切な管理
- 方針7. 企業としての社会的責任を果たす取組み

## お客さま信頼品質基準

- 一連の問題を受け、すべてをお客さまの立場（視点）で考えられるよう、  
“品質”に関して全社共通の定義づけを実施

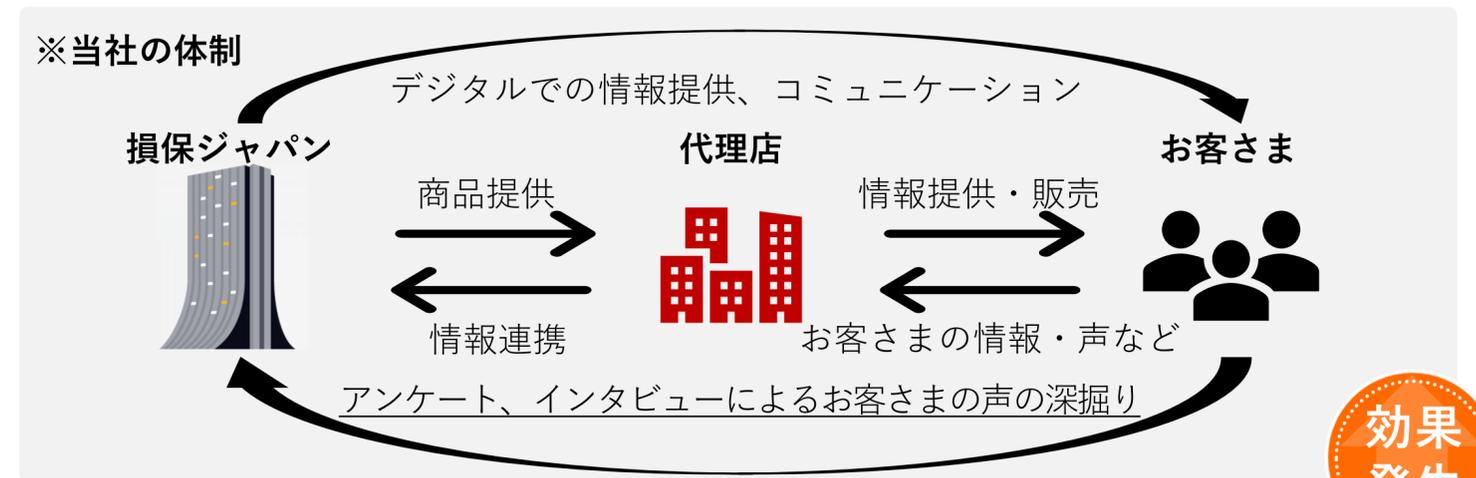


※「会社の常識」と「世間の常識」の乖離を幅広くリスクと捉える動きが広まっており、  
こうしたリスクを「コンダクトリスク」という

## 運営方針の改定

「方針2. お客さまのニーズに基づく商品・サービス等の開発」に「**保険商品のプロダクトガバナンス※の構築**」を追加

※プロダクトガバナンスとは、保険会社と代理店の全体で、お客さまの最善の利益に適った商品提供等を確保することを目的とする仕組み



### プロダクトガバナンスを取り入れた商品改定の例

- ！ 近年の温暖化から「熱中症特約」のニーズは高まっていたものの、自動継続により補償のお届けが不十分だった
- ➡ 個人のケガを補償する保険“THEカラダの保険”に「熱中症特約」を全件付帯するよう改定を実施

## 過度なトップライン偏重の文化からの脱却

2024年度の営業部門目標からトップライン（売上高）、マーケットシェアを廃止  
売上規模の追求から**お客さまへの提供価値と収益性を重視する目標へ転換**

2023年度以前の営業目標

トップライン・  
マーケットシェアが中心

顧客保護・コンプライアンスより  
売上拡大を重視

2024年度の営業目標

理論値ベースの利益指標  
品質向上 等

コンプライアンスが前提

利益指標は、営業保険料に種目別の  
粗利率を乗じるなどの調整を行った  
理論上の指標

2025年度の営業目標

実績ベースの利益指標  
品質向上 等

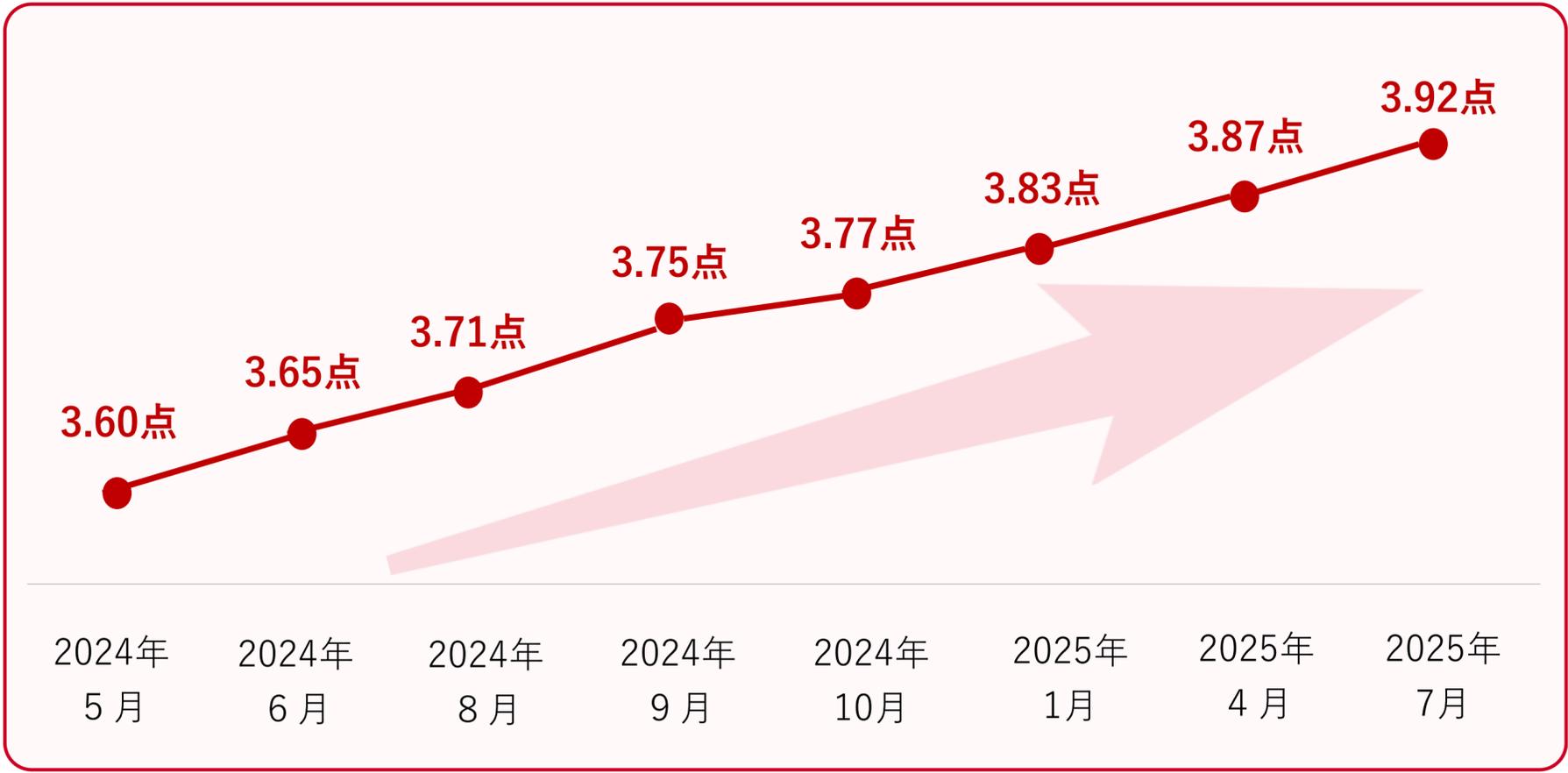
コンプライアンスが前提

利益指標は、管理会計・財務会計等を元に  
算出した実績ベースの指標

コンプライアンス遵守を前提として、品質向上を起点とした利益指標の拡大を目指し、  
お客さまに価値で選ばれ、持続的に成長する会社へと進化

## カルチャーを変革するためのデータ収集

問題の真因である企業文化を変えるため、データで状況・実態を定量的に把握  
**“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 : 92.0%
- 平均回答者数: 19,716名

2025年7月のサーベイでは、“ネガティブな情報の社内共有”に関するスコアが上昇  
 不芳情報が適時・適切に報告される企業文化・風土への変革が着実に進展



# 改善に向けた取組みの概要

## 経営管理態勢の強化

～前回報告(2025年6月)からの更新内容～

## 不正請求を防止する態勢の実効性向上

保険金不正請求を防止する態勢の強化を通じて、  
**公平かつ公正な保険金支払いの実現に向けた取組みが加速**

### 不正請求対応専門部署の機能発揮

- 現場第1線の担当者およびシステム・AIが検知した不正請求の可能性のある事案を専門部署が調査するプロセスを導入

#### 専門部署設置による発生効果

効果発生

設置から約5か月で2, 200件以上を調査

専門部署の集中対応による高度化・効率化

現場の不正予兆への感度の上昇

“保険金不正請求は見逃さない”  
 という風土の醸成

### 不正請求に対する顕著な取組み

- 不正請求に対する感度が高まり、全国各地の保険金サービス拠点において、顕著な取組みが加速

#### 顕著な取組みの例

効果発生

#### 架空事故における人身傷害保険の不正請求排除

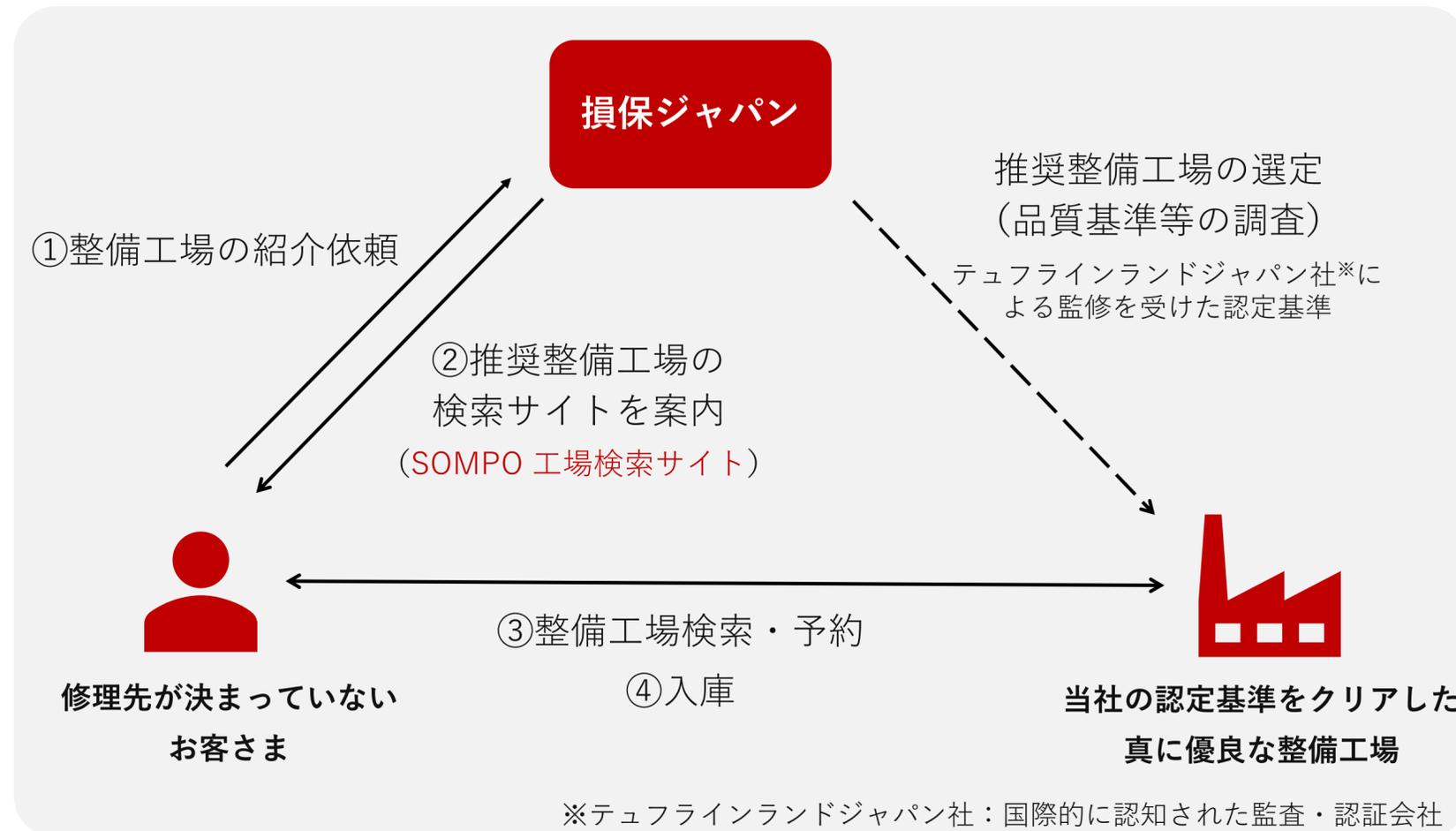
単独事故における人身傷害保険請求に対して、申告内容の違和感から不正予兆を検知し、専門部署・社内外の関係機関と連携の上、申告の事故そのものが発生していないことを確認し、排除した

#### 不正請求防止に向けた環境整備

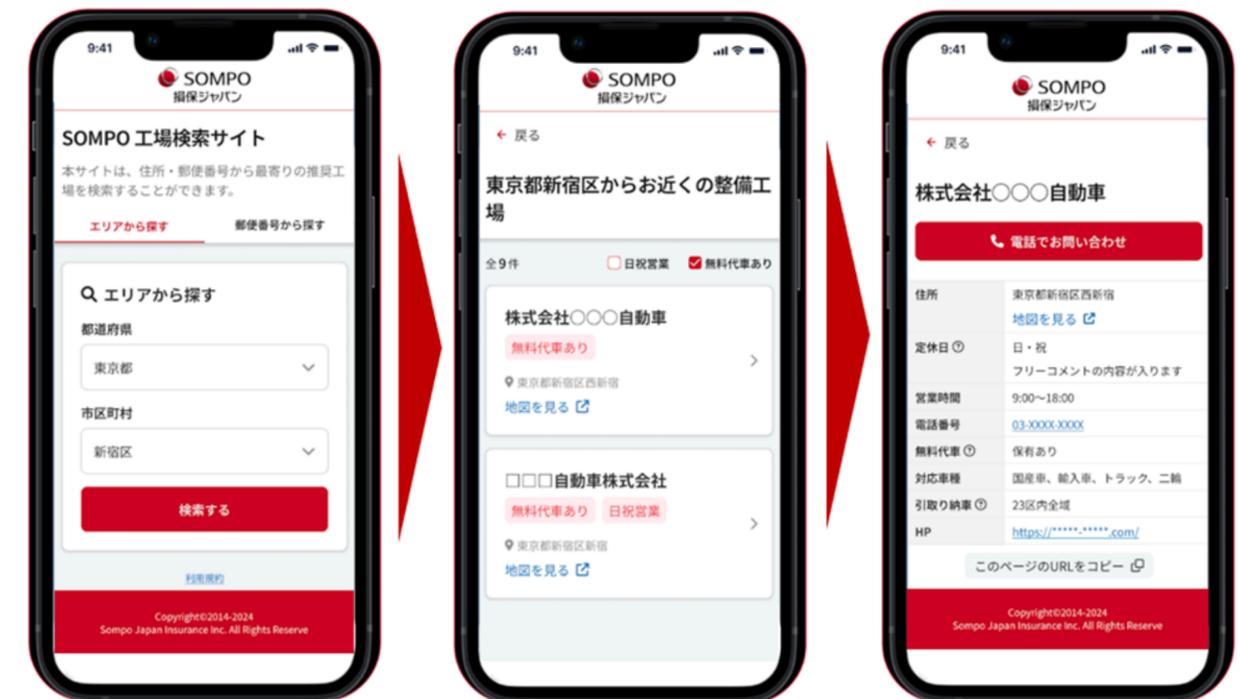
不正請求防止に向けたチラシの作成や修理工場への訪問といった啓発活動や、行政・外部機関との連携を通じて、不正請求を防止し、業界の健全な環境整備に貢献

## 新たな推奨整備工場紹介制度

「お客さま視点」がベースの当社認定基準を満たす、真に優良な整備工場紹介ネットワーク制度を構築  
 独自検索サイト（SOMPO 工場検索サイト）にて、  
 認定を受けた整備工場の中からお客さまご自身で修理先を選択



### SOMPO 工場検索サイトの画面イメージ



「お客さま本位」に資する新たな制度として運用を開始

## 3ラインモデルのさらなる態勢強化

コンプライアンス・顧客保護を徹底するための態勢を確立するため、  
これまでの第1線の強化に加え、**第2線・第3線を強化し**、3ラインモデル※のさらなる態勢強化を推進

※3ラインモデル：組織の部門を①現業部門（第1線）、②管理部門（第2線）、③内部監査部門（第3線）に分類し、  
それぞれがリスク管理上の役割を発揮することで強固な内部統制を構築するフレームワーク

### 経営会議等への付議における第2線による合議

- 戦略・施策のガバナンス強化に向け、2025年6月以降の経営会議およびその諮問会議であるSJR推進会議における第2線の役割を強化
- 第1線の自律的なリスク評価を促進するため、重要施策については全件第2線が多角的にリスク評価の内容を検証し、第1線と対話することをルール化し、第2線としてあるべき牽制機能を発揮

#### 取組みのイメージ



担当部門による  
施策等の発議・  
リスク評価



重要施策への  
第2線による  
リスク評価内容の  
確認・合議



経営会議等による  
リスクを踏まえた審議

### 第3線の機能強化

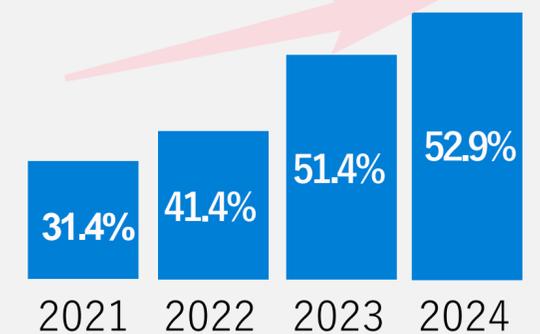
#### CAE（最高内部監査責任者）の機能発揮

- 2025年4月に内部監査領域の責任者であるCAEを新設
- 他の執行部門からの独立性を確保しながら第3線の体制強化と効果的な内部監査を推進

#### 内部監査人の専門性向上

- 内部監査人の国際資格であるCIA（公認内部監査人）取得者は年々増加
- CISA（公認情報システム監査人）、CFE（公認不正検査士）取得も推進中
- 専門性の高い内部監査人が会社施策の課題を抽出し提言を実施

#### 内部監査部職員のCIA取得率の推移



効果発生

## 社外の声を活かす取組み

消費生活相談員などの社外有識者をモニターとして招へいし、  
お客さまに提供する商品・サービス等について、外部目線からの意見をいただく制度を推進  
**お客さま信頼品質基準の浸透・定着**に向けて取組みを強化

### 社外モニター制度

- 2011年からお客さまの声を業務改善へつなげる取組みとして開始
- (公社)全国消費生活相談員協会および(公社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会と委託契約を締結
- 当社の施策推進に係るお客さま視点の受け止めについて、社外有識者(モニター)からご意見をいただき、改善を実施



社外モニターへの相談の様子

#### 直近の主な意見照会テーマ

- 保険引受方針の見直し
  - 満期案内の送付方法
  - 公式ウェブサイトの画面遷移
  - 見やすい自動車保険のパンフレット
  - わかりやすい保険金請求手続き
  - お客さま本位の募集文書のあり方
- 等

#### 社外モニター制度の意見照会例(お客さま本位の募集文書のあり方)

##### 当社からの相談

お客さまが不快・不満に感じることはない募集文書のあり方(コンダクトリスクの観点)に関するご意見をいただきたい

##### 社外モニターのご意見

過度にお客さまの危機感をあおるなど**不快に感じられる可能性がある、誤認される懸念のある表現**は見直す必要があるのではないか

##### ご意見を踏まえた当社の対応

コンダクトリスクを含む可能性がある募集文書の表現の見直しを実施

# 改善に向けた取組みの概要

## 構造的問題の解消

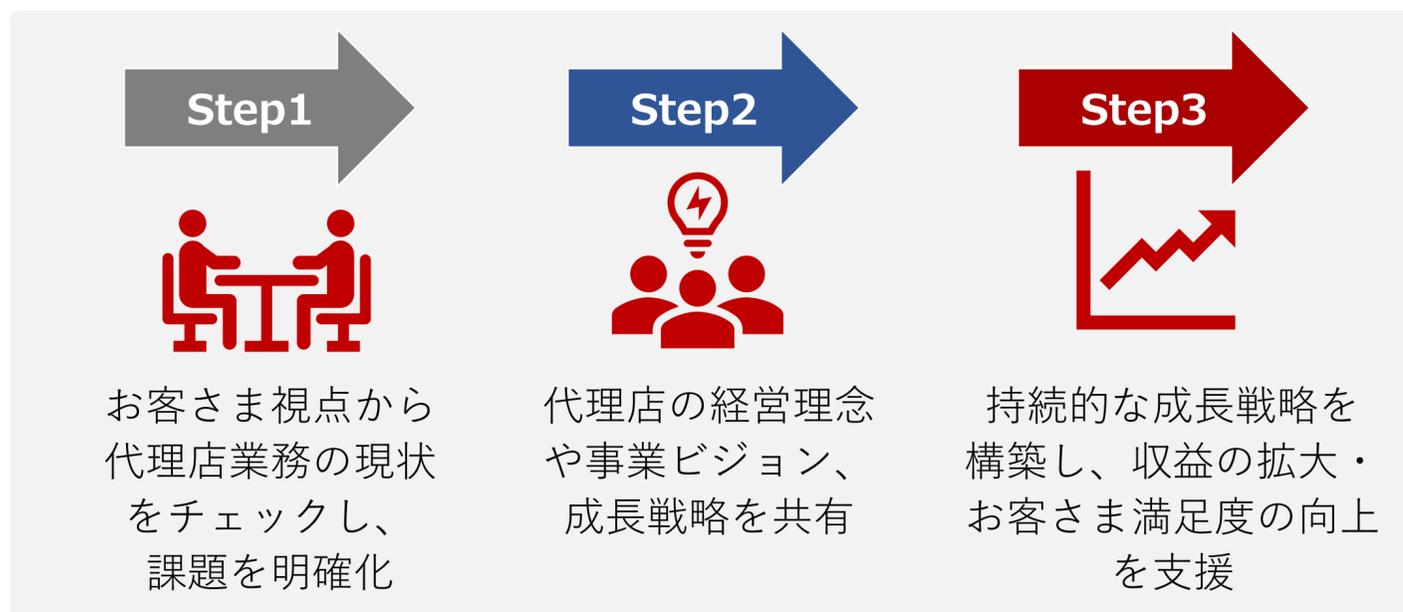
～前回報告(2025年6月)からの更新内容～

# 代理店対応品質向上に向けた取組み①（代理店態勢整備支援プログラム）

お客さまから選ばれ続ける代理店の持続的成長を支援する  
「代理店態勢整備支援プログラム」を推進

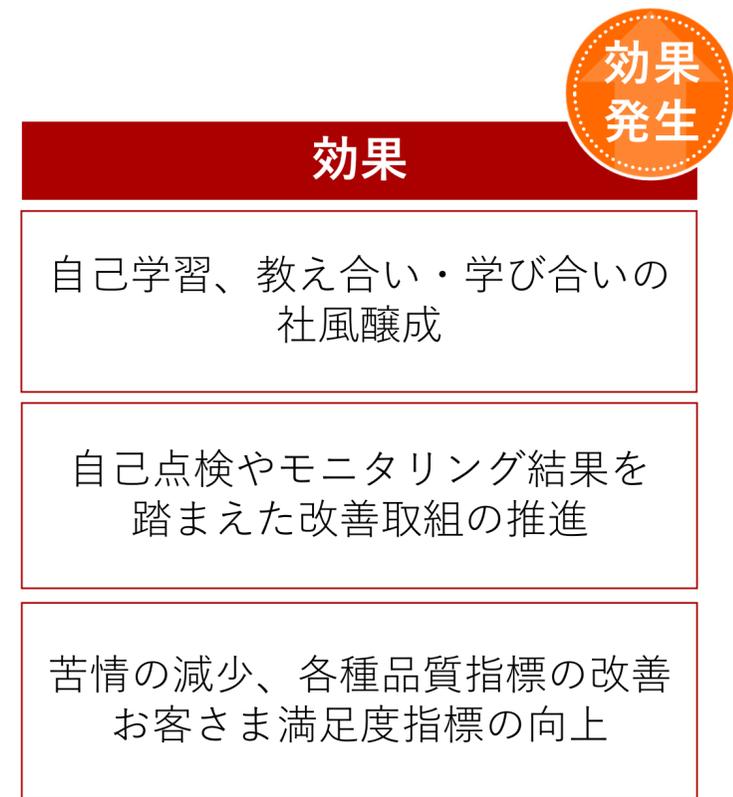
## 代理店態勢整備支援プログラム

- 規模や特性を踏まえた、より高いレベルの態勢整備とお客さま本位の業務運営を促し、お客さまから選ばれ続ける代理店の成長戦略の構築を支援



## プログラムを実施した代理店の事例

プログラムで確認した課題
募集人の説明格差が大きい
保険募集を自己完結できる募集人の育成と教育
お客さまの声を業務に活かす取組みが不十分
具体的取組
社内規則・ルールを明確にした規程・マニュアルの整備
体系的な教育・研修制度の創設
お客さま本位の業務運営方針の策定、各種KPIの設定



本プログラムの申込者数は年々増加しており、代理店の態勢整備に向けた確かな手応えを実感

## 代理店対応品質向上に向けた取組み②（SOMPO Agent Academy）

お客様の課題を解決できる募集人を育成する“SOMPO Agent Academy（ソニアカ）”

4月に開講したベーシックコースは約1,500名が参加

### ベーシックコース（6か月）

- 6か月で代理店業務を自己完結し、お客様信頼品質基準を充足できる募集人に育成

- ✓ **お客様のためというマインド**
- ✓ **商品やコンプライアンスなどの知識**
- ✓ **募集・提案スキル**

**お客様  
信頼品質**

**お客様が当たり前期待する品質の徹底**

- お客様にとってわかりやすい説明
- お客様にとって適切なスピード

**代理店業務を独力で対応**

- 保険設計
- 申込書作成
- 募集（契約保全）
- 事故受付・対応

**1か月目**

マインド研修／コンプライアンス  
お客様信頼品質基準



営業マインドを学ぶためのインタビュー動画

**2～3か月目**

自動車保険・火災保険など  
個人分野商品知識習得



AIを活用したロールプレイングのイメージ

**4～6か月目**

法人分野商品知識習得・  
OJT・ロールプレイング

**効果  
発生**

**ソニアカを活用した代理店の声**

- お客様目線で考えることの重要性を理解できた
- オンライン育成プログラムの導入は、募集人が成長するための大きな機会であると感じた
- AIロールプレイング機能を活用し、自分自身の声のトーンや抑揚などを客観的に確認できた

**2025年度内にはさらなる専門性を追求する、専門性特化コースを開講予定**

**お客様の期待を上回る価値提供を実現する募集人を育成**

## 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

保険本来の価値提供に向けて、お客さま・代理店のリスクマネジメント高度化を支援  
 その一環として、リスクマネージャー養成講座を開講  
 新たに募集する第3期では、アドバンス（上級）コースを展開

### アドバンス（上級）コースの概要

- ・ 対面およびWEB研修で、リスクマネジメントの実務への展開と組織変革を学ぶ

#### アドバンスコースの主なカリキュラム

- 企業リスクマネジメントの全体像（外部講師）
- 最新のリスク動向と先進企業事例（SOMPOグループ内講師）
- リスクの財務影響と可視化（外部講師）
- 保険戦略と保険プログラム設計（SOMPOグループ内講師）
- 企業リスクマネジメントの実務（外部講師）

### これまでの参加者からの声

- ・ これまでに総勢228名が参加（第1期138名、第2期90名）
- ・ 実施したアンケートにおいては、参加者から高い評価を得ている

#### アンケートの主な内容

- ・ 本質としての考え方を学べたことで、知識が深まった
- ・ リスクマネジメントの重要性、リスクマネージャーの必要性を理解し、真剣に取り組む覚悟ができた
- ・ コンプライアンスとリスクマネジメントは切っても切り離せない関係であり、講義で取り上げてくれたことが良いと感じた

# 当社企業営業部門における保険本来の価値提供のための取組み

お客さまに対する保険本来の価値提供を追求  
 SOMPOコマーシャルアカデミー※による企業営業の専門性向上に加え、  
 保険本来の価値をお客さまにお届けするための提案手法を取り入れ

※SOMPOコマーシャルアカデミー：“コマーシャル営業”とは企業向けの営業のことを指し、その専門性を獲得するための人材育成策

## SOMPOコマーシャルアカデミーによる専門性向上

### 2024年度 実施状況

全受講者数 **985** 名      企業営業担当者1名あたり  
 全取得単位数 **25,664** 単位      平均取得単位数 **31** 単位

### 受講者 からの声

- マクロ経済やデジタル関連技術などの研修もあり、自己研鑽の意識が向上した
- お客さまや代理店との会話のレベルが上がり、営業活動で自信が持てるようになった

### 2025年度 の取組み

- 社外資格試験の単位付与**
- 社員1人ひとりの主体的・自主的な能力開発を促すことを目的に、社外資格の取得も本講座の単位として認定
- 部店・課支社内での研修講師への単位付与**
- 本講座を起点としたアウトプットの場の創出により習得した知識の深度を高め、より実践的なソリューション提案に活かすことを目的

## お客さまの課題を解決する提案手法の取り入れ

- 当社の商品ありきではなく、お客さま企業の課題に対する深い理解に基づいた課題解決型の提案を推進

リスクマネジメントに係るお客さま企業の課題の抽出（仮説の作成）

お客さま企業にとって納得感のあるストーリーの作成

お客さまの課題に対して解決策を提案

### お客さまからの声

- 自社についての現状の認識、課題・リスクの仮説部分は的確に捉えており、良くまとめている
- セキュリティ対策やインシデント対応などのSOMPOの総合力が評価できる

効果発生

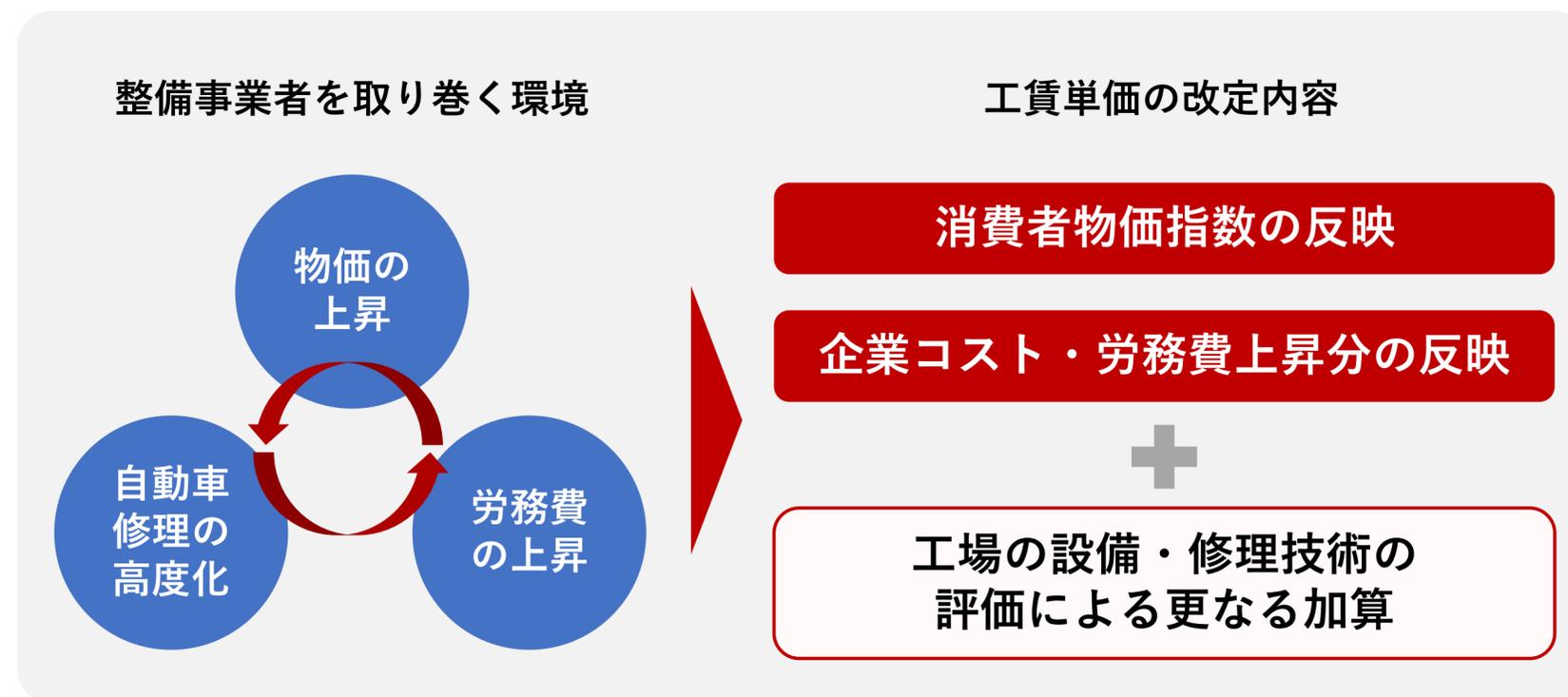
# 日車協連との工賃単価に関する団体協約の締結 ～整備事業者との公正なパートナーシップ構築に向けて～

## 日本自動車車体整備協同組合連合会（日車協連）と、 2025年度の自動車修理費工賃単価に関する団体協約を締結

2024年3月公正取引委員会から、自動車車体整備事業者の団体と損害保険会社との間における団体協約の締結に関して「日車協連の行為は、日車協連の説明に基づけば、単位協組の組合員に大規模事業者が含まれないこととした場合においては、独占禁止法上問題となるものではない」との見解が示されている

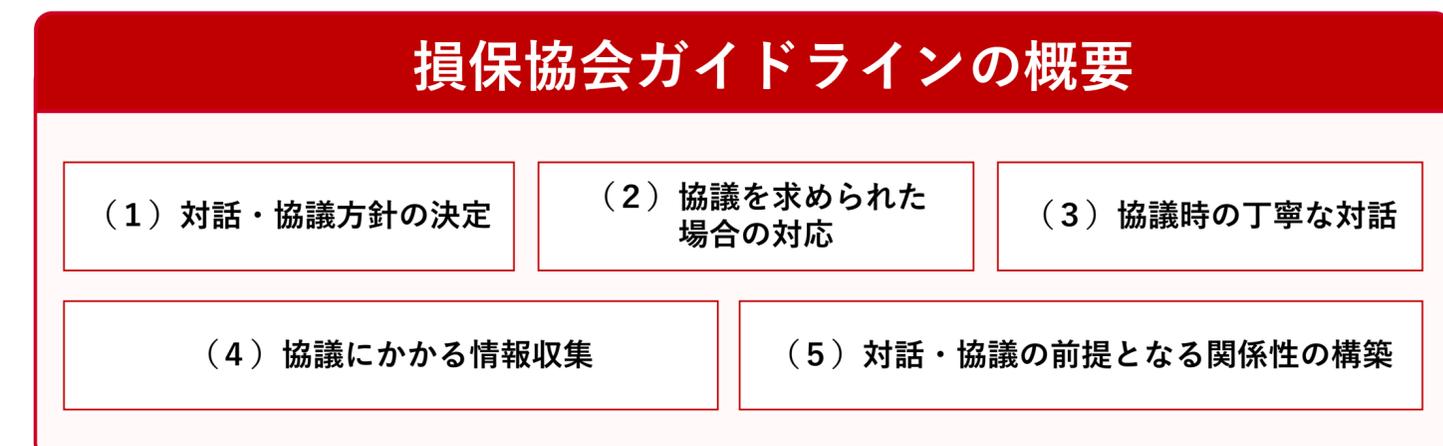
### 2025年度工賃単価※の方針

※1時間あたりの修理工賃の単価



### 日本損害保険協会ガイドラインを踏まえた対応

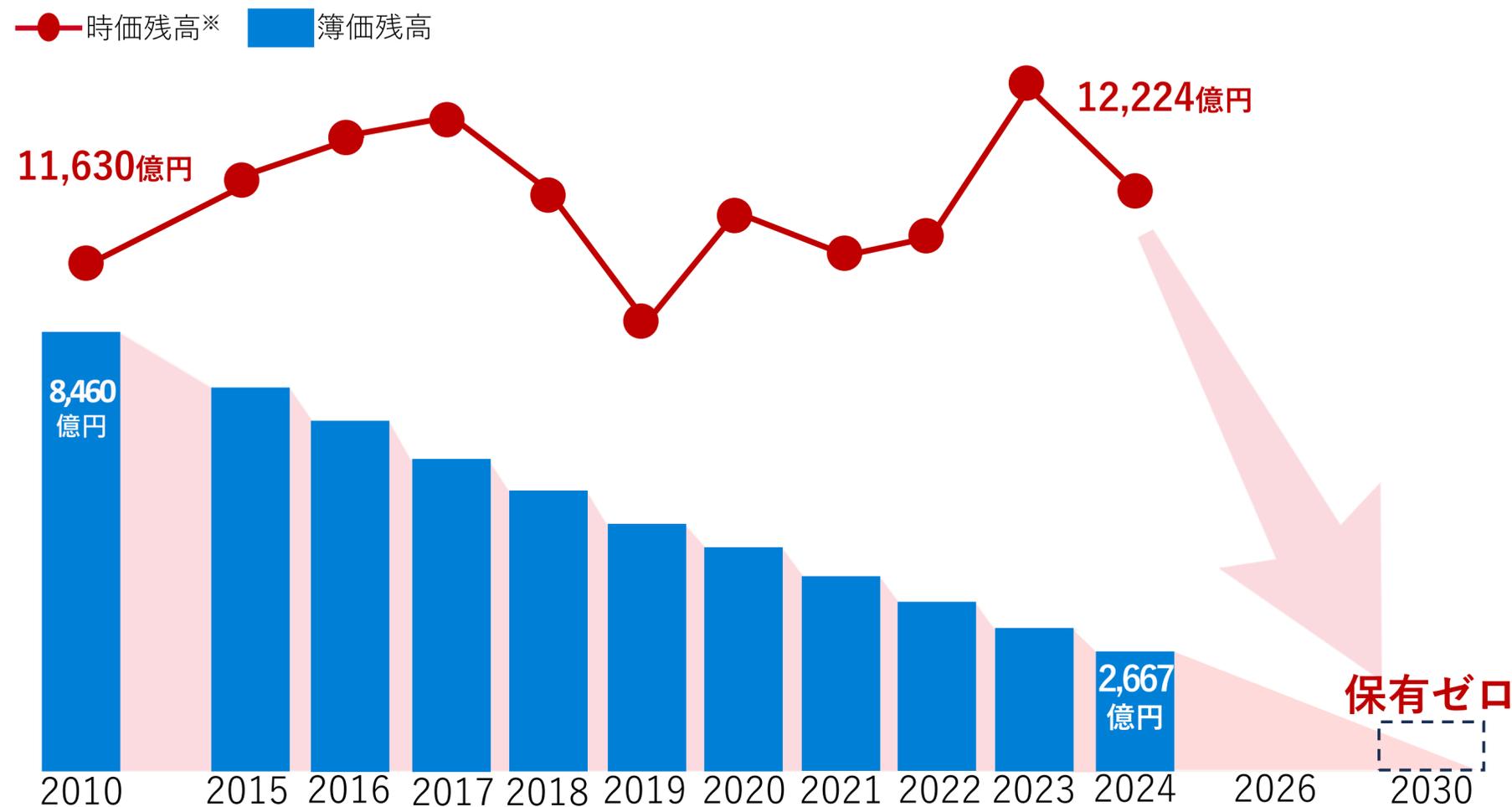
- 2025年3月、日本損害保険協会が「修理工賃単価に関する対話・協議のあり方にかかるガイドライン」を公表
- 本ガイドライン等を踏まえ、適切な環境認識の下、すべての車体整備事業者との丁寧な対話および関係構築を推進



社会からのニーズに対応しお互いの業界課題を解決することで、**お客さまへのより良いサービスのご提供を実現**

## 適正な競争環境の確保に向けた取組み ～政策保有株式の残高の推移～

2030年度までに政策保有株式を縮減する方針を定め、対応中  
 2025年8月改正「保険会社向けの総合的な監督指針」に設けられた規定も踏まえ、  
 方針に沿って着実に対応を進めていく



※退職給付信託における保有分を含む

**政策保有株式縮減の直近状況 (時価ベース)**

2025年度の売却額は8月末時点で1,633億円  
 ※2025年度の計画値は2,000億円

！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

# 業務改善計画の概要 (詳細版)

# 業務改善計画の進捗状況（SOMPOHD・損保ジャパン）

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）

施策検討	施策開始	現在 効果継続	効果浸透・定着
<b>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</b> <b>SOMPOホールディングス</b>	<b>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）</b>	<b>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</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループガバナンスの強化・実効性の向上</li> <li>● 事業会社(国内主要会社)の機関設計の見直し</li> <li>● 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</li> <li>● 内部監査担当役員の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>● 一連の問題に関する情報連携・報告態勢</li> <li>● 内部監査態勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践</li> <li>● 文化・風土浸透状況のフォローアップ</li> </ul>	
<b>損害保険ジャパン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役の設置（監査等委員会の設置）</li> <li>● 持株会社による損保個社の経営管理態勢の監督強化</li> <li>■ 第2線・第3線担当役員の機能強化</li> <li>● 第3線の独立性の強化</li> <li>● 経営陣の意識改革・教育と育成</li> <li>● 経営会議付議事項の管理態勢の強化</li> <li>● 社外（海外を含む）の視点の取入れ</li> <li>● 取締役会に対する評価の実施</li> <li>■ 「業務統括室」の設置による現場第1線におけるコンプライアンス推進等の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3線管理体制の抜本的な見直し</li> <li>● 第1線における役割の明確化</li> <li>● 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</li> <li>● 第3線(内部監査部)における内部統制の強化</li> <li>● 第1線と第2・3線のコミュニケーション</li> <li>● コンプライアンスプログラムの高度化</li> <li>● オペレーショナルリスクの管理強化</li> <li>● 代理店の保険募集に関するモニタリング、コンプライアンス部による再発防止策定着状況の確認</li> <li>● リスクアセスメントにおける評価・モニタリング（保険金サービス部門の業務品質棄損リスク/調査部における当局への適切な報告・情報共有）</li> <li>● 保険モニタリングレポート等の金融庁動向に関する勉強会の実施</li> <li>● 人事評価の観点や懲戒制度における独占禁止法の位置づけの明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成</li> <li>● 行動規範等の見直し</li> <li>● 営業推進態勢・営業目標の設定の見直し</li> <li>● 人事評価およびその運用の見直し（交流制度活用）</li> <li>● 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</li> <li>● カルチャー変革担当役員・カルチャー変革推進部の設置</li> <li>■ 品質管理担当役員・品質管理部の設置</li> </ul>	
<b>4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不正請求を防止し追及するための態勢整備</li> <li>● 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）</li> <li>● 保険金支払管理規程および保険金サービスマニュアルの改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同保険・団体扱契約等にかかわる保険引受ルールの整備</li> <li>● 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</li> <li>● 代理店における適切な保険引受プロセスの構築</li> <li>■ 本社第1線による現場第1線及び代理店に対するモニタリングの実施</li> <li>● 内部通報制度の活用による法令等遵守態勢の強化</li> </ul>	<b>5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 代理店に対する監督・指導体制の構築</li> <li>● 品質改善事案の内部管理委員会への報告</li> <li>● 品質改善事案のデータ分析および改善状況のモニタリング</li> <li>● モニタリングの結果、課題のある代理店に対する改善勧告等の措置</li> </ul>	
<b>6. 出向者管理態勢を含む適正な競争実施のための環境整備に向けた方策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 政策株式保有・売却計画の見直し</li> <li>● 過度の便宜供与等の見直し</li> <li>● 出向先選定時のルール策定、出向者管理態勢の構築</li> <li>▲ 出向者の管理態勢に関するグループ会社への連携</li> </ul>		<b>7. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 種目および契約ごとの採算管理の徹底</li> <li>● 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</li> <li>● 営業部門が企業に提示する保険料の妥当性の商品部門等による確認（第2線・第3線による検証）</li> </ul>	

# 【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年6月～2025年8月の主な取組み）①

施策内容	主な進捗状況
<b>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</b>	
<b>経営レベルのコンプライアンス意識の醸成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>経営陣の教育と育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度もSOMPOグループのコーポレートガバナンス方針に掲げる「役員に対するトレーニング方針」に則り2024年度の運営を継続しています。2025年4月の部店長会議及び経営会議でも勉強会を開催し、2025年7月時点で累計4回の役員勉強会を開催しました。</li> </ul> </li> </ul>
<b>経営会議等付議事項の管理態勢の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>経営会議等への付議における第2線の合議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略・施策のガバナンス強化に向け、2025年6月以降の経営会議及びその諮問会議であるS J - R 推進会議における第2線の役割を強化しました。</li> <li>第1線の自律的なリスク評価を促進するため、重要施策については全件第2線が多角的にリスク評価の内容を検証し、第1線と対話することのルール化を行いました。</li> </ul> </li> </ul>
<b>第3線の独立性の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年4月に内部監査領域の責任者であるCAEを新設し、他の執行部門からの独立性を確保しながら第3線の体制強化と効果的な内部監査を推進しています。</li> </ul>
<b>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）</b>	
<b>法令等遵守態勢の確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>代理店向けコンプライアンス研修の展開・実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年7月に代理店向けコンプライアンス研修の実施要領を展開しました。適正な保険募集のために、コンプライアンス上重要と考えられる項目を研修内容とし、2026年1月の受講完了に向けて、全代理店の店主・責任者、募集人の受講を推進しています。</li> </ul> </li> <li>■ <b>第2線による現場第1線に対するモニタリング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>第2線（コンプライアンス部）による拠点検査について、2025年度の年間検査計画を策定しました。</li> <li>各拠点検査で実施するCSA（コントロール・セルフ・アセスメント）アンケートに法令等遵守状況を確認する項目を設定し、2025年6月以降、拠点検査を実施しています。</li> </ul> </li> </ul>

# 【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年6月～2025年8月の主な取組み）②

施策内容	主な進捗状況
<b>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</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成</li> <li>■ 部門を超えた相互理解に向けた取組み</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営トップによる情報発信                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 改善計画の報告タイミングや四半期ごとの決算の発表時など、石川社長が会社の状況やコミットメントについて継続的にメッセージを発信しました。</li> <li>・ タウンホールミーティングは2024年度下期から第2サイクルに入り、従来型（車座式）、オープン型（リアル・オンラインのハイブリッド式）のタウンホールミーティングを合わせ、2025年8月末時点で延べ1,055部店、約10,200名が参加しています。</li> <li>・ 2025年6月より、CCoO、CQOによる、カンパニー単位の意見交換会を開始しました。行動規範に関するテーマやコンプライアンス、コンダクトリスクに対する課題認識、対策等について、現場第1線の担当役員、部店長に伝達し理解浸透に努めています。2025年8月には、本社部門の部長向けの意見交換会も実施し、全社に影響を及ぼす施策発信部署の役割の重要性についても講話を行いました。</li> </ul> </li> <li>■ 部門間（現場・本社、保険金サービス・営業間等）対話の実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場と本社における情報格差や縦割りの解消、相互理解を推進するために「部門間ダイアログ」を全エリアで開始しました。保険金サービス部門・営業部門の対話においては、お客さまに「保険本来の価値」で選ばれるための、部門間のあるべき連携などのテーマについて対話を進めています。</li> <li>・ 2024年度から開始した各地の部店から本社部門への「短期留学制度」を継続しています。</li> </ul> </li> <li>■ カルチャーチェンジサーベイの状況                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 四半期に1度実施しているカルチャーチェンジサーベイにおいて、引き続き企業文化の変革に向けた着実な改善が見られています。</li> </ul> </li> </ul>
<b>4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立</b>	
<b>保険金支払管理態勢の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保険金サービス部門の独立性の確保                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2024年度から開始している「営業部門意見伝達ルール」及び2025年4月から開始した募集品質の向上により契約の遡及訂正を防止する取組みの状況について、モニタリングを開始しました。</li> </ul> </li> <li>■ 保険金サービス支援部ロード・損害調査ロード                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本社部門等が直接各保険金サービス部の経営計画や施策への取組状況、損害調査業務の遂行状況を確認・把握し、課題改善のサポートを実施することを目的とした「保険金サービス支援部ロード」及び「損害調査ロード」について、2025年6月に実施要領を展開し、7月より損害調査ロードを開始しました。</li> </ul> </li> </ul>
<b>推奨整備工場制度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客さまに選んでいただくために必要な整備工場数を確保できなかったため延期していた推奨整備工場紹介制度について、その後、適切な工場の選定を進め、すべての都道府県で複数工場以上が確保されたため、2025年8月より運用を開始しました。</li> </ul>
<b>不正請求対策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不正請求対応専門部署の機能発揮・情報の迅速な共有と不正予兆の把握                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2025年度に設置した不正疑義事案対応の専門部署にて全国から報告された不正請求事案について、調査支援及び対応方針を検討のうえ、現地の調査部署と連携した対応を継続しています。</li> <li>・ 2025年3月に展開した不正疑義事案管理アプリを活用し、「情報の迅速な共有と一元管理及び不正予兆の把握」を推進しています。</li> </ul> </li> </ul>

# 【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年6月～2025年8月の主な取組み）③

施策内容	主な進捗状況
<b>5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立</b>	
<b>大規模代理店指導における収保等営業面の考慮の切り離し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内通達にて全社に対し、「お客さま保護の観点から、品質改善が必要な代理店について、毅然と対応し、厳格な指導等を実施したものの、それでも改善が見られず、総合的な判断から代理店解約もやむを得ない状況であると判断される場合は、営業成績上の勘案措置を講じること」を連絡し、適切な指導・育成を促進しています。</li> <li>また、営業店の成績評価においても、「お客さまや当社社員保護の観点から、代理店に対して指導等を行ったものの、改善が見られず結果として代理店解約を行う場合」について、減収額を全て成績を上げたものとして勘案しています。</li> </ul>
<b>代理店に対する監督・指導体制の構築</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場第1線が各種モニタリングデータを活用し、代理店と対話を行うことで、適切な指導および牽制機能を働かせています。</li> <li>第2線（コンプライアンス部）は、本社第1線（営業支援部）が行った各種モニタリング結果を踏まえ、改善勧告の必要性などの検証を行っています。検証の結果、現在のところ改善勧告に至る事例はありませんが、個別事案等に関する真因分析を進めるなど、第2線の機能を発揮しています。</li> </ul>
<b>6. 出向者管理態勢を含む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</b>	
<b>政策株式保有・売却計画の見直し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度の売却額は、8月末時点で1,633億円となっています。</li> </ul>
<b>過度な便宜供与等の見直し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取りやめるべき本業協力／支援について、2024年9月末を期限に取引先と解消に向けた対話を実施。その後も対話を継続しており、2025年8月末時点において、解消すべきと認められた案件のうち、99%以上が対話によって理解が得られ、解消しました。</li> </ul>
<b>7. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立</b>	
<b>企業のリスクマネジメント能力の向上、保険仲立人の活用促進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>コマーシャルマーケットにおける当社の提案力・専門性の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年7月に開講したコマーシャル人材の底上げ施策である「SOMPOコマーシャルアカデミー」は、2024年度末時点で受講者数は985名、全取得単位数は25,664単位（企業営業担当者1名あたり平均31単位）となっています。</li> </ul> </li> <li>■ <b>企業のリスクマネジメント向上に向けた取組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度に引き続き、企業のリスクマネジメントの高度化を図るために必要な「リスクマネージャー」の育成を支援する「リスクマネージャー養成講座」を開講しました。</li> <li>また、リスクマネージャー養成講座のアドバンスコースの企画を10月にリリース予定です。大学教授や著名なリスクマネージャーなどの外部講師にて体系立ててリスクマネージャーの役割や実務を学ぶカリキュラムを展開します。</li> </ul> </li> </ul>

# 【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2025年6月～2025年8月の主な取り組み）①

施策内容	主な進捗状況
<b>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</b>	
<b>(1)グループガバナンスの強化・実効性の向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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引き続き強化しています。</li> <li>・ 取締役会の実効性に係る専門家による外部評価の結果を踏まえ、効率的・実効的なグループ全体のコーポレートガバナンス機能の検討を開始しています。</li> </ul>
<b>(2)事業会社（国内主要会社）の機関設計の見直し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 損保ジャパンの取締役監査等委員の1名が当社の取締役監査委員に就任し、損保ジャパンと当社の取締役会の連携を強化しています。</li> <li>・ 取締役会議長を執行責任者以外が担うこととした主要事業会社においては、事業特性を踏まえ、社外取締役の設置、人数設定を引き続き検討しています。</li> </ul>
<b>(3)コンプライアンス担当役員の設置</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 制定した公正取引に係るグループの態勢整備方針に基づき、リスクの高まっている領域への対応を強化しています。</li> </ul>
<b>(4)コンプライアンス室の新設</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス室をコンプライアンス部に組織替えし、損保ジャパンと適時・適切に情報を共有する連携態勢を継続しています。</li> <li>・ 「コンプライアンス行動規範」や「SOMPOのYes」に関して、グループ全体での研修を展開し、理解浸透を図っています。</li> </ul>
<b>(5)内部監査担当役員の設置</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ横断にて、内部監査機能の高度化・標準化の具体的な取り組みに向けた検討を実施しています。</li> <li>・ 当社の業務改善計画の進捗について、推進態勢の整備状況や運営状況の適切性等についてのモニタリングと監査を実施しています。</li> </ul>
<b>(6)グループCxOと個社CxOとの相対関係の明確化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul>
<b>(7)専門人材育成の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ グループ会社を含めた役員のレベルアップに関する研修プログラムを開始しています。</li> </ul>
<b>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</b>	
<b>(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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 損保ジャパンの各種重要会議における審議状況をモニタリングし、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適切に実施されていることを引き続き確認しています。</li> </ul>
<b>①重要施策等に対するモニタリング強化</b>	
<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 損保ジャパンの重要会議に役員等が出席するほか、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。</li> <li>・ 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、子会社での不祥事案・重大事案の発生状況、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。</li> </ul>
<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 損保ジャパンを含むグループ各社のリスク事象をモニタリングするために、グループ会社の監査等委員・監査役と継続的に連携しています。</li> </ul>

# 【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2025年6月～2025年8月の主な取り組み）②

施策内容	主な進捗状況
<b>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</b>	
<b>(2)一連の問題に関する情報連携・報告態勢</b> <b>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</b>	<b>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</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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、グループ各社に必要な規程類を整備し、運用しています。</li> </ul>
<b>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</b>	<b>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</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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く取り組みを継続しています。</li> </ul> <b>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</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <b>ウ. インフォーマルなコミュニケーション強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <b>エ. リスクアセスメントの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社と連携し、コンプライアンスリスク・コンダクトリスクの現状の特定方法、今後の深堀に向けた課題などに関するヒアリング・意見交換を実施しています。</li> </ul> <b>オ. 内部通報制度の利用促進・信頼性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度の活性化に向けた取り組みについて、今年度の方向性等について監査委員会に報告の上、その実効性を検証しながら運用しています。</li> </ul>
<b>(3)内部監査態勢</b>	<b>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</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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する監査計画を策定し、監査を実施しています。</li> </ul>
<b>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</b>	
<b>(1)グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再構築した企業理念体系の実効性を高めるため、改定した「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・役員選任基準を2025年4月から適用しています。</li> </ul>
<b>(2)文化・風土浸透状況のフォローアップ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>