

2026 年 9 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・2026 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（2026 年 8 月末時点）については、別紙をご参照ください。

なお、2026 年 5 月末時点における進捗状況等については、2026 年 6 月 15 日に公表しております。

※2026 年 6 月 15 日ニュースリリース「業務改善計画の進捗状況（2026 年 5 月末時点）」

https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/notice/20260615_1.pdf

SOMPOホールディングスおよび損保ジャパンは、「すべてをお客さまの立場で考える」という原点に立ち返り、この改革が新たな企業文化として完全に定着するその日まで決して歩みを止めることなく、全役員・社員が一丸となり、邁進してまいります。

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

2026年 8 月末時点

The background of the slide is a photograph of a long, straight road stretching into the distance, with a dashed white line down the center. The entire image is covered with a semi-transparent red overlay.

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

業務改善計画に基づいた対応を開始してから、この9月で2年半が経過します。当社は、「すべてをお客さまの立場で考える会社」の実現を確実なものにするために、企業風土の抜本的な改革を進めてまいりました。

現在、計画に掲げた全183施策のうち約6割において、自律的に改善を繰り返す態勢が整い「効果定着」のフェーズへと移行いたしました。その他の施策についても着実な運用を継続しており、再生に向けた内部管理態勢の土台は着実に強固なものになりつつあります。

しかし、こうした改善の仕組みが回り始めることは、真の信頼回復に向けた通過点に過ぎません。これからの挑戦は、整えた仕組みを決して形骸化させることなく、経営陣から現場の社員にいたるまで、一人ひとりが「自らリスクに気づき対処すること」や「安心して声を上げられる風土」といった、具体的な「行動変容」として実質的に機能し続けているかを厳しく問い続けることです。

今後は、自ら厳しく律する自浄作用を確固たる土台としながら、外部有識者による客観的な検証を主体的に重ね合わせることで、ガバナンスをさらに研ぎ澄ましてまいります。

「すべてをお客さまの立場で考える」という原点に立ち返り、この改革が新たな企業文化として完全に定着するその日まで決して歩みを止めることなく、全役員・社員が一丸となり、邁進してまいります。

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

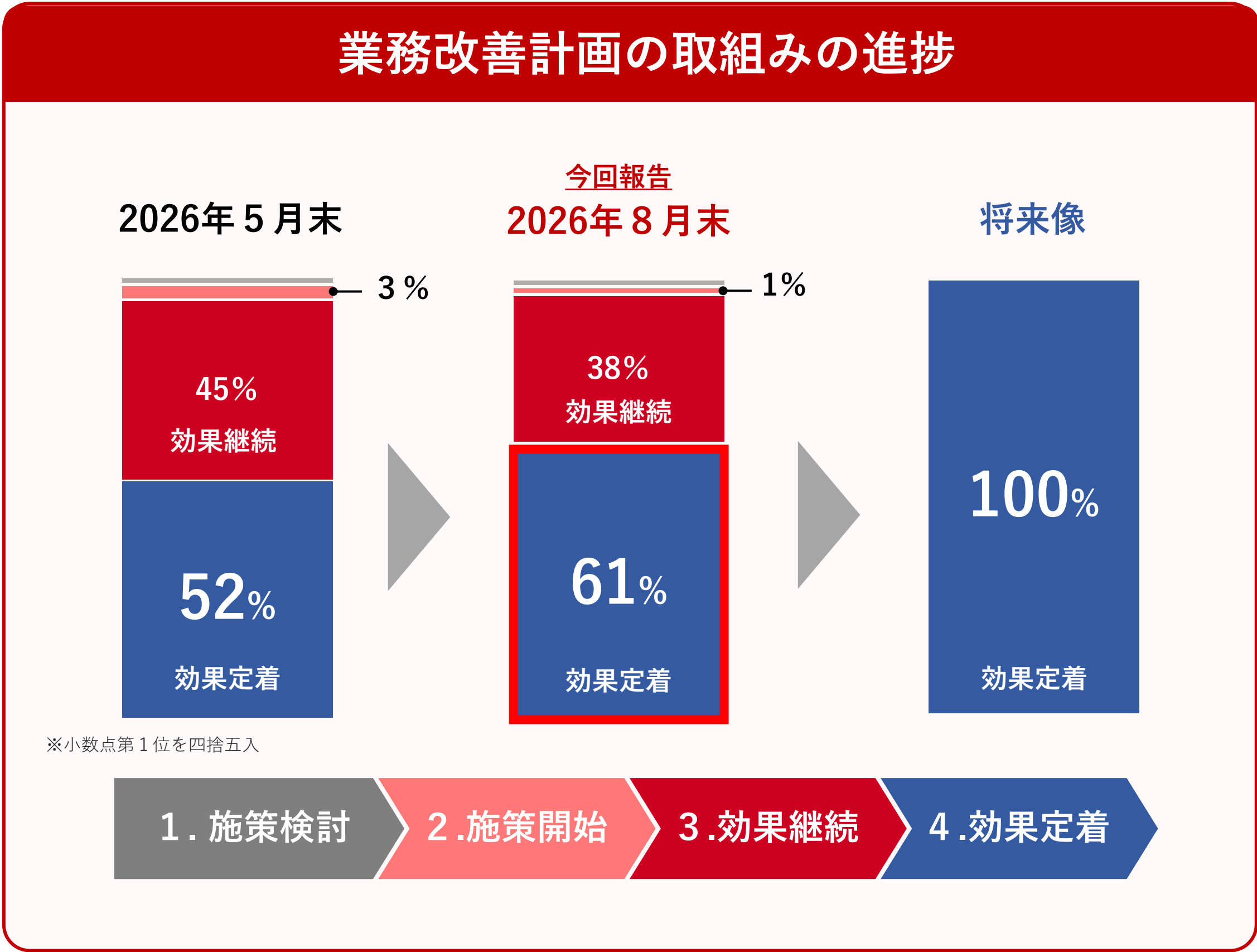
損害保険業界の構造的問題

- 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

全183施策のうち 6 割以上が「効果定着」のフェーズに移行
各施策は着実に進展

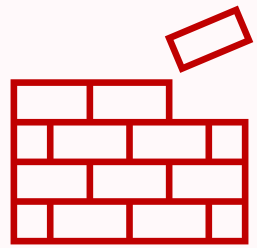


- 1 施策検討 → 今後実行する施策を検討中の状態
 - 2 施策開始 → 施策のプロセスやプログラムが部分的に存在し、周知・理解され、施策が始まっている状態
 - 3 効果継続 → 施策が持続的に行われるための支援や監視に関わる一部の活動が行われている状態
 - 4 効果定着 → 徹底したPDCAサイクルの実行を通じて、新しい内部統制として確立されている状態
- ※現在、約 6 割の施策は当該ステータス

着実な成果と更なる改善へ

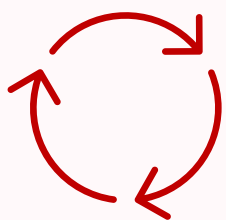
業務改善計画の取組開始から2年半の取組みで、改善サイクルを徹底する枠組みを構築
外部からの検証を踏まえた改善を積み重ね、定着した取組みが逆戻りしない態勢を維持・強化

これまでに対応してきたこと



枠組み・プロセスの構築

ルールと業務プロセスを整備



全社的なPDCAサイクルの稼働

施策の効果を継続的に確認・改善



外部視点を取り入れた検証

客観的な目線により、実効性を検証

取組みの成果

全施策の **99%** が

効果継続

効果定着



**自律的な改善を深化する
サイクルの確立**

定着した取組みを不断に検証・改善し、新たな問題に対しても、**自浄作用** を働かせる組織へ

改善に向けた取組みの概要

企業文化の変革

～前回報告(2026年6月)からの追加・更新内容～

リスクオーナーシップの醸成・向上・定着

リスクオーナーシップ（自分ごと化）を当社の企業風土・組織文化として根付かせていく活動を継続
全マネジメント層を対象とした「リスクオーナーシップ研修」を本格展開

研修で身につける3つの力

① 気付く



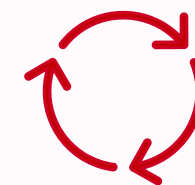
ケーススタディで
リスクを捉える視点を持つ

② 考える



自らに指を向け、
自身の言動を見つめ直す

③ 行動する



PDCAを回し、
職場で実践する

ケーススタディ

上司の言動が、
部下に「無理」をさせていないか？

気付き

危機感を煽る言動や結果のみを求める
一言や過度な叱責が、忖度や手段の目
的化を生むリスク

研修後の意識変化（受講後アンケートより）

リスク認識の深化

急激な指標の改善は、逆に数値達成のため
の不正が働いているのではないかと、
リーダーとして疑い検証する余地がある
と感じた

自身の「思い込み」への気づき

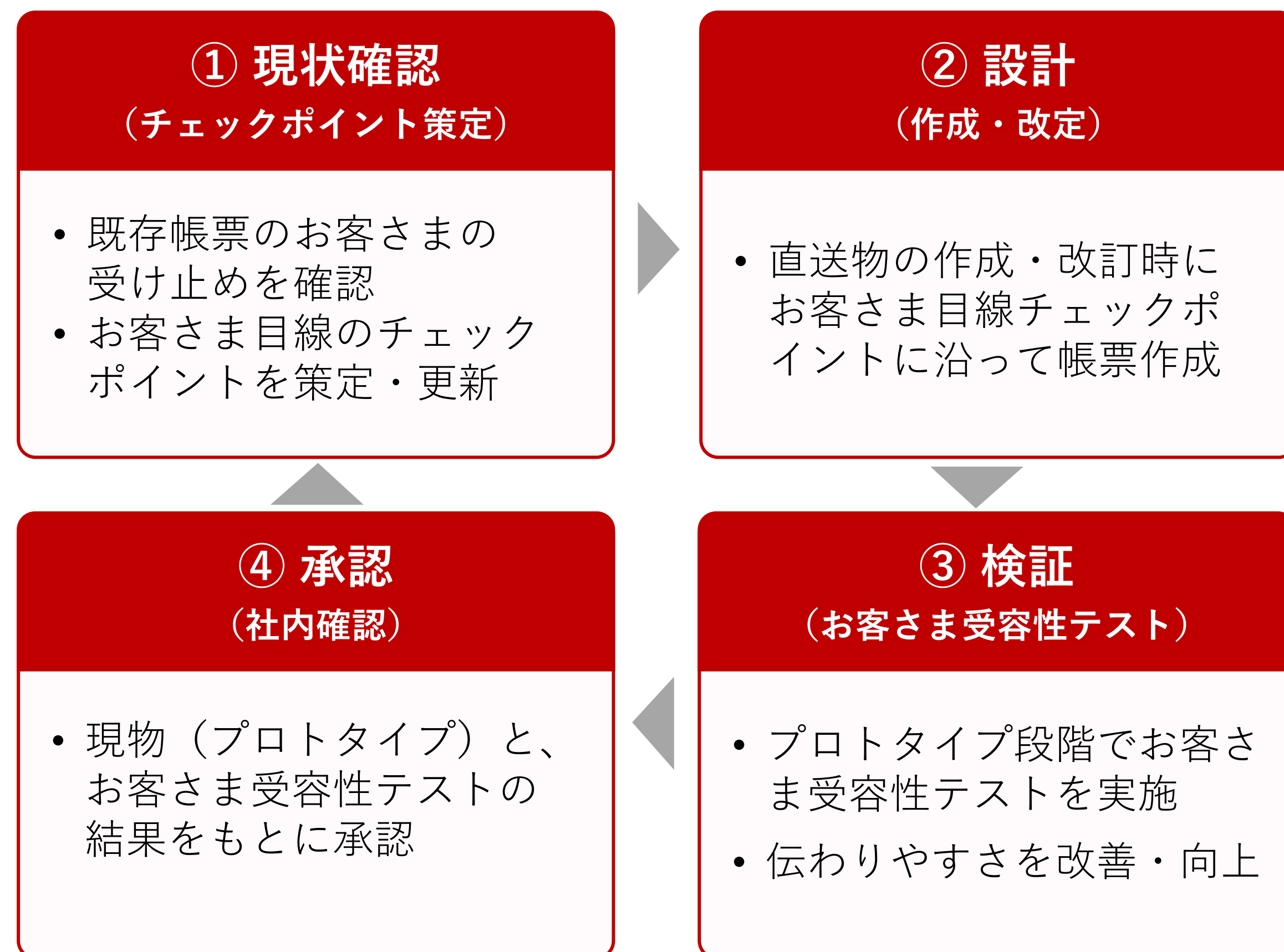
自分は大丈夫という思い込みが一番の
リスクであると感じた

具体的な行動変容

細かな言動に対して自問自答するくせが
ついたように感じた

お客さまの立場に立った帳票作成・改定プロセス

お客さまがご覧になる主要な帳票の作成において「お客さま視点での見直し」を行うプロセスの導入に着手
お客さまの”わかりづらい”を絶えず解消し続ける仕組みへ



帳票改善イメージ

従来

- ✕ 当社がお客さまに伝えたいことを中心に記載
- ✕ お客さまの立場に立つと分かりづらさがある

改善後

- ✓ お客さまにとっての伝わりやすさ、見やすさを重視した設計
- ✓ より内容が理解でき、どうすればよいか分かる帳票へ

「すべてをお客さまの立場で考える」企業文化へのさらなる変革

全国各地で「すべてをお客さまの立場で考え行動する」取り組みが進展
こうした好取組を全社へ横展開し、真にお客さま本位の企業文化への変革を推進

事例 1

福祉車両のレンタカー のご提供に向けた取組み (兵庫支店、兵庫保険金サービス部)



🔍 課題・目的

福祉車両を扱うレンタカーが手配できず、お客さまにニーズに応えることができなかった

🏢 取組み（福祉車両を扱うレンタカー会社との提携）

お客さまからのご要望に応じて、福祉車両を扱うレンタカーを簡易に紹介できる体制を構築

🎯 成果

福祉車両のプロにスムーズにつなぐことで、福祉車両を必要とするお客さまに対するメリットをご提供

事例 2

防災教育コンテンツの 開発に向けた取組み (福島支店)



🔍 課題・目的

災害に備えた防災力の向上に寄与するとともに、地域での社会貢献活動を強化

🏢 取組み（防災教育コンテンツを学生団体と共同開発）

新たな防災教育コンテンツ「防災リュックを考えよう」を福島大学災害ボランティアセンターと共同開発

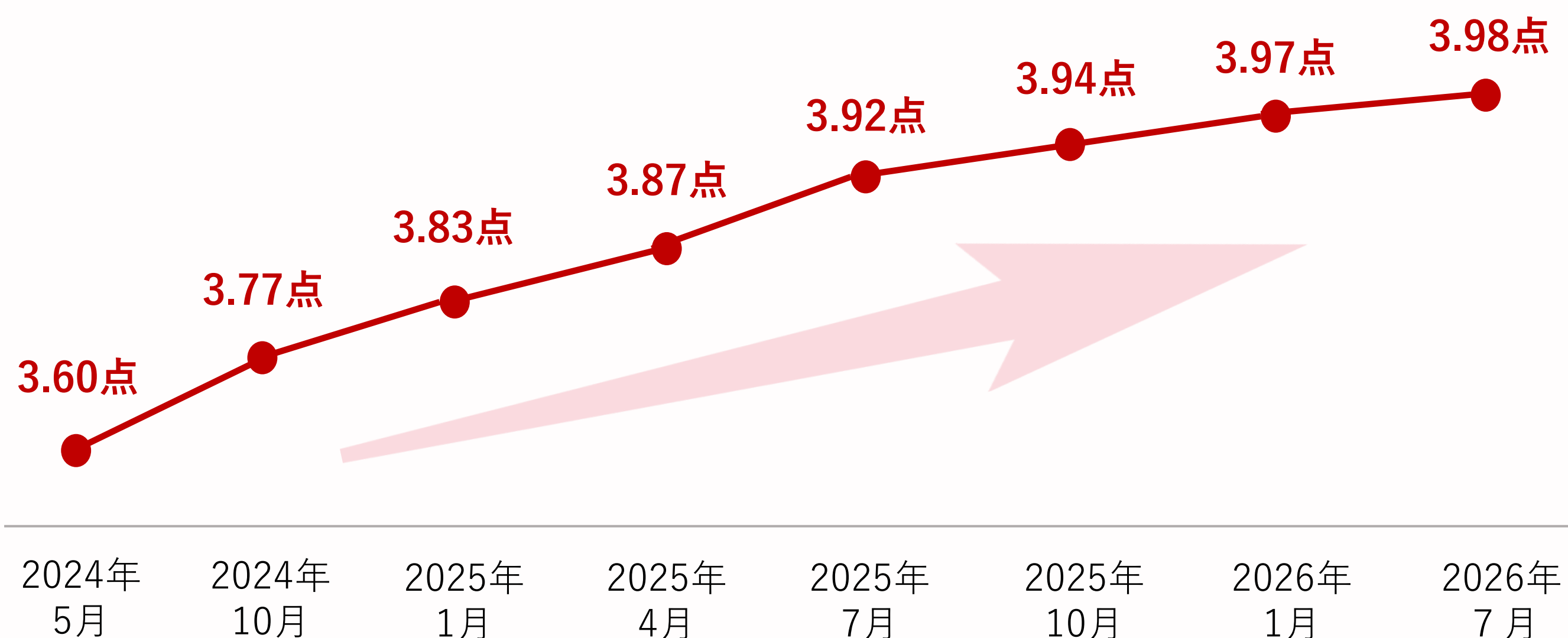
🎯 成果

防災教育コンテンツを用いたワークショップを開発することで、幅広い年代層に啓発を図ることができた

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・行動の調査）の結果は着実に向上
結果を踏まえた各職場ごとの定期的な振り返りと深度ある対話を推進



カルチャーチェンジサーベイ（全5問）

【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：92.2% 平均回答者数：19,829名

2026年7月のサーベイでは、
「対話や承認の機会が増えた」「定期的に振り返り、改善に向けた取組みを重ねることで、風土が変わりつつある」
といった企業文化変革に向けて前向きなコメントが寄せられた

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(2026年6月)からの追加・更新内容～

経営への社外目線の取り入れ

経営会議の諮問機関である品質管理委員会では、社外有識者が外部委員として参画
2026年度から新たな外部委員を迎え、継続的に社外目線を経営に取り入れる態勢を構築



新井 ゆたか 氏

- ・ 農林水産審議官、消費者庁長官等を歴任
- ・ 東京理科大学上席特任教授、流通科学大学客員教授



河本 宏子 氏

- ・ 全日本空輸株式会社にて長年勤務。ブランド戦略、機内サービス品質管理、人材育成、D&Iなどを担当
- ・ 現在は、東日本旅客鉄道株式会社、キヤノンマーケティングジャパン株式会社の社外取締役



永沢 裕美子 氏

- ・ 良質な金融商品を育てる会を主宰
- ・ 金融審議会委員、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などを歴任

(注) 五十音順

既存の業界慣習にとらわれない客観的な視点と、他業界の事例や具体的な動向を交えた
提言をいただくことで、「お客さま本位の業務運営」の実現に向けた経営議論が活性化

適切な保険金支払に向けた取組み（自動車保険の分野）

不正請求への適切な対応は、保険制度の公平性と信頼を守る、お客さま本位の取組み
専門部署が不正の兆候の精査から調査まで現場と連携して対応

不正請求への対応態勢の強化

従来は現場で行っていた不正の兆候の確認を、専門部署が集中的に実施

設置から約1年5か月で72,000件以上を確認

専門部署の集中対応による高度化・効率化

“保険金不正請求は見逃さない”という風土を醸成

専門部署の主な役割



兆候の調査



現場と連携



事実を立証

調査要否の判定だけでなく、事案対応も実施

専門性を発揮した2つの事例

1

複数名が関与する偽装事故の疑い



- 専門性を発揮し、複数の関係者が示し合わせていた疑義を事故報告内容から検知
- 関係各所への丁寧な調査を実施し、不正請求を未然に防止

2

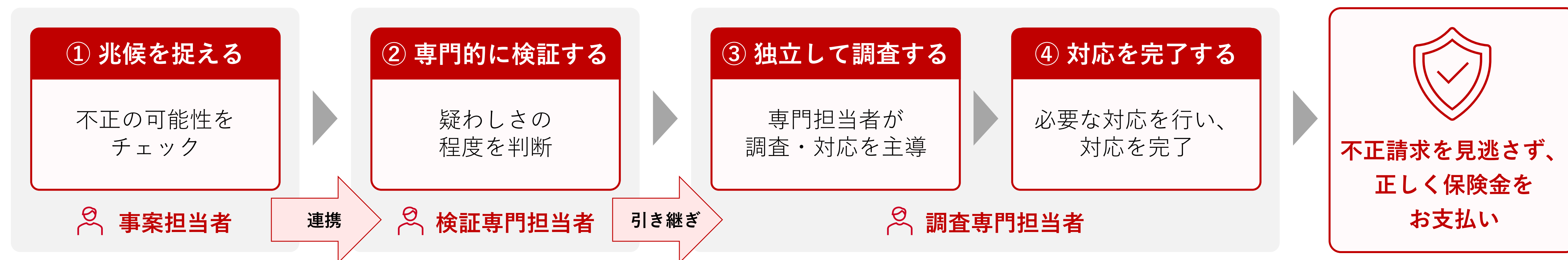
補償対象外となる請求を証拠で確認



- 事故報告内容が事実と異なる疑義を検知
- 専門的な調査を通じて、レース中の事故であることを立証し、不正請求を未然に防止

適切な保険金支払に向けた取組み（火災保険や傷害保険の分野）

火災保険などの分野において、自動車保険の分野での対応で先行する仕組みを各職場単位で展開
専任担当者を設け適切に不正検知を推進し、確かな効果を発揮



フローの導入後に生じた変化

判断基準の明確化

これまで担当者の感覚に頼っていた部分に、具体的な指針や基準が示されたことで、担当者によるばらつきが抑えられ、一貫した対応ができるようになった。

不正防止への意識向上

「お客さまから預かった大切な保険料で支払うことから、不正は許さない」という意識が、これまでより強くなった。

相談・連携の活性化

- 以前よりも早い段階で、気軽に相談する文化が醸成された。
- 一人で抱え込まず、チーム全体で事案を支え合う文化が生まれた。

推奨整備工場紹介制度の適切な運用

2025年6月から、新たな推奨整備工場紹介制度を展開
制度運用開始から1年が経過し、お客さまからの確かな安心感を確認

Before

- 工場の選定**
 - × 当社都合による単独評価
 - × 品質がばらつく可能性
- 工場の紹介**
 - × 当社都合による差配
 - × 顧客ニーズより営業成績が優先される恐れ

After

- ✓ 第三者機関が監修する客観的基準での選定
- ✓ 信頼できる修理品質へ
- ✓ 専用サイトから
お客さま自身が選択



検索



選択



修理

利用したお客さまの声

デジタルで完結

日中の電話対応が難しいので、チャットでやり取りすることがよかった。

見知らぬ土地でも安心

不慣れな土地での事故でしたが、現在地から近い工場を簡単に検索でき、助かりました。

修理品質と丁寧な対応

適切なアドバイスと迅速な手配、親切で丁寧な対応に満足しています。

客観性とお客さまの選択を軸に、適切な工場紹介を実現

改善に向けた取組みの概要

構造的問題の解消

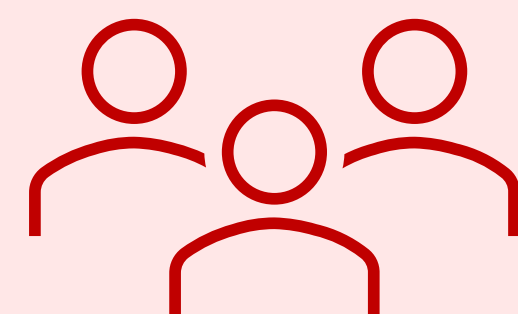
～前回報告(2026年6月)からの追加・更新内容～

営業店による適切な代理店支援を促す各種方針の展開

代理店業務に対する「過度の便宜供与の防止」を図りつつ、
「代理店の保険募集に係る教育・指導・管理業務」を適切に遂行するための指針を展開

指針で示す、
社員一人ひとりが持つ

「判断の軸」



必要性

公平性

適正性

合理性

代理店支援の観点

お客さまや代理店に最善の提案を行うために

「自ら考え、判断する」ための軸を持つ

規制改正の趣旨を正しく理解し、専門性を活かして周囲と連携し、判断・行動する

「便宜供与」リスクを
自組織で主体的に管理

求められる保険募集に係る
「教育・指導・管理義務」を遂行

指針のポイント

1

自律・品質向上に向けた計画的教育

研修・指導を通じて代理店が適切な「態勢整備」を自立して行えるよう支援

2

専門性を要する同行での指導・補完

新商品や複雑な案件で、代理店の指導・教育を目的とした専門的説明を実施

3

お客さま意向に沿った公平な代理店紹介

新しいお客さまに対し、公平に選定・紹介



法令遵守と「真のパートナーシップ」
を両立し、お客さまの利益を守る



萎縮せず代理店からの
「社会通念上の要請」にも応える

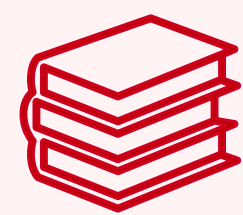
営業と代理店の不適切な関係性を抜本的に改善するための指針を通じて、社内価値観・行動を変容

代理店態勢整備支援の取組み（SOMPO Agent Academy）

代理店の自律的な品質改善を促す教育プログラム「SOMPO Agent Academy（ソニアカ）」

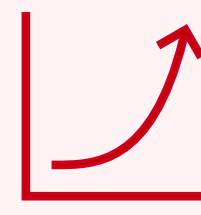
これまでに4,500名以上が参加し、「提案や対話の質が高まった」との声が寄せられた

2026年度のコース体系



ベーシックコース
営業（基礎）、
事務

保険提案・事務対応の
基礎を習得



スキルアップコース
法人対応力強化、
事務

役割に応じた専門性・
実践力を向上



生保コース
生命保険提案を
習慣化

総合的な提案力を強化

2025年度プログラムに寄せられた主な声

**知識・スキル
の向上**

- 普段の業務では学べない、より深い知識や
周辺知識（法律など）も身につく
- 自分のペースで学習でき、分からない部分
は動画で何度も見返して復習できる

**お客さまへの
提案・対応品質
の向上**

- お客さまとより深い会話ができるようにな
り、対話の時間も長くなった
- AIロープレ機能で自分の話し方や癖を客観
的に見直すことができ、改善につながる

受講した代理店の確かな品質向上を確認

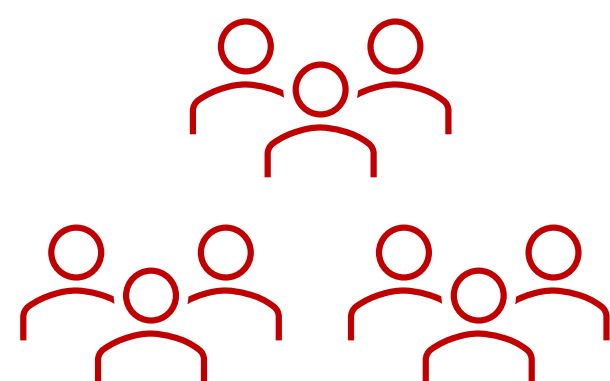
更なるプログラムの改善を進め、お客さまへの価値提供を高度化していく

企業のリスクマネジメント力の向上のための取組み

企業を取り巻くリスクが複雑化・高度化するなか、適切なリスクマネジメントが重要
2024年度から開講した「リスクマネージャー養成講座」の提供を通じて継続支援

2024年度の開講以来、

350
名以上が受講



受講者が実感した変化

- 💡 リスクマネジメントを体系的に理解できた
- 💡 リスクを捉える視点が変わった
- 💡 実務経験に基づく講義で、理解が深まった

今後もお客さま、代理店のリスクマネジメント力強化のご支援を継続し、
企業のリスク対応力の底上げに貢献

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、★効果定着 赤字：前回報告時よりもステータスが進んだ施策（施策開始 ⇒ 効果継続、効果継続 ⇒ 効果定着）

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

SOMPOホールディングス

- 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

- ★経営レベルのコンプライアンス意識の醸成
- 行動規範等を見直し
- 商品開発におけるマーケットイン視点の強化

- 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
- 部門間ダイアログ（現場・本社、保サ・営業間等）の実施

- 企業文化変革への組織におけるPDCAサイクルの確立
- ★品質管理部・品質管理担当役員の設置
- ★企業文化変革に向けた第3線におけるフォローアップ
- ★他社との成績交換とその活用を見直し

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の相対関係明確化
- ★専門人材育成強化

損害保険ジャパン

- ★社外取締役の設置
- ★監査等委員会監査の実施
- ★持株会社による損保個社の経営管理態勢の強化
- ★社外（海外を含む）の視点の取入れ

- 「リスクオーナーシップ読本」の作成と展開
- 経営会議付議時のリスク面の評価の拡充
- ★第2線・第3線担当役員の機能強化
- 第3線の独立性の強化
- ★経営陣の意識改革・教育と育成

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

SOMPOホールディングス

- 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

損害保険ジャパン

- ★不正請求事案の内部管理委員会への報告等
- 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
- ★本社第1線によるモニタリングの実施

- 施策推進におけるリスク管理の強化、本社第1線の施策に対するリスクアセスメント
- ★第2線に求められる期待・役割の明確化および人材強化の方向性
- 第2線による現場第1線に対するモニタリングの実施

損害保険ジャパン

適切な保険金等支払管理態勢の確立

- ★不正請求を防止し追求するための態勢整備
- ★情報の迅速な共有と一元管理および不正予兆の把握

- ★保険金サービス部門に所属する職員のミッションの定義・浸透
- ★保険金支払業務の独立性の確保（営業部門による不適切な介入の排除）

実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立

- ★品質改善事案のデータ分析および改善のモニタリング実施、内部管理委員会への報告
- 代理店に対する監督・指導体制の構築（アンケートの活用）
- お客さまアンケートのモニタリング

- ★再発防止策定着状況の確認
- ★利益相反リスクに関する全社員への研修
- ★苦情分析の深化
- ★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

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

- 従来運用していた営業戦略上の代理店などへの出向の廃止、適切な出向先選定
- ★他社等との接触禁止ルールの整備
- ★出向者管理態勢の構築（旧出向制度の廃止）

- 出向者管理態勢の構築（新出向制度）
- 出向者の管理態勢に関するグループ会社への連携
- ★企業代理店のビジネスモデルについての議論
- ★商品・サービスの調達ルールの見直し

適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

- ★組織目標等およびその運用の見直し
- 人事評価の改善による現場への浸透
- 個人情報保護・不正競争防止に関する人事評価・目標設定への盛り込み

- 収支分析・プライシングの高度化に向けた取り組み
- ★種目ごとの採算管理の徹底
- ★料率改定に関する情報発信、営業部門の説明力強化に向けた取り組み

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2026年6月～2026年8月の主な取り組み）①

施策内容	主な進捗状況
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 ■ 部門を超えた相互理解に向けた取り組み ■ 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	■ 経営トップによる情報発信 - 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。 - タウンホールミーティングは、対面の車座式と、オープン型（リアル・オンラインのハイブリッド式）で開催し、2026年8月末時点で延べ1,799部店、約19,400名が参加しています。今年度は、より深い対話や自分ごと化を進めるため、事前にテーマを設定するなどにより対話の質を向上させています。 ■ 部門間（現場・本社、保険金サービス・営業間等）対話の実施 - 部門間の対話を推進する部門間ダイアログ（現場・本社）は2026年度も継続し、5～7月にかけて、リーダー・担当者向けに実施しました。 - 現場第1線における保険金サービス・営業間の開催については、部門方針や各種施策と連動させ、全国各地での自発的な開催を推進しています。 ■ 組織目標等およびその運用の見直し 2026年度社内組織表彰制度（SJ-Ring）実施要領開示後、6月に現場向け説明会を実施し、SJ-Ringの位置づけや部門方針との連動、品質と収益のバランス等について丁寧に説明しました。
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	
■ 社外の視点の取入れ ■ ネガティブ情報が上がる仕組み	■ 経営への社外目線取入れ - 持株会社兼任取締役および取締役（監査等委員）として、取締役会（事前説明会含む）に出席し、意見の表明を行っています。 2026年6月の取締役会において、監査等委員会で決議された2026年度監査方針・監査計画を報告しました。 ■ 全国の職員の声を経営陣に直接伝える仕組み - 全国の社員が経営陣にネガティブな情報を直接伝える仕組み「どろたまBOX」では、提案数は月間250件ペースで継続しており、累計は7,100件を超えました。 - 提案を踏まえて、品質向上に寄与するツールの開発や、ネガティブな情報への対応を通じて、「お客さま信頼品質基準」に満たない事象などのリスクの極小化に活用しています。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2026年6月～2026年8月の主な取り組み）②

施策内容	主な進捗状況
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	
法令等遵守態勢の確立	■第1線の自律的なリスクオーナーシップの浸透・定着 - すべての部支店の基盤目標に、内部管理態勢を構築するための「リスク起点のPDCAサイクルの確立」を組み込むとともに「コンプライアンスを最優先する組織運営」を必須項目として設定しました。 - リスクオーナーシップをマネジメント層の必須スキルと位置づけ、マネジメント層の指示・言動がどのように伝わるかを体感してもらうための「リスクオーナーシップ研修」を新たに展開し、コンプライアンスオフィサーを講師として全国各地で順調に開催しています。 （主な研修内容） - マネジメント層に期待される役割とリスクオーナーシップの理解浸透 - 現場第1線の日常業務（保険金支払や代理店態勢整備等）を題材としたケーススタディ（動画視聴やグループディスカッション、講師の解説を通じたリスクの認識・共有） - ケーススタディをもとにしたCOSOフレームワークの理解と実践に活かすための内部管理態勢の仕組みの習得
適切な保険金等支払管理態勢の確立	
不正請求対策	■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 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、現地調査課と連携した対応を継続しています。専門部署の設置から約1年5か月で、72,000件以上の調査を実施しました。 - また、不正請求疑義に関する情報は一報に留めるだけでなく、本社で一元的に管理することで、組織的な対応態勢を構築しています。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2026年6月～2026年8月の主な取り組み）③

施策内容	主な進捗状況
実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立	
代理店の態勢整備に向けた取り組みの推進	■代理店の態勢整備に向けた適切な対話の支援 - 代理店の態勢整備の完遂に向けて、営業店が代理店と丁寧な対話を行えるよう社内体制を整備し、全面的な支援を実施しています。 - 具体的には「代理店業務品質評価制度」を活用し、品質向上に向けた具体的な改善点の目線合わせを行っています。 ■代理店態勢整備支援プログラムの推進 2025年度より全国の各エリア支援部に代理店態勢整備支援プログラムの推進役（以下、DKB）を配置し、営業支援部のサポートチームと連携して対応を実施しています。実施後アンケートの満足度では、代理店が4.6、営業店の社員が4.9となっています（5点満点）。
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	
政策株式保有・売却計画の見直し	2026年度の売却額は、2026年8月末時点で893億円となっています。
過度の便宜供与の見直し	- 代理店業務に対する「過度の便宜供与の防止」を図りつつ、「代理店の保険募集に係る教育・指導・管理業務」を適切に遂行するための指針を展開しました。 - 規制改正の趣旨を正しく理解するとともに、お客さまや代理店に最適な提案を行うために「自ら考え、判断する」ための軸を持つことが重要であるとして、専門性を活かして周囲と連携し、判断・行動することを促すものです。
適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立	
企業のリスクマネジメント能力の向上	- 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」を実施しています。 - 基礎・レギュラー・アドバンスの3コースで構成しており、2026年度も継続実施し、企業本体・企業内代理店のリスクマネジメントの高度化を支援しています。

【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2026年6月～2026年8月の主な取り組み）①

施策内容	主な進捗状況
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	- 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た運営改善のプロセスを定着させています。 - 当社取締役と損保ジャパン取締役の兼任および損保ジャパンの執行トップ以外が取締役会議長となる体制の継続、当社の取締役会が拠り所とすべきミッションステートメントの策定・公表を通じて、ガバナンス体制の更なる強化・実効性向上に取り組んでいます。
(2)事業会社（国内主要会社）の機関設計の見直し	今年度においても損保ジャパン、SOMPOひまわり生命、SOMPOケアの機関設計を維持し、同社への取締役の派遣についても継続することを役員間で確認しており、各社定時株主総会以降の体制をスタートしました。
(3)コンプライアンス担当役員の設置	- 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。 - 各事業会社による「自律的なコンプライアンス態勢の構築」に向けた支援の仕組みや、コンプライアンス重視の企業文化に向けたPDCAサイクルを確立しています。
(4)コンプライアンス室の新設	今年度のコンプライアンスプログラムを策定し、グループ全体のコンプライアンス態勢の高度化に向けたPDCAサイクルを継続しています。
(5)内部監査担当役員の設置	グループ全体のJ-SOX評価プロセスにおける最適化や、業務改善計画のモニタリングおよび気づき事項の発信などの取り組みを通じて、継続的にグループ全体の内部監査機能の高度化・標準化に取り組んでいます。
(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）間の連携態勢を関連規程において明確化して運用しています。
(7)専門人材育成の強化	- グループ職員の人材投資策（育成・採用等）および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実施しています。 - 上記の取り組みを関連規程に明記するとともに、専門人材の配置や採用・育成に関して内部監査計画に反映しています。
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。 - 損保ジャパンの重要施策のうち、保険金支払管理や統制状況のモニタリングについては、同社が業務改善計画として進めている「保険金サービスマニュアルの改定」や「不正請求事案の報告の取り組み」等における自律的な管理・統制が機能していることを確認しています。
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	- 損保ジャパンの重要会議に役員等が出席するほか、コンプライアンス部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、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。
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。 - 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。

【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2026年6月～2026年8月の主な取り組み）②

施策内容	主な進捗状況
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 ・ グループ会社において重要事項が漏れなく当社に承認申請・報告されるよう、グループ各社の関連規程に明記され、運用も適切に行われていることを確認しています。
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関する取り組みを総括し、具体的な成果が認められたことなどを踏まえ、現在の組織体制を維持していくことを役員間で確認しています。 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し、関連規程において子会社の各種会議に正式参加できることを明記しています。 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継続するとともに、関連規程に明記することで、インフォーマルなコミュニケーションが仕組みとして定着しており、重要事項の報告漏れや遅延が生じていないことを確認しています。 エ. リスクアセスメントの強化 ・ リスクアセスメントに関するグループ会社との情報交換を継続しています。 オ. 内部通報制度の利用促進・信頼性向上 ・ 内部通報制度の信頼性を継続的に担保するため、運用状況の社内開示や、グループで意識調査を実施しています。
(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オフサイトモニタリング」や「業務改善計画監査」等の進捗状況について、当社と損保ジャパンとの定例会議を通じたモニタリングを継続しています。
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、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・役員選任基準を継続して適用しています。 ・ マネジメント層のスキル向上と組織のPDCAサイクルの好循環の支援として、昨年度に新規導入した部課長を対象とした外部コーチング制度は、今年度も7月より取り組み（研修・コーチング等）を開始しています。
(2)文化・風土浸透状況のフォローアップ	・ 「SOMPOの価値観」や「グループ共通コンピテンシー」が浸透するよう、カルチャーサーベイやエンゲージメントサーベイを通じたPDCAサイクルを構築しています。 ・ 今年度よりカルチャーサーベイをエンゲージメントサーベイに統合し、初回のサーベイを実施した結果、前回より上昇しており、引き続き高い水準を維持していることを確認しています。