SOMPO

SOMPOホールディングス株式会社　損害保険ジャパン株式会社

信頼回復に向けた取組み

業務改善計画の進捗報告

2024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

ビッグモーターによる自動車保険金の不正請求における対応、保険料の価格調整行為そして保険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、お客さまをはじめ関係者の皆様に大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを改めて深くお詫び申し上げます。

これまでの旧態依然としたビジネスモデルや誤った価値基準、業界慣行から抜け出すことができず、社員に無理を強いてしまった結果、一連の問題が生じてしまったものとして、深く反省しております。

二度と同じことを繰り返さないためには、業務改善計画の着実な遂行はもちろんのこと、このような問題を引き起こした真因である、当社の企業文化・従来のビジネスモデルからの変革、歪んだ業界慣行からの脱却が不可欠であると認識しております。

今年度から開始した損保ジャパンの新中期経営計画では、
「お客さまに、社会に、まっすぐ。」というスローガンのもと、全社をあげた変革プロジェクト「SJ-R」に取り組んでおります。

信頼回復に向けて、覚悟をもって過去と決別し、自身の強いリーダーシップのもと再生に向けて企業風土・文化のみならず、「すべてをお客さまの立場で考える会社」“新しい損保ジャパン”を目指して、これまでのビジネスモデルの抜本的な変革を行ってまいります。

私たちの原点・存在意義

火災が多かった創業当初、当社は民間として唯一公認された
私設消防団を結成して、お客さまの大切な財産を身を挺して
お守りしていました。

この精神は、創業から一貫して変わることなく
私たちは、事故や災害に遭われたお客さまに心から寄り添い
安心・安全をお届けしてきました。

**この原点に立ち返り、「すべてをお客さまの立場で考える会社」を
目指して全社一丸となって信頼回復に取り組んでまいります。**

「新しい損保ジャパン」に向けた変革プロジェクト「SJ-R」

私たちの原点・存在意義をもう一度見つめなおし、
「お客さまに、社会に、まっすぐ。」というスローガンとお客さまへの５つの約束を制定しました。
このスローガンを「新しい損保ジャパン」の価値基準として、
全社をあげた変革プロジェクト「SJ-R」に取り組んでいます。

お客さまに、社会に、まっすぐ。

お客さまへの５つの約束

約束1　お客さま・社会からの信頼を第一に、公正・公平に対応します。

約束2　代理店とともに、お客さまに寄り添い、くらしと社会を支えます。

約束3　品質を重視し、「スピード」と「わかりやすさ」にこだわります。

約束4　自ら学び、専門性も高め合い、保険本来の価値を追求します。

約束5　多様性と「個」のチカラを活かし、保険の未来に挑み続けます。

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

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

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

改善に向けた取組みの概要

企業文化の変革

経営陣と現場の対話の促進

2024年7月末までに、保険金サービス部門・営業部門・本社部門の
192部門約3,500人の社員と直接の対話を実施

石川社長

齋藤副社長(営業支援)

山口専務(営業支援)

田尻専務(企業変革)

堀江常務(品質・コンプライアンス)

酒井常務(人事・カルチャー)

山本常務(経営戦略)

大木常務(保険金サービス)

手銭執行役員(商品)

※（ ）内の表記は、役員の主な業務担当を記載しています。

経営陣の価値基準変革に向けた取組み

経営陣と年代が離れた若手社員がメンターとして経営陣の相談を受け、
対話をする枠組みである「リバースメンタリング」を新規導入

世代を超えた価値観、互いへの理解を深め、組織の硬直化を緩和し、
多様な人材が能力を発揮できる組織を目指す

徹底してお客さまの目線で考える風土の醸成

お客さま相談室で受け付けた「お客さまの生の声（ログ）」を聴き、
お客さま目線で考える機会とする
役員プログラム 「～お客さまのリアルな声を聴く～」を開催

本社役員だけではなく、本社・営業・保険金サービス部門の部長・リーダーも参加

現場と本社の縦割り・距離感の是正に向けた取組み

本社部門変革に向けた取組み

- 現場から要望があった場合に、本社部門のメンバーが会社施策やその背景などを説明することを目的に現場を訪問
- 現場の負担軽減を目的に、本社から現場への情報発信の見直しを開始

現場

施策に対する
フィードバック

現場の意見を踏まえた
施策の改善

本社

現場社員の本社部門への短期留学プログラム

- 今年度下半期から現場社員の本社部門への短期留学を開始予定
- 改善計画実行にあたり、現場の目線を踏まえながら施策の実効性を向上

トップライン・マーケットシェア偏重からの脱却

営業部門の目標からトップライン予算・マーケットシェア関連項目を廃止

営業部門の人事評価におけるコンプライアンスに関する項目の位置づけの見直し

営業目標・表彰制度の見直し

- お客さま信頼品質基準の浸透・定着にむけた行動、および収益改善に資する行動を正しく評価するための「品質・収益指標」を新設
- 表彰制度はトップライン・マーケットシェアのランキング形式を廃止し、品質や収益などを評価する制度へ変更
- 本社主導の営業予算（トップダウン）を廃止し、部店自主目標（ボトムアップ）に変更

人事評価の見直し

- コンプライアンスに関する取組を行動評価の上位概念に据え、その判定内容を踏まえて評価結果を総合判断する仕組みへと変更
- 管下従業員が具体的に理解できるよう、部店長および課支社長の仕事目標に基盤目標（品質・コンプライアンス・カルチャー変革）を新設

ネガティブ情報が上がる仕組みの新設

全国の社員が経営陣にネガティブな情報をダイレクトに
伝えることができる仕組み「どろたまBOX」を新設

既に1,000を超える意見や情報が寄せられており、一つ一つを経営陣・本社各部で確認し、対策を検討中

これまでに寄せられた主な意見・情報

- **ロードアシスタンスデスクの音声ガイダンスが分かりづらく、サービス内容を誤認されたことでお客さまの自己負担が発生した**
- **海旅保険の加入見積時に案内される特約の補償説明が、他の保険会社と比較して不親切であり、お客さまの誤解を生む懸念がある**

SJ-R どろたまBOX

※「どろたま」は「泥のついた玉ねぎ」の略称であり、情報をそのまま（泥のついたまま）上げることを推奨しているもの

上意下達からの脱却・多様性の浸透を目指す取組み

イノベーションチャレンジ

制度概要

社員のアイデアをもとに、発案者と本社部門が共に考えイノベーションの創出を目指す

主なアイデア

- 自然災害時における当社ＯＢ・ＯＧネットワークを活用した地方自治体への災害対応支援
- 防災・保険・リスクマネジメントを学べるゲームの開発、全国の学校・自治体・企業への提供

SOMPOアワード

制度概要

「すべての挑戦に、エールを。」をコンセプトに、仲間と想いや挑戦・取組みを共有してエールを贈り合い、
グループの仲間が一体感や社員・事業の多様性を実感する

共有された取組み

- 視覚障がい者の日常生活を支援する「アイコサポート」をゼロから構築し実現
- 「SOMPO流 子ども食堂」プロジェクト
- 沖縄こどもみらい仕事体験イベントの開催

カルチャーを変革するためのデータ収集

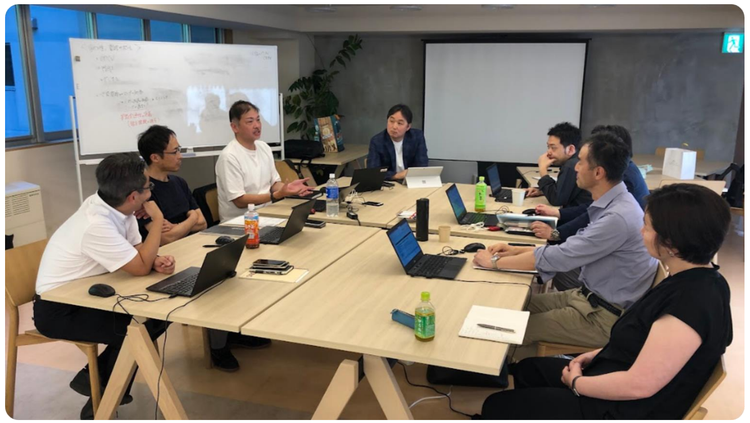
カルチャー変革に向けて把握すべき状況・実態を確認するため、データ収集を実施

データ収集の例

- カルチャーチェンジサーベイ
- エンゲージメントサーベイ
- カルチャー見える化サーベイ
- 部門間サーベイ

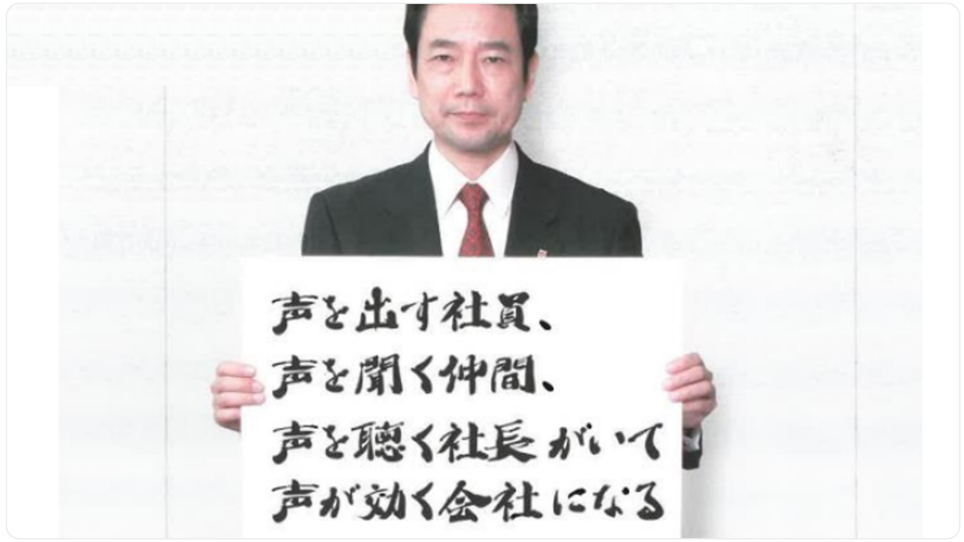
変革の浸透度合や全役員・全社員の行動変容の状況もフォロー

自己の行動の評価だけでなく役員・管理職の組織風土づくりの状況や、
部門間の連携・機能状況を確認することで、変革の浸透度合いや全役員・全社員の
行動変容の状況を継続的にフォローアップ



風化させない仕組み・リスク認識の醸成

過去からの一連の不祥事の詳細、行政処分の内容やお客さまからのお叱りの声等を展示し
全役員・全社員で振り返る日を毎年11月に設定予定



2006年

2023年

改善に向けた取組みの概要

経営管理態勢の強化

2024年2月末に経営責任を明確化し、経営体制を刷新

新たな経営陣のもと

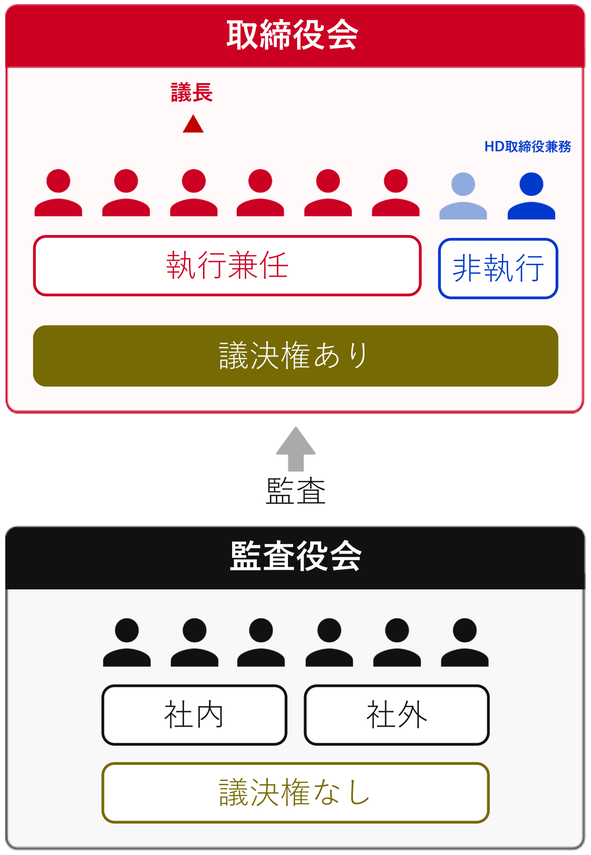
「すべてをお客さまの立場で考える会社」

の実現に向けてスタート

- 代表取締役の退任
- 全役員の役員報酬の減額自主返納
- 経営陣の刷新

ガバナンス態勢の変更

旧体制（監査役会設置会社）



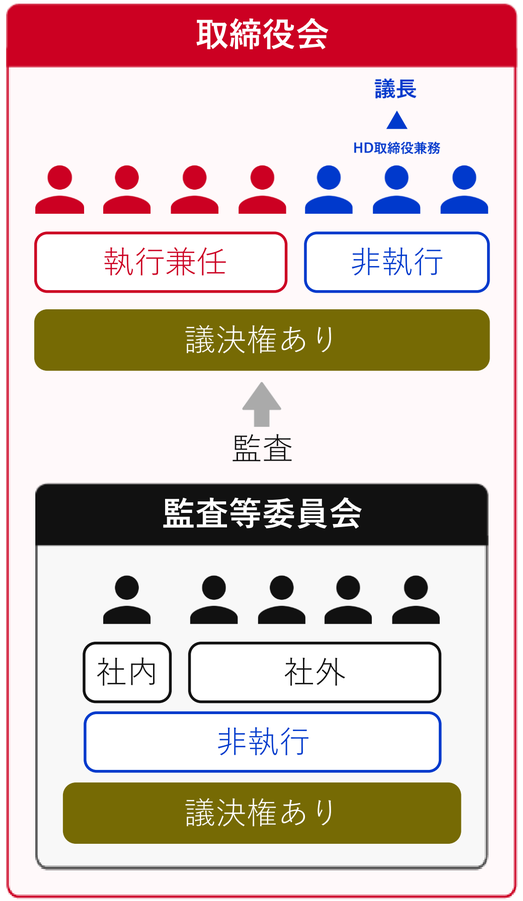
変更点

2024年度から監査等委員会設置会社に移行し、非執行中心の取締役会が執行を監督（監督と執行の分離）

2022年度に廃止した社外取締役を改めて設置

取締役会の議長を持株会社CEOとしグループとしてのけん制機能を強化

新体制（監査等委員会設置会社）



経営への社外目線の取り入れ

社外有識者を外部委員として加えた経営会議の諮問会議を新設
品質管理委員会で経営陣と活発な議論を展開

板東 久美子氏

- 文部科学省審議官、消費者庁長官などを歴任
- 現在は日本赤十字社常任理事、雪印メグミルク株式会社社外取締役

永沢 裕美子氏

- 良質な金融商品を育てる会を主催
- 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等を歴任

長澤 恵美子氏

- わくわく共創オフィス代表
- 社会的責任ある企業行動・人権を尊重する経営・企業による社会貢献活動の促進に従事

保険金支払部門の態勢強化 ①

課題を指摘された自動車保険の簡易調査制度を廃止し、保険金支払部門の人員態勢を強化

簡易調査制度の廃止

すべての自動車の損害調査に専門家である技術アジャスターが関与

人員態勢の強化

保険金支払部門に人員を300名シフトし、態勢を増強

保険金支払部門の態勢強化 ②

保険金支払業務の独立性を確保するための行動指針・ルールの策定

「保険金支払における有無責判断・損害認定は保険金サービス部門の専権事項であること」を
改めて周知・徹底するため行動指針や情報共有ルールを策定
浸透度やルールの対応状況について本社部門でモニタリングを強化

行動指針

「私たち損保ジャパン全役員・全社員は、目指す姿の実現に向けた５つの約束に基づき、保険料の多寡や取扱代理店によらず、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を提供します。」

保険金支払業務の独立性に関するルール

営業部門による損害認定等への不適切な介入を防止するため、営業部門がお客さまから受け付けた保険金支払に関するご不明点等を保険金サービス部門に伝える際のルールを策定

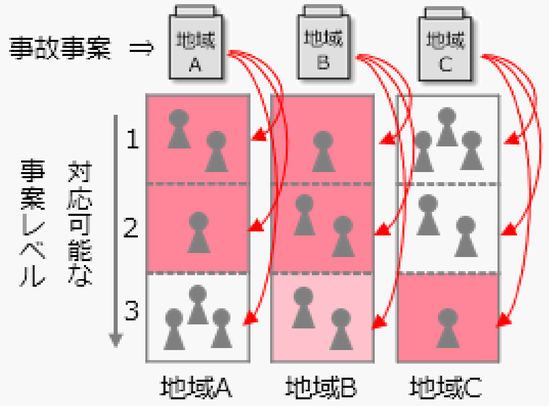
保険金支払部門の態勢強化 ③

保険金サービス部門の基幹オペレーションの見直し

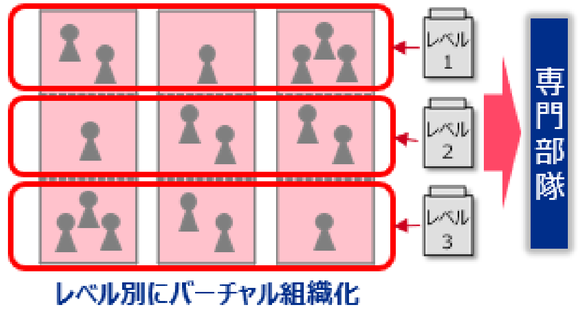
海外子会社の先進的なオペレーションを参考に、グローバル水準の保険金サービス部門へのモデルチェンジ

事故受付、初動対応、修理工場紹介、不正検知、保険金支払に至る全ての事故対応プロセスを
外部の目線も入れて点検、見直し

現状の課題　各組織（各地域）にて事案対応しており
リソースの最適活用ができていない



集約化・分業化・専門化・デジタル化で生産性を向上、支払適正性も改善



- デジタル化加速による担当者キャパシティの見える化
- 事案対応プールの大くくり化（バーチャル組織化）
- 不正対応など特殊事案は専門部隊がサポート
- 業務量平準化に伴う支払適正性の向上

内部管理・リスク管理態勢の強化

内部管理態勢の強化

品質管理部の新設

お客さま本位の業務運営の定着に向けて
業務品質の管理・向上を推進

コンダクトリスクの管理態勢を強化

公正取引推進室の新設

保険料調整行為に係る調査対応や再発防止策を確実に実行

内部監査部の強化

社長直轄の体制に変更

リスク管理態勢の強化

諮問機関の新設（リスク管理）

オペレーショナルリスク管理態勢の強化・
高度化に向けた諮問機関を新設

社外有識者の参加

過去から当社に染み付いた悪しき慣習などを自律的にあぶりだすため、社外の視点を取り入れた透明性のある運用を実施

総点検

2024年度内に現行オペレーションの総点検を実施予定

改善に向けた取組みの概要

構造的問題の解消

代理店出向の抜本的な見直し

「顧客本位の業務運営の構築」に資さない出向の廃止

現状の課題

- 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

改善後

「顧客本位の業務運営の構築」に資さない出向を廃止

今後策定予定の業界ガイドラインに基づき当社ガイドラインを策定

※現在の代理店出向者は担当業務の変更・帰任を申し入れ

代理店出向者の管理態勢の変更

統括部門の設置

代理店出向者の教育・監督態勢を強化

出向者の評価運用の変更

出向先業務に基づく目標の達成度で評価

適正な競争環境の確保に向けた取組み ①

過度な本業支援の廃止

社員に対する懲戒運用基準の改定

過度な本業支援に関する懲戒基準を規程上で明確化
全社員へ開示のうえ運用を開始

内部通報制度の周知・徹底

内部通報制度・社内リニエンシー制度を周知するための
全社員へのアンケートを実施

本業支援ガイドライン

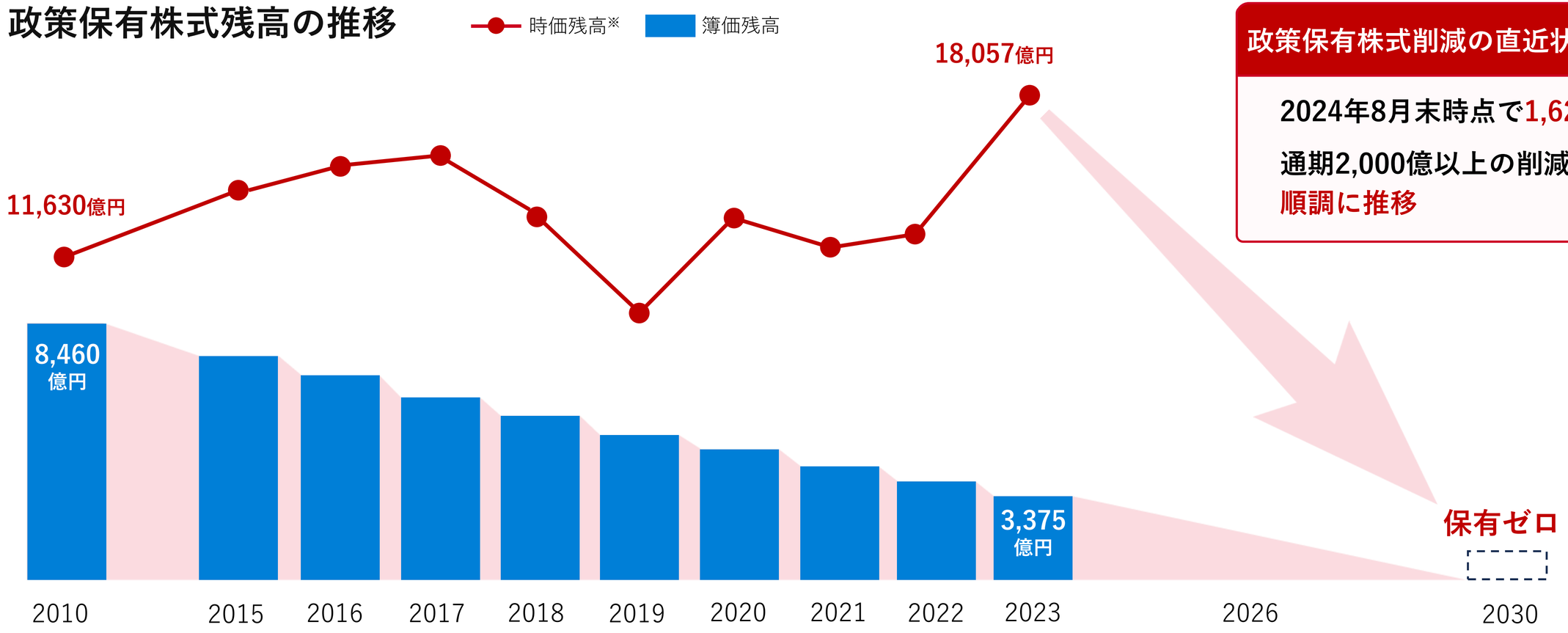
代理店に対する本業支援のガイドラインを自社で作成し、以下の内容を説明

・代理店におけるシェア決定に本業支援の多寡が影響を及ぼしている場合、その解消が必要であること

・保険取引の拡大や維持を条件にした本業支援は行わないこと

適正な競争環境の確保に向けた取組み ②

政策保有株式残高の推移



※退職給付信託における保有分を含む

政策保有株式削減の直近状況（時価ベース）

2024年8月末時点で1,623億円削減

通期2,000億以上の削減目標に対し順調に推移

適正な競争環境の確保に向けた取組み ③

独占禁止法遵守に関する取組み

各種ルールのモニタリングの実施

保険契約引受ルール・競合他社との接触ルールについて
第１線による自律的なリスク管理態勢を構築

全社員・代理店向けeラーニングの実施

社員のみならず、全代理店も実施

社員に対する懲戒運用基準の改定

独占禁止法に触れる行為に関する懲戒基準を規程上で明確化
全社員へ開示のうえ運用を開始

業務改善計画の概要
（詳細版）

業務改善計画の全体像

現在　▲施策検討、■施策開始

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

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

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

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

- ■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（順次）
- ■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

- ■共同保険・団体扱契約等にかかわる保険引受についてのルール整備等
- ■政策株式・過度な便宜供与等の方針決定

- ■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

- ▲保険引受管理態勢、契約ごとの採算管理、リスクに応じた適正な保険料を提示できる営業活動

表中の色字の補足

青字：社外調査委員会による調査報告書を踏まえ、業務改善計画に新たに追加した施策

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）

業務改善計画の進捗状況（2024年6月～8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	
社外取締役の設置 **監査等委員会監査の実施**	・監査等委員（取締役）は、取締役会（事前説明会を含む）に参加し、意見を表明しています。 ・これに加えて、取締役・CxO・執行役員とのディスカッション、内部監査部・コンプライアンス部とのミーティングを実施しました。
持株会社による経営管理態勢	・持株会社兼任取締役（３名）が、取締役会に参加し、意見を表明しています。
第２線・第３線担当役員の機能強化	・４月１日付けで内部監査部を社長直轄とし、社長と内部監査部長の定例ミーティングを実施しています。
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** **経営レベルのコンプライアンス意識の醸成**	・CQO（品質担当役員）を委員長とする品質管理委員会の社外メンバーとして、金融庁の「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」でもメンバーを務められた永沢氏が加わりました。 ・品質管理委員会は、５月以降毎月実施しています。７月16日には、第３回品質管理委員会を開催し、社外委員であり、雪印メグミルク社の社外取締役でもある板東氏を講師に、同社をはじめとする他社の信頼回復や品質向上に向けた取組み等について共有を受けました。 ・また、７月22日には、永沢氏を講師に、長く金融行政において有識者として携わってこられた経験などを踏まえ「消費者が期待する良質な保険商品とは」をテーマに、役員勉強会を実施しました。
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）	
第３線における内部統制の強化	・業務改善計画に係るオフサイト・モニタリングおよび内部監査計画を策定し、６月からモニタリング、8月から内部監査を開始しました。
営業現場と第２線・第３線のコミュニケーション	・第１線の自律的な内部管理態勢構築に向け、CCoO（コンプライアンス担当役員）が、全国の営業・保険金サービス部長と対話を行いました。
独占禁止法等に関する全役員・全社員を対象とした教育・理解促進	・7月より、独禁法遵守に向けた「保険引受対応ルール」「競合他社との接触ルール」に関するモニタリングを実施しています。四半期ごとに行うモニタリングを通じてこれらのルールを定着化させることで、第１線による自律的なリスク管理態勢を強化しています。
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	
営業推進態勢・営業目標の設定の見直し	・各営業部店が策定した部店経営計画において、品質・コンプライアンス・カルチャー変革の基盤目標が適切に設定されていること、トップラインやマーケットシェアに偏重した経営計画を策定していないことを、本社にて全件確認しました。 ・８月以降、営業部門の役員・社員へのアンケート（意識調査）を実施し、営業目標や推進手法の適切性を検証しています。
品質担当役員・品質管理部の設置	・代理店の「お客さま信頼品質基準※」を満たす行動目安となる「お客さま信頼品質ガイドブック」を発行しました。 ・また、保険金サービス部門の社員用に「お客さま信頼品質基準を満たす行動指針」を発行しました。 ※お客さまが当たり前に期待するボーダーライン（これを下回ると信頼を失う基準）と位置付けています。
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、社員の浸透に向けた取組み	・中期経営計画の発表、業務改善進捗の提出、社外調査委員会の報告書の公表、報告徴求命令に対する回答など、様々なタイミングで石川社長から全社員に向けて動画を配信し、継続的にコミットメントを表明しています。 ・本社役員によるタウンホールミーティングは、保険金サービス部門・営業部門・本社部門の192部門約3,500人の社員と直接の対話を実施しました。また、石川社長以外からの本社役員からもネットワーク放送で全社員向けにメッセージを発信しました。

業務改善計画の進捗状況（2024年6月～8月の主な取組み）②

施策内容	主な進捗状況
４．適切な保険金等支払管理態勢の確立	
公正かつ的確な審査体制・手続きの確立	・外部コンサルティング会社による要員の検証を基に、2025年度の必要要員の検討を行っています（業務量の平準化や業務レベルに応じた分業化を含む）。
保険金支払事案等の事後検証体制の構築	・ロード（事後検証）の点検項目に損害調査業務に関する項目を取り入れた実施ルールを策定し、今年度より保険金サービス部による保険金サービス課に対するロード実施を必須とました。 ・７月から不正請求に対する支払およびその他不適切な支払の有無を確認する事後検証を開始しました。具体的には、不正請求への対応がルール通り行われているか、損保協会の保険金不正請求通報制度による通報に基づく対応がルール通り行われているか、大口代理店や大口契約者への支払適切性などの点検を行います。
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）	・「保険金支払における有無責判断・損害認定は保険金サービス部門の専権事項であること」を明示した行動指針を周知・徹底しました。 ・併せて、営業部門による有無責判断・損害認定への不適切な介入を防止するため、営業部門がお客さまから受け付けた保険金支払に関するご不満等を保険金サービス部門に伝える際のルールを策定しました。 ・本社第一線および第二線によるモニタリングの対象とし、行動指針の浸透度や正しい理解がなされているか検証を行っていきます。
入庫紹介	・お客さまから整備工場の紹介依頼があった場合は、「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」の報告書に示された留意事項を踏まえた対応を行うよう社内通達を発信しました。
５．実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立	
契約者宛アンケートによる不適切募集の調査	・７月以降、保険契約を締結したお客さま向けのアンケートを見直しました。 ・今後、「意向把握」「重要事項説明」の実施状況をお客さまに直接確認していきます。
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	・８月末時点での売却額は1,623億円に達しています。
過度な本業支援（便宜供与）等	・有識者会議の議論を踏まえ、本業支援（過度な便宜供与対策）ガイドラインを作成しました。営業部門において、本業支援が慣習となっている取引先へ以下の説明を９月末までに実施します。 ー当社から保険取引の拡大や維持を条件にした本業支援は禁止とすること（本業支援の実績を集約して情報提供することも行わないこと） ー代理店にけるシェア決定に本業支援の多寡が影響を及ぼしている場合その解消が必要であること ・７月１日付けで、懲戒運用基準を改定し、過度な本業支援（便宜供与）に関する懲戒の取扱いを明確化しました。
「顧客本位の業務運営の構築」に資さない出向の廃止	・営業上での顧客・代理店との関係強化、シェア獲得を目的とするなど「顧客本位の業務運営の構築」に資さない出向は、代理店出向者が情報漏えいに関与していた案件が複数発生していることも考慮に入れて、廃止します。今後策定予定の業界ガイドラインに基づき、当社ガイドラインを策定予定です。

SOMPOホールディングスの
業務改善計画の進捗状況

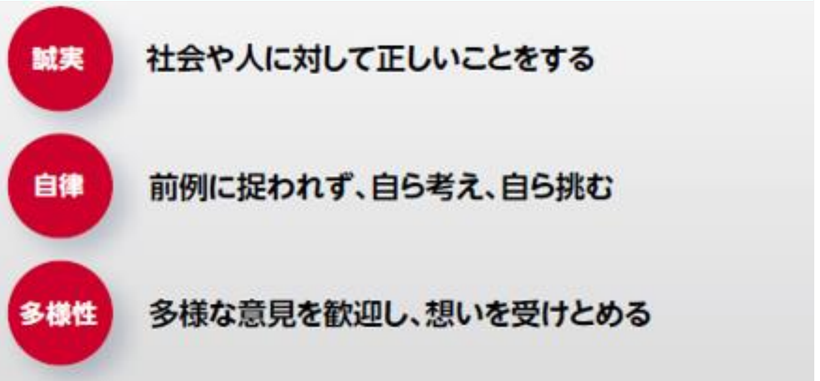
再言語化した「SOMPOのパーパス」の実現に向けて企業理念体系を見直し

グループが目指す世界観をわかりやすくするため「SOMPOのパーパス」を再言語化するとともに、全役員・全社員が大切にしたい価値観として、「誠実」「自律」「多様性」の3つを制定

SOMPOのパーパス

**“安心・安全・健康”で
あふれる未来へ**

SOMPOの価値観



パーパスに込めた想い

“安心・安全・健康”であふれる未来へ
それは、個人も企業もリスクにおびやかされることなく、
いつどんな時でも、ありたい姿に向かって歩んでいける、
豊かで笑顔あふれる未来。

人生100 年時代、そして世界が日々著しく変化する時代に、挑戦を恐れることなく、しなやかに前向きに、成長をし続けられるように。

ＳＯＭＰＯグループは、事業、国、そして企業間の垣根を越えてつながり合い、幸せで豊かな社会・人生の実現に向けた一番頼れるパートナーとして、さまざまなリスクや身体・生活の不安に、共に向き合い、共に歩み、支え続けます。

“安心・安全・健康”であふれる未来へ
それが私たちＳＯＭＰＯグループです。

業務改善計画の進捗状況（2024年6月～8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	・損保ジャパンは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。
(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。
(5)内部監査担当役員の設置	・内部監査担当役員は、損保ジャパンの内部監査部長から適時・適切な報告を受ける体制を構築し、損保ジャパンにおける牽制部門の在り方を協議しています。 ・また、同担当役員の指揮のもと、本業務改善計画の進捗等についてモニタリングを行っています。
(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	・専門人材の質・量の拡大やグループ人事制度改革の方向性等について、グループ会社間で協議しています。
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各社の監査計画について意見交換をするなど、連携を強化しています。

業務改善計画の進捗状況（2024年6月～8月の主な取組み）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・報告されるため、グループ各社の規程類の整備を行っています。
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等の強化対策を協議しています。 **オ．内部通報制度の利用促進・信頼性向上** ・内部通報制度の予兆把握機能を向上させるための新たな仕組みを準備しています。
(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** ・内部監査部は、損保ジャパンの内部監査部が実施する業務改善計画に係るモニタリング状況や経営への提言事項について報告を受け、意見・提言を行っています。 ・また、損保ジャパンの内部監査部の実施する「業務改善計画に係る監査」に関する審査会に参加し、意見・提言を行っています。
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	・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して、グループ経営理念を「SOMPOのパーパス」に統合し、より理解しやすいものにしました。 ・また、「SOMPOのパーパス」の実現に向けて、「パーパスに込めた想い」「SOMPOの価値観」等を新設し、企業理念体系を見直しました。
(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開始し、そのフォローを通じたPDCAサイクルを回す取組みを行っています。