

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2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2024年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、2025年1月17日付で公正取引委員会から承認を受けた排除措置命令に関する再発防止措置等を実施しました。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。

金融庁への業務改善計画の提出、および全社をあげた変革プロジェクト「S JーR」の本格スタートから約1年が経過しました。タウンホールミーティングやリーダーサミットを通じた現場第一線との直接的な対話を通じ、変革に向けて着実に歩みが進んでいるものと実感しています。また、研修などのソフト面の施策だけでなく、不正請求対応専門部署の新設やシステムの導入など、二度と同様の問題を起こさないための、ハード面の具体的な施策も進んでいます。

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“新しい損保ジャパン”の実現に向けて、全役員・社員の覚悟と決意をもって、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

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

“新しい損保ジャパン”の実現に向けて

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し、同じ過ちを二度と繰り返さないため、
S J - R を推進し、“新しい損保ジャパン”の実現を目指す

過去からの悪しき慣習

- ・ 旧態依然としたビジネスモデル
- ・ 誤った価値基準
- ・ 歪んだ業界慣行



一連の問題等により課題が顕在化

- ・ 保険商品での価値提供でなく、保険以外での競争が蔓延
- ・ 代理店出向者による個人情報の不適切な取り扱いの発生

S J - R の着実な推進

“新しい損保ジャパン”を実現するための全社をあげた変革プロジェクト“S J - R”



最優先事項である業務改善計画を通じて、一連の問題の真因を解消

業務改善計画のこれまでの主な取り組み

企業文化の変革 ⇒ P 5 参照

経営管理態勢の強化 ⇒ P 6 参照

保険業界の構造的問題 ⇒ P 7 参照

新しい損保ジャパン

- ・ 企業風土の変革、誤った価値基準からの脱却を通じて、**事業基盤を変革**
- ・ 商品やサービスによる保険本来の価値や海外事業の知見の統合等を通じて、**収益基盤を変革**



S J - R の完遂

お客さまから“損保ジャパンでよかった、SOMPOでよかった”と言ってもらえる「新しい損保ジャパン」の実現

- ・ 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

企業文化の変革に向けた取組みの振り返り

“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
損保ジャパンのビジョン実現のため、企業文化・風土の変革に向けた各種取組みを実施

これまでの取組みの例

| 伝承室の設置

- 世の中から信頼を失った事実や記憶を自分事として落とし込み、風化させないために、「伝承室～教訓から学ぶ～」を設置

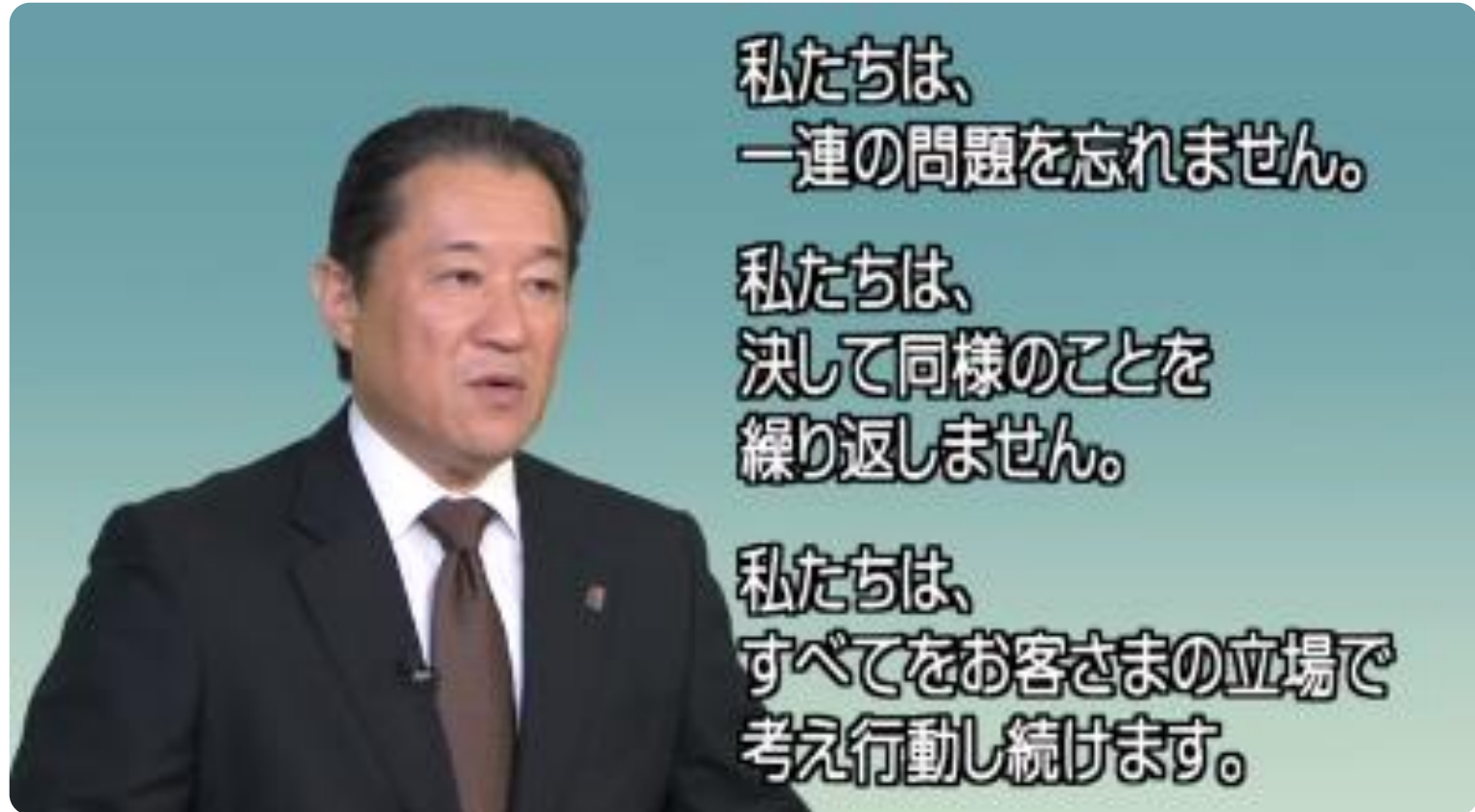
※伝承室は、SOMPOグループ会社の社員にのみ公開しております



©山之内 淡, Tan Yamanouchi & AWGL

| 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



| お客さまをより深く知るための取組み

- 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



経営管理態勢の強化に向けた取組みの振り返り

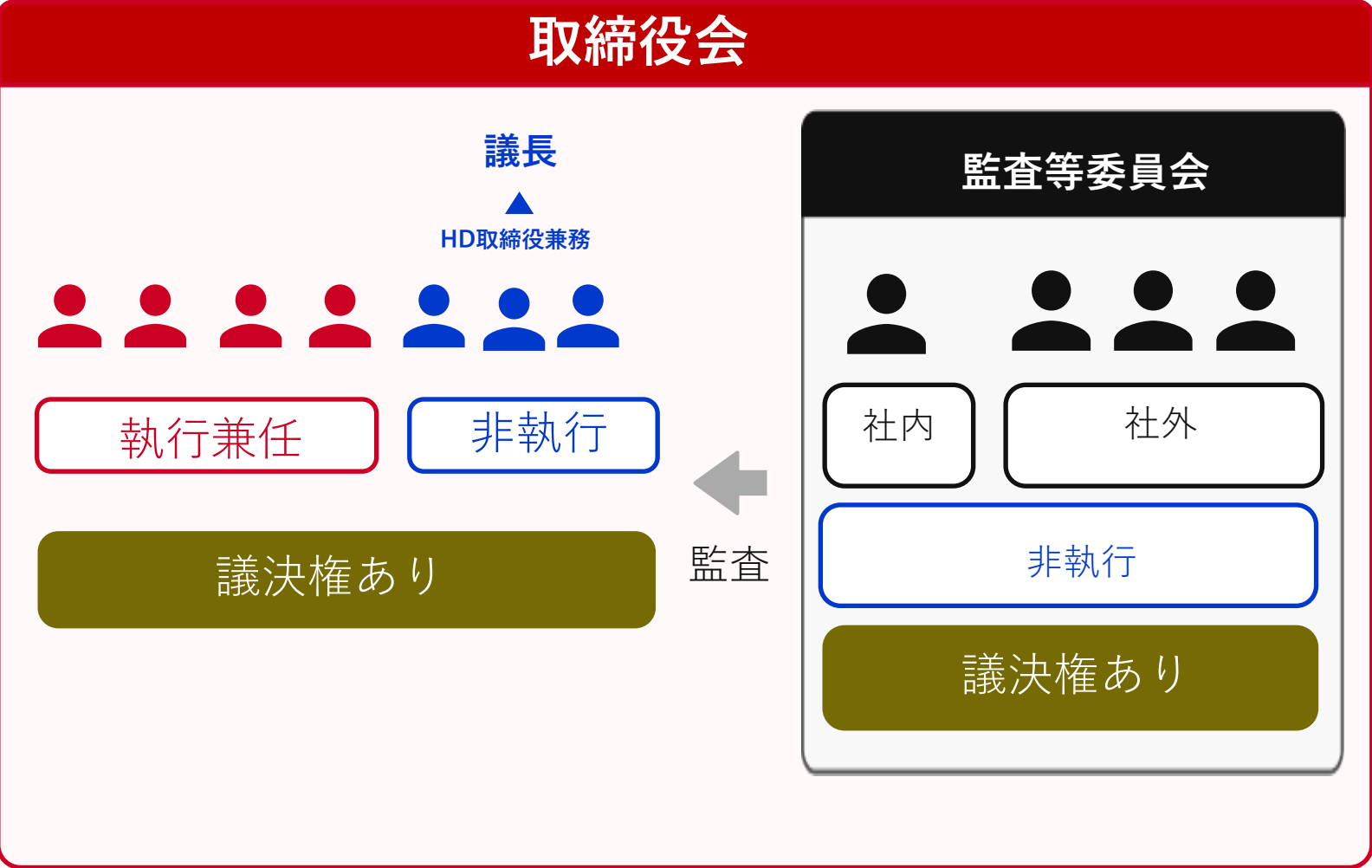
コンプライアンス・顧客保護を重視する文化の形成に資する、 経営管理態勢の強化のための各種取組みを推進

これまでの取組みの例

- ガバナンス態勢の強化
- 保険金サービス部門の独立性確保
- 業務品質・オペレーショナルリスク管理小委員会

- 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）
- 保険金サービス部門の独立性を改めて周知・徹底するため行動指針や情報共有ルールを策定
- 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を新設

新体制（監査等委員会設置会社）



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



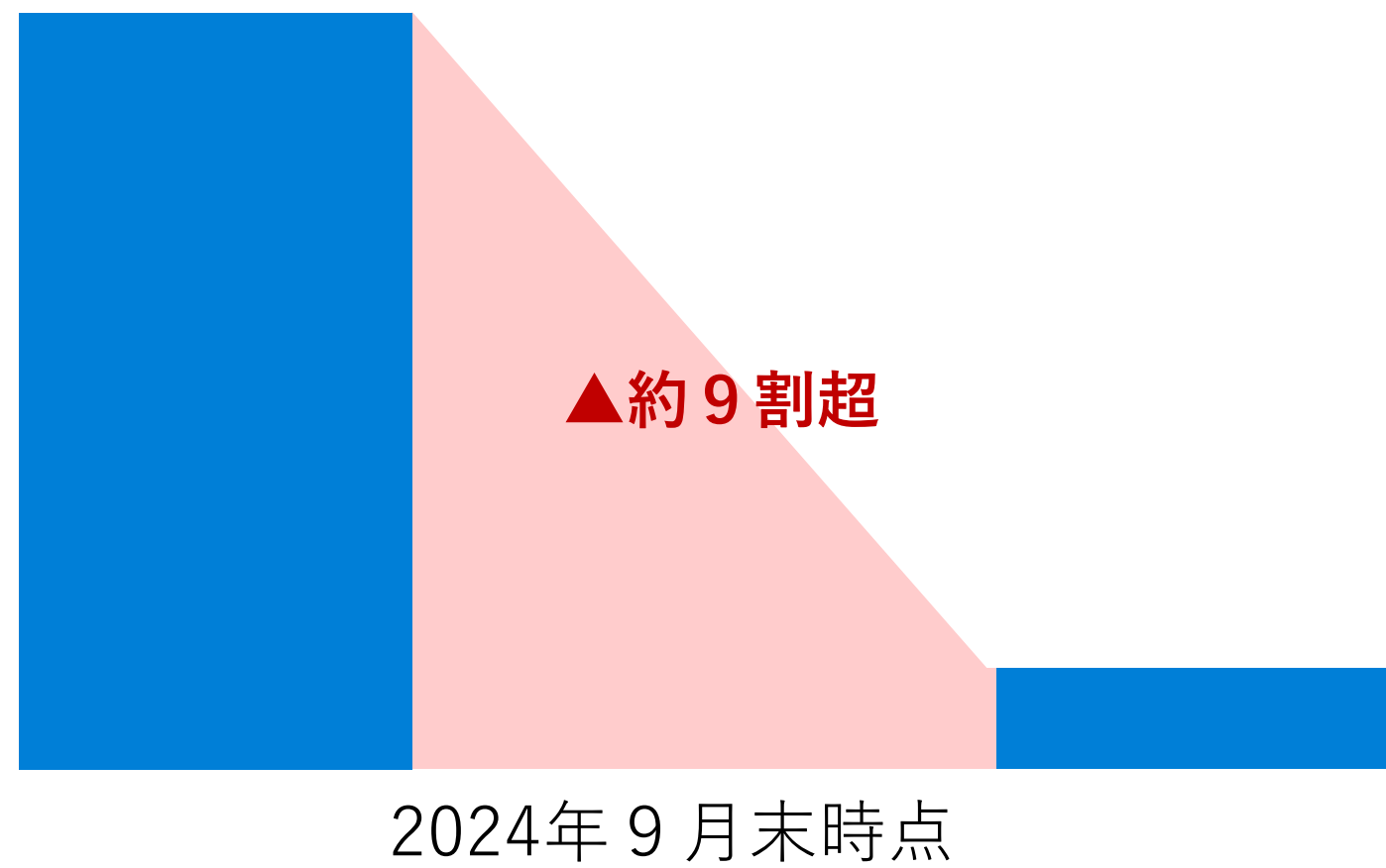
構造的問題の解消に向けた取組みの振り返り

構造的問題の抜本的な解消に向けて、各種取組みを実施
お客さまに保険本来の価値提供で選ばれ、持続的に成長する会社へ

これまでの取組みの例

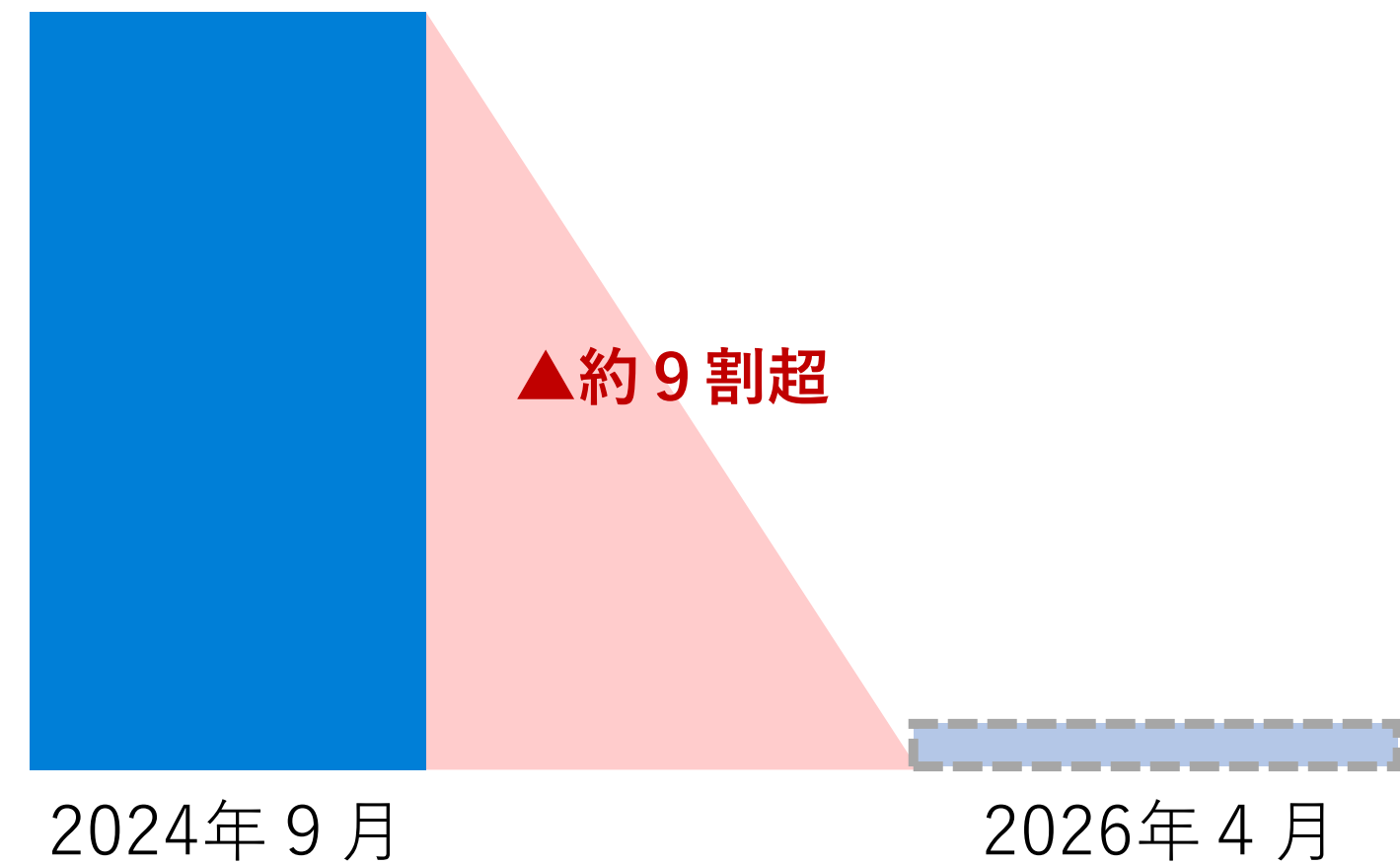
過度な便宜供与の廃止

- 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



代理店等出向の抜本的な見直し

- 当社ガイドラインを策定のうえ、顧客本位の業務運営の構築に資さない出向を廃止



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現場第一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

改善に向けた取組みの概要

企業文化の変革

～前回報告(2024年12月)からの更新内容～

公正取引委員会の排除措置命令に基づく周知

「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
発出された排除措置命令に基づき、各種再発防止策を実施

再発防止策の実施内容

- 顧客企業等への通知文書の送付
- すべての執行役員・社員に対する周知
- 定期的な研修の実施
(研修の修了テストは満点を必須とするなど、厳格に運用)
- 定期的な社内監査および第三者監査の実施
- 懲戒に関する規程の整備



更なる独占禁止法遵守の徹底に、
真摯に対応していきましょう。

すべての代理店に対しても説明動画を展開し、独禁法に関する知識習得を推進
さらに、乗合代理店・企業代理店に対しては定期的な研修を継続

社内への理解浸透を図るための施策

社内のカルチャー変革に向けて、参加人数を増やした**タウンホールミーティング**や、
リーダー層を対象とした**リーダー・サミット**を実施



参加人数を拡大したタウンホールミーティング



リーダー・サミット

経営陣と現場第一線との直接的な対話を通じ、各施策の取組背景や内容の理解浸透を図る

信頼回復に向けた取組みを集約して共有する仕組み

S J - R の情報や全国各地で行われている信頼回復に向けた好取組を一元化
当社の「点」の動きを「変革のうねり」に変えるための施策『損保ジャパン **ACTIONS!**』の展開

『損保ジャパンACTIONS!』社内向けサイト

- 全国で自発的に行われている信頼回復に向けた活動を一元化
- 各地の動きを紹介・共有することで、企業変革のスピードを加速させる



社内への展開（石川社長メッセージ）

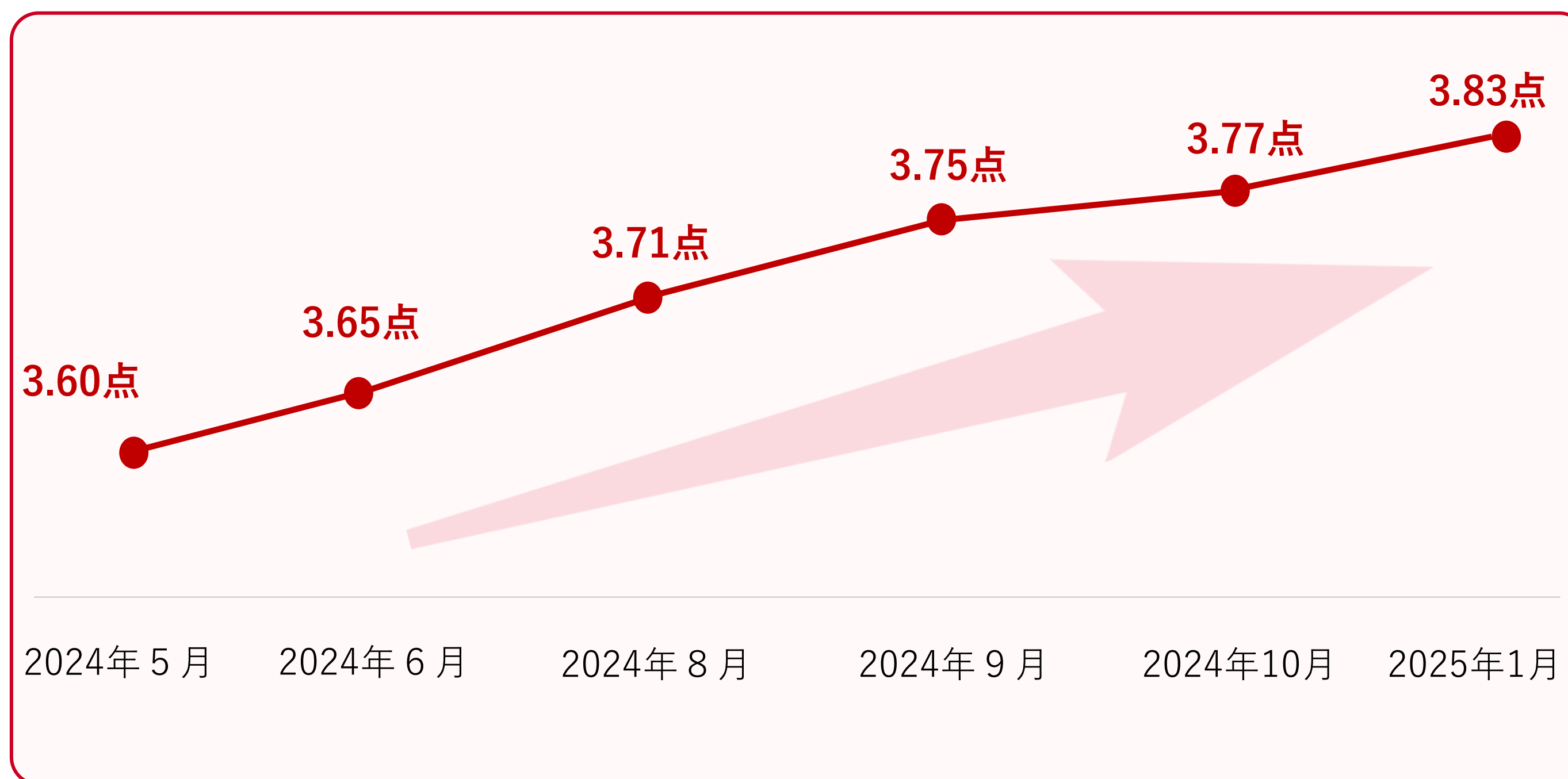
- 『損保ジャパンACTIONS!』は全社を挙げた取組み
- 企業文化の変革に向けて、全役員・全社員の積極的な活用を促すために社長メッセージを全国の職場に動画配信



今後は『損保ジャパンACTIONS!』で共有されたお客さまにとって価値のある取組等を**社外へ展開**

カルチャーを変革するためのデータ収集

一連の問題の真因である企業文化からの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: 19,670名

上意下達からの脱却・多様性の浸透を目指す取組み①

グループ社員間で取組みを共有し、相互にエールを贈り合う表彰制度
“**SOMPOアワード**”を開催

SOMPOアワード2024 受賞案件例



能登復興応援石川発案 全国初「SOMPOで学防(マナボ)ッチャ」

- ・スポーツの「ボッチャ」を楽しみながら防災意識を持っていただくことができるスポーツのアイテム開発
- ・防災への意識づけにとどまらず、それぞれの的の裏に防災グッズの具体的な活用方法を掲載するなどの工夫も導入



会社や事業の枠を超えて、グループの仲間やデジタル技術、さまざまな想いとつながり、多様性・一体感を醸成

上意下達からの脱却・多様性の浸透を目指す取組み②

S J - Rで掲げる「私たちの5つ約束」の実現に資するアイデアを募集し、表彰を行う
“イノベーションチャレンジ”を開催

イノベーションチャレンジを踏まえ実現した案件例



レクリエーション保険・国内旅行総合保険のWEB申込システム

- ・レクリエーション保険（※1）および国内旅行総合保険（※2）について、お申込みから保険料の払い込みまでをWEB完結できるシステムをリリース
- ・お客さまの利便性向上に向けた代理店の要望を踏まえ、営業現場の社員のアイデアを起点に開発

（※1）行事参加者の傷害危険補償特約をセットした傷害保険のペットネームです。

（※2）国内旅行傷害保険特約をセットした傷害保険のペットネームです。

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

現場と本社の相互理解を推進する取組み

商品部門を中心とした本社部門で学ぶ**短期留学制度を新設**（全国営業部門の社員20名が参加）
OJTで専門性を強化するとともに、グループ事業の概要など多くの知見を蓄積



短期留学報告会の様子

参加者の主な声

- 引受方針や本社から発信する情報の背景にある考え方を幅広く、深く、学ぶことができた
- 「新しい損保ジャパン」の実現に向けたカルチャー変革に向けて、相互に理解、信頼しあう関係づくりを行っていきたいと感じた
- 帰任後は継続的に本社と意見交換や提案を行うことで、現場と本社の連携強化に尽力したい

本社役員、本社部門の職員とのコミュニケーションを通じて、**現場第一線と本社部門の相互理解を促進**

ネガティブ情報が上がる仕組み「どろたまBOX」の対応状況

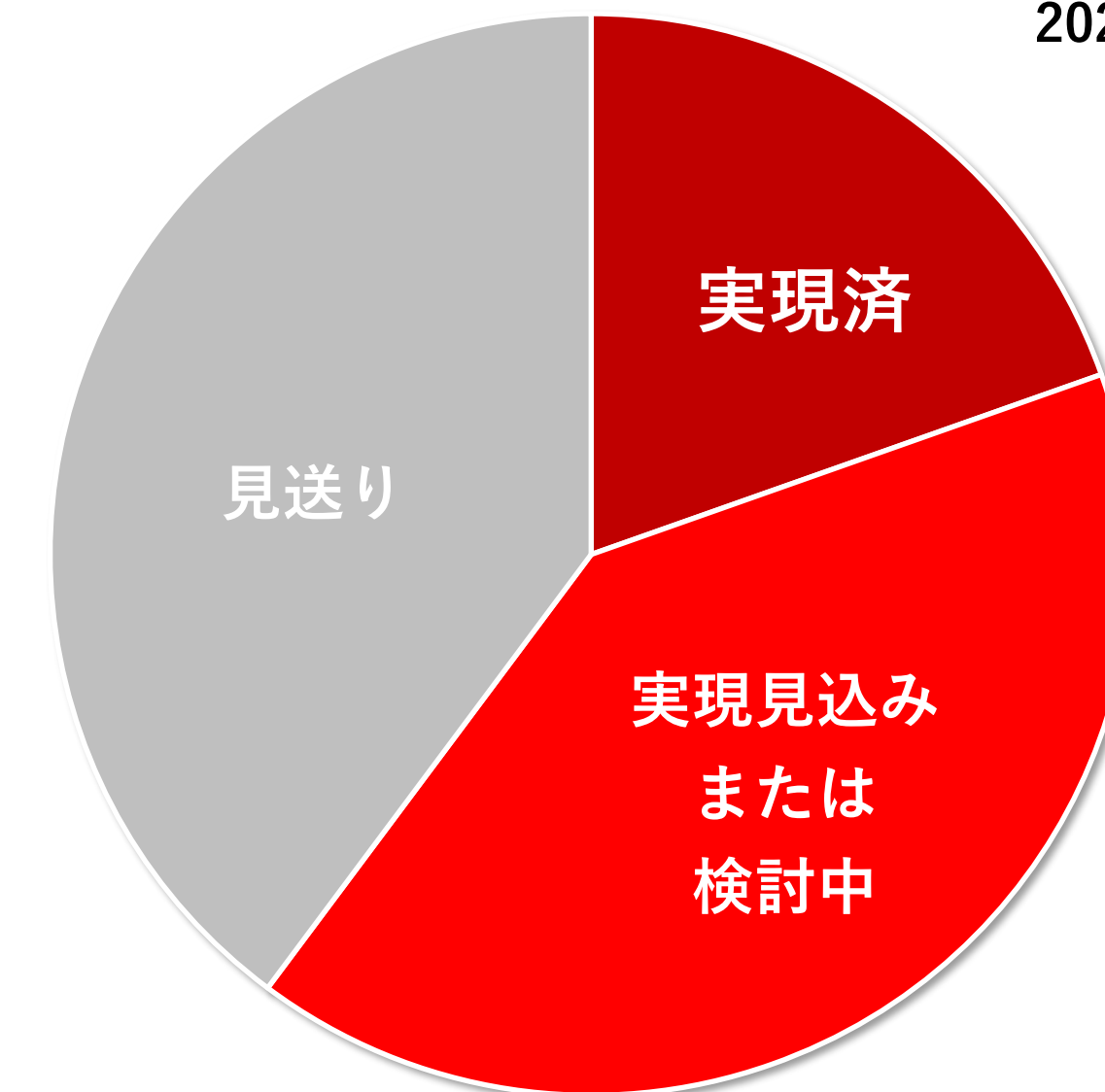
全国の社員が経営陣にネガティブな情報を直接伝える仕組み「**どろたま※BOX**」には
1年間で2,700件を超える投稿が寄せられ、本社部門を中心に課題に対する対策を随時実施

これまでに寄せられた投稿からの主な対応状況

-  全役員・全社員がお客様の声を聴き、お客様の立場に立って職場メンバーなどと意見交換をする「お客様を知る時間」を全社で毎月実施
-  事故対応品質向上を目的とした保険金支払対応マニュアルの改定
-  保険代理店の業務品質向上を支援するため、保険募集人育成プログラム「SOMPO Agent Academy（ソニアカ）」を4月に開講予定
-  ナレッジ検索・本社照会システム「教えて！SOMPO」の機能改善による業務効率化

寄せられた投稿に対する対応状況

2025年2月末時点



改善提案・要望に対する**本社部門からの回答を全役職員が閲覧できる仕組み**とし、透明性のある運営を実施

※「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）上げることが推奨しているもの

データドリブン経営の推進

“**S J - R ダッシュボード**”を通じて、従来の経験や勘にもとづく属人的な行動ではなく、客観的なデータに基づいた**行動変革のサイクル**を構築

全社共通のデータ提供

全役員・全社員が同じデータを
確認



データに基づいた行動

客観的なデータに基づいて、
具体的な打ち手を検討し、実行



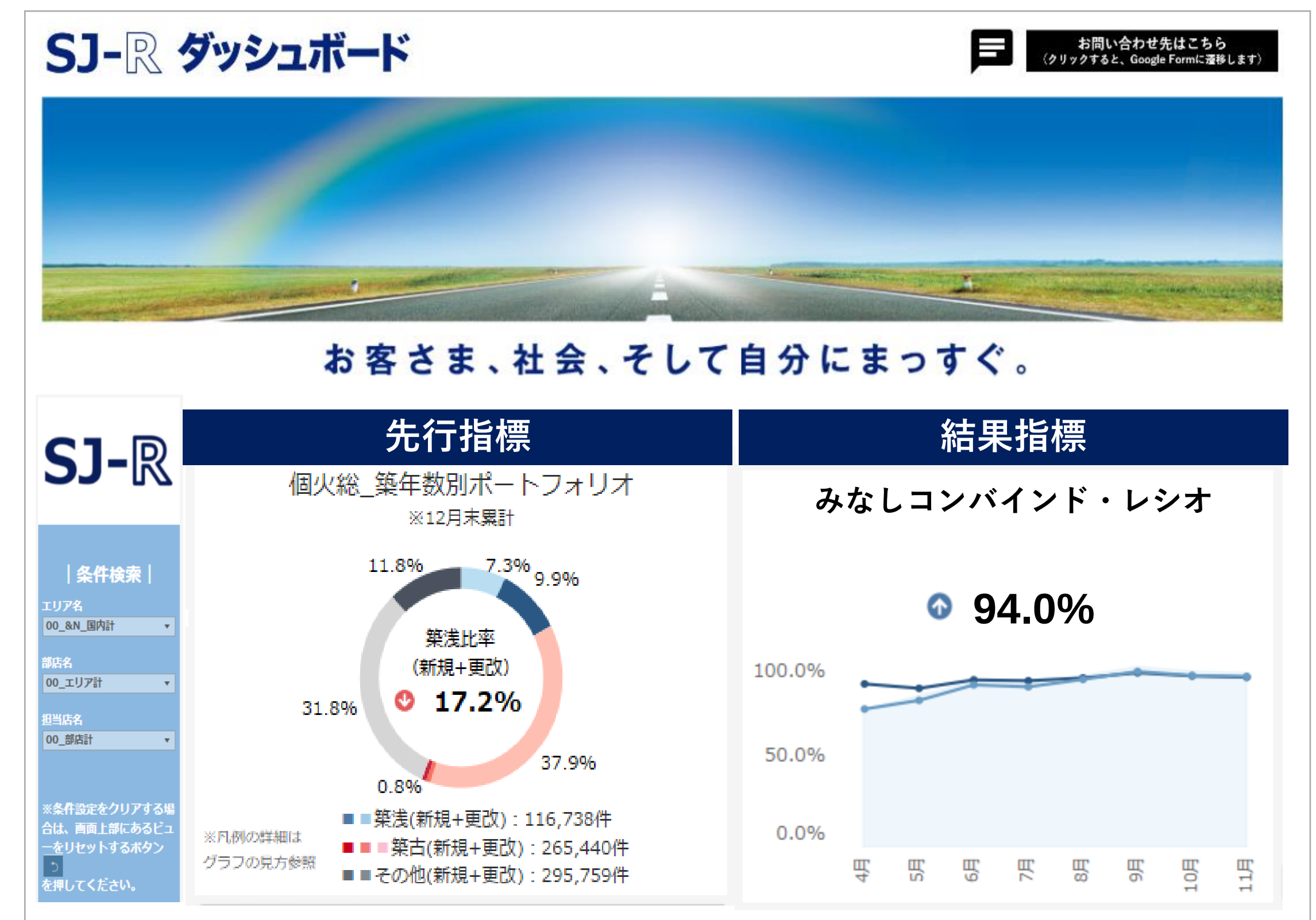
継続的な改善行動

改善の状況を視覚的に捉え、
継続的な行動につなげる



行動の結果の確認・検証

行動の結果を検証し、さら
なる改善策を検討



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(2024年12月)からの更新内容～

お客さまからの改善要望と社員からの提案の分析

テキストマイニングを活用し、**お客さまからのご要望や社員提案の深度ある分析**を実施
分析した内容を抽出して、効果的な対応策を品質管理委員会で論議

テキストマイニング

- 頻出した単語や文節などの傾向を抽出して洞察を導き出すプロセス
- すべてのお客さまの声（苦情、問合せ、アンケート）をテキストマイニングを用いて定量、定性分析を実施

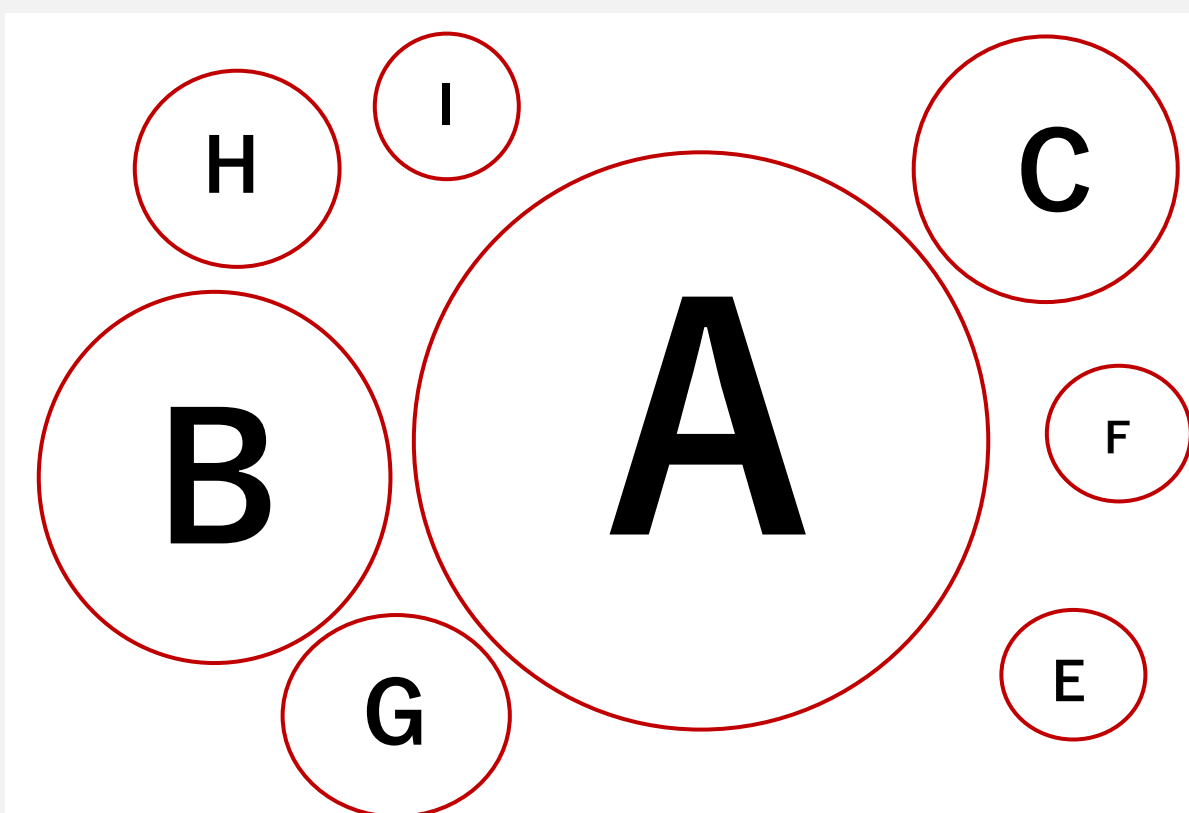
テキストマイニングのイメージ

お客さまの声

苦情

問合せ

アンケート



テキストマイニングで抽出した改善要望・提案の例

- 書類発送要望の期限
⇒お客さまとの期限の約束が無い場合であっても、7日以内の発送のルール化
- 分かりづらい言葉の是正
⇒「補償範囲」「等級」といった専門用語が分かりづらく、お客さまへの補足が必要
- 事故発生直後の対応ニーズ
⇒事故が発生した直後に対するお客さま対応の高度化
- 書類の文字が小さい
⇒「申込書」「見積書」などの文字サイズの見直し

社外目線の取り入れ

金融庁有識者会議メンバーの嶋寺基弁護士から保険金サービス部門に向けて、
“保険金支払業務の独立性の確保”に関する講演を実施

嶋寺氏による”損保業界を取り巻く環境と保険金支払業務の独立性の確保“に関する研修



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

参加者の主な声

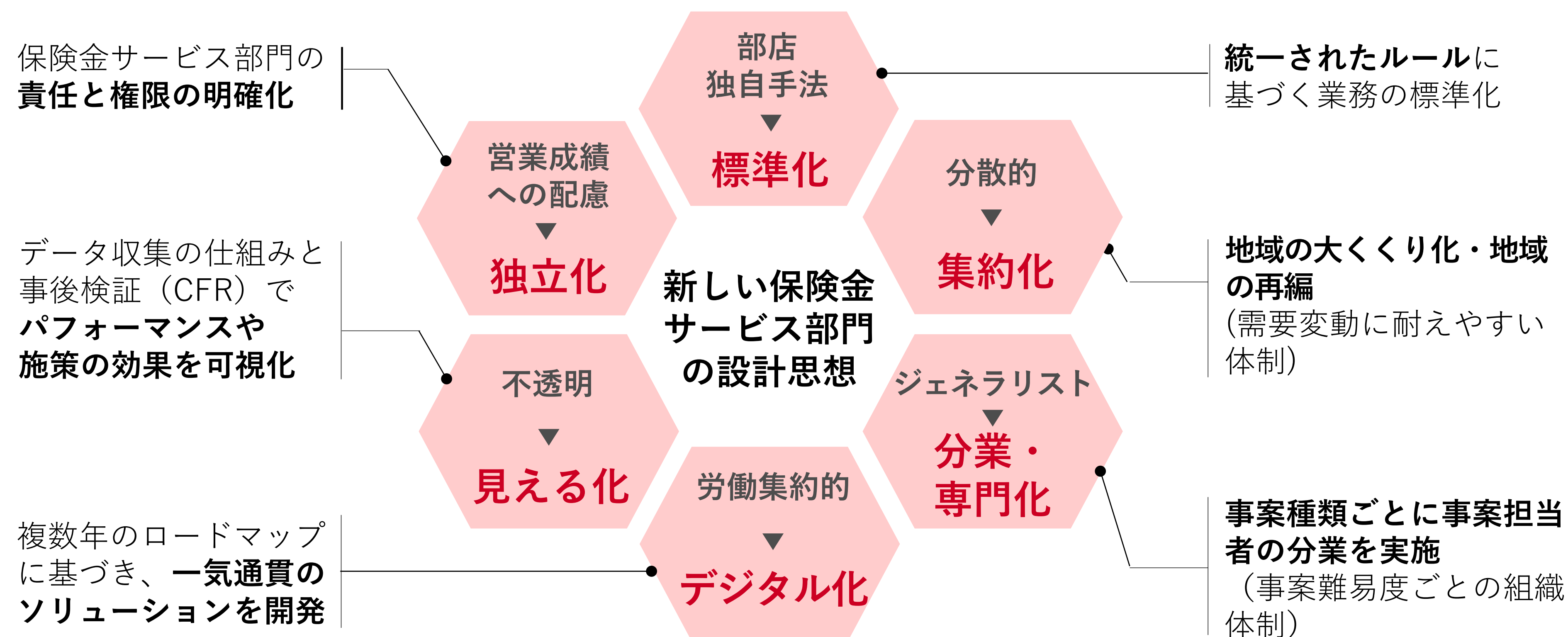
- 社外から見える損害保険業界・当社の現状を聞き、保険金支払業務の独立性の確保の重要性を再認識できた
- 「すべての議論の出発点は適正な支払が行われなかったことにある」というコメントについては、保険金支払部門を担当する職員として改めて重く受け止める機会になった
- 適切な保険金支払管理態勢の構築に向けて、私たち一人ひとりの意識変革や取組みが重要だと感じた

営業部門の**不適切な介入のけん制**、**保険契約者間の公平性確保**の重要性を周知

保険金サービス部門の態勢強化①

「お客さま満足」「支払適切性」「効率性」「従業員満足」の4つを追求

このために、業務プロセス、組織体制、システムの整備を行っていく



保険金サービス部門の態勢強化②

自動車保険の保険金不正請求を防止する取組みを通じて、**公平かつ公正な保険金支払いを実現**

不正請求対応専門部署の新設

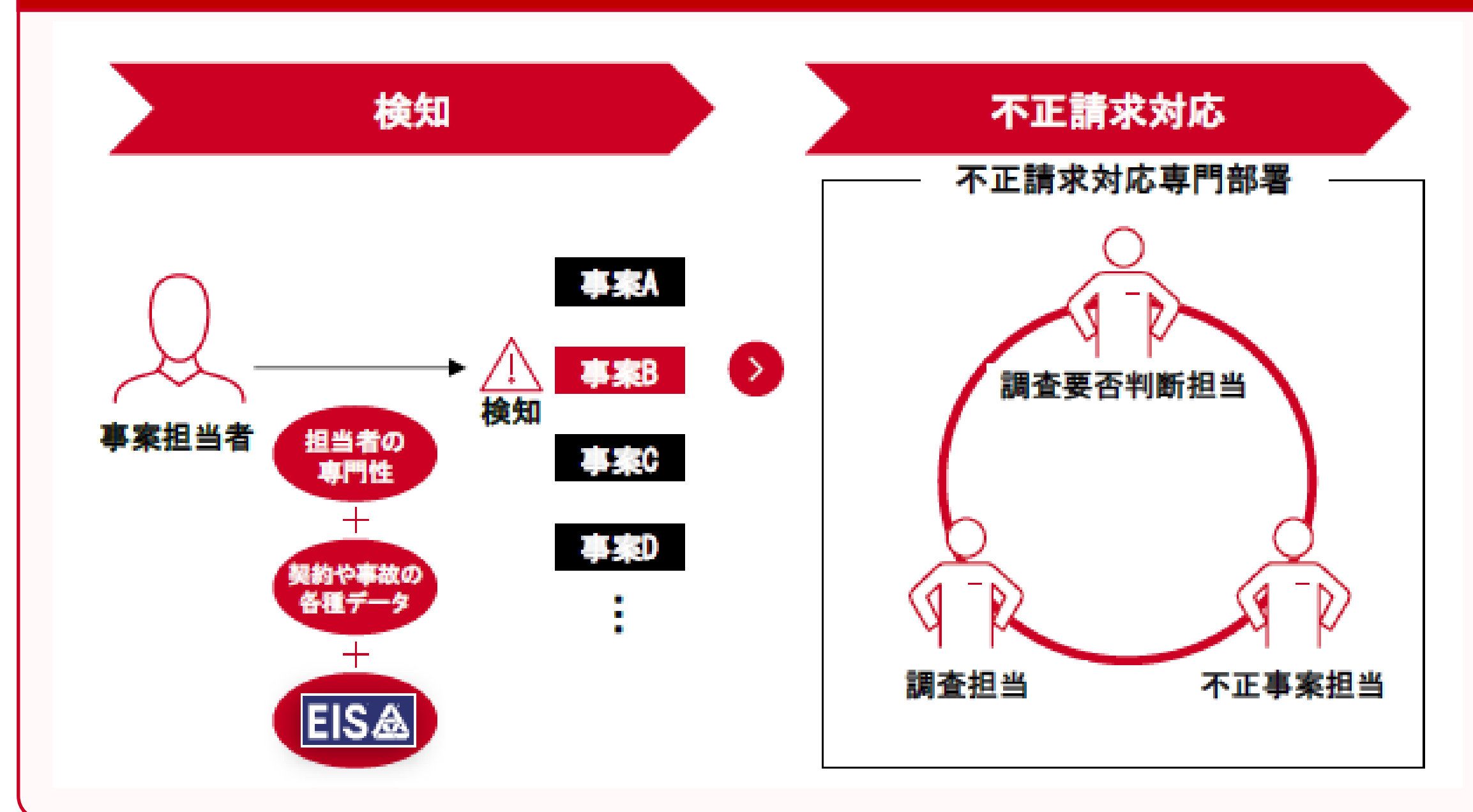
- ・複雑化・巧妙化している保険金の不正請求への対応には、これまで以上に高い専門性とノウハウが必要
- ・保険金不正請求の予兆が検知された事案を専門的に対応する部署を2025年4月に新設

保険金不正請求検知システムの導入

- ・EIS社※の提供する保険金不正請求検知システムを導入
- ・膨大な過去の保険金支払データをAIが分析したデータをもとに類似性の高い事案を検知

※EIS社：サンフランシスコに本社を置く、保険業界におけるSaaSコアプラットフォームのリーディングプロバイダー

不正請求事案の対応態勢



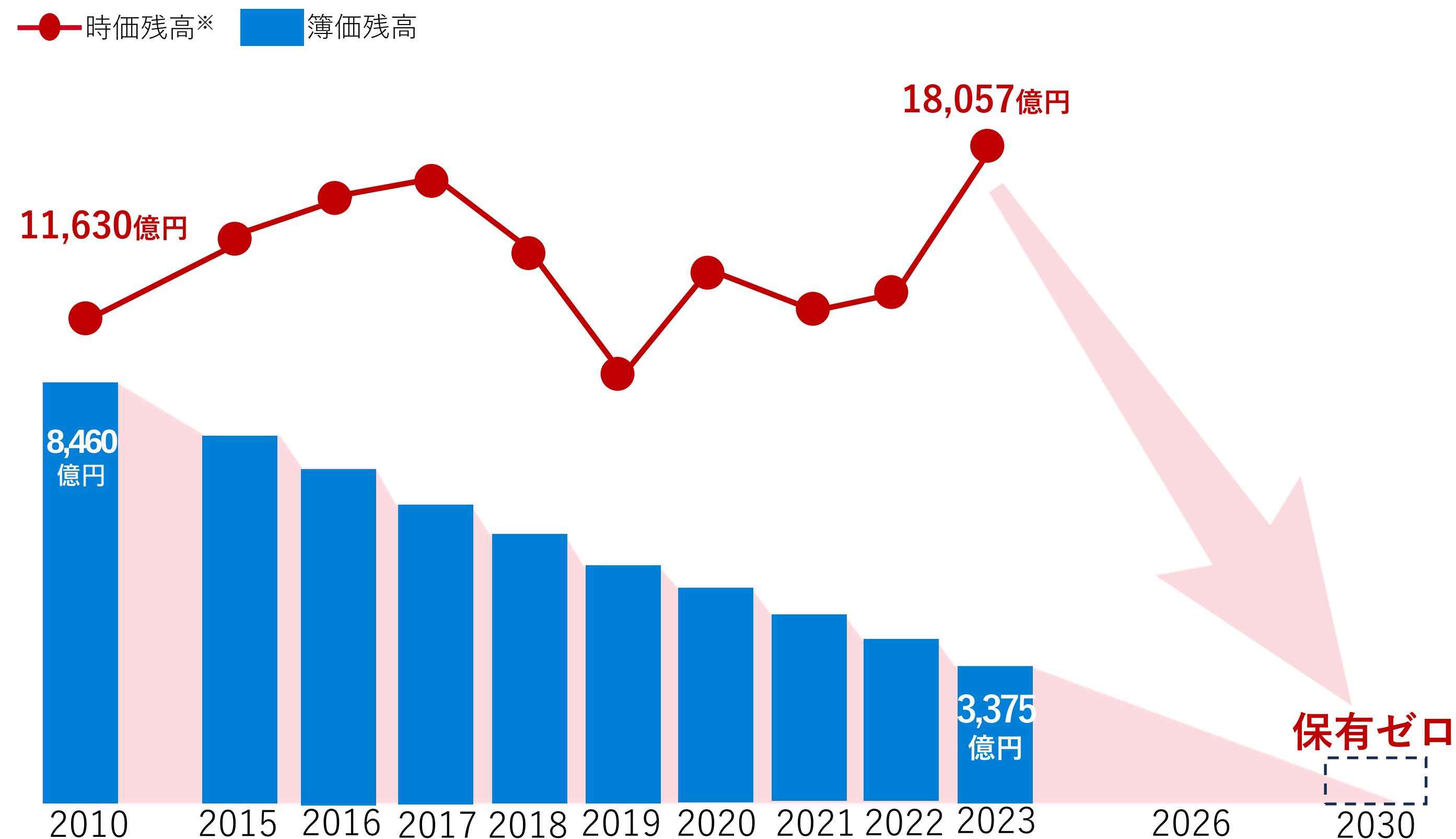
改善に向けた取組みの概要

構造的問題の解消

～前回報告(2024年12月)からの更新内容～

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削減



政策株式削減の直近状況（時価ベース）

2025年2月末時点で売却額は4,207億円

大口銘柄の進展により、**期初予想から倍増**の削減実績で推移

！ 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

構造的問題の解消に向けた進捗状況の確認

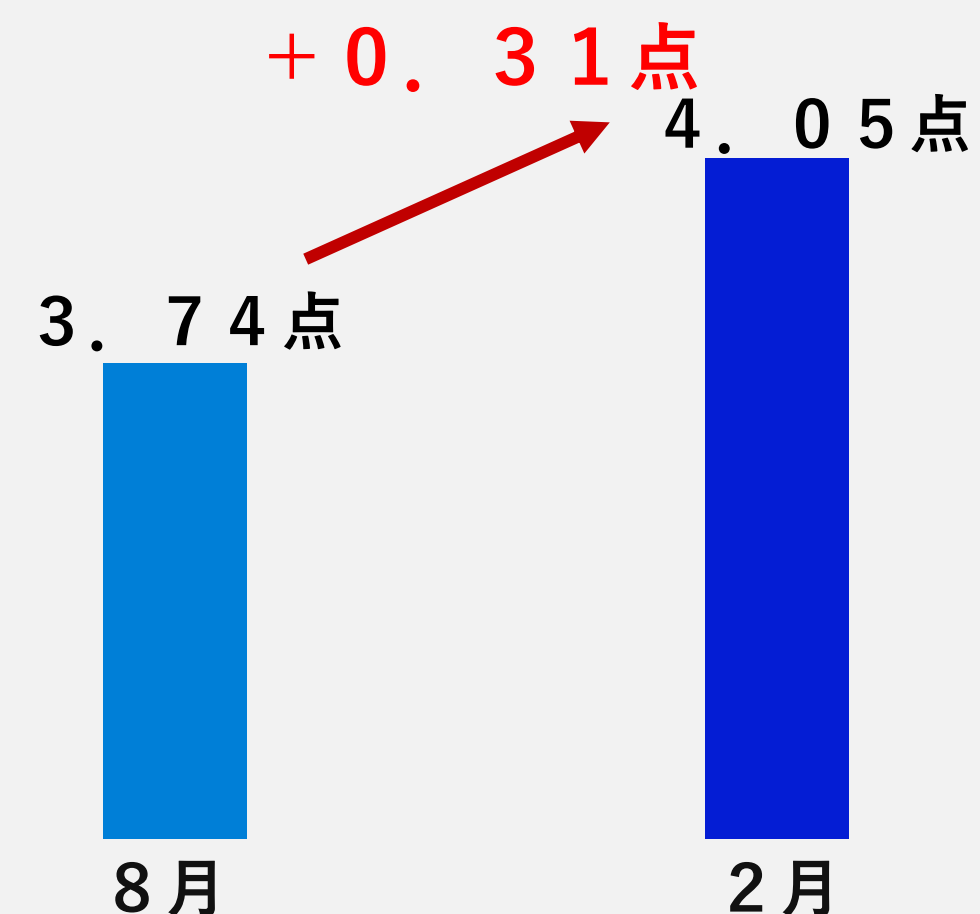
「トップライン偏重」や「旧来からの業界慣習」の見直し等の**各種改善状況を定期的に把握**するため、
営業・保険金サービス部門別のアンケートを実施

｜ 営業部門アンケート（2024年8月、2025年2月に実施）

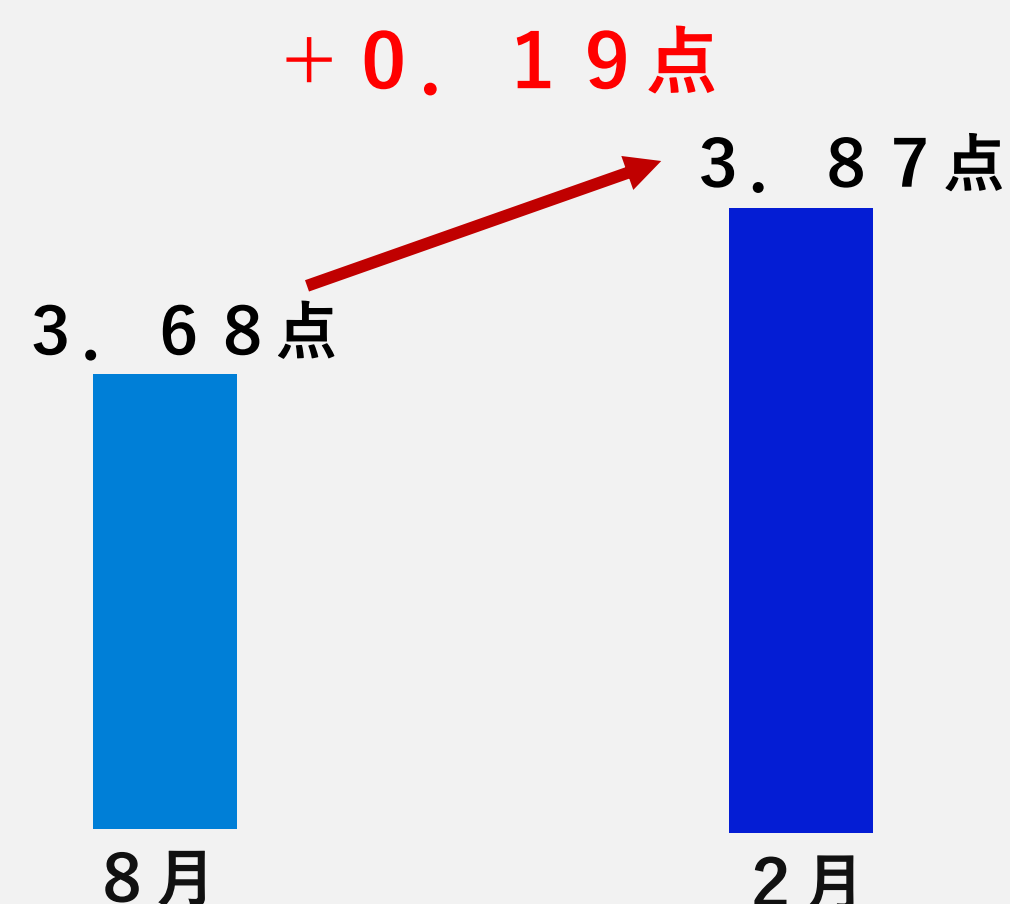
｜ 保険金サービス部門アンケート（2025年2月に実施）

主な質問（5点満点による選択方式）

Q：当社の過度な便宜供与に対する
考え方や本業支援ガイドライン
の内容を理解していますか？



Q：特に規模の大きい代理店等に対して、
営業面の関係性・影響と意識を切り
離し、毅然とした態度により対話や
指導を行っていますか？



Q：保険金支払業務の独立性を担保する
行動指針について理解し、行動例に
沿った行動ができていますか？

3.92点
(5点満点)

Q：保険金サービス部門のミッションで
ある「お客さまの満足」や「適切な
保険金支払」の実現を目指すことに
ついて理解していますか？

3.97点
(5点満点)

リスクに対応するための専門性向上と適切な商品提案

すべてのお客さまに公平かつ妥当な保険商品・サービスの提供に向け
データに基づく契約単位の適切な商品設計や、企業営業部門の専門性向上の取組みを加速

契約ごとのリスク分析が可能なシステムの導入

- 過去の事故状況からリスクに見合った保険料をシミュレーションが可能とするシステムを新たに導入



企業営業の専門性を向上する取組み

- 企業営業が求められるリスクマネジメントに関する専門性獲得のための人材育成策“**SOMPOコマーシャルアカデミー**”を開講

カリキュラムの例

【保険知識（全33講座）】

- 企業分野基礎知識、国際系保険ブローカーに関する基礎知識 等

【リスクマネジメント分野（全34講座）】

- 企業を取り巻くリスク環境変化とリスクマネジメント担当者のあるべき姿
- 企業法務とコンプライアンスリスク概論 等

【ビジネススキル（全17講座）】

- 企業分析～顧客の経営状態を把握するための知識と情報～
- プロジェクトマネジメント基礎講座 等

SOMPOコマーシャルアカデミーは、開講から半年間で、企業営業部門の職員を中心に1,500名超が受講

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

「保険本来の価値を追求した高品質なサービス提供」の実現のため、**リスクマネージャー養成講座を開講**

基礎コース

主なカリキュラム

- 企業を取り巻くリスク環境変化とリスクマネジメント担当者のあるべき姿
- 企業法務とコンプライアンスリスク概論
- 情報セキュリティリスクおよびサイバーセキュリティリスク対策

等

初級コース

主なカリキュラム

- リスクマネージャーの役割
- リスクマネジメント・リスクコントロールの基礎
- 企業における損害保険手配のポイント

等

中級コース

主なカリキュラム

- リスクマネジメント規格ISO31000について
- リスク定量評価について
- グローバルマーケットの動向

等

既に大規模な企業を中心に**100社超の申し込みを受領**、今後も更なる展開を推進

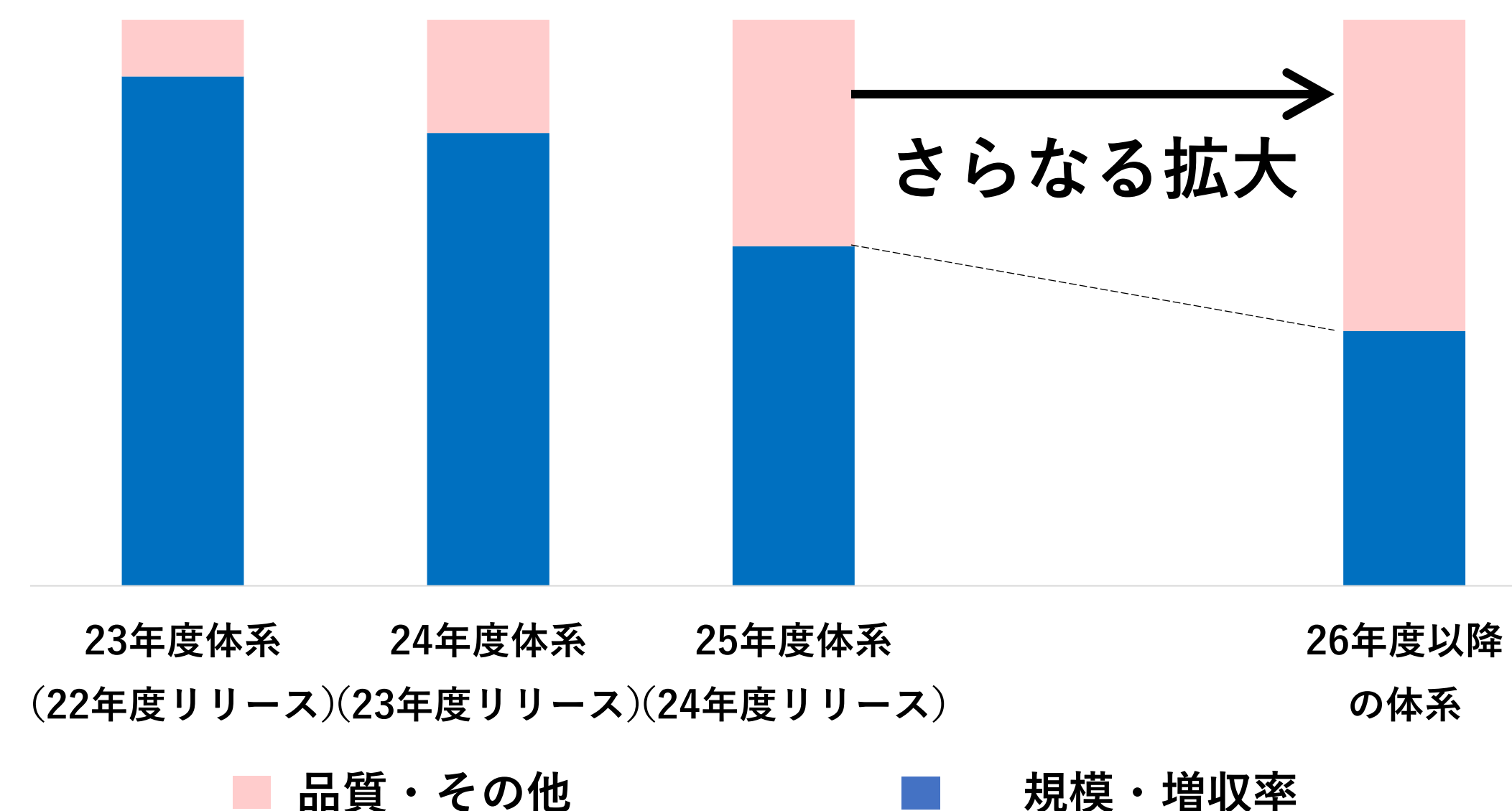
品質に重点を置いた代理店手数料のポイント体系へのシフト

従来の保険料規模や増収率重視の考え方から脱却し
“**代理店の業務品質**”および“**代理店の経営の安定化**”を重視した手数料体系へと変革

「代理店業務品質」反映の考え方（例）

- 「お客さま本位の業務運営の徹底」の後押しに資する体系
- 当社独自の「お客さまへの提供品質の基準」を満たす取組みの後押しに資する体系
- 代理店の自己完結や不備の発生しない手続きを奨励し、評価する体系

業務品質の評価ウェイトの変遷のイメージ



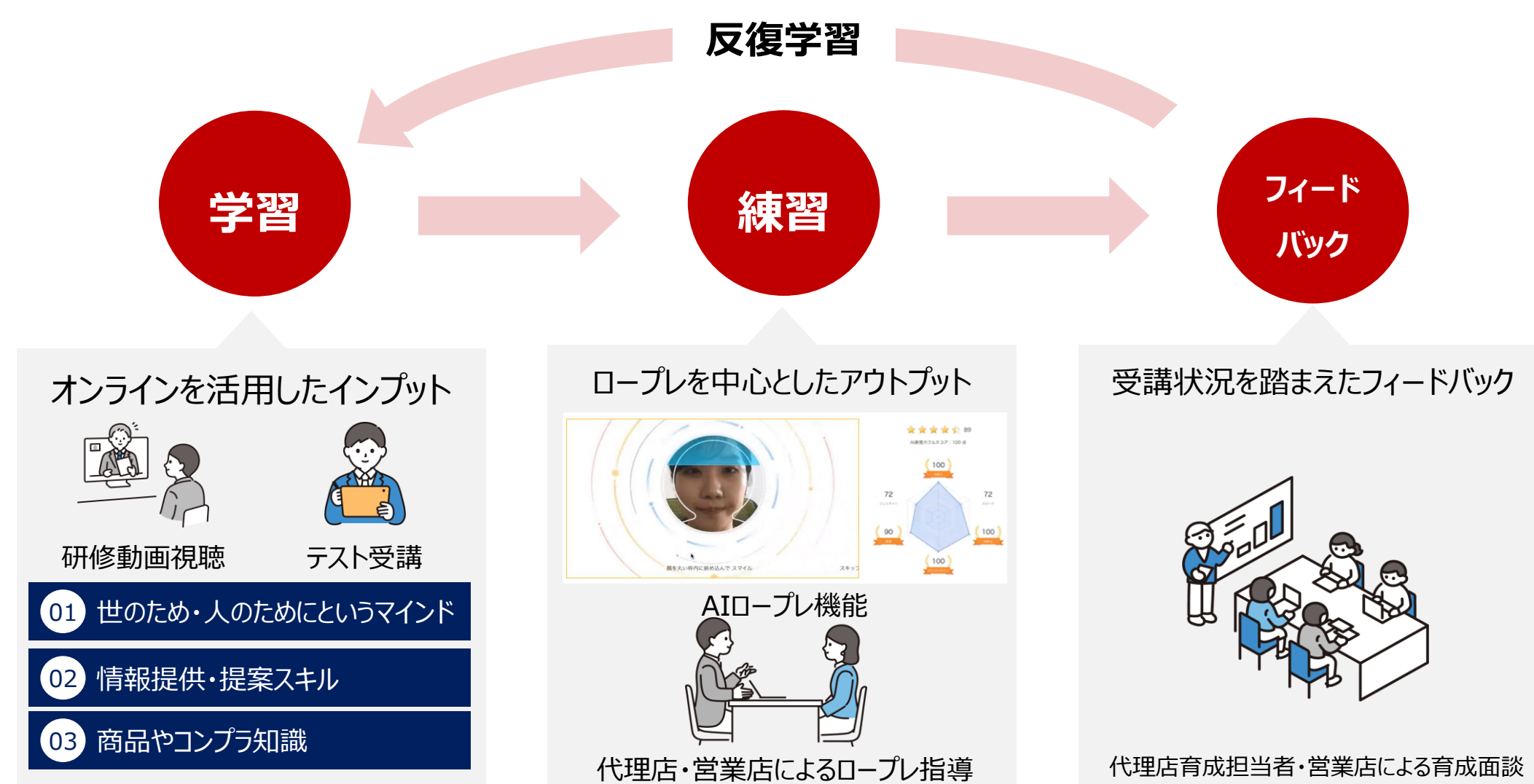
「**お客さま本意**」に資する**制度**に向け、規律ある取組みを実行

代理店対応品質向上に向けた取組み

より高いレベルでお客さまの課題解決に向けた提案ができる募集人の育成や、
お客さま本位の業務運営に資する代理店の態勢整備に向けた、各種施策を実施

SOMPO Agent Academy（ソニアカ）

- 代理店の人材育成を支援する“SOMPO Agent Academy”を開講
- AIを活用したロープレやフィードバックを含む研修パッケージ



「お客さま本位の業務運営」に資するセミナー

- 全代理店を対象に「お客さま本位の業務運営」を起点とした態勢整備の重要性と具体策に関するセミナーを開催
- 全国から当社営業社員も含む10,000名以上が参加



（講師）吉田 桂公 氏

のぞみ総合法律事務所 パートナー弁護士
日本損害保険代理業協会アドバイザー
一般社団法人金融財政事情研究会「保険
ロイヤーフォーラム」理事 等

お客さまへの対応品質の向上に向けた取組みを推進し、**代理店の保険募集管理態勢**の強化を支援



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）

現在			効果継続 (実効性検証)	効果浸透 ・定着
施策検討（枠組みの策定・構築など）・施策開始				
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	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)	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	
	■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 ■取締役会および監査等委員会に対する評価の実施	■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り組み ■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 ■デジタル技術の活用検討 ●技術アジャスターの確保（シニア世代の要員確保） ●公正かつ的確な審査体制・手続きの確立（保険金サービス部門の人員確保、人材育成・専門組織の設立等）	●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 ●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）	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 ●代理店措置基準にかかわる処理規程等の見直し ●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	
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 ■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	

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2024年12月～2025年2月の主な取り組み）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	
■ 社外の視点の取り入れ ■ 自社の過去事例や他社事例を参考とした学び ■ 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成	■ リバースメンタリング ・経営陣の意識改革を目的として、2024年10月～2025年2月に役職や役割の立場を逆転してメンタリングをするリバースメンタリングを実施しました。 入社年次の若い社員からメンタリングを受けることで、世代間の問題認識のギャップ等の解消に努めています。 ■ 嶋寺弁護士による講演 ・2025年2月に「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」のメンバーである嶋寺弁護士を講師にお招きし、「保険金支払業務の独立性」をテーマに約300名強の保険金サービス部門マネジメント層を対象に講演を実施いただきました。 ■ 代理店を対象とする当社に対する意識調査アンケート ・定量的に当社に対する代理店の当社に対する考えを確認し、当社の品質向上に活かしていくため、代理店向けにアンケートを実施し、3,745名に回答いただきました。業務改善命令を受けた当社の取り組みについて「大きく変化している」「やや変化している」という回答は全体の約50%となっており、外から見た変化の兆しを確認しました。今後、より多くの代理店に変化を感じていただけるよう浸透・定着を進めていきます。 ■ 取締役会に対する外部評価 ・取締役会に対する外部目線を活用した評価に向けて、アンケート等を行っています。
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 ・2025年度より、「エリア支援部」を設置し、各エリア支援部内に営業部店のリスク管理を担う組織としてコンプライアンス室を新設します。 ・エリア担当役員の下で、エリア内の部店・課支社・代理店の実態をモニタリング等により把握・分析し、自律的な内部管理体制強化・コンプライアンス推進に取り組みます。
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	■ 基礎的な知識研修の実施 ・2024年10月31日に発出された公正取引委員会の排除措置命令において営業担当者向けの研修の実施が求められたものですが、業務改善計画への対応も包含するものとするため、受講範囲をすべての執行役員・従業員に拡大して実施しました。 ・研修は、外部講師（弁護士）動画の視聴、研修資料を閲覧したうえで習熟度の確認テストを行うものです。（13問全て正解で合格） ■ 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 ・四半期毎に、第1線、第2線による「保険引受ルール」「競合他社との接触ルール」のモニタリングを実施中です。 ・また、公取委からの指示に基づき、第4四半期の独禁法モニタリングから、第三者による妥当性監査を実施する予定です。
内部通報制度の活用促進と社内リニエンシーの周知	・社内リニエンシー制度を担保する「懲戒運用規程」を見直し、規定に基づいたリニエンシーの運用を行うとともに、社内での懲戒処分の開示や内部通報制度の理解促進に向けた情報発信の中で、社内リニエンシーの周知を行いました。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2024年12月～2025年2月の主な取組み）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組み	■ 経営陣によるメッセージの発信 ・リーダー職が、経営陣や全国のリーダーとの対話を通じて自身のミッションを再確認し、「新しい損保ジャパン」の実現に向けた変革を加速させることを目的に、「リーダー・サミット2024」を開催しました。全部門のリーダー職を対象として、1,122名が参加しました。 ■ 伝承室 ・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2024年11月に設置しました。2025年 2 月末時点で、延べ3,700名以上が訪問しております。また、本社ビルを訪問することが難しい社員のために、伝承室の動画を社内に公開しています。 ■ 損保ジャパンACTIONS ・S J – Rの情報や全国各地で行われている信頼回復に向けた好取組を一元化し、当社の「点」の動きを「変革のうねり」に変えるための施策である「損保ジャパンACTIONS」の展開を開始しました。 ■ カルチャーチェンジサーベイの状況 ・毎月サーベイを実施しており、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。
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 ■ 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）	■ 執行役員の増員 ・2024年4月に保険金サービス担当役員を増員し、管轄する保険金サービス部の内部統制や部店経営のサポート、保険金サービス部長の人材育成を実施しており、従来と比較して、きめ細やかなマネジメントが実現しています。 ・さらに、2025年度は2024年4月に実施した役員体制を継続しつつ、新たに 2 名の役員を増員しました。 ■ 保険金サービス部門の独立性の確保 ・2024年12月に、営業部門から保険金サービス部門へ意見を伝達する際のルールを見直し、運用を開始しました。 ■ 社員への浸透・定着 ・2025年 2 月、保険金サービス部門のミッション等に関して理解度等について社員アンケートを実施しました。今後もアンケートを継続して、推移を確認していきます。

【損保ジャパン】 業務改善計画の進捗状況（2024年12月～2025年2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	
不適切な募集等を未然に検知するためのデータに基づくモニタリング（早期消滅契約への対策）	・営業第一線が「お客さまアンケート」「早期消滅事案」など各種モニタリングデータを活用して代理店と対話を行うことで適切な指導およびけん制機能を働かせています。
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	・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として、適切な代理店指導・育成を行っています。 ・2025年2月に実施した営業部門向けのアンケートにおいて「営業面の関係性を切り離し、毅然とした態度により代理店さんとの対話や指導を行っているか」という問いへの回答は、前回の2024年8月と比べてポイントが高くなっており、一定定着するとともに、改善してきています。
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	
政策株式保有・売却計画の見直し	・2025年2月末時点での売却額は4,207億円となりました。大口銘柄の進展により、期初予想から倍増の削減実績で推移しています。
過度な便宜供与等の見直し	■社員への浸透・定着のモニタリング ・2025年2月に、営業部門の社員向けにアンケート（第二回）を実施しました。「ガイドラインの内容を理解しているか」「当社・社員のスタンスは変わっているか」という質問への回答について、前回（2024年8月実施）からの着実な改善がみられています。
出向先選定時のルール策定、出向者管理態勢の構築	・2024年10月に損保協会のガイドラインに基づき「代理店への出向は原則実施しない」こととする当社の運用ルールを策定しています。 ・2025年4月付の新規出向者においては、代理店への出向者はありません。
企業保険のあるべき姿の実現に向けた対応	■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 ・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」を2024年7月に開講しました。リスクマネジメントの高度化・専門化について、先行トレーニングが終了し、実行フェーズに入り、順次お客さまに高度なご提案を進めています。 ■保険仲立人の活用促進 ・契約の媒介を行う保険仲立人の活用が進むことを支援するため、当社のブローカー営業室の人員を増員します。 ■企業のリスクマネジメント向上に向けた取り組み ・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。
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	・先行指標であるみなし収益について、年間の部店自主目標を上回る水準となりました。 ・収益改善に向けた重点取組である高損契約対策では、中小規模高損契約に対する見直し率が2024年度の営業方針発信前から改善傾向にあり、一定の効果を確認できています。 ・商品部門は、営業店が提示している保険料のモニタリングを行っていますが、不適切な割引適用がされている事案は確認されていません。 ・リスク管理部は、商品部門の個別引受事案に対する保険料のモニタリングを行っていますが、問題のある引受けは確認されていません。

【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2024年12月～2025年2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	
(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。 ・他の主要事業会社についても、取締役会議長は執行責任者以外が担い、監督と執行の分離を進める体制を検討しています。
(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。 ・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。
(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。 ・「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。
(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。 ・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監査を実施しています。
(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。 ・ジョブ型制度の改定や損保ジャパンとの人事制度統合に向けて検討を進めています。
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。 ・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。 ・損保ジャパンの社外取締役と当社の監査委員を含む社外取締役との間で情報交換を実施しています。

【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2024年12月～2025年2月の主な取組み）②

施策内容	主な進捗状況
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、グループ各社に必要な規程類を整備しています。
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 ・予兆把握機能の向上のため、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、その実効性を検証しながら運用しています。
(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監査」について、当社内部監査部も参画して、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・役員選任基準を見直し、2025年4月から運用する予定です。
(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サイクルを回す取組みを行っています。