

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5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。

当社は2025年3月24日付で、金融庁より顧客情報の漏えい等に関し、業務改善命令を受領いたしました。また、2025年4月30日付で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）からも指導を受けました。現在遂行中の業務改善計画に加え、本業務改善命令を受けたことを厳粛に受け止めております。

このような事態を二度と起こすことのないよう、改めて、今回の事態に至った原因の追究と、より深度ある真因分析を行い、遂行中の業務改善計画からさらに踏み込んだ再発防止策を追加した業務改善計画を策定いたしました。

金融庁および個人情報保護委員会には2025年5月30日付、認定個人情報保護団体には2025年6月10日付で、新たに策定した業務改善計画書を提出いたしました。

提出した業務改善計画に基づき、法令等の遵守およびお客さま保護を徹底し、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「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。

保険契約情報の不適切な管理に関する業務改善命令と業務改善計画

！今回発生した問題の概要

類型 1：代理店事案

- 保険代理店が、当社の保険契約者等に関する個人情報[※]を他の損害保険会社[※]に送付するとともに、他社の保険契約者等に関する個人情報を当社が受け取っていたもの

類型 2：出向者事案

- 保険代理店への出向者が、出向先の保険代理店の了承[※]を得ずに、当該保険代理店の顧客情報（保険契約以外の情報を含む）を当社に送付していたもの

上記の問題を受けた対応

2025年3月24日付 業務改善命令（抜粋）

- 適切な法令等遵守態勢の確立
- 適切な顧客情報管理態勢の確立
- 適時適切な経営管理（ガバナンス）態勢の確立
- 実行中の業務改善計画の見直し

⇒業務改善命令の概要は、当社ニュースリリースをご参照ください。 ([リンク](#))

新たな業務改善計画

実行中の業務改善計画のうち、関連事項の抜本的な見直しを行い、新たな業務改善計画を策定

⇒業務改善計画の概要は、当社ニュースリリースをご参照ください ([リンク](#))

当社は本問題に関連して、2025年4月30日に個人情報保護委員会および認定個人情報保護団体（日本損害保険協会）から指導を受領しました。

（注）発出された内容の概要は、当社ニュースリリース（2025年4月30日） ([リンク](#)) をご参照ください。

一連の問題とその真因

一連の問題

❗ 保険料調整行為

※2023年12月26日 業務改善命令 発出

❗ 自動車保険金の不正請求への対応

※2024年1月25日 業務改善命令 発出

❗ 保険契約情報等の不適切な管理

※2025年3月24日 業務改善命令 発出

業務改善計画を策定し、金融庁に提出するとともに、
改善に向けた各種取組みを実行中

- ・ 2024年2月29日（保険料調整行為）
- ・ 2024年3月15日（自動車保険金の不正請求での対応）
- ・ 2025年5月30日（保険契約情報等の不適切な管理）

問題の真因

企業文化

- ・ 現場のモラルとリスクオーナーシップの不足
- ・ 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 等
（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 等

損害保険業界の構造的問題

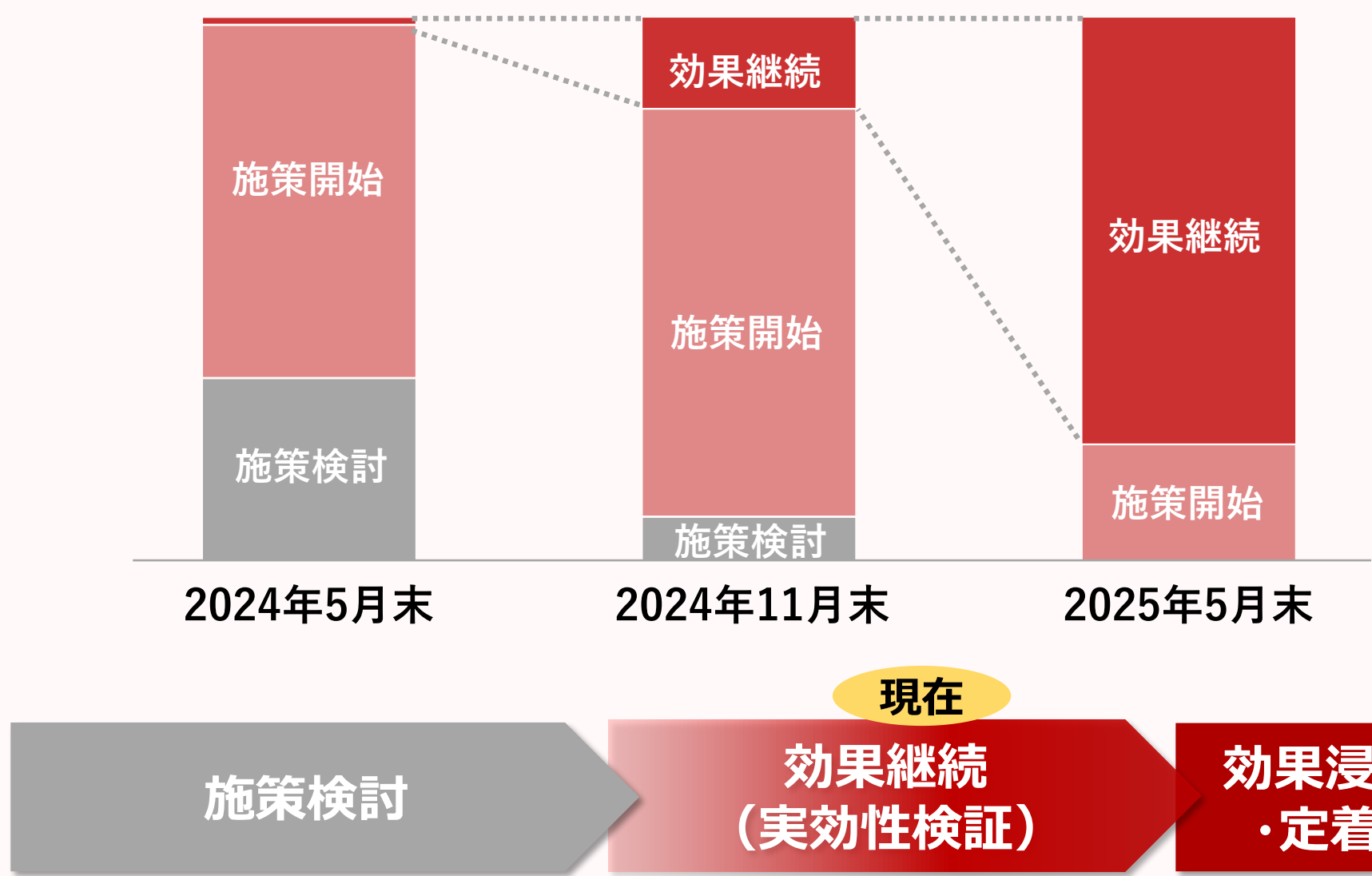
- ・ 兼業代理店における利益相反
- ・ 過度な便宜供与と代理店出向
- ・ 政策株式保有による競争環境の歪み 等

“新しい損保ジャパン”の実現に向けて

“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
これまでに開始した取組みを継続し、今後は浸透させるための重要なフェーズへ

業務改善計画の取組みの進捗

全ての取組みがスタートし、多くの取組みで効果が継続



※保険料調整行為および自動車保険金の不正請求への対応に係る業務改善計画の取組み進捗

効果の浸透の兆し

効果の浸透に向けて各種施策を推進

企業文化の変革

カルチャーチェンジサーベイ

サーベイ開始以降、継続的に指標が向上し、カルチャー変革が着実に浸透（P.11参照）

経営管理態勢の強化

リスク評価・対策のPDCAサイクル

品質向上に向けたPDCAサイクルが回り、現場のネガティブ情報発信が活性化（P.17参照）

構造的問題の解消

代理店出向の見直し

新しい出向ガイドラインにもとづき、顧客本位の業務運営の構築に資さない出向を廃止（P.19参照）

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3月)からの更新内容～

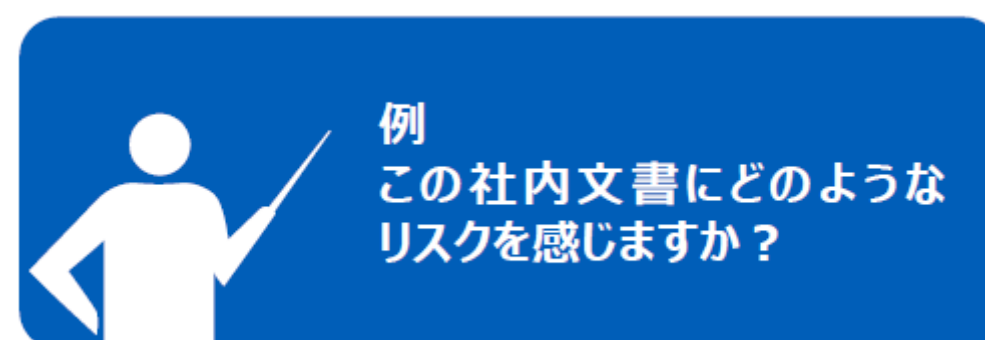
リスクオーナーシップの醸成、向上・定着

第1線が自律的にリスクを認知し、マネジメントし、正しくコントロールするため、
全ての部店における**リスクオーナーシップ（自分ごと化）**を定着させる取組みや
全社員の正しい知識習得と行動変容に向けた取組みを推進

外部目線を入れたオペレーション点検および研修

- 監査法人目線で実施したオペレーション点検での検出事項を踏まえ、施策を展開する際に認識・管理すべきリスク等に関する研修を実施

研修資料のイメージ



【実際の社内文書のイメージ】

潜在リスク

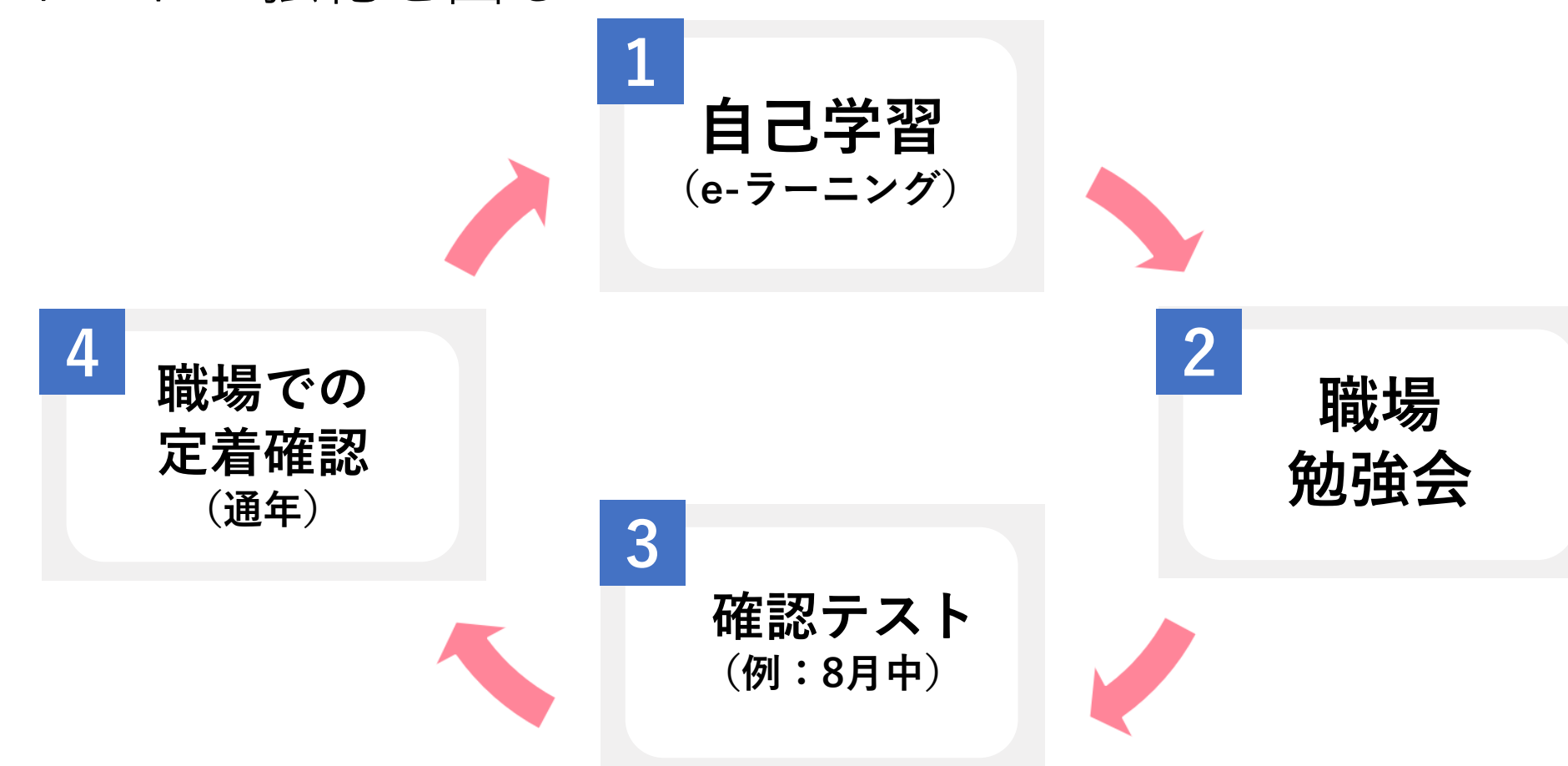
- トップライン至上主義の営業活動
- お客さまのニーズ・リスク実態の軽視

参加者の主な声

- 改めて外部からどう見られるのか、見られかねないのかを知るととても良い機会だった
- 第三者のチェックにより、当社社員の中では当たり前すぎて気づかない慣習や風土が浮き彫りになった
- いろいろな角度から発信物の検証を行うことは有意義だと感じた

社員コンプライアンス研修

- 年間20以上の必須プログラムを全国に提供
- 特に、個人情報保護法と不正競争防止法は職場勉強会や確認テスト等を組み合わせた、重層的なカリキュラム
- 自律的なリスク管理態勢を構築する社員一人ひとりのリーガルマインドの強化を図る



“S O M P OのY e s”の策定

損保ジャパンの全役員・全社員が日々の業務の中で迷った時に、どのように考え、判断し行動すべきか、判断の基準を示した『SOMPOのYes👉』を策定

“S O M P OのY e s”

- 「法令やルールには即しているが、お客さまや世間の常識とは乖離があった」「自社都合に偏っていた」といった課題があったことを顧みて策定

SOMPOのYes👉

あなたの行動・判断は、法規制・社内ルールに抵触しないことを前提として

お客さま
に対して

すべてのお客さま、取引先に対して公正な対応ですか？

社会
に対して

世の中に堂々と説明ができますか？

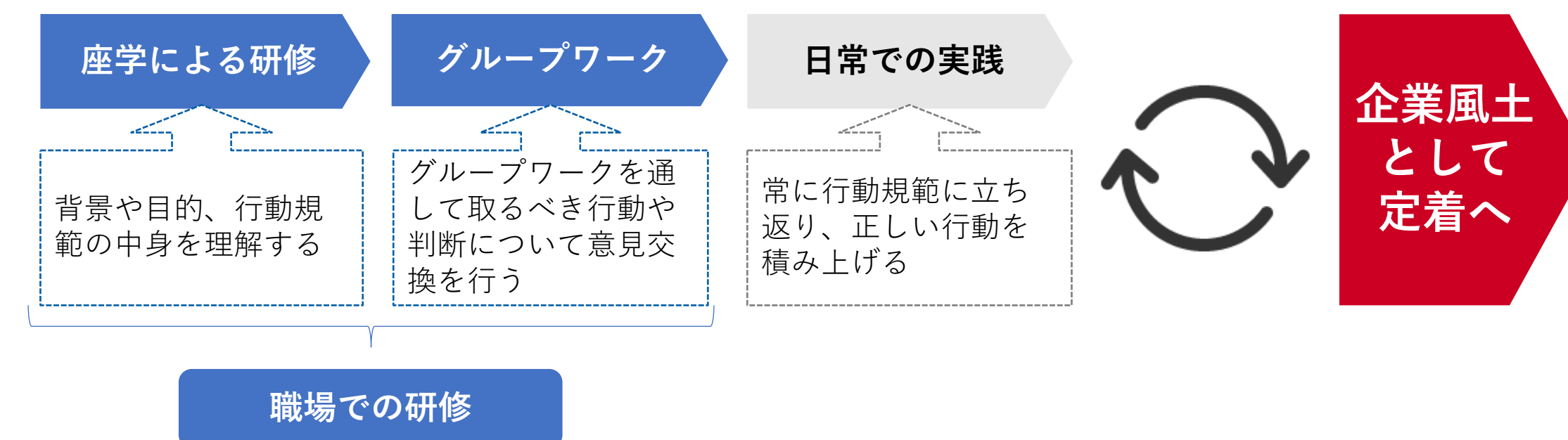
家族・友人
に対して

家族や友人に自信を持って話せますか？

社内への浸透策

- コンプライアンス研修において、各回のテーマに応じた職場勉強会を実施。その中で「SOMPOのYes」を活用した意見交換を実施
- 各職場で「SOMPOのYes」をテーマにした研修を実施。研修の内容を日常で実践し、定着を推進

研修と実践の全体像



風化させない仕組み・リスク認識の醸成

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、

2024年11月「**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**

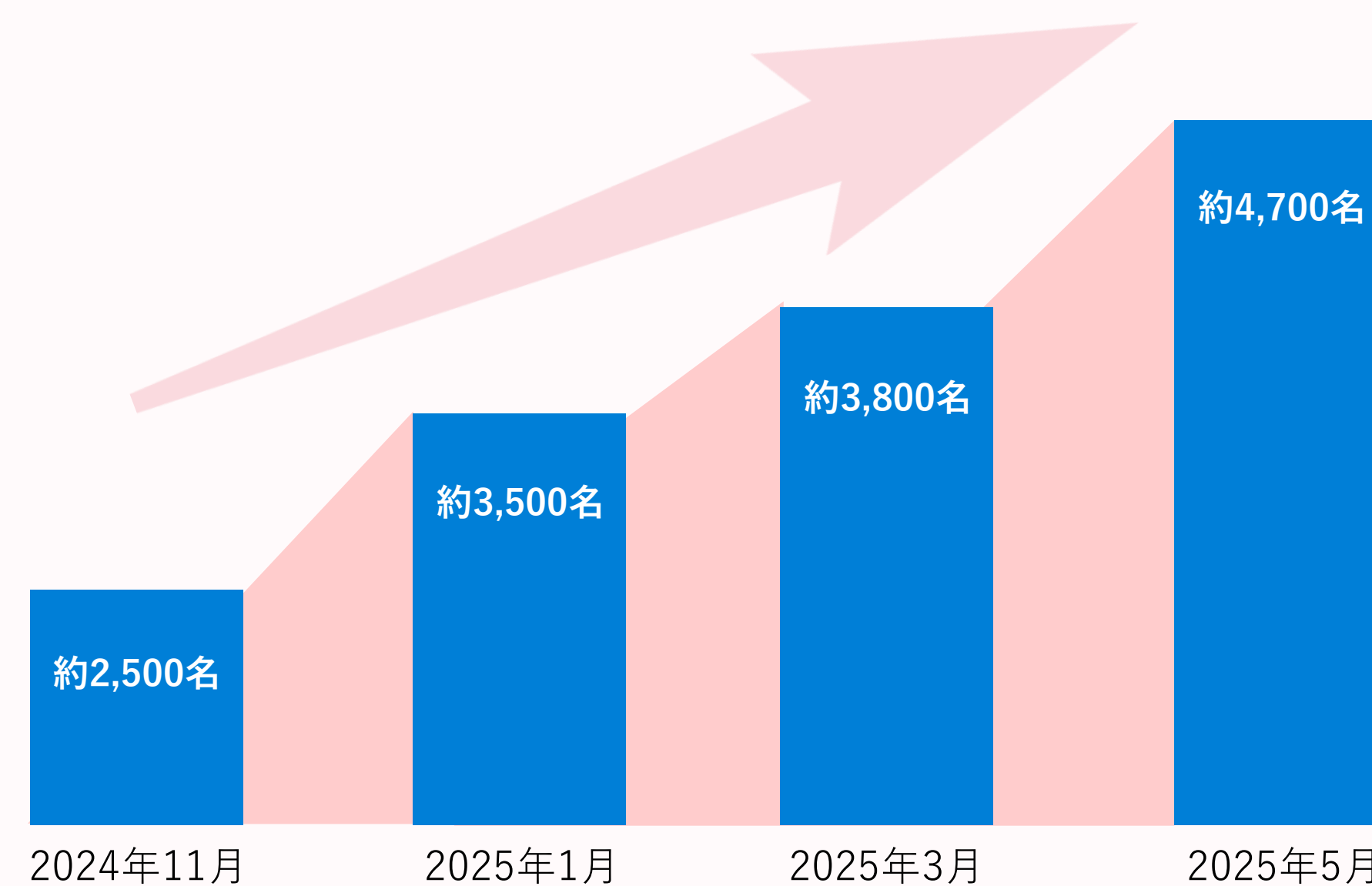
新入職員に対するリスク認識の醸成

- 全職員が一連の問題で起きたことを、自分事として正しく認識するため、2025年4月に入社した新入職員が伝承室を訪問



※伝承室は、SOMPOグループの社員にのみ公開しております

訪問者数の推移（累計）



経営陣と現場の対話の促進

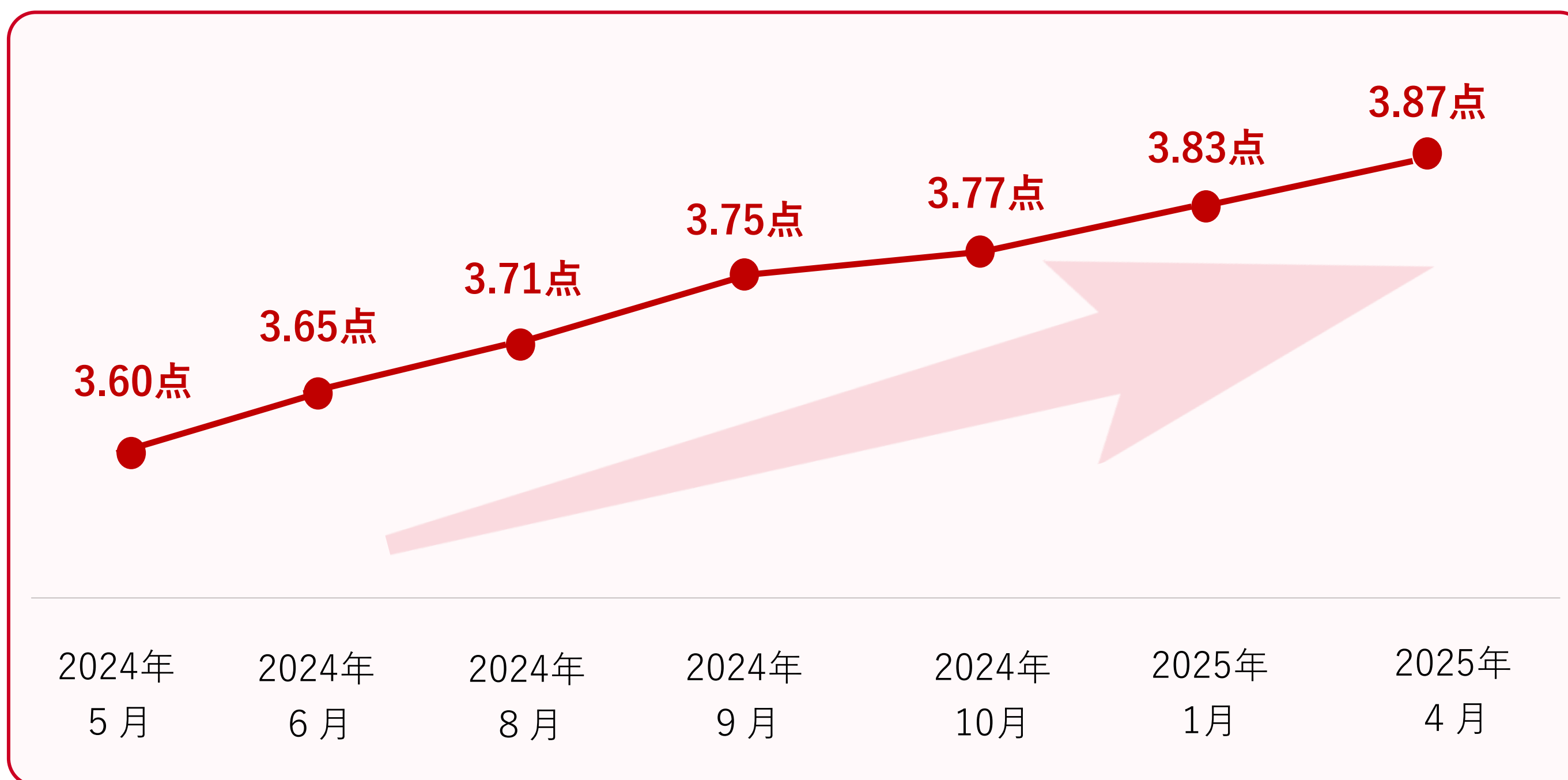
2025年5月末までに、保険金サービス部門・営業部門・本社部門
延べ733部店 約7,200名の社員と直接の対話を実施



タウンホールミーティングのアンケートでは、会社方針に対する建設的な提案も多く寄せられ、
企業文化に前向きな変化が生まれつつある

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: 19,643名

各職場でのサーベイの振り返りを通じて、各組織における課題認識や改善に向けた行動を
自律的に継続する態勢（行動サイクル）の確立を目指す

代理店へのアンケートを通じた品質向上の取り組み

代理店は当社の歴史や課題を知り、変化への期待とともに厳しい目線を持つパートナー
全代理店を対象にアンケートを実施し、結果に真摯に向き合い、品質向上を目指す

主なアンケート結果のサマリー

【営業店の対応】

- ・対応の良い点：「対応の丁寧さ」など
- ・改善が必要な点：「レスポンスの速さ」など

【事故対応】

- ・改善が必要な点：「事故対応のアドバイス」など

【その他】

- ・当社に期待すること：「代理店システムの簡便さ」など

主な質問（5点満点による選択方式※）

Q：営業店の対応に対する受け止めを教えてください。

3.8点

Q：お客さまにご満足いただける事故対応に関する受け止めを教えてください。

3.9点

※「満足している」＝5、「やや満足している」＝4、「どちらともいえない」＝3、「あまり満足していない」＝2、「満足していない」＝1

全国3,500名を超える代理店から回答あり
本結果を分析し、明らかになった課題に対して打ち手を講じていく

信頼回復に向けた取組みの情報発信

“新しい損保ジャパン”の実現に向けた**全国社員のグッドアクション**
『**損保ジャパン ACTIONS!**』を表現したWebCMを配信

社会課題の解決に向けた情報発信

- 社会課題の解決に資する当社の取組みを発信し、お客さまにとって価値のある変化の実感を追求

お客さまの感じる課題

保険会社に関する課題

- ❗ 保険金のお支払いまでの**プロセスが分かりにくい**
- ❗ 自然災害発生時の**被害の確認に時間が掛かる**

お客さまご自身に関する課題

- ❗ 災害時、**頼れる人が近くにいない**
- ❗ **会社経営のリスク**が増えている

WebCM（A I による損害解析ソリューション）

- 「自然災害発生時の被害の確認に時間が掛かる」といった課題を解決するための取組みを発信

WebCM「A I による損害解析ソリューション」篇



（CMナレーション抜粋）
それなら状況の確認にA Iを活用すればいい
写真を撮って送る 支払い完了までをスムーズに
迅速な支援をすべての人へ

S J - R を推進するボトムアップの取組み

S J - R が目指す、**徹底した現場主義を体現**する、
全国の現場社員 4 1 名によって立ち上げられた“S J - R ワーキング・グループ（WG）”
2 0 2 3 年 1 1 月から活動を開始し、2 0 2 5 年 3 月に取組みを総括

S J - R ワーキング・グループ

- “お客さま本位の業務運営”、“企業文化・風土”、“保険金サービス”、“リテール営業変革”、“企業営業変革”の 5 つのテーマで構成
- ワーキング・グループで議論した現場第 1 線の声を全社施策に反映



S J - R ワーキング・グループ活動の様子

ワーキング・グループが提言を行った主な施策

【お客さま本位の業務運営WG】

- 「お客さま信頼品質基準」の定義付け

【企業文化・風土WG】

- 「新しい損保ジャパンの目指す姿」（価値基準）の策定

【保険金サービスWG】

- 「お客さまをお待たせしない事故対応体制」の構築
（組織を超えて平準化する範囲を広げ、業務の安定性確保）

⇒企画・検討段階から参画し、本社関連部とともに検討を実施

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3月)からの更新内容～

新たな3ラインモデルの機能発揮

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、
第1線の機能を強化した、新たな3ラインモデル※を構築し、“**規律と活力ある組織づくり**”を推進

※3ラインモデル：内部統制、ガバナンスおよび全組織的なリスク管理に係る体制整備のためのフレームワーク

第1線の機能強化（営業部門）

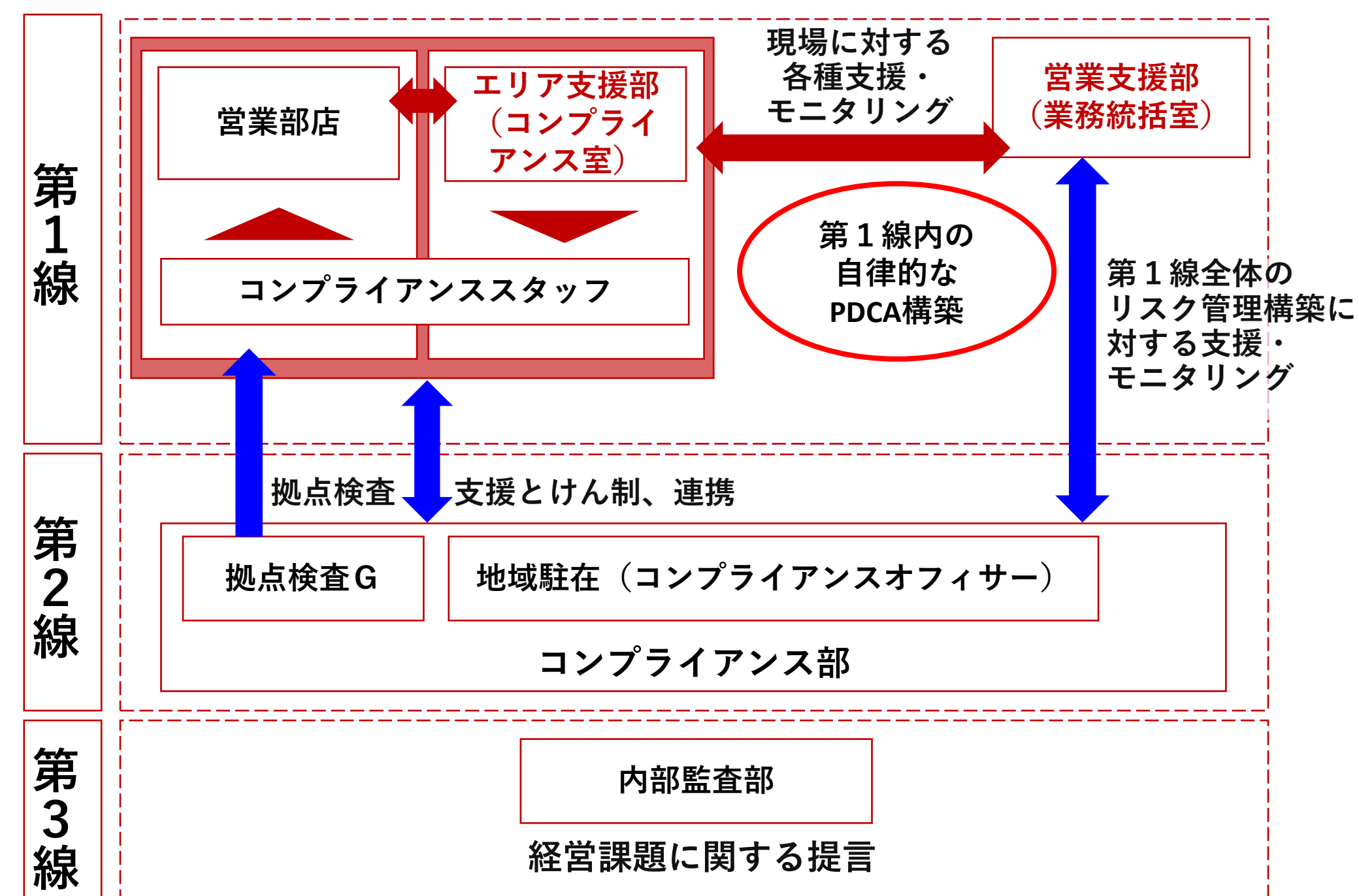
現場第1線（エリア支援部）

- 地域ごとの営業部店を支援する「エリア支援部」を新設し、営業部店のリスク管理を担う機関として「コンプライアンス室」を設置
- エリア担当役員の下、自律的な内部管理態勢を強化

本社第1線（営業支援部）

- 営業支援部内に「業務統括室」を新設
- 現場第1線の自律的なコンプライアンス態勢・内部管理態勢の整備・確立に向けた、各種支援やモニタリングを実施
- 現場第1線の自律的な内部管理態勢構築を支援・教育

2025年度の3ラインモデル（営業部門）

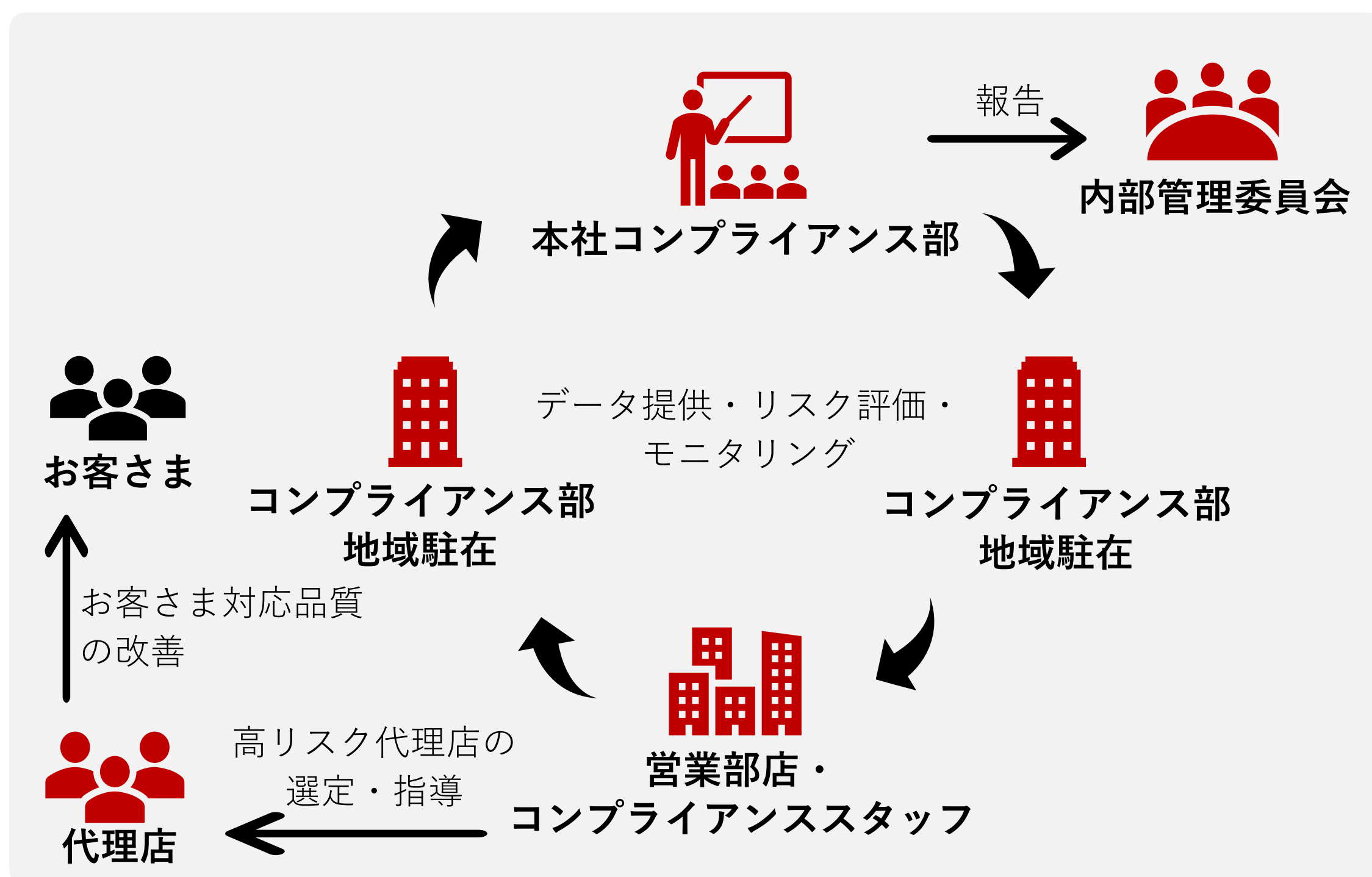


業務品質向上に向けたガバナンス態勢の確立

代理店業務品質改善事案※の発生データ等から代理店のリスク評価・指導 お客さま対応品質の改善に向けて、現場・本社・経営層によるPDCAサイクルを構築

※代理店業務品質改善事案：不祥事件には該当しないものの、代理店の最低水準の業務品質に満たず、当社として確実に改善していただきたい事案

態勢のイメージ



取組みの主なポイント

- 営業店の報告に基づき、高リスク代理店についてコンプライアンス部がリスクレベルを評価
- 選定先代理店の状況・指導内容はコンプライアンススタッフ・コンプライアンス部でモニタリングを行い、内部管理委員会に報告・議論
- データ等をもとに改善が確認できるまで本社等へ報告しながら指導を継続
- 代理店の実態に合わせて態勢整備の支援を実施

発現してきた効果

- 経営を含む組織的な品質向上に向けたPDCAサイクルの構築
- 現場第1線の自律的なネガティブ情報の発信が活性化（現場による自律的な高リスク代理店の選定・品質改善事案報告数の増加）

改善に向けた取組みの概要

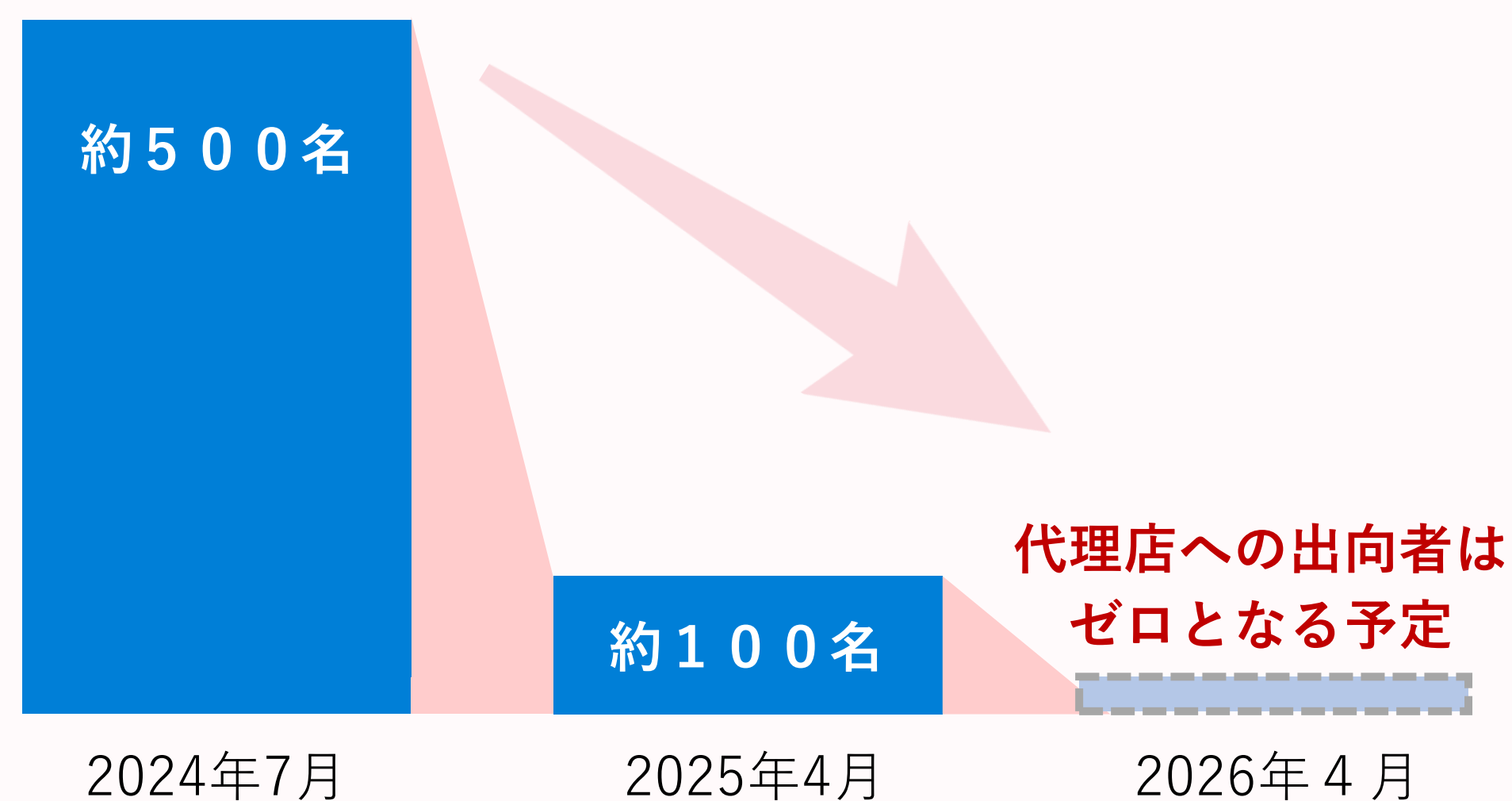
構造的問題の解消

～前回報告(2025年3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 ～代理店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

当社ガイドラインに基づく代理店出向制度の運用



！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

(参考) 出向者への法令等遵守に向けた取組み

- 2024年7月～8月に全出向者に対して、個人情報保護法および不正競争防止法に関する臨時研修を実施

適正な競争環境の確保に向けた取組み ～リスクを踏まえた出向対応～

一連の問題を踏まえ、代理店への新たな出向は廃止の方針
現在出向期間中の社員や代理店以外の出向先への新規出向者等に対して、
これまでに顕在化したリスクを踏まえた研修を実施

出向者への出向前研修

- 出向先で得る情報の取扱いに関する厳格な管理を徹底するとともに、不適切な行為は個人情報保護法や不正競争防止法に抵触する恐れがあることを改めて周知
- 出向先が法令行為などの不適切な行為を行っている疑いを感じた場合の当社相談窓口を周知

所属長への研修

- 出向を取り巻く環境変化や、出向者が出向先で得る情報の厳格な取扱いについて所属長に対しても周知
- 出向者との定期的な面談等によるコミュニケーションを図ることを徹底

適正な競争環境の確保に向けた取組み ～人事評価制度の改定～

過度な成績偏重から脱却し、法令等遵守や顧客本位・品質重視のカルチャー変革に沿った人事評価とするため、人事評価制度の抜本的な改定を実施

社員に対する新たな評価制度

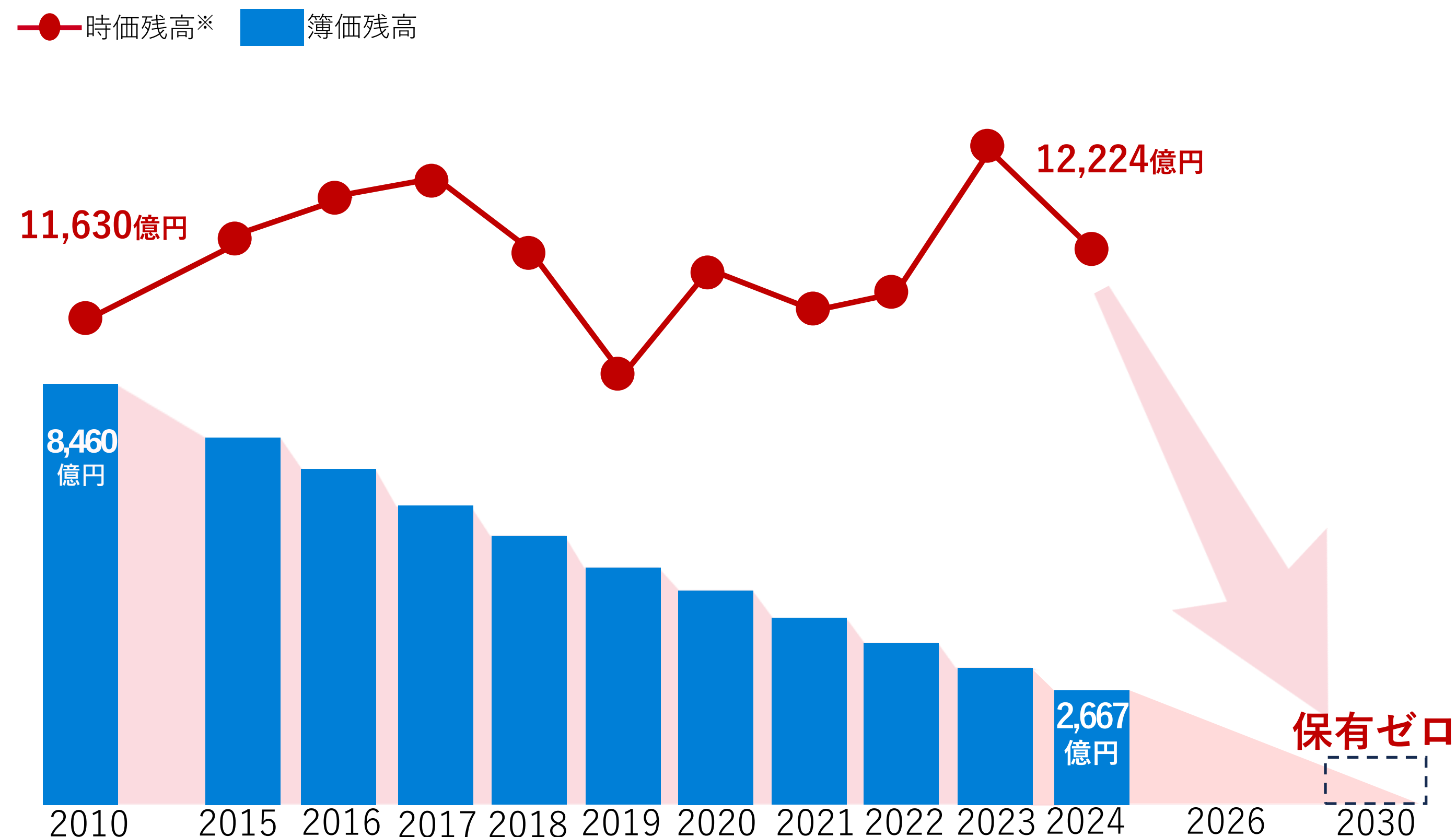
- 各種法令等の厳守を人事評価の前提とするために、**コンプライアンスを個人の評価における上位概念**に位置づけ
- コンプライアンスに関する取組が不十分な場合は、パフォーマンスの高低に関わらず**評価の欠格要件とする**
- **過度な成績偏重を抑制すべく**、「品質向上」「専門性の向上」「組織貢献」「価値創造（社外との共創・協働など）」など、目標設定項目を明示

組織に対する新たな評価制度

- 組織としての必須目標として「**コンプライアンス**」「**カルチャー変革**」などの**基盤目標**を設け、職場単位での適切な内部管理体制の構築と、健全な組織風土づくり・持続的に成長する組織づくりに向けた取組を行う

新たな人事評価制度を通じて、
すべてをお客さまの立場で考える**“新しい損保ジャパン”**の実現を推進

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～



※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年度の売却額は4,293億円

大口銘柄の進展を踏まえ、中間決算で掲げた目標を超える削減実績となった。

2025年度の売却額は5月末時点で734億円

！ 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

企業営業の専門性を向上する取組み

企業営業の専門性を高めるための人材育成策“SOMPOコマーシャルアカデミー”

2024年度の総括を踏まえ、2025年度も引き続き展開していく

※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、その専門性を高めるための人材育成策

SOMPOコマーシャルアカデミー

- 2024年7月より開講した企業営業部門向けの人材育成プラットフォーム
- 2025年度も、新たな取組み（社外資格試験との連動等）を取り入れ展開

2024年度のカリキュラムの例

【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

2024年度の総括

- 全国の企業営業社員の参加者は686名となり、平均30単位を取得（一般部店を含む全国の営業社員では1,607名が参加）
- アンケートの結果、90%が「とても役に立った・役に立った」と回答



2024年度特別講座：
社外専門家と齋藤副社長の対談

受講者の主な声

- 本施策を通じて保険商品に関する基礎知識を深められた
- グループ会社が提供するサービスについて、お客さまへの提案の幅が広がった
- リスクマネジメントの重要性を理解し、お客さまへの提案に役立てられるようになった
- 学びのカルチャーの醸成に向けて、管下社員への働きかけがしやすくなった



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（枠組みの策定・構築など）・施策開始		効果継続 （実効性検証）		現在	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 ●課題別委員会の新設 ●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	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			
		●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 ●コンプライアンスプログラムの高度化 ●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の設置 ■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 ●不正請求を防止し追及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） ●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	●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 ●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			
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 ■過度の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	●他社等との接触禁止ルールの整備 ●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 ●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（2025年3月～2025年5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	■ 海外を含む社外目線の取り入れ ・ 2025年2月14日にSOMPO HDよりグループの経営体制に関するニュースリリースを行い、損害保険事業については、グループ内海外損害保険事業会社である、Sompo International Holdings社（以下、SI社）と、より連携を強化する“SOMPO P&C”の体制を公表しました。 ・ SOMPO P&Cには、SI社のCEOである、James Shea氏が着任し、社外（海外）からの目線をより強化します。 ■ リバースメンタリングの実施 ・ 2024年度に引き続き、経営陣の意識改革を目的として、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の2025年度の募集を開始しました。全国の応募を踏まえメンター（入社1～15年目）を選定し、8月以降メンティ（役員）とのメンタリングを実施予定です。
■ 監査等委員会監査の実施 ■ 課題別委員会の設置	・ 2025年5月の監査等委員会にて、2024年度重点監査項目の監査所見について振り返りを実施し、監査報告書の内容を決議しました。 ・ 2024年度は品質管理委員会を通算10回開催しました。
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）	
3 線管理体制の抜本的な見直し	2024年度の取組みおよび振り返りを踏まえて、自律的なリスク管理を実現する内部管理態勢の構築に向けて、2025年度の組織変更を実施しました。 ■ 現場第1線 ・ 地域ごとの営業部店を支援する「エリア支援部」を新設し、営業部店のリスク管理を担う機関として「コンプライアンス室」を設置しました。 ■ 本社第1線 ・ 営業支援部内に「業務統括室」を新設しました。 ・ 現場第1線の自律的なコンプライアンス態勢・内部管理態勢の整備・確立に向けた、各種支援やモニタリングを実施します。 ・ さらに、現場第1線の自律的な内部管理態勢の構築を支援・教育します。
法令等遵守態勢の確立	■ 研修の実施 ・ 2024年度に実施した研修の受講については、職場単位で完了報告を求め、必須とした研修は2025年3月末までに全職場で完了しました。 ■ モニタリング・第三者による監査 ・ 四半期毎に、第1線（営業課支社長）、第2線（コンプライアンス・スタッフ）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。 ・ 第3半期のモニタリングの結果を2025年3月の内部管理委員会で報告しました。軽微な事務不備はあるものの、独占禁止法の違反につながるような重大な不備はなく、ルールの定着が進んでいることを確認しました。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年3月～2025年5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	■ 経営トップによる情報発信 - 業務改善計画の報告の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ています。 - タウンホールミーティングは2024年度下半期から第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て、2025年5月末時点で733部店約7,200名が参加しています。 ■ 伝承室 2024年度に引き続き、様々な会議・研修開催時等に社員が訪問する機会を設定し、活用を継続しています。2025年4月1日付け入社の全新入社員（含む地域、中途採用を除く）も訪問しており、2025年5月末時点で延べ約4,700名が訪問しています。 ■ カルチャーチェンジサーベイの状況 - 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。 ■ 損保ジャパンACTIONS - 社会課題解決に資する当社の取り組みや、全国各地で行われている信頼回復に向けた好取組を表現したWeb CMを配信しています。
4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立	
保険金サービス部門の独立性の確保	- 営業支援部と保険金サービス支援部は、営業部門から保険金サービス部門への不適切な介入を防止する追加対策として、2025年4月から募集品質の向上により契約の遡及訂正を防止する取り組みを開始し、該当事案を「営業部門意見伝達ルール」で対応する運用に変更しました。 - 保険金サービス支援部は、2025年5月の経営会議で、保険金支払管理態勢の2024年度総括を実施し、保険金支払業務の独立性が損なわれる事象は認められていないことを報告しました。 - 今後も保険金サービス支援部、営業支援部およびコンプライアンス部で策定した事後検証ルールに基づき、適切性（現行の運用における判断の妥当性・保サの独立性の確保等）を定期的に検証するほか、不備事象等を現場に発信し、意見伝達ルールの現場での定着および募集品質改善をはかります。

【損保ジャパン】 業務改善計画の進捗状況（2025年3月～2025年5月の主な取組み） 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おける収保等営業面の考慮の切り離し	- 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。 - 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。
代理店に対する監督・指導体制の構築	- 営業第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。 - 早期消滅契約のモニタリングでは、不正予兆の早期発見につながり、実際に作成・借名契約などの代理店不祥事件疑義の発覚に寄与しています。
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	2024年度の売却額は4,293億円となりました。期初計画値は2,000億円でしたが、大口銘柄の進展を踏まえ、着地予想として中間決算で掲げた4,000億円を超える削減実績となりました。 2025年度の売却額は、5月末時点で734億円となっています。
過度な便宜供与等の見直し	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5月末時点において、解消すべきと認められた案件のうち、98%以上が対話によって理解が得られ、解消しました。
出向者管理態勢の構築	2025年4月付の新規出向者においては、代理店への出向は行っておりません。 - 全出向者の所属長向けに2025年4月25日に研修を行い、目標設定・評価ルールの再説明と、注意点について再周知を行いました。 - 出向者が、社外からも本社各部や社外の弁護士に直接声を上げるためのS Jホットラインの番号などが容易に確認できるための環境を整備しました。
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	- 収益改善に向けた重点取組である高損契約対策を着実に実施しています。 2024年度の営業方針発信前（2024年5月）から改善傾向にあり、一定の効果は確認できていると評価しています。

【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2025年3月～2025年5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	
(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。 ・ 取締役会の実効性について専門家による外部評価を実施し、より実効性のある取締役会の在り方と今後の方針を確認しています。
(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うことで、監督と執行の分離を進め、監督態勢を強化しています。
(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	・ 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。 ・ 「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	・ 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組に向けた検討を実施しています。 ・ 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のモニタリングと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。 ・ 当社と損保ジャパンで共通化したジョブ型制度を開始しています。
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確認しています。また、当該取組に対する年度総括を実施し、当社のモニタリング方針を定めました。
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。 ・ 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（2025年3月～2025年5月の主な取り組み）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、グループ共通基準に基づくリスクアセスメントについて年度取組を総括し、強化策に基づく運用を継続しています。 オ. 内部通報制度の利用促進・信頼性向上 ・ 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の年度取組を総括し、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する監査計画を策定し、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、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。
(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。