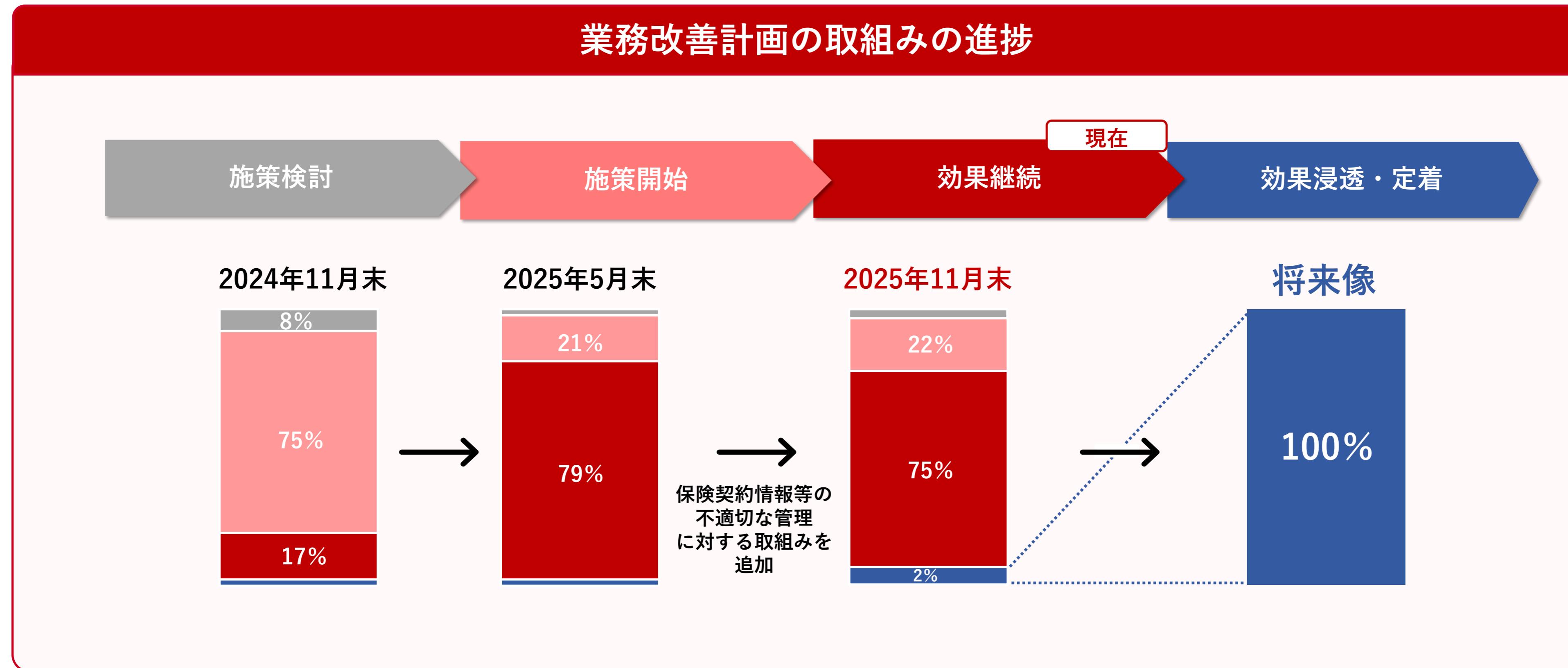


# 業務改善計画の進捗状況の概要

業務改善計画の全183施策を進捗状況のフェーズごとに分類し、進捗を管理  
2025年11月末時点の進捗状況は下図のとおりであり、着実に進展



# 振り返りの日（月間）

11月9日を「振り返りの日」、11月を「振り返りの月間」として、  
全役員・全社員が各種取組みを実施

## 目的

「すべてをお客さまの立場で考える会社」であり続けるために、  
全役員・全社員が、世の中から信頼を失った過ちを振り返るとともに、  
日々の業務を問い合わせし、明日からの行動につなげる

※「振り返りの日（月間）」は2024年度から開始し、2025年度は2回目。次年度以降も同様の目的で実施していく。

## 主な取組み

①

全国カルチャー変革推進役ミーティングの開催

P3

②

全国職場ミーティング、役員・部店長ミーティングの実施

P4

③

役員による「振り返り宣言」の発信

P5

④

特別動画の配信（全5回）

P6

# 振り返りの日（月間）①全国カルチャー変革推進役ミーティングの開催

## 全国カルチャー変革推進役ミーティング（11月7日）

- ・全国各部店においてカルチャー変革推進の中核を担う195名が新宿本社に一堂に会し、「すべてをお客さまの立場で考える」「正しいことを正しく実践すること」をテーマとして、各部店が取り組んできた具体的な活動や直面する課題に関するワークショップを開催
- ・そのほか、役員からのメッセージに加え、社外取締役による示唆に富んだ講演を実施



### 社外取締役 吉田氏による講演 「すべてをお客さまの立場で考える」

#### 講演のポイント

- ・損保ジャパンのカルチャー変革とは、「すべてをお客さまの立場で考える」ことをカルチャーにする」ということ
- ・お客様が当然に期待される「あたりまえ」の徹底した継続が、特別なクオリティ（品質）を生み出す
- ・一人ひとりが「自分にまっすぐ」「お客様にまっすぐ」向き合って「あたりまえ」を提供し続け、お客様からの感謝の声が広がったときこの会社のカルチャーはきっと変わっている

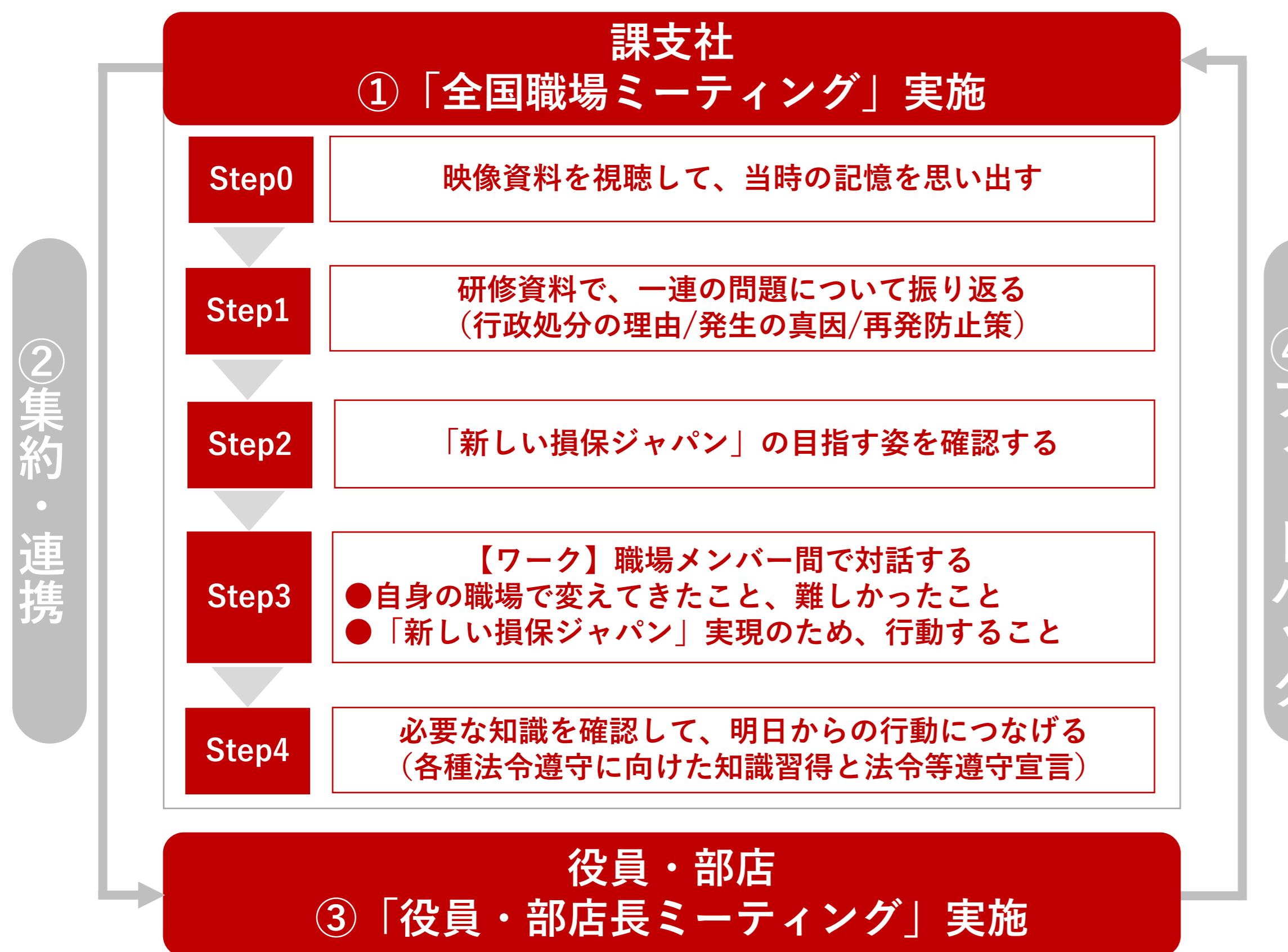


社外取締役 吉田 正子 氏

# 振り返りの日（月間）②全国職場ミーティング、役員・部店長ミーティングの実施

## 全国職場ミーティング、役員・部店長ミーティング

- 一連の問題を振り返り、自身が「すべてをお客さまの立場で考えられているか」を考える機会とするため、全国の各職場において、ミーティングを実施
- さらに、この職場ミーティングで集約した声を踏まえ、担当役員・部店長によるミーティングを実施
- これらのミーティングでは、対話に加え「各種法令遵守に向けた知識習得」パートも含めている



## 各種法令等遵守に向けた知識習得

- 各種ミーティングに加えて、全役員・全社員が、必要な法令知識に関するeラーニングとともに、法令等遵守宣言を実施

### 法令等遵守宣言

“一連の問題に関わる、独占禁止法、個人情報保護法、不正競争防止法をはじめとした法令等の遵守を宣言します”

⇒全役員・全社員が法令知識を着実に身に付け、上記宣言を実施

### eラーニングの主な内容

- 独占禁止法
  - ✓ 独占禁止法遵守に向けた取組み
- 個人情報保護法
  - ✓ 当社および代理店が取り扱う個人情報の例
- 不正競争防止法
  - ✓ 「営業秘密」の3つの要件

# 振り返りの日（月間）③役員による「振り返り宣言」の発信

## 役員による「振り返り宣言」の発信

- ・まず役員自身が「振り返り」、これを開示することで、職場での深度ある対話など、全社における取組みの加速につなげるため、  
損保ジャパン役員（執行役員部長・グループ会社役員を除く）33名によるメッセージを社内イントラ上に掲載
- ・「振り返り宣言」のテーマは、『業務改善計画を踏まえ、役員としてこの1年で行動したこと、行動し続けること』



石川社長

本日から、私たちにとって二度目となる「振り返りの日（月間）」が始まります。この期間は、これまでの歩みを改めて見つめ直し、未来への一步を踏み出すための重要な機会です。現在、183におよぶ業務改善計画のうち、約7割が「効果継続」のフェーズへと移行しました。これは、皆さん一人ひとりの粘り強い努力と、変革への強い意志の表れにほかなりません。また、事業基盤と収益基盤の変革を目指す「S J - R」も、着実に前進しています。これまでに、私自身は2,336名、本社役員、保険金サービス・営業担当役員を含めると延べ約13,900名もの社員の皆さんとタウンホールミーティングを通じて直接対話をしてきました。皆さんに、強い想いを胸にカルチャー変革に真摯に取り組んでいることを、その対話や「どろたま」などのコメントから肌で感じており、心強く思っています。しかしながら、人間は忘れる生き物でもあります。一連の問題発生から約2年が経過しようとする今、「慣れ」や「風化」という最大の課題にどう立ち向かうかが、私たちの最も重要なことであると認識しています。そのためにも、私は今一度、原点に立ち返ります。「すべてをお客さまの立場で考える会社であり続けること」。この信念を常に胸に刻み、社員の皆さん、代理店の皆さん、そして何よりもお客様との対話を、これからも情熱を持って継続していきます。そして損保ジャパン社長として、皆さんに「言行一致」を改めてお約束いたします。

「お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。」に、全社一体となってともに進んでいきましょう。



酒井CHRO/CCoO  
(カルチャー変革担当役員)

カルチャー変革担当として数多くの現場を回り、たくさんの社員の皆さんとの対話・コミュニケーションを大切に1年を過ごしてきました。「新しい損保ジャパンの目指す姿」ができ、部門間の対話も進み、社員の皆さんにお客さまのために一步ずつ前を向いて動き出していることを実感しています。皆さんのお取組みに感謝申し上げます。今後は、これらの取組や想いを一過性のものに終わらせらず、組織に根付かせる工夫が大切だと考えています。そのためには一人ひとりの腹落ち感が何より重要です。方針や施策の背景や取組む意義を魂を込めて伝えていくことで、「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」の実現に向け尽力していきます。



堀江CQO/CCoO  
(品質、コンプライアンス担当役員)

『一連の問題の報道が激しい中、お客さま相談室のログを聞きました。お客さまからの厳しい叱責、必死にお詫びするオペレータの方々。「再生のスタート地点はここから」と強く感じました。叱責されたお客さま、お詫びに徹する社員、すべての方が「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と心から感じていただけるように取り組むと誓いました。』この想いは、今も全く変わりません。本年度は具体的なアクションとして「規律と活力のある組織作り」を目的に、「リスクオーナーシップ」の重要性を全部長の皆さんへお話し、その実行と浸透をお願いしています。我々経営陣も同じです。本社・本部・部店で企画立案される施策に伴うリスクを想像し、評価して、コントロールするよう仕組みを作り、継続することが大切です。「規律ある行動」が、「お客さま本位の業務運営」と「ビジネスモデル変革」を正しく遂行する大きなポイントになると思っています。振り返り月間では、「過去の過ち」と「未来への継承」のために、改めて「企業としての規律」について皆さんと考えたいと思います。

# 振り返りの日（月間）④ 特別動画の配信（全5回）

“新しい損保ジャパン”の目指す姿の実現に向けた経営陣の想いや、当社に対する社外（代理店、品質管理委員会社外委員）からの受け止め・期待、全国社員の「誓い」などを伝えるため、全5回の特別動画を社内ネットワーク上で放映

## ネットワーク放送 特別動画シリーズ 「振り返りの日（月間）

～すべてをお客さまの立場で考え、行動につなげる～

- Vol.1 石川社長メッセージ
- Vol.2 JSA中核会会長・AIRオートクラブ会長メッセージ
- Vol.3 品質管理委員会社外委員 永沢裕美子氏 インタビュー
- Vol.4 全国社員・酒井CCuOの「誓いの言葉」リレー
- Vol.5 堀江CQO/CCoOメッセージ



“新しい損保ジャパン”を全員で実現していきましょう。

石川社長メッセージ



迷いながらやっていますが、変わろうとしている姿勢とか意気込みは間違なく感じられます。

AIRオートクラブ会長 森山達人 氏  
メッセージ



「誓いの言葉」リレー



業界の先陣をきって業界を引っ張るような形で、  
損保ジャパンがこの業界を良い方に導いていただければ、

JSA中核会会長 佐藤 聖 氏メッセージ



お客様のお声に真摯に  
応えることを考えられると思います。

品質管理委員会社外委員 永沢裕美子 氏  
インタビュー



この振り返り月間は、今後も毎年必ず実施します。

堀江CQO/CCoOメッセージ

# 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、  
**「伝承室～教訓から学ぶ～」** を設置し、より多くの社員が訪問する機会を設定  
「その時何があったのか」「なぜ起きたのか」を繰り返し振り返り、後世に伝承

## | 伝承室



©山之内淡,Tan Yamanouchi & AWGL (株式会社AWGL一級建築士事務所)

### 多くの社員が振り返りの機会に活用

- 全国カルチャー変革推進役ミーティングなど、本社ビルで実施する各種会議や研修などに伝承室への訪問を組み込み
- これまでに、延べ6,000人が訪問
- 2,000人超の役員・社員が、同じ過ちを繰り返さないため、今の想いや自分への誓いを言語化

# 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（施策検討 ⇒ 施策開始、施策開始 ⇒ 効果継続）

施策検討

施策開始

効果継続

現在

効果浸透・定着

## 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

### 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の監督強化
- 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
- 経営会議付議事項の管理態勢の強化
- 社外（海外を含む）の視点の取り入れ
- 業務改善計画の遂行に係る委員会の創設と進捗管理のけん制強化**

## 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の確保  
(営業部門による不適切な介入の排除)
- ★ 簡易調査の廃止**
- ★ 技術アジャスターによる損害調査業務への関与の強化**
- ★ 自動車管理賠償責任保険の自然災害における支払適切性の検証**

## 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

- 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
- 出向者の管理態勢に関するグループ会社への連携**

## 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・リスク統括部)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
- 第3線による法令等遵守態勢の検証**
- 第3線業務改善計画に関わる監査の実施と課題のフォローアップ強化**
- 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/調査企画部における当局への適切な報告・情報共有)

- 代理店とのメール送受信システムに関する利用者設定の制御**
- 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

- 共同保険・団体扱契約等にかか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
- 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**
- 法令等遵守に向けた代理店募集人に対する教育・支援の強化**
- 代理店向けのルール（事例集）の策定・展開**

## 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の設置
- 品質管理担当役員・品質管理部の設置**

## 5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立

- 代理店に対する監督・指導体制の構築
- 品質改善事案の内部管理委員会への報告
- 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
- 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

## 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（第2線・第3線による検証）

# 【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年9月～2025年11月の主要な取組み）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>	
■社外視点の取り入れ ■経営レベルのコンプライアンス意識の醸成	<p>■社外取締役からのメッセージ発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「振り返りの日」に実施した「カルチャー変革推進役ミーティング」において、吉田社外取締役の講演「すべてをお客さまの立場で考える」を実施しました。</li> </ul> <p>■経営トップによる情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年10月、全国の部店長会議を開催しました。経営陣による業務改善計画の着実な実行およびSJ-Rの進捗等についてのメッセージを発信するとともに、各役員との個別セッションを通じて、部店長と2030年のあるべき姿について対話を実施しました。</li> </ul>
<b>第2線・第3線担当役員の機能強化</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年11月の振り返り月間で、品質・コンプライアンス担当役員によるメッセージを発信しました。</li> <li>2025年度コンプライアンス方針および内部管理態勢の構築を目的に、品質、コンプライアンス担当役員と現場第1線との対話を実施し、リスクオーナーシップ（自分ごと化）の定着を推進しています。</li> <li>2025年4月に内部監査領域の責任者であるCAEを新設しました。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実施しています。CAEは取締役会へのオブザーブを実施するほか、監査等委員会や経営会議・各委員会への参加を通じて、必要に応じて課題指摘・提言等を行います。</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>	
法令等遵守態勢の確立	<p>■各種法令等の知識習得</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>振り返りの日（月間）の職場ミーティングで全役員・全社員が、独占禁止法、個人情報保護法、不正競争防止法に関するeラーニングとともに、「法令等遵守宣言」実施しました。</li> <li>代理店に向けて、顧客情報の適切な管理（個人情報保護法・不正競争防止法の遵守）に関するニュースを発信しました。</li> </ul> <p>■本社第1線による現場第1線に対するモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年8月に発信した「第3回営業部門向けアンケート・モニタリング」の中で、新たに個人情報保護法や不正競争防止法などの設問を追加し、モニタリングを実施しました。重大な問題は確認されませんでした。</li> </ul> <p>■第2線による現場第1線に対するモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第2線（コンプライアンス部）による現場第1線への拠点検査について、計画通りに実施し、現場での自律的な内部管理態勢構築の支援を行っています。</li> </ul>

# 【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年9月～2025年11月の主要な取組み）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	<p>■ 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成</p> <p>■ 部門を超えた相互理解に向けた取組み</p> <p>■ 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</p> <p>■ 経営トップによる情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務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2025年度下半期から第3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型）のタウンホールミーティングを合わせて、2025年11月末時点で延べ1,380部店、約14,450名が参加しています。</li> <li>SJ-Rを実行する年として、全社に対する発信を強化するために、石川社長以外の役員同士が担当領域を超えて対話する役員ダイアログ「X」を開始しました。</li> </ul> <p>■ 部門間（現場・本社、保険金サービス・営業間等）対話の実施</p> <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8月から11月に実施（リーダー向け、担当者向けをそれぞれ実施）しています。また、保険金サービス部門と営業部門の部門間ダイアログについても、引き続き推進しています。</li> <li>また、昨年度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> <p>■ カルチャーチェンジサーベイの状況</p> <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>
4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立	<p>保険金支払管理態勢の強化</p> <p>■ 保険金サービス部門の独立性の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門、保険金サービス部門における保険金支払業務の独立性に関する理解浸透のため、10月に両部門の社員向けに「保サ・営業連携の教科書」を開示しました。また、11月に両部門の社員向けに説明会を実施し、行動規範の理解促進を図りました。</li> </ul> <p>■ 本社第1線による現場第1線に対するモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年8月より、保険金サービス部門の全社員を対象にアンケートを実施しています。保険金支払業務の独立性について5段階評価で、平均3.97ptと前回比+0.05pt上昇しています。</li> </ul> <p>不正請求対策</p> <p>■ 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</p> <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>専門部署の設置から約8か月で、4,300件以上の調査を実施しています。</li> </ul>

# 【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年9月～2025年11月の主要な取組み）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>	
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	<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>
品質改善事案の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2線（コンプライアンス部）が品質改善事案などの定量データをもとにリスクの高い代理店を選定し、営業店の代理店への対応の適切性を確認・検証しています。</li> <li>2025年10月、第3回目となるデータ分析結果を営業店に提供し、新たに選定された代理店について、リスクレベルの判定を行います。</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>	
政策株式保有・売却計画の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度の売却額は、11月末時点で2,144億円となっています。</li> </ul>
過度の便宜供与等の見直し	<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11月末時点において、2024年9月末までに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>	
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	<p><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></p> <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、2025年11月末時点で受講者数は1,345名、全取得単位数は43,455単位（企業営業担当者1名あたり平均39単位）となっています。</li> <li>外部コンサルとの協業によるリスクマネジメントの高度化・専門化については一連の先行トレーニングを終了し、実行フェーズに入っています。順次お客さまに高度なご提案をしており、お客さま目線でも従来の保険を提供する会社からの変化について好評を得ています。</li> </ul> <p><b>■企業のリスクマネジメント向上に向けた取組み</b></p> <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> </ul>

# 【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2025年9月～2025年11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>	
(1)グループガバナンスの強化・実効性の向上	<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を検討しています。</li> </ul>
(2)事業会社（国内主要会社）の機関設計の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>損保ジャパン、SOMPOひまわり生命、SOMPOケアを含むグループにおける次年度の取締役会ポートフォリオの在り方に関し、執行において方向性を定め、HD社外取締役との議論を開始しています。</li> </ul>
(3)コンプライアンス担当役員の設置	<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>グループのコンプライアンスの取組状況と今後の取組み課題を確認しています。</li> </ul>
(4)コンプライアンス室の新設	<ul style="list-style-type: none"> <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> <li>グループ各社の不芳情報について、当社経営への速報を行うための業務フローを明確化し、グループ会社に周知しています。</li> </ul>
(5)内部監査担当役員の設置	<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組みに向けた検討を実施しています。</li> <li>新たにグループDeputy CAEを設置し、グループ監査態勢の強化を図っています。</li> </ul>
(6)グループCxOと個社CxOとの相対関係の明確化	<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>
(7)専門人材育成の強化	<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>	
(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	<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>
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	<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。</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>
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	<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9月～2025年11月の主な取組み）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>	
(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	<p><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></p> <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に、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>
(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	<p><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></p> <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組みを継続しています。</li> </ul> <p><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></p> <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> <p><b>ウ. インフォーマルなコミュニケーション強化</b></p> <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> <p><b>エ. リスクアセスメントの強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本年度の年次リスクアセスメントを開始するとともに、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会について、下期の実施計画を策定しています。</li> </ul> <p><b>オ. 内部通報制度の利用促進・信頼性向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度の信頼性を向上させるため、グループベースの従事者研修、従事者向け学習コンテンツの提供、従事者向けの相談窓口の設置など、グループベースの調査対応を強化する取組みを実施しています。</li> </ul>
(3)内部監査態勢	<p><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></p> <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>	
(1)グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践	<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> <li>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、部課長を対象とした、外部コーチング制度を新たに導入しています。</li> </ul>
(2)文化・風土浸透状況のフォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> </ul>