

信頼回復に向けた取組み

業務改善計画の進捗報告

2026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への対応、保険料調整行為に係る業務改善計画に基づいた対応を開始してから、今年の3月で2年が経過します。この間、企業文化の抜本的な改革に取り組んでまいりました。現場第一線からの声を見ると、ネガティブ情報の迅速な経営陣への報告・共有、現場主導での自発的な改善活動、部門の垣根を越えた対話の活性化など、社員の意識と行動には前向きな変化が数多く生まれています。また、乗合代理店との間で発生した保険契約情報等の不適切な管理につきましても、再発防止に向けた対応を継続しております。

この歩みを決して止めることなく、改善の取組みを企業文化として完全に定着させるその日まで、継続させる所存です。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。

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

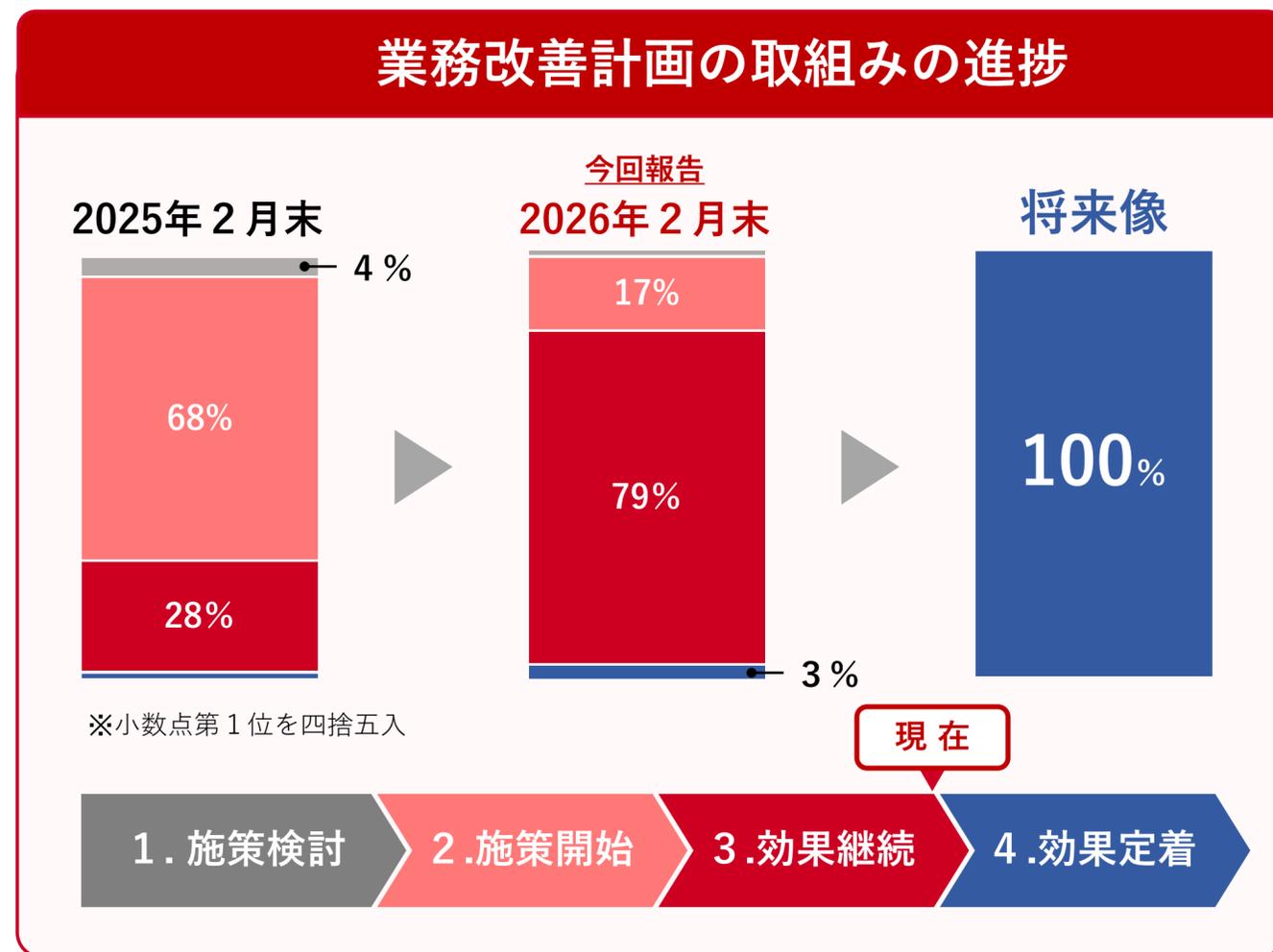
損害保険業界の構造的問題

- 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

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
全施策が開始するとともに、約8割の施策は効果が継続
すべての施策の効果定着に向けて、着実な取組みを推進



- 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
※現在、約8割の施策は当該ステータス
- 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

改善に向けた確かな兆し

現場・本社において各施策のPDCAサイクルが働き、
改善の成果が具体的な態勢や行動の変化として生じ始めている



企業文化の変革 (P7参照)

リスクオーナーシップに基づく、
自律的な改善に向けた行動が不足



現場第1線における
リスクオーナーシップが向上し、
自律的な課題解決が進展



自律的に改善を図る文化の
更なる定着

経営管理態勢の強化 (P16参照)

一部の工程を省略した
損害調査を実施



すべての損害調査事案に
専任の担当者が関与する体制を
再構築



適切な損害調査が行える
体制を維持

構造的問題の解消 (P21参照)

代理店の態勢整備は
現場第1線ごとの取組みに留まる



全社的に代理店の
態勢整備を支援する取組みを
展開



代理店の主体的なPDCAを
引き続き支援

過去の状態

改善の成果

今後の
目指す方向性

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12月)からの追加・更新内容～

現場第1線のリスクオーナーシップの発揮

現場第1線のリスクオーナーシップ（自分ごと化）が向上し、
各種課題に対して自律的な改善に向けた取組みが進展



事例1

損害調査体制の強化 (南東北保険金サービス部)



育成担当と新人技術アジャスターの対話の様子

🔍 課題・目的

不正請求の牽制のため、損害調査体制の強化が急務

🏢 取組み（教育と継承）

- ・シニア人材を教育担当に専任化し、若手への技術継承を実施
- ・個々の成長に合わせた指導で、早期に専門性を向上

🎯 成果

強固な損害調査体制の構築が進展

事例2

お客さまの声に向き合う 取組み(西東京支店)



代理店との対話の様子

🏢 取組み（分析と共有）

- ・1,000名超のお客さまにヒアリングを実施、生の声を分析・データ化
- ・自社お客さまの分析データを代理店に提供し、対話を通じて共有

🎯 成果

多くの代理店が自社の経営計画に取入れ、お客さま本位の業務運営の推進に向けて活用

風化させない仕組み・リスク認識の醸成

「振り返りの日（月間）」※に全職場でお客さま視点に立ち返り議論
 本音の対話から生まれた「気づき」を全社へ展開し、企業文化の変革を加速

効果
発生

現状の変化に関する声 （変えてきたこと・変わったこと）

報告文化の浸透

「おかしい」と感じた時、現在は上司に相談する文化が根付いた



情報共有の拡大

感謝の声だけでなく改善要望も共有し、サービス向上に活用する機会が増えた



意識の変化

トップライン以外(お客さま満足度・コンプライアンス)の重要性を再認識した



「振り返りの日（月間）」 職場ミーティング

全国1,074職場で開催
 （開催率100%）



今後の行動に関する声 （さらに進化させること）

心理的安全性の確保

違和感を放置せず、より誰もが安心して声を上げられる環境をつくる



改善の仕組み化

苦情・意見を社内共有し、業務改善につなげる仕組みを強化していく



信頼回復への貢献

保険業務を超えた地域・社会貢献を通じて信頼回復を目指していく



※振り返りの日（月間）については、「業務改善計画の進捗（2025年11月末時点）」をご参照ください。 https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/news/2025/20251215_1.pdf

部門を超えた相互理解を推進する取組み（役員による対談）

S J - R※の実現に向けた役員それぞれの想いを対談形式で発信する、役員ダイアログ「X」
担当領域の異なる役員同士がクロスした対談を発信し、企業文化の変革を加速



大木保険金サービス担当役員 × 山口リテール営業担当役員



酒井人事・カルチャー変革担当役員 × 堀江品質管理・コンプライアンス担当役員

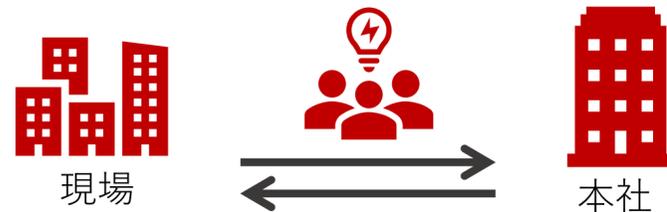
一方的な伝達ではなく対話形式とすることで、
施策に込めた担当役員の想いを引き出すとともに、全社的な部門間の相互理解を推進

※「お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。」というスローガンのもと、「新しい損保ジャパン」を目指すプロジェクト <https://www.sompo-japan.jp/company/initiatives/sjr/>

部門を超えた相互理解を推進する取組み（部門間ダイアログ）

職場を超えて部門同士がお互いを理解し、共通の認識を深めるための「部門間ダイアログ」を推進
相互理解を深めることに留まらず、部門間で連携した品質向上に向けた取組みが進展

部門間ダイアログ (現場・本社)



- ・「相互理解」と「想いの共有」による縦割りの解消
- ・全社一体となって取り組むべき課題を確認し、実効性を強化

参加者の声

- 現場** 会社の状況や本社側の考えを理解する機会となった
- 本社** 通達では伝わらない背景を直接伝え、理解を深められた
- 共通** 直接対話を行うことで、共通の課題認識を持つことができた



部門間で連携した 顕著な取組み

- ・保険金サービス部門と営業部門が連携
- ・お客さまアンケートを活用した品質向上の取組みを展開



- 主な取組み内容**
- 代理店も交えたアンケートを題材にしたミーティング
 - ご不満のお申し出のあったお客さまへの直接ヒアリング

💡 部門間の連携により発生した効果

- お客さま対応品質の向上
- 同じ目線でお客さまの立場で考える意識の向上

効果発生

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」
- 実効性を高めるため、取組みのPDCAを循環させる仕組みを導入



PDCAを通じて実現する主な事例

- 品質向上に寄与する保険料計算ツールの改善
- 過去に発生した事故内容を踏まえた適切な契約ツールの検討

提案数の推移 (2024年3月～2026年2月)



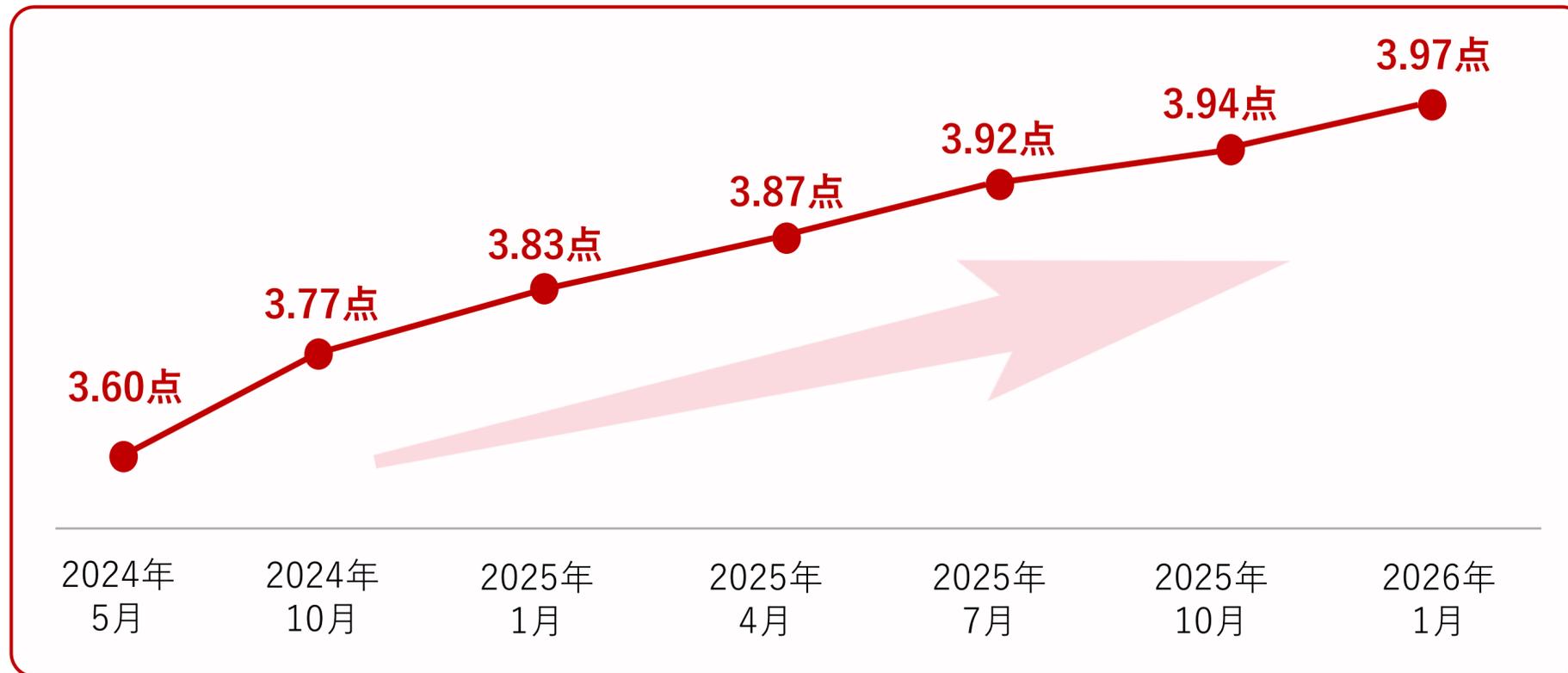
- 投稿数は、月間250件ペースで継続的に推移し、継続的に声を上げ続ける文化が定着
- ネガティブな情報への対応を通じて、「お客さま信頼品質基準」に満たない事象のリスクを極小化

※「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

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・行動の指標）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

【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 : 92.1%
平均回答者数: 19,790名

2026年1月のサーベイでは、

「対話や承認の機会が増えた」「定期的に振り返る場を設け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

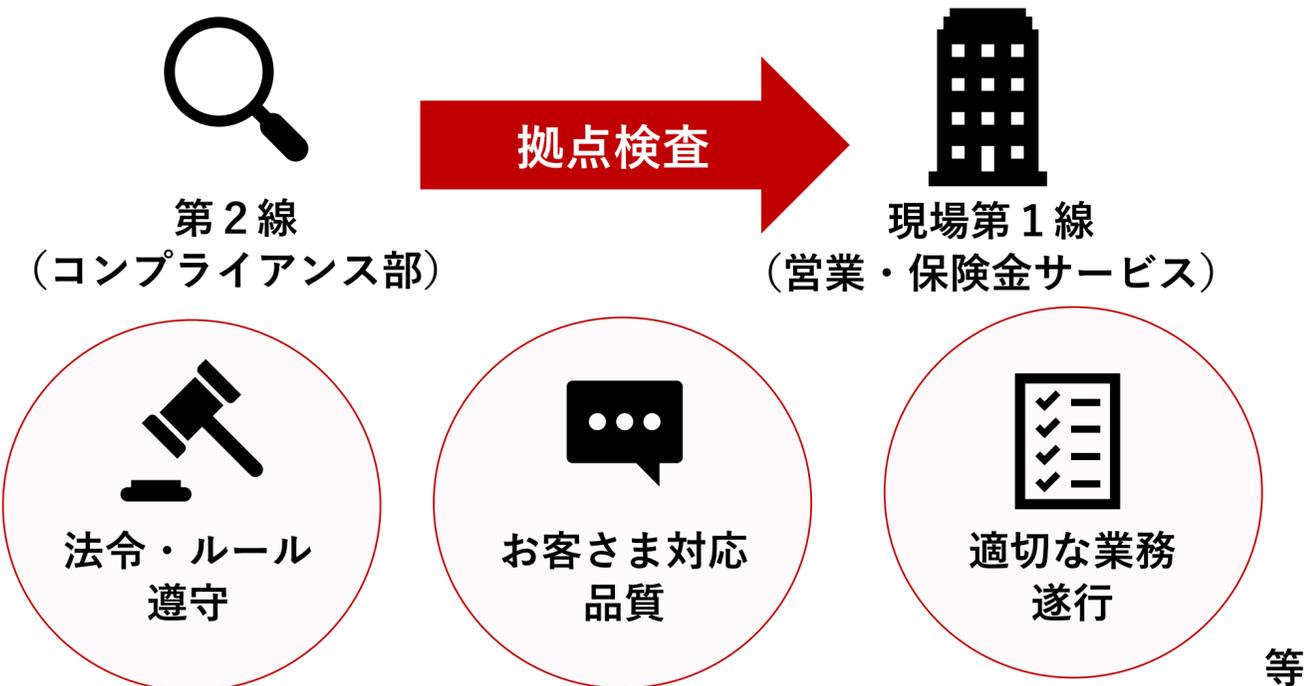
～前回報告(2025年12月)からの追加・更新内容～

3 線管理態勢の強化（第 2 線による現場・代理店に対する取組み）

“規律と活力ある組織づくり”の推進に向けて、
第 2 線が現場第 1 線や代理店を支援するための、各種取組みを強化

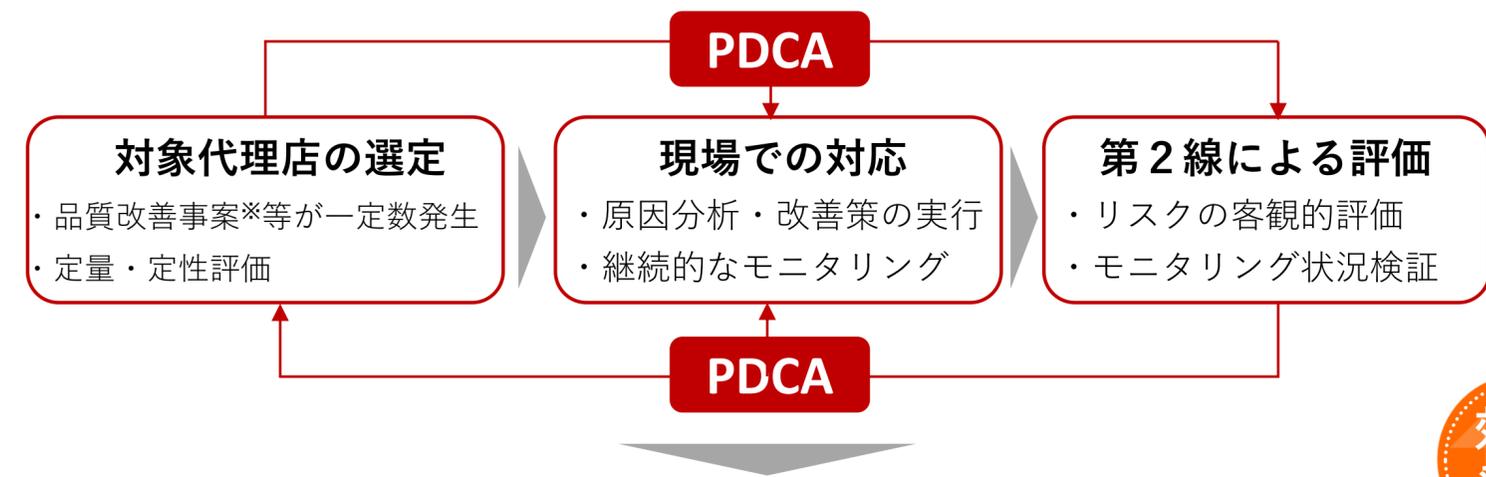
※ 3 線管理態勢：内部統制、ガバナンスおよび全組織的なリスク管理に係る体制整備のためのフレームワーク

現場第 1 線に対する検査



業務改善計画の着実な遂行と、お客さま本位の業務運営を実現

課題のある代理店を全社で改善する取組み



- 2024年度の取組み開始以降、8回の代理店選定・対応を通じて、組織的に対応を行うPDCAサイクルが進展
- 現場第 1 線のリスクオーナーシップの向上を目的に、営業店による自律的な代理店を選定・対応を推進
- 経営を含む組織的な対応を行い、現場だけでは解消できなかった代理店態勢整備上の課題を解消し、お客さま被害のリスクを極小化

※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

3 線管理態勢の強化（業務改善計画監査）

第2回目となる第3線（内部監査部）による業務改善計画に対する監査を実施
改善すべき課題を自律的に発見・改善する全社的なPDCAサイクルが定着しつつある



業務改善計画監査の総評（概略）



本社各部が様々な施策を現場に展開し、
現場もこれを真摯に受け止めて対応



業務改善計画の取組みは概ね予定どおり進行中



ただし、一部の施策に改善すべき課題も確認
※改善に向けた対応を確認済み

内部監査の主な指摘事項

組織風土・経営管理

カルチャー変革の阻害要因の分析と施策への反映が必要

コンプライアンス・顧客保護管理態勢

お客さまからの信頼回復を図るために、
お客さま信頼品質基準のより一層の定着が必要

保険金等支払管理態勢

「お客さま信頼品質基準」において、保険金サービス部・
保険金サービス課ごとの評価目線等の差異解消が必要

明らかになった課題に対して継続的なモニタリングを通じて改善状況を確認

3 線管理態勢による自律的な内部管理態勢が構築されつつある

適切な損害調査体制の定着

一連の問題を踏まえ、損害調査担当者（技術アジャスター）が全件関与する体制を再構築
2年以上にわたって体制を維持しており、当社業務に定着

2023年度以前の損害調査

現在の損害調査

修理見積の信頼性が高いと評価した
整備工場に対して一部の工程を
省略した損害調査を実施

すべての損害調査事案に対して
技術アジャスターが関与する
体制が定着

！ 問題点・背景

✓ 実現に向けた手段

- ⊘ 不適切な請求が発生するリスク
- ⌚ 生産性・効率性を重視し、お客さま視点が希薄化 等

- 💡 損害調査体制の強化
- 📱 デジタルを活用した損害調査体制の構築
- 🤝 本社1線による現場第1線への支援の強化 等

あるべき姿の損害調査体制を再構築するとともに、
損害調査を起点とした保険金不正請求の検知件数が増加



適切な保険金支払に向けた取組み

不正請求対応の強化に加えて、支払完了後の事後検証を導入
公平かつ適切な保険金支払いを徹底



不正請求対応専門部署を中心とした対応態勢



専門部署の設置とトリアージ実施
(11か月で約54,000件)

※トリアージ：不正予兆のある事案を検証し、追加で必要な情報を確認する工程



詳細な調査方針の検討・指示



調査方針の検討・指示した事案のうち、
一定割合の不正請求事案を未然に防止

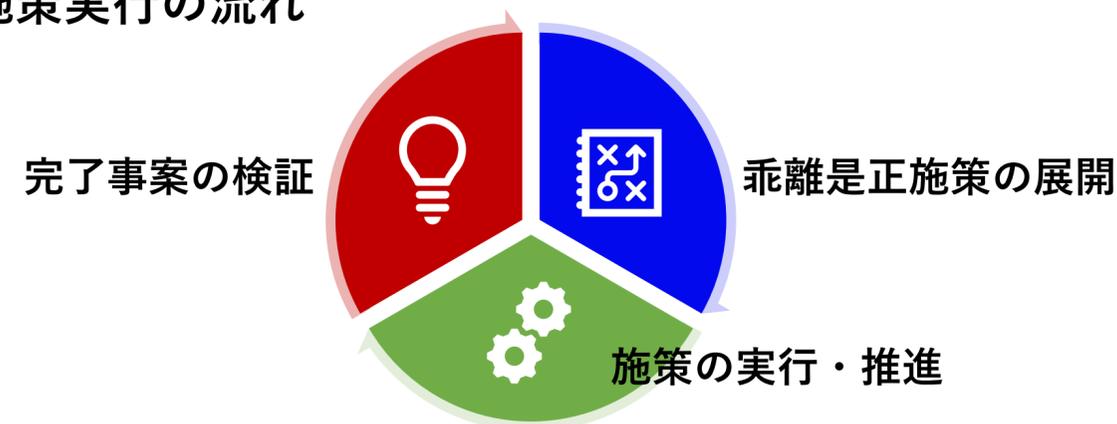
全社的な不正請求への感度・調査力が
向上し、対応態勢整備が加速

支払内容の適切性を検証して改善する仕組み



支払完了事案の定期的な事後検証（適切性の観点）
課題特定と実効性を高める改善策への接続

検証・施策実行の流れ



具体的な施策例（前年度課題への対応）

- ① 課題：タイムリーなコンタクト不足 ⇒ 対策：コンタクトデータを提供
- ② 課題：費用保険金の検証不十分 ⇒ 対策：勉強会の企画・開催

改善に向けた取組みの概要

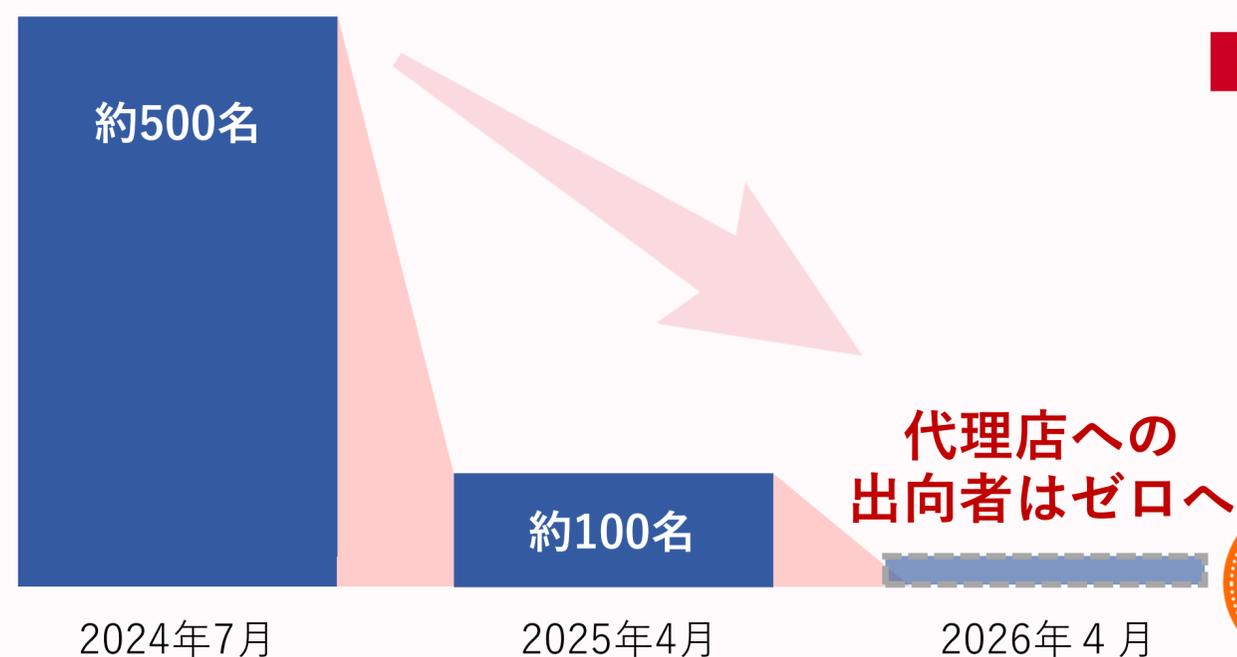
構造的問題の解消

～前回報告(2025年12月)からの追加・更新内容～

適正な競争環境の確保に向けた取組み

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
 「顧客本位の業務運営の構築」に資さない出向を廃止し、**2026年3月末で代理店出向者はゼロへ**

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
- 出向を通じた過度な支援により、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

効果発生

今後も代理店への出向は原則禁止とし、代理店以外への新たな出向については、第2線を含めた関係部署で厳格に審査を行う

業務品質を重視した代理店評価の仕組みの導入

代理店手数料を「規模・増収」偏重から「業務品質」重視へ抜本的に見直し、
売上偏重を排し、お客さまサービスの向上を加速

従来の課題と今後の方向性



一連の問題で明らかになった課題：
業務品質よりも「規模・増収面」を評価



多くの代理店からの意見：
チャンネル別の体系や保険会社都合の
枠組みに納得感が無い

等

等

新たな評価体系の方向性：

業務品質での割合を重視し、
公平性・公正性・透明性を確保 等

新たな評価体系のポイント



チャンネルごとの評価体系を廃止
→ 透明性の高い評価体系を採用



代理店の業務品質の評価割合を拡大
→ 態勢整備の充足状況を評価に反映



すべての委託損保の取扱契約額で規模を評価
→ お客さま意向に基づかないシェア調整を抑制



総合保険代理店／特定モノライン代理店の体系区分
→ 業態に即した評価体系を提供

AI活用の導入



品質評価に関しては、AI判定を導入
(最終判断は社員)



定性的な項目の評価・指導のバラつきを極小化

代理店態勢整備支援の取組み

2026年度の業界の「代理店業務品質評価制度※」の導入に先駆け、代理店の「自律的な品質改善」を促す、当社独自の支援策を展開

自己点検チェックの支援策

(ワークブックの活用による実効性向上)



 点検項目のポイント解説・行動例を分かりやすく掲載

 事前学習から改善計画の策定まで、幅広い場面で活用

 効果的な自己点検を通じた品質向上に寄与

代理店態勢整備支援プログラム

(規模・特性に応じた成長とガバナンス支援)

 お客さま本位の業務運営促進とお客さまから選ばれ続ける成長戦略を支援

 ガバナンス課題を明確化し、態勢をサポート

プログラムの成果

- 保険業務に従事する人員の増強
- 代理店内での役割明確化（自律的な管理・牽制）
- 適正募集のための管理方針・業務フロー策定
- お客さま満足度向上に資する品質指標の改善
- 代理店と保険会社の対話機会の増加

効果発生

こうした取組みにより、代理店の品質向上とお客さまから選ばれる代理店の成長を強力にサポート

※代理店業務品質評価制度の詳細は（一社）日本損害保険協会HPをご参照ください：<https://www.sonpo.or.jp/about/efforts/quality/index.html>

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	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	
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 監査のDX化（メールフォレンジックを含むデータ分析、生成AI活用） ● 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 ● 出向者への個人情報保護法・不正競争防止法に関する教育プログラムの整備 ● 代理店とのメール送受信システムに関するログ調査機能の実装 ● 内部通報制度の活用促進と社内リエンシーの周知 ● 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 ● 独占禁止法の周知の継続 ● 当社商品情報などの取扱いの明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ■ 部門間（現場・本社、保サ・営業間等）の対話の実施 ● 商品開発・改廃リスクアセスメントの見直し 	
4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ★ 推奨整備工場紹介制度（お客さまから要望がある場合の日制度の運用状況のモニタリング） ● デジタル技術などの活用による業務効率化 ★ 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 			5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ● 代理店手数料ポイントにおける品質ウェイトの拡大 ● 準ディーラー認定の取扱いの明確化 ● 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
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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 			7. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ● 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12月～2026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	
社外の視点の取入れ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営への社外目線取入れ <ul style="list-style-type: none"> ・ 持株会社兼任取締役が取締役会に出席し、意見の表明を行っています。 ■ 代理店を対象とする当社に対する意識調査アンケート <ul style="list-style-type: none"> ・ 定量的に当社に対する代理店の考えを確認し、当社の品質向上に活かしていくため、2回目となる代理店向けにアンケートを実施し、3,911名に回答をいただきました。 ・ 「営業優先ではなくコンプライアンスと顧客保護を重視する企業風土への変化していると感じるか」という質問に対して、約50%の方から「非常に感じる」「やや感じる」と回答を受けており、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。
第3線におけるフォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務改善計画監査 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務改善計画監査を実施し、全社に監査結果の概要を開示しました。 ・ 業務改善計画を着実に進めるために、本社と現場第1線が一体となって取り組む必要がある、といったメッセージを共有しました。
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）	
法令等遵守態勢の確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全役職員を対象としたコンプライアンス研修 <ul style="list-style-type: none"> ・ 不正競争防止法に関するコンプライアンス研修を実施しました。なお、本研修において、他社の商品改定情報等の取得が不正競争防止法に抵触するリスクがあることを周知・徹底しました。 ■ 内部通報制度・社内リニエンシー制度の周知 <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部通報制度および社内リニエンシー制度について、計画的な周知を継続しています。 ・ 「社員意識調査」によって、内部通報制度や社内リニエンシーに関する認知度の実態を確認しました。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年12月～2026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	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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組み 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営トップによる情報発信 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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2025年度下期から第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式）のタウンホールミーティングを合わせ、2026年2月末時点で延べ1,575部店、約17,300名が参加しています。 ・ 保険金サービス部門のリーダーが集合し、経営からの直接のメッセージを発信することで部門のミッションを再確認するとともに、部門同士の横のつながりを強化するための施策「リーダーサミット（保険金サービス部門）」を10月および12月に実施しました。 ■ 部門間（現場・本社、保険金サービス・営業間等）対話の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 部門間の対話を推進する、部門間ダイアログ（現場・本社）を全エリアで実施しました。アンケート結果では、リーダー・担当者共に約8割が満足、約9割が部門を越えた対話の必要性を感じているとの回答でした。 ・ 現場第一線における保険金サービス・営業間の自発的な開催や、本社間でのダイアログも開催され、社内全体でダイアログが広まってきています。 ■ カルチャーチェンジサーベイの状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的に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。
4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立	
保険金支払管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保険金サービス部門の独立性に関するモニタリング <ul style="list-style-type: none"> ・ 2026年2月より保険金サービス部門向けのアンケートを発信し、不適切な対応事例がないか等について、モニタリングを実施しています。
推奨整備工場紹介制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまから紹介要望がある場合の旧制度の適切な運用状況のモニタリング <ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年9月～2025年8月までに実施していた「お客さまから紹介の要望があった場合に限り、優良な修理工場を紹介する制度」の運用状況の適切性についてのモニタリングを実施し、運用状況に問題ないことを確認しました。 ・ なお、2025年8月からは新制度（推奨整備工場紹介制度）を開始しており、お客さまのご意向の確認や、適切な紹介プロセスでのご紹介を行うとともに、モニタリングを実施していきます。
不正請求対策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2025年12月～2026年2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	<ul style="list-style-type: none"> 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。
代理店手数料ポイントにおける品質ウェイトの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 2027年度の代理店手数料体系の改定方針について、12月に開示を行いました。 品質向上や法令遵守のインセンティブを拡大するとともに、コンプライアンス上不適切な事案の発生状況を考慮する判定項目を継続して採用しています。
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	
政策株式保有・売却計画の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度の売却額は、2026年2月末時点で2,729億円となっています。
出向者管理態勢の構築	<ul style="list-style-type: none"> 当社出向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」とするルールを運用しています。 2026年3月末において、代理店への出向者はゼロとなる見込みです。 今後も代理店への出向は原則禁止とし、代理店以外への新たな出向については、第2線を含めた関係部署で厳格に審査を行い、運用します。
7. 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。 2025年10月から開講した第3期からは、新たにアドバンスコースを開講し、より高度な内容を取り扱っています。従来のコースも一部変更のうえ継続実施を行い、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（2025年12月～2026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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。
(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"> ・ 次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います。
(3)コンプライアンス担当役員の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 適切な出向管理態勢の構築に向けた牽制・サポート機能を発揮しています。
(4)コンプライアンス室の新設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本年度のコンプライアンス推進に関わる施策を総括し、2024年4月に設置したコンプライアンス室（現コンプライアンス部）が実施している各種モニタリングについても適切に行われ、組織として定着したことを役員間で確認しています。
(5)内部監査担当役員の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ横断にて、内部監査機能の高度化・標準化に向けた取組みを実施しています。
(6)グループCxOと個社CxOとの相対関係の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。
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"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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12月～2026年2月の主な取組み）②

施策内容	主な進捗状況
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	
(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 <ul style="list-style-type: none"> 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、運用しています。
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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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。
(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 <ul style="list-style-type: none"> 損保ジャパン内部監査部による「業務改善計画に係るモニタリング」について、当社内部監査部も参画する監査計画を策定し、モニタリングを実施しています。
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	
(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"> 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。 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。
(2)文化・風土浸透状況のフォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> 「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。