

信頼回復に向けた取組み

業務改善計画の進捗報告

2026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、保険料調整行為に係る業務改善計画に基づいた対応を開始してから2年が経過しました。この間、企業文化の抜本的な変革に全社を挙げて取り組んでまいりました。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いても、再発防止に向けた取組みを継続しております。

現在、計画に掲げた全183施策のうち、半数以上が「効果定着」のフェーズへと移行し、新しい内部統制としての枠組みが確立されつつあります。

真の信頼回復を果たすためには、こうした仕組みの構築や定着に慢心することなく、それが社員一人ひとりの「行動変容」として実効性を伴って機能しているかを問い続ける必要があります。引き続き、外部の知見を取り入れた客観的な評価指標も活用しながら、自己評価に陥ることなく変革の実態を厳格に測ってまいります。

「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。この原点に常に立ち返り、改善の取組みが当社の企業文化として完全に定着するその日まで、決して歩みを止めることなく、「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、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

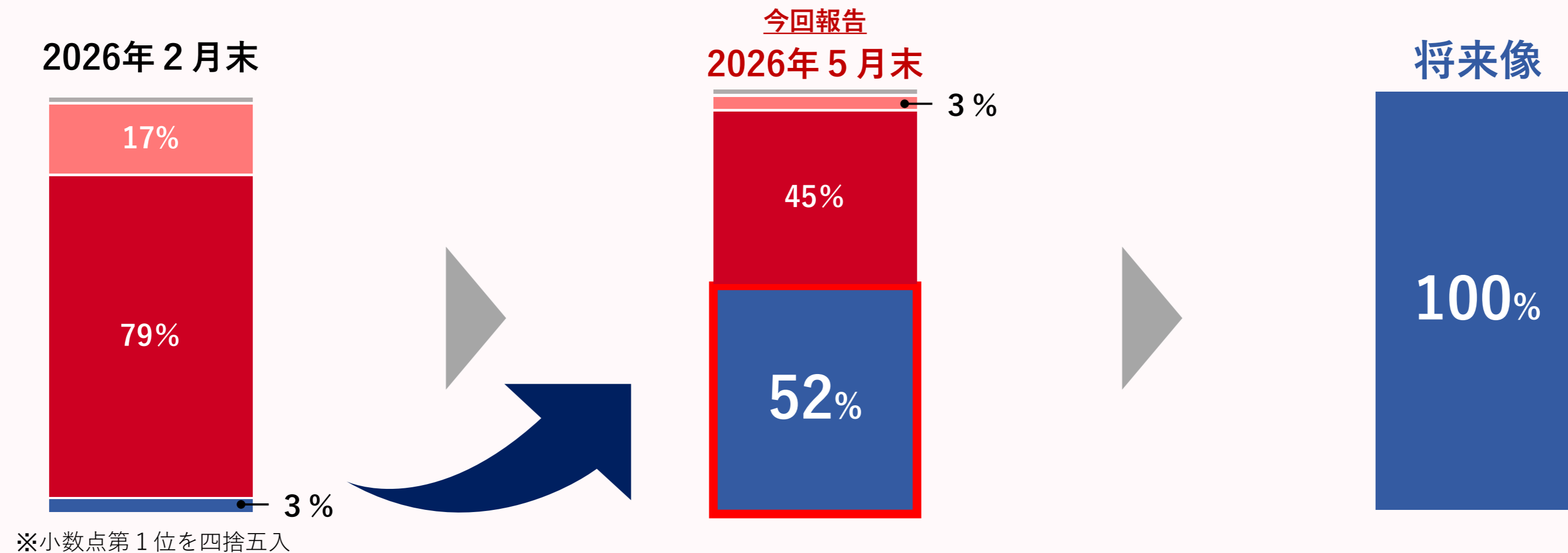
- 過度な本業支援と代理店出向
- 政策株式保有による競争環境の歪み
- 兼業代理店における利益相反に伴うリスク

等

業務改善計画の進捗状況の概要

計画開始から2年が経過し、全183施策のうち半数以上が「効果定着」のフェーズに移行
前回の報告以降、年度末の各取組み総括等を契機として、大幅に進展

業務改善計画の取組みの進捗

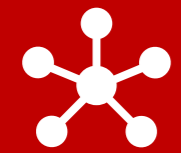


「効果定着」が **3% → 52%** へ大幅に進展



各施策を「効果定着」と判断する考え方

各施策の「効果定着」への移行は、着実なPDCAサイクルの実行を踏まえて慎重に判断
以下の要素をすべて充足することを、第三者機関の目線も加えて厳格に検証



1. 真因を踏まえた各施策が企画・発信されていること



2. 各施策の存在が、施策担当部によって関係者に周知されていること



3. 各施策が、関係者に理解されていること



4. 各施策が有効に運用されるために、施策担当部が支援を行っていること



5. 各施策の品質を検証するためのモニタリングプロセスが機能していること



6. 各施策が有効に機能するためのプロセスを着実に実行・徹底していること

「効果定着」に移行した主な施策

3月～5月にかけて90の施策を効果定着と判断

業務改善計画における7つの重点取組み項目ごとの主な施策は以下のとおり

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

- ・お客さま視点で品質管理を行うための体制整備・・・P7~8参照
(品質管理部・品質管理担当役員の設置等)

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

- ・課題別委員会の新設
(品質管理委員会、収支UW・商品委員会)
- ・第2線・第3線担当役員の機能強化

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に所属する職員のミッションの定義・浸透・・・P11~12参照
- ・保険金支払業務の独立性の確保

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

- ・独占禁止法を遵守するための態勢整備・・・P13~14参照
(他社等との接触禁止ルール・保険引受ルールの整備)
- ・出向者管理態勢の構築(旧出向制度の廃止)

- ・経営レベルのコンプライアンス意識の醸成

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

- ・保険金不正請求疑義事案のモニタリング
- ・コンプライアンスプログラムの刷新・・・P9~10参照

実効性のある代理店管理(保険募集管理)態勢の確立

- ・代理店措置基準にかかわる処理規程等の見直し
- ・利益相反リスクに関する全社員への研修

適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

- ・企業保険のあるべき姿を踏まえた態勢整備(商品部門・営業部門)・・・P15~16参照
- ・料率改定に関する情報発信、営業部門の説明力強化に向けた取組み

施策 ①

お客さま視点で 品質管理を行うための 体制整備

お客さま視点の取組みが重要であるとの認識のもと、
全社共通の“お客さま信頼品質基準”を定義し、
浸透・定着に向けた施策を展開



「効果定着」に移行した主な施策① お客さま視点で品質管理を行うための体制整備

①お客さま信頼品質基準の定着に向けた枠組みの構築



“品質”の定義づけ →すべてをお客さまの立場（視点）で考えられるよう、
全社共通の定義“お客さま信頼品質基準”を設定



品質管理部・品質管理担当役員の設置 →お客さま信頼品質基準の浸透に向
けて、「品質管理担当役員」およびその実行組織である「品質管理部」を
設置

②お客さま信頼品質基準の定着に向けた取組み



お客さま品質モニタリング →不適切募集等を検知、コンダクトリスクを
極小化



品質KPIの設定 →品質に関するKPIを設定し、各職場におけるPDCAを
実践

③実効性の検証と客観的評価



品質管理委員会 →社外有識者を交えた「品質管理委員会」を定期開催し、
コンダクトリスク等について透明性の高い議論を実施



お客さまの声の分析 →お客さまの声（苦情等）の分析結果などを経営会
議等に定期報告し、全社的な対策や経営判断に反映

④効果定着の判断と今後のアクション



効果定着の判断

品質KPIの運用や、
経営層によるモニタリング等の
PDCAサイクルが
自律的に機能する体制を確認し、
効果定着と判断



今後のアクション

今後も、
こうした**品質重視の態勢**が、
真に**社員一人ひとりの**
行動変容に結びついているか、
確認を継続していく

「効果定着」に移行した主な施策

施策 ②


コンプライアンス・ プログラムの刷新


法令遵守態勢の構築に向けた
コンプライアンス・プログラムを展開
全職場・一人ひとりの
リスクオーナーシップ（自分ごと化）の定着を推進




「効果定着」に移行した主な施策② コンプライアンス・プログラムの刷新


①コンプライアンス・プログラムの枠組みの構築

 **年度コンプライアンス方針の策定** →当社のコンプライアンス態勢における課題をもとに、取締役会にてコンプライアンス方針と目指す姿を議論のうえ決議

 **年度コンプライアンスプログラムの策定** →コンプライアンス方針で目指す姿を実現するための実践計画として、コンプライアンス・プログラムを策定


②プログラムの推進に向けた取組み

 **必須研修等の全社展開** →独占禁止法や情報管理などに関する実践的な研修や職場ディスカッションを実施

 **当事者意識の醸成** →コンプライアンス担当役員（CCoO）と現場部店長との直接対話等を通じた意識改革

③実効性の検証と客観的評価

 **コンプライアンス部によるモニタリング** →研修等の「全職場での確実な実施・完了」を厳格に監視

 **経営層を巻き込んだ検証** →実施状況や課題を経営会議および取締役会へ報告し、経営レベルでの総括と検証を実施

④効果定着の判断と今後のアクション



効果定着の判断

経営会議等での総括を踏まえ、次年度方針に反映するという

PDCAが確実に機能しており、効果定着と判断



今後のアクション

各職場が自ら

リスクの予兆を把握し

「未然に防ぐ」ための

自律的なPDCAサイクルへの深化を継続していく

施策 ③

保険金サービス部門の ミッションの定義・浸透

保険金サービス部門の不変的なミッションを
「適切な保険金支払い」と「お客さまの満足」と再定義
保険金サービス部門の全社員の行動として
定着するように取組みを加速



「効果定着」に移行した主な施策③ 保険金サービス部門のミッションの定義・浸透

① ミッション定着に向けた枠組みの構築



ミッションの再定義 → 「適切な保険金支払い（過剰も不足もない正しいお支払）」と「お客さまの満足」に定義づけ



マニュアルの改定 → 上記ミッションに基づき、保険金サービスマニュアルを抜本的に改定

② ミッションの定着に向けた取組み



経営層からの直接発信 → 全国の保険金サービス部門のリーダーが集まる「リーダーサミット」を開催し、経営陣から直接ミッションを徹底



理解度の確認 → アンケートにおいて、75%以上の社員が「ミッションの実現を目指す事について深く理解している」と回答

③ 実効性の検証と客観的評価



基本行動の実践状況の検証 → 共通の「振り返りシート」等を活用し、事故内容の把握等の基本行動が実践されているかを統一的な目線で検証・監視



独立性の継続的なモニタリング → 営業部門からの不適切な介入による保険金支払業務の適切性の阻害等が発生していないかを客観的に検証

④ 効果定着の判断と今後のアクション



効果定着の判断

ミッションの理解度が高水準であり、公平・公正なサービスをお届けするための基盤が全社で機能していることを確認し、効果定着と判断



今後のアクション

今後も、ミッションの真の理解と、それに伴う行動変容が社員一人ひとりに根付いているかを継続して検証していく

施策 4

独占禁止法を 遵守するための態勢整備

独占禁止法遵守のため、
適切な引受や他社との接触のルールの
展開・徹底を基盤とし、
定期的なモニタリングとPDCAサイクルを通じて
効果の定着を確認



「効果定着」に移行した主な施策④ 独占禁止法を遵守するための態勢整備

① 独占禁止法遵守に向けた枠組みの構築



ルールの策定 → 独占禁止法に抵触しないためのルールや営業部門における競合他社との接触を原則禁止するルールを策定・展開



専門組織の設置 → 独占禁止法遵守に向けた専門組織として「公正取引推進室」を設置

② ルールの定着に向けた取組み



専用サイトと研修によるルールの徹底

→ 独占禁止法関連ポータルサイトを通じた情報の一元化や、全役職員を対象としたeラーニング・研修等による知識の周知徹底

③ 実効性の検証と客観的評価



重層的なモニタリングの実施 → 現場第1線と第2線による四半期ごとのモニタリングを実施、加えて第3線による監査体制と適切な運営の検証を実施



第三者機関等による客観的な検証 → 第三者機関による厳格な監査を通じ、重層的なモニタリングの妥当性を検証

④ 効果定着の判断と今後のアクション



効果定着の判断

これまでに重大なルール違反が行われていないことを確認、定期的な検証結果を現場第1線へフィードバックするといった自律的なPDCAサイクルが機能していることを確認し、効果定着と判断



今後のアクション

今後もモニタリングの高度化等を通じてルールの形骸化を防ぎ、全社員の行動変容の検証を継続していく

施策 5

企業保険のあるべき姿を 踏まえた態勢整備


過度の便宜供与などの
保険本来の価値以外の提供ではなく、
お客さまの固有のリスクや課題に応じた
保険本来の価値をご提供できる態勢を整備



「効果定着」に移行した主な施策⑤ 企業保険のあるべき姿を踏まえた態勢整備

①態勢整備に向けた枠組みの構築


 **営業部門の産業別組織への再編** → 専門性の高いご提案を行う組織体制を構築するため、営業部門の産業別組織への再編を実施（2026年4月）

 **商品部門組織の細分化** → より専門性の高い保険引受を追求するため、商品部を4部門から8部門へ細分化（2025年10月）


②態勢整備に向けた取組み

 **リスクマネジメントに関する高度な提案環境の整備** → 自然災害リスク分析ツール（SOMPO SUSTAINA）などのソリューション基盤を導入

 **リスクマネジメント力強化の支援** → お客さま企業の課題解決を支援する“リスクマネージャー養成講座”を開講

 **課題解決型提案の推進** → 当社商品ありきではなく、深い理解に基づいた提案活動を現場で展開

③実効性の検証と客観的評価

 **商品部門による営業部門への牽制とモニタリング** → 営業部門が企業に提示する引受条件・保険料の適切性について、商品部門が継続的な事後検証やモニタリングを実施

 **商品部門内でのリスク管理態勢の強化** → 商品8部横断で「商品リスク管理グループ」を新設し、商品部門内のリスク管理態勢を強化

④効果定着の判断と今後のアクション



効果定着の判断

高度な提案を行うための組織体制に加え、**継続的に専門性を強化**するプログラムが構築されていることから、効果定着と判断



今後のアクション

商品・営業が一体となったPDCAが回り始めている。今後も高度な提案の継続に向けて、取組み・検証していく

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（施策開始 ⇒ 効果継続、効果継続 ⇒ 効果定着）

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

SOMPOホールディングス

- 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

- ★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
- 商品開発におけるマーケットイン視点の強化

- 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
- 部門間ダイアログ（現場・本社、保サ・営業間等）の実施

- 企業文化変革への組織におけるPDCAサイクルの確立
- ★品質管理部・品質管理担当役員の設置
- ★企業文化変革に向けた第3線におけるフォローアップ
- ★他社との成績交換とその活用の見直し

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の相対関係明確化
- ★専門人材育成強化

損害保険ジャパン

- 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
- 経営会議付議時のリスク面の評価の拡充

- ★経営会議付議事項の管理態勢の強化
- ★課題別委員会の新設
- 「リスクオーナーシップ読本」の作成と展開
- 経営会議付議時のリスク面の評価の拡充
- ★第2線・第3線担当役員の機能強化

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

SOMPOホールディングス

- 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

損害保険ジャパン

- ★保険金不正請求疑義事案のモニタリング
- ★本社第1線によるモニタリングの実施
- 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・定着

- 施策推進におけるリスク管理の強化、本社第1線の施策に対するリスクアセスメント
- ★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
- 第2線による現場第1線に対するモニタリングの実施

損害保険ジャパン

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に所属する職員のミッションの定義・浸透
- ★保険金支払業務の独立性の確保（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おけるルールの特検・整備とモニタリングの強化
- ★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

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

- ★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
- ★出向者管理態勢の構築（旧出向制度の廃止）
- 出向者管理態勢の構築（新出向制度）
- 出向者の管理態勢に関するグループ会社への連携
- ★企業代理店のビジネスモデルについての議論
- ★商品・サービスの調達ルールの見直し

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（アンケートの活用）
- お客さまアンケートのモニタリング
- ★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
- ★お客さまアンケートの内容見直し
- ★代理店措置基準にかかわる処理規程等の見直し
- ★再発防止策定着状況の確認
- ★利益相反リスクに関する全社員への研修
- ★苦情分析の深化

適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

- 収支分析・プライシングの高度化に向けた取組み
- ★企業保険のあるべき姿を踏まえた各部門の役割の明確化
- ★種目ごとの採算管理の徹底
- ★保険引受に係る本社照会案件の対応方法の見直し
- ★料率改定に関する情報発信、営業部門の説明力強化に向けた取組み

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2026年3月～2026年5月の主な取組み）①

施策内容	主な進捗状況
<p>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>	
<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、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5月末時点で延べ1,647部店、約18,068名が参加しています。 ■ 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）は2026年度も継続し、5～7月にかけて、リーダー・担当者向けに実施する予定です。 ・ 現場第1線における保険金サービス・営業間の開催については、部門方針や各種施策と連動させ、全国各地での自発的な開催を推進しています。 ■ 第1線の自律的なリスクオーナーシップの浸透・定着 <ul style="list-style-type: none"> ・ リスクオーナーシップをマネジメント層の必須スキルと位置づけ、マネジメント層の指示・言動がどのように伝わるかを体感してもらうための「リスクオーナーシップ研修」を新たに展開しました。 （主な研修内容） <ul style="list-style-type: none"> ➢ マネジメント層に期待される役割とリスクオーナーシップの理解浸透 ➢ 現場第1線の日常業務（保険金支払や代理店態勢整備等）を題材としたケーススタディ（動画視聴やグループディスカッション、講師の解説を通じたリスクの認識・共有） ➢ ケーススタディをもとにしたCOSOフレームワークの理解と実践に活かすための内部管理態勢の仕組みの習得
<p>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</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 社外の視点の取入れ ■ ネガティブ情報が上がる仕組み 	<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および取締役（監査等委員）として、取締役会（事前説明会含む）に出席し、意見の表明を行っています。 ■ 全国の職員の声を経営陣に直接伝える仕組み <ul style="list-style-type: none"> ・ 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」では、提案数は月間250件ペースで継続しており、累計は6,400件を超えました。 ・ 社員からの提案を踏まえて、品質向上に寄与するツールの開発や、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」に満たない事象などのリスクの極小化に活用しています。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2026年3月～2026年5月の主な取組み）②

施策内容	主な進捗状況
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	
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"> 2025年度社員コンプライアンス研修のうち、12～3月実施の6研修について、全部署の完了を確認しました。 2026年度社員コンプライアンス研修は全17研修とし、年3回に分けて研修カリキュラムを開示することで、年度途中の新たな課題発生時にも柔軟に対応できることとしました。 ■ 現場第1線への拠点検査の実施 <ul style="list-style-type: none"> 業務改善計画の遂行およびお客さま本位の業務運営の実現に向けた現場第1線への拠点検査を2026年度も実施します。 今年度は、「事後対処」にとどまらず、「未然防止」を踏まえたリスク起点のPDCAサイクルによる内部管理態勢の構築を支援します。
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月に保険金サービス部門向けアンケートを実施し、保険金支払業務の独立性の確保の行動規範について、全役員・全社員の平均が3.98pと高い水準を維持していることを確認しました。 また、社外機関による現場第1線のヒアリングを実施し、保険金支払いの独立性に係る対応ルールを理解度・実践状況に、重大な不備または直ちに是正を要する問題が顕在化している状況は確認されませんでした。
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年度に新設した不正疑義事案対応の専門部署において、全国から報告される不正請求事案の調査支援および対応方針の検討を行い、現地部署と連携した対応を継続しています。 専門部署の設置から約1年2か月で、8,100件以上の調査の実施に至りました。

【損保ジャパン】業務改善計画の進捗状況（2026年3月～2026年5月の主な取組み）③

施策内容	主な進捗状況
実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立	
代理店の態勢整備に向けた取組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> ■代理店の態勢整備に向けた適切な対話の支援 <ul style="list-style-type: none"> 代理店の態勢整備の完遂に向けて、営業店が代理店と丁寧な対話を行えるよう社内体制を整備し、全面的な支援を実施しています。 具体的には「代理店業務品質評価制度」を活用し、品質向上に向けた具体的な改善点の目線合わせを行っています。 ■代理店態勢整備支援プログラムの推進 <ul style="list-style-type: none"> 2025年度より全国の各エリア支援部に代理店態勢整備支援プログラムの推進役を配置しています。 2026年度は、態勢整備支援ツール一式の改良や、代理店業務開発の役割明確化、関連各部との連携強化による教育体系の見直し、対話方法の支援策開示等を行っていきます。
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	<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。
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"> 2026年度の売却額は、2026年5月末時点で247億円となっています。
出向者管理態勢の構築	<ul style="list-style-type: none"> 既存の代理店出向については、2026年3月末をもって全員帰任しました。
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。 基礎・レギュラー・アドバンスの3コースで構成しており、2026年度も継続実施し、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。
産業別組織への再編	<ul style="list-style-type: none"> 産業別の専門性を高めていくため、組織体制として産業別組織への再編を実施しました。

【SOMPOHD】業務改善計画の進捗状況（2026年3月～2026年5月の主な取組み）①

施策内容	主な進捗状況
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"> 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た運営改善のプロセスを定着させています。 当社取締役と損保ジャパン取締役の兼任および損保ジャパンの執行トップ以外が取締役会議長となる体制の継続、当社取締役会が拠り所とすべきミッションステートメントの策定・公表を通じて、ガバナンス体制の更なる強化・実効性向上に取り組んでいます。
(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"> 今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"> 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。 各事業会社による「自律的なコンプライアンス態勢の構築」に向けた支援の仕組みや、コンプライアンス重視の企業文化に向けたPDCAサイクルを確立しています。
(4) コンプライアンス室の新設	<ul style="list-style-type: none"> 今年度のコンプライアンスプログラムを策定し、グループ全体のコンプライアンス態勢の高度化に向けたPDCAサイクルを継続しています。 グループ全役職員による「コンプライアンス遵守の宣誓」を実施し、グループベースでのコンプライアンス重視の企業文化の醸成を牽引しています。
(5)内部監査担当役員の設置	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のJ-SOX評価プロセスにおける最適化や、業務改善計画のモニタリングおよび気づき事項の発信などの取組みを通じて、継続的にグループ全体の内部監査機能の高度化・標準化に取り組んでいます。
(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）間の連携態勢を関連規程において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"> グループ職員の人材投資策（育成・採用等）および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実施しています。
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	<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。
①重要施策等に対するモニタリング強化	
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（今回の報告期間においては、利益相反管理態勢のモニタリングが完了）。 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（2026年3月～2026年5月の主な取り組み）②

施策内容	主な進捗状況
<p>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</p>	
<p>(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>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ会社において重要事項が漏れなく当社に承認申請・報告されるよう、グループ各社の関連規程に明記され、運用も適切に行われていることを確認しています。
<p>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>	<p>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</p> <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り組みを総括し、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。 <p>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</p> <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し、関連規程において子会社の各種会議に正式参加できることを明記しています。 <p>ウ. インフォーマルなコミュニケーション強化</p> <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継続するとともに、関連規程に明記することで、インフォーマルなコミュニケーションが仕組みとして定着しています。 <p>エ. リスクアセスメントの強化</p> <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に関する取り組みの総括を実施しています。 <p>オ. 内部通報制度の利用促進・信頼性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度に関する意識調査等を通じて運用状況を総括し、改善に向けて相談窓口の対応方針を決定したほか、制度の信頼性を高めるために関連規程を改定しました。
<p>(3)内部監査態勢</p>	<p>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</p> <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。
<p>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</p>	
<p>(1)グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践</p>	<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・役員選任基準を継続して適用しています。 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、昨年度に新規導入した部課長を対象とした外部コーチング制度は、今年度も継続実施予定です。
<p>(2)文化・風土浸透状況のフォローアップ</p>	<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。