

損保ジャパンの業務改善計画の進捗状況（2024年5月末時点）

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) 社外取締役の設置

会社法で定められる機関設計のうち「監査等委員会設置会社」へと移行し、社外取締役を設置しました。これにより、取締役会における監督機能を高め、社外取締役が過半を占める監査等委員会により、意思決定の妥当性まで踏み込んだ監査を行います。

(2) 監査等委員会監査の実施

- ・本年4月に開催した第1回監査等委員会では、2024年度監査方針・監査計画を決議するとともに、業務改善計画を重点監査項目に設定し、進捗状況を注視することとしました。
- ・監査等委員会は、重要会議への委員の出席、取締役、執行役員、本社部門、営業部店・保険金サービス部店へのヒアリング等による監査を通じて、内部統制システムの整備、運用状況を検証するほか、コンプライアンス部、内部監査部などとミーティング等を行い、連携強化に努めます。

(3) 持株会社による損保個社の経営管理態勢

取締役会の構成について、持株会社兼任取締役と当社の業務執行取締役を、同数程度とすることで、持株会社による監督を強化しています。

(4) 第2線・第3線担当役員の機能強化

- ・モニタリング、研修・教育や内部通報制度運営などを通じ、適切な法令・コンプライアンス遵守体制を構築し、コンプライアンスリスクを最小化することを目的に、CCoO（Chief Compliance Officer）を新設しました。
- ・品質管理を通じ、お客さま視点での業務改善を推進する体制を構築し、お客さま評価の向上を実現することを目的に、CQO（Chief Quality Officer）を新設しました。
- ・内部監査部門を社長直轄組織化しました。

(5) 委員会の新設

- ・経営会議の諮問機関として、従来設置している内部管理委員会に加え、お客さま本位の業務運営状況やコンダクトリスク等の管理状況などに関し、社外のメンバーも加えた透明性・専門性の高い議論を推進するための「品質管理委員会」を新設しました。5月に第1回を開催し、初年度は原則毎月のペースで開催予定です。

<品質管理委員会の社外メンバー>

- 板東 久美子（ばんどう くみこ）氏：文部科学省審議官、消費者庁長官などを歴任、現在は日本赤十字社常任理事、雪印メグミルク株式会社社外取締役
 - 長澤 恵美子（ながさわ えみこ）氏：わくわく共創オフィス代表
- ・ポートフォリオ、リスクアペタイト、収支状況、商品開発・商品改定・料率改定、アンダーライティング方針にかかる事項、新サービス開発にかかる事項を議論する「収支UW・商品委員会」を新設しました。4月に第1回、5月に第2回を開催し、今後、隔月のペースで開催予定です。

(6) 付議基準・稟議規程等の見直し

ビジネスモデル・経営戦略の検討において、コンプライアンスリスクを含むリスクについて前広に考慮・検討のうえ、適切な意思決定を行うことができるよう、取締役会や経営会議の付議基準、分掌規程・稟議規程等の社内規程を見直しました。

(7) 経営会議付議事項の管理態勢の強化

- ・ 本年5月に保険金支払管理規程を改定し、保険金サービス部門の方針や施策を変更する場合には、保険金支払業務プロセスへの影響の有無やリスク評価を実施し、保険金支払管理態勢に影響がある場合は、方針や施策を実施する前に、経営会議に報告することとしました。
- ・ また、経営会議において重要事項を承認する場合には、発議部によるリスク評価や合議部に第2線を含めることで、チェック・牽制機能を高めます。

(8) 関連役員会議の規程化

機動的かつ健全な意思決定が図れるよう、経営会議の下部組織としての正式会議体「関連役員会」を新設しました。今後、社長決裁事項は経営会議など公式の会議体を経て決裁することを原則とします。

(9) 自社の過去事例や他社事例を参考とした学び

外部有識者を招き、「コンダクトリスク研修」「損保業界の近現代史と当社の企業文化に関する考察」と題した役員向けの勉強会を開催しました。学びの内容を、社員向けメッセージに反映するとともに、今後も各チーフオフィサーが実施するタウンホールMTGにおいて発信し、全社員に周知します。

(10) 社外（海外を含む）の視点の取入れ

- ・ 6月11日、保険料の調整行為について、調査委員会から、再発防止に関する提言を受領しました。調査結果を真摯に受け止め、業務改善計画の実効性向上に努めていきます。
- ・ (5)に記載のとおり、社外メンバーも加えた品質管理委員会を設置し、5月に第1回会合を開催しました。

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

(1) 3線管理態勢の抜本的な見直し

① 3線管理態勢の強化

ア. 分掌規程の見直し

本年4月、社内規程において、3線管理態勢※の考え方に基づき、当社の第1線・第2線・第3線についてそれぞれの役割を明確化する改定を行いました。

※組織の部門を①現業部門、②管理部門、③内部監査部門の3つに分類し、それぞれがリスク管理上の役割を発揮することで強固な内部統制を構築するという考え方

イ. 第2線に求められる期待・役割の明確化および人材強化

本年4月の人事異動にて、第2線・第3線の増員を行いました。今後は外部人材の登用による専門性の伝播や、他領域との人事ローテーションの強化も行っていきます。

② 第1線・第2線の役割分担の明確化等、第2線の取組強化

ア. 第1線（営業部店、営業支援部、保険金サービス部、保険金サービス支援部等）および第2線（コンプライアンス部・リスク管理部等）の役割分担の明確化

- ・本年3月の新任部店長およびリーダー職研修において、第1線が責任をもって業務執行に伴うリスクを自律的に管理する態勢構築に向けた研修を実施しました。
- ・また、部店経営計画および課支社経営計画等において、独占禁止法などの各種法令の遵守を掲げ、法令や社内規程等の遵守状況の自律的なモニタリングを実施することを定めることを通じ、第1線で自律的なモニタリングを行うことを義務化しました。
- ・加えて、コンプライアンススタッフおよび業務統括スタッフのコンプライアンス部兼務を発令し、各部支店に対する牽制機能の強化を行いました。

イ. 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

a. コンプライアンス・プログラムの高度化

本年2月のポータルサイトの設置、3月の新任部店長・リーダー職研修での独占禁止法遵守の研修を実施するなど、第1線の自律的なコンプライアンス態勢強化に向けた環境整備を図るとともに、4月に公正取引推進室を設置し、保険料調整行為防止に向けた全社的な推進機能を担うこととしています。

b. コンプライアンス部門の強化

「法務・コンプライアンス部」を本年4月に「法務部」と「コンプライアンス部」に再編するとともにコンプライアンス部内に公正取引推進室を新設し、コンプライアンス部門の権限・役割を見直し、専門性向上・機能強化を実施しました。

c. 内部通報制度「SJほっとライン」の周知徹底および効果検証

今年度の社員向け必須研修テーマにSJほっとラインに関する内容を設定して通達を発信し、通報制度の趣旨・重要性を改めて全社に通知しました。

d. リスク管理態勢（リスクアセスメント）の強化

本年4月にリスクアセスメントをリスク管理部、品質管理部およびコンプライアンス部との共管といたしました。また、SJ-Rに係るリスクアセスメントの結果・モニタリング計画についても経営に報告のうえ議論しています。

③第3線における内部統制の強化

ア. 顧客保護の観点からの施策に対する有効性検証

今年度の内部監査計画を協議し策定しました。今後、本社監査と拠点監査を一体的に運営する体制を構築し、モニタリングで検証する予定です。

イ. 再発防止策、改善計画を検証テーマとしたテーマ型拠点監査の実施による業務プロセス検証

ア. 記載内容に同じ。

④第1線と第2線・第3線のコミュニケーション

<コンプライアンススタッフ（営業部店所属）および業務統括スタッフ（保険金サービス部店所属）と第2線との連携強化>

- ・これまで営業部店に所属していたコンプライアンススタッフおよび保険金サービス部店所属の業務統括スタッフを、コンプライアンス部の兼務とすることで、現場の声や現場で発生している課題が適時に第2線（コンプライアンス部）に連携される仕組みを構築し、コミュニケーションの強化および牽制力の向上を図ります。

(2) 不芳情報を適時に把握するとともに、社長を含む経営陣等に適切に報告されるための方策

- ・不芳情報の適時適切な経営会議メンバーおよび親会社であるSOMPOホールディングスへの報告を徹底することを目的として、お客さま被害の拡大が想定される不正請求疑義事案などを不芳情報の分類ごとに基準を明確化し「不芳情報に関する報告ルール」を策定しました。
- ・この中で、関係当局への不芳情報報告ルールも明示しています。
- ・なお、不芳情報について、コンプライアンス部・内部監査部含む内部管理小委員会関連部との共有もルール化しました。今後は、実地監査およびモニタリングの中で、当該ルールの運用状況を検証していく予定です。

(3) 独占禁止法等に関する全役員・全社員を対象とした教育・理解促進

①知識研修の実施

- ・本年3月に「保険引受対応ルール」を制定した際、営業店向けに趣旨・背景に関する説明会を開催しました。また、本年3月の新任部店長研修、新任リーダー職研修において、マネジメント層として知っておくべき知識に関する研修を実施しました。
- ・さらに、本年4月の新入職員研修において、独占禁止法等に関する基礎的な知識に関する研修を実施しました。

②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

2023年度版の評価実施要領に独占禁止法を含めたコンプライアンスの重視に関する記載を追記しました。また、本年度の行動評価の着眼点に独占禁止法などの関係諸法令の遵守を明示しています。

③独占禁止法に関する各種ルールの遵守徹底

- ・独占禁止法遵守のための各種ルールの遵守を徹底し、遵守状況については定期的に営業課支社で確認するとともに、営業部店内においては、部店長の指揮の下で部長席のコンプライアンススタッフを中心に、営業部門をモニタリングする仕組みとします。
- ・また、独占禁止法違反が疑われる事案を見聞きした場合や独占禁止法について判断に迷う場合、コンプライアンス部への報告・相談またはSJほっとライン（内部通報・相談制度）への通報・相談を行うよう徹底します。「2024年度社員内部管理・コンプライアンス研修」の必須テーマにSJほっとラインに関する内容を設定するとともに、今後、SJほっとラインに関する情報を継続的に発信していきます。

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（顧客の利益よりも自社の利益を優先する企業文化の是正策を含む）

(1) 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成

役員（営業現場・保サ現場の担当役員を含みます）のExecutive officers' Commitment Program (ECP) 目標のうちの1つに業務改善計画の着実な実行に関する項目を設定しました。

(2) 行動規範の見直し

本年4月にSOMP Oグループコンプライアンス行動規範を改訂し、今回の問題を踏まえ独占禁止法の遵守等を明示したのみに見直しました。また、役員・社員が問題を認識した際のスピークアップの重要性を追加しています。

(3) 営業推進態勢・営業目標の設定の見直し

- ・組織目標の設定や各種表彰制度の運用については、従来のトップラインやマーケットシェアを重視した内容から、品質と収益の向上に向けた行動に重点を置く内容とし、5月に全社展開しました。
- ・加えて、部支店の経営計画の策定にあたっては、SJ-Rの価値基準（3つのビジョン、5つの約束）の要素を織り込んだうえで、部店のビジョン・あるべき姿を明記することとしました。

(4) 人事評価およびその運用に見直し

- ・個人単位の目標設定について、営業方針・保険金サービス方針の発出を踏まえて、あるべき姿を目標設定例として5月に全社展開しました。加えて、行動評価と仕事評価のそれぞれを以下の通り改定しました。
 - ◇行動評価の着眼点におけるコンプライアンス項目を上位概念（行動評価の欠格要件）として定める。
 - ◇部店長や課支社長が策定する「部店・課支社経営計画兼部店長・課支社長仕事目標シート」に基盤目標として「コンプライアンス」「品質」「企業風土」を新たに設ける。

(5) カルチャー変革担当役員・カルチャー変革推進部の設置

各種評価制度の変更やサステナブル経営の推進、パーパスの浸透、インナーブランディングの実行、エンゲージメントの向上などを通じ、顧客視点の欠如や目先の利益を優先する価値基準、上意下達の企業文化から脱却し、お客さま視点の徹底、風通しの良い企業風土への変革を実現することを目的に、CCuO（Chief Culture Officer／カルチャー変革担当役員）を新設するとともに、その実行組織として専門部「カルチャー変革推進部」を新設しました。

(6) 品質管理担当役員・品質管理部の設置

お客さま視点によるモニタリングとけん制を通じて、商品・サービス提供に係るコンダクトリスク抑制とお客さまが当たり前に期待する品質の維持および改善を図るため、品質管理を通じ、お客さま視点での業務改善を推進する体制を構築し、お客さま評価の向上を実現することを目的に、CQO（Chief Quality Officer／品質管理担当役員）を新設するとともに、その実行組織として専門部である「品質管理部」を新設しました。

(7) 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、役員・社員の浸透に向けた取組み

- ・本年4月、石川社長による社員向け新年度メッセージにおいて、「企業風土を変え、お客さま重視・コンプライアンス重視の健全な企業風土にしていく」という経営トップによるコミットメントを表明しました。

- ・また、4月から経営陣全員でのタウンホールミーティングやメッセージ発信も開始し、酒井CCu0からは「まず経営が変わる」「カルチャーを変える」、堀江CCo0から「正しいことを尊ぶ風土にする」点など経営陣全体でのコミットメントを表明しています。
- ・なお、当社では、お客さまのことを考える日を11月に設定し、全社員で一連の問題を振り返り、対話する時間を毎年設ける予定です。

4. 適切な保険金等支払管理態勢の確立

(1) 不正請求を防止するための態勢整備

① 適正な損害調査を実施するための方策および顧客本位の視点から修理業者の紹介サービス等を実施するための方策

ア. 技術アジャスターの増員および損害調査業務へのシフト

本年4月付人事異動で総合系職員を保険金サービス部門にシフトし、保険金支払業務に従事させ、これまで主に保険金支払業務に従事していた技術アジャスターを損害調査業務に専念させることにより、簡易調査廃止後の技術アジャスターによる損害調査業務への関与を強化しています。

イ. 修理費協定ルールの明確化

修理工場の特性等にあわせた損害調査を行うため、各保険金サービス部において「損害調査方法決定ガイドライン」を策定しています。今後、ガイドラインの実効性を検証していく予定です。

② 不正請求に係る予兆情報を一元的に管理し必要な対応を図るための態勢整備

ア. 情報の迅速な共有と一元管理および不正予兆の把握

- ・修理工場による不芳事象の報告を目的とし、社内マニュアルに、修理工場による不正請求事案の取扱いを追記し、修理工場が関与する不正請求疑義事案が発生した場合、報告すべき不芳情報および報告手順をルール化しました。
- ・今後、不正請求疑義に関する情報は、内部管理小委員会へ定期的な報告を行うなど、対策の実効性を確保していきます。

イ. 不正請求を防止し追及するための態勢を整備

- ・本年4月に保険金サービス支援部内に「損害調査室」を設置しました。今後、報告された不正請求疑義事案に対し、損害調査室による自主調査および保険金サービス部自主調査の検証を実施し、対応方針の実効性を高めていきます。
- ・技術アジャスター教育研修の各プログラムにおいて不正請求対策をカリキュラムに組み込みました。不正請求に対するスキルアップや対応力の強化を図っています。

ウ. 出向者からの予兆情報の収集

- ・出向先の選定条件を再設定し、条件に抵触する場合の例示なども併せて社内開示しました。
- ・本年4月から出向を開始する職員に対し、出向前研修を実施し、不正請求等の問題のある情報を検知した場合の対応等について説明をしています。

(2) 公正かつ的確な審査体制・手続きの確立（詳細な調査が未実施であることにより不適切な不払いとなっている可能性のある事案の検証、検証結果に基づく顧客対応を含む）

① 保険金サービス部門の体制強化

- ・本年4月、CCO（Chief Claims Officer）に加え、保険金サービス担当役員を2名増員しました。
- ・本年4月、保険金サービス支援部内に、「品質・育成サポートグループ」を新設し、保険金サービス部門への転入者向け研修を実施しました。当グループでは、全社員の法令や遵守すべき全社ルールに対する意識向上のため、保険金支払い業務における基本的な行動基準の習得をサポートしていきます。

② 大口代理店・契約者に対する保険金支払の適切性確保を含む、保険金サービス部門におけるルール整備とモニタリング強化

本年5月、保険金支払管理規程に適切な保険金支払いにおける業務品質の定義を明記しました。

適時・適切な保険金支払いとは、損害保険制度の社会的使命と公共性を自覚し、その運営を担う損害保険会社としての重大な責任を果たすことを目的とし、以下の適切な保険金支払いを遅滞なく実施することとする。

（1）正確な保険金支払い

約款、社内規定・マニュアル等に準拠した正確な保険金支払業務を実行することをもって、損害保険制度の健全な運営を実現する。

（2）適正な保険金支払い

不当・不正な保険金請求に対しては厳正な対応を行い適正に排除することをもって、社会正義を実現し、損害保険制度の健全な運営を実現する。

（3）公平な保険金支払い

全ての保険契約者等に対し公平かつ均質な保険金サービスを提供することをもって、損害保険制度の健全な運営を実現する。

③ 保険金支払事案等の事後検証体制の構築

本年5月、保険金支払管理規程に規定する品質確認調査（社内基準や運用の変更を実施した場合に、当該変更起因して顧客不利益が生じる可能性のある事象の調査）の対象を追加しました。本年7月から、不正請求に基づく支払いおよびその他不適切な支払いの事後検証を実施していく予定です。

5. 実効性のある代理店管理（保険募集管理）態勢の確立

(1) 代理店の特性に応じた適正な保険募集を確保するための方策

① 大規模代理店指導による顧客保護体制確立

顧客保護の観点から、品質改善が必要な代理店については毅然と対応し、厳格な指導等を実施していきます。そのうえで、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などは、各営業店の営業成績上の勘案措置を講じることとしました。

② 契約者宛アンケートによる不適切募集の調査

本年7月以降、契約者宛のアンケートを見直します。今後、「お客さまの意向把握が実施されていない」「重要事項説明を受けていない」と回答されたお客さまが多い代理店に対して、モニタリングを行う予定です。

(2) 代理店手数料ポイントにおける品質のウェイト拡大

- ・「2025年7月適用代理店手数料体系（本年2月開示）」においては、代理店の品質を測る指標として「コンプライアンス事案発生件数」「フィデューシャリーデューティ方針策定・開示」に関する指標等を新たに導入して品質の評価割合を拡大しました。
- ・次回改定に向けて、「目指す品質※」に照らした項目の追加・改廃を現在検討しています。
※当社では、代理店に求める「品質」を「経営品質・事務品質・募集品質・事故対応品質」の4つの要素に分類し、それぞれ以下のとおり目指す姿を定めています。
 - －経営品質：お客さまをお守りできる態勢が整備されている
 - －事務品質：お客さまへの心地よい体験価値の提供ができています
 - －募集品質・事故対応品質：お客さまの期待を上回る付加価値（情報・サービス）の提供ができています

(3) 品質改善事案・代理店不祥事件への対応

本年4月、代理店不祥事件や品質改善事案が発生した場合の再発防止策の定着確認ルールを制定し、原則、事案発生後4カ月後に、訪問による定着確認を行うルールとしました（代理店にも案内済み）。今後、内部管理委員会へも報告し制度の運営状況を確認していきます。

(4) 利益相反リスクに関する研修

本年5月、内部管理・コンプライアンス研修通達を発信し、利益相反リスクに関して全社員向け必須研修としています（本年7月末までに完了予定）。

6. 共同保険を含む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

(1) 共同保険・団体扱契約等にかかわる保険引受についてのルール整備、代理店における適切な保険引受プロセスの構築等

- ・競合者間の情報共有は独占禁止法に抵触するリスクがあるため、他社接触ルールや保険引受対応ルールで各種の制約を課しており、その中で 保険引受に必要な競争関係情報等は顧客から取り付けることとし、競合他社からの入手は、企業内代理店を含む保険代理店を通じた場合であっても、原則として行わないことをルール化しています。
- ・また、企業内代理店を含む損害保険代理店や保険仲立人が特定の保険会社への付保を誘導する目的で競合会社間の保険契約条件の調整等を行うことが法違反となる可能性があることについて、注意喚起しています。

(2) 政策株式

政策株式の削減については、新中期経営計画の期間中に4,000億円超の削減目標とすることを予定していましたが、環境変化および2030年度末までにゼロを目指すという目標を踏まえ、同期間中の削減額を6,000億円以上とすることにいたしました。

(3) 過度な便宜供与等

- ・全職員向けに代理店・契約者に対する「本業支援に関する考え方（プリンシプル）」を開示し、『1. 本業支援の対価として取引拡大・維持を依頼すること』『2. お客さまや当社（役員・社員を含む）の不利益となる本業支援』を禁止し、営業店向け説明会を開催しました。加えて、5月14日には本業支援ケースブック（QA集）を社内開示しました。
- ・今後、有識者会議の議論の状況を踏まえて、ケースブックを充実させるとともに、代理店へも丁寧に説明を進めます。

7. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

＜保険引受管理態勢、契約ごとの採算管理、リスクに応じた適正な保険料を提示できる営業活動の実現＞

①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

企業営業はお客さまに対して、保険だけではなく、リスクマネジメントを含めた総合的かつ高度なソリューションを提案する役割と定義し、求められる専門性を明確化したうえで、育成に向けたカリキュラムを商品部門やグループ会社のリスクマネジメント社とともに準備しており、上半期を目途に展開いたします。

②種目および契約ごとの採算管理の徹底

- ・営業部門に対し、保険料率の3原則（合理性・妥当性・公平性）の基本的な考え方（リスクの実態から離れるような保険料を提示しない当社方針も含む）について改めて周知し、適正な保険引受および契約管理に資するツールを社内展開しています。
- ・なお、収支実績が悪化している契約またはボラティリティが高い契約など、「リスクに応じた適切な引受条件・保険料」が設定されていない契約については、営業部門が短期・中長期的な採算改善策と目標を設定し、商品部門はその改善策と進捗度を継続的に確認していくこととしました。

③保険引受に係る本社照会案件の対応方法の見直し

保険引受に必要なアンダーライティング情報以外の情報を第三者から入手することを営業部門に対して求めないことを徹底するよう商品部門内に周知するとともに、引受申請書を改定しました。

④料率改定に関する情報発信、営業部門の説明力の強化に向けた取組み

- ・本年4月、全国の企業営業店の社員に対して、種目別の料率引き上げを含めた今年度の保険引受方針、その理由・背景について説明会を実施しました。
- ・「ビジネスマスター・プラス（本年6月）」「海外旅行保険（本年10月）」「火災保険（本年10月）」の料率改定において、代理店向け説明資料（改定ガイドブック）およびお客さま向け説明資料（チラシ）の中で、適切な情報の発信に取り組んでいます。