

業務改善計画の提出について

損害保険ジャパン株式会社（代表取締役社長：石川 耕治、以下「当社」）は、本年3月24日付の情報漏えい事案に関する業務改善命令（以下「行政処分」）に基づき、本日、金融庁に業務改善計画を提出いたしました。

行政処分に対する経営陣の受け止め、真因分析、再発防止策についてご案内いたします。

今回の行政処分に関しましては、お客さまを始め、多くの関係者の方々に大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心よりお詫び申し上げます。

1. 経営としての受け止め・責任の明確化

(1) 経営としての受け止め

2023年12月26日保険料等価格調整行為に伴う業務改善命令、2024年1月25日保険金不正請求に係る業務改善命令に続き、3度目となる行政処分を受領しました。損害保険業界全体に対する社会の信頼が問われている中、行政処分を受領した責任を極めて重く受け止めております。

当社は、2024年2月および3月に策定した保険料調整行為事案および保険金不正請求事案（以下、「既存2事案」）に係る業務改善計画によって浮き彫りとなったコーポレート・ガバナンス、経営管理態勢、内部管理態勢、企業文化等の数多くの課題に対し、新たな経営体制のもと、「新しい損保ジャパンを作り上げる」という強い意志をもち、各種態勢や企業文化の抜本的な見直しを進めてまいりました。

しかしながら、この度の行政処分は、当社が目指している「旧態依然としたビジネスモデルや業界慣行から抜け出す」の実現には、更なる努力の必要があるという現実が示されたものと認識しています。なぜこのような事態が発生するのかについて外部評価を踏まえながらあらためて真因を分析し、これまでの内部管理態勢構築、企業風土改革の取り組みを見つめ直す必要があります。

当社は、当社のビジネスモデルに潜在する社会との価値観の相違を、社員一人ひとりが検知し、社内の規範を変える行動を促すリスクオーナーシップを発揮し、自律的な自浄作用が働くPDCAサイクルを確立し、再発防止に努めてまいります。

既存2事案を含む行政処分の経営責任の明確化ならびに業務改善計画は、新たな経営体制が社会に示した約束であり、不退転の覚悟で実行してまいります。

具体的な業務改善計画の内容は別紙1のとおりです。

(2) 経営責任の明確化

不適切行為およびその背景にある態勢上の問題が認められたことについて、経営管理態勢・法令遵守態勢など、既存2事案に係る業務改善命令の指摘事項と通底するものがあつたことを踏まえ、経営管理態勢の構築に責任を有する役員を対象として、各担当役員の責任の軽重を踏まえた処分の内容を決定いたしました。

経営陣一同、この指摘を大変重く受け止めております。経営責任の明確化により責任を果たし終えたわけではなく、当社の抱える課題の抜本的な解決に向けて、業務改善計画を完遂し、過去から続く悪しき文化を一掃し、お客さまやステークホルダーの皆さまから信頼を取り戻すことができるよう現経営陣で真摯に向き合っております。

具体的な処分の内容は別紙2のとおりです。

2. 真因分析

情報漏えい事案を発生させてしまった直接の原因、及びその原因のもとになった真因は以下のとおりと捉えています。これらの真因は、既存2事案の真因とも通底するものとして認識しており、既存2事案の業務改善計画および今回提出した業務改善計画書に基づき、根本的な解消に向けた取組みを実行してまいります。

(1) 情報漏えい事案を発生させてしまった直接の原因

旧態依然とした事業モデルや業界慣習を踏襲し、そこに潜むリスクの発見と課題認識を持つまでには至らないなか、コンプライアンス及び顧客保護を軽視した出向戦略を進めてきたこと、さらには代理店・社員（出向者）に対する教育が不足していたことが、今般の事案を発生させてしまった直接の原因と認識しています。

(2) 不適切事案が相次いで発生する真因

①旧態依然とした事業モデルと業界慣習、トップライン・マーケットシェア偏重の企業文化・営業スタイルの定着

保険業法改正、規制緩和および自由化以前より、マーケットシェアの獲得は自社の利益拡大に直結するものでした。2014年以降は現在の3メガ体制のもとで提供サービスの多様化と質の向上を切磋する健全な競争環境の実現を目指してきましたが、その弊害として、マーケットシェア競争が激化する傾向にありました。

並行して、人口減少、少子高齢化、自動車保有台数の頭打ちなどの社会環境から、保険マーケットの拡大が期待されづらい業界環境となりました。

このような環境変化のなかで、当社においては、変化に応じて事業モデルを変えていく必要があったものの、現状維持バイアスを打破できず、過去からの慣習を続けるとともに、トップライン・マーケットシェア偏重の企業文化が定着してしまったものと考えています。

このような背景から、自社商品の優先的な取扱いやトップライン伸長を目的とした「代理店に対する便宜供与」「政策株の保有」「戦略的代理店出向」による代理店内の当社シェアアップといった近視眼的な施策を優先していました。

②「本社施策を完遂する文化」に伴う社員の「モラル」の低下

既存2事案に続き情報漏えい事案を相次いで発生させてしまった真因としては、「本社施策を完遂する文化」によって、事業の基盤となる法令遵守態勢や顧客情報管理態勢の意識が薄くなり社員の「モラル」の低下につながったと考えています。

マーケットシェアを重視する企業文化を背景に、そのような文化のなかで高く評価された社員が本社部門をはじめ社内で一定の影響力をもつことで、社内において結果を重視する価値観が醸成されていました。結果、本社が発信する施策をやり切ることによって「結果指標（数字）」を出すことを優先に対応・行動することが評価される企業文化の醸成につながり、社員一人ひとりのモラルの低下につながっていったものと考えています。

③経営陣のコンプライアンスに係る認識や取組みの不足

コンプライアンスリスク上、広範囲かつ重大な問題が発生している事象は、経営戦略や営業戦略として力を入れて推進しているものと表裏一体となっており、各種戦略や施策を検討する際には、それに伴い発生しうるリスクについて幅広く検討し、前広に考慮する必要があると認識しています。

しかしながら、経営陣はリスクを網羅的に把握し、適切な対策を講じるまでに至っていなかったことを真因と捉えています。

④管理部門等の態勢整備状況及び機能発揮の不足

第2線・第3線では、現場第1線と同様に、個人情報保護法や不正競争防止法抵触リスク等のリスク認識が不足していた結果、研修や他社情報を取り扱う際のルール策定等が不十分となっていました。

ビジネスプランの遂行とコンプライアンスリスク管理は表裏一体であるという認識が十分でなかったこと、加えて、コンダクトリスクを含むこのようなリスクの高まりや懸念について、幅広く検討し、前広に考慮する態勢の構築が不十分であったことを真因と捉えています。

⑤リスクオーナーシップの不足

現場第1線においては、日常の業務フローおよび目標達成に向けた行動に潜むリスクを自律的に考えられておらず、リスクオーナーシップをもった業務の見直しを行うことができていませんでした。

また、本社第1線においては、目標を達成するための偏った施策発信に留まり、施策の推進により意図せず発生する現場第1線の行動やリスクを把握・分析する態勢が不足していました。

このように、法令等遵守に向けた正しい知識が不足していたことに加え、現場・本社第1線におけるリスクオーナーシップの不足が、今般の情報漏えい事案が反復的かつ継続的に行われてきてしまった原因と考えています。

3. 業務改善計画（再発防止策）の策定方針

今回の業務改善命令で指摘された問題点を厳粛に受け止め、改めて今般の情報漏えい事案に対して行ってきた調査結果や外部専門家のレビュー等を踏まえて真因の深堀りを行ったうえで、再発防止に向けて講ずべき具体的な策を再度検証し、「新たに取り組む策」、「既存2事案の取組みに追加（強化）する策」および「既存の取組みを維持・継続する策」を取りまとめました。

本業務改善計画については、既存2事案の業務改善計画において、計画に定める各施策の進捗状況や計画の管理態勢の分析・監査を委託している外部専門家、および、本問題発生以降の社内調査などを行うために顧問契約を結んだ外部専門家の2社に対し、当社が実施・策定した真因分析および再発防止策に対するレビューを委託しており、これら2社から受けたレビュー結果を踏まえた計画として、金融庁に提出しています。

今後も、業務改善計画の実施にあたり、再発防止策が効果的に機能しているか、また、その効果が定着に向けて適切に浸透しているか等の観点で、定期的なレビューを受けることとしています。

また、2025年4月30日に個人情報保護委員会から同一の事案について個人情報保護法に係る指導を受けております。通底する真因が同様であることを踏まえ、同委員会に対しても、本業務改善計画書において策定した再発防止策を提出いたしましたことを併せてご報告いたします。

以上

（ご参考）本件に関連するこれまでのニュースリリース

2025年4月30日「個人情報保護委員会および認定個人情報保護団体からの指導」⇒[リンク](#)

2025年3月24日「金融庁による行政処分（業務改善命令）について」⇒[リンク](#)

2024年8月30日「保険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関する対応状況」
⇒[リンク](#)

2024年7月23日「金融庁による報告徴求命令の受領について（乗合代理店と保険会社間で発生した保険契約情報の不適切な管理）」⇒[リンク](#)

2024年5月23日「乗合代理店と保険会社間で発生した保険契約情報の不適切な情報管理について」
⇒[リンク](#)

業務改善計画（再発防止策）の概要

- ・各再発防止策の「項目」に記載の【新規】【強化】【継続】の定義は以下の通りです。
- 【新規】・・・既存 2 事案の業務改善計画に加えて新たに取り組む策
- 【強化】・・・既存 2 事案の業務改善計画の取組みに追加（強化）する策
- 【継続】・・・既存 2 事案の業務改善計画の取組みを維持・継続する策

1. 個人情報保護法及び不正競争防止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立

(1) 社員に対する継続教育の実施

- ・本来、全社員がいつでも体系的なコンプライアンス研修を受講できる環境を整え、実態に即して学べるコンテンツを準備しておくべきでしたが、実態に即したコンテンツが不足していました。また、業務を通じて、不適切な情報管理が個人情報保護法、不正競争防止法に抵触する恐れがあることに対するリスクについて、社員への教育態勢の整備が行き届いていませんでした。
- ・以上の課題を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	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と定着【強化】	・ 2024年度に新設した全役職員を対象とした「個人情報保護法」「不正競争防止法」の研修プログラムについて、2025年度は「不正競争防止法」を新たに必須研修とし、「個人情報保護法」に関する研修内容を役職員の理解度や業務の実態に即した内容に見直します。	2025年度 (2024年度一部実施済)
②	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【強化】	・ 2024年 7 月～8 月に、全出向者および出向元所属長に向けて、臨時研修を実施しました。また、2025年 1 月に、当社役職員と出向者の間におけるメール利用を原則禁止としました。 ・ 当初の出向契約に基づき2025年度も出向を継続している出向者については、2025年 4 月に出向元所属長向けの研修を行い、各種法令に対する認識・理解の定着および注意喚起を行いました。 ・ 2025年 4 月以降新たに代理店以外に出向する職員全員に対して、e ラーニングによる研修を実施し、個人情報保護法、不正競争防止法および独占禁止法遵守に向けた教育ならびに注意喚起を行いました。 ・ 2025年10月～11月に、出向者に対して出向報告書の提出を求め、出向先業務において適正な情報の取扱いが行われているか、出向元所属長から出向者に確認を行い、意識の低下を防止します。 ・ 2026年度以降も継続する出向者（代理店募集人以外）に対しては、出向開始前にあらためて研修を実施し、個人情報保護法、不正競争防止法、独占禁止法遵守に向けた教育および注意喚起を行います。	2025年度 (2024年度一部実施済)
③	当社商品情報などの取扱いの明確化【新規】	・ 商品部門が作成する当社商品情報や商品提案書（ひな形）について、社内・代理店に発信する際のルールを明確化し、全役職員のリスク感度の向上を図ります。 ・ 他社の商品情報の取得が不正競争防止法に照らして不適切な行為であることについて、コンプライアンス研修などを通じて引き続き発信します。	2025年度

No	項目	概要	実施時期
		・ 当社内の商品情報の取扱いルールを明確化・徹底することで、業界全体におけるリスクの軽減を図ります。	

(2) 代理店に対する継続教育の実施、内部管理態勢に対する指導・管理の強化

- ・ 「代理店事案」が発生した乗合代理店および担当する営業部門の社員の多くは、本事案が個人情報の漏えいに該当するという認識が不足しており、乗合代理店における業務の実態に応じた個人情報保護法に係る教育の強化、態勢の整備を進めていく必要があると認識しています。
- ・ 代理店点検や内部管理点検等を通じて顧客同意取得の実態を確認することにより、リスクの予兆を把握し、ルールの遵守状況などに課題が生じた場合には、速やかに必要な対策を講じられる態勢の構築が必要です。しかしながら、現場第1線は、代理店の顧客情報管理態勢の整備状況の把握を行い、必要な対策を速やかに講じる体制を構築できていませんでした。

- ・ 以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	代理店募集人育成、体制整備に向けた支援の強化【新規】	・ 2025年度より、代理店向けの体系的な募集人育成支援を目的とした育成プログラム「SOMP0 Agent Academy」を新設しました。 ・ この育成プログラムにおいて、eラーニングによる個人情報保護法および不正競争防止法に関する知識習得に加え、実務フローに沿って注意すべき点を明示する等、代理店が法令等遵守のポイントをより具体的にイメージできるような教育コンテンツを整備することにより、代理店体制整備を強化します。	2025年度
②	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【新規】	・ 本社第1線は、現場第1線における代理店向けのeラーニングや教育コンテンツの活用を促進し、代理店募集人の知識習得や代理店の顧客情報管理態勢整備に向けた取組みを支援します。 ・ 第2線は、個人情報保護法、保険業法、不正競争防止法などの法令知識の習得を促す代理店募集人向けの研修プログラムを提供します。また、個人情報の漏えいが発生してしまった場合のお客さま対応をテーマとした研修コンテンツを提供します。	2025年度
③	代理店の内部管理態勢に対する指導・管理の強化【強化】	・ 現場第1線は、代理店の各種法令と遵守事項の理解度の把握を行い、理解度に応じた対策を講じる体制を構築します。 ・ 具体的には、上記①、②のeラーニングの結果や、代理店点検などによる代理店の各種法令の遵守状況等の確認により、代理店における内部管理態勢に対する指導・管理を強化します。	2025年度 (2024年度一部実施済)

(3) 本社第1線～第3線によるモニタリング・検証の実施・強化

- ・ 本社第1線は、現場第1線での自己点検結果（例：当社ドメイン以外の送受信メールの自主点検）に対するモニタリングなどを行っておらず、リスク実態を把握しリスクの予兆が認められる場合に速やかに対策を講じる仕組みがなく、各種ルールの定着とモニタリングの実効性を強化していく必要があると認識しています。

- ・第2線は、営業部店・課支社の業務適切性等を直接的に確認することができていなかったため、現場第1線・本社第1線から独立した立場でけん制・モニタリング・実効性検証を行い、全社目線でのリスクの予兆把握・未然防止に取り組む必要があると認識しています。
 - ・第3線は、現場・本社第1線と同様に、個人情報保護法や不正競争防止法抵触リスク等の認識が不足していた結果、研修や他社情報を取り扱う際のルール策定等への機能発揮が不十分でした。
 - ・また、本社各部の施策の実効性とPDCAサイクルを適切に検証するために、第2線の拠点検査とも連携して拠点の実態把握を強化していく必要があると認識しています。
- ・以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	本社第1線による現場第1線および代理店に対するモニタリングの実施【強化】	・本社第1線は法令等遵守態勢の構築に向けて役職員の意識への定着状況について、役職員向けアンケートを実施するなどのモニタリングを実施します。 ・現場第1線における取組状況のモニタリングを行うとともに、予兆が把握された場合には、速やかに必要な対策を講じます。	2025年度 (2024年度一部実施済)
②	第2線による現場第1線に対するモニタリングの実施【新規】	・第2線は、本社第1線によるモニタリングが適切に実施されているかどうかを検証するとともに、現場第1線における法令・社内ルールの遵守状況、点検・モニタリングの実施状況などから、各部店のコントロール状況の検証を拠点検査として実施します。加えて、各拠点における検査で実施するC S A (コントロール・セルフ・アセスメント) アンケートに法令遵守状況の項目を追加し、リスク検知の確度を高めていきます。	2025年度
③	第3線による法令等遵守態勢の検証【強化】	・2024年度には、内部監査部のリスクアセスメントへの不正リスクの観点の追加、内部監査部員の法令知識関連資格の取得推進など、コンプライアンスリスクの検知能力向上対策を講じています。 ・法令違反行為の再発防止策やリスク管理の状況および課題の有無について、施策を策定する本社とそれを実行する現場の両面から検証する監査を実施します。また、第2線の拠点検査とも連携して現場の実態把握を強化することで、施策を所管する本社第1線がリスクオーナーシップをもって施策を適切に運用する態勢を検証し、内部統制の有効性を高めていきます。 ・監査の結果、課題が見つかった場合には、適時適切に本社第1線および第2線、または経営陣に対する指摘、助言、提言等を行い、またこれらに対して改善のフォローアップを行うことで、内部監査と改善の実効性を高めていきます。	2025年度 (2024年度一部実施済)

2. 当社および当社保険代理店における適切な顧客情報管理態勢の確立

(1) 適正な顧客情報管理態勢の確立に向けたルール等の策定・再徹底

- ・保険契約情報等の顧客情報は顧客に帰属することについて、役職員の認識が不足していました。また、保険引受を行うにあたって、お客さまから必要な情報を取得する際のルールの策定や明確化、および、そのルールが遵守されているかのモニタリングが不足していました。
- ・現場第1線は、営業活動を行うなかで代理店から受領するあらゆる顧客情報について、受領に当たり顧客への同意取得に関する正しい理解が不足していました。

- ・ 本社第1線および第2線は、上記のような現場第1線の状況を把握できていなかったことに加え、ルールの明確化およびその周知ができていませんでした。

- ・ 以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	乗合代理店における顧客等に関する情報の取扱い ルールの明確化【新規】	・ 乗合代理店における満期更改時の比較提案時の顧客等の情報の取扱いについて、顧客情報の利用目的や顧客同意取得ルールおよび具体的な事務フローを明確化し、社員・代理店に周知・徹底します。併せて、業務上必要のない代理店執務室への入出を原則控えることを、社員に周知・徹底します。 ・ また、通年で教育コンテンツ・eラーニングの受講状況およびルール遵守状況の管理・指導等を行い、現場第1線における行動面での定着化を図ります。	2025年度
②	適正な保険引受を前提とした競合他社との接触ルールの遵守【継続】	・ 2023年12月に策定した「競合他社との情報交換・接触に関するルール」について、全役職員がその内容を再確認し、ルールの理解と定着状況をモニタリングします。	2023年12月
③	兼業代理店等の本業情報等の取扱いの明確化【新規】	・ 本社第1線および第2線は、兼業代理店等の保険代理業以外の事業活動等で得た顧客情報に対する取扱いについて、保険代理業における利用・管理ルールを明確化のうえ、現場第1線・代理店に周知・徹底します。	2025年度

(2) 代理店とのメッセージ送受信システム等の改修

- ・ 当社では機械的に注意喚起を行う仕組み等が一部に留まっており、個々の役職員の意識に頼る仕組みに留まっていました。
- ・ 当社社員と代理店との間でメールを送受信できる代理店システムの機能である「SJメッセージ」について、代理店におけるメールの送受信内容の監視ができておりませんでした。また、「SJメッセージ」を用いて当社から添付ファイル付きのメールを送付する際には、社員がそれぞれ個別にパスワード設定を行う必要があり、パスワードの設定漏れの高リスクな状況となっていました。
- ・ 以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施します。なお、この再発防止策に留まることなく、引き続き技術革新に応じたアラート機能の実装等による技術的安全管理措置を通じて、当社社員・代理店の意識強化を図ってまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	利用者設定の制御【新規】	・ 代理店の「システム管理者」のみがSJメッセージの利用者を設定可能とするように改修し、出向者が代理店の許可なくSJメッセージを利用することができない仕組みにしました。	2024年10月
②	ログ調査機能の実装【新規】	・ 不測の事態発生時などにおける状況を正確に把握するために、ログ情報を調査できる機能を追加しました。	2025年1月

(3) 本社第1線～第3線によるモニタリング・検証の実施・強化

- ・ 1. (3)と同様です。

3. ビジネスモデルの特性及び経営戦略の推進等に伴い発生するリスクを検討し、適時に適切な対応策を講じるための経営管理（ガバナンス）態勢の確立

（１）現場第１線のリスクオーナーシップの醸成・向上・定着

- ・多くの現場第１線においては、本社第１線から発信された施策を盲目的に取り組むことに留まり、日常の業務フローおよび目標達成に向けた行動に潜むリスクを自律的に考え、その推進方法などを適時適切に見直すなどの意識が不足していました。
- ・以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	「業務統括室」の設置による現場第１線におけるコンプライアンス推進等の強化【新規】	・今年度より本社第１線（営業支援部・保険金サービス支援部）に、現場第１線のコンプライアンススタッフの役割発揮に向けた支援とモニタリング等を起点としたけん制機能を目的として「業務統括室」を設置しました。 ・具体的には、モニタリング等により現場第一線の実態を把握・分析し、同じく新設したエリア支援部と連携しながら現場第一線の自律的な内部管理態勢強化・コンプライアンス推進の取り組みの強化を図ります。 ・加えて、営業支援部業務統括室では、不正競争防止法における営業秘密侵害行為のリスク、個人データ取得につながる業務リスクを把握したうえで本社第１線との定期的な対話を行い、現場第１線への不適切な発信を防止します。 ・また、コンプライアンススタッフとしての能力適性を有する人材配置を更に進めるなど、コンプライアンススタッフの機能を強化します。	2025年度
②	「リスクオーナーシップ読本」の作成と展開【新規】	・役員・部店長・課支社長等のマネジメント職がリスクオーナーシップに基づくマネジメントや、業務に即した法令知識と行動、不芳情報の吸い上げと早期発信の重要性などを学べる「リスクオーナーシップ読本」を新たに作成・配布します。	2025年度

（２）本社第１線のリスクオーナーシップの醸成、向上・定着

- ・各種施策を発信する側である本社第１線は、目標を達成するための偏った施策発信に留まり、施策の推進により意図せず発生する現場第１線の行動やリスクを把握・分析する姿勢が不足していました。
- ・加えて、お客さまや代理店に影響を与えうる施策を検討する際に、施策の効果面のみ傾倒し、施策の推進に伴うリスクを評価し、経営会議メンバーや関連する本社部門に共有することができていませんでした。
- ・本社第１線による施策検討時にリスクを自律的に考え、適時適切に施策を見直すといった意識を定着させることが重要と認識しています。
- ・以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	経営会議付議時のリスク面の評価の拡充【強化】	・ 当社ビジネスモデルに起因してステークホルダーに影響を及ぼす可能性が高く、全社的に現場影響が大きい戦略や施策を評価するために、経営会議等の付議案件のうち、今後新たに立案する、または既存策で大きな方針変更が生じる案件を対象に、第2線が適切なリスク評価を行うために、対象となる議題においては本社第1線の発議部によるリスク評価を必須化します。	2025年度
②	第三者（社外）による過去施策内容や発信内容の総点検の実施【強化】	・ 当社の保険実務のプロセスに内在する、顧客本位の業務運営を阻害する要因となりうるリスクを洗い出すため、第三者（社外）も交え、多角的なアプローチによりリスクの特定を行いました。洗い出したリスクについては、課題を整理し、対応方針を策定済みです。 ・ 今後、本社第1線はこの対応方針に基づく取組みを進め、その取組状況を、月次で経営陣へ報告します。また、半期ごとの取組状況については、第2線が評価を行い、業務品質・オペレーショナルリスク管理小委員会に報告します。	2025年度 (2024年度一部実施済)

(3) 第2線、第3線による管理態勢の強化

- ・ 第2線は、本社第1線に対して、リスクを適切に評価できていないことを指摘することができておらず、第2線としての本来の役割を十分に全うすることができていませんでした。
- ・ また、現状、本社部門の各部が「法令改廃情報提供システム」からの情報に基づき、法令改正に伴う各部所管のルールや施策への影響確認および（影響がある場合は）その見直しを行っています。その対応状況の管理・点検は本社部門の各部に委ねられており、会社全体として適切に管理する態勢が整備できていませんでした。
- ・ 以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	施策推進におけるリスク管理の強化【強化】	・ 不正競争防止法における営業秘密侵害行為のリスク把握、個人データ取得につながる業務リスクの把握を対象に、第2線は本社第1線との定期的な対話を継続します。これにより、本社第1線におけるリスクオーナーシップを醸成し、現場第1線への不適切な発信などのリスクを極小化します。 ・ 本社第1線の発信に対する現場第1線からのネガティブ評価を定期的に確認し、トップライン・マーケットシェア偏重の企業文化等、カルチャー変革に反する本社第1線のコンダクトリスクを極小化します。	2025年度 (2024年度一部実施済)
②	本社第1線の施策に対するリスクアセスメント【強化】	・ 第2線は、本社第1線から全社的に展開する重要な施策を対象に、施策の実行に伴って生じるリスクなどについてアセスメントを実施します。また、これらの施策は、委員会などで経営論議を行ったうえで決定および実行することとします。特に部門間を横断して確認されたリスクについては部門横断課題に設定し、リスクごとに役員をリスクオーナーとしたうえで、具体的な対応策やKRI等を定め、リスクの変化や対応状況について定期的なモニタリングを行います。	2025年度 (2024年度一部実施済)

No	項目	概要	実施時期
③	業務品質・オペレーショナルリスク管理小委員会の活用【強化】	・現場第1線のオペレーションに内在するコンプライアンス・コンダクトリスクを管理・抑制していく諮問機関である業務品質・オペレーショナルリスク管理小委員会の下、第2線は、オペレーション点検において発見・確認したリスクを踏まえ、本社第1線による情報漏えいを防止する仕組みやルールの見直しが適切に行われているか、定期的にモニタリングを行います。	2025年度 (2024年度一部実施済)
④	保険業法等以外も含めた法令の改廃等に伴うルール・施策の見直しに関する管理態勢の見直し【新規】	・本社各部は、従前どおり、自らの所掌に関わる法令改正の動向について、能動的に探知し、必要な各種対応を行います。それに加え、法務部は、かかる対応に漏れがないよう、法令の改廃等に伴うルール・施策の見直しが適切に実施されなかった場合に「顧客本位の業務運営を阻害しうる」または「当社のレピュテーションに大きな影響が発生しうる」重要な法令などについて、関係各部と連携し、横申しで確認を行います。そのうえで、それらの法令に改廃等があった場合には、積極的に本社部門の各部に通知、注意喚起を行うことで、本社第1線における法令の改廃等に伴う各種対応を支援します。 ・また、法令の改廃等に伴う各種対応の状況については、経営陣も参加する会議体に定期的に報告を行うなど、対応に不備や漏れがないかなどのチェックを行います。	2025年度
⑤	第3線による戦略・施策モニタリング【強化】	・第3線は、重要な戦略や施策の経営レベルの議論の場である経営会議や各委員会等についてモニタリング（会議陪席および資料閲覧）を行います。また、必要に応じて内部監査の実行や経営陣への指摘・助言・提言を行います。	2025年度 (2024年度一部実施済)

4. コンプライアンス及び顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成

(人事評価や社内教育による改善取組の現場社員への浸透)

(1) 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、法令等を遵守した業務遂行の徹底に向けた人事評価制度の構築

- ・令和5年12月26日付金監督第3316号および令和6年1月25日付金監督第147号に基づき作成している業務改善計画と同様に、顧客保護とコンプライアンスを重視したカルチャーが全社に醸成・浸透しているかどうかを把握し、問題を認識した場合には、改善に向けた行動を行っていくことが重要だと認識しています。
- ・今回、改めて行った真因分析を踏まえると、カルチャー醸成・浸透に向けて、問題の本質的な理解、当事者意識を醸成していく取組みを強化する必要があると認識しています。
- ・人事評価制度においても、法令等を遵守した業務遂行を徹底するための対策を講じていくことが効果的だと認識しています。
- ・また、全役職員に対し、人事評価制度を正しく理解させることで、適切にその制度が運用されていくことが重要だと認識しています。
- ・以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	経営陣の目標設定項目の見直し【継続】	経営陣が、自身の行動が行動規範に合致しているのかを常に確認するための意識レベルの改善に向けた取り組みとして、役員のECP（目標設定）等でコンプライアンスに関する項目を設ける等の枠組みを設け実施しており、これを継続します。	2024年4月
②	経営レベルのコンプライアンス意識等の醸成と教育・育成【継続】	経営陣においては、公正な取引の実行・遵守を含むコンプライアンス、コンダクトリスクについて、内部管理委員会に加え、2024年度から新設した品質管理委員会等の会議体で議論を行う機会を設けており、これを継続します。	2024年4月
③	行動規範の見直し【継続】	- SJ-Rの価値基準（5つの約束）をベースとしたタウンホールミーティングや部店・課支社でのワークショップ等を通じた対話結果等を踏まえ、2024年11月に新しい価値基準を策定しました。 - 行動規範等の見直しについては、新しい損保ジャパンの目指す姿として、パーパス、ビジョン（目指す姿）、バリュー（価値基準）、SOMPOのYes（グループコンプライアンス行動規範）の4つを全体の建付けも踏まえ再定義し、全社通達、ブックレットとして全社員に発信するとともに、人事制度への組み込みも実施しています。 - また、全社員の会社携帯にも常に参照できるように配布するなど、役職員におけるインテグリティの浸透に向けて取り組みを継続します。	2024年11月
④	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、全役職員の浸透に向けた取り組み【継続】	- 経営トップ等、経営陣が独占禁止法を遵守する旨のコミットメントを表明し、経営陣によるタウンホールミーティングやネットワーク放送等の機会を活用し、繰り返し直接全役職員に伝えており、これを継続します。 - また、一連の問題を風化させることがないように、報道内容やお客さまからのご指摘、業務改善命令の内容を社内にて公開保存（「伝承室～教訓から学ぶ～」を設置）しました。年に一度振り返る機会（振り返りの日）にて既存2事案に加え、本業務改善計画についても全職場にて振り返りを行います。	2024年3月
⑤	組織におけるPDCAサイクルの確立【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への変革状況を測るためのカルチャーチェンジサーベイを四半期に一度実施し、全職場へフィードバックしています。 - サーベイを起点に目指す姿や「SOMPOのYes」を踏まえた職場での定期的な対話を行うことで、職場の状況確認および課題の認識、改善に向けた行動サイクルを確立します。また、カルチャーチェンジサーベイの結果は、本社部門にてモニタリングを行い、必要に応じた個別フォローを実施します。	2025年度 (2024年度一部実施済)
⑥	部門間（現場・本社、保サ・営業間等）対話の実	部門間の相互理解による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を推進していく	2025年度 (2024年度

No	項目	概要	実施時期
	施【強化】	ために、すでに実施している本社部門と現場第1線の対話や振り返りの日・月間にて各職場内で実施している一連の問題の振り返りの対話に加え、保険金サービス部門・営業部門間など職場を超えた部門間の対話の機会を設けます。	一部実施済)
⑦	組織目標・社内表彰の改善による取組みの現場への浸透【強化】	・組織目標において、コンプライアンスは、部店長・課支社の仕事目標は基盤目標に位置づけ、担当者の仕事目標においても必須項目として設定します。また、お客さま信頼品質基準の定着を最優先取組み事項とした品質向上と収益力向上の目標ウェイトを同じ割合とすることで、健全な組織風土の醸成を図ります。 ・社内表彰についても、コンプライアンス遵守を大前提として、組織目標の方針に合致した制度として展開していきます。	2025年度 (2024年度一部実施済)
⑧	個人情報保護・不正競争防止に関する人事評価・目標設定への盛り込み【強化】	・個人情報保護法および不正競争防止法等の各種法令の遵守を前提とした適切な目標設定を行うことを義務付け、年度末評価において法令の遵守状況を踏まえた評価を実施する仕組みへと改定を行います。	2025年度 (2024年度一部実施済)
⑨	人事評価の改善による現場への浸透【強化】	・上記⑧に記載の人事評価制度の改定に伴い、改定内容の周知徹底に向けた評価者向けの研修を初めとした各種啓発施策を実施します。	2025年度 (2024年度一部実施済)

(保険商品・サービスの高度化や差別化を軸にした健全な競争の実現を目指す取組)

(2) 商品部門における開発体制強化、商品開発に係るガバナンス体制の強化

- ・商品部門は、お客さまへの価値提供を目指した保険商品・サービスの高度化、それに伴う他社との差別化によりお客さまから選ばれることを追求することへの取組みを強化していく必要があると認識しています。
- ・高度化に向けた取組みを適切かつ持続的に行うために、各商品改定や商品開発の方針に対し、多角的な担当役員間を交えた協議および担当部門の意見を取り入れる態勢の構築が重要だと認識しています。

- ・以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	商品開発におけるマーケットイン視点の強化【新規】	・従来マーケティング部門は部門横断のマーケティングを担っていましたが、商品部門に一体化することで、商品部門が積極的に同機能を活用する態勢を強化します。特にリテール分野の新商品開発・大規模改定においてはコンシューマーリサーチを実施することを標準とし、お客さま目線での商品開発を進めます。 ・各種業界のビジネスモデルや技術革新、社会課題等に対する研究・開発を強化し、自社の短期的成果だけではなく中長期的の観点で価値提供を検討する態勢を構築し、継続的に取り組みます。 ・併せて「お客さまにとってのわかりやすさ・手続きのしやすさ」も重視し、商品や手続きのシンプル化・簡素化等により選ばれやすくすることも目指します。	2025年度

No	項目	概要	実施時期
②	収支分析・プライシングの高度化に向けた取組み【強化】	・商品部門においては、過度な他社比較から脱却するために、営業部門に対して種目および契約ごとのアンダーライティングを徹底することに加え、リスクに応じたより適正なプライシングによりお客さまにとって公平かつ適正で、安定した保険料算定を目指していきます。	2025年度 (2024年度一部実施済)
③	課題別委員会（収支UW・商品委員会）の設置【継続】	・2024年度より、あるべきポートフォリオ、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ことを目的とした「収支UW・商品委員会」を新設しました。 ・本委員会は営業担当役員・CUOだけではなく、CRO・CCO・CCuO・CQOを委員、特にCCOを副委員長とすることで営業部門の意見中心の商品開発とならないような体制としており、これを継続します。 (注) CUO・・・Chief Underwriting Officer CRO・・・Chief Risk Officer CCO・・・Chief Claims Officer CCuO・・・Chief Culture Officer CQO・・・Chief Quality Officer	2024年4月
④	商品開発・改廃リスクアセスメントの見直し【新規】	・商品開発・改廃時のリスクアセスメントにおいて、商品の複雑さに対して審査期間が短いことなどにより、関連部による牽制が十分でなかった可能性があったため、重要リスクについては所管の関連部署から事前チェックを受ける仕組みの導入や、審査期間の延長を行う改定を実施します。 ・商品開発・改廃のフォローアップにおいて開発・改廃を行った商品に課題がないかの確認を継続するとともに、開発・改廃時のリスクアセスメントが不十分であることにより課題が発生していた場合は枠組みの見直しを検討します。	2024年11月

5. 乗合代理店に対する当社社員の出向における適切な管理態勢の構築

- ・本来、出向者は出向先の態勢を強化し、代理店業務品質の向上と人材育成などを通じ、顧客本位の業務運営に資する高品質な募集態勢の実現が求められるにもかかわらず、出向先との関係強化や、短期的なトップライン・マーケットシェアの拡大が当社内で重視されてしまっていました。
 - ・その結果、本来の出向目的に反し、出向先が担うべき業務の肩代わりを行ってしまうなどの歪みが生じてしまいました。背景には出向者の評価を現場の営業部門が担っていた評価体制の問題および、出向者の担うべき業務・担ってはいけない業務の線引きについて、本社として定めていなかったという本社第1線の管理態勢の問題があったと認識しています。
 - ・加えて、出向者・出向元・出向先において、個人情報取扱いに関する体系立てた研修の実施・徹底ができておらず、出向者が自身の業務を顧みる機会を持っていなかったことから、従来からの情報共有の問題点に気が付くことができませんでした。
 - ・グループ内の子会社においても、情報漏えい事案が発生していることを踏まえ、グループ全体としての出向者の管理態勢の改善を進める必要があると認識しています。
- ・以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	出向ガイドラインの策定と従来運用していた営業戦略上の代理店などへの出向の廃止、適切な出向先選定【強化】	・ 損保協会が作成したガイドラインに準じた当社の出向ガイドラインを策定し、出向の目的や出向先での職務内容の指針を定めました。 ・ 当社は協作成の出向に関するガイドラインに準じた当社としての出向ガイドラインを策定するとともに、従来運用していた営業戦略上の代理店などへの新たな出向を廃止することとし、それ以降の新規出向は行っていません。	2025年度 (2024年度一部実施済)
②	出向者の評価体制の変更【継続】	・ 出向者の目標設定について、従来は当社への貢献を中心に定めていましたが、出向先での担当業務・ミッション目標に基づいた目標設定とするよう、ルール運用を定めました。なお、現在出向契約満期を迎えていない代理店出向者については、設定された目標がルールどおりとなっているか、人事部にてモニタリングを行います。 ・ 評価にあたっては、従来は当社出向元の所属長との面談により、定めた目標の達成度合いを踏まえて評価していましたが、人事評価を行う際には、当社への貢献度に関わらず出向先の職務に応じた人事評価を行うよう、ルールの評価運用の見直しを行いました。具体的には、評価に際しては、出向先の上長等へのヒアリングを実施し、評価を決定するルール運用としました。 ・ 出向者の所属についても、今後の出向者は現場第1線ではなく、本社部門所属とるように見直しを行います。	2024年度
③	現場第1線における実施状況の本社第1線モニタリング【継続】	・ 現在出向中の社員に関し、出向報告書の内容に基づき、報告内容が適正かを確認するために、サンプルチェックによるモニタリングを行い、出向者本人への確認などを行うことで、実効性を確保します。	2024年度
④	出向者の管理態勢に関するグループ会社への連携【新規】	・ 上記①～③で実施する取組みについては、その内容（その前提となる事実関係を含む）及び進捗状況について、社外への出向制度を有するグループ内の保険会社及びSOMPOホールディングスに情報提供を行います。	2025年度

6. 業務改善を着実に実行し、定着を図るための経営管理（ガバナンス）態勢の強化

- ・ 2024年2月および3月に提出した業務改善計画の遂行については、本社部門の役員レベルで月次の進捗管理を行う委員会を開催しています。
- ・ 当該委員会付議を行う事前確認の位置づけとして、本社各部の部長による進捗管理を行う会議を実施していましたが、規程に定めていない非公式な会議体となっていました。
- ・ また、当該会議体の事務局は、本社第1線のみで運営を行っていましたが、各施策のステータスアップ等の進捗管理等を行う会議体であることを踏まえると、第2線の関与など、けん制態勢を強化していく必要があると認識しています。
- ・ 業務改善計画の遂行や進捗管理においては、SOMPOグループCEOの諮問機関であるグループ執行会議等を活用によるグループ海外事業からの視点の取り入れ、品質管理委員会の社外委員や外部有識者（弁護士など）のアドバイスをいただくなど、社外の目線の取入れを重視していますが、さらにこの取組みを継続強化していく必要があると認識しています。

- ・内部監査部を社長直轄とすることで、社内での内部監査部のプレゼンス向上と社長との定期的な意見交換による課題認識の共有を行ってまいりましたが、第3線の機能発揮をより確実にするために、その独立性を担保・強化する対策が必要であると認識しています。
- ・また、監査で認識した課題およびこれらに対する提言への各部門の対応を確実にしていくための態勢整備が重要であると認識しています。
- ・以上を踏まえ、以下の再発防止策を実施してまいります。

No	項目	概要	実施時期
①	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【新規】	・本社部門による業務改善計画の進捗管理を行う会議体について、正式な会議体として規程化を行いました。 ・また、当該会議体の事務局については、本社第1線が担っていましたが、第2線を追加し、会議体運営におけるけん制強化を行いました。 ・加えて、第3線（内部監査部）は当該会議体に陪席および資料閲覧を行い、本社第1線・第2線に対する意見表明・提言を行っています。	2024年度
②	社外（海外を含む）の視点の取入れ【継続】	・本業務改善計画についても、既に実施しているグループ執行会議、品質管理委員会への社外委員の出席、役員勉強会や部店長会議といった会議体における社外有識者からの講演、その他社外有識者との意見交換等の機会を通じ、その進捗や取組みに対する社外からの目線の取入れを継続強化していきます。 ・なお、本業務改善計画書の進捗報告書の提出にあたっては、外部機関による改善策の定着状況の提言や管理フレームワークに対するアドバイスを受ける態勢とします。	2024年度
③	第3線の独立性の強化【強化】	・2024年度に内部監査部を社長直轄とすることで内部監査部のプレゼンスを高めました。また、第3線の機能として更に強めるために必要である「執行部門からの独立性」をより担保するため、内部監査部専任担当役員であるCAEを設置しました。 (注) CAE…Chief Audit Executive	2025年度 (2024年度一部実施済)
④	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【強化】	・第3線は、業務改善計画について、本社と現場の両面から計画実現の課題と対策を検証する監査を引き続き実施します。 ・監査で認識した会社全体での取組みが必要な課題については、各委員会や経営会議などで協議・報告することで、対応方針について経営議論を促すと共に、対応状況を監視することで、改善の実効性を高めていきます。	2025年度 (2024年度一部実施済)

以上

役員報酬の減額

以下の通り、代表取締役である3名に加え、経営企画部門・人事部門・けん制部門の担当役員および、営業担当役員の合計19名について、役員報酬の減額を実施します。

氏名	現在の役職・役位	役員報酬の減額
石川 耕治	代表取締役社長 社長執行役員	月例報酬30%×3か月
山口 和寿	代表取締役専務執行役員	月例報酬20%×3か月
堀江 裕志	代表取締役専務執行役員	月例報酬20%×3か月

なお、SOMPOホールディングス株式会社グループCEO 取締役代表執行役社長 奥村幹夫は、子会社である損害保険ジャパンが業務改善命令を受けたことを厳粛に受け止め、グループの執行トップとしての責任を明確化するために、役員報酬の一部を自主返上いたします。

以上