

業務改善計画書の提出について

東京海上日動火災保険株式会社(取締役社長 広瀬 伸一、以下「当社」)は、2023年12月26日に受領した保険料調整行為に関する業務改善命令※に基づき、本日、金融庁に業務改善計画書を提出いたしました。

このような不適切な事案により、お客様をはじめ関係者の皆様に大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを改めて心よりお詫び申し上げます。

※ 2023年12月26日 当社ニュースリリース「金融庁による業務改善命令の受領について」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/231226_01.pdf

当社は、業務改善命令を厳粛に受け止め、このような事態を二度と起こすことがないように、各種調査結果に基づく真因を踏まえ、仕組み・体制面(契約プロセス、機構・制度・ガバナンス)、意識面、知識面といったあらゆる観点から再発防止策を検討し、経営責任の明確化を含む業務改善計画を策定いたしました。業務改善計画の概要につきましては、別紙の通りですが、計画の策定にあたっての経営としての受け止めおよび今後の取組方針等については、以下の通りです。

1. 経営としての受け止め

この度発生させてしまった不適切行為は、お客様の利益を損ね、当社のあらゆる事業活動の原点である「お客様の信頼」を根本から失う行為であり、経営として重く受け止め、深く反省しております。その上で、当社は今回の事案を決して「保険料調整だけの問題」として捉えることなく、問題の背景にある真因を追究し続けてきました。

お客様や社会から失った信頼を回復し、1879年の創業時から途絶えることなく受け継いできた「お客様や社会の“いつも”を支え、“いざ”をお守りする」という当社のパーパスを実現する「本当に信頼されるお客様起点の会社」となるために、経営が先頭に立ち、コンプライアンス・お客様本位を重視する健全な組織風土の醸成、抜本的な経営管理態勢の強化に取り組むとともに、全社一丸となって業務改善に取り組んでまいります。

損害保険は、万が一の場合の補償提供等を通じて「お客様や社会の“いざ”をお守りする」という社会インフラの機能を有しています。「お客様や社会の“いざ”をお守りする」ためには、お客様を取り巻くリスクや課題を正確に把握した上で、最適な保険やサービスを提供することが必要であり、それが「保険本来の価値」であると考えています。そのような観点から、当社として考える「本当に信頼されるお客様起点の会社」とは、「お客様や社会に『保険本来の価値』をお届けする役割を果たすことができる会社」を意味しています。そして、とりわけ企業保険分野において当社が果たすべき役割は、そうした「保険本来の価値」の提供を通じて、顧客企業のリスクマネジメントや企業価値の向上に貢献していくことと考えています。

従来、当社は「お客様本位」の考え方に基づき業務運営に取り組んできたつもりでしたが、不適切行為が発生した要因を踏まえれば、当社には無意識のうちに「損害保険業界・当社の常識」をベースとした行動が存在しており、「本来あるべきお客様本位」の考え方と、実際に「当社の行動のベースとなっていたお客様本位」の考え方の間には「ずれ」が生じていました。

2024年度から開始する新中期経営計画においては、お客様からの信頼回復と当社のパーパスの実現に向けて、まずお客様側に立ち、「お客様・社会の常識」を全ての思考と行動の出発点とした上で、「保険本来の価値を如何にして提供していくか」という観点で判断し行動することを「お客様起点」と定義いたしました。あらゆる業務プロセスを「お客様起点」で抜本的に見直すとともに、この判断軸をビジネスパートナーである代理店とも共有し、代理店とともに「本当に信頼されるお客様起点の会社」を目指していきます。新中期経営計画のキーコンセプトである「Re-New」のもと、当社の置かれた現状を全ての役員・社員がしっかりと認識した上で、“新しい会社につくりかえる”覚悟をもって信頼回復とパーパスの実現に取り組んでまいります。

今回の事案を契機として、役員・社員一人ひとりが「保険本来の価値を提供できているか」「お客様・社会の常識とのギャップはないか」「判断軸がずれていないか」といった視点を持ってそれらを当社の企業文化に浸透させるとともに、社会インフラの機能を提供するに相応しい組織体制、それを担う社員の育成、各種ルール等の見直しを断行していく所存です。

2. 今後の取組方針等

独占禁止法は「公正かつ自由な競争」の維持・促進を目的としており、自由経済社会において遵守すべき基本的なルールであることを今一度社内に徹底させていきます。その上で、「保険本来の価値」を提供することでお客様に選ばれ続ける「本当に信頼されるお客様起点の会社」の実現に向けて、以下の取組みを進めていきます。

(1) 当社に根付いた業界慣行の抜本的な見直し

当社が顧客企業に提供したいと考えている「保険本来の価値」よりも、単なる保険料の多寡、政策株式の保有状況、本業協力度合い等によって幹事保険会社や取引シェアが決定するケースも存在しており、当社も「保険本来の価値」だけではなく、そのような領域でも競争を行ってきたことは事実です。今回の事案を転機と捉え、お客様に何を提供することが当社の責務であるのか、お客様のために何をすべきかを今一度見つめ直し、たとえば政策保有株式をなくすことや過度な本業協力の解消、顧客企業ではなく代理店に向けた過度な競争からの脱却等、当社に根付いてきた様々な業界慣行を抜本的に見直していきます。

(2) 社内制度や仕組みの見直し

経営管理態勢の抜本的な強化や適切な法令遵守態勢の確立等のもとより、適正な営業推進を実践するために、社内の制度や仕組みも見直していきます。当社では、過去からトップライン（保険料収入）による営業目標の管理が行われており、社内表彰制度では組織の営業目標の達成が大きなウエイトを占めてきました。また、社員個々人の業績評価制度においては、組織目標をベースに個人のトップライン目標が設定され、その達成に評価の重きがおかれている実態もありました。今後は、顧客企業に対して「保険本来の価値」を提案、提供することを評価する仕組みに見直していきます。

(3) 人材育成の強化

激甚化する自然災害や複雑化する多様なリスクへの対応に加え、顧客企業が事業を継続するための事故の未然防止や被害を最小限に抑える取組みを含めた最適な保険プログラムを、適正な保険料で長期安定的に提供し、顧客企業のリスクマネジメントや企業価値の向上に貢献していくことが当社の責務です。一方で、当社は、時として目先の競争やマーケットシェアに目を奪われ、結果として顧客企業の保険に対する理解を高めていただくための取組みが十分に行えていませんでした。

今後は、社員がリスクマネジメントのプロフェッショナルとして、より高い価値提供を行うことができるよう従来以上に人材育成にも注力していきます。そして、顧客企業、当社の双方にとって納得感のある最適な結論を見出し、顧客企業との永続的な信頼関係を構築することができる“しなやかで逞しい社員”を育成していきます。

3. 経営としての決意

今回、当社は業務改善命令を受領したことで、損害保険の社会的な役割や当社の存在意義、またその責任を改めて深く見つめ直すことになりました。全ての役員・社員が当社のパーパスを実現するために何をすべきかを考え、行動するとともに、社会インフラの機能の一部を担うものとしての自覚と責任を、組織の隅々まで浸透させていきます。

「正しいことを正しく行う」、その延長線上にしか当社の未来はなく、それができなければ当社はこの世に存在してはいけないという思いのもと、会社として正しいことを正しく行い、お客様や社会に「保険本来の価値」をお届けする役割を果たしていきます。正しいことを行った結果としての一時的な減収やシェアダウン等は、その時点では痛みを伴うことがあっても、経営として受け入れる覚悟です。

また、一連の問題を教訓として保険会社だけでなく代理店等も含めた保険市場本来のあり方を今一度検討していきます。損害保険業界の一員として適正な競争環境の構築に取り組むとともに、社会から真に必要とされ、社会課題解決や経済成長に貢献し続ける会社および業界を創っていくためにも、決意をもって取り組んでまいります。

以上

業務改善計画の概要

1. 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

今回発生した事案において、経営陣としてのリスク認識不足やお客様起点の意識不足といった課題があったことを真摯に受け止め、当社全体に健全な組織風土を醸成し、会社の隅々までお客様起点の意識・行動を早期に定着させるための改善策を策定いたしました。

- 健全な組織風土の醸成に向けて、経営陣全員が「重大な問題事象は、ビジネスモデル・経営戦略と表裏一体のものとして生じることが少なくなく、コンプライアンス・リスクは、基本的にこれらに内在するものである」という認識を持ち、メッセージを継続的に発信するとともに、役員と社員間の対話や全ての職場・組織内の対話を継続することで、日常的な意思決定の中で、広くコンプライアンス・リスクが勘案される仕組みを構築していきます。
- お客様起点の意識・行動の早期定着に向けて、企業風土変革を含めた会社施策の重点論議を行う組織を新設し、あらゆる業務プロセス、各種ルールや制度等をお客様起点で見直していきます。また、お客様からの評価や意向を表す指標を含む各種データ(カスタマー・フィードバック・データ)のタイムリーなフィードバックを通じて、日々の業務においてお客様起点への意識を高め、次なるコンダクトリスクを発生させない態勢を整備していきます。

項番	項目	実施概要	実施時期
(1)	誠実かつ公正な企業活動に向けた経営陣のコミットメント	健全な組織風土の醸成、誠実かつ公正な企業活動に向けて、経営陣のコミットメントとして継続的にメッセージを発信する。	2023年度に実施済み 2024年度も継続実施
(2)	経営理念やパーパスに関する対話	経営理念やパーパスの浸透に向けて、組織内対話、役員と営業部門(第1線)社員との対話等をこれまで以上に実施する。	2023年度に実施済み 2024年度も継続実施
(3)	「お客様起点推進委員会」および「経営企画部・お客様起点推進室」の設置	お客様の声をより業務運営に活かし、各種ルールや制度等の会社施策の見直しを推進するため、「お客様起点推進委員会」「経営企画部・お客様起点推進室」を設置するとともに、全組織に「お客様起点推進キーパーソン」を新設する。	2024年 4月1日実施
(4)	お客様起点の行動促進	お客様からの評価や意向を表す指標を含めたカスタマー・フィードバック・データを活用し、社員および代理店のお客様起点に対する意識を高め、行動変革を図る。	2023年度に実施済み 2024年度も継続実施

2. 経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化

保険料調整行為のような重大な問題が営業現場において多数発生していたにも関わらず、経営として問題を認識できていなかった事実を踏まえ、お客様起点の業務運営を着実に実行し、定着を図るためのガバナンス態勢の抜本的な強化策を策定いたしました。

- 社外取締役を含む取締役会および監査役を中心に、経営陣に対する牽制機能が働くガバナンス態勢の構築を進めていきます。取締役においては、新たなコンダクトリスクの顕在化の未然防止およびリスクの端緒の早期把握を通じた牽制機能を強化していくとともに、監査役においては、適正な業務運営や経営判断プロセスにも重点をおいて取締役の職務の執行を監査していきます。
- 持株会社である東京海上ホールディングス(以下「TMHD」)は、グループ会社に対して適時適切な支援・指導・監督を行っていきます。また、積極的に外部視点を活用し、内部統制態勢全般について、会社内の常識の再点検やフォワード・ルッキングな評価と改善をプロセスとして定着させていきます。

項番	項目	実施概要	実施時期
(1)	取締役会、監査役におけるガバナンス強化	社外取締役を含む取締役会および監査役を中心に、経営陣に対する牽制機能を強化したガバナンス態勢を構築する。 ① 取締役会、取締役会委員会の更なる機能発揮に向けた取組みの実施 ② 監査役、監査役会の重点監査項目の設定 ③ 社外役員の機能発揮強化のための更なる情報提供の拡充 ④ 今回の不適切事案を踏まえた、取締役会に対する外部評価・自己評価の実施	2023年度より一部実施済み 2024年度実施
(2)	取締役会委員会および経営会議委員会メンバーの見直し	取締役会委員会および経営会議委員会メンバーにコンプライアンス部門・リスク管理部門・法務部門(第2線)、内部監査部門(第3線)が参画し、各種施策の企画、立案、推進において、第2線・第3線および第2線・第3線担当役員が適切なガバナンスを果たしていく態勢を構築する。	2024年4月実施
(3)	持株会社による経営管理態勢の強化	持株会社による当社を含めたグループ各社の経営管理態勢を強化する。 ① グループ監査委員会の新設 ② 国内事業における第2線、第3線機能のTMHDへの集約化 ③ 内部監査機能を有する国内グループ会社に対するTMHDによる直接監査の実施	2024年度実施

		④ コンプライアンス・リスク連絡会を通じて各種法令違反が発生する可能性の検討 ⑤ コンプライアンス事案に関するグループ会社から TMHD への報告要領の見直し	
--	--	--	--

3. 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

企業保険分野において適正な競争を阻害する要因となりうる当社に根付いた様々な業界慣行の実態を踏まえ、適正な競争実施のための環境整備に向けた改善策を策定いたしました。

- 当社は、企業のお客様との長期安定的な関係維持や関係強化のため、政策株式の保有や本業協力等を行ってまいりましたが、株式の保有割合や本業協力の多寡といった要素が直接的に保険加入やシェアに影響するケースがありました。こうした現状は、保険商品・サービスや代理店業務の品質向上によって顧客利益の増大を図るといふ本来的な競争を阻害する可能性があるため、これらの取引慣行の抜本的な見直しを進めていきます。
- 独占禁止法の趣旨を踏まえながら顧客ニーズに応じていくため、共同保険における契約プロセスの見直しや最適な引受方法を検討していきます。また、代理店が入札の実務に関与するケース等において、代理店がお客様の意向を確認する契約プロセスを導入し、保険契約に関与できる範囲を明確化していきます。

項番	項目	実施概要	実施時期
(1)	政策保有株式の売却	適正な競争を阻害する要因となりうる政策保有株式(資本業務提携による出資等は除く)をなくすことを目指す。	具体的な達成時期は今後決定する。
(2)	本業協力の見直し	本業協力の多寡が顧客企業の保険加入や代理店における保険会社の収入保険料シェアの決定に直接的に連動する実態について、解消に取り組む。また、収入保険料シェアの決定と直接的に連動していないケースであっても、過度な本業協力については、解消に取り組む。	2024 年度実施
(3)	出向要件の見直し	出向が損害保険会社間の不適切な競争を助長する可能性を防止する観点で、出向要件の見直し、出向後のモニタリングの仕組みの構築等を実施する。 ① 出向要件の見直し ② 新たな出向要件に基づく妥当性の全件調査 ③ 各出向の真の必要性や適正性の判定および判定結果に応じた見直し等	2024 年 3 月より順次実施

		④ 出向後の定期的なモニタリングの仕組みの構築	
(4)	共同保険のあり方の検討	<p>独占禁止法の趣旨を踏まえて、顧客の要望に沿った最適な引受方法を検討する。</p> <p>① 他社との接触機会を極小化した共同保険の契約プロセスの導入</p> <p>② 現状の共同保険以外のより望ましい保険組成の方法の検討</p> <p>③ 顧客にとって最適な契約形態の検討</p>	2024 年度実施
(5)	企業代理店の役割・あり方の検討	<p>代理店が保険引受にあたって独占禁止法に抵触する可能性がある行為を未然に防げるよう「代理店がお客様の意向を確認する契約プロセス」の導入、「企業代理店の募集品質基準の見直し」を行う。</p> <p>① 企業代理店が保険の契約プロセスに関与できる範囲の明確化</p> <p>② 企業代理店の募集品質基準の見直し</p>	2023 年度より 順次実施

4. 適正な営業推進態勢および保険引受管理態勢の確立

4-1. 適正な営業推進態勢の確立

当社におけるトップラインによる営業目標管理や組織の営業目標達成を重視した社内表彰制度が、結果としてお客様起点の業務運営の徹底に繋がっていなかったことを反省し、適正な営業推進態勢の確立に向けて、改善策を策定いたしました。

- 営業数字やマーケットシェア等を目的化せず、お客様起点、パーパスに基づいて各種取組みを実践し、結果として従来よりもお客様や代理店の支持・信頼を得て、成長する会社を目指して、営業目標や表彰制度については抜本的に見直していきます。
- リスクの多様化・高度化により、当社社員には、従来以上にリスクマネージャーとして真のプロフェッショナルであることが求められています。全てのステークホルダーに信頼いただけるよう、高度な専門性は勿論のこと、コンプライアンス意識の徹底や業務を司るうえでのインテグリティを備えた社員を育成していきます。

項番	項目	実施概要	実施時期
(1)	営業目標の見直し	営業数字やマーケットシェア等を目的化せず、お客様起点、パーパスに基づいて各種取組みを実践し、結果として従来よりもお客様や代理店の支持・信頼を得る会社を目指し、営業目標の設定方法等の見直しを行う。	2024 年度実施

(2)	表彰制度の見直し	組織の収保目標の達成が大きなウエイトを占めている現行制度を刷新し、お客様起点の業務運営、パーパスの実現に向けた取組みを定性・定量両面で総合的に評価する制度への見直しを行う。	2024 年度実施
(3)	業績評価制度の改定	社員一人ひとりがやりがいのある目標を掲げ、正しいことを正しく行うプロセスが評価される人事評価運用をより厳格に実行し、トップライン偏重からの脱却と、コンプライアンス・お客様起点を重視する健全な組織風土が醸成されている状態を目指し、評価制度を改定する。 ① コンピテンシー項目の改定 ② 目標設定および業績評価の見直し	2024 年 4 月 実施
(4)	人材育成の強化	人が創り上げる信頼がすべての源泉という保険事業の原点に立ち返り、本当に信頼されるお客様起点の会社を支える人材を輩出すべく、人材育成施策の見直しを行う。 ① 社員一人ひとりの想いと会社のパーパスのつながりを強めていく取組みの推進 ② 階層別研修の見直し ③ リスクマネジメントの専門性を高める人材育成施策	2024 年度実施

4-2. 適正な保険引受管理態勢の確立

企業保険分野においては、厳しい価格競争に加えて、自然災害等による収益悪化により保険料の引き上げや補償内容の縮小など保険契約者と利害が対立しやすい交渉を行う機会が増加してまいりました。一方で、このような場面での背景・理由を適切に説明するためのツールや資料等が十分に整備されておらず、また、営業担当者には営業目標達成のためのプレッシャーがある中で、条件交渉の結果としてやむを得ず生じた保険料の減収が営業成績上のマイナス評価となっていたことが課題と認識しています。こうした背景を踏まえ、適正な保険引受管理態勢の確立に向けて、改善策を策定いたしました。

- 個別の契約において常にリスクに応じた適正な保険料を提示できる営業活動を実現するため、顧客企業に適切な説明を行うためのツールや資料等を整備・充実させていくとともに、条件交渉の結果としてやむを得ず生じるシェアアウトやシェアダウン等をマイナス評価としない目標勘案制度の対象を拡大いたします。

項番	項目	実施概要	実施時期
(1)	採算管理の強化	適正な保険料で安定的に補償を提供するため、採算管理強化(収益性の低い契約等の収益改	2024 年度実施

		善)を実施する。	
(2)	収益検証の強化	適正な保険料で安定的に補償を提供するため、所定の単位等での収益検証強化を実施する。	2024 年度実施
(3)	リスク管理部門および内部監査部門による検証の実施	商品部門が実施するモニタリングおよび収益性検証に加えて、これらのプロセスが適切に行われているかリスク管理部門および内部監査部門による事後検証を継続実施する。	2024 年度実施
(4)	顧客企業に適切な説明を行うためのツール整備等	保険料水準だけではなく、リスクマネジメントや事故防止軽減策等の総合的な提案により顧客企業に選んでいただく営業活動を行うため、営業担当者・代理店の提案力向上に向けたツールの整備、研修を行う。	2024 年度実施
(5)	目標勘案制度の拡大	収益改善の取組みの結果生じる減収に対して目標上の勘案を拡大する。	2024 年度実施

5. 独占禁止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立

当社における「コンプライアンス」「法令等遵守」は、保険業法のコンプライアンスに意識が向けられがちであり、独占禁止法を含む一般法令に対する意識・認識が不十分であったという課題を真摯に受け止め、適切な法令等遵守態勢の確立に向けて、改善策を策定しました。

- 今回の事案を契機に、「コンプライアンス」「法令等遵守」は保険業法に限らず一般法令及びコンダクトリスクを踏まえたものであるべきということを再確認のうえ、改めて社内体制を整備していきます。明確なルールを定め、全社員に対して法令の遵守は勿論のこと、法令違反に繋がる可能性のある不適切行為は一切行わないことを再度徹底していきます。
- 独占禁止法コンプライアンスに向けては、経営トップのコミットメント、ルールの導入、研修、注意喚起、モニタリング等の一連の再発防止策について全社的なPDCAが回っている状態を目指します。また、第1線においては、他社との接触ルールや保険引受時における独占禁止法コンプライアンス・マニュアルの徹底等、現場のリスクに応じたPDCAを回していきます。こうした多層的なPDCAを回していくことで、再発防止を進めていきます。

項番	項目	実施概要	実施時期
(1)	第1線におけるPDCAの強化	部店毎に、“お客様起点”および“不当な取引制限の徹底排除”を取組項目に設定した「業務品質部店実施計画」を策定し、PDCAサイクルを回しながら、お客様起点の業務推進や不当な取引制限の排除に向けて計画的に取り組んでいく。	2024 年度実施
(2)	第1.5線※の強化	第1線の独占禁止法遵守を含むコンプライアンス態勢整備に関する支援・牽制や潜在的リスク	2024 年度実施

	<p>※当社では、営業部門と業務品質部の兼務者であるCPO(コンプライアンス・オフィサー)、CPL(コンプライアンス・リーダー)を第1.5線と位置付けています。</p>	<p>の把握を第1.5線の役割として明確化し、その役割を果たすために第1.5線の強化を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 独占禁止法遵守に対する支援・牽制役割の明確化 ② 潜在的リスクの把握 ③ CPO、CPLと経営陣との対話の強化 	
(3)	第2線の態勢強化	<p>第2線機能を担う関係部が連携し、独占禁止法コンプライアンスの実効性を向上させる。またリスク検知機能を強化し、新たな不正の萌芽や不適切行為等を未然防止、早期発見するとともに、リスクによってはビジネスそのものやビジネス戦略の見直しといった意思決定につなげていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 独占禁止法コンプライアンスの実効性向上に向けた取組み ② 新たな不正の萌芽、不適切行為等の未然防止や早期発見 ③ コンプライアンス担当役員(第2線の担当役員)の機能強化 ④ 重大事案の報告エスカレーションフローの確立(「BAD NEWS FIRST」の徹底) ⑤ リスク管理の強化 ⑥ ビジネス上の意思決定への第2線の関与強化 	2024年度実施
(4)	第2線・第1.5線が機能発揮できる仕組みの構築(人事改革を含む)	<p>コンプライアンス態勢強化のため、第2線、第1.5線の多様性の向上等を図る。</p>	2024年度実施
(5)	第3線の機能強化	<p>営業部店監査および本部監査の強化、リスクアセスメントの強化、これらを着実に実行する内部監査人材の強化、内部監査担当役員の機能強化を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 能動的にコンプライアンス推進状況を検証する営業部店監査の高度化 ② 法令遵守態勢の深掘りや企業文化監査の実施等、本部監査の強化 ③ 法令違反リスクの萌芽や予兆を掴むリスクアセスメントの高度化 ④ 内部監査人材の知識・スキルの強化および 	<p>2023年度より一部実施済み</p> <p>2024年度実施</p>

		<p>び量的拡充</p> <p>⑤ 内部監査担当役員の機能強化</p>	
(6)	ホットライン(内部通報制度)の再周知	<p>各種機会を通じてホットライン制度の再周知を実施するとともに、「上司に相談できない、あるいは周辺で見聞きする不正、確証はないが不正のおそれがある行為」等についてアンケートを実施する。</p> <p>① 周知機会の拡充</p> <p>② ホットライン利用ガイド(動画)の新規提供</p> <p>③ 日常的な意識づけの徹底</p> <p>④ アンケートによる情報収集</p>	2024 年度実施
(7)	不当な取引制限の周知・徹底(社員・代理店向け)	営業社員向け学習ツール、マニュアル、代理店コンプライアンス・ハンドブックを作成し、展開する。	2023 年度より 順次実施
(8)	社員と代理店による契約者の意向確認プロセスの導入	代理店を介して保険会社間で競争上重要なやりとり等を行う場合は契約者の同意を確認するルールを策定する。	2024 年 3 月 以降実施
(9)	他社との接触ルールの導入	他社との接触ルールを導入し、遵守状況のモニタリングを実施する。	2023 年度に ルール導入済 み 2024 年度に モニタリング実 施
(10)	社員が他社接触を極小化する業務プロセスへの見直し	社員が他社接触を極小化する業務プロセスへの見直しを行い、マニュアルへの反映を行う。	2023 年 12 月 27 日に 実施済み
(11)	独占禁止法の理解浸透に向けた研修の実施	全役職員を対象とした独占禁止法の理解浸透に向けた研修を実施する。	2023 年度に 実施済み 2024 年度も 継続実施
(12)	全リーダークラス向けのマネジメント研修の実施	全リーダークラス向けのマネジメント研修について、コンプライアンス遵守を組織マネジメント上の重要な課題として明確に位置づけ、コンテンツおよび開催方法の見直しを実施する。	2023 年度およ び 2024 年度 実施
(13)	独占禁止法遵守に向けた注意喚起・意識づけの仕組みの導入	全役職員の PC のスクリーンセーバーに独占禁止法遵守に係る注意喚起文言等を掲載する。	2023 年 8 月 より実施
(14)	照会・相談体制の整備・	独占禁止法違反に該当する懸念が生じた場合	2023 年度に

	運用	の相談窓口を明確化・複線化する。	一部実施済み 2024 年度実施
(15)	法務部・公正取引推進室による PDCA	法務部・公正取引推進室(2023 年 10 月 1 日設置)において、各種再発防止策の進捗状況の確認およびフォローアップを実施する。	2024 年度実施
(16)	独占禁止法違反行為に対する人事処分の明確化	全社員向けに開示している「人事処分ガイドライン」において、独占禁止法違反行為に対する人事処分レベルを明記する。	2024 年度実施

6. 業務改善命令を踏まえた経営責任の所在の明確化

本来、コンプライアンス・リスクはビジネスモデル、経営戦略と表裏一体の関係にあるにも関わらず、経営としてビジネスの意思決定の中にコンプライアンス・リスクを適切に認識、評価する枠組みを十分にビルトインできておりませんでした。結果として、第1線、第2線、第3線それぞれにおけるコンプライアンス・リスクへの対応が有効に機能するための十分な態勢ができていなかったことを踏まえ、「経営全体」にその責任が所在するとの認識のもと、全役員(除く社外役員)に対し、下表のとおり役員報酬の減額を実施いたします。

なお、TMHD においても、グループ会社の適正な業務運営・法令遵守等に係る経営管理態勢を監督する立場であることに鑑み、このような事態が発生した事実に対して経営責任が所在するとの認識のもと、一部役員の報酬を減額いたします。

役職	氏名	役員報酬の減額
取締役会長	小宮 暁	報酬月額の 30% × 3 ヶ月
取締役社長	広瀬 伸一	報酬月額 of 50% × 3 ヶ月

営業部門関係役員

専務執行役員	中里 克己	報酬月額 of 30% × 2 ヶ月
専務執行役員	後藤 浩之	
常務執行役員	浅野 收二	
常務執行役員	船橋 直靖	
常務執行役員	小森 政俊	
常務執行役員	明樂 裕	

第2線・第3線部門担当役員(リスク管理部、業務品質部、法務部、内部監査部)

常務執行役員	味岡 聖	報酬月額 of 30% × 2 ヶ月
常務取締役	石井 喜紀	
常務執行役員	滝澤 俊平	

上記以外

役付役員(副社長・専務・常務)	報酬月額 of 20% × 2 ヶ月
執行役員	報酬月額 of 10% × 1 ヶ月
常勤監査役*	報酬月額 of 10% × 2 ヶ月

* 常勤監査役からの報酬の一部辞退の申し出によるもの