

2025年5月9日
東京海上日動火災保険株式会社

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 城田 宏明、以下「当社」)は、2025年3月24日に受領した情報漏えい事案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。

情報漏えい事案により、お客様をはじめ関係者の皆様に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。

※ 2025年3月24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/250324_02.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、外部の目線も活用しながら深度ある真因分析を行い、情報漏えい事案への対処に留まらない業務改善計画を策定いたしました。業務改善計画の概要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真因分析等は、以下の通りです。

なお、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指導※を受けておりますが、同委員会に対しても、同様の再発防止策を報告する予定です。

※ 2025年4月30日 当社ニュースリリース「情報漏えい事案に対する指導について」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/250430_01.pdf

1. 経営としての受け止め

この度発生させてしまった情報漏えい事案は、顧客情報を取扱う金融機関として最も大切にすべき「お客様や社会からの信頼」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。

当社は、2024年2月29日に金融庁に提出した保険料調整事案に係る業務改善計画を踏まえ、会社をつくりかえる覚悟で、健全な組織風土の醸成や経営管理態勢の再構築を行い、再発防止に向けた各種取り組みを進めるとともに、社員が日頃感じている違和感や日常的な業務に内在する潜在的なリスクの洗い出し、それに基づく会社の制度や仕組みの抜本的な見直しを行ってまいりました。情報漏えい事案は、そうした一連の取り組みの中で、当社社員の気づきを端緒とし発覚したものです。

一方で、情報漏えい事案の重大性に鑑み、更なる真因分析を通じて、当社に根付いた組織風土を今一度見つめ直し、コンプライアンスを大前提とした健全な組織風土への変革を不退転の覚悟で断行していかなければなりません。本件を決して情報漏えい事案への対処に留めることなく、当社および業界のビジネスモデルに潜むリスクの萌芽を早期に摘む仕組みを整備し健全な競争環境を構築してまいります。

お客様や社会から失った信頼を回復し、「お客様や社会の“いつも”を支え、“いざ”をお守りする」というパーパスを実現するために、抜本的な経営管理態勢の強化、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の醸成に取り組むとともに、これまで長期にわたり変えることができなかった不適切な業界慣行を当社が先頭に立って打破し、真に社会から信頼され、必要とされる業界に変えていくために、全社一丸となって本業務改善計画を実行してまいります。

2. 真因分析について

当社は、先の保険料調整事案に対し、各種調査や分析の結果明らかとなった真因に基づき、再発防止に向けた取り組みを進めてまいりましたが、今般の情報漏えい事案を踏まえ、社員に対する外部専門家によるヒアリング調査や、関係役員による会議および外部専門家を交えた各種委員会等における真因に係る論議を繰り返し行い、改めて深度ある真因分析を実施いたしました。いずれも保険料調整事案と通底するものであり、以下の通り、再確認・再整理しております。

当社が多数の情報漏えい事案を発生させた直接的な原因は、経営が個人情報保護法や不正競争防止法等、保険業法以外の法令等を遵守するための具体的なルールや行動規範、顧客情報を取扱う上でのリスクを社員に十分に示せておらず、また金融機関の社員として求められる倫理観を十分に浸透させることもできていなかったことであると認識しております。その背景には、そもそも経営として情報の取扱いに関するリスク認識が不足しており、経営が適切にリスクを把握するための経営管理態勢の機能が十分な実効性を伴っていなかったことがあり、この実態が情報漏えい事案を長期にわたり広範に発生させてしまった要因であると考えております。加えて、これらのリスク認識の不足を招いた根底には、営業活動のベースとなる「当社や業界の常識」と、「社会の常識やお客様からの期待」との間の「ずれ」を生じさせる組織風土があり、これまでの業界の慣行およびそれをベースとした当社の組織風土の改革を断行しなければ、情報漏えい事案の根本的な解決にはならないとの結論に至りました。

(1) 具体的なルールや行動規範の不足

当社が情報漏えい事案を発生させた直接的な原因として、法令等遵守が保険業法の領域に偏っており、個人情報保護法や不正競争防止法等、保険業法以外の領域に対するルールや行動規範の策定、金融機関の社員として備えるべき倫理観の教育が不足していたと認識しております。

加えて、情報セキュリティ対策においては、社外への情報流出リスクに偏っており、出向者や代理店等の社外から情報を入手する際のリスク認識が不足し、具体的なルールや行動規範を示すことができておりませんでした。当社を取り巻く環境が急速に変化する中で、具体的なルールや行動規範をビジネスの実態に即して適時に示すとともに、社員教育を通じてそれらを浸透させていくことが急務であると考えております。

(2) 経営管理態勢の不備

当社は、各部門が、その分掌業務に関するコンプライアンスの企画・立案・実施を行い、コンプライアンス・リスクの主管部門が統轄するという分散型のリスク管理態勢を取ることで、各種リスク対応の高度化を図ってまいりました。情報セキュリティリスクにおいても同様の態勢としておりましたが、第1線の対応領域が拡大する中、各部門が分掌業務におけるリスクを主体的に把握・管理すべきところ、その機能が十分に発揮されておりませんでした。

また、コンプライアンス・リスクの主管部門においても、第1線の実態や施策について把握した上で必要な支援・牽制を行う必要がありますが、それらも十分に行えておらず、当社のビジネスモデルに内在するリスクを網羅的に把握し、適切な対策を講じるという観点で課題があったものと考えております。

(3) 営業数字優先の組織風土

当社がお客様に提供したいと考えている「保険本来の価値」よりも、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シェアが決定され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、そのような領域で競争を行ってきたことは事実です。また、国内の損害保険業界のビジネスモデルの大宗は、代理店を通じて保険商品・サービスを提供するものであり、シェア拡大に向けて大規模代理店からの評価に重点を置く営業活動を行ってきました。コンプライアンス遵守が営業活動の前提であることを社内に周知しておりましたが、上述の通り、具体的なルールや行動規範の策定が不足していたため、日々の業務において営業数字が優先される組織風土を変えることが出来ませんでした。

さらに、情報漏えい事案においては、出向制度上の課題も露呈いたしました。当社の出向制度は、実態として、営業的な観点での見返りや成果を求めるものとなっていたことに加え、出向者の人事評価を出向元の営業部店が行っていたこと等により、出向元への営業的な貢献を重視する実態が助長されておりました。これらは、営業数字を伸ばすことがお客様本位の結果であるというような、「当社・業界の常識」を前提とした業務運営を行っていたと言わざるを得ないと認識しております。

3. 外部専門家のレビューについて

当社業務や当社の置かれた状況を深く理解している外部専門家を選定し、スピード感と実効性をもったレビューを委託することといたしました。当社における真因分析や再発防止策に関する様々な議論への参加をはじめ、役員・社員へのヒアリング、再発防止策の状況確認等を通じて、真因分析および再発防止策について、十分であるとの評価を受けております。

加えて、業務改善計画の進捗状況についても、再発防止策が社内に適切に浸透しているか、効果が継続的に発現しているか等の観点で、定期的に評価を受けることとしております。

4. 「本当に信頼されるお客様起点の会社」になるために

当社は、2024年度からスタートした中期経営計画において、キーコンセプトを「Re-New」とし、法令等遵守はもちろんのこと、「本当に信頼されるお客様起点の会社」と生まれ変わり、保険本来の価値をお客様にご提案・ご提供できるよう、営業目標や評価制度の在り方を見直すなど、様々な取り組みを進めてまいりました。

今回、当社は一連の取り組みを通じて改めて明確化した“会社としての基本姿勢”、具体的には「法令等の遵守が大前提であり、当社のあらゆる業務を行う上で営業数字よりも優先する」、「お客様や社会に胸を張って迷いなく説明することができない行為は当社として一切行わない」を徹底する仕組みを構築し、会社・組織・個人それぞれの立場での全社一丸となった取り組みを通じて、改めて「本当に信頼されるお客様起点の会社」へつくりかえていきます。

このような事態を二度と起こすことなく、真に社会から必要とされる存在になれるよう、また社会課題の解決や経済成長に貢献し続けられる存在になれるよう、当社のみならず業界をつくりかえる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

当社は、これまでに各種調査や分析の結果から明らかになった保険料調整事案および情報漏えい事案の真因に基づき、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の検討結果を反映させた再発防止策を策定し、全社をあげて取り組みを進めてまいりました。これらを進める過程では、同時に社員が日頃から感じている違和感や日常業務に内在するリスクの洗い出しも進めており、そこで確認された課題やリスク、そして再発防止策の進捗状況と社内浸透度合い等に鑑みて、必要性が認められた際には、新たな取り組みも随時追加して実施しております。

この度の業務改善計画書の策定にあたって、改めてこれまでの取り組みの進捗状況等を把握・確認し、見直すとともに、新たな取り組みを追加いたしました。既に行っているものを含め、具体的には以下の通りとなります。（なお、社内における浸透状況などを踏まえ、追加した推進策には「新」と記載しています。）

当社は、社会、お客様からの信頼回復に向けて、引き続き全社をあげてこれらの取り組みを完遂してまいります。

1. 個人情報保護法およ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

当社として、個人情報保護法や不正競争防止法等の法令について社内ルールを定めていましたが、法令等遵守が保険業法の領域に偏っており、個人情報保護法や不正競争防止法等、保険業法以外の領域に対するルールや行動規範の策定、金融機関の社員として備えるべき倫理観の教育が不足していたと認識しています。また、共同保険や乗合代理店等の業界制度によって他保険会社との接点や情報共有が多いという業界の実情から、他保険会社をはじめとする他社の情報に対するリスク感が低く、情報の共有や取得をすることについて違和感をもてない体質がありました。

また、顧客情報を社外に流出しないための対応は研修等を通して一定程度浸透・定着が図られておりましたが、他社情報の取得における第三者への提供等に関するルールの周知や浸透・定着が十分ではありませんでした。上記を踏まえ、以下の取り組みを進めてまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透	社員一人ひとりがルールの背景や趣旨を理解し適切な情報の取扱いを徹底できる能力を備えるために策定した13のルールについて、営業社員向け学習ツール等を作成し、社内です定期的に発信していくことで浸透させる。	2024年度実施済み、2025年度継続実施
②	代理店と保険会社間における情報取扱いルールの浸透	2025年2月に代理店と保険会社間の情報の適切なやり取りについてのルールを明確化した。2025年度においては、当該ルールを社内のポータルサイトに集約し、社内です定期的に発信していくことで浸透させる。	2024年度実施済み、2025年度継続実施

③	他社情報取得時における対応事項のルールの浸透	全社員に周知している他社情報を取得した場合の取扱いについて事例集やQ&Aを整備し、当該ルールと併せて、情報セキュリティに関する社内のポータルサイトに集約し、社内での定期的な発信等により、ルールを浸透させる。	2024年度実施済み、2025年度継続実施
④	【新】個人情報保護法・不正競争防止法等の知識の定着	当社が定めた情報取扱いルールや関連法令に関する知識付与を継続的に行うため、情報セキュリティに関する全店研修、日常業務総点検を開催する他、社内で情報の取扱いに関する基本的事項や不適切事例の配信等を行い、ルールを浸透、定着させる。	2025年度

2. 当社・代理店における顧客情報管理態勢の確立

(1) 代理店における顧客情報管理実態に即した教育・管理・指導態勢の構築

代理店事案の実態を踏まえ、顧客情報管理態勢の確立に向けて顧客情報の取扱いの委託者として、当社が必要なルールを明確化した上で、代理店へ周知を行ってまいります。

従来の代理店に対する指導・支援は、主に代理店におけるサイバー攻撃等の情報漏えい事案の未然防止にフォーカスしており、顧客情報管理に係る法令・ルール等に関する正しい知識付与や周知が必ずしも十分でなかったことを踏まえ、以下の取り組みを進めてまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	【新】乗合・兼業代理店の実態に即したプライバシーポリシーの取扱い・顧客情報管理の見直し	代理店における顧客情報の管理について、乗合保険会社毎の顧客情報の管理状況、兼業代理店における本業の顧客情報の保険ビジネスへの利用状況等の実態を把握する。実態に即して顧客情報の管理に関するルール・運用の見直しを実施する。	2025年度
②	満期更改時における他社情報の取扱いルールの周知	2024年度は乗合代理店において、他社契約の更改時の情報にお客様の意向に反した取扱いを行わないよう管理を徹底すること等を業界共通のルールとするよう損保協会に働きかけを行ったとともに、当社ルールを明確化している。 2025年度は代理店の自主点検項目に当該ルールの代理店内での周知徹底を確認する項目を追加するとともに、当社社員が一連の事案が発生した代理店を、モニタリングすることを検討する。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施

③	【新】代理店における教育体制の検討	損保協会とも連携し、募集人資格試験制度の改定、教育プログラムの見直しを行い、代理店内でルールの理解浸透・定着を図るための体制を検討する。	2025年度以降
④	モニタリングの実効性の向上	損保協会が策定した「代理店業務品質に関する評価指針」と当社が代理店に求める品質基準を統合した枠組みとして、当社独自の代理店業務品質評価制度を導入し、2026年度より運用を開始する。2025年度は本制度の導入を見据え、代理店との対話を通じてモニタリングの実効性を向上させる。	2025年度
⑤	【新】代理店向けのルール(事例集)の策定・展開	情報漏えい事案における不適切な取扱い事例の他、代理店における顧客情報の流出事例等を基に、適切な取扱い事例を定期的に代理店に配信する。一定期間後に、配信した事例を集約し、事例集として展開する。	2025年度

(2) 顧客情報を流出・不正取得させないルール・仕組みの構築

情報の不適切な持ち出しの防止に向けて、代理店業務システムの機能制限や、他社情報や兼業代理店の本業情報等、業務上必要のない情報を無用に取り得しない仕組みの構築に取り組んでまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	代理店システムのメール機能の改修	代理店業務基盤におけるメール送信システム(TNet メール)を改修し、出向者に限らず代理店募集人がメールを送信する際に、代理店内管理者における承認を得た上で発信可能となる上司承認機能を新設すること等を検討する。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施
②	代理店執務室入室ルールの周知	2024年度は社員が原則代理店の執務室への入室を控えることや、やむを得ず入室する際には入室記録を行うこと等を定めた代理店執務室入室ルールを策定し、第一線にルールを周知した。2025年度は代理店に対して執務室への入退室管理ルールの徹底を求める等、継続的に取り組んでいく。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施

3. 経営管理(ガバナンス)態勢

(1) ビジネスモデル特性等を踏まえたリスクに関する経営管理態勢の改善

適正な営業推進態勢を確保し、社員一人ひとりの法令遵守意識を向上させるだけでなく、組織としてリスクを検知し、コントロールする態勢を強化するため、特に3ライン・ディフェンスにおけるリスク検知機能の発揮が必要であると考えております。

今後、以下の取り組みを着実に実行し、第1線、1.5線、第2線、第3線それぞれのリスク検知機能を強化することで、リスクを把握し、コントロールする態勢の実効性を高めてまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	第1線におけるPDCAの強化	<ul style="list-style-type: none">a. 部店毎に「業務品質・部店実施計画」を策定し、不当な取引制限の排除や強固な情報セキュリティ体制の構築を図る。b. 個人ワーク・職場での対話を通じて、日常の業務に潜んでいるリスク(社会やお客様の常識と当社の常識の「ずれ」等を含む)を洗い出し、リスクに応じた対策を実施する(「日常業務の総点検」)。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施
②	第1.5線の強化 ※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。	<ul style="list-style-type: none">a. 個人情報保護法・不正競争防止法等遵守に対する支援・牽制役割を明確化し、現場責任者の業務の適切性確保に向けた体制を強化。b. 第1.5線による潜在的リスクの早期把握とリスク感度強化のための情報共有や研修を実施。c. CPO・CPLと経営陣との対話強化。	2024年度実施済み、2025年度継続実施
③	第2線の態勢強化	<ul style="list-style-type: none">a. 個人情報保護法・不正競争防止法等コンプライアンスの実効性向上に向けて、第一線の取り組みを定期的に把握し必要な支援、牽制を行う。b. 新たな不正の萌芽、不適切行為等の未然防止や早期発見のフローの導入。c. 不正防止(不正検知や社員への牽制)に向けたコミュニケーションモニタリングの高度化等の検討。d. 【新】各サービス部の分掌業務におけるコンプライアンス(情報セキュリティを含む)・法務リスクの特定・評価と対策の実施。e. 社外インシデント収集拡大とリスク評価体制の強化。	2024年度実施済み、2025年度継続実施

④	第3線の強化	<ul style="list-style-type: none"> a. 営業部店監査項目に「情報の不正取得や漏えい・漏出も含む、社員の不正を防止するための第1線管理職による指導や牽制等の日常マネジメント」を追加。 b. 「顧客情報保護・管理」を着眼点とする本部監査の実施。 c. 「コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土」監査における「顧客情報管理に関するリスク感度」の着眼点の追加。 d. 更なる外部人材活用の推進を通じて監査手法や着眼点設計等で社外の視点の積極的な取り込みを図る。 e. リスク・シナリオの大幅な拡充と新たに他社インシデントを含めたリスク萌芽の情報の収集。 	2024年度一部実施済み、2025年度継続実施
---	--------	---	-------------------------

(2) 乗合代理店における顧客情報の取扱いに関する経営管理態勢の改善

当社は、保険会社と代理店の関係を適正化し、保険会社が代理店に適切な指導を行う関係性を再構築することが必要と考えております。

代理店と共にお客様対応品質向上の取り組み(代理店業務の自立化)や業界慣行の見直しを進めており、代理店との丁寧な対話を通じて課題認識を共有し、改善を進めています。乗合代理店については、顧客情報管理に関する経営管理態勢を改善するため、以下の施策を実施してまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	代理店の内部管理態勢の整備に係る支援	代理店が自立的に内部管理態勢を構築できるよう販売基盤改革にかかる代理店との対話や、代理店業務品質評価制度を通じて態勢整備上の課題を代理店に示し、その解消のための支援を行う。	2025年度

(3) 出向に関する経営管理態勢の改善

当社は、社員育成や顧客企業のリスクマネジメント力向上、代理店の募集品質や効率向上等を主たる目的として、顧客企業や代理店への出向を実施してきました。しかし、実態としてはマーケットシェアや競合他社を過度に意識し、出向が営業施策の一部となっていました。

特に代理店出向では、有力代理店からの要請や他損保対抗の目的での出向が多く、出向者は営業上有益な情報提供を期待される状況がありました。また、出向者自身もその期待に応えることが役割と認識し、行動を正当化する傾向にありました。

さらに、出向制度自体が営業的な成果を求めるものとなっていながら、本社サービス部門としてそのような実態に伴うリスク検知が不十分で、適切な対策が講じられていませんでした。

これらの課題を改善するため、以下の取り組みを実施してまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	出向要件の見直し	a. 出向要件の厳格化。 b. 代理店(当社グループ会社を除く)への出向原則廃止。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施
②	出向者管理の見直し	a. 出向者の人事評価運用の見直し。 b. 出向者管理主体の営業部門からの分離。 c. 出向者に対するコンプライアンス教育強化。 d. 法令遵守状況等の定期モニタリング。	2025年度
③	グループ内代理店出向者への情報管理ルールの遵守徹底	当社グループ外への出向者と同様に、グループ内代理店への出向者についても、コンプライアンス教育の強化等を通じて、情報管理ルールの遵守等の徹底を図る。	2025年度

4. 提出済・実行中の業務改善計画の抜本的見直し

(1) 健全な組織風土の醸成

組織・個人の両面において、営業数字やマーケットシェア等ではなく、パーパスの実現に資する目標設定・運営制度に変更し、プロセス重視の業務サイクルの徹底に取り組んでおります。

一連の不適切事案の教訓を全社員が決して忘れず、将来にわたって「本当に信頼されるお客様起点の会社」をつくるという決意を確かにし、これまでの損害保険業界の慣行、およびそれをベースとした当社の組織風土の改革を断行するため、以下の取り組みを進めてまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	営業目標の見直し	a. 営業目標配分から自主目標設定への変更。 b. 全社の事業計画のベースとなる営業目標水準の引き下げ。 c. 適切な目標設定および評価(目標達成に向けたアクションも含めた総合評価)。 d. マーケットシェアを KPI や評価軸として活用しない。 e. 「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」の周知。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施

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り組みを定性・定量両面で総合的に評価する制度へ見直した。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施
③	目標個別修正制度の拡大	顧客企業との条件交渉の結果やむを得ず生じるシェアアウト等の減収を営業成績上のマイナス評価としない「目標個別修正制度」に、政策株式の売却、本業支援・出向の見直しに伴う減収を追加する。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施
④	人材育成の強化	a. 社員一人ひとりの想いとパーパスのつながりを強めていく取り組みを実施。 b. 【新】階層別研修における当社社員として求められるリスク感性や規範意識の向上を図るディスカッションの導入、コンプライアンス教育の体系化。	2024年度一部実施済み、 2025年度実施
⑤	全リーダークラス向けのマネジメント研修の見直し	全リーダークラス向けのマネジメント研修を、マネジメントスキルの向上や知識習得の研修からパーパスの浸透やお客様起点、求められる倫理観等を重視した研修内容に変更する。	2024年度一部実施済み、 2025年度実施
⑥	業績評価制度の改定	a. コンピテンシー項目への「パーパス志向」・「インテグリティ」の追加。 b. 目指す姿や達成までのアクションを定量化した目標の設定、「アクション」に重きを置いた業績評価への見直し。 c. コンプライアンス関連目標の必須化。 d. コンプライアンス改善に寄与した場合の加点評価の実施。	2024年度一部実施済み、 2025年度実施
⑦	法令違反行為に対する人事処分の厳格化・明確化	不適切な行為の類型等に即して処分レベルを定めた人事処分ガイドラインを改定し、処分水準をより厳格化・明確化するとともに、今後は処分内容についても社内で定期的に共有する。	2024年度一部実施済み、 2025年度継続実施
⑧	誠実かつ公正な企業活動に向けた経営陣およびマネジメント層のコミットメント	経営および部店長からのメッセージを継続的に発信し、現場のミドルマネジメント層による担当者との定期的な対話も新たに実施することで、日常業務における行動から意識・変革を図る。	2024年度実施済み、2025年度継続実施

⑨	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、全ての職場を対象とした組織内での対話、役員と第1線社員との対話等の実施を継続する。	2024年度実施済み、2025年度継続実施
⑩	「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・運営	2024年4月に設置した「お客様起点推進委員会」「経営企画部・お客様起点推進室」および「お客様起点推進キーパーソン」が中心となって行うお客様起点の施策論議を継続する。	2024年度実施済み、2025年度継続実施
⑪	【新】お客様懇話会の実施	お客様との直接対話を通じた「お客様起点」の企業風土の一層の浸透・定着、お客様のご要望を直接お伺いし改善に向けて取り組んでいくことを目的とし、お客様と直接対話を行う「お客様懇話会」を全店で実施する。	2025年度
⑫	【新】風化させない取り組み	毎年2月末日を「お客様起点を考える日」と定め、全職場でお客様起点の実践についてのディスカッションを行う。 一連の不適切事案に関する資料や動画等を展示するコーナーを本店内に設置する。	2025年度

(2) 業務改善の実行・定着のための経営管理(ガバナンス)態勢の強化

経営が適切にリスクを把握するための経営管理態勢を強化し、真にお客様起点の経営を実践するため、経営上の重要な意思決定におけるリスク評価プロセスを強化するとともに、外部の目線による経営チェックを強化して、業務改善の実行・定着に取り組んでまいります。

項番	項目	実施概要	実施時期
①	経営会議諸規則の見直し	経営会議諸規則を改定し、業務改善計画書に記載した取り組みの重要事項を経営会議付議事項に追加した。 経営会議におけるリスク評価の実効性を高めるため、付議案件についてリスク評価を記載する。	2024年度実施済み
②	【新】取締役会議案についてのリスク評価の導入	取締役会で審議する議案について、起案部による案件のリスク評価(保険引受リスク、システムリスク、情報漏えいリスク等)を実施する。	2025年度
③	【新】お客様起点の経営の実践に繋げるための社外取締役の増強	取締役会の監督・牽制機能の一層の強化を図るべく、社外取締役の増員等の対応を検討する(企業経営経験者等を想定)。	2026年度以降

④	【新】業務品質委員会の機能強化	個人分野の品質に関する議論が中心で社外委員も消費者分野の有識者が多かったため、企業分野に精通した社外委員を増員し、論議対象を企業分野にも拡大する。	2025年度
⑤	【新】「お客様起点推進委員会」の外部目線の強化	テーマに応じて社外委員も参加し、世間や社会の常識との「ずれ」の検知を強化する。従来は当社役員および部長のみで構成していたが、社外取締役や社外の有識者が委員を務める業務品質委員会の委員も参加する。	2025年度
⑥	取締役会、監査役におけるガバナンス強化	監査役が各部店の社員へヒアリングを実施し、取締役の職務の執行を監査した。今後は各サービス部の担当役員や部長へビジネスモデルの特性等による生じるリスクとその対応策の検討の状況を確認し、リスク認識力の強化を支援する。	2024年度実施済み

5. 業務改善命令を踏まえた経営責任の所在の明確化

この度の業務改善命令を厳粛に受け止め、以下の通り役員報酬の減額を実施いたします。

役職	氏名	減額内容
取締役会長	広瀬 伸一	報酬月額の 30%×2ヶ月
取締役社長(代表取締役)	城田 宏明	報酬月額の 30%×3ヶ月

国内営業総括および事案発生部店担当役員

副社長執行役員	北澤 健一	報酬月額の 30%×2ヶ月
専務取締役(代表取締役)	柿木 一宏	
専務執行役員	桐生 裕規	
常務執行役員	小西 孝久	
常務執行役員	志鶴 光俊	
常務執行役員	鈴木 恵子	
常務執行役員	宇井 秀夫	
常務執行役員	川杉 朋弘	

第二線・三線部門担当役員および人事部門担当役員

常務執行役員	味岡 聖	報酬月額の 20%×2ヶ月
常務取締役	守山 聡	
執行役員	寺本 聡	

なお、東京海上ホールディングス株式会社 取締役社長の小宮暁は、子会社である東京海上日動が業務改善命令を受けたことを厳粛に受け止め、再発防止に向けた決意を込めて役員報酬の一部を自主返上いたします。