

2025 年 9 月 12 日
東京海上日動火災保険株式会社

業務改善計画の進捗および改善状況について

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、保険料調整事案に関する業務改善計画※¹と情報漏えい事案に関する業務改善計画※²の進捗状況等を金融庁に提出いたしました。2025 年 8 月末時点における業務改善計画の進捗状況および改善状況に関する概要は別紙の通りです。

なお、保険料調整事案に関する業務改善計画と情報漏えい事案に関する業務改善計画には、真因が通底する共通の再発防止策が複数あるため、本進捗報告以降、両計画を一括して報告いたします。

当社は、「本当に信頼されるお客様起点の会社」をめざし、中期経営計画のキーコンセプトである「Re-New」のもと、保険本来の価値でお客様に選ばれる会社の実現に向けて取り組みを進めてまいります。

※1 2024 年 2 月 29 日 ニュースリリース 保険料調整事案に関する「業務改善計画書の提出について」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/240229_01.pdf

※2 2025 年 5 月 9 日 ニュースリリース 情報漏えい事案に関する「業務改善計画の提出について」

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/250509_01.pdf

以上

業務改善計画の進捗および改善状況 (2025年8月末時点)

2025年9月12日

東京海上日動火災保険株式会社



東京海上日動

次の一步の力になる。

1. 保険料調整事案と情報漏えい事案に関する再発防止策の全体像

- 2025年5月に提出した業務改善計画において、当社は、保険料調整事案と情報漏えい事案に通底する真因として、①具体的なルール・行動規範の不足、②経営管理態勢の不備、③営業数字優先の組織風土と整理しました。
- いずれの真因も、保険料調整事案と情報漏えい事案に通ずるものであり、再発防止策は共通するものも多いことから、両事案の再発防止策を統合し一体として管理し、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、全社一丸となって取り組んでいます。

真因①

具体的なルール・行動規範の不足

独占禁止法や個人情報保護法、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を十分に示せていなかった

真因②

経営管理態勢の不備

経営として、共同保険や乗合代理店への出向等に内在するリスクへの認識が不足しており、適切にリスクを把握するための経営管理態勢が十分な実効性を伴っていなかった

真因③

営業数字優先の組織風土

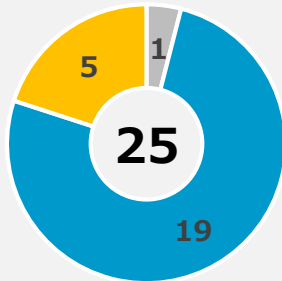
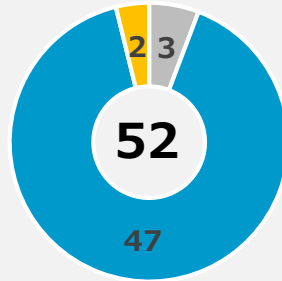
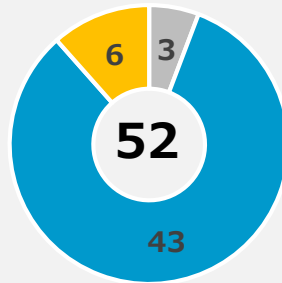
根底には、日々の業務においてマーケットシェアやトップラインといった営業数字が優先される組織風土があった

【再発防止策関係図】



2. 主な取組みの全体像

- 特定した3つの真因解消に向けて、各再発防止策についての進捗状況を①施策開始前、②効果発生・継続、③効果定着に整理のうえ管理しています。
- 2025年8月末時点の業務改善計画における主な取組み・再発防止策の進捗状況は以下のとおりであり、計画どおり進捗しています。

真因	2025年8月末までの主な取組み	各再発防止策の進捗状況（件）								
①具体的なルール・行動規範の不足	当社・代理店における法令等遵守、情報管理態勢の確立 ■ 情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透 ■ 代理店向けのルール（事例集）の策定・展開 ■ 代理店における教育体制およびモニタリングの実効性向上 ■ 法令違反行為に対する人事処分の厳格化・明確化	 <table><tr><th>進捗状況</th><th>件数</th></tr><tr><td>効果発生・継続</td><td>25</td></tr><tr><td>効果定着</td><td>5</td></tr><tr><td>施策開始前</td><td>1</td></tr></table>	進捗状況	件数	効果発生・継続	25	効果定着	5	施策開始前	1
	進捗状況	件数								
効果発生・継続	25									
効果定着	5									
施策開始前	1									
②経営管理態勢の不備	実効性のある経営管理（ガバナンス）態勢の確立 ■ 潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」） ■ ホットライン（内部通報制度）の再周知 ■ 各サービス部のコンプライアンス機能の強化 ■ 取締役会議案についてのリスク評価の導入 ■ 取締役会の各諮問委員会の機能強化 ■ 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	 <table><tr><th>進捗状況</th><th>件数</th></tr><tr><td>効果発生・継続</td><td>52</td></tr><tr><td>効果定着</td><td>2</td></tr><tr><td>施策開始前</td><td>3</td></tr></table>	進捗状況	件数	効果発生・継続	52	効果定着	2	施策開始前	3
	進捗状況	件数								
効果発生・継続	52									
効果定着	2									
施策開始前	3									
③営業数字優先の組織風土	コンプライアンス優先、お客様起点の健全な組織風土の醸成 ■ 経営理念やパーパスに関する対話 ■ お客様起点の推進・浸透に向けた取組み ■ 「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」・「アクション重視の業績評価」の浸透 ■ 代理店の内部管理態勢の整備に係る支援 ■ 出向者管理の見直し ■ 本業協力の見直し	 <table><tr><th>進捗状況</th><th>件数</th></tr><tr><td>効果発生・継続</td><td>52</td></tr><tr><td>効果定着</td><td>6</td></tr><tr><td>施策開始前</td><td>3</td></tr></table>	進捗状況	件数	効果発生・継続	52	効果定着	6	施策開始前	3
	進捗状況	件数								
効果発生・継続	52									
効果定着	6									
施策開始前	3									

■ 施策開始前

■ 効果発生・継続

■ 効果定着

東京海上日動

3. 主な取組みの詳細 ①具体的なルール・行動規範の不足

主な取組み	2025年8月末の状況
情報の取扱いに対する 基本的な考え方の浸透	■ 情報の取扱いに関する基本的な考え方や各種ルールに社員が容易にアクセスできるように、情報セキュリティに関するマニュアルやルール、学習ツールや情報漏えい時の対応等の情報を集約した社内ポータルサイトを全面的に改修し、社内に発信した【2025年8月】 ■ 全社員を対象とした情報セキュリティ研修を社内向けに展開した。動画視聴と復習による自己学習を実施のうえで、実務で想定される事例を交えて職場ごとにディスカッションを行い、確認テストにて理解状況を確認する内容であり、2025年9月末までに全職場、全社員にて実施する。【2025年7月】 ■ 毎月定期発信のコンプライアンス学習ツールである「今月のコンプライアンス」において、情報の取扱いに関する基本的な考え方の理解度を図る設問を定期的に発信した【2025年4～6月】
代理店向けのルール （事例集）の策定・展開	■ 代理店における顧客情報の流出事例や情報漏えい事案における不適切な取扱い事例等の具体例を含む事例集を策定し、社員向けに展開した【2024年11・12月、2025年2月】 ■ 代理店向けに、情報管理を含むコンプライアンス関連の自己学習用ツール（e-learning）を定期的に展開した【2025年3・5・6月】 ■ 社員向けの情報セキュリティ研修においても、代理店の実務で想定される事例を交えてルールの周知をお行った【2025年7月】
代理店における教育体制 およびモニタリングの実効性 向上	■ 2025年度の代理店の自己点検、および当社による代理店業務品質点検は、代理店のシステムセキュリティ管理に偏重していたことから、代理店の顧客情報管理状況や顧客情報管理のために必要なルールの定着状況についても的確に把握できるよう、社員用ガイドを作成・展開した【2025年5・6月】 ■ 損害保険協会が作成予定の募集人向け学習コンテンツについて、募集人資格試験向けの教育プログラムに組み込むよう、提言を行った【2025年6月】
法令違反行為に対する 人事処分の厳格化・明確化	■ 2024年度下期の懲戒処分事案の事案概要と処分レベルを、事故者や被害者のプライバシーを保護するために発生部店名や個人名等は伏せた形で、管理職向けに公示した【2025年7月】

3. 主な取組みの詳細 ②経営管理態勢の不備

主な取組み	2025年8月末の状況
潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）	■ 2024年度にコンダクトリスクの萌芽の洗い出しの目的で実施した「日常業務の総点検」を2025年度も10～11月に実施することとし、十分な準備を行い総点検の取組みを通して自浄作用を発揮できるよう、法務コンプライアンス関連のルール等について計画的な自己学習を実施するよう発信した【2025年7月】 ■ 日常業務の中でコンプライアンス違反やコンダクトリスクに繋がる違和感を感じた際に簡便に報告できる仕組みとして2025年度に常設化した「違和感投稿BOX（目安箱）」について、各種社内通達等により周知を実施した【2025年7月】
ホットライン（内部通報制度）の再周知	■ ホットラインへのアクセスが容易になるよう社内イントラネットのトップ画面へホットラインボタンを新設した他、全社員に対するホットライン利用ガイドの動画の展開、新入社員や中途入社の方の社員向けの研修におけるホットラインの紹介等により、周知を行った【2025年7月】
各サービス部のコンプライアンス機能の強化	■ 各本社部門が分掌業務における「ガバナンス体制を構築する責任」と「リスクオーナーシップ」を持ち、各部の施策におけるコンプライアンス・法務リスク管理を実行していくことを明確化し、各本社部門において、業務品質・部店実施計画を策定した【2025年5月】 ■ 策定した部店実施計画について、業務品質部・リスク管理部・法務部がすべての本社部門と個別対話を行い、各本社部門に共通する課題や個別の課題、横展開可能な好事例を抽出し、各本社部門へフィードバックした【2025年6～8月】
取締役会議案についてのリスク評価の導入	■ 取締役会議案についてリスク評価を導入し、議案エントリー時に当該議案におけるリスクの有無、リスク内容を主管部署が記載、該当議案について適切にリスク評価がなされていることを確認した【2025年7月】
取締役会の各諮問委員会の機能強化	■ 機能強化の観点から業務品質委員会において社外およびグループ内委員をそれぞれ1名ずつ、お客様起点推進委員会においては社外委員1名と社外オブザーバー1名を増員することとし、委員の選定については取締役会で決議した【2025年7月】
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	■ 公正取引委員会の排除措置命令を踏まえた再発防止措置として、独占禁止法遵守に関する営業部店に対する第三者監査を開始した【2025年6月～】 ■ 被監査部店と法務部の意見交換等を通じて特定した主な課題（①接触ルール等に関する照会や要望、管理の好取組事例②代理店のリスク感度を高める対策③適切な他社情報入手の在り方）について、関係する本社部門間の定期ミーティングの中で論議し、対応策を検討した【2025年7月】

3. 主な取組みの詳細 ③営業数字優先の組織風土

主な取組み	2025年8月末の状況
経営理念やパーパスに関する対話	■ 8月1日のグループ創立記念日に合わせて、全社員に対して社長メッセージを発信した【2025年8月】 ■ “会社としての基本姿勢（「法令等遵守が大前提であり、当社のあらゆる業務を行ううえ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」）を繰り返し発信したうえで、「当社の経営理念やパーパスをより一層果たすために実現すべきこと・したいこと」を考える職場内対話を全職場にて実施した【2025年7～8月】
お客様起点の推進・浸透に向けた取組み	■ 第8回お客様起点推進委員会を開催し、全国のお客様起点推進キーパーソンが約110名参加。「不正防止および社員保護に向けたコミュニケーションモニタリング」、「人事評価（「アクション」重視の評価）振返り」、「業務改善計画の進捗状況に関する評価の在り方」について議論した【2025年7月】
「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」・「アクション重視の業績評価」の浸透	■ 営業部店におけるプロセス重視の業務サイクルの定着のため、損保・生保・ソリューションに関する具体的な「行動プロセス指標」を営業部店向けに展開した【2025年6月】 ■ 2024年度人事評価の年度末振り返り面接を対象に目標設定および業績評価の適切性の確認を目的としたアンケートの結果を集計。第8回お客様起点推進委員会にて論議を実施した【2025年7月】 ■ 人事部による社員との直接面談において、アンケートでは確認しきれなかったコメントの意図・背景や人事考課者側の課題認識、それらを踏まえた各部店における工夫をヒアリングした【2025年6月～】
代理店の内部管理態勢の整備に係る支援	■ 代理店業務の品質評価制度の2026年度の本格運用に向けて、2025年度は全ての代理店に「品質評価制度」に関する周知を行い、代理店の業務品質の向上と価値提供領域の拡大に向けた対話を行うこととし、対話を開始した【2025年6月～】 ■ 社員による代理店業務品質点検の手順書を営業第一線に展開し、点検を開始した。2025年度は、営業第一線が対象代理店を選定し手順書に沿った代理店点検をトライアルで実施する【2025年6月～】
出向者管理の見直し	■ 2025年度より、これまで営業部店を窓口としていた出向については、窓口を人事企画部に変更し、出向者の管理や人事評価を同部にて行う運用を継続【2025年4月～】 ■ グループ外出向に関する運用方針として、出向可否の判断においては、出向要件の適合如何だけでなく、真に出向が不可欠について厳正に審査を行い、抑制的に実施する方針を発信した【2025年7月】
本業協力の見直し	■ 2024年9月末時点において、不適切な本業協力の解消について全代理店、契約者に対して申し入れ済み。2025年6月末時点の報告において、新たに発生した不適切な本業協力要請に対しても応諾していないことを確認した【2025年8月】

4. 再発防止策の進捗状況一覧

- 保険料調整事案および情報漏えい事案に関する業務改善計画における全ての再発防止策の進捗状況は以下のとおりです。
なお、「施策開始前」、「効果発生・継続」、「効果定着」の進捗状況に変更がある再発防止策を青字としています。

真因① 具体的なルール・行動規範の不足

施策
開始前

- 代理店システムのメール機能の改修

効果
発生
・継続

- 営業社員向け学習ツール、マニュアルの作成・展開
- 代理店コンプライアンスハンドブックの作成・展開
- 社員と代理店による契約者の意向確認プロセスの導入
- 他社との接触ルールの導入・遵守状況のモニタリング
- 社員が他社接触を極小化するプロセスへの見直し
- 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
- モニタリングの具体的な仕組みおよび運営の方向性を確定
- 目指す姿の実現に向けた方策（改善策）に係るPDCA
- 法令違反行為に対する人事処分の厳格化・明確化
- 情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透
- 代理店と保険会社間における情報取扱いルールの浸透
- 他社情報取得時における対応事項のルールの浸透
- 個人情報保護法・不正競争防止法等の知識の定着
- 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
- 満期更改時における他社情報の取扱いルールの周知
- 代理店における教育体制の検討

- モニタリングの実効性の向上
- 代理店向けのルール（事例集）の策定・展開
- 代理店執務室入室ルールの周知

効果
定着

- 独占禁止法の理解浸透に向けた研修の実施
- 上司、コンプライアンス・リーダー、所管部署などへの相談窓口の明確化・複線化
- 照会応答態勢の整備・運用
- 全社員における独占禁止法コンプライアンスの理解・実践に関するフォローアップ
- メールフォレンジックの新たな仕組みの導入の検討

4. 再発防止策の進捗状況一覧

真因② 経営管理態勢の不備

施策
開始前

効果
発生・
継続

効果
定着

- 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
- 不正防止に向けたコミュニケーションモニタリング等の高度化の検討
- 取締役会、取締役会委員会①取締役会以外の場（メール等）での当社グループの動向に係る情報共有②社内会議における論点等の共有の実施③お客様起点推進委員会の審議内容の取締役会への報告
- 取締役会における本計画書の履行状況等の監督の実施
- 各取締役会委員会等からの取締役会以外の場で報告を受ける仕組みの構築
- グループ社外役員意見交換会を開催し、特筆すべき内容について取締役会へ報告
- 社外役員と若手社員・キャリア採用社員によるディスカッションの実施
- 監査役、監査役会による部店往査の実施
- 取締役会、監査役におけるガバナンス強化
- 監査役等による代表取締役社長、TMHD代表取締役社長等との対話の実施
- 監査役会における本計画書の履行状況等の監査の実施
- 社外役員の機能発揮のためのその他の取組み（情報提供等）
- 取締役会に対する実効性評価（自己評価）の実施
- 取締役会に対する外部機関による評価
- 取締役会議案についてのリスク評価の導入
- 業務品質委員会の機能強化
- 「お客様起点推進委員会」の外部目線の強化
- 社外インシデント（他山の石）収集拡大とリスク評価体制の強化
- グループ監査委員会の新設
- 国内グループ会社における第2線、第3線機能の集約化
- 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
- 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
- 業務品質・部店実施計画（第1線）
- 潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）
- 独占禁止法遵守に対する支援・牽制役割の明確化
- 「顧客情報に関するリスク感度」の着眼点を加えた組織風土テーマ内部監査
- 第1.5線による潜在的リスクの把握
- CPO・CPLと経営陣との対話の強化
- 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
- 新たな不正の萌芽、不適切行為等の未然防止や早期発見
- 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
- 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）
- リスク管理の強化
- 経営会議諸規則の見直し
- ビジネス上の意思決定への第2線の関与強化
- 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
- 各サービス部のコンプライアンス機能の強化
- コンプライアンス・オフィサーに任命する人材像の見直し
- コンプライアンス・リーダーに任命する人材像の見直し
- コンプライアンス・リーダーの増強
- コンプライアンス・リーダーの人事評価
- 業務品質部、法務部を含むリスク主管部の強化
- 再発防止策、遵法意識とその組織運営の各着眼点に基づく営業部店内部監査
- 各種法令遵守状況、企業契約保険料の妥当性の着眼点に基づく営業部店内部監査
- リスクの萌芽のよりプロアクティブな検知等に向けた内部監査での代理店ヒアリング
- 業務改善計画、法令遵守態勢等に「顧客情報保護・管理」を加えた本部内部監査
- 内部監査のリスクアセスメントにおける他山の石を加えたリスク・シナリオ追加登録スキームの拡充
- 内部監査人の法令知識・法令違反リスク検知に必要なインタビュースキル研修
- 外部人材の更なる活用等による内部監査人材の量的な確保の更なる推進
- ホットライン等活用の日常的な意識づけ
- 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
- 内部監査担当役員の機能強化

4. 再発防止策の進捗状況一覧

真因③ 営業数字優先の組織風土

施策
開始前

- お客様懇話会の実施
- 風化させない取組み
- 顧客にとって最適な契約形態に関する考え方の明確化

効果
発生・
継続

- 経営陣からメッセージを継続的に発信
- 部長からのメッセージ発信及び現場ミドルマネジメントと担当者との定期的な対話
- 社長・社員間の対話
- 各担当役員と社員間の対話
- 本社担当役員（担当者）と営業・損害担当者（担当役員）間のナナメの対話
- 経営理念やパーパスに関する対話
- 「お客様起点推進委員会」「お客様起点推進室」の設置・運営
- お客様起点推進キーパーソンの設置
- お客様起点の推進・浸透に向けた取組み
- ネット・プロモーター・スコア（NPS）の活用
- カスタマー・フィードバック・データ（CFD）を活用した会社施策・ルールの見直し
- 政策株式の新規投資停止（資本業務提携による出資等は除く）
- 全ての政策株式（非上場株式および資本業務提携による出資等は除く）の売却
- 出向要件の厳格化
- 代理店（当社グループ会社を除く）への出向廃止
- 出向者管理の見直し
- 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
- 「保険引受時に他社と競合した際に遵守すべきルール」の遵守状況のモニタリング
- 共同保険の通常の慣行以外のより望ましい保険の組成方法の検討
- 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
- 企業代理店の募集品質基準の見直し
- 代理店の内部管理態勢の整備に係る支援
- 営業目標配分から自主目標設定への変更
- 営業目標水準の引き下げ
- 「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」の周知
- お客様起点の業務運営を定性・定量両面で総合的に評価する制度への変更
- コンピテンシー項目の改定
- 目標設定および業績評価の見直し
- コンプライアンス関連目標の必須化
- コンプライアンス改善に寄与した場合の加点評価
- 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組み
- 階層別研修の見直し（リスク感性や規範意識の向上）
- 階層別研修の見直し（コンプライアンス教育の体系化）
- 全リーダークラス向けのマネジメント研修の見直し
- リスクマネジメントの専門性を高める人材育成施策の展開
- 目標個別修正制度の対象契約の拡大
- 商品部門による一部契約に対するモニタリングの実施
- 保険引受リスク管理部門による事後モニタリングの実施
- アンダーライティング、ロスプリベンション、リスクマネジメント等に関する知識習得
- 顧客企業に適切な説明を行うためのツールの整備等

効果
定着

- 政策株式の多寡や保有割合を保険会社の選定またはシェア決定の条件とすることを明示している先に対する条件変更の申し入れ
- 保険加入や収保シェア決定と直接的に連動する本業協力の解消
- 適切な目標設定および評価
- マーケットシェアの取扱い
- 所定の単位での収益検証の実施
- 収益性が低い契約の採算管理の強化