

2026年3月13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、保険料調整事案及び情報漏えい事案に関する業務改善計画の進捗および改善状況※を金融庁に提出いたしました。2026年2月末時点における業務改善計画の進捗および改善状況は別紙の通りです。

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。

※2025年11月末時点における業務改善計画の進捗および改善状況:2025年12月15日 ニュースリリース「業務改善計画の進捗および改善状況について」

[https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/251215\\_01.pdf](https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/251215_01.pdf)

以上

# 業務改善計画の進捗および改善状況 (2026年2月末時点)

2026年3月13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. 再発防止策に関する進捗状況（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。
- 2026年2月末時点の主な取組み・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。また、2025年12月に行った自己評価および外部専門家による評価を踏まえた再発防止策の見直し・修正を順次行っています。

真因	2026年2月末時点の主な取組み	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	<p style="text-align: center;"><b>当社・代理店における法令等遵守、情報管理態勢の確立</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透</li> <li>■ 代理店における各法令等遵守、情報管理態勢の確立</li> <li>■ 他社との接触ルールの導入・遵守状況のモニタリング</li> </ul>	<table border="1"> <tr><th>進捗状況</th><th>件数</th></tr> <tr><td>効果発生・継続</td><td>18</td></tr> <tr><td>効果定着</td><td>6</td></tr> <tr><td>施策開始前</td><td>1</td></tr> <tr><td><b>合計</b></td><td><b>25</b></td></tr> </table>	進捗状況	件数	効果発生・継続	18	効果定着	6	施策開始前	1	<b>合計</b>	<b>25</b>
進捗状況	件数											
効果発生・継続	18											
効果定着	6											
施策開始前	1											
<b>合計</b>	<b>25</b>											
②経営管理態勢の不備	<p style="text-align: center;"><b>実効性のある経営管理（ガバナンス）態勢の確立</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社員による潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）</li> <li>■ 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</li> <li>■ ホットライン・違和感投稿BOXの再周知</li> </ul>	<table border="1"> <tr><th>進捗状況</th><th>件数</th></tr> <tr><td>効果発生・継続</td><td>34</td></tr> <tr><td>効果定着</td><td>17</td></tr> <tr><td>施策開始前</td><td>1</td></tr> <tr><td><b>合計</b></td><td><b>52</b></td></tr> </table>	進捗状況	件数	効果発生・継続	34	効果定着	17	施策開始前	1	<b>合計</b>	<b>52</b>
進捗状況	件数											
効果発生・継続	34											
効果定着	17											
施策開始前	1											
<b>合計</b>	<b>52</b>											
③営業数字優先の組織風土	<p style="text-align: center;"><b>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</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営理念やパーパスに関する対話</li> <li>■ お客様起点の推進・浸透に向けた取組み</li> <li>■ 風化させない取組み</li> <li>■ 全リーダークラス向けのマネジメント研修の見直し</li> </ul>	<table border="1"> <tr><th>進捗状況</th><th>件数</th></tr> <tr><td>効果発生・継続</td><td>41</td></tr> <tr><td>効果定着</td><td>10</td></tr> <tr><td>施策開始前</td><td>1</td></tr> <tr><td><b>合計</b></td><td><b>52</b></td></tr> </table>	進捗状況	件数	効果発生・継続	41	効果定着	10	施策開始前	1	<b>合計</b>	<b>52</b>
進捗状況	件数											
効果発生・継続	41											
効果定着	10											
施策開始前	1											
<b>合計</b>	<b>52</b>											

■ 施策開始前
 ■ 効果発生・継続
 ■ 効果定着

**東京海上日動**

## 2. 再発防止策に関する進捗状況 (詳細) ①具体的なルール・行動規範の不足

主な取組み	2026年2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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個人情報保護法等に係る各種ルールについて、第一線における浸透・定着を図るため、第一線からの提言や部店支援を行うチーム、各サービス部等の複数ルートを通じて、各ルール運用における課題を収集し、収集した課題をもとに実務上の留意点をレターで発信した【2025年11月】</li> <li>■ また、1.5線となるコンプライアンスオフィサー、コンプライアンス・サポーター、コンプライアンス・リーダー（以下、CPチーム）が参加する各会議（エリアCPL会議・CPO会議）にて、Need to Know原則に基づくルール制定の背景や留意すべき事例を説明するとともに、第一線で各ルールを実践するうえでの実務上の懸念をディスカッションした。ディスカッションでの意見や日常業務の総点検で洗い出された声を踏まえて、2026年3月に実務上の留意点を発信することとした【2025年12月】</li> </ul>
代理店における各法令等遵守、情報管理態勢の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 代理店における顧客情報保護や法令遵守等について確認を行う「業務品質点検」について、2026年度の点検項目・内容を策定。社員用のガイドラインとして業務品質点検手順書も作成のうえ、2026年3月に併せて発信することとした。また、代理店と保険会社間の顧客情報共有の留意点について、代理店への説明ツールを発信した【2026年2月】</li> <li>■ 業界共通の周知として日本損害保険協会に働きかけ、代理店での情報の取扱いに関し、個人情報保護法、不正競争防止法、代理店委託契約書上の留意点を具体事例にまとめ、保険会社社員だけでなく、代理店募集人も対象とした動画研修を2026年3月に発信することとした【2026年2月】</li> <li>■ 日本損害保険協会が「募集コンプライアンスガイド(情報管理版)」を学べる募集人向け学習コンテンツを完成させ、協会の募集人向け教育支援サイトに掲載した。掲載された募集人向け学習コンテンツについて、代理店へ案内するよう当社内へ発信した【2026年1月】</li> </ul>
他社との接触ルールの導入・遵守状況のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 接触ルールの遵守状況に関するモニタリングや営業部店との対話等で寄せられた意見を踏まえ、接触ルールの申請方法について、効率化を目的として2026年4月1日付での変更を決定するとともに、接触ルールのマニュアルについて、ルールの明確化や分かりやすさの向上を目的として改訂した。また、改訂内容の浸透に向けて、コンプライアンス・リーダー等を対象とする研修を実施した【2026年1月】</li> </ul>

## 2. 再発防止策に関する進捗状況 (詳細) ②経営管理態勢の不備

主な取組み	2026年2月末の状況
<p>全社員による潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部視点も活用し、変化していくお客様や社会の常識と当社との間に新たな「ずれ」が生じていないか、徹底的に確認し、「会社としての基本姿勢」の徹底につなげる機会として、昨年度に続き「日常業務の総点検」を実施した【2025年10～12月】            &lt;実施内容&gt;           <ol style="list-style-type: none"> <li>①個人ごとにコンプライアンスに関する知識向上のための自己学習、確認テストの実施</li> <li>②外部視点も活用し、日常業務における具体事例をもとに作成した点検シートにてセルフチェックを実施（環境変化等も踏まえチェックシートをアップデート）</li> <li>③組織単位や階層別のディスカッションを実施（社外の方や事務局が一部ディスカッションに同席）</li> <li>④「組織単位」、「個人単位（記名・無記名（違和感投稿BOX）」）で点検結果を報告</li> </ol>           &lt;実施結果&gt;           法令等に抵触するような大きなリスクは確認されず、また昨年度確認した重要な課題についても改善が見られた他、外部専門家からは「小さなリスクでも声を上げる風土が根付きつつある」という評価が示された。今後も形骸化の防止に留意しつつ継続的な点検の実施を通じて、コンダクトリスクの萌芽を検知し、自浄作用の向上に繋げる         </li> <li>■ 点検の中で多くの組織が高リスクと判断した項目とその対応方針について、2月のお客様起点推進委員会および経営会議に報告し論議を行ったうえで、具体的な対応策を検討するよう各サービス部に指示した【2026年2月】</li> </ul>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2024年4月より東京海上ホールディングス(以下、TMHD)にて他山の石論議を毎月実施し、他業界で発生した不祥事について同様の事案が東京海上グループに発生する可能性等を定期的に検討したうえで、論議内容を経営層に報告している。検討結果は四半期ごとにグループ各社へ共有するとともに、必要に応じて各社に対応状況を確認することで未然防止に繋げている。また、東京海上ホールディングスの論議にとどまらず、グループ各社においても他山の石論議を実施しており、グループ各社含めて本取組みが定常化している。今後も他山の石の収集および論議を実施し、東京海上グループ内のリスク管理に活用する【2026年2月】</li> </ul>
<p>ホットライン・違和感投稿BOX(目安箱)の再周知</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ホットラインの受付件数は前年比約200%と大幅に増加し、認知度アンケートの結果は99%、「不適正な事案を知った場合に躊躇なくホットラインを利用する」と回答した社員の割合は84%と前年比で5ポイント改善した。これまでの周知や社員の機運の高まりにより利用実績が増加した【2025年12月】</li> <li>■ 日常業務における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「違和感投稿BOX」について、投稿内容ごとに各サービス部がリスク評価を行いガバナンス担当部が再評価、さらに外部目線で評価する運用とした【2025年12月】</li> </ul>

## 2. 再発防止策に関する進捗状況 (詳細) ③営業数字優先の組織風土

主な取組み	2026年2月末の状況
経営理念やパーパスに関する対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社は毎年2月末日を「お客様起点を考える日」と定めており、2026年1～2月に「お客様起点を考える月」として「日常業務でより一層お客様起点を実践するために」をテーマとしたディスカッションを全職場で実施した【2026年2月】</li> <li>■ 2025年12月の外部専門家による評価を踏まえ、2026年4月に開催予定の全部店長を対象とした会議にて、通常参加対象の役員・部店長に、一部課支社長も加え、ミドルマネジメント層が経営方針を適切に理解し、各組織の実態に即して自律的に施策を検討・推進していくためのパネルディスカッションを実施することとした【2026年2月】</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会社施策・ルールについて、日常業務の総点検や外部専門家による評価も踏まえた見直し・アップデートを、全サービス部へ依頼した。アップデートした内容は2026年4月に全店へ発信することとした【2026年2月】</li> <li>■ 契約手続き時や保険金支払い時でない、平時の当社に対する評価を測るリレーショナル調査の分析結果を踏まえ、各サービス部と次年度施策検討を開始した。各サービス部でリレーショナル調査を含むCFDを施策立案、効果検証時に活用する方針を策定した【2026年2月】</li> </ul>
風化させない取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一連の不適切事案について、時間の経過とともに風化することで営業数字優先の組織風土に逆戻りすることを防ぐため、その経験の有無にかかわらず全社員が発生した事実とその背景について正しく理解するための動画「信頼は一瞬で崩れる～一連の不適切事案を忘れない～」を作成・リリースし、2月末までに全社員が必ず視聴するよう指示を行った【2026年1月】</li> <li>■ 本店ビル内に一連の不適切事案を忘れないための展示室を開設し、社員の見学を開始した。またWeb社内報にて見学した役員・社員のインタビューや、展示室における展示内容を紹介する動画を展開した【2026年1月】</li> </ul>
全リーダークラス向けのマネジメント研修の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マネジメント研修について、2024年度よりマネジメントスキル向上や知識習得にフォーカスした内容から、健全な組織マネジメントのベースとなる「コンプライアンス教育強化」、「損害保険事業の存在意義やパーパスの理解」等の観点を盛り込み、マネジメントスキルだけでなく、その前提となるマインドやリスク感度の向上に取り組んできた。引き続き、コンプライアンスの重要性を再認識し、リスク感性を高めることを目的にコンプライアンスに関するコンテンツを盛り込む【2026年2月】</li> <li>■ 2025年12月に行った自己評価および外部専門家による評価を通じて、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への変革に向けては各施策の趣旨や目的に対する理解度に差が生じているという課題があると認識したことから、ミドルマネジメント層が経営の意図を適切に理解し、各組織の実態に即して自律的に施策を検討・推進していくための対応策として、2026年5月から6月にかけて営損第一線のミドルマネジメント層を対象に集合形式で研修を実施することとした【2026年2月】</li> </ul>

### 3. 再発防止策に関する進捗状況 (一覽)

- 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」の状況に進捗があった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
- 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

- 独占禁止法遵守に向けた注意喚起・意識づけの仕組みの導入
- 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、所管部署等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

### 3. 再発防止策に関する進捗状況 (一覽)

#### 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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)
- 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
- 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
- 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
- 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
- 「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
- ホットライン等活用の日常的な意識づけ
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- リスク管理の強化
- コンプライアンス・リーダーの人事評価
- 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
- 内部監査担当役員の機能強化

### 3. 再発防止策に関する進捗状況 (一覽)

#### 真因③ 営業数字優先の組織風土

施策  
開始前

- 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
- お客様懇話会の実施
- 風化させない取組み
- 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
- 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

効果  
定着

- 「お客様起点推進委員会」「お客様起点推進室」の設置・運営
- 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
- 商品部門による一部契約に対する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