

2026年6月15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5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。

※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:2026年3月13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/260313\\_01.pdf](https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/260313_01.pdf)

以上

# 業務改善計画の進捗および改善状況 (2026年5月末時点)

2026年6月15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. 業務改善計画に関する進捗および改善状況に関する評価の全体像

- 業務改善計画の進捗および改善状況について、当社は、**個々の再発防止策の進捗状況につき3か月毎に確認するとともに、6か月毎に業務改善計画全体の進捗および改善状況についても評価を行うこと**としています。
- 6か月毎の業務改善計画全体の進捗および改善状況の確認・評価に際しては、**社員向けアンケート調査や外部専門家による社員インタビューを実施**し表層的ではない実態把握に努め、各再発防止策が効果を発揮しているか、改善の余地がないか、適宜見直しを行います。
- また、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、当面の間**6か月毎に外部専門家による評価**を受けることとしています。外部目線での評価結果も踏まえ、各取組みにつき適宜改善を図ります。

項目	詳細	3か月毎	6か月毎
業務改善計画全体の進捗および改善状況に関する評価	業務改善計画全体として、「本当に信頼されるお客様起点の会社」に向けて着実に進展しているか、以下項目の状況・確認結果を踏まえ、総合的に評価を行う。		○
個々の再発防止策の進捗状況の確認	個々の再発防止策について、進捗および改善の状況を確認し、必要に応じて再発防止策の追加・修正を行う。	○	○
社員向けアンケート調査	経営理念やパーパス、会社としての基本姿勢の理解が浸透し、日常業務において実践されているか等、組織風土に関する質問を中心にアンケート調査を行い、実態を把握する。		○
外部専門家による社員インタビュー	社長、担当役員、監査役、社外役員や、サービス部社員、第2線・第3線の社員、営業・損害サービス第1線の各層の社員から対象を選定し、外部目線でインタビューを行い、取組み状況の現状や課題認識、意識面の変化等を確認する。		○
外部専門家によるレビュー	当面の間、半年に1度を目安に外部専門家によるレビューを受け、外部目線で進捗および改善状況について確認を行う。		○

### 総評

- **業務改善計画全体としては、お客様からの信頼回復に向けて本社部門、営業・損害サービス第1線において各再発防止策に取り組んでおり、順調に進展しています。アンケート調査や社員インタビューの結果からも経営理念やパーパス、会社としての基本姿勢がより一層浸透してきていることが確認できます。**
- 特定した3つの真因の解消の観点では、独占禁止法や個人情報保護法等の顕在化したリスクに対する具体的なルールや行動規範の整備が順調に進み、実効性のある経営管理（ガバナンス）態勢の確立についても順調に取り組みを進めています。**健全な組織風土の醸成は、一朝一夕で実現できるものではなく、各制度や施策の趣旨、目的に対する本質的な理解度や日常業務での実践において未だバラつきがあるため、継続的に取り組んでいく必要があります。**
- 引き続きパーパスやお客様起点の更なる浸透に取り組むとともに、現在取り組んでいる代理店業務の品質評価制度等による業務品質の向上を通して、自浄作用の働く本当に信頼されるお客様起点の会社をめざし、業界をリードする覚悟で取り組んで参ります。

### 真因① 具体的なルールや行動規範の不足

#### 2025年11月末時点

##### 現状・課題

- 社員に対して、独占禁止法や個人情報保護法等の顕在化したリスクに対するルール整備やコンプライアンス遵守のための研修を実施し、社員の知識・理解は着実に深まっている。
- また、ルール整備や研修だけでなく、当社と代理店間のメール送信機能のセキュリティ強化や当社社員のメールや電話等のモニタリング強化等、システム統制の検討も進めている。
- 日常業務に潜む潜在的なリスクや、今後ビジネスモデルを変革していくことで生まれる新たなリスクへも対応していくことが課題。

##### 対応方針

- 代理店に対する各種ルールの整備・周知、代理店業務の品質評価制度の導入等による代理店との丁寧な対話を通じた浸透
- 顕在化していないリスクへの行動規範として、「会社としての基本姿勢」の浸透・徹底

#### 2026年5月末時点

##### これまでの主な取り組み

- 「会社としての基本姿勢」を業務品質取組方針に明記し、社員の行動規範として浸透を図った。
- 代理店の業務品質点検に、情報管理や募集人管理等、代理店として遵守・徹底すべき重要な項目を反映させ、業務品質向上の実効性を高めるとともに、継続的な各種研修の発信に加えて、業界団体と連携し、業界共通での学習コンテンツを整備した。

##### 改善状況・評価

- 社員の各法令やコンプライアンスに関する知識・理解は深まっており、ルール・ガードレールの整備・浸透は着実に進展している。また、各種システム統制も検討が進んでいる。
- 業界団体と連携した対応や第1線による継続的な対話により、代理店の意識変革、各種ルールの理解は進んでいる。

##### 課題

- 代理店に対する各種ルールの一層の整備・周知、代理店業務の品質評価制度等による代理店との丁寧な対話を通じた更なる浸透
- 特に顕在化していないリスクやルールがない領域において、「会社としての基本姿勢」を大前提に、自律的に考え、判断し実践するレベルの向上

##### 対応方針

- 代理店業務の品質評価制度の着実な運用
- ルールがない領域での具体事例を蓄積し、各研修等においてルールと併せて展開

### 真因② 経営管理態勢の不備

#### 2025年11月末時点

##### 現状・課題

- 日常業務の総点検や1.5線による取組みにより第1線のリスク感度が高まり、会社全体としてのリスク検知力が向上してきている。
- 本社部門での業務品質に関する部店実施計画の策定・実施における2線との密な連携を通して、着実にリスクオーナーシップが高まってきている。
- 今後、潜在的なリスクや新たなリスクに対しても早期に検知する自浄作用が働く態勢にしていく。

##### 対応方針

- 日常業務の総点検や違和感投稿BOXの更なる活用促進
- 業務品質に関する部店実施計画の取組みによる本社部門のリスクオーナーシップ、2線の支援・牽制機能の更なる強化

#### 2026年5月末時点

##### これまでの主な取組み

- 外部視点を活用した日常業務の総点検を実施し、集まった声をもとに各種施策の見直しを進めている。
- 2025年度の業務品質に関する部店実施計画にて特定した課題を踏まえ2026年度の運用方針を整理し、全部門が部店実施計画を策定した。
- 2線の人員拡充、第1線を支援する営業推進系の本社部門における牽制機能の強化を目的とした人員配置等を行った。

##### 改善状況・評価

- 日常業務の総点検や業務品質に関する部店実施計画の策定等の各取組みの進展により、会社全体におけるリスク検知力の向上、リスクオーナーシップの高まり等、ガバナンス態勢の構築は順調に進んでいる。

##### 課題

- 日常業務に潜む潜在的なリスクや今後新たに発生するリスクに対する検知力や自浄作用の更なる強化

##### 対応方針

- リスクの兆候や違和感の検知に向けた日常業務の総点検等の取組みの高度化
- 業務品質に関する部店実施計画の取組みによる本社部門のリスクオーナーシップ、2線の支援・牽制機能の更なる強化

### 真因③ 営業数字優先の組織風土

#### 2025年11月末時点

##### 現状・課題

- 組織風土の変革に向けた各制度・施策を見直したことで、多くの社員がお客様起点で考え、行動し始めている。
- 一方で、各施策の趣旨や目的への本質的な理解度にバラつきがあることから、十分に実行できていない、表層的な実行に留まっているケースがある。また、現在は「お客様起点」「コンプライアンス優先」を意識できているが、時間の経過や繁忙度の高まりなどにより意識が薄れてしまう可能性がある。
- 営業目標達成をめざす・営業数字について話すこと自体が良くないこと、といった誤解が生まれている。
- 社員向けに実施したアンケートの回答率が約60%であり、繁忙度が高い中で見落とされていたり、優先順位が劣後している可能性がある。

##### 対応方針

- 各施策の趣旨・目的の再定義・展開やミドルマネジメントへの周知・教育による実効性の向上
- 各種アンケート等により第1線の実態や繁忙度を正確に把握したうえで、実効性のある施策の検討・展開
- 営業数字とは、『コンプライアンス遵守を大前提にお客様起点で課題解決し、保険本来の価値を提供した結果である』旨の前向きな発信の実施
- アンケート調査の発信方法・タイミング等の工夫やリマインダーの実施等

#### 2026年5月末時点

##### これまでの主な取り組み

- 春季部店長会議で、ミドルマネジメント層による各施策の趣旨・目的の浸透の強化の観点で論議を実施。また全国の第1線のマネージャーを一堂に集め、各種施策の意義・背景等を経営陣や本社部門から直接伝える会議を開催した。
- 「会社としての基本姿勢」や「お客様起点」と営業数字との関係性について、経営陣や部店長からの丁寧なメッセージ発信や本社部門による各施策における第1線の繁忙度も踏まえた丁寧な発信、風化対策等に継続的に取り組んでいる。

##### 改善状況・評価

- 経営陣から各職場まで、各層で継続的な対話が実施されており、「会社としての基本姿勢」や「お客様起点」の意識が浸透しており、各施策に対する理解度の振れ幅は小さくなってきている。
- 2026年4月に実施した社員向けアンケート回答率は約84%(前回約61%)と向上しており、回答内容からも社員の意識が高まっていることも確認できた。

##### 課題

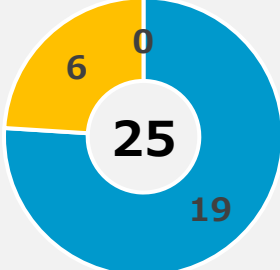
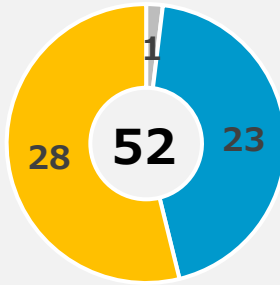
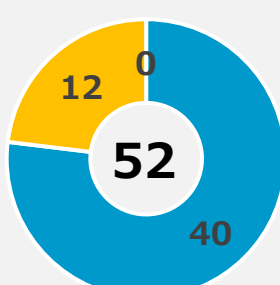
- 各種施策の趣旨や目的に対して、各メッセージの受け止め方や実践にあたっての判断基準には未だバラつきがあり、理解・浸透度にも未だ振れ幅がある。
- 時間の経過や繁忙度の高まり等による「お客様起点」「コンプライアンス優先」の意識の薄れは、将来的に発生し得るリスクとして認識し続ける必要がある。

##### 対応方針

- ミドルマネジメント層への周知・教育や「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」や「アクション重視の業績評価制度」等各施策の更なる浸透

### 3. 個々の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5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	前回報告以降の主な取組み	再発防止策の進捗状況（件）										
<b>①具体的なルール・行動規範の不足</b>	<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>19</td></tr> <tr><td>効果定着</td><td>6</td></tr> <tr><td>施策開始前</td><td>0</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	19	効果定着	6	施策開始前	0	<b>合計</b>	<b>25</b>
進捗状況	件数											
効果発生・継続	19											
効果定着	6											
施策開始前	0											
<b>合計</b>	<b>25</b>											
<b>②経営管理態勢の不備</b>	<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>■ 取締役会、監査役におけるガバナンス強化</li> <li>■ 各サービス部のコンプライアンス機能の強化</li> <li>■ 業務品質部、法務部を含むリスク主管部の強化</li> <li>■ ホットライン・違和感投稿BOX(目安箱)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>23</td></tr> <tr><td>効果定着</td><td>28</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	23	効果定着	28	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	23											
効果定着	28											
施策開始前	1											
<b>合計</b>	<b>52</b>											
<b>③営業数字優先の組織風土</b>	<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>■ お客様起点の行動促進</li> <li>■ 政策株式の売却</li> <li>■ 「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</li> <li>■ 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>40</td></tr> <tr><td>効果定着</td><td>12</td></tr> <tr><td>施策開始前</td><td>0</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	40	効果定着	12	施策開始前	0	<b>合計</b>	<b>52</b>
進捗状況	件数											
効果発生・継続	40											
効果定着	12											
施策開始前	0											
<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**

### 3. 個々の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	前回報告以降の主な進捗状況
<p>情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各組織における情報管理を統括する情報管理部店責任者・情報管理責任者を対象に、適切な情報管理を浸透させるため、役割と具体的な実施事項の研修を実施した【2026年5月】</li> <li>■ 第1線からの照会が多かった「代理店の情報の取扱い（安全管理措置）」および「重要情報の持ち出しに関するルール」における実務上の留意点をまとめ社内に発信した。また、第1線が、各種法令に関するルールや実務上の留意点にアクセスしやすくなるよう情報セキュリティポータルサイトに情報を集約した【2026年3月】</li> <li>■ 社員の役職・役割・経験に応じて求められる法令の知識や留意点を周知するため、新入社員、キャリア入社社員、マネージャー層、新任コンプライアンス・リーダーそれぞれに向けた階層別研修を実施した【2026年4月】</li> </ul>
<p>代理店における各法令等遵守、情報管理態勢の確立</p>	<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年度の点検の実効性向上に向け、業務品質点検で用いる代理店向けチェックリストで「満期更改時における他社情報の取扱いルール」、「個人情報保護」、「代理店と保険会社間の顧客情報共有」、「代理店執務室入室ルール」につき、補足説明を付して発信した【2026年4月】</li> <li>■ 代理店店自己点検・業務品質点検での着眼点を代理店向けに自己学習用ツール（e-learning）にて展開した【2026年4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発信した【2026年3月】</li> </ul>
<p>他社との接触ルールの導入・遵守状況のモニタリング</p>	<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、申請・承認の効率化を目的とした申請・承認システム（Lists）の改定を実施した【2026年4月】</li> </ul>

### 3. 個々の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	前回報告以降の主な進捗状況
取締役会、監査役におけるガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社は取締役および監査役全員を対象とした取締役会の運営に関するアンケートおよび取締役会に対する実効性評価（自己評価）を毎年実施しており、2025年度の実効性評価（自己評価）の結果、取締役会の果たすべき機能の発揮状況は概ね十分であるとの評価を確認した。2026年3月の定時取締役会にて上記アンケート結果および2026年度運営案を報告しており、本取組みは定常化している。今後も、取締役会で取り上げるべきテーマや運営の見直し等について意見を求め、継続的な改善に取り組んでいく【2026年3月】</li> </ul>
各サービス部のコンプライアンス機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業務品質部と第1線を支援する営業推進系の本社部門等が参加する情報セキュリティに関する情報交換会を毎月開催しており、「Need to Know原則と他損保情報の取扱いにおける事例共有」、「監督指針改正の対応」等をテーマにリスク認識の共有と第1線における対応策について論議した【2026年4月】</li> <li>■ 全本社部門の業務品質キーパーソン向け説明会を実施し、本社部門のコンプライアンス態勢強化の必要性や業務品質キーパーソンに期待すること等を説明した【2026年4月】</li> </ul>
業務品質部、法務部を含むリスク主管部の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2026年4月に、業務品質部に情報セキュリティ対策等の更なる強化を目的とした増員を実施した【2026年4月】</li> </ul>
ホットライン・違和感投稿BOX(目安箱)の再周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ホットラインの認知度が高まり、コンプライアンス・ホットラインへの報告件数は124件（前年比221%）と増加。重大な違反は確認されず、業務運営上の改善を要する事項を検知した。【2026年4月】</li> <li>■ また、2025年度から常設化した違和感投稿BOX（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報告先）については125件の投稿があった。投稿内容の多くは、全社員による潜在的リスクの把握（日常業務の総点検）や社員提言システム等と類似したものであり、重大なリスクは確認されていない【2026年4月】</li> <li>■ 新入社員研修や管理職を対象とする研修において、ホットラインの意義や利用方法、公益通報対応の留意点等を周知した【2026年4月】</li> </ul>

### 3. 個々の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	前回報告以降の主な進捗状況
経営理念やパーパスに関する対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2025年12月の外部専門家による評価を踏まえ、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した【2026年4月】</li> </ul>
お客様起点の行動促進	<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・アップデートを行い全店へ発信した。また、カスタマー・フィードバック・データ (CFD) が活用されているという社員の実感を高めるべく、お客様起点での見直しによる自組織の変化についてお客様起点推進キーパーソン向け全店会議にて自組織内での情報発信を指示した【2026年4月】</li> <li>■ 2025年度の契約手続き時のネット・プロモーター・スコア (NPS) は5.8pt (前年比+7.0pt)、保険金支払完了後NPSは33.8pt (前年比+2.5pt) といずれも改善した【2026年4月】</li> </ul>
政策株式の売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2026年3月末で2025年度の売却予定額6,000億円を大きく上回る7,456億円を売却した。また、政策株式の新規投資は、2026年5月末時点で実施しておらず、「2025年度資産運用総括および2026年度資産運用計画」に“新規での投資は実施しない”と明記したうえで経営会議に報告した【2026年5月】</li> </ul>
「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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業部門に対して、施策の積上げとしての自主目標策定やプロセスKPIの設定、成長に向けたプロセス重視の業務サイクルの実行を指示。また、2026年4月の全部店長を対象とした会議の営業分科会にて、成長に向けたプロセス重視の業務サイクルを徹底することを改めて周知した【2026年4月】</li> <li>■ マネージャーが10名超の部下を持つことになる組織は、マネージャーが部下の日常業務におけるアクションを適切に把握・評価するため、ユニット・リーダー等の非マネージャー層とも連携したチームアプローチによるマネジメントの実施を推奨するメッセージを発信した【2026年3月】</li> </ul>
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>■ 2025年12月の外部専門家による評価等を踏まえ、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、営損第1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した【2026年5月】</li> </ul>

## 4. 個々の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

効果  
発生  
・継続

効果  
定着

- 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
- 代理店システムのメール機能の改修
- 代理店執務室入室ルールの周知
- 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

## 4. 個々の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
- 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」)
- 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
- 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、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
- 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
- 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
- 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
- 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
- ビジネス上の意思決定への第2線の関与強化
- 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

## 4. 個々の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

効果  
発生・  
継続

効果  
定着

- 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
- 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
- **顧客にとって最適な契約形態に関する考え方の明確化**
- 「お客様起点推進委員会」「お客様起点推進室」の設置・運営
- **政策株式の新規投資停止（資本業務提携による出資等は除く）**
- 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
- 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
- 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
- 顧客企業の属性に応じた説明資料等の整備・充実
- 顧客企業に適切な説明を行うため代理店向けツールの整備・充実