総合評価

評価対象：　プルデンシャル生命保険株式会社が設置した社外特別調査委員会が 2026 年 10 月 8 日付で公表した「調査報告書」

評 価 日：　2026 年 11 月 5 日

総合評価：　Ａ評価　０名
Ｂ評価　１名（竹内朗）
Ｃ評価　３名（國廣正、行方洋一、八田進二）
Ｄ評価　５名（久保利英明、齊藤誠、塚原政秀、浜田康、松永和紀）

Ｆ評価　０名

以上

個別評価

委員：　久保利　英明
評価：　D

【総括的評価】

１．　本件評価はプルデンシャル生命保険株式会社（「P0J」という）が設置した社外特別調査委員会（以下「本調査委員会」という）が 2026 年 10 月 3 日に P0J に提出し、P0J が公表版として 10 月 8 日に発表した調査報告書を対象とする。

　通常の第三者委員会調査では、個別具体的に不祥事ケースが発覚し、現場での不正行為、管理職の関与やトップの指示の有無まで連続した一連の相当因果関係が解明された後、経営に内在するガバナンス不全との係わりや、それと並行して、類似事案の存在を捜索する悉皆調査に入る。その場合は当然、時系列的にいつ何が発覚し、その原因がどこにあるかが追究された経緯が明らかにされる。しかし、本件では本調査委員会設置の端緒は従業員及び元従業員が在職中または退職後に生命保険の契約者または非契約者に対し不適切な投資勧誘等の金銭に関わる行為を行ったとされる事案の発覚にあった。また、その解明のための社内調査が先行し、生命保険会社としての組織的経営の問題点や保険契約締結上の具体的個別的コンプライアンス違反事案に触れることなく、金銭授受事案に踏み込んだ感が否めない。本調査委員会による直接調査の対象が金銭不祥事に限定され、本業での不適正な保険募集に係る調査は P0J 側に委ねている。本委員会の個別調査対象事案としては 159 名中 27 名に限定した上で、P0J は本委員会とは別の外部法律事務所の弁護士をメンバーとする「自主点検チーム」と外部の専門家を委員とし外部法律事務所を事務局とする「お客様補償委員会」（「本補償委員会」）を、別途設置し、本調査委員会とこれらの体制と「P0J 補償対応」活動とを切り離した。従って、本委員会の報告書を一読しても、P0J の営業活動における不適切行為の全貌を把握することは出来ない構造となっている。第 1　6.「本委員会と本自主点検チーム及び本補償委員会との関係」（11 ページ～12 ページ）によれば、「本個別調査対象事案の分析のみならず、本金銭授受事案の全体像及び本金銭授受事案以外の P0J の営業活動における不適切行為の全体像を把握することも必要である。」と論じながら、これらの解明は組織的にも役割的にも、本委員会とは切り離されている。こうした調査活動の全体構造自体が本委員会とそれ以外とに分断されている以上、本報告書を精査しても、端的に事案の解明には繋がらず、本報告書が回りくどく、分かりづらい一因となっている。

２．　本調査委員会は、2026 年 2 月に設置されているが、P0J の不祥事のスタートはそれよりも遥かに早い（ｐ．93　註 347　2017 年 4 月）。P0J は 2000 年代から急成長し、営業社員である LP の年間採用人数は 2014 年度から 2018 年まで毎年 400 人から 600 人と増加の一途をたどり、保有契約高も 30 兆円台前半から 40 兆円まで急激に増加した。2018 年には社長杯制度を背景として、財務局から苦言も出始めている。このような事実を踏まえれば、調査委員会の設置は遅きに失していたのであり、時機に遅れてから如何に精力的に調査を行っても、その報告は後の祭りと言わざるを得ない。本報告書は再発防止

策として「ビジネスモデルの再定義」を掲げるがライフプランナー制度そのものやエージェンシー制度を中核としたPOJビジネスモデル事態に金銭授受に係る不正リスクが内在していたと認めている。その上で、POJ は生命保険会社としての公共的使命に立ち返り、「保険募集の公正確保による保険契約者等の保護」という保険業法の基本理念及び「顧客本位の業務運営」を再確認した上で LP 制度及びエージェンシーの在り方を再定義すべきであると述べている。

しかし、このような提言を 2026 年 10 月になって報告されても、時期遅れの妄言としてしか受け取られまい。従って、総括的評価はDとせざるを得ない。

【個別理由】

（1） 委員構成の独立性、中立性、専門性について（C）

本委員会の調査委員は独立性、中立性、専門性について特段の問題は伺えない。しかし、総括的評価 1 で述べたように、POJ は「自主点検チーム」と「お客様補償委員会」を、本委員会とは別に設置し、本委員会と「POJ 補償対応」活動を切り離した。

外部弁護士事務所がいかなる存在か明らかではないが、なぜ、こうした複雑な構造にする必要があるのか、合理的な説明が尽くされているとは言えない。

（2） 調査期間と調査体制について（D）

調査期間が 8 ヶ月に及んだのは日本を代表する生命保険会社の不祥事の真因を究明し、一刻も早く信頼を回復すべき期待に鑑みれば、調査期間として長すぎた。金融庁の検査との兼ね合いなど考慮すべき事象があったとしても、必要な期間であったかどうかは疑問無しとしない。最近の第三者委員会の調査期間が特殊な例外を除いては 3 ヶ月程度に収斂していることからすれば、もっと早めることは可能であったと考えられる。

（3） 調査スコープの的確性、十分性（D）

調査スコープについて言えば、本調査委員会が設置されたのは 2026 年 2 月 6 日である。しかし、本調査委員会が 10 年前に設置されていれば、調査スコープは更に拡がり、深度も深くなっていた可能性は高い。そうなれば今回発覚したような事態は回避出来たかもしれなかった。

（4）事実認定の正確性、深度、説得力（D）

本件調査の遅れにより第 4、第 5 に述べた関連諸事実の認識や根本原因の究明が遅延したことは明らかであり、本報告書に高い評価は与えられない。

（5）原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及（D）

前述（3）（4）の通りである。本件不祥事の本質は、違法行為や不適切行為が放置された結果、ビジネスモデルの見直しや LP の放埒な営業体制が是正されなかったためであり、①厳格な監査　②取締役会としての内部統制システムの構築・運用への監視監督　③独立社外取締役による忖度のない、経営者へのガバナンス力の発揮　の全てがなされなかった

ところにある。

（６）再発防止提言の実効性、説得性（Ｆ）

残念ながら再発防止策の大半は具体性を欠く机上の空論である。再発防止策としてビジネスモデルの再定義が述べられているが、このようなビジネス体制を放置してきた原因がどこにあるのかはほとんど触れられていない。当社グループのガバナンスは誰によって実施されていたのか、明快な指摘はなされていない。POJ の持ち株会社であるプルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン（PHJ）はホールディングスとしていかなる機能を果たしていたのか。また、PHJ の完全親会社である米国法人で米国上場をしているプルデンシャル・ファイナンシャル・インク（PFI）は、持ち株会社としていかなるガバナンス機能を果たしていたのか、報告書を読んでも全く解らない。彼らには日本子会社の高収益だけが関心事であり、POJ が生命保険会社として健全性を保ちつつ、長期間にわたる顧客に対する保険債務の実行を如何に確保するか無関心だったのではないか。

（７）企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及（Ｄ）

前述の総括的評価 2 に記載した通りである。

（８）調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性（Ｄ）

前述の総括的評価 2 に記載した通りである。

（９）日弁連ガイドラインへの準拠性（Ｄ）

本報告書が日弁連ガイドラインに準拠しない理由も根拠も明らかではない。

単に、格付け委員会の格付けを回避する意図からこのように記載しているとしか判断できない。

以上

個別評価

委員：　國廣　正
評価：　C
理由：

1．日弁連ガイドラインとの関係

本報告書は「日弁連ガイドラインに準拠するものではない」としつつ、「その趣旨を十分に踏まえ・・・・・本委員会の独立した判断が阻害されることなく・・・・・以下の事項をPOJ と合意した」とし、「本報告書の起案権が本委員会に専属すること」等の合意事項をあげている。

この意味で、日弁連ガイドラインへの完全準拠はないものの、本件の社会的影響の大きさや注目度を踏まえて対外公表している以上、「広くステークホルダーに対する説明責任を果たす」という基本精神は堅持されていなければならないはずである。

しかし、本報告書は、その多くの部分で「読者（＝ステークホルダー)」にとって極めて読みづらいものになっており、ステークホルダーに対する説明責任を果たそうという意識が極めて希薄であると評価せざるを得ない。その理由は、開示版の作成を POJ が行い、本委員会はその補助作業を行うという主従逆転の対応にあると思われる。『報告書の内容の実質を損なわないか、との観点から（本委員会が）確認を行った』としているが、イニシアティブは会社側にあり、『プライバシー保護等の理由による省略』等々という多数（おそらく数百回）の繰り返しは、事案の理解を妨げるのみならず、極めて大きなストレスを読者に与えるものである。しかも、その「省略」は日時や行為の具体的内容をほぼ全面的に覆い隠すものであり、プライバシー等の「正当化」による会社主導の過度のマスキングではないかと推測され、報告書のステークホルダーに対する対外公表という本来の目的を著しく損なうものになっている。おそらく、この報告書を読んで、事実関係を具体的にイメージすることができ、内容を理解する読者はほとんどいないと思われる。

以上より、日弁連ガイドライン準拠か否かという形式面の問題としてではなく、ステークホルダーに対する説明責任を果たすという対外公表を行う報告書の基本姿勢として、本報告書には大きな問題があると考えられる。

2．調査スコープについて

本報告書は、「本調査の目的及び委嘱事項」を、「本金銭授受事案」の事実関係の調査、それに関連するガバナンス上の問題の検証、原因分析、再発防止策の検討及び策定としており、「本金銭授受事案」そのものではない「POJ の営業活動における不適切行為」については「本調査の対象とはしない」としつつも「再発防止策の策定に当たっては、本金銭授受事案とは直接関連のない事案も含めて検討を行う必要がある」として、自主点検チームの調査結果に対するモニタリングという形で間接的に調査スコープに入れるものとしている。

本調査委員会と自主点検チームの役割分担そのものは調査の手法としてただちに問題があるとはいえない。

ところで、「本金銭授受事案」は、いわばLPの本来業務の「外側」の問題行為（病理現象）であるのに対し、「POJの営業活動における不適切行為」は「LPの本来業務自体」に関連する「内側」の問題行為（病理現象）であり、企業風土やガバナンス上の問題点については、両者の調査結果が相まってはじめて明らかにできると思われる。そして、後者（「内側」の問題行為）には、POJの自主点検により把握されたもの（113ページ以下）と、本調査の過程で把握されたもの（115ページ以下）とがある。

しかし、本報告書では「LPの本来業務自体」に関連する「内側」の問題行為（病理現象）についての調査、分析は十分になされていない。本委員会として自主点検チームの調査結果に対するモニタリングという形で間接的に調査スコープに入れ、また本調査の過程で把握されたものも一定数存在している以上、この点についての分析がなされるべきであったと考えられる。調査の手法（分担）の問題と調査結果の分析の問題は別に考える必要がある。

3．原因分析について

本件の発生原因については、「本委員会の基本認識」（136～137ページ）として、

『POJにおいては、顧客開拓をLP個人の人脈保持・形成能力に大きく委ね、新卒採用を行わず、営業経験者を中心に採用し、「無限連鎖法」と称した紹介連鎖による顧客拡大を推奨し・・・・・POJのビジネスは、事業主たるPOJ自らの顧客基盤というよりもむしろ、LP 個人が開拓し、維持する人的ネットワーク及び信頼関係を経営資源として成り立っていた・・・・・その結果、一部のLPにおいては、顧客等との人的信頼関係が生命保険募集の枠を超えて私的な投資機会の提供や資金需要の充足へと展開し、社内ルール等に違反した投資勧誘、投資先紹介及び金銭貸借等へと発展する素地が形成された・・・・・その素地が適切な統制及び牽制を欠いたまま拡張され続けたことが・・・・・原因の根幹にある・・・・・本件は、「個人の人脈・人的関係に過度に依存したビジネスが本来の軌道から逸脱し、暴走した結果」ともいえる。』

と述べており、これは「フルコミッションの報酬制度は保険販売の新契約獲得実績に連動するものであるのに、なぜ、それが保険販売の「外」にある「本金銭授受事案」の原因につながるのかという疑問にも「個人の人脈・人的関係に過度に依存したビジネスが本来の軌道から逸脱し、暴走した結果」という回答を示すもので、適切な分析であると考えられる。

また、137ページ以下の「本件の具体的原因」として、

・LPはPOJに雇用される立場にありながらもフルコミッションの報酬制度の下、税務上の個人事業主として、営業活動経費の大部分を自ら負担して、主体的に営業活動を行っていたこと、

・LP の営業活動に関するコンプライアンスを実質的に委ねられた支社長、営業所長ら営業管理職によるLPに対する指導・監督が極力控えられ、その結果、LPの活動が「個人化」「密室化」して、その実態把握は困難な状況に陥っていたこと、

・POJ、PHJ、グループの頂点にあるPFIにおいても、遅くとも2019年までにLP制度、エージェンシー制度に内在するリスクについて認識し、認識しうる状況にあったが、その後もビジネスモデルを温存し、個別的な統制強化がされたに止まり、POJ本社、PHJ及びPFIによるグループガバナンス機能が発揮されなかったこと、

等々があげられており、原因論として納得できるものとなっている。

4. 米国親会社の問題について

本報告書は144ページ以下の『(5)グループ全体の意思決定におけるP0Jの主体性の希薄化』の項目において、次のように述べている。

『・・・PFIの直接的又は間接的な影響をP0Jが過度に受けるような場合には、保険業法の下で監督当局の監督を受けつつ生命保険業の適正を期すべき日本法人であるP0J及びその経営管理を行う保険持株会社であるPHJに対して、企業体としての独立性・主体性へ影響を与える可能性があり、また、経営層が自らの責任において主体的に経営判断を行うことへの事実上の制約となる可能性がある。』

『例えば、金融庁への報告といった局面において、P0Jの経営層の方針は、PHJの方針に沿う形となっており、当該PHJの方針が議論される過程では間接的にPFIの影響を受けていた可能性は否定できない。・・・このような事情からは、P0Jの経営層において、自らを独立した経営責任者というよりも、PFIグループ全体の経営方針の下で職務を遂行する立場にあると認識する傾向を生じさせてきたことが窺われる。』

『この枠組みは、P0Jの経営上の自立性に一定の限界を生じさせるものではあり、本件では・・・自社のビジネスモデル及びリスク管理態勢を主体的に評価すること及びそれらの見直しを主導するということに対するP0Jの経営層の意識を希薄化させ、結果としてその機能が十分に発揮されない要因となった可能性がある。』

そして、『金融庁への報告といった局面において、P0Jの経営層の方針は、PHJの方針に沿う形となっており、当該PHJの方針が議論される過程では間接的にPFIの影響を受けていた可能性は否定できない。』という点については、130～132ページにおいて、具体的なメールの文面をあげて説明しており、説得力がある。

また、145ページの脚注518では『PFIの経営層の一部は、グループ会社における金銭不祥事案を受けて、同社の既存のビジネスモデル及び報酬制度を発生原因と捉えることには消極的であった事実もうかがえる。』として、123ページの「(5)2018年9月以降のジブラルタにおける対応」「(6)2019年3月にジブラルタの金銭不祥事を受けて起用された外部コンサルタントからの指摘事項への対応」において、一定の説明がなされている（もっとも、(6)については、肝心の事実関係が『監督統制上の理由により省略』とされていて読者に大きなストレスを与えるものになっている点に変わりはないが・・・）。

このように米国親会社（PFI）の問題点についても、制約がある中、一定のアプローチをしている点は積極的に評価できる。

5. まとめ

上記の「3. 原因分析」及び「4. 米国親会社の問題」については、積極的に評価できるものの、そもそも本報告書にはステークホルダーに対する説明責任という対外公表を行う報告書の基本姿勢として大きな問題があるといえることから、評価はCとする。

以上

個別評価

委員：　齊藤　誠
評価：　D
理由：
１　本件調査報告書
本件は、プルデンシャル生命保険株式会社（以下「プルデンシャル」という。）の従業員及び元従業員の在職中または退職後、生命保険の契約者又は非契約者に対し、不適切な投資勧誘等の金銭に関わる行為を行ったとされる事案の発覚を受け、事実関係の解明や再発防止に向けた検討のために設置された独立した外部専門家のみで構成される社外特別調査委員会による調査報告書である。
本委員会の運営は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）に準拠するものではないとしている。
なお本委員会は、その（ガイドライン）趣旨を十分に踏まえ、本調査の方針及び内容に関する本委員会の独立した判断が阻害されることなく、円滑かつ的確に本調査を実施するため１１項の事項をプルデンシャルと合意し、これらは本調査の実施過程においていずれも遵守されたとしている。
２　本件事案の概要
本件であるが、プルデンシャルにおける事象は犯罪行為に近い状況が蔓延していたといってもいい状況であった。例えば顧客に契約者貸付（保険会社が保険契約者に対し、当該保険契約者が加入している生命保険の解約返戻金の一定範囲を担保として金銭を貸し付ける制度）を受けさせた上でこの金銭を原資として「保険料を前納すると得になる」旨の虚偽の説明を行って金銭を受け取り、実際には当該金銭を保険料には充てずに詐取したり、支社に在籍していたＬＰ（ライフプランナー）が在職中および退職後に顧客から投資運用の名目で金銭を預かり、その大部分を返還しないなどであった。
金銭授受事案の行為者の数は本件調査報告書によれば１５９名という極めて多数に及んでいた。しかも行為者の属性は、職種の呼称、年間報酬額の多寡には関係なく、年齢や在籍年数においても広範囲に及んでいた。
行為者により、当該行為に関連して本行為者または第三者との間で金銭の授受を行ったとされる顧客等は７９４名にものぼっている。顧客等が金銭を支払ったと申告されている金額は約６１億６６６０万円にも達している。
行為の類型としては、①自己受領型の投資勧誘として顧客等に対し、社内ルール等で禁止される投資勧誘をし、顧客等から金銭を受領するもの、②第三者受領型の投資勧誘で顧客等に対し、社内ルール等で禁止される投資勧誘または投資紹介をし、顧客等をして第三者に金銭を交付させるもの、③金銭貸借型として顧客等との間で、社内ルール等で禁止される金銭の貸借を行うもの、④その他の金銭授受等として、顧客等との間の、上記以外の金銭授受行為またはその類似行為であって、社内ルール等に違反するものであったとされている。
当然に保険の営業活動自身においても不正行為は多岐にわたっていた。①保険募集等においてＬＰによる顧客等の意向把握義務違反が疑われる行為、②顧客等の保険会社等に対する重要事項の告知につきＬＰによる虚偽告知・不告知の教唆や告知妨害が疑われる行

為、③ＬＰによる実態のない保険契約締結（実在する他人名義を無断借用し、あるいは架空人名義を用いて締結する契約など)が疑われる行為、④保険金の不正請求へのＬＰの関与が疑われる行為などである。

苦情件数もお客様の声管理システムに電子データとして記録されている数は２００８年以降６２３件とある。

プルデンシャルは、２０２６年5月１日から同月２０日までを回答期間として、同社の営業活動における 不適切行為に関し何らかの情報を知り得る立場にあったと考えられる、同月１日時点において同社に在籍 （在籍出向を含む。） していた全役職員合計７，１３８名を対象に保険 募集手続に関するアンケート調査を実施している。アンケート調査結果では、「保険募集に関して不適切な行為を行った」又は「当該行為 を見聞きした」とする回答が３７２件、「金融商品の取引、暗号資産の取引、プルデンシャルが取扱いを認めていない投資商品・スキーム等への関与、保険契約に関する金銭費消(詐欺、横領)等、プルデンシャルの従業員又は顧客等との金銭の貸借・債務保証、その他顧客等との間で不適切・不明瞭な金銭の授受等を行った」又は「当該行為を見聞きした」とする回答が８３件あったとしている。

つまり、極端に言えば、プルデンシャルにおいては金銭授受行為の不正行為を行ったものは会社全体に蔓延していたのである。すなわちまっとうな保険会社としての存在とは到底言えなくなっている状況だったと言わざるを得ないのである。

３　委員構成についての独立性、中立性、専門性、ならびに調査期間

本委員会はガイドラインには準拠していないとされ、本調査の方針及び内容に関する本委員会の独立した判断が阻害されることなく、円滑かつ的確に本調査を実施するため１１項の事項をプルデンシャルと合意して本件調査を行ったとされる。しかしながらガイドラインは上記の合意事項を含んでいるものであり、ガイドラインに準拠しなかった理由についても明示された方がよりこの委員会の性格が明確になったと思料するものである。

調査体制の独立性、中立性、専門性に関しては、委員は「プルデンシャルとの間に直接の利害関係を有していない」とあるが、以下の本件調査報告書の内容からすると親会社に配慮して委員会の活動範囲を調整したとの疑問なしとは言えない。

４　調査スコープ

本件調査報告書の調査スコープとしては、本委員会の運営としてプルデンシャルと合意した事項がある。この合意事項における本委員会が必要と認める「関係者」はプルデンシャルのみである。親会社であるプルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン株式会社（以下「プルデンシャル・ホールディング」という。）は除かれている。

通常、子会社の不正行為を調査する際には親会社のあり方が重要な影響を果たしており、その検証が必須である。ところが本件調査報告書のスコープから親会社が除かれている。後述するが本件不祥事が蔓延していたという真因への切り込みには疑問が生じるのである。

しかも、本件調査報告書は、プルデンシャルにおいては金銭授受行為の不正行為が一部の者ではなく会社全体に蔓延していたという状況に対して、「プルデンシャルの経営層の方針は、プルデンシャル・ホールディングの方針に沿う形となっており、当該 プルデンシャル・ホールディングの方針が議論される過程では間接的に PFI の影響を受けていた。実際 PFI の役員から「プルデンシャルの社長は PFI のシニアオフィサーである。」との説明を受

けたと述べる者もいたと指摘している。このような事情から、プルデンシャルの経営層において、「自らを独立した経営責任者というよりも、PFI グループ全体の経営方針の下で職務を遂行する立場にあると認識する傾向を生じさせてきたことがうかがわれる。」としている。プルデンシャルの重要な経営課題について グループガバナンスとして グループ全体が関与した形態での判断が行われていた。この枠組みは、プルデンシャルの経営上の自立性に一定の限界を生じさせるものであり、「本件では、実際上の運用も相まって、その度合いが大きくなり、当該枠組みが、自社のビジネスモデル及びリスク管理態勢を主体的に評価すること及びそれらの見直しを主導するということに対するプルデンシャルの経営層の意識を希薄化させ、結果としてその機能が十分に発揮されない要因となった可能性がある。」としている。「加えて、グループ傘下の保険会社の経営管理の責任を負うプルデンシャル・ホールディングにおいても、プルデンシャルのビジネスモデルに内在するリスクへの対応を主体的に主導するまでには至っておらず、これらの点が、本金銭授受事案の発生、潜在及び継続を許した一因となっていた可能性は否定できない。」とある。

すなわち今回の不祥事についての調査分析には親会社の影響が明らかにありながら、なにゆえに調査スコープをプルデンシャルに限って親会社を加えなかったのかその理由は明示されていないし、また調査対象から外していることから調査が不十分であることは否めないのである。

本件調査報告書は、なぜ親会社であるプルデンシャル・ホールディングまでを関係者として調査の対象に加えなかったのであろうか。それとも対象とはできずにプルデンシャルだけにとどめた報告書として終わらせられたのであろうか。疑問なしとは言えないのである。

また本件事案では投資勧誘等に関する内部通報が増加していたとあるが、いずれの通報に関しても、各担当部門が事実確認を行って不適正な行為が確認されたＬＰを懲戒処分等に付すといった個別事案としての処理をしたにとどまっていた。これに対しても本件調査報告書は、「プルデンシャルは、これら内部通報を契機として、不祥事の原因やコンプライアンス態勢の課題等を分析し、金銭不祥事案全般の早期発見又は再発防止のために横断的又は有効な措置を講じるまでには至らなかった。」とあるが、では「なぜ」の追求はなされていないのである。したがって、これほどまでにプルデンシャル内部に蔓延したのかについての事実を含めて調査は不十分であったと言わざるを得ないのである。

５　役員としての責任

役員としての責任の追求としては親会社を含めて、事実調査も極めて不十分であり、したがって具体的な問題の分析も不十分と評価せざるを得ないのである。

６　再発防止策

本件調査報告書は、再発防止策として、①再発防止策全般の前提となるビジネスモデルの再定義、②顧客との関係の複線化及び顧客との私的関係に関するリスク管理の強化、③ＬＰの採用プロセスにおける客観性及び牽制機能の強化、④コンプライアンスを考慮要素とした各種制度の評価指標の見直し、⑤コンプライアンスを重視する企業風土の醸成、⑥営業管理職による管理・監査体制の実効性向上、⑦プルデンシャル本社の営業管理部門による監督機能の実効性向上、⑧２線・３線による内部管理機能の実効性向上、⑨プルデンシャル・ホールディングによるグループガバナンス及びビジネスモデル監督機能の強化、⑩プルデ

ンシャルによる主体的なリスク管理及び管理判断機能の強化があげられている。

本件調査報告書の再発防止策はいずれもリスク管理や管理・監督機能の強化などである。

本件は、金銭管理、顧客管理等における不正である。本件調査報告書には、２０２４年６月プルデンシャル・ファイナンスの経営層のある者の返信メールにおける提案が記載されている。この提案には「①現金や個人名義小切手の受領を禁止し、会社口座への振込みのみを認めること、②ＬＰ個人の預金や銀行口座のモニタリングを行うこと、③顧客とのコミュニケーションをプルデンシャルが監視可能な認可済みチャネルのみに限定すること」とある。

再発防止策においては金銭管理、顧客管理のチェックシステムの強化による再発防止策はもっとも効果的と思料するが、しかるにこの防止策についての検討がなされていないのは不可解である。

７　よって、本報告書については「D」評価とする。

以上

個別評価

委員：　竹内　朗
評価：　B
理由：

調査報告書については、積極的に評価される以下の点が認められる。

（1）「第3　LPの営業活動、営業管理職によるその管理・監督の各実態及びPOJ本社の管理・監督状況（関連制度面を含む。）」において、生命保険業界において特異とされる当社の営業組織の実態が詳細に解説されるとともに、その課題や問題を指摘する役職員の声も丁寧に拾っている。

（2）「第4　本金銭授受事案の概要」において、行為者27名による本個別調査対象事案の概要について、4つの類型と行為者数、顧客等の数、事案数、申告金額総額、返還金額総額という両軸から解説し、数字を駆使して説得的に解説し、4つの類型の手口も詳述している。

（3）「第7　本件の発生原因の分析」では、136-137頁において、

・営業活動の費用の多くを生命保険業の事業主たるPOJではなくLP個々人に負担させながら、新契約獲得実績に強く連動するフルコミッションの報酬制度を採用していた
・本社又は営業管理職による統制を限定あるいは抑制することによって、LP管理に係る負担・コストの低減を図ってきた
・営業社員組織維持・拡大コスト（最低賃金等の固定人件費を含む。）の負担を比較的低く抑えつつ、LPによる顧客開拓力を利用して契約を獲得し得る立場にあった
・POJのビジネスは、事業主たるPOJ自らの顧客基盤というよりもむしろ、LP個人が開拓し維持する人的ネットワーク及び信頼関係を主要な経営資源として成り立っていた
・本件は、「個人の人脈・人的信頼関係に過度に依存したビジネスが本来の軌道から逸脱し、暴走した結果」ともいえる

と述べた上で、138頁において、

・遅くとも2019年頃までには、LP制度及びエージェンシー制度に内在する上記リスク（注：コンプライアンス・リスク）について認識し、又は、少なくとも認識し得る状況にあったものと考えられる。しかしながら、その後も高収益に資する既存のビジネスモデルの温存をPOJの経営の基本とし、これを前提とした個別的な統制強化がされたにとどまり、上記リスクの最小化に向けた抜本的な見直しには至らなかった（下線は小職）

と述べて、根本原因を「高収益に資する既存のビジネスモデルの温存」に求めており、当社の営業組織の特異性と本件との関連性を説得的に分析している。

（4）調査期間が8か月弱に及んだことは、30年余（1992年から2025年まで）の長きにわたり行われた申告金額総額約61億円という巨額の金銭授受事案について調査を遂げる期間としては、妥当な範囲であったと思われる。

行為者27名による本個別調査対象事案を除く132名の金銭授受事案につき、自主点検チームの調査結果を援用したことについても、申告金額総額約61億円のうち約

51億円という大部分を社外特別調査委員会が自ら調査しており、そこから原因分析・再発防止を導き出したことが不合理とは思われない（逆に、全件を社外特別調査委員会が調査していたら、調査期間はさらに延びたであろうと思われる）。

金銭授受事案を除く一般的な不適切募集事案につき、社外特別調査委員会の調査範囲（スコープ）から外したことについても、調査の本丸はあくまで巨額の金銭授受事案であり、一般的な不適切募集事案は傍論にすぎず、これを外しても原因分析・再発防止の見立てを外すことはないと考えられるため（事実調査は医療にたとえれば病因・病巣を特定するための精密検査に似ている）、不合理であったとは思われない（逆に、一般的な不適切募集事案も調査していたら、調査期間はさらに延びたであろうと思われる）。

依頼企業は生きている事業主体であり、何から何まで社外特別調査委員会が調査することで徒に調査期間を延ばすことは、ステークホルダーへの説明責任という観点からしても望ましいこととは思われず、調査期間を合理的に短縮するために調査資源を本丸に集中投入したことは、合理的であったと思われる。

他方で、調査報告書については、以下の点が消極的に評価され、結果としてはＢ評価とした。

（１）顧客補償と原因究明・再発防止との関連性について

行為者27名による本個別調査対象事案では、1992年から2025年までに発生した788件の事案につき、429名の顧客から約51億円の申告金額を受けたのに対し、返還金額はわずか約8億円にとどまる（87頁）。

その理由は、「A氏がPOJとの関係を示して勧誘をした事実は確認できず、A氏と当該顧客は個人的な関係に基づいて金銭授受を行った。」として、使用者責任（注：民法第715条）を負わないと判断した（93頁）と繰り返し説明されているとおりである。

しかし、POJは、2026年1月23日に「お客さま補償委員会の設置について」を公表し、その中で、

- 今回、お客さまをはじめとする皆さまの信頼を損なう事態を招いたことを厳粛に受け止め、弊社における経営管理態勢に課題があったと認識しております。
- 法的観点のみにとらわれることなく、被害者保護の観点を最優先に据え、被害を受けられたお客さまへの補償を実施する方針です。
- 弊社に在籍していた営業社員が在職中に行った金銭不祥事については、このお客さま補償委員会が認定した損害を全額、弊社が補償いたします。退職後に行われた金銭不祥事についても、本委員会が個別の事案ごとに事情を精査したうえで、本委員会に補償の必要ありと判断されたものについて、認定された損害を全額、弊社が補償してまいります。

と表明し、顧客への補償について従来の方針を大きく転換した。

この点は、本件の原因究明・再発防止を検討するうえで、重大なポイントであると考えられる。

すなわち、従来は、使用者責任における事業執行性（「事業の執行について」）が認定されてPOJが損害賠償責任を負うことのないよう、LPと顧客との個人的な関係には踏み込ま

ないように営業管理をしており、営業管理の品質を高めるインセンティブが働かなかった。被害を受けた顧客も、POJ に法的責任を争われるので、被害申告するインセンティブが働かなかった。

しかし、上記の方針転換により、POJ にとっては、営業管理が杜撰であれば顧客に対する補償金額が増えて収益性が下がるという「痛み」が伴うので、営業管理の品質を高めるインセンティブが働く。被害を受けた顧客も、POJ が補償範囲を拡げたので、被害申告するインセンティブが働く。LP と顧客との関係が「密室化」されているからこそ、顧客からの被害申告を促すことは、早期発見につながる有効な施策となる。

「第８　再発防止策の提言」として縷々述べられていることは、いずれも尤もな指摘ではあるが、その原動力となるインセンティブをどのように働かせるかを、高収益なビジネスモデルという POJ のコアバリューと紐づけて議論するという観点が欠けている点で、説得力を削いでいるように感じられる。

（２）開示版の作成の判断と責任について

社外特別調査委員会は、「POJ の要請を受け、POJ が本報告書を第三者に開示し又は公表する目的で用いるために、本報告書の開示版の作成の補助作業を行う」「当該要請が上記の目的を超えて過度に又は恣意的に行われていないか、また、本報告書の内容の実質を損なわないか、との観点から確認を行う」とし、「本開示版において非開示措置を講じない部分、すなわち本報告書の記載のまま開示する部分の範囲は、POJ が自ら判断するものであり、開示部分について必要となる第三者からの承諾の取得等の対応も、必要に応じて本委員会と調整の上、POJ の責任で行われる」とする。

このように開示版の作成の判断と責任を依頼企業に投げることも、採り得る選択肢の一つではあり、この点を大きく消極評価するものではない。とはいえ、日弁連第三者委員会ガイドラインは調査報告書の開示により第三者委員会がステークホルダーに対する説明責任を果たすという立場に立っており、本件も社外特別調査委員会の設置の時点から調査報告書の開示が当然想定されていたという事情を踏まえると、調査委員会が開示版に対して果たすべき説明責任について、実務に対して問題提起をするという趣旨で、あえて指摘をしておく。

以上

個別評価

委員：　塚原　政秀

評価：　D

理由：

外資系のプレデンシャル生命保険で「ライフプランナー（以下『LP』）」と呼ばれる営業社員による顧客から金銭詐取などの不祥事がなぜ相次いで起きたのかについて、１０月８日に公表された同社の社外特別調査委員会（以下、「調査委」）報告書は同生命の高収益が上がる「LP 制度」を中心とした「ビジネスモデル」のリスク面や長年にわたる不正の背景には「営業成績を過度に重視する経営方針と企業風土」や「全社的な統治不全」があったと厳しく指摘して、詳細な事実認定や原因分析を行っている。調査に８か月もの長い時間をかけ、多数の調査弁護士を投入したこともあって、よく調べられた報告書であることは、公表後にマスメディアが大々的にその内容を報じたことがそのことを示している。

しかし、本社の取締役会やコンプライアンス部門がこの事態にどう対応したのか、グループガバナンスから見て日本の親会社やその親会社にあたる米国法人の対応はどうだったのかについて報告書には、関係者の動きなどの具体的な言及がない。事実認定のうち、関係者や経営陣の中で具体名（プライバシー保護のためなのだろうが、LP 所属の支社名も匿名で、時期の明示がない）があるのは、A からＩまでの９つの不正行為事例だけで「顔が見えない報告書」となっている。組織体制や業務内容、営業部門の構造などについては多くのページを割いているが、経営責任や取締役会の監督責任を考える上で、誰がそういう判断をしたのか、あるいはしなかったのかが報告書にはあまり書かれていないことが大きな欠点となっている。以下の評価基準を踏まえての個別評価を総合した結果として「D」評価とした。

（1）委員構成の独立性、中立性、専門性（D）

４人の委員は委員長の東京地検特捜部長の経験がある岩村修二氏をはじめ、５年前まで金融庁の保険担当部署にいたこのとある人を含めて全員が弁護士である。報告書には４人とも「依頼主とは利害関係を有していない」と書かれている。ただし、営業活動の不適切行為の全体像を把握する必要性がある、として、プレデンシャル生命の従業員（おそらく法務やコンプライアンス部門の社員とみられる）のほか、調査委所属の法律事務所ではない別の事務所の弁護士も入る「自主点検チーム」が調査委側からの提案で立ち上がっている。報告書では、調査委と従業員が入った自主点検チームとの関係性が必ずしも、明確でなく、自主点検チームは、金銭授受事案調査の分担（不正行為者１５９人中１３２人）をしている。報告書にはその結果も援用されている。その独立性・中立性を示す調査委と「自主点検チーム」の関係性をきちんと報告書に盛り込むべきだったのではないか。

（2）調査期間の妥当性（C）

調査期間は２０２６年２月１０日から１０月３日までの約８か月間。１月下旬に金融庁の保険業法に基づく立ち入り検査が入り、調査委による調査結果が出るのを待って、金融

庁がプレデンシャル生命に３か月の業務停止という行政処分しているところからみても、調査委は金融庁処分に備えてじっくりと調査をしたということなのだろうか。

（3）調査体制の十分性、専門性（B）

調査体制については、委員の所属する弁護士事務所から計３５人の弁護士が調査補助者として参加。電子メールデータのデジタルフォレンジック調査やアンケートで総合プロフェッショナルファームから４７人の専門家を補助者として選任。会社法や保険業法専門の学者や弁護士、危機管理の専門家もアドバイザーとして参加している。調査体制は十分であり、専門性もある。

（4）調査スコープの的確性、十分性（D）

生保関係者や被害を申告した顧客ら合計８１人に対して、延べ１００回のヒアリング。金銭授受事案の親会社を含めた関係者２０１人を選びデジタルフォレンジック調査を行い、完全親会社に当たる米国法人に対しても電子メール調査をし、その結果を参考資料や事実認定の基礎資料にした、という。米国法人については、電子メールデータの提供を受けたが、その一部はマスキング処理されており、その調査範囲は限定的なものとなった、としている。報告書を見る限りでは、米国法人について関係者のヒアリングは行われなかったらしい。１０月８日の同社のニュースリリースで「米国法人の関与や指摘内容に関心のある項目があればお伝えください」とあるが、米国法人の関与なども調査したのであれば、報告書に盛り込む必要があったのではないか。組織体制への説明はともかく、親会社や米国法人の問題対応などについて、報告書の具体的な言及はわずかである。その点で調査スコープが十分とは必ずしもいえない。

（5）事実認定の正確性、深度、説得力（D）

全文１５６㌻の報告書によると、プレデンシャル生命は、米国トップクラスの外資系の生保で、１９８７年に設立された。新契約高は業界第5位（２５年度）。従業員数約６５００人（２５年度末時点）のうち、「ライフプランナー」と呼ばれる営業社員は４２００人（同）。同社は創業当初から「LP 制度」を採用している。LP 制度は、他の日本の生保の「生保レディー（新聞報道によると、6 月からジェンダーに配慮して『生保ナビゲーター・ソナエルジュ』と呼ぶそうである）」と異なり、「LP が顧客のニーズを分析し、そのニーズに最も適したオーダーメイドの生保の提供」を事業の基本方針としている。「独自の教育システムを活用し、生保だけではなく、法律・税制・社会保障制度や相続など幅広い知識を備えたスペシャリストとして育成している」と自社ウエッブサイトサイトに掲載している。同社にとって「LP 制度」が営業戦略の目玉だったのだろう。そこに、落とし穴があったことについて、報告書では詳細に事実認定されている。

LP は従業員でありながら「独立自営家」とされ、報酬は「完全歩合制」に近い体系が採用され、営業成績に連動する。その上で LP の顧客勧誘にかかる経費（会食など）は自分持ち

で、億を超える収入がある人もいるが、その一方で、成績不振の人は生活に困る場合もあるというビジネスモデルだった。本社営業統括本部の下に７つの営業本部が置かれ、各本部は１５から２２程度の支社を管轄。各支社は３から５か所の営業所を管轄し、各営業所には１０人程度のLPがいる。支社長も、営業所長も業績のいいLPから選ばれる仕組みだった。また、不祥事が起きた場合、支社長であっても、本社に転属していた場合は懲戒処分の対象とならないというルールもあった、という。

退職者を含むLP１５９人が１９９２年から２０２５年までの３３年間、被害者の申告ベースで見ると、顧客から社内ルールで禁止される投資話をもちかけて、個人間で金銭を授受した後に返金されないなどの手口で７９４人の被害者から、被害額は約６２億円の巨額の金銭をだましとるなどしていた。同社による被害補償認定はこのうち、６７６人４３億円。解雇は６４人。刑事事件の対象となったには４人だった。

この１５９人のうち、その行為を４つに分けた上で、調査委の調査対象者は２７人に絞った。残りの１３２人については、自主点検チームに任せ、全体像把握には自主点検チームの調査結果を援用した、と報告書に書かれている。さらに、２７人のうち、元社員A氏の投資勧誘のなど、9つの事案を紹介している。なぜ２７人を対象とし、9つの事例に限定したのかの十分な説明がない。申告ベースの２７人の被害額が５１億から５２億円で全体の被害額が約６２億円なので、かなりの部分を占めているということなのだろう。そもそも、9つの事例のいずれも「プライバシー保護のため」との理由での省略が多すぎる。

特に事実認定に際して、ヒアリングやデジタルフォレンジックの電子メール調査での具体的な供述の会話体での表現が報告書に少ないことも、報告書を読みにくいものにしている。報告書は一般公開を前提としており、ステークホルダーへの説明責任があるのだから、せっかく聞き取った内容を会話体を交えて分かりやすいものにするべきではなかったか。

また、この報告書の開示範囲について、調査委は生保側の判断にゆだねている。報告書公表に当たり、ニュースリリースで生保側は「個人情報や営業秘密を保護するため必要な非開示措置を施してから調査委の確認を得た上で公表した」と書いている。「営業秘密の保護」名目でヒアリングなどで得た重要な関係者供述を省略した可能性もある。報告書に会話体が少ないのも、関係者の地位や名前などがないのもその「非開示措置」のためではないのか。

（6）原因分析の深度、問題の本質への接近性、組織的要因への言及（D）

「原因分析」で報告書は、プレデンシャル生命本社や日本の親会社、その親会社の米国法人が「遅くとも２０１９年ごろまでには、LP 制度、エージェンシー制度に内在するリスクを認識し、認識し得る状況にあった。しかし、その後も高収益に資する既存のビジネスモデルの温存を図り、リスクの最小化に向けた抜本的な見直しには至らなかった」とグループガバナンスについての重要な指摘をしている。

例えば、①17年にあったグループ会社のジブラルタ生命の不祥事を受けて、外部のコンサルタントが米国法人に「営業社員による大規模不正問題で、対策を講じた後も不正が続発したのを受けて営業社員の報酬制度を見直すことはなかった」などと指摘した。この時に会

社側は十分な対応をしなかった②１８年にはLPが顧客獲得を競う「社長杯」コンテストを背景に不正が起きていることを財務局から指摘されていた③１９年には外部のコンサルタントから組織的な問題点を指摘されていたーなどである。

それにも関わらず、生保側が組織の改善をしなかったことやその経緯の事情はどうだったのか。プレデンシャル生命や親会社の上層部の担当部署がどのように動いたのか。報告書には「経営層」などとあるだけで、具体的な記述がない。報告書はグループ全体の中でのプレデンシャル生命の親会社や米国法人からの主体性の希薄化も原因としている。しかし、プレデンシャル生命本社の経営陣を含む上層部について、どのような判断がなされ、その責任者は誰だったのかがあいまいなままだと、取締役会、監査役、社外取締役などの経営責任が問えないことになるのではないか。

このような「営業成績を過度に重視する経営方針や企業風土」は誰が作ったのか。報告書は本社や親会社の「グループガバナンスの統制不全」を指摘しているものの、報告書には、そのかかわり方や上層部の具体的な問題点の言及がない。原因分析はトップなどへの具体的な言及がないので説得力もない。

（7）再発防止提言の実効性、説得力（C）

報告書の「再発防止策提言」は①不正を生んだLP制度などビジネスモデルの再定義②本社スタッフが顧客に金銭授受などを確認する制度の新設③営業成績に連動する完全歩合給に近い報酬制度を改め２７年から最低保証給を導入ーなど理念だけでなく、現実的で具体的な方策が盛り込まれているところは一応評価したい。

（8）企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及（F）

報告書は「多数の顧客に多額の損失を生じさせた社会的責任は重大」とするだけで、社長をはじめとした役員への経営責任の適切な言及がほとんどなく、評価不能である。

（9）調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性（D）

もともと、後に分かれたが、プルデンシャル生命とソニー生命は一つの会社だった。ソニー生命の方が設立時期が早く、ソニー生命も同じLP制度を導入し、顧客からの金銭詐取問題が発覚している。金融庁は9月から立ち入り検査を始めている。新聞報道によると、同社は顧客約２８０万人分の契約を調査しており、１２月にも結果を公表する。少なくとも、今回の調査も参考となるだろう。しかし、報告書が公共財としての価値や普遍性まであるかは疑問である。

（10）日弁連ガイドラインへの準拠性（ＮＡ）

調査委の運営は日弁連の「企業不祥事における第三者委員会ガイドラインに準拠するものではない」としている。「自主点検チーム」の問題があるからなのだろうか。

以上

個別評価

委員： 行方 洋一
評価： C
理由：

社外特別委員会によるプルデンシャル生命保険株式会社（以下「POJ」という）の調査報告書は、多数の金融不祥事について、フルコミッションや密室化といったビジネスモデルに潜む構造的リスクを解明し、米親会社である Prudential Financial, Inc.（以下「PFI」という）の介入やガバナンス不全にも踏み込んだことは評価できる。しかし、本委員会による直接調査の対象が金銭不祥事に限定され、本業での不適正な保険募集に係る調査は POJ 側に委ねたことや、PFI への拘束力の確保に限界を残した点には、ビジネスモデル全体の病理解明や、再発防止策の提言の実効性において課題がある。

1. 調査委員会の構成と独立性 c

本委員会は、元名古屋高検検事長である弁護士を委員長とし、POJ と直接の利害関係を有しない外部弁護士 4 名で構成され、専門補助者（デロイト トーマツ等）や学識経験者らのアドバイザーを活用する体制となっている。運営面では、日弁連ガイドラインに完全準拠するものではないとしつつ、その趣旨を踏まえた社外特別調査委員会と位置付けられている。これは「第三者委員会」という名称の安易な使用（第三者委員会ウォッシング）を回避した誠実な対応といえる。しかし、完全準拠を断念した理由の公表がやや抽象的である点や、委員 4 名中 3 名が同一の法律事務所に所属している点は、調査の独立性そのものが否定されるわけではないものの、実質的な視点の多様性確保の観点から一定の課題も残る。

また、報告書起案権の専属や完成前の事前開示請求の禁止など、手続的独立性は確保されているものの、公表版報告書における非開示・マスキングの決定を POJ 側に委ねたことは、POJ 側の裁量により不都合な事実や経営陣の責任が非開示となる懸念があり、ひいては本委員会が確保すべき調査の独立性や手続的公正性への信頼も揺らぎかねない。

2. 調査スコープと手法の妥当性 c

調査スコープと手法の設計は、膨大な事案に対する機動性と緻密さを両立させた合理的な側面を持つ一方で、看過し難い構造的限界を抱えている。

本委員会は、159 名の行為者・約 61.6 億円の被害申告額に上る不祥事の全体像から、被害額の約 8 割を占める主要 27 事案（本個別調査対象事案）を委員会自らが直接深掘りし、残る 132 名の行為者に係る事案や金銭以外の不適切行為は会社側の自主点検チームに委ねる二段構えのハイブリッド手法を採用した。200 名超のデジタル・フォレンジック（約 25.7 万件）や 1 万人超の大規模アンケート（回収率 73.7%）など、用いられた手法自体は高度かつ多角的でといえる。

しかし、委員会自らの直接調査を金銭不祥事に限定し、顧客利益を害する不適切な保険募集（意向把握義務違反、告知妨害、名義借り等）の解明を POJ 側のモニタリングにとどめた点は、ビジネスモデル全体の病理解明や、ビジネスモデルの再定義を出発点とする再発防止策の提言という観点から、本調査委員会自身の調査範囲を縮小・限定する結果となっている。また、PFI 役員 12 名のメールデータ提供拒否やマスキング、過去メールの自動削除など、任意調査としての構造的限界が露呈しており、親会社を含めた全貌解明には不十分さが残

る。

3. 事実認定と原因分析 c

不祥事を個人の資質に帰結させず、高収益を支えてきたビジネスモデルそのものの病理を解明している。すなわち、本報告書は、金銭不祥事を 4 類型に整理して実態を認定した上で、根底にある原因としてフルコミッション（C=C 理念）や Free to Work が誘発する過剰な業績プレッシャー、顧客関係の個人化・密室化、および営業管理職の同質化・牽制不全を特定している。

加えて、本報告書は、POJ 本社の内部統制不全や、持株会社であるプルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン株式会社による管理の形骸化にとどまらず、米国親会社である PFI による収益優先姿勢や制度改定への抵抗（金融庁向け報告案における新契約偏重表現の書き換え圧力等）を具体的な文言対比で告発し、POJ 経営陣の主体性の希薄化を原因として認定している。この分析は、金融庁の行政処分において指摘された、既存のビジネスモデルへの固執と放置や営業優先の歪んだ企業風土と符合しており、不祥事の深層原因を捉えているものとして評価できる。

他方で、本調査報告書の事実認定と原因分析には、調査スコープの制限に起因する以下の不十分さが存在する。まず、直接調査が金銭不祥事に限定され、ビジネスに直接関わる不適正な保険募集の解明が会社側の点検にとどまったため、実態把握や原因分析の深さが不足している。また、PFI 役員のメール提出拒否等により、米国親会社の関与や意思決定の客観的な事実認定には限界があるものとなっている。

加えて、法的責任追及をスコープ外としたこともあり、歴代経営陣の個別の意思決定史や経営責任の特定が曖昧になっている。

4. 提言の具体性と実効性、経営責任への適切な言及 d

提言は、従来の周縁的なルール改善を排し、ビジネスモデルの再定義を出発点とした点では画期的であるものの、実行可能性と実効性の面では課題がある。

本委員会は、最低保証給の導入、顧客維持手当の強化、カスタマーサポートパートナー配置による顧客接点の複線化、営業統制本部の新設、CGO の設置、さらに対外的な進捗公表等を提言している。これらは、従来の対症療法を越えた構造改革案として評価し得る。

しかし、前記のとおり、本業における不適切な保険募集の具体的実態を自ら解明・認定しないまま導き出されていることは、提言の内容が募集実態から乖離し、実効性を欠くおそれがある。また、不祥事の温床となった PFI からの収益プレッシャーやガバナンス介入に対し、PFI 側を直接拘束する再発防止策は示されておらず、POJ 経営陣の PFI と対峙する自立性・是々非々の姿勢という精神論に依存していることには懸念がある。

経営責任への言及については、委嘱事項から役職員の民事・刑事上の法的責任追及や処分検討をあらかじめ除外したこともあり、金融庁の行政処分で求められている取締役等の経営責任の明確化や営業管理職の管理責任追及に対する具体的な指針を提示できていないことには、物足りなさがある。

5. 報告書の社会的意義 d

総じて本報告書は、営業成果主義（フルコミッション）と独立自営型モデルが内包する密室化とコンプライアンス麻痺の構造的危険性を公に実証した点、そして外資系親会社の影響力というグループガバナンスの壁をファクトに基づき告発した点において、生命保険業

界のみならず企業のコーポレートガバナンス全体に警鐘を鳴らす社会的意義を有している。

他方で、報告書はステークホルダーや社会への説明責任を果たすべき成果物であるところ、本報告書では、会社主導により、役員名や経営幹部が匿名化・抽象化されたことなどで、歴代のどの経営陣が、いつ、どのような判断でビジネスモデル改革や不祥事対策を先送り・歪曲したのかという個別の経営責任が見えなくなっている。このような開示制御は、真相解明と社会的な信頼回復という報告書本来の意義を大きく減殺させるおそれがある。

以上

個別評価

委員：　八田　進二
評価：　C
理由：
　下記の諸点等についての個別評価（カッコ内）を総合した結果として「C」評価とした。

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性（B）

　今回評価対象としたのは、プルデンシャル生命保険株式会社(以下、「POJ」という。）により 2026 年 2 月 6 日の取締役会の決議によりに設置された「社外特別調査委員会」（以下「当委員会」という。）が、2026 年 10 月 3 日に会社に提出され、その後、会社側による必要な部分的非開示情報措置の検討後の 10 月 8 日に公表された調査報告書(開示版)（以下、「本報告書」という。）である。但し、当開示版に関しても、公表日は 10 月 3 日となっている。

　当委員会については、弁護士 4 名の委員のほか、委員所属の法律事務所の弁護士および当該弁護士を支援するパラリーガル等の職員並びに合同会社デロイトトーマツ所属の専門家等、総計 80 名を超す者が調査補助者として、また、関連法規およびガバナンスの専門家等がアドバイザーとして選任されている。各委員、調査補助者およびアドバイザーは、POJ の補助業務に関わったデロイトに対する厳格な遮断措置を講じること等を考慮した上で、すべて「直接の利害関係」を有していないとしており、間接的な利害関係の度合い等については、必ずしも明確にしていない。

　なお、本委員会に委嘱された事項は、金銭授受事案の調査と原因分析、それを踏まえた再発防止策の検討および策定が中心となっており、これらの目的を果たすべく、膨大な人数の弁護士等を擁している。以上より、一定の専門性は認められるものの、全体としての独立性および中立性がどの程度達成されていたかについての確たる評価はできない。

（2）調査期間の妥当性（C）

　当委員会による調査は、2026 年 2 月 10 日から、本報告書開示日である 10 月 3 日まで実施したとなっているが、本報告書は、当委員会が 9 月 18 日（報告書では、これを「基準日」と称している。)までに受領した情報に基づいて作成していると記載されている。

　実際の調査と情報収集を行った期間だけでも 7 か月以上を要し、かつ、その後、報告書開示までに、さらに 2 週間を要していることから、膨大な作業量を余儀なくされたものと解されるが、一日も早い信頼回復が求められている状況を想定した時、開示内容から見ても、この調査期間の妥当性については、疑問無しとは言えない。

（3）調査体制の十分性、専門性（C）

　本委員会では、金銭授受事案の全体像および本金銭授受事案以外の営業活動における不適切行為の全体像について、POJ の調査チームおよび外部専門家を主体とした調査体制を本委員会とは別に組成し、網羅的な事実関係の把握を目的とした調査を補完的に実施さ

せ、それを受けて、POJ の調査チームに所属する従業員のほか、外部法律事務所の弁護士をメンバーとする自主点検チームを組成し、かかる調査を実施している。

しかし、この POJ の調査チームおよび自主点検チームに関しての詳細な実態等は不明であり、また、当委員会は、当該資料の正確性、完全性又は信頼性を保証していない点からみても、調査体制自体に対する信頼性の程度は明確になってない。以上より、重装備とも思われる布陣の下、また、委員会の指揮下に置かれていない別組織の調査結果を利用するといった体制をとっていることから、主体的な視点から、調査の十分性についての評価は困難であり、また、それらの専門性についても判然としない。

（4）調査スコープの的確性、十分性（D）

当委員会の調査は、不適切な投資勧誘等の金銭に関わる行為(金銭授受事案)に対する社内調査結果の検証と本金銭授受事案の事実関係の調査、当該事案のガバナンス上の問題の検証と原因分析、および再発防止策の検討と策定が基本的な委嘱事項であり、本金銭授受事案以外については、原則、調査対象とされていない。とりわけ、POJ の営業活動における不適切行為と疑われる事例、POJ の営業自粛期間中における営業社員による社内ルール違反の事例等については、本金銭授受事案に直接関連しないとのことで、本調査対象としていない。加えて、再発防止策の策定に際しても、当委員会のモニタリングの下、当委員会とは別の自主点検チームによる事実確認を踏まえて、再発防止策を策定することを、POJ と合意している。

このように当委員会の調査は、あくまでも、本金銭授受事案に限定された形をとっており、今般問題とされている、従業員および元従業員による多様な不正行為等の一部に限定したものである。そのため、多大なリソースを投入して行われた調査ではあるが、その調査範囲については極めて限定的であり、一連の不正の真因を究明するに際しては不十分であると言わざるをえない。

（5）事実認定の正確性、深度、説得力（D）

本基準日時点において、本金銭授受事案の行為者数は 159 名、その被害者は 794 名、そして、金銭授受の合計額は約 62 億円と認定している。本件の調査対象の規模および性質に照らして、すべての事案について個別具体的な事情を網羅的に調査・整理することは必ずしも現実的ではないとのこと、また、当委員会の目的に鑑みて、本金銭授受事案の全体像と具体的な発生実態把握のため、自主点検チームの調査結果を援用し、本事案を 4 つの類型に区分して実態解明を図っている。なお、本事案の個別具体的内容について掘り下げた調査を行うために取り上げた 27 行為者に係る事案については、上記の 4 類型での分類を基礎に、事案の概要等を記載しているが、極めて多くの個所で、「プライバシー保護等の理由」を付しての記述になっており、事の詳細を測りかねるほどに、大変読みづらい文章になっている。そのため、事案に関する大まかな状況は理解できても、その正確性、深度および説得力は、希薄であるといえる。

（6）原因分析の深度、問題の本質への接近性、組織的要因への言及（B）

当委員会は、本件の発生原因分析のため。事実認定で採用した 27 名の本行為者に係る本個別事案を詳細に検討し、本件の全体像を考慮して原因分析を行っている。その結果、高収益に資する営業戦略として採用してきた LP 制度および支社以下のエージェンシー制度といった、POJ のビジネスモデルの根幹に、「金銭授受に係る不正リスク」が構造的に内在していたにもかかわらず、必要な予防措置が講じられていなかったために、それが各事案の個別事情の下で現実化したと解している。結果として、LP の営業活動が「個人化」「密室化」して、その実態把握が困難な状況に陥っていたというのである。かかるリスクについては、遅くとも 2019 年頃までには、POJ 本体、その持ち株会社の PHJ（プルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン株式会社）およびその親会社の米国法人 PFI（Prudential Financial,Inc.）も認識、ないし認識しうる状況にあったとしている。

したがって、本金銭事案の多発は、当該行為に及んだ LP 個々人の資質に起因する側面があることを否定することもなく、それよりも、LP 制度およびエージェンシー制度を中核とするビジネスモデルに起因した構造的な問題であるとの認識を記している。そして、かかる構造的な要因として、いくつかの問題点を指摘しており、これほど広範囲にわたって顕在化した金銭授受事案の実態を理解することに対しての納得感はある。その点で、原因分析の深度、問題の本質への接近性、組織的要因への言及については、一応、評価に値する。

（7）再発防止提言の実効性、説得力（C）

先の原因分析での基本的な視点として、POJ のビジネスモデルの根幹に根差すリスクを回避できていなかった点の指摘から、再発防止策全般の前提として、POJ のビジネスモデルの再定義を提言している。そのためには、まずは、POJ は、生命保険会社としての公共的使命に立ち返り、「保険募集の公正確保による保険契約者等の保護」という保険業法の基本理念および「顧客本位の業務運営」を再確認したうえで、これを最優先とする観点から、LP 制度およびエージェンシー制度の在り方を再定義すべきとしている。その為の具体的施策として、従来の LP と顧客の関係、LP の採用プロセス、従業員の各種の評価制度、コンプライアンス重視の企業風土、営業管理職による管理・監督体制、POJ 本社の監督機能、２線・３線による内部管理機能、POJ による主体的なリスク管理と経営判断機能等の見直しと実効性の向上を図ることが示されており、そのずれもが、POJ のビジネスモデルの根幹に根差す課題克服に対して有用であると解される。しかし、金銭授受以外の不正案件が解明されていないことから見ても、その実効性については懐疑的にならざるを得ない。加えて、本委員会の調査終了後においても、営業自粛中に顧客からの不正な金銭受け取り事案があったことが公表されてきており、そのことことからも説得力に欠けていると思われる。

（8）企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及（C）

当委員会は、本調査範囲の明確化のため、あらかじめ、POJ との間で「本委員会の目的に関係者の民事法上及び刑事法上の責任の追及、懲戒処分を含めた POJ 役職員等に対する処分の要否等の検討は含まれない」との合意を図っていることから、役員の経営責任への適切な言及はなされていない。但し、一連の不正事案の根本的要因として、POJ のビジ

ネスモデルが有する構造的な要因を列挙することで、POJ の生命保険会社としての社会的責任を履行すべきことを指摘している。その意味で、企業の社会的責任を自覚して、全社的な改革をすべきことを提言している点は評価に値する。

（9）調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性（F）

開示版として公表された本調査報告書は、POJ の要請を受け、本件の関係者への影響の排除又は抑制、個人のプライバシーおよび信用の保護並びに営業秘密の拡散防止等を目的に、一部の記述の省略、個人の特定につながる事項の抽象化等、適宜の非開示措置（マスキング）が講じられたものである。当該要請が、過度に又は恣意的に行われていないか、また、本報告書の内容の実質を損なわないかについては、本委員会が確認を行うとしている。いずれにしても、本開示版において非開示措置を講じない部分の範囲は、POJ が自ら判断しており、本委員会としては、開示版作成の補助作業のみを行うこととしている。

したがって、多くの非開示措置等がなされている本開示版は、その内容のいかんにかかわらず、独立した当委員会のオリジナルの報告書ではないことから、これを社会的に意義ある報告書と評価することはできず、況や、公共財としての価値、普遍性もないと言わざるを得ない。

（10）日弁連ガイドラインへの準拠性（C）

そもそも当委員会については、「社外特別調査委員会」と呼称しており、当委員会の運営は、日本弁護士連合会策定の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン』に準拠するものではないと記載されている。

但し、本ガイドラインの趣旨を十分に踏まえてて、円滑かつ的確に本調査を実施することを POJ と合意したとしているが、具体的に、本ガイドラインの規定内容と、何が、どの程度異なるのかについては不分明である。そのため、本調査の実施に向けて、ガイドラインを遵守しない理由として、個別具体的な諸要件等を縷々記載しているが、却って、信頼性が毀損する恐れがある。というのも、より明確に、ガイドライトの規定内容との違い等について、説明をすれば事足れりであり、それにより、一般的な信頼性も高まったのではないかと思われるからである。

以上

個別評価

委員：　浜田　康
評価：　D
理由：
プルデンシャル生命保険株式会社の社外特別調査委員会調査報告書（開示版）（2026 年 10 月 3 日付）について評価した。さまざまな観点を考慮したが下記の諸点の個別評価を重視した結果として「D」評価とした。

（1）委員構成の独立性、中立性、専門性及び体制の十分性等（B）

特段不都合はないように見受けられる。専門アドバイザーも十分な知識・経験をお持ちのようで指摘すべき点はない。

（2）調査スコープの的確性、十分性（D）

報告書で不正行為者として挙げている 159 名（P.85）はプルデンシャル生命保険㈱（以下、POJ と記す。）が調べたものだが、当委員会がその網羅性を検証しているとの記述はない。

当委員会は 159 名すべてではなく、申告による被害総額の約 8 割（調査報告書（以下、同じ）P.85 脚注 321）を占める 27 人に絞って重点的な調査対象とした（P.11）としているが、この 27 人は 159 名のうち特殊ケースとも考えられ（(4) 参照）、POJ で発生した問題を代表するケースなのか疑問の余地なしとしない。

当委員会は、委員会が実施したアンケートで「POJ の営業活動における不適切行為と疑われる事例、POJ の営業自粛期間中における営業社員による社内ルール違反の事例等」（詳細は P.115）を把握したが、これらについては当委員会の調査対象である金銭授受事案に直接関連するものではないため調査対象外とする（P.8,9）としている。しかし、これらの事例等の背景を鑑みると、直接関係がないかどうかは大変疑わしく、この範囲限定には違和感がある。

また、コンプライアンス部門、内部監査部門の活動状況及び実際の内部通報が社内でどのように取り扱われたのかについては十分な調査が行われた形跡がないが、原因分析、再発防止策の提言等においてこれらの部門の分析は不可欠だったのではないかと思われ、懸念が残る。

（3）事実認定の正確性、深度、説得力（D）

公表版ではマスキングが多すぎて、読みづらいだけでなく、文章で示されている「事実関係」すら理解しづらい。認識した事実を伝えようというのではなく、「結論のみ信ぜよ」と言う形になっているようにも見受けられ、調査委員会として公正、不偏で、正確な事実認定ができたのかということに疑問を禁じ得ない。

調査報告書には、当委員会、自主点検チーム（報告書 P.11）、POJ 調査チーム（P.105）の

調査結果、さらに潜在調査（P.88）の結果などが混在しており、記述の客観性、公平性等に完全には信頼を置きづらいところがある。

また、当委員会は「本自主点検」及び「POJ 補償対応」の過程で収集等された資料を適宜調査に利用しているが、「本委員会で当該資料の正確性、完全性又は信用性を保証するものではない」（P.17）と言っており、調査報告書を読む者に混乱を招きかねない。

当委員会が調査対象とした事案の問題は保険募集外の投資勧誘等にあるとされているが、その動機のひとつは保険募集に係るフルコミッション等の制度・仕組みである。そうすると、POJ における保険募集活動そのものの検証も必要だったはずだが、それは調査報告書においては POJ からの説明内容だけであり、調査範囲に偏りがあるように感じられる。

（4）原因分析の深度、問題の本質への接近性、組織的要因への言及（D）

記述内容からは、一応の整合性・合理性は感じられるが、27 名の分析だけで今回の問題の全体像が分かるのかどうか疑問が残る。

159 名については統計的に軽く触れているだけで深掘りできていない。ハインリッヒの法則（「1 件の重大事故の背景には、29 件の軽微な事故と 300 件の事故に至らない出来事がある」）を踏まえれば、その他の 132 名のケースの分析をしっかりやらないと真因はつかめなかったのではないかと思われるが、当委員会は分析対象としていない。

132 名のケースは、たまたま金額は積み上がっていなかったかもしれないし、あるいは発覚していないだけかもしれないが、報告書が「代表」と呼んでいる 27 名の重要な背景であった可能性は高い。そう考えると 132 名のケースについてその背景、原因を、当委員会が見極めてほしかった。

また、報告書には、POJ の経営陣の言動、日本親会社のプルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン㈱（以下、PHJ と記す。）さらに全体の親会社である Prudential Financal, Inc.（以下、PFI と記す。）の両社の経営陣の言動についての記述が乏しい。後述のように、報告書が対象としている問題にはこれら 3 社の関係が深くかかわっていることを踏まえれば、3 社の経営陣及び管理職がどのような経営を行ってきたのか、どのような営業方針で従業員や LP を指導してきたのかをもっと深く調査すべきであった。

（5）再発防止提言の実効性、説得力（D）

エージェンシー制度の見直し等の記述はあるが、そもそも POJ の（改善後の）営業管理職の役割、責任をどのように定義するのかの提言は乏しかった。独立色の強い支社等の位置付けを 180 度転換して全社的な管理の体制を作ろうとするのであれば、営業管理職が変わっていかなければ、どんな施策も表面的なものに終わってしまうと思われるので、この点の不足は大変残念であった。

カスタマーサポートパートナーと言う制度は興味深いが、他の生保には見かけない仕組みである。要員確保、LP との関係もむずかしそうだが、顧客から見れば担当者が 2 名いるような仕組みであり、混乱なく円滑に動けるのか、実現可能性、効果などに疑問がある。

今回の問題は会社として 2018 年、2019 年頃から把握していたものである。すると、適切

な対応ができなかった点を改善するためには、POJ 経営層の経営体制、経営方針、企業風土等の刷新が必要である。報告書では、POJ の主体的なリスク管理及び経営判断機能の強化が謳われているものの、提言の 5.（コンプライアンスを重視する企業風土の醸成）を読んだ限りでは掛け声だけで実際的な意味のある提言は乏しいと感じた。

提言の 6.（営業管理職による管理・監督体制の実効性向上）7.（POJ 本社の営業管理部門による監督機能の実効性向上）は、記述内容そのものに異論はないが、実現可能性や実効性に疑問が残る。コンプライアンス、コンプライアンスと唱えるだけでは、ちょっと時間が経てば施策はすべて風化してしまう。自信をもって提言の 6. 7. を提示したのであれば、その定着策まで述べてほしかった。

POJ の主体的なリスク管理及び経営判断機能の強化が謳われているが、PFI との関係をどうするべきなのかもっと具体的に提言してほしかった。さらに言えば、報告書で取り上げたような不祥事の再発防止に向けて、PFI が何をすべきなのか、PFI に子会社管理をどのように考えてほしいのか等々についての提言も欲しかった。

（6）企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及（D）

調査報告書を読むと、今回の事件を生んだ重要な背景のひとつは、POJ、PHJ、PFI の３社に共通する営業方針、営業姿勢にあると思われるが、それぞれの責任への言及は若干物足りない。

当委員会は POJ の依頼で設置されたものであるが、PFI からの回答は部分的にマスキングあるいは削除された内容のものであり、完全にオープンな形の回答ではない。PFI が POJ の親会社であるなら、POJ から PFI へ委員会への全面的な協力を要請する等するべきであったが、それをした形跡はない。結果、PFI の責任等に関する追及は不十分な感が否めない。

総じて、報告書は、今回の問題について現場の問題としての取扱いに終始しているようにも見え、不完全燃焼の感が強かった。

（7）調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性（D）

調査報告書「公表版」は、当委員会が会社に提出した報告書に対して、会社側が何らかの個所を（プライバシー保護等の理由により省略）などという文字列に置きかえただけで公表されていると思われる。会社が調査委員会報告書の文章を書き換えることはできないはずだから仕方がないとも思うが、本来は利用者が理解しやすいよう、置き換えは極力最小限に絞るべきだった。しかし、そういう配慮の跡は見えず、結局、記述内容の大変わかりづらい報告書になってしまった。

第三者委員会調査報告書は、少なくとも日本では、現経営陣が問題の実態解明やその解決に向けて誠実に最善の努力をしたことを外部の第三者に示すことにも重要な存在意義がある。その観点からすると、調査報告書の「公表版」の過剰なまでのマスキングの多さ、読みづらさは、現経営陣の誠実性を疑わせるものである。

調査報告書では重大な事案の 27 名について集中的に調査したと書かれているが、実際の調査報告書に記載されているケースは、そのうちの 9 名にすぎない。さらに、当初の不正行

為者 159 名の中には一定数存在した「P0J が使用者責任を認めたケース」が、この 9 名の中には含まれていない。使用者責任は会社の責任を考えるうえで極めて重要な要素だが、報告書では結果として使用者責任の認否の判断がどのようになされたのかまったく明らかでない。このため、9 名の選び方にも疑問が残る。

（8）日弁連ガイドラインへの準拠性（C）

報告書 P. 10 において日弁連ガイドラインに「準拠するものではない」と記述しているが、委員会としての独立した判断が阻害されることのないよう十分な配慮はしていると記載されている（P. 10）。

以上

個別評価

委員：　松永　和紀
評価：　D

理由：

関係者の“顔”が見えない開示版

格付け対象とした報告書は、プルデンシャル生命保険株式会社（以下「POJ」という）が2026年2月に設置した金銭不祥事に関する調査を行う「社外特別調査委員会」がまとめた「開示版」であり、同年10月に公表された。日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠したものではない、と明記されているが、「その趣旨を十分に踏まえ、本調査の方針及び内容に関する本委員会の独立した判断が阻害されることはなく……」とも記述している。

社外の関係者による調査の意義は、独立性や客観性と共に、当事者では意識し得なかった背景事情や課題、社員の動機等を解明し、社会やステークホルダーに開示し公共財とする点にある、と個人的に考える。今回公開された報告書開示版は、POJが情報の非開示部分を決定し、社外特別調査委員会は、それが過度、または恣意的に行われていないか確認を行う、という手続きを経たもの。そのためか、「関係者への影響の抑制等の理由により省略」「プライバシー保護等の理由により省略」等の箇所が多数あり、関係者の“顔”が見えず、個々人の心情や動機は明確でなく、事案同士の関連も読み取れない。

金銭授受事案の調査から、組織の深因を検証できるか？

また、委員会は、生命保険の営業活動以外の不適切な投資勧誘等の金銭授受事案の調査を行い、営業活動については自主点検チームの調査に委ねた。その結果も踏まえて、再発防止策を策定している。だが、POJの企業風土の深因を探ろうとするなら、金銭授受事案と営業不正の両方を検討し、関連も探り、POJ独自の「ライフプランナー（LP）制度」「支社によるエージェンシー制度」における関係者の心情、動機、心理に迫る必要があったのではないか。「第3　LPの営業活動、営業管理職によるその管理・監督の各実態及びPOJ本社の管理・監督状況（関連制度面を含む）」で、LPやエージェンシー制度がどのようなものであったかは検証され、「第4　本金銭授受事案の概要」も示された。少なくとも、調査対象とした金銭授受事案での主要27行為者におけるヒアリングで、営業活動との関係などさまざまな事情による動機が語られたと推測するが、報告書では深掘りされていない。

長年、外部の指摘を受け続けても改善できなかったPOJ、PHJ、PFI

多数の金銭授受事案の調査を踏まえ、個人の責任を追及するよりも、ライフプランナー（LP）制度の在り方に多くの字数を割き問題視した点は、評価したい。LPに独立自営家、

金融のプロフェッショナルであることを要求し、経費自己負担、新規保険契約数及び保険料に直接連動する報酬体系（フルコミッション）を採用したことにより「個人化」「密室化」を促してしまったことを明確にした。

一方で、本報告書が金銭授受事案の発生原因としたビジネスモデル、企業風土の課題はすでに繰り返し、外部から問題視されてきた内容だった。過去にさまざまな類似の指摘があったにも関わらず、改善につながらなかった状況の説明はなされているものの、「なぜこれまで、抜本的な改善に至らなかったのか」の検証が著しく足りない。

「第 6　POJ、PHJ 及び PFI の本金銭授受事案等に関する対応」には、POJ における金銭授受等の内部通報が 2004 年から始まり、2019 年以降は、投資勧誘等に関する通報が増加したことが記述されている。同業他社でも不祥事案が相次いでおり、POJ は 2019 年、外部監査法人に「ビジネスモデル総点検 TF」を委託して実施し 8 月、最終報告書が出た。そこで既に、「コンプライアンスや品質強化の動機付けとなるような制度（LP 報酬制度を含む。）の不足」「コンプライアンス委員会で重大不祥事案を議論していないといった経営姿勢におけるリスク感度の不足」が挙げられ、それらの根本原因は「支社・LP 独立性偏重の姿勢」「営業偏重の制度やルール」「他社との差別化追及に偏重する経営姿勢」などが指摘されている。

さらに、POJ の親会社である「プルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン株式会社（以下、PHJ）が抱える子会社、ジブラルタ生命保険株式会社の金銭不祥事案についての外部コンサルタントの指摘、生命保険協会等への対応、財務局からの指摘等もあり、2025 年 4 月には金融庁担当者から LP などのビジネスモデルや PHJ の姿勢等について、強い疑念が提示された。これらは事象としては本報告書で説明されている。だが、肝心の「なぜ、POJ、PHJ、そして PHJ の完全親会社に当たる Prudential Financial, Inc.（以下、米国法人 PFI）は、これほど動こうとしなかったのか？」が、不明である。

LP 制度、エージェンシー制度による組織としての利益確保が優先され、顧客の保護は無視された、とも見える。外部からの折々の指摘について、POJ 取締役会等で具体的にどのような議論が交わされたのか、PHJ、米国法人 PFI がどう関係していたのか等を調査し、「なぜ改革に踏み込めなかったのか」を検証するのが、組織の抱える真因、深因に迫る重要な方策であったはずだが、なされていない。

再発防止策提言は、POJ の方針にお墨付きを与えるものか

再発防止策として、LP 制度などのビジネスモデルの再定義を提起しているが、関係者の心情をも踏まえた再定義の提案はなく、具体性に欠ける。また、提言された再発防止策の多くはすでに POJ が取り組んでいるものを追認する内容である。いわば本報告書により POJ の方針にお墨付きを与え社会に示す役割を果たす内容となってしまっている。

結局のところ、POJ、PHJ、米国法人 PFI で働く人たちの顔が最後まで見えず、繰り返し外部から指摘があったにも関わらず、抜本的な対策を講じることができなかった企業風土による真因、深因には辿り着けない。開示版の省略の多さが読み手の理解を妨げ、残念ながら社会の公共財としての価値に乏しい。以上より、本報告書をＤと格付けする。

以上