

〔論 説〕

## ビッグモーター事件に係る損保ジャパンの対応失敗事案に 関する事例研究

樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，コンプライアンス，ガバナンス

### はじめに

本稿は、株式会社<sup>(1)</sup>ビッグモーター（以下、「BM」）による保険金の不正請求事件に際し、損害保険ジャパン（以下、「損保ジャパン」）がBMに対して迎合を重ねたことで、その対応に失敗した事案に関する事例研究である<sup>(2)</sup>。本事案の原因として、「営業優先の姿勢」「顧客保護の視点の不足」「大きすぎる子会社とガバナンスの形骸化」「経営幹部のリスク管理能力の不足」「抜擢人事で登用された新社長の焦燥」が挙げられる。

### 1. 事案の概要

2023年6月、BMの钣金・塗装（以下、「BP」）部門において事故車両の修理に係る保険金の不正請求が常態化していたことが発表された。この事件の直接的な原因として「業績偏重の現場管理」「経験・技能の低下と人員不足」、その背景事情として「ワンマン経営と創業者への迎合」「リスク管理の機能不全」が指摘されている<sup>(3)</sup>。

損保ジャパンは、BMに関するネガティブ情報を相当に把握していたにもかかわらず、営業上の配慮から数年間にわたって適切な対応を取らず、BMへの迎合を続けたことが不正請求の拡大につながった（BM迎合事案）。さらに同社では、内部告発や社内調査により不正請求を認識した後に、BMに対する入庫紹介（DRS：Direct Repair Service）を一旦停止したにもかかわらず、やはり営業上の配慮から早期に再開していた（DRS再開事案）。

こうした損保ジャパンの対応の失敗について、2024年1月に金融庁は保険業法に基づく業務改善命令<sup>(4)</sup>を下し、「損保ジャパンのBM社に対する管理・けん制態勢が無効化していた実態は、BM社に不正行為を惹起させる『土壌』（不正行為等を行い得る『機会』の存在）を生じさせるとともに、結果としてBM社の不正請求を助長し、顧客被害の拡

(1) 以下、社名で「株式会社」を省略する。

(2) 本稿の事実関係の認定は、自動車保険金不正請求に関する社外調査委員会が作成した『中間報告書』（2023年10月10日）及び『調査報告書』（2024年1月16日）、そしてBMの不正請求事件に関して特別調査委員会が作成した『調査報告書』（以下、「BM報告書」）に主に依拠している。

(3) その詳細については、同事件を分析した樋口（2024a）を参照されたい。

(4) 金融庁2024年1月25日発表資料「損害保険ジャパン及びSOMPOホールディングスに対する行政処分について」（以下、「金融庁業務改善命令」）

大につながったことを考えると、損保ジャパンのBM社に対する一連の対応には重大な問題が認められると言わざるを得ない」と厳しく批判した。

## 2. 損保ジャパンの概要

損保ジャパンは、SOMPOホールディングス（以下、「SHD」）<sup>(5)</sup>の100%子会社で、損害保険事業を行っている。SHDと損保ジャパンの経営指標は表1のとおりであり、SHDの業績の過半を損保ジャパンが占めている。

表1 SHDと損保ジャパンの経営指標

(単位：100万円)

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
SHD	経常収益	3,643,040	3,760,366	3,846,323	4,167,496	4,607,134
	経常利益	198,959	192,451	215,097	315,512	122,530
損保ジャパン	経常収益	2,678,209	2,579,158	2,486,893	2,490,458	2,623,349
	経常利益	215,537	182,387	197,432	210,810	124,926

(筆者作成)

### 2.1 SOMPOグループのガバナンス

SHDは2019年6月に指名委員会等設置会社に移行した。2023年3月期の取締役会は計14人で構成され、うち10人は社外取締役であった。同社では、経営全般の最高責任者であるグループCEOと最高執行責任者であるグループCOOがグループ全体を統括し、傘下の事業会社については、個別事業の役割分担を明確化するとともに独立性を確保する観点から、事業オーナー制を敷いていた。

当時のグループCEOは櫻田謙悟氏（1956年生）で、2007年に損保ジャパン（初代）取締役、2010年に同代表取締役社長、2012年にSHD(当時の名称はNKSJホールディングス)代表取締役社長、2022年にSHD取締役代表執行役会長に就任していた。グループCOOは奥村幹夫氏（1965年生）で、2016年にSHD取締役、2022年4月にSHD代表執行役社長に就任していた。また、国内損害保険事業オーナー（SHD執行役）の白川儀一氏（1970年生）が、2022年4月に損保ジャパン代表取締役社長に就任していた。

### 2.2 関連部署

本事案との関連が深い損保ジャパンの部署は、本社の法務コンプライアンス部（以下、「法コン部」）・調査部・営業企画部（以下、「営企部」）・経営企画部（以下、「経企部」）・保険金サービス企画部（以下、「保サ企画」）、現場のモーターチャネル営業部（以下、「MC営業部」）及び保険金サービス部（以下、「保サ部」）であり、その所管業務は以下のとおりである。

(5) SHDは、2010年に損保ジャパン（初代）と日本興亜損害保険の共同持株会社として設立された。

- ・法コン部 企業法務関連業務，内部管理態勢構築の支援，コンプライアンス推進態勢及び不祥事件等対応態勢の立案・実行・管理等
- ・調査部 保険事業に関する法令・行政規制等に関する調査業務，金融庁その他の行政機関への対応業務等
- ・営企部 営業方針の立案・管理，営業部門における評価制度・組織・中長期戦略の立案・管理等
- ・経企部 経営戦略・経営方針の立案・管理，経営に関わる危機対応等
- ・保サ企部 保険金支払業務及びその品質<sup>(6)</sup>管理に関する施策の立案・管理等
- ・MC 営業部 損害保険代理店（以下、「代理店」となっている大型中古自動車販売店（BMを含む）の本社を担当（首都圏の営業部であるが，大型中古自動車販売店の地方店舗に関する営業も統括）
- ・保サ部（各地域に設置）保険金支払業務，損害調査業務，整備工場に対するモニタリング等

### 2.3 不祥事への対応体制

損保ジャパンでは，毎月開催される「内部管理小委員会」（部長クラス）で不祥事件等についての対応を検討していた。特に社員不祥事件，代理店不祥事件，重大な顧客被害事案，経営に重大な影響を及ぼす事案が発生した場合には，随時内部管理小委員会を開催して協議し，必要に応じて上部機関の「内部管理委員会」（役員クラス。経営会議の諮問機関）に報告することとされていた（いずれも事務局は法コン部）。また，危機管理に係る計画や連絡体制の整備などについては「危機管理推進本部」で検討し，さらに顧客の信頼や社会的信用を著しく毀損する事態が発生した場合には，「危機対策本部」を設置して対応することとされていた（いずれも事務局は経企部）。

## 3. BM 迎合事案の経緯

損害保険（以下、「損保」）業界では保険契約業務を代理店に委託しており，BMは損保会社7社の代理店を務めていた。7社の中では損保ジャパンがBMと特に密接な関係<sup>(7)</sup>を構築し，幹事会社に相当する代理申請会社<sup>(8)</sup>を務めるとともに，BMに対して多数の社員を志向させていた。また，BMの取扱保険料（年間約200億円）に占める損保ジャパンのシェアは約6割に達していた。

(6) 調査報告書の用例に倣って，本稿における「品質」とは，修理作業の品質ではなく，保険金支払業務に関する品質を指すものとする。具体的には，修理工場が作成した修理内容の見積と損保ジャパン側の標準見積との差異が少ないことを「品質が高い」と表現する。

(7) BM創業者である兼重社長の息子（後に同社副社長）が，かつて日本興和損害保険（2010年に損保ジャパンと経営統合）で働いていた。また，損保ジャパンは2015年9月時点でBMの株式の7.1%を保有（創業家に続く第2位株主）していた。

(8) 代理店となるには内閣総理大臣への登録が必要であるが，この手続きは委託元の損保会社を經由して行われる（代理申請）。そして，複数の損保会社と委託契約を締結している場合には，そのうち1社が代理申請会社となる。

損保会社は、保険業法に基づき代理店を指導する義務があり、さらに営利企業として不正な保険料支払いを防ぐ観点から、BMに対し監視機能を発揮すべき立場にあった。しかし損保ジャパンでは、以下のとおりBMに関するネガティブ情報を相当に把握していたにもかかわらず、営業上の配慮から数年間にわたって適切な対応を取らず、BMへの迎合を続けたことが不正請求の拡大につながった。

### 3.1 業績偏重の放置

不正請求事件の直接的な原因であるBMの業績偏重の現場管理について、損保ジャパンは以下のとおり把握していたが、その是正のために働きかけた形跡は認められない。

#### 3.1.1 罰金制度の放置

2016年12月、BMの「罰金制度」について以下の報道がなされた<sup>(9)</sup>。

- ・「全国約80の販売店は保険代理業務を請け負っており、従業員1人当たり平均で前年同月比25万円の契約増を目標として設定。前月の実績に応じ、目標を達成できなかった店の店長から10万円を上限に現金を集め、達成した店の店長へ分配する」
- ・「今年5月は計18店が上限の約10万円を支払うなどして計53店がマイナスとなり、トップ店舗が約119万円を受け取るなど20店がプラスになっていた」
- ・「関係者によると、従業員が多い店ほど合計契約件数が多くなるため目標達成が難しく、毎月のように支払いが続くケースもあるという。こうした仕組みは少なくとも約5年前には存在していたとみられる」

この件については、「保険手数料の増加に向けて現場に『飴と鞭』を課す目的で罰金制度が設けられた」(樋口(2024a), 190頁)とされるが、労働基準法第16条(賠償予定の禁止)は「使用者は、労働契約の不履行について違約金を定め、又は損害賠償額を予定する契約をしてはならない」と規定しており、明らかに労働基準法違反である。BM本社の保険部が賞金・罰金額のランキング表を毎月作成・配布していたところ、同部の部長は損保ジャパンの出身者(元出向社員)であったため、損保ジャパンでもかねてから同制度の存在を承知していたと推察される。

この異常な制度はBMの業績偏重の現場管理を反映したものであり、それによって過度のプレッシャーを受けた現場が不適切な保険募集を行うことが十分に予想できたはずであるが、損保ジャパン側では特段の対応を取らなかった。ちなみに、不正請求事件発覚後の調査により、実際にも以下のとおり不適切な保険募集が行われていたことが判明した(金融庁業務改善命令)。

- ・9人の募集人(保険募集業務に従事するBM社員)が、保険加入を条件に車両価格を値引くなど、保険業法第300条第1項第5号で禁じられている特別利益の提供を行っていた。
- ・募集人自身が契約者となっている契約88件を調査したところ、うち14件で店長が加入するよう圧力をかけるなどの不適切な募集行為が行われていた<sup>(10)</sup>。

(9) 産経新聞 2016年12月4日記事「保険ノルマ 店長に罰金」

- ・下請業者が契約者となっている契約 149 件を調査したところ、うち 121 件が BM 側の圧力により保険に加入したと認定された。

### 3.1.2 アット重視方針の放置

事故車両の修理業務は基本的に受動的で、BP 工場従業員の努力によって収益が大きく変化するものではない。しかし BM では、2018 年以降、修理案件 1 件当たりの工賃と部品粗利の合計額（同部門では「@（アット）」と呼称）について、従前は 11～12 万円程度だった平均値を 14 万円にせよと指示して、現場に厳しいプレッシャーをかけた。「全ての工場長に対し、全国の BP 工場におけるアット平均値の実績が週次で配信され、週次で開催されていた工場長会議においても、アット平均値の目標未達の工場長に対して、その理由や目標達成に向けた行動予定の説明が強く求められた」「売上の低いフロントや工場長は、月末に近づくと、どうやって数字を達成するんだと詰められ、未達だとぼろくそに文句を言われていた」「工場長のグループラインで、まともな職場ではおよそ使われない言葉で罵倒されることが日常的に行われていた」（BM 報告書 22・27 頁）とされる。

これに対して損保ジャパンは、「板金部門に 5 人の出向者を送り込み、工場長が集まる会議に同席したり、教育係として工場スタッフと日々やり取りしたりするなかで、営業ノルマが及ぼす影響を『間近で確実に見ていた』（大手損保幹部）<sup>(11)</sup>とされる。さらに 2020 年には、出向者①及び②が「工場長たちは、日計の売上げが不足すれば、幹部から、全員が閲覧するグループ LINE 上で叱責されるので、何とか売上げを捻出しようとし、それが不正につながりかねない」（中間報告書 8 頁）と MC 営業部に報告していた。このように業績偏重のアット重視方針により不正請求が誘発されるリスクを認識していたはずであるが、損保ジャパン側では特段の対応を取らなかった。

## 3.2 DRS の推進

損保会社では、顧客が事故に遭遇した場合、車両の修理先として BP 業者を顧客に紹介する DRS を行っている。損保ジャパンでは DRS を全社的に推進しており、地域あるいは工場ごとの目標台数の設定、DRS 台数を保サ部社員の業績評価指標に採用、「DRS50 チャレンジ<sup>(12)</sup>」による進捗管理などの諸施策を実施していた。その背景として、「顧客満足向上の観点」「保険金支払業務の効率化の観点」「営業施策上の観点」の 3 件が挙げられている。

「顧客満足向上の観点」については、迅速に修理を開始できるため、車両返還までの期間を短縮できるというメリットがあった。「保険金支払業務の効率化の観点」については、

---

(10) 「(BM) の各店舗には自動車保険の販売で厳しいノルマが課されており、展示車両に保険をかけ保険料を従業員が自腹で払うことで、ノルマを達成するような行為が横行していた」（東洋経済オンライン 2023 年 9 月 4 日記事「金融庁が『ビッグモーター不正』で異例の検査」〈<https://toyokeizai.net/articles/-/698917>〉）。

(11) 東洋経済オンライン 2023 年 7 月 14 日記事「ビッグモーターと損保ジャパン、不正請求の蜜月」〈<https://toyokeizai.net/articles/-/686623>〉

(12) 将来的に DRS 率（=DRS 実績数 / 対象事故件数）を 50% にすることを目指す施策であり、2021 年 10 月に策定された。2023 年度に DRS 率 19.1%、2025 年度に同 24.4% を目標値としていたが、2021 年度の実績値が 6.8% であったことを勘案すると、非常に野心的な目標設定であった。

損保ジャパンでは修理工場を「S」「A」「B」「C」の4段階にランク分けして、品質が優良な「S」工場・「A」工場だけにDRSを行うことで、修理額の査定に関する経費の削減が期待できた。そして「営業施策上の観点」については、代理店のBP工場をDRS先に指定し、その見返りとして損保ジャパンの保険商品を優先的に取扱わせることが狙いであった。問題は、「DRSの『営業施策上の観点』が重視される傾向が強くなっていた」（調査報告書12頁）ことである。

損保ジャパンでは、「DRSの見返りとしての優先的取扱いによりSJ（筆者注：損保ジャパンのこと。以下も同じ）の収保（筆者注：収入保険料のこと）を増大させる効果の高い整備工場等を『資源性の高い工場』などと呼称し、主に営業部を中心として、このような工場に対して重点的にDRSを実施するような方針が取られていた」（調査報告書12頁）とされる。かくして営業的観点からDRSが推進された結果、必ずしも優良とは言えないBP工場に対しDRSが実施されるケースが生じていた<sup>(13)</sup>。ちなみに、2019年5月に損保ジャパンが開催した「部店長道場」では、「社長メッセージ」として、「品質が劣る工場に対して、トップライン（筆者注：元受正味保険料のこと。一般企業における売上額に相当）のために在庫台数がノルマ化されるようなケースがあります」（調査報告書14頁）との懸念が表明されており、この問題は経営者レベルでも意識されていた。

事件当時のBMでは、ワンストップ型サービス戦略<sup>(14)</sup>の前提条件となる修理引き受け数を増やすためDRSを重視しており、「損保各社からのDRS件数に応じて自賠償及び任意保険を各社に配分していた」（調査報告書12頁）とされる。その結果、損保会社の間でBM向けDRSの競争が生じ、BM取扱保険料における損保ジャパンのシェアは、2014年度の78.7%から2021年度には59.2%に減少していた。BM側からDRSを増やさないとテリトリー（損保ジャパンが担当損保会社となっているBM店舗）を変更すると脅されたMC営業部では、「BM工場向けのDRS目標台数については必達目標とするよう、BMの各拠点を担当する各保サ部に周知するなどしていた。そのため、各保サ部は、BM工場に修理品質が低い整備工場等があることを認識しつつも、BM工場へのDRSを優先せざるを得ない状況にあった」（調査報告書17頁）とされる。

### 3.3 簡易調査の恣意的判定

損保ジャパンでは、「(BMの)急激な規模拡大に伴い、一部の整備工場等において人材育成が追いついておらず、教育・改善が喫緊の課題であるという認識を抱いていた」（調査報告書18頁）とされる。前記のとおりBM向けのDRSを増やす方針であったが、一部のBM工場の品質が低く、DRSの要求水準（「S」工場又は「A」工場）を満たしていないことがその妨げになっていた。そこで2015年からBMのBP部門に対して出向者の

(13) 本事案発覚後に行われた社内アンケート（回答者1,144人・回答率100%）によれば、「DRSが営業目的に利用されていることを問題視している」との回答が36.1%であった（調査報告書4頁）。

(14) 「ビッグモーターの戦略は、钣金・塗装（BP）や車検、オイル交換、さらに損害保険の販売まで行うワンストップ型サービスの提供である。（中略）BP事業の充実→修理車両の引き受け増加→保険契約の獲得増加→顧客のリピーターの増加→中古車買取り・販売の増加というビジネスモデルであり、中古車業者の中では先駆的な取り組みとされる」（樋口（2024a）、178頁）

派遣を開始し、2016年には「BMP（ビッグモーターパートナー）制度」というBM工場の見積り技能向上を目的としたサポート活動を始めた。

このBMP制度では、2016年中にBMの全工場を「簡易調査」（BM側は「完全査定レス」と呼称）の対象とすることを目標としていた<sup>(15)</sup>。通常のプロセスでは保サ部のアジャスター（損害調査の資格者）が修理工場側の見積りを個別に検証するが、この簡易調査は工場側を信頼して見積りどおりに協定を結ぶ方式であり、アジャスターの関与は初動チェック（調査方法の確認）と定期的なモニタリング（乖離検証<sup>(16)</sup>）に限られていた。

さらに、社内規則では簡易調査の対象を「S」ランクかつ乖離率5%未満の工場に限定していたところ、BM向け特例として、乖離率が2回連続して7%超とならなければ問題なしとした。このBM向け特例について社内規則の改訂はなされておらず、BMに迎合した保サ企部の『裏ルール』と認められる。この簡易調査対象の拡大については、査定に係る負担を減らすことでBM側の歓心を得るという営業上の配慮だけでなく、損保ジャパンでアジャスターの削減を進めていたことも影響していた。

当時の損保ジャパンでは、「2016年度から2020年度のSHDグループの新中期経営計画において、SJは、経営課題として『効率化・収益性向上』を掲げ、スリム化により生産性を圧倒的に向上させることにより、グローバルトップ水準の社費率<sup>(17)</sup>を実現しようとした。（中略）保サ部門における生産性向上の手段は、主として人員を削減することによる経費圧縮であった」（調査報告書58頁）とのことである。その結果、同社のアジャスター数は、2016年度の1,568人から2021年度には1,203人に減少しており、アジャスター関連の業務量を減らす必要が生じていたのである。

ちなみに、2020年5月からは、アジャスターが行うべき初動チェックさえも、一般の社員が実施することになった。この件も「簡易調査のルールから逸脱する業務フロー」（調査報告書21頁）とされ、東京保サ部の『裏ルール』と認められるが、やはりアジャスターの削減がその背景になっている<sup>(18)</sup>。

### 3.4 BM一極集中化の実施

前記のBMP制度の効果はなかなか上がらず、一部地域の保サ部では「BM工場の品質を強く問題視していた」（調査報告書19頁）ため、簡易調査対象となったBM工場の数は十分でなかった。それに対してBMのBP部門責任者である甲部長から「BMにおけるSJの優位性が薄まっている」（前同）と批判されたため、損保ジャパンでは、2019年4月

(15) 日刊自動車新聞2023年10月2日記事「自動車保険請求手続き 効率化と不正防止両立が急務」によれば、損保ジャパンの他に簡易調査と類似した制度を有していたのは、共栄火災海上保険（JAグループ）だけである。三井住友海上火災保険（以下、「三井住友海上」）では手続きの最終段階でアジャスターがチェックしており、東京海上日動火災保険（以下、「東京海上」）では手続きの簡素化は行っていないとされる。

(16) 修理工場の見積りと損保ジャパン側が作成した標準見積りの差異を「乖離率」として数値化する手法。乖離率が低いほど品質優良な修理業者ということになる。

(17) 「保険引受に係る営業費及び一般管理費の合額計を正味収入保険料で除した率」（調査報告書58頁）。

(18) 「損保ジャパンにおいては、2016年度からの中期経営計画において、コスト削減施策を講じており、全国の保険金サービス部門の損害調査に従事する要員を削減し、コストが低いアソシエイト職の社員に当該業務をシフトしていく施策を実行している」（金融庁業務改善命令）。

から全国のBM工場を首都圏の東京保サ部が一括して取扱う「BM一極集中化」を実施した上で、全てのBM工場を簡易調査対象とした。その事情については、「他社との差別化を図り、営業面における優位性を確保したいというSJの狙い（いわゆる『トップラインの拡大』の施策の一環）」（調査報告書20頁）とされ、やはりBMの歓心を買うことが目的だった<sup>(19)</sup>。

これに対して一部地域の保サ部が「（一部工場の）品質が十分ではなく、BM一極集中化は時期尚早」と反対したため、東京保サ部のX物損統括（以下、「統括」）が「（問題のあるBM工場を）簡易調査対象とせずアジャスターが損害調査業務を行いながら工場育成を実施する」と約束した（調査報告書20頁）。しかしこの約束はあっさり反故にされ、2018年度上期の乖離率が17.3%、下期が同16.1%というBM工場さえも簡易調査対象とされた。

### 3.5 モニタリングの恣意的運用

BM一極集中化が実施されたことで、以後のBM工場に対するモニタリングは東京保サ部が実施した。2019年度のモニタリングでは、乖離率が7%を超過したBM工場数が上期に19工場、下期に10工場に達し、そのうち4工場では上期・下期の両方が乖離率7%超と『裏ルール』のBM向け特例にさえ抵触していた。X統括は、BMの甲部長に相談した上で、この4工場に3カ月の猶予を与えた後に乖離検証を改めて実施し、改善が見られなければ簡易調査対象から外すとの方針を決めたが、後任者のY統括はコロナ対応を理由に乖離検証を取り止めた。

その一方で、BM側は、品質改善対策の一環として、工場に代わって見積りを作成する部署として「PT（プライシングチーム）」を2020年8月に新設し、同12月までに全工場の見積りをPTが一括して作成するようにした。これを受けて東京保サ部では、全BM工場に対するモニタリング手法を「簡易診断<sup>(20)</sup>」として、この簡易診断によって不良（「黄」又は「赤」）と判定された工場だけに乖離検証を実施する方式に変更した。この変更についても「モニタリングのルール逸脱」（調査報告書24頁）とされ、BM側に迎合した東京保サ部の『裏ルール』と認められる。

2020年度上期のモニタリング結果<sup>(21)</sup>では、31工場のうち24工場が不良（「黄」が17工場、「赤」が7工場）となったが、Y統括が乖離検証を実施したのは5工場だけであった。その他の19工場に乖離検証を実施しなかったのは、『裏ルール』からも逸脱したことになる。ちなみに、この乖離検証の結果、2工場が乖離率7%超と判明し、うち1工場は同34.7%に達していたが、簡易調査対象から外された形跡はない。

(19) BMの甲部長は「SJからのDRS実績数が他の損保会社と大差のない数値になっており、BMにおけるSJの優位性が薄まっている」「簡易調査についても他の損保会社と比べて優位性が認め難い」「BMの損害調査をBM担当保サ部（筆者注：東京保サ部のこと）において集中して実施するのであれば、それは他の損保会社に比べて優位性が認められる」（調査報告書19頁）と損保ジャパン側に申し入れていた。

(20) 損保ジャパン側は標準見積を作成せず、14のチェック項目を通じて工場側の見積りを簡易に判定する手法。総合判定は「青」「黄」「赤」の3段階となる。

(21) 損保ジャパンに問い合わせたところ、調査報告書23頁に記載のモニタリング結果に一部誤りがあることが判明したため、本稿では修正した数値を記載している。



2020年度下期のモニタリング結果は、23工場が不良（「黄」が22工場、「赤」が1工場）であったが、まったく乖離検証を実施しなかった。この時期には後述（3.6参照）のとおり不正請求に関する情報を入手していたことを考え合わせると、不可解と言わざるを得ない。後任者のZ統括も、2021年度上期のモニタリングでは30工場すべてが不良（「黄」が15工場、「赤」が15工場）にもかかわらず、やはり乖離検証を実施しなかった。

乖離検証を実施しなかった理由についてY統括やZ統括は、「整備工場等ごとの見積作成の精度を問題とする乖離検証の手法ではPTによる一括見積りを実施するようになったBMの整備工場等に対し問題点を的確に指摘することはできない」（調査報告書24頁）と弁明しているが、決して納得できるものではない。乖離検証を実施すれば、一部工場について簡易調査対象からの排除を検討せざるを得なくなり、BMの不興を買うことによる営業面の悪影響を懸念したと考えるのが妥当である<sup>(22)</sup>。さらに、「保サ部門の人員が不足し、その結果、簡易調査対象工場に対するモニタリングが十分に実施されない状況に陥った」（調査報告書58頁）とされ、前記のアジャスター削減も乖離検証の懈怠に影響していたと認められる。

### 3.6 不正請求疑惑の放置

損保ジャパンでは、2004年11月から2023年3月までの間、BMに計43人の社員を出向させており、他の損保会社と比較して人数が非常に多かった<sup>(23)</sup>上に、そのうち8人はBP部門に配属されて見積り技術向上などのサポートに当たっていた。こうした出向者が不正請求あるいはそのリスクを認識し、損保ジャパンに通報したケースは以下のとおりである。

- ・2020年度の「BM出向者会議」（実際にはコロナにより中止）の関係で出向者①及び②が2020年7月に提出した資料には、「(BMには)徹底して赤字を許さない姿勢があり、(中略)そのために、修理費単価の上乗せや不正請求で利益を生み出そうとする傾向が続いている」（調査報告書28-29頁）と記載されていた。
- ・2020年12月、出向者②がY統括に対し、「(PTが,)数字目標を達成するため、やらなくていい作業を実際にやることで請求するようになってきた」「そのため、現在、PTから『この請求をするから、この作業をしろ』と現場に指示が飛ぶような事態になり始めたようだ」（調査報告書27頁）と通報した。

その他にも以下のとおり不正請求の疑義が浮上していたが、損保ジャパンでは厳しく追及せずに迎合を重ねていた。

- ・2017年5月、損保ジャパンのアジャスターが某BM工場の見積りに疑問を抱いて調査したところ、副工場長（見積り作成者）が修理作業を実施したかのように偽装したと自認したため、同工場に対するDRS及び簡易調査が停止された。しかし、BM側が「見積りの作成者と工場作業員との連携不足により生じたミス」と回答し、さらに副工場長も「自認したのは実行者が不明であったことから自らが責任を負う

(22) 実際にも、「営業部門から保サ部門に対して乖離率が高いBMの工場について乖離率を低くするよう操作してほしい旨の相談が持ちかけられることもあった」（調査報告書56頁）とされる。

(23) 三井住友海上と東京海上からの出向者は各3人とされる。

ほかないと考えたためであり、実際には偽装行為は行っておらず不正請求の意図もなかった」(調査報告書26頁)と証言を翻したため、損保ジャパンではこの回答を信頼してDRS及び簡易調査を再開した。

- ・2019年4月、某BM工場について、修理に安価なりサイクル部品を使用したにもかかわらず、新品を使用したかのように偽装したとの疑惑が浮上した。東京保サ部ではBM一極集中化からの除外及びDRSの停止を検討したが、BM側が「決して悪意のある協定をしようとしたものではなく、単純に当社の連携不足により起こった」(調査報告書26頁)と回答したため、損保ジャパンではこの回答を信頼して、同工場には何の処分も行わなかった。なお、同工場については、同12月にも修理に使用していない部品を使用したかのように偽装したとの疑惑が浮上したが、その際にも損保ジャパンは処分を行わなかった。
- ・2019年頃、某BM工場で高機能塗装を実施していないにもかかわらず、実施したかのように偽装しているとの疑惑が浮上した。この件については、「(東京)保サ部及び保サ企部は、今後の事案について高機能塗装を実施するようBMに申し入れることとした一方で、高機能塗装が実施されていなかった協定済みの事案の特定やこれに係る請求内容の妥当性の検証等の遡及対応を実施しないことを決定した」(調査報告書27頁)とされる。

以上のとおり損保ジャパン側は関連情報を度々入手していたにもかかわらず、長期にわたって不正請求が表沙汰にされなかった事情について、調査報告書は「SJ内の報告・連絡、情報共有の機能不全により、本件発覚まで、社内でBMの問題性について共通認識を持たず、当然のことながらリスクとして把握するには至っていなかった」(同28-29頁)と認定した。しかし、2021年3月にY統括が「BMに関して使用していない部品を計上している事案や合理性のない高額な工賃を計上した事案が確認された」(前同27頁)とMC営業部に情報提供していたことを勧案すると、少なくともMC営業部と東京保サ部では、不正請求の疑いが濃厚と認識していたにもかかわらず、敢えて放置していたと認められる<sup>(24)</sup>。

### 3.7 代理店に対する監督の懈怠

損保ジャパンではBMに保険募集システムを提供していたが、同システムの記録によって一部の契約で極めて短時間に契約締結手続が行われていることが判明し、重要事項を十分に説明していない不適切募集の疑いが浮上した。そのためMC営業部が取扱経緯の調査を提案し、BMでは2022年8月からその取組みを開始したが、不可解なことにMC営業部では、「当該取組みの実施状況や不適切募集の疑いのある契約に関する報告の要請をBM社に対して行っておらず、これらの取組みの実態を把握していない」(金融庁業務改善命令)とされる。また、MC営業部では、契約手続きの際に不適切な行為が行われていないか確認するため契約者の意見を収集することを提案し、BMでも2022年11月から契

(24) 金融庁業務改善命令も、「これらの報告を受けた営業部門や保険金サービス部門は、厳格な指導や調査を実施した場合のBM社の反発や、それに伴う営業成績・収益への影響を懸念して、その対応を放置している実態にあった。(中略)結果として、一連の不正請求の検知が遅れ、被害の拡大を招いている」と認定している。

約者に SMS でアンケートを自動発信する取組みを開始したが、ここでも MC 営業部は取組みの実施状況に関する報告を BM 側に求めなかった。

MC 営業部が自ら提案したにもかかわらず、そのフォローアップを懈怠した理由については、「同部の営業成績における BM 社のシェアが高く、営業目標の達成を優先した」（金融庁業務改善命令）とされ、営業上の配慮に基づく BM 側への迎合と認められる。ちなみに、不正請求事件発覚後の調査によれば、「極めて短時間に契約締結手続き等を行ったことが記録されている契約 148 件を抽出して確認したところ、122 件について、募集人が網羅的な重要事項の説明を行っていない実態が認められたほか、実地調査において重要事項説明書を交付していない募集人等も認められるなど、保険業法第 300 条第 1 項第 1 号に反する募集行為が常態化している蓋然性が高い」（前同）とのことである。

### 3.8 小括

以上のとおり、損保ジャパンでは、BM 取扱いの保険収入に執着するあまり、その歓心を買うことに汲々としていたため、同社の業績偏重の現場管理を放置し、DRS を優先的に割り振り、簡易調査やモニタリングのルールを恣意的に変更し、不正請求に関する情報を入手しても追及を怠っていたものである。ちなみに、こうした損保ジャパンの営業優先姿勢は、以下に示すとおり他の代理店に対しても同様であり、調査報告書は「取保の大きい代理店に対し営業上過度の配慮を働かせる余り不適切行為を招いたという点において、一層 BM 事案との背景的な類似性が見て取れた」（同 31 頁）と認定している。

- ・「保険金の不正請求の疑義が確認された。本来であれば、DRS 工場の対象から外さなければならなかったにもかかわらず、透明性のある画像撮影の協力を依頼するという改善の申入れをしたにとどまった」（調査報告書 29 頁）。
- ・「偽装パテ等による保険金の不正請求の疑義であるが、ヒアリング対象者は、同疑義がモラル的にも法的にもかなり悪質であると考えたため、弁護士に相談して刑事告訴が可能かどうか確かめに行こうとしたものの、弁護士に相談する直前に『保サ部内での議論を経て、営業部店と協議の上、会社としての事後対応を検討すべき事案』であるとして、弁護士への相談は不要であるとの意見が責任者である保サ部長から提示された。最終的に、同部長の判断により、いずれの事業者に対しても、過去に同種事案がなかったか等の調査などの追及はせず、注意勧告をするにとどまった」（調査報告書 29-30 頁。下線筆者）。
- ・「乖離検証の結果、乖離率が高く、本来 DRS のランクを下げるべきであったにもかかわらず、当該保険代理店の取保規模が大きかったためあえて DRS のランクが維持された」（調査報告書 30 頁）。

## 4. DRS 再開事案の経緯

DRS 再開事案の経緯は以下のとおりである。

### 4.1 内部告発等による情報入手

BM ①工場従業員の A 氏及び B 氏の内部告発により、損保ジャパン側が不正請求に関

する情報を入手したのは2022年1月14日<sup>(25)</sup>である。この時点で首都圏営業担当の中村茂樹専務執行役員まで報告が上げられた。損保ジャパンの保サ企部担当者が、三井住友海上・東京海上の担当者とともに告発者と計4回面談して、BM①工場で工場長の指示により不正請求が行われていることを確認した。このうち第3回面談(5月12日)では、不正請求の証拠写真を添付した確認書をA氏から取得している。その他にも、1月頃に出向者①が「実際には購入していない部品に係る保険金を請求したり、実際には行われていない高機能クリア塗装について保険金を請求したりするなどの不正請求が行われていることを確認」(中間報告書12頁)し、MC営業部に報告していた。

これらの情報を受けて損保ジャパン・三井住友海上・東京海上(以下、「損保3社」)は、3月にサンプル調査を実施した。その結果、「SJにおいては、660件のサンプル調査を行い、22工場について38件の疑義事案を確認した(3社合計では約1,100件のサンプル調査が実施され、そのうち合計75件の疑義事案が確認された。)」(中間報告書12頁)ことから、BMに対して自主調査を要請した。また、3月28日にMC営業部が中村専務に対し、「(BM)副社長<sup>(26)</sup>が営推(筆者注:営業推進と思われる)を司り始めてから、不祥事件数(疑義含む)が急増している」(前同24頁)と報告した事実があり、遅くともこの時点で同専務もBMの悪質性を把握したと認められる。

## 4.2 DRSの停止

5月16日、得意先との会食の際に三井住友海上と東京海上の社長が不正請求事件について白川社長に話したところ、「(白川社長は)それまで部下から上記不正請求事案について一切報告を受けていなかったことから、まともに回答することができなかった」(中間報告書16頁)とされる。白川社長は中村専務と保サ企部長に問い合わせて、翌17日に詳細な報告を受けた。前記のA氏からの確認書も、この時に損保ジャパン経営陣にメールで送信されている。白川社長は「拝見しましたが、証拠うんぬんの前に、これを見て、普通の感覚で直ぐに何をすべきかは一目瞭然ですよ。当たり前正しいことをやって下さい」(中間報告書23頁)と保サ企部長に返信し、「事態を重く受け止め、厳正な対処を指示」(前同16頁)したとされる。

三井住友海上と東京海上は、疑義事案が確認された全てのBM工場についてDRSを停止する方針だったが、当初、保サ企部では、BM①工場など疑義事案が多い4工場に限定したいと考えていた<sup>(27)</sup>。しかし、この白川社長の指示を受けて、三井住友海上や東京海上と歩調を合わせる方針に転換し、6月15日には疑義事案が確認された24工場に対するDRSを中止した。

(25) 以下、特記のない限り、日付は2022年である。

(26) 兼重社長の子息。恣意的かつ異常に重い降格処分を繰り返して、創業家に盲従する企業体質を社内に植え付けたとされる(樋口(2024a)参照)。

(27) この件について中間報告書は、「SJの当初の対応は、(中略)BMとの取引関係を重視し、同社に及び腰になっていたのではないかとの見方もできる」(同12頁)と述べている。

### 4.3 調査結果の改竄

BMに出向していた損保会社のアジャスター4人（うち3人は損保ジャパン出身）が前記の4工場の調査を実施し、「不要なタワーけん引の実施，作業内容の偽り未使用部品の上乗せなどといった手口による保険金の不正請求を確認」（調査報告書40頁）して，調査シート（以下，「ビフォーシート」）を作成した。しかしビフォーシートの報告を受けた甲部長は，BM①工場の2事案について工場長が不正を指示したとの記載を『指示はなかった』と書き換えるよう命じるなど，計8事案について「フロントの指示や意図的な加工の可能性を殊更排除する意図がうかがわれる改ざん」（中間報告書22頁）を指示した。

BM①工場の調査を担当した出向者①は，「甲部長の指示に憤慨したものの，当時は出向中の身であり，出向元の損保会社にも強い影響力を有していた甲部長の指示に反することはできず，これに従った」（中間報告書14頁）とされる。かくして『現場レベルでの経験不足や技術拙劣が原因』と改竄されたシート（以下，「アフターシート」）が，6月30日に損保3社に報告された。しかし出向者①は，その前にMC営業部にビフォーシートとアフターシートを送付し，BM側による調査結果の改竄を報告した。この重要情報は，直ちに東京保サ部，本社営企部・保サ企部・法コン部に連絡され，7月4日までに白川社長以下の経営陣にも報告された。

### 4.4 白川社長の軟化

保サ企部では，白川社長を含む損保ジャパン経営陣に対し，不正請求事件に関する他社の動向やBMの対応などの情報をメールで随時発信していた。6月19日に白川社長は「このメールだけを見ると，まだ及び腰な印象を受けます」（中間報告書16頁）と返信しており，この時点では「厳正な対処」の方針を維持していた。

その一方でBM側は，DRSの停止に対抗する形で，6月22日に自賠償保険の募集や契約業務を停止すると損保3社に連絡した。同23日には，BM側がMC営業部長に『早期幕引きを希望している損保会社もある（＝損保ジャパンが頑な態度を取り続ければ孤立する）』と説明した。同27日，損保3社の営業担当役員と面談したBMの兼重社長は，「見積をごまかしてまで売上を上げることはしておらず，まっとうなことをしている。信じてほしい。ただし，正すことは正す」（中間報告書16頁）と弁明した。同29日には保サ企部長が，「他の損保会社の担当者から抜け駆けとも受け取れる発言がなされた」「甲部長からは，かえってSJの対応の厳しさを責められ（た）」（前同16・21頁）とのメールを経営陣に発信した。そして7月1日以降は，「SJにとってはネガティブな情報，すなわち，この機に乗じて，大口取引先であるBMを他の損保会社に奪われるのではないかと懸念に符合するような情報が複数入っていた」（前同21頁）とのことである。

それに対して白川社長は，6月27日に「兼重社長コメントを信頼するとしての，DRS解禁日の検討を宜しく願います」（中間報告書16頁）とのメールを返信した。さらに同29日には，「他の損保会社が突出した対応をしないかどうか十分注視するように」（前同17頁）と返信している。BM側が脅迫的な働きかけを繰り返したことで，白川氏の姿勢に変化が生じたことが読み取れる。

#### 4.5 DRSの再開

7月11日に兼重社長がDRS再開を要請するために来社することになり、損保ジャパンでは同6日に対応方針について検討した。午前8時の事前打合せ(中村専務・保サ企部長・調査部長・東京保サ部長・MC営業部長が出席)では、BMの報復による保険料収入の減少を覚悟した上で、DRS停止の継続及び疑義事案が確認された24工場全ての自主調査をBMに要求するとの方針(以下、「厳格方針」)が確認された。そして午前11時から、白川社長・飯豊聡副社長・営企部長が加わって、役員ミーティング(特段の位置づけがない非公式の会議)が開催された。

この役員ミーティングでは、冒頭から中村専務が他社に抜け駆けの動きがあると強調し、さらに飯豊副社長が追加調査の実効性は疑問であり、BMとの関係悪化が懸念されると表明した。そして白川社長が、「追加ヒアリングの実施はBMに対し感情面のしこりを残すことになる、SJの役割はBMの不正を摘発することにあるわけではない」(中間報告書18頁)「これ以上の追加調査を実施するよりも、BMとの従来からの関係を維持しつつ、未来志向で再発防止に力点を置きながら、DRSの再開に踏み切るのが得策ではないか」(調査報告書42頁)と提案した。これに対して保サ企部長が追加調査の必要性を述べたが、飯豊副社長と白川社長が前記の主張を繰り返し、さらに営企部長もそれに同調した結果、BMに追加調査を要求せず、7月下旬頃にDRSを再開するという方針(以下、「DRS再開方針」)が決定された。

#### 4.6 DRSの再停止

7月11日、損保ジャパンを来訪した兼重社長が、中村専務・東京保サ部長・MC営業部長と面談し、不正請求の再発防止に努めると発言した。これに対して中村専務ができるだけ早くDRSを再開すると伝えたところ、兼重社長は新規出店予定の2店について損保ジャパンを担当損保会社にする約束した。DRSの早期再開に対する見返りと認められる。

7月14日、損保3社の保サ部門・営業部門担当者の会合で、損保ジャパン側がDRS再開方針を伝えたところ、三井住友海上及び東京海上から厳しい批判を受けた。さらに翌15日の損保3社の調査部担当課長級の会合でも、両社から厳しく問いただされた。こうした両社の反応は白川社長に報告されたが、特段の指示はなかった。

7月19日、調査部が金融庁に、そして法コン部が関東財務局に対して、資料「株式会社ビッグモーター(BM)における保険金不正請求疑義事案について(アップデート)」を提出し、DRSの再開について報告した。この資料には、「調査結果と提供を受けた情報の内容に差異が残っていますが、自認が無かったため、工場長からの指示があったとの認定には至りませんでした」「唯一のエビデンスとなりえた作業員(情報提供者B氏)も『指示はない』というヒアリングシートに署名<sup>(28)</sup>しており署名時にはBM内調査員(=保険会社からの出向者)に対してこれ以上の調査協力を行わない趣旨のコメントを残しています」(中間報告書19-20頁)と記載されていた。BM側による調査結果の改竄を認識して

(28)「情報提供者B氏は、当委員会のヒアリングにおいて、『ヒアリングシートに署名したのは間違いだが、そこに書かれた内容をきちんと読んだ上で署名したわけではない。指示がなかったという記載になっていたということは当時分かっていなかった。』旨述べている」(中間報告書14頁)。

いたにもかかわらず、それを説明しなかったのは金融庁に対する虚偽報告と言わざるを得ない。

7月25日に損保ジャパンは単独でDRSを再開した。しかし、8月29日に東洋経済オンラインが不正請求事件について報道し、「損保ジャパンがビッグモーターの主張をほぼ丸のみし、早期の幕引きを図ろうとした」と批判した<sup>(29)</sup>。損保ジャパンでは、9月3日に危機管理推進本部（本部長は白川社長）を設置して対応を協議したが、DRSを一旦再開した以上、新たな情報などの大義名分がないと再停止には踏み切れないとして、「追加報道された場合にDRSを再停止する方針」（調査報告書45頁）が決定された。同9日に『BM①工場で工場長が不正請求を指示した』との従業員の供述が他社から提供されたため、同12日開催の危機管理推進本部において、DRSを同14日から再停止することがようやく決定された。

#### 4.7 小括

役員ミーティングの席上で保サ企部長が、BM側による調査結果の改竄についてあらためて説明し、白川社長も「BMは『クロ』だと思われる」との趣旨の発言をしている<sup>(30)</sup>。組織的な不正と認識していたにもかかわらず、DRS再開を決定した背景について白川社長は、「これ以上、追及すると元の関係に戻れない可能性が高いと思った」「（中村専務から）同業他社の動きの推測情報を聞き『事実なら我々の取引が大きく減る可能性がある』との危惧はあった」と説明しており、営業上の配慮が大きく働いたと認められる<sup>(31)</sup>。

ただし、白川社長がワンマン的に決断を下したわけではない。「白川社長が、強硬な意見を主張し、他の出席者がそれに従わざるを得ないという上命下服のような関係は認められなかった」（中間報告書19頁）とされ、前記のとおり飯豊副社長や中村専務も営業上の懸念を表明することで実質的に白川社長を支持していた。役員ミーティングがわずか30分で終了したことに鑑みても、それほど議論にはなっていない。

役員ミーティングの結論は事前打合せと正反対になったが、事前打合せの出席者も、コンプライアンス的には厳格方針とせざるを得ないと認識する一方で、他社の抜け駆けやBMとの関係悪化による業績への悪影響を懸念していた<sup>(32)</sup>。その意味では、白川社長は関係者が内に秘めていた心情をくみ取っただけと言えよう。実際にも、DRS再開方針は直ちに社内で共有され、その作業が急いで進められており、関係者が歓迎していたことがうかがえる<sup>(33)</sup>。

---

(29) 東洋経済オンライン 2022年8月29日記事「保険の『不正請求疑惑』めぐり大手損保が大揺れ」〈<https://toyokeizai.net/articles/-/614505>〉

(30) 週刊ダイヤモンド 2023年9月30日号記事「BM問題で損保ジャパン白川社長辞任 浮き彫りになった三つの論点」10頁

(31) 日刊自動車新聞 2023年9月12日記事「〈会見概要〉損保ジャパン、ビッグモーター不正関連」

(32) 「（厳格方針を）積極的、主体的に望んでいたわけではなく、事態の推移に委ねるとそうならざるを得ないという、どちらかと言えば消極的な選択であった」（中間報告書17頁）。

(33) 「（白川社長の）提案に唯々諾々と賛同したのは、BMとの関係を悪化させれば、SJのトップラインが毀損されるという危機感是一同にあり、白川社長と同様に他社に出し抜かれるのは不本意であるという意識も内心有していた」（中間報告書26頁）。

## 5. SHD への報告状況等

損保ジャパンのリスク管理関連部署のうち、SHDに相對部門を持つのは法コン部と経企部であり、法コン部の相對部門はSHDリスク管理部、経企部の相對部門はSHD経営企画部であった。しかし損保ジャパン側は、1月に不正請求に関する内部告発情報を入手したにもかかわらず、その後もずっとSHDへの報告を怠っていた。

8月29日、保サ企部長が東洋経済オンラインの報道について関係部署に一斉送信したことを受けて、同日に法コン部長と経企部長がSHDリスク管理部とSHD経営企画部によく報告した。その後、同31日のSHDのCEO定例会、10月7日のSHD取締役会で損保ジャパン側から説明が行われたが、いずれもBM側による調査結果の改竄については言及せず、損保ジャパンの対応の正当性を主張するという内容(7月19日の金融庁報告と同旨)であった。ちなみに、BM側による調査結果の改竄についてSHDが初めて報告を受けたのは2023年7月26日であり、東洋経済オンラインの報道から1年近く経過していた。

損保ジャパン内では、10月6日に監査役、同7日に取締役会への報告を行ったが、その内容もSHDに対する報告と同旨であった。その後、2023年2月24日に内部管理委員会が開催されるまで、「正規な会議体で議論がなされた形跡は見当たらない」(調査報告書47頁)とされる。

2024年2月、損保ジャパンは、本事案に係る経営幹部の進退について、以下のとおり発表した。なお、役員ミーティング当時の営企部長・保サ企部長・調査部長は、いずれもグループ会社の社長に任命された。

- ・白川代表取締役社長 退任
- ・飯豊代表取締役副社長 退任 (SOMPO コミュニケーションズ会長に就任)
- ・西澤取締役会長 退任
- ・櫻田取締役 退任 (SHD 取締役会長も退任)
- ・楨取締役 (法コン部担当役員) 退任 (SOMPO ビジネスサービス会長に就任)
- ・中村常勤監査役 (元専務) 退任

## 6. 事案の原因構造

本事案の原因として、「営業優先の姿勢」「顧客保護の視点の不足」「大きすぎる子会社とガバナンスの形骸化」「経営幹部のリスク管理能力の不足」「抜擢人事で登用された新社長の焦燥」が挙げられる。

### 6.1 営業優先の姿勢

もともと日本では、「保険業界全体がトップライン、マーケットシェアを非常に重視していた」(調査報告書57頁)とされる。旧大蔵省の『護送船団方式』の監督下で保険料率は一律とされ、トップラインやマーケットシェアがそのまま各社の利益に直結していたためである。このトップライン重視に基づく営業優先の姿勢は損保業界に深く染み込み、1996年の金融自由化後も「その意識・価値観は依然として業界全体に強く残っている」(前



同 57 頁) とされる。そして BM の取扱保険料は、「2022 年度には他の大型中古車販売店及びディーラーの代理店の中でトップ」(中間報告書 3 頁) であり、損保会社の営業にとって非常に重要な取引先であった<sup>(34)</sup>。

SOMPO グループは企業の社会的な存在意義を社員と共有する「パーパス経営」を標榜し、コンプライアンスの徹底をその土台と位置付けていた<sup>(35)</sup>。しかし損保ジャパンは、依然として営業優先の姿勢から脱却できずに BM への迎合を続け、特に簡易調査の導入と DRS の早期再開については、敢えて他社と異なる行動を取ることで BM に阿諛しようとしたと認められる。その背景として、前述 (3.2 参照) のとおり BM の取扱保険料に占める損保ジャパンのシェアが徐々に低下する一方で、三井住友海上や東京海上のシェアが増えつつあったこと<sup>(36)</sup> に対する強い危機感が挙げられる<sup>(37)</sup>。

その一方で、トップラインに貢献しない保サ部門の社内における立場は相対的に弱く、「かねて保サ部門に比し営業部門の意向が重視される傾向が強 (かった)」(調査報告書 14 頁) とされる。人事面でもその傾向は顕著で、「保サ部門出身の役員、幹部数は、営業部門に比べ明らかに見劣りがする。(中略) 加えて、そもそも一部の有為な人材に保サ部門ではなく営業部門・本社部門を希望する傾向があるとも聞く」(前同 69 頁) とのことである<sup>(38)</sup>。

前述 (3. 参照) したように保サ部門でも、内部告発がなされる以前から、BM 工場の品質が低く、DRS 工場の水準に達していないケースがあることや、BM 内で不正請求が広範に行われている疑いが濃厚であることを承知していた。それにもかかわらず、BM に対する DRS を推進し、社内規則に違背する『裏ルール』を設定し、BM 一極集中化を実施し、さらにモニタリングを懈怠するに至ったのは、保サ部門の社内における立場が弱く、営業部門に付度したためと認められる<sup>(39)</sup>。また、前述 (3.3 参照) のとおりコスト削減策の一環としてアジャスターの大規模な削減が行われたことも、保サ部門に対する軽視や無理解を反映したものと推察される<sup>(40)</sup>。

---

(34) 「損保がビッグモーターの機嫌を損ねて自賠責保険の自社割り当て分を減らされたり、任意保険の収入に影響するのは避けたいと考えていたとしてもおかしくはない。『有力な保険代理店に対して、損保はモノを言える立場にない』(ある自動車ディーラー) のが実態だ」(週刊エコノミスト 2023 年 8 月 29 日号記事「ビッグモーターの不正問題」12 頁)。

(35) 「SOMPO グループコンプライアンス行動規範」には、「法規制および社内ルールを遵守し、社会規範および企業倫理に基づき、良識を持って誠実に行動します」「お客さまや競合他社、業務委託先等との間で誠実な関係を維持、構築し、公正で自由な競争を追求します」と記載されている。

(36) 「ビッグモーターにおける自動車損害賠償責任 (自賠責) 保険の 2013 年度の (損保ジャパンの) シェアは 70% 台だったが、22 年度は 30% 台に、任意の自動車保険も 90% 台から 70% 台に落ちている。(中略) ビッグモーターが事業を急拡大する中で、東京海上日動火災保険、三井住友海上火災保険といった大手がじわじわり込んできている」(日刊自動車新聞 2023 年 9 月 12 日記事「損保ジャパン社長辞任、不正見て見ぬふり」)。

(37) 後記の独占禁止法違反事件を見る限り、三井住友海上や東京海上が損保ジャパンよりもコンプライアンス意識が高かったとは考えにくい。BM の取扱保険料に関して 6 割ものシェアを持っていた損保ジャパンと比べて、両社は失うものが比較的少なかったことが、適切な対応を可能にしたと推察される。

(38) 「保サ部門の経験が豊富な執行役員はほとんどおらず、取締役に至っては、西澤会長以外は皆無である」(調査報告書 56 頁)。

(39) 「保サ部門において、顧客目線で整備工場の品質を見極めることよりも、営業部門の意向を過度に配慮する傾向があった」(調査報告書 53 頁)。

ちなみに、保サ部門が把握していたBMのネガティブ情報は、「物損統括や保サ部長には上げられていたものの、それより上位の幹部には報告されないままでストップし、その結果、経営層にまで共有されることはなかった」（調査報告書53頁）とされる。その事情として、前記のとおり取締役には保サ部門に詳しい人物が少なく、経営陣に訴えるルートも乏しかったことが挙げられる。かくしてBMのネガティブ情報が共有されず、経営陣と現場との情報格差が大きかったことも、DRS再開の一因と認められる。ちなみに、役員ミーティングで追加調査の必要性を述べた保サ企部長が結局は押し切られてしまった事情についても、「保サ部門の社内力学上の立場が社内でも相対的に弱く評価されていたこと」（前同53頁）が挙げられている。

## 6.2 顧客保護の視点の不足

不正請求による過大な保険料支払いは収益面でマイナスであるが、損保ジャパンの営業的視点からすれば、一種の『裏リベート』として許容し得る範囲だったと推察される。その一方で、不正請求の黙認は、顧客である保険契約者を犠牲にするものであった。損保会社が支払う保険金が増大することで保険料が全般的に上昇する、あるいは請求額が過大となったことで保険契約者が自動車保険を利用しないという選択肢を放棄し、それに伴う等級上昇のために保険料が高くなるという形で、保険契約者が間接的に被害を受ける構造となっていた。

この点について調査報告書は、「保険金の過大請求については、直接的な損害を被るのは保険金の過払いをさせられるSJであって、顧客たる保険契約者への影響は乏しいとの皮相的な見方」「背後に存在する保険契約者の利益を害するおそれにも考えが及んでいなかった」（同49頁）と斟酌している。しかし、俊英揃いの損保ジャパン社員がこの程度の因果関係を認識できなかったとは考えにくい。2023年12月、企業向け保険の保険料を事前に取り決めるカルテルを結ぶなどの独占禁止法違反を広範に反復・継続していたとして、金融庁が損保3社とあいおいニッセイ同和損害保険に対し保険業法第132条第1項に基づく業務改善命令<sup>(41)</sup>を下した一件も勘案すると、もともと顧客保護の視点が希薄だったと推察される<sup>(42)</sup>。ちなみに、金融庁業務改善命令も、「顧客の利益より、自社の営業成績・利益に価値を置く企業文化」を指摘している。

その背景としてまず挙げられるのは、前記のトップライン重視に基づく営業優先の姿勢と保サ部門の軽視である。特に後者について調査報告書は、「保サ部門は事故発生時の対応及び保険金支払の場面で顧客と最も近い関係にあるが、前記のとおりSJが真の顧客利益を重視せず、当社都合や代理店対応を優先していた背景には、このように営業部門優位、保サ部門軽視といった社内事情が影響していたと考えられる」（同56頁）と指摘している。

(40) 「簡易調査の運用の背景にある保険金サービス部門のコスト削減施策に関し、損保ジャパンの経営会議等が顧客視点を欠いた施策管理等に終始している」（金融庁業務改善命令）。

(41) 金融庁2023年12月26日資料「大手損害保険会社に対する行政処分について」

(42) 調査報告書も「SJにおいては、実際には真の顧客利益というものが等閑視されていたのではないかと、SOMPOグループ経営理念に掲げる『お客さま視点』というの上辺だけのものにすぎなかったのではないかとの見方をされても致し方ない」（同72頁）とした。

その他の事情としては、損保業界における寡占化の進展、顧客側が保険内容や価格を評価することを困難にしている情報の非対称性、コンプライアンス対策の形骸化などが考えられる。

### 6.3 大きすぎる子会社とガバナンスの形骸化

前述（2.参照）したように損保ジャパンはSHDの業績の過半を占め、グループ内でも突出して大きい事業会社であった。「（損保ジャパンは）グループ内の中核事業会社であったことから、問題が発生した場合でもSHDを当てにすることなく自己完結的に解決を図ろうという志向が強かった」（調査報告書52頁）とされる。他方、SHDにおいても、「SJの『実力』を過信し又は遠慮するが故にときに表層的な情報で満足して事実を深掘りせず、持株会社として果たすべきリスクマネジメントも甘くなりがちであったことは否めない」（前同）とのことである。

不正請求事件について報告を受けた後のSHDの対応も、「当該報告内容が報道された内容と大きな乖離があるにもかかわらず、（中略）BM社に関する情報、社内外からの情報の収集などの踏み込んだ実態把握・情報分析を行っていない」「損保ジャパンからの初報が、内部通報を受けてから半年以上も経過してからの報告であるなど、適時・適切に情報が報告されていない実態に関して、その原因や事実関係の追及を行って（いない）」（金融庁業務改善命令）とされ、子会社管理の意識が乏しかったと認められる。

ちなみに、損保ジャパンの2022年3月期の取締役会は計12人で構成され、うち3人は社外取締役であったが、2023年3月期には計7人に減少し、社外取締役はゼロとなった。SHDの指名委員会（全員が社外取締役）が事業会社における社外取締役の廃止を提案したためであり、その事情については「各事業会社の経営状況やグループ戦略との整合性については、各社取締役を兼任するSHD執行役が、当該事業会社の監督を担う体制が整備されている」「SHD社外取締役によるグループ監督機能が強化されており、実質的にSJに社外取締役が必要な体制にない」（調査報告書33頁）と説明されている。しかし、本事業案への対応を見る限り、SHDのガバナンスの過大評価と言わざるを得ない。

DRS再開事案については、前述（5.参照）のとおり損保ジャパン取締役会への報告が非常に遅かったため、仮に社外取締役が選任されていても防止することは不可能であった。それでも、調査報告書が「普段から重要な経営判断に社外の視点を入れておくことは（取締役会の議決権を有すること自体に意味がある。）、業務執行に適切な緊張感をもたらし、相当程度のけん制効果を期待することができるであろう」（同67頁）と指摘している点は傾聴に値する。

### 6.4 経営幹部のリスク管理能力の不足

BM側による調査結果の改竄を承知の上でDRSを再開することが、コンプライアンス的に厳しい批判を受けるのは当然である。役員ミーティングの後でDRS再開方針について経営会議や取締役会に諮らなかつたのも、コンプライアンス的に問題があると関係者が認識していたためであろう。さらに、BM従業員の内部告発がなされたこと、損保3社の調査で多数の不正請求疑義事案が確認されたこと、そしてDRSの再開を巡って三井住友海上や東京海上から厳しく批判されたことを考え合わせると、いずれこの件がマスメディ

アに漏れることも十分に予想可能であった。

経常収益が2兆円を超える損保ジャパンとしては、大局的に見れば、BM関連の120億円という収益は決して重大な金額ではない。また、競争相手である三井住友海上や東京海上がBMに対する追及を続けていたことを勘案すれば、損保ジャパンが厳格方針を維持しても、それによるダメージはさほど大きくなかったはずである。それにもかかわらず、BMからの保険収入に拘泥するあまり、会社のレピュテーションを大きく毀損するリスクを冒したことは、日本を代表する大企業の経営者として信じられないほどの愚劣さであり、リスク管理能力が不足していたと断じざるを得ない<sup>(43)</sup>。視点を変えれば、白川社長や飯豊副社長をはじめとして、損保ジャパンの経営幹部にリスク管理能力が不足した人物が揃っていた事実は、SHDのガバナンスの形骸化ひいては経営幹部や指名委員会の見識の浅さを示唆している。

### 6.5 抜擢人事で登用された新社長の焦燥

前述(4.2参照)のとおり、白川社長は5月16日に他の損保会社の社長から不正請求事件について知らされることになったが、「4月に社長に就任したばかりの白川社長にとって、この事案を社外から、しかも競合他社である他の損保会社の社長から聞かされたことは、屈辱である」(中間報告書20頁)とされる。このように報告が遅れたのは、就任直後で多忙であっただけでなく、白川社長が社内を十分に掌握していなかったためと推察される。

白川社長は1970年生まれで当時は52歳という若さであったが、2019年4月に執行役員経企部長、2020年4月に取締役執行役員、2021年4月に取締役常務執行役員、2022年4月に代表取締役社長と異例のスピードで昇進していた。これに対して飯豊副社長は1962年生まれで取締役就任は2017年4月、そして中村専務は1961年生まれで取締役就任は2019年4月であった。白川社長はこの二人の後輩であるが、わずか3年で追い抜いてしまったことになる。いまだに年功序列の気風が残っている日本企業では、こうした時に後輩の社長が軽く扱われがちである<sup>(44)</sup>。

おそらく白川社長には、ここで自らのリーダーシップを発揮しなければとの焦りが生じていたと推察される<sup>(45)</sup>。当初、白川社長が「厳正な対処」の姿勢を示したのもそのためであろう。しかし、抜擢人事で登用された白川社長としては、SHDの強い期待を常に意識せざるを得ず、BM側が脅迫的な働きかけを繰り返したことで、業績面への悪影響を警戒するようになったと推察される。

この点について中間報告書は、「白川社長としては、社長に就任したばかりで、100億円あった数字が例えば20億円になってしまったというようなことは経営者としてはどうしても避けたいという気持ちがあ(った)」(同21頁)と分析している。金融庁業務改善

(43) 「客観的に見れば、DRS再開の判断はそれほどまでにリスクな『賭け』に映る」(調査報告書59頁)。

(44) 富士ゼロックス不正会計事件でも、同様に先輩の副社長を追い越して社長に就任した栗原氏が不正会計に関して十分な報告を受けられず、関係部署も実力者の副社長の意向に従って動いていた(樋口(2024b)参照)。

(45) 「社長就任からわずか2カ月余りしか経っておらず、BM不正で蚊帳の外に置かれていたことを挽回するためにも『トップとしてリーダーシップを一段と発揮しなければいけない』という思いがあったのは想像にかたくない」(週刊東洋経済2024年1月27日号記事「『保険金詐欺』隠蔽の真相」40頁)。

命令も、「社長の評価基準であるボトムライン（利益）が大きく落ち込む見込み<sup>(46)</sup>となっていた状況下で、トップライン（保険料収入）を確保したいとの意識」を指摘している。また、前述（4.7参照）のとおり他社の抜け駆けやBMとの関係悪化による業績への悪影響を懸念する雰囲気が濃厚だったことも白川社長は感じ取っていたであろう。白川社長がDRS再開を提案し、事前打合せの流れをひっくり返したことも、リーダーシップを社内示して求心力を高めるという点では一貫していたと考えられる<sup>(47)</sup>。

## 7. リスク管理部門の機能不全

損保ジャパン本社でリスク管理業務を所管する法コン部・経企部・調査部は、以下に示すとおり不正請求事件の矮小化やDRS再開の動きに抵抗せず、むしろそれに協力的であった。前記の営業優先の姿勢により、営業部門に付度したと認められる。その背景として、前述（6.3参照）のとおりSHDのガバナンスが形骸化していたため、「（SHDの）リスク管理部等の担当部署においても積極的に情報収集をしたり対処方針の策定を指揮したりといった能動的な対応は取られず、受動的に不定期の報告を受けるにとどまっていた」（調査報告書52頁）とされ、SHDによる牽制を受けない状態が続いて弛緩していたことが挙げられる。

彼らの対応には、コンプライアンスと営業上の配慮が衝突する問題と認識した上で、その渦中に深く巻き込まれることを回避するため、自らの果たすべき役割から目を逸らし、所管事務をことさらに限定することで自己正当化している様子が見受けられる。この点について調査報告書は、「各自が自らの職責を極力限定しその殻の中にとどまることで責任から逃れあるいは他に責任転嫁しようとする、縦割り思考」（同54条）と分析しているが、「縦割り思考」はあくまで便法であり、その本質は官僚的な保身と捉えるべきであろう<sup>(48)</sup>。

### 7.1 法コン部

不正請求事件について法コン部が初めて報告を受けたのは2月であった。5月には法コン部長が、同部担当役員である植美枝子取締役執行役員（CRO：Chief Risk Officer）に概要報告を実施している。そして役員ミーティングが開催された7月6日までは、BM側による調査結果の改竄を法コン部長以下が認識していた。それにもかかわらず、8月29日に東洋経済オンラインの報道がなされるまで、法コン部では不正請求事件の対応にほとんど関与せず、事務局を務める内部管理小委員会でも取り上げなかった。

この件について法コン部側は、不正請求事件を同部の所管外と整理していたと弁解して

(46) 「（損保ジャパンの）22年4～6月期決算の純利益が前期比で落ち込む見込みであったことから、保険料収入を押し上げようとする動機が生まれ（た）」（金融財政事情2024年2月6日号記事「ビッグモーター問題が突きつけた損保業界の深い闇」7頁）。

(47) 「『自分を蚊帳の外に置いていた役員たちへの対抗心』と、『強いリーダーシップで即断即決する経営者の理想像』が重なり、BMへの入庫再開という誤った判断に流れていったように思える」（前出週刊東洋経済2024年1月27日号記事41頁）。

(48) 「社長の決定方針に反することを躊躇する自己保身の姿勢や、後ろめたい情報として触れないで済むならそれに越したことはないとの共通認識」（金融庁業務改善命令）。

いる。その論旨は、「法コン部が所管とする不祥事件<sup>(49)</sup>とは、代理店不祥事件、社員不祥事件と認識しており、本件は、整備工場における不正請求事案であり、保険募集人が関与していないから代理店不祥事件に該当せず、基本的に保サ企部が所管する事案であって、法コン部の所管外という認識を持っていた。(中略) 保険募集人が関与しない不正請求の取扱いについての明確なルールがなく、法コン部が必要的に関与するような仕組みにはなっていなかった」(調査報告書44頁)とのことである。

しかし、法コン部が所管していたのは「不祥事件『等』の対応態勢の立案・実行・管理」であり、その「不祥事件『等』とは「不祥事件及び不祥事件の疑義があるもの並びにその他の不適切な行為」(調査報告書35頁。下線筆者)とされ、「不祥事件」よりも幅広い概念であった。さらに法コン部は、重大な顧客被害事案や風評被害など経営に重大な影響を及ぼす事案について財務局に対する届出・報告を行い、内部管理小委員会を招集することとされていた。したがって、不正請求事件への対応の一端を法コン部が所管していたことは社内規則上明白であり、前記の弁解には根拠がないと言わざるを得ない<sup>(50)</sup>。

法コン部としては、BM側で組織的に不正請求が行われていたことや調査結果の改竄について7月6日までに認識しており、損保ジャパンの対応如何によってはコンプライアンス上重大な問題が生起することを十分に予見可能であった。それにもかかわらず、①相対部門のSHDリスク管理部に連絡しなかったこと、②内部管理小委員会の事務局にもかかわらず、不正請求事件に関して発議しなかったこと、③役員ミーティングで決定されたDRS再開方針に対して異議を唱えなかったこと<sup>(51)</sup>、④7月19日に関東財務局に対してBM側の改竄を隠蔽する内容の報告を行ったこと、⑤8月29日にSHDリスク管理部に連絡した際にも、BM側の改竄を隠蔽したことに鑑みると、むしろ不正請求事件の矮小化とDRSの再開に協力していたと認められる。なお、同部担当の楢取締役は前記のとおり5月に概要報告を受けていたが、特段の対応を指示した形跡はない。

## 7.2 経企部

経企部については、7月3日の役員ミーティングに出席しておらず、「(東洋経済オンラインの報道までは)せいぜいBM工場で人為的ミスがあったが、組織的なものではなかったという程度での情報しか共有されていなかった」(調査報告書45頁)と認定されている。しかし実際には、「(経企部は)保サ企部長が白川社長にメールで経過報告する際の同報者

(49) 「保険業法施行規則第85条8項によれば、『…不祥事件とは、保険会社、その子会社若しくは業務の委託先、保険会社、その子会社若しくは業務の委託先の役員若しくは使用人(生命保険募集人及び損害保険募集人である者を除く。)、保険会社若しくはその子会社の生命保険募集人若しくは損害保険募集人又はそれらの役員若しくは使用人』が、保険会社の業務を遂行する際の詐欺、横領、背任等の犯罪行為等、同項各号に該当する行為を行ったことをいうとされている」(調査報告書7頁)。

(50) 調査報告書も「本件は、本来、法コン部が主体的に取り扱うべき不祥事件等に該当するものであったように思われる」(同55頁)と認定している。

(51) 「(法コン部は、役員ミーティングの)協議内容について事後報告を受けているが、不正請求に係るBM社の自主調査結果の改ざんがあった事実を認識しているにもかかわらず、結果的に不祥事件に該当しなければ、経営陣への意見具申など、けん制機能を発揮することは不要であるとのコンプライアンス部門としては極めて不適切な判断を行っている」(金融庁業務改善命令)。

に含められていた」(前同)とされ、BM側による調査結果の改竄についても情報を入手していたと認められる。

経企部は危機管理推進本部及び危機対策本部の事務局として危機対応を所管していた上に、そもそも社長を含む役員レベルに対し随時報告されている特別な案件について、関心を抱かなかつたとは考えにくい。同部としては、コンプライアンスと営業上の配慮が衝突する問題と見越して、深く関与することを避けたのではないかと推察される。

また、8月29日に経企部はSHD経営企画部に報告を行ったが、前述(5.参照)のとおり損保ジャパンの対応の正当性を主張する内容であった。その事情について調査報告書は、『経企部では損保ジャパンの対応が他社と異なっていることを把握せず、保サ企部などの関連部署からの情報を取りまとめただけ』と説明しているが、とても納得できるものではない。BM側の改竄について言及しなかった点で、経企部もSHDをミスリーディングする虚偽報告に加担したと言わざるを得ない。

### 7.3 調査部

調査部は、保険事業に関する法令・行政規制等に関する調査業務、金融庁その他の行政機関への対応業務等を所管しており、金融庁に対して適切な説明を行うとともに、金融庁の考え方やその規制について社内に説明する立場にあった。しかし、役員ミーティングにおいて調査部長は、「経営方針が決まったのであれば、それに従うのみ」(中間報告書18頁)と発言している。実際にも調査部は、7月19日の金融庁への説明においてBM側による調査結果の改竄を隠蔽しており、不正請求事件の矮小化とDRSの再開に協力したと認められる。

## 8. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる(図1参照)<sup>(52)</sup>。

### ① 直接原因

原因A BMに対して迎合を続けることで不正請求を助長するとともに、事件発覚後にBMの悪質性を認識しながらDRSを早期に再開したこと

### ② I種潜在的原因

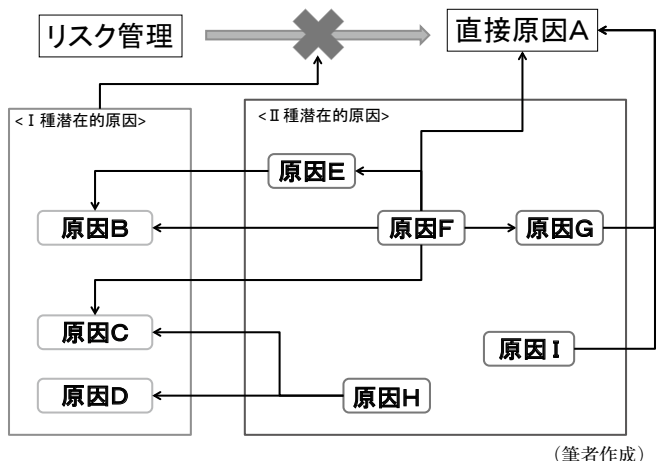
原因B DRS推進のための『裏ルール』の設定とモニタリングの形骸化

原因C リスク管理部門の機能不全

(52) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口(2011)で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とI種・II種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するI種潜在的原因と、それ以外のII種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口(2011)を参照されたい。

図1 事件の原因メカニズム



原因 D 経営幹部のリスク管理能力の不足

③ II種潜在的な原因

原因 E アジャスターの削減 (原因 B の背景)

原因 F トップライン重視による営業上の配慮と保サ部門の軽視 (原因 A・B・C・E・G の背景)

原因 G 顧客保護の視点の不足 (原因 A の背景)

原因 H SHD のガバナンスの形骸化 (原因 C・D の背景)

原因 I 抜擢人事で登用された新社長の焦燥 (原因 A の背景)

おわりに

本事案に関して調査委員会は、「誰が飛んできたボールをキャッチするのかを前もってはっきりさせておかなければ、当たり損ねであっても、ポテンヒットが連続し、(大量)失点につながることになりかねない」(調査報告書 66 頁)との視点から、損保ジャパン内で関連部署の所管や権限に関する規程が曖昧であったとして、以下のとおり提言している。

- ・(法コン部の機能不全に関して)「改めて同部(法コン部)に期待される役割を洗い出し、これに整合させるよう所管業務を整理した上、分掌規程そのものを改正して明文化すべき」(調査報告書 66 頁)。
- ・(調査部の機能不全に関して)「(調査部に)仮にけん制機能を期待するのであれば、規程上も、例えば『所管部の求めに応じ、又は自ら必要と認める場合には、意見を述べるができる。』といった規定を設け、その権限を明らかにすることが必要」(調査報告書 66 頁)。
- ・(取締役会等の付議事項に関して)「取締役会規則付議基準等を総点検し、取締役会、経営会議、各種委員会等で議論が必要な重要事項・重大事項を点検し、付議事項を再検討すべき」「例えば、ガイドラインなどにおいて判断の参考となる要素を例示することなどが考えられる」(調査報告書 68 頁)。



- ・(営業部門から保サ部門への不当な圧力に関して)「営業部門の不当な圧力・介入を受けることなく(保サ部門が)業務を遂行できるように、(中略)営業部門が保サ部門の業務遂行に関して何らかの営業協力の要請をする場合のルールやガイドラインを策定するなどを検討すべき」(調査報告書 69 頁)。
- ・(SHD と損保ジャパンのコミュニケーションに関して)「新たに両社間の適切な情報共有の仕組みを定めたガイドラインを設けるなどの工夫が検討されるべき」(調査報告書 71 頁)。

しかしこの所論は最初から間違っていると言わざるを得ない。実際の野球では、野手の中間地点に打球が飛んだ場合、双方の野手が駆け付けながら声を掛け合い、どちらが捕球するかを決めている。決してどちらが捕るかをあらかじめ決めているわけではない。大事なのは、担当が曖昧な場合に関係者が声を掛け合うことである。

もちろん社内規則に明らかな抜け落ちがあるのであれば、それを明確化するのは当然である。しかし、どんなに文章を連ねようとも、解釈上曖昧な部分が決してゼロになるわけではない。損保ジャパンのリスク管理部門も、責任回避のために所管事務をことさらに限定解釈しようとしていた。結局のところ、規則いじりだけでは、こうした言い訳探しを完全に防止することは出来ない。真に必要な対策は、関係者が忌憚なく意見をぶつけ合える社風を醸成することである。

一旦染みついた官僚的な社風を改革するには相当な年月の取組みを要することを考えると、調査報告書が提示した規則の改訂という処方箋はいかにも簡便であるが、決して本質的な解決策ではない。むしろ「規則のあら探しをすれば、言い逃れのタネに使える」との意識を蔓延させるのではないかと危惧せざるを得ない。

#### [参考資料]

自動車保険金不正請求に関する社外調査委員会 (2023) 『中間報告書』

自動車保険金不正請求に関する社外調査委員会 (2024) 『調査報告書』

特別調査委員会 (2023) 『BM 報告書』 (BM 報告書)

樋口晴彦 (2011) 「組織不祥事の原因メカニズムの分析 —18 事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化—」 『CUC Policy Studies Review』 30 号, 13-24 頁

樋口晴彦 (2024a) 「ビッグモーターによる保険金不適切請求事件の事例研究」 『千葉商大論叢』 61 (3), 177-203 頁

樋口晴彦 (2024b) 「富士ゼロックス不正会計事件の事例研究」 『千葉商大紀要』 62 (1), 77-111 頁

(2024.4.10 受稿, 2024.6.17 受理)

— Abstract —

Study of the Sompo Japan Insurance's Failure to the BM Fraudulent Billing Case

This study analyzed a case in which Sompo Japan Insurance Co. had repeatedly pandered to BM, and failed to properly respond to the BM Fraudulent Billing Case. The causes are the attitude that prioritizes sales, the lack of perspective on customer protection, the weak corporate governance on the huge subsidiary, the lack of risk management capability among executives, and the new president's anxiety due to his early promotion.