

〔論 説〕

## 第一生命営業職員詐欺事件の事例研究

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，生命保険

### はじめに

本稿は、第一生命保険株式会社<sup>(1)</sup> (以下、「第一生命」) の営業職員が犯した詐欺事件に関する事例研究である。本事件の重大な原因として、同社が営業成績偏重の経営方針であったため、成績が非常に優秀であった当該社員を特別扱いし続けた結果、同人に対する日常的な業務監督を懈怠するとともに、不審情報に対する調査やその後のモニタリングも不十分になっていたことが挙げられる。

### 1. 事件の概要

2020年7月、第一生命の営業職員甲(当時89歳)が、顧客に架空の金融取引を持ち掛け、不正に金銭を取得していた詐欺事件が発覚した<sup>(2)</sup>。詐欺の手口は、「会社から優遇金利の「特別枠」を与えられている」と説明し、高利率<sup>(3)</sup>を約束して顧客から金銭を預かっていたものである。本事件の被害者は24人で、被害金額合計は約19億5,100万円であった<sup>(4)</sup>。第一生命では、2020年6月に被害者からの通報を受けて調査を開始し、7月2日に不正行為が確認されたことから、翌3日に甲との委嘱契約を解除(懲戒解雇相当)した。さらに同社では、甲に代わって被害全額を立替弁済すると発表した<sup>(5)</sup>。

本事件を受けて金融庁は、保険業法に基づき第一生命に報告徴収命令を発出した。なお、甲は認知症が進展していたため、検察庁は起訴猶予処分とした。

---

(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については、第一生命が作成した「「元社員による金銭の不正取得」事案に関するご報告(2020年12月22日)」(以下、「第一生命報告書」)及び「「経営品質刷新プロジェクト」の取組状況に係るご報告(2021年4月20日)」(以下、「第一生命取組状況」)に主に依拠している。

(3) 甲が被害者に提示した利率は、年利率5%から半年で2倍・3倍など様々である。

(4) 第一生命報告書は不正行為の開始を2002年としているが、地方メディアによると、或る被害者は1991年10月に計2億8,000万円を甲に預けたと説明しており、もっと長期にわたって続けられていた疑いがある(NetIB-News2020年10月19日記事「第一生命が詐欺容疑で『実録 頭取交替』登場の元社員を刑事告発(15)」<<https://www.data-max.co.jp/article/38180>> (2022年8月24日最終確認))。

(5) 甲が詐欺で集めた資金の用途は不明である。筆者としては、長年にわたってポンジ・スキームが継続された結果、その大部分が元本の返済や利息の支払いに充てられたと推察している。

## 2. 営業成績偏重の経営姿勢

公益財団法人生命保険文化センターの「2021（令和3）年度生命保険に関する全国実態調査」によれば、直近加入契約件数（2016年～2021年加入）の55.9%が営業職員を加入チャネルとしており、生命保険営業において営業職員が果たす役割は非常に大きい。加入チャネルに対する満足度（「満足している」又は「どちらかといえば満足している」と回答した者の比率）も、「家庭に来る営業職員」が87.2%、「職場に来る営業職員」が83.4%と非常に高い。満足している理由としては、「定期的な訪問がある」「相談に迅速に対応してくれる」「保障内容の説明や手続きの対応が良い」の比率が高い<sup>(6)</sup>。

その一方で、金融庁は「生命保険会社の営業職員チャネルでは、これまで金銭詐欺問題がたびたび発生」（金融庁（2021）、38頁）と指摘している。第一生命でも、2008年に神戸支社の営業職員が、本事件と同じく「特別枠」を騙った手口で顧客から約1億円を詐取する事件が発覚していた。さらに、本事件を受けて第一生命が顧客に注意喚起の呼びかけを実施したところ、2021年10月までに以下の6件の詐欺事件が発覚した。いずれもベテランの営業職員が顧客との信頼関係を悪用したもので、特に福岡事件・松本事件は本事件と同様に社内の優遇金利制度を持ちかける手口だった。

- ・和歌山事件（被害者数24人、被害金額約5,992万円）
- ・福岡事件（被害者数3人、被害金額約865万円）
- ・横浜事件（被害者数4人、被害金額約503万円）
- ・松本事件（被害者数8人、被害金額約4,836万円）
- ・旭川事件（被害者数3人、被害金額約654万円）
- ・埼玉事件（被害者数1人、被害金額約3,800万円）

このように営業職員の不正が跡を絶たない事情として、生命保険業界における営業成績偏重の経営姿勢が問題視されている。この経営姿勢を具体化したものが、厳しいノルマ・歩合給・大量採用（大量退職）の3点を特徴とするビジネスモデルである。

営業職員は、採用後しばらくは一定の収入を保証されているが、その後は厳しいノルマが課され、歩合給の比率が上昇する。成績優秀者が多額の報酬など高処遇を享受する一方で、成績不良者は低収入に苦しみ、やがて退職を余儀なくされる。東洋経済オンラインの調査<sup>(7)</sup>では、営業職員を主力とする生命保険会社15社の2019年度の営業職員（合計）は、在籍者数237,629人・採用者数45,840人・退職者数43,310人とされ、18.4%という異常な離職率が特徴的である。新規採用者の多くが親類や知人に保険を販売した後に離職すると言われ、まさに営業職員を使い捨てにしている状況がうかがえる<sup>(8)</sup>。

第一生命もその例外ではなく、現場に対して営業目標のノルマを一方向的に割り当てる<sup>(9)</sup>

(6) 筆者が事情聴取した生命保険関係者によれば、「困ったとき、相談したいとき、保険金や給付金を請求したい時、営業職員がすぐに来てくれて解決してくれるので、助かる面もあります。また、ゴルフイベント・会食・パーティへの招待、贈り物（お中元・お歳暮等）のサービス（営業職員負担がかなり大きい）がある場合もあります。さらに優待者（筆者注：成績優秀者のこと）であれば、いろんな人（地元有力者等）の紹介もしてくれ、自分のビジネスにとっても役立つ面も在ります」とのことである。

(7) 東洋経済オンライン 2021年1月28日記事「再燃するハローワーク前の「採用活動」」<<https://toyokeizai.net/articles/-/573302>> (2022年8月24日最終確認)

とともに、「営業目標の達成状況だけで評価」（第一生命報告書 17 頁）していた。同社には 4 万人超の営業職員が所属しているが、そのうち約 7 千人が毎年退職している。会社側でも成績不良者が早期退職することを前提に、営業支社に対して営業職員の採用目標のノルマを課していた上に、採用数についても上限を設けていなかった<sup>(10)</sup>。

こうした生命保険業界特有の営業成績偏重の経営姿勢により、営業職員が過度のプレッシャーを受け、あるいは成績を上げさえすればよいという意識が蔓延していることが、不正の温床になっていると考えられる。例えば、前述した福岡事件は、営業職員が成績を挙げるために借用名義で保険契約を結び、その保険料を自ら支払う「自爆営業」を続けており、その資金調達のために詐欺を実行したものである<sup>(11)</sup>。そして本事件は、成績優秀な営業職員に会社側が深く依存していたことが重要な背景になっている<sup>(12)</sup>。

### 3. 会社側による特別扱い

第一生命の規程では営業職員の定年は 65 歳とされ、それ以降も 1 年契約を更新することが可能であるが、その場合でも 80 歳が上限とされている。しかし甲は、80 歳以後も契約更新を続け、事件発覚時には 89 歳に達していた<sup>(13)</sup>。甲の営業成績は近年下がっていたものの、かつては全国トップクラスであり、歩合給のため年収が 1 億円を超える時期もあったとされる。前述した営業成績偏重の経営姿勢により第一生命では甲を賞揚し、4 万人超の営業職員の中でわずか十数人しか有していない「上席特別参与」という特別な称号や、社内ですら一人の「特別調査役」という特別な役職を与えていた<sup>(14)</sup>。

甲は山口県周南市（旧徳山市）を勤務地としていたが、その所属部署は営業拠点である山口支社徳山営業オフィスではなく、西日本マーケット統括部（福岡県福岡市所在）の徳山分室（所在地は徳山営業オフィスと同じ）とされ、本社所属の扱いであった。徳山分室では幹部社員並みの執務室を甲に与えていた上に、甲の秘書に相当する社員も配属され<sup>(15)</sup>、第一生命が甲を特別扱いしていることが外部の者にも分かる状況であった<sup>(16)</sup>。ち

(8) 「平均的に言って、大手生保の在籍率は 2 年目 70% 前後、3 年目 50% 前後。ざっくり言えば、10 人のうち 1 年以内に 3 人が辞め、2 年以内には半分の 5 人が辞める。採用から 6 年目（61 カ月目）まで見ると、在籍率は 20～25% まで下がる。つまり 5 年後に残っている営業職員は実に 10 人のうち 2 人にすぎない」（前出東洋経済オンライン 2021 年 1 月 28 日記事）。

(9) 「新契約実績等の営業目標につきましては、これまでは本部がトップダウンにて支社に割り当てる形で策定しておりました」（第一生命報告書 17 頁）。

(10) 第一生命では、本事件を踏まえた対策の一つとして「営業員の採用運営については、数値目標を撤廃し、拠点ごとの採用数に上限値を設定する」（第一生命取組状況 9 頁）と説明している。

(11) 「福岡県事案の元社員については、多くの名義借用契約の作出などにより金銭事情が厳しくなっていた事実も判明しております」（第一生命報告書 12 頁。下線筆者）。

(12) 筆者が事情聴取した生命保険関係者によれば、「何十年も前から加入率 9 割以上と、生保市場は成熟化しきっています。その中で、対前年比で売り上げ増（基本的に死亡保障額）を求められている生保会社にとっては、結局、大きな死亡保障保険を売ってくれる優績者に頼らざるを得ないのが実情です」とのことである。

(13) 第一生命は、甲の雇用を継続した理由について「保有契約が多く、80 歳までに顧客の引き継ぎの完了が難しかった」（朝日新聞 2020 年 10 月 13 日朝刊）と説明している。

(14) 前述のとおり社内規程では 80 歳が上限とされていたことから、それ以後も甲の雇用を継続する目的で特別調査役の役職が新設されたと推察される。

なみに、県庁所在地でない徳山市に本社の分室が置かれること自体が不自然であり、徳山分室は甲に奉仕する「お世話係」であったと推察される。

顧客が多額の金銭を預けるほど甲に信頼を寄せるようになった事情の一つとして、このように甲が社内で特別扱いされていたことが挙げられる。例えば、本事件における金銭の授受の一部は、徳山分室内の甲の個室で行われていた。報道によれば、「(被害者側の)弁護士は第一生命の社員2人が同席する場で元外交員が架空の取引の借用証書を手書きしていた点を指摘し「正規の手続きと信用させてだまし取った」と主張した」(中国新聞2020年11月19日朝刊)とされる。第一生命報告書も、「元社員には、お客さまから見て特別な信頼を惹起しやすい外観がありました。信頼を惹起しやすい外観として、「特別調査役」という特別な肩書を会社が与えていたことや、「上席特別参与」の称号付与、名刺利用などがあげられます」(同7頁)と認定している<sup>(17)(18)</sup>。

#### 4. 山口銀行との特別な関係

甲が全国トップクラスの成績を挙げていた事情として、地元の有力地方銀行である山口銀行の元頭取の乙氏との特別な関係が挙げられる。

甲は、乙氏の指示を受けた同銀行関係者から紹介を受け、同銀行の取引先に保険を販売しており、特に企業向けの団体保険(経営者や従業員を対象とした保険)の契約金額が大きかった模様である。ちなみに乙氏は、1992年に山口銀行の代表取締役頭取に就任し、2002年に相談役に退いた後も社内に専用の個室を持つなど隠然たる権力を保持し、同社を私物化していたと言われている<sup>(19)</sup>。2016年に甲の勤続50年を祝うパーティが開催された際には、山口銀行頭取(当時)がその発起人に名を連ね、地元政財界の有力者が多数出席するなど、甲は営業職員として破格の存在であった<sup>(20)</sup>。

有力者の紹介によりネットワークを広げていくこと自体は、営業職員として当然の手法

(15) 「あらゆる地元の名士たちに顔が利く甲は、第一生命にとって、オフィス内で最も重要な人物だった。上席の社員が「甲特別調査役担当」の肩書でカバン持ちをし、その他にも秘書的な立場の専属スタッフまでついていたという」(週刊現代2020年10月24日号記事「顧客から19億円をダまし取った「89歳生保レディ」の華麗なる履歴書」61頁)

(16) 第一生命取組状況によれば、甲以外にも一部の営業職員が本社所属とされ、執務室を与えられており、トップクラスの営業職員に対する優遇措置の一つと推察される。

(17) 第一生命では、本事件を踏まえた対策の一つとして、上席特別参与や特別調査役を廃止した。

(18) 甲の長女も第一生命で営業職員を務めており、甲が獲得した顧客を長女が共同担当することで優良な営業成績を挙げ、上席特別参与に就任している。筆者が事情聴取した生命保険関係者によれば、「保険契約は、保険会社というよりも優績者個人から加入したという「属人的要素」が極めて強く、優績者の高齢化による他の営業職員への引継ぎは極めて困難です。自分の子供等に引き継ぎをする優績者が出てくるのは、まだ家族の方がお客さんも引き継いでくれる確率は高くなるからです」とのことである。こうした「営業職員の業績の世襲化」を会社側が許容していることも特別扱いの一つと言えよう。

(19) 乙氏と対立した頭取(当時)が2004年にわずか1期2年で解任された事件を題材として、元取締役が『実録 頭取交替』(浜崎(2017))を執筆している。

(20) 「甲のパーティの事務局業務を行員が行ったり、ホスト側の役割をしたり、丙会長(山口FG元会長)が発起人になるなど、「当該パーティは、山口銀行・もみじ銀行の一部の行員と甲との関係が特殊な関係である」と疑念をいだかざるを得ないものだった」(山口フィナンシャルグループ調査委員会(2021), 4頁)。

である。しかし、山口銀行関係者の甲への支援は過剰<sup>(21)</sup>である上に、組織的に行われていた疑いがある<sup>(22)</sup>。さらに、山口銀行の要請を断りにくい取引先を甲に紹介する、甲と契約すると融資審査が通りやすくなるなど<sup>(23)</sup>、同銀行側の優越的地位濫用の疑いも指摘されており、コンプライアンス的に疑問があると言わざるを得ない<sup>(24)</sup>。

甲自身が山口銀行との特別な関係をアピールしていたことや、山口銀行監査部の調査報告書が「もみじ銀行（筆者注：同行は2005年に山口銀行の傘下に入った）行員が甲に異例な形で顧客を紹介し、その見返りとして第一生命保険から10億円単位の多額な通知預金がなされていると認識しつつ、当該預金を受け入れ続けた」（山口フィナンシャルグループ調査委員会（2021）、4頁。下線筆者）と指摘していることを勘案すると、甲と山口銀行の関係について第一生命側も十分に認識していたはずである。それにもかかわらず、甲の営業活動を放任していたのは、前述した営業成績偏重の経営姿勢によるものと考えられる。

本事件における金銭授受の一部は山口銀行の応接室で行われており、被害者を信用させるための舞台装置として甲が同銀行を利用していたことになる。さらに言えば、多額の現金を受け渡すという一般常識から外れた取引を山口銀行側が黙認していたのも、相手が甲だったためであろう。その意味では、甲と山口銀行の特別な関係を第一生命側が放置したことが、詐欺事件の遠因の一つと認められる。

## 5. リスク管理の機能不全

第一生命のリスク管理上の問題点として、日常業務に関しては、甲に対する業務監督の懈怠及びリスクの高い取引に対する監視の不足、そして2017年に入手した不審情報の取扱いに関しては、調査の不徹底とその後のモニタリングの懈怠、コンプライアンス統括部の傍観が挙げられる。

---

(21) 1998年～1999年にかけて山口銀行の宇部支店長（同銀行取締役）が甲と頻繁に連絡を取り合い、取引先を紹介していたことの証左となる「支店長専用連絡ノート」が地方メディアに掲載されている（NetIB-News2020年12月8日記事「第一生命の保険金詐欺（3）」<<https://www.data-max.co.jp/article/39062>>（2022年8月24日最終確認））。

(22) 地方メディアによれば、「複数の関係者から「乙氏の山口銀行頭取時代には、甲への紹介が営業店支店長のノルマとなっていました。甲への協力の度合いで出世が決まっていたのです。非協力的と見られ左遷させられた支店長がいたことも事実です。完全に乙氏の専制の状況で、銀行顧客の紹介が行われていました」という証言が寄せられている」とのことである（NetIB-News2020年10月19日記事「第一生命が詐欺容疑で『実録 頭取交替』登場の元社員を刑事告発（14）」<<https://www.data-max.co.jp/article/38178>>（2022年8月24日最終確認））。

(23) 「甲が顧客として大量に抱えていたのが、地元の開業医だった。（中略）この開業医の顧客を得るのに、山口銀行の支店長たちとの関係が大いに役立った。「勤務医が開業するのには多額のおカネがかかります。そこで、甲さんが山口銀行につなぐと、滞りなく融資が受けられる。」（甲の知人）」（前掲週刊現代2020年10月24日号記事60頁）。

(24) 「このような事実関係は、（中略）銀行が有する（また有すべき）高い信頼性・信用性に鑑みると、悪用される可能性が十分にあるもので、なすべきではなかったと考えられる」（山口フィナンシャルグループ調査委員会（2021）、4頁）。

## 5.1 業務監督の懈怠

前述のとおり徳山分室は、甲に奉仕する「お世話係」にすぎず、甲を管理する立場になかったと考えられる。その一方で、福岡市所在の西日本マーケット統括部は、ただでさえ距離が離れている上に、甲に対して業務活動報告を求めないなど実質的に業務監督を放棄していた。

その事情として、「西日本マーケット統括部においては、甲に関する事項について、穏便に収めたい、余り関わりたくない等の意識がありました。そのような意識が生じた背景には、甲が「特別調査役」として特別な地位にあり、しばしば当社の役員等との親密さを吹聴していた甲への遠慮が存在していた」（第一生命報告書8頁）とされる。社内で甲が特別扱いされていたことから、甲に遠慮して及び腰になっていたと認められる<sup>(25)</sup>。さらに、長年にわたり甲に対する管理を放棄してきたため、西日本マーケット統括部には、「(甲に対する) 第一次的な管理責任はないとの認識」（第一生命報告書8頁）が形成されていた模様である。

## 5.2 リスクの高い取引に対する監視の不足

第一生命は、以下のとおり基本的なリスク管理の仕組みを整備していなかった。

- ・甲が詐取した資金の原資は、保険契約の契約者貸付金<sup>(26)</sup>、死亡保険金、満期保険金、解約返戻金等であった。過去の営業職員の詐欺事件でも、これらの取引が悪用されていたことに鑑みれば、第一生命側では契約者貸付等のリスクの高い取引の件数が高い営業職員を監視する仕組みを構築すべきであった<sup>(27)</sup>。
- ・リスクの高い取引に関しては、顧客自身の意向を確認することが重要である。しかし第一生命では、顧客に対する問合せを担当の営業職員を通じて行う仕組みであったため、実質的に無意味になっていた<sup>(28)</sup>。
- ・甲が顧客から金銭を詐取する際は、1件を除いて現金を直接受領しており、他の詐欺事件でも現金のやり取りが通例であった。したがって、第一生命では、詐欺事件を予防するために営業職員による現金の取扱いを禁止するとともに、その旨を顧客に周

(25) 「緩すぎる管理態勢を見過ごしてきた背景にあるのは、成績至上主義だ。優績者が不満を漏らせば「部長でもクビが飛ぶ」（関係者）と言われるほど、社内におけるトップ層の営業職員の立場は強い。本社の役員ですら簡単に物申すことができない風土が、間違いなくそこにはあった」（東洋経済オンライン 2021年9月10日記事「第一生命に金融庁が立入検査、真意測る生保業界」<<https://toyokeizai.net/articles/-/575300>> (2022年8月24日最終確認)）。ちなみに、前述した甲の祝賀パーティには第一生命の役員も出席していたとのことである。

(26) 生命保険会社は、保険契約の解約返戻金の7~8割程度を上限に、契約者がお金を借りることができる「契約者貸付制度」を設けている。

(27) 第一生命では、本事件を踏まえた対策として「担当のお客さまのうち、契約者貸付、据置金引出しをご利用されているお客さま数が一定以上となった営業員をモニタリング対象といたします」（第一生命報告書15-16頁）「担当のお客さまのうち、契約者貸付、据置金引出しのお客さま数が一定以上の営業員については、本社・支社で情報共有を行い、出金請求手続の制限を行います」（前同16頁）と説明している。

(28) 第一生命では、本事件を踏まえた対策の一つとして「高額な契約者貸付の利用や据置金引出しがあった場合においては利用目的を、契約者貸付残高が高額のお客さまに対しては利用状況を、営業員を通さずに会社が直接お客さまに確認する対応を実施いたします」（第一生命報告書16頁。下線筆者）と説明している。

知すべきであった。

上記の基本的なリスク管理対策がこれまで実行されなかった事情として、顧客への様々な対応を営業職員に任せて接触頻度を高めることで、営業職員と顧客の信頼関係を維持強化する狙いがあったと考えられる。しかし、リスク管理の観点からすると、過去の不正事件の教訓に真摯に学ぶ姿勢が欠けていたと言わざるを得ない。

### 5.3 不審情報に対する調査の不徹底

本事件の発覚が遅れた事情の一つとして、甲が2020年3月まで金利支払や元金返済を続けていたため、被害者側とのトラブルが生じなかったことが挙げられる。しかし2017年8月には、甲の「特別枠」に関して山口銀行から問合せがなされていた<sup>(29)</sup>。前述したとおり過去にも営業職員が「特別枠」を騙って詐欺をはたらく事件が発生しており、重大な不審情報であることは言うまでもない。この問合せを踏まえて、甲の全ての顧客に対して確認措置を徹底していれば、早期に事件を発見することが可能だった。

この点について第一生命は、「被害を受けている可能性がある方および元社員が否認し、また問合せをいただいた方の協力が困難となったため、社外弁護士の評価・アドバイスも受けつつ、甲への監視継続を前提に、調査を一旦終了いたしました」（第一生命報告書8頁）と弁明しているが、その実態はかなり杜撰なものであった。報道によれば、「（第一生命は）契約者貸し付けを使った顧客の利用目的も調べた。しかし、顧客には直接確かめず、「事業資金として借りた」などと判断して調査を打ち切った」（朝日新聞2020年11月3日朝刊。下線筆者）「（第一生命は）元社員、勤務地の第一生命徳山分室の同僚、勧誘された取引先らに、本来は存在しない特別枠を銘打った営業があったかなどを聞き取った。いずれも「聞いたことがない」などと否定。山口銀行にも再度確かめたところ、「うわさ話を問い合わせただけ」<sup>(30)</sup>と言われ、調査は打ち切りに」（朝日新聞2020年10月25日朝刊）とされる。

本事件を踏まえた対策として、第一生命が「不正に対して「穏便に取り図ろうとしないこと」「無関心を装い問題を避けようとししないこと」など意識面についても再度徹底」（第一生命取組状況9頁）を実施したことに鑑みると、もともと同社は不正の調査に不熱心であったと考えられる。特に本事件については、前述したとおり社内で甲が特別扱いされていたことも加味され、関係者が及び腰になってしまった可能性が高い。

### 5.4 不審情報後のモニタリングの懈怠

前述のとおり2017年の不審情報に対する調査は、「甲への監視継続」を前提に終了した。その後、甲の監視は地元の徳山分室に委ねられたが、「徳山分室の内勤社員に対して、2017年事案の調査終了・監視継続の具体的内容が伝達されず、高額な契約者貸付等に注意が向かない状況で監視継続が行われておりました」（第一生命報告書8頁）とされる。

(29) 「地元の山口銀行が2017年、特別枠などについて第一生命へ問い合わせていたとわかった。特別枠の勧誘を受けた取引先の話融資担当者が不審に思い、連絡していた」（朝日新聞2020年10月25日朝刊）。当時、乙氏の老齢のため社内での影響力が衰え、甲と山口銀行の関係が次第に疎遠となっていた模様であり、事情をよく知らない若手の融資担当者が第一生命に通報したと推察される。

(30) 通報直後の2017年9月に乙氏が山口銀行の相談役を退任したことを考え合わせると、この機会に山口銀行側では乙氏や甲の切り捨てに動く一方で、これまでの甲との不適切な関係を隠蔽しようとしたと推察される。

その事情として、前述したとおり社内で甲が特別扱いされていたため、西日本マーケット統括部がモニタリングに消極的で、徳山分室に具体的な指示を与えなかったと推察される。

しかし、徳山分室の内勤社員が甲の活動状況について適宜報告しており、「2020年3月以降は契約者貸付の手続に関する事項も（徳山分室から）報告されておりました」（第一生命報告書8頁）とされる。また、報道によれば、「直近2年間ほど、女性が勤める徳山分室の同僚らが不審な動きをつかみ、分室を所管する西日本マーケット統括部（福岡市）へ複数回伝えていたとわかった。関係者によると、加入保険をもとに顧客がお金を借りる契約者貸付制度で、女性の顧客の申請が通常の取引を超える多さだと昨年報告されていた。同じ顧客へ短時間に何度も電話したり、つじつまの合わないことを言ったりする不審な行動も18年6月以降にみられた」（朝日新聞2020年11月3日朝刊）とのことである。

かくして契約者貸付に係る不審点が再度浮上するとともに、甲の認知症の兆候も指摘されたが、西日本マーケット統括部では、徳山分室からの報告を「元社員を早く辞めさせたいので、大げさに報告している」（第一生命報告書8頁）と受けとめ、再調査を行わずに甲の委嘱契約の更新を続けていた。その背景には、前述したとおり社内で特別扱いされている甲に対する遠慮があったと考えられる。

## 5.5 コンプライアンス統括部の傍観

本社のコンプライアンス統括部は、2017年の不審情報について連絡を受けたにもかかわらず、前述のとおり不徹底な調査で済ませたことを放置し、その後も西日本マーケット統括部に対しモニタリング状況の報告を求めなかった。本事件後に第一生命では、「現状、金銭関係のトラブルの情報が事実である場合は、当該情報が「疑い」である場合に比べて厳格な管理を行っております。今回の一連の事案を踏まえ、「疑い」である場合の管理についても、金銭関係のトラブルの情報が事実である場合と同水準の管理を行うことといたします」（第一生命報告書16頁）と発表している。不正が明白なケースと違って、「疑い」にとどまるケースでは、コンプライアンス統括部がどの程度まで関与できるのか明確にされていなかったと推察される。

## 6. 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>(31)</sup>。

(31) 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。

①直接原因

原因 A 甲が長年にわたって顧客から多額の金銭を詐取していたこと

② I 種潜在的原因

原因 B 日常的な業務監督の懈怠

原因 C 不審情報に対する調査やその後のモニタリングの懈怠

原因 D リスクの高い取引に対する監視の不足

原因 E コンプライアンス統括部の傍観

③ II 種潜在的原因

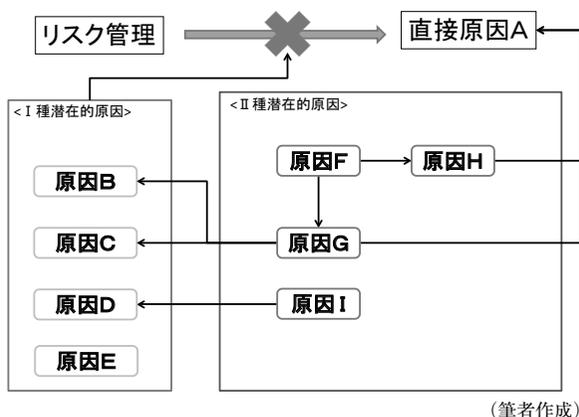
原因 F 営業成績偏重の経営姿勢（原因 G・H の背景）

原因 G 甲に対する特別扱い（原因 A・B・C の背景）

原因 H 甲と山口銀行の密接すぎる関係の放任（原因 A の背景）

原因 I 過去の不正事件に対する反省の欠如（原因 D の背景）

図 1 事件の原因メカニズム



おわりに

本事件の重大な要因として指摘した営業成績偏重の経営方針は、第一生命特有の問題ではない<sup>(32)</sup>。事件当時、一般社団法人生命保険協会の会長を務めていた根岸秋男・明治安田生命保険社長は、「(生命保険営業の)本質的なテーマであり、積年の課題」と説明している<sup>(33)</sup>。その解決策として、給与の変動幅を小さくする、業績など定量的な指標だけでなく、定性的な指標を評価に加える等の対策が進められているが、その効果については疑問である。

生命保険のような金融商品では、競合企業が模倣することが容易 (= 商品自体を差別化

(32) 生命保険業界以外でも営業成績偏重の経営方針が不祥事を引き起こしたケースが散見され、その一例としてスルガ銀行不正融資事件が挙げられる(樋口(2021)参照)。

(33) 東洋経済オンライン 2021年3月31日記事「明治安田生命社長が語る大量離職の根本原因」<<https://toyokeizai.net/articles/-/419950>> (2022年8月24日最終確認)

することは困難)であるため、どうしても営業力の勝負となる。前述のとおり旧来型の生命保険会社は、依然として営業職員に大きく依存している状態であり、彼らに成績向上の強いインセンティブを与え続けることが不可欠である。その点では、厳しいノルマ・歩合給・大量採用(大量退職)の3点を特徴とする現行のビジネスモデルは一種の「完成形」であるため、本事件を踏まえた対策も、おそらく小手先程度の改善にとどまるであろう。逆に言えば、大幅な改善が難しいからこそ、「積年の課題」となっているのである<sup>(34)</sup>。

ただし、こうした状況を今後も続けることには重大なリスクがある。営業職員を主なチャネルとする生命保険会社の保険料は、営業職員の人件費の関係で、ネット系と比較してかなり割高とされる<sup>(35)</sup>。それでも顧客が営業職員から購入するのは、生命保険という金融商品に関する情報が複雑で、営業職員による解説を必要とするためである<sup>(36)</sup>。言い換えれば、「情報の非対称性」が営業の重要なカギとなっている。しかし、AIの発達によって、この「情報の非対称性」が解消される日はそれほど遠くないように思われる。その時には、業界全体で20万人を超える営業職員が、生命保険会社にとって「重荷」に転じるのではあるまいか。

#### [参考資料]

金融庁(2021)「2021年保険モニタリングレポート」

第一生命(2020)「「元社員による金銭の不正取得」事案に関するご報告」(2020年12月22日)(第一生命報告書)

第一生命(2021)「「経営品質刷新プロジェクト」の取組状況に係るご報告」(2021年4月20日)(第一生命取組状況)

浜崎裕治(2017)『実録 頭取交替』講談社

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(2021)「スルガ銀行不正融資事件の事例研究(Ⅱ)」『千葉商大論叢』58(3), 105-150頁

山口フィナンシャルグループ調査委員会(2021)「調査報告書」(2021年7月26日)

(2022.8.9 受稿, 2022.9.6 受理)

---

(34) 筆者が事情聴取した生命保険関係者によれば、「この古いビジネスモデルから脱却することが何十年も前からの課題ではありますが、大量採用・大量脱落しても、会社としては儲かる構造になっているので、なかなか脱却できません。また、万が一保険が売れなくなっても、何十年も蓄積した膨大な預かり資産があるので倒産することはあり得ず、経営者としてビジネスモデル変革のインセンティブがなかなか働きにくいのも事実です」とのことである。

(35) 「死亡時に3千万円を得る10年定期の保険に30歳男性が加入する場合、国内大手の保険料は約6,500円。中堅生保の代理店向けは約5,000円、ネット系生保は約2,700円だった」(朝日新聞2020年12月12日朝刊)。

(36) 少なからぬ顧客は、営業職員の説明を聞いても十分に理解できないために、最終的には営業職員という個人への信頼感をもとに購入を決断していると考えられる。

—Abstract—

Study of the Fraud Case by a Salesperson of the DAI-ICHI Life Insurance Co.

The study focused on analyzing the fraud case by a salesperson of the DAI-ICHI Life Insurance Co. The company had given special preferential treatment to the salesperson who had excellent sales results for years, because of its management policy emphasizing meritocracy. Consequently, the company had neglected to supervise her daily operations. Investigations of suspicious information about her and subsequent monitoring of her operations had also been insufficient.