

## 調査報告書（概要）

2024年1月16日

自動車保険金不正請求に関する社外調査委員会  
山口幹生、片岡敏晃、大森一志

### 第1 本件調査の概要

1 調査期間 2023年7月26日から2024年1月16日

2 調査方法 関係資料の精査、メール等の解析、関係者のヒアリング（合計78人）、  
件外調査（社内及び社外アンケート、臨時通報窓口設置）

### 3 調査目的

- ① 損害保険ジャパン株式会社（SJ）においては、BM【1】による不正請求の疑いを認識したにもかかわらず、追加調査を実施することもなく、一旦停止していたBMへの入庫紹介（DRS）を再開させた経営判断の在り方
- ② SJからの出向者がBMによる不正請求に関与していた疑いの有無
- ③ 親会社であるSOMPOホールディングス株式会社（SHD）のグループガバナンスの在り方

### 第2 調査で判明した事実

#### 1 SJとBMとの関係

SJは、BMが資源性の高い事業者であったことから、同社との取引関係を一層強化すべく、営業部門においては、DRSを営業ツールと位置付け、BMとの間でDRSの入庫目標台数を合意し、これを保険金支払部門（保サ部門）に伝え、その達成を強く求めていた。保サ部門は、BMの工場の品質が低いことを認識していたが【2】、営業部門からの要請を断ることができず【3】、BMへの入庫を優先させていた。

#### 2 BMによる不正請求の疑いを認識した後のSJの対応

SJは、2022年1月以降、情報提供者らと面談するとともに、乙社及び甲社と共にサンプル調査を実施した結果、3社合計で75件の疑義事案が確認されたことなどから、同年6月、BMに自主調査を要請した上、3社共にDRSを停止した。

BMの自主調査においては、工場長による不正の指示が確認されたが、BMのBP部

---

<sup>1</sup> 株式会社ビッグモーター、株式会社ビーエムホールディングス及び株式会社ビーエムハナテンの3社を合わせて「BM」という。

<sup>2</sup> 特に保サ部門の現場担当者は、BMの工場の修理品質が低く、全国的に不正請求が広がっている可能性があることなどを本件以前から認識していたが、経営層にまで共有されることはなかった。

<sup>3</sup> SJにおいては、かねてトップライン、マーケットシェアが重視されていたことから、社内力学上、営業部門が優位にあり、保サ部門の立場は相対的に弱く見られる傾向にあった。

門を統括する幹部により、「指示はない」との内容に改ざんされた。このことは、BM への出向者から SJ 関連部署に報告された上、遅くとも同年 7 月上旬には A1 社長【4】以下の経営層にも共有された。

この不正請求事案について、SJ の法務・コンプライアンス部（法コン部）としては、分掌規程等の所掌事務規程の不備等により、直接には保サ部門の所掌に属すると理解し、法コン部自身が主導して対応すべき事案とは認識していなかった。

同月 6 日の役員ミーティングの結果、3 社の中で SJ のみが再発防止策の実施を条件として BM への DRS を再開する経営判断がなされることになったが、このミーティングは、そもそも非公式のもので、DRS 再開の是非という重要事項が議題として予定されていなかった上、議論においては、他社動向のみが強調され、上記改ざん事実は重視されず、むしろ、BM が重要な取引先であったことからトップラインの確保を優先する思惑から、主として A1 社長の意見に釣られるようにして、安易に上記判断に至った。

同年 8 月 29 日、X 社による DRS 再開を批判する報道が出てから初めてレピュテーションリスクを認識し、ようやく、SJ から SHD にメールで第一報が入れられたが、それまで SHD は事案そのものを承知していなかった。

同月 31 日、SHD の F1 会長及び F2 社長に対し、SJ 役職員から事案の報告がなされたが、上記改ざん事実は伝えられず、DRS の再開については、既に再発防止策を実施していることから問題はない旨の説明にとどまった。そのため、SHD においては、グループ経営上の危機事案であるとの認識には至らなかった。

### 3 出向者に対する調査及び件外調査により判明した事実

関係資料等の精査、ヒアリング等の結果、出向者が本件不正請求に関与していた事実は認められなかった【5】。

件外調査では、BM 以外の代理店兼整備工場においても、複数の不正あるいは不適切な請求疑義事案が判明した。

## 第 3 原因分析

### 1 人的要因

#### (1) 損害保険制度の社会的使命に対する自覚が乏しかったこと

損害保険制度の社会的使命やその運営を担う損保会社の責任の重大性についての自覚が著しく乏しかった。

#### (2) 当社都合・代理店対応に重きを置く余り、真の顧客利益を重視し得なかったこと

DRS の再開は、未だ品質保証のできない工場に事故車両の修理を紹介することで

---

<sup>4</sup> 本報告書（概要）における伏字（略称）については、全文版（公表版）で用いたものと同様のものを使用しており、詳細については全文版（公表版）における「伏字表」を参照されたい。

<sup>5</sup> もっとも、出向者の中には、本件以前に、BM による不正請求又はその可能性を認識していた者がおり、そのことは本件以前に SJ の所管部門に報告されていたが、本件発覚まで、社内で BM の問題性について共通認識が持たれることはなかった。

あって、真の顧客利益重視の視点を欠いたものである。トップラインないしシェア確保という当社都合・代理店対応を優先する意識が存在していた。

(3) **リスク認識及び危機対応の前提としての想像力の乏しさ**

SJ のみが DRS を再開することによるリスク認識が乏しく、対応を誤ればどのような危機を招くかについての想像力も欠けていた。前記報道以降も、重要事実をあえて伏せ、かつ問題を矮小化した報告をするなどした結果、SHD においてもリスクを過小に認識し、迅速果断な対応ができなかった。

(4) **経営層と現場役職員との意識の著しい乖離**

BM に関するマイナス情報が経営層に共有されず、経営層と現場役職員の意識に著しい乖離や情報格差があった。

(5) **役職員に見られる主体性の乏しさ（縦割り思考、他責思考）**

7月6日の前記ミーティングに出席した役職員は、特段異を唱えることなく問題ある決定を受け入れたものであり、各自の主体性の乏しさが見て取れる。

## 2 制度的要因

(1) **内部統制システムの不備及びコンプライアンス体制の機能不全**

本件においては、SJ 内で、責任をもって主体的に対応する意思及び能力を持った部署等が判然とせず、コンプライアンス体制が機能不全を起こしていた。

(2) **営業部門の偏重と保サ部門の相対的弱体化により DRS の適正運用ができなかった**

営業部門優位、保サ部門軽視といった傾向は、後者の業務に対するモチベーションを低下させ、その結果、BM の工場品質に対するモニタリングが十分に機能せず、DRS を適正に運用できなかった。

(3) **背景事情**

ア トップライン、マーケットシェアの偏重

イ 整備工場と保険代理店の兼業

ウ 生産性向上の歪み

(4) **SJ と SHD 間の適時・適切な意思疎通（報告連絡態勢）の不足によるグループガバナンスの実効性阻害**

SHD と SJ の間では、普段からの非公式な報告連絡態勢を含め、意思疎通が十分ではなく、グループガバナンスの実効性を阻害する要因となっていた。

## 第4 再発防止策

### 1 損害保険制度の社会的使命の再確認

### 2 顧客視点での業務遂行の徹底

(1) **経営理念（顧客視点での価値判断）の徹底**

ア 経営陣の意識改革とメッセージの発信

イ 顧客視点での価値判断の定着のための取組

(2) **マーケットシェア、トップライン偏重の企業風土の改善**

### 3 内部統制上の問題点の改善

#### (1) リスク情報・ネガティブ情報の社内共有

##### ア リスク情報に対する感度の向上

##### (ア) 職員に対する意識付けのための方策

##### a トップメッセージの発信

##### b リスク感度を高めるための教育・研修の充実

##### (イ) 適切なリスクアセスメントの実施

##### イ リスク情報・ネガティブ情報に対する組織的な対応のための取組

##### ウ 個々の役職員からの通報・相談窓口の強化等

##### エ 役職員の主体性の確立

#### (2) 法コン部の権限と責任の明確化

#### (3) コンプライアンス体制の明確化

### 4 ガバナンスの改善

#### (1) 社外取締役の設置によるガバナンスの向上

#### (2) 取締役会等への付議事項の再検討

### 5 保サ部門の適正化

### 6 グループガバナンスの向上

SHD、SJ間のコミュニケーションの充実・活発化等

以 上