社外特別調査委員会による調査報告書の公表および
お客さま本位の業務運営の徹底に向けた取り組みについて

2026年10月8日

プルデンシャル生命保険株式会社

プルデンシャル生命保険の営業社員/元営業社員による金銭に関わる
不適切な行為により、被害を受けられたお客さまをはじめ、
関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、
改めて深くお詫び申しあげます。

本日は、

- **調査報告書の指摘事項と弊社の認識**
- **お客さまへの補償と社員の処分状況**
- **お客さま本位の業務運営の徹底に向けた取り組み**

についてご説明いたします。

- **調査報告書の指摘事項と弊社の認識**
- お客さまへの補償と社員の処分状況
- お客さま本位の業務運営の徹底に向けた取り組み

社外特別調査委員会による基本的認識

今回の問題は、一部の営業社員等による個別の不適切行為ではなく、
会社としての構造的な問題である、との評価です。

そして、この問題は、

「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た結果」

生じたものである、とされています。

社外特別調査委員会による主な指摘

社外特別調査委員会による主な指摘

1. **LP制度・エージェンシー制度に内在する不正リスク**

   LPの広範裁量、顧客との個人化密室化、成果連動報酬が不適切金銭授受等を生じやすくした

2. **営業成績を過度に重視する制度・組織風土**

   成果中心の評価・報酬が顧客保護やコンプライアンスを弱め、問題の発生・潜在化を招いた

3. **営業現場における管理・監督機能の脆弱性**

   営業管理職の権限と牽制意識が不十分で、LPの活動や不正の兆候を把握・是正できなかった

4. **弊社および持株会社による営業組織への統制機能の不全**

   通報・苦情・同種事案等を構造的リスクと捉えず、ビジネスモデルの抜本的見直しに至らなかった

5. **グループ全体の意思決定における弊社の主体性の希薄化**

   ビジネスモデルやリスク管理態勢を主体的に評価し、必要な改革を主導できなかった

弊社としての受け止め

弊社としての受け止め

1. **会社全体の経営課題としての認識**

   特定の組織や社員の問題ではなく、経営のあり方そのものが問題の発生と長期化を招いた

2. **課題を改革につなげられなかったことへの反省**

   構造的な課題を認識し得る機会がありながら、抜本的な改革に結び付けられなかった

3. **顧客保護と社会的要請への対応に関する反省**

   制度や運用の妥当性を主体的に見直す危機意識が十分ではなかった

4. **個別施策にとどまらない一体的な変革**

   お客さま起点で、ビジネスモデル・制度・ガバナンスと組織風土を一体的に変革する

5. **実効性検証と説明責任**

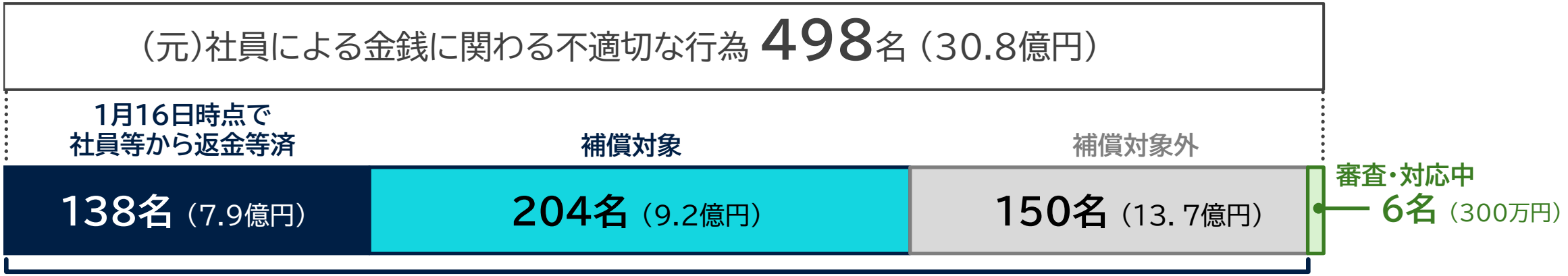
   施策の導入にとどまらず実効性を検証し、進捗と結果を継続的に説明する

- 調査報告書の指摘事項と弊社の認識
- **お客さまへの補償と社員の処分状況**
- お客さま本位の業務運営の徹底に向けた取り組み

お客さまへの補償

お客さまへの補償： 1月16日公表事案の補償対応

第三者で構成される「お客さま補償委員会」が独立・公平な立場で、法律上の責任の有無にかかわらず、個別事情を確認のうえ補償を審査・決定



補償・審査対応が完了 **492名**

（2026年9月16日時点）

お客さまへの補償： 1月16日公表事案以外の補償進捗状況

第三者で構成される「お客さま補償委員会」が独立・公平な立場で、
法律上の責任の有無にかかわらず、個別事情を確認のうえ補償を審査・決定

審査の結果
補償お支払い対象となった方　**272名（約21.6億円）**

（2026年9月16日時点）

社員および元社員の処分状況

社員および元社員の処分状況

確認された事実、事案の重大性、法的妥当性等を踏まえ、社内規程に則り厳正に対処

- 1月16日公表事案に関与した146名に対する懲戒処分が完了しています。

懲戒処分対象者	解雇（懲戒・諭旨）	業務停止	譴責・訓戒など その他の処分
146名	53名	68名	25名

※元営業社員への処分相当措置を含みます

- 1月16日公表以外の事案のうち、お客さま補償委員会による補償認定または違反認定時に在籍していた11名に対しては、全員、懲戒解雇・諭旨解雇の処分が決定しています。
- 今後も金銭不祥事等に対しては厳正に処分してまいります。

経営責任の考え方

- 自粛期間中に発生した不祥事への責任も含め、現経営陣としての責任を明確にするため、現任の社長および副社長は、報酬の一部を自主返納いたします。

氏名	役職	自主返納の内容
得丸　博充	代表取締役社長	報酬月額の30%×3ヵ月間
秋山　泰宏	取締役副社長	報酬月額の30%×3ヵ月間
林　邦良	執行役員副社長	報酬月額の30%×3ヵ月間

- 過去の経営陣を含む経営責任については、外部専門家の助言等を踏まえ、所要の手続きを経て、対応を決定します。

- 調査報告書の指摘事項と弊社の認識
- お客さまへの補償と社員の処分状況
- **お客さま本位の業務運営の徹底に向けた取り組み**

取り組み(1) 営業社員の健全性確保および活動管理の強化

日次管理・研修・モニタリング

営業社員の活動管理	活動予定と結果の日次記録および管理職による確認・指導の運用を開始。
全社的なガバナンス研修	コンプライアンスやコンダクトリスク等の研修を実施。対象者全員の理解度を確認。
個人情報の管理	PC画面や印刷物へのウォーターマーク表示および会社貸与端末への切り替えによる不正持ち出し防止。
投資勧誘ルール	投資関連事業者への関与を一切禁止し規程に明記。
宣誓書の取得	不適切な金銭取扱いのないことの宣誓書を全社員から取得。

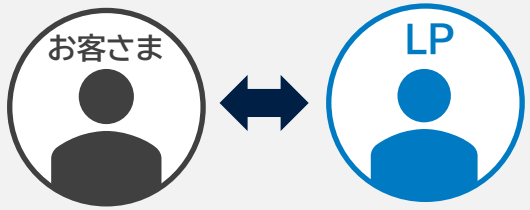
取り組み(2) お客さま保護の強化

カスタマーサポートパートナーと面談記録ツール(AI)による複線化

これまで

My Client

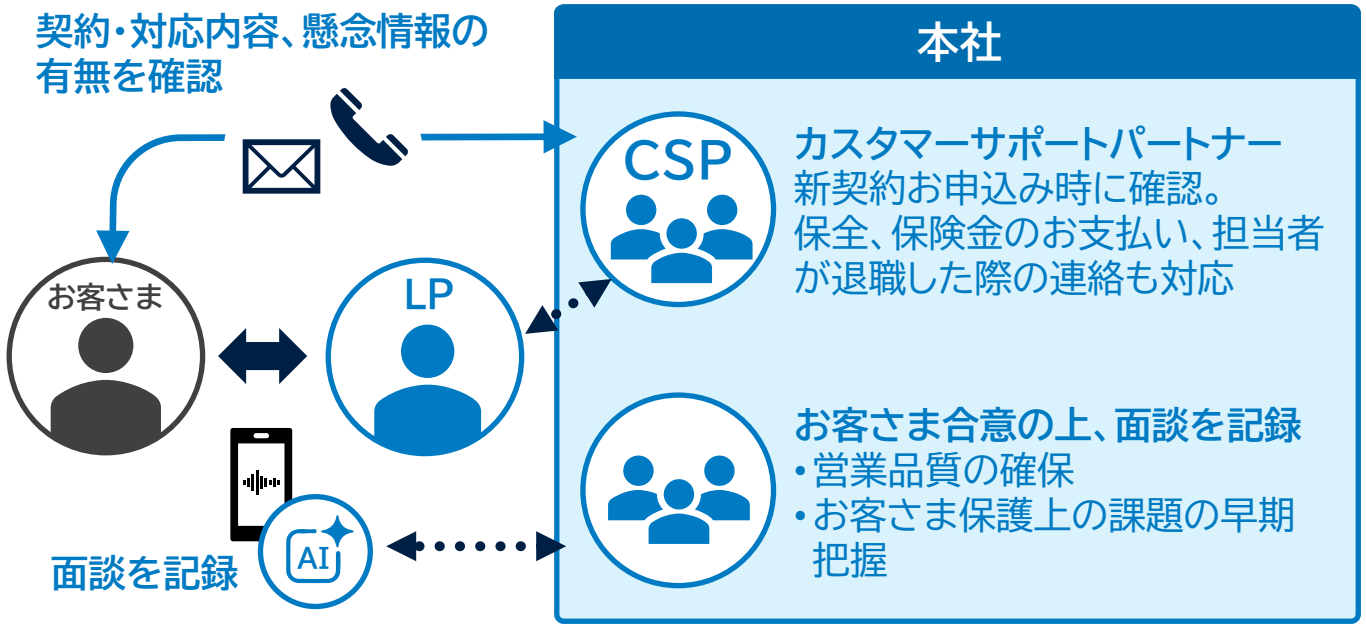
お客さまとライフプランナーとの
やり取りが中心
本社からの関与は限定的



今後

Our Client

カスタマーサポートパートナーによる定期的な顧客フォロー、面談記録ツール(AI)の導入による安全性モニタリング



取り組み(3) 営業社員の評価・報酬制度改定

安定した処遇の確保、アフターサービスへの動機づけ、正しい行動への動機づけの
3つのバランスを取って報酬を配分

これまで

**新契約業績に
強く連動した報酬制度**

短期的な成果を優先する
動機付けを強める構造

新制度

最低保証給	報酬の安定化を図るため、最低保証給を導入
アフターサービス	報酬全体の5%未満から約20%へ引き上げ
新規契約販売手数料	4年間の分割支給から7年間に変更
ボーナス	継続率・コンプライアンス・募集品質等を加味して支給

※上記のほか、入社5年目までの営業社員に対して支給する手当を拡充

取り組み（4） 営業管理職の職務定義・評価・報酬制度の改定

組織成果と健全なマネジメントを重視

管理職報酬　構成比率と内容

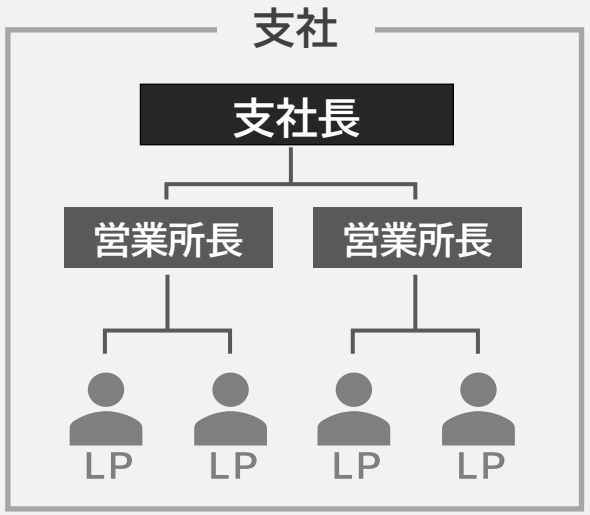
	職務	基本給	手当	ボーナス	
マネージングディレクター	新支社体制の最終責任者兼第1線リスクオーナー 支社経営、本社連携、コンプライアンス・ガバナンスの責任を担う	役割遂行や成熟度に応じたグレード給	・コンプライアンス・ガバナンス面の実績評価 ・営業プロセスの質の評価 ※支社規模・管理スパンを踏まえて支給	会社の成長に対する貢献への対価	・基本給比率を改定 ・採用人数が報酬に直接連動する仕組みは廃止 ・保険販売を原則認めない
エグゼクティブマネージャー	複数ユニットを統括 各ユニットに対する業績管理、人材育成、採用、コンプライアンス管理等の責任を担う	基本給は一定		会社・支社の成長に対する貢献への対価	
ユニットマネージャー	ユニット運営、所属営業社員の育成・管理の責任を担う				

取り組み(5) 新支社体制への移行

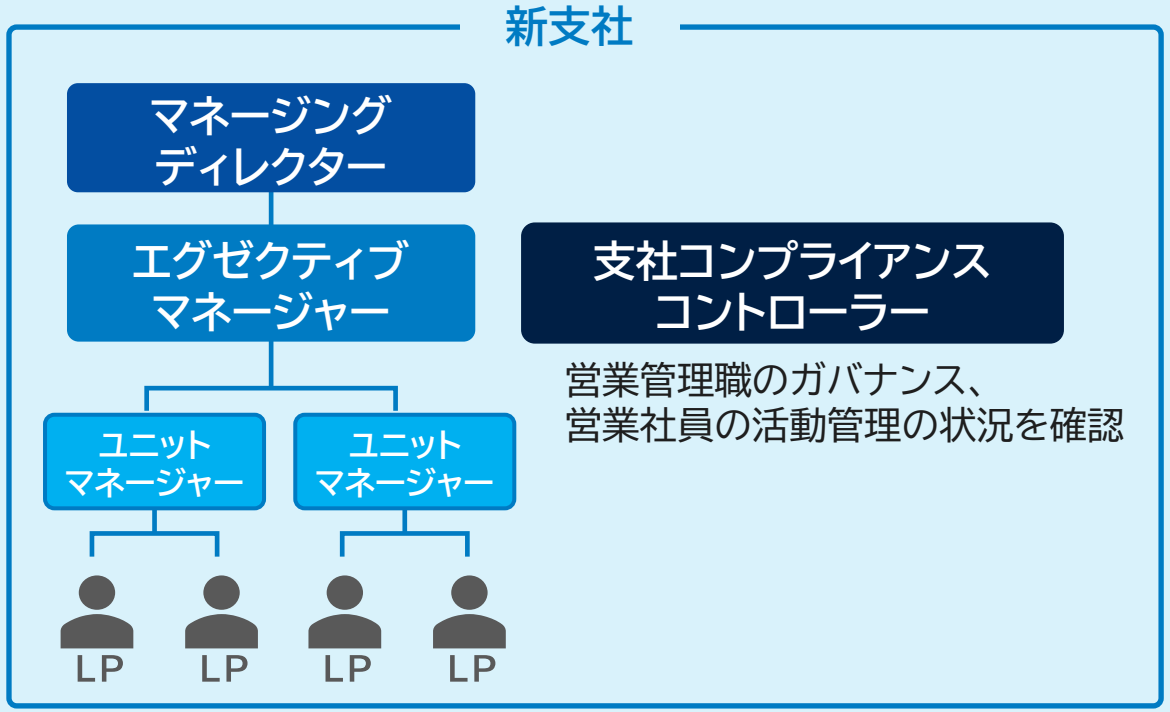
3つの階層で新たな営業管理職として役割と責任を明確化し、新支社体制に移行。
コンプライアンス支援の本社社員を支社に配置。
11月に7つの新支社を先行設置。2027年中の移行完了を目指す。

これまで

支社長が営業推進・人材育成・採用・ガバナンスの責任者

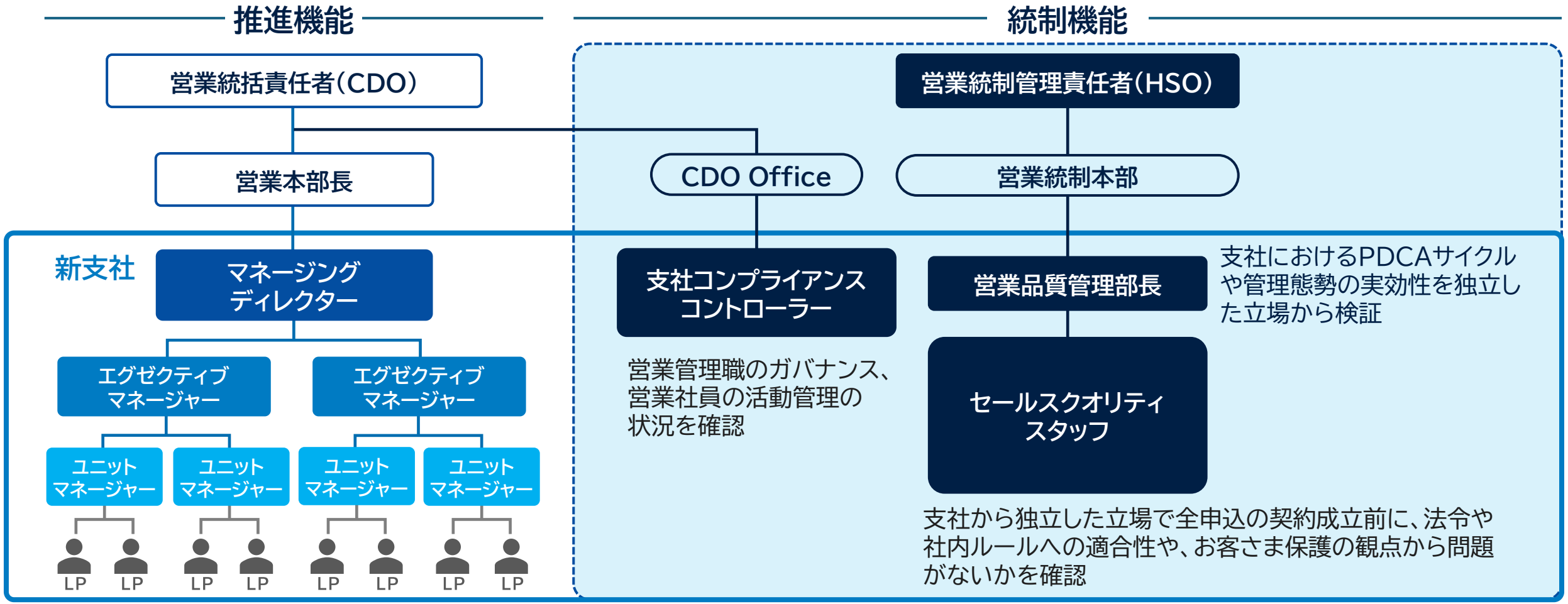


今後



取り組み(6) 本社による営業統制機能の強化

支社に統制機能を持つ本社社員を配置
顧客起点の業務運営とガバナンス強化、募集品質向上を推進



取り組み（7） 経営・本社機構の改革

- 7月1日付でCxO体制へ移行し、顧客部門統括責任者やガバナンス統括責任者を新設しました。責任を明確化し、相互牽制機能を強化します。
- 10月31日付で、営業本部長を兼ねる執行役員5名の役員職を解き、経営と営業の役割を切り分けることで、ガバナンス強化と営業偏重の是正を図ります。
- 取締役会の監督と3線管理態勢の牽制機能も強化し、内部監査の高リスク指摘事項は、社長を責任者として対応状況を管理します。

取り組み(8) 企業文化・組織風土の変革

コンダクト(行動)とカルチャー(土壌)を経営として継続的に把握し改善する体制

実施予定

コンダクトリスクの定義・対応プロセス明確化

コンダクトリスクの定義、判断軸および管理の枠組みを整備

外部の視点も取り入れながら継続的に検証する仕組みを構築

実施中

Core Valuesの再定義

Core Valuesを「取るべき行動」と「避けるべき行動」を判断する共通の軸として再定義

実施中

本社役員による行動宣言共有・支社訪問

執行役員が自身の行動変容を宣言・共有

執行役員が全支社に直接訪問し、現場の実態把握

実施中

全社員向け社長メッセージ定期配信

全社員に向けた社長メッセージビデオを6月以降10回配信

取り組み（9） 持株会社と連携したガバナンスの強化

新たに社外専門家による改善諮問委員会（仮称）を、10月に設置し、
同委員会からは、業務改善施策の十分性と実効性について、
助言・提言を受けてまいります。

新規契約販売活動の再開について

再開の考え方

再開の可否は、お客さまと安心してお会いできる態勢が整い、
機能しているかで判断いたします。

判断プロセス

構造改革が十分かを改めて検証し、必要な見直しを行います。

私たちが目指す姿

お客さまを起点に会社の仕組みそのものを見直す

真の顧客本位の会社

徹底したお客さま起点

高い倫理観
総合的な金融知識

＋

再現性のある自浄能力を備えた会社

環境変化・社会的要請




Prudential