

2026 年 10 月 8 日

プルデンシャル生命保険株式会社

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

プルデンシャル生命保険株式会社（以下、「弊社」）の営業社員および元営業社員による金銭に関わる不適切な行為（以下、「金銭不祥事等」）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上げます。

弊社は、2026 年 10 月 5 日付ニュースリリース「社外特別調査委員会による調査報告書の受領について」にてお知らせしたとおり、社外特別調査委員会から受領した、金銭不祥事等の事実関係の調査、原因分析、再発防止策の検討・策定等に関する調査報告書（以下、「調査報告書」）について、弊社として個人情報等および営業秘密を保護するために必要な非開示措置を施したうえで、同委員会の確認を経た全文を公表します。

■調査報告書（公表版）：https://www.prudential.co.jp/assets_item/26/20261008_4.pdf

弊社は、2026 年 2 月以降の新経営体制の下、金銭不祥事等に関する構造的な根本原因分析をさらに進め、再発防止に向けて、営業活動の健全性確保、評価・報酬制度の見直し、支社・営業体制の改革、経営・本社機構の改革、企業文化・組織風土の変革といった構造改革を進めてまいりました。

今般の調査報告書の調査結果および提言内容を真摯に受け止め、これまで取り組んできた各施策の実効性を検証したうえで、更なる高度化を進め、お客さま本位の業務運営の徹底に向けた取り組みを一層推進してまいります。

1. 社外特別調査委員会による主な指摘に係る弊社の認識および受け止め

弊社は、金銭不祥事等について、個々の営業社員の問題として捉えるのではなく、経営管理態勢やビジネスモデルに起因する構造的な問題であると認識しています。この構造的な問題の源流は、経営陣が過去の成功体験にとらわれ、従来のビジネスモデルを絶対視し、弊社を取り巻く環境や社会的要請の変化に応じた必要な改革を進められなかったことにあると考えています。

また、新規契約の獲得を過度に重視する組織風土や営業管理態勢、本社によるガバナンス上の課題が複合的に作用し、不適切行為の発生やその長期化を許す状況につながったものと認識しています。

弊社がこれまでに分析してきた根本原因と調査報告書の調査結果および提言内容は、多くの点で共通しています。一方、弊社としてより厳しく受け止めるべき指摘・提言も含まれていると認識しております。

(1) 社外特別調査委員会による主な指摘に係る弊社の認識

社外特別調査委員会は、今回の問題について、一部の営業社員や営業拠点における個別の不適切行為ではなく、ビジネスモデル、制度、組織風土、営業管理態勢、本社機能およびガバナンスが複合的に作用した構造的な問題であり、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と評価しました。

また、営業社員とお客さまとの関係の個人化・密室化により、営業管理職や本社が営業活動の実態を十分把握できず、営業社員と顧客との間における不適切な金銭授受や投資勧誘等の兆候の早期発見と是正が困難となっていたことを指摘しています。さらに、営業社員の報酬制度や営業管理職の管理監督態勢に課題があり、長期間、多数回にわたり発生した金銭授受事案の多くが長期間発見されずに潜在化していたことを指摘しています。

本社および取締役会についても、苦情、内部通報、不祥事案、内部監査結果等のリスク情報を横断的に集約・分析し、構造的リスクとして経営課題化する機能が十分ではなく、ガバナンス機能が十分に発揮されていなかったこと、加えて、過去の個別事案や外部からの指摘等を通じて課題を認識する機会がありながら、個別対応や部分的な統制強化にとどまり、抜本的な改革につながらなかったことを重要な経営上の課題として指摘しています。

(2) 弊社としての受け止め

弊社は、これら社外特別調査委員会の指摘を真摯かつ厳粛に受け止めています。今回の問題は、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結果、会社全体の構造的な問題となったと認識しています。

構造的な問題を認識し得る機会がありながら、それを抜本的な改革に結び付けることができなかったこと、さらに、お客さま保護や社会的要請の変化を踏まえ、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ことについて非常に重く受け止めています。

また、報告書では、保険募集における不適切な行為の疑いについて言及されています。弊社は当該行為の存否および個別の内容について自主点検を行っております。

調査報告書の指摘を踏まえ、弊社は個別施策にとどまらず、お客さまを起点として、ビジネスモデル、営業社員および営業管理職の役割と位置付けを見直すとともに、制度、ガバナンスおよび組織風土を一体的に変革してまいります。

2. お客さまへの補償の状況（お客さま補償委員会）

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、「持株会社」）は、第三者で構成され、プルデンシャル・グループから独立した立場で補償の要否や補償額等について審査・判断を行う「お客さま補償委員会」を設置し、金銭不祥事等により被害を受けられたお客さまへの誠実かつ迅速な補償を最優先に取り組んでおります。

弊社が2026年1月16日に公表した事案（以下、「1月16日公表事案」）については、498名中492名の方の審査が完了しております。その詳細を含むお客さま補償の進捗状況については、本日付ニュースリリース「お客さまへの補償の進捗状況について（2026年9月16日時点）」にて公表しています。

3. 営業社員の処分の状況

金銭不祥事等に関与した弊社の元営業社員および営業社員については、確認された事実、事案の重大性、法的な妥当性等を踏まえ、関係法令および社内規程に則り、一貫した基準の下で厳正に対処しています。

1月16日公表事案については、その後の精査の結果、元営業社員および営業社員計146名が金銭不祥事等へ関与していたことが判明しました。この146名については、53名を懲戒解雇・諭旨解雇、68名を業務停止、25名を訓戒・譴責等の処分とし、全員の処分を2026年4月までに完了しています（元営業社員への処分相当措置を含みます）。また、1月16日公表事案以外に、現時点で、補償または違反認定時に弊社に在籍していた11名について、全員を懲戒解雇・諭旨解雇の処分としました。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。

懲戒解雇・諭旨解雇とした元営業社員および営業社員については、一般社団法人生命保険協会が運営する廃業等募集人情報登録制度が定める基準に該当する場合に、同制度への登録（以下、「制度登録」）を行っております。

今後、新たに営業社員の健全性に懸念が生じる場合には、お客さまとの接触を伴う業務を直ちに停止させるなど、必要な措置を講じたうえで事実関係を確認し、その結果に基づき厳正に対処してまいります。また、元営業社員についても、事実関係を確認のうえ、適切に対応してまいります。

4. 経営責任の考え方

上記のとおり、経営として、今回の問題は、経営管理態勢やビジネスモデルに起因する構造的な問題であると認識しており、こうした問題を過去に是正できなかった経営の責任を、重く受け止めています。

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、以下のとおり報酬の一部を自主返納いたします。

これは経営責任の一端であり、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、弊社および持株会社の取締役会での決議を含む所要の手続きを経て、弊社としての対応を決定します。

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 ヶ月間
秋山 泰宏	取締役副社長	報酬月額の 30%×3 ヶ月間
林 邦良	執行役員副社長	報酬月額の 30%×3 ヶ月間

5. お客様本位の業務運営の徹底に向けた取り組み

弊社は、2026 年 2 月以降の新経営体制の下で、構造的な問題に対する取り組みを進めています。これにより、金銭不祥事等の再発防止だけでなく、お客さまを起点に会社の仕組みそのものを見直すことを目指しています。

営業活動においては、営業社員の健全性確保および活動管理を強化します。さらに、お客さま接点の複線化を進め、お客さま保護の体制も強化します。また、新規契約獲得や採用に偏重していた営業社員、営業管理職の役割・評価・報酬制度を見直し、支社体制を刷新します。本社によるガバナンス強化のため、営業統制機能の強化、経営・本社機構の改革を進めます。これらの改革により、企業文化・組織風土も変革していきます。

弊社は、制度・体制と役員・社員の意識・行動を変え、自ら問題を把握し、主体的に是正・改善できる組織への転換を図ってまいります。各取り組みの具体的な内容は以下のとおりです。

(1) 営業社員の健全性確保および活動管理の強化

弊社は、お客さまに安心して営業社員と接点を持っていただける体制を構築するため、営業社員の活動管理・監督を強化しています。

a. 日次の営業活動の管理

活動記録の提出により、営業社員の予定と行動を日次で記録し、営業管理職が確認・指導する運用を開始しています。営業社員の活動を会社として把握する体制を構築しました。

b. トレーニングの実施

新規契約の販売活動の自粛期間中に約 4,000 名の全営業社員を対象に、コンプライアンス、保険募集、コンダクトリスク、マネーマネジメント等のガバナンス研修を実施しました。また、受講状況および理解度確認の結果も管理しています。今後も社会環境の変化を踏まえ、継続してトレーニングを実施します。

営業管理職については、全員を対象に、近年の規制改正の背景・趣旨について改めて研修を実施するとともに、今後強化すべきガバナンスを含む管理能力、お客さま本位の営業活動を実践するために求められる役割等について、集中的な研修を実施しました。

c. 個人情報の管理強化

個人情報の管理ルールを改めて明確にしたうえで、ルールの遵守状況のモニタリングを継続的に実施します。管理ツールの導入や会社貸与スマートフォンへの切り替えを進めるなど、個人情報漏えいの未然防止と早期発見に向けた管理態勢を強化しています。

d. 宣誓書の取得と営業活動の健全性確認

全営業社員から、不適切な金銭の取扱い等を行っていないことの宣誓書を取得しました。また、必要に応じて、本人の同意に基づき信用情報や確定申告書の自主的な提出を求める運用に改めます。活動状況、募集品質、苦情等の情報に基づき、営業社員ごとのリスクを継続的に管理し、懸念が認められた場合には、営業活動を停止するなどの必要な措置を講じます。これにより、会社が責任をもって営業活動の健全性を継続的に確認する態勢を強化します。

(2) お客さま保護の強化

お客さまと会社との接点が営業社員個人に集中し、お客さまの懸念や相談を会社が直接把握しにくい構造となっていた「個人化」「密室化」の問題を解消します。お客さま保護の強化として、会社全体でお客さまを支える接点の複線化等の施策を導入します。

a. お客さま接点の複線化

お客さまの声を起点とする経営を推進する組織として「カスタマーオフィス」を設置しました。お客さまからの声やご相談を組織的に把握し、営業活動に対する適切な牽制機能を発揮するとともに、お客さまの声を経営や業務改善に反映してまいります。

また、営業社員に加え、本社スタッフがお客さまと直接つながる新たな接点として、「カスタマーサポートパートナー制度」を2026年4月から導入しました。本制度では、本社スタッフがお客さまへ定期的にご連絡し、お客さまの状況やご意向を確認するほか、金銭授受や投資勧誘等の不適切な事案の有無を確認します。

新規契約の販売活動の自粛期間中においても、本制度を通じてお客さまへの確認を実施し、把握した懸念事項については関係部門と連携して対応しています。あわせて、お客さまからのご意見や満足度等を確認し、制度運用の改善につなげています。

本制度を担う「カスタマーサポートパートナー」は、現在51名体制で活動しており、2027年度以降も体制を順次拡充してまいります。

今後は、不適切な行為の早期把握にとどまらず、必要に応じて営業担当者や関係部門と連携し、お客さまからのご相談への対応や、ライフイベントの変化を踏まえたフォローを行ってまいります。こうした取り組みを通じて、会社全体でお客さまを継続的にサポートし、より一層安心していただけるサービスの充実に取り組みます。

b. 面談記録ツールの導入

会社が営業社員とお客さまとの面談状況を十分に把握できていなかったことを踏まえ、お客さまに安心して営業社員と面談いただけるよう、お客さまの同意を前提として、面談内容を録音し、AIを活用して要約する仕組みの導入を進めています。2026年10月7日から、既存契約を含む所定のすべての面談において、運用を開始しました。

営業社員は、面談記録ツールを新契約や保全手続きなどの対象となる面談で使用します。記録した情報については、利用ルールおよびモニタリングルールに基づき、保険営業品質の確保、お客さま保護上の課題の早期把握に使用します。

(3) 営業社員の評価・報酬制度改定

新規契約に強く連動した評価・報酬制度が、短期的な成果を優先する動機付けを強めていたという構造的な課題への対応として、報酬の安定化を図ったうえで、お客さまとの長期的な関係、コンプライアンス、健全な営業活動を重視する行動を促す評価・報酬制度に見直します。既にその基本設計を終え、2027年の導入に向けて準備を進めています。

新しい評価・報酬制度の概要は、以下のとおりです。

- 報酬の安定化を図るため、月額報酬が所定の保証額を下回る場合に、その差額を支給する最低保証給を導入
- アフターサービスに対する報酬の比率を報酬全体の5%未満から約20%に見直し
- お客さまとの長期的な関係維持を支えるため、新規契約あたりの販売手数料の支給期間を4年から7年に変更
- 契約の継続、コンプライアンスおよび募集品質の要素を評価に反映
- 上記のほか、入社5年目までの営業社員に対して、収入を安定化させるまでの期間に支給する手当を拡充

(4) 営業管理職の職務定義、評価・報酬制度の改定

従来を支社では、支社長が営業推進から営業社員の育成・管理、採用に至るまで幅広い責任を一人で担っていました。その結果、営業推進と管理・監督の両立が支社長個人の力量に依存し、本社による横断的な把握も十分ではありませんでした。

こうした問題に対応するため、各支社に在籍する営業社員を監督する営業管理職として、新たに、マネージングディレクター、エグゼクティブマネージャー、ユニットマネージャーを設け、それぞれの役割と責任を明確化します。

登用・評価に当たっては、営業上の利害から独立した評価プロセスを設け、外部の専門家も活用して客観性を確保します。

マネージングディレクター (MD)	エグゼクティブマネージャー (EM)	ユニットマネージャー (UM)
● 新支社体制における最終責任者兼第1線のリスクオーナー ● 支社経営、本社との連携、コンプライアンスおよびガバナンスに関する責任を担う	● 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	● ユニット運営および所属営業社員の育成・管理の責任を担う

さらに、営業体制の中核をなす営業管理職の動機付けを見直します。従来は、採用人数が報酬に直接連動する仕組みや配下の営業社員の新規契約獲得を中心とした評価であり、営業管理職が管理・監督に専念しづらい状況に置かれていました。

新しい制度では、本社と支社を別々の運営単位としてきた仕組みを見直すことで、組織全体としてお客さま保護とガバナンスに責任を持つ体制へ転換します。具体的には以下のとおりです。

- 営業管理職の報酬は、基本給の比率を 30%程度に改定。手当には、コンプライアンス・ガバナンスの実績や営業プロセスの質を反映し、採用人数が報酬に直接連動する仕組みを廃止
- 営業管理職が管理・監督に専念できるよう、自身の保険販売を原則として認めない

(5) 新支社体制への移行

新しい職務定義に基づく営業管理職と牽制機能を配置し、営業社員の活動管理、お客さま保護、本社によるモニタリング強化を実効的に行える組織としての新しい支社体制を設計しています。2026 年 7 月時点で全国に 139 あった支社は段階的に廃止し、新体制の支社を最終的に 40 から 50 設置する予定です。

2026 年 11 月 1 日には、新支社体制を先行的に運用する 7 支社を設置します。これに伴い、従来体制の 30 支社を廃止します。先行運用により新支社体制の実効性を検証しつつ、2027 年中に新支社体制への移行完了を目指します。

営業社員の新規採用は、引き続き停止しています。新支社体制において、営業社員の管理・監督が機能することを確認し、本社による採用基準の見直しおよび採用プロセスの客観性・牽制機能の強化を図ったうえで、再開可否を判断します。

(6) 本社による営業統制機能の強化

営業組織による PDCA サイクルを実効的に機能させるため、本社としての独立した牽制・監督体制を確立します。このため、2026 年 7 月に、本社における営業戦略推進機能と営業統制機能を分離し、営業統制管理責任者（Head of Sales Oversight (HSO)）を社長の下に新設しました。2026 年 11 月 1 日付で、その下に「営業統制本部」を新設します。

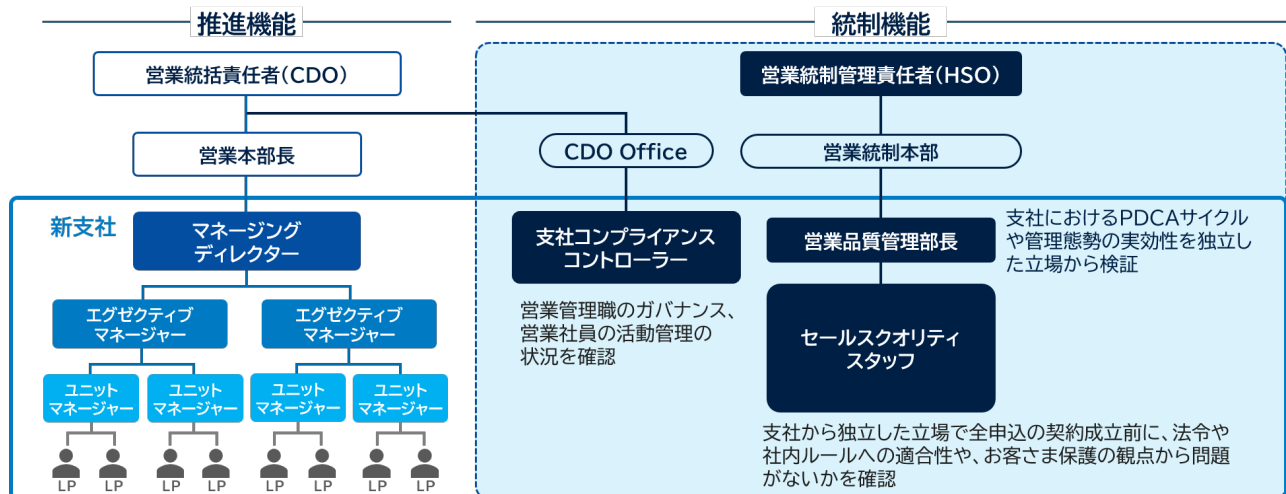
本社による営業統制機能を強化するため、支社に本社社員を配置し、3 つの職務を担います。

- 営業統制本部の下に「営業品質管理部長」を新設し、各支社に配置します。営業品質管理部長は、支社における管理態勢の実効性を独立した立場から担保します。また、リスクベースの予兆把握の取り組みとして、営業社員単位で保険募集品質、営業活動、営業社員の行動に関するデータを一元管理および活用し、不正等の発生を未然に防ぎます。
- 営業品質管理部長の下に、「セールスクオリティスタッフ」を支社規模に応じて適正な人数で配置します。従来は支社の内勤社員として申込書類の不備確認等を行っていました。今回、その役割を見直し、支社から独立した立場で、担当支社のすべての申込みについて、契約の成立前に、

法令や社内ルールの遵守やお客さま保護の観点から問題がないかを確認します。懸念や問題点を確認された場合には営業品質管理部長に報告し、必要な是正につなげます。

- さらに、「支社コンプライアンスコントローラー」を、各支社に配置します。営業統括責任者（Chief Distribution Officer）の下で、第1線の管理態勢をさらに強化する機能を担い、営業管理職によるガバナンスや営業社員の活動管理の状況を客観的な立場で確認します。

■戦略推進機能と統制機能の体制図



(7) 経営・本社機構の改革

2026年7月1日付で本社機構改革を実施し、機能ごとに責任者を配置することで、各領域における責任主体を明確にするCx0体制に移行しました。本機構改革では、改革施策を横断的に推進する変革推進統括責任者（Chief Remediation Officer）、コンプライアンス・リスク管理・法務機能を一体的に統括するガバナンス統括責任者（Chief Governance Officer）、そして、上述の営業統制管理責任者等を設置しました。

本機構改革以降、経営会議体および関係委員会において、改革施策の進捗、リスク情報、現場からの課題認識を継続的に確認し、重要なリスクや問題の兆候が経営に適時に共有され、必要な意思決定や是正につながるよう、会議体の運営と報告プロセスを見直しています。また、継続的に執行役員体制の見直しを進めています。

また、取締役会においても、改革施策の進捗と重要なリスク情報について定期的に報告を受け、重大な事象については是正状況を自ら確認するなど、監督機能を強化しています。

3線管理態勢についても、役割と責任を改めて明確化しました。第1線（営業部門）が自らのリスクに責任を持ち統制を実行し、第2線（リスク管理・コンプライアンス部門）は営業部門から独立した立場でその有効性を評価し、第3線（内部監査部門）は態勢全体を独立して検証します。こうした考え方にに基づき、自らが実施した管理を自らが評価する構造の解消を進めています。例えば、これまで第2線が担っていた契約モニタリングや支社検査等を第1線へ移管しました。

第3線である内部監査についても、重大な指摘事項については、暫定的な対応と恒久的な対応を明確に区別し、改善が完了して、独立した検証が完了するまで、残存リスクを含めて継続的に監視します。高リスクの指摘事項については、社長を責任者として対応状況を管理する体制とします。

(8) 企業文化・組織風土の改善

お客さまや社会の視点から問題を把握・是正する機能を強化するため、制度・体制の改革と併せて、組織風土が実際の行動として現れる「コンダクト」と、その行動を生み出す土壌である「カルチャー」の両方を、経営として継続的に把握し、改善していく体制を整えます。

a. 価値観・行動の再定義

弊社のコアバリュー（「信頼に値すること」、「顧客に焦点をあわせること」、「お互いに尊敬しあうこと」、「誠実に成果を上げること」）について、その趣旨や今日的な意味を改めて確認し、お客さまや社会の視点から「取るべき行動」と「避けるべき行動」を判断する共通の価値観として再定義します。

経営陣および管理職が率先してこれを実践するとともに、社員による問題提起や異論を受け止め、是正につなげるリーダーシップを強化します。また、採用、育成、配置、評価および処遇等についても、お客さまを起点とする判断、高い倫理観、コンプライアンスおよび健全な組織運営を促すものへと見直します。

b. コンダクトリスク管理の強化

法令や社内ルールへの遵守にとどまらず、役員・社員の行動や会社の業務運営が、お客さまや社会から見て適切であるかという観点から生じるリスクを把握・管理するため、コンダクトリスクの定義、判断基準、対応プロセスを明確化します。また、社外有識者にも参画いただくコンダクトリスク委員会を設置し、外部の視点も取り入れながら継続的に検証してまいります。2026年10月に準備委員会を、同11月までに本委員会の設置を予定しております。

c. 継続的な検証と改善

こうした施策を社内に浸透させ、社員一人一人の意識改革を図るために、経営陣による全支社訪問や社長メッセージ等を通じた社員への発信・対話を継続的に行っています。さらに、社員の意識・行動、お客さまからの苦情やご意見等を通じて、企業文化・組織風土の変化を継続的に把握・検証します。その結果を経営の見直しにつなげ、自ら問題を把握し、是正・改善できる組織への転換を図ってまいります。

(9) 持株会社と連携したガバナンスの強化

弊社の構造改革の進捗については、持株会社でも取締役会での審議を含め継続的に確認し、管理・監督機能を強化しています。調査報告書の調査結果および提言内容を受けて、持株会社では、グループ全体の管理・監督のあり方を改めて検証し、子会社各社の事業モデルの違いを踏まえつつ、グループ横断でのリスク情報の把握・共有、共通の基準に則った管理・監督を強化します。

また、持株会社において、新たに、独立した外部専門家で構成される「改善諮問委員会（仮称）」を2026年10月に設置し、今後、同委員会から、業務改善施策の十分性および実効性にかかる助言および提言を受けてまいります。

6. 新規契約の販売活動について

調査報告書の調査結果および提言内容等を踏まえて、追加の再発防止策等を検討し、新規契約の販売活動の再開の可否や時期を慎重に判断してまいります。

また、会社が定める基準を満たし、健全性が確認された営業社員に限って、新規契約の販売活動を再開できる運用とします。

7. 弊社が目指す姿

弊社は、徹底してお客さまを起点に考え、行動する会社へと生まれ変わることを目指しています。高い倫理観、総合的な金融知識、ライフプランニングの技能を兼ね備えたライフプランナーが、お客さまと誠実に向き合う、その姿こそが、弊社が社会から選ばれる理由であるべきと考えています。そして、経営の責任として、その行動の質を個人に委ねるのではなく、会社が責任をもって担保してまいります。また、問題が起きたときに自ら気づいて自ら正すことのできる、再現性のある自浄能力を備える組織となることを目指します。

お客さまおよび関係者の皆さまには、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上げます。

弊社は、持株会社と連携しながら、お客さま本位の業務運営を徹底し、再発防止と信頼回復に向けた取り組みを着実に進めてまいります。

以 上