

2024年1月30日

大阪府損害保険代理業協会セミナー

2024年を展望する

迷走する損害保険業界が向かう先は!?

～BM・カルテル問題の真相と保険業界に与える影響～

日本損害保険代理業協会 アドバイザー

栗山 泰史

栗山 泰史（くりやま やすし）

（現職） 日本損害保険代理業協会 アドバイザー

他に、日本損害保険協会 シニアフェロー
格付投資情報センター(R&I) 監査役
全国生活協同組合連合会 社外理事
日本創倫株式会社 エグゼクティブアドバイザー
アニコム損害保険株式会社 社外取締役 等

1975年3月 京都大学法学部卒業
1975年4月 安田火災海上保険(現在の損害保険ジャパン)入社
2004年4月 損害保険ジャパン 理事
2007年4月 損害保険ジャパン 常務執行役員
2009年7月 日本損害保険協会 常務理事
2013年7月 丸紅セーフネット(株)常勤監査役
2018年6月 同 退任、現在に至る

（主な著書）

保険代理店にとっての「顧客本位の業務運営」（単著）2018年
保険募集制度の歴史的転換－募集改革の経緯・狙い・展望（単著）2017年
変わり続ける保険事業－保険業界の明日を考える（単著）2017年
保険販売の新たな地平－保険業法改正と募集人規制（共著）2016年
地震保険の理論と実務（共著）2018年

ビッグモーター事件

1. ビッグモーター事件の4つのフェーズ

1. ビッグモーター

2. 損保業界

大手社からの出向

入庫促進

損保7社に対し、報告徴求命令

3. 損保ジャパン固有の問題

4. SOMPOホールディングスのコーポレートガバナンス

ビッグモーターの保険金不正請求の経緯

2022年 1月	ビッグモーター社員による不正告発を損保各社が認識
6月	損保各社がビッグモーターに調査要求
7月	損保ジャパンが事故車の紹介を再開
23年 7月5日	ビッグモーターが外部調査委員会報告書を受領し不正認める
18日	同社が報告書公表
25日	同社の兼重宏行社長(当時)が辞任表明
26日	国交省が新経営陣に聞き取り
28日	同省が34店舗に一斉立ち入り検査
31日	金融庁がビッグモーターと損保7社に報告徴求命令
9月8日	損保ジャパンが社長辞任発表

* 2022年8月29日
東洋経済の中村正毅記者による記事

2. ビッグモーター事件の現在

ビッグモーターの代理店登録の取り消し 2023年11月30日付

■ 関東財務局

保険業法第307条第1項第3号

「この法律(保険業法)又はこの法律に基づく内閣総理大臣の処分に違反したとき」及び「その他保険募集に関し著しく不適當な行為をしたと認められるとき」に行われる行政処分

■ 行為規制は……？

* 修理費の水増し …… なし！！

2. ビッグモーター事件の現在

<行為規制への違反>

- 他社からBMグループで販売する保険に乗り換えた契約を担当した**募集人1,079人**に**確認したところ、延べ9名の募集人**において、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号で禁止する特別利益の提供を行っている旨の回答等が認められた。

- **重要事項説明の不備**

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。

- **募集人自身や下請け業者への圧力募集**

募集人の保険契約88件を抽出し確認したところ、**店長等から圧力を受け加入させられたなど、不適切な募集行為が行われていた契約14件**が認められた。

また、**下請業者の保険契約149件**を抽出しBMIに確認を求めたところ、**121件**について**圧力による保険加入と判断される。**

2. ビッグモーター事件の現在

処分の理由は体制整備義務！！

- ①経営管理態勢、②法令等遵守態勢、③保険募集管理態勢、
- ④顧客情報管理態勢、⑤顧客サポート等管理態勢、⑥外部委託先管理態勢、
- ⑦内部管理態勢

<経営管理態勢(ガバナンス)>

- オナー会社であることから、取締役の役割や権限が明確化されておらず、業務執行の決定や承認は実質上、**前社長・前副社長による非公式な役員間協議等**を通じて行われてきた。
- **社内規程等が存在するにもかかわらず**、自らが中心となって策定した『経営計画書』により、社員の行動や実務レベルの業務運営を直接『統制』する経営を進めてきた。
- 平成28年10月から令和5年7月までの**約7年間**、令和2年12月の1回を除き、**取締役会が開催された事実**は確認できない。

2. ビッグモーター事件の現在

<内部管理体制>

- 内部統制の妥当性・有効性等を検証・評価する**内部監査部門も設置**していない
- 監査役は、会社法において求められる会計監査及び業務監査について少なくとも令和2年度以降、**会計監査を実施しておらず**、意見交換等を通じて取締役の職務執行を確認するなどの**業務監査も行っていない**。

<PDCAサイクル>

- 社内規程について法令や経営方針等の**変化に応じて見直す体制**を構築していないため、経営管理等の重要な規程が、平成27年9月以降改定されないまま放置され、形骸化している。

2. ビッグモーター事件の現在

< 苦情 >

- **苦情管理担当役員や統括部署の設置、管理規程等の策定等の体制整備を怠っている。**このため、受け付けた苦情の全貌が把握できないうえ、苦情管理や対応の状況を確認することができない実態にある。

⇒ 「(2)適正な保険募集を確保するための体制整備」

苦情対応コールセンター事業を前取締役副社長の「コストに見合った利益を生まない事業」との判断により廃止し、さらに同年7月、保険部による各店舗への指導・教育等の取組を中止した。

2. ビッグモーター事件の現在

損保ジャパンとSOMPOホールディングスに対する**業務改善命令**

2024年1月25日

<損保ジャパン>

- ① 経営責任の明確化
- ② 適切な保険金等支払管理態勢の確立
- ③ 実効性のある代理店管理(保険募集管理)態勢の確立
- ④ コンプライアンス・顧客保護を徹底するための態勢の確立
- ⑤ **営業優先ではなく、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成(顧客の利益よりも自社の利益を優先する企業文化の是正策を含む)**
- ⑥ 上記を着実に実行し、定着を図るための経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化

損保ジャパンとSOMPOホールディングスに対する**業務改善命令**

2024年1月25日

＜SOMPOホールディングス＞

損保ジャパンの業務の健全かつ適切な運営を確保するため、以下を実施

- ① 経営責任の明確化
- ② 保険持株会社として、子会社である保険会社の業務の健全かつ適切な運営を確保するための態勢の構築（**損保ジャパンの内部統制の十分性・実効性を適時・適切に把握し適切な経営管理を行うための方策を含む**）
- ③ 営業優先ではない、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土を子会社である保険会社に醸成させるための態勢の構築（**顧客の利益よりも自社の利益を優先する企業文化の是正策を含む**）
- ④ 上記を着実に実行し、定着を図るための経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化

損保ジャパンとSOMPOホールディングスに対する**業務改善命令**

2024年1月25日

＜処分の理由 …… 損保ジャパン＞

① 個別の問題における態勢上の問題

出向者、簡易調査、入庫再開に関する経営判断、重要事項の未報告
保険代理店管理

② 3線管理態勢の機能不全

第一線 営業部門や保険金サービス部門

第二線 法務・コンプライアンス部

第三線 内部監査部

損保ジャパンとSOMPOホールディングスに対する**業務改善命令**

2024年1月25日

＜処分の理由 … SOMPOホールディングス＞

「損保ジャパンにおいては、特に不芳情報が適時・適切に報告されない企業文化・風土が存在しているが、SOMPOホールディングスは、当社自身の企業文化等が子会社の企業文化に与えている影響等を含めて、その原因について認識・確認しておらず、適切な企業文化等の醸成に向けた取組みを十分に行っていない点も問題を拡大させた原因の一つと認められる。」

(1)子会社の重要施策等に関する内部統制等のモニタリング態勢

(2)BM社の一連の問題に関する情報連携・報告態勢

＜当庁が考える真因及び今後の対応の必要性＞

(1) SOMPOホールディングスによる**適切な企業文化の醸成に向けた取組みが不十分**である中、損保ジャパンにおいては、次のような企業文化が、歴代社長を含む経営陣の下で醸成されてきたこと

- ① 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
- ② 社長等の上司の決定には異議を唱えない上意下達の企業文化
- ③ 不芳情報が、経営陣や親会社といった経営管理の責務を担う者に対して適時・適切に報告されない企業文化

(2) 略

(3) 損保ジャパンにおいては、損害保険代理店と自動車修理工場を兼業する**モーターチャネルにおける兼業代理店の特性や、それを踏まえた同チャネルでのビジネスモデル・経営戦略の下で生じるコンプライアンスリスクに関する認識**が極めて甘く、経営陣はこうしたリスクに対する検討をしておらず、代理店管理や保険金等支払などの損害保険会社の**基本的業務において、必要な措置が講じられていなかったこと**

3. ビッグモーター事件の本質と今後の展開

(1) モーターチャネルの特性

2021年度代理店数 160,463店 (2022年度 156,152店)

モーターチャネル 87,473店 54.5%

プロ代理店 29,185店 18.2%

■ 利益相反 ⇒ 委託禁止？

■ 兼業 … 本業への「協力」

⇒ 行為規制

- ① 業法改正
- ② 監督指針の改正
- ③ 損保協会における「談話」

■ 営業と損害調査の分離

3. ビッグモーター事件の本質と今後の展開

(2) SOMPOグループのガバナンス問題

■ 企業文化

「経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略・**企業文化**とコンプライアンスを表裏一体であるとの認識の下、経営目線での内部管理態勢を主導」
(コンプライアンス・リスク管理基本方針)

「企業文化(カルチャー)に対する監査手法」

⇒「経営陣は、従業員等の行動に影響を与える企業文化を、ステークホルダーの要求を満たすものにしておく必要がある。」

(金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題)

* 第一段階「事務不備監査」、第二段階「リスクベース監査」ではなく、
第三段階「経営監査」に位置づけ

* 第四段階「信頼されるアドバイザー」

3. ビッグモーター事件の本質と今後の展開

(2) SOMPOグループのガバナンス問題

■ 企業文化の位置付け

ルールベース

プリンシプルベース = 「顧客本位の業務運営に関する原則」

ベストプラクティス(独自の「技」)の競い合い

- ① ルール違反の「技」
- ② ルール違反ではないが「顧客本位」ではない「技」
* キャンペーン
- ③ 「顧客本位」の「技」

* 「企業文化」は「羅針盤」

3. ビッグモーター事件の本質と今後の展開

(2) SOMPOグループのガバナンス問題

■ コンダクト・リスク

「近時、コンダクト・リスクという概念が世界的にも注目を集めはじめている。コンダクト・リスクについては、まだ必ずしも共通した理解が形成されているとは言えないが、リスク管理の枠組みの中で捕捉及び把握されておらず、いわば盲点となっているリスクがないかを意識させることに意義があると考えられる。そのようなリスクは、**法令として規律が整備されていないものの**、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない。(中略)

コンダクト・リスクが生じる場合を幾つか類型化すれば、金融機関の役職員の行動等によって、①利用者保護に悪影響が生じる場合、②市場の公正・透明に悪影響を与える場合、③客観的に外部への悪影響が生じなくても、金融機関自身の風評に悪影響が生じ、それによってリスクが生じる場合等が考えられる。(後略)」(コンプライアンス・リスク管理基本方針)

3. ビッグモーター事件の本質と今後の展開

(2) SOMPOグループのガバナンス問題

「曲がり角の損保経営 収入・シェア偏重体質改めよ」

植村信保・福岡大学教授 日経 経済教室 2023年11月23日

コンダクトリスク管理の失敗。

コンダクトリスク … 自社や保険業界の慣行が世間の常識と乖離して
不適切な企業行動とされ、レピュテーション(評判)
リスクの顕在化によって企業価値を毀損するリスク

① いびつな取引慣行

本業を持つ大型兼業代理店は、例えば自社修理工場への事故車の入庫紹介数や
自動車の購入あっせん数を保険会社に競わせ、保険会社もそれに応じてきた。

② トップライン(収入保険料)やシェアの確保を最優先する文化

(参考) 4つの重要文書

- ① **金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)**
2017年12月15日公表 2018年6月29日確定
 - ② **コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方
(コンプライアンス・リスク管理基本方針)**
2018年7月13日公表10月15日確定
 - ③ **金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題**
2019年6月28日公表
- * 「金融機関の内部監査高度化」に向けたプログレスレポート
2023年10月24日公表
- ④ **コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題**
2019年6月28日公表

共同保険のカルテル問題

1. 保険業法における独禁法の扱い

<1996年改正前>

・保険業法

全面的適用除外 …… 海上保険・航空保険・自賠責・地震保険

部分的適用除外 …… **共同保険**・再保険・約款の作成

・料率算出団体に関する法律(料団法)による使用義務

<1996年改正後>

・保険業法

全面的適用除外 …… 航空保険・原子力保険・自賠責・地震保険

部分的適用除外 …… 約款の内容決定・損害査定方法の決定・再保険

*** 保険審議会は、共同保険の必要性は認知**

・使用義務の廃止 ⇒ 純率アドバイザー

2. 損保業界における独禁法の扱い

■ 1998年「金融システム改革法」以前

- ・ 損保協会の役割
- ・ 各種の委員会 …… 自動車、火災、新種、損調、募集制度、システム
経理、財務、広報、監査、そして企画
- ・ 算定会種目以外の商品の扱い

■ 独禁法の歴史

■ 大蔵省と公正取引委員会の関係

2. 損保業界における独禁法の扱い

■ 日米構造協議(1989～1990)の影響

独禁政策、系列取引、株の持合い、ISバランス問題 等

* 日米包括経済協議 (日米保険協議 94年と96年合意)

■ 自動車修理費の「協定」

修理費用の適正化と抑制 ⇒ 「標準対応単価」を設定

1994年10月、公正取引委員会からの警告

「自動車保険の修理工賃をめぐるカルテル疑惑」

■ 機械保険連盟事件

1996年12月、日本機械保険連盟に対する排除勧告

1997年解散、54 億円を超える課徴金

■ 損保協会の「委員会」業務の全面的見直しと独禁法の遵守

* 「焚書坑儒」 ?

2. 損保業界における独禁法の扱い

■ 「見落としていた」問題

- ・ 企業分野における保険会社の営業行動

 - 欧米における保険ブローカー

 - 営業社員の役割

 - 企業におけるリスクマネジメント

 - 新規と更改

- ・ 企業代理店の介在

 - 算定会制度の影響

 - 営業社員との役割分担 …… 一種のWIN/WINの関係

 - 持ち株、本業協力、長い歴史

 - 場の設定 …… 飲み会、コンペ

■ 課徴金減免制度（リーニエンシー）

3. 現在の動向

(1) 金融庁による「業務改善命令」 2023年12月26日

- ③ 共同保険を含む企業保険分野における適正な競争実施のための環境整備に向けた方策の検討、実施
- ④ 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立(独占禁止法等の法令の趣旨に照らし、**不適切な行為のインセンティブとならない営業目標の策定**や**リスクに応じ適正な保険料を提示できる営業活動**を実現するための方策の策定を含む)
- ⑤ 独占禁止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立(営業担当者をはじめとする社内関係者及び代理店に対する十分な教育や適切な監督態勢の構築を含む)
- ⑥ コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成(独占禁止法等の重要な法令遵守よりも自社の都合を優先する**企業文化**の是正策を含む)

3. 現在の動向

(1) 金融庁による「業務改善命令」 2023年12月26日

「当庁が考える真因及び今後の対応の必要性」

- ① 企業保険分野においては、次の要因があり、独占禁止法等抵触等リスクが発現しやすい環境であったことに加え、こうした環境を踏まえた対応を経営陣が十分に検討しなかったこと
 - ・損害保険会社の数が限られているため、他の損害保険会社との接触機会が多く、連絡を取るのが容易
 - ・政策株式保有割合や本業への支援など、保険契約の条件以外の要素が少なからず影響する顧客企業との関係
 - ・顧客企業グループに属する企業代理店の不明確な位置付け
 - ・基本的に幹事社の保険料を基準として組成される共同保険のビジネス慣行

3. 現在の動向

「当庁が考える真因及び今後の対応の必要性」(続き)

- ② 営業部門が、更改契約のシェアや幹事社の維持を求められたことで、リスクに応じた適正な保険料を提示することが困難になる中、ボトムラインの改善（保険料の値上げや補償内容の縮小等）も求められたため、不適切行為等を行う必要性が高まったこと
- ③ 営業担当者をはじめとする社内関係者及び代理店に対し、独占禁止法等に関する十分な教育・監督を行ってこなかったリスク認識の甘さ
- ④ 違法又は不適切と認識しながらも、自社の都合を優先し不適切行為等に及んだ営業部門、それらを認識できなかったコンプライアンス部門及びリスク管理部門、内部監査部門の下で醸成された、**コンプライアンス・顧客保護を軽視する企業文化**

3. 現在の動向

(2) 損保協会の対応 2023年12月15日

「保険料調整行為」の再発防止策に関する損保協会の取組みについて

○「損害保険会社の独占禁止法遵守のための指針」の改定

○「保険契約引受にかかる独占禁止法上の留意点(仮称)」の新設

(3) 公正取引委員会の対応

立ち入り検査の実施 2023年12月19日

*「損害保険契約の募集(販売)制度の改善に関する提言」

2016年6月28日 保険市場研究会

代理店経営への影響

- 消費者にとっての代理店の価値
- 歴史を踏まえた新たな規制の在り方
- 「乗合」と「兼業」
「兼業代理店」への新たな規制の必要性
- リスクマネジメントと保険の再評価