

今後の方向性について

- 「資料1」記載の現状認識（今回いただいた委員方のご意見除く）を踏まえ、当協会では、各社の顧客本位の業務運営に資する代理店業務品質のあり方等に関する調査・研究を開始しております。
- 具体的には、乗合代理店における業務品質を「保険加入を判断するにあたり、顧客が代理店に対して期待するもの」と整理のうえ、これを前提とした業務品質の要素・評価項目・視点の一例を取りまとめたところです。
- そして、当協会としては、以下（i）～（iv）の4つの業務品質の要素が「②理想的な代理店に求められる要素」であり、その業務品質を持続的に実践できている代理店が「①業務品質が高い代理店（理想的な代理店像）」として評価されるべきではないかと考えております。

◇保険加入を判断するにあたり、顧客が代理店に対して期待するもの（例）

（i）顧客対応

意向把握や比較推奨等の実施すべきこと及び禁止事項の徹底に加え、高齢者への丁寧な説明等、募集時のお客様対応が適切で充実している

（ii）ガバナンス

コンプライアンスの遵守に加え、PDCAの実施も含めたフォワードルッキングなリスク管理の実践・コーポレートガバナンス体制が十分である

（iii）個人情報保護

従業員によるお客様の個人情報の適正な取扱いの徹底に加え、外部からのサイバー攻撃に対する備え等、システム面でも十分なお客様情報管理体制が整備されている

（iv）アフターフォロー

募集時だけでなく加入後の情報提供等のアフターフォローに加え、苦情も含めたお客様の声を真摯に受け止めて経営に反映している等、お客様と長期的な関係性を結んでいる

- 上記の考え方に対して、代理店業務品質のあり方等に関するスタディーグループ委員（代理店・代理店団体・消費者団体）からは、以下のようなご意見をいただいております。

①業務品質が高い代理店（理想的な代理店像）とは

■（前提となる）代理店業務品質の考え方・概念

- お客様の期待に応える業務を行うことが、乗合代理店のみならず募集人全てに共通する業務品質の定義と考える。
- 「保険加入を判断するにあたり」だけでなく、その後の異動などの手続きも含めて、情報提供の質、お客様からのアクセス方法の多様性、保険会社・保険商品の選択肢の多さ、簡便な手続きの追求など、全ての面においてお客様の利便性を追求する姿勢、さらにお客様の満足度を確認し続けることが必要と考える。
- 当 SG とは別に、自身が担当する講義の中で「顧客は代理店にどんな期待をしているか」について議論してみたが、「公平」、「誠実」、「安心」、「お客様重視」、「豊富な知識」、「簡単で分かり易い説明」、「いつでも相談できるアフターフォロー」等といった、受け取り方に差がでる主観的な要素が濃い意見が多く、これらの期待するものを守るべき事項や指標することは難しいのではとの意見が多数を占めた。
- 『顧客が代理店に期待するもの』とあるが、求めるものは人それぞれ。品質の高い募集人が担当であればそれでよいという顧客もいれば、365日24時間対応を求める顧客もいるはず。

■理想的な代理店像（顧客対応に関する事項）

- 募集に伴うお客様の満足度が高い代理店。
- お客様のご意向を踏まえ、比較推奨販売を適切に実施し、ニーズに合致する保険商品を提供する代理店。
- 顧客が多くの商品の中から、自身の意向に沿った商品を適切に選択できる環境が備わっている代理店。
- サービスとクオリティの向上による顧客満足度向上を持続的に実践できている代理店。
- 保険は目に見える商品でなく、必需品でもなく当座すぐに使うモノやサービスでもないことから、「保険が必要」という意識を持ってはじめて「加入」へと導かれるものだと考える。したがって、加入動機付けに関して適切な説明過程を経て、適切な意思決定につながるような顧客本位の対応ができていない代理店が求められると考える。
- 潜在ニーズがあるものの、保険加入の検討が必要であることの気づきがなく、具体的な検討を行ってこなかったお客様へご検討されるきっかけを与えるための新商品や、お客様がまだ認知できていないリスクなどの適正な情報提供ができる代理店。
- 生活環境や資産・収入状況、高齢者などお客様の属性を踏まえた対応や、お客様と募集人との情報の非対称性に十分留意の上、保険商品の特性を踏まえ、意向の把握を行い、何故その保険商品がお客様へ必要なのか、懸念されるリスク等も踏まえ、十分かつ分かりやすい説明をお客様へ行うことで、お客様の意向に沿った商品を適正に案内することのできる代理店。
- 募集人が、顧客に対する配慮を欠かさず、常に自己研鑽に努め、保有契約の継続率が圧倒的に高い代理店。
- 金融リテラシーや顧客ニーズのヒアリング力が高く、顧客に合わせた募集を行っている代理店。
- 募集人が、マニュアルに従ってあたりまえの業務をあたりまえにこなし、さらに常に相手の立場を考えた対話ができ、知識も豊富である。そのために必要な募集人が継続的に自己研鑽をする環境を提供している代理店。

第1回 代理店業務品質のあり方等に関するスタディーグループ

- 必要な募集人が継続的に自己研鑽をする環境を提供している代理店。
- 募集人が消費者の潜在ニーズを汲み取り、顕在化しできるコミュニケーション能力と卓越した知識及び募集行為全般に対する厳格な倫理基準を持つことで、消費者固有のニーズを満たす提案やサービスの提供ができる代理店。また、そのような募集人を採用、育成できる教育体制と指導、管理できるマネジメント体制が構築できている代理店。
- 顧客属性に合わせた募集を行っており、組織的な顧客対応体制を有する代理店。
- 適切な募集を推進するための募集管理体制がしっかり機能している代理店。
- コンプライアンスの遵守、高い専門性を備えた人材を育成するための教育体制を整備されている代理店。但し教育体制の構築には相応の費用（コスト）が発生する場合もあるのでそのバランスは検討が必要。
- お客様の契約と紐づけて「意向把握確認書」等の管理が徹底されており、管理者によって「意向把握確認書」の取付けが間違いなく保持されていることを検証し、照合結果を管理者が管理する台帳等に記録するなど、募集プロセスが管理されている代理店。

■理想的な代理店像（ガバナンスに関する事項）

- ガバナンス体制が強固な代理店。
- 第三者によるチェックを通じた、組織全体を監査できるガバナンス機能を有している代理店。
- お客様の声が届く態勢が定着して、実践的に経営に生かしている代理店。
- システムにより募集プロセスを管理することにより、PDCA サイクルを的確に回している代理店。
- 募集人個人で対応できないものをフォローするカスタマーサポート機能を組織として構築できている代理店。
- 年に一度提出を義務付けられている事業報告書以外にも代理店自ら販売傾向や募集品質状況を把握できる統計資料などを定期的に作成し募集人と情報を共有することで自社の分析や見直し・改善等が図れるものとする。自主的な偏り販売の防止や、KPI の管理ができる体制の構築が必要とする。
- 企業として、企業理念や経営ビジョンをしっかりと掲げ、お客様に提示しており、それを踏まえて FD 宣言を発している代理店。
- お客様との対応時の満足度だけでなく、システムの安全性等含めた個人情報の取扱い等、指針で保険会社宛に求められていることが、等しく代理店・募集人にも求められており、それに対応した態勢を整えたうえで、募集そのものにおける対応の水準、保全等管理が十分に守られている必要があるとする。

■理想的な代理店像（個人情報保護に関する事項）

- 適切なシステムを使用することにより、個人情報を守る代理店。
- 個人情報の適切な取り扱いと保護ができている代理店。
- 新契約時のご案内、ご契約後の保全対応やアフターフォロー等、長期にわたってお客様の大切な個人情報をお預けいただくにあたって、お客様が十分にご安心いただける情報管理体制を構築している代理店。
- 家族情報登録の収集に向けては、より多くの個人情報（契被以外の情報）を収集することになるため、より強固なシステムインフラが必要。

■理想的な代理店像（アフターフォローに関する事項）

- 永続的に組織としてアフターサービスの実施をしている代理店。顧客属性に合わせた募集、アフターサービスを先進化している代理店。
- アフターフォローを代理店から積極的に発信する体制がある代理店。その結果としてお客様からの紹介が多い代理店。
- ご契約後も、時代の変化に合わせた最新の情報提供等のアフターフォローを行いお客様の満足度を維持させる取り組みを行う代理店。
- 顧客との過去履歴を踏まえて保全及びメンテナンス対応する環境を有している代理店。
- 保有契約の継続率が高い代理店。
- 保険加入時点の判断のみならず、業務品質においては継続性が重要ではないか。
- 苦情管理のみならず、短期的な解約や失効契約について、経緯や理由を代理店として管理し、改善策や募集人指導ができています。
- お客様から寄せられた声（意見、要望、苦情、お褒め、感謝等）を取りまとめ、取締役会や経営会議等で経営側にも共有する体制を築いた上で、会社全体で改善に努める事で、業務品質向上・お客様満足度向上に繋げることができるのではないかと考える。
- 苦情のみならず感謝の声等、お客様の声を網羅的かつ能動的に収集・調査・分析を行い、会社としての改善・指導に活かすための体制・取り組みが実質的に機能していることが重要。
- 契約後においても新商品やお客様がまだ認知できていない新しいリスクなどの情報提供を継続的に、必要かつ適切な形で行うことができるといった、お客様へ適正な情報提供を行うことのできる代理店。
- アフターフォローに関して、募集人個人だけではなく、適正な顧客管理体制の整備により会社と募集人のお客様に関する情報が一元管理されており、また、募集人だけではなく会社としての窓口があり、募集人が対応できないような事情があった場合等においても、お客様へのアフターフォローが会社として適切に行える代理店。

■理想的な代理店像（その他）

- お客様に寄り添い、あんしんを提供する代理店。
- 代理店がお客様にとってなくてはならない存在「社会インフラ」となることを目指し、「金融事業者としての自覚」、「お客様が安心・信頼して相談できる存在であり続けること」、「保険会社様と代理店が一体となってお客様を一生お守りし続けること」の3つを備えた代理店。
- 地域貢献や金融・保険リテラシーアップ等、国が考える施策を実行している代理店。万が一の場合に顧客を保護する意味で、代理店賠償責任保険に加入している代理店。
- オンライン等を活用した DX を推進している等お客様と接点を持てる複数のチャネルを有している代理店。
- お客様の多様化するライフスタイルや昨今の新たな生活様式など社会の変化等も踏まえ、新契約・保全を問わず、相談方法をショップ/訪問/オンライン/電話/郵送/Eメール/SNS等といったチャネルが充実していることで、状況に応じてお客様が相談方法を選択できる、すなわち「顧客の利便性」を確保している代理店。

第1回 代理店業務品質のあり方等に関するスタディーグループ

- 保有契約の継続率だけでなく、保有件数純増率も視点としていれるべきだと考える。
- 長期に継続している有効契約を多く保有している代理店。
- 保険以外の周辺ライフスタイルの相談や解決策の提示をする代理店。
- 顧客リスクを代理店側からもつかむ仕組や関係作りをすることを通じ、保険のみに限らず、世帯のすべてを見渡し、フォローができる事業体制を構築している代理店。
- 長期に在籍している募集人は、相対的に継続率も高いため、過去のキャリアも含めて保険募集に長く従事（10年以上）している募集人の在籍比率が高い代理店も評価が高い代理店だと考える。
- 保険商品の特性上、お客様と募集人とのお付き合いは長期にわたるお付き合いとなるため、募集人が代理店に長く働き続け、お客様が申し込みからアフターフォローまで末永くお付き合いのできる代理店。
- 保険会社監査時等に提出している「募集代理店 共通自己点検表」の項目・内容について、「態勢が整っている」「（規程等を）整備している」だけでなく、「どのように行っているか」「どこまで行っているか」により、業務品質の高さがはかれるものと考え。

②理想的な代理店に求められる要素とはどのようなものか

■ 求められる要素（全般）

- 協会案について、総論は良いと思うので、各論をしっかりと議論していきたい。
- (i)～(iv)の要素で十分だと判断。ただ、それぞれの要素がしっかりと運用されている事、またその管理監督が日常的に行われている事が必須と考える。
- (i)～(iv)でよいと考えるが、4要素それぞれの中の項目について、品質の評価水準を具体的に定めて頂けるとよいと考える。
- 「顧客対応」「個人情報保護」「アフターフォロー」については、保険契約者の立場からのお客様の意識も高く、要素として適切と考える。これをどのように顧客にわかるよう具現化していくべきかを検討する必要がある。
- (i)～(iv)を意識して、契約世帯、件数（保険料ではない）、お客様の声の分析と運営への反映、個人情報の管理が適切な組織が理想。特にアフターフォローについては募集人の属人的な対応に頼る面が強く、統一した対応を行うなど強化すべき要素だと考える。
- 自社では顧客が優良なサービスの提供を受けられるよう、お客様の声を保険会社、代理店と共有し、日常的に業務環境を改善している。
- 顧客の意見をどのようにフィードバックをしているか、有効なフィードバックが行われているかが重要だと考える。保険を見直したいので総合的な意見を知りたい等、乗合代理店を選択した顧客のニーズ・意図に沿うよう、乗合代理店のメリットを生かした取り組みを行う必要があると考える。
- 必要な要素について理解はできるものの、ガバナンス体制、個人情報保護、アフターフォロー体制を構築するには、大きなコストがかかり、個人レベルの代理店での生産性には負担が大きすぎ、実現が難しい。

■ 求められる要素（顧客対応に関する事項）

- 社内の教育専門部署の設置による募集人への教育制度、業界共通資格やFP資格などの資格保有を推奨とする社内制度等を通じて、代理店の所属するすべての募集人が一定水準のクオリティを担保できていること。
- お客様との接点は募集人であり、募集人は、「個」としてのパーソナリティやナレッジ、スキルが求められる。それを組織的にマネジメントし教育できるような組織体制や企業風土が重要。
- 顧客が意向に沿った商品を適切に選択できるために、適切に比較推奨販売を実践するためのルールやそれを組織内に浸透させるための募集体制の整備。また、日常的にその実践状況を検証することが必要。
- 「マインド（人間力）の醸成」と「スキル（能力）の向上」の両輪を意識した人材育成が代理店の業務品質向上の根幹をなすものであり、お客様の期待に応えていく体制として、その業務遂行を管理し継続的に指導を行っていくことが必要であると考え。
- 「顧客対応」の前に、「お客様理解」が重要であると考え。「お客様理解」とは、お客様の属性はもとより、保険加入を検討する背景、抱えている不安、将来のご希望等を理解することを示す。そのために、ご相談を聴く力、信頼いただくための接客接遇、お客様の最善の利益を追求する姿勢等、お客様が安心して相談いただける環境を提供することが必要であると考えている。
- 保険に限らず多岐にわたる周辺知識および金融商品の知識を有した上で、お客様に対する総合的な情報提供やお客様の実情に応じた対応とリスク等の適切な説明、完璧な募集体制（意向把握、情報提供、完全説明責任、正確な事務等）を構築し、金融事業者としてお客様に正確で均質なサービスの提供を行うこと。
- 最適な保険商品やサービスの提供を行うために、それぞれの業務に応じた適切な研修や保険業法等のコンプライアンスに関する研修を行い、能力の高度化を図る人材育成体制。
- 法令遵守、お客様への適切な説明、顧客保護に加え、ニーズが顕在化していないお客様へ生命保険の必要性をご案内する場面における適切な募集活動の徹底に向けて、十分な教育体制の整備、及び評価制度の策定が必要と考える。
- 適正な募集が行えているかの検証及び指導・教育体制の整備、苦情のみならずお客様の声を網羅的に収集・調査・分析を行い、改善・指導に活かす体制の整備が必要。
- 機能不全とならないための実効性ある社内体制となるための具体的な従業員教育。
- 顧客の立場に立った意向の把握と確認が重要であり、意向を把握するには適切な聞き取りができなくてはならず、募集人には、「保険商品」の知識とともに、その顧客にとっての保険の意味を理解できるような総合的な人間としての力量も必要だと考える。そのために実効性ある従業員教育体制が必要。

■ 求められる要素（ガバナンスに関する事項）

- 代理店がFD宣言策定→FD宣言のKPI化→FD宣言のPDCA化が実行できている。
- 代理店が監査法人等、業界外の第三者のチェックを受けている。
- お客様の期待に悖ることが会社にとって最大のリスクと考える経営姿勢。

第1回 代理店業務品質のあり方等に関するスタディーグループ

- 個人ではなく組織でお客様をお守りするのだという企業文化の醸成。
- お客様からの苦情・要望を漏れなく拾い上げ管理する体制およびそれを経営改善に迅速に反映する体制。
- 営業部門が利益だけを追求することのないよう、業務品質のモニタリングおよび教育・指導ができる 内部管理体制を構築できていること。
- 適切な説明に不可欠な「経営層による、募集行為の把握、コントロール」を中心として、水準を明確にする必要があり、その水準としては、いわゆる「上場企業」水準のガバナンス体制が求められると考える。
- 代理店はお客様に一生涯寄り添い、期待に応えるため事業の継続性が必要である。そのためには安定した事業運営ができる体制の構築（健全な財務体質、事業承継等）が重要であると考えます。
- お客様の最善の利益を追求できる健全な就労環境。
- 募集人が満足して長く働き続けるために、適正かつ安定した給与・評価体系など、適切な雇用体系の整備がされているとともに、会社自体の経営基盤が安定している必要があると考える。

■ 求められる要素（個人情報保護に関する事項）

- 募集人のみならず会社としてお客様への対応を行うためのシステム等の顧客情報管理の一元化とその適正な管理体制の整備。
- 顧客対応窓口の業務フローや規程が整備され、システム構築に関して情報セキュリティ面においても十分な体制の整備がされていること。
- 個人情報保護に関する日々の訓練とチェックを通じたシステム及び人為的ミス両方に関して徹底した対策。
- お客様が安心して情報を預けることができる管理体制（外部委託先管理を含む）。

■ 求められる要素（アフターフォローに関する事項）

- 契約後のお客様の様々な変化に対するアフターフォローを目的とした定期的な接点づくり。
- 保険商品に関する問い合わせや保全等、あらゆるお客様対応を代理店で行うことができる体制。
- お客様に一生涯寄り添いサポートできるネットワーク。
- 長期に亘るアフターフォローを前提としたお客様および契約情報の管理体制。
- 代理店として、カスタマーサポート機能を持っていること。
- 顧客のライフプランの変化など、過去履歴を踏まえてメンテナンスや保全を実践できるよう、個人情報を取得してから保険金をお支払いするまで、顧客とのコンタクト履歴を一貫して情報管理し実践的に利用できていること。
- お客様が保険商品をお申込みいただいた後も、お客様のニーズの変化や外部環境の変化等を踏まえ、お客様の金融知識の向上に資する情報やサービスを提供し、長期的な視野に立ってお客様のお役に立てるよう、適切なアフターフォローを行っている。
- 「お客様の声」は管理システムによる一元管理を行い、全件集約の上マネジメント及び関連部署に連携・共有し、対応策、原因分析、再発防止策を検討し、業務運営の品質改善に継続的に取り組んでいる。
- 十分なモニタリング管理体制、及び苦情のみならずお客様の声を網羅的に収集・調査・分析を行い、改善・

第1回 代理店業務品質のあり方等に関するスタディーグループ

指導に活かす体制の整備が必要。

- アフターフォローについては、より意識を高める必要を感じている。
- 「売っておしまい」の体制にならないような人事的な配慮も含む適切なアフターフォローの運用。

■ 求められる要素（その他）

- お客様の生活の変化に伴い、代理店に求められる役割も多岐にわたり、加入や保全に限らず、代理店として地域・社会に対する幅広い貢献が必要であると考えます。
- 高齢者や障がい者等様々な事情をお持ちのお客様への配慮ある対応についても講じる必要がある。
- 保険代理店としてお客様から保険金・給付金の相談に対応できることこそが重要であり、そのために代理店として存続し続けること、保険代理店経営の持続可能性も求められる要素だと考える。
- 代理店、募集人、事務スタッフが能動的に自らお客様のことを考え、新しい取り組みを提言し、組織としてその体制実現に取り組む姿勢。
- WEB 完結の選択肢、オンライン面談による保険申込の完結の選択肢、ペーパーレスや支払方法の選択肢等の顧客の利便性要望に応えられる体制を構築していること。
- お客様が代理店に求めるものとしては、各種の「利便性」があると考えます。
- お客様が幅広い選択肢の中から意向・ニーズに合った保険商品を選択できるように、豊富な保険商品情報やその他関連情報を、保険の選び方等の参考情報とともに提供している。
- 生命保険は消費者本位の視点に立てば、将来の経済的リスクを賄うために加入するものの、社会保障制度の補完機能という認識に立つと、高齢化が進む日本においてははかばかに健康寿命を延伸するか（支払いをしない、もしくは遅らせることが）が顧客の本意であり、「ヘルスケア」という要素を取り込むことを、今後は評価対象としても検討することが必要なのではないか。
- リモート対応は、特にアフターフォローにおいて対面以上に効率的かつ効果的に活用できるものとなると考える。個人情報管理、コンプライアンスについてリモート対応の体制が構築されているかを評価軸にいれることも検討していただきたい。
- お客様が選択される相談方法、郵送、電話、Eメール、SNS等の各コンタクト手段における適切な業務を行うために、コンタクト手段ごとの適切に業務を行うための募集・事務取扱フロー及びシステム整備について、情報セキュリティ面も踏まえた十分な管理体制の整備が必要。
- 来店・訪問のみならず電話・インターネット・WEB相談から更にAIロボット等を活用した募集なども行われる事も想定できる。顧客サービスの拡充と共に新たな販売方法が広がる中、FDの精神を理解し正しい体制を構築できる代理店運営を目指さなければならないと考える。

以上