

資料3

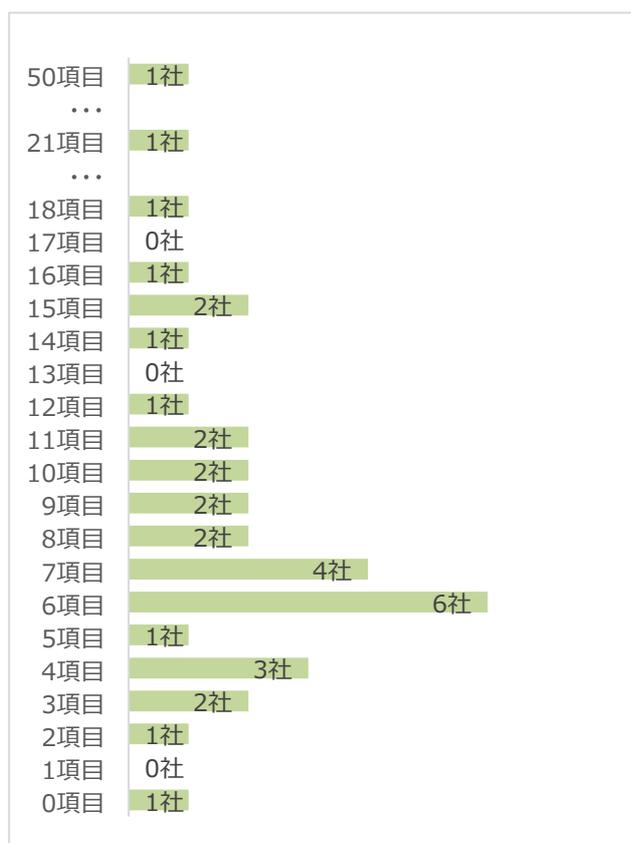
令和2年 7月22日

### 現状認識について（概要）

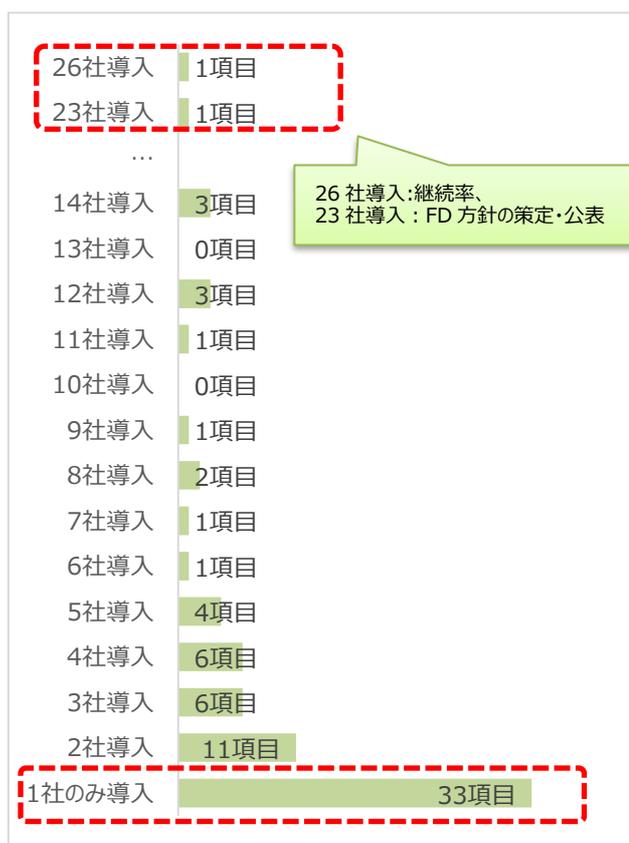
#### <評価項目の現状>

○業務品質評価項目については、保険会社各社の考える業務品質が異なることから、各社によって評価項目数が区々な状況【1】です。また、評価項目については、各社で共通している項目は少なく（20/5 時点で手数料体系について自社 HP に公表済みの 34 社中、半数以上の会社が導入する項目は 2 項目のみ）、1 社のみ導入している項目が 33 項目存在する状況【2】です。（下記参照）

【1】各社の評価項目数



【2】評価項目ごとの導入会社数



※注：上記グラフ中の数値について

・代理店手数料体系に業務品質に関する評価項目を設定している生命保険会社が公表している評価項目数・考え方を元に生命保険協会にて作成。

【1】各生命保険会社が設定する業務品質に関する評価項目を協会にてカウントした数値です。

【2】各生命保険会社の業務品質に関する評価項目を、趣旨・意味合いを踏まえて分類し（細かな概念の違いがあるものも意味合いが同じであれば同一としてカウント）、それぞれの項目に該当する保険会社数をカウントした数値です。

○各社の考えの元で策定された評価項目であり違いがあるのは当然ではあるものの、代理店からは「代理店として目指す方向性や注力すべき取組がわかりづらい、所属保険会社が多いほど対応に負荷がかかる」という声を頂戴している状況であり、個々の項目についても、「お客様本位でなく事務効率化に近い項目があるのではないか」といった声をいただいている状況です。（なお、本代理店業務品質 S Gは、評価項目の統一や共通化を目的と

するものではない点念のためご留意ください。)

## <委員の意見>

### ■業務品質項目についての課題点

○お客様本位でない項目がある、業務品質にふさわしくない項目がある。

- ペーパーレスは、顧客の利便性と成立の早さばかりが強調されているが、状況によっては紙での手続きの方が顧客にとって便利なこともあり、高すぎる基準は保険会社にとって効率的な指標を代理店に押し付けていると感じる。
- ペーパーレス募集の実施度については、業務品質の評価というより事務効率化の要素を感じる。
- ペーパーレス募集活用率、保険会社指定の認定資格取得募集人数、家族情報取得率などは必ずしも顧客本位ではないと感じる。
- ペーパーレス率や自社システム活用率、家族情報登録率が直接お客様本位につながるのかは疑問である。もちろんそれぞれの項目を推進する必要性は感じるが、業務品質評価の判定に使用するのが適切な項目であるとは思わない。
- 「お客様本位でなく事務効率化に近い項目」として、「ペーパーレス率」などが該当すると考える。
- 紙の申込書ではなくタブレット契約率（ペーパーレス契約率）が評価項目として入っている保険会社がある。デジタル化については大いに賛成であり、タブレットでは未入力はエラーとなる、不備の削減・ペーパーレスにはつながる等メリットがある、一方、タブレットに不慣れな高齢者には入力が多い場合があり、そのことを加味した評価基準であればよいかと考える。また、あわせてタブレット申込以外の受け皿（紙申込）や、高齢者でも申込のしやすいタブレット画面等の検討等も必要だと考える。
- ペーパーレス化の流れは保険会社の事務効率化に繋がるため保険会社にとっては良い項目である一方、お客様によってはパソコンに不慣れな方もいらっしゃる上、ご夫婦および親子による複数契約に至っては1契約ずつ進めて行かなければならないため、お客様に時間など負担を頂くことになる。また、旧漢字の使用の場合、対応できないなどの課題もある。
- ペーパーレスの活用は複数社・複数名同時申し込みの際、非常に時間を要し顧客に負担を与えている。
- 申込のペーパーレス化（オンライン申込システム）の利用率を項目として挙げる会社が多い。デジタル化という方向性には全面的に賛同するものであり、個別会社ごとのシステムは顧客利便性に資するものも多いが、複数会社の商品を同時に申し込みいただく場合、それぞれのシステムへのログイン、入力など募集人、お客様双方にとって非常に手間が掛かるのが実態で、かえって利便性を損ねている面もある。
- ペーパーレス申し込みについて、不備率低減、早期成立など契約管理的にはメリットも多いが、現在の各社ばらばらのインフラでは契約実務において、複数の保険会社商品への同時申込などの際、すべての項目をはじめから同じことを何回も入力しなければいけない等、お客様にとって不便な面もある。
- お客様利便性の観点から業界全体で告知書を活用について検討が必要と考える。
- ペーパーレスは、複数社同時手続きにはかえって負担となることがあるし、保険会社のペーパーレスがかえって代理店のペーパーを増やすこともある。
- ペーパーレス率について乗合代理店では複数会社同時申込時にはお客様にかなりの負担・迷惑を掛けているのが現状である。仮に1世帯2被保険者5契約（例えば4保険会社の商品）などの場合、5契約で2時間以上かかるケース

## 第2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

もある。可能な限り、一回で完了出来る仕組みやシステム開発を願う。

- WEB 約款契約率は、保険会社・代理店の在庫や改訂時の廃棄等が不要となるが、高齢者等 WEB に精通していない方もいるため冊子の選択肢を残すべきであり、WEB 約款率 100%は難しい。
- 保険会社から見て、業務効率が優れていることを業務品質として評価するという考え方でみれば、違和感はないが、意向把握の深達度など、顧客から見て「品質の高い代理店」として評価する項目としては別の共通項目を設定する必要を感じる。
- 「業務品質」と別に「募集評価」として既に生産性・収益性の指標を設定しているにも拘らず、「複数種目販売、新契約件数を指標とするもの」、「『継続率』指標とは別に、『保有契約純増』を指標とするもの（実質的に新契約の量を求めるもの）」、「保険会社の指定の特定資格の有無を指標とするもの」はいずれも業務品質の評価に販売量や営業推進を求めるものだと考える。
- 新商品の情報を提供することで、契約を見直すことになった場合でも、継続率へ影響してしまうために躊躇することもある。意向に合致していない契約を無理に継続させる行為はお客様本位とは考えにくい。
- 早期解約率や継続率の項目はどの保険会社でも評価対象となっており、募集時にはもちろん継続のために意向把握や最終意向把握をしているが、保険料が払えなくなった・他保険会社の新商品に乗り換えた等、お客様事情によるケースもあり、評価基準をご検討いただきたい。
- 継続率についてはお客様と代理店間では継続しており、代理店と保険会社間では乗り換えなどで継続していない契約を以って継続率の判定することの是非がある。
- 「口座振替の未収納の件数」が項目として設定されている会社があり、口座引落としが 1 か月できなかった場合にもカウントされる。お客様が口座に必要な金額を入金しておくことを失念したため、口座引落としができていないケースがほとんどであり、代理店のフォローとは関係ない場合が大半。1 か月の未収納の段階で代理店がフォローし、2 か月連続での未収納による失効を防止することが、代理店の業務品質となるべきだと考える。
- 未収納・早期失効・解約率・継続率について、発生要因として保険会社起因（保険会社事務ミス・コールセンター対応不備・商品の優位性等）とするケースもあるが、評価の際に保険会社起因の係数をどう反映させるのか明確にしていないと項目としては不完全である。既加入商品よりも優位性のある商品が販売開始された場合「お客様自身が優位性のある商品に乗り換えたいとの意向」を阻害する恐れも考えられる。
- 弊社は各保険会社が業務品質に応じた手数料体系を導入する以前より、営業社員も含め固定給であり、社員に対する評価についても業績と並んでコンプライアンスを重視するなど、お客様の目線に立った適切な説明を経営の重要指標と位置付けており、当該評価制度の影響を大きく受けるものではありませんが、項目の中にはお客様本位ではなく、保険会社本位の性格が強いものが見られるので、今後の課題と考える。
- 保険会社からの要望と、お客様からの要望が、根本ではつながっているとしても、具体的な目標設定については、若干の乖離を感じる。例えば、ペーパーレス化であれば、ペーパーレス化を図ることで業務効率化が図られるが、その結果、お客様に何がもたらされるか、マイナス面はないのか、あるとしたらどのような対策を講じることによって手当てできるのか等に至るまでを検討し、業務効率化の推進根拠がお客様本意の考え方に即したものであることが理想だと考える。

## 第2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

### ○代理店として目指す方向性や注力すべき取組がわかりづらい。

- 各社指標的には似ているが、判断基準や算出方法がまちまちの為、代理店としての経営課題として取り組みにくい。
- 乗合代理店のため、対応上の負荷はやむを得ないが、各社各様で項目のばらつきが多いため、募集人への指導を徹底しづらいのが実状である。
- 生保乗合会社数が約 30 社ある中で、業務品質項目について、各社で共通している項目が少ないと、生保業界（保険会社・代理店）として目指すべき方向性にブレが生じる。お客様本位に繋がる現状可能な範囲の項目に共通化（全チャネル共通項目＋チャネル別項目の枠組）すべきである。
- 業務品質向上を募集人へ指導する際、目的を持った明確で分かりやすい指示が出来ない。
- 業務品質項目について、「代理店として目指す方向性や注力すべき取組がわかりづらい」と感じる。その理由は、保険会社におけるお客様本位の業務運営に対する意識が統一をされていないことにあると考える。その結果、「所属保険会社が多いほど対応に負荷がかかる」、「お客様本位でなく事務効率化に近い項目がある」と感じる項目になっているものとする。お客様本位の業務運営、業務品質評価はお客様目線で推進されるものであり、保険会社と代理店が積極的な意見交換と共通認識の下、代理店の業務品質向上に両者ともに取組んでいくことが、お客様から一層信頼をいただくために必要ではないかと考えている。
- 保険会社毎に、アフターフォローに対する考え方が異なるため、アフターフォローに関する業務品質項目が結果幅広い内容になっている。例えば、お客様が自らアフターフォローのシステムに登録をしていくことが、品質基準になっていたりするが、複数社の申し込みであれば、一括してメールアドレスを代理店が獲得して、それを保険会社に連携する（申し込み時点で、契約書等に登録する等）といったお客様のお手間を少しでも緩和できる体制を作るなどオペレーションでの改善を目指すべきだと感じる。
- 継続率は保険会社によって基準が異なるため、わかりづらい。
- F D 方針は一定の共通基準がなければお客様がみて品質が高いか否かを判断しにくい。
- 苦情件数でよし悪しを判定する評価基準について、「目指す方向性がわかりづらい」項目と感じる。当社では些細な苦情（お客様の勘違いなど含む）も含め、多くの苦情を集計分析し検証改善を行っている。苦情が少ないほど良いというのは、PDCA の実効性に欠けると思う。
- 業務品質項目について、「代理店として目指す方向性や注力すべき取組がわかりづらい」という事はあまり感じていない。

### ○所属保険会社が多いほど対応に負荷がかかる。

- 保険会社ごとに評価基準の設定項目が違うことや、同一分野の基準においても求める指標が異なるため、管理が複雑且つ煩雑化していると感じている。
- 同一・類似項目で評価基準が異なっているため、「各保険会社の評価基準を当社として標準化した評価基準の構築」、「当社評価基準に基づく報酬計算等のためのシステム構築」、「評価に基づく教育体制の整備」など、募集人に対する教育・指導等が煩雑な点及び品質検証のための PDCA サイクル工数の増加が想定されるため、システム導入・体制を整備するためのコスト増を負担に感じている。
- 各社指標がバラバラで、各社毎に管理していかなければならず、仕事量は膨大になる。データ提供タイミングも保険会社毎で異なる。

## 第2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

- 保険会社の評価項目が個社ごとで違いすぎる。個社独自の項目が精々5項目くらいで、あとは全社共通にしないと守備範囲が広すぎて、項目を達成しづらい。業務品質項目が多い保険会社の商品を提案しないという逆選択につながる可能性もあると考える。
- 協会共通の資格とは別に、個別保険会社独自の研修修了者の割合を定めた項目があり、趣旨は理解できるものの、採用する保険会社が多くなると、対応にかかる負荷が大きくなると思う。
- 基準をクリアするための品質項目、基準、査定期間が各保険会社により異なるため、管理が煩雑となる。
- ペーパーレス活用は、保険会社毎に使用可能なデバイスが異なるため、現場での作業が煩雑となっている。
- 家族情報登録は、より多くの個人情報（契被以外の情報）を取得することになるため、流出時のリスクが高まり、その分の対策を行わないといけない。
- 各社から求められることを達成しようと思うと、事務作業に時間がかかる。顧客対応時間の創出無くして、代理店経営は成り立たないと思うし、情報の発信・伝達ができないのは、顧客にとっても不利益である。効率化も同時進行で考えていかなければならない。
- 「所属保険会社が多いほど対応に負荷がかかる」点については、ある意味当然だと考える。当該保険会社と委託を決めているのは代理店側なので、自社の対応できるキャパシティ（内部監査室やコンプライアンス関連部署の人数や対応力）に合わせ、乗合保険会社数を決めるべきなのではと考える。

### ○その他

- 「FP 資格保有率」が高いことは良いことだが、損害保険がメインで且つ年配の募集人にとっては非常にハードルが高い。
- ペーパーレスの推進は、損害保険がメインで且つ年配の募集人にとっては非常にハードルが高い。
- ペーパーレス推進について、パソコンの操作が不慣れなお客様に対するサポートに戸惑うケースがある。契約後お客様にヒアリングを実施する保険会社があるが、募集人が操作の仕方を教えたことでお客様の入力を誘導したと疑いをもつ保険会社もあり、調査など余計な時間と手間をかけてしまう場合がある。
- 「募集代理店共通自己点検」について、保険会社毎に提出時期・方法が異なるため、都度同様の書面を提出している状況である。
- オンサイトによる代理店への点検内容・方法も各保険会社によって異なり、また書面で確認可能であるような内容をオンサイトで実施されている場合があり、業務負担に感じている。

## ■業務品質項目の課題点の改善に向けた提案

### ○評価項目や基準に関するご意見

- 「募集評価」の中で求めるものを整理し、それらの項目が「業務品質」の評価項目に入っている場合は除外すべきだと考える。
- タブレット申込み等、業務品質とは異なる基準として保険会社が一定のレベルを代理店に求めるのはよいと思うが、代理店としてお客様本位のあるべき姿を明確にし、その視点から外れる項目が業務品質評価基準としてある場合は再考すべきではないか。
- 項目・カテゴリーのバラつきに対して、スタディーグループの提案のように、業務品質のカテゴリーを大きく4分類にして、カテゴリー毎に項目を絞り、全社共通にすることで改善できると考えます。
- 個社毎に項目がばらついているため、代理店内で進捗管理しにくい。大分類などを共通化し代理店内でも進捗管理しやすい工夫が必要。
- 既存の項目・基準を精査し、共通項目・基準での評価をいただきたい。
- 業界共通の業務品質評価項目の設け、基本項目はある程度共通した基準を持つべきではないか。
- 各社の項目を共通かつ5～10項目程度に絞り込み、代理店の顧客の期待に応える努力の結果が反映する指標にすべきだと考える。
- スタディーグループのような場を通じて課題認識のすり合わせを行い、基準の共通化など、問題点を解決していくことにより、改善していくものとする。
- ペーパーレスは保険会社から代理店への依頼、要請事項であり、業務品質評価とは別に各保険会社が行なう監査などの項目で確認すればよいのではないか。
- ペーパーレス率は項目から除外する方がよいと考える。
- 「口座振替の未収納の件数」ではなく、早期の失効、解約についての指標を設定すべきではないか。
- 保険会社独自の研修終了者比率について、多くの保険会社と乗り合い登録を行っている代理店の存在を念頭に置いた指標とし、代理店内での商品研修の実態を重視すべきだと考える。
- F D方針について、一定共通基準を設けお客様が見て業務品質が高いか否かを判断しやすくしてはどうか。
- 弊社では保険募集を中心として示されている「顧客対応」の要素の前に、お客様を理解することが重要であると考えており、弊社の「お客様と向き合う7ヶ条」を設定している。お客様を理解するとは、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。
- 「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、お客様の期待に応じていく体制として、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する。
- 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する。また、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とする。
- お客様は代理店に対して頼れる存在であり続けることを求めており、代理店はお客様に一生寄り添い、期待に応えるため事業を継続し続ける必要があります。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

## 第2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

等)が重要であると考える。

- 全体を通しての意見となるが、「業務品質項目」は募集人（代理店の従業員）にとって、分りやすく具体的にイメージできる項目であることが重要であると考え。そうでなければ、項目を具体的に達成するための、募集人の適切な行動に結びつかないと考える。名目的、形式的にならず、個々の行動規範となるような形でできれば理想だと思う。
- 顧客対応について、さらに、高齢者（今後一層高齢者社会が進行する）・障がい者等、顧客の特性に配慮した体制が組織的に作られることを期待している。
- ガバナンスについて、「項目」以前の問題であり、当然重要であると考え。ただし、時として、保険分野以外を含め、大企業でも問題を生じることがある。項目としては、ガバナンスを意識した顧客対応等、具体化も必要かと考える。
- 個人情報保護について、「項目」として掲げる以前の問題であると考え。しかし、大変重要なので、常に意識いただくためにも、項目としてはあってもよいと考える。お客様にも、個人情報を得る際には、しっかりと告知いただきたい。お客様の中には、当たり前のため、いちいち告知は要らないと思う方もいるかと思う。しかし、常に意識していることは、信頼にもつながると考える。
- アフターフォローについて、「売っておしまい」でないような代理店を期待する。乗合代理店には、お客様が商品選択する際に、保険会社が提供する多数の商品からお客様目線で支援する、という役割があるので、アフターフォローの段階でも、保険会社ではなく、顧客に目線に向けた対応を望む。時として既契約の 保険会社の利益に反する場合があるが、乗合代理店の存在意義を踏まえた対応を評価したい。

### ○評価方法に関するご意見

- 保険代理店の規模・特性に関わらず一律な項目・基準による評価を行うことは、各代理店のベストプラクティスを妨げる恐れがあるものと考え。訪問型・来店型、対面・オンライン・非対面（通販等）、チャネルの特性を踏まえ代理店のチャネル種別等に応じて設定される必要があるのではないかと考える。
- 乗合代理店の規模等は考慮すべきではないか。個人代理店と上場企業等規模の大きい代理店について、お客様目線からみて、業務品質のランクについて、差がつかないような評価が可能か否か。代理店の規模別は募集人数に応じたものを設けるべきだと考える。
- 事務効率化に資する取組については、業務品質とは別に、事務効率化ポイントとして選択項目（加点項目）に加えることも考えられるのではないかと考える。
- 現行の保険会社の業務品質評価の中にも、代理店の規模・特性に応じた評価という点において参考になるものもある。これに業務品質の評価を加えることで正しい評価、格付けができるものと考え。
- 業務品質が高い代理店のランク付けをして公表することはお客さまにとって、保険選びの際の選択肢としてとても有益なので保険会社のランク付けも導入し同時に品質向上に取組みしないと生保業界の真の改革とはならない。
- 弊社では「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つを備えた企業が「業務品質が高い代理店（理想的な代理店像）」であると考えている。上記の観点を踏まえ、代理店の業務品質の「評価項目」や「評価方法・水準」等については、代理店格付け制度のような制度・仕組みの導入が望ましいと考えている。顧客本位の業務運営や代理店の業務品質のさらなる向上が、お客様が安心して代理店を利用するために必要であると考えており、各保険会社には上記の観点から代理店を

## 第2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・育成する視点を一層強化していただきたいと考えている。その一つの仕組みとして、顧客本位の業務運営を評価する代理店格付け制度を導入することにより、保険会社が代理店を教育・指導し、代理店は顧客本位の業務運営と業務品質の向上を通じて上位格付へと成長するサイクルが機能すると考える。

### ○システム開発や取扱ルールなどの変更に関するご意見

- 共通基準やルールを整備したうえで、システムを共通化することが望ましいと考える。
- 各項目の概念について協会主導の各社共通見解と、データ管理等における共通フォームの作成。
- 継続率について、3カ月・6カ月での解約など短期間のは未成熟募集を防止する観点では必要。それ以上長い期間の継続率は基準を共通化・状況を公表し、全代理店をお客様が判断しやすいようにしてはどうか。
- ペーパーレスについて、弊社は、独自システムを開発して一定の利便性を確保しているが、個別保険会社の効率性だけでなく、お客様の目線に立ったシステムの構築が必要と考える。例えば、入力いただく量を減らすことができるような、お客様の利便性を上げる仕組みを導入しているかどうかなどを指標にすることも考えられるのではないかと。
- 弊社では、自社が開発している保険分析比較システムと保険会社のシステムとの API 連携を進めており、お客様や保険会社にとってもメリットがあり、各社と繋がれるよう、現在も保険会社と折衝を続けている。一案としてペーパーレスにおける告知内容の統一が可能であれば、より効率化が図れると思う。
- 顧客情報（住所・氏名・性別・生年月日など）、告知情報、収納情報など複数保険会社申込時の情報に関する、顧客利便性の観点から活用可能な基準の新設。システム的に進化することを望むが、例えば、1社の情報をプリントアウトし提出することで入力省略ができるなどの工夫も含めて、顧客に負担がかからない工夫が必要。
- 急速に IT 化・オンライン化を進んでおり、世の中の流れとしてはペーパーレスや Web 申込が増えるのではないかと考える。なお、IT スキルの低い社員が抜け、スキルの高い社員が入ってくるなど、改善には時間の経過が必要と考える。

### ○その他全般に関するご意見

- お客さま視点に立って、生保業界（保険会社・代理店）が一体で課題の改善に向けて考え取組みをしない限り品質は向上しないと考えられる。
- 共通自己点検においては、例えば代理店からの提出は代申保険会社のみとし、代申保険会社から非代申保険会社へ展開、必要に応じて各社から個別照会する運営とすることや、オンサイトによる点検が必要となる定義を明確にすることにより、点検及び代理店における課題発見について効率化が図れ、実行性も向上すると考える。

以上