

---

**「顧客本位の業務運営」の高度化に資する  
営業職員チャネルにおけるコンプライアンス・リスク管理に関するアンケート  
に関する報告  
～ 主なポイント ～**

---

**令和3年4月16日**

**一般社団法人 生命保険協会**

## <背景>

- 生命保険協会では、今事務年度も「顧客本位の業務運営」への対応を重点取組みに掲げ、お客さまの最善の利益の追求に向け、お客さまや社会からの要請等を的確に把握のうえ、業界課題への対応や会員各社の取組み支援等に積極的に取り組むこととしている。
- 会員各社のビジネスモデルは様々であるが、生命保険における主要な販売チャネルである営業職員チャネルにおいては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大やデジタル化の進展等に伴いリモート環境での活動機会が増加しているほか、元営業職員による金銭詐欺取案の発生等もあり、会員各社においては、営業職員にかかる管理態勢について、これらの経営環境や社会からの期待の変化等を踏まえた不断の検証・整備を行っていくことが重要である。
- 上記を踏まえ、営業職員チャネルにおけるコンプライアンス・リスク管理に関する態勢や取組状況のほか、コロナ禍におけるリモート環境での勤務の普及といった最近の動向を踏まえた取組み等について会員各社から収集し、「顧客本位の業務運営」にかかる個社及び業界取組の一層の高度化に繋げるべく、アンケートを実施した。今般、アンケート結果から得られた気づき等を本報告書に取り纏めたので、会員各社にフィードバックする。

## <対象>

- 42社（日本国内で営業しているすべての生命保険会社。アンケートを発信した令和2年12月21日時点）
- その中で「営業職員チャネルがある」と回答した社（20社）の取組状況等を取り纏め

- アンケート項目の設定にあたっては、会員会社における営業職員管理にかかる取組状況を全般的・網羅的に把握する観点から、金融庁が公表した「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）」における構成（整理）を参考とした。
- また、各項目にて、リモート環境での勤務の普及といった最近の動向を踏まえた取組状況等について確認する項目も設定している。

### <主なアンケート項目>

#### 1. 「経営の根幹をなすものであること」に関して

- (1) 経営陣の姿勢・主導的役割
- (2) 企業文化の定着・測定に向けた取組み
- (3) 内部統制の仕組み
  - ① 営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等）の役割
  - ② 人事・報酬（表彰）制度による統制の仕組み
  - ③ 内部通報制度による統制の仕組み
  - ④ 高齢営業職員に関する取組み
  - ⑤ 営業成績等の優秀者に関する取組み
  - ⑥ 金銭費消・詐取等を生じさせないための取組み
- (4) 外に開かれたガバナンス態勢

#### 2. 「リスク管理の枠組み」に関して

- (1) 営業組織（1線）による自律的管理
  - ① 活動管理
  - ② 教育・研修
  - ③ 不適正事象の（予兆）把握
  - ④ 不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応
- (2) コンプライアンス部門（2線）による牽制
  - ① 独立性の確保
  - ② 営業成績等の優秀者に着目した点検の状況
  - ③ 教育・研修の企画・運営
  - ④ 不適正事象の（予兆）把握
  - ⑤ 不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応
- (3) 内部監査部門（3線）による検証
  - ① 独立性の確保
  - ② 監査態勢

## Ⅱ. 結果と考察

### 1. 「経営の根幹をなすものであること」に関して

経営陣の姿勢・主導的役割

- すべての社においては、全役職員を対象とする「行動憲章」を定めるなど、あるべき価値観・理念や企業文化を経営陣自らが明確に示し、経営メッセージの発信や研修会の開催、企業理念等について解説した冊子・携行カードの全役職員への配付等を通じて企業理念の浸透・定着に取り組んでいる。
- また、「営業職員チャンネルにおけるコンプライアンスの徹底」を経営のトップリスクに設定している、経営計画の柱として組み込んでいる等、「営業職員チャンネルにおけるコンプライアンスの徹底」を経営の重要課題として位置付けているほか、経営陣による営業拠点への直接訪問や経営メッセージの映像発信等を通じて、経営陣から営業職員に対し直接働きかける機会を設けているという社も多く見られた。

#### <高度化に向けた視点等>

- ビジネスモデル・経営戦略は、経営環境や社会からの期待の変化等に応じて随時見直されていくものであることを踏まえると、それら内外の変化に合わせて、経営陣から役職員に発信するメッセージのあり方を見直す必要がないか、役職員に誤ったメッセージが届いていないかを適宜検証するという視点も重要と考えられる。

企業文化の定着・測定

- ほとんどの社においては、あるべき価値観・理念や企業文化を経営陣自らが明確に示したうえで、適切な企業文化の定着に向け、役職員への意識調査や営業組織へのヒアリング等を通じて、企業文化の定着の状況について現状測定（把握）を実施しており、その結果、課題が見られる営業組織に対しては、他組織の好取組事例の共有や追加的な研修等を通じて改善を促している。

#### <高度化に向けた視点等>

- 「全役職員が参加する小集団活動を通じて、職場内でのコミュニケーション活性化に取り組んでいる」、「営業職員・事務職員等の異なる職種で構成される委員会を設置し、顧客本位の業務運営等について議論している」といった事例も見られる。
- 「普段の業務上の関係のみならず営業組織において様々な形でのコミュニケーション機会を設ける」といった取組みは、健全で風通しの良い企業文化を醸成するうえで参考になるものと考えられる。

## Ⅱ. 結果と考察

### 1. 「経営の根幹をなすものであること」に関して

#### ① 営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等）の役割

- すべての社においては、営業職員チャネルにおけるコンプライアンスの徹底について、営業組織の管理者の責任・権限を規程等で明確化し、当該管理者に自身が管理する営業組織におけるコンプライアンス計画を策定・管理させ、P D C Aを回している。

##### <高度化に向けた視点等>

- 「経営陣が営業組織の管理者に対して、営業職員管理にあたっての留意点（特にコンプライアンスに関する事項）について説明する研修会を定期的開催している」、「当該管理者が営業職員に対して適切な姿勢を示しているかを360°評価等を通じて把握・検証している」など、当該管理者の役割発揮を促すための取組みを行っている事例も見られた。

#### ② 人事・報酬（表彰）制度による統制の仕組み

- ほとんどの社では、営業組織の管理者および営業職員にかかる給与の決定、資格の決定等において、コンプライアンスの徹底状況にかかる評価（コンプライアンス違反行為の有無等）を組み込む等、役職員に適切な行動を促すための仕組みを導入している。

##### <高度化に向けた視点等>

- 現行の制度が職員一人一人における顧客本位の行動を促すことに繋がっているか（逆に、どのようなリスクが生じうるか）について、経営環境や社会からの期待の変化等も踏まえたうえで、十分に検証することが重要であると考えられる。

#### ③ 内部通報制度による統制の仕組み

- すべての社においては、「通報を理由に不利益取扱いを行った者への懲戒等を社内規程に明記する」等、通報者保護を制度上担保するとともに、「内部通報制度に関する研修会の開催」や「通報窓口を記載した冊子・携行カードの全役職員への配付」等を通じて内部通報制度の信頼性向上に取り組んでいる。

##### <高度化に向けた視点等>

- 「社内窓口のみならず、外部事業者が運営する社外窓口を設置している」、「営業職員専用・事務職員専用等の複数の受付窓口を設置している」、「第三者評価（消費者庁の内部通報制度認証の登録）を行っている」といった取組みも見られた。

## Ⅱ. 結果と考察

### 1. 「経営の根幹をなすものであること」に関して

#### ④ 高齢営業職員に関する取組み

- 生命保険業はお客様の人生に長く寄り添い、安心をお届けする事業であり、長年にわたりその職責を担い、お客さまとの信頼関係を築いてきた営業職員も多い。
- 高齢の営業職員が所属する会社においては、特定の年齢に達した営業職員に対して認知症検査を実施する等、認知判断能力を含む適切な業務遂行能力の保持に関するチェックを実施している。

#### <高度化に向けた視点等>

- 高齢の営業職員に対する追加的な管理として、「支社長が営業職員の家族と面談して勤務継続について賛同を得ている」、「雇用契約の更新時（6か月ごと）に拠点管理者等と面談し、活動状況等の確認を行っている」等の取組みを行っている社も見られた。
- お客さまのライフスタイルの変化やデジタルライゼーションの進展等に伴い、生命保険業においても新たな商品やサービスが日々生まれていることを踏まえ、営業職員が高齢となった場合でも確かな業務品質を提供できる仕組みが求められる。

#### ⑤ 営業成績等の優秀者に関する取組み

- 生命保険業では、日ごろのきめ細やかな営業活動がお客さまからの信頼獲得に繋がり、ひいては新契約等の営業成績に結びつく。したがって、営業成績等の優秀者に対して、その活動の成果を処遇等において正当に評価することは、「顧客本位の業務運営」を推進するうえでも重要なことである。ただし、営業成績等の優秀者であってもコンプライアンスの徹底において例外は許されない。
- ほとんどの社では、営業職員に対する活動管理やコンプライアンスに関する教育・研修等において、営業成績等によって営業職員への対応に差異を設けず、すべての営業職員に対して同様にコンプライアンスの徹底を求めている。一方で、「（活動管理に関して）活動報告を免除していた」「一部の営業職員に対する教育・研修に不十分な点があった」「不適正事象の（予兆）把握について、一部、営業職員の所属によって取扱いに差異があった」等、対応が不十分であったとした社もわずかに見られた。

#### <高度化に向けた視点等>

- 営業成績等の優秀者への追加的な管理として、「営業成績の優秀者向けにコンプライアンス研修を実施している」、「営業コンテスト入賞の該当者等の中から、一定基準で対象者を選定し、募集プロセス等のモニタリングを実施している」といった事例も見られた。

## Ⅱ. 結果と考察

### 1. 「経営の根幹をなすものであること」に関して

#### ⑥ 金銭費消・詐取等を生じさせないための取組み

- すべての社においては、お客さまの利便向上及び不適正事象防止等の観点から、キャッシュレス化を推進し、お客さまとの金銭授受の機会そのものを削減する取組みを行っているほか、「営業職員が現金を授受することがないこと」、「私製領収書を発行することがないこと」等について、手続き書類への記載や自社ホームページへの掲載等により周知している。

#### <高度化に向けた視点等>

- 金銭費消・詐取等の発生は、お客さまからの信頼を大きく毀損し、保険会社の健全かつ適切な業務運営に支障をきたす事態にもつながりかねない。特に、営業職員の業務外の行動において発生する金銭費消・詐取事案を会社が把握することは一般的には困難であると考えられるものの、不適正事象が発生しうる機会そのものを削減することはもとより、わずかな予兆でも拾い上げることができる仕組みについて創意工夫に努めることは重要である。
- その際には、不適正事象（懸念を含む）を察知した者が気兼ねなく声を上げることができる（声を上げることによって不利益を被らない）企業文化およびそれを反映した制度の存在も重要となる。
- 通常の業務に関連しない不正な金銭の授受を防止するための取組みとして、「営業職員がお客さまから投資目的で金銭をお預かりすることがないこと等について、ホームページ上で情報提供を行っている」、「消費者金融等から営業拠点に入電のあった営業職員に対するモニタリングを実施している」、「内勤社員が、営業職員の日々の行動変化などを感じた場合に記録、報告をする仕組みを構築している」といった取組みを行っている社も見られた。

- ほとんどの社においては、社外取締役や社外有識者（社外弁護士等）をメンバーとする各種会議体・諮問機関に、自社のコンプライアンスへの取組状況を定期的に報告し、外部の目によって、営業職員管理にかかる態勢整備状況について検証等を行っている。

#### <高度化に向けた視点等>

- 第三者的立場にある社外取締役等からの実効的な牽制機能を担保するためには、「社外取締役等に対し、客観的な意見を形成するために十分な情報が適時・適切に提供されているか」といった視点が重要と考えられる。

## Ⅱ. 結果と考察

### 2. 「リスク管理の枠組み」に関して

#### ① 活動管理

- すべての社においては、営業職員が活動日報（活動管理システムへの入力も含む）等に日々の活動を記録するとともに、営業組織の拠点長等がそれらの活動日報等をもとに、対面形式やビデオ会議形式等による個別面談を実施し、営業職員の訪問先や訪問先での活動内容に加え、お客さまからの苦情等の異常情報の有無について確認している。

#### <高度化に向けた視点等>

- 「各種保険契約手続きに関し、内部管理サポートツールを用いて突出値を把握し、必要に応じ確認を行っている」、「心情管理（営業職員の家庭環境等による勤務への影響）を面談項目に含めている」といった事例も見られ、「営業職員の活動状況を見える化し、異常情報を早期に探知しやすくする」、「営業職員の職場外の状況についても情報収集することで、業務への影響を分析する」といった視点は参考になるものと考えられる。

#### ② 教育・研修

- すべての社においては、営業職員に対して、朝礼や映像配信、eラーニング等を通じてコンプライアンスに関する教育・研修を定期的に実施している。教育・研修の内容としては、「保険募集や情報管理等の営業活動に直接関係する法令等」や「刑法（詐欺、横領等）、道路交通法（飲酒運転等）等の営業活動に関係する法令等」といった法令等に関するテーマのみならず、コンプライアンスの対象を幅広く捉え、「社会通念上期待される行動」や「お客さまからの苦情事例」といったテーマについても対象とし、「顧客本位の業務運営」の浸透・定着に取り組んでいる。
- また、教育・研修の実施後においては、知識の定着状況の確認のためのテスト等を行っており、定着状況に課題が見られる営業職員に対しては、一定のレベルに達するまで繰り返しテストを受験させる等、個別のフォローに取り組んでいる。

#### <高度化に向けた視点等>

- 法令等を理解・遵守していれば良しとするのではなく、あるべき企業文化を踏まえた「自社の営業職員に求められる行動・期待される行動」について経営陣をはじめとする管理者が具体的に示すことが重要と考えられる。

## Ⅱ. 結果と考察

### 2. 「リスク管理の枠組み」に関して

#### ③ 不適正事象の（予兆）把握

- すべての社においては、営業組織を第1の防衛線と位置づけ、定期的な自己点検やお客さま等からの苦情分析をはじめとした各種取り組みを通じて不適正事象の（予兆も含めた）把握に努めている。

##### <定期的な自己点検>

- ✓ 「募集時におけるお客さまの意向把握の状況」、「適切な募集資料の使用状況」、「お客さま情報の管理状況」、「不適切な所有物（私製領収証、他人印等）の有無」等の適切な営業活動に関する項目について、営業組織の管理者等による定期的な確認を行っている。

##### <お客さま等からの苦情>

- ✓ お客さま等からの苦情発生事案に対する事実確認を行い、不適正（懸念）事象が確認された場合には、コンプライアンス部門（2線）に速やかに報告する体制としている。また、事実確認にあたっては、当事者ではなく、その管理者もしくはコンプライアンス部門等がお客さまへ直接確認を行うことで調査の客観性を担保しているといった事例も見られる。

##### <お客さまへの電話調査>

- ✓ 「保障（保険金額等）が高額である」、「第三者が受取人となっている」、「解約・失効契約が多件数ある」、「多件数に加入している」、「契約者貸付が多回数行われている」等の一定の条件に該当するお客さまに対して、営業職員の手続きがお客さまの意向に沿った内容となっているかを営業組織の管理者もしくは本社部門等が電話等で直接確認することによって、不適正な取扱いが行われていないかどうかを確認している。

##### <高度化に向けた視点等>

- 「債権差押・自己破産、不適正懸念借財（税金滞納や借金の返済滞納）等の情報があつた場合には、管理者による面談を実施し、状況を確認している」、「SNSや個人ホームページに業務に関わる情報を掲載していないかどうかの確認（Webモニタリング）を実施している」等、営業職員の業務外の行動についても把握に努め、業務への影響を確認しているといった事例も見られる。

## Ⅱ. 結果と考察

### 2. 「リスク管理の枠組み」に関して

#### 営業組織（1線）による自律的管理

#### ④ 営業組織が不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応

- すべての社においては、不適正事象（懸念を含む）把握時の速やかな報告体制や営業組織内で実施する調査の方法等を規程等にて定め、態勢を整備している。
- 調査にあたっては、当該営業職員のみならず、その営業職員のお客さまや同僚職員等への調査を必要に応じて行っているほか、調査の結果、不適正の事実が明確に確認されなかった場合においても、懸念が残る事案については案件管理を行い、適切に引き継がれる仕組みとしている。
- また、不適正事象については、会議資料やニュースの発信等を通じて、営業組織内で広く共有し、ほかの営業拠点における同様の事象の未然防止に活用している。
- なお、ほとんどの社において、顧客保護の観点から、金銭費消・流用にかかる事案等について、不適正事象を発生させた営業職員が担当するお客さまに対して、不適正事象発生の事実や当該営業職員の氏名等について文書や電話にて案内し、注意喚起を行っている。

#### <高度化に向けた視点等>

- 「お客さま等への調査の結果、不適正が確認された営業職員に対しては懲戒処分等の実施後も要管理職員として指定し、一定期間の営業活動に制限を設けている。また、新契約の取扱い時に本社等による全件確認を実施している」、「不適正の事実が明確に確認されなかった場合でも、不適正懸念が残る営業職員に対しては同水準の管理を行っている」という社も見られた。

## II. 結果と考察

### 2. 「リスク管理の枠組み」に関して

#### ① 独立性の確保

- すべての社においては、コンプライアンス部門を営業関係部門等から分離した専担組織としているほか、コンプライアンス部門の担当役員に営業関係部門の担当を兼務させないといった態勢整備等によって、コンプライアンス部門の独立性を担保している。

#### <高度化に向けた視点等>

- コンプライアンス部門が営業関係部門等に臆することなく十分な牽制・意見等を行うにあたっては、**コンプライアンス部門を重要な戦略の決定に関与させるなど、経営陣がコンプライアンス部門の重要性を社内に示すことも重要**であると考えられる。

#### ② 営業成績等の優秀者に着目した点検の状況

- 営業組織が1線として実施している各種取組みが、営業成績等の優秀者に対しても実施されていることをコンプライアンス部門にて確認している社が多いものの、確認していないと回答のあった社も数社あり、これらの社においては、1線への牽制機能の発揮に向けた態勢整備の検討が重要と考えられる。

#### <高度化に向けた視点等>

- **「営業成績等の優秀者が取扱った契約の適切性を営業組織が規定通りに確認しているかをコンプライアンス部門がモニタリングしている」と**いった事例も見られた。

#### ③ 教育・研修の企画・運営

- ほとんどの社においては、コンプライアンスに関する教育・研修の実効性を高めるため、各営業組織における苦情の受付状況や不正事象の発生状況等の情報から分析・推測される課題等を反映した教育・研修プログラムを策定している。

#### <高度化に向けた視点等>

- 「それぞれの営業組織の課題を反映した個別の教育・研修プログラムは当該営業組織に配置しているコンプライアンス・リーダー（1.5線）が企画・運営し、コンプライアンス部門はその内容確認を通じて指導・支援している」といった事例も見られ、**「営業組織の実態をより把握しやすい立場にある1.5線を活用することで、実態に即した教育・研修を行う」と**いう視点も参考になると考えられる。

## Ⅱ. 結果と考察

### 2. 「リスク管理の枠組み」に関して

#### ④ 不適正事象の（予兆）把握

- ほとんどの社では、内部通報制度で受け付けた通報や、不適正事象の懸念があるお客さま等からの苦情について、コンプライアンス部門が調査を行い、不適正事象の（予兆も含めた）把握を行っている。また、営業職員の業務外の行動を発端とした苦情についても、会社への影響（レピュテーションリスク等）が想定される場合には、その内容を調査している。

#### <高度化に向けた視点等>

- ほとんどの社においては、新契約手続きや保全手続き等の局面においても、複数のモニタリング手法を組み合わせることにより、不適正事象の把握を行っている。「短期消滅契約等は、本社から契約者に解約理由等を電話で直接確認し、意向に沿った手続きであったかを確認している」、「営業職員が退職する直前に発生した消滅契約を対象に、管理部門において募集の適切性を調査している」、「契約者貸付での不正が懸念される事象（多額・多件数等）を調査している」といった取組事例も参考に、自社のモニタリング体制の検証および高度化に取り組むことが期待される。

#### ⑤ コンプライアンス部門が不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応

- ほとんどの社では、営業組織において不適正事象の調査を実施する場合、その調査が適正かつ十分に実施されるようコンプライアンス部門が指示・支援等を行っており、また、不適正事象の調査の難易度や事象の重大性に応じて、コンプライアンス部門が直接調査する体制としている。

#### <高度化に向けた視点等>

- 不適正事象（懸念を含む）を「営業組織の自己点検における点検項目への反映」、「コンプライアンス部門におけるモニタリング項目への反映」、「不適正事象の発生を防止するシステムの構築」に活用するなど、コンプライアンス・リスク管理にかかるP D C Aを機能させることが求められる。

## Ⅱ. 結果と考察

### 2. 「リスク管理の枠組み」に関して

#### 内部監査部門（3線）による検証

#### ① 独立性の確保

- 実効的で客観的な監査を確保するため、「内部監査部門（3線）の担当役員にその他部門の担当を兼務させていない」、「内部監査部門を社外取締役等がメンバーである取締役会・監査委員会等の直属とし、執行部門からの分離を明確化している」といった事例も見られる。

#### ② 監査態勢

- 営業組織の監査については、「各営業組織に対するリスク・アセスメントに基づき監査対象となる組織や監査のサイクルを決定している」、「それぞれの営業組織における課題を踏まえた独自の監査項目を設定したうえで監査している」といったリスクベース・アプローチに基づく監査態勢を構築している事例も見られる。

## Ⅱ. 結果と考察

### <コロナ禍における営業職員管理>

- 各社においては、出勤日数の削減や時差出勤の導入等、営業職員の出勤体制を見直し、職場等における感染拡大防止に努めている。また、出勤の機会が減少する中でも、営業職員の活動管理や教育・研修等の機会を補完するためのインフラ整備を行い、コロナ禍においてもお客さまに確かなサービスが提供できるよう業務品質の維持・強化に取り組んでいる。

#### ～各社取組事例（抜粋）～

- ビデオ会議システムを活用して、朝礼や個別面談等を実施して、在宅勤務においても活動管理ができる体制としている。
- 活動日誌を電子化しており、管理者は営業職員の活動報告を適宜確認することができる。また、オンライン面談での募集活動を導入しており、管理者等による同行活動のオンラインでの取扱いも開始している。
- 営業職員向けに貸与されている営業用スマートフォン上で、教育用アプリを通じて商品説明動画・提案研修動画等を配信し、リモートで学べる環境を整備している。
- 研修はすべてリモート（オンライン）にて実施。複数支社を対象に同時開催することで、支社間のバズセッション等も可能となり、ベストプラクティスの共有や意識醸成等に関して、より効果的な研修となっている。等

### <不適正事象の検知・予防における情報通信技術等の活用>

#### ～各社取組事例（抜粋）～

- 営業職員が営業端末を通じてお客さまにメールを送信する際に、禁止文字（不適切な商品説明等につながる単語など）が含まれている場合は送信できない仕組みとしている。
- 営業端末ではショートメール、SNSは利用できない仕組みとしている。
- コンプライアンス部門が、個人データの流出等を検知するため、会社メールアドレスからの発信や会社PCからのウェブ閲覧等につき、検知する仕組みを導入。セキュリティ担当部署でスクリーニングのうえ、不正が疑われるものについては調査している。
- 不適正募集につながる懸念のあるワードを事前設定してキーワード検索を行い、把握・管理している。検出した事象については、営業拠点にお客さまへの確認等の実施を指示している。等

### Ⅲ. 総括と今後の対応

- 本報告書の取り纏めを通じて、ほとんどの社においては営業職員管理にかかる基本的な態勢整備がなされていることが確認できたが、コンプライアンス・リスク管理にかかる態勢は一度構築すれば終わりというものではない。経営環境や社会からの期待の変化等に応じてビジネスモデル・経営戦略に潜むリスクも変化しており、それらのリスクに対して適切な対応がなされないことによって、時には経営に重大な影響をもたらす事象として顕在化することもありうる。
- 各社においては、経営陣をはじめ十分に想像力を巡らせ、潜在するリスクを洗い出し、それらのリスクに対して現行の管理態勢が十分に対処できているかどうかというフォワード・ルッキングな視点のもと、不断の高度化に取り組むことが重要と考えられる。その際、特定の制度やルールに依拠するのではなく、あるべき価値観・理念や企業文化はもとより、自社のビジネスモデル・経営戦略や規模・特性を踏まえ、経営陣からのメッセージの発信といった「ソフトコントロール」と各種制度やルールといった「ハードコントロール」の双方を組み合わせ、総合的に機能する実効性ある管理態勢を検討・構築することが重要である。
- 今後の対応として、会員各社には、本報告書における各社の態勢整備の水準や取組事例等も参考に、自社の態勢整備の状況を改めて振り返り、対応が不十分であった項目については改善に取り組むとともに、基本的な対応ができている項目についても更なる高度化の余地がないかを分析・検証のうえ、創意工夫を重ねることを期待している。
- 生命保険協会としても、毎年実施している「V a l u e U p アンケート」による会員会社の取組みの点検・共有や、「お客さま本位推進会議」によるお客さまの声・苦情情報の分析・共有等により、社会環境の変化等に伴う業界課題の早期把握・未然防止等を推進し、業界全体でのP D C A サイクルの一層の高度化を通じて、「顧客本位の業務運営」の高度化を引き続き後押ししてまいります。