

## 『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フォローアップアンケート」に関する報告

### I. はじめに

- ・生命保険協会では、お客さまからの信頼を得て、未来へと続く安心社会の実現に貢献していけるよう、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、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。
- ・昨事務年度には、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うリモート環境での活動機会の増加や、元営業職員による金銭詐欺取事案の発生等を踏まえ、『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を実施し、令和3年4月16日、同アンケート結果から得られた気づき等を『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』（以下、「報告書」）に取り纏め、会員各社にフィードバックした。
- ・報告書では、今後の対応について、「会員各社には、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ない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」とした。
- ・また、令和3年4月16日開催の理事会において、「営業職員チャネルを有している生命保険協会会員各社は、コロナ禍のもとでリモートワークをはじめとした新たな活動スタイルが拡大していることや元営業職員による金銭詐欺取事案が発生していること等、近時の経営環境の変化もふまえて、本日取り纏めを行った報告の内容も参考に、引き続き営業職員チャネルにおけるコンプライアンス・リスク管理の高度化に不断に取り組むことを確認する。」旨の申し合わせを行った。
- ・これらを踏まえ、今事務年度においては、会員各社の「顧客本位の業務運営」にかかる取組みの一層の高度化に繋げるべく、生命保険協会として新たな方策を行っていくため、フォローアップアンケートを実施し、報告書も参考にした会員各社の新たな取組み等を収集した。今般、フォローアップアンケートの実施結果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。

- ・会員各社においては、昨年の報告書に加え、今般フィードバックする内容についても、営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理に係る適切な体制構築を行う上での参考としてもらいたい。

#### 【アンケートの対象】

- ・アンケートの対象は、日本国内で営業しているすべての生命保険会社（42社<sup>1)</sup>。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ている。

#### 【アンケートの主な項目】

- ・アンケート項目については、各社取組みをフォローアップする観点から、昨事務年度のアンケート項目に加え、報告書を受けた会員各社の対応状況等を確認する項目を新たに設定している。
- ・主なアンケート項目は以下のとおり。

##### <主なアンケート項目>

（※）項目1・2は昨事務年度のアンケートと同じ。

各社取組みをフォローアップする観点から、項目3を新設。

##### 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・詐欺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

<sup>1</sup>令和3年12月13日時点

- ②教育・研修
- ③不適正事象の（予兆）把握
- 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
- （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
- （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
- 3. 『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」に関する報告を受けた対応
  - （1）自社の態勢整備状況の分析
  - （2）自社の態勢整備状況の分析結果、分析結果等を受けた取組み
  - （3）取組みを踏まえ期待する効果
  - （4）分析の結果ならびに今後の取組み方針にかかる経営陣への報告

(※) 項目1・2については、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）<sup>2</sup>」（以下、「基本方針」）における構成（整理）を参考としている。また、各アンケート項目において、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。

<sup>2</sup>金融庁が平成30年10月15日に策定。

(URL:[https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance\\_revised.pdf](https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.pdf))

## Ⅱ. 結果と考察

### 1. 報告書を受けた会員各社における対応状況

- ・一般的に、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わけではなく、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。
- ・報告書でも言及したように、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。
- ・本項目においては、今回新たにアンケート項目に追加した、「3. 『顧客本位の業務運営』の高度化に資する営業職員チャン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を受けた対応」を中心に、報告書を受けた各社の対応状況等を報告する。

#### (1) 自社の態勢整備状況の分析

- ・すべての社において、報告書における「各社取組事例」や「高度化に向けた視点等」と、自社における取組内容を比較してギャップ分析を行うなど、報告書の内容を参考に、改めて自社の態勢整備の状況について分析を行っていた。

#### (2) 自社の態勢整備の状況の分析結果、分析結果等を受けた取組み

- ・報告書も参考にして自社の態勢整備の状況を改めて分析した結果、不十分な項目があったとした社もあったが、不十分な項目がなかったとした社も含めた、すべての社において、報告書における「各社取組事例」や「高度化に向けた視点等」を参考にして、営業職員チャンネルのコンプライアンス・リスク管理の高度化を企図した新たな取組みや改善の取組みを行っていた。
- ・特に、企業文化の定着・測定に向けた取組み、金銭費消・詐取等を生じさせないための取組み等、内部統制の強化に向けた取組み、営業組織（1線）・コンプライアンス部門（2線）における不適正事象の予兆把握に向けた取組み等、多くの社において、取組内容の強化が見られた。

＜各社での新たな取組事例＞（アンケート項目１・２に沿って主な事例を掲載）

## 【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

- 理念浸透を目的に役員が営業拠点を訪問して自ら営業社員に対して研修を実施。その研修においては営業社員同士の議論を行い実務目線での理念浸透を促した。
- 経営陣から営業職員に対して直接的に働きかける仕組みとして、Web 会議にてコンプライアンス統括部門の担当役員と営業職員（支部長職を含む）による双方向での意見交換の場を設定する。
- 優績・高齢営業職員にかかる関係役員・関係部長会の定期的な開催。
- 社員に対するコンプライアンス意識の浸透度合いを測るため、コンプライアンス・サーベイを導入。

### ②企業文化の定着・測定

- 定期的にカルチャーアンケートを実施し、全社員の意識の定点観測ならびに、企業文化に関連する施策等の効果検証を実施。また、アンケート結果を踏まえ、社員同士や経営陣と意見交換を行う機会を設けるなど、結果を受けた対応を適宜実施。
- マネジメント層の全員に対して、リスクマインドセットの醸成を明確に目標として設定した。
- 本部職員と現場職員との意見交換を通じて、現地からの要望をヒアリングする取組の新設。
- 新契約・保全手続直後のお客様に対する満足度調査のトライアル実施。

### ③内部統制の仕組み

（営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等）の役割）

- 営業職員組織の特性や課題に応じたより実効性の高いコンプライアンス推進計画を策定。支社長だけでなく、営業課長の責任・権限を明確化。

（人事・報酬（表彰）制度による統制の仕組み）

- お客さまからのダイレクトな評価（推奨度）を数値化した指標である「NPS」を新たに導入した。

#### **（内部通報制度による統制の仕組み）**

- 公益通報者保護法改正対応の中で、HP の内部通報の記載の中に退職者からの通報も受け付けていることを追記した。
- 通報者の利便性を向上させるため、相談・通報を一元的に受け付けるポータルサイトである「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を導入した。

#### **（高齢営業職員に関する取組み）**

- 認知機能の低下や危険運転に懸念のある営業職員については、所長による日々の管理とその記録を行う。懸念状況に応じて、認知症診断と運転診断の受診を促進し、結果により契約の取扱の可否判断や運転中止の対応を決定する。また、嘱託社員で75歳以上の営業職員については受診を必須とする。
- 高齢営業職員（嘱託職員）の雇用契約更新時に、所属長が募集コンプライアンスや禁止事項等に関するコンプライアンス研修を実施。
- 定年後再採用者の営業職員において、通勤・業務上に自家用車等を利用する場合、ドライブレコーダーの設置を条件とし、設置における費用を補給。

#### **（営業成績等の優績者に関する取組み）**

- お客さまからの信頼が厚く、職場環境への影響力も大きい優績者等に対して、木目細やかに状況把握や必要に応じた指導等を実施。優績者等の契約者に対しては、一定の基準を定め、たとえば管理職が訪問し、状況を確認する仕組みを導入。

#### **（金銭費消・詐取等を生じさせないための取組み）**

- 保険料を受領できるペイジー払込票（職員払込用）の運用を廃止。
- 異常情報の検知、報告のツールとして活用している異常情報チェックシート、業務日誌の活用徹底。
- 証券発送時のお客さま宛アンケートにより、事後的に不正を検出できる仕組みを構築。

#### **④外に開かれたガバナンス態勢**

- 「内部監査報告書」を、社外役員を含む全取締役・監査役が常時閲覧可能なタブレット

に掲載することで、より詳細な監査結果の情報をダイレクトかつタイムリーに共有。

- ▶ 企業品質の現状を、社外取締役を含む経営陣が客観的かつ冷静に把握し、問題点・課題を指摘できるよう各種指標について観点・角度を変えた分析を行い、定期的に報告を行っている。また、他社における不祥事件報道をもとに、自社における発生可能性・未然防止策の点検を行い、報告を行っている。
- ▶ 取締役会での全社的なコンプライアンスへの取り組み状況の報告に加え、社外取締役を含めた取締役を対象にコンダクトリスクをテーマとしたコンプライアンス研修として、最近の企業不祥事の事例を確認したうえで、保険業界および当社固有の課題についてインプットする取り組みを実施している。
- ▶ 3ラインディフェンスの考え方にに基づき、内部統制上の課題の洗い出しを実施。2線にコンプライアンス・オフィサーを配置。

## 【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

#### （活動管理）

- 活動管理システムの刷新を通じて、営業職員が入力した毎日の活動結果やお客様面談予定を拠点長やスタッフの端末上で全て把握可能とした。
- 営業課長が営業職員の行動を十分に把握し、適切な指導・助言が行えるよう、営業職員による日々の活動報告の入力、営業課長によるガイダンスの実施を徹底。

#### （教育・研修）

- 営業所長評価指標規程に基づく営業所長の適性判断を開始している。定量情報を現場に開示し、改善の機会とすると共に、本社においては定性情報をこれまで以上に収集し、総合的な判断に活用している。

#### （不適正事象の予兆把握）

- 過去処分者のうち、特に継続的な監視を要する者、または処分非該当となったうち懸念の残る者、募集人や内部通報の対象者を本部が指定し、支社長は毎月、内部管理報告書に指導状況を報告することとした。
- 「兆候管理チェックシート」により、内勤社員が、支社内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運営している。
- 昨年までチャンネル内で完結させていた内部管理報告書に基づいたモニタリングについて、月次でコンプライアンス部門との情報共有を開始し、複眼管理を強化した。
- 1線組織主体のワーキング・グループを立ち上げ、報告書の内容に留まらず、コンダクトリスクへの対応といった視点も踏まえ、自律的に検討を実施。
- メールモニタリングの強化（キーワード検索の導入）。

#### （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）

- 貸付回数、送金先等複合的な条件から事後モニタリングし、該当契約には貸付残高証明を本人限定郵便で送付し、本人限定郵便の戻りがある場合は、さらに募集管理担当者からも直接お客さまに確認を実施している。

## **②コンプライアンス部門（2線）による牽制**

### **（教育・研修の企画・運営）**

- 異常値のサンプル調査や直販社員に対する内部管理など、1線が行っていることにレビューアとして参画し、PDCAの品質向上に関与し牽制している。また、1.5線・1線と教育体系を見直し、抜け漏れ無く教育研修を行っているか等につき再確認を実施した。
- 支社マネジメント改革の流れの中で予兆把握の好取組事例（支社作成の報告シートや支社スタッフの予兆把握への取組み等を想定）を本社で吸い上げ、定例のコンプライアンス通知にて共有化する等の強化策を実施した。

### **（不適正事象の（予兆）把握）**

- 契約者貸付が多額・多件数の契約者の調査を実施。
- 担当顧客の貸付残高が多い営業職員の調査を実施。
- 重点支援営業職員の契約者に係る解約や契約者貸付等、金銭に関する異動があった場合には高齢者であるかを問わず、契約者直接確認コールを実施。
- 1線における金銭異常情報の管理状況のモニタリングを実施。
- 1線が不適正事案の未然防止の観点から実施している、営業職員の属性情報（不適正事案に至らない事務ミス事案の惹起、個人的な借入金情報等）の収集・管理状況をモニタリングの上、必要に応じて注意喚起等を行うこととしている。
- 年初面談時に、全営業職員に対する借財有無の確認を実施。
- 課題性の高い支社に対する1線・2線・3線協同の「モニター支援支社運営」の実施。
- 検査における事前のオフサイトモニタリングの機能を強化し、過去数年の乗換募集のヒストリーなどの募集状況の分析、および高齢者同席などの募集プロセスの実施状況、募集に係る記録の適切性等について十分性の検証を事前に行った上で、外形上募集の適切性に懸念のあるオフィスを優先して訪問するリスクベースの検査を実施。

## **③内部監査部門（3線）による検証**

- リスク・アセスメント手法の更なる高度化、モニタリング機能の充実、真因に踏み込んだ助言・提言などのコンサルティングの機能発揮等、経営に資する内部監査機能の発揮に向けて継続的に強化。

- 昨年度からの『「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・リスク管理について（アンケート）』を踏まえ、今年度は営業職員チャネルを管轄している部署に対してテーマ監査を実施。
- 支社監査に加えて営業所監査においてもリモート方式を導入。
- 営業所内の目視検証のため、PCのカメラを活用。

#### **④その他**

##### **（不適正事象の検知・予防における情報通信技術等の活用）**

- 保険募集に関する不適正事象の検出力強化のため、現行のテキストマイニングソフトを活用したお客さまお申し出内容の確認手法の精度向上（特徴的な表現のアップデートを含む）を継続的に実施。
- コンプライアンス管理システムの展開を通じたコンプライアンス関連情報の完全一元管理および蓄積したデータと不適正事象との相関分析等、不適正事象の未然防止に向けた取組みを推進。

##### **（キャッシュレス化に向けた取組み）**

- 営業職員に限定せず、キャッシュレス化を推進し、保険料領収証綴り交付を原則停止。
- 保険金等の支払口座を受取人本人口座に限定した。

### (3) 取組みを通じて期待する効果

- ・すべての社が、上記取組みを通じて、「顧客満足度の向上」「苦情件数の減少」「不祥事件届出件数の減少」といった効果を期待すると回答した他、「営業職員チャネルの持続可能性の向上」等を期待するとの回答もあった。
- ・また、ほとんどの社においては、取組みを通じた効果について評価を行っている、あるいは今後期待する効果について評価を行うとしている。

#### ○各社にて期待する効果（各社からの主な回答）

- ・顧客満足度の向上。
- ・苦情件数の減少。
- ・不祥事件届出件数の減少。
- ・不適切事象の未然防止・早期発見、被害の拡大防止。
- ・営業組織（1線）による自律的管理強化。
- ・法令等遵守にとどまらず、コンダクトリスクを含む改善を進めることによる、お客さまの期待に沿う活動の実践。
- ・営業職員チャネルの持続可能性の向上。
- ・お客さま第一とコンプライアンスを軸とする企業文化・風土の一層の醸成・定着。

### (4) 分析の結果ならびに今後の取組み方針にかかる経営陣への報告

- ・基本方針では、「コンプライアンス・リスクは、ビジネスと不可分一体で、往々にしてビジネスモデル・経営戦略自体に内在する場合が多く、その管理は、まさに経営の根幹をなすものである」とされている。
- ・ほとんどの社において、分析の結果ならびに今後の取組み方針について、経営陣への報告を行っていた。

## 2. コロナ禍における営業職員管理

- ・新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、各社においては、引き続き出勤日数の削減や分散・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。
- ・一方で、昨今のコロナ禍の長期化や、リモート環境での勤務の普及により、営業職員の活動管理や業務品質の維持・強化はより一層重要な課題となっている。
- ・各社においては、営業職員とのコミュニケーションや教育・研修等の機会を確保するためのインフラ整備を行ったり、お客さま向けの情報提供ツールを充実させる等の取組みを行っている。

### <各社取組事例>

- ・コロナ禍におけるお客さまへの情報提供ツールとして、スマートフォンからニード喚起資料やリクルート資料を送信可能とした。
- ・全営業拠点にノート型端末を配布し、ZOOM を活用したオンライン同行の取組みを導入した。
- ・オンラインツールを活用し、営業社員と上司とが密にコミュニケーションがとれる環境を整えた。また研修でもオンラインツールを活用し、対面より研修の機会を増やした。
- ・拠点長/管理職と営業職員との対面でのコミュニケーションの機会が減少している状況が長く継続している状況に鑑み、保険募集以外の労務管理面においても、「査定制度運用に係るトラブルリスク」「年次有休取得義務等労働法令対応リスク」「ハラスメントリスク」なども想定し、全拠点長/管理職向けに「ハラスメント・労務管理研修」を実施した(Webにて研修実施)。

### Ⅲ. 総括

- ・今般、「顧客本位の業務運営」にかかる取組みの一層の高度化に繋げるべく、営業職員チャネルにおけるコンプライアンス・リスク管理態勢等について会員各社へフォローアップアンケートを実施し、昨事務年度の報告書を受けた会員各社の対応状況等の確認を行った。
- ・本報告書の取りまとめを通じ、すべての社において、昨事務年度の報告書における「各社取組事例」や「高度化に向けた視点等」の内容等も参考にし、自社の態勢整備の状況を改めて振り返っていること、ならびに、報告書の内容等を参考に、営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理の高度化を企図した取組みが行われていることが確認された。各社の取組みが着実に進んでおり、こうした取組みが、顧客満足度の向上、苦情件数の減少、不祥事件届出件数の減少等の効果に繋がっていくことが期待される。
- ・一方で、依然として営業職員による不適切事案が複数の会社で継続的に発生している現状に鑑みれば、先述のとおり、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く、不断の高度化に取り組み、会社全体の企業風土・リスク文化を醸成し、強固な態勢を実現していくことが重要と考えられる。会員各社においては本報告書等における会員各社の新たな取組事例も参考にし、引き続き、更なる高度化に向けてそれぞれ創意工夫を重ねていくことが期待される。
- ・生命保険協会としても、昨年の報告書や今般のフォローアップ報告書の内容等も踏まえ、来事務年度中を目途に、例えば、営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理に係る適切な態勢構築について会員各社の参考となる考え方や留意点を改めて明確化する、態勢の高度化に向けた視点・事例を取りまとめる等、各社の「顧客本位の業務運営」の高度化を更に後押しするための新たな方策を検討してまいりたい。また、毎年実施している「Value Up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PDCAサイクルの一層の高度化に取り組んでまいりたい。

以上