

令和5年度着眼点に係るフォローアップ を踏まえた対応について

2024年4月19日

2023年2月に作成した「営業職員チャンネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化にかかる着眼点（以下「着眼点」）」について、生命保険協会において、以下のとおりフォローアップを実施。

2023.2.17

「着眼点」を作成・公表

(各社)

2023.6.1

第6回お客さま本位推進会議

- 「着眼点」を軸に、各社において様々な施策や取組みが行われていることを確認
- 不適切な取扱や不正行為の更なる防止・抑制のため、引き続きお客さま本位の観点からコンプライアンス・リスク管理に係る態勢を強化する必要があるとの認識を共有

(各社) 「着眼点」に基づく取組みを公表

参考④

2023.9.1

第7回お客さま本位推進会議

- 各社の公表資料をもとに、各社の高度化に向けた取組みや不適正事案に対する再発防止取組等を共有
- 会議に参加した消費者団体から、消費者被害の動向や各社取組みに対する評価等を共有

参考①

2023.10.2～11.24

**「着眼点」に関する
フォローアップアンケート**

- 営業職員チャンネルを有する全ての会社において、「着眼点」に記載されたプリンシプルに対応する取組みを行っており、「コンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化」に向けた取組みを進めていることを確認

参考②

2024.2.1

第8回お客さま本位推進会議

- フォローアップアンケートをもとに、各社の高度化に向けた取組みや不適正事案に対する再発防止取組等を共有
- 会議に参加した弁護士から、他業態における不祥事の分析や再発防止等の取組みを共有

参考③

2024.4.19

代表者意見交換会

高度化に向けた取組みを推進

「着眼点」に関するフォローアップアンケートの結果や、お客さま本位推進会議で共有された各社の取組みの中で見られた、**各社の新たな取組みについて、「着眼点」の「参考となる取組例等」に追加。**

■新たに追加する取組み

<管理者に関する取組み>

- 管理者の役割・責任として、不適正事案の未然防止や早期発見等のコンプライアンス対応が含まれることを**規程上明確化し**、管理者が当該コンプライアンス対応を推進するための体制やツールを会社が提供する等、**環境整備を実施。**
- 営業組織の管理者に対して、実際に発生した不適切事例をもとに作成した「営業組織の管理者として留意すべき事項」について、**定期的な教育・研修プログラムを設けている。**
- 管理者の研修期間中には、営業組織の日常を点検すべく支社による確認を併せて実施している。

<金銭関連不適正行為の防止に関する取組み>

- お客さまとの間で**一切現金を授受しない取組み（完全キャッシュレス化）を実現し**、ホームページやお手続き時の画面・帳票・アプリ、メール等でお客さまへの注意喚起を図っている。

※その他、業務に関連しない金銭授受のうち、「**個人間の金銭授受**」について禁止行為として定めている事例を追加。

<コンプライアンス・リスクの評価>

- 全国一律のリスク評価に加え、**市場動向や顧客・営業職員の属性、マネジメント等を踏まえた支社毎のリスク評価を行い**、**リスクレベルに応じた統制策**を機能させている。

※その他、取組例として、不適正事象に関する調査におけるデジタルフォレンジック等の活用や、内部通報制度の改善に向けて、「通報の結果、組織に改善が見られたか」等の通報者へのヒアリングを行う取組み等を追加。

生命保険協会として、各社の高度化に向けた取組みを継続的にフォローアップ

A社

- ・ 直近起きた不適正事象について、営業拠点長から成績を付けられた職員も、そのことについて声をあげておらず、そのことにも課題があったと考えている。
- ・ 再発防止策を検討中だが、制度面に加え、意識面も含めた対応が必要と考えている。

B社

- ・ 創業当時の社長の言葉を収めた冊子を全職員に渡し、研修や朝礼等で材料や資料にして語り合っている。
- ・ 社長との「車座ミーティング」だけではなく、昨年からは執行役員による職員との対話も実施している。

C社

- ・ コンサルティング会社に依頼の上、外部の視点から包括的に当社の取組みを評価した。
- ・ 指摘された内容について、それぞれアクションプランに落とし、一つ一つを解決に至るまで実行した。
- ・ 取組みの過程は執行役員会等に報告を行い、進捗状況についても全役員が理解できるように進めた。

D社

- ・ コンプライアンス・リスクが顕在化する要因として、新契約実績が上がらず収入が上がらないことが一つの原因になると考え、営業職員の不安を排除し、リスクの顕在化を抑制することも目的として固定給にしている。

E社

- ・ 営業職員の報酬制度の見直しや初期教育等、色々試行錯誤している段階で、これが最後のゴールではないと思っており、今後も色々な状況を見ながらより良い仕組みがあればその都度しっかり考えていくというように、PDCAを回していきたい。

F社

- ・ お客さま本位の観点から逸脱している行為についても処分等の対象とできるよう見直しを進めているが、本ルールをしっかりと営業職員に周知徹底していくことで牽制も行う。
- ・ リスク管理する要員を増強する、営業職員の活動管理について管理職によって強化する等、いわゆる予兆把握を強化する取組みも進めている。

全国消費生活
相談員協会
増田理事長

- ・ 「着眼点」は、常日頃私どもも感じていることを業界として取りまとめていただいたと、非常に素晴らしいものだと考えている。これは他の業界にも是非取り入れていただきたい内容である。
- ・ 1点具体的な取扱いについて感想を述べると、消費者は、営業職員には相談しやすいが、会社に申し出ることにハードルがある人が多い。契約の相手方は会社であること、何か問題があった場合は会社に伝えてほしいこと、その窓口が用意されていることをしっかり伝えていただきたい。

【参考②】「着眼点」フォローアップアンケート結果

タイトル	「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化にかかる着眼点」に関するフォローアップアンケート
実施期間	2023年10月2日～11月24日
質問内容	<p>Q1：現状の取組みと今後の取組み</p> <ul style="list-style-type: none">①：現状の取組み有無②－1（①で「有」の場合）：具体取組み（10月2日時点の取組みを全て記載）②－2（①で「無」の場合）：プリンシプルに即した取組みをしていない理由③：今後の取組み（検討中のものも含め記載） <p>Q2：取組みを進める中での運用上の課題（自由記載）</p> <p>Q3：プリンシプルそのものではないが関連する取組みや着眼点の改訂を検討するにあたって参考としてもよい取組み（自由記載）</p>
回答会社	<p>営業職員チャネルを有する会社（20社）</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"><p>アクサ、朝日、オリックス、ジブラルタ、住友、ソニー、SOMP Oひまわり、第一、大樹、大同、太陽、東京海上日動あんしん、日本、富国、プルデンシャル、マニユライフ、三井住友海上あいおい、明治安田、メットライフ、かんぽ</p></div>

【参考②】「着眼点」フォローアップアンケート結果

- ・ フォローアップアンケートを実施した結果、営業職員チャネルを有する**全ての会社において**、「着眼点」に記載されたプリンシプルに対応する取組みを行っており、「コンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化」に向けた取組みを進めていることが確認できた。
- ・ 「着眼点」を活用し、理念浸透や対外公表、監査等を行っている事例も見られ、「**着眼点**」が**各社の実務に取り入れられていることが確認できた**。

■ 各社の新たな取組みや検討中の取組み

(1) 経営陣の姿勢・主導的役割

- ・ 経営陣の自らの言葉による繰り返しの語りかけや、現場との双方向性を重視した意見交換を行う等の取組みが見られた。

(2) 営業組織における管理者（支社長・営業拠点長等）の役割

- ・ 不適正事案の未然防止等の観点から、経営陣と営業組織の管理者との対話の機会の増加や、**管理者の職制・定義の見直し**を行う等の取組みが見られた。

(3) より良い企業文化の形成に向けた取組み

- ・ 「着眼点」を活用した研修実施や、アンケート・サーベイ結果をもとにしたフィードバックを行う等の取組みが見られた。

(4) 三線管理態勢の構築

- ・ 各ラインの連携強化に向けた取組みや、態勢面での補強、コンプライアンス・オフィサー（1.5線）の活用等の取組みが見られた。

1.コンプライ
アンス・リスク
管理態勢

2.コンプライアンス・リスクの評価

- 各支社の市場や顧客属性、営業職員の属性をもとにしたコンプライアンス・リスクの評価や、A I や第三者認証の活用等による評価の高度化といった取組みが見られた。

3.コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施

(1) 業務ルールの明確化

- 社員がお客さまから直接金銭を一切お預かりすることがないこと等についてHPや各種帳票、アプリ等を用いて周知するといった取組みが見られた。
- 副業等のルールの厳格化や個人の金銭のやりとりにも踏み込んだルールを設定する等の取組みが見られた。

(2) 教育・研修

- 実際に発生した不適切事例をもとにした営業組織の管理者として留意すべき事項の研修を継続化・充実する等の取組みが見られた。

(3) 人事・報酬（表彰）制度

- 業務品質のウェイトを高める取組みの他、処分が生じた場合の報酬減額をルール化する等の取組みが見られた。

(4) 営業職員の活動管理

- デジタルツールを活用した活動管理の高度化や、募集人毎にリスクプロファイリングを行うための仕組み構築等の取組みが見られた。

【参考②】「着眼点」フォローアップアンケート結果

4.コンプライアンス・リスクのモニタリングおよび不適正事象の（予兆）把握時の対応

（１）コンプライアンス・リスクのモニタリング

- AIやメールモニタリング等を活用することによる予兆把握の高度化の取組みが見られた。
- リスクに応じて、問題の有無を顧客に直接確認するスキームの導入やこれを拡大する動きが見られた。

（２）不適正事象の（予兆）把握時の対応

- 金銭不適正行為の疑いの申し出があった場合に、**事実確認を待たず、即時にレベル区分を行い、レベル区分に応じて経営層に報告を行うスキームを構築する**等の取組みが見られた。
- 不適正事象に関する調査において、**デジタルフォレンジック等の手法の活用等**の取組みが見られた。

5.コミュニケーション

（１）社内におけるコミュニケーション ①営業組織内のコミュニケーション

- 営業組織の管理者向けに、営業職員の声をフィードバックし、研修等で活用できるようにする等の取組みが見られた。

（１）社内におけるコミュニケーション ②全社的なコミュニケーション

- 「従業員意識調査」等の結果を所属長にフィードバックし、各組織におけるコミュニケーションに係る課題解決に活用する等の取組みが見られた。

（２）社外とのコミュニケーション

- **「着眼点」を踏まえた更なる高度化に向けた取組み状況について、わかりやすくまとめて公表する**等の取組みが見られた。

（３）内部通報

- 内部通報規程の整備や、**通報者に「通報の結果、組織に改善が見られたか」等のヒアリングを通じた改善**や、信頼性向上に向けて、**内部通報件数を公表する**等の取組みが見られた。

6. 監査

- 内部監査の有効性・効率性・質の向上の観点から監査の視点に「着眼点」を取り入れる取組み等が見られた。
- また、デジタルフォレンジックやテキストマイニングツールを活用する等の取組みが見られた。

■ 取組みを進める中での運用上の課題

以下のような意見があった。

- 「着眼点」に関する取組みについて、全社員に対するその意義や内容の浸透、その先にあるコンプライアンス意識の醸成に向けて継続的な取組みが必要。
- これまでの不適正防止に対する各種ルールについては、日常的に新契約や保全手続を行う営業職員を対象に実施しているが、管理者に対する予兆把握に向けた仕組面での対応についても検討が必要。
- AIの導入に際して、どのように活用できるか未知数のところがあり、実効性ある仕組みの構築が課題。

■ プリンシプルに関連する取組みや着眼点の改訂を検討するにあたって参考としてもよい取組み

以下のような意見があった。

- 営業職員が地域貢献等の取組みを積極的に行うことにより、地域とのコミュニケーションが生まれ、よりよい企業文化の形成等に繋がるという視点も考えられる。

G社

- 再発防止として、特に予兆管理については色々な角度から行うよう、例えば、特認決裁のような異常な契約が、特定拠点で短期間に集中した場合に検知する仕組みの実施等の取組みを進めている。

H社

- 当社は代理店チャンネルが主流だが、営業職員の管理・教育におけるきめ細かな対応の必要性を実感している。
- 営業拠点長がきめ細かに対応ができるよう、新人教育の兼務体制等について見直すべく、コストをかけ人員を増やし、改善に取り組んでいる。

I社

- 内部管理体制の強化に向けて、お客さまに近い営業所における実効性を高めるために、営業所に「総務課長」という職務を新設。内部管理自己点検や契約者等への架電確認業務を営業所長から委譲し、営業所における内部管理の責任者の役割を担う予定。
- 営業所の最終責任者である「営業所長」と「総務課長」双方の役割発揮を通じ、内部管理の実効性向上を目指す。

J社

- 「リカレント教育」として、営業拠点長に対し、社会から求められる組織・長のあるべき姿を考える機会とするための研修を始めている。研修期間中（1週間程度）は拠点長が日常業務から完全に離れ、支社の販売担当のスタッフが代わりを務める。
- 拠点長に事前説明の上、この間は拠点の日常を確認・点検する「健康診断」の機会としている。

K社

- 再発防止として、入社時の誓約書に、「過去、詐取・横領等の違法行為を行ったことはないこと」「貸金業者の利用は行っておらず入社後も行わないこと」「社内および取引先より正当な理由なく金銭の贈与・貸与を受けることなくまた貸し借りはしないこと」「会社が認めた以外の副業はしないこと」等の項目を設け、定期的に意識付けを行っている。

L社

- 「不正のトライアングル」の「動機」に目を向け、禁止している副業をしていないか、職務上の関係者との金銭貸借の事実がないか、本社によるアンケートを実施している。

アンダーソン・
毛利・友常
法律事務所
甲斐弁護士

- 企業不祥事を防止する一番有効な方法は、やはり「リスクベース・アプローチ」である。
- 自社でどのようなコンプライアンス・リスクが発生するおそれが高いか把握し、それに応じて適当な体制を作っていくことが重要。また、いったん体制を作った後も、それに安住することなく見直しを行っていく必要がある。
- 教育・研修の難しさは、抽象的なことを話しても聞き手に届かないこと。自分自身、参加者が自分事として考えてもらい、発言してもらう等、工夫をしている。

会社名	URL
アクサ生命	https://www2.axa.co.jp/info/news/2023/pdf/230630.pdf
朝日生命	https://www.asahi-life.co.jp/company/newsrelease/20230623_1.pdf
オリックス生命	https://www.orixlife.co.jp/about/notice/2023/pdf/n230627_2.pdf
ジブラルタ生命	https://www.gib-life.co.jp/st/about/is_pdf/2023063002.pdf
住友生命	https://www.sumitomolife.co.jp/about/newsrelease/pdf/2023/230531.pdf
ソニー生命	https://www.sonylife.co.jp/company/news/2023/files/20230630_chakuganten.pdf
SOMPOひまわり生命	https://www.himawari-life.co.jp/-/media/himawari/files/company/news/2023/a-01-2023-07-26.pdf?la=ja-JP
第一生命	https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2023_004.pdf
大樹生命	https://www.taiju-life.co.jp/corporate/news/pdf/20230630_02.pdf
大同生命	https://www.daido-life.co.jp/company/satisfied/pdf/compliance_and_risk_management.pdf
太陽生命	https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/activity/download/customer_first/status.pdf
東京海上日動あんしん生命	https://www2.tmn-anshin.co.jp/download/1001/230808news.pdf
日本生命	https://www.nissay.co.jp/news/2023/pdf/20230531b.pdf
富国生命	https://www.fukoku-life.co.jp/about/activity/upload/ef102bf8bf31b06bd9c9ff0a78c122b0.pdf
プルデンシャル生命	https://www.prudential.co.jp/news/pdf/792/20230630_2.pdf
マニライフ生命	https://www.manulife.co.jp/ja/individual/about/company/customer-promise/sales_representative.html
三井住友海上あいおい生命	https://www.msa-life.co.jp/news/pdf/20230707_compliance.pdf
明治安田生命	https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/news/release/2023/pdf/20230719_02.pdf
メットライフ生命	https://www.metlife.co.jp/content/dam/metlifecom/jp/corp/pdf/about/press/2023/230630_1.pdf
かんぽ生命	https://www.jp-life.japanpost.jp/information/news/2023/news_id001912.html