

保険代理店との対話を通じて「見て、聞いて、感じた」こと。

---

令和 2 年 6 月 1 9 日

財 務 省  
関 東 財 務 局



◀ 地域と歩み、希望ある社会を次世代へ ～関東財務局～ ▶

# ◆ ◆ 目 次 ◆ ◆

---

I. 保険代理店との対話の目的と意義	・・・ 2
II. 保険代理店との新たな対話の在り方を考える	・・・ 3
III. アンケート・対話の概要	・・・ 4～6
IV. アンケート・対話の結果	・・・ 7～16
V. 保険代理店に期待される「繋ぐ」という役割	・・・ 17
VI. 顧客本位の業務運営について	・・・ 18
対話を終えて	・・・ 19

※ 本資料に収録している事例は、必ずしも多数の保険代理店から聞かれた声だけではなく、一部の保険代理店から聞かれた声など対話を通じて収集した声を幅広く収録しております。

## I. 保険代理店との対話の目的と意義

### | 平成28年5月 改正保険業法が施行

- 保険会社及び保険募集人に対して、以下 ①～③ にある保険募集の基本的なルールが創設された。

① 顧客に対する情報提供義務

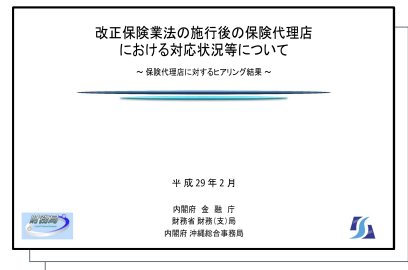
② 顧客の意向把握・確認義務

③ 保険募集人に対する体制整備義務

### 平成29年2月

(実施期間：平成28年10月～12月)

同法の施行を受けて、金融庁及び財務局にて保険代理店に対するヒアリングを実施し、その結果を公表 (<https://www.fsa.go.jp/news/28/hoken/20170216-1.html>)



公表資料においては、保険代理店の規模や業務特性のほか、顧客属性や保険商品の特性等も踏まえた上で「顧客本位の観点から今後も一層の取組みが図られていくことを期待する」と結ばれている。

### | 令和元年10月 同法施行から“3年以上”が経過

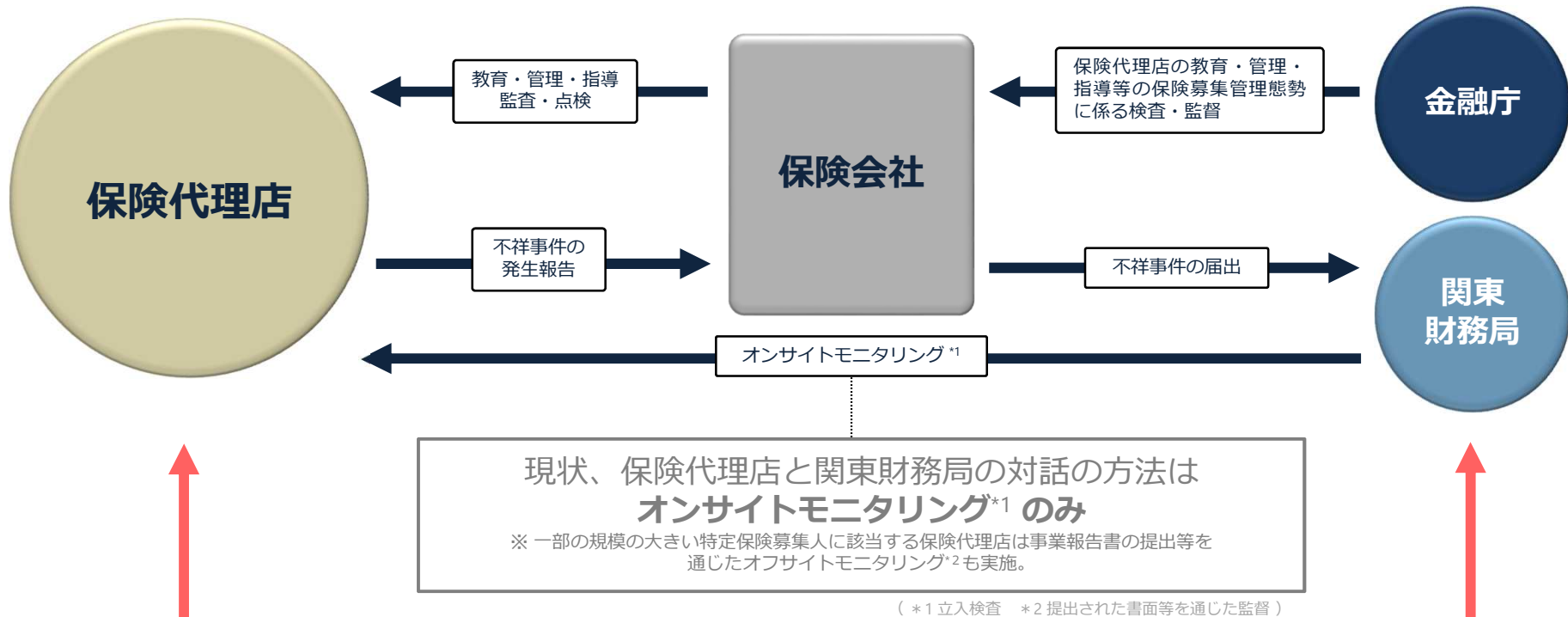
- 改正保険業法の施行から3年以上が経過し、新たな保険募集のルールが募集現場（保険代理店）において、どの程度、定着しているのか。保険代理店が整備した体制の実効性は保たれているか。どのような「顧客本位の業務運営」が行われているのかなどといった点を確認するため、関東財務局では、管内（1都9県\*）に所在する保険代理店に対するアンケート調査や対話を実施した。（\* 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県）
- 対話にあたっては、当局担当官が保険募集の現場へ赴き、保険募集の状況を直接確認し、**保険代理店との対話**により新たな視点や様々な気づきを得ることで、**より一層の相互理解を深める**ことを目的とした。

## II. 保険代理店との新たな対話の在り方を考える

関東財務局においては、これまで、保険業法等に基づき保険代理店を監督・検査する立場にありながら、保険募集の現場に出向き、直接、保険募集人（保険代理店）と対話する機会は、法令等に基づく立入検査を除いてなかった。

このような、お互いの顔が見えない関係、お互いの声が聞こえない距離では、十分な意思疎通や認識の一致が図られないのではないかと考えたことから、今回、保険代理店との間において、新たな対話の機会を創り、保険代理店における保険募集の実態や体制整備の状況等に関する対話を通じて、相互理解を深めることとした。

～ お互いの顔が見える関係 / お互いの声が聞こえる距離 で相互理解を深めるために ～



### Ⅲ. アンケート・対話の概要 ①

実施目的	1. 保険代理店における体制整備の状況等に関する対話を通じて相互理解を深める ※特に、体制整備の実効性を確認するため、いわゆる『PDCAサイクル』のC(=点検・監査)に着眼	実施時期	令和元年10月～令和2年2月
	2. その他、「顧客本位の業務運営」等について、幅広い対話を実施	実施対象先	1. アンケート調査先 <b>119社</b> 2. ヒアリング(対話)先 <b>61社</b> ※対話先の保険代理店は、規模や業務特性、地域等に偏りがないよう選定
概要	1. 保険代理店に対して事前にアンケート調査を実施 2. アンケートの回答をもとに、保険代理店を選定し、担当官が訪問し、ヒアリング(対話)を実施	実施主体	<b>財務省 関東財務局</b> ・理財部金融監督第4課 ・理財部金融証券検査官 ・財務事務所担当課 ※一部、金融庁と合同で対話を実施



【保険募集人の人数別】

(単位:先)

	10~30人 (a)	31~50人 (b)	51~100人 (c)	101~300人 (d)	合計
生保	38	17	14	10	79
損保	22	7	6	5	40
合計	60	24	20	15	119

【都県別内訳】

(単位:先)

東京	埼玉	神奈川	千葉	新潟	栃木	群馬	長野	茨城	山梨
46	14	16	3	10	4	8	7	9	2
25	7	7	2	7	1	2	6	3	1

※上段は、アンケート実施先の数、下段は、対話先の数

※千葉県については、選定時において台風15号による影響を配慮し、対象先を減らして実施

【保険募集人の人数別】

	10~30人 (a)	31~50人 (b)	51~100人 (c)	101~300人 (d)	合計
生保	13	12	9	5	39
損保	12	5	2	3	22
合計	25	17	11	8	61

【兼業分布】

※保険代理業以外の業種を営む先

	(a)	(b)	(c)	(d)	合計
生保	0	1	1	1	3
損保	2	5	2	2	11
合計	2	6	3	3	14

※専業:47先

## Ⅲ. アンケート・対話の概要 ②

今回のアンケートや対話にあっては、保険募集に関するモニタリングの貴重な機会と捉えて、保険募集現場における募集ルール(主に体制整備義務)の履行状況や、その実効性を確認するほか、昨今、保険募集現場を取り巻く環境変化等に関する意見交換を実施するため、主に、以下の3点をポイントとして実施した。

### I. 体制整備義務の履行状況

保険代理店における教育・管理・指導  
の状況について

### II. 体制整備義務の実効性

保険代理店における点検・監査の  
実施状況 及び その実効性を検証

- ① 保険代理店から見た、保険会社による保険代理店監査の実態等
- ② 無登録募集や無届募集発生防止に向けた保険募集人管理の状況

### Ⅲ. 顧客本位の業務運営

保険代理店における  
「顧客本位の業務運営」の取組状況について\*

令和元年台風15・19号に伴う被害を踏まえた顧客対応 など

\* 平成29年3月、金融庁が公表した『「顧客本位の業務運営に関する原則」の定着に向けた取組み』の「2. 当局によるモニタリング」を参考としつつ実施したもの

### Ⅲ. アンケート・対話の概要③

改正保険業法（第294条の3）においては、保険募集人（保険代理店）に対する業務運営に関する措置として、保険募集の業務に関する健全かつ適切な運営を確保するための措置を講じること（＝「体制整備義務」）を義務付けている。

この義務については、一度、措置することで果たされるものではなく、業務の健全かつ適切な運営を確保するために、常に業容や募集環境等の変化に応じて、継続的な改善・見直しが行われていくべきものである。

したがって、保険会社向けの総合的な監督指針（Ⅱ-4-2-9）においては、保険代理店における体制整備義務に関して、いわゆる『PDCAサイクル』を活用した継続的な改善が図られることを求めている。

#### 保険会社向けの総合的な監督指針（Ⅱ-4-2-9 保険募集人の体制整備義務）



（PDCAサイクルイメージ）

保険募集人においては、保険募集に関する業務について、業務の健全かつ適切な運営を確保するための措置を講じているか。

また、**監査等を通じて実態等を把握**【c】し、不適切と認められる場合には、適切な措置を講じるとともに**改善に向けた態勢整備を図っているか**【A】。

- (1) 保険募集に関する法令等の遵守、保険契約に関する知識、内部事務管理態勢の整備（お客様情報の適正な管理を含む。）等について、**社内規則等に定めて**【P】、保険募集に従事する役員又は使用人の育成、資質の向上を図るための措置を講じるなど、**適切な教育・管理・指導を行っているか**【D】。

※ 文中の【 】は便宜上、記載

保険代理店においては、規模・特性に応じた**実効性のある体制**を整備する必要

今回のアンケートや対話にあたっては、保険代理店が整備した**体制**の実効性を確認し、必要に応じて、改善に向けた**態勢**を整備するために、まずは、保険代理店自らが**実効性を確認**【c】しているか、また、**保険会社等が行う監査・点検**【c】を態勢の見直しに活用できているか、などを主眼に置いて実施した。

## IV. アンケート・対話の結果 <サマリー>

今回のアンケートとヒアリングの対象となった保険代理店の中には、自らの規模や業務特性に応じた体制を整備している保険代理店が一定数認められた。一方で、改正保険業法の施行から3年が経過する中で、法令施行時に一度整備した体制について、その後の経営環境や顧客ニーズの変化などに応じた改善や見直しが、必ずしも十分に行われていない事例も見受けられた。

その要因としては、**法令等に基づく保険募集のルールの本質\***を、**しっかりと理解していない**ことから、その後の環境変化に対応した改善等が図られていないといった問題点が考えられる。

\* 本資料における「本質」とは、顧客のための保険募集を実現するために、改正保険業法に基づくルールを遵守するうえで、常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」という顧客本位の視点を持つことをいう。

保険募集のルール

ルールに基づき  
整備された体制

例えば、法律等に基づく保険募集のルールについて、単に「ルールだから従う」や「周囲が行っているから自分も行う」として履行するのではなく…  
「なぜ、従わなくてはならないのか」「背景には、どのような問題認識があるのか」「誰のための、何のためのものなのか」などといった

ルールの **本質** をしっかりと理解することが重要

ルールの **本質** を、しっかりと理解していないと  
環境の変化に十分に対応（改善）できない。

ルールの **本質** を、しっかりと理解していれば、**時間** の経過に伴う状況等の変化にも **柔軟かつ的確** に対応できるもの。

また、ルールの **本質** を、しっかりと理解していなければ、それぞれの **立場** によって異なる解釈や考え方が生じ、それぞれの対応に差異が生じることとなる。

さらに、ルールの **本質** を、しっかりと理解しているからこそ、それぞれの規模や **特性** に応じた適切な体制整備が可能となるものと考えられる。

ルールに基づき  
整備されたはず  
の体制

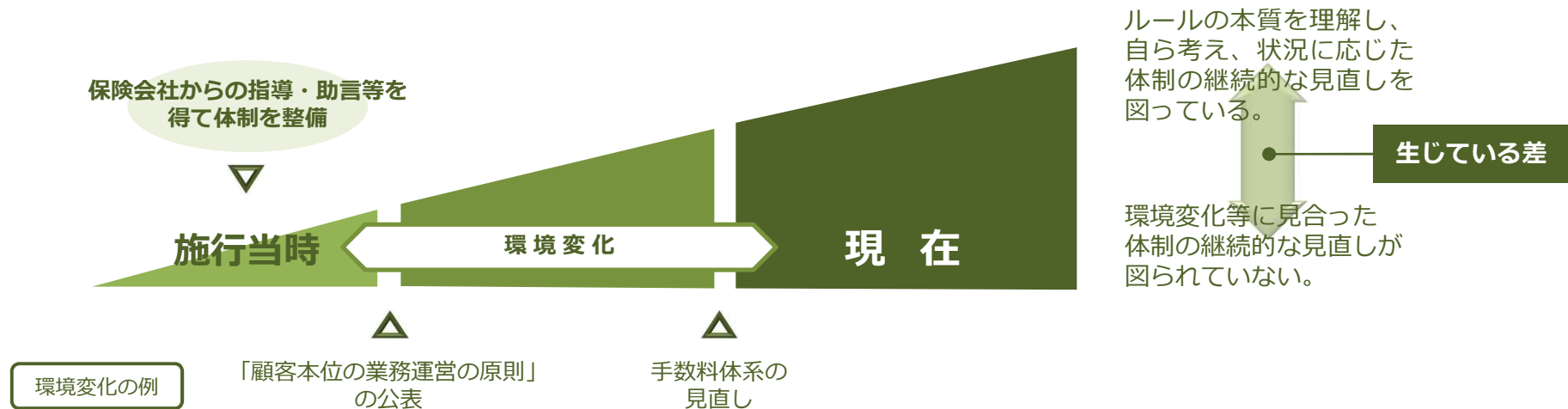


## IV. アンケート・対話の結果

時間 ①

### 時間

改正保険業法の施行により新たに創設されたルールを踏まえた対応が定着している一方、ルールの本質が十分に理解されていないことから、必ずしも、時間の経過や環境変化等に見合った体制の継続的な見直しが図られておらず、適切な業務運営を担保できていない事例も見受けられた。



### 事例（保険代理店から聞かれた声）

- |  |   |
|--|---|
| ■ 業容拡大に合わせた体制整備が伴っていない事例                   | <ul style="list-style-type: none"><li>● 営業基盤を安定させるため業容拡大を優先して、募集人を増加させ続けているが、営業拠点の増加に対応した管理体制の整備ができていないことが、当社の課題と認識している。</li><li>● 募集人経験を有する募集人を採用する都度、その募集人が取扱っていた保険会社を乗合会社として追加してきたところ、乗合会社増加分の管理コストが増加した。しかしながら、乗合会社の増加分に見合った成約状況もなく、身の丈に合っていないと感じている。</li></ul> |
| ■ 自らの課題を認識しているが、体制整備に向けた具体的な取組みが実行できていない事例 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 改正保険業法の施行後、内部監査規程は定めたものの実際に内部監査を行うために必要となる下位規定（実施要領やマニュアルなど）を規定しておらず実効性が伴っていない。</li></ul>   |

### | 事例（保険代理店から聞かれた声）

<p>■ 実効性ある取組みを継続している事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス・リスク管理体制の実効性を引き上げるべく、営業部門・管理部門それぞれが「目指すべき姿・体制をどうすべきか」を策定し、独立した内部監査部門が「内部監査時における着眼点」を決定、実査するなど、各部門が連携しながらPDCAサイクルを回すようにしている。</li> <li>● 「お客様本位の業務運営に関する方針」を公表したうえで、お客様の声を経営に活かすため「体制整備委員会」を隔週で開催し、経営・募集・事務品質の向上に向けた経営課題を議論している。</li> <li>● 顧客との「面談記録簿」について、お客様の意向の変化に係る記録が不十分だったため、様式を改定し、研修（複数回）を通じて周知・徹底を図っている。また、募集人毎に記載内容や量にバラつきがあったことから、記載内容等の均一を図る研修も合わせて実施。現在でも意向把握は最重要課題として位置付け、具体的な事例を盛り込んだ研修を継続的に実施し、実効性を確認している。</li> </ul>
<p>■ 顧客の声を業務改善に活かしている事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電話募集がメインであったところ、「顧客に顔もみせない営業方針なのか」と苦情を承り、全ての契約者と面談を実施することとした。結果、的確な意向把握等といった業務改善に至っている。</li> <li>● 「契約後のフォローが少ない」との苦情を承り、顧客サポート部門でも定期的にフォローを行うこととした。結果、継続率の向上に繋がっている。</li> </ul>
<p>■ 自ら課題に気づき、見直しに向けて取り組んでいる事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較推奨販売の適切性が担保されているか確認するために各募集人の販売実績を毎月確認。特定の商品に販売実績が偏っていることはなかったが、各募集人の前職の所属保険会社等に偏った販売実績となっているなど、比較推奨販売の適切性が十分に担保されていない実状が判明したため、現在、推奨方針を含めゼロベースで見直しを進めている。</li> <li>● 顧客の意向に最適な商品を提供する（比較推奨販売の適切性を担保する）ためには、募集人が乗合保険会社の保険商品の内容や特性等を正確に理解する必要があるため、必ずしも乗合保険会社数や取扱商品数を増やすことが良いとは思わない。今後は、乗合保険会社数を見直す予定。</li> </ul>

関東財務局  
からの  
コメント

常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」などという顧客本位の考えのもとで、業務を行う過程において **見えてくる（見えている）課題を踏まえつつ、ルールの本質に照らして、常に継続的な見直しを続けること** が重要と考えられる。

## IV. アンケート・対話の結果

立場①

### 立場

法令等に基づく保険募集のルールの本質を十分に理解していないことから「保険会社／保険代理店」または「本社／営業拠点（支社・支店）」、「営業推進／コンプライアンス」などの立場によって、ルールの本質に係る解釈や考え方に相違が生じているなど、適切な意思疎通が行われていない事例も見受けられた。

保険  
会社



- それぞれの立場（営業推進 ⇄ コンプライアンス）において、ルールの本質に係る解釈や考え方に相違が生じていることから、研修等を通じて異なる解釈が周知され、理解にズレが生じている。
- 一部の保険会社の監査は、連絡事項を伝えるのみとなっているなど形骸化している。 など。

必ずしもルールの本質が十分に理解されていないため・・・

現場において柔軟な判断が出来ずに**画一的な指示**に留まっている。

一方で、このような事例も・・・

**保険会社の考え方**に加え、**保険代理店の視点**も持ちながら指導・教育を行っている。



**受け身**になっており、代理店の特性に応じた体制整備に取り組めていない。



保険会社との**適切な意思疎通**のもと、自らの考えで、特性に応じた体制整備を行っている。

保険  
代理店

### 事例（保険代理店から聞かれた声）

#### ■ 適切な意思疎通が必ずしも図られていない事例

- 保険会社の監査における指摘事項に関して、指摘に至った根拠や意義を質問しても、保険会社の担当者は「本社からの指示」と回答するのみで、明確な説明がない。
- 当社（保険代理店）の使用人の出勤日数に関して、「保険会社側のルールに則っていない」との理由のみで監査評価を下げられた。当社の特性等を勘案した監査対応をしてもらえていない。
- 保険会社から提供された「チェックシート」を用いて自己点検しているが、当社の実態に適していない。こういった視点で自己点検をすればよいかなど、保険会社にも相談に乗ってほしい。
- 保険会社は、業務品質目線の監査というが、監査項目や評価基準が「何のためのものなのか」、「どのように業務品質の向上につながるのか」といった点に関する説明が不足している。
- 業務品質の評価について、保険会社各社の基準や水準が異なっており、「どの基準に基づいた業務を行えばいいのか」、「どの水準まで取り組めばいいのか」などといった判断が難しい。基準が統一化されれば保険会社の監査や指導の目線も揃い、業務品質の向上に資すると感じている。

※ 「コンサルティング業者や弁護士などの「立場」から体制整備に関する指導・助言等を受けているが、画一的な意見やシステム導入を促すだけのものもあり、当社の実態に沿ったアドバイスになっていない。」という声も聞かれた。

#### ■ 適切な意思疎通が図られている事例

- （営業拠点の担当者ではなく）保険会社の本社から監査担当者が臨店され、きめ細やかな監査を実施してもらっており、双方の自浄作用で実効性ある体制整備に取り組んでいると感じている。
- 保険会社の担当者には、たとえば、日頃の営業活動の中でわからない点も相談に乗ってもらえるなど、営業実態も含めて、しっかり見てもらっている。また、監査指摘事項についても、改善策と一緒に検討し、より良くしていくためのアドバイスを受けている。

関東財務局  
からの  
コメント

保険会社による監査・点検においても、「顧客のために出来ること、必要なことは何なのか」という観点から保険会社と保険代理店が、同じ立場・同じ視点で保険代理店における業務品質の向上に取り組むことが重要と考えられる。

## IV. アンケート・対話の結果

特性①

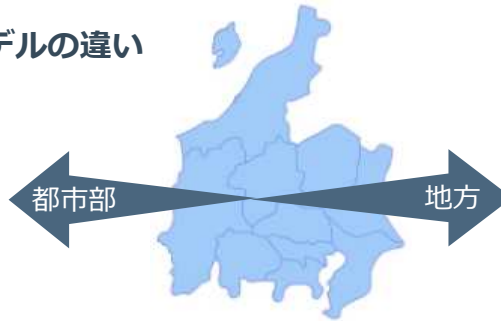
### 特性

保険業法（第294条の3）に基づく体制整備義務は、保険代理店の規模や特性に応じて行われるものである。このうち特性とは、地域性や事業・業務特性（専業／兼業、訪問販売／保険ショップ）など様々であるため、ルールの本質を捉えつつ、それぞれの特性に応じた事業・業務を展開・運営している事例も見受けられた。

### （例）都市部と地方で見られたビジネスモデルの違い

マーケット規模が大きい都市部においては、効率良く顧客との接点を増やすためのビジネスモデルが多い。

（例：テレマ + 訪問、保険ショップのフランチャイズ展開など）



必ずしも効率に捉われることなく、地域密着を意識した昔ながらの訪問による保険募集を実施する傾向。

都市部と地方における **地域特性や顧客ニーズに合わせた 多様なビジネスモデル**

規模や業務特性は様々であるが、**プリンシプルは 1つ** ➡

### プリンシプル・ベース

本質に沿って自ら考えてみると、取るべき行動が見えるはず

### 事例（保険代理店から聞かれた声）

損保系	新潟	専業	募集人数 20～30名	<b>【事業形態】：大手のフランチャイズに属さない保険ショップを展開するビジネスモデル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域性（人口減少・高齢化など）から損害保険だけでは将来的に事業継続が厳しいと考え、自らが事業を継続し、既契約者を守るためにも、他の収益基盤が必要と判断。生命保険にも力を入れるため、大手のフランチャイズに属さない地元密着したショップ展開を開始。</li> </ul>
生保系	東京	兼業	募集人数 20～30名	<b>【事業形態】：他の金融商品と合わせたコンサルティングを行うビジネスモデル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部管理に係る人員が十分ではないため、被監査支店以外の募集人を監査担当として選び、クロス監査を実施。監査内容としては、日報等の記録から募集人毎に成約事例を選び、募集当時の経緯や内容の確認することで、コンサルティングの適切性を担保している。</li> </ul>

## IV. アンケート・対話の結果

特性②

### 事例（保険代理店から聞かれた声）

生保系	埼玉	専業	募集人数 10～20名	<p><b>【事業形態】：電話による保険提案 + 訪問による保険募集を行うビジネスモデル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一募集人による電話を用いた一方的かつ恣意的な販売とならないよう、報酬体系を固定給+業績連動とし、電話担当者、訪問担当者で評価を案分することとしている。 これにより一募集人に恣意的な販売インセンティブが働かない構造となっており、常に、顧客のニーズに適した保険契約を提案するという考えが募集人に浸透している。</li> </ul>
損保系	東京	専業	募集人数 40～50名	<p><b>【事業形態】：主にリース重機や建設現場に関連するリスクへの備えをコンサルティングし、損害保険を販売するビジネスモデル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建築業界における事故対応は複雑（契約者=事故当事者とは限らず関係者が多岐にわたり、保険会社の事故受付センターではスムーズな対応が困難）であるため、顧客の利便性向上を図るべく、事故受付センターを自社に設置。事故の第一報を受付、情報を整理し、保険会社に回す交通整理役も担っている。事故受付センターは利益を生む部署ではなく、コスト部署ではあるものの、他代理店との差別化戦略となっている。</li> </ul>
生保系	東京	専業	募集人数 30～40名	<p><b>【事業形態】：従来の委託型募集人を適正化し、訪問による保険募集を行うビジネスモデル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>委託型募集人の適正化を契機として、しっかりと牽制が効く組織体系とするため、募集人である代表者自身は保険募集を行わず、組織管理に注力することとした。 その結果、他の同様のビジネスモデルである保険代理店と比べて体制整備が進んでいると外部から評価されており、結果として、優秀な人材の確保にも寄与している。</li> </ul>
生保系	東京	専業	募集人数 200～300名	<p><b>【事業形態】：フランチャイジーとして保険ショップを展開するビジネスモデル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フランチャイザーから保険募集に関する指導や監査を受けているが、自らのガバナンスの向上も重要と考え、独自で内部監査室を設置し、内部監査を実施している。</li> </ul>

関東財務局  
からの  
コメント

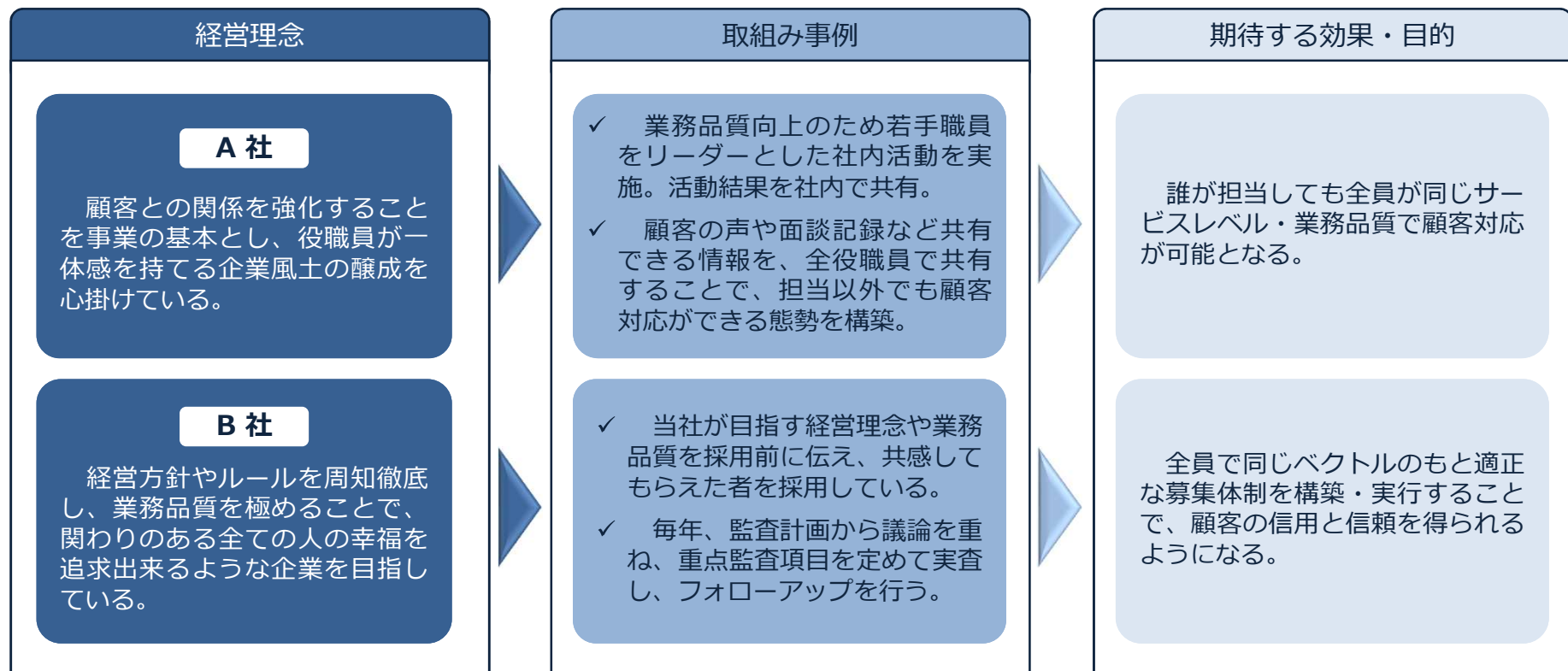
保険代理店の規模や業務特性、地域性は様々であるにも関わらずプリンシプルは1つである。そのため改正保険業法では、保険代理店の規模・特性に応じた体制整備を求めていることから、ルールの本質を理解したうえで、自らの規模や特性等に応じた体制を整備・運営することが重要である。

## IV. アンケート・対話の結果

理念

理念

経済環境や顧客ニーズの変化などの保険代理店を取り巻く様々な変化を的確に捉えながら、確固たる経営理念のもとで全役職員が一体となって、「顧客本位の業務運営」に取り組むことで、保険募集の適切性に加えて業務品質の均一化・向上につなげている事例も見受けられた。



関東財務局  
からの  
コメント

経営理念にも、法令等やルールと同じく、その理念を掲げる目的や意義、込められた思いなどの「本質」があり、その「本質」を役職員のひとりひとりが、しっかりと理解したうえで、保険募集を通じて顧客と向き合うことで、信頼と信用に加えて、理念への共感も得られるものと考えられる。

## IV. アンケート・対話の結果

品質①

品質

顧客のニーズに適合した保険商品と品質の良いサービスを提供し続けられるよう、コンプライアンスを意識したリスク管理や教育・指導・管理に取り組むことで、入口から出口まで一貫した安心を届けられるよう独自にPDCAサイクルを活用した体制整備を図っている事例も見受けられた。

お客様になっていただくための品質の向上

契約のメンテナンスや保険金等のお支払いまで、高品質なサポートを継続



### 事例（保険代理店から聞かれた声）

#### ■ 入口の品質向上に向けた取組事例

- 無届募集を発生させてしまうリスクを低減させるため、常に保険会社と連携しているほか、募集人には独自に「募集許可辞令」を交付している。たとえば、登録が完了している場合であっても「募集許可辞令」が交付されるまでは募集行為は行ってはいけないことを徹底している。
- 不祥事件防止の観点と社員のスキル向上のため、保険契約の更新手続きは別の担当者が行っている。同じ担当者が継続していると、馴れ合いなどから「見えなくなっていること」もあると思うが、更新手続きを別の担当者とすることで、常に新規契約の気持ちを持ち続け、リスクコンサルタントとしての役割の発揮を心掛けることを大切にしている。



### 事例（保険代理店から聞かれた声）

<p>■ 入口の品質向上に向けた取組事例（つづき）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客への推奨商品については、地域の方から信頼される保険代理店を目指し、真に顧客にあったものを提案できるよう現場からの意見を大切に選定している。したがって、推奨商品の選定に際しては、保険会社から得られる募集手数料（率）などは、一切考慮すべきではないと考えている。</li> <li>● 募集人教育にあたっては、eラーニングを活用し、個々の募集人の商品理解度を5～6項目からなるチャートを用いて分析し、各募集人の商品理解の強弱を把握する取組みを行っている。</li> <li>● 人材育成の取組みとしては、管理者に求められる「コンピテンシー（成果を生む望ましい行動性）」を定めた人事評価制度を導入するなど、管理職の育成や募集人の対応力を強化している。</li> <li>● コンプライアンス研修は、募集人持ち回りで、テーマ決定から資料作成、講師までを行わせている。募集人自身が法令等を学び事例を収集するなど、コンプライアンスの意識の向上に寄与している。</li> <li>● 個々の募集人と管理者が日次で対話（1on1）し、管理・指導を行っている。管理者は営業を行わず、管理業務に専念する体制にしたことにより、適切な教育・管理・指導ができる体制が確保できた。</li> </ul>
<p>■ 中間～出口の品質向上に向けた取組事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 契約後、全件、営業担当者以外の者が、電話によって顧客と一緒に意向（ニーズ）と契約内容を確認している。顧客の理解が十分でない場合は、担当者に戻し、再度、丁寧に説明させている。</li> </ul>
<p>■ 品質向上に向けた恒常的な取組事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社（兼業）にとって、保険販売も重要な事業であり、兼業と同程度の監査では不十分と考えたため、従前はヒアリング形式（2時間／1拠点）だったものを、実査形式（1日／1拠点）に変更して、意向把握や活動記録、個人情報の取扱いなどの適切性を重点的に確認するように改めた。</li> <li>● フランチャイザーとして、フランチャイズ・グループ全体の募集品質の向上と均質化が図られるよう保険募集の検証においては、（1）フランチャイジーによる内部チェック、（2）フランチャイジーによる点検・指導、（3）フランチャイザーによる監査等といった多層のチェックを行っている。</li> </ul>

関東財務局  
からの  
コメント

保険契約者等の保護や利用者利便の向上の観点から、保険代理店における保険募集の適切性と募集品質の維持・向上に資する上記のような取組みが、顧客からも評価・支持されるものと考えられる。

## V. 保険代理店に期待される「繋ぐ」という役割

Connect

今回の保険代理店ヒアリングにおいては、保険募集の現場で働く方々の保険募集に係るプロフェッショナルな姿勢や顧客に対する直向きな想いにも触れることができました。それらは、日頃、保険代理店を監督する立場にある我々行政官にとっても、多くの気付きや強い感銘を与えてもらえるものであった。

また、「顧客本位の業務運営」の在り方については、会議室の机上での議論ではなかなか見えてこないものでありその答えは、以下に紹介するような事例を通じて、顧客と向き合い、寄り添う「保険募集の現場にある」と感じた。

**保険代理店で働く方々には、引き続き、保険契約者と保険会社を「繋ぐ」存在であっていただきたい。**

### | 令和元年秋の台風15号・19号により自らも被災者となりながらも、被災地でお客様と向き合う姿に感動！

- 台風15号に伴い長期間停電が生じた中、通電可能な地域まで、多くの顧客の請求書を抱えて、自家用車で移動して、現地から保険会社に対して、保険金請求書をFAXで送信した。
- 台風15号・19号に際しては、約100名の従業員で1,800件の保険事故の受付に対応した。日頃から、災害時にこそ、我々の役割や存在が活かされると考え、災害時に備えて研修を通じて全社員が勉強・訓練していたからこそ、全社をあげて対応することができた。
- 激甚災害の場合には、保険会社に「事故受付センター」が臨時的に開設されるケースが多い。これは、保険代理店を介さずに保険会社が直接、保険契約者に対応するものであるが、このような対応は、パンフレット等に記載されていないため、災害時に備えて、あらかじめ、保険契約者に対して、災害時の情報を案内・周知していくことも、我々保険代理店の役割であると考えている。

### | 「顧客本位の業務運営」の答えは、保険募集の現場で、常に、顧客と向き合い、顧客に寄り添う姿勢にある。

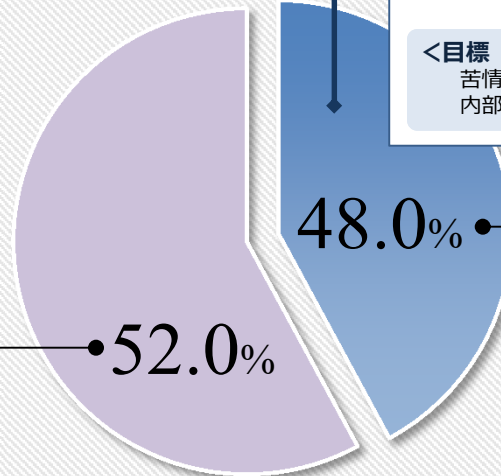
- 「保険事故に遭ったことがないので、保険契約は継続しない」という保険契約者に、改めて保険加入の必要性を説明し、継続してもらった。その後、事故が発生し、保険金を支払う際に「あの時、必要性を説明してくれたおかげ」と感謝の言葉を受けた。
- 当社の保険契約者（80歳代）が、所有する自家用車の廃車とともに、自らの運転免許の返納を決意されたため、当社において、「運転免許返納式」を催し、長年の感謝の意を伝えさせていただいた。
- 以前、当社の保険契約者が自動車（死亡）事故の加害者となったため被害者の葬儀会場まで同行し、参列を躊躇う保険契約者に対して、誠心誠意をもって償うことの必要性などを話し、背中を押してあげた。この保険契約者は、現在でも、当社の保険契約者であるほか、その子供や孫までも、当社の保険契約者となってもらっている。今でも、事故当時の話をすると涙ながらに感謝される。

## VI. 顧客本位の業務運営について

今回のヒアリングにおいては、平成29年3月に金融庁が公表した『「顧客本位の業務運営に関する原則」の定着に向けた取組み』を参考としつつ、保険代理店における「顧客本位の業務運営に関する方針」の公表やKPI（成果指標）に関する対話も行ったところ。「顧客本位の業務運営に関する方針」の策定／未策定に関する状況等については、以下のとおり。

### Q 「顧客本位の業務運営に関する方針（FD宣言）」を定めているか。／定めていないか。

- 昔から続けている人との繋がりを大切にしながら営業活動を真摯に継続し、顧客満足度を高めることに邁進している。
- 本業（自動車販売業）と保険販売は一体と考えている。車の購入から、万一の事故時まで安心のカーライフを提供することが社是であり、FD宣言は掲げていないが、保険販売も大切に考えている。
- FD宣言の策定は、トップダウンでは意味がないため、全社員から「どのような代理店になりたいか」などといった意見を募り、それをベースにFD宣言を行う予定である。



- 定めている
- 定めていない

### Q 効果や達成度を測るうえでの目標（KPI）を設定しているか。

YES 47.9%

#### <目標（KPI）の例>

苦情発生率／早期消滅率／契約継続率／ペーパーレス申込／お客さまアンケート回収率  
内部監査実施回数／携帯電話番号収集率 等

- 自分が担当する業務を通して、どのように顧客のために貢献するかを「私のお客様本位の活動宣言」として、全役職員に宣誓してもらい、ボトムUP方式でFD宣言を策定・公表した。各自の宣言を「見える化」し、会議や打合せ時に宣言を述べてもらうことで、日頃からの意識づけを図っている。
- 「保険屋」と呼ばれることがあるが、親しみを込めて「保険屋」と呼ばれたいと思っている。顧客や若い人が魅力に感じてもらえる業界にしていきたいと考えており、顧客本位の業務運営を継続することで、地域から支持される保険代理店として精進していきたい。

## 対話を終えて

- 「改正保険業法」の施行から3年以上が経過し、保険募集の現場は、どう変わったのか。
  - ✓ ルールは、保険募集の現場に定着しているのだろうか？ その実効性は？
  - ✓ ルールは、当初、意図していた効果を発揮しているだろうか？
  
- 「顧客本位の業務運営に関する方針」（FD宣言）は掲げているが・・・
  - ✓ 実際、顧客とは、どのように向き合っているのだろうか？
  - ✓ 成果目標（KPI）の達成を目指すのみにとどまらず、真に顧客本位であるためにどのような取組みをしているのか？

関東財務局では「行政の現場は事務室や会議室だけではない。保険募集の現場を知らずに監督ができるのか？」と考えて、上記の疑問を解消するために今回の対話を実施しました。

**保険代理店の方々には、常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」という顧客本位の観点から、真剣に考えて、業務品質を高めることで、顧客に対して、より質の高い保険サービスを提供できるよう、一層の体制整備を図っていただけることを期待します。**

本資料は、多くの保険代理店の方々とアンケートや対話を通じて「見て・聞いて・感じた」ことを記載したのですが、本資料に盛り込めなかった声も大変多くありました。行政としても、顧客本位・国民のために何をすべきかを改めて考えさせていただく、とても良い機会となりました。それら全ての声をしっかりと受け止め、今後の行政の運営に活かしてゆく所存です。

**法令等に基づく保険募集のルールの「本質」を伝えるのも、我々の仕事です。**