

関東財務局による代理店との対話

～「ルールの本質」の理解と「継続的改善」の要請～

2020年7月8日
日本代協事務局

関東財務局 代理店モニタリングの実施

＜保険代理店との「対話」を通じて「見て、聞いて、感じた」こと＞

【損保の抽出条件】

- 損保3社以上乗合
- 社員10名～300名未満
- 専業・兼業代理店

- ・時 期： 2019年10月～2020年2月
- ・概 要： 対象代理店に事前に当局が質問票を送付し、119社にアンケート調査実施
回答を基に、61店（うち兼業14店/損保系22店/10人～30人25店）と以下の対話を実施
①「体制整備義務の履行状況」 ②「体制整備義務の実効性」 ③「顧客本位の業務運営」
保険会社社員の同席不可
- ・主 体： 関東財務局理財部金融監督第四課長以下、監督官・金融検査官
- ・内 容： ◇ 業法上代理店に求められる体制整備の実効性を確認（主に内部監査と教育）
◇ 顧客本位の業務運営の具体的な取り組み状況
- ・結 果： 6月19日公表（PPT19ページ）⇒ 整理の枠組み、内容、表現ともに異色の行政文書

※ 実施に際しては、昨年夏から日本代協に相談あり・事前研修は本会が実施・公表前に概要報告あり

モニタリングの狙い

- 改正業法施行から3年が経過し、保険募集の現場はどう変わったのか？
- 新たに創設されたルールは保険募集の現場に定着しているだろうか？
- 取組みに実効性はあるだろうか？ 意図した効果は発揮されているだろうか？
- FD原則は掲げているが、実際顧客とどのように向き合っているだろうか？
- 真に顧客本位であるために、どのような取り組みを行っているだろうか？

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して監督ができるだろうか？

監督責任を負っている行政が
保険募集の現場の実態を
『肌で感じる』ために実施

モニタリングの評価 … 日本代協としては高く評価

- 平易でフレンドリーなタイトルと中身 = 新たな金融行政のスタンス = にビックリ！
- 代理店の現場に赴き、その実態を直接見て、聞いて、感じようとしたことは高く評価！
- 体制整備のうち、検証・改善のプロセスを重視した着眼点は意義あるアプローチ！
- 顧客本位を基軸に、多くの事例が紹介されており、代理店にとって有益！

※ 募集人10名未満は選定対象外となっており、この層へのアプローチが残されている

※ 新型コロナによるデジタル化やオンラインシフトの動きは考慮されていない

顧客本位に真面目に向き合って改善努力を繰り返す代理店への「心ある」メッセージ

モニタリング結果の概要（1） … 構成 / 『時間』

時間・立場・特性＋理念・品質 の構成で、問題事例・好取組み・コメントが記載

時間

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**を理解していないことから、時間の経過や環境変化に見合った**体制の継続的見直し**が図られておらず、適切な業務運営が担保できない事例もあった

課題有

- 業容拡大を優先して募集人を増加させているが、**管理体制**が整備できていない
- 募集人を採用する都度、乗合保険会社を増やしてきたが、**代理店の実態**に合っていない
- 内部監査規定は定めたが、**実施要領やマニュアル**が整備できておらず、実効性がない

好事例

- お客さま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
- 「顧客に顔を見せない方針か」との苦情を受けて、**全件面談に切り替えた**結果、意向把握等が的確に行われ、業務改善に至っている
- 保険会社の商品を正確に理解するため、**規模に見合った乗合会社の見直し**を行っている

モニタリング結果の概要（２）… 『立場』

立場

ルールの本質を理解していないことから、「保険会社/代理店」・「本社/営業拠点」・「営推/コンプラ」などの立場によってルールの解釈や考え方に違いが生じ、適切な意思疎通が行われていない事例があった

課題有

- 保険会社の監査の指摘事項について、その根拠や意義を質問しても、「本社の指示」と回答するのみで明確な説明がない
- 使用人の出勤日数について、代理店の特性に応じた監査対応をしてもらえない
- 保険会社は、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向上につながるのか」といった点の説明が不足している
- 業務品質の評価基準や水準がバラバラで、取り組むレベルがわからない。基準を統一すれば各社の監査の目線も揃い、業務品質向上につながる

好事例

- 本社から監査担当者が臨店され、きめ細かい監査を行ってくれている。実効性ある体制整備に取り組める
- 担当者には営業実態も含めてしっかり見てもらっている。監査指摘事項の改善策も一緒に検討し、より良くするためのアドバイスを受けている

モニタリング結果の概要（3）… 『特性』

特性

体制整備義務は、代理店の規模や特性に応じて行われるものであるが、特性は、地域性（都市部と地方）や事業・業務の特性（専業・兼業、訪問・来店など）様々であるところ、**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**している事例もあった

形態

- 大手のフランチャイズに属さない地元密着の保険ショップを展開するビジネスモデル
- 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
- 電話による提案 + 訪問による保険募集を行うビジネスモデル
- 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
- 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
- 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

代理店の規模や業務特性は様々であるが、**法令等は一つ**



＜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てくるはず

モニタリング結果の概要（４）… 『理念』

理念

環境変化を的確に捉えながら、**確固たる経営理念**のもとで**全社員一体**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あった

事例

- 顧客の声や面談記録など共有できる情報を全社員で共有し、**担当以外でも顧客対応ができる態勢**を構築している
- 業務品質向上のため、若手社員をリーダーとする社内活動を実施し、活動結果を社内で共有している
- 当社が目指す**経営理念**や**業務品質**を採用前に伝え、共感してもらえた者だけ採用するようにしている
- 毎年**監査計画立案時から議論**を重ね、重点監査項目を定めて実査し、フォローアップを行っている



効果

- 誰が担当しても**全員が同じサービスレベル・業務品質**で顧客対応が可能になった
- 全員が同じベクトルのもと適正な募集体制を構築・実行することで、顧客の信用と信頼を得られる

モニタリング結果の概要（5）… 『品質』

品質

顧客のニーズに適合した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あった

事例

- 無届募集を防止するため、募集人に独自の「**募集許可辞令**」を交付している。登録が完了していても事例が交付されない限り、募集はさせていない
- 不祥事件防止と社員のスキル向上のため、**更新契約は別の担当者が行っている**。なれ合いによる見落としを防ぐとともに、常に新規契約として向き合うことで、リスクコンサルタントとしての役割発揮を心がけている
- 推奨商品は手数料には一切関係なく、**真に顧客にあったものを提案**できるよう現場の意見を重視して選定している
- コンプライアンス研修は、**募集人持ち回り**で、テーマ設定から資料作成、講師を行わせている。募集人個々の当事者意識の向上に寄与している
- **個々の募集人の商品理解度**を6項目からなるチャートを用いて分析し、商品理解の強弱を把握している
- 管理者は募集を行わず、**管理業務に専念**することにより、適切な教育・指導・管理ができる体制になった
- 契約後、**全件、担当者以外のものが電話**によって顧客と一緒に意向と契約内容を確認している

項目ごとの関東財務局のコメント

時間	常に「お客さまのためにできること、必要なことは何なのか」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、継続的な見直しを行うことが重要
立場	保険会社の監査・点検においても、「お客さまのためにできること、必要なことは何なのか」という観点から、保険会社と代理店が、同じ立場・視点で、代理店の業務品質向上に取り組むことが重要
特性	代理店の規模や特性、地域性は様々であるが法令は一つ。『ルールの本質』を理解した上で、自らの規模や特性、地域性等に応じた体制を整備・運営することが重要
理念	経営理念にもその目的や意義、込められた思いなどの「本質」があり、その『本質』を社員ひとり一人がしっかりと理解した上で、保険募集を通じて顧客と向きあうことで、信頼と信用に加えて、理念への共感も得られるものとする
品質	契約者保護、利用者利便性の向上の観点から、代理店における募集の適切性と募集品質向上に資する前頁（P 9）のような取り組みが、顧客から評価・支持され则认为る（⇒成長につながる）

関東財務局のメッセージ … 顧客本位の答えは現場にあり

- 「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

- 代理店には、「**保険契約者と保険会社を『繋ぐ』〈Connect〉存在**」であって欲しい

代理店には…常に「お客さまのためにできること、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、業務品質を高めることで、顧客に対してより質の高いサービスを提供できるよう一層の体制整備を図ることを期待

代理店に対する
行政の期待！

基軸は
「顧客本位の業務運営」

体制整備に
100点なし・終わりなし

顧客本位の取り組みに
100点なし・終わりなし

【ご参考】アンケート内容 1

- I 会社概要（手数料額・取引上位保険会社・営業スタイル・集客方法・沿革・トピックス）
- II 自社における点検、監査の状況
 - （1）募集プロセス
 - ・ 意向把握・確認、情報提供の一連のプロセスにおける具体的な方法
 - ・ 比較推奨販売の実施状況（頻度・方法）
 - ・ 勧誘方針策定状況
 - （2）点検・監査（点検…定期的な業務のチェック、監査…店舗訪問、実査による確認）
 - ・ 自社における点検・監査の実施状況…「行っていない場合の理由」
 - ・ 監査の実施頻度・実施担当・担当人員・対象範囲（対象支店）
 - ・ 監査計画の策定の有無 及び 監査実施計画の組織決定の状況
 - ・ 1店舗あたりの所要時間・日数
 - ・ 具体的な監査項目
 - ・ 監査で発見した問題の改善事例
 - ・ 監査結果を組織的に共有する仕組み

【ご参考】アンケート内容 2

III 保険会社の監査

- ・ 直近の監査実施日（取引上位3社）
- ・ 上位3社の監査手法や自社の業務に照らした上での実効性（各社ごとに評価）
- ・ 今後3か月以内の保険会社による監査の実施予定
- ・ 保険会社の監査の担当窓口（部署・担当者）
- ・ 保険会社の監査で発見された問題の改善事例
- ・ 保険会社の監査結果の組織的共有の仕組み

IV 募集人の教育・指導・管理

（1）募集人研修の実施状況

- ・ コンプライアンス研修の実施方法（頻度、講師）、使用教材
- ・ コンプライアンス研修の実効性の確認方法
- ・ 商品に関する研修の実施方法（頻度、講師）、使用教材
- ・ 比較推奨販売の際に、販売方法の適切性が確保されるための措置の確認方法
- ・ 比較推奨販売を行わない場合、募集人が適切に商品特性を理解していることの確認方法

【ご参考】アンケート内容 3

(2) 募集人の管理・指導

- ・ 無登録・無届募集を生じさせないための管理方法
- ・ 上記管理方法で工夫している点、注意している点
- ・ 保険会社と連携した無登録・無届募集を防止する取り組み
- ・ 募集人の募集プロセスに係る社内ルールの遵守状況を把握するための取り組み
- ・ 顧客からの声の管理方法
- ・ 募集人の営業活動の管理方法（誰が、どのようにして）
- ・ 募集人の日常業務の点検、把握によって募集品質の向上などにつなげた事例

V 顧客本位の業務運営

- ・ 方針の策定・公表の有無（定めている場合…資料名・公表日）
- ・ 方針の社内周知方法
- ・ 方針をどのように社員の営業活動に取り入れているか
- ・ KPI設定の有無
- ・ 顧客本位の活動に関する印象的事例（エピソードや顧客の声）

* 有難うございました *