

「顧客本位の業務運営」と保険業界の対応状況

株式会社ワールド・ヒューマン・リソース

目次

- | | |
|--------------|--------------------|
| 1. はじめに | 3. 保険業界における対応状況 |
| 2. 本原則の内容と特徴 | 4. 生損保総合乗合代理店の取り組み |

1. はじめに

2017年3月末、金融庁は「顧客本位の業務運営に関する原則」（以下 本原則と略す）を定め、金融事業者が本原則を採択し推進することを期待する旨を表明した。これは、2016年4月の金融審議会総会における金融担当大臣からの諮問¹を受けて、同年5月に設置された「金融審議会・市場ワーキンググループ」（以下 WGと略す）の審議内容とその報告書に基づくものである。

WGでは「国民の安定的な資産形成とフィデューシャリー・デューティー²」がテーマとして取り上げられ、「（金融庁が）顧客本位の業務運営に関する原則を策定し、金融事業者に受け入れを呼びかけ、金融事業者が、原則を踏まえて何が顧客のためになるかを真剣に考え、横並びに陥ることなく、より良い金融商品・サービスの提供を競い合うよう促していくことが適当」との提言がなされた。

本原則は、このWGの提言を踏まえ、金融事業者が顧客本位の業務運営におけるベスト・プラクティスを目指すうえで有用と考える原則を定めるもので、金融事業者がこれを外形的に遵守するのではなく、事業遂行にあたって尊重すべき重要な原則や規範を消費者

に提示し、その趣旨・精神に沿った明確な方針を策定・公表し、ベストプラクティスの追求に向けて努力していくことを求めている。

そして、去る11月7日には、本原則を採択し取組方針を公表した金融事業者のKPI（取組方針や顧客本位の業務運営の定着度合いを客観的に評価できるようにするための成果指標）等の傾向分析を公表した。本稿では金融庁が表明した本原則の内容を確認し、保険業界（保険会社・保険代理店）における本原則に即した業務の取り組み方等について紹介したい。

2. 本原則の内容と特徴

本原則は、以下の7原則で構成されている。

【顧客本位の業務運営に関する原則】 （金融庁2017. 3. 30）

- 原則①：顧客本位の業務運営に関する方針の策定・公表等
- 原則②：顧客の最善の利益の追求
- 原則③：利益相反の適切な管理
- 原則④：手数料等の明確化
- 原則⑤：重要な情報の分かりやすい提供
- 原則⑥：顧客にふさわしいサービスの提供
- 原則⑦：従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

1 2016年4月19日、金融担当大臣より「情報技術の進展その他の市場・取引所を取り巻く環境の変化を踏まえ、経済の持続的な成長及び家計の安定的な資産形成を支えるべく、日本の市場・取引所を巡る諸問題について、幅広く検討を行うこと。」が諮問された。

2 英米法における信託契約等に基づく受託者が負うべき義務（受託者責任）を指すものとして用いられてきたが、金融庁の平成27事務年度金融行政方針では「他者の信任に応えるべく一定の任務を遂行する者が負うべき幅広い様々な役割・責任の総称」として用いられている。

原則①は、本原則を採択する場合の手続、原則②から原則⑦は本原則の内容であり、原則③から原則⑥は、原則②の構成要素にあたりと解されている。

金融事業者が本原則を採択する場合は、金融事業者がとるべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」ではなく、金融事業者が各々の置かれた状況に応じて顧客本位の業務運営を実現することができるよう「プリンシプル・アプローチ」に基づき、ベストプラクティスを目指すこととされている。顧客の最善の利益を図る観点から、例えば業界団体の指針等に基づき横並びに陥ることなく、自らの創意工夫を発揮して、顧客にわかりやすい実施方針を策定・公表し、②～⑥を踏まえた実効性のある内容とするよう努めることが求められている。

また、毎年、方針の見直しを行っていくとともに、事業者の取り組みの「見える化」を推進するため、成果指標（KPI）の採用も勧められている。

金融庁は、検査・監督において、各事業者における本原則の受け入れ状況や策定した方針の内容、当該方針に係る取り組み状況について、適切なモニタリングを行い、ベストプラクティスの実現を目指して、事業者との対話を行って行く方針である。

3. 保険業界における対応状況

金融庁は、本原則を採択し、取り組み方針・KPIを自発的に公表した金融事業者のリストを3か月ごとに公表している。直近に公表された内容によると、2018年9月末までに本原則を採択し、取り組み方針等を公表した金融事業者は1,488社（うち保険会社等は259社）、自主的なKPIを公表した会社は416社（うち保険会社等は86社）となっている。

保険会社は、行政の新たな方針に形式的に

合わせる消極的対応にとどまることはなく、生保・損保を問わず、全社とも、本原則の採択・実施に、前向きかつ積極的に取り組んでおり、2017年度および2018年度の「業務運営方針」と「その取り組み内容」について、それぞれの会社のホームページを通じて詳細な方針発表を行っている。

特に、大手生損保の顧客本位サービス充実への本格的な取り組みがめざましく、実務の着実な改善に向けた地道で継続的な努力がなされており、2017年3月末の金融庁による本原則発表から比較的短期間で「商品開発・募集・保険金支払業務の運営」を中心とする顧客サービスレベルの高度化が達成されつつある。

次頁に、主な例として、大手生損保における業務運営方針を掲載する。

両社ともに、金融庁が定める本原則の「⑤重要な情報のわかりやすい提供」、「⑥顧客にふさわしい商品・サービスの提供」を重視した方針を定めている。また、日本生命では2017年度と2018年度における顧客本位の業務運営に関する取組内容を公表している。

日本生命、東京海上日動以外にも、多くの保険会社が、「顧客本位の業務モデル」確立に向けて実務改善に取り組んでおり、その活動内容は「行政対応へのスローガン」の域をはるかに超えて、経営改善を図る上での大きなエネルギーになりつつあるのが実情であり、その成果が期待されている。

(1) 大手生保（日本生命）の業務運営方針

【お客様本位の業務運営に係る方針および取組内容について（2017年3月31日）】

日本生命保険相互会社（以下「当社」）は、お客様本位の業務運営をより一層推進するため、「お客様本位の業務運営に係る方針」（以下「当方針」）を定めるとともに、当方針に対応した「お客様本位の業務運営に係る取組内容」（以下「当取組内容」）を作成いたしました。

当社は、経営基本理念として「国民各層が真に求める保険を提供し、充実したサービスを行ない、契約者に対する経済的保障責任を誠実に果たすことを第一義とする」旨を掲げ、創業以来、相互扶助の精神にもとづき、お客様にお約束した保険金・給付金等を確実にお支払いすることを通じて、お客様の生活の安定と向上に寄与するべく努めてまいりました。

今般、金融庁から「顧客本位の業務運営に関する原則」が公表されたことも踏まえ、生命保険会社としてお客様本位の業務運営をより一層推進する観点から、当方針を定めるとともに、当社におけるお客様本位の業務運営に係る主な内容を、当取組内容として作成いたしました。

今後も、魅力的な商品・サービスの提供やお客様の声を経営やサービス改善に活かす取組等、当社の全業務分野において更なるお客様本位の業務運営を推進してまいります。

【お客様本位の業務運営に係る方針(2017年3月16日)】

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. お客様本位の業務運営 | 6. サービスチャネルの構築 |
| 2. 生命保険商品・付帯サービスの開発 | 7. お客様の声を経営に活かす取組 |
| 3. 生命保険商品の募集 | 8. 資産運用 |
| 4. 代理店への募集委託 | 9. 利益相反の適切な管理 |
| 5. 保険金口給付金等のお支払等 | 10. 方針の浸透に向けた取組 |

※2017年3月31日付ニュースリリースより抜粋

(2) 大手損保（東京海上日動）の業務運営方針

【お客様本位の業務運営方針について（2017年6月28日）】

東京海上日動(以下、当社)は、「お客様の信頼をあらゆる事業活動の原点におき」、「お客様に最大のご満足を頂ける商品・サービスをお届けし、お客様の暮らしと事業の発展に貢献する」旨を経営理念に掲げています。

また、お客様をはじめとした社会からの要請に応えることをコンプライアンスと捉え、コンプライアンスの徹底は当社の経営理念の実践そのものであるとの認識のもと、事業活動のあらゆる局面において、その徹底を最優先とすることを宣言しています。

そして、当社は、「お客様の声」を真摯に受けとめ、最後まで責任を持ち、お客様にわかりやすい商品を開発し、ビジネスプロセスを進化させるなど、お客様対応力を向上させるとともに、お客様の声に基づいた業務品質の向上に努めています。

社会環境が大きく変化し、リスクも多様化する中で、保険事業の存在意義は、お客様の「いざ」をお守りすることであり、事故や災害といった非日常的な状況の中でも、お客様に安心していただくための「寄り添う力の担い手」となることが、当社に求められている使命だと考えております。

当社では、お客様に寄り添い、多様化するニーズを鋭敏に捉えながら、「お客様本位」の保険事業をより徹底していくために「お客様本位の業務運営方針」（以下、運営方針）を策定しております。また、運営方針に基づく取組状況を、定期的に公表してまいります。

当社は、これからも、「なんとしてもお客様をお守りする」という強い使命感を持ち、お客様のいざというときに、お役に立ち、真に必要とされる良い会社“Good Company”を目指し、代理店と一体となって努力し続けてまいります。

【お客様本位の業務運営方針（2017年6月28日）】

運営方針1：お客様の声を活かした業務運営

運営方針4：運営方針の浸透に向けた取組み

運営方針2：保険募集

運営方針5：利益相反等の管理

運営方針3：保険金のお支払い(損害サービス)

※2017年6月28日付ニュースリリースより抜粋

4. 生損保総合乗合代理店の取り組み

2016年5月施行の改正保険業法において、代理店にも体制整備義務が課されることになり、顧客本位の業務運営をどのように実施するかについて、多くの代理店（88社）が取り組み方針を定め公表している。

以下に乗合代理店の方針と具体的な取り組み内容を紹介する。

(1) 代理店C社の取り組み

<お客様本位の業務運営に係る方針>

① 基本理念

お客様に誠実に寄り添い、お客様が真に求める保障・補償に真摯に向き合って、質の高いサービスとコンサルティングを通じて、適切な商品を提供する。以下に、主な取り組み状況を取りまとめ公表する。

② 保険商品の提案

お客様の意向に対応した商品を提案し、当該商品がその意向に対応していることをお客様自身に確認してもらう。具体的には、次のように取り組む。

- ・ 所定の商品推奨方針を説明した後、保険商品に対する顧客の意向を把握し、当該意向に対応した商品を推奨・提案のうえ、推奨商品が当該意向にどのように対応しているかを、丁寧に説明し、申込手続時においても、申込内容が顧客意向に対応しているかどうかを、改めて顧客に確認してもらう。
- ・ 外貨建保険や変額年金など、投資性の強い商品については、お客様の金融商品に関する知識・加入目的・年齢・家族状況・財産状況等を把握したうえで、提案を行う。
- ・ 70才以上のお客様が加入される場合には、家族の同席・同意をお願いする。
- ・ 契約申込に際しては、契約概要・注意喚起情報を交付し、説明する。加入時に保険金・給付金等の金額が確定していない特定保険契約

については、注意喚起情報を丁寧に説明する。

③ 利益相反の適切な管理

保険会社から得る販売手数料は、保険会社間で差異があるが、お客様にはその意向に対応した最適商品を提案する。顧客意向と提案商品の関係が適切であるか、本部管理部門がサンプル点検により検証を行う。

④ お客様の声の受け止めと反映

お客様からの要望・不満を真摯に受け止め、コンプライアンス委員会を通じて、これを共有し改善を行う。

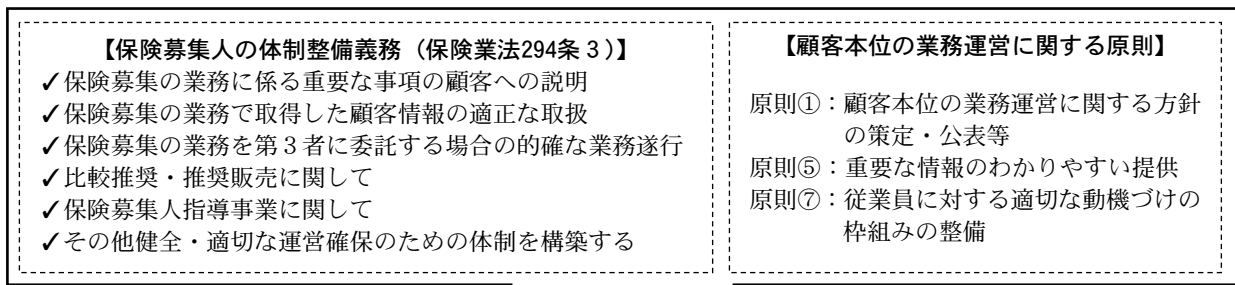
⑤ 会社方針の浸透に向けた取り組み

お客様に最善の利益を提供できるよう代理店としての基本理念を定め、各保険会社の商品比較表を常時閲覧できる体制を整備するとともに、社員に対する研修・教育を徹底する。

(2) 代理店D社における取り組み実践の事例

① 代理店の募集に係る体制整備

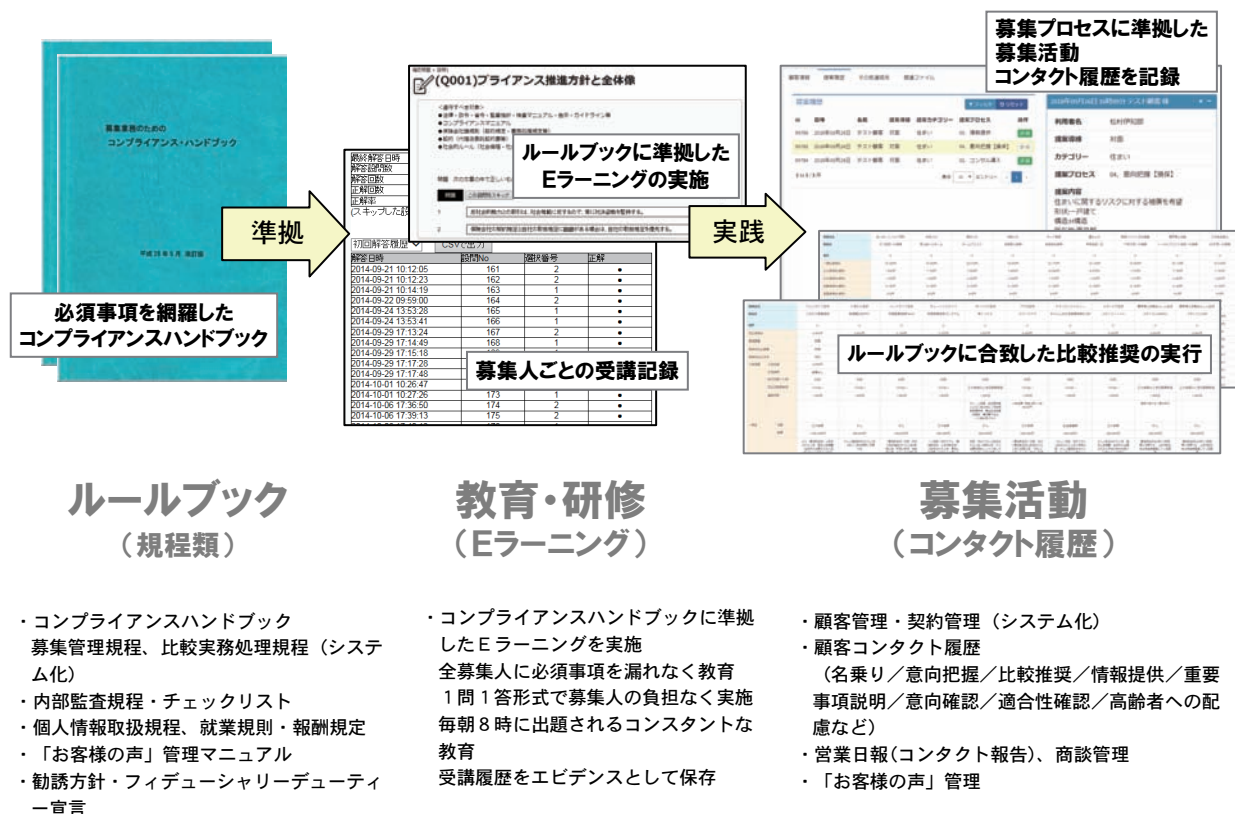
2016年5月の改正保険業法で導入された「保険募集人（代理店）に対する体制整備義務」に加えて、本原則の中で特に保険募集にも係る原則である、原則①、⑤、⑦等を加味した募集体制整備を実施している。



- 意向把握・確認義務
 - ・ 募集プロセスを標準化し、募集基本ルールを定め、募集人に対して適切な教育・指導・管理
- 比較推奨販売
 - ・ 社内規程に措置を定め、実施状況を定期的に点検、検証
- 社内規則・マニュアル・募集プロセス・コンタクトガイド
 - ・ 顧客の知識、経験、財産の状況及び保険取引を行う目的を踏まえた重要な事項の顧客への説明
- その他の健全かつ適切な業務を遂行するための措置を社内規程等に規定

具体的な体制整備の実施概要は、図1を参照。

(図1) 代理店の募集に係る整備体制



(出所) 代理店D社の社内資料より筆者作成。

② 顧客本位の保険募集を実践するための「募集プロセス・コンタクトガイド」

顧客本位の保険募集を実践するために、募集プロセスを標準化し、各プロセスにおける顧客との面談の手順及び面談の前で行う資料の顧客への手交、面談時の適合性の確認、契約申込時に行う重要事項説明の仕方、面談後に行う面談記録の作成・保管等の行為を募集基本ルールとして明確化し規程類へ規定してある。

そして、これら募集基本ルールに基づく募集行為は、「募集プロセス・ルールDB」としてシステム化され、「代理店保険募集システム」に組み込まれている。

比較推奨販売についても、商品比較の方式、

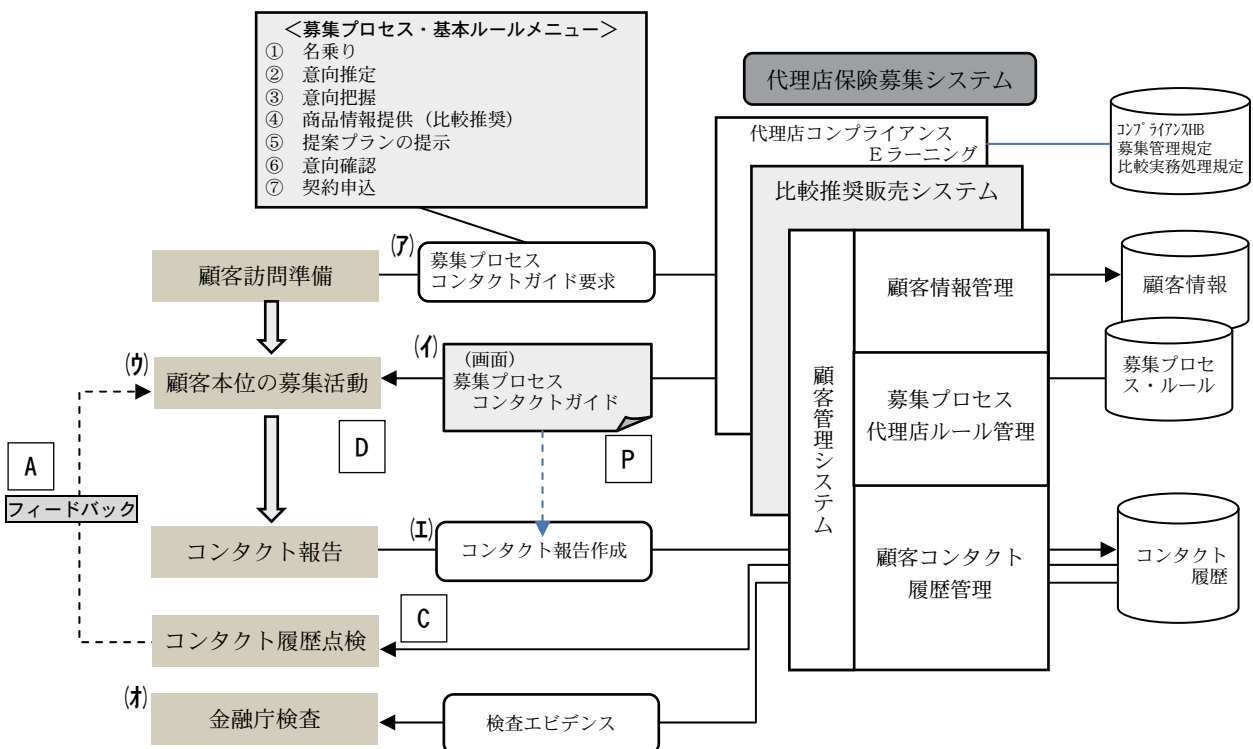
推奨の基準、商品説明の手順等を明確化し規程類へ規定すると共に、「比較推奨販売システム」³としてシステム化されている。

本項では、募集人が規定に定められた通りの顧客本位の保険募集を行うためのシステムサポートである「募集プロセス・コンタクトガイド」機能を紹介する（図2参照）。

(7) 募集人は、顧客訪問面談や電話コンタクトに際して、募集プロセスで行う面談の手順、行為を事前確認する。そのために、メニューから基本プロセスコードを選択して顧客管理システムへ募集プロセスガイド情報の出力を要求する。

(イ) 顧客管理システムの募集プロセス・ルー

(図2) 募集プロセス・コンタクトガイド



(出所) 代理店D社の社内資料より筆者作成。

3 「比較推奨販売システム」については、本誌No145（2016年6月発行）に掲載

ル管理は、募集プロセス・ルールDBを検索して、当該プロセスにおける「コンタクトガイド（面談手順・行為）」情報を選択し、「募集プロセス・コンタクトガイド」に編集して画面表示 及び必要に応じて帳票出力する。

募集プロセス・ルールDBレコードのアイテム内容は（図3）を参照。

(ウ) 募集人は、「募集プロセス・コンタクトガイド」を参考に顧客コンタクト・面談を実施する。

(エ) 募集人は、顧客折衝を終えた後に、その日の顧客コンタクト報告を作成する。

コンタクト報告書は、「募集プロセス・コンタクトガイド」の記載内容に準じた内容に取り纏めることを基本としている。

この方法は、自身の募集行為が規定に準拠したものであったか、手順に漏れがなかったかどうか等の自己点検を促す仕組みになっている。

また、コンタクト報告書は、情報索引権限を持つ者が情報共有できるコンタクト履歴DBに格納される。

(オ) 募集人の管理職者は、デイリーでコンタクト履歴を点検し、不適切な募集行為が見受けられた場合は、指摘事項を当該募集人にフィードバックし改善指導を行うと共に、必要に応じ全募集人へ不適切事例として通知することとしている。

また、「顧客コンタクト履歴管理」のコンタクト履歴情報は、金融庁検査において、事実認定情報の提示を求められた時のエビデンス情報として提供される。

以上を整理すると、「顧客管理システム」

（図3）募集プロセス・ルールDBレコードのアイテム

基本プロセス		コンタクトガイド
名乗り		
意向推定		「保険商品の提案にあたって」シートを用いて、 ・取扱い保険会社 ・推奨保険会社 ・比較推奨の方式 ・募集代理店の名称と権限を説明 勧誘方針とプライバシーポリシーはホームページに記載している旨を伝える
意向把握	生保	1. 医療
		2. 傷害
		3. がん
	...	<ケガに対する補償を希望> ・対象とするケガ：<ケガ全体/交通事故> ・対象範囲：<本人のみ/夫婦/家族> ・補償：<入院/個人賠償/携行品/積立>
	15. 年金設計	
	損保	1. 自動車
2. 火災		
3. 国内旅行		
...		
10. ゴルフ	>100項目以上	
商品情報提供	商品情報提供 推奨ポイント	事前に「適合性の確認」を行っていることが必須
提案プランの提示		
意向確認		契約締結前交付書面、「ご契約のしおり」を交付して、商品の仕組みや投資リスク、諸費用について説明すると共に、書面を時間をかけて必ず読むことを伝える。この商品は、外貨での運用を行うため、為替相場の変動によって積立金額等が変動し、場合によっては、払込保険料を下回ることがあることを説明する。今回の保険料の原資：現金・預貯金/株式/投資信託/外貨預金/公社債/変額年金・保険/外貨連年金・保険/その他投資性商品 今回提案する商品は、充当する原資が有するリスクと異なるものであることを説明する。
契約申込	生保	1. 商品内容情報
		...
		5. 重要事項説明 (外貨)
	6. 重要事項説明 (変額)	
	...	
20.		
損保	...	
契約保全	...	

（出所）代理店D社の社内資料より筆者作成。

は、募集人の保険募集活動をPlan→Do→Check→Actで管理するマネージメントサイクル機能を持ったシステムであるといえる。

保険業界における以上の取り組みの結果、新商品の開発や保険事故発生時の顧客への対応等の実務運営、顧客本位の募集実務の運営を実現するための体制整備等において、革新的なIT・IoT技術を取り入れている保険会社・代理店も出てきている。既に組合員本位の業務運営に取り組んでいるJA共済においても、組合員本位の業務運営を継続していくなかで状況に応じた機動的な対応策等を打ち出していくことも必要であろう。その一助となるべく、保険業界の今後の動向等に注視していきたい。