
「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」を踏まえた当社取組状況について

1. はじめに

生命保険各社がお客様一人ひとりと真摯に向き合い、社会的使命を果たし続けることを後押しすることを目的として、2023 年 2 月に、生命保険協会は「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^{※1}」（以下、「着眼点」）を公表しました。

「着眼点」には、各社がリスクに応じた管理態勢の整備を進めるにあたり対応・留意すべき 6 つの項目について、16 のプリンシプル（原理・原則）や、各社の参考となる取組例等が記載されており、上記公表以降も、生命保険協会による生命保険各社へのフォローアップを踏まえた各社の新たな取組が「参考となる取組例等」として、毎年追加されています。

当社では、上記「着眼点」に基づき、コンプライアンス・リスク管理態勢の高度化に向け、管理者も含めた営業職員チャネルに対する管理・牽制機能を強化してまいりました。

また、不適正事案の未然防止等に向けては、こうした機能強化に加え、全管理者・職員一人ひとりが、お客様・社会の信頼に応え誠実に仕事をしていくという信念を持って日々の職務に臨むことが非常に重要と考えており、意識の浸透・醸成にも努めています。

一方、社内規程違反やマナー違反等も含め、不適正事案の根絶には至っておらず、お客様本位の業務運営の推進に向けては、当社の取組状況を定期的に振り返り、実効性の向上に向け、不断の努力を積み重ねていくことが重要と考えています。こうした認識のもと、今般、生命保険協会から公表された「着眼点」も踏まえた当社取組状況について、「お客様本位の業務運営」の取組状況と合わせて公表します。

^{※1} 生命保険協会 「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」
2023 年 2 月 17 日公表 https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/20230217_1.html
2024 年 4 月 19 日公表 https://www.seiho.or.jp/info/news/2024/20240419_2.html
2025 年 4 月 18 日公表 https://www.seiho.or.jp/info/news/shared/mt-item/20250418_2.pdf

2. 当社取組状況

(1) コンプライアンス・リスク管理態勢

〈「着眼点」の記載内容（生命保険協会より）〉

「コンプライアンス・リスク管理態勢」は、各社の業務運営の基礎となる組織体制の構築や企業文化の形成等を指す。営業職員チャネルの特徴・強みであるお客さまとの強固な信頼関係に応え変わらぬ安心をお届けしていくためには、目指す理念や価値観の共有、実効的な統制策を遂行する強固な組織体制の構築等、健全なコンプライアンス・リスク管理態勢の整備・維持が求められる。

- 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、「お客様本位の業務運営」に取り組んでいます。今後も、全管理者・職員一人ひとりに経営理念を浸透させ、健全な企業文化を形成するため、経営陣主導のもと、全管理者・職員への語りかけを継続することで、コンプライアンス・リスク管理態勢の維持を図ってまいります。また、ルールベースの記載が中心となっている「行動規範」について、他社の事例にも学びながら、プリンシプルベースでの見直しを検討しています。こうした取組等も通じて、全管理者・職員一人ひとりが、企業の価値観や理念に基づいた自律・主体的な行動を取れるよう推進してまいります。

〈これまでの主な取組〉

プリンシプル① 経営陣の姿勢・主導的役割

- 毎年、経営陣が支社・営業拠点を訪問し「お客様本位の業務運営」等について自らの言葉で繰り返し語りかけ、双方向の対話を行う機会を設けています。
- 社内の動画配信システムにおいても、社長をはじめ経営陣から、「お客様本位の業務運営」等について自らの言葉でメッセージを発信しています。その他、不適正事案が発覚した場合等にも、社長および担当役員からの注意喚起や、「お客様本位の業務運営」等の重要性の語りかけを行っています。

プリンシプル② 営業組織における管理者の役割

- 支社長を、コンプライアンスを含めた「お客様本位の業務運営」推進の責任者として規程上明記しています。
- 支社・営業拠点の管理者が、当該支社・営業拠点のコンプライアンス教育を自ら担い、営業組織への浸透を図っています。また、支社・営業拠点の声を経営陣へつなげる機会を設け、収集した意見は会社として改善・高度化につなげています。
- リスク情報をはじめ、小さな違和感や気づき等、さまざまな場面で収集した情報を、月に1回、全支社幹部およびリスク担当者が参加する支社の連絡会で共有しています。連絡会では支社長や支社コンプライアンス・オフィサーである支社次長が中心となり、把握した課題や異常予兆に対する対応策をきめ細かく検討しています。

プリンシプル③ よりよい企業文化の形成に向けた取組

- 当社の歴史や経営理念、目指すべき働き方をまとめた「長く安定的に活躍できる職員BOOK（長活BOOK）」を、2022年に全役員・管理者・職員に提供し、理念浸透を図っています。
- 経営陣が各支社を定期的に訪問する機会に、各営業拠点における意見を集約しており、その際には「お客様本位の業務運営」等について営業職員同士がオープンに議論する場を設定しています。
- 支社の内勤職員が営業拠点を訪問し、違和感や気づき・懸念点等“リスクの芽”を収集するとともに、積極的に良い点等も収集し、共有する取組を推進しています。

プリンシプル④ 「三線管理態勢^{※2}」の構築

- 自律的なコンプライアンス取組を行う営業組織を管理・統括し、その取組をフォローする業務執行部門、モニタリング・指導を担うコンプライアンス部門、客観的評価と改善提言を行う内部監査部門から成るコンプライアンス・リスク管理態勢を構築しています。
- コンプライアンス部門には「コンプライアンス担当部長（コンプライアンス・オフィサー）」を配置し、支社や全社各部の取組へのフォロー等を行っています。さらに2024年度から、全国のコンプライアンス担当者を増員するとともに、支社次長の役割を「支社コンプライアンス・オフィサー」と明確化し、支社次長を中心に、各支社固有の課題にかかる自律的・主体的な戦略を立案・実行していくことを、より一層促進しています。担当部門によるバックアップのもと、当社全体としてよりきめ細かな課題対応ができるよう、態勢の高度化に取り組んでいます。
- 第三者的立場にある社外取締役を含む取締役会等、経営陣に対する牽制機能が働くガバナンス体制を構築しています。
- コンプライアンス・リスク管理態勢の実効性向上につながる協働検討等を目的に、定期的に2線部署と3線部署間で情報連絡会を開催しています。

（2）コンプライアンス・リスクの評価

〈「着眼点」の記載内容（生命保険協会より）〉

「コンプライアンス・リスクの評価」は、自社の事業における固有のリスクや、防止すべき不適正事象の影響度・頻度等について、適切に評価することを指す。それぞれのリスクに応じた適切な態勢を構築するコンプライアンス・リスク管理の考え方においては、各社にて営業職員チャネルの特徴や自社の特性等に応じたリスクの評価がなされることが求められる。

- 当社営業職員チャネルは全国に100を超える支社、約1,500の営業拠点、約5万名の営業職員を有しており、支社ごとにリスク評価も異なることから、全社共通の「コンプライアンス・プログラム」のほかに支社単位の「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンス部門がフォローすることとしています。2025年度からは、本部から提供するデータの利便性・視認性を大幅に向上し、自支社のリスク評価をより行いやすくする取組を進めています。今後は、BIツール等の活用も含

^{※2} 営業組織等の業務執行部門（1線）、営業組織への牽制・支援等を担当するコンプライアンス部門（2線）、1線・2線の有効性に対する監査を担当する内部監査部門（3線）から構成される態勢

め、更なるリスクの可視化を通じて、「コンプライアンス・プログラム」に基づく取組をより高度化してまいります。また、各支社のリスク評価と諸取組が整合しているか、コンプライアンス部門による検証を重ねてまいります。

〈これまでの主な取組〉

プリンシプル⑤ コンプライアンス・リスクの評価

- 「コンプライアンス基本方針」および「コンプライアンス規程」に基づき、全社共通の「コンプライアンス・プログラム」を経営会議にて策定し、コンプライアンス部門が当該プログラムに基づく取組状況を定期的に確認・フォローしています。
- 支社においては、全社共通の「コンプライアンス・プログラム」の取組計画をもとに、自支社のマーケットの特性や不適正事象の発生等、コンダクトリスクも含めた課題を洗い出したうえで、自支社の「コンプライアンス・プログラム」を策定し、定期的にPDCAを実施しています。
- 内部監査の結果等を踏まえて高リスクと考えられる営業拠点を選定し、支社から当該営業拠点に対する指導・アドバイスを積極的に行っています。また、本部からの提供データの利便性・視認性を大幅に改善し、重点的に指導すべき営業職員も一目で把握できるようにすることで、リスク管理態勢の強化を図っています。

(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

〈「着眼点」の記載内容（生命保険協会より）〉

「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」は、統制環境やリスク評価にもとづく、コンプライアンス・リスク管理上の具体的な統制策に関する取組みを指す。営業職員チャネルにおける不適正行為の防止のためには、前述のリスク評価の結果も踏まえた強固な統制策の整備・実施が求められる。

- コンプライアンス・リスク管理上の具体的な統制策として、これまでも、不適正行為の要因を低減させるべく営業職員による現金授受の禁止、営業職員に対するコンプライアンス教育、お客様本位の活動状況をより重視する営業職員評価制度の見直し等の対応をしてまいりました。今後も、全国に増配置した支社のコンプライアンス担当を中心に、オンサイト・オフサイト両面から支社による営業拠点のチェック機能を強化するとともに、表出した課題に対しては、営業拠点長と支社が一体となって解決に取り組む態勢を構築する等、リスク事象への未然防止・早期検知機能の高度化を図ってまいります。

〈これまでの主な取組〉

プリンシプル⑥ 業務ルールの明確化

- 不適正行為が行われないよう法令遵守マニュアル等の業務ルールを定めるとともに、営業拠点長や営業職員に関する金銭トラブル等の予兆把握の強化や、当社が禁止する副業に従事していないことの確認等、幅広く指導・教育を行っています。

- 2012 年には、保険料払込み等のあらゆる手続きにおける営業職員による直接の現金授受を収束し、不適正行為につながりうる機会を低減しました。また、オフィシャルホームページや各種手続画面・帳票等において、「当社営業職員が現金を預かることはない」等のお客様に対する注意喚起を図っています。2023 年度には、年に一度契約者に送付する「ご契約内容のお知らせ」やオフィシャルホームページにおける注意喚起文言を、社金費消事故の具体事例を踏まえた内容に変更し、未然防止・早期発見の強化に努めています。
- 高齢者の契約貸付等、一部の金銭関係手続きの取扱いを、担当の営業職員以外の第三者、またはお客様ご自身に限定しました。金銭詐取事案の未然防止に向け、仕組みの改善に努めています。
- 営業拠点長向けのマニュアル等において、管理者の役割として、「リスク管理」「予兆把握」「コンプライアンス風土の醸成」等を明確化しています。また、営業職員との面談や申込書点検の場面で不適正の予兆を把握するポイント等を示しています。
- マルチ商法やネットワークビジネスと一般的に認識される取引等、職場トラブル・お客様トラブルを引き起こす恐れのある紹介・勧誘行為について、手数料の有無にかかわらず禁止しています。また、そのことを各種マニュアルや教材に記載するとともに、全営業職員に視聴を義務付けている社内動画で配信し、徹底を図っています。

プリンシプル⑦ 教育・研修

- 日々のコンプライアンス教育・研修に加え、営業職員がより自律的かつ主体的にお客様本位の活動ができるよう、自身の活動を振り返り、実際のお客様との接点の中で判断に迷う場面や改善の糸口等の具体事例を共有する運営を実施しています。
- 営業拠点長に対して、実際に発生した不適正事案を元にしたケーススタディ研修を実施しています。具体的なケースにおいて、自分ならどう考えどう行動するのかを想像し、仲間と議論することで「自分ごと」としてコンプライアンスの重要性を浸透させることに重点を置いています。
- お客様本位の意識を一層醸成・定着させていく観点から、お客様本位の行動を実践し、お客様から感謝いただくことができた事例について、営業職員間で話し合う機会を提供しています。さらに、前向きな行動の輪が広がることで、自然と不適正が減少することを志向し、地域の方々や同僚への「ありがとうの声」も募集・共有する取組も実施しています。

プリンシプル⑧ 人事・報酬（表彰）制度

- 営業職員の評価制度として、2022 年度からお客様本位の営業活動をより評価する「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しました。当認定制度では、お客様本位の活動に係る評価項目の取組状況を可視化することで、営業職員一人ひとりの当該活動に対する意識の醸成と行動の実践をより一層推し進めることを目指しています。
- 表彰運営や管理者等の評価においては、お客様本位の行動を促す観点から、契約の継続状況や契約事故等の発生状況、内部監査結果等を反映しています。また、近年は、持続的な地域課題解決に向けた取組への評価や中長期評価の拡充等も図っており、基準・評価が販売・営業目標に偏重することのない体系を構築しています。
- 社内処分が生じた場合の、上記認定制度や表彰・評価運営等の取扱いについてルールを定め、牽制機能を高めています。

プリンシプル⑨ 営業職員の活動管理

- 営業拠点長は、営業職員一人ひとりの活動状況等の定量実績と、日々の懇談等から得られる定性情報を合わせて日常の活動管理を行っています（対面・リモート環境いずれも同様）。
- 偏りなく幅広いお客様に対してニーズに応じた最適なサービスをご提供できるよう、デジタルツールを活用した営業職員の活動管理の高度化を図っています。また近年は AI も活用し、プロファイリング精度の向上に取り組んでいます。
- 営業職員ごとにリスクプロファイリングを行うための仕組みを構築し、フォローが必要であると判断した営業職員に対してはきめ細かい指導を行っています。
- 営業職員の活動結果は、営業職員が利用する端末にてシステム管理をしており、入力すべき項目内容をガイドする文言を表示する等、活動管理の高度化と営業職員の負荷軽減等に向けたサポートを継続的に実施しています。

（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

〈「着眼点」の記載内容（生命保険協会より）〉

「コンプライアンス・リスクのモニタリング」は、自社におけるリスク評価やコントロールの状況を含む、自社のコンプライアンス・リスク管理態勢の整備・機能状況の監視を指す。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下での活動機会の増加等、環境の変化によりリスクの状況や統制策の実効性等も変化しうるものであり、実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢の維持のためには、コントロールを通じて得られる不適正事象の（予兆）情報も含め、適切なモニタリングの実施が求められる。

- 不適正リスクが高いと考えられる契約に対する牽制等により、不適正事象の（予兆）情報についてモニタリングを実施しています。また、実際に支社・営業拠点等で不適正が懸念される事象が確認された際には、コンプライアンス部門において案件を一元管理し、原因究明や再発防止策の実施等を行っています。今後も、AI の活用の範囲を拡大していくこと等、不適正事象の予兆把握ならびに未然防止取組の改善に努めてまいります。

〈これまでの主な取組〉

プリンシプル⑩ コンプライアンス・リスクのモニタリング

- 営業組織・コンプライアンス部門において、不適正リスクの懸念がある契約については、システムにて取扱いを制限するとともに、高齢のお客様等の十全な確認が必要な契約については、第三者による電話や訪問での手続確認を行っています。
- 支社の内勤職員が営業拠点に訪問する機会を拡大し、金銭トラブルの懸念等をはじめ、営業拠点内で感じた小さな違和感等、定性的なリスクの兆候を積極的に営業拠点長や支社と共有する取組を進め、オンサイトによるリスクのモニタリングを強化しています。
- また、内部管理のリスク要因指標・不適切取扱等、本部から提供する定量的なデータの利便性・視認性を大幅に改善し、重点的に指導すべき営業職員も一目で把握できるようにする等オフサイ

トによるリスクのモニタリングも強化しています。さらに、上記オンサイトモニタリングで把握した定性的な情報と、定量的なデータと組み合わせることで、より精度高く不適正事象の予兆を把握する取組を行っています。

プリンシプル⑪ 不適正事象の（予兆）把握時の対応

- 営業組織で不適正が懸念される事象を把握した場合には速やかにコンプライアンス部門に報告することとしており、コンプライアンス部門にて不適正が懸念される事象を一元管理しています。懸念事象については、営業組織において適切な事実確認に基づく原因究明や再発防止の実施等を行い、コンプライアンス部門とともにPDCAを機能させる取組を進めています。
- 過去に発生した不適正事象の具体的な事例やその際に表出したデータの特徴等を、コンプライアンス担当者を対象とした研修で情報共有を実施しています。そうした特徴等も参考としながら、オンサイト・オフサイトのモニタリングを通じて気になる点が見られた営業職員に対して、営業拠点長やオンサイトで訪問した支社の内勤職員等が積極的に声掛けやヒアリング等を行い、必要に応じて指導やフォローを行う取組を進めています。

（５）コミュニケーション

〈「着眼点」の記載内容（生命保険協会より）〉

ここでいう「コミュニケーション」とは、必要な情報が適時適切に、社内外の関係者に伝達されるための管理態勢および日常業務における取組みを指す。社内環境等の要因によるコミュニケーションの不足は、不適正事象の抑止・発見の阻害要因ともなり得ることから、社内・社外（お客さまや各種ステークホルダー等）との適切なコミュニケーションが行われる環境や態勢を構築することが求められる。

- 社内外での日常業務において、適切なコミュニケーションが図られるよう各種取組を行っています。今後もより一層の風通しのよい企業風土の形成に向け、取り組んでまいります。

〈これまでの主な取組〉

プリンシプル⑫⑬ 社内におけるコミュニケーション

- 営業組織において円滑なコミュニケーションがなされる環境を整備する観点から、全営業職員に対するアンケートを実施し、アンケート結果を管理者層にフィードバックして日常の組織運営に生かしています。また、全管理者・職員に対して、意識実態を把握するためのアンケートを実施・フィードバックしており、全社において風通しのよいコミュニケーション環境の構築に取り組んでいます。
- 営業組織のアンケート結果で課題が見られた営業拠点長に対しては、支社内でのフォローに加えて、業務執行部門からの指導・フォローも行っています。
- 全国の営業拠点長にコンプライアンスに対する意識等に関するアンケートを実施し、各種対応策の検討や管理態勢の高度化等に生かしています。

- 全国の営業拠点において、年に数回、4～8名程度のグループを作り、テーマトークを行う運営を実施しています。誰でも気軽に話せるテーマを設定し、チームや入社年数等も異なるメンバーで軽食を取りながらコミュニケーションを実施することで闊達な職場風土の醸成に向けて取り組んでいます。
- 支社の内勤職員が営業拠点に訪問した際、リスク懸念情報等、営業拠点内の事務職員の気づきをヒアリングし、支社と共有する仕組みを導入しています。営業拠点長とのミーティングを通じて、営業拠点におけるリスク管理業務をサポートすることに加え、営業拠点長の想いや悩み等の本音を共有する取組を推進しています。

プリンシプル⑭ 社外とのコミュニケーション

- コールセンターやオフィシャルホームページに問合せ窓口を設けており、各窓口にお申し出いただいたお客様の声や、各種手続き後にお客様にご回答いただく「サービス評価アンケート^{※3}」の内容を精査し、不適正リスクのある事象に対しては適切に対処しています。

プリンシプル⑮ 内部通報制度

- 内部通報制度として、弁護士事務所を窓口とする「社外通報窓口」およびコンプライアンス相談室を窓口とする「社内通報窓口」を設置し、通報者への不利益取扱いがないこと等通報者の懸念を払拭しながら制度の周知に努めています。また、内部通報件数をオフィシャルホームページで公表しています。
- 「通報の結果、組織に改善が見られたか」等をヒアリングし、内部通報制度の改善に取り組んでいます。
- 内部通報制度の更なる理解促進を目的として、全管理者・職員を対象に内部通報制度に関する研修を実施しています。

(6) 監査

〈「着眼点」の記載内容（生命保険協会より）〉

「監査」部門は、三線管理態勢において、営業組織等の業務部門（1線）・コンプライアンス部門（2線）のコンプライアンス・リスクに関する態勢や取組みが適正かつ有効に構築・実施されているかの検証を行い、改善につなげる役割を担っている。営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢が実効的に整備されるにあたり、監査部門が営業職員チャネルの特性や自社を取り巻く環境等を理解し、役割を発揮していくことも求められる。

- 内部監査部門が機能発揮するために、十分な人材の配置を行うとともに、ビジネスモデルや経営戦略に基づくフォワードルッキングな視点でのリスクアセスメントを実施し、これを踏まえた監査を実施しています。

^{※3} 営業職員による新契約等の各種手続きや、ご契約内容確認活動を実施したお客様に対し、応対や手続きに満足いただけたか等の詳細をお伺いするアンケート

〈これまでの主な取組〉

プリンシプル⑩ 監査

- 営業組織の監査担当者には支社長や支社幹部の役職を経験した人材を配置し、監査知識・スキル向上に向けた取組を継続することで、監査担当者の質・量の確保に努めています。
- 監査結果については、監査等委員会や取締役会等への報告を通じて社外取締役らの意見を収集し、以後の内部監査の改善や高度化に向けた取組に反映しています。
- 年度始および各支社の内部監査入検前に、内部監査においてリスクの真因分析に踏み込めるよう、各支社のデータを用いた定量分析や定性要素も踏まえたフォワードルッキングな視点での事前リスクアセスメントを実施しています。また、内部監査の実施時には各支社の課題の特定と改善策の提言、さらに内部監査部門による定期的な改善フォローを行うことで実効性の確保に努めています。
- ファイルサーバー上のデータ削除履歴の確認・分析や復元を行うフォレンジック調査を一部の監査・検査を対象に実施しています。
- 監査手続きにおける生成 AI 等の活用に向けた実験取組を行っています。
- 各支社の内部監査結果を分析し、複数の支社で見られた共通の課題事項をトピックスとして社内でも共有するとともに、本部組織の執行等に課題がある場合には改善取組を促す等、継続的に内部監査の改善や高度化に努めています。

3. 終わりに

以上のとおり、「着眼点」記載のプリンシプルに沿って各種取組を実施していますが、一方で、コンプライアンス・リスク管理態勢の高度化に向けた取組にゴールはなく、現行取組の実効性を一層高めるとともに、営業職員チャネルの特徴^{※4}・リスク^{※5}、「着眼点」に記載の各種取組例も参考にし、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不断の努力を進めてまいります。

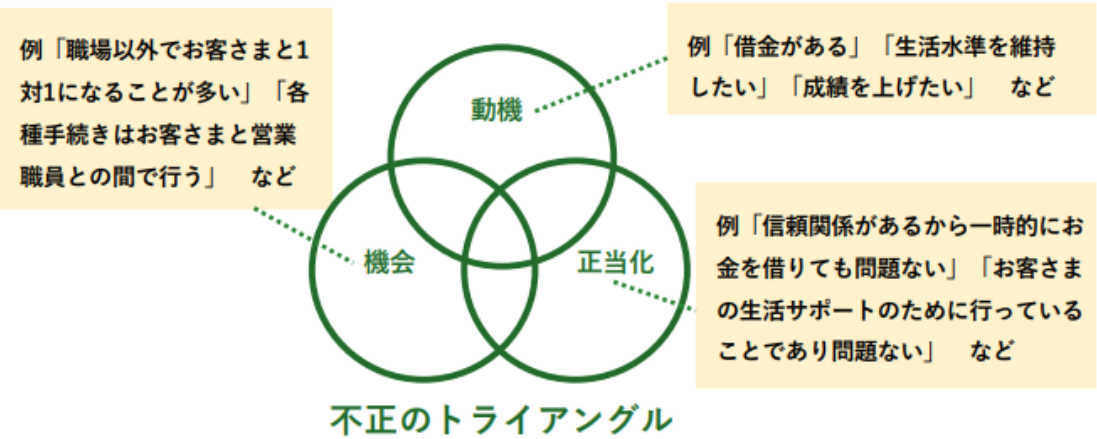
※4 生命保険協会資料（「着眼点」）より抜粋

 特徴（強み）	 リスク
お客様との強固な信頼関係を構築	緊密さゆえのリスク要因
特徴（強み）	・詳細なお客様情報の把握（家族構成・健康状態・保有資産等） ・長期の保障期間を通じた、アフターフォローやお客様への寄り添い ・活動基盤となる地域に根差した活動 等
リスク	・お客様からの営業職員に対する過度な信頼 ・公私の区別が曖昧となる可能性 ・お客様と1対1になる機会が多く、第三者チェックがされない可能性 等

※5 生命保険協会資料（「着眼点」）より抜粋

（動機・機会・正当化＝不正のトライアングル）

不適正事象は様々な要因により引き起こされるが、不適正事象においては、不正を誘発する3つの要素（動機・機会・正当化＝不正のトライアングル）が存在する。自社における不正のトライアングルの要素を十分認識し、リスク事案の真因を考慮しつつ、自社のリスクに応じた適切な態勢構築を進めることが重要である。



以 上

2025-413G, 業務改善推進室