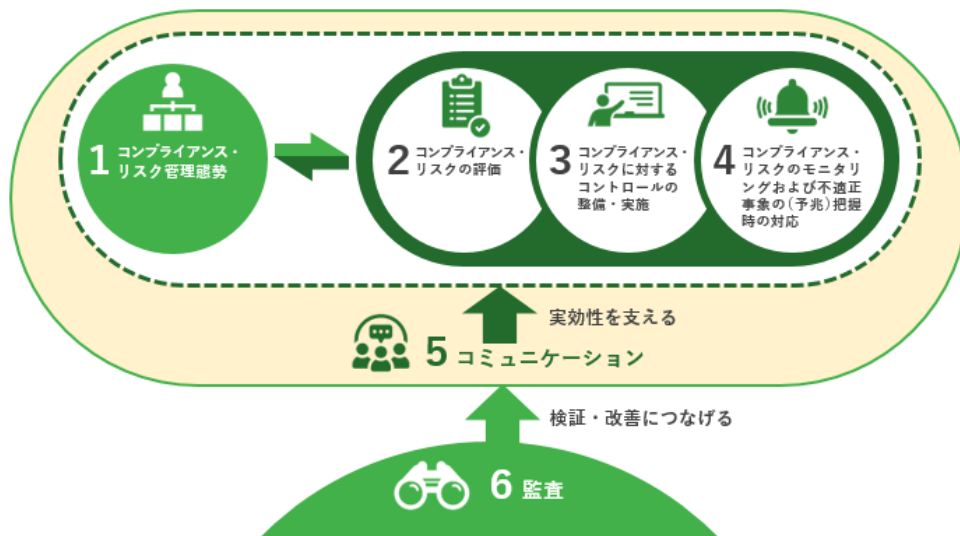


## 営業員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の 更なる高度化に向けた取組み状況のご報告(2022年度) ～「着眼点」に基づく当社取組み状況～

当社は、創業以来“一生涯のパートナー”を経営理念として定め、お客さまをはじめとするステークホルダーの方に対し、生命保険を通じた「安心」のお届けと、その先にあるお客さま一人ひとりの「幸せ」の実現に取り組んでまいりました。こうした中で、引き続き、生命保険事業を通じてお客さまに寄り添い、社会的使命を果たしていくために、2020年12月に「経営品質刷新プロジェクト」をスタートさせ、当社はブランドメッセージである「いちばん、人を考える」に全役員・従業員が立ち戻り、営業員チャネルのコンプライアンスを含めた、全社の経営品質の更なる高度化に向けた取組みならびに企業風土や体質の改善を進めてきております。

2023年2月に生命保険協会において、生命保険各社が引き続きお客さま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ため、「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（以下、「着眼点」）」<sup>1</sup>が取りまとめられました。今回より「経営品質刷新プロジェクト」の取組み状況については「着眼点」に記載の6つの項目に整理したうえで、ご報告いたします。

<着眼点に記載の6つの項目(生命保険協会資料より抜粋)>



当社が目指す企業風土や体質の改善に向けて、本社・支社・営業オフィスといった各組織、そして社員一人ひとりに至るまで、「経営品質刷新プロジェクト」の各取組みの意義・重要性を強く認識し、継続的かつ中長期的な視点を持ちつつ確実に実行・実現していくことで、引き続きお客さまからの信頼にお応えできる組織を築いていきたいと考えております。

<sup>1</sup> [https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/20230217\\_1.html](https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/20230217_1.html)

# 1. 「着眼点」を踏まえた主な取組みおよび今後の取組み方向性

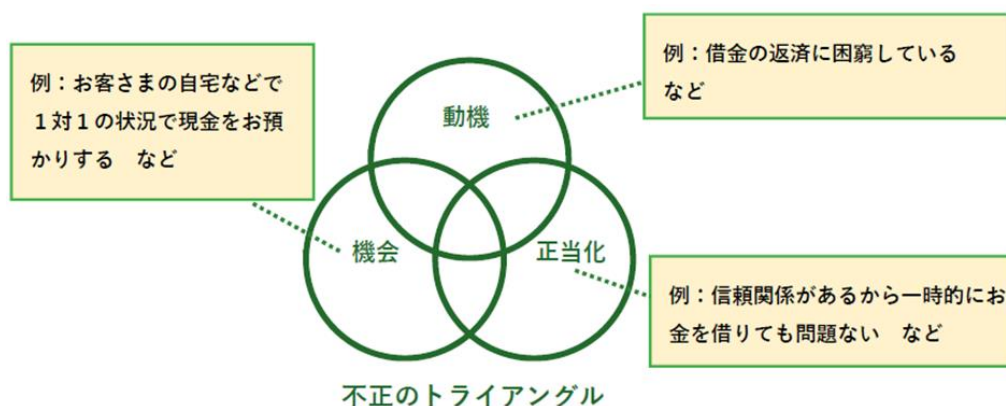
「着眼点」では、営業員チャンネルは「お客さまとの強固な信頼関係を構築する」という特徴（強み）がある一方で、同時に「緊密さゆえのリスク要因」が存在することが挙げられています。具体的にはお客さまからの過度な信頼やその緊密な関係性から公私の区別が曖昧になるなどの留意すべき事項が示されており、加えて、「着眼点」においては不適正事象を誘発する3つの要素（動機・機会・正当化＝不正のトライアングル）に関する考え方が示されています。

営業員一人ひとりには日々お客さまに寄り添い、お客さまの期待にお応えすることを目指して活動しておりますが、当社としては、こうした考え方を踏まえ、リスクに対する「真因分析」を高度化し、それぞれの要素ごとにリスク抑制策を講じ、適切に態勢構築を高度化していくことが重要であると考えております。

これに基づき、当社が生命保険事業を通じてお客さまに寄り添い、社会的使命を果たしていくために営業員チャンネルのコンプライアンスを含めた、全社の経営品質の更なる高度化に向けた取組みならびに企業風土や体質の改善に向けた諸対応について、「着眼点」に記載の6項目に照らし、整理のうえ、項目ごとに「これまでの主な当社の取組み」および「今後の取組みの方向性」を報告いたします。

本「着眼点」を参考としながら、引き続き実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化に向けた不断の取組み、創意工夫を重ねてまいります。

（参考）不正のトライアングル(生命保険協会資料より抜粋)



## 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。営業職員チャンネルの特徴・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。

<これまでの主な当社の取組み>

(推進方法)

- ・ 「経営品質刷新プロジェクト」を通じて当社ブランドメッセージである「いちばん、人を考える」に全役員・従業員が立ち戻り、営業員チャンネルのコンプライアンスを含めた、全社の経営品質の更なる高度化に向けた取組み・企業風土や体質の改善取組みを推進。

(理念・価値観の浸透に向けた対応)

- ・ 今後も生命保険による「安心」のお届けと、その先にあるお客さま一人ひとりの「幸せ」の実現に取り組んでいくことを誓う目的で制定した『お客さま・社会への誓い(第一生命の「消費者志向自主宣言」)<sup>2</sup>を全役員・従業員の「心・行動のよりどころ」として浸透・徹底。
- ・ 「スリーラインディフェンス」<sup>3</sup>の概念のうち、“1線”の支社および営業オフィスにおける長(トップ)の人事評価体系について「コンプライアンス」に関する項目を最優先課題と位置付け、全体評価の中でも配点が最大となるよう設定。

(実効的な態勢構築に向けた対応)

- ・ “1線(支社および営業オフィス)”において、常にコンプライアンスの意識・風土の浸透・醸成、再発防止のPDCAが継続していくための仕組みを構築。同時に改善に向けた経営指導を通じて実効性を向上させるため各ディフェンスラインの責任権限を明確化し、人員体制を含めた態勢を強化。

### <今後の取組みの方向性>

- ・ 「消費者志向自主宣言」に基づくお客さま本位の業務運営の考え方をプリンシプルベースで全社員に浸透させるべく、繰り返しの教育・研修を様々な視点・機会で開催してまいります。
- ・ 管理者・営業員一人ひとりにコンプライアンス・リスク管理態勢の重要性が浸透し、組織文化として定着させることで、実効性ある態勢を構築してまいります。また、適切な現状把握を進めるべく、アンケートなどを通じて従業員の認識等を吸い上げる取組みの継続・高度化を進めてまいります。

## 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。

### <これまでの主な当社の取組み>

(営業員ベースのリスク評価)

- ・ 募集上の不適切な行為、金銭関係にトラブル(疑い含む)等が認められた場合など、リスクの高い営業員個人に対するモニタリング等を複合的に実施。
- ・ 日々の活動実態等を勘案したうえで再教育必要者を個別に選定し、当該営業員の活動状況の管理強化を図るとともに、一部手続きについて会社にご契約者へ直接確認を行う等の個別管理を実施。

(契約・手続きに応じたリスク評価)

- ・ 契約者貸付や解約・減額の出金を伴う異動手続きなど、頻度・金額等において通常と異なる動向がないかなどを分析。必要に応じて会社からご契約者へ直接連絡・確認を実施するなど契約動向にリスクフォーカスしたモニタリングを実施。

<sup>2</sup> <https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/customerorientation/index.html>

<sup>3</sup> 事業を行う現業部門による統制を“1線”とし、リスクマネジメント・コンプライアンス等の管理部門による統制を“2線”と位置づけ、内部監査部門が“3線”とし、内部統制の強化を図る仕組み。当社では、“1線”と“2線”の間に、現業部門を管理統括する本社営業統括機能を“1.5線”と称し、さらなる管理の強化を図っている。

### <今後の取組みの方向性>

- ・ 今まで取り組んできた各種統制策を全支社一律で行うのではなく、「①マーケット特性」「②生涯設計デザイナー・文化」「③統制・マネジメント」の視点で各支社の特性や状況を踏まえた評価を行い、本社からの支援・伴走が必要な支社には本社からの支援・伴走を重点的に実施する“リスクフォーカス運営”を2023年度より実施します。
- ・ 本“リスクフォーカス運営”については、評価手法や実効性の継続検証が必要と認識しており、運営開始後においてもPDCAを回しながら改善を図ってまいります。

## 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。

### <これまでの主な当社の取組み>

(営業員制度・運営の見直し)

- ・ 従来以上に長期的な目線でお客さま本位での対応を実現できる人財の育成に向け、新人営業員(生涯設計デザイナー)の育成体制・給与制度を見直し。入社後、5年間にわたって月例給与を安定化するとともに、6年目以降の生涯設計デザイナーについても、定性的な「お客さま体験価値(CX)」に資する取組みを臨時給与に反映させる仕組みを導入。
- ・ 個人・組織ともに、より主体的かつ前向きに成長・改善に取り組める体制を目指し、営業関連の目標設定について、生涯設計デザイナー一人ひとりが自身の目指すキャリアを考え、それに応じた目標を自ら設定し、これを踏まえた組織目標を設定するなど、ボトムアップの運営を実施。

(業務ルールの明確化・お客さまあて周知等)

- ・ 担当者(営業員)によるお客さまへの現場での対応支援に加え、担当者の退社によって対応・フォローが十分に行き届いていないご契約・お客さまに対してのフォロー強化のため、新たに本社・支社のスタッフをリモート担当者として設定し、「安心の定期点検」<sup>4</sup>のアウトバウンドコールを行う取組みを開始。
- ・ 当社社員がお客さまから直接金銭をお預かりすることはないことを、ホームページやお手続き時の画面・帳票等に表示し、広く社内外に周知するなど、不正のトライアングルのうち金銭不正行為の「機会」を無くす取組みを実施。

(ご高齢のお客さまへの対応強化等)

- ・ 70歳以上のお客さまにコンサルティングを行う場合はお客さまのご家族のうち、お子さまもしくはお孫さま等の同席を必須とする運営を継続。
- ・ 一生涯を見据えた保障等に関するコンサルティングの早期化を企図し、申し込み可能年齢を74歳以下とする対応を実施(相続対策等のニーズに対応する一部商品を除く)。

<sup>4</sup> お客さまに、毎年1回ご契約内容が記載された「生涯設計レポート」を発送し、現在の保障内容や給付金のお手続きが必要ではないか等をご確認させていただく活動。

- ・ ご高齢の契約者による一定金額以上の出金を伴う手続きが行われた場合、契約関係者に指定されているご家族あてに手続きが行われた旨の通知を郵送。

#### ＜今後の取組みの方向性＞

- ・ 社員が正しい考えの元で正しい行動ができるよう、策定した各種ルール（金銭取扱に関する禁止行為等）を浸透させ、意識の浸透を通じて取組みの実効性向上を図ってまいります。
- ・ 新たに発生した不正事案（後述の京都府事案）も踏まえたコントロール策の十分性検証や当該ルールの周知や意識の浸透に向けた教育・研修を行ってまいります。

#### 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」に記載の内容(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するものであり、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。

#### ＜これまでの主な当社の取組み＞

（契約・手続きをベースとした対応）

- ・ 契約者貸付や解約・減額の出金を伴う異動手続きを分析し、頻度・金額等において通常と異なる動向が確認された場合、会社からご契約者へ直接連絡・確認を実施。
- ・ ご高齢の契約者の中で、ご家族等が契約内容などの案内を受け取ることができる「契約内容ご案内制度」に登録されていないお客さまに対して、同制度への加入勧奨を推進。あわせて、指定代理請求人等の契約関係者をご高齢の配偶者等から子・孫世代に変更する勧奨活動も実施。加えて、契約関係者に対する契約の内容を通知するサービスを導入予定。

（営業員をベースとした対応）

- ・ 金銭関係のトラブル(疑い含む)等が認められた営業員が取り扱った手続きについて、会社からご契約者へ直接連絡・確認するなど、営業員ベースでの手続きのモニタリングを複合的に実施。

（統制策の実効性強化策・教育等）

- ・ “1線”の取組みを“2線”が毎月モニタリングし、金銭関係のトラブル(疑い含む)が新たに認められた対象者の傾向を分析して社内共有するとともに、社内で統一的な取組みとなるよう情報収集・事例共有し、能動的な予兆情報の発見強化を図る取組みを実施。モニタリング結果・実効性評価を踏まえた支社指導や、好取組事例の共有等により、金銭関連に関わる予兆・異常情報の把握・管理について強化を実施。
- ・ 不適正事象が発生した際には、事象発生所管での事例共有や事故防止研修に留まらず、全社一律での研修実施や、行動規範をはじめとしたルールの見直しを行う等、再発防止の実効性を高めるためのPDCAを実施。

#### ＜今後の取組みの方向性＞

- ・ 引き続き契約ベースでの各種手続きを通じた契約動向のモニタリングを行うとともに営業

員ベースでの適切な予兆把握・管理を行ってまいります。アウトバンドコールや、お客さまからのお申出・苦情への対応など、お客さまへ直接ご確認する取組みを継続・強化してまいります。

- ・ お申出・苦情などを通じた不適正事象疑い事案の早期の把握に努め、不適正行為の抑止に取り組めます。今後、各種取組みの効果を適宜検証し、必要に応じて改善・見直しを実施していくことで、実効性を高めてまいります。

## ⑤ コミュニケーション

### <着眼点に記載の内容(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。

### <これまでの主な当社の取組み>

(理念浸透に向けた教育・浸透策)

- ・ 新人生涯設計デザイナーの育成において、入社から1年間を「初期教育期間」と位置づけ、カリキュラムを刷新する中で、理念教育等を中心とした教育を徹底。
- ・ 営業部門の活動・行動の起点を「お客さま」とするPDCAサイクルを運営し、「お客さま」を第一に考える意識を組織全体に浸透させる取組みを推進(当社では“営業文化”刷新と呼称)。
- ・ 経営層と社員との対話の場としてタウンホールミーティングを開催。経営層と直接意見交換することで各種施策の意図・背景などの理解促進につなげる取組みを実施。経営層にとっても様々な職層の社員の声を直接聴取できる機会として有効活用。
- ・ 部門や組織間のコミュニケーション活性化を企図し、本社内に部門横断のプロジェクトチームを組成。組織の壁を超えた取組みにつなげるとともに、社内副業などにも取組み、組織を超えた人財交流を活性化。

(取組み浸透の確認とPDCA)

- ・ “営業文化”刷新の定着に向けた支社・営業オフィス等の各所属での取組みや各種運営の所属員への浸透状況を把握するべく“営業文化”刷新アンケートを実施。
- ・ エンゲージメント調査をはじめとした全社員向けアンケート調査にて、定期的に上司・部下間や組織内のコミュニケーションの状況を確認。結果を当該組織にフィードバック。

### <今後の取組みの方向性>

- ・ 風通しの良い会社風土の形成およびその定着は、短期的に成し得るものではなく、継続的な評価と粘り強い取組みが必要であると認識しており、引き続き「お客さま」を第一に考える意識を組織全体に浸透させるべく取り組んでまいります。具体的には自由闊達に意見交換できる風土の定着を図るべく、管理者のファシリテーションスキル（議論や意見交換を活発化させる能力）や傾聴力向上にむけた教育等を継続的に実施します。タウンホールミーティングを継続実施し、社員の声を経営に活かしてまいります。組織間、職位間のコミュニケーションの一層の活性化を促すとともに、各種アンケートで調査を継続し適宜状況確認を行

うとともに、社内の各所属にて自律的なP D C Aに繋げてまいります。

## ⑥ 監査

### <「着眼点」に記載の内容(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。

### <これまでの主な当社の取組み>

- ・ コンプライアンス部門や営業推進部門における取組みの実効性について支社機構に対する監査の結果も踏まえて年間で確認・検証するよう伴走型の監査を実施。また、企業文化・風土に関する監査の観点からも、本社・支社機構への監査で社員直接ヒアリング等を実施し、本社統制部門の取組み状況の確認・検証を実施。

### <今後の取組みの方向性>

- ・ 2022 年度より企業文化・風土に関する監査にも取り組んでおり、より一層の経営に資する提言・改善状況のフォローによる役割発揮に向けて継続的な内部監査の高度化取組み・改善推進機能の発揮が必要と認識しております。経営課題の発見、改善取組みに資する内部監査となるよう、全社各部門における諸取組みや方針を踏まえて、監査手法の随時見直し、内部監査リスク・アセスメントの改定、指摘事項に対する改善状況のフォロー等を通じた改善推進機能の発揮等を通じて、継続的に各種内部監査機能のレベルアップに取り組んでまいります。

## 2. 新たに発生した金銭不正事案

前のご報告<sup>5</sup>以後に、1件の金銭不正事案が発生しております。本事案を受け、当社では全社一斉の臨時コンプライアンス研修を実施しております。

### 京都府事案

不正行為時期 2022 年 11 月  
被害状況 1 名、約 2 万 3 千円（初回の月額保険料相当）  
元社員属性 京都総合支社・営業職・60 代・女性（2023/3/28 懲戒解雇）  
不正の方法 保険料の名目で契約者より現金を詐取・不正取得(※)  
被害者対応 全額弁済しております。

**※当社では社員がお客さまから現金や小切手をお預かりすることはありません。**

以上

<sup>5</sup> [https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021\\_068.pdf](https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021_068.pdf)