

保険・年金 フォーカス

コンダクトリスクへの取り組み 顧客に不利益を与えないためには何が必要か？

保険研究部 主席研究員 篠原 拓也
(03)3512-1823 tshino@nli-research.co.jp

1—はじめに

昨今、保険商品に関する保険会社の顧客対応が注目されている。募集時に提案した保障内容が顧客の特性と合っていない、販売時の顧客説明が不十分、給付金支払い時の事務処理が冗長、など顧客に不利益を与えかねないさまざまなケースがとりざたされている。これらのケースは、保険商品の「コンダクトリスク¹」として、保険会社のERM²のリスクの1つと認識されている。

ヨーロッパでは、2019年2月に欧州保険・年金監督局(EIOPA³)が、保険商品のコンダクトリスクに関するレポート⁴(以下、「レポート」)を公表した。このレポートは、保険商品の開発時、販売時、販売後のコンダクトリスクを説明して注意を促すもので、日本でも参考になる点が多いと考えられる。

本稿では、このレポートをもとに、コンダクトリスクの内容や、それへの取り組みかたなどをみていくこととしたい。

2—コンダクトリスクの枠組み

ある保険商品について、開発時から、販売時、販売後の契約管理、そして最終的には商品を販売停止とする時までの一連のプロセスは、「商品ライフサイクル」と呼ばれる。商品ライフサイクルの各時点において、保険会社が顧客に不利益を与えかねないコンダクトリスクが問題となる。まず、このリスクの内容から、みていくこととしよう。

1 | 保険商品のコンダクトリスクは、商品ライフサイクルのリスク

保険商品のコンダクトリスクは、商品ライフサイクルのリスクとしてとらえられる。これは、保険会社が、保険事業をどのように構築し、推進し、管理すべきか。そして、関連会社等、他の会社との関係をどのように保つべきか、といった事業モデルと経営管理のリスクに内包される。

¹ コンダクト(conduct)には、日本語に訳すと行為、品行、管理、運営といった意味があるが、どれも語感が合わないため、本稿ではカタカナ語として用いる。

² ERMは、Enterprise Risk Managementの略。リスク管理活動に関する、全社的な仕組みやプロセスを意味する。

³ EIOPAは、European Insurance and Occupational Pensions Authorityの略。

⁴ “Framework for Assessing Conduct Risk through the Product Lifecycle” (EIOPA, 2019)

2 | 保険商品のコンダクトリスクは、開発・供給・管理のリスクに三分される

保険商品のコンダクトリスクは、商品開発、商品供給、商品管理の3つに分けられる。

(1) 商品開発リスク

商品発売前の、保険会社による商品開発と、対象顧客の設定から生じるリスク

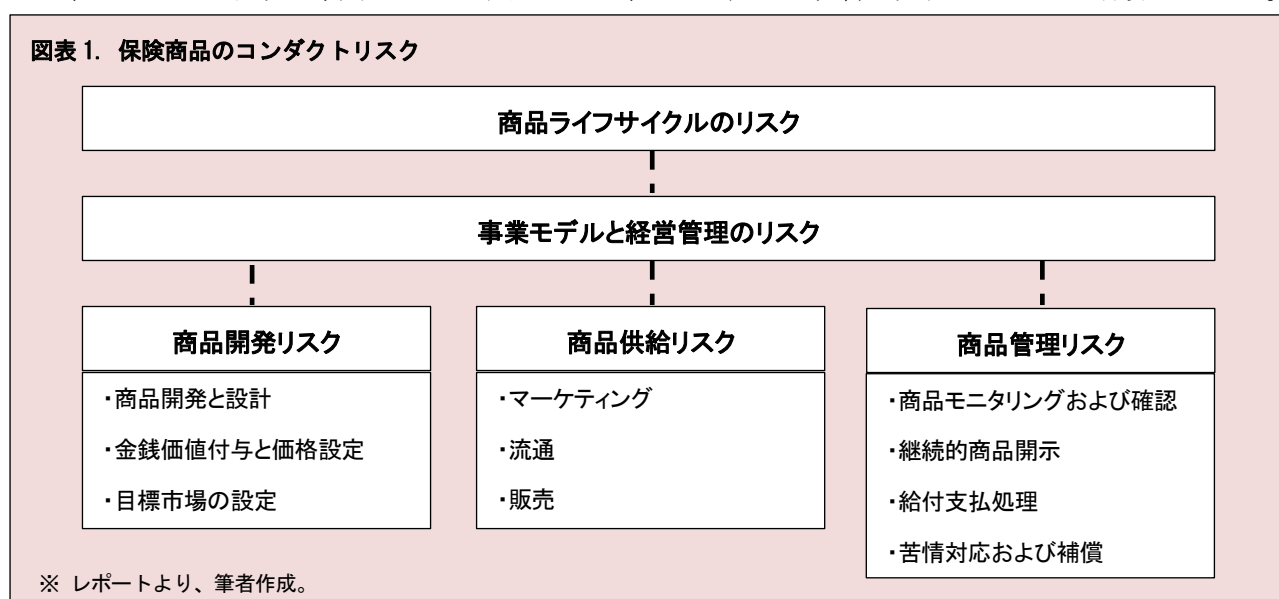
(2) 商品供給リスク

商品の市場への供給方法と、販売時の顧客と保険会社・仲介者とのやり取りから生じるリスク

(3) 商品管理リスク

商品の管理方法、仲介者と顧客とのやり取り、サービス提供に関して、商品販売後に生じるリスク

これらのリスクがそれぞれ独立に存在していることはまれで、通常は、強い相関関係がある。このため、あるリスク事象の原因を1つに特定したり、リスク相互の影響を見極めることは容易ではない。



3—事業モデルと経営管理のリスク

コンダクトリスクの背景には、事業モデルと経営管理のリスクがある。そのポイントをみていこう。

1 | 関連会社等との関係が協調的である事業ほど、コンダクトリスクに注意が必要

保険会社が、単独で顧客にサービスを行うことはめったにない。保険商品とともに、関連するサービスの提供が関連会社等と共同で行われる。また、保険事業は、資産の運用管理会社、ITシステム会社、事務サービス会社等、さまざまな関連会社のサポートのもとで展開されることが一般的だ。

保険会社と関連会社等との関係が協調的であれば、通常、事業は円滑に進む。顧客へのサービスもスムーズに行われる。しかし、自社グループの商品やサービスの提供を優先するあまり、高コスト・低品質・不適切な商品を販売して、顧客の不利益につながるリスクもある。レポートは、こうした不適切な商品の提供を「自己周旋(self-placement)」として、コンダクトリスクへの注意を促している。

図表 2. 自己周旋に伴うリスク

- 自己周旋は、保険会社グループ内の関連会社によって金融商品が販売されるときに生じる。
- 個人顧客は、通常、保険会社のグループ内関連会社の支払不能リスクを判断できない。このため、資産運用ポートフォリオの中に、これらの関連会社が発行する有価証券や金融商品が組み入れられても、その評価ができない。
- さらに、こうした自己周旋は、情報の非対称性をもたらすこともある。たとえば、資産運用ポートフォリオ内で適切にリスク分散が行われているかどうか、といった点について顧客の見方を歪めてしまう恐れがある。

※ レポートの「ボックス1」を参考に、筆者作成。

2 | 顧客中心のカルチャーが、ガバナンスに活かされなくてはならない

保険会社が利益中心主義や販売至上主義といったカルチャー⁵を持つと、公正に顧客に対応することができず、顧客に不利益を与える結果となりかねない。顧客の立場に立つことや、顧客中心のカルチャーや事業モデルを構築することが重要とされる。こうした正しいカルチャーは、単に流行語の域にとどめるのではなく、保険事業のガバナンスモデルとして、その方針や具体的な実施手順に反映されなければならない。

3 | 業績管理や報酬制度を適切に設定することで、従業員の正しい行動を促すべき

従業員に、顧客の利益に寄与する正しい行動を促すための仕組みとして、採用、研修、業績管理、報酬制度、懲戒制度などが考えられる。特に、業績管理や報酬制度は、その内容が不適切な場合、従業員に誤った行動を奨励することになってしまうため重要なものとなる。

ただし、従業員に正しい行動を促すためには、制度を適切なものとするだけでは不十分であろう。経営層が、日常より、顧客の利益を中心に考えるような正しい行動の事例を示し、すべての従業員がそれを理解して実践することが必要となる。

4——商品開発リスク

ここから、3つの章に渡って保険商品のコンダクトリスクを概観していく。まずは、商品開発時のリスクからだ。商品開発においては、顧客の利益が考慮される必要がある。では、具体的にどういった考慮が必要となるのか、主なポイントをみていくこととしたい。

1 | 商品開発は事業計画に沿って行うべき

事業計画に基づかずに突発的に商品開発を行おうとすると、商品提供に必要な資源(人材、システムインフラなど)、引き受けるリスクの評価、参入する市場の分析などが不十分となりかねない。また、開発に必要な資金が不足する恐れもある。その結果、顧客が商品の情報を十分に理解できないまま加入することになったり、給付金の請求をしても支払いが拒否されたりする事態が考えられる。

2 | 商品開発時に対象顧客への適合性をテストすべき

開発する商品と対象顧客の間で、加入目的、関心事、顧客特性等の適合性をテストする必要がある。テストが不十分だと、顧客に不利益を与えかねない。商品テストについては、つぎの枠組みがある。

図表 3. 商品テストの枠組み

保険販売業務指令 (Insurance Distribution Directive, IDD) の商品モニタリング規定とガバナンス規定では、商品が市場に投入される前や、目標市場が大幅に変更となったときに、商品テストを実施するよう、保険会社に求めている。

テストの目的は、商品が商品ライフサイクル全体、特定されたニーズ、対象となる市場の目的、および特性を満たしているかどうかを評価することにある。保険会社は、保険商品の種類と性質、関連する顧客への悪影響のリスクに応じて、定性的な方法で(妥当な場合は定量的な方法で)、商品进行测试することが求められる。

IBIP (Insurance-Based Investment Product, 保険タイプの資産運用商品) の場合、商品テストには商品パフォーマンスとリスク/報酬のプロファイルを評価するためのシナリオ分析を含める必要がある。

※ レポートの「ボックス 4」を参考に、筆者作成。

3 | 商品開発は複雑さと単純さのバランスをとることが重要

⁵ カルチャー(culture)には、日本語に訳すと文化、精神文明、教養といった意味があるが、どれも語感が合わないため、本稿ではカタカナ語として用いる。

商品開発には、他社にない新しい保障を取り扱うといった「差別化」と、保険業界共通の保障を提供する「標準化」の2つの方向性がある。差別化は、複雑な仕組みにつながりやすく、保障内容について、顧客の理解や商品間比較を阻害する可能性がある。一方、標準化を進めれば保障の単純さは保たれるが、過少保険や超過保険の提供につながる恐れがある。両者のバランスの追求が求められる。

4 | 顧客の特性や行動を織り込み過ぎると、顧客の不利益につながる恐れがある

商品開発において、顧客の特性や行動を織り込み過ぎると、顧客の不利益につながるかもしれない。特に、保障内容について顧客になんらかのオプション(選択肢)を提供したり、臨時の給付が行われたり、満期が変更となったりするケースでは、問題が生じる恐れがある。

5 | 保険料水準について顧客の理解を図るべき

商品には公正な保険料が設定されて、保険料に見合う価値があるべきだ。これは、保険料が安くなければならないという意味ではない。安い保険料は、必ずしも顧客の最善の利益になるとは限らない。保障の対象範囲が狭かったり、免責金額が大きかったりして、加入後も顧客が高いリスクを負ったままかもしれないからだ。保険料の水準について、なぜ安いのか等の顧客の理解を図る必要がある。

また近年、ビッグデータを活用して顧客をセグメント化して、リスクに応じた保険料設定を行う動きがある。これは、リスクの高い脆弱な顧客を保険市場から締め出すという問題につながりかねない。特に、高い保険料を支払って加入せざるを得ない強制保険の場合には、慎重を要する。

5——商品供給リスク

つづいて、商品供給時のコンダクトリスクについてみていこう。

1 | 商品を組み合わせる際は、顧客の利益保護を重視すべき

主契約と特約、または複数の保障ブロックを組み合わせ、顧客に提供することが行われている。これらの組み合わせ提供は、顧客利益の保護の問題を増幅させかねない。

まず、複数の保障に加入することで、保障が複雑化し、顧客の保障ニーズに合わなくなる可能性がある。顧客が加入している保険の内容を十分に認識していない「契約認識リスク」を引き起こす恐れもある。これは、過少保険、超過保険、二重保険といった問題につながりかねない。

さらに、商品のバンドリングと保険会社グループ内でのクロスセリングが適正な販売競争を失わせたり、過度の市場支配を誘発したりする可能性もある。(つぎの債務返済補償保険のケースを参照。)

図表 4. 債務返済補償保険のクロスセリングにおける市場支配

債務返済補償保険の主な流通経路は、銀行などの融資提供者を通じたものである。顧客の関心は、保険の内容や保険料にはなく、保険の対象であるローン商品にしばられていることが多い。このため、代替の保険を見て回ることはまずない。

したがって、保険の販売競争は起こらず、保険料の引き下げも生じない。これは、融資提供者が市場支配力を発揮する可能性があることを意味する。

特に、特定のローン提供者から、ある利子率でローンの借入れをするために、同じ会社やグループからの保険を購入することが義務付けられるような場合に、市場支配力が強化される可能性がある。

保険とローン商品のクロスセルから生じる市場支配力は、保険会社が販売業者をめぐって競合する状況につながる。これは、顧客の選択をゆがめたり制限したりする。手数料の水準を高め、ひいては保険料に上昇圧力をかけることにもなる。仮に、本来保険が必要とされない状況で保険が販売されれば、不正販売という結果につながるかもしれない。

※ レポートの「ボックス 5」を参考に、筆者作成。

2 | 情報の非対称性を減らすために、継続的な情報開示が必要

一般に、保険には、保険会社と顧客の間で情報の非対称性があるといわれる。従来、この非対称性は、主に保険の仕組みに関する情報にあった。近年、顧客から健康診断結果を毎年保険会社に提出してもらうことなどにより、健康状態など顧客のリスク状況にまで、非対称性が拡大しつつある。

情報の非対称性の問題を、一気に解決する方策はない。保険会社が継続的に情報開示を行うことで、この問題が軽減されていくといわれる。その場合、ただ大量の情報を開示するだけでは、情報過多となり、顧客の利益にはつながらない。開示の形式、方法、タイミングなどに留意することで、顧客の理解を高めるよう、的確な情報提供を行うことが求められる。

3 | 不適切な販売を防ぐために、顧客のニーズを査定することが必要

通常、保険の引き受けにあたって、保険会社や代理店は顧客のリスク状況などの適格性の査定を行う。しかし、顧客ニーズの査定は不十分なこともある。その結果、顧客の保険加入目的、財務状況、金融・保険商品に関する知識や経験を踏まえずに、保険を提供することが生じかねない。このことは、特に、資産運用商品で顕著となる。

図表 5. 適合性評価における顧客情報

保険販売業務指令 (IDD) は、保険タイプの資産運用商品 (IBIP) の加入、転換、解約等を顧客に勧める場合、保険会社に適合性評価を行うことを要求している。特に、つぎの顧客関連情報を考慮する必要がある。

- ・ **顧客の資産運用目的** : リスク許容度、意図する契約保有期間、資産運用目的
- ・ **顧客の財務状況** : 損失を負う能力、定期的な収入の源泉と水準、流動資産を含む保有資産、資産運用・財産・定期的な財務支払義務
- ・ **顧客の適切な知識と経験** : 教育水準、現在および過去の職業、金融サービスの種類、顧客が慣れ親しんでいる資産運用商品、IBI や金融商品における顧客の取引の性質・数量・価値・頻度・実行期間

※ レポートの「ボックス 6」をもとに、筆者作成。

4 | 代理店への販売手数料体系がコンダクトリスクの原因となることもある

保険会社が代理店に支払う販売手数料の体系が、顧客の利益と不整合を起こすと、コンダクトリスクの原因となることがある。たとえば、既に参加している保険契約を切り替えることで、最新の保障が得られる、保険料が安くなる、などの顧客の利益が生じることがある。しかし、切り替えに対する販売手数料がわずかであれば、代理店が切り替えを勧めるインセンティブは低いものとなる。

6 — 商品管理リスク

さらにつづいて、商品管理時のコンダクトリスクについてみていこう。

1 | 販売後の保険商品のモニタリングが顧客の利益を評価する際のカギとなる

一般に、保険は長期間に渡る契約である。販売して終わりというものではなく、むしろそこから保険会社と顧客の関係が始まるといえる。販売後の保険商品のモニタリングにより、保障内容の変更や販売停止、損失を被った顧客に対する補償などの措置が可能となる。モニタリングを通じて、保険商品の機能強化が検討されることが理想的といえる。

2 | 給付支払の事務処理は顧客の利益に大きく影響する

顧客にとって、効率的な給付の支払いは重要だ。冗長な請求手順、不当な支払遅延、支払拒否の際の不十分な説明などから、顧客の利益は著しく損なわれることがある。保険会社は、事務の効率性を、

支払件数、支払拒否件数、未解決件数、平均支払期間などの指標を通じて把握すべきだろう。

3 | 顧客の苦情対応はコンダクトリスクそのもの

顧客が保険商品やサービスについて不満を持つ場合がある。不満が高じると、保険会社に対して苦情が寄せられることとなる。個々の苦情に対する保険会社の対応が、コンダクトリスクへの取り組みにおいて重要となることは言うまでもない。

保険会社のなかに、顧客の苦情を否定的にとらえるカルチャーがあると、顧客対応が滞ったり、不適切な対応をとったりすることで、顧客の不利益につながりやすくなる。

また、そもそも顧客の苦情を苦情と認識せず、初期段階の対応が後手に回ることもありうる。顧客の不満の表明は、正式な苦情としてだけではなく、カスタマーサービスへの電話、顧客アンケートへの回答、ソーシャルメディアへの投稿など、さまざまな形で浮かび上がってくる。保険会社はこうした情報源への感度を高め、潜在的な問題の大きさを見極める必要がある。

7— おわりに (私見)

EIOPA のレポートを参考に、コンダクトリスクへの取り組みについてみてきた。一つひとつのリスクの内容を振り返ってみると、どれもとりたてて目新しいものではなく、当たり前といえるものが多いように見える。いま、コンダクトリスクが注目されている背景には、その当たりのことを、実行しにくくなっている状況があるものと思われる。

デジタル革命により、保険募集において、顧客のさまざまな情報を収集・分析し、それに基づいて適正な活動を行う素地はできつつある。また、顧客とのコミュニケーションには、電話、メール、ソーシャルメディア等、さまざまなツールが整備されてきている。

しかし、情報量が増大し、コミュニケーションツールが幅広く整備されるほど、かえって顧客とのコミュニケーションが疎かになるという皮肉な展開も考えられる。これは、顧客情報の収集・分析に注力するあまり、いつしかその作業がルーチン化してひとり歩きを始めてしまい、顧客との適正なコミュニケーションという本来の目的が忘れ去られてしまうことによる。その結果、コンダクトリスクは、むしろ増大してしまう恐れがある。

今後のコンダクトリスクへの取り組みは、顧客の利益を守るというカルチャーを社内にどのように確立するか、そのカルチャーを従業員一人ひとりにいかに浸透させるか、ということに力点が置かれるべきと考えられる。

引き続き、保険会社のコンダクトリスクへの取り組みについて、注目していきたい。