



生命保険鑑定士会報

2026年1月

トピックス

- ・ 保険行政運営の基本的な考え
- ・ ハ方式撤廃と比較推奨販売
- ・ FD と CJ はロ方式の有効策
- ・ CJ による課題認識と共有
- ・ 「便宜供与」禁止の厳格化



迎春の候ますますご活躍のことと存じます。
平素は本会へのご理解ご協力誠にありがとうございます。
ございます、心より感謝申し上げます。

さて、2025年は行政による乗合保険代理店への直接的監督に踏み込んだ行政処分などが行われ、この結果が本年の法令改正へも反映されています。これらが保険事業者への体制整備強化、禁止行為の範囲拡大、乗合代理店独自基準による推奨販売(ハ方式)の撤廃等です。

加えて、行政サイドに代理店の監督・検査に特化した保険代理店モニタリング部門が設置され、代理店へのきめ細かい監督・検査の態勢整備の強化が表明されました。これらは、従前の所属保険会社を介した間接的監督や業界団体との対話尊重から、行政による直接的監督方針へ舵を切るものです。

乗合保険代理店経営では、従前のような保険会社からの指導のみに期待せず、自立した態勢整備が必要となります。とりわけ大規模代理店ではこの姿勢がより強く求められることとなります。

保険行政運営の基本的な考え

ここで保険行政当局が開示した方針を整理しておきます。当局は行政運営の考えを「明確なルールに基づく透明かつ公正な金融行政の徹底と利用者保護と市場の公正性の確保に配慮した金融のルールの整備と適切な運用」と明示しています。この考え方にに基づき、法令に照らして利用者保護や市場の公正性確保に重大な問題が発生しているという事実が客観的に確認されれば、厳正かつ適切な処分がなされます。

また当局は事前に検査監督上の着眼点や行政処分に関する事務の流れ等を、あらかじめ「監督指針」として示しています。ここではルールや解釈を明示し、広く周知しています。なお、事業者が個別具体的な事業や取引等を始めようとする際、当該行為が不利益処分の対象となるか等については、照会の受付と回答を行っています。加えて「一般的な法令解釈に係る書面照会手続」を導入し、個別事例から離れた一般的抽象的な法令解釈についての照会も可能としています。

さて、昨年「顧客への誠実公正義務」が法定されました。この一環で金融サービス提供者には「顧客に対する最善利益義務」と「顧客への情報提供の充実」の更なる強化が求められています。このため乗合代理店の個別方針が尊重された（ハ方式）が撤廃され、顧客の自由意思と意向に沿う（ロ方式）へのプロセス変更が必要となります。円滑な（ロ

方式）のプロセス変更には、後述するフィデューシャリーデューティーFD（顧客本位）の率先垂範が必須であり、カスタマージャーニーCJ（顧客体験）の手法も有効策となります。

ハ方式撤廃と比較推奨販売

保険業法における比較推奨販売は、顧客本位の業務運営に不可欠な法的枠組みです。比較推奨販売では、乗合代理店が複数の商品を比較し、その特徴や価格、保障内容などを踏まえて顧客に適した商品を提案します。顧客が自らの意向に基づき、最適な商品を選択できるようにすることが目的であり、保険募集人には意向把握義務と適切な情報提供が求められます。

この制度が導入された背景として、2016年保険業法改正後の乗合代理店制度で起きた「歪んだ競争」の是正があります。手数料やインセンティブが良い商品を優先販売し、顧客の利益に沿わない事例などが見られました。当時この状況を是正し、募集人に対し顧客の意向に基づいた適切な比較推奨販売を促すため「イ・ロ・ハ方式」というルールが導入されました。

イ方式は（比較説明）「比較はするけど推奨はしない」という、募集代理店が顧客の意向に沿って、複数の保険商品の概要を比較説明する販売方法です。

この方式は、顧客中心の思想を最も純粋に実現するものですが、顧客が商品選択するため一定の基礎的知識が必要であり、実務上は一部の代理店に限られていました。

ロ方式は「顧客の意向をよく聞きとってそれに基づいて推奨する」ものです。これは、代理店が顧客の意向を十分に把握した上で、その意向に最も沿うと判断した商品を推奨する販売方法です。推奨にあたり独自の選定基準に基づき、取り扱いのある全商品から保障内容、保険料水準、保険会社の健全性、サービスの質など複数の要素を総合的に勘案し、最適な商品を絞り込み選定が行われるのが一般的です。

ロ方式は、単なる情報提供に留まらず、募集人が専門的な知見や客観的なデータに基づいて、顧客にとっての最善策を提示するアドバイザーとしての付加価値を創造する、FD実践型のモデルと言えます。代理店が目指すべき「顧客本位の業務運営」の理想形に最も近い販売モデルと評価できます。

ここで、ロ方式が理想形に近いにもかかわらず採用している保険代理店が少ないのはなぜでしょうか。多くの場合保険会社に「手数料ランク」があり、実質的には販売量に応じたランク査定が一般的です。保険代理店は手数料率の高い商品を売りたいため、ロ方式ではなく代理店の売りたい商品を推奨できるハ方式が多く採用されてきました。

ハ方式は、「代理店が決めた方針で推奨する」という、独自の推奨理由や基準に従って商品を推奨する販売方法です。この方式は、推奨理由が「代理店の都合や事情」であることを顧客に明確に説明することを前提としています。しかしながら、当初から「顧客の明確な意向に基づく保険募集」を求める意向把握義務とは制度上の矛盾がありました。代理店の都合が顧客の利益に優先される可能性を制度的に認めてしまう構造を抜本的に是正せざるを得なくなり、今回の制度改正となりました。

そして **2014** 年改正の比較推奨販売制度は、約 **10** 年の時を経て見直されます。これは、保険業界における「顧客本位」の業務運営を真に実現するパラダイムシフトを起こす可能性があります。

FD と CJ はロ方式の有効策

比較推奨販売制度は、2014 年の導入から現在に至るまで、市場の変化と規制の不備という両面からの課題に直面しながら進化を続けてきました。ハ方式の廃止と便宜供与の禁止は、代理店の都合や外部圧力に左右されない、純粋に顧客の利益を追求する販売モデルへのパラダイムシフトを促す重要なステップです。

今後の保険募集に求められるのは、単に商品を比較するのではなく、顧客の人生に寄り添い必要なリテラシーを提供し、「情報の非対称性解消」をすすめ、そして「真の意向は何か」を顧客に深く考えるよう促す。この結果得られた意向を正しく理解し、専門性と客観性に基づく選択肢を提示する。こういった「真に信頼されるアドバイザー」としての役割です。パラダイムシフトは営業に一時的な負担をもたらすこともありますが、保険募集人自身の持続的な競争優位性の確立に不可欠な道筋です。真の FD（顧客本位の販売プロセス）を確立することが、これからの保険募集人の役割であり、社会的信認を決定づけるものとなるでしょう。

CJ（カスタマージャーニー）は、従来からロ方式を実践している有能なセールスパー

ソンが取り入れている手法です。CJ は顧客の価値観に合わせた問題やニーズをテーマにした課題認識を促します。その課題共有を起点として解決策を検討する機会を作り、顧客に体験してもらう努力を欠かしません。さらに関連した正しい情報提供を行い情報の非対称性の緩和に努めます。有能なセールスパーソンは、意向推定から意向把握に至るプロセスで FD の率先垂範を顧客本位に行うことが、商品提案を円滑に進める土台となることを知っています。

今回の法令改正に伴い CJ（顧客体験）の手法が有効策となりますが、ここで顧客が CJ を経てロイヤルカスタマー（最上級顧客）となる流れについても整理しておきます。顧客は押し売りを嫌います、これは顧客が主体的に行う意思決定こそが契約意思決定の重要なプロセスであるからです。従ってこのことをよく理解しておかなければなりません。CJ とは、顧客が保険商品や金融サービスを知るきっかけを得てから意思決定力を高めて契約に至る、この一連のプロセスを顧客体験してもらうものです。

セールスパーソンは顧客と継続的な関係を築けるよう、アプローチ当初から将来のロイヤルカスタマーになってもらえるよう、CJ の各ステージを顧客体験してもらうことが重要です。顧客の不安や不足・不満の原因を順次取り除いて、安心・満足・感動いただくこ

と。各ステージでの顧客心理の変化を客観的に観察できれば、感動的な体験が得られるCJを提供することができます。顧客側に今まで保険ではCJ体験が少なく、知識や気づきが得られていない状態では、保険商品に無関心な人が数多く見られます。他方でセールスパークソン側には、保険商品について顧客より多くの経験と知識を持ち、顧客を取り巻く状況については、情報の非対称性がある優越的状态が多いのです。

CJの重要性を知っている有能なセールスパークソンは、お互いが持つ知識や経験のギャップ（情報の非対称性）が障害となっていることを予想します。まず知るべきことは顧客が何を考え今後どう行動し、どのような価値を求めているのかです。そして必要となる新しい知識を提供します。このように当初から商品説明せず、優越的な状態を乱用せず、顧客の価値観と誠実に向き合い、新しい気づきを与え、顧客の心理変化を予想しながら知識や経験など「情報の非対称性の解消」を段階的に体験してもらうことに注意をはらいます。優越的な状態による一方的想像からの決め打ちではなく、客観的データの紹介と段階的なインタビューを重ね、丁寧に顧客と価値観を共有し、その意向を尊重した保険提案を行うよう細心の注意を払います。

有能なセールスパークソンは顧客心理に沿ったCJを実践しています。まずは顧客の価値

観に合わせた問題やニーズをテーマにした課題認識が重要であり、その課題共有を起点として解決策を検討する機会を作る努力を欠かしません。さらに関連した正しい情報提供を行い情報の非対称性の緩和に努めます。これらを意向推定から意向把握に至るプロセスとして段階的かつ丁寧に行うことが、商品提案の土台となることを経験しています。予めCJマップを考え、推定したうえで確認しながら意向把握を進める。これが商談を成功させて将来のロイヤルカスタマー化にも寄与することを経験しています。

CJによる課題認識と共有

段階0：CJマップ

事前にCJマップを考えて可視化することで、この顧客が今後どのような経路をたどるのか予め推測でき、CJを最適化することができます。

この方法として以下の情報を図示して俯瞰的に眺めることが有効です。

（イメージとして描く）

- 顧客を中心に描く
- 顧客の視点で周辺環境を描く
（聞きながら書き加える）
- 各ステージで行動や考えを書く
- 各ステージで直面する障害を書く
- 各ステージでの不安要素を書く
- 不安を緩和する手段を書く
- 解決策の訴求ポイントを明確化する

このような CJ マップを共有しながらコンサルティングを進め、ある程度認識の共有が確認できた時点で解決策の提案を始めます。CJ を最適化するためには、顧客からのフィードバックを活用し、各ステージにおける体験を改善することが重要です。また、デジタルツール分析やデータ集を用いて、顧客に新しい発見や直感を得てもらうことも有効です。CJ は顧客体験を経て、課題を改善する欲求を喚起するプロセスです。

有能なセールスパーソンはこのようなプロセスを大切にして、個別具体的なコンサルティングを心がけます。そして結果としてビジネスの成功を手にかけています。

段階 1：認知～興味

顧客が自分の人生や家族のライフデザインに対して興味を持ち、情報を得ようとする段階です。このきっかけとなる知識をセールスパーソンが与えることで、顧客はウェブサイト検索や知人へ聞くなど、他の手段でも情報入手が行われます。

段階 2：調査～検討

顧客は多くの情報入手を行った結果さまざまな選択肢があることに気づきますが、情報の氾濫と経験不足から判断に迷います。このため信頼できる人からの助言を必要に感じます。段階 1 でのきっかけ作りで、あなたは信

頼できる助言者として選ばれることが期待されます。そして顧客は、どのような手段やサービスが自分に必要か、これらを検討する過程での助言を求めています。

解決策を提案

段階 3：比較～契約

顧客は、口コミレビュー、費用と機能、優先順位なども考慮し検討を進めます。ここでは提案する商品の契約を最終的に意思決定する段階です。意向確認と意思決定は契約後のリピート（推奨と推薦）にも影響します。

CJ を取り入れることで、比較推奨販売（ロ方式）への移行も円滑に進むことでしょう。クロージングせず最終的に意向確認できれば成功です。

段階 4：使用～評価

契約開始時点での商品やサービスについて期待通りであったかを確認します。ここで期待以上の経験が加わると満足度は感動感謝へと高まります、この体験は商品力ではなく信頼できる助言を行ってくれた者へ直結します。顧客自身の CJ の振り返りは、未来のリピートニーズにも良い影響を与えます。

ロイヤルカスタマー

段階 5：リピート（推奨と推薦）

成約後顧客がセールスパーソンの評価を行う段階です。商品とサービス満足度から感動

感謝のステージへと高まれば、リピートが期待できます。臆病にならず真正面から自分の推奨と推薦を依頼して良いでしょう。この段階へ達した営業プロセスは、CJ 成功と定義されます。繰り返して推奨と推薦へと繋がれば、顧客紹介の無限連鎖のしくみとして確立します。顧客がこのような有能なセールスパークソンに対して忠誠心を持ち、支持者（推奨と推薦）となる段階です。

顧客の不安や不足・不満の原因を取り除いて満足・感動いただく、各ステージでの体験と顧客心理の変化は、CJ を経験することでロイヤルカスタマーへと導かれます。CJ では、お互いが持つ知識や経験のギャップ（情報の非対称性）が障害となっていることを理解し、これらを数多く取り除く丁寧な過程が重要となります。顧客は何を考え今後どう行動しどのような価値を求めていくのか、このような価値観の共有で真っ先に必要なのが CJ のプロセスです。是非、強引なクロージングとは無縁の環境を手に入れてください。

「便宜供与」禁止の厳格化

ハ方式の廃止という内発的な動機を排除するアプローチと並行して、外部からの圧力を排除するための規制強化も進んでいます。保険会社向けの総合的な監督指針」では、保険募集人が複数の保険会社から「過度な便宜供与」を受け、それが比較推奨販売に影響する

ことを防ぐための具体的な義務を定めています。この指針によれば、代理店は便宜供与の定義に関する社内ルールを策定し、受け取った便宜が比較推奨販売に影響を与えていないかを「確認・検証」する体制を構築しなければなりません。さらに、検証の結果、影響が認められた場合には、経営陣が対策を評価・検討し、改善措置を講じるシステムを整備することが求められます。

また、注目すべきは、金融当局による監督方法の厳格化のため、代理店の監督・検査に特化した保険代理店モニタリング部門が新設されます。代理店へのきめ細かい監督検査態勢が整備され、従来の受動的な対応から能動的なヒアリングやオンサイト検査等、常時監視体制に移行されます。これにより不正や不適切な運用が発覚した場合には、行政処分が課される可能性が高まります。

ハ方式の廃止と便宜供与の禁止という二つの規制強化が同時に進行することで、代理店は顧客の利益を最優先する販売プロセスを構築しなければなりません。これらは顧客本位の業務運営を強力に推進する重層的かつ包括的な規制手法です。代理店募集人のパラダイムシフトに時間的な猶予はありません。

「私たちは、FD の率先垂範者です」と、

お客様に胸を張って伝えています！



FD推進ツールとして

お知り合いにお伝えください

(FD 認定案内 QR コード)

検索 ⇒ FD マスター資格講習



発行：一般社団法人生命保険鑑定士会

東京都千代田区飯田橋 1-6-6

support@lisa-japan.org