

IAA リスクブック

第9章—販売リスク

サム・ガッターマン

1. 要旨

保険者は、各自、販売チャネルを利用して、自社商品、すなわち保険契約を販売している。そのようなチャネルとチャネルが持つ顧客および潜在顧客との関係は、保険者の貴重な無形資産であると言える。それにも関わらず、不適切なマーケティング慣行などの販売プロセスにまつわるリスクが、業務運営リスクを生み出す。保守性の見地からすると、こうした慣行が、保険者の持続可能性、ブランド価値、収入生成能力に対して重大なリスクをもたらす可能性がある。本章の目的は、保険者が晒されかねないこうしたリスクの主要因とその対応プロセスについて説明し評価を行うことである。

本章の主なメッセージには以下のものが含まれる。

1. 保険者の財務上の持続可能性が販売システムおよびマーケティング慣行にまつわるリスクに脅かされることはあまりないが、そうしたリスクが、新契約の減少または契約の質の悪化による、重大な財務損失および風評被害の原因となることがあり、それが転じて、収入、ブランド価値、継続企業としての価値に対して悪影響を及ぼすこともある。
2. 販売リスクが、販売チャネル、保険者の事業、そして結局のところ企業の財務上の持続可能性に対するリスクにつながる可能性がある。
3. 販売リスクの中には、オペレーショナルリスクと類似しているものがある。オペレーショナルリスクは、その性質上予測不可能なものだが、保険者にとって重大な風評リスクおよび財務リスクとなる可能性がある。
4. 保険者の持続可能性またはブランド毀損に関して懸念が生じると、急速に保険者の販売システムの規模と効率が劣化する可能性がある。
5. 保険市場規律の監督者は、保険契約の販売とサービスが、消費者が満足する価値を提供するように行われていることを確保する責務を担っている。監督者の方針および措置には、適合性基準や情報開示要件のような消費者保護要件が、一定程度含まれていることもある。国によっては、新規／保有の保険契約の、複雑な商品または長期契約の商品の仕組みを明確に説明し、顧客に対して販売商品の適合性に関して助言を与える、募集資料の正確性に関して、アクチュアリーが承認することが一般的である。
6. このリスクの重要性から、販売の質の評価、保険商品の価格設定におけるパフォーマンス評価、および、効果的に販売リスクや業務リスクを管理するために企業全体の統合的リスク管理（ERM）を評価する一環としてこれらのリスクを特定し測定する支援、にアクチュアリーが関与している。

This paper has been produced and approved by the Insurance Regulation Committee of the IAA on 8 March 2016

© 2016 International Actuarial Association / Association Actuarielle Internationale

2. はじめに

どの産業においても販売は重要であるが、保険商品には複雑なものが多く、購入されるというより売られることの方が多いため、特に機会とリスクに満ちている。販売リスクの責任は最終的には保険者が担っている。

保険者の顧客に対する効果的な新規販売と保障の継続は、保険者と販売チャネルの実際に活動していかつ持続可能な継続企業としての健全な運営を可能とするものであり、両者の価値向上において極めて重要である。両者の顧客は、個人および営利企業を含む可能性がある。保険者は、(1) 単独または複数の保険者の代理となるエージェント¹、または(2) その他の手段（ウェブサイト、携帯電話、メールなど）のいずれかを使って、1つ以上の販売チャネル（商品を販売する方法またはプロセス）を通じて販売を行う。販売プロセスに介在する個人は、手数料および／またはインセンティブ報酬という形で報酬を受け取ることが多く、それらの報酬は、支払われた保険料もしくは管理している資産の一定割合であることが多い。一方で定められた給与を受け取る場合も多いが、その時にはボーナスやその他のインセンティブが加算される場合もある。

長期の保険契約は複雑で貯蓄額の積立が伴うこともあるため、それを販売するエージェントは、顧客への新規販売または既存契約者への新規契約締結の成功に対する報酬として、保険契約初年度により多くの金額を受け取ることが多い。団体保険や短期の生命保険、自動車、財物、その他の損害保険などの、短期の保険契約もある。保険の販売は、直接パートナー（例えば、銀行、少額保険機関、郵便局）またはその他の手段（例えば、ウェブサイト、電話、メール、広告）を通じて行うことも可能である。

保険者が利用できるマーケティング手法は様々だが、その意味合いは、保険者の市場、保障範囲、国、利用可能な技術、企業沿革によって異なる。加えて、1つの保険者が複数またはハイブリッド型の販売手法を利用することが可能である。本章の付録に、多くの国で使われている最も重要な手法のいくつかについて詳細を記している。

「販売リスク」の主な形式は以下の3つである。

¹本章では「エージェント」という言葉を、エージェント、ブローカー、従業員を含む広い意味で使っている。保険基本原則（ICP）18において、保険監督者国際機構（IAIS）は、このカテゴリーを「仲介者」と呼んでいる。仲介者は、販売プロセスの責任を担うかまたは販売プロセスに参加してはいるが、本業が保険ではなく、エージェントの認可を受けていないこともある、販売パートナーまたはスポンサーである場合もある。仲介者は個人である場合もあれば、企業である場合もある。

エージェントのタイプのこうした違いは、エージェントが、法的には、1社だけ（通常は保険者）の代理として見られることがある点から生じている。一方、ブローカーは、潜在顧客に対する受託者責任をある程度担っている可能性があり、法的にはより独立性がある。ICP18.0.9には、(1) 「仲介者が主として保険者の代理となる場合、仲介者は1社あるいは複数の保険者のために代理で商品を販売する。これらの仲介者は、「エージェント」または「保険募集人」といわれることが多い。仲介者は単独の保険者の代理を務める（「専属」といわれることもある）ことも複数の保険者の代理を務めることもある。仲介者が提供できる商品は、関係する保険者との代理店契約によって制限されることがある。(2) 仲介者が主として顧客の代理となる場合、仲介者は販売する商品を提供する保険者から独立している。これらの仲介者は「ブローカー」または「独立ファイナンシャル・アドバイザー」といわれることが多く、市場全体で入手できる商品の中から商品を選択できる。」と記載されている。その結果、多くの管轄区域において、監督の枠組みで定義される仲介者の要件に、エージェントとブローカーとで差を設けている。

1. 販売チャネルそれ自体のリスク。販売チャネルの質と持続可能性は、様々なリスクに左右され、様々なリスクは、順次関連する保険者の収益と持続可能性にも影響を及ぼす可能性がある。
2. 販売チャネルの動向により生じる、保険者が保有する保険契約の質または量に対するリスク
3. 企業としての保険者に対するリスク、および販売チャネルの動向により生じる将来的な販売能力に対するリスク。これらのリスクには、契約の量と質、不適正販売（すなわち、契約者の状況に適合しない保険契約を販売すること）、契約者の利益にならない可能性のある方法で契約移転すること、などが含まれることがある。

保険監督者は、保険者およびその商品の販売が保険監督者の管轄区域の住民に対して及ぼす影響に関しても懸念している。本章では、販売リスク（エージェントの不適切な行動など）およびマーケティングリスク（不正確な募集資料など）を合わせて「販売リスク」と呼ぶ。販売チャネルは保険者とその顧客の間の結びつきを提供するが、それは特に財務または保険に精通していない人々について、容認出来ない販売・マーケティング慣行という付随リスクを伴う。通常、保険監督者は、保険契約が確実に、意図していた要求を満たし、保険者の顧客を公正に取り扱うようにすることを含む、適正な商品設計および保険料率について、それを監督する責務を担う。これは、保険システムおよびそのシステムを構築する保険者の持続可能性を確保した上でのことである。多くの保険商品の複雑な性質と透明性の欠如が見られることは、保険が持つリスクと契約機能に関する知識の相対的な欠如とともに、特に個人向け保険販売に関連した消費者保護を求めることにつながる。このような消費者の関心事は、数ある要求の中でもとりわけ、保険エージェントの免許制、保険料率の規制を実現させ、場合によっては保険商品販売前に規制当局によるレビューが実施されることにつながった。

マーケティングプロセスが、保険者の新契約の開拓・維持・管理および既契約の継続の全ての要素を網羅している、すなわち、保険商品の設計と料率の決定から、保険者の販売チャネルの販売動機の育成・管理・提供、該当するならば自社のエージェントおよび顧客とコミュニケーションを取り教育を施すことまで含む、と捉えている保険者もある。それとは対照的に、マーケティング機能と販売機能を明確に分けている保険者もある。その場合、販売機能は、保険者の販売チャネル関連業務の監督を専門に行う分離された組織構造となっている。どちらの場合でも、マーケティングは、提携、広告宣伝、販売促進、スポンサーシップなどの手法を使って、自社ブランドの育成と管理に対して責任を負わないとしても、それらに参与している。

リスクの中には、保険者と販売チャネルの結合リスクというものもあり、特にエージェント（それが独立事業者であれ、従業員であれ）が1社のみ保険者の専属である場合に生じる。例えば、不利益事象または悪評は、保険者と販売チャネルの両者に影響を及ぼす可能性があり、データリスク（サイバーリスクすなわち顧客ファイルのハッキングや、インターネットや電話の利用で珍しくなくなっている不注意により誤って記録された取引など）の結果として直接的に影響を及ぼす場合もあれば、最悪の場合犯罪行為（詐欺など）による場合もある。もし業界への信頼が損なわれるとしたら、保険者と保険販売チャネルの両方が悪影響を受ける。

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、
直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

この章では、保険者の販売チャネルに関連するリスクに重点を置いているが、効果的な販売チャネルから得られる便益は保険者の成功にとって極めて大きな意味を持つということに留意することは重要だ。これらのリスクは、定量的だけでなく、定性的にも評価することが可能である。販売チャネルは継続的な取引の源であり、契約者サービスを提供するための基盤となっている場合もあるが、それだけでなく、その他の業務上のリスクを軽減する効果的な手法（営業担当者による保険引受、保険者のブランド価値の伝達、保険者と顧客との良好な関係、市場行動に関連する好影響など）としても利用可能である。

3. 販売チャネルに対するリスク

効果的かつ効率的な販売チャネルは、保険者の将来の契約（場合によっては既契約の利益が継続することも含める）を生み出すために極めて重要であることから、反対に、保険者のある販売チャネルに対するリスクが保険者のリスクの大きな要因となりかねない。

そのようなリスクの例として、販売員の高齢化によるエージェントの継続性の低下（例えば、先進国の中には、現在退職時期を迎えている第二次世界大戦後のベビーブーム世代が集中している国がある）、現場の営業管理業務に熟達していない可能性のある熟練営業担当者がそうした管理者として配置されるまたは選ばれること、過去における不適切または不正な販売慣行の結果としてエージェントの評判が低下すること、携帯電話／インターネットを通じた販売などエージェントの新たな競合先が生まれてくること、同じタイプの販売チャネルにおいて競争が激化すること、競争力のない保険料設定、報酬額、またはサポートサービスからも明らかなどおり販売管理能力が低いこと、単一のエージェントまたは単一の顧客に販売を集中しすぎること、統括エージェントに対し（保険者にとって）良質または収益性が高い販売を行うことより販売量を増やすことに注力させること、新しい技術の開発により現在の販売チャネルの有効性または効率性が相対的に低下すること、などがある。

保険者に対する風評リスクは、もちろん、保険者のエージェント以外にも様々な要因から生じる可能性がある。例えば、他の保険者（保険業界）のエージェントが作り出す悪い評判、保険金支払いに関する悪習、競争の激化、政府の行動、またはメディアとの関係悪化からも生じる可能性がある。

特に、エージェントが1保険者の専属である場合、評判の悪い1事象がそのエージェントに対する悪評にもつながる可能性が高い。それに関連する例として、保険者のクライアントのデータファイルがハッキングされると、顧客のプライバシーを侵害し保険契約者に損失を与える可能性があるだけでなく、エージェントの保険契約者との関係も悪化しかねない。

4. 販売チャネルがもたらす保険者の契約の質または量に対するリスク

保険者の販売チャネルとターゲット市場は、保険者が保険を提供する被保険者のタイプに大きな影響を及ぼす可能性があり、その結果異なる水準の保険コストが見積もられることになる。営業現場での選択²は、保険者が晒されるリスクの性質と種類を左右することがある。懸念事項として、例えば、保険者による保険料設定の仮定における予測と保険契約者の行動（例えば、保険契約者による想定外の保険期間満了前解約の申し出）との関連でカバーされる保険リスクの質や、保険者が商機を逃してしまうことなどがある。

1. リスク選択。常にというわけではないが多くの場合、エージェントは、顧客の身元確認および営業現場での選択を通してリスク選択プロセスに直接的または間接的に参加しており、潜在的な逆選択、保険契約者のモラル・ハザード、保険申込者の不正行為からさえも、保険料設定の仮定と矛盾する現象が起こり得る。エージェントは、収益性が高い販売の最大化より個人的な収入の最大化に注力する可能性があり、それは特に、個々のエージェントの営業現場での選択および営業管理に関して大幅な自主性が与えられてきた統括エージェントに関する懸念事項である。独立したエージェントが複数の保険者に契約を分割する場合、特定の保険者に向けた契約の質が悪化し、保険者に不利益をもたらすリスク選択を行うこともあり得る。さらに、エージェントがリスクの質に関して不正確または不完全な情報を収集した場合、保険者は結果として誤った保険引受の決定を下す可能性がある。
2. 保険契約者の行動。単に、保険料設定時の想定と比較しての早期の任意解約や保険料不払いに関連づけて考えられることが多いが、保険契約者の行動は、保険金の期待額に関するモラル・ハザードまたは詐欺行為をもたらす可能性もはらむ。エージェントはまた、不適切な契約オプションの行使—例えば、ある契約から別の契約、特に他の保険者の契約に交換することは、しばしば乗換えと呼ばれる。に影響を与える可能性がある。そうした乗換えは保険契約者にとって金銭面で最善の利益になるとは限らない。なぜなら、保険契約者の最善の利益より、エージェントが長期の保険契約に基づく高額な契約時手数料、または自動車や個人向け財産保険のような短期保険契約集団をまとめて移転することによるボーナスに対しより高い動機づけを与えられたエージェントによるものかもしれないからである。実際、乗換えは、利益相反³または不適正販売が存在する可能性がある状況を表していることがある。場合によっては、誰が保険契約者との関係性を「所有」しているのかははっきりとしないかもしれない—その結果、代替サービスに対する責任負担と企業間の被保険者の移動をもたらすことがある。要するに、エージェントは、保険契約者の最善の利益に逆行する、保険契約の解約または継続中止となる行動に対して影響を与える可能性がある。同時に、新契約費の回収が阻害さ

²現場の代理店による潜在的な被保険者のリスクの選択。その選択は判断に頼るものか、保険者が設定するルールに従うものである。多くの場合、保険者の引受担当者が確認している。

³利益相反は、エージェントの保険契約の販売に対して保険者が報酬を支払う場合に起こり得る。そうした報酬は、エージェントが高額の報酬を得られる商品の販売に向かう動機づけとなる可能性がある。それは特に、エージェントが、一義的には保険者と被保険者のどちらのために働いているのかが明確でない場合に起こり得る。このことによって、いくつかの管轄区域では、顧客によるエージェントのサービスに対する手数料の支払い、またはエージェントに支払われる報酬額の開示義務が多く活用されている。

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

れるか、または保険者の意に反する逆選択が増える可能性がある。

3. 保険契約者インターフェース。効果的かつ使いやすい顧客インターフェースについて、それが技術（ウェブサイト、携帯電話、または無料通話番号）を介したものであるかないかに関わらず、そのようなものがないと、保険者およびその販売チャネルのブランドに（そして業界にさえも）重大なダメージを与えかねない。

アクチュアリーは定期的に保険契約実績を観察し、高い解約率および低い契約継続率、エージェント残存率、保険金支払承認率、販売量の変化、および経費率のような実績によって示される保険契約のパフォーマンスおよび保険契約者の行動に関連する予測を開発し、それらを保険料率および評価の仮定に組み込む。顧客苦情情報源（例えば、規制当局、独立系企業、ソーシャルネットワークによって提供される）が内部追跡によるものであれば外部的なものであれ、苦情処理指標（種類、処理率、適時性による）は、保険者および監督者に対して有益なフィードバック情報を提供することがある。苦情処理指標は、保険者が直ちに注意する必要がある販売に関する課題を示唆している。期待値からの逸脱が明らかになると、保険者は、その期待値を修正すべきなのか、または保険者の販売チャネルまたは保険引受に対して是正処置が必要なのかを検討する。

5. 販売チャネルの活動から生じる保険者に対するリスク

販売チャネルの特徴と質、または販売チャネルに関する経営判断の結果は、いくつかの点で保険者に直接的なダメージを及ぼす可能性がある。

販売チャネルの運営に起因するリスクには以下のようなものがある。

1. 集中リスク—すなわち、1つの販売チャネル、2,3のエージェント、または2,3名の被保険者に過度に依存すること。極端な場合、これによって、保険者が、単独のエージェントに依存しすぎ、それにより以下の（1）～（3）となりかねない。（1）企業方針、保険料設定水準、または保険引受判断に悪影響を及ぼす。（2）収益性に悪影響を与える。または（3）企業判断と方向性が異なる場合、保険者の大量の契約が終了する。別の言い方をすると、例えば、保険者の売上高の大半が、特定の小売りチェーン（銀行、デパートなど）内のエージェントからのものである場合、関係を終結するという小売りチェーンの決定は、保険者の財務状況に重大なインパクトを与える可能性がある。
2. 外注リスク。販売チャネルの管理を仲介者（例えば統括エージェント）またはパートナー（後述の提携リスクを参照のこと）に外注してきたような場合、保険者は、通常そのチャネルおよびビジネスに対するコントロールが効きにくい。外注先のコミッション／手数料が比較的高額であるため、新契約費が高くつくことになるが、保険者が直接、更なる資金を提供する必要なく提供される機能とサービスで相殺できるかもしれない。外注先の企業は、即時の規模拡大またはエージェントの追加募集活動をより迅速に行うことができるかもしれない。ただし、そのようなやり方は同時に集中リスク拡大につながりかねない。直接的なコントロールの欠如を克服するには継続的に注意深く監視を行うことが必要となるだろう。
3. 提携リスク。これは、他の企業との提携により生じる可能性がある。提携先とな

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

り得る企業として、銀行（バンカシュランス）、小売りネットワーク、またはマイクロファイナンス機関がある。提携は、関係者間で分担された多様な機能（販売を含む）に対する責任を伴い、その関係性は、通常、外注の状況と似ている。留意すべき点は、契約獲得およびサービス提供のプロセスに関わる関係者が増えるほど、偶然または意図的なリスク発生の可能性が増えるということである。破産しそうなパートナーにリスクがあるのは明白だが、それに加えて、的外れな動機付けとインセンティブ、効果的でない共同作業、および出口戦略の欠如も保険者に損害を与えかねない。実際、パートナーが保険の共同ベンチャーの成功／収益性よりも、多くの力を自身の売り込みにそそぐことはあり得る。例えば、パートナーの代表者が保険者の役員となった場合、その代表者は、パートナーにとって有利になるよう保険者の決定に影響を及ぼす（その結果、多くの管轄区域で、エージェント企業が保険者の取締役に就任することを禁じている）。企業エージェントとして活動する銀行パートナーの場合、パートナーは銀行の顧客に対して、不当な圧力をかけ投資商品と偽って保険契約を購入させる可能性がある。監視と管理が不十分だと、不正販売と不正行為を起こす可能性があり、それが保険者のブランドリスクと風評リスクを招くため、短期的にも長期的にもビジネスの弊害となる。

パートナーが保険料集金の責任を担う場合、保険者は、エージェントまたは他の仲介者に対して直ちに保険料の移送が行われたかを監視する必要がある。その理由は、保険料が保険者に届かないことがあり、その結果、保険契約者が保障（補償）を得られず、最終的には保険者が評判を落とすことになるからである。このことは、訴訟費用などの内部費用および外部費用の大幅な増加にもつながりかねない。この種のリスクは、特定の市場全体で保険者間で広がることも、または特定の保険者にのみ関係する可能性もあるが、他の種類のオペレーショナルリスクと同様、将来の新契約を失うことにつながる。このリスクは、保険者がコントロールを委ね、エージェントの行動または該当する場合は統括エージェントの行動に対する監視が不適切である場合に増大する可能性がある。これらのリスクと関連する監督上の課題に関する詳細な検討については、第6章を参照されたい。

4. 費用対コントロール。ある種の販売チャネルを選択すると、高額な報酬、支援コスト、効果的な監視のリスクを評価することが求められる。特に特定の商品またはセクターにおいて、エージェントの費用、質、数の突然の変更については、常に監視を行わなければならない。予想外の新契約高の変化、契約非成約率または解約率／継続率、外注先への手数料、外注先エージェントの破産などが、そうした変化の指標である。どの場合でも、アクチュアリーは保険者のオペレーションにかかる新契約費などの費用の水準に対して敏感である。それは、相対的な競争力、およびエージェント募集の費用と成功率を評価するためである。そして、エージェントが契約者以上に恩恵を受けていないことを確保するために、配慮が必要である。
5. 前払報酬。多くの国で保険者は、個人向けに販売されている長期生命保険などで継続中より新契約時に、非常に多くの報酬を支払っている（初めに販売した人、または追加販売によって報酬を受ける人に対して）。一方で、このことはエージェントと保険者の利益に沿っている。なぜなら、どちらの場合も、収益率の高い商品は、保険者のために長期間にわたって資金／価値を創造すると同時に、エー

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

ジェントに対してエージェント事業を立ち上げてそれに投資する資金を提供することが可能だからである。他方で、それは、エージェントの持続可能性に悪影響を及ぼしかねない。というのも、エージェントがキャッシュフローを求めて新規販売に依存することを可能にし、継続的な収入の流れを構築しないからである。加えて、エージェントの新契約への過度の依存、および保険者間または同じ保険者の商品間で契約ブロックを移動する（乗換）ことへの過度の依存の結果としての利益相反や、新契約費を回収する能力の低下、モラル・ハザード、そして極端な場合として不正行為を生む可能性があるのだということを認識することは重要である。保険者は初期費用を確実に取り戻すために契約と契約者の維持に関心があるが、前払報酬は、エージェントが既存契約を維持するインセンティブを低下させ、高額な報酬を伴う販売および契約者の最善の利益ではない過当売買（乗換）へのインセンティブを高める。過度な報酬は、特に、ラテンアメリカで以前販売されていた民営化年金商品のような巨額投資要素を伴う契約にとって、長い目で見て消費者にとって損失となることが示される可能性がある。

6. 費用回収に関するリスク。価格設定時の想定と比較して、費用が拡大することおよび新規契約または保有契約が不足することは両方とも、収益性の減少につながる可能性がある。このリスクは、保険数理上の推定の不正確さによっても生じるが、販売チャネルの質と効率性が急に悪化することによっても生じる可能性がある。このように費用の回収額が目減りすることは、固定または可変で無い費用、または、新契約高の不足または予定より解約が多いかまたは更新しない率が高いことに起因する。これらの影響の大きさを評価するためにストレステストの一部として、より大きな単位コストを設定することが一般的に含まれる。
7. 悪徳エージェント。個々のエージェントが、保険者の契約及び規則に沿わない行為をすること、または、第三者と共に謀って保険者、その他の関係者、社会を利用することがある。その行為は、保険契約を保険者の承諾なしに修正する、未承認の手数料を請求する、不正行為を行う、などの不法なものである。そのような行為は、一度発見されて監督者に報告されるか公表されると、保険者のブランド／評判に対して修復不可能の傷を負わせる可能性があり、保険者に大量の資源を犠牲にさせる可能性がある。それは、個々のエージェントの業務における、早期解約、低い成約率、または不適正契約に対する監視を通して発見することが可能である。保険者は、エージェント候補者がなんらかの理由で解雇されたことがあるかどうかを、同業他社または適切な監督者に尋ねることもできる。
8. 納税。国によっては、エージェントの課税上の地位が、遡及的に変更される（例えば、独立した契約者から従業員の立場に）ことがあり得、その結果保険者に対して多額の納税または罰金が課せられ、販売戦略を再構築することになる場合がある。
9. 技術／規制。新しい技術または新しい規制によって、現在の販売プロセスが、無意味なものになること、または費用がかかりすぎるようになることがある。新技術の利用例には、保険の購入または保険料の支払いに使用される携帯電話のアプリなどがある。例えば、新規制は、継続的な教育要件または受託者責任を追加的に求めることがあり、その結果、費用の増大をもたらすかまたは過去の埋没費用の回収不可能に陥る。
10. 戻入手数料の未回収。長期契約が契約1年目に解約された場合、エージェント本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

に対して将来受け取る手数料の中から手数料を戻し入れることになることがある。しかし、エージェントが保険者との関係を断ち切ってしまうと、戻入手数料は未回収となる可能性がある。

11. 複数段階のマーケティング。保険業界ではまれなことだが、ポンジ・スキームまたはねずみ講（エージェントは新規エージェントの募集に基づいて報酬を得るスキーム）が発生する場合がある。そうした状況は複数の管轄区域で禁じられており、エージェントが利益を得ることもあるが、結局はそのスキームの最初の参加者数名以外の誰の利益にも結びつかないこととなる。
12. 政治的リスク。エージェントまたはスポンサーシップが政府または政府機関によって提供されている場合に、政府または政府機関のトップが交代するか政策を変更する場合、または、不正またはリベートが判明した場合、特に保険者の事業の大部分がこのような形態である場合には、顧客との関係及び事業は悪影響を被る可能性がある。

販売に関する経営側の統治実務が貧弱である場合も、保険者のパフォーマンスが低下する可能性がある。以下のことが含まれる。

1. 非効率または不適切な販売チャネル。設計能力または管理能力が乏しい販売チャネルは、保険販売の量または質の低下と保険者に対する公衆のイメージの低下をもたらす可能性がある。ターゲット市場の需要、知識、文化とマッチしない場合には、不適切な販売チャネルである可能性がある。このことは、良質な商品を提供する上で不適切な商品があることと同じあるいはそれ以上に重要なことかもしれない。
2. 経営リソースリスク。最上級のエージェントの忠誠心を維持することは優先事項であることが多い。このことにより、忠誠心を維持するための、エージェントとの関係性に関して、経営トップとその従業員に対しかなりの時間を要求する可能性がある。それは、意識的に選ばれた業務上の優先順位であるかもしれないが、経営トップの異常なほどの時間を重要な戦略課題から背け、業務品質よりむしろ業務の量の方向に向かわせることにもなりかねない。
 - a. 市場シェアの獲得に対する過度な注力。経営陣が、市場シェアの獲得または維持に注力しすぎるあまり、自社の販売チャネル、エージェント、および引き受ける保険リスクについて、その質が低下することがある。これが発生するのは、販売またはマーケティング担当スタッフが、エージェントの質、健全な保険引受実務、または保険料の妥当性を犠牲にして販売の拡大に力を入れるときである。他の要素で説明がつかない市場シェアの急拡大は、このことが発生したことの早期警戒指標であることがある。エージェントと定期的に議論することによって、そのような変化の裏に潜む原因を探ることができ、適切な修正行動を起こすことが可能となる。
3. 商品および価格設定に対する不適切な統治。軽減努力として、販売チャネルとターゲット市場に合った商品設計を行うことや、競争とリスク許容度に見合った水準のコストを設定すること、が含まれる。
4. スポンサーに関わるリスク。広告宣伝および販売は、スポンサーや著名人などのブランド販売員を、推奨またはその他の方法で利用することにより拡大すること

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

ができる。どんなにマーケティングで努力をしたとしても、スポンサー、著名人またはエージェントの評判悪化は、保険者のマーケティング能力を大幅に低下させる可能性がある。ただしそれは、保険者のタイミング良い行動によって一時的なものとして収めることはできるかもしれない。

これらのリスクは保険者にとって重要なものであるため、アクチュアリーは、保険商品の価格設定および評価の際に、ERMにおけるこれらのリスクと販売パフォーマンスの効果的管理に関する評価時と同様に、販売の質と契約のパフォーマンスの評価に関与している。販売用パンフレット、プレゼンテーション、契約設計書、ウェブサイト、携帯電話アプリのいずれであっても、販売資料の有効性及び正確性は、適切にかつ必要に応じて、事前の選別または監査を受けることがある。エージェントの研修に参加することは一般的ではないが、アクチュアリーは、商品およびその商品に向けられた需要に関する教育資料の開発に参加することはできる。このようなアクチュアリーの関与によって、保険者は前記のリスクを上手く特定することができるだけでなく、そうしたリスクの発生と深刻さの管理の減少を可能とする軽減ツールを開発し発展させることもできるようになる。

6. 消費者保護／販売リスク

保険者は、単なる法律・規制の順守を超えて、自身の顧客に対しケアをする義務を負っている。通常は、エージェントまたは顧客との他の接点のいずれかが、他者または技術を使って間接的に提供されるため、販売リスクは十分な管理を必要とする。結果として、不適切な市場行動によるリスクに対する消費者保護は、極めて重要であり、保険者のERMの範囲から外れてはならない。公正な事業運営の風土、責任ある価格設定、および支払管理は、この分野のリスク管理の重要な要素であり、この重要な機能を正しく果たすためには、トップダウンとボトムアップの両方式を利用して重点的に実施することが必要である。

保険の監督者は、保険者によって作られた契約上の約束事項が、規制基準および保険者の監督という手段によって守られていることを確実にするだけでなく、保険者の顧客が公正に取り扱われ、顧客の保険需要に合う契約が販売されることを確実にする責務を担うことも多い。管轄区域によっては、この監督業務を保険者のソルベンシーの確保を担う監督者と同一の監督当局が執行し、その他の区域では別々の監督者が行っている。

その結果、監督者は、料率、商品、およびエージェントに関する特定の側面を、規制し監視する可能性がある。このことが起こり得るのは、保険料率および約款の承認、契約設計書および開示の最低基準、報酬制限、エージェントの許認可のような分野においてである。

留意すべき点は、エージェントによる販売のために設計された特定の規制規則が、エージェントが関与しない状況には適さない場合があるということである。一部の進歩の進んでいない管轄区域の監督者は、法令を遵守しないことに対する罰則を評価するための十分な資源、規則、または能力を持っていない可能性がある。さらに、保険販売または保険商品の販売に関する規制は、特定の責務、例えば異なる業種／商品、またはソルベンシー／販売といった責務を担う監督者間にある割れ目に落ちる可能性がある。場合によっては、販売プロセスに関わる全ての人々が、保険分野の最低限の知識と経験を満たすことが求められているとは限らない。

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、riskbookcomments@actuaries.org宛てにメールを送付されたい。

保険者は業務リスク⁴の対象である。業務リスクの効果的な管理は、業務（プロセス）面の要素と、戦略面の（販売目標やマーケティング目標など従うべきビジネスモデルを決定する）要素の両方で成りたっている。その管理の主な構成要素は、その行動によって、最終的には、持続可能性と健全な財務状況が将来的に損なわれることになる、あるいはそれが示唆される可能性がある（それは一面では保守的なソルベンシーのリスクを表わす）ような、不適切な市場行動の早期特定と回避である。さらに、それらは、保険者の販売プロセス全体における効果的でない統治と内部統制の欠如を表わす兆候である可能性がある。

不適切な市場行動と消費者保護の欠如は、保険に関する知識が不均衡であることと、複雑で多くの技術的側面を含むことのある保険契約の特徴と実務とに起因するものもある。この不均衡は、購入者／スポンサーが民間企業である場合（団体保険、事業用賠償責任、または再保険など）より、購入者が個人である場合（個人向け生命保険、マイクロインシュアランス、個人自動車保険の購入など）のほうがより深刻であると推定される。この懸念事項は、市場と管轄区域が未発達の場合にも発生し得る。不均衡が大きいかほど消費者保護の必要性も高くなる。

規制当局が要求する行動または一般的に認められた行動を忠実に行わないことに関連するリスクは、特に保険者またはその販売チャネルが顧客の損失に対するこうした不均衡を利用する場合に、多くの管轄区域において行動リスクと称される。今世紀において、金融サービス会社のいくつか、特に銀行（ただし銀行に限らない）が、行動リスクの管理不行き届きにより巨額の罰金を課せられてきた。行動リスクがオペレーショナルリスクによる損失を生み出す大きな要因となった場合もある。

保険の市場行動監督者は、保険契約の販売が、消費者が満足する価値を提供するよう行われることを確実にし、その結果、多くの場合、新規販売と既存の契約の特徴と説明文書に関する要求など、消費者保護が要求されるようになる。管轄区域によって、契約説明文書が高度に規制されている場合もあれば、原則自己管理の場合もある。

高度な規制が行われている管轄区域では、アクチュアリーは契約の説明内容中の評価数値と記述文書を策定することに関与することが多く、それがアクチュアリー実務基準の対象とされることがある。自己管理の管轄区域では、説明書を作成する人々に対して客観的な助言を行うことが非常に重要であり、特に保険市場の発達が遅れている管轄区域ではそうである。そのような管轄区域では、説明書の客観的かつ正確な作成と、説明書に手軽に入手されるべきわかりやすい情報と知識の付随が、確実になるようにする上で、アクチュアリーの関与が有益となり得る。

保険者、エージェント、監督者、学校、またはメディアから提供される、保険の仕組み（ほとんどの顧客に無視されそうな過剰なものではなく）に関する、市場に適しわかりやすい教育情報と明確で正確な開示情報は、あらゆる不均衡を軽減することが出来、顧客がこれまで以上に十分に知識を得た上で保険に関する決定を行うことを可能にする。開示情報の洗練度は、可能であれば、利用者の知識に応じて仕立てられるべきであり、このこと

⁴保険者および／または保険者の販売チャネルの行為から生じる、顧客、保険者、保険業界、または保険市場に対するリスクであり、保険者および／または保険者の販売チャネルが、顧客を公正に取り扱わずに、自身の業務を展開し管理する際に発生する。詳細については、「業務上のリスクとその管理」に関する IAIS イシューペーパー：

<http://iaisweb.org/index.cfm?event=getPage&nodeId=25244> を参照されたい。

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

は、中上級の所得層の個人が、インターネットまたは価格比較サイトで保険に関する情報を読むことによって知識を高めた後でも価値のあることである。複雑でなく明瞭に書かれた契約書と契約の特徴は、特に未発達の世界および管轄区域で、役立つ。このことが特に重要なのは、投資リスクが保険者に移転されない場合、給付に対する控除と除外および保険料率上昇の可能性がある場合、または契約者が利用可能な給付の全てを理解していない可能性がある場合である。

取り扱いの公正さには、消費者の類別によって課される保険料率に不公正な差別が設けられていないこと、提示される保険契約が顧客の需要に十分合致していること、顧客に対して過剰請求を行わないこと、などが含まれるであろう。高すぎる保険料率にまつわる懸念は、信用生命／健康保険のような商品（消費者が保険より借入に関心があることから、保険引受費用に比して過度の保険料に従う可能性があるため）、および、延長保証の契約といった商品に対して生じている。一方、契約者の期待と合致せず、利益と保険金に影響を及ぼしかねない契約書の但し書き部分に対してもまた、そうした懸念が生じかねない。そのような状況は、消費者レベルでの競争が有効に働いていないことと、十分な情報に基づいた選択ができないことに起因する可能性がある。

効果的に保険契約を販売する上で販売システムが重要な役割を果たしているため、保険監督者は、新規顧客の募集と既存顧客へのサービス提供における販売システムの有効性に対して関心をもっている。このことは、保険エージェントの許認可につながり、その結果、それらのエージェントが確実に、保険契約および保険と金融ニーズに関する満足できる水準の知識を獲得し維持することを、確実にする助けとなってきた。それは、規制遵守および監督者による監視の枠組みを提供するために導入された。

恐らくエージェントに対する前払報酬につながるインセンティブが理由で、保険契約が顧客に対して不適正に販売された（すなわち、商品設計の対象である特定の消費者の需要を満たすには適切でない）状況に対応するため、監督者は特定の消費者保護規則を施行し、極端な場合には、賠償金を課してきた。市場、購入された保険の種類、および関係した個人によっては、保険の消費者は、給付、義務などを含む保険契約を完全に理解するための十分な知識を持っていないかもしれない。特定の場には、エージェントまたは販売情報が、明示的または暗示的な方法で、消費者に対しその消費者には不適切な保険契約または保険金額を提示する。他の場合、給付／保険金の制限条項または免責条項が明確でない。ある場合には、一定のパターンの不適正販売によって、保険者は巨額の罰金または消費者への補償を払うことになることもあり、その結果、保険者のブランド価値も大きく損なわれることがあり得る。

不適正販売の例には以下のようなものが含まれる。：英国での年金の不適正販売、信用・ローン返済保険、重病患者への即時開始年金の販売、不適切な税務アドバイスまたは課税規則を巧みに回避するように設計された契約の使用、異なる所得税カテゴリーの顧客を助けるように設計された商品の販売、そして分離された洪水保険契約または地震保険契約の必要性に関しての当該危険に対する重要なエクスポージャーを持つ顧客に対する不十分な情報開示。

上述の通り、歴史的に見ると、長期保険契約、特に終身の生命保険を販売するエージェントに対して保険者が提供する報酬は、従来、前払い型だった。すなわち、保険契約1年目エージェントの報酬は、2年目以降と比べてかなり高額であった。このことは、通常、これらの契約に対するサービス提供が必要な時期より、販売が必要な時期において、多額の投資を行っていることを反映している。これは、エージェントが大量の取引を行う動機付けとなり得る利益相反を生む可能性があり、不適正販売、さらには不正行為につながること

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、riskbookcomments@actuaries.org宛てにメールを送付されたい。

もあった。

管轄区域によっては、最近エージェントの報酬に関する情報開示を拡大する方向に動いているところもあり、場合によっては、保険者が報酬を提供する代わりに、保険者の顧客に対して課す手数料を用いるようにさせる場合もでてきた。この変更の提唱者は、このことがより客観的な忠告が行われることに寄与するだろうと主張してきた。いくつかの地域では、監督者が保険者の支出を制限してきた。例えば、米国のニューヨーク州は、顧客に対してより多くの価値を提供しようとするところまで保険者の支出を制限してきた。一方英国では、保険監督者が多数の生命保険と年金の商品について横断的に「金額に見合う価値」の調査を行ってきた。他の監督者は、利益相反の可能性への懸念を一因として、エージェントの手数料の上限を、おそらくは提供されるサービスに応じた、一定の最大割合までに抑えること、ある種の手数料を禁止するかまたは制限すること、または受取手数料の情報開示を要求することを行ってきた。

保険者は様々な手法を使って消費者保護と販売リスクの管理を同時におこなっている。例えば、このようなコントロールには、最初に行うエージェントのスクリーニング、商品の特徴と適正な販売手法および販売プロセスに関する規則と要件に関する訓練と教育プログラムの継続、エージェントの報酬と暗黙のインセンティブとしての販売目標、エージェントの懲戒、販売プロセスの定期的な監査、全ての広告宣伝・販売促進資料を法的に審査すること、消費者教育プログラム、などがある。これらには、エージェント以外の販売チャネルにとって、技術的に効率が良く消費者の動向に敏感な情報が含まれている。高品質の販売プロセスを確保するために、販売についての監査の活用、顧客満足度調査、反応が速い独立した販売オンブズマン機能、など、様々な手法が利用可能である。

これらの手法は消費者を保護するだけでなく、保険者も販売リスクによる被害から保護する。具体的に言うと、それらの手法では保険者の販売管理者が管理と監視を行っており、全体的に見ると、保険者の内部監査およびERMプロセスの一部として機能している。消費者の償還請求、賠償、または、その結果生じる悪評は、それらに関する十分な論説は本章の範囲外であるが、様々な方法で備えることができる。例えば、監督業務を行う団体またはその他の消費者団体による消費者苦情申出サービスや、専用に設けられたウェブサイトへの報告などである。

アクチュアリーは、これらのリスクの管理を助けることにも携わってきた。管轄区域によっては、これらの活動には、顧客に対して、長期的な商品の仕組みをわかりやすく説明し、販売の適切さに関する助言を行う、新規販売／既存の契約の説明文書の正確性に関して署名を行うことが含まれている。

7. 結論

販売・マーケティング関連の活動は、深刻なソルベンシーリスクと見なされることは多くないものの、顧客にとってだけでなく保険者にとっても、重大な財務リスクとなり得る。とりわけ、保険者の販売チャネルおよびエージェントの不十分な管理は、保険者の事業継続、ブランド価値、収入稼得能力に対して、悪影響をもたらす可能性がある。加えて、監督者は、不適切な販売及びサービスに関して懸念を持っており、販売慣行に対して消費者保護やそこから帰結する行動を要請し、究極的には保険者が継続的に事業運営を行うことを認める判断に影響を及ぼす。

販売リスクの健全な管理は、継続企業としての契約者の価値と信頼の向上・維持をもたらす。本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、riskbookcomments@actuaries.org宛てにメールを送付されたい。

すことになる。これらのリスクには以下のような要素を用いて対抗しなければならない。

1. 個々のエージェント、仲介者、販売チャネルのパフォーマンスに関する重要なパフォーマンス指標。顧客の種類別苦情数、引受契約の残存率、会社全体では見られない販売の急増、新契約で発生する恐れのある不正の注意および危険信号に注目する。
2. 長期的商品に対する適切な契約の説明文書に関するアクチュアリー実務基準を、可能な場合に使用。
3. 呈示された商品に対して消費者の需要が合っているかどうかに関するエージェントおよび消費者への教育。
4. 販売慣行および適合性プロセスと、そこから生じるリスクを監視することを含む、（ERMのような）説明責任を持つ機能。可能であれば独立した機能であることが望ましい。
5. 市場行動と販売慣行を統治する規制要件と、販売システムの罰則／教育／管理に関する保険者の有効性を評価することができる審査。

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

付録—販売手法の種類

保険者が使用している販売手法には、様々なものがある。それらの手法の相対的な重要度は、市場、保障内容、利用可能な資源、技術、歴史的経緯によって左右される。1つの保険者で複数のチャンネルを活用することが可能である。各事業部門に1チャンネルの場合が多いが、複数チャンネルを活用する事業部門もある。エージェント（脚注1を参照のこと）は保険者と最終保険消費者との間の仲介者の役目を果たす。個人の場合もあるし、個人の集合体であるエージェンシーという形式をとることもある。エージェントは、特定の種類の保険商品に特化することも、複数種類の保険商品を売ることも可能である。さらに、保険者は、特定の市場でそれらの手法を組み合わせ使用してもよい。例えば、直接またはウェブサイトでの接触によってきっかけを作り、独立したエージェントまたは保険者の従業員が連絡を取ってフォローアップする。

販売チャンネルの販売方法は1つ以上または混合型の手法を含むことが可能であり、どのような分類分けにしても販売方法の重複は存在する。例えば、常勤の専属エージェントは、保険者の従業員の場合と独立している場合とがあり、販売はウェブサイトとエージェントの両方を使うことができる。以下は販売チャンネルの分類分けの1例である。

1. 常勤（タイドまたはキャプティブ）専属エージェント。従業員、または1つの保険者のエージェントとして働く独立した請負業者。主に保険者の商品の販売に従事する。従業員または独立した請負業者としての分類は、慣例または税法によって決めることができる。新しいエージェントは、研修と顧客関係構築のための期間に、補助金を受け取ることができる。
2. 固定給従業員。保険者の顧客に対して直接商品を販売する。この手法は、大口顧客に対する販売で使われることが多い。例えば、大企業、または再保険者の場合には直接の保険者に対して、グループ生命／健康保険または商業用財物／災害保険を販売するときに使われる。給与は固定でも、販売成功の報酬としてのインセンティブ／ボーナスを含んでも良い。
3. 独立エージェント。保険者の従業員ではない。ブローカーである場合もあり、その場合、複数の保険者の代理として働くことが可能である。または、1つの保険者の保険のみを売る人である場合もある。エージェントの主な事業は、保険商品を売ることであっても、そうでなくてもよい。
4. コンサルティング型エージェント。いくつかの市場セグメント、とりわけ法人セグメントでは、クライアントが専門のコンサルタントまたはアドバイザーを雇って、競合する提供者の中から消費者が選択するのを手助けしてもらう。規制的な流れから、クライアントからのみ報酬を受けるエージェントと、伝統的には主に保険者から報酬を受けることもある上述の独立したエージェントの類とを、区別する傾向にある。クライアントの門番が保険者よりむしろクライアントから報酬を受ける場合には、保険者の販売リスクは減少するが、その市場セグメントを担当する一流コンサルタントから不人気となるリスクなど別のリスクが増加する。
5. パートナー。販売は、幅広い業種（ただし、パートナーシップ以外の別の方法で一般的な保険または販売する型の保険の販売に特化することはない業種）との提携によって、またはその提携の結果として、行うことが可能である。それは、主

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

業が保険ではないパートナーまたはスポンサーとの協業を伴ってもよく、その場合時には彼らの既存ネットワークを使うこともある。場合によっては、エージェントとして許認可を受けなくてもよい。これにより、恐らくはセット販売商品という形で、他の方法では接近できない潜在顧客に会うきっかけが得られる可能性がある。管轄区域によっては、銀行が、アフィリエイト、パートナー、保険商品の販売者のいずれかとして参画するバンカシュランスが、これに含まれる。ほかの例として、小売りチェーン、電気通信事業者、マイクロファイナンス機関、商工組合、郵便局窓口、などがある。その他の形で保険を販売することができる。

- a. 関連商品の販売の結果またはその販売と合わせる。例：金融機関でローンを提供する際、葬儀場で将来の埋葬に備えて（生前保険など）
 - b. 他の種類の保険に力を入れる。例：財物・災害保険を主力とする販売者が、生命保険を販売する。
 - c. 幅広い商品ポートフォリオの一部に組み込む。例：他の金融機関および資産管理会社で、特に年金保険、年金、生命保険、貯蓄型商品のような、財産形成商品が、金融機関または系列・非系列にかかわらずその会社のオペレーションに組み込まれた保険者の従業員によって販売される。
6. エージェントの関与がない。保険者の営業員は関与せず必要にもされない多種多様な販売チャネルが存在する。場合により、特に、潜在顧客を引き付けるためのエージェントが関与しない方法では、保険専門のエージェントが関与して、助言提供を行い販売まで取り決めることもある。例として以下のようなものが含まれる：
- a. ウェブサイト。ウェブサイトを利用して契約を得る。適切な保険者または保険契約を探している顧客の場合が多い。管轄区域によっては、インターネット経由の売上割合が増加した。（例えば、価格比較サイト⁵（PCW）に基づく売上。売上比較サイトでは、商品を需要に適合させることは不可能かもしれず、契約者が、質または個人の必要性との一致よりむしろ価格だけで、契約を決定するリスクが高まる可能性がある。）保険の需要は、ウェブサイト上の情報によって確立されることも、ソーシャルメディアで取り交わされることもある。
 - b. 携帯電話。保険は、携帯電話の回線業者経由または回線業者がある程度支援を行って、販売される。携帯電話の回線業者は、期間内に最低限の電話使用量がありさえすれば、自社の顧客のために保険料を支払うことがある。
 - c. 広告宣伝。この手法の目的は、保険者のブランド向上、または保険者の特定商品に関して問い合わせをしなくなるように潜在顧客を仕向けることである。
 - d. 直接販売。この手法による販売は、メール（郵便）、電話勧誘、様々な技術を使って行われる。

⁵欧州連合では、保険販売指令（Insurance Distribution directive）において PCW を保険仲介者とみなしている。

本文書に関するコメントを提出する場合、またはウェブサイトの問題を報告する場合は、直接 riskbookcomments@actuaries.org 宛てにメールを送付されたい。

- e. アフィニティ／ロイヤルティ。顧客の会員加入を通じて販売が行われる。
例えば顧客が会員である協会、労働組合、協同組合や、職域を通して。

保険者によっては、他の保険者の企業全体を買収しない場合に、契約ブロックで購入する方法が取られてきた。投資銀行を通して買収する場合もあった。この契約ブロックまたは保険者が、ランオフ状態である場合がある。すなわち、事業を生み出すために使用されるべき販売システムが保険者の新契約創出に積極的に用いられないことがある。予期される経験（契約者の行動、死亡、保険金請求等）からの乖離に関連する通常のリスクだけでなく、デューディリジェンスが不十分だった場合には、以前の経営陣の下で生まれた不適正販売の慣行など、販売リスクと関連するコストも含む可能性がある。

統括エージェントは、通常、複数の下位エージェントを使って、販売手段をコントロールする企業またはエージェンシーである。時として、追加報酬を対価として、特定の市場またはサービス機能に対して責任を負う場合もある。

サム・ガッターマン (FSA、FCAS、MAAA、Hon FIA、CERA、FCA) は、米国イリノイ州グレンコー在住のコンサルティング・アクチュアリー。専門分野は、全保険種目に関する財務報告、社会保険、人口統計、環境問題。連絡先は sam.gutterman1@gmail.com