

日本代協事務局(小出)

【日 程】2019 年 7 月 24 日(水) 15:00 ~ 17:45

【場 所】日本代協 会議室

【参加者】以下のとおり

**損保会社**・・・4 名

あいおいニッセイ同和	専業営業開発室長	関野 修司 様
損保ジャパン日本興亜	リテール営業推進室長	大野 昌彦 様
東京海上日動	営業開発部 部長	三原 二郎 様
三井住友海上	営業推進部 部長	近藤 晃弘 様

**日本代協メンバー**・・・12 名

## &lt; 日本代協 &gt;

会 長	金子 智明
副会長	小平 高義
副会長	山口 史朗
副会長	横山 健一郎
理事・企画環境委員長	木下 幸太郎
理事・ビジョン委員長	高橋 克之
アドバイザー	栗山 泰史

## &lt; 日本代協事務局 &gt;

専務理事	野元 敏昭
常務理事	小見 隆彦
企画推進部長	山本 高久
教育企画部長	工藤 琢哉
特命部長	小出 鋭

## 議事録の略語について

「保」: 保険会社サイドの発言

「ア」: アドバイザーの発言

「代」: 日本代協役員の発言

「事」: 日本代協事務局の発言

議事録作成上、実際の発言と記載が前後している箇所や同一内容の発言を集約している箇所があります。

## 1. 金子会長 挨拶

- ・本日も多忙なところ出席いただき、感謝申し上げます。
- ・梅雨明け間近ではあるが、夏本番の熱い論議をお願いしたい。
- ・東京五輪の開幕まで1年となり、都心部の混雑緩和に向けた大規模な交通規制実験も行われている。大きな経済効果も含め、今後日本経済も大きく変わることが予想される。
- ・人口減少やITの進化等で、これまで経験したことのない時代が到来する中、今後の代理店経営について意見交換をお願いしたい。
- ・各社、肩の荷を下ろしてフランクな形で論議し、業界の明るい未来を展望いただきたい。

## 2. 活力研の論議

### 今後の代理店経営を考える

- ・事務局より、日本代協が各代協・保険会社等で「今後の代理店経営を考える」というテーマで開催しているセミナー資料の記載内容に関して、意見交換を行いたいと案内した。
- ・地域密着型代理店を前提として、提示している今後の大きな方向感に対する各社の見解について確認することが目的であると補足した。

### (1) 環境変化の認識(事務局)

- ・環境変化の要因を以下のように整理した。
  - 人口減少
  - 事故を起こさない自動車
  - ITの進化
  - 人リスクを巡る顧客獲得競争
  - 保険会社の営業体制の大転換
  - 新しいマーケットへの対応

- ・参加者の自発的発言に基づき、意見交換を行った。

代 ・今後、自動車保険が厳しくなる中、そのスパンをどのように考えているか、その際に代理店にどのようなことを求めているかを確認したい。

保 ・自動車保険の今後の動向としては、自動運転の普及等により、事故頻度は下がり、部品単価は上がることが予想される。全車両が一斉に自動運転に代わる訳ではなく、時期的なことは明言できないが、2030年以降に影響が出るのではないかと思われる。既存の自動車保険を重要な顧客接点として大事にしながら、損生合わせて顧客シェアを上げていく必要がある。

ア ・自動車保険に関しては各社とも主要種目との位置付けは変わらず、個々の営業戦略の中でのシェア争いは、足下では重要な課題である。しかし、その場合にも「顧客本位の業務運営」に留意することが絶対に必要である。今年5月に野村証券等に下された行政処分からも分かるように、金融庁として「コンダクトリスク」( )という捉え方で処分を行う動きが生じている。顧客基盤を固める上で自動車保険をベースにすることは、個々の会社のミクロの世界では当然と言えるが、業界全体というマクロの観点では、行き過ぎたシェア拡大による弊害の発生を避けることが大事であろう。

( )「顧客保護」「市場の健全性」「有効な競争」に対して悪影響を及ぼす行為が行われるリスクを指す。言い換えれば、「企業がその従業員による行動により、企業を取り巻く幅広い関係者の利益を侵害する行為、或いは金融機関に求められる社会的役割に反するリスク」と捉えることができる。

- 保 ・代理店の募集品質の確保や体制整備は勿論のこと、トップラインだけでなく、安定的な収益も重要と考えている。持続性を展望する中で、現状で大きなウェイトを占める自動車保険は日々の顧客接点そのものであり、損害サービス等、特に専業代理店にとっては価値を提供する絶好の機会として考えている。然しながら、顧客グリップが弱いことで他代理店に契約を奪取されている実態も散見され、今後お客様を広げていく機会を失ってしまっているという点で危機感を抱いている。
- ア ・かつての保険会社同士のマーケットシェア争いは、ともすれば他社契約の奪取の方向にドライブがかかっていた。そのようなことが再燃すると、それは不祥事の温床となる。法令を超えた広い意味でのコンプライアンスとして「コンダクトリスク」が唱えられるようになった現在、かつてのような競争に乗り出さないことである。当然、独禁法の問題はあるとしても保険会社間の過度の競争は地域代理店の経営基盤の弱体化を招くことになる。代理店は他社の契約を取りに行くよりも既存契約を完璧にフォローすることで経営基盤を確かなものにするべきだ。保険会社が代理店にそれを求めれば、不必要な契約の奪取・被奪取はそれほど発生しないと考える。
- 保 ・目先の数字に縛られ、料率競争を仕掛ける考えはない。既存顧客を大事にしながら、地域に根差した持続性を保つことに取組む必要があると考えている。
- 事 ・自動車保険を核に顧客接点を強化することは重要である。単品顧客は既契約者とは言わず、当該顧客のリスクマップを全てカバーする手配をして既契約者となる、と定義する代理店もいる。
- 保 ・非公式見解ではあるが、2030年に自動車保険の減収は20%超になるというホラーストーリーの可能性も考えられ、チャンネル間や地域間の格差が生じると想定される。自動車保険単品ではプロチャンネルは劣勢になる可能性もあり、企業向けの新種保険等に活路を見出すことを代理店に浸透させる必要がある。
- 保 ・テレマティクス自動車保険においては、事故を起こす1割程度の契約者にしっかり対応すると共に、事故を起こさないための保険を目的に、残り9割の契約者に運転レポート提供のコンサルティング等により、総合リスクを提案するなどストックマーケットをしっかり見ることも大事である。ディーラーチャンネルとも敵対することなく提携し、相互に専門領域を補完し合うという考え方も今後検討している。
- 保 ・自動車保険を核としながら、ポートフォリオを変革する流れには抗えない。自動車保険をベースにマルチリスクに対応し、予測困難な今後の技術革新をつぶさに見ながら、顧客接点を強化することがポイントである。  
 ・環境変化には消費者側の行動の変化の視点も必要と考える。デジタル化の進展で、直接的な接点だけが正しいかの判断も必要となる。
- 代 ・顧客側の事情によって接点の認識も変わる。生命保険や保険以外のものが最大ウェイトかも知れない。代理店も自動車保険だけで顧客接点が維持できると思わないことである。
- ア ・デジタル化という言葉が出ているが、デジタル革命は、歴史時間でのマクロの観点と生活時間でのミクロの観点では認識に大きなズレが生じる。かつてのイギリスの産業革命は70年間にも及んだ動きだが、今もこれと同じである。デジタル革命という名の下でマクロ的に大きな変化が起こっており、代理店経営の質と量にも大きな影響を及ぼすことが確実だ。しかし、ミクロ的にはなかなかこれに気付きにくいという問題がある。  
 ・デジタル革命は、「デジタル化に対してどう対応するか」という代理店の方針とは関係なく、外的要因によって、ある時期に安定期を迎えるまでの間、世の中全体にとんでもない大きな変化をもたらす。代理店側がどうこうするというのではなく、世の中がどのように変化し、それに伴って消費者の意識がどのように変化するかを見極め、それに自社の経営を適合させるしかない。  
 ・但し、必ずしも方向は一つではない。かつての産業革命の際に「帆船効果」というが、蒸気船が帆船を排除していく中で、蒸気船に抗うことで帆船の技術はむしろ向上したという事実もある。地域の代理店を帆船に

例えるつもりはないが、独自の強みをより発揮することで、顧客からの支持をより強めることもできる。しかし、大きな変化の中で、原点はデジタル革命にどう対応するかである。デジタル革命に関してはまずは技術論よりも感覚論で全体把握することが重要と感じる。今が歴史の中でもめったに生じることのないデジタル革命の真っ盛りであるとの認識が必要だ。それを大前提として個別の動きへの対応を決めることになる。例えば、保険会社が巨額の開発コストを投じてモバイル等のツールを提供しているが、こうしたものは一も二もなく無条件で活用すべきなのではないだろうか。デジタル革命の下での競争におけるコストを考えた時、代理店単独では手が届かず保険会社との連携が絶対に必要となるからだ。

- 代 ・現業務の AI 活用で、将来的に代理店の業務や役割はどのように変化すると考えるか。
- 保 ・顧客の流動化に注視すると、個人は一定数、ネット・デジタル関連にシフトすると予想される。プロ代理店が法人に強みを持ったと仮定し、CSV(共通価値の創造)・SDGs(持続可能な開発目標)・地方創生と親和性を持って活動できるかが課題となる。また、それらを掛け合わせた仕組みが描けるかもポイントとなる。
- 保 ・単なる顧客情報だけでは価値がない。AIを使えば一般的な保険プランニングのヒント程度のものは出せる。プロ代理店は生の顧客情報を持っていることが最大の強みであり、この生の情報とデジタルデータを紐付けることで、よりニーズに合った提案が可能となる。
- 代 ・代理店にとって生の顧客情報は財産であるが、実際は記録保存しているだけで、活かしきれていないのが実態である。また、AI を活用するからと言って、貴重な情報を保険会社へ提供することには躊躇いを覚える。
- ア ・デジタル革命の下では、IoT によってビッグデータを創造し、それを AI によって分析することで想定外のマーケティング情報を生み出すことができる。先ずは個々の代理店が持っているリアルな顧客情報をベースに保険会社のところでデジタル化することが重要である。その結果として保険会社が提供するマーケティング情報を代理店がどう活用するかが問われている。個々の代理店の持つ個別情報を保険会社が奪って何か仕掛けてくるというように理解するのは間違いだ。デジタル革命の本質を理解すれば、顧客情報の保険会社への提供は、むしろ必然のことと言ってもよいだろう。
- ・お客様に対する保険事業者(代理店を含む)の仕事全てがデジタル化の対象である。デジタルの世界に置き換わっていく中で、既に多くのスタートアップ企業が保険事業者の事務プロセスを抜本的に変えることに携わっている。大きな変化によって弊害が生じることもあるだろうが、その際にはそれを個別の課題として丁寧に排除しながら世の中は進んでいく。何か問題があるからといってデジタル化の流れそのものを否定することは最早できない。
- 代 ・現場感覚で言えば、ビッグデータで把握して判断した消費行動が、本当に正しいかは別問題と考える。
- 保 ・様々なデータが異業種間で情報交換されており、今後は保険会社によって分析された結果を上手く活用し、変化に対して代理店としての方針を決めていくことが大事である。
- ア ・インシュアテックを武器に保険業界に参入しようとしている企業は、当初既存勢力に敵対するスタンスであったが、今ではその多くが協調路線に転向している。多くのスタートアップ企業が保険会社と提携し、保険事業における既存業務を細分化し、その中で自らが得意な領域を請け負うようになっている。この動きは、保険代理店の担っている業務にも及ぶという認識を持つ必要がある。
- 代 ・デジタル化で新しい技術が導入されているが、顧客目線・現場目線でなければ活用されない。
- 事 ・世の中の変化に合わせて変える部分を変えることは当然である。保険業界のデジタル化は銀行業界の動きとは違い、保険会社と協同する方向で世界的にも進んでいる。また、デジタルの進化によってお客様の意識や行動が変化することにも着目することが重要である。

## (2) 保険会社の営業体制の大転換(事務局)

・事務局より、各社が既存の販売網の再構築をどのようにしようとしているのか、意見交換したいと説明した。

- 代 ・自立している代理店やフェードアウトしていく恐れのある代理店以外の中間層を今後どうするのか。代協内にも多い層で会員の関心も高いので、各社の戦略を是非聞きたい。
- 保 ・どういう代理店がお客様に選ばれるかという観点が大重要である。保険会社側で示している理想像も見据えて、一定の規模や品質・業務知識・デジタル化等が必要である。経営基盤の安定も必要である。示しているレベルに及ばないとお客様に選ばれなくなると思われる。
- 代 ・お客様に選ばれている基準を認識できているか疑問に感じる代理店も少なからず存在するので、保険会社からも的確に指摘すべきと考える。
- 代 ・保険会社への依存度が高く、能動的に動いていない代理店も一定数存在すると思われる。
- 代 ・営業現場の社員が腹落ちして、この先の進路(選択肢)を膝詰めで対話できているかが重要である。代理店ごとに課題は異なるので、答えは一つではないはずである。より丁寧な対話が必要と考える。
- 事 ・現時点でお客様に選ばれる代理店像を示すことはあまり意味がない。今後の環境変化を踏まえて、この先もお客様に選ばれ続ける代理店像について、保険会社と代理店のベクトルが一致することが必要である。
- 保 ・対話は大事であるが、つい保険会社目線になってしまっている。当社では、数字だけで判断しない方針である。但し、事業の継続計画が描けていないようでは困る。
- 保 ・会社方針としては、丁寧な対話重視のスタンスで現場へ周知している。現場において、真意が理解されていないことが課題である。
- 事 ・目の前のお客様に安心を提供することに加えて、どんな時も、更には将来にわたって代理店としてお客様を守ることができるかという投げ掛けをして対話しないと進展しない。
- 保 ・代理店を切り捨てるという感覚は全くなく、これまでの会社へ貢献いただいたことには感謝をしている。募集は続ける前提の場合、この先、代理店主として残るのか、募集人として残るのかを選択いただくことになるが、簡単に決断できない話であることも理解している。自分の営業スタイルを変えることには抵抗があるので、丁寧な対話が必要と考える。
- 事 ・営業現場において、対話する際のアプローチの仕方を工夫することで結果が大きく異なることも認識すべきと考える。「会社のため」ではなく、「お客様のため」にどうすべきかを代理店が納得できる形で考えていくべきである。
- 代 ・代理店は意気に感じるタイプが多いので、もっと上手くやるべきである。
- 代 ・多くの代理店の心情として、今のような状態がいつまで続くのか不安に思っているのではないかと。ネガティブにならないような具体的な提案をしていただきたい。保険会社が上から目線で答えを求めてくるので相談したくない、相談してもしょうがないと思っている代理店も存在することを理解いただきたい。
- 保 ・「自分だけは大丈夫」と考えている代理店が多いと感じていた。不安があるのであれば、今後あるべき姿やその実現に向けた方策を一緒に考えていきたい。
- 代 ・これだけ騒がれているのだから、代理店は今後の環境変化を理解している。不安というより、どうしたらいいかという迷いがある。保険会社は安易な対応をせず、責任を持って対話を進めていただきたい。

- 事 ・会社戦略の都合で対話するのではなく、これまでの会社貢献に敬意を払い、相手の考えを引き出す対話を続ける努力が必要である。関係者にとってハッピーな形でなければ禍根が残る。
- 代 ・切り捨てる訳ではないという真意が、十分伝わっていない気がする。
- 代 ・代理店が個人事業として、お客様のために 365 日・24 時間対応することは最高のサービスであった。かつての委託型募集人は保険業界にフィットしていたが、適正化に伴い雇用に軸足を移したことで、制約が厳しくなった感がある。
- ア ・個人代理店が募集人として生き残ることを決断した際に、他の代理店に雇用されることに対する抵抗感はあるのか。
- 保 ・雇用や業務委託等の問題ではなく、看板や管理・処遇を気にしているのではないか。雇用するとなると、受皿代理店の負担感もあり、双方のニーズが合わない。
- ア ・看板や管理のスピリチュアルな問題が障害になっているのならば、日本代協が意識改革を主導することも検討に値する。自分の商権の価値を最大限に高めて他の代理店に売る、または保険の代理店に使用人として属するという行動は、世の中一般でいえば高く評価される成功事例と言えるのではないか。
- 保 ・吸収合併等で代理店の名前が変わることで、お客様に廃業したと思われることに抵抗感があるケースもあるのではないか。
- 代 ・お客様を守る社会的使命を果たせるかという点を伝え方に留意しながら、対話して気付いてもらうことが重要である。受皿代理店も雇用が絡むと難しい問題もあり、三者間スキームのような制度であれば導入しやすい。
- ア ・三者間スキームはどこか「手あかが付いた」感じがあるが、これを再評価する運動をしてはどうか。大事なのは意識改革である。日本代協としての標準モデルを作り、これをベースに保険会社とディスカッションし、合意形成することも可能と考える。
- 代 ・保険会社の戦略が反映する施策であり、全社同じ考えではないと思うが、将来的なことも含めて定年や年金等を手当てした制度にすることで、安心して選択できる制度となるのではないか。
- 保 ・現行の三者間スキームは定年制がないが、仕組みを変えれば、将来的に活用できると考えている。
- 保 ・当社では、安心して募集に専念できる手段として、三者間スキームを案内する。教育・指導・管理をできる受皿代理店が職場見学会や経営計画発表会等を企画して、積極的に PR することも効果大と考える。
- 保 ・当社は活用しない方針にしている。当初、受皿代理店の受入れ体制に懸念があり、選定できる対象代理店が比較的少なかったことも背景にある。
- 保 ・受皿代理店が多種目化を展望した際に、雇用の壁に課題があると考えている。
- 事 ・三者間スキームは、今後の構造改革に活用できるという前提で制定された経緯もあるが、各社の戦略に違いがあり、対応に差があることは事実である。
- ア ・恒久的な制度であるが、これができるまでのプロセスに色々あったためイメージが悪いような気がする。制度としてのメリ・デメ等を整理して、意識改革にこれを活用する。また、名称変更等で負のイメージを刷新するべきである。その際、保険会社として、これが広がっていくことで代手がアップするという懸念はないのか。
- 代 ・制度活用による生産性向上とのバランスではメリットはある。
- 事 ・最終目的はお客様への対応品質を上げることである。目的と手段を誤ってはならない。

- 保 ・保険会社側に手数料負担増ベースでの懸念はない。
- 代 ・代理店同士の動きでも、手数料目当ての合併が多すぎた感がある。
- 代 ・高品質の代理店と協調することで推進可能ではないか。今後の展望と言っても、人生の決断をさせることであり、より良い条件を求めて複数の選択肢を示すことは必要である。
- 事 ・当事者がハッピーになる仕組みにしないと物事は進まない。
- ア ・保険会社の営業社員も、代理店に重大な決断を迫るプレッシャーと会社からの代理店を減らせというプレッシャーの板挟みにあり、三者間スキームは一つの打開策になり得るのではないか。
- 代 ・全会員が真意を理解できる情宣に課題があると思う。発展的な話し合いでしっかりした仕組みを作ることが大事である。
- 代 ・将来にわたってお客様を守り、企業としての社会的使命を果たせるかというロジックが前提で、規模・年齢等で判断しないメッセージと今後のあるべき姿をどう伝えるかである。また、どのようなソリューションを選択肢として提供できるかも必要である。
- ア ・「本当は素敵な三者間スキーム」といったようなスローガンを掲げることで、潮目も変わると考える。
- 保 ・将来展望が描け、業績面においても成長を実現できる制度が望ましい。
- 事 ・三者間スキームを活用したことで、お客様対応に優れている人が募集行為に専念できるようになり、結果として顧客満足度が向上し、増収に繋がって、収入も増えた事例もある。各社の戦略の問題であるため、活用の可否についてはそれぞれの判断があると思うが、より魅力的なスキームにできないか、日本代協としても検討したい。
  - ・その前提として、顧客本位の基準充足に必要な項目を共有し、自社の現状を冷静に把握・分析することも必要である。
  - ・本日は、環境変化の方向感については一定の確認ができたが、今後の代理店のあり方については論議未了であり、次回に繋げさせていただきたい。

以上