

日本代協事務局(小出)

【日 程】2020 年 2 月 18 日(火) 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・・・11 名

< 日本代協 >

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

< 日本代協事務局 >

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

「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 開会挨拶

- ・日頃は日本代協の活動にご理解とご協力をいただき、感謝申し上げます。
- ・とりわけ、弊会の教育事業の一つの柱である 2020 年度の「損害保険大学課程コンサルティングコース」の受講者募集に関しては多大なるご支援をいただき、重ねて御礼申し上げます。お陰様で 840 名の弊社自主目標に対して 1,468 名(達成率 175%)の申込みがあり、本日出席の 4 社計で全体の 86%を占める結果となった。
- ・この結果が、仲間作り推進にも好影響を与えることを期待しており、今後も更なる協力をお願いしたい。
- ・新型コロナウイルスの感染拡大を受け、各地の様々なイベント等が中止・延期されている中、本日は 2 時間超の濃厚な時間を過ごしていただくこととなる。
- ・本質を突いた問題提起もさせていただくが、活力研は全国の代協会員が注目しており、本気で腹を割った意見交換をお願いしたい。
- ・代理店と保険会社の関係における問題点等を共有し、改善したいと考えているので、よろしくをお願いしたい。

2. 活力研の論議

- ・事務局より、「今後の代理店経営を考える」の 1 テーマとして、各社の専門チャネル戦略の公式見解を確認したい旨説明。
- ・全国で代理店の合併・統合等が顕著となり、会員からは「一方的過ぎる」等の不満の声も届いている。あくまでも、民間同士の話し合いを前提にすべきであるのに現場では歪められているのではないかと懸念がある。各社には事前に質問事項をお送りしたが、本質問への回答内容を踏まえ、これまでの信頼関係をベースとした忌憚らない論議により、代理店・保険会社・お客さまの三方にメリットがある結論を導き出したい。
- ・各社へ事前に質問した確認内容は以下の通り。
 - 1 貴社の代理店育成の基本方針(貴社の求める専門代理店像と事業ポートフォリオを定量・定性面ともに)を教えて欲しい。
 - 2 上記を充足しない・できない代理店に対する対応方針を以下に沿って教えて欲しい。
充足しない・できない代理店の判断基準(数値面・質面ともに)と判断者を教えて欲しい。
上記の場合に代理店に提示する具体的な選択肢(いくつでも)
(の中で)統合・合併等を提示する場合の基本的な方針(保険会社担当者の対話のあり方を含める)
取組み期限の設定の有無・設定がある場合はその期限
取組みのゴール(どういう状態を目標としているか)
 - 2-2 上記において、以下の点を確認させて下さい。
本社(本部)方針と現場の対応に乖離があるケースはあるのか？ 本社(本部)はその実態を把握しているのか？
統合先は貴社が指定するのか？ 代理店サイドで選択はできるのか？(提示先以外への合流も含め)
貴社が示す選択肢を代理店が拒否した場合はどう対応するのか？
 - 2-3 上記において、合併・統合等を選択する場合の貴社の支援策があれば教えて下さい(代手ポイントの手当、リタイアメントプラン等のサポート策)。
 - 3 例えば仮に 10 名程度の規模であっても地域のお客さまに信頼され、選ばれる品質の高い代理店である(あるいは、そうなれる)のであれば、品質を軸にした成長モデルを前提に、その育成・発展をサポートしていくとの考え方はないのか？(代手ポイント、認定制度、体制整備・事務力向上・採用・独自力強化等の支援など)
 - 4 統合の受け皿となる代理店の適格性を判断する際の基準(質・量両面)を教えて下さい。
 - 5 代理店との対話の担い手となる社員の対応レベル(行政等の最新動向、経営マネジメントの理解、代理店の情報、対話力、提案力等)の現状について、貴社の認識や対応レベル向上のために取り組んでいることがあれば教えて下さい。
- ・各社から本質問事項に対する回答内容を説明いただいた後、会社順に意見交換を行った。

A 社

- 保 ・当社の代理店育成の基本方針は、認定制度がベースであり、自律してPDCAサイクルが構築され、顧客本位の業務運営が定着していること等が要件である。現場の課支社長以上が要件の充足・未充足を判断している。
- ・課題解決に向けた対話を重ねた結果、改善・成長が見込まれない代理店とは部店長・課支社長が主体となり、対話を続ける方針である。
- ・目指すべきところは「お客さまから選ばれ続ける代理店」であると発信している。品質の確保と自律が重要と考えており、当社としての取組みの肝はあくまでも「対話」である。
- ・統合に関しては、会社主導ではなく代理店に目指す姿を問いかけ、対話をベースに進めるよう発信している。
- ・認定制度の最上位層代理店に対しては、経営の安定化支援策として代手ポイントの上限を適用し、加えて関連会社を活用した経営のためのコンサルティングメニューを提供している。
- ・高品質の代理店が統合の受皿としての役割を担っていただくことを期待している
- ・認定制度上位層の代理店は、組織化や品質向上によりレベルアップしており、担当する当社社員にも経営課題解決等を支援できるレベル感が求められていると認識している。
- 代 ・認定制度は、主に専属代理店を想定した制度と考えられるが、乗合代理店にはどのような対応をしているか伺いたい。
- 保 ・当社の認定制度は、当社メインの乗合代理店にも拡げて対応している。
- 代 ・現場には優秀な女性担当社員が増えてきており、日常対応はきめ細かくできているが、経営対話となるとハードルが高いと思われる。こうした課題に対してどのように取組むのかを確認したい。
- 保 ・現場で活用できるデジタルツール類を充実させ、部店長・課支社長・担当社員の役割分担を見直すことが必要と考えている。
- 代 ・代理店の統合等に関する数値目標や会社の考え方について確認したい。
- 保 ・現状では、全国各地に認定制度における最上位層を増やすことを優先しており、結果として当該最上位クラスの代理店が統合等の受皿となることもあり得ると考えている。
- 代 ・統廃合に関しては、収保1億円が委託継続の判断基準となっているという現場の声がある。当該代理店の将来像が描けていない中で、このような話が先行していることに大変困惑している。
- 保 ・「対話が基本」という本社方針と現場の実態とのギャップと考えている。「地域でお客さまをどのように守っていくのか」ということを本社から再発信することより、会社方針を現場へ徹底する予定である。
- 事 ・実際の現場では代理店の将来展望に対する目利きをせず、統廃合に関する判断基準が数字(業績)に置き換わっている実態がある。数字先にありきになっているのではないかと。営業サイドで代理店の体制整備に関わる独自資料を作成し、今後の方向性の決断を短期的に、拙速に、求めているとのトラブル事案も届いている。
- 代 ・本社方針と現場対応の乖離は、ヒューマンファクターなのか企業体質なのかを確認したい。

- 保 ・この仕事を何のためにやっているのかという本質をしっかりと伝えなければならないと認識している。目の前の管理指標に縛られ、ベーシックな関係性がない中で物事を拙速に進めても、対話の俎上に載せられていないと感じている。
- 代 ・各社の専門代理店への対応に関して、上位層の代理店を固めることを優先し、そこに統廃合の対象代理店を紐付けしているとの印象を受ける。対象代理店に対して頭からマイナス要因を提示しての対話では物事は進展しない。これまでの対応手順を見直し、環境変化の中で、個々の代理店が抱えている課題解決のための対話という位置づけに変えていく必要がある。
- 保 ・お客さまを守れる代理店を増やし、お客さまを守れない代理店の課題を解決することは同時進行と考える。品質の面でもしっかりとお客さまを守れる販売基盤の構築にスピード感を持って取り組む必要がある。
- 代 ・本社の方のお話を聞けば総じて立派な方針であると思うが、それが現場ではホラーシナリオになって代理店に迫っている面がある。お客さまは勿論のこと、代理店にとっても保険会社にとってもハッピーシナリオにしないと将来に禍根を残すことになる。
- 代 ・上位層を増やそうという取り組みや今後の展望が描けない層への対応自体は保険会社の施策としてみれば理解できるが、その中間にいる多くの代理店層へはどのように対応しているのかを伺いたい。
- 保 ・中間層の代理店に対する目利きはなかなか難しいと考えており、一律の対応ではなく個別に丁寧に對話していくことが重要と考えている。代理店毎の課題を明確にし、成長できると見込まれる層は上位層に引き上げていく方針である。

B 社

- 保 ・当社は、求める代理店像に従来からの変更点はないが、大型専門代理店の新たな課題として、中小企業の経営リスクに対する保険提案力が不十分であることが浮かび上がっている。更に細かくデータ等を分析すると、統合された代理店の募集人や中小企業を十分に開拓できてない募集人に課題があることが分かる。モビリティ社会の進展や金融サービス仲介法制の動向次第では、プロ代理店扱いの契約が減少していくことも危惧されるため、企業マーケットを開拓できる代理店への変革が必要と考えている。
- ・代理店の大型化に伴い、組織マネジメントも課題となっている。一つの解決策として当社ではデジタルライゼーションに取り組んでおり、今般、募集人の行動管理、教育を底上げする動画、経営管理機能等を具備したデジタルインフラを提供することができた。これにより、募集人一人ひとりに対するデジタルサポートを実現し、営業現場の社員が代理店と経営課題を対話できる状態を実現できると考えている。
- ・デジタルインフラの整備と活用推進を優先しつつ、代理店の統廃合に関しては課支社長・部店長が率先して丁寧な対話を進めることを基本としている。統廃合自体を目的にはしていない。
- ・対話の結果、統合や連携開拓等の必要性は認識されるものの、なかなか踏み出せない代理店向けに、試行期間を設けた「タイアップトライアル」という施策を用意しており、活用している現場では一定の成果が出ている。
- 代 ・デジタルインフラの活用は、営業手法の「型」を示すことで募集人が安心して創意工夫が発揮できる面があり、代理店が大型化する中で、顧客対応力が上がる効果が期待できることは事実だ。ただ、デジタル以前の問題として、そもそもの代理店の大型化の目的が規模追求を優先したものであれば、合併等したところで結局はうまくいかない。当事者の理念の共有を大前提として、顧客に更なる価値を届け、持続的に代理店が成長していくことを目指したモデルでないと意味がない。
- 代 ・吸収合併された小規模代理店は、大規模災害時等の顧客対応において、自身で事業を営んでいた時と比べてフットワークが鈍化する懸念はないのか。

- 保 ・代理店の数は減っても、募集人の人数が減少していないのであれば、フットワークが悪くなることはない。受皿代理店側の体制も CSR や CSV 等に基づいた役割分担が徹底されることで、従前の対応は可能と考えている。
- 代 ・雇用形態が変更になることで(経営者が一募集人になる)、モチベーションの維持が難しくなることはないのか。
- 保 ・当社は、構造改革の制度の一つとして、試行期間を設けた専業代理店間の連携制度(非統括代理店が募集し、統括代理店が事務処理するイメージ)がある。試行期間中に統括代理店の対応力を体験することで、連携や合併等の可否を判断できるという利点もある。
- 代 ・前回活力研で論議した三者間スキームは非統括代理店の独立性を一定担保しており、仕組みとして現実的な制度だと考えているが、貴社は今後活用する予定はあるのか。
- 保 ・当社は雇用か提携を基本方針としており、三者間スキームの活用は考えていない。

C 社

- 保 ・当社は、基本方針として、「お客さまに選ばれ、成長し続ける」というキーワードを大事にしている。代理店という職業魅力を高める中で、バランスの良い年代層が配置された組織体を作り上げ、組織化・企業化を推進し、若者の就職先に選ばれる業態としていきたい。そうでないと先がない。専業代理店の強みである幅広いリスク対応力や専門性を発揮し、お客さまを守ることに加え、お客さまとの親密性も必要と考える。定量面では要員代替性や事業の持続性といった視点が重要であると思う。
 - ・体制整備に課題のある代理店とは危機感を共有し、まずは自店での体制整備計画について対話をし、実現が困難と思われる場合の選択肢として、直資代理店か組織化された地場代理店への参画を提案している。対話の方法等も工夫して、複数回本人の意向を確認している。決して一方的に進めようとはしていない。
 - ・最近は十分な準備期間を設けた自発的な合併が増えており、専任アドバイザーによる支援体制も一定機能している。
 - ・募集人 10 名程度の高品質の代理店に対しても、5～10 年後の展望を確認・共有することを基本としている。
 - ・経営支援に関しては、担当社員による支援と課支社長・部店長によるサポートの合わせ技で対応している。
- 代 ・代理店が数値ありきではなく、今後顧客から選ばれる存在になることを目指して、経営の選択肢の一つとして自ら主導して合併する前向きな動きが出始めていることも事実である。いずれにしても顧客あつての業界、代理店あつての業界であり、単に数字ありきにならないようしっかりした現場支援をお願いしたい。また、今後の安定を求めて直資代理店に合流を希望するケースも出てきているが、一方で、保険会社主導の合併に消極的な代理店は放置されているのではないかと、きめ細かい対応が必要である。
- 事 ・数字先行の感があり、保険会社の方針も現場第一線まで徹底されていないため、放置された代理店が疑心暗鬼になっているのが実態だ。
- 代 ・真偽の程は定かではないが、各地の代協会員から寄せられた声を紹介する。「収保 2 億円未満の代理店は不要」「成長性(増収力)のない代理店も同様に不要」「支店所属は直資代理店 1 店と地場代理店 1 店で十分」といったような表現で伝わっている。
- 保 ・数字の一部が独り歩きしている気がする。モデルケース等を説明する中で、理解を促すために一部数字(募集人人数)を示すことはあるが、伝え方には十分留意すべきと考えている。保険会社としては、今後の人口推移や経済規模等の地域特性を踏まえた代理店の配置を真剣に考える必要があると考えている。

事 ・保険会社として考えている現状の代理店の課題等があるなら、明確に発信いただきたい。現場の状況に応じた部店長の発信が必要である。そのうえで、代理店自身の経営に対する思いや将来ビジョンを踏まえて「相手のために」という視点で話し合うことが大事である。守るべきはお客さまであり、そこで働く社員である。生きた人間が仕事をしていることを是非心に刻んで丁寧な支援や対話をお願いしたい。

代 ・保険業法も改正になり、顧客本位の徹底が求められている。代理店を取り巻く環境も社会構造の変化に伴って厳しくなっているわけであり、代理店も変革すべきは変革する必要がある。だからこそ、代理店にとって耳が痛いことでもはっきり指摘していただき、力を合わせて経営課題を解決していくことが必要だ。

D 社

保 ・当社は、代理店の統廃合に関しては過去の反省を踏まえ、「対話」を前提に取組んでおり、一律に進めるようなことはしていない。定性面・定量面で当社基準を有した、またはその基準達成を目指す代理店を「勝ち残りプロ」として支援していく方針である。代理店の自立・自走度合いは所定のチェック項目を確認し、部店長の総合判断に委ねている。その判断に規模は加味しないこととしている。

・会社主導による強引な合併誘導は厳しく禁じており、会社方針と現場対応における乖離は発生していないと認識している。自発的に合併等を選択する場合は、「合併・M&A サポート」という支援策を展開し、時間を掛けて適切なアドバイスを行うこととしている。内容を精査した結果、合併中止に至るケースも実際にある。合併ありきではなくそれで実現する中身が大事だと思っている。

・最近の営業担当社員は、代理店と論戦しない傾向にある。今年度は専業代理店を担当する若手社員向けに、日常対応の留意点に関する研修を実施してきた。経営対話に関するマニュアルの作成も検討しており、真の対話ができるようサポートしていく。

代 ・貴社の関係の事案が少ないことは事実であり、今説明があった会社方針と齟齬はないように感じている。一方で、大型合併に関する課題(人材育成やガバナンス等)をどうクリアしていくつもりか、考えを聞かせて欲しい。

保 ・課題の一つである人材育成の支援メニューを用意している。規模に応じた支援体制も構築できている。

代 ・専業代理店同士の連携はどのような内容か伺いたい。

保 ・期間3年のフェードアウトモデルのリタイアメントプランである。

代 ・営業担当社員との前向きな論議は社員の本気度を感じることもできるので、大歓迎である。

事 ・本日参加いただいた保険会社は、この先も代理店と共に存続していく志があることは確認できた。そうであるからこそ、それに相応しい代理店になっていただきたいという思いが強いということも理解している。しかしながら、その解決策の一つとして合併や統合を選択する場合の手順や進め方が問題だと思う。保険会社と代理店といえども所詮は人と人の話であり、一方的な通告のようなことで進路を決めようとされると反発を覚えるのみである。

・代理店の思いやビジョンはそれぞれ異なっており、課題も代理店によって様々である。解決策を早計に決めつける前に、先ずは対話を通して将来に向けた課題を明確にし、その解決策を一緒に考え、実行していくことが重要である。そうすることで始めて信頼も生まれるわけである。全国の代理店の声を聞いていると、その心と手順が違うように感じている。各社ともに会社方針は「対話」であることは確認できたので、現場と足並みを合わせて成長・発展に向けた心ある対話をお願いしたい。

・日本代協としては、今後もこうした本音の論議を行いながら、業界全体がより良い方向に向かうよう取り組んでいきたい。

3. 金子会長 閉会挨拶

- ・代理店は、長年取引してきた保険会社のことが好きである。代理店開業の経緯や歴史に加え、店主の人間性を理解した上で対話を行い、信頼関係を積み上げることが重要であるとする。信頼関係というベースがない状態で、ストレートに厳しい事を伝え、代理店から反感を買い、話が拗れているように思う。
- ・代理店が理解も納得できない提案内容と一方的な手順で物事を進めても上手くいかないのは明らかである。排除の論理ではなく、お互いに納得できる解決策を模索することが大事である。
- ・全国の代協会員から様々な声が寄せられている。相互の理解を深め、消費者から見て信頼されるとともに、そこで働く人たちが活き活きと仕事ができる環境を整え、若い人たちが働きたいと思える夢のある業界にしたい。
- ・環境は変わるので、代理店も変革を求められるのは当然だが、関係者がそれぞれ納得し、ハッピーになる解決策でないと禍根を残す。内部問題で論議を続けている間に業界全体が外から攻められていることも忘れてはならない。お互いの生き残りの話であり、次回以降も現場の実態を踏まえた上で、真剣な論議をお願いしたい。

4. 日本代協からの情報提供

- ・配布した資料に基づき、以下の説明を行った。
 - PIAS 募集要項
 - 2019 年度 PR 企画 (対外広報)
 - BCP 策定簡単ガイド・BCP シート
 - 「損害保険の基礎」「生命保険の基礎」学習用 CD
 - 日本代協ホームページリニューアル

この後、次回 2020 年度第 1 回活力研の日程(7 月 17 日)と第 10 回日本代協コンベンションの日程(11 月 6~7 日)を案内し、2019 年度第 2 回活力研を終了した。

以上