



代協活動の現状と課題

道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である

～ 顧客本位は成長戦略の羅針盤 ～

2020年度版



—— 社会に貢献する ——

一般社団法人 **日本損害保険代理業協会**
都道府県損害保険代理業協会

※全国47の各都道府県損害保険代理業協会は全て一般社団法人として活動しています。

代協活動の現状と課題

道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である

～ 顧客本位は成長戦略の羅針盤 ～

2020年度版

表題は江戸時代後期の経世家（経世…世の中をよく治めて人々を苦しみから救うこと。また、そうした政治をいう）、農政家、思想家である二宮尊徳の言葉です。尊徳は経世済民（経済の原語）を目指して報徳思想を唱え、道徳と経済を一致させ、報徳仕法と呼ばれる農村復興政策を指導し、富国安民を目指しました。

報徳思想とは、「至誠」を基本とし、「勤労」、「分度」、「推譲」を実行するという考え方です
「至誠」（しせい） …まごころ

「勤労」（きんろう） …物事をよく観察・認識し、社会の役に立つ成果を考えながら働くこと

「分度」（ぶんど） …自分の置かれた状況や立場をわきまえ、それぞれにふさわしい生活をする
こと

「推譲」（すいじょう）…将来に向けて、生活の中で余ったお金を家族や子孫のために貯めておくこと（自譲）、また、他人や社会のために譲ること（他譲）

[目 次]

	頁
※ 2020年度版「現状と課題」発刊のご挨拶（会長 金子智明）……………	2
※ 寄稿 デジタルとコロナで多様化する代理店モデル（中崎章夫アドバイザー）……………	6
1. 日本代協の概要 ……………	9
2. 日本代協の活動状況（2019年度総括・2020年度方針）……………	18
3. 代理店・募集人の資質向上への取り組み ……………	22
4－1. 実力で評価される市場の構築に向けた取り組み①〈公平・公正な競争環境をつくるために〉……	35
4－2. 実力で評価される市場の構築に向けた取り組み②〈銀行等の保険販売に対する対応〉……………	39
4－3. 実力で評価される市場の構築に向けた取り組み③〈郵政民営化・保険販売への対応〉……………	47
4－4. 実力で評価される市場の構築に向けた取り組み④〈「活力ある代理店制度等研究会」〉……………	53
5－1. 顧客本位の業務運営の実現に向けて①〈保険行政の動向〉……………	73
5－2. 顧客本位の業務運営の実現に向けて②〈関東財務局による代理店との対話〉……………	90
6. 関連法規の動向〈金融サービス仲介業の創設〉……………	104
7. 共通化・標準化の推進……………	110
8. 組織力の強化〈代協正会員の増強と支部の活性化〉……………	113
9. 日本代協コンベンション……………	118
10. 代理店賠償の推進と代理店経営品質向上への取り組み……………	128
11. 実効性あるCSR活動の展開……………	132
12. 広報活動の推進……………	147
13. 代協会員向け経営支援策……………	152
14. 日本代協アドバイザーからの提言……………	169
15. 全国損害保険代理業政治連盟（政治連盟）……………	186
16. 日本代協80年の歴史と発展……………	192

参考資料編	202
Ⅰ「コロナ・シンギュラリティ」（牧野 司アドバイザー）	205
Ⅱ「オンラインシフトによるプロ代理店の可能性とは」（土川尚己アドバイザー）	212
Ⅲ「令和2年 四方山（よもやま）話」（栗山泰史アドバイザー）	216
Ⅳ「代理店経営を直撃する新時代の『内部監査体制』」（栗山泰史アドバイザー）	224
※ 都道府県損害保険代理業協会 会長名・事務局一覧表（2020年8月1日現在）	237



〈ご注意点〉

日本代協では、2017年度から資料等の作成に当たっては西暦を使用することとしていますが、本冊子においては過去の資料の引用等の関係で、記載が併存しています。ご了解ください。

＜日本代協ホームページ＞URL：<https://www.nihondaikyo.or.jp>

本会の略称「日本代協」と「シンボルマーク」は、1996年4月30日付で商標登録されています。

（登録番号3147939）



日本代協

2020年度版「現状と課題」発刊のご挨拶

～『道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である』～

2020年6月11日

一般社団法人 日本損害保険代理業協会
会 長 金 子 智 明



日本代協会長の金子でございます。日頃は全国各地で本会事業に対する多大なるご尽力を賜り、心より御礼申し上げます。

会長就任5年目となり、最後の任期を迎えております。次代につけを回さないよう、全国の会員の皆さまとの対話を大事にしながら、課題解決に向けて全力で取り組んでまいり所存でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

さて、今年も皆さまのお手元に本冊子をお届けできることになりました。デジタル時代に紙媒体での提供となりますが、読み手の使いやすさを考慮したものであり、ご理解いただきたいと思います。

私たちを取り巻く環境は非連続、かつ、加速度的に変化しています。代理店の現状は様々ですから抱えている課題も様々ですが、変化の底流やその背景、現状や方向性を知ることにより正確な環境認識をすることができ、今後の経営計画や将来ビジョン創造、具体的な実行計画策定の手助けになります。

本冊子には、日本代協の活動に関する情報や業界の動向とともに、今後の代協のあり方や代理店経営を考えるに当たって役立つ様々な気づきを盛り込んだつもりです。是非ともご一読をお願いいたします。

【2019年度の取り組みへの御礼】

昨年度、各代協の皆さまには、全国各地で「目指せ！三冠王」を始めとする本会事業の推進にお取り組み頂きました。本当に有難うございます。

結果的には、年度末ベースで、「仲間作り（会員増強）」は前年度比377店減の11,768店、「日本代協アカデミー ID登録推進」は達成率35%に止まり、目標には届きませんでした。地震保険普及のための啓発活動や損害保険トータルプランナー周知のための映像コンテンツや代協の魅力を伝える動画の制作、日本代協HPの抜本的改定、代理店経営サポートデスクの創設と支援策の提供等、他の事業は概ね計画通りに推進することができました。厳しい環境の中で各代協の会長を始め、役員、会員の皆さまが一丸となって取り組まれた結果であり、心から御礼申し上げます。

一番の組織課題である会員増強につきましては、活動の盛り上げを図るため、敢えて「入会ベース」の取り組みを展開しましたが、環境変化や保険会社の代理店政策を背景とした合併・統合等による退会が入会を

上回り、厳しい状況が続いています。一方で、そうした中でも、兵庫県代協は、14店の増強という素晴らしい成果を挙げられ、明るいニュースを提供いただきました。今後の更なる活躍を期待いたしております。

なお、三冠王（※参照）に関しましては、福井県代協の5冠を筆頭に、以下の24代協が見事栄冠を獲得されました。また、福岡県代協は会員増強目標16年連続達成という素晴らしい成果を残されました。意欲的な取り組みに深く敬意を表し、心から感謝申し上げます。

（※①「会員増強」、②「トータルプランナー受講者募集」を必須としたうえで、③「日本代協アカデミーID登録数」他4項目の中から選択・複数入賞あり・連続表彰あり（V））

◇ プラチナ三冠王（5冠）：福井（V2）

◇ ゴールド三冠王（4冠）：徳島、福岡（V2）

◇ 三冠王（3冠）：鳥取、高知、奈良（V6）、岡山、大阪、沖縄、やまがた、
香川、宮崎、京都（V6）、石川、三重、山梨（V6）、
滋賀（V4）、熊本（V6）、兵庫、鹿児島、北海道、山口、
和歌山、愛媛

【大規模自然災害、新型コロナウイルス感染拡大と代理店のBCP】

さて、昨年度は自然災害の猛威にさらされた一年でした。支払保険金も一昨年度の1.5兆円に続いて1.2兆円を超え、今後もこれが常態化すると想定されていますので、私たち保険代理店の役割は益々大きなものとなっていることを痛感します。お客さまのリスク実態に応じた保険手配のアドバイスは勿論ですが、「地域のリスクマネージャー」として、防災・減災活動に草の根で取り組むことも大切な役割になっています。本年度は、CSR委員会を中心にハザードマップの展開方法など、地域を守るための具体的な活動内容を検討し、代協会員の皆さまへ情報提供を行ってまいりたいと考えております。

そうした中で、年明けから追い打ちをかけるように襲ってきたのが、目に見えない手ごわいウイルスでした。あっという間にパンデミックが引き起こされ、世界中がリーマン・ショック以上の大きな影響を受けています。8月16日時点の世界の感染者は累計2,147万人、死者数は76万人を超えており、改めて感染症の怖さを思い知らされています。

代協会員の皆さまにおかれましては、「感染しない、感染させない」ための努力を最大限行いながら、事故の受付や契約手続き等の顧客対応業務を継続されるとともに、リモートワークの環境整備等にも腐心されたことと思います。本当にご苦勞様です。

緊急事態の中でも休業できない業種として、「保険代理店」が明記されたことは、私たちの仕事の社会的意義を再認識することにもなりましたが、一方で、大規模災害だけではなく、パンデミック等も想定したBCPの策定と組織としての態勢整備が不可欠であることも痛感させられることとなりました。

本会では、こうした問題意識の下で、本年度から2年間をかけて、各代協単位での「BCPセミナー」を開催してまいります（代協負担は一律3万円のみ・各年度25代協を想定）。今回のコロナ禍の影響でセミナーのスタートが遅れてしまいましたが、7月以降オンラインセミナーも含めて対応いたしますので、是非とも開催をご検討いただきたく、何卒よろしくお願いいたします。

【日本代協アカデミーの活用】

次に「日本代協アカデミー」について、ご報告とお願いです。昨年10月に本会の教育研修事業の中核と位置付ける「日本代協アカデミー」が本格稼働したことを受け、昨年度は12,145件を目標に利用者ID登録を推進しました。結果的には817代理店・4,232ID、目標達成率35%で年度末を迎えました。（※7月14日現在、

845代理店・5,327IDに増加)代理店数ベースの利用率では7%程度の水準です。

保険会社が指示する研修メニューをこなすだけでは代理店として最低ラインのレベルであり、自立したプロ代理店の姿とは言えないと思います。提供している「学習ガイド」と「学習モデル」を活用し、年初の段階で個社における年間の教育・研修計画を立て、アカデミーの「教育・情報コンテンツ」の活用を通して新たな知識やノウハウ、最新情報、他代理店の好取組事例等を取り入れながら、昨日より今日、今日より明日の品質を磨き上げていただきたいと思います。

「個の力を磨き、組織の力を活かす」ことは「人の産業」である代理店の基本であり、人材育成こそが代理店発展の基盤です。そのために是非アカデミーを活用いただき、「学ぶ文化」、「学び合う文化」を構築し、組織全体でお客さま本位の対応力を高めていきましょう。

日本代協アカデミーはまだ完ぺきなものではなく、また、教育に完ぺきありません。みんなで育て続ける必要があります。コンテンツや掲載情報等の要望がありましたら、是非とも本会教育委員会までお寄せ下さい。多くの会員の皆さまの自発的で計画的な活用を期待しています。

【代協会員専用「代理店経営サポートデスク」の活用】

昨年7月、代理店経営に関わる支援策の企画・展開を目的とした「代理店経営サポートデスク」(毎週火～木曜日は事務局に室長常駐)と、代協会員の個別課題の解決に向けたアドバイスを行う「代理店経営相談コーナー」(毎週水曜日10時～16時電話受付)を開設いたしました。

支援策の第一弾として、本年3月には従業員10名程度までの代理店を想定した「BCP策定簡単ガイド」と「BCPシート」を作成し、代協会員の皆さまに提供いたしました。個社のBCP策定につなげる「BCPセミナー」の開催については前述の通りです。

また、相談コーナーでは、合併、M&A、労務管理、高齢募集人の処遇、年金加入、乗合の可否、社員育成、生保成長力アップ策等、7月末日までに50件以上の個別相談に対応しています。

今後も現場のニーズを把握しながら、順次支援メニューやツール類の提供を行ってまいります。また、個別相談に対しては、相談される方の視点に立って、具体的な解決策の提示や対応上の留意点等のアドバイス、専門家との効果的な連携等も行ってまいりますので、更なる活用をお願いいたします。

【最後に】

新型コロナウイルスとの戦いで、本年度は厳しい幕開けになりました。相手がウイルスだけに長い戦いを覚悟する必要があります。

私たちは「リスクの専門家」を自認しているわけですから、リスクに対する感度は誰よりも高く持っているはずですが、まずは、個人として、組織として、自助で出来ることは手を抜かずに実践し、その積み重ねで家族と自社の社員、そして地域の安全確保に努めてまいりましょう。

その先に見えるのは、社会全体の急速なデジタル化の進展です。今回の事態を受けて、自動化、遠隔化、非接触化に慣れた消費者はデジタルを積極的に活用するようになり、「人と人の対面」でなければ伝えられないと思っていた価値は、あっさりとWEBに置き換えられてしまう契機にもなると感じています。

こうした環境の中で、私たち代理店も、「保険は特別」とか「従来通りで大丈夫」と言いながら時代の流れから目を逸らすことはできなくなっています。現状維持は衰退あるのみであり、変化に適応しなければ消費者から見放され、市場から淘汰されてしまいます。

少し見方を変えれば、デジタルで済むような単なる取引や手続きは、もはや人が行う仕事ではなくなることを意味しますので、これから先は、人の持つ価値の本質が問われる、洗い出される、正に本物だけが生き

残るプロの時代の到来といえます。

デジタル時代に最後に残るのは「人間力」であり、時代の変化に合わせて自らの変革を続ければ、人が持つ力が持ち味の地域の代理店の道は必ず拓ける、と私は確信しています。

更には、デジタルとアナログの価値の融合は、多くの地域代理店の課題である生産性の低さと社員の品質のバラつきを克服するカギになる可能性を秘めており、デジタル活用は私たち地域の代理店が持つアナログの価値を高め、将来につながるチャンスにもなる重要な取り組みであると考えます。

朝が来ない夜はない、と言いますが、代協の仲間でスクラムを組んで前に進めば、きっと朝は早く来ると私は信じています。不透明な時代に負けず、“集い、語らう”代協の真価を発揮し、互いに切磋琢磨してまいりましょう。私もその先頭に立って行動します。

最後になりましたが、各代協並びに代協会員の皆さまの今後ますますのご発展を祈念いたします。

皆さまと笑顔でお会いできる日が一日も早く訪れることを願いながら、本冊子発刊に当たったメッセージとさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

以上

デジタルとコロナで多様化する代理店モデル

— 顧客支援業の新業態開発が肝心 —

保険ジャーナリスト / 有限会社 ナカザキ・アンド・カンパニー取締役

Inswatch共同編集人 / 日本代協アドバイザー

中崎 章夫



◇新常態に対応した息の長い取り組み必要

保険代理店産業をめぐっては、新たないくつかの大きな波に直面している。その一つがデジタル化の急進である。保険代理店と顧客のつながりも大きな転機を迎えている。ネットワーク化、自動化、電動化、シェアサービス化などの技術革新により、ビジネスの在り方が大きく変化する局面に入ったからだ。これに本年に入りコロナ禍による感染拡大リスクが新たな波として加わり、感染防止を図りつつ経済活動をいかに回していくか、その兼ね合いの難しさを痛感せざるを得ない。非接触化、遠隔化がさらに求められるところとなり、これがきっかけでさらにデジタル化が一層推し進められるところとなった。

コロナ禍は、台風や地震災害などの一過性の災害と異なり、決定的な治療薬や感染防止策が見つからない中で、繰り返し感染拡大の波が押し寄せ、息の長いマラソンのような長期的な視点での取り組みが必要だといわれる。「ニューノーマル（新常態）」として、これまでの対面による人との接触が当たり前の生活やビジネス慣行を変えていくことにも直面するところとなってきた。

◇一変する保険業界の取引の在り方

これまで当たり前だった保険会社の取引慣習・文化の抜本的見直しが始まっている。行政が推し進める顧客本位の業務運営も、保険業界の在り方における営業慣習の見直し、徹底した透明性の確保を求めてきている。

保険会社のあり様もデジタルトランスフォーメーション（DX）といわれるように、AIなどデジタル技術を戦略的に活用しビジネスモデルの変革を図ろうとしている。保険事業の在り方を機能ごとにアンバンドリング（機能別解体、分割）していく流れも加速している。

保険代理店業界でも、従来の人とのつながりを生かしたビジネスモデルではあっても、顧客との接触局面では3密を避け、フェースガードやマスクなど感染防止上の対策をとるなどするとともに、リアルな接触を必要最低限にし、置き換え可能な業務はできるだけリモートワークなど、オンラインでの非対面（バーチャル）対応が求められるところとなっている。また、従業員の健康に留意した働き方の構築や、感染リスクが万一発生した場合にどのような対応をとるかについても、BCP（事業継続計画）の観点からきちんとした準備をしておくことが重要だ。

◇代理店の位置づけも変える！

代理店の経営スタイル・ビジネスモデルの在り方も変えていくことが求められている。顧客と接触するビジネスでも、外食や旅行・宿泊業関連は事業継続が厳しい局面に直面しているなど、コロナ禍は、業種・業態ごとの明暗をくっきりさせ、場合によってはビジネスの在り方を根底から変えざるを得ない局面すら生じさせている。まさに、非接触・遠隔・自動化をキーに経済の仕組み自体が大きく様変わりしていく大転換期に差し掛かっているわけだ。

7～8月現在の全国規模でのコロナ感染拡大の広がり第2波ともいえる状況を示し、非接触・遠隔・自動化への対応が不可避かつ緊急的に取り組む課題として提起されてきており、保険の世界でもデジタル化・オンライン化への取り組みは一段と要請されるところとなっている。

当然、保険代理店もデジタル化の進展に伴い、そのビジネスモデルの在り方の変容が求められている。保険販売システムの在り方も様変わりの様相だ。シンプルな保険商品の提供は、デジタルのみで完結する仕組みも導入が試みられている。さすがに複雑かつコンサルを要する高額な保険商品の販売は、依然として人介在型の販売スタイルを維持しての展開が主流だが、いったん弾みをつけたオンラインによる保険相談ニーズの高まりなどを見ると、保険販売業としてみた場合の保険代理店の位置づけは今後は必ずしも楽観を許さない。

対面接触業としての優位性が限定されざるを得ない中で、改めて顧客にとっての保険代理店の存在意義が問われてきているからだ。

◇過渡期に求められる丁寧な顧客対応

ところでその一方で、デジタル化をキーにした非接触・遠隔・自動化への取り組みは言うほど簡単ではない。政府も骨太方針を発表し、世界的に見て周回遅れといわれるデジタル化の促進を打ち出し、行政サービスや教育現場でのデジタル環境の整備をはじめ各分野でその取り組みのスピードアップ化を促進させるというが、この1、2年はまさに過渡期の様相を呈することは必至だ。性急なデジタル化の要請と現場での混乱は想像に難くない。下手をすると従来スムーズに流れていた業務が中途半端に放棄されないとも限らないので、この過渡期の対応がいかに丁寧になされるかも肝心だろう。また我が国特有の「和風デジタル化」は、アナログ文化を色濃く残した折衷型で進行していくことは間違いなく、効率化一辺倒でなく、顧客の意向を念頭に置いた堅実かつ柔軟な対応も必要である。

◇自らのマーケット特性見極めて

保険の世界でもそうである。デジタル化、オンライン化への取り組みは現場の代理店としては必須となっていくが、代理店の個々のマーケット特性を見極めた多様な取り組みが求められる。顧客サイドのデジタル環境・オンライン環境も確認しておく必要がある。非接触がキーワードとしても、顧客意向を反映したもの、顧客のITリテラシー（デジタルツールの活用可否）を踏まえたものでなければならないし、例えば電話やメール、ビデオ会議などの非対面でのサービスを希望する層と、リアルで対面することを希望する層をきちんと見極めた、きめ細かな的確なサービス対応が求められる。

◇オンラインは手段

むしろ顧客視点からすると、リアル対面、オンラインの如何を問わず、保険代理店には、顧客に寄り添い、的確なアドバイスや問題解決支援サービスを提供してくれる支援業としての自己確立が求められるところとなっているのではないかな。

コロナ感染にいかに対応するかもそうだが、防災・減災をはじめ、顧客の悩み、関心事に対する的確な助言や支援対応の仕組みづくりのために専門家や異業種とのネットワークをどのように構築していくか、いよいよ保険代理店も、「保険」という枠の中でのみモノを見るのではなく、社会枠、顧客枠という視点でチャレンジしていく時代に突入した。こうした開拓者精神、支援業の新業態開発のチャレンジが求められるところとなってきている。そのためにデジタル化、ネットワーク化をいかに活用できるか、そのことこそが問われているのだ。

◇力量発揮の仕組み作り

保険代理店は、自らの顧客の特性に応じた多様なビジネスモデルの発揮が必要になっている。政府の骨太方針などを踏まえ、今後保険会社ベースでも、オンライン営業を可能にする環境整備が業界全体で整備されて行くことは必至だ。それを踏まえ、オンライン営業や相談サービスなど新たな選択肢を整備していく一方で、顧客の多様な要望を踏まえ、また新たな顧客・マーケット創造の観点からも、他業との協業方式の導入などによる顧客支援業としての代理店の力量発揮の仕組み作り、さらにはリアル対面を生かした、出前出張型のデリバリーコンサル業務サービス提供の仕組み作りなど、付加価値が発揮できる多様なモデルを構築しておくことが求められているのではないか。

以上

1 日本代協の概要

■性 格

本会は、損害保険代理業界を代表する全国規模の職業団体である。

略称：日本代協＝にほんだいきょう

英文名：INDEPENDENT INSURANCE AGENTS OF JAPAN, INC (IIA)

本会は、長年にわたり個々の損害保険代理店を正会員とする団体として運営されてきたが、平成21年度の公益法人制度改革^(※)を契機に、それまで任意団体であった都道府県の損害保険代理業協会（略称：「代協」）が一般社団法人格を取得したことを受けて、組織運営をより適正なものとし、厳しい環境変化に迅速に対応できる機動性を確保するため、正会員資格を「法人化された47都道府県の代協」に変更する組織改革を行った。（※：官から民への大きな流れの中で、民間非営利部門が社会のニーズに柔軟かつ機動的に対処し、公益活動を積極的に展開することができるよう、100年ぶりに行われた法制度改革。法人の設立と公益性の判断を分離し、一般社団・一般財団の法人を設立しやすくしたことが主目的。なお、日本代協は一般社団であるが、事業の5割程度は教育・研修事業やCSR活動等の公益活動で占められている）

日本代協本体は、元々旧民法第34条で認可を受けた公益法人であったが、平成25年4月1日付けで一般社団法人に移行し、現在に至っている。（法人改革の経緯は後段に記載）

なお、本会は、正会員・特別会員・賛助会員の会費で運営されており、各活動は役員・委員も含めて無報酬で行っている。

■組 織 目 的

本会は、「損害保険の普及と保険契約者及び一般消費者の利益保護を図るため、損害保険代理店の資質を高め、その業務の適正な運営を確保し、損害保険事業の健全な発展に寄与するとともに、幅広く社会に貢献するための活動を行うこと」を目的としている。（定款第3条）他の職業団体と比較すると、公益性が強い団体として長年活動を行ってきた歴史がある。

■事 業

本会は、上記組織目的実現のために、次の事業を行っている。（定款第4条）メインは①である。

- ① 損害保険代理店及び損害保険募集人に対する教育研修事業
- ② 損害保険代理店の制度、業務に関する調査研究及び関係諸機関への提言
- ③ 損害保険の健全な普及に関する啓発、宣伝及び防災運動
- ④ 地球環境の保護、地域社会に貢献するためのボランティア活動
- ⑤ 社員及び賛助会員への情報伝達と相互理解を図るための会報等の発行
- ⑥ 損害保険代理店に関する広報活動
- ⑦ 損害保険代理業に対する支援事業 他、本会の目的を達成するために必要と認めた事項

■組織の沿革

- ・昭和15年10月 東京火災保険代理業懇話会創立
- ・昭和18年12月 東京損害保険代理業協会設立
- ・昭和24年2月 全国損害保険代理業協会連絡協議会設立

- ・昭和25年 5月 全国損害保険代理業協会連合会設立（全代連）（事務所を東京・丸の内に置く）
- ・昭和39年12月 大蔵省より社団法人の認可取得（社団法人全国損害保険代理業協会連合会）
- ・昭和55年 4月 社団法人日本損害保険代理業協会発足（「日本代協」を商標登録）
- ・平成20年12月 全国47都道府県の損害保険代理業協会が一般社団法人を設立（法人格を取得）
- ・平成21年 8月 正会員資格を47代協に変更する定款変更の認可を取得
- ・平成22年 5月 正会員資格変更に伴う理事数削減のための定款変更認可を取得
- ・平成25年 3月 4月 1日付の一般社団法人への移行認可証受領
- ・平成25年 4月 一般社団法人日本損害保険代理業協会の登記完了 現在に至る

■運 営 指 針

本会は、「倫理綱領」、「募集規範」、並びに、「反社会的勢力への対応に関する基本方針」を組織運営の理念的・倫理的基軸に置き、定款並びに諸規則に基づいて自主的に運営を行っている。

■会 員 構 成

(1) 正会員（名簿は巻末に掲載）

正会員は、定款で「損害保険代理店の代表者で構成された団体であって本会の目的及び事業に賛同する法人」と定められており、現在は全国47都道府県代協となっている。

なお、各代協に所属する損害保険代理店は11,768店（2020年 3 月末現在）。保険業法上の損害保険代理店登録があれば各代協への加入資格に制限はない。日本代協としては、顧客本位の取り組みを実践し、その水準を組織的に維持・向上することができる高品質の専門家集団を目指している。このため、志高く、使命感を持って保険代理業に取り組み、資質向上に対する不断の努力を怠らない代理店は、専業・兼業といった画一的なチャネル区分に囚われることなく広く仲間を迎え入れ、互いに切磋琢磨しながら高め合っていくことを理念としている。

(2) 特別会員

特別会員は、定款で「一般社団法人日本損害保険協会（損保協会）、損害保険料率算出機構、公益財団法人損害保険事業総合研究所（損保総研）等及びこれらに所属する社員または会員」と定められており、現在は損保協会加盟の12社と外国損害保険協会（FNLIA）加盟の1社となっている。

＜損保協会加盟＞ あいおいニッセイ同和、AIG損保、共栄火災、ジェイアイ傷害、セコム損保、損保ジャパン、大同火災、東京海上日動、日新火災、三井住友海上、明治安田損保、楽天損保

＜FNLIA加盟＞ Chubb損保

(3) 賛助会員

賛助会員は、定款で「本会の目的及び事業に賛同し、本会の事業を賛助または後援する法人、個人」と定められている。現在は、株式会社JCM（JU傘下の車両買取・リース業者）が会員となっている。

■組織機構図

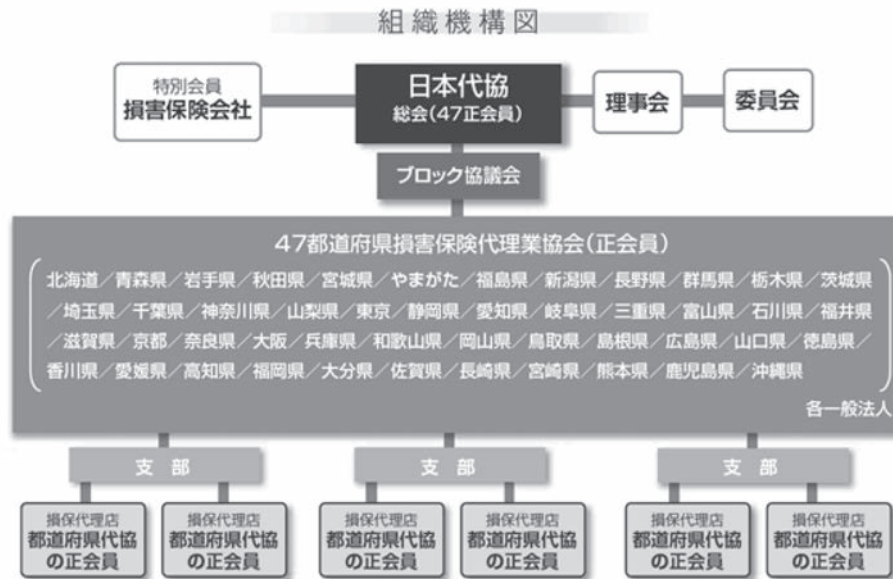
組織は次の図の通りとなっており、業務執行は理事会が中心となっており行っている。

ブロック協議会は日本代協の正規の議決機関ではないが、定款第47条に基づき理事会規則で設置された情報交換の会議体であり、同一ブロックに所在する代協で構成されている。

※ブロック協議会：北海道、北東北、南東北、上信越、東関東、南関東、東京、東海、北陸、近畿、阪神、

東中国、西中国、四国、九州北、九州南（計16ブロック）

また、正会員である各代協の下には日常活動の主体となる支部が設けられている。



■役員

本会は、定款で「理事15名以上30名以内、監事3名以内の役員を置く」と定めている。

2020年7月1日現在の役職名、人数は以下の通りである。（理事18名・監事2名）

- ① 会長（代表理事）：金子智明
- ② 副会長：4名（山口史朗、横山健一郎、小田島綾子、小俣藤夫）
- ③ 地域担当理事：6名（春日 靖、雨宮 豊、下村文則、黒石光壽、谷川明義、北島佳代子）
- ④ 委員会担当理事：5名（松本一成、石川英幸、中島克海、野原早織、廣瀬城児）
- ⑤ 専務理事・常務理事：各1名（野元敏昭、小見隆彦）
- ⑥ 監事：2名（杉本恭三、津田文雄）

その他、名誉会長（岡部繁樹）、顧問（佐藤貞一郎・荻野明廣）、相談役（小平高義）を置いている。

■アドバイザー

本会は、会の事業目的に賛同し、専門性のみならず多様な視点や深い見識から、会の進むべき方向性や事業運営等に対するアドバイスをいただくことを目的として、アドバイザーを委嘱している。現在の布陣は以下の通り。（12名・1社／就任順）

- ・栗山 泰史 様（株式会社 保険教育システム研究所 シニア・フェロー）
- ・中崎 章夫 様（保険ジャーナリスト / Inswatch共同編集人）
- ・日本創倫株式会社 様（内部監査・体制整備 / 代表取締役 山本 秀樹 様・専務取締役 風間 利也 様）
- ・DAVID N. BLAKSLEY 様（損害保険教育コンサルタント・CPCU, CIC, ARM）San Francisco 在住
- ・錦野 裕宗 様（中央総合法律事務所 弁護士）
- ・岩崎 邦彦 様（静岡県立大学 経営情報学部教授 / 小規模企業のマーケティング）
- ・望月 広愛 様（株式会社 MATコンサルティング / 代表取締役 経営コンサルタント）
- ・土川 尚己 様（名案企画株式会社 代表取締役 / 代理店経営支援・IT活用支援）
- ・吉田 桂公 様（のぞみ総合法律事務所 弁護士・公認不正検査士）

・粕谷 智 様（株式会社 粕谷企画 / 代理店経営支援・元損保ジャパン社員）

＊日本代協「代理店経営サポートデスク」室長（2019年7月～）

・牧野 司 様（フューチャリスト・シンギュラリティ研究家/慶應義塾大学訪問教授・東京大学非常勤講師・筑波大学客員教授 / 元東京海上社員）

・成島 康宏 様（体制整備・内部監査・検査対応 / 元金融庁検査官）

■活動状況

本会では、損害保険代理業界を代表する団体としての使命感と責任感を持ち、消費者保護の実現と業界の健全な発展を目指して日々活動を展開している。各委員会の主要業務と2020年度諮問事項は以下の通り。

(1) 委員会・研究会活動

- ① **企画環境委員会**：公平・公正な募集環境の整備、消費者の理解を促進する施策の検討、チャネル競争力の検討、代理店の価値の明確化 等

【諮問事項】

- ・共通化・標準化の検討（商品・料率規定等を含む）
- ・募集実態のモニタリングと具体的対応策の実施
- ・チャネル間競争力強化策の検討・提示
- ・消費者並びに契約者に代理店の価値を伝える施策の検討・提示

- ② **組織委員会**：代協会員増強、代理店賠償の加入促進、情報と熱が伝わる組織作り 等

【諮問事項】

- ・代協・支部の強化
- ・仲間作りの推進
- ・代理店賠償の推進（セミナー用PPT改定を含む）
- ・「会員資格と会費モデル」に基づく検証と推進

- ③ **教育委員会**：代理店・募集人資質向上策の検討・推進、代理店の収益向上・体制整備強化に資する好取組事例の収集・展開 等

【諮問事項】

- ・日本代協アカデミーの展開（コンテンツ作成、利用推進、好取組事例収集）
- ・損害保険大学課程の運営・検証・改善
- ・損害保険トータルプランナーの魅力度向上

- ④ **CSR委員会**：ぼうさい探検隊の積極推進、中小企業のサイバーセキュリティ対策の啓発活動、防災・減災の具体的な活動内容の検討 等

【諮問事項】

- ・防災・減災の具体的取り組みの検討・推進（大規模災害時の代理店の価値の明確化）
- ・「ぼうさい探検隊」の積極推進
- ・BCPの推進（会員の対応と顧客企業へのアドバイス）
- ・サイバーセキュリティ対策の推進（同上）

- ⑤ **広報委員会**：日本代協HPの企画・運営、PR施策の検討・実施、お客様向け情報紙の活用 等

【諮問事項】

- ・日本代協並びに損害保険トータルプランナーのブランド力向上に向けたPR施策の検討・実施
- ・日本代協・各代協のHPの活用と対外広報活動の企画・推進

- ・「みなさまの保険情報」の利用拡大に向けた具体的推進
- ・「代協の魅力を伝える動画」の活用推進

- ⑥ **機関紙編集室**：「日本代協ニュース（Mail & Fax版・情報版・タブロイド判）」の発行による代協会員への継続的な情報提供 等
- ⑦ **活力ある代理店制度等研究会**：代理店の活性化に向けた特別会員4社との意見交換、共同研究 等
⇒ 2020年度第1回は9月4日(金)午後開催予定
- ⑧ **コンベンションPT**：コンベンションのアクションプラン策定・推進・運営 等

(2) その他各種活動

- ・「コンベンション」：2011年度から、全国の代協加盟代理店が集い語らう場として毎年11月に東京で開催。式典・基調講演・分科会・業界関係者懇談会等を実施
2020年度は第10回目の記念式典を行う予定であったが、新型コロナウイルス感染拡大の終息が見通せないため中止とし、次年度に第10回として開催予定
- ・「日本代協政治連盟」：東京都選挙管理委員会届出団体。日本代協の事業目的の実現のために必要な政治活動を行っている。日本代協とは表裏一体の関係にあるが、組織としては別個の個人任意加入の団体であり、経費も分離されている。税制や法律の改正に関しては、損保協会と連携して調査・要望活動を行っている。
- ・「全国損害保険代理業国民年金基金」：日本代協が設立母体となって1992年9月に創設した損害保険代理業者向けの職能型年金基金。以後、25年に渡り自主運営を続けてきたが、代理店の法人化が進み、加入見込み者が大幅に減少する中で、業務経理がひっ迫する状況が続いたことから、2016年5月の「国民年金法」の改正を受けて設立された「全国国民年金基金^(※)」に合併する途を選択し、2018年4月1日付けで完全合流を実現した。これに伴い、本会は基金事業から完全撤退した。（加入者・受給者ともに不利益なし。基金事務局職員も全国基金に転籍）
（※全国47都道府県の「地域型基金」と22の「職能型基金」が合併して創設された大規模年金基金）

(3) 各種要望・提言

本会は、金融庁、損保協会、各保険会社等に対し、様々な機会を捉えて各種要望、提言活動を行っている。公的な会議体等の場で本会が意見陳述や提言を行う機会を得た主なものは以下の通り。なお、行政や損保協会、各保険会社等とは随時頻繁に意見交換、情報連携を行っている。

- ・平成3年 保険審議会臨時委員（会長）
- ・平成6年 大蔵省「保険ブローカー制度懇談会」に参加（会長）
- ・平成7年 大蔵省「地震保険制度懇談会」に出席（副会長）
- ・平成9年 保険審議会・基本問題部会において銀行窓販に対する意見陳述（会長）
- ・平成17年～ 金融庁「保険商品の販売勧誘のあり方に関する検討チーム」委員（副会長）
- ・平成18年 内閣府「郵政民営化委員会」において意見陳述（会長）
- ・平成19年 損保協会「消費者の声諮問会議」に出席（会長）
- ・平成19年 内閣府「郵政民営化委員会」において意見陳述（会長）
- ・平成19年 金融審議会「保険の基本問題に関するWG」において銀行窓販に関し意見陳述（会長）
- ・平成21年 金融審議会「保険の基本問題に関するWG」に参考人として意見陳述（会長）

- ・平成22年 公正取引委員会に対し優越的地位の濫用に関するパブリック・コメント提出
- ・平成23年5月 「銀行等による保険募集に関する金融庁副大臣ヒアリング」にて意見陳述（会長）
- ・平成24年6月 金融審議会「保険の基本問題に関するWG」実務者委員就任（名誉会長）
- ・平成24年9月 損保協会「よりわかりやすい募集文書・説明のあり方に関するタスクフォース」委員就任（企画環境委員長）
- ・平成24年9月 内閣府に対し「ゆうちょ銀行損害保険募集業務認可申請反対」の意見書提出
- ・平成24年10月 内閣府「第86回郵政民営化委員会」において意見陳述（会長）
- ・平成25年6月 早稲田大学保険規制問題研究所シンポジウムにて意見陳述（会長）
- ・平成26年2月 金融庁保険課において代理店の募集実務に関するプレゼン実施（事務局・会員）
- ・平成27年3月 金融庁に対し改正保険業法の政省令・監督指針に関するパブリック・コメント提出
- ・平成28年5月 公正取引委員会に独禁法対応に関するアンケート提出
- ・平成29年1月 金融庁による代理店直接ヒアリングサポート（経営理念・顧客本位／事務局）
- ・平成29年2月 金融庁「代理店手数料体系・代理店認定時の経営品質指標説明会」開催（事務局）
- ・平成29年5月 金融庁による代理店直接ヒアリングサポート（代手体系・乗合制度／事務局）
- ・令和元年7月 関東財務局「生損保代理店100店に対する直接ヒアリング」サポート（体制整備）
- ・令和元年9月 関東財務局による台風被害時の代理店の対応実態直接ヒアリング実現（千葉県代協）
関東財務局「代理店の現状と課題勉強会」において講師としてレクチャー（事務局）

(4) 代理店対象の各種制度の改善

上記(3)の他、代理店を対象とした様々な制度に対し、政治連盟と協働しながら関係機関への改善提案や折衝調整を行い、具体的な成果につなげている。主な事例は以下の通り。

- ・昭和41年 地震保険制度の創設
- ・昭和48年 ノンマリン代理店制度の改定
- ・昭和53年 国民金融公庫の代理店向け融資の実現
- ・昭和55年 地震保険制度の大幅改定（現行制度のベース）
- ・昭和57年 住宅金融公庫の契約取扱規定の改善
- ・昭和57年 中小企業金融公庫の代理店向け融資の実現
- ・昭和58年 別途保管口座の預金種類に定期預金の追加実現
- ・昭和60年 中小企業信用保険法保証対象業種への指定実現
- ・昭和61年 代理店登録手続きの改善
- ・平成4年 中小企業新技術体化投資促進税制適用業種の指定実現
- ・平成5年 全国損害保険代理業国民年金基金の創設
- ・平成22年 政府「景気対応緊急保証」の対象業種に損害保険代理業の追加実現
- ・平成24年 代理店乗合承認制度の改善（回答方法・期限明示等）
- ・平成25年 消費税簡易課税制度に関する「みなし仕入率」引き下げ時期の繰り延べを実現
- ・平成26年 乗合代理店における推奨販売方針の一つとして「募集人毎指定」の追加を実現

【参考：日本代協の公益法人制度改革への対応（記録）】

■組織改革の変遷

本会は、昭和15年10月に設立された「東京火災保険代理業懇話会」を起源とするが、法人としてのスター

トは昭和39年12月に大蔵省の認可を受けて設立された「社団法人日本損害保険代理業協会連合会」である。その後、昭和55年4月に現在の「社団法人日本損害保険代理業協会」に改組し（同時に「日本代協」を商標登録）、保険代理業の発展にかける諸先輩の熱い思いと先見性、会員一体となった弛まぬ努力のお陰で、損害保険代理業界を代表する全国組織の職業団体として歩み続け、現在に至っている。

この間、様々な環境変化に対応しながら活動を続けてきたが、本会の存立根拠となる公益法人制度については、社会環境に合わせて抜本的改革が行われることとなり、平成18年6月2日に公益法人制度改革関連3法が公布され、平成20年12月1日に施行された。

本制度改革により、旧来の公益法人は、一般社団・一般財団法人と公益社団・公益財団法人のいずれかに移行することとなり、公益法人の認定は、公益認定等委員会の意見に基づき内閣府が行うこととなった。（法人設立と公益性認定の分離）

本会としては、時代の要請や環境変化に機敏に対応し、消費者の利益のために活動し続ける保険代理店のプロ集団になる必要があるとの認識の下で、制度改革に一步先んじる形で組織内論議・検討を続けてきた。その結果、募集人に対する教育・研修事業を柱にして公益認定を得られる可能性があると判断し、組織や事業内容の変更を行わず、現状の姿のままで公益認定にチャレンジすることとした。

また、これに併せて、長年の懸案となっていた全代協の法人化を実現することとした。法人化実現のために各代協に法人化特別委員会を設けるとともに、日本代協にはフォローアップ小委員会及び法人化推進特別委員会を設置してサポートを行い、全代協足並みを揃えて取り組みを進めた。

■全代協の法人化（平成20年12月～平成21年1月）

平成20年4月16日の熊本県代協を皮切りとして各代協の通常総会が開催され、既に中間法人に移行していた群馬県代協^(※)を除く46代協は、一般社団法人化に係わる次の内容を決議した。

- ・平成20年12月中に一般社団法人の形態で新法人を設立すること
- ・現組織の会員全員が新法人に移行すること
- ・新法人への移行に伴い現組織を解散すること

（※）群馬県代協については、整備法の規定により、新法施行日付けで自動的に一般社団法人に移行

以後、フォローアップ小委員会が作成した「代協標準定款」並びに「一般社団法人設立のためのマニュアル」に沿って設立手続きが進められ、平成20年12月1日～翌年1月にかけて各代協が一般社団法人格を取得した。これにより本会の長年の悲願であった全代協の法人化が実現し、ガバナンスの確保と対外的信認度向上が図られたことで、新たな活動のステージへと歩みを進めることとなった。

■会員資格変更の先行実施（平成21年8月）

平成20年の金融庁検査において、会員資格変更が未改善事項として指摘を受けたままになっていること、また、公益認定の審査状況を踏まえると、まずは現組織において会員資格の変更を行うのが望ましいとの判断に至ったため、平成21年6月の総会に「会員資格を変更する定款変更」（正会員を個々の代協会員から法人格を取得した各代協とする変更案）を付議し、承認された。

その後、平成21年8月に金融庁に定款変更を申請し、同25日付で認可を取得した。これを受けて、平成21年10月に正会員資格変更後初の全47代協による臨時総会が開催され、公益認定申請に向けた定款変更案等が審議、承認された。

■公益認定申請とその後の状況（平成21年10月～平成22年3月）

臨時総会の決議を受けて準備を進め、平成21年10月20日付で内閣府に対し公益認定申請を行った。

その後、5ヵ月に及ぶ審査中、追加資料提出やヒアリング等にも迅速な対応で応えてきたが、平成22年3月に開かれた予備審査の結果を踏まえ、現状では公益認定の取得は難しいと判断されたため、内閣府の事務局からの示唆も踏まえ、本審査に至る前に申請を取り下げ、時機をみて再申請を行うこととした。

長期間に亘る審査期間中、委員会事務局に対し、真摯に、かつ、信念を持って本会の活動の公益性を主張したが、①委員会の委員には保険業そのものが有している公益性に対する認識が薄いこと（一般の物品販売と同じであり、保険の募集も車の販売も一緒との認識）、また、②本会が行っている代理店・募集人の教育・資質向上の取り組みが消費者の利益につながるものであることへの理解が不十分であること（消費者への利益が反射的であり、消費者に直接的に利益を及ぼさないとの理由で公益性はないとされた。要は売らんがために「売り方」を学んでいるのではないかとの認識）から、本審査に臨んだとしても公益認定を得る可能性は低いと判断し、「不認定」判定が正式に公表される前に、申請を取り下げたものである。

■理事数削減の定款変更（平成22年5月）

公益認定申請を取り下げたため、予定していた定款変更は先延ばしせざるを得ない状況となった。しかしながら、理事総数については、①平成21年8月の会員資格変更認可時に、金融庁から早い段階で新しい会員資格に応じた数に削減するよう求められていたこと、②平成22年度は役員改選期に当たっていたため、6月に開催される臨時総会までには変更認可を取得しておく必要があったことから、迅速に適正化を図る必要があった。そのため、平成22年2月に金融庁に対して理事数を「30名以上60名以内」から「15名以上30名以内」に削減する定款変更申請を行い、平成22年5月10日付で認可を取得した。

■一般社団法人への移行

本会としては、平成22年3月に公益認定申請を取り下げた後、その後の審査状況を見ながらしかるべきタイミングで再申請を行う方針としていた。

しかしながら、その後の他団体の審査状況等を踏まえると、再申請を行っても公益認定の取得は難しい状況であると判断された。また、本会のような特例民法法人は、平成25年11月末が移行期限という時間的制約があり、ここで再申請を行うことには大きなリスク^(※)が伴うことが懸念された。（※再び取り下げとなった場合、即座に臨時総会を開き、その決議を得た上で新たに一般社団法人移行の申請が必要となるため、時間的なリスクが大きい。申請が間に合わなければ解散となる。）

そのため、まずは一般社団法人に移行した上で事業内容等を再検討し、中長期的な時間軸の中で公益認定申請を行う方が望ましいとの判断に至り、平成24年度の通常総会において、一般社団法人移行を停止条件とした定款変更案が承認され、平成24年10月20日付で移行認可の申請を行った。

その後、5ヵ月余りの審査を経て平成25年3月19日付で移行許可証を受領し、同年4月1日付で一般社団法人の登記を行った。

■一般社団法人移行後の取り組み

今後、本会としては、一般社団法人として活動を行いながら、引き続き公益認定のチャンスを伺うこととしており、その選択肢を捨てたわけではない。一方で、本会は公益認定を取得するために活動を続けてきたわけではなく、一般社団に移行したとしても本会の理念や目的、事業内容には何ら変更はない。

また、公益認定を得ていなくても事業運営上特段の不都合はなく、むしろ一般社団であるが故に活動の自

由が確保されており、時代の変化に合わせた機動的な対応が可能なことは大きな利点でもある。

こうした認識の下で、本会としては、これまで通り、募集人の資質向上、防災・減災への取り組み、各種提言、本業を通じた社会貢献などを柱として活動を続け、社会的な存在としての価値を発揮していく方針である。

特に、本会の基本的な目的である募集人の資質向上を図る観点から、①**損害保険大学課程の受講者拡大と安定稼働の確保**、②**日本代協アカデミーの活用推進（ID登録推進、コンテンツ充実）**が重要であり、活動の中核と位置付けて取り組みを進める。

なお、本会のような旧民法上の社団法人からの移行認可法人に求められる「公益目的支出計画」の達成については、平成28年度の決算をもって計画完了済みである。今後は内閣府の検査入検も予想されるが、引き続き適正な業務運営を行っていく。

I 2019年度の活動状況総括

2019年度末の2～3月は、新型コロナウイルス感染症の影響で活動が抑制されることとなったが、対外的には、行政、損保協会、保険会社、業界他団体等との情報交換を精力的に重ねてきた結果、業界における認知度と存在感を増すことができた。また対内的には、仲間づくり推進（会員増強）の取り組みや「日本代協アカデミー」の利用推進の取り組みには課題を残したが、その他の活動については概ね計画通りに進めることができた。

なお、都道府県代協の取り組みに温度差があり、意識・行動のバラツキを是正できていないことは本会の長年にわたる大きな課題であり、組織活性化の進捗には濃淡が見られる状況が続いている。各代協における健全な財政基盤の確保と、情報と熱が伝わる組織づくりが課題であるが、メールやビジネスチャットを活用した迅速な情報交換、WEBによる会議・セミナーの開催、YouTubeの活用やホームページの全面改定効果等により、情報連携が前進したことは一つの成果であったと考える。

当年度の特記事項は以下の通りである。

① 防災・減災に向けた取り組み

一昨年度から続いた自然災害への新たな脅威を感じた年となった。台風15号・19号・10月25日の大雨では約1.2兆円の保険金が支払われた。なお、被災会員に対しては、災害見舞金・義援金を給付した。

地域のリスクマネージャーとして、自らが被災しながらも奮闘した会員の対応状況を収集・分析し、当局の現場本位の姿勢（現地ヒアリングの実践など）と合わせ、諸媒体を利用して情報提供を行うとともに、新たに作成・提供した「BCP策定支援ツール」に反映させるなど、防災・減災に向けた取り組みを推進した。

また、ほぼ全ての代協において、各都道府県警察と連携した「サイバーセキュリティ対策に関する啓発セミナー」を開催し、会員の啓発と顧客企業への情報提供に役立てた。

② 仲間づくり推進（会員増強）状況

本年度末の会員数は11,768店となった。502店の入会目標に対し、374店・74.3%の達成率に終わった。体制整備と顧客本位の実践を目的として代理店の構造改革を進める損保各社の販売チャネル戦略などもあり、代理店の統廃合が一段と進み、昨年の▲122店に続き、▲377店と2年連続の減店となった。

業法改正関連の各種情報や代理店の賠償責任に関するセミナーの開催と職業人賠償責任保険の提供、「日本代協アカデミー」のメリットと価値の情宣、昨年度から新たに展開した「代理店経営サポートデスク」による“よろず相談”の受付等を通して、代協加入のメリットをオールチャネルの「保険のプロ」に伝え、374店の入会につながったが、退会が751店（内合併等による退会は70%・531店）に上ったため、上記の結果となった。

③ 損害保険大学課程の運営

創設8年目となる損害保険大学課程のコンサルティングコースの受講者募集においては、保険会社における手数料体系への織り込みや水準の引き上げ、代理店認定の新たな要件化等の特別な追い風はなかったが、損保協会とともに地道な受講勧奨を展開した結果、全代協が目標を達成し、受講者数は1,468名となった。代協会員の比率は73.6%（1,025/1,393）と昨年の67.4%から上昇した。

認定者への魅力アップ策や消費者への周知策の一つとして損保協会に対して要望していた「認定バッジ」（金バッジ）が完成し、消費者から見たメルクマールの一つとして認定者への提供を行うことができた。

④ 「日本代協アカデミー」の構築と展開

昨年10月から本格展開を始め、利用者ID登録の推進に注力したが、3月末の登録数は817代理店・4,243ID、目標達成率34.9%に留まった。福岡、愛媛、福井の3代協は個別訪問を粘り強く展開し、見事に目標を達成した一方で、達成率10%未満の代協も6代協あり、ここでも取り組みにバラツキがみられた。

また、会員からの要望に応じて提供した「学習ガイド」と「学習モデル（エクセル版）」を利用して、年間教育・研修計画の策定を行う会員が徐々に増えているが、更なる普及が必要である。

保険会社が用意した「コンプライアンスと商品研修のeラーニング」の履修だけでは体制整備におけるミニマムレベルであり、「保険募集のプロ」としては実践的な「ロープレ研修」や「日本代協アカデミー」のカリキュラムの学習、更には、教育・情報提供コンテンツの活用によるベストプラクティスの取り込みを計画的に図る必要があり、またそれを当然のことと認識するレベルまで意識を引き上げていく必要がある。

⑤ ホームページの全面リニューアル

10年ぶりに改定を行い、本年2月17日にカットオーバーした。文字数が多く、見づらかった従来のHPを「わかりやすさ、使いやすさ、扱いやすさ」をコンセプトに、動画も盛り込んで改定することができた。会員専用ページへのログイン方法や各代協の「活動報告」の入力方法も改定し、円滑なアクセスや入力が可能となった。

YouTubeの日本代協チャンネルの視聴もホームページへの動画の盛り込みやPR企画の推進によって定着してきており、引き続きビジュアル媒体を活用し、分かりやすい情報提供を推進する。

⑥ 代理店経営サポートデスクの運営

代協会員の具体的なメリット策として、昨年7月に日本代協事務局内に「代理店経営サポートデスク」を創設した。日本代協アドバイザーの粕谷 智 氏が相談室長に就任し、毎週火・水・木の3日間、経営相談や支援策作成に従事してきた。

また、毎週水曜日10時～16時の間は「代理店経営電話相談コーナー」を設け、代協会員からの電話による個別相談に対応している。7月以降の相談件数は35件であったが、合併や労務管理、高齢使用人対策、セミナー企画など多様な相談に対応した。

また、支援策の第一弾として「小規模代理店向けBCP策定ツール」と「BCPシート」を提供した。2020年度施策として各代協単位のセミナー・ワークショップを開催し、普及を図る。

⑦ 第9回コンベンションの開催

2019年11月に全国の代協会員が集い、語らう場としてコンベンションを開催した。行政や各損保会社社長を始めとする519名の業界関係者が一堂に会し、情報交換、経験交流を行った。テーマは、「時代の変化に対応し、持続可能な代理店経営を考える」とし、基調講演は、「人口知能（AI）は私たちの暮らしをどう変えるか」という演題で、中央大学法科大学院教授で弁護士の野村 修也 先生にお話いただいた。翌日は、中崎ゼミ（中崎 章夫 氏）、牧野ゼミ（牧野 司 氏）、岩崎ゼミ（岩崎 邦彦 氏）、櫻井ゼミ（櫻井 英裕 氏・古川 純子 氏）による分科会を開催し、335名が熱心に聴講した。

本格的な保険募集改革の時を迎え、厳しい環境変化の中で積み残した課題はあるが、理事会、各担当委員会、各代協、ブロック協議会では使命感をもって取り組みを進めており、次年度においても「顧客本位の代理店・業界を創る」ために何ができるか常に考えながら、情報と熱が伝わる組織づくりやベクトルを共有した組織活動を展開していく。

Ⅱ 2020年度事業計画のポイント

◇ 2020年度の主な活動内容

以下の項目を活動の柱とし、組織の力を活かして取り組む。

活動に際しては下記の点に留意する。

- ① 取り組みの背景、目的、具体的な活動内容を分かりやすく明確に伝え、認識の共有化を図る。併せて行政、損保協会、保険会社等との関係強化を図り、本会の活動や提言を理解し、受け止めてもらえる外部環境を整える。
- ② 定款自治を前提に理事会が責任を持って運営に当たる。議事録には主な意見を付記し、論議の透明性を高め、迅速に配信する。活動に当たってはWEBを活用する。
- ③ コロナ禍が少なからず活動に影響を与えることが想定されるが、基本的には目標設定自体は変えず、環境変化の中で何ができるか考え、出来ることから優先順位をつけて実践する。
- ④ 各代協・会員向けに定期的・タイムリーな情報提供を行う。
- ⑤ 日本代協アドバイザーを活用する。

1：教育・研修事業

- 損害保険大学課程の円滑な運営とカリキュラムの充実、魅力度向上に取り組む
- コンサルティングコースの受講者募集に主体的に取り組む
- 損害保険トータルプランナーの認知度・魅力度向上を図る
- 日本代協アカデミーのカリキュラムの拡充を図り、活用を促す

2：消費者保護・提言活動

- 共通化・標準化の提言を行う
- ディーラーを中心に保険販売のモニタリングを継続する
- 銀行窓販の弊害防止措置の維持を図り、郵便局の保険事業拡大を注視する

3：地球環境保護・社会貢献活動

- 本業に関連した地域防災・減災に資する具体的な活動を推進する
- 地震保険の情宣に努め、普及を図る
- 「ぼうさい探検隊」の取り組み推進を図る
- サイバーセキュリティ対策の啓発を行う

4：組織力強化

- チャネル区分に囚われず「プロの志を有した代理店」を代協会員に取り込む
- 入会数目標を459店とする
- 「会員増強」「トータルプランナー受講者募集」「各代協の自主的取り組み項目」で構成する「目指せ、三冠王！」表彰制度を継続する
- 支部・代協・ブロック協議会の活性化を図り、情報と熱が伝わる組織作りに取り組む

5：代理店経営支援

- 金融行政の動向、デジタルを中心とした環境変化に対応し、必要な支援策を提供する

- 「活力研」を通して保険会社との対話を継続し、経営課題の解決につなげる
- 代理店賠償の普及と信頼度向上に取り組む
- 代理店経営サポートデスクによる経営支援を継続・拡充する
- BCP策定支援のためのセミナーを開催する
- リスクマネジメントの考え方の浸透を図る

6：広報活動

- 日本代協並びに損害保険トータルプランナーのブランド力向上に向けたPR施策の検討を行い、実施する
- 日本代協・各代協のHPの活用と対外広報活動の企画・推進を行う
- 「みなさまの保険情報」の活用代理店を増やす
- 「代協の魅力を伝える動画」の活用を進める

7：法人運営

- 第10回コンベンションは中止し、来年度改めて「第10回」として開催する
[日程：2021年11月5日（金）～6日（土）・グランドニッコーホテル台場]
- ビジョン委員会を特別委員会に改組（本来のあり方に戻す）し、課題毎にPTを構成し、期間を定めて提言につなげる
- 新任会長・委員向けオリエンテーション並びに代協事務局職員研修を実施する
- WEB会議（Zoom、V-Cube）を積極的に活用する（来客面談も含め）

3 代理店・募集人の資質向上への取り組み

■日本代協における教育研修事業の位置付けと基本的な考え方

日本代協の最大の目的は、損害保険の普及と保険契約者の利益保護を図るため、「損害保険代理店の資質を高め、その業務の適切な運営を確保すること」（定款第3条）にある。指を自分に向けた終わりのない取り組みであるが、全ての代協会員（企業経営者）とその従業員・募集人は、常に自己啓発、自己研鑽に努めるとともに、様々な研修・セミナーの機会を活用して自らのレベルを向上させ、その成果を日々の業務を通して発揮し、消費者・契約者の信頼に応え続けることが重要である。

特に、2016年5月29日に施行された改正保険業法は、社会全体の消費者重視の大きな流れの中で、代理店に対してより一層の顧客対応力向上と代理店経営の高度化を求めている。各代協会員は、こうした社会的要請を正面から受けとめ、「お客様の信頼と業務の品質において業界をリードする代理店」になるとともに、保険を活用したリスク対策の「プロ」として社会に認知されることが必要である。

日本代協では、長年にわたり、募集人の教育研修事業を最も重要な業務と位置付け、取り組みを続けている。特に、1998年度以降は、「保険大学校」の運営と「（日本代協）認定保険代理士」の輩出に取り組み、資質の高い募集人の育成に注力してきた。

その後、消費者にとっての分かりやすさの観点から、業界共通の募集人教育・資格認定制度を構築しようとの機運が盛り上がり、損保協会と日本代協で協議を重ねた結果、日本代協の「保険大学校」と損保協会の「専門試験」を発展的に統合することとなり、2012年度に新たな募集人資格認定制度となる「損害保険大学課程」が創設された。日本代協はその指定教育機関となり、業界全体の募集人教育を下支えする役割を担っている。これに伴い、これまでの「認定保険代理士」も、損保協会認定の募集人資格の最高峰である「損害保険トータルプランナー」に生まれ変わることとなり、募集人の資格認定制度は、業界統一のステージに引き継がれることとなった。

日本代協の長年にわたる募集人の資質向上に向けた努力が損保業界から評価され、業界共通の資格認定制度創設という大きな成果につながったものであるが、保険大学校を支えてきた基本精神・理念は何ら変わらず新制度に引き継がれている。日本代協としては、「募集人の資質向上こそが業界の信頼の基盤」との信念に基づき、損保協会と力を合せて、円滑な制度運営と受講者募集、教育プログラムの更なる充実に取り組む方針である。

■日本代協が掲げる「目指すべき募集人像」

資質向上の目標となる「消費者から信頼され、選ばれる募集人・代理店」のイメージは以下の通りである。

【募集人】

- ① 消費者を取り巻くリスクとニーズ（意向）を的確に捉え、最適な商品選択のアドバイスができる
- ② 約款・規定を熟知し、契約に当たって重要な事項を、正確かつ分かりやすく説明できる
- ③ 契約者へのアフターフォローが確実・迅速にできる（契約の変更・保険金請求手続き支援 等）
- ④ 契約者に有益な最新情報やサービスを継続的に提供することができる
- ⑤ リスクの回避や被害を最小限にとどめるためのアドバイスができる（防災・減災他）
- ⑥ 人間性が高く、コミュニケーション力に優れ、親身な対応ができる
- ⑦ 迅速、的確な事務処理ができる

【代理店】

- ① 確固たる経営理念に基づく顧客本位の企業風土が構築されている。
- ② PPCAサイクルが機能する自立・自律した組織運営が行われている。
- ③ 情報セキュリティが実効性を持って確保され、顧客情報が保護されている
- ④ BCPが構築され、万一の災害時等の場合にも代理店の機能が発揮できる
- ⑤ 社員が生き活きと働き、学び続けている
- ⑥ 経営の持続性が確保されている
- ⑦ ビジネスパートナー、同業者、地域社会から信頼され、企業ブランドが構築されている
- ⑧ 万が一、募集上の誤りがあった場合は、自ら責任を負う覚悟と資力を有している

■教育研修事業の歴史

教育研修は、本会の創立以来最も重要な事業として、組織を挙げて取り組みを進めてきた。

1965年度～：全国規模の「日本代協ブロックセミナー（旧全代連セミナー）」と各代協主催のセミナーから活動を開始

1979年度：外国研修「太平洋保険学校（PIAS）」を初めて実施

1981年度：新たに学校方式による教育活動を導入し、教育事業体系を「セミナー系列」・「外国研修系列」・「学校系列」の三本立てに再構築

「セミナー系列」（日本代協ブロックセミナー）は、損保協会並びに各損保会社の協賛のもと、毎年ブロック毎に開催。1981年度より開催ブロックを2ヵ所に拡充

「学校系列」（学校方式による教育活動）は、大蔵省の指導ならびに損保協会の後援のもと、1981年度に開校（年1場所）し、1983年度から年2場所に拡充

1991年度：新たに「代協人材育成研修会」を新設

1995年度：学校方式の教育活動の開催を年1回に変更

1996年度：「新任理事研修」（現在は新任会長オリエンテーション）を実施

1997年度：学校方式の教育活動は埼玉での開校を最後に終了し、新たに創設された「保険大学校」へと引き継がれた。（この間、通算27回開校・受講者総数10,251名）

外国研修として新たに「ヨーロッパ損害保険代理店研修」（EIAS）を実施したが、翌年は最少催行人数を満たさず中止となり、以降実施せず（PIASは継続実施中）

1998年度：損害保険の急激な自由化、規制緩和に対応した教育・研修体制の確立を図るため、教育研修事業を「保険大学校（PIASを含む）」、「人材育成研修会」、「代協セミナー」の三本立てに再構成して実施

2012年度：業界共通の「損害保険大学課程」が開講（日本代協の教育体系の新たなステージへの移行）

2018年度：業法改正で求められる体制整備や顧客本位の業務運営の推進のために必要となる募集人ひとり一人のレベルアップと代理店経営の高度化をサポートするため、日本代協独自の新たな教育の枠組みとして「日本代協アカデミー」を構築、現在展開中

代理店にとって継続的な教育の仕組みは非常に重要であり、今後は「日本代協アカデミー」を日本代協の教育研修事業の柱と位置づけ、推進する方針である。

■日本代協の現在の募集人教育体系

(1) 「保険大学校」(第1期～第14期 [最終])

1998年度に開講した日本代協保険大学校は、2011年度の第14期で最終期となり、2012年度以降は「損害保険大学課程」に発展的に引き継がれた。この間の累計受講者数は12,960名となり、累計修了者数は、11,640名となった。

(2) 「損害保険大学課程」^(注1)

2012年度に開講した「損害保険大学課程」は、損保協会の中核事業の一つに位置付けられているが、日本代協はその指定教育機関として、業界全体の募集人教育の下支えを行っている。引き続き損保協会と強固な連携を図りながら、制度の安定稼働に注力するとともに、より実践的で有益なプログラムとなるよう取り組みを進める。

(3) 太平洋保険学校 (PIAS)

1979年度に第1回目の研修団を派遣して以降、継続的に実施中である。2017年度から研修の受け入れ先を従来のIEA(米国保険教育協会)からCPCUサンフランシスコ支部に変更し、2019年度も5月31日から第38次として実施したが、2020年度はコロナ禍の影響のため中止とした。(2021年度再開予定)

損害保険という仕組みは世界共通であるが、その制度や実態は法制・税制・社会保障制度・歴史・文化・消費者の意識等によって大きく異なる面があり、米国の事例がそのまま日本で適用できるわけではないし、米国が全ての面で優れているわけでもない。しかしながら、米国の代理店・ブローカーの強烈なプロ意識とリスクマネジメントに基づく高い業務レベル、先進的なITの活用状況を肌で感じる機会は貴重である。また、日常業務を離れて視野を広げ、自分の仕事を見つめ直すことで、今後の経営改善の気付きを得る有益な機会にもなるため、若手を中心に一度は参加することが望まれる。

(4) 人材育成研修会

本会並びに代協の次代を担うリーダーの育成は極めて重要な課題であり、日本代協では毎年4つのブロック毎に4年に1回のサイクルで人材育成研修会を開催してきたが、変化の激しい時代に適応するため、2020年度から2年に1回のサイクルに改定を行った。

(5) 代協・代協支部セミナー

代協・代協支部におけるセミナーは「集い、語らう」代協活動の基本であり、継続的・計画的な開催が望まれる。2020年度以降は、コロナ禍対応のみならず、デジタルのメリットを生かして場所を選ばず、迅速に同じ情報を得る観点から、WEB会議・WEBセミナーの活用を進める。

(6) 日本代協アカデミー^(注2)

改正保険業法は、社会全体の消費者重視の大きな流れの中で、代理店に対しより一層の顧客対応力向上と経営の高度化を求めており、顧客本位の業務運営の徹底は、代理店の不断の努力と創意工夫の発揮を促し、市場原理に基づく顧客視点の競争を求めている。募集人の資質向上と代理店としての経営能力向上は喫緊かつ継続的課題であり、日本代協としても損害保険大学課程に止まらない独自の教育制度の構築、提供ができないか検討を行ってきた。その結果、保険教育の専門会社である株式会社日企の全面的な協力を得て、「教育コンテンツ」と「情報提供コンテンツ」で構成されるネットチャンネルの「日本代協アカデミー」を創設することとなり、試行展開の後、19年10月から本格的にサービス提供を開始した。

(注1)「損害保険大学課程」

❖ 「損害保険大学課程」の創設と日本代協との関係

損保協会と日本代協は、「損害保険大学課程」の創設に向けて論議を積み重ね、2012年7月から業

界共通で最高峰の募集人資格認定制度として開講するに至った。業界に先駆けて1998年度から保険大学・認定保険代理士制度を創設・運営し、以後着実に拡大を図ってきた多くの本会関係者の努力が認められるとともに、新たな業界共通制度の構築という形で実を結ぶこととなったわけであり、日本代協にとって画期的な成果となった。なお、既存の認定保険代理士の新制度への移行も可能となり、保険大学を卒業して認定保険代理士となった多くの募集人の努力が新しいステージの中で報われる形となった。

❖ 損害保険大学課程カリキュラム概要

「損害保険大学課程」は「お客さまから選ばれる募集人」を育成する教育制度であり、「募集人」が損害保険商品に関する知識を確実に身につけ、お客様のニーズに応じたリスク対応の提案と分かりやすい説明が行えるよう、損保協会が実施している「損保一般試験」（ミニマムライン）に合格した募集人が、さらなるステップアップを目指す仕組みとして、2012年7月から実施しているものである。

本課程では、損害保険商品に関する知識に加え、損害保険募集に関連の深い専門知識や実践的な知識・業務スキルを身に付け、お客さまの最善の利益につながるコンサルティングを行えるように「専門コース」と「コンサルティングコース」の2つのコースを設け、それぞれの試験に合格した募集人のうち、所定の認定要件を充たした者を損保協会が本課程の修了者として認定している。

「専門コース」の認定を取得した募集人は「損害保険プランナー」の称号を、「コンサルティングコース」の認定を取得した募集人は「損害保険トータルプランナー」の称号を使用することができる。

それぞれのコースの概要は以下の通り。

<専門コース> 自学自習⇒受験⇒合格+所定の要件充足⇒認定

損害保険の募集に関連の深い分野について、「損保一般試験」基礎単位よりも専門的な内容を修得するためのコースで、「法律」「税務」「社会保険」「リスクマネジメント」「隣接業界」について学ぶ。これにより、お客さまへより高度で分かりやすく保険商品の説明ができるようになることを目指している。

<コンサルティングコース> 教育プログラム受講修了⇒受験・合格+所定の要件充足⇒認定

「専門コース」の認定取得者が、同コースで修得した知識を踏まえ、お客様のニーズに応じたコンサルティングを行うことができるように、より実践的な業務スキルを修得するためのコースである。

本コースでは、「保険概論」と「代理店・募集人の使命と役割」を再確認したうえで、「コンサルティングの基本と実務」「個人を取り巻くリスクとコンサルティング」「企業を取り巻くリスクとコンサルティング」などについて学ぶことにより、お客さまに総合的なコンサルティングが行えるようになることを目指している。

❖ コンサルティングコースカリキュラム

学習内容のあらましは、次頁の通りである。

「コンサルティングコース」は、通信教育、視聴覚教材およびセミナー（含むグループディスカッション等）により、コンサルティング能力・スキルを修得する。

コンサルティングコース学習内容のあらまし		学習方法
Ⅰ. 損害保険募集人の 原点の再確認	科目1. 保険概論 代理店・募集人のコンサルティングスキルを高めるため、保険提案を取り巻く環境をはじめ、保険業界の概要について学習する。 コンサルティングコース各科目理解のための導入編として、○家庭や小規模事業者のリスクマネジメント ○保険の仕組み ○保険業界の概況 ○保険業に対する保険業法の規制 などについて学習する。	通信教育
	科目2. 代理店・募集人の使命と役割 社会の要請に応え、お客様に選ばれる保険のプロとなるために、○社会が求める代理店・募集人の使命と役割 ○お客様の声（苦情）への対応 ○職業倫理 などについて学習する。	通信教育 セミナー4時間
Ⅱ. コンサルティングの 実務知識とスキルの 修得	科目3. 個人を取り巻くリスクとコンサルティング 代理店・募集人がコンサルティングを展開するうえで必要となる保険マーケティングとコミュニケーションスキルについて学習するとともに、家計分野において重要となるライフプランニングとファイナンシャル・プランニングについて学習する。	通信教育 DVD セミナー2時間
	科目4. 企業を取り巻くリスクとコンサルティング 企業向けのリスクコンサルティング・保険コンサルティングを展開するうえで必要な知識として、○企業におけるリスクマネジメント ○リスクマップによるリスク評価と処理 ○企業開拓の手法 ○企業を取り巻く新たなリスクを切り口としたニーズ喚起 などについて学習する。	通信教育 セミナー2時間
	科目5. 事故時のトラブルからみた保険募集時の注意点 事故発生の際、代理店・募集人としてお客様の役に立てるように、○事故発生から解決（保険金支払い）までの流れ ○トラブル事例からみた保険募集時の注意点 ○不正請求事案に巻き込まれないための知識 などについて学習する。	通信教育 セミナー4時間

❖ 指定教育機関としての日本代協の役割

「損害保険大学課程」の主催者は損保協会であるが、日本代協はその指定教育機関として教育プログラムの運営を担っている。本会の主な役割は、以下の通り。

- 受講申込の受付・受講者の管理・受講料収納
- 教育プログラムの作成、「コンサルティングコース」テキスト等の作成
- セミナーの運営（講師選定・会場手配・事務局業務）
- 通信教育の運営（発送、採点・解説等）
- 受講者からの照会応答対応

また、受講者募集についても、従来の保険大学校での受講者実績をベースに、本会として主体的に取り組むこととしている。

❖ 損害保険大学課程の運営状況

(1) コンサルティングコース教育プログラムの実施状況

各年度の状況は、下記の通りである。

受講年度 (受講料)	受講 申込者	受講者	修了者	修了率	受験者	合格者	合格率
2013年度 (76,000)	804	798	735	92.1%	750	680	90.7%
2014年度 (77,760)	803	780	732	93.8%	745	663	89.0%
2015年度 (77,760)	1,210	1,196	1,135	94.9%	1,123	1,075	95.7%
2016年度 (77,760)	1,498	1,451	1,361	93.8%	1,322	1,309	99.0%
2017年度 (77,760)	1,759	1,725	1,645	92.0%	1,653	1,604	97.0%
2018年度 (77,760)	2,235	2,207	2,048	92.8%	2,109	2,076	98.4%
2019年度 (69,980)	2,055	2,026	1,799	88.8%	749	731	97.6%
2020年度 (69,980)	1,459	1,454					
2019年4月開講コース受講者のコンサルティングコースCBT試験は、コロナ禍の影響から、「6月単月」開催していたものを「6月～翌年1月」開催としている。(上記は6月受験者のみ)							

(2) 「損害保険トータルプランナー」「同・プランナー」認定状況

- ☐ 「損害保険トータルプランナー」：2020年7月1日現在 有効認定者 14,351名（累計 16,344名）
- ☐ 「損害保険プランナー」：2020年7月1日現在 有効認定者 39,251名（累計 69,887名）

(注2) 「日本代協アカデミー」

❖ アカデミーの3本柱

2015年度に本会が実施した正会員実態調査の結果をもとに、今後の環境変化の中でも消費者から選ばれる代理店となるために不可欠な項目を、①代理店経営の高度化対応を図るための「**組織力強化研修**^(注)」、②募集人一人一人のレベルアップを図るための「**基礎教育研修**」、③収益力強化のための「**実践的研修**」とし、この3本柱を基軸にコンテンツを作り、具体的な展開を図るために日本代協ネットチャンネルとして「**日本代協アカデミー**」を構築した。

【注：「組織力強化研修」を優先テーマとした理由】

代理店も創業者の時代から後継者の時代へと変わり、また、成長市場から成熟市場に移ってきたことと相まって組織力が強く求められる環境になっている。特に更新契約主体の専業代理店では、事務担当を含めた組織的な活動の成否が業績に大きな影響を及ぼすこととなる。また、改正保険業法が求めている体制整備の構築、PDCAサイクルの定着を図るためには個人の頑張りでは限界があり、組織の力を発揮して組織でお客さまを守り抜く体制を構築^(注)することが重要である。

(注：2016年秋の金融庁代理店ヒアリング結果においても「組織力を発揮し、『地域に密着し、顧客本位の業務運営を行い、社員満足を高める仕組みを取り込み、その結果、持続的発展を実現する』ことが重要」と指摘されている。) そのためには、スーパー営業マンのカリスマ経営者ではなく、組織の力を最大限に発揮させられるマネジメント力をもった経営者と、社員が生き活きと働くことができる明るく働きやすい職場環境が必要となる。このような観点から、組織力の強化に焦点を当てた研修プログラムを提供する方針としたものである。

❖ コンテンツ… (教育コンテンツと情報コンテンツの二本立て) 別紙1

<教育コンテンツ>

上記3本柱を踏まえたe-ラーニングやWEB動画で提供されるコンテンツの学習という基本目的に加え、その検証・採点・記録がシステムの管理されるため、体制整備上必須となる受講記録の証跡(教育のエビデンス)を残すことができるようになっている。WEBセミナーやリアルセミナーの収録版が主体となる。

<情報コンテンツ>

各種映像コンテンツ、教育番組やセミナー等の情宣など、業界関連の最新情報を提供する代協会員専用のインターネット放送局であり、生中継も行う。

お客さまから信頼され、必要とされる代理店・募集人であるため継続的に学べる仕組みは非常に重要であり、今後は「日本代協アカデミー」を本会の教育事業の柱と位置づけ、情宣と展開、ならびにコンテンツの充実を図る。

日本代協アカデミーネットチャンネルは画期的なWEBによるラーニングシステムであり、代理店が主体的に体制整備を図るための有益な仕組みづくりとなっている。「教育コンテンツ」で、体制整備で求められる「募集人ごとの教育のエビデンス」の整理を行い、「情報コンテンツ」で好取組事例の共有を進めるなど、成長戦略への支援を強化することが目的である。組織全体の「顧客本位の業務運営」の徹底が強く求められる今日においては、個々の代理店における経営努力は必須（「本気」の取り組みが不可欠）だが、デジタル社会化のもとでの急激な事業環境の変化に対しては、個々の代理店の努力に加えて、組織としても代理店経営品質の向上を正面から支援する必要があると考え、日本代協アカデミーネットチャンネルの構築・展開に至ったものである。

募集人に対する継続的な教育の実施は、代理店（経営者）の重要な責務となった。改正保険業法は代理店に対し、その規模や特性に応じた実効性ある体制整備を求めており、そのためには各募集人の習得度まで含めた教育のエビデンスが必要となる。教育に力を入れている代理店は様々な工夫を行っているが、その全てに共通することは、①個々の社員の能力マップを作成する（強い分野、弱い分野の把握）、②年初に独自の社員研修計画を作成し、着実に実施する、③確認テストなどで研修効果を確認する、ことを通して、④保険会社主導ではなく、代理店自らが「継続的に学ぶ企業風土を醸成する」ことに、多大なロード・コストを費やしていることである。

日本代協アカデミーの仕組みを活用すれば、そうした実効性ある取り組みを低廉な価格で構築することが可能であり、これを利用しない選択肢はない。こうした認識の下で、本会としては、日本代協アカデミーのコンテンツを「本気で経営努力を重ねる代協会員」の総力で作り上げ、提供していく方針である。

なお、会員が「年間教育・研修計画」を立てる参考とするために、学習ガイド【別紙2】コンテンツ推奨学習ガイド：中堅社員向け）・学習モデル【別紙3】学習モデルケース：中堅社員向け】も提供済である。

【別紙 1】：コンテンツ制作・提供状況

日本代協アカデミー・コンテンツリスト (含む予定)

2020 年 6 月末 現在

分類	対象	コース	NO	タイトル	講師/形式	内容	公開予定	備考	
教育 コンテンツ	全員	A	①	日本代協コンプライアンス講座	動画	この講座は、代理店業務における法令遵守のポイントを月次でお送りします。 従業員のみなさんの意識を高めると共に、コンプライアンス教育のエビデンスを残すことができます。	月次公開中	2020 年 4 月公開、現時点で第 3 回まで公開済	
		B	①	やさしくわかる損害保険のポイント(損保一般ポイント講座)前編・後編	アニメ動画	代理店の視点から、損害保険募集人に必要な保険の基礎や心意気を学習します。初めて学習する方が苦手意識を持たないように、できるだけわかりやすく学習を進めます。	公開済		
		B	②	やさしくわかる生命保険のポイント(生保一般ポイント講座)	アニメ動画	損保募集人を対象に、損保との違いを確認しながら生命保険の基本をできるだけわかりやすく学習します。	公開済		
		B	③	隣接業界商品ポイント講座(少短・共済・金融商品)	アニメ動画	保険募集に關係する隣接業界の商品について、損保との違いを意識しながらそのポイントを学習します。	公開済		
		B	④	ビジネスマナーの基本	実写動画	基本的なマナー(電話応対、メール、訪問時等)について事例を見ながら考察します。 お客さまの視点に立って学んでください。 企画・制作協力:PHP 研究所	公開済		
	若手層	B	⑤	高めよう！プレゼンテーション能力 損保代理店の為のプレゼンテーションの基礎講座	講義動画	提案力であるプレゼンテーション能力は、保険募集人にとって不可欠な能力です。ここでは、プレゼンテーションの基礎についてわかりやすく説明します。	公開済		
		中間層	B	①	保険専門ポイント講座 ・今相続が熱い！ ・保険と税務の基本知識	金子講師 (東京海上日動OB)	今、相続が熱い！40 年ぶりの相続法改正を踏まえ、そのポイントや相続の基礎についてわかりやすく解説します。損保と生保の共通知識としての相続・法律・税務について知識を深めてください。	公開済	
			C	②	中小企業マーケット開拓ポイント講座	アニメ動画	中小企業開拓を開拓するポイントをわかりやすく解説します。 企画協力:東京海上日動 HRA	公開済	
			C	③	中小企業マーケット開拓シリーズ取引信用保険	アニメ動画	お客様の取引先の信用力を調査して、債権回収リスクを担保するための信用保険のノウハウを身に付け、企業開拓にお役立てください。	公開済	
			C	④	中小企業マーケット開拓シリーズサイバーセキュリティ	アニメ動画	情報漏洩事故が起きると企業の信用力低下や多額の損害賠償が起り企業にとっては大きな痛手です。サイバーセキュリティ保険を販売するためのノウハウを学習してお客様に提案しましょう。	公開済	
	C		⑤	生保提案力向上シリーズ 損保×生保 クロスセルを高める方法	株式会社 エルティヴィ 渡邊裕砥 講師	心理カウンセラーであり、フィナンシャルプランナーでもある講師が、損保代理店ならではのメリットを活かして、生保商品をクロスセル販売するためのアプローチ手法を伝授します。	公開済		
	経営者層	A	①	社長！今はもうそれ通じません！(役に立つ労務管理シリーズ)	アニメ動画	懐かしき、あの時代！「根性」、「忍耐」、「忠誠」は、今はもうそれ通じません！ お客様満足のためには、従業員の雇用に係る様々なトラブルや問題について考えましょう。	公開済		
		A	②	何がハラスメントだ！ (ハラスメントシリーズ)	アニメ動画	ハラスメントになるか否かは相手どう感じるかが鍵となります。意識しすぎると注意や指導が難しくなります。何がセハラやパハラになるかを明確にして職場環境を向上させましょう。	公開済		
		A	③	代理店体制整備シリーズ(講義動画)	吉田桂公弁護士 藤井恵介 社会保険労務士	金融庁検査局(専門検査官)に Outreach し、専門検査官として、金融機関への立入検査等の業務に従事した経験から現在、保険代理店の体制整備に関する数多くのセミナー・コンサルティングを手がける吉田弁護士と代理店の労務管理に詳しい藤井先生が、体制整備をわかりやすく解説します。	月次公開中	現時点で第8回まで公開済	
	情報コンテンツ	A	①	【セミナー】ついに始まる代理店同士の戦争	日本代協アドバイザー 栗山泰史 講師	70年間変わらなかった保険募集制度が変わった！この歴史的な大転換の時を踏まえ、今までの経営のすべてを捨てて、新しい経営を目指す覚悟が必要！(2018 年日本代協コンベンション 分科会セミナー)	公開済		
		A	②	【BCPセミナー】北海道胆振東部地震を経験して	北海道代協理事 山崎善仁 講師	北海道代協理事山崎善仁氏が体験した北海道胆振東部地震のブラックアウトの経験を基に震災発生時の対応を考えていきます。2018 年 12 月 10 日 損保協会北陸支部・福井県代協共同主催 セミナー	公開済		
		C	③	【セミナー】M&Aコーディネーター養成講座	日本代協 アドバイザー 船谷 智 講師	これからの時代、多くの中小企業では高齢経営者の継承者が無く廃業が多く発生しています。事業承継のコンサルティングは、保険代理店の新しいサービスとして注目されています。	公開済		
		A	④	現地直送便 代理店の声をお届けします！	取材動画	日本代協アカデミーチャンネルを運営する日企が、過去に取材した日本代協会員の有力代理店の生の声をお届けします。各地のベストプラクティスを是非参考にして下さい。	公開済		
		C	⑤	信用保険で中小企業開拓「与信管理のご支援策」でアプローチ	株式会社 ソニアブレイン小坂字 代表取締役社長	企業開拓にあたり、社長にどうしたら会えるのかを考え、『社長の悩み』に注目した結果出た答が「与信管理のご支援策」だった。 信用保険で次々と成果をおたそのノウハウを語っていただきます。	公開済		
		—	⑥	都道府県代協訪問シリーズ	取材動画	全国で活躍する都道府県代協に取材カメラが訪問し、会員の皆さんの活動や地域性を持った話題、お国自慢などを語っていただきます。	公開済 次回未定		
A		⑦	経営者向けベストプラクティス	取材動画	ベストプラクティス。それは、全国各地で活躍する日本代協会員の情熱。そして経験より積み上げられたノウハウにおける至上的選択。代理店活動に役立つヒントや刺激を生む声によりお届けします！	企画待機中			
—		⑧	日本代協ニュース	取材動画	日本代協本部から月1回の配信を予定しております。各都道府県代協の主催する各種のイベントやニュース、コンベンションなどの様子を全会員に向けて情報発信いたします。	企画待機中			
A		⑨	代理店経営実践シリーズ こちら代理店経営相談部	日本代協 アドバイザー船谷 智 講師	元損保ジャパン日本興亜の代理店業務開発部長、現日本代協アドバイザーである船谷氏が、代理店経営に役立つ様々な事柄を著名なゲストを迎えてのトーク番組。	月次公開中	現時点で第 12 回まで公開済		
A		⑩	代理店体制整備シリーズ(模擬検査)	吉田桂公弁護士	金融庁検査局(専門検査官)に Outreach し、専門検査官として、金融機関への立入検査等の業務に従事していた吉田弁護士が実際に代理店オフィスを訪問し模擬検査を行い実地指導します。	公開済			
A		⑪	代理店の悩みの全てを超越する組織化のすすめ(実践とビジョン)	ネオライフ プランニング 橋 恭浩 社長	2019 年 7 月 18 日 ホテルプラザ勝川 収録分	公開済			
A		⑫	お客様にとっても従業員にとってもプラスになる企業作り	リプラス 櫻井社長 古川氏	2019 年 11 月 2 日 日本代協コンベンション分科会 収録分	公開済			
A		⑬	デジタル社会化と代理店ビジネスの活路～コンパウト代理店が躍動する 新たな地平を考える	保険ジャーナリスト 中崎章夫氏	2019 年 11 月 2 日 日本代協コンベンション分科会 収録分	公開済			
A		⑭	シンギュラリティ時代の保険と代理店経営	東京大学大学院牧野 司氏	2019 年 11 月 2 日 日本代協コンベンション分科会 収録分	公開済			

コース A:組織力強化研修 コース B:基礎教育研修 コース C:実践的研修

*教育委員会事前内容確認は、企画と完成品の各段階で 1 週間のチェック時間で修正が微細な場合（修正等が多い場合、公開日が遅れます）

【別紙3】：学習モデルケース：中堅社員向け】他に新入社員向け、若手社員向け、経営者向けあり

中堅社員向け学習モデルケース																
学習のポイント	既に保険募集業務を熟知されている中堅社員の方は、知識を高めるための保険専門ポイント講座の学習から入り、中小企業マーケティング開拓に役立つ知識に加え、高度なクロスセル販売手法などを極めて行くといでしょう。コンプライアンス講座は、毎月1テーマずつ学習します。															
	分類	NO	コンテンツ	学習計画	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
学習	1	日本代協コンプライアンス講座	毎月1回学習	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	
	2	保険専門ポイント講座 今、相続があつい！	全10回を4か月で学習	①～③	④～⑥	⑦～⑧	⑨～⑩									
	3	保険専門ポイント講座 保険と税務	全10回を4か月で学習					①～④	⑤～⑥	⑦～⑧	⑨～⑩					
	4	中小企業マーケティング開拓ポイント講座	全6回を2か月毎に学習	①		②		③		④		⑤		⑥		
	5	中小企業マーケティング開拓シリーズ 教えて！サイバーセキュリティ	全6回を2か月で学習										①～③	④～⑥		
	8	高めよう！プレゼンテーション能力	全6回を1か月で学習		①～③		④～⑥									
	6	生保提案力向上シリーズ 損保×生保 クロスセルを高める方法	全6回を2か月で学習											①～③	④～⑥	
	7	中小企業マーケティング開拓シリーズ 経営の安心のためのアプローチ 取引信用保険で企業開拓！	全4回を1月で学習													①～④
	8															

■2020年度の教育研修事業計画

(1) 「損害保険大学課程」の運営

① 指定教育機関としての役割発揮

- ・日本代協は本課程の指定教育機関であり、教育委員会を中心に、損保協会との連携を図りながら制度の企画・改善・運営に当たる。運営に当たっては、教育委員会傘下のプロジェクトチームが主体となり、各代協と連携して進める。より良いプログラム構築と制度改善は、損保協会との「定例合同運営会議」（4半期に1回・年4回損保協会にて開催）における論議を通し、継続的に進める。

② 「損害保険大学課程」受講生の募集推進

- ・「損害保険大学課程」の受講者募集に関しては、損保協会とともに取り組む。併せて、損保各社に対し、本課程取得を代理店手数料体系の業務品質基準における評価や代理店認定要件のマスト項目として織り込むよう要望を行う。（未導入の会社に対し、アプローチを行う）また、認定者実数や認定者割合の要件化の導入、また、既に何らかの評価を盛り込んでいる場合はその要件の強化等についても要望を行う。ただし、こうした施策も一巡すれば効果は薄まるため、自発的な継続教育の必要性を啓発していくことが何よりも肝要であり、地道な活動が基本となる。
- ・受講者募集に関しては、日本代協として自主目標を掲げて推進する。（本年度目標 840名）

③ 「損害保険大学課程」の認知度向上の取り組み

「損害保険大学課程」に対する営業第一線の認知度には依然としてバラつきがあるため、損保協会、損保各社と連携を図り、制度の周知徹底に取り組む。併せて、プロ代理店を中心に多くの募集人に積極的なチャレンジを促していく。

❖ コンサルティングコース運営に関する喫緊の課題

- ・新型コロナウイルスの感染拡大により、CBT試験会場を一時閉鎖せざるを得なかったこともあり、毎年6月～7月に実施していた「専門コース」のCBT試験を6月～11月まで延長することとした。予定されている12月～1月試験と合わせると6月～翌年1月まで毎月試験を実施することとなる。
- ・毎年6月単月で実施していた「コンサルティングコース」のCBT試験も、6月～翌年1月まで実施期間を延長している。
- ・本コースでは、保険代理業に携わる仲間とのディスカッションを通じて、「気付き」を得ることができるリアルセミナーが大きな魅力となっているが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、同セミナーの開催ができない状況が続いており、現在（20年8月時点）対応策を検討中である。

➤ 「リアル開催に替わる仕組み」の検討

課題出題・レポート提出や技術進展の著しいWEBセミナーによる代替等を検討したが、気付きやスキルアップに関する期待値とのギャップがあり、直ちに活用できるとの判断には至らなかった。グループディスカッションが併行できる「Zoomブレイクアウトセッション」の有用性が確認できてはいるが、受講側のIT環境により不具合が生じることがあるため、直ちには活用できない状況である。

➤ 「リアルセミナー開催日程の変更」の検討

損保協会において、2020年度第1回・第2回セミナーを延期し、遅くとも2020年12月までに開催する方向で検討することが決まっており、以下の手順で開催期間を模索している状況である。

- (1) 各会場の感染症対策ガイドライン・内規を確認し、「会場の定員」の厳格な見直しを実施
- (2) マスク着用依頼の他、受付での検温、フェイスシールド全員提供等の対策を講じて実施
- (3) 上記から総開催回数を決定し、回数増や機材等の準備に伴う総コストを算出（約550万円）し、

開催案を策定。開催案の承認を取り付け後、会場予約

ただし、東京・首都圏だけでなく全国各地で感染が再拡大しており、引き続き、動向を注視する必要がある。今後の状況によっては大幅な方針変更もありうる。

- ・次年度開催（予定）コースの受講者募集に関しては、例年の予定では、10月末に募集要項等の募集関連ツールを確定させたのち、12／1～翌2月中旬で受講申込受付を行っているが、2020年度受講者向けのセミナー開催に進展がなければ、次年度受講者募集を開始できない状況となる。11月末に募集要項等の内容を確定させて、1／1～2月中旬に受講申込受付というスケジュールも想定しているが、この段階で確定できない場合は、開講時期繰り延べ（4月開講を9月、10月開講に変更する）や募集中止の検討を行うこととなる。

- ・募集要項10月初めに作成 ⇒ 受講申込受付期間・・・12／1～翌2／12

- ・募集要項12月初めに作成 ⇒ 受講申込受付期間・・・1／1～翌2／12

- ・それ以降の場合は、開講月を4月から、9月・10月へ変更する

または次年度募集を中止することを検討する

- ・セミナーに代わる代替策（動画視聴、レポート提出など）について、再論議の必要がある。
- ・今後の募集に関しては、推奨IT環境を提示のうえでWEBセミナーとして実施することも検討する。（コンテンツの目的から見れば、ワクチン接種が普及した後はリアル開催に戻すことが望ましい）

(2) 日本代協アカデミーの展開

2019年10月1日から本格展開を開始しており、利用人数による1年定額制[10/1～1年間]で1人＝5,500円、2～9人＝11,000円、10～19人＝22,000円、20～29人＝33,000円、30人以上＝44,000円という極めて低廉な価格設定となっている。20年7月末のID登録数は、登録代理店847店、利用募集人数5,353人[目標1万ID]となっている。（コンテンツ制作・提供状況は、【別紙1】コンテンツリスト）参照）

また、特別会員である保険会社社員も利用できるよう仕様や条件を詰めている。既利用会員の更新手続きについてもタイムリーに案内を開始することとしている。なお、教育委員会では、下記の3つのPTを組成し、「コンテンツの充実」と「普及」に取り組んでいる。

【アカデミー推進PT】：①アカデミー普及のためのアイデアを共有、②会員代理店が組織的に自ら学習することの大切さ・必要性の普及、③各ブロック教育委員への働きかけ・情報共有・発信

【アカデミー教育コンテンツPT】：代理店経営サポートデスク、日企との連携、日本代協アドバイザーの座談会やウェビナー配信、アカデミーコンテンツに対する意見収集、コロナ関連対策に係るコンテンツ作成など

【アカデミー情報提供コンテンツPT】：各ブロック・代協からの推薦ならびにテーマを決めてのメールアンケート（3か月ごとに年4回）で情報収集を行い、その結果等について日本代協アカデミー等を通じて会員に情報発信

(3) 人材育成研修会

2020年度は、北海道、南東北、南関東、東海、北陸、東中国、西中国、九州北の8ブロックで開催予定。

(4) 代協セミナー・代協支部セミナー

全代協会員が定期的に最新情報に触れ、旬のテーマについて意見交換を行う機会を持つために、各地域において継続的な教育・研修の機会が必要である。また、そうした取り組みは代協活動の原点でもある。

引き続き、各代協で創意工夫を発揮しながら計画的に開催し、会員に対する有益な情報提供に努めていく。

(5) 「損害保険トータルプランナー」認知度向上の取り組み

① 社会的信認度向上の取り組み

消費者に募集人選択時のメルクマールとして認識してもらうためには「損害保険トータルプランナー」の存在と実力を社会から認めてもらうことが必要である。大事なことは損害保険トータルプランナー自身が日々の活動の中でお客さま本位の営業活動を着実に展開することであり、その積み重ねの上に立って信頼度を高めていくことが重要である。

② 「3つの基本行動」の実践

損害保険トータルプランナーが消費者保護及び資質向上に取り組む姿勢を対外的に示すために、下記の「3つの基本行動」を各代協、代協会員において実施する。

- ① 代理店事務所に「損害保険トータルプランナーポスター」並びに「認定証」を掲示する
- ② 募集時に「認定バッジ」を着用し、「認定証（ゴールドカード）」を提示する
- ③ 契約者に「チラシ」を手交する（損保協会作成）

なお、損保協会のホームページに掲載されている「損害保険トータルプランナーのいる代理店検索」への登録も漏れなく行い、広く周知を行うことが重要である。

③ ビジュアル媒体の活用

損害保険トータルプランナーの日々の活動を支援するため、ビジュアル媒体を活用したPR活動を継続して実施する。

2017度は、「動画＋ふうたアニメ」を作成し、10万回の再生目標を大きく突破した。2018年度は代理店の「地域親密性」をキーワードに、「47都道府県代協別動画」を各地毎にゆかりのある女子アナウンサーを起用して制作・配信し、合計で10万回を超える再生を数え、「損害保険」検索のチャンネルでは1位を獲得した。2019年度はオリンピック熱とともに47都道府県代協をリレー形式でつないだストーリー性ある動画「言葉（基礎的保険用語）でつなぐ信頼のリレー」を制作し、11.3万回再生された。2020年度は東日本大震災から10年をベースに事実に基づいた再現ムービーを制作し、特設するWEBサイトからTwitter、インフルエンサーを活用した情宣を展開する。各代協の動画も制作する。

④ 業界ベースの取り組み

従来からの取り組みに加えて、以下の新施策に取り組む。

- ・トータルプランナー認定者用「専用バッジ」を購入し、お客さま対応時に着用する。
- ・顔写真入りトータルプランナー認定証（ゴールドカード）の実用化を要望していく。

4-1

実力で評価される市場の構築に向けた取り組み①

〈公平・公正な競争環境をつくるために〉

■基本方針

既得権益や規制にすがりつく業界では、消費者の満足度を高めるイノベーションが起こることもなく、創意工夫の機運も生まれない。また、初めから条件が異なる環境ではまともな競争にはならず、「人のために頑張る」やる気を失わせてしまうことになる。

米国のケネディ家には「人生を公平と思うな」という家訓があるという。現実の社会は理不尽なことに溢れているが、それに耐える我慢強さを持ち、そこから立ち上がる力がビジネスには必要だというもので、流石に多くの成功者を生み出してきた家系だけに意味が深い。どんな環境であっても自社の経営がうまくいかない理由は内部的要因であることがほとんどであり、この家訓は本質を突いている面があることも事実である。しかしながら、日本代協としては、やはり競争環境はできる限り「公平で公正なもの」であって欲しいと願っており、そのために必要な取り組みは地道に続けていく必要があると考えている。

保険業界を活力あふれる健全市場にするためには、顧客対応の第一線で誠実に働く代理店・募集人の努力が正当に報われる環境の構築が重要であり、不公正な取引を排除し、代理店・募集人が消費者の信頼を求めて実力で競い合える環境を確保する必要がある。

「公平」と「平等」は異なるため、代理店の品質や収益性などで保険会社に対応に差を設けたとしても、そのこと自体は各社の戦略の問題ではあるが、それが商品内容や保険料の相異を生むことになれば、一物二価状態となり、契約者間の不公平を生んでしまう。

現状では、同一保険会社の全く同じ商品を購入するのに、たまたま契約者が選んだ窓口（サービスチャネル）によって保険料や加入できる内容に差が生じたりすることがいくつもある。これは消費者にとって不公平であり、「顧客の最善の利益を追求する」観点から見れば、募集時の情報提供の点でも問題があるため、顧客本位の業務運営とはとても言えない。リスク分析力、防災・減災のアドバイス力、商品提案力、商品説明力、事故発生時の対応力、更には顧客に安心してもらえる人間性に溢れる募集人が契約者から選ばれる環境にしなければ、代理店・募集人の真の資質向上は望めず、消費者の利益保護には結びつかないのである。

日本代協としては、こうした認識の下で、本会の目的である「保険契約者の利益保護と最善の利益の追求」および「消費者の信頼をベースにした損保業界の健全な発展」のためにも、引き続き、公平で公正な競争環境の構築に向けて努力を続ける。

＜活動を進めるにあたっての基本的な行動指針＞

- ① 募集の公平性を維持し、不公正な競争を排除することは、保険契約者の利益保護並びに損保業界全体の健全な発展のために重要であり、重点施策として取り組む。
- ② 個別事案等において早期対応が必要な案件は、日本代協組織委員会とブロック協議会・各代協との連携を密にしながら、現地にて迅速・最善の対応を実行する。
- ③ 法律や諸制度、ルール等に及ぶ問題であれば、直接、あるいは活力研等の保険会社との対話の場を通じて改善を求めるとともに、必要に応じ金融庁・財務局に対して情報提供を行う。
- ④ その前提として、法律や制度の内容を正確に理解し、誤解や無知に基づくことなく、冷静かつ論理的に対応を行うよう留意する。

■活動に当たっての留意点

「おかしい」と声を上げること、「正しいと思うこと」を発言することは重要なことだが、ビジネスの世界においては、「何を言っているのか」ではなく、「誰が言っているのか」によって相手の受け止め方が変わることも認識しておく必要がある。

相手に公平・公正な対応を求めるためには、それを求める側も、コンプライアンスの徹底は勿論のこと、倫理的な側面も含めて外部から揶揄されることのないよう、しっかりとした座標軸を持って行動することが大前提であり、先ず問われるのは自分自身の行動と自社の経営のあり方である。

各代協会員は、「**自立と自律**」を旨とし、他律規範（人が決めたルールがあるから守るしかないという姿勢）ではなく、自ら定めたルールの下で自らの責任で事業を行う「**自律規範**」の精神のもとで行動し、消費者、保険会社、同業者から信頼される存在になることが何よりも重要である。

日本代協の教育研修事業にはこうした強い思いが込められており、募集人個人においては、専門性向上は勿論のこと、倫理観や人間力の面においても周囲から尊敬される人材の育成を目指している。

併せて、組織としての代理店に対しては、以下のような姿の実現を目指している。

〈実現したい代理店の姿（例示）〉…内容は各代理店で考える

- 顧客から高く評価され、選ばれている
- 企業理念が会社経営の軸になっている
- 顧客本位が企業文化になっている
- デジタルの活用により業務が効率化されている
- 他にはない独自の強みを持っている
- 社員が生き生きと働いている
- 社会に認知され、地域において存在感がある
- 経営が持続している

■個別事案への対応

2006年度から付加保険料の商品審査が簡素化され、保険料の合理性・妥当性・公平性は、金融庁が事後に行う損保各社の事業費に関するモニタリングによって確保されることになり、料率は自由化^(注)された。（注：自動車、火災保険等の個人分野の商品の保険料は、損害保険料率算出機構が算出する「参考純率」をベースに各社別の「付加率」を加算して各社が算出している。参考純率を使わず、全く独自の料率体系を使用することも可能）

募集現場では多様なお客さま相手であるが故に日々様々なケースに遭遇するが、個別事案の対応においては、公平・公正な募集環境が損なわれていないか、消費者が不利益を被っていないか、モニタリングを続ける必要がある。

募集環境整備において先ず大事なことは、問題事案が発生した時に速やかに改善を求め、併せて再発防止の対策を取ることである。また、代協会員からの生の情報は「現場で起こっていること」をいち早く知るために重要であり、問題事案については、各代協経由企画環境委員会にて集約を行い、改善、解決につなげていく。

なお、情報の信憑性を高めるため、事実関係の具体的な把握が必要となる。（口頭の情報では真偽を確認できないため、紙や写真、録音などの「現物」を確保する必要あり。また、当事者の一方のみの発言に偏っ

た情報では信憑性を疑われるので、出来る限り事実に基づいた客観的な情報にする必要がある)

■制度的な問題に対する取り組み

(1) 業際問題

保険業界の枠を超えた制度的問題で主要な課題となるのは、現時点では「金融機関の窓口における保険販売」と「郵便局における自動車保険販売（ゆうちょ銀行における火災保険販売を含む）」であるが、これらについては、それぞれ別章に掲載しているので参照願う。(第4-2章・第4-3章)

(2) 保険業界の問題

保険業界においては、チャネル間の商品・サービス面での不公平な取扱いなどの争点が多いが、民と民の間で解決につなげることが基本であり、相互の立場を認識した上での冷静で論理的な意見交換が必要である。日本代協としては、「活力研」や損保7社との定期的な懇談会などの意見交換の場を通し、継続的に対話を行っていく方針である。

■個別事案…ディーラーの抱き合わせ販売等への対応

不公正取引の不満が最も多いのがディーラーの保険販売に関するものである。主な問題事例とその対応は以下の通りであり、各現場で当該ディーラーと引受保険会社に対し、即刻改善を求める必要がある。また、ディーラー代理店は乗合保険会社間の競争が激しく、保険会社も適正指導がしにくい面があることも想定されるため、本会としては、金融庁や財務局に対しても問題事案の報告を行い、対応を求めている方針である。

〈主な事例〉

1. 自動車購入の際に、「自動車保険も同時に加入してもらえば、車両購入代金を更に割引きます！」とPRして切り替えを勧誘するケース
⇒2017年2月に公表された金融庁見解に基づく損保協会のガイドラインにおいて「兼業代理店が保険募集に関して本業で販売している商品の価格を割引くケースは特別利益の提供に該当する違反行為である」ことが改めて明確化されている。
2. 自動車保険加入に際して、既存契約を中途解約させるに当たり、契約者に対してデメリットを十分に説明せず、強引に手続きを進めるケース
⇒2016年5月施行の改正保険業法において義務化された募集人の「情報提供義務」を怠っており、違反行為である。また、自社の利益のために行っている行為であり、顧客本位の業務運営に反している。
3. 乗合代理店なのに推奨方針の明示がなく、特定の保険会社の商品を当然のように奨めてくるケース
⇒改正保険業法において義務化された代理店の「追加的体制整備義務」を怠っており、違反行為である。

なお、一般代理店の不満が最も大きいディーラー等モーターチャネルの「少額損害修理補償サービス（いわゆる“スモール・リペア・サービス”）」については、本会としては「特別利益の提供に当たるのではないか」と考え、金融庁に対し過去複数回にわたり、直接見解を求めてきたが、同サービスは、① 金銭の提供ではなく役務の提供であること、② サービス提供に要する1件当たりの費用がノベルティの範囲内（@1,500円程度）に収まっていることから、法律で規制された特別利益の提供とまでは言えないというのが公式見解となっている。ただし、補償額が3万円を超えるケースや、センサー付きバンパーの交換代金の補償（16万円の部品代で3万円のみ自己負担＝実質13万円の無償サービス等のケース）、修理後の現金事後払、

といったように野放図に拡大しているケースもある。これらは提供単価がノベルティとして許容される金額の範囲を超える事例や、現金事後払のように保険業法違反となるケースもあるため、当該ディーラー・引受保険会社に改善を要請し、サービス提供にストップをかけるための取り組みを行う。

〈取り組みを進める際の留意点〉

個社でいくら頑張っても業界全体の信頼を超えることはないが、一方で、個社がそれぞれ頑張らない限り業界全体の信頼が高くなることもない。従って、本来的には、募集品質向上を目指すディーラー代理店にも代協に加盟してもらい、互いの立場を理解しながら、顧客本位の実現のために力を合わせて公平で公正な市場環境を作りあげていくことが筋である。

また、相手が変わらない限りこちらも動かないという状況では、いずれ自社の経営は立ち行かなくなる。自社の経営は誰も肩代わりしてくれないため、競争条件に差があることは前提としつつも、他チャネルや他代理店にはない自社の独自の強み^(注)を明確にし、強化することが重要であり、顧客に選ばれる存在となるために自社で何ができるか、社員全員で徹底して考え抜くことが肝要である。

公平・公正な募集環境整備のための取り組みは行いながら、自社の経営から目を逸らさず、内部的課題解決のために取り組むことがより重要であることを忘れてはならない。自分の経営は自分で考えるしかないのである。

(注：代理店によってマーケット特化や社員育成の仕組み、組織力の発揮、事故対応力、独自の経営資源、よろず相談の対応など様々な考え方があるし、「独自力」である限りそうあるべきである。今後は、これらに加え、リスク・マネジメントの能力がクローズアップされてくるのではないかと考えられる)

4-2

実力で評価される市場の構築に向けた取り組み②

〈銀行等の保険販売に対する対応〉

■基本的な考え方

「銀行等の金融機関による保険販売」（以下、銀行窓販）に対する本会の考え方は以下の通りである。今後、金融庁、損保協会並びに政連支援議員に対し、問題点を指摘して消費者保護の徹底を求めていく。

銀行窓販は、2001年4月以降、徐々に解禁され、2007年12月には全面解禁されたが、銀行等の融資先等に対する圧力募集の懸念から、解禁当初から独禁法による事後規制に加えて事前規制としての「弊害防止措置」が設けられ、現在も維持されている。

銀行窓販に関しては、国内外の各種報道を見ても、中小企業に対する優越的地位を利用した圧力募集の他、高齢者に対する外貨建て生命保険の押し付け販売や保険を預金と誤解させたうえでの販売などの事例^(参考)があり、「顧客本位の保険販売」が定着しているとは言えない状況である。また、近年は長引く低金利の影響で、収益減を失った金融機関が手数料確保のために保険販売に注力している現状があり、不公正募集が懸念される環境も続いている。従って、本会としては、引き続き事前規制としての本措置の存置を求めていく。

また、消費者保護徹底の観点から、本措置の内容については消費者に周知する必要があるため、注意喚起チラシ等の配布等により情宣を行っていく。

なお、優越的地位を利用した圧力的な保険募集の問題は、闇に潜り表面化しないおそれ^(注)があるため、当局における深度あるモニタリングの継続を要請し、形式的な議論だけで本措置が廃止されることのないよう注視していく。（注：中小事業者においては、融資拒否や貸付資金の引上げを恐れ、保険加入のニーズがなくともやむを得ず銀行のノルマ達成に付き合わざるを得ないケースもある。こうした現場の実態を、監督官庁に対し具体的に伝えていく必要がある。）

■銀行窓販に対する現時点の規制内容

銀行窓販については、1997年6月の保険審議会において、「子会社又は兄弟会社の保険商品に限定したうえで、住宅ローン関連の長期火災保険及び信用生命保険の販売を認める。その際、影響力を行使した販売の禁止等の実効性のある弊害防止措置を講じ、その遵守のための必要な監督を行うとともに、必要に応じ措置を見直し、常に実効性を確保する。2001年を目途に実施」と決まり、条件付きで認められたことがスタートである。これを受けて、2001年4月1日の「第一次解禁」以降、2002年10月の「第二次解禁」、2005年12月22日の「第三次解禁」と順次緩和され、2年後の2007年12月22日に生保・損保・第3分野の全ての商品が販売可能となって（商品規制の面では）全面解禁となった。

これに伴い、監督上の対応措置として銀行窓販の前提となっている弊害防止措置についても、数度にわたり緩和・強化両面での見直しを加えられながら規制が維持されている。現行の措置内容については、2012年4月1日に見直し（一部緩和・一部強化）が行われ、現在まで継続されている。

見直し後の内容は次頁の通りであり、概ね本会の従来の主張が反映された内容となっている。併せて、「次回見直しの時期を定めない」とされた点は大きな成果となった。

（※銀行窓販解禁の経緯と本会の対応については、「平成28年度版代協活動の現状と課題」（P35～P41）を参照願う。同内容は日本代協HPにもPDFで掲載している。検索方法は以下の通り。

日本代協HP：[日本代協HP](#) > トップページ [新着情報](#) > 右下 [過去の最新情報](#) > [2016.9.16](#)）

＜弊害防止措置見直し内容（2012年4月1日施行）＞ … 下線部が主な変更点

A：融資先募集規制等

(1) 融資先募集規制：

＜現行措置内容＞ 一定の保険商品は、事業性資金の融資先（従業員50人以下の小規模事業者の従業員を含む）に対し、手数料を得て保険募集をしてはならない。

【見直し内容】 引き続き存置。但し、一時払終身、一時払養老、積立傷害、積立火災、事業関連保険（銀行等のグループ会社を保険契約者とするものに限る）の募集は規制対象から除外。

(2) タイミング規制：

＜現行措置内容＞ 融資先募集規制の対象となる保険商品については、融資申込者に保険募集を行ってはならない。

【見直し内容】 引き続き存置。但し、非事業性資金の融資申込者に対する保険募集については、規制対象から除外。

(3) 地域金融機関の特例：

＜現行措置内容＞ 地域金融機関については、①融資先募集規制の対象となる保険募集に関し、担当者分離規制の代替措置をとること、及び、従業員数20人超～50人以下の融資先の従業員等に対する保険募集を可能とする一方で、②融資先の従業員（従業員数50人超の融資先を含む）を保険契約者とする保険契約に関する保険金額が一定の枠内に制限されている。

【見直し内容】 当該措置は存置。但し、担当者分離規制の適用を受ける場合は、保険金額制限の対象となる保険募集は、従業員数50人以下の融資先の従業員等を保険契約者にするものに限る。（50人以上の場合は一般規定に従う。）

B：実効性確保のための措置

(1) 保険商品と預金の誤認防止のために、顧客が当該説明内容を理解したことについて、書面を用いて確認すること。（規制強化）

(2) 非公開金融情報の保険募集業務への利用については、顧客の事前同意を得る際に、保険勧誘の手段、利用する情報の範囲、同意撤回の方法等について、明示すること。（規制強化）

(3) 住宅ローン関連の保険募集に際しては、当該保険への加入がローンの条件ではない旨を顧客に対して書面で説明すること。（規制強化）

C：次回見直しの時期

○ 今後の見直しについては、特段の期限を設けず、必要が生じた場合に行う。

■弊害防止措置を巡る今後の課題

(1) 金融庁の基本的な立場

2012年4月1日付けの見直しの際し、金融庁から、下記内容の見解が示された経緯もあるため、今後の動向に十分注意する必要がある。

- ・独禁法との二重規制の観点から、事前規制として過剰規制となっている本措置そのものを全廃するのが法の枠組みとして妥当（独禁法で事後規制を行えば規制目的は達成される。事前規制は不要。）
- ・中小企業に対するリスクコンサルティングの機能を金融機関に担ってもらう観点から、事業性融資先企業に対する保険募集の全面解禁や従業員規制は撤廃が必要（融資先の企業や従業員に対して、銀行

がどんな保険商品でも販売できるようにする。なお、現在金融庁は縮小する国内マーケットの中で、銀行のあり方そのものの見直しを強く求めており、特に地銀に対しては、融資の枠を超えた企業経営に対する支援機能の強化を求めている。こうした方向感、地場企業にとって、地銀を中心にした地域金融機関の存在感をより高めることにつながる。）

- ・再加入困難性がある生保のみ規制を残し^(注)、1年契約で弊害が少ない損保は規制を全廃しても大きな問題はない（注：解約すれば保険料が上がる、契約時とは異なる病歴が加わると加入そのものができなくなるおそれがある）等

(2) 今後の課題

銀行窓販の拡大に否定的見解を表明しているのは、本会の他は生保労連などに限られており、全銀協等の金融機関関連業界団体は勿論のこと、欧米の政府機関や外資系保険会社等は完全解禁を強く求めている。

弊会としては、銀行窓販に対するモニタリングを継続するとともに、消費者保護（＝「顧客本位の業務運営」）の観点から、銀行窓販の問題点を主張し続けるとともに、政連支援議員との意見交換を通して本会の考え方に理解を得ることが必要である。

一方で、各代協会員においては、銀行等の地域金融機関との間で主戦場となる中小企業に対するリスク対策の総合提案を早急に進める必要がある。規制措置が存置されている間は、中小企業開拓に注力するために与えられた猶予期間と考え、総合的なリスク分析や保険を含めた顧客企業のリスクヘッジ策の提案（リスクマネジメントとリスクファイナンス、BCP、事業承継支援など）を着実に実行する必要がある。

特に多くの国内損保の専業代理店は、自動車や火災以外の様々な企業リスクの提案・開拓が遅れており、賠償や費用利益、約定履行、リコール回収費用、取引信用保証等のエコノミック・ロスに対する提案が十分ではない実態がある。金融機関対抗の観点のみならず、新規マーケット創出の観点からも、中小企業経営に踏み込んだ総合的なリスク対策は、専業プロ代理店にとって重要な取り組みとなる。そのためには、新種リスク対応の専門性を高め、中小企業に対する総合的なリスク対策に関する提案力を磨く必要がある。

また、銀行本体が非幹事代分で単にシェアインだけを求めてきた場合（眠り口銭的な分担^(注)）にも対応できるよう、顧客企業との間で保険に限らない複層的な取引関係、並びに、リスクの専門家としての信頼関係を構築しておく必要がある。

（注：公正取引委員会では、独禁法ガイドライン「金融機関の業態区分の緩和及び業務範囲拡大に伴う不公正な取引方法について」の「第2部2.2銀行等の保険募集業務に係る不公正な取引方法」を定めており、銀行窓販に際して十分留意するよう金融機関に求めている。これに関連し、2007年12月に本会から金融庁に対し、「代理店間分担契約」に関して質問・照会を行った際に、以下の回答を得ている。）

本 会：代理店間分担契約は、当該代理店が保険の募集、保険事故の受付及び相談等を実際に分担して実施する等、合理的な理由がない場合は行ってはならないことを保険契約者、銀行等に周知徹底する策を講じるべきではないかと考えるが、貴庁の見解如何？

金融庁：銀行等が、優越的地位を不当に利用して保険募集を行う行為は既に禁じられており、仮に、銀行等が優越的地位を利用して、実態として保険募集を行わず、対価性のない募集手数料を収受するような行為を行ってれば、保険監督上問題となるものと考えられる。

（注：これにより、銀行代理店との間の実態を伴わない名目的な代理店間分担契約は禁止されていると考えられる。）

【参考】 国民生活センター：外貨建て生命保険の販売に関する苦情増に対して注意喚起（2020年2月）

- ・金融機関が販売の主体である外貨建て生命保険の苦情が増加している。2018年度は538件と2014年度の3倍以上になっており、その後も増加傾向が続いている。
- ・70歳以上の割合が全体の約半数を占めており、平均契約購入金額は1,000万円前後で推移
1億円を超える契約も4件あり
- ・相談事例で見ると、為替変動リスクや手数料の負担があることを理解していなかったり、生命保険であることを認識せずに契約しているケースや、「老後資金」「元本保証希望」などの消費者の意向と異なる勧誘・契約をされたといったケースが高齢者を中心にみられる。
- ・そこで、国民生活センターとして、外貨建て生命保険のトラブルに遭わないよう、注意を呼び掛けた。
(生保協会と全銀協に対しても改善要望を行った)

【事例】

- ・元本保証を約束され豪ドル建ての保険を契約したが、元本保証ではなかった
- ・定期預金を契約したつもりが、外貨建て変額個人年金に加入していた
- ・将来必要な施設入居資金と伝えていたのに、外貨建て生命保険の契約だった
- ・高齢の父宛に外貨建て生命保険証券が届いたが、父は加入した覚えがないと言う
- ・高齢独居の叔母が約20件の外貨建て生命保険を次々に契約させられていた
- ・両親が外貨建て生命保険を勧誘され、クーリング・オフしたが、円高で損が出た

【特徴と問題点】

- 1 外貨建て生命保険の契約であることやリスクについて消費者の理解が得られていない
- 2 消費者の意向と異なる勧誘や契約が行われている
- 3 認知能力が低下した高齢者への勧誘がみられる
- 4 多数契約や高額契約に関する相談がみられる
- 5 クーリング・オフをしても損失が発生する場合がある

【消費者へのアドバイス】

- 1 外貨建て生命保険は生命保険会社以外でも販売されています
- 2 外貨建て生命保険は元本割れリスクがあります
- 3 勧誘されてもすぐに契約せず、慎重に検討しましょう
- 4 契約後に送られてくる保険証券などは直ぐに確認し、不安に思った場合やトラブルになった場合は消費生活センター等に相談しましょう

※ 本会注：国民生活センターによる銀行窓販に関する報告書は過去何度も出されており、都度ルール改定等が行われてきた経緯がある。それにも関わらず上記のような事態が続く裏には、金融機関自体の販売至上主義とそれに根差した不適切な行為を許す企業文化があるのではないか。それは企業体質そのものの問題であり、販売する商品には関係しない企業風土の問題と言える。

適正販売を貫いている金融機関も数多いと思われるが、センターへの苦情が年々増加し、現実にはトラブルの被害者が存在する現状においては、業界全体として顧客本位の販売が徹底されているとは言えず、弊害防止措置存置の必要性は全く変わっていないと言える。

【参考】金融庁 生保協会に対し外貨建て保険に関する販売改善を繰り返し要望

<2019年6月 金融庁⇒生保協会>

- 外貨建保険の新たな募集資料については、銀行等への頒布や研修等の対応が進み、既に一部の銀行窓口では活用が始まったと承知。
- 加えて、生保協会では、同募集資料のガイドライン化や、作成対象商品の拡大等の検討のほか、銀行窓口において投資相談の初期段階で活用されているマネープランガイドに、外貨建保険の商品の仕組みや各種リスクを記載するよう、銀行側へ働きかけを始めていると承知。
- こうした募集資料については、それを作成することも大事だが、その活用が徹底されることが重要。今後とも、より一層の取り組みをお願いしたい。
- この外貨建保険の銀行窓販については、国民生活センターに寄せられた苦情の中に、「すぐにクーリング・オフをした後、外国通貨で返金され、日本円に替えると外貨交換の手数料に加えて、為替差損分の損失が出るという説明があり、納得ができない」といったものがあり、また、ある消費者団体から、「消費者が支払った円貨を返金すべき」との申入れが、生保協会や全国銀行協会になされているものと承知。
- 保険商品に限ることではないが、金融商品の販売においては、商品内容やリスク、手数料などについて、顧客に丁寧で分かりやすい説明を徹底することが重要。この外貨建保険の銀行窓販についても、生保業界と銀行業界とが良く協力して適切な販売態勢を整備されるよう取り組んでいただきたい。

<2019年7月 金融庁⇒生保協会>

- 外貨建保険に関しては、各社とも新たな募集資料を作成し実際に銀行窓口での活用も始まっていると承知。加えて、コンサルティング手法によるライフプランに合わせた保険提案の研修や、実際の苦情をもとにした販売時の留意点の指導、また、顧客への加入保険の保障内容の理解度確認や、解約返戻金額等の契約情報提供による代理店のアフターフォロー促進に取り組んでいるところもあると聞いており、FDの観点から、このような取り組みについては、今後も一層進めていただきたい。
- また、銀行窓口等の販売現場において、顧客が投信等の他の金融商品と比較を行う上で有益な情報がわかりやすく顧客に提供されるか、さらに、それぞれの顧客のライフプランやニーズに適合した商品を販売することを保険会社がどのように実践するのか良く考えていただきたい。
- 今後のモニタリングでは、こうした観点から銀行窓口等の販売現場での外貨建商品の販売プロセスを確認し、保険会社が自らの商品の販売状況を把握し、認識した諸問題に真摯に対応しているか確認する。

<2019年11月 金融庁⇒生保協会>

- 外貨建保険については、昨事務年度に引き続き、「実践と方針」に基づいてモニタリングを実施。本事務年度は、苦情の発生状況の分析や外貨建保険の販売量の多い会社に対するヒアリング等を実施しているところ。ヒアリングを通じて、募集補助資料の活用等により、契約後間もない時期に生じていた苦情が減少傾向にある会社が認められた。
- しかし、生保協が既に分析しているとおり、業界全体の外貨建保険に関する苦情の受付件数は、保有契約の増加に伴い増加傾向にあるほか、保有契約対比の苦情発生率は概ね横ばい傾向であり、募集方法の改善に向けたこれまでの取り組みにも係わらず、現時点では大きな改善傾向は認められていない。
- この点、ヒアリングでは、契約締結の1年後以降に送付される契約内容の案内を見て苦情になったものが苦情の太宗を占めており、改善策として、契約後のアフターフォローの推進が有効と分析している会社も認められた。

- 外貨建保険は、為替レートの変動の影響を受けるほか、MVAが組み込まれた商品では、市場金利の変動によっても解約返戻金の額が大きく変わる市場リスクのある商品であり、その仕組みは契約者にとって複雑かつ難解なため、時間の経過とともに契約者の記憶が薄れていくことも考えられる。
- これらのことを勘案して、販売に当たっては、募集時の説明をしっかりと行うことは当然として、契約後も繰り返し情報提供を行うなど、契約者の理解を深めていく必要があるのではないかと考えているところ。
- 各社においては、募集時の説明の品質を向上させる取り組みを継続し、精度を高めていただくとともに、当庁としては、引き続き実態把握と分析を進め、FDの観点から、どのような取り組みが有効なのか、今後各社との議論を深めていきたい。

<2020年2月 金融庁⇒生保協会 販売改善を強く要望>

- 外貨建保険については、保有契約の増加に伴って依然として苦情が増加している状況であり、先日（2月20日）、国民生活センターからも、外貨建て生命保険の相談が増加しているとして、平成29年12月に続き2度目の注意喚起情報が公表されている。これまで、外貨建保険の募集の適正化、高度化に向けて様々な取り組みを行ってきたが、依然としてこのような状況にあることは真に遺憾。
- 特に、国民生活センターから公表された事例にもあるような「元本保証を約束されたが違った」、「定期預金をしたつもりが、外貨建変額個人年金保険に加入していた」といった募集行為は極めて問題である。各社に寄せられた苦情を当庁で分析しても類似の事例が相変わらず認められる。こうした状況に接しながら、代理店等に対する適切な管理が行えないのであれば、外貨建保険の販売を行うべきではないと考える。
- 一方、当庁の分析では、苦情の発生時期は、契約時点から相当程度（6月以上）経過しているものが太宗（8割）であり、特に、保険会社が「契約内容の案内」を送付すると苦情が増加する傾向が顕著であることが分かった。
- こうした傾向は、外貨建保険は市場リスクを有する金融商品であるにも関わらず、契約締結後、個々の契約者にとって必要な情報が十分に提供されていないことも一因だと考えている。
- 金融業における「顧客本位の業務運営」とは、顧客と継続的な関係を築き、保障の提供や資産管理・資産形成を支援することであると考え。このような観点からは、金融機関が金融商品を販売して終わり、ということとはあり得ず、絶えず顧客に必要な情報やサービスを提供する、契約後のアフターフォローは当然に行われるべきもの、と言える。
- とりわけ、生命保険は金融商品の中でも契約期間が長いという特徴がある。そのため、募集時に十分な説明が必要であることに加えて、契約後のアフターフォローの必要性・重要性は他の金融商品と比べても非常に高いものと考えている。
- 銀行等の代理店において、契約者の解約返戻金の時価を日々確認できるようにする取り組みが個別に進められていることは承知しているが、それだけでは不十分で、真に顧客のためになるアフターフォローとはどのようなものか、よく考えていただきたい。
- しかし現状は、代理店である金融機関と保険会社とで、顧客からの苦情をたらい回しにしている例が国民生活センターから報告されており、到底看過できるものではない。
- そこで、まず当庁としては、保険会社各社や代理店において、具体的な取り組みに落とし込めるよう、アフターフォローのあるべき姿について議論をさせていただきたいと考えている。当該議論も踏まえ、単に銀行等代理店と保険会社との間で役割分担を決めればよいということではなく、両者が一体と

なって、顧客の立場に立った丁寧な保険募集・アフターフォローを行える態勢を構築していただきたいと思う。

【参考】銀行等の保険販売に関するマスコミ報道他

○ 銀行窓販で外貨保険急減 戦略見直しが加速（20年3月6日日経）

- ・銀行窓口で扱う外貨建保険が急減。顧客からの苦情が目立ち、金融庁が問題視
外貨建保険の販売可否にまで踏み込んだ問題が再三指摘されても苦情が減らない状況に金融庁が業を煮やした格好
生保は戦略の見直しを迫られており、足元では販売が大きく落ち込んでいる
世界的な金利低下も直撃し、運用面の魅力も下がっている
- ・苦情増加を受けて慎重な販売姿勢に転じた銀行もある。外貨建保険は窓販市場全体の8割超を占め、圧倒的だが、メガバンクなどは支店の評価基準を見直し、局所的には円建と逆転し始めたところもある
- ・顧客の意向に沿わないのに高い販売手数料の保険を勧めるのではなく、顧客の預かり資産残高を重視し始め、手数料の薄い円建でも売やすくなっているという
- ・大手生保は窓販以外に力を入れた。第一生命HDは、窓販主体の第一フロンティア生命の商品を最も販売しているのは第一生命本体。営業職員の販売資格保有者を増やしている。日本生命もグループ内の商品相互供給を始める。MY生命は自前の来店型ショップを20年4月に1.4倍に拡充。
契約後に顧客フォローがしやすい自前チャンネルに注力する。窓販の逆風が強まる中で各社は販売戦略の見直しを進めている

○ 外貨建保険に販売資格 生保業界 苦情増に危機感（20年2月日経）

- ・生保業界が「外貨建保険販売資格試験」を創設。新資格導入は30年ぶり。生保協会の清水会長（前）が2019年7月の就任会計時に関係者への事前の根回しなしにぶち上げたので「清水プロジェクト」と呼ばれている。新資格導入の背景には「顧客本位の業務運営」を求める金融庁への忖度もちらつく。その金融庁は銀行と生保が手を組んで売りやすい外貨建^(注)を通じた手数料稼ぎに注力していないかとの懸念を持っており、「資格取得がゴールではない」とくぎを刺す
(注：10年債でみると、米国債1.3%、豪国債1%弱の利回りであり、実質ゼロの日本国債に比べて商品力がある。但し、保証はあくまで外貨ベースであり、受け取る年金や保険金を円に戻す場合、為替相場が円高に振れると元本を割り込むリスクがある)
- ・唐突な表明に銀行は反発したが、生保協会は苦情が増えているとして譲らず。生保は銀行の大株主なので最後は銀行も矛を取めた
- ・20年10月から新試験開始。各社は全社員に取得を義務付ける方針で、受験者は85万人に。何度でも受験できるが、アリバイ資格にしないため、内容や難易度を上げる。目標合格率も定めない
- ・円相場の推移や手数料体系、中途解約時の返戻金水準などの基礎知識は当然として、類似する投信との相違など公正な比較も必須課題になる

○ 銀行業界 脱ノルマ 「GNP営業」今は昔（朝日）

- ・金融機関で販売目標（ノルマ）の廃止や見直しが進んでいる。ノルマは数々の金融商品のトラブルを生んできたが、ノルマを見直せば顧客本位の営業になるとは限らず、組織風土改革や人材育成のあり

方が問われる

- ・みずほ銀行では投資や保険のノルマを廃止し、顧客の資産の伸びや適切な助言の提供ができているかななどを重視。外部調査会社による顧客への聞き取りも実施。顧客の課題解決に対する行員の貢献度を調べ、その結果を評価に反映、総合評価の色合いを強めている
- ・ノルマ廃止で収益悪化が懸念されるが、全銀協会長は「ノルマ廃止で収益が落ちたとすれば、それは持続的に続く収益ではなかったということ。中長期的な前向きな取り組みを徹底することが一番大事」と発言
- ・人生100年時代を迎え、顧客は資産運用への関心を高めている。顧客視点の目標に変えて中長期的な関係を築く方向へ舵を切る
- ・有識者は、ノルマ廃止が顧客視点の営業につながるとは限らず、より高度な提案^(注)ができるよう、現場の営業社員が知識を蓄えて分析や挑戦する力を育てる必要があると指摘
(注：商品・サービスの差が少ない時代のGNP営業から提案型営業への転換が叫ばれるが、ネットが普及した現代では、ある程度のことは自分で簡単に調べられるので、事業者サイドはよりレベルの高い提案力が必要)

○ 投信・保険、リスク透明化（20年6月30日日経）

- ・金融庁は金融審市場WGで、個人が投信などを購入する際の手数料負担を比べやすくする共通ルールの導入を提案、販売時に丁寧な説明を促す2ページ程度の共通書式^(注)の原案を提示。手数料をこの書式で示すほか、元本割れリスクや利益相反についても丁寧に説明する内容を盛り込み、リスクを透明化し、長寿に備えた資産形成を促す
- ・利益相反の関係では、銀行などが証券会社や保険会社から受け取る仲介手数料を明らかにし、顧客の利益を最優先しているか否かを判断する材料にする
- ・「顧客本位の業務運営の原則」を補完する位置づけ。法的拘束力はないが、従わない場合はその理由を説明する必要がある。同様の書式は米国では6月末に導入予定
- ・併せて、目論見書などの法定書類の電子化も提案。金融機関による回転売買を抑えるため、監督指針も改定する
- ・投資初心者でも商品を比較・検討する仕組みをつくり、販売現場を顧客の利益を最優先する方向へ改革

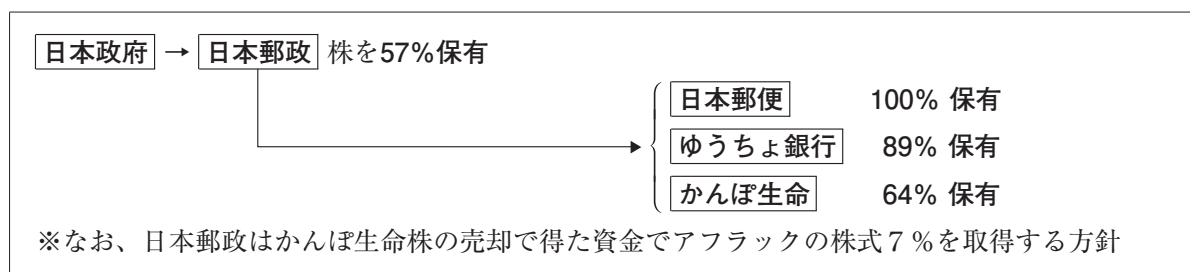
4-3 実力で評価される市場の構築に向けた取り組み③

〈郵政民営化・保険販売への対応〉

■基本的な考え方

本会としては、国が過半の株式を保有^(注1)する日本郵政のグループ各社が、民間企業と同列で市場競争に参入することはアンフェア^(注2)であり、日本郵政の政府保有株が全て市場で売却されない限り、民間企業と同列の取り扱いは不可というのが基本方針である。

(注1) 日本郵政グループ各社の2019年8月時点の政府保有株式割合は以下の通り。改正郵政民営化法の下で民営化されたというのが政府の立場であるが、下図の通り、依然として政府が過半の株式を保有する国策会社の日本郵政が、全部または大半の株式を保有するグループ会社であり、民営化には程遠い状態である。



(注1 補足) 日本郵政は2015年11月に新規株式公開 (IPO) を実施。政府の株式保有比率は上場前まで100%だったが、IPOにより80%強に下がり、2017年9月の第二次売却で56.87%まで低下している。郵政民営化法ではできるだけ早く保有比率を30%強 (3割) まで下げると定めており、また、2022年までに郵政株売却で計4兆円の収入を確保し、東日本大震災の復興財源に充てることが決まっている。

財務省は2018年度予算に郵政株の売却収入 (1兆円以上) を盛り込んでいたが、その後の株価の動向から2019年度秋にずれ込む見込みであった。政府としては保有する25億株あまりの郵政株のうち最大10.6億株を売却する方針であるが、できるだけ高値で売却したい考えであり、株価をにらみつつ最終的な売却時期を探る模様となっていたが、昨年度明らかになったかんぽ生命による数多くの不正行為が郵政の株価に影響することが想定されるため、現時点では予定通りの売却は見送りとなっている。

なお、現行法のもとでは、2019年秋に予定されていた売却により政府保有比率を30%強まで下げて郵政株の売却は終了することになっていたが、これさえも実現できていない状況では、弊会が求める全株売却の道筋は全く見えていないのが現状である。

(注2) 郵政民営化法では既存の民間事業者の利益を不当に侵害することを防ぐため、以下の規定が設けられている。

【参考】 郵政民営化法第92条には「同種の業務を営む事業者への配慮」が規定されている

「郵便局株式会社は、郵便局株式会社法第4条第2項第2号に掲げる業務及びこれに附帯する業務並びに同条第3項に規定する業務 (以下、「届出業務」) を営むに当たっては、郵便局株式会社が公社の機能を引き継ぐものであることにかんがみ、届出業務 (当該届出業務が他の事業者の委託を受けて行うものである場合には、当該委託に係る業務を含む。) と同種の業務を営む事業者の利益を不当に害することのないよう特に配慮しなければならない。」

■対応方針

本会としては、上記認識に基づき、郵政グループ各社の事業の拡大には以下の方針で臨むこととしている。

- **日本郵便**…平成19年10月に自動車保険の販売が開始されているが、これ以上の拡大（特に火災保険の取り扱い）には反対。モニタリングを継続し、消費者保護に反する事案が生じていないか注視する。（なお、昨年度においては、損保販売に関する問題事案の報告はない）
- **ゆうちょ銀行**…住宅ローンへの新規参入申請と併せて損害保険代理業への参入（ローン長火）の動きがあり、引き続き参入阻止の働きかけを続ける。
- **かんぽ生命**…商品認可の条件緩和に反対していくとともに、金融庁に対し保険募集に関するコンプライアンスの徹底を求めている。なお、かんぽ生命の民間事業参入のイコールフットINGの観点から、既存の保険代理店に対しかんぽ生命の商品販売を認めるよう働きかけてきた経緯があるが、今回のかんぽ不正を巡る一連の問題を踏まえ、アテンド自体の再検討が必要になっている。

■日本郵政の損保商品販売参入の経緯

(1) 実施計画の骨格の公表（2006年7月）

「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画の骨格」が公表され、この中で郵便局株式会社が損害保険商品販売に参入する計画であることが明らかになった。

本会としては、上記方針に沿って日本郵政との直接交渉、郵政民営化委員会での荻野会長（当時）の反対意見陳述、総務省への反対意見の表明、支援議員への陳情などの活動を展開した。

(2) 日本郵政が実施計画を提出（2007年4月）

日本郵政は「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」を政府に提出。その中で、「民営化時より首都圏の23局において自動車保険販売の取り扱いを開始し、その後段階的に取扱郵便局を拡大。その他の生損保商品についても早期取扱開始に向けて準備を進める。」と記載された。

そこで、本会は日本郵政に対して以下の申し入れを行うとともに、郵政民営化委員会に対しても同趣旨のパブリック・コメントを提出した。

◇ 日本郵政への申し入れ事項は以下の通り。

- (a) 試験的に実施する際には、郵政民営化法第92条等のモニタリングを十分に行うこと。保険契約の継続手続も検証する観点からは、少なくとも1年間は販売局を拡大しないこと
- (b) 販売局および販売する損保商品を拡大する場合には、事前に本会に連絡をすること
- (c) 本会と郵便局との業務提携の検討のため、共同研究会等を設けたいこと

◇ これに対する日本郵政の当時の回答は以下の通り。

- (a) ⇒ 「試行の検証結果を踏まえて冷静に判断する」（⇒現在自動車保険は1,495局で取扱）
- (b) ⇒ 「了解」（⇒日本郵便からの事前通知は実行されている。その後も定期的な報告はあり。）
- (c) ⇒ 「前向きに考える。研究会については持ち帰り検討する」（⇒未開催）

併せて、今後とも、本会と協議をしながら進めたいとの意向を表明

◇ なお、かんぽ生命の商品開放に対しては、「前向きに考えたいが、現状は民営化準備のため新たな取り組みは難しい」（⇒その後も動きなし。本会としても上記の通り当面は働きかけを止める）

(3) 政府が実施計画を認可（2007年9月10日）

2007年6月、郵政民営化委員会は、内閣総理大臣に対して「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画に対する郵政民営化委員会の意見について」を提出。この中で、「実施計画は政府方針に適合」との見解を示した。これを受け、政府は実施計画を2007年9月10日に認可し、郵便局における自動車保険販売についても同年10月から首都圏で試行することが決定した。

(4) 郵便局株式会社等との交渉

郵便局における自動車保険販売の試行は決定されたが、本会としては、一定の信頼関係のもとで定期的な情報連絡を行うよう要請し、大きな動きがあれば日本郵便本部から連絡が入る状態にはなっている。

一方で、本会は、2008年4月の理事会において、下記理由から「簡易郵便局の受託先」として協力することを決議し、これを受けて、代協会員関係で3局の簡易郵便局が開業した。

- ・代協会員の多くは、独立した店舗を構えて損保・生保商品を販売しており、簡易郵便局業務（郵便・貯金・保険）との親和性があることから、ビジネスチャンスと考えられること
- ・地域社会貢献の観点から、郵便局業務の受託は意味があること
- ・地域ブランドになる可能性があること

■自動車保険の販売状況と本会の対応

(1) 販売状況（日本代協調べ）

＜金融商品取扱局の状況（取扱局数）＞

- 変額年金保険 ：1,079局
- がん保険 ：20,076局（アフラック専売局）
- 生保事業保険（経営者向け）：200局
- 自動車保険 ：1,495局（収保60－70億円程度・実稼働募集人3万人程度と推定）

販売する自動車保険商品は一般代理店と同一であり、商品・価格面での差はない。東京海上日動社を幹事とする共同保険となっている。また、郵便局では顧客への価値提供の観点から、対面募集を義務付けている。一方で、事故の際には保険会社のフリーダイヤルを案内し、郵便局における事故対応は行わない。

(2) 課題と対応

郵便局における自動車保険販売は、保険商品販売の難しさ（商品説明、コンプライアンス対応、収益の低さ、局内共済の存在等）に加えて、郵便局職員の業績評価において、かんぽ生命のウエイトが高く^(注1)動機付けが行いにくい等の課題があり、販売が急速には拡大しないという悩みを抱えている。

また、対米通商の関係で、アフラックとの共同開発商品であるがん保険の販売強化が求められているため^(注2)、より一層自動車保険には注力しにくい環境になっているものと思われる。

本会としては引き続き販売状況を注視していく方針である。

（注1：従来給与の25%程度を占めると言われていたが、今回の不正販売発覚を受けて見直された模様。一連の報道で手当日当たりの悪質な販売が横行していたことが次々に明らかになっているが、日本郵便の人事・評価・賃金体系自体がそれに拍車をかける仕組みとなっており、現場の責任では済まない経営自体の問題であることも明らかになっていた。）

（注2：販売の優先順位 … かんぽ > アフラックのがん > 自動車）

■ゆうちょ銀行の損害保険募集業務認可申請に対する対応

(1) 日本郵政の動き：損保募集業務の認可申請（2012年）

- 日本郵政は国の持株比率を3分の1まで下げる道筋を示す見返りに、ゆうちょ銀行の「住宅ローン」参入を計画し、認可申請を行った。
- 同時に、顧客の利便性の向上、収益源の多様化、収益構造改善の観点から「損害保険募集業務（ローン長火の取り扱い）」の認可申請を行った。保険関連では、かんぽ生命の学資保険の改定（返戻率引き上げ等）の認可申請も行われた。

(2) パブリック・コメント提出

- 日本代協は、2012年9月25日付で内閣府郵政民営化推進室に対し、パブリック・コメントを提出した。ポイントは次の通り。

- ① 事実上の官業銀行であるゆうちょ銀行による損害保険募集への参入は、郵政民営化法の基本理念（民でできることは民に委ねる）に反しており、損害保険代理業者の利益を不当に害する。
- ② 完全民営化の道筋が見えないままのなし崩し的な参入は、地域経済の健全な発展と市場に与える影響への配慮を欠いており、既存代理店の経営を圧迫する。
- ③ 官業銀行が一般事業者よりも有利な条件で参入することは（※例えば、大幅な債務者団体割引の適用を想定）、対等な競争条件の確保を求める「国会審議確認事項」に違反する。
- ④ 保険の取扱店舗が限定されており、顧客利便性があるとは言えない。
- ⑤ ゆうちょ銀行が地域の収益を独占するのではなく、当地の民間事業者との協力、連携、役割分担を進め、各事業者との共存・共栄の下で地域経済の発展に貢献すべきである。

(3) 第86回郵政民営化委員会における意見表明

- 内閣府と折衝の末、2012年10月12日開催された第86回郵政民営化委員会に岡部会長（当時）が出席し、以下の通り「断固反対」の意見を表明。
 - ・ 火災保険は自動車保険と並んで既存損害保険代理店の収益の柱。国策会社の参入は影響が大きい。
 - ・ 火災単品の商品販売では顧客ニーズに応えられない。保険はプロに任せるべき。
 - ・ 民間金融機関においては圧力募集防止の観点から弊害防止措置が設けられているが、郵便局にはない。
 - ・ 日本郵政の政府持分の全株式売却の道筋を示すべき 等
- その後、政権交代を受けて小泉郵政改革の見直しが行われ、一旦上場方針は凍結されたが、東日本大震災の復興財源確保のため、再び上場方針に変わることになった。民営化を進めるためには、日本郵政の収益改善は国にとって重要な課題であり、郵政民営化委員会は本申請に対し「容認」の意見書を提出した。
- 一方で、かんぽ生命の保険金不払い事案の発覚に危機感を持った金融庁は、「がん保険の認可」並びに「新学資保険」（保険料を引き下げ販売しやすくした商品）の認可^(注)に対して慎重姿勢を取り続け、総務省「容認」・金融庁「慎重」の状態となった。これを受け、2013年4月開始予定だったゆうちょ銀行の融資業務への参入は実現せず、振り出しに戻った形となっている。
(注：「がん保険」については下記(4)の通り、TPPの一環としてアフラックとの共同開発・販売で合意に至り、「新学資保険」もその後認可されている。)

(4) 米国の動き

かんぽ生命の肥大化に強い危機感をもった米国^(注)は、TPP（米国）の事前協議で、ゆうちょ銀行の

「住宅ローン」参入と併せて認可申請が行われていたかんぽ生命の「がん保険」参入を棚上げすることで合意に持ち込み（2013年4月10日日経記事）、本件の解決には米国の権益（＝アフラックの利益）が絡む極めて政治的な判断が介入していることが明らかになった。

（注：米国企業であるアフラックは、利益の8割を日本市場で稼いでおり、同社の本音は、日本郵政グループの中で同社商品の販売拡大を実現することにあると思われる。）

その後、2013年7月になって、日本郵政とアフラックが、がん保険分野の業務提携を強化することで合意し、日本郵政が日本生命との間で検討してきた独自商品開発は撤回されることとなった。

これにより、2013年秋から、全国2万店舗の郵便局とかんぽ生命の約80の直営店舗でアフラックのがん保険が販売されている。当時、TPPの対米主要分野の交渉を有利に進めたい日本政府が、米国の意向を踏まえて意図的に働きかけた結果と見られている。いずれにしても、本会としては、なし崩しの参入には反対であり、今後も国の出資が無くなる完全民営化のスケジュールの明示を求めて関係各所に折衝していく。

【参考1】日本郵政グループに行政処分（2019年12月27日）

- ・金融庁と関東財務局は日本郵政グループ3社に行政処分を発令。かんぽ、日本郵便に対しては20年1月から3か月間の業務停止と業務改善命令、日本郵政に対しては業務改善命令、総務大臣からも業務改善命令が下され、1月5日付けで3社長は退任
- ・処分理由は「不適切な募集行為（顧客の不利益になる、または顧客にとって合理性のない契約であって当該顧客の意に沿わないものに係る保険募集）及びその背景にある態勢上の問題が認められた」ことによる。
- ・態勢上の問題については、①過度な営業推進態勢、②コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土、③脆弱な募集管理態勢、④ガバナンスの機能不全 を指摘している。
- ・業務改善命令では、かんぽ生命に対し、①経営責任の明確化、②顧客に不利益を与えた可能性が高い契約の特定・調査・契約復元等、適切な顧客対応の実施、③②により不適切な募集行為を行ったと認められる募集人に対する適切な対応（事故判定・処分基準の厳格化と運用の徹底を含む）、④適正な営業推進態勢の確立（乗換を助長しない、実態に即した営業目標の策定を含む）、⑤コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成（適切な募集方針の策定・浸透や職員・募集人に対する研修実施を含む）、⑥適正な募集管理態勢の確立（代理店に対する十分なけん制機能の構築を含む）、⑦①～⑥を着実に実行し、定着を図るためのガバナンスの抜本的な強化を求めた。
- ・日本郵便に対しては、①経営責任の明確化、②かんぽ生命の調査で不適切な募集行為を行ったと認められる募集人に対する適切な対応（募集人に対する一定期間、通常業務から離れた集中的な研修の実施を含む）、③適正な営業推進態勢の確立（乗換を助長しない、実態に即した営業目標の策定や営業手当体系の構築を含む）、④コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成（募集品質を適切に考慮した人事評価・表彰制度の構築や募集人に対する研修を含む）、⑤郵便局・支社・本社各部門における適正な募集管理態勢の確立、⑦①～⑥を着実に実行し、定着を図るためのガバナンスの抜本的な強化を求めた。（日本郵政は略）

【参考2】かんぽ生命における一連の不祥事調査に関する日本郵政増田社長の記者会見内容（20年6月30日）

- ・全契約調査の深堀調査は6月末で概ね完了
- ・今後は全顧客に対して契約の確認と意見を聞き、生命保険を顧客に役立てる活動を積極的かつ継続的に展開

- ・特定事案調査は3月末で対応完了

法令違反 315件・420人 / 社内ルール違反 3,268件 (2,194人)

業務廃止 11人 (うち10人は退職) / 1か月から6か月の業務廃止 924人

2週間から3週間の業務廃止 1,513人 / 処分判定中 (不服申立等) 166人

業務停止期間中は募集人に対する研修実施

活動再開後は郵便局管理者が処分された募集人のモニタリングを4か月間実施し、適正募集を確保

- ・本年度 (20年度) は営業再開後も目標設定を行わず、フォローアップ活動を中心とした取り組みを進め、顧客からの信頼回復を図る

4-4

実力で評価される市場の構築に向けた取り組み④

〈「活力ある代理店制度等研究会」〉

■基本的な考え方

人口減少時代の到来、消費者意識の変化、来店型ショップ店や大資本異業種の保険販売への参入、顧客の最善の利益の追求と経営の持続性確保を求める金融行政の方向感や経済のグローバル化等を受けて、保険募集のあり方を均質化・標準化するとともに、代理店経営をPDCAサイクルの下で自律的に機能させることを目的として2015年5月に保険業法が改正され、翌16年5月から施行された。

本改正により、保険募集に関して「意向把握・確認義務」と「情報提供義務」からなる基本的なルールが導入されるとともに（＝保険募集の現代化）、代理店・募集人に対しても直接「体制整備義務」が課せられ（＝代理店経営の高度化）、代理店の日常業務のみならず、その経営のあり方自体も大きな変革を求められている。

一方、超高齢社会に入った我が国の将来を見据えて、国内損保会社は揃って海外展開を加速させるとともに、医療・介護・年金を中心とする生保分野や健康・介護事業などへ経営資源を投入している。

更には、自動運転の進化による事故を起こさない車の登場やAIの高度利用等、これからの時代の変化の本流となる社会全体のデジタル化が急速に進み、リスクのあり方や保険の概念そのものにも大きな影響を及ぼそうとしている。

このような環境の中で、日本の消費者のために日々地道に取り組んできた国内の損保代理店、とりわけ保険募集を主業とする専業代理店はどこに向かうのか、将来に向けた成長戦略をどう描くのか、大きな課題が突きつけられている。

我が国の損害保険は、その約91%が代理店扱であり、代理店は長年に亘り消費者のニーズに応えてきた。この実績は極めて重い。しかしながら、環境は変化し、社会も進化しているため、現状維持では衰退を意味するのみである。市場のあり方は“消費者が決める”ことを認識し、変化を見越して成長戦略を考え、ステップを刻みながら実行する必要がある。

こうした課題は、代理店を主要な販売チャネルとする国内損保会社にとって全く同様であり、若い人たちが働きたくなくなるような「活力ある代理店制度の構築」は業界全体の重要な課題であると言える。これから環境はどう変わるのか、その中でリスクの専門家である保険代理店として何がしたいのか、代理店と保険会社はどうすれば消費者の期待に応えることができるのか、環境変化の中で自分たちの強みは何なのか、といった論議が今こそ必要であり、そのための努力が代理店と保険会社の双方に求められている。

本会は、このような認識の下で、2007年度に「活力ある代理店制度等研究会」（活力研）を設け、代理店と保険会社が同じテーブルに着き、環境変化の中で顧客から選ばれる代理店像とそれを実現するための戦略の論議を始めた。それは、当事者同士の相互理解を前提にした「冷静で論理的な、心ある対話」の場であり、以降、継続して論議を行っている。

活力研は表面的な結論を出すことを目的としているわけではないし、結論が出せる場でもない。代理店もチャネルや属性、経営状態等によって課題は様々であり、保険会社の販売戦略も様々である。各課題にはそれぞれ背景もあり、一朝一夕に変えられるものでもない。（だから「課題」なのである）

活力研の論議は、保険会社の地域営推担当部門に代理店の現状を「頭」で理解してもらい、その思いを「心」で感じ取ってもらった上で、各社の戦略に反映してもらうことを期待したものであり、結局はそれが実効性のある変革につながるものと考えている。そのためには、代理店サイドも変化する環境の把握と共有は勿

論のこと、保険会社の戦略・方針、施策の背景などもしっかりと理解することが必要である。対話は「相互理解」が大前提であることを改めて認識する必要がある。

■「活力ある代理店制度等研究会」の構成

(1) メンバー・頻度

- ◇ 保険会社：協会長会社4社（あいおいニッセイ同和・損保ジャパン・東京海上日動・三井住友海上）の営業企画・代理店営推担当部長
- ◇ 日本代協：会長、副会長、企画環境・（2019年度まではビジョン）各委員長、栗山アドバイザー、事務局
- ◇ 開催頻度：原則年2回（毎年7月・2月～3月予定） ※20年度はコロナ禍の影響で9月4日に延期

(2) 論議テーマ

- ・「活力ある代理店制度」の構築
- ・環境変化に対応し、顧客から選ばれる代理店像
- ・消費者保護、消費者メリットに反する募集現場の諸課題への対応
- ・保険会社の販売戦略、チャネル戦略、リテール営推戦略に関する論議 等

(3) 論議内容報告

本研究会は毎回議事録を作成し、公表している。本会HP等にも掲載を行っている。

■活力研の論議内容

(1) 2007年度の内容

消費者の声、保険会社の専業代理店政策を確認後、損保代理店の現状と問題点（代理店の悩み）や代理店の活力を喪失させている内外の諸課題について、現場の実態を踏まえて意見交換を実施

(2) 2008年度の内容

消費者団体や有識者の意見等を踏まえた上で、以下の課題について論議

- ① 保険契約者の利益保護につながる代理店の資質向上
- ② 公平・公正な募集環境の確立
- ③ 目指すべき損害保険代理店像の共有化
- ④ 代理店手数料の基本的考え方

(3) 2009年度の内容

代理店と保険会社の関係を規定する各社の「代理店委託契約書」に関し、募集現場の実態との乖離について、問題点と課題解決の方向性について論議。主な論議項目は以下の通り。

- 委託契約書全体に対する基本的な問題認識
- 委託業務の範囲（計上業務、保険契約の変更・解除等の申出の受付、保険契約の維持・管理〔特に満期管理業務〕、その他保険会社が別に定める業務）
- 経費等の負担者
- 保険事故発生時の対応、損害調査の補助業務に対する報酬・費用支払い
- 乗合申請・承認手続き
- 代理店手数料ポイントの一方的通知による改定、引き下げ規定、損害率の反映 など
- 用語の定義
- 委託契約書に関する保険会社の社員教育 など

(4) 2010年度の内容

我が国損害保険マーケットの将来展望を踏まえた「求められる代理店像⇒特にプロ代理店の存在価値とあるべき姿」について論議。主な内容は次の通り。

- ① 損保市場における専業代理店の位置付けと今後の戦略並びに必要な支援策
- ② 代理店を取り巻く外部的な競争要因の整理と対応策の検討
 - i. 競合チャネルの強み・弱み比較
＜対象チャネル＞ 銀行窓販・郵便局・ディーラー・ダイレクト・来店型店舗・少短会社・
保険会社直資代理店・保険仲立人
 - ii. 一般代理店にとって競争上不公平と感じる各種割引への対応策
＜対象割引＞ 債務者団体割引・大口団体割引・退職者団体割引・各集団割引
- ③ 代協正会員実態調査（2010年度実施）の「代理店の声」を踏まえた意見交換
- ④ 代理店の目指す方向性と職業魅力の向上
- ⑤ 活力ある代理店制度の構築に向けて
 - i. 前提認識
 - 国内損保マーケットの位置づけ ➢ 国内マーケットにおける代理店の役割の再確認
 - 若くて有能な人材が参入してくる保険代理業界に対する思いの共有
 - 損保業界の信頼性向上は募集人の資質向上が鍵
 - ii. マーケット環境の整備
 - 努力が報われる市場環境の整備 ➢ 商品内容やサービスを巡る本質的な競争環境の構築
 - “保険募集は専門家の仕事” という環境の構築
 - iii. 今後の損保代理業のあり方
 - お客様との永続的な関係 ➢ 代理店従業員一人当たりの生産性の向上
 - 成功確率の高いビジネスモデルの構築 ➢ 代理店における経営管理の実践
 - iv. 保険会社との関係のあり方
 - 納得感のある代手体系の提示 ➢ 消費者の多様なニーズに対応できる態勢の構築
 - 代理店、保険会社の役割の明確化と必要な能力の確保 ➢ 代理店の能力の活用（権限移譲）
 - 良好なパートナーシップの構築 ➢ 保険代理業の原点の確認

また、特別編として、「東日本大震災と代理店の存在価値」についても報告書に付記した。

(5) 2011年度の内容

2007年度以降の論議により、代理店制度・募集制度に関する主要課題については一応の荒論議ができたため、次の主要課題である「成長戦略＝代理店の成長・発展を実現していくための取り組み＝」について論議を実施。概要は以下の通り。（東日本大震災関連対応のため、開催は下期1回のみ）

- 安東邦彦氏（株式会社ブレインマークス代表取締役）を講師に招いて「専業代理店が継続的に成長するための『保険営業の仕組みづくり』と『組織化』について」をテーマに、情報提供型営業の開拓力強化モデルについて講演の後、同氏を交えてフリーに意見交換を行った。

(6) 2012年度の内容

前年度に引き続き、代理店の成長・発展を目的として論議を継続した。概要は以下の通り。

- ① 第1回：栗山泰史氏（損保協会常務理事・当時）に、「今後の業界展望を踏まえ、代理店の明日を

考える」をテーマに、代理店の目指す方向性、業界としてのあり姿、損保各社への期待等について提言をいただき、フリーに意見交換を行った。

- ② 第2回：小坂学氏（株式会社ソフィアブレイン常務取締役（現社長）・千葉県代協）を講師に招き、同代理店の事業拡大の取り組みを聞いた。成長・発展のための取り組み、企業開拓における独自の強み、代理店を「普通の企業」にして若い人が働きたくなる会社にするための取り組み、保険会社との関係のあり方、保険会社に対する期待等を提言いただき、フリーに意見交換を行った。

(7) 2013年度の内容

代理店の成長・発展を目的とし、かつ、保険会社の戦略検討の際の参考になると思われるテーマについて、有識者の提言を踏まえながら論議を行い、共有できるミニマムの土台を作ることを目指した。

- ① 第1回：2013年10月24日

- ・テーマ：①各社の専業代理店戦略・支援策、②自動車等級制度改定をめぐる諸問題
- ・内容：損保各社の戦略をヒアリングしながら、今後代理店が向かうべき方向性について意見交換
自動車保険の等級制度改定に関する顧客対応上の問題点については、本会から現場の実態を踏まえた改善提言を行ったが、双方の認識には大きな相違があり、等級制度のあり方について根本的な認識の差があることを痛感することとなった。

- ② 第2回：2014年2月27日

- ・栗山アドバイザーから金融審議会WG報告を踏まえた「保険募集・販売ルールの変革への対応」について基調提言をいただき、今後の代理店のあり方、保険業界のあり方、ならびに、両者の関係性のあり方等について意見交換を行った。

◇ なお、2011年度～2013年度の論議については、保険会社と協議の結果、議事録を作成しないことになったため、各代協会員への具体的な情報提供が不十分であったことを踏まえ、2014年度以降については、参加者の事前承認を前提として議事録の形で報告できるようにした。

（議事録は各代協宛配信。また、各年度の「現状と課題」、日本代協HPに掲載）

(8) 2014年度の内容

- ・開催日：2015年2月12日
- ・テーマ：これからの代理店経営の重要なポイントとなる「一人当たり生産性の向上（@1,000万円以上目標）」を確保するために、代理店・保険会社双方において、何をどう取り組む必要があるのか、実現のためのボトルネックはどこにあり、どう手を打つ必要があるのか等について、「外的要因（代理店サイドでは解決できない外部の問題）」と「内的要因（代理店自身の取り組みで解決できる課題）」別に、日本代協で作成した資料に基づき、論議を行った。併せて、各社の来年度の専業代理店戦略並びに代手体系について、各社の方針を確認し、意見交換を行った。

(9) 2015年度の内容

- ① 第1回：2015年7月22日

- ・テーマ：前年度論議に引き続き、代理店の一人当たりの生産性向上を図る際に課題となる要因を中心に論議を行った。

- ② 第2回開催日：2016年2月17日

- ・テーマ：代理店が感じる現行代手体系上の問題点について意見交換を行い、次に、地域代理店の大きな課題である生産性向上策の論議を行った。本会から代手に関し提示した現場の声^(注)（「日本代協に寄せられる現行代手体系に関する代理店の主な疑問・不満の声」）の主な内容は以下の通り。（注：実際に現場から寄せられる生の声をそのまま提示したものであり、スクリーニングは行っていない。）

① 代手ポイント制度問題

- ◇ 代手ポイント制度を見直して欲しい
ポイントの中身は短期的な保険会社施策の押し付けであり、代理店経営の独自性を阻害している
- ◇ 代手が代理店経営の活性化のためではなく、会社の施策推進のためになっている

② 改定頻度の問題

- ◇ 一方的かつ短期的な水準変更・改定が繰り返され、長期的視点に立った代理店経営ができにくく、先行投資の意欲を阻害している

③ 損害率ポイントの問題

- ◇ 専属代理店は契約付保先のコントロールができないので、損害率のポイント化は止めて欲しい

④ 業務プロセスの変化と現行代手体系の納得感の問題

- ◇ 業務プロセスの改革の中で代理店サイドの業務経費は増加しているが、代手にはこうした費用増が織り込まれていない

⑤ 改正保険業法等との適合性の問題

- ◇ 比較推奨販売は顧客ニーズに応える上で重要な戦略になるはずなのに、専属だからポイントを加算するというのは顧客本位の業務運営に反しているのではないか
- ◇ 乗合代理店に対し、特定商品の実績を織り込むことは業法改正の趣旨に反するのではないか

(10) 2016年度の内容

2016年度第1回目は「代理店の一人当たり生産性向上」他について継続論議、2回目は2017年1月に実施された金融庁による「代理店ヒアリング」ならびに「代手体系の課題」について論議を行った。

⇒議事録は各代協会長・事務局宛に配信済

① 第1回：2016年7月20日

- ・テーマ：a. 代協正会員実態調査の考察 b. 代理店の一人当たり生産性向上に向けて
c. 業法改正対応の現状と今後の課題
- ・内容：上記a. において、現行の代手ポイント制度に関し様々な声が寄せられているため、今回は論議の視点を提示したうえで意見交換を行うこととなった。

② 第2回：2017年2月9日

- ・テーマ：a. 金融庁追加ヒアリングに関する意見交換 b. 代手体系の課題と今後の展望
- ・内容：b. については、特に“代手ポイント制度の評価”について論議を行った。その結果、ポイント制度自体の有用性は認めた上で、経営努力を行う代理店にとって納得感があり、保険会社には合理性があり、何よりも顧客本位の取り組みを後押しする適正なポイント制度のあり方を考えることが必要との認識で一致し、次年度論議を行うこととした。

(11) 2017年度の内容

2017年度第1回目は、「代手ポイント制度の評価」ならびに「乗合承認問題」について論議、第2回目

は「代手体系の課題と今後の展望」ならびに「高齢募集人対応」について論議を行った。

〔第1回：2017年7月19日〕

- ・テーマ：a. 代手ポイント制度 b. 乗合承認問題
- ・内容：第1回目は、昨年度論議テーマであった「代手ポイント制度」の継続論議に加え、新たに「乗合承認問題」について今日的見地から論議を行った。
「代手ポイント制度」については、論点が多岐にわたるため、以下の項目を優先して論議を行い、その他については継続論議を行うこととした。

＜代手ポイント制度の優先論議項目＞

- ・改定頻度の抑制による経営安定化 ・損害率の減点方式の廃止と加点方式への変更
- ・増収率の加点方式への転換 ・規模の格差の反映
- ・損害サービス業務の評価方法

＜乗合問題＞「平成29年度現状と課題第7-1章（P71～79）」に掲載した内容（本会としての見解と現行制度の改善提案）を論議材料として意見交換を行った。

〔第2回：2018年2月14日〕

- ・テーマ：a. 代手体系の課題と今後の展望 b. 高齢募集人（代理店）対応
- ・内容：2017年9月に行われた金融庁と損保協会との意見交換会において、代手に関し提示された内容ならびに各社の次年度以降の営業戦略を踏まえ、意見交換を行った。
また、「高齢募集人対応」について、金融庁からの指摘事項も踏まえ、各社の方針を確認し、現場の声を共有した上で意見交換を行った。

【論点①】代手体系の課題と今後の展望

○ 代理店の業務品質をバランスよく評価する制度

⇒規模・増収に過度に偏重した制度となっているのではないか

- ・小規模代理店（収保1億未満）でも募集品質が高い代理店もいるのではないか
- ・規模や増収による上下の配分差が大きすぎるのではないか（100～70%の枠内）
- ・委託年数に対する考慮が必要ではないか（ex.委託後5年間は一定P確保 など）
- ・現行体系は「顧客から業務品質を評価された結果としての増収」を評価する内容になっていると言えるのか
- ・「業務品質」とは、具体的にどのような内容をイメージしているのか

☛ コンサルティング能力・不備の少ない事務・お客さま接点の程度と内容・損害サービス対応力・持続的にお客さまを守ることができる態勢

- ・増収率を短期（1年）で見るのは損保契約の特性上無理があるのではないか
2年あるいは3年間で評価する方が適切ではないか
減収していなくてもポイント減になるのは納得感がない

⇒代理店自身に取り組む業務品質向上を阻害するものになっていないか

- ・保険会社が求める品質は、保険会社サイドの効率化のためではないのか

○ 業法改正の趣旨に沿った制度

⇒業法改正の求める内容とは異なるものになっていないか

- ・比較推奨販売を選択した代理店に対する特定保険商品の販売額・ウェイト評価は法の趣旨に反するのではないか

- 業務品質確保のため「一定規模」を品質要素とみる金融庁の指摘をどう受け止めるか
 - ・BCP対応、事務ミス、不正防止、顧客対応の観点から一定上の規模（損保収保1億以上、社員3名以上）は業務品質の確保に必要なとの金融庁の指摘をどう受け止めるのか
- 代手ポイント制度に対する代理店との丁寧な対話
 - ・保険会社からの説明・情報発信や代理店からの声を聴く機会を具体的に設ける必要があるのではないか。一方的通知の形式を見直す時期に来ているのではないか
 - ・現場の社員にその余裕はあるのか
- * 小規模代理店は、小規模であるだけで全否定されているように感じている。代手ポイント制度の理念、目指している姿、そのための具体策が代理店・保険会社双方で共有されていないケースが多く、代理店の経営方針を無視した一方的な押し付けと感じている。また、代理店の意見を言う場がなく、言っても考慮されないとの思いがある。結果として、同じ課題を長年繰り返し、生産的ではない
- * 保険会社は“求める代理店像”を明確に打ち出した上で、丁寧な対話を行うべきではないか

【論点②】 募集リスク・事業承継リスク等が顕在化している高齢代理店等への対応

- 金融庁は、社会変化に応じた提案や正確かつ迅速な業務の実施や事業の継続に課題のある小規模な高齢代理店については、契約者保護上喫緊の対応が必要との指摘
 - ⇒ 代手ポイント制度上の対応だけではなく、他代理店への円滑・円満な合流やリタイアメント・プランの充実など総合的な対策が必要との指摘があるが、どう考えるか
 - ・具体的にはどう進めていくのか、進める場合に必要な条件は何か
 - ・一方的な年齢条件の設定や合流先の指定等は、代理店の理解・納得を得られない
 - ・高齢だからと言って一律委託解除や募集停止は受け入れられない
- 契約者保護と代理店の納得感が両立する形での取り組みをどう進めるのか
 - ・他代理店への合併や合流以外の方法はないのか
- 代理店内の高齢募集人対策をどう支援していくのか
 - ・募集人自身の選択プランの情報提供、財政的な支援策はあるか
- * 顧客対応上必要な業務品質要件ならびに今後の求める代理店像を明確に示した上で、丁寧な対話を積み重ねる必要があるのではないか
- * 小規模・高齢とはいえ、長年にわたって保険会社に貢献してきた代理店であることへの感謝と敬意がないと、進む話も進まないのではないか

(12) 2018年度の内容

【第1回論議 概要】

- ・第1回開催日：2018年7月25日
- ・テーマ：今後の地域専門チャネルの将来像を考えるために、論点を絞って意見交換を行った。
事前提示の論点は以下の通り。

- 地域マーケットにおける専門チャネルの将来展望をどう描くのか？
 - ・顧客の視点から専門チャネルの位置づけと将来性をどう考えるか？
 - ・マルチチャネルの中で地域の誰に対し、どのような価値の発揮を求めるのか？

- 将来展望を実現するために必要な代理店の態勢、能力、数、配置をどう考えるか？
 - ・地域エリアの核となる代理店のモデル（組織、要員、構成、規模、収益…）は？
 - ・単体でも委託を維持できるミニマムの水準をどう考えているか？
 - ・地域の顧客対応に必要と考える代理店の配置（数・展開のあり方）をどう考えるか？
 - ・必要な能力をどうやって習得・維持・向上させていくのか？
- 専業チャネルの将来展望の中で、直資代理店の位置づけをどう考えているのか？（該当保険会社）
 - ・配置の基本方針、今後の展開方針
 - ・地域の核となる専属プロ代理店と戦略面で違いがあるのか？
 - ・直資の組織マネジメント、持続的発展をどうやって実現していくのか？
- 上記を前提に、現在の販売構造をどのように変えていき、どういう姿にしたいのか？
 - ・時間（期間）軸、方法
 - ・小規模代理店の展望（専属/乗合）
 - ・高齢代理店の展望（高齢とは何か？）
 - ・後継者不在代理店の展望
 - ・兼業代理店（本業付随のモノライン）の展望

(13) 2019年度の内容

【第1回論議 概要】

- ・第1回開催日：2019年7月24日
- ・テーマ：「今後の代理店経営を考える」

(1) 論議用資料：

現在、本会が代理店向けに使用しているセミナー資料の第2章「ITの進化と市場環境の変化」、第3章「今後の代理店経営を考える」を基に論議を行った。

（配布資料PPTは2019年度版「現状と課題」掲載）

(2) ポイント

第2章について：業界に影響を及ぼす今後の変化のうち、特に代理店に対して影響の大きなものを絞って提示しているが、以下の点の確認を目的に意見交換を行った。（なお、変化のうち、対応が自明な自然災害の多発については省略した。）

- ・他に抜けはないか、変化の見方が誤っていないか
- ・変化対応の観点から、地域密着型代理店の向かう方向性にズレはないか 他

第3章について：今後の地域密着型代理店が向かうべき方向性について提示しているが、以下の観点から論議を行った。

- ・現時点も顕在化してる課題（前段）について漏れや認識誤りはないか
- ・取り組むべきこと（後段）について、漏れや取り組み内容の誤りはないか

上記を踏まえ、地域密着の代理店を負の遺産にすることなく、その有形無形の力を活用する前提で、時代の変化に適応しながらどのような変革を行うべきか、代理店の現場の悩みや声、保険会社への要望、改革に向けた手順、明日からの取り組み、困難を克服するブレークスルーポイント等を踏まえて意見交換を行った。

【第1回論議 議事録】「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。

- ①人口減少
- ②事故を起こさない自動車
- ③ITの進化
- ④人リスクを巡る顧客獲得競争
- ⑤保険会社の営業体制の大転換
- ⑥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。

（以下、「ア」= 本会アドバイザー、「保」= 保険会社出席者、「代」= 日本代協出席者、「事」= 事務局）

- 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、「企業がその役職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り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ある。
- 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と見ることでもある。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のを見極め、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、活かさ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。ま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 ・ どのような代理店がお客様に選ばれるかという観点が大事である。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。雇用するとすると、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考ええる。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。

【第2回論議 概要】

- ・ 第2回開催日：2020年2月18日
- ・ テーマ：「代理店の統廃合戦略の現状と課題を考える」
- ・ 内容：事前に各社に以下の質問事項を投げかけ、その回答をもとに論議を行った。
- ・ 質問事項：
 - 1 貴社の代理店育成の基本方針を教えてください。（貴社の求める専業代理店像と事業ポートフォリオを定量・定性面ともに）
 - 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教えてください。
 - ① 充足しない・できない代理店の判断基準（数値面・質面）・判断者
 - ② 提示する具体的な選択肢（いくつでも）
 - ③ （②の中で）統合・合併等の場合の基本方針（担当者の対話のあり方を含める）
 - ④ 取り組み期限の設定の有無・ある場合は期限
 - ⑤ 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。

- ① 本社（本社）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か？
- ② 統合先等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？（提示先以外も含め）
- ③ 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ください。
（代手ポイントの手当、リタイアメント・プラン等）

- 3 例えば、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でしょうか？（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判断の基準（質・量両面）を教えてください。
- 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、貴社の認識やレベル向上のために取り組まれていることがあれば教えてください。

【第2回論議 議事録】「代理店の統廃合戦略の現状と課題を考える」

※議事録の略 「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あり

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、よろしく願いたい。

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、各社の専門チャン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のない論議により、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。

- ・各社から前記事前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、当社としての取り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り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。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 ・ 各社の専業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対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、大型専業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永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。
- ・ 最近是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感がする。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、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考え。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生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

(以上)

5-1

顧客本位の業務運営の実現に向けて①

〈保険行政の動向〉

■新しい時代の検査・監督の姿

(1) 行政の監督のあり方：

バブル崩壊後の不良債権問題を解決するために、金融庁は検査マニュアルと監督指針を徹底的に厳格化し、「重箱の隅」を突くような過酷な検査で恐れられ、「金融処分庁」と呼ばれるようになった。あの「半沢直樹」の世界である。これが今、「金融育成庁」に変わろうとしている。処分から育成への監督行政の大転換であるが、この背景にある金融庁の認識は以下の通りである。

『厳しすぎるルールの結果、金融事業者は委縮し、ルールさえ守っていればそれで十分という状況になっている。活気溢れる業界に変えるために、ルール遵守はミニマム・スタンダード（最低基準）に位置づける。そして、ルールに変えて「顧客本位」というプリンシプルを設定^(注)し、その下で金融事業者が利用者の満足や利便性向上を求めて創意工夫を凝らした好取り組み（ベストプラクティス）を競い合う環境を創ることが必要』

これは、言い換えれば金融庁による保険業界に対する競争政策の導入と言える。最低基準に満たない事業者は、従来通り行政が排除するが、自分本位の姿勢が続く事業者は、市場原理に基づき消費者が排除する環境を創ろうとしているのである。この先代理店は、顧客本位を組織の隅々まで浸透させて企業文化にまで高めることが必須であり、それができなければ市場から退場させられることを強く認識する必要がある。

(注：行政の監督のあり方の3つの類型)

- ① **実体的監督主義**…保険自由化前の「裁量行政」・「通達行政」を指す。法律に書いていないことでも行政（担当官）が細かく決めて事業が行われる。護送船団行政の要因の一つにもなった。事業者にとっては担当官の考えを知ることが最も重要な仕事であり、「MOF担」などが生まれた。
- ② **ルール・ベース**…法律をベースにした監督指針に基づく行政が行われる。日米構造協議で行政手続法が定められた（1994年10月1日施行）ことを受けて①から転換。ある程度細かいルールや規則を事前に定め、それらを個別事例に適用していくものであり、行政の恣意性の排除や規制を受ける側の予見可能性の向上が期待できる。反面、ルールが行政の力の源泉になるとともに、金融事業者はルールに抵触しないか事前に行政のチェックを受けることが常態化し、創意工夫の風土が失われた面があった。
- ③ **プリンシプル・ベース**…金融機関が尊重すべき重要ないくつかの原則や規範を示した上で、それに沿った行政対応を行っていくもの。金融事業者の「自立」と「自律」を強く求めるものであるから、明確な経営理念、将来ビジョンに基づく主体的な取り組みが何よりも重要となる。各事業者の自主的な取り組みや顧客本位の創意工夫を促進する、また、金融事業者の経営の自由度を確保し、顧客の様々なニーズに対応できるようになる、などの点で意義がある。

それぞれメリットもデメリットもあるが、不特定多数の者に共通のルールを適用するなどルール・ベースになじむ分野と、金融機関の経営管理等の態勢整備を促すプリンシプル・ベースになじむ分野がある。また、金融イノベーションが飛躍的に進む中、全ての事象を予め想定してルールでカバーすることは不可能であり、こうした隙間はプリンシプルで補う必要がある。従って、プリンシプル・ベースとルール・ベースは相互に排他的ではなく、むしろ「相互補完的」なものであり、プリンシプル・ベースを基軸におきながらルールを絡めるベストミックス^(注)が妥当な考え方であるとされている。

(注：プリンシプル・ベースに転換したと言ってもルール自体がなくなったわけではない)

(2) コンプライアンス・リスク管理基本方針：

金融庁は2018年10月15日、「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」を確定させた。これに先立ち確定させた「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」に続く重要文書であり、後者が総論、前者が各論に当たる。

これに伴い、金融庁による金融・保険に対する検査・監督は新たなステージに入ることとなり、保険会社は勿論のこと、2016年5月に施行された改正保険業法で新たに行政の直接監督を受けることとなった代理店は大きな影響を受けることになる。

「検査・監督基本方針」では、「金融行政の質を高め、日本の金融力を高め、経済の潜在力が十全に発揮されるようにするためには、どのような検査・監督とすればいいか」との観点から、以下の通り、従来のやり方への反省が表明された上で、今後の対応と自らの改革の方針が示されている。

【従来のあり方に対する問題意識】

- ・重箱の隅をつつきがちで、重点課題に注力できないのではないか
- ・バブルの後始末はできたが、新しい課題に予め対処できないのではないか
- ・金融機関による多様で主体的な創意工夫を妨げてきたのではないか

【今後の新しい検査・監督】

- ・普段から金融機関についての理解を深め、重点課題に焦点を当てる「全体を見た、実質重視の最低基準検証」
- ・将来の健全性を分析し、前広に対応を議論する「動的な監督」
- ・横並びでない取り組みに向けた動機とヒントを提供する「見える化と探求型対話」

【具体策】

- ・検査マニュアルの廃止
- ・外部からの提言・批判が反映されるガバナンスと品質管理
- ・人材育成、人材確保、組織改革

上記に関連した形で、「持続的な健全性を確保するための動的な監督の位置づけ」と題して、モニタリングの着眼点と行政のアプローチが示されている。これによれば、“現時点の最低基準検証”と“将来的な最低基準検証抵触の蓋然性”の観点から、金融事業者（代理店を含む）は大きく3つ（累計は4つで行政のアプローチは大きく3区分）に分けられ、それぞれに対する金融庁の対応が明示されている。概要は以下の通りであるが、この4の類型に当たる金融機関が新しい検査・監督の理念に合致することになる。保険代理店の場合、後継者問題を抱えていたり、法定要件となった体制整備義務を十分に充足できていないところの多くは、2もしくは3の類型に入ると考えられる。従って、代理店として先ず取り組むべきことは、「最低基準の充足」と「持続可能性のある収益・ビジネスモデルの確保」である。

- | | | | |
|----|--|---|--|
| 1. | 最低基準を満たしていないもの | → | 是正措置 |
| 2. | リスク顕在化時に、最低基準抵触の蓋然性が高いもの | → | 改善に向けた監督・対話 |
| 3. | 収益・ビジネスモデルの持続可能性に課題があり、今後最低基準抵触の蓋然性が高いもの | → | 改善に向けた監督・対話 |
| 4. | 最低基準も収益・ビジネスモデルの持続可能性も問題がないもの | → | ベスト・プラクティスの追及に向けた探求型対話 ■ この層だけが求められている |

■内部監査態勢

(1) 経営者の責任：

「コンプライアンス・リスクに関する検査・監督の進め方」で示されたポイントは下図の通りである。ここで重要なのは、「改善の方向性」に記載されている「経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンスを表裏一体であるとの認識の下、経営目線での内部管理態勢を主導」という部分である。要点は、「コンプライアンスは経営戦略上、極めて重要な位置づけであること」、しかもそれが「当たり前の企業文化にまで高められていなければならないこと」であり、内部管理態勢の責任者は経営陣であるとされていることである。内部監査や自主点検を、組織内に合理的かつ実効性のある形で定着させる責任は、経営者にあることを強く認識する必要がある。

コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方 (コンプライアンス・リスク管理基本方針)(案)のポイント

○ 従来の検査・監督のあり方を見直し、「金融処分庁」から「金融育成庁」へ転換
⇒「検査・監督基本方針」の公表(6月29日)

- コンプライアンス・リスク管理の分野についても、以下のように、金融機関におけるリスク管理態勢の改善を促すべく、金融庁の対応を見直す必要
- 上記基本方針の分野別方針として、「コンプライアンス・リスク管理基本方針(案)」を意見募集に付すもの(7月13日)

金融機関の対応		
従来の問題点	改善の方向性 (経営の問題であるとの認識の醸成)	金融庁の今後の対応
● 形式的な法令違反のチェックに終始、表面的な再発防止策の策定等、ルールベースでの対応の積み重なり(「コンプラ疲れ」) ● 発生した個別問題に対する事後的な対応 ● 経営の問題と切り離された、管理部門中心の局所的・部分的な対応 ↑ 金融庁の重箱の隅をつつくような検査が上記を助長	● <u>経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンスを表裏一体であるとの認識の下、経営目線での内部管理態勢を主導</u> ● 「世間の常識」とずれないために、<u>外部有識者等の視点を活用するガバナンス態勢を構築</u> ● <u>潜在的な問題を前広に察知し、その顕在化を未然に防止</u> ● <u>金融機関の規模・特性に応じたリスクベースでのメリハリのある管理態勢を構築</u>	● <u>ルールベースではなく、経営の問題としての取組みを評価することを目的とした金融機関の経営陣との対話</u> ● <u>重要な問題に焦点を当てた、リスクベースのモニタリング</u> ● <u>金融機関の規模・特性に応じ、負担に配慮</u>

(2) 内部監査に対する金融当局の考え方：

金融当局の考え方は、以下の通りである。

- ・「必ずしも独立した部門が求められるわけではないが^(注)、代理店の規模・特性に応じ、十分に合理的で実効性のあるものであることが必要」

代理店の状況によって、「独立した部門(内部監査部など)」、「専任者(内部監査専任者)」、「兼務者(業務管理責任者が兼務する)」、「店主自ら(小規模だとこうするしかない)」といった体制が考えられるが、いずれの場合も、「合理的で実効性があること」が必要となる。

- ・ ビジネスモデル、経営戦略、企業文化とコンプライアンスは表裏一体であり、経営目線の内部管理態勢が必要
- ・ 重要な問題に焦点を当てたリスク・ベースのモニタリングの実施が必要

(3) 内部監査のポイント：

組織の健全性を確保し、消費者の信頼を得ながら企業として発展していくために必要な目線は以下の通りである。内部監査は経営者による従業員の業務実態点検が目的ではなく、経営のチェックがポイントであるが、実効性確保のためには、保険会社の適正な業務監査の実施は極めて大きな意味を持つし、必要に応じて外部専門機関（弁護士、日本創倫株式会社他）も活用しながら「内部監査の勘」を蓄積していくことも有効である。

- ・経営者の収益至上主義的な姿勢が問題発生の原因となっている場合、そこに厳しくメスを入れて、経営者をけん制できる体制か？
 - ☛ 最近の企業不祥事の多くがそうであるように経営（経営者）のチェックが最大のカギとなる。
- ・問題事象の背景、原因を多角的に分析できる企業文化があるか？
 - ☛ 個別事案の表面的な対処に終わらず、真因に切り込み改善することで再発を防ぐことができる。
- ・自分の不正行為を正当化させない組織風土・企業倫理の定着に努力しているか？
 - ☛ 不正行為は組織が助長する（組織に判断の軸がなく、あの人もこうだから、とか、このくらいなら許されるといった身勝手な考えがまかり通っているのでは不正行為はなくなるしない）。
- ・きれいな結果を求めているか？
 - ☛ 改善点は必ずある。それを見つけて改善することが大事。点検時のチェックリストに全部「○」がつくはずはない。大事なことは常に「改善」すること。体制整備に100点も終わりもない。
- ・顧客本位の観点でチェックが行われているか？
 - ☛ チェックのためのチェック、空欄が埋まればいいといった理念のないチェックでは無意味で時間の無駄。何のためにチェックするのか、その「仕事の本質（顧客本位）」をしっかりと理解して臨む必要がある。
- ・監査の結果、改善したことはあるか？
 - ☛ PDCAの本質であり、監査結果を態勢の改善に活かさなければ意味がない。

■「顧客本位の業務運営の原則」の策定・公表の要請…プリンシプルの提示

(1) 原則の内容

2014年度以来の金融庁による金融改革の総決算ともいえるべきものが、2017年3月30日に交付された「顧客本位の業務運営の原則」である。各金融事業者は顧客本位の業務運営実現のためにベスト・プラクティスを目指す上で有用と考えられる原則を自発的に策定し、公表することが求められている。

原則は7つの柱で構成されており、その内容は以下の通りである。代理店も金融事業者として本要請の対象となるため、公表の有無に関わらず^(注)、要請されている内容については正確に理解し、その趣旨を踏まえ、代理店のあり方を見直す必要がある。（注：法律上の要請ではないため非公表でも罰則はない）

この「顧客本位の業務運営の原則」こそが、金融庁がルール・ベースからプリンシプル・ベースへの転換を図る上で中核となるプリンシプルそのものである。さらに重要なことは、民間事業者が、このプリンシプルを採択するかどうかを自ら判断し、具体的な中身に関しては自らの手で作成するという仕掛けが施されていることである。

【顧客本位の業務運営の原則の構成】

【原則1】顧客本位の業務運営に係る方針等の策定・公表、取組状況の定期的公表 等

【原則2】顧客の最善の利益の追求

【原則3】利益相反の適切な管理

【原則４】手数料の明確化

【原則５】重要な情報のわかりやすい提供

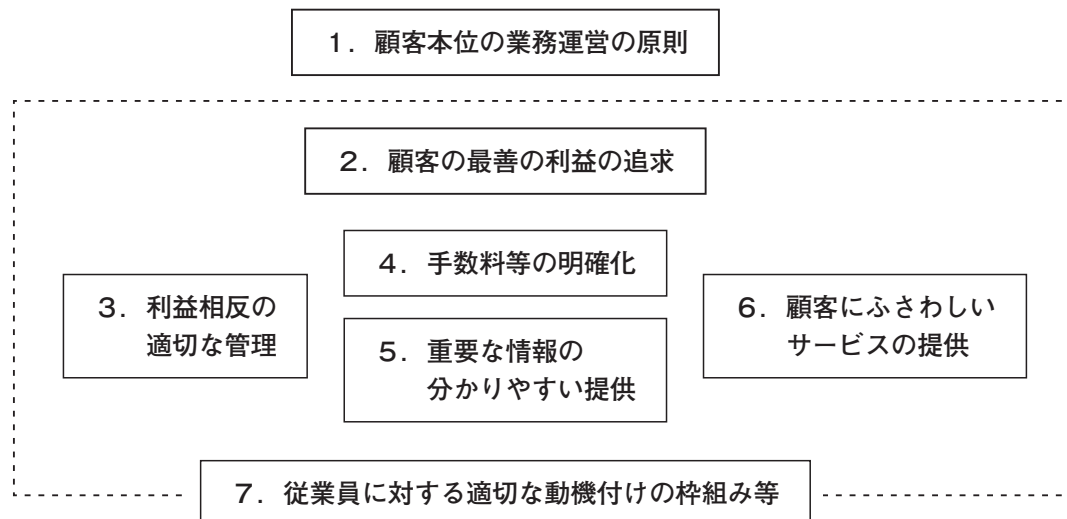
【原則６】顧客に相応しいサービスの提供

【原則７】従業員に対する適切な動機付けの枠組み

⇒本原則は、金融事業者がとるべき行動について詳細に規定する「ルール・ベース」のアプローチではなく、金融事業者が各々の置かれた状況に応じて、形式ではなく実質において顧客本位の業務運営を実現することができるよう、「プリンシプル・ベース」のアプローチが採用されている。従って金融事業者は、本原則を外形的に遵守することに腐心するのではなく、その趣旨・精神を自ら咀嚼した上で、それを実践するためにはどのような行動をとるべきかを適切に判断し、実行し、成果につなげていくことが求められる。要は「形ではなく実質」を問うものであり、具体的な取り組みとそのフォローが重要となる。

(2) 7つの原則の相互関係

「7つの原則」の関係性について、金融庁総務企画局審議官の中島淳一氏（当時）は、「金融事業者の取り組みと課題」（Regulations 2017年9月号）において、次の通り示している。



【原則１】は、【原則２から７】と異なり、「原則」を採択する場合の手続きを示している。この点で、【原則１】は「how（手続き）」にあたり、【原則２から７】の「What（内容）」とは位置づけが異なる。

また、【原則３から６】は【原則２】の構成要素となり、【原則７】は【原則２】を実現するための評価制度（人事・給与・業績や代手ポイント制度等）に関するものという位置づけになっている。

(3) KPI（成果指標）

- ・金融庁は、金融事業者の取り組みを「見える化」するために、顧客本位の定着度合いを客観的に評価できるようにするための成果指標（KPI=Key Performance Indicator）を公表するよう求めている。これは「数値目標」であるが、これを公表することは金融事業者にとっては当局も含めた“対外公約”となり、うまくいかないからといって簡単に撤回するわけにもいかないもので、各事業者にとっては悩ましくも重要な指標となる。
- ・また、金融庁は、検査の際にKPIに関して「金融事業者との対話を実施する」としているため、事業者サイドの悩ましさは倍増することになる。そのため、原則は公表したがKPIは設定していない、あるいは、設定していても取組成果を公表していない事業者が多いのも実態である。

- ・金融庁は、原則に基づく取組方針を策定した金融事業者の名称と取組方針や取組成果をウェブサイト上に定期的に公表してきたが、前記のような実態を踏まえ、策定自体の目的化を排除するため、2019年12月公表分から、取組方針を公表の上、取組成果（自主的なKPI・共通KPI^(注)のいずれか又は一方）を公表している事業者のみサイトに掲載するよう改めた。（注：現時点では保険業界の共通KPIはない）
- ・なお、KPIは数値目標であるため、数値を実態より良く見せるための操作（改ざん）が行われるおそれがあることを経営者は認識し、何のための数値目標であるか、原点となる目的・本質を忘れず取り組む組織を作ることが重要である。

(4) 本原則を採択する場合の対応と注意点

- ・【原則1】に基づき顧客本位の業務運営を実現するための明確な方針を策定・公表し、その取り組み状況を定期的に公表し、当該方針を定期的に見直す必要がある。
- ・定期的な公表の頻度については、少なくとも年に1度は行うことが適当とされ、定期的な公表を行う際には見直しを行うことが適当とされている。
- ・【原則2～7】について実施する場合は、原則に付されている（注）の部分も含め、その対応方針を実施しない場合は、その理由や代替策を分かりやすい表現で盛り込むことが求められる。
- ・自らの状況に照らして実施が適切ではないと考える原則があれば、一部の原則を実施しないことも想定されているが、その際には、「実施しない理由」を十分に説明することが求められる。
⇒金融庁が打ち出した代表的なプリンシプルとして、「コーポレート・ガバナンスコード」と「スチュワードシップ・コード」がある。これらは、内容が詳細に決まっており、民間事業者としては「採択する」と表明すれば足りる。ただし、単に「採択した」だけで放置される懸念もあるため、「コンプライ・オア・エクスプレイン」が適用されることになっている。すなわち、採択する場合は「遵守を宣言」し、採択しない場合は、「採択しない理由」を説明することが必要になる。
⇒これに対し、「顧客本位の業務運営の原則」は、事業者としては、単に原則を「遵守する」と表明するだけではダメであり、「顧客本位の業務運営を実現するための明確で具体的な方針の策定」を、顧客に分かりやすい表現で自ら明らかにすることが求められている。即ち、形ではなく実質を問うものであり、定めた方針に対する取り組み状況を具体的に定め、定期的に公表し、消費者に知らせることが必要になる。また、方針の策定に当たり、原則の一部を実施しない場合は、「実施しない理由」を十分に説明しなければならない。このことから、今回の原則は「コンプライ・アンド・エクスプレイン」であると解されている。
⇒本原則は「自社の方針と取り組み」であり、「それ自体が競争戦略の一つ」であるため、業界団体がひな形を提供したり、事業者同士で相談することはできないし、意味もない。
また、委託保険会社が本原則に基づき方針を定めたとしても、代理店にはその効果は当然には及ばない。保険会社は、自社の委託先の代理店（特に専属代理店）を含めて方針を定めることもできるし、代理店は自身で自社の方針を定めることもできる。

(5) 各原則の留意点（パブリック・コメントに対する金融庁の回答から抜粋）

【原則1】顧客本位の業務運営に係る方針等の策定・公表、取組状況の定期的な公表 等（Howの部分）

- ・本方針に違反・抵触した場合、業法違反になるのか？
⇒違反・抵触が直ちに違反となるものではないが、法令違反と判断される事象があった場合には、法令に則り厳正に対処^(注)する。（注：法令はかろうじて「合格」のミニмумラインであり、本原則は

ベストプラクティスを目指す上での取り組みを求めるもの。法令違反は「不合格」であり、処分が下される。)

- ・業界団体が標準的な指針を示すことは望ましくないことを意図していると理解すべきか？

⇒各金融事業者の創意工夫の発揮を求めるものであり、(内容にもよるが) 業界団体が指針等を設けることは望ましくない。(人に頼る話ではなく、自分で考えて自分で決めるべし、との趣旨)

【原則2】顧客の最善の利益の追求 (WHATの部分・以下同じ)

- ・最善の利益とは経済的なリターンではなく、サービスに対する顧客満足度の向上を含め、総合的なベストプラクティスを目指すということではないか？

⇒本原則を採用した場合は、何が顧客のためになるかを真剣に考え、横並びに陥ることなく、より良い金融商品・サービスの提供を競い合うことが求められる。

⇒適正な手数料を顧客から収受することは妨げないが、その水準については、顧客本位の業務運営の観点から、各事業者において検討することが必要。

⇒ベストプラクティスを追及した結果、類似の取り組みが行われることはあり得るが、絶えず創意工夫が競われることが望ましい。

【原則3】利益相反の適切な管理

- ・委託手数料の支払いを受ける場合の利益相反の可能性とは？

⇒販売会社が金融商品の顧客への販売・推奨に伴って、当該商品の提供会社から委託手数料の支払いを受ける場合、受領する手数料が高い商品と低い商品があれば、高い商品に関し利益相反の可能性が高まると考えられる。

➢ 保険代理店は、顧客よりになり過ぎることで保険会社にとって好ましくない契約を生み出して保険会社の利益に反することがある。一方で、保険会社寄りになることで、場合によっては、顧客を好ましくない契約に導き、顧客の利益に反することもある。そしてその場合、「自己の利益のため」という理由が存在することも忘れてはならない。

➢ 「保険会社から手数料をもらうことが利益相反」ということには違和感があるが、金融庁が指摘しているのは「利益相反の可能性」ということである。そもそもこうした行為は、今回の業法改正で禁止されている。しかし、「ルールを理由にした対応」ではなく、プリンシプルの下でより一層、顧客の利益を優先すべき気運を生み出そうとしているとみるべきである。求められているのは、「顧客本位の企業文化」の醸成と浸透であり、それに基づく具体的な行動の実践と定着である。

【原則4】手数料の明確化

- ・「顧客が負担する手数料その他の費用」に含まれるものは？

⇒基本的には各事業者の判断に委ねられているが、「名目を問わず」顧客が負担する手数料その他の費用の詳細について情報提供することが求められる。

- ・顧客が直接負担しない代理店手数料や営業職員の給与の取扱はどう考えるか？

⇒「名目を問わず」顧客が負担するものは情報提供すべきとしていることを踏まえ、開示の対象とすべきか、顧客本位の観点で整理する必要がある。

- ・開示方法は各社で判断していいか？

⇒主体的に創意工夫を発揮し、顧客が理解できるように開示することが必要。

- ・手数料等の明確化が可能なものから情報提供していくことでいいか？

⇒主体的に創意工夫を発揮することを求めており、可能なものから提供する^(注1)ことは否定されない。

(注1：例えばリスク性の金融商品から対応することも可。なお、代理店手数料はフィーではなく

コミッションであり、その多寡によって契約者が支払う保険料や受領する保険金が変わるわけではない。また、保険業法で開示が求められているわけでもない。日本代協としてはコミッションの開示には反対^(注2)の立場である。)(注2：詳しくは2018年度版「現状と課題」第6-2章参照)

【原則5】重要な情報のわかりやすい提供

・知識豊富なプロが相手の場合は本原則を適用しないことでいいか？

⇒プリンシプル・ベースなので当局は判断しない。実施しない場合はその理由や代替策を分かりやすい表現で盛り込むことが求められる。

➤本原則は、顧客と直接接点を持つ一人ひとりの募集人のあり方に関わる内容であり、次の【原則6】と並んで極めて重要なことを示唆している。

【原則6】顧客に相応しいサービスの提供

⇒パッケージ商品の場合は、当該パッケージ全体が顧客にとって最適が留意すべきである。

⇒商品の組成に当たっては、商品特性を踏まえて販売対象として想定する顧客属性を特定するとともにそれに沿った販売がなされるよう留意すべきである。

⇒複雑またはリスク性の高い金融商品を販売・推奨する場合や金融商品の被害を受けやすい属性の顧客グループに対して販売・推奨を行う場合は、商品や顧客の属性に応じ、その商品の販売・推奨が適当かより慎重に審査すべきである。(注：高齢者対応など)

⇒金融商品の販売に当たっては、従業員教育に努めるとともに、顧客に対しても、その属性に応じ、金融取引に関する基本的な知識が得られる情報提供を積極的に行うべきである。

【原則7】従業員^(注)に対する適切な動機付けの枠組み

・報酬・業績評価体系について、社員の能力や収益アップを評価するインセンティブは廃止すべきか？

⇒具体的な報酬体系については、顧客の最善の利益、それを追及するための行動、顧客の公正な取り扱い、利益相反の適切な管理等を促進するように設計される必要があり、この趣旨を踏まえて各事業者において検討して欲しい。

➤キャンペーンによる「押し込み販売」のような顧客の意向を無視した保険募集は、意向把握・確認義務等の法定化によって今後は無くなることになる。ただし、それは単にミニマムレベルの話にすぎず、ルールを守ったからといって代理店が成長・発展するわけではない。大事なことは、ルールを遵守した上で、常にベスト・プラクティスを追及していくことである。

➤この原則を考える上では、募集人に対する「歩合給」をどのように取り扱うかという点は極めて重要であるが、上記記載の行間を読めば、金融庁としては売上高のみに紐づけた歩合給には否定的であると考えられるべきであろう。

(注：代理店も保険会社も、個社としては、給与制度や評価体系などについて、経営者と従業員の関係で考えることになる。また、保険会社と代理店間は代手やインセンティブ報酬、表彰、代理店認定等の枠組みの中で考えることになる。)

(6) 本原則を公表しない場合の対応

本原則の対象には保険代理店も含まれるため、原則として専属・乗合、専業・兼業を問わず全ての代理店の検討課題となる。既に公表している代理店もあり、今後も徐々に増えてくるものと思われる。

ただし、求められているのは形式ではなく実態であり、組織全体の重要課題となるため、検討不十分なまま軽々に対応すべきものではなく、しっかりとした組織論議を行うことが先決である。

多くの代理店にとってはどうすればいいかよく分からないというのが実態だと思われるが、採択するか

しないかは個々の代理店が自由に決めればいいし、採択しなくても罰則はない。しかしながら、「顧客本位の業務運営」はこれからの時代の事業発展の軸になるため、公表しない場合でも、本原則を踏まえて自社のあり方を抜本的に見直すことが重要である。

【参考】金融庁と損保協会の意見交換の概要（2019年6月～2020年2月）

金融当局は各金融事業者団体と定期的な意見交換を実施しており、その際、当局が提起した事項は金融庁HP上で公表されている。参考までに昨年度の公表内容の中から代理店に関係するものを抜粋掲載する。

生保協会に対し、「法人向け定期保険」、「外貨建保険」、「乗合代理店に対するインセンティブ報酬」について繰り返し言及されており、顧客本位の業務運営を進める上での当局の懸念の大きさが分かる。

＜損保協会宛＞

[2019年7月]

1. 自然災害リスク

- 自然災害リスクについては、昨年、大規模な自然災害が発生し、過去最大の風水災の保険金支払い額となった。今年も既に、6月末からの南九州を中心とした豪雨、7月末の台風5号に伴う豪雨が発生。
- こうしたリスクを引き受ける保険会社としては、異常危険準備金・自己資本や、再保険によるリスクコントロール、及びこれらに伴うコストを踏まえた上での最終的なリターンの水準といった、いわゆる資本・リスク・リターンのバランスをいかに図るかというERMの考え方に基づく経営管理が重要。
- こうした認識の下、平成30事務年度は、再保険スキーム、再保険コスト、リスク計量モデルによる再現期間別のリスク量、異常危険準備金残高・積立計画といった定量データや、保有・出再方針にかかる経営レベルでの検討状況等も踏まえ、各社のリスク管理の状況についてモニタリングを実施。
- モニタリングに基づく、当庁としての気付き・見解については、すでに各社との意見交換の場で個別に伝えているが、中には、再保険コストや削減されるリスク量、災害が発生した場合の異常危険準備金等の枯渇見込み等について具体的な検討を行わないまま、一定規模以上の大きな災害に対する再保険手配を行っていない保険会社もあった。
- 多くの保険会社では、昨年の自然災害に伴う異常危険準備金の取崩し後、一定の積増しを行ったことから、ただちに問題が生じるものではないが、各社におかれては、平成30事務年度における当庁との対話も踏まえ、一層の自然災害リスク管理の高度化をお願いする。
- 金融庁としても、平成30事務年度におけるモニタリング手法を基に、定量、定性両面からリスク管理態勢の評価を行うことで、モニタリングの高度化に取り組んでいきたい。

2. デジタイゼーションの進展への対応

- 損害保険分野では、持続可能なビジネスモデルを構築する上での重要な課題として、社内にデジタル戦略の専担部門を設け、デジタル戦略を策定の上、「商品・サービス等の高度化」、「生産性の向上」、「販売チャネル等の強化・高度化」等の自社の競争力を高めるための施策を進めるなど、各社、積極的に取り組んでいると承知。
- 金融庁においても、平成30事務年度より、デジタイゼーションの進展が国内保険マーケットに与える影響を踏まえた保険会社の中長期的な戦略や取り組み等について、大手社や外部有識者との対話を開始したところ。
- これまでの対話では、例えば、今後、プラットフォーマー等の保険販売への新規参入により競争環境がより厳しくなる可能性を踏まえ、自社商品の顧客訴求力を高めていくため、デジタル技術を活用して

商品・サービスの付加価値向上や保険金支払業務の高品質化等に努めている社があった。

- また、こうした既存の保険ビジネスの枠組みの中での競争力の向上に止まらず、デジタル技術に精通した外部人材を登用する等の方法により、新しい目線で既存の保険ビジネスのあり方を変革する可能性、あるいは新たな事業領域を創出する可能性についての研究を進めている社もあった。大手各社においては、シリコンバレー、シンガポール等のデジタル産業の盛んなエリアに拠点を設置し、各地におけるデジタルライゼーションの動向やスタートアップ企業等の情報収集・技術研究を行っているところ。こうした中、
 - ・例えば、海外のプラットフォーマー等が設立した保険会社によるビジネスの躍進の実態や、デジタル産業等の保険業界外の人材の知見等を基に、国内の保険ビジネスの変化の可能性とその中での対応策等の研究をはじめた保険会社や、
 - ・従来のビジネスの中で情報やノウハウを蓄積してきた事故対応やリスクコントロールなどにおいて、デジタル技術を活用して、あらたな付加価値の創出や将来的な商業化の可能性を研究する保険会社もあった。
- 各社においては、引き続き、中長期的な視点でマーケットの変化の可能性を見据え、そのために必要となるデジタル技術や人材などの基盤をどのような整備していくかなど、経営レベルでの将来的な戦略の検討や取り組みを進めていただきたい。
- 金融庁としても、こうした問題認識の下、デジタルライゼーションの進展が保険マーケットに与える影響について、顧客利便の向上、顧客保護等の観点も踏まえ、引き続き各社との対話を行っていききたい。

3. 今事務年度のモニタリング

- 顧客本位の業務運営を定着させていくためには、「顧客のために」という理念を組織内で徹底させることが不可欠。そのためには、経営トップの理念を明確に示し、それを実現するための戦略に落とし込み、現場の営業職員1人ひとりの意識や行動にまで浸透するよう、経営トップ自らが行動するとともに、営業現場において、経営理念に沿った営業がされているかを適時に把握していくことが重要。
- 金融庁では、平成30事務年度からは、大手生損保のリアルタイムモニタリング（経営動向把握）の担当者を配置して、各社の経営レベルでの議論の状況等の把握・分析に力をいれており、また、大手社以外についても、各種モニタリングを通じて把握する各社のガバナンスの実効性の度合いに応じて、社外取締役を含む経営陣等と対話を行ってきた。
- 今事務年度も、こうしたモニタリングを通じ、取締役会等が実効的なガバナンス機能を発揮しているかといった点に着目してモニタリングするとともに、必要に応じて、トップはじめ経営陣の方々と議論していきたい。
- また、現在でも、商品審査の過程において、申請された商品の狙いや見込み顧客層、認可後の商品募集態勢等について確認しているが、今事務年度からは、監督指針に明記したうえで、今まで以上に各社と審査段階で議論するとともに、商品販売後においても、継続的なモニタリングを実施する中で、経営が保険会社全体の業務に対する統制をどのように発揮されているかについて注視していきたい、と考えている。
- さらに、代理店については、平成29年9月のこの場で、代理店手数料制度において、規模・増収が手数料ポイント決定の中心的な要因となっていることを踏まえ、手数料ポイントに対する業務品質評価の反映などについて、代理店からの声を踏まえた検討をお願いしたところ。
- その後、各社とも代理店手数料制度の見直しなどの対応を行って頂いていると承知している。代理店

は損害保険会社と顧客とをつなぐ役割を担っていることから、引き続き、代理店の実態や意見等を踏まえつつ、適切な制度運営をお願いする。

- また、乗合代理店チャネルでの販売が進む生保においては、販売量に応じた上乘せボーナスなどのインセンティブが、代理店における顧客の意向把握や比較推奨を歪めかねないとして、生保各社に対して改善を求めているところ。
- そうした中、生保の乗合代理店において、損保系生保社を中心とする保険会社が、特定商品の販売推進を目的として、通常の代理店手数料とは別に、販売量に応じた上乘せボーナスを支払っていた事例が把握されている。
- 損保各社の中には、グループ会社で生保事業を営んでおられる社もあるが、専属代理店が主力チャネルである損保グループでは、特定商品の販売促進を目的とするインセンティブが、乗合代理店における顧客の意向把握や比較推奨を歪める可能性についてのリスク認識が希薄になっていないだろうか。
- 各グループにおいては、こうした事例を参考として、乗合代理店における比較推奨の観点も踏まえた適切な代理店手数料制度の運営をお願いする。

[2019年9月]

1. 「実践と方針」を踏まえた今事務年度のモニタリング方針

- 先日（8月28日）、本事務年度の「実践と方針」を公表した。保険会社における今事務年度のモニタリング方針は、「顧客本位の業務運営の定着」、「持続可能なビジネスモデルの構築」及び「ガバナンスの機能発揮」をモニタリング方針の軸としている。

【顧客本位の業務運営の定着】

- 「顧客本位の業務運営の定着」については、代理店手数料ポイント制度や乗合承認にかかる各社の対応実態の把握等、昨事務年度に把握した諸課題への各社の対応状況を継続的にモニタリングしていく。
- また、商品審査において、これまで「保険商品審査事例集」にて募集上の留意点等も示しているところであるが、今後は、従来以上に商品の狙い・見込み顧客層、保険募集管理等の態勢整備の状況を確認していく。
- なお、商品審査の際に議論させていただく内容を明確化するための監督指針の改正案をパブリック・コメントに付したところ。
- さらに、顧客本位の業務運営の定着に向けて、商品開発部門や募集管理部門などの社内の各部門が連携して業務運営を行っていくことが重要。
- そのためには、経営レベルの議論や取り組みも必要であることから、金融庁として包括的にモニタリングを行っていく。
- 一方で、最近では、一部の代理店において、保険契約の乗換え時に、必然性のない契約の二重契約や無保険期間が発生する契約を締結するなど、顧客にとって不利益となりかねない、あるいは保険に対する信頼を損ないかねない契約が多数発生しているとの報道があるところ。（かんぽ生命の件）
- 損害保険各社が扱う商品は、主として一年更新であり、事故時の損害を補償する実損てん補型のものであるため二重契約のメリットが無いなど、商品特性上今回問題となっている事例のような不適切な契約は生じないものと考えているが、これを他山の石として、引き続き適正な保険募集管理態勢の確立に万全を期するようお願いしたい。
- 各社においては、組織内へ経営トップの理念を明確に示し、それを実現するための戦略を策定いただくとともに、営業現場において経営理念に沿った営業がされているかを適時に把握いただきたい。

【持続可能なビジネスモデルの構築】

(デジタルイゼーション)

- 金融庁では、昨事務年度より、デジタルイゼーションの進展が国内保険マーケットに与える影響を踏まえた保険会社の中長期的な戦略や取り組み等について、大手保険会社や外部有識者との対話を開始したところ。
- こうした中、大手保険会社においては、スマホアプリによる保険加入やサービス提供、RPAやAIを用いた事務スキームなど、デジタル技術を用いた様々な新しい商品・サービスやソリューションが実用に供されつつあり、今事務年度は、こうしたデジタルイゼーションの様々な取り組みが、どのように顧客利便に資するか、顧客保護等において留意すべき点はないかなど、より具体的にモニタリングを行い、各社との建設的な対話に繋げていきたいと考えている。
- また、今事務年度は、大手保険会社に加え、特定の分野に強みを持つ保険会社や、デジタル技術に長けた企業等、より幅広い視点からの意見を伺うことで、引き続き、保険マーケットの将来像や保険会社の戦略等について、当局としての理解を深めていきたいと考えている。

(自然災害リスク)

- リスク管理の高度化にあたっては、各社における経済価値ベースの考え方を取り入れたリスク管理の高度化を促しつつ、保険会社を取り巻くリスクの変化や、これに対応した保険会社の行動をフォワードルッキングに分析し、機動的なモニタリングを行っていく。
- こうした中、自然災害リスクについては、昨年度は、西日本豪雨（7月）、台風21号、台風24号（9月）といった災害が連続して発生し、損害保険各社においては、迅速かつ適正な保険金の支払いに尽力することで災害からの早期復旧に寄与するなど、改めて損害保険会社の社会的使命を国民が広く認識した年であったと考えている。
- 今年も8月から9月にかけて、九州北部豪雨、台風13号、台風15号と大きな災害が続いて発生しており、特に台風15号においては、関東地方の広い地域において大きな被害が発生している。
- 千葉県の一部地域については、停電に伴う災害に対する「金融上の措置」において、保険料の払込み期間の猶予や、保険金請求等の手続の簡便化・迅速化について、柔軟な対応等を要請しているところだが、千葉以外の地域においても、引き続き、迅速かつ適正な保険金の支払いにご尽力いただきたい。
- 当庁としては、昨事務年度のモニタリング結果を踏まえ、今事務年度においても、引き続き、自然災害リスクの管理態勢について、保有・出再方針にかかる経営レベルでの検討状況等をモニタリングする一方、定量指標に基づく評価手法を検討するなど当庁としての自然災害リスクにかかるモニタリング手法の高度化等に取組む。
- また、保険金支払管理態勢については、大規模災害が頻発した昨年において各社が認識した課題への対応状況を中心に、フォローアップを行いたいと考えている。

<生保協会宛>

[2019年6月]

1. 法人向け定期保険について

- 法人向け定期保険に関しては、今後、国税庁から、「法人税基本通達の制定について」（定期保険及び第三分野保険に係る保険料の取扱い）の改正が公表される見込み。（注：その後、6月28日に公表）
- 今後、仮に、同保険の販売を再開する場合には、ビジネスのあり方について、経営陣で十分な議論を尽くしていただきたい。また、当然のことながら合理的な付加保険料の設定を行う必要があり、当庁と

しても引き続き、モニタリングをしていく所存。

- 生保協会では、募集現場において、保険本来の趣旨を逸脱する保険加入が行われないよう、
 - ・設計書やパンフレット等で同保険が想定している顧客ニーズとの関係、
 - ・保険料を損金算入しても課税タイミングが変わるに過ぎず、原則、節税効果はないこと、等について、募集時に代理店や募集人から顧客に対して、分かりやすい説明を徹底させるために、顧客向けの注意喚起文書を作成し、各社へ周知したと聞いている。
- あわせて、生保協会のガイドラインに、いわゆる「参考返戻率」（損金算入額累計額に法人税等実効税率を乗じた金額を踏まえて計算した返戻率）については、顧客に誤解を与える可能性があるためパンフレット・チラシ等に記載しないこと、また、顧客から照会を受け説明する場合には、「課税タイミングが変わるに過ぎず、原則、節税効果はない」旨をあわせて説明すること、等の内容を記載する予定と聞いている。（注：その後、7月5日にガイドラインを改定）

2. 外貨建保険について

- 外貨建保険の新たな募集資料については、銀行等への頒布や研修等の対応が進み、既に一部の銀行窓口では活用が始まったと承知。
- 加えて、生保協会では、同募集資料のガイドライン化や、作成対象商品の拡大等の検討のほか、銀行窓口において投資相談の初期段階で活用されているマネープランガイドに、外貨建保険の商品の仕組みや各種リスクを記載するよう、銀行側へ働きかけを始めていると承知。
- こうした募集資料については、それを作成することも大事だが、その活用が徹底されることが重要。今後とも、より一層の取り組みをお願いしたい。
- この外貨建保険の銀行窓販については、国民生活センターに寄せられた苦情の中に、「すぐにクーリング・オフをした後、外国通貨で返金され、日本円に替えると外貨交換の手数料に加えて、為替差損分の損失が出るという説明があり、納得ができない」といったものがあり、また、ある消費者団体から、「消費者が支払った円貨を返金すべき」との申入れが、生保協会や全国銀行協会になされているものと承知。
- 保険商品に限ることではないが、金融商品の販売においては、商品内容やリスク、手数料などについて、顧客に丁寧で分かりやすい説明を徹底することが重要。この外貨建保険の銀行窓販についても、生保業界と銀行業界とが良く協力して適切な販売態勢を整備されるよう取り組んでいただきたい。

[2019年7月]

1. 外貨建保険、法人向け定期保険

- 生保業界においては、法人向け定期保険や外貨建保険等、保障以外の機能に着目した保険商品を積極的に開発・販売する動きが見られているところであり、H30事務年度は、法人向け定期保険の商品性や、外貨建保険の販売時の情報提供のあり方について、重点的にモニタリングを行った。
- H30事務年度のモニタリングを通じて認められた問題点や金融庁の課題認識については、様々な対話を通じて各社と共有してきたところであり、各社においては、それぞれ改善に向けた取り組みを進めているところと認識。
- 法人向け定期保険については、2019年6月28日、国税庁から「法人税基本通達の制定について」（定期保険及び第三分野保険に係る保険料の取扱い）の改正が公表され、生保協会においては、保険本来の目的に沿った募集を徹底させるために、生保協会ガイドラインの改定や顧客向けの注意喚起文書を作成し、各社へ周知されたと聞いている。今後、販売を再開する場合には、その商品性のみならず、売り方

などに関しても注意深く見ていきたい。

- 具体的には、合理的な付加保険料の設定や、顧客のニーズや状況に沿った保障内容の提案に努めていただき、また、保険料を損金算入しても課税タイミングが変わるに過ぎず、原則、節税効果はないことなどについても、分かりやすく説明をしていただきたいと考えている。
- 外貨建保険に関しては、各社とも新たな募集資料を作成し実際に銀行窓口での活用も始まっていると承知。加えて、コンサルティング手法によるライフプランに合わせた保険提案の研修や、実際の苦情をもとにした販売時の留意点の指導、また、顧客への加入保険の保障内容の理解度確認や、解約返戻金額等の契約情報提供による代理店のアフターフォロー促進に取り組んでいるところもあると聞いており、FDの観点から、このような取り組みについては、今後も一層進めていただきたい。
- また、銀行窓口等の販売現場において、顧客が投信等の他の金融商品と比較を行なう上で有益な情報がわかりやすく顧客に提供されるか、さらに、それぞれの顧客のライフプランやニーズに適合した商品を販売することを保険会社がどのように実践するのか良く考えていただきたい。
- 今後のモニタリングでは、こうした観点から銀行窓口等の販売現場での外貨建商品の販売プロセスを確認し、保険会社が自らの商品の販売状況を把握し、認識した諸問題に真摯に対応しているか確認する。

2. 一般乗合代理店に対するインセンティブ報酬

- 一般乗合代理店に対するインセンティブ報酬の課題についても、モニタリングを継続的に実施。代理店手数料については、これまで、顧客に合理的に説明できることが重要であり、また、販売量に応じた上乗せボーナスなどのように代理店手数料の多寡で、顧客の意向把握や比較推奨を歪めることがないようにすることが必要であると申し上げてきた。なお、乗合代理店に対する表彰や研修への招待などの金銭でないインセンティブにあっても同様。
- H30事務年度のヒアリングでは、代理店の業務品質を評価するよう代理店手数料体系を見直した社や、合わせて顧客への合理的な説明として代理店手数料体系の詳しい説明を開示した社など、着実に取り組みを進めている社が見受けられた。また、現在のところ、販売量に応じた海外表彰旅行といった比較推奨を歪めるおそれが高いインセンティブを全社的に大規模に展開するということはなくなっているものと認識。
- しかし、残念ながら、いまだに、
 - ・ 保険代理店が自社の特定商品を推奨商品とすることを支払要件とした販売奨励金制度を実施していた保険会社や、
 - ・ 通常の代理店手数料とは別に特定商品の販売促進を目的とし、販売量に応じた上乗せボーナスを支払っていた保険会社、が把握されている。後者について、その原因としては、支社ベースの施策として展開されており、本社が承知していなかったケースもあると聞いている。
- 支社に一定の権限を与えて施策を展開するといった営業現場での創意工夫を妨げるものではないが、比較推奨を歪めるおそれが高いインセンティブが支社において実施され、その実態が経営にも届いていなかったことについては、経営が定めた会社としてのインセンティブ報酬に対する考え方が支社に浸透していないということであり、経営管理の徹底に努めることが重要。
- 金融庁としては、引き続き、一般の乗合代理店や金融機関代理店を通じた保険販売等に関し、各社の取り組みについて実態把握と対話を行うとともに、比較推奨を歪めるおそれがある販売手数料を設定する保険会社に対しては、個別の監督対応を行っていく所存。

[2019年11月]

1. 外貨建保険のモニタリング状況について

- 外貨建保険については、昨事務年度に引き続き、「実践と方針」に基づいてモニタリングを実施。本事務年度は、苦情の発生状況の分析や外貨建保険の販売量の多い会社に対するヒアリング等を実施しているところ。ヒアリングを通じて、募集補助資料の活用等により、契約後間もない時期に生じていた苦情が減少傾向にある会社が認められた。
- しかし、生保協が既に分析しているとおり、業界全体の外貨建保険に関する苦情の受付件数は、保有契約の増加に伴い増加傾向にあるほか、保有契約対比の苦情発生率は概ね横ばい傾向であり、募集方法の改善に向けたこれまでの取り組みにも係わらず、現時点では大きな改善傾向は認められていない。
- この点、ヒアリングでは、契約締結の1年後以降に送付される契約内容の案内を見て苦情になったものが苦情の太宗を占めており、改善策として、契約後のアフターフォローの推進が有効と分析している会社も認められた。
- 外貨建保険は、為替レートの変動の影響を受けるほか、MVAが組み込まれた商品では、市場金利の変動によっても解約返戻金の額が大きく変わる市場リスクのある商品であり、その仕組みは契約者にとって複雑かつ難解なため、時間の経過とともに契約者の記憶が薄れていくことも考えられる。
- これらのことを勘案して、販売に当たっては、募集時の説明をしっかりと行うことは当然として、契約後も繰り返し情報提供を行うなど、契約者の理解を深めていく必要があるのではないかと考えているところ。
- 各社においては、募集時の説明の品質を向上させる取り組みを継続し、精度を高めていただくとともに、当庁としては、引き続き実態把握と分析を進め、FDの観点から、どのような取り組みが有効なのか、今後各社との議論を深めていきたい。

2. 一般乗合代理店に対するインセンティブ報酬について

- 一般乗合代理店に対するインセンティブ報酬については、これまでのモニタリング及び個別改善指導を通して、代理店手数料の評価に業務品質を反映した手数料規程の適用が進展した結果、比較推奨を歪める事例は少なくなってきた。
- 改善に向けては、代理店手数料の評価基準に、代理店の業務品質を加えるとともに、当該基準を顧客に分かり易く説明できるものにする取り組みも進められていると承知している。
- 例えば、業務品質の評価項目として、FD方針の策定・公表、ペーパーレス進捗状況といった基準を設定するなど、ご努力いただいている。今後、さらに顧客目線の取り組みを進めていただくためには、実質的な業務品質の優劣を評価する方法へブラッシュアップしていくことが必要ではないかと考えている。
- 一方で、代理店検査では、募集プロセスを記録することになっているにも関わらず、実際は記録がなく、業務の適切性を検証できない代理店が業務品質の高い代理店と評価されているなど、改善の必要もあると考えているところ。
- 金融庁としては、これまでの施策を更に一歩進めて、適切な比較推奨の実施を確保するための、インセンティブ報酬を含む代理店手数料の基本的な考え方や、業務品質の評価基準のあり方について、協会や各社と議論を深めていきたい。

[2020年2月]

顧客本位の業務運営（特に募集品質の向上）について

(1) 顧客本位の業務運営にかかるアンケート

- 貴協会におかれては、昨年12月13日に、会員各社の顧客本位の業務運営に向けた体制や取り組みについて、その高度化の観点から、会員各社の取り組みについてアンケートを実施し、その結果を報告書として公表したものと承知している。
- 本報告書では、顧客ニーズに沿った募集を徹底するための取り組みや、募集人の質を向上するための工夫等について、次のような取り組み事例が認められた。
 - ・契約の見直しを提案する際、直近一年以内に解約・失効があった契約者の場合等、一定の基準に該当したお客様に対しては、部長クラスの事前承認がない限り、提案のための設計書自体が作成できないようにしている、
 - ・既に多数の契約に加入している顧客から新契約の申し込みがあった場合には、契約成立前に、契約内容の正しい理解などを第三者が電話で確認することを契約成立の要件としている、など。
- 本報告書の総括にもあったように、顧客本位の業務運営に決してゴールはなく、常に現状を改善していく不断の取り組みが必要。
- 各社におかれては、報告書の各項目にある他社の取り組み事例や消費者団体等からの指摘も参考に、顧客本位の業務運営の高度化に一層努めていただきたい。また、当庁としても、今後、各社の取組状況について、確認・対話させていただくことを考えている。

(2) 外貨建保険販売の際の情報提供のあり方

- 外貨建保険については、保有契約の増加に伴って依然として苦情が増加している状況であり、先日（2月20日）、国民生活センターからも、外貨建生命保険の相談が増加しているとして、平成29年12月に続き2度目の注意喚起情報が公表されている。これまで、外貨建保険の募集の適正化、高度化に向けて様々な取り組みを行ってきたが、依然としてこのような状況にあることは真に遺憾。
- 特に、国民生活センターから公表された事例にもあるような「元本保証を約束されたが違った」、「定期預金をしたつもりが、外貨建変額個人年金保険に加入していた」といった募集行為は極めて問題である。各社に寄せられた苦情を当庁で分析しても類似の事例が相変わらず認められる。こうした状況に接しながら、代理店等に対する適切な管理が行えないのであれば、外貨建保険の販売を行うべきでないと考える。
- 一方、当庁の分析では、苦情の発生時期は、契約時点から相当程度（6月以上）経過しているものが太宗（8割）であり、特に、保険会社が「契約内容の案内」を送付すると苦情が増加する傾向が顕著であることが分かった。
- こうした傾向は、外貨建保険は市場リスクを有する金融商品であるにも関わらず、契約締結後、個々の契約者にとって必要な情報が十分に提供されていないことも一因だと考えている。
- 金融業における「顧客本位の業務運営」とは、顧客と継続的な関係を築き、保障の提供や資産管理・資産形成を支援することであると考える。このような観点からは、金融機関が金融商品を販売して終わり、ということはありません、絶えず顧客に必要な情報やサービスを提供する、契約後のアフターフォローは当然に行われるべきもの、と言える。
- とりわけ、生命保険は金融商品の中でも契約期間が長いという特徴がある。そのため、募集時に十分な説明が必要であることに加えて、契約後のアフターフォローの必要性・重要性は他の金融商品と比べても非常に高いものと考えている。
- 銀行等の代理店において、契約者の解約返戻金の時価を日々確認できるようにする取り組みが個別に進められていることは承知しているが、それだけでは不十分で、真に顧客のためになるアフターフォ

ローとはどのようなものか、よく考えていただきたい。

- しかし現状は、代理店である金融機関と保険会社とで、顧客からの苦情をたらい回しにしている例が国民生活センターから報告されており、到底看過できるものではない。
- そこで、まず当庁としては、保険会社各社や代理店において、具体的な取り組みに落とし込めるよう、アフターフォローのあるべき姿について議論をさせていただきたいと考えている。当該議論も踏まえ、単に銀行等代理店と保険会社との間で役割分担を決めればよいということではなく、両者が一体となって、顧客の立場に立った丁寧な保険募集・アフターフォローを行える態勢を構築させていただきたいと思う。

(3) 一般乗合代理店に対するインセンティブ報酬

- 代理店手数料については、手数料の多寡によって顧客の意向把握や比較推奨を歪めることがないように、代理店の役務やサービスを反映して合理的に説明できることが重要である旨を繰り返し申し上げてきた。
- 業界全体でも、営業推進に係る過度なインセンティブに偏重することが問題であるとの考え方は共有されており、各社におかれては代理店手数料体系の見直し、公表などに取り組んでおられると承知している。しかしながら、依然として、比較推奨を歪めるおそれがある事例も認められる。
- これらの事例を見ると、どこに顧客本位の業務運営があるのかと疑問を感じる。保険は、商品の内容が複雑で契約期間も長期に及ぶことから、商品を販売して終わり、ということがあり得ないのは先の外貨建保険と同様。顧客本位の業務運営の観点から、インセンティブ報酬を含む代理店手数料をどのように設定すべきか改めて考えていただきたい。
- 現在、生命保険協会において、顧客の期待に応えられるような代理店の業務品質のあり方について検討を開始しており、今後、代理店や顧客を交えた議論を深めていくと承知している。検討の中では、例えば、契約後のアフターフォローのあり方もテーマにされていると聞いており、こうした検討を踏まえて保険会社が設定する手数料に代理店の業務品質が適切に反映されることを期待している。金融庁としても一緒に考えていきたい。
- なお、この検討が単に保険会社と代理店の役割分担を取り決めるだけのものにならないように留意していただきたい。少子高齢化などにより将来的なマーケットの縮小が叫ばれる中、これまで以上に一人一人の顧客を大切にすること、言い換えれば、顧客に対して、保険期間の全期間を通じてシームレスにサービスを提供することにより、契約した保険を最大限に利活用してもらうことが重要ではないだろうか。こうした点を経営課題として強く認識いただき、適切な意思決定やガバナンスの発揮につなげていただくようお願いする。

(以上)

5-2

顧客本位の業務運営の実現に向けて②

〈関東財務局による代理店との対話〉

■関東財務局による代理店との「対話」の実施

関東財務局においては、独自取り組みとして、2019年度に保険代理店との対話を実施した。対話の概要は以下の通り。本対話実施に際しては、本会に事前相談、協力依頼あり。また、代理店の現状についてのレクチャー要請があったため、19年9月30日に関東財務局にて勉強会を実施した。

なお、今後金融庁や他の財務局において、今回の対話の成果を踏まえてどのような施策を行うのか不明であるが、本会としては全国の様々な代理店との積極的な対話を求めていく。

～保険代理店との「対話」の新たな在り方について～

- ・実施時期：2019年10月～2020年2月
- ・実施要領：
 - ・対象となった代理店に対して、当局が作成した質問票による事前アンケートを実施
 - ・アンケートの回答を基に、対話を行う保険代理店を当局において選定のうえ、体制整備状況（主に研修・監査並びに不祥事件を防止する策等）の検証などを実施
- ・実施主体：関東財務局金融監督第4課・関東財務局理財部検査官
- ・実施対象先：管内（1都9県）保険代理店61社（アンケート調査先119社）
- 抽出条件（損保）：損保3社以上乗合
社員数10名～300名未満
専業・兼業代理店
- 61社の内訳：生保系 39社・損保系 22社 / 兼業系 14社
10名～30名…25社 / 31名～50名…17社 / 51名～100名 11社 / 101名～300名 8社
- 対話の内容：○ 業法上代理店に求められる体制整備の実効性（監査・教育の視点から）
○ 顧客本位の業務運営の具体的な取り組み状況
- 対話結果：20年6月19日関東財務局HPにて公表（PPT19P） ➡ 本章末に掲載

■対話の狙い

今回の対話の狙いは公表資料の中に端的かつストレートに示されている。内容は以下の通り。

- ・「改正保険業法」の施行から3年以上が経過し、保険募集の現場は、どう変わったのか
- ・ルールは、保険募集の現場に定着しているのだろうか？ その実効性はあるのか？
- ・ルールは、当初、当局が意図していた効果を発揮しているのだろうか？
- ・「顧客本位の業務運営に関する方針」は掲げているが、実際、顧客とはどのように向き合っているのだろうか？
- ・成果目標（KPI）の達成を目指すのみにとどまらず、真に顧客本位であるためにどのような取り組みをしているのか？

業法改正で代理店に対する監督権限を持つことになった行政当局（関東財務局）として、こうした疑問を解消するためには保険募集の現場を直接知る必要があるとして、今回の対話を実施したものである。

■対話の評価

平易でフレンドリーなタイトルや内容は、新たな金融行政のスタンスを示しており、異色の行政文書だと言える。全体を通し、顧客本位の業務運営実現のために真剣に向き合って改善努力を繰り返す代理店への「心あるメッセージ」となっており、本会としては高く評価している。ポイントは以下の通り。

- ・代理店の現場に直接赴き、その実態を「見て、聞いて、感じようとした」こと
- ・体制整備のうち、検証・改善のプロセスと教育に焦点を当てた実践的なアプローチが採られたこと
- ・顧客本位を基軸に多くの取組事例（問題事例も）が紹介されており、代理店にとって有益であること
- ・形より実態を求めるため、対話結果を「時間」「立場」「特性」に分類し、その上で重要な視点として「理念」と「品質」を提示していること
- ・代理店に求めるだけでなく、行政の果たすべき役割についても言及されていること

■対話結果の概要（詳細は後掲資料参照）

今回の対話の結果、関東財務局としての総括は以下の通りであり、全体を通して『ルールの本質を理解して業務に臨むことの重要性』を繰り返し指摘している。

◇ ポイントはルールの本質の理解

- 対象となった代理店の中には、自らの規模や業務特性に応じた体制を整備している保険代理店が一定数認められた。一方で、改正保険業法の施行から3年が経過する中で、法令施行時に一度整備した体制について、その後の経営環境や顧客ニーズの変化などに応じた改善や見直しは、必ずしも十分に行われていない事例も見受けられた。
- その要因としては、法令等に基づく保険募集のルールの本質（常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」などという顧客本位の視点を持つこと）を、しっかりと理解していないことから、その後の環境変化に対応した改善等が図られていないといった問題点が考えられる。
- ルールの本質をしっかりと理解していれば、【時間】の経過に伴う状況等の変化にも柔軟かつ的確に対応できるもの。また、ルールの本質をしっかりと理解していなければ、それぞれの【立場】によって異なる解釈や考え方が生じ、それぞれの対応に差異が生じることとなる。さらに、ルールの本質をしっかりと理解しているからこそ、それぞれの規模や【特性】に応じた適切な体制整備が可能となるものと考えられる。

その上で、関東財務局が対話を通して感じたこととして、以下の表現で代理店の社会的価値や存在意義に言及している。ここには当局の代理店に対する「思い＝期待」が込められており、代理店としてはこうした期待を裏切ることがないよう、日々顧客本位の業務運営を実践し、定着させていく責務がある。

◇ 保険代理店に期待する「繋ぐ」という役割

「今回の保険代理店ヒアリングにおいては、保険募集の現場で働く方々の保険募集に係るプロフェッショナルな姿勢や顧客に対する直向きな想いにも触れることができた。それらは、日頃、保険代理店を監督する立場にある我々行政官にとっても多くの気付きや強い感銘を与えてもらえるものであった。また、「顧客本位の業務運営」の在り方については、会議室の机上での議論ではなかなか見えてこないものであり、その答えは、顧客と向き合い、寄り添う「保険募集の現場にある」と感じた。代理で働く方々には、引き続き、「契約者と保険会社をつなぐ（Connect）存在であって欲しい」

そして最後に、以下のメッセージで結ばれている。

『常にお客さまのためにできること、必要なことは何なのか、という顧客本位の観点から真剣に考え、業務品質を高めることで、顧客に対してより質の高いサービスを提供できるよう一層の体制整備を図ることを期待します。』

こうした構成、内容は正に「異色の行政文書」と言われる所以であり、代理店は、今回の対話結果を経営のあり方を見直す格好の材料と捉え、自社の実態を踏まえながら、不断の改善努力に活かし、昨日より今日、今日より明日の品質（組織全体としての顧客対応力）を引き上げていく必要がある。体制整備に終わりなく、顧客本位に終わりなし、である。

各項目の指摘内容は以下の通り。（項目ごとの取り組み事例は後掲資料参照）

【時間】… 改正保険業法の施行により新たに創設されたルールを踏まえた対応が定着している一方、ルールの本質が十分に理解されていないことから、時間の経過や環境変化等に見合った体制の継続的な見直しを図られておらず、適切な業務運営を担保できていない事例も見受けられた。常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」などという顧客本位の考えのもとで、業務を行う過程において見えてくる（見えている）課題を踏まえつつ、ルールの本質に照らして、常に継続的な見直しを続けることが重要と考えられる。

【立場】… 法令等に基づく保険募集のルールの本質を十分に理解していないことから「保険会社／保険代理店」または「本社／営業拠点（支社・支店）」、「営業推進／コンプライアンス」などの立場によって、ルールの本質に係る解釈や考え方に相違が生じているなど、適切な意思疎通が行われていない事例も見受けられた。
保険会社による監査・点検においても、「顧客のために出来ること、必要なことは何なのか」という観点から保険会社と保険代理店が、同じ立場・同じ視点で保険代理店における業務品質の向上に取り組むことが重要と考えられる。

【特性】… 体制整備義務は、保険代理店の規模や特性に応じて行われるものである。このうち特性とは、地域性や事業・業務特性（専業／兼業、訪問販売／保険ショップ）など様々であるため、ルールの本質を捉えつつ、それぞれの特性に応じた事業・業務を展開・運営している事例も見受けられた。
保険代理店の規模や業務特性、地域性は様々であるにも関わらずプリンシプルは1つである。そのため改正保険業法では、保険代理店の規模・特性に応じた体制整備を求めていることから、ルールの本質を理解したうえで、自らの規模や特性等に応じた体制を整備・運営することが重要である。

《理念》… 経済環境や顧客ニーズの変化などの保険代理店を取り巻く様々な変化を的確に捉えながら、確固たる経営理念のもとで全役職員が一体となって、「顧客本位の業務運営」に取り組むことで、保険募集の適切性に加えて業務品質の均一化・向上につなげている事例も見受けられた。
経営理念にも、法令等やルールと同じく、その理念を掲げる目的や意義、込められた想いなどの「本質」があり、その「本質」を役職員のひとりひとりがしっかりと理解したうえで、保険募集を通じて顧客と向き合うことで、信頼と信用に加えて、理念への共感も得られるものと考ええる。

《品質》… 顧客ニーズに適合した保険商品と品質の良いサービスを提供し続けられるよう、コンプライア

ンスを意識したリスク管理や教育・指導・管理に取り組むことで、入口から出口まで一貫した安心を届けられるよう独自にPDCAサイクルを活用した体制整備を図っている事例も見受けられた。

保険契約者等の保護や利用者利便の向上の観点から、保険代理店における保険募集の適切性と募集品質の維持・向上に資する（後掲資料の事例で紹介している）取り組みが、顧客からも評価・支持されるものとする。

保険代理店との対話を通じて「見て、聞いて、感じた」こと。

令和 2 年 6 月 1 9 日

財 務 省
関 東 財 務 局



◀ 地域と歩み、希望ある社会を次世代へ ～関東財務局～ ▶

◆ ◆ 目 次 ◆ ◆

I. 保険代理店との対話の目的と意義	・・・ 2
II. 保険代理店との新たな対話の在り方を考える	・・・ 3
III. アンケート・対話の概要	・・・ 4 ～ 6
IV. アンケート・対話の結果	・・・ 7 ～ 16
V. 保険代理店に期待される「繋ぐ」という役割	・・・ 17
VI. 顧客本位の業務運営について	・・・ 18
対話を終えて	・・・ 19

※ 本資料に収録している事例は、必ずしも多数の保険代理店から聞かれた声だけではなく、一部の保険代理店から聞かれた声など対話を通じて収集した声を幅広く収録しております。

I. 保険代理店との対話の目的と意義

| 平成28年5月 改正保険業法が施行

- 保険会社及び保険募集人に対して、以下 ①～③ にある保険募集の基本的なルールが創設された。

① 顧客に対する情報提供義務

② 顧客の意向把握・確認義務

③ 保険募集人に対する体制整備義務

平成29年2月

(実施期間：平成28年10月～12月)

同法の施行を受けて、金融庁及び財務局にて保険代理店に対するヒアリングを実施し、その結果を公表 (<https://www.fsa.go.jp/news/28/hoken/20170216-1.html>)

ヒアリング
実施先：100 先

金融庁

財務局



公表資料においては、保険代理店の規模や業務特性のほか、顧客属性や保険商品の特性等も踏まえた上で「顧客本位の観点から今後も一層の取組みが図られていくことを期待する」と結ばれている。

| 令和元年10月 同法施行から“3年以上”が経過

- 改正保険業法の施行から3年以上が経過し、新たな保険募集のルールが募集現場（保険代理店）において、どの程度、定着しているのか。保険代理店が整備した体制の実効性は保たれているのか。どのような「顧客本位の業務運営」が行われているのかなどといった点を確認するため、関東財務局では、管内（1都9県*）に所在する保険代理店に対するアンケート調査や対話を実施した。（* 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県）
- 対話にあたっては、当局担当官が保険募集の現場へ赴き、保険募集の状況を直接確認し、**保険代理店との対話**により新たな視点や様々な気づきを得ることで、**より一層の相互理解を深める**ことを目的とした。

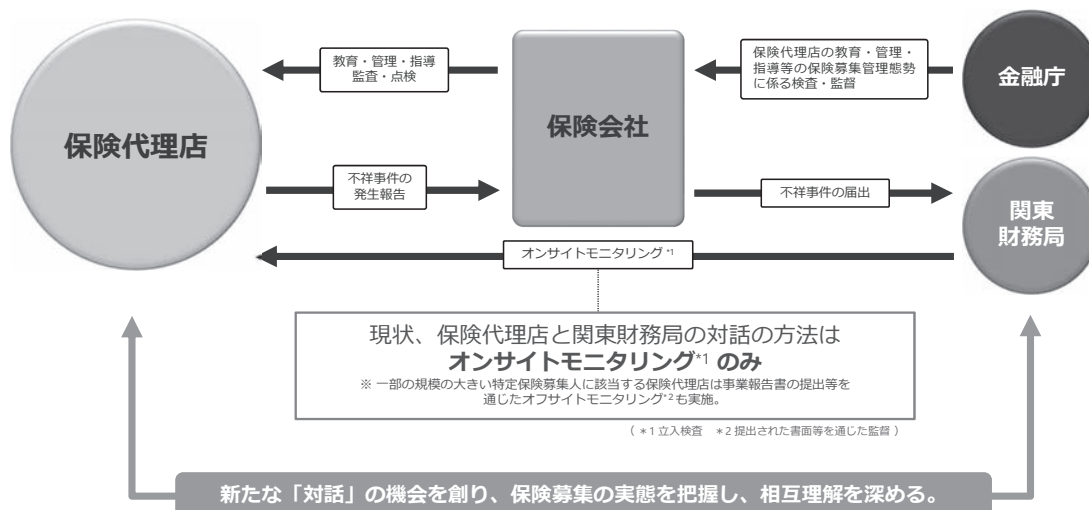
2

II. 保険代理店との新たな対話の在り方を考える

関東財務局においては、これまで、保険業法等に基づき保険代理店を監督・検査する立場にありながら、保険募集の現場に出向き、直接、保険募集人（保険代理店）と対話する機会は、法令等に基づく立入検査を除いてなかった。

このような、お互いの顔が見えない関係、お互いの声が聞こえない距離では、十分な意思疎通や認識の一致が図られないのではないかと考えたことから、今回、保険代理店との間において、新たな対話の機会を創り、保険代理店における保険募集の実態や体制整備の状況等に関する対話を通じて、相互理解を深めることとした。

～ お互いの顔が見える関係 / お互いの声が聞こえる距離 で相互理解を深めるために ～



3

Ⅲ. アンケート・対話の概要①

実施目的	1. 保険代理店における体制整備の状況等に関する対話を通じて相互理解を深める ※ 特に、体制整備の実効性を確認するため、いわゆる『PDCAサイクル』のC（=点検・監査）に着眼	実施時期	令和元年10月～令和2年2月
	2. その他、「顧客本位の業務運営」等について、幅広い対話を実施	実施対象先	1. アンケート調査先 119 社 2. ヒアリング（対話）先 61 社 ※ 対話先の保険代理店は、規模や業務特性、地域等に偏りがないよう選定
概要	1. 保険代理店に対して事前にアンケート調査を実施 2. アンケートの回答をもとに、保険代理店を選定し、担当官が訪問し、ヒアリング（対話）を実施	実施主体	財務省 関東財務局 ・ 理財部金融監督第4課 ・ 理財部金融証券検査官 ・ 財務事務所担当課 ※一部、金融庁と合同で対話を実施

アンケート
119 先

生保系
79先

損保系
40先

ヒアリング
61 先

生保系
39先

損保系
22先

【保険募集人の人数別】

（単位：先）

	10～30人 (a)	31～50人 (b)	51～100人 (c)	101～300人 (d)	合 計
生 保	38	17	14	10	79
損 保	22	7	6	5	40
合 計	60	24	20	15	119

【都県別内訳】

（単位：先）

東京	埼玉	神奈川	千葉	新潟	栃木	群馬	長野	茨城	山梨
46	14	16	3	10	4	8	7	9	2
25	7	7	2	7	1	2	6	3	1

※ 上段は、アンケート実施先の数、下段は、対話先の数

※ 千葉県については、適定時において台風15号による影響を配慮し、対象先を減らして実施

【保険募集人の人数別】

	10～30人 (a)	31～50人 (b)	51～100人 (c)	101～300人 (d)	合 計
生 保	13	12	9	5	39
損 保	12	5	2	3	22
合 計	25	17	11	8	61

【兼業分布】

※ 保険代理店以外の業種を営む先

	(a)	(b)	(c)	(d)	合 計
生 保	0	1	1	1	3
損 保	2	5	2	2	11
合 計	2	6	3	3	14

※ 専業：47先

4

Ⅲ. アンケート・対話の概要②

今回のアンケートや対話にあたっては、保険募集に関するモニタリングの貴重な機会と捉えて、保険募集現場における募集ルール(主に体制整備義務)の履行状況や、その実効性を確認するほか、昨今、保険募集現場を取り巻く環境変化等に関する意見交換を実施するため、主に、以下の3点をポイントとして実施した。

Ⅰ.体制整備義務の履行状況

保険代理店における教育・管理・指導
の状況について

Ⅱ.体制整備義務の実効性

保険代理店における点検・監査の
実施状況 及び その実効性を検証

- ① 保険代理店から見た、保険会社による保険代理店監査の実態等
- ② 無登録募集や無届募集発生防止に向けた保険募集人管理の状況

Ⅲ.顧客本位の業務運営

保険代理店における
「顧客本位の業務運営」の取組状況について*

令和元年台風15・19号に伴う被害を踏まえた顧客対応 など

* 平成29年3月、金融庁が公表した『「顧客本位の業務運営に関する原則」の定着に向けた取組み』の「2. 当局によるモニタリング」を参考としつつ実施したもの

5

Ⅲ. アンケート・対話の概要 ③

改正保険業法（第294条の3）においては、保険募集人（保険代理店）に対する業務運営に関する措置として、保険募集の業務に関する健全かつ適切な運営を確保するための措置を講じること（＝「体制整備義務」）を義務付けている。

この義務については、一度、措置することで果たされるものではなく、業務の健全かつ適切な運営を確保するために、常に業容や募集環境等の変化に応じて、継続的な改善・見直しが行われていくべきものである。

したがって、保険会社向けの総合的な監督指針（Ⅱ-4-2-9）においては、保険代理店における体制整備義務に関して、いわゆる『PDCAサイクル』を活用した継続的な改善が図られることを求めている。

保険会社向けの総合的な監督指針（Ⅱ-4-2-9 保険募集人の体制整備義務）



（PDCAサイクルイメージ）

保険募集人においては、保険募集に関する業務について、業務の健全かつ適切な運営を確保するための措置を講じているか。

また、**監査等を通じて実態等を把握**【c】し、不適切と認められる場合には、適切な措置を講じるとともに**改善に向けた態勢整備を図っているか**【A】。

- (1) 保険募集に関する法令等の遵守、保険契約に関する知識、内部事務管理態勢の整備（お客様情報の適正な管理を含む。）等について、社内規則等に定めて【P】、保険募集に従事する役員又は使用人の育成、資質の向上を図るための措置を講じるなど、**適切な教育・管理・指導を行っているか**【D】。

※ 文中の【 】は便宜上、記載

保険代理店においては、規模・特性に応じた**実効性のある体制**を整備する必要

今回のアンケートや対話にあたっては、保険代理店が整備した**体制**の実効性を確認し、必要に応じて、改善に向けた**態勢**を整備するために、まずは、保険代理店自らが**実効性を確認**【c】しているか、また、**保険会社等が行う監査・点検**【c】を態勢の見直しに活用できているか、などを主眼に置いて実施した。

6

Ⅳ. アンケート・対話の結果 <サマリー>

今回のアンケートとヒアリングの対象となった保険代理店の中には、自らの規模や業務特性に応じた体制を整備している保険代理店が一定数認められた。一方で、改正保険業法の施行から3年が経過する中で、法令施行時に一度整備した体制について、その後の経営環境や顧客ニーズの変化などに応じた改善や見直し、必ずしも十分に行われていない事例も見受けられた。

その要因としては、**法令等に基づく保険募集のルールの本質***を、**しっかりと理解していない**ことから、その後の環境変化に対応した改善等が図られていないといった問題点が考えられる。

* 本資料における「本質」とは、顧客のための保険募集を実現するために、改正保険業法に基づくルールを遵守するうえで、常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」という顧客本位の視点を持つことをいう。

保険募集のルール

ルールに基づき
整備された体制

例えば、法律等に基づく保険募集のルールについて、単に「ルールだから従う」や「周囲が行っているから自分も行う」として履行するのではなく…
「なぜ、従わなくてはならないのか」「背景には、どのような問題認識があるのか」「誰のための、何のためのものなのか」などといった

ルールの**本質**をしっかりと理解することが重要

ルールの**本質**を、しっかりと理解していないと
環境の変化に十分に対応（改善）できない。

ルールの**本質**を、しっかりと理解していれば、**時間**の経過に伴う状況等の変化にも柔軟かつ的確に対応できるもの。

また、ルールの**本質**を、しっかりと理解していなければ、それぞれの**立場**によって異なる解釈や考え方が生じ、それぞれの対応に差異が生じることとなる。

さらに、ルールの**本質**を、しっかりと理解しているからこそ、それぞれの規模や**特性**に応じた適切な体制整備が可能となるものと考えられる。

ルールに基づき
整備されたはず
の体制

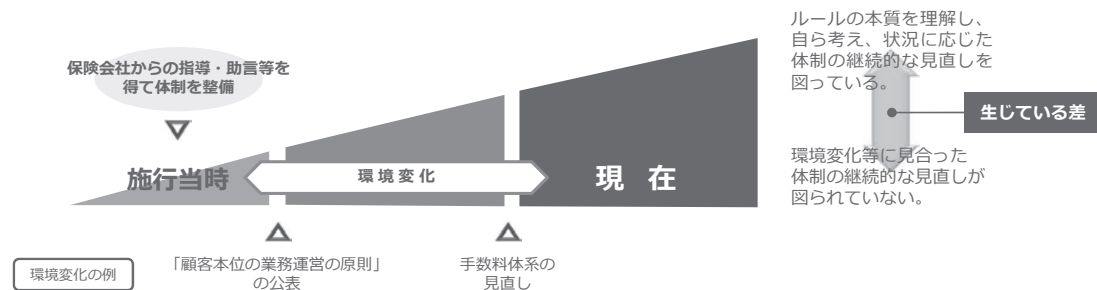
7

IV. アンケート・対話の結果

時間 ①

時間

改正保険業法の施行により新たに創設されたルールを踏まえた対応が定着している一方、ルールの本質が十分に理解されていないことから、必ずしも、時間の経過や環境変化等に見合った体制の継続的な見直しが図られておらず、適切な業務運営を担保できていない事例も見受けられた。



事例（保険代理店から聞かれた声）

■ 業容拡大に合わせた体制整備が伴っていない事例	- 営業基盤を安定させるため業容拡大を優先して、募集人を増加させ続けているが、営業拠点の増加に対応した管理体制の整備ができていないことが、当社の課題と認識している。 - 募集人経験を有する募集人を採用する都度、その募集人が取扱っていた保険会社を乗合会社として追加してきたところ、乗合会社増加分の管理コストが増加した。しかしながら、乗合会社の増加分に見合った成約状況もなく、身の丈に合っていないと感じている。
■ 自らの課題を認識しているが、体制整備に向けた具体的な取組みが実行できていない事例	改正保険業法の施行後、内部監査規程は定めたものの実際に内部監査を行うために必要となる下位規定（実施要領やマニュアルなど）を規定しておらず実効性が伴っていない。

8

IV. アンケート・対話の結果

時間 ②

事例（保険代理店から聞かれた声）

■ 実効性ある取組みを継続している事例	- コンプライアンス・リスク管理体制の実効性を引き上げるべく、営業部門・管理部門それぞれが「目指すべき姿・体制をどうすべきか」を策定し、独立した内部監査部門が「内部監査時における着眼点」を決定、実査するなど、各部門が連携しながらPDCAサイクルを回すようにしている。 「お客様本位の業務運営に関する方針」を公表したうえで、お客様の声を経営に活かすため「体制整備委員会」を隔週で開催し、経営・募集・事務品質の向上に向けた経営課題を議論している。 - 顧客との「面談記録簿」について、お客様の意向の変化に係る記録が不十分だったため、様式を改定し、研修（複数回）を通じて周知・徹底を図っている。また、募集人毎に記載内容や量にバラつきがあったことから、記載内容等の均一を図る研修も合わせて実施。現在でも意向把握は最重要課題として位置付け、具体的な事例を盛り込んだ研修を継続的に実施し、実効性を確認している。
■ 顧客の声を業務改善に活かしている事例	- 電話募集がメインであったところ、「顧客に顔もみせない営業方針なのか」と苦情を承り、全ての契約者と面談を実施することとした。結果、的確な意向把握等といった業務改善に至っている。 「契約後のフォローが少ない」との苦情を承り、顧客サポート部門でも定期的にフォローを行うこととした。結果、継続率の向上に繋がっている。
■ 自ら課題に気づき、見直しに向けて取り組んでいる事例	- 比較推奨販売の適切性が担保されているか確認するために各募集人の販売実績を毎月確認。特定の商品に販売実績が偏っていることはなかったが、各募集人の前職の所属保険会社等に偏った販売実績となっているなど、比較推奨販売の適切性が十分に担保されていない実状が判明したため、現在、推奨方針を含めゼロベースで見直しを進めている。 - 顧客の意向に最適な商品を提供する（比較推奨販売の適切性を担保する）ためには、募集人が乗合保険会社の保険商品の内容や特性等を正確に理解する必要があるため、必ずしも乗合保険会社数や取扱商品数を増やすことが良いとは思わない。今後は、乗合保険会社数を見直す予定。

関東財務局
からの
コメント

常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」などという顧客本位の考えのもとで、業務を行う過程において **見えてくる（見えている）課題を踏まえつつ、ルールの本質に照らして、常に継続的な見直しを続けること** が重要と考えられる。

9

IV. アンケート・対話の結果

立場 ①

立場

法令等に基づく保険募集のルールの本質を十分に理解していないことから「保険会社／保険代理店」または「本社／営業拠点（支社・支店）」、「営業推進／コンプライアンス」などの立場によって、ルールの本質に係る解釈や考え方に相違が生じているなど、適切な意思疎通が行われていない事例も見受けられた。

保険
会社



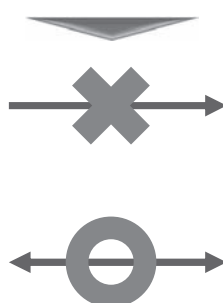
- それぞれの立場（営業推進 〆 コンプライアンス）において、ルールの本質に係る解釈や考え方に相違が生じていることから、研修等を通じて異なる解釈が周知され、理解にズレが生じている。
- 一部の保険会社の監査は、連絡事項を伝えるのみとなっているなど形骸化している。 など。

必ずしもルールの本質が十分に理解されていないため・・・

現場において柔軟な判断が出来ずに画一的な指示に留まっている。

一方で、このような事例も・・・

保険会社の考え方に加え、保険代理店の視点も持ちながら指導・教育を行っている。



受け身になっており、代理店の特性に応じた体制整備に取り組めていない。

保険会社との適切な意思疎通のもと、自らの考えで、特性に応じた体制整備を行っている。

保険
代理店

10

IV. アンケート・対話の結果

立場 ②

事例（保険代理店から聞かれた声）

適切な意思疎通が必ずしも図られていない事例

- 保険会社の監査における指摘事項に関して、指摘に至った根拠や意義を質問しても、保険会社の担当者は「本社からの指示」と回答するのみで、明確な説明がない。
- 当社（保険代理店）の使用人の出勤日数に関して、「保険会社側のルールに則っていない」との理由のみで監査評価を下げられた。当社の特性等を勘案した監査対応をしてもらっていない。
- 保険会社から提供された「チェックシート」を用いて自己点検しているが、当社の実態に適していない。こういった視点で自己点検をすればよいかなど、保険会社にも相談に乗ってもらいたい。
- 保険会社は、業務品質目線の監査というが、監査項目や評価基準が「何のためのものなのか」、「どのように業務品質の向上につながるのか」といった点に関する説明が不足している。
- 業務品質の評価について、保険会社各社の基準や水準が異なっており、「どの基準に基づいた業務を行えばいいのか」、「どの水準まで取り組みればいいのか」といった判断が難しい。基準が統一化されれば保険会社の監査や指導の目線も揃い、業務品質の向上に資すると感じている。

※ 「コンサルティング業者や弁護士などの「立場」から体制整備に関する指導・助言等を受けているが、画一的な意見やシステム導入を促すだけのものもあり、当社の実態に沿ったアドバイスになっていない。」という声も聞かれた。

適切な意思疎通が図られている事例

- （営業拠点の担当者ではなく）保険会社の本社から監査担当者が臨店され、きめ細やかな監査を実施してもらっており、双方の自浄作用で実効性ある体制整備に取り組んでいると感じている。
- 保険会社の担当者には、たとえば、日頃の営業活動の中でわからない点も相談に乗ってもらえるなど、営業実態も含めて、しっかり見てもらっている。また、監査指摘事項についても、改善策と一緒に検討し、より良くしていくためのアドバイスを受けている。

関東財務局
からの
コメント

保険会社による監査・点検においても、「顧客のために出来ること、必要なことは何なのか」という観点から保険会社と保険代理店が、同じ立場・同じ視点で保険代理店における業務品質の向上に取り組むことが重要と考えられる。

11

IV. アンケート・対話の結果

特性 ①

特性

保険業法（第294条の3）に基づく体制整備義務は、保険代理店の規模や特性に応じて行われるものである。このうち特性とは、地域性や事業・業務特性（専業／兼業、訪問販売／保険ショップ）など様々であるため、ルールの本質を捉えつつ、それぞれの特性に応じた事業・業務を展開・運営している事例も見受けられた。

（例）都市部と地方で見られたビジネスモデルの違い

マーケット規模が大きい都市部においては、効率良く顧客との接点を増やすためのビジネスモデルが多い。

（例：テレマ + 訪問、保険ショップのフランチャイズ展開など）



必ずしも効率に捉われることなく、地域密着を意識した昔ながらの訪問による保険募集を実施する傾向。

都市部と地方における 地域特性や顧客ニーズに合わせた 多様なビジネスモデル

規模や業務特性は様々であるが、プリンシプルは 1 つ

プリンシプル・ベース

本質に沿って自ら考えてみると、取るべき行動が見えるはず

事例（保険代理店から聞かれた声）

損保系	新潟	専業	募集人数 20～30名	【事業形態】：大手のフランチャイズに属さない保険ショップを展開するビジネスモデル 地域性（人口減少・高齢化など）から損害保険だけでは将来的に事業継続が厳しいと考え、自らが事業を継続し、既契約者を守るためにも、他の収益基盤が必要と判断。生命保険にも力を入れるため、大手のフランチャイズに属さない地元で密着したショップ展開を開始。
生保系	東京	兼業	募集人数 20～30名	【事業形態】：他の金融商品と合わせたコンサルティングを行うビジネスモデル 内部管理に係る人員が十分ではないため、被監査支店以外の募集人を監査担当として選び、クロス監査を実施。監査内容としては、日報等の記録から募集人毎に成約事例を選び、募集当時の経緯や内容の確認することで、コンサルティングの適切性を担保している。

12

IV. アンケート・対話の結果

特性 ②

事例（保険代理店から聞かれた声）

生保系	埼玉	専業	募集人数 10～20名	【事業形態】：電話による保険提案 + 訪問による保険募集を行うビジネスモデル 一募集人による電話を用いた一方的かつ恣意的な販売とならないよう、報酬体系を固定給 + 業績連動とし、電話担当者、訪問担当者で評価を案分することとしている。これにより一募集人に恣意的な販売インセンティブが働かない構造となっており、常に顧客のニーズに適した保険契約を提案するという考えが募集人に浸透している。
損保系	東京	専業	募集人数 40～50名	【事業形態】：主にリース重機や建設現場に関連するリスクへの備えをコンサルティングし、損害保険を販売するビジネスモデル 建築業界における事故対応は複雑（契約者＝事故当事者とは限らず関係者が多岐にわたり、保険会社の事故受付センターではスムーズな対応が困難）であるため、顧客の利便性向上を図るべく、事故受付センターを自社に設置。事故の第一報を受け、情報を整理し、保険会社に回す交通整理役も担っている。事故受付センターは利益を生む部署ではなく、コスト部署ではあるものの、他代理店との差別化戦略となっている。
生保系	東京	専業	募集人数 30～40名	【事業形態】：従来の委託型募集人を適正化し、訪問による保険募集を行うビジネスモデル 委託型募集人の適正化を契機として、しっかりと牽制が効く組織体系とするため、募集人である代表者自身は保険募集を行わず、組織管理に注力することとした。その結果、他の同様のビジネスモデルである保険代理店と比べて体制整備が進んでいると外部から評価されており、結果として、優秀な人材の確保にも寄与している。
生保系	東京	専業	募集人数 200～300名	【事業形態】：フランチャイジーとして保険ショップを展開するビジネスモデル フランチャイザーから保険募集に関する指導や監査を受けているが、自らのガバナンスの向上も重要と考え、独自で内部監査室を設置し、内部監査を実施している。

関東財務局からのコメント

保険代理店の規模や業務特性、地域性は様々であるにも関わらずプリンシプルは1つである。そのため改正保険業法では、保険代理店の規模・特性に応じた体制整備を求めていることから、ルールの本質を理解したうえで、自らの規模や特性等に応じた体制を整備・運営することが重要である。

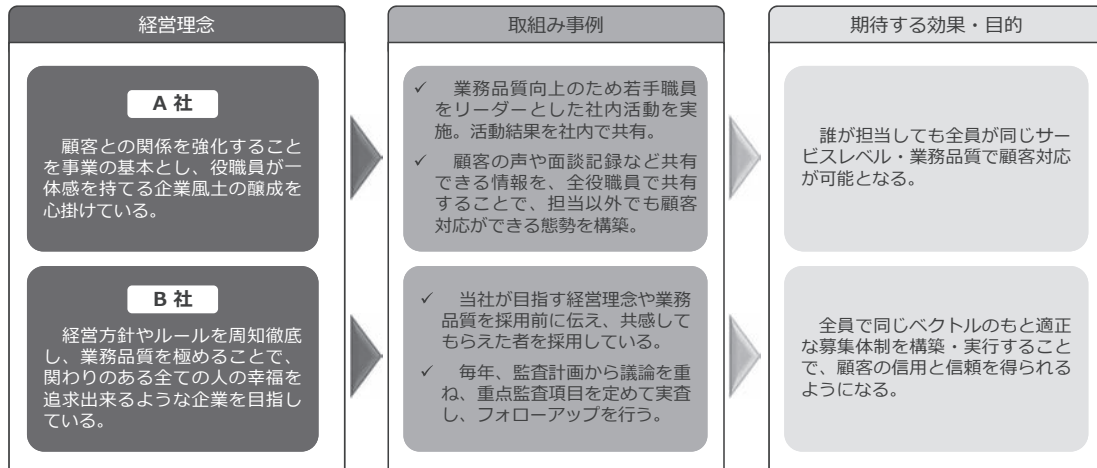
13

Ⅳ. アンケート・対話の結果

理念

理念

経済環境や顧客ニーズの変化などの保険代理店を取り巻く様々な変化を的確に捉えながら、確固たる経営理念のもとで全役職員が一体となって、「顧客本位の業務運営」に取り組むことで、保険募集の適切性に加えて業務品質の均一化・向上につなげている事例も見受けられた。



関東財務局
からの
コメント

経営理念にも、法令等やルールと同じく、その理念を掲げる目的や意義、込められた想いなどの「本質」があり、その「本質」を役職員のひとりひとりが、しっかりと理解したうえで、保険募集を通じて顧客と向き合うことで、信頼と信用に加えて、理念への共感も得られるものと考えられる。

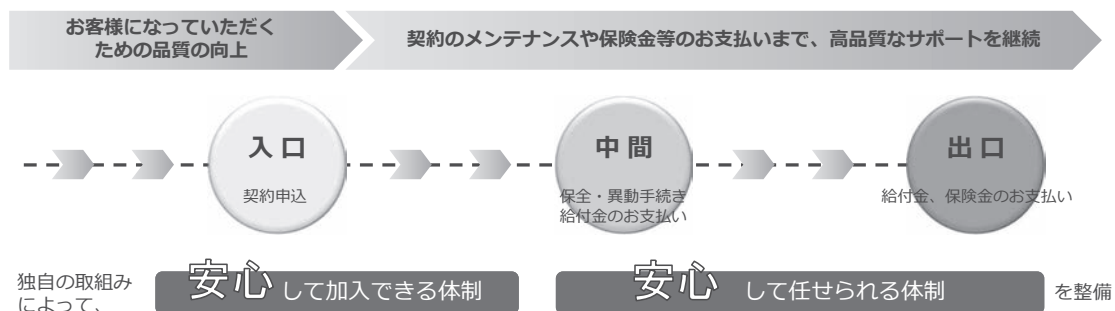
14

Ⅳ. アンケート・対話の結果

品質 ①

品質

顧客のニーズに適した保険商品と品質の良いサービスを提供し続けられるよう、コンプライアンスを意識したリスク管理や教育・指導・管理に取り組むことで、入口から出口まで一貫した安心を届けられるよう独自にPDCAサイクルを活用した体制整備を図っている事例も見受けられた。



事例（保険代理店から聞かれた声）

■ 入口の品質向上に向けた取組事例

- 無届募集を発生させてしまうリスクを低減させるため、常に保険会社と連携しているほか、募集人には独自に「募集許可辞令」を交付している。たとえ、登録が完了している場合であっても「募集許可辞令」が交付されるまでは募集行為は行っていないことを徹底している。
- 不祥事件防止の観点と社員のスキル向上のため、保険契約の更新手続きは別の担当者が行っている。同じ担当者が継続していると、馴れ合いなどから「見えなくなっていること」もあると思うが、更新手続きを別の担当者とする事で、常に新規契約の気持ちを持ち続け、リスクコンサルタントとしての役割の発揮を心掛けることを大切にしている。

15

IV. アンケート・対話の結果

品質 ②

事 例（保険代理店から聞かれた声）

■ 入口の品質向上に向けた取組事例（つづき）	- 顧客への推奨商品については、地域の方から信頼される保険代理店を目指し、真に顧客にあったものを提案できるよう現場からの意見を大切に選定している。したがって、推奨商品の選定に際しては、保険会社から得られる募集手数料（率）などは、一切考慮すべきではないと考えている。 - 募集人教育にあたっては、eラーニングを活用し、個々の募集人の商品理解度を5～6項目からなるチャートを用いて分析し、各募集人の商品理解の強弱を把握する取組みを行っている。 - 人材育成の取組みとしては、管理者に求められる「コンピテンシー（成果を生む望ましい行動性）」を定めた人事評価制度を導入するなど、管理職の育成や募集人の対応力を強化している。 - コンプライアンス研修は、募集人持ち回りで、テーマ決定から資料作成、講師までを行わせている。募集人自身が法令等を学び事例を収集するなど、コンプライアンスの意識の向上に寄与している。 - 個々の募集人と管理者が日次で対話（1on1）し、管理・指導を行っている。管理者は営業を行わず、管理業務に専念する体制にしたことにより、適切な教育・管理・指導ができる体制が確保できた。
■ 中間～出口の品質向上に向けた取組事例	契約後、全件、営業担当者以外の者が、電話によって顧客と一緒に意向（ニーズ）と契約内容を確認している。顧客の理解が十分でない判断した場合は、担当者に戻し、再度、丁寧に説明させている。
■ 品質向上に向けた恒常的な取組事例	- 当社（兼業）にとって、保険販売も重要な事業であり、兼業と同程度の監査では不十分と考えたため、従前はヒアリング形式（2時間／1拠点）だったものを、実査形式（1日／1拠点）に変更して、意向把握や活動記録、個人情報の取扱いなどの適切性を重点的に確認するように改めた。 - フランチャイザーとして、フランチャイズ・グループ全体の募集品質の向上と均質化が図られるよう保険募集の検証においては、（1）フランチャイジーによる内部チェック、（2）フランチャイジーによる点検・指導、（3）フランチャイザーによる監査等といった多層のチェックを行っている。

関東財務局
からの
コメント

保険契約者等の保護や利用者利便の向上の観点から、保険代理店における保険募集の適切性と募集品質の維持・向上に資する上記のような取組みが、顧客からも評価・支持されるものと考えられる。

16

V. 保険代理店に期待される「繋ぐ」という役割

Connect

今回の保険代理店ヒアリングにおいては、保険募集の現場で働く方々の保険募集に係るプロフェッショナルな姿勢や顧客に対する直向きな想いにも触れることができた。それらは、日頃、保険代理店を監督する立場にある我々行政官にとっても、多くの気付きや強い感銘を与えてもらえるものであった。

また、「顧客本位の業務運営」の在り方については、会議室の机上での議論ではなかなか見えてこないものでありその答えは、以下に紹介するような事例を通じて、顧客と向き合い、寄り添う「保険募集の現場にある」と感じた。

保険代理店で働く方々には、引き続き、保険契約者と保険会社を「繋ぐ」存在であっていただきたい。

令和元年秋の台風15号・19号により自らも被災者となりながらも、被災地でお客さんと向き合う姿に感動！

- 台風15号に伴い長期間停電が生じた中、通電可能な地域まで、多くの顧客の請求書を抱えて、自家用車で移動して、現地から保険会社に対して、保険金請求書をFAXで送信した。
- 台風15号・19号に際しては、約100名の従業員で1,800件の保険事故の受付に対応した。日頃から、災害時にこそ、我々の役割や存在が活かされると考え、災害時に備えて研修を通じて全社員が勉強・訓練していたからこそ、全社をあげて対応することができた。
- 激甚災害の場合には、保険会社に「事故受付センター」が臨時的に開設されるケースが多い。これは、保険代理店を介さずに保険会社が直接、保険契約者に対応するものであるが、このような対応は、パンフレット等に記載されていないため、災害時に備えて、あらかじめ、保険契約者に対して、災害時の情報を案内・周知していくことも、我々保険代理店の役割であると考えている。

「顧客本位の業務運営」の答えは、保険募集の現場で、常に、顧客と向き合い、顧客に寄り添う姿勢にある。

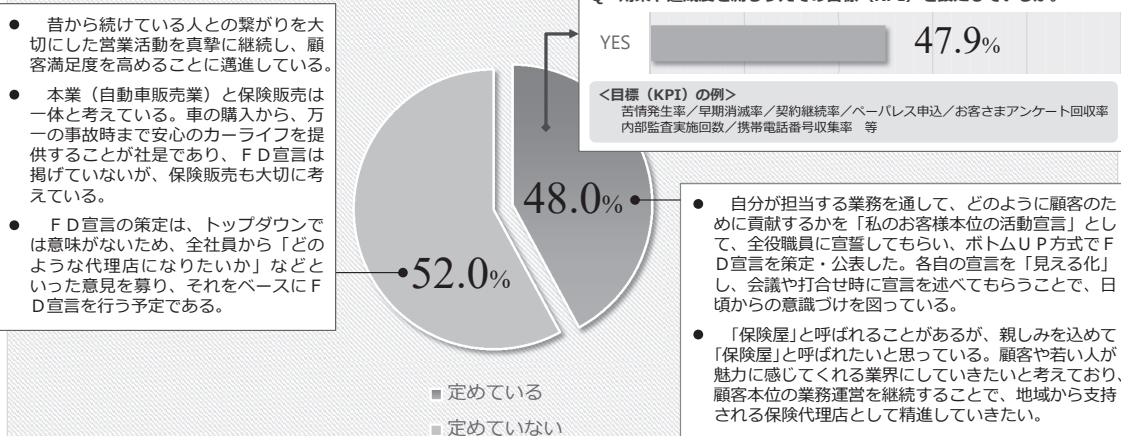
- 「保険事故に遭ったことがないので、保険契約は継続しない」という保険契約者に、改めて保険加入の必要性を説明し、継続してもらった。その後、事故が発生し、保険金を支払う際に「あの時、必要性を説明してくれたおかげ」と感謝の言葉を受けた。
- 当社の保険契約者（80歳代）が、所有する自家用車の廃車とともに、自らの運転免許の返納を決意されたため、当社において、「運転免許返納式」を催し、長年の感謝の意を伝えさせていただいた。
- 以前、当社の保険契約者が自動車（死亡）事故の加害者となったため被害者の葬儀会場まで同行し、参列を躊躇う保険契約者に対して、誠心誠意をもって償うことの必要性などを話し、背中を押してあげた。この保険契約者は、現在でも、当社の保険契約者であるほか、その子供や孫までも、当社の保険契約者となってもらっている。今でも、事故当時の話をすると涙ながらに感謝される。

17

VI. 顧客本位の業務運営について

今回のヒアリングにおいては、平成29年3月に金融庁が公表した『「顧客本位の業務運営に関する原則」の定着に向けた取り組み』を参考としつつ、保険代理店における「顧客本位の業務運営に関する方針」の公表やKPI（成果指標）に関する対話も行ったところ。「顧客本位の業務運営に関する方針」の策定／未策定に関する状況等については、以下のとおり。

Q 「顧客本位の業務運営に関する方針（FD宣言）」を定めているか。／ 定めていないか。



※ 参考：「顧客本位の業務運営に関する原則」の定着に向けた取り組み（<https://www.fsa.go.jp/news/28/20170330-1.html>）

18

対話を終えて

■ 「改正保険業法」の施行から3年以上が経過し、保険募集の現場は、どう変わったのか。

- ✓ ルールは、保険募集の現場に定着しているのだろうか？ その実効性は？
- ✓ ルールは、当初、意図していた効果を発揮しているのだろうか？

■ 「顧客本位の業務運営に関する方針」（FD宣言）は掲げているが・・・

- ✓ 実際、顧客とは、どのように向き合っているのだろうか？
- ✓ 成果目標（KPI）の達成を目指すのみにとどまらず、真に顧客本位であるためにどのような取り組みをしているのか？

関東財務局では「行政の現場は事務室や会議室だけではない。保険募集の現場を知らずに監督ができるのか？」と考えて、上記の疑問を解消するために今回の対話を実施しました。

保険代理店の方々には、常に「お客様のために出来ること、必要なことは何なのか」という顧客本位の観点から、真剣に考えて、業務品質を高めることで、顧客に対して、より質の高い保険サービスを提供できるよう、一層の体制整備を図っていただけることを期待します。

本資料は、多くの保険代理店の方々とアンケートや対話を通じて「見て・聞いて・感じた」ことを記載したものでありますが、本資料に盛り込めなかった声も大変多くありました。行政としても、顧客本位・国民のために何をすべきかを改めて考えさせていただき、とても良い機会となりました。それら全ての声をしっかりと受け止め、今後の行政の運営に活かしてゆく所存です。

法令等に基づく保険募集のルールの本質を伝えるのも、我々の仕事です。

19

6 関連法規の動向

〈金融サービス仲介業の創設〉

■金融サービス仲介業の概要

2020年6月5日に「金融サービスの利用者の利便性向上及び保護を図るための金融商品の販売等に関する法律等の一部を改正する法律」が成立したが、この中で、新たな金融商品販売の担い手として「金融サービス仲介業」が創設されることとなった。早ければ2021年内に新たな事業者が誕生することになる。

これは、業態横断の一つの登録を受けることにより、銀行・証券・保険全ての分野のサービスの仲介を行うことができる新しい業態の金融事業者であり、一定の要件を満たせば、電子決済等代行業の登録手続きも省略可能となる。これにより、例えばスマホアプリを入口として金融商品を横断的に仲介する金融サービスを提供しやすくなることが見込まれ、規制緩和で新規事業者の参入を促し、金融サービスの利便性を高めていくことを目的としている。

⇒ 概要については、後掲の「金融庁／金融サービスの利用者の利便の向上及び保護を図るための金融商品の販売等に関する法律等の一部を改正する法律案（令和2年3月6日）」説明資料参照

金融仲介サービス業に対する金融業態共通のルールは以下の通り。

(1) 一つの登録で銀行・証券・保険分野の仲介サービスが可能に

- ・従来、縦割りで別々の法律によって規制され、個別の登録が必要だった銀行・証券・保険の各サービスを「金融サービス仲介業」という単一の登録を受けることで仲介ができるようになる。
- ・それぞれの登録手続きや規制対応のコスト・ロードが削減でき、金融ワンストップサービスが提供しやすくなる。また、新規参入する事業者が増えて適正な競争が行われれば、利用者側も選択肢が増え、利用料金も下がるなどのメリットがあると考えられている。

(2) 所属制がなくなる

- ・「所属制」とは、仲介業者がサービスを提供する際に、その勧誘や説明等に関して所属（委託・受託関係）している金融機関の指導を受け、顧客とのトラブルで損害賠償責任が生じた場合は、所属している金融機関が損害を賠償する、というものであり、従来は銀行代理業者、金融商品仲介業者、保険募集人等は必ずどこかの金融機関に所属しなければならないことになっていた。
- ・今回創設される「金融サービス仲介業」の事業者に対しては、様々なサービス提供ができるよう特定の金融機関への所属を求めないことになった。
- ・その一方で、上記の通り、金融機関の指導・監督責任や賠償責任義務もなくなるため、代わりに取扱可能なサービスの制限（高度な説明を要するサービスの取り扱いを制限する）や利用者財産（サービスの購入代金など）の受入禁止、保証金の供託義務により利用者保護を図ることになっている。

(3) 顧客資産の受入れは禁止

- ・あくまで仲介業者であるため、いかなる名目であっても顧客の資産を預かることはできない。

(4) 顧客情報の適切な取扱が必要

- ・これは金融サービス仲介業に限った話ではないが、仲介する別の分野や自社の兼業業務に顧客の事前同意を得ずに顧客情報を使用したり、親会社・子会社・グループ会社に勝手に顧客情報を提供する等の行為は禁止されている。

(5) 顧客に対する情報提供が必要

- ・顧客が様々な金融サービスの中からニーズにあったサービスを選択するためには、幅広い情報が不可欠となるため、既存の仲介業者と同様に書面交付や説明義務、顧客の知識・経験・財産の状況に合った情報提供を行う必要がある。情報提供にあたり、虚偽を告げたり、不確定な事項について断定的な判断を下したりすることは不可である。

(6) 金融機関から受け取る手数料は開示する必要がある

- ・金銭面での透明性を確保し、顧客が安心して商品・サービスの選択ができるよう、金融機関から受け取る手数料や報酬等は顧客の求めに応じて開示する必要がある。

(7) その他

- ・既存の仲介業者と同様に、誠実義務、名義貸しの禁止、標識の掲示などの規制が課される。

■保険領域における既存制度との比較（上記記載を含む）

保険領域における金融サービス仲介業は、所属制を採用していない現行の保険仲立人の規制をベースに制度設計が行われる見込みである。代理店制度との相違点を整理すると以下の通り。

- 業務範囲 : 媒介のみ（契約締結権限はなく、契約者の仲介に留まる）
- 所属制 : なし
- 手数料 : 受領先を限定せず（保険会社からも顧客からも受領できる）
- 手数料開示 : 保険会社から受領した場合、顧客の求めに応じて開示する義務あり
- 兼業規制 : 代理店や保険仲立人との兼業は不可
- 財産的基礎 : 事業規模に応じた保証金が必要
- 取扱可能商品 : 高度に専門的な説明を要しない商品（商品設計が簡易で日常生活に定着している商品）
…保険分野で例示されているものは以下の通り

【生命保険】 終身・定期保険、個人年金保険、医療保障保険、介護保険

【損害保険】 傷害保険、旅行保険、ゴルフ保険、ペット保険

【取扱禁止】 変額保険、外貨建保険、解約返戻金変動型保険（特定保険契約）

■日本代協としての問題意識

金融サービス仲介業については、顧客の利便性向上の観点から制度創設自体に反対するものではないが、従来保険代理店と保険仲立人（保険ブローカー）のみが保険販売に携わってきた業界に参入してくる新たな業態の事業者であり、その動向は注視する必要がある。

現状においては、法令を含めた制度の詳細が固まっていないこと、どのようなプレイヤーがどのようなビジネスで参入するのか想定できていないことから、明確な対応方針を打ち出しているわけではないが、少なくとも「顧客保護に欠けることがないようにすること」、「代理店との競争条件が公平なものになること」は必要であり、当局にもその旨伝えているところである。

その上で懸念される点は以下の通り。

- ① 手数料：顧客から手数料を得ることができることから、事業者サイドでその額を決めることができるとすると、一物二価や特別利益の提供禁止規制との齟齬が懸念される。そもそも保険料がどのような形で提示されるのか、顧客から受け取る手数料に制限や制約はないのか、顧客への表示はどうするのか、手数料以外に提供される金銭の取り扱いはどうするのか等、様々な問題があり、既存の規制の存在を前提に、しっかりとした制度設計を求めていく。

- ② **監督**：金融庁・財務局が直接監督を行うことになるため、既存の保険仲立人と同様に事業報告書等の諸書類を当局に提出することになると思うが、個人マーケットが主要ターゲットとなる金融サービス仲介業の場合、より日常的な監督（例えば、募集文書の点検や不祥事の是正・再発防止等）が必要になると思われる。こうした機能を誰がどのように果たすのか、懸念がある。金融サービス仲介業者で設立される協会が自主規制機関となっていく方向性になっているが、その規制内容は誰がどのように決め、実施状況はどのように管理されるのか、不明な点も多い。

上記の他、今後の検討において、様々な課題が生じるものと思われるが、同じ立ち位置にいる損保協会や損保労連と情報交換を行いながら、引き続き動向を注視し、必要な働きかけを行っていく。

金融サービスの利用者の利便の向上及び保護を図るための
金融商品の販売等に関する法律等の一部を改正する法律案

説明資料

2020年3月
金 融 庁

金融サービス仲介法制

背景・経緯

- 情報通信技術の発展により、オンラインでの金融サービスの提供が可能になった。また、就労や世帯の状況が多様化する中、利用者が、様々なサービスの中から自身に適したものを選択しやすくすることは重要。
- 他方、現在、銀行・証券・保険すべてのサービスをワンストップで利用者に提供する仲介業者は5者のみ。

様々な金融サービス



仲介業者の数

銀行 (銀行代理業者)	79者 (2019年12月末)
証券 (金融商品仲介業者)	888者 (2019年12月末)
生命保険 【法人・個人計】 (生命保険代理店) 損害保険 (損害保険代理店)	8万 5,862者 18万 319者 (2019年3月末)
うち 銀行・証券・保険すべての サービスを仲介する業者	5者 (2019年12月末)

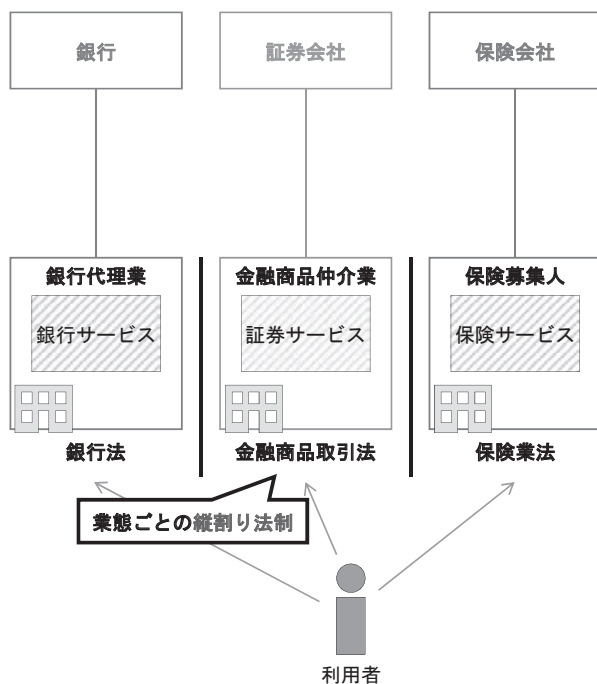
※生命保険協会、日本損害保険協会、金融庁の資料に基づき作成。

2

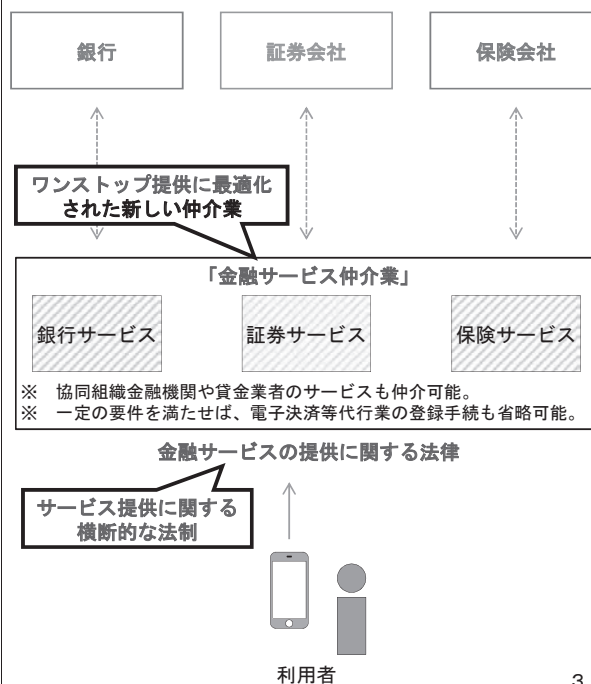
「金融サービス仲介業」の創設

- 金融商品販売法を金融サービスの提供に関する法律に改称し、「金融サービス仲介業」を創設。
- 業態ごとの縦割りだった既存の仲介業と異なり、1つの登録で銀行・証券・保険すべての分野のサービスを仲介可能とするなど、ワンストップ提供に最適化。

既存の仲介業



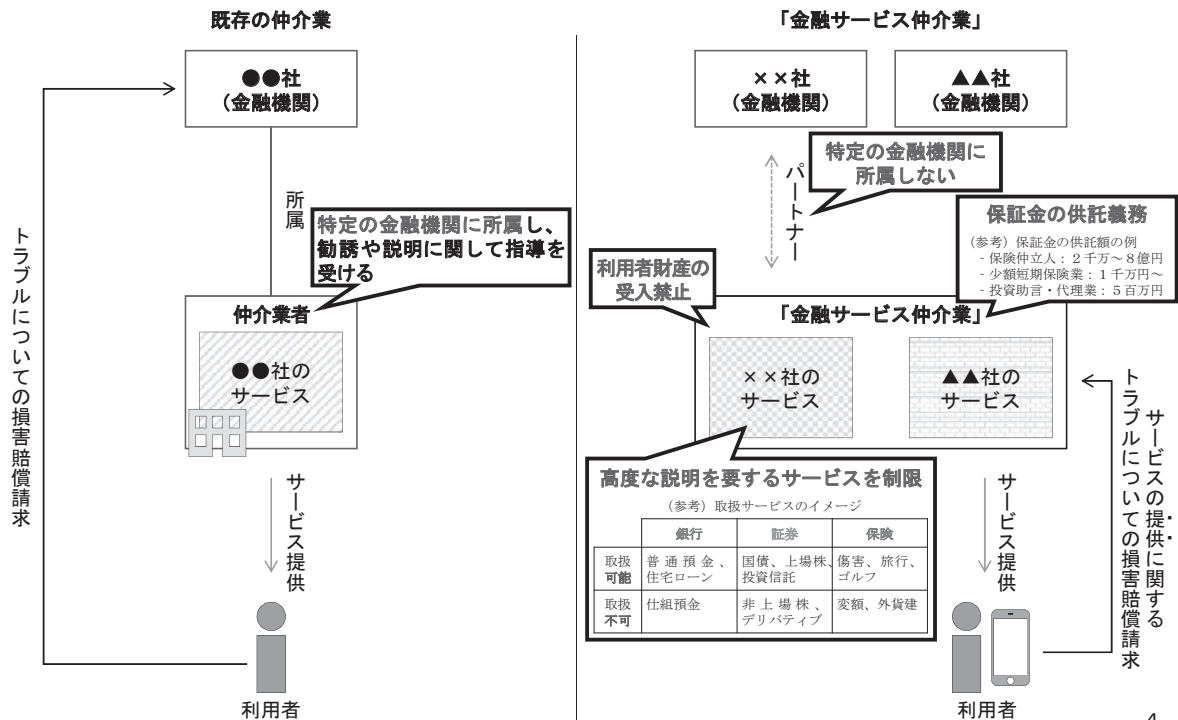
「金融サービス仲介業」



3

金融サービス仲介業：利用者保護のための主な規制

- 様々なサービスを取り扱えるよう、金融サービス仲介業には、特定の金融機関への所属を求めない。
- 代わりに、取扱可能なサービスの制限や利用者財産（サービス購入代金など）の受入禁止、保証金の供託義務により利用者保護を図る。



4

金融サービス仲介業：その他の規制

- 金融サービスの仲介を行う場合に利用者保護等のために必要となる規制は、銀行分野・証券分野・保険分野で異なることがある。
- 金融サービス仲介業については、取り扱うサービスの分野に応じ、必要な規制を過不足なく適用する。

金融サービス仲介業の規制			
	銀行分野 [預金受入・貸付・為替取引]	証券分野 [有価証券売買・投資信託直販]	保険分野 [保険引受]
共通の規制	○ 健全かつ適切な運営を確保するための措置（顧客に対する情報提供、顧客情報の適正な取扱い等） ○ 誠実義務 ○ 金融機関から受け取る手数料等の開示 ○ 名義貸しの禁止 ○ 標識の掲示		
分野に応じた規制	+	+	+
	○ 情実融資の媒介の禁止 - 等 ※ 金融サービス仲介業者が貸金業者の貸付を媒介する場合について、誇大広告禁止や取立て行為規制を措置。	○ インサイダー情報を利用した勧誘の禁止 ○ 損失補填の禁止 ○ 顧客の注文の動向等の情報を利用した自己売買の禁止 - 等	○ 自己契約の禁止 ○ 告知の妨害の禁止 ○ 不適切な乗換募集の禁止 - 等

※ 上記のほか、監督規定や、認定金融サービス仲介業協会及び裁判外紛争解決制度に関する規定を整備。

5

■基本的な考え方

保険業界は、少子化・超高齢社会の到来という社会構造の大きな変化の中にあり、市場の縮小に備えざるをえない状況にある。また、消費者の価格選好が強まる中で、社費の削減が重要な課題となっている。

消費者ニーズへの対応や利便性向上を目的に各社の独自性が発揮されることは望ましいことであり、自由化のメリットでもある。しかしながら、保険会社間の競争が加速する中で、本来独禁法や職業倫理上の問題がないような分野まで必要以上に競争を拡大させた結果、業界全体で高コスト体質に陥るとともに、商品の複雑化等によってかえって消費者の理解を妨げてしまったとすれば本末転倒である。

「競争のための競争」に奔走して「誰のための、何のための競争なのか」が分からなくなり、競争の本質を見失っている実態はないだろうか。また、乗合代理店では、“各保険会社が何でも競争する”ことで事務処理や内部管理体制の煩雑化を招き、生産性を阻害する要因になっているとの不満の声は大きい。

こうした状況を踏まえると、共通化・標準化を図ることで契約者にメリットが生じるものについては、消費者不在のこだわりや根拠なき前例踏襲主義を捨てて、10年後、20年後の業界のあるべき姿をイメージしつつ、今できることから改善に取り組むことが必要なのではないだろうか。

日本代協としては、こうした認識の下で、「各社間の相違が消費者のデメリットになっていること、現場での煩雑な対応の原因になっていること、業界全体で無駄なコストを生んでいること（結局それは消費者に保険料増となって跳ね返る）」を洗い出して改善要望としてまとめ、損保労連とも連携しながら損保協会の検討に活かしてもらう方針である。

■検討の視点

共通化・標準化の検討に際して必要な視点は、以下の4点である。

- ① 契約者（消費者）にとっての分かりやすさ・利便性の向上（トラブル、不信、無用なロードの抑制）
- ② 代理店・募集人の業務効率化（顧客対応時間の確保・生産性向上）
- ③ 保険会社のコスト削減（収益改善、保険料引き上げ抑制）
- ④ 環境変化への対応（新たな共通化・標準化領域の検討）

こうした課題は、実務に携わる者の「変わりたくない」という現状維持型の意識やシステム・コストの壁に阻まれ、「総論賛成、各論反対」になりがちである。しかしながら、業界全体の向かうべき大きな方向感を共有した上で、出来る限り具体的に事案を洗い出し、時間をかけずに実行できるものから長期的視点に立って検討するものまで、時間軸を伸ばして検討する必要がある。

また、これまで困難だったようなプロセス改善なども最新のデジタルテクノロジーを活用することで可能になることもあり、前例に捉われずに標準化とコストの最小化に取り組むことが重要である。

■日本代協の取り組み

日本代協では、2012年度に企画環境委員会が中心となって共通化・標準化が必要と考えられる具体的な案件を洗い出し、検討結果を83項目にまとめ、同年9月26日付で損保協会に提出した。（詳細は2019年度版「現状と課題」を参照）

損保協会における検討の結果、実現したもの（レジペイの導入^(注)など）もあるが、独禁法上の課題等、様々な理由で検討対象から除外、あるいは検討しない、とされているのが実態である。独禁法は時代や環境

によって解釈が変わる面もあるため、聖域化せずに検討の土俵に乗せてみることも必要であり、本会としては企画環境委員会が中心となって定期的に改善要望をまとめ、損保協会に対し提言を行っていく方針としている。

その際、細かい改善点を沢山洗い出してみてもあまり大きな変化は生まれないし、個社・個別商品に係わる案件では広く代理店経営の効率化に繋がらない。そこで本年度は、代理店経営に大きくかわる共通項目、特に昨今の環境変化で新たに浮き彫りとなった課題に絞り込んで取り組むこととしている。具体的には、オンラインによる契約募集やLINE等のSNSを活用したコミュニケーション手段の活用上の課題を整理し、代理店業務の抜本的な業務効率化や生産性向上につなげていく改革ができないかと考えている。

また、コロナ禍の影響による非接触型決済の進展や電子マネーによる給与支払いの実現などを展望すると、保険料の支払方法も自ずと変化し、口座振替と並んでクレジットカードやオンライン決済のニーズがますます高まるとものと考えられる。この場合、大きな課題となるのは決済手数料であり、この引き下げに向けても業界一体となって取り組む必要がある。

(注：口座振替・共同決済端末（レジペイ）の導入）

2012年に本会が損保協会に行った提言の一つである「口座振替依頼書の共通化」に関し、損保業界では口座振替登録手続をペーパーレスで行う専用決済端末「レジペイ」を開発し、2018年3月から実用化を行った。

消費者の利便性を向上させ、代理店・募集人の業務効率化を実現し、保険会社の業務効率化・コスト削減に寄与する“三方よし”の仕組みであり、また、口座番号や印影を他人にみられたくないという契約者ニーズに合うものであるが、今後はクレジットカード決済や電子マネーによるオンライン決済に対応できるようバージョンアップを図る必要がある。レジペイの概要は以下の通り。

(1) レジペイの概要

- ・携帯電話程度（7.6cm×11cm×3.3cm/225g）の大きさの専用決済端末（Panasonic 製）
- ・損保5社^(注)、野村総研、パナソックソリューションジャパンの共同開発
- （注：5社＝三井住友海上、損保ジャパン、東京海上日動、あいおいニッセイ同和、共栄火災）
- ・参加5社の代理店システムから連動（共同GW）・1台の端末で乗合各社の口座登録が可能
- ・購入代金37,700円（耐用年数5年）…リース有

(2) 目的

- ・ペーパーレス募集と併せたオールペーパーレス手続きを実現
- ・業務効率化・コスト削減・情報リスク削減（個人情報保護の強化）を実現
- ・事務所に1台、共同利用が可能

(3) メリット

<お客さま>

- ・口座届出印の押印が不要
- ・口座振替依頼書への記入の手間がなく、手続きが簡単
- ・情報漏えいのリスクなし（募集人に口座番号を見せる必要なし）

<代理店>

- ・口座振替依頼書作成、計上ロードの削減
- ・不備対応ロードの削減（平均10%弱で不備^(注)が発生）
- （注：届出印相違、印影が不鮮明、名義人相違、銀行コード・支店コード誤り など）

- ・口座振替依頼書の紛失リスクなし

【参考】 端末代金37,700円（5年間）は年間口座登録数が何件以上でペイするか？

<代理店の負担（1件当たり）>

- ・口座振替依頼書作成時間、手続き等：約300円
- ・書類郵送費用：164円（@82円×2）
- ・お客さま再訪費用（交通費＋時間給分）：約2,000円



<5年間の総コスト推計>

- ・不備発生割合10%、事後対応で郵送50%：再訪問50%とした場合…5年間の逸失利益 約44,000円
すなわち、年間口座登録数20件（×5年間）で導入費用は十分カバーできる計算になっている。

8 組織力の強化

〈代協正会員の増強と支部の活性化〉

■組織力強化の基本方針

日本代協は、お客様に直接接する保険代理業者の業界団体として、「損害保険の普及と一般消費者の利益保護」を図るため、長年にわたり地道な活動を続けている。

日本の損保市場の約91%は代理店扱であり、本会の発展は保険業界発展の礎ともなるものである。一方で、本会が社会の信認を得て持続的に活動を展開するためには一定の組織力を保持する必要がある。

本会の会員は法人格を持った各都道府県代協であり、個々の代理店は各代協の会員という位置づけである。従って、会員増強は各代協の経営に直結する重要課題であるが、本会の事業目的達成のために必要な取り組みでもあるため、当面は日本代協グループとして全代協一丸となって会員増強に取り組む方針としている。

1. 会員増強

■前提となる基本的な考え方

- (1) **組織率目標**：組織の核となる専業代理店については、中期的に各都道府県において過半数を超える組織率（各保険会社の専業代理店数を分母として算出した推計値）となるよう取り組む。但し、これは通過点であり、代協という業界団体の存在価値を考えた場合、本来の目標は「全代理店（約16万店^(注)）を分母に置いた組織率50%超」という水準であることを認識しておく必要がある。（この場合、約8万店の会員が必要）

（注：2019年度の代理店統計については、損保協会ホームページの「募集形態データ」参照）

<https://www.sonpo.or.jp/report/statistics/boshu/index.html>

- (2) **チャネルの考え方**：代協は「保険募集のプロ」として活動する保険代理店の団体としての役割発揮を目指している。一方で、業界統計上のチャネルは画一的な属性区分に過ぎず、専業・兼業という用語には「プロか否か」という質的概念は含まれていない。また、統計上専業とは「他の事業の収入が全体の50%を超えない」というだけで、専業代理店が100%専業であることを意味しているわけでもない。逆に、兼業に区分されていても、保険部門を有して専任者を配置する等、高い専門性と対応力を発揮し、顧客の期待に答えている代理店が数多く存在している。

日本代協の理念と照らし合えた場合、画一的なチャネル区分で会員資格を縛るのではなく、「保険募集・顧客対応のプロ」としての志と能力を持った代理店であれば、チャネルを問わず広く仲間として迎え入れ、互いに切磋琢磨しながら発展していくことが重要である。

- (3) **組織を挙げた取り組み**：会員増強運動は、一部の役員・委員長だけの仕事ではなく、組織全体で取り組む課題である。そのためには、意思決定の透明化や情報の共有化を図り、共通の目的に向かって取り組む雰囲気を作りながら、全員参画型の組織運営を行う必要がある。

■各代協にとっての会員増強の位置付け

2009年8月25日付の定款変更により、個々の代理店は各代協の正会員という位置づけになり、会員増強は各代協自体の組織問題となっている。従って、各代協においては、自らの組織運営上必要な運営経費を賄える会員数・会費額を念頭におき、計画的に会員増強活動を推進する必要がある。

日本代協全体においては、増強運動の盛り上げを図るため、敢えて「入会ベース」の目標を定めて取り組

むが、各代協では、安定的かつ積極的な代協経営をするために必要となる会員数を確認する必要がある。

なお、安定的かつ積極的な代協経営を展開するために、会費体系等の見直しを行う場合は、基本的な考え方を整理したガイドブック「会員資格・会費の考え方」^(注)を参考に、各代協の個別事情を踏まえて検討することが必要である。

(注：「会員資格・会費の考え方」は以下の背景から、ビジョン委員会で検討し、資料としてまとめたものである。

- ① 環境変化を受けて代理店の統廃合等が進み、今後代理店数の減少が懸念されること、また、募集従事者数1、2名の会員が全体の1/3にあたる約3,700店存在している実情を踏まえ、今後を見据えた上でそれぞれの会費収入のあり方を考える必要があること
- ② 募集従事者数を勘案した会費体系（加算方式・区分方式）の代協と、募集従事者数に関係なく一律会費の代協が半数ずつ存在している。また一般会員の解釈の違いから、会費区分の有無や管理方法が異なっていることも判明しているが、こうした中で2018年度においては複数の代協が赤字経営を強いられている実態があり、日本代協として検討の方向性をアドバイスする必要があったこと

■代協正会員の増強（仲間づくり推進）と2020年度の取り組み

(1) 2019年度の総括と会員増強に当たっての心構え

日本代協の組織目標は、まずは換算専業代理店組織率50%超の達成であるが、現実を踏まえたステップとして、2019年度は仲間づくり推進の目標を「入会ベース」とし、各代協の入会目標値の合計502店の達成を目指して取り組みを行った。しかしながら、結果的には、前年度の▲122店に続き、▲377店の大幅減店の11,768店となった。合併等の統廃合による退会が531店（全退会751店の70.7%）と増加し、入会数374店ではカバーしきれなかった。

具体的な取り組みとしては、会員増強は「通年運動」が基本であるという原点に立ち、「連クォーター稼働（4半期ごとにステップを刻んで加入増目標を達成していく）」を推進し、11代協が目標のステップを刻んで入会数を積み上げていった。また、11月末の進捗状況を踏まえ、「全国一斉Activeキャンペーン」を実施したが、入賞は3代協のみに終わった。

入会目標を達成した代協は、V16：福岡、V7：滋賀、V6：山梨・京都・奈良・長崎・熊本、V4：徳島、V2：福井・鹿児島・沖縄、V1：北海道、やまがた、岐阜、三重、石川、大阪、兵庫、和歌山、岡山、鳥取、山口、香川、愛媛、高知、佐賀、宮崎と総計で27代協となった。

また、専業代理店換算組織率において、京都77.8%、香川77.8%、高知76.6%、徳島71.3%、滋賀70.2%と5つの代協が70%を超えた。

(2) 仲間づくり推進（正会員増強運動）【2020年度の主な取り組み】

2020年度は「459店」（確定）の「入会」を目標とする。

上記目標達成のため、各代協の入会数目標ガイドラインを以下の手順で定める。

- ① 組織委員会は、組織率に応じた下記アップ率を設定し、2020年2月理事会で承認された目標ガイドライン（暫定版）を各代協に提示する。

◇ 換算専業組織率：70%以上：1.0% / 60%以上：1.5% / 50%以上：2.0%
40%以上：2.5% / 30%以上：3.0% / 30%未満：3.5%

◇ 全体組織率：（分母を全代理店総数とした場合の組織率）

10.0%以上：+2店、7.36%以上：+3店、7.36%未満：+4店を加算

- ② 各代協では、組織率50%達成のために策定した中期増強計画を踏まえ、上記ガイドラインを「入会数

ミニマム基準」として2020年度の目標数を事業計画に定め、各代協の総会にて組織決定する。

(3) 仲間づくり推進（代協正会員増強）のための取り組み：

- ① 各代協における仲間づくり推進（増強活動）は年間を通して推進する。進捗状況によっては、下期の特定期間において、日本代協全体で「入会キャンペーン」の実施を検討する。
- ② 「仲間づくり推進（入会数基準）」「トータルプランナー受講者募集」「代協独自取組み項目^(注)」を必達項目とする『三冠王』制度を継続し、目標達成代協・ブロックを表彰する。

[注：代協独自取組み項目の選択肢]

各代協においては、以下の選択肢の中から一つを選び、「三冠王」の目標の一つに位置付ける。

1. 日本代協アカデミーの本登録ID数：ミニマム表彰基準＝2019年度の取組結果を検討し、設定する。
2. ぼうさい探検隊マップコンクール応募数：ミニマム表彰基準＝3団体（マップ数ではなく団体数）
但し正会員数500名以上の5代協（東京、大阪、北海道、福岡、愛知）は5団体
3. 出前講座の実施：ミニマム表彰基準＝5校実施（レジュメを含む実施報告書の提出）
4. 代協の会費体系の見直し：表彰基準＝各総会で議決を得ること
（ビジョン委員会作成の「会員資格・会費の考え方」を参照する）

- ③ 「紹介の仕組み作り」を行い、組織一体となった取組を推進する。
 - ・既存会員に紹介を依頼する（1会員年間1紹介の依頼など）
 - ・保険会社に協力を依頼する（“保険会社にとっての代協加入のメリット”を伝える）
- ④ 代理店賠償や各種情報入手の場以外の代協加入のメリットを明確化し、情宣を行う。（組織委員会）
- ⑤ 退会の際には理由を確認し、会員減の防止に役立てる。
＜参考マニュアル等＞「正会員増強マニュアル」・「非会員向けPRリーフレット」・「保険代理店の賠償責任（PPT 10分版・音声入）」・「You Tube動画 PR企画」

(4) 新入会員オリエンテーションの実施

- ① 新入会員の参画意欲向上のため、各代協において原則第一四半期にオリエンテーションを実施する。
併せて、可能な限りフォローアップ研修を実施する。
- ② 新入会員には具体的な活動への参加の仕組みをつくり、参画を促す。（全会員をどこかの委員会やPT、イベント担当等に割り振る 等）

(5) ブロック協議会活動の強化

- ① 各ブロック協議会は年4回会合を開催して情報共有化を図り、各代協の取組みを共有する。
併せて、他代協の取組事例を参考にして相互の活性化を図る。
- ② ブロック協議会の役割、運営要領等については、ビジョン委員会策定の「ブロック協議会運営ガイドライン」を参照する。
- ③ ブロック協議会の開催費用は日本代協負担とし、その額は実態を踏まえて適宜見直す。

(6) 各保険会社研修生の勧誘

損保各社の研修生卒業代理店に対し、各社の協力を得て入会関係書類の配布を行い、会社としての推奨を要請する。

(7) 損保各社との連携強化

- ① 各代協において、損保各社との面談や共同企画の実施等を通して協力体制構築に取り組む。（総会、賀詞交歓会、各セミナー、社会貢献活動等のイベント等）

- ② 本部においては、国内損保7社との合同懇談会を実施し、会員増強等の協力依頼を行う。(本年度は7月21日開催済)

[参加会社(50音順)]

AIG損害保険・あいおいニッセイ同和・共栄火災・損保ジャパン・東京海上日動・日新火災・三井住友海上(各社の地域営業推進・専業代理店担当部長)／損保協会(募集・教育企画部長)

2. 基盤強化

■人材育成研修会

人材育成研修会は、募集人の資質向上とともに、代協活動の次代の指導者を育成するために重要な取り組みである。また、本研修会を計画的に開催している代協は、退会抑制とともに会員増強にも成果を出しているところが多い。各ブロックにおいては、参加者にとって有意義な研修となるよう取り組む必要がある。

毎年4つのブロック毎に4年に1回のサイクルで開催していたが、変化の激しい時代にこの頻度の開催でいいのかという課題認識があり、2020年度から2年に1回のサイクルで開催できるように変更を行った。

年 度	開催ブロック
2020年度	北海道・南東北・南関東・東海・北陸・東中国・西中国・九州北
2021年度	北東北・上信越・東関東・東京・近畿・阪神・四国・九州南

■組織の強化と基盤整備

(1) 基本的な考え方

組織は人の集りであり、組織の活性化は組織を構成する人、とりわけそのリーダーの資質に負うところが多い。代協活動はボランティアではあるが、ボランティアだから適当でいいということはない。役を引き受けた以上、各代協会長・支部長は高い倫理観をベースにした明確なビジョンと責任感を持ち、リーダーシップを発揮して組織運営に取り組むことが求められる。この場合、最も大事なスキルは「バランス感覚」と「傾聴」の姿勢であり、会員の声に謙虚に耳を傾け、対話をベースにした組織運営の実践が必要である。

全ての代協が法人であるが故に、社会の期待も社会に対する責務も大きなものがある。変化が激しい時代だからこそ、改めて代協活動の原点に戻り、支部・代協・ブロック協議会の更なる活性化を図り、対外的なパワーの源泉となる組織力を強化することが必要である。

一方で、各代協間の活動には温度差があるため、ブロック協議会の場を通して認識や課題の共有化を図り、代協会長のサポートを行う必要がある。

なお、業界団体という特性上、各代協のリーダー役は、代協活動と本業(保険代理業)を両立させるだけでなく、自らの本業を発展させることで、他の会員の模範となることが求められる。

(2) 各代協・支部の強化

① 会員情報の収集・整理：

各代協においては、自代協の組織運営上必要な会員情報をリスト化し、収集する。

② 支部活動の強化：

- 支部活動は代協活動の原点である。「集い、語らう」代協の基本精神に則り、定期的な意見交換の実施やセミナーを開催し、支部メンバーの参画を促す。運営に当たっては、以下に留意する。
 - ・定期的な顔合わせの機会を設ける
 - ・全会員が支部の活動に参加するように仕組む

- ・ イベントの際は広く声をかけて盛り上げる
- ・ 地域の名士や各団体との関係構築を図る
- 組織委員会では好取組事例の情報収集を行い、発信する。
- 代協会長は、支部長の悩みを聴き、相談に応じ、活性化を支援する。
- 支部体制（支部数・所属代理店数）については、地域の実情に応じて新設・統合を検討する。
- ③ 代協内における認識・情報の共有化：
 - 各代協においては、代協会員に対する情報発信（会報、SNS、メール、WEB等）を定期的に行い、日本代協の方針や活動の状況、各代協の好取組、業界関連動向等に関する情報の共有化を図る。
- ④ 若手会員・女性会員の育成・登用：
 - 各代協においては、将来の指導層育成と組織の活性化のため、若手や女性会員を登用し育成を図る。（ex.人数目標を定めて取り組む等）
- ⑤ 組織運営のガバナンス確保：
 - 各代協においては、関連法規を遵守し、「一般社団法人運営マニュアル」を参考に組織運営を行う。特に、事務局の労働関係法規遵守に留意する。（代協版各種ひな型参照）
 - 日本代協本部においては、各代協の運営に資する情報収集と知識習得に努め、専門家のネットワークを活用しながら各代協の個別問題をサポートする。
- ⑥ 代協事務局職員への出張支援
 - 代協事務局職員の交代等で新職員に対する業務支援が必要な場合、日本代協職員が直接現地に出張して現物に基づき具体的な支援を実施する。（本年度は事務局職員研修あり・年3場所程度を想定）

■コンベンション開催の経緯

2009年8月、本会の正会員資格を個々の代理店から法人格を取得した全国47都道府県代協の代表者に変更する定款変更の認可を取得した。これによって本会の総会参加者は、個々の代理店から各代協の会長に変更になり、全国の代協会員が集う機会が失われることとなった。そこで、新たな交流の機会を設けるため、2011年度にコンベンションという形に装いを変えて、総会とは別の時期に開催することにしたものである。

開催に当たっては、まずは従来の総会規模（参加者数350名程度）を前提とし、内容は、関東圏各代協の若手会員と東京代協・日本代協事務局によるプロジェクトチーム（PT）で進めることとした。最初のPTは2010年2月から活動を始め、翌2011年11月に最初のコンベンションを開催した。以後、毎年11月に定例イベントとして開催している。

なお、会を重ねるごとにプロジェクト全体のマニュアル化を進めた結果、PTの開催回数、事務負担ともにスタート時点と比較して4割程度削減されている。

■コンベンションの目的

従来の総会に代わり全国の代協会員が集い、語らう場と位置付け、併せて業界関係者を含めた情報交換と経験交流を行うことを目的として開催している。（なお、会場の収容人数の関係から、参加者は事前報告制としている）

業界関係者を交えた懇談会については、2010年まで損保協会主催で実施されていたが、コンベンションを開始する際にこれを日本代協主催の会費制の懇親会に改め、適正化を図った。

■第1回コンベンション…『震災を通して代理店の価値を考える』

(1) テーマ：

2011年3月11日に発生した東日本大震災において、自ら被災しながらも契約者のために奔走した被災地代理店の経験・教訓を踏まえ、全体テーマを上記とした。なお、震災からの復旧の最中であり、また、原発の影響が現実の危機として続いていたことを踏まえ、華美を排し、内容重視で開催した。

(2) 日程・内容：

◇2011年11月18日（金）12：30～17：00 式典の部〔於：ヤクルトホール（約350名）〕

① 式典〔来賓〕

金融庁監督局保険課長 小原 広之 様・日本損害保険協会 専務理事 浅野 広視 様

② 功労者表彰式〔功労者〕

加納 敏孝 様（愛知県代協）・高山 本丸 様（京都代協）・前田 房夫 様（大阪代協）・
須藤 正巳 様（故人・岡山県代協）・平岡 俊二 様（徳島県代協）・千守 隆 様（愛媛県代協）

③ キャンペーン表彰式〔2011年2月会員増強キャンペーン目標達成代協〕

26代協（北海道、宮城、やまがた、福島、新潟、栃木、茨城、千葉、岐阜、三重、富山、滋賀、京都、奈良、大阪、兵庫、和歌山、島根、徳島、香川、高知、福岡、大分、佐賀、宮崎、熊本／代表：福岡県代協）

④ 代協会員懇談会〔コーディネーター：山中副会長〕

⑤ 被災地代理店によるパネルディスカッション〔コーディネーター：岡部会長〕

[パネリスト] 藤原 真琴 氏 (岩手県代協副会長／MS岩手株式会社)
小林 良昭 氏 (宮城県代協副会長／株式会社エス・ハート)
尾形 京平 氏 (宮城県代協／東海あんしんサポート株式会社)
石塚 健二 氏 (福島県代協／有限会社S・BC)
山本 恵一 氏 (福島県代協／有限会社ハート・＆・ハート)

◇同 18:00～20:00 懇親会の部 [於：東京第一ホテル (約450名)]

- ① 来賓ご挨拶：日本損害保険協会 会長 隅 修三 様 (東京海上日動社取締役社長)
- ② 被災地からのメッセージ：被災地代協代表挨拶、復興への決意表明、名産品紹介と支援のお願い

◇11月19日 (土) 10:00～15:00 分科会の部 [於：損保会館 (約300名)]

- ① 基調講演：日本損害保険協会 常務理事 栗山 泰史 様「損保代理業の明日を考える」

- ② 分科会 (ゼミ形式)：

[野崎ゼミ]：「ハザードマップを活用した防災・減災活動」 野村総研 野崎 洋之 様
[中崎ゼミ]：「お客様目線の事業承継を考える」 保険ジャーナリスト 中崎 章夫 様
[北村ゼミ]：「やりがいのもてる職場環境とは」 臨床心理士 医学博士 北村 勉 様
[土川ゼミ]：「I-netを活用した地域密着型保険経営のヒント」 名案企画 土川 尚己 様

(3) 備考：

全体を通して高い評価をいただいたので、次年度も同規模・同内容にて開催することとし、以降このスタイルが定着した。

■第2回コンベンション…『地域における代理店ブランドを考える』

(1) テーマ：

第1回目のコンベンションは「代理店の価値」を再認識する機会となったが、価値は消費者が決めることであり、「価値がある」ことを認めてもらう必要がある。そのためには、「困った時に真っ先に顔が浮かぶ存在になる」ことが必要であり、第2回目のコンベンションは、代理店ブランドを考える契機にすることとした。一方で、地域の専業代理店のような小規模事業者ブランド構築はできるのか、という問いかけに答える必要があるとの問題認識の下で、上記をテーマに開催した。

(2) 日程・内容：

◇2012年11月16日 (金) 12:30～17:00 式典の部 [於：ヤクルトホール (約350名)]

- ① 式典 [来賓]

金融庁監督局保険課長 小原 広之 様・日本損害保険協会 専務理事 浅野 広視 様

- ② 功労者表彰式 [功労者]

長尾 忠正 様 (北海道代協)・長野 稔泰 様 (埼玉県代協)・剣持 正明 様 (山梨県代協)
坂上 正則 様 (三重県代協)・本田 勝久 様 (京都代協)・藤本 宏志 様 (山口県代協)
葛石 賢秀 様 (香川県代協)・平田 正次 様 (佐賀県代協)・前田 清 様 (宮崎県代協)
大城 勝也 様 (沖縄県代協)

- ③ キャンペーン表彰式 [2012年2月会員増強キャンペーン目標達成代協]

14代協 (山梨・岐阜・石川・福井・滋賀・京都・奈良・和歌山・岡山・香川・高知・福岡・大分・長崎)

- ④ 代協会員懇談会 [コーディネーター：泉副会長]

- ⑤ 基調講演 テーマ：「小が大を超える—マーケティングの法則」

講 師：静岡県立大学経営情報学部 教授 岩崎 邦彦 様

◇同 18：00～20：00 懇親会の部〔於：東京第一ホテル（約450名）〕

- ① 来賓ご挨拶：日本損害保険協会 会長 柄澤 康喜 様（三井住友海上社代表取締役社長）
- ② ご当地ブランド紹介：南九州ブロック（宮崎県・鹿児島県・沖縄県の名産品・銘酒紹介）

◇11月17日（土）10：00～15：00 分科会の部〔於：損保会館（約300名）〕

〔岡部ゼミ〕：「実践者に聞く『地域に認知される代理店』のあり方とは」（司会：岡部会長）

- ・株式会社dii 代表取締役 永井 伸一郎 様（岐阜県代協）
- ・株式会社藤吉保険事務所 代表取締役 藤吉 友子 様（岐阜県代協）

〔中崎ゼミ〕：「不況下でも躍進する代理店に学ぶ～これからの専業代理店の事業のあり方」

保険ジャーナリスト 中崎 章夫 様

〔土川ゼミ〕：「インターネットを活用した地域密着型保険代理店経営のヒント」

名案企画株式会社 代表取締役 土川 尚己 様

〔安東ゼミ〕：「地域密着の代理店としてのブランドづくり」

株式会社ブレインマークス 代表取締役 安東 邦彦 様

■第3回コンベンション…『“魅力ある企業”としての代理店を考える』

(1) テーマ：

代理店としての存在価値やブランドの前提となるのは、人のために生き活きと働く社員の存在であるが、一企業として見たときの代理店の魅力を高めないと人材は集まらず、持続的発展も望めない。そうした認識の下で、社員にとって働きたい会社、働きやすい会社はどうあるべきか考える機会を持ちたいとの思いで、第3回目のテーマを上記に定め、社員満足を起点とした経営品質向上の機会にすることを目的とした。

(2) 日程・内容：

◇2013年11月15日（金）12：30～17：00 式典の部〔於：ヤクルトホール（約350名）〕

① 式典〔来賓〕

金融庁監督局保険課長 諏訪園 健司 様・日本損害保険協会 専務理事 浅野 広視 様

② 功労者表彰式〔功労者〕

武田 忠穂 様（宮城県代協）・関根 茂 様（埼玉県代協）・大江 金男 様（岐阜県代協）
瀧山 健次 様（滋賀県代協）・保田 定昭 様（和歌山県代協）・田中 仁 様（福岡県代協）

③ 代協会員懇談会〔コーディネーター：泉副会長〕

④ 日本代協アドバイザー就任ご挨拶〔丸紅セーフネット株式会社 常勤監査役 栗山 泰史 様〕

⑤ 基調講演 テーマ：「成果の出る組織と出ない組織の違い」

～オペレーション能力ではなくマネジメント能力に着目せよ～

講 師：株式会社静鉄ストア 代表取締役会長（当時）

名古屋商科大学大学院マネジメント研究科（MBA）客員教授 望月 広愛 様

◇同 18：00～20：00 懇親会の部〔於：東京第一ホテル（約450名）〕

- ① 来賓ご挨拶：日本損害保険協会 会長 二宮 雅也 様（日本興亜損保社代表取締役）
- ② ご当地ブランド紹介：西中国ブロック（山口県・広島県の名産品・銘酒紹介）

◇11月16日（土）10：00～12：00 分科会の部〔於：損保会館（約300名）〕

〔PTゼミ〕：「夢を持てる保険代理業とするために」（司会：杠葉PTサプリーダー）

- ・株式会社ウォーム 奥田 耕平 様（東京代協）

・株式会社小酒保険 代表取締役 小酒 廣士 様（石川県代協）

[中崎ゼミ]:「製販分離時代の代理店組織化の留意点」保険ジャーナリスト 中崎 章夫 様

[土川ゼミ]:「魅力ある企業としての代理店を考える」

ファシリテーター: 名案企画株式会社 代表取締役 土川 尚己 様

パネラー: 株式会社コスモワーク 代表取締役 朝倉 憲太郎 様

伊藤保険株式会社 代表取締役 伊藤 由美子 様

有限会社トータルサポート 代表取締役 田村 淳 様

[安東ゼミ]:「プロ代理店が『家業』から『企業』になる方法」

株式会社ブレインマークス 代表取締役 安東 邦彦 様

■第4回コンベンション…『代理店におけるコミュニケーションのあり方を考える』

(1) テーマ:

代理店とお客様、保険会社、社員、地域社会他全ての関係者との信頼関係構築の基盤となる「コミュニケーション」の原点を学ぶ機会とすることを目的として、上記をテーマに開催した。

(2) 日程・内容:

◇2014年11月14日（金）12:30~17:00 式典の部 [於: ヤクルトホール（約350名）]

① 式典 [来賓]

金融庁監督局保険課長 諏訪園 健司 様・日本損害保険協会 専務理事 堀 政良 様

② 功労者表彰式 [功労者]

大島 昭夫 様（愛知県代協）・高橋 幸雄 様（奈良県代協）・大島 晏 様（大阪代協）

松村 建造 様（和歌山県代協・故人）・村上 公明 様（愛媛県代協）

酒匂 康男 様（鹿児島県代協）

③ 代協会員懇談会 [コーディネーター: 小出副会長]

④ 基調講演 テーマ:「現役道化師から学ぶ組織・社内環境をプラスに変えるコミュニケーション手法」

講 師: NPO法人 日本ホスピタルクラウン協会 理事長 大棟 耕介 様

◇同 18:00~20:00 懇親会の部 [於: 東京第一ホテル（約450名）]

① 来賓ご挨拶: 日本損害保険協会 会長 櫻田 謙悟 様（損害保険ジャパン社代表取締役）

② ご当地ブランド紹介: 近畿ブロック（滋賀、京都、奈良の名産品、銘酒紹介）

◇11月16日（土）10:00~12:00 分科会の部 [於: 損保会館・ホテル聚楽（約300名）]

[PTゼミ]: 名案企画株式会社 代表取締役 土川 尚己 様（ファシリテーター）

「好取組代理店によるパネルディスカッション」

渡辺 健一 様（有限会社渡辺総合保険事務所 代表取締役: 宮城県代協）

絹田 翠々英 様（株式会社ABC 代表取締役: 岡山県代協）

葭谷 広行 様（ユナイテッド・インシュアランス株式会社 代表取締役: 埼玉県代協）

[中崎ゼミ]: 保険ジャーナリスト 中崎 章夫 様

「法改正動向を踏まえた保険会社の事業戦略・プロ代理店に期待していること」

[増島ゼミ]: 森・濱田松本法律事務所 弁護士 増島 雅和 様（元金融庁保険課在籍）

「募集制度の変革に伴う代理店のあり方」

～小規模損害保険代理店における体制整備のあり方を中心として～

[松本ゼミ]: 株式会社AIP 代表取締役 松本 一成 様（東京代協）

「リスクマネジメント視点からの法人マーケット開拓」

～企業経営の支援者としての保険提案について～

(3) 備考：

プログラム全体を通して概ね高い評価を頂いた。一方で、会場使用（喫煙マナー）について会場管理者から改善要請^(※)があったが、喫煙場所が確保できず、また、全面的に禁煙にするのは不可能なため、翌年度は会場を変更することとした。（※会場をお借りしたヤクルトは健康支援企業であり、禁煙が徹底されている）

■第5回コンベンション…『代理店のマネジメントのあり方を考える』

～個人の能力を高め、組織の力を高める～

(1) 会場の変更：

前年度に指摘された課題を受けて、今後の開催場所についてビジョン委員会で検討の結果、会場手配、交通手段、講師手配、損保協会役員や各保険会社の社長等の懇親会への出席、企画運営の負担等を考慮し、当面は東京地区での開催を前提に進めることとなった。

これを受けて、各代協へのアンケート結果を踏まえ、開催規模を拡大できて予算も妥当な範囲に収まり、会場の移動がなく、喫煙スペースも確保できる東京・お台場のホテルLE DAIBA（現在のホテルグランドニッコー東京 台場）にて開催することとした。

(2) テーマ：

多様な人材の能力を引き出し、組織としての力を発揮しながら持続的に成果を生み出すために最も重要な「経営者の資質（マネジメント能力）」について考えることとし、上記をテーマに開催した。

(3) 日程・内容：

◇2015年11月13日（金）12：30～17：00 式典の部〔於：ホテル LE DAIBA（約350名）〕

① 式典〔来賓〕

金融庁監督局保険課長 井上 俊剛 様・日本損害保険協会 専務理事 堀 政良 様

② 功労者表彰式〔功労者〕

米川 武夫 様（千葉県代協・故人）・鈴木 啓喜 様（愛知県代協）・関本 誠一郎 様（京都代協）
山本 誠 様（大阪代協）・都筑 定宣 様（高知県代協）

③ 代協会員懇談会〔コーディネーター：小出副会長〕

④ 基調講演 テーマ：「チームマネジメント ～今治からの挑戦～」

講 師：サッカー日本代表 元監督 岡田 武史 様

◇同 17：30～19：30 懇親会の部〔於：同上（約470名）〕

① 来賓ご挨拶：日本損害保険協会 会長 鈴木 久仁 様（あいおいニッセイ同和社 代表取締役）

② ご当地ブランド紹介：北海道代協

◇11月14日（土）10：00～12：00 分科会の部〔於：損保会館・ホテルジュラク〕

〔高林ゼミ〕：「保険業法改正とコンプライアンス」

高林 真一郎 様（イーエデュケーション株式会社 顧問）

〔中崎ゼミ〕：「改正保険業法を踏まえた、製販分離時代の勝ち残れるプロ代理店の目指す姿」

中崎 章夫 様（保険ジャーナリスト・日本代協アドバイザー）

〔土川ゼミ〕：「成果の上がる強いチームのつくりかた」土川 尚己 様（ファシリテーター）

<パネラー>安島 裕子 様（有限会社ハロー保険サービス 代表取締役：福島県代協）

加藤 睦 様（株式会社ベストパートナー 代表取締役：神奈川県代協）

三根生 啓太 様（株式会社イズコーポレーション：愛媛県代協）

〔弘田ゼミ〕：「直資代理店を経営して気づいたプロ代理店の経営マネジメントと事業戦略のヒント」

弘田 拓己 様（三井住友海上 営業企画部部長）

(4) 備考：

会場を変更しての開催であったが、参加者からは高い評価を頂くことができた。式典会場と懇親会会場が隣接しており、移動の必要がないこと、懇親会会場が従来の2倍の広さになったこと、喫煙場所が十分確保されたこと、ホワイエが広く開放感があったことなどにより、参加者・運営サイドともに環境は大きく改善されることとなった。

一方、式典会場についてはやや手狭な印象があり、椅子の配置や演台の高さ等、細かな改善が必要であることが判明したため、次回に活かすこととした。

■第6回コンベンション…『消費者から見た代理店のあり方を考える』

(1) テーマ：

改正保険業法の施行により、募集プロセスを中心にお客さまとの接点のあり方が大きく変わりつつある中、改めて消費者から求められる（選ばれる、必要とされる）代理店の価値、経営品質を考える契機とすることを目的として、上記をテーマに開催した。

(2) 日程・内容：

◇2016年11月4日（金）13：00～17：30 式典の部〔ホテルグランドニッコー東京 台場（約420名）〕

① 式典〔来賓〕

金融庁監督局保険課長 岡田 大 様・日本損害保険協会 専務理事 堀 政良 様

② 功労者表彰式〔功労者〕

師岡 邦雄 様（神奈川県代協）・小西 泰弘 様（岐阜県代協）・中田 博 様（富山県代協）

森田 雄 様（滋賀県代協）・田中 研一 様（大阪代協）・穴田 一善 様（広島県代協）

丸山 満秋 様（徳島県代協）・橋本 安彦 様（福岡県代協）・村上 暢敏 様（熊本県代協）

③ 代協会員懇談会〔コーディネーター：小出副会長〕

④ 基調講演 テーマ：「旅する視点で見るサービスの本質～おまけや値引きはサービスではない～」

講 師：ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ 代表取締役 高萩 徳宗 様

◇同 18：00～20：00 懇親会の部〔於：同上 約510名〕

① 来賓ご挨拶：日本損害保険協会 会長 北沢 利文 様（東京海上日動社 代表取締役）

② ご当地ブランド紹介：熊本県代協（熊本復興支援のため、東海ブロックから変更）

◇11月5日（土）10：00～12：00 分科会の部〔於：損保会館・ホテルジュラク他〕

〔坂東ゼミ〕：「お客さまのニーズに向き合った損害保険契約と代理店の役割」

坂東 俊矢 様（京都産業大学大学院法務研究科 教授）

〔中崎ゼミ〕：「市場激変と保険代理店の近未来」

中崎 章夫 様（保険ジャーナリスト・日本代協アドバイザー）

〔山中ゼミ〕：「確実にお客さま満足度が高まる公的保険アプローチとは」

～売上と満足度の向上を両立させる新たな切り口～

山中 伸枝 様（一般社団法人 公的保険アドバイザー協会 理事）

〔栗山ゼミ〕：「InsurTechの時代に、保険の原点を考える」

栗山 泰史 様（丸紅セーフネット株式会社 常勤監査役・日本代協アドバイザー）

(3) 備考：

式典会場については椅子の配置や演台の高さ等の改善を行ったが、全体の面積は変わらないため、手狭な印象は拭えず、また、机がないので記録が取れない等の声もあったことから、次回に活かすこととした。

■第7回コンベンション…『お客さまに必要とされる代理店を考える』

(1) テーマ：

今代理店に強く求められている「顧客本位の業務運営」を徹底し、お客さまと長くお付き合いしていくためのポイントはどこにあるのか、社員の活力を生み出し、お客さまをファンにし、社会と調和しながら持続的に発展するためにはどうすればいいか、そうした経営上の課題を考える契機にするため、上記をテーマに開催した。

(2) 日程・内容：

◇2017年11月2日（木）13：00～17：30 式典の部〔ホテルグランドニッコー東京 台場（約430名）〕

① 式典〔来賓〕

金融庁監督局保険課長 岡田 大 様・日本損害保険協会 専務理事 堀 政良 様

② 功労者表彰式

折橋 久昭 様（宮城県代協）・赤羽 豊喜 様（長野県代協）・甲賀 伸郎 様（東京代協）

良知 克彦 様（静岡県代協）・吉村 克己 様（奈良県代協）・橋本 英丸 様（大阪代協）

鈴木 美恵子 様（兵庫県代協）・大崎 二郎 様（岡山県代協）・富永 紘一 様（福岡県代協）

中村 勝弘 様（福岡県代協事務局）・上原 義弘 様（沖縄県代協）

③ 代協会員懇談会〔コーディネーター：小出副会長〕

④ 基調講演 テーマ：「人を大切にする五方良し経営」

講 師：株式会社 さくら住宅 代表取締役 二宮 生憲 様

◇同 18：00～20：00 懇親会の部〔於：同上 約510名〕

① 来賓ご挨拶：日本損害保険協会 会長 原 典之 様（三井住友海上社代表取締役）

② ご当地ブランド紹介：東海ブロック（前年度予定の繰り延べ）

◇11月3日（金・祝日）10：00～12：00 分科会の部〔於：損保会館・ホテルジュラク・MS社駿河台新館〕

〔中崎ゼミ〕：「保険新局面におけるお客さまを守り切るプロ代理店の戦略」

中崎 章夫 様（保険ジャーナリスト・日本代協アドバイザー）

〔尾籠ゼミ〕：「代理店成長モデル」～新たな営業の方向性を目指す～

尾籠 裕之 様（株式会社業務プロセス研究所 技術アドバイザー）

〔鈴木ゼミ〕：「代理店経営におけるコーチングの活用」

～顧客と社員の満足度向上に向けた「対話力」を学ぶ～

鈴木 義幸 様（株式会社コーチ・エイ 取締役社長）

〔生島ゼミ〕：「代理店経営に欠かせない経営理念・企業文化」

生島 秀一 様（株式会社ヒューマン&アソシエイツ・株式会社保険プラザ 代表取締役）

(3) 備考：

プログラム全体を通して概ね高い評価を頂いた。ただし、分科会が選択方式のため、希望のゼミを複数受講することができないとの声があったことから、次年度からは、受講者の評価が高かった講師に連続登板いただくことを検討することとした。

■第8回コンベンション…『変化の時代だからこそ、“変えるもの”と“変えないもの”を考える』

(1) テーマ：

人口減少やAIの進展等に伴って社会基盤が大きく変化する激動の時代だからこそ、改めて保険代理業の立ち位置＝何のために、誰のために存在しているのか＝確認することが重要になる。そのためには、変えるべきものと変えないものをしっかりと認識する必要があるとの問題意識から、上記をテーマに開催した。自分の何を変え、何を変えないのか、その理由を突き詰めることが、不確実性に満ちた未来に踏み出す一歩となるのではないかと考えて設定したものである。

(2) 日程・内容：

◇2018年11月30日（木）13：00～17：30 式典の部〔ホテルグランドニッコー東京 台場（415名）〕

① 式典〔来賓〕

金融庁監督局保険課長 横尾 光輔 様・日本損害保険協会 専務理事 岩崎 賢二 様

② 功労者表彰式

中島 一雄 様（福島県代協）・又木 鉄心 様（栃木県代協）・伴 敏行 様（福井県代協）

芦田 弘 様（京都代協）・額田 行夫 様（和歌山県代協）・尾場瀬 和男 様（熊本県代協）

③ 代協会員懇談会〔コーディネーター：小平副会長〕

④ 基調講演 テーマ：「私の経営理念～人を活かす経営～」

講 師：株式会社 ふくや 代表取締役会長 川原 正孝 様

◇同 18：00～20：00 懇親会の部〔於：同上（526名）〕

① ご来賓挨拶：日本損害保険協会 会長 西澤 敬二 様（損保ジャパン日本興亜取締役社長）

② ご当地ブランド紹介：北東北ブロック

◇11月3日（金・祝日）10：00～12：00 分科会の部〔於：損保会館・ホテルジュラク〕

〔中崎ゼミ〕：「保険代理店の個性化・多様化～デジタル社会のもとでの「人のネットワークビジネス」の展望～」

中崎 章夫 様（保険ジャーナリスト・日本代協アドバイザー）

〔尾籠ゼミ〕：「代理店成長モデルの構築～新たな営業の方向性を示す～」

尾籠 裕之 様（株式会社業務プロセス研究所 技術アドバイザー）

〔岩崎ゼミ〕：「21世紀の保険代理店を考えよう：事業の再定義とマーケティングの方向性」

岩崎 邦彦 様（静岡県立大学経営情報学部 教授・日本代協アドバイザー）

〔栗山ゼミ〕：「ついに始まる代理店同士の競争…「顧客本位の業務運営」の真の狙いとは」

栗山 泰史 様（日本代協アドバイザー）

（株式会社 保険システム研究所 シニア・フェロー）

(3) 備考：

式典の部は前年同規模の会場を確保し、快適空間を提供できたが、懇親会の部における一部会員のマナー（来賓挨拶中の私語）の問題は改善点として残った。分科会では、前年度特に好評であった〔尾籠ゼミ〕を再度開講した。

■第9回コンベンション…『時代の変化に対応し、持続可能な代理店経営を考える』

(1) テーマ：

人口減少という大きな社会基盤の変化の中で、ITやAIが加速度的に進展し、社会を変えていく激動の

時代だからこそ、改めて自らの事業のあり方を見つめ直し、組織として真の顧客本位の業務運営を実践・定着させることで、持続的に成長していくための学びの場とすることが必要との認識から、上記テーマを設定し、開催した。

(2) 日程・内容：

◇2019年11月1日（金）13：00～17：30 式典の部〔ホテルグランドニッコー東京 台場（412名）〕

- ① 式典〔来賓〕 金融庁監督局 保険課長 横尾 光輔 様・日本損害保険協会 専務理事 岩崎 賢二 様
- ② 功労者表彰式
高梨 重勝 様（北海道代協）・鈴木 孝 様（岩手県代協）・飯島 俊治 様（茨城県代協）
大藪 邦嗣 様（東京代協）・高崎 巧 様（愛知県代協）・尾崎 健二 様（石川県代協）
奥 忠道 様（大阪代協）・鴨居 義成 様（山口県代協）・井内 一志 様（徳島県代協）
- ③ 代協会員懇談会〔コーディネーター：小平副会長〕
- ④ 基調講演 テーマ：「人工知能（AI）は私達の暮らしをどう変えるか」
講 師：中央大学法科大学院教授 弁護士 野村 修也 様

◇同 18：00～20：00 懇親会の部〔於：同上 519名〕

- ① 来賓：日本損害保険協会 会長 金杉 恭三 様（あいおいニッセイ同和社 代表取締役社長）
- ② ご当地ブランド紹介：九州北ブロック

◇11月2日（土）10：00～12：00 分科会の部〔於：損保会館・ホテルジュラク〕

〔中崎ゼミ〕：「デジタル社会化と代理店ビジネスの活路」

～コンパクト代理店が躍動する新たな地平を考える～

中崎 章夫 様（保険ジャーナリスト・日本代協アドバイザー）

〔櫻井ゼミ〕：「お客様にとっても従業員にとってもプラスになる企業作り」

櫻井 英裕 様（リプラス株式会社 代表取締役／北海道代協釧路支部所属 AIG代申）

古川 純子 様（同・業務管理責任者 兼 バックオフィス責任者）

〔岩崎ゼミ〕：「21世紀の保険代理店を考えよう：事業の再定義とマーケティングの方向性」

岩崎 邦彦 様（静岡県立大学経営情報学部 教授・学長補佐・地域経営研究センター長）（日本代協アドバイザー）〔再登板〕

〔牧野ゼミ〕：「シンギュラリティ時代の保険と代理店経営」

牧野 司 様（東京大学大学院 非常勤講師・日本代協アドバイザー）

(3) 備考：

参加者からのアンケート結果を踏まえ、次年度は以下の点を考慮することとした。

- ① 式典等の運営の見直し
 - ・会場内の座席間隔の確保
 - ・会員懇談会における「ITリアルタイム質疑応答サービス」の活用
- ② 懇親会
 - ・着席方式での開催と会場拡大の検討
 - ・スペース確保のため会場変更の検討（→これは見送りに）
- ③ 分科会
 - ・事前了解を得た講師の講演映像を日本代協アカデミーで公開することの検討
- ④ その他
 - ・予算引き上げの可否検討（現状は約1,000万円で飲食費が約600万円、会場費が約400万円である）

が、食事の量・質見直し、演出効果充実等を前提とすると会場費の引き上げが必要)

■第10回コンベンション開催中止（延期）の経緯

第10回コンベンションは2020年11月6日・7日の開催を予定していたが、新型コロナウイルス感染拡大の終息が見通せないことから、6月理事会にて検討を行った。その結果、以下の点から全ての関係者の健康を最優先して本年度の開催を中止し、2021年度に延期して実施することとした。

なお、代協会員懇談会は、Q&Aの作成交付で代替することとした。

また、功労者表彰の選考は9月14日に予定通り実施し、表彰自体は次年度に行うこととした。

- 東京都を中心に全国的に感染が拡大しており、終息の見通しが立たないこと（一旦収束に向かったように見えてもいつ拡大するか分からない）
 - 現時点ではワクチンも有効な治療法の開発も目途が立っていない状態であり、感染リスクが常に存在していること
 - 国内で最も感染リスクが高い東京に全国から代協会員が集まり、感染せずに地元に帰っていただく保証ができる状況ではないこと
 - リスクに敏感であるべき団体であるが故に、感染の有無に関わらず開催自体を社会的に批判され、風評につながる恐れもあること（保険に携わるものとして“感染しない、感染させない”ために最大限の取り組みが必要なこと）
 - 各保険会社も年末までのイベント、懇談会等の中止を決めていること
 - 講師や参加者のスケジュール、ホテルのキャンセル料等を考慮すれば、早めの決断が必要なこと（キャンセル料についてはホテルサイドと折衝し、最小限に抑えてもらうよう努める）
- これを踏まえ、次年度第10回コンベンションについては、第9回での開催を予定していた「ホテルグランドニッコー東京 台場」にて、2021年11月5日（金）・6日（土）に開催することとした。

■代理店賠償創設の経緯

1999年4月、代協会員の要請を受けた米国大手損保のリバティ保険会社（その後、日本市場から撤退）が、伊藤忠インシュアランス・ブローカーズを通じて損保代理店向け賠償責任保険を開発したのが発端である。これを受け、日本代協としての全国制度創設を検討したが、担保範囲が不明確で時期尚早との結論となり、制度採用は各代協の判断に委ねることとなった。

その後、2000年5月に消費者契約法並びに金融商品販売法が成立し、代理店もコンプライアンスの徹底が強く求められる環境になったこと、また、東京代協から度々検討要請を受けたこと等から、2001年6月の本会理事会において、保険業法第283条第3項（現4項）による「保険会社から代理店に対する求償への備え」として、改めて制度創設に向けた検討を行うことが決定し、企画環境委員会に諮問された。同委員会で審議の結果、団体保険制度の創設を積極的に推進することとなり、2002年7月1日付で日本代協を契約者とする代理店賠償責任保険制度がスタートした。

■代理店賠償の一本化

一方、東京代協では、共済（休業見舞金などの補償）と保険（専門業務賠償責任保険）のハイブリッド型となる「職業賠償共済」（保険部分の引受はAIU社）を独自に開発し、日本代協の制度創設に1年先行する形で2001年5月から募集を開始させていた。このため、日本代協の制度がスタートした2002年7月以降は、東京代協と日本代協の二本の制度が併進する状態となった。こうした状況に対し、多くの代協から制度の一本化を望む声が上がリ、2004年夏から一本化に向けた検討が開始された。

検討の結果、両制度の利点を取り入れ、代協加盟代理店により一層メリットがある制度とすることで合意に達し、2005年2月の理事会で東京代協職業賠償共済との一本化が承認され、同年7月1日よりアリアンツ火災を元受保険会社とする団体契約「代理店賠償『新日本代協プラン』」がスタートすることとなった。（当時の加入店数＝6,359店／加入率＝59.8％）

「新日本代協プラン」は、東京代協の職業賠償共済の補償条項をベースとした上で、新たに個人情報漏えいに係る対応費用部分を補償範囲に加えるとともに、補償限度額を2倍に引き上げた。さらに2007年度には免責額の引き下げ（フランチャイズ10万円から5万円）も実施された。これらの対応により、補償内容は大幅に拡充されるとともに保険料は低廉な水準のまま据え置かれたため、代協加盟代理店にとってさらに魅力ある制度に生まれ変わるることとなり、急速に普及していった。

■引受保険会社の変遷

(1) アリアンツ火災引受けの経緯

同プランの引受先については、検討当初はリバティ保険会社を想定していたが、同社が米国における同時多発テロの影響を受けて2002年3月に日本市場から撤退することとなったため、同社の推薦でアリアンツ火災が引き受けることとなり、2011年度契約分まで同社が元受保険会社となった。（2010年度契約までは始期日は7月1日であったが、2011年度契約以降は事務ロード平準化のため10月1日に変更）

(2) エース保険（Chubb損害保険）への変更

2012年度の更新契約において、エース保険から1証券当たりのリミットアップ等、補償内容をより充実させたプランの提案を受けたため、理事会で審議の結果、本プランの安定的な運営も鑑み、元受保険会社を変更することとなり、名称も『日本代協新プラン』と変えて現在に至っている。

なお、エース保険は、買収に伴い2016年10月1日付けで「Chubb（チャブ）損害保険株式会社」に社名変更を行ったため、同年度以降はチャブ損保の名前で募集を行っている。（存続会社はエース保険であるが、社名は米国で知名度が高いChubb（チャブ）を採用）

■本制度に対する基本的なスタンス

プロの保険代理店としては、不断の努力を積み重ねて自社の経営品質向上を図り、適切・的確な保険募集の遂行並びに内部事務管理態勢の整備等により、契約者等とのトラブルを未然に防止することが最優先の取り組み課題となる。

一方で、保険商品は消費者にとって理解が難しい面があり（いわゆる情報の非対称性）、全ての事象を理解して対応することは簡単ではなく、契約者との間で認識が共有できずにトラブルになることも想定される。こうした万が一の事態に備え、自らの代理店としての行動が招いた結果に責任を負えるだけの賠償資力を確保することは、保険募集のプロとして当然のことである。また、保険契約の性格上、保険金の支払いを巡る巨額賠償事案も想定されるため、全てのケースに代理店の内部留保で対応することも困難である。従って、各代協会員は漏れなく『代理店経営のプロテクター』^(注)となる本制度に加入することが求められる。（注：本保険は言い掛かり的な訴訟時の防御費用等も対象としている他、施設賠償や個人情報漏えい事故なども含めた「代理店総合賠償プラン」になっているため、代理店としての利用価値は極めて高い）

さらに言えば、高度な専門性が必要なプロの仕事だからこそ、保険という最後の備えが必要なのである。医者や薬剤師、弁護士などと全く同じである。他人に“万が一の保険”を勧めるものが、自社の行為に起因する賠償事故は起こらないと仮定し、何の防備も行っていない状態では契約者に対する説得力に欠けることを認識する必要がある。

また、2016年5月施行の改正保険業法において、募集人に対して直接的に「意向把握・確認義務」、「情報提供義務」が課され、代理店経営者に対して「体制整備義務」が課されたことから、顧客との賠償疑義事案における保険会社サイドの責任割合は縮減される方向に向かい、求償権を行使するケースが増加することが想定される。今後は、保険業法改正によって法定化された募集人の義務に関わる事故事案が発生する可能性もあり、代理店賠償責任保険の重要性は極めて大きくなっている。

こうした環境も踏まえ、日本代協としては、別個登録店やAIG損保代理店会所属代理店の会員（AIG損保による別制度有り）を除き、代協会員100%加入を達成するとともに、非会員の代理店に対しても広く加入を促していく。

■本制度の健全な普及のための取り組み

- ① 未加入会員や非会員の代理店に対し、事故例集等を用いて情宣と加入案内を行う（各代協）
- ② チャブ損保の協力の下、各地で「代理店賠償セミナー」を開催し、本制度の普及を図る（各代協）
（チャブ損保OB：杉山講師、日本代協事務局OB：山本講師の2名体制）
- ③ 全国会長懇談会等の場で「経営品質向上委員会」を開催し、事故例等の分析結果をフィードバックすることで代協会員の日常行動の改善に活かしてもらう。（日本代協）
- ④ 学識経験者等^(注)で構成される「代理店賠償責任保険審査会」を年2回開催し、本制度の健全・公平

な運営を図る。(昨年度は4月24日、11月20日に開催)

[日本代協・チャブ損保以外の有識者委員]

座長：大塚 英明 氏(早稲田大学法学学術院 教授)

委員：古笛 恵子 氏(コブエ法律事務所 弁護士) [損保協会顧問弁護士]

新 有道 氏(あたらし法律事務所 弁護士)

錦野 裕宗 氏(中央総合法律事務所 弁護士) [元金融庁監督局保険課在籍]

栗山 泰史 氏(日本代協アドバイザー) [元損保協会常務理事]

- ⑤ 各保険会社の業務連絡会の場で賠償セミナーを開催し、本制度への理解を深める。(各代協)

セミナーの際は「代理店賠償パワーポイント」(音声ナレーション入り・15分版：企画環境委員会作成・日本代協HP掲載)を使用する。

- ⑥ 保険会社の本社担当部門並びに営業担当社員に保険業法第283条^(注)が「使用者賠償の特例」として定められていることを正確に理解してもらい、保険会社に生じる責任と本制度採用の意義を認識してもらう。(日本代協・各代協)

- ⑦ 円滑な事故処理のため、チャブ損保と各保険会社担当部門との折衝ルートを構築する。(日本代協)
⇒ 「損保7社懇談会」の場で情報提供を実施

(注) 保険業法第283条の趣旨

・ 保険会社は代理店が保険募集について保険契約者に加えた損害を賠償する責任を負う (1項)

☞ 代理店が契約者に与えた保険募集上の損害に対する責任は、先ず保険会社が負う

・ 保険会社が代理店の委託について相当の注意をなし、かつ、これらの者の行う保険募集について契約者に加えた損害の発生防止に努めたときには、保険会社は責任を免れることができる (2項3号)

☞ 本条文の制定趣旨から考えると、実際には保険会社が上記を主張することは難しいとされている (通説)

・ 保険会社は、代理店の保険募集上のトラブルで賠償金を支払った場合は、代理店に求償することができる。 (4項)

☞ 求償割合は事案によって異なる

■代理店賠償の概要 (2020年度更新契約)

□契約方式：日本代協を契約者とし、代協正会員を被保険者とする団体契約

□補償内容：

<基本補償プラン>

① 代理店賠償・受託財物・施設賠償 = 1事故1億円・期間中3億円 (免責フランチャイズ5万円)

② 争訟費用 = 1事故2,000万円・期間中6,000万円 (免責なし)

③ 個人情報漏えい見舞金 = 1事故・期間中500万円 (見舞金@500円) (免責なし) 等

※ 2017年度から他制度との差別化を図る目的で、募集人501人以上在籍の大型代理店に関し、以下の通り保険料の逡減を行っている。

○ 募集人数501名～1,000名；最大約30%逡減 (0%～23.3%)

○ 募集人数1,001名超 ；最大約50%逡減 (26.2%～45.4%)

※ 週及日あり（なお、週及日の適用条件については募集パンフレットに詳細表記済み）

<高額補償プラン（2015年度から新設）>

①・② 代理店賠償・受託財物・施設賠償・争訟費用＝1事故・期間中合算3億円（免責エクセス100万円）

③ 個人情報漏えい見舞金＝1事故・期間中500万円（見舞金@500円）…基本補償に同じ

※ 基本補償とのレイヤー契約は不可・保険料は基本補償の平均約1.4倍の水準

なお、本プランは大規模企業代理店等のニーズに応えるものであり、加入手続きは個別に行う。

☐ 保険期間：2020年10月1日～1年間（毎年8月中旬から募集開始）

☐ 保険料水準：2019年度契約と同じ（2009年度契約から同水準を維持）

☐ 割 増 引：団体割引・優良割引・損害保険トータルプランナー割引（8月末認定者ベース）

先行行為補償特約10%割増

☐ 勤務型代理店等^(注)の取り扱い：統括代理店の募集人にカウントし、統括代理店が保険加入手続きを行う。当該勤務型代理店単独での加入はできない。

（注：損保業界の標準ひな形では、教育・指導・管理を行う親代理店を「統括代理店」、統括代理店の下で保険募集を行う個人代理店を「勤務型代理店」と呼称している。保険会社によっては「非統括代理店」や「新設代理店」等と呼んでいるが、スキーム上の位置づけは同じである。）

☐ 別個登録店の取り扱い：本保険は法人単位の加入であり、別個登録店が個別加入する必要はない。

なお、契約取扱出先は代理店登録ではないので個別加入はできない。

☐ 加入率：2020年7月末時点：10,277店／加入率＝88.5%（中途加入があるため毎月変動）

☐ 昨年度の事故事案の傾向（概要）：

<原因項目別>

全体の傾向は例年変わらないが、件数は書面報告ベースで150件となり、過去2番目に多い数字となった（過去最多2013年：154件 / 過去平均128.5件）。事案別では、重要事項の説明誤り・説明不足による保険事故が全体の約46%（前年44%）、新規・異動手続きのミス等によるものが約27%（前年26%）、事故報告受付時の有無責に関するアドバイスミス等の事故が約10%（前年14%）となっている。その他、満期管理や保険料収受に関するものが発生している。保険業法改正に直接的に起因する事故報告はなかったが、保険募集の基本ルールが代理店に対する義務として法定化されたため、これまでよりも高い水準で損害賠償責任を判断される傾向がみられる。

なお、相談事案は連日4～5件ペースで寄せられており、代理店の日常活動の中に潜在リスクが潜んでいることが伺える。高額訴訟や言いがかり的な訴訟も新たに4件発生しており、現時点の訴訟進行事案は7件となっている。1億円を超える高額損害賠償請求事案も2件ある。

<原因種目別>

自動車保険が42%（前年44%）を占めて最多ではあるが、取扱種目のウエイトから見ると、火災（25%）・新種（27%）に係わる保険事故が多いのが特徴である。火災保険では、担保内容説明誤りや特約付帯に関する事案が散見される。甚大なる被害をもたらす自然災害が毎年発生する中で、補償内容の説明誤りに関するトラブルが顕在化しやすい傾向にある。

新種保険では、消費者サイドの商品内容の理解が十分でないことを背景として、重要事項説明のトラブルが圧倒的に多いのは例年通りである。また、契約条件が契約者ニーズから乖離していることでトラブルになっているケースもあり、法定義務である「意向把握」が適切に行われていない契約が内在していることを示している。また、一般代理店には不慣れな賠償補償に係わるトラブルが多い傾向にあり、特に施設賠償に関わる事故が相変わらず発生している。

A：基本的な対応方針**■CSR活動の取り組み意義****(1) 本業こそ最大の社会貢献**

保険には公共性があり、地域の企業や人々の不安に応え、生活を支える機能を有しており、本業にしっかり取り組むことは社会課題の解決に貢献するCSR活動そのものと言える。従って、保険代理店は、自らの専門性を高め、顧客対応力を磨きながら、本業を発展させていくことが何よりも重要である。

こうした認識に立ち、本会の社会貢献活動は、本業と関連する地域密着の取り組みを中心に、継続して実施する方針としている。

(2) その他の社会貢献活動**① 地球環境保護**

損害保険に携わるものとして、気候変動や異常気象の原因となる地球環境に関心をもち、その保護に関わる活動を行うことは意義がある。日本代協では1998年2月に地球環境問題研究会（現在のCSR委員会）を立ち上げ、以降、組織としての社会的使命・責任を果たす一環と位置付け、活動を展開してきた。現在は、各代協がそれぞれの地域の実状に応じて、植林や下草狩りなどの様々な活動を行っている。

② 地域社会貢献

地域密着の活動を通して社会に役立つ存在となることは代協会員にとって重要であり、各代協において献血やチャリティ、介護施設清掃など様々な活動が行われている。

(3) 2020年度取り組みの基本方針

- ① 日本代協として取り組む「統一活動（全国ベース・地域限定）」と各代協が自主的に実施する「代協独自活動」に整理した上で、多くの会員が参加できるよう配慮し、実効性を高めながら取り組む。
- ② 実施に際しては、業界全体で楽しく取り組める風土と、各代協の「恒例行事」を作る。
- ③ CSR委員会において、各地の活動情報を収集し、全国に情宣する。

【統一活動】**〈全国ベースの取り組み〉**

- ・地震保険の啓発・普及促進
- ・「ぼうさい探検隊」マップコンクールへの参画
- ・「子ども110番の保険代理店」の推進
- ・サイバーセキュリティ対策に関する啓発活動の推進
- ・無保険車追放運動

〈地域限定の取り組み〉

- ・盗難防止キャンペーンへの参画

【代協独自活動】

- ・各代協で自主的に取り組む様々な活動

（例）ユニバーサルマナー検定の団体受講、高校生に対する出前授業、公開講座、自転車事故賠償に対する啓発活動、車いす清掃活動、他多数

B：取り組み目的別活動内容

■地震保険の啓発・普及促進（全国ベース）

(1) 基本認識と取り組み

世界有数の地震国日本において、住宅（家屋・家財）に対する地震補償の必要性を広く消費者に周知し、自助としての地震保険の有用性をPRしていくことは、保険代理業者にとって極めて重要な社会的責務である^(注)。政府も2006年度の税制改正において、「地震保険料控除制度」を新たに創設する等、様々な地震対策を進めており、地震保険の普及は国家的課題の一つとなっている。

特に、2011年3月11日の東日本大震災、2016年4月14日の熊本大地震を始め、頻発する地震災害に晒されている国民の間には、地震や津波、噴火に対する危機感が強まっている。また、日本のどこでも地震が起こりうることを再認識させられ、地震保険に対する関心も急速に高まっている。

こうした社会的背景も踏まえ、日本代協としては、地震保険の啓発・普及活動を強力に展開し、万一の際の生活再建の備えとなる地震保険の普及を図っていく方針である。

具体的な取り組みとしては、日常業務を通じた各会員による顧客への情報提供の他、全国統一行動として、2005年度から新潟県中越地震が発生した10月（23日）を「地震保険の月」と定め、全代協で一斉街頭キャンペーンを実施している。（情宣チラシ、ポスター等を全国で配布。なお、2020年度は新型コロナ感染拡大の影響を踏まえ、街頭キャンペーンの実施は見合わせることにした）

（注：「地震保険制度創設50周年」を記念して2016年9月に開催された式典において、岡部会長（当時）が代理店の代表として地震保険の啓発と普及に向けて決意表明^(後掲1)を行ったが、本内容には地震保険の必要性和普及に向けた代理店の強い思いが込められているので是非一読願いたい。）

(2) 地震保険普及の実効性

地震保険の普及のために何よりも重要なことは、代理店自身の意識と行動であり、「この国の人たちを自然災害から守るためには地震保険は必須の備え」との確信のもとで漏れなく情報提供を行い、お客さまに優先度の高いリスクであることを認識してもらうことである。日々のお客さま対応を通して地震被害への自助の備えとしての地震保険の必要性を伝え、付帯率アップ^(注)に率先して取り組むことが肝要である。

（注：○2018年末の住宅火災保険に対する地震保険加入割合（付帯率）：全国計65.2%〔前年比+2.2P〕

○世帯単位の地震保険契約率（世帯加入率）：32.2%〔前年比+1.0P〕…18,832件/58,527世帯

16.0%の沖縄長崎県から52.1%の宮城県まで分布（世帯加入率にはJA共済等の数字は含んでいない。従って、地震に備えて何らかの保険手配を行っている世帯比率は32.2%よりも多い）

■交通安全への取り組み

(1) 無保険車追放キャンペーン（全国ベース）

毎年9月に実施される自賠責広報協議会主催の自賠責制度PRキャンペーンに合せ、2001年度～2006年度の間は郵政省（郵便局）と共同で、2007年度は本会単独で、2008年度以降は国土交通省と共同で「無保険車追放街頭キャンペーン」を実施している。（2020年度の対応は上記地震保険キャンペーンと同じ）

なお、2018年度には無保険車比率が高いと想定される沖縄、鹿児島、宮崎などに集中して取り組むことを検討したが、国土交通省との協議の結果、全国ベースの取り組みを継続することになっている。

(2) 自動車盗難対策（地域限定）

損保協会では、毎年10月7日を「盗難防止の日」と定め、消費者に対する啓発活動を行っており、本会も毎年協力を行っている。（本会は、2011年度以降「自動車盗難等の防止に関する官民合同PT」（警察庁

主管)のメンバーとなっている)

例年、全国で街頭キャンペーンを行っていたが、2015年度以降は、損保協会が『特に取り組み強化が必要な地域^(注)』として指定する都道府県において協調活動を行っている。今後も損保協会と連携しながら継続的に取り組む方針である。

(注：2019年度は次の14ヵ所…福島、栃木、群馬、埼玉、東京、茨城、千葉、神奈川、愛知、岐阜、大阪、兵庫、福岡、沖縄)

(3) 自転車事故軽減への取り組み (代協独自)

昨今、自転車による事故に対して高額な賠償金を求められるケースが相次いでおり、保険の重要性が再認識されている。プロ代理店としては既存契約への個賠特約付帯を進めることになるが、そうした契約がない場合は、地方自治体の団体契約やネット加入等で備えることもできるので、社会貢献の観点から自治体への働きかけや消費者への情報提供を行うことが必要である。

■防災・減災、防犯への取り組み

(1) 「ぼうさい探検隊」…防災マップ作成を通じた子どもたちへの防災・減災教育の実施

「ぼうさい探検隊」とは、損保協会が主催する「子どもたちが楽しみながらまちにある防災・防犯・交通安全に関する施設や設備などを見て回り、マップにまとめて確認する実践的な安全教育プログラム」である。

日本代協では、2012年度から本活動への取り組みを強化しており、2019年度は本会関連で178団体・384マップ(前年度122団体・292マップ)の応募があり、入賞3作品、佳作14作品となった。表彰式では「キッズリスクアドバイザー賞(日本代協賞)」を岡山市立宇野小学校の『尾島チーム』の作品に贈呈した。

なお、本会関連で活動に参加した児童には参加賞(ふうたのマグネット)を提供した。

地域に根差したリスクマネージャーとして、地域の子どものための防災・減災に取り組むことは、本業を活かした地域社会への貢献そのものである。2人以上の参加があればできるので^(注)、小学校だけではなく、夏休みの自由研究や子ども会、学童保育、ガール・ボーイスカウト、少年消防団等の活動の一環として楽しく取り組んでもらえるように広く呼び掛ける必要がある。また、代協会員がマップの作成指導にあたることで、地域における「リスクの専門家」としての存在感を示すことにもつながるものとする。

なお、2019年度からは、こうした認識の下で、本取り組みが新たに「3冠王」の「代協独自取り組み項目」の一つに位置づけられ、正会員数が500名を超える東京、大阪、北海道、福岡、愛知の5代協は最低5団体、その他の代協は3団体の応募で「1冠」を確保できることとなり、活動の後押しになっている。

(注：2020年度は、新型コロナ感染拡大の影響を踏まえ、家庭単位の少人数での実施を働きかけることとしている。併せて、新たに導入されたタブレット端末によるデジタルマップ作成も進めていく。)

(2) 「子ども110番の家」の参画にむけた推進

子どもたちが犯罪や事件に巻き込まれるリスクを少しでもなくすため、2016年度から「子ども110番の家」の認定を受けた代協会員を「子ども110番の保険代理店」として追認する取り組みを展開している。

追認を受けた代理店は、“ふうた”デザインのオリジナルステッカーを代理店事務所に掲示し、助けを求める子どもを保護して行政機関等に連絡することとしている。(対応マニュアル配布済み)

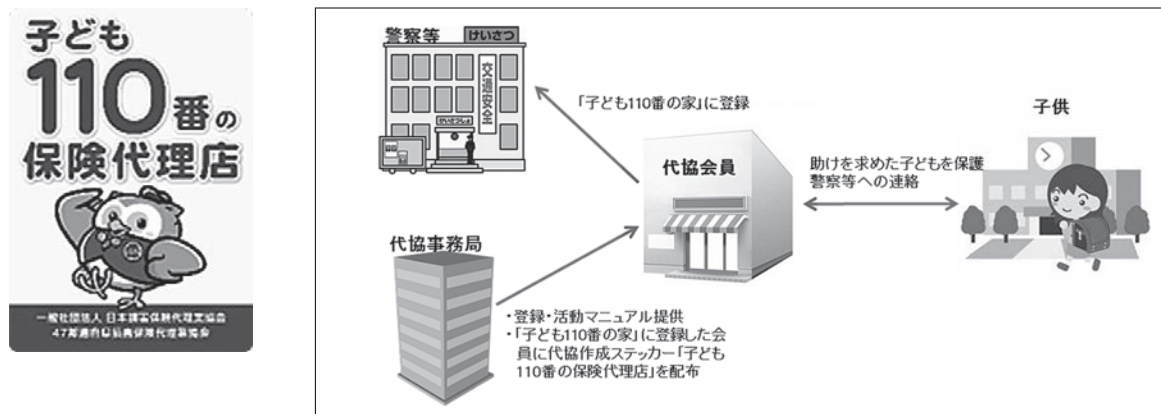
地域の子どもの安全を守る取り組み^(注)として、実効性に留意しながら今後も追認店舗を増やしていく方針である。(ステッカーを貼ることで犯罪抑止の効果も期待できる。)

(注：) 代協・代協会員にとっての本取り組みの意義

- 地域における「子ども110番の家」の活動を通じ、将来を担う子ども達の安全確保に協力
- 地域と共に生きる代協会員の社会貢献活動の支援・後押し
- 統一ブランドでの展開による業界の認知度アップ

「子ども110番の家」は、自治体や地域によって認定主体が異なるため、展開の難しさはあるが、各地で工夫しながら活動の輪を広げているところである。特に、沖縄県代協においては、県警と独自の協定を結び、警察と協力して地域の安全に貢献していく仕組みを構築した。他の模範となる取り組みである。

<「子ども110番の保険代理店」のスキーム・専用ステッカー（たて型）>



(3) ハザードマップ^(注)の普及と損保協会作成の防災ツールの活用

近年国内では大規模地震が相次ぐとともに、気候変動の影響を受けて甚大な被害をもたらす自然災害が多発しており、事前対策に有効なツールとしてハザードマップの普及と活用が強く求められている。

日本代協では、これまで地域の防災・減災の観点から、損保協会が進める「分かりやすい『ハザードマップ』作り」に全面的に協力を行い、2010年度は、北海道・愛知・大阪の各代協で、実際のハザードマップを基にした自治体担当者・損保協会・野村総研（コンサルタント）との論議を行い、地域のリスクのプロの立場から改善点等のアドバイスを行った。

こうした取組みをもとに、損保協会では、2011年1月に「ハザードマップと一緒に読む本」（副読本）を作成、2012年度には、12代協・ブロックで本副読本の「読み方」に関する研修会を実施したりしていたが、その後、活動が尻すばみになっていたことは否めず、改めて取り組み強化を図る必要がある。

地域のリスクを知る、さらに、もっと身近な自分の周りのリスクを知ることは、防災・減災の第一歩であり、各代協会員が『ハザードマップの伝道師』となって、契約者や地域住民への普及に努めることが重要であり、2020年度においてはCSR委員会の諮問事項の一つに位置付け、代協会員の日常的な活動のためのサポートツールを提供する計画である。

なお、損保協会においては地震災害と水災被害に関し、様々な啓発・情報提供ツール^(後掲2)を作成している。まずはハザードマップの周知と共にこれらのツールの活用を促すことが有効であり、損保協会と連携して取り組みを進める。

[注：ハザードマップとは？]

ハザードマップとは、自然災害による被害を予測し、その被害範囲を地図化したものである。予測される災害の発生地点、被害の拡大範囲、被害程度、避難経路、避難場所などの情報が既存の地図上に図示されている。地方自治体を中心に、洪水、高潮、火山等リスクに応じた様々なマップが作成されている。

ハザードマップを利用することにより、住民は災害発生時に迅速・的確に避難を行うことができ、また二次災害発生予想箇所を避けることができるため、災害による被害の低減にあたり非常に有効な情報であることは明らかである。

日本では、1990年代より防災面でのソフト対策として自治体を中心に作成が進められているが、自然災害相手だけに発生地点や発生規模などの特定にまで及ばないものも多く、また予測を超える災害発生の際には必ずしも対応できないといった課題もある。

掲載情報の取捨選択、見やすさ、情報が硬直化する危険性などの問題も合わせて、改善が繰り返されているが、2000年の有珠山噴火の際には、実際にハザードマップに従って住民や観光客が避難した結果、人的被害を防がれたことで大いに注目されたケースもある。国交省が全国自治体のハザードマップをまとめたポータルサイトを運営している。

■消費者団体等との対話活動の推進

(1) 基本方針

消費者の声に耳を傾け、それを自らの資質向上に役立てるとともに、行政や損保協会等に伝え、より良い保険制度の構築や分かりやすい保険商品の提供を実現し、消費者の利益に貢献することは本会の使命であり、積極的に推進する。

(2) 懇談会の開催

可能な限り全ブロックで定期的に懇談会を開催^(注)することが望ましい。本部においても消費者団体、消費者行政機関との関係強化に注力する方針である。(注：2018年度は8代協・11回の開催)

なお、開催に当たっては、日本代協が賛助会員となっている「公益社団法人 日本消費生活相談員協会(全相協)」の各支部との連携も有効である。

<進め方の一例>

- ◇ 代協から：身近な保険商品の解説、お客様からよく聞かれる項目の説明、お客さまとのやりとりを想定したロープレの実施など
- ◇ 消費者団体から：消費者苦情の動向や対応上の課題、理解しにくい内容の洗い出しなど

■学校教育への取り組み

(1) 基本方針

保険制度に対する理解を深め、その必要性や代理店の役割を認識してもらうことにより、将来の賢い消費者を生みだしていくために、学校教育への取り組みは重要である。損保協会も学校教育を事業の重要な柱と位置付けて積極的に展開しており、連携できるところは連携して取り組む方針である。

日本代協では、毎年10月に講師候補者向けのプレゼン研修を実施しており、2019年度は9名に『日本代協認定講師』の名称を付与した。(通算45名)

(2) 大学における保険教育

各大学で損保協会が開講している「損害保険講座」の中の「保険募集」のパートを本会が引き受け、認定講師を中心に講義を行っている。2019年度は7大学で実施した。代理店という職業の認知度向上や講師の資質向上にもつながる機会であり、今後も積極的に協力する方針である。

(3) 高校生向け自動車リスク教育（自動車事故防止の取り組み）

北陸地区の代協が熱心に行っている高校生向けの教育（社会に出る高校3年生を対象に、自動車運転に伴うリスクと責任を問いかけ、自覚を持ってもらう内容）は、代協独自の企画として全国の模範となる事例^(注)であり、徐々に他代協にも広がっている。（注：2018年度は13代協 [+8] で29校 [+12] ・6,826名 [+1,603] の高校生に対して実施）

また、本項目は2019年度以降、「三冠王」の自主取り組み課題の一つ（ミニマム表彰基準：5校実施）となっており、今後の活動が期待される。

■中小企業に対するサイバーセキュリティの情宣

(1) 基本方針

本会では、2019年度から“今そこにある危機”として対策が急務となっている「サイバーセキュリティ（CS）対策」に取り組むこととした。

背景には、ウイルス攻撃の増加が想定される東京オリンピックを前にして、相対的に防御が甘い中小企業におけるCS対策の徹底が国としても重要課題となっていることがある。こうした危機感の下、日本代協としても代協会員のCS対策の徹底と企業顧客に対するリスク・アドバイス提供の観点から、都道府県警察や損保協会と連携し、CS対策の啓発活動を行うこととしたものである。

(2) 具体的取り組み

警視庁の指導・アドバイスを踏まえて、以下の取り組みを行う。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 代協会員自身がCS対策の必要性や具体的対応を学び、自社の対策を進めるとともに、企業顧客の対策をサポートし、安心を提供 ⇒ 対策が不十分な代理店は、損保業界全体で推奨している「損保クラウド」の活用を検討② 専門知識習得のため、管区警察の担当者を講師とするセミナーを開催（総会、支部会等の場での会員向けセミナー、中小企業向けオープンセミナーの開催 等）③ 企業顧客に対するリスク・アドバイスとサイバー保険の提案（保険会社の方針に沿って対応） |
|--|

(3) サイバー犯罪に遭わないための基本的対応（警視庁資料）

基本的なセキュリティ対策

- ・普段使わない出張用のPCを含め、常に基本（OS）ソフト、ウイルス対策ソフトを最新の状態で使うようにしよう！自動設定の確認をしよう！
- ・最近流行りのサイバー攻撃も社内教養に取り入れて、情報を社内で共有しよう！
- ・社内でルールを定め（CRIST設置等）、社員全員でサイバーセキュリティに取り組もう！
- ・一人で悩まないようにしよう！（東京の場合）気軽にTcyss相談窓口〈03-5320-4773〉に電話しよう！

ウイルス感染対策

- ・社内で、取引先のメールアドレスを徹底管理し、怪しいメールの添付ファイルやURLをクリックしないようにしよう！（それでも迷ったら、直接、メールの送信者に確認しよう！）
- ・会社では、仕事用のUSBメモリーを使おう！私物のスマホも会社のPCに繋ぐのは止めよう！

- ・スマホやアプリやフリーソフトウェアは、公式サイトなどの信頼のおけるサイトからダウンロードしよう！

パスワードの対策

- ・パスワードは複雑にしよう！（簡単な数字の羅列（生年月日等）は使わないようにしよう！
- ・同じパスワードを使いまわさないようにしよう！二要素認証を利用しよう！

その他各種対策

- ・IoT機器を使う際は、変更できるパスワードは複雑なものに変えて使用するなど、購入時の初期設定のままでは使わないようにしよう！
- ・暗号化処理されないWi-Fi（公衆無線LAN）は、できるだけ使わないようにして、クレジット番号や暗証番号など、いわゆる個人情報を入力する際は最新の注意を払おう！
- ・不測の事態に備えて、定期的なバックアップ、ログの定期確認、管理、保管をしよう！

■特定修理業者対策

(1) 不正請求対策

近年、大規模災害が続発し、1兆円を超える保険金支払いが常態となるのに伴って火災保険料は年々引き上げられており、消費者の負担が増えている実態がある。一方で、こうした大規模災害の後には、「特定修理業者」と呼ばれる悪質業者による詐欺行為が発生する傾向にあり、保険金の適正支払いを歪める一因になるとともに、業者の誤った情報を信じた契約者が多額の金銭を騙し取られたり、適正な保険金請求を求める代理店との間でトラブルになるケースも発生している。

特に最近では、特定修理業者という枠を超えて“保険金不正請求ビジネス”としてネズミ講のような下部組織を構築しながら広がりつつあり、もはや個社の個別の対応では抑えきれない状態になっている。さらに、こうした実態が放置あるいは改善されない場合、年々負担が増える消費者から杜撰な保険金支払い体制を指弾されて社会問題になるリスクがあり、業界全体の対策が急務となっている。

損保協会としても、こうした強い危機感の下、プロジェクト・チームを立ち上げ、業界全体で対策を検討しており、消費者庁や消費者団体との連携強化などに取り組んでいる。本会としては、こうした動きに全面的に協力し、消費者・契約者の保護と適正な保険金支払いに貢献していく方針である。

(2) 代理店の役割

消費者・契約者と直接接する代理店の役割は、以下の通りである。

- ・消費者・契約者に対する情報提供…消費者庁作成チラシ^(後掲3)、損保協会HP・同作成動画へのアクセス、WEBを活用した下記の注意喚起等により消費者・契約者に対して平時から啓発を行う
 - 「Yahoo! 防災速報」の「損害保険に関する受付窓口」の中に特定修理業者への注意喚起掲載
 - 「Yahoo!」の大雨特設ページの“被災したら”のページに注意喚起掲載
 - 住宅修理サービス注意喚起動画（落語調で分かりやすい・7種類あり・損保協会HP掲載）
 - 同 チラシ（同）
- ・代理店宛の事故報告（一報）…万一被災の際は代理店宛に一報が入るとともに、悪質業者が疑われる場合は直ちに相談してもらう体制を整える
- ・業者名の損保協会への報告…現場で特定修理業者と思われる業者を見つけた場合は、日本代協事務局経由で損保協会に報告し、業界ベースで情報共有を図り、排除していく（チラシや見積もり、WEB上の表示など客観的な事実が必要）

決 意 表 明

世界有数の地震国である我が国では、どこにいても地震の被害から逃れることはできません。一方で、地震リスクは多数の法則が成り立たない特殊で巨大なリスクです。

地震保険は、こうした科学の限界を日本の英知を集めて乗り越え、五十年の歳月をかけて改善が重ねられてきた優れた制度であります。

併せて地震保険は、契約者の保険料で賄われる「自助」に位置付けられますが、市場原理に基づく「保険」というだけではなく、国の関与のもと、社会全体でリスクを分担する「連帯」の側面も併せ持つ、極めて高度な仕組みでもあります。

これにより、補償と負担のバランスを図りながら、国民全世帯が加入可能な保険料を提示でき、かつ、供給の不安を解消しています。

精緻な仕組みであるがゆえの課題はありますが、世界に誇れる我が国独自の制度であり、私たちはもっとこの制度の価値を認識し、更なる活用を図る必要があると強く感じています。

そして、何よりも地震保険は、被災者が、暗闇の中から将来に向かって最初の一步を踏み出す「希望の光」となる力を有しています。

大規模な地震災害から立ち直れなければ、あるいは、それが大きく遅れることになれば、被災地のみならず国民経済全体に悪影響を及ぼし、国は衰退していきます。

だからこそ、地震保険の必要性を広く消費者に伝え、加入者を増やしていくことは損害保険業界全体の社会的責務であると考えます。

とりわけ、日頃契約者と直接接する私たち代理店は、地震保険の情報提供と普及の重要な担い手であり、地震リスクに対する事前の備えの提案は、我が国のお客さまをリスクからお守りする代理店の使命であると考えます。

そもそも私たち代理店の仕事の社会的意義は何でしょうか。保険商品売ることでしょうか。私は、お客さまに寄り添い、様々な不安を出来る限り取り除くことにこそ代理店の本当の価値があると思います。

先ず何よりも、お客さまを取り巻くリスクの総体に、プロとしての専門性を発揮してしっかりと迫ることが重要です。

そのリスクの中に、今そこにある危機として地震災害を織り込み、お客さまとの対話を重ね、ご納得いただけるプランを提案していくこと、これが保険のプロとしての代理店の重要な役割だと考えます。

一方で、お客さまは、そもそも事故や災害に遭いたくない、出来る限り被害は小さい方がいい、できれば保険のお世話にはなりたくないというのが本音ではないでしょうか。

だからこそ、損害保険業界としては、保険の普及と併せて、防災・減災に資する取り組みをしっかりと行っていくことが重要です。

保険は、その延長線上にある最後の砦ではないでしょうか。

ここでも、地域に生きる代理店は、大きな役割を果たすことができます。そして、その役割を果たすことで、社会における存在価値はさらに大きくなるものと考えます。

私たち代理店は、こうした認識の下で、損保協会ならびに損害保険会社各社との連携を強化し、広く消費者にリスク啓発を行いながら、地震保険の役割をお伝えし、その活用を促して参ります。

今後も関係各機関には契約者の保険料負担に対する十分な配慮と制度の丁寧な改善をお願いした上で、建物・家財ともに地震保険の付帯率を高めて参ります。

「あのときもっとしっかりとお奨めしておけば良かった」と後悔することがないよう、日々の情報提供と提案を着実に行之、安心・安全な社会づくりに貢献することをお約束し、代理店としての決意表明といたします。

平成二十八年九月五日

一般社団法人 日本損害保険代理業協会
会 長 岡部 繁樹

(2016年9月5日東京・内幸町「イイノホール」にて：財務省、金融庁、有識者、損保協会、各保険会社、代理店等参加者約500名)

水災編

夏～秋にかけて
発生しやすい
水災に備えましょう

日本損害保険協会の 防災ツールのご紹介

SONPO

一般社団法人
日本損害保険協会

ハザードマップの活用に関する副読本PDF&解説動画 (対象：中学生～大人)



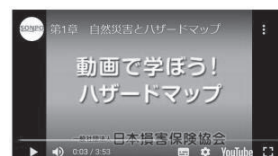
副読本「ハザードマップと
一緒に読む本」

PDF・全8ページ・無料

ハザードマップと一緒に読む本



自治体等が作成・提供している
洪水ハザードマップを、日頃の備えに
役立てるためのヒントを学べます。



YouTube動画「動画で学ぼう！ハザードマップ」

第1章：自然災害とハザードマップ

<https://youtu.be/3jV3DchSVTw>

第1章(3分54秒)



第2章(2分45秒)



第2章：洪水ハザードマップの活用方法

<https://youtu.be/7b8xuqNiHN8>

第4章(3分06秒)



第4章：ハザードマップを安全・防災
に役立てるために

<https://youtu.be/rVasvUWZ5e4>

かんたん防災【豪雨災害】 (対象：大人)



PDF・A4版
2ページ・無料

[https://www.sonpo.or.jp/
report/publish/bousai/ctu-
evu000000iuhn-
att/gou_saigai.pdf](https://www.sonpo.or.jp/report/publish/bousai/ctu-evu000000iuhn-att/gou_saigai.pdf)

豪雨災害から身を守る
方法や、被災後の対策等
を把握しておきましょう。

かんたん防災【豪雨災害】



ぼくとわたしの安全シート

【大雨・台風編】 (対象：小学生以上)



PDF・A4版
2ページ・無料

[https://www.sonpo.or.jp/
report/publish/education/
ctuevu00000054ed-
att/book_bokutoowatashi-
tphoon.pdf](https://www.sonpo.or.jp/report/publish/education/ctuevu00000054ed-att/book_bokutoowatashi_tphoon.pdf)

大雨や台風から自分の
身を守るための動作や
日頃の備えを学べます。

ぼくとわたしの安全シート【大雨・台風編】



そんぽ防災Web



この他にも、防災に役立つ様々なコンテンツをご提供しています。
そんぽ防災Web (<https://sonpo-bosai.jp/>) からご覧ください。

地震編

いつ・どこで起きても
おかしくない地震災害に
日頃から備えましょう

日本損害保険協会の 防災ツールのご紹介

SONPO

一般社団法人
日本損害保険協会

かんたん防災【地震災害】 (対象：大人)



地震から身を守る方法や、
被災後の対策等を
把握しておきましょう。

かんたん防災【地震災害】



PDF・A4版
2ページ・無料

[https://www.sonpo.or.jp/
report/publish/bousai/ctu
0000000iuhn-
att/jishin_saigai.pdf](https://www.sonpo.or.jp/report/publish/bousai/ctu0000000iuhn-att/jishin_saigai.pdf)

ぼくとわたしの安全シート 【地震編】

(対象：小学生以上)

地震から自分の
身を守るための動作や
日頃の備えを学べます。



ぼくとわたしの安全シート【地震編】



PDF・A4版
2ページ・無料

[https://www.sonpo.or.jp/
report/publish/education/
ctuevu00000054ed-
att/book_bokutoowatashi
_earthquake.pdf](https://www.sonpo.or.jp/report/publish/education/ctuevu00000054ed-att/book_bokutoowatashi_earthquake.pdf)

ハザードマップの活用に関する副読本PDF&解説動画 (対象：中学生～大人)



副読本「ハザードマップと
一緒に読む本」

PDF・全8ページ・無料

ハザードマップと一緒に読む本



自治体等が作成・提供している
地震ハザードマップを、日頃の備えに
役立てるためのヒントを学べます。



YouTube動画「動画で学ぼう！ハザードマップ」

第1章(3分54秒)



第1章：
自然災害と
ハザードマップ

[https://youtu.be/3jV3
DchSVTw](https://youtu.be/3jV3DchSVTw)

第3章(1)(3分13秒)



第3章 (1)：
地震ハザードマップ
の活用方法

[https://youtu.be/ps-
Cv3Bhye0](https://youtu.be/ps-Cv3Bhye0)

第3章(2)(4分52秒)



第3章 (2)：
津波ハザードマップ
の活用方法

[https://youtu.be/Iqdd
YCWHU8s](https://youtu.be/IqddYCWHU8s)

第4章(3分06秒)



第4章：
ハザードマップを
安全・防災に
役立てるために

[https://youtu.be/rVasv
UWZ5e4](https://youtu.be/rVasvUWZ5e4)

そんぽ防災Web



この他にも、防災に役立つ様々なコンテンツをご提供しています。
そんぽ防災Web (<https://sonpo-bosai.jp/>) からご覧ください。

災害に便乗した 悪質商法に注意！

※豪雨、台風、地震、大雪などの大規模な災害の後、
便乗した悪質商法等のトラブルが発生する傾向にあります。



豪雨等の被害を調査すると告げ、調査後、

- ・本来必要ないのに「〇〇が壊れているから工事が必要」
 - ・「保険を利用すれば実質的に無料で修理できる」
- などと契約を迫る業者とのトラブルが多く発生しています。

代表的な手口

屋根の瓦がずれてますよ。
保険で修理ができますよ！

必要ないわ。

契約しないと
帰ってくれないのかしら……

無料で修理できるんですよ。
お金はかかりません。

工事はお任せください。

⚠ 公的機関のような事業者名を名乗ることもあるので注意。

こんな話にもご注意ください！

古くなったところなどはありませんか。

今回の雨で壊れたことにすれば、古くなったところも保険金できれいになります。

⚠ うその理由で保険金を請求することはできません。
(詐欺に該当する場合があります。)

◎ 次のような勧誘には、ご注意ください！（高齢者の一人暮らしは特にご注意ください！）

- ・保険金請求代行のコンサルタント料（成功報酬）や修理費用は、おりた保険金で対応できるという勧誘
- ・保険の対象となるかどうか確認もしないまま、保険金請求手続きの代行を持ちかけるなどの勧誘

作成取りまとめ：消費者庁取引対策課（電話：03-3507-8800（代表） FAX：03-3507-9291）

契約してしまったが、解約したい…

そんなときは、**クーリング・オフ！**

訪問販売による取引は、

契約書面を受け取った日から**8日間以内**であれば、**契約解除**ができます。

※ 8日目を過ぎていても契約の取消しができる場合もあります。消費生活センター等に相談してください。

【クーリング・オフの方法】

- ① 必ずハガキなどの書面で行います。
- ② 契約年月日、契約の内容、契約金額、販売会社、担当者名、「この契約を解除します」ということを書きます。あなたの住所、氏名を書くことを忘れずに。
- ③ ハガキを書いたら、表・裏共にコピーを取ります。
- ④ ハガキは郵便窓口で、特定記録郵便又は簡易書留などの「出した日付」が分かる方法で出して、受取証などをもらいます。
- ⑤ ハガキのコピーと特定記録郵便などの受取証を大切に保管しましょう。

契約書に「クーリング・オフできない」と書いてあったり、クーリング・オフ期間を過ぎているように見えても、契約を解除できる場合があります。
諦めずに消費生活センター等に相談しましょう！

住宅に関する様々な相談に対応しています。
不審・不安に思ったら、住まいるダイヤルにご相談ください。

・**住まいるダイヤル：0570-016-100**

➤ 被災した住宅の補修工事に対応できる近隣の事業者は
こちらからご確認いただけます。

住まい再建事業者検索サイト：<https://sumai-saiken.jp/>

※ 国土交通省の「住宅リフォーム事業者団体登録制度」の登録団体や、住宅関係団体に所属しているリフォーム事業者等を一元的に検索できるサイトです。



保険に関することは、保険会社又は代理店にご相談ください。

➤ **損害保険会社の連絡先はこちらからご確認いただけます。**

(一社) 日本損害保険協会会員会社連絡先ページ
：<https://www.sonpo.or.jp/member/link/>

(一社) 外国損害保険協会会員会社連絡先ページ
：<https://www.fnlia.gr.jp/member.html>



日本損保協会



外国損保協会

困ったときは一人で悩まずに、「消費者ホットライン」にご相談ください。
身近な消費生活センターや消費生活相談窓口をご案内します。

い や や！

消費者ホットライン ☎（局番なし）188

消費者ホットライン188
イメージキャラクター『イヤヤン』



■防災経済コンソーシアムへの参画

(1) 概要

近年の災害の激甚化、切迫する大規模地震等を踏まえれば、公助には一定の限界があり、自助の促進による社会全体の災害マネジメント力を向上させることが極めて重要である。

特に、地域経済の維持や早期復興という観点からは、事業者が事業活動の中で、災害に対して経済的な観点からも事前に備えることが不可欠であることはいうまでもない。

事業者による災害への備えを促進するためには、取引先・金融機関・税理士・経済団体等の事業者の事業運営に関係する多様な主体が、共通の理念の下に、面的かつ継続的に働きかけることが効果的であると考えられる。

こうしたアプローチの実現に向けて、関係団体が自律的なネットワークを形成し、官民一体で活動する枠組みとして2018年3月23日に本会を含めた関係団体と内閣府の官民で構成される「防災経済コンソーシアム」が設立された。

日本代協は、防災・減災に関する地道な取り組みや中小企業のリスク対策に果たす役割が評価され、内閣府の要請で創設メンバーに名を連ねることとなった。

また、コンソーシアムの設立と併せて、メンバーが尊重すべき共通の理念として「**防災経済行動原則**^(後掲4)」が策定された。

(2) コンソーシアムメンバー（経済13団体）

外国損害保険協会・日本損害保険協会・日本損害保険代理業協会・日本保険仲立人協会
経済同友会・日本経済団体連合会・日本商工会議所・全国商工会連合会・全国中小企業団体中央会
全国銀行協会・全国信用金庫協会・全国信用組合中央協会・日本税理士連合会

(3) コンソーシアムの目的・理念

【目的】

自助・共助の観点から、事業者が自然災害に対して災害リスクマネジメントを実施して事前の備えを充実させることを、コンソーシアムを通じて面的・継続的に促進し、結果として社会全体の災害リスクマネジメント力向上により防災力が高まることを目的としている。

【基本理念】

事業者の災害リスクマネジメント力が向上し、結果として社会全体の防災力が高まるように、コンソーシアムメンバーが尊重すべきものとして「**防災経済行動原則**」を策定する。

【取組体制】

- 事業者が事業活動の中で事前の備えを行うことを目指し、国と民間団体（官民）が一体となって取り組む
- メンバーの代表である幹事と内閣府が連携して事務局を務める

【コンソーシアムが行うこと】

- メンバー間の情報共有
- 実務担当者で構成される事務部会等による各メンバーの活動内容の報告等
(2018年5月に開催された事務部会では、日本代協の取り組みを紹介)

【コンソーシアムメンバーが行うこと】

- 「行動原則」を事業者に対して普及・啓発する
- 「事業者が行うことが重要な4つの事前の備え^(後掲4前文)」を促進するため、各団体の判断により、メン

バーの特性に応じて必要な推進を図る

(4) 現状と今後の展開

毎年災害が頻発しているが故に、おひぎ元の内閣府防災担当が会合を開催できない状態が続いており、現時点では特段の成果が出せていないのが現状である。

しかしながら、元々各メンバーが、それぞれの情報伝達ルートで、可能な限り「行動原則」の普及・啓発に努めながら、各団体の好取組事例等を共有し、普及・啓発の課題等について検討を行うこととしており、本会としても「行動原則」を踏まえ、自助努力で現場での取り組みを進めることが肝要である。

後掲 4

『防災経済行動原則（2018年3月23日採択）』

【 前 文 】

我が国は、その自然的条件から災害が発生しやすい特性を有している。このため事業者は、災害リスクマネジメントが事業経営上の根幹をなすことを認識して意思決定等の行動を行うことが重要である。特に大規模災害時には公助に一定の限界があることから、事業者は、自助・共助による以下(1)～(4)の事前の備えを行うことが重要である。

- (1) 事業者は、自らの災害リスクを適切に認識・把握する。
- (2) 事業者は、認識・把握した自らの災害リスクに応じて、リスクコントロール（耐震補強、BCP対策等）とリスクファイナンス（保険加入、融資、現金保有等）の組み合わせによる効果的な災害リスクマネジメントによって、防災対策を実施する。
- (3) 事業者は、自らが主体的に行動するため、自らの役職員への防災教育の充実により意識を向上させる。
- (4) 事業者は、自らの事業経営に不可欠な取引先、金融機関、事業者団体等の関係機関等と連携・コミュニケーションを図り、自助・共助の防災対策を実施する。

防災行動原則は、事業者が自助・共助による事前の備えを行うことによって、結果として社会全体の災害リスクマネジメント力が高まるように、防災経済コンソーシアムのメンバーの活動上尊重されるべきものである。

【 防災経済行動原則 】

1. 防災経済コンソーシアムのメンバーは、【前文】(1)～(4)の実現を図るために必要な推進を図る。
2. 防災経済コンソーシアムのメンバーは、防災経済コンソーシアムへの情報提供や事業者への還元など、得られた知見は可能な限り共有し、社会全体の災害リスクマネジメント力向上を図る。
3. 防災経済コンソーシアムのメンバーは、メンバーが属する業界の特性に応じた創意工夫により、事業者の災害リスクマネジメント力向上のための普及・啓発を図る。

12 広報活動の推進

A：対外的広報活動

■広報活動に対する基本的考え方

損害保険商品を日用品と考えると保険料選好を強める消費者も増えつつある中で、プロの損害保険代理店に対する一般的な認知度は総じて低く、その役割や機能に対する理解は薄いのが実態である。そうした現実を踏まえた上で、消費者や消費者団体は勿論のこと、政官財、学者・弁護士等の有識者、マスコミ等に対し、広く広報活動を行う必要がある。

認知度向上の鍵は、個々の代理店・募集人が、様々な情報提供を行いながらリスクのプロとして本業にしっかり取り組み、草の根で評価を高めていくことにあることは言うまでもない。本会としてはこうした代理店の取り組みを支援する観点からも、広く社会に保険代理店（特にプロの保険代理店）の存在や役割、並びに本会の消費者保護のための活動等の取り組みを伝えていくことが重要であると考え、身の丈での取り組みを続けている。

■ホームページの活用

(1) 日本代協ホームページ（HP）の全面改定

デジタル化が急速に進む社会において対外広報を展開するためには、「社会に開かれた組織の窓」であるHPの活用が重要であり、内容充実に取り組むとともに、常時更新を行い、最新情報を掲載していく必要がある。

日本代協では、1999年11月10日にHPを開設して以来、内容の充実を図りながら改善を図ってきたが、文字数が多く、見づらく、時代遅れの感が否めないものになっていた。そこで、スマホやタブレットで検索する最近の傾向を考慮し、ビジュアルで見やすく、より使い勝手の良い^(注) HPへの抜本的改定を行い、2020年2月17日に新HPを稼働させた。（注：動画やYouTubeの活用、分かりやすいバナー配置、簡単検索機能の搭載、書庫・会員専用ページへのログイン方法や各代協の活動報告の入力方法の改定など）

(2) 都道府県代協におけるHPの活用

現状HP自体は全代協で開設されているが、見るべきコンテンツがない、更新頻度が極端に少ないなど、組織外に向けた情報発信が不十分な代協も見受けられる。こうした現状を受けて広報委員会においてHPのパトロールを実施しており、今後は下記2点の定着を図る方針である。

- ① 「損害保険大学課程」、「日本代協アカデミー」、「代理店賠償」の詳細説明は日本代協HPにリンク
- ② 「各代協の新着情報」は「更新日の記載・月1回以上の更新」

また、各代協で実施する企画が決まり次第、「行事予定案内（information）」に掲載、開催した後は速やかに「行事实施報告（Activity Report）」に掲載するよう注意喚起を行っている。

HPは現代社会における重要な情報提供・入手の手段となっており、また、HPであれば小さな組織でも活用できるため、各代協・各会員にとって有用性は高い。こうした認識のもとで、HPや各種SNSなどのデジタルインフラを有効に活用し、広く社会に対する情宣活動を行っていくことが重要である。

■顧客向け情報紙「みなさまの保険情報」の活用

1998年度から有料提供を始めた「みなさまの保険情報」は、各会員の顧客に対する定期的な情報提供をサポートし、付加価値を高めるためのツールとして年4回発行している。(2004年度からは紙媒体に加えてPDFによる提供も開始) 2010年には斡旋価格の引下げも実現し、広報委員会を中心に積極的な活用推進を行っているが、利用拡大にはつながっていないのが現状である。(2020年6月末の利用者数：478会員・56,475部)

ダイレクト販売等の進展に対応し、プロ代理店は自らの価値を高めながら、顧客の身近なところで困ったら頼りにされる存在になる必要がある。一方で、消費者からは「保険の更新の時しか来ない、電話だけで更新の時すら来ない、代理店の顔が見えず誰に相談していいか分からない」等の声があることも事実である。既契約者への継続的な情報提供^(注)による接点強化は、他代理店との比較優位を図るためにも有効であり、「みなさまの保険情報」のより一層の活用が望まれる。(注：継続的な情報提供を自主的に実施していれば問題ないが、十分な要員がいない代理店において、この種の取り組みを定期的に続けることは簡単ではないため、本施策は代理店にとって手軽に利用できるツールとして大いに価値がある。)

■メディアの活用

「消費者のための代協の存在」と「代理店は消費者・契約者のリスク・コンサルタントである」ことのPR、「損保業界最高峰の募集人認定資格である『損害保険トータルプランナー』の存在」、さらには、「保険を選ぶ前に代理店を選ぶ」という日本代協の基軸となる考え方を普及させるために、本会・各代協において、業界紙や地方紙、地元TV局等のメディアと良好な関係を築き、記事掲載等を通じて社会にアピールする機会を作り出すことが重要である。

また、「社会に貢献する代協」の存在をPRするため、ボランティア活動の際には、損保協会や保険会社へも呼びかけて恒例行事となるよう取り組むとともに、地元紙への記事掲載を働きかける必要がある。

(1) 広報委員会における取り組み

広報委員会においては、日本代協の認知度向上、『保険を選ぶ前に代理店を選ぶ、という考え方』の普及、代協における消費者団体との懇談会の側面支援等を目的にメディアの活用を図っている。

また、毎年9月に発刊される週刊東洋経済・臨時増刊号において、会長インタビュー記事と「損害保険トータルプランナー」のPR広告を掲載しており、今後も継続する。

(2) 業界紙との懇談会の開催

2010年度から、年1回業界紙^(※)の記者と日本代協役員との懇談会を実施し、本会の活動に対する理解を深めてもらう取り組みを進めている。今後も継続的に開催する。

[※業界紙3紙] 保険研究所(インシュアランス)、保険毎日新聞社、新日本保険新聞社

(3) 業界紙掲載の活用

2014年12月から、業界紙に掲載された代協活動の記事を活用するため、新日本保険新聞社と協議の上、該当の掲載記事を毎月日本代協に提供いただき、それを翌月初めに本会HPに掲載し、各代協で利用してもらう取り組みを始めている。これにより、各代協のHPへのリンクや広報活動・会議等での二次利用(コピーの配布、WEBページへの掲載等)が可能になる。

また、各代協の活動は、各業界紙に掲載^(注)される可能性もあるため、自発的な投稿が有効である。(注：新日本保険新聞の場合、活動日から1週間以内に日本代協宛に記事原稿・写真を送付⇒事務局にて確認の後、同社に送付。なお、先方の編集方針によるため、掲載が確約されるわけではない)

(4) TV・WEB媒体の活用

TV媒体は2009年度から活用を始めた。

- ① 2009年度～2015年度の7年間は、BS放送を利用し、企画番組やCMを放映した。二次利用のためのDVDも制作・配布し、PR活動を展開した。2016年度以降は、各代協会長等へのアンケート結果やスマートフォン等の急激な普及の現状を踏まえ、WEBを活用した広報活動を展開することとし、YouTube配信に移行した。
- ② 2016年度：メッセージ性の高いショートムービーを制作し、2017年1月1日から配信（YouTube）
 - 「歩んできた道、歩んでいく道」（4分26秒）…親子の絆を描いた短編物語
 - 「二度と後悔はしたくない」（18分24秒）…震災体験ドキュメンタリー番組
- ③ 2017年度：広報の目的（①日本代協の認知度向上、②損保トータルプランナーの認知度向上、役割理解の浸透）を明確にし、一般消費者、特に今後の保険加入者となる若い世代に対するアプローチを第一に考え、2本立てのムービーを制作し、YouTubeにて配信した。
 - 「繋がり」（3分55秒・かけがえのない絆で結ばれている若者達の感動動画）
 - 「トータルプランナーのいる街」（4分20秒・身近な損保トータルプランナーアニメ（ふうた）番組（再生完了数は42万回を数えた））
- ④ 2018年度：代理店の“地域親密性”をキーワードに、消費者に身近な相談者であることをPRした「47都道府県代協ごとのショートムービー」を制作し、YouTube配信した。（動画は永久利用可能）また、YouTubeチャンネルの整備により、検索・視聴対策と動画のアーカイブ化も行った。（再生回数は10万回超）47代協毎に、地元女子アナウンサーの起用や各代協関係者の出演などにより、各代協のPRや組織の活性化にも貢献することができた。

YouTubeチャンネルは、「損害保険」の検索上位50本のなかに14本がランクインし、1位表示となっている。損保会社の公式動画やチャンネルを上回る検索結果となっており、継続的に効果が期待できるプロモーションであると考えられる。
- ⑤ 2019年度：代理店の地域親密性と全国組織としての信頼を、オリンピック熱とともに「47都道府県をリレー形式でつなぐ動画（基礎的保険用語の解説を1代協1つずつ収録し、バトンでつなぐ）」を制作し、YouTube配信した。（再生回数は15万回を超えている。）
- ⑥ 2020年度：東日本大震災から10年経つことを契機に、当時の事実に基づいた再現ムービー他を制作し、特設WEBサイトからTwitter、インフルエンサーを活用した情宣を展開する。
 - メイン動画…東日本大震災から10年経過するこの時期に事実に基づいた再現動画を作成
 - 各代協動画…メイン動画に連動して、各代協別の事例を使用して損保の有効性を訴求する動画
 - 日本代協メッセージ動画

映像媒体の活用には相応の費用はかかるが、ビジュアルな情報は効果的な情報伝達手段であり、費用対効果^(注)を見極めながら、今後も有効活用を図っていく方針である。

■イメージキャラクター“ふうた”の活用

日本代協では、柔らかなイメージを醸し出すイメージキャラクター『森の賢者“ふうた”』を制作した。次の5ポーズは各代協・代協会員であれば自由に使用することができるので、広く活用が望まれる。

（商標登録第6019722号：2018年2月16日登録済）

＜ふうたのプロフィール＞

名 前	・森の賢者 ふうた
性 別	・オス
年 齢	・不明
性 格	・正義感が強く勉強熱心 ・周りに困っている人を見るとほっとけない
使 命	・消費者のみなさんに保険の大切さを知ってもらうこと ・代理店のみなさんのさらなる資質向上に努めること
好きな言葉	・安心・安全



B：代協会員向け情報提供活動

■代協会員向け情報提供の基本的な考え方

人口減少や高齢者の増加、デジタルの加速度的進化等、社会環境の大きな変化とともに、商品や代手の相次ぐ改定、ダイレクト保険会社の浸透、銀行窓販やショップ店の拡大、大資本異業種の参入、代理店の統廃合の進展、改正保険業法の施行と行政による顧客本位の業務運営の要請等、業界を取り巻く環境の変化は速くて激しいものがある。今後の代理店経営を考える際に、正確な情報をタイムリーに得ることは非常に重要であり、日本代協としては、幅広い情報収集に努め、代理店経営の参考材料となるよう情報発信を続けていく必要がある。また、代理店としても保険会社経由の情報だけではなく、一般紙・業界紙の定期購読やセミナーへの参加等により、自らコストをかけて「情報を取りにいく」姿勢が求められる。また、代協には保険会社をまたがる多様で正確な情報があり、各地で開催されている様々な会合は「集い、語らう」代協の価値が発揮される場面でもあるため、こうした機会を最大限活用した活発な情報交換が望まれる。

■日本代協ニュースの配信

日本代協ニュースは、本会の活動を伝える情報伝達手段であり、下記の①～③の通り配信している。個々の会員に配信できない情報は、代協事務局経由で各会員に伝達（配信）してもらうよう依頼している。

なお、日本社会の構造変化やコロナ禍によるデジタル化の急加速、顧客本位の徹底を求める金融行政の動向等、保険業界を取り巻く環境は日々大きく、激しく変わっており、巷には様々な情報があふれている。今後の代理店経営の方向性を誤らないためには、迅速で正確な情報収集の上での戦略立案が求められている。そこで、20年7月から様々な業界関連情報をまとめ、新たに「業界関連情報（日本代協ニュース情報版）」としてPDF版にてメール配信することにした。

- ① 「日本代協ニュース（定期版）」 ➡ タブロイド版年2回・定期メール配信年8回（計10回）

（なお、20年度は例年メイン記事として伝えてきた通常総会は書面開催に、PIASは中止としたため、7月発刊のタブロイド判はFAX&ニュースに変更して配信を行った）

- ② 「業界関連情報（日本代協ニュース情報版）」 PDF版 ➡ 各代協宛メールにて随時配信
③ 「参考情報」 ➡ 各代協宛メールにより随時配信

■「代協活動の現状と課題」の作成・配布

表題の内容をまとめた本冊子である。毎年9月中旬を目途に全代協会員に直接配布し、日本代協HPにも

全文を掲載している。本会の活動状況や課題に対する見解を対外的にもオープンにして透明性を高めるとともに、現下の課題に対する提言や意見を盛り込み、業界関係者に対し制度改善を促している。

当面紙媒体の発刊を継続する予定であるが、今後は電子媒体による提供も検討する必要がある。

■代協会員向け経営支援活動

代協会員に対する経営支援策の提供に関しては、業法改正対応のセミナー開催やツール提供、代理店賠償の斡旋、活力研における論議、日本代協アカデミーの展開など、様々な取り組みが行われてきたが、更なる強化が必要な分野であり、本会の課題の一つである。

2020年度は、企画環境委員会、教育委員会、並びに次掲の「代理店経営サポートデスク」を中心に、以下の取り組みを進める計画である。活用できる施策がまとまり次第、順次展開していく。

- ◇ **企画環境委員会**：保険業界を取り巻く大きな環境変化の中で、プロ代理店が他のチャンネルに負けない差異化や経営資源を構築することは簡単なことではないが、独自の強みを持ってない代理店は徐々に淘汰されてしまうことは明らかである。
 こうした認識のもとで、いかにして顧客本位の業務運営を実践し、他のチャンネルと異なる独自の強さを持つか、という命題に対し、「リスク・マネジメント」の考え方を中心において検討を進める。
- ◇ **教育委員会**：全国各地に所在する代協会員においては、自社の価値を上げるために創意工夫を発揮した様々な取り組みが実践されている。事業の発展^(注)につながるこうした具体的な取り組みを収集し、好取組事例（ベスト・プラクティス）として提示し、活動の参考事例として情宣を行う。（注：収益向上策のみならず、体制整備や人事・労務管理など、代理店経営全般に及ぶ）
 事例収集には、メールによるアンケート回答方式を活用する。これまでに「BCP」「高齢者・障がい者対応」「高齢募集人の等のリタイアメントプラン」「対面募集自粛の影響と対応」について実施し、整理を始めている。

■「代理店経営サポートデスク」（2019年度から開始した新施策）

(1) 『代理店経営サポートデスク』の創設

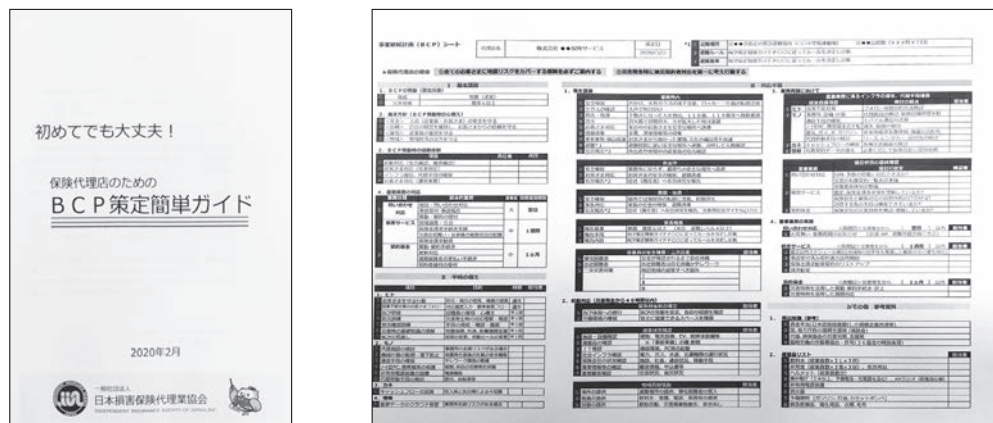
- ・代協会員の代理店経営を支援するため、2019年度から新施策として、日本代協事務局内に『代理店経営サポートデスク』を設置した。（場所は年金基金事務局移転後の空きスペースを活用）
- ・初代室長には、日本代協アドバイザーで株式会社粕谷企画代表取締役の粕谷 智氏が就任（業務委託）。原則として毎週火・水・木曜日は本会事務所に常駐し、事務局と打ち合わせながら、新たな支援策の企画や具体的な支援ツールの作りこみを行っている。
- ・取り組みについては、施策の展開状況や個別相談内容を分析の上、理事会に報告して情報共有を行うとともに、次の支援策の企画につなげていく。
- ・サポートツール提供に関する現時点の具体的な成果物は以下の通りである。

① 小規模代理店向け「BCP策定支援ツール^(次頁)」の提供

➤ マニュアル類の提供

BCP策定が遅れている主に10名規模までの小規模代理店を想定した「BCP策定簡単ガイド」（電子冊子）と「BCPシート」（エクセル表）を提供（19年2月）。ガイドとシートはセットで利用。ガイドにはシートの項目順に解説を記載し、代理店内で論議しながら、シートの「基本項目」「平時の備え」「対応手順」を埋めていけば、自社のBCPがA3判1枚に整理できるようになっている。

なお、各保険会社やそのグループ会社からも個別支援策が提供されており、10名以上の規模を有する場合やより高度な内容のBCP策定を行いたい場合などは、これらのサービスを利用してもらうこととし、役割分担を図っている。



➤ BCP策定支援セミナーの開催

各代協会員のBCP策定をサポートするため、ワークセッションを織り込んだ代協単位のセミナーを開催することとしている。年間25場所の前提とし、2年で全代協におけるセミナーを実施予定。地域差が出ないように一律3万円のみ負担とし（講師料に充当）、交通費等の経費は本会が負担する。ワークセッションを含め基本2.5時間。講師は粕谷室長の他、ガイド作成に協力いただいたSOMPOビジネスソリューションズ（BSS）の専門家が担当する。

なお、20年度は新型コロナ感染拡大の影響でセミナー開始が遅れているが、オンラインセミナーの配信準備も整えており、順次開催していく。

② 「保険代理店経営者のための人事・労務ハンドブック」の提供（20年9月頃斡旋販売）

代理店経営者を対象に、避けることができない人事・労務上の課題について、現場での実態に即しながら分かりやすく解説することを狙った小冊子である（全118ページ）。現場から寄せられた照会に対して社会保険労務士が具体的に回答するQ&A方式になっており、自社の課題の部分だけ拾い読むこともできる。

本書は、本会の協力の下、日企社にて作成したものであるため、一般販売も行なわれるが、代協会員向けには特別価格が設定される予定となっている。

③ 今後提供予定の経営支援策としては、親族間継承を前提とした「戦略的事業承継ガイドブック（仮）」の作成とそれを補完する形の日本代協アカデミー内の特別講座「代理店経営未来塾（仮）」の構築を検討しており、準備出来次第、サポートメニューとして追加していく。

(2) 『代理店経営相談コーナー』の設置・・・毎週水曜日10時～16時

- ・毎週水曜日10時～16時の間、粕谷室長が窓口となり、代協会員から直接電話による経営相談を受け付けている。採用、育成、教育、労務管理、給与、評価、合併、後継者問題、生産性向上、成長性確保等様々な個別課題が寄せられているが（19年7月以降の約半年間でセミナーに関する相談を除き35件）、事務局との論議、また、必要に応じて他の専門家のサポートも得ながら、代理店経営者のサポートを行っている。（※メールによる相談は随時受け付け中）

◇ 代理店経営相談コーナー〈直通電話〉： 03-6268-0788 （毎週水曜日10時～16時）

◇ 同〈専用メール〉： agsupport@nihondaikyo.or.jp （随時）

- ・代理店が抱える経営課題は様々で、それぞれ事情もあることから、個別・具体的な対応を行うことが必

須であり、本相談窓口の設置と活用の意義は大きい。代協会員には更なる活用を働きかけていく。

(3) 「損害保険の基礎」CDの斡旋販売

- ・若手募集人等の教育に役立ててもらうことを目的として、「損害保険の基礎（362P）」、「生命保険の基礎（363P）」、関連法規全13種類（406P）、業界最多収録の「損害保険用語集（406P）」を網羅したハイパーテキスト版CDを作成し、代協会員向けに実費価格（1枚1,000円・送料込）で提供を行っている。（19年11月案内済）
- ・「基礎」とは言え、内容は広く深いので、ベテラン募集人から保険会社社員まで利用価値は高い教材となっている。

■新型コロナウイルス感染拡大への対応

(1) 代理店向け対応支援ツールの提供

昨年度末から現在にかけて、世界中が目に見えないウイルスに脅かされ、リーマンショック以上の大きな影響を受けている。各代理店においても「感染しない、感染させない」ための努力を最大限行いながら、事故の受付や契約関連業務、契約者貸付手続き、社員の勤務体制の見直し等に取り組んできた。

緊急事態の中でも休業できない業種として行政が「保険代理店」を明記したことは、我々の仕事の意義を再認識することにもなったが、これまでリアルな対面による親身なアドバイスを強みとしてきた業界であるが故に、仕事のやり方の変革を迫られることとなった。

併せて、地震等の大規模自然災害だけではなく、パンデミックも想定したBCP策定と組織としての態勢整備が不可欠であることを痛感させられることとなった。（BCP策定に関するサポートについては前記の通り）パンデミックに対して、代理店として具体的にどのような対応・対策が必要なのか、具体的行動まで踏み込んだマニュアル等もなかったため、本会から以下の資料^{（後掲）}を提供し、サポートを行った。

- 新型コロナ：代理店における対応のポイント（20年3月30日）
- 緊急事態宣言の解説（同4月6日）
- 緊急事態宣言と代理店の対応の確認のポイント（同4月7日）

(2) オンライン契約を前提としたルールの見直し

新型コロナウイルス感染拡大への対応策として、オンライン等のいわゆる“非対面^{（注）}”での顧客対応がクローズアップされることとなった。（注：リアルな面談かオンラインによる面談かの違いであり、どちらも対面である。非対面と称している時点で時代遅れとなっていることを認識する必要がある）

この点に関しては、コロナ対策の緊急避難と位置付けるのではなく、顧客の重要な選択肢の一つにオンラインが加わったと位置付けて、前向きに取り組む必要がある。

今回のコロナ禍を経験して、顧客の多くが「自動」「遠隔」「非接触」に慣れ、そのメリットも感じたという実態がある。この先、従来の対面（コンタクト）が消えることはないが、一方で、時間の経過とともにオンライン（アンタクト）の活用が消えるわけでもなく、むしろそのウエイトは高まると考えておく必要がある。もう一つ課題となるのがリアルな面談を前提とした既存のルールの見直しである。これに関しては、企画環境委員会における標準化・共通化要望の柱として提言につなげるとともに、活力研でも論議を行う予定としている。

国も他の先進国と比べて周回遅れとなっている我が国のデジタル化の現状を変革する一環で、捺印・押印や署名、紙と窓口提出を前提とした行政手続きの見直しを宣言しており、デジタル化は社会全体の変革を伴いながら急速に進展していくものと思われる。代理店としても、こうした社会環境の変化を前提に、先を見越して体制を整える必要がある。

新型コロナウイルス：代理店における対応のポイント

2020 年 3 月 30 日版

日本代協事務局

I 代理店における感染予防の対応

※ 新型コロナウイルスの感染力 1.4～2.5 …… インフルエンザ（1.4～4）よりも感染力は弱いと言われており、基本的には新型インフルエンザ対応を前提に記載

1. 基本対応

- ・ マスクの着用（ない場合はハンカチ等で代用）
- ・ 咳エチケットの励行
- ・ 手洗い、手指のアルコール消毒の励行
- ・ 事務所へのアルコール消毒液の備付と入室者への使用勧奨（但し、消毒液は品切れが発生しており入手できないケースあり。その場合は、石鹸を使用した手洗いの実施）
 - * 消毒液…アルコール系、塩素系…次亜塩素酸ナトリウム、ノンアルコール系等あり
- ・ 事務所内の消毒（消毒液によるふき取り：ドアノブ、取手、スイッチ、椅子、電話機、コピー操作盤、キーボード他）
- ・ 机配置の見直し（可能であれば適正距離の確保）
- ・ 事務所内の換気（1 時間に 1 回程度の窓開け）

2. 出退勤（公共交通機関利用の場合）と昼休み時間

〈出退勤〉

- ・ マスクの着用
- ・ 時差通勤⇒但し、現在多くの人が時差通勤を行っており、早朝が混んでいることもあるので実態を踏まえて対応）

〈昼休み時間〉

- ・ 極力接触を避けるため、昼休み時間を分散させる

3. テレワーク

- ・ 可能であればテレワークを実施
 - ⇒ 管理・教育・指導の実効性確保とともに、個人情報保護等のセキュリティ確保が課題となるが、近年は安価で安全なトンネリングキット等の会社パソコン遠隔操作ツールもあるので、この機会に BCP 対応のためにも態勢整備を検討することが望ましい

4. お客さま対応

- ・ お客さまが面談に躊躇される場合は、電話や郵送等で柔軟に対応
⇒ 但し、生保の新規契約は面談が必要
- ・ 面談の場合：マスク着用
- ・ お客さま来訪の場合：ドリンク・お茶菓子の提供中止、キッズスペースの利用の中止
事務所トイレの原則利用中止(状況に応じて対応)

5. 会社行事等の見直し

- ・ セミナー、イベント等の開催可否の検討
⇒ 屋内、多数、長時間、換気なし場合は開催中止が妥当
⇒ 開催の場合は、手洗いの声かけ、アルコール消毒薬の設置と励行、定期的換気、風邪等の症状のある者の参加見合わせ依頼等を実施。
⇒ 参加者が特定されていない場合は、個人情報保護上の適正対応を謳った上で、参加時に住所、名前、連絡先の記載を依頼（万一の場合の追跡用のため）
- ・ 会議、研修等の開催可否の検討、WEB 会議への移行 ⇒ 上記対応に同じ
- ・ 勤務型代理店の集合研修の見直し（統括代理店の場合） ⇒ 集合日程の分散と統括代理店における勤務時間の短縮

6. 必要な事前準備

- ・ 感染者発生に備えて 50%の社員で業務を行うことを想定した準備を行っておく（具体的なシミュレーションの実施）
⇒ 重要業務の確定、ペンディング事項の洗い出し・共有、早期更新の徹底、ペーパーレス手続きの推進、代理店内連絡網の整備、PC や電話などのインフラ整備、役割分担の確認等

Ⅱ 代理店の社員に感染者（疑いを含む）が出た場合の対応

1. 37.5℃以上の発熱等の風邪の症状がみられる場合

- ・ 会社を休み、外出しない
- ・ 毎日検温し、体温を確認・記録
- ・ インフルエンザ等の心配がある場合は、かかりつけ医等に電話相談の上、受診

2. 37.5℃以上の発熱、咳等が4日以上続いた場合

- ・ 「帰国者・接触者相談センター」（都道府県毎に設置⇒WEB 検索で確認すれば特定可能）に電話相談の上、指定された専門外来を受診 ⇒ 専門医の指示に従って対応
- ・ 基礎疾患（さまざまな疾患の原因となっている病気を指す。樹木の枝葉に対する幹の存在ともいえ、心筋梗塞や脳梗塞の原因となる高血圧症や動脈硬化症、糖尿病などをいう）がある人や妊婦の場合は重症化しやすいため、上記より早めの2日程度で医療機関に相談する

3. 上記の結果、感染が疑われる場合

- ・ 感染が疑われる本人 … 保健所・医療機関の指示に従う
- ・ 代理店主またはマネージャー … ① 本人の体調、受診状況、診断結果を確認
② 保険会社他関係各所に連絡（下記5. 記載）

a. 医療機関を受診し、PCR 検査が必要と言われた場合（検査待ちの場合）

- ① 濃厚接触者の特定と対応指示
 - ・ 自宅待機、自覚症状の確認
 - ・ 自覚症状がある場合は医療機関を受診
 - ・ 陰性が確認されるまで出社させない
- ② 消毒業者の手配…下記6. 参照
- ③ 検査結果を踏まえた対応
 - 検査の結果、陽性判定の場合
 - ・ 下記4. 代理店社員に感染者が出た場合の対応に沿って対応
 - ・ 感染者の濃厚接触者については、下記Ⅲの1.社員が濃厚接触者になった場合の対応に沿って対応
 - 検査の結果、陰性判定の場合
 - ・ 該当者の体調が改善したら出社可（マスク着用・手指消毒）
 - ・ 関係者に再連絡
 - ・ 濃厚接触者は体調不良がなければ出社

b. 医療機関を受診し、PCR 検査不要と言われた場合

- ・ 体調が回復するまで医療機関の指示に従い自宅にて休養
- ・ 出社する場合、薬剤の内服がない状態で、発熱等の症状が消失してから 48 時間後以降とする（症状が消えた日を 0 日とし、2 日置いて 3 日目からの出社）

4. 代理店の社員に感染者が出た場合の対応

- (1) 本人・・・保健所・医療機関の指示に従って対応（指示を厳守）
- (2) 店主・マネージャー
 - 感染源の確認（潜伏期間は最大 14 日であることを踏まえ確認）
 - 所定の連絡先への連絡（下記 5. 記載を参照）
 - 濃厚接触者の把握（濃厚接触者の範囲については、下記Ⅲの 1. の記載を参照）
 - ① リストアップ
 - ② 感染者から氏名開示の同意を取り付け、濃厚接触者に予防策の指示を行うとともに濃厚接触者該当者の申し出を受付
- (3) 回復後の勤務
 - ・ 医師の指示に従い、治療に努める
 - ・ 出社の際には医師の「就業可」の診断書を取り付ける（産業医を設けている場合は、当該産業医の「承認」取り付け）
 - ・ 医師の診断書が出来、産業医の承認を取り付けるまでの間は在宅勤務

5. 関係各所への連絡

- ・ 濃厚接触者、感染疑い、感染者発生の場合は下記に連絡（保健所・医療機関以外）
- 保険会社
- 事務所が自社ビルの場合で管理を外注している場合はその会社
- 事務所が賃貸の場合、管理会社
- ・ 日常的に訪問している契約者等 ⇒ 情報拡散の可能性があるので踏まえておく

6. 消毒作業

- ・ 感染者が発生した場合、至急「壁で仕切られた同一区画の消毒」を実施
⇒ 画外であっても会議室、共用部等感染者の動線を踏まえ作業実施
- ・ 消毒方法は「消毒剤にて拭き上げ作業」を行うことが基本
⇒ 業者が忙しく、直ぐに手配できない場合はオフィス閉鎖（フロア閉鎖）
- ・ 消毒の範囲や事務所再開の可否が保健所から具体的に指示されない場合は、必要に応じて保険会社と相談の上、代理店主が判断（地域によって保健所の対応が異なっており、指示の仕方が異なっている模様）

Ⅲ 代理店の社員が濃厚接触者になった場合の対応等

1. 社員が濃厚接触者になった場合の対応

- 保健所との緊密な連携が重要であり、迅速に報告を行い、指示を受けること
 - 濃厚接触者の範囲：以下の通り
「濃厚接触者」とは、「患者（確定例）」が発病した日以降に接触した者のうち、次の範囲に該当する者である。
 - ① 新型コロナウイルス感染症が疑われる者と同居あるいは長時間の接触（車内、航空機内等を含む）があった者
 - ② 適切な感染防護無しに新型コロナウイルス感染症が疑われる患者を診察、看護したもの
 - ③ 新型コロナウイルス感染症が疑われる者の気道分泌液もしくは体液等の汚染物質に直接触れた可能性が高い者
 - ④ その他、手で触れること又は対面で会話することが可能な距離（目安として2メートル）で、必要な感染予防策なしで、感染者と接触があった者（患者の症状やマスクの使用状況などから患者の感染性を総合的に判断する）
- (1) 同居者が感染した場合・・・出社禁止 ⇒ 自宅待機・在宅勤務・会社報告要
- (2) 感染者の発症後に、感染者と2メートル以内の距離で以下に該当するケースがあった場合
・・・出社を見合わせ、自宅待機・在宅勤務・会社報告要
- ・ 感染者の咳やくしゃみを受けた場合
 - ・ 挨拶を超える程度の時間、感染者と対話した場合（感染者がマスクをしていた場合を除く）会議室、車、新幹線、飛行機、会食など
 - ・ 密閉性の高い空間で30分以上接触した場合 事務所の隣の席など
- (3) 上記以外（すれ違い、エレベーター同上、あいさつ程度）・・・出社可
但し、保健所等の公的機関から指示があった場合はそれに従う

2. 社員が濃厚接触者に該当し、出社不可となった場合の対応

- 社員本人の対応
 - ・ 直ちに自宅待機を開始 ⇒ 出社再開までは出勤とみなす
体調良好であれば在宅勤務も可
 - ・ 在宅期間は発熱（体温）、咳、呼吸困難等の健康状態を毎日チェックし記録。体調不良の場合は保健所または医療機関を受診・会社にも報告
- 出社再開のタイミング
 - ① 感染者が同居者以外の場合・・・下記前提で会社に確認を行う
 - ・ 感染者との最終接触日の翌日から数えて14日経過後
 - ・ 保健所からの指示がある場合 ⇒ その指示に従う

- ・ 指示はないが診察を受けている医師の見解が得られる場合 ⇒ 医師の指示に従う
- ② 感染者が同居者の場合 …… 下記前提で会社に確認を行う
 - ・ 感染者の症状が軽快した後、14 日間経過するまでは自宅待機とし、毎日検温して健康状態を監視・記録する。
 - ・ 保健所からの指示がある場合 ⇒ その指示に従う
 - ・ 指示はないが診察を受けている医師の見解が得られる場合 ⇒ 医師の指示に従う
 - ・ 出社の際は、マスクを着用し、こまめに手指を消毒する

3. 保険会社の担当者や自社取引先（契約者等）に濃厚接触者が出た場合の対応

- ・ 毎日検温を実施し、体調把握に努める ⇒ 店主等に報告・毎日記録
- ・ 事務所内の消毒（濃厚接触者立ち入り場所、共用部等）
- ・ 濃厚接触者の状態確認 ⇒ 保険会社、取引先等との連携

以上

2020 年 4 月 6 日

緊急事態宣言の概要と影響

日本代協事務局

近日中に「緊急事態宣言」が出される見込みですが、代理店としての対応を決める前に、先ずは本宣言の概要と影響を理解しておく必要があると思いますので、以下、ご参考までにご連絡します。

【緊急事態宣言とは】

「緊急事態宣言」を行う際には、①国民の生命や健康に著しく重大な被害を与える恐れがある場合と、②全国的かつ急速なまん延によって国民生活と経済に甚大な影響を及ぼすおそれがある場合の要件をいずれも充足し、さらに、③感染症の専門家でつくる「諮問委員会」に意見を聞くなどの手続きが必要とされています。

また「緊急事態宣言」を行う場合、総理大臣は、緊急的な措置を取る期間や区域を指定し、宣言を出します。（※指定された地域に対する宣言となります）

政府はこれまで「現状では、ぎりぎり持ちこたえている」として、緊急事態宣言が必要な状態にはないとしていましたが、本日のニュースでは政府もいよいよ宣言を出す意向を固めたことが報じられており、現在上記③の手続きに入った模様で、発令も時間の問題となっています。

【ロックダウンと緊急事態宣言】

小池都知事が「ロックダウン」に言及していますが、厚生労働省などの報道を見ると、日本で「ロックダウン」＝都市の封鎖を行うには、根拠となる法律が必要ですが、施行された「新型コロナウイルス対策特別措置法」には、「ロックダウン」についてはどこにも記載がなく、明確な定義もないということです。

仮に東京で「ロックダウン」のようなことをするにしても、まずは政府が「緊急事態宣言」を出すことが前提になるということですから、手順としては、「指定された地域での緊急事態宣言」⇒「限定された都市での都市封鎖」の順になります。

以下は、「緊急事態宣言」発令の前提での整理です。

【外出】

「緊急事態宣言」が出されても、特措法では外出禁止を強制することはできません。

特措法の45条では、「都道府県知事は、生活の維持に必要な場合を除き、みだりに当該者の居宅又はこれに相当する場所から外出しないこと、その他の感染の防止に必要な協力を要請するこ

とができる」と書かれていて、あくまで外出自粛の「要請」にとどまり、罰則もありません。その意味で、東京都が先月末に要請した外出自粛と、緊急事態宣言後の外出自粛はどちらも「要請」であり、実質的な差異はないということにはなりますが、心理的影響力は大きくなると想定されます。

【交通】

交通機関についても、都市封鎖するために公共交通機関を止めることは法律上できません。特措法の20条と24条には、総理大臣や都道府県知事は、鉄道会社などの「指定公共機関」と総合調整を行うことができると書かれています。ただこれは、公共交通機関をストップさせるというのではなく、逆に、感染が拡大した場合も公共機関の職員は働かなければいけないので、「最低限は交通機関を動かしてください」というもので、鉄道などを止めることは想定されていません。（※金融・保険サービスも同じような位置づけになると思いますので、どうやって必要な業務を行うか、対策を練る必要が出てくると思います。）また、道路についても、特措法で道路を封鎖できるという規定はありません。

一方、感染症法33条では、感染した場所が十分に消毒できていない場合、そこに人が集まらないように、72時間以内で局所的に閉鎖したり、そこに向かう交通手段を遮断したりできますが、それは消毒のためであって、広域的に人の動きを止めるために使える条文ではありません。

このように、仮に緊急事態宣言が出たとしても、外出自粛は「要請」ベースで、強制力はないため、交通に関しては、これまでの自粛要請とほとんど変わらない状態となる見通しです。

前記の通り、今の日本の特措法では、海外のような「ロックダウン」はできず、海外と同様に徹底的に実施するならば、諸外国のように罰則付きの法律を別途整備することが必要だということです。ただ、政府が宣言を出して「外出自粛」を求めることで、同調圧力がかけやすい日本においての市民に対する心理的影響は大きくなると考えられます。（※それだけに「感染しない・感染させない」ことの自覚とそれに基づく生真面目な行動が重要になります。）

【イベント】

イベントについては、特措法の45条2項に基づき、イベントを開催しないよう知事がまず「要請」して、それでも応じない場合は「指示」できます。指示には罰則はないものの、公権力を背景とした指示は、事実上の強制力を持つと考えられます。さらに「指示」を行ったら、事業者名などを知事がホームページなどに「公表」することになりますので、実質的にイベントの実施はできなくなるものと考えられます。

【休校】

学校については、緊急事態宣言が出されると、特措法の45条2項が根拠となり、休校を「要請」または「指示」できるようになります。県立高校は県が所管しているので知事の判断で休校できます。私立学校や市町村立の小中学校は、知事が休校を「要請」し、応じない場合には「指示」できると

いう建て付けになっている一方で、罰則はないとの規定ですが、実質的には知事の判断次第になるものと思われます。

【店舗や施設】

店舗の営業についても、特措法の45条2項で「多数の者が利用する施設」は使用制限や停止を「要請」できるとなっていて、「多数の者が利用する施設」は政令で定められています。主なものは、映画館や展示場、百貨店やスーパーマーケットのほかホテル、美術館、キャバレー、理髪店、学習塾などとなっています。ただし、スーパーマーケットのうち、食品、医薬品、衛生用品、燃料など生活必需品の売り場だけは、営業を続けることができます。

特措法では、民間企業を強制的に休業させる直接的な規定はありません。企業が活動を休止したり、イベントを中止したりした場合の損失補償については、そもそも強制的に店舗を閉めたり、イベント中止を命じることはできないため、特措法には直接の規定はない（国は補償しない）ということです。（※自社の業務をどうするかはそれぞれの事業者が考え、判断する必要があります。特に保険代理店は業務を全て止めて休業することはできないため、勤務形態の見直しや保険会社と連携したお客さま対応の態勢作りなどが必要になります。）

【マスク】

どこに行っても購入できないマスクですが、特措法の55条でマスクなど必要な物資の売り渡しの要請ができるほか、応じないときには、知事が強制的に収用できるようになります。また、特措法とは別に、すでに政府は、国民生活安定緊急措置法などに基づいて、マスクを買い上げるなどして、北海道や医療機関などに配っていますが、一般店舗で一般市民が普通に購入できるようになるまでにはまだ時間がかかるものと思われます。

【行政が強制的にできること】

緊急事態宣言が出たときに、行政が強制的に出来ることは、①都道府県知事が、臨時の医療施設をつくるために必要がある場合に、土地や建物を所有者の同意を得ないで使用できることと、②知事が医薬品や食品など必要な物資の保管を命じることです。命令に従わず物資を隠したり、廃棄したりした場合は、6か月以下の懲役または30万円以下の罰金が科されます。保管場所の立ち入り検査を拒否した場合も、30万円以下の罰金となりますが、罰則があるのはこの2つだけです。

以上、簡単に「緊急事態宣言」の概要を、公表されている資料から整理しました。ご参考になれば幸いです。代理店、保険会社の対応については現在整理中です。追ってご連絡いたします。

以上

2020年4月7日

緊急事態宣言発令を受けた代理店対応の確認ポイント

日本代協事務局

- 政府の緊急事態宣言発令を受けて、感染対策も新たなステージに入りますので、代理店業務の継続に当たり、社員全員で確認すべきポイントを整理しました。ご活用下さい。

保険会社としてのサポート態勢や具体的な対応については、各保険会社から対応マニュアルが提示されます（あるいは既にされている）ので、下記を中心にご確認下さい。

1 継続する業務：（金融システム維持・お客さま保護の観点）

- (1) 事故受付
- (2) 契約締結（更新、解約、変更、お客さまから申し出があった新規契約）と計上
- (3) 積立保険の満期返戻金のお支払い

2 お客さま対応

- 更新・変更・解約 … 原則、非対面募集（電話、郵送、スマホ）
電話募集の場合は、承認契約か否かを確認下さい。
なお、LINEを使用する場合は、LINE 電話による「電話募集」とする必要があると思われますが、各社の規定をご確認下さい。
- お客さまから申し出があった新規契約 … 承認ある・なしに関わらず、電話募集可としていると思います。ご確認下さい。
- できない例 … この期間に代理店ができない主な営業活動
 - ・ 自宅訪問による営推活動
 - ・ 非対面でできる手続きをあえて訪問・来店で行う行為
 - ・ 集客による保険セミナーの実施
- 署名・押印省略 … 契約者保護の合理性があり、電話・メール等で契約者の意思確認を行うことを前提に、署名・押印省略を可としています。各保険会社のルールをご確認下さい。
また、契約者本人が入院中など、連絡が取りにくい場合は、「契約者の配偶者、同居の親族、別居の二親等以内の親族」の申し出を認めることになっていますので、併せ、ご確認下さい。
- キャッシュレス推進 … お客さまにとっても代理店にとっても、契約後の事務ロード削減の観点から、キャッシュレスを前提にすることが必要
- 特別措置 … 損保協会 4 月 6 日付け更新
継続契約の手続きや保険料の払い込み期限が 9 月 30 日まで延長されています。

必要なお客さまにご案内して安心してもらって下さい。(4月6日代協宛発信済)

※ 参考

現状を逆に考えれば、お客さま（特に中小企業の経営者）は会社内に在席している時間も長くなることが想定されますので、社員の皆さんで、こういう時に何ができるのか考えることもできると思います。(余計な話ですが)

EX. 資料を送付して電話で説明、証券整理のお奨めを電話で行い、保険管理表作成のきっかけにする（お客さまも書類整理の時間がある）、コロナ対策の情報発信を郵送やメールで行う など

3 代理店手数料ポイントの勘案内容

- 各社においては、代手ポイントの判定項目の中に、面談推進を前提にした指標を織り込んでいっていると思いますが、当然これは大きく指標が下がります。(面談率やタブレットによる計上率など) また、営業活動にも制限を受けて新規契約が減少するほか、自賠責の車検期間延長の影響も受けますので、規模・増収ポイントも影響を受けます。保険会社としてもこうした影響を考慮し、ポイント判定に当たっては相応の勘案を行った特別措置が適用されると思いますので、各社からの案内を確認下さい。

4 代理店における対応

(1) 代理店としての重要業務（給与支払い等）と継続業務のための態勢構築

- 勤務体制の見直しと管理
 - ・ 極力在宅勤務とするが、シフト制の場合はローテーション表作成
(在宅の場合はリモートワークの環境構築が必要：ハード面・セキュリティ面・規定面・管理面) ■ 日本代協としても別途案内予定
 - ・ 社員間の情報・スケジュール・ペンディング事項の共有ツールの整備（サイボウズなど）… スカイプなどを利用した WEB 朝礼の実施 等
 - ・ テレワークの環境がなく在宅で勤務するケースで、顧客対応履歴がシステム上入力できない場合は、お客さまとの折衝記録の作成・保管・提出
 - ・ 日報作成と共有（当日分と併せ、翌日分の予定を記載することが望ましい）
 - ・ 在宅の場合、持ち出し管理簿の作成とセキュリティの確認
- 代理店事務所に出勤できない場合に事後対応できる業務の保険会社への確認
 - ・ 申込書の送付
 - ・ 保険料保管（但し、流用費消にならないよう別途保管厳守）、保険会社精算
 - ・ 収支明細表への記帳 他

なお、その理由等、後日の検証に耐える記録が必要となります。ご注意ください。
また、どうしても出社せざるを得ないケースもあり得ると思いますが、その場合は、「役員だけ・短時間で対応する」ことも想定しておく必要があります。

- お客さま対応

- ・ 代理店の営業態勢をHP等でお客さまにご案内。その際、店舗での窓口対応は自粛の旨案内し、来店（並びに訪問も）を避けてもらうことが有効
- ・ 特別措置については該当者への案内を徹底（事後トラブル防止のためメール等で）

- (2) 保険会社の体制確認

- ・ 保険会社も在宅優先となるなど、通常の半数程度の出社に止まります。感染対策もありますので、代理店への訪問は行いません。代理店の方も「お互いの働き方に配慮」し、保険会社への訪問は自粛いただきたいと思います。
- ・ 各種照会も代理店オンライン上のFAQを参照する、照会が残る場合でも電話は使用せず、メールにてやり取りするよう留意いただく必要があります。（どちらも少人数でお客さま対応を行っているため）申込書の提出も郵送となります。

5 保険会社のサポート体制

- (1) ヘルプデスク

代理店支援のヘルプデスクは多くが停止するものと思われます。マニュアルやFAQの活用が前提になりますのでご注意ください。

- (2) 事故受付

事故受付に関しても半数程度の社員による運営となる見込みです。電話が混み合うことも想定されますので、インターネットによる事故受付方法を、事前にお客さまにご案内いただく必要があります。

併せて、代理店サイドでシフト制等により受け付けを体制を取る必要も出てくることも想定されますので、予め保険会社と調整願います。

また、緊急事態宣言指定地域のサービス拠点も半数程度の人員による運営となりますので、全国の他のサービス拠点で対応する事案が出てきます。この点も予め認識しておく必要があります。営業支社への訪問自粛はサービス拠点も同様です。

- (3) カスタマーセンター

カスタマーセンターも時間短縮等が予定されています。各保険会社の状況をご確認下さい。電話しても出ない、長時間待たされるといったケースも生じ得ます。客さまにもご理解いただかなければならない局面もあり得ます。予めご認識下さい。

※ 全て網羅できているわけではありませんので、検討不足の点があればご連絡下さい。

また、平時以上に保険会社との連携（相互補完）が重要になります。精神論ではなく具体的な情報交換と対応マニュアルの熟読をお願いします。

※ 人と人のビジネスですので、絵に描いたようにはいかないこともあると思います。その場合は、「顧客保護」と「感染防止」を基軸として、現場で臨機応変の対応を行う必要がありますが、その場合は、その理由を記録しておくようお勧めします。 （以上）

■専門業者との提携

(1) JCM^(注) <マイカー買取り・下取り/カーリースサービス>

JCMとの提携による「マイカー買取り・下取りサービス」は、顧客の車の下取り・廃車・輸送・名義変更代行業を専門業者であるJCMに紹介するものであり、成約すれば代協会員並びに代協事務局に所定の紹介手数料が支払われる。現在、多くの代協が提携を行い、成約台数も年々増加している。

提携の可否は各代協の判断となるが、JCMは企業・団体提携を販売チャネルとしており、個々の代協会員が個別に同社のサービスを利用することはできないため、法人である代協の利用価値がある。

また、本サービスは、クルマのバリューチェーンの中に保険を組み込んでいるディーラーへの対抗策としても有効なため、各代協会員における積極的な取り組みが期待される。

(注：株式会社JCMは、一般社団法人日本中古自動車販売協会連合会（JU中販連）とメガバンク、メガ損保等が出資者となっているJU中販連のグループ会社。防衛省、医師会、税理士会等が主要提携先であり、信頼と実績ある事業者と言える）

(2) 日本M&Aセンター <M&Aコーディネーター（CDN）制度>

① 背景

2018年1月、経済産業省が提示したシナリオによれば、日本の企業数の99.7%を占める中小企業の3社に1社、計127万社が2025年に廃業危機を迎える予備軍となっている。70歳以上の経営者245万人のうち約60%が後継者未定の状態であり、このまま廃業問題を放置すると、雇用650万人・GDP22兆円が消失し、日本全体が極めて深刻な事態を迎えるという。国内では年間約4万社が休廃業・解散する一方で、開業率^(注)が米英の10%程度に比べて5%程度にとどまっていることも国力衰退の課題となっている。

(注：ある期間当初の企業数に対する新規開業企業数の割合)

東京商工リサーチによれば、廃業する企業の約半数が経常黒字であり、優良企業が大量に退出してゆく姿は異様にも映る。事業がジリ貧になっているわけではなく、後を受け継ぐ者がいないため、仕方なく廃業を選ぶ経営者が増えているという。

② 国の支援策

国は、こうした中小企業の休廃業の増加に歯止めをかけるため、事業承継の足かせとなっている自社株扱いの税負担を軽減するとともに、「後継者探しの手助け」の動きを加速させている。このような環境の中、地域のリスクマネージャーを標榜する代理店としても、「地域経済を支える中小企業を守る」ために果たしていく役割がある。

また、代理店経営の面からみても、中小企業の事業承継が代理店に与える影響は大きい。経営者が代わると保険契約の決定権者も代わる可能性が高いため、親族内承継だけでなく、M&Aについても知っておく必要がある。さらにM&Aは、売る側の企業としては“後継者探し”であるが、買い手側の企業は成長戦略の一つとしているため、代理店が積極的に関わることで、既存契約の防衛、法人新規契約の拡大、地域における社会的価値の向上にもつながることになる。

そのため、本会ではM&Aコーディネーターの大手である「日本M&Aセンター」と提携し、該当企業を同社に繋ぐために必要な資格取得のスキーム（下記CDN制度とその後を継いだBatonz）を構築し、具体的な斡旋を開始した。今後ますますニーズが高まることが想定されるため、代協会員の積極的な参画が望まれる。

③ これまで … M&A CDN制度の概要

1. 100分間セミナー受講+15分Webテスト（30問試験）⇒ セミナーは代協単位で開催
2. 合格者に、登録情報システム利用のためのID/PWを交付⇒ システム利用が可能となる
3. CDNは、売買確定後にアドバイザー成功報酬の約定割合分を受け取る
4. シニアコーディネーター（SDN）は、Webテスト合格に加えて「きんざいM&Aエキスパート認定試験に合格」した者で、SDN用の約定割合分を受け取ることができる⇒ 代理店も資格取得対象

④ 現在 … 組織改編と新サービスの提供 ⇒ Batonz

日本M&Aセンターは、小規模企業のM&Aに対する支援体制の充実を図るため、新サービス「Batonz」（バトonz）を立ち上げ、M&Aマッチングサイトの運営を開始したため、これ以降、代協会員もこのBatonzのサイトを利用することになった。

なお、現時点では代協会員のCDN資格取得者は100名強に止まっている。一方で、保険代理店でもある地元の金融機関は積極的に斡旋を働きかけており、先を越されてしまうと顧客企業毎保険契約も失ってしまうリスクがあるため、Batonzの更なる活用が期待される。（一定の資格さえ取得すれば後は専門家に案件をつなぐだけの紹介業務であり、代理店の規模を問わず、利用しやすいスキームとなっている）

<「Batonz」認定コーディネーター制度の概要>

- ・実際の研修の他に、Webによるセミナーを提供
- ・従来のCDN制度と同様、30問試験合格を認定要件とする
- ・CDN制度で認定を受けた111名の代協会員は、「Batonz認定CDN」と読み替える
- ・合格者にはBatonzロゴデータ提供（会社案内、名刺、ホームページ等への掲載可能）
- ・紹介料の仕組みは下記の通り。（2018年10月1日より）

○売りたい事業者の情報を紹介した時点：紹介料が支払われる

前提：①売主事業者のBatonz掲載許諾（ノンネーム情報…業種や地域、今後の見込み利益額などのポイントに絞った情報のみを公開）

②事業者名、売主連絡先が分かること

○買いたい方（経営者に限らず）を紹介し、その方がBatonzに会員登録し、会員として課金された時点：紹介料が支払われる

14 日本代協アドバイザーからの提言

〈アドバイザー諮問会議の開催〉

■アドバイザー諮問会議の開催

日本代協では会のビジョンや方針に関して有意義な助言をいただける有識者の方にアドバイザーを委嘱しており、現在12名・1社の方にご就任いただいているが、このうち、特に業界との関連が深い3名のアドバイザーに具体的な提言をいただく場とするために諮問会議を初開催した。

- 日 時：2020年1月15日（水）14時00分～17時30分
- 場 所：日本代協会議室
- 内 容：今後の環境変化を踏まえた地域專業系代理店の経営のあり方、並びに日本代協の今後のあり方に関する提言をいただき、正副会長と論議を行う
- テーマ：① 地域專業代理店の今後の経営のあり方に関する提言
② 日本代協の今後のあり方（組織、事業内容等）に関する提言
③ その他、業界の今後の展望を踏まえた各ADの問題意識と提言

■提言への対応

それぞれの立場から有益な提言、指摘をいただくことができた。提起された課題等に関しては正副論議を経て20年6月開催の理事会にて書面審議を行い、対応の方向性を確認した。優先課題については関連委員会と共に順次具体的に対応していく方針である。（都度理事会報告を行う）

※ 当日の提言内容は以下の通り。共有のためほぼ全文を掲載する。（提言順・文責は事務局）

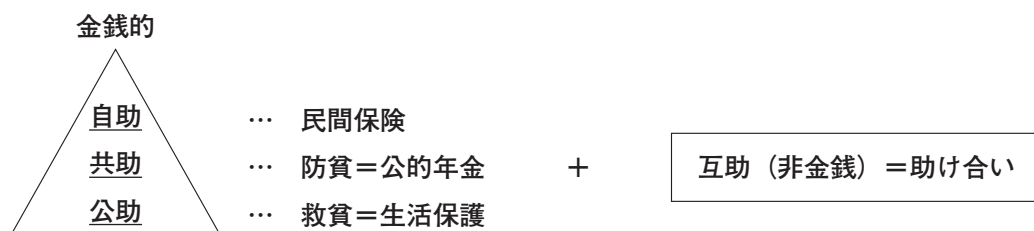
1 土川アドバイザー

4年前のコンベンションで、政治連盟の藤井先生が「公的な社会保障制度だけでこの国の社会保障をまかなうのは全然無理だ、ではだれが守っているかと言えば、保険代理店が行っている仕事そのものだ。皆さんはそのくらいの気概を持って仕事をして欲しい」と発言された。この言葉は、自分の中で「何のために自分はこの保険という仕事についたのか」ということを再確認する示唆をもらった言葉だった。ではその社会保障制度とは何か。この国は何かチャレンジし、失敗しても再チャレンジできる恵まれた国だ。保険はそれを支えている。「保険は冒険を支えている」というキャッチコピーの会社があったが、あの言葉は大好きだ。保険は再チャレンジできる社会を支えている、それを踏まえて以下の話をしたい。

1 地域專業代理店のあり方

(1) 地域代理店のCore Value＝4助のリスクマネジメント

保険を通じた安心・安全の提供ということはcore中のcoreだと言えるが、個人のリスクマネジメントを考えると、本来は「4助のリスクマネジメント」がcore valueではないかと考えている。図で描けば以下の通り。



まずは「公助」。社会福祉だが、機能としては「救貧」。生活保護などがこれに当たる。次は「共助」。機能としては「防貧」であり、公的年金などがこの機能になる。もう一つは「自助」。これは我々が扱っている民間保険などを指す。これで「3助」。もう一つは地域がキーワードになる。これは「3助」とは毛色が違うが、「互助」だと思う。3助は金銭的なイメージ。「互助」は非金銭的なイメージである。勿論互助会のような金銭的サポートもあるが、ここでイメージしているのは非金銭的な地域の助け合い、人のロードによるサポートである。この4つの「助」を組み合わせるリスクマネジメントを行うのがこの国の「個人」に対するリスクマネジメントではないかと考えている。あえて「互助」を出したのは、この言葉が地域に生きる代理店にとってこれからのキーワードになると思うからである。何かあった時に地域で助け合うということで、例えば「お祭り」なんかも含むが、これは地域で何かあった時に助け合える「顔見知りをつくる」ための強制的な仕組みではなかったかと考えているくらいである。「地域のコミュニティをつくる」ということは地域の安心や安全を守るという意味で重要な役割を担うことではないか。地方の人は当たり前でそういうことをやっているのだと思うが、東京とかだとそういう環境でもない。そこに我々の役割もある。

私たちが扱っている保険は、公助や共助がカバーできないことを補完しているわけだから、公助・共助を知らずして自助たる保険の設計をしてもナンセンスだし、意味がない。今や損保代理店の多くが生保も扱っていると思う。生命保険協会のHPには「生命保険は社会保障の補完産業である」とはっきり書いてある。お客さま毎に公助や共助がどうなっているか、はっきり確認し、それと自助を組み合わせる提案を行うことが「個人」のリスクマネジメントにおいては重要だ。但し、非常に残念ながら「公的保険アドバイザー協会」を通じて教育などを行っている、損保代理店の多くが公助や共助の知識が欠けていることに驚かされる。民間保険のプロは公的保険のプロでなければならない。さらには「助けあい」のプロでもなければならない。

地域の保険代理店のcore valueは「保険のプロ」ではなく、4助を組み合わせる提案できる「リスクマネジメントのプロ」ではないかと考えている。これを固めた上で、次に地域でビジネスしていく上での今後の成長分野がどこにあるのかを考えたい。

(2) 福祿寿

福祿寿は幸福・富貴・長寿を意味する七福神の一人だが、我々の価値を福祿寿でお伝えしたい。

保険の価値はどこにあるかと考えると、不安を取り除くとか安心・安全とかいうのは手段であって、目的ではないのではないかと思います。では、目的は何かというと、将来に夢や希望がもてること、これが目的ではないか。そのための手段として安心・安全があるということであり、少し視座を上げると、自分たちの価値はそういうところになるのではないか。

言い換えれば幸福であること、幸せであること。では、幸せの定義は何か。これは難しいが、私は福祿寿のバランスではないかと定義している。人はどういう時に幸福を感じるかと言えば、大前提は人的コミュニケーション＝人間関係ではないか。人は様々な人との人間関係が円滑な時に幸福感を感じるのではないかと思います。「福」はこの人的コミュニケーションが良好なことを意味している。「祿」はお金。お金も必要。「寿」は健康。人が幸福と言えるのは、この福・祿・寿がバランスしている状態を指すのではないかと思います。そう考えると、コミュニケーションが良くて、ある程度のお金があって、健康であることを支える「人を介する産業」は成長産業ではないかと思う。しかし、そのためには保険だけでは足りない。「コミュニティを作っていくこと」をビジネスとして考えることが重要。イメージしにくいとは思いますが、お見合いの手配や寺子屋のような学びの場の提供などを地域の代理店が行っていくことは意味があると思う。

「禄」に関して言えば、損保系の代理店は、資産を形成するとか運用するとかいったことにとても弱いのが大きな弱点。自分たちのフィールドだと思っていないのだと思うが、「自分たちの売り物ではないから知らなくていい」と考える人は本物のプロではない。資産形成はお客さまをサポートしていく上で重要なことになる。保険は万が一というが、最初に考えるべきリスクは「長生きリスク」であり、ここを先ずクリアしたうえで、それでも人生計画通りにはいかないからリスクマネジメントを考えましょうということではないか。両建てでいかないとビジネスとしては成り立たない。自社のコンテンツとして取り扱うか否かはさておき、「禄」すなわち、お客さまの資産形成をサポートできるソリューションを提供していくことがこれからの保険代理店の成長戦略として重要ではないか。

最後は「寿」の健康。一日8000歩いたから健康になるというものでもない。保険会社のメニューが有効かどうかはさておき、私たちが考えるべき健康は、「身体」と「心」の2つだ。ただ感覚的には「心」が「身体」に与える影響が大きいと思う。ここにどのような役割を發揮できるかという点が、人が介在するビジネスである地域の代理店にとって重要なポイントになると思う。心と身体の健康支援は今後ビジネスになる。余談だが、地方でつぶれていない商売がある。それがスナックである。スナックのビジネスモデルは接客であり、徹底してお客さまの話を聴くモデル。今後AIとかが発達してデジタルで代替できるものはデジタルに変わる。では人しかできない役割は何か。それはお客さまの話を聴くこと。これから必要なのは、相手の話をじっと聴いてあげられる人になるのではないか。これを「スナックする」というそう。医者も同じ。そうすると我々は機械やAIを使って時間を作り出し、じっくりとお客さまの話を聴く時間をつくることになる。コミュニケーションが重要であり、ここがビジネスになっていく。

今後健康支援はビジネスになる。健康を管理する、そのためのコミュニティをつくるといったこともビジネスになる。これが成長してくための一つのヒント。もう一つ、教育のサポートもビジネスになると思う。若者と同じくらい高齢者が大学に通う時代になる。生涯教育がキーワードだ。教育コンサルや紹介などもビジネスになっていくと思うが、その話は別の機会にしたい。

2 代協に対する提言

(1) 会員企業のあり方

社会保険加入を入会基準にすべき。これは業界団体としてのあり方だと思う。未加入は経営者として失格であり、会員にあらず。社会保障を補完するはずの代理店が社会保険未加入などあり得ないし、保険のビジネスをやる資格はない。

もう一つはデータ産業でもある代理店が、サイバー・セキュリティ対策ができていないのは失格。代理店を訪問すると、サイバー・セキュリティに関する知識が非常に乏しいと感じるが、これではサイバー保険を勧められないのは当たり前。保険会社はサイバー保険が売れないというが、告知書を見るとエンジニアでないと書けない内容。現状では多くの地域の専業代理店では説明できない。代理店もこれからサイバー保険を取り扱っていくのであれば、人を採用する際には営業担当ではなく、サーバーサイドやネットワークサイドのエンジニアを採用する必要がある。必要な人材が変わっている。「ITは分からない」では済まない環境になっている。

(2) 社会課題に対する提言活動

日本代協も社会的課題に対し、積極的にメッセージを出していくことが必要ではないか。

例えば、「被用者保険の適用拡大」がある。今度法改正で対象企業が社員50人以上に拡大されるが、本来同じ会社で働く人は漏れなく守るべきであり、業界団体としては、働く人すべてに拡大すべき、と提言してもいいのではないか。小売業など大反対している業界もあるが、5年後、10年後の我が国を考え、社

会保障を補完している役割を考えると、日本代協としては「適用拡大への提言」を打ち出してもいいのではないか。問題は国民年金に入っている人。老齢基礎年金は780,100円。これではどうしようもない。国民年金の加入期間を60歳から65歳まで引き上げるなど、こうした問題に対しても、業界団体として提言していくことが必要ではないか。基礎年金は税金が半分使われているので拡大（加入期間引き上げ）を言うのは難しい面はあるが、社会保障を守るという観点から、「国民年金の加入期間延長」を打ち出していくことは、日本代協のような業界団体のあり方の一つではないか。

3 その他

(1) 働き方改革

① リモートワーク：まずは「働き方改革」だ。本丸は2つある。一つは「リモートワーク」。推進するのは重要だが、情報保護の問題がついて回るので注意が必要だ。ここに保険が役立つ分野があるのではないか。同時に、我々は、今やっている仕事が本当に事務所にいないとできない仕事かどうか、よく考えた方がいいと思う。

② 副業：もう一つは「副業」だ。代理店の副業というよりは保険会社の社員が対象だ。保険会社の業務も副業でできることはある。そういう人が働ける環境にすることも大事だ。

(2) 学びの絶対量：そして最後は、学びの絶対量が足りないことだ。この業界の人は、保険会社も代理店も怖いくらい勉強していない。年明けから今（15日）までに何冊本を読みました？去年何か新しい知識を仕入れましたか？命の次に大事なお金を取り扱っている我々は、「日本で一番」と言われるくらい勉強して欲しい。地方で講演すると、「ここには東京のような情報がない」という代理店がいるが、いつまでこんなことを言っているのだろか。口を開けて待っていたら保険会社が情報を詰め込んでくれると考えるのは単なる甘えであり、大間違いだ。保険や金融以外のことも含めて「学びの絶対量を確保」しないと今後生き残れない。日本代協も色々と学びのメニューを提供していると思うが、もっともっと業界の学びの機運を盛り上げて欲しい。

【意見交換】

代理店：個人分野のCore Valueは理解できたが、中小企業開拓のCore Valueはどう考えればいいか？

土川：サイバーリスクマネジメントが一つのポイントになると思う。ただこれはサイバー保険を売ろうという話ではない。ハードとソフトでサイバーリスクをどうマネジメントしていくかコンサルティングができるか、という問題。

栗山：今後、サイバー関連の事故は自動車事故より多発するかもしれない。保険会社には無数の膨大なサイバー攻撃が間断なく降り注いでいる。また、今保険会社はサイレントサイバーリスクを危惧している。顧客企業にサイバー攻撃が仕掛けられて被害がでた時に、既存の保険で約款上免責にできないものが隠れているのではないかという問題だ。似たような話がアメリカのアスベスト被害。アスベストは何十年もかかって症状がでるが、これがアメリカで被害が出た年の証券で保険金を支払うだけではなく、この過去何十年も続けてきた保険契約全てで支払えということになり、保険業界は大打撃を浮けた。これをポリシー・スタッキング（Policy Stacking）という。これはアーティフィシャル・リスク（Artificial Risk）といって、裁判所が判決でこのリスクはこの約款で支払え、と命じたことによって支払うことになった保険金であり、人口的に作り出された支払いである。サイバーリスクもそういう大きなリスクになるおそれがある。

土川：福祿寿の「寿」、すなわち健康のところは、巷間言われているような健康療法等には効果があると

いうエビデンスがないものもあるので、注意が必要だ。

代理店：現状、社会保険未加入はどのくらいか？

事務局：アンケート結果でみれば多くは大丈夫だと思うが、適正加入かどうかという入り方の問題はある。

日本代協の理事は選任時に加入状況を書いてもらい注意喚起しているし、代協会員加入時にも書面に記載はしてもらうようになっている。

代理店：当社では高齢者対象のカイロプラクティス教室を開いているが、現在加入待ちの状況。社会貢献でもあり、社会保障費削減にも寄与するもの。我が国の状況を考えれば、治療より予防が大事であり、地域のコミュニティに貢献していることを改めて感じた。ライザップも同じことをやっていることを知って、方向性は間違っていないと思った。

代理店：先ほどのプレゼンで出た「スナックする」という言葉は名言だ。代理店の仕事にもイメージできることだ。また、福祿寿について色々提言いただいた。後はどう具現化するかだ。

2 栗山アドバイザー

1 地域専門代理店の今後の経営

(1) 歴史的な大変化への対応

大事なことは歴史の流れを理解することだ。明治維新で保険は西欧的な形になった。太平洋戦争のあと、いわゆる護送船団行政の時代があり、保険に関する厳格な規制が引かれた。これが二つ目のエポックメイキング。その次に起こったのが、橋本龍太郎首相のもとでの金融ビッグバンである。これにより金融事業は根本的に変わり、同時にグローバル化して、これまでとは全く違う世界に入った。ところが、代理店に関しては募集制度改革が先送りされ、この時変化は訪れなかった。それが今20年の時を経て、業法改正を契機に代理店に大変化が起きようとしている。

明治維新や太平洋戦争のあと、保険の歴史が変わったが、歴史の変化に応じる人と応じない人、あるいは、何も考えない、出来ない人、更には、あえて抵抗する人が出てくる。「できる人」、「何もしない人」、「抵抗する人」に分けて考えた時に、「抵抗する人」というのはそれなりに生きる道があるのかもしれない。何かしらの美学があって世の中から受け入れられる可能性がある。しかし、それ以上にうまくいくのは、世の中がどう変わっているかを認識し、それに自分を合わせていく人、そういう人は間違いなく成功する。一方で、最も多い層だが、「何もしない人、何が起きているか分かっていない人」は、ただ運に委ねているだけであり、その多くが失敗する。

(2) デジタル革命の進展

歴史の変化を見つめるとき、ひときわ目を引くのがデジタル革命である。その中で、東京海上日動が代理店に的を絞ってデジタル戦略を進めていることに注目している。そもそもデジタル戦略とは何か。資料に記載しているが、今までのサイバー空間は“情報の置き場所”のようなものにすぎなかったが、今はサイバー空間が実態的に存在し、フィジカル空間と融合する。「この世」と「あの世」がつながるような感じだ。「あの世」がついに見えるようになったというような気がしている。この世の膨大な生のデータがサイバー空間に運ばれてビッグデータとなり、AIで解析されて有用な形に変わってフィジカル空間に戻ってくることになる。これがグルグル回る。そこに着目したのが東京海上日動の代理店向けデジタル戦略だ。代理店はお客さまの様々な情報を持っているが、これはただ「持っているだけ」で死蔵されている。この生の情報をデータ化し、保険会社（東京海上日動）が間に入って集め、サイバー空間に持って行って生きたデータに変換し、そこで生まれたビッグデータを分析し、その結果をフィジカル空間に戻して代理店に活用してもらう。そうすることで代理店は、デジタル時代に見合う仕事ができるようになる。このよ

うな形で代理店によるデジタルの活用という戦略を取っているのが東京海上日動。三井住友海上が2月から実施する「MS 1 Brain」も同じコンセプトだ。

デジタル戦略は保険会社によって色合いが違うが、MS&ADはデジタル革命の下で生まれた様々なスタートアップ企業を活用してビジネスプロセスの再構築を図ろうとしている。そのため、既に数多くのスタートアップ企業と提携している。SJNKはLINE保険との提携など、InsurTechという言葉で表される様々な新しいITを活用している。それぞれ色合いは違うように見えるが、全体としてはIoT、ビッグデータ、AIの活用というデジタル時代の流れを意識してやっている点は同様である。なぜデジタルが重要か、ということは歴史認識に関わる。産業革命は70年かかったが、デジタルはもっと早く大変化を起こす。急激な歴史的な大変化が生じている。

(3) 体制整備義務のあり方

代理店経営において、デジタル革命以上に目の前にある大きな課題は、保険業法の改正以降の変化への対応であるだろう。いうまでもなく、業法改正により新しい募集制度ができた。プリンシプル・ベースの下で、「顧客本位の業務運営」の要請が出てきた。ルールベースでもプリンシプル・ベースでも大きな変化が生じている。保険会社はこうした金融庁の流れに則って、長年の悲願であった地域の中小零細代理店の構造改革を進めており、大型化・組織化の旗振りをしている。金融庁から見れば、体制整備義務を果たそうと思えば一定の質と量がなければできないので、こうした流れそのものは当局の意向の反映でもあると言えるのではないか。

そこから零れ落ちる代理店に対し、保険会社は直資代理店を中心に統合を誘導しているが、この直資代理店が既存の代理店に取って代わるかと言えば、これは疑問だ。代理店という仕事の一番大事な役割は「見込客の発掘」であり、ディーラーがあれだけ強いのはそこにある。直資代理店は、既存顧客の保全機能はあるにしても開拓能力に欠ける。受皿型の直資代理店はそこが成長の壁になるのではないか。この点は保険会社も分かっていると思う。

体制整備義務が法定化され、保険会社も体制整備を迫る。金融庁や保険会社がそれを急かしているように見えるし、特に保険会社は目の前にいて、物凄く「冷たい」ように見える、中小零細代理店を切り捨てているように見える…が、実は本当は、それを迫っているのは「体制整備義務」である。法定化されたことで制度が変わったのであり、代理店にとっては大変化が起こっている。業法改正により、代理店を取り巻く環境が大きく変わったことを認識すべきである。

しかし、真に大事なことは「消費者の思い」みたいなものである。あえて時代に抗う人が結構したたかなのではないかと冒頭お話ししたのはそこだ。消費者のニーズを本当に掴まえているのであれば、先ほどの土川さんが提言した「福祿寿」に自分を導いてくれる、話を聴いてくれる（スナックする）のであれば、形としての体制整備義務などどうでもいいのかもしれない。ましてや金融庁が言うような内部監査のレベルは必要ないともいえる。本当に大事なことは、消費者が保険会社や代理店に何を期待しているのか、もう一度考える必要があるということだ。

地域のプロ代理店に焦点を絞れば、時代の変化の中で、他のチャンネルにシフトする消費者もいるのではないかと。でも時間軸を置くと、一旦他にいった消費者に「やっぱり自分は地域の代理店が必要だ」と言って戻ってきてもらえるか、ここがポイントだと思う。

誤解が生じないように明言しておくが、体制整備義務は企業として当たり前のことである。制度が変わった限り、昔のままでいることはもはやできない。コンパクト型代理店に価値があるとしても、これに価値を認めるためには「体制整備義務というフィルター」を通したうえでのこと。これを前提にしたうえで、体制整備義務は画一的なものである必要はない。むしろ、画一的な体制整備義務としては多少問題

があるが、消費者からは絶大な信頼があり、選ばれる代理店になっている、というものが存在するなら、それに見合う体制整備義務をモデル化することさえ必要になるのではないか。

(4) 地域専門代理店のライバル

地域専門代理店にとって、消費者のシフト先を整理してみると以下の通り。

- ① **WEBの活用**：現在のような環境では、今まで地域の代理店を利用していた人が、WEBを使ってみよう、新しいアプリを使ってみようという気持ちが起こるのではないか。また、金融庁は新たな金融仲介事業者を作ろうとしている。（注：金融サービス仲介業として2020年6月に法律は成立）ブローカーのようなものだがWEBを使って保険を含む金融商品全般を扱う事業者である。これを活用してAmazon、Google、Facebookが保険販売に参入してきたらどうなるのか。今はシンプルな商品で止まるとされているが、最終的な影響をしっかりと認識しておく必要がある。欧米でブローカーがあれだけ大きなプレゼンスがあるのは、保険会社の代理人ではなく、顧客の代理人という立場故だ。あなたのために仲介しますよ、ということ。この点を含めてしっかり考えておくべきだ。
- ② **来店型ショップ**：今や「ほけんの窓口」は物凄い勢いで新しいビジネスモデルを作ろうとしている。彼らは何よりも強いのは「顧客の話を聴く力」であり、研修もそこを強力に行っている。まさに「スナックする」を実行して、世代を超えて消費者を引き付けている。「はなさく生命」は日本生命がほけんの窓口のために作った生保会社だ。ほけんの窓口が、「スナックする」ことを武器に日生さえも引き付けていることに注目すべきだ。
- ③ **銀行、ディーラー**：次に銀行、ディーラー。保険販売事業への異業種参入の先例であり、利便性の拡大による収益増を狙っている。但し、消費者もしたたかで、所詮銀行は金融商品の加入先、ディーラーは自動車保険のみ。しかし、彼らもそこを突破したいと考えてプロ化するところが出てきており、地域代理店にとって強力な競争相手になる要素はある。

(5) 地域の専門代理店の今後

地域の専門代理店は、かつての地域の家電販売店のようになるのか。ついにパナソニックも町の「パナソニックショップ」を見限るかも？との記事が経済誌に掲載されていた。専門代理店はどうか。レストランは辺境の小さな店でもミシュランに載っているところもある。地域の不動産は地元の情報の宝庫。小さくても価値があるところがある。専門代理店のDNAは何か。

以前、「価値協創型ビジネスモデル」を金融庁におられた保井俊之さん（現：慶応義塾大学大学院教授）が提唱されていたが、保険の価値は、顧客と代理店が互いに協力し合い長年にわたって作り出すもの、という考え方に基づく。保険というのは“全体としての形”に意味があるのであって、自動車保険や火災保険という部品に着目してはいけない。部品をベースに全体を作り上げるマネジメント力を持っている代理店であれば、新しい勢力、特にWEBに対しては物凄い抵抗力がある。まさに価値協創型のモデル。お客さまと一緒に価値を創り上げていく。それには中崎さんがいうところの「よろず相談」や、土川さんがいう「公的保険のアドバイス」のようなことも含むのだと思う。

2 日本代協のあり方

(1) 行政ウオッチャー

最近の金融庁は昔返りしている側面があるように思える。プリンシプル・ベースというが、かつての裁量行政に近いような気もする。これまでのようなルールベースではない側面が出てくると、事業者としては行政の意向を常に把握しなければならず、昔の“MOF担”のような仕事が必要になる。日本代協はこれまで以上に行政の情報を取る必要がある。代理店の「MOF担」。これが日本代協の大きな役割となる。

金融庁ウオッチャーを組織として置いてもいいくらいだ。

(2) 体制整備義務のモデル

次に、地域の専業代理店の体制整備のモデルをつくることだ。金融庁はこの間、内部監査に関して様々な形でモデルを示しているが、保険代理店に関してはモデルが全くない。今は影響がないが、当局が自らの考えのみで代理店を追い詰めてくると大変な思いをするのは確実だ。その前に、特に地域専業代理店としての体制整備モデルを示しておくべきだと思う。流石に一人代理店はもう無理だと思うが、地域の10人位の規模のプロ代理店をイメージして、金融庁と体制整備のあり方について議論すべき。体制整備を形式通りに行うとすれば、地域のプロ代理店にとっては空理空論のようなところがある。「空理空論を実現するために10名程度ではなく100名規模の代理店になれ」と言われても直ぐになれるわけがないし、顧客もそれを支持するわけではない。そこは金融庁も理解している。“コンパクト型代理店”というコンセプトは魅力的だが、これは体制整備義務というフィルターを通さなければ価値あるものにはならない。特に内部監査のあり方については、専属と比較推奨販売を行わない乗合代理店の場合、保険会社による監督が引き続き有効なので、保険会社も巻き込んで議論すべき。活力研はそういう場にしていく必要がある。

(3) 代手ポイント制度のモデル

保険会社として望むポイントの設定ではなく、地域の10名程度のプロ代理店が体制整備を行うのに資する代手制度にすれば、大きな支援になる。そういうことをもっと議論すべき。活力研の論議を通して、かなりそういう方向になっているように思うが、まだまだ論議すべき点がある。

10名クラスの代理店は、保険会社の施策に引っ張られる。そこを活かすためにも体制整備とポイント制度をリンクさせることが必要である。保険会社にとっては、少なくとも今は地域の10名程度の代理店は非常に重要な存在であり、これをどう育成するのかは大きな課題だ。その思いをポイントに織り込むことは保険会社にとっても大事なことではないか。

(4) BCP

保険会社は、専属または比較推奨販売を行わない乗合代理店に関しては、代理店が自分たちの「代理人」であることをもっと認識すべきではないか。10人位の代理店をイメージした代理店のBCPに関し、保険会社は真剣に具体的にコミットし、地域の代理店を支える存在になってよいと思う。日本代協もそれを推進することが必要ではないか。

(5) 会員代理店

顧客本位の業務運営の前提は、消費者の保険リテラシーを上げること。消費者が勉強すれば売り手に対する刺激になり、必死に勉強しなければならない。そうすることで代理店もより優れた存在になるという善の循環が生まれ、この国の保険は物凄くいいものになる。

それを謳ったのが「顧客本位の業務運営」である。これは、6つの柱で成り立っているが、その本質は、消費者と事業者の金融知識の差をできる限り埋めようということ。そう考えると、日本代協として、代理店を通して消費者に対する保険教育をやるのか、やらないのかはどこかで問われる時が来る。銀行も証券も同じだが、誰もこれはやりたくないかもしれない。消費者は無知なままの方がいいかもしれない。いまだに銀行も証券も積極的でないように見える。ただ、銀行も証券もどこかで問われる時がくるだろう。この消費者の保険リテラシー問題にどう取り組むかは日本代協としても大きな課題だと思う。

(6) 会員拡大

会員拡大は重要な施策だが、拡大することで日本代協の施策に限界が生じることになるのではないか。多数が集合すればするほど核となるポリシーはマイルドなものになる。逆に、思いを同じくするものだけで集まって突破していくとポリシーは強くなる。今の会員拡大に異を唱えるつもりは全くなく、引き続き

重要な施策であることは十分に認識しているが、このあたりのバランスが日本代協の今後の課題になる時が来るかもしれないという気がする。

=====

【意見交換】

代理店：代手ポイントは規模のパフォーマンスが先行している。そのため、実態は共同事務所のような形だけの大型化に走っている面がある。一方で、保険会社は生産性向上・効率化を図ろうとしている。このあたりが今後どうなっていくのか。保険会社によって考え方は違うと思うが、販売網の構造改革は今後も進んでいく中で、どういう方向に進んでいくのか、地域総代理店的な役割を求めるところもあるだろう。代理店としては、そうした動向を見ながら自社の戦略も立てる必要があると思っている。

栗山：ポイント制度のところだが、保険料は「純保険料」と「付加保険料」の合計。付加保険料は「社費」と「代手」の合計。保険料の構成は、より本質的に考えると「純保険料」と「保険会社の経費」と「代理店の経費」の3つに分けて考えていいはず。どれだけ本当にかかっているかに基づいて「代理店社費」というものを考えてもいいのではないかな。そうすると、純率以外の保険会社の社費と代理店の社費を巡る分捕り合戦になる。本当はそういうところまでいく可能性がある。これはイオンやNTTドコモ、ヤマダ電器などの大企業が保険販売事業に参入する際に既に出てきているのではないかなと思う。理屈だけを言えば、大企業は保険会社に頼ることなく、保険会社を文字通りのメーカーの地位に追いやることのできるからだ。そして代理店としての社費を最大化する。

一方で、プロ代理店は保険会社との連携の中でやっていくので、保険会社に依存する部分がどうしても高くなる面がある。それに見合う形で、保険会社との間で社費をどう分け合うか、という基準がある。それは銀行やディーラーなどとも異なる尺度であると思う。本当は、代手ポイント制度というのはもっとチャンネルに応じて細分化していかなければならないのではないかな。そうすると代手ポイントにおいて、自ずと地域の専属専業代理店に対する規模のウエイトは大企業や銀行、ディーラーに比べれば、もっと小さいものでいい、ということになると思う。このカテゴリーの代理店は、メインの評価が規模ではないという理屈も成り立つような気がする。

もう一つ、デジタル戦略は、代理店にとっては、デジタイゼーション（デジタルの活用によるビジネスモデルの変革）ではなく、デジタイゼーション（デジタルを活用したビジネスや業務全体の効率化）だと思う。justInCaseのようなことを代理店がやるのではない。やるべきことは、代理店の生情報を集めてデータ化し、それをサイバー空間で分析して現場に戻し、代理店が活用する、という考え方だ。これも保険会社との連携ぬきに実現しない。

代理店：10名程度の体制整備モデルの重要性は認識しているが、出来ていないのが現状。

栗山：これは簡単な話ではない。行政とやり取りを繰り返す必要がある。今回の関東財務局のヒアリングは一つのきっかけになるのではないかな。関東財務局は現場を見ており、こことしっかり論議することがいいのではないかな。

代理店：保険リテラシーの件だが、何か考えはあるか。

栗山：「ほけん検定」のようなものはいいい試みだと思ったが、現実にはうまくいかなかった。

代理店：損保協会のタスクフォースの時に、消費生活相談員協会の理事長が、「代理店が日々の仕事を通して消費者に情報を伝えていくべきだ」と発言していた。その通りだと思う。

栗山：消費者を賢くすることで、質の悪い中途半端な代理店を振るい落としていくことこそが最も効果的な道かもしれない。

代理店：今代協がやっている活動で言えば、出前授業や損保協会とタイアップした大学の講座などがある。

日本代協としては身の丈でできることを地道に続けていくことかな、と思っている。

栗山：それらは綺麗な施策なのだが、日本代協として本格的に消費者教育の施策として何か打ち出すとしたら、少し違うかもしれないと思う。金融庁も掛け声はかけているが、あまりイメージは見えていないのではないだろうか。

代理店：消費者教育は、損保協会も保険会社も代協も一緒になって進めることが必要ではないか。業界全体で連携して行うイメージではないか。

栗山：そうだと思う。損保協会との連携が必要だ。

土川：何ををもって「金融リテラシー」というのかをはっきりさせる必要がある。大体の人が「資産運用」をイメージするが、2つに分けて考える必要がある。まずは「社会保障」で、次が「資産形成」だ。何をどういう順番で学ぶのが「金融リテラシー」なのかを定義付けし、それをどのターゲットでやるのか、ということを考える必要がある。そうしたことを関連業界で議論できればいいのだが。保険の原理原則が分かっていないのに、その先を学んでも理解が進まない。

3 中崎アドバイザー

1 地域専業代理店の今後の経営のあり方に関する提言

○ 人介在型ビジネスが生きる道は何か

AIが得意な分野と不得意な分野がある。得意な分野はそれを活用する。逆に、代理店でなければできない分野がある。それは、マーケットの創造（見込み客の発見）と顧客とのコミュニケーション力とケア力（よろず相談力・支援力）であり、この部分をもっと積極的に打ち出す必要がある。今までの代理店は「保険の窓」から外を見ていた。保険会社が仕立てた窓からしか見ていなかった。しかし、お客さまの求めるものは何かを考えると、「顧客・社会の窓」から見る必要がある。見える景色は全然景変わるのではないか。代理店の不満を伺っていると、自分で設定した狭い領域の中で自己撞着に陥ってる。「将来が見えない」などと言うが、日頃代理店は社会的役割をしっかりと果たしているわけで、この点を再度捉え直す必要がある。

○ 保険会社のチャネル政策と代理店支援社員の方向性

昔は保険会社の社員と代理店が揃って一人前の時代。「保険募集の二重構造」と言われたが、マーケット創造・見込み客の発見は保険会社の社員、契約の締結は代理店の役割という分担のケースが数多くあったし、その頃は保険会社の社員の同行は当たり前で、それを通して当時の社員はノウハウを持っていたわけだ。最近では、こうした二重構造の解消による高コスト体質解消のため、代理店の自立による一本化が進められてきた流れがある。反面で、保険会社の社員の現場力が相当落ちている面はある。代理店は「昔と比べて保険会社は冷たくなった」、「社員の対応力が弱くなった」などと嘆くが、本来、社員が代理店業務を一部肩代わりしていたのが実態であり、代理店の自立化を求めること自体は健全かつまともな方向である。その際に、保険会社のサポートがなければ立ちいかなくなる代理店に対しては、3社間スキームを活用した勤務型代理店制度の導入により、一つの解決策が示されたことになる。

もう一つ、直資代理店は、零細・高齢、一代限り等の代理店が保有する契約をつなぐ“マーケット防衛”の観点から展開されているし、保険会社の余剰人員を配置する場所にもなったが、新規マーケットを創造するというよりは、既存のマーケットが集約、横移動しただけでそれも一巡感がある。今後は、マーケット創造ができ、独自機能を開発できたところだけが残るだろう。

これまでM&Aや統合による大型化モデル構築がメインだったが、マーケット創造という観点からして、

従来型の自動車保険主体の契約基盤を肥大化させた、ピラミッド型の大型化モデルで果たして勝ち残れるのか、疑問視する認識が代理店間のみならず、実は保険会社でも強まってきているのではないか。デジタル化時代には、クラウドサービスなどを活用することで、むしろそれぞれの代理店がその独立性を残したまま、緩やかなネットワークグループを構成することで存在感を質量ともに高め、新たなマーケット創造が可能になるのではないか。その意味で、最近、地域・広域単位にネットワークグループを組む動きが検討され始めているのに注目している。

その目的は、地域での代理店の質と量の拡大や顧客や保険会社から信頼される組織づくり、それによる存在価値、ブランド力強化、そして代理店経営の安定化を図ることだ。そのためには参加代理店自らが主体的に考え、実践することを基本とする、取引保険会社の違いを超えたゆるやかな独立代理店の連合体にして、地域における一定のマーケット支配力を持ち、販売力・サービス力を高めるとともに、代理店間の相互支援協力体制を構築していこうとしていることだ。代理店の品質強化面、態勢整備面での相互協力、そして販売面では新たな独自の市場開拓や異業種とのコラボ・協創によるサービス強化、代理店間の販売協業、そして代理店経営の安定化を図るためのメンバー間の相互支援だ。こうした緩やかなグループ化を支えるバックボーンが、メンバー間のデジタル基盤の共有、クラウドプラットフォームの活用にあることも注目されるところだ。

また、広域レベルでの代理店間の顧客支援力強化の協業組織の取り組みも始まっている。例えば、代申会社が同じ代理店同士で、志や考え方の近い他地域の地域型代理店約80店が協業組織モデル（サービス専門会社）を立ち上げ、異業種企業などとのコラボなどによる付加価値サービス強化による支援力アップを図るなど、保険代理店の事業領域を再定義しようと顧客接点やネットワークという強みを最大限活かし、保険商品の提供にとどまらず中小企業向けのRPAサービスや健康経営など様々な価値提供やビジネスマッチングを構築している。

また、顧客を守る楯になろうと各地の代理店が提携し、顧客が他の地域で交通事故にあった現場急行サービスを連携して支援したり、災害時の緊急相互支援の仕組みづくり、共同して市場開拓を図るなどのヘルプネットのグループ作りの動きもある。こうした形態の代理店のネットワークという考え方もこれからあるのではないか。ただそれも顧客サービス向上や顧客創造を目指し、自ら考え行動しようという意欲のある代理店の集まりでないとダメで、大きな組織に属せば保険会社のポイント評価が上がるから加入しようというような代理店では困る。個々の代理店は小粒でも、ネットワーク連携で、質量ともに存在感を高め、顧客に対する付加価値強化、支援力強化を目指すという選択があるのではないか。

○ コンパクト代理店モデルの提唱くあえて大型化を目指さない選択>

5名～10名程度のコンパクト代理店でやっていけると私は思う。その場合、地場の代理店間の相互支援により、情報武装化しネットワーク、コラボレーション（共創）による付加価値サービス強化がポイントとなろう。同じ代理店と言っても50名、100名規模の代理店モデルは業態が違う。業態が違うものを同じテーブルで論議しても意味がない。これからはコンパクト代理店がどうなるかという点も見ていく必要がある。あえて大型化を目指さず、10名ぐらいの規模で小さくても顧客に寄り添い、守り抜き、独自性を発揮する事業モデルがあってもいいと思う。

○ マーケット環境変化で変わる代理店ビジネスの在り方（主力商品の交代）

保険ビジネス、代理店ビジネスは20～30年がかりで様変わりする。今後、大した能力もないのに関所商売のように寺銭を稼いでいる代理店が淘汰されるのは必至で、人介在型の代理店の価値が改めて問われることになるし、その際、顧客創造や顧客への支援力が鋭く問われるところとなる。これから代手はコンサルティーとして支払われる時代になると思う。

○ 代理店＝人のネットワークビジネスには＜デジタル社会化＞は追い風

デジタル社会化は、元来人のネットワークビジネスであるプロ代理店にとって追い風となる。シェア経済の時代は多様化、個性化が一層進み、趣味や価値観を共有する小さな仲間市場がたくさん出てくる。そういうところに対応できるビジネスモデルを構築する必要がある。コンパクトモデルはそういう個性的で多様なマーケットに向いているので、大型モデルに比べてより柔軟な対応ができるのではないかな。

○ 付加価値業＝人生・事業振興・継続のサポート力で勝負

ビジネスモデルのあり方も、垂直型ピラミッド組織からオープン・水平分業型の柔軟な組織へ転換していく必要がある。業態は違うが、千葉県柏で展開されているGBERというWEBプラットフォームは、その一例。クラウドを利用してスマホで、日時、スキル・経験を活かし、元気な高齢者が自分の希望で気軽に参加できるモザイク型就労支援サービスを行っており、現在2600人の就労を実現し、地域のコミュニティを作り出している。山梨や熊本、さらには保育所の運営にも広がっている。これからの社会を考えると、逆転の発想でたくさん的高齢者が気軽に参加でき、若い人を支えるような仕組みは一つのアイデアだと思う。保険業界も高齢者が多く、若い人が少ない業界であり、このGBERと同様の仕組みができれば、高齢募集人も卒業しやすくなり、また新たな社会とのつながりを作れる面があるのではないかな。

○ 働き方の個性化・多様化に工夫する→代理店の職場では優位性示せる

働き方についても、デジタル化、クラウドサービスなどを活用し、多様化、個性化、リモートワーク（遠隔WEB勤務）など色々な形で代理店内の働き方を考える必要がある。代理店の職場は柔軟な働き方ができる環境にあり、工夫次第で独自の優位性を構築できるのではないかな。

○ デジタルリテラシーを磨く・・・業務プロセス標準化を基本にRPA活用

デジタル時代には、これらの先端技術を活用するための読み書き能力（リテラシー）が必須となる。代理店のデジタルリテラシー向上は大事で、その意味でも、「日本代協アカデミーネットチャンネル」はこの方向にあり、時宜を得た取り組みと評価している。代理店経営へのRPA活用もこれから有力だが、そのためには業務の洗い出しと標準化がされていることが大前提となる。デジタル活用も同様であり、標準化ができて初めてRPAも活用できるからだ。

○ 地域社会における課題解決に取り組む（防災・減災、地場産業・地域文化継承、地域振興等）

代理店の地域社会とのかかわりも今後重要になる。SDGsの取り組みの一環として、保険代理店は地域の「防災アドバイザー」としての役割発揮が求められる。また地場の文化継承や地域振興の取り組みなどをどのように位置づけるか、顧客の創造・市場創造という観点から、顧客の困り事や悩み事にどのような解決策・支援策を提供できるか、専門家や異業種との連携・コラボでの多様な取り組みが求められるのではないかな。

○ 代理店の人材確保・育成やハッピー・リタイアメントとは？

代理店は人のビジネス。“人で始まり、人で終わる”と言われるように、人の確保・採用や育成での悩みは尽きない、こうした課題を共有できるような場づくりも重要になっている。また代理店間でこうした人事面での情報交流、相互支援ネットがあるとよい。また高齢募集人のハッピー・リタイアメントの仕組みづくりも大事だし、働き方多様化の工夫も考えておきたい。

2 日本代協の今後のあり方（組織、事業内容等）に関する提言

○ 評価できる点

日本代協はこれまで、外部の制度や保険会社の批判に走りがちで、内部の取り組み、自分自身の経営の問題として自らを正すということをネグレクトしてきたきらいがある。この点が外から見ていて正直非常

に不満だったが、「代理店の自立・自律」を目指すという原点を明確にしたことに共感し、アドバイザーを引き受けた経緯がある。ここ数年チャレンジングなスタンスは目を見張らせられるものがある。ブランドキャラクターの設定などもいい着想だ。社会保険の問題も今では正面から取り上げられるようになったことは結構なことだが、10数年前からセミナー等でも繰り返し指摘してきた。その時は、“綺麗事”とものでかい反発を食らったこともあるなど、今からすれば隔世の感がある。

○ 代協メンバーの多様性と目指す代理店モデルをどこに設定するか？

今は、一つの組織体として、品質や態勢整備面等で最低限の基準をクリアすることが必要であり、もはや個人が井勘定でやれる事業ではない。代理店のビジネスモデルが変わったことは認識すべきだ。ただ圧倒的に数が多いのは、数名規模の小規模事業者の代理店であり、直ぐに10名規模になれと言われても困るのが現実だ。ステップを踏む必要がある。小さくても気概を持って仕事をしている人たちはいる。それを無理やりくっつけてもうまくいかない。スーパーセールスパーソンで鳴らした代理店が、組織運営の達人になるのは簡単なことではない。しかし、だからこそ、保険会社の現場で、時としてみられる乱暴な大型化モデルの押しつけで煙に巻くのではなく、そこは丁寧に、日本代協としてコンパクト代理店モデルの優位性と限界、そして課題と今後の方向性を明確にすることが必要だ。

○ 保険販売業から生活支援・事業支援業への転換を図る

今は代理店のビジネスモデルの転換期だ。「保険の窓」から覗く景色ではなく、「顧客・社会の窓」から景色を見るようにする必要がある。生活支援・事業支援業に力を入れるのは、見込み客の創造がこれからのカギとなるからだ。ところが、今なお、「組織を大きくすれば（規模を拡大すれば）代手ポイントが上がるから」と考える不純な動機の代理店が多いのは残念だ。

○ 専門性の確保＝まずは会財政・財源的基盤の確立で時代対応図る！

日本代協や各代協に一言伝えておきたい。専門性を磨くためにはセミナー開催なども有効だが、それには一定のお金もかかる。ところが、代協会費を低く抑えているがために、自分たちの能力向上のための予算が十分取れない代協もある。代協の財務基盤が不十分で十分な研修もできないのでは専門性も向上しない。「カネがないからセミナー講師を呼べない」というのでは情けないし、新しい時代への対応もできない。財務基盤確立は急務だ。

今、スマホを自在に操る、デジタルネイティブの若者層ほど、保険の専門家への相談ニーズが高いといわれ、こうした若年層マーケットをいかに取り組むか、顧客創造を巡り、募集現場は若返っているはずなのに、代協に行くと高齢者が多く、仲良しクラブみたいになっていては時代についていけない。アンテナを高くして自力でマーケットを切り拓く力をつけるためには勉強が必要だ。また、委員会活動などもタダではできない。財務基盤の充実喫緊の課題だと思う。

○ 事業領域を広げる

これからの代理店ビジネスは、保険からリスクマネジメントやファイナンスを含めたリスクコントロールに重点が移動する。事故後のフォロー中心から事故や災害の未然防止や軽減に備える取り組みが重要になると思う。そのための新たな事業定義も必要になっているのではないかな。

○ 健康増進・人生産業

次に、重要なのは健康増進・人生産業。日本代協は、損保の代協だからと自己を狭く定義してしまい、生保ビジネスに対する視点が抜けているのではないかな。生損保併売代理店が主流の現状であり、日本代協としても生保部会を設けるなど、生保に対する視野を広げる必要がある。例えば、公的保険や経営者保険、節税型商品に対する考え方なども日本代協として整理しておいた方が良かったのではないかな。また、生保乗合代理店の手数料算定基準化の検討等についても議論しておくべきだし、生保について、しっかりした

認識と議論がないと、若い人たちが別のところ（組織等）に情報を取りに行くようになるのではないかな。

○ マーケット開拓力強化へのアドバイス向上

この点もビジネスモデルの変革とつながっているが、これからの代理店価値はマーケット創造と顧客との関係強化にあり、保険会社もその点に重点を置いた評価をしていくとすれば、日本代協もこの（マーケティング）分野のアドバイスができる体制をつくるべきではないかな。

○ 自立した代理店支援のネットワーク構築＝多様なビジネスの橋渡しとハッピーリタイアメントプラン→集散的マーケット力活かす仕組み

個々の代理店を見た場合、単に規模が小さいだけだと保険会社も相手にしないが、各地で動き出しているような地域専門店同士の連携・協業の取り組みを強化し、みんなの数字（規模）を足せば大きなマーケット（例えば取り扱い法人顧客〇〇社、個人顧客〇〇人）を持っていることを示すことができるのではないかな。また共通の品質基準の仕組みを自主的に作るとか相互経営支援策を図るとか、それをWEB・クラウドなどを活用し経営レベルを引き上げていくなどの取り組みを行えば保険会社の対応も変わるのではないかな。そういう姿を見せられればいいと思う。

それと、日本代協でも損保会社でもどちらが主導でもいいが、小規模代理店が独立を維持しつつ顧客に専念できるバックアップ体制を有料で可能にする仕組みが構築できないだろうか？意欲的な代理店は自立して自分たちでネットワークグループを構築したりして行動するからいいが、それほど意欲のない代理店等でも既存のお客さまはしっかり維持しているところがあり、そういう代理店の得意技を活かしつつ、弱点が補完できるバックヤード的な有料サービスの提供ができないかな。別会社をつくるとかやり方はあると思う。

○ デジタル化対応を明確に→専門部署の設置

日本代協には、システムに長けた外部専門家をアドバイザーとして引き入れ、デジタルによる付加価値向上や技術的な活用可能性などを考える部署があってもいいのではないかな。

3 その他、業界の今後の展望を踏まえた各ADの問題意識と提言

○ デジタル化と顧客本位、高まる代理店手数料の透明性確保＜生保の乗合代理店手数料業界共通基準検討＞で再浮上する手数料問題とコンサルティングフィー論議

○ 付加価値サービスで勝負する時代だが、依然として残る保険業界の営業シェア第一主義の体質、チャネル政策に見る効率化追求の悪弊をどう克服するか ・・・については略。

○ 災害多発、巨大化、損保経営収支悪化で保険制度変わる

地域別料率、細分化志向は今後高まるだろうが、ハザードマップ上のリスクの高い地域の保険料アップと保険の安定供給の調整をどうするか、これにどう対応していくのか。料率の作り方もあると思う。また、これからは事故が起きる前の未然防止のアドバイスが求められるようになる。

○ 保険会社はアンバンドリングと事業領域拡大の時代へ＝機能別組織への転換、製販分離

今は各保険会社個別にフルラインで商品を提供しているが、これから先どうなるのか？収益の出る商品だけ絞って販売という会社もあれば、あくまでフルラインでという会社もあるだろうが、トレンドとしては保険会社の部署ごとの収益管理を徹底し、機能別に切り分けていく方法に進むことは間違いない。そのうえで新たな事業領域に外部企業との大胆なコラボでチャレンジしていくことになるのではないかな。

直資代理店に関しては、独立採算化という方針が出た途端につらくなるのではないかな。その時直資はどういう戦略を取るのか、また、直資と地域専業代理店との機能の違いは何なのか、これから問題になる局

面が出てくるのではない。

○ チャンネル選別の際の基準は＜マーケット保有力、開拓力、顧客親和力＞

マーケット保有力は誰でもありあそうだが、そもそもマーケットを開拓する力がないと保有も苦しくなる。また、保有だけならAI代替で済むかもしれない。従って、やはり「開拓」に力を入れる必要がある。開拓する場合、コミュニケーション力と対人折衝力とケア能力がない代理店は苦しい。結果として、代理店の淘汰が進み、顧客開拓力のない代理店は、単なる既存顧客先の紹介代理店に先祖返りしていくだろう。これらの代理店は、直資代理店の傘下に入るか、代理店連携を模索するかの動きになるのではない。

○ 専属、乗合問題は、デジタル化が進み、顧客本位の業務運営を徹底すれば、なし崩し的に変わらざるを得ないのではない？

“損保村社会”の名残るか、生保は後発の負い目もあり、内向けには代理店の取引先が損保1社、生保2社でも専属と強弁しているが、それでいいのか？保険会社複数と取引ある場合は、法令通り乗合代理店と位置付けた方がいいのではない。こうした観点も今後必要になるのではない。しかも、生保ですでにデジタル化が進み、生保の思惑を超えた顧客主導で比較購入を求める流れが定着しだしてきているだけに、今後顧客主導の対応をしていく場合は、顧客にどれだけ寄り添った専門コンサルとしての対応をしていけるか、という点が強く問われるところとなるので、保険会社主導の従来の専属・乗合の図式は崩れていくのだろう。

○ サービスコストの圧縮問題

デジタル化、キャッシュレス化、ブロックチェーン技術の導入や、金融規制緩和の流れの中で、例えば送金手数料なども、早晚圧縮（低減）される仕組みが登場するのではない？銀行相手の交渉ではなく、これからは異業種スタートアップなどデジタルを活用した銀行の対抗馬が出てくるのではない。長年の課題が違った形で解決できることもあるのではない。

=====

【質疑応答】

代理店：代理店連携について、将来展望も含め、もう一度説明して欲しい。

中崎：地域において、優れたノウハウ、付加価値を有する異業種企業との提携や特定分野の専門性を持った弁護士や税理士と提携しようとしても、それなりの塊がないと難しい。個別に対応可能ならそれでこと済むが、束ねることによって全体としては相談案件が増えれば、提携もしやすくなる。また、代理店の顧客には地域の安定した企業も多いだろうから、提携先としても見込み客になる。そういうことを考えながらグループで提携を考えていくということだと思う。

コンパクト代理店は全能ではない。小さい故の限界があるので、塊になることで影響力も出てくる。顧客に関しても代理店として一本化してしまうと、責任の所在があいまいになる。広域代理店に入ったところはどうしても依存心が強くなってしまい、自覚が甘くなる場所がある。独立性を保った代理店がそれぞれうまく時代対応を行い、ゆるやかなネットワークの連携で生きていく、というビジネスモデルが考えられないか、と思う。ただ、それがいいのか、次のステップに進めるか、は分からないが。

代理店：意欲的な代理店、地域の代表的な代理店がネットワークを組めば大きな力が出せると思うが、弱者連合のような形で存在感を出せるのかな、とも感じる。また、その場合、この先の経営をどうするのか、という展望が描けないような気がするのだが。「今のまま」という形態でやっていけるのか、正直良く分からない。

中崎：「顧客の創造」については危機感を持つべきだろう。保険会社も見極めを強めるだろうし、代手も

切り下げられるだろうから、マーケットを創造することを自らの力でやらないと、この先ジリ貧になっていくだろう。

栗山：「あえて大型化を目指さない」というのはどういうことか？これから先の経営を考えたら難しいのではないか。

中崎：目指す人は目指せばいい、ということ。できない人の選択肢の話だ。

栗山：代理店経営を考えた場合、「何でもできるスーパー社長」と「経営と募集を分離した経営者タイプの社長」がいる。経営者の場合は、社員を増やすことが地域のお客さまを拡大していくことになるし、エリアを拡大しても要員があるわけだから地域のお客さまに密着したサービスを提供できることになる。それは可能ではないか。どこまでも大きくすればいいとは思わないが。一方で、スーパー社長とは言っても社長一人が何でもやるとすればどうしても小規模故の限界がある。そう考えると、コンパクト代理店のモデルはスーパー社長と連動していないだろうか。

以前はコンパクトモデルもありかなと思っていましたが、体制整備義務の法定化によりその道は違うのかな、と考え直している。体制整備が義務となることによって、代理店はゆっくりゆっくり大きくなる途は消えたのではないか。マーケットが拡大している時代は良かったが、どちらかと言えば縮小に向かう変化の中で、体制整備義務が法定化されたことによって、廃業していく代理店と発展していく代理店の2極化が進むことは避けられないのではないか。

しかしながら、「俺はスーパー社長でいくんだ」という形で、個人の人的魅力などに依存して生きていく代理店があってもいいと思う。町田の「電化のヤマグチ」はその一例だ。

代理店：スーパー代理店であっても年齢的な限界はある。

事務局：コンパクト代理店のイメージが代理店によって違っている。中崎さんは社員5名から10名規模の代理店を前提に話をしていると思うが、個人や2、3名の代理店から見れば10名の規模は大型代理店になる。従って、コンパクトとか大型化とか言わずに、お客さまにどういう価値を発揮していくのか、お客さま対応上必要な機能を果たすためにはどういう体制が必要か、それを自社の強みとして打ち出すためにはどういう規模感が必要か、という代理店として果たすべき、あるいは、果たしたい機能から考えるべきではないか。保険会社も「要員数20名目標」まどといきなり来るから、「何のために？」となる。何をやるためにどういう体制を構築するのか、という「意義付け」をしっかり行うことが必要ではないか。さらに体制整備義務の法定化によって「やりたい」だけでは済まなくなり、「責任」を伴うことになった。こうした中で、事業の継続性は重要な経営課題になっており、そうした課題にどう対応していくのか、という話をすべきだ。

中崎：2、3名程度だと休みも取れないので一定の規模感が必要だ。

栗山：お客さまからすれば、愛着・愛情ある代理店と共に生き、ともに消えていくということもあっていいと思う。それを否定することはできないし、本当に真剣にお客さまに向きあっている代理店があれば、それを切り捨てることはできないと思う。ただ、それは例外的な話で、主流ではない、ということだろう。従って、保険会社の今の施策には少し違和感がある。

事務局：少人数なら、徹底して業務品質を上げて保険会社にロードをかけさせない、あるいは、いざという時の契約の受け皿を事前に保険会社に伝えておく等、小さいなりに自立し、予見される課題に手を打っておく、そういうことができれば、保険会社としても対応は変わるだろう。代理店一人ひとりには生きていることをもっと認識し、10年後のビジョンについて丁寧に話をする中で、今後の展望を描いていくようにしないと何も進まないのではないか。

栗山：パナソニックは量販店が拡大する中で、町のパナソニックショップを一定の規模感がある「スー

パーパナソニックショップ」]として維持をしていた。そういう中で、ファンヒーター事件が起こり、パナソニックは大きな打撃を受けたが、その時に同社を支えたのはこの町のショップだった。その時、同社の副社長は記者会見で号泣しながら感謝の言葉を述べた。保険会社を最後に支えるのは、こうしたパナショップと同じく地域の（専属）専業代理店ではないか。法律も変わり、環境も変わる中で、そういう代理店とどういう形で生きていくか、保険会社ももっと考えていく必要がある。その気持ちがないと話が進まない。戦略としてそうでないといけない。

代理店：保険会社の社員も代理店も環境変化を正しく理解した上で、互いに自らを変革しながら丁寧に話をして、お互いの信頼の下で将来ビジョンを語りあっていく必要がある。

+++++

I 政治連盟の意義・活動成果

■政治連盟の意義

日本代協の事業活動を進めるにあたり、保険代理業に係る法制や税制等について政治的な課題が生じることがあるが、日本代協は定款上、政治団体^(注)としての活動はできない。（注：日本代協は、旧民法34条に基づいて旧大蔵省の認可を受けて設立された公益法人であり、政治団体としての活動は制限されていた。）

このため、日本代協の事業遂行に必要な政治団体としての活動を行うために、政治資金規正法の適用を受ける個人加入の政治団体として、1995年に「全国損害保険代理業政治連盟（以下、政治連盟）」を設立、東京都選挙管理委員会に届出し、組織的かつ継続的に活動を行っている。（同選管に毎年会計報告を行っている。）日本代協と政治連盟は別団体であるが、政治活動の部分に関しては表裏一体の関係にあるといえる。

（注）＜政治団体とは？＞

政治資金規正法においては、下記の活動を本来の目的とする団体及び下記の活動を主たる活動として組織的かつ継続的に行う団体を政治団体としている。

- (1) 政治上の主義若しくは施策を推進し、支持し、又はこれに反対すること
- (2) 特定の公職の候補者を推薦し、支持し、又はこれに反対すること

また、下記に該当する団体については、政治資金規正法上、政治団体とみなされる。

- ① 政治上の主義又は施策を研究する目的を有する団体で、国会議員が主宰するもの又はその主要な構成員が国会議員であるもの（いわゆる政策研究団体）
- ② 政治資金団体
- ③ 特定パーティー開催団体（政治団体以外の者が特定パーティー（政治資金パーティーのうち収入の金額が1,000万円以上のもの）になると見込まれる政治資金パーティーを開催する場合には、当該政治団体以外の者を政治団体とみなして政治資金規正法の規定の一部が適用される。）

＜政治団体の種類＞

政治団体には、①政党、②政治資金団体、③政党、政治資金団体以外の団体の3種類がある。

本政治連盟は、③の団体（推薦団体）に位置づけられる。

＜政治団体の届出＞

政治団体は、その組織の日、または政治団体となった日から7日以内に、郵便によることなく文書で、組織等された旨、当該政治団体の目的、名称、主たる事務所の所在地及び主としてその活動を行う区域、代表者・会計責任者・会計責任者の職務代行者の氏名、住所、生年月日及び選任年月日等について、都道府県の選挙管理委員会又は総務大臣に届け出る義務がある。本連盟は東京都選挙管理委員会に届出を行っている。

日本代協の政治連盟は、特定の政党や集団、イデオロギーや主義主張に与するものではなく、党派を超え人物本位の支援を行う団体である^(注)。政治連盟の主活動は、損害保険代理業の活性化に向けて、国に対し法改正や税制改正を働きかけることにある。そのためには、当業界に対する支援が期待できる国会議員の地元選挙区における関係構築が重要であり、各代協の日頃の取り組みが東京における政治連盟の活動に反映す

る関係にある。(注：政策実現のためには政権与党の影響力が必要となるため、時の与党中心の活動になるのが実態である。)

なお、企業・団体の場合は、寄付ができるのは、政治資金規正法第21条の定めにより政党（資金管理団体等）のみであるが、本会の政治連盟は個人加入であるため、他の政治団体や政治家個人への寄付も認められている。(年間1,000万円の総枠の中で一人につき年間150万円まで可能)

■政治連盟の会員

政治連盟の会員は、政連規約第5条に基づき「通常会員」と「協賛会員」によって構成されている。

「通常会員」は、損害保険代理業に携わる「個人」であり、法人代理店の場合には、一般的に法人の代表者が個人^(注)で会員となっている。(注：会費も個人負担)(2020年6月末現在通常会員数：8,655名)

「協賛会員」は、通常会員以外で本連盟の目的、事業に賛同する「個人」であり、日本代協事務局メンバー、同アドバイザーなどが会員となっている。

■政治連盟の役員・委員

<役員>

2020年7月時点の構成は以下の通りである。(敬称略)

会 長 小平 高義 (日本代協相談役)

副会長 小澤 正志

専務理事 野元 敏昭 (日本代協専務理事) ・常務理事 小見 隆彦 (日本代協常務理事)

理 事 大塚 昭彦 (選挙対策委員長) ・理 事 工藤 琢哉 (事務局長)

<名誉会長>

佐藤 貞一郎

<顧問>

荻野 明廣

岡部 繁樹

金子 智明

<監事>

杉本 恭三

津田 文雄

<選挙対策委員会>

委員長 大塚 昭彦 (福岡県代協)

委 員 (北海道担当) 壽時 康二 (北海道代協) ・(北東北担当) 藤原 広洋 (青森県代協)

(南東北担当) 中野 伸二 (やまがた代協) ・(上信越担当) 荒井 英和 (長野県代協)

(東関東担当) 清水 克俊 (埼玉県代協) ・(南関東担当) 小野 嘉一郎 (山梨県代協)

(東京担当) 廣川 弘城 (東京代協) ・(東海担当) 森 政樹 (愛知県代協)

(北陸担当) 田中 和彦 (石川県代協) ・(近畿担当) 西 智弘 (滋賀県代協)

(阪神担当) 野島 敏彦 (兵庫県代協) ・(東中国担当) 片山 彰造 (岡山県代協)

(西中国担当) 吉山 忠秀 (広島県代協) ・(四国担当) 中村 真宏 (高知県代協)

(九州北担当) 大塚 昭彦 (福岡県代協) ・(九州南担当) 尾場瀬 和男 (熊本県代協)

<政連顧問>

藤井 裕久 氏（元財務大臣 近現代史研究会座長） 石原 伸晃 氏（衆議院議員）

■日常活動

各支援議員との関係構築のため、全国で開催されるセミナーや会合への参加が主な活動となる。2019年度は年間で90回（東京開催＝36回・地方開催＝54回）参加。併せて、特に関係の深い支援議員との個別懇談会等の実施や、各代協の総会・新年会への招致などの活動を重ね、いざという時に力になってくれるよう関係強化に努めている。

■政治連盟の活動成果

政治連盟では、40年近くにわたり日本代協の事業遂行に必要な政治活動を行っている。「銀行窓販の弊害防止への対応」、「税制改正要望」、「郵政民営化に伴う民業圧迫への対応」等の問題解決のためには、理解ある国会議員の支援・協力が不可欠であり、政連顧問や保険制度改善推進議員連盟（保険議連）を中心とした支援議員には、自民党税調、衆参の財政・金融・財務の各委員会、各関係官庁等への働きかけをサポートいただいている。こうした取り組みによる近年の主な成果は以下の通りである。

- ・2006年度：「地震保険料控除制度の創設」の実現
- ・2007年度：銀行窓販に関する「監督指針への『公取ガイドラインへの留意』規定」の実現
- ・2009年度：「医療・介護・年金等の社会保障制度を補完する商品に係る保険料控除制度」の創設
「中小企業庁の景気対応緊急保証制度（セーフティネット保証）適用対象業種への保険代理業の追認」の実現
- ・2010年度：国土交通省「政府保障事業の支払い迅速化による目標処理期間の設定」の取付け
- ・2012年度：「銀行窓販弊害防止措置の存置と新たな監督上の措置の追加」の実現
- ・2013年度：（平成26年度税制）消費税簡易課税制度の「みなし仕入率」引下げ時期の繰り延べ実現
- ・2018年度：火災保険に係る異常危険準備金積立率の引き上げを実現（現行の5％から6％へ）

Ⅱ 損害保険に関する税制改正要望

■基本方針

業界団体にとって関連税制の動向に留意することは極めて重要であり、日本代協としても継続的に情報収集に努めるとともに、損害保険の普及によって安心・安全な社会を創り上げていくために必要な税制並びに代理店経営上必要な税制があれば、引き続き行政や与党に対して改正要望を行う。

なお、税制は政治の最重要課題の一つであり、損保協会との連携と合せて、政連顧問や税制担当の支援議員を通じた活動を展開する。近年の主な取り組みは、以下の通りである。

■地震保険料控除制度（2006年度）

本会は、1997年以降、「地震保険料控除制度」の創設を求めて長年にわたり要望を行ってきたが、2006年度の税制改正において、ようやく制度創設が認められた。（所得税5万円限度）

政府も地震保険料の控除制度を創設することが加入率の向上につながり、地震災害に対する国民の自助努力による個人資産の保全^{（注）}を促進すると判断をしたものであり、本会並びに損保協会の長年にわたる要望活動が実ったものである。（注：地震保険は生活再建のための「自助努力」の一つである）

但し、2006年度の税制改正では、所得税等の定率減税廃止や企業向け減税の縮小など、個人・大企業ともに負担増となる内容となった。これに合せ、政府・与党は、厳しい国家財政の中で、各種控除制度は極力減

らす方針とし、地震保険料控除制度を創設する見返りに損害保険料控除制度を廃止^(注)することになり、地震保険料控除制度はこの代替策となった。(注：保険の普及が進み、税制の後押しは不要との判断)

■社会保障制度を補完する商品の保険料控除制度（2009年度）

(1) 2007年度の取り組み

超高齢社会の到来を受けて、社会保障制度を補完する商品の保険料控除制度が必要な社会環境であるとの認識から、同制度（控除限度額100,000円・地方税50,000円）創設を求める要望書を金融庁他関係省庁、各政党に提出し、2007年10月には自民党の税制改正に関する財務金融部会、関係団体委員会合同会議に出席するなどして要望活動を行った。

結果的には本件は先送りとなったが、与党の税制改正大綱に「生損保の保険料控除については抜本的な見直しを行う」ことが記載され、実現に含みを持たせることができた。

(2) 2009年度の税制改正

上記を受け、引き続き本会要望の実現に向け、損保協会とともに取り組みを行った。

その結果、2009年の税制改正において、本会・損保協会の共同要望であった「社会保障制度を補完する商品に係る保険料控除制度の創設」が認められ、金額等の一部修正のうえ、2012年1月1日以降締結された契約から後記内容の新制度が適用されることとなった。こうして、「地震保険料控除制度」とともに新たな「高齢化対応の保険料控除制度」の創設が実現した。従前の損害保険料控除制度は廃止になったが、地震多発国であり、また、超高齢社会を迎える我が国に相応しい税制になったものとする。

<新保険料控除制度の概要>

◇ 制度全体の所得控除限度額：所得税12万円・地方税 7万円

- | | | |
|------------------|-------------------|-----------|
| ① 遺族のカテゴリー …………… | 所得税 4万円・地方税 2.8万円 | (一般生命保険料) |
| ② 医療・介護のカテゴリー …… | 所得税 4万円・地方税 2.8万円 | (介護医療保険料) |
| ③ 年金のカテゴリー …………… | 所得税 4万円・地方税 2.8万円 | (個人年金保険料) |

■消費税簡易課税制度の「みなし仕入率」引き下げ時期の繰り延べの実現（2013年12月）

(1) 背景

消費税制の「みなし仕入率」は、中小事業者の税務事務に係る負担軽減の観点から業種別に設けられている特例措置であるが、全国の税務署の調査で、簡易課税を選択している保険代理業者に益税が発生していることが明らかになり、消費税の引き上げに合せて消費税法の規定により見直し対象^(注)とされた。(注：本件は税制改正ではなく、消費税法に基づく既定の対応である。代理店に適用される「みなし仕入率」は、消費税創設時の80%から1991年10月には60%に引き下げられており、今回それを50%に引き下げる案が示されたもの。なお、保険代理業以外では不動産業の益税が問題視された。)

(2) 本会の対応と結果

益税発生は税務当局の全国調査で判明しており、また、益税は消費税に対する国民の信頼を裏切るものであるため、見直しは避けられない状態であった。しかしながら、引き下げ対策をとる猶予期間もないまま直ちに次年度（2014年度）から適用となると、代理店の経営に影響が出るため、本会としては、「適用期間の繰り延べ」要望が妥当と判断し、陳情活動を行った。与党税調には本件動向の注視を要望、併せて、

政連顧問、支援議員、金融庁にもサポートを依頼した結果、「2014年度から適用」という当初案が、「2015年4月1日以降に開始する課税期間に繰り延べ」されることとなった。期間限定の適用ではあるが、本会要望が具体的に実現したものである。

■火災保険等に係る異常危険準備金制度の充実…現行の5%を6%に引き上げ（2018年12月）

(1) 要望の背景

損保会社は発生の時期・規模の予測が困難な巨大災害に対しても確実に保険金を支払い、その社会的使命を果たすため、平時から保険料の一定割合を異常危険準備金に積み立てることにより保険金支払原資の確保に努めている。この異常危険準備金については、平成16年度の多額の保険金支払いと異常危険準備金の取り崩しを受けて、平成17年度以降、火災保険について伊勢湾台風規模の損害を基準として早期・計画的に積み増しを行う制度が導入された。税制面では、平成17年度税制改正により4%（うち2%は経過措置）、平成25年度税制改正により5%（うち3%は経過措置）に引き上げられている。

しかしながら、平成23年度には東日本大震災、タイ洪水、多くの台風の襲来や集中豪雨の発生、平成26年度には首都圏を襲った大雪、平成30年には大阪北部地震、豪雨と巨大災害の頻発など、巨大自然災害が次々に我が国に襲いかかっている。こうした厳しい環境の中、大幅に減少した残高の増加は喫緊の課題となっており、巨大自然災害に対して確実に保険金を支払うため、積立率の更なる引き上げが必要であった。

(2) 結果

損保協会は、平成31年度税制改正要望の重点項目として「火災保険等に係る異常危険準備金制度の充実」を掲げ、①積立率を現行の5%から6%に引き上げること、②洗替保証率^(注)を現行の30%から40%に引き上げることがを要望した。政治連盟としても業界の社会的責任を果たすために全面的なサポートを行ってきたが、平成30年12月14日に「与党税制改正大綱」が決定され、①については、火災保険などに係る特例積立率を6%に引き上げた上、その適用期限を3年延長することとされて業界要望が実現した。一方、②は30%への引き上げは見送られたものの、現行の30%は継続することが決まった。（注：異常危険準備金の積立残高の上限値のこと）

Ⅲ 政治連盟の主要取り組み課題（2020年3月通常代議員会にて承認）

【制度案件への対応】

(1) 2020年度の主要取り組み課題

1. 銀行窓販の弊害防止措置の存続
2. 地震保険料控除制度の充実
3. 税制改正要望等の損保協会との連携強化
4. 郵便局の保険販売における種目拡大の阻止・ゆうちょ銀行の損害保険募集業務認可申請への対応

(2) 今後の取り組み

税と社会保障の一体改革の中で今後様々な税制の見直しが予想されるため、情報収集に努める。損害保険代理業にとって必要な法制・税制関連事項については、社会的に見て要望に妥当性ありと判断される事案があれば要望を上げる方針である。

また、税制・法制以外の代理店経営上の課題については、基本的に民民の問題となる事案がほとんどであると思われる。従って、安易な政治案件化は会の信頼性を損ない、今後の活動を阻害するおそれもあるため、慎重に判断して対応する。

【制度案件以外の事業計画上の具体的な活動方針】

(1) 支援議員の地元での活動の強化

○ 支援議員が地元で開催するセミナー、会合等への参加と接点強化

支援議員が真の「支援議員」になるためには、各選挙区で行うセミナー、会合等への参加の他、様々な機会を捉えて接点を持ち、本会の活動への理解を深めてもらうことが重要である。

このため、本年度も地方開催のセミナー、会合等への積極的な参加を進めるとともに、単に会費を払うだけにならないよう、代協総会や新年賀詞交歓会等への出席を要請するなどの取り組みを進める。

こうした日常的な活動を通して支援議員との関係構築を図り、併せて政治連盟の存在を認知してもらうとともに、フリーな論議ができる環境を整える。

(2) 組織課題への対応

① 日本代協の事業方針の把握と認識の共有化

政連は日本代協とは別個の独立した主体であるが、日本代協の事業推進に必要な政治活動を行う組織であり、定款上政治活動ができない日本代協と表裏一体の関係にある。したがって、政連の取り組みを進めるに当たっては、日本代協の事業計画・事業方針を正確に把握することが必要なため、日本代協理事会との緊密な連携を図るとともに、日本代協役員との密接な意見交換を進める。

② 政治連盟の意義と活動についてミニセミナーの実施

政治連盟とは何か、どんな活動をしているのか等について会員に十分浸透していない現状がある。その存在価値から改めて理解を深めてもらうため、各地にて「政治連盟ミニセミナー」の開催を進めていく。選挙対策委員が講師となり、各ブロック協議会当日の議事終了後、PPT版「政治連盟 意義と活動」（2019年度新規作成）を使用し、特に政治連盟の位置づけとこれまでの活動内容を中心に説明する。

③ 京都方式^(注)の導入推進と会員拡大

政連会費の納入に当たっては、従来どおり京都方式の導入（2019年12月末現在で12代協が未導入）を進め会員拡大を図る。同方式の導入に当たっての個別課題に対しては、政連役員並びに日本代協地域担当理事が連携して各代議員の支援に当たる。特に、過去の様々な経緯等から、暦年の会費未納が残っている代協にはそれぞれの個別事情があるため、該当代議員とともに政連役員と日本代協地域担当理事が連携して課題の把握と対応策の協議を行い、未納対策を講じる。（2019年12月末時点で14代協に累積未納金額あり）

（注：京都方式…代協正会員個人の原則全員加入方式。加入しない場合は通知により除外）

※年譜は過去の記載との整合性から和暦で記載

■創 成 期（昭和15年～昭和25年）

- 昭和15年10月 東京火保代理業懇話会設立＝職業代理店の再確認と公平な手数料率制定に取り組む
- 昭和18年12月 同懇話会を発展させ、東京損害保険代理業協会を設立
- 昭和23年2月 全国損害保険代理業協会連絡協議会設立→東京、函館、小樽、東海、関西が参加
- 昭和25年5月 同協議会を発展させ、全国損害保険代理業協会連合会（全代連）を設立

■成 長 期（昭和26年～昭和39年）

- 昭和27年7月 火災保険代理店格付制度創設→全代連はこの制定に大きな役割を果たす
- 昭和39年12月 社団法人全国損害保険代理業協会連合会設立＝大蔵省より法人格を認可される

■改 革 期（昭和40年～昭和55年）

- 昭和46年6月 「保険募集の取締に関する法律の改正について」請願書を大蔵大臣に提出
- 昭和48年4月 ノンマリン代理店制度の制定→前記請願書が導火線となる
- 昭和53年2月 国民金融公庫の代理店向融資実現
- 10月 大蔵省メモ受領（保険募集制度及び手数料問題に係る8項目）
- 昭和54年2月 「損害保険ノンマリン代理店制度における諸問題に関する答申」大蔵省に提出
- 7月 第1回太平洋損害保険代理店米国研修（PIAS）の実施
- 昭和55年4月 全代連を発展させ、社団法人日本損害保険代理業協会に改組
- 10月 新ノンマリン代理店制度実施→日本代協の意見が反映される

■発 展 期（昭和56年～平成12年）

- 昭和57年1月 損害保険代理店学校の開校
- 4月 住宅金融公庫契約取扱の改善が図られる
- 7月 中小企業金融公庫の代理店向融資実現
- 昭和58年4月 保険料預貯金種類へ定期預金の導入実現
- 昭和60年7月 中小企業信用保険法保証対象業種指定実現
- 昭和61年4月 代理店登録手続の改善
- 7月 損害保険料ローン制度「おおぞら」の開発実施
- 昭和63年8月 オートリースシステム「かがやき」の開発実施
- 平成2年6月 代協創始50周年・日本代協移行10周年記念行事実行
- 平成3年10月 日本代協会長が保険審議会の臨時委員に委嘱される
- 平成4年3月 中小企業新技術体化投資促進税制適用業種指定
- 9月 全国損害保険代理業国民年金基金の設立
- 平成5年11月 日本損害保険代理業振興基金の創設
- 平成6年10月 大蔵省・保険ブローカー制度懇談会へ参加
- 平成7年3月 大蔵省・地震保険制度懇談会へ日本代協会長が参加
- 平成8年4月 保険業法改正（金融ビッグバンと日米保険協議）
- 生損保相互参入・算定会制度の見直し・商品/料率の届出制導入
- 10月 子会社方式による生損保相互参入実現

平成9年3月	保険審議会・基本問題部会において日本代協会長が意見陳述
9月	リスク細分型自動車保険認可
10月	ヨーロッパ損害保険代理店研修（EIAS）の実施・募集規範の制定
平成10年7月	算定会料率使用義務の廃止
10月	日本代協保険大学校の開講
平成11年2月	新しい資格制度の提言
12月	新しい代理店制度・代理店手数料に係る要望書の提出
平成12年4月	地球環境問題への取り組みの開始

■第Ⅱの創成期（平成13年～平成19年）

平成13年1月	日本代協認定保険代理士1期生1,163名の誕生
3月	ノンマリン代理店制度（種別・資格）の廃止
4月	各社別の代理店制度・代理店手数料体系の導入（募集制度の自由化） 保険商品の銀行窓販解禁
10月	日本代協21世紀委員会の答申→組織の見直し論議開始
平成14年6月	日本代協総会において保険代理士の国家資格昇格を目指すことを決議
7月	代理店賠償・日本代協プランの導入
平成15年4月	代理店手数料の完全自由化
7月	日本代協認定保険代理士の更新研修開始
平成16年2月	理事会において「保険代理士の国家資格昇格のための調査研究」採択
3月	損保協会販売調査委員会と合同で損害保険募集人（保険代理士を含む）の国家資格化の 共同検討開始
8月～	銀行窓販の全面解禁に対する反対運動を展開
平成17年2月	理事会において代理店賠償・日本代協プランと東京代協職業賠償共済の一本化承認 理事会において収益事業研究会の答申を採択
3月	金融庁「保険商品の販売勧誘の在り方に関する検討チーム」へ荻野副会長参画
6月	理事会において企画環境委員会答申「個人情報保護に関する研究」を採択
10月	理事会において代協法人化に関する「フォローアップ委員会」の答申を採択
12月	銀行窓販第3次解禁、モニタリングの開始
平成18年2月	「募集環境問題ハンドブック」・兵庫代協の「阪神・淡路大震災の教訓」採択
6月	理事会において代協法人化に関する標準定款・マニュアルについての「フォローアップ 小委員会」答申を採択 金融庁「保険商品の販売勧誘の在り方に関する検討チーム」最終答申公表
10月	理事会において「保険会社の行政処分により消費者が受けた影響の調査」を採択し、金 融庁保険課に提出 第11回郵政民営化委員会において日本代協会長が「実施計画」について意見陳述
平成19年2月	企画環境委員会から「公正な募集環境を維持するための研究（中間答申）」および「損 害保険の保険金支払いに関するガイドラインについて」を答申 第20回郵政民営化委員会において日本代協会長が意見陳述
3月	損保協会の「消費者の声」諮問会議に日本代協会長が出席
5～6月	全国11場所において損保協会とブロック・各代協役員がコンプライアンスガイドおよび

- 適合性原則への対応（意向確認書、契約確認書）について意見交換
- 8月 活力ある代理店制度等研究会（活力研）の設置
- 9月 「金融商品取引法」施行
- 10月 郵政民営化
- 金融審議会保険WGにおいて日本代協会長が銀行窓販に関して反対の意見陳述
- 12月 銀行窓販の全面解禁（弊害防止措置が設けられる）

■第Ⅱの改革期（平成20年～平成25年3月）

- 平成20年2月 理事会において金融庁監督局保険課長が講演
- 4月 「活力ある代理店制度等研究会・平成19年度報告」を金融庁に提出
- 損害協会の「損害保険募集人試験更新制度」スタート（認定保険代理士は免除）
- 4～6月 各代協の通常総会において一般社団法人化の決議
- 6月 理事会において法人化推進特別委員会（小委員会）答申を採択
- 7月 保険大学第11期募集において受講者が累計10,000人を突破
- 10月 郵便局株式会社において自動車保険取扱郵便局が303局となり、全国展開開始
- 金融庁保険課長との意見交換会開催
- 12月～翌1月 各代協で一般社団法人の認可取得
- 平成21年2月 理事会において「教育プログラム再構築」・「日本代協認定代理店制度」・「ビジョン委員会答申・答申への追記」・「公正・公平な募集環境整備に向けて」（中間報告）・並びに地震保険キャンペーンの主管変更を承認（組織委員会→CSR委員会）
- 会員増強のために「全国一斉1支部1店入会運動」実施
- 3月 第50回金融審議会「保険の基本問題に関するWG」において、荻野会長が意見陳述
- 4月 認定保険代理士の認定基準を一部改定
- ①保険会社社員への資格開放 ②募集実務経験を2年間に短縮
- 「活力ある代理店制度等研究会・平成20年度報告」を金融庁に報告
- 6月 日本代協HPの全面リニューアル実施（「認定保険代理士のいる店」検索等）
- 通常総会において会員資格変更の定款変更を承認（代理店から代協へ）
- 7月 郵便局株式会社において自動車保険の取扱局が600局に拡大
- 8月 金融庁から定款変更の認可取得（正会員資格等）（25日）
- 10月15日 臨時総会において公益認定申請を決議
- 10月 国民年金基金加入見込み者550名達成キャンペーン実施
- グリーン基金寄付先公募をHP上で実施
- 10月20日 内閣府公益認定等委員会に対し公益認定申請を実施（電子申請）
- 12月 保険大学の名称を「保険大学校」に変更
- 平成22年2月1日～12日 全国一斉1支部2店入会運動実施
- 2月 政府「景気対応緊急保証」の対象業種に「損害保険代理業」の追加指定実現
- 2月28日 BSジャパンにおいて認定保険代理士の活動を紹介する特別番組を放映・日経全国版に10段広告実施（「どう選ぶ？損害保険」）
- 3月12日 臨時総会において、平成22年度事業計画、同予算を承認（以降、年2回総会開催）
- 3月 公益認定申請を一旦取下げ

4月	保険法施行 「活力ある代理店制度研究会・平成21年度報告」を金融庁保険課長に報告
4月～6月	募集人の認定制度に関する損保協会との合同研究会開催（6月答申）
5月10日	理事数削減（30名～60名⇒15名～30名）の定款変更認可取得
5月	理事会において「公益認定申請の一旦取下げ・再申請方針」、「ビジョン委員会第二次答申」、地球環境・社会貢献委員会の名称変更（→「CSR委員会」へ）を承認
5月31日	国民年金基金事務局移転（本郷から日本代協事務局内へ）
5月～6月	代協正会員実態調査実施
6月16日	正会員資格変更後初の通常総会開催、役員改選・金融庁保険課長が講演
7月	琉球大学において「損害保険の募集」に関し岡部副会長が講義（損保協会と合同）
7月28日	募集人の認定制度に関する損保協会との合同部会スタート
8月	公正取引委員会に優越的地位の濫用に関するパブコメ提出
10月	損保業界の裁判外紛争解決機関である「そんぽADRセンター」開設（代理店も対象）
12月～翌3月	BSジャパンにて日本代協TVCM「Mr.D、現る」放映
平成23年2月	全国一斉「代協正会員250店入会キャンペーン」実施
3月11日	臨時総会・東日本大震災発生
5月	損保協会から「損害保険大学課程」創設のニュースリリース 銀行窓販に関する副大臣ヒアリングにて岡部会長が意見陳述
7月	銀行窓販に関する弊害防止措置見直し内容公表
8月7日～10日	正副会長による東日本大震災被災地代協訪問実施
11月	全国一斉国民年金基金キャンペーン月間
11月18日～19日	第1回「日本代協コンベンション」開催（ヤクルトホール他）
平成24年1月1日	「社会保障を補完する商品に係る保険料控除制度」適用開始
1月	「自動車盗難等の防止に関する官民合同PT」メンバーに新規承認
2月	全国一斉代協正会員2月入会キャンペーン実施・金融庁検査入検 BSフジにて認定保険代理士の活動に密着した特別番組放映
3月9日	臨時総会・全国会長懇談会開催
3月	「損害保険大学課程」教育プログラムの教育機関に指定される 東日本大震災発生から1年に併せ、損保業界合同で防災啓発活動実施 東日本大震災特別企画講演会を保険毎日新聞、損保総研と共催で開催 野村総研に協賛して「中国自動車保険セミナー」開催
4月	振興基金全件償還完了（制度終了）
4月1日	平成23年度見直し後の銀行窓販弊害防止措置施行
4月～5月	岡部会長 各保険会社社長訪問実施
6月7日	金融審議会「保険の基本問題に関するWG」第1回会合開催（以後16回開催）
6月19日	通常総会・全国会長懇談会開催 ・公益法人制度改革に関し、一旦一般社団法人へ移行することを承認 ・代理店賠償の引受保険会社変更を承認（アリアンツ火災→エース損保）
7月	損保8社・損保協会担当部長との懇談会開催・業界紙各紙との懇談会開催
8月	郵便局の自動車保険取扱局が1,241局に拡大

- 9月 損保協会「よりわかりやすい募集文書・説明のあり方に関するタスクフォース」開催
(日本代協小平企画環境委員長がメンバーとして参画)
損保協会に83項目の「共通化・標準化」に関する改善要望提出
- 9月 大同火災・上間社長様の被災地視察を設営(気仙沼・大船渡等視察に事務局同行)
内閣府に対しゆうちょ銀行の損害保険募集業務認可申請の差し止めを求める意見書提出
金融庁小野参事官との意見交換会実施(荻野名誉会長、事務局出席)
- 10月 内閣府第86回郵政民営化委員会に岡部会長出席・ゆうちょ銀行の損害保険募集業務認可申請に対して「断固反対」の意見表明
一般社団法人への移行認可申請書提出
エース損保引受初年度となる代理店賠償「日本代協新プラン」スタート
損害保険大学課程「専門コース」第1回教育プログラム開講
- 11月 第2回日本代協コンベンション開催(16日～17日・ヤクルトホール他)
日本代協ニュース新年号用特別企画「女性代理店座談会」開催
大同火災役員会にて専業代理店政策の現状と課題をプレゼン(事務局)
- 12月 損保協会タスクフォース中間報告書とりまとめ(重説プロトタイプ作成)
- 平成25年1月 金融審議会第9回保険WGに損保協会タスクフォース中間報告書提出
損保8社・損保協会担当部長との定期懇談会開催
第13期認定保険代理士誕生(752名)
- 2月～3月 BSフジにて認定保険代理士のPRドラマを放映(4パターンのコント仕立て)
- 3月 臨時総会開催(15日)・一般社団法人への移行認可証受領(4月1日付)
- 第Ⅱの発展期(平成25年4月～令和元年7月)
- 4月 一般社団法人の移行登記完了
損害保険大学課程「コンサルティングコース」第1回教育プログラム開講
- 5月 公益社団法人日本消費生活アドバイザー協会賛助会員として承認
損害保険大学課程に関する損保協会との合同運営会議スタート
- 6月 金融審議会第16回保険WG開催・報告書とりまとめ
RINGの会オープンセミナーに代理店賠償のブース出展
平成25年度通常総会開催(18日)
早稲田大学「保険規制問題研究所」シンポジウム共催開催(岡部会長プレゼン)
- 7月 損保8社・損保協会担当部長との懇談会開催・業界紙3紙との懇談会開催
金財主催「代理店ビジネスの新潮流」セミナーにて基調講演(事務局)
新日本保険新聞社主催「保険関係団体懇談会」に岡部会長出席(日本代協にて開催)
- 8月 金融庁保険課との意見交換実施
- 10月 結心会パネルディスカッションに岡部会長出席
金融財政事情座談会に荻野名誉会長、栗山アドバイザー出席(日本代協にて開催)
- 11月 金融庁保企室・保険課との意見交換実施(荻野名誉会長、岡部会長)
第3回コンベンション開催(15日～16日・ヤクルトホール他)
- 12月 金融庁保険課との意見交換実施
- 平成26年1月 金融庁から「保険募集に関する再委託の禁止について」文書交付
消費税の簡易課税に関する「みなし仕入率」引き下げの繰り延べを実現

- 2月 BSフジにて代理店の役割・価値の情宣を図る情報バラエティ番組放映
- 3月 平成25年度臨時総会開催（7日）
「東日本大震災から3年」講演会において宮城県代協・小林副会長が「代理店の使命と役割」について講演（保毎主催）
代理店向けBCP策定ガイドブック「私たち損害保険代理店の事業継続計画」発刊
- 5月 保険業法の改正に関する法律成立（施行は翌年度）
- 6月 平成26年度通常総会開催（17日）・金融庁保険課との意見交換実施
早稲田大学産業研究所アカデミックフォーラムにて栗山アドバイザー講演
- 7月 「損害保険トータルプランナー」認定者誕生
損保8社・損保協会との懇談会開催（9日）・業界紙3紙との懇談会開催（10日）
「事務局職員研修」実施（18日）
韓国保険代理店協会孫副会長他訪日団幹部と会談（24日）
- 8月 理事会合宿初開催（8日～9日）
- 9月 JC保険部会主催「国際保険流通会議」に岡部会長出席（20日）
早稲田大学「保険規制問題研究所」シンポジウム共催（26日）
- 10月 阪神ブロックコンベンション開催（8日）
損保3社直資代理店出向者による座談会開催（10日）
自民党税調ヒアリング出席（28日）
保毎主催「代理店が今なすべきことを考える」パネルに岡部会長出席（31日）
- 11月 財務省・秋田県主催「秋田防災塾」を日本代協・秋田県代協後援（8日）
第4回日本代協コンベンション開催（14日～15日）
- 12月 第1回損害保険トータルプランナー認定授与式（イイノホール）
- 平成27年2月 平成26年度活力研開催（12日）
BSフジにて「暮らしに効き目！かしこい損害保険の選び方教えます！2」放映（28日）
- 3月 平成26年度臨時総会開催（6日）
国連防災世界会議（仙台／14日～15日）にて「ぼうさい探検隊マップコンクール表彰式」（日本代協賞「キッズリスクアドバイザー」賞授与）
- 4月 安倍首相主催「桜を見る会」に日本代協・政連両会長出席（18日招待）
- 6月 平成27年度通常総会開催（16日）
- 7月 損保7社・損保協会との懇談会実施（8日）・業界紙3紙との懇談会実施（9日）
平成27年度第1回活力研開催（22日）
- 8月 損保労連との意見交換会初開催（3日）
「東日本大震災による損害保険代理店経営の影響に関する調査」報告書公表
- 10月 代理店賠償審査会開催・金融庁保険課長との意見交換
損保協会「防災・地震フォーラム」開催（札幌他全国11地域）
JC保険部会主催「国際保険流通会議」に岡部会長出席（24日）
- 11月 第5回日本代協コンベンション開催（3日～4日）・自民党税調ヒアリング出席
慶應義塾大学保険学会にて東日本大震災における損保代理店経営への影響度調査報告
- 12月 第2回損害保険トータルプランナー認定授与式（イイノホール）
金融庁保険課長 代協会員視察・日本代協事務所来会（7日）

■変革期 (平成28年5月～令和2年7月)

- 平成28年1月 損保総研主催「損保講座」において栗山アドバイザー・事務局講演
ぼうさい探検隊表彰式開催（あいおいニッセイ同和本社）
九州大学経済学部において事務局講義（旧7帝大で初）
BSフジにて損害保険トータルプランナー・プロ代理店に関するPR番組放映
- 2月 平成27年度第2回活力研開催（17日）・平成27年度臨時総会開催（4日）
- 3月 損保協会主催「もっと！防災 東日本大震災5年シンポジウム」開催（朝日ホール）
- 4月 安倍首相主催「桜を見る会」に日本代協会長出席（9日招待）
熊本地震発生（震度7）（14日）
- 5月 改正保険業法施行（29日）
- 6月 関東財務局との意見交換実施（8日）
平成28年度通常総会（14日）・新任会長オリエンテーション（15日）開催
- 7月 損保7社・損保協会部長との懇談会開催（7日）・業界紙3紙との懇談会開催（15日）
平成28年度第1回活力研開催（20日）・代理店賠償審査会開催（27日）
- 8月 損保労連との意見交換会開催（3日）・熊本県代協被災会員座談会開催（26日）
- 9月 地震保険制度創設50周年記念フォーラム開催（岡部会長決意表明）（5日）
日本代協阪神ブロックコンベンション開催（30日）
- 10月 Chubb損害保険誕生（エース保険合併・商号変更）（1日）
金融庁代理店ヒアリング実施（体制整備状況等・100代理店）（10月～11月）
日本代協認定講師養成プレゼン研修開催（11日）
日本代協・公益目的支出計画変更認可取得（12日）
自民党団体総局・予算税制政策懇談会出席（27日）
- 11月 第6回日本代協コンベンション開催（4日～5日）
福岡県代協「ユニバーサルマナー検定」研修会・団体開催（8日）
JC主催国際流通会議・岡部会長パネラーとして参加（19日）
- 12月 損害保険大学課程「コンサルティングコース」受講者募集開始（1日～2月17日）
損保協会・損害保険トータルプランナー認定証授与式（9日）
- 平成29年1月 金融庁代理店ヒアリング実施（経営理念・顧客本位等5店）（10日～30日）
平成28年度「ぼうさい探検隊」表彰式（21日）
- 2月 グリーン基金選考委員会開催（3日）・第2回活力研開催（9日）
秋の金融庁ヒアリング結果公表（16日）
- 3月 臨時総会開催（3日）・損保労連創立50周年記念パーティに岡部会長出席（8日）
代理店賠償審査会開催（15日）
- 4月 安倍首相主催「桜を見る会」に会長・政連会長出席（15日・招待）
- 5月 損保労連との意見交換会開催（11日）
金融庁代理店ヒアリング実施（代理店手数料体系・9店）（29日～6月9日）
- 6月 金融庁代理店ヒアリング実施（代理店手数料体系・乗合制度等・4店+α）
日本代協通常総会開催（16日）・日本代協会長に副会長の金子智明氏就任
日本代協・公益目的支出計画完了報告（内閣府）（30日）
代協事務局経験交流会開催（30日）

- 7月 損保協会・原協会長来会（金子会長面談）（3日）
 損保7社・損保協会との懇談会開催（6日）
 静岡県代協・会員増強取組ヒアリング実施（機関紙編集室・11日）
 業界紙懇談会開催（14日）・第1回活力研開催（19日）
 ほけんの窓口グループ・キックオフミーティングに金子会長参加・挨拶（26日・招待）
- 8月 代理店賠償審査会開催（7日）
 リングの会創立20周年記念セミナー・金子会長参加（25日・招待）
 防災経済コンソーシアム参加表明（31日）
- 9月 代理店賠償審査会開催（19日）・金融庁に「現状と課題」説明（21日）
 国民年金基金代議員会開催・平成31年創設予定の全国基金への合併を決議
- 10月 阪神ブロックコンベンション開催（4日）・国民年金基金合併調印式（5日）
 米David Blakesley アドバイザー来日（10月30日～11月11日）
- 11月 第7回日本代協コンベンション開催（2日～3日）
 損保協会創立100周年記念大会開催（6日）
 JC国際流通会議開催（金子会長パネラー・18日）
- 12月 損保協会・損害保険トータルプランナー認定授与式（1日）
- 平成30年1月 AIG損保誕生（1日）・ほうさいマップコンクール表彰式（損保会館・27日）
- 3月 臨時総会開催（9日）・代理店賠償審査会開催（19日）
 「防災経済コンソーシアム」設立総会開催（金子会長・23日）
- 4月 内閣府「総理と桜を観る会」に金子会長出席（21日）
- 5月 損保労連との意見交換会開催（10日）
 防災経済コンソーシアム事務部会において日本代協の活動内容をプレゼン（25日）
- 6月 通常総会開催（14日）
 RINGの会オープンセミナーに事務局がパネラーとして出席（23日）
- 7月 業界3団体（日本代協・全保連・JC保険部会）「明るい未来の会」勉強会開催（18日）
 ほけんの窓口グループ社員大会に金子会長参加（来賓・19日）
 活力ある代理店制度研究会開催（25日）・代協事務局職員研修会開催（損保会館・27日）
- 8月 関東財務局理財部との面談（17日）
- 9月 金融庁保険課長と面談（25日）
- 10月 代理店賠償責任保険審査会開催（17日）・金融庁保険課長と面談（22日）
- 11月 自民党税制懇談会に出席（8日）
 JC国際保険流通会議のパネラーとして金子会長登壇（10日）
 全保連創立20周年記念式典に金子会長他参加（挨拶・16日）
 関東財務局理財部との面談（22日）
 第8回日本代協コンベンション開催（30日～1日）
- 12月 損保協会・損害保険トータルプランナー認定授与式（14日）
- 平成31年1月 金融庁保険課長との面談（7日）・関東財務局長との面談（9日）
 ほうさい探検隊マップコンクール表彰式（26日）
- 2月 東京代協創立75周年記念式典（京王プラザホテル・13日）
 福岡県代協創立70周年記念式典（ホテルオークラ福岡・15日）

- 第2回活力研開催（27日）
損害保険代理業国民年金基金加入者募集最終締め切り（28日）
（1992年の創設以来、27年間にわたる自主運営の歴史に幕を閉じる）
- 3月 「日本代協アカデミー」トライアルスタート（4日）
臨時総会開催（8日）・金融庁保険課打ち合わせ（7日・14日・27日）
防災経済コンソーシアム総会開催（22日）
- 4月 損害保険代理業国民年金基金・全国国民年金基金へ合流（1日）
代理店賠償責任保険審査会開催（24日）
- 令和元年5月 令和元年スタート（1日）
関東財務局理財部打ち合わせ（17日）・自民党金融関連団体協議会出席（30日）
第38回PIAS（太平洋保険学校）実施（31日～6月7日）
- 6月 通常総会開催（14日）
- 7月 日本代協事務局内に「代理店経営サポートデスク」創設（1日）
関東財務局理財部本会事務局へ来訪（5日）・理事合宿開催（10日）
7社懇談会（11日）・業界紙懇談会（19日）開催
金融庁保険課との意見交換会開催（16日）
第1回活力研（24日）開催
- 8月 金融庁保険課との意見交換実施（27日）
- 9月 JC保険部会創立40周年記念式典に会長出席（7日）
関東財務局勉強会にて事務局講師（30日）
- 10月 「日本代協アカデミー」本格展開（1日）
正副会長合宿開催（10日）
東海・北陸ブロック合同コンベンション開催（18日～19日）
- 11月 第9回日本代協コンベンション開催（1日～2日）
JC保険部会「国際保険流通会議」に会長がパネラーとして参加（16日）
代理店賠償審査会開催（20日）
阪神ブロックコンベンション開催（29日）
- 12月 関東財務局との意見交換実施（来社・2日）
大手機関代理店による「企業代理店連絡会」に事務局パネラーとして参加（13日）
全保連セミナーに事務局講師として参加（14日）
関東財務局 災害対応会議開催（20日）
- 令和2年1月 日本代協アドバイザー諮問会議開催（15日）
チャプ損保100周年記念式典開催（21日）
- 2月 関東財務局 災害対応会議開催（業界3団体・3日）
日本代協新ホームページ カットオーバー（17日）
第2回活力研開催（18日）・金融庁保険課との意見交換会開催（26日）
- 3月 臨時総会開催（10日）
新型コロナウイルス感染症拡大の影響で全国的にリモートワーク拡大
- 4月 改正民法施行（1日）
緊急事態宣言発出（7日）→ 5月6日終了

- 正副会長WEB合宿（17日）
- 6 月 「金融サービス仲介業」の創設に関する法律改正成立（5日）
通常総会書面決議（8日）
関東財務局代理店との対話結果公表（19日）
- 7 月 業界紙3紙との懇談会開催（3日）
大阪代協WEBセミナー初開催（Zoom・8日）
理事WEB合宿開催（9日）
損保7社・損保協会とのWEB懇談会（21日）

参 考 資 料 編

注：本参考資料編は、日本代協アドバイザーである栗山泰史様、土川尚己様、牧野 司様に、私たちを取り巻く様々な変化を読み解くカギを提示いただいたものです。
代協会員の皆さまの今後の経営戦略を考える上で参考になると思いますので、是非ともお目通し下さい。

参考資料1 [牧野 司 アドバイザー]

コロナ・シンギュラリティ

1. 変化への対応
2. どのような変化が起きるのか？
 - (1) 自動化
 - (2) 非接触化
 - (3) 遠隔化
3. 遠隔化と代理店ビジネス
 - (1) 遠隔面談
 - (2) テレワーク
4. 遠隔化の意味すること
 - ① お客様との関係が変わる
 - ② 代理店YouTuber時代？
 - ③ 新しい人材獲得競争
5. 保険代理店の未来

参考資料2 [土川尚己 アドバイザー]

オンラインシフトによるプロ代理店の可能性とは

- ・はじめに
- ・コロナショックで起きた変化
- ・オンラインも「対面」
- ・プロ代理店の本来価値とは
- ・地域密着型から顧客密着型へ

参考資料3 [栗山泰史 アドバイザー]

I 令和2年「四方山（よもやま）話」

1. 行政情報の入手を巡る今昔

- ・業務改善命令の背景
- ・「MOF担（モフ担）」という仕事
- ・今も昔も情報入手は困難
- ・180度異なる環境

2. ゴルフ練習場の事故に見る「過失」と「瑕疵」

- ・「工作物責任」における「瑕疵」
- ・「主観的責任」と「客観的責任」
- ・「瑕疵」の認定
- ・「安全」と「安心」

3. 賠償責任保険における地震免責 — 大川小判決から

- ・大川小に関する最高裁判決
- ・地震免責は絶対か・・・
- ・官民の差

4. 理想的な「自転車保険」の開発

- ・変わりゆく自転車
- ・自転車の賠償責任保険のあり方
- ・モバイルやネットの活用

5. 日米の保険の違いを巡る雑感

- ・全てが総合保険化
- ・決定的なリスク・マネジメントの違い
- ・「ゲテモノ保険」と古い保険募集からの脱却

6. 「リスク区分」には深い意味がある

- ・生命保険と損害保険
- ・保険会社の社名
- ・大数の法則
- ・「P 2 P（ピア・トゥ・ピア）保険」

II 代理店経営を直撃する新時代の「内部監査体制」

1. 保険業法の改正と「顧客本位の業務運営」のインパクト

- ・保険業法の改正
- ・「顧客本位の業務運営」

2. 新しい検査・監督の姿と経営者の責任

- ・ベター・レギュレーション
- ・「金融育成庁」は「優しい」か
- ・代理店の場合
- ・経営者の責任

- ・具体的な「検査」の姿

3. 新時代の「内部監査体制」

- ・「三つの防衛線」
- ・経営者の役割
- ・「経営の根幹」との認識
- ・「内部監査機能」における三つの段階
- ・「事務不備監査」から「リスクベース監査」へ
- ・「コンダクト・リスク」
- ・「リスクベース監査」から「経営監査」
- ・金融事業者の現状
- ・代理店は逃げられない
- ・代理店の内部監査体制
- ・二つの対応
- ・最後に

コロナ・シンギュラリティ

日本代協アドバイザー / シンギュラリティ リサーチャー
慶應義塾大学訪問教授・東京大学非常勤講師・筑波大学客員教授
牧 野 司

「テクノロジカル・シンギュラリティ」（技術的特異点）という言葉聞いたことがありますか？

これは、うんと平たく言えば、人類の技術進歩のスピードがどんどんどんどん加速していった、ある時点になるとそこから先はもうどうなるか、今の人類の能力では予測がつかなくなる時点のことを言います。この概念の提唱者であるレイ・カーツワイル博士は、テクノロジカル・シンギュラリティは2045年頃に到来すると言っています。

私は5年ぐらい前からこのテクノロジカル・シンギュラリティに興味を持ち、2016年には米国・シリコンバレーにある「シンギュラリティ大学」の1週間のプログラムに参加していろいろ学んだり、講義や講演で話したりしてきました。

2045年から先はどんな世界になるんだろう？この目で見てみたい。2045年だと86歳だから、ギリギリ生きてるかも。

などと思っていたら、この新型コロナウイルスの世界的蔓延。人々は家から出られなくなり、ほとんどの国際線が止まり、原油は余ってマイナス価格になり... と、想像もつかない世界になりました。

あまりにも変化が激しすぎて、なんだか現実のこととは思えないぐらいなのですが、早くも世の中ではこの変化に対応し、いろいろな動きが起きています。そのなかで最も大きなものは、人と人が会わない、とか会いたくても直接は会えないという状況です。それに対応して、「自動化」「非接触化」「遠隔化」という動きが起きています。

「自動化」「非接触化」「遠隔化」というのは、一言でいえば「デジタル化」です。

デジタル・テクノロジーは2020年を境目にして、今までからは想像もつかないスピードで進展し、ビジネスや生活をガラッと変えてしまうでしょう。

レイ・カーツワイル博士の提唱した「テクノロジカル・シンギュラリティ」の定義は前述の通りですが、今では「シンギュラリティ」だけが独り歩きして、「大きな変化の転換点」「予想もつかない未来の到来」のような意味で使われています。後になって、2020年は「コロナ・シンギュラリティの年」、と呼ばれるようになるかもしれませんね。

本稿では、このコロナ・シンギュラリティにおける保険ビジネス・代理店ビジネスについて考えてみたいと思います。

1. 変化への対応

大きな変化に出くわすと、人や企業は大体3つのタイプに分かれるようです。

(1) どうしたらいいんだろうと、ひたすらおろおろするタイプ。

(2) 変化は一過性のものだと考えて、じっと変化の波が過ぎ去るのを待つタイプ。

(3) 変化をチャンスと考えて、自らを環境変化に合わせて変えていくタイプ。

もちろん(3)ができれば言うことにはないのですが、それじゃ具体的にどんな変化があって、どのように代理店ビジネスを変えていったらいいのか。それについて、次章以降、一緒に考えていきましょう。

2. どのような変化が起きるのか？

感染拡大を防ぐには、残念ながらできるだけ人と人が近づかない、会話しない、接触しない、またできるだけ人とモノが接触しないという行動様式が求められます。これを「自動化」「非接触化」「遠隔化」という変化のトレンドでまとめてみました。

(1) 自動化

自動化は、古くは自動販売機、自動改札などがありますが、最近ではスーパーのセルフレジ、ホテルのセルフチェックイン、レストランの自動配膳ロボットなど、様々なものが自動化されています。以前は人件費削減という意味合いが強かったのが、これからは「人と人が接しない」という観点からも自動化が急速に進むと思われます。自動運転タクシーなども、運転手の感染防止や、軽症の感染症の人の搬送という目的でも注目されるようになるでしょう。

これらは保険ビジネスにどう影響するでしょう？もちろん保険業務自体の自動化も進むでしょうが、それに加えて世の中全体のリスクというものが変わってくると思います。例えば人間が運転する車が事故を起こすリスク、人間が仕事に怪我をする労災リスクなどは減る一方、ロボットが暴走して人を傷つけたり、自動運転車が事故を起こしたり、空飛ぶクルマが不時着したり... という新しいリスクが生まれてきます。保険代理店には、お客様のリスクの変化を敏感に感じ取り、適切な保険を提案する、ということが求められてくるでしょう。一方、保険会社にも、新しいリスクを予測・分析し、最適な保険を迅速に設計する力が求められます。

(2) 非接触化

感染を防ぐためには、できるだけ他人が触ったモノに手を触れないようにすることが重要です。レジでの支払いも現金は敬遠され、クレジットカードも手渡しせず、自分で機械に差し込むように変更した店もあります。スマホに表示したバーコードをレジで読み取る、もしくはスマホでレジの横に貼られたバーコードを読み取る、いわゆるバーコード決済も、感染防止という観点からも利用が増えてきています。

損害保険業界も、もう15年ぐらい前からキャッシュレス・ペーパーレスを進めてきました。当時は代理店さんからも、保険会社内部からも反対の声が結構上がっていたのですが、今にして思えばやっていてよかったです。このコロナ禍の中で、「契約は対面で、申込書にハンコを押していただき、保険料は現金でいただく必要があります」なんて言ったら、お客様に「はあ〜っ？？」という顔をされてしまうでしょうから。

(3) 遠隔化

代理店の皆様には、この遠隔化が一番インパクトが大きいかと思います。

Web会議やWeb配信システムはすっかり一般的になりました。以前は会場に集まって行っていたセミナーや講演会も今はほとんどすべてが遠隔です。

無観客ライブをVR（バーチャル・リアリティ）で配信して話題になったアーティストもいます。会場の熱気こそ味わえないものの、ほんの数メートル先でアーティストが歌い、自分がアーティストとしてステージに立った目線でも見ることができるなど、普通のライブではできないことがバーチャルでは可能になりました。

パソコンの前にお酒とおつまみを用意して、遠隔で話しながら飲む“Web飲み”というのも流行っています。終電を気にする必要もなく、終わったらベッドに直行、コストも圧倒的に安いので、飲みすぎてしまうのが難点ですが。

この発想をさらに進めて、「遠隔スナック」というのも人気のようです。パソコンの前にお酒とおつまみを用意するのは“Web飲み”と同じですが、画面の向こうにいるのはスナックのママ。入店してママと他のお客さんの話を聞いているだけなら無料ですが、有料でママに飲み物をおごったり、ママと会話をすることもできます。これが楽しいかどうかは意見の分かれるところですが、どんな店でもボッタクリの心配なく気軽に入れるし、ススキノ→銀座→栄→キタ→中州というようなハシゴも簡単にできます。

もうすこしまじめな話をすると、これまで何かと抵抗が強かった遠隔診療、遠隔授業、遠隔勤務（テレワーク）なども、新型コロナ感染拡大によって、「有無を言わさぬ」勢いで急激に進みつつあります。なぜこの「遠隔化」が代理店の皆様に一番インパクトが大きいのか？次の章でお話します。

3. 遠隔化と代理店ビジネス

代理店の一番の「ウリ」は、「対面で保険相談ができ、万一の事故の時にも親身になって対応してくれるので安心」ということだと思います。

とすると、コロナで、お客様に直接会えなくなったらどうなってしまうのでしょうか？また、自分自身も、従業員の方も、事務所に行けないという状況もあるでしょう。

これをピンチと見るかチャンスと取るか、ちょっと一緒に考えてみましょう。

(1) 遠隔面談

お客様と直接会えないとなれば、お客様とやり取りする手段は、これまでであればメール、SNS、電話、手紙、伝書鳩ぐらいしか考えられませんでした。でも、今は「Web会議」があります。今、一番メジャーなのはZoomでしょうか？その他にもWebex、Microsoft Teams、Google Meetなどがあり、ユーザー獲得にしのぎを削っています。

実はWeb会議システムそのものは1990年代からあったのですが、最近になって急激に性能が向上し、使い勝手も良くなり、機能も増え、利用料金も無料もしくは極めて安価と、ずっと身近になりました。特にコロナのおかげでWeb会議は爆発的に普及し、それにつれて機能・性能・使い勝手・価格競争がますます激しくなっています。

これまではWeb会議に何かと抵抗の色を見せていた人たちも、とにかく今は集まれないから使うしかない、で、使ってみたら意外と簡単・便利で、もう「リアル」の会議には戻れないし、戻りたくない、という人も多いようです。

では、代理店ビジネスにとっては具体的にどんなメリットがあるでしょう？

以下の表は、代理店さんにとってのメリットと、お客様にとってのメリットの例を挙げたものです。

代理店にとって	お客様にとって
1. 移動時間がいない 2. 距離の制約がない 3. 短時間の面談も設定可能 4. 面談頻度を増やせる 5. 面談場所（喫茶店など）を探す必要がない 6. マスクをする必要がない 7. 紹介者に同席してもらえる 8. 高齢の親の場合、子供に同席してもらえる 9. 必要なら専門家に同席してもらえる 10. AIツールが使える …など	1. 気軽に相談できる 2. 自宅に上がり込まれない 3. 喫茶店等に出かけなくて良い 4. 強く迫られないという安心感 5. 身支度を整える必要がない 6. マスクをする必要がない 7. 感染症をうつされる心配がない …など

表の左側の1～6は、まあ普通に思いつくようなことですが、私になるほどと思ったのは7、8、9。確かにWeb会議だと、「誰かにちょっと同席してもらおう」ということが、格段にやりやすくなります。

新しいお客様を紹介していただいたお客様に、面談の最初の5分でも同席してもらえたら、新しいお客様の安心感はぐっと上がります。高齢者の契約の時に親族の同席を必須にしている保険会社もありますが、Web会議だったら簡単にできますよね？

また、お客様と話していて質問に答えられず、「そ…それはあとで詳しい者に聞いてみます」ではなく、「では、それに詳しい者がおりますので、ちょっと呼び出してみしましょう」と言って画面に専門家が現れたら、カッコいいですね？

では、10の「AIツール」って何でしょう？

海外では今、コールセンターの販売員とお客様の会話をAIがリアルタイムで分析し、「相手の話を何度も遮っています」「お客様がイライラしています」「しゃべりすぎです」などのアドバイスをするとともに、「そろそろその気になっています」などと、お客様が契約してくれそうな雰囲気も察知して教えてくれるシステムがあります。

また、お客様との模擬会話をスマホで「自撮り」すると、AIが表情や仕草、言葉の明瞭さやスピードなどを元に採点してくれるシステムがあります。

このようなシステムは、リアルの対面の時には使いにくいでしょうけど、Web面談中だったらお客様に気づかれずに使えますよね。

え？「そんなの嫌だ」ですって？

でも、皆さんも、カラオケする時に採点システムとか使ってませんか？ただ漫然と歌っているより、自分の音程やリズムのどこがズレてるかが見えて、それを改善するとスコアが上がっていく、そういう方が面白くないですか？

お客様との面談も同じではないかと思います。

(2) テレワーク

何かと反対派の多かったテレワークも、コロナを機に急速に導入する企業が増えてきました。

これについては、

①既に普通にテレワークを行っていた企業、②着々と準備を進めてきた企業と、③コロナだからと大

慌てで形だけ導入した企業、で明暗が大きく分かれたようです。

①の企業は本当に何事もなかったように業務を続け、②の企業はすんなりとテレワークに移行できました。一方、③の企業はさまざまな問題が噴出して阿鼻叫喚。「だからテレワークなんてダメだと言ったんだ！」と叫んでもとに戻したがる経営者や管理職がいるようですが、ダメなのはちゃんと準備してなかった自分たちであって、テレワークじゃありません。

テレワークに関してよく言われる「仕事をサボるのではないか」「コミュニケーションができない」「人事考課がやりにくい」といった問題は、つまるところは会社のマネジメントそのものの問題であって、テレワークの問題ではありません。マネジメントのダメなところがテレワークによって暴かれた、と言ってもいいでしょう。で、テレワークをうまく導入しているところは、そのようなマネジメントの問題も解決しているか、解決しようと努力しています。

ウイズ・コロナ、アフター・コロナの時代にテレワークを使いこなせるかどうかで、企業格差がますます広がってくるのではないかという気がしています。

4. 遠隔化の意味すること

代理店ビジネスにとっての遠隔化は、単に「移動しなくていいから楽♪」「通勤しなくていいから楽♪」というようなものではありません。「距離の壁がなくなる」ということです。これは機会でもあり、危機にもなりえます。

具体的にどういうことかというと…

① お客様との関係が変わる

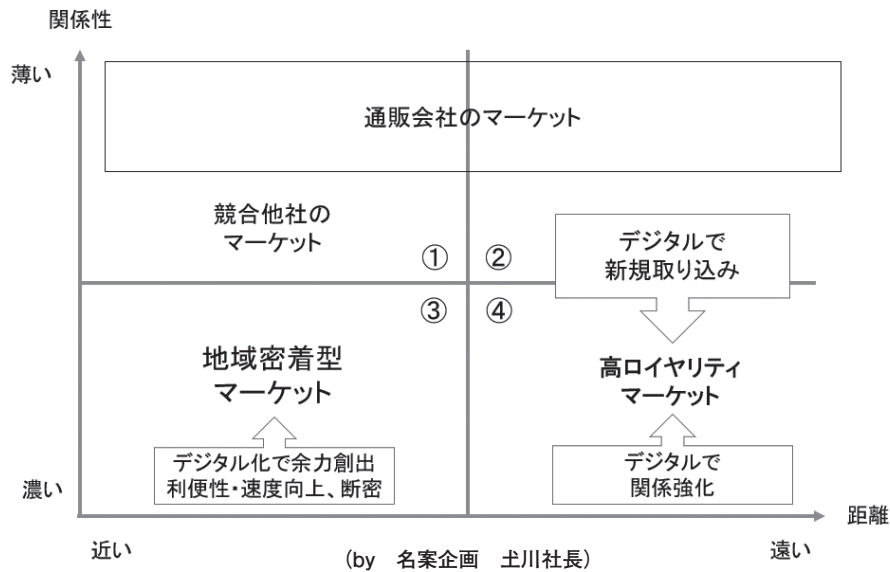
代理店の皆様の多くは、地域に根ざした営業をしてこられたと思います。端的に言えば、自分が移動できる範囲のお客様と、「近くて濃い関係」を保ってきたのではないのでしょうか？

中には遠くに引っ越しても契約を続けてくださるお客様や、遠くに住んでいる自分の友人、親戚の契約などもあるかもしれません。これらのお客様は、「近くて濃い関係」にあると言えます。

一方、自分の地域内でも他の代理店と契約している人は、「近くて薄い関係」、自分の地域外で親戚・友人等でもない人たちは、「遠くて薄い関係」の人たち、と言えますね。

そして、いわゆる通販型保険会社は、地域に関係なく、契約者とは「広くて薄い関係」を保っていると考えられます（「いやうちは濃いぞ」と反論されるかもしれませんが…）

ちょっと話がややこしくなりましたが、これを図にすると、以下のようになります。本協会のアドバイザーでもある、名案企画の土川社長のアイディアを拝借したものです。



この図の「近い」「遠い」のカベがだんだん薄くなってくると、マーケットも、競争相手もこれまでとは違ってきます。

これからは

- 近くて濃いお客様：業務のデジタル化によって時間を創出し、関係性を強化する。
- 遠くて濃いお客様：デジタルツール（Web会議など）で関係性を強化する。
- 遠くて薄いお客様：デジタルツール（YouTube）などで新規に取り込む。

というようにすることが必要となるでしょう。

もちろん、今まで通り地域にしっかり根を張って、関係性の濃いお客様とだけ取引をするという戦略もあるにはありますが、その場合、新しく地域に転入してくるお客様は自分が前の地域で契約していた代理店さんと取引を続け、地域から転出するお客様とは縁が切れ、地域内で濃い関係を保っているお客様には遠隔の代理店さんからデジタルでアプローチがかかり... とジリ貧になっていく可能性は考えないといけません。

② 代理店YouTuber時代？

では、「遠くて関係の薄いお客様」をどうやって取り込むか？

遠くのお客様に自分の存在を知ってもらうには、昔だったら「大々的にテレビや新聞広告を打つ」というぐらいしか方法はありませんでした。

でも、今ならYouTubeなどのソーシャルメディアがあります。トップユーチューバーと言われる人の中には、定期的な視聴者（チャンネル登録者）860万人、動画の累計再生回数74億回なんていうとんでもない人もいます。その浸透力たるやテレビの比ではありませんし、かかるコストはほとんどゼロです。

そのため、現在ユーチューバーは百花繚乱状態で、YouTube上にはやたらとバカバカしい動画や単に騒がしいだけの動画も溢れています。一方において医師、弁護士、税理士、大学教授、スポーツトレーナー、ボイストレーナーなど、専門的職業に就く人が自分の専門知識をYouTubeで公開し、人気を集めているものもあります。私が見たところ、「カリスマユーチューバー代理店」というのはまだ存在しないようなので、今がチャンスかもしれません。

保険の話だけではなく、自分が夢中になっている趣味の情報を発信するという方法もあります。メディアも、YouTubeだけではなく、FacebookやLINE、Noteなど、いろいろあります。

「遠くて薄い」関係のお客様を獲得するには、とにかく自分の存在を知ってもらう必要があります。そのために、どういうメディアを使って、どういう情報を発信するかということを考える必要がありますね。

③ 新しい人材獲得競争

そうすると、これからは「デジタルに強い人材」が必要になりますが、そのような人材は引く手あまた。そう簡単に採用できるものではありません。

でも、あきらめるのはまだ早いです。近くにはいなくても、日本全国を探せばそこそこいます。遠隔勤務を前提に募集をすれば、採用できる可能性は飛躍的に高まります。なにしろデジタル人材は意味もなく会社に出勤したり、アナログな単純作業をさせられることを極端に嫌いますから、「遠隔勤務可能」という条件には魅力を感じるはずです。

他にも、非常に優秀だけど、子供や親の面倒を見るために家から出られない人や障害を持っていて通勤や移動を伴う仕事ができない人なども、遠隔勤務なら採用できます。

遠隔勤務を視野に入れた途端、日本が「人材の宝庫」に代わるのです。これって、なかなかいいと思いませんか？

5. 保険代理店の未来

さて、こうなった場合、保険代理店にはどのような未来が待っているのでしょうか？

- 面談はすべてWebになり
- ヒューマンタッチも失われ
- お客様が書類にハンコを押してくださる時のあの感激もなく
- お客様との話し方についてもAIにいちいち指示されて
- デジタルを使えと言われてもそんなことできる人材もおらず
- 既存のお客様もいつのまにかデジタル企業に奪い取られている

という未来でしょうか？

それとも

- 全国からお客様が評判を聞きつけてやってくる
- 今のお客様は、日本のどこに行ってもお客様のままでいてくれる
- 煩雑な事務処理からは一切解放され
- 好きな時に好きな場所で仕事ができ
- オフィスに行くのは必要な時だけ
- いつもAIが絶妙なタイミングでアドバイスをしてくれて、
- いろいろな才能を持つ優秀な社員が日本中から遠隔勤務をし、
- いろいろな専門家やビジネスパートナーともすぐにつながって仕事ができる。

という未来でしょうか？

この2つの未来は、前提としている環境は同じです。どちらに行くかを決めるのは私たちです。どうせなら、ワクワクする未来に向かって進みませんか？

以上

オンラインシフトによるプロ代理店の可能性とは

日本代協アドバイザー / 名案企画株式会社

代表取締役 土 川 尚 己

はじめに

この原稿は、2020年8月初旬に書いたものです。ですので、これが製本されて皆さんのお手元に届く頃には、内容がまったく古くなっている可能性があります。それぐらい、ここ数ヶ月の変化は目まぐるしいものがあります。

コロナの状況が厳しくなり始めた3月頃から、私は「保険業界のオンラインおじさん」を自称して、プロ代理店さんのオンラインシフトを啓発し、推進する旗振りを続けてきました。当初はほとんど見向きもされない状況でしたが、この原稿を書いている今は、保険会社も徐々にオンラインシフトのためのシステム対応をし始め、代理店さんの中でも都市部を中心にこれまでのオフライン（リアル）なサービス提供から、徐々にオンラインへとシフトを始めています。

正直、コロナが夏頃までには収束して、また以前のような募集体制に戻るだろうと淡い期待を抱いていた人も少なくありませんでしたが、その期待は脆くも打ち砕かれようとしています。

コロナショックで起きた変化

今回のコロナショックで保険業界が経験した最大のリスクは、「お客さまに会えない」というものでした。我々は、企業のBCP策定をサポートするサービスも提供していますが、感染症によって会えなくなるリスクを想定できていたところはほとんど無かったのではないのでしょうか。

政府の緊急事態宣言により、強制的な在宅勤務シフトが敷かれ、飲食店などの営業自粛、人が集まるデパートやショッピングモールなども軒並み一時閉鎖となりました。それにともない、リアルな対面を強みにしてきた保険ショップも休業を余儀なくされ、生保の新規募集については各社一定の制限を設けることとなりました。

売るところがなくなれば買う人も減るのかというところではなく、この時期、ライフネット生命などのネット系生保は、軒並み前年同月で飛躍的な伸びを示しました。この要因は詳細に分析する必要があると思いますが、個人的には以下のようなものが要因ではないかと推測します。

1. 志村けんさんなどの有名人がコロナで無くなるというニュースが報道され、人々の死に対する恐怖は強烈な保険加入ニーズとなって現れた。
2. これまでであれば、保険ショップやプロ代理店で相談していた人々が、閉鎖や募集制限によって相談す

ることができず、自力によりネットで解決した。

ところが、この変化を機敏に捉え、今後の保険募集の新たな可能性を切り開いたのが「保険市場（アドバンスクリエイト）」でした。同社は3月下旬からオンラインによる保険面談サービスを開始し、4月単月では5千件を超えるオンライン面談を実施しました。4～5月のオンライン面談数は1万件を超え、緊急事態宣言が解除された6月も、総面談件数のほぼ半分がオンライン面談となっています。

訪問、来店型、ネットに加え、「人介在型のオンライン」が、保険募集の新たなチャネルとして誕生したといえます。

オンラインも「対面」

しばらく状況を静観していたように見えた大手生命保険会社も、政府が「新たな生活様式」を発表して以降、この状況が当面続くとの見通しのもとに、アプリやオンラインを活用することを軒並み発表しました。メディアでは、「大手生保が非対面募集を解禁」といった文字が踊り、保険募集の流通が大きく変わるのではとの見方が増えました。

ただ、私はこの「非対面募集」という言葉に非常に違和感を持っていて、当初から、これまでのオフライン対面に加え、「オンライン対面」という言葉を意識して使うようにしていました。ホームページやアプリだけで完結するものは非対面と言えますが、オンラインでお互いの顔が見えてコミュニケーションができれば、それは対面と言えるのではないのでしょうか。

オンラインセミナーでも毎回この話をしていますが、言葉の使い方を変えるだけでイメージは大きく変わります。実際毎回のアンケートでも「非対面募集のイメージがわからなかったが、オンラインも対面だと聞いて自分たちでもできるように思えた」というプロ代理店さんのコメントを多数いただきました。

プロ代理店の本来価値とは

ちょっと話がそれますが、「オンラインスナック」をご存知ですか？ 皆さん大好きで、相当な金額を投資（リターンは無い）されてきたであろう、あのスナックです。コロナ禍でクラスターにもなり、売上が激減したスナックが、オンラインでそのサービスを提供しています。

私は市場調査のため（遊びではない）、そのサイトでお客さまの声が一番多く掲載されていた宮崎県の「スナック SUN」にオンライン訪問しました。料金は「1対1 60分 女の子のドリンク付き 4,400円（執筆当時）」で、事前にカードで支払いを済ませた上で、予定時間になればあらかじめ通知されたオンラインサービスのURLをクリックするというものでした。

実は私、これまでの人生でスナックにひとりで行ったことがなく、まさに「ひとりスナックデビュー」でしたが、ベテランママさん、チーママのこなれた接客を受け、気持ちよく予定の1時間を楽しませていただきました。

私がこのオンラインスナックの体験を通じて考えさせられたのが、スナックの「本来価値」です。スナックは、いわばどこでも飲めるお酒とおつまみが提供されるだけで、後はホステスさんとのおしゃべりを楽しむところです（普通は）。そう考えるとスナックの本来価値は「コミュニケーション」であり、それはオンラインを通じても十分提供できるものだということに気づかされました。

スナック通の皆さんからすれば、そんなのはスナックじゃないと思われるかもしれませんが、確かにオフライン（リアル）の楽しさとは異なりますが、オンラインだと逆に他のお客さんが気にならないので、じっくりコミュニケーションしたいときはオンラインがいいかもしれません。

このオンラインスナックの経験をふまえて思ったのが、「プロ代理店の本来価値とは？」という問いです。この問いはなかなか哲学的ですが、今こその問いへの答えを代理店さん個々が考え、実践していく時期だと強く思います。安易に他に答えを求めるのではなく、自らスタッフとともに考え、そして具体的な行動につなげていく、これが顧客本位の業務運営であり、プリンシプルベースにつながるのだと思います。

地域密着型から顧客密着型へ

コロナ禍以降、お客さまに会えないリスクを回避する方法として、オンラインによる面談が新たに生み出されました。既にSkype等のツールは存在していましたが、これまではオンラインのミーティングシステムを活用してサービス提供していた代理店や募集人は皆無でした。

ところが、先程もお伝えしたとおり、コロナ禍以降保険市場がいち早くオンライン面談の取り組みを開始し、この原稿の執筆現在では保険クリニックなどの保険ショップに加え、一部外資系生保がその取り組みを開始しています。

損保は以前から電話募集が可能でしたので、コロナ禍においても更改契約は会えないリスクの影響をあまり受けなかったと思われます。新規案件については相談から手続きについて、緊急事態宣言を受けて各社それぞれその取扱いについて特別な対応が見受けられました。

緊急事態宣言解除後は、徐々に日常を取り戻してはいますが、まだまだ予断を許さない状況は変わらず、また大都市を中心に感染の第二波が広がったこともあり、リアルに会うことに抵抗感のある雰囲気が継続しています。

そのような中において、いち早く保険募集についてオンラインシフトした代理店や保険募集人の中には、過去最高の売上を上げたり、面談の9割以上がオンラインにシフトしたり、移動コストの大幅な削減で利益率が高まったりといった成果を見聞きするようになりました。

反面、長年のリアルなオフラインスタイルが習慣化している方々からは、オンライン募集に対する否定的な意見も数多く聞かれました。

これまで、保険流通が訪問から来店、そしてネットに広がる中で、「オンライン面談」は間違いなく第4

の流通チャネルになると思います。そして、このオンライン面談こそが、プロ代理店の価値創造の最大の転換点になると思います。

オンライン面談は、物理的な距離の制限を受けません。ということは、これまで「地域密着」でエリアに限定してビジネスをしてきたものが、エリアを超えてサービスを提供できるようになります。これは、ビジネスの越境、領空侵犯と言えるのではないのでしょうか。先程お話ししたオンラインスナックは、まさにそれを先取りしたものだといえます。

地域によっては、人口減、高齢化といったビジネス環境の制限がありますが、これからは地域を超えたエリアにサービス提供できるようになります。私はそのことを地域密着型に対して、「顧客密着型」と表現しています。

この変化は、オフライン（リアル）では難しかったと思います。コロナ禍以降、ある全国に支店展開をしている代理店経営者の言葉が印象的でした。「これからは、全国展開するのに地方に店舗を出さなくてもよくなる」。保険市場も、恐らく大阪の本社から全国にオンライン面談を行っているのでしょう。そう考えると、今後保険を始めとした金融サービスは、どこに本社や営業所があるかはまったく問われなくなるのかもしれない。

これまで、あまりにも「リアルに会うこと」「地域密着」が常識だったので、それが無くなるかもしれないというのはものすごく違和感があり、受け入れがたいことだと思います。とはいえ、働き方改革でリモートワークが進み、新しい生活様式が定着していく中で、お客さまがオンライン面談を希望されるケースは確実に増えていくと思われます。その際に、「顧客本位」をどう実現するのかを今のうちから考えておく必要があるのではないのでしょうか。

最後になりますが、私自身、自社のサービスをオンラインシフトする上で、大きく背中を押された経営者の名言を紹介して結びとします。

人はやりやすいものに

喜んで飛びつくが

厄介なものには背を向ける。

これではとても成功はありえない。

岩崎俊彌 旭硝子創業者

参考資料3

I 令和2年「四方山（よもやま）話」

日本損害保険代理業協会アドバイザー

栗 山 泰 史

1. 行政情報の入手を巡る今昔

金融庁が、野村ホールディングスと野村証券に対して業務改善命令を発した。

令和元年5月28日のことである。東京証券取引所の市場区分見直しに関する情報漏えいが処分の理由である。

業務改善命令の背景

簡単に背景を記すと次のようなことだ。

- ・ 東証「市場区分見直しに関する有識者懇談会」で市場区分の見直しを検討
- ・ 懇談会に野村総合研究所のX氏が参加
- ・ X氏は、野村証券に新たな上場基準に関する非公開情報を提供
- ・ 野村証券の営業が機関投資家に内々で情報を伝達

X氏は、金融審議会等、様々な場で活躍されておられる、文字通りの有識者のお一人である。見直しのボーダーラインにある企業の場合、上場基準を維持するために色々な動きをすることになるから、本件が投資判断に大きな影響を与えるのは確実だ。ただし、個別企業の情報ではないためインサイダー情報には該当しないようだ。

「MOF担（モフ担）」という仕事

昔、金融・保険行政を担っていたのは、今の財務省の前身である大蔵省であった。過剰な接待問題が引き金になって、大蔵省は財務省と今の金融庁（当初は金融監督庁）に分割された。接待問題を引き起こしたのが「MOF担（モフ担）」と称される大蔵省担当の社員だった。筆者も、この時代に7年半にわたってこの仕事に就いていた。

接待によって行政官を籠絡し、機密情報を入手したり、自社に有利な行政判断に導くのが職務というように受け止められるかもしれない。しかし、時代劇に出てくるような「お主も悪よのう」といって代官と商人が互いに笑みを浮かべるといったシーンはまずありえない。

基本は真面目な議論の連続である。それを繰り返すことによって、行政も民間も互いの本音が見えてくる。ただし、最後の結論を出すにあたって、中心にあるのは「公共性」である。民間側としては、公共性を盾に非現実的な判断を打ち出されては困るから内情を説明する。行政は公共性を踏まえて許せる範囲での妥協をする。ざっくりとした言い方をすればこんな感じだ。

今も昔も情報入手は困難

接待は確かにあった。それも過剰といってもよいだろう。しかし、そのことによって、行政と民間が、何

の遠慮もなく意見をぶつけ合う土俵が形成されていたのは紛れもない事実だ。親方日の丸が色濃く残る時代に、官と民が本音で議論をするために、そうした土俵はどうしても必要だったように思える。

逆にいえば、土俵づくりに努力した会社だけが、早い段階で行政の本音に接することができたともいえるだろう。今の時代とは異なり、情報はほとんどどこにも公開されていなかった。自ら扉を開けて中に入らなければ情報は入手できない時代であった。一方、今の時代、簡単に情報が入手できるかといえば必ずしもそうではない。公開はされているが、それにたどり着くためには多くの努力がいる。四つ葉のクローバーを探し当てるようなものである。

情報の入手を巡っては、今も昔も多くの努力がいる。そのような中で、民間の会社として審議会や有識者懇談会のメンバーに自社の関係者が名を連ねることには大きなメリットがある。行政やそれに準じる組織が自らの考えを説明しに来てくれるのである。こんなありがたいことはそうはない。

180度異なる環境

野村グループとして、今回の事件で問題となった情報を自社内にのみ留め、自社の戦略等に活用するのであれば、おそらく咎められることはなかったのではないだろうか。他社としては、X氏のような有識者を自社に抱えていないことで野村にリードを許してしまうという話である。

それとともに、もう一つ感じるのは、今と昔の情報の扱いについての常識の変化である。今回の漏えい事件は、昔であっても問題となる行為のように感じられる。しかし、昔の常識では、「さすが、野村にしかできない芸当」と他の会社は羨むしかなかったのではないだろうか。

それが、一転、コンプライアンスに関わる重大な問題となり、野村に対して業務改善命令まで出されるのである。コーポレートガバナンスやコンプライアンスに関しては、今と昔では水と油のように、180度異なる環境になっていると、改めて認識しなければならない。この世界を知り尽くしたX氏でさえ、どこかに昔の感覚が残っていたのかもしれない。

保険代理店は、保険業法の改正によって体制整備義務を課せられることになった。この義務は保険代理店のあり方を180度変える途方もない大きなインパクトを持っている。もはや、昔のような感覚は許されない。もっともっと緊張感を持って業務に当たることが求められているといわねばならない。

2. ゴルフ練習場の事故に見る「過失」と「瑕疵」

9月9日、千葉県に上陸した台風15号によって市原市のゴルフ練習場のネットが風であおられて鉄柱ごと倒れ、隣接する16軒の家屋が損壊した。住宅の被害は全壊11軒、大規模半壊1軒、一部損壊7軒に及ぶという。

被害者の一人によれば、事故の2日後、ゴルフ場のオーナーは「弁償する」旨を述べていたが、その数日後、弁護士から「自然災害なので弁償はしない」との連絡があったという。そして、10月10日に住民説明会が開かれ、鉄塔撤去の費用はゴルフ練習場が負担すると伝えられた上で、弁護士から「天災だから法的な賠償責任はない」という説明がなされた。出席した住民約50人のほとんどがこれに納得せず、怒号も飛び交ったが、オーナーは「すみません」と繰り返すばかりだったようだ。

「工作物責任」における「瑕疵」

賠償責任の有無に関しては、民法709条以下の不法行為法によって決められる。通常は、709条に基づき、故意または過失があった場合に賠償責任が生じることになる。しかし、今回のような構築物の損壊によって被害が生じた場合は、民法717条「土地の工作物等の占有者及び所有者の責任」が適用されることになる。

「工作物責任」といわれるもので、その特徴は「無過失責任」にある。「無過失責任」と聞いて、「それならゴルフ練習場に責任あり」と思う方がいるかもしれない。しかし、ことはそう単純ではない。ここで、民法717条をみてみよう。

第1項は、「土地の工作物の設置又は保存に瑕疵があることによって他人に損害を生じたときは、その工作物の占有者は、被害者に対してその損害を賠償する責任を負う。ただし、占有者が損害の発生を防止するのに必要な注意をしたときは、所有者がその損害を賠償しなければならない。」と定めている。今回のケースは、占有者と所有者は同一であるようだから、「ただし」以下は無視してよい。注目すべき文言は「瑕疵(かし)」である。

今回の事故は、鉄柱という「工作物」によって生じたことは事実である。しかし、法律上は、「工作物」ではなく、「工作物の瑕疵」による損害に対して責任が生じるとなっている。民法709条との比較では、「加害者の故意または過失」に代わって「工作物の瑕疵」が置かれている。「無過失責任」とはいつても、損害さえあれば責任ありという「絶対責任」ではなく、「過失」に代えて「瑕疵」を責任発生の要件とするという考え方である。「過失」の有無を問題にしないという点では「過失責任」に対して「無過失責任」なのだが、あえていえば「無過失責任」ではなく「瑕疵責任」というべきなのである。

「主観的責任」と「客観的責任」

同じ考え方を採用している法理論が製造物責任(PL)である。アメリカのPLにおいて最も重要な法理は「厳格責任(Strict Liability)」だが、「厳格」という言葉が独り歩きし、時にアメリカのPLの誤解につながることがある。「厳格責任」は「製造者」の「故意・過失」に代えて「製造物」の「欠陥」を責任発生の要件とする法理論であり、これも「無過失責任」ではなく「欠陥責任」と理解すべきなのである。

不法行為法の中核をなす「過失責任」を「主観的責任」とするのに対し、「工作物責任」や「製造物責任」を「客観的責任」と説明することがある。製造物による被害でいえば、過失責任の下では「どのような過失によって被害が生じたのか」という人の行為を問題にせざるを得ない。例えば「Aさんのミスで部品の配列を間違えた」というように。しかし、現代の高度で複雑にブラックボックス化した製品について「Aさんのミス」というような人の過失を究明することはとても困難なことだ。

そこで、「人の過失」ではなく「製品の欠陥」に着目するのが「厳格責任」なのである。この法理の下では「部品の配列の間違い」という製品の欠陥のみをもって責任を認定する。「なぜ配列を間違えたか」という人の過失の有無を問わないため「無過失責任」といわれることがあるが、本質的に重要なことは、「過失」という「主観的な行為」を「欠陥」という「客観的な事実」に転換したことである。

「瑕疵」の認定

今回の事故においてゴルフ練習場の責任を問う場合、「瑕疵」の有無という客観的事実が問題になり、具体的には建築基準法に適合していたかどうかが重要になる。正確には不明であるが、鉄柱は風速60メートルの強風に耐えるように設計されており、ネットを付けた状態でも風速25メートルに耐えるように設計されていたようだ。昔ながらの台風であれば「瑕疵」とはいえなかったかもしれない。

ただ、25メートルをはるかに超える強風が予想された今回の台風において、ネットを降ろすことができれば事故は起こらなかった可能性がある。しかし、ネットが設置された当時の基準ではそうした設計はなく、降ろすことができなかったという話も聞く。となると、現在の技術では「瑕疵」だが、設置当時の技術水準を勘案すると「無瑕疵」という認定も考えられる。アメリカのPLで争点になる「State of the art(ある時点における最高の科学技術水準)」の下で「欠陥」をどのように認定すべきなのかという問題によく似た話

が登場することになる。

ゴルフ練習場の事故が裁判となった場合、ほかにも様々な争点が生じるだろう。筆者としては、決してゴルフ練習場を擁護しようと考えているわけではない。「台風が来る中でネットを降ろしておかなかった過失」という主観的な行為を問題視するのではなく、「台風が来る中での鉄柱やネットの瑕疵」という客観的な事実こそが争点になるべきと考えているのである。

「安全」と「安心」

「安心」と「安全」という言葉は保険業界では非常になじみ深い言葉である。しかし、この違いについてあまり意識されることはない。最も大きな違いは、「安心」が主観的な心の動きであるのに対して、「安全」は客観的な状態を示しているという点である。「過失」と「瑕疵」の相違に似ているのではないだろうか。

3. 賠償責任保険における地震免責 — 大川小判決から

東日本大震災は多くの犠牲者を出した。中でも、宮城県石巻市立大川小学校の児童74名、教職員10名の犠牲は、辛く、悲しい記憶として残っている。筆者も震災から1年ほどが過ぎたころ、現地に赴いた。北上川がすぐ近くを流れている。津波は、北上川を河口から5キロもさかのぼり、小学校の屋根を越えたという。廃墟となった校舎が痛々しい姿を残し、その背後には山が迫っている。しかし、この山に避難する間もなく津波が襲ったのだ。

大川小に関する最高裁判決

後日、児童23名の遺族が、市と県に損害賠償を求め、訴訟を起こした。これに対し、10月10日、最高裁第一小法廷は、震災前の学校側の防災対策が不十分だったとする二審・仙台高裁判決を支持し、約14億4千万円の賠償が確定した。

朝日新聞の報道によれば、「津波被害をめぐっては、公共施設などの利用者が運営者を訴えた訴訟が複数あるが、事前対策の不備を指摘して賠償を命じた判決が確定するのは初めて。震災以降、学校の防災対策の改善は進められているが、事前の備えの必要性が自治体や教育現場に改めて求められることになる」としている。

地震免責は絶対か・・・

保険に携わる者としてこの判決をどのように捉えるべきであろうか。自治体の多くは民間の学校賠償責任保険に加入している。しかし、この保険は地震を免責としている。直接の原因が「事前対策の不備」という学校側の過失であるとしても、地震が事故原因に寄与している限り保険上は免責なのである。

ちなみに、賠償責任保険において地震を免責とするのは世界中で一般的に行われていることではない。むしろ、地震のような天変地異においては賠償責任が発生することはあまりないとの認識があり、物保険とちがって賠償責任保険においては、地震を大きなリスクとして捉えないこともあるくらいだ。

官民の差

もう一つ、気になることがある。今回の判決によって賠償金を支払うのは自治体である。議会での手続きに一定の困難はあるとしても支払いの原資に困ることはない。しかし、もし民間の学校であれば事情は異なってくる。賠償金の支払いによって破綻することもあり得るだろう。

民間の学校にとっては賠償金の負担は「外部不経済」（市場を通じて行われる経済活動の外側で発生する不利益が、個人、企業に悪い効果を与えること）に該当する。本来であれば、保険を付けることで備えるべきであるにも拘わらず、地震リスクであるがゆえになす術を失ってしまうのである。

わが国において、地震はいかなる保険においても絶対的に免責とする感覚があるが、少なくとも賠償責任保険においては、その見直しを検討してもよいのではないだろうか。

4. 理想的な「自転車保険」の開発

「自転車泥棒」というモノクロ映画がある。1948年に公開され、監督はヴィットリオ・デ・シーカ。第二次世界大戦後にイタリアで生じたネオレアリズモの代表作の一つである。失業中の父親がようやくにして広告貼りの仕事を得たにも拘わらず、仕事に必要な自転車を盗まれてしまい、その自転車を幼い息子と二人でローマの街を歩き回って探す悲しい物語である。

変わりゆく自転車

かつて、自転車は高価なものであった。自転車保険が初めて世に出た時、賠償や傷害とのセット保険でありながらモノ保険として構成されたのは、そんな背景もあったのかもしれない。それが、その後の大量生産・大量消費社会の成熟とともに次第に安価なものに変わっていく。「ママチャリ」の登場である。そして、街中を大量の自転車が走るようになった。

それと並行して生じたのがモータリゼーションの波である。圧倒的な存在感を占めるようになった自動車を前にして、「ママチャリ」は身を守るために歩道に通行の場を移していった。自動車から見てもその方が有難かったので警察もそれを許した。こうして自転車の歩道通行は日常的な光景になった。

そこに自転車の高性能化が加わった。マウンテンバイクがその典型である。自ずと歩道を走る自転車の速度が速まっていく。何年か前の事件だが、ピストと呼ばれるブレーキなしの競技用自転車で事故を起こすお笑い芸人も現れた。

この頃から加害者である自転車搭乗者に高額な賠償金を課す判決が続出するようになった。主要な交通裁判所の話し合いを経て、裁判官が、自転車事故に自動車事故と同様の基準で賠償金を適用するようになったからである。こうなると、自転車に必要な保険は賠償責任保険ということになる。

自転車の賠償責任保険のあり方

今、自転車は歩道から、もう一度車道に戻されようとしている。しかし、そう簡単に一度染みついた習慣はなくなる。そこで、個人賠償責任保険や簡易な自転車保険の付保が奨励されるとともに、いくつかの地域で自転車に関する強制的な賠償責任保険が制度的に導入されている。

これが一つの結末となったように見えるのだが、本当にそれでよいのだろうか。例えば、個人で商売をやっている人が家の自転車を仕事で使えば、個人賠償責任保険では免責となる。このリスクをカバーするのは施設賠償責任保険である。子供の自転車に別の子供が乗って事故を起こした場合、乗っていた子供の親が個人賠償責任保険を付けていなければならない。賠償事故の処理は自動車事故と同等の難しさがあるが、示談代行のない保険の場合、誰がそれを担うのか。また、金融庁の監督指針という「重複補償」を避けるための措置も必要になるだろう。

こうした様々な問題を解決する一つの方策は自転車保険を自動車保険のように作り替えることである。すなわち、自転車単位の保険にすることだ。さらにいえば、これに伴って個人賠償責任保険や施設賠償責任保

険で自転車事故を免責にすることも必要になる。それらの保険で自動車事故が免責になっているのと同様に。

モバイルやネットの活用

これが本質であるにも拘わらず、今のままでいくしかないという判断がある。なぜなら、全体としてのリスクが小さいために、純率に比べ付加率のウエイトが高く、単独の保険としての構成が難しいからである。しかし、今やInsurTechの時代である。モバイルやネットの活用で少額の保険料でも多くの人が付保することが可能な自転車保険の開発ができるのではないだろうか。自転車保険に関しては、自治体等の保険のアマチュアに委ねるのではなく、保険のプロである保険事業者がもっと深く関与すべきと感じるのである。

5. 日米の保険の違いを巡る雑感

今から数えて35年も前のことである。アメリカのフィラデルフィアという古い街に本社を有していたCIGNAという保険会社で1年間の研修を受けた。この会社は、コネチカットジェネラル（CG）という生保会社とINAという損保会社が1982年に合併してできた会社で、CGとINAを合わせてCIGNAという社名になった。

ちなみに、その当時の損保部門の社員は「最大のライバルはAIGだ」といていたが、今、全くその面影はない。なぜなら、その後、この会社は、損保の個人部門、生保の個人部門、さらには損保の企業部門も売ってしまい、生保の企業部門に特化して、医療保険や確定拠出年金等を扱う会社になったからだ。医療保険中心の会社ではあるが、事業の内容が全く変わってしまったのである。「選択と集中」という言葉はわが国でも一般的に使われるようになったが、アメリカにおける凄まじい事業展開には驚くばかりである。

全てが総合保険化

それはさておき、当時、アメリカの損害保険を勉強していて何よりも驚いたのは保険が総合化されていることであった。個人であれば、自動車保険とホームオーナーズ保険に個人アンブレラ賠償を付ければ、他には付ける保険がない。火災保険に普通火災や住宅総合など複数の保険があり、他にも傷害保険、所得補償保険、ゴルファー保険など、損害保険会社が販売する個人向けの様々な商品が存在したのとは大きな違いである。

企業の場合も同じで、例えば、賠償責任保険の場合、自動車保険、CGL(Comprehensive General Liability)、EL(Employer's Liability)に加えてアンブレラ賠償を付ければ基本的にすべての賠償リスクがカバーされる。当時のわが国では、総合的な賠償責任保険はなく、施設賠償や生産物賠償など様々な保険に分割されており、企業は勧められるにしたがって少しずつカバーを拡大していた。てん補限度額にしても保険料との見合いで「1億円ほど付けておけば十分だろう」というような感覚が一般的であった。従って、免責金額が大きいアンブレラ賠償を付けるということにはまずならない。

決定的なリスク・マネジメントの違い

おそらく、この差は、リスク・マネジメントを意識するかどうかによるものだ。リスクの全体を見ていないので、カバー範囲もてん補限度額も部分的なものにとどまる。そして、企業は保険の及ばないリスクについて、無自覚なままに「自家保険」でカバーしていたのである。

当時、「ダルマ落とし」をイメージしながら日米の違いを見ていた。アメリカの場合、最初に「ダルマ落とし」の全体が作られる。そこから不要なものを省き、残ったところに保険の全体の姿が形成されるというイメージだ。これに対して、わが国の場合は、一つずつピースを積んでいくのだが、完成形にはなかなかた

どり着けないというイメージである。

「ゲテモノ保険」と古い保険募集からの脱却

このようなおかしい状態が長く続いたことには、一つは保険会社が非常に保守的な商品政策を長く続けてきたという背景がある。アメリカであれば当たり前のごとく用意される保険を「ゲテモノ保険」などと称して開発しない時代が長く続いた。

そして、もう一つの問題として、保険の募集スタイルが大きく関係している。長くわが国では「保険は（顧客が）買うものではなく、（募集人が）売り込むもの」と認識されてきた。いわば「いやがる客に無理に売り込む」のである。保険を正當に評価せず適切に付けようとしない顧客にも問題があるように思えるのだが、やはり、それ以上に責められるべきは保険の募集スタイルであろう。

20年以上前の保険自由化以降、保険会社の商品政策は大きく変化してきた。総合化はどんどん進展しているし、「ゲテモノ保険」という言葉は完全に死語になっている。そして、ついに募集スタイルにも大きなメスが入った。保険業法の改正による意向把握（顧客のリスクの把握）、情報提供（リスクに応じた保険の説明）、意向確認（最終的な確認）という3つの義務の法定である。保険会社の商品政策と保険代理店の募集スタイルにおける大きな変化によって、ようやくわが国にも顧客に対するリスク・マネジメントに基づく保険募集が本格的に広がっていくことになると感じるのである。

6. 「リスク区分」には深い意味がある

唐突だが、分類上、ヒトは「動物（界）脊索動物（門）哺乳（綱）サル（目）ヒト（科）ヒト（属）ヒト（sapiens）（種）」ということになるらしい。保険業界というが、これは「界」という分類である。何気なく使っている言葉に保険種類とか保険種目というのがある。これも「類」、「目」という分類である。

生命保険と損害保険

では、生命保険は保険種類なのか、保険種目なのか。損害保険はどうか。火災保険は、住宅総合保険は……。今は少し様相が違っているが、1996年の保険業法の改正前、生命保険は「類」であった。この下に、終身保険や養老保険、定期保険などの様々な生命保険があるが、これらはすべて「目」である。同じく火災保険は「類」であり、住宅総合保険等は「目」だ。

生命保険に対比される言葉だが、損害保険はどうだったか。昔の保険業法において、損害保険という保険種類はなかったのである。生命保険に対する保険種類としては、海上保険、火災保険、自動車保険、傷害保険から費用利益保険に至るまで27の保険種類が存在した。

保険会社の社名

業法において主要な営業保険種類を社名に入れることになっていたのも、かつて「〇〇海上火災」とか「〇〇火災海上」という社名が一般的になった。そして、時代の流れとともに主要な種類が変わることで「セゾン自動車火災」や「ジェイアイ傷害火災」といった社名が登場した。

現在、社名に「損害保険」を冠している会社があるのは、1996年の保険業法改正によって、損害保険が法律に明記されたからである。それまでは、損害保険は27の保険種類の総称にすぎなかった。いずれにしても、保険種類という分類では、生命保険が1種類しかないのに、損害保険は27種類もあり、いかに損害保険が多様多様なリスクをカバーしているかが表れているのである。

大数の法則

では、なぜ、このような分類が必要なのであろうか。言うまでもないが、大数の法則を成り立たせるためである。例えば、自動車のリスクと火災のリスクを混ぜ合わせて保険を作ったとすれば、誰しもそれに信頼感を抱くことはないだろう。それぞれリスクが根本から異なるから、自ずとリスクに応じた約款の下で同種のデータを集めて料率計算をすることが必要になる。

しかし、それだけで十分かというところではない。同じような火災事故でも住宅と工場ではリスクが大きく異なる。そこで登場するのが「リスク区分」である。保険種目下での細かな分類である。これを大きく区分するか、小さく区分するかで大げさに言えば政策的な効果が全く異なってくる。

大きな区分にすれば、リスクの大きいものと小さいものが混在するから相互扶助性が高まる。郵便料金のように隣の家でも離島でも封書であれば84円というのと同じである。一方、相互扶助性が高まれば、リスクの小さい人に不満が溜まってくる。自分のリスクに見合った保険料しか払いたくないというわけである。そうするとリスク区分を細分化する必要がある出てくる。難しく言うと、「衡平性 (equity)」と「効率性 (efficiency)」が対立することになるのである。時代の流れは、「衡平性」よりも「効率性」に傾いているように感じられる。

「P2P (ピア・トゥ・ピア) 保険」

そういう状況を反映して、今、スポットライトが当たっているのが「リスクの低い人だけで集まって仲間内で保険を作ろう」という考え方に基づく「P2P (ピア・トゥ・ピア) 保険」である。InsurTechの下で最初に登場したドイツのフレンドシュアランスというのが先駆けで、アメリカのレモネード、中国の衆安保険など、どれもこれも既存の保険を根本から変えるというメッセージを発しながら登場してきた。わが国でも、最近、話題になっているjustInCaseの「わりかん保険」はその流れに位置する保険である。

ちなみに、テレマティクス自動車保険や健康増進型医療保険も基本的なところは同じ発想であるが、料率体系において「衡平性」への配慮がある点で、P2P保険に位置づけるべきかどうかは悩むところである。

こうした保険の細分化が一直線に保険の進化といえるかどうか、その答えはなかなか見出しにくい。ある人のリスクが今は小さくても、例えば高齢化のように、時間の流れの中では大きくなるというのはよくあることだ。現時点での損得だけでなく時間軸を意識したかじ取りが必要になる。うまくいかなければ、まるで蟻とキリギリスの逸話のような展開もあり得るのである。

*本稿は、インスウオッチの「保険一歩ずつ」とアイエスネットワークのメルマガ「保険の虫眼鏡」に、令和元年4月から同2年3月まで掲載したものから、いくつかを選んで再構成したものです。

アイエスネットワークは、保険代理店システムの開発を行う会社です。メルマガ配信（無料）は、アイエスネットワークのHPより受付け中ですので、ご関心のある方は、以下にアクセスください。

⇒ <https://www.isnetwork.co.jp/mailmagazine>

Ⅱ 代理店経営を直撃する新時代の「内部監査体制」

日本損害保険代理業協会アドバイザー

栗山 泰史

1. 保険業法の改正と「顧客本位の業務運営」のインパクト

「大騒ぎしたけれど大したことがなかった・・・」

保険業法の改正と「顧客本位の業務運営」をこのように捉えているなら、間違いなくその代理店は衰退の一途をたどることになる。保険業法の改正と「顧客本位の業務運営」は代理店の経営を直撃する。なぜなら、保険業法改正の狙いは代理店の改革であり、顧客との接点にいるのは代理店であるからだ。

保険業法の改正

体制整備義務の法定によって、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス・リスク管理を徹底せずには代理店経営は成り立たない時代になった。しかし、体制整備義務はミニマム・スタンダードである。すなわち「最低基準」であるから、これを満たさない場合は行政処分の対象になる。そもそも体制整備義務を果たさない代理店は「話にならない」のである。

同時に、一人一人の募集人にも義務が法定された。これまで保険は、「募集人が売り込むもので、消費者が買いに来るものではない」ということが当たり前のことのように言われ続けた。そして、新商品の販売や増収等の名目でキャンペーンが繰り返された。しかし、もはや、そうした「常識」は完全に捨てきらねばならない。消費者のリスクとニーズに即し、消費者が望む保険を、消費者が納得する形で買ってもらわなければならない時代になったのである。

意向把握義務は、消費者の話をじっくりと聴くことによって、消費者が抱えるリスクと保険へのニーズを募集人が把握するよう求めるものである。情報提供義務は、保険の専門家である募集人が把握した意向に即して、適切な情報を消費者に提供するよう求めるものである。そして素人である消費者が専門家である募集人からの情報提供を受け、それが自らの意向に即していると確認して保険に加入するのが意向確認義務である。

「顧客本位の業務運営」

保険業法上の義務については監督指針に詳細なルールが定められているが、それを守るのはミニマム・スタンダード（最低基準）である。ルールに定められた以上に消費者に寄り添うことを求めるのが「顧客本位の業務運営」である。増収に貢献する代理店が優秀なのではない。消費者に寄り添い、そのために他の代理店にはできないきめ細かな技を編み出してこそ、優秀な代理店ということになる。

この時、企業体としての代理店だけでなく、そこで仕事をする募集人ひとり一人もまた、「顧客本位の業務運営」の下でベストプラクティスを競い合うことを求められる。しかし、「顧客本位の業務運営」は募集人にとって厳しいことだけを言っているわけではない。「原則」の7番目に「従業員に対する適切な動機付けの枠組み」が掲げられていることに注目すべきである。「ESなくしてCSなし」という言葉がある。「従業員が満足しない限り、消費者の満足は得られない」ということだ。例えば、過度のノルマや重い歩合給、社会保険の不備等が、「顧客本位の業務運営」に照らし合わせて徹底的に排除されるという点で、ひとり一人

の募集人が、真に消費者のために頑張る基礎を作るとともに、募集人を不適切な環境から守る内容になっているのである。

2. 新しい検査・監督の姿と経営者の責任

保険業法の改正と「顧客本位の業務運営」は代理店の経営を直撃する。この二つの柱のうち、「顧客本位の業務運営」は、金融検査・監督のあり方が根本から変わることを受けた動きである。

2018年10月15日、金融庁は「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」を確定させた。これは、2018年6月29日に確定させた「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」に続く重要文書であり、後者が検査・監督に関する総論とすれば、前者は各論に位置付けられるとあってよいであろう。

この二つの文書がパブリック・コメントを経て確定することによって、金融庁による金融・保険に対する検査・監督は新たな地平に突入した。保険会社にとってもこれは大きな変化であるが、それ以上に代理店への影響は大きいと考えるべきである。なぜなら、代理店の場合、2016年の保険業法の改正によって体制整備義務が法定され、いよいよこれから金融庁の検査・監督の対象になるという矢先に、今回の検査・監督の改革に遭遇するからである。長くそれを経験してきた銀行や保険会社にとっても未知の領域が多い世界に、代理店は何らの経験もないまま、いきなり突入することになる。

ベター・レギュレーション

かつて、バブル後の不良債権問題を解決するために、金融庁は検査マニュアルと監督指針を徹底的に厳格化し、その運用における苛烈さから「金融処分庁」と呼ばれるようになった。今回の改革によって、これが「金融育成庁」に変わる。ルール・ベースからプリンシプル・ベースへの転換である。

背景にある金融庁の認識は次の通りだ。「厳しすぎるルールの結果、金融事業者は委縮し、ルールさえ守っていればそれで十分という状況になっている。活気あふれる業界に変えるために、ルールの遵守はミニマム・スタンダードに位置付ける。そして、ルールに変えてプリンシプルを設定し、その下で金融事業者が創意工夫を凝らしたベスト・プラクティスを競い合う環境を作る。」

実は、同じような方針はかつても打ち出されたことがある。それは「ベター・レギュレーション」と称された。金融庁は2008年4月18日に「金融サービス業におけるプリンシプル」という文書を公表している。ここでは、「金融規制の質的向上（ベター・レギュレーション）」を目指す上で、「ルール・ベースの監督とプリンシプル・ベースの監督の最適な組合せ」が必要であるとの認識を示し、二つの関係について、次のように述べている。

「①不特定多数の者に共通のルールを適用するなどルール・ベースになじむ分野と、金融機関の経営管理等の態勢整備を促すなどプリンシプル・ベースになじむ分野がある。

②また、（イ）金融イノベーションが進む中、予め全ての事象を想定してルールでカバーすることは不可能であり、こうしたルールの隙間をプリンシプルで補う、（ロ）行政対応の中でルールを適用するにあたって、プリンシプルに基づき適切な判断を行うことで、行政の実質的な公平性の確保に資する、という形で相互補完的に機能する場合がある。」

この時、金融庁はそれまでのルール・ベース一辺倒の「金融処分庁」からの脱皮を図った。結果をみれば、

これは理念的なものに留まり、検査・監督の実態にまで踏み込んだ改革にはならなかったと振り返ってよいだろう。しかし、歴史の流れにおいて、今回のルール・ベースからプリンシプル・ベースへの転換が、ベター・レギュレーションの延長線上にあることは明らかである。

「金融育成庁」は「優しい」か

これから始まる新しい金融行政の姿を描くに当たり、重要な二本の柱がある。第一は、プリンシプルとして何を定めるかであり、第二は、検査・監督の具体的な改革の中身をどうするかである。プリンシプルに関して、金融庁は「顧客本位の業務運営に関する原則」（2017年1月19日公表、3月30日確定）を打ち出し、金融事業者の自発的な動きを促進しているが、以下ではプリンシプルについて、これ以上は触れない。

ここでは、これからの検査・監督に関し、二つの留意点を示しながら、具体的な中身をみてみよう。一つ目の留意点は、金融庁は、本当に「怖い金融処分庁」から「優しい金融育成庁」（怖い、優しいは筆者の主観であって、金融庁は決してこのようには形容しない）に変わるのであるかという点である。

図1をみて頂きたい。これは「検査・監督基本方針」に掲載された「本方針の問題意識と新しい検査・監督」と題される図である。左側で従来のやり方への強い反省が表明された上で、右側に記された通り、検査マニュアルの廃止や組織改革といった改革の方針が示されている。不良債権問題が発生して以来、金融庁は「金融処分庁」と揶揄されるほど銀行や保険会社にとって怖い存在であった。そして、その怖さの源泉こそが検査マニュアルであった。これが廃止され、その担い手であった検査局が組織として廃止されたが、これこそ、新しい検査・監督を象徴する事象といえるだろう。

同じ図の真ん中に、これからの検査・監督の中身に関し、3つのキーワードのようなものが示されている。「全体を見た、実質重視の最低基準検証」「動的な監督」「見える化と探求型対話」の3つである。一律に定められるルールという点で「静的」な検査マニュアルの廃止は、まさに「動的な監督」の始まりを告げるものと感じられる。「全体を見た、実質重視の最低基準検証」と「見える化と探求型対話」に関して、同じく「検査・監督基本方針」に記された図2「持続的な健全性を確保するための動的な監督の位置づけ」をみてみよう。

まず、左上の「最低基準を満たしていない者」であるが、これに対しては「是正措置」が採られる。行政処分の対象となったスルガ銀行や東日本銀行はこれに該当するのであろう。次に「リスク顕在化時に、最低基準抵触の蓋然性が高い者」、そして「収益・ビジネスモデルの持続可能性に課題があり、今後、最低基準抵触の蓋然性がある者」が示されており、これらに対しては「改善に向けた監督・対話」が行われる。この間、金融庁は地方銀行のあり方に様々な角度から問題提起しているが、多くがこの二つのカテゴリーに属するという認識なのであろう。最後、右下に位置する者のみが「ベスト・プラクティスの追求に向けた探究型対話」の対象である。

このようにみていくと、「金融育成庁」の「優しさ」に接することができる金融事業者はそれほど多くはないのかもしれない。従来の「検査」が「対話」に変わるのには確かなのだが、金融庁が文字通り「対話」の相手として選択するのは限られた金融事業者のみと考える方がよいだろう。

代理店の場合

ここで気掛かりなのは代理店である。「規模の大きい特定保険募集人」だけが金融庁の直接監督の対象になるという認識を多く見かける。もちろん、これは事実としては正しいのだが、実際には「事業報告書の提出」等の実務的な対応を意味する程度に考えておく方がよいように思われる。保険業法の改正によって体制整備義務が法定されたが、これは個人で営業している代理店や生保の営業職員までを含むすべての保険募集

人を対象としている。体制整備義務が法定された限り、代理店も金融庁の監督の対象になるのは当然というのが正しい認識であろう。となれば、図2が代理店にも適用されることになるが、多くの代理店はどこに位置づけられるのだろうか。

圧倒的に多くの代理店は、保険会社が持参したマニュアルのひな型を少し加工した上で、それを自社のものとして備え付けることによって体制整備義務の履行を終了している。問題は、義務の履行はむしろここから始まるという点である。すなわち、PDCAサイクルである。Dのための教育・指導、Cのためのお客様の声（お褒めの言葉・苦情）への適切な対処とコンプライアンス・リスク管理のための内部監査、これらがなされていなければ義務が履行されたとはいえない。すなわち、多くが「最低基準を満たしていない者」に位置づけられる可能性があるのである。

このような状況において、ごく一部の代理店のみが着々とPDCAを含む体制整備義務の履行に取り組んでいる。何年か先を展望した場合、こうした地道に歩む代理店が競争における優位性を獲得することは明らかだ。本来は、体制整備義務の履行は最低基準、すなわちミニマム・スタンダードにすぎない。しかし、現在の代理店においては、当然の義務として誰もが取り組まねばならない体制整備義務が代理店同士の競争において一歩も二歩も抜け出すことにつながるのだから奇妙としか言いようがない現象である。

経営者の責任

留意点の二つ目は、もっと切実な話、オンサイトの検査は本当に従来のような「重箱の隅をつつく検査」ではなく、「対話」になるのかという点である。これに関して、図3「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）のポイント」と題された金融庁作成の図をみてみよう。

上段で、「金融処分庁」から「金融育成庁」へ転換がここでも強調され、下段の左側で、従来の「重箱の隅をつつく」検査への反省が示されている。そして、今後の対応として、右側に「ルール・ベースではなく、経営の問題としての取り組みを評価することを目的とした金融機関の経営陣との対話」が記されている。その前提が、真ん中の「改善の方向性（経営の問題であるとの認識の醸成）」であり、最初に記されているのが、「経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンスを表裏一体であるとの認識の下、経営目線での内部管理態勢を主導」という文章である。

何が言いたいのであろうか。まずは、「ビジネスモデル・経営戦略」と「コンプライアンス」が表裏一体でなければならない。すなわち、コンプライアンスは経営戦略上、極めて重要な位置付けを与えられなければならない。しかも、それが当たり前のような「企業文化」にまで昇華されていなければならない。そして、内部管理態勢の主役は経営陣であるとされている。

具体的な「検査」の姿

もう少し、具体的に考えてみよう。これまでのオンサイトでの検査はどのように行われてきたであろうか。通常、事前の予告はあるが、金融庁の検査官が事務所にやってきて、机や引き出しの中を細かくチェックし、コンプライアンスに関する実務的なことなどを徹底的に「検査」する。今後、「検査」という言葉は「対話」に置き換わった。いかにも民間事業者としては楽になったという気がするのである。

しかし、実際には、「応対者が交代する」と理解するべきであろう。これまでの「検査」で最も大変だったのは第一線にいる「担当者」であった。厳しい検査官の「重箱の隅をつつく検査」に「何がどうなっているのか」を答えることができるのは担当者しかいない。しかし、これからは「重箱の隅をつつく検査」を金融庁は止めることにした。では、「重箱の隅をつつく検査」はなくなるだろうか。なくなるはずがない。金

融庁に代わって、誰がそれをやるのだろうか。民間事業者が自分自身でそれをやるのだ。それこそが「内部監査」である。

まず、「自主点検」がこれまでとは格段に重要な位置付けになる。平時における主役は一人一人の社員・担当者である。日々の仕事の一つ一つにおいてコンプライアンスを意識した取り組みがなされることによって問題となる案件は大きく減ることになる。

一方、「検査」に代わる「対話」で、今後、金融庁の対応を行う主役は「社長」である。最初から最後まで、社長自身が、内部監査や自主点検を組織内に合理的に実効性のある形で定着させているかを（「対話」なのだが「検査」の時と同じように）追及されることになる。「検査」または「対話」において、民間事業者側の対応は「担当者」から「社長」に代わるのである。

金融庁の行う検査・監督は、長い検討の期間を経て、ついに2018年10月15日の「コンプライアンス・リスク管理基本方針」の確定によって最後の結論にたどり着いた。金融事業者は、これまで経験してきた検査・監督とは異なる地平に突入する。それは、保険会社だけの問題では決してない。改正保険業法の下で体制整備義務を課せられた代理店も同様である。そして、この変化の直撃を受けるのは、中でも経営者であることに留意しなければならない。

図1 「本方針の問題意識と新しい検査・監督」

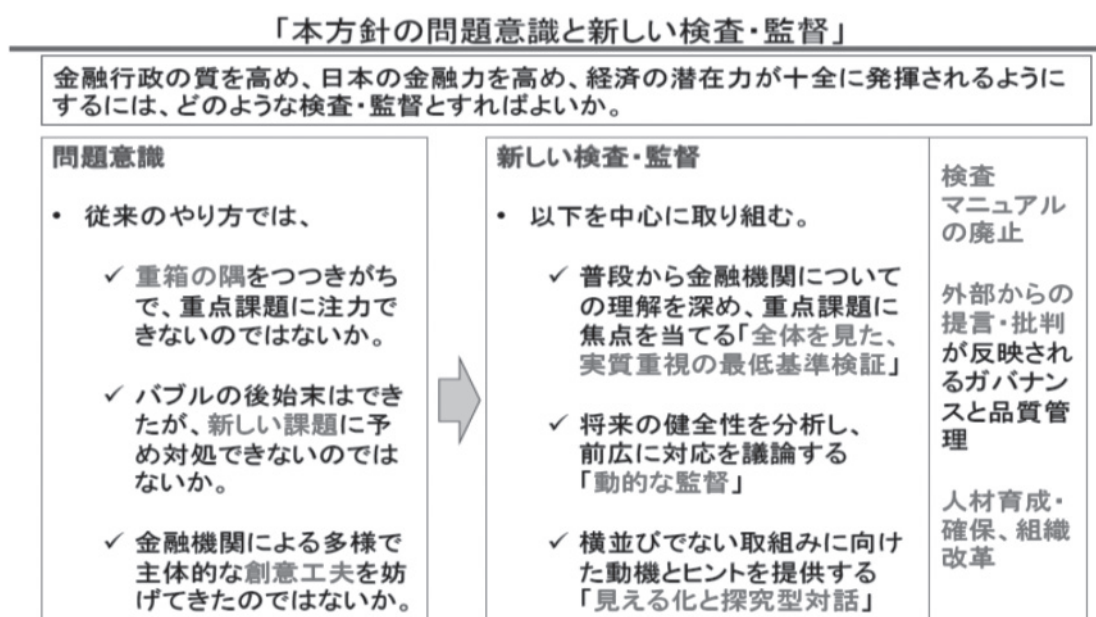


図2 持続的な健全性を確保するための動的な監督の位置づけ

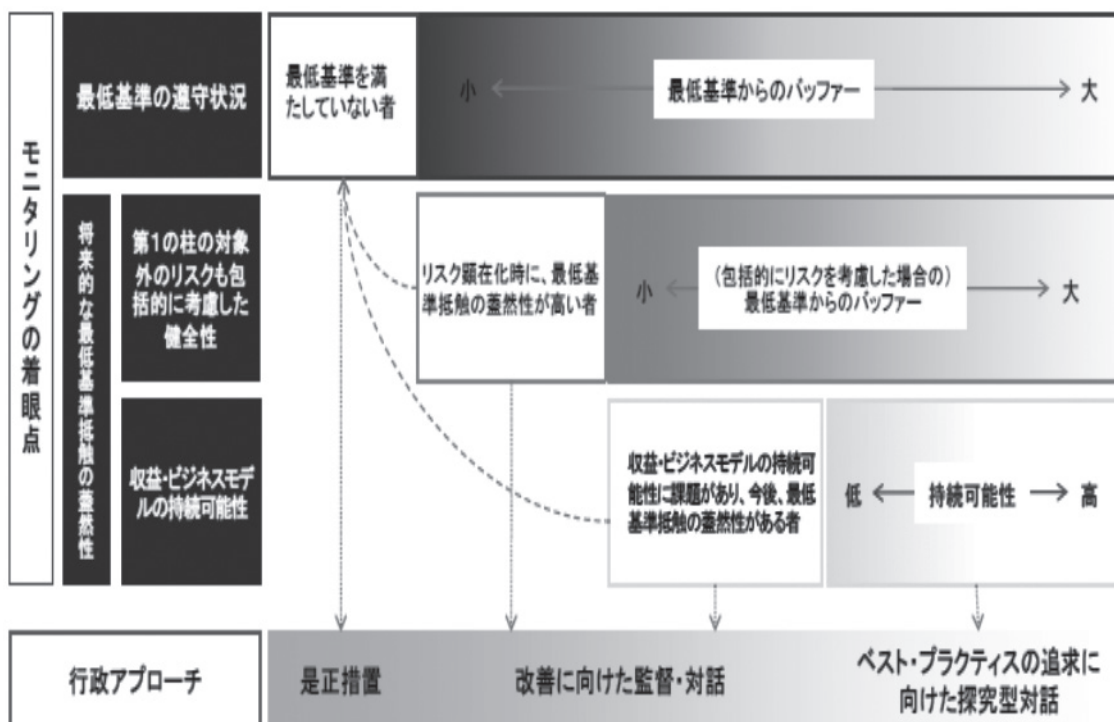
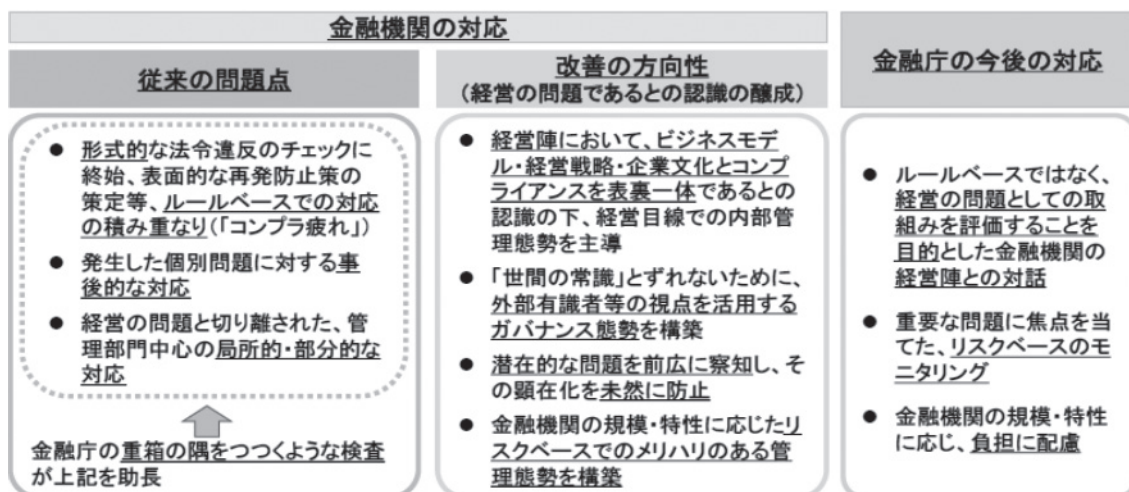


図3 「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）のポイント」

- 従来の検査・監督のあり方を見直し、「金融処分庁」から「金融育成庁」へ転換
⇒ 「検査・監督基本方針」の公表（6月29日）
- コンプライアンス・リスク管理の分野についても、以下のように、金融機関におけるリスク管理態勢の改善を促すべく、金融庁の対応を見直す必要
- 上記基本方針の分野別方針として7月13日より意見募集に付していた「コンプライアンス・リスク管理基本方針」を最終化し、意見募集の結果と併せて公表（10月15日）



3. 新時代の「内部監査体制」

代理店を含む金融事業者におけるコンプライアンス・リスク管理体制において、柱となるのは内部管理体制である。これは、日本代協がスローガンとして掲げる「自立と自律」のうち「自律」に該当する。コンプライアンス・リスク管理体制のあり方に関して、金融庁は、先に記した二つの重要文書に加え、全体として次の四つの文書を公表している。

- ① 金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）2017年12月15日公表 2018年6月29日確定
- ② コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）2018年7月13日公表10月15日確定
- ③ 金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題 2019年6月28日公表
- ④ コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題 2019年6月28日公表

行政文書としての読みづらさもあるが、具体的な内容も多く紹介されており、一度は通読されることをお勧めする。

「三つの防衛線」

保険業法において、代理店の体制整備義務は、①経営管理態勢、②法令等遵守態勢、③保険募集管理態勢、④顧客情報管理態勢、⑤顧客サポート等管理態勢、⑥外部委託先管理態勢、⑦内部管理態勢の七つの柱から成り立っている。①はコーポレート・ガバナンス、②はコンプライアンスであり、それがしっかりとできているかどうかは、⑦の内部管理態勢によってチェックされる。①と②と⑦の組み合わせが、金融庁のいう「コンプライアンス・リスク管理体制」と捉えるべきであろう。「管理体制」の基本は「三つの防衛線」という言葉で表現される。

1線：自律的統制機能（事業部門）

2線：リスク管理・コンプライアンス機能（管理部門）

3線：内部監査機能（内部監査部門）

「1線」は営業等の事業部門である。一昔前のような「コンプラなどに構って営業などできるか」というような状態ではあちらこちらに問題となる事象が生じるばかりだ。金融庁としても「重箱の隅をつつく」ような検査を復活しなければならないということになる。

しかし、事業部門の社員一人一人の意識が根本的に変わり、コンプライアンス・リスク管理は自分自身の生命線と考えるようになったらどうだろう。相当程度、事業部門の自発的な取り組みに委ねることができるはずだ。その場合、それを客観的に「見える化」する役割を果たすのが「自己点検」である。今は形骸化しているといえようのない「自己点検」であるが、事業部門の社員の意識革命を前提にすれば驚くべき大きな効果を発揮するだろう。

「コンプライアンス・リスク管理基本方針」によれば、「事業部門による自律的管理」として、「事業部門自身による現場での管理態勢については、事業部門の役職員自身が、コンプライアンス・リスク管理の責任を担うのはまさに自分自身であるという主体的・自律的な意識の下で、業務を実施していくことが重要となる。」と記されているが、コンプライアンス・リスク管理体制において、「1線」こそが、まさに基本中の基本ということになる。

「2線」は管理部門である。事業部門の社員に意識革命を引き起こすためには教育と管理が必要になる。通り一遍ではない体系的な教育と管理は、適切に「1線」を構築するうえで避けて通ることはできない。

「コンプライアンス・リスク管理基本方針」によれば、「管理部門による牽制」として、「コンプライアンス部門・リスク管理部門等の管理部門は、事業部門の自律的なリスク管理に対して、独立した立場から牽制すると同

時に、それを支援する役割を担う。また、リスクを全社的にみて統合的に管理する役割も担う。」と記されている。

「3線」は内部監査部門である。保険会社には昔から内部監査部門があるが、長い間、ここは「定年間近の人が行く職場」というようなイメージがあった。それが、金融庁の描く新しい世界では、「経営監査のため、組織全体のビジネスや経営戦略を理解した人材が戦略的に配置されるようになる。また、内部監査部門の地位向上や組織におけるキャリア形成の観点から、若手職員、部門長候補又は経営者候補を内部監査部門に配属して経験を積ませた上、執行部門に管理職として戻す等のキャリアパスの運用といった動きが見られる（金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題）」となるのである。

そして、こうした人事に伴い内部監査部門の役割、使命は、「事業部門や管理部門から独立した立場で、コンプライアンス・リスクに関する管理態勢について検証し、管理態勢の構築やその運用に不備があれば、経営陣に対し指摘して是正を求め、あるいは管理態勢の改善等について経営陣に助言・提言をすること（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」という姿に大転換する。

経営者の役割

「三つの防衛線」を基本にコンプライアンス・リスク管理体制は構築されるが、何よりも重要なことは、これを構築するに至る経営者自身の意識革命である。もはや、能動的な「検査する金融庁」に対して受動的な「検査される事業者」という構図ではない。経営者自身がコンプライアンス・リスク管理体制の構築に能動的に取り組まねばならない。金融庁はその際のアドバイザーとして「対話」の相手になるというのが、新しい時代の基本的枠組みである。

「コンプライアンス・リスク管理基本方針」によれば、「経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンスを表裏一体であるとの認識の下、経営目線での内部管理態勢を主導」しなければならないとされる。経営者であれば誰もが念頭に置く「ビジネスモデル・経営戦略・企業文化」であるが、それと「コンプライアンス」を「表裏一体」と認識して内部管理態勢を主導せよというのである。

経営者はコンプライアンスにどのようなスタンスで取り組むべきか、「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」から少し抜き出してみよう。

- ◆ コンプライアンスは、経営の基礎又は経営上の最重要課題である
- ◆ ビジネスとコンプライアンスは、二律背反でもアクセルとブレーキではなく、一体として捉える発想が重要である
- ◆ 業績に関する評価はいつでも取り返せるが、コンプライアンスに関する大きな問題は事後に取り返せないおそれがある
- ◆ コンプライアンス・リスクは経営者及び組織にとって最も警戒すべきリスクである

三つの防衛線のどれもが欠かすことのできない重要な要素である。しかし、どこまで進んでも問題となる事象は生じるものである。それを客観的な立場で発見し、是正を求める部門という点で、やはり、3線の内部監査部門の位置づけは大きなものがある。そして、経営者は、内部監査部門との連携の中でコンプライアンス・リスク管理を行うのである。

「コンプライアンス・リスク管理基本方針」によれば、「コンプライアンス上の問題事象が生じ、内部監査部門による調査等が実施される場合、経営陣の主導により、問題事象が生じた背後にある構造的問題に遡り、実効的な再発防止策を策定することが重要となる。このような根本的な原因の分析を行うためには、経営陣が中心となり、事業部門、管理部門及び内部監査部門等の幅広い役職員による対話・議論を通じて、問題事

象に至った背景・原因を多角的に分析・把握する企業文化を醸成することが重要となる。」とされている。最後は「企業文化」にまでたどり着くのである。

「経営の根幹」との認識

新しい時代におけるコンプライアンス・リスク管理に関し、「基本方針」では、第一に「経営陣の姿勢・主導的役割」の重要性について述べている。先頭に立つのは経営者であり、経営者が「コンプライアンス・リスク管理は、まさに経営の根幹をなすものである」との認識を持って対応することが何よりも重要であるというのである。

そして、第二に「内部統制の仕組み」として「業務執行を行う役職員全員への浸透」が必要とされ、「中間管理者の姿勢(tone in the middle)」、「人事報酬制度」、「内部通報制度」を適切に保つことが必要とされる。

さらに、第三に、「コンプライアンス・リスク管理に関する経営陣や中間管理者の姿勢及び内部統制の仕組み全体に通じる、いわば屋台骨をなすもの」として重要視されるのが「企業文化」である。これに関しては、「健全で風通しの良い企業文化が醸成されていればコンプライアンス・リスクの抑止に繋がる一方、収益至上主義あるいは権威主義の傾向を有する企業文化がコンプライアンス上の問題事象を誘発することもある」と述べている。

金融事業者に留まらない多くの企業不祥事において、最終的に「企業文化」が大きなかかわりを持っていることを示す事例は枚挙にいとまがない。改めて「企業文化」の重要性にスポットライトを当てることには大きな意義があるように感じられる。

最後に第四の柱として「外に開かれたガバナンス態勢」が掲げられる。いつの間にか生じる「社内の常識」と「世間の常識」との乖離をなくすために、「社外取締役を含む取締役会、監査役（会）、監査等委員会、監査委員会等を中心に、経営陣に対する牽制機能が働く適切なガバナンス態勢を構築」することが重要とされる。

「内部監査機能」における三つの段階

ここまで、コンプライアンス・リスク管理体制の全体像である「三つの防衛線（三線防御）」について記した。以下では、三線に位置づけられる「内部監査機能」を取り上げる。金融庁は、コンプライアンス・リスク管理体制の中心に内部監査体制を据え、先に掲げた四つの重要文書のうち、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題（以下、「現状と課題」）」に詳細を記している。代理店の現状からは、あまりにも程遠い世界と感じられるが、現時点での金融庁の問題意識を正確に理解して頂くためにポイントのみ記すので、少しの間、お付き合い願いたい。

この文書では、内部監査を三つの段階に分けて、いわば「進化」のプロセスを示している（図表1参照：「現状と課題」2頁から抜粋）。これまで多くの金融事業者がイメージしてきた内部監査は第一段階の「事務不備監査」であろう。これは第二段階の「リスクベース監査」に発展しなければならないというのである。さらに、それに止まるのではない。第三段階として「経営監査」が待ち受けている。

図表1 内部監査の水準（概念図）

	第一段階(Ver.1.0) (事務不備監査)	第二段階(Ver.2.0) (リスクベース監査)	第三段階(Ver.3.0) (経営監査)
役割使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

（資料）金融庁

「事務不備監査」から「リスクベース監査」へ

第一段階の「事務不備監査」について、金融庁は批判的に見ている。すなわち、これは、「法令や検査マ

ニュアルのチェックリストを形式的かつ厳格に遵守するというルール・ベースの発想」に基づくもので、「将来に如何なるリスクが生じ得るかを考え、それを未然に防止するという視点が弱い。動きの激しい金融の世界では、法令・制度が必ずしも十分に整備されていない新たな領域等からリスクが生じることがあるが、それが管理の対象から抜け落ちる」というわけである。デジタル革命の進展に伴うフィンテック（FinTech）やこれに伴うアンバンドリング・リバンドリングの動きまでも意識しているのであろう。

そして、「事務不備監査」の進化の形として出てくるのが第二段階の「リスクベース監査」である。この監査においては、「費用対効果や、法令の背後にある趣旨等を踏まえた上で、自らのビジネスにおいて、利用者保護や市場の公正・透明に重大な影響を及ぼし、ひいては金融機関自身の信頼を毀損する可能性のある重大な経営上のリスクの発生を防止することに重点を置いてリスク管理を考える」とされる。

「リスク管理を考える」という点が「与えられるルールのまま何も考える必要がない」というのと大きな違いになっているように感じられる。従って、「リスクベース監査」においては、「まさに経営陣が主導して当該発想に基づいたプロセスを実行に移すことが必要となる」というのである。具体的には、次の二つのプロセス（「基本方針」10頁）からなる。

① リスクの特定・評価

幅広い情報収集を行うとともに、コンプライアンス・リスクを包括的かつ具体的に特定・評価し、重大なリスクの所在や、態勢整備が急務である領域を洗い出すプロセス。

② リスクの低減・制御

特定のリスク、または、特定の部門・部署に関する態勢整備等、個別領域のリスクを低減・制御するための具体的な行動計画を策定し、実行するプロセス。

「コンダクト・リスク」

こうしたプロセスを経て洗い出されるリスクには、「コンダクト・リスク」も含まれる。「コンプライアンス・リスク管理基本方針」には、<BOX>と題する囲みの文章（本文11頁）が設けられ、これについて以下のように解説されている。

「近時、コンダクト・リスクという概念が世界的にも注目を集めはじめている。コンダクト・リスクについては、まだ必ずしも共通した理解が形成されているとは言えないが、リスク管理の枠組みの中で捕捉及び把握されておらず、いわば盲点となっているリスクがないかを意識させることに意義があると考えられる。そのようなリスクは、法令として規律が整備されていないものの、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない。（中略）

コンダクト・リスクが生じる場合を幾つか類型化すれば、金融機関の役職員の行動等によって、①利用者保護に悪影響が生じる場合、②市場の公正・透明に悪影響を与える場合、③客観的に外部への悪影響が生じなくても、金融機関自身の風評に悪影響が生じ、それによってリスクが生じる場合等が考えられる。（後略）」

「コンダクト・リスク」については、欧米において議論が先行する中でわが国にも影響が及んできたようだ。ただし、元々、わが国でもコンプライアンスという言葉は、狭義には「法令遵守」と訳される一方で、広義には「法令等遵守」と翻訳されてきた。「等」には、法令だけではなく社会的規範や倫理を含む幅広いものという意味が込められている。この「等」を曖昧なまま放置せずに定義付けしようとする中で「コンダクト・リスク」という言葉が生まれてきたように感じる。ともあれ、「リスクベース監査」においては、

ルール・ベースではなく、まさに、プリンシプル・ベースの発想が求められるのである。

「リスクベース監査」から「経営監査」

内部監査の進化は第二段階の「リスクベース監査」で終わるのではない。さらに、第三段階の「経営監査」へと進む。この段階になると、「内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が更に高まり、内部監査部門を経営陣への有益な示唆をもたらす有用な部門と捉えている。第二段階の役割に加え、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性・妥当性を評価し、各々の改善に向けた有益な示唆を積極的に提供する役割が求められている。内部監査部門は、経営目線を持つとともに、よりフォワードルッキングな観点から、内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供している。〔現状と課題〕3頁〕という形で内部監査の高度化が実現する。これを象徴的に表すのが人事であろう。〔現状と課題〕4頁には次のような文章が記されている。

「経営監査のため、組織全体のビジネスや経営戦略を理解した人材が戦略的に配置されるようになる。また、内部監査部門の地位向上や組織におけるキャリア形成の観点から、若手職員、部門長候補又は経営者候補を内部監査部門に配属して経験を積ませた上、執行部門に管理職として戻す等のキャリアパスの運用といった動きが見られる。(後略)」

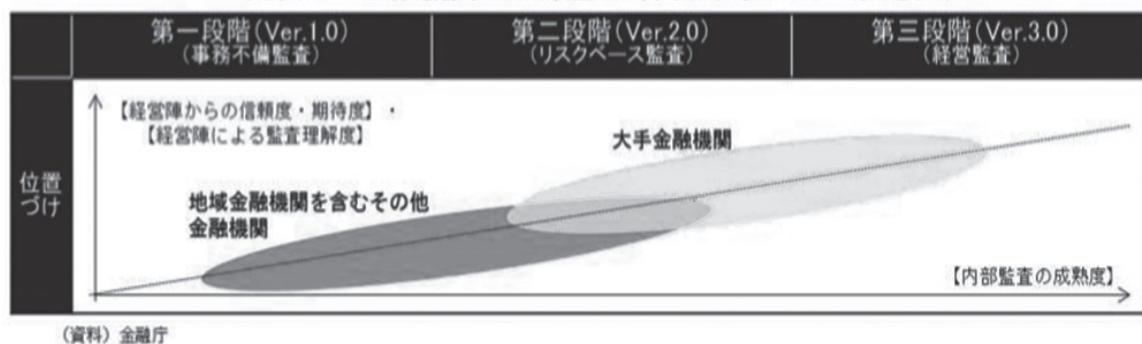
「経営監査のため、内部監査部門の独立性が強く意識され、取締役会への直接的な職務上の指示・報告経路及び、内部監査部門の日々の業務を円滑に進めるための最高経営責任者（CEO）への部門運営上の指示・報告経路を確保する等の取り組みが見られる。」

いまだに、内部監査部門が、定年間近のベテラン社員によって構成される金融事業者が散見されるが、これと比較すると、あまりにも大きな差に愕然とするのである。

金融事業者の現状

金融庁は、このように内部監査の進化に関する道筋を示している。しかし、問題は、多くの金融事業者が、少なくとも今の時点では、この道筋に乗ることができていないことである。保険事業でいえば、一部の大手保険会社のみは別にして、特に代理店の場合、内部監査の入り口である第一段階「事務不備監査」にさえ辿り着いていないという現実がある。(図表2参照：「現状と課題」5頁から抜粋)

図表2 金融機関の内部監査部門の位置づけ（概念図）



こうした金融事業者の現状に関しては、金融庁も今ある事実をしっかりと見据えている。「現状と課題」7頁に、地域金融機関とのヒヤリングを経て次のように現状を記している。

「地域金融機関を含むその他金融機関は、リスクベース監査への転換や経営監査の実施を標榜する一方、依然として伝統的な監査機能（不正・不祥事防止、準拠性監査）を重視する先も多い状況にあり、内部監査の水準は、第一段階～第二段階に位置づけられると考えられる。（中略）こうした中、主に地域金融機関において、経営陣が内部監査の重要性・有用性をより強く認識し、積極的に関与している先については、経営監査の実現に向け、専門人材等の経営資源を戦略的に配置することや、リスクアセスメント結果に基づく重点監査項目の適切性・網羅性について取締役会で議論を行う等、第二段階から第三段階へ向けた取り組みが見られる一方、経営陣による関与の度合いが少ない先については、第一段階に留まっており、経営陣による関与の度合いによって、内部監査の水準に大きな差が生じている。」

この中で、注目すべきは、ここでも経営者の認識を大きく取り上げていることである。金融庁は、これまでの「重箱の隅をつつく」ような検査を止めることになった。「検査」という言葉の代わりに「対話」という言葉を使うようにもなった。従来の「検査」では、細かな点に関する検査官の指摘に應えるのは担当者の役割であった。これからの「対話」においては、担当者に代わって経営者が主役に躍り出ることになるのである。

代理店は逃げられない

コロナ禍が全世界を覆っている。まずはwithコロナであり、その後のafterコロナにおいてはデジタル化の急速の進展が予想される。しかし、世の中にどれほど大きな変化があろうとも、保険事業に携わるものが保険業法から逃れることはできない。ここまで記した内部監査の中身が代理店の現実を無視したものであっても、金融行政の動きには、十分、留意することが必要なのである。

保険事業の担い手は、保険会社と保険募集人であり、保険業法はその二つに対する公的規制を目的としている。ただし、保険募集人といっても生保の営業職員は保険会社に所属する社員であるので、主体としては保険会社と代理店の二つである。このうち保険会社に関していえば、それなりの困難はあろうとも、早晚、金融庁の求める内部監査のレベルに到達することが可能だろう。

一方、代理店の場合はどうであろうか。2016年の保険業法改正によって、代理店には体制整備義務等の義務が法定された。これだけでも大変なことであるにも拘らず、さらに「顧客本位の業務運営」が覆いかぶさっている。このような困難な課題の上に「内部監査の高度化」がさらに加わってくることになる。

代理店の内部監査体制

内部監査はコンプライアンス・リスク管理体制の一環に位置づけられる。出発点はコンプライアンスに関し、「経営の基礎又は経営上の最重要課題であるとする高い問題意識」を持つことである。一部の先進的な代理店を除いて、多くのものは「特別利益の提供の禁止」など行為規制として定められる項目の遵守をコンプライアンスと考えているのが現状である。企業文化やコンダクト・リスクまでを視野に入れてコンプライアンスを捉えている代理店がどれだけいるだろうか。

また、体制整備義務が法定され、その柱の一つに内部監査体制があるものの、そもそも企業規模の点で「それは無理だ」という代理店が数多く存在する。実際に金融庁は2016年の保険業法改正時のパブリック・コメントで小規模代理店に配慮し、「全ての保険募集人において、必ずしも独立した内部監査部門による監査が求められるものではありません」としている。しかし、これに続けて「その場合にも、保険募集人の規模・特性に応じ、その態勢のあり方が十分に合理的で、かつ、実効性のあるものである必要があります」と記し、規模が小さいからといって何もしないでいることは許されないというスタンスを示している。

「合理的で、かつ、実効性」に関し、もし金融庁が「その具体的な内容はコンプライアンス・リスク管理基本方針等で示したので、それを守れ」というならあまりにも無慈悲と言わざるを得ない。もちろん、そのようなことはなく、代理店の実態を知ることを目的の一つに、関東財務局が2019年10月以降、数か月をかけて「管轄地域の代理店との対話（ヒヤリング）」を実施している。ここでは、特に「監査（内部・外部）」が重点的な聴取内容になっていることに注目したい。「対話（ヒヤリング）」の結果については、2020年6月19日付で『保険代理店との対話を通じて「見て、聞いて、感じた」こと。』と題する報告書が関東財務局のホームページに公表されている。今後、行政サイドが、ここで把握されたような代理店の実態を反映した運営を行うことを望みたい。

二つの対応

先に、地域の金融機関の内部監査態勢は、求められる高度化の中でいまだ第一段階程度であるとの金融庁の認識を示した。代理店の場合、まずはコンプライアンス・リスク管理体制とは何かという基本的な認識のレベルを揃えることから始めなければならない。しかし、認識が揃っても、規模等の組織としての問題から手の出しようがないということになるものが多い。そこで、二つの対応が必要になると思われる。

一つは金融庁への要望である。現在、代理店は体制整備義務という言葉が「似合う」ように、組織としての量と質を兼ね備えるべく様々な努力をしている。三者間スキームを活用した代理店同士の統合もその一つである。また、保険会社が出資する代理店への事業譲渡もそうした努力の一つに数えられるだろう。

しかし、一足飛びにすべての代理店がそれを実現することは難しい。また、いたずらに規模の拡大を求めることによって、かつての委託型募集人を巡るトラブルのようなことが生じてはならない。さらに、コンパクトな形のままでいることこそが、地域の代理店として「顧客本位の業務運営」を実践する上でより優れているという面もある。このような中で、小規模な代理店における内部監査体制のあり方に関し、金融庁が関東財務局による「対話」を活用して、何らかの基準を示せないものかと感じる。それは、ルールというよりもプリンシプルのようなもので構わない。または、日本代協として、それを作成することもあり得るだろう。その際には、保険会社との連携も効果的と感じられる。

もう一つは保険会社の対応である。代理店に対する監査をより厳格化・高度化することで内部監査体制を支えることである。2014年に代理店監査に関する金融庁の監督指針が改定されている。それまでの簡単な表現と異なり、「監査の周期が業務の品質を確保する上で適切かどうか、監査を行う代理店の選定や監査項目の適切な見直しが行われているか、無予告での訪問による監査が実施できるか」など、改定前に比べて、より具体的に保険会社が行うべき監査の内容が記されている。これが営業の第一線で徹底されるだけでも格段の違いがあるだろう。

ただし、比較推奨販売を行う乗合代理店に関しては保険会社の監査に限界があることには留意が必要である。内部監査体制の検討が進めば進むほど、比較推奨販売を行う乗合代理店は保険会社からの独立性を強め、自らの力でこの課題を克服していくしかないことに気付くであろう。

最後に

代理店の多くが内部監査体制など眼中にないというのが現状であるかもしれない。中には、そもそもそんなこと知らないというものさえいるだろう。しかし、そのような代理店の主観的な認識をはるかに超えて、内部監査体制の構築は重い課題なのである。

※ 本稿は、インシュアランス損保版に連載している「保険事業の今を読む」におきまして、2019年4月4日号（第55回）、2020年3月5日号（第61回）、4月2日号（第62回）、5月7日号（第63回）の4回に分けて掲載したものを再編集し、加筆したものです。

都道府県損害保険代理業協会 事務局一覧表

2020年8月1日

代協名	会長名	事 務 局 所 在 地	電 話
北 海 道	佐々木 雅 之	〒064-0807 北海道札幌市中央区南七条西2-1 リバーサイドMS208号	011-518-1195
青 森 県	五 戸 安 行	〒038-0014 青森県青森市西滝3-12-15-101	017-718-7115
岩 手 県	舘 洞 直 人	〒020-0025 岩手県盛岡市大沢川原3-1-2 盛岡浴友会館2F	019-613-7979
秋 田 県	塩 田 聡	〒010-0951 秋田県秋田市山王7-7-20 AQUA 山王201	018-867-1888
宮 城 県	峯 岸 勇 人	〒984-0015 宮城県仙台市若林区卸町1-6-15 卸町セントラルビルディング6F	022-385-5810
山 形 県	中 野 伸 二	〒990-0035 山形県山形市小荷駄町8-7 やまびこハイツB-102	023-673-0306
福 島 県	古谷野 進 介	〒963-8862 福島県郡山市菜根1-9-19	024-953-6877
新 潟 県	西 勝 弘	〒950-0916 新潟県新潟市中央区米山10-8 日生不動産米山ビル2F	025-288-6663
長 野 県	福 嶋 利 行	〒390-0826 長野県松本市出川町18-15	0263-88-3140
群 馬 県	阪 本 善 彦	〒379-2165 群馬県前橋市上長磯町313-1	027-290-2355
栃 木 県	村 田 泰 章	〒320-0072 栃木県宇都宮市若草4-19-10	028-650-5517
茨 城 県	仁 平 光 男	〒300-4104 茨城県土浦市沢辺787	029-829-3522
埼 玉 県	塩 野 忠	〒338-0002 埼玉県さいたま市中央区下落合5-10-5 アステリVIP 211号	048-755-9261
千 葉 県	小 口 泰 伸	〒260-0003 千葉県千葉市中央区鶴沢町20-16 ユニバース千葉ビル6F	043-307-8220
神 奈 川 県	三ヶ尻 明 広	〒231-0058 神奈川県横浜市中区弥生町2-15-1 ストークタワー大通公園Ⅲ801A	045-341-0411
山 梨 県	土 屋 契	〒400-0822 山梨県甲府市里吉1-9-8	055-267-6770
東 京	磯 利 二	〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町1-19-5 お茶の水ビジネスビル4F	03-3253-8291
静 岡 県	菊 地 勝 男	〒420-0025 静岡県静岡市葵区金座町47-1 金座ビル3F	054-253-3055
愛 知 県	佐 藤 則 康	〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄1-13-4 みその大林ビル6階C号	052-203-8722
岐 阜 県	遠 藤 昌 克	〒501-0204 岐阜県瑞穂市馬場春雨町1-50-2 司不動産ビル2F	058-329-0050
三 重 県	田 中 義 彦	〒514-0009 三重県津市羽所町345 第一ビル2階 5A	059-213-8882
富 山 県	高 木 正 博	〒939-8272 富山県富山市太郎丸本町1-9-20 ダイイチハイツ1F	076-493-2456
石 川 県	浜 上 洋 之	〒920-8203 石川県金沢市鞍月2-2 石川県繊維会館1階	076-214-8544

代協名	会長名	事 務 局 所 在 地	電 話
福 井 県	木 下 幸太郎	〒918-8202 福井県福井市大東2-1-20 レコルタフォー202	0776-57-1665
滋 賀 県	山 口 裕 貴	〒524-0037 滋賀県守山市梅田町5-6 平和堂守山店4階	077-514-0109
京 都	小 橋 信 彦	〒604-8187 京都府京都市中京区御池通烏丸東入笹屋町436 永和御池ビル601	075-257-3633
奈 良 県	服 部 典 正	〒636-0343 奈良県磯城郡田原町本町秦庄464-6 (株)きんき保険サービス内	0744-33-9588
大 阪	山 中 尚	〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1-2-2-1400 大阪駅前第2ビル14階1-2	06-6341-6085
兵 庫 県	塩 谷 広 志	〒650-0023 兵庫県神戸市中央区栄町通2-2-2 和栄ビル502	078-333-6547
和 歌 山 県	保 田 隆 紀	〒641-0051 和歌山県和歌山市西高松2-9-4-2F	073-460-4761
岡 山 県	歳 森 宏	〒703-8235 岡山県岡山市中区原尾島859-10	086-270-7861
鳥 取 県	石 倉 和 文	〒683-0802 鳥取県米子市東福原6-2-37 (有)オフィスアームス 内	0859-30-2369
島 根 県	佐々木 常 人	〒690-0015 島根県松江市上乃木9-14-15-202	0852-28-7122
広 島 県	川 向 満 典	〒739-1734 広島県広島市安佐北区口田2-2-21 (有)C&C安田 内	082-841-3101
山 口 県	中 村 俊 明	〒742-0031 山口県柳井市南町5-3-16 東澄ビル2F(有)ヤナイ保険サービス 内	0820-25-1565
徳 島 県	三 好 亘	〒770-0846 徳島県徳島市南内町2-6-3 東ビル3	088-677-9002
香 川 県	安 富 良	〒761-0301 香川県高松市林町2537-15 (有)保険ネットワークセンター 内	087-802-7320
愛 媛 県	齋 藤 隆 宏	〒790-0066 愛媛県松山市宮田町106-2 カサブランカ駅前201	089-932-7828
高 知 県	岡 本 和 秀	〒780-8011 高知県高知市梅ノ辻1-1 みつわビルⅡ301号	088-802-7335
福 岡 県	占 部 雅 志	〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前1-15-20 NMF博多駅前ビル907	092-481-3424
大 分 県	町 田 直 子	〒870-0933 大分県大分市花津留1-1-23 河野ビル2F	097-529-7841
佐 賀 県	吉 岡 勝 美	〒849-0923 佐賀県佐賀市日の出1-13-24 サンライズハイツ1F	0952-37-8431
長 崎 県	横 田 清 孝	〒850-0056 長崎県長崎市恵美須町4-2 平野ビル3F	095-816-3021
宮 崎 県	小 野 正 芳	〒880-0806 宮崎県宮崎市広島2-5-30 ルポ宮崎駅前ビル205	0985-23-0468
熊 本 県	郡 英 宏	〒861-4101 熊本県熊本市南区近見7-8-45	096-288-1512
鹿 児 島 県	井立田 眞里子	〒890-0046 鹿児島県鹿児島市西田2-20-8 山野ビル2F-D	099-297-4641
沖 縄 県	藤 川 尚 久	〒900-0026 沖縄県那覇市奥武山町26-24 奥武山マンションビル202	098-858-7192

一般社団法人 日本損害保険代理業協会 Tel 03(3201)2745 ・ Fax 03(3201)4639
〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-12-1 新有楽町ビル 3階321区



代協活動の現状と課題

2020年度版

一般社団法人 日本損害保険代理業協会

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-12-1
新有楽町ビル 3 階321区

TEL 03-3201-2745 FAX 03-3201-4639

E-mail : daikyo@nihondaikyo.or.jp

URL : <http://www.nihondaikyo.or.jp>
