

2020 年度第 1 回「活力ある代理店制度等研究会」

議事録

日本代協事務局(大谷)

【日 程】2020 年 9 月 4 日(金) 15:00～18:00

【場 所】WEB 会議 (Zoom)

【参加者】以下のとおり

損保会社・・・4 名

あいおいニッセイ同和	専業営業開発室長	関野 修司 様
損害保険ジャパン	リテール営業推進室長	大野 昌彦 様
東京海上日動	営業開発部 部長	三原 二郎 様
三井住友海上	営業推進部 部長	小寺 英範 様

日本代協メンバー・・・12 名

< 日本代協 >

会 長	金子 智明
副会長	山口 史朗
副会長	横山 健一郎
副会長	小田島 綾子
副会長	小俣 藤夫
理事・企画環境委員長	松本 一成
アドバイザー	栗山 泰史

< 日本代協事務局 >

専務理事	野元 敏昭
常務理事	小見 隆彦
企画部長	工藤 琢哉
教育兼経理部長	小峯 雅也
特命部長	大谷 隆

議事録の略語について

「保」: 保険会社サイドの発言

「ア」: アドバイザーの発言

「代」: 日本代協役員の発言

「事」: 日本代協事務局の発言

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

1. 金子会長 挨拶

- ・日頃は代協活動にご尽力賜り御礼申し上げます。本来であれば、第一回活力研は7月の開催予定であったが、コロナ禍をふまえ9月およびリモートでの開催に変更させていただいた。
- ・コロナの収束が見えない中、お客さまに対して、また、経営のあり方に対して不都合が多々あるが、以前のような環境に戻ることはないと感じている。スマホがガラケーに戻るとは思えないし、LINE がキャリアメールに戻るとは思えない、JR が終電時間の繰り上げを発表する等社会環境も大きく変わってきており、我々代理店もお客さまに対して環境変化を踏まえたアイデアを出して、工夫をしていかなければならない時代になったと思っている。
- ・そのためには、基本がしっかりしていないといけない。すなわち、世間ではテレワークやリモートワークが話題になっているが、我々自身の体制整備をしっかり構築していく事が先ではないか、ガバナンス・ルールを環境に併せて整備した上で、お客さまに持続的にサービスを提供していくことが重要ではないかと思っている。本日は主に二つのテーマについて討議させていただくが、それぞれしっかり考えて自身の考えを述べていただきたい。
- ・安倍首相の辞任表明の中で、「最後までやり遂げなければならない」「健康管理が重要である」ということを再認識した。そういう気持ちで取り組んでいきたい。
- ・本日は皆様忙しいなか、限られた時間となるが、一つずつでも結果を出していけるような活発な意見交換を期待している。

2. 活力研の論議テーマ

テーマ1：ウイズコロナ時代の代理店の課題と業界対応

事務局より全体に係わる基本的な課題認識を提示

リモートやオンラインの活用は、前向きに、時代に即して、顧客本位で検討することが必要ではないか

代理店における人材採用、働き方の多様化の観点からのテレワーク環境を構築することが必要ではないか

顧客本位の観点からオンライン面談を「対面」と定義して対応を進めることが必要ではないか

保険契約の「手続き」に係わるルールや基準は、顧客本位の観点から業界ベースで共通化・標準化を図ることが必要ではないか

規定上の阻害要因があれば当局に働きかけ、ルールを変える、ことも必要ではないか

(1) テレワーク

事務局よりテレワークに係わる論点を説明

代理店における人材採用や多様な働き方、業務効率化の観点から一定のルールを整えて導入しやすい環境をつくる必要があるのではないか

代理店における雇用機会の拡大、遠隔テリトリー対応、様々な事情を抱えた人材の活用という観点からも「テレワーク主体の営業社員の活用」を検討し、働き方の多様化を図る必要があるのではないか

をさらに進めて、「100%テレワーク」が募集人として認められるか(募集人要件を充足するか)という点については、必要あれば当局折衝も行っていくべきではないか

(2) オンラインによる契約締結

事務局よりオンラインによる契約締結に係わる論点を説明

オンライン面談は「対面」と位置付け、契約締結が完結できるプロセスを実現させるべきではないか(非対面とは郵便、電話のことではないのか)

実現に向けて、競争領域は最小限に留め、業界で共通化・標準化を図るべきではないか

ルールの検討にあたっては、代理店も交えた論議の場を設ける必要があるのではないか

(3) コロナ禍による営業上の影響への対応

事務局よりコロナ禍による営業上の影響に係わる要望と論点を説明

手数料ポイント制度・業務ランク・認定制度等の弾力的運営・代理店経営への特例支援策の要望

新たにオンラインでの代理店価値の伝え方の研修・学習領域が必要となってくるのではないか

デジタル化進展に伴う「顧客にとっての代理店の存在価値」の再確認が必要となっているのではないか

上記(1)(2)のテーマに対し、参加者の自発的発言に基き意見交換を行った。

- 代 ・環境は確実に変わっており、これからも変わる。少なくともデジタルは加速度的に進化する。代理店も保険会社も時代の変化、顧客ニーズの進化に合わせて変わっていかなければならない。そこで各自が何から何までバラバラで競争することが本当に顧客本位なのか考える必要がある。スポーツに例えると、いままで保険会社は野球とサッカーは提供してきた、でも、お客さまは相撲も見たい、となれば土俵は作らなければならない。その場合に保険会社ごとに土俵の大きさや形を勝手に作りたくなると思うが、顧客本位の観点から考えれば、ここは各社競争領域ではなく、土俵の形は共通にさせていただき、その中でプレーヤーである代理店がどういう相撲をとるかというのが代理店の個性や戦術になってくるのだと思う。特にデジタルの時代においては、保険会社も代理店も一定の共通の基盤を作った上で勝負をしていくという形を作っていただきたい。
- 保 ・お客さまが何を求めているのかの整理、代理店の中でのデジタルのリテラシー、保険会社とのやり取りという3つの観点から考えていかねばならないと思っている。特にお客さまとの接点については、今後オンラインを含む非対面が常態化するのは間違いなく、非対面による保険契約手続きの拡大は打ち出していく。それは、お客さまと代理店との接点がお客さまの意向により変わっていくということ、そして、代理店からお薦めをしてお客さまの選択肢を増やしていくという観点からもますます拡大していくと思っている。この方法は数年後には標準化されたものになっているだろうが、今まさに過渡期のタイミングであり、手探りで進める中で、お客さまから選ばれた方法が最終的に残るのだろうと思う。決めるのはお客さまだ。その中で代理店の強みであるお客さま対応、より丁寧な対応ができるかが勝負になってくるので、お客さまの価値に関係しない部分のシンプル化とお客さまニーズの吸い上げの両立が重要だと思う。
- 事 ・2020年7月に、あるコンサル会社が実施した契約方法に関するアンケートでは、自動車保険の契約はリアル希望 36%、オンライン46%であった。一方、生命保険・医療保険の契約ではリアル希望 40%、オンライン16%という結果がでている。最終的にはお客さまの判断によるものではあるが、手続きであればオンラインで可という意向のお客さまも増えているように思われるので、代理店サイドの選択肢として迅速、正確なオンラインによる契約手段も持っておくべきではないだろうか。
- 保 ・当社はオンライン対面と旧対面型のベストミックスにより推進して行く方針だ。先ずテレワークに関しては、コンプライアンス上の留意点として募集人への教育・管理・指導が行き届かないという問題が出てくる。代理店店主若しくは保険部門の責任者が代理店事務所に勤務する社員と同等に業務遂行状況の管理・把握ができて適正な指導を行えるような体制ができているかがポイントになってくると思う。在宅勤務の規定・就業規則の定めに従って自宅で勤務していることが管理できる体制を整える必要があると思う。100%テレワー

クの議論にあたっては、この点(代理店体制整備上の課題)を留意点としてみていく必要がある。また、オンライン契約については、代理店とお客さまの間で、ウェブによる面談機能、スマホで契約締結できる機能を検討中だ。

- 保 ・オンラインでの販売は新たな第三の募集方法として考えている。対面と非対面のハイブリッドという形でお客さまのニーズに合わせた選択肢を持っておいて、どういった場合でも対応できるよう進めている。テレワークに関しては、代理店からも問い合わせが多く来ており、業界の共通があれば進めやすいと思っている。損保協会で12月にコンプライアンスガイド改訂版を策定しているとのことなので、テレワークを踏まえた募集人要件等も会社として検討していきたい。また、オンライン契約については、一部の代理店でトライアルを行い140人くらいのお客さまからのアンケート結果が出ている。オンライン契約に対し抵抗感がない30%、抵抗あり23%、満足度:良かった15%、良くなかった17%という結果であり、総括すると代理店のオンライン・話し方・説明のスキルがなく、手間取った、資料が写らずお客さまからもういいや、と言われたり、スマホだと資料が小さいとの意見がある一方、時間を選ばず好きな時間に説明してもらえたのが非常に良かったとの意見もあり、今後の課題が見えてきた。本年10月にプロ代理店15店によるオンライン商談の発表会を予定しているが、これは好事例の発表会ではなく、オンライン手法を作り上げて発表してもらうもので、全国に配信し、推進の参考にしていきたいと考えている。
- 事 ・各社とも第三の募集方法としてオンラインを使った顧客対応・契約締結についてはお客さまが選ぶことであり、前向きに受皿を用意しておく必要性については異論はないと思う。テレワークについては、募集人要件の検討が必要だ。テレワークしやすい環境を業界ベースで検討し、当局とも調整いただきたい。当方からも共通化・標準化要望として提言していきたい。また、相手との物理的空間を共有しないオンライン契約に関しては、情報としては思った以上に伝わるが、「伝わった感」が得にくいとの調査結果もあり、代理店にとっては新たなスキルが必要となる面がある。日本代協としてもアカデミーのカリキュラムに取り入れるなどの対応を検討していきたい。
- ア ・「サピエンス全史」で有名になったイスラエルの歴史学者ハラリ氏は、コロナに関する日経新聞のインタビューに「今回実施した短期的な緊急措置は嵐が去った後も消えることはないだろう。緊急事態とはそういうものだ。緊急時には歴史的決断でもあつという間に決まる、平時には何年もかけて検討するような決断がほんの数時間で決断され、消えることが無い」と述べている。前例や慣習を飛び越えてあつという間に事が進んでいく現状で、我々はテレワークとオンライン募集についてしっかり対応しなければならない。保険会社の立場からも、17万の代理店がいて当然その先には顧客がいるわけで、この課題への対策を立てていかなければならない。特にトップクラスの代理店では体制も整え対応できていると思うが、その他「普通」の代理店に対して何らかの形で標準を示すことが必要だと思う。代理店の先にいる顧客を考えた時には損保協会、日本代協という業界団体の存在価値がでてくるはず。先進国においては津波型でコロナが襲ってくると言われる環境下、アフターコロナと同時に足元でのウイズコロナを視野に入れて、短い時間しかないことを前提にどのように代理店がお客さま対応するのかを業界一丸となって考え、一定の標準形をつくること、業界として、損保協会として、日本代協として対応を検討していかなければいけないと思う。これは中身は大事だが、同時に、即刻対応しなければならない課題だ。
- ・なお、テレワークが進展すると勤務型代理店に関するルールとの整合性の問題も出てくるので整理しておいた方がよい。
- 保 ・お客さまの行動志向が多様化しており、保険に関するやりとりも一定程度デジタルでできることに気づいたお客さまも多くなるはずであり、今後そのニーズに応える対応をしていかなければならないと思っている。一方でオンラインだからと言って募集手続き・重要事項の説明がいい加減であってはいけないし、情報セキュリティのリスクを抱えたままでやるわけにはいかないので、バランスをとりながらニーズに応えるようツール・システムを整備していく必要があると思っている。

代 ・日本代協の企画環境委員長の立場としてテレワークとオンライン募集は共通化・標準化の一大テーマとなっている。できる限り幅広いイメージで、非競争領域と捉える前提で、我々代理店の声をしっかり聞いていただきたい。企画環境委員会でもいろんな意見を出して提案していくので、対話の場を設けていただき、一緒になって能動的にオンライン募集やテレワークの在り方をつくりあげていきたいのでよろしくお願ひしたい。また、共通化・標準化の一方で、テレワークの活用で良い人材を雇ったり、オンライン募集でお客さまのアクセスをスムーズにすることは、金融サービス仲介業等を含め多くの競合が出てくる中で、チャンネル間競争力を確保する上で非常に重要なことである。特にオンライン募集については顧客対応の品質向上のみならず、業務の効率化やマーケットの拡大に繋がるため、我々保険代理業者にとっては非常に重要な競争領域である。コロナ禍において劇的に環境が変わる中、他チャンネルとの差別化を図る緊急的な局面であるという観点からも速やかに環境整備を進めていただきたい。また、保険会社より代理店合併・統合を勧められて困っている代理店があると聞くと、他チャンネルとの競争力を付けるためにレベルアップする過程において、伸びる代理店と残念ながら環境変化についていけない代理店も出てくるのが現実問題として想定される。そういった中で顧客本位の業務運営を実践し、生き残るために自らの意思で優秀な代理店に集約されていくのが理想であり、そのような流れは自然発生的に生まれてくると考える。今は、代理店が環境に適応し、さらにレベルアップするために非常に重要で緊急な局面だと思う。企画環境委員会でも最善の提案をしていきたいと思うので、是非協力をお願いしたい。

上記(3)のテーマに対し、参加者の自発的発言に基き意見交換を行った

保 ・現状、手数料体系には面談率についての評価項目があるが、検討はこれからだ。とはいえ、お客さまの行動志向が多様化している中、それに対応し、さらには、専業代理店の価値をどう伝えるのか、持続的・自発的に価値提供できるのか、お客さまとの接点のあり方を考えながら代手ポイント・認定制度に織り込んでいくことを検討している。

保 ・品質認定に面談率項目を入れているが、特例措置を適用している。今後については検討中だが、対面すれば満足度が上がるのか？電話募集だと満足度は下がるのか？という点も必ずしもそうではないと思う。お客さまニーズにいかに対応して効率的な形で説明し、募集できるのかという課題に対応できれば、お客さまの満足度は上がるし、代理店の品質も上がってくるのではないかと思う。代手についてもこうした視点でお客さまニーズに対応することができる体系となるよう検討している。

保 ・当社では、対面募集の減少等を考慮し、品質項目での特例措置を実施予定。また、業績増収の項目についても現行の下げ止め規定があるが、さらにコロナの影響についての特例を検討中である。

保 ・手数料体系の勘案措置については7月に発信しており、下げ止め規定についても元々あるところに更なる特例が必要かを検討中。また、表彰制度(生保含む)においても勘案措置が必要と考えている。対面・非対面については、お客さまの地域性、職種等状況に応じた手段として備えておいていただくことが大事であり、単純に面談率を追うものではないと考えている。したがって、今後は、WEB環境が一般的なものになる中で、代理店もデジタルリテラシーを高めていくことが必要であることを認識していただく意味でも、オンラインによるセミナーや研修を実施していく予定である。WEBによる非対面は今後高まっていくとは思いますが、代理店の最大の強みである、お客さまとの接点(雑談や会話の中での情報収集等)をどのように広げていくのがポイントだと考えている。

事 ・各社それぞれ今回のコロナ禍が業績に与える影響を踏まえて検討いただいていると思うが、代理店の現場の実態をしっかりと把握いただき、現行制度の見直しや特例対応を含めて進めていただきたい。一言で言えば、近年の保険会社対応は「冷たい」と感じている代理店が多いのが現場の実態である。環境が変化する中で代理店もこれまでの意識や行動、経営のあり方を抜本的に変えていく必要があるため、しっかりとした目線で実態を把握しながら変革を促すことは必要だが、そこに「温かさ」が感じられるものであってほしい。そのポイントは「相手のために」という精神だと思う。

・本日の論点でもある、「オンライン対面(遠隔)時の代理店価値の伝え方」、さらには、「オンライン・オフラインに限らず、そもそもの代理店の存在価値は何なのか」という課題は、デジタル化が進むことによってより以上にあぶりだされることになるが、その点については次回のテーマとさせていただきます。

ア ・コロナ禍の現況を考えると、財政事情に目をつむった緊急対応が必要とされている。この環境の中で世の中がどう動くのかを考えてみると、強い者が勝つという競争優先の考えよりも、弱い者に対する分配を考える方向になってきているのではないかと。例えば、保険会社と従業員の立場を考えてみると、会社は従業員を守るために業績がコロナの影響で悪化したとしても、従業員への給与は守ろうとするし、日本の企業はほとんどがそうである。このような考えを代理店にも適用する必要はないのだろうか。このような大惨事においては保険会社として代理店に配分するという考え・施策の導入を視野にいれるべきではないか。コロナによる自粛によって自動車保険のリザルトが改善傾向にあり、利益が増えるかもしれないという時に、その利益を代理店に分配するという観点は絶対にありえないことではないと思う。手数料ポイントで言えば「コロナ特例プラスポイント」のようなものを組み入れたとしても、世間一般の考え方からみておかしくはないのではないかと。それは逆に今度は保険会社が困っているときには代理店サイドが泣いて「特例のマイナスポイント」を行うという考え方にもつながる。そうすることで両者に強固な信頼関係が生まれ、WIN WINになるのではないかと。保険会社と代理店の長い期間の関係を考えると、今回がそうした考え方の一つのきっかけになるのではないだろうか。今一度保険会社には「代理店への分配」という考え方を検討していただきたい。

テーマ2： 関東財務局代理店との対話結果を受けた今後の対応

事 ・6月19日関東財務局が代理店との対話結果を公表しているが、現場からは保険会社の社員が内容を十分理解していないのではないかと指摘がある。これだけ体制整備の重要性が言われて、代理店の取組み強化が求められている中、今回の公表内容は現場で代理店支援を行う上で示唆に富む内容であるし、また、公表内容では、保険会社に対し、「ルールの本質を理解しないで形式的なチェックをしているのではないかと」の指摘があるにもかかわらず、社員の理解は不十分だと思うので、各社においても情宣、教育の強化をお願いしたい。勿論、体制整備は代理店自身の義務であることは十分承知した上でのお願いである。

保 ・当社でも、現場の社員が内容を知らないという声が出てきており、1時間程度の研修動画を作成してオンライン研修を社員向けに行うことにした。併せて、各支店の社員勉強会でもリアルでの研修要望があり、既に数支店で実施しているところ。そこでは、単に公表内容を伝えるだけでなく、その意味するところの代理店への伝え方の話法についても研修している。

ア ・今回のヒアリングは監査と教育に関する質問が中心であり、代理店の監査体制、保険会社による代理店監査、コンプライアンス教育等が高い位置付けになっている。金融庁全体の大きな動きである「内部監査の高度化」の要請と深い関係があるとみている。保険会社の代理店監査に関していえば、2014年に金融庁の監督指針が改定され、保険会社による代理店監査の周期が業務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は適切かどうか、監査項目の見直しを行っているかどうか、無予告での監査を行っているかどうか、というような内容になっている。その点を踏まえ、保険会社の代理店監査が監督指針に沿った形で実施されているのか、会社として方針が徹底されているのか、について聞かせていただきたい。

保 ・2020年度から代理店の規模で2つの階層に分けて監査を実施している。全代理店対象の点検項目の監査、これに加え損保実績5,000万円以上の代理店には対話項目(体制整備の状況、苦情管理体制、比較推奨販売の体制、募集関連行為、生保意向把握体制)により体制のレベルアップに向けた支援を行っている。

保 ・ヒアリングの公表内容については社員の理解、認識不足が課題だと思っている。今年度は全代理店と対話する方針であり、その中でこれらの内容を盛り込んで話せるか、社員の知識をあらゆる観点で教育し、代理店とのあるべき対話ができるように持っていきたいと考えている。

- 保 ・ミニマムラインでの〇' ではなく経営理念やお客さま対応に紐づけた対話が行われるよう支援している。そこに同席した社員は一定の認識はしているが、全ての代理店と実施しているわけではなく、これからの取り組みである。
- 保 ・2020年度は監査を見直して、監査の意義・目的をきっちりと代理店に伝えたいうえで対話(ヒアリング)により考え方や体制整備の支援を行っていく体制をとっている。
- 事 ・日本代協として監査は保険会社がやるべきだと言っているのではなく、PDCAのCは自らやることに意味があり、だから内部監査なのだと思っている。しかし、そうは言っても多くの代理店は内部監査部や専任者を設置できるわけでもなく、現実問題としては自主点検とあわせて保険会社の業務監査でしっかり指摘してもらうことが極めて重要だと思っている。今の時代は優しい担当者ではなく、厳しいことをしっかりと指摘できる担当者が求められており、それが結局はビジネスパートナーである代理店をコンプライアンスリスクから守ることになる。地域の多くの代理店においては、保険会社の監査は代理店の内部監査を補完するものとなるので、そのためには監査の実効性を上げていただく必要があると思う。そうした観点からも是非取り組みを意義あるものにしていただきたい。
- ・なお、関東財務局のヒアリングには2つの課題がある。一つは、実施時期がコロナ禍の前であり、リモートワークやオンライン募集に関するヒアリングは入っていないこと、もう一つは、対象が募集人10名以上の代理店だったため、10名未満の代理店の実態を行政が直接見たわけではないこと。この点は当局も認識している。今後、こうした観点も行政の取り組みに反映されていくのではないかと考えている。

テーマ3：自由討議

自由討議ではあるが、先に現場の重要課題として以下の2点を提示し、論議を行った。

< 特定修理業者対策 >

- 代 ・特定修理業者に対して、我々がしっかりお客さまをグリップして、そういうルートから請求が上がらないようにすることが前提だが、この問題は、今や「保険金不正請求ビジネス」の様相を呈しており、個社の対応では限界がある。代理店・保険会社・損保協会が一体になって取り組む必要がある。代理店がお客さまをグリップはするが、そこをすり抜けたものは保険会社で対応することになる。代理店からは保険会社は風水災クレームの支払いが甘すぎるといった声も聞こえている。「保険請求の窓口」という業者が保険会社の期待度ランキングを作ったりしており、大手検索サイトでは堂々とCMを流したりしている。このような業者が大手を振って活動していることを見過ごすことはできない。改めて保険会社の現場の方にも現状認識を厳しく持って対応していただきたい。
- 代 ・特定修理業者の被害実例として、ある契約者が情報交換会で知り合った特定修理業者から900万円の修理見積が提示されただけでなく、保険会社からの鑑定依頼についてはコロナの状況なので断るようアドバイスまでされていた。保険会社が鑑定を行い、最終的にギリギリ見積もって100万円の鑑定・支払を行ったところ、成功報酬として支払保険金の50%を業者から請求され、支払ってしまった。お客さまは代理店との関係性や被害の実際の状況が分かっているにもかかわらず、自分が保険金を受け取れるとなると判断が鈍ることもある。損害査定のところできちんとチェックできる仕組みがあれば、こうした事態は繰り返されることはないのではないかと思いながら、悔しい思いで100万円の支払い手続きを行った。
- 事 ・同様な事例は各地の至るところで聞こえてきている。火災保険料が年々値上がりしている一方で、このような業者に暗躍されて支払う必要のない保険金が支払われている実態があることを消費者が知ったらどう思うかを考えると、非常に大きな業界課題であることを痛感する。保険会社と代理店が一体となって取組まなければいけない課題と認識している。損保協会では強い危機感を持って臨んでおり、ワーキングチームを組成して対応を論議しているところと承知している。消費者庁でも注意喚起チラシを作成する等、行政サイ

ども問題意識を持って対応している。行政、警察、弁護士、消費者団体等とも歩調を合わせて取り組むべき重要課題であるので、この場で新ためて認識を共有しておきたい。

< 販売基盤・構造改革・代理店戦略 >

- 事 ・この点は毎回繰り返してお伝えしているが、相変わらず現場からは、「保険会社の対応が上から目線で一方的」「強引」「期限を示される」「合流先を直資代理店にするよう指示される」「自社の都合優先で代理店の生活のことを考えていない」といった声が寄せられている。環境は変化し、対応は急務になっている中で、論議は10年先を見据えながら進めなければならないのに、ここに立ち止まっていることは非常に残念だ。本社方針と現場対応に乖離があるとしたら、しっかりと改善いただく必要がある。経営判断は代理店主自身が行う環境を守ることが必要だ。この点について各社の認識を伺いたい。
- 保 ・保険会社にとってもお客さまを増やしていくという点は、代理店と同じ目線、同じベクトルで取組んでいく事が大事だと思っている。現場から上がっている声にはしっかり対処しないといけないし、第一線で体を張っているのが代理店であり、それがあっての我々保険会社だということをしっかり認識してやっていく。とはいえ、現在の環境や今後の環境変化を認識していない代理店もまだまだ存在していることも現実であり、その先にいるお客さまを置いていくわけにはいかず、どうやって守っていくのかを考えていかねばならない。代理店をしっかりと支援し、自走・自立できる代理店と向き合って対話を進めていきたいと思っている。
- 保 ・当社も対話重視でやっている。対話する中で現下の環境についていけない代理店もいるが、まずはしっかり声を聞くというスタンスをとっており、プロ代理店の代表者に対しては本社商品部や損業部も参加し現場で何が起きているのかを直接やり取りし、腹を割った話し合いを行っている。どういう体制が代理店にとっていいのか、どうしたらお客さまを守っていけるのかを考えている。一方、効率化も視野にいれて代理店に対しより多くの経営判断の選択肢を用意することで、最善の方策を取れるよう対話をしていく方針だ。
- 保 ・実態を踏まえて集約化を提案することはあるが、その場合でも代理店との丁寧な対話を重視しながら進めることを徹底しており、不適切な説明や強引な交渉で一方的に集約を迫ることのないよう社内通知を定期的に発信し注意喚起を行っている。また、対話の結果、合併を選択された代理店には、全国展開型を理由とした推奨は実施しておらず、合併される代理店の希望をしっかりと聞いたうえで地域の核となる代理店を候補先として紹介している。その際も事後のトラブルとならないよう、事前にしっかり双方打合せを行ったうえで取組んでいる。
- 保 ・当社はこれまでの方針を変えることはなく、最終的に合併・統合となる場合であっても、まずは丁寧な対話を行っており、直資代理店への強引な誘導は行ってないつもりだ。しかし、そのような声が現場にあることは真摯に受け止める。大型合併に関し、1~2年かけて役割分担・価値観の擦り合わせを行い、計画的に合併を進める代理店がいる一方で、合併や統合の目的の理解が不十分と思われるケースもあり、より丁寧な支援が必要と考えている。
- 事 ・日本代協では、「代理店経営サポートデスク」を設けて代協会員からの生の相談を受け付けている。その中で、保険会社から強引に統合・合併を言われているという相談が多く入ってきていることはお伝えした通りだが、自社のビジョンはどうなっているのか、事業計画はどう定めているのか、10年後の成りたいイメージはどう考えているのか、を形にして保険会社に示し、その実現に向けた対話を行うことが望ましいと伝えている。周りの環境は変化しているわけだから、現状維持では後退になってしまうので、戦略が必要だ。単独で実現していくのか、他と組むのか、他の力を借りるのか、そうした戦略の選択肢と経営者の判断の問題だと思う。
- ア ・日本代協は地域のプロ代理店が主体だが、地域のプロ代理店には、これまでディーラー、銀行別働隊、企業代理店といった競争相手がいた。そこに銀行窓販や来店型ショップが競争相手に加わり、さらに多種

多様な業界がいろんな形で保険販売事業に参入している。そして、来年には WEB との掛け合わせの中で「金融仲介サービス業」という新たな事業者が加わることになる。このような地域のプロ代理店とは性格を異にする競争相手との生き残りをかけた戦いが始まっていくわけで、それを考えた時、地域のプロ代理店としても業務品質と、それを確保・維持するための「規模」と「デジタル化」は避けて通れないキーワードとなる。これを達成するために、何らかの形での合併という選択肢も自ずと出てくるのだろうと思う。勤務型代理店を上手く活用し、規模を拡大している代理店もいるので、そこも視野に入れて考えていく必要があるのではないかな。

3. 金子会長 閉会挨拶

・本日の論議への参画に感謝する。活力研では、もっと腹を割って、もっと踏み込んで、本音で話したいと思っている。今回はリモートなので物理的空間を共有できず、肌のぬくもりを感じることはできなかったのは残念だが、変化は加速しており、もっと前を見据えた建設的な論議を行い、お客さまの信頼と支持に支えられて持続的に発展できる代理店を一店でも多く支えていきたいと思っている。是非とも引き続きの協力と忌憚のない対話の継続をお願いしたい。次回は、事務局で顔を合わせられることを祈っている。

以上