

2020 年度第 2 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】2021 年 2 月 25 日(木) 15:00 ~ 17:30

【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・・・11 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

< 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

「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理解、ご協力いただき誠にありがとうございます。今年もコロナ禍が続く状況ですが、日本代協としては事業計画の遂行と、業界の更なる発展に向けて皆様と一緒に、明るく元気に活動していきますのでよろしくお願いたします。
- ・今回も残念ながらリモート開催となりましたが、あっという間に今年も2ヶ月が過ぎ、年度末に向けた忙しい時期にもかかわらず活力研にご参加いただき有難うございます。本日は3つのテーマについて意見交換をさせていただきます。リアルでの開催が出来ない中ではありますが、私も遠慮せずに辛口の意見を出すかと思いますが、良い会にしたいと思いますので、皆様も積極的に活発な意見を出して頂きたいと思います。
- ・今回の活力研が最後の出席になる方もいらっしゃるかと思いますが、思う存分意見を出してください。

2. 活力研の論議テーマ

テーマ1：代協会員からの質問事項と回答を踏まえた各社への提言と要望

事務局より事前に配布した、「代協会員懇談会事前質問 QA」の記載についてポイントを説明した。

(1) 代理店手数料体系(ポイント)(矢印はQAの記載概要)

(質問)代理店手数料ポイントについては、これまでも活力研の場で討議してきたが、改めて指標の目的や意味につき明確に現場に伝わっていないとの指摘がある。

保険会社サイドも状況は認識して手を打っている面はあるが、当方もチェックしながら取組んでいく。

(質問)体系が複雑で項目が増えてきているので、もっとシンプルに、変更も毎年行わないで欲しい。

各社の戦略が反映される部分ではあるが、活力研の場で論議を続ける。改定頻度についても活力研の論議の結果、各社とも3年程度は据え置きになっている。

(質問)クレジットカード払件数の導入は恣意的ではないか。

クレジットカード払については、お客さまが選ぶことであるが、利用しやすい環境すなわち加盟店手数料の引き下げ要望を損保協会に提出している。現状提示されている指標については過度な設定とまではいえない水準ではないかと考える。

(2)代理店手数料(商品別基準代手率変更)

(質問)火災・賠償・傷害の商品別基準代手が一方的に引き下げられている、さらにそれが、紙の通知一片だったり、保険会社からオープンにされないといけないといったような形で、代理店が手数料で商売していることに対する思い入れが無いのではないか。

法的な問題とするのは難しいが、ビジネスの問題としては問題があると考え。引き下げにあたっての保険会社サイドの伝え方・やり方は適切さを欠いている。改定の背景に対する具体的説明が欠けている、代理店と保険会社で共通の理解を得られるような対応ではない、付加率の構成要素である社費削減の努力・保険金支払の努力に関する適切な説明が欠けている点については問題があると整理しており、各社の地域営業担当役員へは金子会長が直接訪問し、改善を求めた。

(3)募集の公平性

(質問)ディーラーにおける自動車保険でスモールリペアを前面に出した営業が目につく。

問題意識はあるが、金融当局も公式見解としては過度なサービス提供でない限り業法上の問題ではないと整理している。ただ、保険会社サイドの代理店に対する論理的説明が不足していると思うので、改善を求め

ている。また、専業系代理店の対応策についても寄り添って考えるべきである。

(4) 銀行口座振替手数料・コンビニ払いの印紙代の負担

(質問) 口座振替契約がメインとなる中で、振替手数料が上がることは代理店経営を直撃する。保険会社も応分の負担をすべきではないか。

口座振替はお客さまから保険料を受領する行為と、代理店から保険会社へ精算を行う行為が同時に行われていると考えることができるので、委託契約書の規定に基づいて費用は応分の負担が妥当ではないかと日本代協は考えており、これまでも保険会社に改善要望を出しているが、突破口が見えていないのが現状。

印紙代の負担については委託契約書上、保険会社負担と明記されており、複数の保険会社のコンビニ払いの代理店負担規定はおかしいので、改善を要望する。

上記(1)(2)のテーマに対し、意見交換を行った。

代 ・火災保険の基準代手率変更のような大きな動きに関しては、会員から多くの意見が寄せられるので、事前に知らせて欲しいと依頼していたが、今般傷害保険の代手率変更にあたり、事前通知がなかったことは残念だ。お互いの信頼関係でやっていることなので、もう少し丁寧な説明や対応をして欲しい。過去、保険会社が業務停止となった時に、新規のお客さまへの募集活動ができず、乗合承認書に印を押そうかとも考えたが、専属代理店としての思いが強く、担当社員の方と踏ん張って乗り越えていこうとの気持ちでやってきたのに、今回の対応は残念でならない。一部の保険会社ではe-ラーニングの最後に代手率の改定をAIが通知したりしている。リザルトが悪いことを理由にして基準代手率を引き下げているが、それでは逆に、リザルトが改善したときは元に戻してもらえるのか、これから次の事業計画を策定していく中で毎年基準代手を下げられては我々の経営が圧迫されてしまう。保険会社も社費の削減を相当やってきたと思うが、今回の基準代手の伝え方は、上から目線で一方的な感が強く、優越的地位の濫用のようにも感じる。これでは相互の信頼関係がギクシャクしてしまう。また、現場の営業社員も改定の背景について良く分かっていないように思う。だから代理店に論理的に説明できないのではないか。

事 ・我々としてもロスレシオの問題は十分理解している。保険会社と一緒にしてお客さまに負担を掛けないように保険料そのものの引き上げを極力抑えるよう努力すべきだという点も分かっている。その原資となるのは保険金の不適正な支払いを排除し、社費と代手を効果的に配分する必要性も理解している。ただし、専業代理店は代理店手数料が収入の全てであり、その過多は経営上大きな影響がある重要な要素であり、e-ラーニングのAIが代手が下がりますよ、と伝えるようなレベルでの代理店への伝え方は、ビジネス上問題がある。ビジネス上、相手の取引条件を引き下げたわけだから、改定するなら先ずはその背景を丁寧に説明した上で、頭を下げて依頼をするくらいの気持ちがいるのではないか。保険料が上がるから代手実額は下がりますが、といったレベルの話ではないのではないかと。損害率のこともあり、やむを得ないと考えている代理店もあるが、こうした対応が積み重なると、代理店と保険会社との信頼性を強固なものにする方向とは逆の向きに向かってしまい、お互いに不利益となる。顧客本位の徹底が強く求められる中で、本来は共にベクトルを揃えてお客さまに目を向けなければならない環境なのに、いつまでも内部関係に目を向けざるを得ないのは残念だ。今後非連続の環境変化が起こる中で、保険会社も要るか要らないか、代理店も要るか要らないか、ということさえ問われる時代になっているのだから、やるべきことはたくさんある。保険会社も代理店の声をしっかりと聴いて方針や施策に反映してもらいたい。各社担当役員には金子会長より直接伝えさせていただいた。こうした現場の声に答えていただきたい。

保 ・代理店と保険会社が一枚岩になって変化に対応していかなければならない時に、代協に対して必要な情報提供が遅くなってしまったことをお詫びする。代理店手数料率はまさに代理店経営のど真ん中のお話である点を踏まえ、より丁寧な説明を意識して行っていかなければならない。改定ハンドブックの中でも説明し、全店向けにZoomの勉強会も行っていたが、最後現場レベルでは書面一枚での簡易な説明となってしまっている状況も否定できない状況。当社としては、より丁寧な説明を行っていきけるよう、今回の22年度代手体

系改定にあたり、汎用の代理店手数料説明書とは別に、改めて専業代理店向けの、当社の考えや想いも記載したペーパーを作成した。今後も時に言いづらいことも言わなければいけない場面や、繰り返し丁寧な説明を通じて理解を求めなければならない場面もあるが、いずれも代理店と向き合って、常に「代理店経営」を意識したものでなければならないと思っている。一方で、火災保険を巡る収益環境は想像以上に厳しく、このまま高い損害率が続くと、将来に渡り安定的な補償の提供が立ち行かなくなってしまうおそれさえあることはご理解頂きたい。また、支払の適正化の点で大きな問題となっている「特定修理業者対策」は代理店と一緒にあって対応することが重要であり、今後さらに緊密な連携を図っていきたい。

- 事 ・我々としては、環境変化の中でもこれまで通りやっていけばいいとは思っていない。デジタルの進化が大きな引き金となって環境は急激に変わるので、代理店も変化に対応しながら変わるべきは変わる必要があると考えている。従って、代理店に対して厳しいと思われることでも、伝えるべきことをしっかり言える社員の方が、結局は代理店にとって役に立つし、代理店を守ることができる。寄り添うとはそういう事ではないか。ご機嫌取りの社員は望んでいない。相手にとって必要なことであれば、厳しい事でもきちんと言う、伝えるべき情報はきちんと開示する、そうした土台の上で、寄り添うという事が初めて成り立つのだと思う。
- 保 ・代理店経営の根幹にかかわる代理店手数料、特に個別商品の基準代手に手を付けるという事は、社内でも簡単に決めたことではない。当然多くの意見が出る課題であり、火災に手を付けると次は自動車ではないか、現場はどのように対応したら良いのか、などの質問が出ることも踏まえて論議の結果、最終的な決断に至っている。代理店に伝える時に、単純に損害率を改善するためとするのではなく、会社はどんな努力をしているのか、社費も削れるところは削っていることを伝えたい。基準代手に手を付けざるを得なかったのだということを説明資料として作成すべきだと社内には提言していく。現場に行けば行くほど認識が薄まって、単なる結果の伝達に終わってしまう点については問題点として改めて認識した。保険会社と代理店の信頼関係で成り立ってきた業界だけに、対話がデジタル化になってこうした信頼関係が薄れてしまうことに危機感を持っている。このような重要なことをしっかり伝達できる社内の体制構築が会社力・組織力だと考えているので、温度差がないように、代理店に真摯に話し、伝えていける社員の育成が必要だと思っている。
- 事 ・正確な情報をきちんと共有しないとお互いの共通認識が出来ないと思うので、今後も出来る限りの改善努力をして頂きたい。
- 保 ・代協会員懇談会の QA にも記載されているが、現場の社員からの伝え方が代理店に寄り添っているか、というところは会社としてしっかり捉えていかなければいけない課題だと考えている。基準代手の問題だけでなく、代理店に伝えるべきことは伝え、理解を求め、一緒に歩んで行くことが大事だと思っている。その中で、商品別基準代手率の問題に関しては、会社としてもっと伝えるべき事が、タイミングも含めてあったのだらうと反省している。時間軸の中での商品の収益性などの仕組みについて、もっと分かりやすく開示して理解いただく必要があったと思うし、改定の際には一番不利益を与えてはいけないのがお客さまであり、保険会社は最初に自らの身を切って対応しないといけないと思っている。今回の対応も実際はそうした考え方に基いているが、それをオープンにして理解を頂かないといけないところだったと思うので、現場の社員に対する情報の伝え方とともに、代理店に対して正確な情報を直接お伝えしていく事が大事だと思っている。お客さまを一番近くでお守りいただいているのは代理店であり、気持ちを削ぐようなことがあってはならないと思っている。ここはしっかり真摯に向き合って、厳しい話も含めて理解を頂けるような関係作りを現場で進めていけるようにしていきたい。
- 保 ・丁寧に説明させていただくことは、その通りだと思っている。自社の代理店会の全国幹事の方には、経緯や内容を説明させていただいているが、現場に近づく中で十分に連携できず不十分になっているというご指摘の点は、反省に立って今後は対応していきたい。火災保険の収益悪化については代理店の皆さんにも標準手数料の引き下げのご協力を得て難局を乗り切っていきたいと思っている。もちろん保険会社としては業務や施策の抜本的見直しにより非効率な業務は徹底的に排除しており、組織(要員)や経費の削減等、

社費の大幅削減に取り組んでおり、代理店の皆さまにも理解と協力をお願いしたいと思っている。収支改善には時間を要し、当面は火災保険料水準の上昇も見込まれるため、収益改善による標準手数料率の引き上げは現段階では約束できるものではない。一方で、単に標準手数料率を下げて終わりというわけではなく、デジタル技術を活用したスキーム、オンラインの刷新、ネット口振、電話募集制度の改定等、代理店の募集プロセスの負担を低減する施策を打ち出していきたいと考えている。

- 事 ・本店の担当部署の皆さんは、こうした活力研の論議などを通じて代理店の立場を一定理解頂いているかと思うが、そうした思いを組織全体で共有できていないのではないかと。共有できていないとすれば、なぜできないのか、に切り込んでいく事が大切だと思う。真因を突き止めないといつまでも同じ話を繰り返すのではないかと。
- 代 ・代理店の合併問題やポイント制度の問題等、事あるごとに保険会社側が一方的だとか、横暴だとか、説明が足りないだとかの話になる。もちろん、代理店と保険会社は信頼関係の上に成り立つビジネスパートナーであり、保険会社もそんなつもりではないことかとは思いますが、特に今回の代手率の件に関して言うと、例えば我々がお客様のところへ行くと保険会社は収支が悪化したら簡単に保険料を上げることができていいね、というような話になり、もちろん、そのようなことはないと言っている。お客様に接する、寄り添う現場の我々に対して、お客様に対する説明とか情報開示という視点での代理店に対する説明が大事だと思う。現状ではそうした姿勢が欠けているのではないかと感じる。代理店に対する云々というよりも、お客様に接している代理店に対する説明、寄り添いという視点から丁寧な説明・対話をお願いしたい。
- 事 ・代理店と保険会社と一体になって、お客様に対応するのが代理店制度モデルであり、お客様という視点で物事を考えていくという事は重要な視点だと思う。改めて確認いただきたい。
- 代 ・適正な保険金の支払という観点から、特定修理業者の問題について一言。損保協会が必死に取り組んでくれているし、我々代理店も日頃から非常に重要な問題だと感じているが、「ほけん請求の窓口」(あたかも「ほけんの窓口」と誤認させることを目的としたようなサイト)のような保険金の不正請求をビジネスにしている業者に対して、保険会社も深刻に受け止めていただきたいと思う。この問題こそ保険会社と代理店が一緒になって排除していく事により適正な保険金支払いにつながるので、保険会社としての明確で強固な対応・体制を打ち出していただきたい。この問題に関しては、保険会社も代理店も対応方針には異論のないところだと思うので、一緒になって取り組んでいくためにも明確な指針を示していただきたい。
- 事 ・この件について、各社理解はされているかと思うが、損保協会も最大の業界課題の一つと位置付けて取り組みを強化しており、現場でお客さまと接する代理店が一番苦労している問題であるので、力を合わせて対応していくことが必要だ。営推、営開部門でもしっかりとフォローいただきたい。
- 代 ・特定修理業者の情報提供についても、現場では知らない代理店も沢山いる。代協会員は損保協会と情報共有している中で様々な情報が伝わっているが、保険会社においても支社の業務連絡会等にて情報提供した方が水際で防げると思うので、もっと現場に情報をおろしていただきたい。
- 事 ・火災保険自体の在り方が問われている環境で、今までのような料率算出でいいのかという時代にも入っている。大規模自然災害が無くても赤字になっているのが火災保険の現状であり、火災保険の在り方が問われているのだという事をもっと社員と代理店とで共有いただきたい。代手率については、現場への背景の情報開示とともに、社費削減の取組みと併せて伝えていただくことが重要であり、よろしく対応をお願いしたい。また、先ほど意見として出された「お客様に伝えなければならない代理店の立場」を踏まえた情報提供をお願いしたい。代理店手数料は付加率の中の社費との配分の問題であり、極端に言えば、代理店が真に自立し二重構造が改善されて社費がかからなくなれば手数料を増やすことだって考えられる問題である。今後は付加率の中で考えるという視点を持って検討いただきたい。

テーマ2 : 2021 年度専業代理店手数料ポイント制度・認定制度の概要

事 ・2021 年度判定、2022 年度適用の代理店手数料ポイント制度及び認定制度について、変更点や各社の戦略を説明いただきたい。併せて、各社における規模と質の考え方についても補足していただきたい。

保 ・代理店手数料については、代理店の経営の根幹にかかわる部分だという事で、本社で決めていく過程においても社内各部署、現場にヒアリングをした中で最適な方向性がどこだという論点で、熱い議論を交わして決定している。3 年前から増収・規模重視から毎年少しずつ品質のウエイトを高めていく仕組みにしており、22 年度の代理店手数料体系においても、20 年度、21 年度よりも品質にポイントを移行し、高品質な代理店をより評価する体系に改定した。品質が高いという事は、お客さまにとって、より良い最適な提案、商品提供が出来る体制が具備できており、顧客本位の業務運営がしっかりできている事とつながってくるという観点からしっかり品質をみていくという形にしている。一方で、プロチャネルの専用代手については、当社の一定の施策を織り込んでいたが、新しい項目としてフリート契約の新規台数を追加した。他テレマティクス自動車保険販売率、新種等、総合的に取り組んでもらう販売体制を評価する体系を加味している。

また、品質認定制度については、お客さまの満足度向上に資する制度という考え方を踏襲しながら、コロナ禍の中、お客様ニーズの変化をとらえて評価項目や基準の見直しを行っている。例えば対面比率は過去に遡って削除する特例措置をとってきたが、今回は正式に削除した。合併とか統合といった求められる規模感については、基本的に水準を設けていないが、お客さまに対して最適な商品、満足のいくものが提供できる水準に達するには、一定目指すパーとして HGA ランクを設けている。本質的には顧客本位の業務運営がしっかりできているかという観点で代理店の存続が関わってくると伝えている。お客さまに選ばれる代理店であること、それは非対面、WEB での募集方法等顧客ニーズにしっかり対応できる体制があるかどうかが重要になってくる。対面はできるがオンラインは無理だという代理店であれば、お客さまにとって満足のいく代理店にはならないので、そこは弊社にとってもこれから勝ち残っていく代理店の条件は満たさないと、一緒になって顧客本位の業務運営は何かを考えていきましょうという形で対話をしているところである。質と量の関係については、規模があるという事はそれだけ質を求めることが出来る、規模が大きいという事は投資とか品質を高める力を持っているというように考えており、規模感だけで全て決めるわけではないが、規模とミックスさせたいという代理店の品質を考えている。

事 ・2017年に当局が問題提起したことだが、業法改正で求められる体制整備義務の履行を考えた時には、一定の規模感は品質なのだという指摘がある。いわゆる、量は質に転嫁するという感覚だ。顧客本位の体制を構築、維持するためには、一定の収益基盤、顧客基盤が必要だということだとは思いますが、重要なことは顧客本位の業務運営を徹底することで質が量に転嫁することがではないかと思う。

代 ・私のところでは、毎年手数料ポイントに関して保険会社には丁寧な説明をいただいている。事業計画を策定する前々月にスピード感と行動力を持って次年度施策についても個別に打合せが出来ており、有難いと思っている。ただ、年度施策のボリュームが年々増えてきているのが懸念材料だ。現場の社員がしっかり説明してくれるのは、一緒に取組みをやっていて代理店の現状と課題をよくわかっているからだと思う。

保 ・当社では、全代理店対象に 8~9 月頃に手数料体系に関するアンケートを実施し、その意見を検討に反映させている。また、11~1 月にかけて代理店会の全国幹事の皆さんからも意見を頂いて反映させ、2 月に動画を含め全国の代理店に案内するというステップを踏んだ。募集体制・品質・業績・増収・損害率については例年通り継続しているが、今回の改定の大きなポイントは DX ポイント(上限 5 ポイント)を新設したこと。大きく環境が変わっていく中で従来以上にお客さま第一の業務運営を推進していくためには、代理店の皆さんと当社が一体となって「ビジネススタイルの変革」、「お客さまの体験価値の向上」にかかわっていく事が重要だと考えて DX ポイントを新設した。DX ポイントは独自システムの活用・照会応答 NAVI 活用・申込書品質管理システム活用・ご契約者さま専用ページ登録、サイバーセキュリティ対策等の状況をポイント化している。より多くの代理店にデジタル活用を日常化してもらうことで、「ビジネススタイルの変革」や「お客さまの体験価値向上」につなげていきたいという趣旨だ。また、代理店品質認定制度を設けており、この制度

上の募集品質を充足している場合は実績が小規模だから手数料ポイントを下げることには行っていない。この募集品質をミニマムスタンダードと位置付けて対応している。ポイントの維持・向上は、高いレベルでの品質の向上・お客さま体験価値の向上・ビジネススタイルの変革といったデジタルツールを活用していただく、実績や規模拡大・増収していただくことで実現いただくようにしている。

- 事 ・貴社としては、DX ポイントの新設が改定の大きなポイントで、代理店品質認定制度に基づき規模だけでは存続可否を判断しないという取り組みはこれまで通り継続ということを確認した。
- 代 ・色んな事が中央で立派に出来上がっているし、内容も理解できるが、現場がその内容や本質を理解しているかが疑問。そこがしっかり通じないことにより代理店サイドに不安や不満が出てくるのだと思うので現場にもっと正確に情報を周知いただき、情報共有の上、共通認識で事に当たることが、いかに大事なのかという点を再確認いただきたい。
- 代 ・ポイントに関して現場を見ていると一生懸命作ったことは分かるが、現場では代理店にポイントの背景や意義を説明していないのが現実だ。いつ開示されたのか、何が変わったのかをほとんどの代理店が理解していないことが多い。自分たちから聞きにいかないのも問題ではあるのだが、現場の社員の方はこの辺の取り組みが日常の業務の忙しさの中で十分にできなくなっているようだ、いつも感じている。また、代理店会においても代理店の声を吸い上げるシステムが出来ていないと思う。情報が一方的に流れてくることはあるが、現場が何を困っているのか、いい提案があがってはいてもそれを聞いてもらうシステムがないという話は仲間の代理店からも良く聞く。現場の意見やアイデアをもっと真剣に吸い上げてもらえたらと思う。
- 事 ・8~9月に実施したアンケートは、どのような内容だったか。
- 保 ・2020年度体系の項目に関する評価や、今後の手数料体系の方向性についての意見を聞く内容である。今後の手数料体系の方向性に関しては、環境変化を踏まえて、代理店がお客さまから期待されると考える取組についての意見を聞いている。フリー項目欄もあり、代理店の要望を幅広く吸い上げる仕組みになっている。
- 事 ・日常業務で忙しいという事は逆に言うと代理店と対話することの優先順位が低いという事になっていないかと思ってしまう。なぜ現場はそんなに忙しいのか、何をやっているのかをもう少し切り込んでいかなければいつまでも問題は改善しないのではないか。
- 代 ・全てではないが、代理店が、自分で理解していなければいけないことを何でも聞いてしまうので社員が振り回されるといったこともあるかもしれない。代理店の自立と自律の意識を高くすることも課題だとは思う。
- 保 ・当社は、現行の取組を浸透・定着させることを目的とした改定であり、内容は大きく変えてはいない。手数料体系は2020年7月適用から、「お客さまアンケート」と「体制整備」を中心にいわゆる品質部分を拡大してきた。お客さまの声を中心としてPDCAを回していくことを後押ししていく改定をしてきた。代理店の実態に極力マッチするように定性的な項目を含めて、多くの指標項目を追加してきたが、一部の代理店から項目が多く複雑になったとか、どこから着手してよいかわからないという声もあがっていた。2022年7月適用体系では、代理店が構築しているPDCAを深化させるために「品質」と「販売力・提案力」の向上を後押しするよう、コンセプトは変えずに分かりやすくする体系へ変更した。

品質項目については、これまでの2年間で体制整備、PDCAサイクルの循環が一定定着してきていると思われるので、定量指標を中心にシンプル化した。専業代理店の取り組み方針は、認定制度に重きを置いている。高品質で事業化された地域を代表するプロ代理店になって欲しいと思っている。昨年度(2020年度制度)の段階で、向こう3年間は大きな改定は行わないと宣言しているため、今年度(2021年度制度)も基準の新設は行わず、分かりやすさや納得感の観点で一部見直しをした程度である。認定制度を取組みの軸として地域の中でお客さまや地域社会、働いてくれている代理店の従業員から将来にわたり選ばれ続

ける代理店になることを目的にして展開している。当社社員が伴走者となって代理店自身が品質向上と態勢構築に向けて走って頂く、自立自走を支援させていただき仕組みの一つだと考えている。最上位のグレードは厳しい基準だが、チャレンジして認定をうけていただき、今年度末では 70 店程度(昨年度末 50 店程度)に着々と増えてきている。その下のグレードの代理店も、一つ上のグレードに向けて取り組む状況が見えてきている。また、成長に向けた取り組みは認定制度を軸にしているが、それに併せて現場の社員だけに任せず、ベテラン社員を現場の社員をサポートする役目として置いたり、グループ会社で認定を後押しするコンサルティングメニューを充実させることで、現場社員の経験値のばらつきをバックアップする仕組みを 2 層 3 層にわたって行っている。代理店との対話は現場の社員に担ってもらうが、その先に求められる知識等をバックアップし、代理店のニーズに対応できる体制を整えている。

手数料体系にも認定制度を反映させており、上位層グレードの代理店に関しては、経営安定支援策として高ポイントを付与したり、万一大きな経営変動があってポイントが下がってしまう局面でも下げ止め規定をより安定した形で導入している。小規模代理店については、地域のお客さまをお守りしているという事に関しては、規模の大小問わず当社にとっては大切な存在だと認識している。お客さまを守って頂く環境を整備して商品・サービスを提供してもらうことが大事だと思っているし、ポイントの下げ止め規定も設けているので一定の経営安定は考えている。ただ、そこにとどまらず質の担保のためには代理店の経営基盤や組織体制を構築する量の部分が必要となってくるし、質を担保することでお客さまへの最適なサービスの提供が可能になり、お客さまから選ばれることで量の拡大に繋がると考えている。代理店との対話を重ねて、会社として出来る支援をさせていただきながら、量と質のバランスを取り、持続的成長に向けて取り組んでいくというコンセプトになっている。

事 ・ 貴社としては、代手については浸透・定着を前提にして、分かりやすさという視点で見直しはしているが大きな改定は行ってない。柱は認定制度であり高品質化され、企業化された地域を代表する代理店作りを柱として取り組まれて成果も出ている。その対応の中心は営業なのだが、サポート体制を整えてバックアップを行っていくということと理解した。規模については、お客さまを守っていく上では規模の大小は問わないが、そこにとどまっていたら先がないので、質を担保する上でも一定の量が必要と考え対話を繰り返し対応していきたいということだと認識した。

保 ・ 当社では、本年 4 月から始まる新しい中期計画の中で目指して頂きたい代理店像を支えるコンセプトで、22 年度の代手及び認定制度について改定した。通販・デジタルチャネル・ディーラーとは違う「プロならではの」という点に拘り、「専業代理店だからこそその価値提供」を一つのキーワードとして考えた。今日的には当然デジタルの要素も入ってくるが、人の力あってこそそのデジタルであると考えており、人の力とデジタルのベストミックスを通じた価値提供を実現していくことに中期計画の軸を置いている。代手体系には、今までも品質のミニマムラインや法人化・複数募集人といった体制整備の目安を設定していたが、その品質や体制がお客さまに喜んでもらえる、選んでもらえるということに繋がっているかが大事だと考えている。お客さまにお届けする品質、いわば「価値提供」を重視し、代理店手数料体系を改定した。これまでの品質項目の中に、今回「お客さま価値提供項目」を入れ、従来の複数種目割合やコンサル割合、面談時タブレット手続き率を置くとともに、お客様向けマイページとアプリの連携率やドラレコ特約付帯率を新設した。導入する指標の意義をしっかりと代理店さんにご理解頂くことが重要と考えており、例えばドラレコであれば、お客さまの命を守る、あおり運転等世の中の社会課題の解決に貢献していく、加えてドラレコ導入によりお客さまとデジタルの接点を確保する等といったことを丁寧にお伝えしていきたい。地域になくはならない専業代理店だからこそその価値、プロならではの安心感をどう伝えていくのか、1年に1回の満期時だけでなく、10年に一度あるかないかの事故対応時だけでなく、いつでもリアルにお会いできるし、デジタルでのアクセスもできる等、ご相談の内容や時間帯に応じて接点の持ち方を使い分けるお客さまのニーズに合わせた広い構えを作り、お客さまに価値をお届けし続けて頂きたいとの想い。認定制度についても同様の主旨で改定している。一点、認定制度における規模に関して、従来 1 億円だった最低基準を 2 億円に引き上げている。2 年前にご案内済のものであり、いよいよ 2021 年度から成績計算期間が始まるが、独力で 2 億円を目指し

て頑張っておられる代理店さんもあれば、戦略的な合併・統合を通じて 2 億円突破を目指すところもある。もっとも、規模についてはエリアによって、お客さま・マーケット属性の違いもあり、一律に決めるものではないと思っているが、今回認定基準を 2 億円に上げたことは、エリアになくはならない代理店としての永続性・持続性・代替性の観点で、少し目線を上げて頂きたいとの考えである。

- 事 ・貴社としては、代手と認定制度の構成は、地域になくはならない代理店という観点と、専業代理店だからこそその価値提供という観点から、デジタルとミックスしながら代理店経営を支える代手体系にしているという事だと理解した。そして、品質の評価にお客さまに対する価値提供項目を入れて、新たに指標を加えた。認定制度は基準が 2 億円に上がり、現場からは色々意見が出ているが、地域においてなくてはならない代理店という意味での事業の永続性を考えた時に必要な業績の水準だという事で入れているという説明だったと思う。
- 代 ・認定制度は各社の戦略があって決められているので問題はないと思うが、乗合代理店は独自の戦略を持って動いている。乗合代理店に対する評価は各社の評価基準に当てはめて運営されるのか。確認したい。
- 保 ・大変難しい質問だが、現行制度でいうと、シェアポイントみたいなどころで差をつけている会社が多くある。当社では大規模特定(乗合で全国展開している)代理店用の代手体系を持っている。一方で、保険会社間で戦略に違いがあるので、代理店の戦略、どこの保険会社のどの商品をベースに据えるのか、法人・生命保険等各社強みのある商品を使い分けながら、代理店としてどうやってお客さまを守っていくのかというところをお互いが擦り合わせ、共感できる部分でお互い努力していくことが必要か。
- 事 ・基本的には保険会社は専属重視なので、健全な乗合代理店制度を育成しようという考えはあまりないのが正直なところだと思う。専属の視点で言えば、目指す方向は一社コンサル体制なので、乗合代理店との間に様々な齟齬が出てしまうのが現実だ。専属と乗合の問題は、代手とか認定という観点でもどう考えるのかは大きな課題として残っていると思うので、引き続きこの場でも議論させていただきたい。
- 代 ・MS&AD に対して質問あり。第三分野の業績移行が 2024 年度には廃止になってしまうが、それは減収となってしまうのか。また、事故請求も損保会社と生保会社の 2 通りになっているので 1 つの保険種類でも事故報告・請求は 2 社に対して行わなければならないのでお客さまは混乱している。業績の問題とアフターフォローの問題について後日で構わないので回答頂きたい。
- 保 ・個別マターであり(後日回答)

テーマ3：オンライン募集・テレワークに関する要望

- 事 ・オンライン募集・テレワークについて代協サイドから要望があるので伝えさせてもらいたい。
- 代 ・昨年末に出ている募集コンプライアンスガイドの中にも、シンプルに書かれているだけで、具体的なものが無く、各社のオンライン手続きのマニュアルを見るとかなり分厚いものなので、どのようにしてオンラインの手続きを進めていくべきなのか多くの乗合代理店は苦慮しているのではないかと思う。オンライン募集はマーケットが確実に広がり、戦略的に使える道具だと思っているが、実際にはそれを使って契約までにたどり着けないという現状があるのと、オンラインが進むことにより代理店の品質を落とさずに効率化が図れることができると思う。移動時間が削減されることで、代理店にとって一番高いコストである時間コストが大幅に削減されるし、電話募集よりも確実に質は高まることもあり、一定お客さまのニーズに応えることに繋がってくると思う。全ての取引がオンラインというわけではないが、リアルとのハイブリッドで使い分けていく事は代理店経営においては必要不可欠だと認識している。現状は苦肉の策として、説明はオンライン相談で行い、契約手続きは電話で行うというような事態になっている。こういった状況を改善していきたいと思う。理想的なのは電話募集と同じようにオンラインで募集が完結するようになっていかなければならないのかという事と、保険商品に

拘わらず個人・法人含めて適用できるようにして欲しい。今後脱ハンコ、脱ペーパーが当たり前に進んでいくことが前提条件にあるが、そういった中で比較推奨販売をするような代理店でもオンラインで契約締結が完了できるようにできないのかと考えている。また、決済手段についても、多くの手段を取り入れていけないのかと考えている。保険会社ごとにバラバラだと乗合代理店は、決済ごとに分けて手続きをしないといけないのでこの辺も何らかの工夫をしてもらえないかと考えている。テレワークについては、働き方改革の問題もあるし、代理店が優秀な人材を採用していこうとしたときに多様な働き方を代理店が受け入れていかないといけないので、各社の要件があるのであれば教えて欲しい。代協としても乗合代理店がこういった形でオンライン相談から契約に結び付けるかを、顧客本位というスタンスを維持したまま実現できる体制を作りたいと思っているので、今後協力いただきたい。

- 事 ・乗合代理店をイメージしたという前提になるが、オンラインで全商品契約締結が完結する仕組みに向かってほしいということ、また、決済システムの共通やテレワークの対応、特に 100%テレワークも代理店の募集人として OK と整理されたが、各社においてどういう方向で考えておられるのか、教育・指導・管理のところについて各社別のルールがあればその辺のところをお話しいただきたい。また、今後、代協で一定のモデルを作りたいのでご協力いただきたいということである。
- 保 ・やっと自動車保険でタブレットからの計上が出来る様になったところであり、これからの対応だ。また、法人契約にも拡大していく予定である。
- 事 ・各社とも徐々にそういう方向で実現していく動きをしており、これから時間を掛けながら構築されていくものと思う。
- 保 ・「MS1 Brain リモート」を構築しお客さまと代理店がメッセージの送受信、WEB 面談によるコミュニケーションがとれて非対面で募集まで完結できる仕組みを昨日リリースした。まずは、自動車新規・更改からにはなるが、個人・法人問わず順次対象種目を拡大していく方向で取組んでいる。ただ、乗合代理店となると比較推奨に対する課題が残っている。テレワークについては損保協会がコンプライアンスガイドに勤務要件を整理しており、これに準じて対応することを検討している。
- 代 ・100%テレワークは出先登録しなければならないのか、わかれば教えて欲しい。
- 事 ・計上をどこで上げるかなので、本店の事務所のシステムにアクセスして計上するのであれば出先登録する必要はないと思う。それがリモートワークということだと思う。
- 保 ・非対面の契約手続きについては企業分野・個人分野共に電話募集に準じた形で現状は完結可能としている。ただ、それは今までの電話募集の延長線上の話であり、新しい仕組みではない。現存の仕組みを活用して新たな通信手段を通じた募集をして頂いているのが現状。タブレットでは自動車保険が進み始めておられるが、各社で戦略の違いが出てくるだろうと思うし、一定程度開発していかないといけないとの認識は持っている。必要なのはお客さま側のリテラシーを上げていくこと。お客さまにとって使いやすい仕組みを考えていかないといけないという認識を持っている。決済手段についてもしかり。テレワークに関しては、時代の流れではあるが、教育・指導・管理が行き届くかという点になるので、そこを担保できる仕組みをモデル化して代理店にはルールの中で運用してもらおう形にしていく必要があると認識している。
- 保 ・自動車保険の WEB 手続きを昨年末からスタートさせているが、この仕組みを作る時に代理店の価値をどのように組み入れていくかについて議論した。WEB 手続き、非対面手続き、テレワークについて、インフラ整備が出来ていない代理店の対応が課題だと思っている。業界全体としてどう進めていくか、代理店と保険会社、代理店とお客さま、あるいは保険会社とお客さまという関係のオンライン化を個別の課題としてみていきながら作り上げていく必要があると思っている。
- 事 ・過渡期のところもあり、これからいろいろなことが出てきて、いいものに寄って行くのか、多様なものになるの

かというところかと思うが、乗合代理店の対応は後回しになる業界であり、専属代理店の対応が進んでいく状況の中で、各社の動きが出てくるのかと思われる。電話とか郵送はまさに非対面、これからの環境を考えればオンラインは対面であり、そういう視点で作りに上げていただきたいと思う。改めて今後の議論とさせていただきます。

本日はお忙しい中、大変ありがとうございました。

3. 金子会長 閉会挨拶

・改めまして、本日はありがとうございました。次回は皆さんとリアルでお会いし、熱のこもった議論が出来る事を期待しております。

以上