

2021 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】2021 年 7 月 14 日(水) 15:30 ~ 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	川地 邦夫 様
東京海上日動	営業開発部 部長	中挾 直明 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・・・13 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 様

< 日本代協事務局 >

専務理事	野元 敏昭
常務理事	小見 隆彦
教育兼経理部長	黒田 朗
企画部長	工藤 琢哉
特命部長	金澤 亨
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。

論議で共有されたこと

- ・今回日本代協サイドから提起した保険募集現場の諸問題の改善(見解の相違や会社戦略の観点の明確化を含む)に向けて活力研や個別対話を通して論議を続ける。併せて、今後保険会社サイドで制度改定や対応の変更を行った場合は日本代協と共有する。
- ・諸課題への個別対応にとどまらず、その真因となるコミュニケーションギャップの根本的な背景や原因を明らかにして共有する。
- ・今後も活力研の論議を中心としながら、諸課題の自立的解決に向けて、保険会社と代理店(代協)が現場の実態をベースに連携して取り組む

論議の概要

1. 金子会長 挨拶

- ・コロナ感染拡大の収束が見えない中、リモートで 2021 年度第 1 回目の活力研を開催させていただく。本日は、忙しい中、また、各地の豪雨対応の中、参加いただき感謝申し上げます。
- ・事前に資料を提示しているが、これまで何回も同じことをやっていて、本当に会社中枢に伝わっているのか、それが現場に伝わっているのかという疑問を感じている。国会において名指しで「役割を果たしていない」と一方的に批判された時には、心穏やかでなかった。何年も続いているこの活力研だが、無駄だったのではないかと、我々が常に冷静に論理的に論点を提起していたことで保険会社に甘く見られてしまったのではないかと感じている。
- ・代理店の実態を知った上で、施策に取組んでいるのか、しっかりと対話ができているのか、活力研の議論を持ち帰って本当に会社組織として論議していただいているのか、疑問に感じている。今回我々も言わせてもらうことはしっかり言うし、皆さまも言うべきところは言うべきところで言って欲しい。我々はこの活力研を保険会社と真摯に論議ができる大事な場所だと思って取り組んできたが、結果として軽く見られているのかと感じており、会長として情けない思いだ。
- ・冒頭から辛口の意見で恐縮だが、本日の論議は全国の会員が注目している。我々も現場目線で問題提起を行うが、保険会社サイドも、見解の相違やそれぞれの戦略的見地からの反論があると思うので、そうした意見をこの場でははっきりと述べて欲しい。双方の真剣な論議を通して、国民の問題は国民で自立的に解決するサイクルを作り上げていきたいので、よろしくお願い申し上げます。

2. 活力研の論議テーマ

【保険募集現場で代理店が納得感がないと感じる諸問題への対応策の論議】

最初に、事務局から全体に係わる基本的な課題認識の提示を行った。

- ・大きな課題の一つは、「代理店から寄せられる保険募集現場の問題点」の確認である。これから報告する内容はこれまでも繰り返し伝えてきた問題だが、お互いの見解が違う「コミュニケーションギャップが生じる根本的背景は何か」という点について認識を共有し、その上でそのギャップを解消しながら保険会社と代理店の間に消えることなく横たわる諸課題を民間と民間同士で建設的な対話の中で解決していくサイクルをどうやって作っていくのか、そのために業界と代協はどう連携して取り組むかを論議させていただきたいと思い、投げ掛けさせていただいた。
- ・提示した個別の課題は、当方からの一方的な指摘であることは事実であり、保険会社サイドにはそれぞれ意見はあると思うが、まずは、これが現場の代理店の認識であるとの前提で論議させていただきたい。

- ・大事なのは課題の自立的解決に向けた双方の具体的な連携だと考えている。現在外部から指摘されている課題もあるが、これらの内容はこれまでも我々が言ってきたことと変わらない。ただ、それを冷静に論理的に伝えてきた側から見ると、いつまでも何も変わらなかった、改善につながらなかったのではないかとこの忸怩たる思いがある。一方、全然筋が違うところから突然話が飛んでくると、保険会社が慌てて動くという現実を見ると、全く理念を感じず、結局は圧力がかからないと変わらないということかと暗鬱たる気持ちになる。正義はどこにあるのかなとも思うし、一連の動きには違和感がある。問題があれば、その原因を把握し、それが解決すべき課題であれば自ら解決していくのが正に自立した組織のあり方ではないかと考える。
- ・我々としては、外部からの名指しの批判に対しては大きな憤りを感じているが、解決しなければならない諸課題があることは事実であり、保険会社の皆様にもしっかりと論議をお願いしたい。皆様からすると日本代協といっても代理店の一部の意見ではないか、自社の代理店会からは何も指摘は受けていないと思うかもしれないが、各社の代理店会と日本代協とは組織の立ち位置が違うし、少なくとも損害保険を中心とした全国団体は日本代協しかないの、本日は忌憚のない意見をお願いしたい。
- ・事前に配布した「代協会員から寄せられる保険募集現場の問題点」は、4月27日に開催した金融庁保険課長と代協会長の意見交換会で出された意見と、これまで日本代協の企画環境委員会に寄せられている様々な現場の生の声を整理・統合したものである。本日は改めて提示させていただくので内容を共有し、今後の論議につなげていきたい。また、保険会社の方でも、今般代理店の直接相談窓口を設けたと思うので、そこに寄せられる声と、それらが社内論議でどのように解決されているのかを紹介頂きたい。
- ・また、6月10日に開催された金融庁と損保協会との意見交換会における金融庁栗田監督局長の発言内容について資料を添付している。「代理店統廃合・代理店ポイント制度についての問題について一部の代理店から引き続き指摘があることは、両者間のコミュニケーションギャップにより生じており、これをどう受け止めてどう対応するか、業界共通の課題があるのかないのか、各社としても論議を行い必要に応じて日本代協が個々の代理店との対話に繋げるなど、課題解決に向けて一層の取組みをお願いしたい」、という内容になっている。これは監督局長から各社の社長に対し直接提起された問題点であり、各保険会社においては経営陣を巻き込んだ組織論議が求められていることを強く認識する必要があると思う。当局指摘から1ヶ月以上経過しており、本件に関しても各社社長から皆さまのところへ、どういう指示がされて、どういう論議が行われているか、開示いただきたい。

<テーマの背景>

- ・添付した資料は代理店サイドの声を記載したものであり、保険会社の見解を確認したり、独禁法等に関する弁護士見解を確認したのではなく、あくまでも生の声である。それぞれ意見はあるかと思うが、現場からこうした不満の声が継続的に挙がっていること自体、業界として健全な状態ではなく、代理店のやる気を殺ぐ要因になっているのではないかと考えている。
- ・環境が変わっているのだから保険業界として向かうべきベクトルをそろえて、代理店と保険会社が力を合わせてお客さまの支持を維持・向上させるために協働して取り組まないといけないが、その向かうべきベクトルが必ずしも全ての代理店と共有できていないのではないかと、お客さま対応の観点から見ても不幸なことだと感じている。
- ・本来、代理店と保険会社は連携・協力しながら、お客さまに目を向けて、顧客本位の質を高めることで成長につなげることが重要だが、保険会社と代理店の内部問題にばかり時間を割かれ、無駄なエネルギーを取られるのは生産的ではないのではないかと。保険会社と代理店の間にある様々なコミュニケーションギャップの自立的解決に向けて、その原因を共有しながら取り組む必要があると考える。その点が今回の提示の背景の一つである。

テーマ1 : 「代理店から寄せられる保険募集現場の問題点」の確認

- ・繰り返し寄せられている代理店サイドの不満、納得感がないとの声を再確認いただきたい。一つ一つの課題論議は勿論重要だが、まずは現状を認識していただくために全体を一通り説明させていただく。目の前の個別課題を丁寧に対応していくことが明日を創っていくことにつながるの、改善が必要であれば改善していただき、事

実誤認や認識の誤り、見解の相違があれば論点を明確に示し、放置せずに協議することが重要であるとする。一部の代理店の声として切り捨てるのではなく、ひとつ一つにお客さまの声に対応するのと同じ視点で取り組んでいただきたい。

テーマ2 : 「コミュニケーションギャップが生じる根本的背景は何か」

- ・代理店と保険会社双方の認識が共有されていない、相容れないことがあり、想いや方針がずれていて、対話を前提とした共通の土台の共有や納得感のある手順を踏んでいないことで対話になっていないということがあるのではないかと考える。
- ・認識すべき共通の土台は、代理店、保険会社を取り巻く環境の変化の動向を共有できているのか。ひとり一人の代理店が一生をかけて代理店を開業しているのだが、将来に対する夢とかビジョンという代理店サイドの将来展望や経営方針を保険会社と共有できているのか。
- ・一方、今大きな問題となっている合併・統合に関して言えば、保険会社からチャネル戦略、求める代理店像、代理店の役割・価値等が具体的に提示され、その背景も丁寧に説明されている状況の中で、それと照らし合わせたうえで代理店の実態との間でどのような問題があるのかが洗い出されて双方で共有されているか、という点が判然としないまま、保険会社からの一方的な統合・合併要請の話になってしまうので、数合わせなのではないか、結局規模だけで判定するのかという事になってしまっている。
- ・お互いの立場や考え方を共有した上でビジョンの実現に向けて、共通の課題認識と戦略や取り組みの共有が必要だと考える。例えば、今後の環境変化を踏まえて顧客本位の維持・向上に向けて取り組むべきことは何なのか、その環境の中でお客さまと社員を守るために代理店自身がやるべきことは何なのか、これまで通りのやり方では済まないとする、何を变えていく必要があるのか、事業継続のための取り組みをどうするのか、環境変化の中で成長戦略や独自力の明確化・強化の方法をどう考えるか、さらにそれらを実現しようとしたときに、どういう経営の選択肢があるのか、自力自走で行けるのか、自力自走で行けないならばどういう形で実現を目指していくのか、(これらも経営の選択肢の中で出てくる話であって、初めから自力自走を否定するところから話が始まるから対話になっていないのではないかとと思うが)、保険会社も一緒になって経営の選択肢の検討と選択のサポートを行い、代理店の成長を後押ししていくことが必要だと考える。
- ・まずは、対話を重ねながら代理店の経営のあり方を一緒に考え、自力自走を目指す店主を支えることが社員の役割であり、店主の考え方を否定するところからスタートしているので、対話が成立しないのだと考える。
- ・合併・統合は経営者にとって重要な選択肢になるが、代理店の経営計画を考慮せずに保険会社の戦略に基づく「答」を一つしか用意せず、決断を迫るプロセスが強引・性急すぎるのが反発を招いているのではないかと考える。
- ・もう一つ個人的な視点だが、代理店経営のあり方にもっと多様性があってもいいのではないかと感じる。同じような代理店を同じように配置しようとしている様に感じるが、現場の活力やお客さまの多様なニーズを考えた時には、代理店の経営のあり方にも「多様性」の視点があってもいいのではないかと感じる。守るべきものは顧客本位であって、それを基軸にした上で、地域性、成り立ち、店主の考えはそれぞれ違うわけで、もっと様々な代理店の存在の仕方があった方が活気が生まれるのではないかと感じる。例えば生損総合クロスセルが理想だという事はわかっているが、損保が得意な代理店と生保が得意な代理店がタッグを組む、統括機能やマーケティング、デジタル戦略などを束ねたクラスターを構成する、異なるマーケットに優位性を持つ代理店同士が連携する、総代理店が必要だというなら法改正をかけて実現させる、などもっと視野を広げてもいいのではないかと考えるが、これは個人的意見なので今後の論議に譲りたい。

テーマ3 : 「課題の自立的解決に向けて、業界と代協がどう連携して取り組むか」

- ・保険会社と日本代協サイドでそれぞれやらなければいけないことがあると思うが基本は対話の積み重ねだと思う。
- ・日本代協として問題を整理して冷静に伝えるよう留意してきたので、保険会社でも一部の代理店の声としなくて、

そこで提起された問題や課題を受け流すことなく組織論議に持ち込んで、改善が必要だと判断したときは改善していただき、対応した事、対応しないことについては何故対応しないのかを報告いただき、共有しながら一つひとつの課題に決着をつけていく必要があると思っている。

- ・日本代協および代理店サイドに事実誤認や誤解があれば、資料を使って説明いただき、併せて各社内の営業担当者にも正確な情報を伝えていただきたい。代理店の声に対して現場での確な受け答えができないことが代理店の納得感のなさや不満につながっていると思うので、対応をお願いしたい。
- ・このような活力研の場で皆さまから話を伺っていると、妥当な判断をされて戦略を立てていることが分かるが、現場に行くと実態は違うのではないかと感じる事が起こっている。なぜ本社の指示が現場に伝わらないのか、共有できないのか、そこに現場サイドでの悩みがあるのではないかと思う。保険会社サイドでも今一度現場の真の状況を把握いただきたい。
- ・昨年のコンベンションは中止したが、代協会員懇談会での質疑応答は事前Q & Aに変えて全て文書で回答した。今回提示している諸課題についても保険会社には明確な文書での対応をお願いしたい。
- ・日本代協サイドとしても、現場の声の継続的把握と保険会社や行政等への提言を行うのは当然だが、金融行政の動向や今後の社会環境の変化、デジタルの進化の動向など、代理店の経営戦略や将来展望に関する様々な情報を正確に伝えていく必要があると認識している。
- ・代理店の経営課題は様々であり、個別の代理店の課題に応じて具体的な解決の道筋をつけるために 2019 年度から日本代協内に「代理店経営サポートデスク」を設置し電話相談にも応じられる体制を採っている。
- ・また、問題点ばかりでなく、代理店と保険会社との連携による開拓や合併・統合の成功例等の好取組事例の収集と提供をしていくことも必要だと認識している。
- ・保険会社と代理店は立場も置かれている環境も異なり、代理店のあり方も様々であるため、画一的な対応では事は済まない面がある。したがって、個々の経営の実態に寄り添う中にしか答えがないので、現場の営業担当者の負担は大きいと思う。ただ、それが一番重要な事であり、ポイントは、相手の立場に共感した対話の積み重ね、いわゆる共感力であり、その上で本来論議すべきは、顧客本位のためにどのような創意工夫を発揮していくかということを保険会社と代理店が激論を闘わせながら行うことであり、そうした環境の構築は金融行政全体としても望んでいることであるが、何よりもお客さまが望んでいることではないか。
- ・損保契約の 91%はいまだに代理店扱いであり、保険代理業を「働きがい」のある、「働きたくなる」事業にすることが顧客本位実現の本筋である。代理店がお客さまに選ばれて成長することが本当の意味での経営品質の基軸でもあり、それが結局は保険会社の利益にもつながることだと考えている。
- ・活力研は、お互いの論議を通して代理店が「働きがい」のある業界にしていくことが大きな目的である。様々な課題に関する論議を、お互いにこの場限りにせず組織の中に活かしていくようになれば、少しずつでも問題の解決に近づいていくのではないかと考えている。

<代協会員から寄せられる保険募集現場の主な問題点>

- ・(合併・統合) 一方的な統合・合併の指示で代理店の意向は聞いてくれない、規模や高齢というだけで存在を否定されたというようなことを背景に、やり方が強圧的だという声が多い。この点は保険会社サイドでも問題を認識して対応されていると思うが、現場からは依然として同じような声が上がっている。施策や対策案の背景の説明や理由が不十分、代理店の選択肢が最初から一つしかなく代理店の実態を見ておらず画一的である等。
- ・(乗合承認) 改正業法の下での乗合の意味合いを代理店サイドもしっかり考えることは前提だが、会社方針を盾に認めてもらえない、比較推奨にチャレンジして代理店の飛躍的發展を目指すことを経営戦略としたくても認められない、少短の商品を扱うのも駄目だと言われる、法人契約で BID に勝てないので商品の選択肢を増やした

いの拒否される、第三分野の商品は多様であるため乗合が必要なのに認められない等の声が相変わらず出されている。研修生出身代理店の先行投資回収期間は一定年数専属で縛ることは法的には問題ないと思うが、合理的な回収期間を過ぎた場合は基本的に乗合を縛る理由はないはずであり、「研修生出身だから乗合不可」は絶対ではない。また、自社の専属代理店の乗合は拒否する一方で、他社の専属代理店には乗合をアプローチしており戦略が矛盾している等。

- ・(代手ポイント制度)これも繰り返しこの場で問題指摘してきたが、ポイント制度の中身と運用に納得感がないとの声が多い。一方的な通知で改定される、規模ベースで設定されており合併・統合せざるを得ない体系となっている、毎年のように指標や水準が改定され経営戦略が立てられない、改定の理由を社員が説明できない、規模や増収に偏って品質を考慮していない、顧客本位と関係ない指標がある、過度な増収率が求められている、フリート契約の評価が顧客本位ではない、チャンネルにより体系が違う、生保の取扱高が損保のポイントに反映されるのは二重評価、顧客本位の視点で比較推奨を行うと規模代手のポイントが取れない、専属と乗合の差がある、といった声がある。また、一部の企業代理店からは、保険会社の担当社員は不要なのでその分代手ファンドに上乘せたい、また、特代手の適用は制度自体を形骸化させるもので公正性に欠ける等。
- ・(委託契約書)代理店も当事者として調印していることが前提ではあるが、内容が十分に説明されていない、代理店サイドに不利な規定が多い、時代にそぐわないので改定の時期ではないか、規定が片務的で代理店の義務や権利制限のようなことばかり書いてある、代手の規定が別紙であり合意が無くても一方的に改定が出来てしまう等。
- ・(代申制度)保険会社による代理店のコントロール機能のようになっているのではないかな。
- ・(口座振替手数料)負担が課題であり、応分の負担を保険会社に求めたい等。
- ・(コンビニ払収入印紙代負担)委託契約書違反であり、保険会社負担とすべき等。
- ・(保険会社業務の代理店へのシフト)保険会社の効率化により代理店業務にしわ寄せがきており全体的な効率化が実現できていない等。
- ・(ディーラー保険販売)抱き合わせ販売、利益相反チャンネルへの代理店委託、スモールリペアについての問題指摘等。
- ・(銀行等金融機関・ハウビルダー・企業代理店・商工会議所等)摘要根拠が希薄な債務者団体割引、ハウビルダー割引、退職者団体割引、集団扱・団体扱についての意見等。
- ・(特定修理業者)不正請求排除のための対策要望について等(これは業界全体で取り組むべき喫緊かつ重要な課題)。

上記(1)(2)(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 ・意見の前後に隠されたところは出てきていないので個別の事情は色々あると思うが、こうした個別の諸課題が代協に入っているということは、現場で保険会社とやり取りをした後、或いは現場に相談できないから代協に入ってきているのではないかなと思う。本来コミュニケーションがしっかり取れていれば、こういった諸課題は現場で営業担当者や課支社長、支店長と対話をして解決していく課題であるべきだが、それができていないので代協に相談されているのだと思っている。この点は保険会社も真摯に受け止めて現場では、こういった問題を代理店が抱えきれずに代協に声を寄せているのだという実態をしっかりと把握するべきだと認識したい。

- ・資料をいただいた段階で部内に共有し、当社だけに限らず代理店は共通でこういった問題意識を持ってい

るので、それぞれの担当部署において当社としての回答を作ってみようと動いている。

・代理店と保険会社のコミュニケーションギャップが最大の要因だと思っているが、個人的には社員代行の経験があり、現場での代理店の苦労を実感したことで代理店との距離が縮まったということがあった。社員の経験値や代理店との距離感を保険会社社員もしっかり見直すことが必要だと思っている。

・我々は民間企業なので効率化やコスト削減を求められているが、代理店制度が長年続いてきた損保業界の中で、代理店とどう付き合っていくか、現場のひとり一人の社員が認識した上で、言葉だけの対話ではなく、真の対話をしっかりと行えるようにするための研修も必要なのかもしれない。丁寧な対話を行うよう何度も繰り返し指示はしているが、現場でこういった問題が起きていることを一つひとつ丁寧にフィードバックしながら代理店と対話をしていくなかで最後決裂することもやむを得ないことだと思うが、相手に何もしゃべらせずに一方的に要求を突きつけるようなことはあり得ないことであり、形だけでない代理店の思いに寄り添った親身な対話のための研修を行う事で徹底を図っていききたい。

・4月に開設した代理店相談窓口へは、事故相談、給与体系、合併に関する3件の入電があり、それぞれ担当部署に繋いで営業店経由で回答している。

事 ・研修の前提として、営業担当者の役割は何なのか、代理店を担当する意味は何なのか、をもう一度社内でも共有した上での対話につなげていただきたい。

保 ・個人的に一覧表にある問題点については、現場では社員が論議を店主と行ってきていたものだという印象があった。本来代協に相談が入る前に、保険会社との間でやり取りがあってもいいのではないかと、現場でしっかり対話をして解決していく中でお互いの解決点を見出していくことが大事だと感じている。元々何のためにこのビジネスを始めたのか、いまどういう状況で将来どうしていきたいのか等、代理店の歴史をたどることが大切だと思う。30年前に研修生の制度ができて、その第1期生の方は、今のエリアを中心に担っていただいている自負があり、一定の規模もある。そういった方と話しをしていくときは、そこに対し敬意を払っていくことが全てのスタートだと思っている。保険会社の社員は転勤族であり、その地域のことを知ってお客さまにどう報いていくのかを考えると、歴史無くして語れないと痛感している。このような話をしていくと、将来の方向性（継承やリタイア）を考えたり、規模拡大や営業スキルを教えたいといった将来への前向きな話が出てきたりしている。様々な価値観に則っていくと、自ずと選択肢も出てくるのではないかと。

・対話研修は確かに必要であり、営業担当者はもちろんのこと支社長や課長クラスの意識強化も大切な要素だと考えている。

・相談窓口については、5件程度の入電がある。代理店対話にかかる質問もあった一方で、合併に関しての経営相談等もあり、担当部署と現場とで相談にのって感謝された事案もあった。その他の苦情・申し入れ・相談事案についても現地における改めての丁寧な対応・対話を実践し、解決に向かっており、改めて現場での対話の重要性を感じた。まさに現場での保険会社社員と代理店との信頼関係の重要性が如実に表れており、大切にしていきたい。

事 ・そういう感覚で動いていただければ多くの問題が納得感を伴う形で合理的に解決していくと思うが、実際にはなかなかそうならなくて、現場では常に様々な問題が起こっている。

・代理店経営サポートデスクには、今報告いただいた何十倍もの入電があるが、どうして担当者とは相談しないのかなと思う案件が相当数ある。自分が言っても相手にされない、相談しても答えてくれそうもない、担当者にその能力がなさそう、忙しそうで対応しにくい等の理由はあるが、これが現場の実態である。我々は、それを拾って一件一件丁寧に対応しているつもりだが、相談者の満足度は総じて高いと認識している。対話ができなくていいとしたら、やり方もあるが、なぜ対話ができいていないのか、本当の理由に切り込んでいく必要があると思う。保険会社の担当者が代理店のスーパーバイザーでありプロデューサーだという位置付けに立つと、代

理店との対話の時間は最優先で取る話であり、そうできないとすると、社員の方が認識している役割が違うのではないかとも思う。

- ・現場から寄せられた声に事前に目を通して、社内関連部でも議論を始めており、過去からの声が改善できてなくて累積している重い課題だと受け止めている。本社に来てから現場の声を聞いていても、なかなか改善できていないことを認識している。統廃合については、これまで社内でも社長含めたミーティングでかなり論議してきており、代理店は当社にとってかけがいのないビジネスパートナーであるということを前提に考えるようにとされている。
- ・自分も担当者時代に代理店ががんを患い3か月間社員代行をして、現場の代理店の苦労を経験できたことがあり、その後直資代理店に出向していた経験もあるので、当社においては代理店に寄り添う気持ちを持っている一人の社員だと思っている。
- ・現場から寄せられた声のなかで、当社として日本代協とのコミュニケーションギャップが無いように、また、声を受けて改善していることを伝えたい。
- ・合併統廃合については、昨年度からそれを目的とした取り組みは行わないことを明確に指示して全社で取り組んでいる。また、代理店の将来像については、過去の反省を踏まえ、担当者任せにせず課支社長が動くようにという指示も出している。代理店の将来像を大前提に一緒に考えて進めることを取り組みのスタート地点にしているので、過去はあったかもしれないが、現状ではそこを踏み外しての対応は行っていない。そのために、現場では代理店アドバイザー制度を設け、要員を配置し、これらが着実に実行されているかという意味も含めて代理店経営相談窓口を他社に先駆けて昨年度から設置しており、昨年度約60件の入電が入っている。統廃合に関する相談は数件程度であり、それ以外は統廃合と関係ない相談で、現地と将来像の共有はしているが改めて本社の意見を聞きたいといった声の主なものだったことから、現場での一方的な取り組みは無くなってきていると認識している。
- ・乗合承認については、代理店から乗合申請を受けた場合は承認するという方針を明確に打ち出している。ただ、承認にあたっては、研修生出身かどうかにかかわらず、代理店と面談の上、乗合に至る経緯や比較推奨ができる体制か否かを確認している。
- ・お客さま本位に向けて、業界としての品位や品性は挙げていきたいと思っており、競争領域はもちろんあるが、非競争領域については業界全体で取組んで、視野を広げて各社と協力していきたい。
- ・コミュニケーションギャップの部分は自分も感じており、目標やあるべき姿等の期待があるからこそ現状との乖離で生まれるものであり、代理店の想いと会社側・担当者の想いを合わせることがスタートラインだと思う。当社としては、代理店の品質を上げるためにこの2年間は、特に体制整備に取り組んできたが、本年4月からモードを変えて代理店の品質も増収も両方取組む方針だ。コロナ禍の影響もあり、コミュニケーションが不足している点がコミュニケーションギャップを生む一つの環境的な要因ではないかと思っている。
- ・今年度からの新中計において、社員の働き甲斐と幸せを前提としてパーパス(存在意義)やミッションを定めており、それを取組むことと、より具体的な行動基準としてSpirit(すべてはお客さまのため)を指針として取り組んでいく。現場において会社の事業計画と代理店の事業計画との整合性が図られているのか、コミュニケーションのスタートラインができているのかについて課題認識を持っている。
- ・昔ながらの営業スタイルで言うと「この人のためなら」「この人に言われたら」という環境がどこまでできているのか、社員の若返りによりジェネレーションギャップがあるのではないかと、という点を踏まえて、営業社員は代理店にとってどうあるべきかどういった支援をすべきかを考えて取組みをして行かないといけないのだろうと思う。現場が正しい姿で行動ができているのかをしっかりと把握し、周知・徹底することが我々の部署としての最大ミッションだと考えている。商品やサービスが出来たとしても、代理店の皆さんに届ける力が弱まって

いると正しく伝えることができない。丁寧な解説書を作成してはいるが、正しく会社の思いが伝え切れているのが課題だと思っており、危機意識を持って改善に向けて一歩、二歩と進めていきたい。

事・合併や統廃合を一切するなというわけではない。それらは経営の選択肢として当然ありえる選択肢の一つであるが、その経営の選択肢を最後は代理店自らの経営判断で選択できるようにサポートしていただきたいということだ。乗合についても、その理由を把握したうえで、顧客本位の視点や代理店の成長を後押しするという判断があれば承認するべきではないかとの趣旨だ。保険会社は業法改正以降も代理店の体制整備を整える義務があり、代理店の規模や能力を検証して新業法下の乗合には耐えられないと判断することを全て否定しているわけではない。

保・代協会員から寄せられる問題点は、毎回活力研の議事録含めて社内の担当役員に上げており、関連部署にも連携している。その中で課題に対して営業第一線で至急対応していかないといけないことは業務連絡として指示を出している。具体的には乗合承認書を受け付けた時の対応、手数料ポイントの改定内容だけでなく背景までしっかり説明すること等を案内している。ただ、それが営業第一線まで100%伝わっているかという点はまだ充分では無い部分もあると認識している。引き続き丁寧に対応していく。

・統廃合については、代理店のあるべき姿と現状の差分を可視化した「代理店対話キット」を作成し、営業担当者と代理店の対話で使用できるように提供している。また、営業第一線の社員は、代理店の特性に合わせた経営戦略と一緒に考えていくのが使命の一つであると認識しており、営業社員向けに「プロ代理店 経営サポートガイド」を作成し代理店と経営に関する対話ができるようなマニュアルを提供している。

・代理店経営に関する相談窓口については、ゴールデンウィーク明けに設置し、これまで9件入電があった。内容は、手数料体系に関する照会・不満、システムに関連する照会、代理店独自システムの照会、労務関係等で、受け付けた相談は一旦相談窓口(本社部門)で丁寧に聴取した後、営業現場に伝えて対話・フォローしており、解決に役立っている。現場での丁寧な対応ができるように本社部門としては営業第一線に伝えていくのが役割と考えており、引き続き対応していく。

事・代理店対話キット、プロ代理店経営サポートガイドを共有いただけるとありがたい。

・統廃合の問題に関しては保険会社によって対応の差があるので、全社共通ではなく温度差があることは当方も認識している。

代・今保険会社の皆さんの話を伺ったが、皆さんまだ現場を本当にはわかっていないというのが率直な意見である。多くの施策が現場で実践されているが、担当者は年度施策で精一杯であり、また、保険会社の業務簡素化により代理店に業務量の負荷が大きくなってきている。本社の皆さんが思っている本来の営業担当者の役割を現場ではやる暇がない、というのが実態である。昔の現場での体験を話していただいたが、昔の現場と今の現場は環境や背景が全く違う。

代・統廃合について、各社の営業戦略はあるだろうが、それがきちんと代理店に伝わっているのか、各社の統廃合に関する戦略・考え方・具体的なものをオープンに現場に下ろして代理店に伝えているか、それを現場で、どう語り、どう対話をしているのかが問題だと思っている。活力研でこれまで何回も論議してきたが、参加した保険会社からは、本社はそのような指示は出していない、現場の暴走なのだ、本社は心ある対話をするようにと言っている、ということを知り、我々も代協会員にそう伝えてきた。でも、現場が暴走する、その原因を分析できているのか、それに対する対策を打ったのか、そういうことについて我々に対してのフォローアップがあったのか、というようなところが課題だと思う。コミュニケーションギャップを埋めていくためには双方の丁寧な情報提供と対話の積み重ねが必要だと思うが、統廃合の問題についていえば、残念ながらそこまで具体的な戦略や情報を保険会社から聞いてはいない。

代・代理店にこうあって欲しいという戦略が各社あると思う。当社の話だが、現在担当者は女性社員となり、事務

所にも来て話をしてくれるが、代協で環境変化に関する正確な情報を迅速に得て一定理解している自分たちだから営業担当者の話にも腹落ちするのではないか。そうではない代理店、情報をとる機会が無く、これまでの価値観やお客さま対応の変化ができない代理店の場合はどうなのだろうか。必要な情報はしっかり代理店に伝えて欲しい。優しくして欲しいとかではなく、今必要な事、こうしなくてはいけない事を数字だけでなく丁寧な情報提供の下で提示してもらうことが必要だと思う。これはビジネスであり、求めるべきことは代理店にもしっかり求めてもらいたい。

代 ・ 当社の話だが、地域戦略の観点で統廃合の受け皿にならないかとの話が保険会社の支社長から来た(本日参加の保険会社以外から)。この地域に核となる代理店がないのでどうしたら良いか、まとめて面倒を見てくれないかとの話であり、最初はお土産持参の乗合営業かと思った。話をよく聞くと、支社長のミッションはこのマーケットを整理することだと言っていたが、私のところに来る前に、その地域の全ての委託先の代理店の考えや経営の方向性を確認するのが先決ではないかと思った。作るだけ作っておいて、今になって困っているから何とかして欲しい、というのはおかしい話だと感じた。

・ 代理店も無茶を言うこともあるが、代理店に対してきちんと指摘すべきことができずにいるから、一方的な対応をしているという不満が出るのではないか。保険会社の手足となって顧客対応を担っているのが代理店であり、保険会社としての方針を示し、そのために代理店にはこうして欲しいという話をすれば、幾分腹落ちしながら保険会社と同じベクトルを定めて向かっていけるようになるのではないかと考える。

代 ・ 顧客本位の業務運営をどう実践していくのが我々のテーマだと思っており、顧客は誰かを考えた時、メーカーである保険会社の場合は、最終的な保険契約者と営業的スタンスから考えた代理店という2つの視点があると考えている。我々保険代理店としては、保険を売るのではなくお客さまを守ることに軸足を置いていかなければ顧客本位にはならないので、そこにベクトルを置いていけるのが大きな問題である。営業支援の面からみると、営業担当者は代理店を良くしようと思っているのか、ただ単に代理店を使って数字を上げたいと思っているのかという質と量の優先順位があいまいになっている気がしている。もちろん両面あって致し方ない部分もあるが、顧客本位を軸に置いたときに方針にブレが生じているのではないか。皆さんが言っていることは指示として現場に出していても、諸課題で示した声が上がってきているのは、現場が受け入れる前提となる土壌や組織のあり方、或いは現場の優先順位にギャップが生じているからだと思う。営業担当者の役割が何かという教育がどのように行われているかが分からないが、ある意味リセットが必要な時期になっているのではないかと感じている。

・ 日本代協の企画環境委員会では、チャンネル間競争力をどうつけるかという課題に対し、事業継続力強化計画認定制度の活用や人事労務的なマネジメントのやり方、商品販売からリスクマネジメント業への転換等で行っていかうとしている。一方で、保険会社の社員がどこまでこの問題の重要性を認識しているか聞いてみたい。リスクマネジメントについて、今回会員にアンケートを取ったが、リスクマネジメント教育は必要だと考える会員が95%もいた。一方、実際に研修を受けているかというところ90%の会員が何もできていないと回答している。そのため、日本代協としては代協会員を対象とした「リスクマネジメント講座」を開講する予定であるが、代理店が求めていることと、保険会社が求めていることにギャップが生まれている気がするので、個別の現場でもしっかり対応して欲しい。

事 ・ チャンネル間で比較したとき、専門代理店は制度面や代手の面で不利なことが多い。その改善は必要だが、一方でそれはそれとしてチャンネル間競争力をつける必要があるとの認識から、専門プロ代理店に必要なものは何なのかという視点で研修やツールの提供を行っており、今後も取組みを続ける。地域のプロ代理店の能力アップは保険会社としても望ましいことだと思うので、是非協力いただきたい。

ア ・ 本日の問題提起のペーパーに「放置せずに協議」とあったが、協議した結果、納得したものは実現することが大事だと思う。実現するというのを考えた時に、これまで日本代協の活力研としては、参加された各社の部長の皆さんを通じて社内に働きかけ、課題解決につなげていこうとして進めてきた。冒頭の金子会長から

の怒りの言葉に表れているように外部から日本代協に対する批判まで受けているという状況の中で、会員のいら立ちをどうとらえるのかという局面に変わってきている気がする。会員のいら立ちをどう受け止めるかという時に、国会論議を踏まえて金融庁がどのように動いたかを見ることは重要だ。21年6月10日の金融庁と損保協会との意見交換会での栗田局長の発言は、代理店の意見を引用しながらも、金融庁が代理店に対してそれなりの理解を示していることをベースにしていると解釈すべきだろう。この意見交換会での発言は、営業の第一線の社員に対するものではなく、各社の経営トップに対する直接の発言である。そうであるなら、それを受けて、保険会社の経営トップ自身がどうするべきかを真正面から受け止めて動かなければならないはずである。もちろん、その中には反論があってもよい。しかしながら、経営トップが自ら動くわけにはいかなないので、その意向をしっかり受け止めた上で、本日参加されている担当部門の皆さんが第一線に対する施策として対応策を練るという回路になるのではないだろうか。つまり、これまでのように代理店の声を担当部門の皆さんが受け止めて経営トップに報告するのではなく、代理店の声を金融庁が経営トップに伝えたわけなので、これを第一線にどのように施策として落とししていくのかということだ。そして、経営トップを含め保険会社としても納得感があると判断する意見については実現(改善)していくステージになっているのだと考えなければいけないと思う。

・金子会長がこれだけはっきりと本音で発言したのは初めてではないか。日本代協は、これまで保険会社との間の真摯な対話の積み重ねが、いずれかの時点で課題の解決につながるという認識に基づき動いてきた。例えば歴史の中で労働運動を見ると、真正面からぶつかり合うことがある一方で、融和的にやる局面もあって、その両方が絡みながら労使間の課題が解決する形で進んできた実態がある。これまで日本代協は保険会社との間の融和を保ちながら論議を進めてきた。しかし、このまま課題が解決しない状態が続く場合、日本代協は労使で言うと労働者(代理店)の意向を受け止めて使用者(保険会社)と対決するようなステージに入るしかなくなるのかもしれない。金融庁が直接全国の代協会長とWEBで意見交換を行うことはこれまででは考えられない動きである。いくら国会の動きがあったからといって、ここまでやるのは何らかのモチベーションがあるはずであり、日本代協として重く受け止めることが必要だが、保険会社も重く受け止めて欲しい。

・重要な視点の一つは、競争と分配の調和なのではないか。この二つのせめぎ合いの中で経済政策は行われてきたわけで、競争一本では上手くいかないことは歴史が教えるところだ。保険会社は政策を作るときに、競争に対してどこかで穏やかな激変緩和の観点を取り入れていかなければならないのではないかと。規模と特性において様々な代理店が存在する中で、時間軸を設定した上で、弱者を切り捨てるのではなく、競争と分配を頭に入れて戦略を策定することが必要だろうと思う。

・債務者団体割引やハウスピルダ割引については、本日参加されている(地域営業担当の)部長の皆さんからみてもひどい割引だという気持ちであろう。もちろん社内での意見の相違はあるのだが、多くがおかしいと思っていることを解決するには経営トップが命じるしかない。もう一度認識を根本から変えないと、場合によっては日本代協の対応も変質せざるを得ないという方向性も出てくるかもしれない。金融庁も日本代協のそうした動きを支持することがあるかもしれない。保険会社は地域の代理店の苦境から目を背けてきたのではないだろうか。

事 ・栗田局長の発言メモは公表前であるが、いずれ開示されるので活力研で開示しても構わない、この発言を受けた保険会社の対応についても報告して欲しいと言われている。改めて、金融庁の監督局長が各社トップに直接課題認識を伝えた事実を重く受け止めて、組織論議にとなげていただきたい。

・現状維持のまま代理店を存続させる、とか環境変化の中でも店主のやりたいようにやらせろといっているわけではないことは、これまで繰り返し申し上げてきたところである。環境がこれだけ変わっているので、代理店も保険会社も一緒になって変わっていかなければならない、その変わっていくところをサポートして欲しいと言っているのであって、代理店経営の観点で見た場合、自力自走で進む選択肢もあれば、統合や合併を選んで顧客や社員を守るという選択肢もありえる前提で話をしている。

- ・携帯電話販売会社での販売数量に拘った目標設定により、お客さまに無理に商品売りつけていることが独禁法上の指摘を受けている。保険会社と保険代理店の関係は、携帯電話業界のキャリアと販売店との関係とは異なるのでそのまま当てはまるものではないと思うが、こうした社会的な背景についても幅広い視点で見てもらう必要もあると思う。
- 代 ・コロナの代理店経営に与える影響について、リテール中心の代理店では影響は少ないと思うが、中小企業中心の客層だと相当な打撃を受けている。今はまだ支援金や給付金があり持ちこたえてはいるが、本格的な影響はこれからだと思われ、これに対して保険会社で何らかの支援や特例措置を考えているかを聞かせていただきたい。
- 保 ・昨年度は代理店手数料体系の一つの指標である品質面評価の「対面販売率」については、現下の環境上対面ができないことを考慮して特別措置を行ってきたが、代理店手数料体系の本体に係る規模の評価については、コロナによる要因が明確に出せないで現段階では具体的な対応について申し上げられない。
- 保 ・明確な特例措置は現在ない。
- 保 ・コロナの影響を客観的に把握するのが難しいと考えており、確定しているものはないが、意見として受け止める。
- 保 ・昨年、代理店への融資制度は立ち上げたが、それほど利用はなかった。業績への影響には遅効性があるので今後留意はするが、意見は承った。
- 事 ・結果はともかく、代理店の影響に関するコロナの影響については検討はしていただきたい。
 - ・提示した諸課題については、これまでは、一つひとつの対応結果について確認してこなかったが、各項目については論議しただけで放置した状態にならないよう、会社で自主的に改善したもの、反対に、対応しないものについては、理由をそれぞれ開示いただいた上で双方向の認識共有を行っていくよう対話のステージを上げていく必要があると思う。課題の全てが解決できればいいが、保険会社にも戦略があるわけで、見解や認識が違うものは違うと論理を明確にして意見をいただければ、代協会員へ説明する際にも参考になる。
- 代 ・合併統合について、顧客本位を基準としたというよりも自社のマーケットシェア獲得を目的にしたような取り組みが多くみられる。金融庁と損保協会との意見交換会の後、各社ではどのような指示が出されたのか聞かせていただきたい。
- 保 ・経営から当社にとって代理店は大事なビジネスパートナーであるということは再三言われており、それを受けて動いている。6月10日の発言の件は関連部からも話があり、それも踏まえて討議している。
- 保 ・経営企画部から話が来ており、統廃合、手数料問題等に関する問題についても関係部署と共有されている。
- 保 ・関係部署より連絡は届いている。当社では今中期計画においても「代理店さんとの丁寧な対話」を前提としている。コミュニケーションギャップの課題や業務品質向上の取り組みも同様である。(業務品質向上の取り組みは)今後の代理店手数料ポイント体系においても注視していかなければならないと思量している。また統廃合については期限を切った取り組みは行わないよう社内通達も発信されている。将来を見据えた対話を行う方針は明確であり、その実現に繋がっていくものと思っている。
- 保 ・関係部署から、支店長が軸となって代理店との丁寧な対話を行うよう年初から指示が出ているし、全支店長向けのTV会議の中でも改めて指示が出された。統合・合併については、最終的には代理店主の意思なしで決まることではなく、保険会社にはそれを強制する権限はないと思っている。
- 事 ・代理店は自営業であり、自社のあり方をどうするのかは経営者の判断で決まる、ということは当然なのだが、

問題は、自身の意に反した選択をせざるを得ないように追い込まれているということではないのか。代理店経営サポートデスクに相談があった場合は、10年後の経営ビジョンをどう考え、それをどのような戦略で実現していこうとしているのかを確認した上で相談を行っている。保険会社から合併や統合の話を持ち出された時には、それをしっかり社員に説明するようアドバイスしている。後継者がいない、BCPもない、相互牽制も利かない、デジタル対応もできていないというのでは変化に対応できないので、自社の変革も必要だというアドバイスもしている。仮に結論が統合・合併になったとしても、その結論を代理店主が納得して選択できるように丁寧な対話をしていただきたい。

ア・合併は代理店の独自の判断だが、業法改正で体制整備が定められた以上、一定の量が必要になることは流れであり、量が無くては質も確保できない。これは4年前に金融庁が損保協会の理事会で損保代理店の存続目安の例として収保1億・募集人3名以上という一つの水準を示した通り、一直線の流れである。状況は変わったわけであり、保険会社も「これまでと同じようにやりたい」という代理店には、こうした環境をしっかりと伝えたいといけなく、ということをお忘れとはいけないと思う。

・以前、小規模代理店(ブティック戦略)の記事を書いたが、ブティックは狭いマーケットにおいて特定の強い支持を得ることで堅い経営基盤を作っているというやり方が成り立っている。保険会社が描く絵姿を一律になぞるよう強いるのではなく、多様性を尊重するスタンスは必要ではないか。この記事を読んだ第一線の営業社員から、よく言ってくれた、手数料ポイントの基準を変えてもらえれば生き残る道がある代理店もあるはずだ、との声が多く寄せられた。営業第一線の社員が一番現場のことをわかっていると思うので、その辺も含んで戦略を考えていただきたい。

事・課題はそれぞれあるが、そこは事前に詰めたいうえで、規模は小さくても品質が高く、お客さまのために一生懸命やっている代理店は存続を前提にサポートしていくことも一つの在り方ではないかと思う。例えば、仲間同士のクラスターを形成してお互いを監査しあったり基礎的な社員教育を共通化したり、マーケティングのために資金を出し合っただけでCRMシステムを導入したりすることで、施策の効率化や実効性を高めるというあり方などもあると思う。それぞれの存在を活かしながら、体制整備義務をクリア出来るような知恵も必要ではないか。どうも今の業界は「答えが一つ」になっており、代理店に対しても画一化した答を押し付けているように感じてしまう。だから活力が出ないのであって、もっと多様な主体がそれぞれの独自性を発揮しながら活躍しているような世界ができればいいと思う。

代・合併統合は代理店の判断だと言う話があったが、代理店と保険会社の立ち位置は全く違って、支配権があるのは保険会社だという前提条件がある。保険会社の判断で粗利率が全く変わってしまうが、従業員を抱えている身になると、どれだけ優しく言われても危機感を覚えてしまうことが多分にある。これまで保険会社に依存してきたという弊害があるかもしれないが、立場の違うところからの話であって対話と言っても代理店側は指示を受けていると受け止めてしまうので対等にはなりにくい。保険会社の立場と代理店の立場をもう少し理解して施策に活かしていただきたい。

事・みなさんは地域営業総括の部長であり、当方の方向感と大きなずれはないと思うが、繰り返して恐縮だが、ここでの論議だけで終わらせずに改善した課題あるいは、違ふと判断して対応しなかった課題については情報提供を随時していただいて、問題点の整理もできる限り開示いただきたい。この場限りの論議で終わらせず、民民の問題は活力研を中心とした対話を通して自立的に解決していくサイクルを作っていきたいので引き続き各社の協力をお願いしたい。

3. 金子会長 閉会挨拶

・論議中、きつめな発言があったことはお詫び申し上げます。また、代理店に対するコロナの職域接種対応についてご理解ご尽力いただき深謝申し上げます。次回論議も真摯な対話の場としたいのでご協力をお願いします。

以上