

2021 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】2022 年 3 月 2 日(水) 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 リーダー	寺田 美奈子 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

< 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
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。

1. 金子会長 挨拶

・前回の活力研では、少々辛口の発言をしたが、本日も同様な意見を言わせていただくとと思う。今回のテーマの中での重要な課題は保険会社の担当者と本店のコミュニケーションギャップが存在していることではないかと感じている。そもそも我々が仕事をしていく中で、コミュニケーションギャップがあって良い仕事ができるのか、将来のビジョンを語りながらこのギャップを解消していかないとお互いの明るい未来は見えないのではないかと感じている。自由化以降これまで存在するギャップが本日のテーマである。我々にも原因があると思うが、保険会社側にも原因があるのではないだろうか。この後、テーマごとに意見を言わせてもらうが、このコミュニケーションギャップを早い時期に解消し、行動レベルで変えていくことで色々な問題も徐々に解決していくのではないかと考えている。

・本来はこの会議の後にも、腹を割って話ができるはずであったが、状況が許さずこのような形式になってしまった。しかし、我々もしっかり意見を言わせていただくので、本日初参加の方、また、春の異動で今回が最後になってしまう方も積極的に発言いただき、来年度につながる実のある討議の場とさせていただきたく、ご協力の程お願いしたい。

2. 活力研の論議テーマ

【保険会社と代理店間のコミュニケーションギャップ・課題への対応】

事務局から全体に係わる基本的な課題認識の提示

・本日は前回の活力研で提示した資料を再整理して弊会の要望や課題解決の方向性等を記載した資料を事前に配布しているのでそれに基づき、現場の代理店の声に対する保険会社の見解や対応の方向性について論議したい。但し、時間の制約もあるので大きな論点となっている4項目に絞らせていただく。

・なお、4月28日に金融庁保険課長と全国代協会長との意見交換会を予定しており、その中で、本日の活力研の討議内容も盛り込むことになると思うので、ご認識いただきたい。

論議項目(1)～(4)に対し、参加者の自発的発言に基き意見交換を行った。

項目 1 : 「合併・統合」

事 ・日本代協サイドとしては、統合ありきのような保険会社の一方的な対応は改善していただきたい。代理店の将来展望・ビジョン・経営に対する想いを聞くことから始めていただき、経営支援する中での選択肢として合併・統合という道も出てくると思うが、決断するのは代理店の経営者であり、保険会社には代理店の立場を最大限考慮してサポートしていただきたい。

・合併・統合を経営者としての負け戦のようなイメージで伝えられてしまうと誰も納得しない。自分の人生、自分の会社経営なのに保険会社に一方的に全て決められることに納得できないのは当然であり、組織として改めていただきたい。

・現状において体制整備や顧客対応面で課題がある代理店もあると思うが、少なくとも長い間保険会社のために貢献してきた代理店に対する敬意や感謝がベースにないと、どんな話も進まないと思うので、これらを前提として現場で丁寧な対話をしていただきたい。

保 ・代理店さんの過去の歴史を話すことが重要だと思う。その上でどのような将来を望んでいるのか、例えば、子どもが卒業するまでは営業していきたい、営業が得意なのでスペシャリティで生きていきたい等の声が出てくる。それが、自立で行くのか、あるいは選択肢のひとつとして合併・統合というケースも考えられるので一人一人の価値観に基づいた対応が大切かと考える。そういった意味で社内でも通知を発信し、一方的な

対応は行わず、代理店と保険会社との間での親身な対応に努めている。

・配布資料の解決の方向性欄に「合併・統合を選択する代理店を対象に受入れを希望する代理店がプレゼン大会を実施し、統合希望代理店が選択できるようにする」との記載があるが、実際にそうした取り組みを行っている支店・支社を確認している。代理店さんとの対話の中で受入れする側には、どのような代理店がいるのかという照会にも応えられるように、互いの見える化を行っているケースが複数ある。

保 ・当社では、統廃合を提案する場合は、代理店さんとの丁寧な対話をもって進めていくことを原則としている。具体的には、代理店対話キットを活用し、代理店さんのあるべき姿や目指す姿と現状とのギャップを代理店さんと営業担当者が対話することにより確認し、解決策を協議している。その中で品質面や顧客対応力で統合が選択肢となるケースも出てくるが、丁寧な対話に基づいて店主の意向を考慮した上で、受け入れ先の提案を行っている。

・保険会社の現場と代理店とのコミュニケーションギャップを指摘されているが、随時現場第一線で対応している代理店さんと丁寧な対話を行っていく。

事 ・実際に対話キットを見させていただいたが、可視化されており、感覚ではない対話ができるツールであると感じている。

保 ・当社では統廃合・解約を目的とした取り組みは行わず、代理店さんとの対話を重要視することを全社方針として明確に指示している。代理店さんの目指すべき将来像は代理店さん自らが決めていただき、その達成に向けてPDCA サイクルを回していく形で代理店さんとともに取り組んでいる。代理店さんが合併・統合を考えている場合は、まずは、代理店さんの意向や他代理店さんとの交流関係を確認した上で、寄り添った形で合併・統合先を選定するよう本社からは指示を出している。現場までしっかり指示が下りていないことによりコミュニケーションギャップが発生してしまっていることがあったかもしれないが、2019 年度から言い続けているので、そろそろ根付いてきていると考えている。

保 ・前回の活力研の場で、合併は代理店さんの経営判断なので何故このような問題になるのだろうかと質問をさせて頂き、立場上、保険会社から強く言われると代理店さんは追い込まれてしまうのだ、との回答をいただいたと思うが、そういうところに気づけていないことが保険会社としての要因なのではないかと感じた。

・会社としては、合併・統合が効率化に繋がるため推進するのではなく、逆に代理店さんから相談を受けた場合に合併が成功するような支援策を準備し、合併先の選択肢を個別に紹介している。

・ただ、このような意見を見ても、同じ代理店に合併・統合の話を持ち込んだ時に保険会社の為なのか、代理店さんの為なのかの説明の仕方、受け止められ方、お互いの信頼関係を含めてギャップが出ているから苦情になっているのだと思うし、逆に保険会社から提案されて感謝されているケースもあるのではないだろうか。本当に合併等の選択肢が必要と考えるなら、代理店さんと膝詰めで対話を行って、保険会社もこういう方向性だから合併して欲しいのだ、と正直に伝えるべきであり、その上で最終判断は代理店経営者が行う必要がある。経営者が納得しない限り話は進まないと思っている。

事 ・繰り返しになるが、日本代協として合併・統合を否定しているのではなく、経営の選択肢の一つだと申し上げている。自力自走でいか、お客さまに対する価値提供を考えた時にもう少し規模が必要だとか、マネジメントの観点から一緒に組んだ方が良い等の判断が出てくるのだと思うので、お客さまに対する価値提供、経営の持続を焦点にしてどうあるべきかを保険会社と論議していただきたいと考えている。

・保険会社の方針自体は改善されており、方向感としてはずれていないと感じるが、問題は現場での対応である。日本代協としては課題があれば個別に問題提起をさせていただきたくので、対応いただきたい。

代 ・保険会社各社からのコメントは素晴らしいものだと感じている。そうは言いつつも、依然として代理店から色

んな声が上がってくるという現状とのギャップをどう解決していったらいいのだろうかと思っている。現場における丁寧な対話を本社としては指示しているというように聞いてはいるが、現場からはそうではない声が上がってきている、という点につき、これまでも議論してきた。より具体的に現場が本社の指示に十分従っていない場合に現場の現状をどう把握するのか、どう改善していくのか、阻害する要因が何でどうしたら徹底できるのか、を確認させていただきたい。

・もう一点は、代理店との対話と発言されているがその内容はどのようなだろうか。代理店と本気になって対話しているのか、場合によっては耳の痛い、ことも保険会社から代理店に言わなければならないケースもあるのではないかと思う。対話をするだけでなく、どこまで真剣に代理店と向き合っているのかを、もう一段レベルアップしていただきたい。

事 ・現場は現場の実態があり、その状況を把握することは当然各社とも行い、問題があれば対応されているとは思いますが、対話の中身が重要であり、定量的な指標を含めて代理店の課題を可視化し、対話に臨んでいる会社もあれば、そこまでできていない会社もあると思う。

保 ・代理店組織の代理店さんとは目指す姿の達成に向けたミーティングを毎月 1 回実施する決まりであるが、実際に行われているかどうかまではチェックできていない。しかし、これは会社の文化としてしみついているものと認識している。指摘されている本社の指示と現場とのギャップがあるのであれば、本社として一層現場へしっかりと対応するように示し続けていきたい。

保 ・これまでの合併・統合の対応では具体的な声に示されているような実態があったのではないかと思う。ただ、これからはお客さまに選ばれるかどうかという価値提供を軸に取組んでいるので、代理店の未来像を指し示す冊子を作って代理店さんの将来にはこういったものがあるのだ、ということをお互いに可視化したり、比較的規模が小さい代理店さん向けに、価値提供とは何か、について募集人の方に Zoom 配信で本社から直接伝える取組みを行ったりすることによって現地とのギャップを埋めるキッカケになればと思っている。結果については分析を行い、現場にフィードバックしていく予定である。

ア ・保険会社の役割の一つとして、保険業法の改正、顧客本位の業務運営という新しい時代において代理店の皆さんに対して「一定の量が必要である、その量があってこそ質に転嫁する」ということを率直に丁寧に説明して理解してもらう事が絶対に必要な状況になっていると思っている。

・先ほど保険会社からは選択肢の一つに過ぎないと発言されていたが、規模を大きくして質を確保することは選択肢の問題ではなく、そちらの方向に行くしかない流れができていると思う。但し、その流れがあるにしても、小さいからと言ってイコール絶対にダメという話ではない。それは、保険会社が決めるものでも代理店が決めるものでもなく、最後は消費者が決めるものである。消費者が自身の保険契約を任せることができないと引導を渡したときに代理店を辞めるしかないわけであり、どんなに少数であるにしても消費者が、その代理店さんが絶対に必要なのだと支える限り、小さくても必要な代理店さんは必ずあるはずである。このような代理店さんをどうやって認知していくのかという点が保険会社にとって質量併せて必要なスタンスなのではないだろうか。

・また、統廃合・解約と発言されていたが一緒にしてはならないと思っている。質量を確保するという観点では M & A とか代理店を辞めるとしても営業権の譲渡をすることにより代理店としてのメリットを得る、将来に向かって一歩進めることは重要な事であり、言うことを聞かないのであれば解約だということとは全く違う切り口ではないか。統合、営業譲渡については見える化をすることで、あなたのために提案しているのだということを知ってもらおう努力をすることで進めざるを得ない局面だと理解しなければならない。一方、脅して解約を要求するようなことは、むしろもっと強く禁止事項のような形にしてもいいのではないか。脅しのようなやり口で廃業、解約の強制をすることは禁止事項として決めるべきであると思う。それは代理店を辞めるかどうかの判断は消費者が決めるからであり、手数料ポイントを最低まで下げられた、契約者の数も自分に対応できる精一杯だ、ただお客さまからは支持されているというときに、その代理店を辞めさせる理由は保険会社として

の効率化以外にはどこにもないはずである。ここにおいては、消費者の選択が保険会社としての効率化かのどちらを選ぶかが問われているわけであり、この点を認識することは保険会社として大切なところだと思う。

事 ・それぞれ考えがあるかもしれないが、一つの視点を提示いただいたのではないか。

・小さくても必要な代理店さんは沢山いるが、その方の必要性は単体で残るという選択もあれば、持っている力を100%活かすために一定のマネジメントの中に入るという選択もあるのではないかとの声もあるが、その点はどうか。

ア ・小さいと言っても一定のクリティカルマスをクリアしているところは量に傾斜しないなど代理店手数料制度の工夫によって支えていくべきだと考える。もう一つは、三者間提携でやっていく方法であり、実際に生き返った代理店も実在している。

代 ・合併の推奨については、おそらく今後の戦略として合併を選択肢とする代理店もあると思うし、逆に保険会社の皆さんから促してもらうことも必要だと思っている。ただ、保険会社が考えているあるべき代理店像と個々の代理店が考えるあるべき代理店像にはギャップがあると考えられる。このギャップを抱えたままで対話が進められているのではないかと危惧している。対話の前提条件となる、保険代理店としてのあるべき姿に関する認識ギャップを埋めるところからやっていく必要があると思う。保険会社の戦略と代理店戦略のギャップやコミュニケーションギャップ等に関する情報収集や、保険代理店の価値向上に関する議論は企画環境委員会で取り組んでいるところなので、是非とも連携していきたい。

・保険会社でも色々な工夫をしていただいているのは重々知っているが、本社が言うことと現場にギャップがあることは事実であって、継続的に方針や文化の浸透に取り組んでいただきたい。

代 ・対話をすると言っているが、代理店の現状と課題から入ってしまっている。それを最初から言われてしまうと代理店は聞く耳を待たなくなってしまう。これからの損害保険業界の環境変化を説明しないで、それよりも前に代理店個々の歴史を勉強しないで、将来像を考えましょうと言われてもまともな対話にならない。担当者が会社に戻って、しっかり話してきましたと報告しているようだが、自分の意見を言っただけであって対話になっていない、それは会話ではないか。本社はその報告を受けて対話しているのに何でこのような声が上がってくるのかと考えてしまうのであろう。長い間代理店を営んでいる我々に対し、若い社員が対話に来て本社のスキームを伝えるだけになってしまうケースが多いのではないか。代理店にとって自分の将来を見極める対話であるにも関わらず、対話でなく会話になってしまえば本末転倒かなと思ってしまう。そこで、合併解約を文字にされてしまうと、本当にあなた達を信頼していいのかと不安になってしまう。日常的に仕事上接しているのは担当者であり、支社長であるが、この点を理解していただけてない、厳しい言葉だが、本社はまだまだ裸の王様なのではないかと感じてしまっている。

保 ・確かに過去はそのような取り組みだったと思っている。しかし、そこを指摘されて会社としての方針を示した経緯がある。代理店さんとの対話と会話は全く違うものと思っている。当時、本社から現場に教科書的なものを作って展開していたが、その中でPDCAサイクルを回していくこと、代理店さんとの対話について営業担当者に任せると結論から入ってしまう懸念があるので、課支社長が必ず行う事をルール化してきた。取り組みのポイントとして、代理店さんの歴史を深く理解し、代理店さんに周辺環境を説明し、考える将来像を傾聴し、その上で次に向かっての課題を確認してから取り組みを進めていく方針としている。しかし、本日の論議を通して、現場、現場で色々な声が上がっていることを真摯に受け止めなければいけないと改めて感じた。

事 ・対話が一つのキーワードになるが、当然ながら置かれている環境認識の共有などの土台が無いと対話は成り立たないと思うので、お互いの立場への共感、相手のためにという想い、併せて傾聴が必要である。ここで論議するまでもなく各社ともに行って頂いているとは思いますが、改めて方針をどのように展開していくかについて、一歩も二歩も踏み込み、現場目線で取り組むことが必要ではないだろうか。

・代理店と保険会社とのコミュニケーションギャップの問題として論議しているが、保険会社の中でも本社と支店・支社、課長と担当者間にコミュニケーションギャップはあると思うので、そこをそれぞれの組織の中で埋める努力をしていくことが必要だと思う。

代 ・環境認識の共有などについてはもっと代協を利用していただきたいし、情報も共有していきたいので引き続きよろしく願いたい。

事 ・方針自体に大きなギャップがある訳ではなく、現場で上手くいっていないのであれば、我々から問題提起をするので解決につなげていただきたいし、保険会社も”方針を示しているからいいでしょう”で済ませるのではなく、現場実態の把握をしていただきたい。

項目 2 : 「乗合承認申請・手続き」

事 ・基本的な現状認識としては、乗合に関しては一定落ち着いてきており、保険会社の方針が改善された結果だと認識している。ただ、この問題は双方ともに考え方を整理する必要がある。代理店の方は保険会社を競わせるような乗合は顧客本位の観点からナンセンスだと認識する必要があるし、保険会社は、乗合が代理店の成長につながる、あるいはお客さまニーズにかなうのだと捉える視点が必要ではないか。併せて、特に比較推奨販売に移行する場合は、それを可能にする体制が無いと乗合自体が経営リスクになり得ること、も認識すべきだと思う。

・現状、多くの問題が発生しているわけではないが、元々個別事案なので、問題があれば個別に対応させていただく。

保 ・代理店さんから乗合相談(申請)があった場合に、解約・解除権を提示・示唆することや、強制乗合を理由として委託解除をすることを禁止しており、乗合申請があった場合は原則承認している。もちろん、比較推奨や体制整備については丁寧な対話を行い、実態を確認したうえで承認回答している。

保 ・会社方針は特にないが、乗合承認をもって委託解除することは一切行っていない。代理店さんは重要なパートナーであり、お客さま、代理店さん、当社いずれもメリットのある場合や乗合を承認しないことが代理店さんの経営に大きな影響を与える場合などについては、一律乗合を認めないといった運用は行っていない。ただし、体制面から顧客保護に欠ける虞がある場合については、乗合を認めていない。

保 ・以前は専属性重視の考えから、乗合をすることで他社流出の窓口を開いてしまうという懸念から乗合に対して否定的な態度を取っていたこともあったが、現在は、乗合うことで顧客本位の業務運営、お客さまが満足するサービスの提供をすることによって代理店さん全体の収益が上がっていけば、当社の数字も自ずと上がっていくという考えのもとに、まずは乗合請求が来た場合は部支店長・課支社長が代理店さんと乗合の目的・理由・経緯につき対話を行うようにしている。それを踏まえた上で代理店さんにとってどんなメリットがあって、どのような展望があるのかを十分検討した上で乗合許諾を判断している。当然、十分な規模がないのに何社も乗合となった場合については、比較推奨の問題等、経営自体を圧迫するリスクが出てくる可能性があるため、代理店さんとしっかりした対話を実施するように指示をしている。

保 ・乗合請求に至った経緯について店主と丁寧な対話を行い、当社の契約者保護が図られるか、適切な保険募集が行われるか、複数社商品の取扱いに耐えうる体制が整備されているかを確認した上で承認する方針であり、現場にも業務連絡で期日管理の面も含めて周知徹底を図っている。当社都合で乗合不承認とする運営は一切行っていない。

事 ・日本代協として乗合を要求したら全件承認して欲しいなどということを言っているわけではない。あくまで個別の問題であり、サポートデスクに乗合相談があった場合でも体制整備面で課題があれば、十分な態勢がとれるまで乗合を見合わせるようアドバイスすることも多い。ポイントは、乗合に耐える態勢があるか、顧客本位がより実現できるか、既存保険会社との信頼関係を維持しながら自社の発展につなげられるか、という点

であり、この点は、保険会社にも認識いただきたい。もう一つだけ懸念があるとするならば、まだまだ各社の支店長クラスや上層部に昔のような認識が残っているのであれば、しっかりとルールを徹底していただきたい。

項目 3 : 「代手ポイント制度全般」

- 事 ・日本代協としての大きな問題認識は大きく3点である。一つは、代手体系は保険会社の戦略ではあるが、決める前に代理店の声を聞いて欲しいということ。二つ目は、改定の背景・目的をしっかりと共有、理解できるように対話していただきたいということ、三つ目は、代理店も様々なので、全ての代理店が100%納得するのは難しい面があるが、そのギャップを埋める策を講じていただきたいことだ。三つ目の課題に対しては、改定内容を踏まえて代理店としてどのように対応していくのか、という戦略や具体的な取り組みを、代理店と保険会社で共有して欲しいということでもある。
- 保 ・代手の問題は自由化以降ずっと引きずって、保険会社としても早く解決して次のステップに行きたいという思いである。ただ、代理店さんにとっては経営の根幹になる部分なので、本当に納得がいくものでないと、このような意見は無くならないと思うが、しっかりと代理店さんとの対話が大前提にあると思う。
- ・当社では、当年度の手数料体系を説明した後に、周知度の把握や意見収集を目的にアンケートを実施しており、代理店さんが営業店に提出し、営業店がそれを確認してから回答するのではなく、直に本社に回答する仕組みを作っている。いただいた回答については、しっかり精査している。また、改定の背景については、提案書による紙ベースでの提示だけでなく、説明動画を作成、配信し、代手に関する進捗管理は、社員との月次ミーティングで進捗を共有するように指導している。
 - ・代手体系が業績や増収に偏っているとの意見があるが、当社では一定の年数をかけて品質のウェイトを高めていこうと取り組んできており、2017年度には80%を超えていた業績・増収のウェイトを2022年度には約50%まで引き下げ、逆に品質ウェイトを大きく引き上げている。それにより顧客本位の業務運営がどれだけできているかを評価する体系となっている。また、施策や収益貢献についても一定盛り込んではあるが、時代の流れとともに時代にマッチした形の体系に変えていく際には、代理店さんの声を極力聞きながら取り組んでいる。
- 保 ・代理店手数料体系の策定には、代理店との十分なコミュニケーションが重要と考えており、毎年8~9月頃に全代理店を対象に代理店手数料体系に関するアンケートを実施し、出された意見等は手数料体系策定の参考にするとともに、主な意見や照会に対する回答を作成し、案内している。また、毎年12月頃には当社メインの代理店組織の役員向けに事前説明を行い、いただいた意見は手数料体系策定の参考としている。
- ・代理店手数料体系リリース時には、改定の背景・目的、アンケート等の意見の反映を含めて説明資料を作成し、代理店がいつでも確認できるように動画も作成しており、説明の履歴をシステム管理して全ての代理店さんへの説明を完了するよう徹底している。
 - ・内訳では毎年、業績・増収のポイント割合を、2018年度体系の83%と比較して2022年度体系では約45%と大幅に縮小し、募集態勢・品質の取り組みによりポイントアップの余地がある内容としている。また、2022年度体系では、お客さま体験価値の向上とビジネススタイルの変革の実現を後押しする観点で、DX推進の項目を設定。2023年度体系では、お客さまから選ばれ続ける代理店として持続的な成長を後押しするよう、社会課題解決に向けた取り組みを反映する項目を設定している。
- 保 ・当社では、代手ポイントのヒアリングについては、アンケートのように一律では行っておらず、日常対話の中で数多くの意見をいただいたり、各地の代理店社長会に参加させていただいたりして意見をもらっている。また、代手に限ったものではないが、オンラインを使った提言の仕組みを通じて代理店さんから意見をいただいている。
- ・ポイント制度の情宣については、一般の体系書に加え、別冊子で説明書を作成し、担当者が代理店さんへ

改定の主旨・背景を説明できるような設えとなっている。

・規模・増収からの割合変更は、まだまだこれからであるが、お客さまへの価値提供が益々大きなウェイトを占めていくのではないかと考えており、当社固有商品であるコンサルベースの商品については一般のポイントとは別枠で加点を設けている。

保 ・システム等については代理店さんにヒアリングをして意見をいただいているが、代理店手数料体系についてはできていない。日頃の対応の中で代理店手数料体系に関する声はあがっているが、今後は代理店組織の皆さまから声を聞きながら反映させていく形を検討しなければいけないと考えている。

・改定の際は、社員向けの解説資料を作成し、改定内容や設定されている項目の意図について、担当社員の理解を深めるように用意している。本社で作成した代理店さん向けの代理店手数料体系の説明資料にて、改定の背景や具体的内容をしっかり説明し、代理店さんと一緒になって年間経営計画の策定や実行をサポートしていくことが社員のあるべき姿だと考えている。ただ、年次の浅い社員などがある中で、現場の社員が同じ水準で説明できているのかというところに課題があり、バラつきが生じることが無いように今年度は代理店さん向けの説明動画を作成し活用していくよう準備を進めている。

・当社の代理店手数料体系は、お客さまに価値ある商品・サービスをお届けする力を高めるためにプロ代理店さんの品質・販売力の強化を後押しすること、ならびに当社収益への貢献度合いを公平に判断するために設けている。それがベースとなり、お客さまを拡大することと顧客本位の業務運営がなされていることは一定の関係があると考え、規模や増収率のみならず品質項目を設けることで、代理店さんがお客さまへの価値提供を高めたいけるような体系としている。

代 ・フリート契約の換算について、システム改修が必要だとか、場合によっては手数料実額が減少するとのことだが、そんなに大変なことなのか。仮にもし、システム上困難だとすれば、他の方法で補うことができないのか。損害率を下げれば保険料が安くなることは誰にとっても喜ばしいことの筈なのにマイナス評価になるのは絶対的な論理矛盾ではないかと思うので改善も含めて対処願いたい。

保 ・フラットレートの換算については、社内でも論議をしてきたことは事実であるが、想定以上にシステム負荷がかかることであり手を付けられていないのが実情である。指摘されていることはもっともな事であり、真摯に受け止め検討していく。

事 ・一つひとつの内容は、各社戦略があるので、当然相違はあると思うが、手数料全体の納得感をどう高めるかという事が重要であり、代理店の声に耳を傾けていただき、きちんとした説明をする、取組みを共有化するという基軸をぶらさず対応いただくことで理解できる部分も増えるのではないかと思う。

・届いている声の多くは、手数料を別表で改定するのが許せない、改定するのだったらお互いに調印をするべきだ、というものである。継続的な取引関係の中で環境変化に応じて契約条件を変えること自体を不可とは言えないと思うが、問題は中身と運用だと思う。また、調印を要することになると、究極的には相対契約になってしまい、大型代理店に比して小規模代理店が損をすることになってしまいかねないという面もあるので一長一短がある。また、透明性がある形で体系が公表されている手数料ポイント制度は、代理店にとっても一定の利点があるが、やはり問題は、中身だと思う。以下にお互いにとって納得感がある内容にできるかということだ。現状、この点でギャップがあるのが実態であり、引き続き、このギャップを埋める努力をしていきたい。

代 ・各社の取り組みを見ると、いい感じで品質に重点が置かれてきていると感じている。ただ、手数料問題は保険会社と代理店の間でトレードオフの関係にあり、不平不満も含めて、今後も色々な意見が上がってくると思うので情報共有していきたい。しかし、それは保険会社の皆さんと保険代理店の間に根本的なギャップが

あるので仕方がない。それは、代理店はサラリーマンではなく経営者であって、手数料は自分の生活や経営に直結する部分であり、少しでもそれが減少するとすると、何とかしようと思うし、何とかならない場合はそれが不満となるという事である。また、代理店は長期的なスパンで経営を考えているので短期的な視点があまりにも前面に出してしまうとやりにくくなると思う。保険代理店は情報の非対称性のみならず、短期的な利益を求め保険会社と長期的な安定を求める消費者との間に立ち、時間軸のギャップを埋める役割も果たしていると考え、あまり短期的な視点を持ち込まれると、顧客本位の提案が出来なくなってしまう。また、代理店手数料の公平性はものすごく大事だと思っているので共通のテーブルという概念は必要だと思うが、会員の実態調査を見ても分かるように、どの代理店も規模・特性が似通っていた一昔前とは違い、現代の代理店は規模・特性に大きなギャップが出てきている中で、一つのテーブルには無理が生じていると考えている。具体的には、乗合と専属で全く同じテーブルという事も違和感がある。また、代理店によって品質の定義や目指す方向性・価値感も異なってきており、それによって KPI やマーケットも異なり、それぞれの独自性が出てくる中で、保険会社が考える品質や価値を押し付ける時代ではないと考える。そのため、今後は代理店の品質や価値をどのように捉えて評価していくのかも重要な課題であり、この点については引き続き意見交換しながら考えさせていただきたい。

事 ・一定の体系は必要だとしても、これだけ規模・特性に差がある中で一つのスキームの中に全ての代理店を押し込めて運用していること自体に無理があるという面もあるので、後の課題として論議させていただきたい。

ア ・保険会社が代理店手数料を考えると、ファンドイーブンという考え方があると思う。代理店手数料全体の総額は変えず、代理店個々の手数料ポイントによって配分を変えていく。その時に規模の大きいところはポイントが高くなり手数料は増えていく一方で、小さいところはポイントが低く手数料は下がっていく傾向になっている。これはまさにファンドイーブンの観点での配分が大手に有利、小さいところに不利という形で進んでいるということだと思う。それを前提として考えた時に、地域のプロ代理店にとって不利なファンドイーブンになっていないかどうかを見ていかなければいけない。つまり、全体のファンドを考えた時に、例えばディーラーに多く配分しているようなことがあれば、いかなるものかと日本代協としては考えるところだと思う。大きいところが増えていき小さいところが減っていく中で、本来この代理店は規模的には小さいが、お客さまのためには残るべきだ、少なくとも最終的な判断として残るべきという代理店まで追い詰めていないのか。商品別基準代手において、損害率が高くなったから代手率を下げるのであれば、損害率が下がったら代手率を上げるべきだとの声が上がっている。商品別基準代手に関してもファンドイーブンの観点での検証みたいなことをしていただいてもいいのではないかと。

・代理店ポイント制度は細かなことが山のようにあり、論議が果てしなく続いている。先ほどのフリートにおけるフラットレート換算で 1 社だけ違う問題は単に時期の問題でシステムが整った段階で他社に合わせると表明してしまえば議論の対象から外れていくし、損害率の取扱いについては阿吽の呼吸でこころまじく、と共通化してしまってもいいのではないかと。つまり、標準化とか共通化みたいな観点で阿吽の呼吸で決めてしまえば複雑に長く議論する項目から外れていくので、両者にとって前向きに進んでいく第一歩なのではないだろうか。

・品質について、例えば生保のクロスセルは関係ないではないか、という声が上がっているが、品質という観点で顧客本位の業務運営を見た時に、やはり代理店さんから生保の提案もあるということは顧客が期待する業務品質の一つだと思う。いろいろな業務品質の捉え方がある中で、生保協会にスタディグループと称する検討の場が設けられていて、代理店さんと保険会社そしてオブザーバーとして金融庁、消費者団体までが入って品質とは何なのかという話を 214 項目を定めた。そこまでやるかは別として、品質とは何かを決めるということは生保スタディグループと同じように損保としても何かしら決めていっていいのではないかと。その中で、細かなところも決めていけば、独禁法に抵触することなく、上手い形で細かな議論を避けるような決着が見られるのではないだろうか。

事 ・代手の問題は、結局 100 の代理店がいれば全部が納得するものではなく、最終的には様々な要因を踏まえ

た上で経営資源の最適な配分を考えるという形になっていることは事実だと思う。従って、繰り返して恐縮だが、その中身を出来る限り両者にとって納得感があるものにしていくことが重要ではないかと考える。その観点で言えば、個別具体的な課題を提示していかなければ議論にならないので、引き続き現場の声を収集して伝えていきたい。顧客本位を大前提として、業界全体の効率化に繋がるかとか個社の成長・発展に繋がるかとか、品質向上に繋がるかという着眼点を明確にして検証していきたいと考える。

ア・手数料ポイント制度を廃止せよという意見があるが、この議論だけは本当に不毛な議論だと思う。手数料ポイント制度が無ければ無政府状態となり弱肉強食になってしまうのは目に見えている。日本代協としては全ての代理店に対して価値あるものを提供するという観点でいえば、手数料ポイント制度を前提として、いかにそれを良いものにするかが我々の視点なのだとすることを明確にしていいのではないだろうか。

事・我々も常にそのような打ち出しを行っている。問題は手数料制度の中身であり、出来るだけ納得感を高めていく努力が重要で、公明正大な仕組みがオープンになっていること自体の価値は認めていかないと小規模代理店ははじかれてしまう。ただし、様々な環境変化の中でスケールにバリエーションが出てくるようなことももちろんあるのだと思う。

ア・例えば日米保険協議がその典型だが、外交交渉する時に、個別事項ごとに交渉するとお互いに言いたいことがある絶対譲り合わなくなり膠着してしまう。そうした時に外交交渉ではパッケージディールと言って、いろんな問題を一つの箱に投げ入れ、一つ一つ順番に議論していくのではなく、全体を俯瞰して見るとあきらめてもいい項目がお互いに出てくるものであり、両者が諦められる項目を取り除きながら本当に大事な項目だけを残して議論している。あまりにも小さく細かいことが沢山あるので、そこを外交交渉で言うパッケージディールみたいな交渉の仕方でも解決していくことも方法論としては検討してもらってもいいのかもしれない。

代・全体として、各社若干の違いはあるが、丁寧なコメントをいただいていると感じている。代協会員においても環境認識について大分意識が高まってきているのではないだろうか。保険会社も手数料ポイントについて、一つ一つ手順を踏んで我々の声を聞きながら進めていただいていると思うが、環境認識について現場の社員の方まで高く認識していただけるよう、また、我々もさらに高めていきながら丁寧な対話を行うことが重要だと思う。それによってお互いが理解を深めながらいい方向に進んでいけるのだと思う。

代・個別の問題になってしまうが、フリートの問題については以前(3年前)活力研の場でも三方良しになっていないと討議したと思うが、未だに変わっていない。対話を続ける中で解決の方向性が見いだせたような課題でも、“変わっていない”ことがあることを記憶に留めていただきたい。

事・何回議論していても何も変わらないではないか、という想いがあれば、代協会員の気持ちも対話に向かわないので、日本代協が言っていることが間違っていないと思われたら、是非とも自社の自発的判断で変えていただくようお願いしたい。それが健全な信頼関係を作り出すことにつながると思う。

・経営のリソースをどう最適配分するかという問題は、保険会社の戦略の分野に入ることは事実だが、その前提として現場の代理店の声を広く集めていただき、その内容を出来る限り考慮すること、改定をした際はその背景や目的をしっかりと説明していただくこと、今後の取り組みを共有化すること、この一連の流れを本社で考えた通りに現場で実践し、問題があれば改善していただきたい。併せて、手数料ポイント制度の中身についての納得感を高めていく努力を今後も真摯な対話を継続しながら行っていきたいと思うのでよろしくお願しいたい。

項目 4 : 「保険会社と代理店の費用負担」

事・「口座振替手数料の負担」と「コンビニ払収入印紙代負担」の問題は異なっており、口振の方は委託契約書上代理店が負担するとなっていることを前提にした上で、元々の契約当時の状況が異なってきているので何らかの形で保険会社に応分の負担をして欲しいとの要望である。一方、コンビニ払の収入印紙代については、2社の話ではあるが、どういう名目であれ結果としてコンビニ支払いの手数料の中に印紙代も含まれてい

ることになっているのではないか。だとしたら委託契約書に基いて、この印紙代相当額を保険会社負担に改定することが必要ではないかとの要請である。

・口座振替手数料については、委託契約書に基づけば、契約者が保険会社に直接入金する場合の振込手数料は保険会社負担となっており、口振は直接集金となるので保険料の集金と精算が同時に行われると見做せば保険会社サイドにも一定の負担割合があってもいいのではないかという考えであるが、4社ともに「代理店負担」というところから一步も動いていないので、現状ではなかなか糸口が見いだせない。近い将来の対策としては、インシュアテックや中銀デジタル通貨などを活用した新たな決済スキームの構築を検討いただく必要があると考えるが、直ぐに実現するわけでもなく、悩ましい問題だ。

・コンビニ払収入印紙代の対応については各社対応が異なっているが、我々としては保険料が5万円を超えた途端に200円上乘せされるのは実質的に印紙代の負担が含まれているとの見解であり、引き続き、改定を求めたい。

ア ・先ほどパッケージディールの話をしたが、これはまさしくその典型的なものではないか。保険会社としては、コンビニ払いの費用は取らない、その代わりに日本代協としては会員に対してはしっかり説得して委託契約書に記載されているので口座振替のところは要求しない、と言ってしまえば解決する問題ではないか。中身を果てしなく議論するよりも方法論として妥協点をお互いが確認すればいいのではないかと思う。

代 ・代理店手数料の問題含めて長い事論議してきて結論が出ていないので、そろそろパッケージディールの考え方を取り入れてもいいのではないかと思う。

事 そういう選択肢もあると思うが、まずは、論議すべきは論議させていただきたい。

【「代協正会員実態調査」から見えるもの】(共有)

事務局から昨年10~12月末にかけて5年ぶりに実施した正会員実態調査の概要につき報告を行った。代協各組織の中で大きな盛り上がりを見せて、前回調査では34%程度の回収率であったものが、今回は63.7%の回収率・7,115件の回答があったことが報告された。資料として提示したものは未定稿なので確定したら改めて共有することとした。今後、クロス分析など更なる分析を進め、より具体的な提言として改めて報告する予定としている。

3. 山口副会長 閉会挨拶

・保険会社の皆さまには忙しい中参加いただき感謝申し上げます。今回のコメントをお聞きし、一定の納得感を感じるところもあり、これまで活力研に参加してきた立場としては隔世の感を感じる。自分の言葉で活力研を定義すると、必ずしも顧客本位とは言えない保険会社と、体制整備が未熟な代理店がお互い膝を突き合わせて喧々諤々様々なことを話し合っ、少しでも業界全体を良くしていこう、というものだと考えている。そういう意味では、今回のコメントもそうだが、随分改善された事を感じるし、保険会社の皆さんが我々の意向を大いに汲んで配慮いただいているとも感じている。

・そうはいってもまだまだ課題はあるし、今後もいろいろな問題が出てくるので、困難もあろうかと思うが、顧客本位の業務運営という一点でお互い一致団結してやっていけるはずなので、共にその軸をぶらさず、価値ある対話を続けていければと思っている。今後とも活力研への積極的、主体的参加をお願いしたい。

以上