

2022 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】2022 年 7 月 21 日(木) 15:00 ~ 18:00

【場 所】日本代協 事務局会議室

【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	専門営業開発室長	吉尾 賢一 様
損害保険ジャパン	リテール営業推進室長	宮井 淳 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	渡辺 太郎 様

日本代協メンバー・・・13 名

< 日本代協 >

会 長	小田島 綾子
副会長	横山 健一郎
副会長	小俣 藤夫
副会長	中島 克海
副会長	山中 尚
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	金澤 亨
常務理事	小見 隆彦
企画兼経理部長	工藤 琢哉
特命部長	坂 雅夫
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. 小田島会長 挨拶

- ・前回の7社懇で挨拶させていただいたが、本日は久しぶりにリアルで活力研を開催することができたことは、ありがたいことであり、また、日頃より代協活動についても尽力いただき感謝申し上げます。
- ・この活力研には、4回ほど参加しているが、過去の議事録を確認しても成果があったり次の課題が出てきたりで会員の捉え方も色々である。会長に就任して一か月ではあるが、地域の協議会や各委員会に参加したり、全国の会長の話を聞いていると、この活力研での討議内容に非常に関心を持っているのだと感じた。それは、代理店の仕事に直結する部分であり、その先を見据えた自分たちの仕事の描き方にも繋がることだからだと思う。
- ・本日、この場での議論については代理店と保険会社が生き活きと仕事を推進し大きな成果が掴めるよう、奥深い意見交換を行い、我々代理店が前向きに受け止めてしっかりと取組んでいけるような課題も見つけられたらと思っているのでお願いしたい。

2. 代協活動への協力御礼

- 代 ・組織委員会を担当しているが、あいおいニッセイ同和社が代協とともに共同でセミナーを開催していただき、各地より感謝の声が届いている。特に今回、東海地区の取組みについては組織委員会の中でも共有し感謝の声が大きかった。今後も引き続きお願いするとともに、他保険会社においても共同でセミナーを開催させていただけるとありがたい。
- 代 ・8月25日に大阪代協が開催する代理店賠償のセミナーの情宣を各保険会社に依頼したところ、東京海上日動社の管轄支店内の社員全員と、所属の全代理店のTネットメールにアップしていただく等、相当数の社員の方も参加されるセミナーを開催する予定である。代理店にとっても保険会社にとっても代理店賠償責任保険は必須の保険である、という流れが完全にできたのだと感じている。対応いただいた保険会社各社に心から感謝申し上げます。
- 事 ・各社、様々な形で支援いただいている事は重々承知しているので引き続きよろしくお願いしたい。

3. 活力研の論議テーマ

テーマ1：「実態調査結果による、代手ポイント変動のチャネル分析」

事務局より基本的な課題認識の提示後、参加者の自発的発言に基づき意見交換を行った。

- 事 ・昨年5年ぶりに正会員実態調査を行ったが、過去にないくらい多くの7,115会員からの回答があり、良かった点や反省点が見えてきた。その中の一つ、手数料ポイントの項目で取扱い保険料との関係がどうなっているかをチャネル毎に分析したところ、専門チャネルにおいては取扱い保険料が減少した会員に比べて手数料ポイントが減った会員の割合が10ポイント上回っていた。一方、企業チャネルにおいては取扱い保険料が減った割合と手数料ポイントが減った割合がほぼ同数、金融機関においては取扱い保険料が減ったのに手数料ポイントは減っていない会員が多いという結果が出ている。
- ・個別事情もあるので、このようなことが起きること自体が直ちにおかしいという事ではないが、ご承知の通り代協会員の約6割が従業員5名以下の構成であり、無記名の回答とした今回の調査結果は一定正確な回答を得られたのではないだろうか。
- ・各社ともチャネル毎の特性に応じたポイント制度を検証した上で運用していただいていると思うが、この結果だけを見ると専門チャネルにとっては少々制度自体が厳しいのではないかと推測できる。この傾向は各社ほぼ同様の状況である。
- ・専門チャネルだけで見ても約5,700会員からの回答であり、個別の事情があったとしても全体としてみるべき数字となっているが、今この場でどうこうするという事ではなく結果を伝えさせていただいた。また、ポイント制

度については想いを持っている会員が多いので、この結果を社内で共有していただき検証していただきたい。

保 ・もともとは、収保が大きければポイントが高くなる傾向があったが、顧客本位の業務運営の観点から収保規模から業務品質にウェイトが移行してきており、増収ではなく業務品質重視に軸足を置いている。

・チャンネル間でいうと指摘の通り、ディーラーや企業では、業務品質重視については同じだが役割からするとシンプルな体系となっている。専門チャンネルには高度なコンサル力を求めているので、最近で言うとテレマティクス(ドラレコ)や新種販売等の特性項目が入ってきている。

・また、代手だけでなく専門チャンネル特有のモーター・住宅産業・税理士とのチャンネル連携により、増収していくための仕組みを作って支援している。

代 ・企業がシンプル、ディーラーがシンプルで専門が複雑だというイメージを感じてしまうが専門チャンネルの方がポイントを下げやすいという考えがあるのか。

保 ・ディーラーチャンネルでは火新傷の数字が少ないので、自動車収保や損害率に対するウェイトが高くなっているように見えるが、ポイントは専門と同じでやらなければとれない体系である。

代 ・業務品質に重きを置いているとのことだが、それは全チャンネルでレベルは共通なのか。

保 ・全チャンネルに対して業務品質重視は同等である。

代 ・品質重視に移行しているとのことだが、これだけ専門の代手ポイントが下がっているという事は保険会社が期待する品質に満たない代理店が多いという事なのか。

保 ・業務品質項目には 3 ランクあるが最上位のランクに達しない代理店が多く、組織がしっかりしていれば要件を充足しているが、少人数の代理店だとやり切れずポイントが下がってしまっているのが実態である。

事 ・外見的には規模の大きな代理店を優遇しているように見えてしまうが。

保 ・例えば満期前証券お届け率の項目でいうと、一人の代理店では自分がやれば要件を達成できてしまうが、複数人で事務員がいる代理店でも品質に対する意識が低いと要件が充足できないケースもあり大規模の代理店を優遇しているわけではない。

保 ・チャンネル毎の増収率で代手ポイントの増減のみに絞った分析ができていなかったが、今回改めて大きな視点で分析して、2020 年度と 2019 年度を比較したところ傾向値としては同じであった。精緻な分析はできていないが、品質やパートナーシップのポイントの影響が大きいのではないかと考えており、手数料ポイント制度自体が業績から品質にウェイトが移っていることが要因になっている。

・プロ代理店に厳しいのではないかという話の流れになってはいるが、一方で他チャンネルにはないポイントの下げ止め規定があったり、代理店認定制度の最上位ランク代理店には最高ポイントに固定するなど代理店さんの品質や販売力強化を後押しする仕組みがあり、代理店さんからも高い評価を得ている。

事 ・専門チャンネルだけにある下限ポイントは、専門が下がりやすいからこのような規定があるのか。

保 ・ISO 認証含めて体制整備に力を入れて品質に舵を切っており、専門が下がりやすいからというわけではない。

保 ・アンケート結果は会員の皆さまの声を集めており、全体的なトレンドがよく理解できたものの、弊社では細かく分析が仕切れないのが現状である。2020 年度の代手制度は代理店さんの声を踏まえ「品質項目の大幅な新設と規模・増収率(成長項目)からのシフト」を実施した年であったため、代理店の皆さまが品質ポイントを

取り切れていなかった可能性があったのではないかと考えている。

・ただ、マクロで見た時、他チャネルは獲得したポイントが底値であるため上がり幅が大きく映るが、専業チャネルにおいては獲得したポイントは上がっており全体としてのポイントも上がっている。また、業務品質のウェイトについても他チャネルと比較して幅があるので、そこが取り切れていないのではないかと。

・今回のアンケート結果は、2020年度の保険料と2020年度の適用ポイントとなっているが、前年実績が当年度の適用ポイントに反映するので分析するのに難しいと感じた。

・下げ止め規定もあるが、生損一体商品販売について外枠で設定しているのでコンサルをしっかりとやっている代理店さんは加点できるようになっている。

事 ・確かに保険料と適用ポイントの関係はその通りで、質問項目を上手く並べられていないが、大きな傾向の違いはないのではないかと考えている。

代 ・事業費率において、代理店手数料ポイントの比率は各社とも上がり続けている気がする。その中で、専業代理店が下がっているというアンケート結果を見ると高い手数料ポイントのところから低い手数料ポイントの代理店がくっついて結果的にポイント全体が上がっているという事なのだろうか。

保 ・いわゆる認定制度の要件を充足している代理店さんと合併した代理店数は全体の総数からすると必ずしも大きな割合ではないが、一因としてはあり得ると考えられる。

代 ・各社とも生産性向上・効率化を進めていると思うが、事業費率の中で代理店手数料は上がっているが代理店が自立してきたから現場の営業社員を減らし人件費を削減しているのか。

保 ・社会の人口トレンドと同様、社員数は定年退職などにより減少傾向にあるといえる。一方で効率化したところをマーケット開拓に充て代理店さんがより活躍していただく場を作ろうとしていて、まさに今がその過渡期であるといえる。単純に人件費が下がった云々というよりは更に成長できる場を作る方向に動いているとご理解いただきたい。

事 ・この問題は、本日参加いただいた方が答えられるものではないと思うが、事業費の中で保険会社のコストが下がって、手数料は下がっていないということについて、保険会社は問題意識を持って全体の手数料を下げるというようなことはしないいただきたい。

代 ・認定制度の当初は経営に関わる業務品質に特化した内容だったが、生損増収が取り入れられた頃から業務品質から外れてしまった気がする。他社の認定制度に比べ一つ一つの項目が細かく設定されている。

保 ・認定制度は昔の制度をくっつけた経緯があり、業績が入ってきてしまったが制度の簡素化の観点ではやむを得なかった。昨今、指標についてのご意見をいただいているので今後良くしていくために検討していきたい。

ア ・各社の認定要件を細かく読ませていただいたが、確かに項目が細かく設定されている会社もあるが、それが悪いのかというところは思わない。全体を通じて認定制度のスピリットは「代理店に対して本当の意味でこれから企業になって欲しい」と要求している中身だと感じた。企業である限りこれだけ細かな要素を厳格に守らないといけないという事を言っているのだと思う。例えばパスワードの作り方一つを取ってみても細かなルールを決めて要求する会社がある。現在のサイバーセキュリティの問題を考えた時、企業が企業であるためには、具体的に定められたルールのひとつひとつを守らないと企業ではない、という時代になってきている。そういう意味で細かいという事が悪いという事ではないと思う。ただ、代理店という存在を新しい時代に向かって、本当の意味でレベルを上げていかなければならないこの局面において、細かな指導が有効なのか、それとも代理店の自律的なスタンスに任せる方がいいのかという方向性の違いが保険会社ごとにあるのは当然だ。子供を育てる時に細かくいくか自由奔放に育てるか、どちらが成功するか分からないのと同じようなことだと

思う。今回打ち出された新しい認定制度の内容は、代理店に対して本当の意味で企業になって欲しく、企業でなければ認定しないという宣言のように感じた。

保・事前にいただいた資料を基に、同じ切り口で分析してみたところ傾向はほぼ同じであった。ただし、これだけをもって専業代理店に厳しい体系とは断定できないため、限られた期間ではあったが別の切り口でも分析してみた。例えば、下げ止め規定の制度があるので、5ポイントを超えて下がった代理店の割合は専業代理店が圧倒的に低く(専業チャンネル全体の3%程度)、当該規定が専業代理店で効果的に機能しているのではないかと。

・また、増収と品質についても、他社と同じタイミングで品質のウェイトを上げてきた。減収した代理店の手数料ポイントが実際に下がっているのかを大まかに調べたところ、収保が減少した専業代理店のうち、手数料ポイントが維持若しくはアップしている割合が4割弱。これを多いか少ないかでいうと様々な意見があると思うが、必ずしも減収と手数料ポイントの減少が比例関係ではないのだろうとみている。品質で頑張っていた代理店にも応えられていると思う。充分ではないが、今後もこのような観点で分析していきたい。

代・2年前から活力研に参加しているが、当時から代手ポイントは品質重視に移行してきており良いことだと感じているし、このことから収保の増減と手数料ポイントの増減が比例していないのではないかと。ただ、結果としてこれだけ下がっているとの回答が多いのは、保険会社と代理店が個別に考えている戦略にギャップがあるのかもしれないし、保険会社がイメージしている品質と顧客本位が主力となっている中、代理店が意識している品質にギャップが生じている可能性がないのかどうか意見を聞きたい。

事・品質を高めているのは間違いないが、その品質の項目に対して不満を持っている代理店もいるような気がする。それは保険会社都合の品質ではないが、代理店からすると、ちょっと違うのではないかと項目が入っていて、特にそのような項目を専業代理店の品質項目に入れやすいのではないかと。

代・この観点から行くと、お客様の声は我々代理店が一番近いところで聞いているが、保険会社が聞いているお客様の声にもギャップがあるのではないかと。代理店が聞いているお客様の声をもっと聞き入れていただく必要があるのではないかと。

代・品質の認識に対して真逆という事はないし、専属と乗合とでも捉え方が違うが、例えば我々は長い時間軸でお客様を守っていくスタンスにあるが、保険会社は単年度の成果を求めすぎているような気がする。戦略についても法人開拓に舵を切っているところへ、個人分野の指標(携帯番号登録率等)を入れてきたりしている点でギャップが生まれているのではないかと。人事制度でも、評価を受ける側の納得感が無ければその項目に取り組めないのと同じで、代理店側に選択肢が全くないという状況が続いているので、もう少し柔軟に対応していただければベクトルを合わせることも出来るのではないだろうか。

代・品質ギャップは達成すればとれる、達成しなければとれないという事で、致し方ないことだと思うが投資の問題も出てくるので、出来るだけこのようなギャップは取り除いていただきたい。

代・我々代理店は、お客様に対する提案品質が全てだと思っており、見えにくいところに軸足を置いている。特に乗合代理店が法人開拓をする場合、比較推奨販売にて一方の保険会社に収保ウェイトが偏ってしまうが、このような顧客本位の在り方についても、代理店全体としての評価よりも自社の評価だけに見えてしまう。

代・品質を求めるには、それなりの規模が必要だと協会長がおっしゃっていて、そこがベースになっているので従業員5名以下が6割いる代協の会員に焦点を当てるわけにはいかないのだろうが、我々の声としては、この5名の会員をどう守っていくのが重要である。体制整備を求められたとき5名の代理店でも大丈夫なのか。

保・「高い品質を保つためには、ある程度の規模が必要だと思う」とコメントしたと記憶しており、品質を求めたうえで規模に繋がることがあるのではないかと。5名という数字でいいとか悪いとかを判断するも

のではない。お客様に満足いただけるある程度の品質や対応力を考えた時に、例えば事故専任者の配置等お客様が代理店さんに求めた場合やコロナ禍における代理店内のBCPとしてのバックアップ体制など一定の規模は必要ではないだろうか。ただ、5名という数字に問題意識を持っているかどうかの議論はしていない。代理店さんがお客様に選ばれ続けていくためにどのような品質や体制を代理店さんに求めるかという議論をしているところで、その品質や体制を保っていくために募集人の人数は大事な要素の一つだと考えている。

保 ・規模で判断するのではなく、お客様にどう対応するのが重要だと思っている。代理店制度の認定要件にも体制整備の項目があり、その認定を受けることを推奨していてお客様対応上、組織としての経営を求めている。

保 ・5名がいいか悪いかの答えはなく、お客様を満足させられる体制であれば問題ないと思っている。普段のお客様とのやり取りだけでは満足感を十分に図ることはできないが、代理店スタッフの誰かが病気などで欠員になった際や地域全体が災害に遭った際のバックアップ体制、いわゆる代理店BCPの観点からも5名と10名では変わってくるので、お客様をどんな時でも守っていける体制や規模をそれぞれの代理店で考えていただくことが重要だと思う。

保 ・栗山アドバイザーは「規模が品質を生み、品質が成長を生む」とおっしゃっているが、まさにその通りだと思う。何か起きた時のバックアップが安心と安全の提供の観点で必要であり、人数が少ない場合はその提供の限界があると思う。

・業務品質というキーワードがこれまでも出てきたが、弊社での業務品質の一番のポイントはお客様に「価値提供」ができていのかどうかであり、募集人の人数の多寡で単純に区切るのは難しい。ただ、今回コロナという想定外の事態においては、募集人5名でできたところもあれば、できなかったところもあると思う。デジタルの活用によりいざという時にバックアップ体制が機能していれば結果として体制整備が出来ているという違った見方もできると思うので人数ではなく中身が本質だと考えている。

代 ・BCPの観点からも人数は関係なくお客様を守る体制が出来ているかが重要だと感じている。

ア ・先ほど代協の会員は6割が5名以下で、その会員を守らなければならない、という話があったが、代協という組織がどのようなポリシーに基いて運営されるべきなのかという根本的なことが問いかけられているのだと思う。その際、会員の声をベースに金融庁や保険会社との折衝に当たるというスタンスは重要だ。しかし、その一方で、将来を見据えた場合に、会員にとって厳しいことであっても会員に伝えるべきは伝えるというスタンスも重要だろうと思う。

・今の保険募集を全体的に見た時に、インシュアテックが始まった初期のころはスタートアップといわれる新興企業の人たちからの中間的な取次である代理店を募集から外してしまえという動き、さらには保険会社さえもいらぬというディスラプション(革新的破壊)の流れがあった。しかし、次第にそうした主張も沈静化して、彼らとして保険会社や代理店とウインウインの関係を築くという流れになっている。そうは言っても、デジタル革命DXの流れの中では、代理店不要というものすごい大きな流れが進行中なのは事実であり、そのように考えた時に代理店による保険の募集という大きな構造をどうやって維持するかが代協として重要な課題だと思う。このような観点からは、単に昔ながらの代理店経営をそのまま変わらない形で守り続けるというスタンスは通用しないのではないだろうか。そうしたスタンスでは、あくまでも仮定の極端な話だが、代理店による募集そのもの自体が国民から拒否されるまでに行きつくのではないだろうか。もっともっと我々自身が、組織体として新しい募集の世界を展望することが問われているのではないかと、という気がする。

・このような観点で、このテーマ全体に関して一番重要な視点は平等と公平は違うという事。公平は理由があれば格差は当たり前だということであり、それを無理やり一律の平等にしようとする事自体おかしな制度にたどり着いてしまう。手数料ポイント制度が定着したことで、平等と公平の問題を客観的にチェックすることが可

能になったのではないか。つまり、手数料ポイント制度の下で、チャンネル毎に違いがあるのなら、チャンネル毎のポイント制度が本当に公平な形で維持されているのかどうかをチェックしなければならない。あえて言えば、もし手数料ポイント制度が無かったら、闇の中で保険会社と代理店の談合で決められてしまいチェックのしようがない。手数料ポイント制度があるが故に客観的にチェックできる。となると、今からやらなければならないことは、チャンネル毎の手数料ポイント制度に本当に公平さがあるのか、公平さをベースにした格差になっているのかをチェックすることだ。その結果、チャンネル間の格差として不公平な点があれば保険会社に対してその是正を求めるべきだろう。

・そう考えた時に、非常に悩ましいのが規模の問題である。体制整備義務が法定化されて以降、ある程度の規模が求められ、それが品質に転化するという流れは変わらないと思う。DXの時代になり代理店不要論までである中で、代理店による保険募集を維持するために代協の幹部として会員に対して規模の問題は正確に伝えなければならないのではないかと。それは、代理店の為であり、代理店による保険募集を維持するために代理店自身が変わらなければならないということだ。どう変わらなければならないかは、保険会社というよりも代協が会員に伝えていかなければならない気がしている。それを伝える時にポイント制度の比較検証は一つの切り口になると思う。

・一方で、保険会社はチャンネルごとの制度の比較の結果、理由のある格差はやむを得ないが、不公平な格差は排除すべきだろう。また、特に規模の点は、いきなりやられたらどうにもなくなる会員が多くいるので、激変を緩和するための策を設けることの必要性を代協として主張すべきと思う。

代 ・代理店ポイントの件で、体制整備が始まった 5 年前に金融庁から手数料ポイント制度について直接質問がきたことがあるが、ポイント制度はそれなりに必要で、ファンドとしてどこに流れるかであってそれが大きく表に出るようだ和我々のポイントにも影響してしまうので慎重に動かしたい、という回答をしたことがある。

・また、品質を上げていくことは契約として帰ってくるので、代理店がしっかりやったことに対しては評価が必要だと考える。

テーマ2：「火災保険基準代手率変更に関する対応」

事務局より基本的な課題認識の提示後、参加者の自発的発言に基づき意見交換を行った。

事 ・火災保険基準代手率変更について、現在代理店への説明が行われているところだと思うが、会員にも環境はともかく手数料率が下がることに対する抵抗感はある。各社から 5 月に説明はしていただき、当方からも代理店への説明について種々依頼させていただいているが、それ以降の状況についてお聞かせ願いたい。

保 ・営業担当者が、改定の背景をきちんと理解して代理店へ説明できることが大前提になっているので、社内で説明動画の提供と視聴の徹底を図っている。同じ動画を代理店用のイントラにも提供しており、いつでも視聴できる環境にしている。

・各部支店・支社単位でも動画と説明資料を使って説明会の開催を始めているが、話し手によって説明の濃淡や伝え方のニュアンスが違うことがないよう、本社からシナリオも提供して、しっかり説明ができる体制を取っている。

事 ・説明会を実施しての代理店からの反応はどうか。

保 ・いくつかの部支店に確認をしたところ、今のところ手数料に関するハレーションの声は聞こえてこないが、これから進めていくうちに反応は出てくるのではないかと感じている。

保 ・改定ガイドブックを用いて代理店の皆様に説明しているが、事前準備として本社からWEB で現場第一線の社員への説明会を実施、その中に基準代手についても一項目設けてしっかり説明することを全国に情宣し、それをもって代理店さんに説明するようにしている。

- ・10月1日の改定なのですべての説明会は完了していないが、約20の支店に説明状況を確認したところ概ね指示通りの説明ができていたことが確認できた。代理店さんからは意見や苦情が無かったわけではないが、そのようなケースにおいては改めて背景や理由の説明を丁寧に行い、納得いただけただけという報告も入っており、それ以上のハレーションはない。
- 保 ・改定ハンドブック、代理店さん向け案内文書を作成し、社員向け Q&A を拡充してから案内している。また、代理店さんと営業社員が視聴する動画も作成し説明内容の平準化を図りながら、その中には商品改定の内容のみならず増収やポイントアップを一緒に取組みたいという内容を含めている。
- ・7月中には終わるが、全国の部支店長との火災保険改定に関する意見交換を実施しており、このような部店ミーティングや企業・金融機関に確認したところチャネル問わず今のところ大きな不満の声は上がっていないので一定理解をいただきながら進めている。
- 保 ・日本代協に改定の説明に来た時に問題があると指摘を受けたので、その後商品部門に代手の部分についてはしっかり説明するよう再度申し入れをした。当初の説明動画には改定の流れの中に基準代手変更の内容も入れていたので、説明会の時には省くことないと思っていたが時間的に少ないと思い、指摘を受けた後に7月11日に再度代理店手数料に関する通知を発信、代理店さん向けにも7月13日に代理店システムに通知している。
- ・改定について6月時点では商品改定しか伝わっていないようだったが、その後代理店会などでヒアリングしたところ基準代手改定は問題だとの指摘を受けた。会社としてもシナリオを作成して丁寧に説明する体制をとっているため、これから改めて説明していく。
- 代 ・皆様の説明を聞いていると、しっかり浸透しているように聞こえるが現実としてどうなのかと感じている。基準代手引き下げは今後自然災害が続く中でさらに悪化していくのかわからないが、リザルトが改善された場合には手数料率が戻る可能性があるのか。
- 保 ・将来的にどのような自然災害が起こるかかわからないので何とも言えないが、瞬間的なものか傾向的なものかリザルトが回復したので標準手数料率をそれに合わせて戻していくというような速やかな対応にはならないと思う。
- 保 ・参考純率の改定が少し前の事であり災害が増えているトレンド間にあるのでまったく読めないというのが正直なところである。
- 保 ・現時点で確定的なことは申し上げられないが、収支の改善状況により検討していくべきものと考えている。まだまだ36年契約が残っているので改定をしたからと言って損害率の改善には相当な期間を要するのではないかと感じており、短期的に下がったからすぐ戻せるものでもないと思う。
- 保 ・2013年以降火災保険は赤字になっている。そうすると、ここ2~3年で改善したからといって戻すことは厳しいのではと感じている。
- 事 ・受け取る方は感情の部分もあるので、その辺も考えていただきたい。火災保険の収支が悪いというのは代理店であれば誰でもわかっている、10年連続で黒字になったら考えてくれるのかという事になってしまう。
- 代 ・社員への研修がポイントだと思うが、コロナ禍でもあり業務連絡会はリモートとなり、場合によってはオンデマンドで配信されたものを自由に見てくれという形になっているので、特に今回の件はもっと丁寧にさせていただいた方がいいのかなと感じている。また、代理店から声が上がってきていないとのことだが、この現実が落ちていないので分かっていないのではないかと。要望として現地の営業社員に改めてしっかり落としていただき説明していただきたい。また、火災に限らず今後は他種目についても基準代手の改定は行われるのか聞かせていただきたい。
- 保 ・商品改定等がある場合はプロチャネル担当の当部に事前に連携があり、内容に関して協議している。

- 保 ・今後についてはわからないが、現段階では基準代手率変更の話は来ていない。
- 保 ・今回の改定が限定的だという認識である。
- 保 ・今時点で決定しているものはない。
- 代 ・今回、築年数の古いものに関してリスクが高いのはわかるので仕方ないという認識は持っているが、特定修理業者も入り込んできていることが悪化の要因ではないだろうか。このような業者を皆さんと一緒に締め出さなければいけない時期に来たのかなと思っている。
- 保 ・特定修理業者については業界の共通課題になっていて個社マターでなく業界共通課題である。今回の火災保険改定の背景にも収益悪化の改善に向けて特定修理業者対応をしっかりとやっているという説明はしている。
- 代 ・お客様向けのチラシは多く出ているが、事故対応のプロセスで防がなければならないので厳しくフローをやって対応している。
- ア ・今回の改定について、「あんこと皮の問題」を思い出す。火災保険における「あんこと皮の問題」は何かというと、あんこが純率で皮が付加率である。火災保険は特に戦後、消防力が上がったのと耐火建物が増え防火能力が向上したことによって、料率改定の都度、純率部分がどんどん小さくなり、あんこが小さく皮ばかりの饅頭になったという時代があった。代理店手数料は付加率の何割ではなく純率を含んだ全体の何割で設定されているので保険料が下がると実額としての手数料は下がる。保険会社の方は損害率が下がれば会社の利益も増えるので、それを契約者に還元しようとするのが保険料の引き下げということになる。保険会社と契約者にとってはよいことだが代理店だけがつらい立場になるので、基準代手を上げて対応するという考え方はあり得る。しかし、今はそれが逆の状態になっており、損害率が上がってきて保険会社が損失を負担して保険料が上がるという構図だ。先ほど基準代手は変わらないかとの質問があったが、基準代手は本質的には、その時々状況に応じて変わって当たり前のものである。ただ、慣行的に基準代手は変わるものではないという感覚があったのは事実で、代理店が今回の措置に疑問を持つのは理解できる。そもそも論としては、保険料の上げ下げの両方の局面において、保険会社、代理店、消費者がどのように損または得を分配し合うかということなのではないだろうか。よって、将来収支が改善した際には逆に基準代手を上げることも、理屈として当然あり得ることだと思う。
- 代 ・代理店ポイントの話とは違うが、10月の火災保険値上げによる駆け込み需要について、お客様から言われた場合どうしたらよいのか、保険会社からは控えるようにと言われているが、どのように捉えたらいいのだろうか。現場としては悩ましい問題である。
- 代 ・顧客本位の業務運営に基づいた情報提供義務の観点からもどのようにしたら良いのか。
- 保 ・お客様が希望されているものに対して断るものではないが、少なくとも保険会社の社員が積極的に誘導するものではなく、代理店さんに対しては理解をお願いしたいということである。お客様も情報がインプットされる中で希望される場合は応えるべきではないかと考えている。
- 代 ・情報提供産業として考えた時に他代理店から提案されたら全て持っていかれてしまう可能性があると思うし、いち早く情報を伝えていくことが我々の役目としてあるので、それを控えるのは難しい事ではないか。
- 事 ・全国展開している税理士法人では、今回の火災保険改定に対する情報提供と対策について WEB で一週間流し続けている(30分の動画)。お客様に情報提供し判断してもらおう動きが全国で出てきている。
- ア ・保険料値上げに関連して中途更改の案内をすることは情報提供義務に該当するとまでは言えないのではないかと。
- 代 ・お客様にとってメリットがあることを分かっているが信頼関係のあるお客様に伝えなくていいのかという葛藤

がある。

テーマ3：「ドライブレコーダー特約の推進を題材として、保険会社と代理店のコミュニケーションギャップの解消法を考える」

事務局より基本的な課題認識の提示後、参加者の自発的発言に基づき意見交換を行った。

事 ・ドラレコ(ないしはテレマティクス)については各社とも強力に推進されているところだと思し、代手ポイント制度の評価項目にも程度の差はあれ、含まれているところと認識している。一方で代理店サイドからは、保険会社は付帯率何%やってくれという事ばかり言うてくるという声が多く、4月の金融庁との意見交換会でも出ていたし、単にキャンペーン的に指標だけを言うてくるので、全然顧客本位ではないという意見を直接会員から聞いたこともある。

・保険会社の思いと代理店の受け取り方に、なぜすれ違いが生じてしまうことがあるのか、この点について議論したいと考えている。必ずしも保険会社サイドのアプローチの問題だけでなく代理店内でドラレコ特約に取組む意義を従業員にしっかり伝えていないといったこともあるかもしれない。

・このコミュニケーションギャップの問題は、ドラレコ特約に限ったことではなく、より本質的な課題があるように思うが、まずは、各社のドラレコ推進状況についてお聞かせ願いたい。

保 ・社会の課題である交通事故削減という意味でドライブレコーダーの推進に力を入れている。これまでの保険は事故に対して保険金を支払う、事故を未然に防止するという流れであったが、更にもう一つステージを上げて社会の課題解決に寄与することをテーマに取り組んでいる。結果として単月で25~6%の付帯率になっている。

・このようにデータが集積されテレマティクスを推進することによって、事故の解決日数が19.6日短縮され、事故の発生頻度は14%下がっている。その他継続率の向上、顧客満足度がテレマティクス以外の契約よりも高く99.4%というデータが取れているので、これまで推進してきたよかったです、改めて強く推進している。また、ある地域では交通事故多発地点のデータを提供したことにより事故発生防止の対策が取れたと感謝されたりもしている。

・現場には、まだ十分に伝わっていないかもしれないが、これだけのデータを伝えることによりテレマティクスを推進して交通事故削減の課題を代理店さんと一緒に進めていきたい。

保 ・指摘の通り、キャンペーン的に指標だけ追いかけてお願いしている社員がいる可能性があるのですが、反省すべき点ではある。ドラレコ自体が高齢ドライバーの事故やあおり運転等の社会課題の解決に貢献するもので、交通事故削減に寄与するものだという社会的意味や意義を社員が伝えていけるようにすべきだと思っている。

・全国津々浦々の社員が伝えていく動きをしながら、研修動画の提供と併せて本社の商品部がリアルタイムで代理店さんに研修を行う機会を増やしている。商品部門が商品や特約を作った背景を説明するので、単純に動画を見て下さいというよりも納得感が高まり、本社の熱量が伝わることで顧客本位での販売ができるのではないだろうか。手段と目的がひっくり返るようなことが無いよう、研修や打合せの際に徹底している。

保 ・発売当初は何%販売して欲しいと声掛けしていたのは事実であるが、先ほどの火災保険改定についてヒアリングを行うのと同時にドラレコ販売についてもヒアリングを行ったが、今は何故商品を作ったのか、命を守るという元々のコンセプトに立ち返って、どこの部支店でもそのキーワードが概ね浸透してきたという印象を受けている。

・伝え方については、土石流災害や水害、動物との衝突など、各地での具体的事例を事故担当者と連携することによって命を守るというキーワードを身近な事例としてしっかり伝えるようになってきていると実感してい

る。指標云々ということではなく、本質的なところでお客様に提案することが定着できていると考えている。

保 ・ドラレコを販売した当初はセット率に拘り、どちらかというとも本来の訴求意義よりも、結果を追求していく現場の動きが強くなったかもしれない、その点は反省すべきだと考えている。今は、社会課題の解決という観点でのスローガンをポスター表記して制作するなど、その観点での普及を推進している。ドラレコ型を訴求することによって、お客様にどう喜ばれるかという事を共有していくことが大事だと思っているので、好事例の横展開を積極的に発信していく。

・特に最近では、本社部門から営業第一線の社員に発信するにあたり、WHAT ではなく WHY、つまり、取組意義にフォーカスすることを心掛けている。ドラレコ型に限らずノンフリート取組そのものも、何故、今、自動車保険の取組をしっかりとやるべきなのか、という取組意義を本社部門が部支店長に資料で示し、部支店長が管下の担当者に自分の言葉で説明し、担当者がそこで学んだことを代理店にきっちり説明する流れを作っている。他の推進においても、極力その取組意義が染み渡る工夫を始めている。

事 ・現場で起きている事との時間差があったり、代理店側の問題もあるのかもしれないが、その認識が正しく伝わっていない気がする。

代 ・総論の話ではあるが、保険会社の社員側は伝える力が弱まっていて、一方で代理店側は意義などを咀嚼する力が弱いのではないかと。例えばドラレコを付けることの意味は、会社から言われるよりも代理店の戦略として何が必要なのかとか、何のためにやらなければならないのかを店主が考えて従業員に落とし込む必要があると思っている。DX にしても会社から言われるよりも代理店として武器になるものだと考え、競争領域で取り入れるか取り入れないかの判断をしているので、もう少しうまく伝えて頂ければ良いのではないかと。しかし、現場を見ていると先ほどの手数料の問題もそうだが、時間がないのかなと感じてしまう。

代 ・DX は大いに活用すべきもので、代理店も理解しなければいけないということはわかっているが店主としてどのように伝えるか、保険会社の社員は代理店にどのように伝えるかを整理して推進していければいいのかなと思う。

代 ・従業員と面談しているが、休みの日や夜に電話がきたりするので事故処理が一番のストレスだと言っている。我々業界に若い世代が入ってこない一つの要因はこのような風潮にあるのではないかと。しかし、このドラレコや DX を推進することでストレスも減って働き方改革にもつながることなので業界として変えていかなければいけないのではないかと。

代 ・昨年、日本代協の委員会で 100 回以上 ZOOM ミーティングを行ったが、一部の保険会社には賠償責任の保険があるが、取り付の際の賠償問題がよく話題に出た。また、先行している保険会社からの切り替えは取り付け費用が掛かるので困難だとの話題も良く出ていた。

・ドラレコ推進だけでなく、代理店が加入したいと思わせるようなプレゼンを保険会社の社員ができるように教育できればもっと広がるのではないかと。

代 ・ドラレコ推進を例にコミュニケーションギャップについて論議しているが、付帯率が何%とかではなくドラレコを付帯することにより事故率が下がるとか、解決率が短縮されるとか、継続率が上がるといったロジカルにおろして頂けると代理店はスムーズに納得するのではないかと。全体として 2 台に 1 台はドラレコが付帯されていないと思うが、代理店としては推進していかなければならないものであり、このような簡単なコミュニケーションギャップが出てしまうのだと感じている。

事 ・現場の担当者の伝える力が弱まっているという事を多くの代理店が感じていると思うが、今の営業担当者が昔の担当者と比べて落ちるのかということとそんなことはなく、人材として劣っていないにもかかわらず何故このような事が起きているのか深刻な問題だと思っている。

- 代 ・ドラレコ付帯のメリットを伝えていただくのに 1 回であきらめずに、言い方を変えて何回も伝えていただきたい。代理店は保険会社との付き合いが長いので自社の事を理解してくれていると思っているが担当者が変わったりしても波長を合わせてもらえるとも思っている。今の社員の方の能力が落ちていることは絶対なく、むしろスキルは高いと感じているので、本社からのシナリオをそのまま伝えるのではなく、現場で言葉を選んでいくことも必要なのではないかと。
- 代 ・営業担当者の価値・存在意義とは何なのか、改めて考えてみたい。見積もりを作ったり、稟議書を作成するのではなく、代理店にしっかり伝えることが重要なのだという事を社内で徹底していただきたい。代理店も自立が必要であることをしっかり受け止めなければいけないと思う。
- ア ・保険会社と代理店のコミュニケーションと営業社員と代理店のコミュニケーションは全く違うと思う。保険会社と代理店のコミュニケーションで典型的なものは大手生保の営業職員の例である。営業職員は社員なのでドラレコを販売しなくなったならやりたいやりたくないに関係なく一にも二にも販売しなければならない。ところが、体制整備の法定化とともに製販分離というキーワードが出てきたことで保険会社をメーカーと言うようになったが、保険会社と代理店は違う人格なのだという点で代理店は営業職員とは違う。保険会社としては、基本的なスタンスとして代理店を独立した経営主体としてもっと尊重することが、これから必要になってくるのではないかと。昔みたいに、研修生卒だから言うことを聞けということとは通用しないのだと認識すべきだろう。そして、その裏返しとして代理店との間に一定の距離を置き、企業としての厳しさを要求することができるのだと思う。
- ・一方、営業社員との関係になるとこれからもっと根本的な変化があると思う。1984 年にアメリカで研修を受けたときのことだが、日本の営業担当者は代理店からの問い合わせで約款の解釈や保険料計算、顧客への同行をしていると話したところ、それは全て代理店の仕事ではないか、とんでもない経費が掛かっているのではないかとビックリされたことがある。アメリカには当時も今も営業担当者は存在しておらず、全て代理店が行っている。保険会社との接点になる人はいないのかと聞いたところ、経営をアドバイスするコンサルタントの役割をする高度のノウハウを持つ担当者はいるとのことであった。つまり、保険会社と代理店の関係が保険製造事業者と保険販売事業者とに分離すればするほど、今のような営業社員は要らない存在になってしまう。そのような将来を睨みながら営業社員は代理店に対してどう貢献できるのかを考えなければいけないと思う。
- ・極端な言い方になるが、代理店が統廃合・合併で数が少なくなり、規模が大きくなっていくとすれば、それにつれて営業社員も比例的に減っていき、残った営業社員は高度でなければ生き延びられない。営業社員と代理店は裏と表のような関係になるので、そのコミュニケーションをどう考えるかは保険会社としても重要な問題ではないだろうか。
- 事 ・今回ドラレコを取り上げたが、もっと本質的なことでなかなか解決できないことを業界の中で見つけていけないといけなさと感じているので、次回以降もそういったテーマで議論していきたいと思う。
- 代 ・最後に今回のテーマと直接関係ないが、クレジットカード払いの手数料率について保険会社毎、クレジットカード会社毎に調べたので連携するがピンキリであるので、可能であれば安い保険会社に合わせていただきたい。

4. 横山副会長 閉会挨拶

- ・本日はコロナ感染拡大の中、またご多忙の中お集まりいただき感謝申し上げます。また、実態調査の結果を踏まえての話からドラレコを例にしたコミュニケーションギャップの話まで我々会員の声を代表して意見を述べさせていただきますが、丁寧にお答えいただき併せて感謝申し上げます。
- ・色々な意味で環境が大きく変わっているところであり、我々会員も戸惑いがある中、多くの声が上がってきてはいるが一方向的な話ではなく保険会社も検討されたうえでの話だと思うので、お互いにすり合わせながら良い関係を

保ちながら共に進めていきたいので、今後とも更なるご協力とご指導をお願いしたい。

・今後の活力研も有意義且つ発展的に建設的な意見が出せるよう進めていきたいと思っているので、宜しくお願いしたい。

以上