新日本保険新聞
（損保版）
第１～４月曜日発行
発行所　新日本保険新聞社
大阪市西区靭本町１丁目５－15
（郵便番号550-0004）
電話　(06) 6225－0550（代表）
FAX　(06) 6225－0551（専用）
購読料　１か月2420円
（消費税、送料込み）
©新日本保険新聞社 2023

シンニチ保険Web
www.shinnihon-ins.co.jp
購読者専用バックナンバー閲覧パスワード
gravity
2023年10月2日 AMまで
※偶数月の第一月曜日正午ごとに変更

「顧客本位の業務運営と保険代理店経営の未来予想図」

福岡県代協　通常総会記念特別講演を開催

福岡県代協は5月26日の通常総会記念特別講演「顧客本位の業務運営と保険代理店経営の未来予想図」を開催した。第1部は元金融庁長官の遠藤俊英氏の講演、第2部は遠藤氏と保険代理店ヒューマン&アソシエイツの生島秀一氏による対談が行われた。直面する諸問題への対応や、行政の考え方、真の顧客本位を実現するための保険業界の在り方を考察。遠藤氏は、金融庁は変革の只中にあり、保険代理店は積極的、継続的に課題を提起し続けてほしいと要望した。

遠藤俊英元金融庁長官が登壇

当局の考え方や金融機関の課題等を分析

第1部では遠藤氏が「顧客本位の業務運営　利他と利己　組織のカルチャー・ガバナンス」と題して講演。「顧客本位の業務運営」は、金融機関が顧客に対してどのような態勢で対峙するのか等の自社方針をまとめ、公表することで「見える化」を促し、顧客が自ら判断し金融業者を選択・選定する仕組みにしたかったと導入の目的を振り返った。しかし、実現には至っておらず「重要情報シート」が導入されたり、「金融サービス提供法改正案」が今国会に提出されたり、一部がルール化されることとなった。同氏は当局の考え方や金融機関の課題等を、事例を交えながら分析した。

遠藤氏

2021年に公表された「リスク性金融商品販売に係る顧客意識調査結果」によると、比較説明を受けたことがあるかとの質問に過半数が「他商品との比較説明を受けたことがない」と回答。受けたことがある人の9割は「比較説明は有益」だと答えている。また、フォローアップに関しては過半数が受けたことはなく、受けたことがある人の9割は「有益」と回答するものの、そのうちの6割は「対価を支払うほどのサービスではない」と回答している。こうした結果から遠藤氏は、「顧客は商品の比較説明を望むと共に非常に重要だと考えている。またていねいなフォローアップは顧客の信頼を得ることにつながる」と指摘した。

また、重要情報シートにも言及。「貯蓄性保険商品も投資信託と同様に比較されるべき。顧客が一目で商品比較ができるようにした」と導入の経緯を説明。さらに顧客の最善の利益を追求することが重要との考えに基づき「金融サービス提供法改正案」で法制化に向けた動きを紹介しながら、金融機関は行政ではなく顧客に向き合うように強調した。

一方で遠藤氏は「顧客本位の業務運営」は金融機関と消費者という民間の問題であり、行政が介入するものではないと思うとしつつ、利他と利己の観点から顧客本位の業務運営によるビジネスの在り方を考察。

「事業者は収益を上げなければならないが、〝顧客のために〟はどこまで必要か」という問題に対して、利他や利己に関する幾つかの書籍を紹介しながら、「顧客に共感する力が重要。顧客を中心にしてビジネスを組み立てることが必要だろう」との考えを示した。そのためには組織のガバナンスは当然ながらカルチャーが重要な要素になると指摘。「言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢」を問われたメガバンクの例を挙げ、「こうした姿勢は多くの日本の企業や組織にある問題ではないだろうか」と問いかけた。

経営陣と従業員、保険会社と保険代理店といった関係、行政やステークホルダー等、それぞれが双方向で理解・共有する必要性を訴え、ガバナンスとカルチャーは組織の左脳と右脳ではないかと図で説明。組織の右脳（カルチャー）を耕す施策として、パーパス／バリューの再定義・行動指針の見直し、トップ経営陣との接点、コミュニケーションツールの活用等を挙げ改革を促した。

また、顧客起点で課題を解決するためには、金融機関だけでなく金融庁の変革も必要だとし、これまでの上意下達の構図から意欲と知見を持つ多様な職員の積極的な知的貢献を促す改革を展開していると述べ、具体的な施策や取組みのポイント、成果を紹介した。

真の顧客本位の業務運営の実現へ

適正な競争ができない状況は顧客本位に適わない

同代協では、専業代理店と兼業代理店の保険商品の違いや保険料の値引き、手数料ポイントのしばり等の諸問題が改善され、公平公正なビジネスが行われなければ、「真の顧客本位の業務運営が実現できないのではないか」「代理店が、企業としてサービス向上が果たせないのではないか」「保険会社は商品開発、サービス向上につながらないのではないか」と考え、問題を提起している。また、北九州北ブロックでは、顧客本位の業務運営を軸としたマーケットデザインを検討するプロジェクトを立ち上げたという。

生島氏

こうした観点から第2部では遠藤氏と金融庁によるヒアリングを受けたヒューマン&アソシエイツ代表取締役の生島氏が、①顧客本位の業務運営における公平公正について②手数料ポイント制度について③保険業界・保険代理の今後の方向性について―の3テーマで意見を交わした。

①【顧客本位の業務運営における公平公正について】

生島氏はまず、大手企業の企業代理店による取引先への保険営業の事案を取り上げ、本業の取引の関係で取引先は契約を断れない状況があると問題点を説明した。同氏は、「顧客が自由に代理店を選べないのは、顧客本位の業務運営からかけ離れている」と述べ、優越的地位の濫用となるのではないかと指摘した。

これに対して遠藤氏は、保険だけでなく、銀行や証券にもある「難しい問題」との認識を示し、「互いに協力するシナジー効果」という企業側の見解を紹介。行政は目に余る事案でないと立ち入ることは困難であり、公正取引委員会の管轄である優越的地位の濫用に関しては、認定は限定的との見解を示した。そのうえで、代理店には「そのようなしがらみを捨てても契約したいと、顧客から選ばれる代理店になる努力をしてもらうしかない」と喚起した。

また「行政は『見える化』によって適正な競争を惹起することで顧客により良いサービスを享受してもらうことを目的に顧客本位の業務運営を設けた。適正な競争ができない状況は顧客本位に適わない」と述べ、現場の実態を繰り返し行政に伝えてほしいと語った。

モーターチャネルの問題として生島氏は、大手中古車販売店の事例に言及。「我々ならとっくに廃業だ」とし、「大規模なチャネルであるために保険会社は、多少高い保険金でも目を瞑っているのではないか。利益相反の仕組みができているように思う」と指摘した。

「保険販売するなら修理させない。修理するなら保険販売させない」という仕組みにしないと改善されないのではないかと強調した。

②【手数料ポイント制度について】

手数料ポイント制度について生島氏は、保険会社と代理店はビジネスパートナーのはずだが、保険会社が一方的に決定する仕組みに異論を唱え、現状を語った。損保会社はコストカットのために代理店の統廃合を加速させている、生保会社は推奨保険会社として手数料で売り上げを誘導しているとし、「この仕組みは顧客本位ではなくなっている」と指摘した。米国の保険業界では、代理店規模に関わらず手数料は同一だと述べ、「保険会社も代理店も顧客に支持、信頼されるための努力をしている」と日本の保険業界の手数料ポイント制度の現状を変える必要性を訴えた。

遠藤氏は、生島氏の現状説明が保険会社側の説明とは異なる、行政に入ってこないような内容だと述べたうえで、「この数年で金融庁も一歩踏み込んで保険会社と代理店の話を聞こうとし始めている」と金融庁の意識が変わってきたと言明。保険会社と代理店という民間の問題だからといって行政は介入しなくていいのか、実態を見ていかなくてはいけないというスタンスになっているとし、「金融庁のホームページには『2022年保険モニタリングリポート』が公表されている。代理店との議論も記述されている。ぜひ見てほしい」と呼びかけた。

③【保険業界、保険代理の今後の方向性について】

生島氏は保険を「社会のインフラであり、重要なビジネス」としたうえで、組織化の重要性を訴えた。「リスクが増大し、保険商品も増加する中で、一人で全てをカバーすることは不可能。役割分担することで顧客のリスクマネジメント部門のような組織を目指すべきだ」と語った。また、消費者の金融リテラシー向上に寄与する活動や、自賠責保険を民間に組み込む等のアイデアを挙げると共に、代理店のスキルアップは非常に重要だと訴えた。

これに対して遠藤氏は、「組織化は非常に重要」と共感。地域の相談相手として銀行をはじめ多くの選択肢があるとしながら、「保険の販売方法は人間関係を構築する手段として馴染み深い。専門的な知識を持った組織として保険代理店は個人・法人のパートナーに最適ではないか」との見解を示した。今後の発展のためにも、これまで以上に地域との関係を深めるビジネス展開が必要だと強調した。また、自賠責保険の提案については「非常に面白い」とし、行政に対し継続的な提言や提案を要望した。

公平公正なルール下での健全な競争なくして保険業界の将来はない