

日本代協事務局(大谷)

【日 程】2023 年 7 月 27 日(木) 14:00 ~ 17:50

【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 社 8 名

あいおいニッセイ同和	専業営業開発・支援室 室長	吉尾 賢一 様
	専業営業開発・支援室 担当次長	谷原 涼志 様
損害保険 ジャパン	リテール営業推進室長	菅原 崇博 様
	リテール営業推進室 室長代理	佐藤 健一 様
東京海上日動	営業推進部 部長	谷口 直人 様
	営業推進部 課長	矢吹 信太郎 様
三井住友海上	営業推進部 部長	杉山 仁 様
	営業推進部 課長代理	樋口 慎二郎 様

日本代協メンバー・・・12 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	坂 雅夫
企画兼経理部長	工藤 琢哉
特命部長	出口 雄一
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

本議事録は各社個別に論議した内容をまとめたものであり、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

- ・本日はお忙しい中、今年度第一回目の活力研に参加いただき感謝申し上げます。
- ・冒頭、連日お客さまの信頼が揺らぐニュースが報じられ、他社の事とは言え、同じ保険を販売、そして事故対応に関わる我々専門代理店は、お客さまが持つ保険に対する思い、安心感や頼りになる存在といった、長い年月をかけて積み重ねてきたイメージが変わってしまうのではないかという恐ろしさを感じている。信頼は、お客さまと保険会社、お客さまと代理店そして保険会社と代理店が共に創るものである。
- ・あらためて我々保険代理店も正しい「自立と自律」、コンプライアンスを守り、社内ガバナンスをしっかりと機能させると同時に、企業そして働く社員が成長するために取り組むことの重要性を感じている。
- ・そのために顧客本位の業務運営を軸とした損害保険の健全な普及、募集人の資質向上に向かいながら、保険会社、代理店が成長・進化するための活力研となるよう、本日の時間を有意義にしたいと思っているので、お願いしたい。

2. 参加保険会社 挨拶

- 保 ・本日はこのような機会をいただき感謝申し上げます。はじめに、弊社における「共同保険の保険料調整行為」に関する報道につき、大変ご心配、ご迷惑をお掛けしていることについて、この場をお借りして、心よりお詫び申し上げます。このような事態が生じたことを大変重く受け止めており、現在、「他に同様のことが行われていないか」を、会社全体で徹底的に調査を進めているところである。弊社のパーパスは「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」であり、社員一人ひとりがこのことを肝に銘じ、今後このようなことを絶対に生じさせないよう再発防止を徹底し、代理店の皆さま、そしてお客様や社会の信頼回復に努めていく。また、中古車販売店における「保険金の不正請求」という不祥事件が発生していることはご承知の通り。弊社は問題発覚以降、お客様の被害回復を何よりも最優先事項として、不正請求を行った中古車販売店には毅然と対応し、全容解明に向けた徹底的な調査を求めている。このような不正請求は、修理工場と保険会社の信頼関係を裏切り、保険金を詐取する犯罪行為であり大変遺憾に感じている。しかしながら、弊社は修理工場として同社を紹介し、不当な請求を見抜くことが出来ず、その結果、多くのお客様が被害を受けられており、弊社としての責任を大変重く受け止めている。今後も、ご迷惑をお掛けしたお客様への対応を最優先に取り組みを行っていく。冒頭に会長からお話があったとおり、我々も活力研は第一線の代理店の皆さまと意見交換できる非常に貴重な場だと考えている。日本全国の代理店さんの声をいただけるということは、我々が今後どういう方向に向かっていくのかを考える上においても貴重な時間であり、忌憚のない意見交換ができればと思っている。
- 保 ・2点お詫びをしたい。まずは保険料調整の問題について保険業界全体の信頼を揺るがすような大きな問題となっており、金融庁から徴求命令を受けている。従来は、各社揃った状態で意見交換する形式であったと思うが、このような問題に端を発して開催形式の工夫をしていただき、心からお詫びするとともに、感謝している。この問題については保険会社としてしっかり調査し、再発防止を行い、信頼を回復していきたい。次に保険金不正請求問題についても、すべてのお客さま、代理店さんの信頼を揺るがすような、保険そのものの意義や存在価値が疑われるような大きな問題に発展してしまい改めてお詫び申し上げます。そのうえで、当社としても信頼回復に向けて第三者委員会を設置し、原因を究明していき今後の対策を示していくのでご理解願いたい。
- 保 ・カルテルおよび中古車販売店の問題において、お客さま・代理店さんに不安を与えてしまっており大変申し訳なく思っている。社内では、過去に経験した業務停止を風化させないよう、7月を企業品質の月として「お客さま第一」や「品質向上」を改めて考えるための強化月間と定めている。そのような中で、このような事象が発生しており、我々の仕事の目的をもう一度、見直して代理店の皆さまと一緒にお客さまに向かって業務を進めていきたいと考えている。まだ、調査中の事が多いので、詳細をこの場でお伝えすることはできないが、

しっかり対応してまいりたい。

- 保 ・本日は 3 点お詫びをしたい。一点目は、保険料調整問題についてである。現在、社外弁護士を起用した調査委員会を設置しており、全容解明に全力を尽くしているところである。社内のガバナンスの強化、社員のコンプライアンス研修を含めた意識向上など、実効性のある再発防止策を策定し実行していく所存である。二点目は、中古車販売店の修理費不正請求問題である。調査には一定の時間がかかると思うが、順次調査を進めている。最後に、中核制度の問題である。中核代理店は何が何でも出店するというものではなく、事前審査によって直営代理店でさえも半数は体制整備が整っていないなどの理由で断念している。ただ、報道されている地域では準備等不十分であったことは否めない。こちらも全国で同様の事がないかを調査しており、問題があれば是正していく。3 点とも皆さまにはご迷惑をかけており改めてお詫び申し上げます。調査結果については随時連携させていただく。

3. 活力研の論議テーマ

テーマ1 : 「あるべき手数料ポイント制度」

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 ・今回は 2 点問題提起したい。1 点目は、フリート契約優良割引進行に伴う保険料減についてである。事故削減の努力により優良割引が進み、保険料が安くなることはお客さまにとっても保険会社にとっても本来望ましいはずだ。しかし、保険料が減収すると、手数料ポイント制度の規模・増収率の手数料ポイントも下がってしまうため、代理店にとっては納得感がないという問題である。代理店からは、よく聞かれる意見だと思う。
- ・2 点目は、認定制度の代理店規模の定量基準に満たない専属専業代理店に対するポイント評価である。ここで言う定量基準に満たないというイメージは、「わずかに満たない」くらいのレベルで、例えば業績 1 億円が定量基準だとすれば 80~90 百万円程度の代理店、2 億円が基準とすれば 1.8 億から 1.9 億円程度の代理店を想定している。
- ・保険会社からすれば、認定基準をクリアできるように支援していくということだとは思いますが、現実には定量基準までなかなか到達できないということもあり得る。代理店としては、背に腹は代えられないということで、広域代理店に合流するようなケースもあるが、広域代理店の中には高い手数料ポイントを武器にして地域の代理店を誘うものの、体制整備のサポート等が十分でないところもある。結果として、実態はこれまでと同じでありながら当該拠点に対する手数料ポイントが増えるといったことが起きるのは、保険会社にとっても良いことではないと思う。
- ・こういった矛盾を解消するためにも、定量基準にわずかに満たないものの業務品質に優れ、顧客からの信頼も厚い専属専業代理店に対する評価について工夫できる余地はないのか、といったことを論点としたい。
- ・今回取り上げる 2 つの論点はいずれも、会員から声が上がっているものである。
- 保 ・フリート契約は、計上された保険料がそのまま代理店ポイント上の業績に勘案されている。モータリゼーションの中で事故はついて回るものであるが、昨今自動ブレーキのような安全装置が整ってきており欧米などでは 3 割近く事故が減るのではないかという調査結果を聞いている。そのようななか、交通事故を起こさないようにすることは社会課題の一つだと思っている。代理店の皆さまも同じ観点でお客さまサポート、交通安全教育の取組をしていることは承知しており、我々も同じ考えを持っている。お客さまに対して万が一の時に保険金をお支払いする、いざという時に役に立つだけでなく日常的に役に立つことをコンセプトにしており、事故削減の取組については、グループ会社で事故コンサルを行っている。
- ・フリート契約は運送業者などでは大きな保険料となることがあるので、代理店さんの規模や成長性にとって

大きいものだと承知している。一方で代理店の皆さまが事故削減について努力をされた結果として優割が進行し保険料減に繋がってしまい、代理店手数料減につながってしまう恐れがあるのではないかと、ということだと思ふ。

・一方で、ご存じの通りフリート契約の基準手数料率はメリデメによって異なっている。デメリット契約では低い水準であり、メリットが進行するほど基準手数料率は上がっていくので、損害率によって、代理店さんが得られる収入といった観点で言うと大きな差が出ず、事故削減に取り組んでいただいた努力が手数料実額に反映する仕組みとなっている。

・違う観点から見ると、保険料が増減する仕組みの商品を手数料ポイントにどのように考えていくかは、難しいところがあると思う。専業代理店さんの収入保険料の半分が自動車保険であり、その約6分の1がフリートである。考え方をやってみると保険料が変動するのはフリートだけではなくノンフリートでも同様である。また、企業の火災保険や新種保険においてもお客さまの損害率が保険料に反映する商品が増えてきているので、どこまで制度の中で盛り込んでいくのか、も考えていかなければならないと思っている。

・もう一つは、皆さまがお客さまに寄り添っていただいている事故対応だけでなく、事前の予防というところでお力尽くをいただいております、そういったところに報いているのが損害率を代理店手数料に反映させる仕組みである。ただ、今回のテーマの所については今後どうしていくのかは、貴重な意見として受け止めておきたい。

代 ・損害率を代理店手数料に反映させているということだが、該当のポイントが小さいと感じるがいかがか。

保 ・アンダーライティングによって収益が残る良好な状況に対して、もっと手数料ポイントに加味すべきとの意見もあるが、自然災害等で地域的に損害率が高いところもあるので、どこまで代理店の皆さまがコントロールできるのかが論議に繋がってくると思ふ多くの意見をいただいております、それを踏まえたうえでのポイントとしている。

代 ・デメ契約になったときに一気に手数料が下がる方がダメージが大きいと感じている。事故発生時の対応についてはたいして手間は変わらないと思ふが、その辺の意見は会員から出ていないか。

事 ・特にその点に関する意見は聞いていない。

代 ・不可抗力の損害とコントロールできる損害があると思ふが、自動車事故は後者ではないか。フリートにメリデメがあるのは一定コントロールできるからであり、一般収保に影響させるのではなく、フリートだけの影響にとどめていただきたい。

保 ・代理店手数料体系そのものが一般種目の手数料体系としているので全体の評価軸で考えている。仮にフリートだけで考えると例えば運送業者を得意としている代理店さんがいた場合の評価が難しくなると思ふ。

代 ・先ほども意見があったが、損害率に対する手数料ポイントが小さすぎると思ふ。積極的にフリートのリスクコントロールをしている代理店で損害率が50%を超えているところはほぼないのではないかと。その辺もう少し検討いただきたい。

保 ・代理店さん独自の取組についてもしっかり反映できるよう検討したい。

ア ・全体最適と個別最適という言葉があるが、全体最適という観点で言えば、フリートだけでなく、ノンフリートや火新の中でも更改の際に保険料の上下動がある商品は常にあるわけで、どこかで勝ってどこかで負けるわけだからフリートだけに着目するのはおかしいという考えはよくわかる。だが、個別最適と考えるとフリートだけに着目した場合、代理店にとっては優割進行に伴う手数料減が目立って打撃が大きいという問題がある。フリート契約に限った個別最適として、何らかの特例措置のようなものを設けるという考え方があっても良いと思ふ。全体最適か個別最適かオールオアナッシングではなく、組み合わせの中で落としどころが出てくるのだと思ふ。そのように考えたときに代理店側から見ると、一部保険会社ではフリートに対する特例を設けてい

るわけで、全体最適と個別最適の両方のミックスチャーを適切にするという観点を持っていただきたい。

保 ・このフリート契約の問題については、代理店の皆さまから寄せられる声だけでなく、社員からも同様の声が上がっている。お客さまに対してしっかりしたロスプリ提案を行い、損害率を下げることににより、保険料は下がってしまうが、優良割引率によって適用手数料率が異なっているので、そのフリート契約単体においては、損害率の改善によって手数料収入額を大きく毀損するような不合理は発生しないと考えている。一方で、手数料ポイントについては、フリートの減収により、代理店さんの手数料ポイントを下げってしまうという結果になると、当該契約の手数料のみならず、全体の手数料の低下につながる恐れがあることが問題であると認識している。

・数年前から代理店さん、社員からの声が上がってきているので改善に向けた取組を進めているが、最大のポイントはシステム対応であると考えている。手数料に関わる問題であり、手作業で行うわけにはいかないので、システムで正しいものを出していくことが必要となってくる。

・一方でシステムに拠らないところで何か個別にできることはないか、例えば一定規模のフリート契約者に対しロスプリを行った場合は、フラット評価にすることはできないかを検討する必要があると感じているが、その場合にどの規模であればよいのかなど公平性の観点も考慮しなければならない。

代 ・システム改定は時間がかかるのか。

保 ・システム対応は、毎年年初にその他のシステムの状況に応じて対応を行っているが、改定に対する使用変更は多岐に渡っており、改定するためには時間やコストが掛かる。現状では、本件に係るシステム対応はしっかりと進められていない。

代 ・優先順位を上げて取り組んでいただきたい。

保 ・手数料ポイント体系におけるフリート優割進行の取り扱いについて、代理店の皆さまのお客さまと一体となった事故削減取組を通じて損害率が改善したにも関わらず、結果として保険料が下がることで、手数料ポイントにマイナスの影響がでることは本意ではないため、減収した実績を修正する制度を構えている。優割が進行したことにより保険料が下がった場合は実績を修正(エクセスはある)しているが、割引が悪化した場合については、保険内容の見直し等継続に際してより手間がかかることもあるので、増収した実績の修正は行っていない。

保 ・フリートの優割進行に伴う保険料ダウンを考慮して増収率の修正を行い、増収率でのマイナス評価を軽減する改定を 2022 年度代理店手数料体系にて実施している。対象は自動車および一般種類系の代手拳績がともに対前年減収している代理店さんが対象。営業店における成績評価も同様に行っている(デメリットによる増収については上限を設けている)。

事 ・続いて認定制度の定量基準に満たない専属専業代理店に対するポイント評価について聞かせていただきたい。

保 ・手数料体系自体は規模だけでなく品質に 3 割のウエイトを置いており、お客さまに対してコンプライアンス含めた品質が重要だと考えている。有事の際に対応するには組織化していないとお客さまを守れないので、法人登録で組織化することを推奨しているが。

・生保拳績についてはプロ認定制度の中でマスト要件でなく、定量評価でポイントがアップする仕組みになっているが、更に上位ランクにおいてはシェア・損害率・生保拳績の要件を設けている。

事 ・認定要件では定量基準を定めているが、その点について意見を聞かせてほしい。

保 ・有事の際に対応するためには、規模ではなく組織化していれば良いと思うが組織化するには一定の規模が

ないと従業員に給料が払えないと思うので定量基準を設定している。また、認定制度の要件にはなっていないがトータルプランナー取得やリスクマップ活用で組織を強化していただきたいというメッセージも入れている。

事 ・認定制度の要件に届かないで広域代理店に合流してポイントが高くなってしまいうケースもあると思うが、ここについてはどう考えているか。

保 ・組織化された代理店に合流することで品質が上がるケースがあると思うので、ここは自由選択だと考えている。

保 ・定量基準に満たなくても募集品質の高い代理店さんは多く存在していることは認識している。一般的に代理店さんの品質を高めるためには規模が必要だと言われているが、品質を上げるには人が必要であり、人というキーワードを漏らしてはいけないと考えている。例えば、お客さま対応品質を上げるのに、事故の専任者を置いて事故対応を行う、法人契約や企業との取引拡大のために複数担当者を置いてお客さまをバックアップする、ガバナンスを効かせるためにコンプライアンス専任者を置く、バックオフィスを充実させるために事務専任者を置くなど品質を高めていく取組には、人が必要となってくる。代理店さんにとって人は非常に重要であり、その人たちに安定して長く働いてもらうためには、代理店さんに安定した収入が必要ではないかと考えている。つまり専属専業代理店さんに品質を求めていくには、規模ではなく人が重要であり、人が定着し、安心して長く働きつづけられる環境を作っていくためには、代理店さんに一定の規模が必要となってくるのだと考えている。

・定量基準に満たない代理店さんが、規模を拡大していくにあたって、合併以外の選択肢としては、例えば、生保販売による収益拡大が挙げられる。生保手数料を原資として、新たな人を採用していき、損保の中小企業向け商品販売の担い手として育てていく循環をつくることで規模の拡大につなげていくなどの手段が考えられる。現状の当社の手数料体系では、定量基準に満たない代理店さんに大きなポイントをつけることは難しい環境にあるので、損保を伸ばすことだけでなく、生保販売などを大きくすることで収益を確保し、人が安心して長く働き続けられるように環境を整えていく方法もあるのではと感じている。

代 ・サービス品質の持続性を保つために一定規模は必要だと思う。定量基準に満たない品質の高い代理店を切ってしまうのではなく、品質が高ければ増収していこうという考えのもとに新たな基準を設けていただけたらと思っている。

代 ・体制整備には、それなりの資金が必要となる。合併と一口で言っても目的がしっかりしていない合併は避けたい方が良くと思うので品質の高い代理店を会社誘導で合併させるようなことも考えていただきたい。

代 ・定量基準が今後上がっていくことはあるのか。

保 ・すぐに引き上げということはなく、今後2～3年程度は、定量基準の引き上げは想定していない。

・今後の損保業界の課題として、若い世代の採用がキーワードになってくると思う。現在の環境では、なかなか事業拡大することが難しくなっているが、当社では、若い世代の人が新しく代理店を始めて代理店を事業化していけるように、研修生制度を設けている。また、研修生卒業後一定の期間は、手数料を維持できる制度を運営している。今後も、この制度は維持していき、将来の新たな代理店経営者の育成をしていきたいと考えている。

・既存の代理店さんが永続的に経営していくためにも、20代30代の若い世代の募集人を増やしていくことが極めて重要だと考えている。代理店さんが、継続的に人を採用できるようにしていくための支援も活性化していきたいと考えている。

ア ・小さな代理店に対して手を差し伸べようとする色合いが強い感じがした。定量基準を当面変えないという発

言は非常に心強いのでその方針を維持していただきたい。

・小さな代理店のプラットフォームのような位置づけではないか。例えば体制整備にはお金がかかるが、小さい代理店だとなかなか負担できない、内部統制やコンプライアンスにも限界がある中で保険会社としてコミットできることがプラットフォームとしてあるはずである。この国の保険募集の風土を考えると大きい代理店だけでなく小さい代理店が地域で頑張っていけることは大事なことだと思う。

・保険会社はプラットフォームとしてBCPの一部を請け負う、体制整備についても支援するので、コストについてはその分代手から割引かざるを得ないのだ、ということをしかりと説明責任を果たしていただくことが重要だと考える。

保 ・地域毎に代理店さんの強みがあるので、その強みを活かしていくためにはやはり人が必要であり、人がいなければこのビジネスは成り立たないと思っているので、人にスポットを当てた代理店支援を継続していきたい。

保 ・中期経営計画の中で、損害保険の販売のみならず補償の前後に至るリスクソリューションをお客さま・地域へお届けし「提供価値の変革」を進めていくこととしている。当社は代理店の皆さまに新たな価値を提供していただける環境を整えていく保険会社になり(リスクソリューションプラットフォーム)、代理店の皆さまにはリスクソリューションプロバイダーとして今まで以上の価値をお客さまに提供していきたいということを打ち出している。

・手数料体系もそれに基づいたものであり、保険の基本サイクルを確実に履行する品質と、補償前後の価値を提供できる経営体制の両面を兼ね揃えた代理店さんと一緒にお客さまに安心・安全をお届けしてまいりたいと考えている。これを前提に定量基準だけをもって代理店さんの価値が決まるわけではないと考えている。今の手数料体系も過渡期の中での運営であり、定量基準に達しなければ直ちに手数料が下がるというわけではなく、代理店さんが体制を整えられる猶予期間を設けて手数料体系を運営している。

・代理店の皆さまが目指すべき姿に向かって、より高いレベルでお客さまを守ろうという意思を持った代理店さんには定量基準を超えられるように社員も一緒に取り組んでいくことを会社方針として掲げている。このようなことが、代理店さんには単純に定量基準に満たないと代理店として失格だといった間違った伝わり方をしているのであれば、当社社員への教育不足なので改めて徹底していきたいと思っている。あくまでも地域を守っていただいている皆様には、引き続き地域を守っていただきたいと思っているが、今までのままで守っていけるわけではなく、より成長した姿で一緒になって業界を支えていけたらと思っている。

事 ・一部週刊誌で5億10億ないとだめという社長の発言に対して会員から活力研の場で申し入れしてほしいとの声が上がっている。

代 ・日本代協の組織の半分以上が5名以下の代理店なので、その層の代理店を救う何かはないのか。

保 ・代理店表彰式を4年ぶりに開催したが、これまでは顕著な成果を挙げられた代理店の皆さまを表彰するスタンスであったが、今回はコロナ禍でもお客さまをしっかりとお守りいただいた代理店さんに対する敬意を表して表彰するという考えで開催した。

・また、専属専業の代理店組織でも防災強化取組として地域に根ざした活動を主軸にしていこうと決まった。本来の代理店さんの価値とは何かを突き詰めて、それをベースに活動している。

・私見が入ってしまうが、火災保険をお客さまに安定してきちんと提供し、安心して暮らしていただくことが我々の大事な目的であり使命だと思う。例えば米国などでは保険の更改ができないエリアが出てきたりしているが、このような状況を作ってはいけないと思う。ここを保険会社と一緒にやっていただけるのは専業の皆さんであると考えており、取組を推進しているので理解していただきたい。

ア ・元々、金融庁が1億と言ったものを2億、5億、10億と引き上げていくことは代理店さんの成長プロセスとい

う論理としては間違っていないと思う。問題は、それを方向として出すときに、そこから漏れていく代理店さんに対して切り捨てるのか、手を差し伸べるかということではないか。今の話は、きちんと手を差し伸べる用意をしているということなので、それが確認できたことだと思う。

保 ・ 専業代理店に対するマーケットからの期待はとても大きいのではないかと。それは、プロとして持っている専門性、お客さまに寄り添って、お客さまに対して最適な商品を提供するコンサルティングと、もう一つは、事故の対応ではないだろうか。一方で変化が激しい時代に専門性がどうなっているかを考えたときにやはり求められる専門性も変わってきているのだと認識している。お客様が求める専門性は、訪問によるコンサルに留まらず、またドラレコの導入により事故時のサポートも大きく変わってきており、更にはマーケットも複雑化してきているなかで、それに対応していくことが専業代理店さんに求められていくのではないだろうか。日本も人口が減っていくなか、中小企業分野は今後の大きなマーケットであるが、企業分類も多く、保険約款をどのように組み合わせしていくか等複雑化しており、より高いレベルの専門性が必要なのではないかと。自動車事故を例にとってみると、土日や夜中でも事故は発生するものであり、これまでは一人の募集人さんで全てのお客さまの対応をすることが可能であったと思うが、マーケットの変化を考えていくと今後の代理店さんの絵姿としては一定の規模・人数を有した組織になるのではないかと考えている。冒頭に会長が話された「自立と自律」についても、今後代理店さんにとって重要となる考え方だと思っている。もちろん、我々保険会社としてもお客様へ寄り添ったサービスや保険商品を提供できる仕組みを考えていかなければならないと考えている。

・ どのような規模の代理店さんであっても成長は求めていくものだと思う。代理店の皆さまが抱える財産は、お客さまだと思っており、そのお客さまに対して何を提案していくのかという更新プロセスをしっかりとやっていくことを考えている。これからの専業代理店さんは業務品質を兼ね備えて、マーケットニーズが多様化している中で、そのニーズにしっかり対応していくとなると一定の規模が必要となってきている。どの程度の規模が適切なのかは、各保険会社によるものだと思うが、決して定量基準に達していないからダメだというわけではなく、環境変化がある中でお客さまに対して、しなやかに価値提供ができるような一定の人数であったり、その人数を支えるための収入が必要だと考えている。

代 ・ 当初は認定評価に成長ポイントはなかったと思うが、業務品質と成長ポイントは切り離して考えていただいた方がよいのではないかと。

保 ・ ベースとなる考え方は変えていない。品質を提供していくためには、ある一定の規模が必要なのではないかと。この観点を加味したものである。今でも認定制度の評価するときは品質の確認をしたうえで、実績を見ていく順番で認定をすすめているので、品質に基づいた制度であることは変わっていない。

代 ・ 定量基準に達していない代理店でも高い品質を持った代理店がいるし、逆の場合もあるのではないかと。

保 ・ このような層の代理店さんに対しても業務品質のポイントや総合評価のポイントといった評価の軸を変更し、規模以外も更に評価できるように考えていきたいと思っている。

代 ・ 損保の手数料なのに生保の基準が組み込まれるのはどうかと思っているのだが、どのような見解か聞かせていただきたい。

保 ・ 前提として、お客さまが求めるものは生保・損保の区分があるわけではなく、保険全般の相談役としての役割であることは、これまでと変わっていないのではないかと。また、漏れ・ダブリを防ぐための生損一体を推進する商品を販売することがお客さまの安心安全に繋がっていくものとして、お客さまへのコンサルティングの観点から生保の基準を包含した仕組みとしている。

代 ・ グループ会社の生保実績しか見ないのか。

保 ・ 制度として運営する中で、グループの戦略として組み込まれてはいるが、貴重な意見として承りたい。

代 ・生保は損保業績が反映されていないので、どちらも反映するようにしたらいいのではないかと。

ア ・一定規模の組織型代理店というコンセプトの下でどこかでバーを引くことは当然のことで、保険業法が変わって以降、顧客本位の業務運営が重なってきているという中ではやむを得ないと思う。あとは会社としての説明責任の問題ではないか。ただ、認定制度の定量基準に達しない代理店に対して会社は完全に切り捨てていくのか、それとも何らかの形で別枠として、重要な代理店として付き合いしていくのかを問われているのではないかと。

・家電の世界で唯一地域の家電店が残っているのはパナソニックショップだけである。パナソニックの歴史の中でものすごく評価を上げた時期があったので、現在でも限られた範囲でパナソニックショップを置いている。このような観点から、定量基準に達しないからと言って本当に切り捨ててよいのか、についてもう一度考えていただく必要があるのではないかと。

保 ・商品をお客さまにお届けいただいている代理店さんを認定基準に達しているかどうかで対応の違いがあるものではない。認定制度を目指すか目指さないかは代理店さんの経営判断であり、その中で最適な解を見つけていけばいいのではないかと考えている。

事 ・代理店としての様々な要望があるので、今後検討いただきたい。

テーマ2：「顧客本位の業務運営」の中で代理店の成長をどう考えるか

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 ・この問題は、保険会社の代理店とのコミュニケーションギャップについてであり、ちょうど1年前の活力研ではドライブレコーダー特約を題材として論議したが、今回はこのようなテーマとした。保険会社も代理店も、数字、収保を伸ばしたいと思っていることは同じであるが、代理店が受ける印象としては、保険会社はとにかく単年度ごと、今年の数字がどうか、というところに意識がより強く向かっているように感じている。代理店は、もう少し長いスパンでどのように成長していくかを考えることが多いように思う。

・特に自社の将来をきちんと考える経営者ほどそういう側面があるために、保険会社からは数字だけを求められているように感じてしまっているように思う。本来は、保険会社も代理店とともに、顧客本位の業務運営の徹底によりお客さまから選ばれ、その結果として数字がついてくるということだと思うが、現場ではなかなかそういう感覚になっていない実態があると認識しており、このあたりについて意見交換したい。

保 ・トップラインだけを求められたりするといった声に対しては真摯に向き合いたいと思っており、当社としても反省している。我々の仕事の目的は何なのかを考えれば、安定した保険運営を行い、お客さまに安心して暮らしていただくことではないだろうか。当然、保険会社は破綻してはいけないので、継続して利益を出さなければならぬので予算をやりきらなければならない。企業として当然の姿だと思う。トップライン偏重の雰囲気脱却するために、ここ数年はミッション・ビジョン・バリューを掲げて、工夫しながら社員教育を進めてはきているが、実態としては思ったところまでは到達していないと感じている。保険業法の第一条がすべてだとは言わないが保険会社も代理店さんも仕事の目的は変わらないと思っているので、その点をマネージャーからしっかり伝えていき、理解させていく取組をこれからも続けていきたい。

ア ・他社プロに乗り合うことを推進することについてはどう考えているか。これが一番顧客本位ではないのではないかと考えている。自社代理店を通じて他社で加入しているお客さまにより良いサービスを提供することで契約を奪取することは企業として当たり前の競争だ。その一方、そこを簡略化するために他社が長い年月かけて取引してきた代理店に乗合、そこを通じて契約を全部奪取することは、特に新業法の下では比較推奨販売ルールとの兼ね合いはどうなっているのか、保険会社を切り替えるわけだが、お客さまの確認はできているのか等の問題があるのではないかと。代理店の経営という観点で複数の会社と乗合、比較推奨を行うという代理店が出てくるのは当然であるが、保険会社からそれを呼び掛けていくことで、専属を乗合に代えることは

本当に顧客本位なのだろうか。

保 ・各社そうだと思うが、乗合新設数はかなり減ってきているのではないかと。乗合を推進していないわけではなく、昔のような旗の振り方はしていない。担当者や支社長が話を聴いてくれないから他社に乗り合うといったことが起きないよう我々もしっかり個々の代理店さんに向き合っていく必要があると思っている。

・ 専業代理店では、30代以下の募集人がとても少なくなっていることが課題ではないかと認識している。地域をしっかりと守っていただく専業代理店さんに若い募集人がいなければ、10年後20年後どうやって行くのだろうかという課題感を持っている。代理店経営の高度化いわゆる企業化を進めて、若い募集人の採用と育成を実現できない限りは、目指す姿に到達できないのではないかと考えている。

・ 研修生制度でスタッフの採用や教育のお手伝いをさせていただいているが、人材確保は保険業界だけの問題ではなく、企業間での人材獲得競争はより厳しくなっていくので代理店の皆さまと一緒に、若い世代にとって魅力のある業界にしていきたいと思っている。

代 ・我々も同様に危機感を持っており、魅力ある業界にしていかなければならないと感じている。

代 ・保険会社から見て、妨げている要因は何だと思うか。

保 ・当社では若い社員の離職者数が10年前に比べて増えている。権限やアサインしている仕事の内容が入社する前のイメージと相違があり、自分自身の成長につながらないと思われてしまっていることが大きな要因と感じている。また、上司との信頼関係が築けていないことも要因として挙げられるのではないかと。ここ数年、会社側としても力を入れて職場環境の改善を図ったり、マネージャー研修を行ったりしてきたが現実には浸透できていない。また、働き方改革により労務環境は徐々に良くなってきてはいるものの、まだまだ不十分であり、引き続き改善していかなければならないと感じている。

・ 代理店さんにとっても同じようなことはあると思う。募集人さんのエンゲージメントはすごく大事で、仕事のやりがいを感じられるか、上司との信頼関係は良好か、休日出勤の交代制などの制度があるかなど、企業としての体制を整えていかないと若い人たちに魅力を感じてもらえないのではないかと。若い人たちが一生懸命働こうと思える業界にするためにも、一つひとつ改善させていきたい。

代 ・事故対応の連絡を転送で受けることをやめようと言っているが未だに続いている。そこをデジタル活用等でリードしていただかないと休日の事故対応は変わらない。これでは企業とは言えないと思っている。

代 ・理由はいくつかあると思うが、代理店の規模が小さいので、若い人を雇うファンドが出ないのだと思う。規模が大きい代理店が増加して安定的な経営や人事労務体制が構築されることによって、若い人に魅力的な会社となって積極的に雇うことが必要であるし、単に保険の営業をする仕事ではなく、お客さまのリスク管理を支援する高度な仕事という印象がついていけば魅力も上がり、若い世代も入ってくると思う。また、スーパー営業マンしか残っていない業界なので、経営者が自分の力で獲得してきたという経験値があるがゆえに、新人に新規をやらせる人が多いと思うが、本当は契約を渡して、そこで経験を積ませることが重要ではないか。スーパー営業マンでなくても、まじめに努力していれば食べていけると思われる業界にしていかなければ魅力的な業界にならない。一方でやったらやっただけの収入が得られるといった側面も魅力の一つであるため、双方の側面から魅力を高めていかないと若い世代が入ってこないのではないだろうか。

ア ・業界として考えたときに競争と協調のバランスは絶対必要である。「金融行政方針」の言葉を引用すれば、「保険会社による保険代理店管理体制の高度化」というキーワードがあり、それを達成するために、手数料のポイント制度に金融庁は着目しているのではないかと。生保業界と比べると、生保はこの間金融庁がコミットして「業務品質評価運営」を作り、基本的に顧客本位の業務運営を軸にして、あるべき代理店の姿の標準を作った。同じように、もし損保業界で協調の観点を含めて代理店の標準的な品質の姿を描き、その中で事故対応についての標準を出していけば、過度な対応はモデルから外することができる。こうしたことを実現するた

めには三メガがマインドとして同じ方向を向いていないといけない。

・それぞれの自助努力は大前提として必要だが、保険会社側からできることを考えたときに競争と協調のバランスを考えることは大事だと思う。

代 ・若い世代を入れるには労働基準法の問題を含めてしっかりとした雇用体制ができていないといけないと考え、代協では社労士診断認証制度を推進しているが、このような取組が評価されにくいと感じているのでこの点も代理店の評価に加えていただけたらと思う。

代 ・昨年、専属代理店に訪問頻度が減ると言われたが今でもそうなのか。

保 ・組織と要員はかなり減っているのに、物理的に訪問頻度を減らさざるを得ない状態にはなっている。利益をしっかりと生んで安定した保険供給ができる保険会社でなければ、大前提としての目的は果たせない。ただし、組織と要員の減少をカバーするための工夫が現状では不足していると認識しており、まだまだ改善が必要であると思っている。

代 ・代理店として体制整備を整え自立することを求められているのだろうが、小規模の代理店に対する支援はしっかり行っていただきたい。

保 ・代理店さんの経験やお客さまを思う気持ちは業界としての財産であり、代理店規模の大小に関係なく皆さまに共通した価値である。一方で、企業化して人材を集め大型化していく代理店さんもいれば、そうでない代理店さんもいる。それぞれが選択肢の一つであり、当社としては双方を尊重していきたいと考えている。

代 ・先ほど補償の前後についての話があったが、これは保険以外のリスク対策含めソリューション提供していく代理店を今後増やしていくことだと思うが、代協で進めているジギョケイやリスクコントロール対策についても代理店評価に入れていく方向性なのか。

保 ・補償の前後については、サービスの販売自体で手数料をお支払することになっている。ジギョケイの取得支援などのお客さまへのサービス提供は定量評価が難しいが、代理店認定制度の評価項目で定性評価している。

代 ・ソリューションが若い世代を採用するときのキーポイントになってくると思う。代理店のカラーを出すことで若手の目が行くと思うので、今後期待している。

保 ・顧客本位の業務運営は当然の事であり、必要条件でなく絶対条件として運営し、社員向けの勉強サイトでも動画・テストを配信して勉強機会を与えている。また、一定規模の代理店さんとの月例対話を必須化し、コンプラなど収保拡大以外の部分でも対話を実施し、議事録の報告も求めている。

・会社としては絶対条件である顧客本位の業務運営と収益拡大は不可分であり一体のものであるとの認識を持っている。ただ、現場ではそこに追い付いていないのが実態であり本社として理解・浸透させていかなければならないと感じている。

事 ・代理店の中でも数字の追及をしないと経営が成り立たないので、社員に顧客本位の業務運営と数字進捗を確認することはあるが両立させることは難しく、常にこの問題は起こっている。

保 ・顧客本位の業務運営は、お客さまに対しての説明義務と情報提供義務もあるのでメッセージは発信している。例えば法人で言えばサイバーリスク、個人で言えば賠償責任(自転車)等、何か一つは情報提供することを徹底している。

代 ・代理店は自分の手数料問題の事やお客さまへの情報提供義務等、仕事に向かう時にやらなければならないことが沢山ありすぎていっぱいいっぱいになっている。保険会社と代理店がお互い理解しあっていない

と別の場面で意見が出てきてしまうので何か溝を埋める手段はないか。

保 ・最近のセミナーで、生産性向上に向けてムリ・ムダ・ムラを無くすような支援について話しているが、なかなか浸透していないのが実態である。

代 ・顧客本位の業務運営の中に顧客の最善の利益の追求があるが、保険で言うと最善の利益は事故が起きて保険金がもらえることではないと思う。最善の利益を考えると保険は使わない方がいいわけで逆にリスクをコントロールして保険をやめましょうという提案もあるのではないか。今後顧客本位を考えると減収しなければならない側面が増えてくると思う。保険会社はメーカーとして保険料を増やすことは大前提にあるのだろうが、代理店はお客様の安心・安全の為に様々な提案を行い、結果として保険契約に繋がるのであって、増収を目指すだけかというところではないので、手数料ポイント制度において増収を軸に置くことに疑問を感じる。むしろ、ジギョケイや社労士診断のようにすぐに数字に直結しないが将来的に必要な取組を評価していただけないだろうか。増収ありきの代理店が一定数いなくなっていることも理解していただきたい。

保 ・これまでの手数料体系では、増収と減収のポイント差は4ポイントであったが今年度は増収と減収のポイント差は0.5ポイントとしており一定理解はしている。

事 ・マーケットも変わってくるので、完璧な制度設計はないと思うが、活力研の場での意見交換が今後のヒントになるのであれば取り入れていただきたい。

保 ・保険会社の社員のスキルアップが求められているのではないかと感じている。代理店さんが、体制整備を行い企業として組織化していく中で、損害保険会社の社員が、代理店さんの変化についていくことができているのかが大きな問題だと考えている。従来のように、代理店さんと親密な関係を築くだけでは、営業担当者としては不十分であり、社員が代理店さんの経営コンサルタントとしての提案能力を有していなければ代理店さんと共に成長できないと感じている。

・企業(代理店)の経営課題に対し、保険会社の社員がソリューションを提供できるような育成ができていないのかが大きな問題だと考えている。代理店さんとの親密化に重きを置きすぎているのではないだろうか。本来であれば、代理店さんの経営計画を立てていく中で、代理店さんが何に対して注力し、何を目標に取り組み、どんなマーケットを開拓していけばいいのかという対話をしていけば、おのずと目標に対して一緒に取り組んでいこうということになるはずである。しかし、保険会社の社員の力がそこまで上がってきていないのが要因であり、保険会社の本社として社員育成や現場支援が不足しているのだと感じている。

代 ・代理店に対するコンサルを会社として社員へ指導しているのか。

保 ・社員育成は行っているが、平たく言えば、代理店さんが困っていることを解決できるだけのソリューション提案ができていない社員が少ないということだと思う。

代 ・社員の方の能力が低いとは思っていない。代理店の抱える課題の解決は、短時間で直接的に数字に結びつくものばかりではないのが現状である。具体的には、代協で取り組んでいるジギョケイや社労士診断認証制度は長いスパンの取組であり、結果的に代理店の品質向上につながるのだが、社員の方が代理店に関わる時はどうしても短い時間軸で考えているのだと思う。上場企業であるメーカーとお客さまを長い時間軸で守ろうとする保険代理店の時間軸の違いは仕方ないと思うが、代理店の成長も長い時間軸の中で考えて頂く必要があるのだと思う。

保 ・保険会社では、営業成績の管理は単月ごとに行っているもので、当社社員としては当月の数字を求められてはいる。ただし、この単月ごとの管理スパンであっても、代理店さんとしっかり目線を合わせて、共に成長していくことは両立できると考えているが、まだ社員の能力が不足しているのではないかと感じている。

代 ・保険会社と代理店との時間軸がコミュニケーションギャップとなっているのではないか。

- 保 ・そこをしっかりと埋めていける社員となるように、改めて、代理店さんと目線を合わせて共に成長していける社員を育成する必要があると感じている。
- 事 ・最後に、日本代協では以前より、不公正と思われる保険募集事案を集約している。それぞれの具体的な事案への対応は、各地で申し入れ等行っているが、活力研ご出席の皆さまにも環境認識はしておいていただきたい。集約された事案をお渡しするのでご承知おきいただくとともに、引き続き適正な募集に向けた代理店への指導をお願いします。

以 上