

分科会第1セミナー 中崎ゼミ資料

どうなるホケンの現在と未来

ー2024 保険代理店の直面する課題と展望

2024年11月16日

中崎 章夫（保険ジャーナリスト）

講師プロフィール 中崎 章夫（なかざき・あきお）

1948年（昭和23年）12月6日生まれ、75歳。茨城県那珂市出身、千葉県松戸市新松戸在住

1973年 中央大学法学部卒業、同年（株）保険毎日新聞社入社（記者、編集長など）

1997年 プロ代理店の広域情報交流組織「RINGの会」<https://ring-web.net> 創設にアドバイザー参加

1999年 8月サラリーマン記者卒業、独立（50歳）

同年 9月 （有）ナカザキ・アンド・カンパニー設立、代表（取締役）

2000年 5月 （有）インスウオッチ（バーチャルカンパニー）を共同で設立、共同編集人

同年 8月 プロ代理店向け週刊メールマガジン「インスウオッチ」刊行<http://inswatch.co.jp>

2015年 12月 日本代協アドバイザー就任

2018年 9月 茨城県那珂（市）ふるさと大使就任

<http://www.city.naka.lg.jp/page/page000993.html>

2021年 2月 一般財団法人保険代理店サービス品質管理機構・評議員・理事

[一般財団法人 保険代理店サービス品質管理機構 - \(jsa-s1003.or.jp\)](http://www.jsa-s1003.or.jp)

*モットー「人との出会いが活力源」「情報は人にあり」「自分磨き」

*e-mail naka49@sc4.so-net.ne.jp

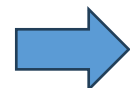
*共著 『超保険進化論』（績文堂 2012.12月刊）

*性格＝ズボラ・こだわり、移り気、楽道家、よく言えば前向き

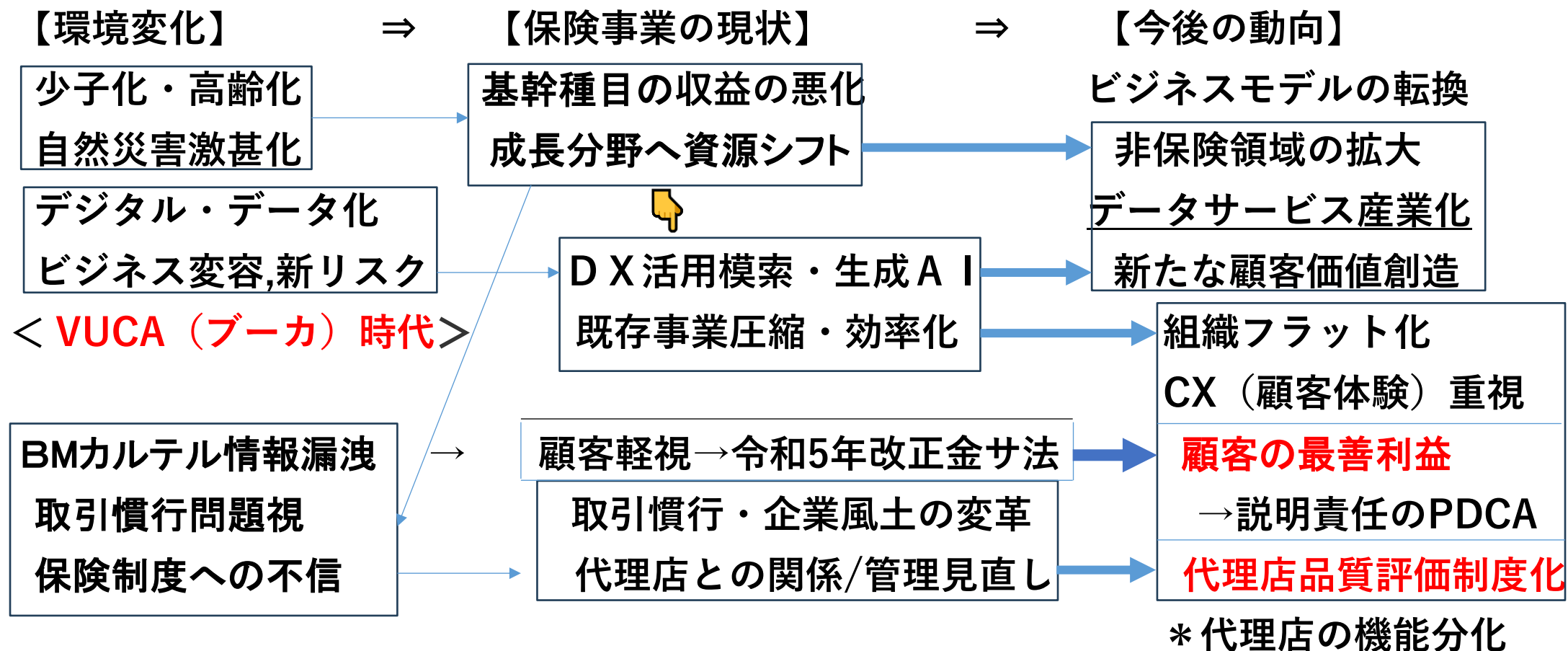
*趣味＝水泳（クロール）、アクアビクス、ヨガ、ピラティス、ズンバ、エアロビ、フラダンス、太極拳、マーシャルアーツ、筋トレ・ウエイトトレーニングなど各種エクササイズ、サイクリング、草刈り・芝刈り、味噌づくり、蕎麦打ち、美味しいもの・旨い酒（日本酒特に山形の地酒ロックで飲む）・温泉・フェイスブック

保険業界よどこへ行く

古い体制・商慣習の崩壊



顧客起点、適正競争



2024事務年度 金融行政方針（保険会社）

2024年8月29日

1) 保険市場の信頼の回復と健全な発展に向けて

- ・「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」の報告書（2024年6月公表）を踏まえ、
 - ①第三者による評価の仕組みの導入等による損害保険会社の大規模代理店に対する指導等の実効性の向上、
 - ②保険会社による自社商品の優先的な取扱いを誘引する便宜供与の解消、
 - ③保険会社における適切な保険金支払管理態勢の確保、
 - ④企業内代理店の実務能力の向上や自立の促進一等につき今後、必要な調査・分析を行い監督指針の改正及び業界ガイドラインの策定・改正等進める
- ・金融審議会で、大規模な保険代理店における態勢整備の厳格化、保険仲立人の活用促進、企業向け火災保険の赤字状況等の論点で制度改正の必要性を含め、具体的な対応を検討。
- ・大手損保各社の業務改善計画着実な実施と実効的な改善に向けフォローアップ。生保は、代理店監督のさらなる高度化を目指す。

2) 経営基盤の強化と健全性の確保等

- ・顧客ニーズに的確に応えた質の高い保険サービスを提供するとともに、少子高齢化や自然災害の頻発・激甚化、自動車保険市場の縮小等の中長期的な事業環境の変化を見据え、顧客基盤の強化や収益の補完に向けた取組等を通じて、持続可能なビジネスモデルを構築することが求められる。
- ・海外進出及び子会社の設立等が進む中、内部監査の高度化、グループ・グローバルのガバナンスの高度化が重要。海外当局とも連携し着実な進展を促す。
- ・経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を円滑・着実に進める、経済・金融市場の動向も踏まえ、財務・業務の健全性や資産運用の状況のモニタリングを行う
- ・自然災害への対応については、近年の自然災害の頻発・激甚化による保険金支払いの増加等により、保険料率が上昇傾向にある。損保が自然災害に対する備えとしての機能をより適切に発揮できるよう、損保会社に対して、統合的リスク管理（ERM70）の高度化、防災・減災のサポート等に向けた対応、気候関連リスクへの取組を促す。
- ・少額短期保険業者については、財務局と連携し、財務の健全性や業務の適切性を確保するための態勢整備を引き続き促す。

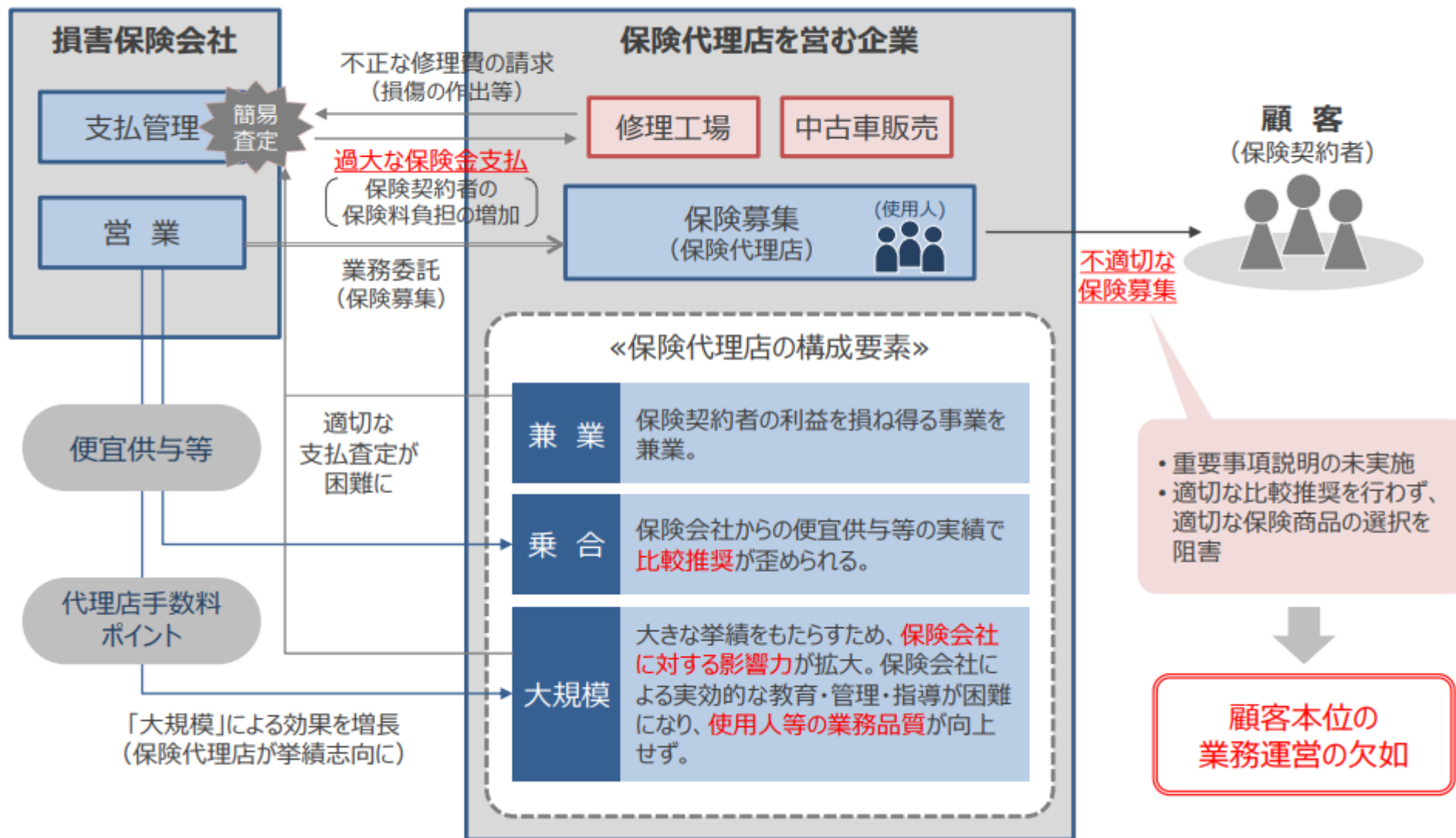
損保の商慣習とBM/カルテル/情報漏洩

- ・ B M保険金不正請求や企業火災保険の価格調整問題
 - 損保業界激震、保険制度への信用揺らぐ
 - 問われた経営スタンス、代理店管理、業界慣行
 - 金融庁、公取委からのチェックや厳格処分
 - ディーラー代理店等での情報漏洩問題が発生（生保へ波及）

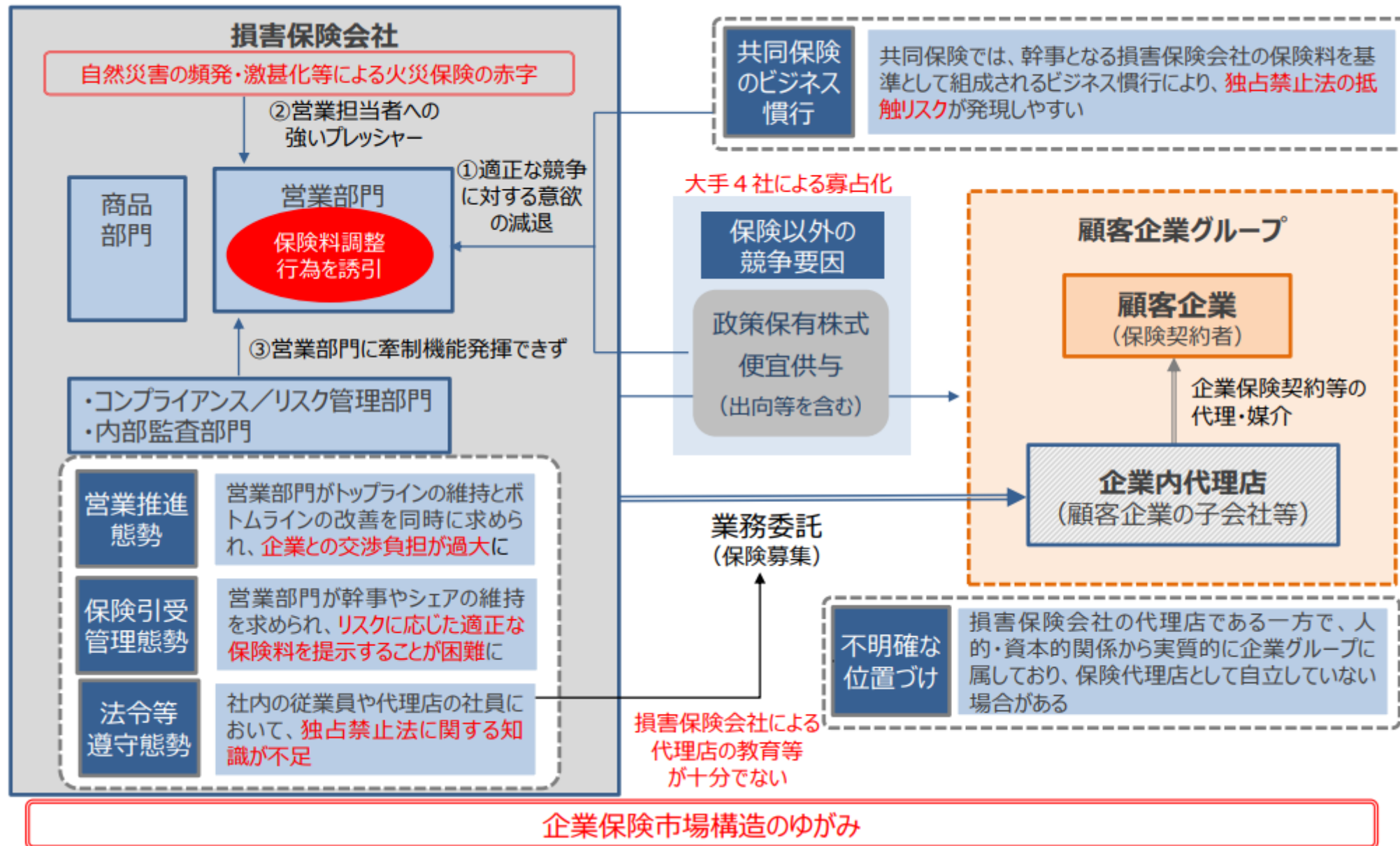
<背景に>

- ・ 自動車・火災での収益悪化、高まる保険コストへの関心
- ・ 顧客・企業側のリスクマネジメント意識の低さ
- ・ 損保市場寡占化、株の持ち合い、過度のもたれ合いで歪んだ競争と協調（トップライン＝保険料、シェア重視で過度の便宜供与）
- ・ 兼業・企業代理店への本業支援、出向、転籍などの便宜供与
- ・ 非自立・実務能力に欠ける大規模代理店の存在と2重構造問題

＜今般の保険金不正請求事案に関する各種の課題の関係性＞



<今般の保険料調整行為事案に関する各種の論点の関係性>



有識者会議報告書への損保協会の対応

損保協会の取り組み

有識者会議報告書（2024年6月）	
顧客本位の業務運営の徹底	- 大規模代理店に対する指導等の実効性の確保 - 代理店手数料ポイント制度 - 保険会社による保険代理店等への過度の便宜供与等の制限 - 乗合代理店における適切な比較推奨販売の確保 - 保険代理店の兼業と保険金等支払管理部門の独立性確保等
健全な競争環境の実現	- 競争環境の歪みの是正 - 損害保険会社における態勢の確保 - 企業内代理店のあり方
その他	- 特別利益の提供の禁止 - 個人の保険契約者に対するリスクマネジメントのインセンティブ付け - 企業のリスクマネジメント意識の向上

- 代理店の業務品質に関する第三者評価制度の検討**
第三者検討会の設置（第1回2024.9.25）
 - 代手ポイント制度**に関する基本的な考え方への賛同（2024.9.19）
 - 「規模・増収」に偏らず顧客サービス向上に資する「代理店の業務品質」重視＊指標は損保の事務効率化ではなく、顧客サービス向上に資するもの
 - ＊各損保、今後、評価基準を代手ポイント連動を検討
 - 募集コンプライアンスガイド追補版**（2024.7.25）で便宜供与の基本的考え方
 - 代理店との不適切な便宜供与（代理店への金額・数量に応じた挙績配分の約定行為、代理店からの達成基準を課す行為）の禁止、独禁法順守 ＊通報窓口の設置検討
 - 出向者派遣に関するガイドライン策定**（2024.9.19）
 - 不正請求への対策強化
修理工場向け写真撮影手引き作成（2024.9.19）、業界内の内部通報制度の改定
-
- 政策保有株式に係るガイドライン策定**（2024.9.19）
 - コンプライアンスの更なる強化
独占禁止法に関する特別講座、独禁法に関する動画作成
-
- 企業向け保険やリスクマネジメントの理解浸透
＊業界共通の企業向け案内ツール「リスクマネジメントと損害保険」を作成（2024.7.22）

金融審議会損保作業部会（2024.9.27）

- ・ 有識者会議報告書受け、制度変更を伴う論点の議論
- ・ 顧客本位の業務運営と健全な競争環境の実現の観点

< 論点 >

- ①大規模代理店の規制の在り方（保険会社の管理・指導が機能しずらい中で募集品質向上のためどのような対応があるか）
- ②保険仲立人の活用（1995年の導入以来シェア1%未満にとどまる、活用促進のためどのような対応があるか）
- ③企業向け火災保険の赤字継続の改善策
- ④公正な競争環境実現の観点から損保会社による便宜供与、企業代理店の目指すべき姿

「最善利益義務」とは

金融サービス提供法（2023年11月改正）→2024年11月1日施行

- * 顧客軽視の金融業界から顧客起点にパラダイム転換
- * 顧客本位の業務運営の原則2を法律に格上げ（法的根拠づけ）
- * 業態別から顧客起点に金融サービス事業者を横断的に規制

「顧客等の最善の利益を勘案しつつ、顧客等に対して誠実かつ公正に、その業務を遂行しなければならない」（第2条）

- * 2024年6月監督指針パブコメで検証と監督対応明記
- * 2024年10月30日監督指針公布、パブコメ結果公開
- * 保険会社とともに全代理店が対象

今後への影響と対策

- ・顧客の最善利益を斟酌し誠実・公正義務課す
- ・説明責任のPDCA・態勢整備←行政による検証への対応
 - ①捕捉しづらい行為の規制②行政対応の法的根拠③代理店手数料開示（代理店と顧客との利益相反の解消）
- ・最善利益確保にどのようにPDCAを回しているか
- ・具体的対策
 - 1) 自社の顧客の最善の利益とは何か
顧客の範囲、属性明確化、潜在ニーズ（真のお困りごと）掘り起こし
 - 2) 最善の利益確保のためどのようにPDCAを回していくか
 - ①顧客本位の取組方針（F D宣言）の策定・公表
 - ②顧客本位の取組方針（F D宣言）の実践
 - ③K P Iによる評価、改善活動

最善利益義務への態勢整備の留意点

- ・ 金融庁、保険代理店に対する検査・監督を強化
 - ➡ 令和7年度にそのための企画官設置等の予算措置
- ・ 最善利益義務を意識した意向把握及び比較・推奨の態勢の構築（顧客本位の推奨方針の整備等）、深度ある自主点検・内部監査の態勢の構築
- ・ 報酬・業績評価体系の整備
 - ＊ 販売実績だけでなく顧客本位の実践状況や業務品質を評価
- ・ 高齢者対応や障がい者対応（規程整備等）
- ・ 顧客情報漏洩対策などコンティンジェンシープラン策定

態勢整備の具体的進め方

- ・ 代理店業務品質の向上＝チームで具体的対策検討
- ・ P D C A を回せる態勢整備、とくに C A （チェック、改善行動）が大事
- ・ 個人情報保護、サイバーリスクなどへの的確な対応
- ・ 今後作成される業務品質評価基準を参考に自己点検
- ・ 意向把握義務・情報提供の履行状況（確認）、推奨販売の商品別選択理由の確認
- ・ システム化・記録化（エビデンスを残す）
- ・ スタッフの教育・研修の充実

教育・研修の重要性

- ・ 最善の利益確保へ募集人への教育・研修の重要性
- ・ 顧客本位の取組方針（F D宣言）に関し対話がなされているか
- ・ 顧客本位の取組方針の実践・定着では全役職員一人ひとりが「自分事化」することが重要
- ・ 顧客から喜ばれた事例等のエピソードの伝達・周知徹底
- ・ 顧客本位の取組みについて、保険募集人との対話により血肉化

客観的な代理店評価制度

○生保協会・2022年度から比較推奨販売をする乗合代理店を対象に業務品質評価基準運営を開始。第1回申請54店、42店を認定代理店に、2023年度も第2回目を実施
初回受審料30万円、3年毎の更新料10万円。

1) 顧客対応、2) アフターフォロー、
3) 個人情報保護、4) ガバナンスの4つの視点



○損保でも協会主体で、代理店評価の第三者機関の設立検討へ
(有識者会議) 大型乗合・兼業店を念頭に

○代理店を対象としたサービス品質のチェック機関

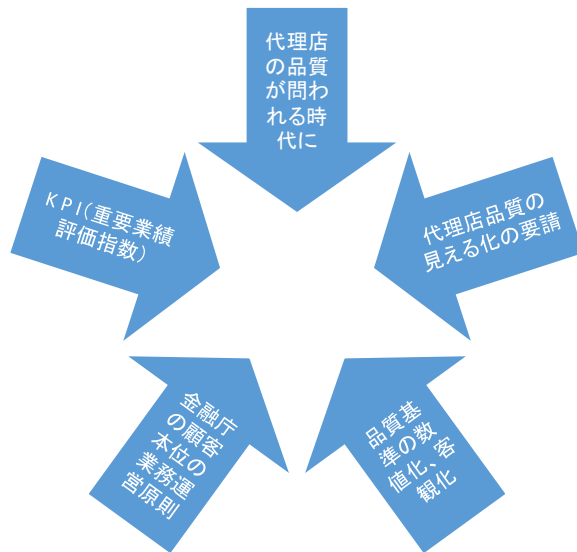
■一般財団法人保険代理店サービス品質管理機構（米山高生理事長）が運営する日本規格協会の J S A - S 1 0 0 3 「保険代理店サービス品質管理態勢の指針」に基づく認証機関

生保乗合代理店だけでなく、損保、専属・金融機関代理店も全代理店が対象、2023年から

①目標宣言（無料）、②J S A - S 1 0 0 3 活動実施、③J S A - S 1 0 0 3 認証取得（2024年）から）実施、詳細はHP 参照 <https://jsa-s1003.or.jp/>

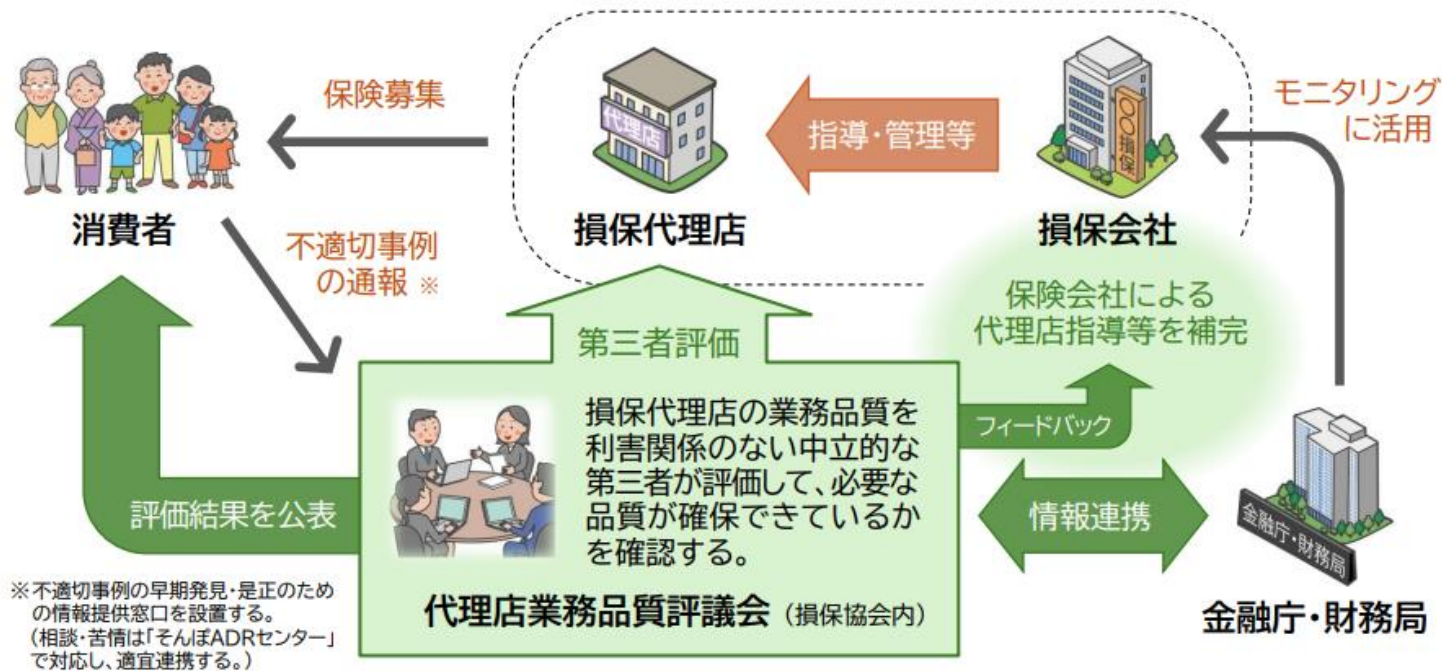
■一般社団法人 日本保険代理業認定協会(JIACA)(代表理事 大塚 英明)

保険代理店の業務品質について、統一基準により認定する制度を創設し、消費者のために顧客本位の業務運営に取り組む保険代理店を広く社会に浸透させることを目的とする機関として協会を設立、2024年4月15日認定代理店審査スタート詳細はHP参照 <https://jiaca.org>



損保の第三者評価（代理店業務品質評議会）

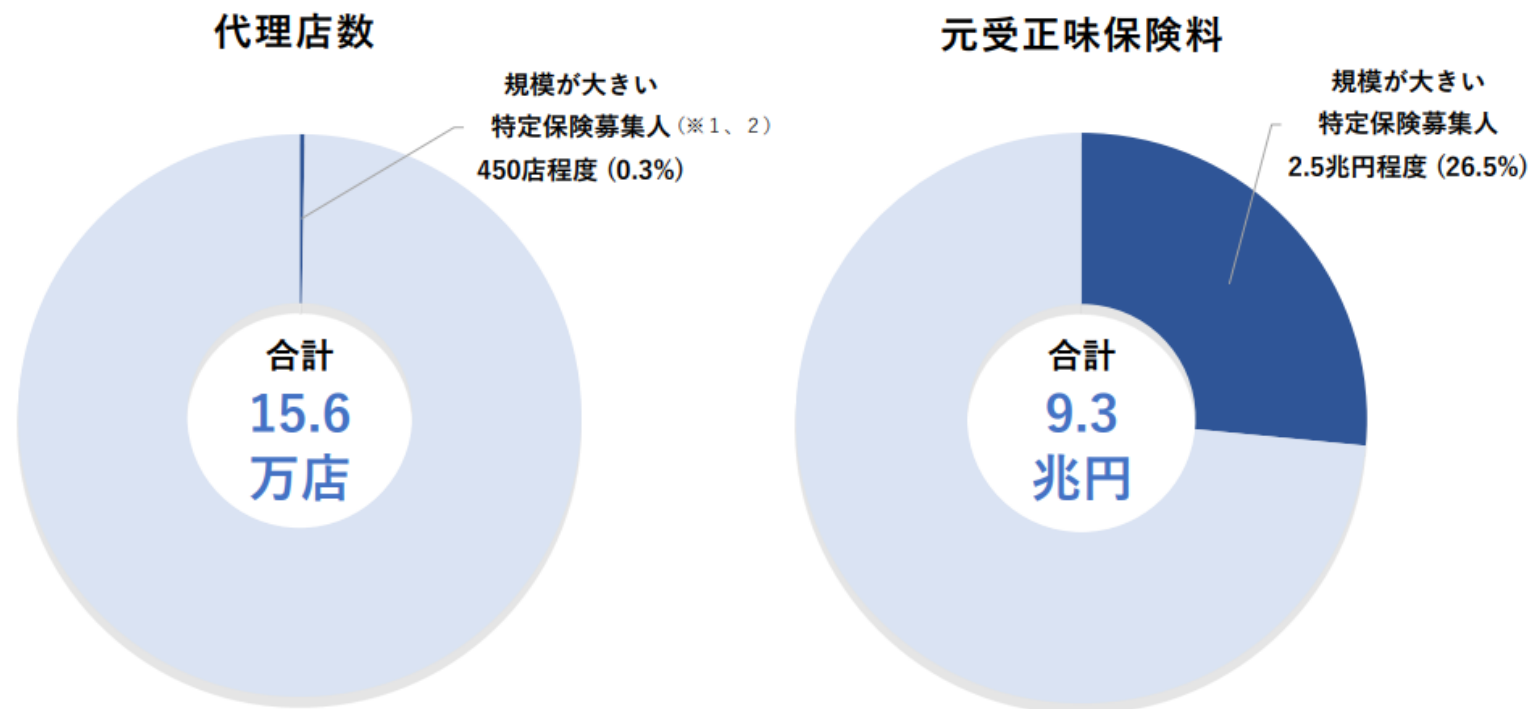
- 当事者(保険会社および代理店)と利害関係のない中立的な第三者による制度運営とする。
- サステナブルな運営体制とするため、外部の有識者(学識経験者・消費者代表・弁護士)等で構成する「代理店業務品質評議会」(仮称)を損保協会内に設置して、業界団体機能から独立して制度運営することとしてはどうか。



第三者評価制度における評価の対象先や基準、評価者等は次のとおりとしてはどうか。

対象代理店	評価基準	評価の主体	備考
大規模代理店 （保険業法施行規則236条の2に規定する規模が大きい特定保険募集人）	共通基準 （「評価指針」に基づく運用）	評議会 （第三者機関）	✓ オフサイト評価を中心としつつ、より厳格な体制整備等が求められる代理店（要件は別途整理）についてはオンサイト評価を実施する。 ✓ 対象先は、大規模代理店を中心に、自己点検チェック結果や外部等からの情報提供に基づいて、リスクベースで抽出する（大規模代理店に限定しない）。
すべての代理店 ◆自己点検チェック（既存の取組み）を求める。 ◆この実効性向上のため、新たに業界システムを構築して管理する。		保険会社	✓ 代理店による自己点検チェック結果を保険会社が確認し、指導等に役立てる。 ✓ 損保協会でも自己点検チェック結果をフォローアップし、第三者評価の制度運営に活用する。

大規模な損害保険代理店の状況



※1：「乗合保険会社15社以上」又は「乗合保険会社2社以上かつ手数料収入10億円以上」等の要件に該当する特定保険募集人をいう。

※2：損害保険会社から委託を受けている特定保険募集人に限る。

※3：いずれも2022年度における数値。

出典：日本損害保険協会、規模が大きい特定保険募集人から提出された事業報告書

第三者評価制度の検討方向

- 第三者評価制度における評価基準は、保険会社間の公正な競争を阻害することがないように十分に留意し、代理店の業務品質のうち、顧客本位の業務運営に関する項目・内容に限定する。
 - ・ 評価項目や分類は、生保業界の「代理店業務品質評価運営」を参考に検討する。
 - ・ なお、損保業界における第三者評価制度は、代理店として遵守すべき法令等や最低限クリアすべき要件に沿って適切な業務運営が行われているか(業務品質が確保されているか)を確認するものであり、生保業界の制度目的とは異なるものとなる。
- さらに、実際の制度運営においても、代理店の主体的な取組み(規模・特性に応じた創意工夫)を尊重しつつ、顧客本位の業務運営が徹底されるよう、評価基準を機械的・画一的に適用することがないように配慮する。
 - ・ 代理店の規模や特性に応じて、必要・十分な評価基準となるようにする(例えば、規模が大きな代理店ほど評価項目が多く、評価指標のレベルも高くなると考えられる)。
 - ・ 第三者評価(自己点検チェックを含む)を活用して、代理店自らのPDCAサイクルや保険会社による適切な指導の実効性を高め、代理店の業務品質を確保・向上する。

代理店サービス品質認証の必要性

○契約獲得貢献、画一的な量的尺度偏重の弊害＜顧客軽視＞



○旧体質の打破、規模信仰からの脱却



○顧客本位や社会的課題解決、サービス品質評価



○多様性、未来志向、品質重視の代理店評価制度へ

サービス品質の認証

< ISO9001とJSA－S1003について >

サービス品質の第3者機関の認証

ISO9001 （国際的標準規格：品質マネジメントシステム規格）

産業界にあまねく適用、国際的な信頼獲得・輸出に有利、顧客の信頼獲得や組織の活性化に有効

JSA－S1003 （日本規格協会の国内規格：保険代理店サービス品質）

第3者機関による日本における保険代理店サービス品質の認証、顧客の信頼獲得や社会的認知、代理店組織の活性化・経営のレベルアップ、ブランド向上、他の代理店や異業種企業との協業や提携・連携に有効

認証取得と代理店価値向上

- ・ 第三者の証明による社会的信頼の獲得

縦割り業界（保険会社別）から横割り（業界標準サービス品質別）、代理店ブランド価値の向上

- ・ 第三者の視点による問題点の発見

主観的な態勢整備から、外部からの客観的なチェックにより弱点や強みの組織内での共通確認

- ・ 定期的な審査による継続的改善

信頼獲得によるサービス品質の認証代理店同士の新たな連携や代理店間や異業種との協業促進

J S A – S 1 0 0 3 の特徴

- ・ 保険代理店を対象としたサービス品質のチェック機関
 - ・ 一般財団法人保険代理店サービス品質管理機構が運営、日本規格協会の J S A – S 1 0 0 3 「保険代理店サービス品質管理態勢の指針」
 - ・ 一消費者のために保険代理店のベストプラクティスを継続して創出し、保険代理店の経営及び実務の目指すべき方向を示すことが狙い。
 - ・ 保険代理店が対象、損保、生保の専属・乗合、専業・兼業、企業、金融機関等代理店
- ①目標宣言（無料）、②J S A – S 1 0 0 3 活動実施（有料）、
③J S A – S 1 0 0 3 認証取得（有料）
- ・ <https://jsa-s1003.or.jp/>

企業代理店の課題と展望

- * 親企業と損保 株の持ち合い→商慣習の変化、損保効率運用へ順次解消の方向
 - * 損保の代理店チャネル政策の転換・・・過剰便宜供与の禁止
 - * 親企業にとり、代理店**手数料の確保**、**人材の受け皿**を優先し、リスクの低減による保険料と削減への取り組みは弱かった
 - * 顧客企業側の**リスクマネジメントへの意識の低さが問題視**
 - * 経営戦略的な位置づけ曖昧⇒総務・人事・経理・財務レベルで対応から経営戦略マターへ
-

【強み】資本関係・市場性

- 一親企業等関連市場（管財物件、職域市場）に恵まれている
- 一組織的な業務遂行風土はある
- 一損保からの支援（便宜供与）（出向やOB採用）
- 一従業員（団体）市場での効率的な営業が可能

【弱み】依存体質

- 一業務処理上、団体営業上、アナログ文化から脱し切れていない
- 一親企業からの人材の天下りー独自の若手人材採用が困難
- 一管財物件依存、市場開拓力に問題あり
- 一DX面の取り組みが立ち遅れ気味

【直面する問題】

- 一構成員契約規制ルールの見直し（経過措置の廃止検討）
- 一保険会社の過度の便宜供与、営業支援の打ち切り、自立化要請によるコスト増 ⇒ プロフェッショナル化
- 一利益相反をどうするか（保険会社の代理⇔顧客の代理、企業の利益優先） ⇒ 企業代理店の2極分化・・・M&A
- 一手数料の低下（親企業からのコスト圧縮要請、保険会社の事業費圧縮） ⇒ 保険仲立人の規制緩和、活用増加
- 一従業員の確保（雇用形態の変更）、親企業のみならずグループも規制の対象に ⇒ 親会社のリスクマネジャーの養成
- 一自然災害などキャパしてー不足への対応 ⇒ 自家保険など多様な選択肢

保険ブローカーが浸透しない背景

- ・ 保険ブローカー（仲介人）制度**0.9%市場**（1997年導入、55社、海上6.8%、新種2%）の背景と企業側のリスクマネジメント意識の低さ
- ・ 保険会社から独立した存在、契約者保護上、保証金の供託の必要（最低2000万円、過去3年間の保険契約媒介の受領手数料の合計額、上限8億）
- ・ **代理店との兼業禁止**、代理店との分担も禁止⇒大型乗合代理店がブローカー**登録逡巡**
- ・ **契約締結権、保険料の領収権がない**
- ・ 日本独特の企業（乗合）代理店制度の定着⇔（企業と保険会社の商慣習・癒着構造）
- ・ 欧米などは、利益相反の恐れのあるチャネルは採用せず、専門性を担保するブローカー制度・独立代理店制度が普及、企業は、これら専門家を活用し、自らも**リスクマネジャー**を擁し、経営的観点、リスクマネジメントの観点から、合理的保険サービス選択やキャパシティ不足への対策として自家保険（キャプティブ）を含め、戦略的に保険プログラムの活用やリスク保有プランを選択
- ・ 日本は、独自に保険購入接点に代理店を設置（顧客利便を図る一方、利益相反問題を抱える、これには厳格なチェック体制が不可欠だが）、歴史的に定着を見てきている。
- ・ これら代理店は巨大な市場を有するところも多く保険会社のチェック・牽制が必ずしも効かない

保険ビジネスの再定義

保険の定義の再検討

- ・ 業態変革・事業領域の拡大
- ・ 商慣習の転換で経済効率の徹底進む
- ・ 保険産業からリスクマネジメントサービス産業へ

< 保険領域から非保険領域へ >

ビジネスモデルの創出・・・生損保ともにサービス産業化へ

< 金銭給付中心、万一の補償から平時サービス（安心・安全・健康・予防）に軸足 >

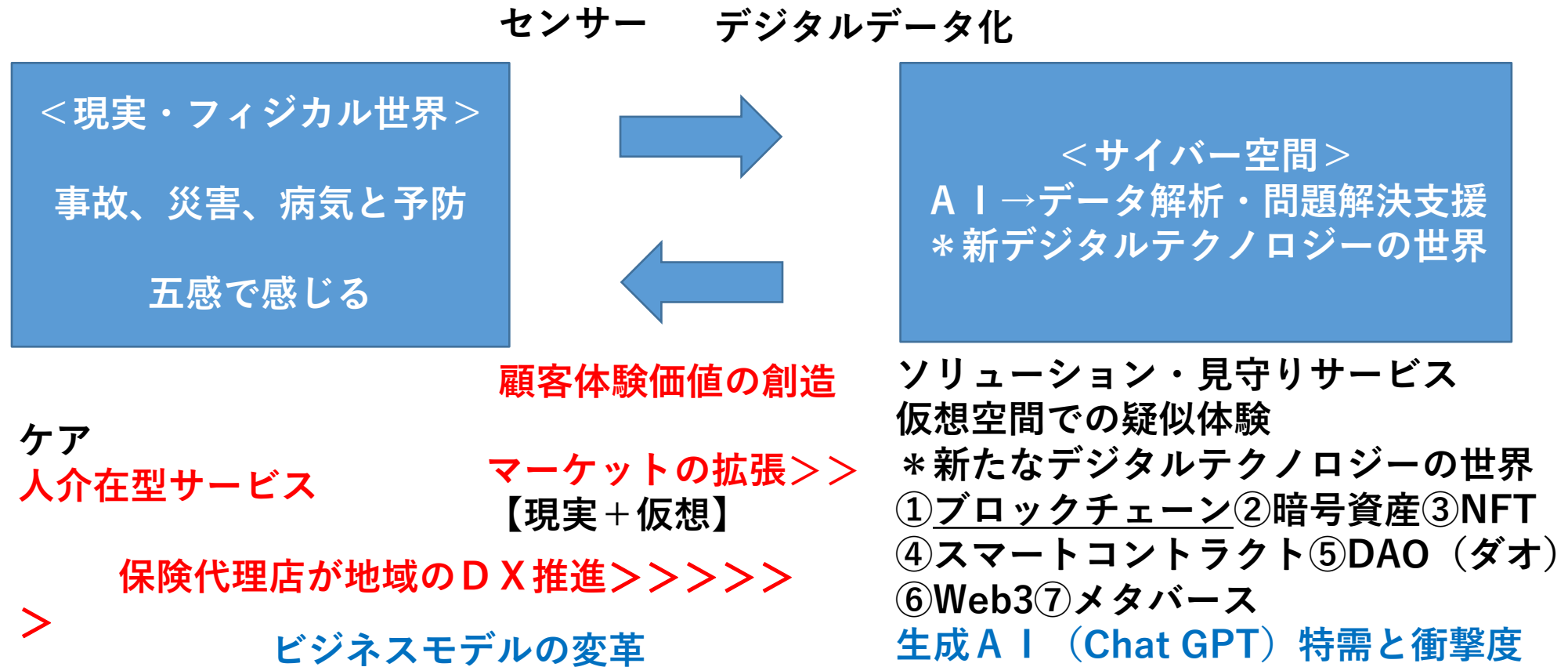
- ・ データサービス産業化一介護・福利厚生事業への進出
- ・ サービス手数料を収益の軸に

D Xで変わる保険業界環境

- ・デジタル社会化の大潮流…ただしうわっ滑り
ー「上からのD X」国主導（官）から「**下からのD X**」（民）へ
- ・コロナ禍の長期化　＜非接触化、遠隔化、自動化＞
＜オンライン・デジタル化を加速＞「つながるサービス」
XaaSとしてのプラットフォーム事業モデルへの転換
- ・管理型（プラットフォーム型）から分散型（Web3）へ
＜非中央集権的・分散的なビジネスモデルへの転換＞
- ・S D G s など社会的課題解決の要請
- ・**生成AIの衝撃度・・・急激に進むビジネス環境の変革**



保険の世界のデータ特性＝リアルデータ



生成 A I でどう変わる保険ビジネス

生成 AI（ChatGPT＝対話型生成可能な事前学習型変換器）の導入により

保険会社の仕事はどう変わるか・・・すべての分野に応用が可能

保険会社業務＜商品開発、引受審査、マーケティング・販売、保険金支払、クレーム処理、カスタマーサービス、代理店支援、防災・安全管理>

<生損保とも共通するのは>

- ・経営・業務効率化、サービス高度化の観点から積極的なスタンス
- ・セキュリティへの配慮、情報漏洩を避けるため当面は社内業務など利用範囲を絞り慎重かつ積極的に導入
- ・DX人材の養成がカギ

代理店の仕事はどう変わるか・・・顧客との関係維持は苦手

<知識・情報を、顧客個々の理解度に合わせ、分かりやすく伝える>

代理店業務＜顧客・市場の開拓、ニードの把握と管理、提案と販売、保険金支払いサポート、アフターフォロー、顧客関係維持、従業員教育・研修、システム管理>

* AIの不得手なところ・・・創造性、共感、器用さ

* 感情的な言葉遣いやニュアンスの理解に限界、ただし対応履歴データを解析／サービス高度化は可能

DX活用による変革とは？

- ・ データドリブン（データで駆動する）社会の到来

DX：価値を創造し経営改革するために、手段としてビジネスの仕掛け、データ、デジタルを使う

- *（顧客）価値＝利益（メリット）向上／費用（コスト）圧縮
- ・ 費用の圧縮・効率化は既存事業（保険事業）の領域でデジタル活用による改善・改革から始まる
 - デジタルイゼーション（単発改善、IT端末の活用）
 - デジタルライゼーション（システム化、内部改革、オンライン・クラウド化）
- ・ 現状は、既存事業に一部新たな事業への進出（子会社設立、買収、吸収）、価値の創造の局面
- ・ 今後は、既存事業から新規事業（非保険領域・サービス事業）の分離・拡大・融合
 - ＜デジタルを活用し非保険領域を含めたエコシステムの構築＞
 - ＜保険のオープンAPI（アプリケーションインターフェイス）、ソフトウェア同士で情報のやり取り＝標準化＞
- ・ 既存事業の否定、破壊的変革

新デジタルテクノロジーの世界とは？

* Inswatch professional Report牧野司「世界を変える、ニューノーマル時代のテクノロジー」より

暗号資産

インターネット上でやり取りできる
財産的価値、商品等の対価として使用
できるもの、法定通貨ではない
ビットコイン等

←トークン→
(電子証票)

NFT

“Non-Fungible Token (非代替性トークン) の略。デジタル化
された画像、動 画、音声などにつける偽造不可な鑑定書・
所有証明書のようなもの

スマート
コントラクト

ブロックチェーン上で契約を自動的に実行する仕組み。予 め設定された
条件が満たされると、設定された取引が自動的に行われる

「非中央集権化」
分散化
Decentralization

ブロックチェーン

中央に大きなコンピュータも管理者もいないのに、データを安 全に流通・
共有できる仕組み (インフラ上にユーザー情報とネットワーク紐付け)
データは全員で共有され、データの改ざんがとても困難
この20〜30年でもっともインパクトをもたらす技術

メタバース

コンピュータネットワーク内に構築された、3 次元の仮想空間や
その サービス。「アバター」を介し仮想空間内を歩き回り、会話し、
サービスを受けたり、グッズを「購入」。

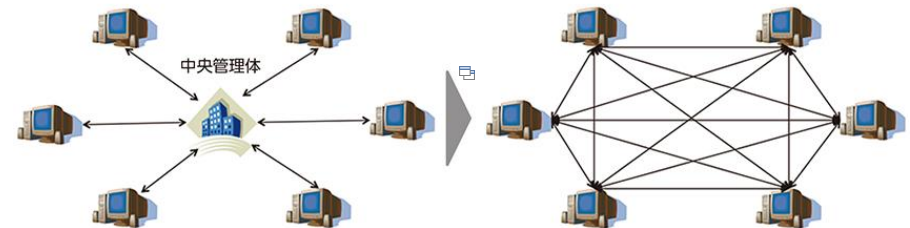
Web3

トークンが行きかう世界

ユーザーが特定の運営者に頼ることなく安全かつ平等に
ネット上で有形・無形の資産を所有したり取引なども実
行できるネットワーク

従来型の情報一元管理

ブロックチェーンによる分散管理



(出典) 総務省「ICTによるイノベーションと新たなエコノミー形成に関する調査研究」 (平成30年)

DAO(ダオ)

Decentralized Autonomous Organization (分散自律組織) の略
ブロックチェーン上で作られる新しい形の組織で、中央には管理者がおらず、
意思決定は 参加するメンバーの投票。投票には「ガバナンストークン」とい う、
一種の暗号資産を用いる。

保険から非保険領域へ進出する背景

【生保】

- ・ 少子高齢化で従来の成長モデルが危機に直面
- ・ 営業職員による対面販売の不振、オンライン営業、ネット販売の模索
- ・ 非保険領域を含め、産前産後、子育て、保育、家事代行、介護まで、一生涯支援のエコシステムの構築
- ・ 親和性の強い事業の買収等により「保険サービス業」への進化や非保険事業の拡大を目指す
- ・ 保険や個人年金のみならず、多様な顧客接点を用意し営業職員の新たな活用につなげる

【損保】

- ・ 自然災害などによる主力保険分野の収益悪化
- ・ 新たな成長分野：非保険領域でのソリューション提供
- ・ データの利活用でサービス産業化
- ・ マatchingサービス手数料を収益の柱に
- ・ 代理店ネットワークを活用し、顧客向けにソリューションサービス提供
- ・ 代理店にも保険代理店手数料に加え、新たなサービス委託手数料の活路開拓

生保、非保険領域へ進出活発化

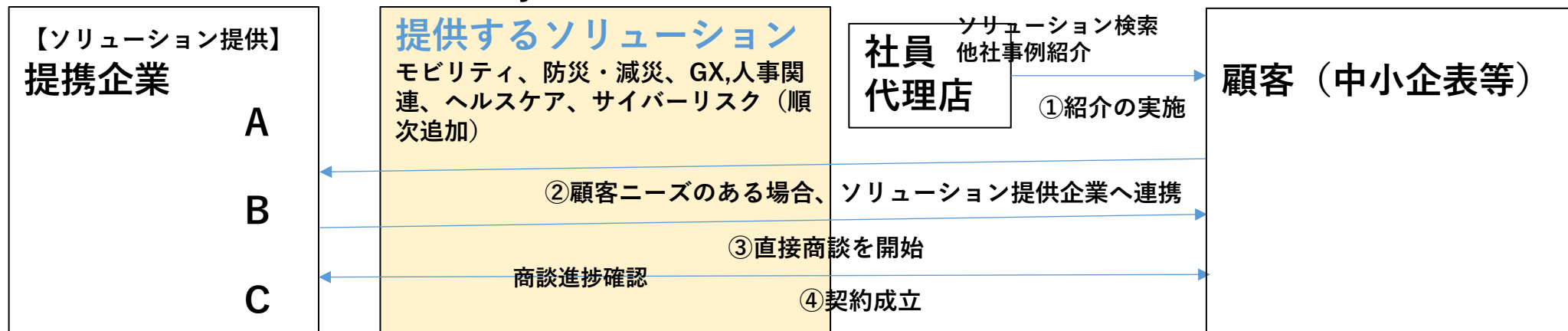
生保社名	買収・完全子会社化	年月	
日本生命	ニチイHD	2023年11月	2023年度経営計画で成長戦略として、「サービス提供体制の高度化」（Web、高齢化社会での顧客サービス提供）、グループでの「新規事業の推進」（ヘルスケア、子育て支援、イノベーション）を掲げる 介護業界最大手のニチイの介護、家事代行、ヘルスケア、子育て支援、自治体BPO事業を加え、シナジー図る
住友生命	PREVENT	2023年12月	Vitality 健康プログラムを中心とするウェルビーイングに資するサービスエコシステムを展開 ヘルスケア事業強化に、一病息災の健康支援モデルの社会実装を掲げ重症化予防・慢性疾病管理の支援をデジタル技術で支えていく医療分野のスタートアップPREVENTを買収・完全子会社化
第一生命	ベネフィット・ワン	2024年3月	中期経営計画で、国内事業戦略として「保険業から保険サービス業への進化」、「デジタルを活用した新規エコシステムの構築」、「非保険領域における事業スケールの獲得」を掲げる ベネフィット・ワンは企業向け福利厚生サービス、健康支援、教育・研修支援を展開する総合福利厚生サービスを提供

損保、非保険領域進出（データサービス産業等）

東京海上	東京海上ディール	2021年7月	データを駆使し多様なリスクテイク／リスクリレーションを可能とすることで、“新たなステージでの成長実現”
SOMPO	RIZAPとの資本業務提携	2024年6月	両社が有するデータやアセット、ノウハウを活用し、顧客それぞれの環境やライフステージに応じたサービス・商品の研究開発、提供 デジタル事業子会社、地方自治体と連携したヘルスケア分野のサービス「WiTH Health（ウィズヘルス）」の提供 介護事業・シニア事業
	SOMPO Light Vortex	2021年7月	
	SOMPOケア	1997年5月	
MS&AD	MS&ADインターリスク総研	1993年1月	リスク関連のコンサル事業、デジタル・データを活用したリスクマネジメントの高度化と領域拡大

ビジテクby東京海上日動ソリューション提供

< ビジテクby東京海上日動 > (マッチングプラットフォーム 提案クラウド)



	提供するソリューション例
モビリティ	・ EV 充電器の設置から運営までのトータルサポート
防災・減災	・ 災害情報の可視化 ・ 一元管理を行い、リスクレベルを通知するサービス 企業所在地域 ・ 拠点特性・規模等に応じた最適な備蓄品等を案内 従業員の安全管理を一元化する中小企業向けの安価な安否確認サービス
人事関連	・ 中小企業向け中途採用支援サービス 高卒採用に特化した就職サイト ・ 人材育成サービスパッケージ 人事労務業務最適化のための労務管理クラウド
その他経営課題	・ 中小企業が受給できる可能性のある補助金、助成金の診断 ・ 申請サポートサービス 中小企業の海外販路拡大に向けた貿易支援パッケージ

代理店ネット活用ソリューションの提供施策

損保ジャパン	地域貢献パッケージ ・街づくり応援、子育て応援、 共生社会応援	2023年2月～
三井住友海上／あいおいニッセイ同和	損保代理店による保険の補償前後のソリューション提供 ・地球環境との共生、革新的テクノロジー、強靱性・回復力（レジリエンス）、包摂的社会、RisTech分析サービス	2023年4月～
東京海上日動	ビジネスマッチングプラットフォーム「ビジクル by 東京海上日動」 ・モビリティ、防災・減災（レジリエンス）、人事関連、その他経営課題／GX、サイバー、ヘルスケア	2024年2月～

ミニ保険市場に乗り出す既存生損保

＜生損保で少額短期保険参入が進む背景＞

- ・ 保険会社、重厚長大の「レガシーシステム」を抱えるゆえの悩み
 - ・ クラウド化・API連携環境整備までの過渡的対応
 - ・ 顧客基盤有する異業種からの新規参入で競争激化
 - ・ 組込型保険開発のデジタル基盤提供＊インシュアテックの台頭・・・自由な発想でDX活用
 - ・ スピーディな商品開発の実験場、新規ニッチ市場の開拓
- ①顧客ニーズの多様化・個性化に迅速に対応（パーソナライズ化）
 - ②未取引、若年層（ミレニアル世代やZ世代）の開拓、顧客へのアプローチ
 - ③本体商品で対応できない零れ落ち顧客層のつなぎ止め
 - ④顧客・市場を持つ事業会社との連携＝ホワイトレーベル商品提供
 - ⑤スマホで入口から出口まで簡便なデジタル保険開発の仕組み投入
 - ⑥商品開発のリードタイム圧縮
 - ⑦デジタル保険化を支えるデジタルプラットフォームとの連携

保険会社のミニ市場参入

少額短期保険会社名	設立日時	保険会社	商品名
MSK少額短期設立準備会社	2023年4月	三井住友海上	2024年度中に設立、デジタルを介し顧客と取引する事業者等との連携で、魅力的商品・サービスをタイムリーに提供
Tokio Marine X少額短期	2023年2月	東京海上日動	ホワイトレーベル商品提供＊バイク盗難お見舞金保険 ＜JustInCaseの基幹システムjoinsureを採用＞
ニッセイプラス少額短期	2022年4月	日本生命	＊ママとこどもの1000daysほけん ＊2023年7月停電費用保険（関西電力と協業） ＜Finatextの基盤システムinspireを採用＞
リトルファミリー少額短期 スマートプラス少額短期	2021年7月 2019年4月	あいおいニッセイ同和 あいおいニッセイ同和＋ Finatextホールディングス	＊わんデイズ/にゃんデイズ ＊母子保険はぐ、旅行予約キャンセル保険 ＜Finatextのinspireを採用＞
SUDACHI少額短期	2020年4月	アメリカンファミリー	働くあなたの所得保障保険、SUDACHIの支える医療保険
第一スマート少額短期	2020年1	第一生命	「デジホ」特定感染症保険、スターフライヤー安心ご予約保険
アイアル少額短期	2019年8月	住友生命（子会社化）	＊ママと赤ちゃんの医療保険ディアベビー、季節限定商品 PayPay保険の熱中症・インフルエンザお見舞金保険
Mysurance	2018年7月	損保ジャパン	＊スマホ保険、Travelキャンセル保険、コロナあんしん、 旅行保険、家財保険 ＊2024年4月トヨタファイナンスと「愛車PROTECT トヨタのミニ車両保険」

組込型保険（ Embedded Insurance ）

- ・ インシュアテック、保険会社が連携し、少額短期（一部損保本体）などを通じ事業者へ組込型保険を提供
- ・ 簡便な損保商品と親和性あり

○スマートプラス少短（あいおい＋Finatext）＜サービス組み込み用 キャンセル保険＞

旅行や航空券用、コンサートチケット、テーマパークチケット、レストラン、スタジオ／出張フォトサービスなどさまざまなサービスのキャンセル料を補償

○三井住友海上＋Finatext＋東芝D S

東芝D Sと製造業向けサプライチェーン・プラットフォームとネット加入型保険サービスの連携に関する協業を開始

○東京海上日動＋GA technologies＋Finatext

2023年5月、投資用不動産マーケットプレイス「RENOSY」内で個人向けに組込型火災保険の提供を開始

○マイシュアランス、Tokio Marine X少短など

事業者向けにWeb完結型保険・ホワイトレーベル型商品を提供

生保の組込型保険

- ＜販売提携＞ : 顧客基盤を有する事業者とタイアップの医療保険等販売モデルはある
- ＜障壁＞ : 事業者の保有する顧客数（収益性）と生保の存在感にこだわり過ぎ
- ＜現状＞ : 生保では組込型モデルの提供はこれからの段階
- ＜注目事例＞ : インシュアテックでネット代理店「コのほけん」を営む S a s u k e、生保組込型で保険販売プラットフォーム「コのほけん！ホワイトレーベル」提供、顧客基盤を有する B t o C 事業者（パートナー企業）向けに開始（2024年3月21日）。
 - : 住生2024年10月、J&J が販売するコンタクトレンズ（年間8箱購入者）に目の病気に治療費などを出す組込型保険新発売。
- ＜海外＞ : 顧客の生活上の困りごと（例えばヘルスケア、金融サービス、不動産など）にサービス事業者のプラットフォーム（ないしエコシステム）にワンストップ・シームレスに、低廉かつシンプルな生保を埋め込んで提供する商品・サービスモデルがある
- ＜課題＞ : 顧客の体験価値、購買行動に合わせ、魅力的な価値（快適に保険商品やサービスの享受）提供
- ＜普及には＞ : 狙い目顧客層の明確化と行動分析、サービス事業者の提供する商品・サービスにフィットし補完する生保商品の単純化、インセンティブの確保、API連携

保険の商品・サービスの進化

- ・ **保険機能の提供だけではだめ**、その前後の分野にまで乗り出す必要、事後や災害後の対応 → DX活用、モニタリングサービス、 予防、継続的フォロー（例：自動車のドラレコ、生保の健康増進サービスなど）
- ・ **保険の枠から越境**、保険機能にリスクコントロール機能やリスクコンサルティング機能などの付帯サービス機能を付けた展開（例：中小企業向けの健康経営サポート、自動車安全運転サポート、サイバー対策）
- ・ 新たな業態開発ないし新市場開拓が必要に
- ・ 自動車保険・火災保険頼み → <収益構造転換> → 市場の大きな転換期、**新種保険やシニアなど新たなビジネス、顧客価値の創造**へ

最近の生保新保険動向の特徴

1) 公的保険の補完、民間生保の活用の新たな地平

2) 生保の注目市場

- ・医療保険の「三大疾病一時金保険特約」給付条件範囲の拡大化
- ・多様化する就業不能保険＝短期保障型商品が増加
- ・がん保険－「がんゲノム医療」の進展で商品開発が活発化

3) 有事から平時－疾病予防・ウェルビーイング重視へ

4) DX活用による健康増進や介護・医療・福利厚生など「非保険」サービスの多様化

健康増進型保険の戦略性

住友生命のバイタリティ戦略＝DXの実践事例

- ①個人の健康増進をウェアラブル端末でデータ化
- ②行動経済学に基づく・・・健康は手段、目的ではない
続けるための仕組み（ナッジ）がポイント
- ③特典（リワード）インセンティブ付与、保険料変動
（加入時15%割引、毎年変動）
損失回避、短期間（週単位）での目標設定、クーポン
ゲット

→健康を意識付け行動変容を促す

- ④健康状態の把握、早期検診への誘導、健康改善
- ⑤新たなタッチポイントの醸成



自動車保険市場の見通し

- ・ 自動車保険は、テレマティクス保険が主流
- ・ ドラレコ特約導入に大手損保がこぞって参入。
- ・ モニタリングサービスに結び付き、データの活用の多様な展開
- ・ 自動車産業のCASE戦略＝コネクテッドカーの装備、自動化・シェアサービス化、電動化の影響
- ・ 自動運転のレベル4を地域を決めて実際に走らせる段階
- ・ ロボットカーのレベル5を展望し、法的・社会的な環境整備も検討する方向

火災保険の現状と課題

- ・世界的に頻発する大規模自然災害への対処で厳しい状況
- ・今や最長で5年、もはや長期の火災保険はリスク
- ・再保険料が高騰、収支バランスが一層とりづらい
- ・13年連続収益赤字、保険料引上げのみでは対処できない
- ・家計・企業別の火災保険の収益データ検証が必要
- ・線状降水帯などで局地的に大きな被害が相次ぐ
- ・川沿いなど水が出やすい地域など、ハザードマップなどや過去ので損害データなどに基づく料率細分化も導入
- ・対処療法でなく、今後の気候変動リスクなども考慮し構造的な問題として対処する必要
- ・保険の利用・供給不安への対応をどうするか

サイバーリスクなど新たな市場対策

- ・ D X 化が急速に進展、サイバーリスクへの対応ニーズ
- ・ ウイルス攻撃などハッカー集団の攻勢、予防策の検討が重要
- ・ 専門家のアドバイス抜きに対応が取れない分野、事後対策よりも事故になる前の防御対策が肝心
- ・ 保険会社、顧客向けに、専門の窓口を設置、事故の未然防止や、実際に攻撃を受けた際の対処策などコンサルサービスを企業向けに提供
- ・ 東京海上日動、世界的クラウドサービス大手 A W S （アマゾン・ウェブ・サービス）と技術連携、クラウド特化の新サイバー保険提供

中小企業法人市場

- ・ 米国に比べ著しく見劣りする法人市場シェア
(対GDP比率で個人分野は米国と同じだが、法人分野は5分の2)
- ・ 新種保険の割合が少ないのが特徴 (原因は自動車・個人分野に過度に依存、そのため損保も法人分野にまで手が回らず)
- ・ 商品面でもチャネル面でも個人には強くても法人には強くない 
- ・ 今後成長性ある市場は中小企業・法人市場
- ・ 「法人新規顧客の開拓」と「新種保険へのウェイト移行」にシフトへ
- ・ 業種業態ごとに多様かつ特有の課題がある
- ・ 高次の専門コンサル能力求められる、土業との連携で多様な専門サービス提供
- ・ 法人・新種分野の開拓支援

保険流通動向ー異業種参入で変わる景色

- ・ 巨大IT企業（アマゾンなど）が保険ビジネスに参入
- ・ 保険会社と代理店の力関係に変化→きっかけはBM問題だが有識者会議で大型乗合代理店の厳格規制、ルール化を論議
- ・ 膨大な顧客基盤を有するプラットフォーム事業者として、顧客視点で保険サービスも提供
- ・ 個人分野を中心に、組込型保険、金融サービス仲介業（現在登録10社、保険媒介は2社のみ）の活用
- ・ 企業分野を中心に、保険仲立人（ブローカー）の活用へ

D Xで進む流通網の再編・淘汰

- ・ D X化が進むと流通網の再編・淘汰も進む
- ・ 保険の世界でも日用品化した保険商品→熾烈な販売競争の具
＜デジタル保険モデルへの転換、他業界の商品・製品・サービスに埋め込まれていく＞
- ・ センサー等を通じ顧客の行動を継続的にチェック、安全基準等を超える際には警報や改善対応→モニタリングサービス、その運営
＜高次の支援力、様々な問題解決のためのコンシェルジュ機能＞
＜人介在型チャネルの優位性発揮＞

損保系代理店の特質と展望

< なぜ生保のような大型代理店が出てこないのか？ >

*** 企業・金融機関代理店は別として**

- ・ 契約締結権→事務の役割重要（更改ベース）

< 課題 > 生産性向上

< 強み > 収益構造が継続的で安定的

⇔ 先行投資型に向かない（生保や新分野進出で補完）

- ・ よろず相談型を生成 AI やDXを活用しアップデート
- ・ コンパクトモデルからネットワーク・コミュニティ参加型
- ・ 地域・顧客の信用力武器にオープンイノベーション

多様な代理店モデルの模索

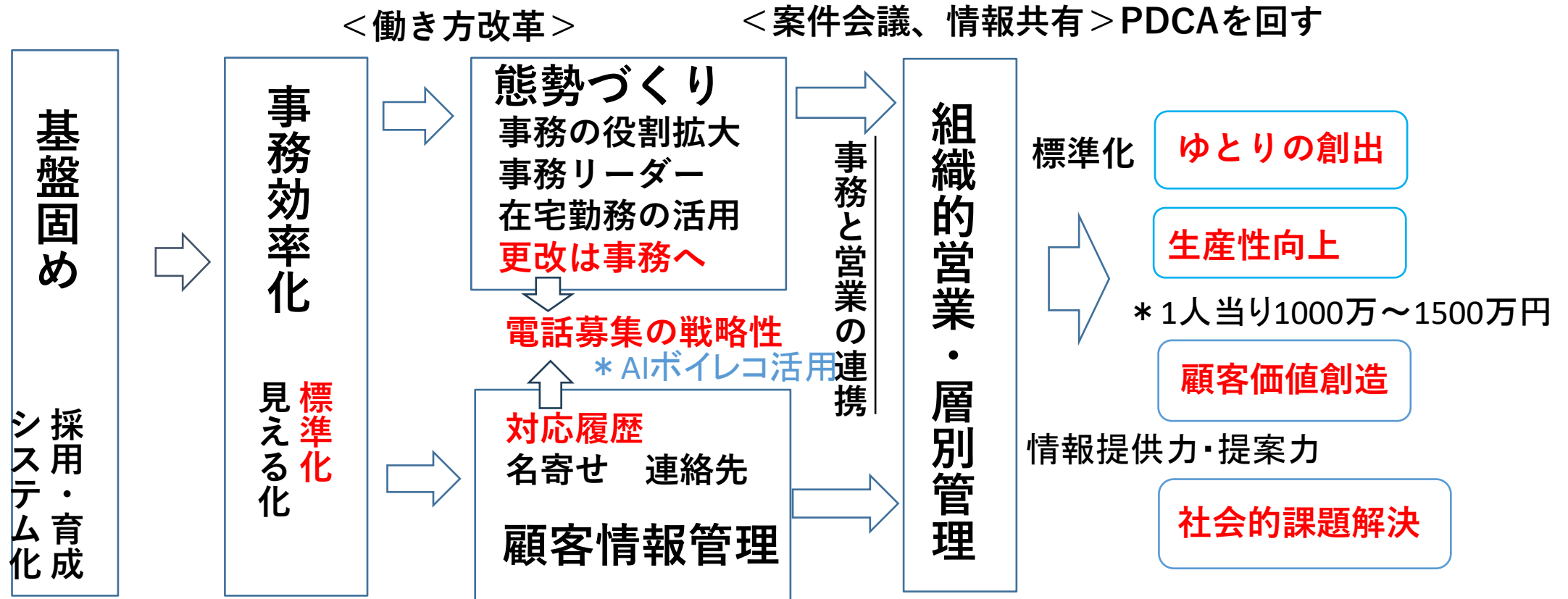
＜生損併売・付加サービス重視で＞
物や人を通じ（個性化・個別化・多様化）
現実世界でのケア
担い手の接触顧客の年代層が高い
若者層（デジタル活用層）に対応しきれない

D X 戦略対応の必要

S N S 活用世代⇒顧客体験価値重視
ハンディ層（高齢・障害）対応にデジタル・メタバース
人介在型サービスを顧客に即しパーソナライズ化

DX対応代理店の成長戦略

*尾籠裕之『『保険代理店の「生産性1500万円モデル」』』（保険毎日新聞社）を参考に



＜IT活用＞：顧客管理システム、グループウェア、RPA、生成AI

内務事務・電話募集の戦略性

- ・ 電話募集の位置づけの変化
- ・ 「まず面談ありき」、電話募集は営業の代替手段、低い評価
- ・ 営業（更改）事務の一部内務での肩代わり（前年同条件）
 - ↓ システム化・効率化で後方事務の圧縮・ゆとり創出
- ・ **顧客接点強化（タッチポイント）への内務の役割増大**
 - 更改＜営業から内務に＞・・・準備、会話、記録
 - * 更改前：顧客情報、対応履歴、既契約確認等の準備
 - * 更改後：対応履歴の記録
- ・ 顧客満足度向上、補償の見直し、追加による生産性向上

代理店のD X活用

- ・ オフィス事務の生産性向上へのD X活用
- ・ 内務事務（更改事務）の標準化・効率化
- ・ 人材確保が難しい時代、コンパクト化へタッチポイント強化
- ・ 損保営業の9割を占める更改業務の効率化は戦略的ポイント
- ・ R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）導入、更改業務等を自動化・システム化
- ・ 導入代理店（導入検討代理店）同士での情報交流
- ・ 業務システム、グループウェアやSNS（LINEなど）活用
活用例）VOS、hoka n、サイボウズ、WiseOffice

代理店の生成 A I 活用事例

A I 搭載のボイスレコーダーを顧客との対応履歴に活用し生産性向上と業務プロセス革新

< 岐阜瑞浪市のdiiの事例 >

- ・ 電話による更改・更新業務に導入
- ・ 顧客との会話内容を A I 搭載のボイスレコーダーで、そのまま音声入力
 - * (PLAUD NOTE AI ボイスレコーダー GPT-4o連携) 投入コストが低廉 (2~3万)
- ・ 生成 A I が文字起こし、**要約作成**等を担う
- ・ 担当者がチェック・微修正するのみ (入力作業の効率化)、PCからの入力作業からの解放
- ・ スクリプト (台本) 化することで次回に役立てる
- ・ 要約する場合、個人が特定化されるケースは外すことをルール化
- ・ 情報共有のグループウェア (例えばサイボウズ) で活用 (情報共有) し、電話口での顧客との対応の際のスタッフ間のスキルアップにもつなげることが可能
- ・ 生成 A I ツールの活用でオフィス担当者の事務作業の軽減化
- ・ 余裕の創出にもつながりオフィス業務の高度化に貢献
- ・ 社内ミーティングの記録化・議事録作成でも活用

代理店の在り方も変容する

ー代理店は大きくなければ生き残れないのか？

「規模信仰」からの発想の転換必要

< A I ・ D X が求めるこれからの組織の在り方 >

＊既存保険市場の縮小にどう対応するか？

＊保険会社施策の盲点→本業の同心円的な拡大策のリスク

・ ・ ・ 複業の視点必要に

・ ニューテクノロジーが求める方向→Web 3 DAO

<代理店モデル・今後のトレンドは？>

- ・ 生成AIの活用、相談・コンサル機能は小規模事業者向き
- ・ 新技術活用で分散化・非中央集権化する
- ・ ピラミッド型管理（垂直型）→ **双方向型・対等型（水平型）**
- ・ C S V（価値共創型） **ノウハウ持ち寄り新たな価値創造**
- ・ 規模信仰を脱却し **個性・多様性重視**へビジネス転換必要
- ・ 品質重視 → コンパクトモデル（～10名規模）にも勝機
- ・ プロフェッショナルリズム
 - ⇒ 課題解決型（ソリューション）
 - ⇒ 高次の顧客対応力・コンサル力
 - ⇒ **ネットワーク型・コミュニティ参加型**

代理店 2 極化と機能分化

- ・ 現場の**独立自営マインド**の尊重・・・顧客からの信用力
- ・ 態勢整備・デジタル化・人材確保・教育面の負荷増大
- ・ 保険のサービス化（手数料ビジネス化）で活路開拓の必要性
- ・ 代理店の役割・機能の分割（多様な専門家・支援機関構築）
- ・ 垂直・ピラミッド型から**水平・ネットワーク型**へ
- ・ 代理店支援プラットフォームの提供へ多様な動き
- ・ 保険会社の体質転換（便宜供与見直し）で人材の流動化
- ・ 保険会社主導の受け皿・直資  代理店主導の分担方式
- ・ サービス品質が問われる時代（代理店選別化）

未来志向型代理店とは

- **代理店認証取得**により代理店ブランド向上
＜プロフェッショナルリズムの証（あかし）＞
- 新たな顧客価値の創造をとことん考え抜く
ーAI・DXを活用、信用力・貢献力を生かす
- 顧客関係の維持は人介在型代理店が優位
- 顧客価値創造に代理店ネットワークの構築
- オープンイノベーション（異分野企業等の連携）
- 未来志向型組織（例えばDAO）の検討

プロ代理店への期待

- ・ 変化する保険市場→保険・補償ニーズと供給のアンバランス
- ・ 保険サービス産業時代における代理店の存在価値
- ・ 人介在ビジネスは存続＝**顧客の感性・感情**への考慮
- ・ 顧客支援力・サービス品質・**人材の錬成度**
- ・ 目に見えない投資＝**人とデジタル**、その融合
- ・ 顧客価値創造に向けてのネットワークの必要性
- ・ 代理店間の支援体制の構築＜独立性前提の役割分担＞
- ・ 顧客接点（タッチポイント）の優位性を活かす