

日本代協ニュース

INDEPENDENT INSURANCE AGENTS OF JAPAN INC.

第295号

発行者 (一般社団法人) 日本損害保険代理業協会 会長 岡部 繁樹
東京都千代田区有楽町 1-12-1 (新有楽町ビル)
☎ 03 (3201) 2745 FAX 03 (3201) 4639
ホームページ <http://www.nihondaikyo.or.jp>



われわれは、次の募集規範を遵守し、消費者の利益に貢献します。

倫理規範

- ①社会性・公共性の自覚 ②自己研鑽
- ③信義・誠実性 ④信用の維持
- ⑤反社会的勢力との関係遮断

行動規範

- ①重要事項の説明 ②最適アドバイス
- ③アフターサービス・アフターフォロー
- ④顧客情報の守秘 ⑤法令の遵守

平成29年

年頭所感



一般社団法人
日本損害保険代理業協会

会長 岡部 繁樹

あけましておめでとうございます。年頭に当たり、今年一年が平和で穏やかな年になりますよう祈念いたします。

1 新年にあたっての思い

昨年5月に施行された改正保険業法は、保険募集のあり方に大きな変革を求めたものとなりました。その目的は、契約者の意向をすべての起点に置き、契約者が理解し、納得し、確認して契約を締結する権利を確立するものであり、それができない募集人は退場というメッセージとして受け止める必要があります。

さらにこれは、法律の文言を形式的に守れば済むレベルではなく、高いハードルを求めていることに注意が必要です。平成28年度の金融行政の基軸は、「フィデューシャリー・デューティ」、すなわち、組織全体が「真に顧客のために行

人に寄り添う力を発揮する

動しているか」という実態を問うものであり、組織をどう機能させるのか、自ら考え、実行し、検証・改善を繰り返していく必要があります。「顧客本位」という理念の旗振り役を金融庁が務めている現状に対し、私たちは強い危機感を持って臨む必要があります。

態が問題になっていますが、代理店が社会的責任を担う存在であるか否かをチェックする目は、金融庁だけにあるものではありません。他の行政機関やマスコミ、消費者団体等、多方面に存在します。企業経営において法の抜け道探しは通用しないことを認識し、規模の大小に関わらず、どこに出ても恥ずかしくない、社会と調和する会社をつくるのが不可欠です。コンプライアンスやトランスペアレンシー、アカウンタビリティなど、横文字ばかりと愚痴ついても前には進みません。社会の要請を踏まえ、変化化する社会に自らを変えて適合させていくことが何

よりも重要な生き残りの条件になると考えます。

3 デジタル時代の代理店

さて、本格的な人口減少社会を迎える我が国では、国内市場も徐々に縮小を余儀なくされますが、保険業界に大きなインパクトを与えるもう一つの変化がデジタル革命の進展です。IoTやAIの進化によって、

保険のあり方のみならず保険会社

のあり方そのものが変わる可能性もあるわけですから、代理店としても変化を予測して先手を打つことが必要です。一方で、AIでの東大合格は断念したように、デジタルにはデジタルの限界もあります。その限界の先にあるのは何でしょうか。私は、「人に寄り添える力」の有無ではないかと思えます。

4月に熊本を襲った大地震は大きな被害をもたらしましたが、現地の代理店は自ら被災しながらも一人ひとりのお客さまのために必死になって活動し、保険金の早期お届けに貢献しました。こうした代理店の「人のために頑張る」行動は、東日本大震災の際も高く評価されましたが、地域に生きる代理店の存在価値は、デジタルでは届けられないこうした「人への熱を持った思いやり」にあるのだと思います。

デジタルの進化で代理店のような存在は排除されるという人もいますが、私は、東日本大震災や熊本大地震で地域の人のために奔走した仲間の姿を範として、一人ひとりのお客さまを「On Your Side」の精神で支えていけば、どんな時代であつてもお客さまの支持を失うことはないと思っております。

(2頁へつづく)

(1頁からつづく)

4 不透明な時代を乗り越える

現代は、不確実で不安定で複雑であいまいな時代と言われています

す。環境変化はこれからも絶えることなく私たちに変革を求めてきますが、大事なことは、変化は当然起こりうるものと理解し、目標シナリオを必要に応じ随時書き換え、未来の自分が最良の判断がで

きるように、今できることに最大限取り組みことだと思えます。現状維持は後退と同じです。変えるべきは変える必要がありますが、その際大切なことは、代理店としての軸をぶらさないことだと

思います。規模が小さいだけでは淘汰されてしまいますが、お客さま視点で自社の特色や強み、他との違いを明確にして強化し、「山椒は小粒でもピリリと辛い」軸を持った代理店になれば、地域オン

リーワンの存在になることもできると思えます。厳しい環境ですが、全国の仲間と切磋琢磨しながら、お客様に真に必要とされる代理店となり、活力溢れる業界を創り上げていきたいと思います！

● 第6回 日本代協コンベンション ●

消費者からみた代理店のあり方を考える

11月14・15日の両日、『第6回日本代協コンベンション』／消費者からみた代理店のあり方を考える』を東京・台場のランドニッコー東京台場などを会場に開催しました。参加者は500名を超え

ました。また、コンベンションの一部は、YouTubeで事後放送されました。

【1日目】式典・功労者表彰・代協会員懇談会・基調講演と懇親会が行われました。

式典では、災害による犠牲者・物故会員に黙祷を捧げた後、岡部繁樹会長が開会の挨拶に立ち、

「今年はお客さまへのきめ細かな対応とそれを持続的に高める経営態勢の構築を求める改正保険業法が適用され、保険募集サイドにおいては歴史的な変革の年となった」と指摘し、そのポイントは、①保険会社依存の体質から脱却し、自立し、自ら責任を負う代理店をつくる、②経営管理、法令等遵守内部監査を基軸として通常の企業としての体制を整えながら、代理

店として必要な募集管理、顧客サポート管理等の経営の基礎を構築する、③激しい競争に打ち勝つ成長戦略を考え、実行し、企業としての持続的発展を確保する、ことだと述べました。

顧客本位の業務運営の確立と定着

次に、金融庁監督局の岡田大保課長が来賓挨拶し、平成28事業年度の金融行政方針について触れ、保険会社に関しては、①改正保険業法への対応、②顧客本位の業務運営の確立と定着、を大きな優先事項として述べてました。

続いて、損保協会の堀政良専務理事が来賓挨拶し、「損保協会では5～10年先を見据えた中期計画を進めており、27の重要施策に取

り組んでいる。代理店の皆さまと一緒に取り組むことでより成果に挙がるものがある。一つは地震保険の付帯率の向上、もう一つはトータルプランナーの魅力度・認知度の向上である」と述べました。

功労者表彰では、師岡邦雄(南関東ブロック・神奈川県代協)、小西泰弘(東海ブロック・岐阜県代協)、中田博(北陸ブロック・富山県代協)、森田雄(近畿ブロック・滋賀県代協)、田中研一(阪神ブロック・大阪代協)、穴田一善(西中国ブロック・広島県代協)、丸山満秋(四国ブロック・徳島県代協)、橋本安彦(九州北ブロック・福岡県代協)、村上暢敏(九州南ブロック・熊本県代協)の9氏が表彰されました。

協からの情報伝達と会員からの意見吸い上げ、②代協会員実態調査の回収率の低さの原因と今後の対策、③保険業法改正に対する代協の姿勢、④参考純率データの検証と開示、⑤保険引受規制のモニタリング、⑥弁護士介入による交通事故保険金査定額、⑦防犯カメラの映像開示、⑧代理店継承に関する後継者セミナー、⑨代協のCSR活動などについて質問があり、役員・事務局が回答しました。

続いて、広報委員会から新たに誕生した日本代協イメーჯキョウクター「森の賢者 ふうた」(右記)が披露されました。「ふうた」の性別はオス、性格は正義感が強く勉強熱心、周りに困っている人を見るとほっとけない。使命は「消費者のみなさんに保険の

「森の賢者 ふうた」



日本代協 新キャラクター



挨拶する岡部会長と参加者



堀損保協会専務理事



北沢損保協会会長



岡田保険課長

「代理店のみなさんのさらなる資質向上に努めること」。好きな言葉は「安全・安心」。

「サービスは皆が幸せになるための潤滑油」

基調講演では、体に障害がある人や高齢者に特化したバリアフリー専門旅行会社を創業した高萩徳宗氏(脩ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルティング代表取締役)が「旅する視点で見るサービスの本質くおまけや値引きはサー



坂東氏



講演する高萩氏

ビスじゃない」と題して講演しました。高萩氏は、「ベルテンポは、旅を諦めている人の夢を叶える旅行会社である。私たちはお客様に寄り添って応援するサポートで、サービスは皆が幸せになるための潤滑油」と指摘されました。

懇親会では、冒頭で岡田会長が挨拶した後、来賓を代表して損保協会の北沢利文会長、民進党の藤井裕久近現代史研究会座長、自民党の石原伸晃経済再生担当大臣が挨拶されました。次に賛助会員で



新キャラクター「ふうた」を紹介する小田島理事



栗山氏

ある損保各社の代表者を舞台上で紹介し、山口史朗副会長の乾杯の発声で歓談に移りました。

会場では、「熊本復興支援」と銘打って熊本県代協による地元の名産品・銘酒を紹介、試飲・試食も行われ、観光地などのPRも実施されました。また、募金活動も行い、出席者から集まった募金7万7376円を熊本地震災義援金口に寄付しました。

4分科会で代理店のあり方を考える



山中氏



中崎氏

〔2日目〕東京・神田淡路町の損保会館とホテルジュラク、ホテルマイステイズ、三井住友海上駿河台新館の4会場で分科会を開催しました。

坂東ゼミでは、坂東俊矢氏(京都産業大学大学院法務研究科教授)が「お客さまのニーズに向き合った損害保険契約と代理店の役割」について講義しました。

栗山ゼミでは、栗山泰史氏(丸紅セーフネット(株)常勤監査役)が「InsurTechの時代に、保険の原点を考える」と題して講

演しました。

中崎ゼミでは、中崎章夫氏(脩ナカザキ・アンド・カンパニー)が「市場激変と保険代理店の近未来」人のネットワーク「産業の活路・方向性と当面の課題」について講演しました。

山中ゼミでは、山中伸枝氏(一般社団法人公的保険アドバイザー協会・理事)が「確実にお客さま満足度が高まる公的保険アプローチとはく売上げと満足度の向上を両立させる新たな切り口」について講演しました。

~第36次 太平洋保険学校~

American Institute for CPCUサンフランシスコ支部 共催

米国研修(PIAS)参加者募集開始!

6月2日(金)~6月9日(金) 8日間 ~前回日程から1日間短縮~

〈滞在都市〉サンフランシスコのみ 〈研修旅行費用〉298,000円+900USD
一人部屋追加料金:100,000円 最少催行人数:18名

★お申し込みは日本代協事務局へ★

座談会

代理店経営を考える

今年の座談会は、保険業法改正後の保険業界の将来を見据え、今後の代理店経営上の留意点や目指すべき方向性について、日本代協アドバイザー3氏による論議を通し、各代協会員に指針や気づきを得てもらうことを目的として開催した。(文中敬称略)

野元 初めに保険業法改正が代理店に求めるものについてお話し下さい。

栗山 何より重要なことは、代理店の経営が大きく変わっていくことだ。それは代理店ビジネスモデルの革新、イノベーションだ。第一に、代理店は保険会社から自立の道を歩むことになる。保険会社の代理人という位置付けから、製販分離を行う中で保険販売事業者へと転換していく。

第二は、代理店は自立に伴い企業としての形を整えていく必要がある。全ての企業に共通する基礎であるコーポレートガバナンスやコンプライアンス、ディスクロージャー、アカウンタビリティ、トランスペアレンシーといった行動基準が求められる。これらは、従来の日本の価値から離れたところにあるが、好き嫌いを超越して認めるしか手立てがない。

今回の改正でここに当たるのは、体制整備義務の中の経営管理体制であり、法令等遵守体制や内部監査体制だ。これらは企業の基礎部

分であり、その上に、保険販売事業者としての個別の特色が積み重なり、募集管理体制や顧客情報管理体制、顧客サポートなどの管理体制が求められる。こうした体制整備を通じて、これまでの代理店が保険販売事業者という企業に変わっていくことになる。さらに重要なことは、企業としての成長戦略だ。企業になれば経営理念を策定したり、中期の経営計画を立てたり、四半期毎や年度毎の数値

中崎 代理店の皆さんは、外部環境や保険制度、保険会社のチャネル政策などに関する議論は活発にするが、自らの足元や体質の見直しに関する主体的な議論はあまりしない。これからは、触れたいもの、触れられたいもの、自らの事業体質を直視し、何が問題点なのか理解することが肝心だ。

をベースとした経営計画を策定し、その区切り毎に検証することが求められる。

組織体制も、社長がすべてを取り仕切るのではなく、組織として動ける形にしなければならぬ。体制整備義務は経営の基礎を形作るが、それですべてが終わりというわけではない。むしろ企業化した代理店の成長戦略こそが重要だ。企業になり切れない代理店には脱落の道が待っている。企業に転進した代理店は激しい競争の中で生き残りが必要で、このために成長戦略が必須になる。個々の代理店が保有するマーケットや得意分野を見極め、固有の戦略を策定することが必要になる。このとき課題になるのが比較推奨販売にどう取り組むかということだ。

顧客本位主義への転換

社会やマーケットの変化は代理店経営に大きく影響するが、それ以上に、代理店の保険会社に対する依存体質の方が気がかりだ。依存している一方で、保険会社に対する感情的な反発のようなものも感じられる。代理店は、もう少し大人になり、自らの優位な点、劣っている点を客観的に評価した上で、次のステップに進む必要がある

座談会出席者

栗山 泰史氏

(丸紅セーフネット(株)常勤監査役)

中崎 章夫氏

(保険ジャーナリスト)

山本 秀樹氏

(日本創倫(株)代表取締役)

(50音順)

司会 野元 敏昭

(日本代協・専務理事)

ると思う。

今回、保険業法改正を機に、根本的な体質転換が迫られている。

「顧客本位の自立的な事業経営体」に脱皮する最後の機会です」と行政から突きつけられているのだ。従来、営業成績さえ確保すればよいという体質が代理店・保険会社双方に顕著であったが、量的拡大主義から良質なサービスに基づく顧客本位主義へ転換するときだ。それを額面通りにきちんと受け止められない保険会社や代理店は脱落していくだろう。

全国の代理店に話を聞くと、「全国展開する巨大な乗合代理店は厳しい規制下に置かれるが、小規模、専属、中小乗合代理店はお目こぼしがある」という安易な気分が伝わってくる。従来通りでも何とかするという受け止め方が、

保険業法改正後の



(左から 野元氏、山本氏、栗山氏、中崎氏)

「支配的だ。栗山さんが述べた「販売事業者としての経営体」に關しても、依然として実質個人代理店が多くを占めているのが実態

代理店自ら教育研修を実施する

山本 代理店の現場で仕事をしていると、率直に言つて、損保業界と生保業界では保険業法改正に對

だ。こうした代理店では、今回の業法改正の重みが十分に認識されておらず、脆弱性を感じる。

する温度差が甚だしいと感じる。

損保系代理店は、中崎さんが指摘するように、保険会社が何とかしてくれると思つているところも多い。専属専業代理店ほど、そうした依存体質が強いように感じる。一方で、生保販売に軸足を置く乗合代理店は、自立度が高いように感じる。

また、代理店の監査業務を行う中で感じることは、一様に「P D C A」の「D」ができていないことだ。検査・監査で不十分と指摘されるのは教育体制が整つていないからだ。教育研修を保険会社任せにせず、自社で計画的に実施する必要がある。仏作つて魂入れずにならないよう経営者が主体的に取り組むことが大切だ。

野元 規模や属性も様々な中で、製販分離をどう捉えればいいのか。

栗山 製販一体は、長く続いた保険会社としての販売手法で、保険会社が自社の商品を自分のチャネルで売るという考え方だ。生保販

売はその典型だし、損保も専属代理店政策を推し進めてきた。保険会社が製造も販売も両方行うというのが基本的な考え方だったから。一方、製販分離は、代理店が保険会社から自立し、独立した企業として消費者の期待に応える必要があるということが出てきた考え方だ。離れてほしくない保険会社に対して、消費者のために代理店が自ら離れるという側面がある。

野元 強い覚悟が必要ですね。

栗山 日本代協が掲げる『自立と自律』が肝心だ。製販一体や製販分離といった言葉尻ではなく、とにかく代理店は保険会社に甘えな

保険会社との付き合い方に

発想の転換を

いこと、これを肝に銘じるべきだ。企業経営を標榜する若手の経営者と話をすると、従来型の代理店とは異なり、我が道を行く感覚を感じる。専属か乗合かの選択は、自らの顧客対応と経営上のメリデメを尺度として決定している。保険会社は、自社の利益維持のために代理店を困い込むという考え方を改めるべき時期にきている。代理店側から製販分離を捉え直すところなると思う。

野元 ビジネスとして互いに独立性を保つには、良好な信頼関係が不可欠だと思いますが、この点はどうでしょうか。

中崎 過去には代理店は、保険会社にとってお客さま扱いだった。今後はその逆で、代理店にとって保険会社はお客さまという観点も必要だ。表彰式という保険会社が代理店を表彰するものと誰もが思うが、中には代理店が担当の営業社員をその貢献度によって表彰、慰労している事例もある。保険会社との付き合い方には発想の転換が必要だ。

人と人の良好な関係づくりは商売を行う上では欠かせない。数字

だけを要求する営業社員とは、良好な信頼関係は構築できないのは当然だ。保険会社の社員が代理店に求めること、代理店が保険会社やお客さまに求めること、お客さまが代理店や保険会社に求めることを作り込むべきだ。お互いを高め合う環境作りが必要だ。

野元 保険会社は代理店に対して企業化・組織化を求めますが、浸透しない現実もあります。その点についてどう考えますか。

検討すべき戦略的M&A

栗山 企業化するにあたってどう

したらよいのか見当がつかないという現実がある。それをどう解決するかだが、保険会社の力を活用する方法がある。保険会社は各社とも、代理店はこうあるべきというビジョン、つまり人員規模や目指すべき収保規模、生産性他の各種指標を基にしたビジョンを描いている。保険会社の知恵も借り、担当社員としっかり議論を行い、自社の将来ビジョンを模索することが出発点だ。現状からするととても高い目標であり、保険会社から「それが最低水準だ」と言われても、実現不可能な夢物語と感ずるかもしれない。

このとき発想の転換が必要だ。



栗山氏

夢物語を実現するにはどうあるべきか必死に考えるしかない。例えば従来よくある「縁故的」なM&Aではなく、「戦略的」なM&Aは検討すべき重要な課題になるだろう。毎年少しずつ増収しても限度がある。高い目標に向かう過程で、「代理店を手放そう」と考える代理店も出てくる。しかし、それであつても必ずしも敗北ではない。仕事の質を上げ、生産性を高める手立てを講じていけば、他の代理店に高く売却することができ

る。それは企業経営という観点から見れば一つの成功のパターンと言つてもよいのではないだろうか。買う側に立てば規模の拡大が可能になり、売る側も高く売ることによつて勝組になる。

野元 発想の転換そのものなので、具体的な事例の提示が要ですね。

栗山 保険会社は家業的小規模代理店のままでとりあえずいいと思うかもしれないが、それでは代理店の将来に対して本当に責任を持つているのかという疑問が残る。たとえば夢のような将来ビジョンでも、代理店と手を携えて、実現に向けて努力する保険会社こそが頼りになる保険会社だ。

山本 代理店が成長戦略を考える際には、成長モデルの提示やベンチマークが必要だ。自社の体制やマーケットがどのケースにマッチングし、どこを目指すかとベストで

業界統一の指標作りを

中崎 保険会社は、元受保険料を

基準として決算を組み立ててきたため、代理店の評価もこれに合わせてきた。このため、代理店の経営実態が見えなくなっている。私は、常々生産性をベースに据えるよう働き掛けてきたが、経営の尺度が確立していない業界だと思ふ。日本代協が中心になり業界統一の指標作りに取り組みむべきだ。売上(利益)を公表せずに代理店の優劣を付けることなど本来できない。ベンチマーク候補を選定する場合も、選定基準を明確にしないと動き出せないことを認識すべきだ。

山本 代理店の経営計画作成を支援する際に感じる最大の問題点は、手数料ポイントが毎年変わり、主要指標がぶれることだ。将来ビジョンを構成する指標は簡単に変えるべきではないし、もつと収益性に重点を置いた指標にすべきだ。

野元 次に、今後の環境変化と代理店経営への影響についてお話し

どのモデルが参考になるかの道標になる。全国には様々な取り組み事例があり、自社に合ったものを真似る所から出発すればいいと思ふ。

ください。

中崎 市場は川下から変化することが多い。日本は国内市場が縮小

生保、第三分野、企業マーケットの開拓を

栗山 最盛期には60万店の代理店があつたが、これほど多くの代理店が損保を販売できたのは、自動車保険に依存できたからだ。その後代理店は数の上で縮小の方向に向かい、今では20万店にまで減少している。少子・高齢社会の到来は、代理店にとつて大きな社会構造の変化であり、自動車保険中心の業務をできる限り継続させる一方で、自動車保険に変わる市場を成長させることだ。それが生保販売であり、医療、介護、年金等の第三分野だ。

もう一つは、中小零細を含む企業マーケットの開拓だ。企業向け

する一方で、デジタル革命が押し寄せている。保険分野もインシュアテックの時代を迎えるが、ストレスのない簡便な取引が急速に拡大している。銀行を必要としない取引も登場している。

自動運転車は、自動車保険市場を一変させる要素を秘めている。今後、自動車保険主体の損保マーケットは流動的になる。代理店としてもこうした変化の先を読む必要がある。

保険は細分化が進み、さまざまに進化する。昔からの「形のあるものが偶然的事故に出会った場合の保険」に加え、今後は、「経済的損失(エコノミック・ロス)」をカバーする保険が多種多様に出てくる。例えば個人情報漏えいリスクやサイバーリスクなどが典型だ。特に中小零細企業はそうした保険の存在さえ知らない。プロ代理店は、生保・第三分野とともに、中小零細企業のエコノミック・ロスを発掘することだ。

全く別の話だが、デジタル社会の進展の中でインシュアテックという動きが出てくる。これは代理



中崎氏

店の先行きを一層不透明にするだろう。しかし、保険事業には法的規制があり、代理店にも募集規制がある。新規参入に一定の規制がかかるとするなら、これは一種の既得権益だ。この既得権益が今後どういった推移を辿るか注視する必要がある。また、テレマティクス保険のような商品は、マーケットと一体型である場合、突然マーケット自体が代理店の前からなくなることもありえる。デジタル社会の進展の中で代理店の仕事の先行きは一筋縄ではないと肝に銘じておくべきだ。

さらに、異業種から競争相手が相次いでいる。たとえばイオンやニトリ、NTTドコモなど多くの参入者が出てきている。彼らのマージンは数パーセント以下だが、それと比べると代理店手数料は桁違いの魅力がある。代理店は見込客の発掘に対して対価を得ている

が、そうしたコストを必要としな業種の人たちが利益率の高さに

対面販売の力を改めて評価する

着目して新規参入し始めている。

山本 専属プロ代理店と異業種系の代理店の関係は、かつて大店法によって個人商店が淘汰された構図に酷似している。地域代理店は自社の隣に巨大異業種代理店が出店したらどうするか、だ。また、地域に根付く郵便局がネットワークを生かし保険販売に本腰を入れたら脅威だと思ふ。

こうした状況に専業プロ代理店が立ち向かうには、対面販売の力を改めて評価する必要がある。なぜ専業プロ代理店にお客さまが付くかと言え、それは顧客管理に基づいて適正なリスクテイクを行い、必要な補償を提供しているからだ。専門性発揮が優位性の源泉だ。

来店型ショップは対面型だが、スク립トによるパターン販売の面もある。専業プロ代理店は、自らの優位性を示せる「お客さまの話に耳を傾け、リスクに基づいて適切なマネジメントを提供すること」に徹することが大切だ。

野元 次に、保険会社の経営戦略の変化と代理店への影響について考えていきたいと思います。

栗山 保険会社は今後、経営資源を海外や介護事業のような国内異業種に振り分けていくことになる。国内の限られた競争から国境を越えたレベルの競争になつてい

想定すべき

手数料ファンドの削減

栗山 国内について考えると、今後代理店手数料の水準が下がっていくことを想定すべきだ。純保険料は基本的に同じと考えると、保険会社と代理店の間で事業費をどう配分するかの問題になるが、保険会社のベクトルは、価格競争力を高めるため、社費と代理店手数料を削減する方向に働く。代理店は、代理店手数料ポイント制度によって手数料が引き下げられたように感じているが、保険の自由化以降、代理店手数料のファンド自体は変わっていない。下がったのは保険会社の社費のみだ。手数料に関していえば、ポイント制度によって代理店内部での配分が変化

とが背景だが、それ以上に大きなことは、保険会社の経営のコアにERM(保険・市場・信用の統合的リスク管理)があることだ。

市場・信用リスクは、とうの昔からグローバル展開してきたが、保険リスクだけが対応が遅れていた。災害大国日本の保険会社として、保険リスクを世界に拡散することは当然の選択だ。また、資本配分の一環として異業種にも進出していくことになる。

したといつてよい。しかし今後は、手数料ファンドそのものの削減に向かうことを想定すべきだ。

今後は、代理店の「企業化」が求められる。それに対応できない代理店は競争の中で退場を余儀なくされる。そして、生き残った代理店は退場した代理店の契約を拾い上げて、手数料率は下がっても手数料の実額は増えるということになる。そして保険会社と生き残った代理店のウインウインの時代が訪れる。保険会社の代理店政策は、こんな風に変化するのではないだろうか。

中崎 代理店は規模も質も様々であり、そうした多様な代理店を保

険会社が今後どう束ねていくか、課題は多いと思う。私としては、一挙に10名以上の規模の代理店像を掲げるより、まずは5名程度のコンパクトモデルを提示して段階的に進めていくほうが妥当だと思ふ。

野元 直資代理店戦略についてはどう考えますか。

栗山 製販分離の観点では、日本生命はライフサロン等を傘下に収め、消費者目線の乗合代理店をスタートさせた。他社の商品を含む手数料収入の増加によって、配当で親会社に貢献する仕組みだ。親会社の商品にとらわれず顧客に提案するこの方式が究極の直資代理店だ。今回の改正保険業法の趣旨にも即している。顧客の意向に沿って販売する、消費者のための直資代理店と言える。

この対極にあるのが親会社のための直資代理店だ。営業譲渡の際に他社契約があつても、新監督指針の示す「特別の理由によって当面乗り合いを行うものの、基本的に親会社の商品しか推奨しない。最終的に親会社の商品しか取り扱わない」という方式だ。

第三は、代理店のための直資代理店、いわゆる総代理店のような制度だ。同じように直資代理店といつても、乗合代理店として手数料を最大化して配当で稼ぐ方式、



山本氏

野元 保険会社から、企業化、組織化を求められても何から手を付けたらよいか分からない現状もあります。今後の代理店経営について、アドバイスをお願いします。

栗山 3つの観点で指摘したい。1つは、対話をベースにした募集人の顧客対応だ。「意向確認は以前から行っている、情報提供は重要事項説明だ、そして今回新たに意向把握が盛り込まれた、だから意向把握が最重要だ」と理解している代理店があるが、この整理は

(7頁からつづく)

自社の収入保険料を拡大させる方式、代理店数の適正化を図る目的で導入する総代理店の方式の3つに分類できる。

対話をベースにした顧客対応

中崎 日本生命のケースは、営業職員チャネルではカバーできない顧客層があり、そこに食い込むためには翼を広げる必要があるという判断だと思う。

最悪だ。この3つは、三位一体の関係にあり、意向把握↓情報提供↓意向確認の手順をお客様との対話の中で繰り返すことが肝心だ。保険商品の決定、特約の選択、補償金額、保険料など項目別に3つの行為を何度も行ったり来たり繰り返す。

現状把握が内部監査の第一歩

山本 現状を把握することが内部監査の第一歩だ。それが自分できなない場合の受け皿として当社がある。代理店の問題点を抽出し、何が足りないのか、どうするべきかが明らかにするとPDC Aサイクルを回すことができる。

問題点を指摘し、1年後に再び監査すると、全く同じ項目ができていない。それは、どうやれば改善できるか分からない項目があるからだ。特に、顧客データの管理だ。どの代理店も、日常業務の中

り返す、お客さまとの対話こそが本質だ。

2つ目は、生産性の向上だ。事務システムに注力する必要がある。バックオフィスの構築とそのための規模の拡充が欠かせない。直資代理店などに事務を委ねる方策も含め、事務の効率化が代理店経営のキーワードの一つだ。

3つ目は、経営のあり方だ。第一歩は苦情対応だと思う。1年間苦情に真摯に取り組み、分析を行い、経営に生かすことから始めることをお勧めしたい。また、内部監査も大切だ。業務を体系的、網羅的に点検する癖を養うことが肝心だ。

で安全にデータを取り扱うことができている。第一の理由は、教育不足だ。店主も募集人もどうしているか分からず、保険会社の営業社員は手を出せない。従って、ルールはあっても実効性が伴わない状態になっており、「机の上を片付けて、顧客情報を放置しない」といった具体的な指摘が必要だ。

第二は、苦情がデータベース化されていないことだ。紙ベースの記録では分析できないので、当社

では、カテゴリ別に体系だったエクセル表に落とし込むようアドバイスしている。どの商品、あるいは誰に苦情が集中するか一目瞭然に分かるので、手を打ちやすい。

第三は、一定レベルに達していない募集人を募集に従事させていることだ。募集人資格を取るとすぐに募集活動に出すのではなく、お客さまの前に出る前に、基本的な顧客対応力を身につけさせるべきだ。

中崎 代理店のビジネスモデルの観点で言えば、保険会社の販売代理を超える広めのスタンスが必要だ。たとえば顧客の経営支援的な視点だ。そのためにはマーケティングをしつかりと構築することだ。

プロ代理店は、顧客接点が強いとされるが、本当に強いのかという問い掛けだ。改正保険業法で要請されていることは「お客さまとの対話」であり、これはビジネス機会の拡大につながる。ところが現状は、郵送や電話などに流され、プロ代理店の優位性を自ら希薄化させていると感じる。募集品質を上げる観点からも、お客さま接点を強くすること、お客さまとのコミュニケーションを強化することが重要だ。

また、今回、個々の募集人に顧客管理を任せないよう体制整備義務が強化されており、業務プロセスの検証が必要だ。個々の業務を

会社全体で把握できるように、業務進捗管理の仕組みを作るとともに、定例会議等において、業務の状況や個々の案件の進捗を全員でチェックする時間を設けることが必要だ。業務の多くを更新業務が占める代理店においては、こうした取り組みは実効性があると思う。

山本 乗合代理店は多様な情報が入るが、保険会社の営業担当者頼みの専属代理店は情報を得る術がない。従って、全国1万2千店の代理店の情報を有する日本代協の価値は今後再評価されると思う。全国の代協会員の多様で意欲的な取り組みを生かすことが重要だ。

栗山 新しい募集ルールは代理店に理屈つぽく「自立と自律」を要求する。しかし理屈の一方で、東日本震災のときの代理店の活躍を思い起こすべきだと思う。地域に根付くプロ代理店はあの時大きな力を発揮した。津波によって何もかもが失われた中、保険業界で最初の一步を踏み出したのは地域のプロ代理店だった。被災者が、暗闇の中から将来に向かうための「希望の光」を届けたのは地域の代理店だった。全国のプロ代理店は、被災したお客さまに寄り添いながら、あの大津波に挑んだ代理店という存在の高い価値を改めて心に留めるべきだと思う。(了)