

2024 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】2024 年 7 月 30 日（火） 31 日（水）

【場 所】日本代協 事務局会議室

【参加者】以下のとおり

B 損保会社

日本代協メンバー・・・11 名

<日本代協>

会 長	小田島 綾子
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
企画部長	工藤 琢哉
業務推進部長	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

※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

・先日は7社懇談会に参加いただき代協の事業に関心を持っていただいたことを感謝申し上げます。前回の活力研から4ヶ月が経過したが、その間に保険会社のルールの見直しや有識者会議の開催・レポート公表などがあり、保険業界に注がれる視線や空気感が変化しているように感じている。

・お客さまから評価していただけるように、我々代理店は、顧客本位の業務運営の実現に向け、努力しているところ

ろである。

- ・日本各地においては、人口や企業が密集する都心もあれば急激な過疎が問題になっている地域があるが、そのような中でも代理店は万一の時の安心を約束できる保険を普及させていく使命がある。人口は減少しても、方法を見出し、成長につなげる。特徴や能力を共存させながら活かす。ダイバーシティ的な考え方はもちろんだが、日本代協も会員が学ぶためにどのような情報提供が必要かを考え続けている。
- ・この活力研は、良い関係性、安定した事業運営を進めるために、より良い対話ができる場にしたいと考えているので本日はよろしくお願ひ申し上げます。

2. 活力研の論議テーマ

テーマ1：「顧客本位の業務運営の観点からみた業務品質とは何か」

テーマ2：「業務品質の評価基準や項目を、どのように代理店手数料ポイント制度に組み込んでいくか」

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・今回は「顧客本位の業務運営の観点からみた業務品質とは何か」「業務品質の評価基準や項目をどのように代理店手数料ポイント制度に組み込んでいくか」の2点をテーマに設定させていただいた。先月の損保協会と金融庁との意見交換会の中でも、有識者会議の話題が最初に取り上げられたが、その場でも代理店手数料ポイントについて規模・増収だけではなく、業務品質を重視するべきだとの意見が金融庁が提起した論点の一つに挙げられている。しかし、手数料ポイント制度もさることながら顧客本位の業務運営とは何かに関して、業界として課題であると考え今回のテーマに設定させていただいた。

保・本日はこのような場を設けていただき感謝申し上げます。まずは、弊社の二度にわたる業務改善命令を受けたことに関してこの場を借りてお詫び申し上げます。また、お客さまの信頼回復に取り組んでいる最中に保険契約情報の不適切な管理に関する問題が発生していることに関して、重ねてお詫び申し上げます。

保険契約情報の不適切な管理に関して、問題を非常に重く受け止めており、調査をしっかりと行っただうえで、問題点に関してすべて開示を行う。また、再発防止策の策定も併せて進めていく。

事・論議の切り口としては「代理店の規模」「情報提供に関する評価」「事故対応に関する評価」「お客さまの声の評価」の4点を挙げさせていただいた。

・代理店の規模については、これまでの活力研でも取り上げてきたが、今回、活力研に先立って上記テーマについて全国の会員から意見を募集したので、まずは代理店の規模について紹介させていただく。

・「そもそも品質に規模は関係ないのではないか」「代理店の規模でなく、お客さまに選ばれるためにお客さまの視点で創意工夫していることが業務品質ではないか」「収保規模ではなく、経営内容が大事。どれだけキャッシュを持っているかなどを評価すべき」「組織型分業代理店や収保の大きさ、増収率はお客さまが求める品質とは無関係ではないか」「評価基準全体について各社共通の基準策定が必要ではないか」「業務品質の基準が、チャネルによって変わるのをおかしい」「小規模でもミスなく業務を行っている代理店が、どうやっても100Pに到達できないのをおかしい」といった意見が上がっている。

保・会員の皆様からご指摘いただいた通り、これまでの代理店手数料ポイントや代理店認定制度は規模・増収に偏ってしまっていたということは認識している。当社としては、品質を決して軽視しているわけではなく、成長と品質という二軸でやってきたつもりであったが、どうしても成長の方に偏った施策となっていた傾向があるのは事実だと認識している。これらの過去の施策を振り返り、代理店手数料ポイントや代理店認定制度の

見直しを行っていく予定である。ただし、一気に仕組みを変更していくことは影響が大きく、結果として代理店経営に対する不利益を生じさせる懸念もあるため、段階的に品質のウエイトを高めていくような手数料体系や各種認定制度に変えていく。

- ・品質にはいろんな品質があるが、当社では、経営品質、募集品質、事故対応品質、事務品質と大きく4つの品質を定義して掲げている。必ずしも規模が大きなくても、高い品質を保っている代理店さんがいらっしゃるということはもちろん認識はしている。一方で、一定以上の規模がないとできないことがあるのも事実だと思っている。代理店ビジネス自体が人で成り立っているところがあるため、例えば事故対応の専任担当者を置く、ガバナンスを効かせるために監査を担う人員を置くなど、組織として品質を高めていくために、そういった人材の配置が必要になる。人を配置するためには、人件費が必要であり、その源泉となるのが手数料である。そうなると一定の規模がないと実現できない品質があるのも事実だと思っている。規模が小さくてもお客さまに寄り添い、しっかりと情報提供を行っている代理店さんもいることは認識しており、そのような代理店さんに保険会社としてしっかりと寄り添っていくようなパートナーシップも重要であると考えている。規模だけで測る、規模を過度に重視するという事は避けていきたいが、一方で規模を全く求めないかと言われると、そこについては今申し上げたような品質の観点からも一定の規模は必要になってくるケースもあるものと考えている。

代 ・一定の規模とは数字はいくつか。

保 ・特に規模の線引きをしているわけではないが、当社の代理店認定制度では、収入保険料が1億円の代理店さんでないとエントリーができないことになっている。

代 ・手数料ポイントについて、これから規模・増収から品質にウエイトを移していくのだという事だが、現段階で決まっていることがあれば教えていただきたい。

保 ・現時点での、代理店手数料における大きな方向感としては、「自立と規律と品質」という三つの要素を代理店さんに求めていきたいと考えている。

- ・自立、規律、品質とは何か。自立、規律とは、事業会社としての収益性に通じる問題だと思っている。ビジネスとして、代理店さんと当社がお互いにWin-Winで持続的な関係の下に、双方が事業会社としてお客さまに価値ある商品・サービスを提供していく上での原資になる部分であり、そのための事業基盤を作っていくために必要な要素だとも思っている。また、品質に関しては、今後手数料体系を作っていくにあたっての第一優先順位におくべきものだと考えている。お客さま本位やお客さま保護の観点に立ち、品質・ガバナンスが伴う代理店さんが我々にとって一番に大切にすべき代理店さんであり、その上に自立と規律という要素を乗せて、手数料制度のあり方を形作っていききたいと考えている。

代 ・具体的に規模と増収率で手数料ポイントをどうするかといったフレームワークは決まっているのか。

保 ・5年以内に、品質項目を中心として「規模・増収率以外の項目のウエイト」を50%程度まで引き上げていくことを目安として掲げている。そのためのピッチとして毎年少なくとも10%ぐらいずつ程度は変えていく必要があると考えている。

代 ・それでも50%は残るのか。

保 ・先ほど申し上げた収益性および品質の両観点においても、規模は必要条件の一つにはなっている。全くなくて良いものではないが、一方でその適正な水準は今後も検討していかなければならない。50%はあくまで目安としてお示ししているものであって、必ずしもこの水準が最終的なゴールになるものでもないと考えている。我々にとってのビジネスの合理性の観点と再現性を持ってお客さまに均一化された高い体験価値を提供していくための品質や事業継続性も備えていただくという観点で、規模は一定必要な要素ではあると思っている。ただ、規模・品質をどの程度代理店手数料で見っていくかについて、今後も整理していく必要はあると考えている。

- 事 ・収保規模について、これまでも会員から「1社の収保規模は小さくても、乗り合っている全社収保が大きい代理店の方が、顧客にとっては魅力を感じるのではないか」といった意見が出ているが、規模をどのように考えるか少し考えてもよいような気がしている。代協も決して規模は必要ではないとは思っていないし理解している会員も多くはいる。
- 保 ・全社収保という考え方もそうであるし、もう一つ言うと生損併売をすることは、お客さまに高い価値を提供することになると思っている。損保よりも生保ウエイトが高く、損保の収保があまり大きくない代理店さんもいる。保険会社の目線で言うと、歴史的に自社の一般収保の規模でその代理店さんを見てきた。これからは、全社収保、生損併売状況など代理店さんの経営の全体像をしっかりと見ていかなければいけないと思っており、課題として認識している。
- 事 ・売り上げや従業員数といった別の指標で規模を見るという考え方もあるのではないかと。
- 保 ・手数料収入や生保・損保の手数料収入で規模を見ていくことも考えなければいけないと思う。
- 代 ・そのようなことはできるのか。実際にコミットされている専属の方からの不平不満にならないだろうか。
- 保 ・代理店手数料に関しては、パートナーシップポイントのような形で手数料ポイントの割合配分や代理店認定制度に認定された代理店さんへのポイントがある。ただ、全体の品質から考えた時に、他社の規模も含めて代理店さん全体の収保規模だと考えるべきだ、ということについては、我々としても検討すべき内容だと考えている。
- 代 ・チャンネル間で扱いが違うのもそれは違うかなと思うが、今後専属と乗合はビジネスモデルが大きく分かれていく気がするので分けて考えてもいいのかかなと思っている。実際に代理店におけるお客さまからの評価は全体収保規模であり、その中のシェアというのは正直保険会社の商品力の戦いであるとも思っているため、お客さまからの評価としては全体規模を見るのが本質的であり、そのような方向で考えて頂ければありがたい。
- 保 ・求める品質の水準については、基本的にチャンネルに差異はないと考えている。お客さま対応するにあたって、お客さまが満足するような品質を考える上では、求められる品質の水準は一緒である。ただ、お客さまへのアプローチや情報提供の仕方はそれぞれ違ってくる。例えばモーター代理店であれば、車の販売からのアプローチで、車に関することをトータルでお守りするといった保険のアプローチの仕方であり、プロ代理店さんであれば、年金や相続、介護の話題といった様々な情報提供の中から保険というものを提案していくというアプローチがあるので、それぞれのチャンネルの違いが出ている。
- ・少し手数料の話から外れるが、今年度、当社は「お客さま信頼品質基準」という自社独自の代理店さんに求める品質基準を定めた。この「お客さま信頼品質基準」とは、お客さまが当たり前期待するボーダーラインを下回らない最低限の品質である。2018年～2023年度に受け付けた154,000件のお客さまの声を全て分析し、お客さまが苦情、クレームに至るプロセス、背景、どんなことがお客さまにとって不満足の原因につながるのかということ徹底的に分析し、それを下回らない水準、つまりお客さまが当たり前期待することに応えられるという基準を定めた。これを全ての代理店さんに求めていくところを今年度から始めている。
- 代 ・それは手数料ポイントに関係しているのか。
- 保 ・連動させるような仕組みを検討している。全てのチャンネルに共通するものだという認識のもと手数料ポイント制度に入れるのであれば、共通項目とすることを前提に考えたい。一方で、その先の「お客さまの期待を超える品質」については、100の代理店さんがいたら100通りの考え方があると思っており、これを保険会社が型にはめるものではないと思っている。先ほど申し上げた情報提供のあり方というもの、いろんな型がある。お客さまにとってプラスになり、お客さまが満足するものであれば、それを評価できるような仕組みを取り入れていきたいとも考えている。

- ア・先ほどの乗合代理店の手数料ポイントについてどのように考えるかという点について、これまでは保険会社の営業推進のために規模・増収のウエイトを高くしていたところ、それを今回の有識者会議報告書では規模・増収ではなく、お客さまのために必要な品質に変えるべきとしている。営業推進のためであれば乗合代理店について自社分の収保だけをベースにして決定するというのは論理的だが、お客さまのための品質確保のためにとるのであれば乗合代理店については全社収保で見るといった方針に転換するべきではないだろうか。お客さまの立場からというのであれば、代理店の品質評価は全社収保にすべきだと思う。それはロジックの問題である。もし御社が先に変えれば、それは御社として乗合代理店の皆さんに対する競争力を高めることになるのではないかと。
- ・二点目は、「品質というのは結局お客さまの期待を超える品質であり、それを保険会社が決めるものなのだろうか」と話されたが、それは非常に重要なことだと思っている。結局それを決めるのは市場であり、マーケットにおいて代理店同士が競争する中でお客さまが当該代理店を認めたときに保険に加入することになる。今回、有識者会議の報告書で第三者評価機関という話が出ているが、どちらかというと今出ている第三者評価機関というのは、悪い代理店を見つけて、それを叩くための仕組みと思われる。これに対して、例えば規模は小さいが良い仕事をしている代理店に対しては、ミシュランの星印のようなものを提供しようというのが、日本保険代理業認定協会(JIACA)のような既にある第三者評価機関のコンセプトである。つまり、消費者がよい代理店を見つけようとする時に判断の材料を提供しようというコンセプトになっている。この流れでいえば、保険会社が代理店の品質の良し悪しを決めるということではなく、むしろ第三者評価機関の判断に委ねることを考えてもいいのかもしれない。極端なことを言うと、手数料ポイント制度なんか廃止しろと言う代理店もいるわけで、要は代理店によって手数料に差をつけずに全部一律にしろという話であり、一律であればある意味平等ではある。これまでは、保険会社の営業推進のためにポイント制度を作ってきたので、保険会社に対する貢献度で差をつけるのは当たり前のことだが、そこを捨ててお客さまの評価に委ねようということであれば、極端な事を言えば手数料ポイント制度は廃止しても良いのかもしれない。これは確かに言い過ぎだが、少なくとも代理店の品質というのは保険会社が一方的に決めるものではない。どのようなものがあるのか様々なメニューを保険会社として提供することは良いと思うが、それを全てポイント制度と連動させることには無理があると思う。この意味で、ポイント制度はもっとシンプルなものでもいいのかもしれない。
- 保・本日のテーマでもある、どの品質を手数料ポイント制度に入れるのかについて様々な検討をしている。今のアンケート調査は「不満があるお客さま」か「アンケートに協力してくれそうな方」からの回答に偏ってしまう傾向もあり、保険会社としてはお客さまの声を集めていく工夫が必要だと考えている。また、代理店が自社の体制をどう整えているか、事故対応責任者の配置、ISO 認証の取得といったことは、直接的なお客さまの評価ではなく、代理店さんが体制を整えているといった外形的な要件から評価するものとなっている。もちろんこれはこれでとても大事なことではあるが、真のお客さまからの評価を反映しているかどうかは分からない。どんなに代理店さんが、素晴らしい体制を整えても、最終的にはお客さまがどう感じるか、安心につながっているかが重要であり、これが、継続率などの指標に表れているのではないかと考えている。
- 代・品質と言っても代理店ごとに提供しているサービスもそれぞれ異なると思うので、この部分は代理店の競争領域として品質が高いところは、自然と収保が増えて、規模が大きくなっていくのだと思うので、外形的なところやプロセスを評価していくしかないと思っている。お客さま自身が自分が感じている満足度を分かっている部分もあると思う。
- ア・業界全体の底上げのために品質に関して、これを客観的にポイントで評価することを否定はしない。しかし、一つ一つ全てをポイントと連動させると、個々の代理店の経営戦略として、「それは自分のお客さまに対して必要な品質ではないから採用しないが、ポイントが加算されないことについて不満がある」というようなことがあると思う。従ってポイントにおいては、ミニマムスタンダードのみを定めることが大事なのではないだろうか。
- 代・先ほどの継続率についてはただ継続しているだけといったケースもあると思うので、その辺も全社的な視点で評価していただきたいと思う。

- 代 ・経営者の立場から業務の流れを確認するのに安心できるものは「お客さま対応シート(対応履歴)」である。「対応シート(対応履歴)」の記録・管理が抜けている時に最も問題が起こりやすいため、これをポイント制度の項目に入れると代理店の品質レベルが上がるのではないかと考えている。
- 保 ・対応履歴の記録・管理は、当社も重要であると考えている。継続の際にも、前年度でのお客さまとの対応履歴を確認したうえで、お客さま対応することで満足度向上にもつながるものであり、対応履歴がいつでも引き出せ、使えるような状態にしてあることは大事である。
- 代 ・いかにお客さまとの会話を残せるのかは、評価に関係してくると思う。また、ISO は公平な第三者評価機関だと思ってもっと推奨してはいかがだろうか。
- 事 ・会員からも ISO 取得を業務品質の評価とすべきではないか、との声も挙がっている。
- 代 ・ISO 取得は社内統制が取れて体制整備が整うので評価が高いと思う。
- ア ・ISO はPDCA サイクルの訓練にもなると思う。
- 代 ・客観評価を使うのはいいと思う。日本代協が推奨している社労士診断認証制度などもそうかもしれない。どこまでポイントに加えていくかはあると思うが、保険会社がどこまでの範疇について保険代理店を評価するのか、保険会社独自の評価ではなく、共通すべきものは客観的な機関を使っていた方がいいような気がしている。
- ア ・ポイントとして評価するとそれを強く推奨してしまうことになるので、ポイントという意味ではこれを加算しないこともあると思う。あくまでも代理店の独自性に任せ保険会社は介入しないという意味だ。その結果、収保が伸びるかどうかなど、評価はお客さまに委ねられることになる。また、第三者評価機関に働きかけ、保険会社ではなくそれによる評価に委ねて消費者の目に止まるようにしていく。つまり市場に委ねるということだ。ポイントとの連動にすると、代理店は一律にそちらに流れてしまう。
- 代 ・先ほど、自立と規律という話があったが、規律とはガバナンスという事か。
- 保 ・保険引受における規律やその結果としての損害率のことを指している。
- 代 ・自立とは捉え方からすると、代理店が自立し保険会社に手間をかけるな、いわゆる保険会社の効率化に寄与したところにはポイントを付与する、という考え方なのか。
- 保 ・保険会社としては、代理店さんに委託している事務的な業務の代行等ではなく、別の価値提供をしていきたいといった意味合いである。いわゆる二重構造を解消して、保険会社の社員がやるべき仕事として代理店さんに価値提供していくことである。先ほどから品質の話をしているが、「二重構造の解消」とは、代理店さんの品質の前に保険会社の社員側の品質の問題だと思っている。これまで一部で業績拡大のために代理店さんの業務を代行していると捉えられかねない事例もあった。そのことが一部の代理店さんの成長の機会も奪ってきたという側面もある。代理店さんの品質について触れてきたが、その前に保険会社の社員のスキルを上げていくことが必要であると考えている。
- 代 ・そこには効率化も含まれているのか。
- 保 ・拠点の統廃合や人員の問題については、労働人口が減っている中で新卒採用が難しくなっている地域もある。人員を減らすのではなく、そもそも人が減っていく中で価値提供の仕方を考えていかなければならない。そういった意味では効率化も含まれると考えている
- 代 ・段階的にとのことだが、品質に移行するのに5年もかかるものなのか。
- 保 ・一気に変わることは、代理店の皆さんの経営に与えるインパクトが大きくなってしまう。品質項目を手数料が

イント体系に反映させるには、新たな指標の構築などの準備期間も必要だと考えている。代理店さんと我々保険会社の準備期間ということも踏まえると、5年ぐらいはかかるのではないかと考えている。

- 代 ・先ほど規律は損害率だと話されていたが損害率のウェイトが大きくなりそうに感じた。
- 保 ・バランスの問題だと考えている。代理店さんのビジネスモデルにおいて、お客さまを増やし、契約を増やすことがそもそもの収益の源泉であるというところは変わらない。保険会社だけの収益に着眼して、極端に損害率を意識するような指標の作り方があってはならないと考えている。一方で現状の課題認識として、当社の現行の手数料体系では、お客さまの事故を防止し、損害率を改善するというインセンティブよりも、お客さまが悪績化して保険料が高額化することの方が代理店さんにとってメリットが生じる仕組みになってしまっている部分があると考えており、この点を一定是正する仕組みが必要という考え。損害率やロス改善の取組みを評価する項目のウェイトを高めることで、これを一定是正していく必要があると考えている。そうすることで、お客さま-代理店さん-当社の3者が Win-Win-Win の関係となる仕組みを目指すことが重要であると考えている。
- 事 ・次の切り口として、情報提供についての論議に移りたい。情報提供について会員から「法人顧客に対する交通安全教育セミナーなどの開催も、評価されるべき」「年齢条件変更管理」「中断証明の満期管理」など、表に現れない代理店の努力を、手数料ポイント制度に入れるかどうかは別として、顧客本位の業務運営の中の品質評価として取り入れる必要があるのではないだろうか、といった意見が挙がっている。
- 保 ・先ほども少し触れたが、代理店さんごとに様々な創意工夫をしてお客さまに対する情報提供をさせていただいており、それを評価できるような仕組みを検討していきたい。例えば、台風シーズンが近づいてくれば、台風の前に防災・減災に関わる情報や教育をお客さまにタイムリーにお届けすることで、直接的に契約獲得につながらなくて、もお客さまのためになる活動が価値提供となっていることもあると考えている。
- 代 ・年齢条件変更の時期や中断証明発行から 10 年経過するアナウンスが来たらポップアップされるようなシステムがあれば便利ではないか。
- 保 ・代理店システムの次期構想の中で、できる部分のところでは検討を進めてはいるが、当社契約しか対象とされない点で、乗合代理店さんへ適さない可能性もあると思う。
- 代 ・規模のある代理店は、それなりにお金をかけて自分たちで用意している。
- 保 ・規模が比較的小さい代理店さんでは独自のシステムを組んでいないところもある。専属の代理店さんについては、そのようなシステム開発の検討はしており、自動的にポップアップするような仕組みの方が保険会社と代理店さんの営業機会にもつながるのではないかと思う。
- 代 ・どこに投資をするのかは営業現場上、保険料計算など機動力につながる場所に投資をしてシステムを構築していただきたい。
- 代 ・何でもかんでも保険会社が用意しているから、先ほどの自立という話になるのだと思う。被保険者の誕生日管理などはプロとして当たり前のことではないか。本来は我々の競争領域であるべきで保険会社が等しく提供する必要があるのだろうか。だから、保険会社が何十億、何百億投資してシステムを作っても代理店としては疑問を抱いてしまうのではないか。
- 事 ・契約管理のところは、絶対保険会社とつなげないといけないので、あとは独自システムを使い、そこを代理店の品質評価としてコストがかかっているのでポイントをつけることはあるのかもしれない。
- 代 ・規模が大きい代理店はシステムを入れて、ISO を取得して評価してもらえばいいではないか、といった発想になるのだが規模が小さい代理店には資金的に無理な話である。日本代協 10,800 の半分以上は 5 名以下の代理店なので今の理想的な話をしても対応できないので、その辺をもう少し考えて頂きたい。

事・3 つ目の切り口として事故対応に関する評価については、24 時間 365 日の対応が今後の代理店業務の魅力と考えた場合に、本当に適切かどうかという意見もあるが、それだけを売りにするのは代理店としてのあり方として疑問があるという意見もある。現場急行を行っている代理店はその努力をもっと評価してほしいとの声もあり、確かにそのようなサービスはそのお客さまにとっては品質の向上につながるかもしれない。しかし、保険会社が事故対応の体制を整備している現状や、代理店の働き方の問題も考慮する必要があり、この点は意見が分かれるところである。保険会社として代理店に求める事故対応品質について聞かせていただきたい。

保・事故対応の部分に関しては、非弁行為の観点や、委託契約書の内容も含めて整理をしていく必要がある。委託契約書では、事故対応の補佐業務に関する記載もあるが、保険会社に成り代わって業務をすることではない。一方で、お客さまへの価値提供という意味では、事故対応の時の寄り添い方でお客さまの評価が変わってくることは事実としてあると考える。お客さまに寄り添った事故対応を行う代理店さんが多くいらっしゃることは承知しているが、先ほど述べたような問題点もあるため、慎重に整理する必要はあると考えている。

代・それは、先ほどの差別化戦略と一緒にではないか。別に保険会社が代理要求しているわけではなく、代理店がお客さまサービスの一環として行っていることだと思う。

保・それぞれの代理店さんのお客さまへの価値提供、お客さまの期待を上回る部分の情報提供のあり方は、保険会社が決めることではないと思っている。例えば、全ての代理店さんに対して事故現場に行くことを求めるものではない。事故対応での適切なあり方は、それぞれの代理店さんによって異なってくるので、保険会社から一律で求めていくものではないと思っている。

代・24 時間 365 日事故対応している代理店もまだまだ多い。地域によっては事故現場に行かないと契約が取られてしまう、といった話も聞いている。

代・事故現場に行かないにしても、24 時間受付をしている代理店はどれくらいいるか把握しているのか。また、そのような代理店に対してどう思われているのか。

保・代理店事故受付窓口割合(※)は、約 78%。事故に遭った際に寄り添ってほしいと考えるお客さまが多い中で、現場に行ったり、24 時間電話を取ったりすることはお客さまからの評価も高いと思う。ただ、それを保険会社として一律に代理店さんに求めることではないと考えている。そのため、事故専任担当者の配置や、事故対応資格の取得などの外形的な要素を評価項目として置いている。

(※)夜間・休日(月～金の 17:00～翌 9:00、土日・祝日の全時間帯)受付分を除く

事・お客さま信頼品質基準に代理店のあるべき事故対応品質基準みたいなものはあるのか。

保・記載はあるが、限定的な内容にとどまっている。

事・4 つ目の切り口としてお客さまの声について会員から「お客さまからのクレーム数等を評価項目に入れていくべき」「保険会社のアンケートの設問内容は、顧客本位の業務運営からみた業務品質が評価できるかどうか、という観点で改めて見直すべき」「お客さまの声をベースにして定期的ミーティングが行われているかどうか。保険会社との議事録共有でポイント付与(評価)できるのではないか」「顧客本位の業務運営における業務品質とは、顧客が保険商品やサービスの提供を受ける際の満足度や信頼度の基準を示すもの。お客さまが直接評価する視点と保険会社が定めている基準とは異なっている」といった意見が寄せられている。

保・お客さまの声をしっかりと分析をし、それを品質につなげていくことをやっていきたい。そのためには、アンケート回答の母数を増やしていく取組みも重要だと考えている。

代・どのような方法でお客さまの声を集めているのか。

- 保 ・携帯番号を入手したお客さまへのショートメール、証券封筒への QR コード掲載、代理店さんへチラシを提供させていただきアンケートを取っている。お客さまの声の収集は ISO の中でも PDCA サイクルを回すうえで の最重要テーマであり、アンケート回答数を増やしていく余地はまだあると思う。
- 代 ・メールだと本当に回答しているのか迷うことがある。
- 保 ・短文形式のショートメールでは、お客さまからの問い合わせや苦情が寄せられることもあり、今年度から長文形式のショートメールに変更した。過去には、ハガキでアンケート回収も行っていたが、回答いただく年齢層 にバラつきが出てしまうことが大きな課題だった。
- 事 ・代理店は独自に自社内で声を集め共有し分析していると思う。
- 代 ・保険会社が集めるお客さまの声は数値化出来て、満足度が分かるようなものなので参考にはなるが、我々 が求めている声は、やはり自分達で集めないと本当に自分達の改善につながらないと思う。
- 代 ・例えば、始期前証券発行の期日を超えると何らかの不正につながる温床になると言われているが、それらを 数値化して提供いただくことも良いのではないだろうか。
- 保 ・しっかりと分析していく必要がある。お客さまの声を分析したうえで、不適切な行為がないかどうかなどの予 兆把握を行っていくことが重要である。
- 代 ・損保労連との打ち合わせでもディーラー担当社員の土日出勤や営業協力を拾い上げることができなかった ことを悔やんでいた。数値で拾えるものが沢山あると思うので事前につぶしていければ改善されるのではな いか。
- 保 ・お客さまからのネガティブなアンケートや反応への対処にフォーカスをあてるだけでなく、お客さまからの 感謝の声も集めていくことも重要だと考える。感謝の声も集め、代理店さんの中で共有し、実践していく。また、それを保険会社も収集して、多くの代理店さんに広めていかなければならないと思っている。悪いところは直し、良いところはさらに進めていく、いわゆる PDCA を回していくことが重要だ。
- 代 ・一昨年コンベンション基調講演でも心理的安全性が高い会社は風通しがいいので大きな問題が発生して いない、との話があった。
- 事 ・プラスの声をしっかりと拾うとマイナスの声も挙がってくる気がする。保険会社がお客さまの声を拾うことは難し い事なのか。
- 保 ・手段が限られてしまうという課題がある。
- 代 ・代理店是对應履歴を残しているので簡単に集められる。
- 事 ・代理店認定制度の基準に入れることはできないのか。
- 保 ・アンケート回答数が少ないことが課題と感じている。一方で改善に向けた取組みといった部分を評価してい くことは検討していきたい。
- 代 ・代理店もお客さまと良好な関係を保ちたいと思っているので、お客さまに合わせた方法でコミュニケーション を取り、声を拾っている。
- 事 ・論議のテーマのその他の切り口として会員から「働き方改革に取り組んでいるか。残業管理、休みが取れて いるか等も大事。就業規則や賃金規定が整備されているか」「バックオフィスの体制を評価に組み込んでい くべきではないか」「サイバーセキュリティ対策も評価すべき」などの声も挙がっている。
- 保 ・セキュリティ関連については、損保協会が定めるセキュリティ関連の最低チェック項目を全代理店に求めて

いる。代理店認定制度の中では、さらに上のレベルのセキュリティ対策を求めている。

・人事労務管理について、人に投資をしている代理店さんを評価していく仕組みを作っていきたいという考えが根底にある。保険業界をシュリンクさせないためには、若い新たな担い手を作ることが大切だ。そのためには、人に対する投資もあるのではないかと考えている。保険会社として、代理店さんの人に対する投資に対して何かの形で還元ができないかと考えている。

代 ・採用だけでなく教育研修等の育成についても見ていただきたいと思っている。

保 ・募集人育成については、保険会社が提供するコンテンツだけでなく、代理店さんのオリジナルで行われている教育が多くあるのではないかと考えている。募集人教育の e-ラーニングなど最低限やるべきところを業界全体で教育しつつ、さらにその上の部分は各代理店さんがそれぞれの教育をし、教育した部分に対して我々が何らかの評価や還元をするような仕組みを検討していきたい。

事 ・損保協会の問題になるかもしれないが、資格制度や更新試験の問題にもなってくるのではないかと。

代 ・ポイント制度はプラス評価ばかりなので、労働基準法などの当たり前のことについて加点することはないと思うが、マイナス評価はあってもいいのではないかと。

保 ・マイナスを作ることによって生まれたファンドを、人に投資している代理店さんに還元すると循環していくのと思うが、現状ではそのような制度は取り入れていない。

代 ・ミニマムの基準があるのであれば、そこを下回る場合はマイナス評価にしてもいいのではないかと。

事 ・マイナス評価を入れれば入れるほど小規模代理店は苦しくなるだろう。

3. 小田島会長 閉会挨拶

・本日は参加いただき感謝申し上げます。多くの話題が出たが、特に印象に残ったのは若手の担い手を育成し、そのために投資を行う代理店についての議論であった。このような意見を聞いたことを大変嬉しく思っている。さらに、支援の可能性についても検討していただけたことと、我々もこれから始める新しい研究会で、未来を担う人材を育成し、お客さまのために生き活きと働けるようにすることをテーマに考えている。現状の把握と評価も重要だが、結果を出せるような支援が得られることにも期待し、引き続きお話を伺えることを楽しみにしている。

以 上