

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

A 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感謝申し上げます。前回の活力研から 4 ヶ月が経過しましたが、その間保険会社のルール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。

- ・顧客本位の業務運営の実行に向けて我々代理店は保険会社とともに仕事の中で形にしてお客様から評価していただけるよう努力しているところである。
- ・日本各地で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ようお願い申し上げます。

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・増収にかかることなく業務品質を重視するべきだとの意見が記されている、と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を業界として課題であると考えテーマに設定させていただいた。

・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」「お客様の声の評価」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」「1社の収保規模は小さくても乗合で全社収保が大きい代理店の方が顧客にとって魅力を感じるのではないか」「収保3億の代理店に5億まで伸ばせというのは顧客本位の業務運営の観点から見た品質向上に本当につながるのか」「組織型分業代理店あるいは収保の大きさ・増収率はお客様が求める品質とは無関係ではないか」「グループ会社生保の売り上げやシェアは品質評価とは関係ないのではないか」「評価基準全体を各社共通の基準策定が必要ではないか」「業務品質基準が、チャンネルによって変わるのをおかしい」といった意見が上がっている。

保 ・このテーマが、現在最も重要な課題であると当社は認識している。顧客本位の業務運営における業務品質の定義については、今まさに検討を進めている段階であり、現時点では、当社として具体的に決定していることはない。ただし、今回のテーマに挙げてある4つの論議の切り口といった観点を軸に考えていることは間違いない。

・規模については、品質を担保するために絶対に必要というわけではないが、代理店の皆さんが適切に経営し、お客様にサステナブルなサービスを提供するためには、一人での運営が最適かどうかという点も考慮すべきではないか。一人でも高い専門性を持ち、自立して業務を遂行している代理店さんもいると思うが、仮に病気や何らかのトラブルが発生した場合に、迅速かつ適切なお客様対応が実行できるかといった体制整備の観点では、規模が関係すると思う。

・ただ、基本的なスタンスは変わっていない。当社が現在重視しているのは、「基本サイクルの確実な履行」と「代理店経営の高度化」の二点であり、これらの要素を満たしている代理店さんを認定代理店として評価している。どうしても収保基準の 2 億円が目される傾向にあるが、代理店認定制度における基準は、「基本サイクルの履行」と「代理店経営の高度化」が重要なポイントとなっている。今後品質を重視していく上でも、これらの観点は変わらないと考えている。ただし、繰り返しになるが、収保基準や増収率を基に手数料ポイント制度が成立しているとなると、本当に品質に結びついているかどうかは疑問であり、もし品質に結びついていないのであれば、評価指標の見直しも含めて検討していきたい。

・会長がおっしゃった通り、この業界は大きく変わらなければならない状況になっており、保険会社や代理店さんだけでは成り立つものではないと思っている。、お客様も含めて、どのような業界にしていくべきかを、このような場で皆さんと議論し、共に考えていきたいと思っている。

・そういった意味で、代理店の皆さんにお聞きしたい点がある。それは、代理店の皆さんにとって経営とは何か、顧客本位の業務運営を実践するために、代理店経営で最も大切なことは何なのか。また、それを実践するために代理店経営において何の要素を重視し、何が不可欠だと考えているのかを伺いたく、是非ご教示いただきたい。

ア ・基本サイクルとは具体的にどのようなサイクルなのか。

保 ・保険募集に関わる一連の流れである。募集人が意向確認・商品提案を行い、重要事項説明を行った後に契約を締結し、その後は契約の維持管理や満期案内を行う。勧誘・意向確認など、2006 年の業務停止の後に導入されたものであり、当時の反省を踏まえて、重要事項説明や意向確認、契約期間中の保全、満期案内などの基本サイクルを適切に回すことを前提として、自立してこのプロセスを実行することを「基本サイクル」として取り組んでいる。

代 ・代理店ごとに大切にしていることは異なると思うが、基本的には理念や価値観をしっかりと実践することが重要であり、その具体的な取り組みとして、FD 宣言などがあると思う。ただし、規模については手段だと考えており規模が大きくなることで多くのことが可能になり、理念に掲げていることをより多くの人に高品質で提供するためには、規模が必要だと思う。ただし規模自体が目的ではない。良いサービスを提供する結果として規模が拡大し、それが世間やお客様からの評価につながると思っているので規模についても意識はしているが、規模自体にこだわるわけではない。代理店ごとにこの考え方には違いがあるだろうが手段として規模は必要だと思っている。

代 ・日本代協の会員の半数以上は 5 名以下の小規模代理店なので現在求められている 2 億円という基準は、実際には非常に高いハードルとなっている。この規模では、やれることが限られてしまう。例えば、新卒を雇用するにしても、2 億円の代理店では大丈夫なのかと思われてしまい、一度採用を失敗したら次に踏み切ることが難しくなってしまうレベルである。日本代協の会員には比較的小さな代理店がまだ多く存在しているので、規模という言葉に反発があり、多くの代理店が規模にこだわる必要はないと感じるのも理解できる。しかし、規模がなければ実行できないことが多いのも事実であり、システムの導入や人材の採用など、多くの面で規模が必要とされることは明らかである。

保 ・保険会社の視点で考えると、これまでの議論も含めて、お客様にとって本当に大切な部分は何かを考える必要があり、それが今回の「顧客本位の業務運営」という観点に関連していると考えている。お客様の求めるものは一概には言えないと思うが、ご指摘の通り、5 名以下の小規模代理店さんが守りたいものが何かという点については、ぜひ考えていくべきである。現状と変わらず、店主としてお客様との関係を維持することが最も大切なことなのか、それともお客様との業務品質を維持する上で最も重要なポイントが何であるのかを理解する必要がある。この点については、代理店さんによって考え方が異なるかもしれないが、保険会社としてもき

ちんと理解し対応していくことが重要だと思っている。

代・2〜3人の代理店でも例えば研修生時代から30〜40年経ってお客様から相当信頼され、それなりの企業でも任されている代理店もいる。お客様の声を聞いた時にも高評価を受けているのでそこはしっかり保険会社でも評価していただきたい。

保・そこが認められていないと思われる点が課題だと思う。

代・代理店の仲間とお客様を守るという理念について議論したことがあるが、単独であっても大きな組織の一部であっても、社長でいたいという気持ちがあると、話が変わってくるが、お客様を守ることが重要であり、単独であってもその理念に沿った形で活動できると考えている。この点が大きな要素だと思う。また、サステナブルな経営ができるかどうかも重要であり、最近一人で経営している私の知人が入院していたが、彼はどう思ったのか。また、労働法規を守ることの重要性が再確認されているが社長のビジョンと社員の考えが一致しないと、社員が「この会社の未来が心配」と感じながら働くことになりかねない。社員によっては大きな組織で安心して働きたいと考えることもある。このようなニーズの違いも考慮し、社内でのコンセンサスをしっかり得る必要があると思う。そうでなければお客様対応が単なる給与を得るための手段になってしまい、良いサービスを提供することは難しいし、社員が「今日が終わればいい」と考えるような仕事では、品質が保てないと思う。したがって、お客様を守るための理念を社内でも共有し、ビジョンを掲げることが重要だが、社長のビジョンと社員たちのビジョンに乖離がある場合もあったので、この点については反省点として考えている。規模の問題においても給与体制や不祥事発生時の対応など、企業としての内部留保や関連法規の遵守が不可欠であり、どの企業でも必要な要素なのだが保険会社からこの点の発信が難しく、誤解を招くことがあるのではないか。例えば、数字で表現される2億はわかりやすいが、もう少し踏み込んだ議論ができれば、お互い理解が深まると思う。

保・皆さんに踏み込んでお聞きするが、お客様本位について業界として考えたときに、最適なサービスとは何であるのかが重要なポイントと考える。間違いなく言えることは、お客様から信頼される専門性とモラルの高い募集人が多く存在することが、この業界にとって非常に重要な事であり、お客様の信頼を得るためには、これが一番のポイントだと思っている。少人数で運営している代理店さんでは、店主に意見を言いづらい、または働く環境が厳しいといった声も聞かれる。また、一人で運営している高齢の代理店さんについては、今後どうすべきか悩んでいる方も多し。特に、法人で募集人が一人しかいないといったケースが顕在化してきている。これは代理店さんだけでなく、中小零細企業全体の課題ではないだろうか。業界全体として、募集人の方々が入社後、安心してお客様に高品質なサービスを提供できるようにするためには、どのような取り組みが必要なのかを考えるべきだと思う。単純に規模の話になると誤解されがちだが、重要なのはお客様に高品質なサービスを提供できる人材を確保することであり、代理店さんがどのような経営を行うべきか、そして保険会社が代理店さんをどう評価し、支援すべきかを考えていかなければならないと考えている。

代・未来志向で考えると、代理店が一定の規模を持つことは重要だと思う。そうしないと、若い人が安心して働ける環境が整わないこともあり、金融事業者としてサステナブルな経営を実現するためには、代理店の規模拡大が必要だとも思う。現在はそうでもない代理店も多く存在しているが、未来に向けては、そのような代理店が増えていくべきだと思う。基本的に顧客本位でない人はほとんどいないと思うが、顧客本位や意識のレベルに大きな違いがあることは事実で、「顧客本位のつもり」と思っている代理店も多いのではないかなと思う。代理店同士の関係は良好だが、具体的な仕事のレベル感についてはお互いに把握していないこともあるので、スタンダードが分からないのだと思う。そういった中で、顧客本位のレベルをどのように高めていくかが課題だと思う。残念ながら、保険業界では、卓越した知識がなくても広い人脈を持ち、人から信頼されていけば契約が取れてしまう。数字を作る事が目的になると、余分な勉強をすることなく、その時間を広い人脈を活かして活動すれば収保を伸ばすことが可能であり、過去にはそのようなレベル感で活動してきた人も多いのではないかな。今後は、顧客本位を高いレベルで実現するためには、どのような取り組みを一緒に進めていけば良いのかを考えていく必要があると思う。

- 保・これも以前から議論されている話だが、募集人資格やその他の資格のレベルを引き上げ、誰でも容易に取得できないようにするべきではないかという意見がある。これまでは保険の普及など様々な理由から、資格取得が比較的容易であったことは理解している。しかし、資格のレベルを引き上げ、取得や更新を厳格化することについては、代理店の皆さんから多くの声が上がっており、それがお客様にとっても有益とされるのであれば、我々もこの点について真剣に検討する必要があると考えている。
- 代・経営者として、収益を上げることは最優先であるが、収益だけに重点を置くわけにはいかない。特に中小零細企業では、収益が悪化しても従業員の雇用を維持する必要があるので、このバランスを考えながら経営を進めていくことが重要である。規模の拡大過程では、職人的な立場でお客様の満足度を高めることができる時期があるが、規模を大きくするためには職人からセールスマネージャーへと成長する必要があり、セールスマネージャーへの転換が、人数や規模の拡大に影響を与えよう。
- ・あと一点、御社は今回の様々な問題をとらえて代理店の評価をチャネル共通にすることはしないのか。
- 保・リングの会でも少し話題になったが、ダブルスタンダードについては課題感を持っている。保険会社として、ダブルスタンダードが顧客にどのような影響を与えるのか、また保険会社自身にとっての問題点についても、各チャネルの特徴を考慮しながら、課題感を持ち検討を進めているところである。しかし、現時点では、具体的な方向性や決定事項についてお示しすることはできない。前回もお話したかもしれないが、代理店認定制度の基準に関しては、品質項目でチャネル共通の部分が多く、完全にチャネル固有の基準のみで運用されているわけではないという点をご理解いただきたい。
- 事・今の経営の所でいうと、会員から「働き方改革に取り組んでいるか」といった意見があった。残業管理や採用の問題なども含め、これらの課題を解決しない限り、品質の向上は難しいと感じている。社員が生き活きと働ける環境を整えることが重要であり、従業員が幸せであれば良いという考え方を持っている。一方、小規模の代理店では、ブランドやプライドが影響していることもあり、例えば直資代理店に参入する際は自分の立場が変わることに対して強い感情的な抵抗を感じることもあり、保険会社の社員が考える以上にこの変化は感情的に大きな影響を及ぼすことがある。保険会社の業務は転勤や勤務地の変更が伴うため、そのような変化に対応している人もいるが、代理店の人たちはそうではない場合が多い。代理店が自分の選択であろうと、保険会社からの指示であろうと、名刺や名乗りの変化に対して強い抵抗感を持っていると感じている。お客様との関係が変わることもあり、そうした変化が言い訳しづらい状況を生むことがある。しかし、残念ながら、ポイント評価制度がこのような状況を十分に評価していないため、収保だけで評価される傾向があるので、会員からは不満の声が上がっているのだと思う。品質を保つためには、一定程度の量が必要であり、小規模の代理店には困ったケースも存在するが、保険会社が「規模を目指せ」とだけ言うと、自社の収保に基づいた評価への抵抗感を引き起こす可能性があると感じている。
- 代・先ほど、規模と品質の問題について業界全体で人材の資質を向上させる必要があるという話があり、保険会社もその取り組みを進めているとのことだが、私も保険業界に携わる者として、お客様に認められ、より大きな保険契約を扱えるように、お客様の仕事に対する理解を深めることや、損保では一年に一回の更改の機会を活用している。この保険の仕事は特に、女性に向いており、性格的にも適していると思っているので、代理店での経験を活かして保険会社の業務にも携わることができるため、保険会社と連携して代理店の支援を行うことができるのではないかと。このような点を代理店や保険会社は、もっと認識し、学び合いながら仕事を進めることが重要ではないか。それは、自社代理店のより大きな保険契約の獲得に繋がることにもなるし、生産性も向上し、お客様からの信頼も得られるのではないかと。この地域で長く仕事を続けるためには、継続的な学習が不可欠であり、地域ごとの特性や仕事の内容に応じて、代理店には適切な対策が見えてくるのだと思うので保険会社からの支援や業務分担が進むことで、より良い成果を得られることを期待している。
- ア・現在、足元でのせめぎ合いを考えると多くの代理店が小規模であるため、保険会社は「規模を拡大せよ」との指導をして、金融庁は1億円、保険会社は2億円と規模を求めているが、これらは現状を出発点にして少

しずつ進化することを前提にしたものである。実際に保険会社が地域のプロ代理店に対してどのようなモデルが着地点におけるものかを提示しているだろうか、具体的な提案は少ないのが現状ではないか。例えば、かつての電気店は地域に根ざした松下電気ショップや東芝ショップが多く存在していたが、今では大手量販店に取って代わられた。これによってメーカーは、販売店との間で力関係が逆転するという厳しい状況に至っている。代理店の世界でも、もしすべての代理店が多店舗型の大規模店舗に変わった場合、保険会社は利益分配の面で非常に厳しい状況になってしまうのではないだろうか。規模を求めた結果、大規模代理店が増えてしまうと、保険会社が利益を吸い取られてしまう可能性がある。一方で、小規模な代理店ばかりでは効率面で問題が生じるかもしれないが、極端な選択肢として、大規模代理店をみの世界と、小規模代理店をみの世界を想定した上で、保険会社として本来あるべき代理店の姿について一度、描いていただいても良いのではないかと。

- 保・過去にも同様なテーマがあったが、一つのモデルに落ち着くことは難しく、地域の核となるような代理店や多店舗展開している代理店が出てきている。ただ、多店舗代理店については保険会社主導で作ってきたモデルではなく、当社としても、全国型代理店にはあまり注力してこなかったのが現実である。ただ、ご指摘の通り、保険会社がそこでシェアを拡大するための構図があることは理解している。このため、理想的なあるべき姿を一つに定めるのは難しいかもしれないが、現状を踏まえた最適な形を検討している段階ではある。一方で、具体的な方向性を示すのはまだ難しい段階だと感じている。ただ、業界内のモラルや、お客様を大切にす姿勢を保ちながら、募集人の方々を失うことは業界にとって有益ではない。募集人の方が安心して働ける環境を考えていく必要があると思っている。募集人が「仕事ができない」「仕事をさせてもらえない」と思われてしまうことは望ましくない事である。何を守らなければいけないのかといった観点から、最も重要なのは店主であることなのかといった感情的な部分も含めて、移行方法を考える必要があることと思う。選択肢はいくつかあると思っており、当社は収保が2億円に達しない代理店さんに対して、代理店辞めるように求めたり、募集人としての活動を制限すると言っているわけではない。保険会社も変わりたくない部分もあるが、変わらざるを得ない部分も多いため、代理店の皆さんが現状維持を希望する気持ちも理解している。しかし、最も大切にすべき基準は、お客様に対する募集品質という観点から基準を検討することが重要だと思っている。
- ア・先ほどの日本代協側からの職人的な時期についての話を伺い、興味深く感じた。規模には限界があり、お客様の満足度を高く保つためには、ある程度の規模に抑えないと職人的な働きができないという点は、代理店業務において重要なキーワードの一つではないかと感じている。それに似たような世界として、生保の営業職員チャンネルが職人的な世界でやっており、一代限りで次々と入れ替わっていく職人的な気質のチャンネルが今も大きなウエイトを占めている。しかし、その一方で、保険業法改正に伴い、比較推奨販売を行う乗合い代理店が大きなチャンネルとして存在感を示すようになっており、大手生保は巧みにチャンネルのミクスチャーを形成しているのではないだろうか。そうだとすれば損保における営業職員チャンネルに相当するのは、専属代理店である。専属代理店に関しても、規模の拡大を今のような勢いで求め続けるのが良いのだろうか。小さいままでも後継ぎがいれば続ける、いなければ辞めるという選択もあり得ると思う。また、BCP やサステナブルな世界は、専属代理店であれば保険会社との密接な連携の中でバックアップするといった体制を整えるといった対応を取り、生保の営業職員チャンネルと同様な位置づけを与えることも一つの選択肢ではないか。
- 保・現在、直資代理店が目指していることは、営業職員チャンネルの運営に似ているのではないかと。営業職員チャンネルは、個人事業主なのかかもしれないが、基本的には大企業の枠組みの中で、ガバナンスを含めたコントロールが行われている仕組みである。各々が独立した社長として存在しているわけではなく、保険会社が適切な職場を用意し、安心して働ける環境を提供することが、直資代理店の取り組みの一つであると考えている。具体的には、直資代理店に参加してもらい、お客様に対して安心してサービスを提供できる体制を構築しているが、感情面では受け止め方への課題があると感じている。
- 事・営職という考え方はなかったが、個人個人でお客様を繋げていただいております、直資に入って昔の保険会社の支社のように居心地が良かったといった声も多かった。

- 代 ・要するにリテールマーケットでのプロチャネルは最終的に直資に入れ、と考えているという認識で良いのか。直資に入るから安心できるのではなく、自分でやって行くことの価値が大事だという認識でいたのだが、今の話だと強烈に直資に誘導しているような気がする。
- 保 ・今申し上げた内容は、一人一人代理店業務に従事されている方が安心して働ける環境があった方がいいのではないかとといった観点から、直資代理店というモデルがあるという話である。基本的に、代理店さんには独立した金融事業者であることが求められており、それを体現化できる代理店さんには独立してやっていただいた方が良くと思う。ただ、それは難しい面もあると思うので、この要件を目指さないという方のための仕組みがあってしかるべきだと思っている。
- 事 ・先ほどの話で、どのくらいの規模で止めたらよいかと考えているのか。10名くらいか。
- 代 ・利益を出せるのは10名くらいだと思っている。それぞれで完結できる営業社員が10名くらいいれば経営は安定すると思う。それを超えてしまうと社長が営業できなくなってしまうので組織運営の難易度が上がるからである。
- 代 ・代理店システムの中に代理店の成績と生産性の評価がでてくるのだが、5～10億くらいが一番生産性が高いと出ている。
- 代 ・なぜ下がるのか。損保代理店は間接営業がほとんどなので生保と違って間接のスタッフが増える。一定規模になると業務を担う社員や部門が必要となり単純計算で下がってしまうのである。
- 事 ・規模が大きくなると組織運営の難易度は高くなるので、その手前で止めてサステナブルな態勢整備や代替性を求めるという事ではないか。そこから大きくするという事は違うステージに行くという事を保険会社も代理店自身も理解しておかないと失敗してしまうと思う。
- ア ・この度の有識者会議の報告書を読むと、比較推奨販売の監督指針が変更される可能性が高いと考えられる。従来のような「経営上の特別な理由で」といった扱いが制限される可能性が高く、乗合い代理店は、地域のプロ代理店という枠組みで、今後どうしていくかの検討が重要なポイントとなるかもしれない。
- 代 ・今回の有識者会議では、規模や増収について一度見直すべきではないか。それを求めるからぶれてしまったのではないかとといった意見があったかと思うが今後、専門のパーソナル代理店に対しては、規模や増収に関して方針が変わっていくのか。
- 保 ・最初に申し上げた通り、今回最も指摘されているのは、ビッグモーターを中心とした大型乗合代理店に関する規模や増収の問題であり、ここには確実に規制が入るとされる。また、大型とはどの程度の規模を指すのかという問題もある。顧客本位の業務運営の原則に従うと、保険会社がある程度管理監督できるレベルの代理店と、当局が直接監視するような大型乗合代理店を同じ基準で考えるべきかどうかはあるが、いずれにしても、プロ代理店においても、規模や増収を含む手数料ポイントの見直しは間違いなく行われる。
- ・ただ、冒頭で申し上げた通り、具体的にどのように対応するのかが非常に重要である。先ほど職人の話があったが、職人の皆さんがどのようにお客様から評価されているのかなど、職人さんの仕事の評価は難しい点があると思う。よく属人的と言われるが、意外にも5人や6人規模の代理店さんでも自分たちの募集人がお客様にどのような説明をしているか、またお客様からどのような反応があるかといった履歴を記録していない代理店さんが多いのが実情である。一方で、適切に対応している大型代理店の皆さんは、品質について共通して二点挙げられている。一つは、お客様がいつでも連絡を取れる体制が整っていること。これは一人では難しいかもしれないが、コールセンターの活用などにより、お客様が常に連絡可能な状態であること。もう一つは、お客様にどのような提案を行ったか、またお客様からどのような問い合わせがあったのかなど、履歴が適切に記録されていることである。例えば地震保険などの提案履歴が残っていることで、お客様は適切な提案を受けていたと確認でき、品質の維持にも役立つこととなる。ただ、このような履歴管理がしっかりできて

いると属人的に思っていたが、実際には不十分であったというケースが多く見受けられる。専属や乗合を問わず、履歴管理の徹底が募集品質を担保する上で重要であるとの声が多い。

- 事・続いて2つ目の切り口として情報提供に関する評価には会員からの意見として「商品販売ではなく、リスクマネジメントできる知識・資格等を有していることが大事」「公的保険情報」「中断証明の満期管理」「意向確認のための独自帳票活用」「年齢条件変更管理」など、表に現れない代理店の努力を手数料ポイントに入れるかどうかは別として顧客本位の業務運営の中で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、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を考えて場合に、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様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。
- 代・24時間電話受付している代理店はまだまだ多いと思うが、データでそのような情報はないか。究極の顧客本位であることに間違いはないと思うが。
- 保・24時間365日、募集人の方が事故対応で電話に出てくれることをお客様が本当に望んでいるのか、といったデータの取得は難しく、それは事故処理で圧倒的に多いのは事故受付センターへの入電であるからである。一方で、事故対応を代理店さんに求めているお客様もいることは確かだが、そのデータは保有していない。
- 代・保険代理店として実際には入り口で差別化できないから、このようなやり方をしてきたのではないだろうか。
- 代・特に、風評被害と言うべきかどうかは分からないが、社員募集に対する影響がかなり大きいと感じている。この業界に対するネガティブなイメージから、こんな職業には就きたくないと思われがちで若い人たちへ「そうではない」と説明しても、イメージが先行してしまっている。24時間対応することは、代理店の特色や会社の方針として一つの方法だと思うし、例えば当社では、24時間対応を行わず、フリーダイヤルやドラレコの利用を案内するなど、対応の仕方に違いがあっても問題ないと考えている。このような二極化は当然あるし、そのスタイルを評価してほしいといったニーズがあるのも間違いではない。
- 保・先ほど現状を踏まえた対応を考える必要があるとの話が出たが、そのような代理店さんで働いている募集人の皆さんはどう思われているのか。店主は納得しているとしても、その働き方に募集人さんは納得されているのか。
- 代・保険会社は、このような代理店をどう思っているのか。
- 保・正直申し上げると、保険会社としては、そのために事故受付センターを設けて24時間365日対応させていただいているので、代理店さんの働く環境として24時間365日の対応はないと思っている。
- 代・それは、結構地域性があると思う。実際には三交代制のような形で組織だってやっているところもあるが、事故現場に行かないと契約を取られてしまう、といった地域もあるようだ。
- 保・コールセンターも交代制で運営しており、一つの仕組みとしてはあると思うが、少なくとも一人の代理店さんに対して、保険会社が24時間365日の対応を求めるといったら、間違いなく求めない。
- 事・情報提供について、顧客への情報提供のタイミングや内容は、代理店が工夫して対応していることが多いが、保険会社はその詳細を把握していない場合もある。情報提供の方法をどう評価するかは、定量的に測るのが難しいかもしれないが、顧客本位の業務運営という観点から業務品質を考えると、代理店が大切にしているポイントが多くあるので、この部分をどのように評価していくのか。

- 保・当社に限らず、保険会社は代理店さんに依存してきた部分が大きいと考えている。最近、CX マーケティングという言葉がよく使われているが、顧客への直接的な情報提供の方法について、多くの力を注いでいる。これは単なる情報提供だけでなく、人口減少に伴い損害保険業務における満期更改や契約手続き、保全業務などの業務プロセスにロードが掛かりすぎている実態があ。テクノロジーやデジタルツールを活用して、情報提供に加えてお客様の利便性を向上させ、業務負担を軽減することに注力している領域になっている。具体的には、デジタル化によってお客様が自己完結できる仕組みを構築し、最終的にはお客様が安心できる代理店さんを選ぶ形にすることを目指している。これにより、代理店さんの手続きや説明の負担が大幅に軽減され、新しい世界観が現れると考える。最終的に、お客様が代理店さんを選ぶ理由として、情報提供だけでなく、代理店さんの選択方法についても考えていかなければならない状況であることは間違いない。
- 代・先ほどの基本サイクルに関連して、まだ多くの代理店が更改に全力を注ぎすぎている傾向が見受けられ更改の時期だけがサービスの中心になっているかもしれないが、その時に何ができるかが、翌年の更改に影響することであり、この点は、代理店間の競争領域として意識すべきである。会社からは様々な情報が提供されるが、活用は代理店の選択に任されるのではないかと。評価の対象になるかどうかは別の話だが、なぜその情報が必要なのかを理解することが重要だと思う。基本サイクルの中で、更改の間にお客様に対してどのようなサービスが提供できるかを意識する必要があると思う。例えば、当社では解約について申請書を提出させて理由を必ず記入させているが、事故で現場に来なかったからという理由はほとんど見られない。それよりも、コンタクト不足や対応がなかったことが理由として多く見受けられる。売る時だけ来てその後全く来ないといったことが、お客様の不満や解約の原因となっているので、お客様の声に対しては常に意識している。
- 保・まさに行動履歴をどれだけ持っているかが、非常に重要であると考えている。お客様のタイミングや接点があれば、適切なタイミングでの対応することが難しくなるため、どのように仕組みを構築しているかが大事だと思う。ただ、先ほど申し上げた通り、大きな流れとして人海戦術は通用しなくなり、人数や手数での対応は限界があるため、情報提供を手数ではなく、効率的に実行する方法を考えることが重要ではないか。先日、代理店さんから指摘されたことがある。例えば LINE の公式アカウントを利用して情報提供を行っても、デジタル化や効率化が進んでいるように見えるが、お客さまは役所やスーパーなど、多くの公式アカウントを登録しており保険の情報が届かないことが多いとのこと。頭で考えるほどお客様に情報提供することは簡単ではないことだと認識した。特に損害保険の分野では、CX やマーケティングにおいて完璧な解答を持つ会社はまだ存在しないのではないだろうか。
- 代・保険会社からほぼ毎日のように通知が届くが、代理店がお客様にどこまで情報提供ができて万が一情報提供ができないとどんな困りごとが起こるのかを代理店に伝えていただきたい。
- 事・損保協会が出している自己点検チェックリストの情報提供は契約時の説明だけであるが、代理店は契約時だけでない時にも情報提供しているので、そこにもスポットを当てるべきではないだろうか。
- 保・まさに事故対応については社内でも議論・検討しており、一部の関西の代理店にもヒアリングを行っている。我々保険会社の最も重要な役割は、迅速かつ適切に保険金を支払うことだと考えているのため、これができていないとどうにもならない。ただし、保険金の支払いが終わりではなく、その後の復帰支援や様々なサポートが必要であり、実際に代理店の皆さんが、そのような支援を行っていることも認識している。保険会社としても相談に応じるサービスを提供しているが、事故に遭われた方々のためにさらにできることがあるのではないかと。代理店さんが実際に行っている支援内容についてのヒアリングも進めており、今後はそれを評価させていただき、お客様のために改善できる点を検討している。現時点では、具体的な形にはなっていないが、引き続き検討していく。
- 事・代理店認定制度の評価にそのような項目は入っているのか。
- 代・プロ代理店認定制度の評価は、ハードルは高いが一番代理店が腹落ちすると思う。手数料ポイントを基にした評価項目では、会社の効率化のためではないかと、いつものパターンになってしまう。一定の規模に達し

ていない代理店は、この制度の詳細に触れる機会が少ないかもしれないが、お客様の求めることやサステイナブル経営は、お客様だけでなく、社員にとっても重要であることを認識できるような評価項目ではある。しかし、今年度からアンケートが判定項目に加わり趣旨は理解しているが、代理店にはその内容が十分に伝わっていないと感じている。

- 事 ・4つ目の切り口としてお客様の声について会員から「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」といった意見が寄せられている。
- 代 ・本来はアンケートで出た結果を分析して改善する PDCA を回すことで代理店の業務改善につなげるものだと思うが、集めることが目的になっているような気がする。
- 保 ・これに限らず、そもそも何のために取り組みを行うのかという点が伝わっていない、もしくは伝えきれていない、または徹底できていないという状況が発生している。恐らく、皆様の経営においても同様に起こっているのではないかと思う。私自身も、この「伝える」と「伝わる」ことの難しさは非常に大きな課題として認識している。
- 事 ・アンケート(NPS)でチャネルごとの傾向は見えているのか。
- 保 ・当社に関していえば、プロ代理店の皆さまの推奨度が他チャネルに比べて圧倒的に高い結果が出ている。これは、全国のプロ代理店会でも当社社長から伝えている。この高い推奨度は、契約時だけでなく保全や事故対応等の全ての業務が影響しているのだと思う。
- 代 ・今回、能登で発生したような災害を例に挙げると、お客様への迅速な対応を可能にし、サステイナブルな代理店経営を実現するために支店を置くことは代理店間の競争ではあるものの、評価していただきたいというのが本音である。支店設置にはコストが掛かっているので、会社側がこのような取り組みをどのように見ているのか教えていただきたい。
- 保 ・それはもう明確であり、頼もしく思っている。プロ代理店認定制度においても評価項目に含まれている。冒頭に申し上げた「基本サイクルの履行」と「代理店経営の高度化」という観点からすると BCP として複数拠点でお客様対応の準備をしていることは、まさに代理店経営の高度化として評価している。
- 代 ・この点について、数値的な具体性がもう少しあると、ありがたい。というのも、我々にとっても支店を出すことはコストがかかるし、認定を受けるためには支店の管理も必要となってくるので、出勤やその他の管理面でかなりの労力がかかってくる。支店を置く意味合いは、お客様にとっても、できるだけ近くに支店があることを示し便利であることを伝えられるからである。
- 代 ・それは評価されるべきことなのか。会社の戦略として支店を置いているのだから、保険会社が評価するものではないのではないのか。
- 代 ・効率化として考えると、災害で代理店がなくなってしまったときに保険会社に依頼するのと、複数拠点があるので自社で完結できるのでは大きな違いがあると思う。
- 事 ・保険会社が評価するポイント制度になっているので、代理店としても何かすると評価に入れてくれ、と思うのではないのか。
- 代 ・それであれば、経営の高度化にはお金がかかるので、ポイントが下がったときには 2~3 年猶予を設けていただいた方が価値があるのではないのか。
- 事 ・品質があってお客様から評価されれば契約が取れて収保も増えるので、本来はお客様から評価されるべきことなのかもしれない。

- ア・保険会社は、代理店の品質や経営について細かく要素を出してくるが、これらすべてをポイントに組み込んだ場合、代理店側はポイント獲得のためにそれを達成しようとするのは当然の動きだ。その結果、一種の合成の誤謬のようなものだが、それが金太郎飴のような代理店経営の画一化という弊害をもたらすかもしれない。一つの考え方として、保険会社は代理店の品質に関する要素をメニューのように示すだけに止め、それに基づいて代理店自身が経営判断を行う、もしくはメニューにはないが敢えて独自の取組を行うというやり方もあるのではないかと。このように考えると品質のすべてをポイントに結びつけるのではなく、ポイントはシンプルな形にして、その後は代理店のベストプラクティスや競争領域に任せるというやり方もあるのではないかと。思う。
- 保・プロ代理店認定制度には複数のクラスがあり、代理店さんの経営におけるブランディングなどの観点から適切な認定を行っている。保険会社として最も重要視させていただきたいのは、不祥事件を防止し、コンプライアンスの遵守を徹底いただくことだと思っている。
- ア・これまでは、代理店ポイント制度を使って規模と増収を引っ張ってきたが、今後は品質を重視する方向に進むことになるが、もしポイント制度を使って品質を引っ張って行こうとすると、代理店ごとの個性や経営戦略の独自性をどのように尊重するかが問題になる。先ほど申し上げたいいくつかのメニューを用意し、各代理店が自分の経営戦略に適したものを選ぶようにするというのもその観点からの案だ。規模増収から品質への移行に際しても、ポイントで引っ張っていくという形で保険会社のヘゲモニーみたいなものを強く出すのは、代理店経営は代理店のものという観点からはいいかどうか考えどころだと思う。
- 保・保険会社としては、不祥事件を防止し、コンプライアンスを遵守する、かつ自立して募集をしていただくことを最も重要視している。これらが担保されているのであれば細かいことを言及する必要はないと思っている。その一方で、この三点ができていなければ、手数料に反映させていただく方が分かりやすいのではないかと。思っている。
- 代・有識者会議や諸問題を受けて会社がどのように変わっていくのかを聞かせていただきたい。
- 保・業務改善計画の中で、今後の変革について具体的な内容をリリースしているが、最も重要なのはビジネススタイルの大変革であり、記載されている内容は当社として今後の変革を進めるために必ず実行すべきことである。
- ・乗合代理店さんの比較推奨については、非常に重要なテーマであると考えている。現在、さまざまなチャネルがあるが、当社はプロチャネルの今年度営業方針を二つの方向性で示している。一つは、地域に根ざした乗合代理店さんに対する方針、もう一つは、生保系、損保系、店舗型、訪問型などの全国展開型の代理店さんに対する方針である。比較推奨は難しいが、一方で、お客様が複数の選択肢を提示されることを望んでいる場合には、しっかりと対応しなければならない。生保営業職員チャネルに関して、金融庁のモニタリングレポートにも示されている通り、契約数が減少している一方で、乗合型代理店が契約数を伸ばしている。これは、お客様が比較推奨を望んでいることを示しているのであれば、そのニーズから目を背けることができない事である。しかし、比較推奨が本当にお客様のためになるのかという難しいテーマでもある。保険会社は、これまで代理店さんや保険会社の立場を優先して考えてきた部分があるが、今後はお客様が本当に何を望んでいるのかといった視点を持ち検討していく必要があると思っている。また、大型の代理店さんについては、支店や店舗の教育、管理、指導は本来代理店自体に任せるべきことではあるが、現状では保険会社の社員に委ねられていることがあり、その結果として保険契約の進捗に影響が出ることもある。こういった点については、お互いにあるべき姿を求めていかなければならないと思っており、代理店さんと保険会社の役割を明確にして、適切な姿を追求する必要があると考えている。
- ア・生保には明らかに比較推奨のニーズはあると思うが、損保の特に自動車・火災保険で本当にニーズがあるのだろうか。もう一度突き詰めて考えていいのではないかと。専属の方が経営効率が良い面があるのは確かだ

し、顧客対応の細かいところまで手が届く意味では専属の方が優れているといった考えもあるのではないかと。顧客対応の点で戦略的に乗り合っているところは別だが、過去の保険会社とのトラブルなどを理由に乗り合ったような場合は、比較推奨販売の監督指針が改正されるであろうこの機会にもう一度、専属に戻る道を保険会社として提案してもいいと思う。2016年の業法改正による体制整備義務の法定によって規模が重要だという事は事実であり、変に代理店におもねる事の無いように保険会社としての軸足はしっかり持つことが必要ではないだろうか。

保 ・ご指摘の通り、先ほどお伝えした通り、比較推奨ができずにコンプライアンス違反が発生するようでは、本末転倒である。まずは比較推奨ができるという事が大前提である。一方で、個人の自動車保険や火災保険に関しては、どの程度比較する必要があるのかについても考慮する必要がある。また、プロ代理店さんの中には、テクニカルな企業保険を取り扱っているケースも見受けられ、特に一定の規模以上の企業においては、今後の企業代理店の動向を考えると、そのような契約が増える可能性も出てくると考えられる。しかし、保険会社では引き受けの厳格化が進んでいるため、この領域に関してはより慎重に分けて考える必要がある。現状では、商品によって専属か乗合かといった区分けがなされていないため、両方を注視しながら検討していく必要があると思っている。

ア ・規模が小さいからといって、それが即ちお客様対応上の問題を生じさせるという事は決してない。ただ、規模の小さい代理店にどのようにスポットをあてるかという事は引き続きの大きな課題ではないか。

3. 小田島会長 閉会挨拶

・本日は基本サイクルの話や経営の高度化について、変わり目ではあるが守らなければならない事が何なのか理解することができた。多くの会員が様々な経営スタイルで活動しているため、本日の内容は勉強会などでの情報提供に繋がるものだった。また、活力研は保険会社ごとに内容が異なるものであり学びが多く、非常に参考になった。引き続きお世話になるが、今後ともよろしくお願い申し上げます。

以 上