

大阪代協オープンセミナー

金融審WG・第三者検討会を 踏まえた今後の代理店のあり方



2025年1月24日

一般社団法人 日本損害保険代理業協会

専務理事 金澤 亨



一般社団法人
日本損害保険代理業協会
INDEPENDENT INSURANCE AGENTS OF JAPAN, INC.

自己紹介

氏名 金澤 亨(カナザワ トオル)

職歴 1986年4月 東京海上火災保険(株)入社

2011年8月 東京海上日動火災保険(株) 徳島支店長

2014年4月 (株)東京海上日動パートナーズ愛知 代表取締役社長

2014年7月 (株)東京海上日動パートナーズ東海北陸 代表取締役社長

2016年9月 T&N保険サービス(株) 代表取締役社長

(東京海上日動火災保険(株) 理事待遇)

2021年4月 (一社)日本損害保険代理業協会 出向

2022年6月 (一社)日本損害保険代理業協会 専務理事

目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



I . 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

◆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（金融庁）

◆金融審議会 損害保険業等に関する制度等WG（金融庁）

◆代理店業務品質評価に関する第三者検討会（損保協会）

I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

有識者会議報告書

(報告書より抜粋)

- ◆例えば、保険代理店の業務品質を保険代理店と利害関係のない中立的な第三者が一定の基準に基づいて公正かつ適切に評価する業界共通の枠組み(以下「第三者評価」という。)を設けることを検討すべきである。
- ◆損害保険会社においては、代理店手数料ポイント制度について、
 - －「規模・増収」に偏ることなく「業務品質」を重視する
 - －「業務品質」の具体的な指標について、損害保険会社の事務効率化ではなく、顧客にとってのサービス向上に資するものとすることを、関係者と議論し、検討していくことが求められる。



I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

金融審議会WG

(WG第1回資料より抜粋)

◆有識者会議の報告書を踏まえ、さらなる検討が必要と考えられる以下の論点について、顧客本位の業務運営や健全な競争環境を実現する観点から、どのような課題があり、どのような制度上の対応が必要と考えられるか。

－大規模な保険代理店における募集品質の向上のための対応

－保険仲立人の活用促進

－企業向け火災保険の赤字継続への課題

－損害保険会社による便宜供与や企業内代理店の目指すべき姿等について



I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

代理店業務品質に関する評価指針(案)

(2024年12月20日 日本損害保険協会ニュースリリース内容より抜粋)

① 業界共通の評価基準の策定

- ・顧客本位の業務運営の徹底の観点で、これまで以上に業務品質を重視した顧客目線での代理店評価を実施するもの。
- ・保険業法などの関係法令に基づき遵守すべき事項のほか、保険金不正請求事案の発生等を踏まえ、便宜供与の適正化や利益相反管理などを評価項目に追加。



I . 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

代理店業務品質に関する評価指針(案)

② 中立的な第三者による代理店業務品質評価

- ・上記①の評価基準に沿って、損害保険会社の代理店指導等を補完する仕組みとして、当事者と利害関係のない中立的な第三者が評価するもの。
- ・大規模な代理店等を対象に、損害保険会社による代理店指導等に加えて、第三者が代理店業務品質を点検・評価するほか、適宜、情報公開や監督当局との情報連携を行う。



I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

代理店業務品質に関する評価指針(案)

- ◆代理店において最低限必要な業務品質が確保されているかどうかを確認・検証
- ◆具体的な制度運営は、損保協会内に新たに設置する「代理店業務品質評議会」
(外部有識者を中心に委員構成)が担う
- ◆2025年度トライアル運用、2026年度より本格運用開始の予定



I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

顧客本位の業務運営の原則が意図するもの

顧客本位の業務運営に関する原則(2021年1月15日改訂)より

「金融事業者が自ら主体的に創意工夫を発揮し、ベスト・プラクティスを目指して顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供を競い合い、よりよい取り組みを行う金融事業者が顧客から選択されていくメカニズムの実現が望ましい。」

「金融事業者が、原則を踏まえて何が顧客のためになるかを真剣に考え、横並びに陥ることなく、より良い金融商品・サービスの提供を競い合うよう促していくことが適当である。」



I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

顧客本位の業務運営の原則が意図するもの

- ◆代理店同士が顧客本位の業務運営を競い合うことが求められている
 - ・より良い取り組みを行う代理店が顧客から選択されるメカニズムの実現
 - ・すべての代理店が存続することは想定されていない。

- ◆体制整備と同様に終わりがなく、常にレベルアップしていくことが求められる
 - ・これだけやればよい、ということはない。いわば絶対評価ではなく相対評価。
 - ・自社がそのままの状態であれば、相対的にはレベルが下がっているということ。
 - ・もっと努力している代理店は世の中にたくさんいると思っていた方が健全だと思う。



I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則

金融商品取引法等の一部改正(2024年11月1日施行)

◆最善の利益を考えた業務運営の確保

- ・顧客等の最善の利益を勘案しつつ、誠実かつ公正に業務を遂行すべきである旨を金融事業者や企業年金等関係者一般に共通する義務として法定
- ・顧客本位の業務運営の一層の定着・底上げと図る
- ・「顧客等の最善の利益」は各金融事業者等において考えられるべきものであり、一般的な例を挙げることは適当ではないと考えられる(パブリックコメントへの回答より)
- ・何が顧客等の最善の利益であるのかを自ら考え、それを図るための方針を示し、その方針に則り業務を遂行することが求められる
- ・形式ではなく実質が大事

目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



Ⅱ. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か

顧客本位の業務運営を貫くこと



Ⅱ. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か

顧客本位の業務運営を貫くと
どうなるのか？



Ⅱ. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か

お客様から「ありがとう」と
言ってもらえる



Ⅱ. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か

色々な「ありがとう」の
言われ方がある
それを追求し続けることが、
顧客本位の業務運営を貫くこと



目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



Ⅲ. なぜこう考えるようになったのか

体制整備義務・・・

PDCAサイクル・・・

見える化・・・

ガバナンス・・・



Ⅲ. なぜこう考えるようになったのか

これらはもちろん大事
だが、これらを行うことだけで
果たして良いのだろうか？



Ⅲ. なぜこう考えるようになったのか

T&N保険サービスにおける 社員との対話



Ⅲ. なぜこう考えるようになったのか

「この仕事を続けている理由は何？」



Ⅲ. なぜこう考えるようになったのか

「お客様に感謝される仕事だから」



Ⅲ. なぜこう考えるようになったのか

こういう社員が
揃っていれば大丈夫！



目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか**
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



IV. 具体的に何をするのか

代理店は評論家ではない
社員に具体的な行動を促す
「シンプルな伝え方」が必要



IV. 具体的に何をするのか

お客様から「ありがとう」
と言ってもらえるようになる



IV. 具体的に何をするのか

社長は、社員がお客様から
「ありがとう」と言ってもらえる
環境を整える



IV. 具体的に何をするのか

2016年12月22日の
新潟県糸魚川市大規模火災で、
糸魚川市在住のお客様に電話する



IV. 具体的に何をするのか

全員被害なし
全員から「ご心配いただき
ありがとうございます」
との声をいただく



IV. 具体的に何をするのか

「こうやったらありがとうって
言ってもらえるんだ」
という経験は大切



IV. 具体的に何をするのか

一度こういう経験をすると
徐々に社員が自発的に考え、
行動するようになる



IV. 具体的に何をするのか

これまでと違った
「ありがとう」の言われ方を
社員自らが追求する



IV. 具体的に何をするのか

自動車保険の既契約者に対して
年齢条件の変更が可能なお客様を
抽出し、誕生日を迎える前に
お客様にコンタクトを取り、
年齢条件変更の案内を行う



IV. 具体的に何をするのか

団体総合保険の案内時に、
公的保険のみならず
社内の福利厚生制度に
についても情報提供する



目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！**
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



V. どうする！？社長！！

「顧客本位の業務運営」で
代理店としての成長を目指す
という社長の本気度を
いかに社員に理解してもらおうか



V. どうする！？社長！！

既契約者との関係の深さを
もう一度見直す



V. どうする！？社長！！

お客様の要望に応えることだけが
顧客本位の業務運営ではない



V. どうする！？社長！！

お客様の「感謝の声」に
大いなる関心を持つ



V. どうする！？社長！！

社長は

「顧客本位の業務運営
のために利益が上がらない」
という言い訳はできない



V. どうする！？社長！！

いかに顧客本位の業務運営 と利益を両立させるか



V. どうする！？社長！！

顧客本位の業務運営の
結果としての売上や利益の向上には
絶対的なこだわりを持つ
この順番、考え方が大切



V. どうする！？社長！！

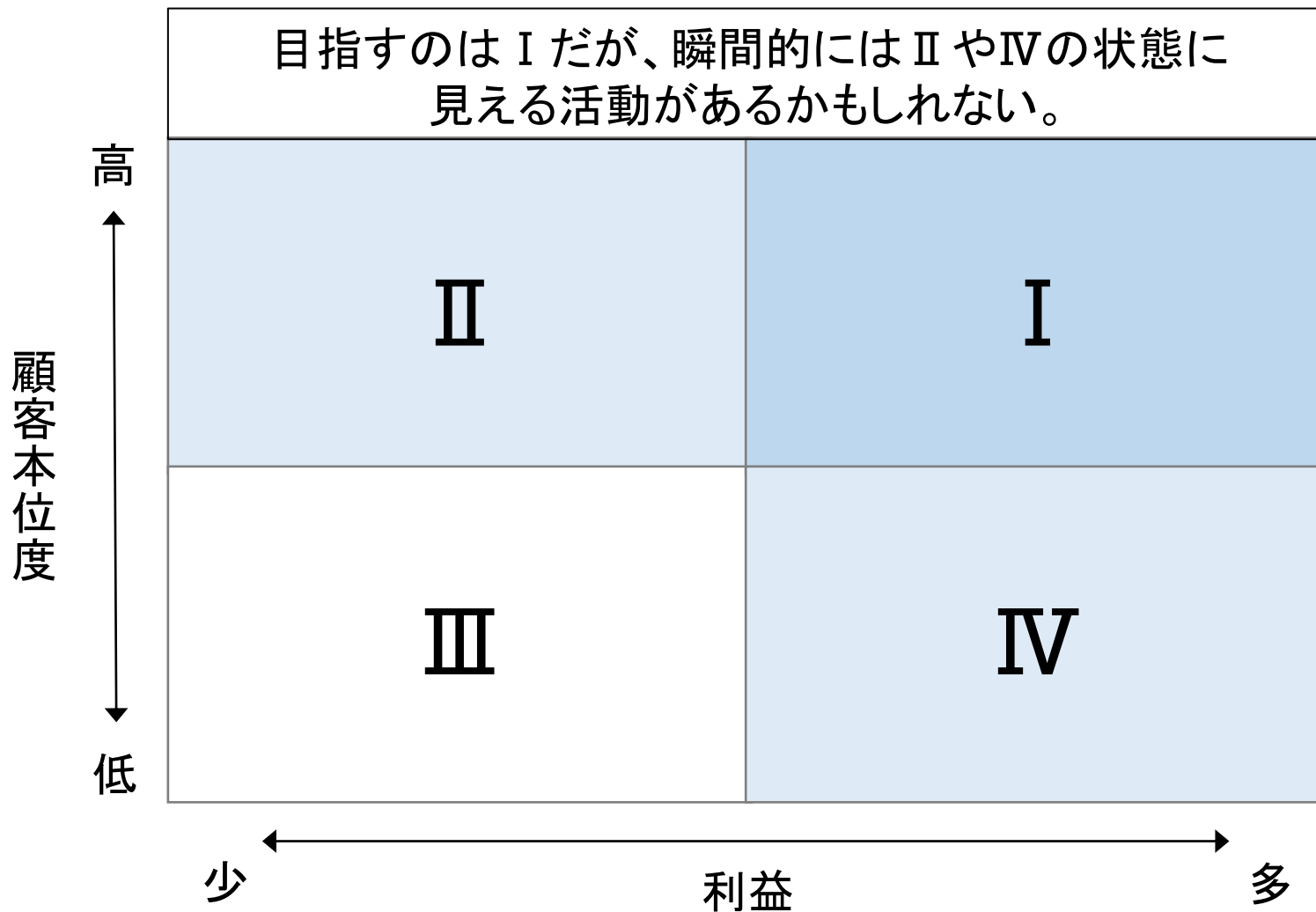
<原則2>

金融事業者は、高度の専門性と職業倫理を保持し、顧客に対して誠実・公正に業務を行い、顧客の最善の利益を図るべきである。金融事業者は、こうした業務運営が企業文化として定着するよう努めるべきである。

(注) 金融事業者は、顧客との取引に際し、顧客本位の良質なサービスを提供し、顧客の最善の利益を図ることにより、自らの安定した顧客基盤と収益の確保につなげていくことを目指すべきである。



V. どうする！？社長！！



目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点**
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



VI. 「お客様の声」に関する留意点

不満がないイコール
満足している、
ではない



VI. 「お客様の声」に関する留意点

継続率が高いことは、必ずしも
お客様にご満足いただいている
ことの証拠にはならない



VI. 「お客様の声」に関する留意点

「お客様からの感謝の声」は
社員の能力開発につながる



目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値**
- VIII. 最後に



VII. 代協が持っている価値

保険会社出身者からみた代協



VII. 代協が持っている価値

代理店経営経験者からみた代協



目次

- I. 直近の業界の動きと顧客本位の業務運営の原則
- II. 保険代理店に求められる業務品質・サービス品質とは何か
- III. なぜこう考えるようになったのか
- IV. 具体的に何をするのか
- V. どうする！？社長！！
- VI. 「お客様の声」に関する留意点
- VII. 代協が持っている価値
- VIII. 最後に



お客様は保険会社ではなく
代理店についている



損保業界の
「顧客本位の業務運営」は
代理店の双肩にかかっている



保険代理店は
「未来に残る仕事」
である



VIII. 最後に

損害保険マーケットにとって将来も代理店は必要ですか？

日本の損害保険マーケットにおいて、代理店は将来も必要とされる可能性が高いです。以下の理由が考えられます。

1. ****個別対応と顧客関係の重要性****: 代理店は個々の顧客との密接な関係を構築し、個別のニーズに応じた提案やサポートを行います。この個別対応能力は、特に中小企業や個人顧客にとって重要です。
2. ****専門知識とアドバイスの提供****: 保険商品は複雑であり、顧客は適切なカバレッジやプランを選ぶ際に専門的なアドバイスを必要とします。代理店はこの専門知識を提供し、顧客に最適な選択を支援します。
3. ****地域密着型サービス****: 地元の代理店は地域社会に密着しており、地元の事情や特有のリスクを理解しています。この地域密着型のサービスは、全国規模の保険会社には難しい面があります。
4. ****信頼と安心感****: 顧客は、特に保険のような重要な商品に関して、信頼できる人から購入したいと考えます。代理店は対面での相談やサポートを提供し、顧客に安心感を与えます。
5. ****デジタル化の補完****: 確かにデジタル化が進んでいますが、すべての顧客がオンラインのみで満足するわけではありません。特に高齢者やデジタルリテラシーの低い顧客に対しては、代理店の存在が引き続き重要です。また、複雑なケースやクレーム処理などでは、対面での対応が必要な場合もあります。

もちろん、代理店の役割や機能は進化していく必要があります。デジタルツールやデータ分析を活用して効率を高め、より高い付加価値を提供することが求められます。しかし、顧客との信頼関係や個別対応の重要性がある限り、代理店の存在意義は失われないと考えられます。



ご清聴ありがとうございました。



一般社団法人
日本損害保険代理業協会
INDEPENDENT INSURANCE AGENTS OF JAPAN, INC.