置き、

契約者が

すべての起点に

契約者の意向を た。その目的は

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

INDEPENDENT INSURANCE AGENTS OF JAPAN INC. 第295号

(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) 2 03 (3201) 2745 FAX 03 (3201) 4639 ホームページ http://www.nihondaikyo.or.jp



リー・デューティー"

、すなわち

織全体が「真に顧客のために行

注意が必要です。平成28年度の金 高いハードルを求めていることに 式的に守れば済むレベルではなく

融行政の基軸は,フィデューシャ

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。

というメッセージとして受け止め

それができない募集人は退場

る必要があります。

さらにこれは、

法律の文言を形

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

ものとなりまし

な変革を求める

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 ④顧客情報の守秘 ⑤法令の遵守

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

# 新年にあたっての思い

業法は、保険募集のあり方に大き 昨年5月に施行された改正保険

年頭に当たり、

日本損害保険代理業協会

岡 部

繁 樹

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

般社団法人 頭 所 感

-成29年

年

態が問題になっていますが、

を変えて適合させていくことが何 アカウンタビリティ 社会の要

> 人ひとりのお客さまのために必 の代理店は自ら被災しながらも

動は、東日本大震災の際

4月に熊本を襲った大地震は

ずかしくない、社会と調和する会 通用しないことを認識し、規模の 他の行政機関やマスコミ、消費者 庁だけにあるのではありません。 か否かをチェックする目は、 店が社会的責任を担う存在である 請を踏まえ、変化する社会に自ら 社をつくることが不可欠です。 業経営において法の抜け道探しは 団体等、多方面に存在します。 ても前には進みません。 など、横文字ばかりと愚痴ってい 大小に関わらず、どこに出ても恥 コンプライアンスやトランスペ 代理店の「人のために頑張る」 お届けに貢献しました。こうした きな被害をもたらしましたが、 す。 る力」の有無ではないかと思いま タルにはデジタルの限界もありま 東大合格は断念したように、 とが必要です。一方で、AIでの 死になって活動し、保険金の早期 しょうか。私は、「人に寄り添 す。その限界の先にあるのは何 もあるわけですから、代理店とし のあり方そのものが変わる可能 ても変化を予測して先手を打つこ

り方や会社経営のあり方を見直し そして、改めて今、何よりも顧客 事業発展の基盤を造る必要がある の利益を重視する視点で仕事のや と思っています。 ると考えます。 よりも重要な生き残りの条件にな デジタル時代の代理店

やり」

にあるのだと思います。

届けられないこうした

「人への熱を持った思

地域に生きる代理店の存 も高く評価されましたが、

在価値は、

デジタルでは

## 2 代理店社会的存在としての

それは「社会との調和」です。 もう一つ大事な視点があります。 代理店のあり方を考えるとき 過重労働などの厳しい労働実 最

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

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

(2頁へつづく)

保険のあり方のみならず保険会社

IoTやAIの進化によって、

### (1頁からつづく)

### 4 乗り越える不透明な時代を

であいまいな時代と言われていま 現代は、 不確実で不安定で複雑

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

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

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

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

げていきましょう!

# 第6回 日本代協コンベンション

# 費者からみた代理店のあり方を考える

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

第6回 日本代協コンベンション

挨拶する岡部会長と参加者

が行われました。 送されました。 協会員懇談会・基調講演と懇親会 [1日目] 式典・功労者表彰・代 部は、 You Tubeで事後放

ました。また、コンベンションの

が適用され、保険募集サイドにお 態勢の構築を求める改正保険業法 対応とそれを持続的に高める経営 ①保険会社依存の体質から脱却し いては歴史的な変革の年となっ 繁樹会長が開会の挨拶に立ち、 物故会員に黙祷を捧げた後、 た」と指摘し、そのポイントは 「今年はお客さまへのきめ細かな 式典では、災害による犠牲者 ②経営管理、 自ら責任を負う代理店を 法令等遵守 岡部

としての体制を整えながら、

内部監査を基軸として通常の企業

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

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

### 確立と定着 顧客本位の業務運営の

理事が来賓挨拶し、 事項としていると述べました。 運営の確立と定着、を大きな優先 業法への対応、②顧客本位の業務 保険会社に関しては、①改正保険 年度の金融行政方針について触 険課長が来賓挨拶し、平成28事務 続いて、損保協会の堀政良専務 次に、金融庁監督局の岡田大保 「損保協会で れ

険の付帯率の向上、もう一つはト 挙がるものがある。一つは地震保 り組んでいる。代理店の皆さまと の9氏が表彰されました。 敏(九州南ブロック・熊本県代協 代協)、丸山満秋(四国ブロック・ 田一善(西中国ブロック・広島県 代協)、中田博(北陸ブロック・ 関東ブロック・神奈川県代協)、 度の向上である」と述べました。 ブロック・福岡県代協)、 徳島県代協)、橋本安彦(九州北 ック・滋賀県代協)、田中研一 富山県代協)、森田雄(近畿ブロ 小西泰弘(東海ブロック・岐阜県 ータルプランナーの魅力度・認知 (阪神ブロック・大阪代協)、 緒に取り組むことでより成果に 功労者表彰では、師岡邦雄 代協会員懇談会では、 ①日本代

> 「森の賢者 ふうた」



日本代協 新キャラクター

リング、⑥弁護士介在による交通 の姿勢、 誕生した日本代協イメージキャラ と開示、⑤保険引受規制のモニタ 感が強く勉強熱心、 うた」の性別はオス、性格は正義 クター「森の賢者 ふうた」(右 役員・事務局が回答しました。 事故保険金査定額、⑦防犯カメラ 策、③保険業法改正に対する代協 の回収率の低さの原因と今後の対 見吸い上げ、②代協会員実態調査 協からの情報伝達と会員からの意 記)がお披露目されました。「ふ R活動などについて質問があ る後継者セミナー、⑨代協のCS の映像開示、⑧代理店継承に関す 続いて、広報委員会から新たに ④参考純率データの検証 周りに困って

命は る人を見るとほっとけない。 「消費者のみなさんに保険の

葉は「安全・安心」 質向上に努めること」 代理店のみなさんのさらなる資 (切さを知ってもらうこと」と 好きな言

### なるための潤滑油 サービスは皆が幸せに

アンドコンサルタンツ代表取締 宗氏(侚ベルテンポ・トラベル・ 、の本質~おまけや値引きは (や高齢者に特化したバリアフリ 専門旅行会社を創業した高萩徳 基調講演では、体に障害がある が 「旅する視点で見るサー



北沢損保協会長



岡田保険課長

ビスじゃない~」と題して講演 ターで、サービスは皆が幸せにな さまに寄り添って応援するサポ るための潤滑油」と指摘されまし る旅行会社である。私たちはお客 旅を諦めている人の夢を叶え 高萩氏は、 「ベルテンポ 施されました。また、 も行われ、観光地などのPRも実 名産品・銘酒を紹介、試飲・試食 銘打って熊本県代協による地元 発声で歓談に移りました。 ある損保各社の代表者を舞台上で

会場では、「熊本復興支援」

山口史朗副会長の乾杯

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

に寄付しました。

万7376円を熊本地震義援金口

出席者から集まった募金7

募金活動も

### 代理店のあり方を考える 4分科会で

講演する高萩氏

栗山氏

# 坂東氏

堀損保協会専務理事



新キャラクター「ふうた」を紹介する小田島理事



山中氏



中﨑氏

保会館とホテルジュラク、 ました。 台新館の4会場で分科会を開催 マイステイズ、三井住友海上駿河 [2日目] 東京・神田淡路町 ホテル Õ

ナカザキ・アンド・カンパニー)

演しました。

中﨑ゼミでは、

中﨑章夫氏

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

保険の原点を考える」と題して講 紅セーフネット㈱常勤監査役)が「栗山ゼミでは、栗山泰史氏(丸 I n s u r T e c h の時代に

> 両立させる新たな切り口~」 チとは~売上げと満足度の向上を 満足度が高まる公的保険アプロ 活路・方向性と当面の課題 協会・理事)が 般社団法人公的保険アドバイザー ついて講演しました。 山中ゼミでは、 「市場激変と保険代理店の近未 "人のネットワーク。 山中伸枝氏

「確実にお客さま

### ~第36次 太平洋保険学校~

American Institute for CPCUサンフランシスコ支部

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 + 900 USドル -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★

### 談会 座

### 考える

性について、日本代協アドバイザー3氏による論議を通 として開催した。 各代協会員に指針や気づきを得てもらうことを目 (文中敬称略

見据え、今後の代理店経営上の留意点や目指すべき方向

今年の座談会は、

保険業法改正後の保険業界の将来を

店に求めるものについてお話し下 初めに保険業法改正が代理

何より重要なことは、

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

認めるしか手立てがない。 ランスペアレンシーといった行動 ろにあるが、好き嫌いを超越して 来の日本的な価値から離れたとこ 基準が求められる。これらは、 コンプライアンス、ディスクロー であるコーポレートガバナンスや 業としての形を整えていく必要が 全ての企業に共通する基礎 一は、代理店は自立に伴い企 アカウンタビリティ、 従

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

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

四半期毎や年度毎の数値

められる。 その区切り毎に検証することが求 をベースとした経営計画を策定し

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

# 顧客本位主義への転換

中﨑 理解することが肝心だ。 体質を直視し、何が問題点なのか 回避するのではなく、自らの事業 いもの、触れられたくないものを するが、自らの足元や体質の見直 境や保険制度、保険会社のチャネ しに関する主体的な議論はあまり ル政策などに関する議論は活発に しない。これからは、触れたくな 代理店の皆さんは、

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

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)

取り組むかということだ。

司

会

野元 敏昭

(日本代協・専務理事)

山本 秀樹

氏

(日本創倫株 代表取締役)

中﨑 章夫 氏

(保険ジャーナリスト

落していくだろう。 められない保険会社や代理店は脱 それを額面通りにきちんと受け止 顧客本位主義へ転換するときだ。 いという体質が代理店・保険会社 行政から突きつけられているのだ。 主義から良質なサービスに基づく 双方に顕著であったが、量的拡大 に脱皮する最後の機会ですよ」と ると思う。 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 営業成績さえ確保すればよ 保険業法改正を機に、

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



いると、 山本

率直に言って、損保業界

代理店の現場で仕事をして



(左から 野元氏、山本氏、栗山氏、中﨑氏)

日本代協

る必要がある。仏作って魂入れず せにせず、自社で計画的に実施す いからだ。教育研修を保険会社任 感じる。 にならないよう経営者が主体的に また、代理店の監査業務を行う 検査・監査で不十分と指摘

製販分離をどう捉えればいいので 険会社としての販売手法で、 ルで売るという考え方だ。 会社が自社の商品を自分のチャネ 製販一体は、長く続いた保 規模や属性も様々な中で、 生保販 保険

業法改正の重みが十分に認識され だ。こうした代理店では、 ておらず、 脆弱性を感じる。 今回 0

代理店自ら教育研修を実施する

理店が多くを占めているのが実態

依然として実質個人代

✓支配的だ。

栗山さんが述

「販売事業者としての経営体」

に た

する温度差が甚だしいと感じる。 するように、保険会社が何とかし 損保系代理店は、中崎さんが指 台代理店は、 た依存体質が強いように感じる。 てくれると思っているところも多 方で、生保販売に軸足を置く乗 専属専業代理店ほど、そうし 自立度が高いように

取り組むことが大切だ。 されるのは教育体制が整っていな CA」の「D」ができていないこ 中で感じることは、一様に「PD

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

にかく代理店は保険会社に甘えな 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、 日本代協が掲げる『自立と ع

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

どうでしょうか。 不可欠だと思いますが、 性を保つには、良好な信頼関係が この点は

# 保険会社との付き合い方に 発想の転換を

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

売を行う上では欠かせない。 人と人の良好な関係づくりは商

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

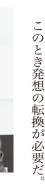
野元 についてどう考えますか。 透しない現実もあります。 企業化・組織化を求めますが、 保険会社は代理店に対して その点

(6頁へつづく)

# 検討すべき戦略的M&A

ら「それが最低水準だ」と言われ とが出発点だ。現状からするとと 担当社員としっかり議論を行い、 ている。保険会社の知恵も借り、 とも、代理店はこうあるべきとい ても高い目標であり、 自社の将来ビジョンを模索するこ 種指標を基にしたビジョンを描い 指すべき収保規模、 うビジョン、つまり人員規模や目 する方法がある。保険会社は各社 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 したらよいのか見当がつかないと 実現不可能な夢物語と感じ 企業化するにあたってどう 生産性他の各 保険会社か

日本代協ニュース



野元 発想の転換そのものなので

栗山氏

代理店に高く売却することができ 度がある。高い目標に向かう過程 ら見れば一つの成功のパターンと る。それは企業経営という観点か める手立てを講じていれば、 る代理店も出てくる。しかし、 ば従来よくある「縁故的」なM& きか必死に考えるしかない。 夢物語を実現するにはどうあるべ になり、売る側も高く売ることに 買う側に立てば規模の拡大が可能 言ってもよいのではないだろうか れであっても必ずしも敗北ではな は検討すべき重要な課題になるだ よって勝組になる。 「代理店を手放そう」と考え 仕事の質を上げ、生産性を高 毎年少しずつ増収しても限 「戦略的」なM&A 他 例え

りになる保険会社だ。 理店の将来に対して本当に責任を 思うかもしれないが、それでは代 理店のままでもとりあえずいいと 向けて努力する保険会社こそが頼 たとえ夢のような将来ビジョンで 持っているのかという疑問が残る。 具体的な事例の提示が要ですね 代理店と手を携えて、 保険会社は家業的小規模代 実現に

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

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

# の指

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

理店経営への影響についてお話し 要指標がぶれることだ。将来ビジ るべきではないし、もっと収益性 ョンを構成する指標は簡単に変え 手数料ポイントが毎年変わり、主 援する際に感じる最大の問題点は に重点を置いた指標にすべきだ。 次に、 代理店の経営計画作成を支 今後の環境変化と代

ください。 とが多い。 中崎 市場は川下から変化するこ

日本は国内市場が縮小

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

業マーケットの開拓だ。 もう一つは、 中小零細を含む企 企業向け

寄せている。 する一方で、 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 保険分野もインシュ デジタル革命が押

取引も登場している。

要がある。 を一変させる要素を秘めている。 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 自動運転車は、 自動車保険主体の損保マー 自動車保険市場

# 企業マーケットの開拓を

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

いう動きが出てくる。 進展の中でインシュアテックと デジタル社会 これは代理

考えていきたいと思います。

の変化と代理店への影響について

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

客の発掘に対して対価を得ている 違いの魅力がある。代理店は見込 それと比べると代理店手数料は桁 参入者が出てきている。 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 ジンは数パーセント以下だが、 さらに、異業種から競争相手が 彼らのマ

中﨑氏

が、 い業種の人たちが利益率の高さに そうしたコストを必要としな

着目して新規参入し始めている。

# 対面 |販売の力を改めて評価する

山本 たら脅威だと思う。 地域に根付く郵便局がネットワー 店したらどうするか、だ。また、 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 によって個人商店が淘汰された構 の代理店の関係は、 クを生かし保険販売に本腰を入れ 専属プロ代理店と異業種系 かつて大店法

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

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

> 栗山 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 を海外や介護事業のような国内異 保険会社は今後、 経営資源

えたレベルの競争になっているこ

想定すべき

手数料ファンドの削

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

> 向かうことを想定すべきだ。 手数料ファンドそのものの削減に が訪れる。保険会社の代理店政 った代理店のウインウインの時代 手数料の実額は増えるということ い上げて、 理店は退場した代理店の契約を拾 くされる。 代理店は競争の中で退場を余儀な 求められる。それに対応できない になる。そして保険会社と生き残 したといってよい。 手数料率は下がっても そして、生き残った代 代理店の「企業化」

あり、 中﨑 代理店は規模も質も様々で そうした多様な代理店を保

いだろうか。

は、こんな風に変化するのでは

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

とうの昔

直資代理店戦略については

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

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

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

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

代理店と言える。

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

(8頁へつづく)

山本氏

SERVES YOU FIRST

SURANCE AGENTS OF JAPA

(7頁からつづく)

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

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

2つ目は、

り返す、

# 対話をベースにし

のキーワードの一つだ。

要事項説明だ、そして今回新たに ります。今後の代理店経営につい いる代理店がいるが、 意向把握が最重要だ」と理解して 意向把握が盛り込まれた、だから て、アドバイスをお願いします。 けたらよいか分からない現状もあ 織化を求められても何から手を付 つは、 から行っている、 の顧客対応だ。 3つの観点で指摘したい。 保険会社から、 対話をベースにした募集 「意向確認は以 情報提供は重 企業化、 この整理は 組

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

> > の規模の拡充が欠かせない。 バックオフィスの構築とそのため 務システムに注力する必要がある。 代理店などに事務を委ねる方策も 3つ目は、経営のあり方だ。 事務の効率化が代理店経営 お客さまとの対話こそが 生産性の向上だ。 分析を行 1 年間 直資 第 事 きだ。 では、 然に分かるので、手を打ちやすい バイスしている。どの商品、 エクセル表に落とし込むようアド な顧客対応力を身につけさせるべ お客さまの前に出る前に、基本的 ぐに募集活動に出すのではなく、 ることだ。募集人資格を取るとす ない募集人を募集に従事させてい いは誰に苦情が集中するか一目瞭 第三は、一定レベルに達してい カテゴリー別に体系だった

中﨑 理を超える広めのスタンスが必要 観点で言えば、保険会社の販売代 機会の拡大につながる。ところが の対話」であり、これはビジネス 請されていることは「お客さまと う問い掛けだ。改正保険業法で要 だ。たとえば顧客の経営支援業的 言われるが、本当に強いのかとい プロ代理店は、 トをしっかりと構築することだ。 な視点だ。そのためにはマーケッ 代理店のビジネスモデルの 顧客接点が強いと

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

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。

ながら、

あの大津波に挑んだ代理

ミュニケーションを強化すること

を強くすること、お客さまとのコ

上げる観点からも、お客さま接点

心だ。 羅的に点検する癖を養うことが肝 監査も大切だ。業務を体系的、 苦情に真摯に取り組み、 ことをお勧めしたい。また、 歩は苦情対応だと思う。

経営に生かすことから始める

内部

網

### 現状把握 が内 部監査の

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

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

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

させていると感じる。

募集品質を

プロ代理店の優位性を自ら希薄化

郵送や電話などに流され

されていないことだ。 記録では分析できないので、 は、 苦情がデータベース化 紙ベースの 当 社

> 栗山 り組みは実効性があると思う。 は、被災したお客さまに寄り添い 代理店だった。全国のプロ代理店 暗闇の中から将来に向かうため 最初の一歩を踏み出したのは地域 もかもが失われた中、 取り組みを生かすことが重要だ。 価値は今後再評価されると思う。 代理店の情報を有する日本代協の る代理店においては、こうした取 ックする時間を設けることが必要 や個々の案件の進捗を全員でチェ 定例会議等において、 進捗管理の仕組みを作るとともに のプロ代理店だった。 な力を発揮した。津波によって何 を思い起こすべきだと思う。 日本大震災のときの代理店の活躍 求する。しかし理屈の一方で、 全国の代協会員の多様で意欲的な みの専属代理店は情報を得る術が 入るが、保険会社の営業担当者頼 だ。業務の多くを更新業務が占め 会社全体で把握できるよう、 に根付くプロ代理店はあの時大き に理屈っぽく「自立と自律」を要 「希望の光」を届けたのは地域の 新しい募集ルールは代理店 乗合代理店は多様な情報 従って、全国1万2千店の 保険業界で 業務の状況 被災者が、 地域