

参考資料編

注：本参考資料編は、日本代協アドバイザーである栗山泰史様に、多様な視点で、損保業界の様々な動向を解説いただいたものです。代協会員の皆さまの参考になる示唆に富む内容であると思いますので、是非ともお目通し下さい。

I 保険代理店の「今」を考える

1. 保険自由化から20年を経た「保険事業の今」

- ・今から20年前
- ・自由化・規制緩和の流れと顧客本位の業務運営
- ・ロー・コスト・オペレーション
- ・保険金支払い漏れ事件
- ・保険募集制度改革

2. 実体的監督主義の「影を慕いて」

- ・30年近く前に・・・
- ・実体的監督主義
- ・損保協会との意見交換
- ・手数料ポイント制度についての見解
- ・必要な「民民」間の議論
- ・勝者となるために

3. 代理店の乗合ルールを巡る雑感

- ・乗合を巡るトラブル
- ・乗合を巡る動き
- ・乗合における判断の基準
- ・判断するのは代理店の自己責任

4. 代理店と保険会社の「クラッシュ」

- ・代理店の4分類
- ・規模が小さい専属代理店
- ・規模が小さい乗合代理店

(最後に)「し・な・や・か・な」代理店

- ・「し・な・や・か・な」会社
- ・「し・な・や・か・な」代理店

Ⅱ 保険の「四方山（よもやま）話」

1. 地震の保険を知っていますか？
 - ・非常時は政府から借り入れ
 - ・地震保険のイメージ
 - ・地震保険は自助の制度
2. ホールインワン保険「秘話？」
 - ・「射幸性」の問題
 - ・外されたはしご
3. 「ゲテモノ」こそが時代の寵児
 - ・間にある利益保険
 - ・「下手物」の時代
4. 保険における「あんこと皮」
 - ・「収支相等の原則」と「給付・反対給付の原則」
 - ・「あんこと皮」の問題
5. テレマティクス自動車保険と等級制度
 - ・テレマティクス自動車保険とは？
 - ・自動車保険における「等級制度」
 - ・「等級制度」の価値
6. 自動車保険とPL保険
 - ・自動運転車による事故対応のポイント
 - ・自動車保険を優先適用
 - ・欠陥概念の拡大
7. 保険の売り切れ？
 - ・アンダーライティングの失敗
 - ・保険の売り切れと高騰
8. 消費者を欺く保険？
 - ・「新商品開発」という規制緩和
 - ・本当に魅力ある商品なのか・・・
 - ・主役は消費者

Ⅲ 変化する競争環境の中で代理店経営を考える

- I. 改正保険業法施行後の動き（金融行政の動向等）
- II. 市場・社会環境の変化の見通し
- III. 今後の代理店経営を考える

I 保険代理店の「今」を考える

1. 保険自由化から20年を経た「保険事業の今」

保険自由化から20年の時を経た2018年という年において重要な動きを取り上げるとするならば、次の3点であろう。

第一に新しい保険募集ルールである。2016年の改正保険業法の施行により保険募集は大きな変化の時を迎えている。中でも体制整備義務の法定は代理店のビジネスモデルを革新に導くインパクトを内在している。

第二に金融行政の変化である。プリンシプル・ベースに基づく「顧客本位の業務運営に関する原則」の登場によって金融事業者の創意工夫に基づく競争が始まる。これには「検査・監督の見直し」という「合わせ技」が必要になることにも注目すべきであろう。

第三にFinTech、InsurTechというデジタル社会の中から生まれた新しい動きによって、従来の金融・保険の姿が根本から変わる可能性が生じていることである。さらに、これに伴うアンバンドリング・リバンドリングの動きは、金融行政にも大きな影響を与えることが確実である。

<今から20年前>

ところで、今から20年前、1998年に何が起こったか。1996年4月に57年ぶりに保険業法が改正された。1994年に一旦は決着した日米保険協議が1996年12月に二度目の決着をみた。それを受けて、1998年12月、いわゆる金融ビッグバンの下で金融システム改革法が成立した。これを受けた保険関連の法整備によって、本格的に保険自由化が始動したのである。

保険自由化をどのように評価すべきか。20年という時の経過は、これがもたらした光と影をそれなりに浮かび上がらせている。ちなみに、2017年12月31日付で発行された「保険学雑誌639号」は「保険自由化20年」をテーマとして取り上げており、筆者も「損害保険事業における自由化の進展と現在の課題」と題する論文を投稿させて頂いた。ご一読頂ければありがたい。

<自由化・規制緩和の流れと顧客本位の業務運営>

保険の自由化は保険単独の動きではなく、1980年代末頃、先進諸国において全産業レベルで生じた「自由化・規制緩和」の動きと軌を一にするものである。厳しい規制によって活力を失った民間事業者に対し、規制を緩めることで「腕白でもいい」と励まし、活気ある事業活動を求めたのである。経済の活性化のために民間の活力を活用するという、いわゆる「民活」である。

今、金融庁がルール・ベースからプリンシプル・ベースへの転換を図っているが、当時の動きと非常によく似ているといえるだろう。金融事業者が「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択する場合、損保協会等の事業者団体にモデルの作成を求めることは適当ではない。代理店だからといって保険会社に委ねることも適当ではない。自らの力でベスト・プラクティスを編み出し、それに関してKPIという成果目標を設け、一年に一度は進捗度合いをチェックして中身を見直すこと、これが王道である。

ルールの下でミニマム・スタンダードに従うのではなく、「腕白でもいい」からベスト・プラクティスを追及することが求められている。理念的な文章に留まってはならない。必要なものは、あくまでも競争に打ち勝つための具体的な施策である。そして、その際、決して「自分本位の業務運営」になってはならず、あくまでも「顧客本位の業務運営」でなければならないのである。

<ロー・コスト・オペレーション>

保険自由化の下で様々なことが生じたが、損保業界にいるものにとって最もインパクトが大きかったのは商品・料率の自由化であった。ダイレクト系保険会社による自動車保険の割引率の大きさを喧伝するCMを覚えている人も多いだろう。まさに本格的な保険料競争の幕開けであった。

こうした動きとその頃に強調され始めた株主価値の向上が相まって、保険会社はロー・コスト・オペレーションを余儀なくされた。その中で、保険会社が最も重視した施策が「営業社員と代理店による販売の二重構造問題」の解消である。

これを促進するために活用されたのが代理店手数料ポイント制度である。この制度に関しては、未だに代理店から様々な異議が唱えられている。しかし、販売に伴う事業費に関し、保険会社と代理店間の配分における「開示された物差し」としての価値は認めるべきであろう。もちろん、ポイント決定の各要素に関しては、保険会社と代理店によるさらに深化した議論が必要であることは言うまでもない。

また、社費を最小化するためには保険会社間の合併・統合が必要という機運が急速に盛り上がることとなった。結果、紆余曲折を経て、国内損保は3メガに収斂することになり、今や国内に留まることなく海外においても大きなプレゼンスを發揮している。その間に破綻した損保会社もあったが、少なくとも保険契約者は新しく設けられた契約者保護制度によって一定の救済を受けることになった。

<保険金支払い漏れ事件>

一方、商品・料率の自由化がもたらす影の面もあった。2005年から2006年を中心に生じた保険金支払い漏れ事件は保険自由化と因果関係を有する事件とあってよいだろう。厳密には、不適切な保険金不払い、付随的な保険金支払い漏れ、請求勧奨漏れの3つに区分できるが、実際には支払い保険金があると知りながら、またはその可能性が高いにもかかわらず請求がないことから保険金が不払いとなっていたケースが多くを占めている。これに対し、金融庁の行政処分は、生損保合わせて7回、28社に及んだ。

保険金支払漏れ事件で問題とされた事例の多くは、保険会社が自社の商品に他社とは異なる特色を持たせるために特約を活用した商品開発競争を行い、この結果、商品が複雑化したことによって生じたといえる。商品を巡る競争において、他社との差別化を図ることは正しい戦略である。しかし、保険には、供給者である保険会社と需要者である保険契約者の間に大きな情報格差が存在する。すなわち、情報の非対称性への適切な配慮なく商品が複雑化したことが保険金支払漏れ事件の最大の原因であった。

欧米において、個人分野の自動車保険や火災保険においては概ね約款の共通化・標準化が図られている。この事件を通じて、損保業界は、競争とともに損害保険事業に必須の共同行為の必要性を改めて認識することとなった。しかし、今、InsurTechの流れの中でP2P型分散保険という共通化・標準化の対極にある大きなうねりが押し寄せている。これからの時代において、これは視野に入れるべき重要な課題であろう。

<保険募集制度改革>

保険自由化の際に、重要な検討課題の一つに上げられていたのが募集制度である。しかし、現実には、保険仲立人制度を創設するのみで改革は先送りされることとなった。しかし、ビジネスの世界では、銀行窓販の拡大、生損保の保険会社同士の提携、大型の来店型保険ショップの隆盛、ダイレクト型保険のプレゼンスの拡大、委託型募集人による既存代理店の大型化等、保険募集の現場には次々と変化が及び続けた。

このような中で、保険自由化の際に先送りされた課題と新たに生じた募集環境の中で生まれた課題の双方に因應する形で行われたのが2016年5月の保険業法改正である。これによって生まれた募集人一人ひとりの義務（意向把握・確認義務、情報提供義務）と代理店としての体制整備義務は、ルール・ベースの下で代理店

が満たすべきミニマム・スタンダードとして、これからの代理店のビジネスモデルを根本から変革する力を持つことになるだろう。そして、そこに、プリンシプル・ベースの下でのベスト・プラクティスによる競争が重なるのである。

ここに記した動き以外に、生損保の相互参入、他事業への進出、保険監督規制の国際的な進展、保険会社におけるERM経営の進展など、この20年に生じた新たな動きは多々ある。これらに関してはまたの機会に言及したい。

(インシュアランス損保版2018年1月11日号を転載)

2. 実体的監督主義の「影を慕いて」

「影を慕いて」という古賀政男作詞・作曲の名曲がある。歌は次のように始まる。

まほろしの
影を慕いて 雨に日に
月にやるせぬ 我が思い

<30年近く前に・・・>

1990年代の始まりの頃、グローバルな自由化・規制緩和の流れの中で、保険にも自由化の波が押し寄せようとしていた。今のような金融・保険を総合的にカバーする金融審議会ではなく、当時は「保険審議会」という保険専門の審議会が設けられていた。そして、その下に設けられた「総合部会」において様々な議論が行われた。「商品・料率の自由化」「生損保の相互参入」「保険契約者保護制度」「他事業への参入」「保険仲立人制度の創設」といった当時の課題は、結果として検討していた内容と異なるものもあるが、今の保険業界を形作るものとなっている。

そうした議論が行われている中で、あまり大きく扱われることがなかった課題があった。行政による保険事業への監督のあり方はどうあるべきかという課題である。「商品・料率の自由化」等の「what」に関わる課題に対して、これは「how」に属する課題である。

<実体的監督主義>

当時の行政による監督は実体的監督主義と称されていた。「箸の上げ下げにまで行政が口を出す」といわれ、時々の行政官のさじ加減ひとつで監督が行われていた。しかもこの手法の下では「口を出す」だけでなく、法律に準拠することのない通達まで出されることがあった。保険でいえば、「大蔵省保険部長名」の通達である。

こうした通達の一つに、例えば「自動車販売会社に対する保険会社の低利融資を規制する」ことを主旨とするものがあつた。自動車保険を巡る保険会社間の競争の歪みが自動車ディーラーへの低利融資を引き起こしたため、その是正を図るものである。中身は異なるが、自動車ディーラーのスマール・リペア・サービスに悩まされている今の時代のプロ代理店から見れば、「素晴らしい」の一言だろう。当時の護送船団行政という業界保護のスタンスはこの行政手法によって生み出されたものといつてよいのである。

本当のことを言えば、当時のMOF担（保険会社の大蔵省担当者）は「what」よりも実体的監督主義という「how」の方が重要と考えていた。これさえ守れば「what」の様々な課題がどのように決着しようと、その後の行政との話の中でうまく問題を業界有利に解決できると判断していたのである。しかし、その思惑はいとも簡単に敗れることになった。保険に関する単独の動きではなく、すべての行政分野に共通するルー

ルが法律として制定されたからだ。その法律が「行政手続法」である。そして、この法律の施行に日米保険協議等の外圧が重なることで、実体的監督主義は完全に息の根を止められることになった。

<損保協会との意見交換会>

金融庁の幹部と業界団体との意見交換会が定期的に行われていることをご存知だろうか。損害保険協会であれば、会員保険会社の社長をメンバーとする定例の理事会の場がこれに活用されている。金融庁の方は、予定が許す限り長官をはじめとする主だった幹部が出席している。

ここで出てきた話題の一部は、その後に金融庁のホームページに掲載されることで、世の中に開示されることになる。同庁HPの検索欄に「業界団体」という言葉を打ち込めば、「業界団体との意見交換会において金融庁が提起した主な論点」と題された資料を各月・業態ごとに閲覧することができる。

2017年9月21日の損保協会との会合においては、「代理店手数料ポイント制度について」と「代理店乗合承認について」という二つの論点を取り上げられている。二つの論点のいずれもが国会での議論で取り上げられ、これを受けて金融庁は昨年5月に29の損保代理店へのヒヤリングを実施し、実態を調査したという経緯がある。

国会での議論、金融庁によるヒヤリングという大きな出来事があったため、地域のプロ代理店の中に、その後の展開に大きな期待を寄せるものも多かった。それ位、この二つの論点は、特に代理店にとって積年の課題であった。

<手数料ポイント制度についての見解>

二つの論点のうち、まずは、手数料ポイント制度についてみてみよう。中小零細代理店の多くがこの制度によって減収してきたという現実を踏まえると、その多くが、金融庁が間に入って調整してくれることを期待しただろう。ましてや、本件には政治家が関与しているからなおのことである。しかし、結果は多くの代理店にとってとても残念なものであった。金融庁の見解は次の通りである。

「代理店手数料ポイント制度は、損保会社と代理店間の代理店委託契約に定められた民間の契約であり、そのあり方については当事者間でよく話し合うことが重要と考える。」

かつて大蔵省時代の実体的監督主義に基づく「裁量行政」「通達行政」の時代であれば、行政は保険会社と代理店の間の揉め事について行司役としての役割を果たしたかもしれない。しかし、保険の自由化によって行政は実体的監督主義と決別し、ルール・ベースの時代を迎えることになった。代理店手数料は、かつてのように事業方法書に記載される項目ではなく、完全に自由化されている。乗合承認についても行政が関与する法的根拠を見出すことは極めて困難である。行司役を務めようにも根拠となるルール（法律等）が存在しないのである。

一方、ルール・ベースからプリンシプル・ベースへの転換の中で、金融庁にはもう一度裁量的な動きをする余地が生まれたと考えるべきであろう。現在、打ち出されているプリンシプルは「顧客本位の業務運営」である。代理店手数料ポイント制度や乗合承認問題によって、代理店自身ではなく顧客に何らかの弊害が生じているのであれば、金融庁が是正に乗り出すことが容認されることになるのかもしれない。しかし、どれほどヒヤリングを実施しても、「困っている」のは代理店であり、顧客における弊害が出てくるはずもない。従って結論は、最後の「民間の契約であり、当事者間でよく話し合うことが重要」という以外にはありえないのである。

そういう状態の中で、「手数料ポイント制度」に関して言えば、先の見解に続けて次のように見解を示している。

「各社におかれては、全国の代理店から同制度に対して様々な声が挙がっている現状を踏まえ、我々（金

融庁)からのフィードバックも参考に、当事者双方にとって納得のできる手数料ポイント制度となるよう、真摯に考えてみていただきたい。」

<必要な「国民」間の議論>

これこそは、金融庁から代理店への最大の「応援」と考えるべきであろう。「応援」を受けて代理店は何をすべきだろうか。さらに政治的圧力を強めるというのが解決策だと主張する代理店がいるかもしれない。しかし、残念ながらどんなに圧力を強めても金融庁はこれより先、何もしない。しないというよりも法律上、何もしてはならないのである。となれば、民と民の間の議論を深めるしかない。日本代協の下に設けられている「活力研」はそうした議論の場の一つである。

代理店は、改正保険業法によって登場した新しい保険募集ルールをミニマム・スタンダードとして守ることを求められている。これができなければ行政によってマーケットからの退場を命じられる。さらに、プリンシプル・ベースの下で提唱されている「顧客本位の業務運営」に基づき、ベスト・プラクティスの追求による競争において、誰にも頼ることなく自らの力によって勝者となることを求められている。

<勝者となるために>

金融庁は、手数料ポイント制度に関連し、代理店として充足すべき「量」について記している。公表された金融庁の文書では、「顧客対応等の業務品質の評価についてのポイントは僅かで、規模・増収がポイント決定の中心的な要因となっている例が多く見受けられた。」とし、「規模・増収」への偏重に対する批判的ニュアンスが示されるとともに、手数料ポイント制度において「業務品質」を重視すべきことが暗示されている。

しかし、筆者がそれ以上に重要と思える点はこの後の次の記述である。「一方で、代理店として一定の規模（たとえば、社員が店主を含め3名、収入保険料1億円）以上であることが、BCP対応や事務ミス・不正防止や相互牽制を通じた安定的な顧客対応等につながる面があり、そうした点は業務品質として評価していく余地もあるように伺えた。」そして、それに続いて、「店主・社員の高齢化が進んだ小規模代理店の中には、社会変化に応じた提案や正確かつ迅速な業務に懸念があり、契約者保護上喫緊の対応が必要、との指摘が損保会社・代理店双方から寄せられた。」と記されている。

例示ではあるものの、「社員3名以上、収保1億円以上」という「あるべき代理店像」についての具体的な数値が示されたことは極めて大きな意味を持つ。保険業法の改正によって体制整備義務が法定され、代理店はPDCAサイクルによる態勢整備を実現することを求められている。まさに「代理店ビジネスモデルの革新」に向かって時計は既に動き始めているのであるが、実際のところ、すべての代理店が体制整備義務を果たせるとはとても思えない。

「クリティカルマス」という言葉がある。日本語では「臨界質量」と訳され、その意味は「核燃料が核分裂連鎖反応を維持するために必要な最小限度の質量」である。金融庁は「代理店が、態勢整備を維持するために必要な、最小限度の質量」について、具体的な数値を例示したと考えるべきなのではないだろうか。「量は質に転化する」という言葉があるが、量がある水準以上でなければ決して質が備わることはないのである。

今や、かつての行政への依存が可能であった時代は遥か彼方に遠ざかっている。実体的監督主義という「影」をどんなに「慕って」も、もはやどこにもそれは存在しないのである。

3. 代理店の乗合ルールを巡る雑感

乗合代理店の本質をどのように捉えるべきだろうか。ポイントは、以下の4点である。

- ① 比較推奨販売を行う乗合代理店の体制整備義務は非常に重く、これを果たす能力が代理店に備わっていることが必要なこと
- ② 一件の契約を獲得するために、比較説明と推奨販売という面倒でかつ法的リスクのある行為を必要とするにも拘わらず、一件当たりの手数料が高くなるわけではないこと
- ③ 従って、比較推奨販売は専属代理店と比べて薄利多売が必要になること
- ④ しかも、保険販売事業という観点でいえば、ライバルが来店型保険ショップ等の大型代理店になること

<乗合を巡るトラブル>

ある代理店が新たに保険会社の乗合を望んだとき、それまでの取引保険会社との間でトラブルが生じることはよくあることだ。筆者が聞いた例では、他の代理店と合併して、その経営者を自らの後継者にと考えたところ、相手が他の保険会社の研修生出身であったために乗合を拒否され、合併はもとより後継者としての登用に関しても断念せざるを得なくなったというものがあった。合併により代理店としての規模が大きくなり、かつ乗合代理店として比較推奨販売を行うことで消費者ニーズに対応し、かつ後継者問題が解決するわけであるから、新しい保険募集ルールに照らし合わせて考えても、この上ないほど望ましい構想である。このようなものまで拒否されるなら、その保険会社の乗合に関する方針には大きな問題があると感じる。

乗合の拒否とともに問題となるのが、乗合承認申請した後に期限の定めもなくうやむやにされたり、理由が不明確なまま引き伸ばされるというケースである。これに関しては、損保協会が「損害保険代理店登録事務マニュアル」において承認申請手続きに関するルールを作成し、会員各社にガイドラインとして示している。しかし、ガイドラインであるため、保険会社としては必ずしもこれを採用しているわけではない。

ちなみに、生保協会は本年7月1日付実施で、乗合の承認・非承認に関するルールを定めており、これはガイドラインではない。ルールの内容は、書面を電子メールに替えるという手続きの簡素化と同時に、乗合通知メールの発信から10営業日限度の自動承認ルールを導入するというものだ。損保協会と生保協会の対応の差は独禁法の解釈の問題と考えられる。

<乗合を巡る動き>

2017年9月21日の損保協会との会合において、先に記した「代理店手数料ポイント制度について」とともに「代理店乗合承認について」が論点として取り上げられている。同じくこれも、29の代理店からヒヤリングを実施し、保険会社に対して代理店の声を伝えるという形を取っている。

保険会社と代理店の間の様々なトラブルについて、しばしば政治家に陳情して金融庁に仕切ってもらわなければならないという声が代理店から上がる。しかし、基本的にこの問題は「民・民問題」、すなわち、保険会社と代理店という「民間業者同士で解決すべき問題」として位置付けられる。すなわち、金融庁としては関与しないということだ。なぜなら、金融庁の役割は、今や昔風の「業界内調整」ではなく「消費者」と「民間業者」の間に生じる問題を解決することにあるからである。そのような経緯から、日本代協としては、「活力ある代理店制度等研究会（活力研）」等の議論の場を設定し、地道な議論を継続してきた。その具体的な内容は、2018年8月に刊行された「代協活動の現状と課題（平成29年度版）」71頁から79頁に「代理店乗合承認制度の改善案」として掲載されている。「改善案」とされているように、ここに記されていることがすべて実現したというわけではないが、次のような点が改善策として実現する方向にあるようだ。

- ① 比較推奨販売を行う乗合代理店としての体制整備義務を果たすことが可能で信頼関係が維持できる専属代理店からの乗合申請に関し、柔軟に対応する権限を現場に与えること、
- ② 乗合を認めることができず委託を切る場合も「解除」を止めて「合意解約」を基本とすることなど、

圧力的な対応から対話重視に切り替えること

<乗合における判断の基準>

監督指針にも定められているが、乗合代理店であっても特別の理由によって比較推奨販売を行わないという場合、外形的には乗合代理店であっても、その実質は専属代理店である。

一方、乗合代理店が比較推奨販売を行う場合は事情が相当違ってくる。保険会社としても収入保険料の減少につながる問題である。だから保険会社として乗合に反対するわけだが、実は、保険会社以上に大変なのは代理店の方である。比較推奨販売を行う乗合代理店の体制整備義務は見れば見るほど対応が難しい義務である。代理店は比較推奨販売を行う場合、それを実施する組織としての力の有無が問われる。例えば、社員の数がそれなりに必要ということなどは当然のことだ。この力がないまま比較推奨販売を行うことになれば、行政処分のようなペナルティが待っているのである。

新しい保険募集ルールの下で、代理店は比較推奨販売を行う上で、しっかりと体制整備義務を果たす覚悟が求められる。一方、保険会社は乗合に反対する場合、やみくもに反対するのではなく、代理店が比較推奨販売を行うかどうかを判断の基軸にすべきではないだろうか。どう見ても比較推奨販売に伴う義務を果たせそうにない代理店に対して反対を表明することは代理店のためにもなる。保険会社としての代理店への監督責任は今も法的に残っているのだから、その観点からも容認される反応といえるだろう。

<判断するのは代理店の自己責任>

乗合問題に関しては今後も時間をかけて議論が行われるだろう。しかし、方向としては、今後、乗合は緩和に向かうのではないだろうか。「規制（ルール）」から「市場原理」への変化が世の中の流れだからである。

これまでは委託契約書上の信頼の欠如や競業避止義務等の「規制（ルール）」によって保険会社は乗合を阻止しようとしてきた。これが「市場原理」に代わるのである。保険会社として専属に留まるべきというのなら、それに見合うだけの経済的利益を代理店に提供することが必要になる。それでも乗合うというのならそこから先は代理店の自由に委ねる。そして、乗合代理店になって比較推奨販売を行う代理店に対し、保険会社としては消費者に支持される商品を提供できるかどうかのみが問われることになる。

一方、代理店の方は、乗合の結果として生じる重い体制整備義務と比較推奨販売に伴う一契約あたりのコストの増加に耐えられるかどうかということが問われることになる。耐えられなければ、保険販売市場から脱落することになる。

乗合の可否に関する判断は、これまで「規制（ルール）」に基づき保険会社が行ってきた。しかし、これからは、保険会社も代理店も、まさに「市場原理」をベースに行動することになる。特に代理店の場合は、体制整備義務が法定されたことによって自立と自律が求められる。比較推奨販売を行う乗合代理店として、「市場原理」に基づく競争に生き残っていけるのかどうかという自己責任による判断が重要になるのである。

乗合ルールを巡る保険業界の感覚は、昔ながらの保険会社と代理店の関係がこれからも続くという前提でのものであると感じる。本質的かつ長期的な視点でこの問題を考える時、重要なことはただ一つ、乗合を望む代理店が「比較推奨販売を行う乗合代理店」として生き残っていけるかどうかである。保険会社が定める「規制（ルール）」よりも代理店としての「覚悟」こそが重要であると思えてならない。

4. 代理店と保険会社の「クラッシュ」

代理店と保険会社の間で「クラッシュ（衝突）」が生じている。その典型的な表れが手数料ポイント制度

と乗合承認問題だ。この問題は、国会での論議にもなったため金融庁が取り上げることになり、2017年5月以降、損保代理店29店のヒヤリングを経て、一応の結論が出ている。要は、手数料ポイント制も乗合承認問題も「損保会社と代理店間の代理店委託契約に定められた民間の契約であり、そのあり方については当事者間でよく話し合うことが重要」というのが結論である。

ただし、一言、付け加えると、それに続く文章の書き振りに若干のニュアンスの違いを見ることができる。手数料ポイント制度の方は、「当事者双方にとって納得のできる手数料ポイント制度となるよう、真摯に考えてみていただきたい。」と代理店と保険会社の両者に対して注文を付けている。これに対し、乗合承認問題の方は、「各社におかれては、こうした点も踏まえ、代理店に対する対応について、真摯に考えてみていただきたい。」と保険会社に対する注文になっている。問題の所在が異なるとはいえ、乗合承認を巡る保険会社の強引なやり方を諫めるニュアンスが出ていると読むのはうがちすぎであろうか。

<代理店の4分類>

代理店と保険会社の「クラッシュ」の形についてももう少し深掘りしてみよう。すべての代理店が保険会社との間で「クラッシュ」に陥っているわけではない。従って、実相を明らかにすることで問題解決の道が見つかるとはかもしれない。

数学で習ったX軸とY軸で代理店を4つに分類してみよう。X軸の右側は専属、左側は乗合、Y軸は代理店としての規模で、上は大、下は小として4つの象限に分けることができる。

まず、右上の象限である。ここは規模の大きい専属代理店だ。ここに属する代理店が保険会社と「クラッシュ」することはあまりないだろう。特定の保険会社とともに成長し、ポイントにも一定の満足を感じているはずだ。

次に左上の象限である。ここは規模の大きい乗合代理店だ。比較推奨販売を行う乗合代理店であるなら、本質的には保険会社の施策とはもっとも縁の遠い層だ。また、そうでなければ比較推奨販売に関するルールを守っていないことになる。縁は遠いが、保険会社とトラブルになるかという点と必ずしもそうではない。なぜなら、乗り合っている保険会社が他社との競合上、自社の保険料が小さくても高いポイントを提供するからだ。そもそも、ここに属する代理店は、新しい保険募集ルールの下で製販分離を実現する代理店であり、保険会社に対しては消費者に選択される競争力のある商品を提供できるかどうかだけを問うのである。

<規模が小さい専属代理店>

こうして見て行くと、「クラッシュ」が生じるのは規模が小さい代理店ということになる。数の上でも圧倒的に多い。まず、右下の象限である。規模が小さいが専属という代理店は、長い経歴の中で保険会社と一体になって頑張ってきたという誇りがある。その誇りが低いポイントによって傷つけられる。愛憎がまじりあう中で乗合をしようとする保険会社に拒否され、益々、「クラッシュ」は大きくなっていく。

しかし、その一方で、保険会社から見れば、専属のまま頑張って規模が大きくなるのであれば、まさに多くの代理店のモデルと称賛することができるのがここに属する代理店である。だから、色々と高い要求をする。これが代理店にとっては無理強いに感じられる。こうして「クラッシュ」が大きくなるが、専属のままである限り、高齢化に伴う事業承継問題や他の代理店との合併等を含めて、保険会社としては「面倒を見る」ことになるのが、ここに属する代理店である。

<規模が小さい乗合代理店>

最後に、左下の象限である。規模が小さい乗合代理店である。ただし、比較推奨販売を行わず、通常は特

定保険会社の商品のみを扱う場合は、事実上、専属と同じであるから、この象限ではなく右下の象限に属することになる。従って、規模が小さいにも拘らず比較推奨販売を行う乗合代理店がこの象限に属する。おそらく、こうした代理店の多くが、元々は専属であったのに何らかの「クラッシュ」を経て乗合に変わったと推定できるので、保険会社との「クラッシュ」が最も大きいのはこの象限である。ここに属する代理店の規模が大きくなり、左上に属するようになれば、それは最善の解決策である。しかし、それこそが最も困難な道であるから「クラッシュ」は解決しそうにない。

ここで、保険業法改正によって生まれた新しい保険募集ルールの根本原理を振り返ってみよう。何よりも重要なものは体制整備義務の法定である。家業的な代理店がまだまだ多数存在する中、これは、代理店にコーポレートガバナンスやコンプライアンスをベースとする「企業経営」を求めている。

そして、これを満たすためには「一定の規模」が必要なのである。「一定の規模」がなければ「企業経営」に到達することはできない。ましてや、「顧客本位の業務運営」を行う上での業務品質を確保することはできない。金融庁が「一定の規模」の例示として「損保収保1億円以上、社員3名以上」を挙げていることは重要な示唆である。さらに加えて、比較推奨販売を行う乗合代理店には「比較説明」と「推奨販売」に伴う厳格なルールの遵守という重い課題がのしかかってくる。しかも、保険会社としては「面倒を見る」義務もメリットもないのである。

左下の象限に属する代理店は、保険会社との「クラッシュ」にいらだつ前に、自らの足元にある代理店経営上の課題を直視することが必要である。左下の代理店は、規模の大きい乗合代理店（左上の象限）を目指すことが不可能というわけでは決してないが、まずは右下の象限に移動し、そこでさらに踏ん張って右上の象限に移動していくというのが、本来歩むべき論理的で合理的な「道」なのではないだろうか。

（最後に）「し・な・や・か・な」代理店

毎朝、日経新聞に目を通す。読むのを大いに楽しみにしているのが朝刊の「大機小機」である。書き手がペンネームを使い、日経新聞が本名を決して公表しないことから、極めて鋭い筆致が保たれている。

<「し・な・や・か・な会社」>

2017年5月24日は、「茶柱」氏による「しなやかな会社」と題する小論である。ここで、筆者は、力強い経営を行っている会社の特徴を「し・な・や・か・な会社」として捉えている。

しなやかなの「し」は、消費者目線の「し」である。「マーケット・インへの発想転換は簡単なようで難しい。」という。

「な」は、なくてはならない会社の「な」だ。「この商品やサービスを使えばあなたの人生が豊かになりますよと、お客に物語を伝える。こういう会社は価格競争に巻き込まれにくい。」との説明は理に適っている。

「や」は、役割分担。「他社と組み、魅力的な事業プラットフォームを世に問い、さらに仲間を増やしていくか。内にこもったら負け。」と説く。

「か」は、環境変化に合わせた変わり身の術。

最後の「な」は、「長〜く」愛しての「な」。「部品やアフターケア、IoTでお客を囲い込む会社の強さは長続きする。」という。

そして、五つのうち、今、一番大事なものは「や」という。「日本企業の研究開発費は、対国内総生産（GDP）比で米独より多いのに、利益や生産性の向上につながりにくく、惜しい。オープン・イノベーションの発想で、他社と上手に手を組むのが苦手なせいだろう。」と日本企業の利益や生産性の低さの原因を

「役割分担」が下手な点に求めている。

<「し・な・や・か・な」代理店>

「し・な・や・か・な会社」論は保険代理店にも当てはまる。

まずは、「し」の消費者目線。キャンペーン等によって自分が売りたい商品を「売り込む」のではなく、「対話」に基づき消費者の抱えるリスクを把握し（意向把握）、意向に即した保険を勧めることで（情報提供）、アマチュアである消費者に対するプロとしての義務を果たすことが大切である。

「な」の「なくてはならない」代理店とはどのような代理店だろうか。自動車保険や医療保険、生命保険といった個々の保険を売り込むことに執心しては「どこにでもいる」代理店の一つに過ぎない。時の流れとともに顧客の抱えるリスクは変化し続ける。そのリスクの変化に応じて融通無碍に形を変える「全体としての保険」を提供できれば、プロの保険コンサルタントとしての評価を得られ、個別の保険の価格や細かな補償内容の違いによって顧客を奪われるというような事態は避けられるだろう。

「や」の役割分担に関しては、代理店である限り、まずは保険会社との間で適切な役割分担を築くことに注力すべきである。新しい保険募集ルールの下で比較推奨販売を行う乗合代理店に関する規制が明確化された。これに伴い、保険会社としては、従来のように専属か乗合かではなく、比較推奨販売を行うかどうかで代理店との付き合い方を変えてくるだろう。代理店の側は、経営戦略、中でも成長戦略の一環として比較推奨販売にどのように取り組むかを明確にすることが必要になる。

また、体制整備義務の法定によって、日々の仕事が複雑化し、その証跡保存が求められるようになった。これに伴い、システムの活用は必須になったとあってよいだろう。代理店システムの選定においても保険会社やシステム会社との役割分担は非常に重要である。

「か」の変わり身の術については今更いうまでもない。一つ目は、改正保険業法の施行、二つ目は、「顧客本位の業務運営に関する原則」に代表される行政手法の大きな変化、そして三つ目は、InsurTechによる「Disruption（破壊的革新）の予兆」という三つの大きな変化が代理店を取り囲んでいる。歴史的な大変化の中で、今まで通りの代理店のあり方が通用するわけがない。

「な」の「長続き」こそは、保険という仕事に必須の顧客からの信頼と捉えたい。保険の場合、加入したことで買い手と売り手の関係が終了するわけではない。「長〜い」信頼関係こそが重要である。特に事故の際にどう対応するかは代理店としての力の見せ所だ。

また、顧客のリスクは次々と変化するから、代理店は変化に応じた「全体としての保険」を提案し続けなければならない。さらに、保険に限らず、公的な保障制度等、安全と安心に関する様々な相談ごとに対応することも求められる。インスウオッチでお馴染みの中崎章夫氏の唱える「よろず相談」の実践である。これの実践によって、代理店はまさに「安全と安心のコンサルタント」として顧客からの大きな信頼を得ることになるだろう。

多くの代理店が、「し・な・や・か・な」代理店 となって力強く成長することで人々の役に立ち、少しでも安全で安心な世の中になることを願いたい。

*本稿は、インスウオッチ「保険一歩ずつ」とインシュアランス「保険事業の今を読む」に掲載した拙稿を再構成したものです。

日本損害保険代理業協会アドバイザー
栗山泰史

Ⅱ 保険の「四方山（よもやま）話」

1. 地震保険を知っていますか？

個人の火災保険に付帯する地震保険がどのような保険なのか、正しく理解している人は必ずしも多くない。「政府が支えることで成り立っており、保険会社にとってはノーロス・ノープロフィットの保険」という理解は間違いとはいえないが、実のところ、「そうかなあ・・・？」という気分になる。

仕組みを簡単にいうとこうだ。保険契約者が支払う地震保険料は、保険会社として一切手を付けることなく、すべてが貯め続けられる。貯める先は、民間の日本地震再保険株式会社と政府の地震保険特別会計（民主党政権時に廃止が検討されたが、東日本大震災によって二度とこれが課題になることはなかった）の二つである。つまり、地震保険料は、他の保険のように個別の保険会社の管理下に置かれることなく、民間（といっても特別の会社だが）と政府の二つの「貯金箱」に納められ、地震が発生した際にのみ「貯金箱」が割られて、保険金が支払われることになっている。

東日本大震災では、1966年（昭和41年）以来、いくつかの地震で支払いはあったものの、貯まっているお金が民間と政府合計で約2兆4千億円あり、ここから1兆2千億円超が支払われた。従って、その時点でまだ1兆2千億円近く残っており、そこに、東日本大震災の後、新たに地震保険の契約がされる都度、「貯金箱」のお金はまたしても貯まり続け、次の大地震として熊本地震を迎えることになった。

<非常時は政府から借入れ>

ここで一つ疑問が生まれる。「貯金箱」のお金では足りない大地震が起こったらどうするのか、という疑問である。地震の際、まずは民間の「貯金箱」から支払う。民間の支払限度額を超える大地震になれば、政府の「貯金箱」（地震保険特別会計）から支払う。それでは、政府の貯金箱に貯まっている額を超える大震災が起こった場合かというのが先ほどの疑問だが、この時には政府の貯金箱（特別会計）が「国の通常予算」（一般会計）から借入れを行うことになっている。つまり、政府が「貯金箱」に別口のお金を継ぎ足すことで急場をしのご。そして、この借入れ部分は、その後新たに入ってくる地震保険料を使って返済することになる。これこそが、地震保険の「ノーロス・ノープロフィット」といわれる仕組みなのである。

<地震保険のイメージ>

二つの貯金箱をベースとする地震保険の仕組みについて、具体的にイメージを見てみよう。出所は少し古い「財務省地震再保険特別会計に関する論点整理に係るワーキンググループ」での検討の際に使われた資料（2011年9月8日付）である。貯金箱のお金は、地震保険料が新規契約や契約の更改によって毎年1000億円ずつ追加で入ってくると仮定して、次のように変化する。

1966年の地震保険誕生以来貯まったお金は2.4兆円あり、2011年の東日本大震災の直後、1.2兆円に減少した。このお金は、その後の毎年の地震保険料によって回復し、2041年には3.9兆円となる。しかし、ここで発生する東海3連動地震によって▲0.3兆円にまで落ち込み、政府（一般会計）から赤字分の0.3兆円を借り入れる。その後、借入れを返して、2061年に1.5兆円まで回復した後、首都直下型地震によって▲1.5兆円となり、これも政府から借り入れる。さらに、2143年に5.9兆円まで回復した後、関東大震災の再来によって0.4兆円となる。以下、この資料では、2491年までの期間、大きな地震の度に大幅に減少し、そしてその後回復していくお金の動きが折れ線グラフで掲載されている。

<地震保険は自助の制度>

もちろんこれは単なるイメージで、実際にこのとおりになることはない。言いたいことは、地震保険は、他の保険のように単年度の保険会社の決算に決して馴染むことのない、長い時間軸の中で運営されているということだ。そして、最終的にここには一円も税金が投入されることはない。「地震保険特別会計（地震保険料）」として「一般会計（税金）」からの借入れが生じて、その後、地震保険料から返済するからである。つまり、地震保険制度は、地震保険の加入者が負担する保険料のみによって運営される、完全に「自助」の制度なのである。

2. ホールインワン保険「秘話？」

今から数えて30年以上前、30歳代の半ばまでの約10年間、当時の安田火災という会社で賠償責任保険の企画・開発・管理の仕事に携わっていた。いわゆる商品業務であり、格好よくいえばアンダーライターである。10年もの長い期間、これに携わっていたので、当時は表に出せなかった「裏話」もいろいろ経験した。今回は今では時効の裏話の一つである。若干の記憶違いがあるかもしれないが、大筋では間違っていないと思う。

<「射幸性」の問題>

1980年代、賠償責任保険の新商品開発は、各社が独自に行うものがある一方で、損保協会の委員会を通じて業界として開発するものがあった。後者は、今でいえば公正取引委員会がいうところの「共同研究開発」だが、現在のような明確な「指針（共同研究開発に関する独占禁止法上の指針）」は存在しなかった。

そうした共同作業の一つにホールインワン保険の開発があった。同じような頃の開発商品は、油濁賠償や非破壊検査賠償、消防設備賠償のようないかめしいものであったから、どこかうキウキするような商品であったことを覚えている。

当時の大蔵省の認可を取るにあたって、最大の問題は「射幸性」であった。この言葉は賭け事に関して使われるが、要するにホールインワンという出来事は「事故」なのかということである。やったゴルファーは「幸せ」に浸り、周りの人もおすそ分けに預かるわけだから皆が「幸せ」、だからどこにも事故はない。事故は不幸なものなのだ。だからこそ、誰もが起こらないように努力する。しかし、それでも事故は起こるので保険の出番というのが保険の根底にあるロジックなのである。皆が幸せな出来事を保険でカバーすると、まさしくそれはモラルリスクの温床になるというわけである。

大蔵省の担当官からは「外国に例はあるのか」と問われた。そして探したところ、フランスにあったのだ。あったといってもそれらしきものに過ぎない。しかし、一応あったし、少なくとも日本の慣習ではホールインワンをやった人の負担が大きいのは事実だから、大蔵省としては申請を認めようということになった。

<外されたはしご>

本来なら、これで「めでたし、めでたし」となるところであるが、ここから混乱が始まった。実際には共同開発であるから、各社一緒に認可取得となるのが筋であるが、独禁法適用除外の保険ではないから各社がバラバラに認可申請することになる。そこでくじ引きが行われた。一番くじを引いた会社を他の会社がうらやむこと……。

第一号の認可を取ると、話題性の高い保険だから新聞・雑誌で大きく取り上げられる。一躍その会社は時の会社となった。しかし、混乱はここから始まった。次に認可申請した会社が、料率を3分の1にして申請したのである。業界としての共同作業はあくまでも標準を作るものであるから各社への拘束力はない。拘束

すれば、それこそ独禁法違反である。だから、次の会社が自社独自の統計を加味して料率を3分の1にしたのは適正な行為なのである。そして、3番目以降の会社はそれをフォローすることになった。結局、はしごを外された格好となった最初の会社も追いかけて料率を下げるための変更認可申請を行うことで一連の騒ぎは終息した。

もう一つ、おまけの話。その後、一定の期間が経って、損害率が見えてきたとき、この保険の損害率は300%を超えていた。そうなのである。やはり、元の料率が正しかったのである。大数の法則がいかに重要か、保険において共同行為がいかに大切か、そんなことを教えられる出来事であったのである。

3. 「ゲテモノ」こそが時代の寵児

昔、10年以上の長い間、保険会社のアンダーライティング・セクションにいた。その頃、「下手物（げてももの）保険」という言葉がしばしば職場を飛び交っていた。「下手物（げてももの）」の意味は「普通とは違って、風変わりなもの」であり、反対語は「上手物（じょうてももの）」である。

当時の保険において、「上手物（じょうてももの）」は、建物や動産のような値段を付けることができる形あるもの、すなわち有体物を保険の目的とし、火災や落雷、爆発といった急激・偶然・外来の事故による損害をカバーする保険であった。最大の特徴はいかにも「大数の法則の申し子」のような保険であることである。

これに対して、「下手物（げてももの）」は、形がないものを保険の目的とし、形がないから事故も火災や落雷のような「華々しい」ものではなく、訳が分からないようなものなのである。例えば、ブランドなどはその典型である。確かに価値はあるのだが、そもそもどのようにして評価すればよいか分からない。これがダメになる時の原因になる事故はどのようなものなのか、これもよく分からない。そもそもブランドはそれを持つものの固有の価値であるから大数の法則が全く通用しない。いかにもアンダーライター泣かせのリスクなのである。だからこそ、「下手物」と称して、誰もがができるだけ近寄らないようにしていたというわけである。

<間にある利益保険>

この中間にあるのが利益保険である。この保険は昔からあるが、「利益」は有体物ではないものの、利益を失う原因となる事故を「華々しい」ものに限定することで「上手物（じょうてももの）」の保険の仲間入りを許されていたとあってよいだろう。しかし、この保険は「難しい保険」である。その理由は「利益」が有体物でないために保険の目的としての扱いが難しいからである。少しだけ「下手物」の雰囲気醸し出しているのである。

<「下手物」の時代>

長い保険の歴史の中で続いてきた「上手物」「下手物」という階級が今ではすっかり壊れている。今や建物や動産といった有体物よりも、ブランド、特許権のような権利、メモリーの中の情報などの方にはるかに大きな価値があるというようなことは日常茶飯事になっている。その背景にあるのが「経済のソフト化・サービス化」という大きな時代の流れである。これに伴って、新しいタイプの「下手物」が続々と登場している。

有体物が「華々しい」事故によって損害を被る時にこそ保険の出番というような昔の感覚で「下手物」を無視していれば、時代の流れに完全に取り残されてしまう。顧客からは「保険には何の価値もない」と馬鹿にされてしまうだろう。むしろ、「下手物」を上手に扱うことこそが保険に携わるものの腕の見せ所という時代がとっくの昔に到来しているのである。

4. 保険における「あんこと皮」

今の時代、ケーキや和菓子の素晴らしさには、ただ驚くばかりである。近所にある人気のケーキ屋さんのシェフはフランスで修業したとのことで、店の前には、いつも行列ができています。素材を厳選し、甘さを抑え、色合いの美しさに気を配った和菓子には、歴史の中で培われた職人の技を感じさせられる。

筆者が子どもだったころは、余程の老舗でもない限り、今のようなこだわりには出会うことがなかった。饅頭は「あんこと皮」でできているが、甘いあんこの多さが評価の決め手であった。つまり、あんこが多く、皮の薄い饅頭こそが美味しい饅頭であった。

<「収支相等の原則」と「給付・反対給付の原則」>

わが国の火災保険は、第二次大戦後、長く損害率が低下し続ける時期があった。建物の構造が木造一辺倒から鉄筋等に変化し、消防設備や消防力が立派になるに伴い火災事故が減少したからである。損害率の低下はよいことだと思われるかもしれないが、これは困った問題を引き起こした。

保険には、「収支相等の原則」という原則がある。これは、「保険期間内に保険契約者から受け取る保険料総額」と「将来の保険金支払いのために積み立てた部分の予定運用益」の合計額（収入）が、「支払いを予定している保険金総額」と「保険制度（保険経営）を維持するために予定している経費」の合計額（支出）に等しくなるべきという内容である。

もう一つ、「給付・反対給付均等の原則」という原則がある。全体として収支均等していても、個々の保険契約の間に不平等があれば契約者は離反するだろう。そこで、個々の契約の保険料は、保険事故の発生の確率と補償の額に見合うように算出されるべきという内容である。

二つの原則は似たようなものであるが、内容は微妙に異なっている。全体の収入と支出に着目して均等を求めるのが収支相等の原則、個別の契約に着目して保険料とリスクの均等を求めるのが給付・反対給付均等の原則である。この二つの原則に大数の法則が重なり合って、保険は合理的なものになるのである。

<「あんこと皮」の問題>

そして、もう一つ、保険の原理原則を示す有名な言葉に「危険なくして保険なし」というものがある。火災のリスクがどんどん小さくなるということは危険がなくなっていくということである。先ほどの二つの原則をそのまま適用すれば、当時の火災保険は、危険がなくなることで一人ひとりの契約者が負担する個別の保険料が減り、そのことで保険会社に入る全体の保険料も減るという状態であった。

危険がなくなっていくことで支払い保険金は減るが、保険会社や代理店の経費はそれまでと同じようにかかる。つまり、保険料のうち保険金相当部分のウエイトが減ることになる。これを当時、饅頭の「あんこと皮」に例えて言い表した。保険金という「あんこ」が少なくなり、保険会社や代理店の経費という「皮」ばかりが多くなったというわけである。まさに、商品の価値という点で、火災保険は存亡の危機を迎えていた。

その後、火災保険が息を吹き返したのは、風災や水災をカバーするようになるなど、総合保険化の道を辿ったからである。保険料は値上がりしたが、あんこの量が増えることで「危険なくして保険なし」という困った状況を抜け出すことができたのである。

5. テレマティクス自動車保険と等級制度

テレマティクス自動車保険の存在感が高まっているように感じる。あえて「感じる」と記したのは、実際

には、自動車保険全体に占めるテレマティクス自動車保険のウエイト自体はまだまだ高くないからである。それにも拘わらず強い存在感を感じるのは、世の中におけるデジタル化の進展、中でもあらゆるモノがインターネットにつながるというIoT（Internet of Things）の動きに直接結びついているからだ。さらに、デジタル化の動きの中で、保険にもInsurTechという大きな変化の波が生じ始めているが、まさにその中に位置付けられるのがテレマティクス自動車保険であるからだ。

<テレマティクス自動車保険とは>

いまさらいうまでもないが、テレマティクスは、Telecommunication（遠距離通信）とInformatics（情報工学）の二つの言葉を合体してできた造語である。従って、テレマティクス自動車保険は、自動車に車載器を積み、インターネット等の通信で運転に関する様々な情報を取得することを前提に商品設計された自動車保険ということになる。これには2種類あり、一つは走行距離に応じて保険料の割引を行う「走行距離連動型（Pay As You Drive：PAYD）」、もう一つは走行距離に加え、アクセルやブレーキ操作等の運転行動に関するデータに基づいて保険料の割引を行う「運転行動連動型（Pay How You Drive：PHYD）」である。

保険会社各社とも様々な形でテレマティクス自動車保険に関する商品開発を行っているが、現状では提供する商品が限定的なところに留まっている。最も力を入れているのはあいおいニッセイ同和損保で、2004年から「走行距離連動型」を販売してきたが、今年、「タフ・つながるクルマの保険」とのネーミングで本格的に「運転行動連動型」テレマティクス自動車保険の販売を開始している。この商品は、トヨタのコネクテッド・カーに限定して販売され、走行距離に加え、運転特性として速度超過・急加速・急減速による保険料の割引が行われる。この割引は、「安全運転のインセンティブ」という位置付けになっており、最大20%分、保険料が安くなる。

<自動車保険における「等級制度」>

ところで、わが国においては長きにわたり、自動車保険には「等級制度」が設けられてきた。一般論として、保険料率は「特性料率」と「経験料率」の二つに区分される。特性料率の方は、自動車保険でいえば、用途や年齢といったリスク特性を反映する料率である。これに対し、経験料率は過去の事故の発生状況に基づく料率であり、リザルト・レーティングともいわれる。自動車保険の場合、等級制度に基づく保険料の決定は経験料率に属するものである。

昔、1990年代の半ばに日米保険協議の結果を受けて、「リスク細分型自動車保険」というものが登場した。ここでいう「リスク細分型」は特性料率における細分化を意味している。アメリカからの強い要求によって登場した「リスク細分型自動車保険」であったが、このように大上段に構えなくても、実際には、わが国では経験料率を活用して究極の料率の細分化が既に実現していたのである。わが国の自動車保険は、等級制度を通じて、契約ごとに過去何年にも及ぶ当該自動車の固有の事故状況が反映する形になっているのである。

<「等級制度」の価値>

一つひとつの契約が等級制度によって異なる保険料になるという結果を見れば、実はわが国においては、かねてから「運転行動連動型」自動車保険が実現していたといえなくもない。このことは、わが国におけるテレマティクス自動車保険に一つの特性を与えることになる。すなわち、諸外国のテレマティクス自動車保険が「標準の保険料+テレマティクスによる割引」という二層構造であるのに対し、わが国の場合は「標準の保険料+等級制による割増引き+テレマティクスによる割引」という三層構造になるのである。等級制度がある分、テレマティクスの活躍のウエイトが小さくなっているといってもよい。それ位に等級制度は料率

算定上、大きな効果を発揮しているのである。

等級制度がこれからも自動車保険を支える柱として機能し続けるか、それとも悪い意味でのレガシー（時代遅れのもの）となってテレマティクス自動車保険の発展を妨げるものになるか、自動車保険において、この問題は重要な課題である。この課題をもう少し具体的に考えてみよう。もし、ある新規参入の保険会社が等級制度に一切従わず、テレマティクス技術を徹底的に深めて取得したデータを用いてテレマティクス自動車保険を販売した場合、現在の等級制度をベースとする自動車保険に競争力があるのだろうか。テレマティクス自動車保険の強い存在感がIoTやInsurTechという世の中のデジタル化を象徴する言葉の中で生じているとするなら、答えは自ずと明らかなのではないだろうか・・・。

6. 自動運転車とPL保険

自動運転車による事故に関して、政府の方針が決定した。「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部・官民データ活用推進戦略会議」が4月17日付で公表した「自動運転に係る制度整備大綱」に詳細が記されているが、ポイントとなる点を原文から引用すると以下の通りである。

<自動運転車による事故対応のポイント>

- ・自動運転システム利用中の事故により生じた損害についても、従来の運行供用者責任を維持する。なお、保険会社等から自動車メーカー等に対する求償権行使の実効性確保のための仕組みを検討する。
- ・ハッキングにより引き起こされた事故の損害（自動車の所有者が運行供用者責任を負わない場合）に関しては、政府保障事業で対応する。
- ・組み込まれたソフトウェアの不具合が原因で自動運転車による事故が発生した場合については、製造物責任法の現行法の解釈に基づき、自動運転車の車両としての欠陥と評価される限り、自動車製造業者は製造物責任を負う。
- ・自動運転車の使用方法やリスクについて消費者が正しく理解するために、自動運転車には使用上の指示・警告が求められる。使用上の指示・警告が不適切な場合において「通常有すべき安全性」を欠いていると判断される場合があるため、「通常有すべき安全性」と使用上の指示・警告等の関係については、技術的動向を踏まえた継続検討課題とする。

<自動車保険を優先適用>

何よりも重要な点は、被害者救済を最優先し、まずは自動車保険で対応することになったことである。ただし、必要に応じ、保険会社からの自動車メーカーへの求償を行うことになっている。また、欠陥が明らか場合は、最初から自動車メーカーの責任とすることも明確になっている。

これを受けて、保険会社も自動車保険の改定を行う予定であり、一時しばしば喧伝された「自動車保険がPL保険に代わる」という代理店の心配は一応払拭されることになった。

元々、製造物責任（PL）は、絶対責任ではない。よく切れるナイフで手を切った場合、被害は生じているが誰もナイフメーカーの責任を追及することはない。被害と製品の欠陥の間に因果関係がある場合にのみメーカーは責任を負う。自動運転車の欠陥を被害者が立証することが必要なのである。しかし、被害者が複雑な自動運転車の欠陥を立証することなどできるはずがない。そこで、まずは被害者救済のために自動車保険を使う。その後、保険会社が支払った保険金を、欠陥を立証した上で自動車メーカーに求償する。これであればプロ同士のやりとりになる。ただし、保険会社にとってもこれは困難であるから「実効性確保のための仕組み」を

検討することになっている。例えば、第三者的な技術研究所のようなものがこれに該当することになるだろう。

<欠陥概念の拡大>

これからの展開として目を離せないのは、上記のポイントのうち最後の段落である。「使用上の指示・警告」に問題がある場合、欠陥が認定される可能性が示唆されていることである。アメリカのPLを振り返ってみると、警告ラベルや使用説明書の不備等が欠陥と認定されるようになったことが、メーカーの責任を大きく拡大させる要因になっている。

仮に、今後の検討において「使用上の指示・警告」における欠陥の解釈が拡大することになれば、素人である個人の被害者でも簡単に欠陥を立証することができるようになるかもしれない。そうなれば、自動車保険ではなくメーカーのPL保険によって処理される事故のウエイトは高まる。これは、自動車保険からPL保険へのシフトを意味するのである。

7. 保険の売り切れ？

1984年のアメリカ、そこでは保険を巡る大きな混乱が生じていた。それは、「Insurance Crisis（保険危機）」と称され、アメリカを代表する週刊誌「TIME」の表紙に「Sorry America!! Your Insurance Has Been Canceled」と記されたことが混乱の激しさを象徴していた。保険会社が大きな赤字を背景に、保険、中でも賠償責任保険の新規引受や更改を拒否し、また更改する場合でも何倍にも及ぶ保険料の引き上げを要求した結果、保険を購入することができない企業や人が巷に溢れたのである。

そして何が起こったか。施設賠償責任保険がないため公園その他の公共施設が閉鎖に追い込まれた。医師賠償責任保険がないため医師、特に産科は診療を拒否した。PL保険がないため、メーカーはリスクの高い製品の製造を中止した。これに類する例は数限りない。

<アンダー・ライティングの失敗>

背景には、当時のアメリカにおける賠償請求訴訟の増大と賠償金額の高騰があった。すなわち、賠償件数がどんどん増加する一方で、懲罰賠償金を含む一件当たりの賠償金がどんどん高くなったことで、世の中の賠償金の総額がうなぎ上りに増加したのである。それらの賠償金の支払いには保険が使われたから、賠償責任保険の収支は過去に類を見ないほど巨額の赤字となった。

それともう一つ、急激な賠償問題の展開に関する保険会社のアンダーライティング・ミスがあった。この時期、レーガン大統領による経済政策レーガノミクスによってアメリカの金利は高騰していた。賠償責任保険の場合、事故が起ってから保険金が支払われるまで、訴訟等によって相当多くの時間を要する。こうした特性を「Long Tail（長い尻尾）」というが、入ってきた保険料は、保険金として支出されるまでの期間、高い金利の下で運用が可能になる。それを当て込んで運用分を保険料の割引に活用するというキャッシュフロー・アンダーライティングという手法が当たり前のことになっていった。そして、それを免罪符のように激しい保険料引き下げの競争が行われた。もしかすると、訴訟において陪審員は「どうせ保険で支払われるから大丈夫」という感覚で安易に加害者の賠償を認定したかもしれない。となると、その末路は、いうまでもない。何年か過ぎた時、保険会社は莫大な赤字を被ることになった。

<保険の売り切れと高騰>

わが国においてバブル崩壊の後に莫大な不良債権を抱えた銀行が何をしたか。自己資本比率の悪化の下で、

貸出の拒否、貸し渋り、貸しはがしといった現象が起こったことは未だに記憶に新しい。保険会社の赤字は、資本を棄損する。保険においても銀行と同じことが生じる。保険の引き受けの拒否と保険料の大幅な値上げである。引き受けの拒否によって、買いたくても保険が買えないことを「Availability問題」という。一方、保険は買えるのだが、保険料が高すぎて手が出ないことを「Affordability問題」という。

保険においても、一般の商品と同じように品切れで買えなかったり、商品はあっても高すぎて手が出ないという現象が生じる。保険会社の経営に問題が生じることによる保険契約者に対する最大の「裏切り」は破綻による保険金の不払いである。そして、それに加えて、「Availability問題」と「Affordability問題」の二つが保険契約者を含む国民への裏切り行為とあってよいであろう。金融庁による保険会社の経営への公的規制は、「破綻」、「Availability問題」、「Affordability問題」の回避のために必要なものといってよいだろう。

8. 消費者を欺く保険？

損害保険に携わっている人なら、誰でも、ゴルファー保険という保険があることを知っている。世の中にはたくさんスポーツがあるのに、なぜゴルフなのだろうか。野球、サッカー、水泳・・・。それぞれ、スポーツごとにリスクは異なるわけだから、独自の保険があってもおかしくはない。実際には、スキー保険やテニス保険など、一部のスポーツにはそれぞれ個別の保険が存在する。

<「新商品開発」という規制緩和>

損害保険会社にとって、なにがなんでも「新商品開発」が大切という時代がかつてあった。護送船団行政という言葉に象徴される「厳格な規制」と金融ビッグバンの下での「保険自由化」の端境期の頃である。

第一次大戦の後、日本の損害保険業界は激しい競争の時代を迎え、「危ない保険会社」が多く出てくることになった。これを教訓に、第二次大戦後、極端に保険引き受け能力が低下したこともあって、損害保険料率算定制度を中心に画一的な商品規制をベースとする「厳格な規制」が設けられた。

しかし、その後、経済の高度成長の中で、保険会社をそこまで厳格に規制する必要があるのか、むしろ規制が保険会社に「レント（rent制度や規制などによって苦勞せずに得られる利益）」をもたらしているのではないかという見方が出てきた。そして、少しずつ規制の見直しが進んでいった。当時の保険審議会がその中心にあった。打ち出したのはシンプルな改革であった。「需要の変化に対応するための商品開発・多様な保険商品」という形で、業界統一ではない様々な新商品の開発が求められたのである。

1975年ヨット・モータボート総合保険、1982年学生総合保険、テニス保険、家族傷害保険、1983年スキー・スケート総合保険、1985年医療費用保険、1987年こども総合保険、1989年介護費用保険・・・といった商品がこの流れの中で登場した新商品である。

この中にゴルファー保険が入っていないのは、この保険はもっと昔に売り出されたものであるからだ。ただし、以前にもこのコラムで取り上げたことがあるが、特約であるホールインワン保険は、こうした流れの中で1982年に発売されている。そして、この頃に、テニスやスキー・スケート、野球といったスポーツに着目した保険が開発されている。

<本当に魅力ある商品なのか・・・>

ところで、各社が競い合って開発したこうした商品をどう評価すべきであろうか。こうした保険には、二つの点で問題がある。一つは「補償重複」である。もう一つは「付加保険料の重複」である。

「補償重複」に関して言えば、賠償における個人賠償保険（特約）、用具における火災保険（総合保険）、

怪我における傷害保険、これらと補償が重複する。「付加保険料の重複」の方は、複数のスポーツをする人は、保険加入の都度、証券が発行され、その他の事務処理コスト等が発生するわけだから、スポーツごとに付加保険料を負担することになる。

金融庁が監督指針において、補償重複に関し、非常に厳しい目を向けるのは、今、目の前にある保険募集の実務を考えると酷なものであることはよく理解できる。しかし、保険のプロであれば、細分化されたリスクをカバーする保険が持つ問題は理解できるであろう。それは、確かに、究極のところで消費者を欺く一面を持っているのである。かつて、消費者運動家としてアメリカで名をはせたラルフ・ネーダー氏は「リスクを切り刻んだ保険の販売は消費者の不利益となる」旨を主張したが、背景にある論理は同じである。一時的に百花繚乱のごとく相次いだ新商品開発が、結果的には素人の思いつきの領域に留まり、その後、次第に退潮していったのは当然の帰結といえるだろう。

<主役は消費者>

その一方で、二つの「重複」に目をつぶりさえすれば、保険会社や保険代理店にとって、これらの保険が顧客開拓に大きな意義のある保険であったことは間違いない。また、保険の普及にも一定の役割を果たしたのは事実であろう。しかし、保険業法改正による新しい保険募集ルールの下で、主役は消費者に代わった。ついに消費者が、こうした細分化された保険に真の意義があるかどうかを判断する時が来たといえるのではないだろうか。

*本稿は、株式会社アイエスネットワークが発行するメールマガジンに「保険の虫眼鏡」と題して連載中の拙稿を再構成したものです。アイエスネットワークは、保険代理店システムの開発を行う会社です。メールマガ配信（無料）は、アイエスネットワークのHPより受付中ですので、ご関心のある方は、次にアクセスください。☛ <https://www.isnetwork.co.jp/mailmagazine>

日本損害保険代理業協会アドバイザー
栗山泰史

Ⅲ 変化する競争環境の中で代理店経営をを考える

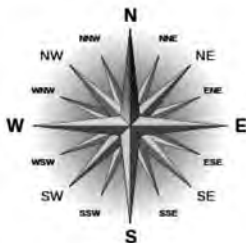
代理店向けセミナー用 <配布資料>



日本代協マスコットキャラクター
森の賢者 ふうた

変化する競争環境の中で代理店経営を考える

～金融行政の動向と環境変化と代理店の未来～



2018年7月

一般社団法人 日本損害保険代理業協会

1

《 本日のテーマ 》

I 改正保険業法施行後の動き(金融行政の動向他)

II 市場・社会環境の変化の見通し

III 今後の代理店経営を考える



- ・ 市場のあり方は「消費者が決める」
- ・ 環境は必ず変化するが、底流に流れる変化を認識する
- ・ シナリオは変化に応じて書き換える
- ・ 環境が変わる時に後悔しないよう、今できることに取り組む

I 改正保険業法施行後の動き (① 改正保険業法のポイント)

2

業法改正の主なポイント = 法律に明記されたこと

(1) 募集人に対して積極的な顧客対応を求める基本的なルールを創設

- ◆ 顧客ニーズの把握から保険契約の締結に至る募集プロセスの各段階においてきめ細かな対応が行われるよう、「積極的な顧客対応」を求める募集規制を導入

- 「全募集人」の義務・・・
 - ① 「意向把握義務」の導入
 - ② 「情報提供(・確認)義務」の導入

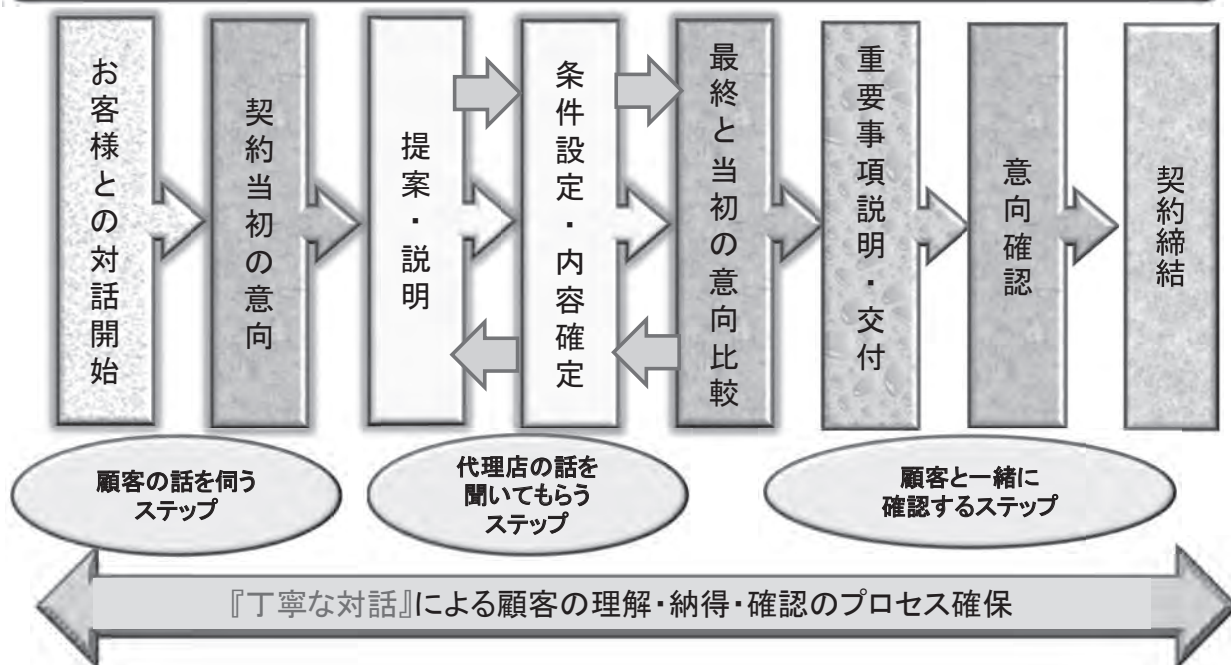
(2) 代理店に対し、直接、体制整備を義務付け

- ◆ 「代理店は保険会社が指導・教育・管理する」体制から、『代理店自身に対しても体制整備を直接義務付け』する体制へ転換⇒ 一部大型代理店は行政が直接監督 ⇒ 製販分離へ

- 「全経営者」の義務・・・
 - ③ 「体制整備義務」(業務の規模・特性に応じた義務)
 - ④ 「比較推奨販売を行う乗合代理店の追加的体制整備義務」
 - ⑤ 大型乗合代理店の帳簿備付・監督官庁への事業報告書提出

新しい保険募集ルールを狙い = 保険募集プロセスの標準化

❖ 消費者の権利を満たし、均質な対応を確保するため、募集プロセスを「標準化」



体制整備義務 = 適正な保険募集のためのPDCAサイクルの徹底⇒経営の高度化

1. 保険募集の業務に関し、①重要事項説明 ②顧客情報の適正な取り扱い ③委託先管理責任 ④比較説明・推奨販売 ⑤フランチャイズなど、健全・適切な運営を確保するための体制の構築を全代理店に要求

2. 適正な運営のため「組織として機能する仕組み」をつくる＝PDCAの実践

- ❶ 社内規則・責任者を決め (Plan)
- ❷ 教育・管理・指導を行い (Do)
- ❸ 定期的に自己検証・評価し (Check)
- ❹ 評価に基づく改善を行う (Act)



3. 代理店の規模と特性に応じた体制整備・・・乗合代理店の義務は専属代理店より重い

- ☑ 規模・・・ 店主一人で全員の行動を把握できるか
- ☑ 特性・・・ 保険会社の委託業務以外の業務を行うか ➡ 比較説明・推奨販売、フランチャイズ

4. 当局モニタリング(検査)の結果、管理体制に不備があった場合・・・ 行政処分

- ➡ PDCAの対応記録を備え、説明責任を果たせることが重要 ⇒ “何をどう実行しているか”という実態が重要

業法改正の狙い

新しい保険募集ルールは … 消費者のためにある



新しい保険募集ルールは … ミニムムスタンダード



新しい保険募集ルールは … 全代理店・募集人が直接対象



新しい保険募集ルールは … ベストプラクティスの競争を要請

自立と自律が鍵

❖ 代理業界もプロの世界に

❖ “プロ”同士の競争に勝ち残ることが必要

❖ 成長戦略が大事



I 改正保険業法施行後の動き (② 金融行政の動向)

2017年度金融行政方針（2016年10月公表）

◆ 良質な金融商品・サービスの提供に向けての競争実現（市場メカニズムの発揮）

- ・金融機関の取り組みの「見える化」によって、顧客から正当に評価されるメカニズムを実現

◆ 金融機関による顧客本位の業務運営の確立と定着

- ・ フィデューシャリー・デューティ(F/D)の確立・定着 ⇒ 後の『顧客本位の業務運営』
- ・ 手数料の開示促進 / ・ 商品のリスクの所在等の説明(資料)の改善

◆ 自社の取り組みの顧客への開示の促進・優れた金融機関の当局公表・表彰

- ・ 良質な金融サービスの提供に向けた金融機関間の競争を促す

◆ 既存のビジネスモデルの持続可能性の検証

- ・ 持続性に課題がある場合は、問題解決に向けた対応を要請

◆ サイバーセキュリティの強化 = 金融システムの最大の脅威への対応

金融庁による『顧客本位の業務運営の原則』の策定・公表の要請（2017年1月19日）

① 顧客本位の業務運営に係る方針等の策定・公表

② 顧客の最善の利益の追求

③ 利益相反の適切な管理

④ 手数料の明確化

⑤ 重要な情報のわかりやすい提供

⑥ 顧客にふさわしいサービスの提供

⑦ 従業員に対する適切な動機付けの枠組み

【ルールベース】
形式・過去・部分
“金融処分庁”

大転換

【プリンシプルベース】
実質・未来・全体
“金融育成庁”

『顧客本位』を組織に浸透させ、
消費者に判断材料を与えるため
のKPIの設定を要請

Key Performance Indicator
(参考資料参照)

- ☛ 設定しない場合理由必要

金融庁方針の大きな転換

- 昔は…実態的監督主義…保険自由化以前の「裁量行政」・「通達行政」
 - ☛ ルールを決めるのは金融庁の担当官・箸の上げ下ろしまで金融庁が指示
 - ⇔ 金融庁の考えを把握するのが最も大事な生き残り策…“MOF担”の時代



- そこで…ルール・ベース
 - ☛ ルールを守れない代理店をネガティブ・リストに載せて金融庁が排除
 - ⇔ “ルールを守ればいい”という思考に陥り、創意工夫を失う



- 今後は…ミニマム・ルールの上にプリンシプル・ベース ⇒ 市場原理の導入
 - ⇒ 基本を示し、後は競争原理に持ち込むが、金融は自由に競争させない
 - 「顧客本位の業務運営」の枠内で創意工夫の競争を求める＝競争政策の導入
 - 金融庁は環境を整え、ベスト・プラクティスを競わせる…100点満点は常でない
 - ☛ 「顧客本位」の競争に負けた代理店は消費者が排除

金融庁方針転換の本当の意味…本当は重い「自律と自立」

「自律」… コンプライアンスであり、当たり前
基礎
下着のようなもの ⇒ 着ていなければ社会に出られない

「自立」… 体制整備義務を果たすこと
下着の上に服を着る ⇒ 社会には出ていけるが、それで終わりではない

「創意工夫」… “自立した大人同士”の競争 ⇒ 社会に出れば競争がある
外見も内実も磨いて魅力を増し、他との競争に打ち勝っていく



一連の動きは、金融庁が仕掛けた国民のための『競争政策』の導入

中途半端な代理店・募集人の排除 ⇒ 真のプロが競い合う業界に！

金融庁による代理店ヒアリング(2016年10月～12月)

◇ 第1回ヒアリング(2016年10月～12月)

- 金融庁による最初の損保代理店ヒアリング実施
- 体制整備の水準・レベル感を提供するための好取組事例収集が目的 ⇒ 検査ではない
- 実施店数 100店 (専業・兼業、規模大・中・小混在) 【専業a:81店・兼業b:19店】

【規模】:A	従業員101名以上	〈専業 8店・兼業 1店…計 9店〉
B	61名～100名	〈専業 5店・兼業 1店…計 6店〉
C	31名～60名	〈専業12店・兼業 1店…計13店〉
D	11名～30名	〈専業31店・兼業 5店…計36店〉
E	1名～10名	〈専業25店・兼業11店…計36店〉
- ヒアリング項目
 - ⇒ ① 意向把握・体制整備の具体的な取り組み内容
 - ⇒ ② 顧客本位実現のための独自の工夫が焦点
 - ⇒ ヒアリング結果は2017年2月金融庁HPで公表済

- 金融庁が作った代理店の好取組事例集
 - 自社の規模等に応じて取り組みの参考として活用

金融庁による代理店ヒアリング (2017年1月/5月～8月)

◇ 第2回追加ヒアリング(2017年1月)

- 第1回のヒアリングで「顧客本位の取り組み」が評価された代理店5店が金融庁本庁で追加ヒアリングを受けた (全て代協会員・野元同席) / 金融庁13名(保険課長・保険企画室長・総括金融検査官他)
- 対象店:福岡 2店、長崎・大阪・愛知 各1店 / 乗合 2店・専属 3店 / 社員数:10名～60名
- ヒアリング項目:「経営理念」・「経営理念の従業員への浸透策」・「経営理念に基づく業務運営上の取り組み」を起点としながら代理店経営全般にわたり質疑応答 (P12～13 参照)
- 顧客本位の業務運営を実践している代理店の声を聴いて今後の行政運営の参考にするため
→ ヒアリング内容は金融庁の幹部会で報告・森長官にも報告された

◇ 第3回ヒアリング(2017年5月～8月)

- 5月末～8月中旬 損保の代手体系(ポイント制度)・乗合承認手続きに関するヒアリング
- 実施店数約30店?〈地域専業代理店:小規模(損保収保1億未満)・中(1億～3億)・大(3億以上)〉
- ヒアリング項目…「代手ポイント制度の評価」、「顧客本位・業務品質向上・収益性に対する代手上的の評価に対する意見」、「規模代手の評価」、「代理店経営上の問題点」、「保険会社の説明状況」等 / 「乗合申請経験」、「保険会社の対応」、「強制乗合の経験」など (P14～15 参照)

追加ヒアリング I (2017年1月実施)の質問内容 ①

理念を具体的な行動にどうつなげているか？成果はでているか？ ➡ 実態を確認

1. 経営理念

- ・経営理念の社員への浸透のために、具体的にどう取り組んでいるのか？
- ・「浸透している」とどうして言えるのか？ 浸透しない社員にはどう対応しているのか？
- ・経営理念をベースにした態勢に変えて顧客の評価は変わったか？業績とリンクしているか？

2. 人事評価・給与制度

- ・固定給か歩合給か？ 歩合給の評価体系・評価項目はどうなっているのか？
- ・営業にノルマを課しているのか？ 達成できない場合、どう処遇するのか？

3. 代手制度

- ・現行の代手ポイント体系に関し、どう思うか？
- ・(乗合代理店で) 各社の代手ポイントが異なる場合、どう対応しているのか？
- ・代手開示についてどう思うか？

4. キャンペーン

- ・保険会社主催のキャンペーンに参加しているか？ 具体的な内容は？
- ・商品キャンペーンで顧客本位は徹底できるのか？
- ・(乗合代理店の場合) 推奨方針との齟齬は生じないのか？顧客に明示しているか？

追加ヒアリング I (2017年1月)の質問内容 ②

5. 顧客管理・開拓

- ・顧客情報の共有化を図ることで顧客の反応は変わったか？
- ・「お客様の声」をどうやって拾っているか、具体的にどのような対応を行っているか？
- ・顧客のリスクを削減するためにどのような取り組みを行っているのか？

6. 機能別組織型代理店

- ・組織化を図ることで顧客にはどういうメリットがあるのか？
- ・組織として顧客本位を徹底していくためのポイントは何か？

7. 乗合・ダイレクト

- ・(乗合代理店)顧客本位を徹底するためにはブローカーの方がいいのではないか？
- ・(乗合代理店)乗合に耐えるためにどのような社内体制を構築しているのか？
- ・(専属代理店)専属代理店で顧客本位は実現できるのか？

8. 保険会社の評価

- ・金融庁、保険会社、他の代理店に対し、何か意見はあるか？
- ・顧客本位や代理店経営の観点で、保険会社の施策で評価しているものはあるか？

9. 今後の経営戦略

- ・代理店として今後の成長戦略をどう描いているか？ 成長を図る上でのポイントは何か？

代理店ヒアリングⅡ(2017年5月～8月)の質問内容

(1) 代手体系(ポイント制度)

- ① 評価
 - ・ポイント制度をどう評価しているか？ 代理店経営にどう影響しているか？
 - ・ポイント制度で肯定できる点、改善を求めたい点は何か？
- ② 顧客本位の業務運営
 - ・実現のためにどのような努力をしているか？
 - ・代理店における顧客本位の取り組みは保険会社に適切に評価されているか？
- ③ ポイント制度の体系の評価
 - ・ポイント制度で持続的な顧客対応の取り組みに寄与している点は何か？
 - ・業務品質向上の取り組みは評価されているか？
 - ・収益性向上に寄与しているか？
 - ・大規模代理店ほど高ポイントが適用されていることをどう思うか？
- ④ 保険会社の対応
 - ・ポイント制度について、保険会社から適切な説明を受けているか？ など

(2) 乗合の現状と課題

- ・乗合を希望したことはあるか？ ☛ある場合…保険会社の対応はどのようなものであったか？
- ・強制乗合をしたことはあるか？ ☛ある場合… 同上
- ・(乗合申請時の標準プロセスを整理した)「損保協会のガイドライン」は準用されていたか？
- ・乗合申請時の保険会社の対応について、要望はあるか？ など

追加ヒアリングⅡ(2017年5月～8月)後の動向

(1) 代理店手数料体系

- ・2017年9月21日、金融庁と損保協会(全社社長)との意見交換の場でヒアリング内容を通知
 - ⇒ 代手は競争領域であり「民・民の問題」⇒ 対話強化を促す
- ・顧客本位・体制整備・事務ミス・BCP等の観点から、高齢・小規模代理店への懸念を表明
 - ⇒ 1億未満・3人未満…業務品質確保のため最低限の規模は必要・リタイアメントプランの充実
- ・今後、品質に対する評価が強まるとともに統合が加速する
- ・環境変化の中での「成長戦略」が重要

＜参考＞ 金融庁公表資料

(2) 乗合承認手続き

- ・個社性が強く、個別事情がある民・民のテーマだが、現状には一部疑問も感じた様子
 - ⇒ 顧客本位の合理的要請は承認されるケースが増える可能性あり
- ・損保協会のガイドライン(文書通知・一か月ルール等)を各社が遵守する方向
- ・取引を止める場合も解除ではなく合意解約を目指す方向
- ・専属困り込み策の強化 ⇒ 1社コンサルの実現・代理店支援力の強化・システム化
- ・専属代理店の選択肢 ⇒ 体制が未熟の場合、乗合はリスク ⇒ 専属先変更も選択肢

代理店手数料を巡る動向 … 代手開示問題

(1) コミッション・バイアス ⇒ 比較推奨販売を行う乗合代理店への規制強化

(2) 金融審議会の結論 ⇒ 「現時点において一律に開示を求める必要はない」

※今後の検査等において不適切な比較販売の事例が判明した場合には、手数料開示の義務づけについて改めて検討 … 先ずは改正保険業法の規制効果を見守る

(3) 「特定保険契約」の取扱い ⇒ 投信と並列で販売されている生保商品が問題

① 特定保険契約…金利、通貨の価格、相場その他の指標による変動で損失が生じるおそれのある
保険契約 ⇒ 変額個人年金保険・積立利率変動型個人年金保険・外貨建保険

② 投信と併売している金融機関で自主的に開示 ⇒ 生保協会がガイドラインで例示(総額の%表示)

(4) 諸外国の対応 ⇒ 米国(ニューヨーク州)・EU(2016年2月23日発効「保険業務改善指令」)

(5) 検討の留意点

① Fee と Commissionの違い ⇔ 代手額に関わらず、顧客の支払金額や保険金は変わらない

② 「顧客本位の業務運営(プリンシプル)」と「法的強制」の違い⇔ 開示は事業者の自由

代理店手数料を巡る動向 … 生保業界の動向

<不適格募集人排除の動き> ブラックリストの強化

<乗合代理店に対する過度な手数料支払い自粛>

☛ 金融庁は募集手数料とインセンティブ報酬の実態把握を実施

① 他社との競争を意識し、募集手数料とインセンティブ報酬を足すと、初年度保険料を大きく超える水準の報酬の支払いなど、手数料が役務やサービスの「質」を反映したものとはなっていないケース

② 金額水準の高額化 ⇒ 顧客本位の販売に反しないか？

過度なものは自粛

<費用負担の見直し>

- ・ キャンペーン表彰…高価な賞品や海外旅行招待
- ・ 代理店従業員の「研修」名目の旅行代金の負担
- ・ 広告費負担、各種協賛金、出向、融資 等

過度なものは自粛

<不適切な比較推奨販売の排除> 手数料の多寡で販売にバイアス

苦情・検査

特別利益の提供に関するルールの見直し（2017年2月1日付）

(1) 実質的な保険料の割引・割戻しに該当するもの

- ① 現金・電子マネーに交換できるもの・・・従来どおり
 - ・航空会社のマイレージ、ポイントサービス等
- ② 資金決済法の「前払式支払手段」に該当するもの＝新たな判断基準の提示
 - ・商品券、プリペイドカード（QUOカード、Suica、PASMO等）＝従来通り
 - ・図書カード、ビール券、旅行券、アイスクリーム券、カタログギフト、おこめ券＝新たに提供不可に

(2) 兼業代理店が、保険契約の謝礼として、本業で販売している商品の価格を割り引く行為＝明確化
 保険に加入すれば提携先のサービスを無料で受けられると訴求して募集活動を行う行為

(3) 保険募集につなげる意図でアンケートを行い、回答者にビール券を提供する行為（時間差）＝明確化

(4) 代理店と提携したリーズ(Leads)業者が、保険の見込客に謝礼として商品券を提供する行為＝明確化

※ 改善の期限は2018年3月末まで ⇒ 2018年4月1日以降は業法違反！

I 改正保険業法施行後の動き (③ 金融庁モニタリング(旧検査からの変革))

金融庁モニタリングの目線(1)

- 経営者・責任者・現場のそれぞれの階層で、PDCAが有効に機能しているか？
- 最初に経営者に入念にヒアリングを実施・経営理念、社内ルールを確認
⇒ 現場に浸透し、機能しているか、川下(現場)からチェックして遡る
- 形をつくる「体制」から、形が機能する「態勢」になっているか？
⇒ 形式ではなく実態を問う・それを証明する必要あり ● 記録が重要
- 具体的にどのような取り組みを行っているか？ それは成果を上げているか？
どうしてそう言えるのか？ 記録はあるか？ ⇔ 場合によってはロープレを要求

金融庁モニタリングの目線(2)

- 経営管理(ガバナンス)=カルチャー(企業文化)の検証
 - …業績考課・目標設定・PDCAの回し方・人事考課等のチェック
 - 経営理念・経営ビジョン・経営方針を社内外にどのように周知しているのか？
 - 社内にどのように浸透させているか？
 - 経営上の重要なリスク・課題をどのように捉えているか？
 - 営業に対するけん制機能が働く体制になっているか？
- 法令等遵守態勢(コンプライアンス)
 - 法令等遵守態勢の課題を認識しているか？
⇔ 課題を優先度の高い方から3つあげてください
 - 保険会社のひな型をマニュアルとして使っている場合、修正した部分はどこか？
 - 社内研修の際に参加者の理解度をどう図っているか？
⇔ 確認テストを行っているか？・欠席者の補講はいつ行っているか？
 - 自主点検は時間をかけて実効的に行われているか？
⇔ 何に基づき点検しているのか？ / 店主は誰がチェックしているのか？

金融庁モニタリングの目線(3)

○ 保険募集管理態勢

- 意向把握、比較・推奨のツールは？/ 募集人の裁量・力量に左右されていないか？
- 保険会社のキャンペーン・インセンティブに参加しているか？その内容は？
- 募集人毎の販売実績は把握できているか？
- 早期失効・早期解約、クーリングオフの分析はできているか？
- 乗換契約・高齢者募集の顧客対応記録はあるか
- 顧客対応履歴はどのように残しているか？何年間保存しているのか？
- 顧客対応履歴は誰が、どのように、いつ検証しているのか？

○ 顧客サポート等管理態勢(お客さまの声)

- 受付件数は？⇒ (少ない場合)収集が適切に行われているか検証しているか？
- 集約・分析・類型化を行っているか？改善策の進捗をフォローしているか？

○ 顧客情報管理態勢

- D/Bのアクセス権限はどのように行っているか？
- 個人情報の持出し記録に関する社内ルールはどうなっているか？
- その記録の適切性について、定期的に点検しているのか？

金融庁モニタリング … 態勢検証の着眼点

★ リスク・ベースアプローチに基づく定期的なサンプリングチェック

- ☛ コンプライアンス・リスクが高いと思われる案件を抽出チェック

抽出の観点	具体例
リスクの高い商品	・ 特定保険契約(生保の投資性商品;外貨建、変額等)
留意を要する募集方法	・ 乗換募集、満期時の <u>保険会社切り替え</u>
注意が必要な顧客属性	・ 高齢者募集
問題が発生しやすい期間	・ <u>キャンペーン期間</u> 、 <u>インセンティブ対象期間</u>
問題事象の発生	・ 早期解約、失効案件、クーリングオフ案件、苦情案件

★ 現場(各募集人)の実際の対応内容を確認するためのロープレの実施

- ☛ 当局の担当官が見込客になって現場のやりとりを“生”で確認

Ⅱ 市場・社会環境の変化の見通し

23

市場・社会環境の変化の見通し = 自動車を安全な車にするデジタルの進化

◇ テレマティクスの導入 = 個々の運転行動データの把握



PAYD: Pay As You Drive / PHYD: Pay How You Drive
走行距離連動型 / 運転行動連動型

- リスクは個別化（メーカー・車種・ドライバー毎に異なるリスクの算出）・日本では等級制度があるため割引の要素に・・・最大20% ⇒ 今後、T-Connect会員専用（PHYD型）の登場？
- 事故の時の保険に加えて“事故を起こさない・遭わないための保険”の役割が重要に（AIG・アクティブケア）⇒ 個々の運転データに基づき、具体的な事故防止・低減のアドバイス実施

◇ 先進技術をつぎ込んだ安全な車作り（ASV・自動運転車）の開発競争（Level3以上）



- 既存の車とASV搭載車が混在している期間が一定期間続くことを前提 ⇒ 運行供用者責任を維持しながら保険会社等によるメーカーへの求償権行使の実効性確保の仕組みを検討する方向
- ハッキングによる事故 ⇒ 「政府保証事業」で救済

- ◇ 事故率低減 ⇒ 2030年Prem20%減
- ◇ ダイレクト・シェア増 8% ⇒ 20%
- ◇ シェアリングの進展 ⇒ 保有車減



- 専門の自動車の収保は25%減になることを想定し、今からできることに注力 ⇒ 自動車依存からの脱却

市場・社会環境の変化の見通し = InsurTechの登場

➤ FinTech : FinanceとTechnologyを合成した造語・金融とITを融合して活躍するスタートアップ企業等から生まれた新しい技術や金融関連サービスの総称・決裁サービス、融資(貸付)、資産管理・運用、家計簿サービス、セキュリティ関連が多い。従来金融機関が行ってきたサービスを、金融機関ではない小さな企業が提供するケースが世界的に爆発的に増加。低コストで最新のサービスを提供 ⇒ 国内金融機関の経営変革を促している

➤ InsurTech : ITを駆使した保険業務のinnovationによる新たなサービスの総称・今後様々なサービスの登場が予想される

〈P2P〉・・・Friendsurance・Lemonade

⇒ 少人数のメンバーがネットでつながった保険のためのグループ

〈引受方法の革新〉・・・Trov

⇒ 時間・分単位のリスク引受など革新的商品・サービスの提供

〈オンラインアグリゲーター〉・・・Bizinsure・Gocompare.com

⇒ 商品比較をWEBで瞬時に行い、加入判断を支援

〈家計管理・アドバイス〉・・・Mint・Zaim・MoneyForward

⇒ 口座残高、クレカ履歴等に基づき家計管理やアドバイスを実施

- 利用できるものは利用
- 顧客が必要とする存在になる⇒その価値・役割を定め、強化する
- 顧客のリスク全体を知っており、身近な存在として不安解決をサポートできる専門家

市場・社会環境の変化の見通し = 人リスクを巡る競争の激化

今後主戦場になる人保険分野の競争レベルが上がり、激化する

- 製販分離型大型乗合代理店の出現・・・『保険販売事業者』の登場
 - ⇒ 大手異業種の参入・・・NTTドコモ・ニトリ・IKEA・ヤマダ電機・マツモトキヨシ・日本調剤・・・
 - ・比較を求める顧客ニーズの高まり
 - ・既存チャネルの顧客対応の隙
 - ・代理店手数料の高さ
 - ・商品比較を可能とする環境整備(今回の業法改正で実現)
- 大手国内生保の乗合代理店参入
 - ⇒ 製販一体(営職)チャネルとの共存を前提
 - ・日本生命・・・ライフサロン・LPP買収
 - ・住友生命・・・「ほけん百花」の展開

- * 組織力・資金力・ブランド力がある大規模代理店との競争
- * 生保の専門家との競争

医療・ITの進化が業界のあり方を変える

- 「標準死亡率」引き下げ・医療保険引き上げ
- DNA診断の衝撃 ⇒ 『大数の法則』の崩壊?
- 健康診断アプリ・ウェアラブル端末との融合
 - ⇒ “保険に入って健康になる時代”の到来

- ◇ 中途半端な能力ではプロに負ける単品のPush Sellは行き詰る
- ◇ 顧客のライフサイクルに基づく長期的なコンサル力と提案力の発揮が重要

市場・社会環境の変化の見通し = 保険会社の国内体制の構造転換

国内市場の縮小に伴って保険会社の国内体制はローコスト化に向かう

海外展開の加速
他業態への進出

AI活用による業務代替
社員の役割の高度化

中核・直資代理店の拡大に
伴う拠点機能の変化

- 国内営業社員の効率的配置と役割の高度化 ⇒ 保険募集の二重構造解消
- 国内拠点の集約化 ⇒ 中核・直資代理店への拠点代替＝地域総代理店化
 - 国内営業のローコストオペレーション(少数の社員と拠点でカバー)の実現 = 生産性向上



保険会社から自立・自律し、持続可能な組織型代理店の要請
〈自己完結・ガバナンス確保・地域ブランド構築・持続的経営〉

- 代理店の組織化と経営力強化(マネジメント・コンプライアンス・透明性・持続性)
 - 顧客本位・業務効率化・スタッフ力強化
 - 拠点代替機能(統合の受け皿)・BCP対応
 - 一定の顧客対応基盤・収益基盤
- 提携・統合・クラスター化の動きが加速

市場・社会環境の変化の見通し = 新しいマーケット

- ◆ 損保収保は自然体では縮小・ダイレクト販売はシェア拡大(8%⇒20%)
- ◆ メインの自動車・自賠責保険は契約件数・単価減少 ⇒ 市場縮小

2014年度国内損保市場規模: 約9兆円

2030年国内損保市場規模: 約8.1兆円

同・代理店市場規模: 約7.8兆円

同・代理店市場規模: 約6.8兆円

国内生保市場規模: 約40兆円
(自動車市場約70兆円)

〈今後拡大する市場〉

- ① 医療・介護・年金分野
- ② 中小企業の海外進出支援分野
- ③ 中小企業の新種リスク分野
- ④ 観光客増に伴うインバウンド分野
- ⑤ 農業の企業化対応 (6次産業化)



〈ITの進展に伴う新たな市場〉

- ① サイバーセキュリティ分野
- ② IoT・AI・ロボット分野
- ③ シェアリングエコノミー分野

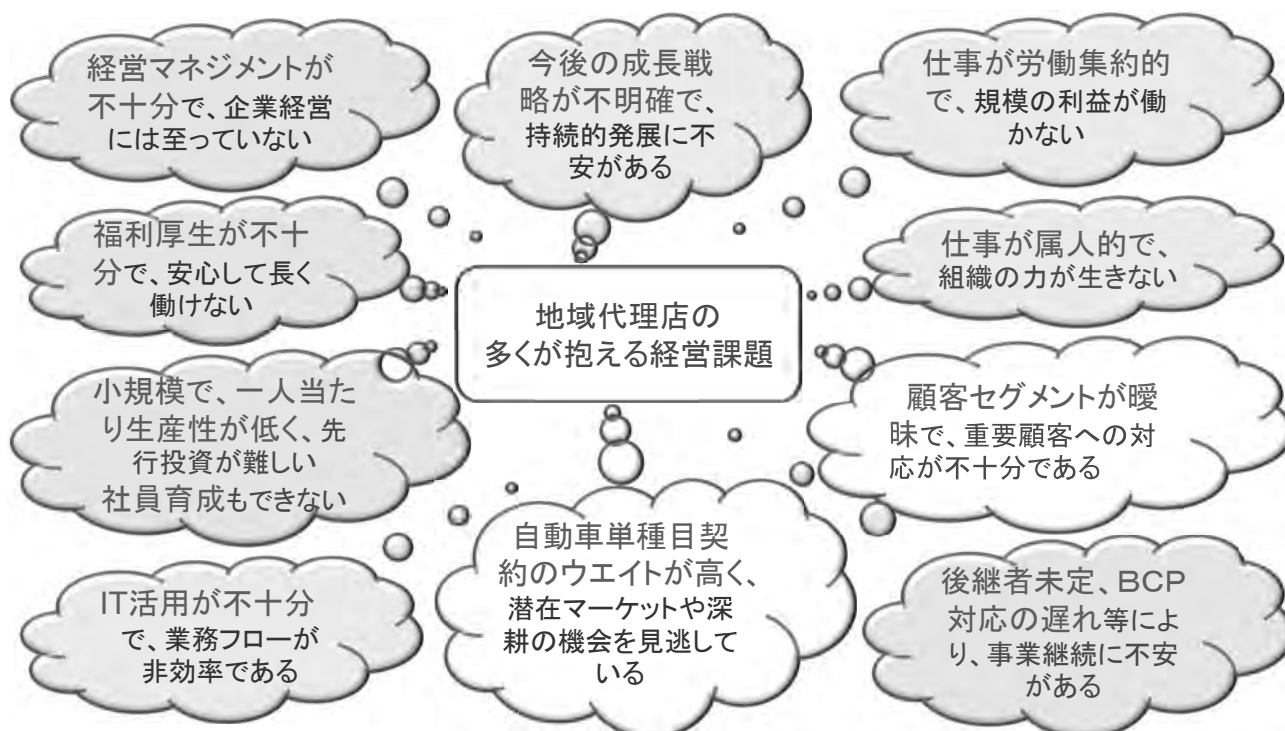
〈構造変化に伴い拡大する市場〉

- 中小企業の事業承継分野
(今後、127万社が黒字廃業の可能性・GD P22兆円・650万人雇用喪失危機 ⇄ 国も事業承継税制の改正)

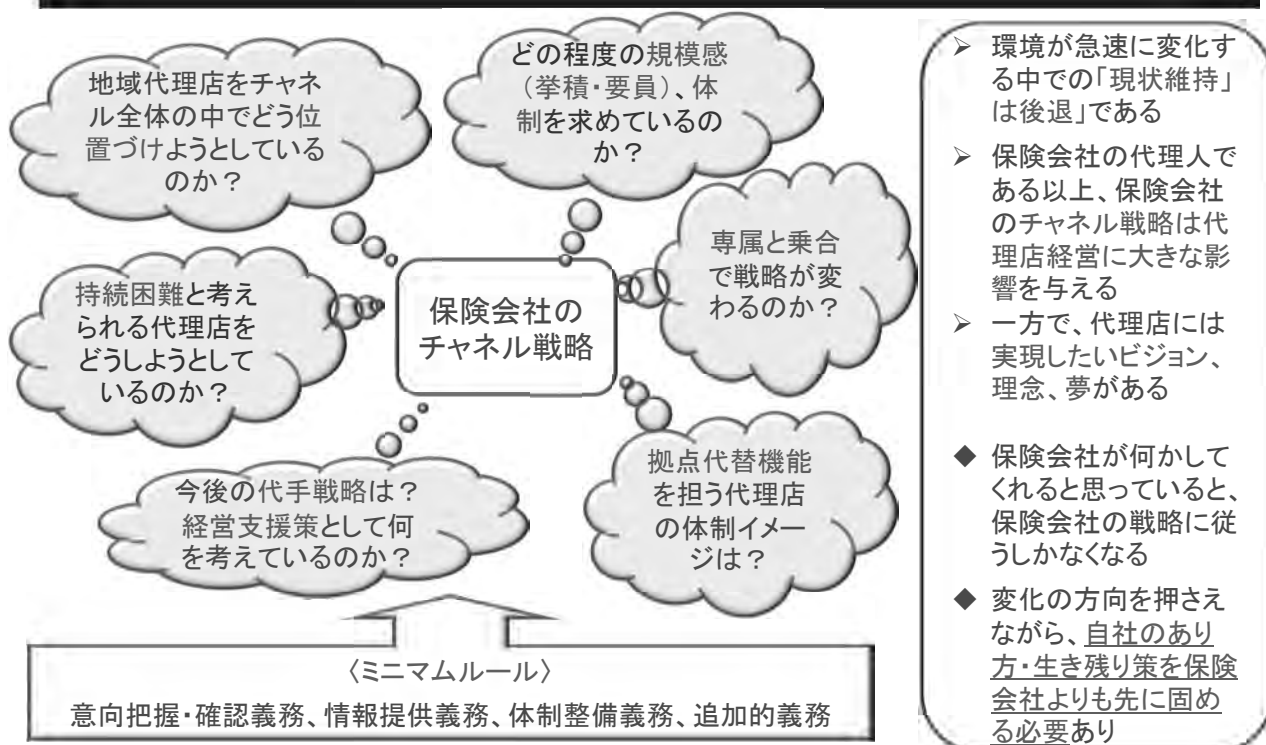
Ⅲ 今後の代理店経営を考える

28

今後の代理店経営を考える = 現状の課題



今後の代理店経営を考える = 保険会社のチャネル戦略の行方



地域代理店にとって必要なこと = 顧客に必要とされる代理店

困ったら顔が浮かぶ身近な相談相手になる・・・必要とされる存在

保険を日用品にしない・代理店を手続き業にしない

- 顧客を知る ⇒ 顧客の話をよく聞き、取り巻くリスクを具体的に知っておく
- 顧客に助言する ⇒ 顧客が気付いていないリスクを把握し、優先度・対策をアドバイス
- 経営・生活のリスク軽減・防止につながる情報を提供する
- 顧客からの多様な相談に対応できる専門家のネットワーク・人脈を持つ

★ 顧客接点の頻度と対応レベルを上げ、移り変わる顧客の状況に 随時対応する

地域代理店にとって必要なこと = 組織で対応できる代理店

社員の力を組織で活かし、顧客を支える・・・会社はチーム



- 誰が出てでも対応できる代理店・・・顧客情報・対応履歴を共有し、組織を活かす
- 社員の知恵を集めて顧客のリスクに対応する・・・社長一人の会社では困る
- 業務の専門家を育てる・・・業務毎のキーパーソンを定め、知識を深掘りする
- 要員代替を可能にする・・・違う視点で顧客のリスクを見る・対応力が増す



★ 個人の集合体から事務・営業・損害のチームアプローチに移行していく

地域代理店にとって必要なこと = 社員が明るく元気に仕事ができる

社員が人のために働ける環境をつくる・・・ホワイト企業・健康経営



- 経営理念・将来ビジョンを共有する・・・同じ船に乗る
- 経営の優先順位をはっきりさせる・・・判断軸を明確化
- 人事評価・労務管理・給与の制度を整える・・・安心して働ける環境
- 経営者と社員の個別面談の時間を確保し、話を聴く・・・傾聴
- 役割・権限を与え、任せ、実行を支援する・・・期待と信頼の連鎖

顧客本位の
鍵は
「社員満足」
にあり！



明るく生き活きとした社員だけが顧客(相手)のために行動できる

地域代理店にとって必要なこと = 温かさと生産性向上の両立 (1)

顧客接点の温かさを保ちながら価値を高め、生産性を引き上げる



- 社員の仕事に余裕を持たせる ⇒ 保険会社を活用しながら効果を高める
 - ・計上業務のレベル向上
 - ・商品・システムの知識力向上
 - ・整理整頓
 - ・重複業務の排除
 - ・業務中断の削減
 - ・ルール、指針の徹底
- 事務の勉強会を継続し、実務能力を高める
- 「営業マニュアル」・「業務フロー」・「顧客対応スクリプト」を作り、業務を標準化する
- 成功確率の高い方法を取り入れる・・・顧客セグメント(3R顧客)・得意分野・タイミング
- 既存顧客(特に重要顧客)に時間を割いて対応する・・・新規より既存顧客の丸抱え

地域代理店にとって必要なこと = 温かさと生産性向上の両立 (2)

顧客接点の温かさを保ちながら価値を高め、生産性を引き上げる



- 世帯単位(世代単位)の契約管理に変えて世代交代に備える
- 単品の取引をまとめ、継続の機会を事務からコンサルの時間に変える
- ライフコンサルのプロセスを学び、拡大する人リスクを取り込む
- 中小企業の新種リスク・エコミックロス対策の知識・提案能力を上げる
- 中小企業の事業承継への提案力を向上させる ⇒ 生保活用・M&A専門家との協業
- ★ 時間削減の生産性向上では発展はない・付加価値向上を伴うことが必要

〈 最後に 〉

〈10年後のシナリオを描き、生き抜くプランを考える〉
⇒ 逃げ道がなくなる前に自社の今後の経営を考え、方針を立てる

〈顧客の視点で業務全体を見直す・・・実態を見える化する〉
⇒ 顧客接点・事務プロセス・顧客管理・事故対応・職場環境など

〈リスクのある業務から取り組む〉
⇒ 自己点検・苦情の吟味・高齢者契約サンプリング・契約プロセスのロープレ

〈伝統的な代理店業務を削減・標準化し、顧客接点の仕事を増やす〉
① 事務の標準化 ② 事務担当者の役割拡大 ③ 顧客情報の整備 ④ 保険会社システムの活用

〈営業活動を標準化し、必要なタイミングでお客さまにアプローチする〉
⇒ 既存のお客さまを分析し、層別管理を行う・・・顧客情報と契約確認を徹底する

〈「売り」「独自能力」を明確にし、強くする〉
⇒ 他の代理店と比べて何が自社の「強み」なのか ⇔ 「あなたの会社でなければダメ」



経営は最終ページから本を読むようなものだ
何をするか決めて実行する
毎日努力していたらある程度成功すると思うが、それは間違い
努力しても努力の方向性が違えば成功しない
同じところを回るだけだ

変化をイメージし、向かう方向性を定め、
焦らず、慌てず、諦めずに積み重ねていきましょう！

今を変えなければ未来は変えられない！

☆お客さまに信頼され、必要とされる代理店を目指して☆
代協には情報があります！
全国の代協活動へのご理解とご支援をよろしくお願いいたします！
♪♪有難うございました♪♪



都道府県損害保険代理業協会 事務局一覧表

2018年8月1日

代協名	会長名	事務局所在地	電話
北海道	佐々木 雅之	〒064-0807 北海道札幌市中央区南七条西2-1 リバーサイドMS208号	011-518-1195
青森県	五戸 安行	〒038-0011 青森県青森市篠田3-24-30-1F	017-718-7115
岩手県	遠藤 真喜男	〒020-0025 岩手県盛岡市大沢川原3-1-2 盛岡浴友会館2F	019-613-7979
秋田県	塩田 聡	〒010-0951 秋田県秋田市山王7-7-20 AQUA 山王201	018-867-1888
宮城県	小林 良昭	〒984-0015 宮城県仙台市若林区卸町1-6-15 卸町セントラルビルディング6F	022-385-5810
やまがた	中野 伸二	〒990-0035 山形県山形市小荷駄町8-7 やまびこハイッB-102	023-673-0306
福島県	古谷野 進介	〒963-8862 福島県郡山市菜根1-9-19	024-953-6877
新潟県	西 勝弘	〒950-0916 新潟県新潟市中央区米山10-8 日生不動産米山ビル2F	025-288-6663
長野県	荒井 英和	〒390-0826 長野県松本市出川町18-15	0263-88-3140
群馬県	阪本 善彦	〒379-2165 群馬県前橋市上長磯町313-1	027-290-2355
栃木県	二十二 修	〒320-0072 栃木県宇都宮市若草4-19-10	028-650-5517
茨城県	島根 昌明	〒300-4104 茨城県土浦市沢辺787	029-829-3522
埼玉県	清水 克俊	〒338-0002 埼玉県さいたま市中央区下落合5-10-5 アステリVIP 211号	048-755-9261
千葉県	小口 泰伸	〒260-0003 千葉県千葉市中央区鶴沢町20-16 ユニバース千葉ビル6F	043-307-8220
神奈川県	雨宮 豊	〒231-0058 神奈川県横浜市中区弥生町2-15-1 ストークタワー大通公園Ⅲ801A	045-341-0411
山梨県	小野 嘉一郎	〒400-0822 山梨県甲府市里吉1-9-8	055-267-6770
東京都	磯 利二	〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町1-19-5 お茶の水ビジネスビル4F	03-3253-8291
静岡県	菊地 勝男	〒420-0025 静岡県静岡市葵区金座町47-1 金座ビル3F	054-253-3055
愛知県	金子 紀代志	〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄1-13-4 みその大林ビル6階C号	052-203-8722
岐阜県	畦地 正治	〒501-0204 岐阜県瑞穂市馬場春雨町1-50-2 司不動産ビル2F	058-329-0050
三重県	田中 義彦	〒514-0009 三重県津市羽所町345 第一ビル2階 5A	059-213-8882
富山県	高木 正博	〒939-8272 富山県富山市太郎丸本町1-9-20 ダイイチハイッ1F	076-493-2456
石川県	浜上 洋之	〒920-8203 石川県金沢市鞍月2-2 石川県繊維会館1階	076-214-8544

代協名	会長名	事務局所在地	電話
福井県	下村文則	〒918-8202 福井県福井市大東2-1-20 レコルタフォー202	0776-57-1665
滋賀県	西智弘	〒524-0037 滋賀県守山市梅田町5-6 平和堂守山店4階	077-514-0109
京都	小橋信彦	〒604-8187 京都府京都市中京区御池通烏丸東入笹屋町436 永和御池ビル601	075-257-3633
奈良県	服部典正	〒636-0342 奈良県磯城郡田原町本町三笠10-8 井関ビル2F(株)きんき保険サービス内	0744-33-9588
大阪	山中尚	〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1-2-2-1400 大阪駅前第2ビル14階1-2	06-6341-6085
兵庫県	塩谷広志	〒650-0023 兵庫県神戸市中央区栄町通2-2-2 和栄ビル502	078-333-6547
和歌山県	中村利雄	〒641-0051 和歌山県和歌山市西高松2-9-4-2F	073-460-4761
岡山県	歳森宏	〒703-8235 岡山県岡山市中区原尾島859-10	086-270-7861
鳥取県	重親弘志	〒683-0802 鳥取県米子市東福原6-2-37 (有)オフィスアームス内	0859-30-2369
島根県	佐々木常人	〒690-0015 島根県松江市上乃木9-14-15-202	0852-28-7122
広島県	川向満典	〒739-1734 広島県広島市安佐北区口田2-2-21 (有)C&C安田内	082-841-3101
山口県	中村俊明	〒742-0031 山口県柳井市南町5-3-16 東澄ビル2F(有)ヤナイ保険サービス内	0820-25-1565
徳島県	山本高弘	〒770-0846 徳島県徳島市南内町2-6-3 東ビル3	088-677-9002
香川県	檜原貴仁	〒761-0301 香川県高松市林町2537-15 (有)保険ネットワークセンター内	087-802-7320
愛媛県	齋藤隆宏	〒790-0066 愛媛県松山市宮田町106-2 カサブランカ駅前201	089-932-7828
高知県	西村方志	〒780-8011 高知県高知市梅ノ辻1-1 みつわビルⅡ301号	088-802-7335
福岡県	北島香代子	〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前1-15-20 NMF博多駅前ビル907	092-481-3424
大分県	町田直子	〒870-0933 大分県大分市花津留1-1-23 河野ビル2F	097-529-7841
佐賀県	吉岡勝美	〒849-0923 佐賀県佐賀市日の出1-13-24 サンライズハイッ1F	0952-37-8431
長崎県	甲山智親	〒850-0056 長崎県長崎市恵美須町4-2 平野ビル3F	095-816-3021
宮崎県	中原公一	〒880-0806 宮崎県宮崎市広島2-5-30 ルポ宮崎駅前ビル205	0985-23-0468
熊本県	中村文治	〒861-4101 熊本県熊本市南区近見7-8-45	096-288-1512
鹿児島県	庄司教克	〒890-0046 鹿児島県鹿児島市西田2-20-8 山野ビル2F-D	099-297-4641
沖縄県	藤川尚久	〒900-0026 沖縄県那覇市奥武山町26-24 奥武山マンションビル202	098-858-7192

一般社団法人 日本損害保険代理業協会 Tel 03(3201)2745 ・ Fax 03(3201)4639

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-12-1 新有楽町ビル3階321区



代協活動の現状と課題

2018年度版

一般社団法人 日本損害保険代理業協会

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-12-1
新有楽町ビル 3階321区

TEL 03-3201-2745 FAX 03-3201-4639

E-mail : daikyo@nihondaikyo.or.jp

URL : <http://www.nihondaikyo.or.jp>
