

ミライは自ら創るもの

～ 10年後も必要とされる代理店であるために～

お客さまから 社員から 保険会社から 関係先から そして
地域社会から 信頼され 頼られ 選ばれる 存在になる

2023年5月25日
Hands-Onコンサルティング 野元 敏昭

2

本日のテーマ

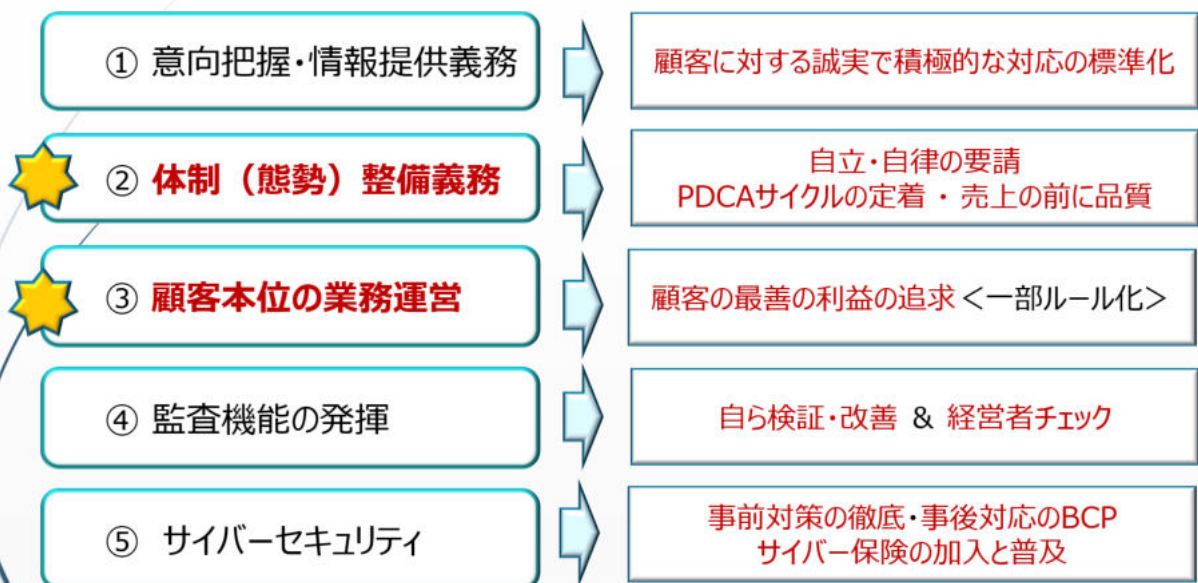
- (1) 変化の本質を知る ①〔金融行政の動向〕
- (2) 変化の本質を知る ②〔業界を取り巻く環境変化〕
- (3) 10年後のありたい姿を描く〔ビジョン実現のステップ〕
- (4) お客さまにとっての「価値」を強化する〔品質へのこだわり〕
- (5) 代協を活用し、仲間とともに成長する

☆ 最後に…

1. 変化の本質を知る ①

金融行政は「顧客本位の徹底」・「品質強化」
・「経営の持続」を求めている

金融庁は顧客本位の徹底と組織の自立・自律を要請



体制整備義務が代理店を変える

1. 代理店に**企業経営**を求める歴史的な出来事である

- ・コンプライアンスリスク管理のためのコーポレートガバナンスとそれに付随する内部監査体制を必須のものにした
- ・上記を充たすため「一定の規模」が必要

こうした流れは1996年以降強化されながら
続き、代理店数も1996年の623,741店から
2021年度末には160,463店になっている

約1/4に

2. 代理店は**真の自立**を求められる

- ・改正前は代理店に対する体制整備義務なし（監督は保険会社経由）
保険会社の傘の下で守られていた → 保険会社の指示に従うしかなかった
- ・体制整備義務の法定化で代理店は保険会社から独立して「大人」になった
→ 具体的なルールではないので、**どこまでやるのか分からない**…

3. **大人（自律）**になった代理店は**金融庁も監督**する

- ・保険会社の指導・監督の責任にばかりはできない
金融庁も責任を負うことに → 実態把握が必要に
→ 対話、アンケートで直接代理店にアプローチ → **内部監査要請**の背景

顧客本位とは「顧客の最善の利益の追求」である

① 顧客本位の業務運営に係る方針等の策定・公表
〔現在はプリンシプル〕

これがポイント！

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 顧客に相応
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

- **自社方針を策定・公表**
- 当局フォームに沿って報告
金融庁のHPに掲載
- 進捗状況を年1回更新

- 消費者の判断材料として提示
スローガンではなく**実態が必要**
- **顧客に代理店を選ばせる**

金融庁のための取り組み

- **お客さまのため**
- **自社の事業発展のため**
- **社員の幸せのため**

プリンシプルだった「顧客最善利益追求」がルール化される

- 金融庁は23年3月14日、金融商品取引法・金融サービス提供法の一部改正法案を国会提出
- FD原則の一部ルール移行、金融リテラシー向上のための新組織設立などが柱
- FD原則のルール化は保険業界も対象に

FD確保

外貨建て生命保険
の販売のあり方に
重大な懸念

- 顧客の最善の利益を勘案して業務を遂行する義務を新たに規定（金融サービス提供法：金融業界全体が対象）
- 顧客属性に応じた説明義務の法定化・情報提供のデジタル化の解禁（金融商品取引法：金融商品販売事業者が対象だが、**特定保険契約の実務に影響**を与える可能性あり）

金融リテラシー向上

- 国民の「資産形成支援の施策を総合推進する基本方針」の策定（金融サービス提供法）
- 国民の金融リテラシー向上に取り組む「**金融経済教育推進機構**」の創設（金融サービス提供法）

安定的な顧客対応の確保のために最低限の体制が必要

〔2017年9月21日損保各社社長との意見交換会での金融庁監督局長の発言〕

- 「**BCP対応、事務ミス・不正防止、相互けん制の確保**による安定的な顧客対応を確保するためには**最低限の体制が必要**ではないか？」
⇒ 「上記の体制を確保するためには、**店主を含め募集人3人以上は必要**ではないかと感じた。その場合、損保で言えば、**1億円以上の収保が必要**になるのではないかと。すなわち、**一定の規模は「量」ではなく「品質」と言える**のではないかと」（原文）

【注意】 顧客本位の体制維持のために**必要な取り組みを示唆**したもの・規模を示したものではないが、**最低限の体制整備のためには一定の規模（要員・収益）が必要**ではないかとの投げかけ

- 「社会変化に応じた提案、正確で迅速な業務遂行の観点から、**高齢・小規模代理店への対応を進める必要**があるように感じた」 ⇒ リタイアメント・プランを含め選択肢提示を示唆

生保協会「代理店業務品質評価制度」の活用が進む

目的

- 代理店の業務品質について、**実態も含めた消費者目線の評価**を実施 → 業務品質向上を図る
- 評価を公表 → **消費者が代理店を選択する際の有用な情報を提供**する
- 共通の業務品質評価を各生保会社が共有 → 各社が行う品質評価の効率化を図る

運営

- 主体：**生保協会**・22年9月～調査開始、23年3月 42社が認定取得
- 訪問調査の対象：**大規模乗合生保代理店**を想定したが、**地域のプロ代理店**も複数認定
- 費用負担：**オープンエントリー制・1代理店30万円**

皆さん、見ましたか？

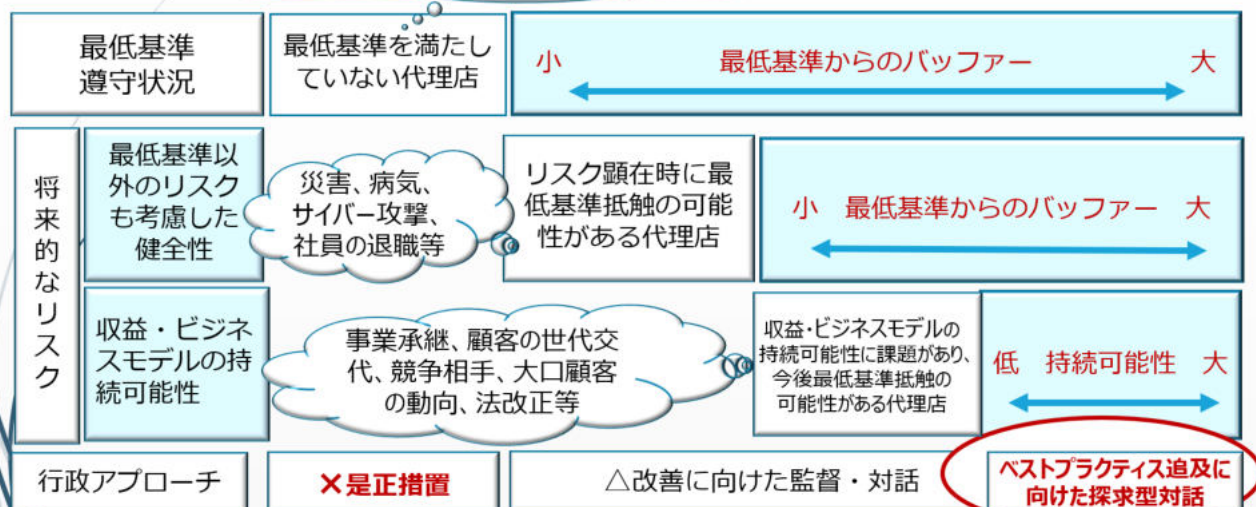
評価基準

- 理想的な代理店**の要素：「顧客対応」「アフターフォロー」「個人情報保護」「ガバナンス」
- 法令等遵守「基本項目」・顧客本位の業務運営「応用項目」計210項目を○×評価

- 一定の規模感がないと実践できない**高度・具体的な品質基準**が設定されている
- 生保会社は本基準を**各社の施策（代理店評価）に反映** ⇒ 今後当局もフォロー

代理店は「健全性」を「持続」させることが必要

法令上の義務などミニマムルールへの対応状況



行政の真意はどこにある？

- ルールを緩めた上で競争原理（市場原理）に持ち込むが、自由には競争させない
- 国民のために「顧客本位」という守るべき枠を設け、その枠内で、デジタル活用を含め **自立・自律した代理店** による **創意工夫の発揮・競争** と **経営の持続** を求める
 - ミニマムルールを守れない中途半端な代理店・募集人は… 業法で排除
 - 顧客本位の競い合いに劣後した代理店は… 消費者が排除 ⇔ だから「見える化」
- **自立・自律した高品質の顧客本位の代理店だけが活躍できる（生き残る）市場にする**
 消費者は保険会社と代理店を信頼し、保険の仕組みを資産保全や新たなチャンレンジに活用 → 保険業界は国民にとって『**役に立つ業界**』になる！

「たくさん売る」のが偉いのではない
 「正しく買っていただく」ことを積み上げて**顧客を増やす仕組みづくり**が大事

求められていることは…

顧客本位

自立と自律

質の後に収益

経営の持続

“これまで通り”では難しい環境…ではどうする？

社会が変わり、代理店を取り巻く環境が変わる中で、
現状維持は後退でしかない

消費者のニーズは**多様化**し、
 要求**レベルも高くなる**…これ
 に応えないと生き残れない

顧客本位の業務運営を徹底し、
 「**消費者に選ばれる代理店**」
 となることが唯一の道

**高品質なサービスを持続的に
 組織で提供**できる態勢が必要

- 徹底して**高い品質を保った「顧客視点の経営」**の実践・定着がカギ！
- 顧客本位の経営を持続させる「**組織基盤**」（規模・収益・態勢）が必要

2. 変化の本質を知る ②

業界を取り巻く環境変化

13

ニーバーの祈り

神よ、願わくばわたしに
変えることのできない物事を受け入れる落ち着きと
変えることのできる物事を変える勇気と
その違いを常に見分ける知恵を授けたまえ

14

非連続で未経験の変化を迎える

人口動態の変化

少子化・超高齢化・Z世代の台頭

自然災害の激甚化・施設の老朽化

大規模自然災害がなくても赤字

日本経済の成熟化

国内市場縮小・生産性向上の要請

新型コロナ感染拡大

遠隔・自動・非接触・リモートワーク・事業転換

デジタルの急速な進化「行かない革命」

事故を起こさない自動車・ビッグデータ・AI

SDG s・気候変動「気候正義」

急速な脱炭素化への対応

サイバーリスクの急拡大

リスク対策・高度なセキュリティの要請

変化を加速！

- ・ 社会が変わる
- ・ 消費者の意識・行動・価値観が変わる

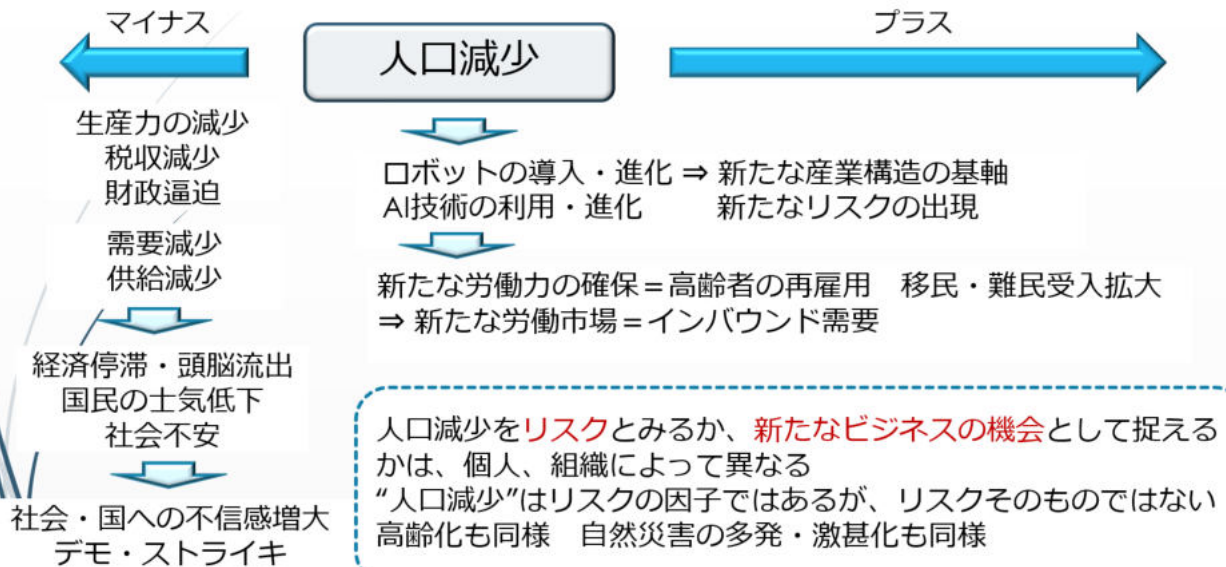
保険会社の国内営業の効率化

合併・統合・組織化＋自立と自律

生保分野の競争環境の激化

コンサル型アドバイスの要請

人口減少はリスクだけを生じるのか？



自動車は事故を起こさなくなる

5兆円が15年で4兆円になる

- 運転の主体 : ヒトからシステムへ
- リスクの主体 : サイバー攻撃・システム
- 接点の相手 : 個人から企業へ
- 事故の形態 : ヒトからシステムへ

【自動車保有台数】（三菱総研シミュレーション）

2020年 6,180万台 ⇒ 2040年 5,384万台

【交通事故件数】（警察庁統計）

2000年 931,950件

2020年 309,000件

20年で66.8%

【交通事故死者数】

1970年 16,765人

2000年 9,073人

2020年 2,839人

20年で68.7%

- 世界中で事故が起こらない車の開発競争
確実に事故は減る

消費者の**リスク意識**は下がる
 人口減少で**所有者**が減る

2040年には大きく変わるが、2030年代までは人口・自動車保有台数ともに大きく減らない

- **マーケットが大きく減少する前に、将来に向けて今から取り組むことが必要**
- **自動車保険を維持・強化しながら、成長の道筋をつける** ⇒ ポートフォリオ変革

☆ 総合生活支援業 ・ ☆ 中小企業成長支援業

【参考】2018年の「スリップ、つまづき、よろめきによる同一平面上の転倒」死者数…**7,596人**

InsurTechは保険業界の常識を変える

➤ 事例：平安保険（中国）「請求不要・心配無用」サービス

指定病院入院・治療・退院→病院からブロックチェーンで平安人寿に自動連絡・事故報告
と保険金請求→平安人寿のシステムが病院に接続、診療明細・病院請求書等を入手、
AIで不正請求のアルゴリズムを実施→全て自動で行い、保険金支払い（この間6分）

➤ リスク分析の精緻化・個別化 …「あなたは〇才でガンになる」⇒ 保険は成り立つ??

➤ API連動 … 「組込型保険」でワンストップで保険加入

➤ パラメトリック保険・インデックス保険 … 損害調査を要しない新たなリスクヘッジ

◆ 保険会社のデジタル施策の活用を前提とした代理店の顧客対応力強化がポイント

◆ 当分守れる法人マーケットへのリスク対策提案・開拓力強化が重要

チャットGPTに聞いてみた！

Q：地域の損保代理店が今後生き残っていくためにはどのような戦略が必要か？

- ・顧客に対して、保険商品の提案だけではなく、保険商品以外の情報提供や相談にも応じることで顧客との信頼関係を構築することが大事です。⇒ **よろず相談窓口**
- ・顧客のニーズに合わせた保険商品を提供することで、顧客の満足度を高めることができます。⇒ **意向把握（確認）義務・情報提供義務** ⇒ 助言・アドバイス
- ・保険商品以外の金融商品も取り扱うことで、収益源を増やすことができます。
⇒ **特定保険契約・「金融仲介サービス業」創設**
- ・保険商品の販売だけではなく、アフターサービスにも力を入れることで、顧客満足度を高めることができます。⇒ **事前の安心・事後の安心 / 生保業務品質評価制度**

8

MicrosoftのBing（CPT4.0）は、1日5回までの質問が無料
上記であれば、「保険商品以外の金融商品は？」と更問すれば、
次の回答が出てくる ⇒ 辞書にもなるので**活用価値あり**

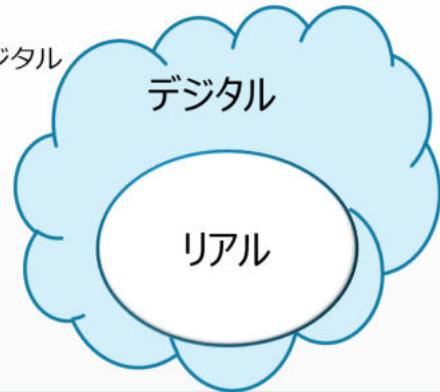
アフターデジタルの世界が出現する…

モバイルやIoT、センサーが偏在し、現実世界でもオフラインがなくなるような状況になると「リアル世界がデジタル世界に包含される」図式に再構成される ➡ これがアフターデジタル

ビフォアデジタル



アフターデジタル



- リアル(人・店舗) でいつでも会えるお客さまが、たまにデジタルにも来てくれる

- デジタルで絶えず接点があり、たまにデジタルを活用したリアル (人・店舗) にも来てくれる
- リアルかデジタルかという話ではない

デジタル時代到来はわかる…が、どうするか？

国内の大手損保はデジタルの時代を代理店とともに生き残る戦略である！

保険会社にはヒト・モノ・カネがあり、激化する競争に対応する資源がある！

消費者の声（使い勝手）は代理店が把握できる！

➤ 特に地域の代理店としては、保険会社との強固な信頼関係の下で、保険会社のデジタル施策（DX戦略）を徹底活用し、態勢整備と顧客本位の取り組みに組み込むことが最も効果的で、最も合理的！ ➡ 経営者はアンテナを張り、理解を！

地域の代理店が長年培ってきた「ずっと任せていたいという安心感」と「顔が見える親近感」をデジタルを武器にして強化する！！

地域の代理店が長年抱えてきた課題（属人性・非効率性）を解決する

消費者の声を保険会社に伝え、保険会社は「高速改善」する！

病院予約の“悩みの種”に応える平安保険

医療サービスの品質はピンキリ・悪徳開業医も多い

総合病院に集中
整理券発行・ダフ屋登場

開業医の評判が悪く、真つ
当な医者が信頼されない

社会的課題に応える「平安グッドドクターアプリ」開発

無料相談

・医師からの回答は2分以内 ⇒ 病院に行く必要があるか即座に判断

病院予約

・距離が近い順から良質な医師をリスト表示（病院を選ぶと医師名が表示）
・医師ごとに卒業大学、論文歴、受賞歴、手術歴など確認
・医師の評価スコアやユーザーフィードバックを閲覧
・選んだ医師のスケジュールが表示 ⇒ 予約

アリババ 350点~950点
ジーマ・クレジット

歩数ポイント

・歩いて溜まったポイントでアプリ内の健康食品等購入に使用 ← よくある
・一日1回アプリを開き「歩いた分を換金する」ボタンを押さないでリセット

募集人は、すぐに売れないと思ったら**アプリだけ無料でダウンロード・ログイン→使用法丁寧に説明**
→アプリ使用で行動データ把握→コールセンターから募集人に利用状況報告→ご機嫌伺い→通院サ
ポート（子守りとか）⇒ **親切な募集人・いい人 ⇒ 必ず選ばれる ⇒ 募集人を増強**

保険商品の微細な違いを理解できるユーザーはまずいない ⇒ 売上ではなく**寄り添うことを重視**

人リスクを巡る顧客獲得競争は激化⇒高度化する

- **「製販分離型」大規模代理店の出現** … 生保分野のブローカー的存在に
 - 組織力・資金力・ブランド力のある全国展開の企業型大規模乗合代理店の出現
比較推奨販売で消費者に訴求 → 20代、30代に浸透
 - 国内大手生保会社の乗合代理店参入 → 生保の専門家との競争
 - **若い世代（30代以下）のお客さま獲得競争** … 契約世代の高齢化に備える
 - 生保新規契約の**51.5%**は30代以下 → 生保の取り組みは若い世代の獲得につながる
 - **デジタルの進化に伴う生保業界のあり方の変化** … 補償から予防へ
 - DNA診断→リスクの個人化→「大数の法則」の崩壊 → 「**保険に入って健康になる時代**」
- 中途半端な単品商品売りでは生保の**プロに負ける**し、顧客本位でもない
 - 顧客のライフサイクルに応じた「**長期的なコンサルティング力と提案力**」が必須
 - お客さまにとっては生保も損保も「保険」… さらには**病気の予防に貢献できるか**が課題に

新しく生まれる市場への対応力が必要

- ・ サイバーリスク
- ・ ロボット
- ・ 農業
- ・ 中小企業
- ・ インバウンド
- ・ 医療・介護 (1.6兆円)

- 今後自動車保険で失う1兆円の保険料を超える市場ができる
- 代手実額を減らさないため、今から手を打ち、将来に向けて収益の構図を変える
＜ターゲット・人材・提供する価値＞

◆ ポイントは…

- ・ 中小企業の利益保険・水災保険・新種リスク (保証信用保険・サイバー保険…)
- ✓ **組織・役割・担当を配置しないと実行は難しい**
- ・ 事業承継対策 (ソリューションとしての生保商品の活用力・保険政策決定権の確保)
- ・ 医療・介護分野 (公的保険の説明能力とプランニング)
- ・ リスクマネジメント (マネタイズには課題はあるが…) → ハードルは高いが故に強みになる

保険会社は代理店に「質と量」を求める

■ 国内市場の縮小を見越した国内体制の効率化

- 海外展開、介護、データ産業への進出
- 抜本的な業務変革、社員の役割の高度化
- 拠店の集約化 (代理店の支社代替機能)

- 25年前は…
保険会社の社費**18%**・代手**18%**
- 現在は…
保険会社の社費**13%**・代手**18%**

■ 販売基盤の再構築

⇒ **自律・自立し、顧客から選ばれる品質を発揮し、持続的に成長できる代理店の要請**

- 保険会社と代理店の二重構造解消 = 代手ポイント制度・代理店認定制度の活用
- 中核代理店・直資代理店への集約化・系列化

経営の選択肢

- ① 保険会社の戦略を活用し、**地域の核となる代理店**として事業継続・発展を図る
- ② 顧客と社員のため、他と組む、他の力を借りる、他と統合する
- ③ **独自のこだわりと業務品質**を持った代理店として年輪型の**経営**を続ける

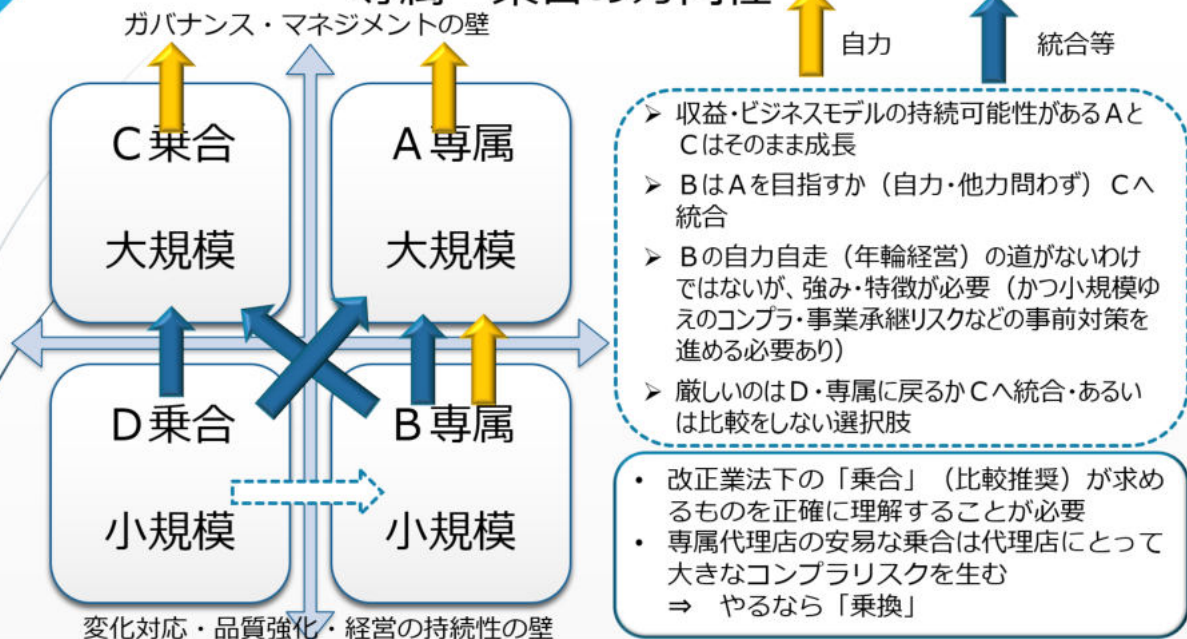
- 決めるのはお客さま・求められるのは「品質」
- 「お客さまに選ばれるサービスを提供し続け、顧客と社員を守りながら持続的に経営できるか」がポイント

代理店手数料の行方と対応

手数料は何の対価か？

- オープンになっている統一的な体系のため、**相対契約**を防ぐことができる（プロ代理店にもメリットあり）
制度自体の意義は認識したうえで、**中身を論議**すべき
- 代手は**付加率の配分の問題**だが、高止まりしており、**水準全体が上がる要素はない**
- 経営努力する代理店とそうでない代理店の報酬が同じでは納得感がない ➡ 配分に**差**がつく
- 今後は「**品質重視**」にシフトする ➡ 顧客本位の視点から内容を確認する必要がある
- **代理店独自項目や選択項目**があると代理店の実態・戦略に符合しやすい（個人的意見）
- 保険会社は指標の**背景**や採用の**理由**を説明し、**目的・狙い・効果**を語るべき
- 疑問を感じる指標・内容があれば具体的な論点を挙げて**論議を尽くす**べし ➡ **対話が重要**
- 着眼点は ①顧客本位か、②業務効率化に資するか、③代理店の成長を促すか、④保険会社の**発展につながるか** ➡ 代理店の意見も様々・保険会社は各層の代理店の意見を聞くべき
- 変更の場合は、代理店の実態を踏まえて**対策を打ち合わせ**することが大事（ホラーシナリオは不可）

専属・乗合の方向性



三井住友海上・船曳社長インタビュー記事

2022年度「東洋経済 生保・損保特集号」P72-73

（保険会社はリスクソリューションのプラットフォーム、代理店はそのプロバイダーとしての存在価値を高めるために、コンサルティングやソリューション能力を高める体制づくりが必要だ、としたうえで）そのためには規模の大型化だ。売り上げを伸ばし利益を出しながら、代理店としての資本も強化して体制を強化する。そのサイクルを回すことが顧客への価値提供力の向上につながる。

10年以上前、埼玉県で支店長だったときに取引していた規模の小さな代理店や個人の代理店から「昔は価値をわかってくれたのに、今は大型化ばかり志向している感じがする」とメールや手紙をもらう機会が最近何度かあった。「個人や小規模代理店だってプライドや心意気を持って顧客のために仕事をしている。そういうことを忘れないで欲しい」といった趣旨のものが多かった。私としてもつらい気持ちがある。小規模や個人の形態で代理店をやるのが悪いことでは決してないし、これまでその価値を評価してきた。

一方で、損保代理店として存在意義を高めていくためには、何をしなければならないのか。そのためにどんな体制であることが望ましいか。それを考えたときに、大型化ということも実現のための1つの重要なプロセス、手段だ。〇か×かという話ではなく、そうしたことを代理店の方々に理解してもらえるように、メッセージを発信していかないといけない。デジタル革命の中で、本当に必要とされる価値をさらに提供していこうと考えたときに、あるべき姿というものを保険会社とともに、代理店にも考えてもらいたい。（原文ママ） ➡ 最低10億、そして20億に・

MS&AD 社員6300人削減

2022年11月22日日経他

- 2025年度までに国内生損保事業会社（三井住友海上、あいおいニッセイ同和、あいおい生命の3社）の2割弱にあたる6300人を削減 自然災害増で利益減 ➡ 人件費削減を進める
- 現在3社で3.5万人の社員の18%を削減 派遣社員も含む 22年度内に1900人削減
6300人のうち6割は定年退職や新卒採用の削減 残り4割はグループ外への出向等
- 25年度までに460億円の事業費削減 人件費削減効果は200億円 人員減はデジタル化で対応
- 22年9月決算純損益は335億円の赤字 23年3月期の純利益予想も1000億円引下げ1400億円に

代理店の自立化・大型化

社員削減・支社/支店統合

DX・デジタル活用

規模を倍に・最低10億円➡20億円に
3億円以下はコールセンター対応へシフト

代理店による支社代替
社員の役割変革・成長分野への投入

MS 1 Brain AIによるプロセス改革
営業・マーケティング改革

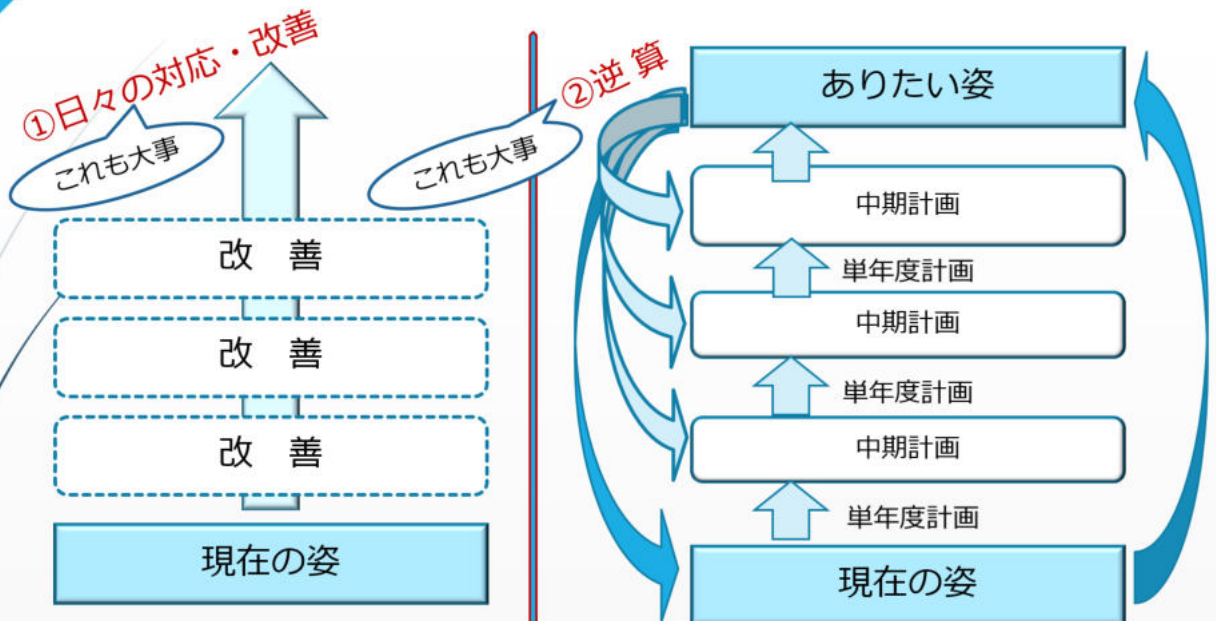
3. 10年後のありたい姿を描く

未来は予測できない 分からないなら 仮説を立てる
自社の将来ビジョンを描き ステップを刻んで 実現を目指す

『変化する時代に地図は役に立たない。必要なのはコンパスだ』

(MITメディアラボ・伊藤穰一所長)

日々の改善と逆算の進化をともに実践する



ビジョン実現のステップ

非連続の変化の中で「**現状維持は後退**」と同じ

- ① 変化の本質を把握する ⇒でも **どうなるか分からない！** だから**仮説を立てる**
- ② 10年後の自社のビジョン【**ありたい姿**】【**囲まれていたいお客さま**】
【**社員への思い**】を描く
- ③ 現状とのギャップを洗い出したうえで、ビジョン実現に向けた**中期計画**を
策定し、**実現するための道筋**を作成する
- ③ 道筋を**事業計画**に落とし込んで**PDCA**を**実践**し、振り返りながら前に進む

日々の改善を繰り返しながら、並行して
将来ビジョンから逆算して、**計画的に取り組む**
予想を超える環境変化が起これば**シナリオを書き換える**

ビジョンはストーリー（物語）である

2025年度までに収保10億円の地域1番店になる！

これは…
ビジョンの一部の数値目標

◆ ビジョンの目的は、「**自社が目指す未来を共有し、それに共感した仲間と一致団結して実現を目指すこと**」・物語としてビジョンを語り、**年号付きで将来像を示す**必要がある

例

- 5年後の当社は、顧客本位の企業文化が組織内に浸透し、向上心をもった若手人材が集まって社内は活気に溢れています。社員数も〇〇名になりました。オフィスは駅前に移転し、明るく機能的で地域の災害対策拠点も兼ねており、見学に来られる方も増えました。
- 代理店業務の全ての面でデジタルが徹底活用され、効率的で生産性が高い会社になりました。
- 社長は経営に専念し、以前バックオフィスだったメンバーが既存のお客さま対応を行い、営業担当者は市場開拓に注力できるようになりました。
- スタッフの成長を後押しする教育体制が整えられるとともに、社員の頑張りを適正に評価するためのキャリアアップ制度も整備されました。
- 社員ひとり一人の成長による高い業務品質と、組織の力を活かした顧客本位の対応力が評価され、新しいお客さまの紹介をいただくことが格段に増えたことで顧客巣も取扱件数も収益も増加し、給与も隣接対比で遜色のない水準になりました。
- これらの積み重ねにより、当社は地域で不可欠の保険代理店と言われる信頼と知名度を獲得し、社員は毎日楽しくお客さまのニーズにお応えしながら、誇りをもって仕事に取り組むことができ、会社は持続的に発展しています。

例えば…「ありたい姿」からやるべきことを計画する

困った時に顔が浮かび、親身に対応してくれる身近な専門家になる

顧客に覚えてもらう
忘れられない

顧客を知る
顧客の話を聴く

不安・心配事の
解決を助言する

いつでも誰でも
対応できる

- 顧客情報の収集と蓄積・顧客ごとのリスクマップの作成
 - リスク低減のアドバイス → リスクマネジメント
 - 助言できる専門性 → 体系的に学べる場の活用
 - 専門家・地域社会の人的ネットワーク → 顔が広い・顔が利く
 - 迅速な対応ができる社内体制 → 組織対応・情報の共有・業務の標準化
 - 複数の顧客接点（頻度と質の確保）＝ 携帯番号・アドレス収集・デジタル接点確保
 - 地域ブランド＝ イメージの統一感・事務所・実績（顧客数）・特徴
- 鉛は金にはならない → 日頃のお客さま対応を通した口コミが大事

◆ リスクマネージャー
◆ 街のコンシェルジュ

ビジョン実現のロードマップを作成する

項 目	第1期中期経営計画 1年目 2年目 3年目			第2期中期経営計画 4年目 5年目 6年目			第3期中期経営計画 7年目 8年目 9年目			第3期中期経営計画 10年目<ゴール>
全社のフェーズ毎の到達目標	到達目標（何を指すか？）			到達目標（何を指すか？）			到達目標（何を指すか？）			到達目標（何を指すか？）
項 目	第1期中期経営計画 1年目 2年目 3年目			第2期中期経営計画 4年目 5年目 6年目			第3期中期経営計画 7年目 8年目 9年目			ゴ ー ル
財務の視点	主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			
顧客の視点	主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			
付加価値・サービスの視点	主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			
人材の視点	主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			主要テーマ（何をやるか？）			

大谷翔平（高1当時）が書いたオープンウィンドウ64

体のケア	サプリメント をのむ	FSQ90kg	インステップ 改善	体幹強化	軸を ぶらさない	角度を つける	上から ボールを叩く	リストの 強化
柔軟性	体づくり	RSQ130kg	リリース ポイントの 安定	コント ロール	不安を なくす	力まない	キレ	下半身 主導
スタミナ	可動域	食事夜7杯 朝3杯	下肢の 強化	体を 開かない	メンタル コントロール をする	ボールを 前でリリース	回転数 アップ	可動域
はっきりと した目標、 目的を持つ	一喜一憂 しない	頭は冷静に 心は熱く	体づくり	コント ロール	キレ	軸でまわる	下肢の強化	体重増加
ピンチに 強い	メンタル	雰囲気 に流されない	メンタル	ドラ1 8球団	スピード 160km	体幹強化	スピード 160km	肩周りの 強化
波を つづらない	勝利への 執念	仲間を 思いやる心	人間性	運	変化球	可動域	ライナー キャッチ ボール	ピッチング を増やす
感性	愛される 人間	計画性	あいさつ	ゴミ拾い	部屋そうじ	カウント ボールを 増やす	フォーク 完成	スライダー のキレ
思いやり	人間性	感謝	道具を 大切に 扱う	運	審判さん への態度	遅く落差 のあるカーブ	変化球	左打者への 決め球
礼儀	信頼される 人間	継続力	プラス思考	応援される 人間になる	本を読む	ストレートと 同じフォーム で投げる	ストライクから ボールに投げる コントロール	奥行きを イメージ

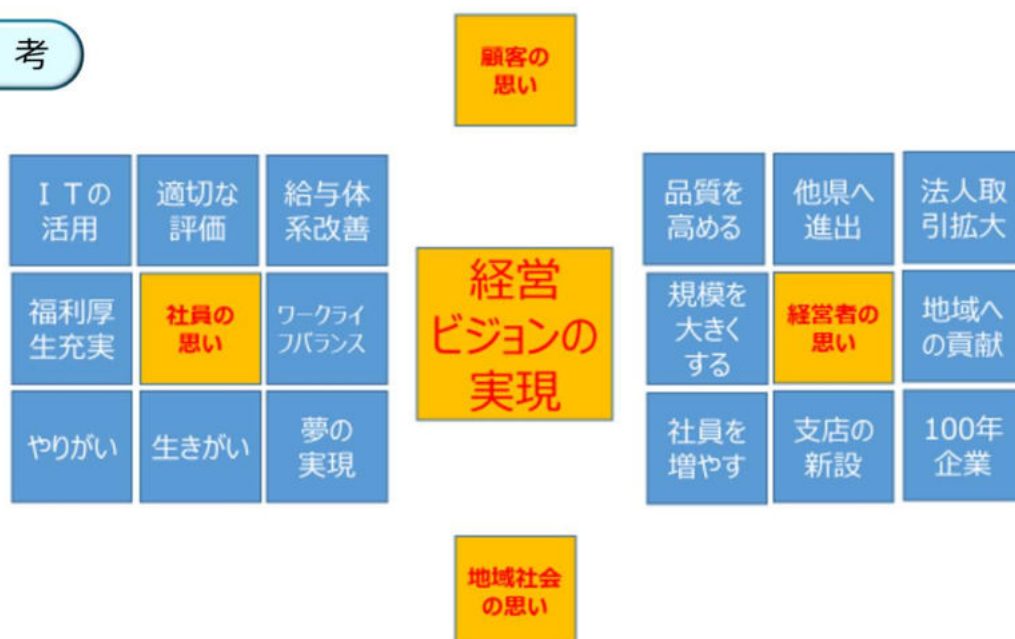
■：第一の目標 ■：達成に必要なこと×8

■：各々の■に必要なこと×8

(3年間で16枚書いた中の、最初の1枚)

原田隆史氏・提供

代理店経営者とのビジネスコミュニケーションのまんだら風キーワード（抜粋）



4. お客さまにとっての「価値」を強化する

何でも手元のスマホで済ます時代に代理店は必要か？

決めるのはお客さま！・お客さまの「なぜ買うか？」に着目する

<メディア総接触時間（2022博報堂調査）>

2006年	TV	51%	⇒	2022年	32%
	新聞・雑誌	23%	⇒		8%
	PC・スマホ	20%	⇒		57%

お客さまにとっての代理店の価値とは？

お客様に寄り添う**損得抜き**の姿勢

的確でスピーディーな対応

生損保分け隔てのない**高い専門性**

家族のこともよく知ってくれている**親近感**

経験豊富で**頼れる損害サービス**

事故予防に関する適切なアドバイス

困ったら駆け込める「**よろず相談窓口**」

知人にも紹介したくなる**満足感**

地域社会における**幅広いネットワーク**

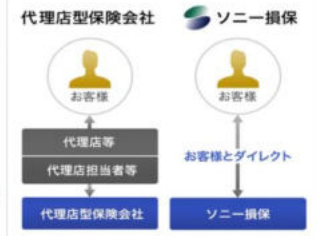
地域における**存在感・ブランド**

（保険会社のお客さまアンケートから抽出）

ソニー損保は代理店が介在しないメリットを強調

※ソニー損保ホームページより

1. 保険料の違い



保険料は、代理店型と比べて同条件でも安くなる
ことが多いです。

代理店型は代理店を通してお客様とやりとりをする
分、営業コストがかかります。
ソニー損保はダイレクト販売を行っているため、営
業コストを抑えた分、保険料が安くなります。

**代理店が介在しないので
保険料が安い**

2. 保険に入るときの違い



代理店型は代理店での見積り・申込みとなります
が、ソニー損保ではインターネットや電話から手続
きが可能です。

わかりやすい案内で、初めての方でも簡単に手続
きできます。インターネットでのお申込みなら24時
間お手続きでき、インターネット割引も適用されま
す。
ご不明点は電話でご相談ください。専門スタッフが
確かな知識と経験からアドバイスさせていただきます。

**代理店が介在しないので
いつでも手続き出来る**

3. 事故のときの違い



事故のときは、お客様と直接やりとりします。

万一の事故のときには、お客様の不安をできるだけ
早く解消するように、お客様と直接やりとりします。
事故経過はお客様専用の照会ページでもご確認い
ただけます。

その他の特長

✓ロードサービス

**代理店が介在しないので
不安の解消が早い**

強化の視点① 事業を再定義する＝代理店の矜持

保険代理業のレッテルを一旦剥がしてみる

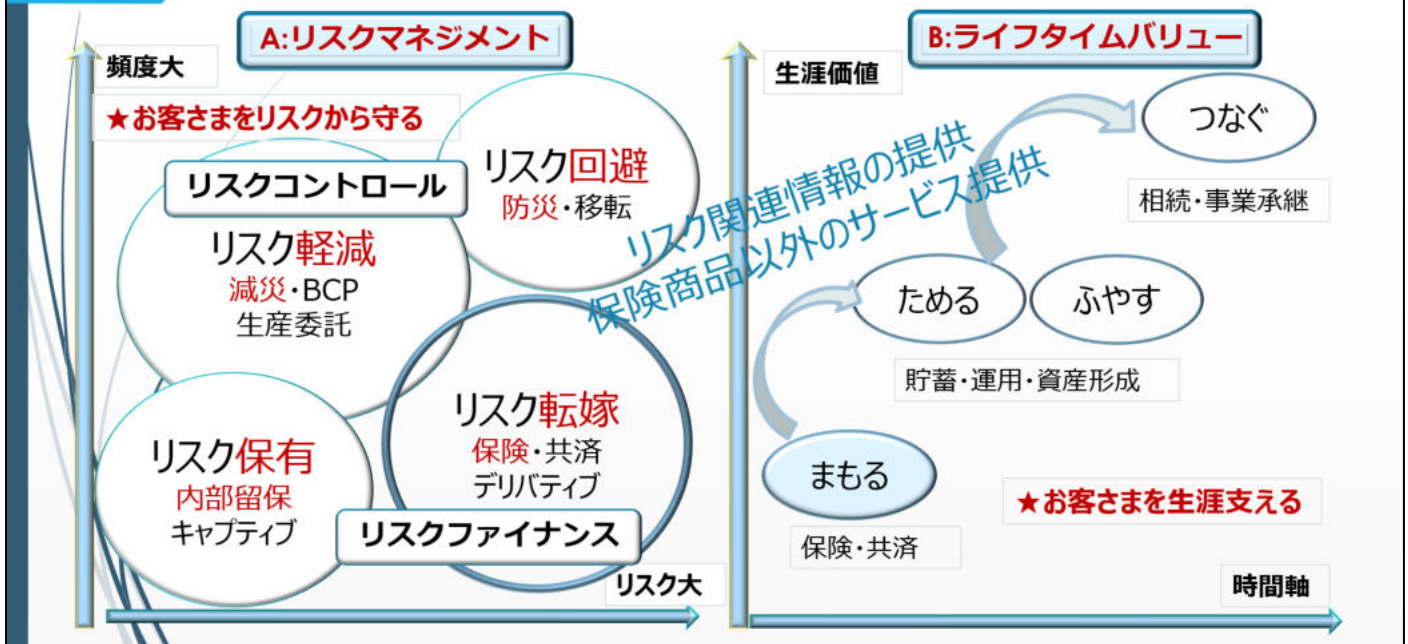
保険代理業の事業の本質は一体何なのか、お客さま視点で考えてみる

例えば、お客さまに安心を届ける・不安を解消する仕事であるとすれば、
保険代理業は「安心提供業」「不安解消業」「情報提供業」

- 仕事の本質を「安心提供業」と位置付けたとき、理念、社員の意識、具体的なリスク対策への提案、アフターフォローなどの整合性がとれているか？
- お客さまに伝わっているのか？お客さまは評価しているか？
- 成果につながっているのか？他にできることはないか？

全ての基軸は
誠実であること
それを理解した
お客さまが
増えていくこと

強化の視点② お客様のニーズを考える



強化の視点③ 補償ギャップを改善する

リスクマネジメント改善のポイント

◆ 損害保険を活用する上では「補償ギャップ」を回避しなければならない

- 保険業界の「補償ギャップ」：大規模自然災害等による損害額と保険によりカバーされた金額との差額
- 企業サイドの「補償ギャップ」：企業が保険を付保したにも関わらず、保険でカバーされなかった損害

◆ 日本の企業が抱える「補償ギャップ」の温床

- 財物保険に付随する利益保険
- 自然災害（地震・水害を含む）
- 賠償責任保険（特に米国PL訴訟対策）
- サイバー保険

- ① 保険購入を止めてそのコストを事故予防に充てる
- ② 高額な自己負担額を設定し、高額の限度額を得る
- ③ キャプティブ保険会社に還流

リスク分析が不十分
保有・転嫁の分析がない

保険会社主導で商品ありきとなり
リスク実態に合わない

アセット本位（キャッシュフロー無視）の保険手配

強化の視点④ 社会の課題に応える

- **CSV** = 社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、同時に経済的価値が創造されるというアプローチ ⇒ **社会が困っていることに応える**



無くならない**飲酒運転**、子どもの貧困、温暖化、増え続ける**空き家**、EV充電施設不足、発展途上国の労働搾取、人口減少、**空洞化する町の商店街**、待機児童、**高齢者の居場所**、海のプラごみ、**続かない地域のお祭り**、過疎化...

DXで実現する
共通価値創造の世界

- ・ AI-Contact (事故防止)
- ・ 道路補修診断 (MS)
- ・ 自動運転故障リスクの補償 (TN)
- ・ 災害リスク診断 (各社)

強化の視点⑤ 独自の**こだわり**を持つ

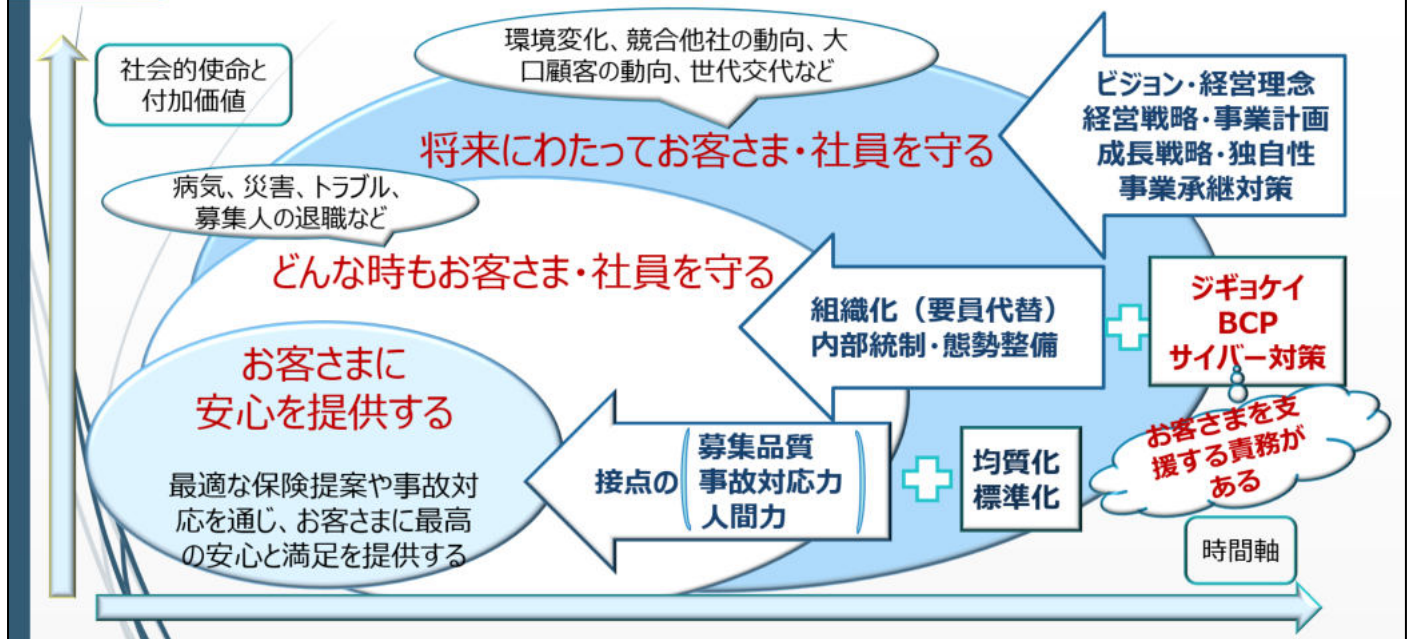
- 特色がなければ最後は規模に負けるが、他社との比較で自社の価値を決めない ⇔ **自社のあり姿**を突き詰める
- 規模が小さな企業の生命線は**独自のこだわり** = 真似できない

尖

- お客さまは**なぜ自社と取引してくれているか**を考える
- お客さまを**惹きつけている自社のこだわり (特徴・強み)**を明確にする・磨く ⇒ 弱点の補強より強みの強化
- **リアル (人) の価値**と融合させる

- 商品・サービス ⇒ アドバイス、リスクマネジメント、BCP、ジギョケイ...
- 業務の卓越性 ⇒ デジタル活用、正確で迅速な対応力、
- **お客さまとの親密性** ⇒ 「個客」密着体制の構築 = 「あなたのコンシェルジュ」

強化の視点⑥ 時間軸の中で価値を構築する



強化の視点⑦ 質を量に転化させる仕組みをつくる

- ◆ **ファーストステージ：「量は質に転化する」** = 一定の品質を身に着けるためには一定の経験・慣れ・体制が必要 → **最低限の「量」は質**
 - BCP・事務ミス防止・相互牽制・不祥事故防止の観点から、**最低限必要な規模（要員・収益）**があるのではないか（金融庁の指摘）
- ◆ **セカンドステージ：「質を量に転化させる」** = 顧客本位の業務運営を徹底し、組織的改善を繰り返しながら対応レベルを引き上げていけば、**質が量を呼ぶ**
 - 顧客が真に代理店に満足すれば、顧客自身が**アンバサダー**になる
 - ・ 自分の人的ネットワークを開放 ⇒ 紹介につながる
 - ・ 他のリスク対応も委ねてくれる ⇒ 取引のパイプの拡大

強化の視点⑧ これまでの常識から脱却する

代理店も普通の会社...

代理店は**特別**という意識を
払しょくする

誰が「お客さま」なのか...

全ての契約者は「お客さま」?
3 + 1 R顧客への対応

デジタルで代替する業務が拡大する

... **スタッフ業務**を
お客さま対応業務に変える

お客さまにとって価値ある企業に...

保険会社の代理人から
「**お客さまの不安に応える**」
企業に転換する

組織全体でお客さま対応...

募集人についている**お客さま**を
会社のお客さまに変える

経験値の蓄積...

属人的な業務スタイルを
組織型に改める

できないことはない? ...

個人ノルマ型の営業を
チーム型・企業型に変える

経営に集中しないとマネジメントできない...

募集と経営の分離を図る

強化の視点⑨ 社員の満足度を高める

時間
的

業務の**標準化**・業務能力の向上・整理整頓

デジタル・リモートワーク・組織化（要員代替）

経済
的

公正な評価・納得感のある評価体系

隣接（地域金融機関）対比でそんな色ない**給与水準**

精神
的

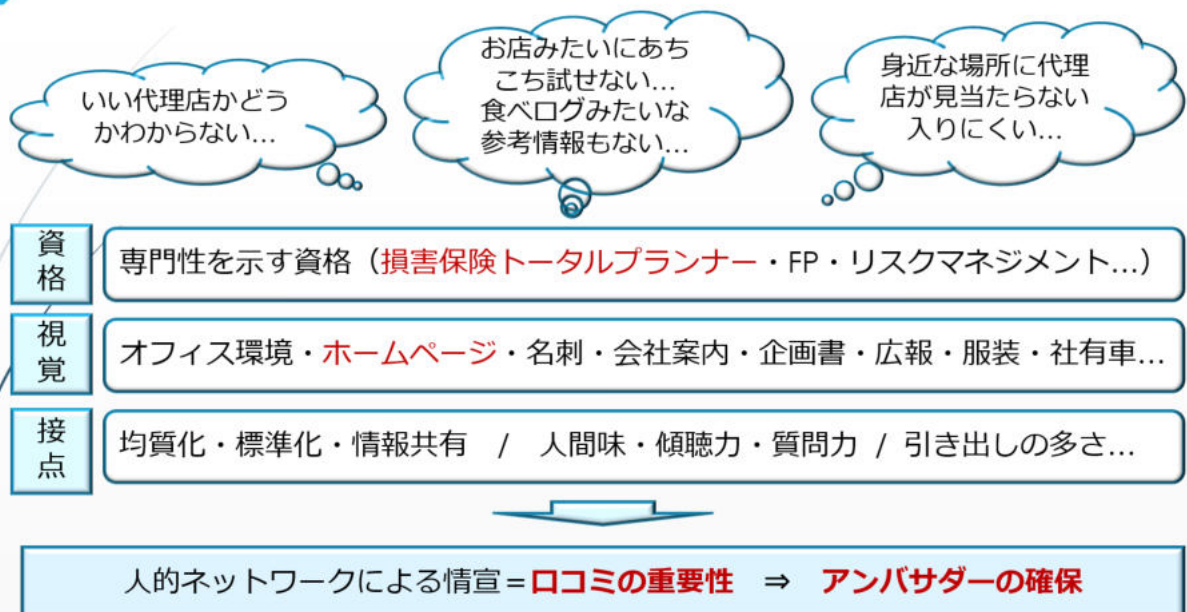
安心して**何でも話せる**・聴いてくれる環境

職場環境の整備・健康経営・成長機会の提供

強化の視点⑩ 教育こそ代理店成長の源泉である

- 地域の代理店は、MLBではない・大金を使って補充や入替をすることは無理
→ **働いてくれる社員の能力向上が全て**
- 保険会社は、代理店の実態に応じた体系的な教育は提供はできない
→ **自社の実態に合わせた継続的な教育計画**を立てる必要
- 教育は、社員の属性や業務に応じ、目指す水準が示されていないと意味がない
→ **社員別の到達目標の明示**
- 教育は、社員の能力に応じた個別の計画でないと意味がない
→ **社員毎の能力マップ・持ち味・個性の把握と分析**
- 研修は、実効性がないと意味がない
→ **100点取るまで確認テスト・ロープレによる確認** ⇒ **お客さま評価につながる**
- 教育をすべて自社で用意する必要はない（できない）
→ 保険会社の研修、損害保険大学課程、日本代協アカデミー 他

強化の視点⑪ 品質の手がかりを提供する



一歩踏み出した代理店の事例

デジタル活用の重要な前提要件は**業務の標準化**です！

RPA・kintoneによる
業務効率化・標準化効果で
顧客対応力強化

・更新申込書作成にRPAを導入・kintoneを活用して業務プロセス化のデジタルフロー化と品質向上、情報共有を実現・顧客対応力を高め、創出した時間を顧客対応に活用（福岡）

RPA・kintoneによる
業務効率効果を地域に還元

・RPAとkintoneを活用して業務の大幅な効率化を実現。創出できた要員と資金を地域の公園整備などに拠出・公園の命名権も取得（栃木）

デジタル活用による
リアルな価値の強化

・社内業務は徹底したデジタル化とペーパーレス化を実現
お客様対応は徹底したアナログ化で代理店の価値を発揮（神奈川）

サイバー保険に特化
医療・介護事業者に特化
事業承継に特化

・サイバー保険の市場ニーズ拡大を見越して専門性を強化（大分）
・医療・介護事業者に特化し、女性社員のみで張り付き対応（新潟）
・自動車保険を他代理店に譲渡し、事業承継に特化 一人で始めたが今は60名の規模に（東京）

保険商品販売業からリスク
コンサルティング業に転換

・リスクからアプローチする手法に転換。リスクマップ、業務フロー図、財務分析から企業の全体像を把握してソリューションを提供（東京）

5. 代協を活用し、仲間とともに成長する

集い、語らい、高めあう

保険代理店に対する社会の信頼を高め、事業を発展させる

代協は、今代理店が必要としていることに応える

情報が欲しい

- 代協には金融庁の動向を含めた正確な情報がある
- 保険会社をまたがる取組事例が豊富にある

助言が欲しい

- 代協には多くの先輩代理店がいる
- 個別事案に助言できるサポートデスクがある

支援が欲しい

- 代協には経営・教育のための様々な支援策がある
- 万一に備える賠償責任保険がある

仲間が欲しい

- 代協には志を同じくする同業の仲間がいる
- 様々な特徴を持った多様な代理店がいる

代協には様々な支援メニューがある（抜粋）

教育
支援

◇ 損害保険大学課程「コンサルティングコース」（指定教育機関）

◇ 「日本代協アカデミー」（独自のネット教育システム）

◇ 日本代協版「リスクマネジメント講座」 など

経営
支援

◇ 「代理店経営サポートデスク」によるツール提供・セミナー実施
会員代理店からの電話による直接相談への親身な対応

◇ 代理店賠償責任保険「日本代協新プラン」の提供

◇ 後継者育成のための「未来塾」の開講（6か月コース）

◇ HP作成支援（V-Hope）・WEB監査・業界動向情報の提供 など

代協は、代理店を取り巻く環境を より良くするために活動している

金融庁との対話

- 保険課長と47代協会長との意見交換会
募集現場の課題・不公正事案・要望 等

保険会社との対話

- 活力ある代理店制度等研究会（活力研）
代理店制度・代手体系・商品・プロセス

損保協会との連携

- 特定修理業者対策・消費者向けリスク情報
- 中小企業のリスクマインド向上策

地域社会との 関係強化

- 自転車保険義務化・組織的な社会貢献活動

代協は仲間とともに成長する場である

代協は“より良い”国連・大国の拒否権もない
会費負担額に関係なく議決権は1票・規模の大小は関係なし

日頃の代理店活動では得られない情報や経験、ノウハウ、人脈を
自社の経営に活かして成長につなげることができる

“俺が、俺が”の競い合いではなく、
会員同士の切磋琢磨を通じてレベルアップするのが代協

代協の神髄は「集い、語らい、高め合う」こと
原点は支部・支部の活力が代協全体の活性化を生みだす

代協で活動する際に確認したいこと

代協は、誰かが何かをしてくれるところではない
共通の思いのために、**自分に何かできるか考え、行動**する場

代協の思いを実現するためには**多くの仲間**が必要
仲間は多い方が楽しいし、**多様性**が生まれるので面白い

代協活動は、本業とは別の世界の“余計な仕事”ではない
代協活動に取り組むことは、
業界の発展のため、**自社の発展**のためであり、**本業の一環**である

業界の信頼なきところに**個社の信頼**なく
個社の信頼なきところに**業界の信頼**なし

最後に①・・・保険代理業には強みがある

1. 他業種が羨む一物一価である
→ 同一保険会社の同一商品の販売価格は同じ 実は恵まれている！
2. 他業種が実現したいサブスクリプションモデルである
→ 大半のお客さまが継続する〈経路依存性がある〉
3. 貸倒れリスクなし・棚卸なし・手数料不払いなし
→ 一般的な企業の最大のリスクがない
4. 景気変動に強い（景気に対し遅行性がある）
→ 新型コロナが原因で廃業した代理店はない
5. 保険会社のブランド・経営資源が使える
→ 企業規模が小さくても信用力が補完され、サポートも得られる
6. 顧客のサポートが保証されている
→ 代理店が無くなっても保険会社がサポートする
7. 仕事をしっかりやることが社会の役に立つ
→ もともと保険には公共性があり、社会課題解決に直結している

最後に②…ミライは自らの手で創る

☆ 経営者が変われば組織は変わる！☆ ～脱皮できないへびは死ぬ～
必要なのは経営者の“覚悟と本気度”に支えられた組織のボトムアップ

☆ 将来ビジョンを共有し、メンバー全員で前に進む！ ☆
～ 散歩に出かけてエベレストに登った人はいない～

☆ 自社のこだわりを磨き、特徴のある代理店をつくる！ ☆
答えは一つではない！・「お客さまを惹きつける独自の良さ」を見出そう！
～ 山椒は小粒でもピリリと辛い～



自分の問題を、自分のために解決しうる、自分を超越する力はない！
ミライは自らの手で創ろう！！

♪ 本日は有難うございました。皆さまの事業のご発展を願っています！ ♪