経営の在り方を探る
ラダイム変化
各専門分野の達人が座談会

保険業界に精通し、代理店経営に関する各専門領域で活躍するエキスパートで構成される保険代理店価値向上研究会が、リレー連載『代理店ビジネスモデルの革新～経営革新による代理店価値の向上』の総集編として座談会を開いた。栗山泰史氏がファシリテーターを務め、5名の研究会メンバーにゲストパネラーの安東邦彦氏を加え、「保険募集のパラダイム変化～その下での代理店経営」をテーマに、改正保険業法下での経営戦略などを討議した。当日の座談会は、ブイキューブ社のネット会議システムを活用し、メイン会場の東京・九段下のザイラス社本社、東京・水天宮（安東氏）、京都（藤井氏）を結んでの三元中継で実施された。【2016年11月2日開催】

栗山 泰史氏

吉田 桂公氏

PDCAサイクルには業務状況の記録化が重要

栗山　2016年5月29日の改正保険業法施行により、すべての代理店は体制整備義務を果たさなければならなくなった。一方、大きな資本を有する他業種からの保険販売事業への進出も活発で、規模や販売手法など、従来の代理店とはまったく違う、新しい形の事業者が台頭してきている。保険会社においては、国際的な舞台での業容拡大や、保険という事業領域を超えた新たな事業展開も進めている。代理店に対しては今後、質・量ともにさらに高いレベルのものを求めてくるのは確実で、保険募集を巡る大きなパラダイム変化が起きている。

こうした環境下で、これからの代理店経営の在り方について、保険募集・経営にかかわる各分野のエキスパートの皆さんにお話を伺い、探っていきたいと思う。まず、弁護士の吉田さんに、改正保険業法施行後の代理店経営の在り方のポイントと、現時点での義務の履行状況をお聞きしたい。

吉田　体制整備義務を果たすためには、代理店はPDCAサイクルを適切に回す必要があるが、保険会社のサポートもあって、社内ルールの整備など「P（Plan）」に関しては概ね対応できている状況にあると思われる。しかし、募集人への教育・管理・指導にあたる「D（Do）」については、社内研修が十分にできていないなど、まだ不十分な代理店があるように感じる。「C（Check）」「A（Action）」に至っては、対応できていない代理店はかなり多いと思われ、そもそもコンプライアンスの点検や内部監査のノウハウがなく、どういう観点で確認・検証すべきなのかが理解されていないように思う。まずやるべきことは、業務状況の記録化だと私はアドバイスしている。また、全体として比較・推奨販売を行う乗合代理店に比べ、1社専属の代理店の対応が遅れているように思う。

「C」の点検・監査を行う際のポイントとしては、リスクベースという考え方がある。全件を網羅的にチェックするのは難しい面もあり、また非効率的でもあるので、コンプライアンス・リスクがとくに高い案件について抽出する、いわゆるサンプル・チェックを行うことになるわけだが、そこでは業務記録の検証を行うことになる。記録の保存の方法もいろいろあるが、集約、抽出、確認・検証を繰り返し行っていくには、やはりシステムで対応していくべきだろう。

次に、サンプル・チェックを行う際のポイントだが、金融庁の保険検査マニュアルでも、リスクが高い、注意を要する募集行為として、①乗換募集、②キャンペーン、③高齢者募集の3つを挙げており、代理店もこの3つは確実に、継続してモニタリングしていく必要がある。金融庁では最近、お客様の立場に立った商品の販売・提供を意味する「フィデューシャリー・デューティー」を強く打ち出しており、そうした観点での対応も迫られるだろう。代理店はどこを向いて仕事をするのかという根本的な問題になってくる。

【座談会の参加者】

◆ファシリテーター
▽丸紅セーフネット株式会社
　常勤監査役　栗山 泰史氏

◆パネラー（五十音順）
▽株式会社ブレインマークス
　代表取締役　安東 邦彦氏
▽関越経営承継支援センター
　代表　小島 公一氏
▽社会保険労務士法人ミライガ　代表社員
　特定社会保険労務士　藤井 恵介氏
▽株式会社ザイラス
　代表取締役社長　望月 重成氏
▽日本創倫株式会社
　代表取締役　山本 秀樹氏
▽のぞみ総合法律事務所
　弁護士・公認不正検査士　吉田 桂公氏

経営者が監査への理解深め、社員の教育・研修を

山本 秀樹氏

栗山　これまで代理店は、お客様の苦情はできるだけ少ないほうがいいという考え方だったが、今後は180度考え方を改め、苦情を経営改善のための大きなエネルギーとして認識すべきだと思う。苦情はお客様の積極的な不満の表明である。それをしっかり収集、分析し、原因を究明して是正策を講じることが、「C→A」につながる。「C」の部分では、内部監査も大きな柱となる。代理店監査業務などを行っている山本さんに実態と、とくに中小規模の代理店における内部監査の進め方についてお願いしたい。

山本　実態では、保険会社主導による自己点検という段階にとどまっている。それでも、実効性が確保できていればいいが、何のためにやっているのか、経営者が点検の本来の意味を理解せず、形式的なものになっている場合が多いように思う。代理店はこれまで、主体的に点検・監査を行うという習慣がない。だから、指針、ガイド、マニュアルなど、何らかのサポートが必要になると思う。

経営者自身がまず監査・検証に対する認識、理解を深めることが大事で、中小規模の代理店の場合では、経営者のみならず、社員1人ひとりが自らの業務をチェックしていくことを習慣化しなくてはならない。そこで重要になってくるのが社員の教育・研修だ。社内規則・ルールを社員に周知徹底し、実効性のあるものにするためには、繰り返し教育・研修を行う必要がある。

次に、内部管理体制を構築するうえで、優先して取り組むべきポイントとしては、①顧客情報等の厳格な管理、②苦情を管理・分析して経営に生かす体制づくり、③新規採用の社員に対する教育研修プログラムの実施の3つである。

ただ、代理店が内部監査を実施するにあたって、よく問題にするのがコストについてだ。社員の教育・研修の費用だけでなく、内部監査を外部に依頼した場合の費用やシステムのメンテナンス費用など、内部管理体制を維持していくための経費について、経営者がどのように位置付け、判断するのかが問われてくる。

経営者が社員の将来を含め、5年後、10年後の自社のイメージ、いわゆる未来予想図を描き、組織として目指すべき方向性を明確にし、どこにどれだけのコストをかけ、体制づくりを進めていくのかを総合的に判断することが出発点となる。

小島　内部監査が要件となっている、品質に関する国際規格「ISO9001」認証取得も1つの方策となる。

経営の本質を徹底的に見直し存在価値取り戻す

安東 邦彦氏

栗山　PDCAサイクルに基づく態勢整備は、代理店が本当の意味で企業となり、新しい時代に向けてジャンプ・アップしていくためのあくまでも助走の段階だ。そこで、代理店に対しマーケティングや経営のコンサルティングを行う安東さんに伺いたいのが、成長するための代理店経営のポイントだ。

安東　ありがたいことに、全国各地で代理店向けセミナーの講師として呼んでいただいているが、代理店経営者の不安、悩みはほとんど同じである。大きく分けて2つある。まず、新たなチャネルが存在価値を増すなか、既存のお客様やマーケットを維持しつつ、生保のクロスセルなど、いかに新規開拓に取り組んでいくのかといった「マーケット」に関すること。もう1つが、社員の採用や定着、合併など「組織」についてだ。

先ほど、山本さんから話があった、代理店の未来予想図だが、多くの代理店が手数料ポイントやキャンペーンなど目先のことに追われて、将来が見通せず、描きたくても、描くことができないのが現状だ。保険会社からも、危機感や不安感を常にあおられ、プロの代理店経営者でさえ、「この先、どこへ向かっていけばいいのかわからない」というのが本音である。社会に求められ、存在価値があるからこそ、生き残り、成長できるわけだが、代理店の多くは、業界全体の流れにただ身を任せ、自分たちの存在価値を見失いかけている。

業界が大きく変化しているこの時期に、もう一度、代理店経営者は経営の本質の部分を徹底的に見直すべきだ。お客様にとって、自分の社員にとって、保険会社にとって、どういう存在であるべきかを明確にし、その実現に向けて何が必要なのかを考えてほしい。保険会社においても、これまでのような商品の売り方に終始した代理店に対する研修ではなく、経営の在り方を体系的に学べる研修へと変えていくべきだと思う。

保険業界の常識は、世間の非常識だとよくいわれるが、その1つに、「代理店経営者はスーパー営業マンでなくてはならない」というのがあるが、これからの時代、組織にとっては、逆にマイナスになると考えている。自社の未来を描いたり、存在価値を考えたり、社員を教育し組織をまとめたりするのは、必ずしもスーパー営業マンの経営者でなくてもいいはずだ。これまで外側に向けていたパワーを、組織という内側に向けるパワーに使っていくべきだ。

これまでの常識や考え方を根本から見直し、とくにプロの代理店経営者

これからの代理店 保険募集のパ

保険代理店価値向上研究会

リレー連載総集編

「代理店ビジネスモデルの革新 経営革新による代理店価値の向上」

が自信を取り戻し、存在価値を見いだし、働く社員1人ひとりが誇りを持って仕事ができる環境にするため、業界全体で変えていくべきだ。私もそのために力を注いでいきたい。

自社の将来像を明確にし働き方や賃金体系を構築

栗山　安東さんの話は代理店が本当の意味で企業となり、成長していくための根幹にかかわる理念を含むもので、共感する方も多いはずだ。そこで、代理店が企業として存在するためには当然のことながら、基礎となる土台がしっかりしていないといけない。藤井さんに、労務管理の基本と社会保険について、社会保険労務士の立場からお願いしたい。

藤井　まず、労務管理を考えるうえで大前提となるのが、代理店で働く社員、とくに募集人の働き方が非常に独特であるということだ。委託型募集人が適正化された後も、募集人の働き方が大きく変わったわけではない。働き方自体は以前と同じである。独特といわれるポイントが、「労働時間の管理」と「賃金体系」の2つが挙げられる。

例えば、「月～金曜の9時～17時」といった決まった勤務体系になっている代理店ばかりではなく、お客様の都合で土・日・祝日に面談したり、事故対応で夜遅くに出かけたりするケースもある。こうした不規則な働き方に対応して、フレックスタイム制や変形労働時間制の採用、休日をシフト制にするといったことが考えられる。その際、募集人の日々の行動をしっかり管理する必要があり、吉田さんの話にもあった、業務状況の記録化が大きく関係してくる。

労働時間の管理でとくに注意すべき点として、最近、社会問題になっている過労死(自殺)の原因とされる長時間労働やサービス残業は、代理店にとって他人事の話ではない。仕事で車を運転する機会も多く、過労による交通事故なども想定され、長時間労働への対策も必要になってくる。労働時間の管理という面でも、記録の保存が大事で、できればシステムで対応すべきだろう。

代理店における賃金体系に関しては、新しい賃金制度・人事評価制度を導入し、いわゆるサラリーマン的な固定給をベースとした賃金体系を構築している代理店も増えている。その一方で、歩合給の要素を強くした賃金体系の代理店もある。どちらが良い・悪い、正しい・正しくないということではない。

どちらを選ぶ場合であっても、5年先、10年先の自社の将来像を明確にし、それを達成していくためにはどういう人材が必要で、その人材をどういう制度で処遇していくのが一番いいのかを考え、賃金体系を構築していくべきだ。代理店の規模や特性に応じて決めていけばいいと思う。また、必ずしも1つの制度に統一する必要はなく、複数の制度を併存させるという考え方もある。

社会保険に関していえば、年金事務所が全事業所に対し3～4年の間に必ず調査に入る方針を打ち出し、マイナンバー制度が導入されたこともあって、行政の未加入事業者への対応はますます厳しくなっていく。それ以前に社員を雇用する企業として、代理店は社会保険への適正な加入は当然のことである。

藤井 恵介氏

望月 重成氏

お客様情報は代理店にとって最重要な無形資産

栗山　多くの方が指摘している記録の保存だが、業法上の態勢整備にとどまらず労務管理など、代理店経営全般において非常に重要な要素となっている。このためシステム対応が必須との見方も多い。代理店専用の営業支援システムの開発・導入を行っている望月さんに、代理店におけるシステム投資の重要性や、システムの在り方、コストについてお話し願いたい。

望月　代理店におけるシステム導入のコストは、IT技術の進歩によって、以前よりかなり安価で、簡単に導入できる。同時に、代理店に新たな義務が課せられた改正保険業法の下では、システム導入は「自分たちの身を守るために必須のもの」と私は考えている。

継続的にPDCAサイクルを回していくためには、もはやシステムなしでは難しいと思う。とくに、日々の活動内容をモニター・集計・分析し、改善へとつなげる「C→A」については、システムを活用しないと膨大な労力と時間が必要となってくる。例えば、苦情の傾向分析をする場合でも、一覧性があり、集計された情報が一元化されていることで、必要な情報を簡単に抽出することができる。分析が容易であれば、いち早く改善策を講じることも可能となる。

何よりも代理店にとって、お客様情報は最重要な無形資産であることは間違いない。資産であるその情報を属人化させてはいけない。お客様の氏名・生年月日・住所・契約内容といった基本情報に加え、面談履歴や家族構成、趣味・嗜好など、お客様のあらゆる情報をシステムに日々蓄積して一元管理しておくことで、既存のお客様や見込み客への対応、将来の売上向上に役立てることができる。

三元中継による座談会を実施

システムで蓄積された情報を活用することで、「どのお客様に」「どういうタイミングで」「どういう内容の提案をしたらいい」といった、確度の高いアドバイスを営業社員に行うことも可能となる。システムはますます使いやすく、簡単になり、将来、ビッグデータやAI(人工知能)の技術が進化すれば、システムが自動的に知らせてくれる時代になるかもしれない。

ただ、最終的な人と人との関係、触れ合いの部分はこれからも残るだろう。そのとき求められるのが「人間力」だ。「人間力」をさらに高め、お客様から信頼される存在となることが、代理店の価値向上につながる。

安東　ハワイで視察したある代理店は、社員がお客様とより深くコミュニケーションを図っていくためのサポートとしてシステムを活用し、業績アップにつなげていた。管理業務だけでなく、お客様との接点強化のためにシステムをうまく活用していくべきだと思う。

M&Aを課題解決の手段から成長戦略に変える

小島 公一氏

栗山　以前より代理店の数は減ったとはいえ、小規模代理店を含めその数はまだ多く、一部では規模の拡大を目指して積極的にM&Aを行っている代理店もある。今後、代理店におけるM&Aの動きがさらに活発になることが予想され、買う側も売る側も避けて通れない経営上の課題になるだろう。そこで、代理店をはじめとする中小企業の事業承継やM&Aの支援業務を行う小島さんに、代理店の成長戦略におけるM&Aの意義、ポイントについてお願いしたい。

小島　委託型募集人の適正化や改正保険業法の施行によって、専業代理店の財政状態はひっ迫しており、しかも態勢整備への対応には多くの資金が必要である。また、代理店に限らず日本の中小企業の多くは、後継者不足による事業承継の問題を抱えているが、地域経済や雇用などを考えると廃業という選択は望ましいものではない。こうした問題を改善、解決していくための1つの選択肢として、M&A活用による代理店の規模拡大がある。現状のM&Aの活用は、あくまでも課題解決の手段であって、代理店の成長戦略にまでは至っていない。

M&Aの活用を成長戦略に変えていくためには、M&Aで得た果実を、業務品質の向上のために再投資していくべきだ。M&Aを進めていくなかで、異質の契約や募集人が加わったとしても微動だにしない、非常に高い業務品質を維持した事業型代理店をつくり上げることができれば、これを強みにして地域の代理店の事業引き継ぎ支援センターのような立場を目指していく。さらに、M&Aの受け皿にとどまらず、他の代理店に対してもM&Aに関するアドバイスや仲介などを行い、差別化を図っていくことが、成長戦略へとつながっていくと考える。

M&Aを推進していくうえでの注意点だが、これまでは買い手側、いわゆる強者の立場で進められてきたところがあり、ほとんどが事業譲渡(営業譲渡)であって、売り手側にはあまりメリットがなかった。一方、会社ごと売る株式譲渡は売り手側にもメリットがある。株式譲渡を基本にM&Aを推進すれば、売ることにためらいがあった代理店も後押しされ、よりM&Aが活性化していくはずだ。

栗山　それぞれの専門領域で活躍する「達人」たちが集まったことで、質の高い、素晴らしい討議となった。この座談会で話し合った内容が、今後、代理店が成長していくための一助になれば嬉しく思う。皆さん、ありがとうございました。