

代理店インタビュー

# 保険を売る会社から お客様を守る会社へ

代表取締役 松本一成氏  
常務取締役 佐野友映氏  
(株)A.I.P

『適正募集ガイド』について聞く

今後予定されている保険業法改正を受けて、比較推奨する乗合代理店には、比較する商品の全容を明示することや、商品の推奨理由を説明すること、また、推奨しない他の商品についても全体像や特性を正確に示すこと等、商品比較・推奨に関する体制整備義務が課されることとなる。乗合代理店自ら体制を整備することが求められており、比較推奨する場合のルールの構築が急務とされている。こうした中、乗合代理店のA.I.Pは、自社の募集ルールをマニュアル化した『適正募集ガイド』を作成した。そこで、ガイドの内容と商品比較や委託型募集人への対応、また同社の支店制度、リスクマネジメントの取り組みについて、松本一成代表取締役と佐野友映常務取締役に話を伺った。(編集部)

A.I.Pの概要について教えてください。  
下さい。

**松本一成代表取締役** A.I.Pは乗合代理店として全国展開しており、損保15社、生保17社を扱っています。取扱規模は生損保合計で約52億円、手数料で約7億円です。そのうち損保が75%、生保25%、個人と法人では半々という割合になっています。

当社は「支店制度」を設けているのが特徴であり、東京本部を中心として、各地域に別個登録の「支店」を置き、支店の管理下に出先登録代理店として「オフィス」を構えています。現在は18支店2法人営業部、

募集人は全員で約130名です。

「私たちは、お客様に真の満足を提供するため、リスクマネジメントを基本とした適正な保険流通を実現し、保険業界のレベル向上の牽引役となることで、広く社会に貢献する」という理念に基づいて活動しており、こうした理念を共有して頂くことが参画のための前提条件となります。

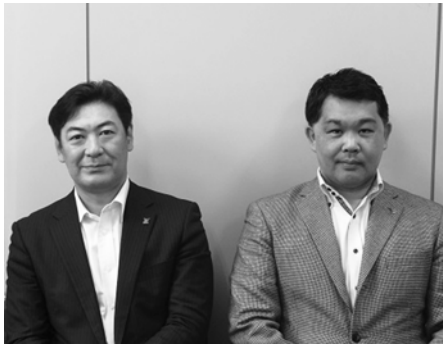
私たちは、「お客様の真の満足」は「保険購入」ではなく、「安心・安全な経営・生活の実現」であると考え、単なる保険販売ではなく、リスクマネジメントサービス業として独自の付加価値を持つことで存在意

義を明確にし、将来に渡って社会から必要とされる品質の高いサービスを提供する組織を目指しています。保険業法改正に対応するため、『適正募集ガイド』を構築されたそうですね。

## 業法改正に対応するため 募集手順をガイドに明記

**佐野友映常務取締役** 『適正募集ガイド』は、今後、代理店自身に課される体制整備義務に対応すべく、昨年4月から弁護士監修のもとで作成してきたものです。募集の手順としては、募集人側の自己紹介、生損保の資格の提示、お客様の本人確認、ヒアリング、ニーズの把握、比較・推奨、設計書の作成、重要事項説明、意向確認書面の作成といった流れを明記しています。

**松本** この『ガイド』は「バージョン1」ですから、まだまだブラッシュアップはしていかなければなりません。具体的な意向把握や情報提供についてはさらに厳密に作り込んでいきたいと思っています。と言って



(松本代表〔左〕と佐野常務)

あまりにガチガチにし過ぎても現場において柔軟な対応ができなくなることも考えられますので、さらなる改善に向けて検討していきます。

——顧客のヒアリングは具体的にどうされるのですか。

**佐野** 個人のお客様には、ヒアリングシートを使い、法人の場合はリスク診断ソフトを使用します。個人向けヒアリングシートは簡便なものですが、さらにブラッシュアップを図ろうと検討中です。法人向けのリスク診断ソフトは、お客様に、財務情報や、様々なリスクに関するヒアリングを行い、回答していただきます。ヒアリング項目をソフトに入力すると、コンピュータが分析して、結果を報告書としてアウトプットし、

各指標についての評価が得点と格付で示されます。

——設計書の作成では、そこに示された商品内容が顧客ニーズと合っているかを確認し、説明することが必要となりますよね。

### 見積りの専門スタッフを置くのもひとつのやり方

**佐野** 設計書は、ヒアリングシートやリスク診断ソフトの結果に基づき作成し、保険会社との引き受け規制と照合して、必要があれば担当者に打診します。設計書は、お客様のリスクと明確な推奨理由が説明できる3社程度の保険会社を選んで作成し説明していきます。

**松本** まず募集ルールを作ることが重要なんです。大切なのはルールを徹底することです。実際には、全社の商品内容を把握し、適切な商品を選択して推奨すると、募集人個人の能力差がかなり出てくるでしょう。そうすると、見積もりを専門的に作成するスタッフを置くというのも一つの方法だと思えます。また、比較推奨はしないという選択肢も考えられます。自動車保険はA社、火災保険はB社を扱うこととして、それぞれ明確な推奨理由を勧誘

方針等で明示し、クリアしていくという局面も出てくるかも知れません。その辺は、今後の業界の動向を踏まえて、対応していく予定です。

——情報提供義務については、重要事項説明書を使った説明が標準的手法と位置づけられていますね。

**佐野** 保険会社が作成した重要事項説明書を用いて説明するということが基本です。パンフレットは説明の補足資料として活用はできませんが、重要事項説明書を活用して説明するのが基本ですから、ガイドの中でもあえてパンフレットのことは触れていません。

——意向確認書面の作成は。

**佐野** 意向確認書については、従来あるものを見直すべきかどうか、現在検討中です。

——商品比較に関しては、比較可能な商品の全容を明示すること、推奨理由を説明すること、また推奨しない他の商品についても全体像や特性を示すことが求められる場合もありますね。

**松本** 実際に対応する現場の立場で考えますと、非常に困難かつ高いレベルが求められていると思えます。そのため、一つの方法論として、比較推奨しないという選択肢も出てく

るでしょう。特に個人のお客様に対しては、物理的に可能かということ以外に経営としての効率性も課題です。比較推奨の部分で、必要以上に時間を使うよりも、もつとお客様のためにやるべきことがあるのではないかと思うところもあります。

——保険商品の提供はもちろん重要ですが、我々は理念として、代理店独自の付加価値、存在意義を高めることにも力点を置いていますので、何を優先すべきかは、今後も検討し続けてまいります。

——推奨理由説明の部分で提示する商品はなぜ3社程度なのか、またその3社を絞り込む具体的根拠は何ですか。

**佐野** 当社では3年ほど前から、WEB経由での見込先を提供してくれる会社と複数社提携をしています。その顧客対応を行う中で「比較」という購買行動が市場に根付いてきていることを強く感じています。そのため、お客様が情報量に混乱せず、比較選択していただくには「松竹梅」ではありませんが、各支店での取組経験を踏まえた結果、3社が良いだろうということになりました。

**松本** どの部分を比較するか、また、どの程度のレベルで比較してい



### 松本一成(まつもと・かずなり)氏略歴

▷昭和45年4月・兵庫県生まれ▷平成6年3月 関西学院大学経済学部卒▷同年4月 三和銀行入行(現三菱東京UFJ銀行)▷同9年9月 安田火災入社(現損保ジャパン)▷同10年1月 ベストインシュアランスサービス設立(現A.I.P)▷同22年4月 ARICEホールディングス設立◎2011年度日本JIC保険部会第31代部会長・社会保険労務士

くかは、見極めが難しいですね。あまり細かく、厳しい基準を設けても、そのルールを全員が100%守り切れるかというと、難しい面があることは否定できません。

**佐野** このガイドを標準化の第一弾として実践し、チェックし、改善するというPDCAサイクルで回していくことが、今後の体制整備としては重要になってきます。

**松本** ルールは、細かいところまで作りこむ方がいいのか、微妙な問題があります。細かいほど、現場では迷うことが少なくなりますが、柔軟性のないルールでは行き詰る場合が

あるし、どうにでも解釈できるようにルールでも困ります。

——乗合代理店の立場の明示はどうされますか。

**松本** 立場の明示については、「我々は保険会社の代理人です」という文言を社員証に記載することなどを現在検討しています。

### 全支店でガイドを説明し 募集全員にヒアリング

——ルールを全募集人に徹底していくのは大変ですね。

**松本** 既に、昨年の秋から全拠点を訪問して、新しい募集ガイドに基づ

くルールについて研修を行っています。研修は従来から継続的に行っており、その都度理念等については言及しますが、今回は募集ガイドの徹底という大きな課題があったため、あえて全拠点を回って、理念とガイドについて約5時間を掛けて説明しました。

さらに、全募集人約130名と面談を行い、新しい業界ルールと募集ガイドの必要性について、直接伝達すると共に、本部から発信している情報がしっかり全員に伝わっているかを確認し、現場の募集実態をヒアリングしました。

——乗合代理店の体制整備は、自ら作るわけですが、保険会社との摺り合わせはどうなるのですか。

**松本** 体制整備の内容は、保険会社の要求を満たすものでなければ意味がありません。今後、保険会社から示されるガイドラインの内容が我々のルールを上回るレベルを求めらるらば、その内容を担保できるように改善していきます。

——ガイドの内容について、保険会社の社員に見せていますか。

**佐野** 当社の2014年度の事業計画をお伝えする際に保険会社の所属長及び担当者の方々にご披露させて

いただいています。また、研修等にお招きいただいた際にも取り組みの実例として案内しております。

——商品比較する場合、募集文書登録の問題がネックになると思いますが。

### 法人は論理的に保険選択が必要だから比較すべき

**松本** 商品比較を行い、提案書を作成する度に募集文書登録するというのは実務上困難です。3社の商品を比較した場合、お客様には、1社毎の商品の見積もり書を3枚用意し、説明することになると思います。

そうになると、個人契約を中心とする代理店の場合は、比較募集しないのも一つの選択だと思えます。法人については、商品格差もあり、論理的に保険選択をする必要性があるため、比較推奨すべきだと思います。今後、どれだけ厳格なルールが求められるかにもよりますが、実務的に困難なことや多大なコストが必要となるような対応が求められるのならば、比較推奨しないという選択をする代理店も出てくるでしょう。

——専属代理店が増えることになるでしょうね。

**松本** 間違いなく増えていくと思



### 佐野友映(さの・ともひで)氏略歴

▷昭和44年3月・神奈川県生まれ▷平成3年3月 中央大学商学部卒▷同年4月 富士火災入社▷同12年4月 A I U保険入社▷同15年1月 エイキューブ設立▷同19年10月 青山リスクマネジメント設立▷同22年2月 A. I. P常務取締役◎ARICEホールディングス常務取締役・日本リスク総研執行役員・損害保険大学課程資格

ます。特に個人マーケットが主体の代理店は、商品に大きな差がないということや、募集に関する時間やコスト、システム等の費用対効果から、専属に移行する代理店は増えるでしょう。ただ、法人マーケットについては、商品選択に合理性が求められるため、乗り合いが必要不可欠です。個人分野でも商品比較は必要だと思いますが、業務の効率性という命題もあり、そのバランスを図ることが重要です。

乗合代理店には厳しい時代が来たと言えますが、それだけ乗合代理店の価値は高くなるでしょう。責任も大きくりますが、我々は乗合代理店として存続できるように、体制整備に力を入れています。

——生保販売については、どうされていますか。

### 生保の比較は各社と協力し知恵を絞って対応する

**佐野** 現在、当社では「生保保険料比較システム」を採用しています。今後、保険料や返戻率等の定量的比較だけでは情報提供義務は満たせないと考えていますが、この部分は保険会社各社と協力して知恵を絞っていかなくてはならないと思っています。

す。先ほど、ご案内したとおり、当社の生保手数料は全体の約25%となっており、早期にこの割合を50%にしていきたいと思っています。特に当社の強みである法人マーケットについて独自の「リスク診断ソフト」を活用し、ファイナンスの重要性と生保商品の利用を経営者の皆様にお伝えしていきたいと考えています。

——委託型募集人の再委託禁止について、どう受け止めていますか。

**松本** 予測していたことなので、基本的には行政が求める体制に変えていきます。当社の委託型募集人は1年更新の契約で約40名在籍しています。来年3月末までに対応することとなっておりますから、現状の契約更新はしない旨を既に当該募集人全員に伝えてあります。

基本的には、雇用に換えることになりませんが、雇用に換えればそれで済むかという点、そういう問題ではありません。教育・指導・管理の3要件を充足すると共に、全員が意向把握義務、情報提供義務を果たすことが最も重要なことです。また、雇用に係わる責任が生じます。雇用の移行のポイントは、委託型募集人の方が雇用を心から受け入れられ

るかという点にあります。指示・命令を受け、社内ルールに従い、時間管理されることを本当に受け入れられるか。できるだけ自由な働き方をしたいから委託方募集人をしていないという方も一定人数いるような気がします。その気持ちを捨て切れない限り、雇用契約に換えたところで、実態は何も変わりません。

業界の中を見ると、雇用することの本当の意味を理解していない代理店経営者も多いように思います。それでは委託型募集人に、雇用になることの意味を伝えることもできません。契約形態だけ雇用に換えても、実態が変わらなければより大きなリスクを抱えることとなります。

——雇用することで社会保険などのコスト増を心配される代理店もいるようですが。

### 社会保険への対応は厳密な時間管理が必要となる

**松本** 雇用と社会保険はイコールではありません。労災保険は雇用形態に係わらず必要なので、アルバイトやパートも全員加入が必要で。しかし、健康保険、厚生年金、雇用保険などは、就業実態がどうかによって、入らなければいけない人、入ら

なくともいい人と別れてきます。社会保険が適用されない時間枠の中で働くことが可能であれば、そういう選択肢もあるでしょう。しかし、就業実態が伴うことが前提ですので、実態が伴わなければ社会保険を適用せざるを得ないのです。雇用保険も同様ですが、いずれも就業実態が全てですし、当然のことながら厳密な時間管理が必要となります。雇用形態については、一人ひとり個別に話し合って決めていくべきでしょう。

— 現行の委託型募集人と保険会社と親代理店との3者間契約についてはどう思われますか。

### 雇用にしたからといって管理できるわけではない

**佐野** 今の保険業法の中で法違反だから、違反ではない形にしようというスキームなのでしょうが、場当たり的な気がしなくもないですね。

**松本** 今、大鉦を振るうと消費者への影響が大きいですから、暫定的な措置としては必要かもしれません。これも教育・指導・管理ができていくかどうかのポイントで、その3つがしっかりとできていれば、3者間契約であるのが、雇用契約である方がいいと思います。

実際には、雇用契約になったら教育・指導・管理がしっかりとできるのかと言えば、そうではありません。今まで委託であったものを雇用に切り換えたからといって、関係性が急に変わるわけでもないし、今までしていなかった教育・指導・管理が出来るわけでも、皆が意向把握義務や情報提供義務等を履行できるようにするわけでもありません。

— 御社はどうされるのですか。

**松本** 募集ルールの共有に関しては先ほどお話ししましたが、委託型の問題とは別に、当社は以前から定期的に教育・研修をずっと実施してきました。WEB研修は毎月行っていますし、地域別研修、全体研修、支店長研修など、年にかかりの日数を教育・研修に費やしています。これは委託とか雇用とかの問題ではありません。教育・指導・管理の仕組みやノウハウがあるかどうかです。問題の本質は、委託か雇用かではなく、教育・指導・管理を通して意向把握義務、情報提供義務、体制整備義務を果たすための体制を整備できるかどうかだと考えています。

管理面でも、当社はスケジュール管理、出勤管理、セキュリティ管理等を含め、マネジメントの仕組み

を構築しています。当然コストはかかりますし、新しいルールや仕組みに慣れ、徹底するまで1年ぐらいの時間がかかる場合もあります。

今後、雇用形態に換わる人には、雇用されることの本来の意味を理解して頂き、3者間スキームを使う場合はルールの順守を約束して頂くことになると思います。いずれにしても、新たな契約では、より厳しい条件を明示し、徹底する必要があるため、本部としても全員と面談し、そのことを伝えていく必要があると考えています。

— 厳しく管理されたくないから、委託型募集人でやっている人もいます。

**松本** 委託型であっても募集の管理は必要です。雇用の場合は使用従属関係ですから、雇用との比較で、委託の方が自由度は高いとは思いますが、基本的にやるべきことは同じです。逆に雇用よりも委託の方が報告義務等も含めてルールの厳しさをきかだと考えています。

— 今後、3者間契約において、乗り合い募集はできるのですか。

**松本** 保険会社次第だと思います。複数の商品を比較して説明するのは委託型募集人には実質的に難しいと

思うところもあります。代理店のリスクヘッジという意味で、委託型の人にはA社の商品だけを販売してもらう、という方がシンプルでいいかも知れません。複数社の商品を扱いたい場合は、社員になって、厳しいルールの基で募集してもらおうという方向性も考えられます。

### 顧客の安心・安全を実現する手段のひとつが保険

— 御社の理念でもあるリスクマネジメントの実践についてお話しただけですか。

**松本** リスクマネジメントの手段の一つが保険と考えています。保険に入ることで自体が目的ではなく、お客様の安心・安全な生活を実現するための手段の一つとして保険も使うというスタンスです。保険商品のことにとだけ詳しくても、お客様のリスク環境、財務状況を分かっているければ、適切な保険提案はできません。そういったことも含め、把握していくのが意向把握義務だと思っています。

リスクマネジメントがしっかりとできて、リスクに対して強い企業は、保険への依存度が下がり、保険が必要になってきます。単に商品比較を

して、保険料が安い商品を提案するだけではなく、事故を減らして保険への依存度を下げることによって、保険料を低くしていくことが必要です。事故を減らすことは、それ自体が会社の価値を上げていくことにつながります。そうした形で保険料が安くなっていくことが正しいあり方だと思っています。

保険代理店が企業の支援業だと考えますと、事故がゼロで、保険が不要と言える状態がベストだと思いません。その次は、事故はなくせないが財務力があって保険に依存しなくてもいいという状態でしょう。3番目が事故も起こるし、財務力も十分ではないが、そのことを自覚して保険を正しく活用することによって社会的責任を果たしている会社です。事故が多くなればなるほど保険への依存度が高まって保険料は高くなり、最悪の場合は保険に加入できなくなってしまう。企業に、保険という優れた金融商品を効率的に使い続けてもらうには、リスクマネジメン ト力を高めて保険を使わないことです。

これらの点を踏まえ、当社は今後、「保険を売る会社からお客様を守る会社へ」と事業ドメインを変え

ていこうと思っています。

—— 保険以外にも、顧客を守る手段を提供されているわけですね。

### お客様を守るために集結したプロ集団 ARIICE

松本 A. I. P は、ARIICE ホールディング傘下の会社です。ARIICE ホールディングスは、お客様を守るために集結したプロフェッショナル集団であり、A. I. P の他、リスクマネジメントの教育・研修・コンサルティング事業を行っている日本リスク総研、コンプライアンス体制や内部通報制度の構築を支援するアリスヘルプライン、社会保険労務士業・人事労務リスクマネジメン トを業務とするトラスト社会保険労務士法人をグループ会社として、トータルでお客様を守る組織を目指しています。

—— A. I. P として、保険会社へ要望したいことはありますか。  
佐野 うちだけに限りませんが、乗り合いを希望する代理店には、もっと自由に乗り合いをさせていただけようになればいいですね。

また、お客様のためにするべきことは、保険会社も代理店も本来一緒のはずです。保険会社が株主の利益

を果たそうとするのは理解できませんが、保険事業は社会性の高い仕事ですから、お客様のため、業界のため、やるべきことに毅然と取り組んでほしいと思います。

松本 代理店ごとにその特徴は違うものです。会社毎に理念やビジョン、戦略が異なります。保険会社には、その理念やビジョン、経営計画に基づいた経営を理解して頂き、長期的な視点で一緒に取り組んで頂きたいと思います。保険会社の担当者は、短期間に一定の成果を求められると思いますが、私達は20年、30年と長期にお客様とお付き合いするという長期的視点に基づいて、関係構築や提案活動を行っています。当然、当社にも経営計画があり、その目標に対して懸命に努力をしています。目標が理念を上回ることはありません。そして、保険会社の目標が当社の理念や目標を上回ることもないため、どうしても営業担当者との時間軸のズレ、スピード感の違いが生じてきます。

今までは、代理店が自立していなかったため、増収や早期更改等を含めて保険会社が指導しなければならなかった面が多分にあったと思います。しかし、法人としての理念やビ

ジョンに基づいて軸を持って経営している会社も増えてきています。これからの時代においては、互いに長期的視点を持ち、ベクトルを合わせていく必要があります。保険会社は私たちにとって最も大切なステークホルダーであり、パートナーです。お互いの立場を理解し、力を合わせれば、もつともつとお客様のためにできることはあると考えています。

—— 法人契約への対応として、仲立人になるという可能性もあるのでしょうか。

### 法人契約は仲立人が扱うという選択肢も検討する

松本 最近、当社の法人営業部の競合が仲立人であるケースが増えていきます。彼等は個人マーケットまでは下りてきませんが、上場企業もしくはそれに準ずる規模の企業では、仲立人を活用するという意識がかなり浸透していると思います。我々も将来的に、仲立人の組織を作ることを選択肢の一つとして検討しています。ホールディングスの下に、仲立人を置き、法人契約はすべて仲立人が扱うという姿は、もしかすると将来的にあるかも知れません。

—— ありがとうございます。