

保険代理店経営の現状と課題

The present condition and the issues
of Insurance Agent management

日本保険学会
平成26年10月19日(日)

札幌学院大学
大学院 地域社会マネジメント研究科
客員教授 早川 淑人

・最初に（報告の前提と目的）

- ▶ 保険代理店¹⁾ 経営者を対象に聞き取り調査
- ▶ 調査対象は小中規模²⁾の代理店（法人・個人）に限定
- ▶ 調査対象には専業代理店以外も含む
- ▶ 10年前と現在の経営環境を比較し問題点を把握
- ▶ 委託型募集人システム禁止による影響
- ▶ 今後の代理店経営上の課題

1) 以下、代理店とする

2) 小規模：募集人3名以下または損保基準総収保1億円以下

中規模：募集人20名以下または損保総収保20億円以下

代理店の種類－ 1

- 専業代理店

保険代理業務のみを行う代理店

- 兼業代理店

主業の他に副業として保険代理業務を行う代理店

（例）不動産・会計事務所・自動車整備工場など

- 損害保険代理店

- 生命保険代理店

- 総合代理店（生損保兼営代理店）

代理店の種類－ 2

- 専属代理店

一社専属（系列保険会社を含む）で保険代理業務を行う代理店
（例）損保：東京海上日動火災
生保：東京海上日動あんしん （ミレアグループ系）

- 乗合代理店

複数の損保・生保会社の商品を扱う代理店
（乗合例）

損保：東京海上日動火災・三井住友海上火災・A I U損害保険など
生保：東京海上日動あんしん生命・日本生命・A X A生命など

代理店の種類－ 3

- 個人代理店

個人事業主として営業する代理店
代理店主のみ、使用人（家族を含む）のいる非法人代理店
地域密着型代理店

- 法人代理店

株式・有限会社形態
代理店主のほか複数の使用人がいる代理店
地域密着型・広域展開型・全国展開型代理店

調査区分 (サンプル数 20 代理店)

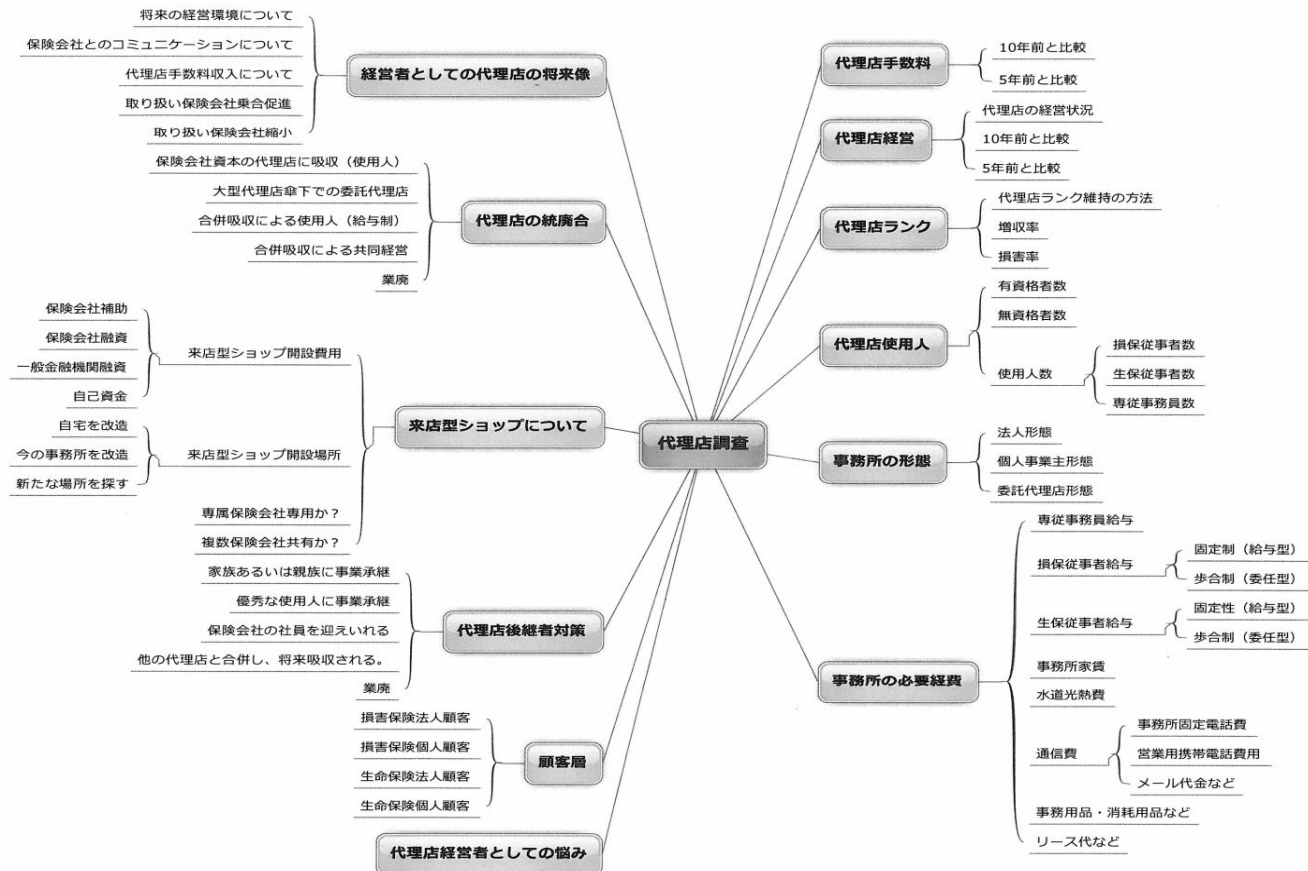
(1)	個人代理店		7 店
(2)	法人代理店		13 店
(3)	小規模代理店	損保総収保 1 億円以下 (または募集人 3 名以下)	18 店
(4)	中規模代理店	損保総収保 20 億円以下 (または募集人 20 名以下)	2 店
(5)	専業代理店	国内系保険会社 11 店 外資系保険会社	1 店
(6)	兼業代理店	8 店(整備工場・不動産会社・会計事務所・その他)	
(7)	専属代理店	国内系保険会社 7 店 外資系保険会社	1 店
(8)	乗合代理店	損害保険会社 12 店 生命保険会社	12 店
(9)	乗合会社数	損保乗合数 2～12 社 生保乗合数	2～10 社
(10)	地域密着型代理店	市内のみ事務所を構えるもの	16 店
		都道府県内に複数の事務所を構えるもの	1 店
(11)	全国展開型代理店 (フランチャイズを含む)		3 店

複数に属する代理店があるため合計数とサンプル総数は一致しない

調査項目

保険代理店経営の現状と課題

札幌学院大学 早川 淑人



代理店調査

代理店経営環境の変化－1 (2000年代～2014年)

(1)代理店事務所環境

- ・住宅の一室／専用事務所
- ・FAX・コピー機等OA機器導入
- ・機械化(コンピューター処理化)
- ・耐火金庫
- ・デイリー精算の導入
- ・使用人採用(個人事業主から法人経営へ)

(2)保険会社主導の施策

- ・規模
- ・損害率
- ・保険会社指定商品販売率
- ・事故処理能力
- ・不良契約者排除(高損害率契約や低等級(デメリット)契約等を含む)
- ・地域による引き受け規制(季節的なもの、構造的なものを含む)
- ・他社乗合制限(禁止あるいは代理店手数料削減)
- ・系列生命保険会社への強制登録および損保社による生保販売管理

代理店経営環境の変化－2 (2000年代～2014年)

(3) 社会環境の変化

- ・保険会社の合併
- ・生命保険の乗合解禁
- ・インターネット普及
- ・金融の自由化
- ・保険の通信販売
- ・保険の銀行窓販
- ・401k

(4) 代理店手数料体系の変更

- ・一律の代理店手数料(算定会料率時代)から保険会社ごとの手数料へ
(損保資格制度:初級・普通・上級・特級)
(生保共通過程制度:一般・専門・応用・生保大学・変額資格)
- ・代理店ランク制度
- ・中核代理店制度(総代理店制度)

代理店経営環境の変化－3 (2000年代～2014年)

(5) 毎年変わる代理店手数料³⁾ (例: 損害保険)

- 代理店手数料 = 保険料 × 適用代理店手数料率
- 適用代理店手数料率
= 商品別標準代理店手数料 × 代理店評価ポイント / 100
- 代理店評価ポイント
= 業務評価ポイント + 付加ポイント + 成長性・収益性ポイント

(1) 業務評価ポイント

- = 適切な保険募集を行うための評価項目
(顧客対応・契約プロセス・事務処理)
- = 契約管理システムの導入の有無
- = アフターフォロー(対顧客)
- = デイリー精算代理店・預貯金代理店
- = 直接計上率評価
- = 証券直送率
- = 事故対応力資格
- = 事故受付オンライン入力
- = 事故発生時苦情率

3) 複数保険会社の制度から報告者が編集

代理店経営環境の変化－3 (2000年代～2014年)

(2) 付加ポイント

＝資格加算

(日本代協「保険代理士」・損保総研が行う各種研修
・損害保険大学課程)

＝規模加算(5000万円以上6.5P・1億以上12P・5億以上14P等)

＝専属代理店加算

＝キャッシュレス加算

＝継続率(95%以上2P・85%以上0P・85%未満-3P等)

＝インターネット約款推進率(紙約款は渡さない)(50%以上1P等)

＝Web証券率(保険証券は発行しない)

代理店経営環境の変化－3 (2000年代～2014年)

(3)成長性・収益性ポイント(A損害保険会社の例)

増収率ポイントテーブル

増収率 一般5種目保険料	30%以上	30%未満 25%以上	25%未満 20%以上	20%未満 15%以上	15%未満 10%以上	10%未満 7%以上	7%未満 5%以上	5%未満 3%以上	3%未満 1%以上	1%未満 0%以上	0%未満
1億以上	8.0	6.5	6.0	5.5	5.0	4.5	4.0	3.5	3.0	2.0	0.0
5,000万以上	6.0	5.5	5.0	4.5	4.0	3.5	3.0	2.5	2.5	2.0	0.0
3,000万以上	5.0	4.5	4.0	3.5	3.0	3.0	2.5	2.5	2.0	2.0	0.0
1,000万以上	4.0	3.5	3.5	3.0	3.0	2.5	2.5	2.0	1.5	1.5	0.0
500万以上	3.0	2.5	2.5	2.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.5	1.5	0.0

損害率ポイントテーブル

平均
42.4%

:

3年度通算損害率 一般4種目保険料	20%未満	25%未満 20%以上	30%未 満25%以上	35%未 満30%以上	40%未 満35%以上	45%未 満40%以上	50%未 満45%以上	55%未 満50%以上	60%未 満55%以上	65%未 満60%以上	70%未 満65%以上	80%未 満70%以上	100%未 満80%以上	100%以上
1億以上	13.0	11.0	10.0	9.0	8.0	7.0	6.0	5.0	4.5	0.0	▲2.5	▲4.0	▲6.0	▲10.0
5,000万以上	9.0	7.0	6.0	5.0	4.5	4.0	3.5	3.0	2.0	0.0	▲2.5	▲4.0	▲6.0	▲10.0
3,000万以上	7.0	5.0	4.5	4.0	3.5	3.0	2.5	2.0	1.5	0.0	▲2.5	▲4.0	▲6.0	▲10.0
1,000万以上	5.0	4.0	3.5	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0	0.5	0.0	▲3.0	▲4.0	▲6.0	▲10.0
500万以上	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	▲3.0	▲4.0	▲6.0	▲10.0

代理店経営環境の変化－4 (2000年代～2014年)

(6)代理店経営環境の変化

- ・全国型巨大代理店の台頭
- ・代理店のチェーン店化
- ・保険会社主導による代理店の統廃合
 - (1)規模の小さい代理店
 - (2)高齢代理店
 - (3)後継者のいない代理店
 - (4)保険会社の足手まといになる代理店を他の代理店に吸収させる
 - (5)非専属代理店
 - (6)他社乗合を希望する代理店
- ・保険代理店数の減少と募集人数の増加
- ・来店型ショップの進出
- ・顧客年齢の上昇
- ・消費者の保険離れ(生活環境における保険必要性の低下)
- ・代理店経営者としての将来ビジョンの形骸化
- ・後継者対策

代理店経営環境の変化－5₄₎

代理店実在数の推移

(国内会社、外国会社合計)

年度	代理店数	増減数	増減率
1994(H6)	470,541	2,508	0.5%
1995(H7)	476,217	5,676	1.2%
1996(H8)	623,741	147,524	31.0%
1997(H9)	592,126	-31,615	-5.1%
1998(H10)	593,872	1,746	0.3%
1999(H11)	570,919	-22,953	-3.9%
2000(H12)	509,619	-61,300	-10.7%
2001(H13)	342,191	-167,428	-32.9%
2002(H14)	323,139	-19,052	-5.6%
2003(H15)	305,836	-17,303	-5.4%

年度	代理店数	増減数	増減率
2004(H16)	286,576	-19,260	-6.3%
2005(H17)	266,753	-19,823	-6.9%
2006(H18)	253,810	-12,943	-4.9%
2007(H19)	235,846	-17,964	-7.1%
2008(H20)	217,864	-17,982	-7.6%
2009(H21)	207,903	-9,961	-4.6%
2010(H22)	202,098	-5,805	-2.8%
2011(H23)	197,005	-5,093	-2.5%
2012(H24)	194,701	-2,304	-1.2%
2013(H25)	192,007	-2,694	-1.4%

4)出所 日本損害保険協会

http://www.sonpo.or.jp/archive/statistics/boshu/pdf/index/dairiten_sui1.pdf

代理店経営環境の変化－6₅₎

保険募集チャネル別 代理店数の推移

保険募集チャネル	2013			2012			2011			2010			2009			2008		
	店数	構成比	順位	店数	構成比	順位	店数	構成比	順位	店数	構成比	順位	店数	構成比	順位	店数	構成比	順位
自動車関連業 (自動車販売店、自動車整備工場)	100,999	52.6%	1	101,063	51.9%	1	100,979	51.3%	1	100,615	49.8%	1	101,172	48.7%	1	103,089	47.3%	1
専業代理店 (保険商品の販売を専門に行う代理店)	29,005	15.1%	2	30,628	15.7%	2	32,391	16.4%	2	33,840	16.7%	2	34,379	16.5%	2	36,506	16.8%	2
不動産業 (賃貸住宅取扱会社、住宅販売会社)	25,234	13.1%	3	24,925	12.8%	3	24,405	12.4%	3	23,941	11.8%	3	23,295	11.2%	3	23,072	10.6%	3
卸売・小売業 (自動車関連業を除く)	6,110	3.2%	4	6,292	3.2%	4	6,475	3.3%	4	6,590	3.3%	4	6,996	3.4%	4	7,547	3.5%	4
建築・建設業	4,568	2.4%	5	4,519	2.3%	5	4,404	2.2%	5	4,362	2.2%	5	4,330	2.1%	5	4,594	2.1%	5
公認会計士、税理士、社会保険労務士等	3,888	2.0%	6	4,011	2.1%	6	3,958	2.0%	6	3,734	1.8%	6	3,789	1.8%	6	4,104	1.9%	6
旅行業 (旅行会社、旅行代理店)	2,442	1.3%	7	2,619	1.4%	7	2,780	1.4%	7	2,929	1.5%	7	3,233	1.6%	7	3,486	1.6%	7
運輸・通信業	2,005	1.1%	8	2,094	1.1%	8	2,158	1.1%	8	2,296	1.1%	8	2,376	1.1%	8	2,482	1.1%	8
金融業 (銀行等、銀行等の子会社、生命保険会社、 消費者金融会社)	1,736	0.9%	9	1,750	0.9%	9	1,810	0.9%	9	1,858	0.9%	9	2,110	1.0%	9	2,231	1.0%	9
金融業のうち銀行等 (銀行、信用金庫、信用組合、農協)	(1,161)	(0.6%)	—	(1,166)	(0.6%)	—	(1,180)	(0.6%)	—	(1,177)	(0.6%)	—	(1,182)	(0.6%)	—	(1,211)	(0.6%)	—
その他 (製造業、サービス業等)	16,020	8.3%	—	16,800	8.6%	—	17,645	9.0%	—	21,933	10.9%	—	26,223	12.6%	—	30,753	14.1%	—
合 計	192,007	100.0%	—	194,701	100.0%	—	197,005	100.0%	—	202,098	100.0%	—	207,903	100.0%	—	217,864	100.0%	—
生命保険募集人を兼ねる代理店※	39,792			40,637			40,426			44,891			49,387			53,700		

※「生命保険募集人を兼ねる代理店」は、上段の保険募集チャネルにおいて生命保険募集人を兼ねている代理店数を表している。

5)出所 日本損害保険協会

http://www.sonpo.or.jp/archive/statistics/boshu/pdf/index/chaneru_dairiten2008_2013.pdf

日本保険学会 平成26年度全国大会
平成26年10月19日(日) 於:香川大学

代理店経営環境の変化－7⁶⁾

保険募集チャンネル別 募集従事者数の推移

保険募集チャンネル	2013			2012			2011			2010			2009			2008		
	人数	構成比	順位	人数	構成比	順位	人数	構成比	順位	人数	構成比	順位	人数	構成比	順位	人数	構成比	順位
自動車関連業 (自動車販売店、自動車整備工場)	569,562	27.8%	2	574,069	27.4%	2	589,633	27.6%	2	596,409	27.4%	2	597,726	27.7%	2	617,235	28.6%	2
専業代理店 (保険商品の販売を専門に行う代理店)	314,454	15.3%	3	315,381	15.1%	3	319,124	14.9%	3	327,776	15.1%	3	206,722	9.6%	3	202,772	9.4%	3
不動産業 (賃貸住宅取扱会社、住宅販売会社)	120,124	5.9%	5	121,382	5.8%	5	123,077	5.7%	5	122,700	5.6%	5	121,262	5.6%	5	121,045	5.6%	5
卸売・小売業 (自動車関連業を除く)	39,378	1.9%	7	39,843	1.9%	7	42,069	2.0%	7	44,262	2.0%	7	44,705	2.1%	7	45,650	2.1%	7
建築・建設業	31,820	1.5%	8	31,756	1.5%	8	32,827	1.5%	8	33,881	1.6%	8	34,301	1.6%	8	35,587	1.7%	8
公認会計士、税理士、社会保険労務士等	14,151	0.7%	9	14,522	0.7%	9	14,963	0.7%	9	15,417	0.7%	9	15,734	0.7%	9	16,771	0.8%	9
旅行業 (旅行会社、旅行代理店)	56,154	2.7%	6	57,201	2.7%	6	57,519	2.7%	6	60,049	2.8%	6	60,968	2.8%	6	58,058	2.7%	6
運輸・通信業	183,350	8.9%	4	181,062	8.7%	4	175,388	8.2%	4	172,983	8.0%	4	165,033	7.6%	4	146,552	6.8%	4
金融業 (銀行等、銀行等の子会社、生命保険会社、 消費者金融会社)	596,653	29.1%	1	629,197	30.0%	1	650,408	30.4%	1	659,800	30.3%	1	737,587	34.1%	1	724,199	33.6%	1
金融業のうち銀行等 (銀行、信用金庫、信用組合、農協)	(431,943)	(21.0%)	—	(453,996)	(21.7%)	—	(470,975)	(22.0%)	—	(475,407)	(21.8%)	—	(471,722)	(21.8%)	—	(465,993)	(21.6%)	—
その他 (製造業、サービス業等)	126,530	6.2%	—	129,837	6.2%	—	134,467	6.3%	—	140,323	6.5%	—	175,991	8.1%	—	187,093	8.7%	—
合 計	2,052,176	100.0%	—	2,094,250	100.0%	—	2,139,475	100.0%	—	2,173,600	100.0%	—	2,160,029	100.0%	—	2,154,962	100.0%	—
生命保険募集人を兼ねる募集人※	1,111,826			1,123,679			1,115,618			1,130,585			1,060,643			1,027,682		

※「生命保険募集人を兼ねる募集人」は上段の保険募集チャンネルにおいて生命保険募集人を兼ねている募集従事者数を表している。

6)出所 日本損害保険協会

http://www.sonpo.or.jp/archive/statistics/boshu/pdf/index/chaneru_boshujujisha2008_2013.pdf

日本保険学会 平成26年度全国大会
平成26年10月19日(日) 於:香川大学

代理店経営の現状と問題点－1

(1)採用に関する問題点(人材面)

(1)個人事業主の問題点

- ・使用人採用問題
- ・優秀な人材は欲しい
- ・優秀すぎる人材はいらない
- ・使用人の不正に対する懸念
- ・使用人退職(独立)時の契約分担問題
- ・後継者問題
- ・保険会社主導の統廃合の対象

(2)法人代理店の問題点

- ・上記(1)個人事業主の問題点
＋
- ・M&Aによる取り扱い規模(収入保険料)の拡大
- ・採用形態
- ・委託型募集人(企業内自営業者＝歩合制)
- ・社員募集人(給与形式)
- ・社員管理

代理店経営の現状と問題点－2

(2)経営に関する問題点(資金・収益・社員教育面)

(1)個人事業主の問題点

- ・OA化への乗り遅れ(保険会社コンピューターシステム等)
- ・代理店主死亡時の対応(親族が引き継ぐことはできない)
- ・保険商品の進歩に対する理解度の低下
- ・同業界・周辺業界への関心の無さ
- ・M&Aでの資金不足
- ・他人を社内に入れることへの抵抗(いつまでも自分が経営者)

(2)法人代理店の問題点

- ・委託型募集人形式による「船頭多くして船山へ上る」
- ・企業内自営業者(社員管理不十分)
- ・代理店ランク維持(M&Aによる反動)
- ・社長と社員(元経営者)の経営観の相違
- ・代理店規模拡大の低迷時に代理店手数料の減少(自動車保険など)
- ・雇用環境整備
- ・代理店使用人要件の厳格化
- ・顧客年齢の上昇(個人・法人代理店共通)

代理店経営の現状と問題点－3

(3) 保険会社に対する問題点(業務委託関係等)

(1) 個人事業主の問題点

- ・代理店統廃合の対象
- ・代理店手数料低下時でも他社乗合できない(特に研修生出身者)

(2) 法人代理店の問題点

- ・中核代理店(総代理店)になれるか
- ・自由に他社乗合ができない
(他社乗合をすると手数料減や委託解除につながる)
- ・保険会社から出向社員を受け入れることのメリットとデメリット
- ・経営者が経営者本来の仕事ができない
(自分が扱っていた契約をどうするか)

(3) 共通問題

- ・保険契約や顧客の所属に対する考え方の相違
 - (1) 保険会社: 契約も顧客も保険会社の財産
 - (2) 代理店 : 契約は保険会社、顧客は代理店の財産

代理店経営の課題－1

(1) 委託型募集人問題

(1) 代理店経営体制の問題

- ・保険募集の再委託禁止（保険業法第275条第4項3に規定する場合を除く）
- ・保険代理店の「態勢整備義務」（保険募集に係る業務を適切に行うための体制整備）
- ・保険募集人（使用人）要件の厳格化
- ・保険募集人は保険代理店（管理者）からの指示・監督・命令を受けながら代理店事務所に毎日、または定期的に出社して業務を行う実態が無ければならない
- ・平成27年3月末までに新たな募集体制への移行完了
- ・関係諸法の順守（雇用・労働関係等）

(2) 保険会社主導で吸収した代理店（募集人）で収保の低い募集人を どうするか（代理店手数料収入より支出が多く赤字になる場合）

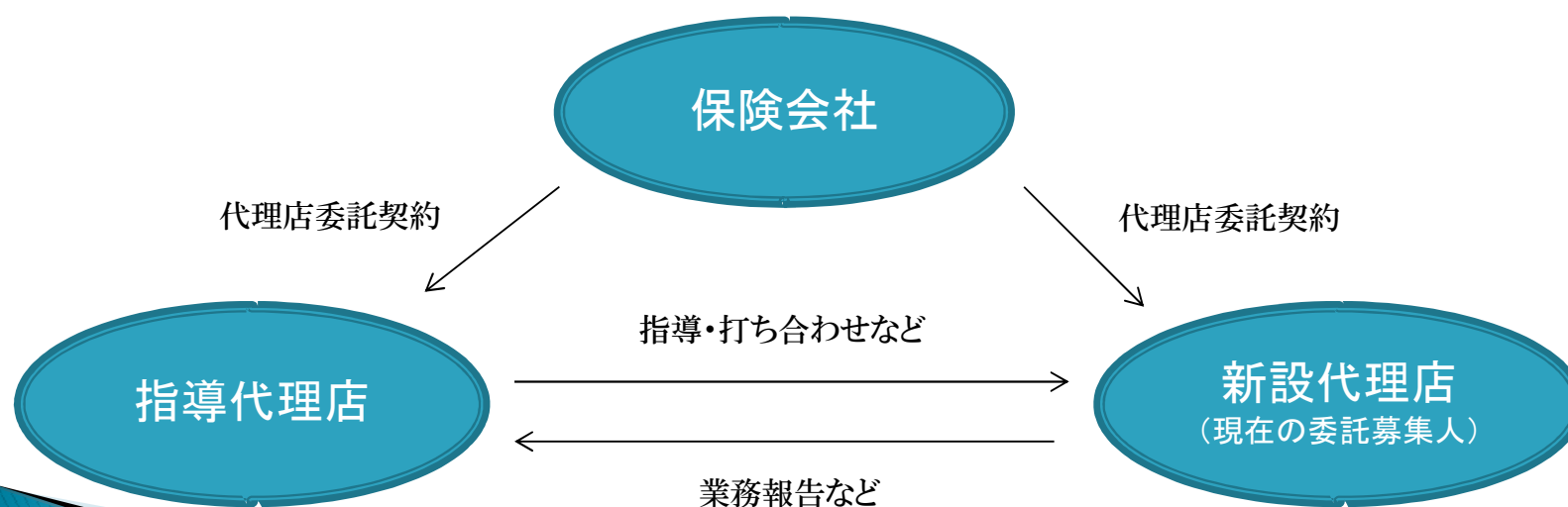
- ・人件費（最低賃金）や雇用環境問題

代理店経営の課題－1

【改善策】(新たな問題の発生)

- (1)雇用
- (2)派遣
- (3)出向
- (4)新たな法人代理店を設立し、その役員または使用人になる
- (5)使用人を退職し個人代理店に戻る(新たな問題の発生)
- (6)個人代理店三者間スキーム
- (7)廃業

個人代理店三者間スキーム



代理店経営の課題－1

改善策に付随する新たな問題

- ・給料総額の設定

- (1)本部利益・本部経費に対する控除率の設定

- (2)社会保険料

- (3)本人経費(会社で経費精算・募集人(社員)が確定申告)

- (4)早期解約戻入金

- (5)手数料不足時の積み立て

- (6)最低賃金(自給・日給・週休・月給)・残業代

- (7)雇用形態(正社員・パート)

- (8)入社暦が短く月払契約が多い場合や入社前の年払契約が多い場合の
給与補填

- (9)募集人が独立・退職した時の契約取扱い(管理や移管など)

- (10)就業規則や雇用規則の作成

代理店経営の課題－1

(2)「保険業法の一部を改正する法律」(平成26年5月30日公布)

- 意向把握義務 保険業法第294条の2
- 情報提供義務⁷⁾ 保険業法第294条第1項
- 代理店の態勢整備義務 保険業法第294条の3第1項
- 乗合代理店に係る規制⁸⁾ 保険業法第294条第1項・第294条の3第1項・第303条・第304条
- 委託先管理責任(委託先に対する立ち入り検査)⁹⁾ 保険業法第305条2項

7)現時点では機関投資家が対象になっているが、広義に解釈すれば保険販売の一部を成す保険代理店制度は、将来的に保険代理店も売り手責任として情報提供義務に「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》が取り入れられるのではないか

8)追加的体制整備義務(複数保険会社間の商品比較、推奨販売を行う乗合代理店)

9)保険代理店の委託業務先(メールサービス会社、コンピューター保守会社など)の責任を負うだけの資金力や保険付保ができるか

代理店経営の課題－2

(3) 手数料維持

- ・手数料の低下を加速させる要素

(1) 増収の鈍化

(2) 損害率

【改善策】

- (1) 増収(他代理店の吸収後の高齢代理店契約を固定給で
「社員」として採用し、歩合制を是正する)
- (2) 新規契約獲得には、ターゲット顧客に応じた募集人年齢層を採用
 - ・プラス15歳、マイナス10歳の法則
- (3) 優良契約の積み重ね(低損害率の維持)
 - ・顧客を選び好みするだけの余裕があるか
 - ・保険という使命と顧客維持の考え方＝保険会社との考え方にズレ
- (4) 代理店整理されないための特化した代理店運営
 - ・商品開発のできる代理店

代理店経営の課題－3

(4) 経営ビジョンの明確化

- ・経営計画を策定していない代理店が非常に多い

【改善策】

- (1) 単年度計画、3ヵ年計画、5ヵ年計画の策定に合わせた
採用計画と代理店吸収計画
- (2) 社員教育推進と採用人材の資質の維持
- (3) コンプライアンス

(5) 代理店BCP策定と実効性の確認

(6) 事業承継と後継者対策

今後の研究課題

- (1) 平成27年4月以降の代理店経営における新たな問題
- (2) 大規模代理店と小中規模代理店との経営面での違い
- (3) 代理店BCP策定上の問題

引用・参考文献資料等

日本損害保険協会ホームページ

http://www.sonpo.or.jp/archive/statistics/boshu/pdf/index/dairiten_suii1.pdf

http://www.sonpo.or.jp/archive/statistics/boshu/pdf/index/chaneru_dairiten2008_2013.pdf

http://www.sonpo.or.jp/archive/statistics/boshu/pdf/index/chaneru_boshujijisha2008_2013.pdf

「2015年度代理店手数料体系のご案内」 2014年6月 損害保険会社名は非公表

『2014年版中小企業白書』 平成26年7月1日 中小企業庁

「ニーズに合致した商品選択に資する比較情報のあり方」 平成18年6月19日

保険商品の販売勧誘のあり方に関する検討チーム

「新しい保険商品・サービス及び募集ルールのあり方について」 平成25年6月7日

保険商品・サービスのありかたに関するワーキング・グループ

「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》 平成26年2月26日

日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会

「保険検査マニュアル」 平成26年6月 金融庁

「保険会社向けの総合的な監督指針」平成26年9月 金融庁

『保険会社のERM「統合的リスク管理」』 2012年4月26日 有限責任監査法人トーマツ金融インダストリー編 保険毎日新聞社

ご清聴いただきまして
ありがとうございました。