



代協活動の現状と課題

信頼を力に プロの誇りを未来へ

2025年度版

「6. 業界の信頼回復に向けて」の章で、
有識者会議・金融審WG・代理店業務品質評価に
関する第三者検討会の内容を紹介

—— 社会に貢献する ——



一般社団法人 日本損害保険代理業協会
都道府県損害保険代理業協会

※全国47の各都道府県損害保険代理業協会は全て一般社団法人として
活動しています。

保険代理店は金融事業者という新たな次元 一問われるプロフェッショナル性、「第3者評価」は最低品質検証

保険ジャーナリスト / 有限会社 ナカザキ・アンド・カンパニー取締役
Inswatch共同編集人 / 日本代協アドバイザー
中崎 章夫



◇代理店は金融事業者としての質が問われる

2025年は保険代理店業界にとって大きな変革の年になる。「第3の波」とも称される変革期に直面したからだ。第1波は保険の自由化（1996年保険業法改正、1998年施行）、第2波は募集制度改革（2016年保険業法改正）であったが、これらは保険業界内での変革だった。しかも保険募集制度改革については生保主体だったこともあり、損保の旧態依然の仕組みは棚上げされてきた、それが一連の大規模代理店の不祥事をきっかけに、顧客軽視の業界体質が構造的に問題視され、いよいよ、損保代理店制度の変革が態勢整備の法制化を軸に提起されるところとなった。

その意味で、今回の第3波は業界を超えた社会的な大波で、戦後営々と築き上げられてきた損保業界の古い商慣行が崩壊したことで、代理店業界は間違いなく変わるからだ。

特に注目されるのが「改正金サ法」（金融サービス提供法、正式には「金融サービスの提供及び利用環境の整備に関する法律」、2023年11月改正、2024年11月から施行）で、保険会社のみならず保険代理店も金融機関（金融事業者）として厳格な金融サービス規制の対象として位置付けられたことを理解しておく必要がある。単に保険にとどまらず銀行や証券を含め金融サービス全体の在り方も今一度顧客起点に立った金融サービスサプライチェーンとして横断的な取り組みが一段と強く求められるところとなった。従来の保険会社の指導監督の下での副次的存在から、保険代理店も顧客起点にした金融事業者の一員としてのあり方を問うもので、その意味で過去の2波とはまるで違う。

いわば、顧客の最善利益と代理店の態勢整備義務を厳格に法制化し、保険会社の過度の支援に安住し実務能力や態勢整備が整っていない非自立代理店に究極のダメ出しを提起したもので、それは保険代理店全体の6割にも及ぶともいわれる。本年新たに設立された第三者評価機関の品質評価基準はクリアが必須、顧客も様々、代理店は顧客の伴走者としてどのレベルの顧客に焦点を当てるのか、顧客のリテラシー向上も課題、規模に関わらず態勢整備が求められる、顧客の伴走者としてリスクマネジメント、リスクコントロールなどソリューションプロバイダーとして専門性の有無が今後の保険代理店としては問われている。

◇従来の商慣習の抜本的な見直し、非自立店に先はない！

この1、2年、ビッグモーター問題に象徴される保険金不正請求事案や企業火災分野での損保カルテル（保険料協定）問題、さらにはその後の情報漏洩問題など一連の不祥事に端を発した損保のみならず生保までを含めた保険業界レベルの不祥事案となった。従来の業界内で長らく当たり前のごとく通用してきた歪んだ取引慣習・慣行に基づく根の深い問題によるものとし、その業界慣行の全面的な見直しが求められるところとなっている。

有識者会議報告書や金融審議会の損保問題ワーキンググループ報告書に基づく一連の不祥事に対する弊害防止の取り組みについては、すでに損保協会ベースの各種ガイドラインなども打ち出され、2025年には監督指針や5月30日に成立した保険業法の一部改正に盛り込まれるところとなった。これにより新たなルールを先取した態勢整備が保険会社にも代理店にも求められるところとなるなど従来の商慣習の抜本的な見直しと再発防止策、そして保険会社と代理店との関係の正常化も厳しく問われるところとなっている。

中でも一連の不祥事の、主たるターゲットとされた保険会社と大型乗合代理店については、取引慣行、例えば保険会社の営業第一、契約量・シェア至上主義、価格競争回避、出向・本業支援といった過度の便宜供与など、実務能力不足の代替等については、それが顧客軽視、本来の経済原則から逸脱したものであったところから、顧客本位の業務運営、適正な競争環境の整備に立ち返ることが厳しく求められるところとなった。中でも「特定大規模乗合損害保険代理店」には営業所ごとに法令等順守責任者、本店に統括責任者を置くことの義務付けなどを課している。

また今回の一連の不祥事の中では顧客、とりわけ大企業におけるリスクマネジメント・リスクコスト意識の低さも一因となっていた点は留意したい。保険フィールドで対応するだけでは真の解決にならないからだ。健全な保険取引市場環境づくりには顧客企業側もリスクマネージャーの養成など態勢整備が求められるからだ。

◇第3者評価基準はすべての代理店の「最低品質検証」

今回の変革の目玉は、第3者評価の運営だ。適切な保険募集と顧客本位の業務運営の徹底の観点にしばり、代理店の態勢整備を客観的に評価する中立的な第3者が公正かつ適正に評価できる仕組みとして損保協会内に「代理店業務品質評議会」が6月12日に設立された。

2022年度からスタートしている生保協会の代理店業務品質運営は消費者のための代理店品質向上を目的に、生保乗合代理店を対象とした任意申請の優良代理店認定制度だが、損保の場合は、本来保険会社の責務である代理店指導等が及びにくい大規模な保険代理店への補完的な枠組みとして設けられ、同時に、代理店に求められる「最低品質検証」としてすべての保険代理店への指導等に活用できるようにいわば強制的に策定されたものである点に留意したい。いわば代理店の態勢整備を客観的な品質基準を策定し、根拠づけるものとなっており、代理店の高度な品質向上は対象としてはいない。

そのため保険代理店自身に自己点検チェックシートの記入・活用が求められ、それを損保会社がデータに基づき、業務水準が不十分な代理店を抽出し代理店指導等・対話に活かすとともに、これをスコア化・システム化して、今後の代理店評価・手数料ポイントに各損保とも品質重視の観点から独自に活用・反映させていく方針となっている。このため、代理店にとっても、単に形式的、画一的、急場しのぎの対応は許されず、独自かつ実質的・未来志向な態勢整備に待ったなしで取り組まなければならないものとなった。

自己点検チェックシートの内容は、1）顧客対応、2）アフターフォロー、3）個人情報保護、4）ガバナンスから構成され171項目に及ぶ。

いわば品質面の態勢整備が代理店の特性や規模に応じ厳格に求められるところとなっている。なお、大規

模代理店等には第3者評価の運営で、リスクベースで抽出した代理店のフォローアップ点検が実施される。

2025年はトライアル運営期間とし、すべての代理店を対象とした自己点検チェックシート作成や、任意での協力乗合代理店15店を対象としたフォローアップ点検を経て制度の理解を深め、2026年度から本格運営となる。

◇損保各社も品質評価項目を重視した代手ポイント制に変更へ

損保各社では、独自に、不正の温床になってきた従来の契約規模や増収率偏重を改め、顧客からの評価の高さや自立した経営や実務能力等顧客本位の業務運営や品質重視を基調に、代理店手数料の支払い基準を抜本的に見直しつつある。すでに大手損保を中心にこうした品質項目の割合を40～60%とする新たな基準を提示し、今年度から適用し、それを次年度の支払いから反映させる方向だ。

具体的には従来のメインの評価項目だった取扱い保険料（契約）額や増収率の比重を切下げ、これまで項目としてほとんど評価されてこなかった顧客対応品質基準の割合を大きくしているのが目立つ。中でも顧客からの満足度を図るアンケート結果を重視し、評価如何を段階的にポイント加算させる仕組みをとっているところが目立っているのが特徴だ。

◇代理店判断の「ハ」方式廃止の実務上の影響

今回の一連の法改正に伴い、プロの乗合代理店に実務上大きな影響があり、追加の監督指針の改正などどのような扱いとなるかが注目されているのが、複数の保険会社の損保商品を扱う乗合代理店における比較推奨販売の適正化だ。内閣府（施行規則）で従来認められてきた事務の効率化などの理由による代理店判断（いわゆる施行規則の「ハ」方式）はダメとされ、顧客の判断の基づくもの（「ロ」方式）に限定されたことは、規模の大小に関係なく乗合代理店には実務上大きな影響が出て来るのは必至だからである。今後の監督指針の追加で基準は示されるところとなろうが、取扱い保険会社の商品の説明を適切に受けたか、顧客がいずれの商品をいかなる理由で選択したかの証跡を残す必要がある。

これまでは、例えば自動車保険について「商品選択を代理店に委ねる」「自らの意向を示さない」顧客に対しては、代理店判断で商品選択ができた。これが、生保のみならず損保においても商品提案の際に、顧客の意向を把握するためには実務上の手続きが非常に煩瑣になるところから、取扱い商品の提示・説明や意向把握・確認の手順を組み込んだシステム化による対応は不可避となりそうで、こうしたシステム面の態勢整備も問われるところとなるとともに、保険代理店には、特性や規模の大小に関係なくこうしたIT投資や人材育成面の目に見えない財への投資が必要になってくるのは必至だ。

ディーラー代理店についても、顧客の意向とは関係なく店舗ごとに取扱損保を決めているテリトリー制の見直し問題が、比較推奨販売の適正化等の関連で提起されており、今後損保はテリトリー制の廃止の方向だが、その後の対応につき注目されるところとなっている。

◇問われるプロフェッショナル性

保険会社と代理店の関係の抜本的な制度転換に伴い、今後は、すなわち業務品質が高くガバナンスを効かせたプロフェッショナル度の高い代理店と、品質や態勢整備で、対応がとれず市場からの退場を余儀なくされる代理店とに明確に分かれていくのではないかと。その意味では、プロ代理店と言えども規模に関係なく、きちんとした業務品質を備えているかを、踏み込んで客観的に評価してもらう時代を迎えつつあることを意味する。「最低業務品質検証」と言われる、業界で今後求められる態勢整備の基準である第3者評価基準をクリアするのも大変な労力を要するが、さらに生損保、規模、特性、専属・乗合に関係なくあらゆる形態を

対象とした高次の保険代理店サービス品質を検証してもらうには外部の機関（例えばJSA-S1003）の認証も必要になってこよう。

そのためには、プロ代理店も、現状に自己満足するのではなく、顧客の信頼に足る真のプロフェッショナル性を備えているのか、客観的に自己の総点検をし、この機会に、本来のプロフェッショナル性で自らの存在価値を高める必要がある。

2025年は、その意味で、保険会社、代理店それぞれに投げかけられた課題は重い。保険会社はそれぞれ新たな取引の在り方を根本から見直さなければならず、品質重視の手数料ポイントを含めどのような独自のチャネル政策の大幅なモデルチェンジを図れるか、に直面しており施策面でしばらく試行錯誤していくのではないかと。

代理店もそれぞれのチャネルごとに厳しい対応が求められる。企業内代理店にとっては、法改正に伴い、保険会社からの営業支援のための出向禁止などの過度の便宜供与の廃止により、自立化要請に加え、3年の猶予はあるものの構成員契約規制の特例廃止の影響は代理店そのものの存続にもかかわり、どのような選択肢を選ぶのか問われるところとなりそう。代理店との協業が新たに可能となった今後の保険仲立人制度の活用と相まって、将来を見据え、M&Aや企業売買、他の代理店と連携などの動きが活発化している。

◇損保は適正な商品・価格競争にアクセルかかる

金融サービスの在り方を強力に推進するのがDXで、保険のビジネスも従来の保険ビジネスのとらえ方をこうした流れを踏まえ、デジタルとデータを活かした保険サービス産業化へと大きく舵を切る展開となっている。こうした中で各保険会社は、顧客起点に立ち、オープンイノベーションの観点からオープンスタンスで迅速かつ効果的な時代対応を図るため、従来からの伝統的（レガシー）システム、これまでの業界内求的・閉鎖的な経営戦略や歪んだ、トップライン重視、シェア至上主義の営業路線を転換せざるを得ず、そのための戦略的なビジネスデザインの変更も急務となっている。

幸い、政策的な株式の大量売却を今後数年で進める結果、その資金の活用により、DXや未来志向型の取り組みなど新たな基盤整備を実施することが可能だ。例えば、これまでのような現場からの要望に基づき都度追加方式で巨大化させ硬直化・複雑化させてきた伝統的なシステム構築を改め、標準に合わせる「フィット・ツー・スタンダード」方式への転換、すなわち顧客の多様なニーズに迅速かつ的確に対応するためクラウド化などの戦略的なシステム導入により、今後独自かつ個性的な商品開発力を強化するとともに価格・サービス競争に大きく舵を切ることになる。

保険会社はまた、災害多発や、産業構造、国内市場の狭隘化、競争の激化に直面し、伝統的な保険ビジネスの収益環境悪化や先行き不透明感の増大に対処するため、データやデジタルを活用したサービス産業化を進め、ソリューションビジネスを強化し収益拡大を図ることは必至である。またそのためにこれまで蓄積してきた全国的な代理店ネットワークを持っているという優位性の新たな次元での活用も図ることは間違いない。

すでに保険会社レベルでは、こうした観点に立った抜本的な施策展開が図られつつある。営業現場における代理店支援の在り方もWeb戦略を活用し、従来の対面中心の支援の見直しに動くところも出てきている。

◇プロ代理店の中小法人へのソリューション支援

保険市場の縮小、手数料の低下、品質重視に伴う管理コストの増大等保険代理店を取り巻く環境は厳しく、保険・補償前後の新たな顧客価値の提供など活路の模索、とりわけ中小法人マーケット開拓が必要で、そのためのリスクコンサルティングサービスが求められるところとなっている。

各大手損保も代理店ネットワークを活用し、顧客への非保険サービスの強化に向け、地域貢献やソリュー

ソリューションサービスの提供などマッチングサービスプラットフォームづくりなどを通じた多様な支援施策も打ち出しつつあるが、現場での浸透度合いは緒に就いたばかりで、仕組みの使い勝手、フォローの仕組みやソリューション提供企業の選択を含め今一つ現場のニーズにマッチしているか、紹介者としての信頼性も問われるだけに、今後どれほど浸透してゆくのか注目されるどころだ。

中小企業の本業支援のためのソリューションサービスの担い手として、保険代理店の特性、すなわち中小・零細の経営者に寄り添い、胸襟を開き信頼を勝ち取れ、ディープでウェットな相談にのれる立場に着目した支援サービスを提供するスタートアップ（例えばSowZow）が、マッチングサービスなど中小企業+α支援のプラットフォームサービスなども出てきており、こうした新たなサービスビジネス市場を巡り、代理店の新たな活路開拓も今後活発化しそうだ。

◇代理店のDX戦略は、機能分化も進める

代理店側も新たな対応を求められている。というのも保険会社がDX戦略に基づき代理店支援を展開していくとするなら、それに対応する態勢整備が求められるからだ。当然ながらそのためには、デジタル化に向けたコスト投下や人材の手当て、教育・研修面の負荷の増大に耐えていかなければならない。顧客に対する様々なソリューションの提供者（プロバイダー）ないしはサービスプラットフォーマーとしての役割も果たしていかなければならない。

こうした局面に直面し、小規模経営の多い、資源に限りある代理店としては、現場の独立自営のマインドを持ち、顧客からの信用をキープしてどこに重きを置いた取り組みが必要かが問われている。

言い換えれば、保険サービス化が進めば、代理店の役割・機能面での多様化、分担化が出て来るのではないか。顧客とのタッチポイントに集中しマーケティングを担う代理店、それを後方から支え、システム面・監査面や教育・研修面・保険のみならず多様な非保険商材の管理面などで支援していく多様専門家・支援の機能を担う企業モデルも必要になってくるのではないかな。

またデジタル化・保険のサービス化の進展は、代理店の高齢担い手層（保険募集人）が業務プロセスについていけない結果をもたらすため、募集人登録返上のうえ、顧客とのつながりを生かし、非保険サービスの担い手として再活用する新たな事業（非保険サービス管理会社）を起こすことも必要かもしれないし、そのような動きが今後多様に出て来るのではないかな。

◇代理店現場でのグループウェアや生成AIをどう活用するか

こうした中で、顧客サービスや業務品質の向上、代理店業務プロセスの効率化や生産性向上の観点から、保険代理店のデジタルトランスフォーメーション（DX、デジタルを活用した新たな価値創造）が注目されている。すでに各地の意欲的な代理店においては、更改・更新業務の標準化、効率化にRPA（ロボット化・自動化・システム化）の導入の動きも出てきており、これら代理店間でのユーザー同士の生産性向上や情報交換などの交流事例も出てきている。またグループウェアを活用した代理店メンバー間の情報共有や顧客対応面での各種ノウハウ共有、公式LINEやWebを活用した顧客との新たなコミュニケーションの多様化、円滑化なども図られつつある。

保険代理店の業務は、人で成り立つ産業ともいわれ顧客接点（タッチポイント）での対応が極めて重要となる。顧客を直接訪問しフェイス・ツー・フェイスでの取引の重要性がこれまで言われ続けたが、コロナを契機に、改めて非接触・遠隔からの電話やオンラインによるタッチポイントのあり方が注目されるようになった。損保営業では全体の契約の9割近くを更改・更新業務が占める、これをいかに効率的かつ効果的に進めるかは戦略的にもポイントになってきている。

すでにプロ代理店の現場では、従来の属人的・縦割りのやり方から、グループウェアなどの活用により、情報共有の文化や相互交流、コンプライアンスの標準化、業務の変化への迅速な対応、データに基づく経営が図れ、組織としての対応品質の向上により、信頼獲得と持続的成長、チームワークの醸成が図れてきている。実務面では、RPAとグループウェアを全て内製化して活用、自動車保険の更改や火災保険契約者向けにハザードマップの印刷まで、自動化し、業務効率化や生産性向上で成果を上げている例や、生成AI（生成AI搭載ボイスレコーダー）とグループウェアを組み合わせ、顧客との会話を記録、自動要約し、顧客対応履歴やスクリプト（台本）として活用するなどデータを蓄積・活用する独自の顧客管理システム（CRM）展開による顧客サービス、生産性向上などに役立っているという近未来型オフィスモデルの例なども出てきつつある。

◇これからの代理店モデルは多様で水平思考

これからの代理店事業を展望すると、理想的な代理店像など描くことは困難だ。というのもそれぞれの抱える市場、地域、コミュニティ、顧客があまりにも違うからだ。ということは、代理店の近未来像は実に多様に描けるわけだ。ただ、いざという時に、近くにいる何でも相談できる、地域の人脈、情報脈、社会的なソリューション（問題解決）を提供してくれるハブ的・コンシェルジュ的存在の代理店は貴重だ。しかも独立自営のスピリットが旺盛で、大きな組織の傘下に入るのを良しとしない。固有の顧客基盤を構築しているため、この独立性、水平思考を活かした緩やかな代理店間ネットワークの構築が不可欠となっている。

保険会社もようやく自立的なプロ代理店のその優れた信用の価値に気づきだしている。損保大手が進める、広域代理店網を活用してのプラットフォーム構築による、主として中小法人向けビジネスマッチング事業、社会的ソリューション提供サービス事業も、保険・補償の前後の予防・防災などのリスクコントロールビジネスや事後のアフターフォローのケアビジネスの強化に、地域で信用のある代理店の役割がいかに貴重なものかを再認識しだしている表れだ。

本来、保険代理店は限られた地域、市場、コミュニティを基盤として成り立っているケースがほとんどで、しかも独立自営のスピリットが旺盛で、固有の顧客基盤を構築しているため、この独立性を活かした緩やかな代理店間ネットワークの構築が不可欠となっている。

◇特殊・専門マーケットでのMGA（管理総代理店）モデル

いよいよ損保でも、商品・サービス面の横並びの量的拡大路線や伝統的な取引慣行が改められ、顧客起点に立ち、それぞれの損保各社ごとに独自性の発揮がもとめられ、保険商品やサービスで特化戦略が問われる時代になった。

特に、米国において従来とは異なる特定の顧客・コミュニティ等の特殊なマーケットで独自のアンダーライティング能力を有し保険会社からも一目置かれ、保険会社から権限を委譲され、保険募集のみならずアンダーライティング（保険引受）や損害額認定・査定等の業務を行う代理店を一部付与されたMGA（マネージング・ゼネラル・エージェンシー・管理総代理店）という新たな代理店が活躍する市場が急成長しており、今後日本においても、特殊かつ専門的な引受技術が必要な分野で機動的なマーケット向けの商品・サービス展開に向けて、保険会社から一定権限を付与された独自路線をとる特化型保険代理店モデルとしても注目を集めるところとなりそうだ。

改正金サ法は、顧客の最善利益義務の担い手、金融事業者として、銀行、証券、保険とともに保険代理店（保険募集人）も同列の金融サービスサプライチェーンとして位置づけている。ただし、現行の保険業法では、保険会社の監督・指導下にある代理店においては、直接の委託契約が前提になっており、代理店による

代理店の代理（復代理）は認められていない。

このため、最近米国保険市場で特殊保険分野で大躍進し注目を集める管理総代理店（MGA）のような、代理店の独立性を前提にした組合型の組織化は不可能で、結集するには一旦社員化し巨大ピラミッド化しなければならなくなっており、歪んだ組織形態となっている。

今後、金融庁でも、金融事業者として直接代理店のモニタリングを強化する方向にあり、代理店の業務・サービス品質・態勢整備が厳格に求められてくるため、代理店のガバナンスも向上してくるのは必至だ。過去に規制改革の一環として乗合総代理店制や金融審議会で同一グループ内複数保険会社との専属総代理店制の規制緩和が論議された経緯があるが、改めて、時代の変化を前提にした、復代理の解禁論議も射程に入ってくるのではないか。