

保険代理店に求められる募集品質の向上

—代理店手数料体系に導入された新たな評価—

株式会社ワールド・ヒューマン・リソース

取締役 堀 友一

目 次	
1. はじめに	3. 代理店手数料体系の改定内容
2. 代理店手数料体系を改定し開示するに至った経緯	4. おわりに

1. はじめに

平成26年の保険業法改正（平成28年5月施行）により、「保険募集人の体制整備義務」が規定されて5年が経過した。同法では、代理店の手数料開示の義務付けは見送られたものの、代理店が報酬の高い商品販売に力を入れることで顧客のニーズと食い違うケースは継続して散見された。そのため、同法施行以降も、金融審議会等において、販売手数料のあり方等が取り上げられることとなり、結果、近年では、代理店手数料体系の改定に踏み切る保険会社が少なくない。改定を行った保険会社は、代理店手数料を決定する評価体系に「募集品質」の評価を導入することを要旨とする改定方針等の概要をホームページに開示している。

本稿では、この代理店手数料体系について、改定・開示に至った経緯を振り返りつつ、改定のポイントと新たに導入された「募集品質」の導入目的を理解するために、その概要を整理することとした。

2. 代理店手数料体系を改定し開示するに至った経緯

(1) 金融審議会「保険商品・サービスの提供等の在り方に関するワーキング・グループ」（平成24年）

代理店における比較販売については、平成

24年から25年にかけて設置された金融審議会「保険商品・サービスの提供等の在り方に関するワーキング・グループ」においても、販売手数料開示に関する課題が示され、その検討が行われてきた。背景には、顧客に手数料水準の高い商品の提示・推奨がなされているのではないかな等の指摘があるため、同ワーキング・グループは『手数料の開示については、追加的体制整備義務の導入を通じて、乗合代理店による保険商品の比較販売について、一定の適切な体制が整備・確保されると考えられることから、現時点において、一律にこれを求める必要はないと考えられる。ただし、比較販売手法について問題が存在するおそれがある場合などには、必要に応じて、乗合代理店に支払われる手数料の多寡によって商品の比較・推奨のプロセスが歪められていないかについて、当局の検査・監督によって検証を行うことが重要である』との方向性を示す報告書を平成25年6月に公表した。これを受け、平成28年5月施行の改正保険業法においては、法的義務としての手数料開示は見送られることとなったものの、意向把握義務や適切な比較推奨販売等の「保険募集の基本的ルールの創設」が導入され、3種類の比較販売規定によって手数料の多寡による偏った比較・推奨販売は基本的には行えないよう

になった。以降、比較推奨販売の遵守状況は、当局の検査でモニタリングされている。

(2) 金融庁「平成27事務年度金融行政方針」 (平成27年)

平成27年9月に公表された「平成27事務年度金融行政方針」(以下、「金融行政方針」と言う。)には、「フィデューシャリー・デューティーの浸透・実践」が掲げられ、投資信託・貯蓄性保険商品等の開発・販売等に携わる金融機関等に対し、「真に顧客のために行動しているか」を検証し、「民間の自主的な取組み」を促すこととなった。その取組みの1つとして、「顧客本位の販売商品の選定、顧客本位の経営姿勢と統合的な業績評価、商品のリスク特性や各種手数料の透明性の向上、これらを通じた顧客との間の利益相反や情報の非対称性の排除」が挙げられている。この金融行政方針は、金融行政が目指すものを明確にし、1年間に取り組む重点施策の方向性や柱を示すもので、これにより、その進捗状況や実績等は継続的に評価されることとなった。

(3) 金融審議会「市場ワーキング・グループ」 (平成28年)

その後、平成28年4月に金融審議会に設置された「市場ワーキング・グループ」では、金融商品の販売、助言、商品開発、資産管理、運用等を行う全ての金融機関等(以下、「金融事業者」と言う。)における「顧客本位の業務運営(フィデューシャリー・デューティー)」にかかる原則を定着させていくためにどのような取組みが必要かについて検討がなされている。金融庁からは、その販売実態等について問題意識が提起され、販売手数料、商品説明、利益相反の管理等をテーマに議論が行われた。フィデューシャリー・デューティーについては、類似商品との比較情報の一覧化や貯蓄性保険の手数料を比較開示しているとい

った例が限定的であるなどの意見が出され、また、各金融事業者が自主的な取組みを進めるべきとの意見もある一方で、できる限り比較可能な情報提供のあり方を、業界全体として検討すべきという意見も出された。

このような流れの中で、平成28年7月、大手銀行5行が金融庁の求めを先取りするかたちで、自主的に手数料開示の方針を打ち出した。これが引き金になって金融機関における自主的な手数料開示の動きが広がっていった。

(4) 生命保険協会「市場リスクを有する生命保険の販売手数料を開示するにあたって特に留意すべき事項」(平成28年)

生命保険協会においても、金融行政方針や市場ワーキング・グループの論議を踏まえ、平成28年9月に「市場リスクを有する生命保険の販売手数料を開示するにあたって特に留意すべき事項」を公表している。ただ、当該資料は、販売手数料等を開示等する場合に、各社の実務の参考に供する目的で策定され、拘束力は有しておらず、自主的な取組みを促すものとなっている。

(5) 金融庁「顧客本位の業務運営に関する原則」(平成29年)

平成28年12月には前述の市場ワーキング・グループにより「金融審議会 市場ワーキング・グループ報告～国民の安定的な資産形成に向けた取組みと市場・取引所を巡る制度整備について～」が取りまとめられた。この報告書は、顧客本位の業務運営に関する原則の策定に向けた提言であり、策定する原則には顧客の最善の利益の追求、手数料等の明確化、重要な情報のわかりやすい提供等を盛り込むことが適当であるとしている。この提言を受け、金融庁は平成29年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表、金融事業者に自主的採択を促すこととなった。本原則を採

扱った金融事業者には、何が顧客のためになるかを考え、横並びに陥ることなく、より良い金融商品・サービスの提供を競い合うよう促すことが求められている。

1～7で構成される原則のうち、原則4. は「手数料の明確化」を示したもので、『原則4. 金融事業者は、名目を問わず、顧客が負担する手数料その他の費用の詳細を、当該手数料等がどのようなサービスの対価に関するものかを含め、顧客が理解できるよう情報提供すべきである』とし、手数料等に関する情報提供について規定している。「手数料その他の費用」の範囲については、特段判断基準は示されていないが、投資性金融商品（保険では、生保分野の特定保険商品¹⁾）など幅広く適用されるものと思われる。また、「当該手数料等がどのようなサービスの対価に関するものか」について、「情報提供すべき」として重要と思われる。

(6) 金融庁「平成28事務年度金融レポート」 (平成29年)

平成29年10月に金融庁が公表した「平成28事務年度金融レポート」²⁾では、一般乗合代理店³⁾に対するインセンティブ報酬等のあり方についての中で、『募集手数料については、乗合代理店の販売量の多寡に応じて決まるところが多く、乗合代理店における丁寧な顧客対応やアフターフォローなどの役務やサービスの「質」を的確に反映したものとはなっていないことが把握された』、『また、インセンティブ報酬については、…、役務やサービスに照らした対価性に乏しく「質」に問題があると考えられるものが認められ、また、金額水準（「量」）の高額化も進んでいる。…、

「質」・「量」とともに、顧客にきちんと説明ができる合理的なものとしていくことが重要である』と指摘している。

保険会社の販売量や利益を優先した推奨等を行っている可能性があることを示唆するものと思われる。

(7) 金融庁と損害保険協会との意見交換会 (平成29年)

(6)のレポートが公表される直前の平成29年9月に行われた業界団体（損害保険協会）との意見交換会において、金融庁は『代理店手数料ポイント制度について確認したところ、顧客対応等の業務品質の評価についてのポイントは僅かで、規模・増収がポイント決定の中心的な要因となっている例が多く見受けられた』、『代理店手数料ポイント制度は、損保会社と代理店間の代理店委託契約に定められた民間の契約であり、そのあり方については当事者間でよく話し合うことが重要と考える。…、当事者双方にとって納得のできる手数料ポイント制度となるよう、真摯に考えてみていただきたい』と提言している。

(8) 生命保険協会の取組み（平成29年）

生保業界では、こうした動きを先取りする形で、複数の保険を扱う「乗合代理店」に対し、販売量や特定商品への上乗せ報酬（インセンティブ報酬）を自粛する方向で調整を進めていた。生命保険協会は、平成29年12月に「保険募集人の体制整備に関するガイドライン」により、手数料とは別に支払う上乗せ報酬を自粛するよう会員各社に促しており、平成30年以降、一部の生保各社は、代理店手数料体系を改定し、その開示に踏み切っている。

1 特定保険商品：市場リスクを有する生命保険商品のことで、具体的には、変額保険、外貨建保険、市場価格調整機能を有する保険が該当する

2 金融庁が平成27年度より毎年公表するレポートで、前事務年度における金融行政方針の進捗状況や実績を評価した上で、当該事務年度における金融行政方針をとりまとめたもの。金融機関別に方針が示されていて、保険会社の事業運営にも大きく影響を与えるレポート

3 一般乗合代理店：金融機関代理店以外の乗合代理店のことで、金融機関乗合代理店と区別するとき使用

(9) 金融庁と生命保険協会との意見交換会
(平成30年)

平成30年6月および9月に行われた金融庁と生命保険協会との意見交換会では、こうした取組みについて『代理店手数料の評価に業務品質を取り入れた見直しを行うなど前向きに取り組む会社があった』、『インセンティブ報酬は、顧客に合理的な説明ができないとして、多くの保険会社で見直しや廃止がされたと聞いている』と評価がなされている。また、『横並びではなく独自に代理店手数料の見直しや開示の取組みを進めていくことが望ましい』としている。

3. 代理店手数料制度の改定内容

(1) 代理店手数料制度の改定要件

これまでみてきた代理店手数料体系の改定・開示に至るまでの経緯から、代理店手数料体系の改定要件をまとめると、次の4点に整理することができる。

- ・インセンティブ報酬は、顧客に説明できる合理的なものにすること
- ・募集の「量」と「質」の両面で代理店を評価すること
- ・顧客対応やアフターフォローの質も評価指標に加えること
- ・保険会社横並びでなく、独自に代理店手数料の見直しや開示の取組みを進めること

代理店手数料体系の中に「質」の評価を明示し、募集業務、顧客対応の「質」の向上を図ることは、人・物に纏わる種々のリスクを補償するといった保険商品の特殊性からも重要なことであろう。

(2) 改定募集代理店手数料体系の概要

各社が開示している代理店手数料体系は、前述した金融庁の要請に応じて、これまでの手数料体系を改定するかたちで策定されてい

る。手数料体系そのものは代理店委託契約に基づくものであり、詳細は保険会社各社でまちまちなものとなっているものの、その全体像は保険会社でほぼ共通のものとなっているので、その概要を解説する。

① 代理店手数料体系の全体像

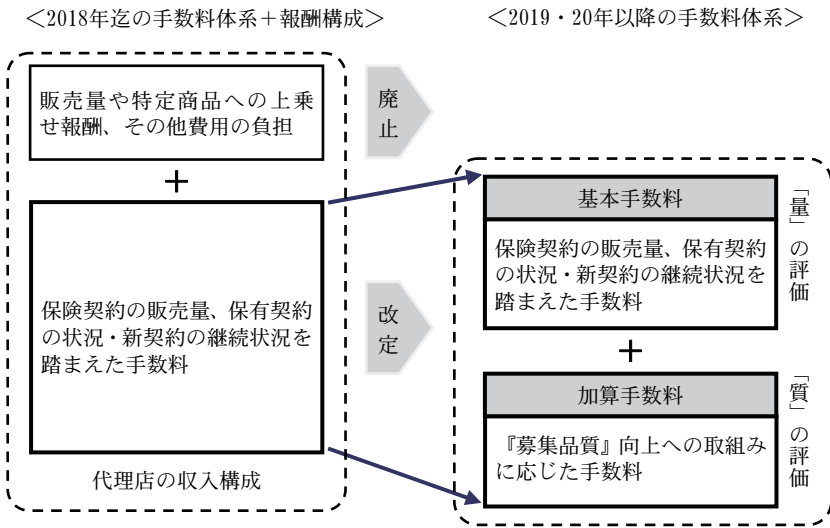
新たな代理店手数料体系は、まず、従前の手数料体系にあった「販売量や特定商品への上乗せ報酬（インセンティブ報酬）」を廃止している。これは、一定の販売量を超えた場合や、保険会社が他社との競合を意識して設定した特定商品（キャンペーン商品）の販売実績に応じて、代理店手数料に上乗せして支払っていたものである。また、募集成績優秀者への表彰や広告宣伝等で代理店が負担した「その他費用」も廃止している。そして、保険契約の販売量や継続状況といった量的な評価軸（基本手数料）のみだった代理店評価軸に、顧客満足の向上に適う保険募集やアフターフォローを含めた顧客対応の実践を評価する質的な評価軸（加算手数料）を加えている（次頁図表1）。

代理店手数料は、図表1のとおり「基本手数料」と「加算手数料」で構成され、それぞれ年換算保険料に手数料率を乗じて算出する。なお、「加算手数料」は、「募集品質の評価指標（項目）」を基に手数料率を決定するが、その仕組みは少々複雑なものとなっている。一例を示すので「(参考) 保険募集代理店にお支払いする販売手数料について」（83ページ）を参照されたい。

② 新たに導入された募集品質の評価指標

代理店手数料体系を開示している保険会社（生保）について、「加算手数料」の手数料率を決定するための「募集品質の評価指標」の内容を確認したところ、各社多少差異があるように見受けられた。しかしながら、各社で

(図表 1) 代理店手数料体系改定の新旧比較



(注) インセンティブも含めた「販売量や特定の商品への上乗せ報酬、その他費用の負担」は、保険業界として既に自粛中であるが、代理店収入の中で、ある程度のウエイトを占めていたため、手数料体系の中でマイナス分をカバーする緩和措置が課題として残されている。
 (出所) 筆者作成

共通するのは、顧客の意向把握や顧客情報の管理が徹底されている等、改正保険業法で規定された「保険募集人の体制整備義務」全般を遵守する代理店を評価するものとなっていることで、代理店の規模や特性によっては、厳しい評価指標にもなっているように思われる。

4. おわりに

新たな代理店手数料体系は、募集品質を上げれば確実に代理店手数料が上がる明確な側面もあるが、代理店にとっては経営に関わる重大な問題を内包しているといえることから、募集業務の当事者であり、代理店手数料の受益者である代理店の理解が重要であると思われる。実際に、筆者のクライアントでもある複数の代理店へヒアリングしたところ、保険会社各社が定めた「募集品質の評価指標」の導入は代理店経営の独自性を阻害することにもなりうる等の意見も聞かれた。

ただし、本稿でも触れたように、金融庁は保険会社と代理店の双方にとって、納得のできる代理店手数料体系となるよう、よく話し合うことが重要としている。また、保険会社各社もWebサイト等における代理店手数料体系の説明の最後に、『適宜、手数料体系に関する振り返りを行うと共に、募集代理店との対話・意見交換を実施し、当社や募集代理店における「お客様本位の業務運営」の推進に務めて参ります』等の内容で代理店向けに付記しており、これらを総合的に勘案すると、代理店手数料体系は、今後、代理店経営に関わる課題も含めて、適時に改善が進んで行くものと料される。

(参考) 生保会社による具体的な開示例

保険会社各社は、代理店制手数料体系をWebサイト等に公開しているが、その内容は「手数料体系の概要・考え方」に留まっていた、詳細は「代理店手数料規程」に定められ、代理店へ配布されている。

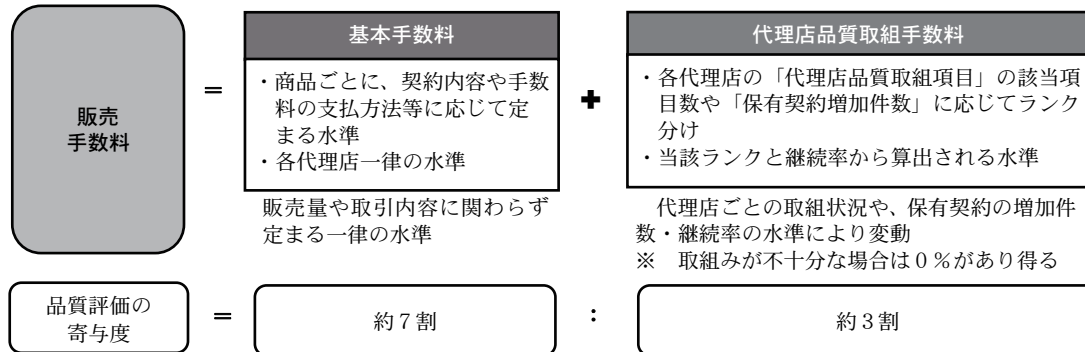
次頁参考は、メディケア生命が令和元年4月にホームページ上に公開した「保険募集代理店にお支払いする販売手数料について」を抜粋したものである。メディケア生命を实际例として取り上げたのは、同社の改定手数料体系の開示時期が比較的早かったこと⁴、他の生保会社の改定に与えた影響が少なからずあることが考えられること、改定手数料体系を理解するためのモデルに相応しいと思われるためである。代理店手数料体系を俯瞰する上で有益と思われるので、参考に供したい。

4 メディケア生命は平成30年6月に手数料体系をホームページ上に公開し、以降、募集品質の評価指標等の見直しを行い、令和元年4月に、より詳細な体系を公開するに至っている。

(参考) 保険募集代理店にお支払いする販売手数料について (メディケア生命HPより)

■販売手数料体系のイメージ

販売手数料は、加入した保険商品の契約内容等に応じて設定する「基本手数料」と、代理店の品質への取組みを評価する「代理店品質取組手数料」から構成され、基準保険料にそれぞれ適用料率を乗じて算出する



- ・「代理店品質取組手数料」を導入することで、保険募集代理店の販売量だけを評価するのではなく、顧客へのサービスの質やその向上に係る取組みを評価する手数料体系としている
- ・今般の手数料規程の改定により、販売手数料の内訳は上記の割合になることを想定している
- ・実際に支払う手数料の割合は継続的に確認し、改めて公表することを予定している

■代理店品質取組手数料について

【代理店品質取組手数料の算出方法】

①代理店ごとに、「代理店品質取組項目 (13項目)」の該当項目数および「保有契約の増加件数」に応じて、品質取組ランクを決定

項目	項目該当数	×	保有契約増加件数	→	品質取組 ランク
顧客本位の業務運営に資する取組み	0～13項目		0～300件以上		
募集品質向上に向けた取組み					
アフターフォローに関する評価					

- ②品質取組ランクと各代理店の募集契約の継続状況 (継続率) に基づき、代理店品質取組手数料率を決定
 ③基本保険料に代理店品質取組手数料率を乗じて、代理店品質取組手数料を算出

【評価要素の考え方】

- 代理店品質取組項目の該当項目数
品質向上に資する具体的な取組状況・プロセスを評価する観点から、評価要素としている。
- 保有契約の増加件数、継続率
顧客が十分に納得したうえで加入することで、保有契約の増加・継続率の向上に繋がることから、取組みの「結果」を評価する観点から、評価要素としている。

■代理店を評価する項目 (代理店品質取組項目 : 13項目) について

代理店を評価する項目	判定方法
1. 顧客本位の業務運営に資する取組み	
①代理店による顧客接点創出に係る態勢整備	登録原簿における店舗・募集人登録状況 (データ) にて判定
②保険商品提案時の複数プラン提示	「設計書の作成件数」÷「募集人数」にて判定
③ペーパーレス募集利用率	対面募集の申込件数から算出し判定
④「顧客本位の業務運営」に係る方針の策定、公表	会社HPで公表しているか、金融庁HPの公表状況を確認し判定
⑤「顧客本位の業務運営」に係るKPIの策定、公表	会社HPで公表しているか、金融庁HPの公表状況を確認し判定
2. 募集品質向上に向けた取組み	
⑥募集品質向上に資する募集人の教育の実施	直近の「代理店業務確認」運営の結果に基づき判定
⑦個別提案プロセスの記録、管理部門によるモニタリング	登録状況の記録にて判定
⑧顧客情報管理に係る態勢整備	直近の「代理店業務確認」運営の結果に基づき判定
⑨ネットワークインフラを利用した迅速・確実なデータ提供	利用状況 (データ) にて判定
⑩募集品質に係る間接部門 (監査、コンプラ) の設置	直近の「代理店業務確認」運営の結果に基づき判定
3. アフターフォローに関する評価	
⑪加入後の手続き (顧客フォロー) に係る徹底	直近の「代理店業務確認」運営の結果に基づき判定
⑫既契約内容等に関する通知 (総合通知) の定期送付	実施状況で判定 (代理店の運営状況をヒアリングのうえ確認)
⑬保全取次ぎの電子ファイル連携	システムを通じた当社への保全取次業務の実施有無で判定

(出所) メディケア生命HPより筆者作成