

Title	損害保険会社と代理店の流通構造の改善
Sub Title	
Author	岡本, 龍郎(Okamoto, Tatsuro) 大林, 厚臣(Obayashi, Atsuomi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4223号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4223

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

損害保険会社と代理店の流通構造の改善

主査	大林 厚臣 教授
副査	坂下 玄哲 教授
副査	村上 裕太郎 教授

氏 名	岡本 龍郎
-----	-------

論文要旨

指導教員	大林 厚臣	氏名	岡本 龍郎
(論文題名)			
損害保険会社と代理店の流通構造の改善			
(内容の要旨)			
本論文は、損害保険業界における代理店依存型の流通構造が直面する課題とその改善について、プリンシパル・エージェントモデルを用いて分析したものである。 自動車事故や不動産の天災から、企業の賠償等、様々なリスクに備える損害保険サービスにおいて、国内の損害保険業界では古くから代理店を介した流通構造で保険サービスを提供してきた。しかし、2023年に中古車販売大手・旧ビッグモーターの保険金不正請求や企業向け保険の価格調整の発生、情報漏洩の続発等の不祥事が発生し、代理店との歪んだ関係性や質の低い体制が露呈された。 そこで本論文では、損害保険会社と代理店が互いに利益を最大化する行動をとるものとし、プリンシパル・エージェントモデルを用いた分析を行い、流通構造の是正に向けて提案を行う。なお、損害保険会社においても、会社と代理店担当者である社員とで利害が異なる場合がある点にも考慮し、実態に即した構造改革を提案する。 分析を行う上で、この問題には損害保険業界特有の背景もあるため、戦後確立された業界構造の歴史的背景と、環境変化による流通構造の変遷を追いながら、現状の構造を整理している。さらに、損害保険業界の特異性を調べるために、他業界にも視野を広げて、改善の難易度を比較している。 適切なインセンティブ契約はプリンシパルとエージェントの目的と利益を一致させ、適正な目標に向かって高水準の努力を引き出す効果がある。分析結果を基に、各ステークホルダーへのインセンティブの修正による行動変容を提案している。分析はモデルを用いた定量的なものをを用いているが、これらの提案には現実的な制約があるため、実現に向けた段階的なアプローチの必要性や本提案の限界にも触れている。具体的には、顧客が毎年検討する保険契約についての関与度を高める啓蒙取組や、余分に発生している保険会社の追加コストの可視化が必要だと結論付けられた。 本研究の意義は、既存研究では十分に検討されてこなかった損害保険流通の非効率性を、他業界との比較分析を通じて明らかにし、新たな流通モデル構築への示唆を提供した点にある。さらに、損害保険会社にとって、行動が観察不可能かつ利害の異なる代理店のインセンティブを修正したうえで、適切な契約を設計し、業務効率の改善や顧客第一の提案が実現されることを目的としている。			

目次

第 1 章：序論	
第 1 節 研究の背景.....	1
第 2 節 研究の目的と意義.....	2
第 3 節 研究の構成.....	3
第 2 章：先行研究の整理.....	4
第 3 章：損害保険業界における流通構造の課題	
第 1 節 損害保険業界における流通構造の背景と現状.....	5
第 2 節 損害保険業界における流通構造の課題.....	9
第 3 節 損害保険会社の対応.....	10
第 4 章：他業界の事例	
第 1 節 家電業界と量販店の流通構造.....	12
第 2 節 自動車メーカーと自動車ディーラーの流通構造.....	13
第 5 章：分析	
第 1 節 モデル作成.....	15
第 2 節 モデル分析.....	21
第 3 節 提言・考察.....	22
総章：まとめと総括.....	24
参考文献.....	26

第1章：序論

第1節 研究の背景

2023 年より、損害保険業界は一連の不祥事により構造改革の必要性に迫られることとなった。中古車販売会社の旧ビッグモーターが、自動車修理の際、故意に自動車に傷をつけることで、保険金請求の対象となる修理費用を水増ししていたのだが、損害保険会社は旧ビッグモーター経由で多くの契約を保有していたため、不正請求を知りつつ、むしろ不正請求を促すような業務体制であったことがわかった。結果として、保険料が一部の不正請求の影響で不当に高くなり、損害保険業界全体の信頼性にも疑問が投げかけられることとなった。

また、大手 4 社は 500 以上の企業や自治体の共同保険契約において、価格を事前に調整するカルテルを結んでいた。この問題では、損害保険会社同士が事前に保険料率を話し合うことで競争を避けようとしたり、ある損害保険会社が特定の顧客・プロジェクトや契約で有利な立場を確保できるよう、他社が協力する等の過剰な縄張り意識が問題視された。背景として、損害保険会社は収支を改善するために保険料を引き上げる必要に迫られているが、長引くデフレを経験した日本においては企業向けの値上げ交渉は難航すると考えられ、手間を省くために事前に価格調整を行っていたことが挙げられる。

さらに、代理店による情報漏洩問題も発生した。この問題は 2 種類存在し、1 つ目は代理店に出向中の損害保険会社社員が、代理店で管理されていた同業他社の顧客情報を出向元へ漏洩していたものである。驚くことに、出向元からの情報共有の要請があった損害保険会社も存在したが、要請がなかったとしても自発的に契約情報を出向元に共有しているケースもあり、これは出向者の人事評価に出向元への貢献度を織り込んでいたことによるものと考えられる。2 つ目は、主に自動車ディーラーのような乗合代理店を通じて競合他社に漏洩していたケースである。一般的に自動車ディーラーは保険契約の細かい手続きに詳しくなく、面倒な面もあるために各社に全社分の契約情報を丸投げしていた側面もあった。このケースでは代理店としても、損害保険会社は自社を支援してくれる共同体であり、損害保険会社の社員だけであれば共有について問題がないという認識があったことが明らかになった。

図表 1：大手損害保険 4 社が金融庁に報告した情報漏洩の件数

	出向者経由と関係する代理店数		代理店経由と関係する代理店数	
	約 100,000 件	35	約 860,000 件	384
東京海上日動火災保険	約 126,000 件	74	約 865,000 件	366
損害保険ジャパン	128 件	5	336,179 件	298
三井住友海上火災保険	12,339 件	5	204,793 件	151
あいおいニッセイ同和損保	238,467	119	2,265,972 件	1199
合計				

出典：日刊自動車新聞(2024 年 9 月 2 日)<https://www.netdenjd.com/articles/-/306491>

これらの問題は、損害保険会社にとって代理店は、顧客接点の確保や商品販売の担い手になる仕組みが、歪んだ力関係を発生させたものだと考えられる。旧ビッグモーターの問題では、代理店の暴走を知りつつも、取扱の保険契約を減らされないために損害保険会社は黙認した。共同保険契約のカルテル問題では、代理店の強すぎる要望に応えるため、そちらに損害保険会社社員の業務がひっ迫し、本来行われるべき自由競争が行われず、手間を省いて業務負担を軽減させたいというインセンティブが働いてしまった。代理店による情報漏洩問題では、自動車ディーラーのような兼業代理店は一般的に保険募集のレベルが習熟しておらず、損害保険会社が支援する名目で契約情報を入手するという事態に繋がっていた。

これらの問題が明るみに出たことで、損害保険業界は金融庁からの指導や世論からの厳しい指摘を受けることとなった。一方、デジタル化の進展や市場競争の激化に伴い、代理店の役割も変化しており、損害保険会社は、代理店との協力体制を強化しつつ、直接販売やデジタル対応も進めることで、今後の市場での優位性を維持しようとしている。

第 2 節 研究の目的と意義

本研究では損害保険業界における保険会社、保険会社の社員、代理店、顧客の現状、特徴、課題を明らかにしたうえで、保険会社と代理店の歪んだ力関係を改善し、健全なウィンウィンの関係を構築することを目的としている。また、既往研究では触れられてこなかった、損害保険に関する定量的な効用や収益を分析するアプローチを行う点において意義がある。そして、最終的には保険会社と代理店への提言を通して、すべての顧客に最適な保険サービスが提供される示唆となることを目指している。

第3節 研究の構成

本論文は6つの章で構成される。各章の概略は、以下の通りである。

「第1章 序論」では、論文の全体像を提示する。具体的には、研究の背景、研究の目的と意義、研究の構成について述べる。

「第2章 先行研究の整理」では、損害保険業界の一連の不祥事について既往研究による発生要因や改善策を明らかにする。

「第3章 損害保険業界における流通構造の現状と課題」では、国内の損害保険業界の流通構造の歴史と構造を説明し、解決すべき課題の整理を行う。さらに、そのような特徴的な日本の損害保険業界で損害保険会社がとってきた対応の実態を述べる。

「第4章 他業界の事例」では、損害保険会社の特異性を整理するために他業界の事例を複数紹介する。具体的には、ある小売が扱うメーカーが単独か、もしくは複数かによつての違いや、商品・サービスの特徴や流通・コスト構造の違いが影響している。

「第5章 分析」では、保険会社と代理店におけるプリンシパル・エージェント関係を説明し、両者間の目的の不一致と情報の非対称性によるモラルハザードを明らかにする。保険会社と代理店の関係のほか、代理店の意思決定の要因となる顧客との比較や、保険会社と代理店担当者（保険会社社員）の関係も分析する。この分析を基に、変数の値や構造を変更することで保険会社と代理店の関係を改善することを目指し、具体的に取りうる行動を提案する。

「総章 まとめと総括」では、本研究の結論をまとめた上で、今後に残された課題を明示する。

第2章：先行研究の整理

既往研究については、損害保険業界における流通構造や契約理論、エージェンシー理論に関する幾つかの研究が存在する。

代理店を活用した流通構造に対して、担当者がフォローを行う損害保険業界の体制にはネガティブな影響が指摘されている。上山（1995）では募集の二重構造について、「保険利用者を訪問するにあたり営業職員の同行もあり、募集秩序の正常化が求められている」「販売関係費が多くなる募集体制となっている」と述べている。これらは事業コストをむやみに高めることに繋がり、末端の保険料に負の影響があることを示している。

また、矢野（2022）では仮説において、「代理店扱よりも直販の方が効率的である」と述べており、事業費率における代理店契約が非効率であることを指摘している。しかし、あくまでこれは業界全体の分析で、各代理店の扱う種目の情報を織り込めていないため、収益的な観点を踏まえるとベストミックスについては検討の余地が存在する。

流通構造の問題に加え、保険会社の組織体制の観点においても課題が挙げられている。樋口（2024）では旧ビッグモーター問題の原因として、保険会社の「業績偏重・営業優先の姿勢」「顧客保護の視点の不足」「ガバナンスの形骸化」「経営幹部のリスク管理の機能不全」等が指摘されている。また、保険会社内で関連部署の権限に関する規定が曖昧であることが問題であったことに加え、曖昧な部分は根絶できないことから関係者間での声の掛け合いが求められると述べている。真に必要なのは責任回避のために、詳細に規定を限定することではなく、関係者が忌憚なく意見をぶつけ合える社風を醸成することであり、これは長期的な取組を要するとしている。

このように、損害保険業界の産業構造に関する既往研究が存在するが、これらの研究と一部重なるものの、本研究は代理店との流通構造を定量的に分析し、効率性を改善する施策を提案する点に新規性がある。

第3章 損害保険業界における流通構造の課題

第1節 損害保険業界における流通構造の背景と現状

損害保険とは主に偶然の事故や災害等によって発生する財産的損害を補償する保険を指し、具体的には自動車保険、火災保険、賠償責任保険等がある。また、人の生命や病気等、長期的なリスクをカバーする生命保険とは、契約期間や補償額の決定方法に違いがある。さらに、医療・疾病保険を意味する第三分野の取り扱いや子会社を設置する等若干の被りはあるものの、基本的には業界として分断されており、主要プレーヤーも図表2の通り異なっている。また、損害保険会社は生命保険事業を担う「損保系生保会社」をグループ内に設置することで、損害保険のネットワークや営業力を活用しながら、生命保険分野に参入し、損害保険事業とのシナジーを期待している。(図表3)

図表2：保険の種類と違い ＊会社名は略称

	保険の分野	商品例	契約期間	保険金	主なプレーヤー
生命保険	第一分野	終身保険、定期保険	主に長期	定額補償	日本生命・第一生命 明治安田生命・住友生命等
損害保険	第二分野	火災保険、自動車保険 賠償責任保険、労災保険等	1年ごと	実損または 定額補償	東京海上日動・損保ジャパン・ 三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保等
医療・疾病保険	第三分野	がん保険、介護保険	主に長期	定額補償	第一分野・第二分野両社可

著者作成

図表3：損保系生命保険会社の一覧 ＊会社名は略称

損保系生保会社名	損害保険会社（グループ中核企業）
東京海上日動あんしん生命	東京海上日動
三井住友海上あいおい生命	三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保
SOMPO ひまわり生命	損保ジャパン
楽天生命	楽天損保

著者作成

日本の損害保険業界は図表 4 の通り、元受正味保険料の 9 割以上が代理店を介した販売構造となっている。代理店の主な業務は、保険会社に代わって顧客の窓口を行い、保険商品の販売や契約の管理、事故対応の初期対応等、保険会社の業務を補完することである。

代理店扱契約がここまで拡大した背景として、高度経済成長期に自動車や住宅をはじめとする物的資産が普及・拡大したことが挙げられる。損害保険会社は、全国の多くの顧客に迅速かつ効率的に対応するため、代理店制度を活用して地元住民や企業との関係を強化してきた。その際、護送船団方式という国内特有の金融政策が敷かれ、補償面・価格面で競争の激化を防ぎ、業界全体が均一に成長するよう調整が図られた。保険料率が料率算定機構を通じて全社統一されており、価格競争が殆ど発生しない状態となった。

1980 年代以降、保険会社は営業社員に対し、営業予算と合わせて新規の代理店委託数を重要な KPI に設定し、全国の顧客に対応すべく、代理店網はますます拡大した。また、保険代理店を本業とする代理店だけでなく、自動車ディーラーや不動産会社等、別の本業がある企業が新たな安定収入を得るために代理店資格を取得するケースが増加した。その結果、地域に根ざした代理店が、個人や地元企業という顧客と深い信頼関係を築き、保険会社よりも強い影響力を持つことが増えた。一方で、護送船団方式により競争が抑制された環境で代理店が繁栄した結果、経営努力が必ずしも必要とされず、一部の代理店や保険会社では効率性が低下したことに加え、代理店が提供するサービスが画一的になりやすく、顧客にとって最適な保険商品が必ずしも提案されないケースが増加した。

1990 年代の金融ビッグバン以降は、護送船団方式が徐々に解消され、自由競争が導入された。代理店も効率化や専門性の向上を迫られる時代に突入したものの、過去の慣習は未だに残り、提案・事務ともに保険会社へ依存する代理店も数多く存在している。

図表 4：2023 年度募集形態別元受け正味保険料割合表

区分		元 受 正 味 保 険 料								
		代理店扱(注1)		保険仲立人扱(注2)		金融サービス 仲介業者扱(注3)		直扱(注4)		合計
		(百万円)	保険料 割合(%)	(百万円)	保険料 割合(%)	(百万円)	保険料 割合(%)	(百万円)	保険料 割合(%)	(百万円)
保険種目										
国内元受	火災	1,807,214	95.2	31,509	1.7	0.0	0.0	58,882	3.1	1,897,616
	(うち積立型)	8,894	94.5	0	0.0	0.0	0.0	515	5.5	9,409
	海上	152,842	55.1	19,538	7.0	0.0	0.0	105,083	37.9	277,469
	運送	79,622	95.6	825	1.0	0.0	0.0	2,858	3.4	83,311
	傷害	828,295	84.0	424	0.0	0.0	0.0	157,590	16.0	986,314
	(うち積立型)	69,623	49.1	0	0.0	0.0	0.0	72,131	50.9	141,759
元受	自動車	4,010,416	91.2	479	0.0	0.0	0.0	384,356	8.7	4,395,262
	自賠責	666,096	99.9	0	0.0	0.0	0.0	477	0.1	666,575
受	新種	1,590,620	87.0	38,189	2.1	0.0	0.0	198,911	10.9	1,827,729
	(うち積立型)	-714	97.7	0	0.0	0.0	0.0	-16	2.2	-731
	計	9,135,136	90.1	90,981	0.9	0.0	0.0	908,185	9.0	10,134,320
外国元受		93,942	97.3	524	0.5	0.0	0.0	2,073	2.1	96,539
合計		9,229,080	90.2	91,505	0.9	0.0	0.0	910,258	8.9	10,230,863

出典：日本損害保険協会ホームページ（2024 年 12 月 30 日アクセス）

<https://www.sonpo.or.jp/report/statistics/boshu/ctuevu000000531p-att/keitai3.pdf>

代理店の収益構造は、保険会社の代わりに契約手続きを行い、契約後に保険会社から代理店へ支払われる手数料を中心として成り立っている。一般的には、新規に契約を獲得した際の手数料と、契約が更新された際の手数料に分けられ、手数料率は保険種目ごとによって各社で個別に設定している。また、保険会社が代理店ごとに設定した手数料ポイントという指標があり、このポイントが前述の保険種目ごとの手数料率と合わせて計算されることで実際の手数料が決定する仕組みとなっている。この手数料ポイントは毎年保険会社の規定により代理店ごとに見直される運営となっており、違いはあれど上限 110 ポイント、下限 20 ポイントのような値で設定されることが多い。

保険契約が毎年設定する複数指標の達成具合で算出している。具体的な指標としては、扱っている契約の損害率や、早期更改率等の品質指標、保険会社が推進したいインターネット募集といった募集形態の推進等があり各社異なるが、最も影響度が大きいのは前年対比での増収率である。

手数料ポイントがどのように手数料に影響を及ぼしているか表すべく、以下はある保険契約を獲得した際の手数料の計算例である。

新規に獲得した、ある火災保険の年間保険料	30 万円
保険会社 B が設定している火災保険種目の手数料率	20%
代理店 A の手数料ポイント	80 ポイント (80%)

代理店手数料は、 $30 \text{ 万円} \times 20\% \times 80\% = 48,000 \text{ 円}$ となる。

続いて、代理店と一口に言っても、チャネルの種類には様々あり、簡単ではあるが以下の通り分類される。

1.プロ代理店

例：町の保険屋さんと呼ばれるファイナンシャルプランナー、保険ショップ、
リスクコンサルタント等のスタッフ、保険会社の直営代理店等

主な顧客：法人から個人まで種目も幅広くカバー

2.法人代理店

例：企業内に総務部や子会社として設置される形態、
業界を問わない大企業、旅行サイト運営企業等

主な顧客：従業員、取引先、自社、関係企業、その製品・サービスの顧客

3.金融機関係代理店（法人代理店に近い）

例：銀行や信金の別働隊

主な顧客：本業の顧客（窓口含む）、従業員、自社、関係企業

4.ディーラー代理店

例：町の自動車ディーラー

主な顧客：本業の顧客に対して主に自動車保険・自賠責保険を販売

5.モーター代理店

例：町の自動車販売・修理業者

主な顧客：本業の顧客に対して主に自動車保険・自賠責保険を販売

6.不動産代理店

例：マンション管理会社、仲介会社等

主な顧客：居住者・利用者

先述の通り、手数料ポイントは代理店収益に直結するため、どの代理店も共通して扱う契約の保険料ボリュームや品質を高めて、毎年更新される手数料ポイントを高めたい

というインセンティブが存在する。一部、法人総務に設置される代理店のように、本業が別にあり、兼業で保険代理店をしている関係で手数料ポイントの上昇や維持に関心がない代理店も存在するが、殆どの代理店は手数料ポイントを気にしている。

一方、保険会社の営業担当者の役割は、主に以下の通りである。

- ・担当代理店の適切な契約の管理や指導・監査
- ・個別リスクやニーズに対する補償や保険料のオーダーメイド対応
- ・自社取扱代理店の新規開拓
- ・非効率代理店の集約化
- ・代理店からの照会対応

第2節 損害保険業界における流通構造の課題

第1節でも触れた通り、本業である顧客への保険提案や事務作業を過度に保険会社に依存する代理店が存在し、保険会社が本来リソースを割かなければならない業務に手が回らず、健全な保険料運営が行われていないという問題が発生している。

手数料ポイントの規定は保険会社ごとに毎年策定し、見直しがなされている。算定の大きな要素としては、扱う保険料挙績や前年比増収率、損害率、苦情率、早期更改率、高度資格保有者率の他、保険会社が推進したい施策を実行できているか（具体的にはネット募集率や、代理店が一旦領収を行わない支払方法等）である。保険会社の担当者は担当代理店をサポートし、彼らの扱う保険料を拡大させる立場にあるため、代理店と一丸となって、保険料挙績の増収や品質面での計画を立て、実行する必要がある。

一方、保険会社の担当者は雇用制度の違いはあるものの、総合職は原則全国転勤を伴う。大企業担当やコーポレート部門は東京本社や東名阪エリアに集中しており、希望の部署に異動するため、在籍期間内（一般的に3~5年程度）に短期的な目標、つまり営業予算をとにかく達成したいというインセンティブが働く。保険会社の担当者は自社の商品を代理店により多く販売してもらうため、商品の勉強会や顧客への同行、提案の戦略を打ち合わせる等フォローを行うが、現実として、役割分担がなされている代理店が本来行うはずの、商品の見積もり作成業務や、計上業務の代行が蔓延している。手数料ポイント規定の指標の中には、代理店内で計上作業を行う比率も含まれており、保険会社の担当者が代理店に訪問した際、代行して計上作業を行い、手数料率アップに貢献して

いるというケースも存在する。保険会社としては、保険会社の代わりに代理店に計上業務を行ってもらい引き換えに、そのコストを手数料ポイントとして評価しようとしているが、実際は保険会社の担当者のコストで賄っていることになる。

護送船団方式の時代は、代理店としてはどの保険会社を販売しても顧客が負担する保険料や補償内容に違いがないため、単純に好きな担当者がいる保険会社の商品を優先して提案していた。護送船団方式が解消された後も、商品の違いが分かりづらいという理由でその傾向は未だ残っているため、多くの保険会社の担当者は成績のために代行業務や、休日のプライベートの世話も行う御用聞きにならざるをえなかった。

このように、保険会社の担当者は代理店に対して過剰なサービスを提供する一方、代理店は自らにとって販売しやすかったり、手数料率が高かったりする等、都合の良い保険会社を優先して販売を行い、顧客にとって最適な保険提供を行えていない現状がある。この構造は代理店の暴走を止めることができず、2023 年の旧ビッグモーターによる保険金不正請求問題のように保険会社が代理店の悪事を黙認し、共犯を犯すものへと発展した。

保険会社からしてみれば、効率的に収益を生むために代理店制度を採用しているにもかかわらず、実態として、代理店は同一性の高い保険会社に対して強い交渉力を持ち、保険会社の計画通りの収益を達成できておらず、顧客にとっても最適な保険提案が行われていない現状がある。

この問題の要因には、保険商品の特徴や業界の歴史的背景から来るほか、保険会社内のガバナンスも存在する。保険会社は手数料ポイントの規定を調整することで、その時に評価する代理店の姿を示し、人事評価規定で、評価に値する担当者の姿を示している。しかし、担当者は自らの人事評価を高める行動をとろうとすると、保険会社が目指す代理店の姿と矛盾した行動をとることになる。したがって、本論文では代理店と顧客、保険会社の関係性を分析するほか、保険会社による担当者のガバナンスについても触れる。

第3節 損害保険会社の対応

このような課題に対して、保険会社としては適正に運営されていない代理店への依存から脱却すべく、幾つかの方法で対応している。

第一に、売上至上から来る担当者への負担を軽減すべく、定期的な監査や代理店評価基準を明確にしており、ガバナンスの強化や透明性の向上に寄与している。ただし、こ

の監査や代理店評価は実態として担当者が一次的に実施することから、監査・コンプライアンス所管部が評価を行う前段階で担当者と一定程度の調整が行われている。結果、ガバナンスが十分に機能しているとは言い難いものとなっている。

さらに、代理店依存から脱却するために、チャネルの転換を試みている。契約者専用ページ等で顧客との接点を増やし、テレマーケティングに活用したり、個人向けマーケットではオンライン販売を推進することで原価を抑えた保険サービス提供を実現している。一方、ネット型損害保険の市場シェアは 2024 年現在で未だ約 8%という実態になっており、複雑なリスク評価や顧客との相談が求められるという観点で、対面型募集を行う代理店の役割は依然大きいものとなっている。

第4章 他業界の事例

今まで、損害保険業界の歴史的背景や現状に触れつつ、代理店がメーカーに対して過剰に力を持つという実態を説明してきた。そこで、同じく小売を用いて販売している他業界の事例とどのような違いがあり、どのように対応しているかを確認する。

また、他業界ではメーカーと小売業者の間に卸業者が存在するが、本章では重視していない。理由としては、損害保険業界における保険商品は無形であり、卸を介さずにメーカーから直接代理店に販売権が与えられるため、他業界においてもメーカーが直接小売業に販売権を提供する事例に限定し紹介する。

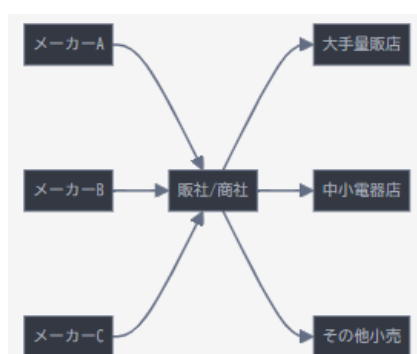
第1節 家電業界と量販店の流通構造

家電業界は、1970年代までメーカーの系列店制度が主流となっており、小規模な電器店が地域に密着した販売を担当していた。

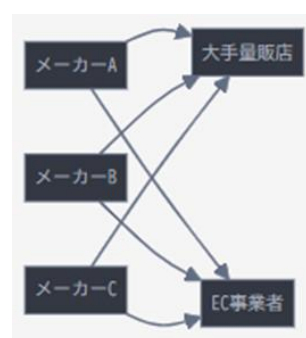
1980年代以降は大手量販店の台頭により価格競争が激化したことで系列店が衰退し、メーカーの流通支配力が徐々に低下した。この頃から、企業や商品にもよるが、主に図表5の通りメーカーの販売会社や商社を用いて各チャネルに卸すことで在庫管理や物流の効率化が実現した。

2000年代以降は図表6の通り、量販店の寡占化や、電子商取引の急成長により、オムニチャネル化の進展、メーカーの直販強化が進み、メーカーと小売が直接取引することで中間マージンの削減が可能となっている。

図表5：従来型の家電業界の流通構造



図表6：直接取引型の家電業界の流通構造



ともに著者作成

損害保険業界と比較すると、主な違いは図表 7 の通りである。

図表 7：家電業界と損害保険業界の違い

	価格決定	商品特性	顧客接点
家電	メーカーに決定権 キャンペーン時は売上補填も	有形 品質の客観評価可能	主に購入時、一部メンテナンスも
損害保険	メーカーに決定権	無形 品質評価が困難	契約更新や事故対応など継続的

著者作成

現在の家電メーカーにおいては、いかに量販店に販売してもらうかが鍵であるため、売上を伸ばすためにキャンペーンと銘打って売上補填を用いて売上を立てている。電子商取引が進んだことにより、メーカーは直販に力を入れようとしているものの、量販店にとっては当然面白くない。量販店による販売促進が弱まるという負の影響を鑑みて、家電メーカーは思い切ったチャネル移行を図れていないという現状がある。

さらに、家電業界は損害保険業界と比較して、有形で客観的な品質評価が可能であるため、小売では関与できない、メーカー側の努力による差別化が相対的に図れる可能性がある。

第 2 節 自動車メーカーと自動車ディーラーの流通構造

自動車業界、主に新車の流通構造においては、1950 年代よりメーカー主導の専売店である自動車ディーラーが中心となり販売を行っている。このディーラーは、多くの場合、地元の有力企業がメーカーとフランチャイズ契約を結び、地域独占の専売店として販売権を保有している。一方、ディーラーはメーカーより厳格な販売目標、店舗基準が示されており、これまでの損害保険業界や家電業界と異なり、メーカーが強い力関係にあるとも言われている。(図表 8 参照)

図表 8：自動車業界と損害保険業界の違い

	価格決定	商品特性	顧客接点
自動車 (新車)	メーカーに決定権 キャンペーン時は売上補填も	一般的に単価が高い ディーラー以外にも存在 価格の変動性が高い 在庫の流動性が重要	購入時+メンテナンスで継続的
損害保険	メーカーに決定権	無形 品質評価が困難	契約更新や事故対応など継続的

著者作成

メーカーが強いパワーを持つ主な理由として、メーカーは商品供給のコントロールを行うことができる点が挙げられる。メーカーは新車の供給量を管理しているため、新型車や人気車種を各ディーラーに割り当てる権限を持つ。これにより、メーカーの販売方針に沿ったディーラーが優遇され、さらなる販売を生み出すことができ、そうでないディーラーは商品ラインナップ等で優位なポジションを維持することができなくなる。また、ディーラーは契約上専売店であるために、メーカーは他社を締め出すことが可能なうえ、販売エリアもメーカー側で決定することができる。

損害保険業界とこれらの業界の比較を踏まえ、総じて小売はメーカーよりも、地域特性や顧客に関する情報において優位にあるものの、最終価格決定プロセスや商品特性によって力関係の傾きは左右されることとなる。具体的には、ある小売に対してメーカーが単一である専売店の場合に比べて、複数メーカーの場合は小売が強い交渉力を持つ。

さらに、商品・サービス毎のコスト構造の違いによっても力関係が影響すると考えられる。無形商材である保険のような商品・サービスは、代理店にとっては、原則流通コストは一律であるため、仕入れコストを度外視し、販売に注力することができる。一方、有形で商品ごとのコスト構造が複雑になりやすい業界では、小売は卸値が低く末端価格を高く設定できる商品売りたがるため、各代理店に沿ったリベートや販売方針を設定する必要がある。しかし、保険会社においても代理店に対する、手数料ポイントを含めた手数料規定を修正することである程度はコントロールが可能になると考えられる。

第5章 分析

第1節 モデル作成

損害保険業界の流通構造においては、プリンシパルである保険会社とエージェントである代理店間で情報の非対称性が存在し、結果として、行動目的のコンフリクトが発生している。プリンシパルとエージェントの関係においては両者の利害が不一致であることから、プリンシパルはエージェントに、自己の目的に即した行動をとるインセンティブをいかに与えるかという問題に直面する。

情報の非対称性についてさらに述べると、保険会社にとっては、代理店がどの程度の努力をしたのかが見えない問題がある。この問題の中には、代理店の営業活動を日頃観測できないというものだけでなく、現場では過剰なフォローを実際行っているにもかかわらず、代理店委託契約上は加味されていないため、保険会社の現場が実施した努力も見えていないということも含まれている。したがって、保険会社にとって望ましい行動に対して報酬を与え、望ましくない行動に対して制裁を加えるという仕組みを設定する必要がある。適切なインセンティブが設計されていれば、代理店は保険会社が目指す適切な運営を目指し、最終的に顧客は適正価格で保険を享受し、割高な保険料になることを防ぐことが可能となる。

本研究では、エージェンシーモデルを用いて、保険会社と代理店の間に存在する自己の利益を最大化する行動から生じる問題と解決方法を分析する。保険会社、代理店、顧客の三層構造を同時に比較することは複雑になることから、本論文では以下の順序で検討する。

- 1.代理店の運営・行動に伴う顧客の効用との関係をモデル化
- 2.適切なインセンティブを生み出す保険会社と代理店間の契約関係をモデル化
- 3.保険会社と担当者（評価者と被評価者）の関係性を整理
- 4.モデルを基にした、構造改善に向けた提言
人事制度（担当変更の頻度）の変更、担当上司間の相互モニタリング、
内部監査の方式の変更等

分析 1. 代理店と顧客の効用の分析

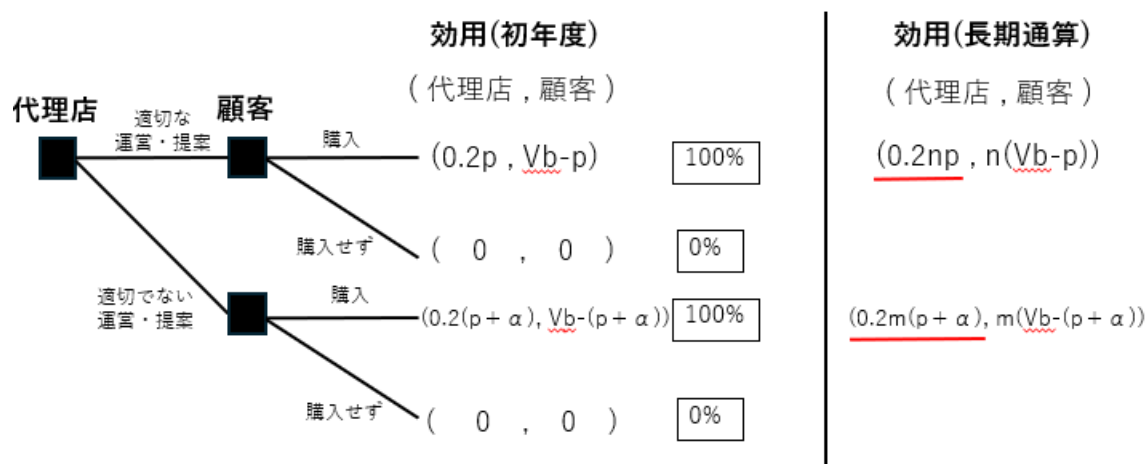
先述の通り、代理店は手数料率の良し悪しや、業務代行支援の有無によって、顧客に対して提案する保険の保険会社を選定する場合がある。この場合、必ずしも顧客にとって最適な提案ではないというケースが存在する。この分析では、図表 9 の通り、代理店が顧客に対する提案が適切な運営の元行われているかどうかによって、顧客がその保険から得る効用に関して短期、長期でどのような違いが生まれるのか記す。

図表 9 のゲームツリーでは、まず代理店が顧客に対する提案において、顧客にとって最も効用が高い保険会社の商品を選定するか、もしくは手数料率や保険会社の担当者という顧客には関係のない要因を考慮して提案するか意思決定を行う。

次に、顧客は購入の意思決定を行うが、この意思決定時に重要になるのは購入する保険の効用が支払う保険料よりも高いか否かである。購入する保険の効用が支払う保険料よりも高いと判断した場合、顧客は保険を購入するのだが、今回の分析では簡易的にするため、顧客は代理店が提案した保険を必ず契約することとする。そして契約後時間が経過し、保険の価値 V_b がわかり、支払っているコストが V_b より高いと判断した際に解約する。代理店が適切な運営で募集を行い続けた場合、顧客は長期通算で n 年契約を継続すると考えられるが、代理店の運営が不適切であった場合、契約は n 年よりも短い m 年で解約されると考えられる。

代理店の効用は保険の販売手数料のため、販売した保険に手数料率（今回は 20% とする）をかけた値となる。顧客の効用は、購入した保険の効用から保険料を差し引いた値となる。

図表 9：代理店と顧客の効用のゲームツリー



著者作成

p は保険料、

α は追加コスト（保険会社担当者の負担コスト、過剰提案の特約保険料等）、

Vb は顧客にとっての保険の効用で、 $p < Vb < p + \alpha$ 、

n と m は解約を行うまでの平均年数で、 $1 < m < n$ 、

手数料率は 20%とする。

前提として代理店は p と Vb の値をともにわかっている一方、顧客は、 p の値は理解しているものの、 Vb の値はわからず、彼らの間に情報の非対称性が存在していることとする。これは、顧客は保険の提案を受けた際、保険料は提示されるため認識できるが、その保険がどのような効用を自分に与えるのか考え、その保険から得られる効用がコストである保険料よりも高いと判断した際に購入の意思決定を行うことを意味している。

分析 2. 代理店と保険会社の収益の分析

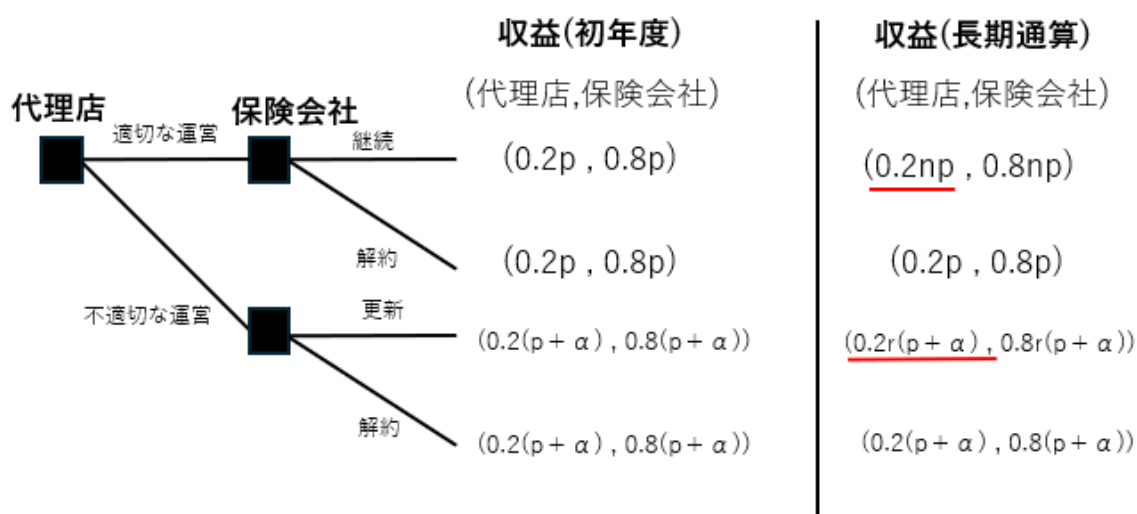
代理店の収益は、先述の通り、保険募集による手数料から成り立っている。一方、保険会社は代理店が募集した契約から手数料を代理店に支払い、残りの金額で人件費や必要経費、支払保険金を賄っている。図表 10 のゲームツリーでは、代理店が実施した運営によって、保険会社が委託契約を継続する場合と解約する場合に分け、各々の収益を短期、長期の時間軸に分けてモデル化したものである。

1の分析と同じく、代理店が適切な運営で募集を行い続けた場合、顧客は長期通算で n 年契約を継続すると考えられる。しかし、代理店の運営が不適切であると顧客が気づいた場合、または保険会社の監査によって指摘が入る場合、契約は n 年よりも短い r 年で解約されると考えられ、これは顧客と保険会社の早い方が気づいた年数を指しているため、 m とは異なる値となる。

代理店と保険会社が手にする収益については、わかりやすくするため、代理店が得る手数料率を保険料の20%とし、残りの80%は保険会社が収益として得るものとしている。

ただし、保険会社が代理店に求めるのは募集して得る保険料だけではない。保険会社の看板を貸してサービスを提供する以上、反社をはじめとした悪徳な顧客との契約や、コンプライアンスに違反した募集は排除する必要がある。さらに、顧客満足度の観点から苦情の削減や適切な募集運営を監督しなければならず、品質を保つ必要がある。代理店委託契約は契約時だけでなく解約の際も双方の合意がないと履行されないが、保険会社は代理店委託契約を解約する判断材料として、代理店が適切な募集や運営を実行しているか確認を行っている。具体的には、ある代理店に寄せられた苦情が多く改善の余地がないと保険会社が判断した場合に、代理店の収益源である手数料率は引き下げられ、場合によっては担当者が解約の申し入れを行う。代理店としては、顧客への提案余地を広げておくために、委託契約の解約は望ましくないとすることが多い。しかし、複数保険会社を取り扱う負担や、そもそも手数料率が下がっては販売するインセンティブが下がるためにこの交渉に応じることがある。今回の分析では簡易的に検討するため、保険会社の決定のみで解約できるものとする。

図表 10：代理店と保険会社の収益のゲームツリー



著者作成

p は保険料、

α は追加コスト（騙された顧客が負担する特約保険料）、

r は保険会社と顧客の早い方が、不適切な保険に加入していたと気づくまでの年数

n と r は解約を行うまでの平均年数で、 $1 < r < n$ 、

手数料率は 20% とする。

図表 10 に記載の収益の通り、代理店が実施した運営によって、代理店と保険会社がそれぞれ得る収益に違いがあることがわかる。代理店が不適切な保険募集を行えば、代理店と保険会社が得る収益は一時的に増加するが、この運営に問題があると保険会社が判断すれば、委託契約は解約される。委託契約が解約になった場合、その年度の手数料は支払われるが、次年度以降の収益は発生しないため、長期的には低い値に留まってしまふこととなる。

また、現実では、コンプライアンスに違反するような募集行為が発生した場合、顧客の対応は、代理店のみ変更され保険会社は変えずに継続するケース、代理店はそのままに保険会社を変更するケース、両社とも変更するケースが存在する。今回は両社とも変えるものとし、収益面においては代理店、保険会社は運命共同体とする。

また、代理店の運営に関する実態の把握については、代理店と保険会社の間に情報の非対称性が存在する。代理店はどのような運営を行っているのか、自分事なので把握しているが、保険会社は苦情数や顧客リスト、監査等によりガバナンスを図ろうとしても、

即座に正確に把握できるわけではなく、保険会社が実態を把握するのにタイムラグが生まれてしまう。

分析 3. 保険会社と担当者（評価者と被評価者）の分析

保険会社は、代理店の適切な運営を実現するうえで、担当者に適量で適切な支援を行わせる必要がある。しかし、人事評価制度が不十分であるために、担当者は保険会社の思惑通りに動かず、とりわけ営業出力のある代理店に対して適切な監督が行えていないという課題が存在する。

そこで、図表 11 の通り、保険会社が定める人事評価制度に応じて担当者の行動の違い、それぞれの行動のメリットとデメリットを整理した。

図表 11 保険会社と担当者（評価者と被評価者）の関係性

保険会社が評価する基準	担当者が行う行動
代理店の適切な運営で評価 (売上、コンプラ、自立)	(+)従業員の負担・プレッシャー軽減
	(-)単年売上減(顧客数↓・単価↓・成約率↓)
売上中心による評価	(+)単年売上増(顧客数↑・単価↑・成約率↑)
	(-)営業数字責任範疇以外は無関心になり、 コンプラ面のブレーキがきかなくなる。

図表 11 は、評価者である保険会社が被評価者である担当者に対して、基準を変更することで担当者が行動を変更し、担当先での売上にどのような影響が出るかを整理したものである。

売上だけでなく、担当代理店のコンプライアンスや自立性を評価することが可能だとすると、担当者は大型契約だからと言って、無理にリスクを取って契約を獲得しに行くことはしなくなる。その結果、保険会社に頼っていた代理店の売上は落ちてしまう、もしくは委託契約している他の保険会社に流れてしまうこととなる。また、保有している契約については、事故対応や信頼関係といった代理店の付加価値による影響で顧客と代

理店の契約期間が長くなる可能性がある。さらに、担当者は短期的で過度なプレッシャーに晒されることから改善することが期待される。

一方、売上中心による評価体制をとる場合、単年の売上は増加し、継続的に増収するが、担当者の負担は増加し、人材流出やコンプライアンス面でいつか甚大な被害が発生するリスクが生まれる。また、保有契約については増加する一方、取った取られたを繰り返し、顧客と代理店の契約期間が短くなる恐れがある。

このように、人事評価制度は設計次第で競争の激化具合をコントロールすることができる。同じ代理店マーケットを持つ競合他社がどのような人事評価制度を取るかによって自社業績の動向は変わるため、この観点においても競合と横並びを好む傾向が強い業界だと言える。

第2節 モデル分析

分析 1. 代理店と顧客の効用の分析

図表 9 で、代理店が顧客に対して適正な運営・提案を行うためには、そうでない場合に比べて代理店が長期的に獲得する収益が高くなる必要があり、図表 9 の赤線部分の比較を行えばよい。この状況を数式に表すと、

$0.2np > 0.2m(p+\alpha)$ となり、この方程式を解くと、

$(n \cdot m)p > m\alpha$ となる。このことから、保険会社の主導で実施すべき改善は、

- ・ m は低い方が望ましく、 $n \cdot m$ を高める行動と m を低くする行動を同時に行うこと
- ・ α を低くする施策を行うこと だと言える。

分析 2. 代理店と保険会社の収益の分析

図表 10 で、代理店が保険会社にとって適正な運営・提案を行うためには、そうでない場合に比べて代理店が長期的に獲得する収益が高くなる必要がある。この状況を数式に表すと、

$0.2np > 0.2r(p+\alpha)$ となり、この方程式を解くと、

$(n-r)p > r\alpha$ となる。このことから、保険会社の主導で実施すべき改善は、

- ・ r は低い方が望ましく、 $n-r$ を高める行動と r を低くする行動を同時に行うこと
- ・ α を低くする施策を行うこと だと言える。

分析 3. 保険会社と担当者（評価者と被評価者）の分析

図表 11 で、保険会社が担当者に対して総合的な評価体制をとり、総合的な目線で代理店を監督するためには、そうでない場合に比べて担当者のメリットが大きくなる必要がある。この状況を現場に落とし込むと、

- ・ 短期的には収益面で成果があっても、リスクを孕んだ契約を避けるために、長期的に継続される契約が評価されるための、評価制度の改定
(例) 前年比での評価体制を無くして担当前ベースに変える、早期解約でのペナルティといった逆のインセンティブの活用等
- ・ 適切な募集体制が促進されるよう、顧客側の契約見直しに関する動機付けを強める
(例) 更新時の、補償の見直しを勧めるキャンペーンの実施、メディアを使った宣伝等

が求められると言える。

第 3 節 提言・考察

分析から、代理店を適切な運営に導くという目的のために、解約までの期間 (m , r) を低くすることに加え、追加コスト α を低くする施策を行うことが必要だと分かった。

解約までの期間 (m , r) の短縮について具体的に述べると、顧客が現行の契約を見直し、より良い契約に更新することを間接的に支援することが必要だということである。保険会社・代理店と顧客の間にある情報の非対称性を軽減させ、自分が契約した補償内容が客観的に正しいものと納得できることが必要である。これは、保険会社もしくはは

損害保険業界として商品の簡素化と同時に、顧客の理解・認知を高めるといった啓蒙活動が求められる。一方で、代理店に対しては契約継続率等の指標を重視し、長期的な契約保有を目指す手数料規定に変更する必要がある。顧客の保険サービスに対する理解や見直しの習慣が根付けば、代理店がリスクを負って不適切な運営を行う動機を弱めることができると思料する。

さらに、追加コスト α の削減だが、この施策は大きく 2 通りの考え方が存在する。1 つ目の、担当者の人件費を削減するという考え方は現実的ではないため、もう一つの考え方である、担当者あたりの担当代理店を集約する等して、数的に効率化を図ることである。そのためには、この追加コスト α が長期的にいくらの保険料収益を確保すれば元が取れるのか検討する必要がある、まずは担当者が過剰支援に費やす事業コストがどの程度かかるのか可視化する必要があると考える。この追加コスト α は m 、 r とともに密接に関係するため、保険料収益の総和が最大をとるように検討しなければならない。

また、保険会社が担当者へ実施する評価の如何によって、解約までの期間 (m 、 r) の値が増減することを考慮する必要があるが、保有契約の量も変わるため、どちらが長期的に高い収益に繋がるかは複雑な議論を要す。ただし、売上を評価する評価制度のもと、保有契約が一時的に増加したとしても、人口増やサービスの増加等による市場全体が拡大しない限り、毎年契約保有の配分が変わるだけで、残念ながら厚生（利益）の総和は不変であり、長期的に成長が見込めるとは言い難い。

そこで、代理店を売上の観点と適切な運営の観点で二重に担当を分ける評価体制を提案したい。マトリックス評価は、上司同士の利害が異なる場合の危険性や、形骸化して機能不全に陥るという組織の問題に発展する恐れがあるが、保険会社内での運営がうまく実行されれば、代理店の運営は自然と適切化に進み、顧客へのサービス提供が改善されると思料する。

総章 まとめと総括

本論文では代理店契約比率が高い、我が国の損害保険業界における保険会社と代理店の関係をプリンシパル・エージェントモデルに当てはめて考察した。

損害保険業界を含む金融機関では、金融庁が営業担当者と顧客の癒着や不正行為を防ぐために、一定期間で異動させるという監督指針を定めている。保険会社と代理店の関係性で置き換えれば、理想とする姿は癒着を防止しつつ、顧客に適切な推奨が行えることである。しかし、癒着を防止しようとする一部代理店から優先的に採用されないというジレンマが存在する。現在、保険会社と代理店で交わされている手数料ポイントの規定は、適切な契約設計になっていないため、インセンティブやペナルティ等といった契約内容の変更や、顧客への啓蒙活動で改善ができると思料した。

しかし、多様なニーズに応えることが求められる現代の保険サービスにおいて、法人を含む顧客への啓蒙活動は決して容易ではなく、段階的なアプローチが求められる。この問題の解決には、保険会社のパーパスや、あるべき姿の現場への浸透が重要である。業績偏重の姿勢は代理店との癒着を根絶させることはできないし、金融インフラ事業を営む保険会社が顧客を保護することを避けて通ることはできない。

また、本論文の限界として、以下の3点が挙げられる。

まず、適切な募集を行っていなかった際の、解約までの期間をコントロールした場合に、副作用として短期的な売上が減少する。しかし、この減少分の責任の所在や将来への影響度に関して、説得性をもって説明することは現実的に難しい。例えば、サラリーマン社長や役員では、株主対応において長期的な目線を重視することは容易ではない。

さらに、簡易的な分析とする都合上、専属代理店や乗合代理店の違いや、各代理店の営業能力の違いがないものとしたが、実際はこれらの違いが現場のリソース分配に影響を及ぼすものと考えられる。

最後に、今回のモデルでは代理店に手数料を支払った後の保険会社の収益である、粗利益に着目した。しかし、粗利益だと効率化の施策に必要な人件費やシステムに関する費用を考慮しておらず、究極的には営業利益や純利益ベースで最大化させる取組が必要である。

このような課題や限界は残るものの、損害保険業界という特徴的な業界において、利害関係の異なる保険会社と代理店の関係性を機械的に研究した事例が少ない中、本研究は一定の貢献を行ったと考える。

現在は金融庁監督の下、損害保険事業を行える企業は限られている。しかし、今後は参入の障壁が下がることで競争がさらに激化する可能性を踏まえると、代理店を含むチャネル体制や、ガバナンスの再検討がより重要となるため、顧客が求める保険商品・サービス体制を構築しなおす必要がある。この論文が少しでもその示唆となれば幸いである。

*参考文献

- [1]伊藤秀史(2003)『契約の経済理論』有斐閣
- [2]エドワード・P・ラジアー(1998)『人事と組織の経済学』日本経済新聞出版社
- [3]エドワード・P・ラジアー(2017)『人事と組織の経済学 実践編』日本経済新聞出版社
- [4]大林厚臣(2019)『ビジネス経済学』ダイヤモンド社
- [5]上山道生(1995)『損害保険産業の構造変化と将来』東洋経済新報社
- [6]ジョン・マクミラン(1995)『経営戦略のゲーム理論』有斐閣
- [7]樋口晴彦(2024)『ビッグモーターによる保険金不適切請求事件の事例研究』千葉商科大学国府台学会 千葉商大論叢 61 巻 3 号 p.183~p.186 , p.192~p.197
- [8]樋口晴彦(2024)『ビッグモーター事件に係る損保ジャパンの対応失敗事案に関する事例研究』千葉商科大学国府台学会 千葉商大論叢 62 巻 1 号 p.242~p.251
- [9]ポール・ミルグロム(1997)『組織の経済学』NTT 出版
- [10]松浦章(2024)『「カルテル問題」「ビッグモーター事件」「損保代理店への優越的地位の濫用」：揺らぐ損害保険産業と再生への展望』日本共産党中央委員会理論政治誌 通号 1035
- [11]矢野聡(2022)『損害保険業の販売チャネルによる効率性の比較』公益財団法人 損害保険事業総合研究所 損害保険研究 p.29~p.32
- [12]日刊自動車新聞 (2024 年 9 月 2 日)
<https://www.netdenjd.com/articles/-/306491>
- [13]日本損害保険協会ホームページ (2024 年 12 月 30 日アクセス)
<https://www.sonpo.or.jp/report/statistics/boshu/ctuevu000000531p-att/keitai3.pdf>