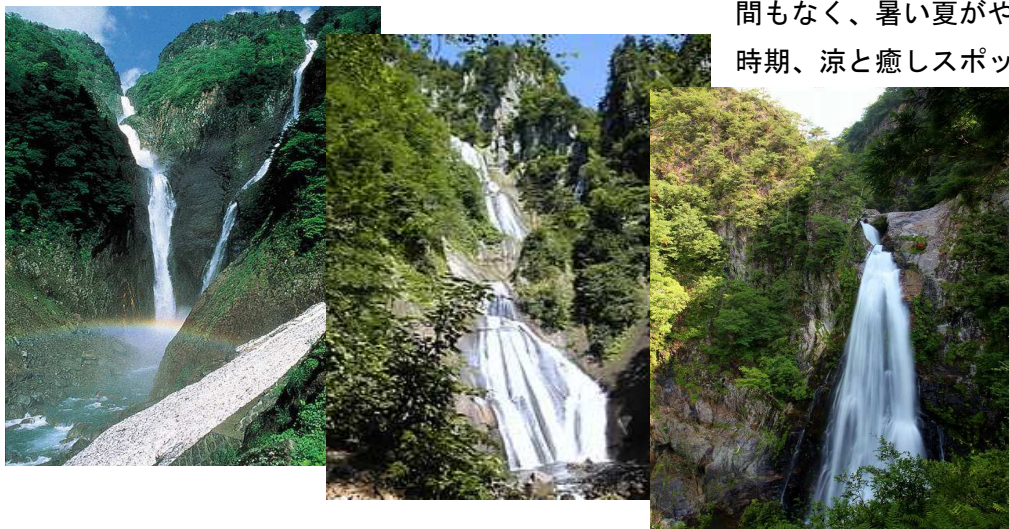


JAC 毎月レポート (保存版)

2015年7月号 (通算第58号)

2015年7月発行

《滝》



間もなく、暑い夏がやってきます。これからの時期、涼と癒しスポットはたくさんありますが、

その代表格はなんといってもマイナスイオンたっぷりの“滝”でしょう。日本の滝は世界の滝に比べたらスケールこそ落ちますが、日本の滝は季節によって様々な趣をみせてくれます。梅雨が終わって水が溢れだすこの時期

が緑と青と白のおりなすコントラストが美しく、最も豪快です。中でも「華厳の滝」(栃木：高さ97m)、「袋田の滝」(茨城：高さ120m)、「那智の滝」(和歌山：高さ133m)は『日本三大名瀑』と呼ばれています。もっともある雑誌にのっていた日本の滝10選のトップ3は以下の写真でした。この夏のお勧めです。心身ともリフレッシュしましょう。

(写真左から) ①称名(しょうみょう)滝(富山：高さ350m) ②羽衣の滝(北海道：高さ270m) ③不動七重(ふどうななえ)の滝(奈良県：高さ110m)

Japan Agency Consortium の理念

- | | |
|------------------|---------------|
| 1. アクティブ に | 常に前向き、プラス思考 |
| 2. シンプル に | 常に物事を単純に捉える |
| 3. ポジショニング をお客様に | お客様のためにお役立ちする |

わたしたちは偉大なことはできません。偉大な「愛」で小さなことをするのです。

(マザーテレサ)

そう考えて、行動すれば、お客様に信頼されます。 そうです！

プロ代理店はお客様を「幸せにする専門家」なのです。

<目次>

	ページ
1. プロ代理店経営を磨く「人間の本質を知る」	3
2. 次世代保険代理店の経営課題 — 改正保険業法…それより大切なこと	4
3. 2015年5月末 損保各社一般種目成績速報	6
4. “強すぎる”東京海上、損保他社を圧倒	7
5. 東京海上が巨額買収で狙う、さらなるリスク分散	9
6. 損保会社が海外戦略を加速させる理由	11
7. やさしい運転で割引、若者狙う「ビッグデータ自動車保険」	13
8. 任意保険に自動ブレーキ割引が何故ない！？ 予防安全技術が事故の保険金請求額を28%も削減	15
9. “安全運転”“ちょい乗り”ならお得に!?多様化する自動車保険	16
10. 保険料を抑えられる“新自動車保険” 利用者のメリットはいかに!?	18
11. 日本生命が本気になった“第一生命潰し”の新戦略	19
12. 1・5兆投じ買収「3年以内に首位」…日生社長	20
13. 好決算に沸く生保、好環境の陰に潜む死角	21
14. プロが選んだベスト・ワースト「終身保険」	23
15. 生保辛口評論 保険コンサルタント 後田亨	25
● 発想を転換 保険の更新、実は怖くない	
● 保険の営業トークに負けない切り返し術	
16. 「お客様と会話が弾む」…ためになるお話	30
● 「取り締まりがハンパない」と悲鳴続出 自転車の交通ルール違反はどう変わった？	
● ケガ、病気、事故などの子供のアクシデントに備える「学校団体傷害補償制度」	
● 医療保険制度改正でメタボ対策にインセンティブ、	
● 野菜ジュースの活用などで無理なく長続きするダイエット	
● 山岳遭難のお話し	
～お知らせ～	
<JAC メンバーの菅生社長が船井総研セミナーで講演します>	39

Vol. 9 「人間の本質を知る」

われわれ人間は、お互いに「飼いあい」をしていると考えればいい。だから、成功しようと思うのなら、まずは「あいての本質を知る」、つまり「人間というものはこんなもんや」ということを知る。そこから出発していけばいい。

羊飼いが羊飼いとして成功するには、羊とはこういう性格を持っている、こういう性質、こういう特質を持っているという具合に、羊というものを良く知らないとかいかな。早く言えば。羊飼いが羊を犬のようなもんやと思っていたら、これは失敗する。羊はこういう食べ物を喜んで食べる。こういうものは嫌いやという、そのいろいろな好き嫌いからもっと広い範囲にわたって羊の性格を研究して、羊の本質と言うものを十二分に極めないといかん。そうしてはじめて羊飼いとして成功する。

一方、われわれは人間やから、お互いに飼いあいをしている。ぼくは諸君に飼われているけど、諸君のぼくに飼われているという飼いあいをしているわけや。よって人間とはどういうものかという、人間の本質を知らないといかん。人間の本質を知って初めて成功するかどうかがわかるわけや。人間はサルみたいなもんやと思っていたら成功しない。人間はサルとは違うんや。サルはこう、人間はこうやというて、人間を飼いあいしているのやからな。お互いにうまく飼わないといかん。

そやから会社を経営する上でも、成功しようと思ったら、従業員も人間やから、人間とはこんなもんやという本質を知る、そこから出発しないといかんわな。諸君は学校で人間について研究したか。

(1983年4月)

2. 次世代保険代理店の経営課題

■次世代代理店経営

～改正保険業法対応はもちろんだが、それより大切なこと～

● 二者択一を迫られる

改正保険業法の施行が迫ってくる中、もともとぬるま湯体質の業界だけにまだ認識不足の代理店が多く、その対応レベルは様々である。この法改正によって乗合代理店は重い態勢整備義務が課せられるが、金融庁の監督指針の行間を読み込むと、これがかなり高いハードルであることが理解できる。そこで専属代理店として1社のみの商品を愚直に販売し続けるか、このハードルをクリアして複数社取り扱い「比較推奨販売」を行うか二者択一が迫られる。どちらが正しい選択かは断言できない。金融庁の監督指針によれば、いずれにしても保険代理店は保険会社と並列に取り扱われる。つまり保険代理店は保険会社と同等の視点で顧客対応や業務遂行、コンプライアンスなど様々な対応が求められるのである。ただし専属代理店は企業としてしっかり自立していることは大前提であっても、保険会社との強いつながりの中でその傘の中に入り、行政と代理店の間に保p兼会社のフィルターがかかることになる。いいかえればキャンペーンにも文句を言わずに入賞(努力)し、保険会社の方針や指示に忠実に従い保険会社から見て実に「いい子ちゃん」であればとりあえず安泰なのだ。一方乗合代理店はお客様の立場で比較推奨販売ができて代理店の価値を発揮できるが、高いレベルの態勢整備が要求される。つまり業界の中に2重のスタンダードが生じる。

最悪なのは中途半端な乗合代理店である。収保が大きくない、または収保があっても代申会社と乗合会社に比率が極端だったり、規模以上に扱い保険会社を増やし過ぎて、保険会社との信頼関係が希薄になっているなどの代理店のことを指す。これら代理店は態勢整備以前の経営スタンスの問題として早急に方向を定める必要がある。また専属、乗合を問わず、後継者不在の高齢店主代理店も保険会社の力によって淘汰の憂き目にあうことも述べておかねばならない。

● 激動する保険業界…代理店は二極化に向かう

どこの業界においてもいえることだが、「大きな環境変化」と「二極化」は同義語になる。時代に翻弄され、時流に乗れない代理店は淘汰を余儀なくされる。複雑化する経済社会において保険の需要はますます高まる中、それらの顧客は必ず力ある代理店へ流れる。「専属代理店として保険会社としっかり連携ができ保険会社の信頼を確立した代理店」、「乗合代理店として高いハードルをクリアし態勢整備ができていて、各保険会社から大きな評価を得ている代理店」は大きく成長する。日本に存在する代理店は保険会社の直資型代理店またはそれに準じる中核専属代理店、大規模機関代理店、マーケット型代理店(ディーラー、不動産など)と態勢整備ができていない乗合代理店に集約されるといっても過言ではないかもしれない。

● 競争力のない代理店にチャンスは巡って来ない

はっきり言って、これまでの保険代理店は既得権益の溢れかえった業界の中にあっただけで、だから既得権益が得られたと感じた時点が頂点となり、あとは風(景気)まかせである。彼らが落ち込み始めてもガッツのある若い研修生が次々現れ、業界が維持されてきた。なぜ既得権益が維持されてきたかといえば、代理店は目先の契約の取り合い競争はあっても、経営を脅かすまでの競争関係にさらされない業界体質だからである。雑貨屋や酒屋のとなりにドンキホーテができれば、間違いなく潰れる。薬屋のとなりにマツモトキヨシが

できたらこれも潰れる。しかし保険代理店事務所の隣に保険の窓口ができて、大型プロ代理店ができて、少しも脅威にならない。それは継続契約(保有顧客)の暗黙の既得権益があるからで、保険会社のブランドを背景にその既得権益の存続で経営は成り立ってきたのだ。目先の競争で負け契約が落ちて、既得権益に重大な影響がない範囲内なら安泰だった(容易に稼げた)。つまり保険代理店は他業界でいうところの競争とは無縁で過ごしてきて、代理店の経営力で競争しようとする意識もないし、競争力もないし、そもそも競争そのものが好きではない人たちの集団である。保険代理店は他業界ではごく普通にある「競争」という認識が欠如なのだ。

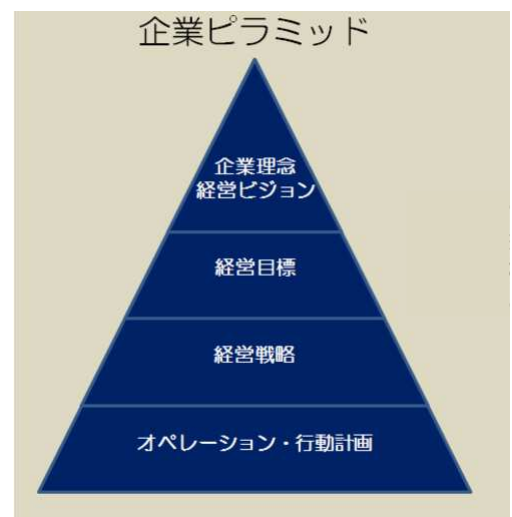
しかしこれからはどうであろうか。改正保険業法で保険会社と同様の経営力が求められ、お客様ではなく行政や保険会社から退場を宣告される脅威が生まれてきた。経営力のある代理店は他の代理店と張り合っても負けないという強い競争力があり、むしろそういう未新時代の到来にわくわくし、楽しみに思って、大いに期待してし、純粋な競争社会を志向している。競争力を持たない代理店は来るべきチャンスを掴むことができないばかりか、2極化の中で淘汰の憂き目にあう可能性すらあるのだ。

● 代理店経営における競争力とは

当たり前だが、保険代理店は形のないものを販売している。しかもその商品価値を享受できる顧客は少ないし、享受できる時はほとんど不幸な場合であり、暗いイメージが付きまとう。だから保険代理店は保険販売というより安心と安全を売っていると考えなければならない。ここがメーカーである保険会社とスタンスが大きく異なる店である。代理店経営における競争力の考え方は保険販売ではなく保険を軸として顧客に安心と安全をお届けする、保険会社より範囲の広いサービス業と捉えることを原点にしなければならない。保険セールスは入社したての代理店研修生や町の自動車板金屋さんでもできる。保険以外の付加価値をどうやって確立し、大多数の事故を起こさない顧客にその付加価値をどうやって顧客に提供し、どのようにして代理店の企業としての存在意義をアピールするかが競争力を高める秘訣となる。

この方策を保険代理店業界に求めても答えは引き出せない。競争力の乏しい代理店業界を牽引してきた保険会社問うても同様である。答えは普通のビジネス社会にある。

右の図は中小企業経営セミナーでは必ず出てくるごくベーシックな部分であるが、保険会社主催のセミナーに登場した例は見かけない(保険会社の幹部社員研修では必ず出てくる)。行政が求める態勢整備をきちんと実践するためには、この企業ピラミッドができていて、社内で共有化されてはじめて、具現化される。これは代理店規模の大小に関係ない。行政がもとめる保険会社と同等の企業経営なら、なくてはならないものである。この企業ピラミッドがあって初めて改正保険業法におけるPDCAが実現する。これを認識しなければPDCAのPでお終いとなり、やがて業界から去る運命となるであろう。改正保険業法における意向把握義務や情報提供義務、態勢整備義務はこの一般業界の中小企業経営で当たり前に見られる企業ピラミッドの底辺である「オペレーション(戦術や施策)・行動計画」にほかならない。改正保険業法に踊らされることなく、企業経営の原点に立って改正保険業法対応は会社オペレーションの一部として当たり前として



捉え、しっかりとした経営力を醸成して企業価値を創造し差別化を図り、よって競争力を高めることが肝要である。

(おわり)

3. 2015年5月末 損保各社一般種目成績速報

(単位百万円 増収率%)

5月単月										
	自動車		火災		新種		傷害		一般種目合計	
損保ジャ日本興亜	77,471	4.4	23,012	6.2	28,260	-3.0	14,861	-0.7	173,456	2.3
東京海上日動	74,106	5.0	21,398	5.7	24,790	11.8	16,062	-0.9	162,795	4.4
三井住友	46,614	4.0	15,709	5.1	15,571	8.6	5,984	-11.9	108,217	5.2
あいおい・N・D	49,129	3.0	14,607	8.9	10,676	10.3	4,020	-14.3	92,546	2.8
富士	11,191	1.2	5,731	6.1	1,170	0.3	2,090	-1.4	22,781	1.4
合計(共栄・日新含む)	269,747	4.0	83,481	6.2	83,030	6.1	45,056	-3.5	582,263	3.4
2015年4月～2015年5月累計										
	自動車		火災		新種		傷害		一般種目合計	
損保ジャ日本興亜	193,035	4.5	57,031	1.8	64,895	-3.0	37,731	2.4	414,701	2.7
東京海上日動	188,143	4.7	52,957	6.7	61,320	4.1	33,234	3.2	390,916	5.1
三井住友	115,033	3.8	40,480	0.6	45,614	10.4	20,107	-14.5	269,701	4.3
あいおい・N・D	120,687	2.8	35,076	12.0	26,784	-0.4	10,169	-2.9	221,648	3.4
富士	26,344	1.2	12,587	10.0	2,420	-2.7	4,951	1.7	51,891	3.4
合計(共栄・日新含む)	670,176	3.9	205,912	4.9	208,641	2.3	112,577	-1.3	1,405,257	3.8

好調な自動車保険、火災保険に支えられて5月も各社増収。

4. “強すぎる” 東京海上、損保他社を圧倒



東京海上日動火災保険本店

東京海上ホールディングス(HD)が米国保険会社の HCC インシュアランス・ホールディングスを約 75 億ドル(約 9413 億円)で買収する。国内保険会社の企業買収としては過去最高額になる。1 兆円近い巨額投資が注目を集める一方で、買収の背景には「業界の雄」の堅実経営が透けて見える。

「毎月買収候補をリストアップしているが、有力候補先としてモニターしていた。数カ月前から交渉していた」——東京海上 HD の永野毅社長は、買収発表会見の席上でうれしさを隠さなかった。約 1 兆円の巨額買収と聞けば、業界に地殻変動を起こすような華々しい再編劇を想像する。新聞報道などでは「海外事業強化の足掛かり」との解説も散見されるが、HCC は収益性は高いものの地味な企業だ。

HCC は医療・傷害保険や会社役員賠償責任保険、農業保険など「ニッチ」な専門性の高い保険を手がける。売上高に相当する収入保険料は約 30 億ドルで、純利益は 4 億 6000 万ドル。買収により、東京海上 HD の収入保険料は単純合算値で 3 兆 5400 億円(2015 年度見通し)から 3 兆 8900 億円に拡大する。とはいえ、業界地図を塗り替えるようなディールではない。では目的はなんだろうか。

永野社長は、以前から経営戦略における「リスク分散」という言葉を繰り返し強調してきた。今回の買収も、この考え方が根底にある。損害保険会社は台風などの災害の頻度や規模で、年度の収益が大きく左右される。そのため、地域や保険種目を分散させることで、業績の浮き沈みを小さくすることに東京海上 HD は重きを置いてきた。

少子高齢化が進む上に異常災害も頻発する日本国内のリスクを抑えるため、海外展開を加速。08 年 3 月に英キルン、08 年 12 月に米フィラデルフィア・コンソリデティッド、12 年 5 月に米デルファイ・ファイナンシャル・グループを買収。さらに HCC をグループ化することで、利益に占める海外保険事業の割合は 38%から 46%にまで高まる。

HCC は地域分散に加え、専門性が高い保険を多く手がけるため、保険種目の分散にもなる。永野社長も「HCC は専門性が強い約 100 種の事業体を手がけていて、事業の分散効果が高い。これまで以上に、事業ポートフォリオの分散が可能になる」と語る。

●自社の経営戦略への自信

しかし、気がかりなのは、1兆円に見合う買収なのかどうかという点だ。HCCの時価総額は約55億ドル。米国の株価上昇や、為替が円安であることを踏まえても、割高感を指摘する声は少なくない。

保険業界に詳しいアナリストは「株高の環境では、ある程度の価格を出さないと相手が見つからないのは事実。足元の株価に37%のプレミアムを乗せるのは許容範囲内だろう」と語る。

買収資金は手元資金を中心に一部、融資などで外部調達し、新株発行などエクイティファイナンスは予定しない。同アナリストは「東京海上の堅実さと余裕を感じさせるディール。好業績に浮かれたわけではなく従来通りの買収路線である上に、財務的に大きな負担がかかるとは指摘する。」

東京海上HDは国内損保事業単体の規模では昨年、損保ジャパン日本興亜(SOMPOホールディングス)に抜かれ、長年堅持してきた首位の座を明け渡した。ただ、それでもなおグループ全体での収益や利益率では他の損保を寄せ付けない。

「生命保険業界では、日本生命保険が売り上げに当たる保険料等収入で、戦後初めて第一生命保険に逆転された。日生はこれまで消極的だった海外M&A情報を貪るように集めており、なりふり構わず再逆転を目指している。ストックビジネスの生保では契約件数や資産規模が重要で、それらは依然として他生保を圧倒しているが、泰然自若さが消えている」(前出のアナリスト)

対照的に東京海上HDはMS&ADホールディングスやSOMPOホールディングスに猛追されているが、自社の経営戦略に自信があるからか、余裕たっぷりな印象。社内では当然、国内損保事業の首位奪取への大号令がかかっているものの、表向きは涼しい顔をしているのは「ガリバー」の自負があるからだろう。今回の巨額買収では、貫いてきた経営戦略の基盤強化と同時に、「業界の雄」としての自信を深めたのは間違いなさそうだ。

(文=黒羽米雄/金融ジャーナリスト)

5. 東京海上が巨額買収で狙う、さらなるリスク分散

週刊ダイヤモンド

ここ数年、海外の保険会社に対し、相次いで巨額のM&Aを仕掛けてきた東京海上ホールディングスが再び動いた。米保険大手HCCインシュアランス・ホールディングスに対して、国内保険会社の海外買収案件として過去最高額となる、約 9413 億円を投じる巨額のM&Aに踏み切るのだ。(「週刊ダイヤモンド」編集部 藤田章夫)



「買収額が高いと言われればその通りだが、為替を気にして交渉はしていない。大事なのは、Good Company であることだ」(永野毅・東京海上ホールディングス<HD>社長)

6月10日、東京海上HDは、約75億ドル(約9413億円)に上る巨費を投じて、米保険大手HCCインシュアランス・ホールディングスを買収すると発表し、業界内に激震が走った。

東京海上HDは、2008年に英大手保険グループのキルンを約1000億円で買収して以降、同年に米損保フィラデルフィアを約5000億円、11年には米生損保のデルファイを約2050億円で買収するなど、すでに約8000億円もの金額を海外保険会社のM&Aに投じてきた。

ましてや、1ドル120円を突破するなど急激な円安が進行している真ただ中。為替の影響により買収額は1兆円近い約9413億円に膨れ上がり、さらには、のれん発生額は最大で約5600億円という巨額の買収案件となる。しばらく大型買収はないだろうと踏んでいた他のメガ損保がこの発表に際し、「社内が凍り付いた」というのも無理はない。

だが、冒頭の通り、永野社長は一向に強気な姿勢を崩さない。そこには、HCCが優良な保険会社であることに、迷いが無いからだろう。

というのも、HCCは米国内でスペシャリティ保険を取り扱う高収益の保険会社として、知る人ぞ知る優良企業だからだ。

事実、損保の収益性を測る指標であるコンバインドレシオ(事業費率+損害率)は、過去5年間の平均で見ても85.5%と低水準であり、業界内で群を抜いて利益率が高い。ちなみに、国内随一の収益性を誇る東京海上HDでも、コンバインドレシオは91.4%(14年度)であり、その差は歴然だ。

その理由は、HCCの取り扱う保険種目が、企業を対象とした医療・傷害などの再保険や会社役員賠償責

APROSite

掛川新聞

JACインフォメーション
Japan Agency Consortium



アプロスのホームページはこちら：apros.jp

続きをご覧になりたい方は下記へメールにてご連絡ください。

運営会社：(株) 信 東京都品川区東五反田

メールアドレス：kkzo49@hp.catv.ne.jp

※内容については細心の注意をはらっておりますが、お気づきの点などございましたらご一報ください。