損保代理店のM&Aを推進

「株式会社T・F・K」（東京都港区芝）はこれまで、中小企業主を対象にした退職金セミナーを開催して、企業年金や退職金対策のコンサルティングや経営者保険などを提案してきた。一方、同社の損保代理店部門である「E保険プランニング」は、これまで経営難に陥っている損保代理店をM&Aし収保をのばしてきた。その背景には手数料率の低下や経営者の高齢化などの環境変化によって、多くの損保代理店が廃業に追い込まれているという現状がある。代理店として長い期間を掛けて培ってきた厚い信頼や広い人脈を持っている彼らを救済し、今後もそのマーケットを十分活かすための吸収合併や業務提携を行うことは、同時に顧客にも安心感を持ってもらえる策でもある。黒川さんと江川さんは、営業拠点をさらに増やして、損保代理店の苦手分野である生保の提案も積極的に行っていきたいと語る。

高齢化の代理店を救済

互いのメリット考慮した条件

生保17社、損保8社の保険商品を取り扱う同社には、現在役員2名、正社員17名が所属している。昨年度の売上は、6億円4000万円（全社）。そのうち生保は4億円を占めているが、今年度予測は7億5000万円で生損同比率になる見込み。

代表取締役社長である黒川哲美さんは、石油ディーラーの保険募集代理店の代表などを経て2004年に同社を設立。中小企業主向けの企業年金・退職金セミナーを柱に、経営者保険や福利厚生制度など幅広いビジネスを展開している。

その営業力は傑出しており、1999年より連続10回、2002年より9年連続MDRTのTOT会員をクリアし、11年も10年連続となるTOT基準に達している。しかも、所属している社員1人もTOT会員という逸材揃いの代理店。

そんな同社が、現在もっとも力を入れているのが損保代理店のM&A。

「損保代理店のM&Aの発想は、経営者が高齢化していることです。多分、10年以内にかなりの数の代理店や募集人が引退するでしょう。さらに、コンプライアンスの徹底とそれに伴なう事務処理の複雑化、手数料率の低下、新規契約の伸び悩みなどで経営難や廃業に追い込まれている代理店が増えています。製販分離が進んでいる損保だからこそ、販社である代理店自身が会社組織として契約を継続させていく必要があると考えました」と黒川さんは言う。

M&Aの陣頭指揮を執るのは、専務の江川剛さん。これまでに150社を超える損保代理店をM&Aしてきた。

「これまで損保代理店は多くのお客様に対して電話1本で満期のお知らせをして郵送で更改手続きをするなど、ほとんど通信販売会社と同じような活動しかしてきませんでした。それが必要書類の確認や複雑化で、いままでのやり方では通用しなくなりました。しかしながら高齢化の進む代理店は新しいやり方に自分一人では転換することもできません」と江川さん。

そのような環境下で経営難や存続基準のために廃業を余儀なくされている代理店でも、仕事を継続したい意欲のある人も多い。同社では、できるだけ代理店の要望に添って、互いにメリットを享受できるような契約内容を用意した。具体的には、仕事を続けたい募集人は同社の各支店に委託型使用人として登録する。手数料は一般型実績によって4段階の支給率を委託条件とした。廃業した代理店の契約を同社が買取り、委託型使用人に付与することもある。

現在、札幌支店・大阪支店・名古屋支店・東京支店に、損保の委託型使用人35名が在籍し、8億円の売上を計上している（全社で11・5億円）。

特に同社の各支店は近代的ビルにテナントし小奇麗なオフィスばかり。しかも、複雑化した事務処理は支店のバックオフィスで担当する。

各支店にはベテラン使用人を支店長として配置し、委託型使用人の統括や新たなM&Aも担うため正社員と同様の福利厚生を用意し、歩合給に加えて一部固定給も支給。

実際、M&Aする代理店の情報は損害保険会社からの提供が多いという。

「廃業を決めた代理店には、契約の買取りの交渉をさせていただきます。この場合は元受保険会社からの紹介がほとんど。経営難で存続を迷っている代理店には、委託型使用人の案内をします。この場合は互いにプラスになるような交渉ができることが多く、募集人の仲間同士からの情報や紹介が多いです」

黒川さんが支店展開に着手していく中で驚いたのは、保有契約件数が少ない募集人ほど老後資金を考えていない傾向があること。保険専業代理店の手数料が減り、募集環境が厳しくなっているのに自分の老後を考えていない。廃業に追い込まれたらどうするのか。

「それも損保会社が『代理店経営』を教えてこなかったという背景があるからでしょう。研修生出身者は、契約を挙げるための飛び込みや営業ノウハウは元受保険会社から教えて貰えますが、自分自身のリスクマネジメントは疎かになってしまう傾向があります」

既に150社の契約買取

世帯の生保ニーズを探り拡販へ

T・F・K本社では廃業代理店150社の契約買取りを成功させたことで、5000件の自動車保険や火災保険などの損保契約を集めた。

「契約買取りをしても、1～2年間は旧代理店に契約継続のためのフォローをお願いしています。やはり、地域の信頼や人脈で仕事をしてきた人たちですから効果てき面です」

それでも自動車保険の初年度更改は、7割程度に落ち込む。更改に繋がらなかった3割をいかに更改できるよう工夫していくかが今後の課題だ。

では、更改に繋がらなかった契約者は、どこに加入しているのだろうか。

「廃業した代理店は高齢者が多いので、当然、既契約者も高齢者が多くなります。そのため、きちんとフォローすれば、あるいは紹介があれば継続率は高くなります」

とはいえ、高齢者の顧客はいずれ自動車の運転をしなくなるため、今後は子どもの世代など家族の契約に繋げていくことが必須となる。

「そのためにも、各支店での買取り契約は支店所属の委託型募集人に付与している現状からいずれ会社組織で多様なフォローや提案を永続的に行える直営で担当することを考えています。なぜなら募集人は『業務委託者』ですので、会社の命令系統に乗りません。社員であれば会社の決めたルールに基づいて仕事をして貰えます」

今後は、さらに5万件の既契約を集めることが目標だと強調する。

そして、100万人規模のマーケットがあるエリアに支店を増やしていく。具体的な候補地としては、関東に3拠点（神奈川・埼玉・西東京）、仙台、福岡にも支店拡大を考えている。

「支店が2年以内に黒字展開するためには、1拠点当たり3～4億円くらいの売上を見込めるよう、委託型使用人をスカウトしなければなりません。そのために綺麗なオフィスも完備し、保険の知識をもった女子社員も常駐させています。手数料も募集人の方々の満足のいくものになっています」

同社の次のステップは、集まった損保契約の更改を切り口に第3分野の提案や第1分野の見直しにも繋げられるよう、生保専任営業の人員の確保と損保出身募集人の生保販売力アップを推進することだ。

「いまはその転換期であり、委託型使用人の指導するために、若い指導者を採用し、5年間東京本社で教育して各支店に派遣することを考えています」

将来的には、収益が安定している個人保険の営業を直営で行うために、マーケットをどう開拓していくかが大きな課題になっていると語る。

そして、新しい形の代理店像を確立し、3年以内には委託型使用人の売上が20億円、本社と合わせて30億円を目指し、最終形は15年度に50億にしたいと結んだ。

（樋口）

（株）T.F.K E保険プランニング

代表取締役社長 黒川 哲美

代表取締役専務 江川 剛