連載　保険代理店M&Aの取組み【1】

丸紅セーフネット㈱
相手先ニーズに合わせ、柔軟に対応

損保業界で発生した一連の不祥事を受けて進められている制度改革の動きに伴い、大型代理店がいわゆる企業内代理店を買収する動きが活発化している。規制強化を前に先手を打つ事業会社の意向とともに、こうした保険業界の変化を商機と捉える保険代理店の戦略が背景にあると思われる。そこで今回、そうした企業内代理店のM&Aに積極的に取り組むいくつかの代理店を対象に、保険業界の現状、M&Aに対する考え方や具体的な手法、今後の課題と展望などを探った。

第1回は、2000年前後から親会社の契約にとどまらずグループ外へと積極的に事業展開して体制整備の強化を図るとともに、近年は専門部署を設置するなどM&Aの取組みを本格化させ、さまざまな業種・規模の事業会社や代理店のニーズに合わせて柔軟なソリューションを提供する丸紅セーフネット㈱の菰口徹社長に聞いた。



菰口社長（右から二人目）とM&Aの取組みを推進するメンバー

――事業概要と代理店としての特色について。

菰口　当社は総合商社丸紅の子会社として1968年に発足した保険代理店で、もともとは丸紅グループ向けの企業内代理店として事業をスタートしたが、2000年前後からそれまで培ったスキルやノウハウを他のお客さまに提供することでグループ外比率を高めていく方針を掲げて事業を拡大していった。現在では件数ベースで約9割、売上ベースでも約7割強がグループ外の契約になっており、結果として、金融庁が企業内代理店に求めている特定契約比率の低減をいち早く進めてきた。

また、総合商社系代理店として、丸紅の広範なビジネス領域に携わり、幅広い業種のお客さまと取引してきた経験があることから、多様な業界に対応できる知見を持っている。お客さまの事業や経営課題を理解した上で提案できる点も当社の強みになっている。

――コンプライアンス面でも先行して取り組んできた。

菰口　2016年の保険業法改正時にはコンプライアンス体制の強化を進め、保険募集管理室や内部監査室を設置した。現在、業界全体で体制整備が大きなテーマになっているが、当社は比較的早い段階から取り組んできた経緯がある。そうした経験を基にセミナーなどを通じて他代理店への情報提供も行っている。

――取り扱う商品の特徴は。

菰口　自動車・火災・傷害といった伝統的な保険以外に、法人向けの特殊な保険種目を得意としている。例えば取引先の倒産リスクをカバーする取引信用保険や、M&Aの成立を支援する表明保証保険などを取り扱っており、企業が新しい取引先とのビジネスに挑戦することを後押ししている。こうした保険を取り扱える代理店はそう多くないため、当社の特色になっている。

――現在の保険業界の状況をどうみているか。

菰口　大きな転換期を迎えていると思う。私自身丸紅内で長く保険事業に携わっているが、この数十年で最も大きな変化の局面ではないか。保険料調整問題や保険金不正請求問題を引き金に、潜在的に抱えてきた業界の課題がいくつも明らかになってきたことから、金融庁は制度を大きく見直そうとしているのだと理解しており、改革の方針も従来とは異なる方向に舵を切ったとの印象を受けている。

とりわけ企業内代理店や乗合代理店を含めた日本独特の保険流通スタイルがどこまで維持されるのかという点に関心を持っている。今後の動向次第ではお客さまにとって不利益が生じる恐れがあり、変革は必要だとしても急激に進めるべきではないと考えている。どのように新たな仕組みへと移行していくかが重要になる。

――企業内代理店への規制強化について。

菰口　有識者会議や金融審WGなどでの議論を拝見すると、企業向けはスクマネジメントの観点だけが強調されている印象を持っている。企業内代理店は、職域と言われる従業員向け保険を取り扱うことで、企業の福利厚生機能を長年支えてきた。企業内代理店を議論する際には、そうした役割も同時に評価されるべきだと思う。特にメーカーなどでは従業員向けサービスを重視している企業も多く、その部分が抜け落ちると後々問題が生じる懸念がある。

――M&Aへの取組み方針について。

菰口　当社はもともと代理店のM&Aの経験が豊富で、20年にM&A推進室（現アライアンス・M&A推進室）を新設してより積極的に取組みを進めているが、決して「M&Aありき」という考え方ではない。まず相手先が何に困っているのかを詳しく聞き、代理店やその先にいる契約者にとって何が最善なのかを一緒に考える。場合によってはM&Aではなく相手先が独立を維持したまま協業していく方がよいケースもあり、いくつかある選択肢の中でM&Aが最適であればそれを提案していく。

また、M&Aには「大義」が不可欠だと思っている。事業継続といった相手先が抱える課題の解決や、地方の保険サービスを維持することによる地域貢献、といった目的が大切であり、単に規模拡大のM&Aを実施しても長続きはしない。契約者や地域社会に対してどんな価値を提供できるのかを常に考えている。

――M&Aの具体的な進め方は。

菰口　まずはさまざまなルートを通じて企業内代理店やプロ代理店と接点を持ち、お困りごとや将来の構想を伺うところから始まる。その後、意向表明書の提示、デューデリジェンス、条件交渉を経て基本合意の締結となる。もちろん締結したらそれで終わりではなく、スムーズに契約を移行するための契約者への説明や各種手続きなどを経て最終的な譲渡の完了となる。案件によって異なるが検討開始からM&Aの実施までは相応の時間がかかる。

当社は事業譲渡にも株式譲渡にも対応しており、人材の受け入れの有無も含めて柔軟に対応している。相手先ごとに事情は異なるため、一律の手法にはこだわっていない。また、M&Aには親会社である丸紅との連携も不可欠だが、幸い当社の取組みを後押ししてくれており、グループ一体となって推進している。

――印象に残っているM&Aの事例は。

菰口　直近では7月1日に事業譲渡が完了したキユーピーグループの企業代理店のケースが印象に残っている。選定過程において、買収金額よりも当社の企業文化や考え方を評価していただいた。誠実にお客さまへ向き合う姿勢や、万全な体制で従業員向け保険サービスを継続していく考え方を理解していただけたことは非常にうれしかった。

企業内代理店のM&Aは契約を引き継ぐだけではなく、従業員やグループ会社との信頼関係も引き継ぐことになる。そのため当社では契約後も密接に連携し、末永く良好な関係が続くことを前提に取組みを進めている。

――現状での課題は。

菰口　最大の課題はPMI（統合後プロセス）だ。例えばシステム統合や人事制度の調整などは個々の案件ごとに状況が異なる。特に人材を受け入れる場合は、当社に移籍する方も既存社員も納得する形を考えなければならないので、時間や労力をかけながら取組んでいる。

そのかいもあって、当社でこれまで受け入れてきた人材は非常に活躍しており、執行役員になった人もいる。顧客層や取扱保険商品の幅が広い当社に移籍したことにより、対応する事業領域が広がり、モチベーション高く働いている。

――企業内代理店のM&Aは今後増えていくのか。

菰口　増えていくと考えている。そうした代理店の中には、今後の制度対応や体制整備に課題を抱えるところが少なくないが、募集品質だけでなく、コンプライアンスやバックオフィス機能へのかなりの投資も必要なことから、一定規模がなければ業務品質の維持は難しくなる。

一方で、受け皿となる代理店の数は限られている。契約を移管して終わりではなく、その後膨大な統合作業や管理業務が必要になることから、無制限に受け入れられるわけではない。今後は業界全体で受け皿不足の問題も出てくるのではないかと思っている。

――保険業界に望むことは。

菰口　統合・合併が進んだ現状ではなかなか厳しいかもしれないが、日本の損害保険会社数がもっと増えて、各社の個性がもっと明確になってほしいと思っている。海外市場では特定分野に強みを持つ専門保険会社が数多く存在するが、そうした状況の下で代理店やブローカーの役割がより発揮される。今の日本は商品や改定内容が似通っている部分があり、差別化が難しい。代理店が複数の商品やサービスを比較しながらお客さまに最適な提案を行う余地が広がることで、市場全体の活性化につながると考えている。

また近年は保険会社の引受姿勢も変化しており、一部種目では引受能力の縮小や条件厳格化の動きも見られる。企業側のニーズと保険会社が提供できるキャパシティーとの間にギャップが生まれるケースも増えており、そのギャップを埋めることが代理店やブローカーの重要な役割になると思っている。

当社としては、丸紅グループ内の保険ブローカーやオンライン販売に特化した生保系代理店などと連携しながら、また、「丸紅取引先協力会」といった丸紅グループならではのサービス提供というメリットも活用しながら、お客さまのさまざまなニーズに応えていきたい。代理店、ブローカー、各種事業会社が組み合わさることで、従来の保険手配だけでは解決できない課題にも対応できる体制を構築し、お客さまの満足感をより高めていければと考えている。

グループ一体で契約者・地域社会に価値提供