

(株)A・I・P

松本一成 代表取締役役に聞く

3年間の三和銀行勤務を経て、父親の松本保険事務所を継ぐことにした。しかし自身の能力不足を痛感、何か付加価値をつけられないかと案じた。そして社会保険労務士試験を受験、翌日から保険会社に飛び込み訪問を開始、ある保険会社の代理店研修生として入社した。

こうした中で父親が死亡したため、24カ月で研修生期間を全うせず退職した松本一成さん（まつもと・かずなり＝昭和45年4月神戸生まれ。関西学院大学経済学部卒）だった。

当時、父親から譲り受けた挙績は4,000万円ほど。社員や事務員の給与は出たものの、自らの給与には届かなかった。

「研修生を辞めた時、すでに従業員がいたため、事務所経費や社員の給与等で、本当に食べていくのは大変でした」

2年間営業に特化し、挙績を1億2,000万円まで進展させた。

しかし、自分の目指すべき姿とのギャップに疑問を感じ、もがいていた。ある厨房機械メーカー社長からありがたいリクエストがあった。『そんなにリスクマネジメントがしたいなら、中小企業の現場を知るべきだ。実業を知らなければ真のリスクコンサルタントはできない。本当に企業を理解できるコンサルタントを目指せ！』と薫陶を受けた。

代理店は当時の社員に任せ、2年間その厨房機械メーカー総務部長の職に就いた。工場の1日は朝のラジオ体操からまる。人事・総務担当として工場の安全管理から独身寮の管理、従業員の採用・教育・評価まで幅広く中小企業のマネジメントにかかわった。ところが、自ら採用した若い社員を労災事故で亡くす。

「リスクマネジメントの大切さと自らの力不足を改めて痛感しました。事故は起きないことが一番です。保険では、人は守れないという、いわば保険の限界を思い知らされました」

これが原点。

平成13年に神戸の4代理店が合併「トラスト保険サービス」（挙績4億6,000万円）を設立した。その後変遷を経て、22年2月(株)A・I・Pを設立、代表取締役に就いた。A・I・Pの業務は、①保険代理店②保険代理店ネットワーク③保険代理店経営支援が3本柱。松本一成A・I・P代表取締役に、A・I・Pの今日までの変遷と経営体制全般について伺った。（取材＝編集部・小柳）

保険商品では差別化はできない
独自の経営資源を持ち付加価値を

独自のコンプライアンス基準設け

——松本さんは、募集人登録を廃止し経営やコンサルティング業務に専念していた時期があるそうですね。

松本代表 いろいろな経緯から結果として保険募集ができない状況があり、そのお陰でしょうか、どっぷりとリスクマネジメントに集中できたことが、今になって考えると良かったと思います。乗り合い代理店の募集人として復帰できたのは平成20年4月です。研修生出身の私が、乗り合い代理店として自由に保険代理業を行うには多くの困難があります。また時間も要しました。現在は、平成24年4月に立ち上げた東京法人営業部で募集人登録を行っています。



ちなみに、弊社の支店は別個登録となっており、損保は支店ごとに取り扱い保険会社も代申会社も違います。

——支店や地域によって代申会社が異なる点、煩雑ではないのでしょうか。

松本代表 ガバナンスを効かせるには、理念や考え方の共有が必要不可欠ですが、もう一つ、会社の方針や戦略を反映した評価が必要です。しかし支店活動の評価は、実質的に保険会社の指標を基本として各保険会社の支店が行っています。これが一番のネックです。

例えば、各支店で「特認をもらった」とか、「握った」とかが行われてしまうと、弊社として目指している方針の徹底やコンプライアンスの水準、業務品質の水準に満たない支店が保険会社との勝手な折衝によって高い手数料ポイント等を獲得してしまいます。

当社では、業務水準や品質水準の均一

支店ごとに違うポイントを適用

——代理店はそもそも個人が多く、基本的に地域密着のビジネスです。保険会社は全国を網羅していますが、東京、札幌、広島、鹿児島と異なる地域を同

化を図るため、独自のコンプライアンス基準や業務品質基準を設け、その実現のために社内研修やシステム・ツールの開発を行っています。その結果、保険会社の評価基準と乖離が生まれますが、基本的に一番厳しい保険会社の評価基準を社内基準に導入しています。

しかし、保険会社ごとに評価基準はさまざまであり、毎年変更になるため、支店を担当する担当者や課支社の方針に弊社支店は振り回されているのが実情です。これでは、弊社の目指す業務品質やサービス品質の均一化が図れないばかりか、一つの会社としての統一的な取り組みやベクトル合わせができず、ガバナンスも効きません。

極端な言い方をすると、担当者が変わると、朝令暮改だったりするわけです。こうした背景から、弊社支店と保険会社の一支店もしくは一担当者との関係を排し、A・I・Pと保険会社との長期的な視野に立った関係性の構築を保険会社に申し入れています。

——尺度で測ることはできないはずですが、手数料体系を同一にした場合、ひずみやしわ寄せが出るのではないのでしょうか。

松本代表 私たちは、全支店同一ポイントを目指しているわけではありません。全支店同一の手数料ポイントを採用している保険会社もありますが、できれば支店ごとに違うポイントを採用していただきたいと考えています。重要なのは、保険会社ではなく弊社の評価基準に基づいて本部が支店を評価することです。全支店統一ポイントでは頑張った支店が足を引く張られ、頑張らなかつた支店がメリットを享受するといういびつな状況を生み出し、手数料目当ての支店参画が増えるリスクがあります。当社では、こうした代理店は支店参画を許可しない方針です。

利益配分は、分相応でなければなりません。頑張った者が高い報酬を得る仕組みが不可欠です。

松本さんは全国を飛び回っていますが、仕事の配分はどんな感じなのでしょう。

松本代表 私のメイン業務は、言うまでもなくA・I・Pのマネジメントで

規模拡大より各支店の発展が重要

数年前の支店網整備と売上目標を教えてください。

松本代表 当社では、急拡大は考えて

す。具体的には、A・I・Pの理念の浸透やガバナンス体制の構築、A・I・Pの支店制度やブランドの構築、新たな支店の開拓や会議運営、研修会等も担っています。集合研修は年に6回、Web研修は毎月行います。また弊社の理念には、「業界のレベル向上」というテーマがあります。さまざまな業界活動にも積極的に参加しています。さまざまな業務がありますが、A・I・Pの現状では、理念の浸透とガバナンス強化を前提とした業務品質・サービス品質の均一化が最も重要な仕事だと考えています。

グループ全体の取り組みの中では、本部運営を支えるためにも、一般企業に対するリスクマネジメント研修やリスクマネジャーの養成等の教育研修事業、保険会社の社員研修や代理店研修を行っています。また各支店で法人向けセミナー等を開催し、マーケティングセミナーを開催し、マーケティングセミナー等社会保険労務士向け「タイアップセミナー」や介護事業者や運送事業者向け「メソッドヘルスセミナー」を開催しました。

いまして、規模拡大にかかわる数値目標もあえて設定していません。規模拡大は目的ではないからです。それが目的に

なると、保険代理店としてのレベルが維持できなくなる恐れがあります。実際のところ、今までも支店開拓を積極的に進めてきたわけではありません。以前からの知り合いや紹介によって、その結果として今があります。ホームページを見て応募しました」というのがこのころの流れです。

誤解を恐れずにいえば、ガッツ支店網を拡大する気持ちは毛頭ありません。

実際に2010年はガバナンス体制の構築と基盤固めのために支店拡大をストップし、全く支店を増やしませんでした。

われわれにとって大切なのは参画いただいた各支店の繁栄です。支店がたくさん出来ることよりも、各支店がA・I・Pの方針の下で発展していくことが重要です。各支店は、本部が直接的な働き掛けを行わなくても、当社の方角感を理解し事業を展開しています。要するに、支店の出先機関数自体は拡大しています。

本部の仕事は、お客様の真の満足を通じた支店繁栄の支援です。その基本は、リスクマネジメントを基軸としたサービス品質の向上と支店制度を活用したガバナンス体制およびマネジメント品質の向上です。リスクマネジメント・ベースの方向感を決して間違っていないはず。この二つの取り組みを高いレベルで実現できれば、結果として50店舗・収入



保険料100億円は達成できると考えています。数値を目標にすると、それをクリアすることが目的となり、業務内容やプロセスが疎かになりがちです。保険代理店は、品質がすべてといっても過言ではありません。支店制度は、一拠点体制に比べて品質の均一化やガバナンスが難しくなります。だから、どの代理店よりも「一つの会社」の意識が必要不可欠であり、社章や名刺、パンフレットなどに触れるものから統一感を養っていくことが必要です。

たとえ売上規模が拡大しても、契約していた個々のお客様が不満足では、事業を行う価値はありません。要するに、支店制度を活用したマネジメント品質の向上とリスクマネジメントを基本とした

サービス品質の確保が先決であり、お客様の真の満足を追求し、正しい組織運営を行っていけば、その思いに賛同するお客様や代理店がおのずと増えてくると確信しています。

——保険会社主導の代理店統合や手数料率確保のための合併の場合、代理店はやむを得ず的な気持ちはどこかにあるでしょうから、何かにつけ反目することが多くなると思います。しかし自ら手を挙げ仲間に入れてほしい」と意思表示したので、話はスムーズですね。

松本代表 それはそうだと思います。

保険の限界もすっかり認識し

——A・I・Pの事業規模を教えてください。

松本代表 収入保険料は現在、損保が約25億円、生保が約32億円です。保有保険料は生保のほうが大きいわけですが、手数料においては損保が7、8割を占めます。ちなみに現在の募集人数は120名ほどです。

今流行の保険ショップのように、当社はマーケティングコストを掛けられません。ですから品質を重視し、信用力を高めなければなりません。ただしマスプロ販売にはない強みもあります。富裕層や

もちろん、手を挙げたらすべてOKではありません。私たちは、5支店5億円からスタートしました。発足当初は、組織自体に信用力がなく、あなたたちは何を始めたのですか?的な目線を感じました。それが19支店2営業部体制まで拡大すると、一定の信用力を発揮します。

また、思考錯誤を繰り返す中でマネジメント技術も格段に向上しています。支店制度を開始するタイミングも良かったと思います。現在活用しているテレビ会議システムやユーストリームによるリアルタイムの画像配信ができれば、今のような体制はなかったかもしれせん。

経営層がそうした場所まで足を運ぶかという事です。

われわれは、企業にも個人にもリスクマネジメントを提案できます。これからは独自の経営資源を持ち、差別化を図るとともに、高品質なサービス・提案ができれば淘汰されます。

——プロ代理店とはいっても、かつては上場企業や優良企業に食い込むことは至難だったことからすると、大きな前進ですね。

松本代表 教育研修等の依頼は、大企業からも来ます。私たちは、保険だけで



は本当にお客様を守ることはできません。保険のプロである以上、保険の限界もはっきりと認識し、保険でカバーできないリスクに対しての提案を行うことも必要だと思えます。

保険は最後の手段です。一番理想的な会社は、事故を起こさず保険に依存しない会社であり、2番目は財務力があり保険に依存しなくてもよい会社です。そして3番目は事故も起こさず財務力もないものの、社会性を維持し、会社を守るために正しく保険を活用している会社です。保険料を多く負担している会社は、保険代理店にとってはありがたいかもしれませんが、しかし社会的には、決して自慢できるわけではありません。

また、手数料を多く得るには、代理店は保険をたくさん販売しなければなりません。ところが、保険料をたくさん欲しいと思ってお客様に接すると、お客様はその反対ですからベクトルが合わないわけ

社内の人的資源をフルに活用し

——教育研修の大切さについて伺いましたが、松本さんと同様にプレゼンできるメンバーは、社内にとどのくらいいらっしゃるのでしょうか。スーパーヒーロー一人では会社は先細りです。

松本代表 私、ヒーローではありません。私よりも優秀な人員が弊社にはたくさんいます。しかし、われわれのような組織を牽引していくには、保険代理店として成功した実績と自分の支店のためではなく、A・I・P全体の発展および業界全体の発展を視野に入れた強い思いが必要です。それがなければ、他のメンバーの信任は得られないでしょう。私自身は、いつまでも代表者にとどまるべきではないと思っています。早く支店を自立させて、本部の業務にかかわり、私たちの後任に就いてくれるメンバーが現れることを期待しています。そのためにもだれもがうらやむような魅力的な本部をつくる必要があります。

私の持論は、保険商品では差別化はで

です。基本的に、保険に依存しない経営を目指すほうが健全です。当社は、そのようなお客様の真の満足を一緒に考え続けたと思います。

きない”です。なぜならば、同じ商品を扱う代理店が何万店もいるわけです。これからは、保険商品や保険会社の比較ではなく、代理店比較の中で選ばれなければなりません。そのためには、代理店が独自の経営資源を持ち、他社にない付加価値を持って差別化を図る必要があります。

弊社には120名の募集人がいますが、それぞれが得意分野を持っており、それらが相乗効果となって会社の価値や差別化要素を形づくっています。例えば、全社員が上場企業に対処できる能力があるわけではありませんが、会社全体ではそういった人員もいるわけです。たとえ一個人ではできなくても、会社として可能なことはたくさんあります。個々の能力の範疇で仕事を完結させるのではなく、社内の人的資源をフルに活用すると、より幅広く品質の高いサービスの提供が可能になります。