

代協会員専用

「顧客本位の業務運営」を実現し続ける
戦略的代理店合併の基本ガイド



2020年12月1日



一般社団法人

日本損害保険代理業協会

INDEPENDENT INSURANCE AGENTS OF JAPAN, INC



代理店合併の基本的な考え方

代理店合併に関してはたくさんの検討項目があります。
ここでは過去の合併の教訓と、
合併による「成長戦略」実現のための
基本事項を確認してください



1 . 代理店合併の目的

お客さまにメリットがある合併かどうか（何を提供できるか）が重要です。

まずは、合併の目的や目指す代理店像を徹底的に議論することが重要です。

- 代理店手数料体系を見据えた規模拡大だけを追う合併は、成功しない!
- お客さまから評価を得られる合併であれば売り上げ増に繋がり、成功する!



4者がハッピーになることが前提 合併の意義

さらにFD宣言の実践で

お客様に更なる質の高いサービスの提供が可能



合併は
第2の創業

単独ではできなかったサービス体制が作れるチャンス
従来の販売手法を合併によってもっと効果の上がる販売体質に変える
さらなる飛躍のチャンス

2 . 代理店合併にあたっての検討事項

代理店合併にあたっては、十分な検討を要する基本事項があります。

○経営理念の策定と共有化（例）「関わるすべての人をしあわせにする」

○事業承継対策（募集人の世代交代対策、契約者の世代交代対策）

○役割分担の検討（組織化・仕組化・バックオフィス強化・BCP取組）

○顧客管理の体制（お互いの顧客の共有化・顧客情報の収集と活用ルール等）

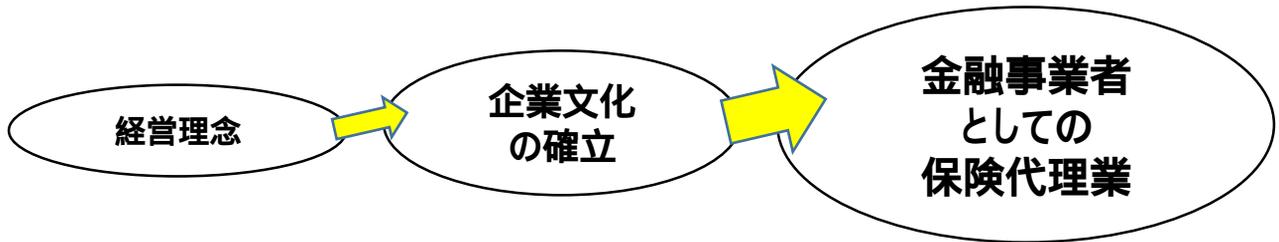
○役員・社員・スタッフの労務・福利厚生
（役員報酬・給与・評価・退職金・福利厚生制度の統合）

代理店合併に関する人事・労務関係は、別途合併Q&A集があります。

合併前には話し合うことは沢山ありますが、経営者同士はもちろん、役職員全員が同じベクトルで理念や目標を共有することが必要です。

代理店として「何をお客さまに伝えていくのか」明確な旗印を掲げることが重要

3.代理店の成長ステージと合併の目線



1. 改正保険業法で求められるミニマム基準を満たす。【最低品質基準の充足】
 - ・特に体制整備義務を規模、特性に応じて構築していることは重要。
 - 例) 内部監査（自己点検）で本質的な課題を洗い出し、改善行動を取っている。PDCAサイクルが回っているか
2. 経営リスクを双方が理解し合併前までに解消している。【合併後のトラブル防止】
 - ・給与体系の違いを解消、勤務体系の合意、社会保険の加入義務を順守
 - ・財務リスクを極小化するためにも単年度黒字は必要
 - 赤字経営での合併は累積債務が増大、債務超過は重大な経営存続リスク
3. 各保険会社の格付け制度（TQ・PA・新特級・HGAなど）を活用して代理店業務品質のレベル向上と規模拡大のバランスを充足する。
 - 品質向上に重点を置いた各保険会社の代理店成長モデルの活用は、合併の際の経営理念や将来ビジョンの検討、お互いの社員のベクトルを合わせるために有効!

4. 合併後の強みの発見 SWOTクロス分析活用

現状分析（強み・弱み）把握と戦略検討シート（合併前と合併後）
 詳細は事業承継ガイド参照

内部環境 (代理店の現状をふまえて)		強み (strength)	弱み (weakness)
		外部環境 (代理店を取り巻く事業環境)	
機会 (opportunity)	積極戦略 (経営資源を投入)		
脅威 (threat)		差別化戦略 (得意分野に集中)	消極・撤退戦略 (経営資源を守る)

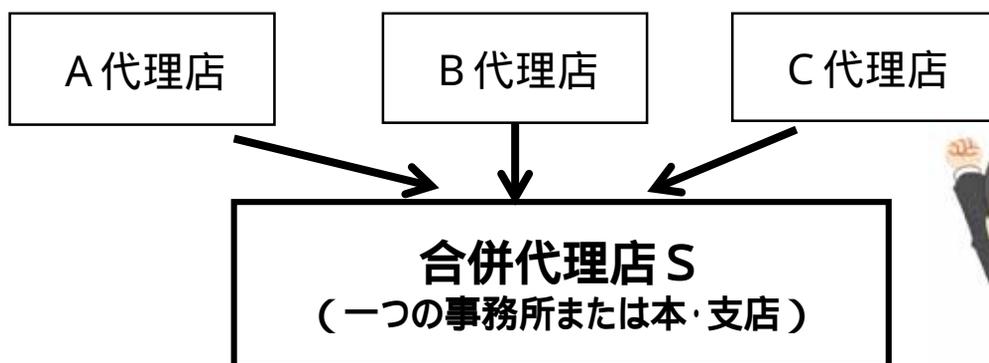
5 . 代理店合併の主な方式

- 1 . 一般合併型 継承代理店を決めた上での被継承代理店との経営統合
本ガイドではこちらの方式に沿った解説をしています。
- 2 . 事業承継型 後継者が不在の際に、他の代理店と合併
後継者と目する若手代表者の代理店を迎え入れるイメージ
2020年10月2日発信の「事業承継の課題と対策」ガイドを参照、
事業承継コックピットほか4種類のツールを活用
- 3 . M & A型 非継承代理店の株式を取得する子会社化
一般的に中小企業の事業承継に絡んだM & A方式
但し自社株式等の評価が必要
- 4 . 資本提携型 親和性のある他業態との連携
整備工場の子会社化・企業代理店の保険事業部門の買収、
地域大型整備工場との資本提携強化・グループ化など

なお、代理店事業のみのホールディングス方式は保険会社との十分な協議が必要です。

6 . 主たる代理店合併の形態（新設合併・吸収合併）

下記は代理店合併の一般的な形態です。



事務所を一本化し、バックオフィスの強化を図ることが必要です。
○内務スタッフの業務を明確化・戦力化し、営業社員は稼ぐ時間を創出
○お互いの事務処理の統一化、共通化を図る（時間をかけても必要）
○内務スタッフの顔がお客さまに見える体制作り（来店可能な店舗を検討）

甚大な被害をおよぼす自然災害が全国各地で多発しています。
今後の代理店合併においては、BCPの観点も重要となります。
ハザードマップ活用での本店・支店の設置場所の検討など

7 . お客さまから信頼され続ける売れる仕組み作り

合併による効率化が図れ、増収体制を構築できるか、事業承継対策が図れる仕組みが作れるかということです。 会社の4資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の配分判断

内務ルール決定

営業戦略の策定

事故受付ルール決定

定期的な会議の開催

個人面談の実施

○営業・内務の複数体制による無駄の排除を図り、効率的な手数料獲得による内部留保の確保が必要

参考値 代理店の生産性（手数料全役職員）は1,000万円以上が目安

○先行投資による稼げる体制作りを早期に実現することが必要

体質強化・教育への投資

○手数料アップ分を単純に人件費増に充ててはいけない。筋肉質な組織体制ができるまでは「内部体制構築に活用」することが必要。また、場合によっては経営陣の我慢も必要となる。

（例）お客さま評価の高い営業社員と内務社員は、給与や手当を若干厚くする。

役員報酬・給与体系・評価不満での分裂を回避

代理店の将来ビジョンの策定
トップのリーダーシップと意思の共有
顧客管理の体制作り
地域ブランドを意識した体制作り

目指すは「地域No.1」

地域でシェアNo.1

地元企業取引No.1

お客さま評価No.1

事故対応力No.1

サイバー保険取扱いNo.1

社会貢献度No.1

No.1になれる分野やマーケットを発見することが重要です

8 . (参考) 代理店合併の事務面での主な注意点

一般的な合併方式は、継承代理店を決めた上で被継承代理店の保有契約を移管するという形態です。

被継承代理店が法人の場合には、契約移管と合わせて代理店委託契約も廃止し、会社も清算することになります。 会社清算手続きは後日のケースが多い。

保険会社としてのシステムデータの移管も伴うので、保険会社の担当者（損保・生保）との事務スケジュールの工程確認は極めて重要です。

< 一般的な合併合意の後の主な事前準備項目 >

- 1 . 募集人単位で計上口座が多数存在する場合には統合・削除を検討
- 2 . 代理店と保険会社の役割分担と進捗内容を確認する仕組みの検討
- 3 . 乗合の場合には主幹事会社だけでなく、乗合全社との情報連携の実施

その他、以下の事務擦り合わせ項目を参照し、合併に伴い顧客対応やサービスが停滞しないように注意が必要です。

(参考) 合併時の事務処理擦り合わせ項目例

代理店合併前にお互いの事務処理を擦り合わせ、統一化・共通化を図ります。

	分類	合併後新代理店の目標	合併後の対応方法	A代理店	B代理店
契約募集業務	アプローチ	オンラインでの同行検討	A代理店	自ら行うが法人同行あり	自ら行うのみ
	見積書作成	裡力自動化	A	内務スタッフ	営業社員
	申込書作成	更新連絡まで完結	A	内務スタッフ	全員
	契約	新規・更新で分担	A	営業社員	営業社員
満期更改業務	案内方法	合併イメージ打ち出し	B代理店	会社ハガキ	独自作成
	案内時期	合併後のBCP基準	B	3週間前	1ヶ月前
	連絡時期	お客さま満足度チェック	A	発送5日後	発送1週間後
	契約形態	オンライン保険相談活用	B	訪問60%、電話40%	訪問80%、電話20%
事故処理業務	事故受付	社員携帯での対応は不可	A	会社30%、携帯70%	会社10%、携帯90%
	相手等連絡	原則は事故専任者	A	自ら行う	保険会社に依頼
	書類取付	事故対応力認定者増加	B	自ら行う	事故専任者が行う
	途中経過	保険会社システム習熟	A・B	自ら行う	保険会社に依頼
顧客管理業務	顧客情報管理	新システム検討	A・B	代理店システム管理	代理店システム管理
	申込書管理	原則クラウド保存に移行	A・B	会社ルールの通り	会社ルールの通り
	情報発信	顔の見える化・メール併用	A	年4回情報誌郵送	なし
	年賀状	発信内容と時期検討	B	あり	あり
	中元歳暮	セグメントで顧客選定	B	あり	なし

合併する代理店の事務処理には、固有のノウハウや経験値があります。双方の良い点を比較し、合併代理店には「優れた事務ノウハウ」の継承が重要となります。合併の基本合意を行ったあとは全社員での業務の洗い出しが必要です。

9. 合併タイムスケジュール

項目ごとに一つずつ明文化しチェックすることが必要です。

下記の点検項目とスケジュールは一例です。

大項目	ポイント・留意点	○月	○月	○月
運営基本項目				
業務ルール				
事業計画				
組織・体制				
人事・給与・厚生				
人財育成				
経理・庶務				
合併後システム				
事務所・支店配置				
合併事務				
合併後顧客対応				

合併検討スケジュールの期間に決まりはありませんが、十分な課題の検討を行うには、最低でも7か月から12か月のスケジュール化が成功のカギ

(例) 代理店合併スケジュール (7か月)

実施時期の目安	段階	検討・準備事項	実施日	合意・決定事項	懸念事項
7か月前 合併に関する基本的事項		代理店同士の相互理解 ・お互いの将来展望や相性を確認、代理店相互のウマが合うか、属人要素、双方の家族（奥様）の意向 ・それぞれの現状、特徴の確認（業績・手数料・社員スキル・財務状況・労務管理・大口顧客・団体など） ・現状の強み、弱み、合併後のメリット・デメリットの理解と確認（SWOT分析活用） ・合併後の業務指標等の変化をシミュレーション ・合併に向けての取組み開始について基本合意ができた段階で 秘密保持契約書の締結			
6～5か月前 合併後の代理店経営と体制に関する事項		合併の目的と新代理店の経営理念・ビジョン・将来構想についての確認と明文化 ・合併の目的・狙い、どのようなシナジー効果を期待するのか、合併期日の確定 ・新代理店組織をどのようにしたいのか、将来の構想の確認と大まかなシナリオ策定 ・合併形態、経営体制、出資の有無・割合、役員報酬、社員の給与・評価体系、福利厚生などの統一 ・新代理店の商号の検討、合併直後の収支（見える債務と見えない債務）、合併後の後継者の構想			
4か月前		合併基本合意書の作成 ・上記の期間において検討し、確定した事項を合併基本合意書内に明記 ・新設合併の場合には法人設立手続き関連のチェック（営業権譲渡方式は契約移行スケジュール）			
3か月前 合併後の代理店の業務に関する事項		合併推進のための準備事項についての具体的な検討 < 経営収支面 > 収支実態分析（収入・支出、経費のバランス、一人当たり業務量と生産性、効率性） ・合併によるマイナス面を分析（損害率・手数料への影響項目の洗い出し） < 組織運営面 > 新事務所のコンセプト、組織体制、人員体制・配置、情報共有ルールの検討 ・自己点検、内部監査、組織運営ルー1 の確定 ・数値目標と管理方法、人事評価方法、給与水準の調整 業務分担確定、お客さま対応方法（既存・新規・来店・オンライン）、事務、事故対応 新代理店としての登録関係 ・双方の契約管理勘定先の整理、使用人届出のチェック、代理店システムの統合準備 合併にあたっての各種手続きは細部に渡るため、必ず保険会社との連携を密にすること			
2か月前		合併準備事項の再確認と修正打ち合わせ ・合併検討の際には、必ず文書にて打ち合わせ内容の経過とポイントを作成すること（合併経緯の記録） 合併基本合意書や合併契約書の締結 （合併解消となった場合の措置も合意） ・店主同士の合併に関する基本合意事項を、社員も確認し共有する場の設営も検討 新代理店としての体制整備・内務体制・お客さまへの対応方針 ・営業、事務社員の平準化の課題と教育計画、会社案内・代理店ホームページの改定 代理店としてのコンプライアンス上の重要事項の検討 ・経営者、社員、勤務型代理店の保有契約と募集方法の点検（コンプライアンス違反の有無チェックなど）			
2～1か月前 合併に関する基本的事項		新代理店としての業務開始の直前準備事項の再点検 新事務所開設準備（PCほか情報機器類・什器備品配置・ファイリング） 中期事業計画にもとづく次年度事業計画の策定、情報共有方法、顧客情報ファイル・データ整備 お客さまへの挨拶状出状準備、代表者・役員による重要顧客（主に法人）の同行訪問			

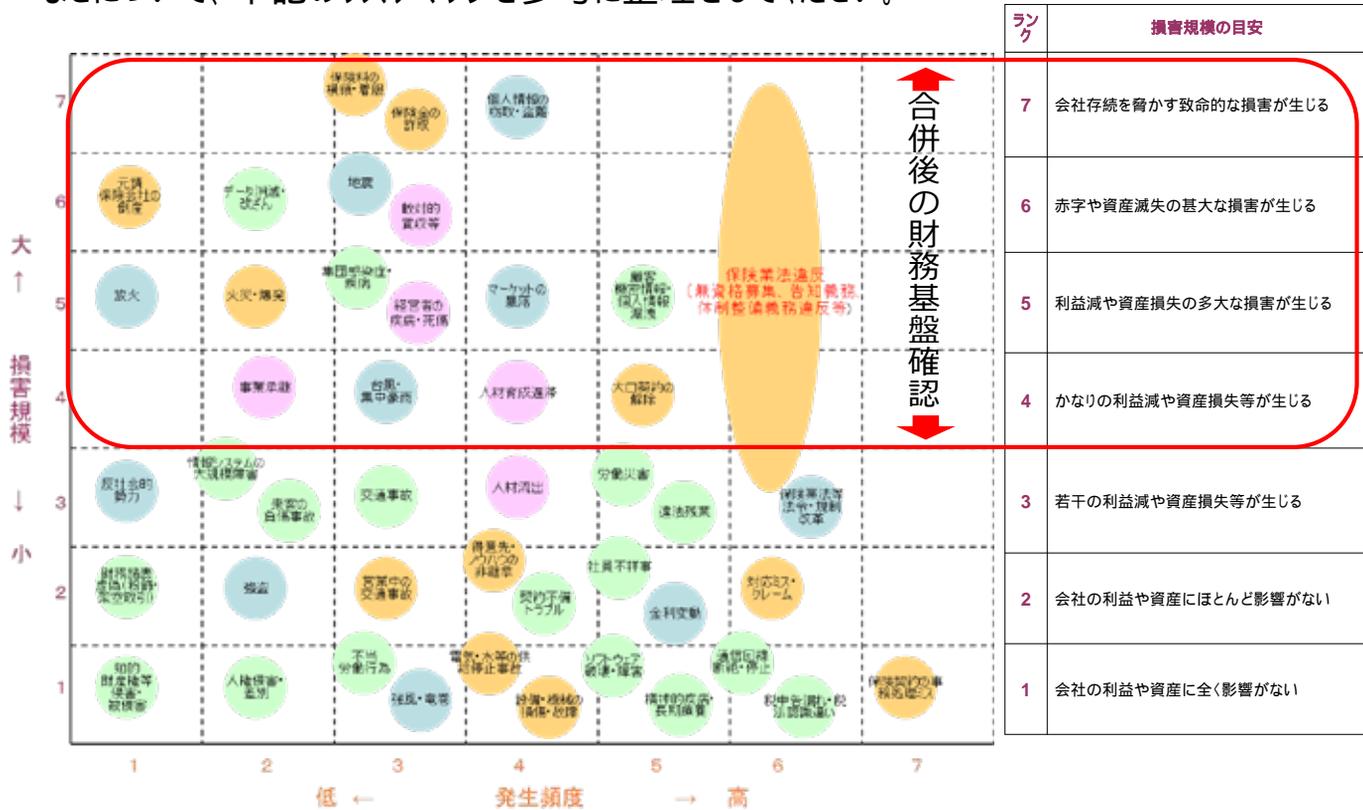
代理店経営のリスクと 財務のポイント

代理店合併においては合併後に
発生する経営リスクも視野に入れなく
てはいけませんね
リスクを回避することと同時に
財務基盤を強化することが重要です



1. 代理店経営の財務リスク

代理店経営も一般企業と同様に様々なリスクが潜んでいます。リスクは自社で保有できるのか、保険等を活用して移転しなくてはならないのかなどについて、下記のリスクマップを参考に整理をしてください。



上記のマップで縦軸の損害程度が大きいほど財務への影響は大きくなります。合併においても健全な財務状況を維持・向上できるかが成功する合併への要素となります。下記の3指標は最低限押さえておくべきです。

- 1. 労働生産性** 保険代理店における労働生産性とは、社員一人が平均してどの程度の売り上げ（手数料）なのかを確認するベンチマークです。社員の営業・事務活動の効率化を見ていきます。法人契約比率・生保販売力強化の取組がキーワード。
- 2. 労働分配率** 保険代理店における労働分配率とは、売り上げ（手数料）に対して、人件費（役員報酬・給与・賞与・福利厚生費等）をどの程度支払っているかを確認するベンチマークです。合併後の利益率確保に対して、適正な報酬・給与体系を検討
- 3. 営業利益率（経常）** 保険代理店における営業利益率とは、単年度の営業成績を表す指標です。利益率がプラスであれば黒字決算となり、資産の積み上げにより、システム・人材育成・設備インフラ・法定外福利の充実など、持続的成長のための先行投資が可能となります。

2. 合併代理店の決算書簡易分析

下記計算表はエクセルで提供いたします。

代理店の決算書からみた簡易財務分析5指標 (合併前個社・合併後試算用)

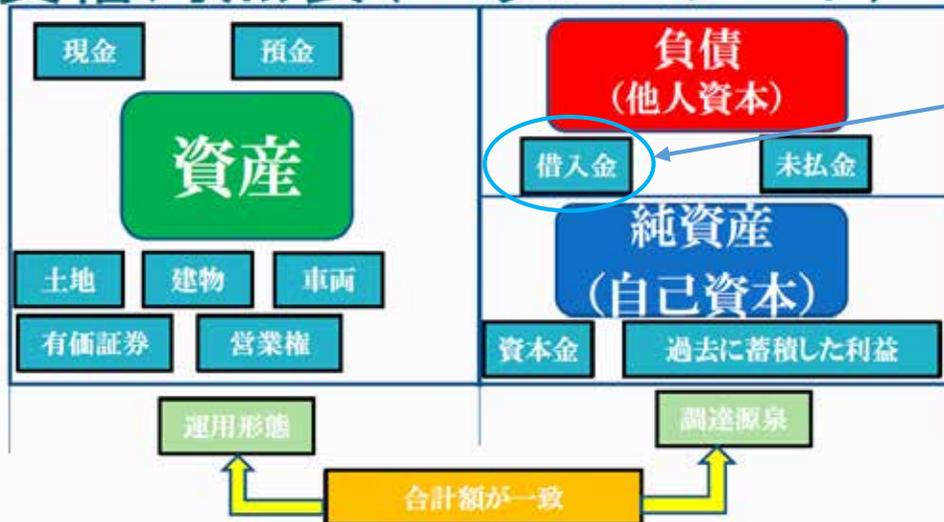
分析の5指標		代理店の現状 (直近決算書より)			合併代理店双方の確認ポイント	
経営効率	労働生産性	役員合計売上高 (生損手数料 - 支払報酬) 千円	役員員数 (勤務型・3者間を除く) 人	役員1名あたり 売上高() (千円)	8,000千円以上 業界目安は 10,000千円	左記8,000千円は、生産性の目安であると同時に、これを超えた場合に事務担当の増員を検討する目安でもある。 営業担当の増員を検討する目安は、売上高÷営業担当者数で概ね15,000千円。 「役員1名あたり売上高」は、勤務型・3者間スキームの被統括代理店がある場合、それを除外して計算する。算式は下記のとおり。 (生損手数料 - 被統括代理店への支払報酬) ÷ 役員員数
	労働分配率	人件費() 千円	売上高 (生損手数料) 千円	労働分配率	50% ~ 60%	この人件費には、勤務型代理店・3者間スキームの被統括代理店の支払報酬は含まれていない。 人件費の算式は下記のとおり。 (役員報酬 + 従業員給与 + 法定福利費) - 被統括代理店への支払報酬 被統括代理店への支払い報酬は人件費項目ではなく、一般的には外注費で処理される。
当面の財務状況	流動資産	現・預金 千円	未収手数料 千円	流動資産 (千円)	流動資産の内訳	蓄積してきた内部留保金は流動資産なのか固定資産なのかの分類を確認。 「発生主義」により、期末月の契約に係る手数料は、「未収手数料」、「未収入金」、「売掛金」等として流動資産に計上される。 流動資産は合併後の代理店経営において、新たな支店展開や地域でのグリップ力を増やすための代理店M&A(保有契約買い取り他) 時の投資資金ともなる。
	経常利益率	経常利益 千円	売上高 (生損手数料) 千円	流動比率	35%	TKCの損害保険代理業(2018年度)経営分析表では調査対象全代理店の平均で2.8%、黒字代理店で6.3%となっている。 合併前よりも合併後の利益率が変動する要素は多いので、生産性や一般管理費の精査は重要となる。
中期的財務状況	流動性固定比率	流動資産-流動負債 千円	固定費 千円	流動性固定比率(月)	3か月以上	BCPの観点からは災害発生後に固定費(主に人件費・賃料等)の何カ月分を現預金で準備できるかの視点も重要。 中小企業庁は中小企業に対して固定費の3か月分は必要としているが、実態は1.5か月程度となっている 新型コロナ禍の下では、自然災害と違い年単位での長期間対策が必要となる。保険代理店においても新規契約の減少や契約の見直し機運に対する視点が必要。

合併後に悪化する指標は何か その原因は何か を個社で検証し、合併前に軽減できること、合併後にどの程度の期間で回復できるのかをシミュレーションすることが重要です。

貸借対照表(バランスシート)

流動資産

固定資産



【合併前に双方で確認する、基本の3つの決算書】

貸借対照表(上記)
損益計算書
キャッシュフロー計算書

決算日現在の財政状況を示しています
事業年度の営業の状況を示しています
事業期間のお金の流れを示しています

< 合併前のポイント >
過去の利益の積み上げと運用確認
単年度の黒字・赤字の確認

代理店合併の成功と失敗事例

代理店合併は過去にもたくさん行われてきました。
後継者の問題、規模拡大の問題、
特定のお客さまとの関係など、
様々な理由があります。
合併の成否はどこにあるのか
一緒に考えてみましょう



代理店合併の成功事例

合併前代理店収保

55,000千円（店主 + 内務1名）

50,000千円（店主のみ）

45,000千円（店主 + 妻）

45,000千円（店主のみ）

35,000千円（店主のみ）

合計 230,000千円でスタート



の店主が社長となり ~ の
店主がサポート役。
現在、営業3名 + 内務3名 +
勤務型4名、計15名で運営。

成功の主な要因

の経営理念が明確であり、全員で共有している。

の社長を中心に未来の代理店像を真剣に考え、お客さまに情報発信している。

の毎年経営計画を見直し、全員参加の会議で共有した上で発表会を開催している。

の毎週1回の会議、月2回保険会社との会議を開催し、進捗状況を確認している。

の内務スタッフが更改業務、見積り作成、事故受付まで行い、営業社員は新規に特化。

の個人ごとの営業数字の目標が明確であり、毎月トレースしている。

の営業、内務それぞれ責任者を選定し、指示命令系統が明確である。

の顧客の共有化が図れており、担当者不在でも同様の対応が可能。

契約者のセグメント化による経営資源の（人・時間）の投入で生産性向上につながる

代理店合併の成功事例

合併前代理店収保

200,000千円（店主 + 4名）

40,000千円（店主のみ）

40,000千円（店主のみ）

30,000千円（店主のみ）

30,000千円（店主のみ）

合計 340,000千円でスタート



の店主が社長となり地域No.1
を目指しスタート。
現在、営業10名 + 内務2名 +
勤務型7名、計19名で運営。

のISO9001を取得し会社のマニュアルを作成したことで全員同じベクトルを持てた。

の毎週「お客さまの声」を起点とした勉強会を実施し、品質向上に努めている。

のお客さまに対し平準化したサービス（見える化）を全員で取り組んでいる。

の合併後の役員の役割を明確にしており、統制が取れている。

の業務の棚卸しができ、業務分担が明確になり仕事の効率化が図れている。

BCPの策定・共有化と訓練の実施による事業継続力の強化は、成長のための重要な
アイテムとなる

三井住友海上 大阪北支店 千里支社

お客様を正しい道へ導く 一番身近な案内人

アプロコ保険株式会社 代表取締役 伊藤 伸明氏

代理店登場



「Aプロコ保険株式会社」は、大阪府の東部地域に拠点を置く代理店。2017年10月1日、三井住友海上火災保険株式会社の大阪北支店と千里支社を合併し、Aプロコ保険株式会社としてスタートした。伊藤伸明代表取締役は、合併により、お客様を正しい道へ導く、一番身近な案内人として、お客様のニーズに合わせた提案を行うことを目指している。

二代目同士で合併を 若手社員育成にも取り組み



スタッフのみなさん

社員の人柄と品質は自慢 信用力でお客様と長い付き合い

「当社の最高の財産は社員」

大阪代協北摂支部

社員数：14名（うち事務4名）

アプロコ保険さんは大阪地区で1億円以上の代理店2世が参加する勉強会が縁で、合併により一定の規模と品質強化、高齢化するお客様への細やかな対応や若手社員育成が重要であることを共有。お客様目線と社会貢献ができる地域NO1を目指しています。

合併には理念とビジョンの共有が重要ですね。地域内での自主勉強会を通じて、地域に貢献できるより良い会社づくりを目指されています



新保ジャパン日本興産 千葉支店 千葉中央支社

品質高めて代理店ブランドの構築を

株式会社 エムアイエス 代表取締役会長 倉持 徳子氏 代表取締役社長 西川 高一氏

代理店登場



倉持会長と西川社長

「Ems Eye S株式会社」は、千葉県に拠点を置く代理店。2017年10月1日、新保ジャパン日本興産株式会社の千葉支店と千葉中央支社を合併し、Ems Eye S株式会社としてスタートした。倉持徳子代表取締役会長と西川高一代表取締役社長は、合併により、品質を高めて代理店ブランドの構築を目指すことを目指している。

代理店合併を重ね大型化 先行投資で組織の成長を図る



社内様子



カーナビ情報にも対応できる

スタッフに資格取得を促進 質の高い地域に役立つ情報発信を

千葉県代協千葉支部

社員数：10名（うち事務2名）

エムアイエスさんは自動車整備業の保険事業部門から独立。平成15年に3代理店の合併を経て現社長を後継役員として合併形態で迎え入れ。生命保険提案に際して、社員の若返りが必要と痛感したことも合併のきっかけとなりました。

営業力の強化面においても代理店合併の効果を出されていますね。後継者含みでの合併で経営力と総合提案力を強化しています



代理店合併の失敗事例

合併前代理店収保

60,000千円（店主 + 内務1名）

40,000千円（店主のみ）

40,000千円（店主のみ）



の店主が社長 + 営業 2 名、内務 1 名
の組織化

合計 140,000千円でスタート

失敗の主な要因

○手数料体系を踏まえた規模拡大のみを目的に、実態は何も変わらない合併であった。

○経営計画を策定せず、定例の会議も開いていなかった。

○内務スタッフはいたものの、役割が不明確で内務全般を担っていなかった。

○事務所も一本化せず、担当支社も分かれていた。

この合併は業績1億円を超えることが目的となっており、規模と人員が強化されることによって、お客さまに新しい価値（サービスなど）を提供できるかの検討が抜けていました。保険会社手数料ポイント制度下では、規模により収益は増加しますが、品質低下は翌年度判定時にはデメリットになります。

規模の拡大も収益力向上面では重要ですが、合併の本来の目的を忘れないように。

代理店合併の失敗事例

合併前代理店収保

120,000千円（店主 + 営業・内務各 1 名）

60,000千円（店主 + パート 1 名）

40,000千円（店主のみ）



の店主が社長 + 営業 3 名、内務 2 名
の組織化

合計 220,000千円でスタート

○店主がリーダーシップを取り合併したが、合併後の理念とビジョンの共有が不足していた。

○旧店主 2 名の役割分担が明確でなく、合併前と業務内容が変わらなかった。

○内務事務の統一化を行わず、営業社員は各自のやり方で、内務スタッフに事務処理を依頼していた。

○顧客の共有化を行わず、共通の営業目標や行動管理もできていなかった。

合併においては、お互いの店主が経営を共に担うことを前提にした複数トップ体制とならないように、役員同士の役割分担の明確化が重要です。

船のかじ取りは、一人の責任を持った船長が行うことで目的地への進路が明確になるように、代理店経営もかじ取りはとても重要です。

システム・事務フロー・営業管理など統一した仕組みを構築しないと、社員のモチベーション低下やコンプライアンス意識低下など招きやすくなります。

代理店合併の失敗事例

合併前代理店収保

110,000千円（店主 + 内務1名）
100,000千円（店主 + 内務1名）
80,000千円（店主のみ）
75,000千円（店主のみ）



の店主が社長 + 営業 5 名、
内務 2 名の組織化

合計 365,000千円でスタート

○対等合併でそれぞれ出資したが（出資比率は4人平等）リーダーシップを発揮できなかった。

○4店が遠隔地（50～100キロ）であり、業務の統一が図れなかった。

○合併時に目指す代理店像を曖昧なまま目先メリットでスタートした。

○それぞれの代理店の品質に差があり、擦り合わせが不十分であった。

合併のメリットの一つはマーケット内でのポジションアップです。

3社以上の複数合併の際には、相互の顧客の地域内マッピングも主要エリアの見える化として有効です。市販されているゼンリン電子地図も活用可能

また、社員間の営業活動の未調整によるロス（移動時間等）を削減し、生産性を向上させていくためのお客さまのセグメントと、「個から組織での対応」について考えて下さい。

合併効果が出なかったポイント

気分やムードが先行し、事前の基本合意が不十分

中心となるリーダーの力量不足

各代理店の従来のやり方を踏襲してしまった

組織的役割分担の合意や明文化の不足

目標管理、経費管理がない、どんぶり勘定



（参考）実際に代理店合併をされた方たちより頂いたご意見の一部です。

○合併前の数多くの打合せは大変大事ですが、合併してからの打合せも必要

○自分の納得がいくまで、何回も時間をかけて話し合いの場を持つこと

○急ぎすぎず、計画を立てていきましょう

○合併を決断する前に十分な時間をかけ、お互いの信頼関係を築くこと

○全員の理解のもと、決定事項は文章化し、目標設定すべき

○何のために合併するのかという意思統一が一番大切

○理念をはっきりさせること。理念があやふやだと挫折する

○代理店の規模拡大や収入面だけに重きを置いた合併は失敗する

代理店合併 Q & A

代理店合併に関して寄せられた
相談を整理しました
掲載している回答はサンプルです。
一覧表の各項目に関する回答内容は
代理店経営サポートデスクより
個別に提供いたします



代理店合併Q&A

Category	Category	Q
1. 基礎知識	合併形態・方法	合併とM&Aの違いは何ですか
1. 基礎知識	合併形態・方法	営業権譲渡の場合、譲渡金は発生しますか
3. 合併検討	合併形態・方法	M&A（有償譲渡）の場合、その価額は一般的にどの程度でしょうか
1. 基礎知識	合併形態・方法	合併の方式にはどのような形態がありますか
1. 基礎知識	合併形態・方法	対等合併という言葉をよく聞きますが具体的にはどのようなものですか
1. 基礎知識	合併形態・方法	実質的には両社対等を視野に新設合併を考えています。 新会社設立後の運営において注意すべき点は何ですか
1. 基礎知識	合併形態・方法	吸収合併の場合、吸収する代理店の社員や負債はすべて引き継ぐことになりますか
1. 基礎知識	合併形態・方法	合併に伴い、保有契約と営業社員と事務社員を引き継ぎますが、引き継ぎ際の重要な資産は何でしょうか
1. 基礎知識	合併形態・方法	どのような場合に、新設合併を選択するケースが多いですか
1. 基礎知識	合併形態・方法	どのような場合に、営業権譲渡を選択するケースが多いですか
1. 基礎知識	合併形態・方法	営業権譲渡方式の場合、譲渡側の代理店の社員の移籍や処遇面で不利となることはありますか
1. 基礎知識	合併形態・方法	吸収合併される場合、現在の法人はどのようにすればよいですか
1. 基礎知識	合併形態・方法	新設合併と吸収合併のメリットとデメリットは何ですか
1. 基礎知識	合併形態・方法	有限会社で合併は可能ですか
1. 基礎知識	その他	代理店のM & A情報はどのようにしたら入手できるのですか
1. 基礎知識	専属・乗合	現在当社は専属ですが先方は損保・生保乗り合いです。合併は可能でしょうか
1. 基礎知識	専属・乗合	合併により、専属から乗合となる場合の留意点にはどのようなものがありますか（生保含む）
1. 基礎知識	専属・乗合	合併により乗合代理店となった場合、体制整備上、どのような点に留意する必要がありますか（その1）
1. 基礎知識	専属・乗合	合併により乗合代理店となった場合、体制整備上、どのような点に留意する必要がありますか（その2）
1. 基礎知識	専属・乗合	合併により乗合代理店となった場合、体制整備上、どのような点に留意する必要がありますか（その3）
1. 基礎知識	その他	合併の失敗に関しては何のような要因が多いですか
1. 基礎知識	その他	合併の成功事例よりも失敗事例も知りたいのですが、参考とすべきケースはありますか
1. 基礎知識	その他	合併の目的や理由で傾向はありますか
2. 合併協議	協議の心構え	合併前に必ず考えなくてはいけないことはなんですか
2. 合併協議	協議の心構え	合併協議を進めるにあたって心構えのようなものはありますか
2. 合併協議	協議の心構え	合併協議では協議者間で機密情報が開示・共有することがありますが、情報漏えい等が心配です。 対処方法はありますか
2. 合併協議	スケジュール	合併を検討してから統合完了までの期間はどの程度必要と考えたらよいですか
2. 合併協議	スケジュール	合併スケジュールの工程離形はありますか
2. 合併協議	協議テーマ	合併前に協議しておくべきことにはどのようなテーマがありますか
2. 合併協議	協議テーマ	労務や人事制度を検討する際のポイントは何ですか
2. 合併協議	拠点展開	合併後の支店開設を考えていますが、代理店登録の際の注意点はなんですか
2. 合併協議	拠点展開	代理店別個登録と全国一本登録との違いは何ですか
2. 合併協議	拠点展開	別拠点での運営となる場合の、体制整備上（内部管理態勢）のポイントは何ですか
2. 合併協議	拠点展開	本店以外に支店を設置する際の距離的目安や留意点はありますか
2. 合併協議	拠点展開	合併と同時に支店開設を効果的に行う際の良い方法はありますか
2. 合併協議	拠点展開	合併時に事務所スペースの都合で同居できない場合（出先）の留意点はありますか
2. 合併協議	拠点展開	合併後の組織体制・役割分担を見直しする際の留意点は何ですか。
2. 合併協議	財務・代手・経費	自社は黒字決算を続けていますが先方の決算状況は不明です。確認のポイントは
2. 合併協議	財務・代手・経費	合併交渉時お互いの決算書を開示する必要はありますか
2. 合併協議	財務・代手・経費	決算書ではどのような点に留意すれば良いですか
2. 合併協議	財務・代手・経費	決算書以外で注意しておくべきことはありますか
2. 合併協議	財務・代手・経費	合併による財務面のデメリットはありますか
2. 合併協議	財務・代手・経費	代手ポイントはどうなりますか。
2. 合併協議	財務・代手・経費	会社経費や会社支給物（車両、携帯など）の相違などどのように統一すればよいですか。
2. 合併協議	財務・代手・経費	相手側の決算状況は確認したほうがよいですか。想定していない損失、借入などあった場合どうすればよいですか
2. 合併協議	財務・代手・経費	店主貸しの解消方法はありますか
2. 合併協議	財務・代手・経費	代理店合併において決算書の分析は重要と思いますが、一般的な財務指標にはどのような項目がありますか。
2. 合併協議	財務・代手・経費	合併後に特に重視すべき財務指標はなんでしょうか
2. 合併協議	財務・代手・経費	最近、生産性向上といわれていますが、保険代理店において生産性の目安はどの程度に置くのが一般的でしょうか。 また、どのような取り組みが効果的でしょうか
2. 合併協議	理念・ビジョン・FD	経営理念は当社を踏襲したいのですが新たに考えるべきでしょうか

回答サンプル

連番 3 基礎知識 合併形態・方法

Q M&A有償譲渡）の場合、その価額は一般的にどの程度でしょうか

A 保険代理店のM&Aは多くが「営業譲渡」、つまり保有契約の移管です。保有契約の中身にもよりますが、一般的には、前年の手数料の1年分（除く長期一括契約、自賠責）が相場です。移管後には、継続落ちや解約も発生しますので、このあたりにも留意が必要です。

51	2 . 合併協議	理念・ビジョン・FD	顧客本位の業務運営は合併検討の中で重要と思いますが、具体的には何をすればよいですか
52	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	中小企業庁の事業承継のガイドなどを見ると、事業承継前にはSWOT分析が有効とありますが、合併においてはどのように活用できますか
53	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	合併協議の中で、品質面の比較はどのように行えばよいですか
54	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	自社の「強み」を見つけないというのは、代理店であれば具体的にどのようなことでしょうか。
55	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	合併に際しては個社の特徴がそれぞれあり、強みや得意分野もあります。特に社長の個性も違います。お互いの強みだけを引き出した場合に何か問題はありますか。
56	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	SWOT分析の弱みとは改善課題とありますが、合併前に解消する課題は個社任せにした方がよいのでしょうか。
57	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	外部要因の機会はチャンスと捉えとされていますが、具体的にはどういうことが教えて下さい。
58	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	2社の合併によって社員数が(営業・事務社員共)増えます。経営者だけではなく、お互いの社員同士が検討すべきテーマはありますか
59	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	課題が発見された後に、合併代理店同士で共通認識が必要と思いますが、合併専用の改善対策シートの雛形はありますか。
60	2 . 合併協議	強み・弱みの分析	マーケットの変化は激しいのですが、なかなかタイムリーな情報が掴めません。代理店であればどのような情報媒体を活用したら良いでしょうか。
61	2 . 合併協議	組織形態	合併後の役員構成で注意する点はなんでしょうか
62	2 . 合併協議	組織形態	合併後の組織(組織図)を策定する方法はありますか
63	2 . 合併協議	組織形態	合併に際して、「新社名」を考えるとどこに何かに注意すべきことはありますか
64	2 . 合併協議	体制整備	内部管理体制や組織規程を再作成する際に気を付けなければならない点はどこでしょうか。
65	2 . 合併協議	労務・就業規則	就業規則を現在作成していません。合併に際して作成する必要がありますか
66	2 . 合併協議	労務・就業規則	就業規則の統一はどうすればよいですか。
67	2 . 合併協議	労務・就業規則	就業規則を比較する際に特に注意すべきことはありますか
68	2 . 合併協議	労務・就業規則	存続会社の定年は60歳で再雇用は65歳までです。合併相手の募集人の中には既に65歳を超えている人もいます。どうすればよいですか
69	2 . 合併協議	労務・就業規則	合併により、就業規則上、雇止め年齢を超える募集人が移籍することとなります。どのように対応すればよいでしょうか
70	2 . 合併協議	労務・就業規則	各社で採用している人事・労働制度が異なります。どのように対応すればよいですか
71	2 . 合併協議	労務・就業規則	就業規則の見直しの際に、他に見直しや統一しておくことはありますか
72	2 . 合併協議	労務・就業規則	法的合併ではなく、営業譲渡方式で社員も引き継ぐようなケースでは、それらの社員は新入社員扱とありますか
73	2 . 合併協議	人事(給与)	給与制度が異なる場合どうすればよいですか (固定給、歩合給、雇用関係待遇の相違)
74	2 . 合併協議	人事(給与)	当社は固定給ですが相手側は固定給ベースの歩合給です。給与体系の統合は可能ですか
75	2 . 合併協議	人事(給与)	給与制度が異なる場合、どのように対応したらよいですか
76	2 . 合併協議	人事(給与)	給与制度の検討を始める前に確認しておくべきことはありますか
77	2 . 合併協議	人事(給与)	被合併代理店の人件費が高いため、合併会社では、給与ダウンとなります。問題等ありますか
78	2 . 合併協議	人事(給与)	合併による従業員の不利益変更を回避するにはどのような方法がありますか。
79	2 . 合併協議	人事(給与)	労務、雇用形態が異なる場合、特に被吸収代理店については従業員の反発が予想されるのですが、どうすればよいですか
80	2 . 合併協議	人事(給与)	時間外労働、管理職手当などの規定や実態をどのように統一すればよいですか。
81	2 . 合併協議	人事(退職金)	合併協議各社で退職金の有無に差があります。どのような点に留意が必要ですか
82	2 . 合併協議	人事(その他)	合併を機に、独立あるいは他代理店に移籍を希望する社員への対応はどうしたらよいですか
83	2 . 合併協議	人事(その他)	高齢募集人の一部は合併会社のメンバー構想から外れていますが、どうしたらよいですか
84	2 . 合併協議	デジタル・システム	各社で導入しているシステムが異なる場合の対応はありますか
85	2 . 合併協議	デジタル・システム	システム対応上、合併前に個社で対応すべきことにはどのようなものがありますか
86	2 . 合併協議	デジタル・システム	各社ともにHPを持っていますが、あまり活用されていません。どのように対応すればよいですか
87	2 . 合併協議	デジタル・システム	各社で営業担当へのPCや携帯の貸与の有無で差があります。どのように対応すべきででしょうか
88	2 . 合併協議	営業体制	営業体制を検討する場合、比較・検討項目にはどのようなものがありますか
89	2 . 合併協議	営業体制	営業スタイルはどのように統一するのでしょうか。
90	2 . 合併協議	営業体制	お客さま対応に関してどの点に留意して比較検討する必要がありますか
91	2 . 合併協議	内務体制	合併時(特に、支店展開する場合)に内務事務に関して、必ず決めておかなければならないことはありますか
92	2 . 合併協議	内務体制	内務体制はどのように統一を図ればよいですか
93	2 . 合併協議	内務体制	内務体制を検討する場合、比較・検討項目にはどのようなものがありますか
94	2 . 合併協議	社員への対応	合併に反対する営業社員が独立することになった時、契約はどうなりますか
95	2 . 合併協議	社員への対応	合併に際して社員間の融和をはかるため、人事面ではどのような対応が必要ですか
96	2 . 合併協議	社員への対応	合併に際して社員間の融和をはかる有効な手立てはありますか
97	2 . 合併協議	地域への対応	合併後の体制を広く周知するために、効果的な方法はありますか。
98	2 . 合併協議	営業体制	合併することをどのタイミングで従業員に伝えればよいでしょうか
99	2 . 合併協議	地域への対応	合併後の新体制をアピールする効果的な方法にはどのようなものがありますか。
100	2 . 合併協議	地域への対応	合併することを対外的に発表するタイミングや挨拶状の雛形はありますか
101	2 . 合併協議	その他課題	保険会社の認定制度を重要視しています。代理店合併の際に注意すべき点は何ですか
102	2 . 合併協議	その他課題	ISOの認証を取得している場合、合併により何か影響はありますか
103	2 . 合併協議	その他課題	代理店合併の際に、注意しないといけない税務処理はありますか

連番 9 6 2 . 合併協議 社員への対応

Q 合併に際して社員間の融和をはかる有効な手立てはありますか

A 「特効薬」のようなものではありませんが、「情報を共有する」「ともに作り上げる」ことは有効な手段です。合併前後に、「内務体制・事務処理」の標準ルールを一緒につくる、また、「行動指針」を一緒につくることなどがこれにあたります。合併が確定した段階で、社員に情報を開示し、テーマに応じ社員もメンバーとする協議会を立ち上げる方法も有効です。

掲載のQ & A 9 9 についての回答は、代理店経営サポートデスクで個別相談を行い、相談者にご提供します。

特別コラム:クリティカルマスとM&A

コロナ禍は、ウイルスの怖さを全世界に知らせることになりました。

小松左京の小説に「復活の日」という長編があります。これは、ウイルスによって人類を含むすべての生物が絶滅の危機を迎える中、南極大陸に滞在していた各国の観測隊員約1万人を核として人類が復活を遂げるという話しです。

この話を読むと、クリティカルマスという言葉思い出します。例えば、一対の男女だけが生き残ったとしても「復活の日」は来ません。復活のためには、ある一定の人数以上が必要になるからです。辞書を引くと「マーケティングに関する用語で、ある商品やサービスの普及率が一気に跳ね上がるための分岐点となっている普及率のこと」と書いてあります。

保険業法の改正による体制整備義務の法定と、「顧客本位の業務運営」による代理店同士の競争は、代理店に対して一定の量、収保規模や従業員数を要求します。「量は質に転化する」という言葉がありますが、量が備わることによって、初めて業務品質という質が備わることになるわけです。

今や代理店としての飛躍的成長のため、または逆に消滅しないために、クリティカルマスを充たさねばなりません。そのために、時間をかけて頑張るという方法があるのは確かです。しかし、時間をかける代わりにM&Aを実行することは即効性のある選択です。M&Aに関し、本書には多くの知恵が満載です。ただ、前向きに活用あるのみといってよいでしょう。

日本損害保険代理業協会アドバイザー
栗山泰史

初版制作: 2020年12月1日

発行元 : 一般社団法人 日本損害保険代理業協会

企画協力 : 株式会社粕谷企画

制作協力 : SOMPOビジネスソリューションズ株式会社

あいおいニッセイ同和損保株式会社

共栄火災海上保険株式会社

