



生損保における販売チャネルの現状・課題そして今後の展望

—保険ジャーナリストの観測のポイント—

有限会社ナカザキ・アンド・カンパニー 取締役
中崎 章夫

◇はじめに

保険業界は今、激変環境に直面している。その背景には日本国内のマーケットの縮小がある。少子高齢化の進行、出生率の低下により人口がピークを打ち、人口減少社会に突入したことで、国内の保険マーケットは厳しい様相を呈している。成長性を求めた新興国市場への展開など、大手保険会社は海外に活路を求める動きが激しくなりつつある。同時に、ITの進展により、情報提供機会が一挙に増えたこともあり、消費者の保険購入態度が様変わりしだしており、保険商品を比較・選択して購入する傾向が強まっている。従来は、生保は営業職員、損保は代理店ルートでの販売が一般的であったが、これら伝統的なチャネルに加えて、今や銀行窓販や保険ショップ、ネット販売などのニューチャネルが台頭しており、保険の購入にあたっての消費者の販売チャネル選択肢も一段と多様化している。今後、顧客の支持を集めるチャネルはどこか、既存代理店チャネルもビジネスモデルの転換を迫られている。チャネル間の新旧交代が一気に進みそうである。

本稿では、このような保険産業基盤の構造的な変化が進む中で、市場縮小化での後退戦をいかに戦うか、生損保両産業はどのような転換を図ろうとしているのか、さらに顧客接点に立つ営業職員や保険代理店の在り方、そしてニューチャネルを含め今後の保険販売チャネルはどうなるかを考察する。

◇海外に目を向け経営転換迫られる大手保険会社

保険業は国内マーケットの縮小により、このままでは斜陽産業化せざるを得ず、海外市場進出が必然化するなかで、海外大手保険金融資本グループとの厳しい競争環境に突入せざるを得ない。生保は主力の死亡保障商品の後退、損保は主力の自動車保険の低迷と収益悪化に象徴される。そしてまた主力商品の後退はそれに依拠してきた販売チャネルの衰退にもつながる。

保険会社経営にとってビジネスモデルの変更、グローバルイズム対応そしてチャネル構造改革は待ったなしの状況である。生保では業界2位で老舗の相互会社の第一生命がまず動いた。2010年4月に株式会社への転換を図った。資金調達を容易にし、海外を睨んだ新たな市場拡大に布石を打つとともに、2012年には持ち株会社の下でのグループ統合を図る。国内生保トップの日本生命は、当面相互会社を堅持しつつグローバル化を目指すスタンスを打ち出している。

損保でもホールディングスの下で、グローバルな展開をとるために、東京海上ホールディングが先行し、英国ロンドンのロイズアンダーライターのキルン社や米国中堅損保の買収により海外収益を一挙に拡大し、全体の収入の2割強に押し上げたほか、新興諸国市場への合弁進出を活発化させている。また、グループ内に生保、年金専門、少額短期、ネッ

ト販売など多様な保険会社を傘下に置いて多様な市場の確保を図っている。巨大投資による海外部門への急拡大を引き金に、業界規模での新たな統合再編も起こる。三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保が3社統合しMS&ADグループを形成し、損保ジャパン、日本興亜損保の2社もNKSJグループに統合する道を選んだ。ともに東京海上に先を越された海外でのプレゼンス強化を急ぐ。これら3グループで国内市場の9割を占めるなど、文字通り「損保3メガ」時代の到来となっている。この他ではAIUと富士火災がチャーターグループを形成し、国内市場の8%のシェアを占めている。グループ統合の動機も海外進出のための資金集中、信用力強化とシステム統合効果による企業価値増強を目指すものとなっているが、当面国内においては市場縮小化に見合った事業革新による収益構造改革を急ぐ。グローバルな保険金融グループ同士の競争は一段と熾烈化していくため、今後、生損保間でも新たな融合、グループ間連携が模索されそうだ。

保険業界では、製販分離、メーカーとしての保険会社と販売機能を担う代理店のビジネスパートナー関係の再構築がテーマになる。代理店制度をとる損保はもちろん、営業職員制度を基調とする生保でも銀行窓販や保険ショップなどの活用を本格化してきたため、代理店チャネル施策の整備が迫られるなど、マルチチャネル路線を取らざるを得なくなってきた。

損保のメーカー同士の再編成、3つの柱を中心とした統合・集約化が先行しているが、それぞれのグループと密接な関連を有する生

保との相互の市場・チャネル共有もいずれ本格化することになる。

一方で代理店チャネル施策面での動きも急ピッチ化している。市場後退局面で、それに見合った組織のスリム化が急がれるし、収益構造改革も待たなしである。保険会社の経営施策としても、全国の営業の在り方の再構築、ローコストオペレーション化、地域拠点網の見直し、統合・集約化と、それに伴う余剰人員の再活用が必要になっている。統合による再編成も目に見える形でのコストの大幅カット施策ととらえれば理解しやすい。

◇銀行窓販が業績に大きな影響与える

生保では、この10年、新規契約高、保有契約高ともに減少しており、その落ち込み幅は大きい。国内大手生保はいずれも営業職員モデルを基調としているが、その人員も減少の一途をたどってきた。最近になって、固定給部分の引き上げや既存契約者のフォローに対する給与評価などといった制度の改訂による営業職員待遇面の改善や、契約者総訪問活動による顧客との関係強化、契約維持を図る施策の推進などの手を打ったことで、継続率や失効解約率などの指標の改善が顕著となり、増加に転じつつある。ただし、医療関係商品の契約件数は伸びているものの、法人契約の減少や職域訪問における出入り制限の強化などから厳しい局面は続く。コンサル型営業強化が望まれており、営業職員の教育に力を入れ、また顧客との新たな接点作りとしての側面を持つ来店型アンテナショップの整備を進めるなどの環境整備が必要となる。

なかでも生保チャネルで、最近の生保各社

の業績を大きく左右したのが銀行窓販だ。銀行による保険販売は、変額年金保険が急激に伸び、ピーク時には資産残高で15兆円を超えるまでに拡大したが、2008年下期からの金融危機と株価の下落を受けて、販売に急ブレーキがかかり、ハートフォード生命、アイエヌジー生命、三井生命など一部生保の窓販からの撤退や商品の販売停止を招いた。しかし、年金商品（変額・定額年金）のニーズは依然高いものがある。

都銀を中心に死亡保障型保険の本格的な販売に向けた体制が整いつつある。りそな銀行は約270店舗、約2,000人の販売担当で死亡保障型商品販売を開始したほか、三井住友銀行約460店舗、2,500名、三菱東京UFJ銀行も約486店舗、約4,000名、みずほ銀行約400店舗、3,000名という布陣をとる。変額年金、定額年金からさらに医療関係保険・死亡保障型商品の販売促進を覗う。地銀や信金・信組でも温度差はかなりあるが、保険会社等に人材派遣の要請を求めながら、保険の販売体制作りに向かっており、銀行による保険販売は生保の業績に大きな影響を与えることは間違いない。

全国2万4,000か所という、銀行と同等の拠点数を有する郵便局の動向も気になる。現在、郵政改革の見直しが政局の焦点の一つとなっているが、かんぽ生命の死亡保障限度額の引き上げやがん保険等への進出などの影響がどうなるか、いずれにしても潜在的な巨大販売チャネルとしてその去就は、民間生損保との提携の行方も含め、今後の保険市場に大きな影響をもたらす要因となりそうだ。

◇通販ダイレクト保険会社の攻勢

生損保の販売戦略で大きなインパクトを与えつつあるのが通販ダイレクト専門会社の台頭である。パーソナル（個人）分野における市場争奪は熾烈化の一途をたどるが、中でも、ネットやモバイル（メール機能を有する携帯電話）などのメディア革命が保険販売の在り方を大きく変えようとしている。

この通販ダイレクトビジネスにおいて、すっかり市民権を得たのが損保の個人向け自動車保険市場である。現在1,800億円を超える規模になっており、価格選好を武器にソニー損保、三井ダイレクト損保、アクサダイレクト損保、チューリッヒ損保、そんぼ24などが無事故割引の進む優良ドライバー市場で年々存在感を増している。

国内大手損保も三井ダイレクトを子会社化した三井住友海上ホールディングスやそんぼ24をグループ内子会社として有する日本興亜損保、通販自動車を展開するセゾン自動車火災を子会社化し、本格的にダイレクト事業を整備しだしている損保ジャパン、通販専門のSBI損保、アドリック損保に参加しているあいおい損保、そして昨年6月からNTTファイナンスとの合併で東京海上イーデザイン損保を立ち上げた東京海上グループと、まさに代理店制度を基軸とする大手損保も通販ダイレクト会社を立ち上げ、迎え撃つ布陣をとった。なかでも東京海上イーデザイン損保のマーケティング戦略は、従来の優良ドライバー狙いとは一線を画し、損害率が高く敬遠されてきた20代30代前半層など若年層をフォーカスし、1万円のネット割引を入れ、ネット、モバイルに絞り込んだ点で注目される。

携帯電話会社と損保会社の提携も加速している。5月から損保ジャングループのセゾン自動車火災がモバイルを活用した自動車保険通販を開始したほか、6月からイーデザイン損保がモバイル、ネット中心の自動車保険販売を開始した。東京海上日動はNTTと提携しNTTドコモ会員を対象とした新たな専用保険商品の開発も始めている。あいおい損保とKDDIは、2011年度にモバイル損保を設立し、au携帯電話を活用した、モバイルユーザー向けのサービスの利用シーンに応じた最適な保険の付加などを目指す。

損害保険のダイレクト販売も新たな局面を迎えている。コールセンターと郵送を融合させた販売モデルからネット販売完結方式に徐々にウエイトが移ってきている。インターネット割引などもそれを促進している。いずれも次世代通信網という技術革新をにらんだ、ネット・モバイルユーザーを意識しての新たな動きである。NTT、KDDIがそれぞれ損保と合併設立に動いたとなると、残る携帯電話会社の去就も気になるところである。

一方生保では、ネクスティア生命とライフネット生命がそれぞれ、シンプルな定期保険や医療保険のネット完結型での営業を開始している。生保のネット販売は世界的に見ても成功事例が見当たらないだけに注目されていたが、ネット上での選択のしやすさ、価格面の訴求力、保険の仕組みの透明感、商品を比較して購入することなどが支持され、新たな顧客層を掘り起こし、徐々に市場に浸透されてきつつある。住友生命は三井生命との合併で「メディケア生命保険」を2010年1月に立ち上げた。生保もマルチチャネル時代に突入

しつつある。すでに生保業界では銀行窓販などに対応した年金専門生保も数社立ち上がっているが、ニューチャネルである通販や保険ショップ専用の商品開発を目指している点で注目される。

◇代理店業態を変革する保険ショップ

ニューチャネルとして、個人保険市場で、多くの保険会社の商品を品ぞろえし、顧客に来店し選んでもらう方式をとる、保険ショップモデルがある。乗合代理店形態ではあるが、保険代理店店舗の在り方を一新し広域に多数店舗を出店させるなど規模が巨大である点、長時間営業で均質なサービスの提供を図る点、そして独自に来店誘導のため広告宣伝にかなりのコストを投入する点などでまさに新業態チャネルといえる。アドバンスクリエイトが先鞭をつけ、全国の商業集積内に保険ショップを展開した。同社は現在、従来型の医療保険中心ショップの絞り込みを図っている。一方、大都市部のキーステーションに新業態のショップを展開するほか、ウェブ重視の戦略の下でメディア複合型の保険販売を目指している。

「ほけんの窓口」をはじめ複数ブランドで140店以上の保険ショップ展開をするライフプラザホールディングスは、ショップ要員600人、訪問販売部隊400人の1,000人規模の陣容を擁す。生保新契約高6,000億円、手数料収入は本年100億円の大台に乗る。訪問販売中心だった従来の保険販売モデルを顧客が来店するモデルに切り替え、店舗でのコンサル販売を徹底するとともに、独自の人材養成施設を運営する。最近では、地銀との提携による保険

窓販への人材派遣も展開し始めており、新業態開拓を推進する。

このほか「保険クリニック」ブランドで、各地の有力代理店と提携し、システム支援を軸に全国120店舗展開するアイリックコーポレーションをはじめ、広域で複数ショップ展開をする様々な事業モデルが立ち上がっている。個人向けの医療保険や生命保険などの販売チャンネルとして無視できない存在となっている。

これら広域で保険ショップを展開する事業者がみな順調にしているわけではない。同一地域に多数のライバル店がひしめきあい相互に市場を食い合う状況も出ており、ショップを設置したものの採算が合わず撤収するケースが相次いでいる。

保険ショップにおける成功要因は、的確なマーケティング力と優秀な人材の確保である。また生保の月払い契約が主流のため、どうしても相当額の先行投資が必要な半面、収入は遅れて入ってくるため、立ち上げ後2～3年間のキャッシュフローなど資金面の手当てを我慢できるか、そして優秀な人材を確保できるかどうかポイントになる。複数商品から顧客が選択する場合も文字通り中立公正なアドバイスを親身になって提供できるかどうか問われてくる。

◇ヒューマンな関係構築が販売の原点

2010年の保険業界では、製販分離、メーカーとしての保険会社と販売機能を担う代理店のビジネスパートナー関係の再構築がテーマになる。メーカー同士の再編成、3つの柱を中心とした統合・集約化が先行しているが、

一方で代理店チャンネル施策面でも動きが急ピッチ化している。市場後退局面において、それに見合った陣容の立て直しが急がれており、収益構造改革も待たなしの状況である。保険会社の経営施策としても、全国の営業の在り方の再構築、ローコストオペレーション化、地域拠点網の見直し、統合・集約化と、それに伴う余剰人員の再活用が必要になっている。

こうした中で、代理店の在り方も問い直されている。大型化路線で行くか、専属ミニ拠点モデルで行くか、あるいは専門家機能売りとした少数精鋭集団で行くか、市場縮小化の中で小回りのきく家業・個人モデルのままで行くのか、選択肢はいくつかあろう。少なくとも顧客に支持される営業職員や代理店は、顧客情報の自主管理に基づく「よろず相談サービス」を根幹として成り立っており、優れた人間性が問われる商売である。その独立性の堅持が仕組みとして存在するのか、ベースにあるのは顧客に親身になって関わることであり、誠心誠意顧客に尽くすことを旨とするものである。ヒューマンな人間の信頼関係と顧客個々の目線、抱える問題に合わせたアナログ型の柔軟な対応能力がこの事業の根幹になくしてはならないものはずである。こうした面はダイレクト販売などには取って代われない市場である。

◇地域核店舗づくりのこれから

損保の専業代理店は最近では生損保クロスセル代理店に様変わりしつつある。組織化を進める上で、損保のみならず生保や第3分野医療などの取り扱いが不可欠になっているか

らだ。既存の顧客の深耕のために相談機能を強化し、来店型機能を有する事務所に改装するケースも増えている。

これからの専門代理店の在り方はどうなるのだろうか。大手メガ損保はいずれも地域エリアごとに核となる販売店舗づくりを進めていくようである。とりあえず現在の専門専属代理店を核として、品質と成長の両面をこなすモデル代理店網の構築を急ぐ。ローカルな地域は地場の有力代理店を核とする方式だが、大都市部では、思ったほどの候補がそろわない。そこで、保険会社が100%資本を持ち、経営トップに保険会社社員ならびにOBを送り込む直資（ないし直営）型モデルも合わせて整備していくようである。合理化・効率化要請は強まり、代理店の整理淘汰の嵐は止みそうにない。現在損害保険の代理店総数は2009年3月末で21万店台であるが、その半数弱が自動車関連代理店（整備工場代理店、ディーラー代理店等）であり、代理店手数料を主な収入源とする専門代理店は3万6千店となっている。今後代理店は品質と成長の両面でふるいにかけられるため、代理店総数も専門代理店数も一挙に大幅に減少していくものと見込まれる。淘汰される代理店の市場をどこがどのような形で担っていくのかも注目される。

直資型は保険会社直営モデルであるため、今後の保険会社のチャネル施策が如実に反映される。高コストの保険会社社員を送り込んで、マネジメントのみならず将来をにらんだ強化を図るのが中小法人と生保マーケットの開拓である。これらの分野で成長性を確保していける代理店が望ましい代理店とされる。

かつての募集社員制度を持つ会社は直営の代理店組織として、組織的な販売整備の再活用を図る試みも始めつつある。

また、地域の核代理店や直資代理店は、従来の支社に変わり、ローコストオペレーションでミニ支社機能を担う存在でもある。来店型ショップ機能に、整備工場や不動産等兼業チャネルの営業サポート機能、あるいは機関代理店との提携支援機能、販売員養成機能などを担っていくことが要請される。

既存の専門店、中小法人と生保の両分野が強い代理店は今後も有望であり、専門店として自己確立していけるだろうが、その割合は極めて低い。多くの専門代理店は、個人リテール分野で自動車保険や火災保険が中心である。この顧客基盤の伸びしろがどれほどあるのか、最終チェックしているふしもある。今後通販などのダイレクト販売が拡大していけば、単品商品の販売分野での劣勢は免れず、おそらく個人リテール分野では損保の複合販売（クロスセル）、生保販売の強化以外に活路は難しいからである。

代理店経営も、3メガ損保時代あるいはそれに生保の融合が加わり、強大なメーカーの出現で、ともすると、不本意ながらも、あてがい扶持の経営を要請されかねない。選択肢が狭まり、顧客本位に人間味ある取引を求める、代理店の自立自営のスタンス堅持が難しくなる時代の到来である。得意技、強みを持った付加価値業として独自の経営をどのように展開していくか、考え時である。

◇顧客接点での事務完結体制へ

時代の変化に応じ保険会社の仕事の在り方が今見直されている。その一つが、保険会社と顧客との距離を短くすることである。従来は、顧客、代理店そして保険会社もフロント営業、バックヤードを担う業務・内務職という布陣であったが、その顧客との距離が長くなったままだと、どうしても流れが滞る。また、顧客・現場の声も届きにくい。

そこで、業務の見える化を進め、仕事のセクショナリズム、属人性からの脱却を図り生産性を高めるとともに、代理店との双方向コミュニケーションシステムの確立による、代理店業務の効率化、さらには顧客情報管理能力の向上を図っており、顧客との関係強化に努めている。さらに、ITを活用し顧客接点での電子計上・キャッシュレスサービスなど完結型システムの指向などが推進されつつある。

保険会社と顧客の距離は劇的に近くなる。顧客、代理店、保険会社の関係も大きく変わる。保険会社の仕事の在り方も一大転換期にある。人材の再活用、それぞれの潜在能力開発と活用、ダイバーシティ制度の導入（多様な能力開発）等への保険会社の取り組みも活発だ。総合職、一般職という従来の人事制度を改め、それぞれの役割、仕事の在り方の見直し進む。

保険会社では従来、顧客から営業職員や代理店を媒介にして、最終的には販売拠点において一連の契約手続き、システム計上などの事務作業をしてきているが、究極的には顧客接点での電子計上、クレジットカードやキャッシュカードでの電子送金を展望している。

これにより本格的にキャッシュレス化が完結し、紙のやり取りを最小限にすることが可能になる。保険会社の拠点の役割も大きく変わるし、コスト削減効果は劇的に向上する。また保険会社のバックオフィスの陣容を思い切って圧縮することが可能になる。バックヤード業務が極力軽量化することになる。内務事務を担う業務・事務スタッフのフロント化、顧客事務化、あるいは代理店制度をとる保険会社は、代理店支援の社員をローコストの、実務能力を備えた女性スタッフのデリバリーコンサル型（出前出張サービス）すなわち訪問支援活動員として位置付けし直す動きもある。保険会社で培われた業務能力・実務能力を有する女性スタッフこそがそこで生きるものである。すでに登用している現場では高い評価の割合が断然多い。代理店においても、現在、組織化を図る上で、業務の見える化や代理店システムの戦略的な活用直面しており、的確なサポートを求めているためである。

今後、営業現場・代理店事務所に女性スタッフが定期的に訪問するのが一般的になると、現場営業拠点の軽量化は一気に進みそうである。それではいったい従来の男性の営業支援スタッフの役割はどうなるのか、その持ち味、得意技をどう示せるのか。スーパーバイザー的な能力を有し、代理店の経営支援に価値ある情報を提供したり、新たな中小法人や団体マーケット開拓に活躍したり、人保険分野拡大につなげたりと、その新たな存在意義を見いださねばならなくなる。

◇結びに

生損保業界ともに、販売チャネル問題の重要性を理解し得ていても、長年にわたり、正面切ってそれを抜本的に見直すことをせずに、まさにパッチワーク（継ぎ接ぎ細工）で誤魔化してきた。もはやその解決を先送りできない地点に立っている。

生損保ともに顧客接点強化の仕組みづくり、営業職員や代理店が顧客との面談に時間を使えるようにサポートする体制整備を急いでいる。中でもインターネットやモバイルな

ど通信環境の普及に対応し、顧客と直接ネットでの結び付き、手続き面の効率化も進める。また販売現場の負担軽減のためコールセンター機能を活用し営業やバックオフィス機能の提供も図る。ニューチャネルの台頭や既存チャネルのモデル転換に伴い、顧客、販売チャネルそして保険会社というそれぞれの役割機能をどのように分担するか、またその際のそれぞれのコスト負担、権限や、手数料の在り方などをどうするか、今、それらを再検討する時期に来ている。

●中崎章夫（なかざき・あきお） プロフィール

- ・茨城県那珂市出身。1948年12月6日生まれ、61歳。中大法卒、保険毎日新聞社入社、編集長、26年間勤務、1999年8月31日に退社。
- ・同年9月2日 有限会社ナカザキ・アンド・カンパニーを設立（取締役）、独立開業。21世紀に通用する新たな情報の仕組み作りにチャレンジすると共に、現場に強い独立系の保険ジャーナリストとして活躍を開始。
- ・取材のかたわら、経済誌等への執筆、代理店・保険会社社員・各種団体向けの講演等で全国を回るほか、各種企画アドバイスなども行う。
- ・2000年5月有限会社インスウオッチを有志で設立、取締役編集人、インターネットを使った保険に関する有料週刊メールマガジン「inswatch」（年間購読料12,000円）を2000年8月7日発刊、間もなく10周年。編集人。全国の有力プロ代理店500店ならびに保険会社（損保5社）が団体購読。プロ代理店を対象とした唯一の専門誌inswatchの申込みはホームページから <http://www.inswatch.co.jp>
- ・1998年全国的な自前・自主・草の根のプロ代理店経営情報ネット「ringの会」（メンバー80名）創設に参加、アドバイザー <http://www.ring-web.net>
- ・モットーは「人との出会いが活力源」、「情報は人にあり」