

代理店変革に見る保険会社の とるべき戦略

久保田陽子



二村 毅



保険業界は、2007年に予定されている銀行窓口での保険商品販売の全面解禁をにらんで、大きく変わろうとしている。保険販売の主要なチャネルの1つである代理店は、このような業界変化をどう捉え、どう生き残ろうとしているのだろうか。

最近、野村総合研究所（NRI）が実施した、保険販売を本業としているプロ代理店へのインタビューとアンケートの結果から、代理店チャネルが抱える危機感と、彼らが目指している変革の方向性が明らかになってきた。代理店チャネルは、新しい顧客・市場の開拓を志向し、他代理店との合併による規模の拡大をも必要と感じている。

代理店は生き残るために、事務、販売、経営の3つの自立を志向している。そして代理店が真に自立したとき、保険会社の役割は大きく変わる。保険会社には、自立した代理店と共存共栄していくための変革と、ロイヤルティの高い自立した旗艦代理店をつくっていく戦略が必要となる。

激化するチャネル間競合

損害保険市場は、価格競争の激化、リスク細分型による単価の低下など、保険商品自体の収益性の低下に加えて、自動車の販売台数とともに保険の販売も伸び悩むなど、厳しさを増している。また、2007年には保険商品の銀行窓口での販売が全面的に解禁される予定であり、同種チャネル内、異種チャネル間で限られた市場を激しく奪い合う定めにある。一方、大手生命保険会社は、保有契約高減少、新契約高減少という厳しい環境が続くなか、「数は力なり」の営業職員を主流チャネルとしつつも、新しい市場を新しいチャネルで開拓する取り組みを開始している。

顧客は、多様化する保険商品をさまざまなチャネルから選んで購入することが可能になりつつある。簡易で安価な商品はインターネットなど非対面チャネルで購入し、それ以外は専門家に相談しながら対面で購入するという人も増えてくるだろう。

保険会社は、どの顧客にどのチャネルでどの商品売るかというマーケティングを強化し、「顧客」と「顧客をつかんでいるチャネル」に選ばれる商品・サービスを提供し続けなければ勝ち残れない。

チャネル側も、自分の得意客層、得意商品で他チャネルと差別化するか、競い勝つ力を持たなければ生き残れない。激化するチャネル間競合の今後を見るうえで、数ある保険販売チャネルの中でも、損保では主力であり、生保にも注目されつつある代理店チャネル（特に、保険販売を本業としているプロ代理店）の動きに注目すべきである。

独立化へ動き出している代理店の実態

保険業界の今後を市場の側から見るため、野村総合研究所（NRI）は、保険販売の主要チャネルであるプロ代理店に対してインタビューとアンケートを行った。

アンケート調査は、インターネット上にホームページを持つ全国の生損保兼営プロ代理店500社に対し、2004年5月に実施した。この500社は、インターネットを顧客と接するチャネルの1つと認識しており、成長意欲が高いと推定できよう。回答は115社から寄せられた（図1）。力のある代理店が生保の声をびっしりと書き込んだものが、多くあった。

次ページの図2に示すように、回答した115社の代理店のうち65%が、銀行窓販を脅

図1 アンケート回答代理店のプロフィール

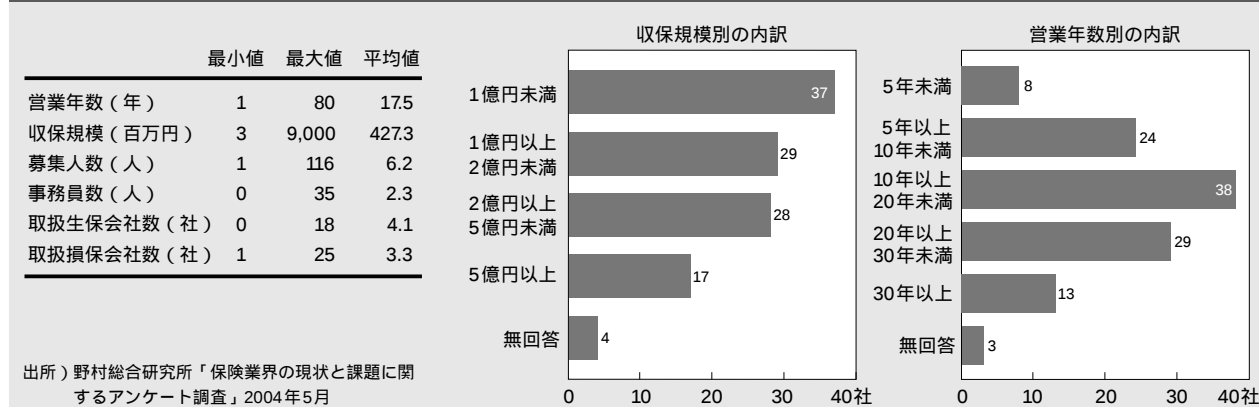
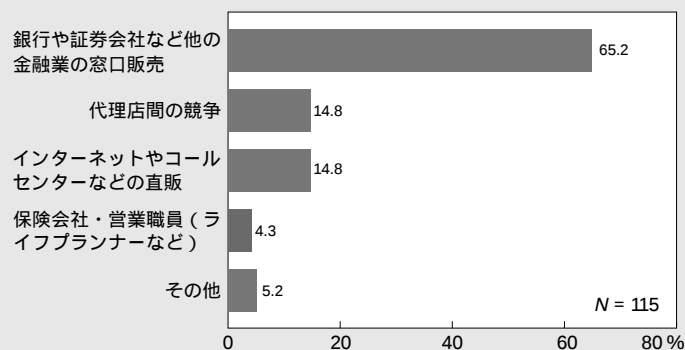


図2 代理店が脅威に感じる競合チャネル



出所) 野村総合研究所「保険業界の現状と課題に関するアンケート調査」2004年5月

威だと答えている。この傾向は、営業年数の長短や収保（収入保険料）規模の大小に限らず見られる。理由は大きく分けて2つ考えられる。

1つ目は、銀行窓口での販売形態が、代理店と同じように、対面によるコンサルティング

グを通じたものであることである。銀行窓口が、スキルの高い代理店に並ぶくらいのコンサルティング能力を有することを前提とすれば、代理店との差別化の幅は小さい。また、銀行がその企画力やマーケティング能力、ブランドイメージといった総合力を発揮して、保険商品だけでなく、（銀行だから持ち得る）顧客の金融資産全般の情報に基づくコンサルティングを実施できれば、保険商品の販売チャネルとして極めて強力である。

表1は、保険販売チャネルとしての代理店の強み・弱みについて尋ねた結果である。代理店が有利な点として考えているのは、「保険商品に対する高い専門性」「顧客に密着したサービス提供」「顧客との信頼関係」「対面でのコンサルティング実施」といった項目である。収保規模別に見ると、小規模代理店は

表1 代理店が感じている有利点・不利点

	収保規模					(単位: %)
	1億円未満 (N = 37)	1億円以上 2億円未満 (N = 29)	2億円以上 5億円未満 (N = 28)	5億円以上 (N = 17)	無回答 (N = 4)	合計 (N = 115)
有利点						
保険商品に対する高い専門性	67.6	75.9	75.0	82.4	50.0	73.0
顧客に密着したサービス提供	59.5	55.2	60.7	64.7	75.0	60.0
顧客との信頼関係	70.3	82.8	71.4	64.7	50.0	72.2
対面でのコンサルティング実施	73.0	69.0	75.0	64.7	50.0	70.4
アフターサービスレベル	59.5	62.1	50.0	52.9	75.0	57.4
保険料の安さ	0.0	3.4	0.0	5.9	25.0	2.6
その他	2.7	3.4	0.0	5.9	25.0	3.5
不利点						
保険商品に対する高い専門性	0.0	3.4	0.0	0.0	25.0	1.7
顧客に密着したサービス提供	0.0	0.0	3.6	5.9	0.0	1.7
顧客との信頼関係	0.0	3.4	7.1	5.9	0.0	3.5
対面でのコンサルティング実施	2.7	0.0	0.0	5.9	0.0	1.7
アフターサービスレベル	0.0	3.4	0.0	5.9	0.0	1.7
保険料の安さ	78.4	75.9	85.7	64.7	50.0	76.5
その他	37.8	34.5	25.0	47.1	75.0	36.5

寄せられた声

「金融業と違い個人資産内容がつかみにくい。融資に伴う情報不足」
「宣伝力・イメージ」
「金融全般に関する知識」 等

出所) 野村総合研究所「保険業界の現状と課題に関するアンケート調査」2004年5月

顧客との信頼関係をよりどころとし、規模が大きくなるにつれて、保険代理店としての専門性を強みと認識する傾向にある。

弱みとしては、「保険料の安さ」と回答した代理店が多い。「安さ」を前面に出しているダイレクト販売などを意識した回答であるが、次のようにとらえることもできよう。代理店は、取扱保険会社の商品の中から、顧客の求める「少しでも安い保険」を提案するしかない。今後、ダイレクト販売に匹敵する安さの保険（あるいは安さに匹敵する魅力のある保険）を代理店チャネルで販売する保険会社が出現すれば、顧客志向の代理店は当然その会社との取引を開始するようになる。こうして、特定の保険会社の色がない独立系の代理店が増えていく。

ここで着目すべきは、収保規模5億円以上の代理店の多くが弱みとして自由回答した内容である。回答をそのまま掲載すると、「金融業と違い個人資産内容がつかみにくい。融資に伴う情報不足（著者注：銀行が融資の際に得ることができるのと同じ情報を、代理店は簡単には得ることができない、という意味と思われる）」「宣伝力・イメージ」「金融全般に関する知識」など、銀行窓販を意識した回答が大半を占めている。

特に、さらなる成長をうかがう大規模なプロ代理店にとっては、「顧客ニーズを的確に把握して、顧客の金融資産全体に合った的確な保険を提案する能力」こそ必要である。そのため、すでに所与のものとして顧客の金融資産についての情報とコンサルティングノウハウを有して参入してくる銀行窓販に、危機感を抱いている。

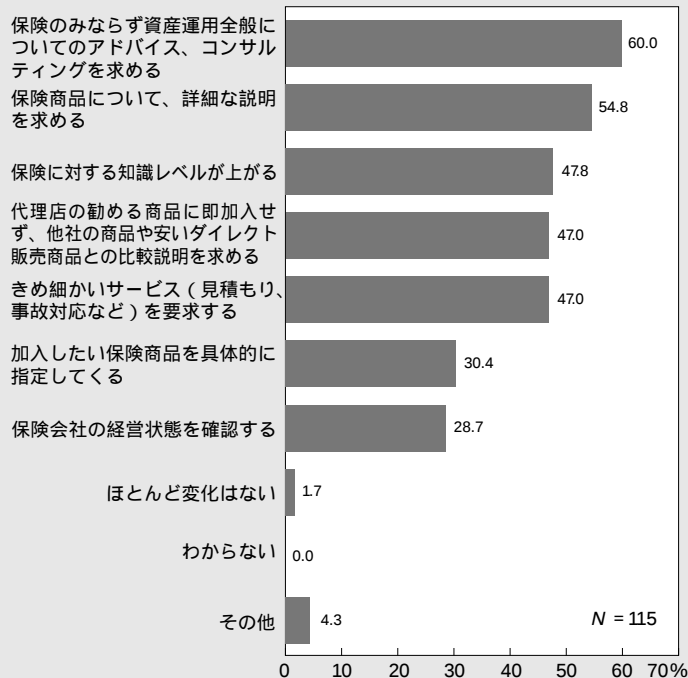
これらの事実から、規模の小さい代理店

は、顧客との信頼関係から一歩進んで保険専門性を高める必要があり、規模の大きな代理店は、今後競合が予想される銀行窓口と伍していくために総合的な金融専門能力を高め、さらには企画力やブランド力なども高めていく必要がある、という構図が浮かび上がってくる。

代理店が銀行窓販を脅威と感じる2つ目の理由は、顧客が保険購入時に期待することと、銀行窓口の機能とがマッチしていることである。図3は、代理店が感じている顧客の変化についての調査結果である。今後、代理店には保険販売のプロとしての対応が求められるだけでなく、身近な金融相談機能も求められるようになって見ている代理店が60%に上った。

保険料見積もりサイトでの情報の収集や、金融資産に対する意識の高まりを背景として、顧客の保険商品に対する知識レベルが上

図3 代理店が感じている顧客の変化



出所）野村総合研究所「保険業界の現状と課題に関するアンケート調査」2004年5月

がってきている。当然、保険商品を購入する際には、個人の生活スタイルや属性、保有する資産の状況などに合った保険商品を提案してくれるコンサルティング能力を期待するようになる。

このように、顧客の変化という側面から見ても、銀行窓販は代理店にとって最大の脅威と感じられるのである。

こうした代理店の危機感が、近い将来に現実化する可能性は高い。自店顧客への生損併売率（全顧客のうち生損保両方に加入している顧客の割合）を見ると、半数の代理店が15%以下と答えている。最近、NRIが代理店にインタビューした際には、「損保の代理店が新たに生保を販売し始めるのはノウハウがないため難しく、損保の顧客に生保併売は困難である」という声が多かった。まだまだ生損併売ができていないのが実態である。

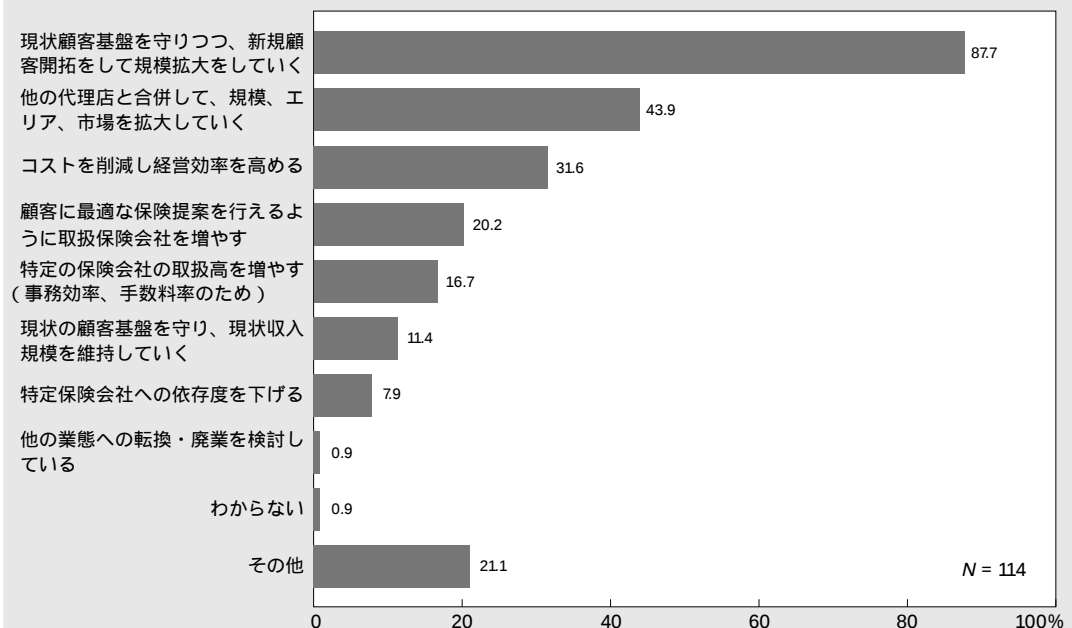
「保険販売だけでなく身近な金融相談機能」を顧客が求めていると回答しているにもかかわらず

ならず、保険商品でさえ生損あわせでの最適な提案、販売ができていない。代理店が既存の顧客を十分グリップできているかどうか、金融相談機能として選ばれるチャネルになり得るかどうか、今のままでは疑問符がつく。

今後の経営方針については、図4に示すように、9割近い代理店が「現状顧客基盤を守りつつ、新規顧客開拓をして規模拡大をしていく」ことを考えており、そのために経営能力、販売能力を高めていこうとしている。現状維持という消極的な代理店は1割強にすぎない。また、すでに1つの代理店は平均して生保4社、損保3社の商品を取り扱っているが、「顧客に最適な保険提案を行えるように取扱保険会社を増やす」という代理店も20%に上る。

以上のように、今回のインタビューとアンケートでは、生き残りをかけて必死に変わろうとしている代理店の姿が浮き彫りになった。強い代理店、成長意欲の高い代理店ほど

図4 代理店の今後1～3年の経営方針



出所) 野村総合研究所「保険業界の現状と課題に関するアンケート調査」2004年5月

規模を拡大し、独立する（保険会社から距離を置く）方向に動き始めている。

また、代理店は保険会社の変革の必要性をも強く訴えている。表2は、自由記入で寄せられたもののほんの一部である。特に、近年の営業担当者、内勤者のレベル低下に危機意識を持つ代理店が多い。

保険各社は、自社の営業拠点を再点検する必要がある。同時に、代理店の変革を手助けし、さらには変革した代理店と共存共栄できる営業スタイルへと、自らを革新していくことも考えねばならない。規模の大きな代理店ほど「マーケティングノウハウの提供・実行支援」や「合併・提携先の紹介」を求めていることがこの証左である（次ページの図5）。

代理店変革に必要な3つの自立

代理店は、顧客に選ばれ生き残るために、「事務の自立」「販売の自立」「経営の自立」の3つの自立を進めている。3つの自立はかねてからの課題だが、いま改めてそれに向けた動きが、保険会社発ではなく、意識の高い代理店発で加速している。

1 事務の自立

事務の自立とは、保険会社に手間をかけない、高い事務処理能力と高い事務処理生産性を実現することである。

残念ながら、事務の自立さえままならない代理店が少なくない。筆者らは、コンサルティングプロジェクトを通じて保険会社の営業拠点の活動実態を見る機会が多いが、営業担当者や内勤者による事務サポート、事務代行という「代理店手数料の二重払い」の構造

表2 代理店から保険会社への一言

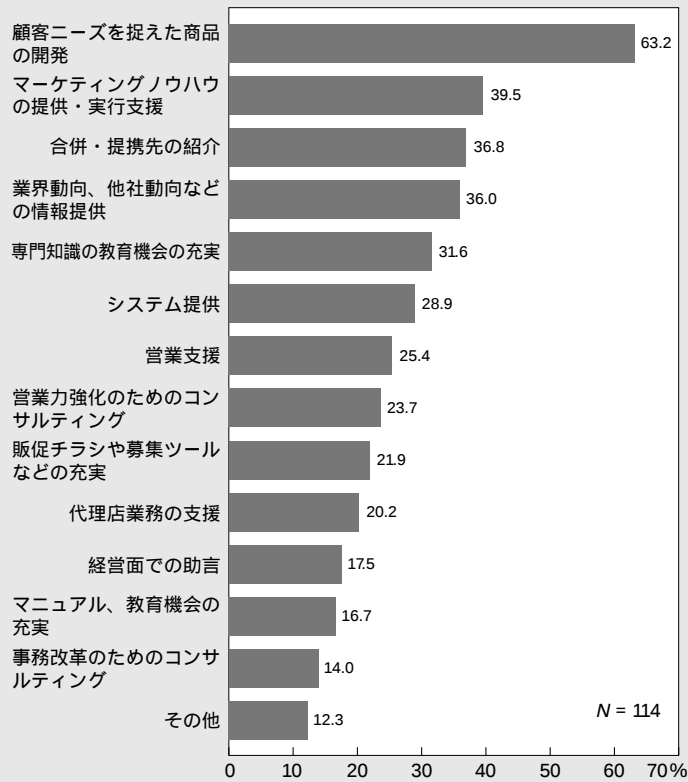
保険会社について考えていること	営業年数	収保規模
保険会社の担当者が、「自社取引高の拡大」ではなく、代理店の「経営戦力」を考えられるようになってもらいたい	5年以上 10年未満	5億円以上
自社の経営効率優先でユーザーの方向を見ていないと思われるので、保険会社の営業方針に反してもユーザー志向でゆきたい	30年以上	5億円以上
キャンペーン中心の営業スタイルが経営にプラスとならないのに、保険会社は脱皮できないでいるのが残念。早く少数精鋭の生き残り代理店になりたいと思っている	30年以上	5億円以上
お客様を一番に考えて欲しい	10年以上 20年未満	5億円以上
代理店は顧客との接点においてその立場で顧客のために考えることを第一条件として取り組んでいるが、各保険会社は代理店に対し、代理店の立場に立って考えているのだろうか？ 各保険会社、社員自身の保身的立場になっていないだろうか？	20年以上 30年未満	2億円以上 5億円未満
現在専属代理店であるが、保険会社がなかなか乗り合いさせてくれない。そのため、お客様にベストな設計や商品が提供できずジレンマに陥る。乗り合いすると情報提供や支援をしないなどと圧力的である	10年以上 20年未満	2億円以上 5億円未満
営業面だけに特化したキャンペーン中心主義に走り、代理店の声（手数料、経営、人材育成）を聞くことがないと思う	10年以上 20年未満	2億円以上 5億円未満
代理店に自立化を強要する割にはマニュアルによる指導ばかりで、説得力がない。商品の中身に現実には不必要なものが多く見られる	10年以上 20年未満	1億円以上 2億円未満
代理店も保険会社も共に自立して同じ方向に向かっていきたい。もたれあいのキャンペーンなどをやっている時代ではないと思う	10年以上 20年未満	1億円未満
最近では支社が間違いばかり起こして困っている。「勝手にチラシは作るな！」と言いながら会社からチラシも支給してくれない	20年以上 30年未満	1億円未満

出所）野村総合研究所「保険業界の現状と課題に関するアンケート調査」2004年5月

は、1996年の保険業法の改正・施行から進展している自由化の前ほどではないが、まだ残っているといわざるを得ない。

事務すら未自立の代理店は、保険会社に「収保」はもたらすが、「収益」はもたらさない。保険会社に切られる前に、代理店は事務

図5 代理店が保険会社に望むこと



出所) 野村総合研究所「保険業界の現状と課題に関するアンケート調査」2004年5月

の自立を果たさなければならない。

2 販売の自立

事務が自立している代理店は、販売の自立を目指している。販売の自立とは、マーケティング力があり、自ら顧客や市場を見つけて収保を拡大していけることである。

代理店の新規顧客開拓の方法は、「顧客による紹介」が圧倒的に多い(アンケートでは9割以上の代理店が主要な方法としてあげている)。これは、保険という商品が、人と人との信頼関係の上に販売されていることを表している。保険販売で市場を拡大していくためには、既存顧客の中にロイヤルティの高い顧客(自分の知り合いを紹介してくれる顧

客)を1人でも多く持ち、かつ離反させないことが肝要である。

代理店の販売が自立するということは、保険会社のキャンペーンで良い成績を収めることではない。強みとする市場を押さえ、顧客との関係を深耕していくことである。販売が自立している代理店なら、まず自店の顧客基盤を次のように確認する。

1人でも顧客を紹介してくれた契約者は何人いるだろうか。2人以上の顧客を紹介してくれた契約者は何人いるだろうか。複数商品に加入してくれている(クロスセルできている)契約者は何人いるだろうか。今後も新規顧客が増えていくことが期待できる年齢層が、一定割合あるだろうか(高齢層に偏っていないか)。総合的に見て、顧客基盤として弱くはないだろうか。

自立志向の代理店が保険会社の営業担当者に期待するのは、ここである。今月新規が何件とれた、いくら収保だったという結果数字だけを見て、来月はがんばりましょうというのを期待しているのではない。他代理店の成功事例をどう焼き直したら自分のところでも使えそうか、自店の顧客基盤の強み・弱みは何か、これからどの市場をどう攻めて拡大していけそうか——そのような議論を代理店主は営業担当者としていたいと思っている。

しかし、「保険会社側の要望を一方的に伝えるだけで、自店の経営を考えてくれているとは思えない営業担当者がほとんど」と答えている代理店が46%もある。自立に動き出している代理店に、保険会社が付いていけない。

NRIがインタビューをしたあるプロ代理店主は、「自らの目標は顧客のお金に関する主

治医になることである。社長としての仕事は新しい市場を開拓し続けることだ。そのために近隣地域のさまざまな会合やコミュニティに積極的に顔を出して、そのコミュニティのキーマンを押さえている。キーマンを押さえることで10人単位の新規顧客を獲得できる」と語っていた。

このように販売が自立した代理店にとっては、事務の指導やキャンペーンの推進、自らの予算達成のためのお願ひ営業しかできない営業担当者は、もはや不要である。

3 経営の自立

販売が自立している代理店では、顧客基盤が拡大して契約数も多くなる。当然、新たに募集人を採用したり事務員を補強したりすることになる。アンケートに回答した代理店のプロフィールからも、収保規模が1億円を超えると募集人を増やし、2億円以上になると事務員を採用していることがわかる。収保規模が2億円以上5億円未満の代理店は、募集人当たりの収保が小さく（低生産性）、コストの削減を経営課題にあげるところが多い。このように経営効率まで考えるようになることは、経営自立の第一歩である。

経営の自立とは、自店の収保拡大に伴う社員の採用・育成、経営効率の改善、さらなる規模拡大や拠点（支店）増加のための営業企画機能の強化、強大な顧客基盤を使っでの市場ニーズの調査、総合金融相談・販売、代理店ブランドの確立などを行うまでになることである。当然、代理店主は、募集人として販売を行うよりも、経営者としての活動を多く行うようになり、保険会社に求めるものも変わってくる。

「大手生保を取り扱っていますが、商品的には全く魅力がないんですよ。でも、さすがに大手生保は組織力があり、法制度変更や他社動向などをいち早く詳細に、かつ丁寧にわかりやすくまとめて持ってきてくれるんですよ。情報源としては大変重要視しています。だから、向こうに切られない程度には成績も上げるようにしてます」

これは自立意識の高いプロ代理店の声である。自立した独立系の代理店は、商品力だけで保険会社を選ぶのではない。鮮度と精度の高い情報の提供は、保険会社だからこそ可能であり、独立系代理店が保険会社を選ぶ際の重要なポイントとなりつつある。従来型の代理店支援・指導方針を変えられない保険会社は置いていかれる。

保険会社がとるべき3つの戦略

新しいチャネルを模索する損害保険会社にとっても、営業職員チャネルの限界に直面している大手生命保険会社にとっても、代理店チャネルを従来とは違った「古くて新しい」姿にして収益性を高めることの重要性は、十分に理解できるだろう。今後の代理店チャネル変革は、保険会社の戦略を語るうえで無視できないものになる。

今回インタビューやアンケートに応じてくれた代理店は、かなり自立意識、独立意識の高い代理店である。世の中の大部分の代理店は、多少の危機感を持つものの、これまでどおり保険会社に従っていれば（市場ではなく保険会社を見ていれば）何とかやっていけるだろうと思っている。保険会社としては、玉石混交の代理店に対してメリハリをつけて経

営資源を投下し、販売網として強くする方法を考えなければならない。

まず、自社の代理店チャンネルをいま一度棚卸して正しく把握し、3つに分類する。1つはアンケート回答代理店のように自立化、独立化していく代理店のグループ、2つ目は自社専属もしくはロイヤリティが高く経営を自立させていきたい代理店グループ、3つ目はその他大勢である。棚卸しは次のような視点から行う。

規模（自社分だけでなく、代理店全体の収保規模、時系列で見たとき、拡大傾向にあるのか、安定しているのか、縮小傾向にあるのか。および、自社シェアの推移とシェア変動の要因）

生産性（規模と人員体制の面から、営業と事務の生産性を見る）

市場（市場の範囲、質、競合状況）

顧客基盤（年齢分布、エリア分布、経緯紹介等、クロスセル率、継続客と新

規客の数・割合などを時系列で見る）

自立度（事務、販売、経営の自立度）

独立性（特定の保険会社の色が強いのか）

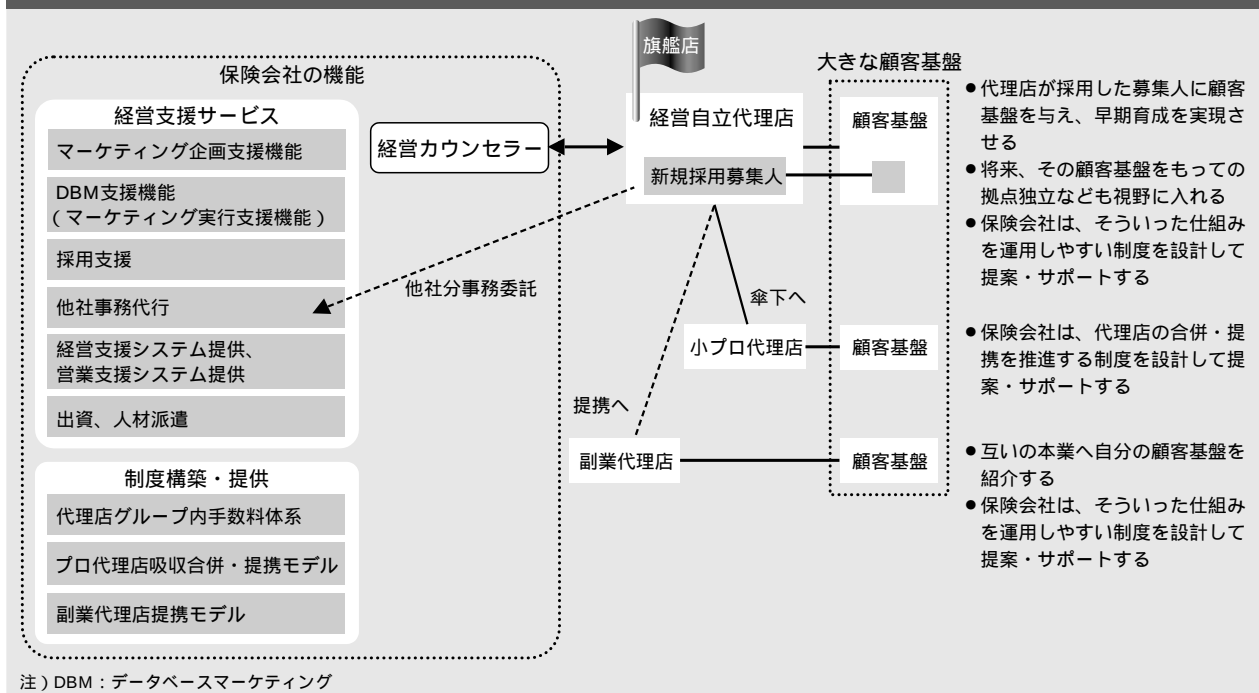
経営課題（財務状況、後継者問題、人材採用・育成、情報化など）

優秀な営業担当者は、もっと詳細に分析したうえで、代理店とひざ詰めで成長戦略を議論している。しかし、属人的スキルに頼り、その担当者が人事異動したら途切れてしまうようでは、会社として強い販売網を構築することはできない。環境が大きく変わろうとしている今、会社として自社の代理店チャンネルを棚卸しし、強い販売網を構築することが戦略の基本となる。

1 自立化・独立化する代理店とのパイプ強化

すでに自立化・独立化を進めている代理店は、顧客をつかんでいるチャンネルとして、市場を牽引する強さを持っている。市場に選ば

図6 旗艦代理店と保険会社の関係



れる商品を開発していくうえで、こうした代理店との情報交換は重要となる。前述したような組織力を活かした情報提供力を持つほか、協働マーケティングの企画を提案していくなど、関係づくりを怠らないようにする。

2 経営自立した旗艦代理店づくり

販売の自立を達成している代理店、あるいは販売の自立の途上にある代理店を選別し、経営を自立させて旗艦代理店として位置づける。旗艦代理店と保険会社の関係は、図6のようなイメージである。

(1) 経営カウンセラー

現状の営業担当者とは異なる、経営カウンセラー的な素養を持つ社員が、代理店を担当する。自立化を支援し、また代理店の抱える経営課題を受け止めて共に解決に当たる。さまざまな課題を解決するために、本社から専門スタッフを連れてくるといったコーディネーターや、全国の他代理店の取り組み事例の紹介、情報の提供などを行う。

(2) 提携・合併による規模拡大の支援

旗艦代理店は、近隣の副業代理店と提携し、本業の顧客を互いに紹介しあう。本業の顧客を紹介しあうためには、代理店同士の信頼関係が不可欠である。旗艦代理店はまた、近隣の小規模プロ代理店を傘下に収める。一国一城の主を志向するプロ代理店であっても、保険会社に対して強大な発言力を持つ旗艦代理店の傘下に入るメリットは大きい。損保は得意だが生保は売れないという代理店ならば、損保の顧客に対して旗艦代理店の生保専門家によるクロスセルが可能になり、顧客

深耕度が高まるというメリットもある。

保険会社は、合併、提携、支店化など多様な形態が可能なように、制度を整備し、規模をスムーズに拡大できるよう支援する。

(3) 人材採用・育成の支援

旗艦代理店は、採用した募集人に一定の顧客基盤を与えることで、その早期育成を実現する。将来、その顧客基盤をもった拠点独立なども視野に入れる。この方法は、保険会社のサラリーマンである営業担当者が代理店候補を採用し、指導・育成している現状の方法とは真実さが異なり、またゼロから顧客を開拓するのではないため、保険販売スキルが身に付くのも早い。

保険会社は、保険会社のブランド力を活用して採用を支援する仕組みを整えたり、採用後の教育プログラムを提供するといった支援体制を整える。

(4) 経営の支援

保険会社は、経営の自立した旗艦代理店が自社から離反していかないように、さまざまな施策を講じる。合併や提携の制度の整備や採用の支援、育成プログラムの提供などが必要になることはすでに述べた。旗艦代理店を中心にした代理店グループが形成されれば、グループ内の手数料体系も整備しなくてはならなくなる。

他に、企画スタッフまで抱えることはできない代理店に対して、マーケティングの企画支援と実行支援を行う。代理店の顧客基盤の分析を代行する、他地域の代理店が成功した施策を紹介・提案する、データベースマーケティングを代行する、などである。また、経

営支援システムや営業支援システム（保険事務のための代理店システムとは異なる）、顧客管理システムなどを提供することも必要になる。人材を派遣する、出資するといったことも有効な手段である。

代理店に対するアンケートでは、損害保険会社が乗り合い化を阻止するやり方をよく思わないという意見が、多数寄せられた。保険会社が代理店を囲い込んでおきたい気持ちはわかるが、あまりに時代に逆行している。すべきことは、乗り合い化の阻止ではなく、乗り合ってもなお顧客とチャンネルに選ばれる商品とサービスの追求である。

旗艦代理店は乗合代理店であるため、他社分の契約も何割か持つことになる。自社分の契約は件数も多く、事務効率も高い。「課支社」の事務機能を受託するくらい自社の事務には精通している。しかし、他社分の事務についてはそれほどでもないとするれば、事務効率下がってしまう。そこで、第三者企業が事務代行サービスを行えば、他社分の事務を委託し、代理店の事務効率を最大化させるということもできる。

実際、企業代理店の中には、他の企業代理店（本体企業からの出向者であるなど、保険事務の素人集団であることが多い）の事務をすべて受託するというサービスを行っているところもある。不得意分野を抱えながら非効率的な経営を続ける必要はない。

3 大勢代理店への対策

要となる旗艦代理店をつくるほかに、保険会社は、数としては断然多い事務未自立、販売未自立な代理店に対する施策も講じなければならない。

（１）巡回型事務カウンセラーの設置

事務が未自立で、今からではもはや自立を期待できない代理店については、損害保険会社はすでに手間をかけない体制をとっている。一方、事務が未自立であっても、ある程度の規模がある代理店への対応は、まだ営業担当者任せの面が強い。

事務の自立を実現させるには、「事務カウンセラー」のような事務専門の巡回型指導員を一定期間（たとえば１カ月）代理店に送り込み、徹底的に事務指導をする方法がある。事務カウンセラー巡回後も改善が見られなければ、手数料率を下げる。それによって収保の何割かは他社に流れるかもしれないが、収益性を見て判断すべきである。

そのためには、保険会社と代理店の間の分担がグレーな部分を明確にすること（代理店はグレーな部分については当然、保険会社に依存する）、事務自立度の明快な診断基準をつくること、事務自立度に明快地連動した手数料体系をつくる必要があるとなる。

事務カウンセラーを置くことは、営業担当者から事務指導機能を取り除くことにほかならない。アンケートでは、営業担当者について「事務指導やキャンペーン推進が中心」と答えている代理店が４割近くあった。急に事務指導を行わなくてよいと言われた途端、何をすべきか困ってしまう営業担当者も何割かはいるのではないだろうか。営業担当者のすべきこと、標準プロセスの再設計が必要となる。

それでもなお、事務が未自立な代理店は旗艦代理店の傘下に入り、旗艦代理店が品質の高い事務遂行を行う、という構造に移行していく。

事務の未自立については、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）やシステムパッケージなどの環境が整ってくると、一気に解消される可能性もある。保険会社は、事務自立化の次の手を打っておかなければならない。

（２）営業担当者をマーケティング カウンセラーへ

営業担当者は、事務指導を行う必要がなくなり、代理店が営業担当者に求める役割は、現状とは様変わりしてくる。

代理店変革に必要な３つの自立の２つ目「販売の自立」で述べたように、代理店は市場を拡大し、強固な顧客基盤をつくるための具体的な施策を常に考えており、保険会社の営業担当者にそのヒントや他店事例からの仮説、さらには一緒に議論し考えることを求めている。これを行うのは営業担当者の本来の姿だが、現状はそのスキルが十分備わっているとは言い難いため、あえて「マーケティングカウンセラー」という別名で定義したい。

すでに営業プロセスの再設計、営業担当者の再育成に着手している保険会社もある。

実行に移せるかが勝ち残りの鍵

ここまで述べてきたことは、多かれ少なかれ各社で考えられており、すでに取り組みされているものもある。しかし、注目すべきは、保険会社が感じているよりも速いスピードで、もっと劇的に代理店チャンネルから変化が起きてくるという点である。筆者らは、代理店へのインタビューやアンケートを通じて、保険会社と代理店との間のスピード感、危機

感のギャップの大きさを改めて感じている。

流通業では、メーカーと小売業の力関係が、販売データを持つ小売業へとシフトし、今や商品開発をメーカーと小売業で協働で行うことが当たり前になっている。保険業界でも、顧客と販売力とマーケティング力を持ったチャンネルの発言力が高まることは間違いなし。そして、その動きは意外に早くやってくるのだ。

将来、旗艦代理店を核とした代理店網を有し、自らはメーカーに特化する保険会社が出てくると、現状の大きな営業体制は不要となる。部や支店ごと切り離して販社化し、自社商品だけでなく他社商品をも扱う。そうして全国規模の巨大なネットワークを持つ金融販社（元保険会社）が誕生する。

今はまだ保険業界を動かすほどの力がない代理店の中から、発言力を持つところが出てくるかもしれない。１店では小さな力でも、組織化すれば大きな力になる。保険会社は、そうした動きを見逃さず、変化に即応できる機動力を今から身に付けておく必要がある。代理店手数料の二重払いという二重構造が完全に消えずに残っている特殊な構造の保険業界で、変革のリーディングカンパニーになるのは、代理店だろうか、保険会社だろうか。

著者

久保田陽子（くぼたようこ）

金融コンサルティング部上級コンサルタント

専門は営業革新、マネジメント改革、人材育成

二村 毅（ふたむらたけし）

金融コンサルティング部コンサルタント

専門はCRM、営業業務改革