

クロスセルを促す欧州金融 コングロマリットの営業戦略

片山 謙

欧州では、銀行の保険窓販や保険販売員による銀行商品販売というように、一つの金融業態が他業態の商品を販売するビジネスモデルが世界に先んじて実践されてきた。最近では、そうしたワンストップ型だけでなく、傘下に銀行業と保険業の両方を有する欧州の金融コングロマリットが、一方の業態の顧客基盤をもう一方の業態につなぐ新しい動きを始めている。業態により業務時間や営業手法、報酬体系などの相違があることを逆に活用するなどし、コングロマリット全体として顧客の深耕を図るものとして興味深い。

顧客基盤をつなぐ銀行と保険

欧州では、銀行の保険窓販や保険販売員による銀行商品販売など、一つの金融業態が他業態の商品を販売するビジネスモデルが世界に先んじて実践されてきた。最近では、そうしたワンストップ型だけでなく、傘下に銀行業と保険業を持つ金融コングロマリットが、一方の業態の顧客基盤をもう一方の業態につなぐ新しい動きを始めている¹⁾。

たとえば、銀行事業では預金商品の取引に限られてきた顧客を、保険販売員につなぐことで保険や住宅ローンの利用に結びつける戦略がある。銀行から見込み顧客情報を受け取る保険販売員は、保険販売機会を開拓すると同時に住宅ローンの借り換えを勧める。それにより、銀行の営業成績アップにも貢献することになる。

また、銀行顧客と保険顧客を相互に紹介する戦略もある。銀行と保険販売員がそれぞれの既存顧客層の中から見込みの顧客を抽出し、当該顧

客に相手チャネルへの紹介を打診してつなぐ。そうすることで、これまでの顧客との「信頼関係」を維持しつつ、銀行は銀行商品、保険販売員は保険商品の販売という得意領域を活かした効果的な販売ができる。

保険販売員がローン販売を行うINGグループ

オランダのINGグループは、リテール銀行部門ING銀行の既存顧客ベースと、マスリテール向けコンサルティング営業力を持つ保険販売部門のRVSを活用し、保険商品と銀行商品双方の販売機会の開拓に成功した。

従前、リテール銀行部門は、アフルエント層（富裕層）や中小企業顧客向けだけに、自身で保険販売員を抱えクロスセルを手がけてきたが、120万人のマスマーケット顧客には単純な預金商品を売る力しかなかった。そこで、マス顧客への生損保商品や住宅ローン販売を得意とする保険販売員850人を抱えるRVSに

よる事業機会開拓が考えられた。

9時～17時勤務、固定給で、顧客を待つ銀行員の営業スタイルと異なり、RVSの保険販売員は、顧客が帰宅した夜を中心に戸別訪問で金融商品を販売する。報酬の70%は歩合給で、営業成果への見返りが明確である。顧客のいるところに出向く営業スタイルのため、銀行にとってはマス層でしかなかった顧客への商品販売を開拓する力を持っている。

顧客から見ても、相談したい時間帯には閉店している銀行に比べ、都合に合わせて訪問してくれるRVSの販売員は便利である。しかも、ふだん利用しているING銀行の紹介であれば、保険営業員に対して世間が抱きがちな、来訪への抵抗感も少ない。INGへの信頼感が、RVSの販売員に活躍の場を創り出している。

しかし、INGグループ全体としては最適に見えても、RVSの保険販売員に見込み顧客情報を提供することに、銀行側の現場は抵抗感を持たなかったのだろうか。

実際、銀行と保険販売員の意識の壁を越えることは容易ではなかった。たとえば、保険販売員には、成約に応じた歩合給や特別ボーナス、報奨旅行が出るが、銀行員には出ず、銀行員が不公平感を持ちかねない。

こういった配慮から、RVSは全保険販売員850人より、ING銀行員との折り合いがよさそうなメンバー100人強を厳選。加えて7人のマネージャーと、1人のディレクターが保険販売員の成果と行動に対する管理責任を持つこととした。

銀行部門の顧客基盤を一方向的に保険部門が利用する形にならないような業務目標の設定もなされた。具体的には、RVSの保険販売員には保険の販売だけでなく、併せて扱っている住宅ローンの販売目標を設定した。また、銀行にも見込み顧客情報の提供件数と、紹介した顧客について保険販売員がどれだけ成約できたかの業務目標を置いた。

この方策は奏功し、RVS保険販売員は1人当たり年320件を戸別訪問。うち100件で保険販売に成功（平均単価1200ユーロ：約19万円）し、45件で住宅ローンの販売や借り換えに成功（平均単価13万6000ユーロ）した。とりわけ住宅ローン販売は想定モデル（12件×6万ユーロ）をはるかに超えるもので、銀行支店のなかにはRVSの保険販売員への対応力向上のために、業務時間の延長に踏み切ったところもあるほどという。

銀行の成績を高め、銀行に「セールスカルチャー」を及ぼすRVS保険販売員の存在は、多くのING銀行支店長から好意的に受け止めてられている。

専門分野にこだわる バンカ・カリジ

バンカ・カリジ・グループ（以下カリジ）は、イタリア北部地方を地

盤とする中規模の金融コングロマリットである。カリジは、銀行部門、保険部門それぞれが持つ既存顧客ベースを、互いに紹介し合うことで、両事業の拡大に成功した。

カリジは銀行事業で100万顧客、保険販売事業で72万顧客の、合わせて172万顧客を擁する。ところが、両事業は別々に発展してきたため、カリジの銀行商品と保険商品の両方を利用する顧客はわずか5万に過ぎなかった。

この問題意識から、1990年代後半にカリジが始めたのは、他の欧州諸国の金融機関と同様、銀行による保険窓販や、保険販売員による銀行商品の販売だった。しかし、現場は他業態の商品の販売に不慣れで、取扱商品の幅にも制約があった。

そこでカリジは、銀行とエージェントが互いに相手の商品を販売するのではなく、顧客を紹介し合う「協業で発展」というプロジェクトを2003年から始めた。ここでは、保険部門の指示で保険販売員が顧客を銀行に紹介して、行員が自行商品を販売し、逆に、銀行部門の指示で行員が顧客を保険販売員に紹介して、保険販売員が自社商品を販売する^{注2}。こうして、紹介を受けた顧客に自分の専門商品をクロスセルするというビジネスモデルが生まれた。

実際、銀行商品の販売では保険部門が顧客のうち2000人に銀行への紹介（面談）を打診し、銀行が329人と成約した。つまり、打診先の17%と成約できたことになる。

保険商品の販売でも、銀行部門が顧客のうち5600人に保険販売員への紹介を打診し、保険販売員が1300人と成約した。これは、打診先の23%と成約できたことを示す。

ただ、各部門からの指示とはいえ、行員や保険販売員には、自らの顧客に打診して相手チャネルに積極的に紹介するという行動を、どうし

て促すことができたのだろうか。

大きな役割を果たしたのが、新たに設定した業務目標である。保険販売員には、顧客の紹介により銀行が銀行商品をどれだけ拡販できたかを測る業務目標を設定した。また銀行支店にも、顧客の紹介により保険販売員がどれだけ保険を販売できたかを測る業務目標を設定した。

なお、プロジェクトの初期には、成約に結びつかなくても、顧客を紹介するだけで紹介者にインセンティブを与えていた。しかし、成約実績も上がってきた今、このようなインセンティブを付さなくても現場が互いに協力するようになったという。

コングロマリット型リテール 経営の今後

以上に、金融コングロマリットの銀行部門と保険販売部門が、それぞれに培った顧客基盤という資産を、互いの事業拡大に役立てた例を見た。銀行員と保険販売員という営業カルチャーの大きく異なるスタッフを協業させるため、紹介を受けた側の営業成果が紹介した側の評価につながる業務目標を設定したことが、成功の鍵として共通している。

わが国は銀行窓販が注目されがちだが、生損保の販売網など、顧客資産を抱える販売チャネルのさらなる活用方法について、改めて見直す価値があるのではないだろうか。

注

- 1 欧州では銀行・証券業と保険業の両方を有する金融コングロマリットが75社ある（2006年4月時点）。
- 2 240支店、179名の保険販売員を参加者に選定。地域に応じ支店とエージェントを1対1、N対1、1対Nで組み合わせた。

片山 謙（かたやまけん）
金融ITイノベーション研究部上級研究員