

【インタビュー】

# 代理店の存在意義はお客さんの購買代理にある

榎ブレインマークス代表取締役

安東 邦彦

損害保険事業は収入保険料が六年連続減収と苦境が続き、その影響は長年にわたり損害保険の営業を担ってきた代理店にも波及している。また、保険ユーザーの保険に対する見方も厳しさを増し、保険流通にはネットなどを使ったダイレクト販売、銀行窓販といったライブも出現して代理店の存在意義が問われている。こうした状況下、保険営業の仕組み化、保険営業のブランド化を目指し「保険価値研究会」を主宰する榎ブレインマークスの安東邦彦代表取締役にお話を伺った。

## 代理店が選ばれる時代に

**安東代表取締役** 最近のお客さんは保険の光り込みを嫌うようになってきました。お客さんに選ばれる仕組みづくりが、これからの保険代理店に求められていると思っています。野村総研のデータによると、今、

お客さんがどんなブランド志向になっていて、しかも商品を買う前に事前調査して買うように変わっています。保険も代理店が売ら込むのではなく、代理店が選ばれる時代になっている。そうした時に、これからという風なブランドを立ててい

くか、強味を持っていくか、顧客にアプローチしていくかを代理店さんが真剣に考えていくべきだと思います。そういうことを一緒に考えているのが保険価値研究会です。参加者は、毎回二〇人くらいです。小規模な会の方が代理店さんにも意見を言いたいというのでは？

**安東** そうですね。質疑も多いし、代理店さんに来るだけ発言していただくようにしています。こうした会への出席以外に入会者には保険営業の仕組みづくりに必要な手法とツールを提供しています。一つは、代理店の大きな悩みです

が、お客さんに情報発信したいが作る時間がない、何を作ったらいいかわからない、文章を書くのは苦手だという代理店さん向けに、経営者向けのツール「企業のリスクマネジメントを考える経営情報レポート」や個人向けのツールとして「暮らしの豆知識」「保険に関するさぶりニュース」を作成して毎月提供しています。これが意外と好評です。例えば、経営者向けのレポートを毎月送っていたら、お客さんを訪問した時に、その社長がバックナンバーを全部ファイリングしてくれのがわかった。また、ずっと異業種交流会で会っただけだったが、レポートを送付していたら向こうから相談が来るようになった」といったケースがたくさんあります。

## こうした情報を毎月作成しています。保険代理店の存在意義が出るのは法人のRM部分

——最低限、情報発信する側の代理店さんもしっかり読んで理解してくてはいいですね。

**安東** そうですね。代理店さんに喜んでいただいているのは、毎月ご提供しているツールの中に、解説書を書いたのか、なぜテーマを選んだのか、代理店に対する読み物を付けているのです。それを事務所で読んでいくと、自分の所の社員や募集人のレベルも上がっていく。その点がいいよねと言っていた。専用のライターと事前打ち合わせして作成しています。

経営の話で経営者と関わると、ボジションが「保険屋」でなくなるんです。RMの専門家あるいは経営の相談者というボジションを作って、最後に保険を提案すればいい話です。私は、保険代理店の仕事は大変な仕事だと思っています。それが「保険屋」と呼ばれるのは間違っていると思うし、そのボジションに甘んじている人たちではないと思うので、ブランディングの一环として、こうし



(安東邦彦氏)

たツールを使っていたらとて五年から作成しています。個人向けのツールも作っています。

**安東** すぐに必要とされるのは、個人向けです。しかし、これからは自動車保険も火災保険も含めて、どんな非対面の通信販売が強くなっていくと考えています。そのため、本当に保険代理店の存在意義が出てくるのは、やはり人を介して専門的知識がある法人のRM部分だと思います。だからこそ、こういうことが必要だと思ってやっています。しかし、現状では個人ニーズの方が高いと思います。

——とはいえ、代理店にとつても企業に入っていけば拡がりがあるはずですが。

**安東** 大きいですが。企業の中でも、名刺交換すれば個人のマーケティングにアプローチしていただけます。経営情報レポートで成果を挙げている人も多いです。ただ難しいのは、これを送って契約に結びついたという明確なものが見えにくいのです。だから私どもが常にお伝えしているのが、これからの保険代理店は情報提供しながら、情報を受け取っている人が何人いるかをやりきっちり把握し

事例なので、読めば五分程度です。代理店さんは、表紙の所に自身のお名前を書いていただいて、お客さんに郵送・手渡し、あるいはPDFに変換してメールで送付するなどしています。一応みなさん、自分で書いた風にしてコメントを添えて毎月送られるので、お客さんから「あんた凄いわね」と言われたり、「社長、毎月こんな書いているのかい」ということになる。その結果、これだけ一所懸命に情報提供していたのだから、何らかの形で保険の相談をしようということになる。

五ページというのは少し長いかなとも思いましたが、書いている者の思いを伝えるとなると、どうしてもこのくらい必要なんです。一応、前振りが一枚、中身が三枚、最後の一枚は代理店が書いているようにした「まとめ」といった構成です。

——09年12月号は「労災」をテーマにしていますね。

**安東** 前振りの労災については、私たちが調べたのですが、中身は代理店さんに教えていただいた事例なんです。話はアレンジしています。雇っていた20歳の外国人の方が、機械に巻き込まれて亡くなった。その代理店さんは、実際にその現場も見

作っていくべきだということです。例えば、私はずっと営業畑でやっているのですが、一番悩んだことはどうやって売り続けられるか。一時的に売れることは、商品のニーズが高かったり、マーケティングが成長していたり、たまたまい人がいたりといった理由で、実は意外と出るんです。しかし、売り続けること、経営を続けることはなかなか難しい。そうした時に情報提供して、いつも情報を受け取ってくれる人がたくさんいれば、商品が変われば、その情報とともにご案内ができる。私がビジネスを続けているのも、情報提供型営業の実践者なので、私の情報を受け取ってくれている代理店さんが今全国に五千店くらいいらっしゃる。情報提供型の営業に賛同してくださる方が会員となってゆっくり増えていく状況です。

例えば、この冊子を販売しようと思っても一から売るのはなく、その五千人の方に「どうですか」とご案内すればいいわけです。そういう「自分が主役のマーケティング」を作っていくのが、これからの代理店さんに求められることだと思います。今までは、「売って終わり」の繰り返しだった。そうではなくて、既存顧

客はもろんでありますが、おつきあいでいい情報を受け取ってくれるマーケティングを大きくしていき、そういう人たちを対象にセミナーを開いたり、新しい商品の販売ができた、ご自身の安定的な経営基盤をつくる。そういう意味で成果を挙げている代理店さんはいっぱいいます。

人の営業力に頼りすぎている

少子化を背景に保険事業自体が伸びないため、苦勞されている代理店さんは多いですね。

安東 もろろん私どもは基本的にマーケティングを主体にご提供しています。マーケティングの定義は難しいですが、基本的には顧客を中心に経営を考えることだと理解しています。顧客のニーズに合せて、会社が利益を出すのですから、どうやったら代理店さんが利益を出せるかが私たちの仕事だと思っています。代理店さんが、今利益を出せなくなっている理由は複合的でたくさんあると思うのですが、私が一つ要因を大きく抜き出すとするならば、人の営業力に頼り過ぎていることだと思えます。今一番高いのは人件費なのです、人に頼ってビジネスをやっている

るのが、代理店さんが利益を出せない最大の理由だと見えています。もちろん保険の更改作業は人が行かなければならないのですが、それ以外のところでも代理店さんが足を引っ張ってお客さんを訪問して回り続けている。人間の力は絶対必要ですが、すべてそこに頼っていることに問題があります。先ほど紹介したツールだとか、何かに代替できるものを使ってみてほしいと思います。そうすると利益率が高くなってきます。すべてツールに頼るのは無理ですが、ツールも使って営業全体が回る仕組みにしていかなないと利益は出しにくい。

自分が出向かなくても替わりに

ツールがお客さんに届いている体制を作ることでですね。

安東 代理店さんは郵送代のように今出ていくお金に目が行ってしまっ、人を雇うのは意外と平気だったという不思議なところがあります。ほとんど委託型募集人のケースが多く、成功報酬型なので人はいくらでも雇うが、ツールのようなものは投資は出来ない。その辺を変えていけば、もっと利益が出せる体質になると思っています。

からなれないと思いますが、うまく利用している代理店さんは少ないですね。安東 おつしやる通りです。今まで自分が動いてお客さんと接して、その中で契約を取ってきたという成功体験が新しいことに対して一歩踏み出せない状況を作るんだと思うのです。しかし、最近はそのように踏み出す代理店さんは、ゆっくりにありすが増えています。うまくいっている経営者ほど成功体験を捨てるのが上手です。逆に食べるか食えないかでやられている人の方が成功体験が捨てられない。投資が出来ないことが、もろろんあるんですが、

入金管理を根付かせたい

必要経費の範囲で投資ができるのではないのですか。

安東 いろいろな代理店と会って話していると、まず投資意識が弱いんです。それは多分保険業界の体質がある。弊社のツールを買わなくても保険会社から与えられるものがいっぱいあるので、投資に向かない。あともう一つは、経営数値の管理不足です。代理店さんの収支などが、びっくりするほど「ドンブリ」なんです。これは、実は別の活動でやっ

ていきたいのですが、「いついくらお金が必要で、いついくらお金が入ってくるか」という資金繰りがほとんど管理できていない。同じ保険を売っても代理店マージンが毎年変動するので管理がしづらいという事情はありますが、入金管理をきちんとやらないので、いつもお金がないのです。だから連続して訪れる投資を手控える。そういう文化がある。いつも資金繰りに負われている。

正しく毎月の経営数字を管理する

文化を根付かせないと、保険代理業界は良くならない。そういう思いを抱いている代理店さん、保険会社の部長クラスの方も結構いて、今、代理店さんの決算書をベースに資金繰りをエクセルでやる動きを真剣に考えています。もの凄く簡単なものをエクセルにして、毎月の売り上げと支出、資金繰りを入力していく。そうすればお金がいくらあつて、いくら足りないかが簡単にわかる。そういうものを普及させて行こうと思っています。経営者としては未熟な私ですが、意外と資金繰りで困らないのはエクセル表を作った、きちんと細かく入力しているからです。足りなければ我慢するし、これぐらいあれば



保険運びに失敗しない 3つのポイント

(小冊子の表紙)

投資しても大丈夫だと認識できる。——自分で作られたのですか？安東 そうです。売り上げとコストですから簡単ですよ。コストなどは毎月ある程度決まっています。最低限出ていくものがある。それだけ管理して、後は収入・売り上げ面を管理していれば月末でほぼ出ます。実際の経理は税理士さんと摺り合わせすればいいだけです。代理店さんの経営管理は、決算書を見ればわかるようにシンプルです。後は委託型の募集人がいれば、そのうちの何割が収入で、その人にいくらお金が出ていく。そこが細かいだけです。簡単な入金管理をすれば、もっと投資ができるはずですよ。

代理店の合併も、収支の基準がバラバラなので、会計を合わせる事ができない。会計基準などもある程度正しく、こういう基準で査定しようという事がないと、今後合併は進まない。イザふたを開けてみたら無茶苦茶だったとか、大赤字ではないかというものの結構あります。ある程度同じ基準で同じフォーマットであれば、どちらが本場の代理店経営かも見えてくる。こういう基準があれば代理店の合併もやりやすい、代理店の心算もなくなると思う。いものに投資して情報収集して勉強する。データを含めて「知識創造型」でない、これからの経営者はやっていけない。そういうことができるような環境作りをしていきたい。

小冊子「見込みの発掘・育成」

3つのポイント」は、とても見やすいですね。

安東 この冊子の使い方として、損保代理店さんの場合は、既存のお客さんにプレゼントして、生保ニーズを掘り起こしていくスタイルなんです。意外と使い勝手がいいんです。それに味をしめると自分らしいものを作りたいくなる。そういうニーズがある。本当は、自分で作った方がいいので、ライターを紹介したり、構成や気をつける点を指摘しています。イラストもオリジナルですが、また、綴じもキットに付いている

の、ですか。安東 イラストはオリジナルです。綴じの部分は、代理店さんにアスタルなどで調達してもらいます。簡単にA4の紙を折って使えるようにしています。印刷して販売することも考えたのですが、在庫になるし、少し変えたいとか、自分の体験談をプラスしてオリジナルにして配りたい人もいるので、あえてキットにして自分で作れるものになりました。私どものHPでも小冊子のプレゼントをしています。これは新しいお客さんと出会う、びっくりするくらい強力な武器なんです。HPを見た人が無料なのでもらおうと思う。その人に毎月レポートを送る。そのうち契約に結びつく。役割分担として、これは「見込み発掘」「見込み育成」なんです。見込みを集めて、育てて、クロージング(契約)する。見込みを発掘するプロセス、顧客を育てるプロセス、顧客をファンにするプロセス、契約するプロセスとある程度決めておけば代理店さんの営業は楽になります。

確かにファンづくりが、これからのカギになりますね。安東 売り込んでばかりだとファンになつてくれない。情報提供をずっと続ける。保険の売り込みはしないので、毎月くれる姿勢、情報の内容、人柄、そういったものが少しずつ好きになる。好意を持ってくれるお客さんを何人持っているかが「自分のマーケティング」のイメージです。——第二次再編で損保会社の数が減りますが、代理店への影響はあると思っていますか。安東 損保会社の数が減ることによって商品の差別化が難しくなる。そうになると、銀行窓販、ネット販売、代理店販売という流通の比較になると思っています。そうすると、保険代理店がなぜ存在するのか。なぜネットでも窓販でもなく代理店から保険を買うのかということに対しての明確な答えを持っていない限り、代理店はほとんどしんどくなっていく。その答えは、保険会社の代理店ではない、お客さんの購買代理だという位置づけとポジションだと私は思います。購買代理でない限り中間マージンを払う意味がないのです。購買代理店であるためには、商品知識も業界知識も持っている必要はない。このためにはファン作りをしなくてはならないと思っています。