

# Chapter 1

## 営業支援システムの高度化で競争力強化を図る保険各社

市場開放や規制緩和の大波に洗われている保険業界は、まさに戦国時代の様相を呈しはじめている。激化する価格競争の中で、高コスト体質を解消すべく、ITの活用による業務効率化と生産性向上への取り組みを開始した各社の現状と課題を見る。

### 自由化の大波に揺さぶられる保険業界

日本の保険業界では1990年代後半の金融ビッグバン（大改革）以降、自由化と規制緩和の波が一段と進んでいる。そうした中、保険各社は自社の営業社員や代理店に対する業務支援体制の大幅な見直しと再編に相次いで着手している。同時に、業態をまたがった業務提携や合併など会社間の合従連衡が進行することも避けられないだろう。

これまで保険各社の料率を一律に取り仕切ってきた算定会料率の遵守義務が1998年7月に廃止され、2年の猶予期間が切れる2000年7月以降、損害保険料

の自由化が本格化することになる。それまでの横並び体制が崩壊することで、保険各社は価格やサービス面での差別化を余儀なくされそうだ。

保険商品の銀行窓口での販売が2001年春に解禁されることで、営業職員や代理店を基軸チャネルにした従来の営業スタイルが大きな岐路に立たされるのは必至だ。また、自社商品を優先的に売ってもらうことを考慮すれば、銀行再編の流れと食い違ふような生損保の合従連衡は従来以上に難しくなる見通しだ。集客力のある銀行窓口の魅力は無視できない。

企業系列損保代理店が生保商品販売することを禁じた制度を

めぐって、生保と損保が対立しているが、この背景には、外資の国内生保の取り込みや外資系保険会社の通販の伸長が進む反面、従来型の販売スタイルから抜け出すことができないジレンマも見て取れる。

### 生損保会社の販売チャネルの特徴

日本の保険会社の販売チャネルについては、生保では営業職員がほとんどだ。1999年3月現在、約34万人おり、毎年16万～17万人が入れ替わっている。一方、損保の販売チャネルの要は代理店であり、その数は約59万店、代理店での募集従事者数は約117万人に達する（1998年3月末）。このうち専業代理店は約14%（同）、残りの85%以上は自動車ディーラーや自動車整備工場などの副業代理店である。全保険種目合計の国内元受保険料収入に占める代理店扱の保険料収入は91.2%（1997年度）。そのうち副業代理店の扱い保険料は約63%だが、規模は零細なものが中心なので、自立化・専業化は困難だとも言われる。

こうした副業・非自立・零細な代理店の多い販売網構造をもつ損保市場に生保の保険子会社から1997年10月、約8万人の営業社員が参入した。高い業務能力・販売力と親会社の豊富な資金力をもつだけに、市場に与える影響は大きいとみられている。

代理店網の構造は専業・自立・大規模代理店と、副業・非自立・零細代理店に二極分化し、競争と経営の合理化によって後者は自然淘汰されるとみられている。

### 営業支援でチャネルを囲い込む

保険各社が抱える高コスト体質は、その経営構造の抜本的な改革を迫っている。保険会社の

事務コストの最大の押し上げ要因は、申込の事務処理コストだといわれる。従来は代理店が作成した保険申込書を営業店へ送った上でホストコンピュータに入力していたため、大きな手間となっていた。そこで、保険各社はここ数年、販売チャネル支援に向けた取り組みを開始し、とくに損保各社は代理店のオンライン化を急いでいる。たとえば損保代理店へのオンライン・システムの導入は1999年9月末で3万5,000台程度と推定されている。

また、損保各社はここに来て、情報技術を活用した代理店に対する営業支援手法を「ビジネスモデル特許」として取得しよう動きは始めている。この背景には、来年4月の代理店手数料の自由化による競争環境の激化を見越し、営業支援での差別化によって有力代理店を確保しようとの思惑があるようだ。

## IT活用で 業務効率化を目指す

今回の取材対象以外の各社の取り組みの一例を紹介してみると、安田火災海上保険(株)は昨年10月、新しい代理店ネットワークを導入。契約申込書の内容を代理店でオンライン入力できるようにすることで、業務の効率化をめざす。2000年度末までに6,000店が導入予定だ。

住友海上火災保険(株)は1998年10月、「代理店SKYネットワーク」をはじめた。これは、代理店がインターネットを通じて申込情報を本社へ送る仕組みで、2000年度末までに1万店に拡大する予定。同時に、SKYネットワークを使う代理店を指導する社員向けに「パソコン資格制度」を設けることで、代理店側のシステム運用能力の強化とバックアップを図っている。

東京海上火災保険(株)は、テレマーケティング・エージェ

ンシーのテレフォニー社と共同で、NTTドコモの携帯電話によるネット接続サービス「iモード」で顧客情報を一括管理するシステム「ポケットコンタクトシステム」を開発し、今年10月から導入する。携帯電話で顧客の情報や契約内容の照会・入力ができるほか、行動管理機能や事故受付機能も備えている。

三井海上保険(株)は代理店がインターネットを介して顧客情報の入力・管理や契約内容の入力・管理、更新時期などの管理、リスク判断、営業計画の策定、さらにはマーケティングなどの業務を行えるシステムを、今年10月に導入予定だ。

日動火災海上保険(株)は、保険証書を代理店の希望を取り入れて自由に作成できるシステムを構築。券面に代理店の店舗網やサービス内容などを印刷した保険証券を発行することで、顧客のつなぎ止めを図っている。

ITを使った支援システムを、各チャネルの業務効率化に駆使するだけでなく、インバウンドやアウトバウンドのテレマーケティングを駆使して代理店や営業担当者の支援に乗り出す保険会社も少なくない。ソニー生命保険(株)や外資系のAIU保険会社、アリコジャパンなどがその例だ。安田火災海上保険(株)では、代理店とコールセンターの「ハイブリッド連携」をめざし、代理店の夜間・休日の窓口や契約保守作業の引き取りを行っている。

これらの各社における具体的な営業支援への取り組みは ①ダイレクトレスポンス広告やアウトバウンド・テレマーケティングにより事前に見込み客を絞り込んで、これを代理店や営業担当者にリードとして引き渡す、②代理店や営業担当者やコールセンターで働くテレコミュニケーターの二人三脚により、契約をクロージングに導く、③バックヤードの複雑な業務をコール

センターが担うことで、営業担当者を本来の営業活動(コンサルティング)に専念させる、などだ。

## システム運用の 効果測定が重要

各社が販売チャネル支援に向けた取り組みを進める場合、注意すべきことは、各チャネルが保険商品の販売拡大と顧客の獲得と維持において果たす役割だ。電話やインターネットによる通販は、商品の選択と契約の簡便性は他のチャネルにはない魅力だ。一方、代理店販売は、個々の生活スタイルに合わせた柔軟な商品紹介、契約後の事故発生時の細かいフォローなど、通販では対応できない強みがある。

また、最新のIT(情報技術)を使った支援システムを鳴り物入りで導入しただけでは、所期の目的は達成できないだろう。システムの効果的な運用には、システムのユーザーである代理店や営業社員の操作技術の向上とともに、そもそも何の目的でこうしたシステムを導入するかを再確認する過程が欠かせない。

そして、こうしたシステムの運用で忘れてはならないのは、この運用が所期の目的をどれだけ達成しているのかということだ。その判断基準は、各社の事業戦略によって異なるが、「顧客満足度」といった顧客本位の基準はブランド価値の向上にもつながり得る。また、売上高営業利益率などの経営指標を選ぶといった原理主義的な対応も可能だろう。

いずれにしても、市場開放や規制緩和など自由化の進展で、保険会社を取り巻く環境は一段と厳しくなる。これらの営業支援システムの導入による長期的な競争優位の確立に向けた各社の取り組みの帰趨が注目される。