

新しい加入スタイル「来店型シヨップ」

～生保流通に新風吹き込む、16年の軌跡～

2016年5月26日

鈴木 健市

CONTENTS

- なぜ、来店型ショップ(乗合代理店)が現れたのか
- どのように発展してきたか
- その結果、どんな逆風を受けたか
- 新しい募集ルールとは何か
- 2016年以降、2、3年間の重点課題は何か
- 1社専属の日本生命もなぜ、来店型ショップに進出したか

プロフィール

鈴木 健市 (すずき・けんいち)

保険マーケティング専門紙「保険情報」編集営業局部長。

保険情報は、経営戦略、マーケティング戦略、教育制度、セールスマン向けの販売スキル・モチベーションアップ・活動指導、海外の最新動向など幅広い情報を掲載。

<1990年代以降の取材テーマは次の通り>

- ☆1997年から相次いだ生保破綻(中堅生保7社など)
- ☆規制緩和・自由化(生損保相互乗り入れなど)
- ☆2003年以降の保険金不払問題とその後の経営革新
- ☆インターネット生保の動向(2008年誕生したライフネット生命など)
- ☆ニューチャネルとして急拡大している来店型ショップの動向
- ☆大手生保の新しい経営戦略(日本生命みらいプロジェクトなど)

保険業界に幅広いネットワークを持ち、「保険マーケティング研究会」などを主宰。

アジア生命保険振興センター(OLIS)の海外・国内セミナーで講演。海外では台北、北京、ソウル、バンコクのセミナーで講演。

ほけんの窓口(大都市のオフィスビル内)



ほけんの窓口 (郊外の店舗)



ほけんの窓口 (ショッピングモール内)



ほけんの窓口(商店街)



ニッセイ・ライフプラザ



◆なぜ、元ソニー生命のライフプランナーが来店型保険ショップである「ほけんの窓口」を開業したのか？

- ライフプランナーが辞める理由は新規顧客開拓と挙績のストレスから
- 活動時間は新規開拓に8割取られ、保障提案は2割しかない
- 保障提案だけに集中できるビジネスモデルとして保険ショップを開発した
- 2000年3月、神奈川・横浜に1号店オープン

◆でも、何をするとところか、「ほけんの窓口」は当初は消費者に理解されなかった

取り扱い商品数は生保25社、損保18社あったが、来店者は最初の3、4年間は月に5人～10人だけ。そのため、

- 独立系乗合代理店として、中立的な立場で、お客様に合う商品を選択することをアピールした。
- タウン誌、フリーペーパーで保険相談をすることを宣伝した。

◆「ほけんの窓口」はどのような店舗を、どこに出店したか

- スペースは50㎡～100㎡。スタッフ3～4人
- 立地はビルのテナント(空中店舗)、駅周辺の路面店
- 認知度が高まり、集客力の高い大型ショッピングセンターにも出店するようになった。
- 50店舗達成は2006年2月、100店舗は2008年2月

◆「ほけんの窓口」にはこんな人が相談に来店した

当初のメインターゲットは30代の主婦層（子どもは小学生）

- 相談のきっかけの1位は保険料の節約のため、2位は保障内容に不安があるため
- 家計の見直しの中で、節約できるものとして生命保険料がターゲットになった
- 彼女たちは専門家のアドバイスを聞いたがる傾向にある

* 主婦は家庭内で生命保険の加入決定権を握っている！

◆「ほけんの窓口」は創業10周年迎え、なぜ急速に伸びていったか？

- お客さまに「どんなサービスを受けられるか」がよく理解されるようになった。
- テレビCMでショップ名「ほけんの窓口」を強力にアピールした。
- 年間広告費は10億円。乗合代理店としてトップクラスの経費を投入した。
- テレビCM、ウェブ広告、新聞広告、屋外看板など幅広く展開した。

◆「ほけんの窓口」は出店のスピードが加速して、全国展開するようになった

- 200店舗達成は2011年4月
- 300店舗達成は2012年9月
- 400店舗達成は2013年6月
- 2014年4月に来店型ショップとして初めて、全国の都道府県への出店を達成
- 店舗数は486店舗になる

◆「ほけんの窓口」は勢いに乗り、フラッグショップを出した

フラッグショップ：東京・新宿の地上3階、地下1階のビル

- 相談ブース30、毎月300人の来店を見込む
- キャッチフレーズ：「新宿のデパート街に保険のデパートが誕生」
- フラッグショップの話題で知名度をさらに高める
- 大阪、札幌、広島、仙台などの大都市圏にも出店

◆多店舗展開にはどんなメリットがあるか

- 通勤圏、生活圏など身近な場所にあり、「親しみやすさ」が生まれる
- 都合のよい時間に相談できるという「利便性」が高まる

◆「ほけんの窓口」の売上げを伸ばすための方程式

売上げの方程式 = 1件あたりの手数料 × 来店客数 × 成約率

- ✓ 1店舗あたりの相談件数は月に20件～25件
- ✓ 成約率は50%～60%
- ✓ 平均月保険料は約3万円。
- ✓ 年間の相談件数27・8万人(2014年度)
- ✓ 方程式の3要素をそれぞれ高めていけば売上げは上がり続ける

◆出店後の店舗あたりの収益予想（来店型ショップ全般）

- 単月黒字化までに13カ月から18カ月かかる
- 累損解消までの期間は36カ月
- 初期コストは1500万円程度

◆来店型ショップに一般的なマーケティング論を当てはめると.....

「7つのP」のうち「3つのP」が当てはまる

- プロモーション(広告、販促)
- ピープル(生産性の高い人材)
- プロセス(コンサルティングプロセス)

◆3つのPの中では「人材」を重要視する（「ほけんの窓口」の場合）

- 最大の差別化はショッププランナーの能力である
- 指導・教育・研修に経営資源（人、モノ、マネー）を投入
- 大阪・豊中と神奈川・熱海に研修センターなど全国に5カ所設けている
- 教育部に専属スタッフ30名以上いる
- 必要なスキルは、ヒアリング、提案力、クロージング力など
- ショップ全体でノウハウを標準化している

◆「ほけんの窓口」にとって、もう一つの成長ドライバー は地銀とのアライアンス

- リテール金融の新しいビジネスモデルを共同で作る
- 銀行の住宅ローンセンターに「ほけんプラザ」を併設（14行に42店舗開設）
- 販売体制の支援
 - 行員向けに保障性商品の販売スキル研修を実施
 - 集客支援を実施
- 「1県1行」をルールに、30行との業務提携を目標にしている。

◆一方、地銀が生命保険の販売で狙っていることは

- 若年層夫婦や若年の資産形成層の囲い込み

※資産形成層:既にある程度貯蓄ができていて、これからさらに資産形成が進むことが期待される30歳～40歳代

- 保険販売によるフィービジネスで安定収益を確保

- ライフプランニングに基づくコンサルティング技術の向上

- 顧客ロイヤリティの向上

◆消費者の生命保険加入意識も大きく変わってきた

- セールスマンから勧められるままに加入したくない。
- 事前にインターネットで情報収集をするようになった。
- その情報を比較して、検討して、自分に最適な保障を選びたいと考えている。
- 不適切な商品を選択して後悔したくない、という思いが強い。

◆でも、消費者はこんな悩みや要望を抱えている

- 情報が過剰で「情報疲労」に陥り、判断に迷う
- 保険は購入頻度が少なく、経験値が蓄積できない
- 個人に合わせたカスタマイズが必要だが、選択が難しい



高い専門性を持った人からのアドバイスを求める

◆消費者がセールスマンより来店型ショップを選ぶ理由

- 自分が保険の必要性を感じた時に相談できる
- 漠然としたニーズでも、きちんと「傾聴」してもらえる
- 適切な選択肢を提示してもらえ、その中から選べる
- きちんと理解し、納得して加入したという満足感がえられる



そうすると継続率が高まり、紹介も出てくる可能性が高くなる

◆来店型ショップは急激に成長したばかりに、こんな批判を受けるようになった

乗合代理店として「公平・中立」な商品選びをしているというが...

- 顧客ニーズよりも手数料を優先しているのではないか？
- 商品選択プロセスが不透明である
- 本当に中立性が実現されているのか疑問



加入プロセスに対する不信感が生保業界内外で高まる

◆これに対して行政も動き出した

保険業法改正の一連の動き

- 2012年4月～金融審議会での議論
- 「保険商品・サービスの提供等のあり方に関するワーキング・グループ」が発足
- 2013年6月～16回の論議を重ね、報告書を公表
- 2014年5月～改正保険業法公布
- 2015年2月～パブリックコメント公表
- 2015年5月～パブリックコメント回答を公表
- 2016年5月～改正保険業法施行

◆ワーキンググループでは何が論点になったか

＜保険募集・販売ルールのあり方＞

- 1、保険募集に係る行為規制
- 2、乗合代理店・保険仲立人に関する規制
- 3、募集規制の及ぶ範囲等

◆来店型ショップは従来の専属代理店と違いどこが問題か？

- 提携する保険会社のコントロールが効きにくい
- 顧客は、来店型ショップを顧客自身の代理人のように誤解する

◆保険募集の基本的ルールの新設

改正保険業法では次の2点を重視

1. 意向把握義務
2. 情報提供義務

◆ 1. 意向把握義務

- 最終的な意向確認だけでは不十分
- 顧客の意向確認→提案(推奨理由)→再確認→相違点の確認→契約
 - 「顧客ニーズの把握」から「そのニーズに合った保険プランの提案」まで、一連のプロセスを整備することを義務化した

◆ 2. 情報提供義務

保険加入の判断の基となる〈商品およびその他の情報〉の提供を義務化した。

■ 顧客が保険商品の内容を理解するために必要な情報

⇒ 保険金の支払条件、保険期間、保険金額など

■ 顧客に対して注意喚起すべき情報

⇒ 告知義務の内容、責任開始期、契約の失効、セーフティネット

■ その他保険契約者等に参考となるべき情報

⇒ 主要な付帯サービスなど

◆保険募集人に対する体制整備義務

提携先の保険会社を通じた管理・指導に加え、保険募集人についても、**<業務規模・特性に応じた体制整備>**を来店型ショップに義務化した。

■ 社内規定の整備

⇒ 募集方針、クレーム対応など

■ 管理監督のできる態勢整備

◆さらに大規模代理店(特定保険募集人)が求められること

●大規模代理店の条件

▶取扱保険会社(1業態)15社以上、手数料・報酬10億円以上

●大規模代理店の募集形態や販売実績を把握するため、金融庁は以下を来店型ショップに求めた。

▶事業報告書を毎年提出させる

▶帳簿書類の作成・保存を義務化

▶手数料を毎月、保険会社別に報告させる

◆これらの保険業法の改正に伴って来店型ショップは具体的に何をするのか

- 保険会社の代理であることを明示する
- 比較可能な商品をすべて明示する
- 提示・推奨するときは、その理由を分かりやすく説明をする
- 適切な比較・推奨を行うプロセスをきちんと整備し、記録を残す

◆金融庁は手数料バイアスをどのようにチェックするのか

＜金融庁モニタリング調査の事例＞

- 全ショップの新契約件数のうち、A社（生命保険会社）のシェアは17%だが、
- あるショップは25%、他のショップは10%、と差がある。

このような場合、金融庁の調査ではこのように質問される。

「なぜ、ショップによって差が出るのか。この理由を説明して下さい」

◆来店型ショップの回答例

＜社内で調べてみると・・・＞

- 25%のショップは、旧商品を扱っており、新商品への乗換はお客さまのためになると考えた
- 10%のショップはもともと既契約が少なかったもので、特に勧めなかった



金融庁からは「社内で自己検証していないのですか」と問われる



すなわち、金融庁はショップごとの件数の偏りだけを問題視しているわけではない

◆提携先の保険会社のキャンペーンで特定の会社のシェアが高まるケースでは

来店型ショップの本部はキャンペーンを把握しているか？支店にどのように周知徹底しているか？



金融庁は「全社的にきちんと管理するよう」指導



手数料の多い、少ないだけを問題にするのではない

◆2016年度から新募集体制へ

- 2013年から3年間は改正保険業法への準備期間だった
- 2016年から2年間は、新募集ルールのプロセスを定着化
- それがきちんと守られているか、その確認が最優先課題

◆来店型ショップとしての販売方式が選択できるようになった

①比較推奨販売

すべての取り扱い保険会社から商品を選ぶ

②特定商品を提示し、推奨して販売

ショップで選定した保険会社の商品から選ぶ

⇒ ガン保険、終身医療保険など、商品カテゴリー毎に複数の保険会社を決めて販売する

③特定商品を推奨して販売

特定の保険会社の商品のみを販売

⇒ 来店型ショップの経営上の観点から、過去の販売実績を踏まえて特定の会社の商品だけを販売する

◆来店型ショップが販売方式を特定すると、消費者への影響が懸念される

- どのタイプを選択したかをホームページに明示しなくてもいい



- 来店者はどのショップも同じような提案をする、と思っている



- 行ってみたら提案内容が違い、戸惑うのではないか？

◆「ほけんの窓口」2015年度上半期の業績

- 相談件数15万900件
- 新契約件数24万9000件
 - ▶ 生保19万4000件(新契約高約9000億円)
 - ▶ 損保 5万1000件(収入保険料約75億円)
 - ▶ その他 4000件

◆「ほけんの窓口」のここ数年の来店傾向

- 来店者は30代が一番多いが、20代、40代、50代も各2割ずついる。
- インターネットで予約が必要としているが、ショッピングモールでは飛び込みの来店も増加している
- 土日、休日の来店者が全体の約4割を占める
- 相談のきっかけは①保障内容に対する不安、②更新や見直し案内を希望する、③保険料の節約、④病気やけがの心配
- 相談したい保険種類①医療保険、②生命保険、③ガン保険

◆販売品質を測るバロメーターは継続率（「ほけんの窓口」 の場合）

- 13カ月目 97.7%
- 25カ月目 94.6%
- 37カ月目 93.4%

- ▶ 生保各社の25カ月目が86%から89%なので、それを上回る
- ▶ 加入時のコンサルティングレベルの高さを示している

◆内部監査態勢

- 年1回、全店で30項目にわたりチェック
- 評価はAからDの4段階で、一定水準以下のショップには再監査を実施
- B以上を求める、Dにはペナルティを課す
- CとDをなくすことが目標

◆来店型ショップのビジネスモデルの進化

- 生損保のワンストップ化で「安心の輪」を広げる
- 火災保険、自動車保険に伸びシロがある
 - 課題はメンテナンス。1年契約の(火災保険、自動車保険は)更改業務の負担が大きい
 - 損保専門の部署を作り分業化すると、コストアップになる

◆顧客の来店動機をどのように作り出すか？

- 損保契約の利用

自動車保険など、1年契約の損保商品を結ぶことで、定期的な来店を促す

- 予約サイトとの提携

ショッピングモールに店舗を構える来店型ショップは、端末パネルを店内に設置して、モール内のレストラン予約などに活用してもらう

◆既契約者とのリレーションシップ構築の流れ

「保険のプロ」と評価される接客、コンサルティングを行うことで、

顧客満足度高まる



新規見込客の紹介が出てくる



さらに、既契約者からの追加加入



世帯のメイン化、収益力向上

※世帯のメイン化：世帯から「メインの保険代理店」として選ばれること

◆3プラス1活動の徹底

「3プラス1」活動を比較推奨販売の完成形として徹底する

- 「3」とは、契約までの面談回数（1回2時間程度）
- 「プラス1」とは、保険証券が届いたらもう一度来店してもらい契約内容を確認すること。

実施率はまだ36.8%と低いが、50%を目指している

◆最優の会社づくりは教育、継続研修が鍵（「ほけんの窓口」の場合）

- 初期導入（2カ月）、1年以内のフォローアップ研修、2年目以降研修
- 販売研修ではなく、「聴く力」「意向に基づく制度・商品設計能力」を鍛えることにフォーカス
- 社内試験に合格できないと、ショップに配属されない
- 採用は保険業界外の人が9割

◆1社専属の大手生保もショップ形態を展開している

- 日本生命：ニッセイライフプラザ(98店舗)
- 第一生命：第一生命ほけんショップ(74店舗)
- 住友生命：ほけん百花(71店舗)
- 明治安田生命：保険がわかるデスク(12店舗)

◆大手生保は訪問販売なのに、なぜショップも重視するのか？

- アンテナショップとして位置づけ
営業職員が接触できない顧客層のニーズを探る
- 保険のイメージを変える
どこか難しく、近寄りがたい保険を、やさしく親しみやすいものに変える
- 顧客セグメント
自分で選びたい、保険料は安ければ安いほどいい、という消費者に対応

◆日本生命

〈ニッセイライフプラザ〉

支社ビルなどに設置



- 「地域におけるお客さま総合窓口」と位置づける
- 店舗担当者だけでなく「訪問担当者」も配属
- 資料請求者を訪問して、資料の説明、追加加入を促す

◆新しいチャンネルが大きなシェアを占めつつある

新契約保険料のチャンネルシェアに変化が生じている。

- 営業職員 : 44%
- 金融機関窓販 : 30%
- 保険ショップなどの代理店 : 25%

来店型ショップは若年層、保障中核層が積極的に利用している
(保障中核層: 扶養家族を持つ30歳~40歳代で、最も保障を必要としている層)



一定の規模が期待されるマーケットである



この新しいトレンドに機動的、柔軟的に対応する必要がある

◆日本生命の新3カ年経営計画(2015年度～17年度)

<国内保険事業の強化>

- シェアの低い分野は「営業職員では接点を持ちづらいお客さま」といえる
- 彼らは商品、会社を比較する傾向が強い
 - 「接点を持ちづらい」層にもきめ細かく対応することが急務
 - そのために来店型ショッップマーケットに本格的に進出する

◆日本生命による来店型ショップ「ライフサロン」の買収

- ライフサロンを10億円で買収(2015年6月)
 - 売上高は2億3700万円
 - 店舗数50店舗(愛知県9店、東京都7店)
- 日本生命から社員10名をライフサロンに派遣
- 来店型ショップのマーケティングノウハウを蓄積することも目的

◆ライフサロンの今後の出店計画

10年間に300店まで拡大する予定



だが、出店はショップスタッフの育成と表裏一体のため、



人材をしっかりと育成しながら



新しい募集ルールへの適応を前提に出店を進める

◆日本生命はニトリホールディングスとの提携にも乗り出す

- インテリア小売業大手（ニトリホールディングス）と店舗型乗合代理店の共同運営
- ニトリブランドの店舗網（392店）を活かす
- 2015年9月、第1号店「ニトリのほけん＋ライフサロン」を出店
- 2016年3月までに合計4店舗を開設した

◆日本生命は新しい販売手法にも取り組む

<日本生命の学資保険キャンペーンを展開>

- ニトリの約280店舗のパンフレットラックにリーフレットを置く
- ↓
- 専用のフリーダイヤルが日本生命のコールセンターにつながる
- ↓
- 相談希望者には最寄りの営業拠点对応する

*

◆NTTドコモと業務提携

- NTTドコモは最大手の携帯電話キャリアとして、約6700万契約を保有
 - ドコモショップは全国に約2400店舗
 - ドコモショップで生保の乗合代理店業務を展開する
- ただし、日本生命の専属代理店ではなく、複数の保険会社の商品を取り扱う

◆NTTドコモと提携した日本生命は何をするのか

- 保険商品の提供、代理店業務の立ち上げ支援
- スタッフ育成、業務運営体制整備
- 開始は2016年度第2四半期で、数十店舗のドコモショップから展開を始めた
- 新しい保険商品や保険関連サービスの共同開発を今後検討する

*

◆ドコモショップ生命保険販売のインパクト

もし、ドコモショップが全国1000店舗で保険販売を始めると、ショップ数は既存の約1200店舗から2200店舗に拡大する。(上位6社だけで)

- ▶ 悪い点: 都市圏ではオーバーストアになり、ショップ間の淘汰がさらに進む
- ▶ 良い点: 来店型ショップ全体のシェア(7~8%)をさらに押し上げる効果が期待される

*

◆住友生命グループによるショップ戦略

- 「収益の複線化」のビジネスモデルの1つと位置付け
- 子会社の来店型ショップ「ほけん百花」(71店舗)を三大都市圏を中心に展開している
- 子会社のメディケア生命の商品(医療保険)などを扱う
- 来店型ショップのキーポイントは「立地条件」と「人材」としている

ご清聴ありがとうございます