

## 日本の生命保険マーケット最新事情 2019：なぜ、乗合代理店の子会社化が続くのか？

### 「ほけんの窓口グループ」が商社の連結子会社に

「ほけんの窓口グループ」が、大手商社の伊藤忠の連結子会社になったことに衝撃が走った。

同グループは、保険ショップ「ほけんの窓口」を全国展開しており、その店舗数は660を超え、最大規模を誇る。保険ショップはチャネルとしては後発だが、「意向確認に基づく比較推奨」の販売スタイルはすっかり定着し、ショップ経営は全体的に安定している。

しかし、運営母体の乗合代理店の財務基盤に目を向けると、販売手数料の依存度が高く、その手数料体系も保険会社の都合で変更されることなどから、財務基盤が不安定という課題を抱えている。

ここ数年、手数料体系は乗合代理店の「業務品質」を評価することに重点が移り、それを実現するためのシステム投資、人材投資に余力がない乗合代理店にとって、保険会社などの子会社化が生き残りの選択肢の一つになっていた。

そんな中での「ほけんの窓口グループ」の子会社化だけに、衝撃が大きかった。

伊藤忠は10月29日、同グループの持分比率を46.2%から57.7%に引き上げ、連結子会社化することを明らかにした。

実は、同社は2014年6月、ほけんの窓口と資本・業務提携を開始して、これまでに約160億円を投資していた。

今回の連結子会社化について、「当社が志向しているマーケットイン型ビジネスの中核となるほけんの窓口の子会社化を通じて、顧客サービスの一層の品質向上と事業拡大を支援したい」と、その狙いを語る。

具体的なことは明らかにされていないが、ほけんの窓口にとって、伊藤忠グループの持つデジタル技術を応用することで、提案力向上、集客数アップなど、競合する保険ショップとの差別化が期待できる。

また、伊藤忠はコンビニのファミリーマートを子会社化しており、保険ショップ「ほけんの窓口」との相乗効果を狙ったマーケティングなども考えられる。

ほけんの窓口の店舗数（2018年度）は、直営店415、パートナー店247合計662で、日本最大の店舗網を誇る。地銀とのアライアンスによる提携店舗80（提携行数23）を加えると742店舗になる。

## デジタル社会進展への対応強化を掲げる

ほけんの窓口グループは新年度がスタートする7月、毎年キックオフミーティングを開催し、前年度の総括と新年度の基本方針、業績指標を明らかにする。

2019年度（2019年7月～2020年6月）のテーマは「すべてのお客さまから『ありがとう』と言っていただける会社の実現！！」。経営方針では「絶対に変えてはいけないこと」と、「改革・革新を図らねばいけないこと」を明確にして、業務推進に取り組むことを強調した。

「改革・革新を図らねばいけないこと」の中では、デジタル社会進展への対応強化と情報セキュリティ態勢の一層の強化などを指摘。

デジタル社会進展への対応強化では、次のポイントを挙げる。

- ①マーケット、お客さまの変化を的確に把握し、時代の先端を行く「マーケット・お客さま戦略」の構築。
- ②お客さま情報の付加価値を高め、「徹底した生涯顧客化」を実現する。
- ③「空中戦」から「地上戦」への誘導策の店舗戦略を含めた充実・強化。
- ④直営・パートナーG・銀行、そして既存店舗一体となった戦略構築。

評価制度も全面的に改定した。

従来の成績中心評価から、「お客さまの声」「人を育てる」「店としてのチームワーク」「個人別7カ条評価」「政策・施策取り組み実態」などの総合評価にする。

キックオフミーティングでは、『お客さまにとって最優の会社』の実現を目指して、この終わりなき戦いを、ただひたすら『当たり前のことを普通に心を込めて真面目に』取り組み、信頼を積み重ね、お客さまと共に歩み続けたい」と宣言。

ちなみに、同グループはお客さまと向き合う7カ条として ①「お客さまの意向」を承ることが、私たちの仕事の始まりです ②「お客さまの立場」で考えることが、私たちの仕事の基本です ③「お客さまの期待」に答えることが、私たちの仕事の責任です ④「お客さまの評価」こそが、私たちの仕事の物差しです、などを掲げている。

## 大手生保も保険ショップを相次いで買収

保険ショップの買収では、日本生命が2015年5月に来店型ショップ「ライフサロン」を約10億円で買収した。大手生保による保険ショップの先駆けとなった。2014

年 10 月末の店舗数は 50 店舗（愛知県 9 店、東京都 7 店）で、2013 年度の売上高は 2 億 3700 万円。

日本生命からは 10 名の社員を派遣し、来店型ショップのマーケティングノウハウの蓄積などが狙いだった。

そして、2017 年 3 月に「ほけんの 110 番」（89 店舗）の買収を明らかにした。89 店舗のうち 42 店舗が九州エリアに集中している。

住友生命も 2017 年 7 月、関西エリアに保険ショップを 20 店舗展開する「保険デザイン」を買収。保険デザインは 2008 年 7 月の設立。資本金は 2000 万円。店舗網は大阪府 8、京都府と兵庫県が 5、奈良県 2 など。

住友生命グループでは、子会社のいずみライフデザイナーズが保険ショップ「ほけん百花」を展開。首都圏を中心に 71 店舗を数え、保険デザインの買収で店舗数は 91 店舗になり、首都圏と関西エリアに保険ショップ網を持つことになった。

第一生命も 2018 年 4 月、乗合代理店「アルファコンサルティング」の株式を 100%取得し、子会社化した。アルファコンサルティングは 2002 年 8 月設立で、資本金は 1000 万円。全国に 22 の拠点網を持ち、保険募集人は約 120 名。

朝日生命も 2018 年 10 月、保険ショップ「F.L.P」を子会社化した。F.L.P は首都圏を中心に 20 店舗を展開。

さらにメットライフ生命は 2019 年 6 月、乗合代理店「フォルテシモ」の株式を 100%取得し、子会社化した。フォルテシモは 2004 年 4 月の設立。資本金 1000 万円。従業員は 50 名。

メットライフ生命は「グループ企業となることで、お客さまにより高い付加価値を提供し、お客さまの期待を超える総合保険代理店としてさらなる成長をしたい」という。

このように、乗合代理店にとって、顧客本位の業務運営を推進するための募集態勢の整備、乗合代理店のインセンティブの見直しなど、厳しい経営環境が続く中で、大手生保の子会社化は生き残りの選択肢になっている。

## 乗合代理店のインセンティブに厳しい目

乗合代理店に厳しい経営環境を突きつけている大きな要因として、2016 年 5 月の改正保険業法施行がある。

保険募集の基本的ルールとして、「意向把握義務」「情報提供義務」が導入され

た。特に「意向把握義務」では、最終的な意向確認だけでは不十分で、顧客の意向確認→提案（推奨理由）→再確認→相違点の確認→契約までの一連のプロセスを整備することが義務付けられた。

それを実行するための「体制整備義務」も課せられ、それを組織として機能させるための「PDCA サイクル」の実践が求められる。内部規定やマニュアルを制定（PLAN）し、それに沿った運営をする（DO）、実行した結果を確認・分析（CHECK）して、問題があれば改善していく（ACT）というサイクルである。

乗合代理店のインセンティブに対しても、厳しい目が向けられている。

金融庁は「代理店手数料は顧客に合理的に説明できることが重要であり、また、販売量に応じた上乘せボーナスなどのように代理店手数料の多寡で、意向把握や比較推奨を歪めることがないようにすることが必要」と厳しく指摘。

これを受け、保険会社はこれまでの「業績」だけを評価するものから、「顧客本位の業務運営」をはじめサービス向上に資する取り組みなど、乗合代理店の業務品質を評価する手数料体系に変えた。

この結果、乗合代理店として業務品質を高めるためのシステム、人材育成などへの投資が必要となり、たとえ、手数料水準が変わらないとしても、それだけコストアップにつながる。

2016年5月の改正保険業法施行から3年半の間で、「顧客本位の業務運営」を徹底しなければ生き残れなくなった生命保険マーケットの中、地方都市で50~70店舗を展開している乗合代理店は、生き残りを模索する中で、「大手生保の子会社」を選んできた。さらに、最大手のほけんの窓口グループも商社の子会社となる選択を迫られた。

保険ショップは誕生してから20年を迎える。消費者の支持を得て、生命保険チャネルとして確固たるポジションを築いたことは間違いない。

しかし、次の成長戦略を描くために、AIなどへの投資は避けられないが、そのための財務力は脆弱だ。ここ数年の乗合代理店（保険ショップ）の買収は、その現実を改めて浮き彫りにした。

今後、乗合代理店は保険会社の子会社となることで、それなりの「業績貢献」を求められる。これまで築いてきた保険ショップの「顧客価値」と業績貢献のプレッシャーとの間で、どのような未来像を描くのか、2020年は新しいステージが始まる年と位置付けられるだろう。

## 年間契約数は 45 万 2000 件、損保が 3 割占める

参考のために、ほけんの窓口グループが公表した 2018 年度(2018 年 7 月～2019 年 6 月)の品質指標 (KPI) の一部を紹介したい。

- ・契約者数=107 万 2054 名 (前期末比 14 万 5329 名増加)。
- ・保有契約件数 =224 万 4795 件 (同 30 万 7557 件増加)。
- ・新契約件数=45 万 2000 件。種目別では医療保険が 11 万件、自動車保険 7.9 万件、ガン・三大疾病 7.8 万件、終身保険 5.9 万件、定期保険と火災保険・地震保険がそれぞれ 3.7 万件など。損保は 31.1%を占め、一定のシェアを確保している。
- ・年間相談件数=90 万 9659 件。内訳は新規顧客の相談が 55 万 4431 件と最も多く、既顧客の追加相談が 17 万 7181 件、加入手続きなど 17 万 8047 件。新規顧客の相談は 9.8 万件増加している。
- ・継続率=13 カ月目が 97.3%、25 カ月目が 95.1%、37 カ月目が 92.6%、49 カ月目が 89.6%、61 カ月目が 87.4%。
- 自動車保険更改率=90.2%。
- ・3 +①実施率=78.6%。16 年度の 58.3%、17 年度の 66.1%と着実に上がっている。

3 +①活動の「3」は契約するまでの相談回数で、「プラス 1」は保険証券が届いたら、契約者にもう一度保険証券を持って来店してもらう。再度、契約内容を説明し、確認してもらうことで、新しい募集ルールの意向確認、比較推奨の完成度を上げる。

著者プロフィール

### 鈴木健市 (すずき けんいち)

保険ジャーナリスト。大手保険専門紙に 34 年勤務。2000 年以降は、インターネット生保、保険ショップ、大手生保の海外進出、経営戦略、保険審議会、インシュアテックなど幅広く取材。「保険マーケティング研究会」を主宰。OLIS のセミナーでも講師を務め、台北、ソウル、北京、バンコク、ジャカルタでも講演。