代理店経営

地域密着と顧客満足

「街の保険屋さん」として生き残る

関西保険ライフ株式会社　代表取締役会長　藤森 春夫氏

競争相手には真似のできないサービスを

大阪府枚方市の幹線道路沿いに来店型店舗を構え、36年間、地域に根ざした代理店経営を続ける関西保険ライフ株式会社（スタッフ6名）。顧客サービスの充実、ITの積極活用、独自の人材の採用・育成など、常に新しいことにチャレンジしてきた代表取締役会長の藤森春夫氏に、地域密着の代理店が置かれている状況やその生き残り策について聞いてみた。

戦略の練り直しで打開

厳しさ増す地域密着のプロ代理店

―　まず、代理店を取り巻く環境についてお願いします。

藤森　今年で創業36年になりますが、当社のように店主が損保会社の研修生から独立して開業した地域密着型のプロ代理店の経営環境は、年々厳しさを増しています。新車販売の伸び悩みや少子化の影響などもあって、自動車保険を中心とした損保マーケットは縮小傾向にあり、全体的に代理店手数料も下がっています。さらに、ダイレクト系保険会社や金融機関、全国規模でチェーン展開する来店型保険ショップなど、新しい販売チャネルが参入し、合併や廃業で既存の代理店の数が減っているのに、競争相手は逆に増えています。

実際、損保のみで前年と同じ収入を確保するのは並大抵ではありません。横ばいなら、まだいいほうだと思います。損保の減収分を生保で補っているような状況です。今のままのやり方では、いずれ損保はジリ貧になっていきます。

―　地域密着の代理店が生き残っていくための打開策としては。

藤森　業界内では、合併やグループ化による代理店の大型化しかないような雰囲気になっています。それを否定するわけではありませんが、一方で、そうした道を選ばず、自主独立を貫き、現状の陣容や規模のなかで地域に密着し、お客様満足を追求していく代理店も十分に生き残っていけるはずです。そのためには、戦略の練り直しが必要になってきます。

近くの「街の電器屋さん」で興味深い取り組みをしているのを知り、ヒントになりそうだと感じました。その電器店は、家庭の照明器具や町内の街灯などの電球交換をたった一つであっても、電話一本ですぐに来てくれるそうです。出張費などは不要で、部品代のみです。普通に考えると、それだけでは利益はほとんど出ないはずです。しかも、そのお店で購入した製品の修理はもちろん、他店で購入した製品の修理依頼にも気持ち良く応じてくれると、評判が評判を呼び、お店は繁盛しているとのことです。私もそのお店の名前が入ったライトバンをよく見かけます。

とくに、お年寄りだけの世帯には重宝がられています。高齢になると、電球を交換するのもひと苦労です。「こんなことまで頼めない」ということでも気軽に応じることで、お客様の心をつかんでいるようです。扱っている商品の値段は、家電量販店と比べれば決して安くはありませんが、お客様はそのお店のアフターサービスに付加価値を感じ、ほとんどの家電をその電器店で購入するようです。家電量販店が多数出店し、インターネットでも簡単に買えるようになり、いずれは小規模の電器店は街から姿を消すとまで言われていました。しかし、このように地域の人たちに頼りにされ、なくてはならない存在になっているお店もあります。

代理店業界も同じことが言えます。新規参入のチャネルにお客様を奪われ、昔ながらの地域に密着した、いわゆる「街の保険屋さん」が危機的な状況にあります。「大型代理店以外は必要ない」と言う人もいますが、私はそうは思いません。ただ、従来どおりの経営をしていると、淘汰されるのは目に見えています。その電器店のように、他のチャネルでは対応しきれないサービスを徹底して行い、特化していく、そういった戦略が必要です。

例えば、代理店は事故を含めお客様から様々な相談を受けます。なかには他社契約の保険の場合もありますが、その時にどんな対応をするかで、お客様の印象も違ってくるはずです。お客様が何を期待しているのかを考え、行動していくことが大切です。

保険会社の方針や時代の流れに逆行する部分もあるでしょうが、ある程度の効率性や生産性は度外視してでも、フットワークを軽くして、地域のお客様の懐深くに飛び込み、競争相手には真似のできないサービスをしていくだけの覚悟が、今、問われているように思います。当社としては、地域の多くの人たちのお役に立ち、なくてはならない存在だと認めてもらえる代理店を目指していきたいです。

接点強化に損保を活用

お客様を永続的に守り、安心届ける

―　効率性や収益性を考えると、生保を中心とした営業体制にシフトしていくことも考えるべきでしょうか。

藤森　損保マーケットがさらに縮小していけば、生保に専念することも一つの選択肢だと思います。当社の場合は、かなり前から生保販売に取り組んできたこともあって、今では手数料収入全体に占める割合は6割を超えています。生保の割合が高くなればなるほど、事故対応を含め損保は時間や労力がかかり、その割に対価が少ないように感じてきます。しかし、当社でこれだけ生保が伸びたのも損保のお客様があったからです。自動車保険や火災保険などで何十年と信頼関係を築いてきたから、今があるわけです。そういう意味で、生保代理店にない強みがあり、損保のお客様も大切にしていきたいです。

それに、生保との大きな違いとして、損保には毎年、満期更改があります。これをうまく活用していかないといけません。生保のみのお客様の場合、契約後は定期的に会う必要性はありませんが、損保では最低でも年に一度は会うことができます。その際に、生損保の話ができ、接点強化につながります。

気を付けないといけないのは、現在はキャッシュレスや継続時の電話募集が可能となり、満期案内の送付、事故対応までも保険会社がやってくれますから、代理店自らが計画的にお客様とコンタクトを取っていかないと、接点が徐々になくなってしまう可能性があります。お客様と保険会社が直接つながる方向にあり、お客様とどう向き合っていくのかを代理店は再度見直していく必要があります。

―　具体的にどういった取り組みをしておられますか。

藤森　お客様と直接会う機会をできるだけ増やす取り組みをしています。一つは、事務所に来店スペースがありますから、お客様に直接来てもらうことです。目立つ看板や季節に合わせた飾り付け、駐車スペースなど、気軽に来店してもらえる店づくりをしています。ホームページを使って積極的にPRもしており、今では、更改手続きや相談などで来店されるお客様が全体の3割近くになっています。

もう一つは、満期時に限らず、お客様のところへできるだけ訪問するようにしています。いきなり訪問するのは難しい面もありますから、まずはダイレクトメール（DM）を送付します。この前は、地震保険を付帯していない火災保険のお客様へ案内を送りました。DMが到着したころを見計らって、必ず電話でフォローしています。その際に、希望を聞いてアポイントを取ります。DMに限らず、やりっ放しではなく、ちゃんとフォローしていくことが大切です。仮に訪問できなくても、電話を入れることで最新の情報が得られます。

当社では、お客様の情報をデータベース化しています。生損保の契約内容や家族構成、生年月日、勤務先はもちろん、どういう経緯で契約になったのか、DMをいつ送り、いつ電話でフォローし、どういう話をしたのかといったことまで、あらゆる情報を蓄積し、更新していくことを習慣化しています。情報をきっちり管理していますから、お客様から連絡が入った場合、スタッフなら誰でも迅速に対応できますし、新たな提案をするための材料にもなります。スタッフ全員、会社全体で、お客様を永続的に守り、安心を届けることができるのも、地域密着の代理店ならではの特長ではないでしょうか。

―　スタッフが果たす役割も重要ですね。

藤森　これまで述べてきたことは、私一人の力では決してできません。スタッフの協力があってはじめてできることです。当社には、ずば抜けた能力を持ったスタープレーヤーはいませんが、一人ひとりが責任感を持って、自分の役割をちゃんと果たしています。「チーム力」は非常に高いと思います。私はリーダーとして、スタッフの意見や要望を吸い上げ、働きやすい環境を整える裏方に徹しています。

特別なことは何もしていません。スタッフを信頼し、全面的に仕事を任せています。任せられると、逆にいい加減な仕事はできなくなるようです。自分で考え、自分で決めていくので、自立心が養われ、成長も早いです。もし、何か問題が発生した場合は、私が責任を持って対処するようにしています。一つひとつの業務に対し「お客様に喜んでもらえることなのか？」「お客様満足につながることなのか？」を常に問いながら、仕事をするように言っています。