

保険チャネルの自立に向けた課題 と展望～流通小売チャネル政策から学ぶ

代理店などの保険チャネルの自立化が停滞している。これは従来のチャネル・コントロール政策の限界が来ているものとも考えられる。流通小売におけるチャネル時代変遷を参考にしたとき、今後、「保険デマンドチェーン」の構築によるチャネル・パートナーシップの先取りと、手数料制度に関する改革が必要となるだろう。

保険チャネルにおける現在の課題

保険業界は金融自由化以前の商品横並びの影響もあり、販売による差別化を重視してきた。代理店や営業職員に対して「報酬」と「制裁」のパワー資源¹⁾を用いて、営業力を最大限に引き出すチャネル・コントロール政策が主流となっている。しかし、自由化から30年近くが経ち、従来のチャネル・コントロール政策の弊害が多く見られるようになってきている。

本稿では、この保険チャネルにおける課題への対応として、チャネル・パートナーシップ政策と手数料制度改革の2点を提案したい。

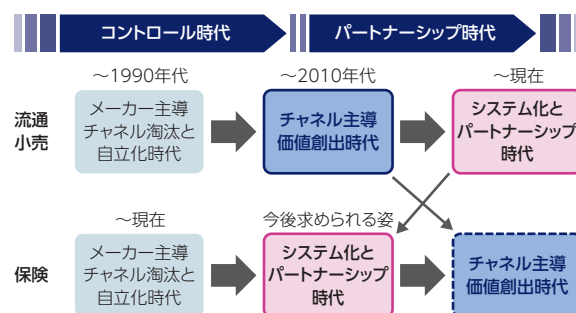
流通小売におけるチャネル時代変遷

流通小売におけるチャネル論では、以下のような時代変遷を辿ってメーカーとチャネルの関係が進化していくという考え方が主流である。

- ①報酬や制裁などのパワー資源を用いたチャネル系列化
- ②メーカー主導によるチャネル淘汰と自立化支援
- ③チャネル主導によるPB商品などの新たな付加価値創出
- ④情報システムの活用による製販連携＝チャネル・パートナーシップ

現代では、メーカーやチャネルだけでなく物流会社なども含めバリューチェーン全体として、POSからSCM、EDIへと情報システムをつなげて全体最適化を目指す動きが活発である。これは、MaaS²⁾のようなモノからコトへのサービス化の動きとも合致する。

図表 メーカーとチャネル関係の時代変遷



(出所) 野村総合研究所

チャネル・パートナーシップ時代の先取り

保険業界をこの流通小売の時代変遷に当てはめると、現在②のメーカー主導のチャネル淘汰・自立時代で停滞しているといえよう。

③チャネル主導による付加価値創出へと進むためには、チャネルの自由度と危機感を高め投資を促す必要がある。例えば、エンベデッドなどの新しい売り方、リスク分析システムやデジタルマーケティング、AIなどへのデジタル投資である。そのために、保険業界としては、APIの標準化・オープン化を推進し、④情報システムの活用によるチャネル・パートナーシップの構築を先取りしていくことが必要になると考えられる。

流通小売のような物流や在庫リスクがない金融業におけるチャネル・パートナーシップ構築では、顧客情報や契約情報の共有が大切になる。その一つの形として保険デマンドチェーンマネジメント(DCM)を提案したい。顧客のニーズをタイムリーにとらえ新商品開発につなげるとともに、契約情報だけでなくコンタクトセン

NOTE

- 1) チャンネル・コントロールのためのパワー資源
1. 報酬(代理店手数料等)
2. 制裁
3. 正統性
4. 一体化、準拠、ブランド
5. 専門性、販売ノウハウ、情報
出所: LW、STERN&AIEI Ansary Marketing Channels 1988
- 2) MaaS(マース: Mobility as a Service)とは、複数の公共交通や移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済等を一括で行うサービス。観光や医療等の目的地における交通以外のサービス等との連携も含む。
- 3) NPS (Net Promoter Score = ネットプロモータースコア): 友人などに製品やサービスを薦める度合い。自動車メーカーがディーラーを評価する指標として既に活用されている事例もある。
- 4) 「流通チャンネルの転換戦略」ダイヤモンド社 P50。
- 5) 流通BMSとは、流通ビジネスメッセージ標準(Business Message Standards)の略称で、2007年頃から経済産業省が中心となり仕様を策定し、現在多くの流通事業者が利用している。

ターや事故受付、支払、付帯サービスやキャンペーン情報など多くの情報を統合してチャンネルと共有しリード獲得や育成につなげるものである。

この保険DCMは、今後拡大が見込まれるエンベデッドや団体、フリートなどの法人経由チャンネルにおける明細管理も統合し、顧客起点でのマルチチャンネル戦略の実現へと繋がっていくものとなるだろう。

手数料制度の改革

チャンネルの自由度を高めるためには、パワー資源の報酬に当たる手数料の「時間軸」と「囲い込み」の問題解決も必要となる。

「時間軸」の問題とは、保険会社としては顧客との長期的な信頼関係を築きたいが、代理店としては短期的な手数料を稼ぎたいという動機が働く問題である。「囲い込み」の問題とは、保険会社としては自社の売りたい商品を優先して売って欲しいために手数料率を制御する問題である。このことは、顧客に適した商品を組み合わせることで売りたいと考える代理店や顧客にとって不利益となることがある。

流通小売の歴史を参考にしたとき、解決の方向性としては下記2点がある。

①手数料の長期間化、シンプル化、引き下げ

顧客と長期的な信頼関係を築くためには、契約時の短期的な手数料よりも毎年の継続的なコンタクトやNPS³⁾など長期的かつ顧客視点に基づいた手数料割合を増やしていく必要がある。またそもそも手数料が高いと、手数料のみに頼ってしまい新たな付加価値を付け加えようという動機が働かなくなってしまうだけでなく、無理をし

て販売しようという動機になってしまう。そのため、手数料のシンプル化や引き下げが必要となる。このことは流通小売の2000年代以降におけるチャンネル・パートナーシップ戦略実現のためのリベート簡素化の動きと合致する。

②差別化できるブランドとノウハウ提供

チャンネルが手数料の高さからだけでなく積極的に自社商品を売りたくなる仕組みを作る必要がある。そのベースとなるものが、パワー資源におけるブランドとコンサルティングノウハウや商品力である。そのためには、顧客ターゲットに応じたサブブランド構築とアジャイルな商品開発力が必要となる。

国の役割

これらの保険会社や代理店の動きを促進するためには、国として商品認可の迅速化や自由度向上が必要となる。米国の「ロビンソン・パットマン法」や「自動車ディーラー保護のための連邦法」のように海外においては独禁法をベースとしてチャンネルとメーカーのパワーバランスを保つ例が多い⁴⁾。日本でも流通BMS⁵⁾や銀行のオープンAPIなど、国が主導して業界標準のデータ連携を推進し変革を促してきた。保険業界においても、新たなチャンネル育成のためにAPIやデータ標準化など、さらなる国の主導が求められるだろう。



Writer's Profile

佐々木 崇 Takashi Sasaki

保険ソリューション事業本部 未来保険研究室 室長
兼保険インテグレーションデザイン部 部長
専門は保険ビジネスおよび新規事業開発
focus@nri.co.jp