代理店経営情報

シンニチ代理店版

選ばれる地域No.1代理店づくり！

～営業戦略編～

セブンスターズコンサルティング株式会社
代表取締役 佐々木 篤史
シニアコンサルタント 平野 芳生

22

2名プロフィール

ランチェスター販売戦略、情報提供型の購買心理学を基にした循環型セールス、営業スキル研修の3つの柱を基に保険ノ共済代理店、営業パーソン向けに「売れ続ける仕組みづくり」の営業力強化支援コンサルタントとして活動中。独立行政法人 中小企業基盤整備機構 実務支援アドバイザー、NPO法人ランチェスター協会認定インストラクター、一般社団法人 地域活性化推進機構登録専門家、NPO法人 リスクマネジャー&コンサルタント協会 シニアコンサルタント。
https://sevenstars-consulting.com/

代理店経営発展のための条件
固定客からファン、パートナーへ

前回は、地域戦略における5つの原則のうち、「地盤強化の原則」について掘り下げて解説をしました。

今回は、「ナンバー1キープの原則」と「固定化の原則」について解説します。

まず、「ナンバー1キープの原則」とは、これまでもランチェスター戦略の3つの結論のひとつである「ナンバー1主義」について何度か解説をしてきましたが、地域戦略においても同様に「ナンバー1」であり続けることの重要性を説いています。

自社のメインマーケットにおいて「ナンバー1」を作るには、セオリーとして勝てる地域に経営資源を投下していくことから始まります。そして、「ナンバー1」となれば、今度はそれをキープしていくことが重要ということです。ここで、あらためて「ナンバー1」であることのメリットを解説します。

◎「ナンバー1」のメリット

①スケールメリット（営業効率拡大、手数料ポイントアップ、優位な割引率等）
②価格主導権（団体割引、料率交渉力のアップ等）
③代名詞効果（保険のことなら○○代理店と認知されることで口コミが広がり紹介の促進にもつながる）
④持続的繁栄（良い情報や優秀な人材、優良な顧客などが集まりやすい等）
⑤理想の実現（前述により会社の差別化が進み経営理念・使命等の実現がしやすい等）

「ナンバー1」であり続けることは大変ではあるものの、ある特定地域や分野において小さくても良いのでこだわって「ナンバー1」をキープすることの意義は大きいと思います。

地域戦略におけるナンバー1キープの原則は、大口顧客から攻略していくことや大口顧客との関係を強化し、顧客内シェアナンバー1となることも説いています。こうした大口顧客との取引拡大は、営業生産性を高めることにもつながります。

次に「固定化の原則」について解説をします。

顧客生涯価値の最大化を図ることが大切
顧客の増減に関する推移を的確に把握する

これからは、顧客生涯価値（顧客が生涯を通じてもたらす利益）の最大化を図ることが大切になってきます。そのためには、顧客の増減に関する推移を的確に把握し管理していく必要があります。

①見込客（未取引客で、いつでも会って話を聞いてくれるお客さま）
②新規客（新たに契約が成立したお客さま）
③既存客（既にご契約頂いているお客さま）
④休眠客（自動車売却など保険対象がなくなったお客さま）
⑤離脱客（他社代理店に移ったお客さま）

お客さま区分も前述のようにステータスの定義をし、ステータスごとにその増減推移を把握、管理していくのです。こうしたお客さまの固定化に向けたマネジメントを実施されていない代理店も意外と多くあるようです。

どれだけお客さまが増えて減っているのか？、自社全体の傾向や営業パーソンごとの傾向、地域ごとの傾向、顧客年齢層ごとの傾向、業種・マーケットごとの傾向、保険種目別の傾向などを経営者が把握・分析していくことで具体的な対策がイメージできるはずです。

とりわけ、離脱客には、もっと関心を寄せるべきかもしれません。何かしらの原因があって、他社代理店に移ったわけですが、その原因は何だったのか。

そもそも既存客の顧客満足度向上のために何ができることはなかったのか、特に事故がなかった優良なお客さまほど、接点を取る回数が減ってしまいがちです。既存客の顧客満足度をいかに高めていくのか、お客さまが当社でないと困ると言っていただけるようにしていくにはどうすれば良いのか。保険代理店としてお客さまの心に大切な存在として残り続けるにはどうすれば良いのか。喫緊の経営課題ではないでしょうか。

少子化に伴う人口減少が進む中、契約単価・顧客単価といった収入保険料の増大に加えて、自社のマーケットにおける効率的・効果的な顧客数の増大に注力していくことは、一層重要な施策となり、顧客数はあらためて大切な経営指標になると考えられます。

少なくとも、1か月単位、1年単位で、新規客と離脱客の増減推移を把握していないと営業計画、経営計画に具体的な目標件数の設定や個別施策の設定もできないはずです。

地域ナンバー1代理店に向け、お客さまの固定化について見直す機会にして頂ければ幸いです。

次回以降、商圏や地域戦略のノウハウなどについて解説していきます。

やはり、ナンバー1になり、ナンバー1であり続けるためには、お客さまを固定客化させていく必要があります。いくら新規契約が増加していても既存契約が新規契約の落ちを上回る勢いで減っていたのでは代理店経営に発展はありません。健全に成長を遂げていくには、お客さまとの関係性において、「固定客→ひいき客→ファン→パートナー」にしていくという概念が必要であり、契約維持年数という指標を取り入れていくことが重要となります。

需要喚起は消費減税に分があるが、生活保障優先なら給付金が望ましい

第一生命経済研究所、レポート「給付金と消費減税の効果の違い」で主張

第一生命経済研究所はこのほど、「給付金と消費減税の効果の違い」をテーマとしたマクロ経済分析レポートを公表した。そのなかで、「需要喚起は消費減税に分があるが、生活保障優先なら給付金が望ましい」と主張している。今回はこのレポートの要点を紹介する。

●各国の財政措置

新型コロナウイルス感染拡大による悪影響が強まる中、世界各国で財政措置による景気対策に向けた動きが相次いでいる。主要国における財政措置の規模を概観すると、米国が他国を圧倒して大きいことがわかる。トランプ政権は、事業規模で2.2兆ドル（GDP比 9.9%）、財政措置で1.4兆ドル弱（同6.1%）の大型経済対策法案を成立させている。

欧州でも、EU首脳が加盟国に課す財政ルールを一時棚上げし、各国の大胆な財政出動を認めている。日本政府も、生活保障のための現金給付や助成金支給にコロナ収束後の需要喚起のためのクーポンやポイント発行等も組み合わせて、リーマンショック時を上回る対策を講じるとしている。

●なぜ財政出動が必要か

世界各国が積極的な財政政策を打ち出している背景には、①先進各国が金利操作による伝統的な金融政策の効力を失う「流動性の罠」に陥っている、②世界各国が財政政策を採れば、クラウディングアウトの効果は限定的となる、③世界的な金融緩和やリスク回避姿勢等を背景に長期金利が上がりにくくなっている、こと等がある。

財政政策の有効性は乗数効果※で計られるのが一般的であり、給付金や所得減税は多くが貯蓄に回ることから、内閣府の最新短期マクロ経済モデルでも、給付金や所得減税よりも消費減税の乗数の方が高くなっている。さらに、日銀のイールドカーブコントロールにより金利上昇を抑制すれば、給付金や所得減税、消費減税も乗数効果はさらに上がる計算になる。

※乗数効果：経済資源に余裕がある不完全雇用の経済を前提とした場合、例えば政府が給付金や減税を通じて負担を減らすことで国民所得が増加すると、それによって個人消費や設備投資といった民間支出が誘発されることを通じてさらに国民所得が増大し、そこからまた民間の支出が誘発される…といったように等比級数的に国民所得が拡大することを意味する。そして、最終的に有効需要1単位当たり何単位の国民所得が拡大するかといった比率が乗数となり、これが財政政策の効果を示すことになる。

●生活保障と需要喚起は分けて考えるべき

ただし、現実的には単純に乗数効果が高いというだけで財政政策として消費減税のほうが給付金よりも好ましいという結論にはならない。なぜなら、この状況下では医療危機の緩和が最優先課題となるためである。というのも、人々の現下の経済的困難に対して手を差し伸べれば、家にとどまる人が増え、ウイルスの拡散が抑えられる可能性が高い。

しかし、所得税減税ということになると、働けない人には何ら恩恵がないため、あまり意味はない。

また、消費減税は減税前の買い控えにより、家にとどまる人が増え、ウイルスの拡散が抑えられる可能性もあるが、早急な対応が困難であることからすれば、消費減税と所得減税や給付金の良しあしを単純に乗数の高さのみでは判断できないといえよう。

ただし、現金補償はあくまで一時的な生活保障である。従って、ウイルス終息後には、個人消費を支える需要喚起策として、すでに予定されているマイナポイント事業等に加えて、期間限定の全品目軽減税率導入が有効だろう。そもそも2019年10月の消費増税の際には「リーマン級のことがない限り消費増税を行う」と、政府は言っていた。現状はリーマンショック以来の不況が来る可能性があり、したがって、例えば今年7月から年度末までの時限措置として全品目に8%軽減税率を導入することで、消費者の負担軽減と家計の購買意欲を高めることも検討に値する。その際、導入前の買い控えは、現金給付と6月に期限を迎えるキャッシュレスポイント還元で補い、来年4月の消費税率を戻す際の駆け込み反動策として、キャッシュレスポイント還元の拡充復活等で対応できるだろう。また、消費税は社会保障財源として紐づいているという意見もあるが、消費税率5%から10%引き上げで確保した財源13.2兆円のうち社会保障支出に紐づいているのは8兆円程度であり、残りの5兆円以上は政府債務の返済に回っているため、この部分を使えば社会保障財政に影響は及ばない。

なお、自民党内の一部で出ている「消費税率0%」案は、短期間の時限措置であれば、かなりの消費押し上げ効果が期待できるかもしれない。しかし、仮に新型コロナウイルスの終息宣言が出るまでと期限を区切ったとしても、1年続くと、消費税収に代わる27兆円以上の財源が必要になる。従って、仮に9か月続いても財源が4.3兆円程度で済む全品目への軽減税率適用で、昨年10月の消費税率10%引き上げ前の8%の税率に時限措置で戻す案の方が現実的といえよう。

まとめとして、需要喚起を目的とした財政政策の効果は乗数効果をどう考えるか次第であるが、それは同時期の自国の金融政策のみならず、海外の財政・金融政策の動向に大きく左右されるものと考えられる。また、中長期的な乗数効果以前に、今回は短期的な視点からウイルスの感染がいかに医療崩壊と経済崩壊のバランスをとって収束に向かわせることができるかといったことも財政政策の効果を評価する際には大きなポイントになると結んでいる。

知ってトクする 税務情報 1019