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

54

2氏プロフィール
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／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 経営支援アドバイザー、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 経営継続事業推進機構 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、金融内部監査士（ＩＩＡ会員）。
https://sevenstars-consulting.com/

今回も、引き続きランチェスター戦略の基本戦略と五大戦法の活用について、法人営業を担当する保険代理店の営業パーソン（新人）を題材に解説をします。前回は弱者の戦法である「陽動戦」について解説しましたが、今回は強者の戦法である「誘導戦」について解説します。

「誘導戦」とは、強者が次のような戦い方をすることをいいます。

①先手を打つ（差別化）
②自社に有利な土俵に誘導（低価格競争など）
③総需要の喚起

保険代理店の営業パーソンが「誘導戦」を活用する場合ですが、主に取扱いをする保険会社が強者の立場にあることや、自社保険代理店が営業地域において強者の立場にあることが前提となります。

自社保険代理店が営業地域において強者であることを認識することは、シェアの割出し等、困難な場合が多いことから、ここでは「主に取扱いをする保険会社が強者の立場にある」ことを想定し、強者の立場にある保険会社の商品や施策をいかに活用するかという観点から解説します。

まず、1つ目は「先手を打つ（差別化）」です。

例えば、保険会社から新商品が発売された場合は、どの保険代理店よりも早く新商品の差別化ポイントへの理解を深め、お客様（見込客含む）にご案内をしていく、あるいは、自社で専用の差別化セールストークをいち早く確立し、お客様（見込客を含む）にご案内していくという活動がそれにあたります。また、地元のある企業で、他の保険会社を主に扱っている保険代理店と競合している場合、差別化された商品や付帯サービスなどが保険会社で新発売されたのなら、真っ先に提案していくことが大切です。

本来強者の戦略は、ミート戦略、つまり、弱者の差別化を封じ込めることが基本ですが、経営資源を豊富に有している強者が先手を打って差別化戦略を取ることで、弱者の動きを封じ込めることができます。

2つ目は「自社に有利な土俵に誘導（低価格競争など）」です。

保険という商品の場合、保険会社が価格（保険料）決定権を有していますので、保険代理店ではどうにもなりません。また、ランチェスター戦略でいう低価格競争とは、単に利益を削る価格競争ではなく、低価格で製品開発できる仕組みを開発して、結果的に低価格を実現することを意味します。

「自社に有利な土俵に誘導する戦い方」については、事例を上げるとすれば、例えば、「主に取扱いをする保険会社」にしかない差別化された商品・サービスをお客様に提供し、他社保険代理店が新たな提案ができないようにするといった戦い方が考えられます。

また、強者の立場にある保険会社の場合、協同組合など多種多様な組織や団体のマーケットを有している可能性が高いため、保険会社と連携し、そうしたマーケットを最大限活用させてもらうことで、見込先企業に団体割引のある保険料を提示できるケースもあります。

3つ目は、「総需要の喚起」です。

この戦い方は、例えば、強者である「お酢」のメーカーが、自社の製品だけをアピールするTVコマーシャルを打つのではなく、「お酢」を使ったおいしい料理の作り方やメニューに焦点を当てたアピールをすることで、「お酢」自体の総需要の喚起を行うというものです。そのTVコマーシャルを視た一般消費者がスーパーに「お酢」を買いに行った場合に、スーパーの棚には、強者の製品が8割を占めて配置されていることから、結果的に強者の製品が売れるという戦い方です。

保険営業パーソンの場合、「主に取扱いをする保険会社」がTVコマーシャルやイベント出展などをしている場合は、自社の営業に最大限にその情報や内容を活用させてもらうことで、ニーズ喚起を行い、営業に活かすことができます。

今回で、営業パーソンのための五大戦法の解説は終了します。

次回以降、引き続き、営業担当者の攻撃力を高めるための解説をいたします。

強者の戦法「誘導戦」

（図表１）弱者と強者の基本戦略と五大戦法

弱者		強者	
局地戦	・地域を限定 ・市場を絞る ・勝ちやすい場所で勝つ ・地元／地盤を強化 ・狙い目：点の構造、死角、盲点を突く ・うちもの体質を狙う ・攻略順：点→線→面 ・地域担当制が基本	広域戦	・地域を広く展開（全国、グローバル） ・広域戦的な地域を重視 ・市場の規模、成長性、代表性を重視 ・面の市場を重視
一騎討ち戦	・一社独占、または競合数の少ない市場や顧客を攻める ・競合会社別に対策をする	確率戦	・規模が大きく、成長性の高い市場や顧客を狙う ・自社の力を重複化させる ・フルライン戦略 ・販売チャネルの重複化
接近戦	・営業担当者の訪問販売 ・直接販売を重視 ・間接販売の場合は川下作戦を重視 ・Ａａ率を重視 ・一匹狼的な顧客を重視	遠隔戦	・広告などで指名買いを促進、または反響営業 ・間接販売を重視 ・カバー率を重視 ・リーダー的な顧客を重視、頂上作戦
一点集中主義	・事業の集中化、専業化 ・特定の市場、顧客層、地域、商品に集中	総合主義	・事業の総合化、多角化 ・市場、顧客層、地域、商品を幅広く展開 ・物量戦（広告、流通チャネル、営業） 最高立地に最大規模の店・売り場を持つ
陽動戦	・ゲリラ戦(強者のしたくない、できないことをやる) ・情報戦（自社の戦略意図を秘匿する）	誘導戦	・先手を打つ（差別化） ・自社に有利な土俵に誘導（低価格競争など） ・総需要の喚起

アイエスネットワークがDX戦略でセミナー

サイバーリスクへの意識を　リスクの可視化がポイントに

保険代理店向けシステムなどを開発・提供する株式会社アイエスネットワークは10月27日、保険代理店向けWEBセミナーを開き、栗山泰史氏（日本代協アドバイザー）と島田洋之氏（KSystemPlanning、元東京海上日動システムズフェロー）が「保険代理店のDX戦略を考える」をテーマに対談した。

対談では主に、栗山氏が問いを投げかけ、島田氏が見解を示す流れで進行。保険代理店のDX戦略を講じるためにはまず、サイバーリスクを考える必要があると栗山氏は提起し、これを受けて島田氏がサイバーリスクについて考察した。サイバーリスクに対して意識しておかなければいけない前提について島田氏は「サイバーテロが顕在化した場合、情報漏えいや業務の中断・事業の継続性、身代金請求、経営責任などさまざまな問題が生じる。代理店経営者は

栗山氏

島田氏

こうしたリスクを経営リスクだと認識しなければいけない」と述べた。

その上で取り組むべきサイバーセキュリティ対応については「それぞれのリスクを適度に可視化することがポイントだ。抽象的なシステム情報を明確化することでセキュリティリスクの明確化・可視化を図り、それにより脅威が浮き彫りになり、保護するべきものが見えてくるようになる。特に個人情報漏えいリスクを把握することが重要だ」と指摘した。

現状では保険代理店によるサイバーセキュリティ対応が進んでいないとした島田氏はその要因について「事業者によってシステム環境もさまざまなため、各種のサイバーリスクを把握することは極めて高い専門性を要する。保険会社が代理店へのサイバーリスク対策を重要視しているものの、今一歩踏み込めていないのは、こうした点の難しさも一因としてあるからではないだろうか」との考えを示した。

一方で、「代理店が自社のリスクを認識することは極めて重要なことだ」とし、代理店はこうした意識を持ちながらDXに取り組んでもらいたい。そしてこれは経営トップのリーダーシップが必要になることだと呼びかけた。

テーマがDXに移り、保険会社が自社におけるデジタル戦略をどう考えているかについて島田氏は「保険各社は自社の存在意義の再認識・保険の定義の見直し、保険本業の収益力強化、保険事業の一層の高度化、社会的課題の解決、新たな価値創造を目指している」とし、そのためにデジタルを最大限に活用することになると述べた。

一方、保険会社による代理店へのデジタル戦略については「どれだけデジタル化が進んでも、顧客のことを一番分かって寄り添えるのが代理店の優位性であることを保険会社は認識しているため、その強みを最大限発揮できるようなデジタル化支援を行っていただろう」と説明。また、「コロナ禍でリアル対面募集が困難になったことをきっかけに、デジタルツールを活用した顧客・代理店間コミュニケーションのデジタルシフトを進め、今後は代理店の役割や価値を改めて見直しながら、その先に向けて進んでいくと思われる」との考えを示した。

対談後の第二部では、アイエスネットワーク社が自社の保険代理店システム「i-Fit」の新たな販売形態などを紹介した。

BYD向け自動車保険の提供に伴い基本合意　SBI損保

SBI損保は、BYD入準備をすすめてきた。

このたび同社は、「BYD e自動車保険」の提供に伴い、BYD Auto Japan株式会社と基本合意した。

BYDグループは、2023年1月から本格的に日本の乗用車市場に参入する予定で、日本での専用自動車保険の導向け専用自動車保険「BYD e自動車保険」のうち、Webサイトからネット完結で加入できる唯一のダイレクト型保険の専用プロバイダーとして、BYDに提供を開始することとなる。