30年後も地域で信頼される代理店に

有限会社保険ネットワークセンター　代表取締役　宮宇地　覚氏

コロナの影響で顧客接点のあり方や募集方法、業況が大きく変わってしまったという声が多くの代理店から上がっている。こうした状況の中、従来と変わらない募集方法で地域営業を進め、2020年度には過去最高益を示したのは、「循環型セールス」という独自の地域密着活動を徹底する有限会社保険ネットワークセンター（香川県高松市、宮宇地覚代表）だ。「コロナで不安なときこそ、本当に信頼できる代理店や募集人に相談したいというのがお客様の思いだ」と話す宮宇地氏に、次世代を見据えた代理店経営のあり方について聞いた。

宮宇地　覚氏

クローズアップ

循環型保険セールスを徹底
昨年度の業績は過去最高益

――収益構造の改善を図る前に立ち行かなくなり、即効性を求めて合併を選ぶ代理店は多い。

宮宇地　苦境の代理店が大型代理店に参画しても、結局は生産性・永続性に乏しい支店が増えるだけの集合体になってしまうのが実情だ。だからこそ、代理店は業務の標準化をはじめ社員一人ひとりの才能だけに頼らない生産性の高いスキームを構築する必要がある。

――保険ネットワークセンターでは循環型保険セールスを実践している。

宮宇地　基本的に当社は完全固定給の支店展開を基軸としている。スタッフは全員正社員で、事務員を除く営業スタッフは支店内外での異動があり、定期的に配置転換させ、それに伴い担当するお客様も都度替えるようにしている。

――営業スタッフを配置転換して担当する顧客を替えるというのは、多くの代理店がしてこなかったこと。

宮宇地　担当を固定化することが地域密着型営業だという考え方を根本から改める必要がある。当社では地域密着型営業を展開するために、代理店ブランドを徹底的に地域で浸透させるべく取り組んでいる。これが地域密着型代理店のあるべき姿だ。

今まで担当者に付いていたとされてきた契約を組織に付けることができており、お客様もそのように認識してくれることこそが組織化の完成形だと私は考えている。

――すべきことは組織として地域密着できるための仕組みづくり、言い換えれば代理店のブランディング戦略。

宮宇地　保険とは「今このときにあなただけに」というビジネスなので、全国の人に当社を知ってもらう必要はまったくなく、その地域の人たちにだけ知ってもらえればいい。だから口コミで評判を広げる地域密着型の戦略をとっている。

また、代理店ブランドを地域で浸透させるために、当社では新規のお客様に対してはもちろんのこと、更改のお客様に対しても必ず、対面で当社の会社案内を伝えるように徹底している。これができるようになると、突然担当が替わっても次の担当者が会社案内をして、自分の思いをお客様に伝えれば、お客様は「この会社の人たちはきちんと訓練されている」と思ってくれる。そうなれば、担当が替わっても抵抗感はない。ところが、担当が替わり、次の担当者が前任者とは違うことをすると、お客様は嫌がる。前任者のほうが良かったということになり、結局、人に契約が付く形から抜け出せない。

――コロナで環境の全てが大きく変わった。

宮宇地　当社はこれまでも長年、循環型保険セールスを続けることで安定した業況を続けてきたが、コロナ禍の2020年度は過去最高益の業況となった。コロナで不安感を持つ個人や法人が大半だが、こうした状況だからこそ信頼できる代理店や募集人に相談したいというのがお客様の思いだ。その中で当社が過去最高益を示したことは、これまで実践してきた取り組みの正しさが実証されたのだと思っている。

――コロナ禍でビジネスモデルの変革などは施したか。

宮宇地　まったく変えていない。むしろ、当社がこれまで実践してきた取り組みや考え方をコロナ禍だからこそ、一層徹底するようにした。社内でマネージャー会議を開き、私たちの職業倫理は何だろうかとみんなに考えてもらった。パンデミックの中私たち代理店は保険会社が推奨するように在宅勤務でよいのだろうかという考えに至った。私たちは社会のインフラを支えている仕事をしている、いわばエッセンシャルワーカーなのだということを社内で明確に示した。その結果、より訪問による面談を重視し、不安を抱えているお客様に寄り添って不安や心配事を取り除くことに力を入れなければいけないということを社内での共通認識とした。

――コロナ禍だからこそ訪問による面談を重視したと。

宮宇地　当社は現在、9支店あるが、このうちの東京や神戸の大都市圏以外の支店では、面談率が19年度よりも20年度のほうが上がっている。その理由は、笑い話にもなるが、このコロナ禍でお客様にアポイントを取ろうとすると「在宅勤務なので、いつでも家に来てくれていいよ」と言ってもらえて面談しやすくなった。法人についても、普段はなかなか会えないような経営者でも、コロナ禍では移動制限があるため社内にいることが多く、面談の機会を取りやすくなったというのが当社の実情だ。これも、日頃の当社の活動がお客様から理解されているからできることだ。

――行く末に不安を感じている代理店は多い。

宮宇地　「30年後には自分はもう生きていない」という代理店主がいるが、だからこそ今、自分がいなくなってからのことを考えなければいけないのだ。もちろん、その間にはDXの進展に伴い代理店改革をしなければいけない局面が来るはずだが、それでも代理店という職業のあり方の本質的な部分は数十年後でもまったく変わらない。変えてはいけないものの、これを失ったら代理店としては終わりだという本質の部分を身に付けることが何よりも大事だ。多くの代理店は、急場をしのぐための対処療法を余儀なくされている。今後も代理店業界がますます厳しくなるのは目に見えている。だからこそ、まだ代理店を経営する余力のあるうちに、将来のあるべき姿を考え、行動しなければいけない。30年後も活躍している代理店になってもらいたい。

コロナ禍だからこそ本質重視の活動を

次世代代理店経営塾を開講

代理店としての持続的・飛躍的な成長モデル「循環型セールス」を確立する保険ネットワークセンターの宮宇地覚代表とランチェスター戦略を組み入れた代理店による独自の差別化モデルの実践を提唱するセブンスターズコンサルティング株式会社の佐々木繁史代表が共同で、オンラインによる会員制の「次世代代理店経営塾」を開講した。

メインの講師は宮宇地氏が務める。代理店経営のノウハウや知識の習得を求める代理店が入会の対象となり、宮宇地氏がビデオ講座（YouTube）やフォローアップ講座（Zoom）の中で、循環型セールスモデルの詳細を余すところなく伝えていく。佐々木氏によるランチェスター戦略による差別化経営講座も予定している。

ビデオ講座は2か月に一度（奇数月）、YouTubeで会員限定での動画を配信。9月配信分では「ニューノーマルな代理店とは」、11月配信分では「リーダーシップとマネジメント」、来年1月配信分では「セールスとマーケティングの方法など」、来年3月では「1年間のまとめと振り返り」「今後の改善計画の策定」を予定しており、次年度以降につながる。

ビデオ講座の配信翌月にはオンライン（Zoom）でのフォローアップ講座を実施する。ここでは佐々木氏による司会進行の下、宮宇地氏も加わり参加者たちとオンライン上で意見交換や質疑などを行い、都度のビデオ講座の内容についての理解を深める。

会員は、ビデオ講座やフォローアップ講座をオンデマンドで何回でも視聴できるため、代理店が定期の社員研修でこれらのコンテンツをツールとして用いたり、新入社員が入ってくるたびに新人研修などで用いたりするといった活用の仕方もできそうだ。年度末の3月には、コロナの状況次第で、講師や会員たちが一堂に会してリアルでの集合研修や情報交換会の実施も考えている。

この経営塾を企画・運営するセブンスターズコンサルティングの佐々木氏はコンセプトについて「この経営塾の内容は、代理店経営者だけに視聴してもらうのではなく、社内の会議や勉強会などで経営者と従業員たちが一緒になって学んでもらいたいという思いで構成している」とコメント。

宮宇地氏は開講の理由について「コロナ禍で不安を抱える多くの代理店から経営について相談を受けてきた。こうした代理店のために、当社が実践し培ってきた循環型セールスの詳細の手法などについて時間をかけてお伝えすることで、代理店の変革やアフターコロナに向けた事業展開を支援していこうと考えた」とコメントしている。

塾の詳細や入会方法などの照会は左掲のQRコード（次世代代理店経営塾の概要ページ）から。