～保険代理店に求められるRMの知識～　49

リスクマネジメント実践講座

ARICEホールディングスグループ
http://www.arice-aip.co.jp　株式会社A.I.P　代表取締役 ＣＥＯ　松本　一成

◆株式会社A.I.P
平成20年７月に営業を開始し、リスクマネジメントによる法人マーケット開拓力と支店制度によるマネジメント力を強みとし、全国の代理店と連携して業容を拡大している。現在は全国に19の拠点を持ち、損害保険約26億、生命保険約27億の取扱いを行う。2010年４月にはリスクマネジメントのコンサルティング及び教育・研修事業等も視野に入れた総合的な組織体としてＡＲＩＣＥホールディングス株式会社を設立し、理念を共有できる代理店と積極的にノウハウやシステム、及びブランドの共有を進めている。

第49回 リスク対応⑰(5.5)

1．競争環境リスクについて

今回は、戦略的リスクの「競争環境リスク」についてその特徴と対応について説明させて頂きたいと思います。ここで取り上げる競争環境リスクへの対応とは、同業他社と競合する中で競争力を保持し、将来的な競争環境の変化に対応し存続するための取組みです。最初に、競争環境を理解するために必要となる「ファイブフォース」（新規参入・代替品・売り手・買い手・競合の５つの脅威）について説明し、その上で、競争優位を保ち、存続し続けるために必要となる競争戦略について説明致します。

2．競争環境の理解

競争環境を理解するためには、「ファイブフォース」（５つの脅威）をしっかり理解し、認識することが重要であり、現在及び将来の競争環境とその中での自社の優位性やリスクに対応した戦略を立てることが重要です。以下に５つの脅威について保険業界の事例を踏まえて説明していきます。

①新規参入の脅威
参入障壁が低いことによって異業種や他社が自社マーケットに参入してくるリスク
⇒参入者に巨額の投資や規模、差別化要素が必要な場合、顧客に高額な切り替えコストが掛かる場合、法的制約がある場合等は参入障壁が高く既存企業が優位となります。
【保険業界】巨額の投資や特別な差別化要素が不要であるため参入障壁が低く、巨大資本や異業種からの参入は容易であると考えられます。

②代替品の脅威
直接競合の関係になかった企業の製品やサービスが、ある日突然競合となるリスク
⇒代替品はコストパフォーマンスが良く、新たな付加価値やサービスを伴う場合があります（スマートフォンがカメラや時計等の競合となる等…）。
【保険業界】ネットの普及や法律改正でＩＴ企業や金融機関が競合となり、自動運転やＡＩによって保険の必要性や業務が大きく損なわれる可能性があります。

③売り手の脅威
売り手の交渉力によって高価格での仕入れとなり、利益率や競争力が低下するリスク
⇒売り手にとって重要顧客でなく、代替品が無く、他の製品への変更が効かない場合等は売り手の交渉力が強くなり、仕入コストが上昇する可能性があります。
【保険業界】売り手としての保険会社にとって重要で価値のある代理店とならなければ手数料ポイントが低下し、支援を受けられず、大きく収益性が低下します。

④買い手の脅威
買い手の交渉力によって低価格での販売となり、利益率や競争力が低下するリスク
⇒地域に競合がたくさんあり、買い手の製品やサービス品質に影響がなく、切替コストが安い場合、価値の認識が低い場合等は買い手が強くなる可能性があります。
【保険業界】代理店の変更にコストが掛からず、お客様の品質にも影響が少なく、付加価値を感じにくいことから買い手が強いケースが多いと考えられます。

⑤競争業者の脅威
類似の規模・特性の競合他社が多数存在し、過当競争となるリスク
⇒類似した規模の会社が多い場合や業界の成長が遅く、明確な差別化要素や戦略上の違いが無い場合は競争が激化する可能性があります。
【保険業界】類似した規模の多くの代理店が独自の差別化要素を持つことなく、保険会社の指導に基づいて経営しているため、過当競争となっている。

競争環境リスクへの対応

ファイブフォース

①新規参入の脅威	参入障壁が低い事で、異業種や他社が参入してくるリスク
②代替品の脅威	直接競合関係になかった企業の製品が、ある日突然競合となるリスク。
③売り手の脅威	売り手の交渉力で高価格での仕入れとなり、利益率や競争力が低下するリスク
④買い手の脅威	買い手の交渉力で低価格での販売となり利益率や競争力が低下するリスク
⑤競争業者の脅威	競合他社が多数存在し、差別化が図れない事で過当競争になるリスク

3つの競争戦略

	差別化戦略	コストリーダーシップ戦略
業界全体	・同業者に対して特異性で対抗 ・特異性により、買い手の交渉力を弱める ・特異性により新規参入の障壁を高くする	・競合との過当競争に収益性で対抗 ・買い手の値引き攻勢に低コスト化で対抗 ・売り手の値上げ攻勢に生産性アップで対抗
特定領域	集中戦略	
	集中による差別化 ・特定の領域で、差別化を図り競争力を持つ	集中による低コスト化 ・特定領域でコストリーダーとなり、競争力を持つ

3．競争戦略について

競合他社との差別化を図り、競争優位に立つためには、明確な戦略が必要となりますが、一般的な３つの競争戦略について保険業界の事例を踏まえて説明します。

１）差別化戦略
明確な差別化要素を持つことで、同業者に対して特異性で対抗し、買い手の交渉力を弱め、新規の参入障壁を高くする戦略です。
【保険業界】独自の経営資源（付随サービスやリスク診断等）を構築することで差別化を図り、参入障壁を高め、買い手との交渉力を強めます。

２）コストリーダーシップ
他社よりも低コストで商品やサービスを供給することで、競合よりも利益率を高めて競争優位に立ち、売り手や買い手の交渉力に対抗することが可能となります。
【保険業界】ＩＴを活用した効率化や生産性の向上を図ることで、保険料や手数料の低下に対抗し、競合より収益性を確保することが可能になります。

３）集中戦略
特定のマーケットやサービスに特化することで、同業他社との差別化を図ると共に、低コストを実現し、競争優位に立つことが可能になります。
【保険業界】究極の地域密着や専属化による低コストの実現や、業種やマーケットへの特化による専門化で競争力を維持することが可能になります。

4．保険代理店の役割

保険代理店の競争環境は現在も将来も非常に厳しいと言わざるを得ません。多くの巨大資本が低い参入障壁を超えて参入し、車離れや自動運転及びシェアリングエコノミーが保険資源の減少をもたらし、来店型店舗やネット・通販が保険流通の担い手として名乗りをあげています。また、買い手と売り手の交渉力が絶対的に強く、同規模で差別化要素を持たない競合がたくさんあるという競争環境を踏まえて、未来の戦略を描く必要があります。しかし、これは保険業界に限ったことではなく、他の業界ではもっと厳しい競争環境にさらされているケースもあります。保険代理店としてお客様を守るためには、競争環境リスクについてもしっかりと言及し、自社の経験値を踏まえながら、問題提起を行うことが重要です。これからの保険代理店が厳しい競争環境を乗り越えるための重要な差別化要素の一つがリスクマネジメントであり、保険のみならず、リスクの視点から企業経営を支えるという使命感を持つことが、競争力を付けていく第一歩になると考えられます。

参考文献：ISO31000：2009リスクマネジメント　解説と適用ガイド　日本規格協会

ＪＳＡ中核会関西第二ブロック――全支部合同会議を開催

損保ジャパン日本興亜

損保ジャパン日本興亜の専業プロ代理店で組織されるＪＳＡ中核会関西第二ブロックは、６月15日午後１時半から、大阪市西区江戸堀の損保ジャパン日本興亜肥後橋ビルで全支部合同会議を開催した。ＮＫＳＪ合併後初めての合同会議で会員の代理店店主ら約80名、および同社社員約20名が参加した＝写真上。

最初に富田修司ブロック長が挨拶に立ち、昨年度の業績が16ブロック中16位となったことを報告、今年度は全国を見返すべく本ブロックを盛り上げて上位を目指し、少なくとも中位以上にはもっていきたいと表明。また、サッカーW杯日本代表に触れ、「ＪＳＡ中核会は全代理店の代表が集まったチームだと言える。そういう意味でも代理店の誇りと勇気を示すべく、損保ジャパン日本興亜の代理店としての価値、そして全代理店の代表としての価値をぜひともこの1年間、体現していただきたい」と述べた。

同社の大久保英明執行役員関西第二本部長の挨拶のあと、島田栄一関西第二業務部代理店業務開発部長が、同会全国本部18年度施策から組織目標と会員資格の見直しについて言及。会員資格は、現在は一般部門３５００万円以上・生保修正後ＡＮＰ１２００万円以上などだが、次年度より、損保、生保の挙績が①一般部門１億円以上②同７０００万円以上かつ生保保有契約年換算保険料を合計１億円以上―のいずれかを満たしていることが必要となる。

ブロック役員による報告があり、上田幹人氏が現在の次世代会は「次世代代理店研究会」に改名し、新会員資格を店主から、同会会員の使用人で店主が選定する代理店経営をともに考える「幹部候補者（営業職員・事務職員問わない）」とすることを報告。大槻隆雄氏は生保推進のための生保対策プロジェクトチーム立ち上げによるサポート等について説明した。

続いて「今後のプロ代理店経営におけるお客さま接点強化」をテーマに、京都・滋賀・奈良・和歌山の各支部代表者によるパネルディスカッションが行われた。パネラーは梅田道明氏（みらいふ代表）、稲垣康弘氏（㈲Ｆ・アドバンス代表）、西山裕次氏（ウェルフィット代表）、門靖夫氏（㈱ベストパートナー代表）の４氏。島田氏の進行により、４社が顧客接点の強化のためにとくに力を入れている取組み等について紹介された。

顧客接点強化テーマにパネルディスカッション

パネルディスカッションの模様

梅田氏は、五十日（ごとうび）にメールマガジンを配信。更改は作業と位置づけ、手作りのツールとして「みらいふからのラブレター」と企業向け情報誌を活用し顧客接点を深めることで信頼関係を築いている。感謝祭はじめ年数回地域住民を招いて催し物も実施。

稲垣氏は、社員にとっても負担のないよう、顧客に喜ばれるような生活に役立つニュースレターを提供。事務所の一部を無料開放し、地域のふれあいのためのセミナーや教室などコミュニティづくりに力を入れている。

西山氏は6年前にコンビニ跡地に来店型店舗を開設。顧客訪問時に来店を促すチラシを配布し、カウンターには話題の本や情報誌を陳列、喫茶店で出せるようなコーヒーも提供し、年間約５００人が来店。みなさまの保険情報をフル活用しニーズ喚起等も行う。

門氏は社員自らが入手した情報をもとにした独自のニュースレターを提供。ディーラーとタイアップしての感謝祭はじめ大型イベントや清掃活動など地域密着型の社会貢献活動を実施。セミナー営業により生保の8割は事務所への誘導で契約に至っている。

パネルディスカッションでは、この他、ディーラー・通販対策、効率的な活動のためのサポート体制、単価アップのための取組みなど、多くの有益な情報が提供された。

島田氏はまとめとして、保険のプロとしての情報提供活動と保険以外の相談にも対応できる環境づくりが重要であり、フルカバー、多種目販売、生保は当たり前という認識が求められているとした。

休憩を挟んでテーマ別の3つの分散会が行われ、17時からは場所をフェスティバルタワーに移して情報交換会が行われた。