保全ビジネス®への挑戦 18

SH.Plus株式会社　代表取締役　太田　俊司
HP：https://www.shplus.co.jp/

「NOといわない」―髙島屋外商の哲学
三つの寿命を保全する行動戦略
生命保険ビジネスのブランド化を目指して

日本は世界でも類を見ない超長寿社会に突入しました。「平均寿命」は延びても、自立して生活できる期間である「健康寿命」と生活資金が尽きない期間である「資産寿命」の三つの寿命のギャップが私たちの最大の課題です。特に、健康寿命と平均寿命の間に生じる約10年間の介護や医療費用、そして精神的な孤立のリスクは、老後の幸福度を大きく左右します。

生命保険会社は、かつてのように万が一のリスク移転を提供するだけでなく、この三つの寿命のギャップを埋め、顧客の生涯にわたる安心を保全するパートナーへと、その役割を根本的に変革しなければなりません。

この変革を成功させるための具体的な行動指針は、老舗百貨店の外商ビジネスに学ぶことができると考えます。彼らが培ってきた人間的なホスピタリティと揺るぎない信頼こそ、保険業界が生き残る道を示しているのではないでしょうか。著書「保全ビジネスへの挑戦」にも書きましたが、髙島屋の外商コンシェルジュの基本行動には、生命保険の保全活動における最高のホスピタリティが凝縮されているのではないかと思います。

外商における「NOといわない」という原則は、単なるサービス精神ではなく「顧客の期待と可能性を裏切らない」という既顧客保全ビジネスの根幹に関わるものだと思います。顧客が抱える悩みは、必ずしも自社の取り扱う商品やサービスに限りません。

例えば、既契約者が保険に関する相談だけでなく「親の介護施設を選びたい」「資産を次世代にスムーズに承継したい」といった保険の周辺領域について相談した場合、「それは専門外です」と断ることは、顧客との会話をそこで終わらせ、信頼を失う最悪の「NO」となります。髙島屋のコンシェルジュが取り扱っている別の店舗を案内したり、メーカーから取り寄せたりするように、生命保険の営業社員は、自社で対応できないことであっても、専門的な知識とネットワークを駆使して、その道筋をつける役割を担うべきです。

連携する弁護士、税理士、不動産業者、介護アドバイザーなどを迅速かつシームレスに顧客につなぐことが、生命保険における「NOといわない」姿勢の実現です。顧客の課題解決を代行する姿勢こそが、究極のホスピタリティとなります。

「知らないことを聞かれて『知りません』ということは、お客さまの夢を壊してしまう」という指摘は、プロフェッショナルとしての徹底した姿勢を要求します。

生命保険の営業社員は、商品内容だけでなく、金融、経済、社会保障（特に公的年金、介護保険、相続税制）の最新情報という引き出しを常に満たしておく必要があります。この知識の質こそが、顧客に専門家としての安心感を与えます。

そして、個々の営業社員としての成功体験や、顧客からの高難度の要望に対する解決策を記録として蓄積し、誰でも引き出せるようにしておくという髙島屋の仕組みは、保険会社が目指すAIとデータ活用によるインサイト分析基盤と完全に一致します。属人的な経験を組織の財産として共有することで、サービス全体の質を高め、この会社の担当者は誰に相談しても安心だというブランドへの信頼感を顧客に醸成することができます。

髙島屋の「御用聞き」という人間社会の営みは、現代のデータ活用技術と融合させることで、既契約保全ビジネスは実現に近づきます。「資産・暮らし全般に寄り添う御用聞き」の役割を、生命保険の保全活動の中心に据えます。そして、御用聞きとして取得した顧客データを蓄積して、顧客一人ひとりのデータベースを築き、退職、相続、家族の結婚といったライフイベントの兆候を予見し、最適なタイミングで営業社員がアプローチすることで、顧客が行動を起こす前に保障設計や資産形成設計の相談機会を得ます。

健康寿命と平均寿命の間に生じる健康、医療、介護に関する精神的な不安を解消することが究極の保全活動です。顧客が介護や相続で困った際、連携する専門家に繋げることを徹底します。

生命保険販売において『〇〇さんに保険のことをまかせている』と認識されるぐらいに、生命保険販売活動と日々の保全活動がブランド化されることを目指すべきだと思います。髙島屋外商が何世代にもわたって顧客の信頼を保全し続けているのは、「NOといわない」文化と豊富な情報の引き出しを持つ人間が、顧客の人生に深く関与し続けているからです。顧客との長いお付き合いという体験そのものを、唯一無二のブランド価値に変えてきました。

髙島屋外商に学ぶ保全ビジネスとは

保険会社の直販組織には構造的限界が
自社商品・サービスしか提供できない
代理店組織こそ御用聞き機能発揮できる

ここまで、髙島屋のホスピタリティとデジタルの力を融合させた既顧客保全ビジネスモデルを考察してきましたが、このモデルを保険会社で実現する上で、一つ避けて通れない議論があります。それは、このビジネスを「誰が担うべきか」という組織の形態に関する問題です。

保険会社に専属する直販営業組織は、顧客への深いコミットメントという点では優れていますが、「自社商品・自社サービスしか提供できない」という構造的な限界を抱えています。髙島屋の外商が「NOといわない御用聞き」を実現できるのは、百貨店という枠組みの中で、洋服、食品、美術品、旅行、さらには不動産や金融サービスまで、多岐にわたるソリューションを自在に組み合わせられるからです。

一方、保険会社の直販営業組織は、顧客が抱える「資産寿命」の課題に対し、自社の保険商品でしか解決策を提示できません。「もっと低コストで合理的な他社の保険商品はないか」「このリスクには他社の金融商品が適しているのではないか」といった顧客の真のニーズに対して、「NO」と言わざるを得ない状況に陥りがちです。これは、顧客の利益を最優先するという現代のブランドエクスペリエンスの考え方に合いません。

これに対し、複数の保険会社の商品や多様なサービスを取り扱う代理店組織は、老舗百貨店の外商が持つ多様性に富んだソリューションと親和性が高いビジネスモデルです。代理店は、顧客のニーズに応じて最も合理的で最適な商品とサービスの選択ができます。これにより、「どうしたら合理的に保障を確保できるのか」という顧客視点の最適なプランの提示を真に実現できます。

弁護士、税理士、不動産業者など外部専門家との連携においても、特定の保険会社の枠に縛られない代理店の方が、より広範なネットワークを構築しやすく、「保険外の課題解決」という御用聞き機能を効果的に発揮できます。すなわち、顧客の生涯にわたる安心を保全するパートナーといった、保険会社の枠を超えた顧客の安心を追求するビジネスモデルは、特定の会社の商品やサービスに縛られない代理店という組織形態であるからこそ、その真価が生きると言えるのかもしれません。

＊＊＊＊

＊＊＊＊