

有識者にタイムリーなテーマについて聞く



当社の銀行チームリーダーが考える 銀行保険窓販の課題と解決策



1. はじめに

アイリックコーポレーションは2023年4～5月、「銀行の保険業務取り組みについてのアンケート調査」を実施、全国38行の銀行から回答を得た。アンケートでは各分野の注力度合いなども調査した。回答した銀行の92%が「一時払い保険」への1年間の注力度合いが「高いまま変わらず」「高まった」と答えたのに対し、「平準払い保険」では67%しか注力度合いが「高い」との回答がなかった(表1)。本稿では、平準払い保険に苦戦する銀行が抱える、銀行窓販の課題と解決策を考える。

私は09年に新卒で地方銀行へ入行後、約9年間にわたり、銀行業務に従事してきた。銀行員時代から保険窓販では一時払い保険に注力している印象がある半面、平準払い保険への注力は伸び悩む傾向が見受けられた。近年では、平準払い保険へ注力する銀行が徐々に増えつつある一方、注力度合いが低下する銀行も一定数存在

する。いまだに平準払いの販売に伸び悩む銀行では何が課題となっているのだろうか。

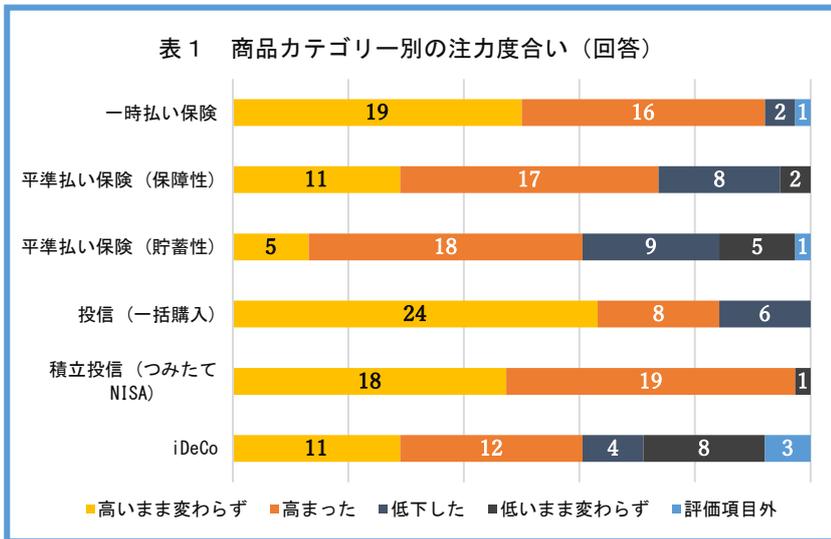
2. 銀行サービスの多様性

銀行の強みは多岐にわたる商品性である。お客さまニーズに合わせて商品を提案し、リスク許容度に合わせて様々な商品を取り扱い出来る。銀行業務として主に「預金」「貸出」「為替」の他、付随業務として「債務保証」や「貸金庫」がある。また、周辺業務として「クレジットカード」「リース」などもあり、1997年には「投資信託」、2002年には「個人年金保険」の販売が開始し、07年には「保険窓販」が全面解禁された。

このように銀行の提供するサービスは様々である。多くの銀行では法人(ホールセール)と個人(リテール)に分けて担当し、業務分担するケースが多いが、個人向けに絞ったとしてもサービスは多岐にわたる印象である。渉外担当だと定期預金の満期管理や運用商品保有先へのフォローが中心となり、保険窓販に費やせる時間は限られている。

また、来年には新しい少額投資非課税制度(新NISA)が始まることで、銀行内での評価方法が見直されている場合もあり、新規NISA口座開設の評価ポイントを上げることで、新NISAに向けた体制を整備する銀行も増加している。自然と保険窓販に費やせる時間は少なくなる傾向にある。

表1 商品カテゴリー別の注力度合い(回答)



アイリックコーポレーション 営業統括本部 ソリューション事業部 大阪支店

野間 秀平 (のま しゅうへい)

2009年に近畿エリアの地方銀行に入行。営業店の渉外担当として、個人・法人営業に従事。20年から現職にて、銀行や保険代理店へ自社システム販売を担当。22年から銀行向けシステム販売のチームリーダーを担う



3. 知識・スキル面の課題

前項と共に課題となるのが、行員の知識・スキルである。先ほど述べたように銀行サービスが多様化することで担当者に求められる知識・スキルも増えている。銀行員として必要な知識は、銀行業務検定の種目でもある、「法務」「財務」「税務」の他、「ファイナンシャル・プランナー(FP)」や「宅地建物取引士」など幅広い。また、昨今ではM&Aなどの知識も必要となる。当然、保険も、ある程度の知識を持つてはいるものの、保険種類の仕組みや基礎知識程度の場合が多く、各保険会社・商品の特約や特性まで覚えるのは難しい。

また、銀行では定期的な配置転換・異動が行われる。配属営業店によっては、個人から法人担当に業務が変更となる場合もあり、培った知識・スキルを生かせない場合も大いにあり得る。

当社が22年に実施した銀行向けアンケート調査では平準払い保険販売の活性化のための課題と感じている点も調査した。22年の調査では全国22行の銀行から回答を得たが、うち63%の14行で「営業店での平準払商品の教育・知識向上」を課題として挙げた。サービスの1つとして保険販売する銀行員にとって、深い知識を身に付けることは難しく、特に平準払いに多い保障性商品の知識量では、専門的な保険代理店と比べると圧倒的な差が生じてしまう。

そこで銀行では知識面をカバーすべく、本部に専門部署を設置し、各営業店をサポートして

いる。本部専担者が各営業店の平準払い保険案件に同席し、担当者の知識・スキルをカバーする。しかし、それでも対応量には限界があり、案件数の伸びに影響があると思われる。

4. 推奨方針の違い

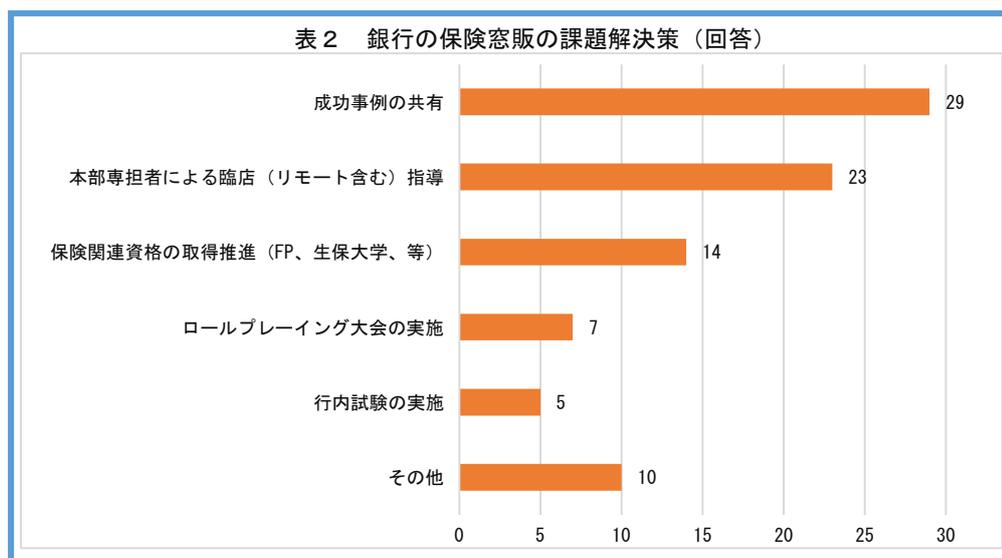
保険代理店では推奨方針をお客さまにお伝えし、推奨保険会社や推奨商品から提案を行う場合が多い。これに対し、銀行は「お客さまに商品をお選び頂けるように、取扱保険商品一覧や商品内容等の情報提供を行う」と保険募集指針を定めていることが多く、お客さまの意向に基づき、該当する商品を全て案内する必要がある。先ほど述べたよう担当者には多大な知識量が必要となり、提案・面談内容もしっかりと記録する必要がある、本部専門部署のサポートが必要な場合が多い。

5. 3つの解決策

先ほど述べた通り、22年の銀行向けアンケートでは63%の銀行で「営業店での平準払い商品の教育・知識向上」を課題として挙げている(表2)。では、銀行では生保教育に手を抜いているのかと言われると、決してそうではない。23年の銀行向けアンケートでは回答した33行全ての銀行で生命保険提案スキルアップの取り組みが実施されている。

中には独自の資格試験を設けている銀行やロールプレイング大会を実施するなど、様々な工夫をする銀行も見受けられた。

表2 銀行の保険窓販の課題解決策（回答）



度が向上する可能性がある。また、提案履歴を残せるため、銀行管理者が商品選定理由を確認することが出来て、担当者による提案内容の差異を減少させる効果にも期待出来る。

また、解決策の二つ目として、保険窓

銀行の営業担当者が各商品の特性など保険の深い知識を持てば提案の幅が広がることは間違いない。しかし、運用系商品だけでも外国為替等の相場感を毎日情報収集している中で、保障性商品の各保険会社や商品の特性や特約を覚えることはいかに大変だろうか。

また、十分な知識があったとしても銀行にとって、保険窓販はサービスの一つでしかなく、業務に充てる時間も限られている。その状況で学ぶべき優先順位が落ちるのも当然である。

銀行窓販の解決策として一つ目に考えられるのが、保険提案のシステム化である。例えば、当社が運営する来店型保険ショップ「保険クリニック」ではシステムを活用し、担当者からの情報提供をサポートし、提案につなげている。

もちろん銀行での窓販業務においても、様々なシステム化がされているものの、お客さまとの折衝履歴などを管理する「顧客管理システム」や保険見積書を作成する「設計書システム」とどまることが多く、提案面に対してシステム活用されている事例は多くない。

保険の提案体制をシステム化することで銀行担当者に必要な商品知識の向上はもちろん、事務手続きを効率化出来るため、お客さまの満足

度向上させる方法も考えられる。よく見られるのが銀行の保険ショップ展開であるが、専門店を設置することで課題であった銀行業務の多様性から脱却することが出来るため、より専門的な知識で提案することが可能となる。

営業店担当者がお客さまから保険ニーズを聴取した場合、保険ショップへ送客するか、オンライン面談で提案出来る。

さらには、保険ショップ機能を子会社代理店に分けて運営可能であれば、人事評価制度も切り分けられるため、より専門的なサービス提供が可能となる。また、一般的な保険代理店が弱みとする、お客さまを呼び込む力は銀行が運営する保険ショップでは補えるため、銀行運営の強みとなる。

銀行窓販が全面解禁され15年以上経つ中で、いまだに平準払い保険に対し、注力しきれていない銀行が多いという点は銀行の仕組みや体制に大きな課題が残ると思われる。営業店担当者の評価方法についても件数や科目別ではなく収益ベースとなることで、より収益が稼げる商品に比重が高くなってしまいうもやむを得ない。営業店担当者の負担を増やさず、いかにサービスの質を上げていくのが求められている。