

**IBM Global Business Services
Insurance Industry**

Executive Report

IBM Institute for Business Value

In collaboration with

Institute of Insurance Economics



University of St.Gallen

保険会社、仲介人、そしてインタラクシオン

チャンネルからネットワークへ



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

ザンクト・ガレン大学 Institute of Insurance Economics

Institute of Insurance Economics（保険経済研究所）は、リスク管理および保険の分野において欧州有数の大学研究センターであり、保険業界における動向のモニタリングと戦略上の課題における研究を 60 年以上にわたり継続しています。また、学術的な研究や指導のかたわら、国際的なエグゼクティブ教育プログラムを定期的実施しています。

Christian Bieck, Peter Maas, Tobias Schlager

世界はデジタル化している。しかしながら保険業界では、依然として人と人との信頼関係が求められている。そして今日の顧客は、矛盾がなく統合（一体化された経験・体験を得るために、さまざまな方法でのプロバイダー（保険提供者）とのインタラクション（やりとり）を求めている。我々は、1万以上の代理店、ブローカーおよび顧客に対する調査の結果分析に基づき、保険会社は仲介人との特別な関係を維持しつつも、顧客による幅広い情報入手を可能にする必要があると考えている。そうすることによって初めて、保険業界は顧客との信頼関係を見直し、再構築することが可能となるであろう。

エグゼクティブ・サマリー

保険は特殊な商品である。保険は「損失に対するリスクの公平な移転」と一般的に定義されているが、実際のところ、顧客にとって保険はもっと単純なものである。¹ 保険とは、顧客に損失が伴うような出来事が発生した際に、プロバイダーがその損失を補填するという保障/補償を購入するのである。

保障/補償の購入には信頼関係が必要とされる。今日の顧客は、無限に近い情報を即座に入手できるとともに、他者と事実、意見、体験を共有することに積極的であり、それが可能である。このように自ずと高まる透明性によって保険会社に対する顧客の期待は変わり、安全な保障/補償を提供する信頼のおけるプロバイダーとして認められることがより困難になっている。

幸いなことに、デジタル化されたこの時代においても、人は人を信じることを求めている。保険代理店とブローカー（すなわち仲介人）の関係といった個人的な関係は、引き続き機能しているのだ。IBM Institute for Business Valueの最新調査である「顧客接点の高度化～従来型のチャネル戦略からの変革～」では、仲介人のインタラクションによって成立した保険契約が、全体の60%以上を占めることが示されている。²

情報とインタラクションに対するデジタル時代特有のさまざまな要求に対処しながら、保険会社はどのように顧客にパーソナルなサービスを提供できるのか。重要なのは仲介人であるということ、保険会社はどのように確信するのか。保険会社、仲介人および顧客の結びつきをどのように構築すべきか。これらの疑問に答えるために、顧客と仲介人を対象に17カ国で調査を実施し、保険会社にインタビューを行った。その結果から得た内容を以下にまとめる。

- 先進的な保険会社は、仲介人を単なる販売人ではなく、商品とプロセスにスピード感と柔軟性をもたらすパートナーと見なしている。
- 保険業界に対する顧客の信頼は低い。そのため、保険会社が仲介人と顧客との関係を注視し、信頼とロイヤルティの低下に歯止めをかけることが重要である。
- 将来的に成功を収める保険会社は、保険商品を検索したり、購入したり、サービスを受ける顧客に対して、矛盾がなく統合（一体化）された環境を提供する、真にマルチモーダルな会社である。

※マルチモーダル：顧客が複数のインタラクション・ポイントを同時に使用して、プロバイダーと情報をやりとりする状態

IBM Institute for Business Valueは最新の調査において、保険会社に「従来型のチャネル戦略からの変革」を行い、代わりに「インタラクション・ポイント」の概念を採用するよう助言している。最終的には、保険会社はもう一歩踏み出し、一方通行の専用チャネルから、柔軟なインタラクション・ネットワークへ向かうべきなのかもしれない。

調査方法

IBM Institute for Business Valueとスイスのザンクト・ガレン大学Institute of Insurance Economicsは、2012年の7月から9月までに、世界17カ国の顧客8,592人、仲介人（単一または複数の保険会社と取り引きする専属／独立代理店およびブローカー）1,360人から回答を集めた。国ごとでは、顧客の回答者はおよそ500人、仲介人の回答者は10人から250人と幅があった。調査はオンラインで実施され、顧客回答者の分布は全人口の代表例であることが保証されている。

顧客がインタラクション・ポイントをどのように利用し、どのような態度を取るかを見定めるために、過去2年間における実際の検索と購入に重点を置き、回答者には使用チャネルを複数の側面から評価してもらった。購入後のインタラクションを調査するために、購入後に起こりうる問題（請求、苦情、契約変更など）について質問したところ、およそ20%の回答者から直近の体験を基にした回答を得た。

仲介人の調査では、保険会社と顧客双方とのインタラクションと協力に関する質問に重点を置いた。ブローカーに関しては、最も推奨される保険会社と最も推奨されない保険会社を見分けることで、仲介人（および保険会社）の業績を後押しする要因を特定する。

用語について：前回の調査では、1社の保険会社と取り引きを行う仲介人を「ひも付きの代理店」（または専属代理店）と呼んだが、その人は必ずしも歩合制である必要はなく、直接の売り手であっても構わない。顧客に対して調査を行う際に、社員と実際の代理店との違いを認識しているとは限らないためである。

ブローカーや独立代理店については、各国特有の法律上の定義は考慮せず、単に「複数の保険会社の商品を販売する人物」と定義する。

インタラクション・トライアングル

IBM Institute for Business Valueは、2006年に保険業界に関する調査を発表し、2020年には「積極的に

情報技術に精通した顧客は非従来型の保険会社を選ぶようになる」と予測している。³ 当時は、保険会社の大半がこの内容に同意しなかった。長期的な視点から見たとしても、保険は買われるものではなく、売らなければならないものである、ということが調査の見解だった。顧客は、明らかに複雑な商品に関して、その情報を自分で収集する気にはならないだろうという考え方である。

この見解は驚くべきものではなかった。保険はこれまで、主として個人的なチャネルを通じて販売されていた。つまり、保険に精通した専門家が、商品の情報とその商品を購入すべき理由を説明していたのである。現在も、世界では60%の損害保険と61%の生命保険が代理店やブローカー経由で販売されている。⁴

当時はインターネットの誕生から11年しか経っておらず、インターネットは主に一方通行の情報チャネルとして使用されていた。Webサイトは、インタラクションのほとんどないプラットフォームだった。まだ顧客同士の交流もなかったため、保険会社は伝達した情報を管理できると考えていた。

しかしながら、ここ数年でその状況は一変した。新たなツールやテクノロジーにより、Webサイトが実にインタラクティブになったのである。顧客は複数のインタラクション・ポイントを同時に使用して、プロバイダーと情報をやりとりする。この状態を「マルチモーダル」と呼ぶ。2010年には、顧客は保険を購入する際に、平均して3つの異なるインタラクション・ポイントを使用していたが、顧客の20%は5つ以上のインタラクション・ポイントを使用していた。⁵ このことは、顧客が保険について調べる際に、自宅にいながらにして、ソーシャル・ネットワーク上で友人に意見を求めたり、複数のWebサイトを閲覧していくつかの保険比較見積提供業者（アグリゲーター）の見積料金を参照したりしていたことを意味する。そして顧客は、自分に必要なものがはっきりとしてきたところで、近くの代理店やブローカーを訪ね、さらなるアドバイスを求めている。保険会社は、積極的に情報に精通した顧客を2020年まで待つまでもなく、テクノロジーがその登場を早めたのである。

顧客は、自身がマルチモーダルである場合、サービス・プロバイダーにも同じくマルチモーダルであることを期待している。1つのインタラクション・ポイントから次に移動する際には、共有した情報も連携させてほしいと考えている。顧客は保険会社に対して自身と自身のニーズを把握していることを期待しているため、保険会社は、もはや販売チャネルのいかなる部分においても独占的な関係を維持するわけにはいかない。

一方、人と人との信頼関係は変わらないため、仲介人は今もって購入前に最終的なアドバイスを提供するにふさわしい存在である。仲介人が検索のプロセスに関与した場合、購入の確定度は、オンラインによる検索の場合と比較してはるかに高い。我々の直近の調査では、購入の確定度は直営のWebサイトを検索した場合は48.6%、アグリゲーターを使用した場合は34.9%であるのに対し、専属代理店は79.6%、ブローカーは59.3%である。この数値はここ2年でほとんど変化していない。

それでも、積極的で情報に精通した顧客の時代において、仲介人はもはや単なる販売チャネルではいられない。仲介人は信頼されるアドバイザーとなる必要があり、保険会社はこの仲介人の目標を達成できるようにしなければならない。まさに、保険会社、仲介人、顧客というトライアングル内の全ての関係を適合させる必要がある（図1参照）。以下のセクションでは、このトライアングルについての詳細を述べる。以下のセクションでは、このトライアングルについての詳細を述べる。

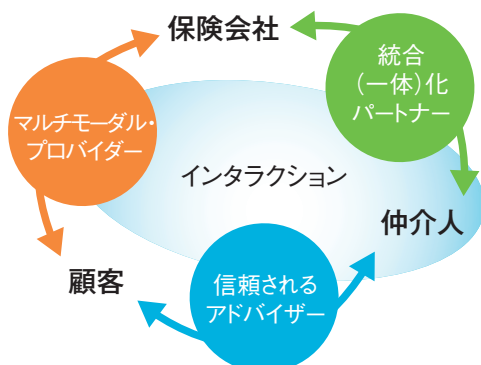


図1：インタラクション・トライアングル

新たな関係の構築

統合（一体）化パートナーとしての保険会社と仲介人

多くの人々は、インセンティブと報酬の仕組みが仲介人にとって最も重要なものであると考えており、それは保険会社も同様である。しかし、現実はより複雑である。回答者のわずか57%が、重要な促進要因の1つとして手数料の水準を選択したにすぎない。これは、商品の品質（71%）やプロセスの速度（68%）をかなり下回る。将来的に重要となる事項について仲介人に尋ねたところ、手数料が3ポイント低下し、さらに柔軟性、カスタマイズされたソリューションに次ぐ順位へ後退した。

他の調査でも同様の結果が出ている。例えば、ドイツの専属代理店への年次調査では、代理店の営業目標のコミットメントと顧客保有力を決定する上位5要因にインセンティブと手数料の水準が入ったことはない。⁶

ブローカーは、専属代理店に比べて、スピード感や柔軟性、商品の品質をより重視する。調査を行ったブローカーの76%が、スピード感を価値促進要因のトップに挙げている。これは、手数料（53%）と保険料の引き下げ（40%）に大きく差をつけている。調査を行った国の中には、ドイツのように販売コストにさらなる透明性を持たせるための法律や、英国やオランダのように手数料を完全に禁じる法律を導入している国もあることを鑑みると興味深い結果である。これらの国で保険会社は、ブローカーのサービスをめぐって、非金銭的な要素のみで競い合う必要があるが重視されると考えられる。ではブローカーはどのようにそのような保険会社を特定するのだろうか。

調査を実施したブローカーは、平均して7～8社の保険会社と提携している。これらの保険会社の間では、ビジネスは決して均一には分散していない。ブローカーは最も好ましい保険会社から、半分をやや上回るビジネス（53%）と利益（52%）を得ている。最も好ましくない保険会社が占める割合は、その10分の1程度である。最も好ましい保険会社は、高い業績を上げるために何を行っているのか。

一言で言えば、保険会社と仲介人は良きパートナーである。保険会社が日々の業務で仲介人を支援すればするほど、仲介人はより良く働き、顧客へいっそう効果的なアドバイスを行い、最終的により多く販売できるようになる。パートナーとしてのメリットは、トレーニングや顧客情報へのアクセス、保険会社の適応プロセス、商品開発における協働に至るまで、多岐にわたる。

我々はブローカーに対して、提携する全ての保険会社におけるパートナーとしてのメリットを比較するよう要請した。最も好ましい保険会社は、平均よりも29%高いレベルでパートナーにメリットを提供している。⁷ 一方、最も好ましくない保険会社のパートナーへのメリットは、平均よりも45%下回るレベルであり、ここには74ポイントの差がある。

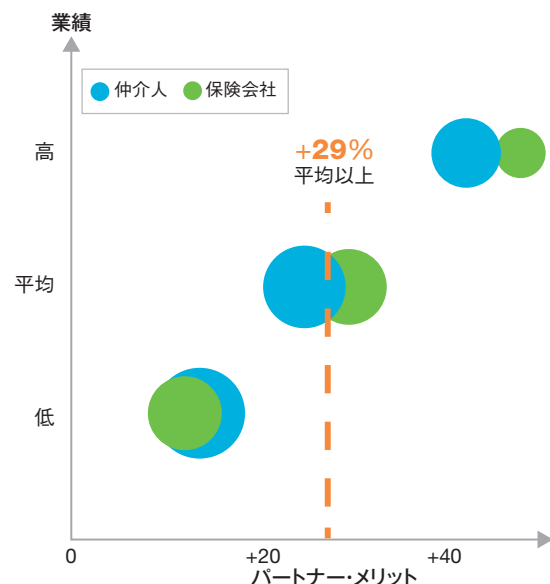
パートナー・メリットのレベルの高低は、最も好ましい保険会社に対しても業績を左右するものである。メリットが高いほど、仲介人と保険会社の双方に、より優れた業績をもたらされる（図2参照）。これは、サプライヤーとプロバイダーの関係を超越して協働するための、前向きで相互的なアプローチの良い例であると考えられる。

保険会社が仲介人の業績にプラスの影響をもたらす要因には、他にどのようなものが考えられるだろうか。我々は、パートナー・メリットの他に、重要な影響を与える下記の3つの要因を見いだした。

- 保険会社との調整コスト
- 保険会社との対立がどの程度建設的であるか
- コミュニケーションの密度と頻度

調整コストは時間と労力によって評価されたため、結果は明白である。協働がより困難な保険会社と提携する仲介人は、全体的に採算性がやや低かった。

驚くべきことに、対立の度合い自体は、対立が激しい場合でも業績には影響を与えていなかった。重要なのは、仲介人が、その対立をどの程度建設的と捉えているかである。論点に関する議論が生産的と感じる場合には、対立が業績の向上を促すこともある。



出典：IBM Institute for Business Value による 2012 年の調査データ、n=313

図2：パートナー・メリットが仲介人と保険会社をさらなる成功へと導く

最後になったが、コミュニケーションも重要である。仲介人は、さまざまなチャンネルを通じて保険会社とコミュニケーションを図っている。⁸ 優れた業績の仲介人は、より多くのチャンネルを通じて（優れた業績の仲介人が7つ以上のチャンネルを使用するのにに対し、業績の思わしくない仲介人は5つ以下）、より高い頻度で（優れた業績の仲介人はほぼ毎日、業績の思わしくない仲介人は週に1度）、コミュニケーションを取る。将来的なコミュニケーション手段について尋ねたところ、優れた業績の仲介人は、従来型のコミュニケーション・チャンネルである電子メール (-22.9ポイント)、電話 (-22.1ポイント)、手紙 (-18.6ポイント)、面会による打ち合わせ (-17.1ポイント) から、ビデオ会議 (+17.5ポイント)、オンライン・チャット (+10.7ポイント)、ソーシャル・ネットワーク (+10.7ポイント) などのテクノロジー支援型の迅速なチャンネルへと移行するという顕著な傾向が見られた。

この結果は、スピード感と柔軟性が将来的に重要な価値基準となり、保険会社と仲介人のコミュニケーション方法はそれを反映したものであるべきという、本セッション冒頭の理論に戻ることになる。

幸いなことに、現代のテクノロジーはスピード感と柔軟性を獲得する促進要因となる。バックエンド・システムとそれをサポートするプロセスが適切であれば、インターネット技術の活用で、非常に簡単に使いやすいコミュニケーション・プラットフォームを実現できる。（「事例研究：Celina」参照）。

事例研究：Celina⁹

米国に本社を置くCelina Insurance Groupは、代理店との統合（一体）化されたパートナーシップに向けて柔軟性を向上させた保険会社の例である。Celinaは、代理店の顧客離反率の高さに対処すべく、代理店のコミュニケーションを向上させる必要性を感じていた。

そこでCelinaは、コラボレーションの行動指針を作成し、代理店がほとんどの取り引きをWeb経由で処理でき、アクセスも容易な、コミュニケーション・システムの構築から着手した。これを既存のITプラットフォーム上に構築することで、代理店がシステムにログインし、現行の保険契約内容の表示や保険料へのアクセスはもとより、特定の保険契約に関して査定者と即座にチャットするなど、全ての作業をポータルから実行できるようにした。

デジタル化によって代理店のコミュニケーションは大幅に改善し、電話の本数は半分に減った。同時に、自動化されたワークフローや、情報やエキスパートに即座にアクセス可能となったことにより、社員を40%削減できた。

顧客に信頼されるアドバイザーとしての仲介人

保険は信頼に深く根差した商品であり、顧客はいざというとき（つまり保険金請求をする際）に、プロバイダーが保険金請求者への保障/補償を行うものと考えられている。契約の中には（その大半は生命保険だが）、契約期間が非常に長期に及ぶものもあり、最低限の信用なくして、顧客はそのような契約にそもそもサインしないだろう。

我々が顧客の行動や態度に関する調査を開始した2007年以降、残念ながら保険業界に対する信頼は一貫して低い。直近の調査では、「保険業界を信頼しますか」という質問に対して56%の顧客が「いいえ」と答えた。ただし、「はい」と答えた顧客の数は全体ではわずかに増加し、2010年の39%から今回は44%に上昇した。

また、「顧客接点の高度化」でも示したように、信頼とロイヤルティは相関関係にある。保険業界全体に対する信頼度が低い顧客は、保険会社を乗り換える可能性が約20%高い。¹⁰ 我々の新しいデータでは、顧客離反率は高く、過去2年間で31%の顧客が生命保険会社を、また34%の顧客が損害保険会社を、少なくとも1度は変えている。

さらに掘り下げて見てみると、良い点として、個人的な関係が信頼を高めると見受けられる。仲介人は、顧客と保険会社の間で重要なクッションの役割を果たす。2008年に実施した調査「今、必要なのは信頼、透明性、そしてテクノロジー」の回答者の4分の3が、自身の保険アドバイザーを信頼していると答えた。人々は、その企業が信頼に足るものかを正確に判断できないと感じているものの、やりとりする担当者個人に対しては信頼を寄せている。¹¹

人々は、企業や業界よりも個人を信頼しているが、個人への信頼は与えられるものではなく、得るべきものである。信頼されるアドバイザーとしての関係は、良きアドバイスをを行い、顧客とニーズを十分に把握し、個々を単に見込み客としてではなく、個人として接することにより、時間をかけて構築される。重要なのは「顧客」として対応することである。

「誠実と信頼を最も重視しています。これらの大企業がどの程度信頼できるかは分かりませんが、ブローカーのアドバイスは高く評価しています」

ロンドン在住の顧客

「今、必要なのは信頼、透明性、そしてテクノロジー」
(IBM Institute for Business Value著、2008年発行) より

「個客」とは、さまざまな意味に取れる。我々の調査において、個客とは個別の対応と「個客」化された商品（個々のニーズに沿った商品など）を提供することと定義した。保険の顧客は、個客対応型のサービスを期待するだけではなく、そのようなサービスに対しては、より高いロイヤルティーで応える（図3参照）。そこで仲介人が力を発揮する。専属代理店から保険を購入した顧客は、「個客」対応を最も高く評価し、ブローカーから購入した顧客が僅差でそれに続いた。他のインタラクション・ポイントは、パーソナライズされた商品をうまく開発していたものの、個別の対応については劣っていた。

データによると、保険購入体験を「個客」化することは、インタラクション・トライアングル内の全員にとって素晴らしいことである。顧客は「個客」化された対応を受けた場合、保険会社に対するロイヤルティーが高くなる。「個客」化するためのツールと情報を持つ仲介人は、同僚の平均を25%上回る高い業績を達成する。

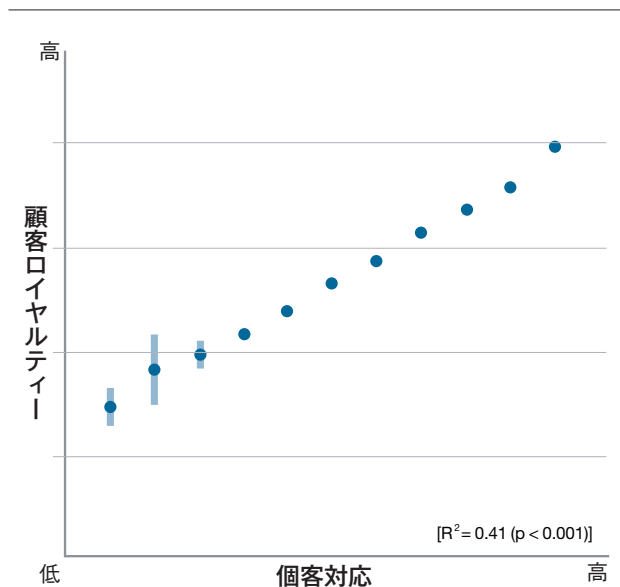
顧客はアドバイザーにどのような品質を求めているのか。信頼が土台となるならば、顧客が実際に商品を購入し、顧客として留まる要因は何なのか。この答えを見いだすために、これまであまり実施されてこなかった調査の領域である「行動保険」(behavioral Insurance) に足を踏み入れ、実験を行うことにした（下記「行動保険実験『チャンネル変更』」参照）。

行動保険に関する実験-「チャンネル変更」

実験は、2011年5月にスイスのザンクト・ガレン大学 Institute of Insurance Economicsで実施された。実験の目的は、顧客が検索から購入へチャンネルを変更する理由を調査し、チャンネル属性の効果をチャンネルの品質と信頼性に分離することであった。

実験はザンクト・ガレン大学で行われた。実験の対象者は、年齢、性別、国籍を考慮して選んだ学生と一般集団（母数=317）である。対象者は、自動車保険を探しており、情報を収集するためにすでに数分を費やしている設定である。商品と保険会社は架空のものだが、一般的な自動車保険商品をモデルにしたものだ。

対象者は、オンライン／オフライン、情報チャンネルの品質、情



出典：IBM Institute for Business Value による 2012 年の調査データ、
n = 7,761

図3：「個客」化が顧客ロイヤルティーにもたらす影響

報チャンネルの信頼性という3つの側面に沿って、8つのグループに分割された。オフラインの対象者には、保険代理店との会話の映像を見せた。オンラインの対象者には、特別にプログラムされたWebサイトを閲覧させた。価格上の考慮事項を排除するために、検索の過程においては見積金額を提示していない。

それぞれの取扱処理（オフライン／オンライン）は、品質と信頼性という2つの側面で操作が行われた。品質は全体の概観と情報の妥当性に変化を持たせることで、信頼性は一貫性と専門用語の使用に変化を持たせることによって主に操作が行われた。

約10分間の検索作業の後、実験対象者は検索そのもの（満足度や再びその検索を利用するかなど）および購入の可能性（購入の場所や方法）に関して一連の質問を受けた。

実験の結果は極めて明白で、検索においてアドバイザーがWebサイトに勝るということはなかった。対象者は、Webサイトまたは代理店のインタラクションのどちらを使用した場合も共に満足し、その検索チャンネルを再び利用し、他人にも勧める可能性がある。大きな違いは、購入の確定度であった。高品質、高信頼性の代理店グループに属する対象者の80%は、受け取った情報に基づき、代理店から購入すると述べた。(架空の) 保険会社から購入すると答えた割合もほぼ同じであった。

この結果とオンライン検索（同じく高品質／高信頼性）を比較してみよう。保険会社の確定度は61%と同様に高いものの、実際にオンラインで購入すると答えたのは対象者のわずか29%である。残りの対象者は、対面で購入することを望んでいた。しかしそれよりも重要なのは、品質と信頼性の変化が、確定度に著しい影響を及ぼしたことである（図4の上のグラフ参照）。

代理店が「悪い」（低品質／低信頼性）と評価された場合、代理店チャンネルから購入しようという顧客の意欲は4分の1に低下した。ここでは品質と信頼性は同等に重要だった。保険会社の確定度を考慮した場合、確定度の低下がさらに高くなった（図4の下のグラフ参照）。ここでは情報の信頼性が品質よりもさらに大きな影響を及ぼす。顧客は、品質の欠如は主に代理店のプロ意識と教育の問題（すなわち、責任は代理店と保険会社双方にある）と見なす。その一方で、信頼性の欠如は企業を大きく後退させる。優れた仲介人でさえ、少なくとも長期的には品質の悪い商品をうまく取り繕えない。

この実験は、信頼されるアドバイザーでいるという人的側面は容易であることを示している。プロ意識を持つこと、顧客を個人的に知ること、顧客を個人として扱うことは、圧倒的多数の仲介人がこれまで実行し続けてきたことである。しかし、仲介人は一人では行動できず、保険会社による支援が必要である。これは、教育、「顧客本位」の企業文化、一貫性があり優れた商品とメッセージ性を通じて、そして何より、顧客により良いサービスを提供するために必要なツールとデータを仲介人に提供することで実現できる（「事例研究：Die Mobilier」参照）。

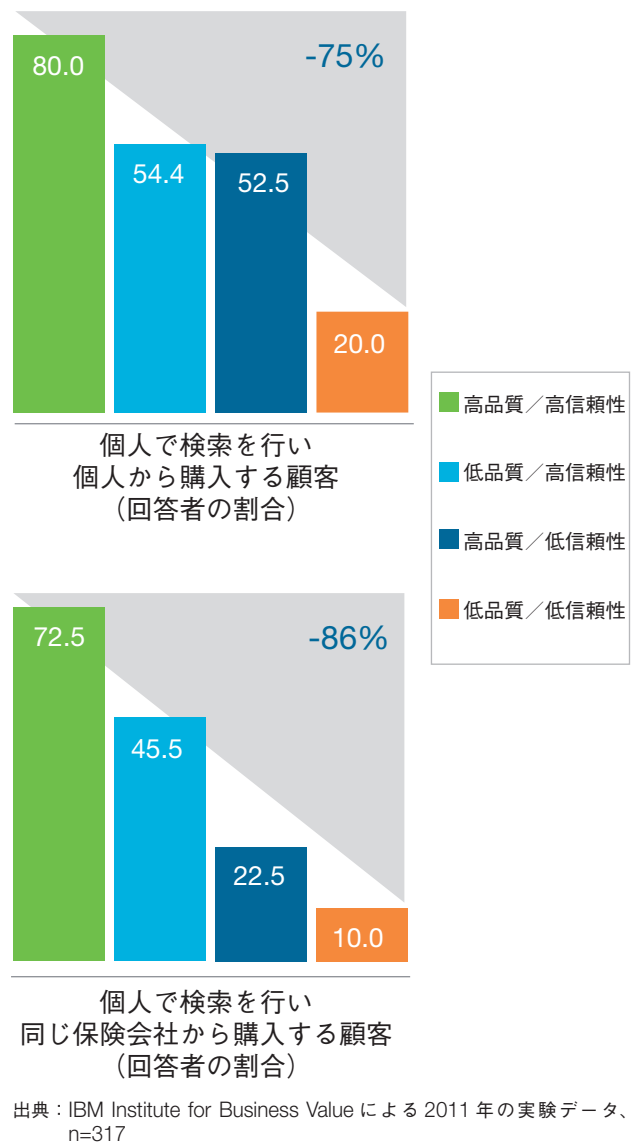


図4：確かな品質と信頼性を得ることが大きな差を開く

事例研究：Die Mobiliar

スイスの相互保険会社であるDie Mobiliarの戦略は、「信頼に対する信念、強力なブランドに対する信頼性、互いを知る者同士の信頼」という相互信頼に基づいている。¹²「互いを知る者同士の信頼」は、同社の代理店とブローカーのモデルを示している。地理的に近いことは重要であり、請求の90%は小規模な代理店か、独立代理店（Generalagentur）によって地元で処理される。代理店離反率は非常に低く、顧客は何世代にも及ぶこともある。

インターネットによるダイレクトコンタクトや他のチャネルのパートナーなど、代理店を除く全てのチャネルは支店の取次ぎ部門を経由する。そのため、全ての顧客が「個客」として扱われ、チャネルの競合も回避される。

Die Mobiliarは個人的な関係を通じて信頼を構築することを重視しており、全ての近代的なコミュニケーション・ツールを顧客に提供することで、顧客は自由に購入するためのチャネルを選択できる。結果として同社は、社内外の調査において高い評価を得ている。例えば、Die Mobiliarは過去5年間「スイスで最も信頼される保険ブランド」と評価された。¹³ 我々の調査でも、Die Mobiliarはスイスの仲介人から最も高い頻度で「最も好まれる保険会社」として選出された。スイスの顧客は、検索と購入を行った保険会社として同社の名を最も多く挙げている。また、従業員満足度も上位に入り、離職率は過去4年間で20%以上減少した。代理店満足度も同様で、業界平均よりも24%高い。¹⁴

顧客へのマルチモーダル・プロバイダーとしての保険会社

2010年には、調査回答者の80%が保険の検索に2つ以上のインタラククション・ポイントを使用していた。¹⁵ 直近の調査ではこの質問を同じ方法では行わなかったが、インタラククション・ポイントの数の減少を疑うよしもない。反対に、スマートフォンやタブレットの急増により、多くの顧客はオンラインやモバイルのインタラククション・ポイントを使用するようになったと推測できる。

顧客がよりマルチモーダルになれば、保険会社はそれに適応しなければならない。前セクションにおける実験から、オンライン検索が高品質で信頼性の高いものであっても、オンラインで購入したいと望むのはわずか30%ほどの顧客で、およそ60%の顧客はその保険会社からの購入希望であることが示された。この30ポイント分を取り込むためには、保険会社にとってチャネル連携が不可欠となる。

我々の直近の調査によると、およそ65%の顧客が、従来型の個人的なインタラククション・ポイントである専属代理店（26%）、ブローカー（14%）、銀行（8.6%）など、あるいは多少個人的ではなくなるが、より「近代的」なインタラククション・ポイントとして、電話（11.6%）、小売店（1.5%）、ダイレクトメール（1.7%）などを使用して保険を購入している。この割合は、2010年の調査と比較して5.3ポイント減少している。今回の調査では、電話が4.2ポイント増加し、他のインタラククション・ポイントは全て減少した。

保険の検索方法の変化は、購入方法の変化よりも大きかった。従来型のインタラククション・ポイントの使用は12%減少した。変化の大部分は、直接的なWebサイトやアグリゲーターによるものであった。¹⁶ 情報検索のためにスマートフォンのアプリケーションを使用する割合は低いですが、1.0%から2.9%とほぼ3倍に増加した。伝統的な検索と近代的な検索のインタラククションの比率は1対1であり、これはまさに我々が予期する将来的な比率である。新たなインタラククション・ポイントが追加されると、他のインタラククション・ポイントは完全に消えることはないが利用が減少する（長期的な観点から印刷媒体の情報は例外となり得る）。

顧客は、検索した場所で購入することを強制されたくない。チャネルの乗り換えが容易であるほど、顧客が保険会社を乗り換える可能性は低い。

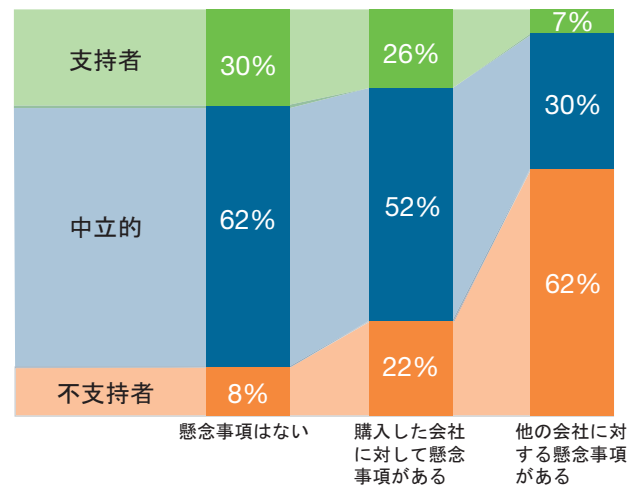
顧客がよりマルチモーダルになると、チャネル連携（容易にチャネルを乗り換える機能、とりわけ検索から購入の際の乗り換え）は、満足度やロイヤルティーにとって重要な要素となる。保険を購入する際にチャネル連携性が高かったと述べた顧客は、チャネル連携性が低かったと述べた顧客と比較して、満足度がほぼ3倍であった（前者が満足度+1.45なのに対して後者は+0.56）。チャネルの連携性が高いとロイヤルティーが向上し（+1.05対-0.07）、高い連携性を認識する顧客は、支持者となる可能性が2倍以上である（46%対19%）。

チャネル連携性が高い保険会社は、高いロイヤルティーとアドボカシー（支持）がもたらす将来的な利点を得るだけでなく、即座に売上を伸ばすことを我々のデータが示している。高いチャネル連携性が、検索元の企業の売上を10%増加させている。言い換えると、顧客は検索した場所で購入することを強制されたくないということになる。チャネルの乗り換えが容易であるほど、顧客が保険会社を乗り換える可能性は低い。顧客は取り引きしやすい保険会社を求めているのだ。

取り引きのしやすさは、保険会社と仲介人の統合（一体化パートナーシップに関するセクションで紹介したテーマである。当然のことながら、顧客は保険会社との関係においても非常に良く似た価値促進要因を見いだしている。回答者（顧客）に、購入後の問題（サービスなど）として挙げられる最も重要な特性は何であったかを尋ねると、71%がスピード感、55%が正確性、51%が十分な保障/補償と答えている。これらの数は、回答者が購入後の問題を実際に体験した場合でも、推測に基づく回答

であった場合でも、非常に近い値であった。前者の場合、その課題が請求、苦情、取消/更新、単なる契約の変更のいずれであったのかはあまり問題ではなかった。

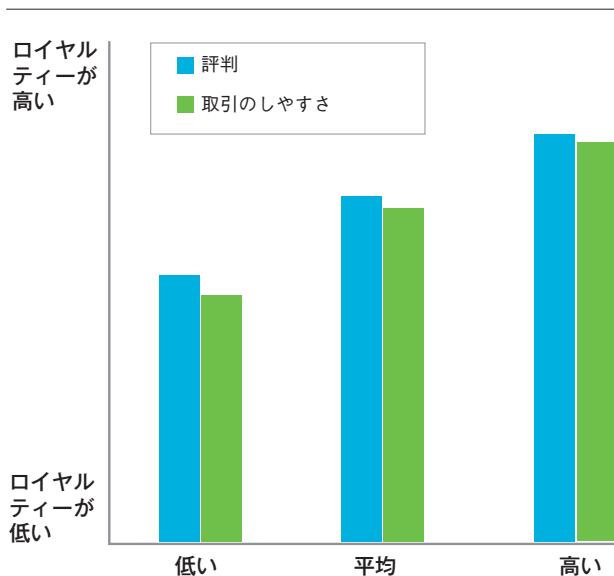
購入後に生じる問題に保険会社がどのように対応するかは、顧客の感じ方に大きく影響する（図5参照）。最近特に問題の起きていない顧客の大部分は中立的であり、30%が支持者で、支持しない者はあまりいなかった。保険を購入した保険会社に連絡を取る理由のある顧客は、それよりわずかに敵対的だった。他の保険会社（最近セールスの接触がない保険会社）に関する懸念事項がある顧客グループは、敵対者の割合が非常に高く、支持者はほとんどいなかった。前述のように、問題の種類（顧客が請求を行ったり、簡単な契約の変更を求めていたりするなど）は、支持の変化にあまり影響を及ぼさなかった。



出典：IBM Institute for Business Value による 2012 年の調査データ、n=7,761

図5：保険会社に連絡を取った支持者が不支持者に

この結果は保険業界にある現実を突きつけている。保険会社と連絡を取る理由や懸念事項が何であれ、顧客がその会社を推奨する頻度の低下につながるのだ。現代の賢くなった顧客の信頼とロイヤルティーが少しずつ低下しているのは、保険業界が全体的に取り引きしづらい業界であるためだろうか。保険会社は評判に慎重であり、それは当然のことである。図6は、取り引きのしやすさは、会社の良い評判を維持することと同じくらい重要であることを示している。ここでも、マルチモーダル・プロバイダーであることの潜在的価値が明確に見て取れる。



出典：IBM Institute for Business Value による 2012 年の調査データ、n=7,380

図6：保険会社に連絡を取った支持者が不支持者に

保険会社への影響は、最初のセクションと非常に類似している。つまり、マルチモーダル・プロバイダーになることは、技術的、組織的、文化的に柔軟であるということだ。加えて、マルチモーダリティには強力かつ戦略的な取り組みが必要となる。通常、さまざまなチャンネルをサポートする組織とシステムは、多かれ少なかれランダムに拡大しており、歴史的な観点で見なければ理解できない。そうした事業体は、顧客が期待するような、矛盾がなく統合（一体）化された体験を提供するために、合理化され相互に連携される必要がある（「事例研究：ドイツの保険会社」参照）。

この結果は、保険業界にある現実を突きつけている。保険会社と連絡を取る理由や懸念事項が何であれ、顧客がその会社を推奨する頻度の低下につながるのだ。

事例研究：ドイツの保険会社

ここでは、ドイツの総合保険会社がマルチモーダルな方向へ転換した例を紹介する。¹⁷ この保険会社は顧客から敬遠されがちで、保険料も高く、昔ながらのやり方で使い勝手が悪いと思われていた。顧客離反率は高く、25～45才のY世代およびZ世代グループではそれが特に顕著であった。同社の目標は、全ての商品とサービスをいつでも、どこでも、誰にでも提供できる使い勝手の良いインターネット・プラットフォームを通じ、デジタルなライフスタイルに適応することであった。

ソリューションを定義するために、同社はマルチチャンネル戦略の原則を前もって決定した。まず、顧客の利便性を向上し、代理店と顧客間のインタラクションを改善する機能（請求用モバイルアプリ、Facebookとの連携、オンライン見積機能、個客対応型のおすすめ、データの引き渡しなど）を備えたパイロット版を導入した。パイロット版が機能すると、同社は目標とするマルチアクセスの全体像を描いた。それは、個人に合わせたサービスや商品を実現しながら、顧客は情報を失うことなく画面を切り替えることができ、商品ラインを全体的に分かりやすく把握することができるものだった。

その結果、同社は既存の顧客に対してより優れたサービスを提供しながら、顧客のニーズをより的確に予測でき、より効果的に新規の顧客に焦点を当てることができるようになった。顧客離反率は、特に若年層において低下した。

顧客価値の提供

今日の賢くなった顧客にとって、良い商品が適正価格で提供されるのは当然のことである。しかし顧客が保険のような保障/補償を購入する場合、プロバイダーは自社を差別化するためにいっその努力が必要である。今日の顧客価値は、顧客の現在のニーズを把握し、将来のニーズを予測する能力にある。調査の回答者は、以下のような場合に保険会社は顧客に対して高い価値を提供すると述べた。

- 顧客のニーズの変化を、顧客が求める前に予測することに優れ、新たなソリューションを提示する。
- 顧客ニーズを予測することに関して、競合他社の一歩先を行っているように思われる。
- ビジネス環境の変化を研究することに時間をかけているように思われる。そのため、将来的な顧客ニーズと顧客との関係の変化に関するよりよい洞察を導き出すことができる。

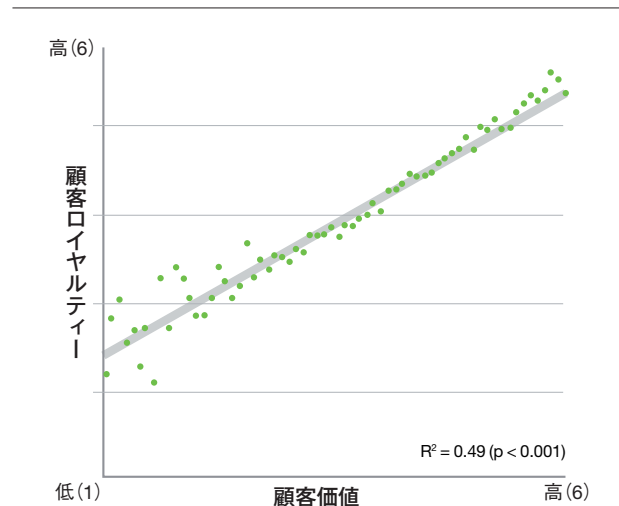
顧客価値の提供は、ロイヤルティを醸成し、信頼を取り戻すことができる(図7参照)。そのためにはインタラクション・トライアングル内の関係に投資することが求められる。保険会社は、顧客を十分に理解し、顧客が求める価値を提供するために、これらの関係が必要なのだ。

それでは保険会社は、どこでどのようにインタラクション・トライアングルに投資すべきなのだろうか。以下のリストは決して完全なものではないが、世界中の多くの保険会社が改善できる領域について経験を元に示している。

統合(一体)化パートナー：スピードと柔軟性の向上

システム：バックエンドのレガシー・システムは、数十年も前のものもあり、スピードと柔軟性の向上を妨げる最大の障害となりがねない。通常は、全面的に置き換えることが最もシンプルな解決法になるが、ビジネス状況が芳しくない場合は、少なくともそれらを1つにまとめ、仲介人に単一の入り口を提供するツールがある。

プロセス：内部コストを節約するために、保険会社は根本的なプロセスを適用せずに、しばしば単純に代理店に業務の移転をしてきた。それらは通常手作業で、非効率な形で



出典：IBM Institute for Business Value による 2012 年の調査データ、n=7,380

図7：顧客価値の提供が顧客ロイヤルティを高める

バックオフィスにて処理がなされ、ストレート・スルー・プロセッシング (STP) をサポートしないシステムを使用している。これに対処するために、保険会社は自動化とワークフローのスマートなシステムを導入する必要がある。タスクは、一箇所で完結されなければならない。つまり、契約変更手続きのほとんどや簡易な請求などの単純なタスクは、保険会社が介在することなく仲介人が実行できるようにすべきである。バックオフィスのタスクは、明確に特定された一人の担当者が行い、仲介人が抱える問題を迅速に解決できるようにする必要がある。

信頼されるアドバイザー：品質と信頼性を重視

データと分析：アドバイスの質と信頼性は、仲介人が適切な情報を適切な時に適切な場所で入手できるかどうかにかかっている。これは、堅実なデータ管理と分析ツールを意味する。仲介人は、顧客に関する信頼性の高い情報を必要としている。すなわち、関連商品や懸念事項、好みなどである。さらにこの情報は、保険会社のインタラクション・ネットワーク全体を通じて一貫性のあるものでなければならない。

透明性(分かりやすさ)：データ収集と分析に関するプライバシーの懸念を払拭する最適な方法は、情報を公開す

ることである。最も信頼されるブランドが信頼を得ている要因のひとつに、顧客が、自身のデータが何のためにどのように使われているかを知っており、理解している点がある。

マルチモーダル・プロバイダー：既存の情報を統合（一体）化し、新たなインタラクションへの道を開く

組織：旧式のレガシー・システムと同様に、旧式の組織構造はチャンネル連携を成功から遠ざける。こうした旧式の組織構造には、縦割りの事業部門の構造や、異なるインターネット・ブランドやブローカー組織などの歴史的に拡大したチャンネル組織が挙げられる。

これは、保険会社が顧客に対する責任を総合的に持つ人物もしくは組織（他業界でいうところの最高顧客責任者（CCO）など）を導入する必要があることを意味している。このような役割は単なる象徴ではなく、実際の権限を必要とする。

ソーシャル：消費者である回答者の70%以上は、チャット、友人との連絡、情報の共有や検索に、1つ以上のソーシャル・ネットワークを使用している。ソーシャル・ネットワークは、保険会社にとって顧客のニーズや行動の変化を早期に知ることで顧客価値を育むことができる素晴らしい手段である。ただし、透明性に関する上述の内容が適用される。ソーシャル・ビジネス・ツールを活用して、顧客参加型で商品の開発や改良を行うことは、信頼性の向上にも大いに役立つ。

これら全ての取り組みの基盤として、多くの保険会社は文化的な変革が必要である。顧客中心主義は、インセンティブの変更や部署の変更によって実現されるものではなく、組織全体の理念でなければならない。そして、それだけの価値がある。顧客中心主義を重視することは、同時に全てのステークホルダーの価値も向上させることが多数証明されている。¹⁸

顧客が力を持つことは、極めて新しい現象である。インターネットが登場する前は、商品の複雑さと情報取得の困難さから、（そして時には、規制遵守により）、保険は

売り手市場であった。今日では保険の顧客同士が容易に知り合い、経験やアイデアを共有できるようになり、状況は変化している。顧客価値を創造していくために、保険会社は適応しなければいけない。仲介人に重点を置くことが成功の大きな鍵となることには変わりないが、何よりまして、保険会社は矛盾がなく統合（一体）化された顧客体験を提供し、単なるチャンネルから離れてインタラクション・ネットワークへと向かわなければならない。

著者について

Christian Bieckは、IBM Institute for Business Valueのグローバル保険部門のリーダーであり、エコノミストである。プロセス・コンサルタント／リサーチャーとしてIBMに入社する以前は、ヨーロッパの保険業界においてさまざまな職務を経験した。保険関連イベントやワークショップにて、ソート・リーダーシップとイノベーションに関する講演活動を頻繁に行っている。IBM Institute for Business Valueおよび国際的な保険業界誌向けに、保険の動向や影響に関する論文を数多く書いている。

Peter Maas博士は、ザンクト・ガレン大学のサービス、保険、およびリスク管理の教授である。Institute of Insurance Economicsの執行理事会のメンバーであり、数多くの経営者向けセミナーのアカデミック・ディレクターとしてもグローバルに活動している。共同プロジェクト”Customer Value in Service Industries”の研究責任者も務め、金融サービス業界における戦略と変革、および統合（一体）化サービス管理に焦点を絞り、長年研究活動を行っている。ドイツのケルン大学で博士号を取得。行動経済学、金融サービス戦略、および顧客価値管理の分野の編著も多数手がけている。

Tobias Schlager博士は、ザンクト・ガレン大学 Institute of Insurance Economicsのプロジェクト・リーダーである。国際経営学を学び、博士号を取得。それ以前には複数のコンサルティング・プロジェクトに従事した経験を持ち、金融サービスのマーケティングおよび戦略を中心に、顧客と企業のインタラクションを専門分野として研究活動を行っている。最近、研究成果を

Academy of Management (米国経営学会) のカンファレンスで発表した。Schlager博士の論文は、「ジャーナル・オブ・サービス・マーケティング (Journal of Services Marketing)」をはじめとする著名な学術誌で発表されている。

日本語編集

遠藤 毅郎

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

金融インダストリー・ソリューション

保険事業ソートリーダー

脚注および参考文献

- 1 「保険 (insurance)」の定義。Businessdictionary.com参照。
2012年11月30日閲覧
<http://www.businessdictionary.com/definition/insurance.html>
- 2 IBM Institute for Business Value 「顧客接点の高度化～従来型のチャネル戦略からの変革～」 Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas, Tobias Schlager, 2011年6月
http://www-06.ibm.com/industries/jp/finance/download/whitepaper/pdf/customer_contact.pdf
- 3 IBM Institute for Business Value 「2020年の保険業界従来のモデルを超えるイノベーション」 Jamie Bisker, Christian Bieck, 2006年10月
<http://www-06.ibm.com/industries/jp/finance/download/whitepaper/pdf/insurance2020.pdf>
- 4 CEA Statistics No. 39 「Insurance Distribution Channels in Europe」、2010年3月
- 5 IBM Institute for Business Value 「顧客接点の高度化～従来型のチャネル戦略からの変革～」 Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas, Tobias Schlager, 2011年6月
http://www-06.ibm.com/industries/jp/finance/download/witepaper/pdf/customer_contact.pdf
- 6 YouGov Deutschland 「Erfolgsfaktoren im Ausschließlichkeitsvertrieb 2012」 .] Oliver Gaedeke, Nicola Fuellgraf, 2012年
- 7 方法について：回答者は各メリットの範疇において、「他の代理店／ブローカーと比較して、この保険会社との関係からどの程度次のメリットを得たかを示してください」という質問に対し、1～6の段階で保険会社を評価するよう求められた。1は「他の保険会社よりもはるかに少ない」、6は「他の保険会社よりも著しく多い」を表す。3.5が平均のため、+50%は1～6段階の4.75を意味する。
- 8 方法について：調査では、対面式インタラクション、電話インタラクション、文書媒体、手紙のやりとり、コンピューター・リンク (ERPシステム、共有プラットフォーム)、保険カンファレンス／セミナー、ディーラー会議、ニュースレター、ソーシャル・メディア (LinkedInなど)、ビデオ会議、オンライン・チャット、電子メールのコミュニケーション・チャネルから選択してもらった。
- 9 IBM事例研究「Celina Insurance Group streamlines collaborative processes with agents to stay ahead of the competition.」 http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLC-788MR9?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 10 IBM Institute for Business Value 「顧客接点の高度化～従来型のチャネル戦略からの変革～」 Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas, Tobias Schlager, 2011年6月
http://www-06.ibm.com/industries/jp/finance/download/whitepaper/pdf/customer_contact.pdf
- 11 IBM Institute for Business Value, 「今、必要なのは信頼、透明性、そしてテクノロジー 保険とイノベーションに対する欧州における顧客の視点」 Christian Bieck, 2009年10月
<http://www-06.ibm.com/industries/jp/finance/download/whitepaper/pdf/trusttransparencytechnology.pdf>
- 12 2012年11月13日、Die MobiliarのCMO、Thomas Trachsler氏のインタビューより。” Das Versicherungsgeschäft basiert auf gegenseitigem Vertrauen: Vertrauen in die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit einer starken Marke und Vertrauen zwischen Menschen, die einander kennen.”
- 13 “The Brands You Trust: Reader’ s Digest European Trusted Brands Survey 2012”] 2012年11月30日閲覧
<http://www.rdtrustedbrands.com>
- 14 ValueQuest, Ausendienstpanel, 2011年



- 15 IBM Institute for Business Value、「顧客接点の高度化～従来型のチャネル戦略からの変革～」Christian Bieck、Mareike Bodderas、Peter Maas、Tobias Schlager、2011年6月
http://www-06.ibm.com/industries/jp/finance/download/whitepaper/pdf/customer_contact.pdf
- 16 方法について：回答者に上位3つの検索に関するインタラクション・ポイントを尋ねた。
- 17 IBM Global Business Servicesによる分析。
- 18 Harvard Business Review 「顧客資本主義の時代」 Roger Martin、2010年1月などを参照。

本書「保険会社、仲介人、そしてインタラクション:チャネルからネットワークへ」は英語版「Insurers, intermediaries and interactions: From channels to networks」の日本語訳として提供されるものです。

日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation, 2012, 2013
All Rights Reserved

06-13 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporationの商標です。

他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。

現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: IBMGBS@jp.ibm.com