



**保険業における  
ハートシェア・マインドシェア・マーケットシェアの獲得  
“つながる保険会社”はいかに顧客維持率の向上を図っているのか**

## 保険業界

市場の成熟化、厳しい資金調達、リスクの増大、最新のテクノロジーに通じた顧客など、今日の保険業界はさまざまなプレッシャーに直面している。こうした状況下において保険会社は、より俊敏に、効率的に、そして何よりもスマートに業務を遂行することが求められる。価格だけで勝負し、ロイヤルティーや満足度の低い顧客の入れ替えを繰り返す従来の戦略では、これらの情報通の消費者を満足させることも、顧客維持率の継続や大幅な成長を実現することもできない。保険会社は、より迅速に、より創意工夫を凝らして、顧客とのつながりを深めていく必要がある。IBMのグローバル保険チームは、保険会社がこれらの要件を満たすために必要なソリューションを提供している。顧客サービスの向上から、バック・オフィスの効率化、リスク管理の高度化に至るまで、よりスマートなソリューションを用意している。

---

## 理性と感情の両面から顧客の関与を促す

大量の情報と保険の選択肢がある今日において、保険会社が、力をつけた顧客を獲得し、維持することはこれまでになく困難である。従来の保険販売チャネルは依然として有効ではあるものの、長期的な信頼を確実なものとし、顧客との関係を維持するには十分とは言えない。それでは、保険会社は他にどういった手段が必要だろうか。IBM Institute for Business Value (IBV)が24カ国の1万2,000人の消費者を対象に行った最新の保険に関する調査によると、ハートシェア（好感度）、マインドシェア（認知度）、そしてマーケットシェアを獲得するために欠かせない3つの要素は、顧客に関する認識、顧客価値（顧客から見た企業価値）、そして顧客エンゲージメント（顧客とのつながり）である。

---

## 要 旨

今日の保険会社を取り巻く環境は厳しさを増している。財務面では、保険料収入が伸び悩み、利益率は低く、既にさまざまなコスト削減対策がとられている。一方で、顧客の力はますます強くなっている。顧客は必要な情報や提案を見つけると、以前より気軽に乗り換え、保険会社は貴重な顧客を失うことになる。

多くの保険会社にとって、顧客との関係を維持するための鍵は、依然として従来の専属外務員（代理店）やブローカーとの販売・サービスモデルを通じて行われる、顧客との個人的なやりとりにある。そういったやりとりを強く好む一部の顧客層に対しては、このモデルは効果的である。しかし、特に増加する30歳以下の顧客層に対しては、異なる側面が鍵となる。この顧客層も助けやアドバイスを求めるが、包括的なオムニチャネルを通じて個人的なやりとりを行うことを望む。つまり、いつでも、どこでも、好きな手段でコミュニケーションを行い、情報を見つけることを好む。また、従来の顧客であっても、代理店が状況に応じて必要な情報や専門家に、より広範囲により素早くアクセスできることを望む。

保険会社は、どのようにすればこうした多様な顧客層を年代に関係なく維持し、ひいては拡大できるだろうか。顧客の維持率とロイヤルティを高める要因は何だろうか。これらの問題を検討するために、IBVは24カ国における1万2,000人を超える保険の加入者を対象に調査を実施し、保険会社との関係や、何をもちて価値があると捉えるか、また、新たなサービスを利用するために希望するやりとりの方法などについて尋ねた。

調査の結果、保険会社はリスクをカバーする方法はよく理解しているものの、個別に顧客とつながることができていないケースが多いことが改めて明らかになった。たとえ保険が複雑であっても、顧客は理性を持ちつつ感情を込めて関わりたいと思っている。保険会社がこの点を踏まえて行動すれば、顧客シェアの向上が見込まれるのである。

わずか

37%

の顧客が加入先の保険会社に  
信頼をおいている。

わずか

42%

の顧客が加入先の保険会社が  
優れたサービスを提供してくれる  
ものと考えている。

20%

に上るミレニアル世代が、Google  
から保険を購入したいと考えている。

## 顧客離れに関する課題

一般的に、新しい顧客を獲得するコストは、既存の顧客を維持するコストの4倍もかかる。マーケットシェアを拡大するには新たな顧客が必要だが、バランスシートには、顧客維持率の方がはるかに大きな影響を及ぼす。

長年にわたって、保険業界はこのことを問題視してこなかった。インターネットが登場する前の、情報の非対称性が高い世界では、保険仲介人という門番を通じてリスクと補償/保障に関する情報と知識を得る必要があった。保険会社にとっては、仲介人が顧客と信頼できる個人的な関係を築いていることは、契約更新における信頼性が高く、顧客離れの可能性が低い、つまり最も収益性の高い顧客の維持がほぼ保証されることを意味していた。

デジタル時代の技術革新によってこの図式は一変した。情報の非対称性は低下している。顧客の多くは依然として保険に関するアドバイスを望んでいるものの、力をつけたデジタル通の顧客は、もはや古い時代の門番だけを頼りにすべての情報を得る必要はない。敏速に、どこでも、素早くコミュニケーションを行うことができるようになったことで、個人アドバイザーや保険会社でさえ、誤った情報はすぐに明らかになり、信用の悪化につながる。

調査の回答者のうち、保険業界を全般的に信頼している割合はわずか43パーセントだったが、この数字は2007年の初回調査から大きく変化していないため、想定内であった。一方で、加入先の保険会社の信頼性が高い、もしくは非常に高いと回答した顧客は37パーセントにすぎなかった。多くの顧客は中立的であり、保険会社を信頼していない顧客も16パーセントに上った。

過去の調査からしばしば明らかになるのは、信頼は市場と文化によって大きく異なることである。例えば、保険会社を信頼していると回答した顧客の割合は、韓国では12パーセントにとどまっているが、フランスでは26パーセント、米国では43パーセント、メキシコでは51パーセントであった。

信頼度が低いと、解約率が高くなる。2015年までに保険に加入した人のうち、現在の保険会社を継続利用する予定であると回答した割合は93パーセントに上っているにもかかわらず、そのうちほぼ3分の1が保険会社を乗り換えてその保険に加入している。これはなぜだろうか。最も多い理由（回答者の41パーセント）は、以前の保険会社が顧客のニーズの変化に対応できなかったことである（図1を参照）。

顧客の力は増大し続け、情報の非対称性は低下し続けている。異業種から保険市場への新規参入者は、デジタル技術のビジネス・チャンスを活用している。例えば、Googleは最近、米国のカリフォルニア州をはじめとする地域を対象とした保険比較サイトを立ち上げた。これは、オンライン保険会社と従来型の保険会社の両者にとって真の脅威である。その理由は、比較オプションそのものにあるわけではなく、Googleがネット閲覧履歴から個人に関する大量の情報を収集することで、「個客」対応を強化し、より価値の高い提案を行うことにある。

図1

顧客が保険会社を乗り換える理由

ニーズが変化したが、以前の保険会社は新しいニーズを満たせなかった

41%

以前の保険会社のサービスが悪かった

29%

代理店/ブローカーに新しい保険会社を勧められた

24%

商品が悪かった

19%

その他

20%

Q:なぜ保険会社を乗り換えたのですか。該当する答えをすべて選択してください。  
出典:IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者=3,989人

---

## 顧客維持の3つの側面

顧客の信頼と顧客維持率を高め、売上と利益の両方を増やすために保険会社が行うべきことは何だろうか。調査から明らかになったのは、次の3つの行動方針である。

- ・顧客の理解を深める。顧客の振る舞いは、経験と潜在的な心理的要因の影響を受ける。保険会社は、ターゲット・グループとしてだけでなく、個人として、顧客の理解を深める必要がある。そして、理性と感情の両面において顧客の関与を促す必要がある。
- ・顧客価値を提供する。使い古された言葉ではあるが、強力で、パーソナライズされた価値提供こそ、保険会社が顧客に提供すべきものである。価値は価格を超えるものであり、品質、ブランド、透明性など多くの要素を含むものである。
- ・あらゆる接点を通じて顧客とのつながりを深める。保険市場においてミレニアル世代が占める割合が高まったことから、アクセス速度と幅広さがこれまでよりはるかに重要となり始めている。保険会社は、直接的なやりとりから、モノのインターネットで実現されるやりとりなどのデジタルでの対話モデルまで、できるだけ幅広い接点を通して顧客とのつながりを高める必要がある。

## 顧客の理解を深める

### 顧客の感情と振る舞い

インターネットが商品やサービスの便利な購入手段となって以来、多くの議論の焦点は価格にあった。理論上、保険商品は比較がしやすいので、最も安い商品が選ばれて当然ではないだろうか。

この見方では、価格を除くすべての要素は同列であることが前提となる。これが真実ならば、価格だけが差別化要因となる。しかし現実には他の要素はどれも同列ではない。保険は信頼に基づく商品であり、信頼は顧客の感じ方によって決まる。顧客の感じ方、ひいては顧客の振る舞いは、「個客」の姿勢と経験・体験によって形作られる。顧客を個人として理解することで、保険会社や募集人などの保険提供者は「最適な方法で」「個客」とのコミュニケーションを図り、経験をもとに個々の顧客に合わせた対応をとることができる。

調査回答者の姿勢に基づき、過去の調査と同じ心理的セグメンテーションを用いて分類を行った（図2を参照）。<sup>1</sup>

図2

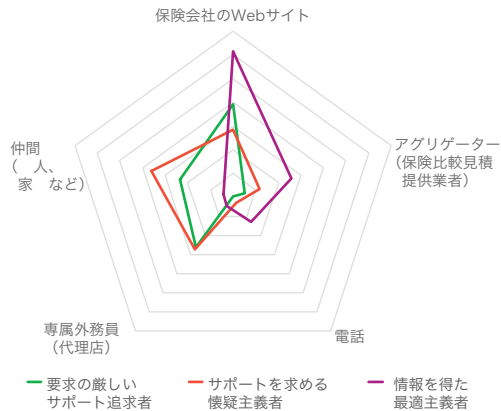
顧客を知るための第一歩は、顧客の心理タイプを理解すること

姿勢のクラスター	安心・安全志向の個人主義者	要求の厳しいサポート追求者	ロイヤルティの高い品質追求者	価格志向の最小主義者	サポートを求める懐疑主義者	情報を得た最適主義者
全体に占める割合	15%	16%	19%	16%	19%	16%
主なテーマ	「個人的な助言は必要ない」	「個人的な助言が必要である」	「私の保険会社を信頼しており、ロイヤルティのある顧客であり続ける」	「価格志向であり、不必要なサポートのためにお金を払いたくない」	「助言は必要だが、保険会社とは距離を置きたい」	「最善のものを見つけるため、時間をかけて調べる」

出典:IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者=1万2,210人

保険は信頼に基づく商品であり、  
信頼は感じ方によって決まる。

図3  
顧客のコミュニケーション嗜好は心理セグメントによって異なる



Q: 保険の補償／保障に関する情報を探すときに最も重視するチャネルを3つ選択してください。

出典: IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者 = 6,211人

### 1つの枠にすべてを収めることは困難である

全体として、最も重要な顧客維持の要因として、価格（63パーセント）、サービスの品質（61パーセント）、過去の経験（33パーセント）の3つを回答者は挙げている。価格が最も重要な要因となっている点は前述の見方の裏付けのようにも見えるが、各セグメントをよく見ると、多様な図式が浮かび上がってくる。要求の厳しいサポート追求者にとっては、品質が圧倒的に重要である（74パーセント）。一方、ロイヤルティーの高い品質追求者については、過去の経験に基づいて更新を決める割合が他のグループに比べて高くなっている（43パーセント）。

保険会社がこれらの顧客セグメントすべてをターゲットにすると仮定した場合、多様な顧客コミュニケーションの手段が必要となる。なぜなら、各セグメントに対してそれぞれの嗜好に合わせたアプローチが必要となるからである（図3を参照）。この図は、3つのセグメントで最もよく利用される5つの検索オプションを示したものである。ここでは、将来の顧客を表すミレニアル世代で最も大きな変化が見られる。<sup>2</sup>

### 感情面を関与させることの効果

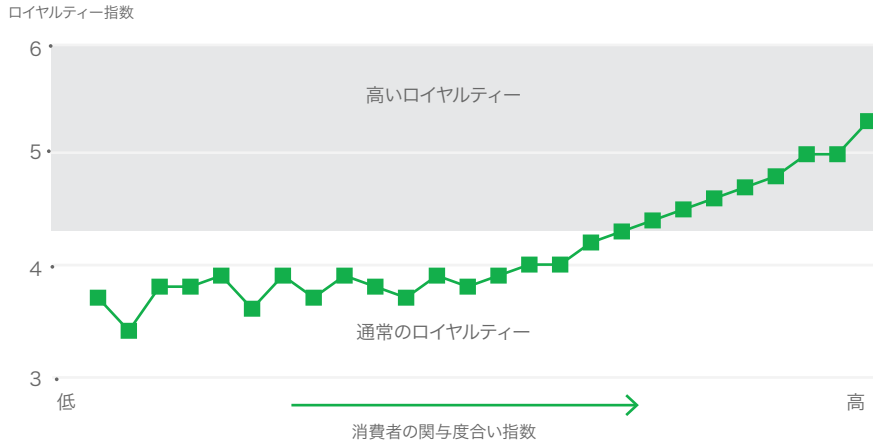
調査データは、顧客との適切なコミュニケーションにより、ポジティブな連鎖反応が生じることを示している。まず、最適なやりとりが増える。次に、顧客はそのやりとりをより前向きにとらえ、その結果、保険会社に対する感情的な関与度合い、つまり、本レポートのタイトルにある「ハートシェア」が高まる。最後に、感情的な関与度合いは顧客ロイヤルティーと強く連動しているため、関与度合いが「中」から「高」に上がると、ロイヤルティー指数が大幅に増加する（図4を参照）。

コミュニケーションを図り、関与度合いを高めるための最適な方法は何だろうか。図3に示すように、答えは「それぞれ異なる」である。したがって、あらゆる顧客に効果的な唯一のアプローチは存在しない。しかし、現在のテクノロジー、特にソーシャル・メディア分析の活用は、保険会社の関与度合いを高めることを支援する。



図4

顧客の関与度合いが高まれば、ロイヤルティも高くなる傾向にある



出典:IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者 = 1万2,210人

ソーシャル・メディア分析ツールを使用すると、保険会社はさまざまなオンライン・ソースに耳を傾け、自社が顧客からどのように見られているかを理解し、トレンドをみつけ、その知見を特定の行動へと素早く結び付けることができる。また、ソーシャル・メディア分析の知見を心理的セグメンテーション、およびセグメンテーション内の「個客」の位置（より従来型の顧客分析によって得られる）と組み合わせることができる。この顧客視点で認識することで、保険会社は、専属外務員（代理店）が持っているパーソナライズされた知識を上回ることができる。顧客の要望やニーズが変化すると、顧客はそれをソーシャル・チャンネルで発信するため、保険会社はその声を認識してほぼリアルタイムで対応できるようになる。

### ソーシャル・メディア分析

ソーシャル・メディア分析は、実際の顧客や潜在顧客がソーシャル・メディアを通じて発信する話題やアイデアを、保険会社が分析することができるツールである。これは個人単位でも顧客グループ単位でも行うことができる。ソーシャル・メディア分析を活用することで、保険会社は予測機能を適用して全体または個人の姿勢および振る舞いのパターンを発見し、新たな機会を特定することができる。

### シナリオ1

架空の保険会社 OpenInsurance の顧客である Bill は自動車事故を起こした。費用見積書を手に、Bill は OpenInsurance 社に電話をかけた。顧客分析から、Bill は非常に信頼できると判明した。コール・センターのエージェント（オペレーター）である Mary は、Bill に見積書のスナップショットを送付するように依頼するとともに、修理期間中の車のレンタルを指示し、支払い処理を即座に開始した。その裏では、さらに詳しい分析がなされ、事故の当事者とその他の情報源に関するソーシャル・メディア・チャットがチェックされ、食い違いがないことが確認された。すべてが明瞭になった。

## 推奨事項:顧客を知る

顧客の価値と振る舞いを理解すること。利用可能なデータ・ソースの活用から始めること。従来のバック・エンド・システムからの構造化データを、コール・センターや通信文書から収集した非構造化データで補う。これらのデータを活用することで、有効なパターンと、行動に基づく顧客セグメントを推定できる。

積極的な対話により、有意義な関係を構築する。ソーシャル・メディア分析とソーシャル・ネットワークを通じた会話を活用して、顧客との接点を増やす。そこから得られた顧客の要望やニーズに関する知識に基づいて、顧客に役立つ情報に関する断続的な会話を維持する。

データの共有によって顧客と保険会社の双方に利益が生み出される環境を構築する。鍵となるのは透明性である。直接共有されたデータや、「ビッグデータの収集」によって生成されたデータを、保険会社がいつどのように利用し、顧客がどのように利益を得るかを定めた「顧客データ・ポリシー」を策定して公開する。共有されたデータを利用して、さらなる顧客価値を創出する。詳細については次のセクションで説明する。

## 顧客価値を提供する

顧客価値とは、顧客がその保険会社との関係から得る価値である。当然であるが、顧客価値が顧客ロイヤルティをもたらす。過去の調査で我々は、顧客価値とは「変わり続ける顧客ニーズに適切に応えること」であると定義した。<sup>3</sup>

この定義に基づいて、保険会社が顧客維持に影響を与え、価値を高める要素を特定するにはどうすればよいだろうか。

### 公正性のゾーン

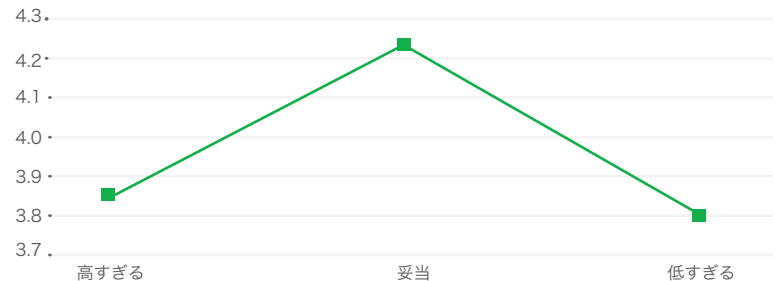
最初に取り上げる顧客価値の要素は、やはり価格である。調査によると、回答者の大部分にとって、保険料の絶対水準よりも、価格が妥当かどうかの方が重要であった。また、低すぎる価格がロイヤルティに及ぼすマイナス効果は、高すぎる価格と同じであった（図5を参照）。つまり、価格が妥当だと感じる顧客は、そうでない顧客に比べて、1年で保険商品を乗り換える可能性が、2～3倍低い。したがって、価格の妥当性も、保険会社が正しく理解する必要がある感情的要素である（ソーシャル・メディア分析のようなツールがこうした理解に役立つ）。

#### 図5

ロイヤルティに及ぼすマイナス効果は、保険料が低すぎても高すぎても同じである

### 加入している保険の保険料は…

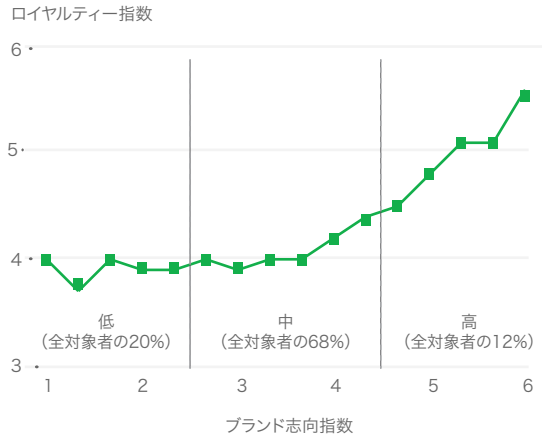
ロイヤルティ指数



出典: IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者=1万2,210人

価格に満足している顧客が「高い」ロイヤルティ指数を示す可能性は、満足していない顧客の20倍である。

図6  
評判とブランドが重要となるのはハイエンドのみ



出典: IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、  
回答者=1万2,210人

## ブランドカとは

2番目に取り上げる顧客価値の要素は、ブランドである。優れたブランドは顧客維持率にどれくらいの影響を与えているのだろうか。調査データによると、結果は予想を下回るものだった。現在の保険会社を継続利用する理由の1つとして「評判」を挙げた回答者の割合は21パーセントにすぎなかった。ブランドは依然として暗黙的に価値を高める要素となり得るのだろうか。

我々が最近行った消費者製品調査「Brand enthusiasm: More than loyalty」は、ブランド志向とブランド・ロイヤルティに変化が生じていることを示しており、このデータはこれらの知見を反映している。<sup>4</sup> ブランド志向の高い回答者の割合はわずか12パーセントであり、保険業界においてロイヤルティに強い影響を及ぼしているのはこの層だけである（図6を参照）。

これは、ブランドに更に投資しても、得られるロイヤルティには限度があることを示している。優れたブランドは、最初からブランド志向の高い少数の顧客にとってのみ重要な意味を持つ。また、顧客を「高」ブランド志向の層に移行することは困難である。

それでは、既に強力なブランドを持つ多くの保険会社はどのようにしたらブランドを活用できるだろうか。我々は、「ブランドへの熱意」という概念を採用することを提案したい。ブランドへの熱意は、次のセクションで取り上げる顧客エンゲージメント・レベルの影響を受ける。また、保険会社への感情的な関与度合い、つまり「ハートシェア」の増加にもつながる。

## 透明性は複雑性を超える

最後に、商品に関連するその他のバリュー・ドライバーを取り上げる。我々は、保険商品の複雑性が、ロイヤルティーに悪影響を及ぼしているのではないかと見ていた。しかし調査の結果、この仮説は誤りであることが判明した。商品の複雑性は購入の抑止要因となり得るものの（これは調査の範囲外であった）、購入した商品が非常に複雑であると感じた顧客が他社に乗り換える傾向がより強いというわけではなかった。

対照的に、商品の透明性は、ロイヤルティーに強いプラスの影響を及ぼす。透明性が高ければ、顧客はたとえ商品が複雑であっても、商品（および保険会社）を理解し、より満足する。調査によると、商品に関する理解度が高いと報告された回答者の70パーセントが、高いロイヤルティーを示した。これは、商品に関する理解度が低いと報告された回答者のおよそ3倍にもなる。透明性の高さは、理性的な関与度合い、つまり本レポートのタイトルにある「マインドシェア」を高めることにつながる。

保険会社が顧客価値を高めるために活用できるテクノロジーは何だろうか。公正な価格と商品の透明性によって顧客との感情的なつながりと関与度合いを高めるには、テレマティクスが理想的である。公正性について、顧客は個人のリスクに基づいて保険料が決定され、個人の行動が保険料に影響することを理解できるようになる。例えば、運転行動連動型（pay-how-you-drive）の自動車保険や、健康保険へのウェアラブル機器の活用などである。このような自動車保険は透明性が高く、さらにテレマティクスに基づく保険商品の多くは、どれくらい安全に運転しているかを顧客が確認し、自身の運転スコアを上げていくという楽しみも提供する。

## テレマティクス

テレマティクスは、センサーを通して情報を収集し、その情報を外部のシステムに無線で転送するテクノロジーである。センサーは、自動車や家電製品、ウェアラブル機器、衣服、医療機器、人工器具など、あらゆるものに組み込むことができる。

テレマティクスの活用により、保険会社は実際の利用状況と行動に基づいて保険条件を、さらには保険料を決定することで、パーソナライズされた商品の提供を可能にする。

### シナリオ2

Bill の車には、事故検知機能を含むテレマティクスが搭載されている。事故が発生すると、内蔵アプリケーションによって自動的に通報され、同時に請求プロセスも開始された。事故の発生直後、Mary は車内の Bill に電話をかけ、サポートした。レッカー車が到着し、Bill の車は OpenInsurance 社の請求ネットワークに接続されている修理工場に牽引された。

請求は現物給付によって処理され、Bill の書類手続きは最小限で済んだ。

## 推奨事項：価値を提供する

顧客が個人的に重視している領域においては、直接コア・ビジネスに関連していない場合でも支援する。補償／保障に関連する領域について、広く役立つ情報を顧客に提供する。例えば、自動車保険の場合は、交通情報や天気情報の提供などである。ソーシャル・メディアや、自社運営で顧客の関心領域に関するコミュニティを立ち上げて、ニュースやヒントを共有し、共通の関心を持つ顧客と自社との情報交換を促進する。

商品・サービスに、リスク緩和またはリスク予防を追加する。民間の保険会社は、長年にわたってこれを行っている。契約の初めにこれらを提供し、その後、テレマティクスによる追跡サービスとアシスタンス・サービスを追加する。

パーソナライズして顧客に商品を提案し、商品の選択肢を厳選して提供する。商品の柔軟性の追求はバックエンドから始まる。アプリケーション・アーキテクチャーは、商品・サービスに対するモジュール型アプローチを可能にする必要がある。IAA などの業界標準を利用して、柔軟性を実現するためのロードマップを策定する。そしてフロントエンドから詳細な分析を行い、提供した商品の選択肢と市場ニーズのバランスを柔軟に調整する。

## あらゆる接点を通じて顧客とつながる

### 従来型の保険会社は危機に晒される

ミレニアル世代の顧客は、オムニチャネルを通じて商品・サービスを購入することを望むという特性がある。<sup>5</sup> 保険の新規購入者に関しては従来型の保険会社の範囲にとどまらず、ミレニアル世代の多くが異業種のプロバイダーや保険市場に新規参入したプロバイダーを利用することに高い意欲を示している（図7を参照）。

図7

ミレニアル世代は従来型ではない保険プロバイダーを進んで受け入れる。

自動車ディーラー（自動車保険のみ）



オンライン・サービス・プロバイダー（Amazon、Googleなど）



家庭用サービス・プロバイダー



小売業者



■ 年齢:30歳以下 ■ 年齢:51歳以上

Q: 次のプロバイダーから保険を購入することを検討しますか。

出典: IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者 = 6,377人

回答者の

# 58%

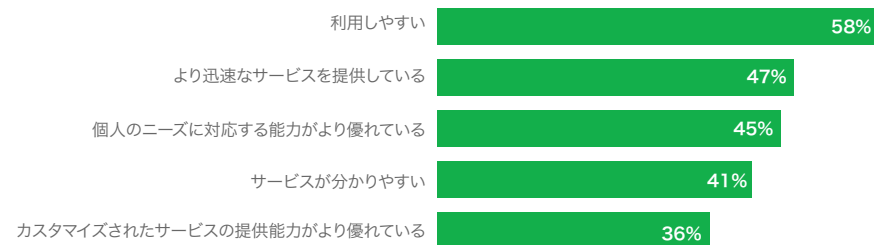
が、従来型ではないプロバイダーの方が  
利用しやすいと考えている

短期的には、既存のアグリゲーター（保険比較見積提供業者）は主として Google Compare のようなサービスに取って代わられるものの、実際のリスクは依然として保険会社がカバーする。長期的には、多くの商品・サービスにわたり顧客に関する豊富な知識を有するオンライン・サービス・プロバイダーが自らリスクを引き受け始める可能性がある。そうした場合、既存の保険会社にとっては、前述のとおり顧客の乗り換えに対する意欲が真の脅威となる。

さらに、回答者がこれらのプロバイダーを検討する理由も、保険会社にとっては脅威である。これらの回答者は、従来型ではないプロバイダーの方が対応が早く、透明性が高く、利用しやすいと考えている（図8を参照）。これに対抗するために保険会社は、これまで以上に顧客との接点を広げ、関わりを深めていく必要がある。

図8

多くの顧客が、従来型ではない保険プロバイダーの方が利用しやすいと考えている



Q:これらの(従来型ではない)プロバイダーから購入することを検討する理由は何ですか。

出典:IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者=8,492人



## モビリティの時代

顧客との関わりを深める1つの方法は、どこからでもより簡単にアクセスできるようにすることである。回答者の96パーセントは、何らかのモバイル機器を所有している。特に多いのがスマートフォンとタブレットで（それぞれ82パーセントおよび49パーセントが所有）、これらは世界中でごく当たり前の端末となっている。しかし、保険をオンラインで（直接またはアグリゲーター経由で）購入した回答者のうち、モバイル機器を使用して購入した割合はわずか13パーセントに過ぎない。一方で、全回答者の29パーセントが、保険会社がモバイル機器から保険を購入できる機能を用意することを望んでおり、これによってすぐにロイヤルティが増すと答えている。

これまで検索と購入に限定されていたモバイル・サービスを拡大することで、すぐにアクセスが増加し、ロイヤルティも向上することが見込まれる。最も大きな効果は、保険金請求を行うとき（42パーセント）、および簡単なコミュニケーション（43パーセント）に見られる。多くの保険会社は既に保険金請求用のアプリケーションに投資しているものの、よく知られていないか、使い勝手が良くないように思われる。

モバイル・サービスの拡大による効果は国によって大きく異なり、新興国における、より力をつけた顧客ほどロイヤルティが高くなる（図9を参照）。しかし、成熟市場のマーケットサイズを考えれば、依然としてモバイル・サービスへの投資から利益を生み出すことが期待できる。

### あらゆるものと、あらゆるところでつながる

長期的に見れば、保険会社は顧客エンゲージメントの強化に向けて、モノのインターネット（IoT）への投資を検討する必要がある。インターネットに接続された家電製品（冷蔵庫や洗濯機など）を所有している、もしくは所有したいと考えている消費者は増加し続けているからである。（ミレニアル世代は56パーセント、ベビーブーマー世代では36パーセント）

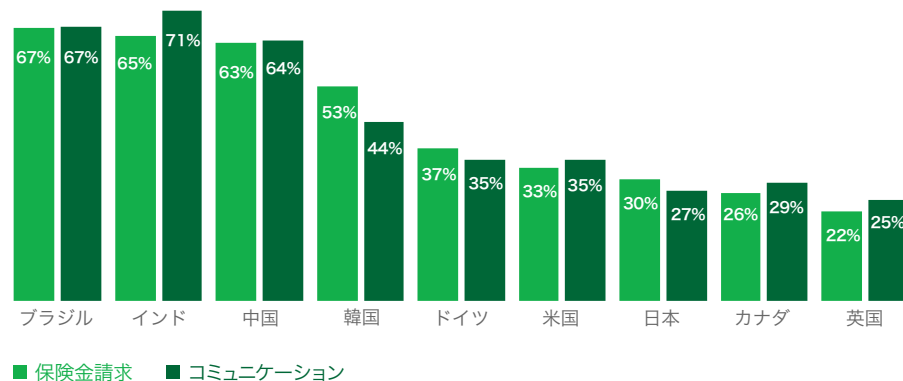
## モノのインターネット

モノのインターネット（IoT）は、電子部品、ソフトウェア、センサーが組み込まれ、既存のインターネット基盤の中で相互運用する物体、つまり「モノ」のネットワークである。<sup>6</sup> 2020年にはIoT機器は250億台を超えると予想されている。<sup>7</sup> 保険会社に関連する領域は次のとおりである。

- ・IoTには多くの保険の付保対象となり得る、また付保されている「保険の目的」（家電製品など）が含まれる。
- ・IoTとテレマティクスとを組み合わせることで、他の保険にリンクさせることができる（多機能体重計を生命・医療保険にリンクさせるなど）。

図9

新興国の顧客はモバイルを活用した保険サービスをより強く求めている



Q: 保険会社が次の機能をモバイル機器で利用できるようにした場合、ロイヤルティが高まりますか  
 出典: IBM Institute for Business Valueの2014年調査データ、回答者=4,607人

現時点では、こうした機器から得られるデータを保険会社が利用することに抵抗のない顧客の割合はわずかである（ミレニアル世代は 21 パーセント、ベビーブーマー世代は 15 パーセント）。しかし、これらの回答者については、IoT のアクセスのしやすさと利便性が高まれば、ロイヤルティの向上につながる。保険会社は、データをどのように利用するのか（または利用しないのか）に関する透明性を高め、正しく販売すれば、IoT を十分に活用できる。

## 推奨事項:顧客と全面的につながる

モバイルを活用して、顧客との継続的なつながりを構築する。主要な事業部門を対象とする「カスタマージャーニー・マップ」を作成する。これらのマップでは、ニーズの発掘から、情報収集、購入、さらにはアフター・サービス、請求プロセスに至るまで、保険会社との関係の中で顧客が実行すべき一般的なステップを記述する。次に、各ステップにおける対話オプションを特定して、モバイルを活用した潜在的な顧客接点の全体像を完成させる。

販売プロセスの各ステップで意思決定を支援し、顧客の利便性を高める。代理店、コール・センター、インターネット、モバイル機器など、顧客がどのチャネルからでもアクセスできる、ひとつに統合されたフロントエンドを構築する。顧客とのすべての接点において、同等の顧客データおよび商品情報を扱えるようにする。

いつでも、どこでも情報を入手できるようにすることで、顧客からの要求に対して即座に対応できるように支援する。専属外務員（代理店）、引受査定人（アンダーライター）、アジャスターなどの業務遂行者に、タブレットやハンドヘルド機器などのモバイル・テクノロジーを提供する。これにより、特定の事務所での作業が不要になり、事故現場で直接保険金請求を行うなど、柔軟な業務遂行が可能となる。

### シナリオ3

Bill の事故は周囲に損害を与え、これにより複数の当事者が関与することになった。自動通報の作動後、OpenInsurance 社は損害の一次査定を行うために航空用のドローンを現場に向けて飛ばし、続いて OpenInsurance 社のアジャスターである Mia を現場に向かわせた。Mia は現場でハンドヘルド・モバイル機器を駆使して仕事を遂行した。GPS 情報を頼りに、Mia はすぐに事故現場に到着できた。Mia は査定アプリケーションで、ドローンからの情報と Mia 自身が撮影した写真を統合し、コグニティブ・エキスパート・システム<sup>(\*)</sup>の支援を受けることで、現場でリアルタイムに査定をまとめることができた。

\*コグニティブ・エキスパート・システム:人間の専門家としての能力に依存していた業務を、(IBM Watsonなどのような)コグニティブ・コンピューティングによって対応した意思決定システム

### 詳細情報

IBM Institute for Business Value が今回実施した調査の詳細については、[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。Twitter で @IBMIBV をフォローください。その他の調査の一覧または毎月発行のニュースレターの購読については、[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv) をご覧ください。

IBM Institute for Business Value のエグゼクティブ・レポートをスマートフォンやタブレットから入手することができます。iOS または Android 対応の無料の IBM IBV アプリをアプリ・ストアからダウンロードしてください。

### 変化する世の中に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、先進的な研究およびテクノロジーを組み合わせることで、急速に変化する今日の環境において、お客様が卓越した優位性を発揮することを支援します。

### 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。

## 顧客のハートシェアとマインドシェアを獲得する準備はできているか

社内にある顧客に関する知識をどのように活用しているだろうか。ソーシャル・ネットワークをはじめ、どのような手段で社外の情報を収集しているだろうか。どのように社内と社外の情報を組み合わせているだろうか。その情報をどのように活用して、顧客価値とロイヤルティを向上させているだろうか。

ニーズに基づく、もしくはペルソナ（実在する顧客の具体的なデータをもとに作り上げた架空の人物）に基づくセグメンテーション・アプローチを、どこで、どのように使用しているだろうか。「顧客」に関する理解をどのように深めてくつもりか。

顧客は自社の商品ポートフォリオからどの程度吟味して商品を選択するだろうか。障壁を取り除き、カスタマイズをさらに進めていくために、どのような計画をたてているか。

顧客とのコミュニケーションをどのように図っているだろうか。現在そして将来、顧客が希望するコミュニケーション手段に対応するために、どのようなアプローチをとっていくのか。

ミレニアル世代とどのようにつながるか。そして、Z 世代、さらにそれ以降の世代の顧客に対応するために、どのようにして最先端に居続けるのであろうか。

---

## 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る。エコノミストであり、プロセス・コンサルタント / リサーチャーとして IBM 入社以前は欧州保険業界においてさまざまな職務経験を有する。保険関連イベントやワークショップでソート・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 や国際的な保険業界誌向けに、保険動向や影響に関する論文を数多く著述している。

Lee-Han Tjioe は IBM グローバル・ビジネス・サービスの副社長兼コンサルティング・パートナーである。成熟市場および開発途上市場において、保険会社のデジタル・トランスフォーメーションやコア保険トランスフォーメーションなどの業務経験を有する。保険会社との業務を通して、保険の効果的なイノベーションに関するグローバルな視野を獲得した。IBM のグローバルおよび成長市場の保険業界コンサルティング・プラクティスを牽引し、現在は IBM グローバル・ビジネス・サービスの欧州統合保険業界プラクティスの責任者である。

## 協力者

Matthias Ruefenacht、プロジェクト・マネージャー、ザンクト・ガレン大学 Institute of Insurance Economics、スイス

Professor Peter Maas、副社長、ザンクト・ガレン大学 Institute for Insurance Economics、スイス

Joni McDonald、コンテンツ・ストラテジスト / ライター、IBM Institute for Business Value

Kristin Biron、ビジュアル・デザイナー、IBM Institute for Business Value

## 日本語翻訳監修

遠藤 毅郎

グローバル・ビジネス・サービス事業

日本アイ・ビー・エム株式会社

保険事業ソートリーダー

---

#### 脚注および参考文献

- 1 Bieck, Christian, Mareike Bodderas, Peter Maas and Tobias Schlager. "Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel." IBM Institute for Business Value. December 2010. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>; Bieck, Christian, Peter Maas and Tobias Schlager. "Insurers, intermediaries and interaction: From channels to networks." IBM Institute for Business Value, December 2012. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-insurance-intermediaries.html>; Bieck, Christian, Anthony Marshall and Sandip Patel. "Digital reinvention: Trust, transparency and technology in the insurance world of tomorrow." IBM Institute for Business Value. January 2014.
- 2 Bieck, Christian, Anthony Marshall and Sandip Patel. "Digital reinvention: Trust, transparency and technology in the insurance world of tomorrow." IBM Institute for Business Value. January 2014.
- 3 Bieck, Christian, Peter Maas and Tobias Schlager. "Insurers, intermediaries and interaction: From channels to networks." IBM Institute for Business Value. December 2012.
- 4 Davidson, Julia Chen, Trevor Davis and Anthony Bigornia. "Brand enthusiasm: More than loyalty." IBM Institute for Business Value. November 2014.
- 5 Bieck, Christian, Anthony Marshall and Sandip Patel. "Digital reinvention: Trust, transparency and technology in the insurance world of tomorrow." IBM Institute for Business Value. January 2014.
- 6 「Internet of Things」の定義、Wikipedia. [http://en.wikipedia.org/wiki/Internet\\_of\\_Things](http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_of_Things)。2015年5月20日付け。
- 7 Brody, Paul and Veena Pureswaran, "Device democracy: Saving the Internet of Things." IBM Institute for Business Value. March 2015.

---

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Global Business Services  
Route 100  
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America  
May 2015

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国々で登録されたInternational Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。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](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)をご覧ください。

当資料の内容は発行日現在のもので、IBMによって随時変更される可能性があります。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。

当資料に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM製品は、IBM所定の契約書の条項に基づき保証されます。

当資料は一般的な助言のみを目的としています。当資料は詳細な調査または専門的判断の行使の代替とされることを意図したものではありません。当資料に依拠したことにより組織または個人が被ったいかなる損失についても、IBMは一切の責任を負わないものとします。

当資料に使用されているデータは第三者の情報源から入手したものである場合があります。IBMはかかるデータについて独自に検証、確認または監査を行いません。IBMはかかるデータを利用した結果を「現状のまま」提供し、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。



Please Recycle

**IBM**