

IBM Global Business Services
Executive Report

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～



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。

(スイス) ザンクト・ガレン大学 I.VW について

I.VW (Institute for Insurance Economics – 保険経済研究所) は、リスク管理および保険研究の分野において有数の、ヨーロッパの大学研究センターであり、保険業界動向の監視と戦略上の課題を中心に 50 年以上にわたって活動を続けています。また、学術的な研究や指導の傍ら、エグゼクティブ教育プログラムを国際レベルで定期的実施しています。

Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas, Tobias Schlager 著

もし保険会社が真剣に 顧客に近づこうとするなら、従来の「チャンネル」戦略の開発をやめ、代わりに顧客との質の高いやりとり（インタラクション）に注力すべきである。我々は、20カ国の21,000人を超える消費者から得た情報から、保険会社には特定の対象者に訴求するインタラクション構成を作り出す必要があると確信している。何が重要かを見極めるため、保険会社は顧客のセグメント化に対して異なるアプローチ、すなわち人口統計学ではなく心理学に基づくアプローチを取る必要がある。

2010年1月、IBM Institute for Business Valueは、小売業の顧客に重点を置いた調査報告「よりスマートな消費者の要求に応えるために」を発行した。¹ 著者は、売り手市場から買い手市場へのシフトと一貫した消費者の期待の高まりを指摘し、「小売市場のルールが劇的に変化している」と報告している。

保険業界はこうした結論に懸念を抱くべきだろうか、と我々は考える。一般的な小売市場と同様、金融サービス市場のルールもまた変化しており、2008年の金融危機以降、銀行、保険会社のいずれもがこれを認識している。保険の顧客との結び付きを生み出すのはますます困難になっている。30年前、保険のコミュニケーション・チャンネルとしては、保険商品の情報収集にも保険募集にも、外務員（代理店）、ブローカー、および低い比率で従来の郵便が用いられていただけであった。しかし今日では、消費者が好むインタラクション・ポイントも保険会社が提供できるインタラクション・ポイントも多種多様である。これらの選択肢には、保険会社と直接、専属外務員（代理店）、コールセンターのオペレーター、銀行の

アドバイザー、ブローカー、あるいは自分の仲間集団といったインタラクションの相手に関する選択肢と、対面式コンタクト、電話、文書媒体および、ブラウザまたはスマートフォンを介したインターネットといったインタラクションの媒体に関する選択肢の両方がある。

保険会社はこうした多様な選択肢の中から、顧客へのサービス方法をどのように選ぶのだろうか。実際のところ、消費者はどの方法を好むのだろうか。これは、我々が3年前に発行した「信頼、透明性、そしてテクノロジー」の中で、保険の顧客プロフィールが伝統的なセグメンテーション・モデルを超えて複雑化していることを初めて明らかにして以来、保険会社のリーダーから受け続けている質問である。² 2010年、我々はこの調査およびその他の調査の結果をもとに、20カ国21,000人を超える消費者を対象に、保険会社とどのようにつながっているかについて、保険に関するグローバルな調査を実施した。これはIBM Institute for Business Valueがこれまでに着手した中で最大の、グローバルな保険調査である（図1参照）。

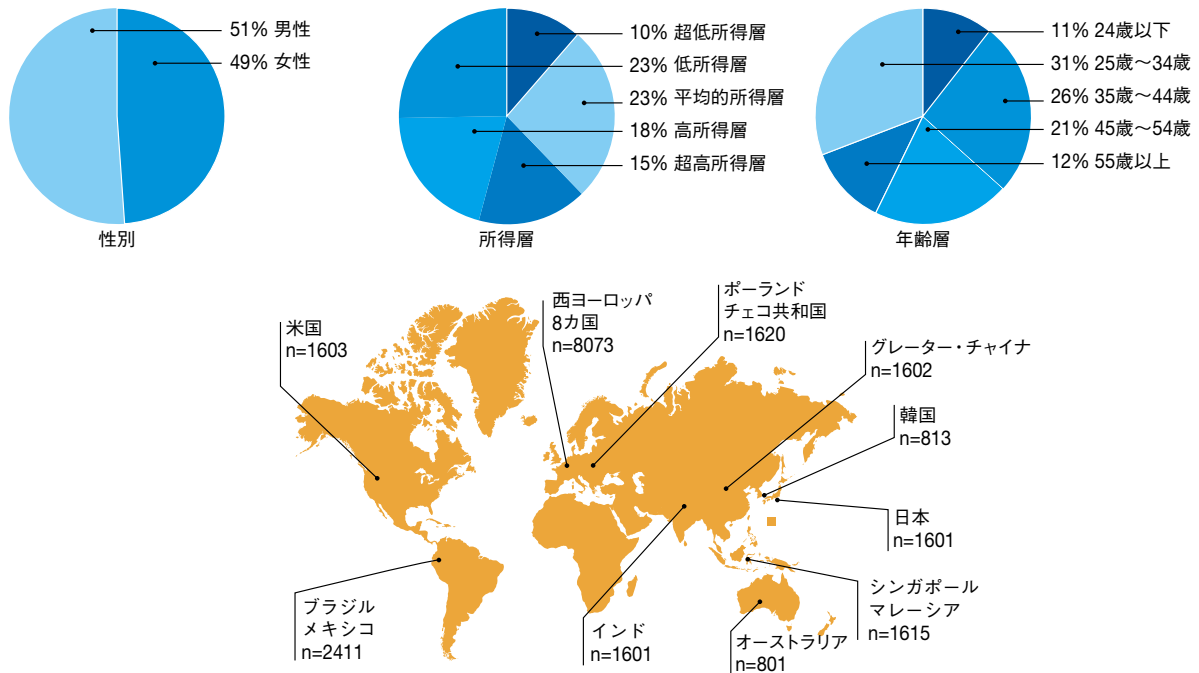


図1：調査サンプルには、世界中からの回答者が含まれる

どのようにして消費者とつながるかという点について考える時、保険会社（およびコンサルタント）は、「チャンネル戦略」について語ることが多い。しかしこの言葉は問題を暗示している。「チャンネル」という言葉は、保険会社から顧客への一方のコミュニケーションを暗示するものであり、今日の消費者はこのような考え方はしない。おそらく我々の調査から得られる最大のメッセージは、消費者は情報の一方的な伝達を求めているのではな

く、情報へのアクセスを求めているということである。消費者は保険の提供者とのインタラクションを求めている。この論文で、我々はインタラクション・ポイントについて述べていく。保険会社との電話はインタラクション・ポイントであり、ブローカーへのEメール、専属外務員（代理店）との面談も、また独立した保険比較見積提供者（アグリゲーター）のWebサイトのクリック・スルーさえも、インタラクション・ポイントである。

21,740人の消費者を対象とした今回の調査によって、我々は他にどのようなことを学んだのだろうか。

- 顧客を満足させ、維持するのはますます困難になっており、一般に消費者は保険業界をいまだに信用していない。我々は前回の調査で、この認識を変えるべく保険業界が具体的な取り組みを行わなければ、この認識が変わることはないかと確信していると報告した。³
- 消費者はインタラクション・ポイントの選択肢があることを好む。保険自体に代わりうるものはないが、消費者は好みのインタラクション・ポイントが利用できなければ、保険会社を乗り換えられるし、乗り換えるだろう。
- 一般にWebサイトが最も重要であるとの見方があるが、消費者は対人的なやりとり（パーソナル・インタラクション）を好むことが多い。保険は依然として個人的な信頼を頼りとする商品であり、人は人から購入することを望む。我々の調査は、専属外務員（代理店）、ブローカーまたは銀行のアドバイザーとの、パーソナル・インタラクションが顧客ロイヤリティの上昇につながり、最終的に顧客一人あたりの収益拡大につながることを示している。

保険は売り手市場から買い手市場にシフトしてきている。現代の消費者には購買意欲はあるが、広く信じられている誤解とは異なり、すべてが価格次第というわけではない。保険会社は質の高いサービスを提供し、適切なインタラクション構成で顧客に到達しなくてはならない。

消費者は情報の一方的な伝達を望まない。保険の提供業者とのインタラクションを望んでいる。

調査方法

本調査で、IBM Institute for Business Valueとスイスのザンクト・ガレン大学（Institute of Insurance Economics—保険経済研究所）は、世界20カ国の21,740人の消費者から回答を集めた。サンプル数は一般に1カ国あたり800とした。大規模な市場については、サンプル数を倍の1,600とし、地域/州、民族といった特性を追加してデータを収集した。調査はオンラインで行い、全体の人口構成を代表するような割当数を設けた。

保険のインタラクション・ポイントの使用とこれに対する姿勢を判断するため、我々は過去5年間の実際の保険の情報収集と購入に重点を置き、回答者に使用チャンネルを複数の切り口から評価してもらった。さらに、我々は将来のチャンネル利用について、スマートフォンやソーシャル・メディアなど新たなメディア使用に関する具体的な質問を行った。

最初に具体的な保険のタイプについて質問することにより、生命保険と損害保険を分けて評価することが可能になった。医療保険は、この補助的な業界でのインタラクションの発生のしかたに、国による大きな開きがあることから除外した。調査は消費者を中心とし、個人保険にのみの絞った。

顧客に近づく

成長という課題

今世紀に入って数年、コスト削減と統合が保険会社の主な焦点になってきた。業界の集中が急速に進む中で、コスト・レシオは低下し、さらに強力な資本増強と株式会社化の波によって加速された。⁴

2007年からその焦点は変わってきている。保険料は1980年以来初めて実質ベースで下落し、世界全体で2008年に3.8%、2009年に1.1%下落した（しかし中国が2009年に14.6%拡大してけん引役となり、新興市場の成長によって、先進国での大幅下落が緩和された）。⁵ 収益性、特に損害保険の収益性がこの期間も安定を維持した中、保険会社のCEOは今、次の疑問を投げかけている。どうすれば我々は成長を達成できるのか、と。

保険会社のCEOの90%にとって、成長課題に応える主要な方法は、顧客に近づくことである。⁶ 今日の経営の最高幹部や取締役にとって、保険業界はそのキャリアの大半が間違いなく売り手市場であり、こうした考え方は異質なものかもしれない。ヨーロッパの大手保険会社のCEOが、IBM Institute for Business Valueの前回調査でのインタビューで述べているとおり、「保険業界にとって顧客の利便性というのは新しい考え方であり、他業界に後れを取っている」。⁷ 歴史的に、保険会社がその顧客基盤（実際の顧客および見込み客）に対して唯一行った詳細な観察は、商品を意識した人口統計学的レンズを通してのものだった。その目的は、顧客ニーズの理解によって情報収集、購入およびサービスにおける全般的な顧客体験の向上を可能にすることよりも、当時十分に訓練された営業部隊が販売する特定の人口層に合わせた商品を設計することにあった。

成熟市場や飽和状態に近い市場では、保険会社が開発した商品はどのような商品も、単に売り込むだけという戦略はもはや効果的でない。保険会社は消費者の行動とニーズを理解しなくてはならない。そしてこのニーズは声にならないことが多い。どのように成長するかという疑問は、顧客と保険会社の両方のニーズを満たしながら、どのように顧客と効果的にやりとりするかという疑問になる。

新興市場においても効果的なインタラクションは成長の鍵だが、その理由は幾分異なる。新興市場では、保険会社はどのように顧客に到達するかという点においてさえ、またいかにして競合他社に先んじるか、あるいはこれより巧みに顧客に到達するかについて苦慮している。

顧客への効果的な接触は第一の難関かもしれない。しかしその維持もまた課題である。

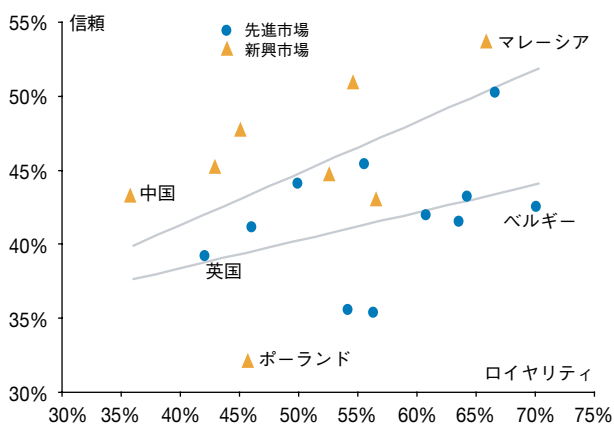
忠誠心のわな

保険浸透度（GDPに対する合計保険料の比率）は昨年、安定を維持した。⁸ しかし保険会社にとって残念なことに、顧客ロイヤリティ（忠誠心）はそうではなかった。今回の調査で、我々は顧客を、顧客が過去5年間に保険会社を乗り換えた頻度と、各種保険商品について顧客が契約した保険会社の数の2つの方法で測定した。一部の保険会社がすべての消費者に対して全種目を提供していないという点を考慮しても、これらの尺度によるロイヤリティは下落した。例えば2008年には42%の消費者がすべてのニーズに対する保障／補償を1社にしておいたと答えたが、その2年後、この割合は31%に下落した。同期間、3社以上の保険会社と契約した消費者の数は20%増加した。解約率に関する報告が今日の手続きの大手保険会社の年次報告書からほとんど消えたことは驚くに値しない。我々の調査は、この割合が着実に上昇し現在は全体で4～5%であることを示しているが、これは新規顧客の獲得コストから見ると高すぎる。

「保険顧客の22%が今年、保険会社を乗り換えるつもりであり、さらに40%が乗り換えを検討している。これはわずか2年前の2倍である。」

Ann Wahlroos-Jaakkola,
フィンランド、タビオラ・グループ、販売担当ディレクター

信頼はロイヤリティの重要な決定要因である。実際我々のデータには、保険業界全体における信頼度と個々の保険会社に対するロイヤリティとの関係が見てとれる。図2のトレンド・ラインに見られるとおり、この関係は、先進国よりも新興市場において、より顕著である。



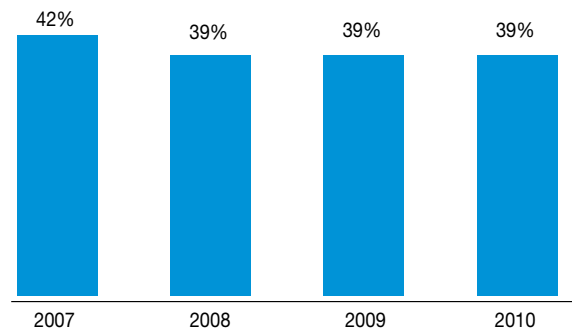
注：合計n = 21,740、先進市場n = 12,078、新興市場n = 9,662

図2：保険業界における信頼度が増すと、保険会社に対するロイヤリティも増す

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20%高い。これは懸念要因である。保険顧客の過半数が業界自体を信頼していないからである。これは我々の過去数年間にわたる保険に関する調査に一貫して見られた調査結果である（図3参照）。

顧客を惹きつけ維持することがますます困難になる場合、保険会社は成長目標を達成するために、どうすれば顧客に効果的に到達できるだろうか。消費者は保険の提供者とどのようにやりとりするのだろうか。またこうしたインタラクションの方法はロイヤリティにどのように貢献するのだろうか。

保険業界を信頼している調査回答者の割合



2007: n = 2,400; 2008: n = 7,800; 2009: n = 2,600; 2010: n = 16,100
 *Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008.
 **Bieck, Christian and David Notestein. "Balancing the scales: Toward a stable and dynamic insurance future." IBM Institute for Business Value. August 2009.

図3：保険業界に対する信頼度は一貫して低い

将来の顧客 — 多種多様

顧客はどのように情報を収集するか

2008年に「信頼、透明性、そしてテクノロジー」で述べたとおり、保険に対する顧客の姿勢は幅広く、特別な個人として扱われたいと考えている。マーケティング、商品、サービスのいずれに関するものも、すべてに適合するというアプローチは機能しそうもない。⁹

今回の調査で、我々は保険全般に対する姿勢に関するこの事実が、保険会社とのインタラクションに対する消費者の姿勢にもあてはまるかどうか検証したいと考えた。簡潔に言えば、答えは「あてはまる」である。保険会社の顧客は、他の業界と同様に本当に「多様」である。20%をわずかに上回る消費者が情報収集に単一のインタ

ラクション・ポイントしか用いておらず、また回答者の20%が保険のサーチに4つ以上の異なるインタラクション・ポイントを用いていると答えている。調査では、情報収集には5つの有力なチャンネルがあることが示された。1位は保険会社自身のWebサイト（49.4%）で、専属外務員（代理店）とのインタラクション（47.9%）と友人や家族などの仲間集団（46.4%）がこれに続く。40%をわずかに下回る割合で肉薄するのは独立系（乗合）代理店またはブローカー（39.3%）で、最後はアグリゲーターまたは独立系の比較情報提供者（35.5%）であった。他のインタラクション・ポイントの使用頻度は低い（図4参照）、これらを合わせた潜在的なコミュニケーション力は多大であり、保険会社はこうしたインタラクション・ポイントの使用を検討すべきである。

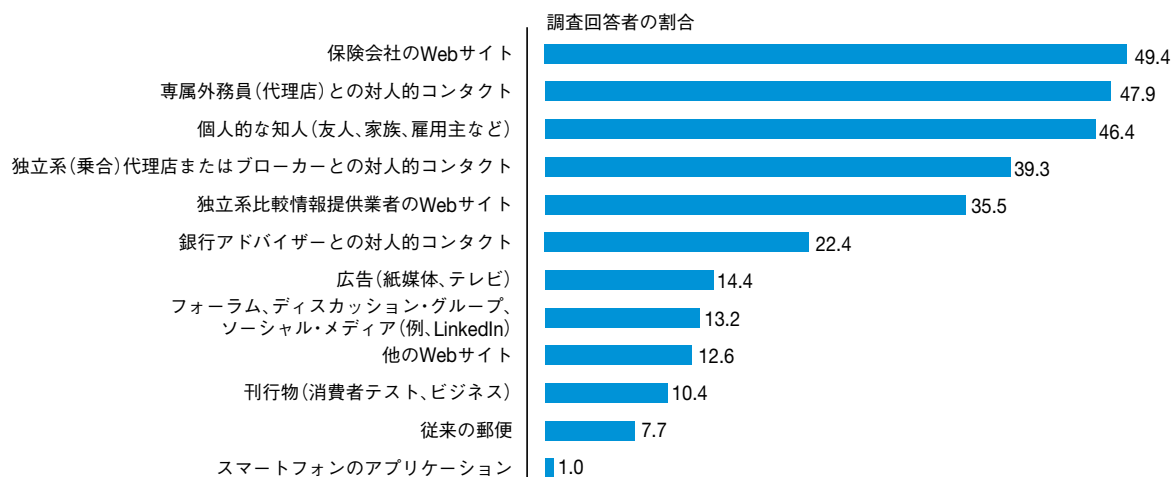


図4：消費者は保険の情報収集にさまざまなインタラクション・ポイントを使用している

顧客はどのように購入するか

消費者のインタラクション・ポイントの多様性は、情報収集の段階を超え、購入の段階にまで広がっている。60%以上の消費者が2つ以上のインタラクション・ポイントを用いて保険を購入しようと計画している。4つを超えるインタラクション・ポイントの利用を計画している回答者はわずか4%だが、これには、インタラクション・ポイントを利用しようとする消費者の意思よりも、実際の保険購入方法が不足していることがより強く反映されているのかもしれない。

実際の購入に目を向ける時、パーソナル・インタラクション・ポイントが相当に選好されている。31.5%が専属外務員（代理店）を購買ポイントとして選択、保険会社のWebサイトは大きく引き離され、16.8%で3位だった。購入されている商品のタイプがこの選好にインパクトを与える場合がある。生命保険商品は複雑で、個人的なアドバイスを多く必要とする場合があるからである。しかしあまり複雑でない損害保険商品でさえ、パーソナル・インタラクションとWebによる匿名のインタラクションの差は大きい（29.1%対20.6%）。

パーソナル・インタラクション・ポイントが全般的に好まれ、問い合わせから購入までの進展率がより高い。

パーソナル・インタラクション・ポイントには、他にも有利な事実がある。問い合わせから購入への進展率が最も高いのである。消費者が人から情報を受け取る場合、その情報提供者が複数のインタラクション・ポイントの1つにすぎない場合でも、実際の購入に際し、80%の消費者がこの人にこだわる。Webサイトは情報収集者全体の30～50%しか保持せず、保険比較見積提供業者（アグリゲーター）のサイトは消費者の「保持率」が全体で最も低い（図5参照）。

情報収集チャネルから購入した消費者

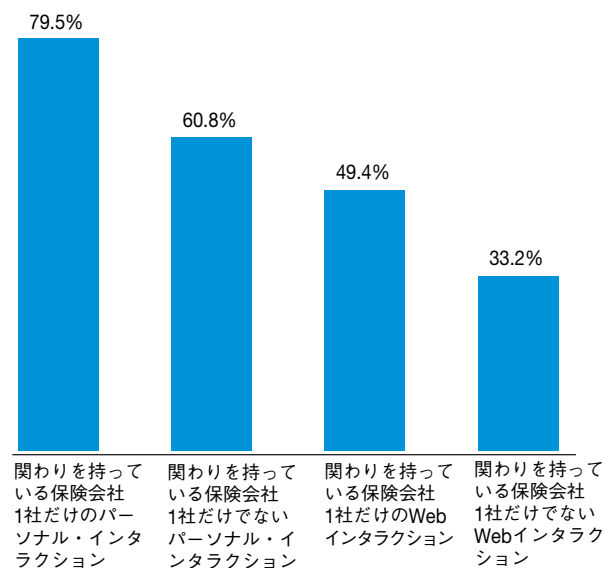


図5：消費者はいったんパーソナル・インタラクションを行うと、購入についてそのコンタクト方法にこだわる傾向がある

消費者は時代や場面にますます柔軟に対応する傾向にある

我々のデータは、社会通念が一般的に認識されない事実を示したが、「将来の消費者」を観察してきた人々は、時々そういったことを取り上げ強調していた。消費者は、現代世界において、内在する価値体系だけでなく、現在の状況に応じて、その行動と姿勢を調整し始めている。Copenhagen Institute for Future Studiesではこれを状況依存型の個人（Situational Individual: Sital）と呼んでいる。¹⁰

この現象は我々のデータにどのように現れているだろうか。スマートフォン・アプリケーションなどの新興メディアの一般的な使用に目を向けてみると、米国の回答者の約40%がこれらのメディアを快適だと感じ、こうしたメディアが自分のニーズに全般的に合致していると述べている。これは米国における実際のスマートフォン使用とほぼ一致する。¹¹ それでも、自分がスマートフォンを保険の情報収集や購入に使用している姿を想像できるという人は米国の調査回答者のうち4%に満たず、まだ状況依存型の個人がスマートフォンを使用して保険に関する意思決定を行う時代ではないことが示されている。

それでは、保険会社がインタラクション・ポイントとしてのスマートフォンを無視すべきだということなのだろうか。我々はそうは考えない。格差の大部分は、保険業界は革新性に劣るという現在の認識によるものである可能性がある。この認識は業界自体が優れた革新性を示すことによって変えることができる。¹² また技術革新のペースの速さから見て、消費者のインタラクション選好も同様の速さで変化することが可能であり、また変化していこう。新しいチャンネルを素早くそのインタラクション戦略に取り込める十分な柔軟性を備えることが、保険会社が将来の消費者とのコンタクトを保つ上で不可欠となるだろう。

ユーザー体験

消費者のインタラクション・ポイントの体験の質は、消費者の満足度、そして究極的には行動に影響する。保険会社は顧客が知覚する価値を高めるために、どのような点を改善する必要があるだろうか。この疑問に答えるために、我々は回答者にインタラクション・ポイントを複数の尺度で評価するように求め、統計的要因分析によって4種の「チャンネル特性」に結び付けた

この分析から、改善努力の重点をどこに置くべきかについて、いくつかの明確な洞察が得られる。最大のインパクトは質の改善によって実現することができ、消費者は、質を優れた品揃えやチャンネルからの適切なまたは役立つ助言に関連づける。顧客が知覚したインタラクションの質がわずか1%上昇するだけで、インタラクション・ポイントに対する顧客満足度は15.4%上昇し、繰り返し利用される可能性は12.7%上昇する。図6に見られるように、使いやすさが同様に1%上昇しても、満足度や取引が繰り返される可能性に対するインパクトはほとんどないことは興味深い。

図6はまた、インタラクション・ポイントの多様性が好まれるという事実も強調している。これは透過性（すなわちチャンネルの結合と乗り換えの容易さ）が満足度と反復利用の重要な判断基準であるためである。

調査から、保険会社は多様なインタラクション・ポイントを利用することを好む新しい消費者のニーズに応えるため、インタラクション・ポイント構成に努力することが必要であることが明らかになった。同時に構成だけでは十分ではない。インタラクション体験の質は高いものでなければならない。

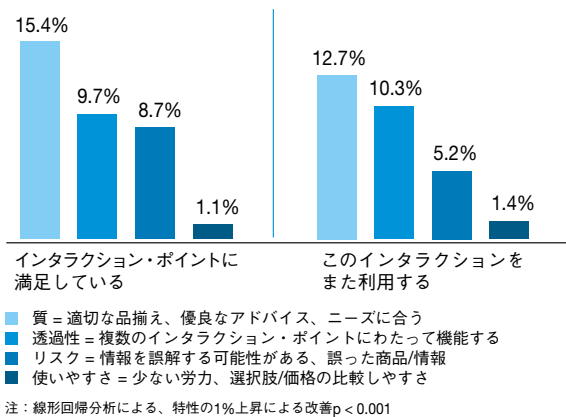


図6：質の高い顧客経験の重要性は満足度とロイヤリティの改善に反映される

インタラクションの構成とマッチング

それでは保険会社は、どうすれば最も良いインタラクション構成を決定できるのだろうか。これまで我々は全体または市場レベルで消費者行動をレビューしてきた。保険会社が市場全体にわたってすべての消費者にサービスを提供しようとすることはまずないだろう。そこで我々は他の、より精緻な外観を得る必要がある。どのインタラクション・ポイントが保険会社の現在の顧客やターゲット顧客に好まれるかを保険会社が特定できるように、我々が保険会社を支援する上で利用できる、プロフィールの視点はあるだろうか。

消費者心理

保険会社の大半は、セグメンテーション分析を、標準的

な人口構成データに依存している。残念ながら人口構成データからは、インタラクション・ポイントを予想する際、限定的な洞察しか得られず、一般的な考え方に矛盾する場合さえある（例えば、インターネットのインタラクション・ポイントでの購入の可能性が最も高い年齢層は、最も若い年齢層である24歳以下、または2番目に若い年齢層である25歳から34歳ではなく、35歳から44歳のグループである）。そこで我々はより有用な予測材料を探した。

前回の調査「信頼、透明性、そしてテクノロジー」にあるとおり、我々は調査回答者に、保険に対する全般的な姿勢と、信頼、リスク、価格、助言といった具体的なコンポーネントについて尋ねた。¹³ 今回と前回の調査の両方で、我々の消費者セットを表すいくつかの明確なプロフィールが発見された。これら6つのプロフィール・セグメントとその主なテーマが図7に示されている。

前回調査では、年齢や所得といった標準的な人口統計データからは、姿勢に関するプロフィールの分散に有意なバリエーションは示されなかったが、今回の調査で提示されたプロフィールには、いくつかの人口統計データに対する相関関係が示された。例えば、ロイヤリティの高い品質追求者と、価格志向の最小主義者の割合は年齢とともに増加するが、サポートを求める懐疑主義者の割合は年齢とともに低下する。懐疑主義者は低所得者層で増え、高所得の消費者は、より安心・安全志向の個人主義者となる傾向がある。特に注目すべきは、人口統計要因別のプロフィールのバリエーションは、文化的背景によるバリエーションよりも比較的小さいままであり、これも前回調査で分ったことである。¹⁴

| 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 | ロイヤリ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 | 13% | 12% | 20% | 16% | 22% | 17% |
| 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、ロイヤリ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支払いたくない」 | 「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」 |

図7：顧客は6つのプロフィール・タイプのうちの1つで説明できる

我々の調査は次の疑問に至った。セグメントとインタラクション・ポイントの利用には、何らかの関係が示されているだろうか。実際に標準的な人口統計データをはるかに超えるレベルで示しているというのが、我々の結論である。例えば、価格志向の最小主義者はWebベースのインタラクション・ポイントの利用が50%高く、パーソナル・インタラクションの利用は25%低い。ロイヤリティの高い品質追求者は専属外務員（代理店）に強く的を絞っており、要求の厳しいサポート追求者はすべての対人的チャネルを非常に高い頻度で利用する。情報を得た最適主義者は最小主義者と似た行動を取るが、銀行をインタラクション・ポイントとして利用する頻度が高く、Webベースのインタラクション・ポイントの利用頻度が低い。

保険会社は、どの心理学的セグメントが顧客を最もよく表しているか把握していれば、顧客の好みに適したインタラクション・アプローチを採用できる。保険会社は、自分の顧客セットの心理学的な散らばりを判断できるだろうか。保険会社が顧客に真剣に近づこうとするなら、答えは「イエス」であるべきと我々は考える。回答者をプロフィール分類するために使用した質問は非常に単純明快なものであり、保険会社が収集する顧客情報の最も小さなセットの一部となり得ることは間違いない。

収益性の高い顧客を見つける

我々がこれまでに得た知識は、ビジネス上の成果、すなわち先に述べた持続可能な成長にどのように置き換えられるだろうか。我々は、顧客収益性に影響するさまざまな可変要素を、最も収益性の高い顧客をA、最も収益性の低い顧客をCとして、カテゴリー A、B、Cに分類した。¹⁵ この顧客カテゴリーは、保険会社が容易に利用可能であるべき情報をベースとしている。

前セクションの心理学的セグメントは収益性にどのように関係するだろうか。クロス・セグメンテーションは予想のとおりである。高収益のセグメントAにはロイヤリティの高い品質追求者が、低収益のセグメントCの3倍含まれる。反対にセグメントCの顧客は最小主義者、最適主義者、個人主義者である可能性が高く、すべて、価格を重視し保険会社から大きな距離を求めるプロフィール・タイプである（図8参照）。

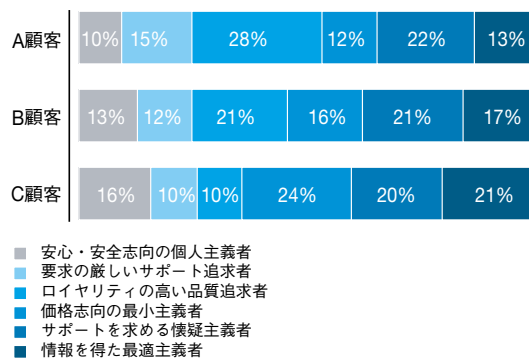


図8：顧客プロフィールの理解は、収益性の高い顧客と収益性の低い顧客との区別に役立つ場合がある

保険会社は、顧客の心理学的セグメンテーションを理解し、これを適切なインタラクション・アプローチの開発に役立てることができる。

それではより高価値のA顧客が好むインタラクションは何だろうか。収益性が高い顧客ほど、対面式インタラクション、特に保険会社と直接結び付いたインタラクションを求める可能性が高い（図9参照）。

ビジネスケースの完成

前セクションの分析から、匿名（インターネット）のチャネルに対する、対面式インタラクション・ポイントの優位性が指摘された。これらの対面式の接点は現在選好されている購買モードであり、より質の高いインタラクションを提供する。対面式インタラクションを利用する消費者は、ロイヤリティが高く、より多くのお金を払う意思がある。我々が収集したデータは、対面式インタラクション・ポイントが、Webの3倍の顧客当たり収益を生み出すことを示唆している。¹⁶ 契約率（保持率）も対面式インタラクションの場合のほうが高い。Webサイトは情報を提示し、外務員が活発に売り込んで、対面式インタラクション・ポイントの顧客あたり収益要因をさらに増大させている。

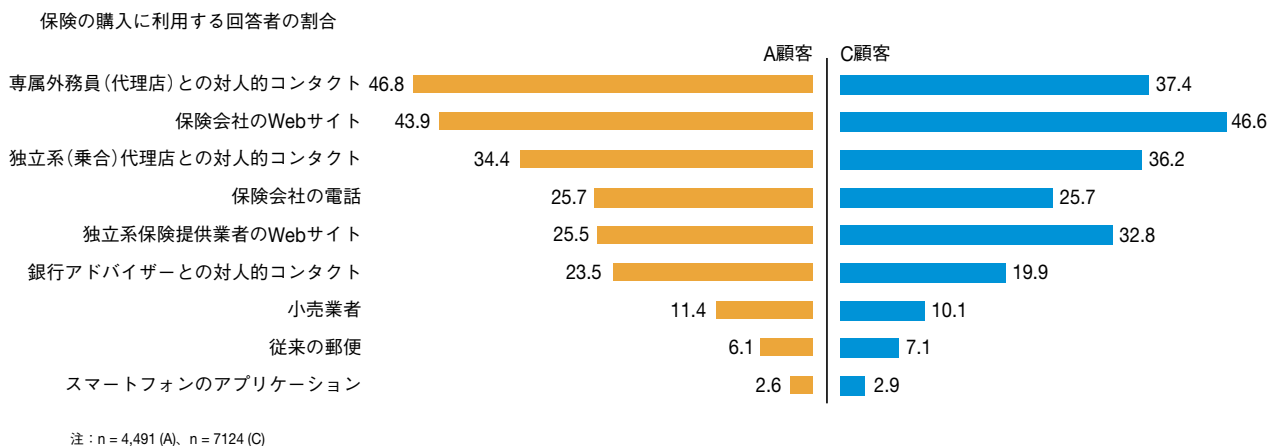


図9：収益性の高い顧客はパーソナル・インタラクション・ポイントを通じて購入する傾向がある

これは保険会社がWebベースの戦略の開発を見送って、その戦略をパーソナル・インタラクションに集中すべきであるということの意味しているのだろうか。我々はそうは考えない。これら匿名のインタラクション・ポイントには、保険会社が包括的なインタラクション戦略を構築する際に考慮すべき優位な点がある。我々が実施したような、幅広い消費者調査では容易に説明しえない優位性、到達度とコストである。

保険会社のWebサイトの到達度は、パーソナル・インタラクションの物理的な限界から、専属外務員（代理店）のネットワークによる到達度よりも高いと思われる。しかし明らかな相違は、保険会社の販売網の幅と顧客基盤における現在のブランド認知といった多数の要因に大きく依存する。理想的には、保険会社のWebサイトの到達度は、保険業界全体としてのその市場へのインターネット浸透度と等しくあるべきである。我々の調査で、世界的な浸透率は28.7%だが、インドは6.9%、スウェーデンは92.5%など、調査した市場によって大きな差異があることが明らかになった。¹⁷ 全体の収益の点では、インターネットによる売上高は、パーソナル・インタラクションの顧客当たり収益の高さで相殺されるかもしれない。

流通および販売のコストベースを加えた場合、さらに複雑な様相を呈する。保険会社にとって最大の流通コストは一般に外務員およびブローカーの手数料である。到達範囲を拡大するオンライン・インタラクションのためのWebサイト維持に関わるITコストは、外務員やブローカーのインタラクションのコストより低く、パーソナル・インタラクション・コストのごく一部で充当可能である（コミッションのような手数料を課す保険比較見積提供業者（アグリゲーター）のサイトはこの例外である）。本調査ではこれらのコストを数値化あるいは算出することはできないが、いったんコストを検討してしまえば、どの保険会社も、理想的なインタラクション戦略の中であらゆるインタラクション・ポイントを活用することになるものと、我々は確信している。

インタラクションのためのアクション

保険会社のCEOは、顧客に近づきたいと考えている。それでは、どうすれば顧客に近づけるのだろうか。保険会社の意思決定者は顧客インタラクションの新たな戦略を策定する際に、何に重点を置くべきだろうか。以下のリストはすべてを網羅するものではないが、一定のガイドラインとなる。

利用可能なインタラクション・ポイントの数を増やす

消費者は複数のインタラクション・ポイントを利用したいと考える。保険会社は、さまざまな接点を提供することにより、既存の顧客と見込み客の両方が、保険会社の影響の範囲内にとどまりやすくなるようにすべきである。これらのインタラクション・ポイント（紙媒体、ソーシャル・メディア、スマートフォンを含む。ただし現在のところまだ使用頻度は低い）は、一貫性のある形でブランド化され、同一の情報を提供し、ユーザーが他のコンタクト・ポイント経由ですでに提供された情報を失うことなくインタラクション・ポイントを切り替えられるようにすべきである。インタラクションの範囲の拡大には、新しいインタラクション・ポイントを迅速でシームレスに追加することを可能にするアーキテクチャをもつ、オープンで柔軟なインフラストラクチャーが必要である。

顧客をフォローする

多様性の欠点は、顧客が痕跡を残すことを望まない限り、顧客の把握が困難なことである。しかし前回調査に示されたとおり、多くの消費者が、「特別な扱いと[その]体験を形作るより良い機会に魅了された」ため、痕跡を進んで残すだろう。¹⁸ 保険会社はこうした消費者活動に取り組み、消費者が提供する、人的なまた行動に関する意味深いデータを収集すべきである。柔軟なインフラストラクチャーというものがこの努力のサポートとなるだろう。

顧客分析を用いる

顧客データの痕跡に加え、大量の顧客情報を保険会社は利用できる。残念ながらこれは、明示的であつ保管された実際の保険契約に直接関連したデータであることが多く、姿勢や行動に関するデータは保険会社の営業職員の心の中にしまわれ、戦略的目的に用いられることはほとんどない。このデータを明らかにすることは、一度の努力で可能であり、これを行うことによって、保険会社は我々の心理学的セグメンテーションを再作成できるようになる。このより有効なセグメンテーションによって、保険会社が現在提供しているインタラクション・ポイントの構成を、既存顧客およびターゲット顧客が好む構成と比較することが可能になる。

インタラクションの質の改善

我々が検証したインタラクションの質の複数の側面、すなわち適切な助言、実際の消費者ニーズに合致した適切な品揃え、そして最後に真実の瞬間における迅速かつ効率的なサービスは、顧客が特定のインタラクション・ポイントを再び利用するかどうか、またおそらくさらに重要なことだが、顧客が支援者となって自分の仲間に推薦するかどうかを決める強力な要因となる。しかしこれには両面の波及効果がある。インタラクション・ポイントの質が低いために、敵対する消費者が生まれるくらいなら、ないほうがましである。保険会社はどうすれば質を改善できるだろうか。各インタラクション・ポイントの品質要件を決定するため、保険会社には顧客データ分析が必要となる。

顧客に近づくために、保険会社はインタラクション・ポイントを増やし、顧客を追跡し、分析を利用し、インタラクションの質を改善し、包括的なビジネスケースを構築しなくてはならない。

包括的なビジネスケースの構築

保険会社のステークホルダーは、インタラクション・ポイントの追加、例えば、新たなWebチャネルなどによる最終利益への効果を理解したいと考えるが、インタラクション・ポイントの構成全体がもつビジネス上の意義についても理解したいと考える。前セクションで示した計算は、収益測定の出発点である。十分な顧客分析がなされていれば、さらに包括的な収益計算が可能であり、費用面の計算もまた可能となる。包括的なものとするには、手数料だけでなく、すべての外務員、ブローカー、他の伝統的インタラクション・コストの徹底的な評価も考えなくてはならない。多くの保険会社にとって、こうした透明性に対しては社内に強い抵抗が存在する。我々是对人的チャネルの支持者には何も恐れるものはないと主張したい。なぜならこの調査に示されるとおり、パーソナル・インタラクションを包括的なビジネスケースの一部に含めることの利点を考えれば、保険会社はこれらをインタラクション構成に不可欠な一部として維持せざるを得ないからである。

上述のすべてを成功させる鍵は、柔軟性と分析のスマートな利用にある。世界はこれまでかつてないほど複雑化し、絶え間ない素早い変化に満ちている。今日の消費者、そして明日の消費者の好みの進展が複雑さの要因の一部である。

「よりスマートな消費者の要求に応えるために」の調査報告で強調されているとおり、「すべての消費者が、国籍、年齢、社会経済学的背景にかかわらず、求める情報、商品、サービスへのユビキタス・アクセスを期待している。よりスマートな消費者は、こうしてよりスマートな小売業者、すなわち彼らが喜びを与える消費者のマインド、ハート、財布を勝ち取る小売業者を作り出す。¹⁹⁾」次の言葉を心に留める保険会社はうまくいくだろう。「すべての消費者」が彼らの消費者であり、よりスマートな保険会社となり顧客を喜ばせるスタート地点は、適切なインタラクション・ポイントの構成である。

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までお問い合わせください。その他の調査の一覧は、以下のWebサイトでご覧いただけます。

ibm.com/iibv

IBM Institute for Business Valueの最新の洞察をいち早く入手することができます。IBVの調査をもとに、戦略的洞察の提供と提案を行うエグゼクティブ・レポートを中心とした毎月発行の弊社電子ニュースレター、IdeaWatchをご購読ください。

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

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に入社する前はヨーロッパの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、保険の動向や影響に関する論文を数多く著述している。

Mareike Bodderasはザンクト・ガレン大学保険経済研究所の研究員兼プロジェクト・リーダー。保険経済研究所内の応用研究プロジェクトの責任者も務め、金融サービス業界のサービス・マネージメントおよびサービス・マーケティングの研究を行っている。Mareikeはアメリカおよびヨーロッパの主要経営・マーケティング会議においてこれらのトピックについて発表し、またこの分野で論文をいくつか執筆している。ドイツのブレーメン大学で社会学の学士号を、スイスのザンクト・ガレン大学で経営学博士号を取得。

Dr. Peter Maas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。Institute of Insurance Economics（保険経済研究所）の執行理事会のメンバーで、数多くの最高経営者セミナーのアカデミック・ディレクターとしても国際レベルで活動している。共同プロジェクト「Customer Value in Service Industries（サービス産業における顧客価値）」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、ならびに統合サービス管理を中心に研究活動を行っている。ドイツのケルン大学を卒業し、博士号を取得している。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数多くある。

Tobias Schlager はザンクト・ガレン大学Institute of Insurance Economics（保険経済研究所）のプロジェクト・リーダー。Tobiasは国際経営学を学び、現在は博士号取得を目指している。複数のコンサルティング・プロジェクトの職務経験がある。金融サービスのマーケティングおよび戦略を中心に、顧客価値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La Londe Conference in Service Management 2010およびStrategic Management Society Annual Meeting 2010で発表した。

変化する世界に対応するための パートナー

IBMはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の世界における、卓越した優位性の確立を可能にします。我々は、ビジネスの設計と実行への統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に移す支援をいたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国にわたるグローバルな機能を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出していくことをお手伝いいたします。

脚注および参考文献

- 1 Schaefer, Melissa and Laura VanTine. "Meeting the demands of the Smarter Consumer." IBM Institute for Business Value. January 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html?cntxt=a1000063>
- 2 Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
- 3 Ibid.
- 4 "Getting together: Globals take the lead in life insurance M&A." Swiss Re sigma. January 2006. http://media.swissre.com/documents/sigma1_2006_en.pdf
- 5 "World insurance in 2009: Premiums dipped, but industry capital improved." Swiss Re sigma. February 2010. http://media.swissre.com/documents/sigma2_2010_en.pdf
- 6 "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/CEOstudy2010>
- 7 This anonymous quote came from an interview associated with the IBM Global CEO Study. "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/CEOstudy2010>
- 8 "World insurance in 2009: Premiums dipped, but industry capital improved." Swiss Re sigma. February 2010. http://media.swissre.com/documents/sigma2_2010_en.pdf
- 9 Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
- 10 Kristensen, Af Henrik S. "The Sital is a Large-scale Consumer of (Good) Stories." Copenhagen Institute for Future Studies. October 24, 2002. <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=717>
- 11 Gonsalves, Antone. "Android Phones Steal Market Share." InformationWeek. April 7, 2010; Strategy Analytics, "Global Smartphone Sales Forecast by Country," August and October 2009, as quoted from Vega, Ralph de la, "United States: Leading the Mobile Broadband Revolution," Keynote Speech to CTIA Wireless Conference 2010; IBM Institute for Business Value analysis.
- 12 Bieck, Christian and Ake Freij. "Solving the innovation puzzle." IBM Institute for Business Value, September 2010. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-banking-insurance-innovation.html?ca=rss_bcs
- 13 Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
- 14 Ibid; Bieck, Christian and David Notestein. "Balancing the scales: Toward a stable and dynamic insurance future." IBM Institute for Business Value. August 2009. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03237usen/GBE03237USEN.PDF>
- 15 収益性の計算：顧客収益性指数（CPI）は、その顧客からの潜在的収益のレベルを示す。CPI値が高い場合には、高所得、今後数年間に保険を購入する計画、保険の提供者変更の傾向の低さ、少数業者の選好、価格感応度の低さを示す。その結果得た分布はセグメントに分けた。Aセグメントは、中央値+1標準偏差以上に設定された。

16 チャンネル収益比較：インタラクティブ・ポイントの使用に対する潜在的な支払い意志を理解するため、我々は回答者にこれらを価格で比較してもらった。潜在的な調査バイアスを修正し（他の条件が等しければ、回答者は常に少ない金額を支払うことを望む）、我々は「正味支払者スコア」を計算した。これは、チャンネル使用について、より少ない金額を支払う意思がある人々と比較した場合のより多くの金額を支払う意思がある人々の割合を反映する。

相当な割合の回答者が、パーソナル・インタラクティブを用いた時に、実際に多くを支払う意思がある。これはすでに何度か保険会社の戦略に反映されており、顧客はオンラインの場合に支払う金額が少ない（必要最低限の商品について）。専属外務員（代理店）と保険会社のWebサイトを比較した場合、数字では、正味で28.2%の回答者が専属外務員（代理店）とのインタラクティブに、基準金額よりも多くを支払う意思があり、保険会社のWebサイトには正味で2.4%の回答者が基準金額よりも低い金額を支払いたいとしている。どのくらい多い金額だろうか。専属外務員（代理店）の場合、Webサイトよりも約20%多い。

図5の保持率を考慮し、契約顧客1人あたりの保険料を100ドルとし、チャンネルごとに実際に保険契約をする確率を同等と想定した場合、情報収集を開始しその後保険を購入する一定数の顧客について、次の計算にたどり着く。

- ・ 専属外務員（代理店）：100ドル [顧客1人あたりの保険料] x 79.5% [保持率] x 128.2% [進んで支払う意思がある人] x 120% [進んで支払う金額] = 顧客1人あたり122ドル
- ・ 元受保険会社のWebサイト：100ドル [顧客1人あたりの保険料] x 49.4% [保持率] x (100-2.4% [進んで支払う意思がある人]) = 顧客1人あたり48.2ドル

これは、保険会社が自身のWebサイトからの収益の2.5倍の収益を、専属外務員（代理店）のチャンネルに期待できることを示す。これにロイヤリティを加えると、専属外務員（代理店）の顧客は、以降5年間にわたって保険の提供者を乗り換えられない可能性が20%高く、会社専属外務員については顧客あたり収益がおおよそ3倍高いことになる。

この計算では、実際の契約率（すなわち、サーチを開始して実際に契約した顧客の数）と、1つのインタラクティブ・ポイント内での複数の競合他社にわたる乗り換えを考慮していない。

17 Internet World Stats: Usage and Population Statistics. <http://www.internetworldstats.com>

18 Schaefer, Melissa and Laura VanTine. "Meeting the demands of the Smarter Consumer." IBM Institute for Business Value. January 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html?cntxt=a1000063>

19 Ibid.

本書「顧客接点の高度化 ～従来型のチャンネル戦略からの変革～」は英語版「Powerful interaction points : Saying goodbye to the channel」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, 2011
All Rights Reserved

06-11 Printed in Japan

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。

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。

ザンクト・ガレン大学Institute for Insurance Economicsとの協力により作成

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