

IBM Global Business Services

IBM Institute for Business Value

最適な バランス経営を図る

保険業の安定的かつダイナミックな
未来に向けて

IBM

Insurance



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。



最適なバランス経営を図る

保険業の安定的かつダイナミックな未来に向けて

Christian Bieck、David Notestein

嵐は過ぎ去り、金融業界は新たな秩序を求めている。銀行が将来の収益手段を模索する一方で、保険業は事業の安定性に疑念を抱くことはなかった。しかし、保険会社は、以前にはなかった問題に直面している。すなわち、保険業がこれまで築き上げてきた経営基盤と、賢くなった消費者と今後の不透明な世界経済が生み出す変化とを、いかにバランスさせていくかという問題である。

はじめに

業際を超えて統合が進む金融業界では、銀行が保険商品を販売する一方、保険会社は巨額の資金をグローバルに運用し、以前なら高額所得者向けの領域と考えられていた商品さえ提供するようになってきている。すべてを取りそろえたオールインワンの金融パッケージ商品を提供することが、保険業の理想の姿としてもはや既定の事実になっているように見える。しかし、実際のところ、「金融サービス」とは、個人・法人双方の顧客にとって何を意味するのか。保険事業と他の金融サービス事業との違いはどこにあるのか。共通点はどこにあるのか。どのような障害やトレンドが保険業の将来に影響を及ぼすようになるのか。そして、長引く世界的な金融危機は、この保険業の将来を方向付ける上でどのような役割を果たすのだろうか。

このような疑問への答えを求めて、8,000人以上の消費者を対象とするアンケートと150人の保険会社幹部への聞き取り調査を実施し、業界の発展要因と阻害要因や、将来の顧客動向や全体的な競争環境について評価を行った。

そこで明らかになったことは、盤石の業界とそこに忍びよる懸念である。リスクを計算し負担する役目を着実に果たしながらも、追求すべき他の目標や進出すべきニッチ領域について明確な展望がまだ見えていない。調査の対象となったある経営幹部は次のように語っている。「自動車に保険を掛けた人もいれば、保険のモビリティ（機動性）を重視する人もいる。保険会社は、前者のニーズには対応できるが、後者へはどうか対応したらよいのか依然として頭を悩ませている。

調査結果によれば、保険業の全体像は、4つの基本的要因のバランスに依存している。

- 保険加入者の長期性商品へのニーズと、資本市場での短期運用とのバランス。この二律背反する要因は、間接的ではあるものの、投資ポートフォリオや競争圧力を介して非公開の保険会社にさえ影響を及ぼす。
- 保険事業の特性としての地域性と、グローバル化による成長の可能性とのバランス。
- 業界基盤を強固にしている慎重性や保守性と、将来の健全な発展に欠かせないビジョンやイノベーションとのバランス。
- 保険加入者に便益をもたらす必要性和、持続可能なリターンを確保するために顧客ポートフォリオを管理する必要性とのバランス。

こうした要因への適正な比重配分が、経営のバランスをとり、安定的かつダイナミックな未来を保険業にもたらす上で重要な鍵となるだろう。

調査手法

IBM Institute for Business Value は、保険業の将来のトレンドと発展要因を特定するために、約 150 人の保険業経営幹部を含む 8,000 人を超える業界関係者を対象に調査を行った。本調査は、Economist Intelligence Unit (EIU) の支援を受け、2008 年 8 月 15 日から 2009 年 4 月 27 日まで実施された。本調査には、以下のような幅広い組織の代表者の見解が含まれる。

- 生命保険会社（年金商品の提供会社を含む）
- 損害保険会社
- 総合サービス提供会社（バンカシュアランス）
- その他（学識者、規制当局）

回答者の在住地は、33%が南北アメリカ、35%が欧州・中東・アフリカ、32%がアジアであった。保険会社に所属する回答者の大多数は、取締役レベルの経営幹部かその直属の社員であった。

最適なバランス経営を図る

保険業の安定的かつダイナミックな未来に向けて

保険業はこれまで、金融関連セクターの中では比較的保守的な事業運営を行ってきた。

保険対資本市場： 長期的アプローチの採用

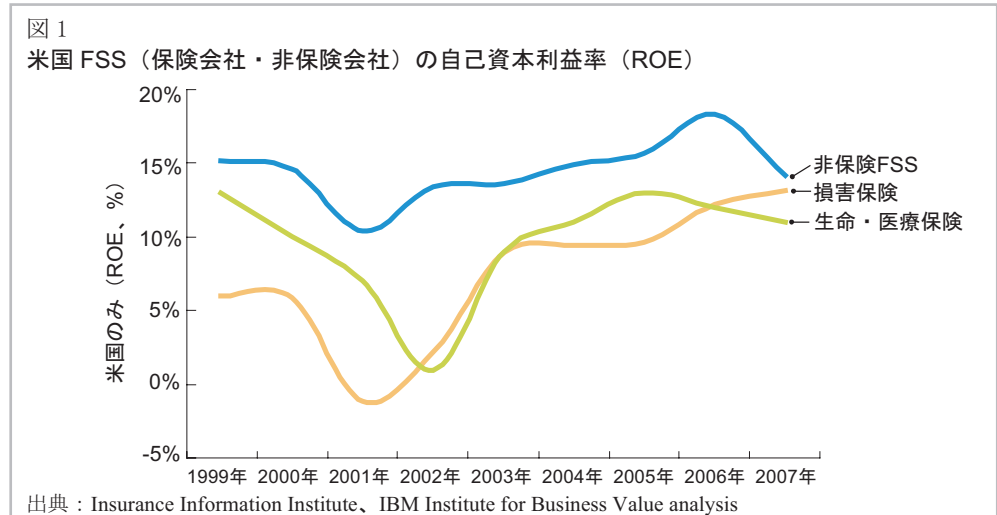
金融関連セクター（Financial Service Sector：以下「FSS」とする）は難解な生き物である。定義上FSSに何を含めるかという問題については、「銀行と保険会社」という定義から、「資金の運用管理を行う会社」という定義まで、さまざまな考え方がある。後者の定義に従えば、クレジットカード会社、ヘッジファンド、リース会社といった多様な企業も含まれることになる。¹アナリストや投資家のFSSに対する関心は、過去10年の間に高まってきた。例えば、2006年には、FSSが米国のGDPに占める割合はわずか8.3%だったにもかかわらず、全体の企業収益に占める割合は14%で、S&P500指数構成銘柄中の時価総額の割合は20%を超えていた。²

並行的に実施し2009年4月に公表した調査によると、FSS、とりわけ銀行や金融市場に係る企業の高収益は、主に「不透明性のポケット」³を創り出し活用した結果である。複雑さを増す金融商品、ほとんど規制がないシャドー・バンキング・システム、

高い債務レバレッジにより、金融セクターは他業種を大きく凌ぐ収益を確保し、成長を実現することができた。この収益性は、高いリスクを負担し、金融商品や資産の相互関連性がシステミック（リスク）・ショックを招くおそれがあることを暗に受け入れる（あるいは無視する）ことの対価として「買った」ものである。つまり、銀行業は、「すべての卵を1つのバスケットに入れていた」わけで、その結果は周知のとおりである。

これに対し、金融セクターの中でも、保険事業者は概して保守的な会社経営を行っていた。その結果、市場がおおむね上昇基調にあった過去10年間でさえ、リターンは常に低めに推移した（図1参照）。

2007年から徐々に始まり2008年後半のベアスターズ、リーマン・ブラザーズ、AIGの事件以降激しくなった経済混乱の嵐の中で、株式市場はあらゆる金融機関を一律に罰した。2007年7月から2009年3月までの間に世界のFSS企業の時価総額は67%減少したが、保険最大手数社だけでそのうちの64%を占めた。⁴

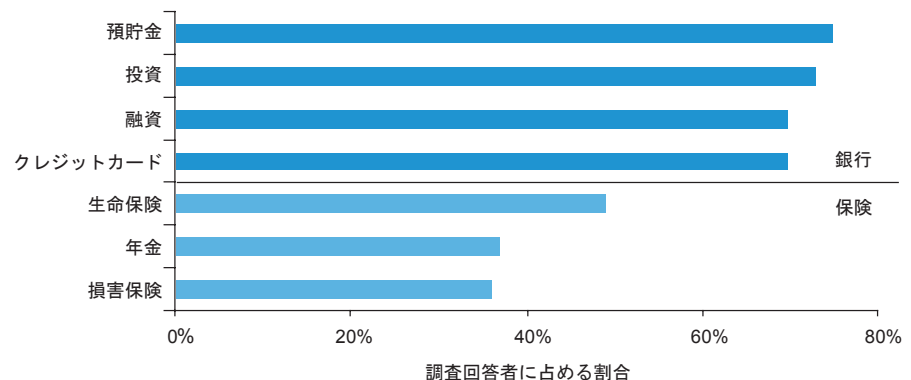


このような株式市場の反応は、いくつかの点で意外である。保険事業の健全性は依然保たれている。これは、低いリターンの原因となっていた保険会社の保守的な経営方針に従って、高リスク資産へのエクスポージャーも大幅に低くなっていたためである。実体経済への融資という銀行業の基本機能が損なわれているのではないかと各国中央銀行が懸念する中、「顧客から保険会社へのスムーズなリスク移転という保険業の基本機能は、引き続き損なわれることなく働いている」。⁵ これは、世界の損害保険会社に間違いなく当てはまることである。世界の損害保険会社の大半は、2008年と2009年第1四半期に極めて健全な水準のコンバインド・レシオを確保した。これはまた、損害保険会社ほどではないにしても、生命保険、年金、健康保険を取扱う保険会社についても言えることである。これらの分野では、資産価値の下落が最終損益に悪影響を与えたが、純粋な営業成績は悪影響を受けていない。被った影響はすべて、ビジネス・サイクルの予想される正常な要因である。現在の景気後退が必ずしも「正常」なものではないとしても、営業成績が金融危機に連動して落ち込んだとみなす理由はない。

株式市場の動きとは異なり、金融サービスの顧客は、銀行サービスと保険サービスを十分に区別している。消費者対象の調査では、専門家によりFSSに関連づけられることの多いサービスをいくつか列挙し、そのうちのどれがFSSに含まれると考えるか回答者に尋ねた。図2が示すように、消費者の視点から見ると、保険は必ずしもFSSの一部ではないのである。⁶

さらに、金融危機の最中の意識変化についても確認した。保険会社一般を信用できるかどうかという質問に対する回答は、IBM Institute for Business Valueが最近公表した調査・研究「今、必要なのは信頼、透明性、そしてテクノロジー（略称：T3）：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」⁷に沿ったものであった。保険業に対する信頼感は低い（37%）ものの、この水準は、AIGの経営危機表面化にもかかわらず、2008年8月から12月までの間に変化していない。これとは対照的に、銀行業に対する信頼感は急激に下降し、48%から43%へと5ポイント低下した。この事実は、T3の中で明らかにした保険業のイメージ問題と同様の問題を銀行業が抱えつつあることだけでなく、消費者が金融セクター中のさまざまな領域を区別していることも裏付けるものである。

図 2
金融サービスの業務内容に対する消費者の認識



出典：IBM Institute for Business Value consumer survey, n=7,655.

保険業に対する信頼感は低い、世界的金融危機の最中に目立って低下したわけではない。

「保険業は独特の業種である。上場企業でさえも長期のリターンを追求する。」

—英国の生損保兼営上場会社取締役

聞き取り調査によると、銀行業の経営幹部は将来のビジネス・モデルの展望が開けないことに頭を悩ませている。保険会社は「目先の経営にとらわれすぎる」ことを懸念している。⁹だが、そうした懸念は基本的に不要である。2006年の調査・研究「2020年の保険業界：従来のモデルを超えるイノベーション」で明らかになった業界の基礎的条件と長期のメガトレンド（すなわち、積極的で情報通の顧客、バリューチェーンのコンポーネント化とバーチャル化、小型で融通の利く組み合わせ保険へと変化を遂げる商品やサービス、規制のグローバル化）に依然変わりはない。⁹

グローバル化対地域性：グローバルに成長し、ローカルに行動する

これまで、保険業のセグメント分類は人口統計属性に基づいて行われ、商品、価格、利便性といった従来の基準が行動の影響要因とみなされてきた。こうした基準は妥当

ではあるが、市場のニーズに十分対応する、すなわち、金融サービスに対する消費者の見方やそうしたサービスの購入・利用方法を十分に理解しようとするのであれば、各社とも新たな重要セグメント分類基準を分析する必要がある。

本調査・研究のために実施された消費者調査では、消費者の意識と行動要因に関する回答を分析し、統計的に区別できる6つのセグメントが明らかになった。各セグメントについて、規模、主要テーマ、アプローチの方法を図3に示した。分析結果が示しているように、セグメント間には共通する要素が存在する（例えば、価格設定は、「価格重視者」と「意欲的購買者」に共通し、サービスは、「利便性指向者」と「良心的サービス重視者」のどちらにも重要である）。注目すべきセグメントとして、企業に対して「社会的責任」や「環境」といった分野での基準を満たす事業活動の追求を求める「倫理」セグメントがある。このセグメントの規模は、回答者の数と声の大きさによって過大評価されがちではあるものの、この種の消費者意識が市場性のあるトレンドに変わることがあるのか、またそれはいつかということ把握する上で、継続して注視する価値はある。

図3
金融サービス顧客の心理/態度によるセグメント分類

セグメント	低関心者	価格重視者	意欲的購買者	良心的サービス重視者	利便性指向者	倫理追求者
全体に占める割合	19.1%	21.4%	20.6%	9.2%	21.9%	7.9%
主要テーマ	「金融は重要だが、利用方法が分からない」	「最も割安な商品が欲しい」	「今すぐ何もかも手に入れたい」	「特別なニーズがあり、それに対応してほしい」	「コストがかかっても簡便な方がいい」	「きちんとした責任ある会社を選びたい」
アプローチの方法	パッケージ商品、ワンストップ・ショップ	標準化、透明性、高効率	最高品質	有能なアドバイザーの活用	単純性と標準化	高い倫理標準

出典：IBM Institute for Business Value consumer survey, n=7,655.

これまでの調査・研究結果と同様、セグメント分布は国によって有意に異なり、主要な差別化要因は人口統計属性ではなく、回答者の地域属性であった。¹⁰ 例えば、先進国では、「良心的サービス重視者」の割合がフランスやドイツの9%から米国や英国の19%の間で分布しているが、ポーランドや中国のような国々を含めると、その割合は2%まで下がる。

このような違いがあるため、保険会社が比較的単純な画一的アプローチしか持たずに複数の国で営業しようとする、大きな問題が生じる。国や地域ごとの意識や行動の違いを理解しない会社は、理解できる会社と比べて、競争力のある商品やサービスの開発力が劣ることにもなりかねない。このような違いは、長年にわたる文化、法的要件（慣習面および規制面の双方）や競争の中で培われてきたものである。複数の地域で（実は、同じ地域内であっても）、保険に対する「万人向け」のアプローチをとろうとすれば、失敗に終わるだろう。

「外国の手法や結果を現地の市場に持ち込むことはできない。たとえ持ち込んでも、うまくいかない。」

— 欧州の生損保兼営保険会社取締役

保険に対する意識の地域性を考えると、事業モデルによって成果に違いがでることをうまく説明することができる。その例がバンカシュアランスで、フランスやフィンランドのような国では（少なくとも生命保険に関して¹¹）かなりの成功を収めているも

の、ドイツのような国ではうまくいっていない。この事実を説明する際に、一般的に規制などの要因が過度に強調され、文化的要因が無視される傾向がある。

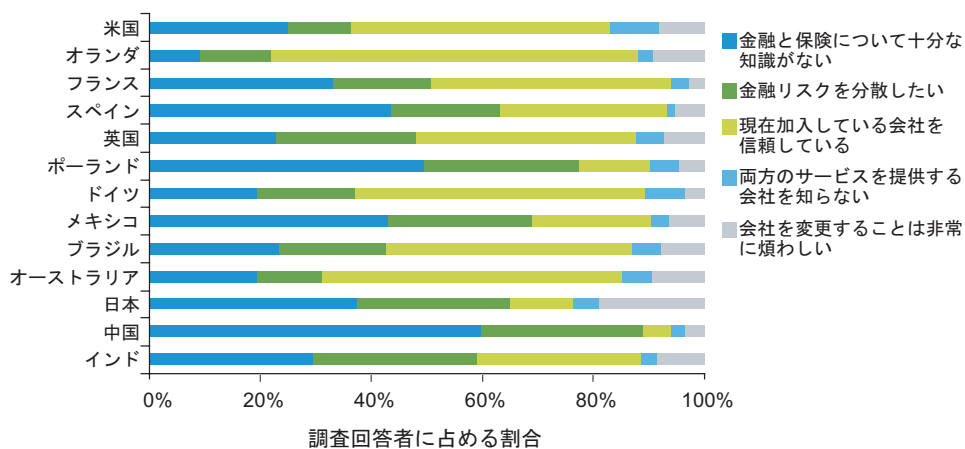
消費者がバンカシュアランスを受け入れない背景を探ってみた。その結果、理由の分布にも大きな地域差が存在することが明らかとなったが、それは、そもそもバンカシュアランスを望んでいるかどうかという質問についても同様であった（図4を参照）。受け入れられない理由には、いくつかの要因があり、消費者がすでに現在の会社を信頼していること（維持の要因）、新たな会社に必要な専門的能力がないこと（拒否の要因）に加え、変更することへの単なる抵抗感（惰性の要因）もある。

ここにも、万人向けというものはない。ある地域でバンカシュアランス事業に成功した会社が、どこの国でも同じモデルを使って成功するとは限らない。

基本的性格として、保険は、地域の特性に基づいて作られる商品という側面が強い。金融、通信、教育、技術、開発というグローバルな側面も存在する一方、リスク負担という性格を持つ保険商品は、地域的な知見と専門能力（引受、査定、価格設定）に加え、地域ごとに定義されている規制、法律、法的概念（例えば、保険範囲や保険金請求）の上に成り立っている。すでに他でも言われており、保険業でも実証され続けているとおり、グローバルに考えることが役立つ場合もあるが、顧客のニーズと期待を満たすためには現地に密着した分析と対応が必要である

ほとんどの消費者にとって、保険は贅沢品ではなく必需品である。

図4
パンカシュアランスを拒否する理由



出典：IBM Institute for Business Value consumer survey, n=2,100.

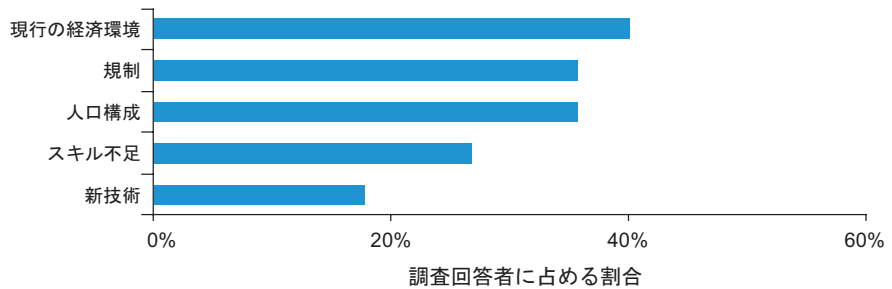
慎重性とイノベーション： 基本に沿った経営を続ける

上述したように、現行の経済環境にもかかわらず、ほとんどの保険会社の営業成績は少なくとも妥当な水準で推移している。これは、保険会社の基礎的条件、すなわち大数の法則、選択と逆選択の原理、特に保険数理が変化していないだけでなく、保険会社がこうした基礎的条件を堅持して事業を行っているためでもある。¹²

とはいえ、ある種の変化も予想できる。図5は、保険会社経営幹部への聞き取り調査を基に、業界に最も影響を与える諸要因をまとめたものである。

現行の経済環境は明らかな阻害要因ではあるが、ここでも経営幹部の意見には一致が見られ、その影響が「正常な」景気後退傾向を超えることはないと考えられている。影響は遅れて出る可能性が高い。調査対象国の75%を超える保険顧客にとって、包括的なリスク対策は重要であり、保険は贅沢品ではなく必需品である。厳しい経済環境の中で、新規ビジネスは減少する可能性が高く、結果的に収入も（成長率の鈍化と既存企業経済活動の明らかな低下により）減少し、企業存続に不可欠な予算以外は削減される。

図 5
保険業の 5 大阻害要因



出典：IBM Institute for Business Value interviews, n=22.

規制の変更による影響はさらに不透明である。ここでは、2つの対立する傾向が見られる。まず、保険規制は以前から極めて地域性が強く、国ごとや州（米国）ごとの「専権事項」として扱われてきた。その一方、多くの保険会社が国境を越えて活動する現在、協調的な規制や監視の必要性も認識され、金融危機に際してソルベンシーIIやNICPA（全国保険消費者保護法）などの施策の重要性が増している。

これらの諸問題に対して、保険会社の意見は分かれる。米国では、50州の並立的な（地域によっては対立する）規制制度が、保険契約者保護の面で優れた成果を挙げてきた。しかし同時に、「この制度は、保険のイノベーションを阻害している。1950年以来、業界は個人顧客向け損害保険の新商品を一切導入していない」。¹³ イノベーションの欠如が州の規制制度によるものなのか、あるいはその他の競争要因（例えば、専門能力、大規模な本社機構、必要とされる広範な販

売チャネル）によって守られた業界のぬるま湯的体質によるものなのかは議論の余地のあるところだが、今回の聞き取り調査では、規制の変更には、イノベーションに不可欠な、保険会社の効率と柔軟性を高める効果があることが示唆されている。

規制制度自体に限らず、規制変更の約束（あるいは脅し）だけでも、イノベーションが滞ることがある。ある欧州の保険会社では、その会社のサービスの非効率な面に気づいたが、国の関係法案が審議中であったことから、効果的な改善ができないように見え、結局、何もしないことにしたという。このような考え方は一般的だが、イノベーションというものの本質を忘れている。保険会社には、迅速に変化できる柔軟な体制が必要である。このような体制は、まず従業員の心構えから生まれ、組織を柔軟にし、用途や手順の（規則による）迅速な変更を可能にする。

新しいテクノロジーは、企業家精神に富む保険会社や新規参入企業の新商品開発を促すことで、変革を押し進める。

以前のIBMの調査において参加者が語ったように、「イノベーションは部署単位の問題ではなく、企業文化である」。¹⁴ 要するに、将来の規制変更を正確に見通すことはできないが、準備に余念のない保険会社は、いざとなれば、迅速にかつ低コストで対応できるため、優位に立つことができ、その柔軟性を他の分野でも活用することもできるということである。

図5の第3と第4の阻害要因は相互に関連がある。人口統計的变化がもたらす影響についてはよく理解されている。一般的に高齢化が進んでおり、警戒すべき速度で進んでいるケースもある。2025年には、65歳を超える人々の割合は、多くの先進国で20%前後になると予測されている。北米が18.3%、西欧は22.6%、日本では29.2%である。¹⁵ これは、年金制度（および付随する法制面の変更）に影響を与えるだけにとどまらず、保険商品や、販売網、浸透度にも影響を与える。このような大規模な人口統計的变化は、必然的に顧客窓口や事務部門の人材確保の難易度を左右する。ある欧州の経営幹部が言うように、「中期的には人材の確保こそが、保険会社の競争力の決め手となる」。¹⁶

最後にはなったが重要な点を指摘しておく、新しいテクノロジーは、企業家精神に富む保険会社や他業種からの新規参入企業の新商品開発を促すことで、市場の足元を揺るがしつつ、変革を押し進める。例えば、オーストリアの保険会社Uniqが最近導入した「Safeline」という名の自動車保険では、保険料を走行距離ベースとし、それに緊急通報や盗難監視といった安全サービスやリスクプロテクションを組み合わせている。¹⁷ T3の調査・研究で明らかのように、このような商品は、走行距離の少ないドライバーだけではなく、人口統計属性のさまざまな層に幅広く支持されている。当初は”チェリー・ピッキング（いいとこ取り）”の効果（主に、現行の自動車保険の

システムで保険料を支払いすぎている低リスク・ドライバーを惹きつける）が見られるだろうが、結局は他の保険会社も対応を迫られ、同種の保険を売るか、対抗するために新種の保険を開発することになるだろう。

自動車保険の分野は、新しいテクノロジーを活用した斬新なアプローチをとる保険会社にとっては明らかに主戦場ではあるが、他の保険分野でもそうした手法が適用される可能性はあり、すでに研究が行われている。Uniqは、Safelineと同種のテクノロジーを、健康保険、交通保険、家族保険、盗難保険の領域に導入することを検討している。¹⁸ これらはいずれの商品も、オーストリアだけでなく、世界の保険市場にも変化をもたらすであろう。ちょうど、欧州連合の開かれた市場の中では、保険顧客の「国境移転」が不可避であるように。小型化されたワイヤレス通信が一般的になる中で、今後数年間にこのような新たな保険のアイデアがさらに生まれると考えてよいだろう。

「Googleが保険事業を始めれば、脅威となるだろう。」

—日本の保険会社経営幹部

カスタマー・エクイティ対顧客価値：力を付けた顧客を理解する

「2020年の保険業界：従来のモデルを超えるイノベーション」では、将来、顧客は「積極的かつ情報通」になると保険業の経営幹部が語っていたが、その傾向は今年の「今、必要なのは信頼、透明性、そしてテクノロジー」（T3）で検証された。今回はさらに一歩先に進み、保険の顧客がどの程度積極的に情報に通じているのかを計測する方法について考えてみた。

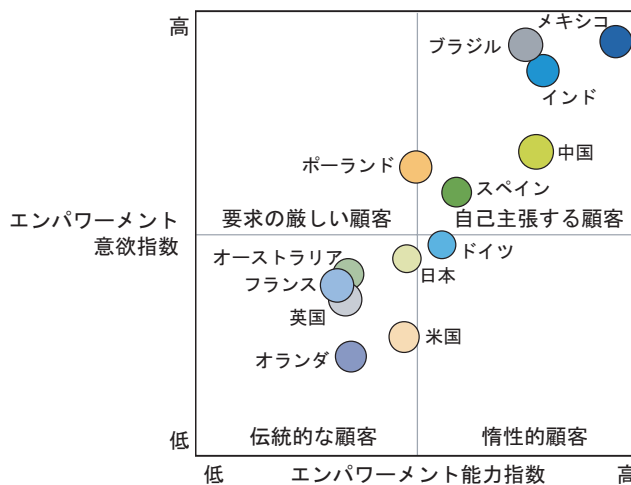
この点の理解を図るため、「カスタマー・エンパワーメント」と呼ぶ概念を使用した。これは、保険、銀行、その他の金融サービス提供会社とその顧客との関係における、顧客の主導権である。これを二次元の変数として使用した。エンパワーメント能力は、顧客が握る主導権の度合いを測定し、エンパワーメント意欲は主導権を取ろうとする積極性を測定する。¹⁹ 図6は、保険顧客のエンパワーメントを国別に示したものである。

能力面でも意欲面でも、先進国になるほど途上国と比較してエンパワーメント指数が下がっている。これは不思議なことではない。古くから洗練された金融サービスの伝統がある国々では、現状をそのまま受け入れるように顧客を「誘導」してきた。目に見えるイノベーションがめったに見られない保険業には、こうしたことが特によく当てはまる。

保険会社にとってエンパワーメントの重要な点は、その全体的な数値や平均的な分布だけではなく、次の問題にもある。「こうしたデータは存在するのか。要するに、顧

客のエンパワーメント能力やエンパワーメント意欲を把握しているのか」という問題である。エンパワーメント能力は、情報へのアクセスや取引能力のような要因、つまり、保険会社が顧客にどれだけのエンパワーメントを与えているのかということで測定される。これらの要因は、保険会社1社だけに左右されるものではない。保険会社自身と業界が一体となってこそエンパワーメント能力のレベルに影響を与えることができるのである。低い理解力と高い要求の組み合わせ、つまり「要求の厳しい顧客」は、業界にとっては潜在的なリスクとなる。こうした顧客は積極的かつ情報通になることを望んでいるが、架空のあるいは本物の外的障壁によって右上の領域（「自己主張する顧客」）に入ることを妨げられている。調査対象となった先進国では、回答者の15%がこの「要求の厳しい顧客」の分類に当てはまった。こうした顧客は、新規参入者のターゲットとなる。彼らのニーズが従来の保険会社によって満たされていない場合は、代替りの保険会社を探すであろうし、実際に代替りを見つけることもあるだろう。

図6
顧客エンパワーメント（国別）



出典：IBM Institute for Business Value consumer survey, n=6,129.

保険会社は、顧客の目に見えない商品への支払い意欲を過大評価する傾向がある。

将来成功するための鍵の1つが顧客理解であることを、多くの保険会社は認識しているようである。金融サービス提供会社に対する調査では、IT分野以外の最優先投資対象として、顧客分析を挙げた保険会社は54%となり、商業銀行を10ポイント上回っている。顧客関連投資のほとんどは、純粋なデータ分析（52%）に回る予定であり、次にサービス提供の改善と専門スタッフの確保が続く。こうした投資において、保険会社（およびその他の金融サービス提供会社）は、商品購入に関すること以外の顧客の好みの評価をさほど適切には行っていない。

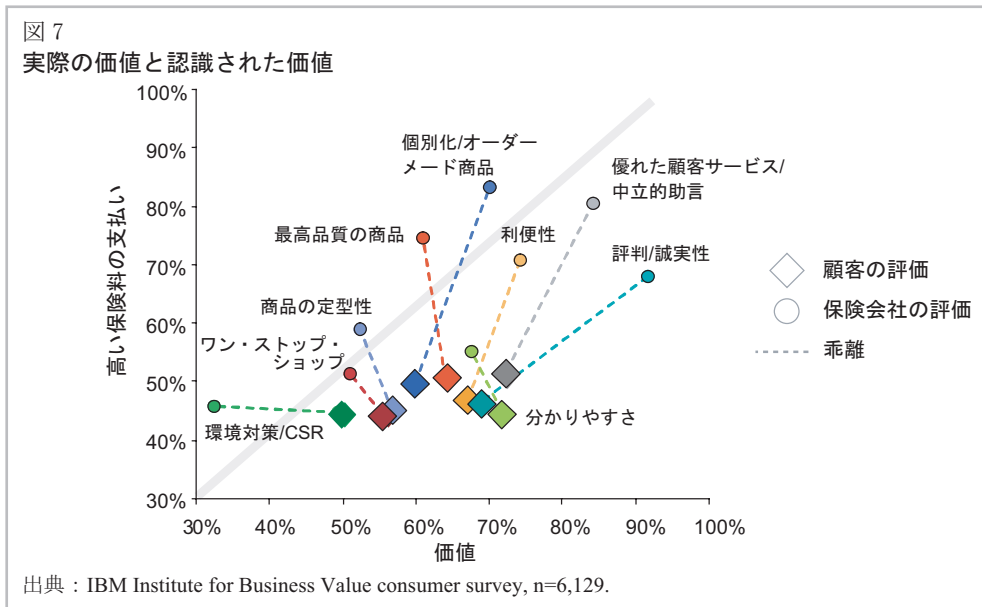
本調査・研究では、保険顧客に対して、保険購入の際に何に価値を求めるといふ点と、より高額な保険料を支払う意思があるかどうかを質問した。その後、保険会社には、顧客の回答についての予想を尋ねた。図7は、その結果である。保険会社は、顧客の「目に見えない」商品への支払い意欲を過大評価する傾向がある。しかも、そのギャップが大きいことも少なくない。

資金投入の優先順位を決める上で、この種の分析は有益である。単純な「何に対してなら支払うのか」という質問が第1段階だが、より核心的なカスタマー・エクイティ

の分析、つまり顧客生涯価値の分析には、次のような顧客価値の側面が関係する。

- 顧客のニーズや動機は何か。
- 顧客の期待や経験は何か。
- 投資しない場合の機会費用はどの程度か。²⁰

さらに、本調査・研究で使用したようなサイコグラフィックス分類は、資金を投入すべき領域や顧客を決定する上で役に立つ。例えば、「利便性指向者」は概して、図7に示されているような、より質の高い無形のものに6%高い年間保険料を支払う用意があるが、「サービス重視者」はわずかに1.5%である。本調査・研究のために分析した分類の中では、サイコグラフィックス分類が、顧客が支払いを行う用意のある対象を最も明確に表すことができた。エンパワーメント・タイプの分類などは、さらなる重み付けを行うために使用することができる。「情性的顧客」は能力がありながらも保険に主体的な関心を持たないため、一見すると理想的な顧客のように見えるが、実際には支払い意欲が最も低い層である。「自己主張する顧客」は、概して支払い意欲が最も高い。自分自身が主体的であるために、自分の選択が正しく支払い価値があるという判断に安心感を得ているからである。



このような洞察によって、保険会社としては現実的なビジネス事例を構想することが可能となる。そこには、顧客が対価を支払っている透明性やモジュール性といった無形の価値が実際に提供されることを立証する手立てが含まれなければならない。

将来展望

2006年に公開した調査・研究「2020年の保険業界：従来のモデルを超えるイノベーション」においては、保険業の将来のトレンドについて検討した。そのトレンドについて、保険業の経営幹部に対する聞き取り調査で、改めて尋ねたところ、4つのメガトレンドに変化はないことが分かった。つまり、積極的かつ情報通の消費者（今回の調査・研究の用語では、「要求の厳しい消費者」と「自己主張する消費者」）が、革新的アプローチを支持することにより、競争市場に変革をもたらす。新しいテクノロジーは、仮想化が進み発展する保険市場への新規参入を容易にする。保険商品は細分化が可能となり、顧客にとって融通性の高いより合理的なものとなり、保険会社の収益性も拡大する。最後に重要なこととして、世界的に規制の見直しが行われる可能性が高いことを指摘しておく。²¹

これらのトレンドをベースに、保険会社が中長期的に対応すべき具体的な行動の指針が本調査・研究によって明らかになった。

・**顧客についての分析能力を高める。**金融危機によって多くの富が失われる中、顧客としては自己資金や資産に影響を与えるあらゆる金融商品の提供者を精査する傾向を強めることが予想される。優れた顧客関係管理(CRM)とは、常に適切な情報を適切な場所に適切なタイミングで提供することであった。後者の2つは、プロセスの有効性とテクノロジーに係る問題であるが、「適切な情報」という課題への対処は、多くの保険会社が不得意とするところである。これは単にデータの収集と分析にとどまらず、データを論理的かつ有効に活用することでもある。

・**柔軟性と商品の組み合わせを改善する。**安定した成長が続き、企業の合併が増加し、システム、プロセス、組織の中には融通性を欠くさまざまな遺物が宿るようになった。規制、人口統計、イノベーション、競争行動の変化に即応するには、こうした遺物による弊害を克服しなければならない。さまざまなプロジェクトが世界中で推進されているが、最終事務処理をコンポーネント化することやマルチティア方式を採用することで、費用の節減と効率性の向上を実現している。さらに、規模については、それ自体のメリットはない。保険事業は地域性が強いいため、グローバル化によって利益を上げるには、知的分野の統合が必要となる。

・ **知的専門性を高める。**すべてを解決する手段はない。また、一般的通念に反し、ワン・ストップ・ショップへの顧客の関心は低下し、より高い専門性に対する関心が高まっている。つまり、保険会社や金融サービス提供会社は、個々の販売商品を分かりやすくしておくことが重要である。「販売しやすい」ということがここでは鍵となる。多機能商品についてだけでなく、あらゆる単一商品に対しても同様である。

当然のことながら、1つの方法だけですべてが解決するということはない。将来の保険業で最終的に勝ち残るには、重要性を的確に見極め、最適なバランス経営を図ることである。

著者について

Christian Bieckは、IBMグローバル・ビジネス・サービスIBM Institute for Business Value 保険部門のグローバル・リーダー。エコノミストであり、プロセス・コンサルタント/研究者としてIBMに入社する以前は、欧州保険業においてさまざまな職務を経験した。保険関係のイベントやワークショップで、保険会社の経営やイノベーションをテーマに度々講演を行っている。保険業のトレンドや見通しについて、IBM Institute for Business Valueや国際的な保険業に関する出版物で、さまざまな論文や論評を著している。

David Notesteinは、IBM Institute for Business Value 金融セクターのリーダー。エンジニアであり、金融アナリストでもある。IBM入社前は、金融セクターでさまざまな上級管理職を務めた。個別の企業に助言を行うとともに、先端ビジネスや経営にまつわる重要なテーマについて講演を行っている。

協力者

Wendy Feller、アソシエイト・パートナー、IBM Global Business Services Strategy

日本版編集

遠藤 毅郎

日本アイ・ビー・エム株式会社

保険サービス事業部 IBV

保険事業 ソートリーダー

17年に及ぶ保険会社での専門業務経験、そして日本IBMでの保険事業コンサルタントとしての経験をもとに、現在、IBM Institute for Business Value (IBV) の保険事業ソートリーダーとして、世界中の金融・保険業界を中心とした先進ビジネスモデル・イノベーション事例から本邦保険事業者への示唆を提供。

変化する世界に対応するための最適なパートナー

IBMグローバル・ビジネス・サービス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で、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

参考文献

- ¹ European Financial Services Round Table.; <http://www.efr.be>; U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, quoted from the Insurance Information Institute, <http://www.iii.org/financial2/today/gdp/>
- ² U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, <http://www.bea.gov>; Standard & Poors.
- ³ Duncan, Suzanne L., Daniel W. Latimore and Shanker Ramamurthy. "Toward transparency and sustainability: Building a new financial order". IBM Institute for Business Value. April 2009.
- ⁴ Sources: Standard & Poor's, A.M.Best, Forbes. The total decline is based on the S&P global sector index. The insurance figure does not include AIG, as it is a special case; its capitalization dropped 98.5 percent.
- ⁵ Hartwig, Robert. Insurance Information Institute. <http://www.iii.org/media/updates/press.812612/>. April 2009
- ⁶ Note: In some countries, life insurance is not considered to be an insurance product (i.e. risk transfer) at all, but rather a savings product. see: 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.
- ⁷ Ibid; Bieck, Christian. "Growing trust, transparency and technology: Insurance customers' perspectives in a global context." IBM Institute for Business Value. December 2008. Note: The countries surveyed in the T3 studies were not identical to those in the current study.
- ⁸ IBM Institute for Business Value primary interview, insurance executive
- ⁹ Bisker, Jamie and Christian Bieck. "Insurance 2020: Innovating beyond old models." IBM Institute for Business Value. May 2006.
- ¹⁰ See T3 studies
- ¹¹ http://www.fitchratings.com/corporate/presentations/2006/bancassur_fr/webcall.cfm?s=1
- ¹² Bisker, Jamie and Christian Bieck. "Insurance 2020: Innovating beyond old models." IBM Institute for Business Value. May 2006.
- ¹³ "What is really wrong with the current state system." National Insurance Consumer Protection Act. [http:// nicpa.org/current._.-._.-.faq/ please._.-._.-.view/id._.-._.-.9/1010/ The_Current_System/2008.10.21/ What_is_really_wrong_with_the_current_state_system_/](http://nicpa.org/current._.-._.-.faq/please._.-._.-.view/id._.-._.-.9/1010/The_Current_System/2008.10.21/What_is_really_wrong_with_the_current_state_system/)
- ¹⁴ "Global Innovation Outlook 2.0". IBM. March 2006
- ¹⁵ International Data Base. United States Census Bureau. (<http://www.census.gov>) Data updated December 2008.
- ¹⁶ IBM Institute for Business Value primary interview, insurance executive. For further discussion of demographics and skills see Bisker, Jamie and Christian Bieck. "Insurance 2020 -- Now what? Exploring initiatives for innovation." IBM Institute for Business Value. September 2007.

¹⁷ http://www.uniq.at/uniqa_at/cms/privat/vehicle/safeline/index.jsp

¹⁸ Uniq press release. <http://www.uniq.at>. May 18th 2006.

¹⁹ Note: Because the analysis is based on a consumer survey, both parts of the index are subjective -- this means that we did not (and cannot) measure objective empowerment, but rather the consumers' subjective feeling of ability and willingness to be empowered.

²⁰ See Peter Maas and Albert Graf: "Customer Value Analysis in the Financial Services Industry", Working Papers on Risk Management and Insurance, 2007.

²¹ Bisker, Jamie and Christian Bieck. "Insurance 2020: Innovating beyond old models." IBM Institute for Business Value. May 2006.

本書「最適なバランス経営を図る：保険業の安定的かつダイナミックな未来に向けて」は、英語版「Balancing the scales : Toward a stable and dynamic insurance future」の日本語訳として提供されるものです。

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318

東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel. 03-6250-8500 (代)

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



日本アイ・ビー・エム株式会社

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

© Copyright IBM Corporation 2009
All Rights Reserved

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。

10-09 Printed in Japan