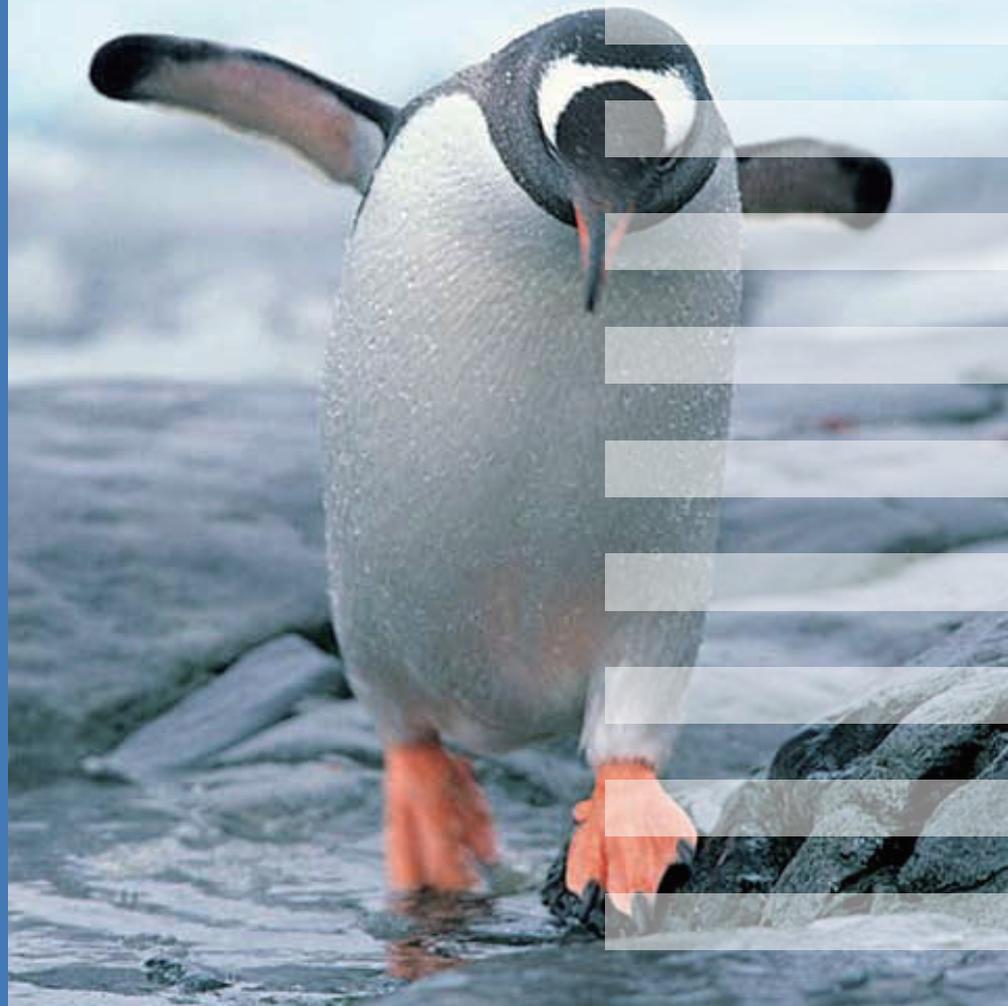


IBM Global Business Services

IBM Institute for Business Value

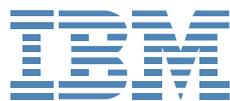
高まるカスタマー・
アドボカシーで
損害保険業界の変動を
生き抜く

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。



高まるカスタマー・アドボカシーで 損害保険業界の変動を生き抜く

Andrea Eichhorn、Bob Heffernan

損害保険業界は今、重大な変化に直面している。顧客層の変化、顧客の期待の高まり、新たな販売チャネルの出現。これらはいずれも保険契約者が保険会社をどのように考え、いかに接して、関わりあっていくかということに多大な影響を及ぼしている。保険会社は、契約者の体験に効果的に対処し、その経験価値の向上を積極的に図ることにより、自社および自社商品に対する契約者のアドボカシー（支持）の確立を促進する必要がある。そのためにはまず、「誰が自社の支持者なのか」、「自社の商品やサービスが契約者の期待以上であることを確かめるにはどうすればよいか」、そして「自社の販売モデルが契約者を引き付け、つなぎ止めて、自社のビジネスの成功をもたらしているのかを評価・検証するにはどのようにすればよいか」を自問すべきである。保険契約者の支持を高める能力こそ、保険会社が持続的な競争力優位性を構築する上で最も効果的な戦略兵器の1つとなるであろう。

保険業界を取り巻く環境は今、様々な変化に対応をせまられている中にあり、それと共に契約者層の細分化が進んでいる。高齢化しつつある既存の契約者が従来の保険モデルに満足しているのとは対照的に、それよりも若い世代の新しい契約者層は概してインターネットに精通しており、瞬時のやりとりや個々の必要性に応じた選択を求める傾向にある。

独立代理店の統合が進んでいることに加え、見積り目の迅速化や保険金請求（クレーム）処理プロセスの合理化を求める声が高まるに従って、保険会社の販売チャネルは変化し続けている。保険会社は、自社代理店の成長を支えながら契約者の高まるニーズに応えられるように取り組みなければならない。その2つをうまく両立させるには、顧

客経験価値（顧客が自らの経験から得た価値）の向上の視点で設計された異なるアプローチが必要である。

顧客経験価値の向上やサービス提供の強化は決して新しい概念ではない。しかしながら、多くの企業は（保険業界に限らず他の業界でも）、オペレーション上の異なるニーズに対して、明確なアプローチを持たずにコスト削減や合理化に終始するといった狭量な対応に陥りがちで、より統合的な手法で顧客のニーズに十分に答えることができていない。保険会社に必要なのは、サービス提供、プロダクト・イノベーション、さらには収益性向上の促進を目的とするプログラムや改善策の評価に契約者の視点を取り入れるための効果的かつ実践的なアプローチである。

こうした課題の解決策を探るために、我々は3,000人を超える損害保険契約者を対象に保険会社に対するニーズや姿勢について、サービス、商品、および価値のとらえ方も含めて調査を行った。そして、契約者と保険会社との主なやりとりの全般的傾向を考察したところ、保険会社が自社の支持者を特定するだけでなく、そうした支持者の嗜好も突き止めるには今、何をすべきかが明らかになった。保険会社は、この情報を理解した上で利用すれば、顧客経験価値の向上と成長の促進につながるように自社のビジネス・モデルの適応を図る一助とすることができる。我々の分析から得られた主な知見は以下のとおりである。

損害保険を取り巻く環境は変化しつつある：従来の事業環境は、新たなビジネス・モデルの進化（仮想環境を含む直販/インターネット・チャンネルなど）に伴って業界の内部からだけでなく、購入/提供されるサービスから受ける体験の「あるべき姿」に関する全業種に共通する消費者の期待といった外部からの力によって変化しつつある。保険会社は最重要顧客として代理店に重点を置くことが多いが、契約者にとってのサービスの優先順位や契約者が重視する事柄を理解することが次第に重要になってきている。

人口動態が重要である：顧客層によってサービスや商品に対する期待もアドボカシー・レベルも異なる。

アドボカシー・レベルは保険会社と契約者の隔たりが大きいほど下がる：保険会社に対する顧客のアドボカシー・レベルは、概して他の業界と比べると高いものの、ビジネス・モデルによって差がある。今回の調査では、保険会社と保険契約者との直接的なかかわり合いが少なければ少ないほど、アドボカシー・レベルが低くなることが判明した。これは、顧客層によって提供モデルの嗜好や実際のサポート・レベルが異なることがある程度、原因になっているものと思われる。

環境変化への先を見据えた対応が不可欠である：保険契約者が「保険契約手続きなどを通して受ける体験」（代理店および保険会社）や保有する保険商品と「感情的」なつながりを持てるようにする必要がある。保険会社は、サービス提供の経験価値の向上と同時に各契約者の契約商品数の増加にも重点を置くべきである。さらに、一層の柔軟性と即応性を身に付けるとともに、すべての顧客層に対して「万人受けする」アプローチを用いてはならないということを理解することも必要である。

こうした重大な変化に対処するためには、保険契約者の支持を高める要因を理解し、それを取り入れることで契約者の経験価値を高めることによって自らのビジネスを知的に進化させ、差別化する方法を見いださなければならない。現在の主要な保険会社がこの先も旧態依然の競争手段に頼ることは、ビジネス価値が徐々に侵食される一因となり得るであろう。

高まるカスタマー・アドボカシーで 損害保険業界の変動を生き抜く

損害保険を取り巻く環境は 変化しつつある

世界的な業界動向を踏まえると、保険会社の成長率は近い将来、減少すると予想される。¹ 予想では、ほとんどの事業分野で価格上昇が止まり、一部の商品分野で価格が下落した後に減少に転じる。² また、損害保険の商品としての完成度や訴求する価値が分かりにくい場合もあり、保険契約者が価格（保険料）を基準にして保険を選ぶ傾向が次第に強くなりつつある。

商品変革（すなわち保険契約者ニーズに合わせて仕立てられた新たな商品）による市場シェアの獲得や成長の推進は今のところ限定的である。つまり、保険業界ではイノベーションの価値がまだ十分に明確化されていない。その結果、全体として保険商品のコモディティ化が進行している。

そうした保険商品のコモディティ化にもかかわらず、競合他社との差別化に成功し

ている保険会社もある。その顕著な例として挙げられるのが、進化している顧客層をターゲットにして強力なメディア・キャンペーンを展開している、ガイコ(GEICO)社やプログレッシブ(Progressive)社のような直販型保険会社である。

例えばガイコ(GEICO)社の場合、2006年のインターネット販売での売上は、2005年度の水準を28%上回り、消費者の自由意志に任せる新規ビジネスに占める割合が2005年の44%から52%パーセントに上昇している。³

価格を重視する消費者の間では、Webを検索し、複数の保険会社の見積もりを比較して自分に最適な保険商品を探す人が増えている。訪問販売を中心とする地域の保険代理店が消滅するようなことは決していないが、若年層の顧客やインターネットやWeb等を通じて保険に触れるモデルの存在は従来のビジネス・モデルにとって脅威となり続けるであろう。

顧客は誰か — 保険事業者にとって代理店と保険契約者はどちらも重要である

保険会社には、用いる販売モデルによって代理店を最重要顧客と考える場合や保険契約者を最重要顧客と考える場合もあれば、双方に重点を置いた混成アプローチを取る場合もある。多くの場合、最重要顧客の定義は、販売プロセスにおいては保険会社と代理店との関係を重視し、契約管理や保険金請求において保険会社と保険契約者の関係を重視するといった具合に変化する。本書では、保険会社および代理店がサービスを提供しようとする顧客として保険契約者に焦点を当てている。

ただし、顧客としての代理店の重要性を軽視したり、保険契約者の経験価値の重要な部分としての代理店の重要性を低く評価したりする意図はない。保険契約者の態度や期待に注目するとき、多くの保険会社は、「この保険契約者は我々の支持者なのだろうか、それとも代理店の支持者なのだろうか」とか、「代理店は、保険契約者が我々に対して抱いているイメージを高めるようなことをしてくれているのだろうか、逆にイメージを傷つけるようなことをしていないだろうか」などと思いを巡らせることになるであろう。

顧客とのやりとりを主に代理店に任せている保険会社は、保険契約者の態度を理解することによって利益が得られるであろう。保険代理店を通じた販売チャンネルのモデルをとる保険会社には、保険契約者の経験価値の管理は細心の注意を要する複雑なプロセスであり、たとえ保険会社に保険契約者との直接の接点があってもほとんどない場合でも入念な設計、本質的に異なるチャンネルの統合、および顧客経験価値に影響を与える能力が求められるプロセスであるということに対する理解が必要であり、実際にそう理解している。

保険事業者が顧客経験価値ひいては将来の収益力を高めるためには、顧客の態度を測定して「支持者」、「無関心者」、「不支持者」に分類するのに役立つツールが必要である。

新しい視点：支持と反感

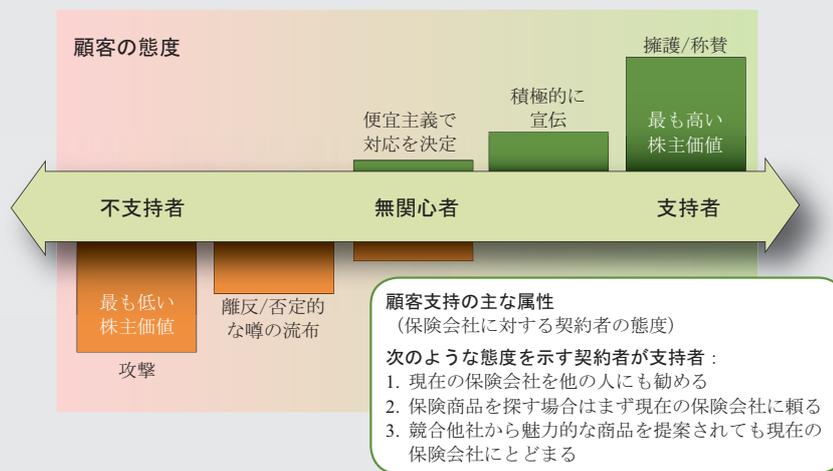
保険会社は、自社に対する顧客の態度を明確に理解することにより、成長に向けてオペレーション、顧客経験価値、および投資をよりの確に整合させることができる。顧客が支持者（自社を好意的に受け入れ、宣伝役となってくれる人々）なのか、無関心者（自社に対して無関心または消極的な態度の人々）なのか、不支持者（自社に対して否定的な感情を抱いていて、会社の経済的側面や他の顧客に悪影響を及ぼす可能性のある人々）なのかに焦点を当てて考えることにより、顧客の態度や行動に対する新たな洞察を得ることができる。

支持レベルを効果的に収集・評価するには新しい簡便な測定基準が必要である。そこでIBMは、シンプルだが説得力のある測定

基準としてCustomer Focused Insight Quotient (CFiq)™を開発した（補足記事『新しいタイプの測定基準：Customer Focused Insight Quotient (CFiq)』参照）。これは、さまざまな業界（リテール・バンキング、資産管理、食料品/衣料品小売、および通信）の1万8,000人を超える消費者を対象に調査を行い、支持を促進する良好な取引関係の主な属性を相互に関連付けることによって開発したものである。

支持レベルを理解することは、ターゲットを絞り込んだ顧客経験価値戦略の策定や改善活動に役立つ。図1は顧客が示す一連の態度と対応であるが、これを見れば支持者が株主価値に最も好ましい影響を与えることが分かる。

図1
主要な保険契約者の支持属性を簡潔に理解することが戦略的な意思決定や投資の力となる



出典：IBM Customer Focused Enterprise Studies (2006-2007)



新しいタイプの測定基準: Customer Focused Insight Quotient (CFiq)

この調査は、顧客の支持、言い換えれば「良好な取引関係や他者への紹介を促進する顧客が、現在の保険会社に対して抱いている好意的な態度」を理解することを目的としている。他の満足度や支持の評価基準と異なり、CFiqは単に満足度や他者に勧める可能性を評価する基準にとどまらない。

結局のところ、顧客が満足すればおのずから新たな売上につながるのか、あるいは顧客としてとどまるのかと言えば、必ずしもそうとは限らない。CFiqはより高度なアプローチを用いており、3つのステートメントに対する保険契約者の反応を組み合わせることにより、予測可能性と採算性に重点を置いた支持に対する見解を得るものである。

支持者層が同意する3つのステートメントは以下のとおりである。

1. 現在の保険代理店 / 保険会社を友人や家族に勧めるつもりである。
2. 次回も現在の保険代理店 / 保険会社から購入するつもりである。
3. 別の保険会社から魅力的な保険商品を提案されたとしても、現在の保険代理店 / 保険会社を離れるつもりはない。

損害保険会社に対するCFiqのメリット

この新しい測定基準は、利用価値の高さに加え、契約者が支持者レベルの関係を構築するに当たって保険会社に対して期待することを具体的に推測することができる。さらに保険業界、主要な業界セグメント、そして最終的には個々の保険会社に対する規律となる測定基準に関する提案の策定にも対応する。

保険会社はさまざまな形でCFiqを利用することができる。ベンチマークとして利用する場合、CFiqのスコアの良し悪しによって変革の必要性の論拠を示し、顧客中心のイニシアティブへの支持を集めることができる。業務設計のための参考情報として利用する場合、CFiqの測定基準およびツールは、顧客経験価値の設計を行う人々が顧客のニーズや要望の適切な属性に適切なタイミングで重点的に取り組むのに役立つ。継続的な業績指標として利用する場合、CFiqは企業が顧客接点業務の継続的あるいは重点的な改善に取り組むに当たって適切な点と変更が必要な点に関する情報を提供することができる。CFiq（または同等の測定基準）を用いてこれらすべての目標に継続的に取り組む企業こそが成功する企業となる。

出典：Heffernan, Robert and Steve LaValle. "Advocacy in the customer focused enterprise: The next generation of CRM Done Right." IBM Global Business Services. April 2006

人口動態が重要

若年層の保険契約者は価格に敏感で、テクノロジーに精通している。この層はさまざまな販売チャネルを利用し、広範な情報アクセスと複数の商品選択肢に基づいて、多くの場合は人間の支援をほとんど必要とせずに期待を形成する傾向が他の年齢層と比べて強い。

しかしながら、短期的に見ると、すべての顧客が非対面などの（仮想的な）取引に全面的に移行する構えとは限らないようである。現在の高齢者層の消費者はサービスと品質を求めており、ブランド・ロイヤルティが高く、代理店との関係を今後も継続する可能性が高い。一方、ベビーブーム世代は加齢と共に市場を再定義し続けており、保険会社は彼らのニーズに対応し、特化した商品を開発することを迫られている。また、この世代の間ではテクノロジーや代替販売チャネルに対する満足度が次第に高まってきている。

他のいくつかの業界と比べると、損害保険業界における顧客支持の割合は比較的高く、全体の半数以上が支持者である。

図2は、2020年時点での各年齢層の影響とその期待を予測したものである。従来型の市場は、若い年齢層の間だけでなく今後も発展し続けると思われる。また、より上の年齢層の間では、保険商品の調査や購入の支援を目的としたより広範なチャネルの利用が拡大し続けることが予想される。従来型モデルも引き続き価値をもたらすであろうが、人口動態の変化の結果、保険会社は顧客との関係や競争力を維持するために、柔軟性の高い各種チャネルや販売モデルを提供することが必要になるであろう。

人口動態について考察することは顧客とその態度を考える第一歩となる。どのようなチャネルや販売モデルもいずれは模倣され、広く普及することを認めるならば、成長をめぐる戦いの場は最終的に顧客経験価値となるであろう。

保険会社は、たとえ市場が今後どのように変化するか予測できないとしても、この洞察を活用して先を見越したアプローチをすることにより、どう競争していくかについて重要な意思決定を行うことができる。言い換えれば、すべてのプレイヤーが自社の保険商品の販売モデルの調整を絶えず図る中で、支持レベルの高い忠実な顧客こそが成長の礎となる可能性が高いということである。

損害保険業界における支持の状況

最近実施された調査「IBM Customer Focused Enterprise P&C Insurance survey」によれば、保険契約者全体の半数以上が支持者である（図3参照）。これは、まだまだ改善の余地が残されているものの、4人に1人しか支持者がいない銀行や小売などの他業界と比べるとかなり健全な数字である。

支持者は不支持者よりもはるかに優良な顧客である。支持者は、現在の保険会社に対する信頼度という点で不支持者を98%上回っており、現在の契約商品を高く評価していることを強く認めている。また、紹介者や信頼できる宣伝役としての価値にとどまらず、財務的に大きな価値をもたらす。

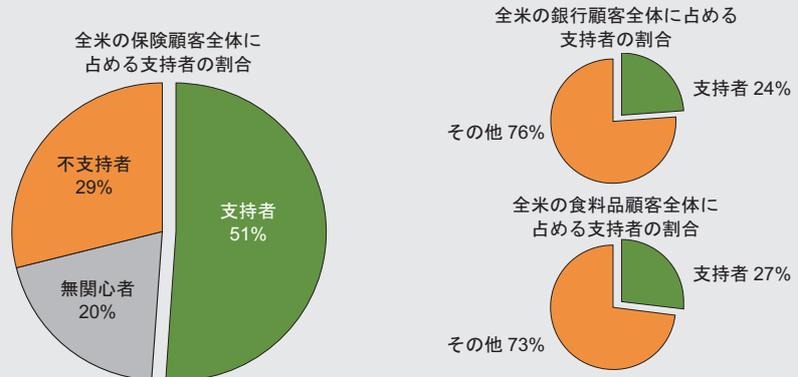
支持者は、より多くの商品を保有する意思があり、商品の売り込みを受け入れやすい見込み客となる可能性が高い。このことは、支持者の顧客1人当たりの商品数が平均で1.8件で、不支持者を22%も上回っているというデータによって裏付けられている。

図2
今後10～15年は人口構成による保険会社に対する期待とニーズの変化が続く

2020年時点の年齢	Z世代 (8～25歳)	Y世代 (26～43歳)	X世代 (44～54歳)	ベビーブーム世代 (55～74歳)	シニア世代 (75歳以上)
2020年時点の価値	人口の10% 資産の5%	人口の20% 資産の10%	人口の15% 資産の15%	人口の30% 資産の35%	人口の15% 資産の35%
商品の探し方	<ul style="list-style-type: none"> ロイヤルティの早期獲得が必要 勤勉、高度消費、最低限の貯蓄といったライフスタイルに合わせた商品が必要 テクノロジーの高度化を期待 	<ul style="list-style-type: none"> 個人管理や高いレベルのサービスを期待 経済的な決定要因となる主要なライフイベント(引っ越し、結婚)に対応した商品を希望 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的視点に立ったアプローチを取る 投資による資産形成、教育費貯蓄、退職後に備えた資産形成の支援を求める 	<ul style="list-style-type: none"> マルチチャネルのサービス・オプションを求める 資産保全(譲渡や退職など)への移行支援を求める 	<ul style="list-style-type: none"> 保守的でコスト意識の高いアプローチに合った商品を求める 人間的ふれ合いを大切にしたサービスや助言を希望
大 ←————— 業界の行動変化への影響 —————→ 小					

出典：James Bisker「2020年の保険業界：従来のモデルを超えるイノベーション」、IBM Institute for Business Value、2006年5月

図3
損害保険契約者全体の半数以上はそれぞれの保険会社の支持者である



注：IBM CFE P&C Insurance Study。回答者数 = 3,020 人。支持者層は「そう思う」と答えた回答者
出典：IBM Customer Focused Enterprise P&C Insurance survey、2006 IBM Customer Focused Enterprise Retail US Banking Study、2007 IBM Customer Focused Enterprise Grocery Study

また、支持者は長期契約者となる傾向も高く、その多くは現在の保険会社との契約継続期間が10年以上で、不支持者の2倍近くに上っている。これは取りも直さず、より少ない販売投資でより多くの保険料収入が得られるということである。

保険会社は、これまで築いてきた信用の一層の有効利用を図る機会があるかもしれない。顧客1人当たりの保有商品数で見た場合、保険会社はリテール・バンクを19%下回っている。⁴ この指標を改善する方法の1つは、商品開発への保険契約者の関与を高めることである。現在、保険会社が新商品開発に際して契約者の意見を求めていると思っている人は少数派（20%）であり、保険商品が契約者のニーズに合わせて設計されているかとの問いに同意した人の割合も31～43%にとどまっている。より一層の商品差別化は契約者1人当たりの保有商品数の増加につながり、ひいては支持レベルの向上にもつながる。これらの統計は、保険会社が目の前にある収益の源泉を生かし切れていないことを示唆している。

支持レベルは保険会社と契約者の隔たりが大きいほど下がる

保険会社が顧客の満足や財務目標の達成に最も効果的なモデルの発見に向けて取り組む中、保険会社のビジネス・モデルや販売モデルは常に変化/進化し続けている。多くの企業は複数の販売モデルを採用しているが、保険業界は「アフィニティー型」、「専属代理店型」、「独立代理店型」、および「直販/通販型」の4つのカテゴリーに大別することができる。各モデルは、支持スコアも異なれば人口動態的特性も異なる（次頁図4参照）。

図 4

さまざまな支持レベルや人口動態的特性の契約者から支持される損害保険ビジネス/販売モデル

販売モデル	定義	支持の印象	人口動態的特性
アフィニティー型 保険会社	<ul style="list-style-type: none"> 経験価値全体の一部として会員権が必要。関連サービスを提供し、契約者に対する深い理解を醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 支持者の割合が最も高い (77%) 補償保障範囲、評判、および顧客サービスに基づいて保険会社を選択 84%の契約更新率 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の45%が45歳以上 契約継続期間が最も長く、51%の人が10年以上関係を維持
専属代理店型保険 会社	<ul style="list-style-type: none"> 自らトレーニング、ブランド化、および管理を行う代理店基盤を維持する保険会社 	<ul style="list-style-type: none"> 全体の53%が支持者 保険会社との取引において代理店/従業員の接触のしやすさや知識の高さを重視 78%の契約更新率 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の48%が25~44歳 契約継続期間が2番目に長く、42%の人が10年以上関係を維持
独立代理店型保険 会社	<ul style="list-style-type: none"> 独立した代理店やチャネルを通して販売する保険会社。一般に、ブランド・マーケティングや販売後の商品の管理サービス提供（保険金請求のサポートなど）に関する保険契約者とのやりとりは自ら行う 	<ul style="list-style-type: none"> 全体の44%が支持者で、年齢が高いほど支持レベルが高い 充実した補償保障範囲、優れた顧客サービス、最低価格を重視 代理店に電話して更新。ただし、33%の人が更新前にインターネットで商品を調査 80%の契約更新率 	<ul style="list-style-type: none"> 年齢層は均等に分布しており、44%が45歳以上で、36%が18~34歳 65歳以上の顧客のほとんどをアフィニティー型保険会社と共有 契約継続期間は均等に分布しており、46%が5年未満で、49%が5年以上
直販通販型保険会 社	<ul style="list-style-type: none"> 代理店との相互関係をまったく持たずに（あるいは最小限に抑えて）多くの場合は電話やWebを介して消費者に対してマーケティング、販売、サービス提供を直接行う保険会社 	<ul style="list-style-type: none"> 支持者の割合が最も低い (40%) 昨年、直販通販型保険会社に切り替えた人が挙げた理由のトップは価格 (23%) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の56%が18~34歳 契約者の36%は契約継続期間がわずか2~5年

出典：IBM Customer Focused Enterprise P&C Insurance survey

アフィニティー型保険会社の支持者は、51%の人が現在の保険会社との関係を10年以上にわたって維持しており、支持レベルが最も高く、かつ保険会社との契約継続期間も最も長いことが判明した。相対的な支持スコアから見て、これはアフィニティー型および専属代理店型の保険会社が他よりも顧客のロイヤルティを刺激していることを示唆しているのかもしれない。ただし、直販型保険会社が比較的「幼年期」にあり、長期契約者の安定した基盤を構築するのに十分な時間が経過していないため、そうした偏りがデータに表れている可能性も考えられる。

直販型保険会社は支持スコアが最も低く、それに比例して不支持者のスコアが最も高くなっている。直販型保険会社に切り替えた理由のトップは価格であった。この層の契約者は最も若い傾向にあり、おそらくは最も価格に敏感な保険消費者である。

合理化された直販モデルは、同じ補償/保障範囲をより安価に提供できるであろうが、多くの契約者が望んでいる顧客経験価値を提供できないかもしれない。ほとんどの保険商品は複雑なものだと受け止められていることに加え、保険責任期間が長い（6カ月から1年）ことから、直販型保険会社は現在よりも一段と高いレベルのサポートを提供する必要があるだろう。このスコアの低さは、直販型保険会社が直販チャネルの顧客経験価値の属性を洗練する余地があることを示唆していることも考えられる。

いずれにせよ、直販型保険会社は、不支持者が従来型保険会社に舞い戻り、「安かろう悪かろう」というメッセージを市場に伝えることになれば反発を受ける可能性がある。とはいえ、顧客経験価値を高め続けていけば、契約者基盤の成熟が進むとともに思いがけなくうらやましいほどの地位を確立できるであろう。

支持を確立するという
ことは、保険会社が契
約者の要望とニーズを
より明確に理解すると
同時に、現在のビジネ
ス・モデルと顧客層へ
の取り組みを強化する
必要があることを意味
する。

環境変化への先を見据えた対 応が不可欠である

どの保険会社にしても支持の確立に直ちに
つながる方法は存在しないが、データとそ
の意味合いに検討を加えることにより、対
処すべき重要な分野がいくつか浮かび上
がってくる。最も重要なのは、経験から得
られる価値と業務遂行との間の適切な連携
を見出すには、より一層の取り組みのコン
ビネーションが必要であるということであ
る。

- 現在のモデルおよび顧客層への取り組み
の強化
- 顧客中心の強化による顧客支持の向上

現在のモデルおよび顧客層への取り組みの 強化

顧客層と販売モデルの現在の相関関係は、
差し当たって取るべきいくつかのアクショ
ンを示唆している。

- アフィニティー・モデル – ワレット・
シェアの拡大：支持スコアが66%に上っ
ているアフィニティー型保険会社は、商
品とチャネルのイノベーションに集中し
て既存の顧客層全体にわたってワレット
・シェアを拡大すると同時に、若い世
代の顧客を引き付ける戦略を実行する必
要がある。契約者の生涯価値を測定して
把握すれば、若い世代の契約者を引き付
けるための商品戦略を具体化するのに役
立つはずである。

- 専属代理店モデル – バランスのシフト：
25～44歳の支持者に訴求する高価値
の契約者体験属性を統合してインター
ネット・チャネルの強化を図ると同時に、
代理店/従業員中心のチャネルを通じて
販売するそれより上の層向けの新商品を
開発する。
- 独立代理店モデル – ビジネスの容易化：
支持者は現在の代理店に愛着を感じてお
り、代理店は契約者の把握やパーソナ
ライズされたサービスの提供を容易に行え
るようにしている保険会社を求めている。
保険会社は、代理店を支援するために顧
客支持と効率の向上に投資し続けると同
時に、代理店が契約者のニーズと要望に
対する理解を深められるよう支援する必
要がある。保険会社に対する支持レベル
の向上への貢献度に応じて代理店に報い
る保険会社が成功を収めるであろう。
- 直販/通販モデル – バンドル/オファー
の拡充：サイトの訴求力を高めると同時
に、一括割引料金を提供してワレット・
シェアを獲得することにより、価格重視
でテクノロジーに精通した、増え続ける
若年層に訴求する必要がある。また、革
新的な相互作用アプローチを取り入れ、
商品の妥当性を高めることによって「定
着度」の向上に集中すべきである。

顧客中心の強化による

カスタマー・アドボカシーの向上

顧客中心主義とは、顧客の要望とニーズを理解し、顧客のニーズに合わせて業務を調整し、さらに業務遂行に関する効果的な改善に至るまでの包括的な規律となるものである。保険会社は、商品やサービスの妥当性と魅力を高めることによって顧客中心の企業への移行を可能にする基本的基盤の構築に着手する必要がある。

市場における変化の速さを考えると、保険会社は今後も不安定な状態が続く可能性が高い業界に適応するのに十分な柔軟性を持ったアプローチを策定する必要がある。今回の調査結果を踏まえて、以下に示す5つの主要分野に集中することが推奨される。

1. 契約者にとって重要な事柄に対する理解を深める

- 顧客調査手法を開発するか既存の顧客調査手法を応用して、契約者体験および販売チャネル全体の主要な相互作用から顧客データを収集・分析する。
- インターネット、ブログ、フィードバックその他のツールを活用して、保険会社との主要な相互作用に対する契約者の態度や考え方について理解を深める。また、フォーカス・グループや民俗学的調査（すなわち、顧客の実際の行動を観察し、保険料相談などを援用して保険商品の選択の評価を試みる）を利用して顧客体験の所期の経験価値を定義する。
- 業務/財務パフォーマンス要因を顧客支持スコアの動きと相関させることにより、価値を高めるための最善の方法を把握する。

2. 顧客の期待の理解および

業務パフォーマンスの洞察に基づいて顧客体験を設計する

- 顧客支持および顧客属性データを利用して、販売チャネル全体の重要な「決定的瞬間」（保険金請求時など）の改善を推進する。
- 顧客支持の測定基準を社内および代理店全体の日常業務およびパフォーマンス補正に組み込む。
- 顧客中心の測定基準を利用して主要なイニシアティブの優先順位付け、価値が実現されたかどうかの確認、得られた教訓の取り入れを促進する。

3. 主な相互作用の際、各顧客に「自分のことが分かっている」と感じさせるように、顧客とのコミュニケーションや取引をインテリジェントに行う

- 顧客にフィードバックの提供を促し、パーソナライズされたサービスや関連オファーを介した情報共有に対して報酬を与える。
- 代理店を介して契約者に関する情報を（双方向で）共有する手段を模索する。
- まず必要とされる適切な情報を収集する。応答の構成やオファーのカスタマイズをプロアクティブに行うための予測意思決定エンジンを実現する。
- 顧客情報の収集・利用を会社全体にわたって統合的な方法で行う。
- 高価値の支持者顧客層にターゲットを絞ったセールス・コミュニケーションやインセンティブを強化する。

人口動態の変化、顧客層の変化、顧客の期待の高まり、新たな販売チャネルの出現は、保険会社と契約者の関係に多大な影響を及ぼしている。損害保険会社は契約者の支持拡大に集中することが極めて重要である。

4. 販売チャネル全体の主要活動の調整を改善して契約者体験全体の効果と品質の向上を図る

- 代理店および直販チャネルが主要顧客データにリアルタイムにアクセスできるようにして、顧客のニーズと要望に対する可視性を高める。
- 体験のサポートに使用するツールやシステムをシンプル化する。ビジネス・ルール・ベースのエンジンを組み込むことによって申し込みプロセスを自動化する。共通の引受アルゴリズムを統合してタイムリーな保険料率設定を実現する。
- 低価値のトランザクション（変更・異動・更改）および引受支援活動を中央の処理センターに移管し、サービス・レベル・アグリーメントを定義してスピードと品質の向上を図る。

5. 保険商品の開発およびカスタマイズへの保険契約者の関与を強化する

- 商品やサービスの開発において支持者・不支持者の双方と協業する（例えば、インターネット調査、ブログ、IBMの「イノベーション・ジャム」のような顧客とのオンライン・ディスカッションなどを通じて）。
- 特定の契約者グループのニーズに対応すると同時に契約者が加齢に応じて適切な商品やサービスに移行できるようにした、ライフサイクル全体を網羅したライフステージ型商品のバンドルを開発する。
- すべての顧客、従業員、および代理店がニーズ、リスク、価格、およびサービス条件に基づいて保険商品をカスタマイズできるように支援する使いやすい商品選択/構成ツールを開発・展開する。

- 顧客ニーズの変化に対応できるようにすると同時に、利益を生む関係を長期にわたって維持するために、カスタマイズした保険料率設定と「移動継続性」を組み合わせた革新的で柔軟な複数商品のバンドルを開発する。

結論

将来の競争環境は、保険契約者の経験価値と支持レベルの向上を軸として展開することになりそうである。保険会社は、自社のビジネスひいては保険業界の発展のためにできることについて真剣に考えなければならない時期に来ている。そのためには、まず以下のことを自問してみる必要がある。

- 自社の支持者について分かっていることは何か。
- 高い支持レベルにつながっている差別化要因は何か。
- そうした高いレベルの支持を得ている一部の保険会社と自社の異なる点は何か。
- 不支持者が自社に対して不信を抱き、商品を高く評価しない原因は何か。
- 顧客1人当たりの保有商品数など、顧客支持がどう新たな収益を創出し、収益性向上につながるのかをどの程度理解しているのか。

適切な事柄を問題にし、当を得た答えを見つけようとする企業は、コモディティー化がもたらす財務的課題により適切に対処する態勢が整うであろう。すでに大規模な支持者基盤を確立している企業は、業界や市場が先行きによって自社のビジネスがどう変わっていくのかについては不透明感が残るものの、方程式の最も重要な項、すなわち顧客の確保に向けた自社の取り組みについて十分な自信を得ているはずである。

関連出版物

Lieberman, Scott and Robert Heffernan. "Unlocking customer advocacy in retail banking." IBM Global Services. October 2006.

<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1025930?cntxt=a1000043>

Badgett Melody, Jeff Hittner and Maureen Stancik Boyce. "Advocacy for the customer focused grocer." IBM Institute for Business Value.

著者について

Andrea Eichhornは、IBMグローバル・ビジネス・サービスのアソシエイト・パートナー。顧客中心戦略を専門に金融サービス顧客を担当している。Fortune 50企業での勤務経験のほか、金融サービスから消費財に至るまでのさまざまな顧客中心のプロジェクトへの参加経験を有する。27年以上に及ぶビジネス経験を持ち、この12年間はコンサルタントとして、その前の14年間は業界で過ごした。測定可能な結果に重点を置きながら大型プロジェクトの戦略策定から実施までを主導した経験もある。IBMに入社する以前は、ペプシコ社で部門規模の顧客中心リエンジニアリング活動のリーダー、部門CFO、戦略的方向の決定をはじめとするさまざまな職務に従事した。企業が顧客中心を実現する方法に関する執筆活動や講演活動も幅広く行っており、最近ではガートナー社のコンファレンスで顧客経験価値の運用化をテーマにした基調演説を行った。

Robert Heffernanは、IBM Institute for Business ValueのCRMグローバル・リーダー。また、IBM Institute for Business ValueのCRMサービス部門のアソシエイト・パートナーでもある。この15年以上にわたり、金融サービスから通信、エレクトロニクス、小売に至るまでの業界を対象にしたCRM戦略、組織改善、およびビジネス・プロセス改善に関する講演活動や執筆活動を幅広く行っている。「IBM's Advocacy in the Customer Focused Enterprise Handbook」の共著者の1人であり、最近では米国とカナダのリテール・バンクおよび食品業界における顧客経験価値に関する業界調査を実施した。最近の寄稿論文「Emotional interactions: the frontier of the customer focused enterprise」は、Strategy & Leadership Journal誌の2007年5月号に掲載された。

協力者

IBM contributors to this paper include, Mike Adler, Chris Blatchy, Patricia Hamilton, David Notestein, Rehn Peterson, Scott Lieberman and Paul Tiede.

エグゼクティブ・スポンサー

The research effort was sponsored by Bill Busby, Americas Insurance Leader and Steve LaValle, Worldwide Customer Focused Strategy Services Leader, both of whom are partners at IBM Global Business Services.

参考文献

- ¹ Bisker, James. "Insurance 2020: Innovating beyond old models." IBM Institute for Business Value. May 2006. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1024531?cntxt=a1000058>
- ² U.S. Property and Casualty Primer. Credit Suisse. First Boston. 2005.
- ³ Geico 2006 Annual Report.
- ⁴ Lieberman, Scott and Robert Hefferman. "Unlocking customer advocacy in retail banking." IBM Global Services. October 2006. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1025930?cntxt=a1000043>

本書、「高まるカスタマー・アドボカシーで損害保険業界の変動を生き抜く」は、英語版「Surviving climate change in the property & casualty industry by growing customer advocacy」の日本語訳として提供されるものです。

IBM グローバル・ビジネス・サービスについて

IBMグローバル・ビジネス・サービスは、世界160カ国以上において、業界知識と洞察、そして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、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

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 2008
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴ、IBM Customer Focused Insight Quotient (CFiq) は、International Business Machines Corporation の米国およびその他の国における商標。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。

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、またはその支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。

11-08 Printed in Japan