

保険業の未来を 確かなものに

情報主導型の高度な洞察が導く
保険業の発展



要旨

多くの保険会社が経営における効率性と俊敏性を得るべく、情報主導型の変革を追求している。

変革への道筋に沿って保険会社が成長可能な確かなステップが存在し、それぞれの局面において一定の効果が期待できる。明確なビジョンを有したリーダーは、4つの喫緊の課題において、戦略的洞察力を駆使して変革を実行しようとしている。

- 柔軟性向上と業務合理化
 - マルチチャネル対応の最適化
 - 真の顧客起点経営への変革
 - 統合リスク管理の高度化
-

保険業界は、成熟市場では需要が低迷し、新興市場ではどのように顧客に到達するかという流通の事情によってビジネスの成長を阻まれるなど相反する課題で苦慮している。一方、こうした課題に対処しようにも、低い金利と不安定な投資収益が、必要となる投資行為を脅かしている。いまだに進化する法規制要件の影響を受けて、保険リスクは、ますます複雑化し、管理が困難となり、保険金支払いや業務サービスのコストは、いずれも増加の一途を辿るばかりである。

こうした極めて厳しい環境において保険会社の経営層は、コストの抑制、商品化までの時間短縮、また、商品設計や顧客サービスの向上を実現するために、新たな創造的な施策を導入し、即時かつ包括的な実行が求められている。保険会社がこのような成長課題を克服し、収益性を高め、ビジネスの成功を収めていくためには、保険数理、財務、オペレーショナルリスク、IT リスクなど全社にわたるリスクを総体的に管理し、それぞれの管理するリスクの相関を見出し、ビジネスの俊敏性向上とコスト削減の両輪を推し進めていく必要がある。

さらに経営層は、保険会社と顧客の信頼関係を見直し、再構築していく必要性があると考えている。事実、保険会社のCEOの90パーセントが「顧客により近づく」ことを、今後5年間の最重要成長課題としている。¹ 今日の顧客は、従来の顧客とは大きく異なり、保険商品・サービスにますます精通し、ソーシャル・メディアをはじめとする多様なチャネルを介した質の高い対話（インタラクション）を望み、より分かりやすく、よりパーソナライズされた魅力ある商品を求めている。従来の顧客戦略、いわゆる価格優位性のみによって、ロイヤリティや満足度の低い顧客を奪い合う戦略では、このような保険商品・サービスに精通した賢い顧客を惹きつけ、また満足させることはできず、持続的な顧客確保や著しい成長も期待できないであろう。²

こうした成長課題や顧客ニーズに応えることは難題ではあるが、いずれも実現可能である。保険業界はデジタル化された情報（1と0で、リスクの定義、商品開発の情報共有、顧客に関する理解を深めることなどを行う）への依存度が高い業界である一方で、その活用において発展途上の業界であるとも言える。社内に存在する膨大なデータは、縦割りで、連携されていないシステムの中に隔離されたままの状態だが、保険業界は今、厳しい経営環境と時代の変化のうねりの中で、本来は最も貴重な資産であるはずのデータを十分に活用できない企業体質からの脱却を図っている。今やデータは、保険会社にとって革新的かつ実用的な洞察を得るための情報源としての重要性を増しており、情報主導型の変革を目指す先進的な保険会社では新たな取り組みが始まっている。

情報主導型の変革

IBMは、経営における効率性と俊敏性を得るために情報主導型の変革を追求する、何百社もの保険会社を支援してきた。会社全体を変革するというのは、最初はとてつもなく大変なことのようにだが、変革への道筋に沿った保険会社が成長可能な確かなステップの存在で、それぞれの局面において一定の効果が期待できる。保険業界における情報主導型の変革のために、避けて通ることのできない以下のような4つの課題がある。

- 柔軟性向上と業務合理化
- マルチチャネル対応の最適化
- 真の顧客起点経営への変革
- 統合リスク管理の高度化

柔軟性向上と業務合理化: 活力のある保険環境において、リーダーは市場ニーズに合わせて動的に変革を実行し、顧客を積極的かつ効率的に管理することにより、結果的に顧客あたりの収益を伸ばしてコストの削減を果たすことが求められる。そして、機能的および地理的な隔たりが生じているプロセスを統合して業務を合理化する。これにより余剰資源の削減や業務の効率化といった明らかな短期的メリットが期待できる

とともに、複数の管理対象をひとつに統合することによる長期的メリットもあり、ビジネスの柔軟性を向上させることができる。

こうしたことは、システムが近代化され、柔軟性が高まる場合のみ実現される。多くの保険会社で使われている現行のシステムは、保守・運用に多額のコストがかかるうえ、膨大なデータ分析に適したシステム環境が整っていない。企業統合や提携が盛んな業界では、買収が行われるごとに、ビジネスプロセスと機能の集約を手作業で行うアプローチがなされ、多くの会社の情報系システムは複雑さを増している。そこで、ある大手損害保険会社は近代化プロジェクトに着手し、新規契約見積を40%増加させ、商品化までの時間を50%も短縮させた。かつては5カ月かかったルール変更が今や1週間足らずで行われている。この保険会社は複数拠点の引受情報を収集し、引受不可の事案を事前に分離することができた。

マルチチャネル対応の最適化: 満足度の高い顧客は、収益性が高く、安定した成長をもたらす。つまり、あらゆるチャネルを通じて、デジタル化された情報収集の質の改善を図り、一貫した経験価値の提供を可能にすることで、顧客満足度を向上させることを意味する。また、人口動態の変化、つながり、関わり合いへの期待の拡大やモバイル技術のような、顧客内部と顧客をとりまく環境の変化を素早く察知し対応すること、つまり、顧客が微妙な差異をもった洞察を生むことを助け、それをもとにあらゆるチャネルを通じて実行することの重要性を意味する。今日では、どの保険会社でも、継続的な顧客経験価値の提供と拡充が求められているのだ。顧客は、オンライン上で自身の契約内容にリアルタイムにアクセスしたり、すぐにコールセンターにつながったり、FacebookやTwitterなどSNSを含む複数のインタラクティブなコミュニケーションを通じて保険会社とつながることを期待している。言い換えれば、保険会社はいつでもどこでも、顧客が望む手段で、顧客の要望に応えることが求められ、いずれのインタラクティブなコミュニケーションにおいても信頼できる適切なデータを用いて対応しなければならない。

米国のある保険会社では、顧客の維持と収益性の向上を目的に、顧客とオペレーター両方に関する膨大な情報を活用し、コールセンターでのインバウンドの応答プロセスを改善したいと考えていた。この会社では導入したソリューションにより、解約目的で電話をかけてきた顧客の引き留め率を 119% 向上することに成功し、またオペレーターの離職率が 25 パーセント下がった。さらに、顧客維持率の上昇は、オペレーターの新規獲得や研修費の削減ならびに顧客サービスの向上につながった。

真の顧客起点経営への変革：今日の保険会社は、顧客を維持し、収益性を向上させると同時に、顧客の行動や顧客の生涯価値について高度な予測分析を行う能力を有する。まず、保険会社は顧客を十二分に理解することにより、顧客の潜在的なリスクや顧客のニーズに合う商品について適切な助言を行うことが可能となる。さらに、顧客データの収集・分析を行い、それに基づいて行動を改善することが商品開発や販売・サービスの差別化につながるのである。最も優れた顧客戦略では、自社に関する評判、代理店に対する批評、保険金支払いに至るまで、顧客との様々なインタラクションから得られる情報が反映されている。つまり、顧客により近づくことに真摯に取り組む保険会社は、従来型のチャネル戦略からの変革を実行し、顧客との質の高いインタラクションに注力している。³ アジアの大手総合保険会社は、顧客固有のニーズに応えるサービス戦略を打ち出し、営業、サービス、顧客維持に関する活動を通じて「真実の瞬間」をとらえ、顧客との最も有効なインタラクションを特定し、これに基づいて行動することで、顧客生涯価値を 34 パーセントも上昇させることに成功した。同社では、一次対応での完了率も 9 カ月で、56 パーセントから 82 パーセントに上昇させ、見込み顧客の成約率も 30 パーセント増加している。

統合リスク管理の高度化：競争が激化する保険業界において、リスクのモニタリング、分析、報告にともなうコストを削減することが極めて重要になっている。継続的な金融不安は、企業内を横断的に管理する統合的なリスク管理と運用の重要性を示している。保険会社は、最も複雑な財務リスク分析の課題に対処するために、統合的なアプローチを可能にするシステムに投資をしている。さらに、業界の大手はコンプライアンスにとどまらず、総合的なリスク管理のアプローチに取り組んでいる。その成功のカギは、財務とリスク・パフォーマンスを関連づけてリスクを管理し、意思決定を支援することである。米国インフィニティ保険会社では、リスク分析と不正検知の仕組みを保険引受・保険金請求プロセスに組み込み「選択的市場の拡大」を追求することによって、保険金請求プロセスの変革を実現し、不正に関する照会の時間を 95% 短縮した。同社では、不正検知率も 50% から 88% に向上し、代位求償の額は 1,200 万ドルにも上った。

保険は情報に基づく業界である。今日では、適切な情報を、適切な人に、適切な方法で提供できる企業が業界での優位性を発揮すると言っても過言ではない。IBM は、顧客のビジネスニーズを把握し、企業の発展を促すソリューションを開発することによって、保険会社の情報技術の向上を支援している。

保険業界は、緻密に計算されたリスクを引き受けることに慣れ親しんでおり、これがビジネスの勝敗を分けている。今日のように成長課題が山積の市場において、最大のリスクは何の行動も起こさないことである。革新的な企業は、高度な分析技術を備えて意思決定を支援しているとともに、顧客サービスを大胆に変革している。こうした変革を実行するリーダーには、大規模な構想があり、すでに保険ビジネスのスマート化に着手し、迅速に行動を起こしているのである。

詳細情報

保険業界の情報活用に基づく変革の詳細については、ibm.com/insuranceをご覧ください。



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589 U.S.A.

Produced in the United States of America
2012年1月

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。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。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。

当資料の内容（適用される税金を除く通貨または価格情報を含む）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。当資料に記載の製品、サービス、または機能が日本においては提供されていない場合があります。

当資料に挙げられた顧客の事例は、説明の目的でのみ掲載されています。実際のパフォーマンスの結果は、特定の構成および運用条件によって異なります。IBMは本書の情報を「現状のまま」提供し、一切の保証を行いません。IBMは、商品性、特定目的との適合性、および第三者の権利の非侵害のあらゆる保証を含め、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。IBM製品は所定の契約書の条項に基づき保証されます。

1. IBM Institute for Business Value、「複雑さをいかに武器とするか：Global Chief Executive Officer Studyからの洞察」(Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study)、2010
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>
2. Chad MitchellおよびShruti Gupta、Achieving Customer-led Growth in Insurance - Three steps to improve retention and improve growth、IBM 2011
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbw03148usen/GBW03148USEN.PDF>
3. 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～」(Powerful Interaction Points, Saying goodbye to the channel)、Christian Bieck、2010
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>



Please Recycle