



WORLD INSURANCE REPORT 2008

ワールド・
インシュアランス・
レポート



株式会社 NTTデータ 経営研究所



CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



TABLE OF CONTENTS
目次

5	序文
6	調査結果の概要
9	CHAPTER 1 変革期を迎えた保険ビジネスモデル
15	CHAPTER 2 細分化の進む顧客行動
25	CHAPTER 3 ネットワークの特化と進化に伴うマルチ販売方式の台頭
35	CHAPTER 4 バンカシュランス：競争力の活用がネットワークを成功に導く
40	発展途上市場の現況：インドと中国
53	CHAPTER 5 結論：イノベーションが成熟市場での成長を実現する
57	調査方法
58	作成者について

訳注：原則として、訳文中の（ ） カッコ、「 」 カギカッコ、『 』 二重カギカッコ は原文に由来するもの、山カッコ は訳文としての必要から記述を補うなどしたもの、[] 角カッコ は参考として原語を重ねて示したものに用いています。図中や引用文献の出版年を示す場合などには、原文と関係なく（ ）カッコ を使用している場合があります。



Preface

序文

Capgemini および European Financial Management & Marketing Association (EFMA) は、この度、『ワールド・インシュアランス・レポート』(WIR) の第2版を発表することとなりました。

成熟した保険市場は明らかに飽和状態にあり、持続可能な成長の実現を目指す保険会社には革新的アプローチが求められています。そうした現状を踏まえ、『ワールド・インシュアランス・レポート2008』では顧客行動における基調、販売ネットワークの現在ならびに将来の利用状況、そして保険会社に対するインプリケーションを調査項目として採り上げました。

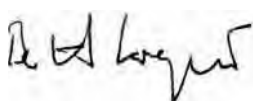
今回のレポートは、11,000名余の保険顧客に対する調査結果をベースに、世界13カ国の業界経営者にインタビューを実施することで、より高精度な分析を試みています。顧客に関しては、購入習性の実態、予想される将来の購入パターン、保険の購入態度、選好、認識を調査しました。対象としたのは8つの成熟市場の顧客です：2007年版と同じ7か国 フランス、ドイツ、イタリア、オランダ、スペイン、英国、米国 に今年度はスイスを追加しました。また、今回はこれらの成熟市場の他に、中国とインドの2か国も発展途上市場として採り上げています。

データを総合的に分析し、各国市場間の相違点を見分けていく中で、行動特性に基づく顧客セグメントを識別することや、異なる顧客セグメントが異なる販売ネットワークをどのように利用・選好しているか比較することが可能となりました¹。

保険顧客による販売ネットワークの利用状況が大きく変化しつつある今、既存の販売モデルの一部は危機に直面しています。本レポート2008年版では、保険会社が成熟市場での成長を持続させる上で欠かせない戦略的選択に焦点を合わせました。

また、本レポートは、インドと中国という成長著しい2つの発展途上市場にも目を向けています。これら2つの市場では、保険会社が克服すべき全く別の課題である、顧客獲得をめぐる圧力が問題となっています。

本レポートは、Capgemini が作成する主要な年次ワールド・レポート ワールド・ウェルス・レポート、ワールド・リテール・バンキング・レポート、ワールド・ペイメント・レポート の一環をなすものです。これらのレポートは、この10年間、金融機関それぞれの市場の現状および将来の見通しについて貴重な知見を提供してまいりました。



Bertrand Lavayssière
マネジング・ディレクター
グローバル金融サービス
Capgemini



Patrick Desmarès
事務局長
European Financial Management
& Marketing Association

¹ ネットワークの定義については 調査方法 参照。

Summary of Key Findings

調査結果の概要

『ワールド・インシュアランス・レポート2008』の作成にあたっては、11,000名余の顧客に対し、保険に関する実際および潜在的な購買行動、選好、認識を調査すると共に、販売ネットワークの利用状況の現状と将来の見通しについて質問した。

顧客および販売状況に見られる新たな傾向や、成熟市場の保険会社に及ぼす潜在的影響について明らかになった要点を以下に列挙する²。

- 1. 成熟国の保険業界は、きわめて安定的な状態から、より流動的な状態へと徐々に移行しつつある。保険会社が成長機会を見出すためには、移り気な [volatile] 顧客層を市場において理解・捕捉するだけでなく、創出することも必要になる。**
 - 成熟した保険市場の多くは飽和状態に達し、既存の基本的保険ニーズは顧客の大半についてほぼ満たされていることから、潜在的成長力は全体的に頭打ちの状態にある。成熟市場の顧客1人あたりの保険契約数は平均5.2件（生命保険1.5件、損害保険3.7件）であり、契約継続期間は9.2年である。しかし、顧客の変動性 [volatility]（代理店や保険会社の乗り換え）という新たな兆候が見られるようになり、英国、イタリア、スペインなど一部の国では解約率が既に増加の傾向を見せている。英国では顧客による商品の切り換えがとくに頻繁で、継続期間は自動車保険で平均3年、それ以外の家計分野 [household and property insurance] では5年である。
- 2. 行動特性分析や顧客変動性分析を効果的に活用することで、保険会社は、それぞれの顧客クラスター [customer cluster] の価値をより正確に測定し、それに応じた販売戦略を採ることが可能になる。**
 - 行動特性分析の示すところでは、成熟市場には伝統主義者 [Traditionalists]、機会主義者 [Opportunists]、無関心ユーザ [Indifferent]、平均的ユーザ [Average]という4つの明確な顧客セグメントが存在する。こうした細分化は、保険やその価値、可能性に対する、重要でしばしばはっきりと異なる顧客の認識および態度、ならびに異なる購入パターンを反映している。またそれぞれのセグメントによってネットワークの利用パターンや選好も異なる。保険に関するインターネットの利用が盛んな国では、顧客行動の細分化が進んでいるように見受けられ、「平均的」なネットワーク利用者は既に存在しないか、または近い将来消え失せる可能性が高い。
 - 顧客セグメントはそれぞれ価値が異なるが、その価値を評価しようとする際には、顧客が変動する可能性を勘案することが決定的に重要である。例えば伝統主義者は、その経済力やロイヤルティーの高さ（すなわち変動性の欠如）を考えると潜在的に最高の得意客である。機会主義者も得意客になり得るが、変動性向の高さからして対処法が複雑になる。

² 次の8つの成熟市場について調査を行った：フランス、ドイツ、イタリア、オランダ、スペイン、スイス、英国および米国。

3. **販売ネットワーク [distribution-network]³の利用状況は国によって大きな違いが認められ、特化の傾向が強い。保険会社は体系的なマルチ販売戦略を採用することで、変動的な顧客層への対処方法を改善し、全体的な市場アクセスの保持およびワレットシェアの拡大が可能になる。**
- 販売ネットワークの利用状況は国毎に大きく異なり、それぞれの国に特有な、顧客のニーズや、商品の用途、法規制、競争状況の変化の影響を受ける。しかし全体的に眺めると、顧客は向こう3年間で販売ネットワークに対する自らの選好が大幅に変わると見ている。インターネットの利用拡大は否定し難く、既存の販売ネットワークの一部が窮地に追い込まれることは明らかである。保険の顧客にとって、インターネットは、購入決定に影響を与える重要な要素を提供してくれる優れた手段なのである
 - 販売ネットワークはそれぞれ特定の顧客、商品あるいはニーズに特化しているため、市場へのアクセスの保持およびワレットシェアの拡大を狙う保険会社にとっては、多様な販売業者の利用(“マルチ販売方式 [multi-distribute]”)が不可欠である。マルチ販売方式が成長の前提条件であることは確かではあるが、顧客が一つの販売業者相手に保有する保険契約数の増加(“マルチ保険装備 [multi-equipment]”)に軸足を移すべきタイミングを知ると、保険会社はマルチ販売モデルを一層効果的に活用できる。
4. **バンカシュランス [bancassurance] は1つの販売モデルとして成果を挙げ、特定タイプの顧客やニーズを満たしているが、その羨むべき地位が市場動向によって揺るがされる可能性がなくなったわけではない。**
- バンカシュラー [bancassurers] は、店頭での親密な顧客対応やネットワークの優位性を効果的に活用して、一定の顧客を対象に保険商品の販売を盛んに行っている。バンカシュランスをネットワークとして利用する保険会社は、そうしなければ失っていたと見られる顧客に到達しつつある。銀行を通して保険を購入する顧客にとっては、利便性が価格以上に差別化要因となっている。
 - バンカシュランスは一定のタイプの商品におけるある程度の不透明感 [opacity] に依拠しているが、市場や顧客の基準の変化と無縁ではいられず、販売実務の一部変更を余儀なくされるかもしれない。その結果、バンカシュラーの今日の確固たる地位および収益性が損なわれる恐れがある。
5. **保険を取り巻く環境が変化する中、保険会社は3つの大きな課題に直面している：1) 市場力学の変化がビジネスに及ぼす影響の管理、2) 顧客やネットワークとの関係における、より積極的な自己主張、3) 課題克服の前提条件としてだけでなく、そのための手段としてのITの取り扱い。**
- 保険会社は、市場の進化を促進すべきタイミングを理解すると共に、ある種の移り気な行動を促すことも必要である。価値 / 変動性の利害関係を正しく測定する保険会社は、戦略をより明確に定義できる。
 - 保険会社は、ネットワークや顧客との、またその中での関係管理を従来よりも積極的に進め、自身のブランドや評判を差別化する努力が必要となる。顧客収益性の最適化とは、セグメント別に最適なネットワークを利用し、顧客および販売ネットワークの価値を適切にモニターすることを意味しよう。
 - 保険会社がこうした課題の克服することを支援するものとして、ITを活用すべき3つの重点分野が存在する。エンタープライズ・データ・ウェアハウス、分析論および顧客情報は、顧客についてのナレッジを拡大し、行動に基づく顧客セグメンテーションをさらに向上させる。技術統合およびサービス指向アーキテクチャ(SOA [Service Oriented Architecture]) は、保険会社が自らの販売能力を市場力学に応じて変革することを可能にする。次世代の顧客関係管理(CRM [Customer Relationship Management]) ツールは、保険会社やネットワークが、グローバルな企業規模の傘の下で顧客を管理するのに役立つ。
6. **インドや中国は、成熟市場と基本的に異なる。グローバルな保険会社に魅力的な機会を提供する一方で、国特有の複雑な課題も提起する。**
- インドでは、改革が成長を後押ししてきたが、保険分野では依然としてほとんどの商品の浸透度合いが低い。インドでは中流階級の拡大に伴って1人当たりの国民所得が上昇傾向にあり、同国の保険市場規模は向こう5 ~ 6年で倍増しそうな勢いである。保険会社は市場への浸透を促進して顧客層を拡大すべく、マルチ販売ネットワーク戦略の導入に拍車をかけている。
 - 中国の保険業界は再編途上にあり、急成長を遂げつつあるが、その市場は今なお規制が厳しく、ごく少数の大企業に支配されている。顧客の認知と信頼の獲得を目指す保険会社にとって、きわめて低水準な保険支出、保険商品の知識を有しその意義を認める顧客の不足など、克服すべき課題は依然山積している。大手保険会社は、規模と能力の活用、ブランドの強化、サービスの多様化、ネットワーク戦略の拡充を狙った総合的な金融サービス戦略を採る可能性が高い。

³ 本レポートでいう「ネットワーク」は保険商品の販売に従事する仲介業者を指すのに対し、「チャネル」はネットワークによって使用される関係手段を意味する(調査方法もあわせて参照のこと)。



Insurance Business Models are Poised for

Change

変革期を迎えた
保険ビジネスモデル

CHAPTER 1

要 点

- 保険会社は成熟市場で成長を遂げるべく絶えず努力しているが、この種の市場は大概の取扱商品で浸透率が既に高く、潜在需要に頭打ちの傾向が見られる。
- 顧客が保険会社にリスクへの備えを超えた役割を期待しているのだとすると、多様化は保険会社にとって1つの適切な策といえる。
- 取引先変更に対する従来からの無関心を顧客に捨てさせることができれば、保険会社は競合相手から顧客を奪うことができる。競争の激化、顧客による情報へのアクセスの容易化、保険会社による革新的商品の提供により、新たな変動性の兆候が顧客基盤に現れつつある。
- 顧客が変動的であることは、固定客からかつて得られた確実な収益を蝕んでおり、移り気な、新しい顧客セグメントを収益源とするビジネスモデルに切り替える必要がある。

保険会社が直面する、成熟市場での成長につきものの課題

保険分野は欧米諸国の多くで飽和の兆候を示している。これらの成熟市場では、主要な保険商品はかなり以前から提供され、顧客の大半のニーズは既に満たされているからである。われわれの調査によれば、成熟市場の顧客1人あたりの保険契約数は平均5.2件（生命保険 [life policies] 1.5件、損害保険 [non-life] 3.7件）となっている（図表1.1参照）。

市場への浸透の度合いも高く、自動車、家計、財物など基本的な損害保険（P&C [property & casualty]）商品においてはそれが特に顕著であるが、それらは、しばしば規制により加入が必要とされている。その結果、利用水準は国によって、また保険分野によって明らかに異なるものの、損害保険分野への進出は保険会社にとって概して大きな困難が予想される。さらに、潜在需要の増加は見込めそうもない。例えば自動車保険の需要は、既に多くの成熟国で横ばい状態にある。

生命保険商品の普及状況は全体的に見て損害保険ほどではなく、顧客の年齢あるいはライフステージ、そして金融に関する知識水準によって左右される傾向がある。その結果、生命保険部門は損害保険部門とまったく同じ制約に直面するわけではないものの、貯蓄や投資を扱う機関から提供される潜在的代替商品の数の多さを考えると、この部門の商品が取って代わられる可能性は依然として非常に高い。

とすれば課題は従来と変わらない：現状では利用度合いも付保額も共に十分でなく、しかしながら現実的に引受け可能で、人口の相当部分に短期間で受け入れられるような種類の商品を見つけることである。顧客の需要により市場に引き込まれる [pulled] のか、保険会社によって市場に押し出される [pushed] のかはともかくとして。

大事な点は、主導的な保険会社にとっては、市場への一層の浸透を通じて成熟市場で飛躍的成長を遂げようとする手法は採れないことである。また、潜在的市場の劇的拡大も期待できない。革新的な商品群とニッチ市場はつねに存在するが、多くの場合、主導的な保険会社は、成熟市場において目覚ましい成長を達成するために新たな戦略を必要とする。

多様化は1つの適切な選択肢である

ただし顧客の受け入れが条件となる

多様化は保険会社にとって魅力的な見たとこりに適った選択肢といえる。銀行商品の販売や投資助言の提供などは保険会社にとって自然な成り行きに見えるだろうし、この種の多様化戦略を積極的に展開して他

の金融サービス会社の市場シェアに食い込もうとしている業者は少なくない。

この戦略は魅力的である。というのは、理論的には、保険会社が広範な金融サービス領域においてクロスセルの機会を拡大し活用できると共に、顧客関係の緊密化（通常は銀行にとっての利点を図れるからである。ただし、顧客は保険以外の他の金融サービスニーズを満たすのに保険会社を利用しようとは思わない可能性もある）。

顧客は概して、保険をリスクへの備えの手段と見ている。実際、調査対象顧客の大部分に当たる79%が、保険は自分の財産を守る重要な手段であると答え、77%が自分の家族を守る上で不可欠な手段であると回答している（図表1.2参照）。

保険を主に資産形成の手段と考える顧客は平均するとわずか11%程度であり、この数字さえもドイツとイタリアの飛び抜けて高い率（それぞれ17%および19%が保険を蓄財手段ととらえている）に支えられてのものである。また、年齢が顧客の認識に大きく影響する要因とは言えないことも明らかになった。

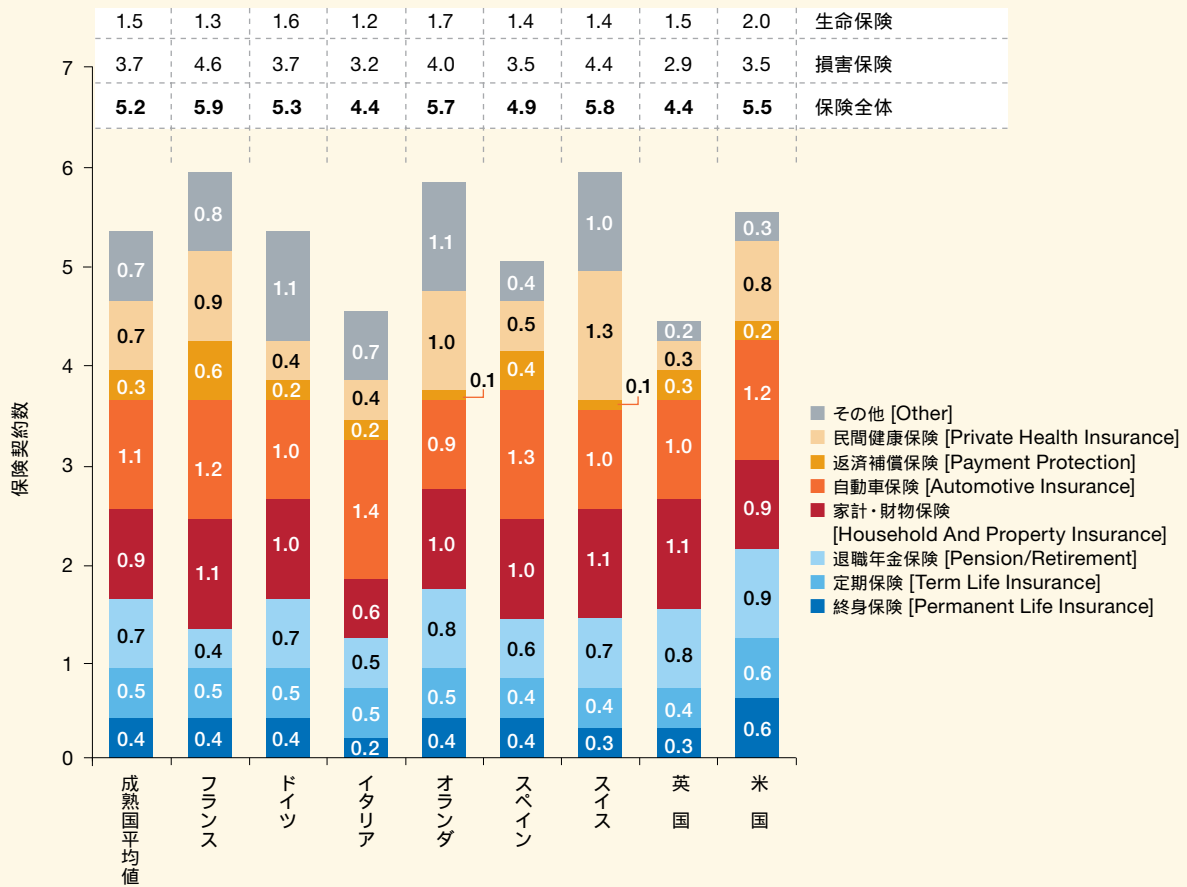
つまり、自身のブランドで銀行商品を販売するアシュアバンキング [assurbanking] の導入を目指す保険会社にとっては、保険に対する顧客の認識が大きな障害となる。目下の顧客の考え方を踏まえると、アシュアバンキングへの進出を目論む保険会社は、銀行商品を開発する真の戦略的努力が求められる。その際に対処すべき主要な課題および疑問点のいくつかを以下に列挙する。

- （自身のブランドとイメージでもって）個性的な [distinct] 銀行を構築すべきか否か。
- 銀行商品と保険商品をいかに組み合わせるか。銀行商品が保険会社の本来の価値提案 [value proposition] から離れれば離れるほど、顧客の支持は得にくいであろう。
- 黒字化するまでに要すると見込まれるかなりの期間、アシュアバンキング事業の経営はいかにあるべきか。結局、アシュアバンキングは新しく、比較的未熟なビジネスであることから、地歩を固めるまでには長い期間を要するであろう。

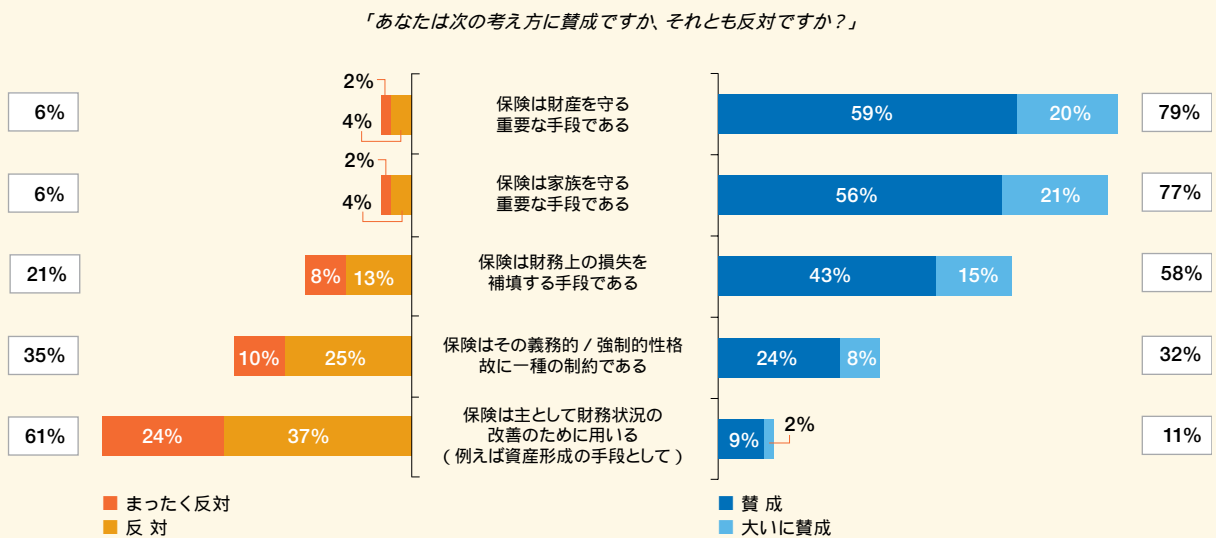
また、顧客も生命保険会社をアドバイザーとして受け入れる可能性は低い。一方で、保険会社が投資助言へと活動範囲を広げるのは自然な成り行きのように思われる。結局、生命にかかる分野では、保険と投資は重複する部分が実に多いのである。そこでは、保険会社が投資タイプの商品を既に販売しており、資産運用サービ

訳注：本レポートでは、特に断りのない限り、損害保険を「non-life insurance」の訳語として用いています。

図表 1.1 顧客 1 人当たりの平均保険契約数(国別)



図表 1.2 保険に対する顧客の認識(%)



スを以前から必要としている個人富裕層やマス富裕層などの顧客セグメントのニーズに应运しているのである。

とはいえ成熟市場では、有償であるとしても保険契約についての助言を受けたいと答えた顧客はきわめて少なかった(8%)。実際、この種の回答が10%を超えたのは、退職年金保険 [pension/retirement-product] を購入するケースだけであった(13%)。予想されることだが、顧客の態度は年齢とともにやや変化し、有償でも保険契約について助言を受けたいという回答は高所得者層(10%余)に多く見られた。

さらに、既に指摘したように、顧客は保険を蓄財手段の一つとして見ているわけではない。このことは、そうしたサービスの提供者としての保険会社の信頼性を損なう結果になっている。

要するに、保険会社は、投資顧問分野への進出を、目先で急成長をもたらすものと期待することはできない。ここでも、保険会社の信頼性に対する顧客の認識を変える努力が求められる。保険会社がプッシュ戦略を採用したとしても、そうした努力は今の現実に反するものであり、何らかの成果を上げるまでには時間を要するであろう。

保険会社によるシェア拡大には顧客が無関心でなくなることが必要

保険市場全体が、主導的な保険会社に力強い成長を約束するほどの勢いでは拡大していない状況で、また多様化が目先の成長をもたらさそうもないときは、保険会社は既存のライバル業者の市場シェアに食い込むために別の何らかの手法を見出す必要がある。もっとも、そうした戦略にはそれなりの課題が伴う。

第1に、保険会社が競合相手のシェアをかなり奪うことができるためには、相当数の顧客が実際に取引相手を変更していなければならない。そうでなければ、成長はかなり小幅なものになろう。われわれの調査によれば、成熟市場の顧客は実際のところ、取引相手をあまり替えない。

顧客は、平均すると、同じ保険契約を9.2年間保有する。生命保険のほうが損害保険商品より長期保有される傾向があるが、高度に日用品化 [highly commoditized] された損害 [P&C] 保険商品であっても一般的に数年程度は保有される。例えば自動車保険の保有期間は平均8.4年である(図表1.3)。

図表 1.3 平均契約継続期間(加重平均値、単位: 年数)

	合計	フランス	ドイツ	イタリア	オランダ	スペイン	スイス	英国	米国
終身保険 [Permanent Life Insurance]	11.0	10.2	11.0	8.0	12.0	6.4	9.6	11.0	17.1
定期保険 [Term Life Insurance]	10.0	10.1	11.3	9.5	12.0	6.2	11.2	10.0	10.5
退職年金保険 [Pension/Retirement]	9.4	10.8	6.4	8.7	10.9	7.3	10.8	11.1	9.8
家計・財物保険 [Household And Property Insurance]	9.5	11.5	11.5	7.7	11.4	6.6	11.8	5.2	10.1
自動車保険 [Automotive Insurance]	8.4	11.3	8.5	7.8	8.8	6.6	10.7	3.4	10.5
返済補償保険 [Payment Protection]	4.4	4.8	3.5	4.1	5.6	3.7	4.1	4.8	5.1
民間健康保険 [Private Health Insurance]	9.9	11.1	13.5	7.8	8.7	8.1	12.6	7.1	7.0
その他 (賠償責任保険[Liability] など)	9.8	11.9	10.2	7.1	11.5	6.5	11.2	4.3	8.7

出典: Capgemini による分析(2007年)

さらに、継続期間の長さは顧客の潜在的無関心さを明確に表わしている。顧客の大部分(71%)は、保険金の請求にあたって不快な経験をしたとしても保険会社の変更は考えないとまで認めている。

よって、フランス、ドイツ、オランダ、スイスなど多くの市場では、当面、無風状態が続き、顧客基盤における変動性拡大の可能性は、主導的な保険会社の大きな成長機会を促進するほどの規模には至っていない。にもかかわらず、市場は今まさに変化期に突入しようとしている。

顧客基盤には新たな変動性の兆候が実際にある

イタリア、スペイン、米国などでは、解約率が既に増加傾向にある。損害保険市場がきわめて成熟している英国では、顧客が保険契約を切り換える頻度ははるかに高い。例えば自動車保険では保有期間がわずか3年、それ以外の家計分野 [household and property insurance] でも5年である。

英国で見られるこうした傾向は、中長期的には他の成熟市場でも標準となると保険会社は予想できる。顧客基盤の変動性は、以下のようなさまざまな要因によって促進されつつある：

- 競合相手の増加 あらゆる販売方式を駆使して顧客にお願い攻撃するケースが増えている。スーパーマーケットのような代替的なネットワークは、顧客による衝動買いや便利さにつられたまとめ買いを可能にすることから、特に破壊的な威力を有する。
- 情報入手の容易化 生命保険と損害保険の双方において透明性が高まり、顧客による価格やオプションの比較が可能になっている。
- 顧客の移動を容易にする法規。例えばフランスのシャテル法 [Chatel Law] は、顧客による契約の乗り換えを容易にしている。
- 最後になるが非常に大切なこととして、保険会社自身によるイノベーションが市場の変動性の促進要因になっている。今日では、走行距離割引制度など革新的な商品を提示することで、保険会社が自身の本業で競合相手と競うことが重要な目的となっている。こうしたイノベーションは棚ぼたの利益を「先行者」にもたらす可能性があり、彼らは自らのイノベーションによって、そうでなければ安定したままであったろうセグメントに変動性を創出する。

以上の要因は顧客行動の進化に寄与するものであり、『ワールド・インシュアランス・レポート2007』未訳でも指摘したとおり、顧客の自立性や価格感応性を高め、ロイヤルティーの低下をもたらしている。保険会社としては、顧客が満足しているからといってロイヤルティーを持ち続けてもらえるとはもはや当てにはできないわけである。

顧客の変動性はかつての確実な収益を蝕む

契約の切り替えの増加は、事実上、保険会社の従来のビジネス手法に危険をもたらす。その上、保険におけるビジネスモデル一般が基づいていた主要な前提に終止符を打つ。

伝統的に、保険会社は、顧客を獲得すると、その後何年間か契約更新によって継続的かつ安定した収益を期待できた。さらに、固定客がいろいろなライフステージを経ていくに従って保険契約を追加し、保険会社にさらなる保険料収入をもたらすのが常だった。

要するに、顧客基盤におけるクリティカル・マス サービスを成り立たせるために必要不可欠な量は非常に安定していた。契約の切り替えは例外的であり、全体として見た収益源に脅威を与えることはまずなかった。

ところが今日では、保険会社の多くにとって、長期固定客の安定したストックは機能せず、補充もままならない状況が出現している。ベビーブーム世代などの収益性の高い固定客が、要求が厳しく変動性の高い若年顧客層に徐々に取って代われつつあり、こうした顧客の人口動態はこの現象を増幅する一方であろう。

移り気な顧客セグメントを収益ターゲットにすることによって現実的可能性が開ける

保険会社は、安定した収益に頼る考え方を見直し、新しい移り気な顧客基盤に収入源を求めることによって、重要な成長機会を活かすことができる。しかし、そのためには、競合相手から奪い取ることのできる顧客層の識別と、そうした顧客を獲得・保持するのに適した戦略の採用が不可欠であろう。

訳注：シャテル法は、保険契約の自動継続に際し、適切な時期に顧客の希望を確認することを求め、確認がなされなかった場合には契約の中断について顧客に強い権利を認めている。



Customers Are Falling into Very Distinct Behavioral/Attitudinal

Segments

細分化の進む顧客行動

CHAPTER 2

要 点

- 行動特性分析によれば、成熟市場には伝統主義者、機会主義者、無関心ユーザ、平均的ユーザという4つの明確な顧客セグメントが存在する。このセグメンテーションは、保険、その価値および可能性に対する顧客の重要な認識や態度、ならびに実際の購入パターンを反映している。
- 伝統主義者、機会主義者および無関心ユーザは、個々に特徴的な行動/態度特性を示し、さらにそれぞれが利用する販売ネットワークによって明確に異なる2つのグループに分かれる。
- ネットワークの利用パターンおよび選好をみると、多くの顧客が非対面ネットワークを採用し、将来はその傾向がさらに強まることがうかがえる。
- 「平均的ユーザ」は多くの国で依然として見られるが、英国や米国など、保険に関するインターネット利用が進んでいる国では、異なる顧客が目的によって異なるネットワークを利用し、「平均的」なネットワーク利用者は姿を消すことになる可能性が高い。
- 顧客セグメントの価値はそれぞれ異なるが、価値を評価する際は顧客の変動性向を考慮する必要がある。例えば伝統主義者は、その経済力やロイヤルティの傾向（すなわち、変動性の欠如）を考えると、潜在的に最も貴重なセグメントであるのに対し、機会主義者は、価値は同様に高いものの、変動性向の高さからして、対処法が複雑になる。

はじめに

この章では、調査結果を基に顧客を細分化した上で(統計的手法については調査方法の項を参照) 識別された各種セグメントの価値および変動性を定義し、価値/変動性のグループ毎に保険会社にとっての利害関係の特徴を明らかにすることを試みた。

行動特性は成熟市場に4つの明確な顧客セグメントが存在することを示している

保険会社は、概して、年齢や収入などの人口動態に基づいて顧客を細分化するが、われわれは顧客の行動および認識によって異なった分類を描けるかどうかを探索しようと考えた。

そして、実際のおよび潜在的な購買行動、顧客の選好と認識に関する調査データを分析し、成熟した保険市場で際立つ4つの顧客セグメントを見出した: 伝統主義者、機会主義者、無関心ユーザ、平均的ユーザである。

平均的ユーザは平凡なタイプで、保険はリスク防衛手段であるという昔ながらの認識を持ち、平均的な保険装備をしている(すなわち、それぞれの国で平均的な数の保険契約を保有している)。平均的ユーザのグループは米国と英国を除く大部分の国で見られる(18ページ「平均的ユーザ」のセクション参照)。

その他3つのセグメントは、行動/態度特性が平均的ユーザと大きく異なり、それぞれの間でも著しい違いが認められる。

伝統主義者:

- 年齢が高い傾向があり、中流から上流の所得階層に属し、何種類かの保険契約を有するマルチ保険装備の傾向が見られる
- 保険(とりわけ財物保険や家族保険)はリスク防衛手段であるという古典的な見方をするが、貯蓄があるので保険の蓄財手段としての可能性を認識する。
- (助言やブランドなどにより)安心できる購入を好む。
- 一般的にロイヤルティが高く、保険会社の乗り換えを自分から望むことは稀である。

機会主義者:

- 中流階級に多く、平均を上回る数の保険契約を保有する傾向が見られる。
- 保険はリスク防衛手段であるという古典的な考え方を持つ。
- より適切な商品を求めて絶えず市場に目を光らせている。
- 購入にあたっては実利のかつ専門的で、価格や商品仕様に注意を払う。
- 独立したデータや調査を望み、しばしばインターネットを利用して収集した基礎知識をもとに保険に対する自分の考えを決める。
- 潜在的に移り気なグループで、容易であれば保険会社の乗り換えに前向きで、保険金の請求に当たって不快な経験をするなどのことがあれば他業者に変更することがあると認める。

無関心ユーザ:

- 付保額は最低限にとどまる傾向がある。
- 各種保険、とりわけ生命保険商品について、包括的に保有できるだけの収入はない。
- 保険の価値に対して少なくとも懐疑的で、保険は強制的に掛けさせられるものという認識を持ちがちである。
- 概して無関心で、最適な商品を捜したり自分で調べたりすることはない。
- 移り気という以前に、関心自体が欠如している。

行動特性に基づく顧客セグメントはネットワークの利用に関しても違いを示す

われわれはまた、個々のセグメントが利用する販売ネットワークの種類の違いを分析し⁴、対面 [physical] ネットワーク(代理店など)と非対面 [non-physical] ネットワーク(インターネットなど)を区別し、複数種類のネットワークを利用する傾向を顧客セグメント別に評価した。

調査の結果、伝統主義者、機会主義者および無関心ユーザはそれぞれ、ネットワーク利用に関してさらに2つのグループに分かれることが判明した。これらのサブセグメントのありようは国によってさまざまだが(図表2.1参照)、一部の国、とりわけ英国、米国、オランダでは、どの顧客セグメントも対面ネットワークにとどまらず多様なネットワークを利用していることが明らかである。中には、もっぱらインターネットのみを使用する顧客セグメントを有する国もある。問題は、「非対面ネットワークを利用するグループが、対面ネットワークのグループの影を薄くしてしまうのはいつか?」である。

⁴ ネットワークの定義については 調査方法 参照。

セグメント別のネットワーク利用状況について、われわれの調査で判明した要点をいくつか以下に示す：

伝統主義者

伝統主義者は、概して、それぞれの国における他のセグメントに劣らず幅広くネットワークを利用するが、第一義的には対面ネットワーク、とりわけ専属代理店、ブローカー、直販保険会社 [direct writing companies] に頼ることが多い。

対面ネットワークを利用する伝統主義者の特徴：

- とくに情報入手の容易さから、自分の利用するネットワークに満足している。
- インターネットの利用にはほとんど興味を示さない。
- 調査を行なった国の大半で、保険購入者の平均15～25%を占める。ただし、このセグメントはイタリアではずっと多く(37%)、英国では少ない(10%未満)。

複合的 < マルチ > にネットワークを利用する伝統主義者の特徴：

- 保険商品にインターネットを利用する割合が平均を上回る国は、利用手段が非対面ネットワークにも広がられている。例えば英国、オランダ、米国では顧客の10～15%を占め、対面ネットワークを利用する伝統主義者より多い可能性もある。

- 向こう3年間でインターネット利用をさらに拡大すると予想している。

機会主義者

機会主義者の大半は複合的なネットワークの利用者であり、平均以上にネットワークを利用する。

複合的にネットワークを利用する機会主義者の特徴：

- 購入時も含め、インターネットを頻繁に利用する傾向にある。
- 将来インターネットの使用をますます拡大するつもりでいる。
- 調査した国では平均して人口の10～15%を占めるが、フランスとドイツではさらに多い(25%)。

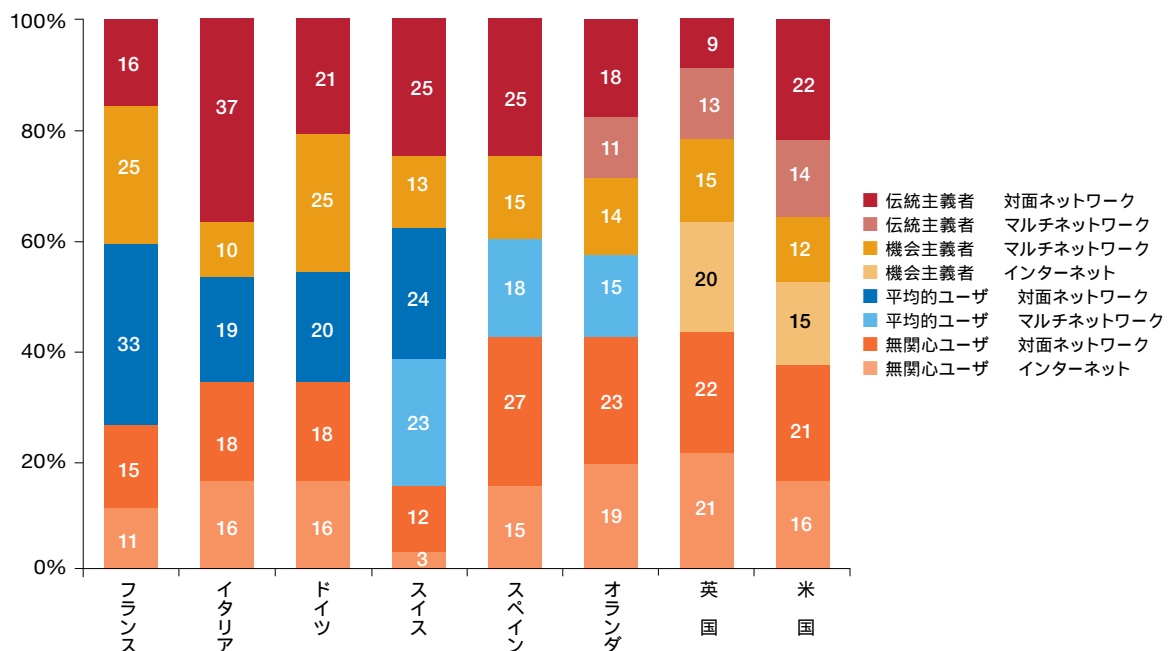
インターネットを利用する機会主義者の特徴：

- 対面ネットワークから完全に移行し、もっぱらインターネットのみの利用を選択している。
- 現時点では米国と英国でのみはっきり認められ、それぞれ保険顧客の15%から20%を占める。

無関心ユーザ

無関心ユーザが利用するチャネルは概して平均を下回り、対面ネットワーク(とくに専属代理店)かインターネットのいずれかを選択する。

図表 2.1 行動特性に基づく顧客セグメント別に見たネットワークの利用状況(成熟市場別、単位：%)



出典：Capgemini による分析 (2007年)

対面ネットワークを利用する無関心ユーザ：

- 大半の国で人口の20%ほどを占めるが、スイス(12%)、フランス(15%)、スペイン(27%)は例外である。

インターネットを利用する無関心ユーザ：

- 新たな商品を購入する際も、もっぱらインターネットのみを利用する。
- 販売ネットワークとしてインターネットを一度選択すれば、めったに変えない。
- 平均して顧客の15～20%ほどを占めるが、スイスでは5%に届かない。

平均的ユーザ

既に指摘したとおり、「平均的ユーザ」セグメントは大部分の国で見られる。以下に具体例を示す。

- イタリア、フランス、ドイツでは、平均的ユーザが人口の20～30%を占める。彼らは対面ネットワークに依存し、インターネット利用にはほとんど関心がない。
- スペインとオランダの平均的ユーザは対面ネットワークと非対面ネットワークの両方を利用し、人口の15～20%を占める。彼らは将来インターネットの利用を拡大する考えである。
- スイスではマルチネットワークおよび対面ネットワークを利用する平均的ユーザが等しく認められ、両方合わせて全人口の45%余りを占める。

しかし、注目すべきことに、われわれの分析によれば、英国や米国のように保険に関するインターネット利用が大いに進んでいる国では、対面ネットワークやマルチネットワークを利用する「平均的ユーザ」がもはや存在しない。実際、マルチネットワーク(対面または非対面)利用の背後にある顧客の行動は非常に複雑である。保険会社による市場や顧客の平均値に関するデータ収集や分析は誤解を招く危険性がきわめて高いという実情にある。

実際、インターネットの普及、そしてマルチネットワーク利用の拡大は、細分化された顧客行動を直接反映している一方で、それぞれのセグメントを一層異なったものとしている。その結果、保険会社は個々の行動セグメントの正確なニーズを効果的に満たす必要があり、「平均的」な顧客を満足させようとする試みはいずれも見当違いになりかねない。

顧客セグメントによって価値は異なる

行動/態度特性の分類およびネットワーク利用のパターン化が済んだところで、われわれは各クラスタが結果的に有する潜在的価値を探求したいと考えた。

そこで、各セグメントを2次元座標上に配置した(図表2.2参照)。そして、ネットワークにとっての価値をx軸に表した。価値は顧客が保有する保険契約数の多さとネットワークのワレットシェアの両方の組み合わせで決まる、というのがわれわれの考え方である。

- 顧客からもたらされる収益の水準は通常、顧客の保有する保険契約数(すなわち、保険装備の程度)と相關するため、保険契約数はネットワークにとってのセグメントの価値を表わす。
- ワレットシェアとは、あるネットワークがあるセグメントにおいて有効に所有し得るその時点の商品数を商品総数で除した値である。

もう一つのy軸は、各顧客クラスタによって知覚された保険に対する価値であり、これは顧客にとっての価値を示す(保険を義務と考えるか、それとも有効な蓄財手段と見るか、など)。

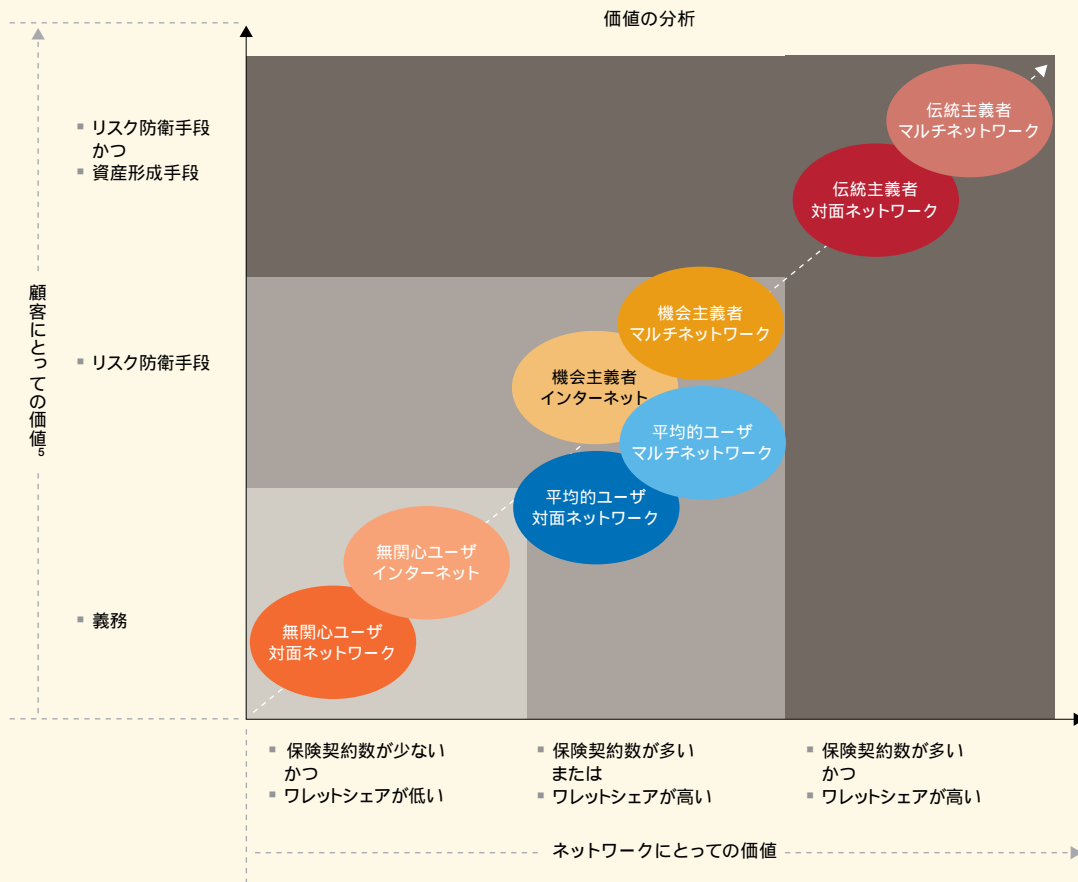
伝統主義者(図表2.2の焦げ茶色の部分)が最も価値が高いことは当然だろう。この層の装備率は高く、スイス、ドイツ、米国では全国平均を20%、調査したその他の国々では全国平均を35～45%それぞれ上回っている。比例して、利用するネットワーク数は他のセグメントよりも少ない。このセグメントの顧客は保険の価値も認識している。

機会主義者および平均的ユーザは中程度の価値を有する(茶色部分)。機会主義者にとっての保険の価値は、彼らが保険会社にもたらす価値の水準より高いこともあり得るが、それはこの層が最適な価値提案を追求し、自身のポートフォリオを最適化し(そして、支払う保険料を節約し)ようとする傾向があるからである。それとは対照的に、平均的ユーザは、彼らの実際の保険装備率[level of equipment]が示唆するほどの価値を商品に認めていない可能性がある。要するに、機会主義者は平均的ユーザよりも保険購入に意欲的であると見られる。

無関心ユーザ(薄茶色の部分)については、保険から得る価値に不満を抱いていないとしたら、それは皮肉なことに、この層が保険に対してあまり期待していないことによるものである。もっとも、彼らが実際に保有する保険契約数は全国平均を30～40%下回る。

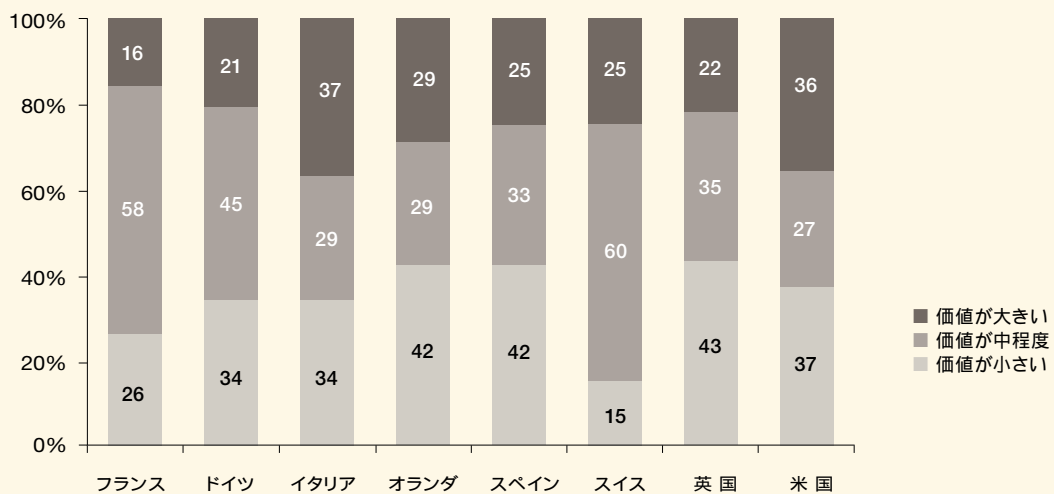
価値を国別に見てみると(図表2.3)、スペイン、英国およびオランダは低価値の顧客の割合が最大であるのに対し、イタリア、米国、オランダは高価値顧客の比率が最も高いことがわかる。

図表 2.2 行動特性に基づく顧客セグメント別に見た価値マトリックス



出典：Capgemini による分析（2007年）
 5 保険に対する顧客の認識。

図表 2.3 行動特性に基づく顧客セグメントの価値(成熟市場別、単位：%)



出典：Capgemini による分析(2007年)

全体的に見てわれわれの価値分析は、保険会社が行動に基づく細分化を図る際には、各セグメントに固有の認識やニーズに沿った価値提案および価格政策が不可欠であることを明確に示している。

顧客価値を評価する際に忘れてならない変動リスク

ただし、価値の方程式 [value equation] にはもう1つ、よりダイナミックな要因が存在する。顧客セグメントにおける変動性のレベルである。

われわれは顧客変動性について、1) 保険会社の乗り換えが容易な場合、それを実行する顧客の意思、2) 向こう3年間に別の販売ネットワークに変える顧客の意思、3) サービス品質に対する顧客の敏感さ、4) 顧客によるマルチ販売ネットワークとマルチチャネル(ネットワーク内での関係手段)の利用状況という4つの要因を分析した。そして、セグメント毎の結果を変動性マトリックスに表した。

その結果(図表2.4)は、顧客セグメントの中で最も変動性が高いのは、機会主義者と平均的ユーザであることを示している: こうした傾向は、ネットワークやチャネルを複合的に利用し、変動的であることを自ら任ずる彼らの特性と一致している。矛盾するようだが、無関心セグメントでは、彼らの回答からも、またネットワークの実際の利用の仕方を見ても変動性の兆候がほとんどつかえない。同セグメントの顧客は相当部分がインターネットを利用しており、これは通常なら高い変動性につながるという事実にもかかわらず。

変動性もやはり国によって異なるが(図表2.5参照)、フランスやスイスなど平均的ユーザや機会主義者のセグメントが大きな比率を占める国では、それぞれの保険加入人口の相当部分において変動性が高まるのが一般的である。

変動性の要因は、特にそれが価値の要因と組み合わされた場合、保険会社にとって顧客戦略に関する新たな貴重なヒントとなることは間違いない。

価値/変動性の各クラスタについて何が問題かを識別する

われわれは価値と変動性の相互関係を分析し、顧客セグメントの中に4種類のクラスタを見出した。各クラスタの特性は以下の通りである。

- 確実な収入源クラスタ [Dependable-income cluster] は、高価値/平均的変動性を有する顧客、すなわち伝統主義者である。
- リスクのあるクラスタ [At-risk cluster] は、平均的価値/高変動性を有するセグメント、すなわち機会主義者およびネットワークを複合的に利用する平均的ユーザである。
- 低迷クラスタ [Stagnant cluster] は、低価値/低変動性であるセグメント、すなわち無関心ユーザである。
- その他の残りは、平均的価値/平均的変動性セグメント、すなわち対面ネットワークを利用する平均的ユーザである。

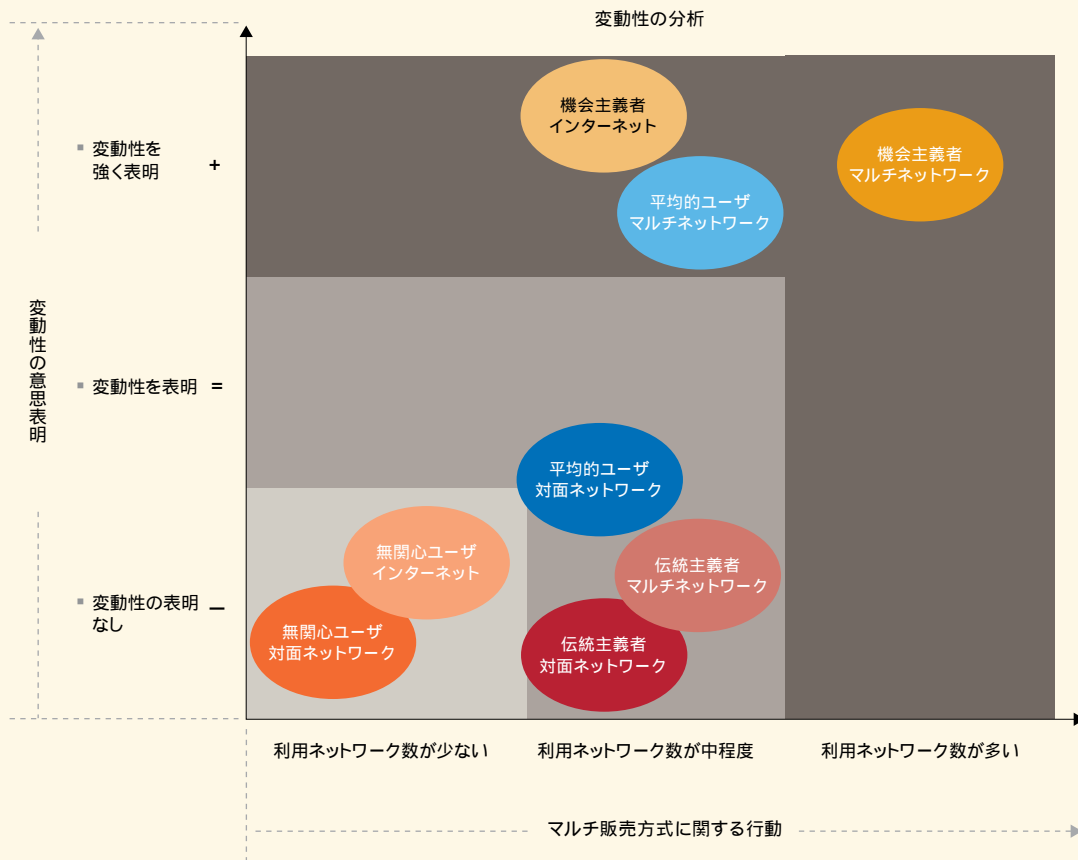
それぞれのクラスタのポジションとその基となっている行動特性によって、保険会社にとって何が課題になるのが明らかとなる(図表2.6参照)。

伝統主義者は確実な収益および資産をもたらす大黒柱である

伝統主義者は装備率が高く、他のセグメントよりもロイヤルティが高いため、保険会社としては、何よりもこの種の顧客との間に習慣的な関係を構築し、ロイヤルティの維持を図るべきである。このセグメントは既に重装備なため、他の顧客セグメントに比べ新たな収益増は期待しにくく、保険会社は費用効果の高いサービスや顧客獲得の戦略を慎重に練る必要がある。例えばネットワーク利用状況の進化を活かして伝統主義者にインターネットやマルチネットワークの利用を徐々に促し、よりコストのかかる対面ネットワークは助言や取引拡充などの付加価値の高い活動のために取っておくといった手法が考えられる。

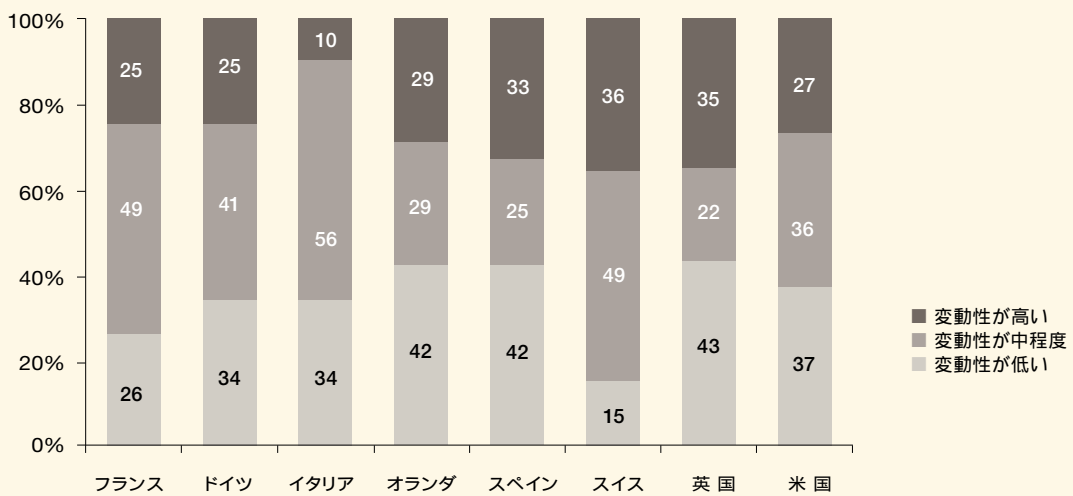
保険会社は、このセグメントにてこ入れすることで、他の顧客セグメントからビジネスを創出することも可能である。例えば、現在、伝統主義者である顧客の子供や孫の世代の保険装備を狙った世代横断型の価値提案を開発する。そうすることで、親たちと同じ対面ネットワークを既に利用しているながら、現在は無関心ユーザに属する、次の世代、さらにはその次の世代の顧客との関係をつなぎとめることが可能であるかもしれない。

図表 2.4 成熟市場における行動特性に基づく顧客セグメントの変動性マトリックス



出典: Capgemini による分析(2007年)

図表 2.5 行動特性に基づく顧客セグメントにおける変動性の分布(成熟市場別、単位: %)



出典: Capgemini による分析(2007年)

リスクのある顧客は潜在的に貴重だが、満足させるのは困難かもしれない

「リスクのある」クラスタに属する顧客セグメントは言うまでもなく貴重で、最も高い可能性を秘めているが、保険会社に高価値な提案を求める。その結果、保険会社にとっての報酬は不確実なものになってしまう。鍵となるのは、保険会社が機会主義者の切り替えの傾向を活用して、競合相手から顧客を奪い取れるか否かである。これができたとしても、潜在的に移り気な顧客を保持していくためにはイノベーションが必要となろう。保険会社にとっての選択肢の1つは積極的に売り込む「プッシュ」モデルから顧客に働きかける「プル」方式への転換である。提案の価値を顧客自身に知覚させ、その価値を手に入れるために業者の変更を仕向けることである。

保険の顧客は、個人で保険関連の情報を集めるときはインターネットを盛んに利用することが既に明らかになっているため、保険会社としては販売ネットワークとしてのインターネットの効率性を利用することでこのセグメントにアピールする方法も考えられる。

低迷クラスタはジレンマを生む

低迷クラスタには無関心な顧客が住みついており、この層は定義によって保険会社にとってはほとんど知り得ない存在である。彼らの価値は少ないが、変動性も低いため、保険会社はこのクラスタをモニターし、行動の変化の可能性を示す兆候(保険ニーズの変化を促すような差し迫ったライフステージの移行など)を識別するための仕組みを構築するだけで十分かもしれない。

要するにこの種の顧客については、プッシュとプル両方式の最適なバランスを発見することが保険会社の目指すべき方向である。保険会社はまた、セグメントの価値を最大化するためのコスト最適化を試みることも可能であろう。例えば、一部の顧客を対面ネットワーク/チャネルから非対面ネットワーク/チャネルへと誘導することなどが考えられる。だが全体的に見れば、収益性の低い顧客を引き付けて対応するには、単純かつ明確で低コストであるような価値提案が最も効果的な方法かもしれない。

その他の顧客、すなわち対面ネットワークを利用する平均的ユーザは明らかにリスクを伴う

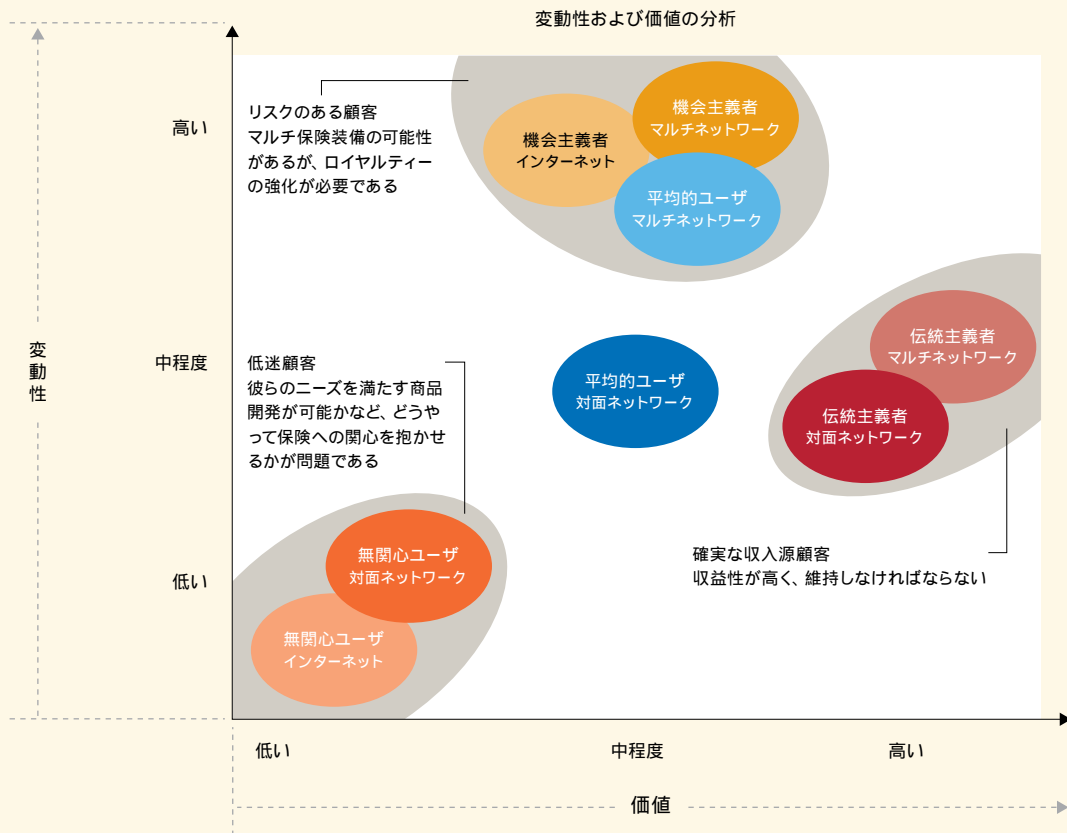
「その他」のクラスタは残りの顧客、すなわち対面ネットワークを用いる平均的ユーザである。この種の顧客は変動性が平均的水準にあることが特徴だが、英国と米国のケースで見たように顧客や保険市場が高度化するにつれ、このクラスタは消え失せる可能性が高い。

とすれば、戦略という点から見ると、保険会社は、自身の市場の進化を促し、この種の顧客を獲得可能な機会主義者に転換させるか、もしくは現状を維持し続けるかの判断を迫られることになる。

保険会社にとっての価値/変動性の利害関係が国によって大きく異なることは、既に明らかである(図表 2.7 参照)。以下に実例を示す:

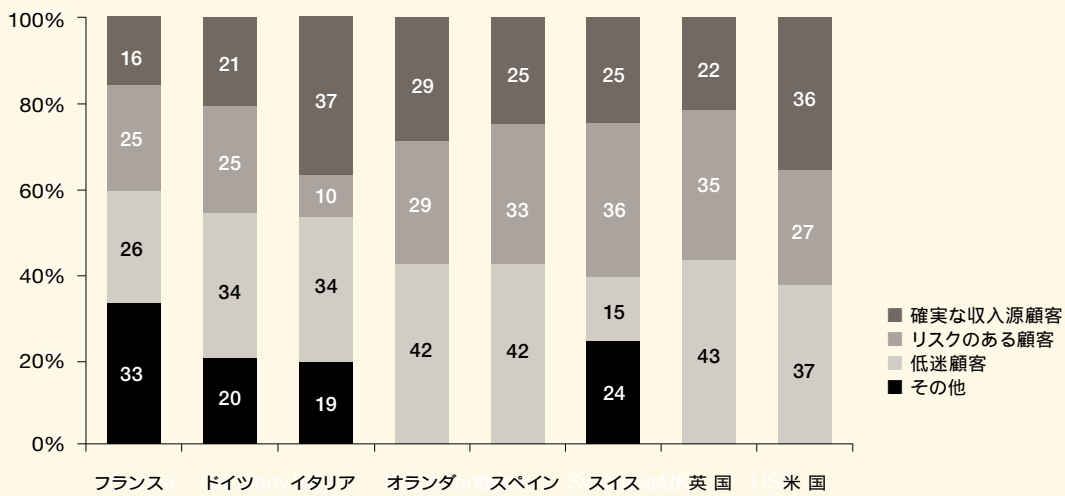
- イタリアおよび米国では顧客基盤の35%超が確実な収入源と位置づけられる。われわれが調査した成熟市場の中では最多である。
- それに対してフランスとドイツは、確実な収入源が最も少ない。
- オランダ、スペインおよび英国は、どこに問題があるのかという点でほぼ同じ構造にあり、既に「平均的」な利用者は米国におけるのと同様姿を消している。
- スイス、フランスおよびドイツはリスクを伴う顧客(全面的にリスクのある顧客と「その他」の顧客を合わせたもの)が非常に高い割合を占める。このことは、これらの市場における重要な動きの前触れであるかも知れず、現在対面ネットワークを利用している平均的ユーザ顧客が遠からずインターネット/マルチネットワークの利用を拡大し、変動性をより高めることが考えられる。

図表 2.6 行動特性に基づく顧客セグメントにおける価値 / 変動性クラス



出典: Caggemini による分析 (2007年)

図表 2.7 価値 / 変動性に基づく各顧客クラスターの比率 (成熟市場別、単位: %)



出典: Caggemini による分析 (2007年)



Multi-Distribution Is on the Rise as Networks Specialize and

Evolve

ネットワークの特化と進化に伴うマルチ販売方式の台頭

CHAPTER 3

要 点

- 販売ネットワークの利用状況は国毎に大きく異なり、それぞれの国に特有な、顧客のニーズや、商品用途、法規制、競争状況の変化の影響を受ける。
- 顧客は、向こう3年間で販売ネットワークに対する自らの選好が大幅に変わると見ている。
- インターネットの利用拡大は否定し難く、既存の販売ネットワークの一部が窮地に追い込まれることは明らかである。
- 各販売ネットワークは特定の顧客、商品、ニーズに特化している。
- 保険会社は、市場へのアクセスの保持およびワレットシェアの拡大のためにマルチ販売方式を余儀なくされつつあるが、一部顧客を対象としたマルチ保険装備に注力するのも有効である。

販売ネットワークの利用は国によって大いに異なる

われわれの調査によれば、成熟した市場における販売ネットワークの利用状況は国毎に大きく異なっている。言うまでもなく、さまざまなネットワークの出現と併用は、必ずしも保険販売の高度化の程度を表すものではない。むしろ、ネットワークはそれぞれの国に特有な顧客ニーズや、商品の用途、法規制、競争状況の変化に応じて発達してきた。

われわれのデータから、それぞれの国に特有の顕著な傾向がいくつか浮き彫りになったことは確かである。具体例を以下に示す：

- 英国では損害保険の相当部分がインターネットを介して販売されているため、各種の非対面ネットワークを通じた販売量を全て合算すると、現在では、対面ネットワークを通じた販売量をしのぐ数に達している。そこからは、かつては主役の座にあった対面販売ネットワークが限界的なものとなっていく [marginalization] 兆しが見える。
- 英国と米国は、インターネット、電話および代替ネットワークによる販売の占める割合が飛び抜けて高い。米国では、専属代理店を介した販売も平均を上回る。
- スペインは生命保険のバンカシュランス [bancassurance] モデルが非常に発達している。実際、このモデルは生命保険商品の販売では標準となり、ほとんどの保険会社が銀行と提携している。
- スイスとドイツではいくつかのタイプの販売業者が保険市場で高いシェアを占めるが、訪問営業員を介した販売も他国より比率が高いという独特の特徴が見られる。
- オランダでは、生命保険は総合代理店 [Multi-tied agents] / ブローカー / IFA 独立ファナンシャル・アドバイザー を通じて販売することが最も多い。このタイプの販売ネットワークは商品が最も多様であり、中立的な相談相手として顧客の信頼を獲得している競合するバンカシュランスモデルの成長を抑え込んでいる。
- フランスでは、従来の対面販売ネットワークに大きく依存する傾向が続いている。例えば損害保険では、専属代理店の販売量があらゆる販売業者の中で最も多く、直販保険会社 [direct writing companies] が次に続く。こうした状況下、フランス(および、現状が酷似するイタリア)では他のネットワークが損害保険分野に入り込んでいくことに疑問が投げかけられている。しかし、バンカシュランスは生命保険部門では既に大きな成果を挙げており、今日フランスでは、銀行が、あらゆる生命保険の大部分を販売している。

顧客は利用するネットワークの種類を将来広げるものと見られ、インターネットのシェア拡大が続くだろう

顧客の購買行動と需要の変化が販売環境を進化させる1つの要因となってきたことは間違いなく、われわれの調査から将来さらなる変化が待ち受けていることもうかがえる。われわれは顧客に、向こう3年間に保険を購入するとしたら、どのネットワークを利用する可能性が高いかと尋ねた。最も顕著な変化はインターネットで見られた。

われわれが調査した成熟市場では、今後3年間に生命保険はオンラインで購入するだろうと回答した顧客が28%を占め、損害保険に至っては34%にのぼった。とすれば、今日の状況は全体的に大きく様変わりすることになる。

インターネット販売ネットワークへのシフトは損害保険部門では予想されていたが、その変化の大きさは目を見張るものがある。一方、生命保険でも実に多くの顧客が将来オンライン購入を予想していることは特筆に値する。

実際のネットワーク利用状況は、最終的には、契約条件、法規上の制約、さらには顧客が自らの惰性 [inertia] を乗り越えられるか否か など、数多くの要因に依存することは言うまでもない。とすると、実際のインターネットへの大きなシフトは、われわれが調査した3年の期間よりも長引く可能性が高い。

とはいうものの、インターネット販売ネットワークの拡大が、主導的な保険会社も無視できない潮流となっていることは、調査が証明しているところである。

既存の販売ネットワークの大半が危機に直面している

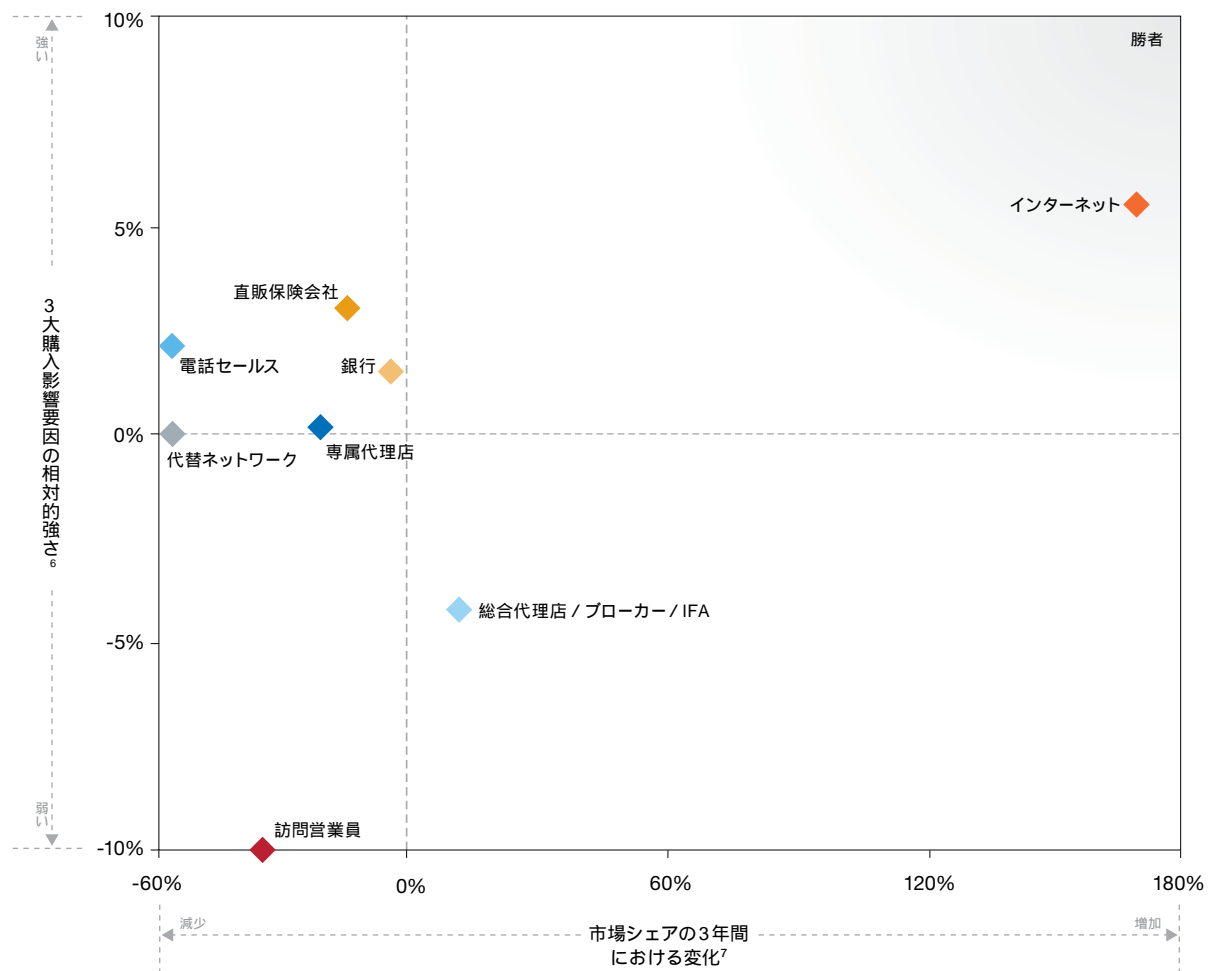
問題は言うまでもなく、インターネット利用が拡大するに従って、どの販売ネットワークが取って代わられるかである。われわれは顧客に保険の購入決定に影響する要因を尋ねた上で、それらの影響要因の中で上位に来る、価格/リターン、商品品質、ブランド/信用力、に照らし、ネットワークそれぞれの提供能力の比較を試みた。

その結果(図表 3.1) から、それら影響要因に照らしてみた各ネットワークの強みと、市場シェアに生じうる変化が明らかになった。調査結果の要点を以下に列挙する：

- インターネット販売は、オンライン購入を可能にする魅力的な提供手段にとどまらない。むしろ、購入者に影響を与える3つの重要な要因 [key factors] を伝える優れた手段であると認識される。実際、インターネットは価格/提供および商品品質に関する点数が非常に高いため、顧客に付きまとうブランド/信用力に対する懸念を解消できる。

- インターネットが普及する中、その他のネットワークで唯一市場シェアを伸ばしているのは総合代理店/ブローカー/IFAである。購入影響要因に関するこれらのネットワークの相対的弱点は、ブランドの弱さに起因するものと思われる。
- シェアを最も失ったのは電話セールスネットワークと代替チャンネルに見える。もっとも、調査時点では予測のつかない衝動買いや便利さにつられた購入に際してこれらのネットワークが利用される傾向があるため、こうした結果をそのまま鵜呑みにするのは適切でない。
- 訪問営業員、専属代理店、直販保険会社がインターネットに市場シェアを奪われることは間違いなからう。何が最も問題となるかを保険購入顧客に伝える能力に関して、訪問営業員はとくに評価が低い。

図表 3.1 成熟市場の販売ネットワーク: 3年間にける市場シェア推移および3大購入影響要因の相対的強さに関する比較 (単位: %)



出典: Capgemini による分析 (2007年)

⁶ <相対的強さ>の数値は、個々のネットワークについて顧客が3大購入影響要因を評価した平均値である。比率の数字は、ネットワーク全体の平均値に対する各販売ネットワークの偏差値である。購入影響要因は、顧客によって選択されたコスト/リターン、商品品質、ブランド/信用力の3つである。

⁷ <市場シェアの3年間の変化>は、向こう3年間に保険をどこで購入するかという顧客の認識に基づいている。購入される保険全体のシェアの伸び率で表わしてある。

購入前の情報収集にインターネットを利用する顧客の半数が最終的にインターネットで保険を購入する

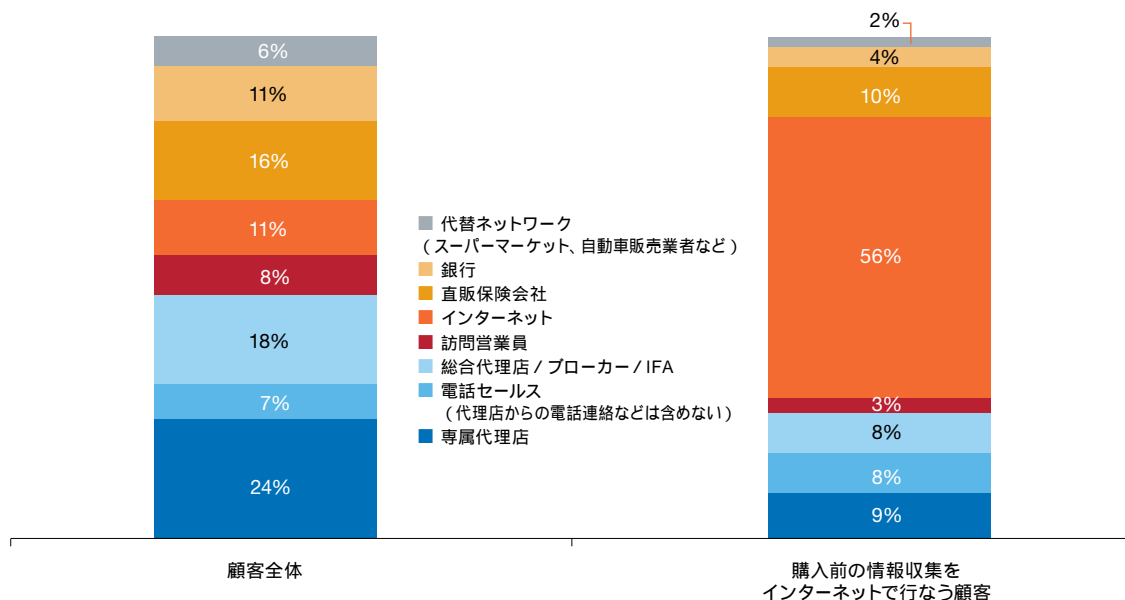
インターネット利用の普及に伴い、保険会社にとっては、顧客がネットを指向する動機と、そうした行動の促進要因を正確に理解することが非常に重要になっている。

われわれは顧客に、インターネット上での保険購入を促すとみられる最大の要因は何かと尋ねた。成熟市場の顧客では、より低価格な商品へのアクセスを最重要要因とした回答が最も多く、情報へのアクセスの容易さと入手可能な情報量の多さがそれに次いだ。この結果は、生命保険と損害保険の両方にほぼ共通していた。

価格が最上位にランクされるのは不思議ではない、というのは、価格は関係ないと答えようとする顧客は皆無だからである。今回の調査で明らかになった、より特筆すべき点は、購入に向けた情報収集段階がいかに重要か、ということである。

購買行動を分析した結果、生保 / 損保を含む保険購入者全体で見ると、現在、オンラインで購入しているのは11%にとどまる。それに対して、保険購入のための情報収集に何らかの形でインターネットを利用する購入者に限ると、56%がオンライン購入である(図表3.2)。

図表 3.2 成熟市場における販売ネットワークの利用状況(保険購入全体に占める各ネットワークの比率) 顧客全体と購入前の情報収集をインターネットで行う顧客の対比



出典: Capgemini による分析(2007年)

われわれのデータによれば、成熟国の顧客のうち、保険関連の情報収集にインターネットを利用しているのは17%であるのに対し、対面販売を利用しているのは59%に達する。よって、インターネットは発展途上にある重要な情報チャネルであることは明らかである。また、実際の購入を促す強力な要因になる可能性を秘めている。保険会社が顧客の購入決定に影響を及ぼそうと思えば、顧客がどのようにオンラインでの情報を収集しているのか、正確に理解しておく必要がある。

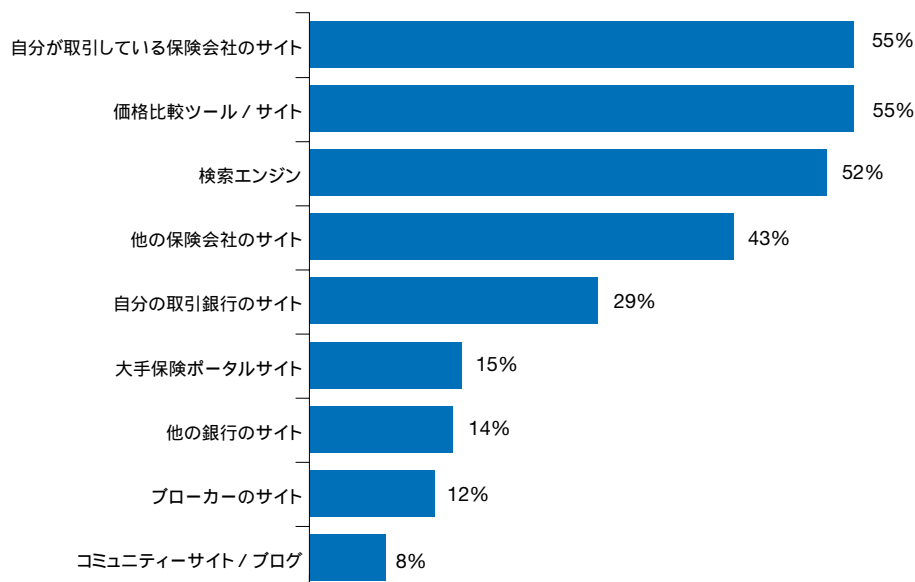
われわれの調査で、顧客の過半数(55%)が、自分が取引している保険会社のウェブサイトを利用していることが明らかになった(図表3.3)。これは保険会社にとって明るい情報であり、その接点 [touch-point] を活用し

て必要な情報をもれなく提供し、顧客が他の情報源に流れることのないようにする努力を促すはずである。例えば単純な商品については、総合的な価格比較ツールを独自に提供することができる。これにより、顧客が切望するインターネット資源の提供を行い、そのことを通じて彼らを自身のウェブサイトに取り留め、さらに自社の商品価格を最も顧客の目に触れ易くする効果も期待される。

価格比較サイト(オンラインアグリゲーター)や検索エンジンを利用する顧客は少なくない。保険会社としては、顧客が検索の結果購入を促す情報を受け取る際に自社名が目立つ形で現れるようにする意味から、こうしたサービスには積極的に参加すべきである。

図表 3.3 成熟市場におけるインターネット情報源に関する顧客の選好(単位: %)

「保険の購入前にインターネットで情報収集を行なったとき、あなたはどのサイトを利用しましたか?」



出典: Capgemini による分析(2007年)

ネットワークの特化により複雑さを増す販売戦略

かつて保険会社の販売モデルは単純なものが多かった：保有するネットワークはジェネラリストか、でなければ複合スペシャリストの1つだけで、（販売過程に中間業者が介在するか否かにかかわらず、）あらゆる顧客ニーズに対応する接点は代理店 [agent] のみであった。

今日では、さまざまな種類の販売業者が顧客獲得にしのぎを削り、それぞれ競争力強化のために差別化を図っている。その結果、販売ネットワークは網渡りを強いられている：幅広い顧客を獲得するジェネラリストであり続けると同時に、特定商品分野で専門的に対応することができるだけスペシャリストでもあるような方策を探っているのである。

最適な販売戦略の識別およびマルチ販売ネットワークの管理・操作を通じて顧客に効果的にアプローチし、ワレットシェアの拡大を図ろうとする保険会社にとっては、こうしたパラドックスの状況が障害となっている。

そうすると、各ネットワークの強みと弱みを理解することが重要になる。われわれは顧客の人口動態、ネットワークの利用状況および態度に関するデータをもとに分析を試みた。その結果(図表 3.4)、ネットワークの特性に重要な相違点が数多く存在することが明らかになった。具体例を以下に示す：

■ 直販保険会社：

- 顧客の年齢層は概して他の販売業者よりはるかに高い。
- 高所得顧客は少ない。
- 顧客の契約保有期間はずっと長い。
- 取扱商品は損害保険が大部分である。
- ブランド/信用力の点で購入者から高い評価を得ている。
- 専門的助言を行なう能力は劣ると見られている。

■ 銀行：

- 商品と専門的助言は優れているが、アフターサービスは劣る傾向にある。
- 生命保険商品を強固な得意分野とする。
- 契約の保有期間は一般に短い。
- 年齢的に「現役世代」[“active population”]の顧客が多い。
- 顧客の保有する保険の種類はやや多い(すなわち、顧客はマルチ保険装備をする可能性が高い)。
- 顧客は業者を乗り換える傾向が強い。

図表 3.4 成熟市場における販売ネットワーク：その特性と特徴

	顧客の人口動態	顧客特性	ネットワークの特徴	主要取扱商品 (保険料ベース)	ネットワークの強み/弱み
専属代理店	高年齢層 (41-55歳 +11%、 71歳以上 +16%)	保険装備率がやや 高い マルチ販売方式の 利用は少ない	契約保有期間が長い (+17%) 保険金の請求にあたって 不快な経験をしたとして も業者乗り換えの可能性 は低い 保険を資産形成手段と 考える顧客が多い	58%が 損害保険	強み: とくに損害保険における専門的助言 (+11%) 弱み: とくに損害保険における購入の容易さ (-13%)
総合代理店/ ブローカー/IFA	高所得層が多い (+18%)	保険装備率がはる かに高い (保険契約数が多い)	保険を財務損失補填手段 と考える顧客が多い	53%が 生命保険	強み: 専門的助言 (損害保険 +27%、生命保険 +20%) 弱み: ブランド/信用力 (損害保険 -14%、生命保険 -12%)
直販保険会社	高年齢層 (56-70歳 +20%、 71歳以上 +32%) 高所得層は少ない (-23%)	保険装備率はやや 低いが、少数の販売 業者に集中させて いる	契約保有期間が長い (+29%)	61%が 損害保険	強み: ブランド/信用力 (損害保険 +10%、生命保険 +11%) 弱み: 専門的助言 (損害保険 -10%、生命保険 -11%)
銀行	中年層が多い (26-40歳 +14%)	保険装備率が高い マルチ販売方式の 利用が多い	契約保有期間が短い (-30%) 保険金の請求にあたって 不快な経験をすると業者 乗り換えの可能性が高い	68%が 生命保険	強み: 専門的助言 (損害保険 +14%、生命保険 +6%) とくに損害保険において商品品質(+8%) 弱み: アフターサービス (損害保険 -19%、生命保険 -27%)
訪問営業員	低所得層が多い (+11%)	保険装備率は平均 的だが、少数の販売 業者に集中させて いる	契約保有期間がはるかに 長い(+31%) 保険金の請求にあたって 不快な経験ををしたとして も業者乗り換えの可能性 は低い 保険を家族保護、資産形 成の手段と考える顧客が 多い	65%が 損害保険	強み: アフターサービス (損害保険 +46%、生命保険 +48%) とくに損害保険において専門的助言(+37%) コスト/リターン(生命保険のみ) 弱み: 購入の容易さ (損害保険 -20%、生命保険 -18%) 商品品質 (損害保険 -27%、生命保険 -23%) 損害保険でのみ価格(-13%)
インターネット	若年層 (18-25歳 +65%) 高所得層が多い (+41%)	保険装備がはるかに 低い 平均して利用する 販売業者数は やや多い	契約保有期間が短い (-60%) 保険を財務損失補填手段 と考える顧客が多い	80%が 損害保険	強み: 購入の容易さ (損害保険 +51%、生命保険 +32%) 価格 商品品質、しかし程度は低い 弱み: 専門的助言 (損害保険 -49%、生命保険 -25%) とくに損害保険においてブランド/信用力
電話セールス (代理店からの連 絡などは除外)	低/高年齢層ともに多い (18-25歳 +25%、 71歳以上 +43%) 低所得層が多い (+24%)	利用する販売業者 数が多い	契約保有期間が短い (-14%)	81%が 損害保険	強み: 購入の容易さ (損害保険 +22%、生命保険 +20%) 弱み: 専門的助言 (損害保険 -27%、生命保険 -10%)
代替ネットワーク	低/高年齢層ともに多い (18-25歳 +21%、 71歳以上 +15%) 高所得層が多い (+11%)	利用する販売業者 数が多い		51%が 損害保険	強み: 購入の容易さ (損害保険 +13%、生命保険 +24%) 弱み: 専門的助言 (損害保険 -25%、生命保険 -22%)

出典: Capgemini による分析 (2007年)

原注: 上の表は販売ネットワーク間の比較である。個々のネットワークについて示した数値(+/-%)は、販売ネットワーク全体の平均値との差を示す。主要取扱商品の数値は、成熟市場全体において各ネットワークの生保または損保の保険料が占める比率である。

販売ネットワークが、実際はかなり特化していることも注目に値する。図表3.5は、今日における特化の度合いを概観したものである。このグラフ上のばらつきは、個々の販売ネットワークが顧客によってどのように利用され、知覚されているかを示す。販売する商品、販売する方法、顧客へのアピール、対応する顧客のタイプに関し、ネットワークそれぞれが専門分野を有する。

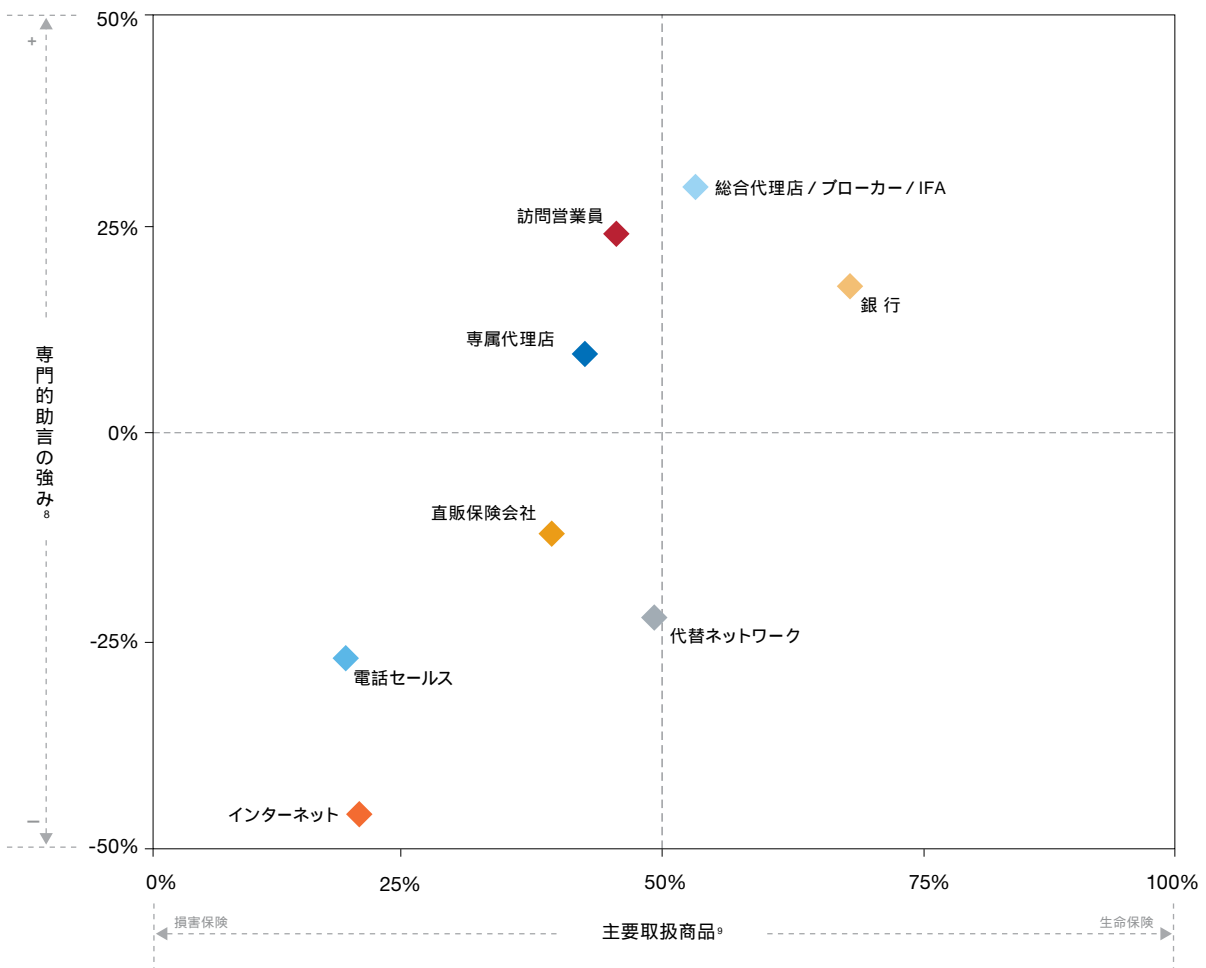
このグラフは、販売ネットワークが今日、非常に特化しているか、少なくとも顧客からそう見られている状況を示している。成熟国の保険会社が従来モデルからの大きな方向転換を迫られている事実が示唆されている。各販売ネットワークは人口全体のうちの特定セグメントの特定ニーズに対応している。

マルチ販売方式は決定的に重要だが、顧客のマルチ保険装備を実現する唯一の策ではない

販売ネットワークが特化に向けて進化することに伴い、保険会社が、主要なセグメントすべて および既存の顧客基盤の全体 へのアクセスを保持し、ワレットシェアの拡大を図るためには、マルチ販売方式の導入が明らかに必須となりつつある。

われわれは、マルチ販売とマルチ保険装備の関連性を探る狙いから、調査した成熟市場の顧客の間でのネットワークの利用パターンを分析した。その結果(図表 3.6)は、顧客が保有する保険契約数と利用する販売ネットワーク数の相関関係を示している。調査結果の一部を以下に列挙する：

図表 3.5 成熟市場における販売ネットワーク - 主要取扱商品と専門的助言の強みの相関関係(単位：%)



出典：Capgemini による分析(2007年)
⁸ 専門的助言の数値は、個々の販売ネットワークについて、購入影響要因としての専門的助言を顧客が評価したものである。比率の数字は、販売業者全体の平均値に対する各販売業者の偏差値である。
⁹ 主要取扱商品の数値は、生命保険によって創出される保険料合計が占める比率である。

- 顧客が一定数の保険を保有すると、利用する販売ネットワーク数は頭打ち [plateau] になる。顧客が実際に利用するネットワーク数は2、3種類が一般的で、それを超えることはない。
- しかし、最初の少数の保険を購入する期間については、販売ネットワーク数は徐々に(ほぼ比例して)増加する。つまり、顧客は最初、平均4つの保険をそれぞれ別の専門的ネットワークから購入する(通常は種類の異なる保険を購入するため、自動車保険をあるネットワークで、財物保険を別のネットワークで、といった具合になる)。
- 顧客は一般に6-7つの保険を保有するまで、別のネットワークを利用して購入を続けるが、最初の保険(1つ目-4つ目)よりもその後の保険(5つ目-7つ目)を購入する頃のほうが以前の取引業者を再び利用する可能性がやや高まる。

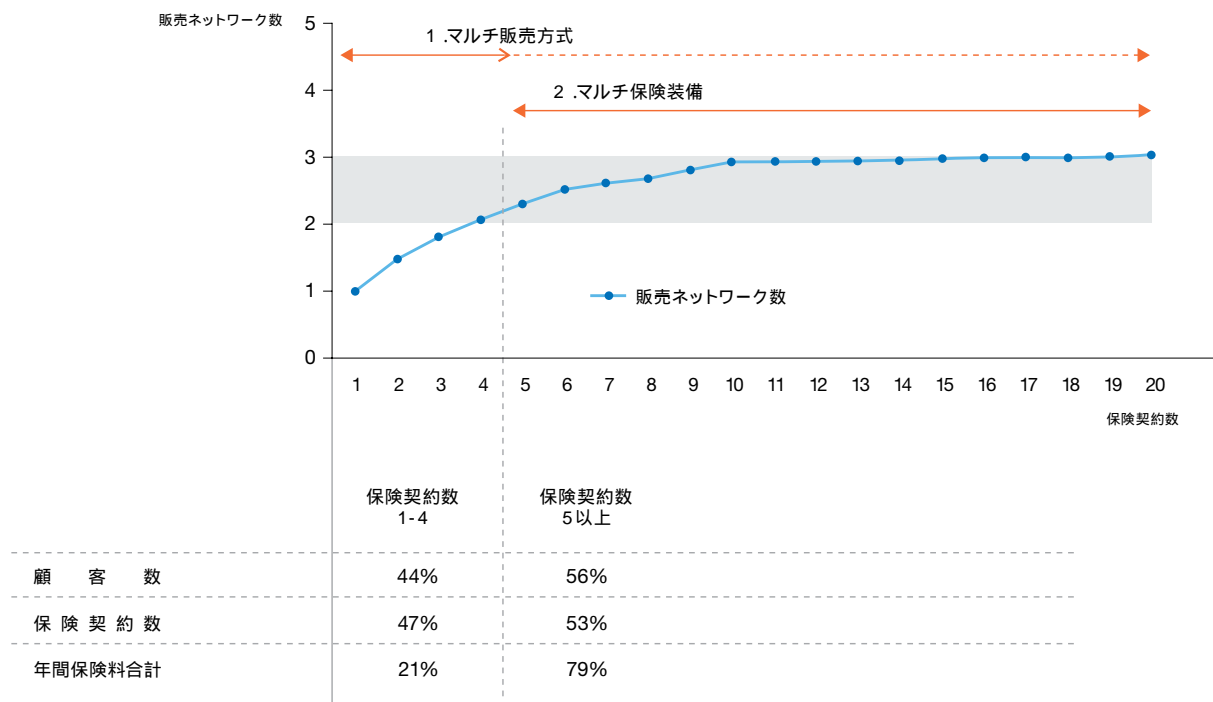
われわれはまた、顧客がマルチ販売方式の利用から単一の販売業者を通じたマルチ保険装備へと移行する明確な転換点が存在することを発見した。つまり、顧客は最初数種類の保険を、それぞれ別の販売業者から購入する。しかし、ある段階に達すると、購入済みのものと同じか、それと類似する種類の保険を重複して購入するようになる。そのためにかつての販売業者に戻ることに

なるが、それはその販売業者が専門的である その道のプロである と見ているからである。

この調査結果は、保険会社にいくつかの重要な問題点を提起する 保険会社は、単一の販売業者を通して一連の商品を販売すれば顧客にマルチ装備をさせられると考えがちだからである。実際、われわれのデータからすれば、個々の販売業者がこの機能を果たすのは事実上不可能かもしれない。というのは、顧客は、単一の販売業者をマルチ・スペシャリストとして利用するのではなく、専門的な販売業者を複合的に利用することを好むからである。

要するに、保険会社は特定顧客セグメント向けのマルチ販売戦略の最適化を図る必要があることはもちろん、販売業者によるマルチ保険装備の追求へと軸足を移すべきタイミングを見きわめる必要もあるのである そのためには、既存の保険の補償範囲を知り、顧客が価値を認めるようなタイプのマルチ保険装備を見出す能力が保険会社に求められる。われわれの分析によれば、ほとんど保険を保有しない層を相手に販売業者によるマルチ保険装備を追求しても無意味である そのような追求を行うには、顧客の保険利用の成熟度が一定の水準に到達する必要があるのである。

図表 3.6 成熟市場における保険契約数と販売ネットワーク数の相関関係



出典: Capgemini による分析(2007年)



Bancassurance: A Successful Network Leverages its

Competitive Edge

バンカシュランス：
競争力の活用がネットワークを成功に導く

CHAPTER 4

要 点

- 銀行経由で保険を購入する顧客については、利便性が価格以上に差別化要因となっている。
- 銀行は、店頭での親密な顧客対応やネットワークの優位性を効果的に活用して一定の顧客を対象に保険商品の販売を盛んに行っている。バンカシュラーを利用する保険会社は、従来であれば失っていたかもしれない顧客に到達しつつある。
- バンカシュランス [bancassurance] とアシュアバンキング [assurbanking] の論理的根拠を比較するのは単純化が過ぎる；アシュアバンキングの背後にある論理は非常にとらえがたく、保険会社としては賛否両論に対する慎重な検討が求められる。
- バンカシュランスといえども市場要因から隔離されているわけではなく、その羨むべき地位がいつ揺るがされるとも限らない。

ここまで見てきたように、銀行は保険市場に参入して大きな成功を収めており、今日ではスペインやフランスなどの成熟市場において、特に生命保険部門で販売ネットワークの柱へと成長している。われわれはこのバンカシュランス [bancassurance] モデルがかくも奏功したのはなぜか、顧客はどうして銀行から保険を購入するのか、将来その羨むべきポジションを脅かすものがあるとしたら何なのかを探ることとした。

利便性が銀行からの保険購入を促す

われわれの調査によれば、銀行からの保険購入を考える顧客にとっての最初の関心事は通常、価格である。価格がつねに保険顧客の購買行動の主要な要因となることはデータ(『ワールド・インシュアランス・レポート』の本年度版および2007年版 未訳)も示しており、この結果は予想外ではない。むしろバンカシュランスで顕著な点は、顧客全体を通じて利便性/利用し易さが最大の要因となることである(図表4.1)。

向こう3年間で銀行経由の保険購入を促す要因3つを尋ねると、調査した全顧客の中で利便性/利用し易さを挙げた回答が調査した全顧客のうちの相当数にのぼった(生命保険で37%、損害保険で52%)。これらの調査結果から、銀行にとって、価格面での競争力が必要なことはもちろんではあるが、銀行を真に差別化するのは利便性であることがわかる。

銀行の競争力は保険会社を確実にしのぐ

顧客に利便性/利用し易さを重視する傾向があることは、顧客関係の緊密さなど顧客獲得の鍵となる要素で競争優位を確立している銀行だからこそ、特定の保険商品で市場シェアを獲得できたという説明を裏付ける。

銀行は、通常のバンキングニーズに関して、少なくとも週に平均1度は顧客と接触機会を持つ。銀行はこうした関係を活用して他の金融商品をクロスセルし、多様な金融サービスについてワレットシェアの拡大を実現してきた。

銀行は、さらにもう一つの武器も有している: 一定種類の金融商品提供者として顧客の信頼を得ている強みがあるのである。われわれの調査では、保険商品を銀行で購入するかもしれないと答えた顧客が53%にのぼったのに対し、保険会社から銀行商品を購入するかもしれないと回答した顧客はわずか26%であった(図表4.2)。

この結果は、銀行の持つ競争優位の大きさを示すにとどまらず、顧客の金融サービスニーズを集中させる場合

に限界があることも明らかにしている。金融サービス提供者がこうした限界に留意すれば、彼らの多様化戦略の構築方法を定める際に役立つであろう。本レポートの第1章で、保険会社の多様化の可能性に伴う制約のいくつかを指摘した。銀行は保険市場への参入を図る際、そうした制約にはさほど直面していないように見受けられる。

保険会社の中にはバンカシュランスを主として競争上の脅威ととらえる向きもあるが、1つのチャンスとする回答もあったことは注目される。後者のグループは、バンカシューラーが特定の顧客セグメントやニーズに対応していることを認識しているため、それらのセグメント向けの追加的な販売ネットワークとして銀行を利用している。このような保険会社の一部は、自身の商品の“ホワイトラベル”化による売り上げでかなりの収益を得てきており、従来であれば失っていたかもしれない顧客に到達できている。

銀行にはもう一つ、高度に開発された効率的なマルチチャネルモデルを有するという販売業者としての強みもあり、この点で銀行は保険会社のはるかに先を行っていることが多い。このため、銀行を介して販売を図る保険会社は、バンキング部門で利用されるチャネル数を武器に顧客到達力を飛躍的に拡大することができる。

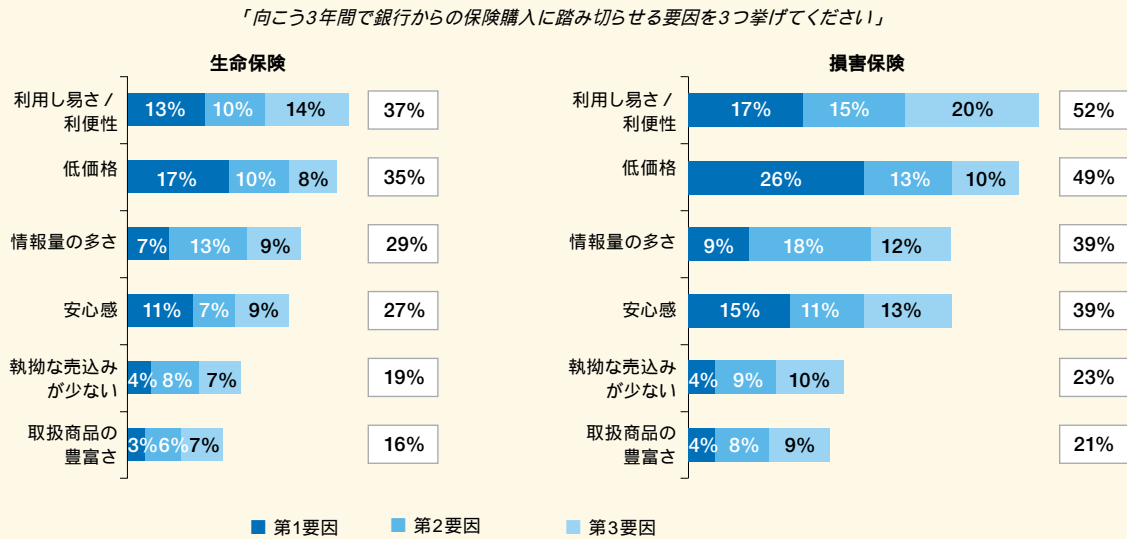
要するに、銀行は保険分野で競争する際、数多くの競争優位を持っており、保険会社の中にはそうした銀行を障害物と見るのではなく、逆にうまく利用しているところもある。実際、いくつかの顧客セグメントは既に熱心なバンカシュランス利用者となっている現在、バンカシュランスをルートとして活用できない保険会社は、一定のセグメントへのアクセスと収益を失う危険をおかしている。

バンカシュランスとアシュアバンキングはビジネス上の目的を異にする

バンカシュランス成功の一因が、合理的なビジネスケースに基づいている点にあることは注目に値する。銀行が保険販売に手を広げる狙いは何だろうか。

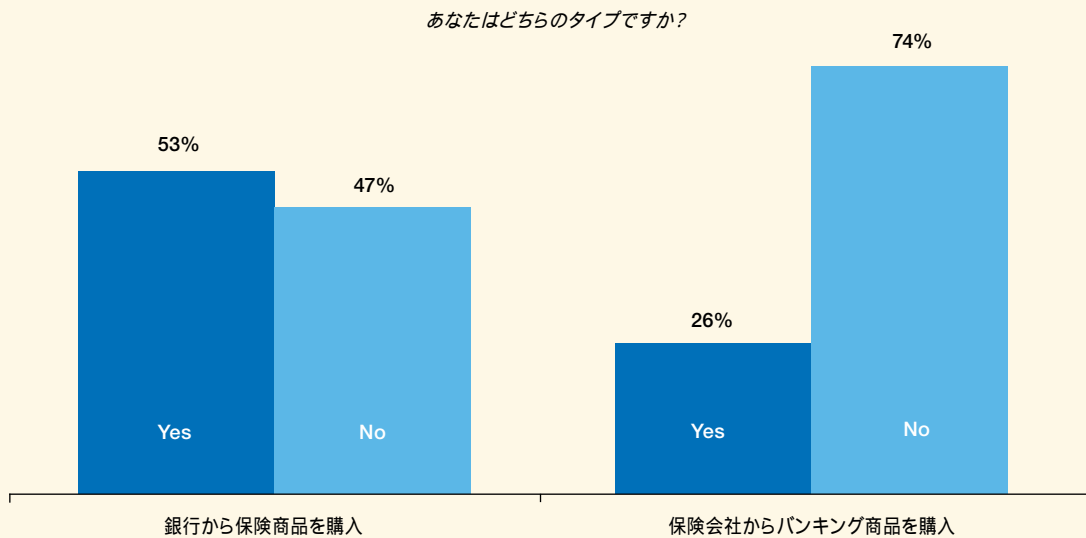
- 第1に、銀行には、本業の金融商品(預金口座など)より高マージンな商品のクロスセルや一括販売 [bundling] の一環として保険を販売して顧客にマルチ装備 [multi-equip] をさせ、自身のワレットシェア拡大を図る意図がある。

図表 4.1 成熟国において銀行からの保険購入を促す要因の将来予測(単位：%)



出典：Capgemini による分析(2007年)

図表 4.2 成熟市場における顧客の選好 - 銀行からの保険購入か、保険会社からの銀行商品購入か(単位：%)



出典：Capgemini による分析(2007年)

- 第2に、販売商品を増やすことで、銀行は、 つねに取り組むべきテーマであるが 既存の販売ネットワークの利用度を高めることが可能になる。

銀行の狙いは、単純ではあるが一貫性がある：バンカシュランスによって売上と利益の増加を図ろうというものである。それに対し、保険会社がアシュアバンキングに参入する意図ははるかにとらえがたい。

本業分野を侵された反撃としてアシュアバンキングに打って出ざるを得ない、と考える保険会社があるとしたら頷けるところである。「銀行はわれわれの縄張りに手を突っ込もうとしている。彼らの市場にも参入すべきではないか？」だが、こうした感情的反応はともかくとして、保険会社の狙いには銀行と似通った部分がある。

- 第1に、保険会社は銀行商品を販売して顧客にマルチ装備をさせ、自身のワレットシェア拡大を目論むかもしれない。しかし、基本的な銀行商品(預金口座など)は一般的な保険商品よりはるかに低マージンなため、こうした手法の経済的な合理性は疑わしい。さらに、保険会社は2次のプレーヤーとしてバンキング市場に参入することから、顧客の2番目、あるいは3番目の取引収益性の低い に甘んじざるを得ない場合が多い。
- 第2に、保険会社としては、既存の販売ネットワークの利用度を高め、その収益性を最適化することも可能である。さらに重要なこととして、そうしたネットワークの活用は顧客との接触頻度の向上につながるという、より潜在的価値の高い論理的根拠もある。銀行商品 非常に収益が上がるというわけではなかったとしても を販売することで顧客へのアクセスが拡大するのであれば、保険会社にとって直ちにプラスに働く可能性がある。とすると、こうした取り組みは1つのマーケティング戦略に他ならず、まったく理に適っている。とはいえ、保険会社としては、コスト バンキング事業そのものが軌道に乗るまでには相当な期間を要するので が保険ビジネスで予想される利益を上回ることではないか、検討しなければならないであろう。

要するに、アシュアバンキングの論理的根拠はバンカシュランスの動機よりも複雑であり、慎重に評価されなければならない。

さらに、銀行によって開発されたモデルは、顧客関係を絶えず活用して商品の売り込みを図る、持続的な「売り手からのプッシュ [provider-push]」戦略に依存し、顧客を試す手法である。保険会社はこのような戦略を採用したいと思うだろうか。この点は本レポートの結論でさらに掘り下げることにする。

バンカシュアラーの有利な立場を揺るがしかねない市場要因

銀行は、特定商品について確立している支配的地位を武器に、クロスセルの能力を活かし、自らの顧客向けに統合的商品を開発してきた。こうした商品は今日、銀行に莫大な売上と利益をもたらしつつあるが、価格と商品内容の両面で、ある程度の不透明感が残ったままである。

実際、銀行は代替商品や代替的な販売業者への顧客の露出を制限する狙いから、その不透明さを利用している部分もある。しかし、銀行はそうした状況にいつまでもあぐらをかいていられるだろうか。基本的な市場力学がいくつかの商品分野で銀行の地位、ひいてはその収益性を脅かしかねないと思われる。

銀行の一括商品の一部としてよく販売される英国の債務返済保険 [creditor insurance] の事例は、予想外の障害要因 この場合は規制 によって市場が混乱に陥り、顧客の行動や態度に変化が生じた場合、どんな状況となりうるかを示す好例といえる(「ケーススタディー：英国の債務返済保険市場がもたらした教訓」参照)。

英国の債務返済保険市場では、法規により販売実務が変化した後、根本的な市場の変質が見られた。その他の多くの成熟市場(ドイツ、スイス、米国など)は、別の要因によって独自の変化を経験した。だが、これらの変化はいずれも、同一の結果を生み出している：その国における販売モデルの多様化である。

バンカシュランスでも同様に土台は揺らいでおり、変化を促すのが顧客であれ、規制当局であれ、その他の要因であれ、販売実務の部分的変更を迫られる可能性は否定できない。一部の銀行は、特定の保険商品で達成した自身の支配的地位にいつまでも頼れないことを既に認識していることは確かである。先駆者たちは変化を既に予期し始め、これらの商品の収益を保持すべく、リスク回避策として販売パートナーシップを構築しつつある。

英国の債務返済保険市場がもたらした教訓

英国の銀行は、債務返済保険 [creditor insurance]¹⁰ から売上と利益を生み出すべく、店頭対応での優位性を積極的かつ効果的に活用していた。返済補償保険 [payment protection insurance] は他の融資商品との一括販売にきわめて適している。実際、英国では、2006年の保険売上全体の中で一括販売されなかった分は4.1%に過ぎなかった¹¹。しかし、法規制により状況が変化すると、この主要なパンカシュランス商品の市場は根底から揺さぶられた。

債務返済保険はある程度の期間にわたって、英国のパンカシュラーたちに主要な効果を2つもたらした。第1に、マージンが大きいことにより、組み合わせ商品 [product mix] の収益性が向上した。第2に、主要な融資商品の伸びが目覚ましい水準に達した。国によっては、銀行はローン、モーゲージ、クレジットカードなど競争力のある商品に低い導入金利を設定し、そのマイナス分を一括販売する債務返済保険の収益で補っている。

しかし英国では、債務返済保険の実態に消費者団体の厳しい視線が注がれるようになり、集中的な「業界調査」へと発展した。調査員たちが出した最終的な結論は、この保険は多くの顧客を誤解させている上に（既に十分な付保を行っている顧客に販売される、など）、保険料が高すぎる
特に保険金支払額と比較して というものであった。

その後、英国金融当局である金融サービス機構 (FSA) は銀行数行に重い罰金を課し、商品のアンバンドリング 切り離し を含む新たな販売実務を奨励した。商品のアンバンドリングが他の保険会社や販売業者を市場に呼び込んだ結果、価格競争に火がつき、短期的に市場の成長の足を引っ張る形になった。

市場は目下安定に向かっている：消費者の意識が向上し、価格面を中心として市場はより透明で競争的になった。提供者数社が多様な販売ネットワークを駆使して顧客の獲得競争にしを削っている。ただし、最終的には、パンカシュラーは専属代理店、総合代理店やブローカーなど他の販売業者との熾烈な競争にさらされる可能性が高い
保険引受業者が市場シェアを維持するためには、一連の販売ネットワークとの一層効果的な連携が必要となろう。

¹⁰ 債務返済保険 [creditor insurance] あるいは返済補償保険 [payment protection insurance] とは、ここでは、ローン、モーゲージ、クレジット商品に関して、借り手が休業、病気、失業、死亡などにより弁済不可能となったとき、必要な支払額を補償する保険を意味する。訳注：日本でいう団体信用生命保険や債務返済支援保険に相当する保険である。

¹¹ U.K. Competition Commission 英国競争委員会, Emerging Thinking、2007年11月

Spotlight on Developing Markets: India and China

発展途上市場の現況：インドと中国

はじめに

発展途上市場における保険業界の見通しに関する問い合わせが数多く寄せられることを踏まえ、『ワールド・インシュアランス・レポート2008年版』では中国とインドも含めることとした。ただし、この両市場は成熟市場と基本的に異なる点が多々存在するため、別立てで取り扱うことにした。

ここでは、それぞれの市場について調査結果の一部を要約する。われわれは顧客行動を分析する中で、2つの市場間には、いくつかの類似点が存在することに気づいた：両市場とも成熟市場に比べ浸透率がかなり低いこと、成長速度が著しくそれが将来も続くものと見込まれること、それぞれの国が大規模な保険基盤 [insurable base] を有すること、がそれである。

だが、こうした全体的状況を別にすれば、法的枠組みや市場構造から顧客のニーズに至るまで、両市場の間にはあらゆる点で相違が見られる。競争環境においても相違が大きなことは同様で、それぞれの市場で参入や勢力拡大を図る際に保険会社が直面する問題も違ってくる。最後に、両市場の顧客は保険に対して大きく異なる認識を示し、購入時の行動も大きく異なる。保険会社としてはこうした現状を理解することが決定的に重要である。

インドに関する要点

- 10年近く前に実施された保険改革によって民間企業参入の道が開かれ、力強い成長を後押しした。しかし、保険業界の浸透率は大部分においてまだ低水準のままである。
- 生命保険は主に資産形成手段として利用されているのに対し、損害保険は必要視されていない。
- 中流階級が拡大し、および1人当たり所得が伸びていることから、保険市場の規模は向こう5-6年で倍増することもあり得る。
- 保険会社はマルチ販売ネットワーク戦略をますます採用しており、市場への一層の浸透率と現在未対応の一般大衆への到達を図っている。
- 顧客は、高所得/モダン層 [up-market or modern]、伝統主義者 [traditional]、地方/低学歴 [rural and un-/semi-educated] 層に細分化される。保険会社はその手法を柔軟に調整できれば、これらのセグメントはビジネス機会となる。

改革が保険業界の発展を加速する

インドの1999年保険業規制開発委員会 [Insurance Regulatory and Development Authority (IRDA) Act of 1999] 法は、国有保険会社2社 Life Insurance Corporationと General Insurance Corporation による独占に終止符を打ち、生保 / 損保両部門が民間企業の競争に開放された。以来、この業界に参入する企業は国内外とも増加している。最も普及しているのは生命保険商品で、顧客は税金面や所得面での効果を活かすことに熱心である。

それにしてもインドの保険業界は目を見張る勢いで拡大してきた。具体的事例を以下に列挙する：

- IRDAはこれまでインドの民間保険会社に29件のライセンス(生命保険と損害保険の両方)を発行してきたが、これらの会社の大部分はグローバル保険会社と提携関係にある¹²。国内保険会社への外国からの直接投資 [foreign direct investment(FDI)] には、目下26%の上限枠が設けられているが、この部門は過去6年間に5億4,000万ドル余のFDIを惹き付けている¹³。
- 保険の浸透度合い [insurance penetration] を国内総生産(GDP)に占める総保険料の比率で見ると、2000年の2.3%から2006年には4.8%に上昇している¹⁴。
- 1人当たりの総保険料である保険密度 [insurance density] は、2000年の9.90ドルが2006年には38.40ドルへと急増した¹⁵。
- 総収入保険料(GWP [Gross written premium]) は2006年に383億ドルに達し、2002-06年の期間に25.1%の年複利成長率(CAGR)を記録したことになる¹⁶。
- 生命保険のGWPIは325億ドルで、2006年における市場の総額の84.9%を占めたのに対し、損害保険のGWPIは58億ドルであった(2006年のGWPの91.9%が損害 [P&C] 保険で、残りが傷害疾病 [accident and health] 保険部門で創出された¹⁷)。

¹² Insurance Regulatory and Development Authority, India インド保険業規制開発委員会

¹³ Insurance Sector attracted USD 543mn FDI: Bansal 保険業界、5億4,300万米ドルのFDIを誘引: Bansal、PTI、2007年9月21日

¹⁴⁻¹⁵ Insurance penetration has doubled in 6yrs 保険浸透率が6年で倍増、The Hindu Business Line、2007年11月2日

¹⁶⁻¹⁷ India - Insurance - Market Overview インド - 保険 - 市場概観、Datamonitor データモニター、2007年10月

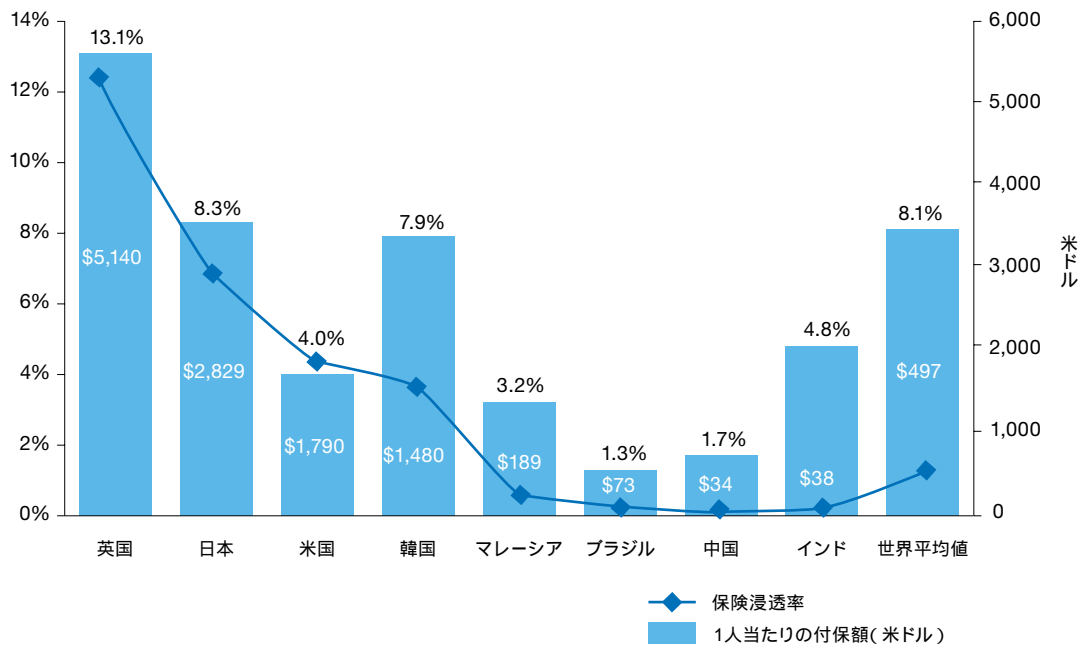
依然として非常に低水準にある浸透率

インドの保険業界は近年成長を遂げたとはいえ、とてつもない可能性を今なお秘めている。インドは世界人口の16%を保有するが、2006年の世界生命保険市場ではわずか1.68%を占めたにすぎない¹⁸。また、保険浸透率や保険密度でも世界平均から大きく遅れを取っている(図表S.1参照)。20-60歳の付保可能人口の内、生命保険に現在加入しているのは20%にとどまる¹⁹。

また、インドの損害保険のGWPIはアジア太平洋市場全体のわずか3%である。因みに日本は同地域における損害保険の総収入保険料の約50%を創出し、韓国と中国もそれぞれ14.5%および13.1%を占めている²⁰。

われわれの調査では、インドの浸透率の低さも明らかになり、同国の消費者が保有する平均保険契約数(生命保険と損害保険)は、成熟市場の顧客1人当たりの平均値が5.2であるのに対してわずか1.33である。

図表 S.1 2006 年における生命保険の浸透率と密度(国別)



出典: Life Insurance Council、インド、2006年

¹⁸⁻¹⁹ Life Insurance Industry - Present & Future 生命保険業界 - その現状と将来、Life Insurance Council、2007年9月18日

²⁰ India - Non-Life Insurance - Market Segmentation インド - 損害保険 - 市場細分化、Datamonitor データモニター、2007年9月

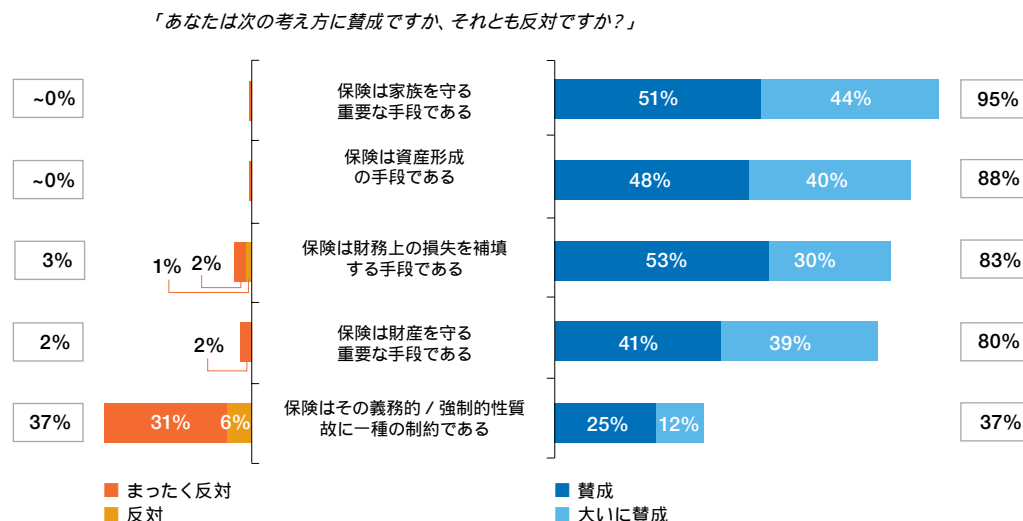
生命保険は財務状況の改善手段とみなされ、損害保険は必要視されていない

インドでは、生命保険商品は主として財務状況の健全性を改善する手段と見られている。社会保障制度がまったく整備されていないこの国では、生命保険商品が節税効果や所得補償の役割を担っている。養老 [endowment] 保険や終身 [whole-life] 保険には有利な貯蓄オプションがあり、単なるリスク防衛のための簡単な定期 [term-life] 保険よりも普及度が高い。より最近では、インド株式市場の急騰により、保険と株式投資を一体化させたユニットリンク保険プラン (ULIPS) に対する関心が高まった。このような人気商品が従来の養老保険や定期保険、終身保険に対する関心を薄れさせ、2007会計年度に保険業界が集めた保険料の80%以上を占めた²¹ - こうした事実は、生命保険商品は蓄財手段であるという顧客の間の考え方をさらに裏付けるものである。

われわれの調査で、生命保険商品に関する顧客の認識が確認された。インドで実施した顧客調査の回答者の内、88%が保険を主に資産形成手段として利用すると答えたが、保険は第一に財産や家族を守る手段と考えられている成熟市場ではこの比率は11%である。

また、損害保険に対するインドの顧客の関心の低さもわれわれの調査で明らかになった。損害保険商品に真に代わり得るものは存在しないものの、その必要性に疑問を感じ、多くの消費者がとにかく購入しないという選択をとることが目立っている(ただし、法律で義務付けられている自動車保険は例外である)。保険に対する顧客の認識を問う質問では、家族と家計を守る意義を挙げた回答が最多で、次に蓄財が続き、財産保護に関する役割はさらにその次であった(図表S.2参照)。

図表 S.2 インドにおける顧客の保険に対する認識 (%)



出典: Capgemini による分析 (2007年)

²¹ Business Standard, 2007年10月22日

所得の増加と裕福さが保険需要を喚起する

中流階級における1人当たりの所得の着実な伸びと富裕層の拡大の効果で、保険業界は成長路線を維持する可能性が高い。急増しつつある中流階級は目下総人口の22%を占め、2010年には32%に達するものと推定される²²。インドのGDPが年率平均9-10%で増加していることに伴い、成長著しい中流階級の可処分所得は2015年まで年8.5%の伸びが予想される²³。その結果、保険商品に対する需要も増加が見込まれ、現在GDPの4.8%の水準にある全体的浸透率は2012年には約6%に押し上げられるだろう。これにより、インド保険業界のGWPは年複利成長率13%前後で上昇し、向こう5年間で800億ドルを超えるのも夢ではない²⁴。

一般大衆をターゲットとするのに有効なマルチ販売ネットワーク戦略

現在、保険会社にとっての最優先課題は、競争がさらに激しさを増す市場にあって主導的地位を確立するため、1人でも多くの顧客を獲得することである。よって、インドの保険会社が直面する問題は、成熟市場 - 保険会社が主要顧客へのアクセス保持とワレットシェアの拡大を目指して多様な販売ネットワークを操っている - における問題とは大きく異なる。インドの保険会社は、未開拓市場への到達と将来的なコスト削減を目標に、既存の販売ネットワークの統合はもとより、銀行からテレマーケティング、インターネット、直接販売に至るまで、新たなネットワークにも盛んに投資している。

複雑な保険商品の購入では対面式接客を必要とする顧客が少なくないことから、向こう数年間、大部分の保険会社にとって専属代理店が主要チャネルとなることに変わりはないであろう。しかし、成熟市場とは異なり、インドの消費者は保険商品の購入にあたって銀行の利用を好むため、将来的に銀行チャネルが成長する一方で、専属代理店や独立ファナンシャル・アドバイザー (IFA) がその分犠牲となる可能性が高い。

インドではコンビニエンスバンキング [convenience banking] の出現により、大部分の保険会社は商業銀行と協同組合銀行 [cooperative banks] の両方をうまく使ってより大規模な顧客基盤に到達し、クロスセル機会の拡大を図っている。コンビニエンスバンキングは、クレジットカードなどの一般的なリテール金融商品を、決済からコンシェルジュサービスに至るコンビニエンスサービス(劇場のチケット予約など)と組み合わせる。そのことにより、顧客が求めるようになったハイレベルなサービスとワンストップショッピングが誕生している。コンビニエンスバンキングの提案を実現し、そのチャンスを活かそうと、銀行はここしばらく、保険を含む広範な金融商品を提供してきた。

²² Retail in India: Getting Organized to Drive Growth インドの小売業：組織化が成長を促進、CII、2006年11月

²³ The Great Indian Retail Story インドの偉大なりテールストーリー、Ernst & Young アーンスト・アンド・ヤング、2006年

²⁴ 向こう5年間に予想されるGDP成長率および浸透率に基づくCapgeminiの分析より

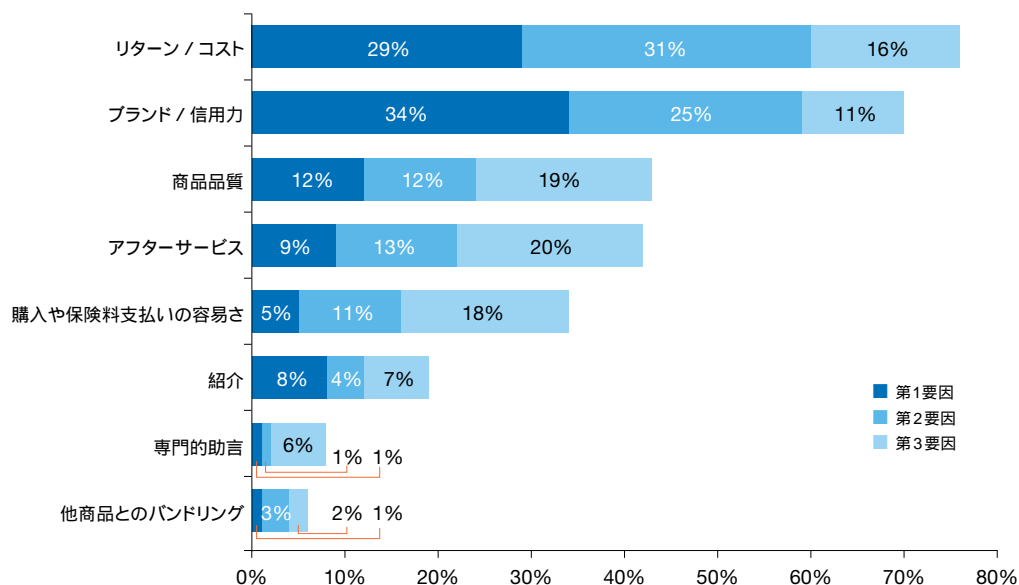
顧客のセグメンテーションが顧客獲得レースの鍵を握る

保険会社は、既存のターゲット顧客セグメントの嗜好やニーズを理解すると共に、裕福な顧客基盤の拡大と人口動態の変化が生み出すであろう新たなセグメントを満足させることによって販売戦略を成功させることができる。要するに、各セグメントのニーズにうまく対応し、価格および商品以上の価値を提供するにはどうしたらよいか、その方法を理解することが肝要である。

一般的に、インドの顧客は、保険商品を購入する際、サービス提供者のブランドネームや信用度を他のどの要素よりも重視する(図表S.3参照)。市場開放から6年が経過してもなお、既存のLIC Life Insurance Corporation がその市場シェアの多くを維持している(今も収入保険料の80%を占めている²⁵)のは、顧客のこうした考え方によるものである。

ブランドに次いで影響力を持つ要因は、インドの顧客の場合、リターン/コストである。これは生命保険は蓄財手段、損害保険は不要な支出という認識と重なり合う。インドの顧客に見られる保険に対するこうした特異な見方に促され、多くの民間保険会社が、補償と高リターンを兼ね備えた革新的な生命保険商品(損害保険については低価格)を提供して市場参入を果たしている。

図表 S.3 インドの顧客の購入決定に影響する要因(%)



出典: Capgemini による分析(2007年)

²⁵ Under-capitalisation ails insurance: S & P 資本不足が保険成長の足かせ: S&P、Daily News & Analysis、2007年10月5日

われわれの調査によれば、選好や行動の中には顧客セグメントによって大きく異なるものがある。購買行動や販売ネットワークの利用状況の違いに見られる経済的、社会文化的相違をもとに、われわれは顧客を3つのグループに大別した。保険会社がこれらのセグメントをできるだけ効果的に満足させるためには、自身の手法を個別調整し、個々のセグメントに応じた販売戦略を採用することが必要である(図表S.4参照)。

図表 S.4 インドの保険会社にとっての戦略上の緊急課題(顧客セグメント別)

顧客セグメント	顧客特性	顧客は何を重視するか?	顧客のニーズと目的	保険会社にとっての潜在的価値	好まれる販売ネットワーク	保険会社にとっての戦略上の緊急課題
高所得/ 「モダン」層	<ul style="list-style-type: none"> 裕福 知識が豊富 進歩的 高い意識水準 	<ul style="list-style-type: none"> 選択の幅 利便性 	<ul style="list-style-type: none"> ウェルスマネジメントと蓄財 	<ul style="list-style-type: none"> 高い - 国内の個人富裕層(HNWI)の拡大と彼らの多様な金融ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 対面式(複雑な商品) インターネット、テレマーケティング、ダイレクトメール(単純な商品) 	<ul style="list-style-type: none"> 個人富裕層とマス富裕層向けに別の販売ネットワークを開発 恐らく資産運用マネージャー/ファイナンシャルプランナーと提携(民間の大手生命保険会社の1つがこの手法を検討中とのことであり、このセグメントにオーダーメイドの商品提供を行なう個別のネットワークを構築する可能性がある) セルフサービスオプションを提供
伝統主義者	<ul style="list-style-type: none"> 固定客 中流階級 恐らく退職済み/近く退職予定 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド 価値 	<ul style="list-style-type: none"> 節税効果 所得補償 退職金積立計画 	<ul style="list-style-type: none"> 高い - インドで急拡大する中流階級の富裕化 	<ul style="list-style-type: none"> 専属代理店 直接販売 	<ul style="list-style-type: none"> 統合的なマルチ販売モデルに退職金積立計画のスペシャリストネットワークなど独自のブランド価値提案を組み合わせ採用 単純な商品にはその他のネットワークをあてる 直販営業部隊や専属代理店に助言能力に関する訓練を実施 ネットワーク全体を把握すべく顧客情報を統合
地方/ 低学歴層	<ul style="list-style-type: none"> 低所得 保険に触れた経験がほとんどない 	<ul style="list-style-type: none"> 保険に無関心 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的貯蓄(だが、節税効果や所得補償を必要とするほどの収入はない) 	<ul style="list-style-type: none"> 低い - セグメントが大規模で未開拓ながら低所得なため、低額商品の取り扱いがコスト高となる 	<ul style="list-style-type: none"> 地域農村銀行(RRB) 商業銀行および協同組合銀行の地方支店 村の5人会議(行政機関) 地方の非政府組織(NGO) 	<ul style="list-style-type: none"> RRB、地方支店を有する商業銀行および協同組合銀行、マイクロ・ファイナンス・インスティテューション(MFI)、地方のNGOとの提携 マイクロ保険など別の商品を開発し、他の類似の貯蓄商品と組み合わせる

出典: Capgemini による分析(2007年)

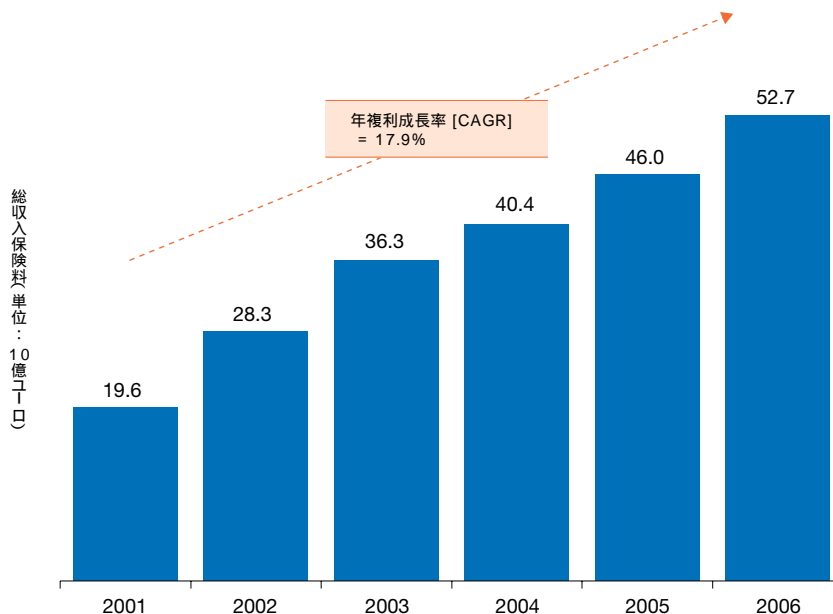
中国に関する要点

- 中国の保険業界は再編途上であり、急成長を遂げつつあるが、市場では少数の大手業者による独占が続いている。
- 顧客の関心および信頼の獲得を目指す保険会社にとって、きわめて低水準な保険支出、保険商品についての知識を持ちその効果を認める顧客の不足など、克服すべき課題は依然山積している。
- 対面販売ネットワークが未だ主流を占めているものの、外国保険会社としては、バンカシュランスモデルを選択して地元の銀行支店や販売員、コールセンターなどを活用するのが効率的であるかもしれない。
- 大手保険会社はその規模と能力を活用すべく、統合的な金融サービス戦略を採る可能性が高い。ブランド認知の向上、サービスの多様化、ネットワーキング戦略の拡充という観点からも大きさが決定的に重要となろう。

中国の保険業界は再編途上であり、急成長を遂げつつある。

中国の保険市場は2001-2006年の期間、年複利ベースで17.9%の平均成長率を記録した。2006年の総収入保険料は527億ユーロに達し、うち生命保険が386億ユーロ、損害保険が141億ユーロであった(図表S.5参照)。だが、全体的な浸透度合いはまだ成熟市場の平均に遠く及ばない。われわれの調査によると、顧客の保有する保険契約数は、生保と損保合わせて平均1.4件である。

図表 S.5 中国の総収入保険料 - 2001-2006 年



出典: 中国保険監督管理委員会 (CIRC [China Insurance Regulatory Commission]) データ

中国保険市場は金融改革努力の一環として1980年に再開され、中国人民保険公司(PICC; The People's Insurance Company of China)が半世紀近くに及び中断期間の後、国有保険会社としての役割を再び担うこととなった。それ以降、保険業界は劇的な変化を経てきた。

1995年保険法によりPICCは生命保険、損害保険および再保険という3つの事業部門に分割され、その後1998年にこれらの部門が独立企業となり、改革が果たされた。この法律とPICCによる独占支配の終焉が、市場競争拡大への道を開いた。

市場は今なお少数企業の手握られている

にもかかわらず、今日でも上位3企業が生保 / 損保両部門とも市場全体の70%余りを占めている。生命保険の上位3社は、中国人寿保険 [China Life Insurance] (前身はPICC)、中国平安保険 [Ping An Insurance]、中国太平洋保険 [China Pacific Insurance Company (CPIC)] である。損害保険部門でも同じ名前が並び、トップがPICC、CPICと平安 [Ping An] がその後が続く²⁶。残りの市場は細かく分割されており、中小企業が無数に乱立していて、その数はつねに増え続けている。

1999年、中国保険監督管理委員会 [China Insurance Regulatory Commission] (CIRC) が中央銀行である中国人民銀行から監督業務を引き継ぐ形で設立された。現在保険事業免許を発行しているCIRCによれば、2006年中国には98の保険会社と2,110の公認代理店が営業しているという。

CIRCは保険会社向けの投資チャネルを開くこと、また保険の販売やサービスにイノベーションを促すことを狙った規則を数多く導入している。また、自動車運転者に義務付ける第三者賠償責任保険などの規制の採用も担当し、損害保険の販売促進に一役買っている。この監督機関は新法規の制定にも携わるが、2007年末までに新保険法が成立する見込みは低い。

CIRCは現在、資本および従業員に関する規定を満たす申請者には保険事業免許を交付しており、中国の大手企業は保険子会社の設立に熱心である。例えば中国郵政 [China Post] や主要商業銀行の一部は、保険事業を設立して主にクロスセルの機会を追求する考えを表明している。CIRCは、中国中部および西部の発展途上都市 競争が少なく市場の潜在能力が高いと思われる をターゲットとする新規参入企業に対し、2007年の9月から11月までの期間に50件の免許を新たに交付した²⁷。

また、外国保険会社に対する免許交付や監督もCIRCの業務の1つである。2007年9月末時点において、Allianz アリアンツ、AXA アクサ、Generali ゼネラルイ など数多くの大手国際保険会社を

²⁶ CIRCデータ、Capgemini による分析

²⁷ Small and medium insurers speed up expansion and CIRC issued 12 licenses in 2 days 中小保険会社が拡大に拍車、CIRCの免許交付2日で12件にのぼる、Guangzhou Daily 広州日報、2007年11月21日

訳注：ここでは「生命保険、損害保険」と表記しているが、中国では業法上「人」を目的とする保険と「物」を目的とする保険に分類されるため、日本とは業務の区分の仕方が異なることに留意が必要。

含む外国企業42社²⁸が保険合併事業(JV)に参加していた。

これらの主要な世界的企業は、中国当局から50%という持分上限の規制を受けつつも、合併事業を魅力的な機会ととらえていた。外国のパートナーがこれらの事業に能力を提供し、中国側企業 必ずしも金融サービス部門である必要はない が必要な資産や流動性を受け持つケースが多い。

中国に1つだけ存在する100%外国資本の保険事業は、1990年代にフル免許を与えられたAIGの生命保険部門(American International Assurance アメリカン・インターナショナル・アシュアランス)である。中国はその後外国資本の参加を規制したが、世界貿易機関におけるコミットメントの一環として、外国直接投資に対して同部門の開放をさらに進めることを誓約している。

しかし当面、他の外国保険会社は、計り知れない可能性に魅せられて中国市場を注視し続けてはいるが、早期に参入することは非常にコスト高になりかねないとして慎重な姿勢を崩していない。

顧客の関心意識と信頼の獲得を目指す保険会社にとって課題は少なくない

中国では、所得の低さ、付保対象となるような資産(自動車など)の所有が限られていること、あるいは所有物(不動産など)に対する付保額が限られていることにより、保険支出は全体的にきわめてわずかである。中国の顧客は概して、法的義務があるために保険を保有している(全従業員に義務付けられている社会保障および健康保険を含む)のであり、その中でも損害保険よりも生命保険を保有している傾向が強い。

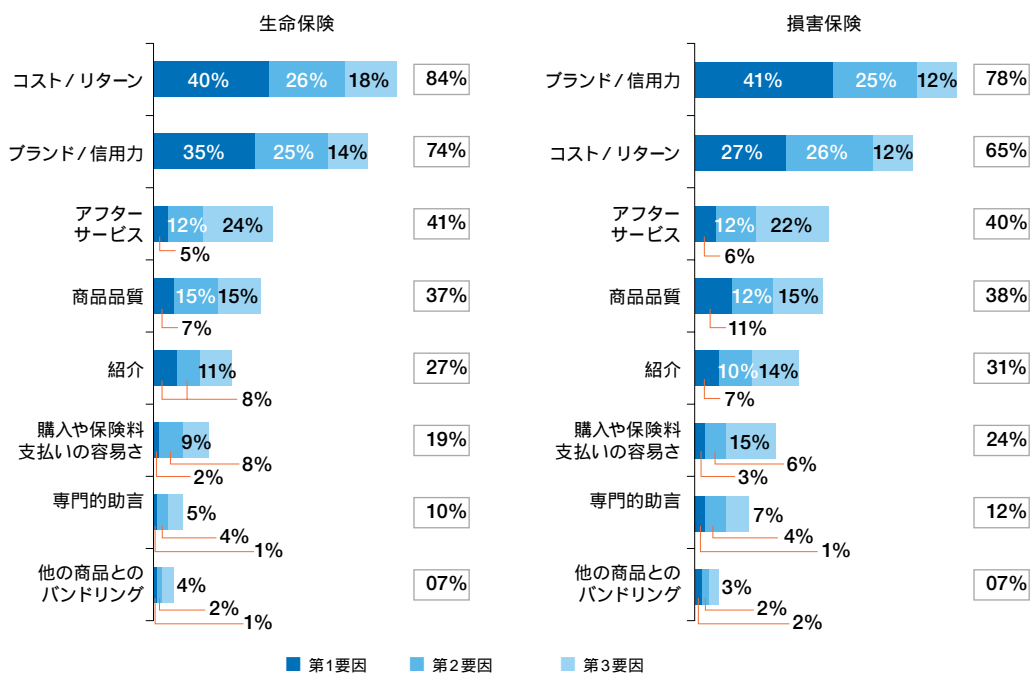
保険契約の販売数は、発展著しい地域と低開発地域で大きなギャップが認められる。リスク防衛や投資運用のニーズに対する意識も、北の北京、東の上海、南の広州など、発展した裕福な都市部においてはるかに強い。

われわれの調査によれば、保険全般あるいは保険がもたらし得る利益に対して強い意識を有する顧客もごくわずかである。一部の企業は特定商品の販売促進活動にかなりの資源を投じており、こうした業者側からの「プッシュ」手法は市場促進の効果を上げつつある。大手の保険会社は比較的良好に知られているとしても、個々の保険会社に対する顧客の意識も概して低い。保険会社の中の上位4社は顧客の間での知名度が最も高いものの、われわれの調査によれば、1社しか知らない顧客が大部分を占め、それは自分が取引している保険会社が、地域で最も活発に活動している業者であることが多い。

²⁸ CIRCプレスリリース、2007年11月8日

にもかかわらず、ブランドと信用力は損害保険では最大の購入影響要因であり、生命保険についても2番目にランクされる(図表S.6参照)。

図表 S.6 中国における生命保険 / 損害保険の購入影響要因 (%)



出典: Capgemini による分析(2007年)

保険会社が効果的に顧客対応を行い、新規顧客を獲得するためには、顧客との信頼を築き、保険のメリットを明確に説明すると共に顧客関係の保持に努めるとよい。

信頼関係の確立が特に重要とされるのは、最も魅力的ある顧客セグメントはますます保険会社の激しい勧誘を受けながらも、これらの業者が提供し得る価値に対して未だ半信半疑だからである。保険商品になじみのない顧客が大半を占めることから、商品のメリットを理解してもらうために顧客の教育を行なう必要がある。顧客関係の保持・強化は長期的な取り組みとなる。

依然として支配的な対面販売ネットワーク

われわれの調査によれば、保険関連の情報収集に圧倒的に広く利用されているのは対面販売ネットワークである。保険購入に先立って情報を集める際、保険顧客の大半は対面式接客方式を利用する。電話やインターネットはほとんど使われていない。

われわれの調査によれば、対面ネットワーク(代理店、ブローカー、直販保険会社)は保険売上高でも最大のシェアを占めており、順位の変動は多少あるとしても、この傾向は今後も続くであろう。向こう3年間に生命保険や損害保険を購入するとしたら、その大部分についてやはり専属代理店を利用するであろうと顧客は予想するが、総合代理店、直販保険会社、バンカシュランスを介した販売が増加する見込みである。また、給料制の訪問営業員による売上は激減する可能性が高い。

とすると、保険会社は対面販売ネットワークの販売促進を継続する必要があることは言うまでもない。外国保険会社などの後発参入者にとっては、バンカシュランス事業に参入して地元の銀行支店や販売員、コールセンターなどを活用するのが最も効率的かもしれない。銀行はまた、資産運用商品としての保険を正当化する役割も果たす(CIRCはバンカシュランスの推進に積極的であり、1つの販売ネットワークとしてのバンカシュランスの普及を狙った規則をいくつか発令している)。

大手企業は統合的金融サービスに注力する可能性が高い

大手保険会社は、顧客への包括的サービスの提供を目指す統合的な金融サービス戦略を採用し、顧客関係管理やIT、その他の主要業務分野において規模と能力を活かすものと見られる。スケールメリットは、ブランド認知の向上、サービスの多様化、ネットワーキング戦略の拡充という観点からも不可欠であろう。こうした戦略の好例と言うべき中国平安保険 [Ping An] は、Shenzhen Commercial Bank 深圳商業銀行 の買収・統合を成功させ、総合的な金融サービスプロバイダーとして確固たる地位を築いている。

一方、中小の保険会社はニッチビジネスを追求し、商品性や価格設定、顧客経験で革新性を発揮するのが最も効果的であろう。また、代替的インフラ(顧客コンタクトセンターなど)への賢明な投資も優位性の獲得につながり、新たな接触方式(電話など)を活用することで、支店数や営業部隊規模の不足を補うとともに、顧客経験を差別化する一助とすることができる。

当然のことながら、外国の保険会社 高度に成熟した市場で培った能力を活用できる は、既に、自社による市場動向や顧客の選好の分析を基に、革新的な商品および組み合わせ商品 プロダクトミックス により市場に一番乗りできることを証明している。とはいえ、外国の保険会社が実際の保険料に占める比率は5%に届かず、一層強力なブランド認知を構築し、顧客の財布を開かせる努力が必要であろう。



Conclusion

結論

Innovating to Achieve Growth in Mature Markets

イノベーションが成熟市場での成長を実現する

CHAPTER 5

要 点

これまでの章において、保険会社が成熟市場で今日直面している現実を包括的にかつ実証的に説明してきた。ここでもう一度要点を整理しておこう。

- 成熟市場の成長可能性は比較的低いものの変動性に上昇傾向が見られる。この動きは保険会社にとって脅威であると同時にチャンスでもあり、ゆくゆくはビジネスモデルの変更を迫ることになるだろう。
- マルチ販売方式とインターネット利用によって顧客行動の細分化が進む見通しである。価値、変動性、保険会社にとっての利害はセグメント毎に範囲や規模が異なるため、保険会社は自らの戦略、ビジネスモデルおよび投資をいかに調整して適用すべきか、最適な方法の選択が求められる。
- 販売ネットワークは特定の顧客セグメント、商品あるいはニーズに特化しているため、顧客が最初に利用するネットワーク数は、彼らが保有する保険契約の種類数に比例して増加する。だが、保険商品が一通り揃うと、顧客は必然的に既存の商品群の中で追加購入ようになる。顧客はその際、別のネットワークよりも過去に利用したネットワークに戻る可能性がずっと高まる。
- このため、市場シェアやワレットシェアの拡大を図る保険会社としては、マルチ販売方式とマルチ保険装備の戦術を併用しつつ、顧客の保険保有の飽和度に注意を払う必要があるだろう。

保険市場の情勢が変化するとき、保険会社は主として次の3つの対応を求められる：

1. 市場力学の変化がビジネスに及ぼす影響を管理する。
2. 顧客やネットワークとの関係において自己主張をより積極的に行う。
3. ITを課題克服の必要条件としてだけでなく、そのための手段ととらえる。

これらのテーマに積極的に取り組むことで、保険会社は競争優位を確立し、市場シェアの拡大を実現できるのである。ただし、その際は、ネットワークや顧客との関係の最適化、変化する市場の認識や行動への適応、ネットワーク関係を効率よく収益化する実利的アプローチの採用が必要になる。

1. 市場力学の変化がビジネスに及ぼす影響を管理する。特徴的な行動/態度を示す顧客セグメントの出現は、保険会社に対し、次のような重要な問題を突き付けている。すなわち、市場の進化を促すべきかどうか、さらに特定の移り気な行動を促すべきか否か、それらのタイミングはどうか。

保険の価値提案をさらに改善する努力は避けて通れない。われわれの実施した行動細分化(第2章)は、何が保険の価値提案を定義するか、顧客セグメントそれぞれに独自の見方があることを明示している。このため保険会社は、自らの提案の定義および内容が任意のセグメントのニーズに適合するよう、つねに改善する努力を払わなくてはならない。これには、価格設定やサービスレベルアグリーメントからネットワークおよびチャネルに至るまで、商品・サービスの提供に伴う主要な要素を統合する必要があることを意味しよう。

価値/変動性の利害を適切に測定する保険会社は、戦略をより明確に定義することが可能である。われわれの分析によれば、調査した成熟市場の顧客の30-50%が変動性向を高める恐れがあり、保険会社にとっての顧客価値に大きく影響する可能性を否定できない。保険会社が価値/変動性に関する方程式を正確に評価できれば、その効果を測定し、気づかないで放置していたら脅威となり得るような変動性を促すべきか否か、またそのタイミングについて判断することがより可能になるであろう。保険会社にとって最も危険な行為はおそらく、高まりつつある変動性を無視し、それを予期した行動に失敗することである。

人口動態的特性に基づく細分化に行動の視点を加味することは、保険会社にとって有益であろう。これまで指摘してきた傾向は、このような対策の有効性を示唆している。こうした行動的アプローチは、保険会社がアクセスすることのできる市場に対しての正確な評価を必要とするが、顧客ニーズを正確に把握し、一連のニーズについて一貫性をもって個別のグループに分類する上では欠かせないものである。保険会社はこの手法を採用することにより、ネットワークの情報(とりわけ顧客行動に関するもの)にアクセスする際に通常直面する困難のいくつかを回避しよう。実際、ターゲットとすべき顧客の選択、彼らの行動やニーズについて貴重な洞察を生み出して、ネットワークに提供することが可能になるのである。

2. 顧客やネットワークとの関係において自己主張をより積極的に行う。

顧客の要求が厳しさを増し、ネットワークの特化が一層進む中、保険会社は自らのイメージ向上に努める必要がある。自身の存在をさらにアピールし、取引相手として選択される可能性を高めるためには、ネットワークや顧客との関係、それらの間での関係の管理において従来のような受身的な態度は許されまい。

ブランドと信頼性は顧客とネットワークにとって重要である。顧客が、異なるネットワークに対して、そうでない特定のニーズに関するネットワーク以上の信頼を置いている傾向(第3章)は、保険会社としてマルチネットワークを活用して顧客の保険ニーズを全体的に開発し満たす必要があることを示唆している。このマルチ販売戦略は、顧客とのあらゆる直接的対話を通じた信頼性の実証、広範囲な価値提案や顧客セグメントに対応し得る包括的商品提供に関する評判の確立、ネットワークにおける自らの知名度向上など、保険会社によるブランドの正当性を構築する努力を前提とする。

ネットワークに対する共同的な取り組みは有効と思われるが、管理が困難になる可能性がある。ネットワークは主として共食いの危険性を恐れるあまり、必ずしも協調的にはなれない部分があり、マルチ販売方式の実際の導入は保険会社にとって一朝一夕になし得ることではないかもしれない。マルチ販売方式はお互い - 保険会社、ネットワークおよび顧客 - にとって有益な提案であるということを保険会社がネットワークに示すことができれば、ネットワークパートナーの支持を得て、価値を創出できる可能性が高まる。この文脈においては、マルチ販売方式を採用するために、対面/非対面/専門的ネットワークを統合する最適な方法を見きわめる必要が

ある。単一ネットワークで運営する業者の場合は、複合スペシャリストやジェネラリストになる上でネットワークの能力についての既存の制約を回避する方法を判断するという独特の課題が待ち受けている。そのための対策としては、新たなスペシャリストネットワークを開発もしくは獲得する、他の専門的ネットワークとの販売パートナーシップを築く、「カテゴリーキラー」としての評判を確立できるようなニッチな市場に事業展開するなどが考えられる。

顧客収益性の最適化とは、セグメント別のネットワーク利用状況を最適化し、顧客とネットワークの価値を適切にモニターすることである。高度に細分化された環境で顧客収益性を最適化するため、保険会社は顧客のライフサイクル全体に沿った顧客セグメントおよびネットワーク別の収益およびコストを正確に把握しておく必要がある。これを把握しておけば、自らの顧客基盤やネットワークに対するより費用対効果の高い方法での管理が可能になる。例えば、対面ネットワークの利用者で利益を生まない層をより低コストの直接的ネットワークに移し、保険会社にとっては低コストで、しかし顧客にとっては有益な価値提案を行なえば収益性が増すと考えられる。

3. ITを課題克服の必要条件としてだけでなく、そのための手段ととらえる。

われわれがIT機会の主要な活用手段として特定しているのは、次の3つである。

エンタープライズ・データ・ウェアハウス、データ分析および顧客情報は、組み合わせられて保険会社のビジネスインテリジェンス(BI)システムの基礎となる。適切に管理されれば、これらは顧客知識を強化し、行動特性に基づく顧客細分化を向上させるとともに、企業パフォーマンス管理の促進・支援、リアルタイムなビジネス意思決定、コンプライアンス要件(ソルベンシーII [Solvency II] など)への取り組みに有効なはずである。

技術統合とサービス指向アーキテクチャ(SOA [service oriented architecture])。マルチネットワーク戦略の実施にあたっては、これらのネットワークにまたがる異種システムのシームレスな統合が必要になる。保険会社とそのネットワークの間における協調とリアルタイムな情報共有がきわめて重要であることから、保険会社が自らの販売能力を市場力学に応じて変革するには、オープンアーキテクチャがより効果的であろう。透明性が高く機動的で、競争態勢の整った組織の構築は、「サービス指向の保険会社」への体質変換を保険会社に求める

かもしれない。

次世代の顧客関係管理(CRM)ツールは、保険会社とネットワークが、信頼でき、適格な、フルサービス提供者となるのに役立つはずである。ネットワークに対する協同的アプローチを真に実現しようと思えば、販売ネットワークが自身の得意分野で効果的に活動できるだけでなく、他のパートナーにも同様の行動を許容することが条件となる。次世代CRMツールは、販売業者がグローバルな企業規模の傘の下で顧客を管理する(効率的なクロスセルやアップセルの機会を提供する)とともに、個々のネットワークがより磨き上げられた価値提案を開発することを可能とするはずである。例えば、助言や専門知識の提供によって付加価値の向上を図る対面販売ネットワークであれば、最適な組み合わせのアドバイザーワークステーションが代理店にとって、顧客開発に注力する際に有効であろう。こうしたワークステーションにはCRM機能のほか、財務管理アプリケーション、統合的な顧客基本情報、顧客の所有財産や活動のカスタマイズビュー、クロスセル機会のトリガーポイントに関するリアルタイムアラート、市場情報などを含めることができる。

最後に

保険会社は、日常の業務管理の中でさまざまな課題に直面し、保険の引受けや商品開発といった主要活動を含め、その多くを克服している。しかし、保険ビジネスにおける1つの重要な要素である、保険会社、顧客、販売ネットワークという3者間の相互関係の最適化は未だ道半ばである。

確かにこの関係は複雑であり、いつもながら万能薬[one-size-fits-all]的な解決策は存在しない。だが、われわれは『ワールド・インシュアランス・レポート2008年版』において、その中の顧客と販売という要素における変化の現状を示すと共に、保険会社の方向転換も必然の成り行きであると述べてきた。

これらの利害関係者間における重要な関係を管理する最適な方法は、保険会社が自ら決定しなければならない。唯一間違った行動は、全く行動しないことである、とわれわれは考える。今回の調査結果が、上記の課題に保険会社が取り組んでいく上で検討すべき主要な問題のいくつかについて参考になり、本レポートで試みた分析が意思決定に際して有益な一助となれば誠に幸いである。



Methodology

調査方法

範囲と手法

『ワールド・インシュアランス・レポート(WIR)2008年版』は11,000名余の保険顧客に対する調査を含む広範囲なリサーチに基づいている。また、保険業界の経営者やエキスパートに対してインタビューも実施した。

今回のレポートで調査対象とした国は、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、オランダ、スペイン、スイス、英国と米国の計10か国である。また、損害保険 [non-life] (本レポートでは健康保険 [health insurance] を含む)と生命保険両方を含む保険リテール市場をカバーしている。本レポートでは、特に断りのない限り、損害保険は「non-life insurance」の訳語として用いています。

ユーロへの通貨の換算は、必要に応じ、年毎の平均為替レートをを用いて行った。

本レポートでいう「ネットワーク」は保険商品の販売に従事する仲介業者を指すのに対し、「チャネル」はネットワークによって使用される関係手段を意味する。例えば、専属代理店は販売ネットワークの一員であり、店頭、電話、インターネットなどのチャネルを複合的に駆使して顧客に到達する。またインターネットはそれ自体1つのネットワークであると同時に、他のネットワークによって利用されるチャネルでもあるが、本レポートでは主としてネットワークとして扱っている。

調査/インタビューを実施した顧客および販売業者数の国別内訳

中国	フランス	ドイツ	インド	イタリア	オランダ	スペイン	スイス	英国	米国
703	1259	1083	723	1520	1170	1382	1113	1083	1036

出典：Capgemini の分析(2007年)

免責事項

本書に含まれる情報は一般的な性質を有しており、利用者に対する専門家の助言もしくは意見を意図しておらず、またそのように解釈されるべきものではありません。本書には、個々の要因や状況により異なる可能性のある、企業が特定の事業目標を達成するために必要なアプローチまたは方法の完全な記述という趣旨はありません。本書は情報目的でのみ提供されており、利用者に有益な情報を提供することのみが意図されています。本書は特定のアプローチを推奨するものではなく、特定の問題に対処したり解決したりするために依拠してはなりません。本書に含まれる情報は「無保証」の原則 ["as-is" basis] に基づき提供されており、Capgemini および EFMA は本書に含まれる情報に関するいかなる種類の保証も一切放棄いたします。

調査結果の分析には標準的な統計ツールを使用した。第2章の調査結果は、高度な統計分析手法によって編集してある。顧客の均質集団内で共通する行動を定義するのに、今回は正準相関分析法 [canonical correlation analysis] を採用した。この手法は、主に人口動態特性に基づいて事前に定義したセグメントに顧客を割り振る。保険会社は顧客細分化によくこの種の基準を用いるのではなく、顧客が自ら回答した行動に焦点を合わせるものである。このアプローチを簡単に説明するとしたら、顧客の帰属 [what the customer is] ではなく、顧客の行動 [what the customer does] に基づいた顧客類型、となる。

調査の実施方法

顧客調査はオンラインで行なったが、今回併せて調査したインドおよび中国の顧客については面接方式を採用した。結果はそれに応じて加重してある。ただし、オンライン調査と面接調査に使用したアンケートおよび全体的方式は変えていない。

経営者に対するインタビューは、現地の Capgemini の取引先担当責任者およびその分野の専門家によって対面式で実施された。また、保険会社の戦略的経営手法に関する経営者たちの豊かな識見を引き出せるようなテーマを選んだ。

About Us

作成者について



CAPGEMINI

Capgemini は金融サービス産業を対象に、豊富な業界経験に基づくノウハウ、拡充されたサービス、および次世代のグローバルデリバリーを提供しています。Capgemini の金融サービス部門は、15,000名の専門家のネットワークを擁し、世界各地で900を超える顧客にサービスを提供しており、銀行、保険、資本市場、および投資の分野における優れたサービスとベストプラクティスでもってビジネスの成長を支援しています。

Capgemini の Global Insurance Centre of Excellence は、保険業界に戦略的価値をもたらす一流のサービスをつねに提供しています。同センターは業界における洞察力、ベストプラクティス、手法/ツール/テクノロジーにおける最新トレンドをとらえることにより、ソリューションの継続的なアップグレード、新規・既存クライアントの業務支援、先見性と実践性を兼ね備える思考的リーダーシップの提供に努めています。

Capgemini は、コンサルティング、IT、アウトソーシングの各種サービスを提供する世界有数のプロバイダの1つとして、顧客がテクノロジーを通じて変革し、業績を上げることが可能にします。Capgemini は、“Collaborative Business Experience 協働的ビジネス体験”と呼ばれる独自の働き方を通じて、顧客が高水準の業績を達成する自由度を高められるよう、洞察や能力を提供しています。Capgemini の2006年の世界売上げは77億ユーロであり、また、世界中で80,000名以上を雇用しています。

より詳しい情報について、また Capgemini のレポートをダウンロードするには www.capgemini.com/financialservices 英語 をご覧ください。



THE EUROPEAN FINANCIAL MANAGEMENT & MARKETING ASSOCIATION

EFMA は、欧州全域の銀行、保険会社および金融機関が加盟する有数の協会です。非営利機関である EFMA は、豊富な情報サービスや会員が直接会う多くの機会を提供することによって会員間の議論を促すことにより、リテールファイナンスにおけるイノベーションとベストプラクティスを推進します。

EFMA は1971年に設立され、世界中の金融機関の2,000以上の異なるブランドが加盟しており、その中には欧州の最大手の銀行グループの80%が含まれています。

www.efma.com 英語 をご覧ください。

本レポートの作成にあたってご協力をいただいた以下の方々に感謝いたします：

本レポートの調査結果の分析、執筆、編集に尽力された Capgemini の金融サービスチームの人々： Benjamin Beauvalot, Jack Cai, Bertrand Dimont, Emma Gowland, Carl Levert, Tarun Sharma, Claire Tribouillois, Jackie Wiles。

卓越した識見、業界経験、その他全般的な指導をいただいたワールド・インシュアランス・レポートの実行委員の皆様：

Ilario Cadringer, Francesco Capotorto, Xavier Cangardel, Dirk Chanmueller, Karen Cohen, Carlalberto Crippa, David Giblas, Lucia Gonzalez-Sanchez, Raffaele Guerra, Malcolm Harrington, Michele Inglese, Karen Kenney, Marco La Bella, Marion Lecorbeiller, Scott Mampre, Jean Luc Méry, Girish Misra, John Mullen, Henning Munkvold, Arianne Rauschek, Edwin Steenvoorden, Albrecht Strube, Jan Verlinden, and Lena Waller。

また、保険会社経営者に対するインタビューおよび顧客調査に参加していただいた方々全員に心より謝意を表明するものです。

日本語版の作成にあたって：日本語版の作成は、Capgemini 金融部門の日本における窓口を務めているNTTデータ経営研究所の金融システム研究所が行いました。翻訳に関するご質問事項等は、『ワールド・インシュアランス・レポート 2008』関連であることを明記の上、以下のメールアドレス宛ご照会ください。
webmaster@keieiken.co.jp

原文の内容等についてのお問合せ先：

Capgemini

insurance@capgemini.com

EFMA

patrick@efma.com

原文の報道関係者のお問合せ先：

ヨーロッパおよびその他の地域：

Brook Clarke at bclarke@gciuk.com or +44 (0) 20 7072 4054

Marion Lecorbeiller at marion.lecorbeiller@capgemini.com or +33 6 12 73 03 44

北米地域：

Rachel Alkon at ralkon@gcigroup.com or +1 212 537 8021

Karen Cohen at karen.cohen@capgemini.com or +1 516 607 9652

日本語版の内容等に関するお問合せ先：

NTT データ経営研究所

webmaster@keieiken.co.jp

www.capgemini.com/wir08

www.wir08.com



株式会社 NTTデータ 経営研究所