



GCS2017

人生は ジェットコースターのようなもの

リジェネレーション — 生命保険業界が健全であるために

ReMark

目次

概要.....	3
本調査について.....	4
人生はジェットコースターのようなもの.....	6
主なテーマ	
テーマ1:顧客の考え方の変化 – もの言わぬミレニアル世代.....	8
テーマ2:考え方に影響を及ぼせば、購買行動が変わる.....	16
テーマ3:購買行動を導く、ソリューションの自動化.....	24
テーマ4:選択の自由.....	34
結論.....	41

本書はReMarkによる第4回世界消費者調査書(GCS)です。本書は14か国の主要生命保険市場における保険加入者8,000名の一貫したサンプルに基づいて作成されています。消費者が保険に加入する理由および方法、さらに加入に伴う顧客体験を明らかにすることに焦点をおいた調査です。

本年度の調査にご尽力いただいた皆様に感謝を申し上げます。今後の考察や調査に役立てるため、皆様のご意見やご感想をいただければ幸いです。

ReMark

ReMark出版、2017年7月

概要

主なテーマ

1. 顧客の考え方の変化 – もの言わぬミレニアル世代

生命保険業界は根本的な課題を抱え、転換期にあるという現実を否定することはできないでしょう。顧客の信念や価値観は変化しており、顧客の人生の歩み方も以前とは全く異なってきています。保険が顧客の人生に関連する商品であり続けるためには、常に変化する現代の傾向を保険会社が理解し、消費者意識に合致するような調整を加えていかなければなりません。なぜなら、消費者意識が顧客の考え方を形付け、顧客の考え方に影響を与えることで、顧客の購買行動を変容させることができるからです。

2. 顧客の考え方に影響を及ぼせば、顧客の購買行動が変わる

一定の根本的な価値観は世代を超えて共有されており、これは保険会社が取るべき道を示します。健康とは、新しい豊かさのこと。健康であることが、世代を問わず現代の消費者の関心を集めていることは間違いありません。健康はまさに現代の価値ある資産です。業界の持続的な成長のためには、保険会社は健康を第一に据え、「健康かつ裕福」なニッチマーケットを超える可能性を模索しなくてはなりません。

3. 購買行動を導く、ソリューションの自動化

健康であること(ウェルネス)の提案は、顧客の考え方に影響を及ぼし顧客の購買行動を変える可能性に満ちています。また、自動化(オートメーション)は顧客のカスタマージャーニーに役立つものでなければなりません。データ共有には信頼が必要不可欠です。顧客への保険提案を対面提案のようにするためには、オートメーションの中にアドバイス業務を上手く組み込むことがカギです。これが情報交換が価値あることと顧客に伝える唯一の方法です。

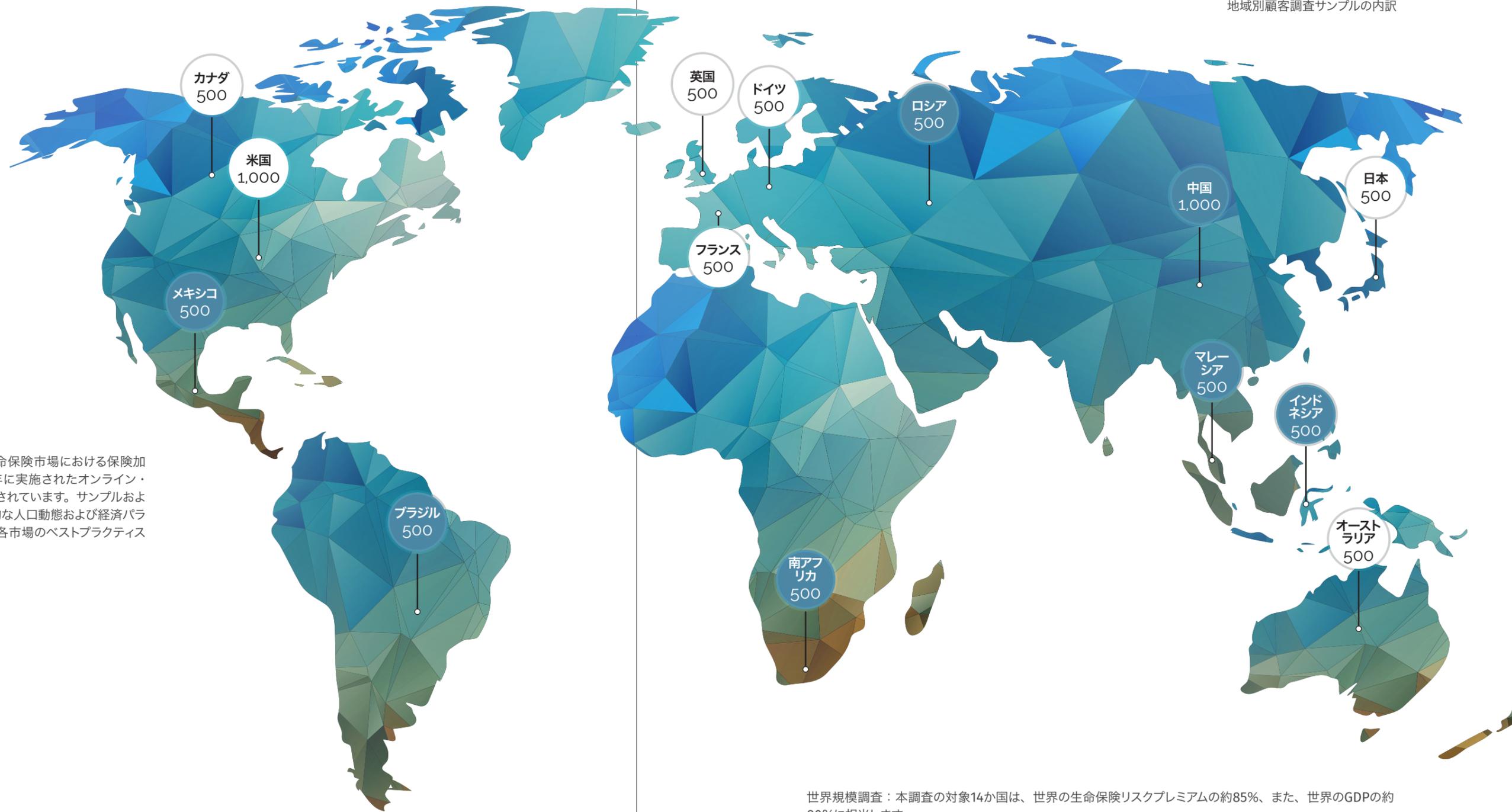
4. 選択の自由

顧客のニーズ、価値観、購入能力の状況は変化しています。そのため、現代の商品開発とその提示方法には柔軟性が求められます。顧客には、自らの権限があると感じさせる選択幅を提供することが必要である一方、選択の余地があり過ぎて認知負荷が掛かりすぎないようにする配慮も必要です。顧客に権限を与えるような方法で、積極的に選択肢を再構成することは重要です。また、これらはライフスタイルに基づく保障という顧客の要望と合致するニーズを伝達し、それに伴う行動変化を奨励して顧客が求めるものを提案しなければなりません。

本調査について

本調査は、14か国の主要生命保険市場における保険加入者8,000名を対象に2017年に実施されたオンライン・インタビューに基づいて作成されています。サンプルおよび調査方法は、各国の代表的な人口動態および経済パラメータの組み合わせに基づく各市場のベストプラクティスに準拠しています。

- 新興国市場
- 先進国市場



人生は ジェットコースターのようなもの

今日の先進国における社会的文化的視点からは、生命保険を後押しするものはあまり存在しません。単刀直入に言えば、本当に必要なのかということです。従来の効率的な貯金手段という役割さえも、今日では疑問視されています。その結果、先進国市場においてはその価値提案そのものが危機的状況にあります。

保険業界にも顧客目線の事業案や提案書は存在するものの、当社の調査データでは、業界の意図と顧客の認識の差が拡大傾向にあることが示されています。保険会社が価値提案を根本的に見直して、異なる視点から検討を始めない限り、保険業界の先はないでしょう。保険業界には数学や統計学の分野で高度な教育を受けた専門家が多く働いている割には分析の枠組みや新手法を試す意志に深刻な問題があり、さらに悪いことには行動を起こす勇氣にも欠けているように見えます。

保険業界の知覚的变化はすでに起きているのでしょうか？ 視点を変えることは、現代の顧客の考え方と選考基準を詳細に調べることから始まります。つまり、顧客に求める姿を論じるのではなく、顧客の実態を直視することです。生命保険業界は信念と価値を浸透させる手法が不足しています。しかし需要を高めるためには、顧客の考え方を理解し影響を与えることが必要です。

この目的に沿って、当社は本年度のデータを世代別の視点から検討しました。なぜなら、歴史的・文化的背景が生命保険に対する考え方に多大な影響を及ぼしているからです。全世代が大きな変化に直面しており、従来のきっかりそのものも変わってきています。

政治的にも経済的にも現代は不確実性にあふれています。

高齢層は黄金時代に思いを寄せ、中年層は何事もシンプルであった時代を懐かしむと共に高い関心を持って新技術を取り入れています。そして若年層は、混沌とする現代の「成功」を追いかけることに空しい努力を重ねています。このような状況の下、生命保険の従来の概念が社会一般の意識から外れてきているのも当然と言えるでしょう。

現代の顧客は、キャリアを積んでパートナーと家庭を持つなど、概して過去の世代と同様の責任を負う傾向がありますが、以前と比べると往々にして気まぐれなものであると言えます。これらの責任が生じるタイミングは晩年化の傾向にあり、生涯続くわけではなく、人生を決定付けるものでもありません。こうした傾向は生命保険業界にとって、明らかに大きな意味を持ちます。死亡保険金が不適切だということではなく、現在の提案の在り方やその提示の仕方が時代に合致しなければならないということです。

現状の不安定さを促進させているのは、今日「せめぎ合い」となっているテクノロジーです。保険会社にとってのオートメーションとは、すなわち変化の到来であり、新たな挑戦を意味します。しかし、当業界が進化して変化に適応することで、オートメーションは敵ではなく救済者となり得ます。

こういった意味で、「健康」は当業界における成長の機会を提供します。健康に対する高い関心は全世代に共通しており、実質的に「健康は新しい豊かさである」とも言えます。今日の技術的能力とAPIエコノミーを考慮すると、生命保険と健康保険の統合は実行可能であるだけでなく、避けられない、歓迎されるべきものです。これが持続可能な顧客エンゲージメントへの道であり、顧客の考え方に影響を与え行動を変えることができる、これまでにない機会を提供しています。

従来の意味での生命保険は終わろうとしています。顧客に必要とされるためには、保険会社は商品構想を根本から考え直す必要があります。生命保険を単に定型化するよりも、ライフスタイルに見合った幅広い提案を提供していくべきです。こんなスローガンはどうでしょう。生命保険はもう終わり — 健康バンザイ!

テーマ 1

顧客の考え方の変化 – もの言わぬミレニアル世代

顧客の信念と価値観は変化しています。保険会社は信念に異議を唱えたり変化させたりする立場にありませんが、信念を理解して寄り添うことは必要不可欠です。なぜなら、信念が顧客の考え方を特徴付け、顧客の考え方に影響を及ぼすことが可能だからです。考え方は行動を起こす要因となります。考え方に影響を与えることで行動を変えることができるのです。信念、考え方、価値観のすべてが行動の要因となります。また、行動が本当に変化することで、信念が作り変えられる可能性もあります。

世代グループ



事業が展開される地域の人口動態のおよび文化的要素が置き換わることで、消費者心理に大きな違いが生まれます。価値観は絶えず変化しています。従来の西洋的な価値観は減退しつつあり、東洋の文化的価値観が積極的に受け入れられるようになってきています。今なお重要とされる西洋的なものもいくつかはありますが、多くはもう忘れ去られています。また、新しい価値観が数多く追加されてもいます。平均余命が伸びていることは、経済問題をもたらすだけでなく、現代の消費者の考え方を大きく変化させてもいます。

このような強い力が収束している時であるからこそ、本調査の実施には極めて重要な意味があります。我々が転換点に立っていることを否定することはできません。

ミレニアル世代が投げかける「難題」

保険業界は世代的な課題に直面しています。生命保険の普及率は、縮小するX世代や団塊世代の基盤をミレニアル世代で埋めることができていません。これは重要な課題です。米国だけを見ても、ミレニアル世代は、団塊の世代を抜いて最多人口層となり、現在では米国の労働人口の35%を占めています。¹²

ミレニアル世代の最年長者たちはすでに30代半ばとなり、家庭を持ったり、住宅を購入したりするなど、人生の節目を迎えています。しかし、こうした事実は生命保険の販売に反映されていません。従来の生命保険の価値提案そのものが疑われるようなライフスタイルを伴う世代の顧客を、保険業界がいかに満足させるかを学ぶことが極めて重要になっています。

年の割に老成している世代

経済的な懸念について、調査対象となった年齢層別の内訳を見ると、「将来に対する不透明感」、「心配」、「危機」といった言葉で表現される不安感がミレニアル世代に広がっていることがわかります。不安感が明らかな特徴となっており、回答の中で「テロリズム」に言及している唯一の世代でもあります。テロリズムは新しい現象ではありませんが、この存在感が蔓延してきたことで我々のテロへの見解に変化が生じています。

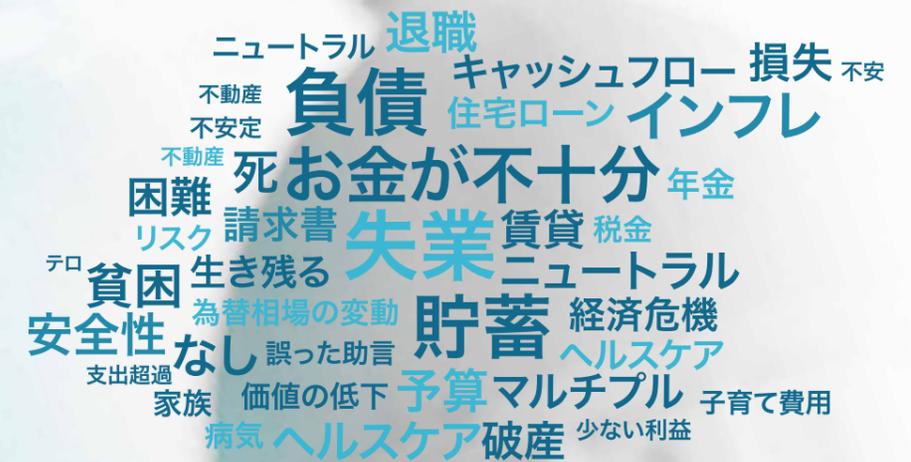


図1: 最大の財政的懸念—ミレニアル世代

¹ Pew Research Centre, 「米国ではミレニアル世代が団塊の世代を抜いて最多人口層となる」
² AT Kearney, 「世界ミレニアル世代とは？」

不安感はこの世代のみが持つものではありません。これは高年齢層でも同じです。幾分の明確な違いはあるものの(「死」や「埋葬」)、サイレント世代も「借金」、「お金の使い過ぎ」、「インフレ」、「財政的に不十分」など、同様の懸念を表明しています。消費者としての考え方を考慮すれば、この相関関係は特に驚くことではありません。いずれにしてもこの2つの世代は、不確実性や不安定さが根付いた同様の環境で暮らしてきた世代であり、好景気の時代を楽しんだ団塊の世代やX世代とは対照的です。

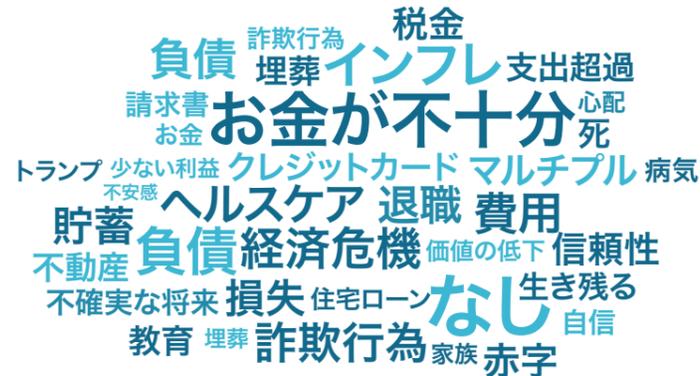


図2: 最大の財政的懸念—サイレント世代

ミレニアル世代とサイレント世代が同様の懸念を持っていることは、世代別で考え方が異なるというわけではないことを示しています。本年度の調査を世代別に行いましたが、このような注意点を念頭に置く必要があります。世代別に分析することにより、幅広い角度から見る事ができますが、決してそれが正しいとは限りません。本報告書では、これらのミレニアル世代とサイレント世代が同質であるとみなしてはならず、一定の柔軟性を考慮すべきです。広範囲の傾向を知る手掛かりにはなりますが、綿密なプロファイリングに取って代わるものではありません。

今回のアンケートに対する回答を市場別に分析することで、需要志向への課題がさらに明らかになります。確立された福祉国家が抱える課題や「面倒を見てもらえる」という確実な概念が存在することを考慮すると、先進国における生命保険の重要性に関する全体的な回答は、驚くほど低い結果となりました(英国 51%、ドイツ 50%、フランス 53%)。これは扶養家族となっているミレニアル世代とサイレント世代の心理状態と一致しています。先進国市場のミレニアル世代の多くは、国家と団塊世代の裕福な両親という、依存することが可能な2種類の扶養者を持っています。

このように、依存することが可能なセーフティネットという概念があることで、生命保険に加入することの優位性が崩壊すると共に、従来の財政的な責任感が「財政的な依存」に変化しているように見受けられます。これは、個人レベルで機能していないというわけではありません。人々は依然として財政的な責任を負うことを望んでいます。雇用パターンの変化、賃金成長率の低下、および低金利環境により、その選択肢が限定的になっているのです。このように不安定な経済状況では、長期的な視野を持つことが難しくなり、個人の財政的な責任が弱まります。

しかし、失望的な所見ばかりではありません。本調査のミレニアル世代の71%が生命保険をかなりまたは大変重要だと答えています。団塊世代の60%を上回っており、これは非常に心強いことです。しかし、このポジティブな回答は実際の販売高に反映されていません。言葉と行動の間にどのような問題が存在し、保険業界はこの差をどのように埋めたら良いのでしょうか？

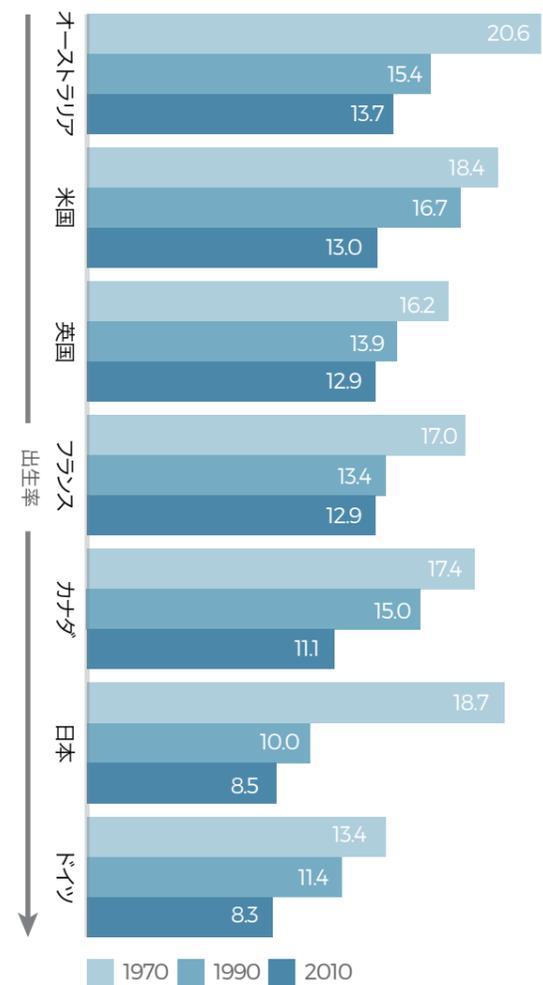
常に変容するミレニアル世代のきっかけ

文化が劇的に変化する現在、政治家や業界にとって次世代への対応は大きな課題です。しかし、時代遅れの世帯構造に基づいて商品を販売しようとする業界にとっては特に緊急の事態であると言えます。

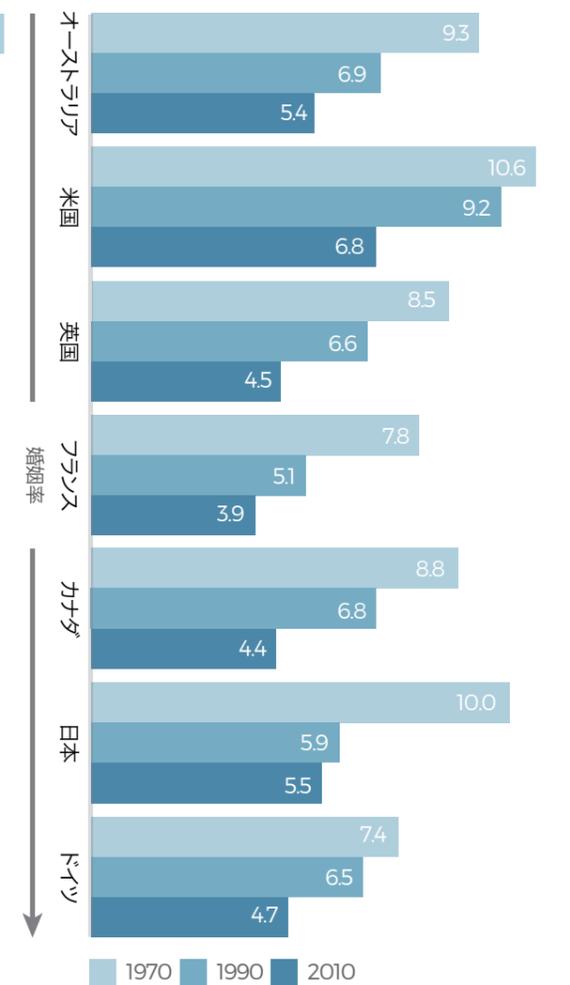
ミレニアル世代は、その前の世代に比べてはるかに多様な家族形態の中で成長してきた世代です。現代の若者の多くが、家族としての将来ではなく個人的な仕事や教育を通して自己実現することを望んでいます。実際、米国勢

調査局によれば米国人の半数以上は結婚や子供を持つことを成人になるための重要なステップだと考えておらず、一方で、90%以上が卒業して有給の被雇用者となることが成人への節目だと考えている、としています。さらに、女性の「専業主婦」は1975年の43%から2016年は14%へと減少しており、こうした考え方の変化を裏付けています。³ 明確なのは、ミレニアル世代は結婚して子供を持つ年齢が高くなってきていることです(図3、4)。

粗出生率
(人口1000人当たり)



粗婚姻率
(人口1000人当たり)



出典: The World Bank; OECD 家族データベース

図3: 婚姻率と出生率の推移—特定の先進国市場において

³ USA Today、ミレニアル世代はあらゆる側面での他世代とは異なる。データをここに示す。

きっかけとなる人生の節目の変化

ミレニアル世代より前の世代の節目



ミレニアル世代の節目

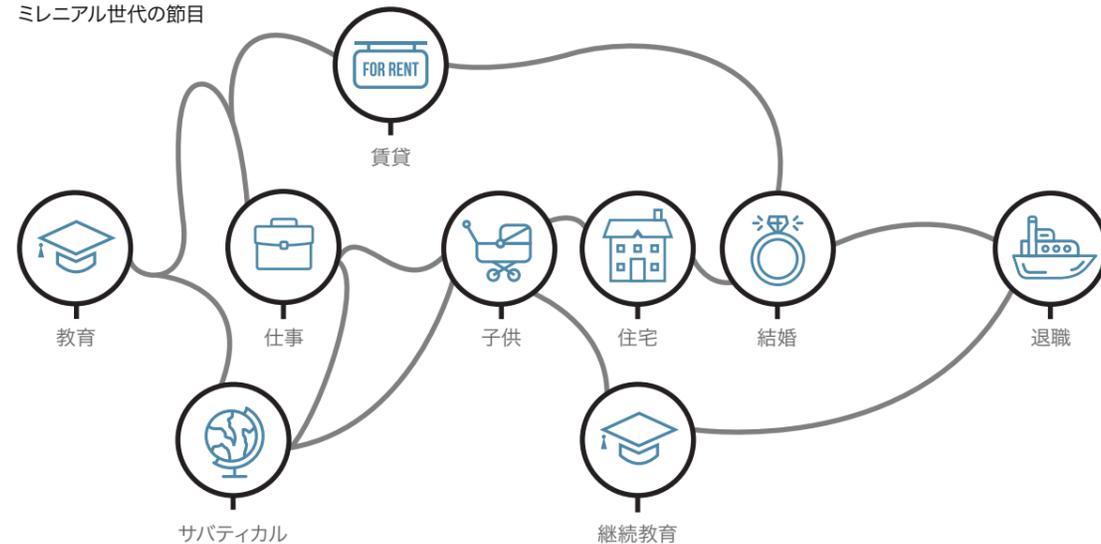


図4: きっかけとなる人生の節目の変化

「願望」から「恐れ」へ

生命保険購入のきっかけとなる人生の節目が変化することは、ミレニアル世代の特色の一部に過ぎません。生命保険購入に関する、ミレニアル世代の根本的な動機は、以前の世代とは基本的に異なっています。すでに言及しましたが、世代の状況が考え方に影響を与えるのです。例えば、X世代の保障についての見方は、不動産物件の購入、結婚、子供など、人生のポジティブな経験と関連しており、X世代の成長期が比較的好況な時代であったことを反映しています。

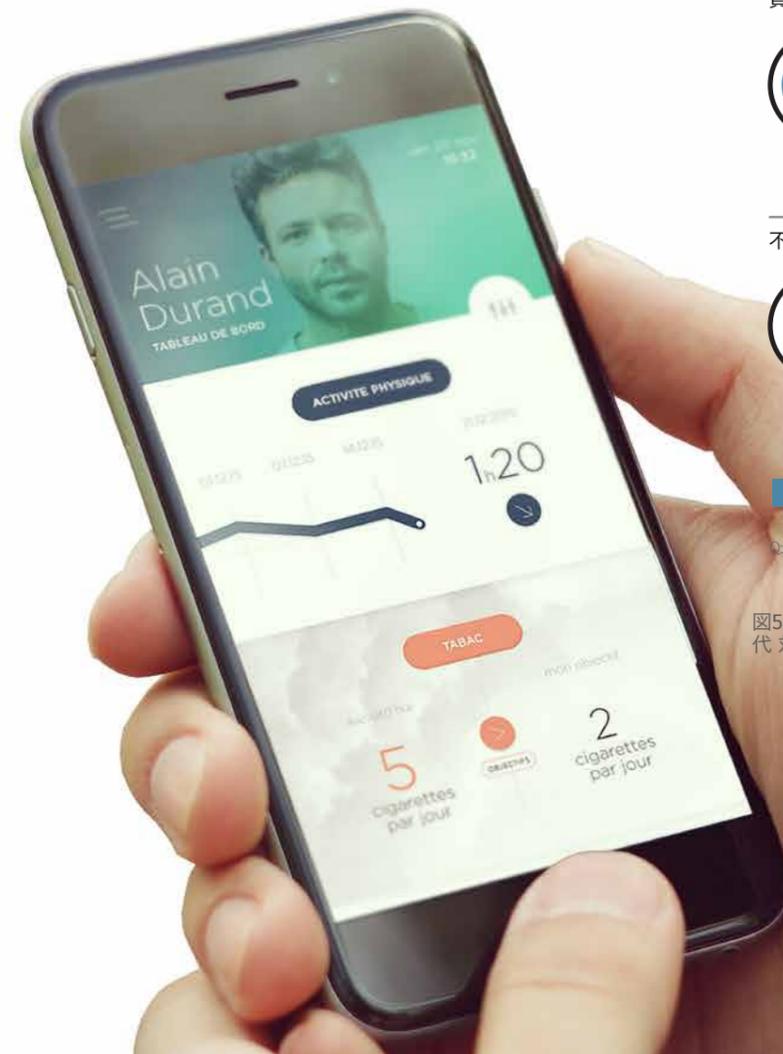
これと比較すると、先進国市場のミレニアル世代は、多大な不確実性に直面しており、他の世代と比べてリストラによる解雇、負債、病気への恐れがより大きい動機となっています(図5)。保険加入の動機が、安心を求める気持ちから不安定さへの恐れに転じています。ミレニアル世代に

とっては金融危機が明確な参照事象であることを考慮すると、こうした考え方の違いは直感的であり、金融機関への厳しい態度にも表れています。

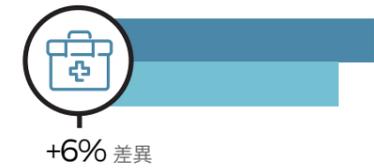
このような不信感に加え、雇用パターンの変化やこれに伴う雇用見通しに対する不安感を抱える先進国市場のミレニアル世代にとっては、購買力が真の懸念事項となるのは当然です。価格対価値の比率に、単に納得がいかないのです。購買力と価値観の状況が変化しており、生命保険に加入していない全世界の消費者の45%は、財政的に余裕がないことを理由にしています。

ミレニアル世代が他の世代と大きく異なるのは、ギグ・エコノミーやシェアリング・エコノミーなどの造語で称される経済形態を伴うライフスタイルで、この世代は、購入よりも賃貸、資産よりも体験を選ぶ傾向があります。このような短期的な経済環境においては、生命保険のような長期的な計画の魅力は衰えてしまいます。

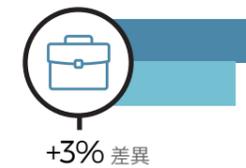
これらのネガティブな動機をポジティブなメッセージに再構成することで、人生の節目の発生時期や期間が各個人で異なる、経済全般に懸念を抱える世代へ特化したマーケティングをすることができます。しかし、テーマ2にある通り、健康優先主義が生命保険を将来購入するであろう理由となっている点は、世代を超えて現代の消費者の考え方を形成する急進的な傾向となっていることを示しています。



病気/事故への恐れ



失業不安



結婚/子供



負債



不動産



■ ミレニアル世代 ■ X世代

最近購入した商品を買った理由は?

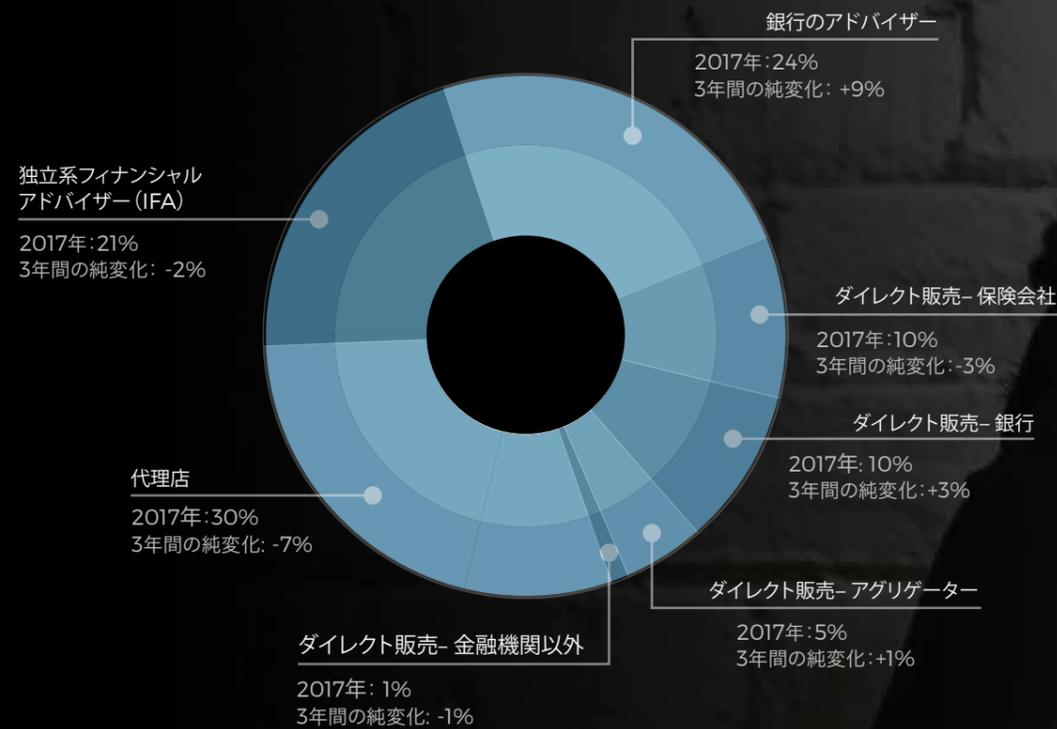
図5: 生命保険購入のきっかけ— 先進国市場のミレニアル世代 対 X世代

好まれる保険商品と提供される保険商品のずれ

世代によって好まれる保険商品や販売チャネルは異なります。例えばミレニアル世代は、定期保険よりも貯蓄型保険、重病保険、および所得補償保険を選択する傾向がありますが、これは生涯にわたる保障から生活の補償へと考え方が移行していることを示しています。

このようなずれは商品選択にのみ見られるものではありません。顧客と業界の販売チャネルの好みはさらに隔たりを広げており、相違点が増大してきています。金融危機以後、多くの市場では、銀行が所得補償保険の販売を抑えて中核事業に注力するようになると同時に、ミレニアル世代の顧客は地元の銀行支店を通して保険商品購入を望む傾向が増大しています(図6)。これに加えて、ミレニアル世代のわずか30%が情報源としてウェブサイトを選択しており、これはX世代と同じ、また団塊世代の23%と比べてもそれほど高い数値ではありません。

しかし最も重要なのは、オンライン・アグリゲーター(情報収集サイト)を介する購入形態への需要は、英国やドイツなど特定の市場を除けばまだニッチ市場に過ぎず、これは、テクノロジー優先主義のミレニアル世代が一般的に価格重視志向でデジタル・ネイティブであることを考慮すると、驚くべき数値です。デジタル化が加速する世界における人間同士の接点の重要性を保険業界は過小評価してしまっているのでしょうか?顧客エンゲージメントの度合いに関わらず、人との触れ合いはすべての世代に共通して恩恵を与えます。ミレニアル世代がいつ、どこで、何を選択しているのかについて、保険業界は注意を払っていません。



Q: (最近購入した) 商品は主にどの販売経路を通して購入しましたか?

図6: 販売経路の使い方 —ミレニアル世代

考察

考え方に関するデータがカギを握る

広範な人口動態的傾向が裏付ける本調査の結果は、生命保険購入のきっかけとなる点はそれほど離散しておらず、より複雑で年代的にも多様であることが示されています。典型的なミレニアル世代の流動的なライフサイクルに対応して、考え方および行動に関するデータを収集して活用することがこれまでになく重要になっています。顧客行動の洞察と綿密な顧客プロファイリングは今ではビジネスにおける競争の基礎となっており、生命保険会社が顧客中心主義の目標を達成するためには、絶対不可欠な要素でもあります。

もの言わぬミレニアル世代

ライフスタイルと経済的なプレッシャーが要因となりミレニアル世代の販売チャネルの選択には基本的に保守的な側面があるため、業界がこれに注意を向けることで販売機会を見出すことが可能です。

テーマ 2

考え方に影響を及ぼせば、行動が変わる

テーマ1の調査結果は考えさせられるものとなりました。生命保険は、このまま急速に時代にそぐわないものとなってしまいませんか? 複雑化する「ひとつの経済」の中で、特定の基本条件が各世代に共通して存在し、保険会社に解決方法を提示しています。

家族構造は多様化し、これまでの社会的責任が見直される中で、健康の重要性が増しています。世代を問わず現代の消費者は健康に関心を寄せています。容姿に重点を置く傾向がある「健康」には議論の余地はあるものの、健康は価値がある現代の資産です。健康を用いた生命保険業界のイメージ作りが業界の明るい未来を築くカギとなるかもしれません。

本調査では、このような健康優先主義は、年齢層ではなく考え方に依存することが明らかになっています。団塊世代の30%、X世代の33%、ミレニアル世代の32%が、健康に関する問題が将来の保険加入の動機になると回答しています。健康は明らかに全世代にわたって重要ですが、その根拠および傾向は世代によって異なります。例えば、不透明感が浸透するミレニアル世代には、健康の目的を具体的に掲げることが有効なひとつの方法です。多くのミレニアル世代の人々にとって、健康はまさにステータス、シンボルであり、誰もが目指すことのできる目標なのです。

健康とは、新しい豊かさのこと

マーケット・インテリジェンス・プラットフォームのCB Insights社によれば、健康とウェルネスはAIで最も注目される投資分野となっています。¹ 図7が示すとおり、大手テクノロジー企業がこの分野に進出しているということは、このような変化が明らかであることを示しています。また、ヘルスクエア業界は、予防医療とその結果に注目しています。

¹ CB Insights, 「人口知能の状況(The State of Artificial Intelligence)」
©著作権はスコールグループのリマーク インターナショナルが所有します。



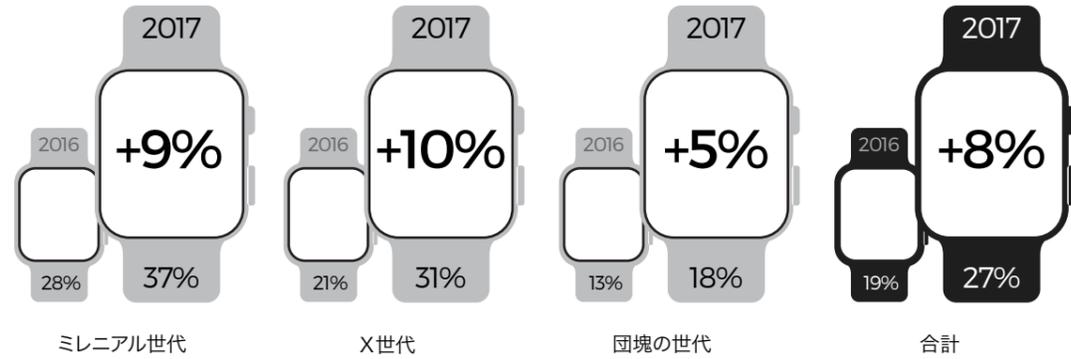
図7: 健康への関心と投資

全世代に及んでウェアラブル・デバイスが急速な成長を続けていることが本調査で明らかになっていますが、これも健康的な生活を社会全体が望んでいることの顕れです。昨年調査では、ウェアラブル・デバイスの需要が南アフリカとアジアの新興諸国で高まっていることが確認されましたが、健康度が劣る顧客からの支持は全体的に限られていました。今年の調査では、先進国市場および新興国市場両方において、全世代を通してウェアラブル・デバイスへの需要が大きく飛躍したことが確認されました。図8では、ウェアラブル・デバイスを所有する顧客は昨年に比べて42%増加しています。

このような全世代での増加は、パーソナル・ウェアラブル市場の存続性への否定的な意見に対抗するものとなっています。評論家の多くは依然として肯定的です。世界のウェアラブル市場は市場最高値を更新しており、2016年第4四半期のウェアラブル出荷量は3,390万ユニットに達し、前年同期比16.9%増となっています。² 否定的な報道でさえも、ミレニアル世代の関心の高さは認識しています。³ 事実、ミレニアル世代の37%がウェアラブル・デバイスを所有しており、他の世代よりもウェアラブルの使用割合が高いことが本調査でも明らかです。

² IDC「ウェアラブルは終わったのではなく、第4四半期に市場成長が16.9%を記録し焦点が移行したのみ」

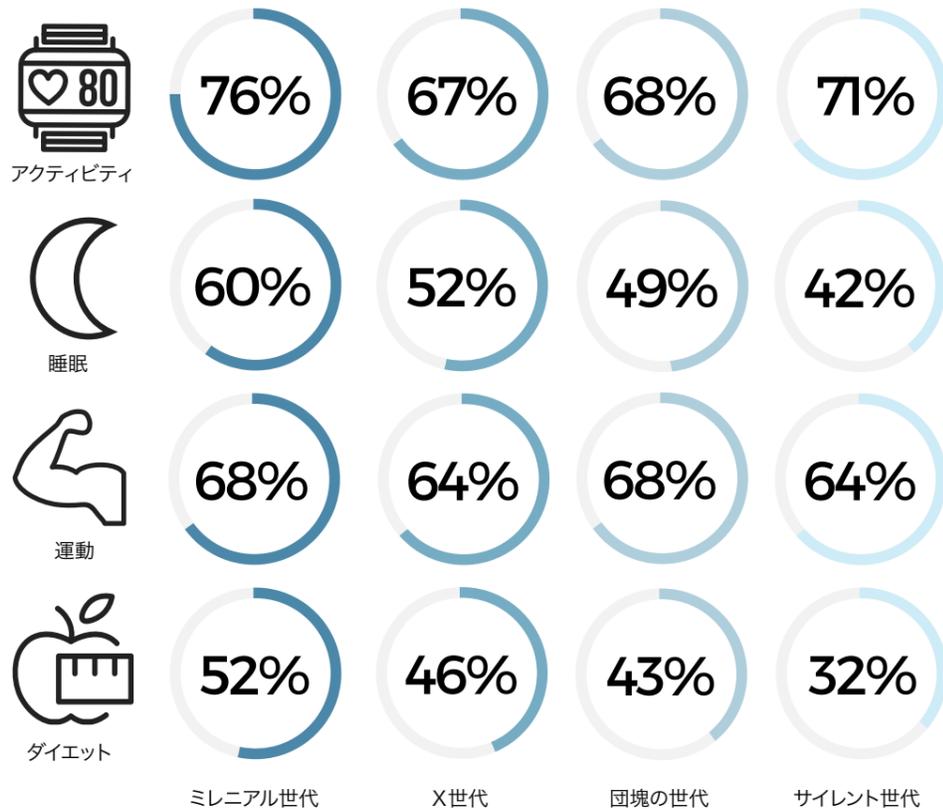
³ 例えばTechCrunchの記事によると、2017年には18歳~34歳の年齢層の30%がウェアラブルのユーザーとなり、この割合は全人口と比べて17.6%高い(文獻目録を参照)。



Q: あなたは、自分の運動/食物摂取/睡眠/パターンなどの情報を計測できるウェアラブル機器を持っていますか?

図8: 世代別ウェアラブル使用(前年比)

数社の大手企業(Jawboneなど)がすでに臨床分野や競技分野への応用というニッチマーケットでの取り組みに注力し、ウェアラブルのビジネスモデルは未だ形成過程ではありますが、基本的な消費者需要が確立され、成長を続けています。これはビジネスモデルが固定され、顧客需要が低下している保険業界の現状とは対照的です。テクノロジーが向上して新たな使用事例が増えるにつれ、使用者の数も増加します。スマートフォンが発明された1990年代半ばには、現在のような導入は想像もできなかったことです。



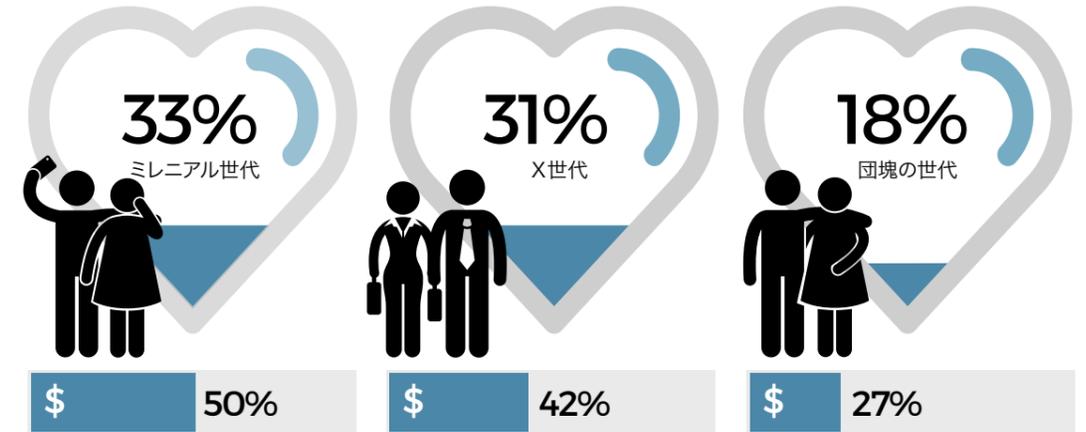
Q: もし買うことを検討する場合、次のうちどのような目的で使うと思いますか?

図9: ウェアラブルを使う理由(将来的なユーザー)

ポジティブな活用

ミレニアル世代は、単に活動をモニターするだけでなく健康や運動のデータを入力して所有するデバイスを十分に活用する傾向があります(図9)。この若年層がウェアラブルを頻繁かつ能動的に使用することは、同分野での成功を目指す保険会社にとっては明るい見通しと言えます。

ミレニアル世代は最も高い受容性を持ち、ライフスタイルに関する考え方に順応するためのサポートを受け入れ易いという、非常に心強い兆候を示しています。より健康志向の考え方を養い日々の習慣を徐々に変えることで、長期的な行動変化を実現することができます。



Q: ウェルネス・プログラムとは、健康的なライフスタイルで生活すると報酬を得られる(商品やサービスの割引など)プログラムのことです。

あなたは現在ウェルネス・プログラムに加入していますか?

Q: 魅力的な賞品を獲得できるプログラムに加入するために月額料金を支払うと思いませんか?

図10: 世代別ウェルネス・プログラムの導入状況と購入意欲

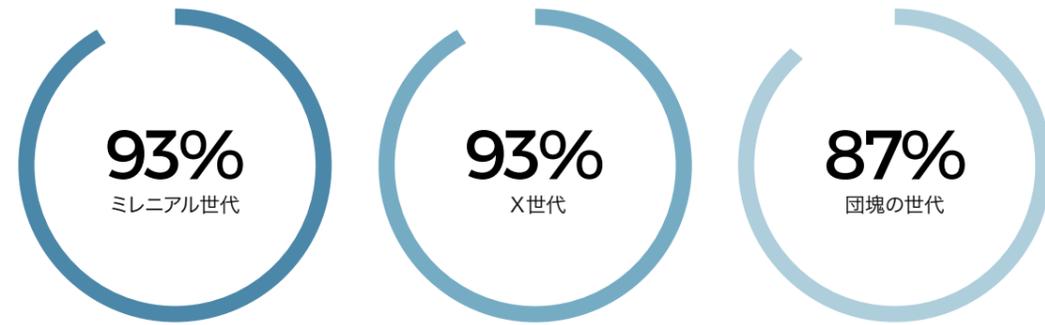
顧客が真の価値を認識しているか否かを示す最も顕著な指標は、サービスに対して支払う意欲の有無です。ミレニアル世代はウェルネスに深く関与し、ウェアラブルの使用に熱心であるだけでなく、インセンティブ付きプログラムに実際の月額手数料を支払う意思があると本調査で答えたのは半数に及びました(図10)。データを世代別の内訳で見ると、新興国市場の団塊世代の考え方は先進国市場のミレニアル世代とよく似ていることが示され、支払う意思を持つ割合はそれぞれ43%と40%になっています。これは考え方は市場背景に影響を受ける例で、前述のミレニアル世代とサイレント世代の経済的な懸念が似ていたことに通じます。

変化に向けて提携する

ウェアラブルを長期的に価値あるものにするには、正しく使用する必要があります。これには、集積されたデータから顧客がベネフィットを得られる包括的な提案が求められます。人口知能(AI)がサイエンス・フィクションではないことをほとんどの保険会社が認識しています。しかし、彼らの大半がAIをほとんど活用できていないのが現実です。高度な人工知能が支配する世界に順応するという大きな課題に直面する現在、リアルタイムの行動データを使用した健康プログラムが前進へのカギとなります。

このようなプログラムは、保険会社が持続可能なイノベーションをするために欠かせないデータを収集する最も戦略的な手段です。ただ、早急に行わないと、AIツールが完全に高度化され保険会社が顧客をエンゲージメントするのに苦労し、時代に取り残されてしまう恐れがあります。

図11が示すように、ウェアラブル・デバイスが顧客の行動とライフスタイルに影響を及ぼすと顧客が答えていることは非常に有望です。しかし、継続的なエンゲージメントには、顧客が有意な成果を享受できなければなりません。顧客は単なるデータの再生や、再読み込みを行う画面を求めているのではないからです。つまり、集計されたデータから包括的かつ状況に沿った所見が抽出されなければならないということです。顧客が必要に応じて適切なサポートを受けられるようにする必要があります。つまり、顧客は自己の「仮装化」ではなく、自己の「定量化」を求めているのです。情報に基づき、関連性のある方法でエンゲージメントが確立されている顧客は、契約失効率が最も高い初年度に支払い不履行になる可能性が低下します。



Q: ウェアラブル・デバイスを身に付けることで、次のうちどのような成果が期待できると思いますか？ > 行動が変わる > ライフスタイルが改善する

図11: 世代別に見るウェアラブルが顧客行動に与える影響

実際、ReMarkの提携先e-ヘルスプラットフォームのUmanlifeは、健康に基づくエンゲージメントは顧客の持続的な行動変化を促進し、保険会社と顧客間の関係を改善するという有望な可能性を実証しています。当社のデータ・サイエンティストは、体重、コレステロール値、血圧、そして活動レベルに特筆すべき影響があったと結論づけました(図12)。接続したスケールはUmanlifeのプラットフォームで最も一般的に使用される接続デバイスです。体重は一般的に健康のみならず容姿にも関連することから、改良した定量的な測定基準から得られる実際の定性的な成果を消費者が求めていることを浮き彫りにしています。

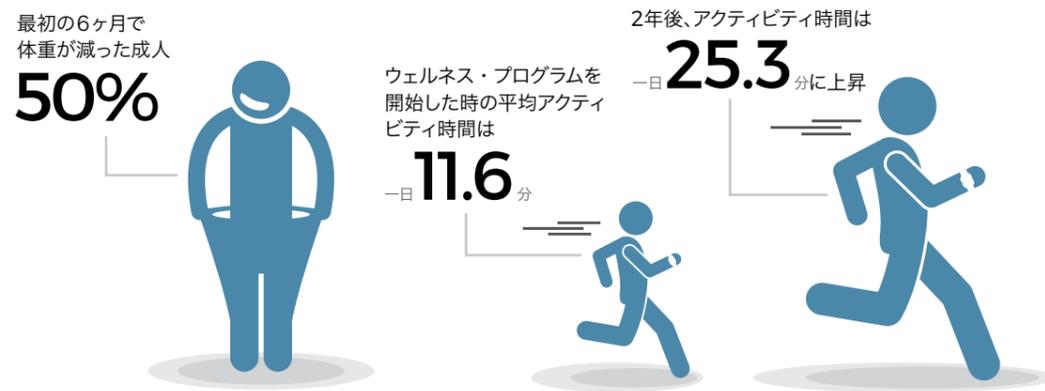
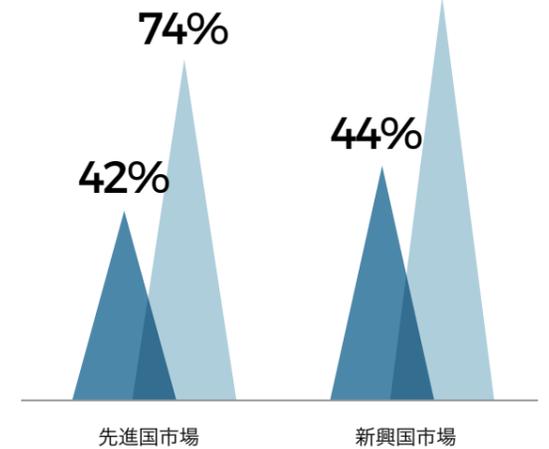


図12: Umanlifeのケーススタディ

■ ファイナンシャル ■ ウェアラブル **82%**



Q: あなたの保険料が割安になる場合、次のような情報を提供すると思いますか？
Q: 生命保険料の割引を受けられる場合、ウェアラブル・デバイスからの情報を保険会社に提供すると思いますか？

この実際のデータによって、「価値はデバイス自体ではなく付随する現象に存在する」という当社の持説が裏付けられています。しかし当然ながら、プラットフォームそのものは単なる入り口にすぎません。このプラットフォームは効果的なデータ・アグリゲーター（情報収集プログラム）として機能し、保険会社はこれを使用してリアルタイムのデータを取得してモデル化し、顧客にカスタマイズした推奨案を提示することが可能になります。図13は、インセンティブ付きウェルネス・プログラムの一環としてデータ共有を行うことへの顧客の意欲を示しています。健康を成長戦略とする有効性には疑問があるかもしれませんが、実際、顧客がウェアラブル・デバイスのデータを共有する可能性は財務情報を共有する可能性のほぼ2倍であることも事実です。

図13: 保険料割引を得るためにウェアラブルのデータを共有する意欲



データ – 流動的な価値の交換

データが新しい貨幣であると仮定した場合、リアルタイムのデータは金貨に相当する価値があると言えます。ウェアラブルのセンサーが発信するデータフローは、生命保険のアンダーライティング(引受業務)分野に全く新たな局面が期待できることを示唆しています。保険業界は既に継続的な引受業務の可能性について協議を行っています。しかし、個人情報保護規制が重大な問題となっていることから、図11と図13に示されるような潜在的な利益を活用できていない保険会社はほとんどありません。リアルタイムで配信されるライフスタイルのデータによって保険料割引の提供が可能になるのみならず、リスクの価格設定がより適正にできるようになるということを考慮すると、これは顧客および保険会社両者が好機を逃していることを意味します。

38%の回答者が答えているように、データ共有を望まない主な理由は、生命保険会社が個人情報を第三者と共有したり販売するのではないかと懸念でした。しかし、これについて詳しく尋ねると、ほとんどの回答者は懸念となる正当な理由を明確に答えることができませんでした。

これはシステム2の考慮した結果から抽出された回答ではなく、システム1の問題であることを意味します。当社も長年強調していることですが、消費者行動には感情が常に付随することを念頭に置かなければなりません。

保険会社はこれを認識した上で、データを共有することによって「顧客別カスタマイズが可能になる」ことを顧客に立証する必要があります。個人情報の共有に消極的な姿勢を貫く顧客もいますが、⁴ 共有相手を価値観に基づいて判断する潜在意識が常にあります。Facebookはその典型的な事例です。ミレニアル世代は、Facebookを使用しない場合に喪失するであろう機会費用が大きいので、その41%が毎日これを使用しています。⁵ 保険およびウェルネス商品にリワードや割引を組み込むことが保険会社にとって成功のカギとなります。もちろん顧客側も、当事者責任を果たさねば恩恵を受けることはできませんが、保険会社が顧客の親近感を高めて長期にわたる契約期間で顧客からのコミットメントを確保するためには、初回加入時に何らかの特典提供を行うことが必要になります。

⁴ Turow, Hennessey & Draper 「トレードオフの誤謬」参照。

⁵ Adweek調査参照: 「41%のミレニアル世代がFacebookを毎日使う」

データは私有財産

個人情報提供に関する抵抗感を軽減するもうひとつの戦略に、自己のデータを所有する権限を顧客に付与するという方法があります。例えば、様々な健康管理モジュールが備わるUmanlifeのプラットフォームを活用することは、健康に関する情報提供を顧客に促す糸口となります。消費者がリアルタイムでデータを管理できる世界初の健康データ・ネットワークのHuman APIは、顧客による自己データ管理サービスの提供に向け、最近、LexisNexis Risk Solutions社との業務提携を結びました。⁶ 個人情報保護と透明性の両方が同時に保証されるこのような革新的技術によって、ゲノムデータを保険数理に組み込むことが今後可能になるかもしれません。これには、倫理的な是非を問う議論も新たに付随します。⁷

健康の多様性—公平性とエリート主義の均衡

現在、健康サービスを提供している保険会社は「健康かつ裕福」な超少数派を対象としています。昨年の調査報告書で当社は、保険金請求の数値が大幅に良好である可能性があることから、健康度が低い顧客エンゲージメントから得られる価値に着目しました。こうした価値はまだ未開拓であるため、今回はこの逆説的なアプローチをもう少し深く掘り下げてみようと思います。

現実的であることは大切です。大多数の人々は定期的に運動をせず、常に健康的な食事をしていなくてもありません。医療ジャーナルThe Lancetに掲載された世界規模の研究によれば、肥満が世界中の飢饉よりも大きな問題となっています。⁸ ウェルネス・プログラムを幅広い人々に推進するためには、一部を疎外するような内容を避けることが極めて重要であることは明白です。実際、温情的介入主義による「先回りの手法」は、社会行動に悪影響を及ぼすことがよくあります。⁹ 喫煙者に禁煙を諭すよりも、電子タバコを勧める方がはるかに効果的であり、スマートウォッチ以上に現実的なインセンティブとなります。

健康的なエリート以外の集団を対象とする良い事例が南アフリカの保険会社AllLifeにあります。同社はHIV感染者向けの総合生命保険契約を2005年に開発しました。保険の保障条件を満たすためには、顧客は定期的に血液検査を受け、抗レトロウイルス薬を服用する必要があります。病状管理を補助し、これまでは保険に加入できなかった人々に保障を提供することで、AllLifeの取組みはHIVに対する偏見の軽減に貢献し、単なる保険保障範囲の拡大という意味合いを超える社会的なインパクトをもたらしました。

この成功に支えられて、同社は最近英国で糖尿病を保障する保険も販売しています。引受業務はRoyal Londonが行っています。これまでは総合保険として提供されていなかった新たな市場を同社が開拓したことになります。当初はニッチマーケットとして取り扱われていたかもしれませんが、実際の市場規模はかなり大きく、英国では400万人が糖尿病を患い¹⁰、中国では3億8,800万人の成人が前糖尿病の症状を呈していると推定されています。¹¹ こうしたタイプの商品においては、顧客の症状をモニターするウェアラブル・アプリの可能性は計り知れません。

健康に関する定義と志向は世代間で異なりますが、いずれの世代にとっても健康が基本的な重要事項であることに変わりはありません。保険業界の健全性を維持するために、考え方に関する世代別の微妙な差異を活用することは不可欠です。異なるライフスタイルに見合う商品を開発して異なる考え方を持つ顧客にも受け入れられるメッセージを発信するためには、価値を理解しなければならないということです。考え方が行動に影響を与えることを考慮すると、考え方に長期的な変化をもたらすことが可能な前代未聞の機会が保険市場に到来しているのです。

考察

長期的な顧客エンゲージメント獲得のためには定性的な測定基準が必要

とりわけエンゲージメントが確立しているミレニアル世代に浸透している今時の健康への考え方を事業に取り入れるためには、どのような方法で情報提供されるかを問わず、集約データから包括的な所見を顧客別に引き出すことが重要です。ライフスタイルの情報提供とアドバイスのカスタマイズ化で、個々が設定する健康目標の達成を支援し、万が一病気になることがあっても保障が受けられるという安心を届けるのです。顧客の日常の習慣にこのようなエンゲージメントを組み込むことで、保険会社と保険契約者の間に適切なパートナーシップが自然に育まれます。ライフスタイルのアドバイスへとサービスを分散させることで、生命保険というよりも暮らしのサポートに焦点が置かれ、保険会社と顧客の関係は力強いものへと変化します。

インセンティブの提供と顧客による管理

個人情報の保護に関する課題が依然として残っています。顧客に情報交換をすることで価値あるサービスを受けられるという利点を納得してもらうには、保険会社がウェルネス・プログラムにインセンティブを組込む必要があります。例えば、BUPA医療保険はスポーツウェアのブランドAdidas社商品の割引特典を提供しています。ライフスタイルのブランドを組込んで商品特典の範囲を非保険商品にまで拡大することで、消極的な購入対象であった保険契約が十分な見返りのあるサービス商品へと変わります。しかし、インセンティブの対応はデータ共有への懸念を部分的にしか解決していません。顧客による自己データ所有とアクセス管理を可能にすることで、より前向きな考え方を育むことができます。

包含的なターゲット設定

「健康かつ裕福」な少数派を追い求めるよりも、健康度が低く慢性的な病状を患う人々を対象とすることで社会的に保険の価値が増大し、より大きな社会的インパクトとなる可能性が生まれます。顧客の健康状態のモニタリングに臨床的なセンサーを取り入れることで、保険会社と顧客の関係は根本的に見直され、ライフスタイルに関するサービス提供が継続的に存在するパートナーシップにより近づきます。このような想定には、保険業界の低下したイメージを刷新する力も秘められていることが明白です。

⁶ CB Insights, Q&A: LexisNexis社のエリオット・ウォレス氏「生命保険のアンダーライティングにおける新しいデータセットについて」

⁷ Raconteur社「2017年The Future of Insurance (保険業界の将来)」p4、p6の議論を参照。

⁸ The Sydney Morning Herald, 「肥満は世界中の飢饉より大きな問題」

⁹ 「先回りの手法」の詳細はDiprose R著「Biopolitical technologies of prevention」を参照。

¹⁰ The Global Diabetes Community, 「Diabetes Prevalence (糖尿病の有病率)」

¹¹ Wang L. et al., 「2013年の中国における糖尿病と前糖尿病の有病率および民族的傾向」

©著作権はスコールグループのリマーク インターナショナルが所有します。

テーマ3

ソリューションの自動化が、顧客の行動に変化をもたらす

ウェルネスの提案にリアルタイムで考え方に影響を及ぼし、行動を変える作用を組み込むには、自動化がカギになります。生命保険に「ライフスタイル」の側面を添える新しいビジネスモデルを実現するには、高度なテクノロジーが必要となります。これまでの自動化は、社内の利便性に焦点が置かれたものが主流で、顧客よりも保険会社のために導入されてきました。直接顧客に役立つことはない事務作業をたどって「豚に口紅」などという言い回しをこれまで保険会社はしてきましたが、現在、「顧客体験」が最新の取り組むべき課題です。

自動化は保険会社にとってコスト削減の利益をもたらしますが、顧客に役立つものでなければなりません。このテーマでは、オートメーションに対する顧客の意欲と受容性について考察します。ただし、この主題は、信頼性、透明性、データ共有への意欲など広範な問題を取り上げずして探究することはできません。

昨年の調査報告書では、オートメーション化されたアンダーライティングの役割という緊急の課題を取り上げました。このトピックは「カスタマージャーニー」¹にも詳しく記載されています。今年は視点をカスタマージャーニー全体に拡大し、特にアドバイスと保険金請求について考察します。保険金請求とは結局のところ、約束と契約履行の交差点です。

¹ 「Pathways to Purchase (カスタマージャーニー)」を参照(SCOR Global Life, 2016年9月)

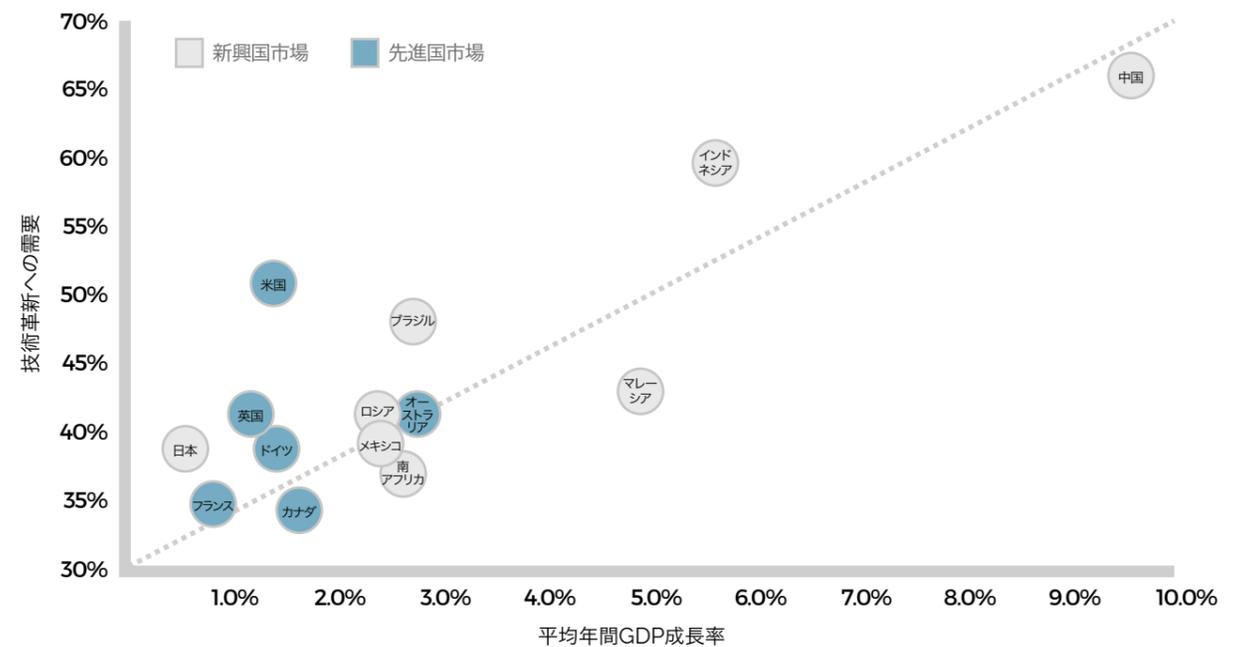
©著作権はスコルグループのリマーク・インターナショナルが所有します。

自動化(オートメーション)に対する考え方 — 想定以上の普及

オートメーションへの考え方を議論する際に重要なのは、テクノロジーと保険業界という、顧客が不信感を持つ2つの要因について言及することです。不信感の対象が2つ重なることで、顧客の不信感が倍増する恐れがあります。この増大する不信感を抑えるのみならず、できる限り信頼に転じさせるためには、保険会社が事態を慎重に取り扱うことが求められます。信頼性が高い非保険業界のプラットフォームやプロバイダと提携することが、かつてない人気の手法になっており、商品の市場投入までの時間短縮のみならず、コストやリスク管理の面における利点も持ち合わせていることが多々あります。これには、テクノロジーを救済者として表面的に称賛するのでは

なく、オートメーションの利点をわかりやすく説明するソリューションを慎重に検討することが求められます。

例えば、ミレニアル世代は本質的に技術進展を支援するなど、テクノロジー、オートメーション、個人情報共有に対する顧客の考え方を年代別に想定することができれば簡単です。しかし、これもまたテーマ1で論じたような、ミレニアル世代にはテクノロジーによる販売経路を優先とするという単純な思い込みに似ています。当社の分析では、オートメーションとプライバシーへの考え方には、年代別の傾向ではなく各市場における過去のGDP成長率とより強い相関関係が見られます(図14参照)。



Q: あなたは、人間のファイナンシャル・アドバイザーよりも自動化されたアドバイス・サービスの方を好みますか?
Q: あなたは、人間によるファイナンシャル・アドバイザーよりも自動化された保険金請求サービスの方を好みますか?

図14:経済成長と技術革新の需要の相関関係

高成長を遂げる新興国市場では、テクノロジーに対するプラスの概念がより強く示されており、これは技術進展が富と雇用創出に関連することを考慮すると当然予想されることです。これに対して、先進国市場ではテクノロジーを不確実性や雇用不安と関連付ける傾向があり、顧客に慎重な考え方を持たせる要因となっています。例えば、ハーバード・ビジネス・レビューの調査によれば、日本は世界でもオートメーションの可能性が最も高い国です。² ロボティクス分野で世界をリードする国であるにもかかわらず、日本でオートメーションに反する動きがみられるのは、リストラに対する恐れが理由としてあるからかもしれません。

² Harvard Business Review, 「オートメーションから最も大きな(小さな)影響を受ける可能性のある国々」

信頼性の共有

ドイツのように包括的な規制が敷かれている市場で、オートメーションに対する消費者の顕在需要が最も低くなっているのは偶然ではありません。規制が効果的であるために消費者は安心して人間的なアドバイスの透明性や公平性に対する信頼を保つことができるからです。対照的に、規制が緩い場合、自動化されたソリューションの方が人間的なアドバイスの代替としてより信頼されるということになります。本調査データを世界透明性スコアに相互参照すると「西洋対その他の諸国」(図15)の傾向が明らかになります。ロシア、メキシコ、マレーシアなどの国々では透明性スコアが極めて低いため、人的要素を排除してオートメーションを優先させることで信頼性の問題を改善することができます。

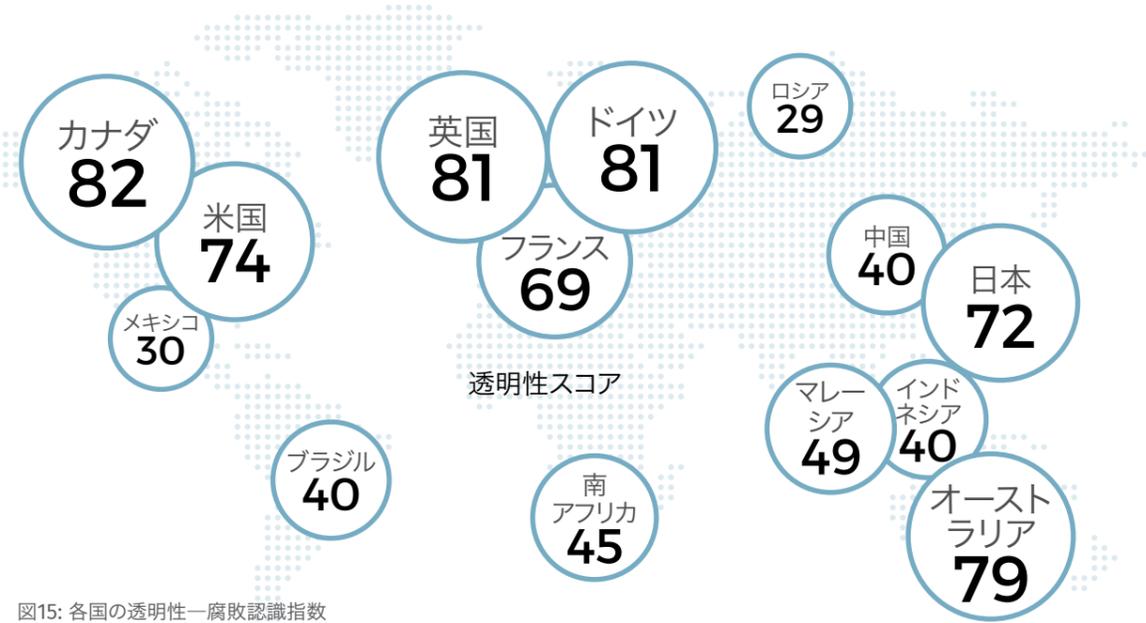
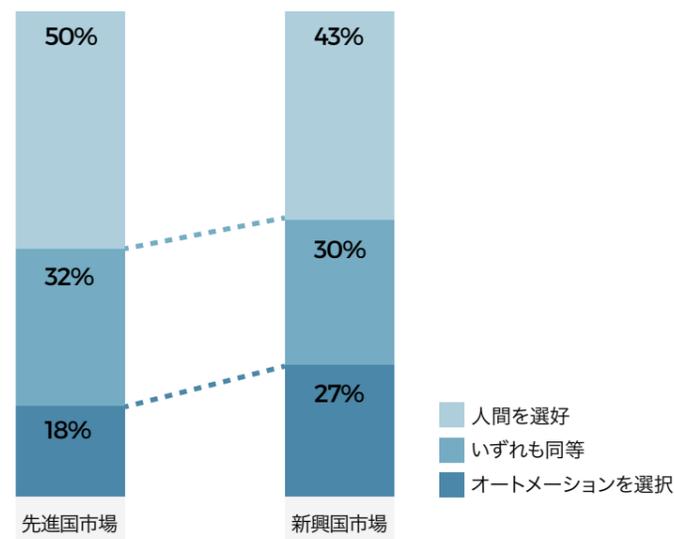


図15: 各国の透明性—腐敗認識指数

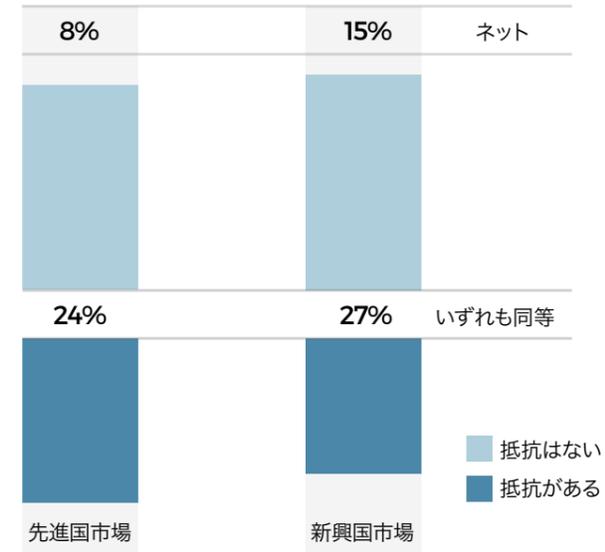
新興国市場では、オートメーション化されたアドバイスが高く容認されているだけでなく(図16)、財務情報についても共有する意欲が高いことがわかります(図17)。オートメーション化されたアドバイスを容認する傾向は、規制の欠如と不信感が強い環境であることが理由です。データ共有に対する考え方は、先進国でメディアが扇動するハッキングへの不安によって個人情報保護を最重要事項とする集団的意識が根付いており、疑念が浸透しています。³ ランサムウェア攻撃(例えば150か国に影響を与えたWannaCry (ワナクライ)ウィルス)がこのような不信感をさらに煽っています。



Q: あなたはどちらかと言うと、人間によるファイナンシャル・アドバイザーよりも自動化されたアドバイス・サービスの方を好みますか？

図16: アドバイスの自動化に対する顧客の考え方：先進国市場 対 新興国市場

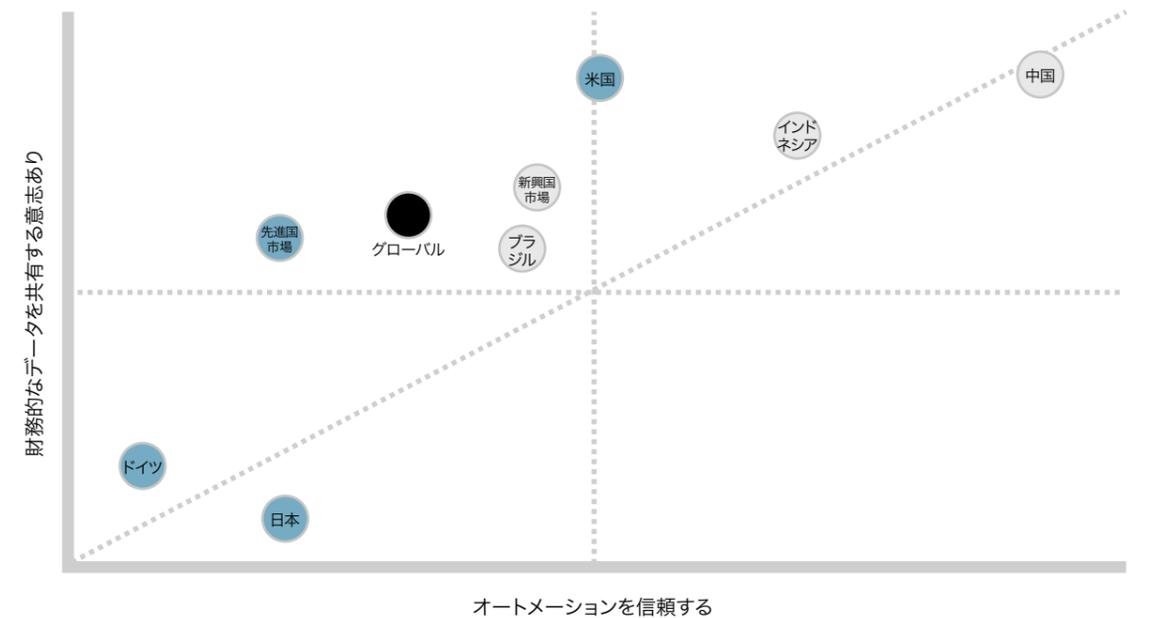
³ ドイツと米国間における個人情報に関する考え方の相違についての洞察は、U.S. News「データとプライバシーにかかわるドイツの暗号についての議論」を参照のこと。
© 著作権はスコールグループのリマーク インターナショナルが所有します。



Q: あなたは次のような種類の(財務的)情報を生命保険会社に提供することに抵抗はありますか？

図17: 財務情報を共有する意欲：先進国市場 対 新興国市場

このような一般的な市場の二分化にはある顕著な例外があります。世界でも最先進経済大国である米国は、むしろ新興国市場の考え方に似ており、他の先進国のトレンドを追う状況です(図18)。この調査結果は直感的なものです。世界の技術革新のメッカともいえるシリコンバレーは、イノベーションによる利益を世界に向けて輸出しています。対照的に、保守的な考え方が主流であるドイツや日本のような市場においては、テクノロジー対応のイノベーションを促進するのに、保険会社はより大きな努力を要します。

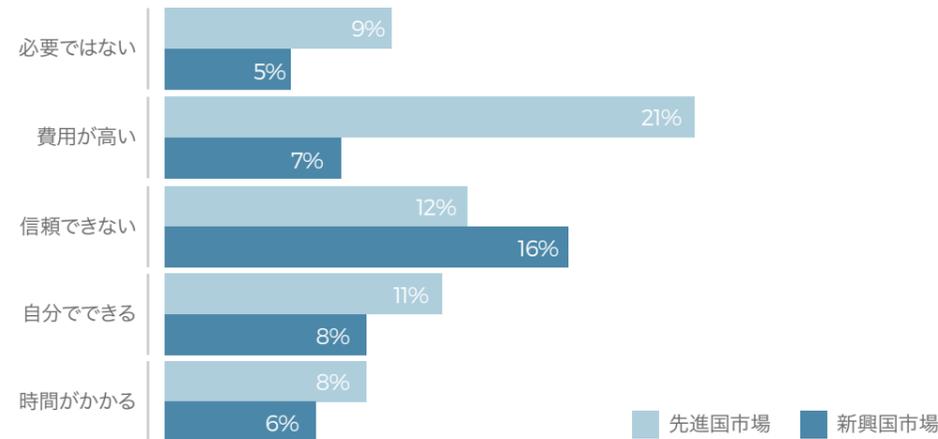


Q: あなたは次のような種類の(財務的)情報を生命保険会社に提供することに抵抗はありますか？

図18: オートメーション 対 データ共有への意欲—特定市場において

動機が多様性に対応するソリューション

このような状況であるにもかかわらず、全市場でファイナンシャル・アドバイスと保険金請求に関してある程度のオートメーションを望むという調査結果になっています。しかし、導入する動機は異なっています。先進国市場では、購買力不足がアドバイスを求めない主な理由(図19を参照)となっており、アドバイスの自動化によるコストの低下が期待されています。一方、新興国市場では規制の不備が背景となって、顧客はアドバイザーの信頼性に不安を持っていることが本調査により示唆されています。



Q: あなたはなぜ有資格のファイナンシャル・アドバイザーの助言を得てこの商品を手配しなかったのか、数文字で理由をお答えください?

図19:オートメーションを好む顧客がアドバイザーを使わない理由: 先進国市場 対 新興国市場

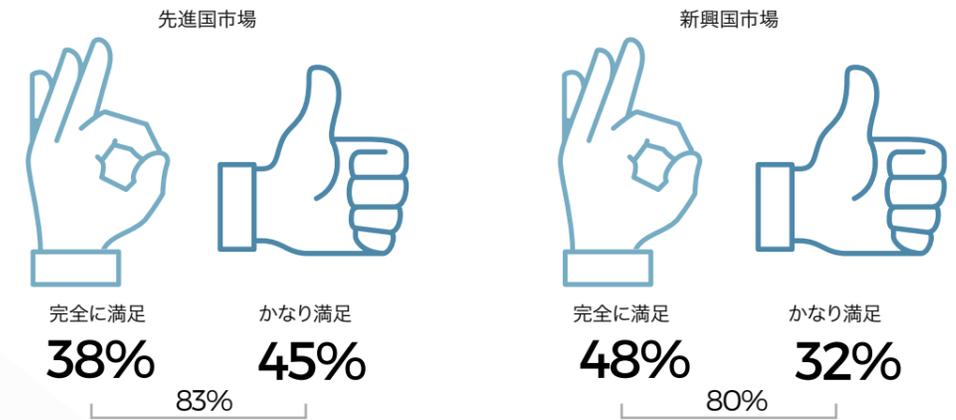
しかし、人的なアドバイスと自動化されたアドバイスが互いに排他的であるというわけではありません。事務手続きやデータ共有を自動化することは理にかなっているものの、オートメーションを開発する上で、人的要素を全て否定するべきではありません。ほとんどの顧客は必要な時には人的サポートへのアクセスを望んでいます。オートメーションは新興国と先進国の両市場で信頼性や購買力の問題を軽減できる可能性があり、アドバイザーは全く必要ないという回答は、ほんの少数にすぎません(図19)。デジタルのみの過程は効率的ではありますが、量的要件を満たすためには従来の販売経路を無用とするわけにはいきません。顧客はハイブリッド的なアプローチを求めています。

アドバイザーの価値を声高に主張する

本調査の結果では、アドバイザーの価値が保険金請求の分野において明らかに過小評価されていることが示されています。2015年の世界消費者調査(GCS)で、当社は保険契約購入プロセスにおけるアドバイスの価値について調査しましたが、今年は保険金請求プロセスにおけるアドバイスの価値について調査します。

保険金支払いは、多くの面で保険会社と顧客の間の契約履行を意味します。その重要性を考慮して、新規契約の

牽引要因以外の状況についても掘り下げる価値があると思われます。保険金請求に関する顧客からの回答は全体的にポジティブ(図20)でしたが、本調査回答者のうち10%の人が請求を拒否されたことに不満を表明しています。残念なことに、不満を持つ顧客ほどそれを公にする傾向があり、ソーシャルメディアを介して不服を訴えます。当然ながら保険業界の課題は、ポジティブな成果を宣伝するとともに、消費者保護団体を設置して不満を訴える少数の顧客に対応することです。

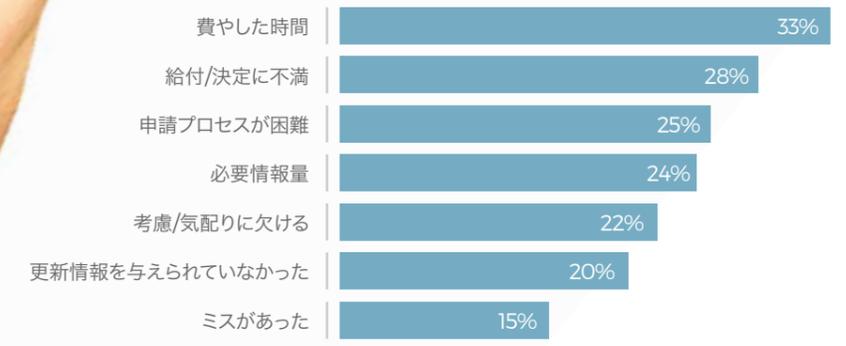


Q: 生命保険金の請求をしたことがある場合、請求プロセスにはどの位満足しましたか?

図20: 保険金請求プロセスでの満足度



さらに、全市場すべての販売経路において、保険金支払いまでの時間が長いことが最も多い不満となっています(図21)。実際にミレニアル世代が行った請求件数は少ないものの、瞬時に満足を得ることに慣れたミレニアル世代にとって、保険金請求時の不満が最も深刻な問題となるのは当然だと言えます。楽観的に見れば、請求にかかった時間に不満を持つことは、サービス自動化への支援ともなります。自動化は請求手続きに関わるその他の不満も緩和します。例えば、誰かが恣意的に判断しているのではないかという懸念も排除することができます。確かに、効果的な技術開発の前に必要なプロセスを見直すことで、申請プロセスにおける困難が改善されるはずですが、慎重に取り扱う必要があるのは、裁定審査の要素すべてについてです。気配り、理解、共感といった側面に対する顧客の懸念は、オートメーションで対処できない要素です。



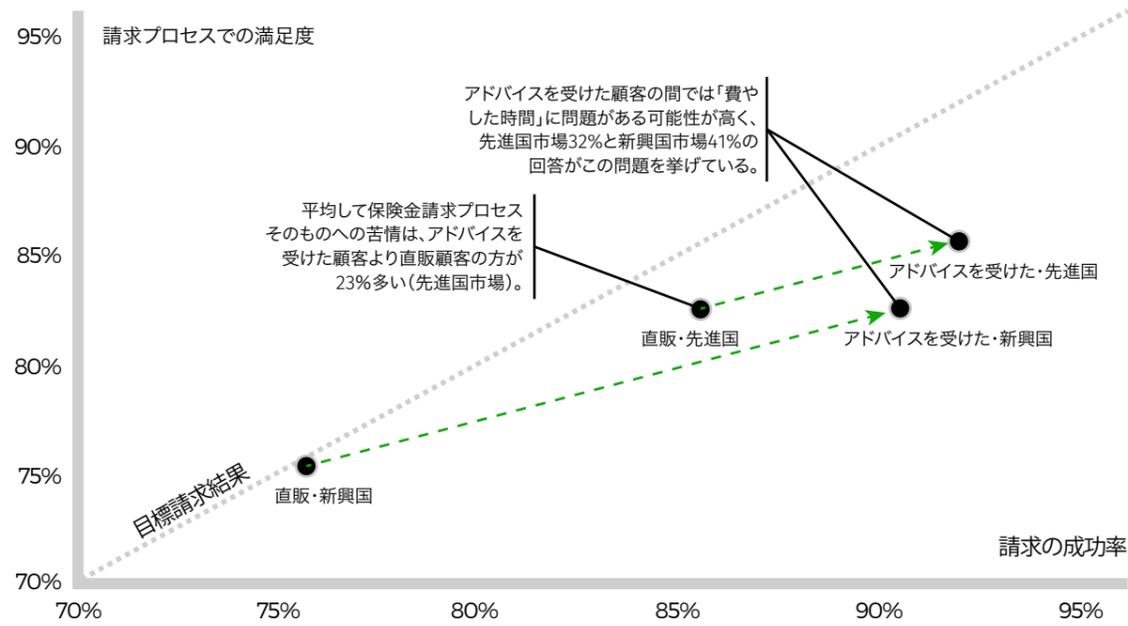
Q: 生命保険金を請求するプロセスで最も大きな問題は何でしたか?

図21: 保険金請求プロセスでの問題

図22は、顧客がアドバイスを受けた場合に保険金請求での満足度や請求金支払いの成功率が上昇することを示しています。新興国市場の直販経路における保険金請求の成功率が際立って低い事実は、業界にとって深刻な規制管理の課題を示しています。間違った商品が販売されたか、または誤解が生じていた(この可能性が高い)ことが明白であるからです。また、請求時ではなく契約時にアンダーライティングをすることの重要性が再度浮き彫りになっています。先進国と新興国の両市場でアドバイザー

の価値が実証されているにもかかわらず、アドバイスを求める主な理由として保険金請求を挙げている顧客はほんの少数です。アドバイザーは保険金請求時の摩擦やストレスを取り除き、支払いを受けられるようサポートし、事前および請求時の顧客の期待をコントロールする必要があります。

アドバイザーの補助を受けることの利点をより上手く伝えることで、アドバイザーの価値に対する見識を正すことができます。



Q: 生命保険金を請求したことがありますか?
Q: 生命保険金の請求したことがある場合、請求プロセスにはどの程度満足しましたか?

図22: 支払われた保険金/給付金 対 請求プロセスでの満足度：地域別・販売経路別

ロボットの活用開始

オートメーションの導入で、保険会社側ではコスト削減が実現され、顧客側では手続きがより早く容易になります。ただし、顧客のエンゲージメントという観点からは、全面的なオートメーションは最も賢明な方法であるとはまだ言えません。アクセントチュアの最近の報告書によれば、複雑な金融商品については人的なアドバイスを望むと61%の消費者が答えています⁴。人間と人工知能の完全な融合である「フィジタル」(Phygital)の相互作用を使って、保険会社は現代の顧客の期待に応えるという課題を克服することができるようになります。人的なものオートメーションを合わせたハイブリッドモデルのアドバイスは多くあります。ロボ・アドバイスのプラットフォームとして開発されたBettermentも今では人的なアドバイスを提供しています⁵。

昨年の調査結果でも明らかのように、なかには決して満足しない顧客もいます。これは、生命保険のように慎重さが必要なビジネスでは避けることができません。しかし、当業界に可能なのは系統的な顧客の不満に対処することです。



⁴ Accenture、世界中の顧客10人に7人はロボ・アドバイスを歓迎
⁵ MarketWatch、ロボ・アドバイザーが顧客のために人間のアドバイザーを採用

データの重要性

低コストと高い効率性で顧客の期待に応える体験を提供する以外に、保険業界全体にわたる新たな接点が躍進的な改善の道を示しています。保険金請求、アドバイス、そしてアンダーライティングのすべてがテクノロジーをさらに活用することによって加速する場合、カスタマージャーニーのあらゆる地点でデータ取得が可能になります。このように遍在する所見によって、より広範な行動モデルが連結され、シームレスでカスタマイズされたライフスタイルのサービスや商品の提供が可能になります。

考察

アドバイスが選択を導く

生命保険は消費者の様々な優先事項の中で高い位置を占めるものではありませんが、必要な選択肢として提案を確実に引き立てる方法がいくつかあります。ひとつは商品構成の設計やプレゼンテーションに焦点を当てる方法で、テーマ4で詳しく検証します。もうひとつは、顧客を適切な選択に導くアドバイザーの付加価値を伝えることです。

オートメーションと従来のアドバイスは敵ではなく味方の関係にあります

オートメーションと人間によるアドバイスは、両方を合わせることで顧客体験の向上につながります。複雑な財政上の決定を下す際は、顧客は今でも人によるサポートに頼ることが圧倒的に多いことが知られています。人はロボットの心臓外科医を信頼する割合のほうが、ロボットの銀行員を信頼する割合よりも2倍高いということがHSBCの報告で明らかになっています。⁶したがって、オートメーションはアドバイス過程の一端として位置付けた開発および使用を検討した場合に、最も効果的に適用できるのです。

信頼のための意思伝達とパートナーシップの確立

テクノロジーの可能性を実現するには、信頼性に重点を置くメッセージ配信を異なる市場や世代のセグメント別を実施する必要があります。信頼性の高い非保険プラットフォームと提携することが、顧客の信頼を得る手段となります。次のテーマで説明するように、柔軟性を商品構成の中核に据えることが消費者の疑念の軽減に役立ちます。さらには、オートメーションを取り入れることでこの柔軟性が提供できるようになります。

⁶ ロボットに心臓手術を任せると答えた顧客は14%である一方、ロボットに銀行の貯金口座の開設を任せると答えたのはわずか7%。The Financial Brand、「ハイテク恐怖症の台頭-テクノロジーの取り入れには教育がカギとHSBCが言及」を参照。

テーマ 4

選択の自由

本調査の最後のテーマでは、顧客の選択と商品特性の需要について検討します。昨年の報告書では、価値とコスト間の重要な違いについて説明しました。特に先進国市場の顧客の回答に「価格が高い」という意見が多かったことは、生命保険の価値に対する顧客の認識が低いことを示しています。2016年の「価値のクライシス」は今年に持ち越され、多様な年代層が何を実際に評価しているのかを理解するという課題となっています。購入よりも賃貸、資産よりも体験の所有を好む「賃貸世代」の台頭で、顧客のニーズと価値観、ひいてはその購買力に変化が生じています。

コモディティ化の影響

先進国市場での規制変更および仲介業者排除の増加傾向によって、個人保険商品がコモディティ化してきました。価格ベースの比較(オンライン上のアグリゲーターなど)で価格低下が助長されることで、価格のみが差別化要因であるかのように受け取られるという状況の悪化が加速しています。生命保険商品が分離販売されることによって価値とサービスの構成要素が損なわれ、航空業界の価格競争のようなコモディティ化がまさに生命保険業界でも起こっており、過度な低価格設定の状況において、業界は完全に価格中心になるとの暗い将来を専門家が予測しています。¹

価値の基準は見る人の主観によって異なる

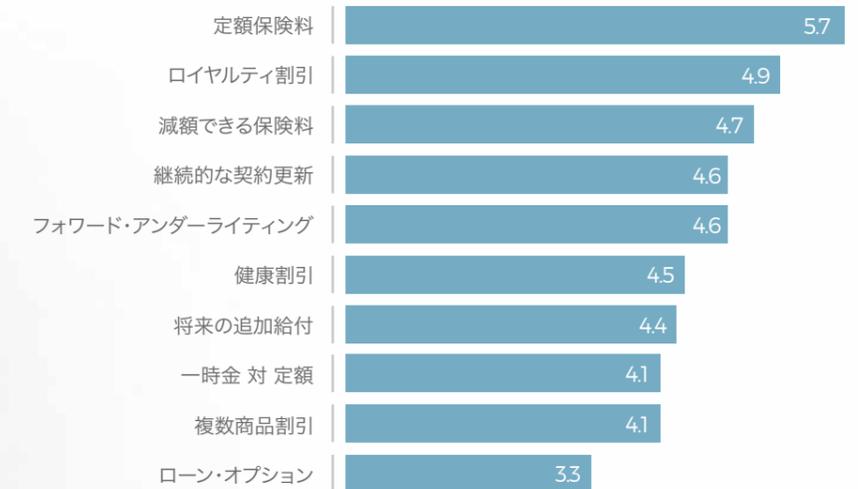
顧客に商品特性をランク付けするよう依頼した結果、顧客の好みはこのコモディティ化と合致するものでした。特定の商品特性に対する需要は限定的で、必要のない付属特性に余分な支払いをしているのではないかと顧客の懸念がその背景にあります。このことは今後詳しく調査する必要があります。

図23と図24で示されるように、全市場および全世代を通して定額保険料への需要は一貫して最も望まれる商品特性です。ここでも市場と販売経路の背景が考え方に影響を与えています。例えば、定額保険料への需要は、オーストラリアで最も高くなっていますが、これは同国ではこれまで段階式保険料が通常であったからです。このため、オーストラリアのミレニアル世代と団塊の世代は、先進国市場の平均値と比べてこの特性を好む傾向にあります。

¹ Raconteur, 「保険の将来 2016年」

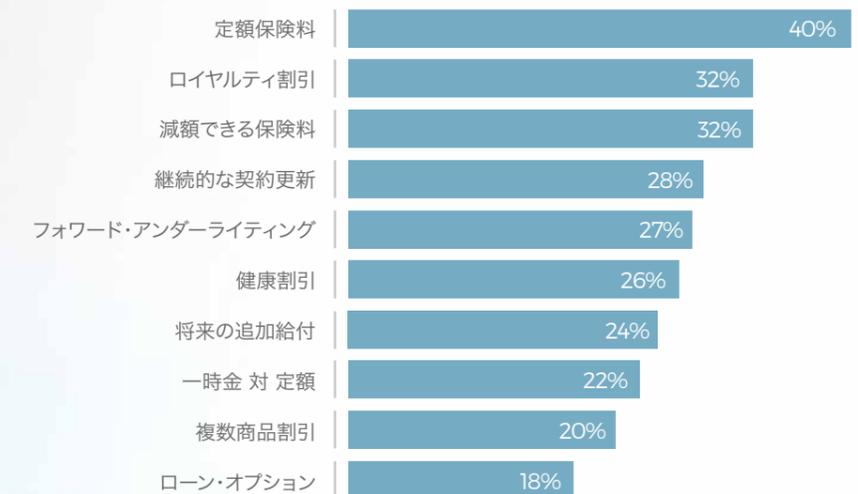
定額保険料に対する関心の他には、商品特性への需要はそれほど高くありません。調査対象者はすべての保険特性に対して、平均して10点満点中6点以下を付けました(図23)。また、追加特性に対して支払うことについては、需要が相対的に高い特性であっても回答は積極的ではありません(図24)。

こうした結果を表面的に見れば、生命保険会社は製品イノベーションよりも価格に焦点を置くべきであることが分かります。しかし、昨年の報告書でも明らかのように、顧客はコストと価値の認識を結びつけて一つのものとしてみる傾向があります。つまり「保険料が高い」というのは購買力の問題であるのみならず、価値の判断でもある可能性が高いのです。アドバイザーが顧客に商品の価値を示すことが求められるのと同様、保険会社も商品特性の利得を十分に実証しなければなりません。真の価値を伝えるためには、過度の価格競争による価格低下のサイクルを打破することが必要になります。



Q: 次の生命保険商品機能のうち、あなたの生命保険の補償範囲に一番望ましい項目はどれですか？

図23: 生命保険商品特性に対する需要



Q: 次にあげる機能の内、あなたが料金を支払っても良いと思う機能はどれですか？

図24: 保険料を支払う意欲

選択の負担を減らす—感じることを学ぶ

顧客の契約している保険が最低保険料であることを伝えても、持続的な契約となるかは不確かです。顧客の保険に対する価値と認識を強化するために、追加特性・既存の組み特性のいずれであっても、保険会社は差別化を図り、個々の特性の利得を十分に顧客に伝達しなければなりません。顧客に権限を付与するような方法でオプションを前向きに再構成するためには、選択の余地を保険の設計に組み入れることがカギになります。つまり、カスタムメイドされた関連性のある商品設定と、行動経済学者が「選択肢過多」と呼ぶ商品幅の均衡点を見出すことが極めて重要になります。

提示される選択肢が複雑であればあるほど、顧客は合理的かつ短絡的に解決する思考を失います。² 保険会社は、顧客に過度に多数の選択肢を与えるのではなく、商品および提案を容易かつ関連性の高い選択肢となるよう設計する必要があります。顧客が自らの権限を十分に認識できる程度の選択肢が適当であり、顧客が認知負荷を感じるほどの過剰な選択肢であってはけません。³ アドバイスが重要な役割を果たすことは明らかです。

顧客の認知負荷を軽減するサービスの価値は過小評価されてはなりません。

例えば、顧客のほぼ3分の1が継続的な保険契約の更新にはより高い保険料を支払うとしています。本調査の参加者が、より高い保険料を支払っても良いとする特性を見れば、ひとつのテーマが浮かんできます。ロイヤリティ割引や健康割引、継続的な保険契約更新、将来的な追加特典など、これらすべてに共通するのは柔軟性です。顧客は将来商品に変更があることを理解するだけでなく、かなりの割合の顧客がこのような変更に対価を支払うことを厭わないのです。

商品の不可欠な部分である柔軟性は、保険料が高額なことや、組み合わせ販売などの異なる特性よりも(たとえそれが「無料」でも)顧客にとっては価値があり、長期の契約に加入する決定プロセスを容易にします。前のテーマでも言及しましたが、この柔軟性を促進するのがオートメーションです。



² Iyengar, S. & Lepper, M. 「選択肢が意欲を失わせる時：良い商品への意欲には際限があるか？」

³ Schwartz, Barry 「選択のパラドックス」

© 著作権はスコールグループのリマーク インターナショナルが所有します。

ロイヤリティへの忠誠心、富としての健康

定額保険料の他にも、商品特性の好みには世代別に大きな相違が見られます。ミレニアル世代は健康割引と継続的な保険契約の更新への関心が高くなり、X世代と団塊世代は、ロイヤリティ割引と将来の保険引受に関心があります。



このような違いは直感的なもので、人生の段階に合致した特性に対する顧客の理解度の高さを示しています。団塊の世代は、長期的に勤務した見返りとして確定給付型年金を受けるなど、雇用主との間に相互的に発生する忠誠心を持っています。一方、ミレニアル世代は雇用主のみならず勤務先の業界そのものを頻りに切り替えるというような、幅広いキャリアを持つ可能性が高いです。こうした相違点には、商品の中核部は同じでも、異なる世代の好みを満たすために周辺部の差別化を図るという方策が指し示されています。このような差別化は、販売チャネルとプラットフォームの効果的な相互作用にかかっています。

健康に関しては、ミレニアル世代と団塊の世代は大変明確な定義を持っているように見受けられます。団塊の世代は健康を従来の意味で病気になっていない状態として捉えています。ミレニアル世代の定義はこれをはるかに上回り、より包括的かつ広範な精神的ウェルネスと充足感を含むライフスタイルとして捉えています。ライフスタイルは、中核的な関連性の中でもとりわけ近代的な「信仰」に似通っており、キリスト教の公教要理にもたとえられる、ハッシュタグ#eatcleanや#cardioなどが数多く用いられ、ジムはまるで現代の礼拝堂と化している

のではないのでしょうか。ミレニアル世代全員がこのようなわけではありませんが、健康の定義がネガティブな概念(病気にかかっていない)からポジティブな概念(ライフスタイル)へと移行したことは否定できません。健康に対するこうした顧客の考え方を理解し、商品提案に組み入れることで、保険会社は関連性を維持する方策を見出すことができるでしょう。

この変化は、歓迎すべきパラドックスを意味しています。生命保険へのきっかけがポジティブな動機(結婚、子供、不動産購入)からネガティブな動機(借金、病気、失業の不安)へと世代的な傾向によって変化が生じたのです。このような状況の中、生命保険会社はネガティブなメッセージに終止符を打ち、行動変化を支援して報いるというポジティブなビジネスに移行する前例のない機会を目前にしていると言えます。日常的な健康習慣に人々がコミットすることはすなわち、保険契約の費用が一部相殺されていることを意味します。以前よりReMarkは「無料」の死亡事故保険を提供していますが、現在では「無料」の生命保険を検討するまでに至っています。物品が不足していた時代には、リスクが共有されましたが、現代のように物がある時代には、価値を共有することが望まれます。

考察

顧客主導か、威圧的なセールスか

顧客へのアドバイスや選択肢の提案が保険商品のオプションや特性をマーケティングするカギとなります(例えば、どのように保険商品が構成されていて提案されるか)。選択肢を提案することは、保険商品のオプションを限定してしまうかもしれませんが、顧客が希望すれば、他のオプションを提案することもできます⁴。これは難しいことではないのに効果的に行われていないのはどうしてでしょうか。

リスクからリワードへ

ミレニアル世代およびX世代の「健康かつ裕福」な顧客は、健康をポジティブに捉えており、健康な暮らし方は現代のコスモポリタンの暮らしとして象徴されることもあります。保険会社はネガティブなリスク管理から健康的なライフスタイルに報酬を与え・育成するポジティブな方向に転換すると同時に、顧客の必要に応じて信頼できる支援者とならなければなりません。

選択肢を与える

顧客には、パッケージ提案の保険料設定は不透明に映ることがあります。保険会社が保険契約の複雑な用語や条件で、顧客を故意に惑わそうとしているというイメージを払拭するためには、各保険商品(オプション)の保険料を明確にしなければなりません。これは顧客の理解を深めることに役立ち、またその顧客の好みの詳細を入手することが可能になることで、この所見を保険会社は将来の提案に取り入れることが可能になります。

専門用語を抑える

保険料設定の透明性を補足するために、顧客へメッセージを伝えるには単に業界の専門用語を並べるのではなく、商品価値を説明することに焦点を置くように配慮します。例えば、平均的な顧客は「継続的契約更新」の意味を理解しているでしょうか?顧客へのわかりやすい説明を通して、顧客を対話に引き込むことで、このような特性を選択として提供することも可能になります。アドバイザーが価値に関する対話に顧客を引き込んでエンゲージメントを確保することができれば、これがタッチポイントとなり、アドバイザーの効果が増大します。

人生を豊かにする多様性

顧客は既存の保険商品にもある、柔軟性を求めており、顧客自身の将来における生活形態や社会の変動に前向きです。何十年も変わらず固定された保険商品よりも、ライフスタイルに合わせた保険を支持するということです。継続的なアンダーライティングは確実に業界での関心を高めています。顧客の実際の行動に応じて保険契約内容を再構成できるという機能は、ライフスタイルに基づいた保障を求める顧客ニーズに合致します。

⁴ Johnson, E.J. et al. 「説得を超えて：選択構築のツール」



結論

大胆になる勇氣

金融サービス業界に混乱の波が到来すると予測する記事が後を絶ちません。また、その地震波はすでに押し寄せているという議論もあります。カスタマージャーニーのデジタル化がまさにこの地震でした。

地震と同様、本当の脅威はその後に起こる余震です。保険業界は、すでに基盤が緩んできたことに加えて、モバイル・テクノロジー、人工知能、API経済に活気づけられた顧客の期待の高まりという津波に見舞われています。

文化はすでに変化しています。現在は混乱後の停滞期であり、大きな変化が実際に根付く時期に当たります。つまり、保険業界が新たな文化に追いつく時でもあります。

生命保険業界はミレニアル世代の考え方に対応する術を身につけなくてはなりません。これは、今日の顧客のライフステージのひとつひとつに合致したニーズを理解したうえでこれに対応し、人生の節目が前世代と著しく異なる

るミレニアル世代の行動や考え方のデータに法医学的とも言える手法を駆使して利用する必要性を意味します。

生命保険が必要とされなくなった世界における生命保険の将来はどのようなものなのでしょうか？

考え方という観点からは、顧客エンゲージメントを求める保険会社にとって、健康なライフスタイルの保障が最も有望な答えであると考えられます。Eヘルスソリューションは、日々のエンゲージメントを可能にし、予防を第一とする保障の約束を実現するための適切なアドバイスを日常生活に組み込んだ商品のプラットフォームを提示します。

オートメーションは幅広い健康とウェルネスの提案を可能にしますが、この成功はデータの共有に左右されます。ここでも信頼性が引き続き問題となり、顧客はデータ共有に対してまだ十分な理解を持ち合わせていません。これが双方に利益をもたらす情報交換であることを立証するためには、人と人工知能との適切な取り組みが必要です。

新しい試みへの挑戦

顧客が完全にかじ取りをするという今、そのことに十分な対応ができない保険会社は置き去りにされます。ウェルネス提案を補完するには、商品構成に柔軟性を組み込むことが不可欠です。このダイナミックなモデルでは、望ましい行動に報酬が与えられ、「生命」保険がその名の通り「生命」を支援するという意味を持つ将来を示唆しています。

従来の直線的な一時金給付形式の生命保険は急速に関連性が失われている商品です。今日の顧客は、暮らしに役立つ利得に魅力を感じています。生活へのサービス提供という側面を再考することが必要になっていることが明らかです。また、これは顧客需要から設計されるものでなければなりません。なぜなら考え方が重要だからです。また、考え方は変化するものです。生命保険への新しい考え方は今成熟しようとしています。

参考文献一覧

- Accenture 「世界中の顧客の10人に7人はロボットによるアドバイスを歓迎」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- Adweek 「調査：41%のミレニアル世代は毎日Facebookを使う (infographic)」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- AT Kearney 「グローバルなミレニアル世代とは？」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- BBC News 「70%のミレニアル世代が持家所有者である国」 [online] [Accessed 14 May 2017]
- Beinkandescent 「ミレニアル世代と結婚：決定要因は何か？」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- Bloomberg, 「米国の住宅所有率は1965年以降最低水準」 [online] [Accessed 11 May 2017]
- CB Insights, Q&A: LexisNexisのエリオット・ウォラス 「生命保険アンダーライティングのための新しいデータセットについて」 [online] [7 April 2017]
- CB Insights, 「人口知能(AI)の状況について」 [online] [accessed 14 June 2017]
- CNN Money, 「ミレニアル世代は団塊の世代より大規模で多様性がある」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- The Conversation 「住宅所有から賃貸世代への移行」 [online] [Accessed 14 May 2015]
- Diprose, Rosalyn 「生物政治学的な予防のテクノロジー」 *Health Sociology Review* (2008) 17: 141-150.
- The Financial Brand, 「ハイテク恐怖症の台頭—テクノロジー取り入れには教育がカギとHSBCが言及」 [online] [Accessed 6 July 2017]
- Goldman Sachs, 「ミレニアル世代の成長」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- Harvard Business Review, 「自動化から最も大きな(小さな)影響を受ける可能性のある国」 [online] [Accessed 11 May 2017]
- IDC, 「ウェアラブルは終わったのではなく、第4四半期に市場成長が16.9%を記録し焦点が移行したのみ」 [online] [Accessed 2 March 2017]
- Insurance Innovation Reporter, 「保険のコモディティ化を避けるため差別化する」 [online] [Accessed 14 May 2017]
- Iyengar, S. & Lepper, M. 「選択肢が意欲を失わせる時:良い商品への意欲には際限があるか？」 [online] [Accessed 11 May 2017]
- Johnson, E.J. et al., 「説得を超えて：選択構築のツール」、(Springer, 2012)
- Kahneman, D. 「(2011年)早くそしてゆっくり考える」 (London: Farrar, Straus and Giroux)
- MacRumours, 「個人向けウェアラブル市場を撤退して臨床向け健康製品に焦点を移行する」 [online] [Accessed 15 May 2017]
- MarketWatch, 「ウェアラブルの売上でガーミン社の収益は10%増」 [online] [Accessed 15 May 2017]
- MarketWatch, 「ロボ・アドバイザーが顧客のために人間のアドバイザーを採用」 [online] [Accessed 5 May 2017]
- Pew Research Centre, 「欧州のミレニアル世代とは？」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- Pew Research Centre, 「米国ではミレニアル世代が団塊の世代を抜いて最大の世代となる」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- Raconteur, 「保険の将来 2016年」 [online] [Accessed 30 Oct 2016]
- Raconteur, 「保険の将来 2017年」 [online] [Accessed 8 Jun 2017]
- Statista 「英国のミレニアル世代」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- Schwartz, Barry 「選択のパラドックス」 [online] [Accessed 12 May 2017]
- TechCrunch, 「米国のウェアラブル市場は予想よりも業績不振」 [online] [Accessed 17 Jan 2016]
- The Sydney Morning Herald, 「肥満は世界中の飢餓より大きな問題」 [online] [Accessed 15 April 2017]
- Transparency International, 「腐敗認識指数2016年」 [online] [Accessed 9 May 2017]
- Turow, Hennessey & Draper 「トレードオフの誤謬」 (Annenberg School for Communication, June 2015)
- USA Today, 「ミレニアル世代、すべてにおいて他の世代とは異なる」ここにデータを示す [online] [Accessed 12 May 2017]
- U.S. News, 「データとプライバシーにかかわるドイツの暗号についての議論」 [online] [Accessed 15 May 2017]
- Wang L. et al., 「2013年の中国における糖尿病と前糖尿病の有病率および民族的傾向」 *JAMA*. 2017;317 (24) :2515-2523. doi:10.1001/jama.2017.7596



SCOR Global Distribution SolutionsはSCOR Global Lifeの一部門です。組織構成:

ReMark

VeLOGICA

rehalto

ReMark ダイレクト/オルタナティブディストリビューションのグローバル・リーダー

Velogica 最新のグローバルアンダーライティングソリューション組織

Rehalto 職場の健康における欧州のパイオニア

SCOR Global Distribution Solutionsは、顧客主導での保険販売の推進を提案します。保険会社に関する比類ない知識と深遠な顧客インサイトをもって、販売戦略(優れた顧客体験を導く、効率的な社内オペレーション)を開発し、サポートします。

B2B、B2B2C、D2Cのビジネスモデルで展開している当社の販売、マーケティング・アンダーライティング、商品および保険請求ソリューションは全て市場をリードするテクノロジーイネーブラー、データ分析、および金融ソリューション企業にサポートされています。

私たちはバンカシュアランス、従来の生命保険および健康保険、タカフル(イスラム金融)、銀行および関連機関グループを含む多様な市場セグメントのバリューチェーンにおいて業務を展開しています。

本報告書は保険市場の再形成をサポートすべく、業界での議論や話し合いの促進を図るために作成されたものです。

本調査の所見について、ご意見がありましたら、ぜひお知らせください。

marcom@remarkgroup.com



ReMark

Visit us at remarkgroup.com

 **ReMark** A SCOR Group company

2017 年世界消費者調查