

世界の生命保険業界 における新たな顧客 トレンド

ReMark International およびNMG Consultingによるレポート
(2014年5月)

生命保険業界は成熟市場 ではない

ここ数年の間に、世界の生命保険業界の一部で、成長期はもう終わった(成熟期に突入した)という考えが出始めました。

しかし、ReMarkはそうは思いません。

ReMarkは「**成熟市場ではない**」と考えており、クライアントやパートナーに対し、新たなテクノロジーやより優れた戦略によっていかに先進国や新興国において生命保険ビジネスを再度活性化させるか、最新の考え方を2014年に提案します。

このレポートは、そのThought Leadershipの取り組みの最初の一端です。2014年を通じて、私達は世界中の保険会社がどのように今日の保険市場の課題に対応し、クライアントに対し一層大きな安全を提供していけるのか検証してゆきます。

リサーチや分析そして考え方の詳細について、www.remarkgroup.com/ja/成熟市場ではないにアクセスしてください。

ReMark



ReMarkおよびNMG Consultingによるレポート(2014年5月)

プリンシパルコンサルタント: Tom Dunbar

リサーチチーム: Aidan Helmbold
Jessica Sbragia

編集者: John Joyce

デザイン: Kevin Franklin
Christina Khohonggiem

© ReMark International 2014



目次

概要	5
このリサーチについて	6
主なテーマ	
1. 生命保険の購買意思決定は先進国市場と新興国市場では異なる	7
2. 継続率の管理には統合型のアプローチが必要とされる	9
3. 人口動態とセック販売禁止はビジネスの成長と利益に対する主要なリスクである	11
4. 購買行動における大きな変化を確認するためチャネルの枠を超えた検証を行う	14
5. こうしたトレンドはあなたの保険ビジネスに何を意味していますか？	17
リサーチパートナー	19





概要



Stephen Collins
最高経営責任者 (CEO)
ReMark International

世界の生命保険業界が、将来の成長を大きく損なうような人口構成や政治経済社会のトレンドそして消費者行動のトレンドに直面しているということが、ますます自明のものとなっています。

これは、単に保険会社の課題にとどまるものではありません。生命保険が提供する安心を享受している世界中の何億もの人達にとっても重要なことなのです。また、価値を生み、革新的で優れた保険によるセーフティーネットが公共政策の分野において担える部分があるということ、このことを深く理解し始めている政府や政策担当者にとっても意味があることなのです。

このリサーチでは、勃興しつつあるいくつかの顧客トレンドで保険会社が把握しておく必要があるものを検証しています。先進国市場と新興国市場の双方を検証しながら、相互の関連性もある5つの主要なテーマを特定します。

1. 生命保険の購買意思決定は先進国市場と新興国市場では異なる

「顧客が自ら購入するのではなく販売される保険」主体の生命保険流通モデルにおいては、保険アドバイザーの存在が優位を占め、先進国と新興国の市場の間にある著しい違いが容易に把握できなくなりがちです。世界中の保険会社がビジネスの成長の新たな方向を模索する中で、買い手の行動と購買動機にもっと注視していく必要があります。

2. 継続率の管理には統合型のアプローチが必要とされる

継続率の改善には、顧客や購買動機について深く理解をし、顧客とアドバイザーの関係性を適切にマネジメントしていく必要があります。顧客維持の関して未開拓である部分の一つは、販売時において顧客維持のポテンシャルにフォーカスをあてることです。

3. 人口動態とセット販売禁止はビジネスの成長と利益に対する主要なリスクである

過去10年の間、保険会社は先進国市場と新興国市場の双方において、個別の人口動態がもたらした「人口動態による利益」を獲得してきました。こうした人口動態は現在変化しつつあり、この変化に対する業界の反応、そして新興国におけるばら売りに対する影響への反応が、ビジネスの成長の輪郭を決定付けるものとなる可能性があります。

4. 購買行動における大きな変化を確認するためチャンネルの枠を超えた検証を行う

先進国市場と新興国市場の双方において、販売チャンネル構造は、各種規制や市場環境から大きな影響を受け、時を経てある一定の均衡状態に達します。販売チャンネルに拘束された状態で、保険会社は顧客の購買行動における大きな変化を見逃してしまう可能性があります。

5. こうしたトレンドはあなたの保険ビジネスに何を意味していますか？

リサーチ結果は、保険会社および業界にとっての課題を提供するものとなりました。

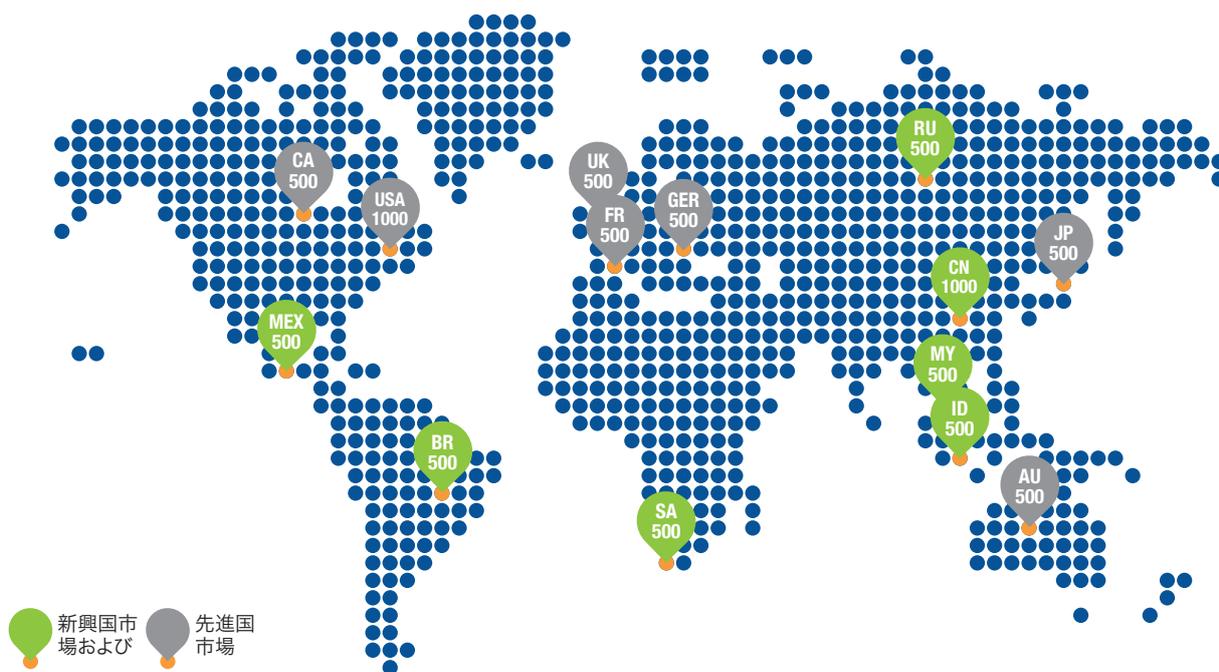
- ・ さまざまな市場や人口構成にまたがる顧客の購買動機をより深く理解していくことの必要性を強調しています。
- ・ 顧客の購買トレンドの変化に対し、異なる流通モデルをどのように適応させるのかという重大な問いを投げかけています。成功を収めるためには、保険会社は顧客マネジメントを改善し、アドバイザーとその他の販売チャンネルの間にある潜在的な矛盾に対処する必要があります。
- ・ 人口構成や消費者保護規制の変化によって、主要な生命保険市場の成長や利益が抑制されることを示唆しています。
- ・ データを有効活用すること、デジタルマーケティングの展開を行うことなど、すべてのタイプの保険会社においてこうした手法を戦略的に用いた成長戦略の選択の必要性を強調しています。

ReMarkは、2014年において、Thought Leadership資料でこうした課題を更に追究していくことをここに発表いたします。ビジネスパートナーは、リサーチ資料全体に www.remarkgroup.com/ja/成熟市場ではないからアクセスすることができます。

このリサーチについて

このリサーチは、2013年12月に実施された実地調査に加え、14箇所の主要な生命保険市場にまたがる8,000人の消費者とのオンラインインタビューに基づいたものです。その抽出と手法は、人口構成と経済パラメーターの国別代理数値群に基づいた各市場におけるベストプラクティスを収集するものです。

図1：地域別の顧客調査サンプルの内訳



世界を完全網羅: このリサーチにおける14箇所の市場は、世界の生命保険リスクプレミアムの85%を占め、世界のGDPのおよそ80%占めています。

主なテーマ

1. 生命保険の購買意思決定は先進国市場と新興国市場では異なる

個人種目保険において、消費者は自らのニーズを明確に理解し、その保障内容を十分に理解してから購買意思決定を行っています。その結果、購買プロセスは非対面（電話やオンライン経由）で実施されることが多く、保障のニーズを設定するというよりも、保険会社の選択に重点が置かれます。

顧客が自ら購入するのではなく、販売される保険か

これとは対照的に、生命保険は顧客が自ら購入するのではなく、販売されるものです。アドバイザーによる対面販売は、顧客が自らの保険に関するニーズを整理し、把握するための手助けをする上で重要な役割を担っています。世界の顧客リサーチでは、このアプローチが妥当であることが証明されています。

- ・ 生命保険の顧客の70%以上が、アドバイザーを活用すると言っています。
- ・ 10%以上の顧客は、購入にあたっての第一の理由として、自覚していたニーズよりも、アドバイザーによる助言を挙げています。
- ・ 生命保険を自ら購入する顧客はわずかで、大半はライフアドバイザーやコールセンターのコンサルタントの支援を得ているのです。

顧客が購買する理由

アドバイザーは販売促進に重要な役割を担っていますが、顧客を動機付けるものは何かを理解し、価値観が市場ごとに異なること、時間の経過

とともに進化していくことを見極めることには大きな意義があります。

一般的に、顧客は以下の4つの理由から生命保険を購入しています。

1. **負債管理** – 保険により借入や住宅ローンを保障。
2. **家族の生活の安心** – 扶養者の生活の安心への備え。
3. **健康上の不安** – 事故や疾病のコストをカバーする。
4. **アドバイザー** – (顧客ニーズや不安に対する備えではなく)アドバイザーによる提案。

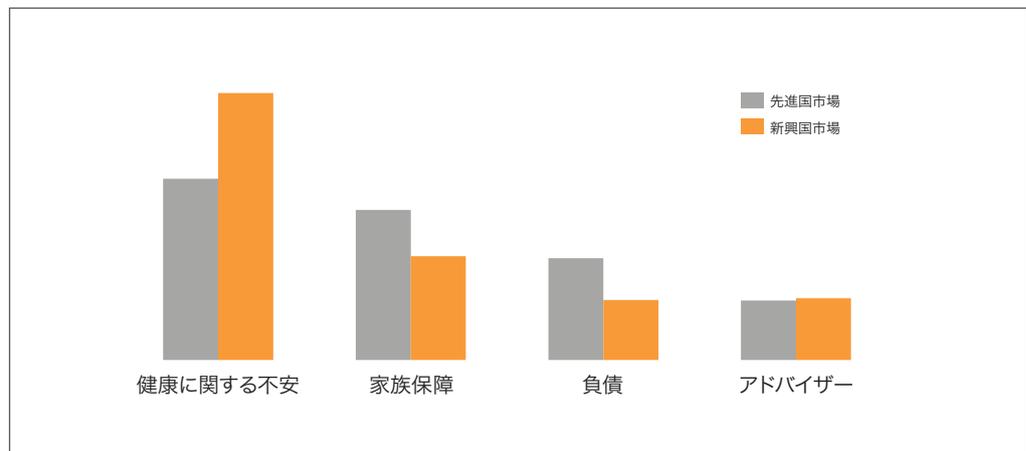
こうした主要な購買理由のリサーチによれば、先進国と新興国の市場における顧客の行動に一定の重要な相違点があることが判明しています。

- ・ 先進国市場では、負債管理や家族の生活の安心のような顧客の具体的なニーズによる行動が大勢を占めています。
- ・ 新興国市場では、顧客は健康上の不安やアドバイザーの提案を主要な動機として挙げています(図2)。

社会保障制度の影響および商品構成

このような動機の違いは、合理的なものです。新興国市場では、社会保障や医療保険制度が脆弱で、医療関連に関する顧客の不安は根強いものがあります。

図2: 先進国市場と新興国市場における生命保険購入に関する顧客の理由



“

顧客の動機やそれが先進国市場と新興国市場でどう違うのかを理解することは、保険会社はその商品体系やセグメント化そして販売戦略を調整する上で役に立つものです。

買い手の動機が市場の構造に大きく関連していることは注目に値することです。新興国市場では、リスク商品は従来から投資型商品とセット販売されてきました。その結果、生命保険の保険金額は、住宅ローン残額や主たる所得者が死亡または傷害を負った場合の家族の金銭的状态といった定量的な金融ニーズにはあまり密接に連動していません。

このリサーチは、こうした違いが先進国市場および新興国市場における生命保険の浸透度に多大な影響を及ぼすことを示唆しています。(図3・図4を参照)

- ・ 新興国市場における浸透度は、異なる年齢層を通じて概ね一定であり、財産状況(または取得能力)との強い相関性があります。
- ・ 先進国市場における浸透率は、年齢、扶養家族の数、債務水準(住宅ローン浸透度による指標)との相関性がより一層高いものとなっています。

家計が先進国市場におけるカギ

先進国市場におけるセグメント細目分析では、死亡保障の浸透率は住宅ローンと若い子供を

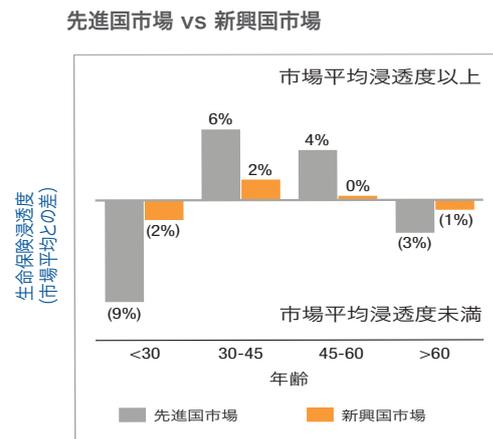
抱える中流所得層の顧客において最も高い水準であることが示されています。それ以下の所得の消費者セグメントにおいて、死亡保障の浸透率は、顧客が高齢になるにつれ、また負債管理や家族の生活の安心の必要性が弱まるにつれて低下していきます。

主な調査結果

顧客の理解を深めることは、販売および顧客維持にとって必須

顧客の購買動機やそれが先進国市場と新興国市場においてどう違うのかを理解することは、保険会社はその商品構成を調整し、特定の顧客セグメントを理解し、より効果の高い販売戦略を策定する上で役に立つものです。後述のテーマにおいて示されるとおり、それぞれの顧客の価値観が異なる人口構成の間でいかに異なっているかを理解することは、解約性向(テーマ2)や将来の市場規模(テーマ3)を分析する上でも重要となります。このことは、顧客を深く理解し、行動ベースならびに人口構成ベースでのセグメント化を可能とする「ビッグデータ」システムとその機能の重要性が高まっていることを物語っています。

図3: 年齢および財産別の生命保険浸透度



新興国市場限定

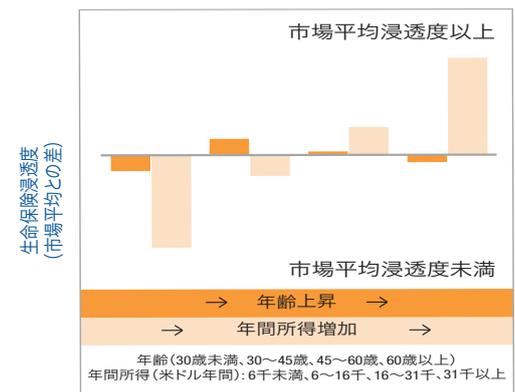
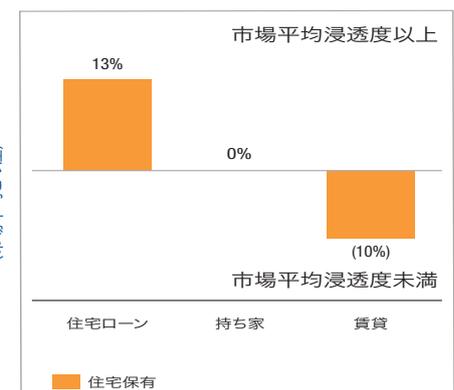
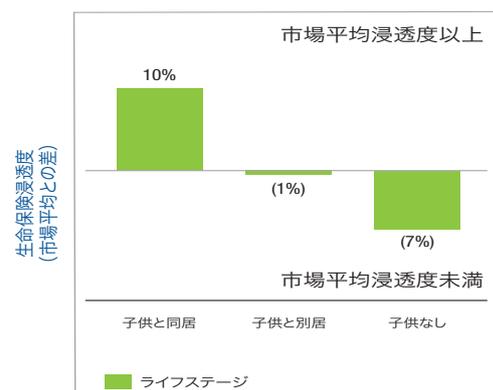


図4: 先進国市場における扶養家族数(ライフステージ)および負債(住宅保有)別の生命保険浸透度



2. 継続率の管理には統合型のアプローチが必要とされる

顧客が解約する理由？

このリサーチでは、顧客が生命保険契約を解約する5つの主要な理由を示しています(図5)。

1. **ニーズの低下** – 消費者がローンを完済または扶養家族が成人あるいは死亡したため。
2. **取得能力** – 失業や離婚等の要因によるもの。
3. **乗り換え** – 消費者が新規契約を取得(保障増額または減額)したため。
4. **代替** – 消費者が雇用主から新規の保障取得または保障増額を受けたため。
5. **アドバイザー** – アドバイザーによる推薦によるもの。

新興国市場 – 従業員の福利厚生の改善に伴い解約が増加

新興国市場では、福利厚生の改善により、消費者の大部分が雇用主から保障を取得することによる乗り換えや解約が生じてくることとなります。新興国における成長率が相対的に高まり、従業員の福利厚生が重視されるようになれば、これを楽しむ若年層や中年層の消費者における解約率が高くなってゆきます。

先進国市場 – コストや年齢による解約

先進国市場における解約の大半は、取得能力や顧客のニーズの低下に関連するものです。世界

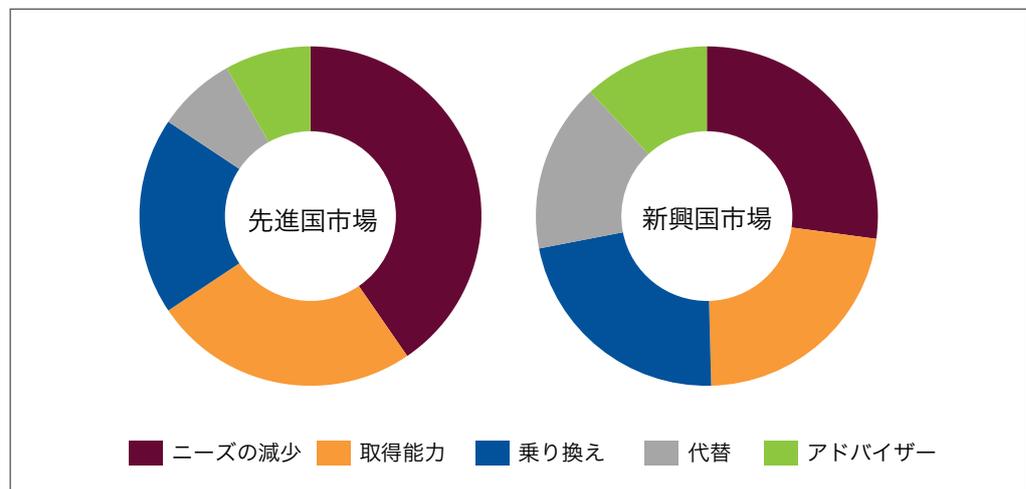
金融危機以降、先進国市場における実質所得は減少しており、死亡保障の取得能力が低下しています。テーマ1で見たように、顧客の年齢の増加や負債管理や家族の生活の安心の保障の必要性が減れば、生命保険浸透率も低下します。

保険アドバイザーと更改契約の問題

先のテーマでは、販売プロセスにおけるアドバイザーの重要性が明らかになりました。またリサーチでは、アドバイザーが解約プロセスにおいて決定的要因であることが示唆されています。実際、顧客のフィードバックでは、アドバイザーが販売と同程度に解約に影響を及ぼすことが示唆されており、販売においては12%がアドバイザーを主な理由として挙げていることに対し、解約では11%がこれを主な理由として挙げています。この割合は、新興国市場では12%になり、ある特定の国では15%にもなります。

各種の市場にまたがるNMG継続率調査がこの結果を裏付けており、アドバイザーを原因とする解約は多くのアドバイスマイルで高い数値であることが判明しています。仲介チャネルにおける解約は、手数料前払い期間終了直後に起こることが多く、3年目に増加する場合があります。電話営業等の誘導型モデルでは、消費者が非対面での購入を考え直すため、解約は1年目に生じる可能性が最も高くなっています。

図5: 先進国市場および新興国市場における解約の理由



顧客獲得のマネジメント方法 - 購入前にマネジメントする

多くの仲介型保険会社は、もっと効果的なインセンティブによりアドバイザーの行動を改善することで解約減少に取り組んでおり、また競合より優れた商品構成を構築し、セグメント化やポジション設定を実施しようとしてきました。

消費者の観点では、継続維持マーケティングは、消費者の大部分が死亡保障額に反応しないことが統計上示されているにもかかわらず、これを再度強調することを重視する傾向があります。

NMGの研究では、継続維持マネジメントにおいて最適なアプローチであるにもかかわらず依然として見過ごされていることが多いのは、販売前に消費者の解約行動を検証することが必要だ

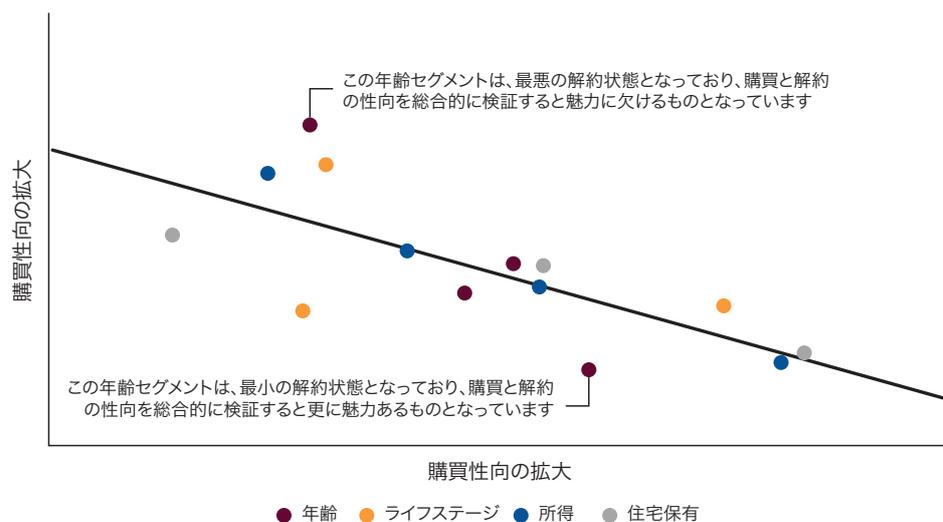
ということが示唆されていることです。今日では、適切なツールやビッグデータ分析そしてスマートな消費者インサイトにより、購入後に解約する可能性が高い消費者を保険会社が回避できるよう支援することが可能となっています。

主な調査結果

顧客が「買う」前に継続率を管理する

図6では、購買および解約の性向という点で、異なる生命保険消費者セグメントの魅力度が示されています。その違いはとて大きなものです。解約性向についての理解を深めることで、マーケティング戦略やセグメント化、アドバイザーのインセンティブ制度や商品の経済性などの生命保険販売に関する多くの側面を明確に再構築することができます。

図 6:異なる人口構成セグメントにおける購買と解約の性向



このグラフは、以下のセグメントにおける購買と解約の性向をモデル化したものです:年齢(30歳未満、30~45歳、45~60歳、60歳以上)、ライフステージ(子供と同居、子供と別居、子供なし)、所得米ドル年額(6千未満、6~16千、16~31千、31千以上)および住宅保有(賃貸、持ち家、住宅ローン)

3. 人口構成とセグメント販売禁止はビジネスの成長と利益に対する主要なリスクである

“

先進国市場で主要なリスクとなるのは、生命保険の次世代の買い手が、規制や流通環境の変化を踏まえ、現在の浸透率を維持するよう働きかけることにあります。

過去10年間にわたって、保険会社は3つの別個の人口構成トレンドからメリットを享受してきました:

- ・ 人口が拡大していた市場では、保険料ボリュームの増加が見られた。
- ・ 市場の人口構成が生命保険浸透度の高い年齢層へ移行した。
- ・ 市場の特定の人口構成セグメントで浸透度の上昇が見られた。

保険会社は、人口増加や人口構成の改善を成長率の高い新興国へ展開していく戦略的根拠としてきましたが、保険会社の収益が期待どおりの結果とならなかった場合ですら、こうした楽観的姿勢は概ね正当化されていました。

人は変わる – 人口構成は保険会社の不利に働くのか?

人口構成の変化は、今後数十年の間に実質ベースでの保険料の伸びを実現することが以前と比べ格段に難しくなることを意味しています(図7)。

人口増加トレンドは、大国の新興国市場では大幅に低下してゆることが予想されます。中国の人口構成内訳は、2030年には年間1%未満の保険料の成長をもたらすことが予想されます。ReMarkの調査における主要な新興国7カ国の市場において、人口構成がもたらす保険料成長率(絶対値および構成値)は1%を下回ることが予想されています。

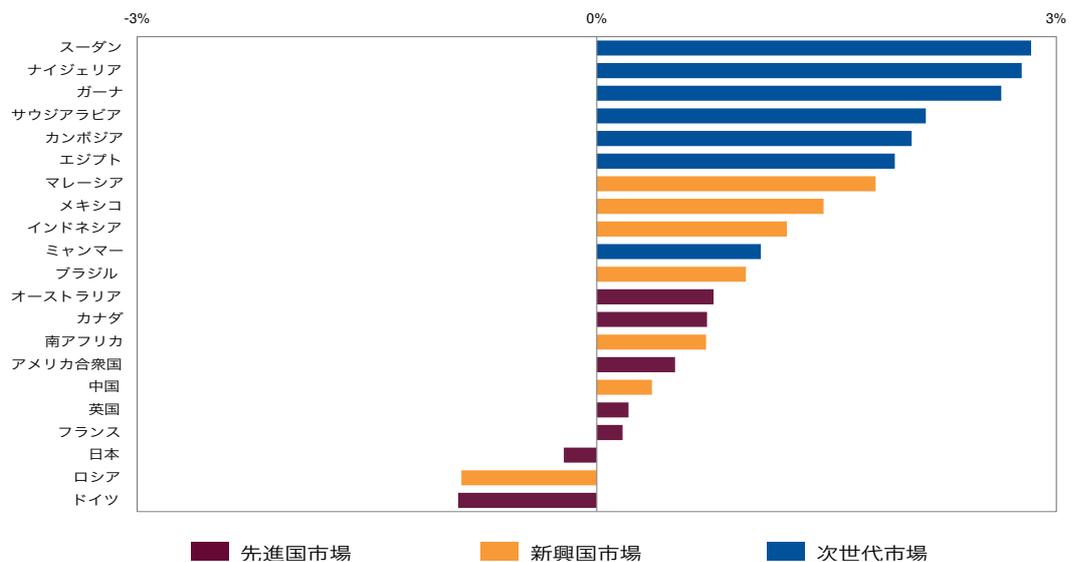
主な調査結果

ビジネスの成長は小さな、異なる地域からもたらされる

新興国市場の人口構成が保険料全体の伸びを減少に向かわせると見られる一方、先進国市場ではゼロ成長となり、加重保険料伸び率は全体でわずか1%に落ち込むことが予想されています。

その結果、今後人口構成から利益を得ようとする保険会社は、アフリカ、中央アジア、南米といった比較的小さな新興国市場の次世代をターゲットとする必要があります。一部の保険会社は、こうした市場で成功するために必要なリスク許容、時間的猶予、能力を持ち合わせないかもしれません。

図 7: 将来の市場成長(2030年までの年平均成長率)における人口構成セグメントの影響



手法:

1. 年齢層ごとの人口予測算定には世界銀行の市場別推定値を使用
2. 年齢層ごとの浸透度および平均保険料はReMarkの顧客調査からの推定値を利用(予測期間変動なし)
3. 調査における新興国平均値は次世代市場の浸透度および平均保険料を採用

“

新興国市場では、現在の浸透度に対する主な課題は消費者保護規制に関連したものととなります。

人口構成における成長のリスク

先進国市場と新興国市場の双方において、主要な人口構成階層における現在の浸透度には下振れのリスクがあります。

先進国市場で主なリスクとなるのは、生命保険の次世代の買い手が、規制や流通環境の変化を踏まえて、現在の浸透率を維持するよう働きかけることにあります。多くの先進国市場で、複雑なトレードオフの様相となってきています。監督官庁は、規制を強化することによりアドバイスの質を高めようとしていますが、そうすればアドバイザーの数は減ることになり、最適な保険が得られる消費者の数も減ることになります。

英国はこうした傾向において典型となる国の一つです：

- ・ 小売流通レビュー (RDR) と債務返済補償保険販売に関する罰金により、資格を保有するファイナンシャルアドバイザーの数が2010年から2012年の間に25%減少しています。2013年にはその数は更に減少しています。
- ・ 手数料開示 (RDRの一環) への移行により、アドバイザーは多額の投資用資産を持つ年齢の高いクライアントを重視するようになりました。結果的に、30%以上の顧客が資格を保有するファイナンシャルアドバイザーによるアドバイスを受けられなくなった模様です。非アドバイスモデルや遠隔アドバイスモデルのビジネスの伸びは、対面による市場の縮小を相殺できていません。
- ・ 生命保険料全体は同時期に5%縮小しており、若年階層に最も関連の深い期間保障商品の伸びは、年齢の高いセグメントを対象とした商品と比べ急激に落ち込んでいます。

アドバイスの質を重視する規制措置のメリットが何であれ、行政政策の影響は大きなものとなっています。

リサーチによれば、英国、カナダおよび米国では、若年の顧客階層で生命保険の浸透率が大きく落ち込んでいることが指摘されています。このことは顧客の家計の安心に大きな影響を与えています。また、人口構成における負債と保険水準のミスマッチを含む政策上の課題をもたらし、すでに苦しい状態となっている財政に無保険者の階層がますます社会保障の大きな負担になっていく可能性があります。

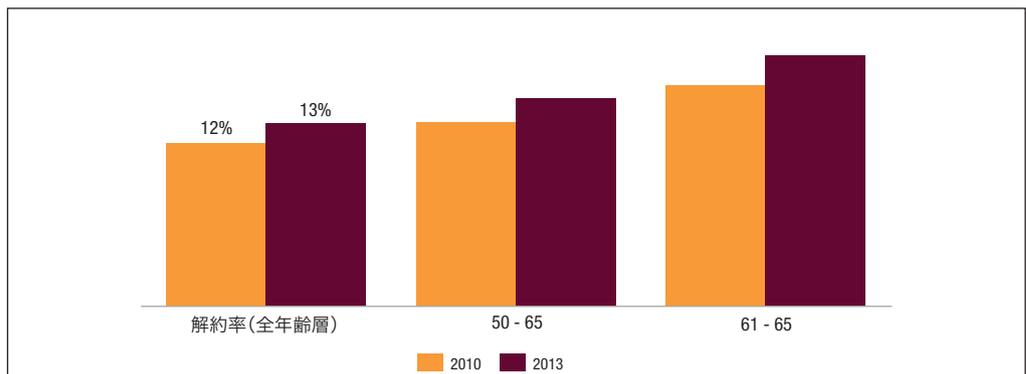
利益幅に対するリスク

また先進国市場における人口構成の変化は、利益幅に対するリスクを生じさせます。テーマ1で、ReMarkは顧客の年齢が増加するに従い、保険の浸透度が低下することを指摘しました。結果的に、大きなベビーブーム世代の階層が高齢化し、業界における解約率が上昇していくことになることが予想できます。こうした解約は既存商品に組み込まれている場合もあるものの、オーストラリアの実績(年齢の高いセグメントにおける1年更新型契約年齢料率の契約での失効率が業界の予測を大幅に上回った)ではその限りではないことが示唆されています(図8)。

セット販売契約は新興国市場で今後続けられるか？

新興国市場では、現在の浸透度に対する主な課題は消費者保護規制に関連したものととなります。現時点では、大抵の生命保険の販売は、終身生命保険ベースで投資型商品の販売と統合(セット販売)されています。

図 8：人口構成別のオーストラリアの失効実績 (NMGオーストラリアRDM調査およびNMG推計) 解約率(全年齢層)



ReMarkの調査における多くの顧客は、死亡時に保険金支払いのある生命保険に加入していますが、現実にはその契約は投資契約の価額が死亡保険金として支払われるにすぎません。その商品は生命保険会社が提供したのですが、その保険料の(もしあるとしても)わずかな部分のみが実際には死亡・疾病リスクの保障に向けられています。その結果、ReMarkの調査における顧客は、生命保険の給付と投資型商品の給付を容易に区別することができなくなっています。このように、保障額は負債に適合するものというより、取得能力に関連するものとなっています。これは、新興国市場の顧客が、一般的に特定の金融上の「ニーズ」ではなく健康上の「不安」を原因として購入をする理由を物語るものです。

こうしたセット販売商品により、生命保険会社には単一の投資信託にはない利点があります。それは、アドバイザーに対する手数料前払い制があるからです。一部の市場では、この利点は節税効果によって補完されています。

時間が経つにつれ、新興国市場の規制当局が貯蓄型商品に関する手数料の禁止、投資型生命保険商品に対する税優遇の削減、商品の投資部分と生命保険部分の区分を明確化するなど、顧客本意の商品規制を実施していけば、この利点は崩れてゆく可能性があります。

主な調査結果

新興国市場の保険会社は、セット販売禁止の影響に備える必要がある

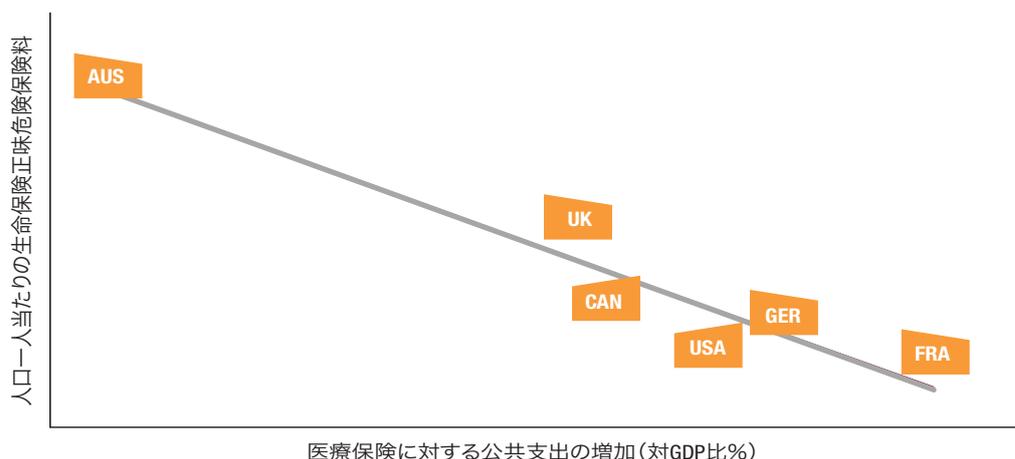
生命保険と投資商品のセット販売の禁止は、大きな影響をもたらします。純粋な生命保険商品の手数料支払いがそのまま残る一方で、保険料は貯蓄型商品と比べてずっと低いものとなる可能性があります。こうした商品の利幅では、大衆やマス富裕層の顧客へのアクセスに不可欠である現行の生命保険会社の販売ネットワークを維持することが難しくなります。これは2つの課題をもたらします。それは、多くの人口構成セグメントにまたがる顧客浸透度の低下 および 既存契約の維持の問題です。

福祉国家により締め出される?

将来の生命保険の成長における二番目の課題は、医療や年金を準備について福祉国家の影響が拡大していることです。新興国市場の顧客は、「健康上の不安」や「事故の不安」を死亡保障の購入の主要な理由として挙げています。こうした動機は、国家による医療保険制度が整っていくに従い弱くなっていく可能性が高いのです。

こうした見方は、先進国市場における政府の福祉(医療)支出水準と生命保険の浸透度の強い逆相関によって裏付けられています(図9)。新興国市場における課題は先進国市場の課題よりも急を要するものではないとしても、従来のビジネスがこのまま続いていくと考えるのは現状に安住しすぎていると言えるでしょう。

図9:先進国市場における政府の福祉(医療)支出と生命保険浸透度の逆相関



4. 購買行動における大きな変化を確認するためチャンネルの枠を超えた検証を行う

チャンネル構造 – その背景と均衡

生命保険の市場が発達するにつれ、通常は独特のチャンネル構造が形成されます:

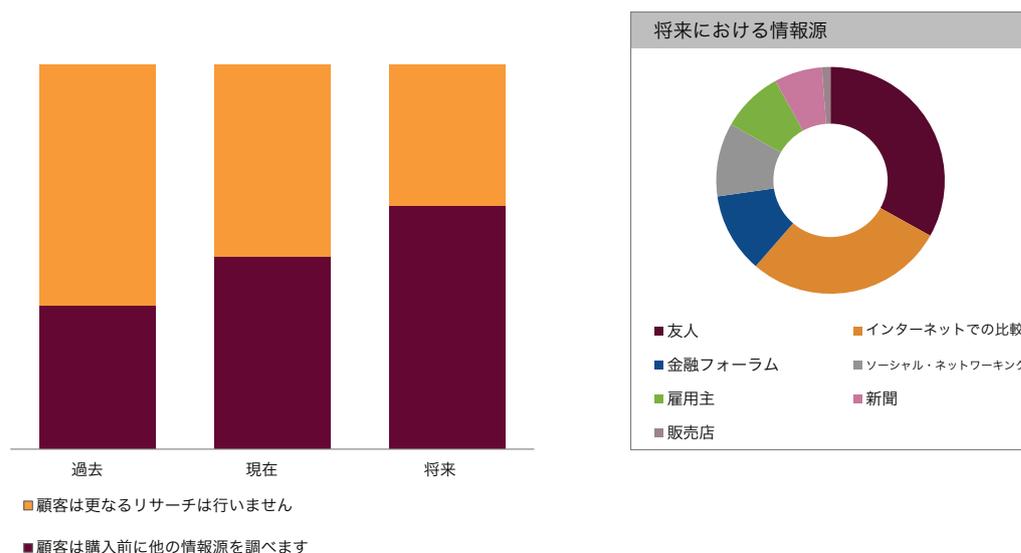
- ・ 「ダイレクト」チャンネルは、通常は電話営業（非対面）やダイレクトメール（アドバイスなし）による販売を行う銀行やその他の類縁団体がこれに含まれます。（この資料のために、ReMarkは「ダイレクト」という用語ではなく、非対面販売および非アドバイス販売という表現を用いています。ダイレクトは非アドバイス型または垂直統合型の保険会社による販売を意味することがあるからです）。
- ・ 「アドバイザー型」チャンネルは、初期においてはセミプロの生命保険会社代理店による対面販売という形をとる保険会社による直販が主流を占めます。時が経つにつれ、この販売チャンネルは専門職的性格を強め、トップクラスの成績を誇る代理店が独立して「仲介販売」チャンネルを形成するようになります。

各市場において、これら4種の販売チャンネルミックスの状態は保険業界の注意深い監視下に置かれます。市場の発達の初期段階では、各チャンネルはそれぞれが異なるスピードで発達していくため、このチャンネルミックスは急激に変容する可能性があります。しかしながら、ほとんどの市場で、市場の構造や規制環境に従った最終的なチャンネルミックスに収まっていきます。

均衡が取れているという認識が顧客行動を覆い隠している可能性がある

このリサーチでは、このチャンネルの均衡により、保険会社が顧客行動の大きな変化を捉えることが難しくなっていることが示唆されています。過去において、購入プロセスは単一の顧客とのやり取りで完結していました。つまり顧客が一度の面談または電話で商品についてリード形成、商品を購入するというものでした。

図10: 消費者によるリサーチ活動



しかしながら、このリサーチでは購買には以下のような4つの段階があると定義されます。

- ・ **顧客がおこなうリサーチ** - 顧客はニーズを一層明確とするため、そして入手可能な商品の価格や特長そしてメリットについて深く理解するため、幅広い情報源を点検しています。
- ・ **トリガー** - 生命保険購入に関する顧客固有の理由。
- ・ **リード形成** - 生命保険会社による生命保険商品購買のリード形成。
- ・ **購買** - 生命保険を購買するため顧客が利用するチャンネル。

主な調査結果

購入手続きは変化している

購買プロセスをこれら4つのセクションに分解することで、5つの世界的な購買行動のテーマを特定することができます：

1. 購買前に商品調べてみる顧客が増えている。その結果、顧客は商品の選択肢や価格についての知識を深めている(図10)。
2. 顧客はリード形成の過程に以前よりも深く関わるようになっている。保険会社は、従来のデータベースを用いたマーケティングに加え、マスメディア媒体を駆使したマーケティングに投資する必要がある。
3. リード形成の活動は、購買とはますます分離してきている。顧客獲得チャンネルは必ずしも購買チャンネルと同じとは限らない。

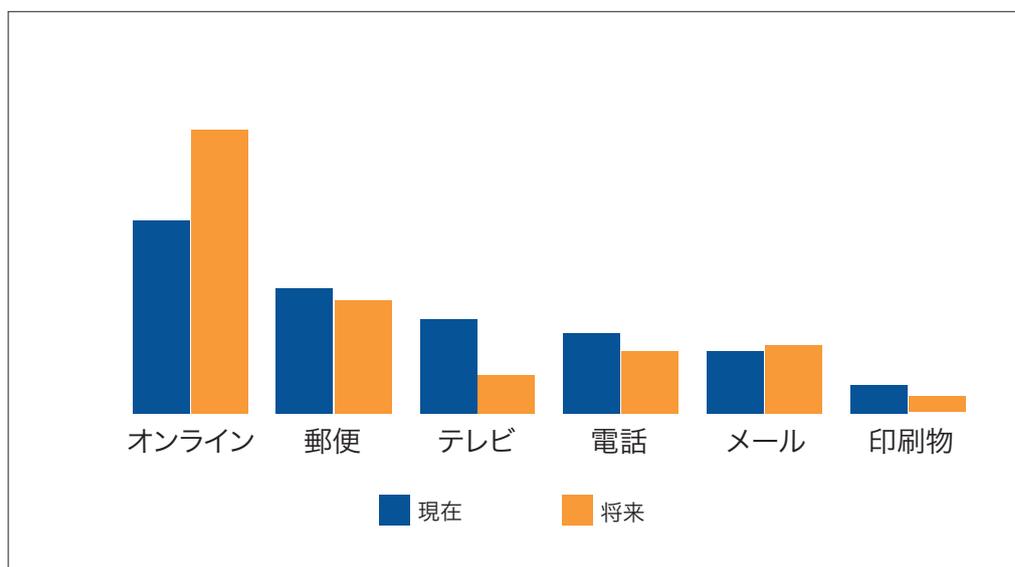
4. 商品のリサーチやリード形成の段階でデジタルチャンネルを使ってのやり取りを希望する顧客が増えている(図11)。
5. 多くの顧客は、従来のアドバイザーのチャンネルよりも低コストで柔軟性の高い非対面のアドバイスにより相応しい、迅速で業務的なアドバイスを求めるようになっている(図12)。

これら5つの変化を注視 - しかしそれにまつわる神話は無視

このような5つの購買行動の変化に対応する前に、顧客やアドバイザーに関するリサーチによる裏付けがないにもかかわらず一般に信じられているいくつかの見識を払拭することが重要です。

- ・ 金融の知識が深まったからといって、多くの顧客が執行限定のチャンネルから保険商品を購入することにはつながっていません。顧客は自分で商品について調べる労は惜しみませんが、大半は購買時にアドバイスを必要としています(図5)。執行限定チャンネルは成長してゆきますが、ニッチな状態にとどまることでしょう。
- ・ デジタルの成長は、テレビ、印刷物、電話、郵便物等の従来のマーケティングチャンネルの終焉をもたらすわけではありません。オンラインが商品調査において好まれる媒体である一方で、リード形成には複数チャンネルを活用した取り組みが必要となり、オンラインでは購買時点での固有のアドバイスに対する顧客のニーズを満たすことができません。

図 11: 好まれるリード形成チャンネル - 現在および将来



- ・ ソーシャルメディアはまだ販売チャネルとなっていない。顧客は、商品やブランドを調べるためにソーシャルメディアを利用していますが、ソーシャルメディアのプラットフォームで成約に至る可能性はほとんどありません。ソーシャルメディアでのやり取りを好む少数の若年の顧客ですら、ソーシャルメディアで購買を完了するよりも、クリックして保険会社のウェブサイトへ移動することを好みます。

つまり、デジタル戦略は顧客によるリサーチを支援するものであり、それは従来のトリガーチャネルと統合されてきています。それは、まだ主要な購買チャネルにはなっていません。

主な調査結果

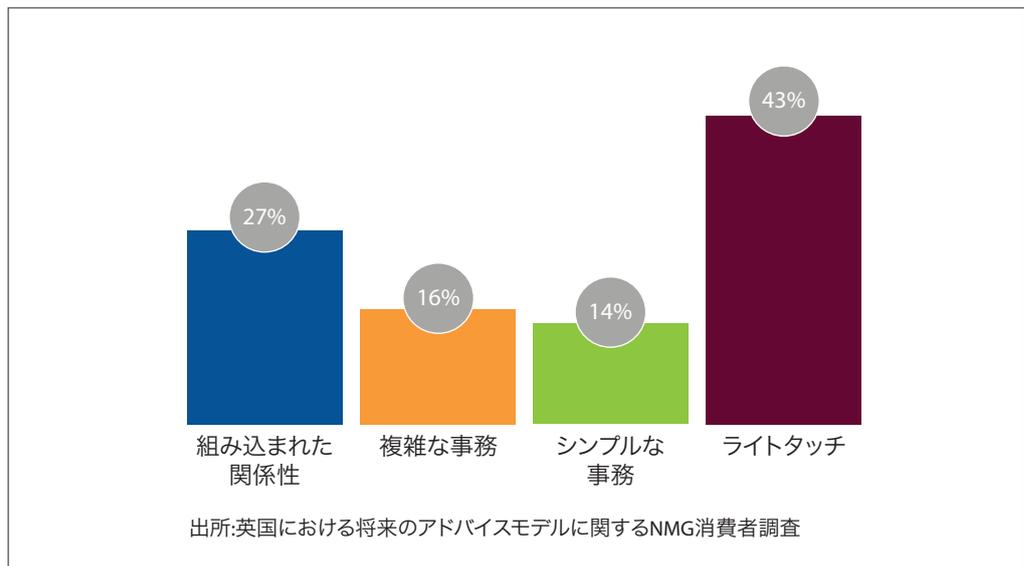
顧客は保険会社だけでなくアドバイザーにも接触している

上記で特定された顧客テーマの結論は、顧客が保険会社だけでなくアドバイザーにも接触し

たがっているということです。対面のアドバイザーは、もはや商品調査に対する消費者の期待に沿うことができません。また、非対面によるアドバイスを求める消費者が増えてきています。顧客がアドバイザーとやり取りし、保険会社が数歩下がっている、そのような日々はもう過去のものなのです。

仲介型保険会社ですら、顧客の連絡先情報を常時更新し、支払いを管理し、最低限価格や給付の変更点を明確に伝えるといった、顧客との直接の連絡を維持していくべきなのです。顧客が対面から非対面アドバイスモデルに移行し始め、既存のアドバイザーが限定したより富裕な顧客をターゲットとした中で、保険会社は顧客が求めるスクーラブルな非対面モデルを提供する上でこれまで以上に最適な状況に置かれていると言えるでしょう。

図12: 事務的アドバイスに対する消費者の需要 (NMG将来のアドバイスモデル)



5. こうしたトレンドが保険ビジネスに及ぼす影響

前述の各テーマへの対応は、4つの異なるカテゴリの業界人(代理店型保険会社、仲介型保険会社、銀行および直販専門家)それぞれに異なる課題をもたらします。

代理店型保険会社

このリサーチによれば、優れた直販チャンネルを持って新興国市場に重点を置いている代理店型保険会社は、比較的強固な地位を守っています。人口動態や経済成長に支えられ、セット販売がそのうち禁止されることになりませんが、まだ時間があります。

代理店型保険会社はバリューチェーンを持っており、仲介型の関係性管理という課題がないため、セット販売禁止や変わりゆく顧客購入行動にもうまく対応することができます。また、新興国市場の次世代がもたらす人口構成上の利益を獲得する能力を持っている場合もあります。

仲介型保険会社

仲介型保険会社は、一般的に先進国市場に偏っており、戦略上の最大の試練に直面しています。アドバイザーに対する規制の結果としての仲介浸透率の低下は、既に現実のものとなっています。そして仲介型保険会社は、ベビーブーマー世代の階層が高齢化していくため継続率の大きな問題に直面します。

また、仲介型保険会社はこの資料で指摘された変わりゆく顧客行動に適応する上で最も困難な状況に置かれている可能性が高いのです。

これらのビジネスにとって、クライアントによるリサーチのニーズに応えることは、販売にあまりプラスとならない追加コストとなります。リード形成や購買の戦略を現在の顧客にうまく適応するために調整していく過程で、仲介パートナーともめる事態にもなりかねません。

ポジティブな指摘としては、仲介型保険会社がこうした課題を整理することを支援する戦略があるということです。それには以下が含まれます。

- ・ データ重視の機能を開発することで、販売や継続に関してより洗練された顧客管理が可能となります。これにより、仲介型保険会社によるリード形成のための活動をサポートし、仲介型販売における継続率を向上させることができます。
- ・ 生命保険の次世代の購買者を惹きつける非対面アドバイスモデルの開発。このチャンネルは、対面型の仲介フランチャイズとの衝突が比較的少ない成長セグメントです。

こうした課題に対処し、勃興する専門プレイヤー達と競争していくための能力や資本、バリューチェーンの機能をどの仲介型保険会社が持っているのか、今後数年間で判明していくことになるでしょう。

銀行

銀行に関する見通しは定かではありません。その顧客フランチャイズのおかげで、新興国市場や先進国市場にまたがる新たな顧客トレンドに適応するユニークなポジションにあります。また特定のクライアントの生命保険のニーズに対し、他の競合モデルよりも低い顧客獲得コストかつより優れたリスク選択によって対応する能力があります。しかしながら、その既存の非対面モデルは総売上高を重視していたものであり、現在では、特に先進国市場では規制の圧力がかかっています。

銀行は、次のような顧客の資産的価値を管理する上で有効な新たなモデルを試行すべきです。それは購買と解約を巡る性向のモデル構築を目指すこと、新たな買い手の行動モデルに適合するチャンネル戦略を更新すること、そして調査のきっかけ、リード形成や購入の動機付けです。

“

銀行に関する見通しは定かではありません。その既存の非対面モデルは総売上高を重視していたものであり、現在では、特に先進国市場では規制の圧力がかかっています。

直販専門事業者

非対面アドバイスおよび非アドバイス型のモデルを運用する直販専門事業者は、規制強化により保険アドバイザーが高度な市場に向かわされて、そして顧客はもっと柔軟な関係モデルを求めているため、戦略的に良い位置を占めています。

このビジネスモデルを利用して他に先んじて動いた保険事業者は高収益を稼ぎ出しており、特にバリューチェーンの他の部分を積極的に攻めることができた場合にはそれが言えます。しかしながら、短期での解約が引き続き課題となり、販売と解約を巡る性向のモデルを統合するため更なる努力が必要となります。

このセグメントにおける競争の激しさは増しており、主流の(潤沢な資金を持った)保険会社がこのテリトリーに参入してくれば更に激しくなることが予想されます。顧客のチャネルの嗜好が変わりつつあることを見てきましたが、将来勝ち抜いていくのは、デジタルチャネルをリード形成プロセスに最も効果的に統合した事業者になるでしょう。



リサーチパートナー

ReMark

ReMarkは、保険商品のオルタナティブならびにダイレクト販売網の分野で業界のリーダー的存在です。ReMarkが目指すものはただ一つ、ビジネスパートナーとそのクライアントにとっての最大価値の創出です。30年以上にわたり、世界40カ国21言語において、ReMarkは世界で最も革新的かつ野心的な金融サービス機関に対し、弊社の戦略的ノウハウを駆使し、カスタマイズされたダイレクト販売プログラムを実施しています。

数十年にわたる世界各国での実務経験から学んだ教訓を絶えず研鑽することで、ReMarkは保険商品やサービスの開発や販売の将来の形成に積極的に携わる一方、クライアントのため最高の収益と持続的な競争優位性を創出してきました。

ReMarkはB2B、B2B2C、D2Cのいずれのビジネスモデルにおいても、バリューチェーンのあらゆる領域で、またバンカシュランス、従来の生命保険・健康保険、タカフル銀行、類縁団体などの多様な市場セグメントにおいて、マーケティング、商品およびテクノロジーのソリューションを提供しています。

パートナーシップに根ざしたシンプルな理念に基づき、ReMarkは積極的にプログラムのすべてに投資しています。この弊社独自のコミットメントにより一段と効果的なマーケティングを実現し、ReMarkの知識譲渡プロセスを用い、クライアントが世界のベストプラクティスや競争上の優位性を獲得することを保証します。

ReMarkの文化は顧客本位のマーケティングを基本とし、クライアントに対しては弊社が携わるあらゆる活動について情報を開示し、変動する人口構成とデジタル化による混乱の時代に、貴社の顧客のライフタイムバリューを最大限引き出します。

ReMarkは、世界屈指の再保険グループの一つであるSCORグループの一員です。

重要な意思決定について貴社の思考を具現化する。スペシャリストの焦点、グローバルな見方、プログラムと弊社独自のネットワークを活用し、私たちは保険市場と金融市場において有利な地位にあります。私たちは洞察をビジネスチャンスに変えてゆきます。

NMG Consultingは、コンサルティング、洞察、分析を統合した業界をリードする多国籍の保険および資産管理コンサルティング会社です。当社は、銀行や保険会社、再保険会社、資金管理者を対象に、戦略および経営コンサルティング、インサイトプログラムおよび保険数理サービスを提供しています。

NMGの事例ベースのインサイトプログラムは、業界トレンド、競争におけるポジショニングおよび能力を分析する前提として、業界の中核的な専門家、トップクラスのクライアントや仲介会社とのインタビューを実施しています。北米、南米、英国および欧州、アジア太平洋地域、南アフリカおよび中東にわたる資産管理、生命保険、医療保険および再保険に確立されたプログラムが存在しています。当社のインサイトレポートは毎年刊行され、当社のインサイトプログラム、分析およびコンサルティングの経験についての素描は販売担当者がどのプロバイダーを使うべきか決定する際の情報源として役立つとともに、プロバイダーに対しては当社のコンサルタントとしての実績を記しています。

NMG Consultingは、およそ800人の従業員を抱え高い評価を得ている独立系のグローバル金融サービスを提供するNMG Groupの一員です。NMG Groupは、世界中の保険・金融のコミュニティに対するコンサルティング、インサイトプログラム、従業員福利厚生および顧問サービスの提供を中核事業としています。また、NMG Groupは金融サービス部門の多くの企業に戦略的な株式投資を行っています。

Stephen Collins
最高経営責任者 (CEO)
ReMark International

Mark Prichard
最高経営責任者 (CEO)
NMG Consulting





ReMark