



鏡を通して見る

(Through the looking glass)

消費者の理解 — 言うは易く行うは難し

報告: ReMark International

2015年10月

生命保険のグローバル市場調査において、成熟市場には成長機会がないという考えを排除するよう、昨年私たちは業界に対しあえて意見を述べました。

今年私たちから業界に申し上げるのは、消費者の目で商品とサービスを見るということです。



ReMark

Maximum Value Creation

目次

エグゼクティブサマリー	5
本調査について	6
主要テーマ	
テーマ1: アドバイスか、それともガイダンスか?	7
テーマ2: セット商品か、それとも非セット商品か? 商品と顧客価値	10
テーマ3: ブランド — 約束VS混乱	13
テーマ4: 分析 — 交響曲VS雑音	17
何をすべきか?	20

保険業界は今、岐路に立っています。新たな販売チャネル、デジタル革命、規制の枠組みの変化、世界的景気後退の影響を受けています。

他業界と同様、保険業界も、スマートフォンによってライフスタイルや期待されることが変わり、オンライン、オフラインの境界はあいまいとなって、人々の媒体の使い方に根本的な変化が起こっています。

また保険業界は、他の金融サービス業者や技術系巨大企業、医療関連企業、ベンチャー投資会社、やる気にあふれた新興企業など、セクター内でもセクター外でも新たな競争に瀕しています。チャレンジと機会は同等に存在することが見て取れますが、従来のやり方はもはや通用しないのは確かです。顧客は変化を求めています。

実際にこれは当社の調査によって明らかになった共通の特徴です。**すべては御社のお客様である消費者次第ということ**です。

それがこれまでもよくあることだと考えれば、自己にのみ関心があることとなります。今や、販売の見通し、商品設計、ブランド価値が消費者のニーズに牽引されていることは間違いありません。

要するに、業界環境は混乱し、対立がそこかしこにあります。しかし、消費者の視点からこうしたトレンドをよく眺めてみると、消費者の実際の体験という文脈において、混乱は徐々に姿を消し、明確さが現れます。

本報告では、「アドバイスか、それともガイダンスか」、「セット商品か、それとも非セット商品か」、「ブランド：約束VS混乱」、「分析：交響曲VS騒音」、という四つのテーマにまつわる主な発見をまとめています。最後のセクションでは、これらが御社のビジネスにとって何を意味しうるかを洞察しています。



エグゼクティブサマリー



ReMark International
最高経営責任者
スティーブ・コリンズ

ReMarkの第2回世界消費者調査(GCS)によろそ。今回もこの調査は14の主要市場での保険加入者の一貫性のあるサンプルの答えを基にまとめています。この調査は、保険に関する消費者とその行動にフォーカスすることを目的としています。保険に入る理由と加入の様態、そして経験に関するものとなっております。今年の調査は四つの主要テーマに分けています。

アドバイスか、それともガイダンスか？

消費者が優れた助言を重要視することははっきりしていますが、アドバイスの必要性(とその価値)を業界がいかに受け止めるか、そしてこれらの問題は消費者の目にどう映っているか、ということの間にはずれが発生しています。価格、商品、ブランドの変換過程は、本質的に多くのセグメントにおいて様々なレベルで影響を及ぼします。業界が成長を続けるには、こうした変換過程を理解し、消費者にとって説得力のあるやり方でアドバイスするしかありません。業界の認識がどのようなものであろうと、消費者に関する限り、アドバイスは提案の必要かつ効果的な部分であることは明確です。

保険会社には、アドバイスチャンネルの提案を設計する際、直接消費者と関わることに對して主たる責任を負うことが求められます。ここには、消費者と保険会社の間に立つ対話者としてアドバイザーを用いるという歴史的慣習から離れる動きがはっきりと現れています。

セット商品か、それとも非セット商品か？

消費者は引き続きセット商品に加入しています。解約解約率が驚くような高いものとなる根拠がコスト要因であることを業界が認識していながら、このような商品での囲い込みがうまくいっていないことの結果として消費者の価値認識に問題があると私たちは考えます。消費者を啓蒙し、経験を改善し、変化するニーズに対応することで、保険会社の商品ポートフォリオにおいてセット商品が維持されると思われれます。

ブランド: 約束VS混乱

三つ目のテーマでは、あらゆる業界が直面する問題にフォーカスしています。デジタルテクノロジーによって促される秩序を破壊するような変化、特にソーシャルメディアやモバイルの台頭です。これらのトレンドによって、保険をどう販売するか、ブランドがどのように機能するか、といったことが大きく変化しています。当社は、このトレンドがあらゆる市場で一律に存在するものだとして業界が考えないように助言します。当社の調査では、この問題に対する「ソリューション」を提案します。これはマーケティングリサーチャーが何十年も検討を重ねてきたものです。保険会社は自社ブランドを消費者と「共有する」必要があります。

分析: 交響曲VS雑音

最後のテーマでは、業界がビッグデータにとらわれ過ぎているという認識を述べています。今この業界はビッグデータからスマートな関連データへと移行する必要があります。単に引受業務の効率とコストアウト業務にフォーカスするのではなく、消費者の経験を調べ、これを向上させるようなデータです。

本報告にある包括的な調査から、消費者の目で現在の問題を見ることを業界課題とすることが示唆されます。これは、業界が成長するために進むべき鍵となる道です。

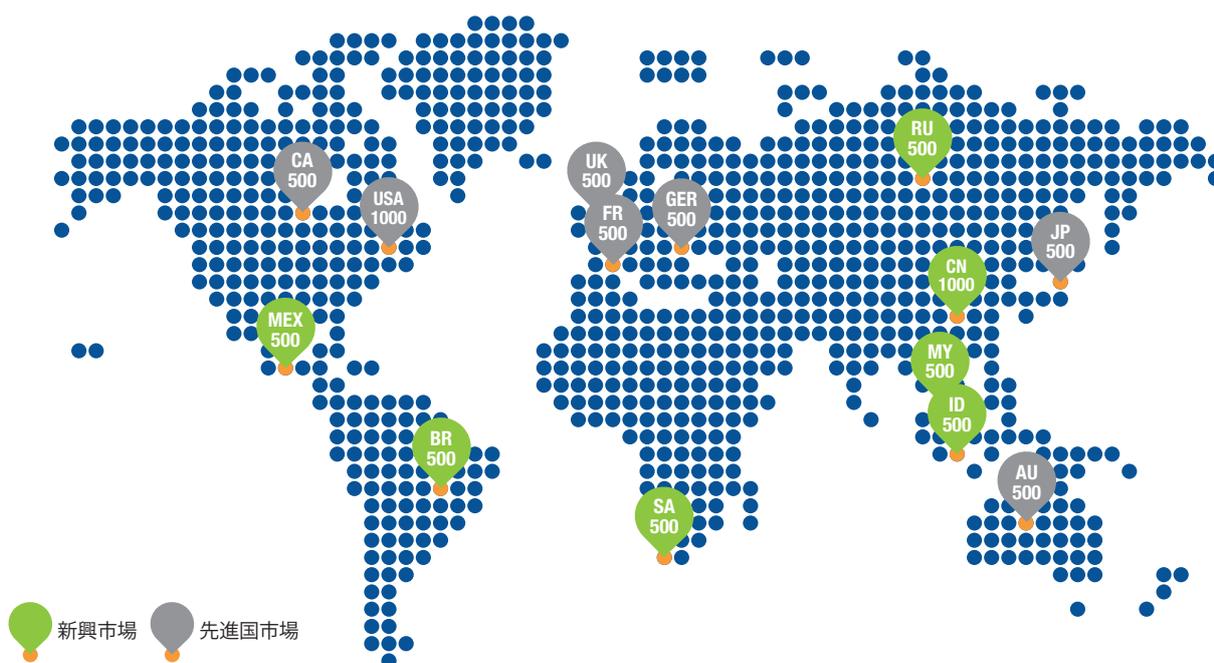
ご意見のお願い

昨年の報告書を読んでいただいた方々には、コメントをお寄せいただき、またご協力いただき、大変感謝しております。今年報告書を作成する上でご意見を情報として使わせていただきました。消費者のために業界を再編成するという非常に重要なタスクのために、関連がありアクションが可能な洞察を提供する助けとなりました。今年もフィードバックをいただければ光栄です。

本調査について

本調査は主要な14の生命保険市場における保険加入者8,000名のオンラインインタビューと2015年実施の現地調査を基にしています。サンプルおよび調査方法は、各国を代表する人口動態および経済パラメータ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。

図1：地域別顧客調査サンプルの内訳



全世界で実質的対象範囲：本調査における14カ国の市場は、全世界の生命保険リスクプレミアムの85%前後および全世界GDPの約80%に相当します。

主要テーマ

テーマ1: アドバイスカ、それともガイダンスか?

消費者による予想外のアドバイス重視

保険加入は他の商品の購入とある程度似たところがあります。2014年世界消費者調査(GCS 2014)「Say No to Maturity」では、加入を決定する四つの段階について改めて取り上げました。

- ・ お客様(消費者)調査
- ・ 業界主導の牽引世代
- ・ 個別のトリガーポイント
- ・ 取引

しかし、当社の調査では、保険商品の複雑さと実態のなさから、消費者がアドバイスをどのようにして受けるか(チャネル)、アドバイスの本質、アドバイスの信頼性に重きを置いているということが示唆されています。

結果的に、消費者の幅広いカテゴリーが四つ浮かび上がります。

- ・ **プロのアドバイスで加入する消費者:** 資格、独立性、価格に応じてアドバイザーを選ぶ消費者(消費者全体の50% — 昨年の38%から増加)
- ・ **従来のアドバイスで加入する消費者:** 個人的な推薦または紹介でアドバイザーを選ぶ消費者(消費者全体の30% — 昨年の43%から大幅に減少)
- ・ **案内を受けて直接加入する消費者:** 直接加入するが加入プロセスにおいて多くのサポートを

必要とする消費者(消費者全体の13% — 昨年の12%からわずかに増加)

- ・ **取引実行のみで加入する消費者:** サポートなしでプロセスを完了させるだけの十分な自信があり直接加入する消費者(消費者全体の7% — 昨年の8%からわずかに減少)

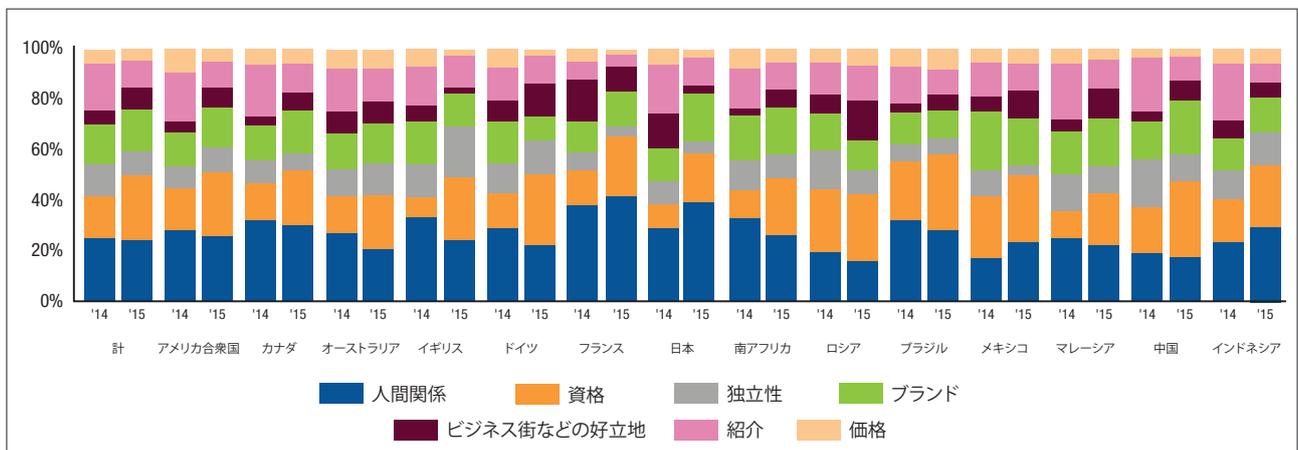
要するに、消費者は、アドバイスの質に重きを置いています。つまり、アドバイザーの資格が重要です。消費者は情報を得た上で決定したいと思っていますが、(時にはつまらない)保険申請のプロセスで力を貸してくれる人がいるほうが良いと考えています。次の二つのトレンドが一貫して見受けられました。

- ・ プロのアドバイザーを求める消費者の増加。
- ・ サポートなしで加入したいと思う消費者の減少。これは、直接販売の伸びにおける業界の過去の予想の多くと食い違っています。

プロのアドバイザーを求める消費者が増加

以下のセグメンテーションにおいて、消費者代行型の人間関係に基づくアドバイスモデルには規制の圧力がかかるようになり、アドバイザー選定プロセスは急速に変化していることが明らかに示されています。世界的に見て、「人間関係」によってアドバイザーを選ぶ消費者の割合は25%と変わらず、「資格」によって選ぶ消費者は17%から26%に増えています(図2)。現在、資格はアドバイザー選定で最もよく挙げられる要因となつて

図2: フィナンシャルアドバイザーにとって最も重要な選定要因



注: 地域別の各要因を一位とした割合(%)
現アドバイザーを選んだ理由は何ですか(複数回答可)。

“

「案内を受けて直接加入する消費者」の場合、規制とオンラインでの取り込みによってサポートされる成長チャネルを提供します。これは、現存する業界が商品を届けるチャネルでもあります。

います。イギリス、アメリカ、カナダ、南アフリカなどの市場においては、消費者保護が重点に置かれており、資格に対する要求は明らかに著しく増加しています。

例えば、アメリカでは独立系公認投資アドバイザーのチャネルが伸びています。公認投資アドバイザーは顧客に対して受託者責任を負い、(投資商品に偏向しがちではありますが)歩合ではなく料金制で業務を行うのが一般的です。今ではブローカー・ディーラーなどの他のチャネルもモデルを見直して、顧客の需要にしているのが興味深いところではあります。

市場全体にわたり、独立性や資格などの要因間の相互作用はますます重要となっています。特に、投資商品と保険商品の関係はアドバイザー選定の点で非常に大切となってきます。消費者は主に投資アドバイスのためにアドバイザーを選び、その結果生命保険でも同じアドバイザーを選ぶことがよくあります。

サポートを一切受けずに加入プロセスを最後まで行う消費者は少数

直接加入することを希望する消費者のほとんどが、加入プロセスでのサポートを必要としていることは変わりません。図3では、「取引実行のみで加入する消費者」が減少し、「プロのアドバイスで加入する消費者」、「従来のアドバイスで加入する消費者」、「案内を受けて直接加入する消費者」が前年と比べ、ほぼ横ばいであることが示されています。直接加入の傾向がないのはアドバイザーの数(GCS 2014参照)そして産業投資のウエイトを減らそうとしている規制当局の試みとは折り合わないのが興味深いところではあります。

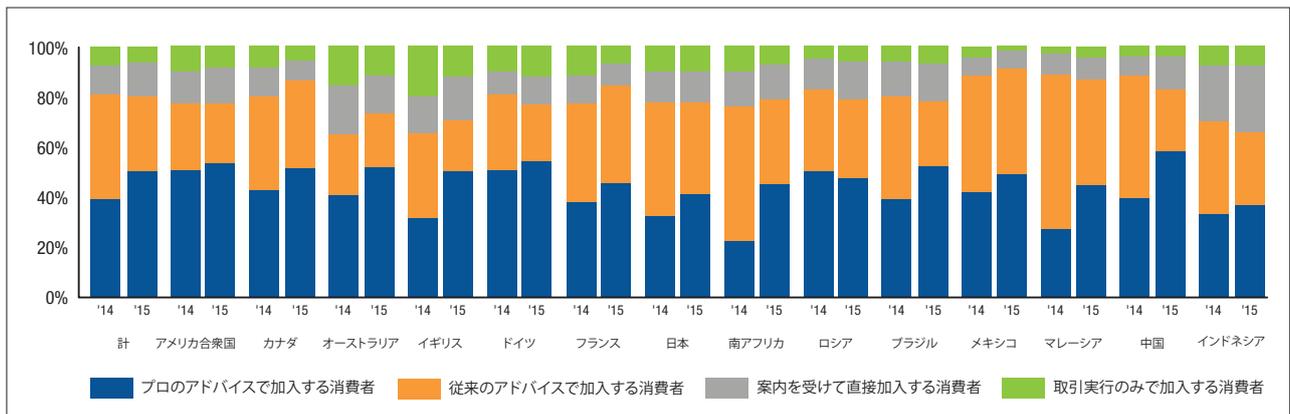
主に、「案内を受けて直接加入する消費者」は規制とオンラインでの取り込みによってサポートされ、成長チャネルが生まれています。これは現存する業界が商品を届けるために苦闘しているチャネルでもあります。これは、主に代理店をチャネルとする保険会社は内部の競合に直面し、仲介を受けた保険会社が他の外部チャネルとの対立によってブロックされているからです。

その一方で、ダイレクト型の保険会社は、より複雑な商品を構築し、引受業務をカスタマージャーニーに組み込むことが必要です。これらの要因により、新規消費者と新しいバリューチェーン構造がこのチャネルにおいて商品を届けることにもっとうまく対応できると考えられます。

特に、価格、商品、サービス、ブランドの間のダイナミクスはセグメントにより大きく異なります。

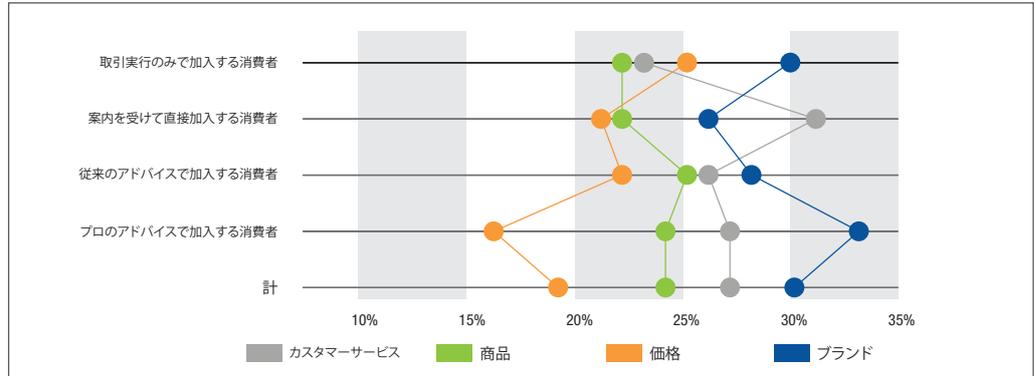
- ・ 取引実行のみで加入する消費者の場合、より良い価格のためにサービスが悪くてもいいという気持ちがあります。その商品によるソリューションが最適でなくて良いと考えています。
- ・ また、案内を受けて直接加入する消費者のセグメントでは価格よりサービスが優先されます。しかし、取引実行のみで加入する消費者と同様この種の消費者は対面式でのアドバイザーのサポートを求めています。
- ・ プロのアドバイスで加入する消費者、および従来のアドバイスで加入する消費者については、発展途上国・新興市場の両方の加入者にとって重要な役割を果たすブランドが出現し、価格に対してはあまり敏感ではありません(図4)。

図3: 消費者チャネルのサブセグメンテーションの枠組



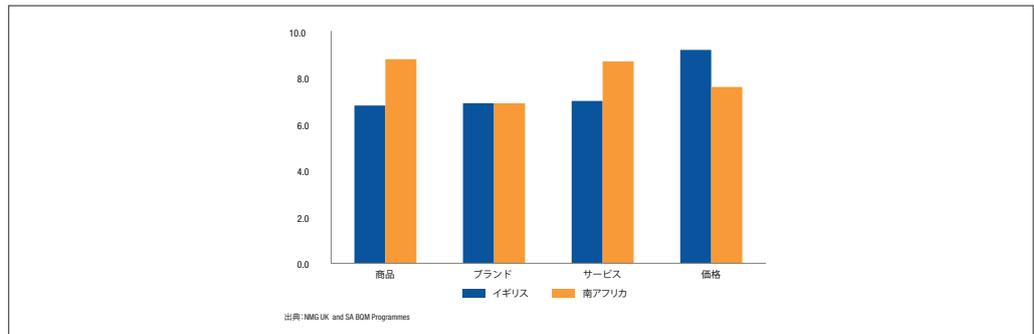
注: 各消費者加入チャネル区分における消費者の割合(%)
現在のアドバイザーを選択した理由は何ですか(複数回答可)。加入に導いた要因は何ですか。

図4:消費者サブセグメント別の業者選定要因および情報源



注:先進国市場(DEV)および新興市場(EM)の各要因を一位とした消費者チャネルセグメント別の割合(%)
 生命保険会社を選ぶ際に重要視する要因をランク付けしてください。最も重要なものは1、最も重要でないものは4としてください。
 生命保険に入ったことがなくても、もし入るとしたらどれくらい重要となるか、お考えください。

図5:生命保険でのアドバイザー選出要因(イギリスおよび南アフリカ)



保険会社をクライアントに推薦する際重要となることの属性についてそれぞれ評価してください。最も重要なものは1、最も重要でないものは10としてください。

これらの所見は、主な生命保険市場でのプロローカー調査と大きく矛盾しています。プロローカーは商品または価格に重きを置く傾向にあるためです(図5)。実際には、この消費者とアドバイザーの見解との間にある重要なギャップはもっと開きが出るかもしれません。

業界の視点と消費者の視点をまとめていますが、明らかなミスマッチがあります。

この点に関し、業界はアドバイザーが保険会社の選択を促すことを期待しています。この戦略の課題は、アドバイザーが消費者のための新たな提案を見つけようと努力するということです。

暗示されること:アドバイスの役割に対するより明確な見解

アドバイスチャネルの役割について再考することでプラスの効果が出てくるかもしれないということが当社の調査で示唆されています。次の表に、

市場を成長させようと、あるいは破壊しようとする企業にとって、消費者が何を必要とし、何を欲しているかが焦点となります。結局のところ、保険会社がこれを正しく行えば、アドバイザーはその会社の商品を販売するでしょう。

加入決定プロセス	業界の観点	消費者の観点
消費者調査	エンドユーザーよりプロローカーを重視	購買決定は消費者主導であるがプロのアドバイスに価値あり
リードジェネレーション	アドバイザーが後押し	チャネル&提案におけるイノベーション
ライフスタイルトリガー	アドバイザーが後押し	よりスマートなデータ利用
加入	直接加入を要する最初から最後まででのプロセスに対する多額の投資	プロセスが「アドバイス」によって導かれるのを好む

テーマ2: セット商品か、それとも非セット商品か?

商品と消費者価値

消費者が加入するのはセット商品でありながら、セット商品が最適な価値を提供するという主張には納得せず

当社のGCS 2014報告書では、特に新興市場での高レベルの生命保険の浸透のサポートにおいて、セット商品(生命保険での貯蓄プラン)の役割を特定しました。このテーマにおいて、消費者のセット商品に対する認識を再現して、新しい生命保険の提案に対する消費者主導型の方法を業界に奨励しようとしています。このために、私たちは、言及された解約の傾向に基づき消費者の商品と提案の理解面そして価値の認識面にフォーカスしています。

本調査では、かなりの割合の消費者が、投資要素のある生命保険に自分が加入していることを理解していますが、「得をすること」については納得していないことが明らかになりました。このことは、契約解約に対する脆弱性が高まることにつながります。消費者価値によって後押しされる規制上の変化で悪化するトレンドです。低利益投資環境もまた消費者と保険会社両方の観点からかなり影響を受けます。

投資環境に変化がない場合、業界で鍵となるのは消費者の商品価値の認識の再形成、そしてここでも消費者経験の改善です。

セット商品は新興市場に限定されないグローバルなコンセプト

世界の生命保険加入者の60%程度が、貯蓄または投資的性格のある有効な保険に加入していま

す。ビジネスの新たな観点から、セット商品はアジア、ヨーロッパ大陸、一連の新興市場において最も一般的ですが、これは今でも従来商品として意義を有しています(例:イギリスにおける利益配当付き)。

ほとんどの消費者は基礎的なことと生命保険の要因を理解

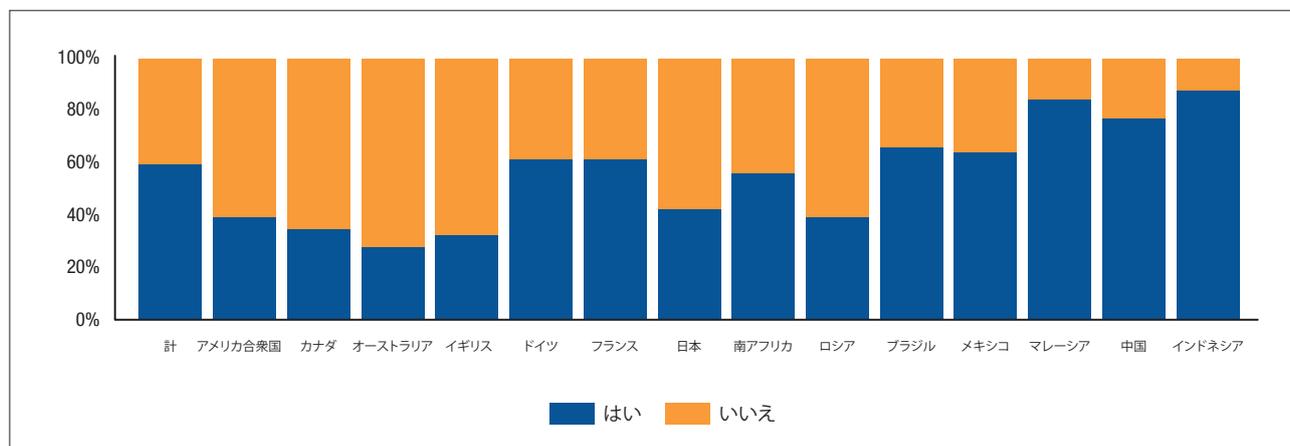
保険の主目的は生命保険であるが、死亡補償に割り当てられているのは保険料の50%未満であると認識している消費者は増えています(図7)。これは興味深いダイナミクスを示しています。ほとんどの消費者(中国を除く)は生命保険のために保険に入っていますが、投資のほうに多くの保険料を支払っているのです。こうした商品の契約を後押しするのは生命保険ではありませんが、追加の「投資」保険料によってほとんどの販売コストがまかなわれています(手数料により)。

セット商品または提案の問題を示唆するものは何も認められませんでした。実際に、生命保険に対する平均的割当に関する回答は、消費者認知度の好ましい指標と見て良いでしょう。

消費者の価値認識が問題 — 商品コストやマージンにあらず

セット商品は非セット商品と比較して価格が高いという理由だけで、消費者から見て価値が低いということにはなりません。消費者価値は消費者の

図6: セット商品の浸透度

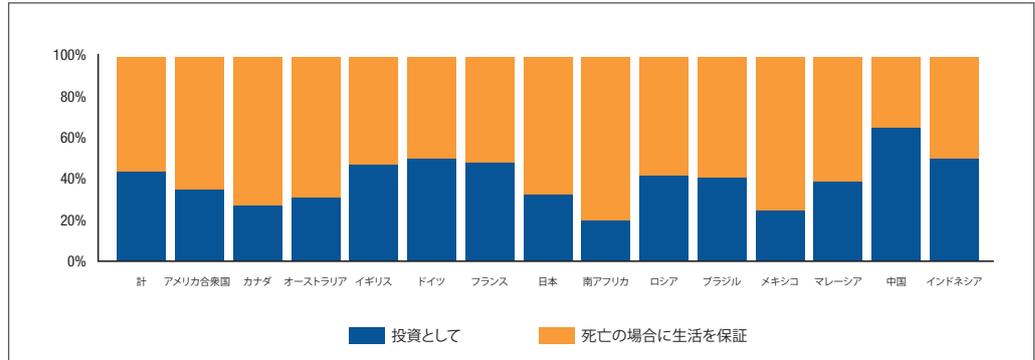


注: 商品タイプ別生命保険加入者の割合(%)
加入している生命保険で貯蓄または投資プランを含むものはありますか。

“

多くの消費者が商品の価値を理解していません。確かに、提案を完全に理解していない消費者もいました。多数が提案を理解していましたが、価値が時間の経過と共に落ちると考えていました。

図7:セット商品加入の主な要因



注:商品タイプで一位とする割合(%)
生命保険に加入する主な動機は何ですか。

ニーズの認識に基づき、多くの場合、価格が第一の要因ではありません。解約する傾向が高いことが問題です(図8)。

解約の傾向は高く、インドネシアでは33%、ブラジルでは40%、中国では41%の消費者が、5年後に商品を解約する確率について(その期間で満期清算後であっても)「かなり高い」あるいは「非常に高い」と答えています。

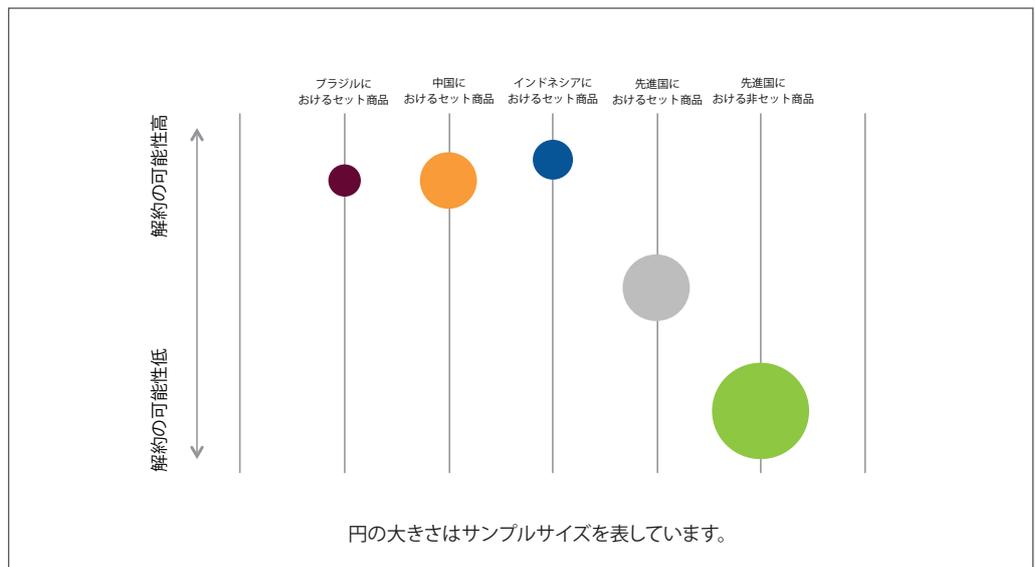
商品ではなく提案が問題

新興市場において、セット商品(銀行の仲介で直接販売されているADやPAなど)は同等の解約率です。よって、問題は商品ではなく提案です。コンサルティング型代理店販売、銀行顧客リストを

用いたダイレクトメール、テレマーケティングの場合、多くの消費者は商品価値を完全に理解していません。確かに、一部の消費者は提案を完全に理解していません。多くが提案を理解しつつも時間が経つにつれて価値が落ちると考えていました。

この種のビジネスにおいては、これらの提案で消費者がずっと契約を維持するには根拠となるものが限られる、ということが目立っているようです。そして、変化する消費者ニーズ対応の余地はありません。このことは特にバンカシュアランスを通じて販売されることが多いセット商品にあてはまり、こうした商品は解約される傾向が高くなります。

図8:ネット回答者は地域および商品タイプ別に見て解約の傾向



注:国、地域、商品別の各選択肢に回答した人の割合(%) (セット商品VS非セット商品)
加入している生命保険で貯蓄または投資プランを含むものがありますか。そのような生命保険契約には次の特徴のどれかが含まれていますか。それぞれの契約について、5年以内に解約する可能性をお答えください。

暗示されること:消費者にフォーカスしたソリューション

生命保険業界内から起こる、また当業界以外でも起こる変化の主な要因は既に認知されています。以下に主な例を挙げます。

- ・ ヨーロッパにおけるMiFID 2などの消費者によりフォーカスした規制
 - ・ ローリターン環境やソルベンシーIIでの資本規制の変更などの現提案に対するマクロ経済的变化
 - ・ オンラインでの消費者活動の増大
 - ・ 金融リテラシーの向上
- 認知された抱き合わせのトレンドを管理するため、業者は保険契約の価値を消費者に納得してもらい、経験を向上させる必要があります。そのためには保険会社には次のことを行うことが求められます。
- ・ 消費者の価値認識に関心を向け、あるいはこれを評価して、消費者洞察を提案のイノベーションに結びつけること
 - ・ 特に仲介販売について、消費者に関する管理情報を効果的に収集、活用すること
 - ・ 生涯にわたる価値と変化する消費者ニーズを考慮した体系的な消費者囲い込み戦略を確立すること

テーマ3:ブランド — 約束VS混乱

ソーシャルメディアやスマートテクノロジーの中では、保険ブランドの管理には革新的な戦略を採用する必要があります。

本来保険というのは、あらかじめ定められた必要性が生じた場合に将来の責任を果たすことを消費者に約束するものです。ブランド投資において以下が重要となることは明白です。

- ・ 消費者信頼の強化
- ・ アドバイザーの認識を促進
- ・ 認知を促進することでブランドを脳裏に焼き付けること

必要性は依然として非常に重要ですが、一方通行で放送される従来のブランド広告はもはや有効ではありません。

- ・ ソーシャルメディアの普及と双方向性により、視聴者はブランドのアクティブな共同クリエイターとなりました。単独管理者となり、ブランドオーナーがブランドイメージを形成するためにこの環境に適応することが顕著に減少してきています。
- ・ (グローバル金融危機後)特に先進国における消費者保護規制によって、こうした環境では「大手で失敗しない」という大手ブランドに対する考えが、災難をもたらす可能性があるという認識が消費者に生まれ、確立されたブランドの安全性と安定性は重要度が下がっていると考えられるようになり、これにより価格と提案に重きが置かれるようになっています。

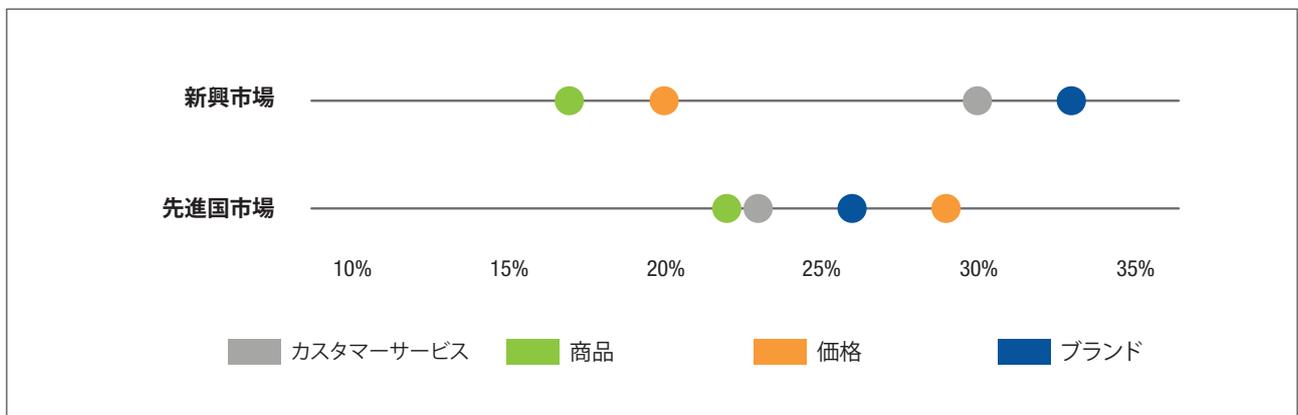
- ・ しかし、欧米その他の経済に参加している消費者は、機関投資家を長期的に信頼し信用することに、より慎重なのが現実です。生命保険は両者にとって長期間の約束であり、長期的関係で起こりうるあらゆる困難を伴います。
- ・ アグリゲーターや価格比較サイトの増加でコモディティ化が積極的に促進され、ブランドの相対的重要性が低下している中、これが短期的ブームなのか、流行するのか、あるいは継続中のトレンドなのかを断定的に判定するには時期尚早です。

しかし、こうした消費者のブランド活用における変化は消費者の媒体へのアプローチの根本的変化の一部と同時に起きています。イギリスを例に取ってみましょう¹：

- ・ 現在では3分の2の人がスマートフォンを持ち、ノートブックやPCよりスマートフォンでネットを利用する時間がおおよそ2倍となっています。
- ・ ネットユーザーの3分の1がインターネットの利用においてスマートフォンを最も重要なデバイスと考えています。
- ・ スマートフォンでのネットサーフィンの増加は2014年から明らかに変化し、当時ネットサーフィンにスマートフォンを主に使っていた人の割合はわずか22%で、ノートパソコンを好む人が40%でした。

¹Ofcom: 2015 Communications Market Report <http://bit.ly/1W4j3WM>

図9: 生命保険選択を後押しする要因



注: 地域別の各要因を一位とした割合(%)

生命保険会社を選ぶ際に重要視する要因をランク付けしてください。最も重要なものは1、最も重要でないものは4としてください。ここでも、生命保険に入ったことがなくても、もし入るとしたらどれくらい重要となるか、お考えください。

- ・より高速なオンラインアクセスを提供する4Gモバイルブロードバンドの採用が増えることで急な増加を生じさせています。2014年、4G契約数は270万件から2千3百60万件までに急増しました。

中国における数字はさらに高く、5Gの登場によってこのトレンドが維持されるのは確実と見られます。しかし、大多数の生命保険会社との関係性が薄いのは、ますます重要度を増すこのチャンネルへの対応が不適切だということの証拠です。保険会社がその意義を保持するため、現在の消費者のブランド認識そしてアクセスに用いられる媒体に対応したアプローチが必要です。

消費者にとってブランドは重要

当社の調査結果から、ブランド力とマーケティングの威力が強調されました。長期契約として生命保険を考えるにあたり、このことは直観的に理解できますが、ブランドの認識は市場によって著しいばらつきがあります。

例えば、ブラジルと中国では40%を超える消費者がブランドを保険会社選択を後押しする最も重要な要因としていて、その割合は商品、価格、サービスよりも高くなっています。これとは対照的に、先進国市場のほとんどは商品と価格が主な要因となっています。しかし、ブランドは依然として25%の消費者にとっては最も重要な要因です。

ブランドの重要性が高い新興市場

新興市場でブランド需要を後押しする主な誘因の一つは、規制環境における信頼の欠如、そしてそれ相応の保険ブランドに関する信頼の重要性です(図9)。

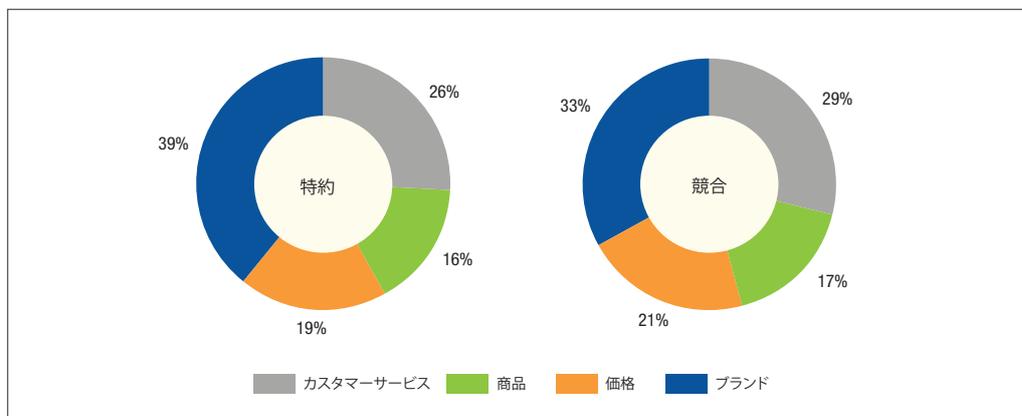
逆に、特に先進国市場では規制環境に対して相対的に高度の信頼があり、これがすべてのブランドが信頼されているという仮定に結びつきます。その結果、先進国市場の消費者は次のレベルの詳細に進み、商品のメリットと価格に焦点を合わせることができるのです。

供給側もまた重要です。新興市場の消費者は自社のブランドをプロモーションする生命保険代理店で契約します。選定要因を分析すると、ブランドの重要度は「競合的」販売チャンネルに関する特約代理店にとってブランドの重要性は増大していることがはっきりとわかります(図10)。

昨年のGCS 2014では、消費者がどのように保険に加入するかということにおいて、アドバイスありの加入から直接加入への漸進的シフトについて説明しました。主なトレンドは直接加入へのシフトではなく、生保加入までのリードにおいてどんどん複雑化しているカスタマージャーニーです。

このテーマは昨年の所見に基づいており、ブランドがいかにしてカスタマージャーニーを形作れるのかということを強調しています。カスタマージャーニーではオンライン検索とソーシャルメディアがますます使われるようになっていきます。

図10: 新興市場で生命保険選択を後押しする要因



注: 新興市場において特約代理店と競合/IFAチャンネルに関して各要因を一位とする割合(%)
 生命保険会社を選ぶ際に重要視する要因をランク付けしてください。最も重要なものは1、最も重要でないものは4としてください。ここでも、生命保険に入ったことがなくても、もし入るとしたらどれくらい重要となるか、お考えください。次のチャンネルのうち、実際に商品を手配するのにどのチャンネルを主に使いますか(特約および競合的チャンネルのみ)。

“

アジアおよび新興市場は、生命保険における次の段階のデジタルマーケティング革命をリードしていきます。

先進国の消費者は商品と価格を検索

消費者は主に検索エンジンを使用し、情報を検索します。「生命保険」を検索する消費者は世界中で40%を超え、約20%が特定の業者を検索し、それよりわずかに少ない消費者が価格比較サイトを検索しています(図11)。

テーマ「アドバイスか、それともガイダンスか？」で認められたように、市場構造と消費者の優先事項にはばらつきがあり、平均化することによって誤解につながる恐れがあります。先進国市場では、特定の保険会社よりも「生命保険」または比較サイトを検索する消費者が多くなっています。

このトレンドは、生命保険会社でのダイレクト・レスポンス・テレビジョン(DRTV)の補完的購入コストの急激な増加において役割を果たしています。過去には、テレビ広告を見たほとんどの消費者が、保険会社のコールセンターに電話をかけていました。しかし今は多くの消費者がインターネットを使用し、生命保険会社は検索エンジン最適化(SEO)またはペイ・パー・クリック(PPC)を通じて消費者を獲得するのに再度費用を払っています。マルチチャンネルキャンペーン(DRTV+デジタル)は分離した単一チャンネルキャンペーンよりも良いマーケティング結果をもたらすことがしばしばありますが、視聴率をコントロールするのが難しいために番組の収益性を犠牲にしています。よって、真のオムニチャンネル戦略が重要となります。

新興市場の消費者はブランドを検索

対称的に、新興市場では特定のブランドを検索する消費者が多くなります。そこには重大な差があります。中国では、40%を超える消費者が特定の生命保険ブランドを検索しますが、オーストラリアにおけるその割合は20%を割り込んでいます。需要と供給がこうした違いを促進しています。中国ではブランドの価値が高く、価格比較サイトの数は少なくなります。

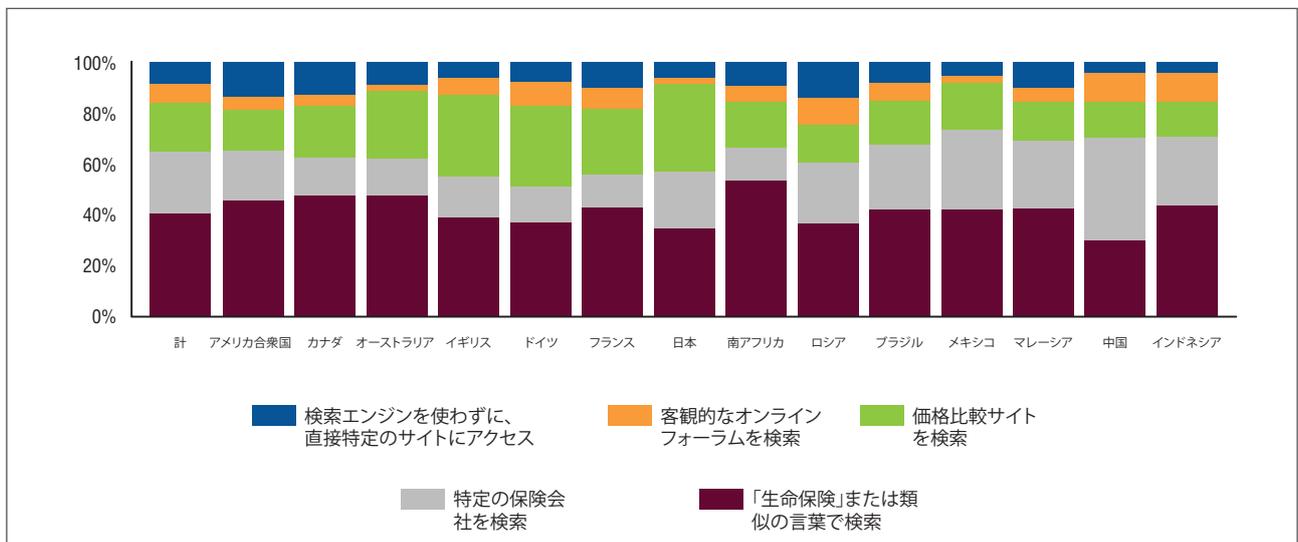
新興市場ではデジタルマーケティングの障壁がありますが、そのほとんどは、販売前のカスタマージャーニーにおけるデジタルの役割というよりは、購買プロセスに関係しています(例:オンライン取引における信頼性)。代理店のリードジェネレーションとプロ化のサポートのためのデジタルマーケティングの活用は新興市場における数多くの主要テーマの一つとなります。

イノベーションは東から西へと旅を開始

長期的トレンドに逆らい、アジアと新興市場が生命保険における次の段階のデジタルマーケティング革命をリードすると見えています(図12)。新興市場のオンライン消費者の20%近くが生命保険の情報源としてソーシャルメディアを活用しています。この数字は先進国市場での数字の2倍を超えています。

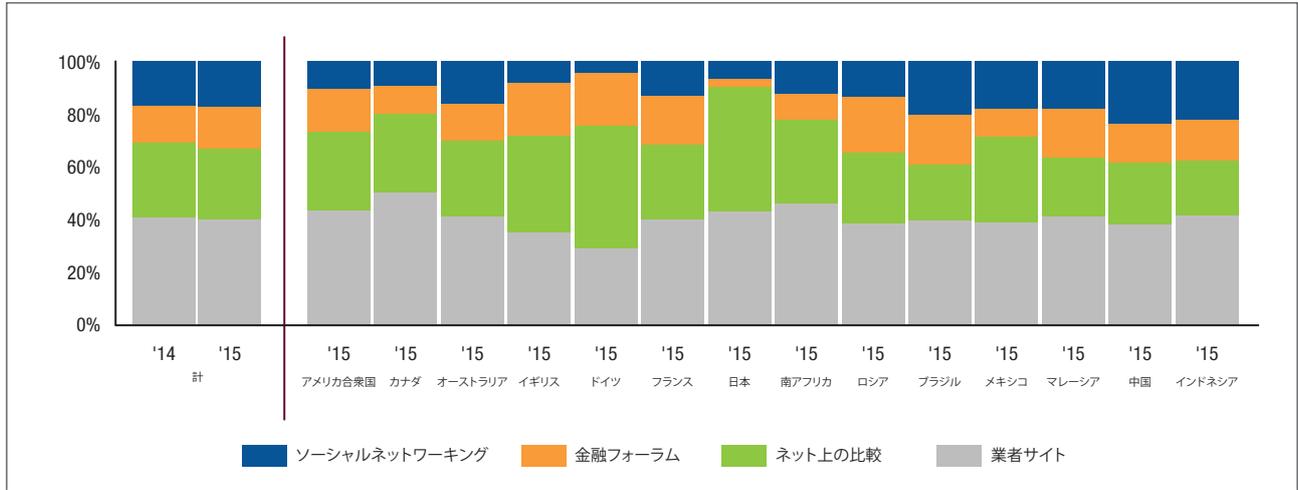
ここでも中国が他の主要海外市場をリードしています。また、生命保険トップ50社を調査したと

図11:生命保険調査のためのサーチエンジン活動



注:地域別の各要因を一位とした割合(%)
生命保険についてネットで調べる際に検索エンジンを使うとしたら、使う可能性が最も高いのは次のどれですか。

図12: 直接生命保険に加入する前の情報源



注: 前年と比較して地域別の各要因を一位とした割合(%)
この商品を契約する前に用いた情報源があればお答えください。

ころ、新興市場の保険会社は先進国市場の生命保険会社よりも比較的電子メールとウェブサイト
を優先して用いていることがわかりました(図
13)。

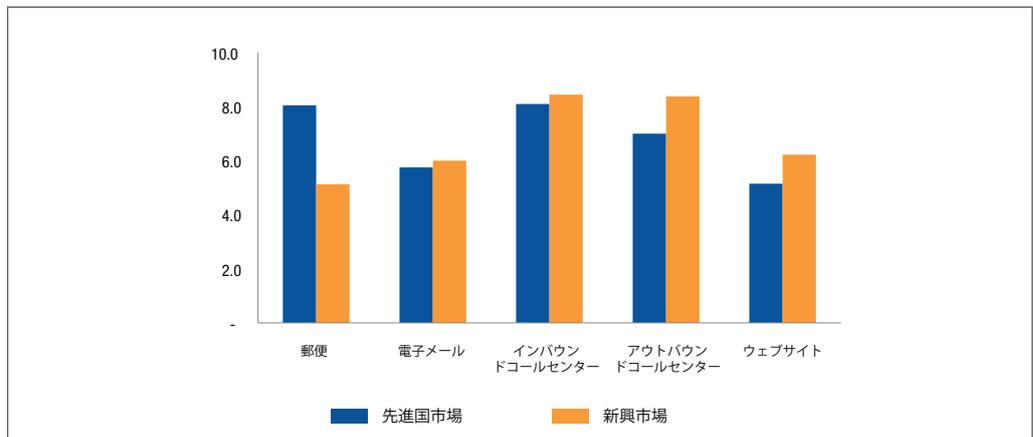
しかしながら、価格比較サイトの役割は生命保険
会社によるデジタルマーケティング革命を実質的
に抑圧しているというのが当社の主張です。こう
したトレンドが続けば、新興市場がブランド確立、
デジタルマーケティング、ソーシャルメディアにお
いて生命保険をリードすることになるでしょう。

暗示されること: ブランドプロモーション

ブランドプロモーションと提案プロモーションの
境界線は、消費者の目から見れば重なっていま

す。消費者は自分に対して行われたプロモーシ
ョンやコミュニケーションのタイプなどは考えませ
ん。よって、ブランドオーナーにとって、ブランドを
しっかりと定義してあらゆるタッチポイントで実行
されることが機会となります。コミュニケーション
自体は、消費者がブランドを連想するような価値
を強化するのにもっと確実に機能することができ
ます。効果的なプロモーションは、好ましい消費者
体験を作り上げ、消費者をしっかりとつなぎとめま
す。このことは、販売時だけでなく、販売からアフタ
ーサービス、請求対応までのカスタマージャーニ
ー全体を通じてあてはまります。こうした好ましい
消費者体験を生み出すには、ダイナミックなデー
タ処理能力と消費者囲い込み戦略が必要となり
ます。これは四つ目のテーマの本質です。

図13: 海外保険会社による消費者囲い込みにとってのチャネルの重要性(NMG Research)



注: 1から10までの10段階評価での平均的重要度
次に挙げる消費者囲い込みのためのチャネルについて重要度を評価してください。最も重要でないものは1、最も重要なものは10と
してください。

テーマ4:分析 — 交響曲VS雑音

優れた消費者経験を生み出すためには、ビッグデータへのこだわりを捨てて、スマートかつ適切なデータへ移行する必要があります。

生命保険業界では、リスクプロファイリングとデータウェアハウスへの多額の投資により、ビッグデータの構築に多大な労力を費やしてきました。投資の成果は以下の通りです。

- ・ 大量のデータが保険会社の観点から収集され、そこではリスク、医療、保険金請求のデータなどの要因に焦点が当てられています。
- ・ このデータから価値ある洞察を引き出すことが可能ですが、かなりの「不規則なノイズ」と「関連のないデータ」があることで分析に費用と時間がかかってしまいます。
- ・ 洞察に富んだ消費者の行動と態度に関するデータがあまり最適な形で活用されていないことによって、人口動態統計と生体認証データに焦点を絞っていることから、予測的モデリングプロセスが若干「予測不能」となっています。

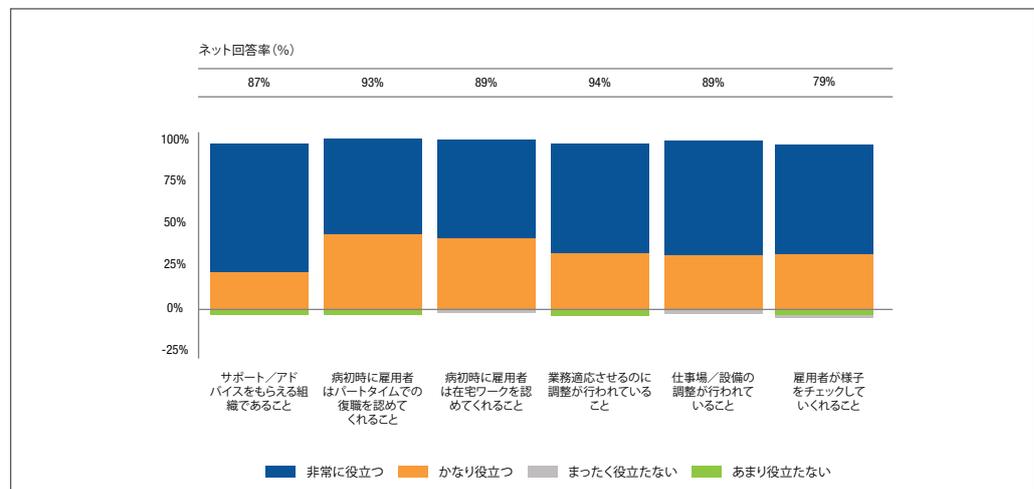
ゆえに、ビッグデータからスマートデータへの移行を提唱します。基本方針としては、これまで業界が取り入れてきたリスクと商品の考慮ではなく、消費者中心のデータ分析としてください。これまでの成功は消費者が保険会社にずっと関わろうとする際に統合アプローチを経験した場合だということがわかるでしょう。

ジャーニーは続くという良いニュース

過去10年間で引受業務と保険金請求プロセスにおいて顕著なイノベーションが起っています。世界中で、電話を用いた引受業務と自動引受業務によってアドバイザーの顧客に提供する価値が充実し、開示が向上し、コストが下がり、消費者物価が上げられます。最新のテクノロジーとクラウドベースへの移行によって、小規模で新しい保険会社が手軽に購入できる第一級システムにアクセスできるようになっています。さらに、アメリカにおいて外部データを追加できることで(例:処方薬および内服用液剤)、中堅市場の生命保険提案の可能性が変わります。

請求管理においてもイノベーションが起きています。保険金請求評価プロセスは自動化が進み、業者は保険金請求を防いだり管理したりするための新たな戦略を練っています。効果的なウェルネス戦略は消費者を囲い込み、保険金請求を減らすと同時に新たなテクノロジー(例:ウェアラブル)は新たな提案を生み、チャンネルを提供します。リハビリサービスは、社員満足度、雇用者の生産性、労災請求を改善します。社員はリハビリサービスに対して肯定的に受け止めており、特に雇用者が第三者を導入した場合はそうなります(図14)。

図14: 様々なリハビリサービスに対する好意的回答の実例



注: リハビリサービス別各選択肢の回答者の割合(%)
職場復帰のサポートとして、リハビリサービスはどの程度役立ちましたか。

“

注：リハビリサービス別各選択肢の回答者の割合(%)
職場復帰のサポートとして、リハビリサービスはどの程度役立ちましたか。

とは言ってもはエンドユーザーにはフォーカスせず

しかし、イノベーションのほとんどが引受業務、保険金請求結果、アドバイザーの需要に焦点を当てていて、例えば電話による引受業務サービスなどはアドバイザーにとって時間の節約(およびサービスの改善)となり、非開示リスクも低減します(図15)。

より広範で優れた質の消費者データは変化を促進する鍵

消費者主導となるイノベーションの変化を促進する鍵となるものは、消費者にフォーカスした規制を増やし、金融リテラシー、新たな消費者テクノロジー、より優れた消費者データを成長させます。

再保険会社および保険会社は、これまでエンドユーザーに関する包括的データを保有していませんでしたが、データの質と入手しやすさが急速に改善されることで、今では保険会社はエンドユーザーに集中できるようになりました。

このことは、第三者が持つデータソースの進化に大きく影響を受けています。その進化によって業界は消費者、販売業者、解約、保険金請求に関する質の高いデータを収集することができるようになりました。監督官庁、提携団体、再保険会社、コンサルタントの影響もこのトレンドを後押ししています。

人口動態、経済、健康に関する精細度の高いデータは現在すぐに入手可能となっていて、国の特徴を表わす特注データを収集するコストはずっと安くなっています。

暗示されること：データアプローチの変更が必要

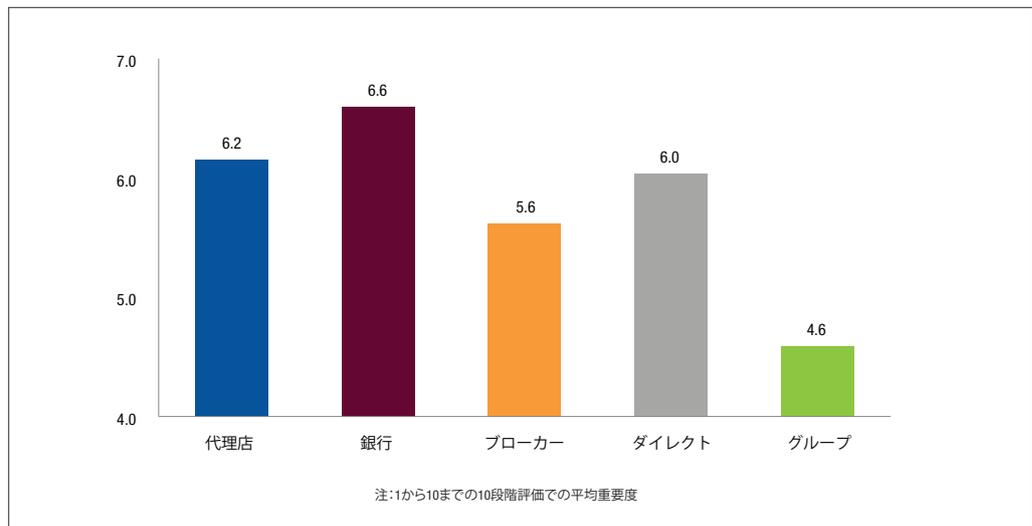
保険会社は、消費者、販売業者、引受業務、保険金請求にわたる複数のデータセットの可能性について想像する必要があります。加入、解約、保険金請求の傾向に関するデータを統合し、その洞察を業界だけでなく消費者のためになる提案に変換することが課題です。

この達成における業界の成功例はあまりありませんが(ごく稀でないとしても)、アメリカでの引受業務へのデータ活用のイノベーションによって、第三者の構築データを広く認めたスマートな応用の消費者と保険会社両者にとってのメリットが実証されています。

カスタマージャーニー、引受業務プロセスは長期にわたって、消費者ニーズより保険会社のニーズを優先してきました。しかし、アルゴリズムを高度し処理スピードを迅速化した第三者データソースによってカスタマージャーニーに革命を起こしています。

自動化プロセスにおいてコストが低くなるということは、消費者価値が向上する可能性があり、引受業務のトップタレントをより効果的に活用でき

図15：海外の生命保険会社が好む電話による引受業務のチャネル(NMG Research)



電話による引受業務のチャネルの成功度を評価してください。成功度が最も低いものは1、最も高いものを10としてください。

るということです。こうした複数のデータソースの効果的な利用によって、マーケットリーチを増大しつつ保険会社のリスクプロトコルを維持することができます。

これに加えて、始まったばかりのウェアラブル現象は、確実にこの空間をさらに変容させていきます。非侵襲的保険処方コンプライアンスモニタリング装置から取得したリアルタイムデータによって裏打ちされたウェルネスプログラムには、保険既契約者の死亡率を改善する可能性があります。ここでの消費者価値付加は明らかなものです。

保険会社にとっても、このようなスマートデータ提案によって、今後の準備金放出についての興味深い見通しが出てきます（HIV感染またはAIDS発症保険契約者の死亡率が顕著に改善した結果至った場合と同様）。

また、こうした制度が慢性疾患を有する新規消費者に対して、より低額の保険料率を提供するプラットフォームを提供すると想像することができます。

さらに、この能力を活用して、保険引受が可能な市場を拡大して、今までは保険の対象外とされていた慢性疾患を有する人の中で良好に健康管理がされている層を取り込むことが可能であると思われる。

こうした消費者中心のスマートデータ提案は、業界の認識を全面的に有意義に変える可能性があり、さらに複雑性を排したビジネスにはメリットが伴います。

保険会社にとっての機会は明白です。

- ・ 無駄をそぎ落としシンプルにした構造を有しながらも行動・態度の変数といったより幅広いカテゴリーを網羅する消費者を中心としたデータアプローチ
- ・ 統計データではなく、ダイナミックデータに投資
- ・ ダイナミックな意思決定を促進するリアルタイムデータによって可能となる決定 — 従来のアプローチで求められる医療データではなく、ライフスタイル価値尺度と優れた商品設計の組み合わせ（例：消費者のリスクプロファイルとしてのクレジット履歴の活用）

何をすべきか？

テーマ1: アドバイスカ、それともガイダンスか？

アドバイザーの役割を消費者ニーズに合わせること。当社の調査からは、再考することでアドバイスチャネルの役割に利がもたらされることが示唆されます。市場を成長させようと、あるいは改革しようとする企業では、消費者が何を求めているか、アドバイザーがパラダイムにいかにか適合するか、ということに焦点を当てるべきです。結局のところ、保険会社がこれを正しく理解すれば、アドバイザーはその会社の商品売ることになるのです。

テーマ2: セット商品か、それとも非セット商品か？ 商品と消費者価値

消費者による御社商品の経験について考えてみてください。これは保険加入の価値を消費者に対して強調するために本腰を入れ、もっと重要なことに経験を改善する機会だと考えます。すなわちこういうことです。

- ・ 消費者の価値認識を評価
- ・ 消費者に対する洞察を提案イノベーションに変換
- ・ 現存消費者に対して生涯におよぶ価値を考慮し、消費者ニーズを変えるような体系的囲い込み戦略を確立

テーマ3: ブランド — 約束VS混乱

変わりゆくブランド環境を管理。変化するブランドの本質と消費者のブランドへの関わりに影響するテクノロジーがもたらす変化を理解することが必須です。保険会社はブランドを消費者と「共有」する心づもりである必要があり、関わり＝囲い込みのコントロールを交換し、ソーシャルメディアの探求の対象のために、プラスの経験を「共有」すべきです。これまでと同様、ブランドが意味するのはそれぞれの市場、人口動態、販売システムによって異なるということを保険会社は覚えておく必要があります。

テーマ4: 分析 — 交響曲VS雑音

数字が問題ではありません。ビッグデータの間違った約束でふらふらとしてきた保険会社は、次の様な移行をすることが求められます。

- ・ 無駄をそぎ落としシンプルにしたデータ構造(すなわち、変数とノイズの低減)
- ・ 行動・態度変数などより広いカテゴリーを網羅した消費者中心のデータアプローチ
- ・ 統計データではなくダイナミックデータに投資
- ・ リアルタイムデータから情報を得た上での意思決定

ReMark

ReMarkは、当社のビジネスパートナーとそのクライアントのための最大の価値創造という一つのことにフォーカスした保険商品の直接販売および新たな販売法における世界的リーダーです。40か国、21言語の環境において、世界で最も革新的かつ野心的な金融サービス組織のために、戦略的専門性をカスタマイズした直接販売プログラムに変えてきました。

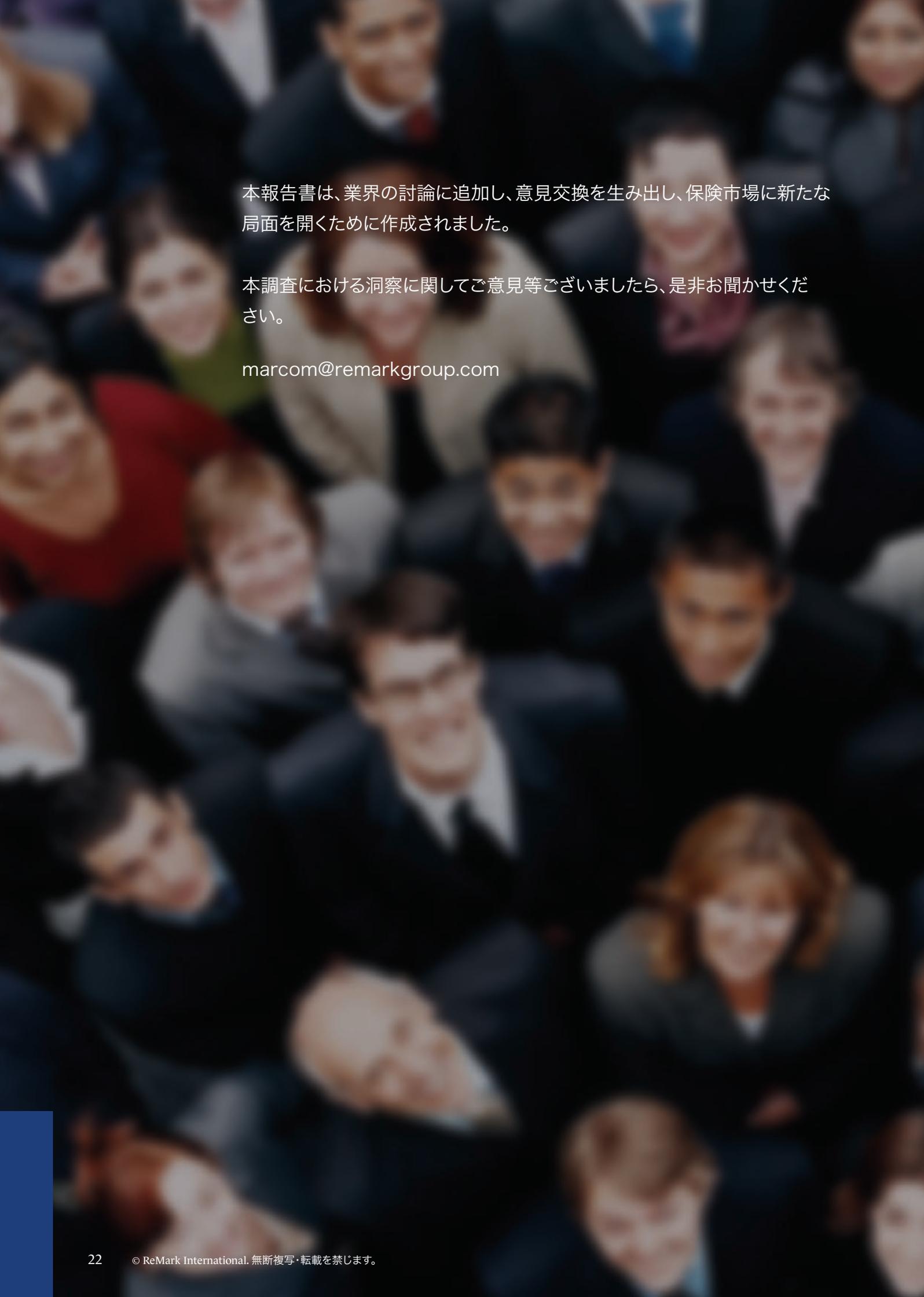
世界中の業界が経験した数十年から学んだことを常に高度化することで、保険商品とサービスが開発・販売される方法を形成し直すことに積極的に参加し、同時にクライアントのために突出した利益と持続的な競争上の利点を生成しています。

B2B、B2B2C、D2Cのビジネスマodelを運用し、銀行窓販、従来の生命・医療保険、イスラム金融、アフィニティーといったグループを含めた多様な市場セグメントにおいて、バリューチェーン全体でマーケティング、商品&技術ソリューションを提供します。

パートナーシップに根ざしたシンプル理念を持って、当社は私達のすべてのプログラムに積極的に投資しています。こうした独自の献身的取り組みにより、より効果的なマーケティング成果を提供し、知見移行プロセスを持って、クライアントが世界で利用可能なベストプラクティスおよび競争上の利点にアクセスできるようにしています。

ReMarkの消費者主導型マーケティング文化は、当社が行うことをくまなく伝え、人口動態が変化しデジタルによる破壊的変化が起こる時代において、御社の消費者の生涯の価値を最大化します。

ReMarkは、世界有数の生命保険健康保険の再保険会社であるSCOR Global Life傘下の企業です。



本報告書は、業界の討論に追加し、意見交換を生み出し、保険市場に新たな局面を開くために作成されました。

本調査における洞察に関してご意見等ございましたら、是非お聞かせください。

marcom@remarkgroup.com



ReMark
Maximum Value Creation