

# 「欲しいもの」と 「購入するもの」の 不一致

世界で生命保険ニーズを創出

ReMark GroupがCass Business School, City,  
University of Londonと共同で発行  
(2016年11月)

昨年の調査では、保険業界に対して、顧客目線での商品やサービスについて意見を述べました。

今年は、保険会社と顧客間の失われた信頼を再構築することについて提案します。

**ReMark**

Maximum Value Creation

# 目次

概要	5
本調査について	6
<b>主なテーマ</b>	
テーマ1: 保険に対する価値のクライシスと信頼の欠如	7
テーマ 2: 体験の価値	12
テーマ 3: 商品パラドックス– 欲しいから必要なのか、必要だから欲しいのか	16
テーマ 4: ウェルネスをはっきりと打ち出す	20
エピローグ: 信頼されるブランド	24
保険会社がすべきこと	25

今年の世界消費者調査(GCS)では、信頼について全面的に取り上げました。顧客からの信頼を構築(顧客をエンゲージメント)するには、どのように信頼が欠如し、必要とされるのかを知ることが重要です。

本調査では、保険会社と顧客間の失われた信頼を修復するには、経験に頼らない革新的なメッセージの発信や、今まで以上の高頻度なエンゲージメントが非常に重要であることが明らかになりました。

これまでの顧客と保険会社間の契約は、渋々ながらの必要性という相互理解に依るものでした。保険会社は顧客が保険商品に対して、商業用語でいうところの「ウォンツ(欲求)」があるかのように偽っているのかもしれませんが。保険業界が生き残るためには、顧客が保険商品に乏しいニーズしか感じていない現実に取り組んでいかななくてはなりません。つまり、顧客がニーズを理解するだけでなくニーズを感じるように促す必要があります。

また、ブランドに関しても驚くべき結果が示されました。これについては、今後さらなる調査が必要とされるため、今回はテーマとして選ばないことにしました。しかしながら、ブランドがこの提案の象徴となっており、ブランドと信頼は密接に関係しています。そこで、エピローグとして取り上げています。

本調査の4つのテーマは、アンダーライティング(保険引受)のオートメーション(自動化)からウェルネスやウェアラブルに至るまで、顧客エンゲージメントを高め、信頼を構築するための機会を提案しています。



# 概要



ステファン・コリンズ  
ReMark International  
最高経営責任者 兼  
SCOR Global Life  
ディストリビューション・  
ソリューション責任者

本資料は、ReMarkによる第3回世界消費者調査(GCS)で、Cass Business School(英国)のインサイトが含まれています。また、14ヶ国の主要な生命保険市場における保険加入者8,000名への調査に基づいており、顧客体験にフォーカスした調査となっています。

## 主なテーマ

### 1. 保険に対する価値のクライシスと信頼の欠如

今回の調査では、顧客が保険に対して深い不信感を抱いており、そうでなくとも、保険の意義に確信がないことが示されました。こうした現状を修復するには、保険のバリュー・プロポジションや購入動機、ブランドへの投資など、長期的なプロジェクトが必要となります。また、信頼は相互作用(コミュニケーション)によって構築されるもので、顧客に対する透明度の高い、革新的なコミュニケーションが求められています。

### 2. 体験の価値

本調査では、顧客の生命保険に対する全般的な理解の欠如、特にアンダーライティングに対する理解の欠如を大きなテーマとして取り上げています。アンダーライティングの効率的なオートメーション化やその実施のメリットを顧客に啓蒙し、エンゲージメントすることは、信頼を築く機会でもあります。

### 3. 商品パラドックス-欲しいから必要なのか、必要だから欲しいのか

本調査により、顧客の購入行動は、優先順位付けや価値認識と連動していないことが示されました。顧客の期待と実際の経験との不一致に商品革新の余地があります。顧客の「欲しいもの」と「購入するもの」は一致しないことは真実ですが、顧客は時に何が本当に欲しいのか、わからないのです。

### 4. ウェルネスをはっきりと打ち出す

本調査の主要なインサイトとして、ウェアラブル&ウェルネス・イニシアチブを融合する商品革新が、顧客体験を改善し、エンゲージメントを促進し、保険商品の売上を推進することが明らかになりました。このような結果は人口動態や地域によって違いはあるものの、データモデリングや商品革新の分野で、実行効果は実証済みです。ウェアラブル・デバイスは、今日の顧客にとっての選択ツールというだけでなく、保険会社による提案の革新をサポートすることができるものです。

エピローグでは、ブランドとは信頼と表裏一体であるという、興味深い調査結果の概要を述べています。

今年度のレポートにご尽力いただいた皆様に感謝申し上げますと共に、今後の考察や調査に役立てたいと思いますので、忌憚なきご意見、ご感想を頂戴できれば幸いです。

## 本調査について

本調査は、2016年に実施した、14ヶ国の主要な生命保険市場における保険加入者8,000名へのオンラインインタビューおよび現地調査に基づいています。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。

### 地域別顧客調査サンプルの内訳



**世界における実質的対象範囲:** 本調査における14の市場は、全世界の生命保険リスクプレミアムの約85%、グローバルGDPの約80%に相当します。



図 2: 顧客が一言で表現する生命保険会社(新興国市場)



先進国におけるネガティブな結果は、主に以下の要因が関係しています。

- ・ 営業費用や不適切な販売など(例: 英国のPPI スキャンダル)、顧客の生命保険に対する否定的な認知が高い
- ・ APIエコノミー(例: Uber社 やAirbnb社)によりけん引されるその他の消費者サービス経験による高いサービスへの期待の形成
- ・ 政府が提供するセーフティネットの充実により、顧客の生命保険需要が低下
- ・ 経済的な混乱期を補うとされる貯蓄率の向上

“

顧客に保障内容について納得してもらうことはとても難しくなっています。これは、業界の喫緊の課題です

これらは、SNSやその他のメディアのプラットフォームを通じて、過去に見ない形で拡大しています。

金融機関への中傷が、SNSやその他のメディアによって簡単に拡散してしまうこの時代に、一旦中傷されてしまうと、それをリカバーすることは簡単ではありません。しかし、中傷で使用されたチャンネル(SNSやその他のメディア)と同じチャンネルでリカバーする新たな方法を探ることが不可欠です。そうしなければ、特に先進国市場において、保険業界のみならず、すべての業界が、中傷からの混乱から逃れられなくなるでしょう。

銀行などの、金融サービスビジネスへのエンゲージメントや信頼指標の数値も低く、顧客の不満は生命保険業界に限ったことではありませんが、保険業界の数値の低さは深刻でしょう。例えば、大半の消費者に銀行サービスのニーズがあることは明確ですが、その大半の消費者は保障の重要

性を感じていないからです。これが、保険業界の課題であり、顧客のエンゲージメント、体験、信頼の向上がこの課題の解決法なのです。

#### 問題点 2: 多くの顧客が生命保険に対してニーズを感じていない

何百年もの保険業界の経験の中で、生命保険商品を自ら求める顧客はほとんどいないことは明らかです。保険契約を保持しているのは、保険会社と契約者間の様々ながらの保障に対する相互理解です。保険商品は、目に見える商品とは違い、顧客にニーズを感じさせるのが難しいのです。

全般的に「需要不足」の時代には、こうした契約は提案に対する信頼の欠如(納得感の欠如)により蝕まれ、多くの顧客はほんの少しのニーズしか感じていません。

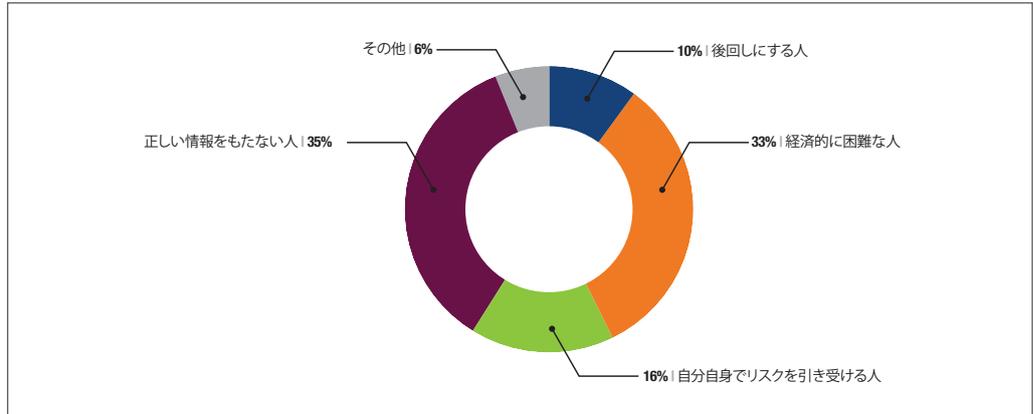
図 3 では、生命保険を購入するまでの顧客を4つのグループに別けて調査しています。

1. 後回しにする人: 顧客の10% は保険の必要性を感じていますが、何としても購入するという緊急性は感じていません。

「後回しにする人」が若者に偏っていて、若者の生命保険に対する考えが確認できます。しかしながら、こうした顧客の大半は小さい子供がいるか、家のローンがあり(図 4参照)、従来の生命保険に対するニーズがあるはずの人たちです。

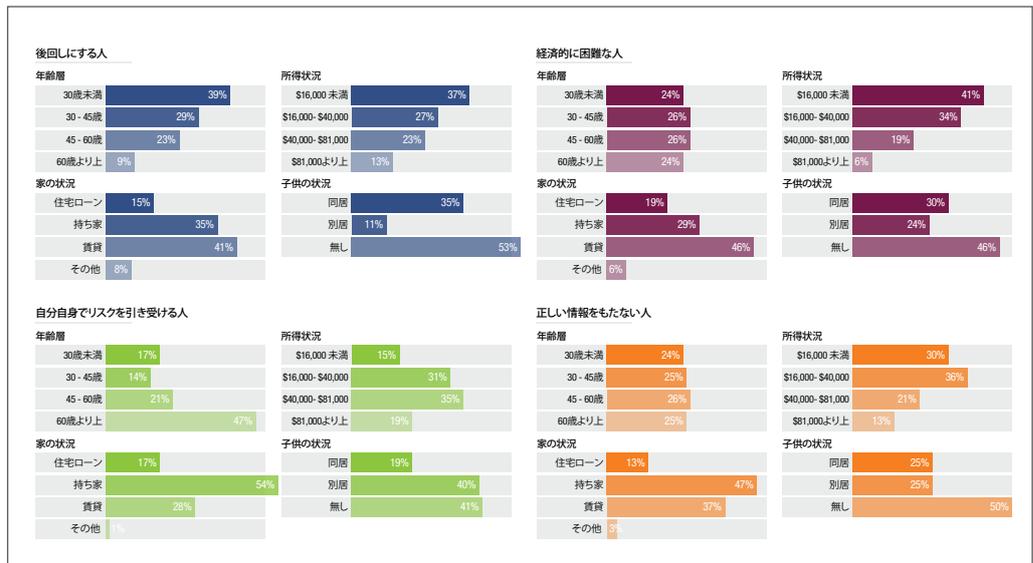
本調査では、アジア市場、特に日本で「後回しにする人」の割合が高いことが分かっています

図 3: 顧客が生命保険を購入しない理由



Q. 現在生命保険に入っていない理由は何ですか？

図 4: セグメント(グループ)特性



Q. 現在生命保険に入っていない理由は何ですか？

す(図 5参照)。こうした市場は、サプライ側の制約による問題ではなく、熟慮の上決定する文化が現れているようです(保険商品を購入した顧客の解約率が低いことから分かります)。

このグループの共通した特徴は、需要度はすでに確立されているという点です。適切なメッセージの発信や最新の契約管理により、この需要を刺激させることが課題です。すなわち、それは「カスタマージャーニー」のシンプル化を意味します。

緊急性を要する際には、明らかなメリット(例:若年層の顧客にも入手しやすい保険料など)と共に社会通念セオリー「あなたのような人たち」を強調することが、従来のニーズベースのメッセージ発信よりも効果的でしょう。消費者環境に対応した「後回しにする」層に対するReMarkの経験は、これを立証していると思います。このタイプのメッセージ発信を従来の営業職員や代理店チャネルにいか納得させるかという点が課題です。

\* 「カスタマージャーニー」を参照: アンダーライティング、オートメーション、カスタマージャーニー (SCOR Global Life 2016年9月)

2. **経済的に困難な人: 33%**は保険に加入していません。なぜなら、金銭的な余裕がないと考えているからです。こうした懸念は、すべての市場・人口動態のグループに共通して見られます。

繰り返しになりますが、これらの顧客の多くは、生命保険のニーズを喚起させる扶養者や住宅ローンを持っています。予測できることですが、その多くの所得が平均以下です。しかしながら、保険料が、顧客の期待値より低いほど（特に若い世代）、提案に対する価値を見出せず、納得に欠けることが示されています。

「経済的に困難な人」は自発的な優良顧客にはなりません。調査結果では、このような人は、自分の推測には頼らず、実際の商品価格にポジティブに反応するということが分かっています。

この顧客グループは、柔軟な支払い方法や保険給付金の構成をマーケティングすることで、価値認識がさらに高まる可能性があります。正しく行われれば、このグループは本調査内で検証している4つの顧客グループの中で最もアップグレードできる顧客であることを、ReMarkの経験や調査が示しています。

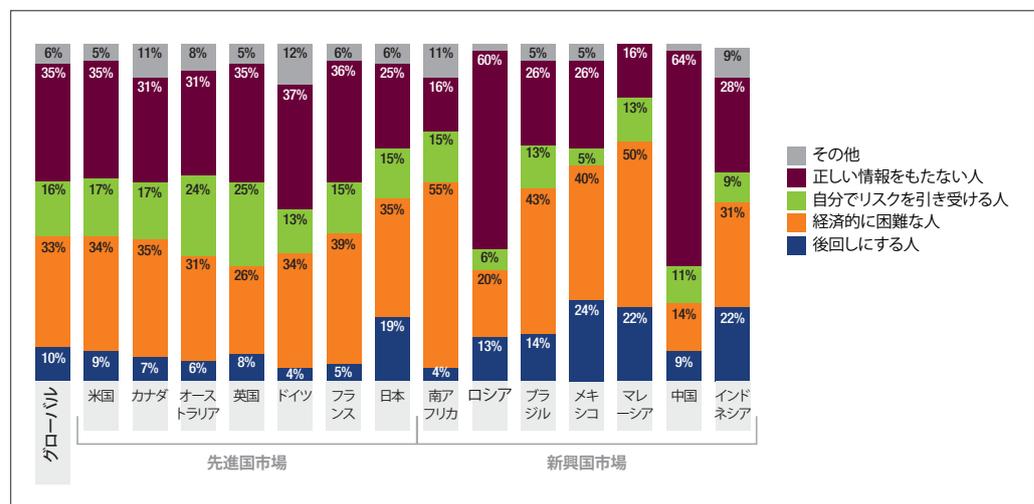
3. **自分でリスクを引き受ける人: 顧客の16%**は、死亡した場合や障害を負った場合、失業した場合でも自身や家族の保障を十分な貯

蓄で賄えると感じているか、それらのリスクを自分で引き受ける意志があります。

「自分でリスクを引き受ける」顧客は通常、「後回しにする人」や「経済的に困難な人」よりも、裕福で楽観的で、典型的な保障のアプローチにはあまり魅かれないようです。しかしながら、これらの顧客は、*Vitality*(健康増進プログラム)から提供されるような、健康やウェルネスの提案の中で「私にとってのメリットはなにか?」という訴求に対して最も受け入れ度が高くなっています。これらの顧客が、そうした提案が多く受け入れられているオーストラリアや英国(図5参照)などの先進国市場に集中していることから分かります。

こうした顧客には、別の包括的な提案の一部として保険を提示しなければ、自分でリスクを引き受けるという考えを変化させることは難しいでしょう。保障提案だけでは厳しい市場においては、保険は儲けるためではなく保障のためであるという評価を修正することは難しい、と調査は示しています。考えられることとしては、生命保険をポジティブに位置づけ、危惧する顧客に典型的な保険請求額や、時に予想を超える費用が関わる事(例えば、相続プランや納税義務に関する点)について啓蒙することです。より顧客に焦点をあてたアプローチとしては、実際のコスト(自分で保障費用を引き受ける場合に予測されるライフスタイル選択)や、事故、病気、死亡時に「うまく

図 5: 市場別セグメント(グループ)・ミックス



Q. 現在生命保険に入っていない理由は何ですか？

対応する」ための心理的なコストも保険で低減できるといった話し合いも含まれるでしょう。

#### 4. 正しい情報をもたない人: 顧客の35%は、生命保険のニーズについて知らないか、間違っただけの情報を知られています。

ニーズを駆り立てる主な要素、すなわち、扶養者やローンについて、この顧客の多くは理解していない可能性があります。または雇用先や公共の保険だけで賄っているかもしれません。生命保険が持つ価値(もしくは、会社や国の保障だけに頼っている場合の無保険リスク)を深く理解すれば、保険に加入する顧客もいるかもしれません。しかし、この3年の調査から予測されることは、「正しい情報をもたない人」の多くは、人生の状況が変われば必ず「後回しにする人」のグループにシフトするということです。このシフトに気づき感情に訴える、とても強いメッセージの発信を提案時に打ち立てることが鍵です。

人生の大きな出来事の後で、保障のニーズを感じる人や、保険の価値を理解しはじめる人がいる一方で、一定の割合の人々は、保険に無関心のままです。この必然性を知ることが重要です。

#### 生命保険会社は契約の獲得への注力のみならず、現状を知るべきである

上記の各グループは、タイミング良く発信される、有意義でそれぞれに合ったメッセージにはしっかり反応することを調査は示しています。包括的マーケティングや不安に陥れるような手法よりも、顧客の特定の状況に合ったコミュニケーションを通じて、価値認識を高める機会があります。それはすなわち、「後回しにする人」には緊急性を感じさせたり、「経済的に困難な人」には、柔軟かつ個人的な提案をしたり、もしくは価格についての啓蒙を行ったりするといったことです。より細かな顧客プロフィールに価値があることは明白ですが、現在手元にあるデータからみても、行動につなげられるような重要なインサイトを抽出する

ためには、熟練のモデリングや予測分析能力が必要です。

本調査(2014-2016年実施)では、毎年最も高い購入傾向を示すのは以下の2つのグループであるとの理解と確信を深めています。

- ・ 「後回しにする人」: 保険ニーズを理解しているものの早急に保険に加入する意思がない人
- ・ 「後回しにする人」にシフトしつつある「正しい情報をもたない人」: 現在は保険のニーズを理解していないかもしれませんが、個人の環境の変化によっては、ターゲット化されたコミュニケーションを受け入れやすい人

しかし、より幅広い業界が行った分析によると、上記2つのグループで生命保険に実際に加入する割合は非常に少ないことが確認されました。

これらの傾向から、保険業界は上記のグループに対する啓蒙を既に行っています。困ったことに、知識を持ってそのように注力すればするほど、これらのグループへの浸透にますます失敗してしまうということです。今年の調査結果による結論は、この難題を解くには現在提供している提案では、顧客が真の価値を認識するには説得力が十分でないことを生命保険業界が認識することです。

何百もの購入オプションがある中で競り勝つために、保険業界は、明確な提案をし、改善し、関連するメッセージの発信に長期的に取り組まなくてはなりません。経験に基づかない行動に価値がある場合もあります。例えば、健康的な行動への報酬としてスターバックスと映画チケットを提供することで、Vitalityは複数市場で社名が知られるようになり、保険会社のブランドでは見事な成果を上げました。

この「憤りの時代」においては、ニーズを示すことは重要ではなくなり、顧客が善いと考えられるシグナルをサポートすることがより重要になってきているのかもしれません。

## テーマ2: 体験の価値

### 2都市物語-コンバージョン(成約)とコンプリーション(完遂)

最初のテーマはコンバージョン改善の重要性を強調するものでしたが、2つ目のテーマはプロセスを完遂させるアンダーライティングの重要な役割について考えます。顧客体験を形作る申込みプロセスが持つ転換の役割に焦点を当てました。アンダーライティング・プロセスへの顧客の介入を最小限にししながら、アンダーライティングのメリットの正当性を効果的に伝えることは保険会社の責任です。

顧客の観点からは、アンダーライティングはこれまで顧客の「カスタマージャーニー」の主な障害として見られてきました。時間のかかる地味な情報収集という作業から、アドバイザー的な作業、そして医療のプロへの引継ぎに至るまで、複数の課題が指摘されてきました。顧客にとって、この複雑な質問プロセスは、顧客を困惑させ、全ての価値提案に疑問を抱かせ、最低限の納得感しかもたらさないでしょう。繰り返しになりますが、基本的に重要なことは納得感なのです。

オートメーションが、単調な仕事の軽減に寄与していることは事実です。昨年、顧客は自身で管理、選択できる、より合理化されたデジタルプロセスを強く求めていることが判明しました。今年も、保険会社の有効性ではなく顧客の有効性にフォー

カスした、既存のアンダーライティングの提案を改善するためのさらなる2つの機会を提案したいと思います。

#### 課題1: 顧客ごとに、アンダーライティングに関する懸念点は異なる

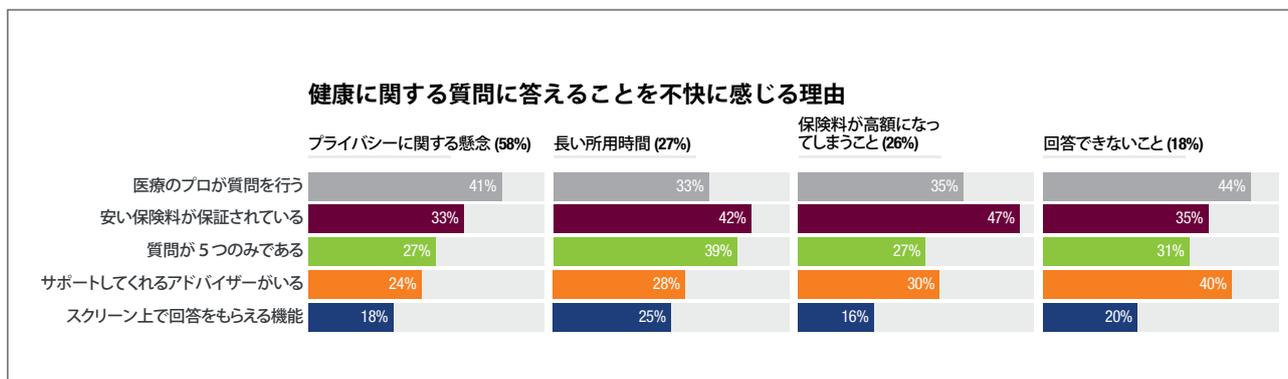
顧客の大半が、アンダーライティングとは医学的診査の意味だと捉えています。ここでは、顧客は、アンダーライティング・プロセスの完遂を妨げる可能性がある4つの主な懸念を挙げています。

- ・ データのプライバシー
- ・ 完遂時間
- ・ 保険料の増加(アンダーライティング・プロセスに伴う負担)
- ・ 回答するための知識の不十分さ

これらは アンダーライティング・チャネル(マニュアル、アドバイス、電話、オンラインなど)にかかわらず、懸念されることもあります。

保険料保証、質問票の短縮、アドバイザーによるサポート、携帯でのやり取りができる機能などは全て、アンダーライティングの障壁を解決するための重要な方法です(図6参照)。

図 6: 医学的診査についての障壁およびインセンティブへの顧客の反応



Q. なぜ、保険会社の健康に関する質問に答えることを不快に感じるのでしょうか？(当てはまるもの全てをお答えください)

Q. 次のうちの健康に関する質問で、進んで答えたいものがありますか？(当てはまるもの全てをお答えください)

\* 「カスタマージャーニー」を参照: (SCOR Global Life 2016年9月)

“

次世代もしくは近世代オートメーションでは、知的な体験をすることができます

これは、顧客体験の一部で、顧客体験の全体とは区別しています。

顧客ごとに懸念点は異なるため、必要なアンダーライティング基準に準拠しながら、個人に合わせた顧客体験を提供することが、オートメーションのカギを握っています。懸念事項によってアプローチも異なり、個別の提案に取り組むためのテクノロジーが整備されています。例えば、プライバシーの懸念がある場合は、信頼できる医療のプロに参加してもらうことによって解決できますし、保険料の金額面の懸念がある場合は保険料保証を、時間の懸念がある場合はデジタルチャネルで短い質問票を提供することで解決できます。予測モデリングや遠隔アンダーライティングによる標準プロセスを拡大すれば、真のシームレスなカスタマージャーニーを提供し、完遂することが可能となります。

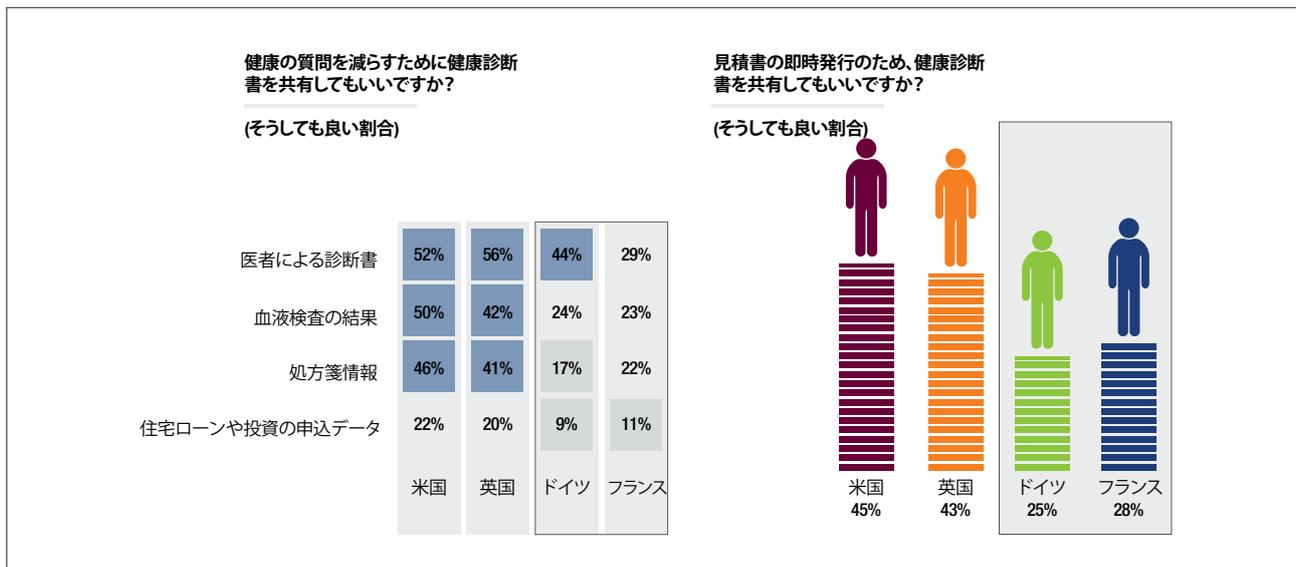
次(近)世代オートメーションは自動化されたアンダーライティング・プロセスを直感的で、双方向性で、知的な体験へと変化させることができると期待されています。自然言語プロセッシングや声認証、顔分析の導入で、個人情報取扱頻度を低減させ、プロセスへの人の介入も減ることから、押しつけ営業を回避でき、結果的に高い完遂率となります。

このような次世代オートメーションはすぐ手の届くところまで来ています。例えば、スウェーデン銀行(SEB)がヴァーチャルアシスタントの「アメリカ」という「IPソフト」テクノロジーを配備しています。「アメリカ」は感情的な知能があり、顧客の気分によって返答を変えることができます。

このようなテクノロジーは簡単に投入できるものではありません。多くの保険会社や再保険会社にとって、顧客体験が唯一の差別化要因となっている市場で、このようなテクノロジーをいち早く採用するか、それともフォロアーとしてチャンスを逃してしまうのか、多くの保険会社や再保険会社にとっての課題です。

データプライバシーのように普遍的なものであっても、市場による違いはもちろん常に存在します。英国や米国の消費者はデータの共有に対して、フランスやドイツの消費者より受け入れ度が高いです。図7は、43%のイギリス人と45%のアメリカ人の消費者が、早急に見積もりをとるために健康診断書を共有しても良いとする一方で、ドイツやフランスの同数値は30%以下にとどまっています。このデータ共有に関する意向は医者や医師の診断書、血液検査、処方箋、申込データの全てにおいて一貫して見られました。

図7: 米国・英国・ドイツ・フランスにおける医的診査のデータ共有に関する態度



- Q. すぐに見積もりがとれるとしたら、生命保険会社があなたの医療記録(薬局での処方薬の購入など)にアクセスしてもいいですか？
- Q. 健康についての質問項目が減るとしたら、生命保険会社があなたの以下の記録にアクセスしてもいいですか？

図 8:顧客が一言で表現するアンダーライティングの定義



本調査から、オートメーション化により可能となる合理化された顧客志向のカスタマージャーニーが世界でどの程度の需要があるのか推定することができます。しかしながら、当該地域のプライバシーや規制当局、商品性や文化的性格、テクノロジーやアンダーライティングの形態が影響するでしょう。

**課題2: 顧客はアンダーライティングの目的を理解していない**

明確なことは、大多数の顧客はアンダーライティングの裏にある理論的根拠を理解するのに苦労するということです。

生命保険のアンダーライティングの定義を問われた8,000人の顧客のうち、30%以上が答えられませんでした。この傾向は、顧客が生命保険に加入しているかどうかとは関係なく幅広く一貫して見られました。

- ・ **分からない、もしくは間違った定義:** 顧客の半数以上(55%)が、正解(正解に近い回答)できませんでした。
- ・ **リスクアセスメント:** アンダーライティングとは適正な価格を決定するための、申込者のリスクを評価するプロセスであるという正しい定義を回答したのは、わずか14%の顧客でした。
- ・ **医的診査:** アンダーライティングは医療情報を生命保険会社に提供するプロセスであると定義したのは、顧客の3%だけでした。この答えは

正しいのですが、アンダーライティングの原理よりもプロセスが強調されています。

- ・ **申込プロセス:** 顧客の28%がアンダーライティングは申込プロセスの一通過点にすぎないと答えました。

課題1の処方箋が、本質的に改善プロセスであるとするならば、課題2は実存的な問題です。科学的知識が重要な業界では(アクチュアリー、会計士、データサイエンティスト)、アート(技術)とリスクという科学的知識との統合に重点を置く余地があります。科学的知識だけでも伝わりますが、人の心を動かすのはアートだからです。

**アンダーライティングのメリットを顧客に説明し、知らせる統合されたデジタルジャーニー**

アンダーライティングの顧客理解に関する課題として、基本的な3つのインサイトは以下のとおりです。

1. 保険業界の将来には、より統合された新しい契約プロセスが必要です。完全でありながらシームレスなアンダーライティング要件を、より直感的で予測可能な透明度の高いデジタルチャネルにおけるカスタマージャーニーに組み込まなくてははいけません。それは、小売業などで提供される現代的な顧客体験にも沿うものでなければなりません。プロセスの各ステージでのコミュニケーションは標準のプロトコルです(例:アマゾンのステータス更新)。これにより顧客は、適宜情報を知ること

\* 「カスタマージャーニー」を参照: (SCOR Global Life 2016年9月)

ができ、プロセスの透明性により、信頼の欠如を未然に防ぐことができるでしょう。

2. 保険業界は、すべての市場や地域で、顧客理解を図るため、アドバイスと顧客サポートを複数のタッチポイントであるデジタルジャーニーにおいて統合し、「カスタマージャーニー」のシームレス化に向け一生懸命取り組む必要があります。本調査では、市場における特有の懸念事項ごとに対応するソリューションをもって取り組むことにより、新規契約の業績増加に伴い、信頼も醸成されるという、好循環を作ることができることを提案しています。この分野において、興味深い革新的な事例がいくつか見られます。それは、米国のロボットによるアドバイスモデルという壮大な野望から、南アフリカでの葬儀計画事業を管理するのにiPadのアプリを利用するアドバイザー\*といったシンプルなものまで様々です。

3. 業界は、アンダーライティングのメリットについて顧客と積極的に関わり「顧客にとってどのようなメリットがあるのか」を啓蒙する必要があります。保険料の金額、支払の柔軟性、幅広い保障や品質など、アンダーライティングのメリットを理解している顧客は多くありません。アンダーライティングのメリットをプロセスの中で顧客に伝え、価値を知らせる責任は保険会社にあります。求められる顧客体験とは、健康に関するレポートや比較分析を提供するような簡単なことかもしれません。繰り返しになりますが、行動経済学がエンゲージメントの向上に活用できるかもしれません。

アンダーライティング・プロセスの改善は、業界の主な懸念事項であるビジネス拡大の万能薬ではありませんが、ソリューションに不可欠な要素です。現代の期待に沿った顧客体験を提供するために先進技術を活用しなければ、業界は衰退の一途をたどるでしょう。

\* 「カスタマージャーニー」を参照: (SCOR Global Life 2016年9月)

### テーマ 3: 商品パラドックス—欲しいから必要なのか、必要だから欲しいのか

#### 革新の機会を探るため、現商品と顧客の要求の不一致に関して、保険業界はより掘り下げて調査すべきです

保険会社がバリュー・プロポジションを行う際、保険商品は不可欠です。商品があることによって顧客に目に見える形の担保と義務を与えます。成功する商品は、保険会社の販売ニーズと顧客の購入ニーズが一致しています。両者の視点を一致させることはとても難しく、今年の調査では「バリューチェーン」に3つの主な不一致が示されています。

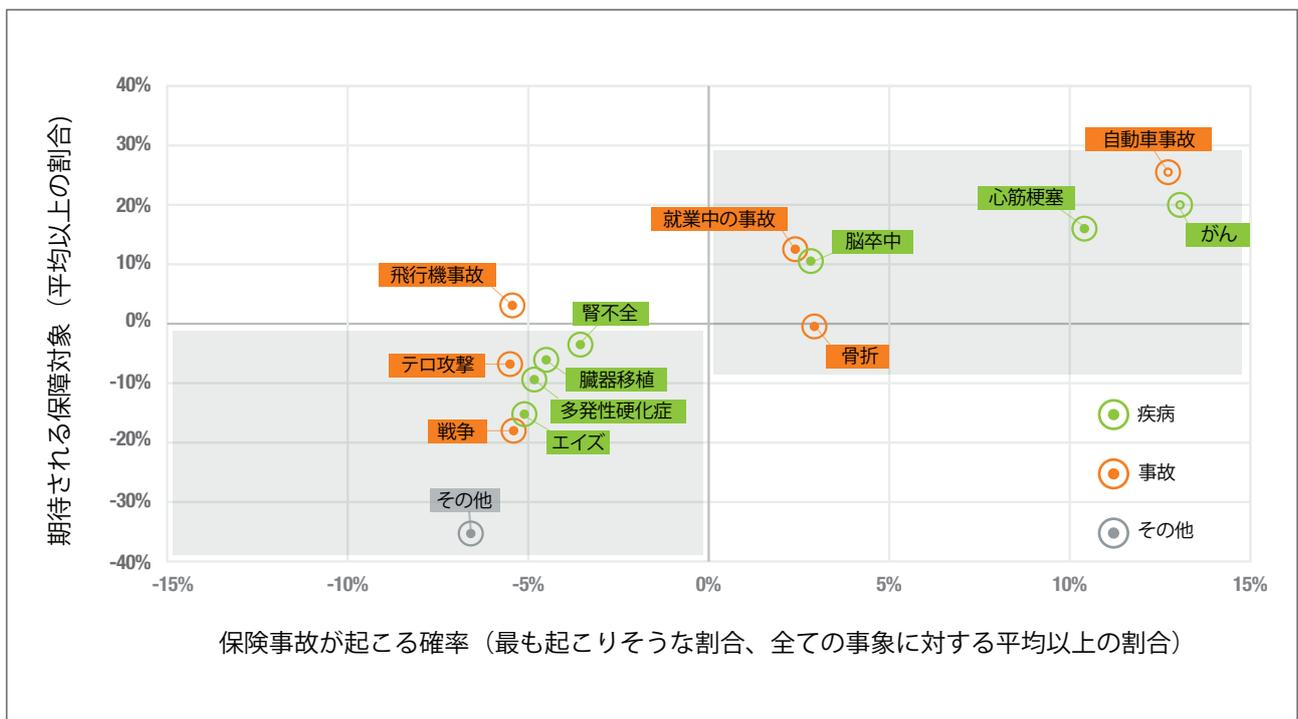
#### 不一致1: 顧客による保険金支払と保障範囲の理解は現実とは異なる

顧客が持つ特定疾病や事故について保険金支払の確率に対する理解は実際の経験と異なります。図9の横軸には、様々な保険金支払事象の予定確率を示しています。縦軸は、多くの顧客が予想する、特定疾病商品の保障の対象となる事象を示しています。

実際の保障と期待される保障の不一致は保険会社にとって深刻なブランドリスクを表しているということは明らかです。つまり、顧客が支払われると思っている保険金但实际上には受け取れないことがいくつかのケースで起こるということです。生命保険会社が保険金支払いを不公平に拒否しているという顧客の認識が、テーマ1で挙げられた保険会社に対する多くのネガティブな表現の裏にあります。保険の契約条件に頼りすぎることは、保険会社と顧客の関係性を特徴づけている緊張や信頼問題を悪化させるだけです。保険会社は、顧客からの信頼を高め、より積極的に顧客の期待を設定・管理して、より良いエンゲージメント戦略を見つける必要があります。そうすれば、このような顧客の期待に応えることができます。

良いニュースと言えば、実際の保険金支払いと予想される保険金支払いの不一致の要因が、商品

図9: 保険事故発生の確立VS特定疾病保険で期待される保障対象



- Q. 以下のリストから、特定疾病保険でカバーされると思う疾病や保険事故を選択してください。もし現在、同様の保険契約がある場合は、その特定の保険契約の特徴ではなく、あなたがその保険に求める保障内容をお答えください。
- Q. 以下のそれぞれの疾病や保険事故について、どの程度の頻度で起こり得るかという観点で順位を付けてください。最も起こりそうな事柄を1にしてください。

開発機会を生むかもしれないということです。行動経済学では、人はニュースなどでよく目にする状況や個人的な状況(友人が最近経験したなど)の保障にはお金を出す傾向にあると伝えていますが、保険業界は、特定の分かりやすい保険を開発することができるかもしれません。尚、この分野についてさらなる調査が必要ですが、図 10では興味深い可能性が示されています。

特定の顧客グループ「自分で引き受ける人」「経済的に困難な人」などは、それぞれ異なる理由で、がんのみを保障する商品は保険料が安くなることについてポジティブに受け止めるかもしれません。これらの特定の保障という革新は、新たな収益機会と捉えるだけでなく、テーマ1で触れられている信頼の欠如に取り組む方法としても捉えるべきでしょう。個人の顧客の状況に合わせるために構成された複数の細やかなオプションを提供することは、最終的には、より包括的な保障の可能性を取り込む機会を示すだけでなく、全関係者の理解を高めることとなります。

**不一致 2:「欲しいもの」と「購入するもの」の不一致、顧客が必要としているものを掘り下げてみます**

今年の興味深い調査結果の1つとして、消費者が

最も欲しい商品と最も売れている商品について調査してみました。これが一致していればいいのですが、必ずしもそうとは限りません。なぜなのでしょう。

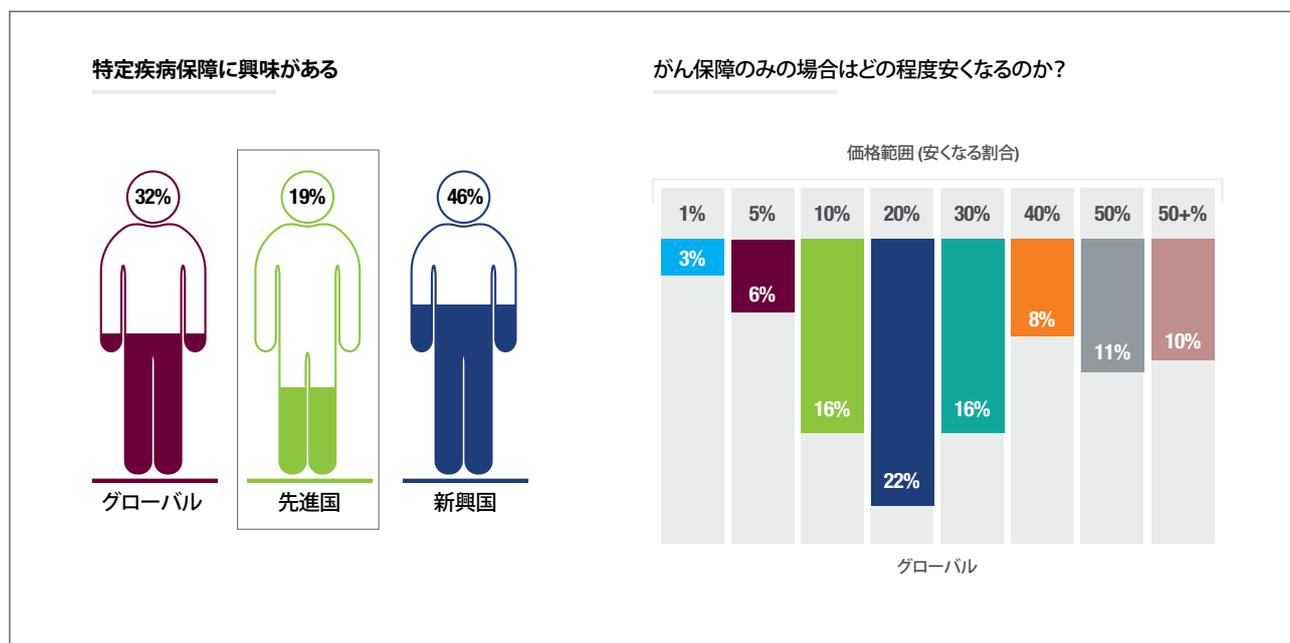
最も分かりやすい例は、所得補償保険と特定疾病保険の関係です。

多くの市場において、特定疾病保険は所得補償よりも売れています。例えば、2015年、英国では特定疾病保険が所得補償保険の4倍以上、販売されました<sup>1</sup>。しかし、今回の調査は、顧客は所得補償保険の方に、より価値を置いていることを示しています(図 11参照)<sup>2</sup>。これは、顧客がほしいものと購入するものに不一致があることを示しています。フランスと日本を除いて、先進国の顧客は、特定疾病保険よりも所得補償保険の方により価値を置いていますが、実際の売上は逆です。

これを説明するには以下を考慮する必要があります。

- ・ 所得補償保険に伴う複雑さ、コスト、プロセスなどの要素とアドバイザーの専門知識の必要性が組み合わさることで、顧客は本質的に価値があるという印象をもちます。これは、厳しい規制によりアドバイス体制が必要なオース

図 10: 単一リスクの保険への関心と、がん保障のみの場合に期待される保険料ディスカウント



Q. がん保険のように1つの特定の疾病にフォーカスした特定疾病保険が、他の疾病もカバーする保険より保険料が安かったとしたら購入したいですか?  
Q. 幅広い疾病を保障する保険に比べて、がんのみを対象にした保険であれば、どのくらい保険料が安くなることを期待しますか?

“

「欲しいもの」と「購入するもの」の不一致、顧客は自分たちが欲しいものが何か分からないこともある

トラリアなどの市場で顕著です。ここでは、アドバイザーの存在が顧客に大きな影響を及ぼした結果、所得補償保険の重要性についての認識がポジティブである傾向を生み出しているのです。

- 価格に敏感な顧客は、ある物が欲しいのに違う物を購入します。このような顧客は所得補償保険の保険料が高すぎるとしています。所得給付<sup>3</sup>に価値を置くことに葛藤があるという、異時点間選択についての「カーネマン理論」がそこにあります。これは顧客が一時支払い給付金を好むということを意味しています。保険業界にとっての問題は、顧客が意味のある保険料の比較を行うということは、不可能だとは言いませんが、とても難しいことだということです。
- 明らかに異なる2つの価値観(直感的・思考的<sup>4</sup>)から導き出されるそれぞれの結果は、異なるものになることは明白です。今回の調査を理論的に見れば、顧客は直感的には所得補償保険に最もニーズを感じていることとなります。しかし、営業プロセスの中で多くの情報を示されれば、思考的にニーズを認識することになります。

カスタマージャーニーが直感的もしくは思考的かのどちらのプロセスをたどるとしても、顧客は自分に可能な選択をすることが分かっています。ここでは純粹想起により、保険事故を想定する場合、メンタル的な短絡操作が行わ

れるということです。例えば、ほとんどの顧客は、自分の知り合いが、長期間にわたって身体的・精神的に就業不能状態である姿を思い浮かべるよりも特定疾病に罹患している姿を思い浮かべる傾向にあります。

保険業界はこのような現状に気をつける必要があります。顧客の欲しいものがいつも手に入るとは限らないというのは真実ですが、何が欲しいのかが分からない場合もよくあるのです。

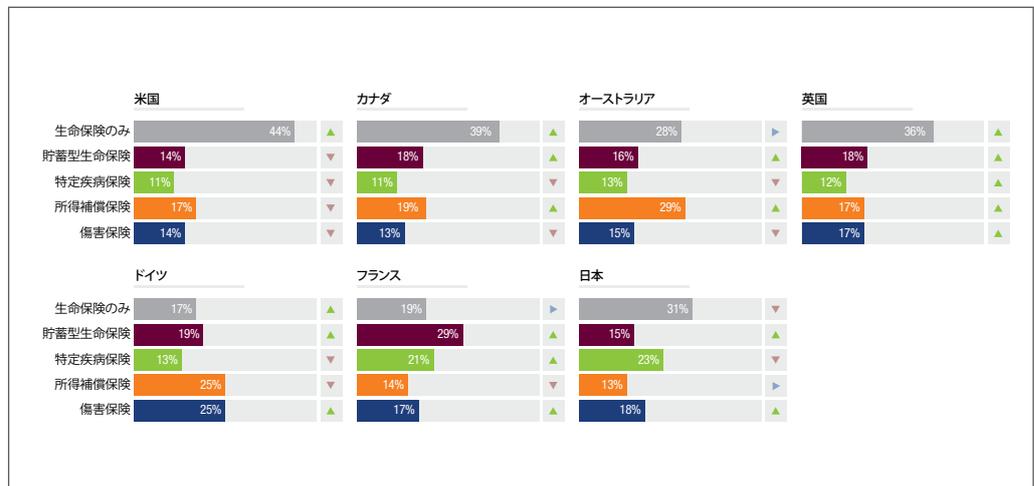
特定の懸念点になりますが、保険(例えば、特定疾病保険など)に加入している顧客が、別の保険(例えば、所得補償保険など)で免責となっている保険事故の保障を期待している可能性があることを、調査は示しています。

この特定疾病/所得補償の不一致は深刻だと考えます。結局、顧客認識や決定は、認知バイアスや感情、社会的影響力の複雑な相互作用の結果なのです。これらの要因に関する深いインサイトが、より目的に合った商品に対する顧客の期待に応えることとなり、結果的には顧客のロイヤルティを推進することになります。

### 不一致3:生命保険は、貯蓄商品よりも医療保険とセットで欲しいと、顧客は思っている

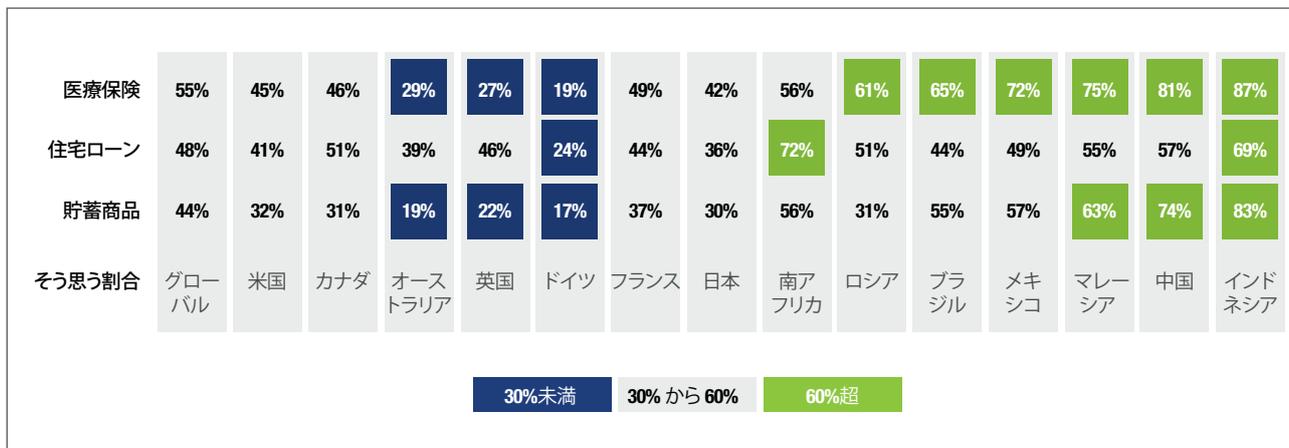
テーマ1で、住宅ローンと併せた生命保険の販売など、コンバージョンの機会を活用することが、販売と成長の主な要因であると述べました。なぜ

図 11: 異なる生命保険商品の重要性(%)



Q. 以下の生命保険商品の中で重要だと思うものから順に選んでください。最も重要なものは1、最も重要でないものは5にしてください。

図 12: 生命保険商品と医療保険、住宅ローン、貯蓄商品のセット販売に対する顧客の志向



Q. もしあなたが、以下の金融商品を将来購入するならば、どの程度生命保険の加入を検討したいと思いますか(その時に生命保険に加入していないと仮定する場合)?

なら生命保険の販売経済学は、課題が多いものであるため、これは重要です。

さらなる販売機会を明らかにするため、調査の中で顧客にどの商品が生命保険と最も親和性があるかと尋ねました。興味深いことに、グローバルレベルで生命保険と医療保険のセットの方が、生命保険と住宅ローンや貯蓄商品とのセットよりも人気がありました。この結果は、生命保険が住宅ローンや投資商品とセット販売されている割合が高い現状に反しています。

#### 顧客の本能的な価値が重要

生命保険会社の立場からは、貯蓄商品や住宅ローンとのセット販売の方がうまくいく確かな理由があります。しかし、このようなインサイドアウトの思考は、保険商品に対する業界の知的な視点と顧客の本能的な価値認識とのかい離を典型的に示しています。

伝統的なセット販売は、顧客の利益よりも、保険会社や銀行の利益に即しているように見られるかもしれません。保険業界は、視点を変えて、生命保険と医療保険の販売、革新を探ることが求められています。

## テーマ4: ウェルネスをはっきり打ち出す

### 医療にとって、ウェルネスに関する提案ほど本質的なものはない

複数のマクロ動向により、保険会社は、医療やウェルネス提案の開発に幅広い興味を持つようになりました。医療の進歩が寿命を著しく延ばし、必然的に慢性的な疾病(糖尿病、高血圧など)を持つ人々が増えることにつながりました。実際に、かつては死に至る病気だったものが、慢性疾患として絶え間なく再分類されています。これにより、医療にかかる経費が爆発的に増大し、公的保険から保険会社の医療コストへのシフトが必要になりました。

同時に、高度化したIoTの出現と拡大により、予防的で診断的なホリスティックな医療サービスを身近に利用できるようになりました。この環境下におけるIoT技術の出現(ウェアラブルデバイスという形で一番目にすることが多い)は、「数値化(定量化)された自分」を見ることができます。

保険会社の視点からは、新しい商品提案の中に新たに定量化された顧客体験をパッケージ化することができれば、顧客の価値認識の明らかなメリットになります。加えて、おそらくそれよりも重要なことは、今この瞬間に入手可能な生きたデー

タを効果的に活用すれば、極めて価値のある商品となるということです。新しいデータフローから得られるインサイトは、アンダーライティング能力の進化や保険金支払い結果への影響力の可能性を提供しながら、より個別のソリューション開発も可能にするかもしれません。顧客の考えに関する長期的な調査が進むにつれて、こうした提案が模索され、改善され、最終的には長期的な顧客行動の変化を引き起こします。継続的な顧客へのはたらきかけが、顧客と保険会社間に持続可能な共有価値をもたらすことになるでしょう。

ウェルネス、報酬、ウェアラブルは明らかに生命保険業界を変革させる可能性を有しています。参加戦略は今後さらなる精査がなされますが、勝つためには、まず参加しなくてはならないということは明白です。

このテーマでは、ウェルネス&ウェアラブルへの取り組みに対する顧客の要望と生命保険会社に対する影響を見ていきます。ウェルネスとウェアラブルは共に顧客の要望は既にありますが、どちらの要望にも応えていくことが重要です。

図 13: 平均よりも健康、あるいは不健康と信じている顧客別のウェアラブルの浸透、ウェアラブルへの信念、ウェルネス需要



- Q. 運動や食べ物の摂取、睡眠のパターンなど(現在使用してなくても)の情報を教えてくれるウェアラブル・デバイスを持っていますか?  
(例フィットビット、ジョウボーン、スマートウォッチなど)
- Q. それらのデバイスを装着することがライフスタイルの向上に役立つと思いますか?
- Q. 保険料が安くなり、健康生活面でディスカウントを受けることができるなら(ジム費用など)、保険会社が運営するウェルネスプログラムに参加しようと思いますか?

“

保険業界にとって、不健康な人々にターゲットを置き、関わりを持つことは大きな価値があります

**観察1: ウェルネス&ウェアラブルへの積極的な参加は、現在、健康な顧客に集中している**

ウェアラブル・デバイスの販売は、世界で過去5年間に急速に成長しています。2016年末までには、ウェアラブル・デバイスの世界での取引は1億190万個に達する見込みで、これは2015年<sup>5</sup>の29%増です。調査では、顧客の15%がウェアラブル・デバイスを所有していると回答しています。また、多くの市場調査でこの数値が今後数年間で大幅に拡大することが予測されています。実際にCCSインサイトは、このウェアラブル技術の将来予測を更新し、2020年には4億1100万個のスマート・ウェアラブル・デバイス、米ドルで340億ドル相当という膨大な販売額<sup>6</sup>になると云われています。

重要なことは、ウェアラブル・デバイスの浸透は平均より健康であると信じている顧客に極めて高いということです。(図13参照)。実際、ウェアラブル・デバイスを所有する顧客のわずか11%が、自分が平均より健康ではないと感じています。

ウェアラブル・デバイスの機能や正確性が増し、その結果、日常生活内での提案が増えるにつれて、顧客エンゲージメントが劇的に増えることが予測されています。生体認証データセンサー技術をリードする会社による最新の調査では、ウェアラブル・デバイスを持っていないと答えた回答者の58%がその正確性を信頼できれば、購入を検討

したいとしています<sup>7</sup>。スポーツ科学(例: ルモラン)から医療用バイオセンサーまで、ウェアラブル分野の絶え間ない向上や革新、正確性が強調されれば、エンゲージメントに相関的な効果が表れるでしょう。

これまで、ウェアラブル&ウェルネスプログラムは健康的な顧客の生活をより健康的にする手助けをしてきました。しかしながら、業界にとって、健康度が低い層をターゲットにする方が価値があります。最大限の利益を得る顧客との関わりを持つことは、明らかに商機があります。

下記の図14ではウェルネス提案の主な機能や特徴が示されています。このエコシステムを活用し、健康度が低い顧客と関わることは、より良い保険金支払いの結果を生み出す可能性がありますが、そのためには信頼、意義、価格設定をサポートすることが重要です。

これらのデバイスは単に顧客の選択ツールというだけでなく、最終的には、保険会社の提案の革新をサポートします。

**観察2: ウェアラブル&ウェルネスに対する顧客の需要はアジアの新興国において最も大きい**

今回の調査結果では、アジアの新興国が明らかに目立っており、顧客がウェルネス&ウェアラブルに強い関心を抱いていることは、サプライ側

図14: ホリスティックヘルス&ウェルネスプラットフォームを構築する複雑性

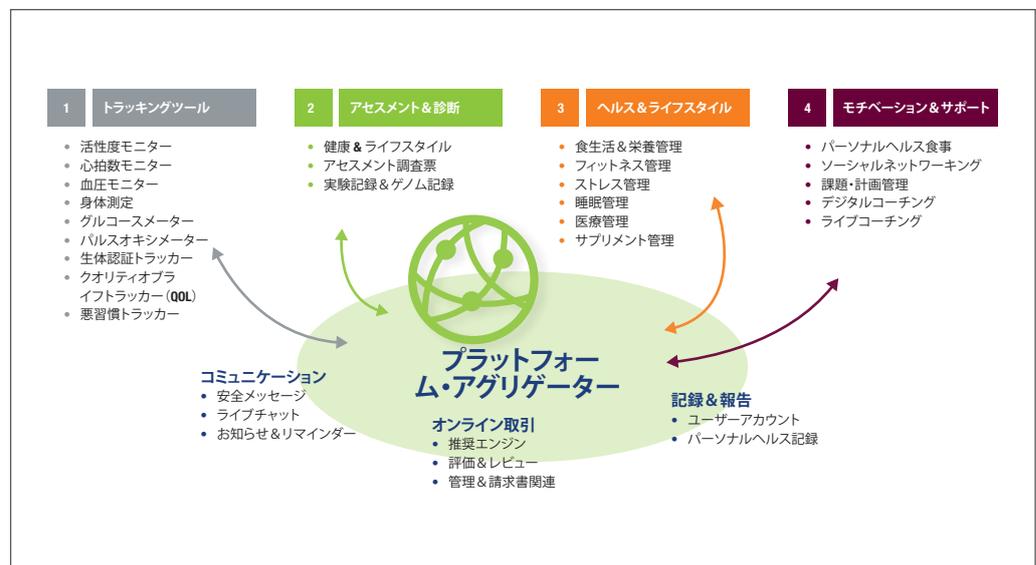
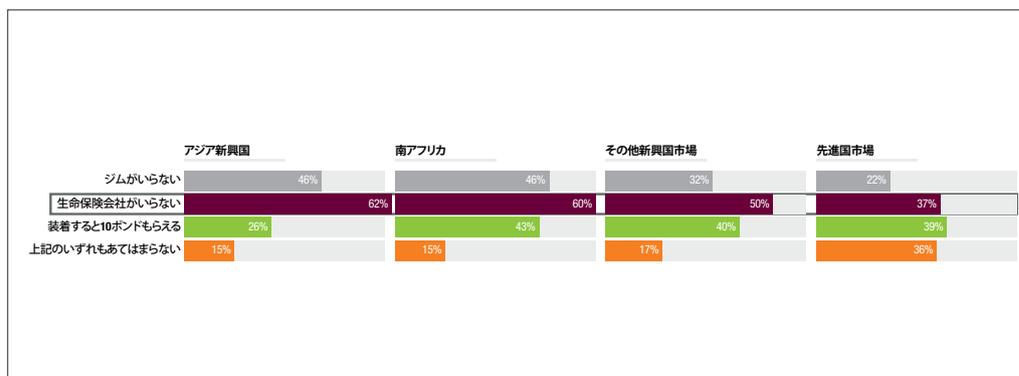


図 15: ウェアラブル採用を促進するインセンティブ



Q. 以下のうち、どれによってこれらのデバイスを装着しようと思いますか？

が、将来需要を促進するために投資機会があるという事を示しています。図 15では、アジアの新興国の消費者は生命保険会社がウェアラブル&ウェルネスプログラムを提供することについて信頼していることを示しており、テーマ1で言及されたポジティブなブランド認知との一貫性があります。さらには、図 16で示されているとおり、中国、マレーシア、インドネシアなどのアジア新興国では、保険会社に健康関連データを共有する意向があります。

これについては、世界的に大きく注目されている南アフリカのDiscovery・Vitalityのケーススタディがよく知られており、特に有望です。南アフリカのポジティブなコメントは入手のしやすさに強く影響されています。つまり、顧客はこの提案を20年以上見てきており、目に見えるメリットを理解しています。南アフリカは独自の特徴があります。すなわち、顧客は、生命保険と医療保険、保険会社のブランドや健康で活動的なライフスタイルに、強い需要をもっています。このようなウェルネス市場がアジア新興国やその他の国でもすぐに盛んになりうることを示す強固な一例です。

ここでは、ブランドによる投資がウェアラブル&ウェルネスへの投資と深くかかわってきています。顧客にウェアラブルから自分のデータを共有してもらうには、相互の信頼に基づく強い関係が基本ですが、そのような取り組みにより可能となるエンゲージメントの頻度がブランド強化の機会になります。入手したデータはアンダーライティング・プロセスを向上させ、個人に合った保険料

設定を可能にし、最終的には顧客体験を変えます。深い顧客インサイトは、より有意義なアップセルやクロスセルの取り組みを推進するでしょう。このように顧客のロイヤルティのループが持続されます。

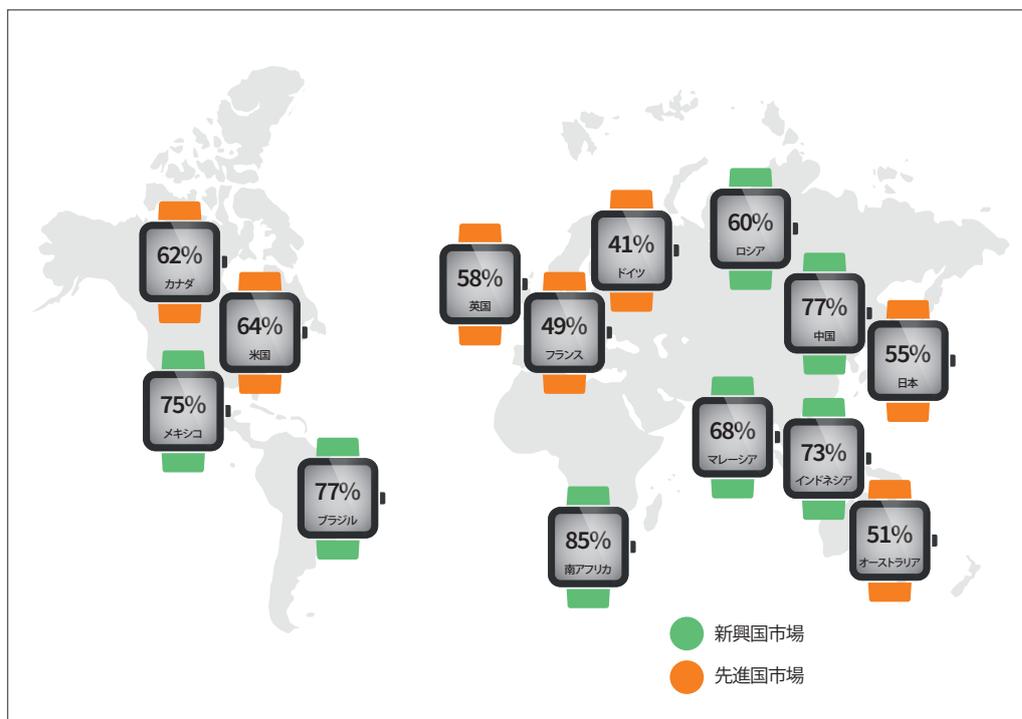
#### 問題は投資するかどうかではなく、どのように投資するかである

ウェアラブル&ウェルネスに関する調査は、保険業界の成長と投資に役立ちます。

保険会社への質問は、提案が価格や選択の優位性を推進するように確保するか、もしくは真の商品やアンダーライティングの差別化を提供するために、どこでどのように投資を行うかということです。重要なのは、保険会社は優良顧客のエンゲージメントの機会を活用し、保険金請求を行った顧客だけでなくすべての顧客に対して、ポジティブな価値認識の再定義をしなくてはいけないということです。業界にとっては、これまでの保障ギャップから離れて、エンゲージメントギャップに取り組む時なのです。

実際この分野で、フランスでウェルネスプラットフォームをリードするUmanlifeと同様の、革新的な取り組み事例がすでいくつか見られます。デバイスにとらわれない、eヘルスソリューションが、モバイルアプリや付属デバイスのデータを1つのプラットフォームに集約しています。ローデータが抽出され、妊婦用プログラムからゲーム感覚のフィットネスなど幅広いモジュールを持つ個人向けのアドバイスを顧客に提供しています。

図 16: 割引を受けるために自身のデバイスから生命保険会社にデータを共有する意向



Q. 生命保険の保険料を割り引くためにご自身のデバイスから生命保険会社にデータを共有しても良いでしょうか？

これが今回の調査の主なインサイトであると考えます。ウェルネス&ウェアラブルは高い顧客エンゲージメントにつながる商品革新を可能にし、顧客体験の改善、商品経済性を向上させます。成功には、正しい提携先へのアプローチや真に統合されたオファーへのコミットメントが必要となります。長期的なメリットは、関連性のある(第三者占有や別添データを含む)データ・マイニングにより推進されます。

しかしながら、インハウスでデータ処理を行っている保険会社や再保険会社、差別化サービスがない会社や後発参入の会社にとってはかなり大きなリスクがあります。

今後のGCS調査ではこの現象へのフォーカスを続けて行きます。というのも技術の進歩や健康な生活への継続的な社会的フォーカスが、この分野の開発を促進することが予測されるからです。

## エピローグ:信頼されるブランド

今年全面的に取り上げた信頼と密接な関係をもつブランドに関するインサイトをここで共有し、今後の調査ではブランドの役割について探っていきます。

客の信頼と理解を得るためには長期的なコミットメント、すなわち、顧客のリテラシーを高める努力からウェルネス&ウェアラブル投資までが必要である、ということを示しています。

図 17: 世界の顧客にとってのトップ生命保険ブランドとは



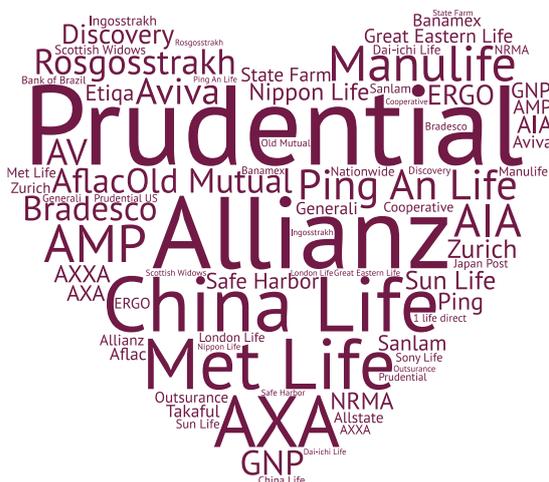
調査結果から、顧客が世界的にも同様のブランド属性を求めているということが分かりました。図 17では、「信頼」「最高」「良い」など主観的性質の言葉が使われており、保険業界は基本的には感情的な側面があり、幸いにもアルゴリズムだけに縮小されることを否定しているという考えを再確認しました。

昨年、顧客の購入決定にブランドが強い影響を及ぼしており、特に新興国でこの傾向が高いことを発見しました。今年の調査では、ブランドの重要性が相対的に増していることが分かりました。米国以外の全ての市場において、ブランドの影響が前年度比で増加したのです。

ブランドは提案の象徴となるものです。本質的には保険会社と顧客のつながりです。顧客が、理想的な保険会社の名前を挙げるように尋ねられると、古く、名声があるブランドが多くを占めています(図 18参照)。ブランド名を挙げる際、名声ある保険会社の名前が多数挙げられたことは、顧

この調査結果は、ブランドの影響力の高まりを効果的に活用できれば、保険会社と顧客間の信頼の欠如を克服することになることを示しているのではないのでしょうか。信頼は、私たちが信頼するブランドの中にこそあると云うことは正に真実と言えるのではないのでしょうか。

図 18: 顧客にとってのトップ生命保険ブランド



## 保険会社がすべきこと

### テーマ1: 保険に対する価値のクライシスと信頼の欠如

おそらく最も深刻な保障ギャップは保険業界の意図と顧客の理解のギャップにあります。業界はこのギャップを埋める必要があります。調査では、以下による信頼構築を通じた長期的コミットメントの必要性が示されています。

- ・ 個人に合わせたメッセージの発信を通じた顧客との新たなコミュニケーション
- ・ より頻繁で質の高いエンゲージメントのために経験に頼らない行動
- ・ 専門分析・モデリングに投資し、より詳細な顧客プロファイリングおよび関連性が高く行動につながるインサイトの抽出の実施
- ・ 攻撃されているチャンネルと同じチャンネルで中傷などの攻撃からリカバー（保険業界の保護）

### テーマ2: 体験の価値

効果的なオートメーションは、現代の顧客の期待に沿った、個人に合わせた顧客提案を提供する機会を示しています。保険会社は以下により相互信頼を育むことができます。

- ・ シームレスなデジタルジャーニーを顧客に提供
- ・ 各市場に特有な懸念を特定し、関連ソリューションやメッセージの発信を採用
- ・ カスタマーサポートをアンダーライティングに統合し、体験をプロセスとするのではなく、体験の中にプロセスを埋め込むこと

### テーマ3: 商品パドックス—欲しいから必要なのか、必要だから欲しいのか

保険業界が以下にコミットしても、顧客の優先順位と購入行動の不一致がある場合は、革新の余地を示している可能性があります。

- ・ 顧客の態度、期待、動機への理解を深める
- ・ 顧客の視点から信頼をダイナミックに捉える
- ・ 顧客のリテラシーに対する責任を引き受ける（契約条件の明確なコミュニケーション）
- ・ 複数の細やかな選択肢を提供するパーソナライズされた保険金機構をつくる

### テーマ4: ウェルネスをはっきりと打ち出す

ウェルネス&ウェアラブルの取り組みの需要が増していることは、保険金を受け取る人だけでなく、すべての顧客に対する価値提案をポジティブに定義する機会を示しています。調査で分かったことは以下の通りです。

- ・ 需要をさらに促進させるためには保険会社の投資はとて重要で、保険金支払い結果に影響する
- ・ 問題は投資するかどうかではなく、どのように投資をするかである
- ・ 新たなデータ・フローがアンダーライティングを高める
- ・ 特にアジア新興国はウェアラブル&ウェルネスの取り組みに強い需要がある

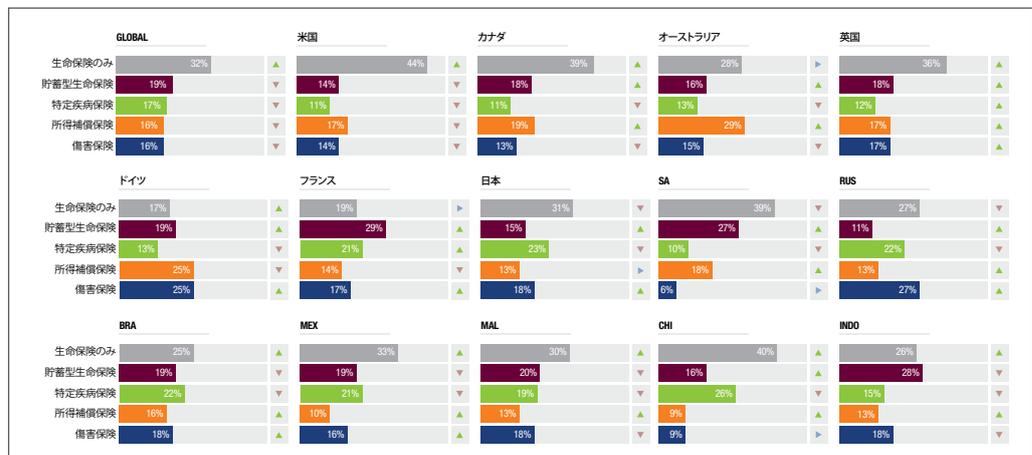
## 最後に:

\* 「カスタマージャーニー」: アンダーライティング オートメーションおよびカスタマージャーニーは [remarkgroup.com/insight/](http://remarkgroup.com/insight/) をご覧ください。過去の世界消費者 (GCS) 調査を含め、一連のインサイトをご覧ください。

<sup>1</sup> 英国保険協会 (2015) 英国 *Insurance and Long Term Savings Key Facts 2015* [online] [Accessed 21 Oct 2016]

<sup>2</sup> フルダイアグラム (先進国 および新興国市場)

異なる生命保険会社契約の重要性 (%)



<sup>3</sup> カーネーマン D (2011年) ファスト&スロー(ロンドン: ファラー、ストラサンド・ジロー)

<sup>4</sup> カーネーマン理論は、意思決定を促進する2つのシステムが中心となっている。システム1は速く、直感的で感情的、システム2は遅く、より論理的で熟慮する

<sup>5</sup> 国際データ予測 (2016年). [プレスリリース](#) [online] [Accessed 21 Oct 2016]

<sup>6</sup> CCS インサイト (2016年). [ウェアラブルの勢いは続く](#) [online] [Accessed 24 Oct 2016]

<sup>7</sup> バレンセル、(2016年). [国内ウェアラブル調査](#) [online] [Accessed 21 Oct 2016]



SCOR Global Distribution Solutions Groupは  
SCOR Global Life の一部門です。

組織構成:

- ・ 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 Group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。

展開するB2B、B2B2C、D2Cのビジネスモデル(販売・マーケティング・アンダーライティング・商品開発・保険金支払)は、市場をリードするテクノロジーイネーブラ・データ分析・金融ソリューション企業にサポートされています。

銀行窓販、生命保険、タカフル(イスラム金融)、銀行、アフィニティー・グループといった多様な市場において、あらゆるバリューチェーンで事業を展開しています。

本報告書は保険市場の再形成をサポートをすべく、業界の議論や話し合いの促進を図るために作成いたしました。

本調査のインサイトについて、ご質問などございましたら、お知らせいただけますようお願いいたします。

[marcom@remarkgroup.com](mailto:marcom@remarkgroup.com)



**ReMark**

Maximum Value Creation