

米国損害保険会社における販売チャネルの最新動向

～顧客の購買行動変化と新たなマルチチャネル化～

目 次

- | | |
|-------------------------|--|
| I. はじめに | III. インターネットの浸透と保険会社の取り組み
～ マルチチャネル化の進展 |
| II. 米国損害保険業界におけるチャネルの現状 | IV. おわりに |

研究員 池田 香織

要 約

I. はじめに

本稿では、米国損害保険会社における販売チャネルの最近の動向として、主にインターネットの浸透や顧客の保険購買行動の変化と、それに伴う保険会社の対応について整理する。また、これに伴い近年語られるようになってきている新しい「マルチチャネル化」の形についての見方を紹介する。

II. 米国損害保険業界におけるチャネルの現状

米国損害保険市場における主な販売チャネルには独立代理店チャネル、専属代理店チャネル、ダイレクト・レスポンスチャネルがある。1990年代頃から保険会社は、販売チャネルを追加することによって、そのチャネルを通じた対象マーケットの多様化や顧客基盤の拡大を目指してきた。チャネル別の保険販売シェアを見ると、個人自動車保険においてダイレクト・レスポンスチャネルが1997年から2007年の10年間で7.9%から14.9%に増加している。しかし、現在でも最も選ばれている販売チャネルは代理店である。代理店を選ぶ人は、「人と話したり会ったりしたい」といった相談機能を評価しており、代理店から購入しない人はオンラインやフリーダイヤルの24時間対応の利便性を評価している。

III. インターネットの浸透と保険会社の取り組み ～ マルチチャネル化の進展

II. のとおり、代理店チャネルのシェアは圧倒的である。しかし将来的にオンラインで保険を購入する可能性があるという回答した人の割合は2010年に35%となり、若い世代になるほどオンライン購入の割合は高まる。インターネットの浸透に伴い、インターネットで保険に関する情報を探す人も増えている。これを受け、保険会社間にインターネット上の顧客争奪戦が起きている。具体的には、インターネット広告の増加、アグリゲーターやソーシャルメディアの活用などである。また、オンライン保険料試算機能はすでに普及しているが、そこからの成約率向上に向けた取り組みとして、インターネットと人チャネルを組み合わせた「ハイブリッド型」の保険料計算機能も出てきている。このような変化を踏まえ、近年米国では新しい「マルチチャネル化」について語られるようになってきた。新しい「マルチチャネル化」とは、様々なチャネルの活用に慣れた特に若い世代の好みに合わせ、代理店チャネルを含む様々なチャネルを顧客がストレス無く選択・移動し、購買までたどり着けるようになることを指す。保険会社がこれに対応するためには、チャネル共通で活用できるよう顧客情報を蓄積・管理することが重要と見られている。

IV. おわりに

もともと顧客との接点が多いとはいえない保険業界にとって、限られた顧客接点の一つ一つが顧客満足度を定める極めて重要な判断材料となる。しかし従来「チャネル」単位で組織やシステムを構築してきた保険会社にとって、顧客がストレスなくチャネル間を移動できるシームレスな「マルチチャネル」を実現することは非常に大きなチャレンジであり、実行はたやすくはないと考えられている。

米国保険会社における、「顧客を中心とした」新しいマルチチャネル化の今後の進展に注目したい。

I. はじめに

米国では、代理店から保険を購入する人が圧倒的に多いが、主に個人分野自動車保険においてダイレクト販売が徐々にシェアを増やしてきており、保険会社としてはインターネットの浸透や顧客の世代の変化に伴う保険購買行動の変化への対応を迫られている。本稿では米国損害保険会社におけるこれらの取り組み状況を概観し、さらに米国保険業界に関して近年語られるようになってきている新しい「マルチチャネル化」の形についていくつかの見方を紹介する。

まずII. では米国損害保険販売チャネルとシェアの現状、および過去15年間にわたる保険会社のマルチチャネル化について振り返る。

続いてIII. 1. で主にインターネットの浸透に伴って生じていると見られる顧客の購買行動の変化の可能性について確認し、III. 2. でこの変化に対応しようとする損害保険会社の取り組みを紹介する。最後にIII. 3. で保険会社における「マルチチャネル化」が、従来とは違った形へ進展していく兆しに関するいくつかの見方を取り上げ、今後の米国損害保険会社の動きと課題について考察する。

II. 米国損害保険業界におけるチャネルの現状

1. チャネル別シェアの現状

米国損害保険市場における主要な販売チャネルは《図表1》のとおり独立代理店チャネル、

《図表1》主要な販売チャネル

独立代理店 (independent agent)	複数の保険会社を代理して保険、金融商品を扱い、自らの顧客の満期更改権および記録を所有・管理する代理店を言う ¹ 。事務・広告費は自ら負担する。平均して約6社 ² の保険会社を代理しており、最も有利な条件で保険設計する能力を顧客にアピールしている。平均人員は9人 ³ であるが、小さな町で家族経営の代理店もあれば、複数の州・郡にまたがり、社員数が千名近くに及ぶ代理店もある。
専属代理店 (captive agent)	契約上、所属保険会社の商品のみを販売し、顧客・契約データを管理する権利を放棄する代わりに、保険会社から営業支援や事務経費の負担を受ける代理店を言う。保険会社の強力なブランドによる安心感を顧客にアピールしている。ほとんどは数名の規模である。
ダイレクト・レスポンス (direct response)	代理店を使わず、郵便や電話、インターネットなどの方法で顧客と直接取引を行う販売チャネルのこと。取引コスト圧縮による保険料の安さをアピールしている。

(出典) 各種資料より損保ジャパン総合研究所作成。

(注) 顧客と保険会社の仲介を行うブローカー (broker) チャネルも存在するが、独立代理店との境目は時にあいまいである。代理店が保険会社にその商品の販売を委託されているのに対し、ブローカーは顧客から委託を受けて仲介を行い、顧客に対して契約上の責任を負う⁴。通常企業分野商品を主に取り扱い、複数の補償および高いレベルのサービス(リスクマネジメントなど)を必要とする大手企業顧客がメインターゲット⁵である。州によっては、代理店とブローカー共通の「プロデューサー」ライセンスを発行しており、規制上も両者を「プロデューサー」と呼ぶことがある。また多くの仲介会社が、彼らの権限やリスクのタイプに応じて、ブローカーとして活動したり、代理店として活動したりする⁶。

¹ National Underwriter, "1999 Field Guide for Property & Casualty Agents and Practitioners", 1999, p.404.

² Independent Insurance Agents & Brokers (IIABA), "2008 Agency Universe Study", Sept. 2008, p.66.

³ IIABA, *supra* note 2, p.132.

⁴ Insurance Information Institute (III), "Background on Insurance Intermediaries", Nov. 2004, p.2.

⁵ Conning Research & Consulting, "Property-Casualty Insurance Distribution", 2009, p.8.

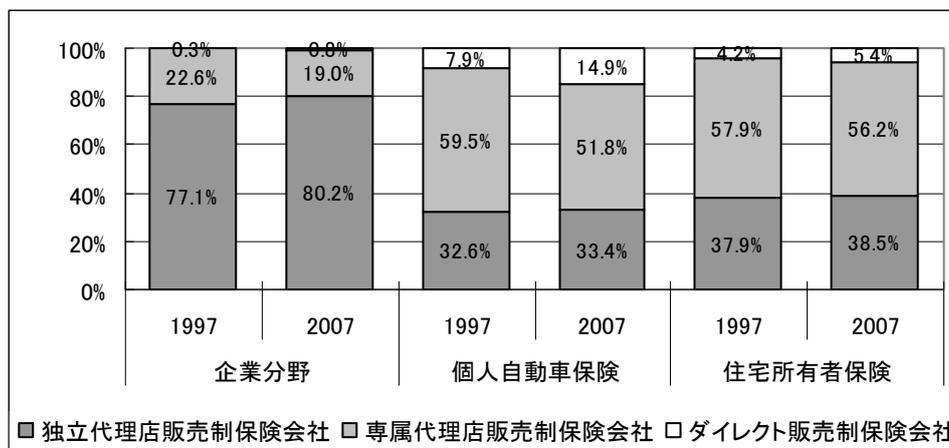
⁶ III, *supra* note 4 p.2-3.

専属代理店チャンネル、ダイレクト・レスポンスチャンネルである。保険会社はこれらチャンネルのどれを主に活用するかによって「独立代理店販売制保険会社」、「専属代理店販売制保険会社」、「ダイレクト販売制保険会社」というように区分されてきた。1995年時点では、1社1チャンネルの体制であったが、その後10年間で保険会

社のマルチチャンネル化が進み、現在は独立代理店チャンネルと専属代理店チャンネル、あるいは代理店チャンネルとダイレクト・レスポンス・チャンネルなど、複数チャンネルを持つ保険会社が多い（《図表3》参照）⁷。

これら主要チャンネルの販売シェアは、《図表2》のとおりである⁸。個人自動車保険における

《図表2》主要チャンネルの分野別シェア（元受保険料ベース）



(出典) Independent Insurance Agents & Brokers of America (IIABA), “2007 Property-Casualty Insurance Market”, Sept. 2008. より 損保ジャパン総合研究所作成

《図表3》主要な損害保険会社における個人分野販売チャンネル

保険会社名	1995年			2005年		
	独立AG	専属AG	ダイレ外	独立AG	専属AG	ダイレ外
State Farm		○			○	
Allstate		○		◎	○	◎
Progressive	○			○		◎
Nationwide		○		◎	○	
Farmers		○		◎	○	
Geico			○			○
USAA			○			○
AIG	○			○		◎
Travelers	○			○		

(注) ○・・・95年時点の販売チャンネル、◎・・・追加になった箇所
AGは代理店の意味。

(出典) Conning Research & Consulting, “The Economics of Personal Auto Distribution”, 2007, p.22. より抜粋

⁷ Conning Research & Consulting, “The Economics of Personal Auto Distribution”, 2007, p.21.

⁸ 保険会社を主要なチャンネルに基づいて独立代理店販売制保険会社、専属代理店販売制保険会社、ダイレクト販売制保険会社に分類し、それぞれの分類の会社の元受計上保険料合計から算出したもの。ただし、Progressive社のように代理店チャンネルとダイレクト・レスポンス・チャンネルの内訳データを発表している会社についてはそれぞれに算出している。Independent Insurance Agents & Brokers of America (IIABA), “2007 Property-Casualty Insurance Market”, Sept. 2008, p.3, pp.22-23.

ダイレクト販売制保険会社のシェアが 1997 年から 2007 年の 10 年間で 7.9%から 14.9%に増加している。

しかし現在も、最も選ばれている保険販売チャネルは代理店である。また、インターネットで保険料試算を行った人の多くも、やはり代理店で購入している。調査会社の comScore は毎年インターネットユーザー 2000 人を対象とした自動車保険購入動向調査を行っている⁹。その 2010 年版調査によると、オンラインで保険料試算を行った後、オフラインで自動車保険を購入したことがある人の割合は 78%を占める¹⁰。オフラインでの購入の具体的な方法は、代理店での対面購入が 58%、代理店からの電話による購入が 35%、コールセンター利用が 27%となり、代理店のシェアが最も高くなっている（重複回答あり）¹¹。

購買チャネルの選択理由を見てみると、将来的に自動車保険をオンラインで購入する見込みは無いと回答した人の 66%が「人と話したり会ったりしたい」、26%が「保険はオンラインで購入するには複雑すぎる」とその理由を挙げている¹²。手に取ることができない「契約」という形式の保険商品が複雑なものになればなるほど、顧客の側にとっても保険商品を理解したり、比較したりすることが困難となる。こうした保険商品の特性から、自分だけで選択・判断するのではなく、専門家のアドバイスをもらってから購入したいという人は依然として多く存在する。

一方、実際に自動車保険を代理店から購入しなかった人たちが選択した理由のうち最大のも

のは、「ウェブサイトや 24 時間利用可能なフリーダイヤルを使う方が便利だから」（27%）であり、オンラインやフリーダイヤルの 24 時間対応の利便性や速さが評価されている¹³。

2. マルチチャネル化の現状

次に損害保険会社のこれまでのマルチチャネル化について振り返る。

上述のとおり、米国損害保険会社ではマルチチャネル化が進み、現在では複数チャネルを保有する会社が多い（《図表 3》参照）。

もともと保険会社は、商品や顧客基盤の地理的な集中度合い、販売体制など自社の特徴に合わせて 1 つの販売チャネルを選択していた¹⁴が、1990 年代頃からは販売チャネルを追加することによって、そのチャネルを通じた対象マーケットの多様化や顧客基盤の拡大を目指してきた。専属代理店販売制保険会社であった Allstate 社が、1999 年に CNA 社の個人保険分野を買収することで、独立代理店チャネルとの取引を拡大した際、同社の独立代理店部門長（当時）であった Ernest A. Lausier 氏は、この買収について次のように説明している。「当社では、消費者が保険に加入する方法について詳細な調査を行った。専属代理店を高く評価する人々がいる一方で、独立代理店の保険会社からの独立性や選択肢の多さに大きな価値を感じる人々も多い。¹⁵」ここでは顧客層はチャネルについてくるもの、チャネルとセットになっているものといった位置づけである（《図表 4》参照）。

⁹ comScore “Online Auto Insurance Report”, Apr. 2010.

¹⁰ comScore *supra* note 9, p.22.

¹¹ *Ibid.*

¹² comScore, *supra* note 9, p.24.

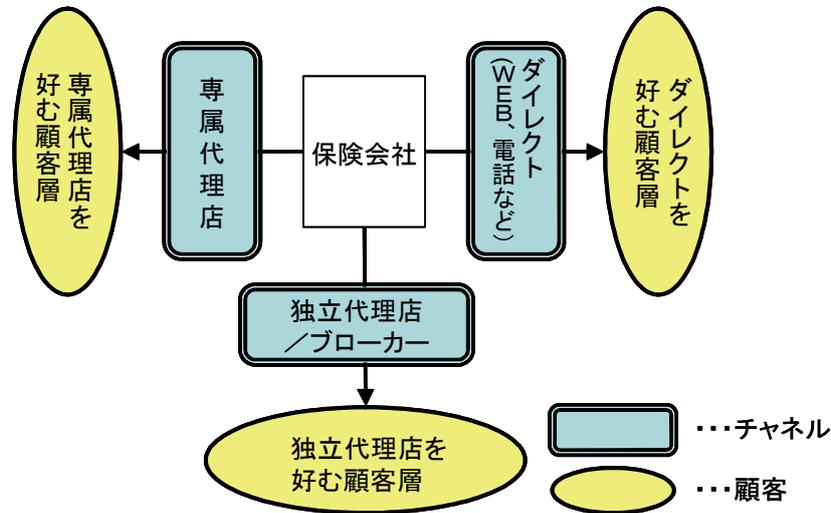
¹³ comScore, *supra* note 9, p.31.

¹⁴ comScore, *supra* note 9, p.18.

¹⁵ Dennis Pillsbury, “Allstate’s Game Plan for Independent Agents”, Rough Notes, May, 2000.

《図表 4》 従来のマルチチャネルのイメージ

特定の顧客層にアクセスするために、それに適したチャネルを選択・追加する。＝チャネル中心



(出典) 損保ジャパン総合研究所作成。

Ⅲ. インターネットの浸透と保険会社の取り組み ～ マルチチャネル化の進展 ～

1. インターネットによる購買行動変化の可能性

Ⅱ. の 1. で見てきたように、保険の購入において代理店チャネル、ダイレクト双方において、それぞれ顧客の立場から見たメリットが存在するが、これまでのところ代理店チャネルのシェアは圧倒的である。しかし comScore の調査によると、これまで自動車保険をオンラインで購入したことが無いが、将来的にオンラインで購入する可能性があるという回答した人の割合は 2010 年に大幅に増加して 35%となっている¹⁶

(《図表 5》参照)。さらに、年代別で見ると若い世代ほど自動車保険をオンラインで購入した割合が増えていることから(《図表 6》参照)、時間の経過と共に、少なくとも自動車保険のオンライン購入は増加する余地があるといえるだろう。さらに今後、より多くの顧客が自動車保険のオンライン購入に慣れたり、自動車保険以

外の保険商品のコモディティ化が進むようなことがあれば、他の種目のオンライン購入も徐々に増えてくる可能性がある。現状のシェア、および保険商品の特性を考えた場合、販売チャネルとしての代理店の優位性は当面揺るがないと考えられるが、上記のような状況を踏まえ、「顧客の知らない顧客の問題の解決方法を示す」という代理店が本来持つ保険の専門家としての価値を高めることで、保険会社・代理店双方にとっての差別化要素としていくことも期待されている。

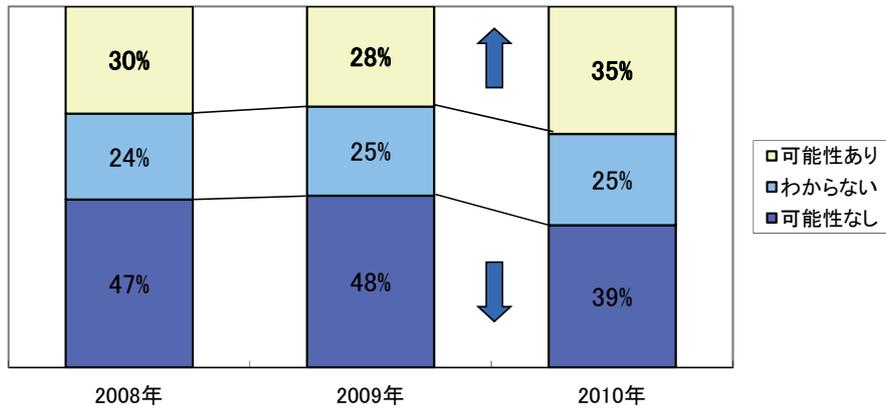
次に保険購入前の見込み客について見てみる。先に紹介した comScore の調査によると、インターネットで自動車保険に関する情報を集めている人は 7 割を超え、オンラインで自動車保険の保険料試算を行ったことがある人も年々増加し、5 割を超えている¹⁷(《図表 7》参照)。

なお、対象をインターネットユーザーおよび自動車保険に限定しない別の調査でも、保険を

¹⁶ comScore, *supra* note 9, p.23

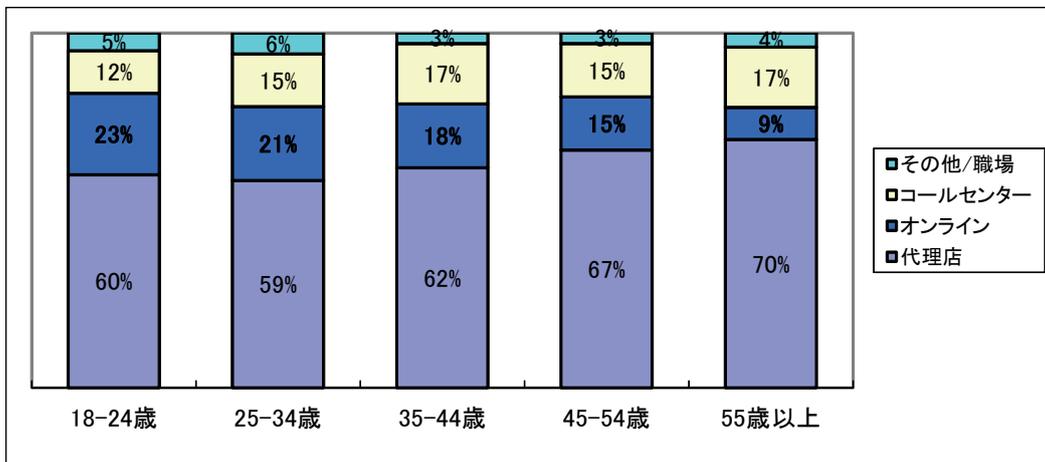
¹⁷ comScore, *supra* note 9, p.18, p.20.

《図表 5》 将来、自動車保険をオンラインで購入する可能性があるか？
 (過去にオンラインで購入したことが無い回答者対象)



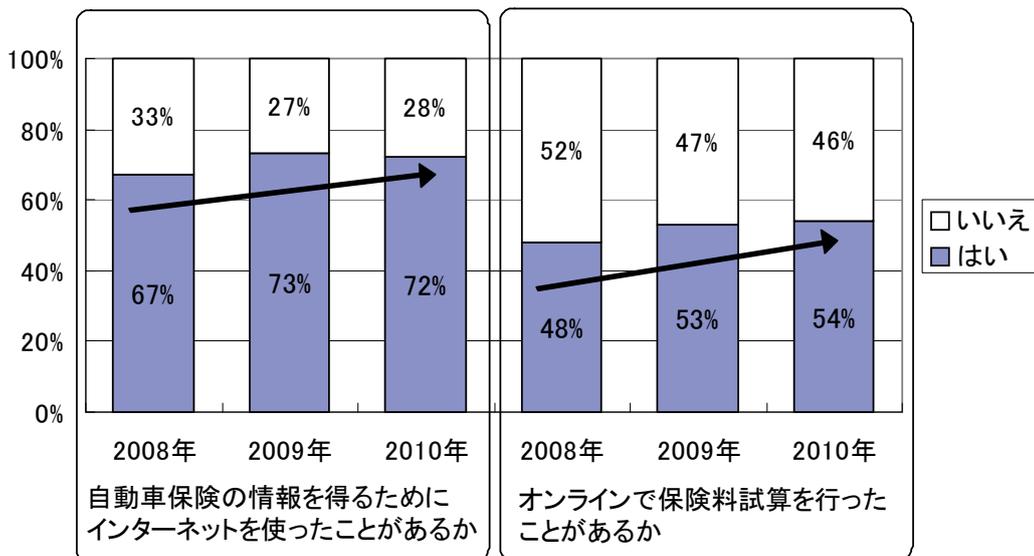
(出典) comScore “Online Auto Insurance Report”, Apr. 2010, p.23

《図表 6》 現在加入している自動車保険をどこで購入したか？



(出典) comScore “Online Auto Insurance Report”, Apr. 2010, p.17.

《図表 7》 保険情報収集・保険料試算チャネルの変化 (インターネットユーザー)



(出典) comScore, “Online Auto Insurance Report”, Apr. 2010, p18, p.20.

選ぶ際にまずどこを調べるかという問いに対して、3割以上がインターネット検索を使用すると回答しており¹⁸、インターネットが顧客の保険に関する情報収集の主な手段のひとつになっていることが分かる。インターネットの浸透により、商品や会社についての情報収集がしやすくなり、購買前に「調べる」顧客が増えていると思われる。景気の悪化によって顧客の購買行動が、受身なものから、積極的に商品を比較し、保険会社を変更するように変化したという指摘もある¹⁹。

そもそも、米国におけるインターネットユーザーは2010年5月時点で成人（18歳以上）の79%を占め²⁰、家庭へのブロードバンド普及率も63.5%になる²¹。人々がパソコンでインターネットを使う時間（インターネットでビデオを見る時間を含む）は月に28時間36分となっており²²、インターネットという「場所」は、多くの人々の生活範囲の中の一定の割合を占めるようになっている。

こうした状況を踏まえ、ダイレクト販売制保険会社、代理店販売制保険会社を問わず、インターネット上の顧客の争奪戦が起きている。次の2. では、米国損害保険会社によるインターネット上の顧客獲得に向けた取り組み状況を具体的に紹介する。

2. 保険会社の取り組み

(1) インターネット上の見込み客確保

① インターネット広告の増加

米国損害保険会社のオンラインディスプレイ

広告（以下、ディスプレイ広告という。）への支出が年々増えている。ディスプレイ広告とは、インターネット上のウェブサイトやEメールに掲載される広告のことで、広告をクリックすると広告主のホームページへ移動するというものである。保険会社以外の業界を含めた全体の推定支出がほとんど変化しない中、米国損害保険会社（個人保険分野）のディスプレイ広告への推定支出は、2007年から2008年で約20%、2008年から2009年で約97%増加し2.1億ドルとなった（《図表8》参照）²³。ディスプレイ広告の目的は、ブランド強化に加えて、保険料試算・購入のために顧客を特定の保険会社のホームページに向かわせることである²⁴が、特に2008年から2009年にかけて代理店制保険会社の支出が0.4億ドルから0.7億ドルへ75%増加、代理店・ダイレクト併用型の保険会社の支出が0.5億ドルから1.3億ドルへ160%増加していることが注目される。

また、消費者が入力したキーワードの検索結果と共に、そのキーワードに関連した広告と特定のウェブサイトへのリンクを表示させる検索連動型広告（paid search）も重要なインターネット広告手法で、効果が高いと言われる。通常、該当キーワードの検索結果と共に表示されたリンクを顧客がクリックした回数に応じて広告主に課金される。クリックごとの価格は、検索キーワードに対する広告主の入札で決まり、広告主が競合するキーワードほど価格は高くなる。この検索連動型広告においても、全業界での支出が2008年から2009年で2%しか増加し

¹⁸ AIS Media, "Insurance Customer Interactive Media Usage_2010 Survey Results", 2010, p.4. (電話によるサンプリング調査)

¹⁹ Forrester Research, "Trends 2011 : North American Insurance eBusiness And Channel Strategy", Feb. 8, 2011, P.5.

²⁰ Pew Research Center, "Generations 2010", Dec. 16, 2010, P.5.

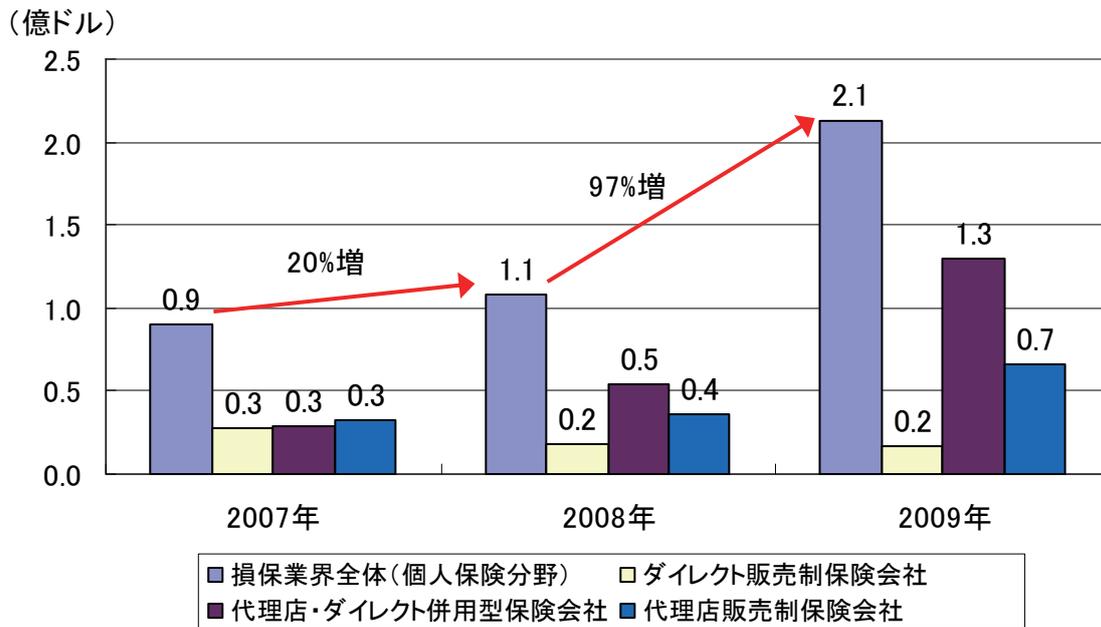
²¹ Nielsen, "Three Screen Report volume 8 1st Quarter 2010", 2010.

²² Ibid.

²³ Jaimie Pickles and Candance Thornton, "The Digital Dash", Best's Review, Apr. 2010.

²⁴ Ibid.

《図表 8》米国損害保険業界（個人分野）のディスプレイ広告推定支出



(出典) Jaimie Pickles and Candance Thornton, “The Digital Dash”, Best’s Review, Apr. 2010.より損保ジャパン総合研究所作成

ていない中、損害保険会社（個人保険分野）の支出は29%増加し、約3億ドルになった²⁵。この支出を押し上げた背景には、検索そのものの増加に加え、検索連動型広告に新規参入する保険会社が増加し、入札金額を押し上げたこともあると見られている²⁶。

②アグリゲーターからの見込み客収集

インターネット上での保険情報収集において、検索や保険会社のホームページに加えて大きな位置を占めているもののひとつが、アグリゲーターと称される保険比較サイトである。例えば、アグリゲーターのホームページで見込み客が居住地の郵便番号や年齢、性別、現在加入している保険の情報や希望する補償範囲などを入力す

ると、アグリゲーターに登録された保険会社や代理店のうち、見込み客の居住地で条件に合った保険を提供可能な候補者（保険会社や代理店）の一覧が表示され、見込み客はその中から選択してコンタクトを取ることができる。見込み客のアグリゲーター利用は無料である。インターネット上で行われる保険料試算でアグリゲーターが利用される比率は損害保険よりも生命保険の方が高いものの（《図表 9》参照）、米国の自動車保険購入者の1/3以上が、保険購入前にアグリゲーターを利用して、保険料や契約内容を比較しているという報告もある²⁷。comScoreの調査では、自動車保険を購入する際に考慮する最も重要なこととして「価格」を挙げる人が最も多く、49%存在する²⁸。保険購

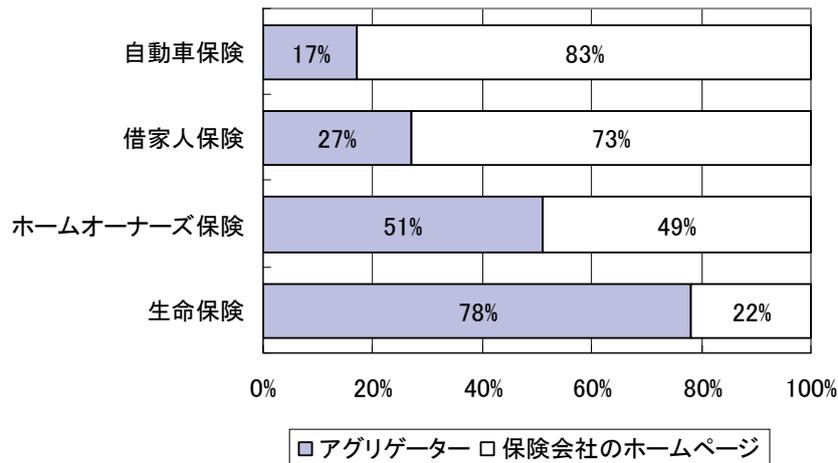
²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Forrester Research, “Trends 2010: North American Insurance eBusiness And Channel Strategy”, Mar. 10, 2010, p.3. 《図表 9》の保険料試算におけるシェアとかなり乖離する印象だが、調査対象会社や調査方法、試算後の成約率の違いなどの影響が考えられる。

²⁸ comScore, *supra* note 9, P.33.

《図表 9》アグリゲーターと保険会社 HP で実施された保険料試算のシェア（2009 年前半）



（出典）Susan Engleson Kleinman, “State of Online Insurance”, comScore, Nov. 16, 2010, p.14.

入に関する顧客の価格志向が高まり、インターネットで保険に関する情報を収集する人が増える中、複数保険会社の保険を手軽に比較できるアグリゲーターの重要性は今後も高まっていくと考えられる。

見込み客獲得のためにアグリゲーターと契約する保険会社や代理店は多い。2010年4月のBest's Reviewによると、代理店制保険会社の多くは、代理店がアグリゲーターを活用してオンライン見込み客を確保することを支援するようになった²⁹。大手アグリゲーターの1つであるInsureMeの最高経営責任者 Lou Geremia氏によると、2009年にダイレクト販売制保険会社のアグリゲーターへの支出は増えたが、Allstate社やState Farm社といった代理店制の大手損害保険会社も、質の良い見込み客の供給源にアクセスするために、代理店のアグリゲーター利用をこれまで以上に熱心に支援して

いるという³⁰。2008年から2009年にかけて、オンライン見込み客獲得のためのアグリゲーターへの保険会社の支出は、直接支出と代理店支援を通じた間接的な支出を合わせて23%増加し、6,200万ドルになった³¹。

③ソーシャルメディア³²活用可能性の模索

近年、インターネットユーザーの間でFacebookやTwitterといったソーシャルネットワークワーキングサービス（以下「SNS」という。）の利用者が爆発的に増加しており、世界最大のSNSであるFacebookは、2010年7月に全世界のユーザー数が5億人を超えたと発表した。2009年4月時点で、米国ではインターネットユーザー（18歳以上）のうち46%がSNSを訪れており、その割合は年々増加している（《図表10》参照）³³。また、2010年6月時点で米国人のインターネット利用時間のうち、およそ1/4

²⁹ Jaimie Pickles and Candance Thornton, *supra* note 23.

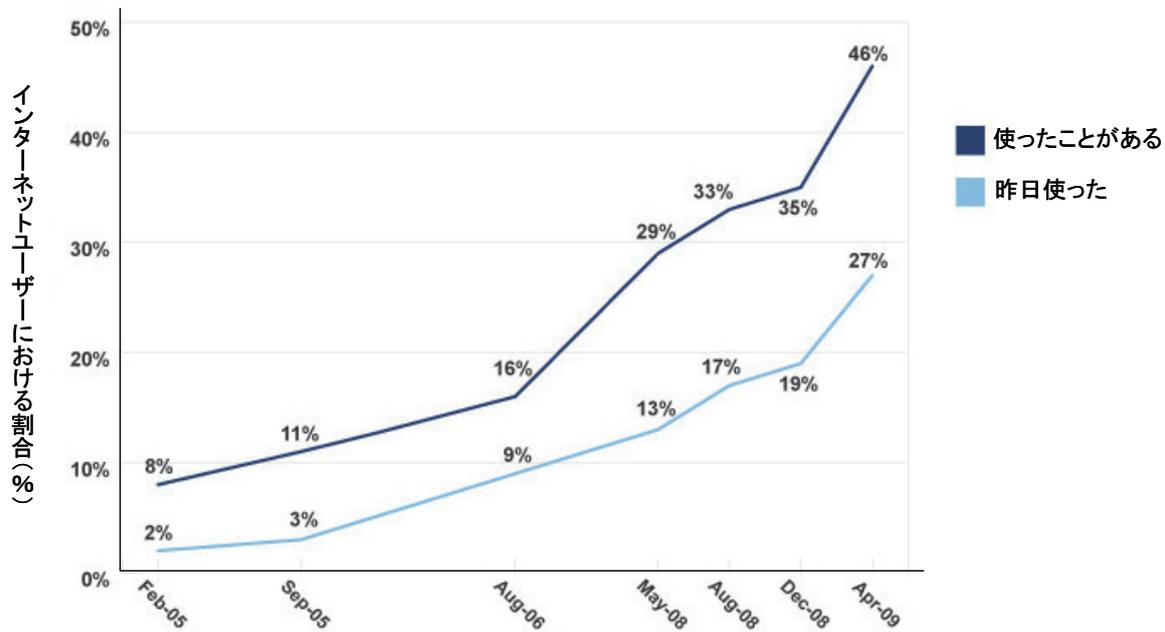
³⁰ Jaimie Pickles and Candance Thornton, *supra* note 23.

³¹ Jaimie Pickles and Candance Thornton, *supra* note 23.

³² 本稿では、SNSは人と人とのつながりを促進するコミュニティ型のウェブサイトのことを指し、ソーシャルメディアはインターネット技術を用いて様々なコンテンツを当該サービスに所属している個人や組織に伝えて、これらの人々が参加する双方向的な会話を生み出すメディア全般を指す。ソーシャルメディアにはSNSやブログ、電子掲示板、ポッドキャストなどより多様な形態を含む。

³³ Pew Internet, “The Democratization of Online Social Networks”, Oct. 8, 2009.

《図表 10》米国の 18 歳以上における SNS ユーザー増加（2005 年から 2009 年）



(出典) Pew Internet, “The Democratization of Online Social Networks”, Oct. 8, 2009.

にあたる 22.7%が SNS に費やされている³⁴。

こうした利用拡大に対し、多くの企業がソーシャルメディアをマーケティングの場として活用し始めている。米国の大手広報エージェンシーである Burson-Marsteller 社による Fortune Global 100 企業のソーシャルメディア活用状況調査（調査期間：2009 年 11 月から 2010 年 1 月）によると、Twitter、Facebook、YouTube、会社のブログのうち 1 つ以上を使っている企業の割合は、全体の 79%に上るという結果となった³⁵。金融機関によるソーシャルメディア活用への参入は他の業種と比較して遅めであったが、現在では米国損害保険会社の多くがこの新たな「人々が集まる場所」への参入を始めており、主な販売チャネルが何であるかにかかわらず、大手保険会社のほとんどが Facebook、Twitter、YouTube のアカウントを取得し、試行錯誤しながら運用している（《図表

11》参照）。

保険会社における主なソーシャルメディアの使い方としては、次のようなものがある。

- ・ 各種情報紹介（協賛イベントやリクルート情報の告知、CM の紹介、環境問題など自社が取り組んでいるテーマについての話題など）
- ・ 自社キャラクターによる「語り」（キャラクターが自分の近況を語るなど）
- ・ SNS に投稿された自社に関する批判や要望などの傾聴、回答、お礼
- ・ 顧客コメントや評価の紹介

これらソーシャルメディア活用の目的は、主に顧客とのつながり強化や顧客支援、ブランドイメージ構築、ブランド認知度向上など、比較的長期的な視野に立ったものだが、ソーシャルメディアでブランドのファンになった場合、そ

³⁴ Nielsen, “What Americans Do Online : Social Media And Games Dominate Activity”, Aug. 2, 2010.

³⁵ Burson-Marsteller, “The Global Social Media Check-up”, Feb. 2010.

なお、地域別に見ると米国が 86%、欧州が 88%、アジアが 50%という結果になる。

《図表 11》米国損害保険会社上位 10 社（2008 年正味計上保険料）による
ソーシャルメディア参入状況

保険会社名	アカウント有無			個人分野販売チャネル		
	Facebook	Youtube	Twitter	独立AG	専属AG	ダイレクト
1 State Farm	○	○	○		○	
2 AIG (Chartis)	×	×	×	○		○
3 Allstate	○	○	○	○	○	○
4 Liberty Mutual	○	○	○	○		○
5 Geico	○	○	○			○
6 Travelers	○	○	○	○		○
7 Nationwide	○	○	○	○	○	
8 Farmers	○	○	○	○	○	
9 Progressive	○	○	○	○		○
10 Hartford	○	○	○	○		○

(出典) 各社ホームページ、Facebook、Youtube、Twitter を調査 (2010 年 5 月)。

のブランドから商品を購入したり、誰かに推薦する可能性が高まるといふ、購買行動への影響も報告されるようになってきている³⁶。また、保険選択・購入の場面では、ソーシャルメディア上に自社ホームページへのリンクを設定し、ソーシャルメディアユーザーを自社ホームページ上の保険料試算機能へ誘導するという、直接的な保険料試算増加策も重要になると考えられる。

自社ホームページ上に単なる FAQ ではなく、実際にホームページ上で相談ができるコーナーを設けている例も存在する。米国軍人とその家族向けに保険などの金融商品や各種サービスを提供している USAA (United States Army Automobile Insurance Association: 米軍自動車保険協会) は、ホームページ上で「Just Ask Scott」というフィナンシャル・アドバイス・コミュニティを運営している。このコミュニティでは Scott Haliwell という実際のフィナンシャル・プランナーとそのチームが、退職に向けた

個人の負債削減や資産運用、節約の方法に関する顧客一人一人の質問に対し、このホームページ上のコミュニティでアドバイスをしている³⁷。相談内容とアドバイスは公開されており、そのページを読んだ他の顧客も回答が役立った、役立たなかったという評価ができる。質問に対するアドバイスは一時間以内に投稿されており、2010 年 6 月末にコミュニティを立ち上げてから約 4 ヶ月で 2,000 件の質問を受けたという³⁸。利便性の高いインターネットに「人間味」と「相談」機能を加えた例と言えるだろう。

(2) オンライン保険料試算

① オンライン保険料試算機能の普及

現在、ダイレクト保険会社、代理店制保険会社のほとんどが自社のホームページでオンライン保険料試算機能を提供している。各社ともトップページの最も目立つ場所に種目と郵便番号から保険料試算をスタートするコーナーを配置している (《図表 12》参照)。

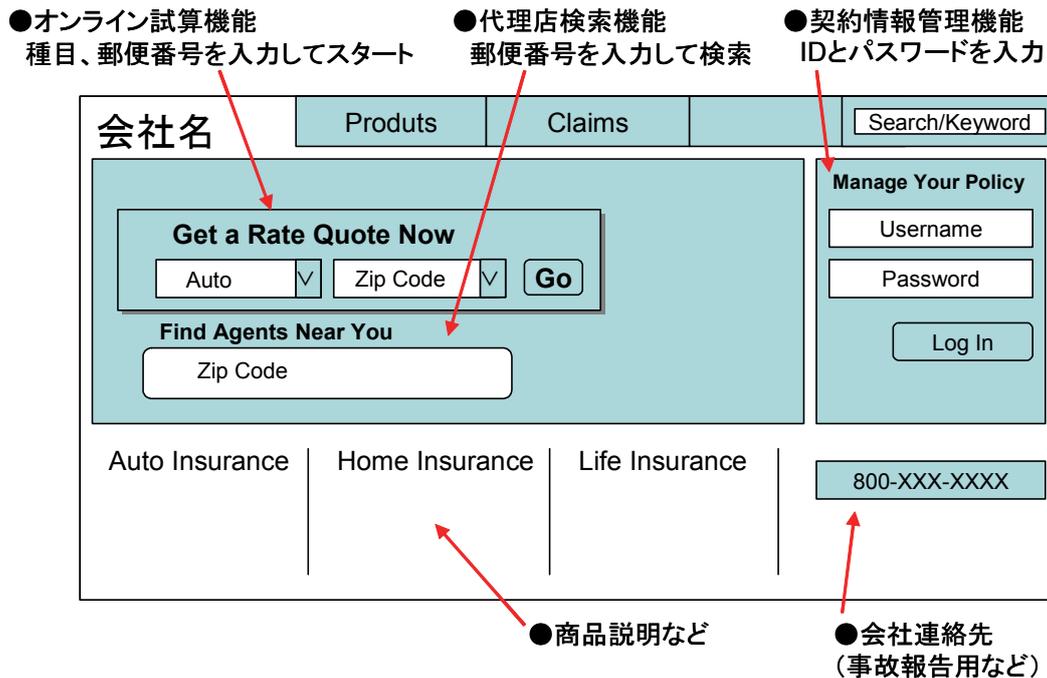
³⁶ Brant Cruz, Josh Mendelsohn, "Why Social Media Matters to Your Business", Chadwick Martin Bailey, Press Release, 2010.

³⁷ USAA ホームページ (visited Feb. 18, 2011)

<https://www.usaa.com/inet/pages/advice_planning_main?wa_ref=pub_global_advice_and_planning>

³⁸ Donna J. Tuttle, "USAA is making social media part of its workplace culture", San Antonio Business Journal, Oct. 29, 2010.

《図表 12》 典型的な米国損害保険会社のホームページトップ画面のイメージ



(出典) 損害保険会社各社ホームページをもとに損保ジャパン総合研究所作成。

また保険会社の中には、代理店ホームページ上にも自社の保険料試算画面へのリンクを配置し、代理店の顧客にもオンライン試算の機会を提供しているところもある。Progressive社はダイレクトおよび独立代理店を通じて、自動車を中心とした個人分野保険商品を販売している。同社では代理店へ割引価格でウェブサイトのひな型とインターネット広告のパッケージを提供しており³⁹、同社の代理店ホームページに配置されたProgressive社の試算コーナーから試算を始めると、Progressive社ホームページの試算画面へ移動する。しかし移動した試算画面右端には「Need Help?」の文字と共に、もともと訪れたホームページを所有する代理店の名前と

住所、電話番号が表示され、顧客が代理店とのつながりも維持しながら、保険料試算が行えるようになっている⁴⁰。

②成約率上昇に向けた取り組み

ほとんどの保険会社が自社ホームページ等でオンライン試算機能を提供する一方で、試算を開始した人のうち、条件等の入力を途中で放棄せず保険料算出までたどり着く人の割合である試算完了率は自動車保険で53%、財物保険で50%という水準である⁴¹。また、オンライン試算からそのままオンラインで成約する率は自動車で22%⁴²であり、試算完了率、成約率にはまだ改善の余地がある。こういった状況に対し、

³⁹ Forrester Research, "Trends 2010: North American Insurance eBusiness And Channel Strategy", Mar. 10, 2010, P.3.

⁴⁰ Progressive社代理店ホームページおよびProgressive社ホームページ (visited Mar. 1, 2011)

<<http://www.progressiveinsurancequotesonline.com/?x=69&y=15>>

<<https://quote5.progressiveagent.com/c2/SBR001/web.cqar/Welcome.aspx?applicationContextIndex=0&ContextId=d9928482-2544-4a0e-b20a-1961ba8fe96c>>

⁴¹ Susan Engleson Kleinman, "State of Online Insurance", comScore, Nov. 16, 2010, p.13.

⁴² comScore, *supra* 9 p.22.

ダイレクト販売制保険会社、代理店販売制保険会社の双方で、オンライン試算に人間のサポートを組み合わせて、成約率向上を目指す取り組みが見られる。

自社ホームページ上に、保険会社への問い合わせ先を表示する保険会社は多いが、保険料試算画面に保険会社の担当者へフリーダイヤルで電話がつながる Click to call と呼ばれるボタンを設置する会社も出てきている。保険料試算を始めた顧客は、必要なときにこのボタンをクリックし、担当者に直接質問をすることができ、Click to call はダイレクト・販売制保険会社、代理店制保険会社の両方で使用されている。ダイレクト販売制保険会社の Esurance 社では、Click to call の導入により保険料試算が 30%増加し、試算途中での放棄が 25%減少したという⁴³。

また、専属代理店販売制保険会社の State

Farm 社では、自社ホームページ上での保険料試算結果を、顧客が State Farm 社の専属代理店へ送信できる仕組みを提供している。保険料試算のどの段階であっても、顧客はその結果を自社専属代理店へ送信できる⁴⁴。送信先となる代理店は顧客が保険料試算を行う段階で入力した郵便番号に基づいて自動的に選択され、顔写真や連絡先と共に表示されるが、顧客は別の代理店を選ぶこともできる⁴⁵。この機能を顧客が使用することにより、代理店が保険会社ホームページからの見込み客を獲得できると同時に、保険料試算を完了させられなかった顧客も見込み客として代理店がフォローすることで、全体の成約率を高めることも期待できる。上記①で紹介した Progressive 社の取り組みとは流れが逆だが、オンライン試算と代理店を組み合わせることで同様に成約率向上を期待した取り組みと言えるだろう。

《BOX》損害保険会社のモバイル機器活用状況

近年、米国損害保険会社におけるスマートフォンを中心としたモバイル機器で活用できるツール(モバイル用ウェブサイトやアプリケーション)のリリースが相次いでいる。今のところ、提供されているのは主に事故発生時の報告やサポート機能が多く、モバイル機器上でのオンライン試算を提供する会社は見当たらない(《図表 13》参照)。

しかし米国では、携帯電話を利用してインターネットにアクセスするユーザーが一増えており、2009年の32%から2010年は40%に増加した⁴⁶。さらに18歳から29歳に限定すると、10人中9人が携帯電話を保有し、そのうち65%が携帯電話を使ってインターネットにアクセスしているという⁴⁷。この状況を踏まえると、保険会社の提供するモバイル機器用ツールが、事故発生時の対応からさらに拡大していくことは十分考えられる。

⁴³ Nigha.org ホームページ (visited Feb. 18, 2011) <<http://www.nlgha.org/car-insurance-companies/esurance-inc>>

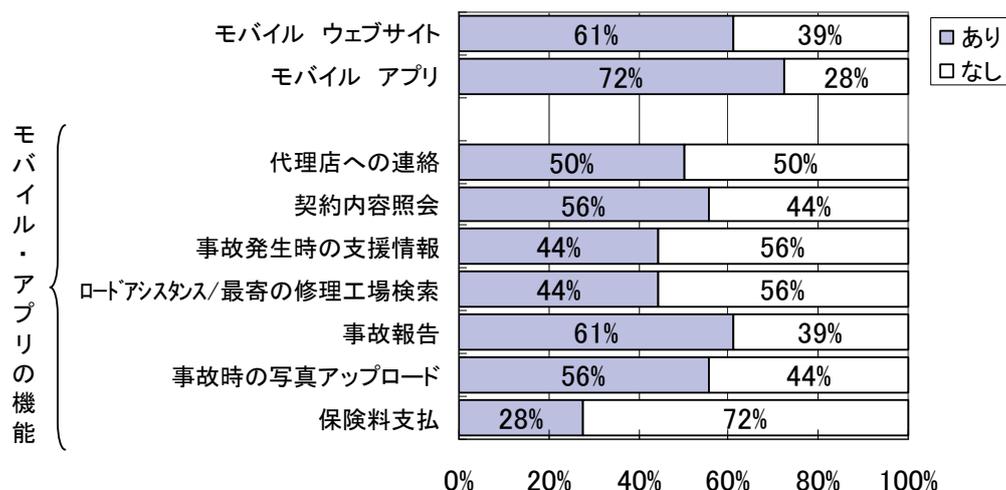
⁴⁴ Forrester Research, "Best And Worst Of Cross-Channel Design, 2009", Mar. 6, 2009, p.16.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Aaron Smith, "Mobile Access 2010", Pew Internet, July 7, 2010, p.7.

⁴⁷ Aaron Smith, *supra* note 46, p.10.

《図表 13》米国損害保険会社におけるモバイル活用状況



(出典) Sean O'Donnell, James Quade, "The New Frontier of MLEA Distribution", Feb. 24, 2011,より
損保ジャパン総合研究所作成。損害保険会社 18 社における参入割合。

3. マルチチャネル化の進展

(1) 顧客や環境の変化に伴う今後の保険会社の変化についての見方

これまで見てきたように、保険購買における代理店という「人チャネル」の強さは圧倒的であり、特に複雑な保険の購買を中心に、当面人チャネルの優位が揺らぐことはないと思われる。しかしその一方で、保険購入を考える人々の入り口としてのインターネットの存在感は年々大きくなっている。特に保険購買の中心層が、現在の若い世代に移行していくほどこの傾向は強まり、将来的には今以上にインターネットやスマートフォンなど、様々な仕組みを使った情報収集や保険料試算、さらには購買が拡大することも考えられる。保険会社側も、インターネットから入ってきた顧客を購買まで導くために、様々な取り組みを行っている。インターネット上での個別相談が可能になったり、インターネットと、人チャネルによるフォローを組み合わせた「ハイブリッド型」の保険料試算機能が普及することで、利便性の高いインターネット

と、支援・アドバイス力の強い人チャネルを適宜併用し、試算から最終的な購買までたどり着く顧客が増えることも考えられる。顧客にとっては、保険購入における入り口が広がると同時に、購買までたどり着くルートも様々になってきたと言えるだろう。

このような変化を踏まえ、近年米国では保険についての情報収集から購買に至るプロセスにおける新たな「マルチチャネル」の形と、それに対する保険会社の備えの必要性について語られるようになってきた。以下、最近の論文や雑誌記事から主な見方を紹介する。なお、ここでは「チャネル」という言葉が日本の保険業界で慣用的に使われている「販売チャネル」という意味に加えて、「顧客が保険会社に、または保険会社が顧客にアクセスする手段」という意味も含むことに留意されたい。

(2) 様々なチャネルを活用する消費者に対応する新しい「マルチチャネル化」

今後の「マルチチャネル」のあり方として、

消費者、特に様々なチャネルの活用に慣れた若い世代の消費者の好みに合わせ、代理店チャネルを含む様々なチャネルからの情報収集、保険料試算および購買を、顧客が選択できるようにしておくことの重要性について、コンサルティング会社だけでなく、各種媒体でも取り上げられることが増えてきた。

「最近の消費者の多くは、商品やサービスの様々な購入方法が存在する柔軟な販売チャネルの世界で育ってきた。保険会社や代理店は、自分たちのチャネルに何らかの柔軟性を組み込み、将来的な購入についての情報を集める様々な方法を、消費者に提供する必要がある。(中略)このパラダイムシフトは、保険会社や代理店によるチャネルや購買プロセスのコントロールから、消費者によるコントロールへの変化である。⁴⁸⁾」

また、コンサルティング会社の A.T.Kerney は、代理店を中心とした人チャネルとダイレクト、それぞれの強みを組み合わせることの重要性についても主張している。

「より多くの顧客を獲得するため、マルチチャネルの保険会社はダイレクト保険会社におけるサービスやアクセスのしやすさと、代理店制保険会社におけるアドバイスと人との結びつきという特徴を結びつけ、保険業界の古い境界を破壊するだろう。この変化はすでに始まっている⁴⁹⁾。(中略)損害保険業界の将来の勝者は、単なるダイレクト企業でも、代理店制の巨大企業でも無い⁵⁰⁾。」

(3)新しいマルチチャネル構築にあたっての保険会社の課題

新しいマルチチャネル構築にあたっての保険会社の課題についても多く指摘されている。

中心となる指摘は、顧客がストレス無くチャネル間を移動して購買までたどり着けるように、複数のチャネル間を移動する顧客が残した情報や既存契約の情報を一元管理し、チャネル共通で活用できる詳細な顧客情報データベースを再構築することである。こういった新しいマルチチャネルの導入に取り組んでいる米国損害保険会社の Liberty Mutual 社は、この取り組みを「チャネルにとらわれないアプローチ (channel-agnostic approach)」と呼んでいる⁵¹⁾。しかし、従来保険会社の組織やシステムはチャネルもしくは商品を中心に構成されてきたため、チャネル間をシームレスにつなぐ仕組みの構築はたやすくないと見られている。

「保険の顧客はたびたびチャネルをまたがるが、ほとんどの保険会社は自社のチャネルをひとつずつデザインしてきた。(中略)現在は、チャネルをまたがる顧客の視点で運営している保険会社もあるが、その情報に関してやるべきことは山積みである。⁵²⁾」

「チャネルごとに異なるシステムから顧客データを移植するのは容易ではない。保険を購入する人や既契約者は再入力を求められることにイライラし、保険会社のサイトが偽物であるか、安全に問題があるのではとすら考えるかもしれない。代理店は複数画面を操作しなければ

⁴⁸⁾ Frank Petersmark, "Changing the channel", Best's Review, Feb. 2011, p.69.

⁴⁹⁾ A.T.Kearney, "Winning the Insurance Battle", 2010, p.5.

⁵⁰⁾ A.T.Kearney, *supra* note 49, p.7.

⁵¹⁾ James Quade, Sean O'Donnel, "The New Frontier of MLEA Distribution", Feb. 24, 2011, LIMRA Distribution Conferenceでのプレゼンテーションより。

⁵²⁾ Forrester Research, "Trends 2010: North American Insurance eBusiness And Channel Strategy", Mar. 10, 2010, p.5.

ならず、申し込みや保険金請求手続きに時間がかかり、さらに顧客をイライラさせる。⁵³⁾

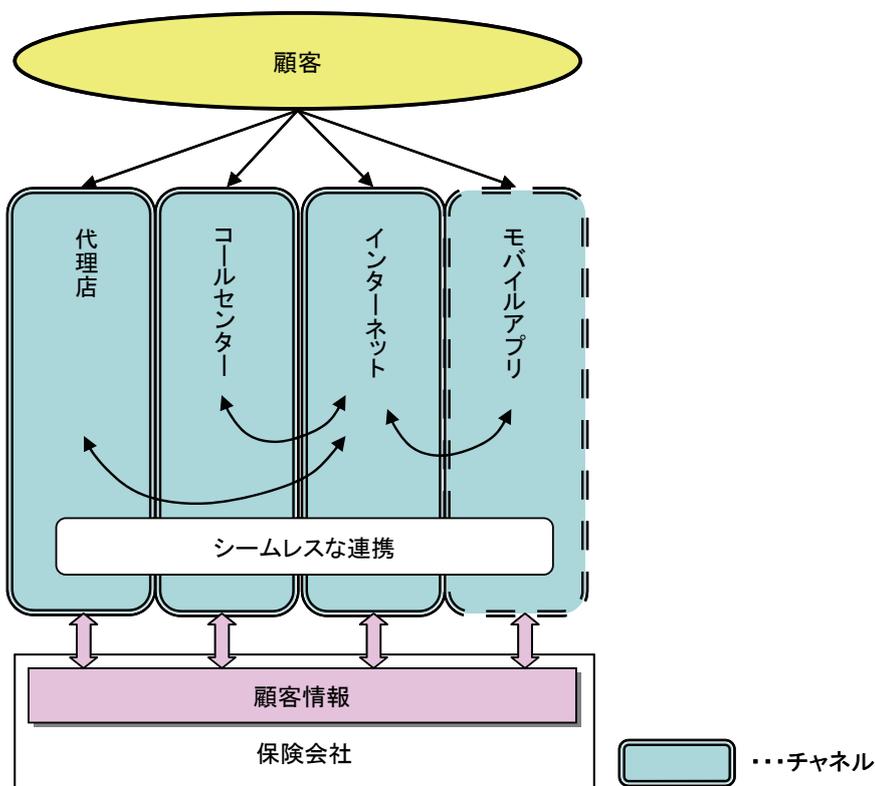
「顧客はチャンネル間を移動して、自分の好きなチャンネルで契約を成立させることができるようになる。このことは、試算データの把握やウェブ分析、コールセンター活動などの情報を、代理店やコールセンターの販売担当者がリアルタイムで活用できるようにするという点から見て、大きな問題となる。⁵⁴⁾

IV. おわりに

従来の「マルチチャンネル」は、保険会社が特定のチャンネルを追加することによって、そのチャンネルを好む特定の顧客へアクセスできると

いう捉え方で、どちらかと言えば保険会社からの目線で語られるもの(《図表4》参照)だった。これに対し、新たな「マルチチャンネル」のイメージに共通するのは、顧客が複数のチャンネルから好きなチャンネルを選択したり、チャンネル間を自由に行き来することを想定していることであり、視点は顧客側に転換している(《図表14》)。また、新たな「マルチチャンネル」では代理店チャンネルとその他のチャンネルが情報や見込み客を共有し、協働していくことも想定されている。III章で紹介した、オンライン試算と代理店の組み合わせはその一例と言えるだろう。この新しいマルチチャンネルを支える上で重要と考えられるのが、チャンネル共通で顧客情報を蓄積・活用できることであると考えられる。

《図表13》新しいマルチチャンネルのイメージ



(出典) 損保ジャパン総合研究所作成。

⁵³ Forrester Research, “How US Insurance Customers Use Different Channels”, Nov. 29, 2010, p.5.

⁵⁴ Forrester Research, “How to Develop An Effective Multichannel Insurance Distribution Strategy”, June 8, 2009, p.12.

もともと顧客との接点が多いとはいえ保険業界にとって、限られた顧客接点の一つ一つが顧客満足度を決める極めて重要な判断材料となる。しかし先に紹介したように、従来「チャネル」単位で組織やシステムが構成されてきた保険会社にとって、顧客がストレスなくチャネル間を移動できるシームレスな「マルチチャネル」を実現することは非常に大きなチャレンジであり、実行はたやすくはないと考えられている。

米国保険会社における、「顧客を中心とした」新しいマルチチャネル化の今後の進展に注目したい。