

欧米保険グループにおけるオムニチャネルの取り組み

目 次

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| I. はじめに | III. 欧米保険グループにおける取り組み |
| II. 米國小売業者における取り組み | IV. 総括 |

副主任研究員 松野 篤

要 約

I. はじめに

近年、欧米保険グループにおいてオムニチャネルを標榜した取り組みが見られている。本稿は先行例である米國小売業者におけるオムニチャネルと欧米保険グループのオムニチャネルを対比することで欧米保険グループにおけるオムニチャネルを明らかにすることを目的としている。

II. 米國小売業者における取り組み

米國小売業におけるオムニチャネル登場の契機は、オンライン小売業者の売り上げ侵食に対する、実店舗を主体とする小売業者（特に百貨店）の対抗手段であった。

本稿で取り上げた米國小売業者の取り組みではチャネル間のシームレスな顧客の移動が行われており、「消費者が複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報入手でき購買へと至ることができる」というオムニチャネルの概念・仕組みが実践されている。

III. 欧米保険グループにおける取り組み

欧米保険グループにおけるオムニチャネル登場の契機は、今後デジタル化により顧客とのやり取りとチャネルの利用に変化が生じるとの予想に基づいている。オムニチャネルはデジタル戦略の一環と位置付けられ、その主な目的はカスタマー・エクスペリエンスの向上である。

本稿で取り上げた欧米保険グループの取り組みでは、ウェブサイトやモバイルアプリから代理店への移動は行われているが、代理店からウェブサイトやアプリへ移動は行われていない。この点は小売業のオムニチャネルの概念・仕組みに合致していない。

IV. 総括

欧米の保険グループの取り組みでは、募集の中核が代理店であるため、ウェブサイトやアプリによって契約者の情報に契約者、保険会社、代理店がいつでもアクセスでき、契約者がウェブサイトやアプリを用いて代理店や保険会社といつでもアクセスできることに焦点が当てられ、オムニチャネルというより、オムニアクセスの取り組みという方が合致しているように思われる。今後、デジタル化により、保険募集の方法が変化することが予想されるが、オムニアクセスに留まる限りにおいて代理店中心販売という大枠は変わらないと思われる。

I. はじめに

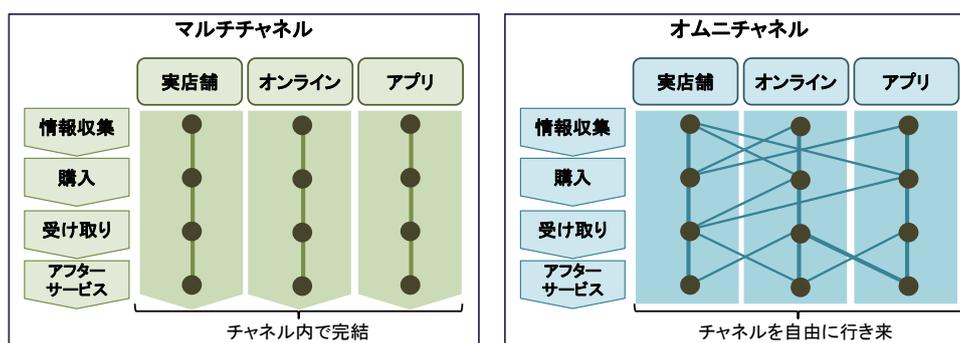
オムニチャネル (omni-channel) の概念・仕組みは、米國小売業協会の 2011 年のレポート¹で紹介され、その後米國小売業者の取り組みが一定の成果を収め、わが国でも多くの小売業者が取り組みを行っている。経済産業省は 2014 年は「オムニチャネル元年」といわれるほどオムニチャネルに注目が注がれ、2015 年も引き続き小売業者を中心にオムニチャネルの積極的な取組が目立つなど、オムニチャネルは単なる流行に止まることなく定着化していると述べている²。

小売業におけるオムニチャネルとは、「消費者が複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入手でき、購買へと至ることができるためのチャネル横断型の戦略やその概念および実現のための仕組み」である³。チャネルは実店舗、カタログ販売、ダイレクトメール、オンライン（ウェブサイト、モバイルサイト）、モバイルアプリケーション（以下「アプリ」という）、テレビ、新聞、雑誌などのほか、小売業者がコントロールできないソーシャルネットワークや口コミなども含む。

情報収集、決済、受け取り、アフターサービスなどで顧客が企業あるいはブランドに接する機会を顧客接点と呼び、顧客が顧客接点を經由して購買に至るまでの道筋を旅に見立て、カスタマージャーニーと呼ぶ。カスタマージャーニーにおけるカスタマー・エクスペリエンスの積み重ねは企業やブランドに対する顧客の評価や満足度を決め、その後の購買行動に影響を与えると考えられている。チャネル内で完結するマルチチャネルと比較すると、オムニチャネルは顧客が自分の意思で顧客接点を選択し、チャネルを自由に行き来できるため、良質のカスタマージャーニーを提供できる可能性があり、顧客本位であると言われている（《図表 1》参照）⁴。

オムニチャネルの取り組み例として、オンラインで購入した商品の実店舗や商品受け取り用ロッカーでの受け取り、実店舗で商品を選んでオンラインで購入するショールーミング (showrooming) やオンラインで商品を選んで実店舗で購入する Web ルーミング (webrooming)、実店舗でのモバイルアプリで受信した割引クーポンの利用などがあげられる。

《図表 1》小売業におけるマルチチャネルとオムニチャネルの概念図



(注) 「●」は顧客接点、「|」はカスタマージャーニーを示す。

(出典) 損保ジャパン日本興亜総合研究所作成。

¹ National Retail Federation, “Mobile Retailing Blueprint A Comprehensive Guide for Navigating the Mobile Landscape Version 2.0.0”, Jan. 4, 2011.

² 経済産業省 商務情報政策局 情報経済課「平成 27 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」（2016 年 6 月）p.27。

³ 経済産業省 商務情報政策局 情報経済課「平成 28 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」（2017 年 4 月）p.27。

⁴ McKinsey & Company, “Customer experience: Creating value through transforming customer journeys”, Jan. 2016, pp.15-17.

近年は欧米保険グループにおいてオムニチャンネルを標榜した取り組みが見られている。本稿は先行例である米國小売業者におけるオムニチャンネルと欧米保険グループのオムニチャンネルを対比することで欧米保険グループにおけるオムニチャンネルを明らかにすることを目的としている。対比においては「消費者が複数のチャンネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報入手でき購買へと至ることができる」取り組みに焦点をあて、両者の取り組みの類似点・相違点を明確にすることを図った。

なお本稿では、オムニチャンネルの取り組みについて情報開示を行っている企業・グループの取り組みを紹介している。紹介は特定の企業・グループの称賛あるいは誹謗・中傷を目的としたものではない。また紹介している取り組みは企業・グループの取り組みの一部である。

II. 米國小売業者における取り組み

1. オムニチャンネル登場の背景

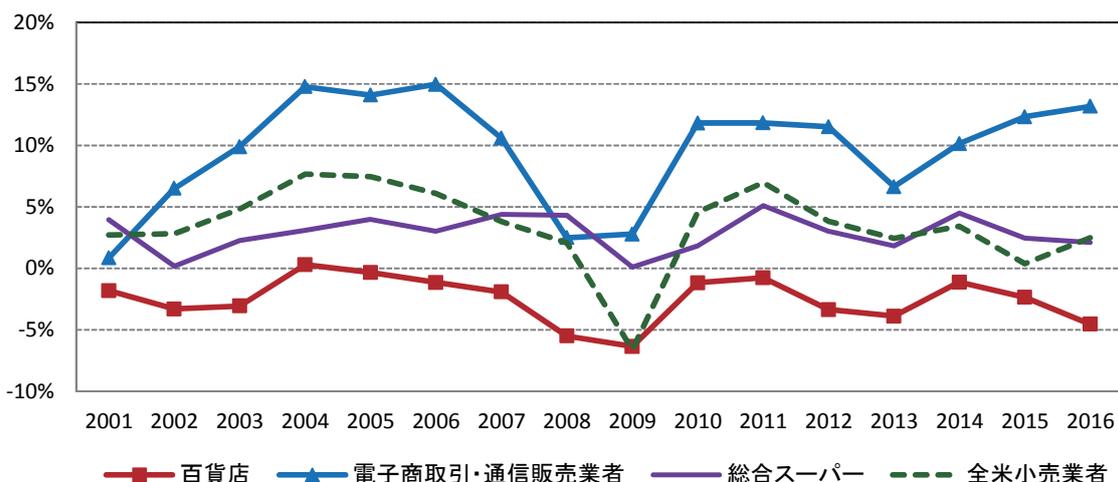
(1) オムニチャンネル登場の契機

米國小売業におけるオムニチャンネル登場の契機は、オンライン小売業者の売り上げ侵食に対する、実店舗を主体とする小売業者（特に百貨店）の対抗手段であった。

2001年から2016年にかけての全米小売業者（除く自動車部品）の売上高成長率は、国際的な金融危機でマイナスとなった2009年以外はプラスで推移しており、総合スーパーの売上高成長率もおおむね同じような推移を見せている。

しかし百貨店の売上高成長率は2001年以降ほとんどマイナスであった。一方、電子商取引・通信販売業者（Electronic shopping and mail-order houses）⁵の売上高成長率は2桁の年が続いている（《図表2》参照）。この結果、電子商取引・通信販売業者の売上高は2007年に百貨店の売上高を上回り、2016年は百貨店の売上高の約3倍となっている（《図表3》参照）⁶。

《図表2》米國小売業の売上高成長率の推移（2001－2016年）

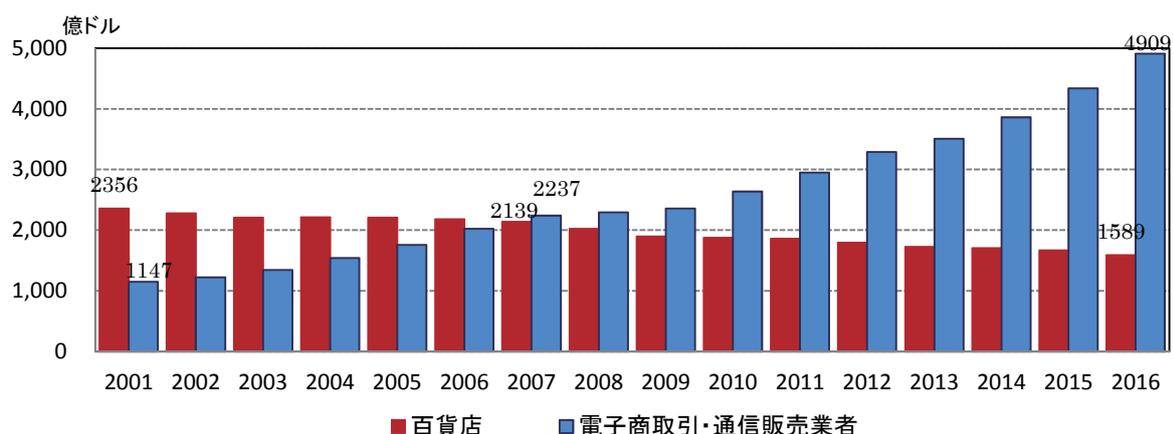


(出典) Census Bureau, “Estimates of Monthly Retail and Food Services Sales by Kind of Business” より
 損保ジャパン日本興亜総合研究所作成。

⁵ 米国国勢調査局 (United States States Census Bureau) 資料では電子商取引業者だけの数値はない。

⁶ United States Census Bureau, “Estimates of Monthly Retail and Food Services Sales by Kind of Business: January 1992 Through March 2017”.

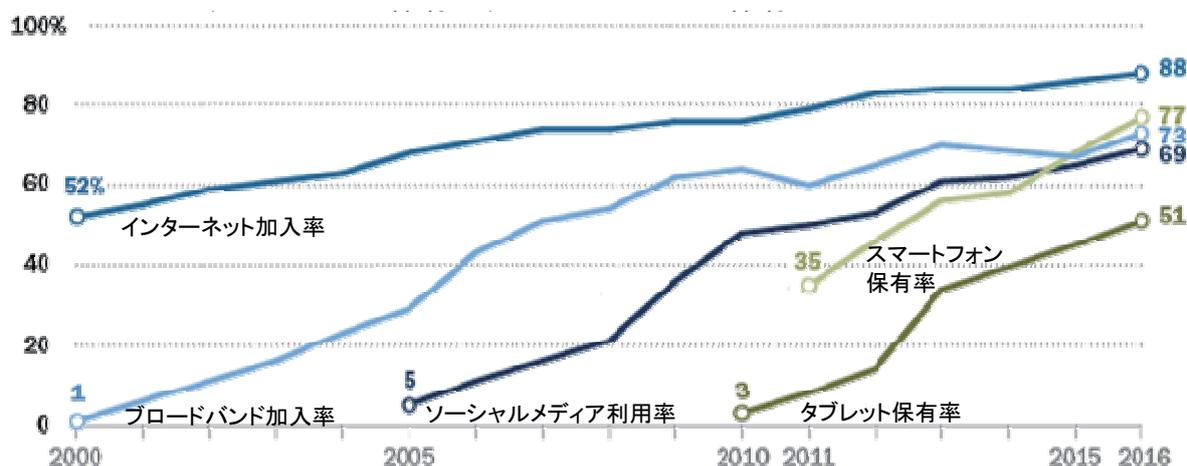
《図表 3》 米国小売業の売上高の推移（2001－2016 年）



(出典) 《図表 2》 に同じ。

オンライン小売業者の台頭は、スマートフォンやタブレットの普及に伴い、インターネットへの接続が容易になり、いつでもどこでも思い立った時にオンラインで買い物ができる状況となったことが主な要因である。商用インターネットは 1990 年代以降に本格普及したが、2016 年には米国成人のインターネット加入率は 88% となっている。スマートフォン普及のスピードは驚異的であり、米国では 2007 年の発売以降約 10 年で成人のスマートフォン保有率 (2016 年) は 77% となっている (《図表 4》 参照) ⁷。

《図表 4》 米国成人のインターネット加入率、ブロードバンド加入率、ソーシャルメディア利用率、タブレット保有率、スマートフォン保有率（2000－2016 年）



(出典) Aaron Smith, “Record shares of Americans now own smartphones, have home broadband”, Pew Research Center より損保ジャパン日本興亜総合研究所訳出。

⁷ Aaron Smith, “Record shares of Americans now own smartphones, have home broadband”, Pew Research Center, Jan. 11, 2017.

（２）世代交代による行動変化

米国の主要消費層がベビーブーマー世代（Baby boomers）からミレニアルズ世代（Millennials）へ世代交代したことがオムニチャネル進展の後押しとなっている。

1946年ー1964年生まれのベビーブーマー世代はミレニアルズ世代登場までは史上最大の世代であり、米国の経済成長期を背景に消費を好む傾向があった。しかし子供の成長、自身の退職に加えて、金融危機で収入が減少したことで、消費が減少している⁸。

また、高齢化によりベビーブーマー世代の実店舗への来店数が減少している。米国では1980年代以降にベビーブーマー世代を対象としたショッピングモールが郊外に建設され、中所得層を対象とする百貨店がショッピングモールの中核テナントとなっている⁹。しかしベビーブーマー世代の来店数減少に伴い、ショッピングモールの経営は苦しくなっており、現在全米で約1,100あるショッピングモールの約4分の1は将来淘汰されるという予想もある¹⁰。

1982年ー2000年生まれのミレニアルズ世代は、既に米国総人口の4分の1を占め¹¹、2020年には個人消費の3分の1を占めると予想されている¹²。この世代は幼少期からインターネットがある環境で育ったデジタル・ネイティブであり、約6割が毎日スマートフォンで買物している¹³。

また、コンサルタント会社のAccentureは、ミレニアルズ世代は同じブランドのウェブサイトと実店舗両方の動向を把握しており、ウェブサイトと実店舗で価格やセールの内容が異なることは好まず、チャネルに関係なく統合されたシームレスな体験を求めているとしている¹⁴。

2. 取り組み事例

本節では米國小売業者の中から、Macy's、Walmart および J.C. Penney におけるオムニチャネルの取り組みを紹介する。紙面の都合上、取り組みを詳細に語ることは困難であり、後段の欧米保険グループと対比させる目的で「消費者が複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入手でき購買へと至ることができる」取り組みに焦点をあてた。例えば、在庫管理や流通手段は小売業において重要であるが、保険グループには関係がないため割愛した。

（１）Macy's の取り組み

Macy's は米国を中心に高級百貨店の Macy's、Bloomingdale's 等、800以上の店舗を展開している。Macy's は金融危機により売り上げが低迷した2009年頃から経営改革に取り組み、2011年から売り上げを増大させる手段としてオムニチャネルの取り組みを行っている¹⁵。現在は「全米一のオムニチャネル小売業者（nation's premier omnichannel retailers）」と名乗っている¹⁶。

⁸ Phil Wahba, "Can America's Department Stores Survive?", Fortune, Feb. 21, 2017.

⁹ 同上

¹⁰ Phil Wahba, "Major Wall Street Firm Expects 25% of U.S. Malls to Close by 2022", Fortune, June 1, 2017.

¹¹ United States Census Bureau, "Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse, Census Bureau Reports", June 25, 2015. なお、世代を区分する生年は資料によって異なるが、ここでは本資料の区分に基づく。

¹² Christopher Donnelly, "Who are the Millennial shoppers? And what do they really want?", Accenture.

¹³ Chuck Martin, "Mobile Millennials: 63% Shop On Smartphones Every Day, 53% Buy In Stores", MediaPost, Aug.16, 2016.

¹⁴ 前掲注12、Christopher Donnelly.

¹⁵ Centric Digital, "How Macy's Implemented a Successful Omnichannel Approach", Mar. 30, 2016.

¹⁶ Macy's, "Macy's, Inc.annual report 2015", p.1.

Macy's は 1998 年にウェブサイトを開設し、1999 年にはオンライン小売業者を 17 億ドルで買収してオンライン販売の充実を図った。しかし戦略的な価値を見いだせずに 3 年後に売却するなど、オムニチャネル開始まではウェブサイトでは投資に見合った収益をあげることができなかった。2011 年からは店舗網をオンライン注文の配送センターと位置付け、資本コストを削減し、従業員がオムニチャネルに対応した顧客サービスの研修を受講することで、オムニチャネルへの変換を図った¹⁷。

現在は一部の店舗に併設された配送センターからウェブサイトで購入した商品の自宅への通常配送（3-6 営業日）や一部商品の翌日・2 日後の配送を行っている。

ウェブサイトで購入した商品は店頭渡しも行っている。店頭渡しは店内の受け渡しカウンターで行われ、自宅へ配送された商品の返品も受け付けている¹⁸。店舗においては、気に入った色やサイズがない場合でも、他の店舗または配送センターに在庫があれば、その店舗で商品を購入することができ、店内にはその旨を表示している（《図表 5》参照）。商品は自宅への配送、あるいは後日店頭渡しとなる。また、店内にあるディスプレイまたは受け渡しカウンターからオンラインで注文することもできる。従業員にはタブレットが配布され、売り場から当該店舗や近隣店舗の在庫確認ができる。

Macy's のモバイルアプリは、セール情報や割引クーポンの提供のほか、店頭で商品のバーコードをスキャンすればほかの色、サイズの在庫や他の顧客のレビューが表示される。あらかじめアカウントを開設し、決済情報を登録しておけば、アプリによる決済も可能である。

（2）Walmart の取り組み

Walmart は売上高が世界最大の小売業者であり、世界 28 カ国で約 1 万 2 千の店舗を展開している。米国内には 4,700 以上の店舗があり、米国国民の約 9 割が Walmart 店舗の 10 マイル以内の場所に住んでいると謳っている¹⁹。Walmart は 2013 年より「いつでもどこでも、顧客が最も便利な方法で買い物をすることにより、真のシームレスな体験を提供する」ことを掲げている²⁰。

Walmart は 2007 年にオンライン販売のウェブサイトを開設し、2010 年にグループのオンライン販売の推進を行う電子商取引部門を設立している。2016 年 8 月にはオンライン小売業者大手の Jet.com を買収し、創業者を部門の責任者に迎え入れている。

《図表 5》Macy's の店内表示



（出典）Macys.com (visited July 26, 2017)

< <https://www.macys.com/social/my-stylist/> >
より損保ジャパン日本興亜総合研究所訳出。

¹⁷ 前掲注 15、Centric Digital。

¹⁸ Macys.com (visited July 25, 2017) <<https://www.customerservice-macys.com/app/answers/list/c/4>>.

¹⁹ blog.walmart.com (visited July 25, 2017).

<<http://blog.walmart.com/innovation/20170601/serving-customers-in-new-ways-walmart-begins-testing-associate-delivery>>

²⁰ Walmart, “Walmart 2013 Annual Report”, p.2.

ウェブサイトの Walmart.com で購入した商品は、自宅への配送のほか、店頭渡しを選択できる。通常自宅への配送日数は3-5日かかるが、2017年1月から、最寄りの店舗に在庫がある商品については、2日以内に配送するサービスを開始している（店舗に在庫がない商品は配送センターからの取り寄せとなる）。配送は一定金額以下は有料である。

約600店舗では、オンラインで注文した生鮮食料品や日用品などを当日中に店舗で受け渡すサービスを実施している。このサービスでは従業員が駐車場で自動車への商品の積み込みを行うため、顧客は自動車から降りずに、短時間で受け渡しができる。商品は店舗の売り場から選択され、選択に不満があればその場で再選択あるいは返品を要求できる。後日の返品も可能である²¹。

一部実験店舗にはディスプレイが設置され、店舗に在庫がない商品もオンラインで注文できる（《図表6》参照）。この注文の決済は、店内のほかの買い物と一緒にすることもでき、自宅への配送や2日後の店頭渡しなども自由に選択できる。従業員のスマートフォンは、在庫の確認のほか、手助けが必要な顧客が売り場のコールボタンを押した際の通知を受信するようになっている²²。

Walmart のモバイルアプリは独自の Walmart Pay を搭載している。あらかじめ決済情報を登録しておく、店舗での会計時にレジに表示される QR コードをスキャンするだけで決済ができる。買い物の内容は購入履歴としてアプリで確認できる。またスマートフォンのバーコードリーダーの機能を利用して、顧客が自分で値札をスキャンしながら買い物してレジの時間を短縮するサービスも一部の店舗で行っている。

《図表6》 Walmart の店内ディスプレイ



(出典) blog.walmart.com (visited July 26, 2017)

<<http://blog.walmart.com/innovation/20170512/a-look-inside-walmarts-next-gen-test-stores>>.

(3) J.C. Penney の取り組み

J.C. Penney は米国を中心に1,000以上の店舗を展開する百貨店である。J.C. Penney のウェブサイトは Amazon が事業開始した1995年に開設され、2010年度はオンライン販売の売上高が全体の約8%に達した²³。しかし実店舗の品揃えに合わせるために、ベビー用家具や大きいサイズの紳士服といった実店舗で人気がない商品の取り扱いを止めたことからオンライン販売の売り上げは頭打ちとなった²⁴。

J.C. Penney は2012年に高級化路線への事業改革を行ったが、主要顧客である中流階級の主婦には受け入れられず、2012年度の売上高は前年度から約4分の1減少した。この際オンライン販売の改革

²¹ blog.walmart.com (visited July 25, 2017).

<<http://blog.walmart.com/innovation/20170412/when-convenience-and-technology-meet-pickup-customers-win>>.

²² blog.walmart.com (visited July 25, 2017).

<<http://blog.walmart.com/innovation/20170512/a-look-inside-walmarts-next-gen-test-stores>>.

²³ J.C. Penney, "Annual Report pursuant to section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the fiscal year ended January 29, 2011", p.20.

²⁴ Phil Wahba, "For J.C. Penney, e-commerce is no easy fix", Reuters, Feb. 26, 2014.

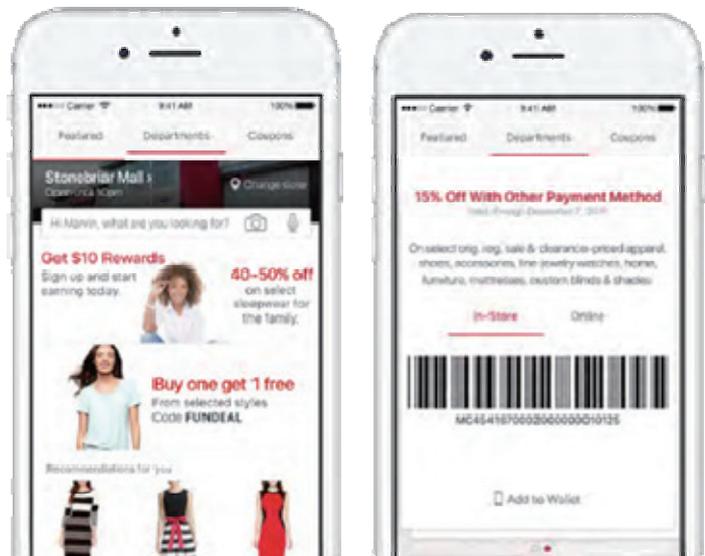
が二の次になったことに加えて、実店舗とオンライン販売の連携が採られなかったことから、事業に整合性がなくなり、2012年度のオンライン販売の売上高は前年度から約3分の2減少した。2013年度以降は実店舗とオンラインのバイヤーチームと企画チームの連携や、実店舗とオンラインの両方を見る責任者を招へいするなど、実店舗とオンライン販売で連携が採られている²⁵。

2016年には顧客単価の引き上げ、オムニチャネルおよびプライベートブランドの強化を3本柱とした中期経営計画を発表している。計画ではJ.C. Penneyのウェブサイトjcp.comで購入した商品の自宅への配送は、2017年中に人口の95%以上に対して2営業日以内の配送が標準化される。国内のすべての店舗はオンラインの注文の店頭渡しに対応しており、約15万の商品についてはウェブサイト注文してから4時間以内に受け渡される。

J.C. Penneyでは、店頭渡しを利用した顧客の90%以上が再び店頭渡しを利用しており、さらに40%以上が来店時に追加で50ドル以上の買い物をしている。また、すべての店舗でウェブサイトで購入した商品の返品を受け付け、返品時に返金する対応がとられている²⁶。

さらに中期経営計画では、モバイルアプリを店内、外出先、または自宅における最も重要な顧客接点と位置付け、2016年7月にアプリの機能を刷新している。新しいアプリでは、最寄りの店舗への地図、営業時間、連絡先などが表示されるほか、店舗とオンライン両方のセール情報や店舗とオンラインの両方にワンタッチでアクセスできる割引クーポンが利用できる（《図表7》参照）²⁷。

《図表7》J.C. Penneyのモバイルアプリ画面



（出典）J.C. Penney, “Analyst Day 2016”。

（4）米國小売業者における取り組みのまとめ

Macy’s や J.C. Penney はオンライン販売の創生期にオンライン販売のウェブサイトを開設しているが、ウェブサイトと実店舗間で連携が図られていなかったことなどから十分な成果をあげることができなかった。共に金融危機により売り上げが低迷したことから、経営改革の一環としてオムニチャネルの取り組みを行っている。

Macy’s、Walmart、J.C. Penney の取り組みではいずれも、ウェブサイトで購入した商品の店頭渡しを行っている。店頭では自宅へ配送された商品の返品も受け付けている。また、ウェブサイトで購入した商品の配送で、最寄りの店舗に在庫のある場合は店舗から配送することで配送日の短縮を図っている。

²⁵ Jennifar Reingold, “How to Fail in Business While Really, Really Trying”, Fortune, Mar. 20, 2014.

²⁶ J.C. Penney, “J.C. Penney Analyst Day”, Aug. 17, 2016, P16.

²⁷ 同上。

いずれの取り組みでも、店舗で気に入った色やサイズがない場合は他の店舗やオンラインで注文することができ、店舗で注文した際にも後日の店頭渡し以外に、自宅への配送が選択できる。

いずれの取り組みでも、モバイルアプリはセールのご案内、割引クーポンの提示、店舗への誘導などのプッシュ戦略のツールとして用いられているのと同時に、店頭で商品のバーコードをスキャンすることによって在庫情報や他の顧客のレビューなどが表示されるプル戦略のツールとしても用いられている。またオンラインだけではなく、店舗の買い物の決済ツールとしてもアプリが用いられている。

以上のように、本稿で紹介した米國小売業者の取り組みでは、ウェブサイトから実店舗、実店舗からウェブサイト、アプリから実店舗、実店舗からアプリなど、チャンネル間のシームレスな顧客の移動が行われており、「消費者が複数のチャンネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入手でき購買へと至ることができる」というオムニチャンネルの概念・仕組みが実践されている。

3. 今後の課題

(1) オムニチャンネルの有効性

初期にオムニチャンネルに取り組んだ Macy's の売上高は 2010 年から 2014 年までの 5 年間で 12% 増加しており、売上高増加という点では Macy's におけるオムニチャンネルは一定の成果をあげたと考えられる²⁸。しかしオムニチャンネルがどのように顧客の購買行動に影響したのかを外部から推し量ることは難しい。また Macy's の売上高は 2015 年以降減少に転じ、2016 年には配送センターを併設していない店舗やショッピングモールの店舗など約 100 店舗の閉鎖を発表したことから²⁹、オムニチャンネルの有効性を疑問視する声もある³⁰。

ちなみにオンライン小売業者による浸食やショッピングモールの不振から、Macy's 以外にも J.C. Penney、Sears、American Apparel、Abercrombie & Fitch などが近年、店舗の大量閉鎖を発表している³¹。また 2016 年以降、Sports Authority、Aéropostale³²、RadioShack³³などの大型小売チェーンの破綻が続いており、2017 年度の実店舗の閉鎖は今まで最大の 2008 年度の 6,163 店舗を上回る 8,640 店舗になると予想されている³⁴。

(2) ディスラプション

アパレルやアクセサリーのオンライン販売には従来、サイズが合わない、あるいは写真と実物が異なるという消費者の不安があったが、オンライン小売業者が容易に返品できるルールと積極的な送料サービスを採用したことで不安が解消された³⁵。このディスラプションにより、アパレルとアクセサリーのオンライン販売の売上高は増加している。投資銀行の credit swiss はさらに、アパレルとアクセサリーがオンライン販売全体の売上高に占める割合は現在の 17% から 2030 年には 35% に増加すると予想して

²⁸ Macy's は売上高増加に伴い自己株式の買戻し・償却を行い、負債額を縮小した他、買収により販売網を拡大している。

²⁹ Hayley Peterson, "Macy's may shut down even more stores", Business Insider, May 12, 2017.

³⁰ Steven Dennis, "Omnichannel Is Dead. Long Live Omnichannel.", Forbes, Mar. 23, 2017.

³¹ Hayley Peterson and Skye Gould, "Store closures will push 30% of US malls to the brink of death", Business Insider, Mar. 7, 2017.

³² David Carrig, "Top retailers that are closing stores in 2016", USA Today, Aug. 11, 2016.

³³ Chris Woodyard, "RadioShack, closing 1,000 stores, leaves only these 70", USA Today, June 1, 2017.

³⁴ 前掲注 10、Phil Wahba.

³⁵ Adam Lella, "Apparel Spending Shifting to Online Channels Faster than Total Retail Dollars", comScore, June 2, 2017.

いる³⁶。米国の百貨店は総合スーパーの台頭に伴い主要販売品目をアパレルとアクセサリにシフトし、現在では売上高の約8割を占めているためこの影響を強く受ける³⁷。

またオンライン小売業者の Amazon は、2017年6月に食品スーパーの Whole Foods Markets を134億ドルで買収することを発表し³⁸、オンライン小売業者側からのオムニチャネル進出を明らかにした。Whole Foods Markets はオリジナルブランドのオーガニック・フードなどの高価格の食品を扱い、価格の安さでは Walmart などに劣る。しかし Amazon のデータ分析技術やシアトルのコンビニエンスストアで実証実験を行っているレジが無い店舗の技術などを応用すれば経費が抑制でき、その分を価格引き下げに転嫁できると見られている³⁹。

Ⅲ. 欧米保険グループにおける取り組み

1. オムニチャネル登場の背景

(1) オムニチャネル登場の契機

近年保険業界においては、先進的な技術と革新的な利用方法により新たな価値を創造するデジタル化への関心が高まっている⁴⁰。例として、IoT (Internet of Things)、テレマティクス、ブロックチェーン、ビッグデータなどがあげられる。

Accenture が2014年に世界の保険会社の役員を対象に行った調査では⁴¹、デジタル化により今後5年以内に、83%が顧客とのやりとりに変化が生じ、72%がチャネルの利用に変化が生じると回答している⁴²。

ほとんどの先進国では依然として代理店などの既存の保険チャネルが主要な募集手段であるが、自動車保険のカスタマージャーニーにおいてはオンラインがかなりの割合を占めている。コンサルタント会社の McKinsey & Company によれば、自動車保険の契約者の27%は主に保険料への不満か結婚、離婚、出産などを契機に契約の見直しを検討する。このうち82%がダイレクトで情報収集し、71%がダイレクトで見積もりを取得し、41%がダイレクトで契約する(《図表8》参照)。この結果、契約の見直しを行った顧客のうち31%はすべてをオンラインで行っていることとなる⁴³。

³⁶ 前掲注10、Phil Wahba。

³⁷ 前掲注8、Phil Wahba。

³⁸ Nick Wingfield and Michael J. de la Merced, "Amazon to Buy Whole Foods for \$13.4 Billion", The New York Times, June 16, 2017.

³⁹ Nandita Bose and Jeffrey Dastin, "With Whole Foods, Amazon on collision course with Wal-Mart", Reuters, June 18, 2017.

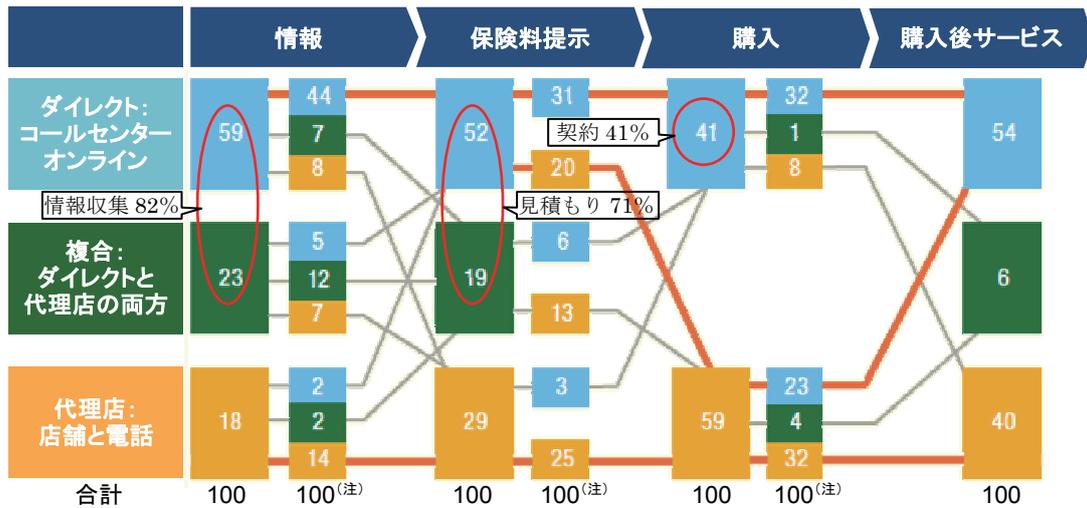
⁴⁰ McKinsey & Company, "The Making of a Digital Insurer The Path to Enhanced Profitability, Lower Costs and Stronger Customer Loyalty", Mar. 2015.

⁴¹ 世界21市場の保険会社の役員141人を対象に行ったアンケート調査。

⁴² Accenture, "Digital Innovation Survey2014: Seizing the opportunities of digital transformation", 2014.

⁴³ McKinsey & Company, "Winning Share and Customer Loyalty in Auto Insurance", July 2013.

《図表 8》 個人自動車保険購入のカスタージャーニー



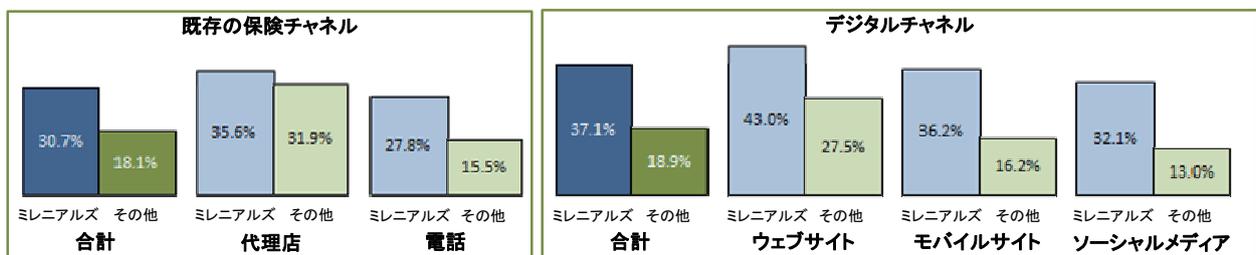
(注) 四捨五入の関係で合計が 100 になっていない。

(出典) McKinsey & Company, “Winning Share and Customer Loyalty in Auto Insurance” より
損保ジャパン日本興亜総合研究所訳出。

(2) 世代交代による行動変化

ミレニアルズ世代はすべてのチャンネルをその他の世代よりも高い割合で利用する傾向があり、可能な限りのチャンネルを利用して情報収集に努めている。コンサルタント会社の Capgemini と欧州の銀行・保険会社の協会の Efma が 2015 年に世界の保険契約者を対象に行った調査では⁴⁴、月に 1 回以上既存の保険チャンネル（代理店、ブローカー、銀行、電話）にアクセスする割合はミレニアルズ世代が 30.7%、その他世代が 18.1%であり、月に 1 回以上デジタルチャンネル（ウェブサイト、モバイルサイト、ソーシャルメディア）にアクセスする割合はミレニアルズ世代が 37.1%、その他世代が 18.9%であった（《図表 9》参照）。ミレニアルズ世代はその他世代よりもチャンネルのアクセス割合が高い傾向があり、特にモバイルサイトおよびソーシャルメディアではミレニアルズ世代のアクセス割合はその他世代の 2 倍以上ある⁴⁵。

《図表 9》 月に 1 回以上アクセスするチャンネル



(出典) Capgemini, Efma, “World Insurance Report 2016” より 損保ジャパン日本興亜総合研究所作成。

⁴⁴ 世界 30 市場の個人分野の生損保の保険契約者 15,800 人を対象に行ったアンケート調査。

⁴⁵ Capgemini, Efma, “World Insurance Report 2016”, 2016.

2. 取り組み事例

本節では、フランスの AXA、ドイツの Allianz、米国の Farmers の本国におけるオムニチャネルの取り組みを紹介する。前段の米國小売業者に倣い「消費者が複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入手でき購買へと至ることができる」取り組みに極力焦点をあてたが、合致していない点も多い。

(1) AXA の取り組み

AXA は 1817 年にフランスで設立され、損害保険、生命保険および貯蓄・資産運用を行うグループである。世界 64 カ国に進出しており、2016 年の総収入は 1,002 億ユーロであった⁴⁶。

フランスの AXA においては、代理店、ブローカー、ダイレクトなど複数のチャネルを用いて保険募集を行っているが、募集の中核は専属代理店である⁴⁷。ダイレクト販売は子会社が Direct Assurance というブランド名で展開しており代理店とは別の商品が提供されている。AXA は 2016 年からの中期経営戦略において顧客リーチの拡大、対象を絞った商品およびサービスによるクロスセルの増加、および顧客満足度を向上させるための連関の変革を掲げている。戦略の具体的な到達点として、カスタマー・エクスペリエンスを評価する指標の 1 つである NPS (Net Promoter Score) ⁴⁸が市場の平均以上の事業の割合を、2015 年の 52%から 2020 年には 100%まで引き上げ、1 顧客あたりの契約数を現在より 15%増加させる目標を掲げている⁴⁹。

AXA は 2013 年以降、ダイレクト販売をグループのデジタル戦略の中心と位置付けている。AXA はダイレクトの卓越性、洗練された価格設定、革新性は AXA の他のチャネルに競争優位性をもたらし、チャネル間のカニバリズムはないとしている⁵⁰。

現在 AXA のウェブサイト axa.fr では保険料見積もり算出後、手続先をオンライン、代理店および email から選択できるようになっている (《図表 10》参照)。2015 年にウェブサイト axa.fr を経由し、オンライン、対面、あるいは電話によって契約された新規契約は、2015 年の新規契約件数の 22%あった。2016 年には axa.fr を経由する割合は 1.15 倍になっている⁵¹。

AXA の代理店はウェブサイト agence.axa.fr に独自のページを持っている。また AXA が 2014 年

《図表 10》 axa.fr 自動車保険料見積もり画面



(出典) AXA, “AXA Investor Day 2016”より
損保ジャパン日本興亜総合研究所訳出。

⁴⁶ AXA, “Registration Document Annual Financial Report 2016”, p.226.

⁴⁷ BFM Business, “100 % des services d’Axa seront numériques d’ici à fin 2015”, Mar. 3, 2014.

⁴⁸ NPS は Satmetrix Systems、Bain & Company、および Fred Reichheld の登録商標である。

⁴⁹ AXA, “AXA Full Year 2016 Earnings Presentation”, Feb. 23, 2017.

⁵⁰ AXA, “Investor Day Property & Casualty: AXA Direct”, Dec. 4, 2013.

⁵¹ AXA, “AXA Investor Day 2016”, June 21, 2016.

に提携した Facebook や LinkedIn を見込み客開拓や顧客関係維持のために用いている⁵²。AXA では、代理店、コールセンターおよびオンラインで 360 度の顧客ビューを実現するために、2016 年に 6 カ月を要して有用なデータの突合を行っている。契約者はすべての契約情報、事故があった際の事故請求の進捗状況、モバイルアプリ MyAXA のダウンロードの有無、次のお推めの契約などが閲覧できる⁵³。統合されたデータはバナーやメールの最適化などマーケティングにも活用される。データ統合により将来的には代理店における管理作業が軽減されることが予想されるが、その分専門知識と助言力の開発が代理店に期待されている。AXA フランス社長の Jacques de Peretti 氏は、代理店はいつでも AXA の販売網の基礎だが、今後の役割は変化すると述べている⁵⁴。

モバイルアプリ MyAXA は 2014 年に導入された。アプリからは加入している保険の契約内容と自動車運転時に携行しなければならない保険証書の確認ができる。またフランスでは自動車事故の際に当事者同士が事故現場で合意調書を 2 通作成のうえ、それぞれが自身の保険会社に送付しなければならないが、MyAXA はデジタルな合意調書作成機能を有しており、保険契約者は合意調書作成・送付と AXA への事故報告を同時に行うことができる。また推奨修理工場までの地図を表示するほか、緊急時の連絡先がリストで表示され、画面をタップすれば電話がつながる仕組みとなっている⁵⁵。

(2) Allianz の取り組み

Allianz は 1890 年にドイツで設立され、損害保険、生命保険および資産運用を行うグループである。世界 70 カ国に進出しており、2016 年の総収入は 1,224 億ユーロであった⁵⁶。

Allianz のドイツでは代理店、ブローカー、ダイレクトなど複数のチャネルを用いて保険募集を行っているが中核は専属代理店である。ダイレクト販売は AllSecure という子会社が展開し、代理店とは異なったアプローチを行うチャネルと位置付けられている。

Allianz は 2016 年からの経営計画において顧客中心主義を掲げ、オムニチャネルの取り組みを明らかにしている⁵⁷。Allianz はグループの事業において、NPS が市場平均よりも高い事業の方が事業の平均成長率は高く、契約継続率が高いことを踏まえて、NPS が市場平均以上の事業の割合を 2015 年の 47% から 2018 年には 75% まで高める経営目標を掲げている。特にドイツ、イタリア、フランス、スイス、オーストリア、ベネルクス、イギリス、トルコ、スペイン、米国、オーストラリアの旗艦事業においては 80% まで高める目標となっている⁵⁸。

Allianz はデジタル化は最良の顧客サービスを届けるための手段であり、脅威ではなく、顧客サービスを改善しさらに新たなサービスを付加するための最大のチャンスであるとしている⁵⁹。Allianz はドイツで高い知名度を持ち、ウェブサイト Allianz.de はドイツにおける Google の検索で 1 位となっている。ウェブサイトでは保険料の見積もり算出を行うことができ、見積もり結果の保存や、email での送信お

⁵² 前掲注 47、BFM Business。

⁵³ 前掲注 51、AXA。

⁵⁴ L'Argus, "Agents généraux : le réseau Axa dans l'expectative", Sep. 22, 2016.

⁵⁵ axa.fr (visited July 25, 2017) <<https://www.axa.fr/mon-axa.html>>.

⁵⁶ Allianz, "Allianz Group Annual Report 2016", p.41.

⁵⁷ Allianz, "Allianz Capital Markets Day 2016", Nov. 30, 2016.

⁵⁸ Allianz, "Allianz Capital Markets Day 2015", Nov. 24, 2015.

⁵⁹ Allianz, "Allianz Capital Markets Day 2016", Nov. 30, 2016 における Christof Mascher 氏のコメント。

よび代理店の紹介を受けることができる。代理店の紹介は以前は単に距離が近い代理店を紹介していたが、2016年からアルゴリズムを変更し、場所に加えて代理店の得意分野とオンライン能力が考慮されている⁶⁰。

Allianz の代理店はウェブサイト vertretung.allianz.de に独自のページを持っている。2015年から2016年にかけて代理店のウェブサイトの訪問数は約1.7倍になり、代理店のソーシャルメディアと毎週150万人以上が接している⁶¹。代理店に対する顧客のカスタマーレビューは外部の機関により0から5までの5つの星で評点化されている。この5つ星評価への代理店の参加は任意であるが、参加している代理店は星の数を自身のウェブサイトに掲載しており（《図表11》参照）、優良な代理店にとっては新規顧客獲得のチャンスとなっている。

Allianz の CEO の Oliver Bäte 氏は、将来5つ星評価に参加しない代理店が生き残ることは難しいだろうと述べ、代理店のデジタル化はオフラインからオンラインだけではなく、オンラインからオフラインへの誘導効果もあるとしている⁶²。

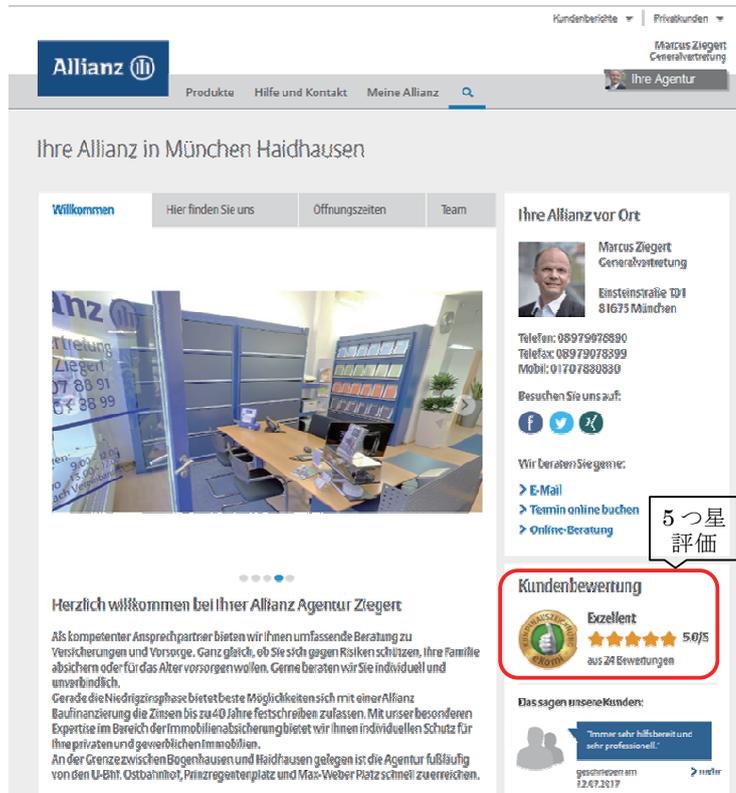
Meine Allianz はウェブサイト上の個人情報管理サイトの名称であると同時に同じ機能を有するモバイルアプリの名称である。Meine Allianz からはすべての契約情報の照会が行えるほか、付属書類などがPDF形式で参照できる。Allianz や代理店との契約書などはメールボックスを介することで保護された状態でやり取りできる。

(3) Farmers の取り組み

Farmers は1922年に設立され、損害保険、生命保険、投資顧問、および銀行の総合的な金融サービスを提供している。2015年の損害保険の正味収入保険料は191億ドルであり米国で9番目の規模である⁶³。

Farmers は Farmers Exchanges と Farmers Group, Inc. で構成されている。Farmers Exchanges は

《図表 11》 vertretung.allianz.de の代理店のページ



(出典) allianz.de (visited Aug. 23, 2017)

<<https://vertretung.allianz.de/angerstorfer.hollmannohg?document.container.clicked=result%7Ctext%7Chomepage&document.container.clicked.path=%2Fagentursuche%2Fagency&document.container.clicked.domain=www.allianz.de>>.

⁶⁰ Allianz, “Allianz Capital Markets Day 2016”, Nov. 30, 2016 における Joachim Müller 氏のコメント。

⁶¹ 前掲注 57, Allianz。

⁶² Allianz, “Allianz Capital Markets Day 2016”, Nov. 30, 2016 における Oliver Bäte 氏のコメント。

⁶³ A.M. Best Company, “Best’s Aggregates & Averages Property/Casualty United States & Canada 2016 Edition”, p.674.

複数の保険者の集合体であり⁶⁴、保険者はそれぞれが保険の引き受けと保険事故対応を行う。Farmers Group, Inc.はスイスのZurichグループの100%子会社であり、Farmers Exchangesからのフィーに基づき保険証券の発行、保険料の徴収、契約管理、資産運用などを行う。Farmers Exchanges傘下の保険会社は代理店を主体に募集を行っているが、ダイレクト販売を主体とする保険会社も含まれている。

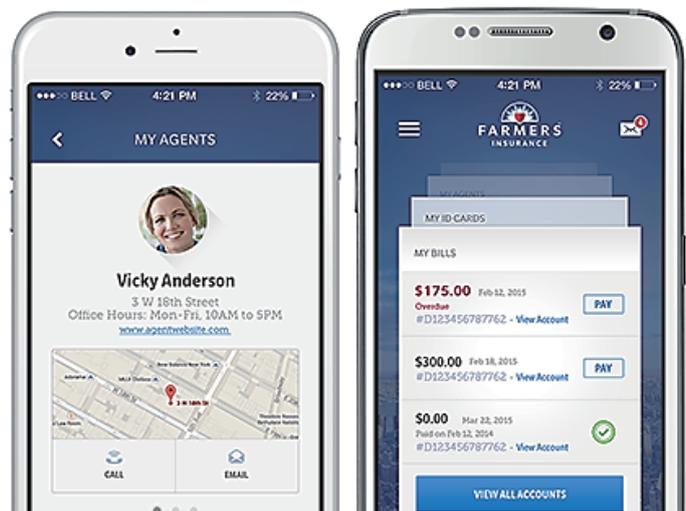
FarmersはNPSがマイナス30、ウェブサイトの直帰率⁶⁵が40%であったことから、市場がオムニチャネルを求めており、これがなければ企業として競争することはできないと判断し、2014年からオムニチャネルへの取り組みを開始している。すでに取り組みによりNPSはプラス40に改善、直帰率は低下している⁶⁶。

ウェブサイトのFarmers.comでは保険料の見積もり算出ができ、見積もり結果の保存や、emailでの送信および代理店の紹介を受けることができる。またFarmers.comからアクセスするEFNOL(Enterprise First Notice of Loss)では、保険事故の報告、代車の手配、緊急サービスなどの手配などができる。事故報告が終了すると、システムから契約者宛に推奨修理工場、事故受付担当者の連絡先、今後の予想スケジュールなどの重要情報がメールで送信される⁶⁷。

Farmersの代理店はウェブサイトagents.farmers.comに独自のページを持っている。Farmersの代理店はFarmers Friendly Reviewという面談サービスを実施している。これは契約者であるか否かにかかわらず、子供の誕生や自宅の購入を行った際に既存の保険契約内容見直しの必要性や適用可能な割引料率の説明などを無料で行うサービスである。

Farmersはモバイルアプリを長期の顧客関係を構築する戦略の一部と位置付けている。モバイルアプリは、画面をタップすれば、代理店に電話をかけることやメールを送ることができる⁶⁸。保険事故があった際には、アプリからFarmersや代理店に連絡することができる。アプリでは保険の契約概要と保険事故の際の連絡先を記載したデジタルなIDカードを確認できる。IDカードはオフラインでの保管や第三者へメール送信もできる。またあらかじめ決済情報が登録されていれば、アプリから保険料の支払いができる。また保険料の支払方法を請求払いから自動支払いに変更する手続きも行える(《図表12》参照)。

《図表12》Farmersのモバイルアプリ画面



(出典) farmers.com (visited July 26, 2017)

<<https://www.farmers.com/mobile/>>.

⁶⁴ 保険契約者が互いに他の契約者の保険者となる保険エクステンジ3団体で構成され、それぞれの傘下に複数(合計50社)の保険会社が存在する。

⁶⁵ 直帰率とは、そのウェブサイトで1ページだけ見て別のサイトに移動したセッションの割合である。

⁶⁶ Ryan Joe, "How Farmers Insurance CMO And CIO Helped Rebuild For The Digital World", ad exchanger, Oct. 5, 2016.

⁶⁷ Farmers, "Farmers Insurance, one of the nation's largest multiline insurer groups, today announced the launch of the company's all-new Enterprise First Notice of Loss (EFNOL) system to provide customers with a single platform to more easily capture new loss information and advance the claims process", Apr. 7, 2016.

⁶⁸ farmers.com (visited July 25, 2017) <<https://www.farmers.com/mobile/>>.

Farmers の senior mobile marketing manager の Quinn Banks 氏は「契約者は交通事故を起こしたり、自宅が損壊している際に人の声をすぐに聞く必要がある。契約者との接点を維持するために人的なコンタクトは必要であり、大胆な FAQ（良くある質問）に過ぎないチャットボットはその機会を逃している。アプリにインスタントメッセージング機能を追加したことで、顧客に手を差し伸べると同時に、すぐにオープンなコミュニケーションを維持することができる。」と述べている⁶⁹。

（４）欧米保険グループにおける取り組みのまとめ

AXA、Allianz、Farmers の取り組みではいずれもオムニチャネルはデジタル戦略の一環と位置付けられている。その主な目的はカスタマー・エクスペリエンスの向上であり、AXA および Allianz はカスタマー・エクスペリエンスを評価する指標の NPS が市場の平均以上の事業の割合を引き上げることがを目標としている。

本稿で紹介した欧米保険グループの保険募集の中核は代理店であった。また、ダイレクト販売では代理店とは異なった補償内容と保険料の商品が提供されている。ウェブサイトでは保険料の見積もり算出ができ、見積もり結果の保存や、email での送信および代理店の紹介を受けることができる。

代理店は保険会社が管理するウェブサイトに独自のページを持っている。代理店のウェブサイト訪問回数を増やすために Facebook や LinkedIn などソーシャルメディアが用いられている。

いずれの取り組みでも顧客情報や事故があった際の保険金請求の進捗状況などは統合され、ウェブサイトやアプリから確認できるようになっている。また AXA や Farmers のアプリでは自動車保険の契約内容を第三者に提示することができる。保険事故があった際にはアプリの画面をタッチすれば保険会社や代理店に連絡することができる。このように保険グループの取り組みにおいてアプリは契約者による契約内容の照会や代理店・保険会社などとの連絡に用いる、いわゆるプル戦略のツールとなっている。

本稿で取り上げた欧米の保険グループの取り組みにおいては、ウェブサイトやモバイルアプリから代理店への移動は行われているが、ダイレクト販売では代理店とは異なった商品が提供されているため、代理店からウェブサイトやアプリへの移動は行われていない。この点は「消費者が複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入手でき購買へと至ることができる」という小売業のオムニチャネルの概念・仕組みに合致していない。

欧米保険グループの取り組みは、契約者の情報に契約者、保険会社、代理店がいつでもアクセスし、契約者が代理店や保険会社といつでもアクセスできることが重視されているように思われる。

3. 今後の課題

（１）オムニチャネルの有効性

保険グループにおけるオムニチャネルは今後有効性の検証が必要であるが、顧客満足度を向上させ、契約継続率を高める効果が期待されている。

Mckinsey & Company は、カスタマー・エクスペリエンスの評価が高い保険会社は低い保険会社よりも顧客が保険契約を更新する可能性が 80% 高く、クロス・セルの成功率も高いため、広告費の増額や保

⁶⁹ Venture Beat, "How this insurance giant leverages messaging for long-term customer connections", Dec. 1, 2016.

険料の引き下げよりも効果が高いとしている。また、顧客体験の向上のためのカスタマージャーニーの改善・維持などのコストはかかるが、顧客の保険商品への理解度が高くなるため、コールセンターの受付件数が減少し、コスト削減要因となることに加え、従業員の満足度も向上するとしている⁷⁰。

(2) ディスラプション

革新的な技術は保険のバックグラウンドを持たない企業の保険市場への参入を容易にすると考えられる。Google、Apple、Facebook、Amazonなどのプラットフォーマーは、高いブランド力と同時に、商品やシステムの基盤（プラットフォーム）を通じて収集したビッグデータとリアルタイムのデータの活用・分析力を有するため、商品・サービスの最適化において既存の保険会社よりも優位である可能性がある。

また、自動車メーカーがセンサーを搭載した車両とブロックチェーンを組み合わせれば、車両の損害の程度をセンサーが感知して自動的に保険金の支払いを行うことも可能になり、従来の保険会社における車両事故の損害査定プロセスは必要なくなる。

Capgemini と Efma が 2015 年に世界の保険会社役員を対象に行った調査では⁷¹、保険会社は Google の参入を最も脅威と感じ（40.8%）、次いでメーカー（36.9%）、Amazon（27.7%）の参入を脅威と感じている⁷²。

IV. 総括

欧米の保険グループの取り組みでは、ウェブサイトやモバイルアプリから代理店への移動は行われているが、代理店からウェブサイトやアプリへの移動は行われていない。したがって米國小売業のようなチャンネル間のシームレスな顧客の移動は行われていない。募集の中核が代理店であるため、ウェブサイトやアプリによって契約者の情報に契約者、保険会社、代理店がいつでもアクセスでき、契約者がウェブサイトやアプリを用いて代理店や保険会社といつでもアクセスできることに焦点が当てられている。この点に焦点をあてれば、欧米の保険グループの取り組みはオムニチャンネルというより、（情報、代理店への）オムニアクセスの取り組みという方が合致しているように思われる。

今後、デジタル化により、保険募集の方法が変化することが予想されるが、オムニアクセスに留まる限りにおいて代理店中心販売という大枠は変わらないと思われる。

⁷⁰ Mckinsey & Company, “The Growth Engine: Superior Customer Experience in Insurance”, Apr. 2016.

⁷¹ 世界 30 市場の保険会社の役員 183 人を対象に行ったアンケート調査。

⁷² 前注 45、Capgemini, Efma。