

# 米国損保の CX 強化・新たなチャネルの動き

## 目 次

- |                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| I. はじめに                          | IV. 保険会社のデジタルへの注力、課題 |
| II. 消費者トレンドの変化・小売業界の動向           | V. CX 強化・新たなチャネルの取組み |
| III. 損保におけるオンラインシフト・InsurTech 出現 | VI. コロナ禍を踏まえた加速、さいごに |

主任研究員 廣岡 知

## 要 約

### I. はじめに

本稿では、世界最大の損保市場である米国における販売チャネルの最新動向を紹介する。第II章にて、コロナ禍の影響も含めた米国の消費者全体の購買トレンドの変化を小売業全体のデータから概観し、主要な小売事業者の取組を紹介する。第III章以降では、消費者の購買トレンドの変化に対応する米国損保におけるチャネル再編やCX（カスタマーエクスペリエンス）強化の動きをとりまとめる。

### II. 消費者トレンドの変化・小売業界の動向

米国では、コロナ禍により消費者のオンライン購買が加速し、また購買トレンドも変化している。Amazonのようなeコマースが伸長する中で、一部の実店舗中心の小売事業者ではデジタル技術を活用してCX向上をはかり、実店舗の強みとオンラインを組み合わせることで売上を伸ばしている。

### III. 損保におけるオンラインシフト・InsurTech 出現

個人自動車保険では、ダイレクト・レスポンス（直販）が大きく伸びてきており、オンラインにシフトしている。代理店チャネルの強いホームオーナーズ保険でも、InsurTech が出現し、高いCXを提供している。

### IV. 保険会社のデジタルへの注力、課題

保険会社も、小売業同様、ここ数年デジタル化に取り組んできた。しかし、販売体制が代理店中心ということもあり、電話・メールによるコミュニケーションでは顧客の期待水準を一定充足しているものの、Webサイトやオンラインチャット等の接点については消費者のトレンド・期待水準に対応できていない。

### V. CX 強化・新たなチャネルの取組み

損保においても、最近ではCX強化の意識が高まり、取組が進んでいる。また、商品に関わる情報を比較検討したいという消費者の意識・行動の変化と相まって、独立代理店が注目されてきており、NationwideやAllstateは新たなチャネル再編の動きを見せている。

### IV. コロナ禍を踏まえた加速、さいごに

損保においても小売業にみられるように、コロナ禍により加速する消費者のトレンドの変化を捉え、顧客に対応する販売チャネルを再編・構築し、CXを高めることは不可欠である。保険は目に見えない、且つ、複雑な商品であり、代理店を主要チャネルとする保険会社では、顧客に対してアドバイスや情報提供を行い、デジタル技術を活用して顧客の利便性を高めることが勝ち残っていくために必要である。

## I. はじめに

新型コロナウイルスは瞬く間に世界中で拡大し、依然として収束が見えていない。コロナにより、人々の行動様式は変化しており、物理的な移動や接触を前提にしていたビジネスモデルは変わらざるを得ない。例えば、遠隔・自動取引、テレワーク等が進み、生産性の向上等も追求される。デジタル技術の活用・実装が加速し、産業構造・消費者行動等が変化することが予想される。コロナ禍により消費者のテクノロジーへの要請や期待はより高まり、オンライン・オフラインの組み合わせやパーソナライズ化されたCXが一層加速するだろう。

保険会社は、顧客及びチャネルに対して、オンラインによる快適で安心できるサービス・取引の提供がより求められるようになる。保険という商品の特性上、全てがオンラインということではなく、オンラインとオフライン（代理店）を組み合わせるの必要があり、この点では、小売事業者の取組が参考となると考えられる。

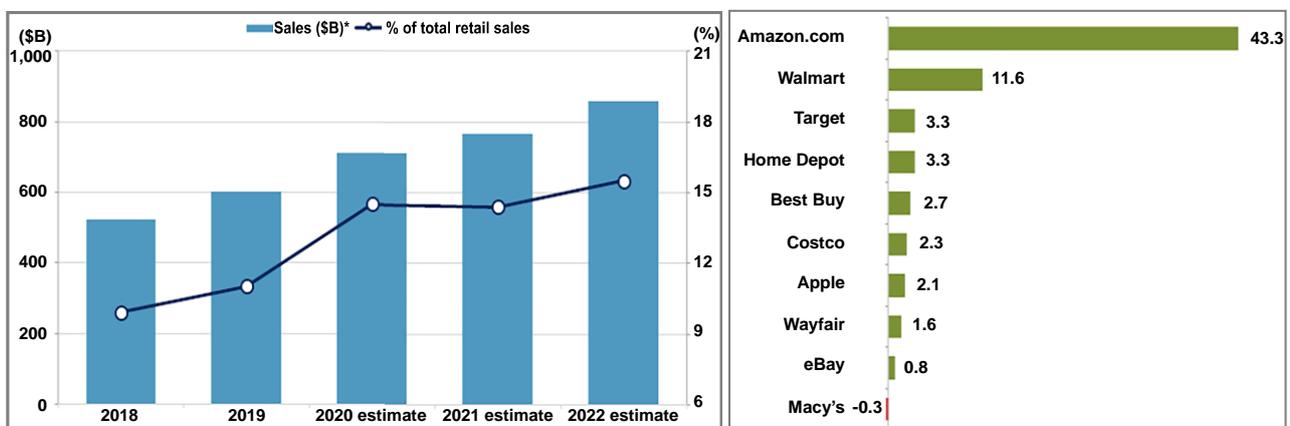
本稿では、第II章でコロナを経た米国の消費者の購買トレンドの変化を概説し、こうした変化に迅速に対応している小売事業者の動向を紹介する。第III章以降では、世界最大の市場であり、ダイレクト・レスポンス（直販）、マルチチャネル化と様々な動きがある米国損保の個人マーケットを取り上げ、今までのチャネルシフト、CXへの注目、コロナ発生前より傾向が現れていたチャネル再編の動き等をまとめる。

## II. 消費者トレンドの変化・小売業界の動向

### 1. オンラインの伸び

米国では、コロナ禍の影響により消費者のオンライン購買が加速している。2020年のオンライン売上は約7,098億ドルで、小売市場の14.5%を占めると予想されている（《図表1》）<sup>1</sup>。単年度の伸びとしては、今までで最大の増加幅となる見込みである。事業者別で見ると、Amazonの伸びが際立っているものの、実店舗を中心とする小売事業者においてもWalmartやTarget等が従前よりeコマースに取り組んできており、配送や受取等で実店舗の強みを活かすことで、オンラインの売上が増加している。

《図表1》 オンライン売上推移と事業者別の伸び



(注) 2020年6月23日現在

(出典) S&P Global, "Amazon, online retail to take share from brick-and-mortar stores post-pandemic"

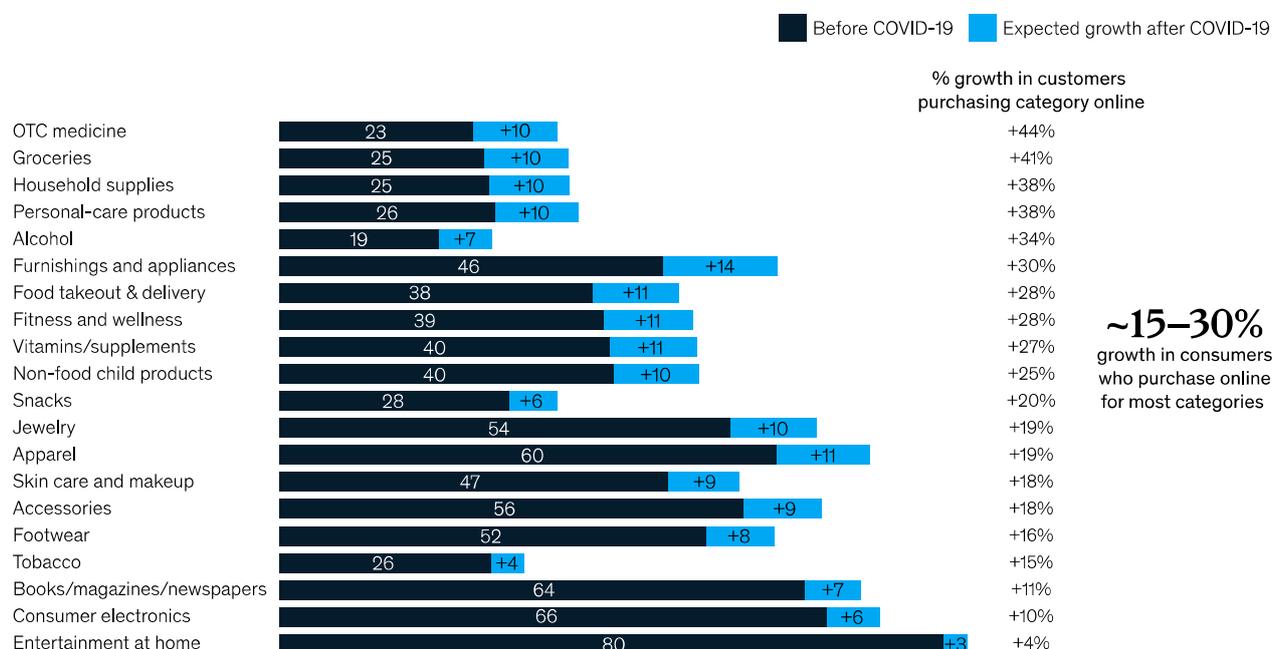
<sup>1</sup> "Amazon, online retail to take share from brick-and-mortar stores post-pandemic", Jun 30, 2020

## 2. コロナ禍での消費者の購買トレンドの変化

消費者の購買トレンドも大きく変化している（《図表 2》）。McKinsey の調査によれば、食料品・日用品から衣料品・家電等の全てのカテゴリーで、コロナ禍以前と比べてオンラインでの購買意向が高まっている。特に、店頭で購入することが多かった食料品や一般医薬品等の生活必需品の増加幅が大きい<sup>2</sup>。家庭用品・パーソナルケア製品などの必需品ではオンラインでの購買意向が 35%以上増加しており、アパレル、宝飾品、アクセサリ等といった日用品以外のカテゴリーでも 15%以上増加している。

ただし、この傾向は年齢によって多少異なる。オンラインへの移行はカテゴリー全体で見られるが、ミレニアル世代が主導しており、生活必需品から嗜好品のほぼすべてで増加している。ベビーブーマー世代のオンライン購買意向は他の年代と比べて低く、家電製品や靴、フィットネス用品・サービス等が低くなっている<sup>3</sup>。

《図表 2》 コロナ前後での消費者のオンライン購買意向（商品別）



（出典） McKinsey, “The great consumer shift: Ten charts that show how US shopping behavior is changing”

また、購買における意識・行動も変化しており、回答者の 75%が、新たなブランド・店舗・ウェブサイトで購入したと回答している（《図表 3》）。入手可能性・利便性・価値をより重視するようになったことから、新たなプライベートブランドを試した消費者が多く、また今後も購入すると回答しており、ブランドロイヤリティの変化が垣間見える。

<sup>2</sup> McKinsey Survey, “US consumer sentiment during the coronavirus crisis”

<sup>3</sup> Salesforce の調査では、ベビーブーマー世代の食料品等の生活必需品のオンライン購買意向は、他の年代の半分強にとどまっている。

《図表 3》 コロナにより新たな購買方法を取り入れている



(出典) McKinsey, “The great consumer shift: Ten charts that show how US shopping behavior is changing”より抜粋

消費者は安心・安全を求めており、決済や受け渡しにおける非接触型サービスの需要が高まっている。コロナ以前においては店頭での非接触型決済の浸透は数年後になると見られていたが、コロナにより利用が加速し、約 20%増加した<sup>4</sup>。American Express の調査では、非接触型決済を利用したことがある消費者のうち、今後も活用したいとの意向は 58%に上っており、現金（16%）、クレジットカード（挿入等の接触型、15%）を大きく引き離している<sup>5</sup>。理由としては、安全（健康）・便利・決済の迅速さが挙げられている。

商品の受け渡しに関しては、ここ数年、米国では急速に BOPIS が普及してきた。BOPIS とは、Buy Online Pick-up Instore の略でオンラインで注文して実店舗で商品を受け取る仕組みであり、消費者は配送されるまで自宅で待機する必要がない。事業者にとっても、消費者が自ら店舗に赴くため、課題となる配送コストや配送業者への負担が軽減でき、効率化・利便性の向上に繋がる。コロナ禍において、BOPIS のニーズが高まっており、オンラインで購買し、カーブサイド（駐車場や道路脇）ピックアップや店頭ピックアップへの意向が増加している<sup>6</sup>。

このように消費者の価値基準が大きく変わってきており、実店舗・対面接客が中心だった経済・社会が変わろうとしている。

### 3. 小売事業者の取組

従前よりデジタルに積極的に取り組んでいた小売事業者は、消費者の行動の変化や意識の変化をとらまえて、BOPIS サービスの加速等様々な取組を行っている。実店舗中心の小売にとって、オンラインチャネルはオフライン（実店舗）の補完的な役割であったが、コロナ禍ではオンラインが中心となり、オフラインでの接客や販売等を効率的に行うことが重要となる。一方、デジタルシフトが遅れていた事業者は、JC ペニーやブルックス・ブラザーズのように、経営破綻しており、優勝劣敗が鮮明になっている。オンラインとオフラインを上手く組み合わせてサービス提供することがカギとなる。以下では、こうした取組を簡単に紹介する。

<sup>4</sup> “COVID-19 boosts the prospect of contactless commerce”, NRF

<sup>5</sup> “COVID-19 is Shifting Consumer Purchasing Behavior and Driving U.S. Interest in Contactless Payments, According to 2020 American Express Digital Payments Survey”, AMEX

<sup>6</sup> 同上

## (1) Walmart

世界有数の小売チェーンとして君臨する Walmart は、Amazon 等 EC の影響を大きく受けてきた。近年ではデジタル戦略に大きく舵をきり、約 5,300 店舗という膨大な実店舗網を活かし、店舗のデジタル化を進め、オンライン・オフライン両面で利便性の提供を実現している。具体的には、配送拠点と店舗受取を強化し、Amazon に対抗、2019 年には、自社 EC サイトの Walmart.com で 35 ドル以上の注文をした顧客に対して、無料の翌日配送を開始した（対象商品は 22 万点）。生鮮食品配送の強化も行っており、Delivery Unlimited という会員プログラム対象店舗を拡大している。Delivery Unlimited とは年会費 98 ドル（または月会費 12.95 ドル）で無制限に注文できる定額宅配サービスであり、生鮮品などを含む 1 万点が対象、「パーソナルショッパー」と呼ばれる代行員が注文を受けた商品を Walmart の店頭で選び、利用者の自宅に届ける<sup>7</sup>。

コロナ禍では、生鮮を含む食料品が主力でありながら、日用品やパーソナルケア商品、家電まで幅広いカテゴリーを扱う豊富な品揃えに加えて、従前より行ってきた店舗とネットの融合を図るオムニチャネルの取組強化により、強みを発揮している。

### ①購入：

Walmart は、家電や衣料品の購入や店内での購入に使う Walmart app と生鮮食品の購入に使う Walmart Grocery app の 2 つのアプリを展開している<sup>8</sup>。最近では Walmart app に生鮮食品を追加し、顧客が一つのアプリで買い物が完結できるようにし、利便性を向上させた<sup>9</sup>。

### ②決済：

Walmart Pay を刷新し、レジに表示された QR コードをスマホのカメラで読み取ることで支払い手続きを進められるようにした。従来は、店舗のセルフレジのタッチスクリーンに触れて、支払い方法として Walmart Pay を選択する必要があった。

### ③受渡し：

カーブサイドピックアップも、接触せずに商品を受け取れるようにしている。従来は、Walmart のピックアップ専用駐車スペースで生鮮品などの注文品を受け取る際にスタッフが差し出す端末にサインをする必要があった。

### ④配送：

このほか、注文から 2 時間以内に商品を宅配する Express Delivery を新たに導入している。コロナ禍では 100 店舗で試験的に導入していたが、これを 5 月初めに 1,000 店舗に広げ、その翌週には 2,000 店舗で展開している<sup>10</sup>。

<sup>7</sup> このほか、In-home Delivery という家庭内配送にも取り組んでいる。配達員が外出している顧客の自宅に上がって、冷蔵庫に生鮮食料品を届けるというサービスで、配達員はスマートキーで顧客宅の鍵を解除して、冷蔵庫や倉庫などに配達する。

<sup>8</sup> 生鮮食品のネット注文は代替品（異なる容量や異なる品物）の希望有無を確認する必要から、仕様が異なりアプリが分かっていたと推測される。

<sup>9</sup> Walmart ウェブサイト (Shop all of Walmart in One Convenient Place) (visited Aug. 11, 2020)

同様にウェブサイトに関しても、Walmart.com に Walmart Grocery に掲載されていたアイテムを追加している。将来的には、Walmart Grocery app を廃止し、アプリの統合を検討している。

<sup>10</sup> Walmart ウェブサイト (Walmart Introduces Express Delivery) (visited Aug. 10, 2020)

## (2) Best Buy

大手家電量販店 Best Buy は、Amazon の台頭によって一度は深刻な業績不振に陥ったが、デジタル化に注力し、顧客サービス・物流網を強化してきた。顧客の実際の店舗での購入履歴や Google での検索履歴などを組み合わせ一人一人の属性をパーソナライズ化し、データ基盤を整備することで、きめ細やかなマーケティング・情報発信が可能となり、購買の促進につながっている。実店舗についても、10 億ドルかけて家電をショーケース展示できるように改装しており、対策を講じてきた。

コロナ禍においては、同社は拡大状況を踏まえながら、段階的な対応を行っている。感染者が拡大していた 3 月では、店舗での販売を取りやめ、オンライン購入者による店頭でのピックアップのみの提供に切り替え、ピックアップ体制を強化した。リモートでの電話やメールによる故障修理サポートは継続したが、配送や取り付け、修理対応等も中断した。5 月には 200 店舗に限って、予約者のみ店頭対応を行うことに変更、その後 6 月には 800 店舗に限り、従来通りの予約なしの消費者も店内に入れるスタイルに戻している。

家電に関しては、テレワークによる需要が大きく増加していたところであり、コロナの状況とこうした需要を注視しながら、オンラインとオフラインを組み合わせ、段階的に対応を進めてきた。

## (3) Target

全米で約 1,800 店舗を展開するディスカウントストアの Target は、2017 年よりデジタル化に注力し、600 店舗におよぶ改装等に多額の資金を投じてきた<sup>11</sup>。店舗改装は、オンラインで購入した商品のスピーディーな受取を可能にすることと、小規模だが尖ったブランドを顧客に体験可能な世界観を出して陳列する D2C (Direct to Consumer)<sup>12</sup> の実現、を目的としている。2018 年 4 月より注文したものを当日カーブサイドピックアップできるサービス「Drive Up」を開始している。

コロナ禍においては、6 月には生鮮食料品 (約 750 点) のピックアップサービスを開始している。一部の地域限定ではあるが、今年のホリデーシーズンまでには全米 1,500 店舗に拡大する予定としている。同社によると、ピックアップを選択する消費者が増加しており、2020 年第 1Q だけで 2019 年通年の回数を上回っており、利用者の約 40% が初めての利用者とのことである。

## (4) Starbucks

小売ではないものの、Starbucks は、以前よりデジタルサービスに力を入れてきた。店舗を起点とし店舗での CX を最大化させることが目的であり、例えば注文してレジで待つという不便解消のため、2011 年より Mobile Order & Pay を導入、2015 年には全米で利用可能となっている。ユーザー数は 2,340 万人で、Apple Pay、Google Pay、Samsung Pay といった他のモバイル決済を超えるユーザー数を誇っている。

コロナ禍においては、2020 年 6 月に今までの店舗戦略の変更を公表し、更なるデジタルシフトを打

<sup>11</sup> 3 年間で 70 億ドルを投じる計画

<sup>12</sup> D2C とは、企業が自ら商品を企画・製造し、直接顧客に販売するモデルを指す。従来からある SPA (製造小売) や EC 直販と類似していると言えるが、特にマーケティング・顧客との関係という点で異なる。

ち出している<sup>13</sup>。今後 18 ヶ月で従来型の店舗 400 店を閉店し、カーブサイドピックアップを提供する店舗を増やす。顧客は Starbucks アプリで注文・前払いし、店舗到着後、指定された駐車場でチェックインすることで、商品を受け取ることができる。

### Ⅲ. 損保におけるオンラインシフト・InsurTech 出現

保険は、対面販売が中心の商品であり、代理店をチャネルとしてきた。しかし、チャネルにおける変化が生じてきており、特に個人自動車保険ではダイレクト・レスポンス（直販）が大きく伸びてきた。商品が複雑でわかりにくいホームオーナーズ保険は、ダイレクト・レスポンスの伸びは小さいものの、商品のわかりにくさ・加入の煩雑さといった低い CX をテクノロジーによって解決する InsurTech が出現してきている。

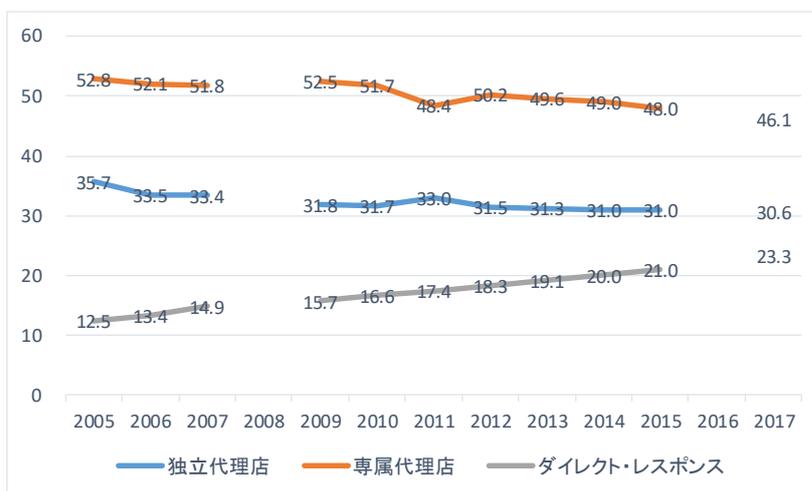
#### 1. 個人自動車保険

個人自動車保険では、ダイレクト・レスポンスがここ十数年、大きく伸びてきた（《図表 4》）。ダイレクト・レスポンスをチャネルとする保険会社は Berkshire Hathaway グループの GEICO、Progressive 等であり、GEICO は 2013 年には Allstate を抜き、マーケットシェアで 2 位に、Progressive は 2017 年に 3 位になった。

こうしたダイレクト・レスポンス保険会社は積極的な広告・マーケティングを行っており、オンラインやコールセンターへの誘導を図り、契約数を増加させてきた。GEICO は広告費として 2019 年に約 20 億ドルを支出しており、コカコーラ・Nike・マクドナルドを上回る規模である（《図表 5》）。

代理店チャネル保険会社（専属代理店及び独立代理店）も対策を講じてきた。代理店チャネル保険会社は、自社の代理店に

《図表 4》個人自動車保険のチャネル別シェア推移



(注) 2008 年と 2016 年は N.A.

(出典) IIABA より SOMPO 未来研究所作成

《図表 5》各社の広告費支出推移（2015～2019 年）

広告費 (2019)	個人自動車元受保険料 (2019)	企業グループ	広告費(100万ドル)				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	2	Berkshire (GEICO)	1,368	1,487	1,548	1,770	1,998
2	3	Progressive	696	689	911	1,286	1,662
3	1	State Farm	926	861	860	903	1,209
4	4	Allstate	778	786	718	816	854
5	6	Liberty Mutual	498	502	451	535	640
6	5	USAA	147	148	173	215	364
7	7	Farmers	287	261	259	276	280
8	8	Nationwide	359	319	283	248	218
9	9	American Family	199	178	170	146	187
10	23	Amica Mutual	99	105	106	126	150

(出典) Auto Insurance Report より作成

<sup>13</sup> Starbucks ウェブサイト (visited Aug. 7, 2020)

誘導するために、消費者へ直接訴求し、自社ブランドの認知度を高める必要があり、積極的に広告・マーケティングを行っている。また、マルチチャンネル化を推し進めてきた。専属代理店を主なチャンネルとする Allstate は、独立代理店チャンネルとダイレクト・レスポンスを追加、同じく Nationwide は独立代理店チャンネルを追加した。米国最大の損保で専属代理店チャンネル保険会社の State Farm できえも、2017 年 11 月に子会社 HiRoad Assurance を設立し、ダイレクト・レスポンスの取組を開始した。なお、現時点ではロードアイランド州のみの引受であり、同州には同社専属代理店がないことからチャンネルコンフリクトを避けている。2019 年の元受保険料は 19 百万ドルであり、まだ規模は小さい。

保険料の手ごろさ・商品のわかりやすさ・加入の容易さがカギとなっており、商品自体がコモディティ化してきていると言える。

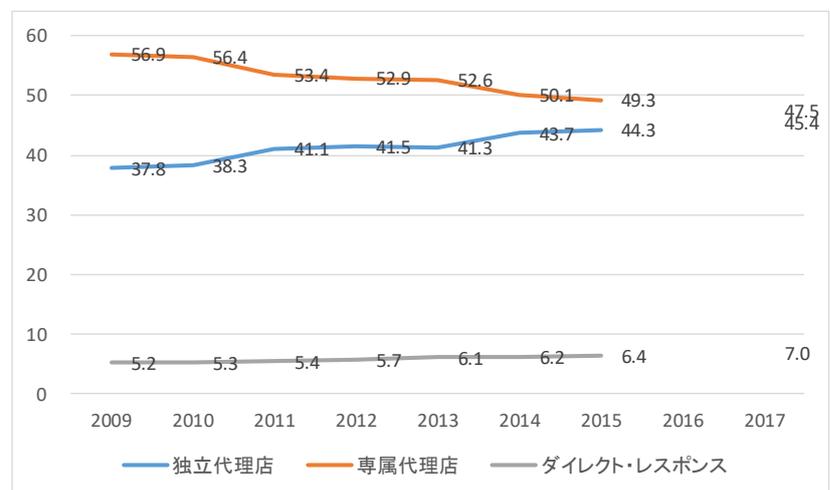
## 2. ホームオーナーズ保険・その他種目

ホームオーナーズ保険は、ダイレクト・レスポンスの伸びは僅かであり、代理店チャンネルが主となっている（《図表 6》）。理由としては、保険商品の複雑さ・わかりにくさ、アンダーライティングの仕組みがある。保険料に影響を及ぼす項目として、建物の建築年月・リフォームの有無・屋根の状態・再調達価格の設定・立地（河川からの距離、消防署からの距離）、等が挙げられている<sup>14</sup>。消費者にとっては、自身で判断するのは難しく、簡単に保険料見積ができないため、代理店経由での加入となると推測される。

また、独立代理店チャンネルが大きく増加している一方、専属代理店チャンネルは減少してきている。消費者が自身でネット検索でき、情報収集ができる中、様々な保険会社の商品を提供できる独立代理店に価値が置かれているとの見方がある<sup>15</sup>。

ホームオーナーズ保険は代理店チャンネルを中心とした商品ではあるものの、テクノロジーを活用した動きも出現してきており、Lemonade や Hippo 等の InsurTech スタートアップが注目を集めている。2015 年設立の Lemonade はこれまでに 480 億ドルを調達<sup>16</sup>し、2020 年に IPO を行っている。スマートフォンで最短 90 秒で加入できる安価な家財保険（月額 5 ドル〜）を提供している。アプリのチャットボットを活用した保険加入・保険金請求ができるようになっており、CX 向上に注力している。同社

《図表 6》ホームオーナーズ保険のチャンネル別シェア推移



(注) 2016 年は N.A.

(出典) IIABA より SOMPO 未来研究所作成

<sup>14</sup> "Insurance.com, 16 factors that affect homeowners insurance rates", Aug 28, 2019

<sup>15</sup> "Future of Agent Distribution", Jan 7, 2019

<sup>16</sup> 日本では、ソフトバンクグループが出資している。

は、収益を保険料の 20%としており、保険金支払い後の余剰金は社会保全活動に寄付されるチャリティーの仕組みを導入し、事業構造を透明化している。B Corp 認証<sup>17</sup>を取得しており、社会的インパクトを前面に押し出すことで、既存の保険会社とは一線を画すブランディングでミレニアル世代に訴求している。契約者の 70%が 35 歳以下と見られている。

Hippo も 2015 年設立されたスタートアップであり、これまでに 350 億ドル超を調達している。ホームオーナーズ保険に加入するための煩雑なプロセスや確認事項を改善するとともに、加入後の予防サービスを提供することで、CX の向上を目指している。同社は建物や衛星画像等のサードパーティーのデータを活用し、顧客への確認事項を 4 つ程度に抑え、正確な保険料見積りを 60 秒で提示可能としている<sup>18</sup>。また、ソフトウェア企業と提携し、IoT キットを契約者に提供、契約者はキッチン・窓・玄関等に取り付け、家の状態を把握することができるとともに、事故の予防にも繋がっている。

テクノロジーにより既存の商品や仕組みの複雑さや煩雑さを解決している取組みは他の種目でも見られ、個人事業主や中小零細企業を対象とする SME マーケットでは Next Insurance が取組んでいる。

こうしたスタートアップは、主に代理店として商品・サービスを提供しているが<sup>19</sup>、複雑と見られていた商品をわかりやすく提供することでイノベーションを起こすとともに、チャネルに関してもインパクトを与えていると言える。

#### IV. 保険会社のデジタルへの注力、課題

##### 1. デジタル化

小売業界同様、保険会社も、ここ数年デジタル化に取り組んできた<sup>20</sup>。顧客の意識・行動の変化や保険のコモディティ化に対応していく必要があり、業務効率化や顧客接点・イノベーションの促進をはかり、以下の事例にみられるようにデータ (IoT)・AI 等のデジタル技術に投資している。

Allstate :

デジタルトランスフォーメーションの一貫としてデータに注目しており、テレマティクスに注力しているほか、保有するデータを分析しソリューションを提供する目的とした会社 Arity を設立する等行ってきた。

Chubb :

クラウド、モバイル、API、セキュリティ、チャットボット、分析、データなどのデジタルテクノロジーに多額の投資を行っている。狙いは、デジタルを活用した保険商品の簡略化、分析による CX の改善、AI により保険引受とクレームの改善、IoT による損失の防止および予測<sup>21</sup>。

Munich Re :

3 つの戦略のうちの一つにデジタルトランスフォーメーションを掲げており、その狙いはコアビジネス

<sup>17</sup> B Corp 認証は、米国非営利団体の B Lab により運営されている。ガバナンス、従業員、コミュニティ、環境、カスタマーの 5 つの分野において、基準を満たすと認証を受けられる。全世界で、2,600 社以上が認証を取得済。

<sup>18</sup> “Hippo Partners with Xfinity to Expand Reach Across the U.S.”, June 21, 2019

<sup>19</sup> Lemonade は保険会社であるが、保険責任のすべてをロイズ再保険マーケットに出再しており、マネタイズは、出再手数料であるため代理店に近い。

<sup>20</sup> 損保ジャパン日本興亜総研レポート Vol.67 「保険業界のデジタル化の現状と取り組み —行動特性データにリンクする医療保険—」

<sup>21</sup> Insurance journal, “InsurTechs Take Note: Chubb’s Digital Marketplace Serves 1,000 Agents a Day”, Feb 13, 2019

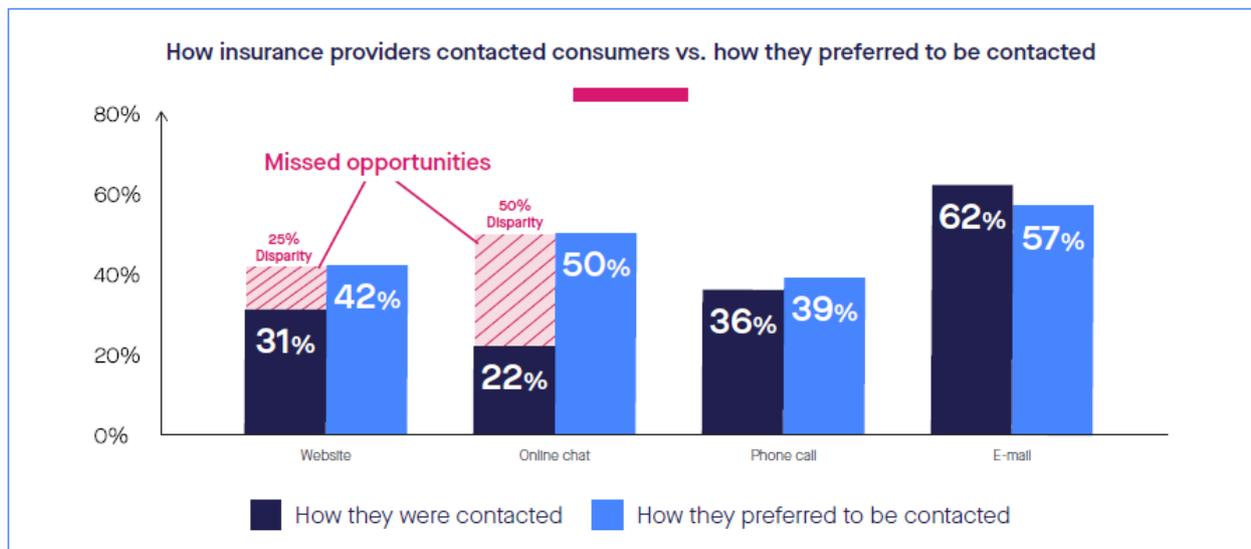
を強化し、デジタルを活用して周辺業務を拡大することであり、コストを削減するとともに、長期的な収益力の向上を目的としている。内部プロセスを合理化し、データとアナリティクスに注目しており、そのための専用ユニットを設置し、IoTに積極的に投資している。

## 2. 課題

デジタル活用・実装の取組は進んでいるものの、代理店モデルが中心であることから、メーカーや小売で見られるD2Cのように、消費者と直接・双方向のコミュニケーションで繋がり、体験価値を提供する動きまでには至っておらず、顧客接点・CXという面では、顧客の期待とギャップがある。

ソフトウェア会社の調査によると、回答者のうち34%しか保険会社への問い合わせは、簡単に行えるものではないと回答している<sup>22</sup>。保険会社は電話やメールといったコンタクトでは顧客の期待レベルと同水準であるものの、ウェブサイトやチャットに関しては顧客の期待を下回っている（《図表7》）。ウェブサイトの見やすさ・わかりやすさ・操作性やコンテンツ、チャットのレスポンス・チャット内で完結する仕組み等に課題があると言える。

《図表7》 保険会社が提供しているコンタクト手段と顧客の期待



(出典) Lightico, “Covid-19 Survey: Insurance Challenges and Opportunities During Crisis”

## V. CX強化・新たなチャネルの取組み

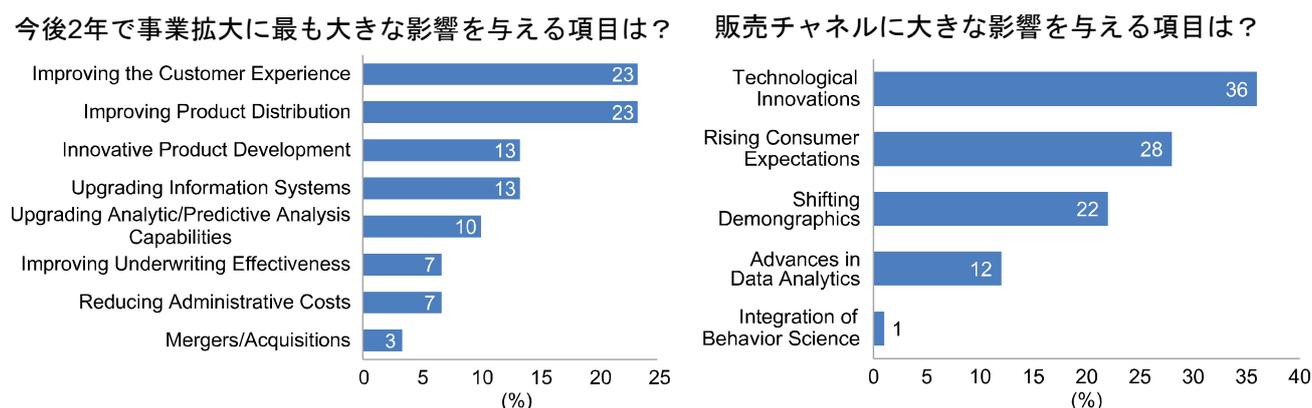
### 1. CXの改善

2019年3月の格付会社AM Bestの調査では、CX・商品の販売の2つが今後2年間で取り組むべき重要なテーマとして挙げられている（《図表8》）<sup>23</sup>。他の業界は顧客接点に注力しており、消費者のデジタルエクスペリエンスや使いやすさへの期待は高まっている。消費者は、他業界同様に保険会社に対しても魅力的なデジタルエクスペリエンスを求めているが、CX改善の取組は途上であり、保険会社の35%は緒に就いたところである。

<sup>22</sup> Lightico, “Covid-19 Survey: Insurance Challenges and Opportunities During Crisis”

<sup>23</sup> “DTC: Expanding Distribution and Seeking Opportunities”, June 20, 2019

《図表 8》各保険会社は、CX を重視



(出典) AM.Best, “DTC: Expanding Distribution and Seeking Opportunities”

## 2. 独立代理店チャネルを活用した取組み

主に独立代理店において、CX 強化やチャネル再編の動きが現れている。以下では、Nationwide と Allstate を取り上げる。消費者の行動が変化している中、独立代理店が今後伸びるチャネルと考えられていると推測できる。

### (1) Nationwide

個人分野で8位のマーケットシェアを持つ Nationwide は、2018年に独立代理店チャネルに転換することを公表、2020年7月にはチャネルシフトを終えた<sup>24</sup>。元来、専属代理店を中心としていたが、保険会社を買収し複数のブランドを展開していくなかで、約2,000店の専属代理店・約11,000店の独立代理店が同社の販売チャネルとなっていった。転換事由に関しては、消費者を取り巻く環境が変化していく中、専属代理店ではダイレクト・レスポンスとの競争に勝ち残ることができないこと、また代理店に対しても、収益源を多様化することで成長を促す必要があることを挙げている<sup>25</sup>。

同社は、上記の戦略と併せて、独立代理店への支援を進めており、Nationwide Express という新たなツールを提供している。

主な特徴としては、以下の通りである<sup>26</sup>。

- ・ 24時間365日契約締結可能。
- ・ 代理店が自身のウェブサイトにて複数の保険商品の見積もりを2分程度で提供でき、契約締結までのプロセスを大幅に短縮。
- ・ 複数の保険に同時加入する場合に、保険料の支払い情報は一度の入力で紐づけ。
- ・ 添付書類を管理する手間を省く。関連する書類をパッケージ化し、契約締結後、自動的に契約者にメールで送信。

また、ディーラーや不動産会社等の代理店の提携先のウェブサイトにも、リンクを埋め込む機能を有しているほか、モバイルアプリも提供しており、運転免許証を画像として取り込み、自動車保険・家財保険

<sup>24</sup> Insurance journal, “Nationwide’s Transition to Independent Agency Insurance Company Complete”, Jun 30, 2020

<sup>25</sup> “IA Talks Transition with Nationwide”, Jun 7, 2018

<sup>26</sup> coverager, “Introducing Nationwide Express”, Nov 19, 2019

の見積もりが可能である。

上記のシステム構築の前提として、デジタル変革・データ活用と文化の醸成を進めている。2018年に元GEのCIO（最高情報責任者）をCTO（最高技術責任者）として迎え、R&D部門として、Emerging Businesses Groupを組成<sup>27</sup>。5年間で10億ドルを投じ、引受～契約管理～トランザクション管理のシステムを刷新した。全ての商品やサービスをAPI対応としており、他のエコシステムに接続し、商品を外部に公開する外部ポータルである developer.nationwide.com を立ち上げた<sup>28</sup>。現在、60以上の外部APIと260の内部公開APIがある。根幹にあるのが、APIを使用して1つのシームレスなエクスペリエンスを作成できる企業は、最高のCXを提供できるとの思考である。

Nationwide Express以外にも、①若年層向けに代理店経由ではなく直接スマートフォンで契約締結できる仕組み<sup>29</sup>、②中小零細事業者向けの代理店ウェブサイトでの保険加入できる仕組みを導入している。

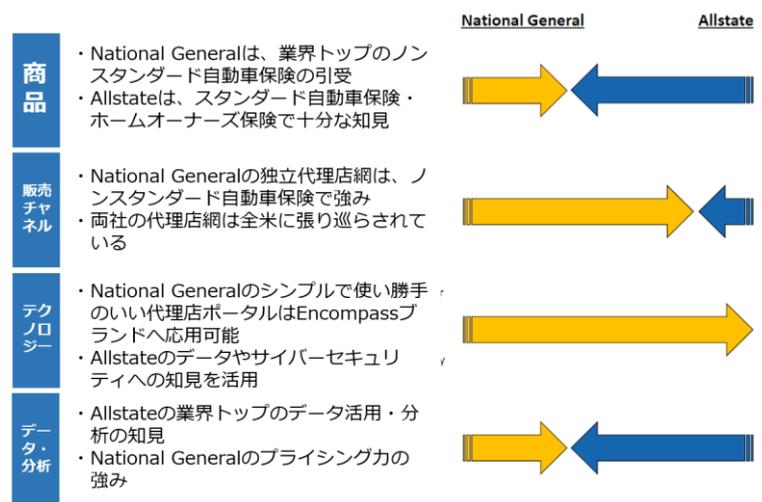
## （2）Allstate

Allstateは、2020年7月にNational Generalを約40億ドルで買収すると発表した。National Generalは独立代理店をチャンネルとし、自動車保険を中心に個人種目の引受を行っている。AllstateのCEOは、買収により競争が激化している個人分野での成長が期待できるとコメントしている<sup>30</sup>。Allstateの独立代理店網は1,800店であり、買収により42,300店が追加される<sup>31</sup>。個人分野で独立代理店保険会社としては、5位の規模となる。

投資家向け資料では、Allstateのホームオーナーズ等の商品力及びデータ活用・分析力とNational Generalの代理店ポータルのシンプルさ・使いやすさが融合することで、競争力を発揮するとしている（《図表9》）。

本買収については、懸念と期待が錯綜している<sup>32</sup>。買収金額が高すぎる点、また、過去のEsurance（ダイレクト・レスポンス）とSquareTrade（延長保証）の買収が、同社の収益・成長の加速に繋がっておらず、本件も同様ではないという見方がある一方で、Allstateという全米で認知されているブランドとNational Generalのチャンネルが融合することで、効果が期待されている。

《図表9》 Allstate と National General の統合効果



（出典） Allstate IR 資料より抜粋

<sup>27</sup> Forbes, “Data-Driven Innovation And Change At Nationwide”, Apr 9, 2020

<sup>28</sup> “Transforming an insurance and financial services giant to meet customers’ digital expectations”, Aug 22, 2019

<sup>29</sup> ユーザーは、運転免許証を画像で取り込み、4つの質問に答えるだけで保険加入可能。

<sup>30</sup> “Allstate sees National General deal spurring independent agency channel”, Jul 9, 2020

<sup>31</sup> “Past M&A results may make investors wary of Allstate’s deal for National General”, Jul 10, 2020

<sup>32</sup> 同上

## VI. コロナ禍を踏まえた加速、さいごに

第III章以降では、損保におけるオンラインチャネルの拡大とチャネル再編の動向、保険会社のデジタル化とCXの課題を概観した。

コロナ禍を経て、消費者の購買トレンドは変化しており、対面が中心の社会が変わってきている。小売業では消費者トレンドをダイレクトに受けることから、従前よりデジタル化に取り組んできた。コロナ禍においては、こうした取組が功を奏し、Walmart や Target、BestBuy のようにリアルの特徴を活かした事業者が伸びている。一方、デジタルシフトが遅れていた事業者が経営破綻するなど、優勝劣敗が鮮明になっている。

保険も消費者の行動変化を受けることは間違いがなく、デジタル化はマストである。一方で、全てがオンラインで完結するものではなく、小売業における事例のようにオンラインとオフラインを組み合わせることが重要だろう。保険は目に見えない、且つ、複雑な商品であり、顧客に対してアドバイスや情報提供求められる。リサーチ会社の調査では、自動車保険とホームオーナーズ保険において、商品を調べるに当たっては代理店経由が 33%・38%と最多となっている。オンライン (23%・18%)・保険会社ウェブサイト (14%・13%) を上回っており、代理店チャネルでの顧客に対する価値提供が重要である。

オンラインにオフライン (代理店) の強みを組み合わせることが重要であるが、課題も少なくない。2020年5月に実施された独立・専属代理店341人を対象としたMcKinseyの調査では、コロナ禍においては約半数の代理店が新規顧客の獲得・関係構築が最大の課題となっていると回答しており、また、署名等の手続きに関しても何らかの対応が必要と回答している<sup>33</sup>。

また、InsurTechの動向は、引き続き重要と言える。収保や規模は圧倒的に小さいものの、CXを謳っており、様々な取組を行っている。販売チャネルがないことからHippoのようにモーゲージローン事業者との提携を行っていたり、Teslaと提携を行うInsurTechの事例もある<sup>34</sup>。代理店との提携による相互補完もあるかもしれない。

オンラインのみを望む顧客はコロナ以前からオンラインで完結しており、代理店との接点を望む顧客に対して、リアルとオンラインを組み合わせたサービス提供、対応をしていくこととなる。コロナ禍で変化した消費者の行動・志向に如何に対応していくかが、特に代理店をチャネルとする保険会社にとっては、勝ち残っていくために重要となっている。

### 《BOX》コロナ禍での保険会社の対応・業績影響

保険会社のコロナ禍における顧客対応、一部出現している業績面への影響を以下参考として記載する。

#### ○自動車保険の払い戻し

保険会社は個人自動車保険の払い戻しを行っている<sup>35</sup>。大手各社は、4月・5月の保険料の一部返戻を軸としており、Allstate・USAA・Travelers等は6月の保険料も対象としている (《図表10》)。理由としては、ロックダウンに伴う契約者の移動が減少したことによる、事故の減少分を契約者に還元

<sup>33</sup> McKinsey, "How insurance can prepare for the next distribution model", June 2020

<sup>34</sup> coverager, "Insurance emerges as a core strategy in the evolution of consumer-centric auto brands", Jun 30, 2020

<sup>35</sup> 米国損保の82%が実施とのこと

するとのことであり、政府による強制力ある外出禁止が発せられたことが影響していると考えられる。こうした動きは、企業向け商品にも波及しており、企業自動車保険でも Progressive や Travelers が保険料返戻を行っている。

《図表 10》各社の個人自動車保険の払い戻し

個人自動車 順位	保険会社グループ	個人自動車 元受保険料	返戻保険料	詳細・備考
1	State Farm	40,879	4,200	・3/20-5/31の保険料の25%を返戻 ・一時的に保険料を11%低減
2	Berkshire (GEICO)	34,889	2,500	・保険更改時に、保険料の15%を返戻
3	Progressive	31,026	1,000	・4月、5月の保険料の20%を返戻
4	Allstate	23,627	1,000	・4月-6月の保険料の15%を返戻
5	USAA	15,231	800	・4月-6月の保険料の20%を返戻
6	Liberty Mutual	11,702	250	・4月、5月の保険料の15%を返戻
7	Farmers	10,533	351	・4月の保険料の25%、5月の保険料の15%を返戻
8	Nationwide	6,246	156	・3/31有効な保険契約に対して、\$50を返戻
9	American Family	5,777	425	・4月に有効な保険契約に対して、\$50を返戻 ・7月-12月の保険料の10%を返戻
10	Travelers	4,903	184	・4月-6月の保険料の15%を返戻

(注) 単位は100万ドル

(出典) S&P Global, “GEICO near top in pandemic auto discounts, but reduction plan faces scrutiny”を訳出

#### ○業績面への影響

各社の第2Qの業績が発表されており、個人種目を中心に引受ける保険会社の業績は、純利益が前年同期比を上回っている<sup>36</sup>。事故が大きく減少したことにより、コンバインドレシオが改善したことが原因である。例えば、Allstate や Progressive は以下の通り。

**Allstate** : 収保 112億ドル (対前年0.5%増加)、純利益 12億ドル (対前年49.1%増加)  
コンバインドレシオが89.8 (前年度:95.8)。経費率は、返戻金の影響で8.3%押し上げ、31.8%

**Progressive** : 収保 101億ドル (対前年11%増加)、純利益 18億ドル (前年9.8億ドル)  
コンバインドレシオが87.7 (前年度:90.4)  
損害率 対前年比で4月は18.7%、5月は15.4%、6月は8.2%低い

<sup>36</sup> 企業分野を中心に引受ける保険会社はマイナスの影響が出現しており、Chubb や Liberty Mutual は損失を計上している。