

# 保険ビジネスの商品・サービス連携の方向性

## ～カスタマータッチポイント掌握に向けて



大喜多 雄志

2001年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・マネジャー

### 来たる「カスタマータッチポイント」 覇権争い

Google、ウォルマート、イケア等、異業種からの保険ビジネスへの参入が続いている。今後、日本市場への展開を含め、国内の異業種同様、現状の代理店ビジネスに留まるのか、保険本業にまで事業を拡大していくかは憶測の域を出ない。しかしいずれにしても、保険会社にとって脅威となるのは彼らの持つ顧客基盤×接触頻度（以降、カスタマータッチポイント）であろう。

弊社調査によると、保険会社は顧客基盤については一定規模保有しているが、接触頻度は異業種と比べても極端に少ない（図表1）。異業種は本業であるWebサービスや小売りビジネスにおいて豊富なカスタマータッチポイントを有しており、これが保険ビジネスに活用された場合、大きな差別化要素となる可能性を秘めている。

そもそも、保険会社にとってカスタマータッチポイント強化はこれまでも主要課題の一つであり、各社とも取り組みを行ってきた。しかし、保険商品だ

「日本の保険市場は今後成長するのか？」

クライアントをはじめとする保険業界関係者の方から、このような問いをいただくことがよくある。

答えは「Yes」であるが、今後を考えるに当たりポイントになるのは、「市場をどう定義するか」である。

所謂、従来の保険商品で戦うのか、あるいはその周辺に存在する、しかし極めて本質的な「より健康的な生活を送りたい」「安全・エコな運転をしたい」といった顧客ニーズに新たなサービスをもって対応していくかによって、市場の捉え方は大きく異なるだろう。

既に海外では、保険に留まらない保険周辺サービスについて大きなトレンドが生まれており、技術的にだけでなくビジネスとして成功している事例も出てきている。国内においては導入期に当たるであろう新たなビジネスモデルの必要性と可能性について考察したい。

けでは接触頻度の増加に限界があることに加え、販売チャネル（代理店や本社への情報連携が必ずしも十分ではない営業職員）が介在することで保険会社本社のカスタマータッチポイントが間接化してしまうことなどが大きな要因となり、十分な成果を出せているとは言い難い。

今後、異業種動向も踏まえ、カスタマータッチポイントをめぐる競争は激化の一途を辿り、保険会社にとってビジネスの成否を分ける影響を及ぼす可能性がある。

### 保険周辺サービスという方向性 ～保険会社の取組み状況と課題

保険会社にとって、カスタマータッチポイントの現状課題を解決し、異業種と同等のレベルにまで強化する一つの方向性として、保険ビジネスに親和性の高いサービスの実現が考えられる。例えば健康増進やテレマティクス関連のサービスが挙げられるが、保険会社はこうしたサービスでカスタマータッチポイントを活性化するとともに、保険ビジネスも含めて成長できるような

ビジネスモデルに変革していくことが求められる。

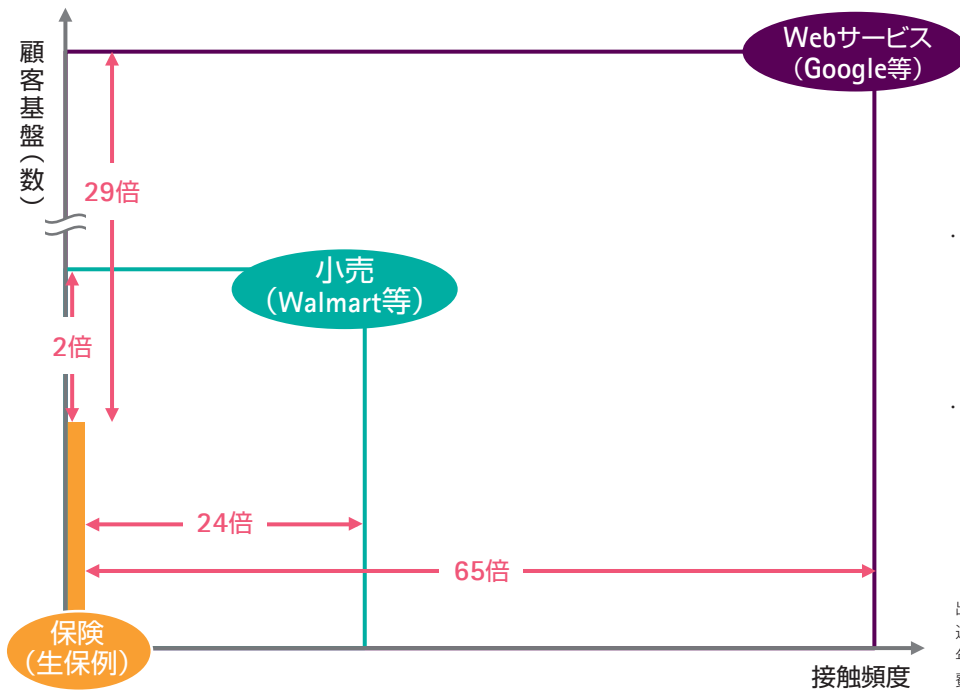
実際に、多くの保険会社が保険周辺サービスの提供を始めており、中には一定の成果を見せているものもある。但し現状、その多くはサービスラインアップが限定的なものに留まっている。また、カスタマータッチポイントより得られる顧客情報を分析し、商品・サービス（提供企業）間で共有の上、顧客に最適なパッケージとして提供するまでには至っていない。

自社にとって、保険周辺サービスを戦略的にどのような位置付けにするかにもよるが、カスタマータッチポイント強化に向けては、量・質ともに高度化の余地が残されているのではないだろうか。

### 商品・サービス連携のモデルケース 「Vitality」

保険周辺サービスの方向性を考える上で、Vitalityは参考とすべき事例の一つである。Vitalityとは、南アフリカの保険会社であるDiscovery社の健康増進サービスであり、現在ではアメリカ、

図表1 カスタマータッチポイント（顧客基盤×接触頻度）比較



- ・ 保険業界のカスタマータッチポイントは異業種と比較すると極端に弱い
- ・ 特に既存顧客との接触頻度は抜本的な改善が求められる

出典：生命保険協会、生保文化センター、総務省「平成25年通信利用動向調査」、新日本スーパーマーケット協会「2014年版スーパーマーケット白書」、各社HP、アクセンチュア消費者調査よりアクセンチュア試算

© 2015 Accenture All rights reserved.

イギリス、中国等グローバルに展開されている。直近では、ドイツ・イタリアでGenerali、アメリカでJohn HancockがDiscovery社との提携に基づきVitalityの提供を決めている。Vitalityは顧客に対し、その健康状態やニーズに応じて、提携企業を通じ各種サービスを提供する。Vitalityへの参加は有料となるケースが多い（提供保険会社の方針による）が、各種サービスが割引価格になることやポイント還元の仕組みにより、顧客にとって実質的な金銭的負担は無いに等しい（図表2）。

Discovery社では、Vitality導入効果として、利用顧客の保険金支払が通常より約10～30%、解約失効が約40～50%低減したとしている。また、提携企業に対しても集客効果があり、好循環を生むビジネスモデルが構築されていると言っている。

顧客は大きく以下のステップでVitalityを利用する。

### 1. 健康状態の把握

オンライン上のアンケートに基づき体年齢を診断（健康診断結果も連携可能）

### 2. 個人目標の設定

健康状態を踏まえ、禁煙や減量等、健康増進メニューを選択

### 3. 各種プログラムの実施

禁煙プログラムやジム、スポーツイベント（マラソン等）といったレコメンデーションに基づき、各種健康増進プログラムへ参加（特定プログラムの活動状況はウェアラブルデバイスを通じて記録）

### 4. ポイント・ステータス獲得

プログラム実施状況に応じてポイントを獲得、提携商品・サービスに利用。また獲得ポイント数に応じてステータスが上がり、商品・サービスの割引率も向上

### 5. その他サービスの利用

健康増進だけでなく、航空券・ホテル・映画鑑賞等の各種商品・サービスを割引・ポイントで利用可能

カスタマータッチポイント強化という観点でVitalityが特筆に値するのは、保険商品だけではリーチし得ない（但し顧客が真に望んでいる）健康増進と

いった日常的なニーズに対応していること、結果（健康になったか）よりもプロセス（健康増進に資する活動をしたか）を重視し顧客に利益を還元していること、その実現に向けスマートフォンやウェアラブルデバイスといった高密度の顧客接点を構築するとともに大量の顧客データを分析・活用している点にある。

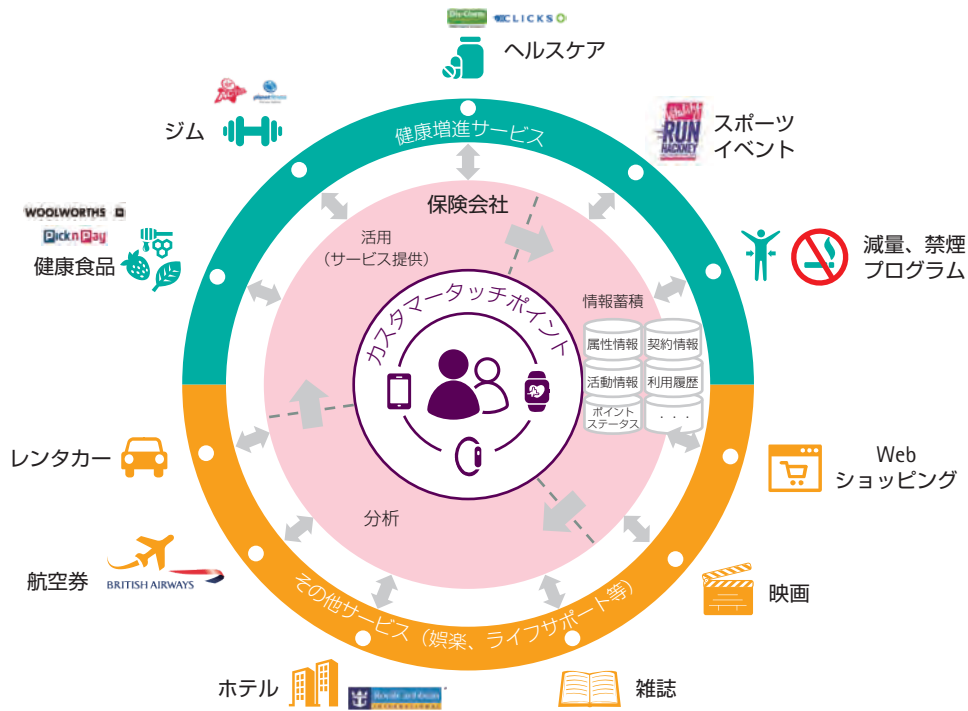
顧客にとって保険会社は、健康増進に向けたアドバイザーであり各種商品・サービスのアグリゲーター（保険商品もその一つ）であり、究極的にはより良い生活を送るためのパートナーになりうる。

前述のVitalityのグローバル展開が加速している背景として、成功モデルをいち早く取込み、他社に対して競争優位性を迅速に確立したいという各社の思惑が垣間見える。

### 実現に向けた3つの要諦

Vitalityで実現されている成功要素は、保険会社がカスタマータッチポイントを強化しさらなる成長を実現していく

図表2 Discoveryビジネスモデル



出典：Discovery Insure公開資料よりアクセントチュア作成（サービス内容は一例）  
 © 2015 Accenture All rights reserved.

上で大いに参考になるのではないかと考える。

**要諦① 一連の顧客ニーズを満たす包括的なサービスプログラムの提供**

健康増進であれテレマティクスであれ、どこまでのサービスラインアップをカバーできるかが重要となる。求めるサービスを提供できない場合、顧客は他へ流れカスタマータッチポイントは分断される。最適なサービスを提供する上では、顧客ニーズが完結するビジネスモデルであることが望ましい。

**要諦② 高密度の接点構築**

包括的なサービスプログラムを真に活かすためには、顧客が求めるサービスがタイムリーに提供されなければならない。この実現に向けては、きめ細かい顧客情報を可能な限りリアルタイムに取得することが求められる。つまり人的チャネルでは限界があると言える。

顧客情報収集に向けては、スマートフォンアプリやウェアラブルデバイス・センサーといった、顧客が自ら登録する、あるいは自動的に吸上げる仕組みが望ましい。

**要諦③ 他社に先駆けたスピーディな展開（顧客分析基盤の構築）**

顧客の健康増進ニーズに対応するためには、保険会社がこれまで管理してこなかった顧客情報が重要な意味を持つ。この情報をいかに早期に収集・分析し、サービス提供につなげられるかがポイントとなる。

事実、海外保険会社の事例を見ても、まずは分析基盤構築のための顧客情報収集を目的としたサービス展開（スモールスタート）を行うケースもある。ここでは競争優位性確立に向け、顧客情報の収集・分析をトライ＆エラーで実現していくことが最も効果的であると考えられているのである。

**フロントランナーは誰か**

国内における保険周辺サービスは未だ導入期にあると考えられ、各社の今後の動向が注目される。但し3つの要諦を抑えることは決して容易ではない。保険業界関係者の方と議論させていただく中でも、「プランは比較的容易だが実現は極めて困難」という声が多いのが事実である。

今回のような特性のサービスを実現していく上では、「アジャイル型の実行」×「外部パートナーの活用」という発想が重要になってくると考える。

実現スピードを最優先とすると、従来型のプランを固めてから実行ではなく、プランと実行を繰り返しながらあるべき姿を模索すべきである。

また包括的なサービスプログラムを実装するには、専門業者との提携は不可欠となるであろう。これは量的な充足だけでなく、サービス品質を担保する点においても言える。

これに加え、Vitalityのような既に実証済みのプラットフォームを活用するという手段は、前述したグローバル展開動向を見ても、極めて有効であると考えられる。

このようなアプローチは初期における投資判断が難しいが、それを是としていち早く実行に踏み切れる保険会社こそが勝者となりうるのではないだろうか。