

多くの生命保険会社が、保険市場におけるデジタル化の影響の拡大に遅れないよう対応を急いでいる。しかしながら、その対応スピードは遅過ぎるのが現状である。デジタル化が持つ潜在的な力を引き出すために、より迅速で安価かつ柔軟な方法はあるのだろうか？

Insurance 2020: デジタル化の加速 – デジタル フロントランナー になるための近道



本稿の構成

本稿は、PwCのInsurance 2020シリーズの最新版である。本稿は2部構成とし、それぞれ異なる視点からデジタルによる革新的変化が保険市場をどう変えるのか考察する。

第1部: グローバル編..... 4

先進国および新興国を含む生命保険市場の9,000人以上の消費者に対する調査から明らかになった、メガトレンドとメガトレンドに対応するためのリスクおよび市場の先頭を行くために必要となるオペレーション上の戦略的要素について考察する。

第2部: 日本編..... 20

日本の2,000人以上の消費者に対して行った保険のネット販売に対する意識調査から、保険会社がデジタル時代に生き残るために必要な戦略的要素について、マーケティング・販売に焦点を当て、より具体的に考察する。



目次(第1部:グローバル編)

序文	5
市場の再形成	9
ビジネスの阻害要因は?	14
早期の理解	16
デジタル時代における競争	
結論	18
デジタル技術のフル活用	

Insurance 2020: 保険ビジネスの将来像

『Insurance 2020: デジタル化の加速 – デジタルフロントランナーになるための近道』は、PwCのInsurance 2020シリーズの最新版である。保険市場の競争環境を再形成しているメガトレンドについて探る¹。

私たちのクライアントは、自社組織へのトレンドの影響を判断し、それに対応する上で必要となる戦略の決定に、『Insurance 2020』を活用している。『Insurance 2020』の主なメッセージは、不安定な市場や日々のビジネスへの対応など組織が短期的に実行していることが何であれ、組織は、社会的(Social)、技術的(Technological)、経済的(Economic)、環境的(Environmental)、政治的(Political)な要因(STEEP)にかかわる広範囲に及ぶ将来的な発展に、いかに後れを取らないようにするか考察していく必要があるということだ。

私たちの調査について

2014年5月、9,281名の消費者を対象に、加入している生命保険の種類、デジタル媒体で生命保険に加入することへの考え方、生命保険をデジタル媒体で加入する際の動機付けとなるものについて、調査を行った。調査対象は、ブラジル、カナダ、中欧、東欧、中国／香港、フランス、ドイツ、インド、メキシコ、オランダ、シンガポール、南アフリカ、スペイン、スイス、スウェーデン、英国、米国の国々から、年齢、性別、収入のグループごとにサンプリングされている。

¹ www.pwc.com/insurance/future-of-insurance and www.pwc.com/projectblue.

序文

Insurance 2020: デジタル化の加速 – デジタルフロントランナーになるための近道

生命保険の市場は変革の時期に差し掛かっている。デジタル技術の発展は、変化を推進する上での主要な要因の一つとなっている。デジタル技術により顧客の期待の再形成や、商品、サービス、価格の容易な比較が可能となり、結果として豊富なデータを持つ新規参入者や新興企業に市場を開いている。顧客中心主義の度合いが重要な差別化要因となるこの市場では、顧客とのやりとりや、ニーズを把握するための明確な方法の開拓、カスタマイズされたソリューションの提供もデジタルによってなされている。つまり、効果的なデジタルの活用は今や競争に不可欠なものとなっている。

しかしながら、既存の生命保険事業においては、対応スピードが遅く、システムとプロセスの見直しにかかわる課題が、市場の変化への対応を困難にしている。また、ITインフラは規模が大きく複雑であるため、変更を加えた頃には、市場が既に先に進んでしまっていることが考えられる。同様に、多くの生命保険会社が、ビジネスの創出に関して営業職員・代理店チャネルに過大に依存しているため、未開拓市場でのデジタル技術の発展によるプレゼンス強化の機会を見逃していることも考えられる。

本稿に概説しているとおり、生命保険事業においては、変化する市場の需要を満たしつつ、新規顧客に働きかけるためにより迅速で柔軟性があり、費用効率の高い方法を見つけていくことが必要であると考えられる。そのオプションの一つとしては、既存の仕組みと並行しながら新しいビジネスの仕組みを展開することが考えられる。これらの「グリーンフィールド(未開発)」オペレーションは、迅速な立ち上げを行い、テスト、適応、展開させることで急速な需要に対応することができる。他の可能性としては、既に必要な能力を持つ企業の買収やパートナーシップの構築などが考えられる²。

上述のアプローチには、より多くの柔軟性や、イノベーション創出を可能にすると同時に、コスト、設計、実行リスクの低減も可能となる。変化を成功につなげるための主な決定要因は、もはや計画や設計ではなく、変化する顧客の期待をいかに解釈し、それを迅速に市場へと反映し、フィードバックを得て、素早く適応させていけるかということになる。

産業化したレガシープロセスを市場への早期参入を可能とするソリューションによって強化することで、既存の生命保険会社は、市場への参入の道を探るモバイル企業や、インターネットプロバイダー、その他の新規参入者と対等に競争することが可能となる。同時に、新しいオペレーションと既存のビジネスプラットフォームを統合し、ビジネス全体を着実にアップデートしていくことも可能となる。

本報告書での考察事項

本報告書の第一項にて、私たちはデジタル技術がどのように生命保険事業の競争環境の再設計を可能にするかを検証する。第二項では、加速する変化に後れを取らないようにすることの難しさやリスクについて検討する。そして、第三項では順応性ある考え方の形成方法、意思決定の迅速化、市場の先頭を行くために必要となるオペレーション上の柔軟性について考察する。私たちの見解は、世界中のPwCのエキスパート、先進国および新興国を含む生命保険市場における9,000名以上の消費者に対する調査結果から導き出されている。

本報告書が、皆さまに新たな見解を提供し、お役に立ていただければ幸いである。質問や、詳細については、貴社のPwC担当者または30ページに記載されている著者までご連絡いただければ幸いである。

David Law

グローバルリーダー、保険分野

PwC UK

2 『Insurance 2020: A Quiet Revolution - The Future of Global Insurance M&A』(PwC, 2013年9月)は、M&Aにおける競争力向上のための、買収側の役割を詳細に考察している。

デジタルへの道 どこへ向かっているのか？

過去、デジタルビジネスとは電子商取引のことを意味していた。しかし、状況は変わりソーシャルメディア、スマートデバイス、ビッグデータ、クラウドコンピューティングの急速な台頭により、デジタルの新たな可能性が開かれた。



ソーシャルメディア



スマートデバイス、センサー技術、ウェアラブル技術



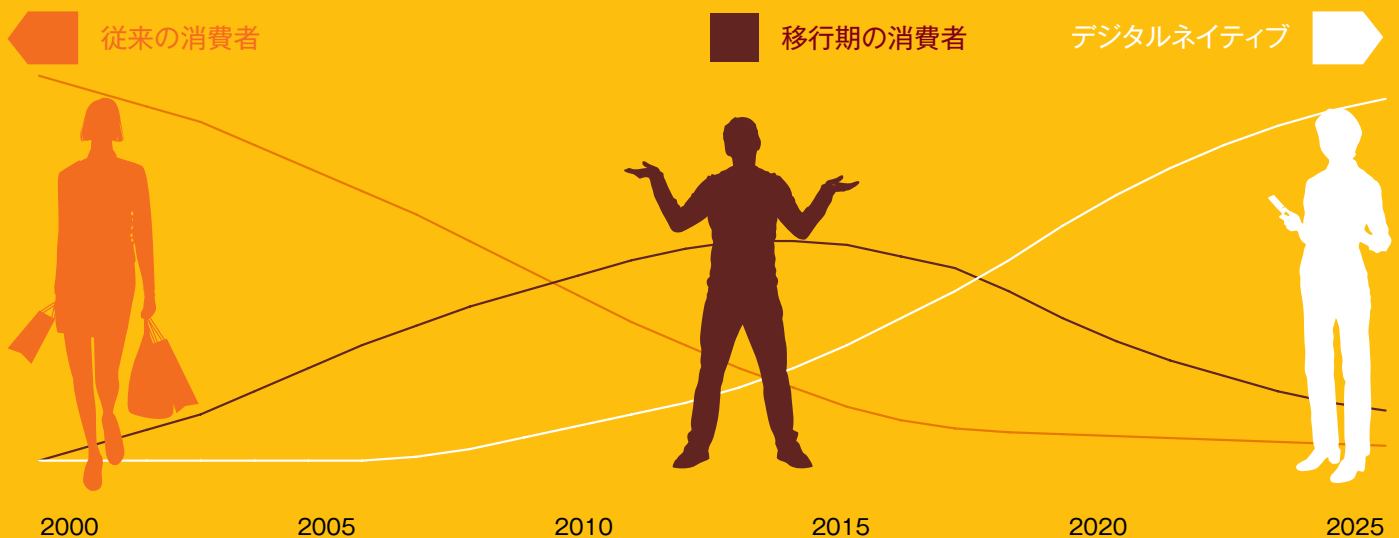
ビッグデータ、アナリティクス



クラウドコンピューティング

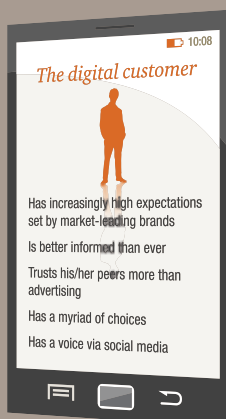
人口の変動や、期待や権限の増加を通じ顧客も変化している。テクノロジーとソーシャルメディアにより、顧客は今まで以上に情報を得ることができると同時に、発言権も増している。

2017年までには新しい種類の顧客が圧倒的な割合を占めるようになる – デジタルネイティブと呼ばれる人たちについて



これらがビジネスにもたらす意味

結果的に、ビジネスは以下に対応することによって変化に順応してきた



透明性の向上



顧客とのグローバルなやり取りに立ちはだかる障壁の除去



新しいビジネスモデルの活用



プライバシーやセキュリティに対するさまざまな脅威やリスク



商品やサービスでなく、結果に基づく経済



信頼される経済活動の台頭

デジタルによる付加価値の提供

三つの変化の波が押し寄せている

1

企業は、顧客の電子商取引に対するエクスペリエンスを向上させるデジタル技術の正しい組み合わせを持ち、それを実際のオペレーションと上手く統合している

リテールチャネル

電子商取引

YOU

2

企業は、顧客がどのように商品やサービスを使用したいのかについて探り、顧客のライフスタイルを改善し企業へのロイヤルティを向上させるための新たな提案を策定している

3

顧客のデジタルアイデンティティは複雑になっている。顧客は、企業の商品やサービスへのかかわりを深めることで、自分自身についても、よりよく知ようになる。それはつまり「デジタルアイデンティティマネジャー」が顧客に代わり、顧客が最高の取引を得られるよう働きかける機会につながる

NIKE+

パスワード

Google+

ロイヤルティカード

PayPal

Twitter

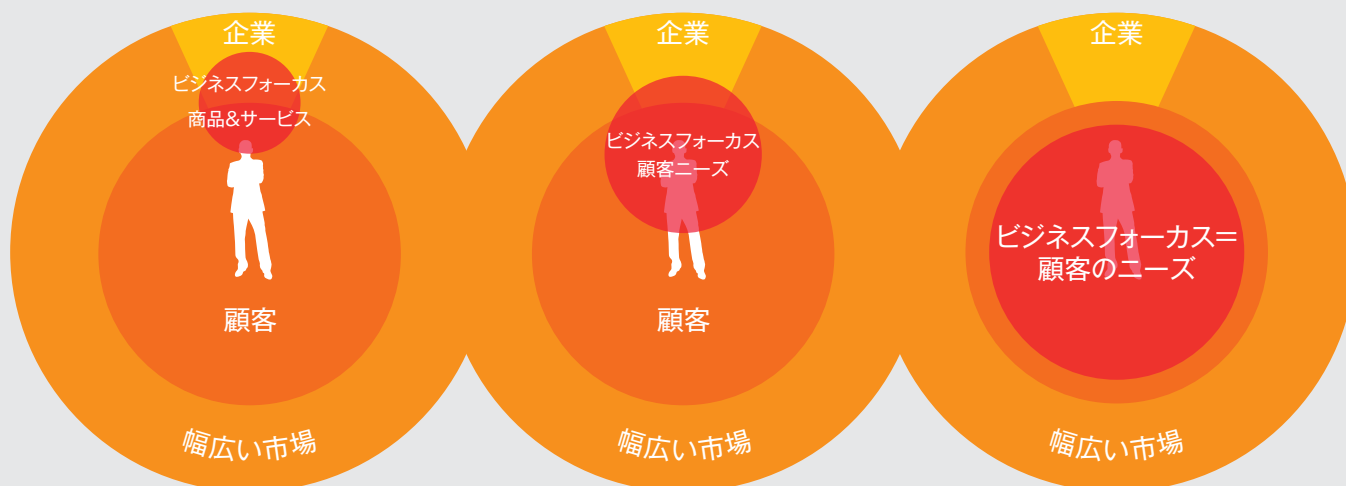
支払い情報

Facebook

デジタルアイデンティティ

...ビジネスは、より顧客中心型になる必要がある

デジタルは、「完全な顧客中心主義」を加速させる促進要因となる:



1 商品中心型

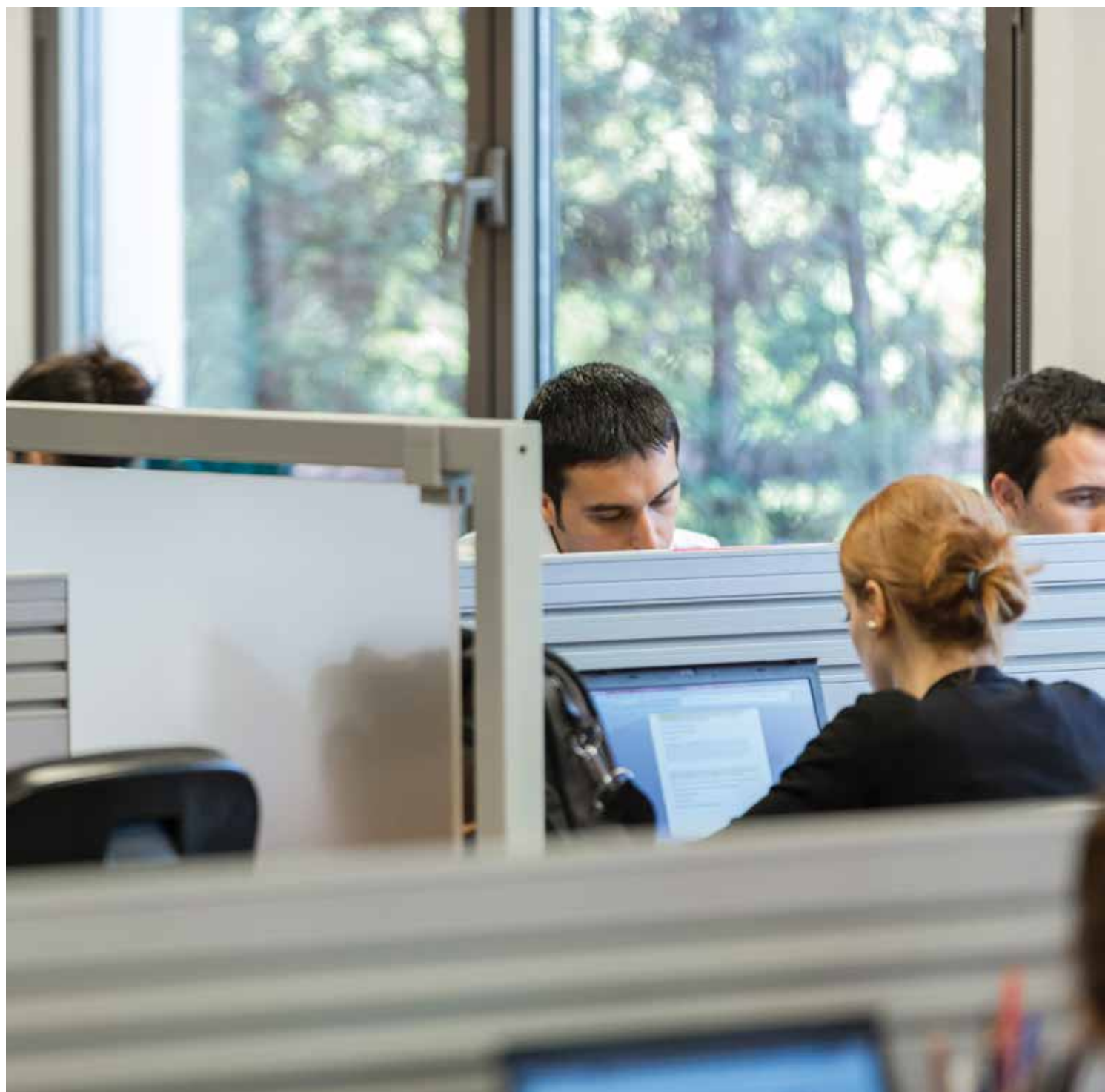
企業は商品／サービスに完全にフォーカスする

2 顧客中心型

商品／サービスのベネフィットにフォーカスし、エクスペリエンスを向上させる

3 完全な顧客中心型

顧客成果とニーズに焦点を当て、商品／サービスがこれらを満たせるようにする。実現には、産業界の障壁の統合が必要



市場の再形成

デジタルはもはや単なる一つのチャンネルとしてではなく、その影響は顧客の期待を変え、未開拓市場での新しい機会を創造している。デジタル戦略ではなく、デジタル時代におけるビジネス戦略を主たる目的とすべきである。

人々が長生きし、より多くの富を持つようになる中、生命保険は、多くの面において前途の明るい事業となっている。

この潜在性は活かされているだろうか？私たちが、先進市場および新興市場において目の当たりにするのは、保険のいまだ圧倒的な不足である³。営業職員および保険代理店は、容易な勝率や高額な手数料をもたらしてくれる比較的裕福な中年層の顧客に焦点を当てるケースが多く、若年層や裕福でない層に対してはあまり焦点を当てていない。

より幅広い市場にまで浸透していくことが難しいのは、多くの若年層にとって生命保険があまり関係のないものと考えているといった事実によっても裏付けされている。また、生命保険が高額すぎて加入できない、または自分に合った設計がされていないと考える多くの低所得者にとっても同様のことが言える。私たちのGlobal Surveyの3分の1以上の回答者が、現在のところ生命保険に加入していない。保険加入率は、特に、米国、英国および他の先進市場において、低所得層および35歳以下の消費者の間で顕著に低迷している。このような傾向は、従来の金融機関への信頼の低下も一因となっている — PwCによる最新のGlobal CEO Surveyに回答いただいた保険業界のCEOの約60%が、保険業界に対する信頼の欠如がビジネス成長の上での脅威となると見ている⁴。

また、顧客が、個別の事情や願望をより良く反映させた退職保険や生命保険ソリューションに期待を示すようになる中、生命保険は商品に焦点を当てたアプローチから顧客に焦点を当てたアプローチへと移行していくための方法を探っている。しかし、多くの企業ではデータや経験を有していないため、そのアプローチを実現するための顧客に対する理解を欠いている。金融サービス全般に目を向けると、約70%の企業が戦略、商品開発、マーケティングにアナリティクスを活用しているものの、そのうち半分以上の企業ではデータから洞察を導き出すことが大きな課題となっていることが、PwCの最新のDigital IQ Surveyにて示されている⁵。

さらなる課題として、保険会社による顧客のプロファイリングや、特約などに関するアドバイス、医師による診査や健康診断受診の要求による、最初のコンタクトから保険契約締結までの間の長いリードタイムが挙げられる。離脱率も常に高く、顧客が何を、いつ、どこで欲しいのか明確に決めていた場合には、このようなアプローチを続けた場合、離脱率が増加すると考えられる。

3 先進市場の2,132米ドルに対して、新興市場の人口1人当たりの保険料はわずか62米ドルとなっている (Swiss Re Sigma World Insurance in 2012)。一家の大黒柱が亡くなった場合、米国でも、18歳以下の子供のいる家庭の70%がリスクにさらされるとするリサーチ結果がでている。(LIMRA 'Facts about life', 2010年9月)

4 『17th Annual Global CEO Survey – Fit for the future: Capitalizing on global trends, PwC, 2014年』(www.pwc.com/ceosurvey) の一環として、保険会社のCEO74名による投票が行われた。

5 PwCのSixth Annual Digital IQ Survey (www.pwc.com/us/digitaliq) にて保険会社88社を含む319の金融サービス団体へのインタビューを実施した。

顧客の時代

デジタル化がもたらす影響により、全ての商取引が変化を促されている。顧客は、デジタルリテールにおける直観力、いつでもどこでも可能なやり取りに期待を示すようになっている。顧客中心の時代において、顧客はどのように、いつ、企業と取引を行うか決定する権限を有しており、その企業と取引が行えない場合には、他社に移行する。PwCによる最新のGlobal Total Retail Surveyでは、顧客は、このようなエクスペリエンスをデジタルチャネルのみでなく、全てのチャネルにわたって期待していることが明示された⁶。ビッグデータの分析や、ソーシャルメディアでのモニタリングおよび他の媒体での洞察により、同様に企業は変化する顧客の需要を予測し、能動的に対応しながら、顧客の選好に合わせてサービスやコミュニケーションを形作っていくことが可能となる。

これらの展開は、企業戦略のイノベーションの役割と影響が変革している際に進展される。『A 2013 PwC study of business leaders' attitudes to innovation (邦題: 2013年度、ビジネスリーダーによるイノベーションに対する姿勢に関するPwCの分析)』では、単なる商品開発などの漸進的なイノベーションでなく、自社のビジネスモデルや、顧客に提供するソリューションの変革的な現状打破についてCEOが考察している範囲を浮き彫りにした⁷。

旅行業界からリテール業界にいたる、業界での変革に裏付けられているように、デジタルの進展は、市場を変化させる現状打開のための主要な促進要因となっている。

生命保険、年金分野への変革的影響

生命保険の独自の性質を考慮すると、デジタル技術による影響やそれに伴う商業的潜在性のほとんどは、非常に特化されており、広範囲にわたるものとなっている。

進展の鍵となるのは、顧客に近づき、真に顧客中心型である商品、サービスおよび生涯にわたるソリューションを創出するための機会である。デジタル媒体でのやり取りにより、保険会社は、関係構築のために営業職員や保険代理店に依存することなく、顧客のニーズや、行動にかかわる豊富なプロファイルを構築することが可能となる。そして、これらのデータを活用しながら、各人の需要に合わせたソリューションのカスタマイズや、エクスペリエンスの形成を行うことが可能となる。

企業が、若年層やその他未開発の層に新しい魅力的な方法で働きかけられるようにする上で、デジタル技術も「対応可能な」市場を大いに拡大させることになる。私たちのGlobal Surveyにおける34歳以下の回答者たちからは、生命保険のオプションや見積もりを、ソーシャルメディアを活用して調べる傾向が上の世代よりも強いということが顕著に見られた。つまり、未開発の若年層に働きかけるためには、ソーシャルメディアによる方法がますます重要となることが示されたということになる。生命保険について調査するためにソーシャルメディアを活用することは、急激に成長しているインドや中国／香港市場において特に一般的となっている。PwCの調査では、PCやラップトップ、スマートフォンやタブレットを利用して生命保険に加入したと回答した顧客が11%にのぼり、最も重要な理由として以下の2点が挙げられた。それはアクセスのしやすさ(63%)と年中無休での利用が可能であること(60%)である。また半数以上の人たち(53%)が、価格がデジタル媒体で保険商品へ加入する際の動機づけとなったとも回答している。デジタルによるやり取りの第一歩として、資金管理や納税申告などの分野での双方向による個人へのアドバイスやガイダンスという可能性も考えられる。

顧客がさらなるアドバイスを必要とする場合には、保険会社への電話や営業職員および代理店によるサポートを通して相談することもできる。私たちのGlobal Surveyの回答者に生命保険にデジタル媒体で加入する際の動機となるものについて尋ねたところ、必要に応じた電話によるサポート／アドバイス(32%)、オンラインでの保険プロによるアドバイス(30%)、オンラインによるアドバイスツール(26%)と、三つの重要な要因が挙げられた。

モバイルやインターネットにアクセス可能な人口については、中国が米国を上回っていることを見ても、これは明らかに大きなグローバルでの機会となる。中国／香港でGlobal Surveyへの回答者の50%以上が、オンラインにてプロのアドバイスにアクセスすることができるのなら、生命保険にデジタル媒体で加入したいと回答している。

効果的なデジタルの利用によって、営業職員、代理店、銀行窓販などの従来の方法で獲得してきた顧客以外からも顧客を獲得できるだけでなく、コストも削減できるようになる。これにより、裕福でない層に対しても、より費用効率の高いオプションを提供することが可能となる。私たちのGlobal Surveyでは、生命保険会社を選択する際の最も重要な要因として価格が挙げられた。価格競争と投資利益率の低下傾向が強まる中、より効率的な顧客の取り込みや、サービス提供は、企業のマージンとリターン強化にもつなげることも可能となる。

6 『Achieving total retail: Consumer expectations driving the next retail business model』
PwC, 2014年2月24日 (www.pwc.com/totalretail).

7 『Breakthrough innovation and growth』PwC, 2013年9月12日 (www.pwc.com/innovationsurvey).

デジタルとは何を意味するのか

デジタルとは、ビジネスルールに急速な再形成を促す、顧客の期待・行動・やり取りに関する数々の画期的な「SMAC（ソーシャル／モバイル／アナリティクス／クラウド）」技術の進展を意味する。



ソーシャル – ソーシャルメディアは、顧客が情報を拾い上げ共有し、ブランドの認知度を広め、購入の決定に至るための「唯一の」方法ではないにしろ一つの重要な方法となりつつある。企業がシグナル（即時の洞察）を拾い上げ、それを販売に活用するための商業的機会は沢山ある。ソーシャルメディアは、イノベーションへの対応を追跡していく上でも重要な要素となる。



モバイル、ウェアラブルセンサー – モバイルは、やり取りの頻度やデータマイニング、情報交換を増やすことにより顧客の関与と理解を強化する。テレマティックスやウェアラブルセンサーによって、保険会社は保険契約者の健康状態をモニターしたり、リアルタイムのリスクや価格の見積もりのためにこれらを利用することや保険契約者に対して早期のまたは予防的な処置を求めるよう、潜在的な問題について警告することが可能となる。



アナリティクス – 従来のデータに、構造化されていないビッグデータを追加増強することでリスクと顧客プロファイリングをより明確にすることが可能となる。商品を個別のニーズに合わせ、個々の好みに合わせたエクスペリエンスの形成を行えるようになることは強みである。



クラウド – クラウドは処理能力を拡大し市場参入への障壁を下げる。新興企業に高額な固定費が必須となっていた以前の時代とは異なり、企業はあまり費用をかけずにビジネスの立ち上げや、運営、需要に従った費用の調整を行うことが可能となった。



デジタル戦略よりも、デジタル時代のビジネス戦略を主たる目的とすべきである。



新しい商品セット

デジタルチャネル経由で販売した第1世代の商品は、比較的シンプルな既製商品が一般的となっている。また、一部の生命保険会社は、マージン率が低いと見なしたビジネスに、多くの投資を行うことに躊躇していたようである。しかし、簡易性を求めていたのは、単に低所得層の保険契約者だけではない。テクノロジーに精通したミレニアルズやジェネレーションXといった世代は、商品の比較や購入にインターネットやソーシャルメディアを活用しているため、生命保険においてはダイレクトマーケティングが主要な成長分野となりつつある。分かりやすい商品も、生命保険に不慣れな急成長中の新興市場の顧客を惹きつける上で役立っている。

次世代のデジタル商品は、より洗練されたものとなっており、この傾向は継続していくものと思われる。私たちは、保険契約者の選択した退職年齢に資産配分を自動的に調整できるターゲット・デート・ファンドのような、一連の作業の早期実施を可能とさせ、管理も簡単な商品を既に目の当たりにしている。処理能力や、顧客のプロファイリング、リスク分析の高度化により、今日販売されている低価格の既製商品のように、迅速な販売が可能で、保全コストのかからない、完全にカスタマイズ化された保険商品を販売できる道が開かれてきているのである。

新しいソリューション

デジタル技術は、生命保険商品が既に実施していることを単にデジタル化するのではなく、新しい市場と新しいソリューションを広げることになる。これには、より革新的でパーソナライズされた健康、財産、退職にかかわるソリューションの創出が含まれる。健康／人生における信頼されるアドバイザーとしてビジネスを確立することで、顧客との長期的な関係の構築に役立てることもできる。

同様に、保険契約者の健康や行動のリアルタイムの観測により、時間のかかる健康診断を省くことが可能となるため、契約締結を加速化し、オンライン上でより多くの保険を同時契約することが可能となる。これについては、終身保険よりも定期保険の方が容易に実現することが可能と思われる。また、オンラインから電話や代理店チャネルにつなげることで、新契約やクロスセルに役立てることが可能となる。契約者が自身の健康データを所持し、これを保険会社に提供できるようにすることでさらなる機会がもたらされる。

豊富なアドバイス

デジタルが単なる低コストの販売チャネルとして見なされる場合には、従来の仲介業者たちは、自分たちが販売ループからはずれることに躊躇を示すと考えられる。しかし、デジタル化が進むことにより、仲介業者は高精度での見込み客の特定やより情報提供を受けた上での見込み客との面会といった恩恵を享受できるようになる。また、初回の面会時からの契約締結の早期化を可能とさせるような、カスタマイズ化したソリューションの提供も行えるようになり、離脱率を大幅に減らすことが可能となる。仲介業者にとっての課題は、顧客がオンラインで得られる以上のアドバイスやサービスを提供できるようにすることであり、それにはより高度なトレーニングや、顧客に関する洞察、商品知識が求められるようになることである。

競争力の強い企業の特徴

どのような生命保険会社が競争優位となっているのだろうか？テクノロジーや顧客の期待が進化し続ける中、私たちは、デジタルの潜在性を最大限に生かすことのできる企業には10の基本的な属性があると考えている。

	1. パーソナライズ エクスペリエンスと顧客選好のマッチング	デジタルによるやり取りと洞察により、保険会社は各顧客の選好について、顧客とビジネスを行う前から全て把握することが可能となる。また、企業は契約エクスペリエンスと顧客のプロファイルをマッチングすることが可能となる。PwCの調査における約半数の回答者が、アクセシビリティの拡大や、顧客ニーズにより合わせていくことにより顧客のエクスペリエンスを改善できると考えている。
	2. 最適化 継続的なテストとやり取りの強化	最新のデジタル評価技術により、顧客とのやり取りについて、適合性や満足度を個別にテストすることが可能となった。また、やり取りの各要素を新規見込み客の獲得、契約の成立、保全にかかわる有効性拡大のために即時に再構成することもできる。
	3. 顧客との結びつき強化 契約のための説得力のある理由の創出	デジタル媒体は、顧客の理解や結びつきを強化するための機会を提供する。キーとなるのは、初期の関与や、契約に向けた説得力ある理由をどのように創出していくかということである。その選択肢として、顧客がどのように退職後の資金積み立てを行っていけばよいのか、個別の支出パターンを把握してもらうようにするために「ゲーム」感覚でのやり取りによるフィナンシャルプランニングの導入などが考えられる。また、健康に対するアドバイスや福祉の促進など、顧客との結びつきや価値提供を補完しあう要素を開発することによる機会創出もある。
	4. 的が絞られていること 新たな情報源から得た知見からのカスタマイズされたソリューションの導出	潜在顧客の経済面、健康面や福祉面での幅広い要望を測り、その分析内容を生涯にわたって適用できるカスタマイズ化したソリューションにつなげるために、既存・新規の構造化されていないデータを活用する能力が求められる。 顧客の行動を予測するための専門性は重要な要素となる。主な差別化要因は、顧客が何に価値を見出しているのか、何にお金を支払いたいと考えているのかを認識し、顧客の生涯における適切な時期にこれらを示し、需要に合わせながら動的に価格設定を行う能力である。 競合ベンチマークは、伝統的な競合他社ではなく、生命保険分野に参入しようとしているインターネットやテクノロジー企業となる。
	5. ガイド 顧客が適切な商品を選定できるようにするための支援	デジタル技術は、顧客の意思決定のための情報提供を行うのみでなく、構造化された意思決定プロセスを通してガイドすることも可能にする。個々の顧客向けのオンラインガイダンスモデルは、税金や資金管理目的では既に存在している。
	6. 同期がとれていること シームレスなマルチチャネルのエクスペリエンスの創造	デジタルは、それ自体でチャネルとなるものではなく、内部や外部とのコミュニケーションや、やり取り、対応を行うためのより明確な手段である。主な活用手段には、オンラインおよびソーシャルメディアによるやり取りと、営業担当者との対面によるやり取りと合わせて同期化したマルチチャネルによる顧客との結びつきなどがある。オンラインやライブチャットから、電話や保険代理店チャネルに人々を導くことは、契約の締結や、クロスセルにつなげる上で特に重要となる。 このような統合されたエクスペリエンスは、顧客が保険契約期間中に期待することでもある。成功するビジネスは、クロスセルの機会を最大限にし、変化するライフステージに適応させていくことで実現される。
	7. 包括的であること ビジネスのマインドセットとオペレーションの再構築	デジタルは、商品設計からマーケティング／販売、さらには、保険契約や保険金請求にかかわるサービスに至るまでの、商業上のオペレーションにおけるあらゆる側面に影響を与える。組織の全プロセスにおける人々は、ビッグデータによる意思決定に慣れ、ソーシャルメディアや他のデジタル情報に迅速に対応できるようになる必要がある。
	8. 機敏さ 後についていくのではなく、先頭を進む	完璧な状態で市場に出せるまで待つことよりも、市場にイノベーションを出し、フィードバックをモニターしながら、適応および改善していく方がより良い方法である。アイデアをテストするための最高の場所は、商品の置かれている市場である。そのためには、ビジネスは全てが適切に行えるわけではないこと、学びつつ迅速に次へと進めていくことであるというマインドセットを受け入れるための文化的なシフトが必要となる。つまり、早い段階で低コストで失敗する方が良いということである。最初の段階での品質よりも、顧客のフィードバックを適切に解釈し、それに対応していく能力こそデジタル技術を活用した保険会社のコアな差別化要因となる。
	9. 効率が良いこと より少ない経営資源によるより多くの成果の産出	デジタル技術は、商品の比較を容易にし、既存のビジネスをさらなる競争に晒すといった点で価格に圧力をかける。しかし、リスクをより効果的に統制し、商品やサービスをより効率的に提供することで、価格設定がより鋭敏にできるようになる。また、保険にそれ程加入していない層により経済的な方法でサービスを提供することも可能となる。
	10. 敏感性 データで何を行っているのか、なぜ行っているのか明確にする	プライバシーへの配慮は重要である。一般的に保険契約者は、データを共有することに対して明確な利益を感じる場合には、データの共有を行う。例えば、健康をモニターするためのセンサーなどがあるが、情報をどのように収集・利用・保護するのかについての透明性や責任は重要な事項となる。

ビジネスの阻害要因は？

デジタル時代において、ビジネスの発展、チェンジマネジメントシステムおよびプロセスの改良に対する従来の対応は遅すぎるものとなっており、迅速な行動を取っている競争相手に門戸を開くことにつながる。

生命保険業界のデジタル化による影響は、より顕著なものとなっている。しかし、デジタルが生み出す機会をいかに最大限に活用できるかを決めることは、複雑で非常に困難なものである。損害保険を含む他の業界と比較して、生命保険業界は、デジタル時代における商業的潜在性を生かすための対応に後れを取っている。

それでは、生命保険業界は現在どの地点にあり、どこへ向かっていけばよいのだろうか？国ごとのデジタル活用度の段階はそれぞれ異なっている。基本的な情報のチェックやアップデートなど、生命保険をオンラインで販売するための基盤を開発中の国がある一方で、「SMAC」⁸の素養を既に多くの分野に組み込んでいる国々もある。

それらに共通するチャレンジは、市場に影響を与えるために数年かかっていた進捗についても、数カ月足らずで顧客に期待されるようになるといった、変化のペースの加速化である。デジタルの世界は、顧客が商品やサービスを発見し比較する能力も広げており、顧客はより良い商品を低価格で得られることが分かった場合には、即時にスイッチングを行う。従って、現在のマーケットの状況がどうであれ、先頭に立つことが重要であり、早めに他者に追従ができた場合でも不十分になる可能性があるということである。

生命保険分野で適応性と発展を遅らせる要因とは何だろうか？最初の課題は、変化を受け入れるための準備姿勢である。商品の開発サイクルとそのための意思決定および承認は、しばしば引き伸ばされる可能性がある。また、抜本的なイノベーションよりも漸進的なイノベーションの方が好まれる傾向がある。

システム開発や、チェンジマネジメントにおける従来のアプローチを取った場合、スピードが遅すぎる可能性がある。ビジネスやテクノロジーの近代化を追求する中、生命保険業界は大変高額な変革プログラムに投資を行っている。これらのプログラムは、長期にわたる計画、設計により固定のターゲットに目標を定めているが、デジタル時代においてはターゲットは常に変化しており、競争力を保っていくための対応に要する時間は非常に限られたものとなっている。私たちの最新のDigital IQ Surveyでの金融サービス業の約半数の回答者は、過去数年にわたり戦略的なITの取り組みが見積もり超過となったと報告している⁹。

8 11ページの「デジタルとは何を意味するのか」を参照。

9 PwCの第6回Annual Digital IQ Survey (www.pwc.com/us/digitaliq) にて、保険会社88社を含む319の金融サービス団体にインタビューを行った。

市場への参入障壁の低下

それでは、何がリスクとなるのか？遅い反応は、他の金融サービス分野や、豊富なデータを備えテクノロジーを駆使したテレコム／インターネット分野からの新規参入者に道を明け渡すことへとつながる。

過去において、元来の生命保険会社は、市場参入のための高いオペレーション上の障壁によって守られていた。なぜならば、彼らには各地域に分散した営業部隊の管理や、新契約、事務、保全を支援するための広範なインフラの維持が必要とされていたからである。

デジタル時代においては、これらの高い固定費用は大幅に減少している。市場への参入に、対面による営業部隊はもはや必要なくなり、多くの市場において対面式の販売は非経済的な販売方法となって

いる。クラウドコンピューティングと新世代のパッケージ化したアプリケーションソフトウェアの組み合わせは、新規参入者が重要なシステムインフラを早期に安価で導入できるようになることを意味している。

しかし、特に医療の引き受け業務や規制当局による承認の必要性など、一部においては、まだ参入障壁が残っている。ただし、新規参入者のための機会は非常に実現可能なものとなっており、私たちはこれが市場における新たな現実になると見ている。私たちのGlobal CEO Surveyにおける保険業界のCEOの回答者50%が、新規参入者を成長における脅威となると考えており、この数字は他の金融サービス分野よりも大きな数字となっている¹⁰。

プライバシー

データの守秘義務については、さらなる検討が必要となる。これについては、法律自体が私たちが市場の急速な発展に歩調を合わせることができない可能性があるため、法的要件を超えたものとなりえる。また、これに関する基本原則はまだ発展途上であり、特定の年齢層や文化によって異なる見解の影響を受けると考えられる。明確なのは、情報の収集、利用、保護方法にかかわる透明性が非常に重要な要素となるという点である。一般に、保険契約者は、会社が責任をもってデータを利用すると信頼できる場合にはデータを共有することに好意的である。

最も驚異的な競合相手

顧客の期待が変化し、市場参入障壁が低下する中、「最も驚異的な競合相手」は、もはや単なる伝統的なライバルだけではない。

実際、他の業界からの参入者がライバルとなる可能性もありえるのである。デジタル配信による攻勢に直面している音楽業界や出版業界に起きていることは、既存の販売モデルが早急に崩壊する可能性を示している。デジタルを効果的に活用している保険会社の主要な競争的差別要因と、潜在的な新規参入者の特徴をマッチさせたものを以下に示す。

競争的な差別要因

潜在的な新規参入者

1	顧客が信頼していてプレミアムを払ってもよいと思うブランド	・ モバイル電話会社
2	リテールでの実績のあるデジタル販売	・ 大手の主要なリテールブランド ・ インターネット小売店 ・ 大手銀行
3	顧客のニーズと価値を理解し、それに基づいて行動するための幅広い専門知識	・ 大手の主要な小売ブランド ・ モバイル電話会社 ・ インターネット検索エンジン
4	顧客セグメントに寄り添った価格設定を行うための方法の理解	・ 大手の主要なリテールブランド ・ テクノロジー／インターネット会社 ・ 個人傷害保険会社
5	顧客による意思決定のための信頼できるガイダンス	・ 顧客アドボカシーウェブサイト ・ インターネット検索エンジン ・ ソーシャルネットワーク
6	迅速にリスクの価格を設定し、資本を提供するための能力	・ 再保険会社 ・ 投資銀行
7	変化を迅速に提供するための能力	・ テクノロジー／インターネット会社
8	健康および福祉に関する洞察	・ ヘルスケアプロバイダー

10 『17th Annual Global CEO Survey Fit for the future: Capitalizing on global trends, PwC, 2014年 (www.pwc.com/ceosurvey) 』の一環として、74名の保険会社のCEOが投票を行った。

早期の理解 デジタル時代における競争

急激な変化に直面している市場において、システムや幅広いビジネスの発展、オペレーションの見直しに対し、今までとは異なる方法でアプローチを図る時代へと突入した。計画や設計へのフォーカスは、スピード、機敏さ、テストや適応性の品質に取って代わる。

最初の重大な質問は、ITが期待どおりの水準にあるかということだ。過去20年間、ITオペレーションは産業化がますます進んだ。商品やシステム合理化への多大な投資は、トランスフォーメーションをアジェンダとして促進させた。しかし、大規模な変化には、プロジェクトの速度の遅さ、危険度の高さ、高額であることが付随する。維持費は概して下がってきているものの、合理化されたビジネスのオペレーションは依然として柔軟性に欠けている。これらのビジネスは、必要とされるスピードでデジタルの進展や機会に対応するには非常に扱いにくいものとなっている可能性がある。

それでは、生命保険ビジネスをどのように迅速に進めていくのか？デジタル化に後れを取らないようにするために重要となるのは、敏しょう性である。ただし、現在多額のコストを必要とする複雑なビジネスを単に低コストの敏しょう性の高いものに迅速にリエンジニアリングしていくことは不可能であることが経験によって示されている。

一つのオプションは、ゼロから開始することの検討である。今後展開していく市場の機会を十分に生かすために、新しい「グリーンフィールド(未開発地域の)」オペレーションを迅速に構築するのである。グリーンフィールドオペレーションの構築費用は、以前は非常に高額であったが、テクノロジーの急速な発展により現在は低価格で設立することが可能となった。

もう一つのオプションは、現在の新しい状況において重要となっている分析スキル、顧客との結びつきスキルを取得することである。このためには、新興企業や小規模な専門会社の買収やジョイントベンチャーなどが考えられる。

これらのオペレーションは、生命保険ビジネスとの競争が拡大している新興企業や新規参入者と似通っている。同時に、似通っていない残りの部分では、既存の財務諸表上の価値を最大限にするための活動にフォーカスする。

グリーンフィールド(未開発地域の)オペレーションの構築費用は、以前は非常に高額であったが、テクノロジーの急速な発展によって、現在では低価格で構築することが可能となった。



より少ない設計、より多くの順応性

従来の長期にわたる計画や設計フェーズを削減することによっても、市場に商品を出すまでのスピードを大幅に向上させることが可能となる。数年後に何が求められるのか予想するのは実際不可能であり、結局のところ、計画や設計フェーズの大部分は重複したものとなっている。

敏しょう性のあるグリーンフィールドアプローチによって市場に迅速に商品を出し、顧客から学び、市場の動向に従いながら商品の改良、縮小拡大、中止できるようになる。設計は、開発と同時並行できる反復活動となる。市場に商品を出すスピードや、簡潔な開発方法は、コンセンサスや承認よりも重要な要素となる。

勝者の戦略を知っている人はいない。そのため、多くの賭けをしながら、学び、ゲームの先頭に立てるよう迅速に動くことが必要となる。

補完的な能力

グリーンフィールドやジョイントベンチャービジネスは、主流のオペレーションを補完する際に非常に効果的なものとなる。例えば、既存のビジネスに並行して、顧客維持、クロスセル、アップセルの能力を提供することが可能となる。

防衛的な戦略としては、自身のニーズにより良く合った商品に乗り換えたいと考えている顧客をターゲットとするよう、これらのオペレーションを活用していくことが考えられる。さらに積極的な方法としては、経済的に特定の商品がデジタルチャネルにより適合している場合に、他のチャネルから紹介された顧客をターゲットとしていくことが挙げられる。

デジタルの価値は、それが真にマルチチャネルのエクスペリエンスの一部である時にこそ最大限に発揮される。損害保険業界では、顧客は初期のオンラインによる接触(通常、比較サイトを通して)に続いて、電話媒体の代理店にコンタクトするよう促される。このような移動によって、契約締結やパッケージ契約の機会を広げる可能性が高まる。同様に、デジタルチャネル経由で紹介された顧客は、最終的には従来のアドバイザーに向かう可能性があり、新しい種類のサービスや商品選択の機会が広げられることになる。

考え方の変化

最終的には、機敏に、柔軟に、顧客中心に対応するための能力は、働く人たちの姿勢や能力に依存する。これには、ソーシャルメディアでのやり取りや、ビッグデータに基づく意思決定への慣れが含まれる。

同様に、長期的で広範囲にわたるビジネス計画のサイクルは、顧客の需要に合わせるために、変化の速い、データ主導による反復的なアプローチに取って代わるだろう。また、組織は、設計、マーケティング、販売に関する個別のサイロを経由した商品開発および販売(インサイドアウト)から、顧客のニーズと期待を識別し、適切なソリューションを創出すべく働きかける(アウトサイドイン)アプローチへとシフトしていくだろう。

情報の優位性

テクノロジー、モバイル、インターネット大手によってもたらされる競合の脅威とは、市場全体にわたって顧客とつながり、大規模かつ速いスピードでデータを取得、加工、解釈できる能力である。これは、規模・データへのアクセス・高速で正確な分析のコンビネーションといった生命保険会社が取り組まなくてはならないものである。

構造化したデータと、構造化していないビッグデータとを補完し合うことは可能である。一部の生命保険会社は、現在50以上のデータソースを活用して真に洞察的な「360度の」顧客プロファイリングを実施している。このような分析により、保険会社は顧客のニーズと好みに合わせた商品やエクスペリエンスを創出することが可能となる。

主な課題は、いかにこのように増殖していくデータを取り扱っていくかであるが、その大部分は関係のない「ノイズ」である。多くの企業は、データを見つけ出し分析するための能力をいかに強化できるかという点に注目しているが、このような姿勢では企業はデータの中で溺れたままとなり、本物の洞察を得ることは難しくなる。より効果的なアプローチとしては、「情報の優位性」を得る上で鍵となる質問を明確にすることが挙げられる。一例としては、「顧客区分を明確にし、特定のセグメントにおけるエクスペリエンスを改善するためには何ができるだろうか?」が挙げられる。

結論

デジタル技術のフル活用

より明確な顧客に対する洞察による成功した結びつき、デリバリーに至るまで採算性の高い成長には、デジタル技術が提供できる最高のものが求められる。競争を行う上で、生命保険業界は数年単位ではなく数カ月単位でデジタル技術の能力やイノベーションを活用することが必要となり、ビジネス戦略やプロジェクトのデリバリーについての新しい考え方が求められるようになる。

頂点に立つビジネスは迅速に行動し機会を生かせるよう、機会と敏しょう性に狙いを定めた洞察とともに、常に発展し続けている。システムの最新化を図ることは重要であるが、以前のようなイノベーション的な見直しより、迅速で柔軟性に富みターゲットを絞ったアプローチが求められている。規模やサイズはいまだに強みとはなっているが、デジタル時代においては迅速な行動も必要となる。

頂点に立つビジネスは迅速に行動し機会を生かせるよう、機会と敏しょう性に狙いを定めた洞察とともに、常に発展し続けている。



目次 (第2部:日本編)

はじめに	21
伸び悩むネット生損保……デジタル化した日本消費者の意識・購買行動を深掘りする	22
デジタル時代に必要な八つの戦略的要素	26
最後に	28

第2部は、第1部で述べられた保険市場のメガトレンドを考慮にいたったうえで、日本の消費者の意識・購買行動の変化から保険会社がデジタル時代に生き残るために必要な戦略的要素をマーケティング・販売の観点からより具体的に考察する。

私たちの調査について

PwC日本は、2014年5月に日本の一般消費者2000名を対象に、保険商品を検討した際の状況、デジタル媒体経由の保険商品購入に対する考え、その動機付けとなるもの、購入を阻害する心理要素(心の障壁)などについて調査を行った。調査対象は、過去1年以内にインターネット経由で加入した、あるいは、加入を検討した消費者、そして、これまでインターネット経由の加入を検討したことのない消費者からサンプリングされている。

【調査概要】

- 調査地域： 全国
- 調査方法： インターネット調査
- 対象条件： 20歳～69歳、男女
- スクリーニング： 人口構成比に準じて抽出
- 本調査： スクリーニング結果より、生保・損保の「過去1年以内、加入者」「過去1年以内、加入検討＆未加入者」などを抽出
- 調査対象者の除外業種： 市場調査、マスコミ・広告、新聞・放送業、金融・保険業

はじめに

PwCは、日本の保険市場における消費者に対し、デジタルによる革新的変化がどのように消費者の意識や購買行動に影響をもたらしているか調査を行った。

日本の保険会社は今、大きなチャレンジを迎えている。日本は世界有数の巨大保険市場であるが、保険加入率が高い上に少子高齢化により人口増加が見込めないため、今後の大きな成長は見込めない状況である。一方で、日本人の消費行動にも変化が見えてきている。景気低迷や消費税増税の影響を受けて、商品の特性や価格により敏感になっている。また、第1部で述べたような、モバイル、インターネットやソーシャルメディアの普及を受けて、消費者がオンラインでより積極的に購買行動を行うようになってきており、従来の営業職員や代理店経由のマーケティングでは、顧客を失う可能性が出てきている。

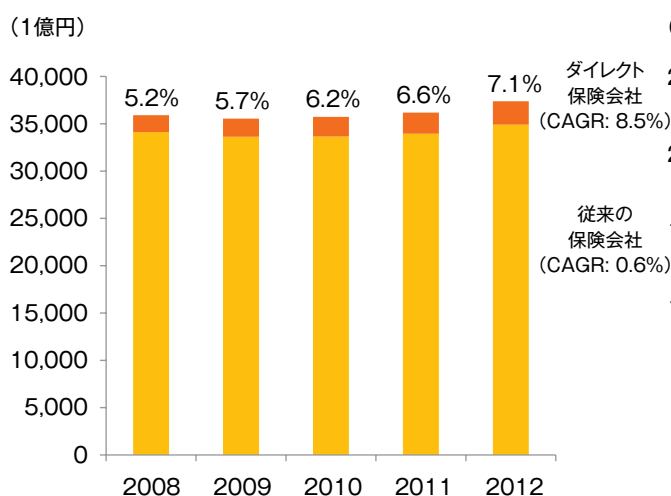
あらゆる場所でデジタル化が進展している一方で、保険のネット販売はいまだに消費者にあまり浸透していない。(図1参照)

PwCは、何が保険のネット販売の成長の妨げになっているのか、デジタル社会においてネット販売が成長するには何が必要なのかを明らかにするため、最近保険を契約した、もしくは保険加入を検討した日本人消費者に対して独自の調査を行った。

本稿では、その調査結果から、デジタル化した消費者に対応するために保険会社が獲得すべき必要な戦略的要素を考察する。

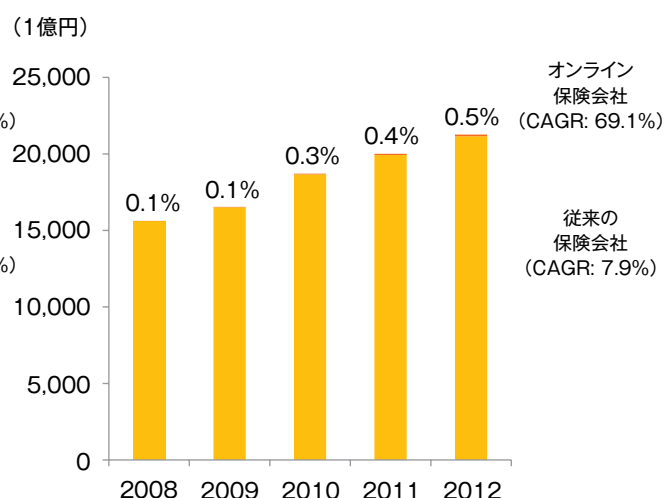
図1

元受正味収入保険料の推移(自動車保険)



ダイレクト保険会社: ソニー損保、そんぽ 24、三井ダイレクト、イーデザイン、SBI 損保、アメリカンホーム、アクサ、チューリッヒ、セゾン自動車火災

新契約年換算保険料の推移(個人生命保険)



オンライン保険会社: ライフネット、メディケア、AXA ダイレクト生命、楽天生命

出典: インシュアランス統計号に基づくPwC分析

伸び悩むネット生損保…… デジタル化した日本消費者の 意識・購買行動を深掘りする

75%以上の消費者は保険をネット経由で加入することに興味を持っている一方で、そのうち52%は実際に加入することに不安を感じている。その障壁(心の壁)を取り除くには、消費者の商品選定に自信を与えることが鍵となる。

日本の消費者はデジタル化という意味で世界の最先端に位置する。日本の消費者がインターネットを利用する時間は、2009年は1.4時間であったが、2013年には2.1時間までに伸び、44%も増加している。また、日本はネットショッピングを行うインターネット人口比率が世界で最も高い国であり、86%を占めている。さらに、日本でインターネットおよびモバイルバンキングの利用は拡大している。

デジタル化という意味で最先端に位置する日本の消費者だが、保険市場に目を向けてみると、非常に保守的である。ダイレクト型保険会社のシェアは損保で5%、生保で0.5%と非常に小さく頭打ちの状況である。

阻害要因

その理由は、いまだ消費者がネット経由の保険加入に対し、不安を感じていることが主な原因と言えそうだ。75%以上の消費者は保険をネット経由で加入することに興味を持っている一方で、そのうち52%は実際に加入することに不安を感じている。(図2参照)

その理由としては主に四つある。

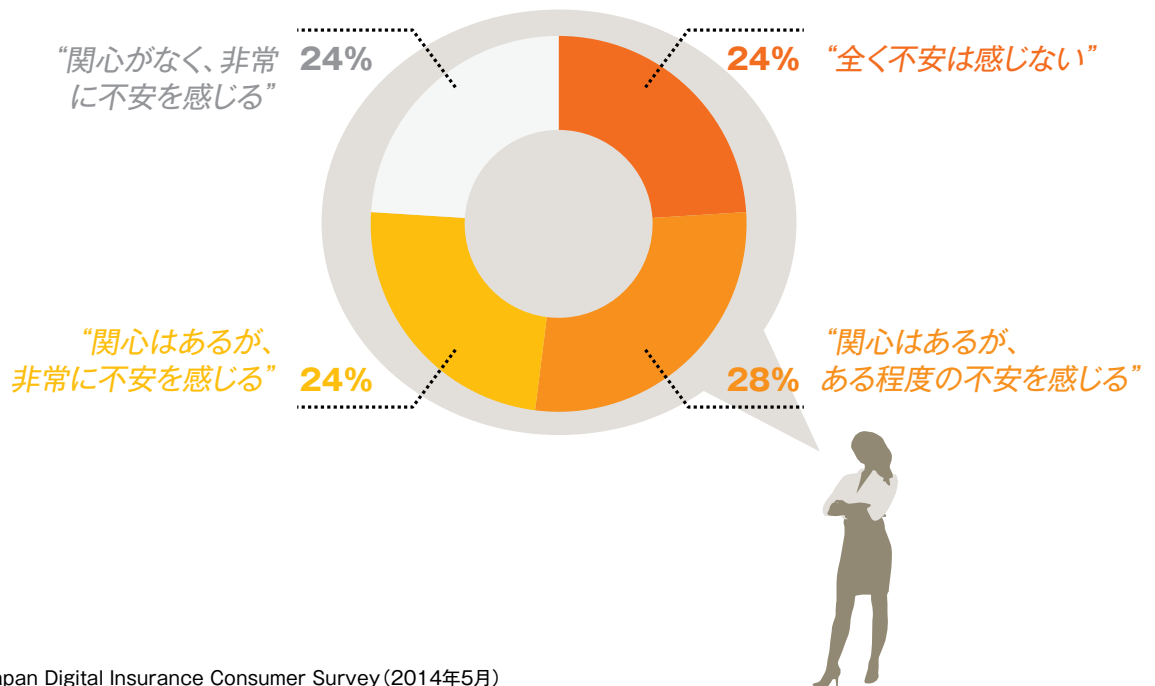
一つ目はウェブサイトの情報が不十分で一人で判断できないこと、二つ目は情報が分かりにくいこと、三つ目は加入後のアフターサービス、四つ目は情報セキュリティである。

ネットでいろいろな情報を調べ見積比較をするものの、結局はエージェントのコンサルティングを受けて保険に加入する消費者も少なくない。日本人はインターネットと保険会社が提供する情報を心の底から信頼していないことが根底にあると言えそうだ。(図3参照)

図2

ネットでの保険加入に対するスタンス

全商品、全販売チャネル、全回答者 (N=2,009)

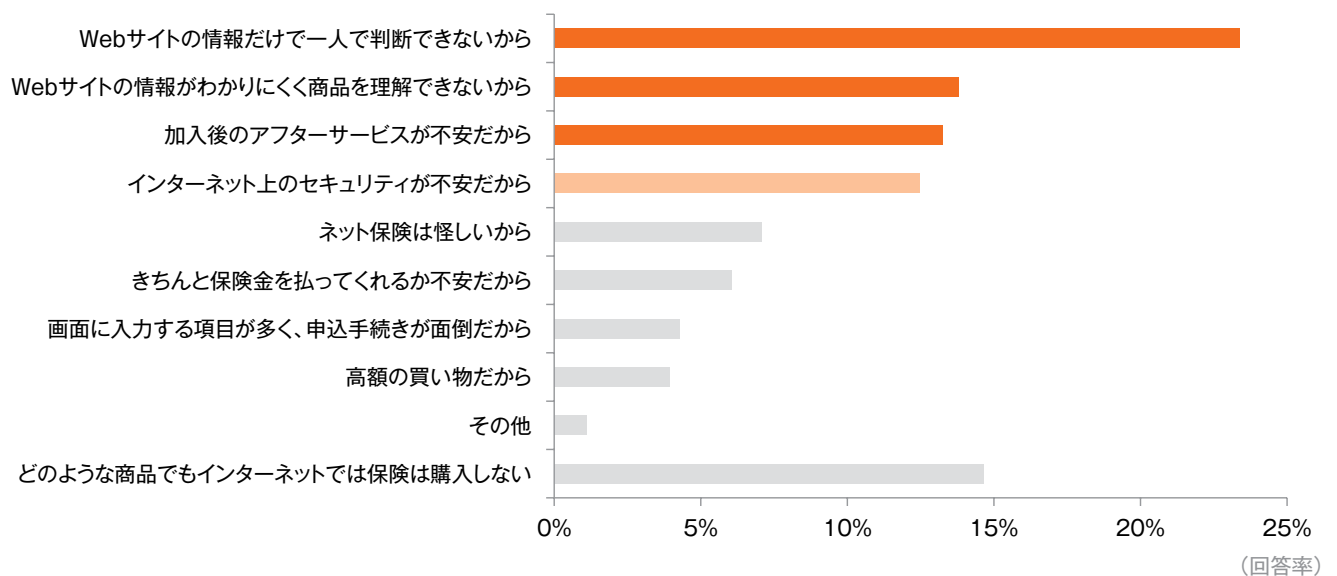


出典: PwC Japan Digital Insurance Consumer Survey (2014年5月)

図3

なぜあなたはネットで保険を加入することに不安を感じていますか？

全商品、全販売チャネル、“ネットで保険を加入することが(非常に)心配である”と回答 (N=1,523)



出典: PwC Japan Digital Insurance Consumer Survey (2014年5月)

消費者の“心の壁”を適切に把握し対処するには、消費者の購買行動、心理状態をきめ細かく把握し、買うのを諦めた、または購入を決断した時の“決定的瞬間”(moment of truth)を捉えることが重要である。

反対にどんなサービスがあれば、ネットで保険に加入したいと思うか消費者に聞いてみた。上位から見ていくと、価格優位性、いつでもどこでも簡単にできる手続き、正しい商品選択を手助けするおすすめ情報や他社比較情報を求めていることがわかる。(図4参照)

解決の方向性

さらに、ネット販売を阻害する要因を購買行動に沿ってファネル分析で明らかにした。(図5参照)

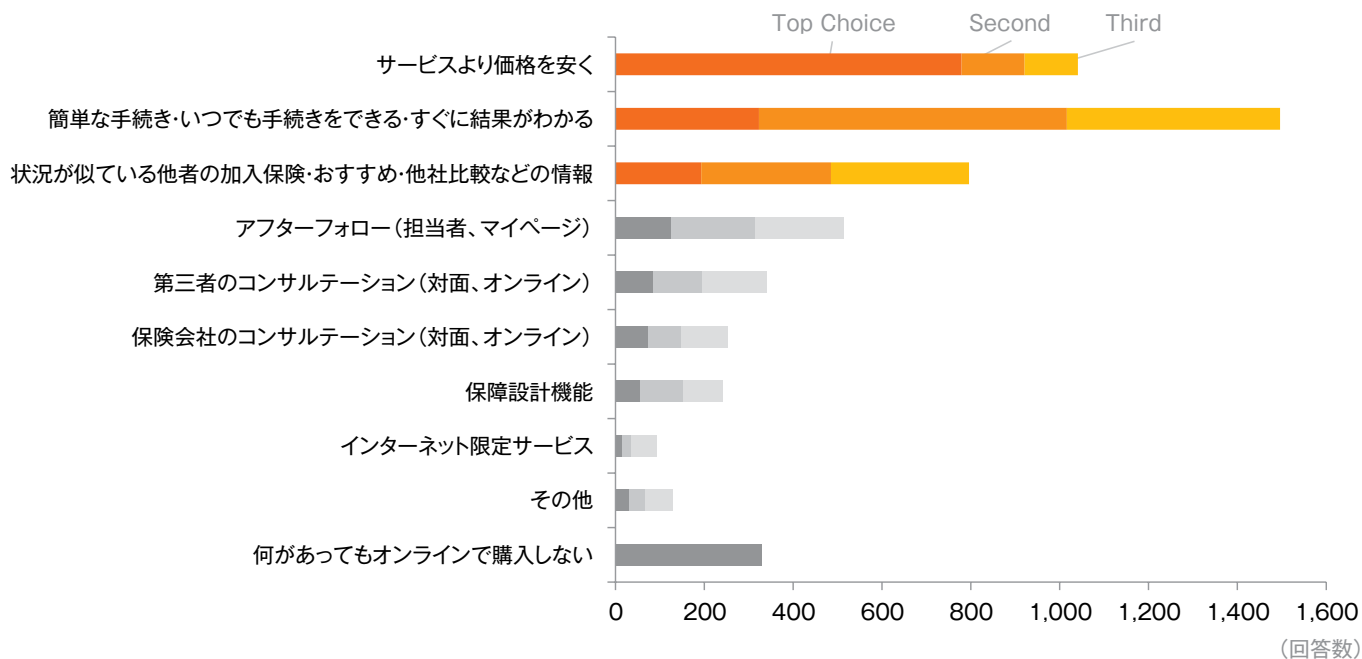
54%の消費者は、自分が意思決定する上で必要な情報やコンサルティングが得られないことが理由で、適切な保険商品を選定できず購入を諦めてしまっている。従って、消費者の商品選定に自信を与えることがコンバージョンレートを大きく改善するにあたっての鍵と言えそうである。

ネット上での加入に対し、心理的な障壁が高い保険商品の場合、一般消費財以上に消費者の購買行動や心理状態をきめ細かく把握し、買うのを諦めた、または購入を決断した時の“決定的瞬間”(moment of truth)を捉え、適切な手を打つことがマーケティング上重要となってくる。ところが、多くの保険会社はこの粒度で消費者の購買行動や心理状態を観察できていないのが現状である。

図4

ネットで保険を加入する際の助けになるのは、どのようなサービスですか？

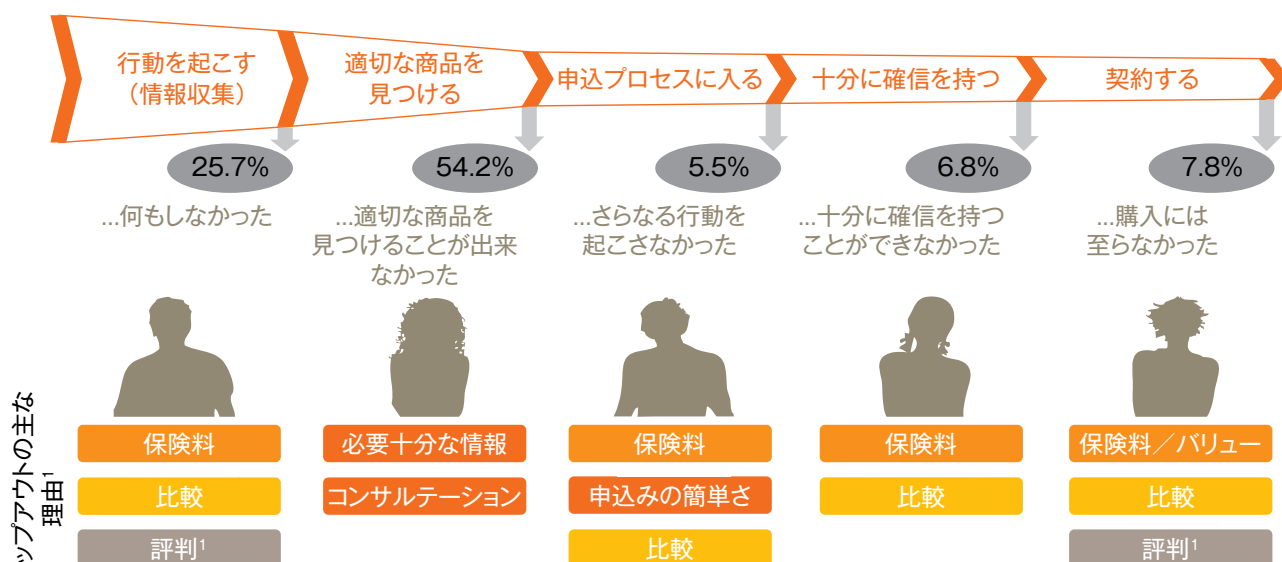
生命保険、全販売チャネル、全回答者（N=2,009）



出典: PwC Japan Digital Insurance Consumer Survey (2014年5月)

図5

保険申込の“決定的瞬間” — “契約を考えたが、やめてしまった”ポイントとその理由は何か？



1: 15%以上の回答者が購入ファネルからドロップアウトを決めた理由として挙げた項目（“評判”はわずかに15%を下回った）

出典: PwC Japan Digital Insurance Consumer Survey (2014年5月)

デジタル時代に必要な八つの 戦略的要素

PwCは今回の調査から得られた考察を元に、保険会社がデジタル化時代を勝ち抜くために八つの要素が重要であることを見い出した。この要素は戦術的な四つの要素と、土台となる四つの要素から成る。各要素について詳しく見ていく。(図6参照)

戦術的な要素

一つ目は、セグメントごとに異なる消費者購買行動を深く理解することである。消費者の購買行動の決定的瞬間を捉えることが顧客を正しく理解する上で大変重要である。しかし、多くの保険会社は消費財メーカーが行っているレベルの消費者マーケティングができておらず、大抵はお客様の声と称した苦情を集めて関連部門にフィードバックするレベルにとどまっている。

二つ目は、「シンプル」「すぐに」「間違いをなくす」ことである。私たちが今後ターゲットとするデジタルネイティブは、Google、Amazon、Appleなどの優れたテクノロジー企業のサービスに慣れ親しんでいる。彼らのユーザーエクスペリエンスに対する期待や要求水準は高く、相手が保険会社であってもそれは同様である。

三つ目は、消費者に自ら選んだ商品について自信を与えることである。調査結果が示すとおり、多くの消費者は自分の選択に不安を持っている。終身保険のような高額な保険ではなおさらのことだ。この不安を取り除く情報やアドバイスをデジタルで提供していくことが重要である。

四つ目は、よりきめ細かく精度の高いプロダクトプライシングである。特に競争が激しい個人向け自動車・火災保険市場では、消費者が求めるのは安さである。リスクを細分化してきめ細かいプライシングを行い、少しでも有利な保険料を提供できることが重要である。

土台となる要素

一つ目は、顧客接点・販売チャネルの統合である。ここでのポイントは、お客様にチャネルについて“選択の自由”を与えることである。お客様のセグメントによってどのようなチャネルにアクセスしたいか好みは異なる。あるお客様はコールセンター、一方で別のお客様は保険会社のウェブサイト最初にコンタクトしたいと思うかもしれない。しかも、購買プロセスの途中で非対面から対面のチャネルに切り替えたいと思うかもしれない。このような“選択の自由”を実現するには、お客様の購買プロセスを途中で分断しないように、シームレスにチャネル間で情報連携し、統合していくことが重要となる。

二つ目は、アナリティクス・オンライン・マーケティングの強化である。これは消費者の購買行動を深く洞察する上で土台となる組織的能力である。従来保険会社には必要とされなかったスキルのため構築していく必要がある。

三つ目は、デジタル時代に必要な人材の育成・獲得である。ユーザーエクスペリエンス、アナリティクス、ウェブマーケティングといった従来保険会社にはなかったデジタルスキルを持つ人材を採用・育成する必要がある。

四つ目は、「走りながら考える」文化の醸成である。Google、Appleなどデジタル時代に成功している企業が必ず備えている企業文化として「走りながら考える」というのがある。ネットの世界では、たとえボタンの配置一つでコンバージョン率を大きく左右する。サービスを立ち上げた後も、お客様の反応や声を聞いて素早く改善を繰り返す文化を定着していくことが必要となる。

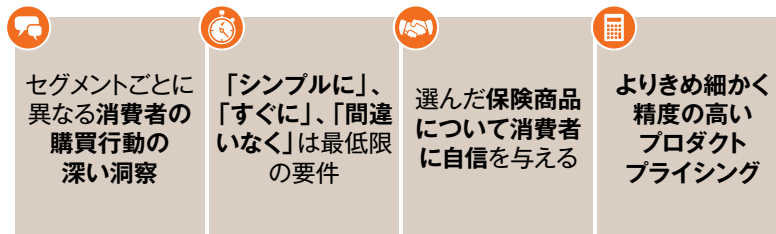
これらの八つの要素は、第一部のグローバル編で述べられた「競争力の高い企業の特徴の10項目」と類似の要素であり、グローバルの知見が日本でも活用できることを示唆する内容である。

日本において、保険のネット販売が十分に浸透していない理由として、ネット販売を行っている会社がこれらの能力を具備していないことが原因として考えられる。

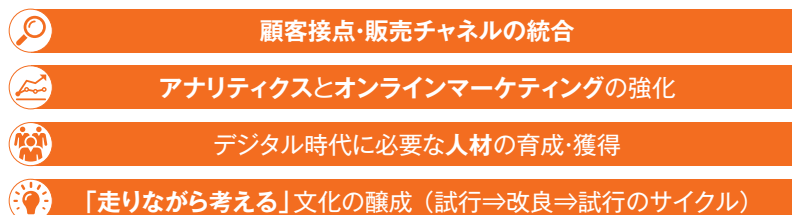
図6

デジタル時代を勝ち抜くために必要な八つの要素

戦術的要素



「土台」となる要素



最後に

あらゆるモノがネットにつながっていくデジタル化は避けられないトレンドである。そして生まれながらにしてネットを当たり前のように使いこなす“デジタルネイティブ”が保険会社の顧客の主流になっていく。

本稿で述べたネット販売は、デジタル社会における変革の必要性を示した一例であり、保険会社にとって、デジタル化はセールスやマーケティングだけでなく、ビジネスの全ての側面にインパクトを与える。このような時代において生き残りを図るためには、保険会社は、デジタルへの対応をウェブに限定した一部の施策とするのではなく、商品・チャネル・オペレーションを含む事業戦略全体をデジタル化した消費者にターゲットを合わせて再構築すべきではないかと考える。

**デジタルに特化した戦略を作るのではなく、
保険会社はデジタル化時代に合わせた事業
戦略を新たに構築すべきではないか**



お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
03-3546-8480(代表)

森 誠一郎
シニアマネージャー
seiichiro.mori@jp.pwc.com

久保 康
シニアマネージャー
yasushi.y.kubo@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国 に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（あらかた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

本報告書は、PwC メンバーファームが2014年に発行した『Insurance 2020: Turning change into opportunity』を翻訳したものに、日本独自の分析結果を付加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/insurance/publications/digital-life-insurer.jhtml

日本語版発刊月：2015年3月 管理番号：I201409-6

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.