

4

自由競争時代を迎えた保険会社のシステム戦略

本多正憲

保険業界は規制に守られ、経済の発展とともに順調に伸長してきた。しかし、ここにきて経済低迷、規制緩和など外部環境の変化により、保険業界もシェア獲得競争が激化しており、価格競争の世界に第一歩を踏み出さざるをえなくなった。

生命保険業界は長引く不況で経営悪化が深刻化し、損害保険業界は価格競争により収益が減少している。この環境下で、各社とも事業費圧縮や新商品開発競争によって独自色を出し始め、情報技術への投資も抜本的に見直そうとしている。

情報システムにも独自性が求められており、今後その成否が経営を大きく左右する。システム戦略のキーワードとしては、ワン・ツー・ワン・マーケティングを視野に入れた顧客データベース構築、セグメント別の収支管理、単なるコスト削減から脱皮した情報システムのアウトソーシング——があげられる。

自由競争時代の到来

損害保険業界では、料率算定会が主要な保険の料率を算定しており、保険会社はその料率（算定会料率）を使用しなければならなかった。

しかし、保険業法改正などの規制緩和によって1998年7月から算定会料率の遵守義務がなくなり、自動車保険の分野では外資系保険会社を中心に価格競争に突入した。一方、国内各社はサービス競争でこれに対

抗している。東京海上火災保険は新たに人身傷害補償を担保する自動車保険「TAP」を開発、これに端を発して国内各社の新商品ラッシュとなった。さらに、今年10月には安田火災海上保険が、事故を起こしにくい契約者層の保険料を安くする新商品「カーオーナーズ保険ONE」をもって価格競争に参入し、優良契約者の囲い込みに一歩踏み出す計画である。

火災保険や新種保険分野でも、団体契約を中心に料率競争が激化している。

他方、生命保険業界でも、日本生命保険の口座単位に顧客管理を目指すニッセイ保険口座が話題となっている。

表1に自由化に対応した主な保険商品を示す。このような新商品の開発に当たっては、保険料率のシミュレーションが不可欠である。

だが、戦後の保険会社保護政策により、従前は生命保険料の算定基礎となる生命表、新契約費、維持費、予定利率などについては、すべての保険会社に不利とならないように、安全割り増しなどで調整した業界統一数字を使用しており、損害保険料も算定会料率を使用していた。このような時代が50年近く続き、しかも経済発展とともに保険業界も順調に右肩上がり伸長したため、保険商品別の収支分析、特に経費分析が十分になされず、それでも大きな問題とはならなかった。

しかし、昨今の日本版金融ビックバンの急進展により、損害保険会社は急遽、自社料率を算定しなければならなくなった。生命保険会社も、自社データにより業界統一の生命表を修正して、健康体割引や非喫煙者割引を行う新商品を開発したり、直販などのチャンネルを拡大したりして、保険料率を見直している。

このように、自由競争の荒波の中に急激に投げ出されたため、マーケティングの概念が必須になっている。このため、新たな情報技術の進展が経営に与えるインパクトは大きくなりつつある。そこで次章と第4章では、保険会社の今後の情報技術課題として、マーケティングに必須となる顧客情報管理と収益管理を考えてみる。さらに、第5章で経営戦略面からのアウトソーシングに言及する。

マーケティングの鍵を握る 顧客情報管理

1 戦略立案のための顧客情報

保険会社の財産は顧客情報である。ある人の生命保険、火災保険、自動車保険などの保険申込書を集めれば、その人の家族構成、資産、財産、生活環境、趣味などがある程度把握できる。

これだけの情報が得られるにもかかわらず、従来の保険経営環境では、これらの情報の積極的な活用は行われなかった。なぜなら、護送船団方式の環境下では、各社の保険料には基本的に差がなく、保険契約を獲得するためには顧客情報の収集よりも、販売チャンネルの拡大の方が重要だったからである。

しかし、自由競争時代になると、顧客情報の価値が急激に高まる。従来は性別、年齢、地域、職域などの少ない項目によって顧客をセグメント（区分）化していたが、今後はそれにチャンネル形態（営業職員、代理店、ブローカー、直販、インターネット、コールセンター、銀行窓口販売）を加味し

表1 主な自由化対応保険商品

発売時期	商品	会社
1997年 9月	リスク細分型自動車保険	アメリカンホーム保険
	ダイレクト生命保険	オリックス生命保険
98年 3月	非喫煙者保険	アリコジャパン
98年10月	TAP（人身傷害補償担保自動車保険）	東京海上火災保険
	長割り終身	東京海上あんしん生命保険
	健康体割引	大同生命保険
99年 4月	ニッセイ保険口座	日本生命保険
	キャッシュバック	住友生命保険
	変額年金保険	アイエヌジ - 生命保険
99年 6月	もどりッチ（満期払戻金付き自動車保険）	住友海上火災保険
99年10月	カーオーナーズ保険ONE	安田火災海上保険

なければならない。また販売する商品も、生命保険、損害保険だけでなく、顧客の資産を考慮した年金や投資信託なども出てくる。

このように自由化時代には、顧客セグメントを1次元から2次元ないしは3次元へと拡張しなければならないため、複雑多岐となる。そこで最近では、従来の顧客管理用データウェアハウスを基礎としたCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）が、保険業界でも注目されている。CRMとは、顧客情報を一元管理し、きめ細かく顧客をセグメント化して、顧客ごとに最適のマーケティング方法を発見することで、営業効率を高め、顧客の囲い込みを実現することを目的とする。

具体的には、まず、データウェアハウスを整備・標準化したうえで、先の新チャネルを集約して顧客情報を一元管理する。また、データの鮮度を保つために、だれがいつどのデータをどのように集め、それをだれがいかに管理するかを明確にする。鮮度管理がされていないデータは、情報としての価値が低下するだけでなく、誤った結論を導く場合もある。

次に、このデータウェアハウスから顧客をセグメント化してワン・ツー・ワン・マーケティングの戦略を立て、顧客の囲い込みを行う。これはシステム部門だけの問題ではなく、顧客との接点である営業部門、顧客の分析を行うマーケティング部門、商品設計する企画部門と密接に連携しなければならない。

次に、一元化された顧客情報を今後どのように戦略的に使うかの例として、データマイニングと料率算定について述べる。

2 データマイニングによる 仮説の発見

最近、保険業界でもデータマイニングが注目を浴びている。昨年度の日本アクチュアリー会主催のシステム研究大会でも研究成果が発表された。

データマイニングとは、直訳すると「鉱脈を採掘する」という意味だが、そこから「多くの属性を持つ大量のデータの中から、意外性のある事実を自動的に発見する手法」と解釈されている。たとえば、変額年金を購入する顧客層の年齢、資産、職業、学歴、家庭環境を発見し、さらには変額年金を購入した顧客は、次にどの保険商品をおすすめすれば購入する確率が高いかを発見したりする。また、失効する契約者の保険種類、年代、地域、家族構成、趣味などの隠れた特性を自動的に発見する。

損害保険会社でのデータマイニングの成功例としては、自動車保険の直販で有名な英国ダイレクトライン社の保険引き受けがあげられる。同社は、顧客の属性だけでなく、車庫の位置など住居環境までを考慮して、顧客をきめ細かくセグメント化し、電話で得られた情報に重みづけを行った。そのうえでリスクを分析し、事故発生確率を算出して、リスクの低い人には通常より安い保険料を設定し、リスクの高い人には通常より高い保険料を提示するシステムを構築して、基本的に優良契約者だけを囲い込む戦略をとった。

一方、米国のオックスフォード生命保険会社は、「解約予備軍」をデータマイニングにより抽出し、コールセンターを使って顧客をつなぎとめることに成功している。

海外ではこうした成功例はあるものの、日本の保険業界では、データマイニングは

実用段階の一手手前にあると思われる。先のシステム研究大会でも述べられていたが、実際に使用しても有意義な結果が得られるケースはごく少なく、常識的な結果しか得られない場合が多い。

データマイニングはアルゴリズム（算法）の塊であり、そのためコンピュータのハードウェア技術の進歩に負うところが大きい。同時に、マーケティングの担当者が使いやすいようにカスタマイズする必要がある。しかし、コンピュータの性能は今後とも飛躍的に発達することが予想される。それに伴い、データマイニングのアルゴリズムも進化し、さらにインタフェースも工夫されてカスタマイズしやすくなるため、本格的な活用も間近と思われる。

自由競争時代には、保険加入動向の把握、販売促進データの最適化、解約失効の防止、個々の保険リスクの分析などが、保険経営に与えるインパクトは大きい。データマイニングにより設定すべき仮説を見つけ、多変量解析を含む統計解析手順によりその仮説の解析・検証を繰り返して、「ダイヤモンドを採掘する」日も近い。

図1に示すように、データマイニングと統計手法をうまく組み合わせるには、多くの経験と勘が求められることから、今から専門家を養成する必要がある。

3 必須となる自社独自の料率算定システム

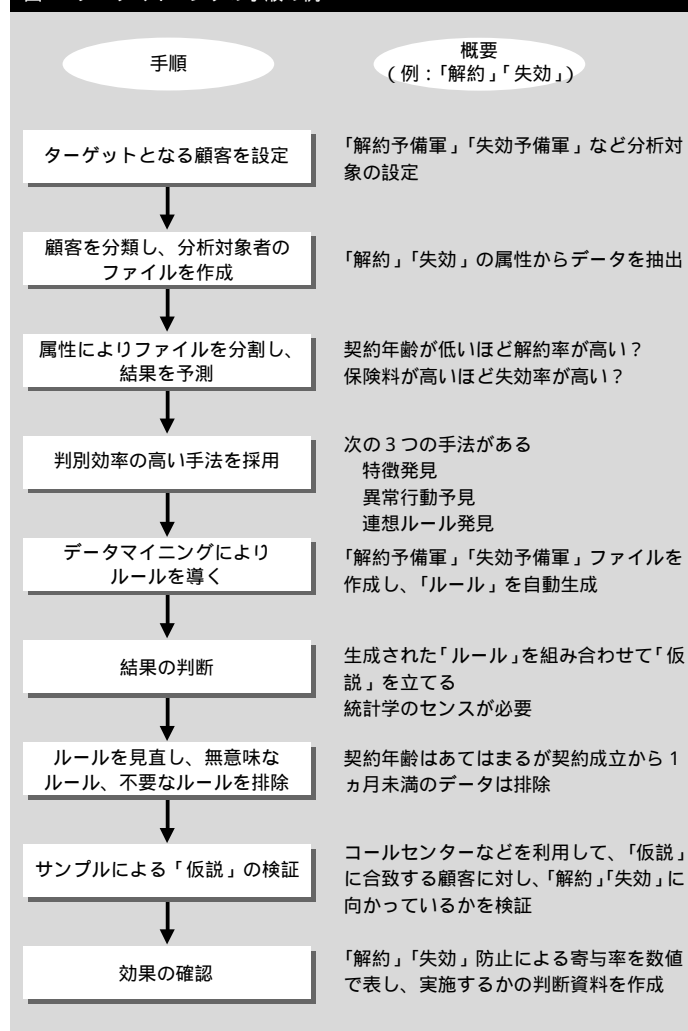
顧客情報分析の最も重要な目的は、保険リスクすなわち保険商品のコストを明らかにすることである。

現行では、保険の対象となる人や物を、性別、年齢、地域、対象物の構造などでセグメント化して料率を決定している。しか

し、保険リスクは本来個々で異なることから、自由化が進めば資産、学歴、趣味、環境などの個人情報によっても保険料率が左右される。そのため、さらなる細分化を可能にする料率算定システムが求められる。

特に損害保険分野では、算定会料率の遵守義務がなくなり、2000年7月からは自社料率算定への対応が各社で必須となった。過去の歴史的背景もあり、今のところ料率算定システムを戦略武器として前面に出している会社は、生命保険業界を含めても見当たらない。しかし今後、料率競争に突入すれば、自社データを使って自社独自の保

図1 データマイニングの手順の例



険料率を算定しなければならないし、競争会社が出した料率を分析して、それに対抗する料率を算定すべきかの決断を迅速に行う必要も出てくる。

そのためにも、自社データを整備したうえで、欧米の保険業界についての研究成果も参考にしながら、料率算定システムとその体制を早期に確立することが望まれる。そうすれば、料率算定担当者（アクチュアリー）を単純計算業務から解放して、彼らが戦略的な料率算定、商品設計に注力できる環境を構築することができる。

その際の留意点として、特定のアクチュアリーに料率計算を丸投げにせず、料率算定システムおよび手順を明確にしなければならない。昨今の人材流動化で、特にアクチュアリーなどの専門職は転職するケースが多い。そうすると、ノウハウが流出するだけでなく、今までの知識・手法が社内に蓄積できない恐れもある。これを防ぐ手段としては、パッケージソフトの導入や、外部のコンサルティング会社を使うのも一考

の価値がある。

セグメント別の収支管理

1 保険料率の構成要素

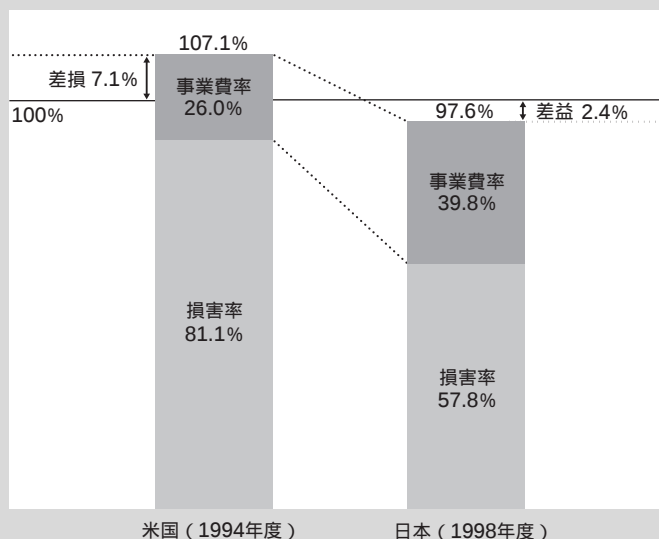
保険料率は、純保険料率（保険事故発生時の保険金・給付金に相当）と付加保険料率（保険事業経営に要する経費）とに分けられる。料率自由化時代に入して、自助努力で低く抑えることのできる経費を見直し、付加保険料率を抑制する機運が急速に高まっている。

国内保険会社の事業費率（[社費＋代理店手数料]/収入保険料）は、競争によりすでに合理化を進めている海外の保険会社の事業費率と比べて高い。米国の保険会社では26.0%（1994年度）に対し、日本では39.8%（98年度）である。単純に数字だけでは比較できないものの、自由化の進んでいる海外の保険会社の方が、業務の効率化が進んでいるように思われる。

純保険料率を表す指標として、損害率がある。損害率（[支払保険金＋損害調査費]/収入保険料）とは、収入保険料に占める支払保険金・給付金の割合だが、これを見ると、米国の保険会社では81.1%（1994年度）であるのに対し、日本では57.8%（98年度）にすぎない（図2）。数字の上からは、米国並みの損害率にすれば、保険料をもっと下げられるということになる。

今後は、社費を下げ、チャネル手数料を合理的に設定することにより競争力のある付加保険料率を算定し、また資産運用を強化して損害率をもっと高くしても採算のとれる体力を身につけて、商品の競争力を高める必要がある。そのためには、徹底した収支管理を行わねばならない。

図2 日米のコンパインドレシオ（事業費率＋損害率）の比較



出所) 1994年度米国保険情報協会資料、98年度各社決算資料より野村総合研究所作成

2 収支管理の3つのポイント

収支管理のポイントとして、次の3点があげられる。

セグメント別収支管理ー商品別、販売チャンネル別、顧客グループ別の収支状況の把握

タイムリーな収支管理ー決算時期に限定せず、適宜速やかに収支状況を把握

商品ライフサイクルの収支管理ー保険商品の開発時点からの収支状況を見て、現時点が導入期、成長期、成熟期、衰退期のどこにいるかを把握

これら収支管理を常時、戦略的な目で見直し、迅速な行動に結びつけている保険会社は、今のところ見当たらない。

上記の と は、 を前提としている。自由化により細分化された収支管理の必要性がさらに高まることが予想されるため、セグメント別収支管理の抜本的見直しが急務となる。

具体的には、事業のコストを活動ごとに計算するABC（活動別コスト計算）会計により、不必要なコストを排除し、必要なコストを残すコスト管理手法の適用や、全社共通業務システムにより、経営管理手法を抜本的に変えるERP（統合業務パッケージ）の導入などを検討している保険会社もある。

このような収支管理を可能にするためには、現場からマネジメントに至るまでコスト意識を徹底させる、全社的なコンセンサスが必須である。現場にコスト意識を持たせるには、たとえば、社内イントラネットを利用して、出勤簿代わりに毎日の業務にどれだけの時間を配分したかを登録させたり、ワークフローシステムを活用して、

だれがどの業務にどれだけ時間を割いているかを分析したりして、社員につねに緊張感を持たせることも有効と思われる。

3 高まるコスト分析の重要性

今後、収支管理が的確になされれば、低コストのチャンネル販売（直販、銀行窓販、インターネットなど）による保険販売では、従来の保険商品との差別化のため、純保険料と付加保険料を消費者に開示することも考えられる。

また、現行の付加保険料の体系は保険料または保険金額に比例しているが、保険料が1万円でも10万円でも契約管理上かかるコストは同じという観点から、付加保険料を定額にして、保険料・保険金額が高ければ相対的に付加保険料率が逓減する商品を設計することも可能となる。

逆に、保険を資産形成の一手段と考える顧客は、コストがある程度かかっても、情報装備をしたファイナンシャルプランナーに価値を見出す。このため、新しい販売チャンネルとしてファイナンシャルプランナーを選択する保険会社にとっては、ファイナンシャルプランナーの使う情報システムは、他社との差別化の一手段となる。

従来は営業をサポートする情報システムの実現は困難とされてきたが、情報技術の発達により、ワン・ツー・ワン・マーケティングのツールとして、顧客に合わせた提案ができる営業支援システム、SFA（セールス・フォース・オートメーション）が注目されている。

現在の代理店・外務員は、稼働率、定着率とも十分でなく、このまま推移すれば事業費を圧迫してくる。今後は、ファイナンシャルプランナーやブローカーなどの新たな

な販売チャネルだけでなく、チャネル選別のためにも、新たな代理店手数料、営業職員給与体系が必要になる。それを合理的に行うには、チャネルごとの収支分析が十分になされていなければ、コストがどれほどかけられるか計算できない。

戦略とは、突き詰めると、人・物・金・情報の経営資源をどのように配分するかということである。「よい戦略」とは、投入資源が時期、競争環境、顧客ニーズに適合して効果的に作用することであり、「まずい戦略」とはその逆である。すなわち、情性に任せて戦力の見直しをせず、重要性のなくなった個所に資源を投入したままにしておいたり、いろいろな分野に手を出したりして効果が上がらない場合である。

経営資源を的確に配分するためには、コストを分析・把握していなければならない。自由競争時代に勝ち残るためにも、コスト分析を可能とする仕組みを早急に構築しなければならない。

情報システムの 戦略的アウトソーシング

1 スピード経営を意識した アウトソーシング

昨年、本格的な大型アウトソーシング契約が数社で締結された。金融業界では、大和銀行と日本IBM、北海道銀行とNTTデータ通信の例があげられる。これらは基本的にはコスト削減、本業回帰を目的としており、この流れは自由競争に直面してコスト削減を迫られている保険業界にも徐々に拡大することが予想される。

しかし、情報システムのアウトソーシングを、単にコスト削減という面だけでとら

えられるよりも、巨額のシステム投資と情報技術を、自社の長期的戦略のなかで有効に機能させるために、どのように位置づけるかを明確にする方が重要である。このような観点に立つならば、アウトソーシングはシステム部門の課題というよりは、経営戦略の一手段として考えねばならない。

そのためには、自社の情報技術力を知り、どの技術をどのように戦略に活かすかといった戦術を立て、その上でアウトソーシングを決定する場合は、弱点を補える確かな情報技術力を持ったアウトソーシング事業者を選択しなければならない。またシステム部門は、「保険会社の情報技術部門としての専門性をいかに高めるか」に加えて、「アウトソーシング事業者である情報技術の専門家に、自社のシステム部門の目標とニーズをいかに理解させるか」という意識を持たなければならない。

情報技術は猛烈なスピードで日々進歩し、保険ビジネスも自由競争のなかで同じような速度で展開している。保険会社またはそのシステム子会社は、そのスピードに追いつくために、どれだけの資源が必要かを見極めなければならない。このような背景から、経営資源を本業に集中し、スピード経営を目指すために、アウトソーシングを選択する保険会社も出てこよう。

2 アウトソーシングを 成功させるポイント

従来、情報システムのアウトソーシングはどちらかといえば「ベンダー主導」だったが、戦略性が高いほど「顧客主導」でアウトソーシングする機能を主体的に決めていかなければならない。アウトソーシング事業者に丸投げするのではなく、サービス

内容の品質の評価、契約条件の見直し、新たな保険ビジネス戦略の展開に合わせたシステム組織の企画・立案といった、マネジメントの役割を果たさなければならない。

さらに、自社内の情報技術とシステムノウハウを保持するための人材教育の強化、人事ローテーションなど、課題は多い。コストメリットだけを追求するのではなく、アウトソーシング事業者が提供する最新の情報技術に関する情報と、自社の情報技術に基づく保険業務とを結びつけ、どのようにすれば最も効率的に機能するかをつねに考えねばならない。

(1) 役割分担の明確化

情報システムのアウトソーシングにおいては、自社とアウトソーシング事業者の役割を明確に設定することが、最も重要な課題である。きわめて長い契約となるため、相互のビジネスを理解し、信頼できる関係を早く構築し、顧客主導とはいっても双方がメリットを享受できる形で役割分担ができないと、途中で息切れしてしまう。また、それは硬直的であってはならない。企業の競争力を上げるための戦略・戦術の変化や、ビジネス環境の変化など、将来の変動要素に柔軟に対応できることが望まれる。

(2) 契約条件の5つのポイント

日本の習慣として、契約条件をわざと曖昧にしている場合も見られるが、自由競争下では互いに経営リスクを抱えるため、基本的な姿勢として、アウトソーシングの契約条件には最悪の事態を想定しておかねばならない。そして、互いにビジネス上の緊張感が維持できる契約が望ましい。

契約条件のポイントとしては、「サービ

スコストの情報提供」「損害賠償の規定」「窓口の一本化」「契約条件の見直し」があげられる。それに加えて、セグメント別コスト管理を意識した「業務プロセス単位のコスト請求」などの工夫が必要である。

(3) 定期的な検査・評価

サービスレベルを維持・向上しているかを見極めるため、定期的に効率をチェックする必要がある。トラブル率、システム障害、ユーザー満足度、未着手案件件数などの報告数字から、無駄なシステム投資をしていないかを検査・評価する。また、外部団体を使ったシステム監査も定期的に行い、客観的な立場からの意見を求めることも重要である。

迅速な経営判断の必要性

今後の保険業界の経営課題としての情報技術動向とアウトソーシングについて述べた。保険業界は厳しい経済環境のなかで、さらなるスピードと思い切った経営判断が求められている。

護送船団方式の環境下では事務の効率化が情報システムの中心テーマであったが、競争激化の時代に入り、情報技術が経営戦略の機能の一部を担う時代が近づきつつある。従来常識をいかに速く払拭できるかが競争時代を勝ち抜くポイントであり、そのなかで情報技術の果たす役割は大きい。

著者-----
本多正憲（ほんだまさのり）
保険システム二部兼金融ナレッジソリューション
部担当部長
1973年早稲田大学教育学部数学専修卒業
専門は保険数理