

保険会社のCRMとIT戦略

保険業界は、利益率の低下、顧客の保険離れ、会社間の提携・統廃合などにより、競争時代を迎えている。各社はマーケティング戦略を見直し、事業費の圧縮や新商品の開発によって独自色を強めている。本稿ではワンツーワン・マーケティングの観点から、保険業界のCRM（顧客関係管理）とIT（情報技術）戦略を考察する。

ワンツーワン・マーケティングへ

経済の低成長が続く中で、日本の保険業界は、すでに保険加入率は高い水準にあり、また、少子化傾向もあるため、新規加入者や補償額の上乗せが期待できない。それどころか、逆に顧客の保険離れ状態が続いている。一方、保険の自由競争時代を迎え、成長期の戦略であるマス・マーケティング（市場シェアの獲得）から、成熟期の戦略であるワンツーワン・マーケティング（個別の顧客のシェアを高める）への転換が要請されている。

マス・マーケティングとワンツーワン・マーケティングの違いは、次の2点である。

前者は顧客の獲得、市場シェアの獲得が目的であるのに対し、後者は顧客の維持、顧客シェアの獲得が目的である

前者の営業戦略が販売促進中心であるのに対し、後者のそれは顧客との関係づくりを重視した顧客サービス中心である

後者のような対応は以前から認識されていた。昨今のITの急激な進展、とりわけデータベース技術と通信技術の発達により、膨大な数の顧客とのコミュニケーションが可能となったため、保険会社もワンツーワン・マーケティングに基づくCRMの実践に目を向け始

めてきた。CRMは、顧客情報を一元管理し、顧客をきめ細かくセグメント化して、個々の顧客ごとに最適のマーケティング手法を決定し、顧客維持を実現することを目的としている。

CRMの鍵を握る顧客情報管理

顧客情報は保険会社の重要な財産である。保険会社は、家族構成、資産、生活環境、趣味などの顧客情報を保険申込書から把握できる。このため、保険業界には、顧客情報の重視という意味では、CRMに近い考え方が以前からあった。しかし、むしろ営業職員や代理店による人海戦術での契約獲得を重視してきたため、顧客維持、顧客との関係づくりの面では対応が不十分であった。

自由競争時代を迎え、顧客情報の価値が急激に高まっている。従来の性別、年齢、職域等による顧客のセグメント化に加え、地域、新チャネル形態（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）によるセグメント化が必要になっている。一方、金融自由化により、販売商品も年金や投資信託などが加わり、多様化しつつある。

この激化する競争のなかでまず必要なこと

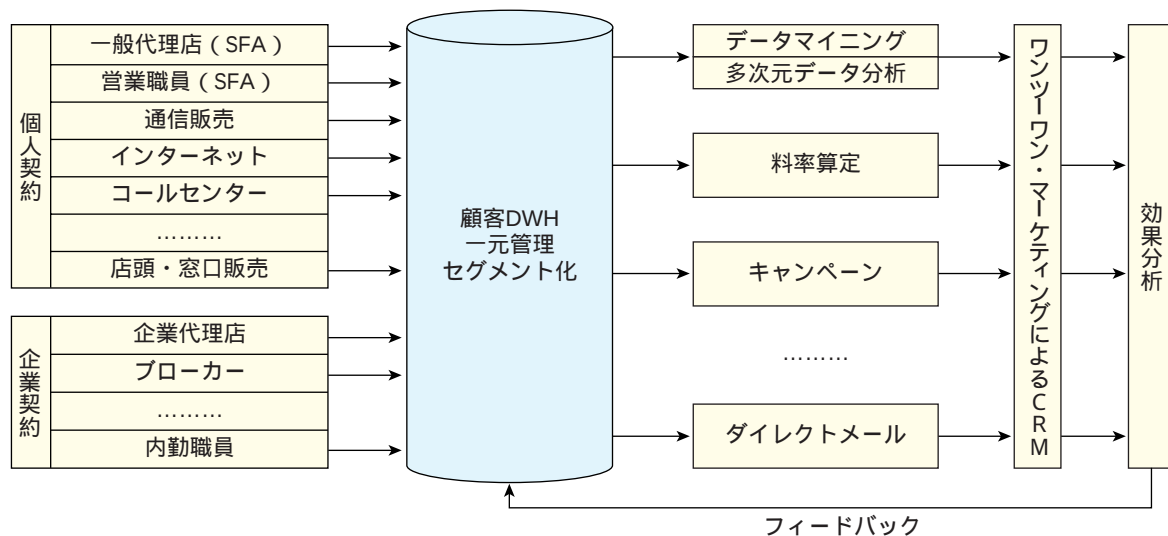


図1 顧客DWHの概念図

は、従来の考えにとらわれない収益通増経営の戦略シナリオを早急に描くことである。次に、そのシナリオに基づき、CRMの基盤となる顧客データウェアハウス（DWH）を築くことが求められる（図1参照）。

以下では、CRMを実践するためのIT戦略の例として、コールセンター、インターネット、SFA（セールスフォース・オートメーション）、データマイニングについて述べる。

コールセンターの活用

昨今のCTI（コンピュータと電話の統合）技術の発達にともない、保険会社でもコールセンターが積極的に活用されている。これはCRMの観点からは、コストの削減を追求しながら顧客との接点業務の強化を狙っている。

顧客からの相談・問い合わせ窓口対応のほ

か、生命保険会社のコールセンターでは担当の営業職員が退社した場合のフォローや介護相談などの実績がある。また、損害保険会社では事故対応の24時間化などの実績がある。コールセンターに入った電話から顧客を特定し、加入契約の内容、保険金・給付金の履歴、保険会社へのアクセスの履歴などを即座に知ることが可能になるため、保険会社は、適切な判断と対応を行えるようになる。

保険会社は今後、フロント業務とバックオフィス業務の統合による営業職員・代理店業務の軽減と、顧客と企業間の事務作業などの簡素化によるコスト削減とを、視野に入れてくると予想される。

コールセンターは、初期のシステム開発費用およびセンター運用費用がかさむため、導入の際は費用対効果を見極め、将来の戦略を

にらんで、徐々にその機能を拡大していくのが得策である。

インターネットとイントラネットビジネス

インターネット金融が話題となっているが、金融業に属さない流通業でも保険情報のホームページを提供する会社が出現している。インターネット上での対応だけを行う保険会社も出現するなど、各社で積極的な対応が試みられている。

現時点では、インターネットビジネスは、保険販売というより、商品案内、見積もり、資料請求受け付け、各社商品比較などのサービスが主である。顧客プライバシー保護のためのセキュリティ対策、優良顧客の選択、保険商品自体の難解さといった問題を抱え、今のところ期待どおりの効果が得られていない。

しかし、CRMの観点からは、顧客との関係づくりにインターネットを利用することは重要である。たとえば、インターネットを通じて入ってきた顧客に対して、保険加入内容やライフサイクルに合わせた有益な情報を提供するなど、その顧客用にカスタマイズされた情報を表示するようなことも考えられる。

また、企業マーケットでは、イントラネット（企業内ネット）を通じてその企業で必要な情報を提供し、保険の相談、加入内容の変更手続き、新規加入の申し込みなどに対応することができる仕組みをつくることも必要であろう。

SFAとファイナンシャルプランニング

SFAとは「営業業務をサポートする情報システム」であり、「顧客対応力を強化し、営業業務の品質と生産性を向上させる」ことを目的としている。保険会社、特に生命保険会社では以前より、保険設計書作成の機能を有する携帯端末を営業職員に持たせている。

しかし、生命保険会社はデータベースマーケティングおよび顧客志向の意識が弱く、携帯端末もSFA本来の機能は持ち合わせていないことが多い。顧客との接点である営業職員や代理店を支援し、かつ組織全体として営業スキルと生産性が向上するシステムが求められている。

さらに、今後は金融の商品の垣根が低くなり、顧客のライフスタイルの多様化に合わせたファイナンシャルプランニングも要請されてくる。すなわち、生命保険、損害保険だけでなく、住宅、教育資金、老後資金、社会保険、各種金融資産、税金対策などのニーズに迅速かつ的確に対処できる情報システムが求められる。

多次元データ分析とデータマイニング

データマイニングとは、「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」と解される。海外では、データマイニングと統計手法を組み合わせ「優良契約者」や「解約予備軍」を抽出し、コールセンターを使ってそれらの顧客を

困り込むことに成功している保険会社も出てきている。このような手法は、日本ではまだ実験段階だが、本格的な活用も間近と思われる。

データベースマーケティングに利用されるツールないし手法は、第1段階ではデータベースと検索言語であり、第2段階は統計解析、第3段階は多次元データ分析と意思決定支援システム、第4段階ではデータマイニングへと発展する。保険業界での今後の課題は、販売のマルチチャネル化、商品の多様化、顧客のライフスタイル多様化に合わせて、多次元データ分析とデータマイニングを行うことである。最近では、顧客の声を定量的なデータに変換せず、生の形で分析するテキストマイニングも注目されている。

ワンツーワン・マーケティングの実践が可能となった背景には、ITの急速な発達にとともに、データ分析を身近でできる環境が整ってきたことがある。CRMでは、データに基づいた科学的アプローチが成功をもたらす。前述のコールセンター、インターネット、SFAも例外ではなく、科学的実験やシミュレーションを繰り返して仮説を検証しなければ、期待した結果は得られない。しかし、多次元データ分析やデータマイニングを行うのは容易でなく、人によって成果に大きな差が生じる。このため、これらのツールを使いこなせるマーケティングスタッフの養成も緊急の課題である。

CRMによる効果

ワンツーワン・マーケティングは個々の顧客を基軸とした利益志向マーケティングである。LTV（Lifetime Value：生涯価値）分析のアプローチで利益を向上させることができる。

また、CRMを実践することにより、企業と顧客の間の組織が簡素化され、生産性も向上するため、マーケティング費用の削減が可能となる。損害保険業界でも、事業費率（[社費＋代理店手数料]÷収入保険料）をいかに下げることが注目されるようになり、収支管理の抜本的見直しが急務となっている。

保険会社の収支管理分析では、セグメント別の収支管理（商品別、販売チャネル別、顧客グループ別の収支状況を把握）、タイムリーな収支管理（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（保険商品の開発時点からの収支状況を見て、現在、導入期、成長期、成熟期、衰退期のどの時点にいるのかを把握）——の3つがポイントとなる。

今後は、代理店手数料や営業職員給与体系を見直して、合理的に設定するなど、データベースマーケティングを通じて収支管理を常時戦略的な視点から確認し、迅速な意思決定と行動に結びつけることが求められる。

そのなかでCRMとIT戦略が果たす役割はきわめて大きい。

（野村総合研究所 本多正憲）