

1. 本論文の構成

本論文の構成は以下のとおりである。

まえがき

序章 問題意識・本論文の構成

第1節 問題提起

第2節 本論文の位置付けと構成

第1部 戦後生命保険業におけるマーケティングの展開

第1章 マス・マーケティング重視の時代

第1節 戦後～1950年代半ば頃

第2節 1950年代末頃～60年代半ば頃

第2章 セグメント・マーケティング重視の時代

第1節 1960年代末頃～70年代

第2節 1980年代

第3節 1990年代

第3章 生命保険マーケティングに関する再検討

第1節 戦後生命保険マーケティングの変遷

第2節 従来の生命保険マーケティングの問題点

[第3章第2節の補論]

第2部 関係性を重視した手法の先駆的生保企業の事例研究

第4章 大同生命

第1節 はじめに

第2節 「特化型」への転換

第3節 顧客満足型手法重視の先駆的企業

第5章 ソニー生命

第1節 はじめに

第2節 ソニー生命の強み

第3節 関係性を重視した手法の先駆的企業

第3部 生命保険業における関係性マーケティングの展開

第6章 新しいマーケティング・パラダイム—関係性マーケティング

第1節 関係性マーケティングの出現

第2節 金融サービス業を対象とした関係性マーケティングの先行研究(日本を中心に)

第7章 顧客との関係性を重視した商品開発—明治生命の「ライフアカウントL. A.」

第1節 「ライフアカウントL. A.」開発の背景

第2節 「ライフアカウントL. A.」の開発と発売

第3節 関係性を重視したマーケティング手法の深化—新商品開発の事例研究を通じて

第8章 最近の生保経営からみた関係性マーケティングの必要性—シミュレーションモデルによる検証

第1節 はじめに

第2節 モデルの条件、計算式およびシナリオの設定

第3節 試算結果およびインプリケーション

第9章 生保企業における関係性マーケティングの展開

第1節 はじめに

第2節 関係性マーケティングの範囲

第3節 生保企業における関係性マーケティングの展開

終章 本論文の貢献と今後の課題

第1節 本論文の要約と貢献

第2節 今後の課題

参考文献

2. 問題意識と論文の構成(序章)

本論文は、関係性を重視したマーケティング手法の深化と普及という視点から、戦後日本の生命保険マーケティングの展開を実証的に分析し、現在および将来の生命保険マーケティングの動向等について考察することを目的としている。

第二次世界大戦後ゼロからスタートした日本の生命保険業は、復興・再建期を経て戦前の水準に回復し、その後経済成長の波に乗り、長足の発展を遂げ、世界最高の生命保険普及率を達成してきている。このような生命保険業の発展のプロセスを究明することは、保険論研究において意義が大きいと考えられる。とくに、生命保険は「買われる商品ではなく、売られる商品」といわれるように、生命保険業において保険販売を含めたマーケティング活動がどのように展開されたのかを分析することは、戦後の生命保険業の実態を明らかにするための重要な視点である。しかし、生命保険業の発展を長期的な観点から分析した研究は少なく、とりわけマーケティングの側面から実証分析した研究は筆者の知るかぎりほとんどない。また、生命保険マーケティングに関する従来の研究には短期的な視点に立ったものやマーケティング理論を単に生命保険業に機械的に適用するものが多い。そこで本論文は、戦後日本の生命保険業がどのような軌跡をたどって発展してきたかを、マーケティングという切り口で、長期的な観点から分析することを第一の課題とする。

次に、生命保険商品が長期的で、技術性の高い商品であることを念頭において、生命保険マーケティングについて検討する。すなわち、商品の特性と価格設定と販売チャネルの間の整合性、そしてマーケティング・ミックスと資産運用、資本などの整合性など、総合的な視点から生命保険マーケティングを考察することを、本論文の第二の課題とする。

さらに、従来の「営業力」の強化、そしてそれをベースとした商品売り込みの推進による新契約高・保有契約高の拡大というマーケティングが近年の厳しい経営環境を背景に、その有効性を失い、新しいパラダイムをベースとしたマーケティング—関係性マーケティングの必要性が認識され、関係性を重視したマーケティング手法が多く生保企業で普及しつつある。ところで、近年の生命保険マーケティングに関する研究には関係性マーケティングの必要性だけを強調するものが多く、関係性マーケティングの展開が生保企業の収益にどのように貢献するのかを検証した研究はほとんどない。また、生保企業において顧客との関係性を重視したマーケティング活動がどのように展開されているのかを実証した研究も筆者の知るかぎり存在しない。そこで、本論文では、最近の生保経営からみて関係性を重視したマーケティング手法がなぜ必要なのかを、保険数理モデルを構築して検証することを第三の課題とする。そして、生保企業において関係性マーケティングがどのように展開されているのかを事例研究をつづけて明らかにすることを、第四の課題とする。最後に、今後の生保企業における関係性マーケティングの枠組みを提示することが第五の課題となる。

以上のような諸課題を解明するために、本論文の第1部は、戦後から90年代頃までの生命保険マーケティングを関係性の手法が実質的に軽視ないし無視された時代、換言すれば「交換のパラダイム」をベースに展開された時代として位置付けて考察する。さらに、標的顧客の定式化を基準に、マス・マーケティング重視の時代(第一の時代)と、セグメント・マーケティング重視の時代(第二の時代)という二つの時代に分けて分析する。次に、第2部では、関係性マーケティングが本格的に展開される時代に先駆けて生じた特徴的な事例として二つの企業を取り上げる。この二つの企業、すなわち大同生命とソニー生命は、従来の多くの生保企業が“売り手中心”のマーケティングを展開する中で、顧客サイド発想のマーケティングを展開してきた。さらに、第3部では、現在および将来が関係性を重視したマーケティングを本格的に展開する時期(第三の時代)であることを示し検討する。そのためには、まず新しいマーケティング・パラダイム—関係性マーケティングが出現した背景を考察する。次に、近年において生保企業がどのように顧客との関係性を重視したマーケティング活動を展開したのかということについて、明治生命の「ライフアカウントL. A.」という新商品開発を事例研究として取り上げ実証研究を行う。さらに、最近の生保経営において、関係性を重視する手法の必要性が大きくなっていることについて、保険数理モデルを構築して検証する。最後に、これまでの分析を踏まえて、生保企業における関係性マーケティングの範囲を明確化し、マーケティング、資産運用、資本などの総合的管理の視点から生命保険マーケティングを検討する必要があることを強調した上で、今後の関係性マーケティングの展開について若干の検討を行う。

3. 戦後生命保険業におけるマーケティングの展開(第1部)

第1部では、戦後から90年代頃までの生命保険マーケティングを関係性の手法が実質的に軽視ないし無視された時代、換言すれば「交換のパラダイム」をベースに展開したマーケティングと位置付けて考察している。「交換のパラダイム」をベースとしたマーケティングは、単発の取引を志向するものであり、新規顧客の獲得に焦点がおかれ、顧客サービスを強調しない、短期志向的なものと規定することができる。この時期は基本的にこのようなマーケティングが展開された時期と考えることができるが、標的顧客の定式化を基準にすれば、マス・マーケティング重視の時代(戦後～1960年代半ば頃)とセグメント・マーケティング重視の時代(1960年代末頃～90年代)という二つの時代に分けることができる。

(1) マス・マーケティング重視の時代(第1章)

生命保険市場が未熟であったときは、基本的にマス・マーケティングが中心的な枠組みであり、すべての消費者に同一の商品を大量に販売していた。戦後の日本の生保企業はほぼゼロからのスタートとなり、復興・再建を図るために、新旧勘定の設置、調整勘定の設定、第二会社の設立などの方策を講じた。また、生き残りをかけて、生保企業は生命保険契約の獲得のためにさまざまな手段を模索、開発していた。すなわち、生命保険に対する消費者の需要を創造し、新規顧客をいかに多く獲得するかが生保企業にとって最重要課題であった。そこで、生保企業は1948年後半に戦後増大する勤労者世帯の需要にマッチした小口、月掛の保険を相次いで発売し、また、このような月掛保険を効果的に販売するためにデビット・システムを設けて、大量の女性営業職員を採用した。しかし、小口の月掛保険の販売などによる平均保険金額の低下、および営業職員数を確保するために固定給の比重を高めたことは、生保企業の収益の悪化を招いた。そこで、収益の改善を図るために、1件あたり保険金額が養老保険と比べて比較的大きい定期付養老保険が開発されたのである。日本の生保業界で定期付養老保険が本格的に販売されたきっかけは、日本生命が1959年に発

売した「暮しの保険」である。この商品の開発において、はじめて市場調査というマーケティング手法が使われ、その調査結果が商品開発に活用された。

また、この時期では、価格面において料率規制により価格の画一化が形成されるようになった。同一商品同一価格という原則の生成は生命保険会社の戦争直後の経営的苦境と深いつながりをもっている。戦争直後、生命保険会社は事業費の激増と保有契約の実質価値の減少による収支の不均衡に悩み、大蔵省に保険料率の引き上げを申請した。この申請は認められ、1946年4月以降の新契約から実施されたが、その際に採用された「標準保険料」は各社に強制するものではなかった。その後、標準保険料に対して維持費3円を加えた「暫定保険料」が1946年11月から採用されたが、「標準保険料」の実施とは異なり、全社一斉に実施された。ここで価格の画一化が実現したものと考えられる。さらに、1949年1月の大蔵省通達は、同一商品同一価格という原則をより明確化したものと考えられる。以上のような料率規制のもとで、企業間の価格競争が抑止され、営業職員部隊を拡充するための投資という非価格面での企業間競争が行われることとなった。

(2) セグメント・マーケティング重視の時代(第2章)

60年代末頃からは、生命保険がほぼ全世界に普及したことを背景に、既契約者の買増需要、買替需要を喚起すべく、中高年層、女性、若者などの特定層を対象としたセグメント商品が開発された。市場細分化を行い、各セグメントのニーズにマッチした商品を提供するためのセグメント・マーケティングが展開されたのである。最初のセグメント商品は、中高年層の保障市場をターゲットとした終身保険と定期付終身保険(たとえば、住友生命が1968年に発売した「長寿保険」、第一生命が1969年に発売した「終生安泰保険」)であった。セグメント商品はその後、若年層向けの保険、女性向けの保険、リスク細分型保険へと、多様化していく。

60年代末頃から90年代頃までは、保障の大型化が進行した時代ともいえるが、これは、新契約高・保有契約高拡大という生保企業のマーケティング目標と表裏一体の関係にあると考えられる。また、この時期においては商品だけでなく、チャネルの多様化も進み、営業職員、代理店、通信販売、店頭販売などのマルチチャネル体制が形成された。さらに、規制によって遮断された価格競争も90年代半ば頃の規制緩和によって行われはじめ、優良顧客を囲い込むための保険料割引制度、健康優良体に対する保険料の割引など低価格競争が展開されると同時に、配当においても各社間の格差が拡大してきた。

ところで、従来の研究には、戦後生保企業は公的規制のもとで横並びのマーケティングを展開したという見解がほとんどであるが、本章の実証研究では、大手企業と中小企業の間だけではなく、ある時期においては大手企業の間でも商品戦略の相違が存在したことを指摘し、そのパターンを解明した。本章では、生保企業の商品ポートフォリオ(商品構成)を長期的な観点から実証分析したが、その結果、大手生保と中小生保の間だけではなく、ある時期においては大手生保の間でも商品構成に大きな相違があったことが明らかにされた。具体的にいえば、中小生保の場合、中小企業市場向けの定期保険を主力商品とする会社(大同生命)と、短満期の貯蓄性商品を主力商品とする会社(太陽生命)などがある。大手生保の場合、1960年代末から1970年代まで日本生命と第一生命が異なる商品戦略を展開していたのである。第一生命は1969年に中高年層向けのセグメント商品である終身保険と定期付終身保険を発売した以降、70年代を通して定期付養老保険と定期付終身保険の2つを主力商品とする商品戦略を展開した。一方、日本生命は「暮しの保険」とネーミングされた定期付養老保険を主力商品とした。以上にみるように、生命保険商品が、保険規制の下で、同一商品同一価格という原則で、消費者に提供されてきたことはまぎれもない事実であるが、これはすべての生保企業が同一の商品を販売していたことを意味しない。むしろ商品販売戦略的にはさまざま展開が可能であり、実際にその領域では戦略の多様化が認められたことは事実である。すなわち、生保企業はマーケティング4Pの一つである商品(Product)について一定の戦略的思考の余地があると考えられる。

(3) 従来の生命保険マーケティングの問題点(第3章)

従来の生命保険マーケティングの第一の問題点は、契約高拡大を最大の目標としたことにある。多くの生保企業は、新規顧客の獲得にエネルギーを傾注し、新契約の拡大による保有契約の増大や市場シェアの増大をマーケティング目標とし、またそれを達成するために営業職員を大量に投入し、高倍率の商品を積極的に販売した。

第二に、営業職員の低い生産性である。多くの生保企業が量的拡大に重点をおいたため、厳密な選別を行わず営業職員を大量に採用した結果、定着率が低く、大量脱落が大きな問題となった。十分な教育と訓練を受けていない営業職員は当然のことながら生産性が低く、効率性および有効性からみると、多くの問題点が存在したといわざるをえない。

第三に、総合的な意思決定の欠如である。生保企業は、商品ポートフォリオ、チャネルミックス、資産運用、資本などを総合的に管理し、企業収益、チャネルコスト、商品(顧客のニーズ)の最適なバランスを保つことが必要であるが、こうした点が従来の生保企業には欠如していたのではないと思われる。予定利率の高かった80年代において、多くの生保企業が一時払養老保険、個人年金保険などの貯蓄性商品を大量に販売したが、このような商品戦略の展開は必ずしも自社の経営資源を前提とした行動であったとはいえない。

第四に、短期志向のマーケティングを展開したことである。多くの生保企業は、新契約獲得に注力した結果、契約の継続率が低く、契約の獲得に注ぎ込まれた費用が十分に回収されないまま契約が解約されたり失効したりことが多い。また、営業職員の給与体系に占める継続給の割合が非常に小さかったため、営業職員はより多い歩合給を得るためにもっぱら新契約の獲得にのみエネルギーを傾注し、既契約へのサービスを怠りがしるにしがちであった。すなわち、マーケティング活動は顧客獲得に中心がおかれ、顧客へのアフターサービスを含めた顧客維持活動は二義的なものにすぎなかったのである。

4. 関係性を重視した手法の先駆的生保企業の事例研究(第2部)

第2部では、関係性マーケティングが本格的に展開される時代に先駆けて生じた特徴的な事例として二つの企業を取り上げる。この二つの企業、すなわち大同生命とソニー生命は、多くの生保企業が依然として横並びの「売り手中心」のマーケティングを展開する中で、顧客サイド発想のマーケティングを展開した。

(1) 大同生命(第4章)

戦後大手企業を中心とする多くの生保企業は、販売チャネルの拡大によって新契約高・保有契約高の増大を図るという、横並びのマーケティング活動を展開してきたといわれた。このような横並び体制の背景には、

公的規制という強い要因がある。商品・料率認可制による同一商品同一価格の原則は、生保企業の保険商品の価格設定における戦略的余地をきわめて狭めた。そのために、市場シェアを高める手段として販売・営業などといった非価格面での競争が繰り広げられたのである。具体的にいえば、非価格競争には製品差別化、販売チャネルの拡大、販売促進などがあるが、その中で、強力な営業職員部隊を拡充するための投資が有効な競争手段であったと考えられる。しかし、営業職員を大量に投入することによって契約高を増大させるという販売活動は主としてレントを手にした、余力のある大手企業の間で行われたのである。実際、大手生保は、女性営業職員を大量に採用し、フルラインの品揃えで、すべての消費者に生命保険商品を提供してきたといえる。中小生保の場合、大手生保を追随する形で販売活動を展開する企業がある一方、他方において、生き残りをかけて独自のチャネルで、ターゲットとした特定市場のニーズに合った商品を提供する特化型の戦略をとる企業もある。後者の代表的なケースとして、国内生保会社の場合、大同生命を挙げることができる。大同生命は、60年代半ば頃までは、商品、販売チャネルなど他社とほぼ同じような戦略を展開してきたが、大蔵省の純保行政を契機に、戦略転換を行ったのである。大蔵省は1968年から69年にかけて生保会社の体質の改善と有効競争の促進のために純保行政を実施した。大同生命の場合、チルメル式の責任準備金積立を行っていたため、既契約に対して純保険料式に改める必要があるが、それは非常に困難であった。そこで責任準備金の積立方式が純保険料式である商品、定期保険の販売に踏み切ったのである。しかし、当時の生保業界の主力商品は定期付養老保険であり、個人顧客を対象に単体の定期保険を大量に販売することは困難であったので、いろいろな集団、団体向けの販売を考えた。その結果、最初に開発したのが、J・C・B会員とその加盟店を対象としたJ・C・B保険である。その後、さらなる新契約高・保有契約高の拡大を達成するために、全法連、納税協会といった団体と提携し、法人会向けの商品として「経営者大型総合保障制度」を開発した。この商品は、それぞれの団体の要望に応じて設計され、会員企業の経営者・従業員の「福利厚生制度」として販売されている。

また、大同生命は顧客のニーズにマッチした商品やサービスを提供するために、中小企業に経営指導・税務指導を行うTKCや税理士などと代理店契約を結び、商品開発に中小企業の経営に精通している代理店の意見を取り入れることによって、販売チャネルとの関係性の構築・維持に力を入れた。すなわち、大同生命は、従来のセールスありきの生保企業のマーケティング手法と一線を画し、顧客サイド発想のマーケティングを展開したのである。

ところで、顧客満足を目指すマーケティングは、一般的に顧客のニーズを原点として企業活動を行うことであるから、顧客のニーズを虚心坦懐に理解することが必要である。顧客のニーズに応えるということは、企業が自社の経営資源と経営能力を超えない範囲内で顧客に商品やサービスを提供することを意味する。また、そうすることによって真の顧客満足が実現し、顧客と企業双方に真の利益がもたらされる。大同生命は、多くの生保企業がバブル期に予定利率の高い一時払養老や個人年金保険といった貯蓄性商品を大量に販売したのとは対照的に、自社の経営資源に基づいて保障性商品を中心とする商品ポートフォリオを維持してきた。このような健全性を重視し、顧客満足型のマーケティング活動を展開した結果、大同生命は中小企業市場で競争優位を築いたといえるだろう。

(2) ソニー生命 (第5章)

ソニー生命は設立当初からマーケティングの考え方を導入していた。当時は日本の生保会社の販売チャネルは女性営業職員中心で、アメリカのキャリアエージェンシーシステムの導入、大卒の男性営業職員の採用が日本の風土に定着するか、ニードセールスが顧客に受け入れられるかが課題となった。当時の日本の生命保険市場を見ると、世帯加入率が9割を超え生命保険の普及率が高いにもかかわらず、生命保険の加入者が本当に生命保険の必要性を感じ、厳密に生涯資金を計算した上で加入しているケースはきわめて少なく、義理・無理募集によって生命保険に加入する契約者が多かった。こうした背景のもとで、ソニー株式会社は顧客のニーズに適切に応じることのできる生命保険のプロフェッショナルが顧客のための生命保険を設計し、提供する保険会社は必ず顧客に受け入れられると思い、生保市場への新規参入を決めたのである。

国内生保会社に比べた、ソニー生命の特徴は、ライフプランナーという男性営業職員によるニードセールスである。これはソニー生命の強みでもあるが、他業界から転職したライフプランナーは経済・金融などの幅広い知識と豊富な経験、営業スキルをもつ高いコンサルティング能力の所有者である。

従来の国内生保会社の設計販売は、必要保障額、必要老後生活資金などの平均的な基準による設計である。このようなコンセプトから開発された商品は最大公約数的な「セット商品」であり、顧客の平均的な基準や数値でセグメント化することができるにとらえられたのである。ソニー生命のニードセールスのコンセプトはこの考え方の対極にある。すなわち、従来の設計販売のようなモデルプランの提示は行なわれず、保障設計の一つの原点である個別化の考え方に基いて、顧客一人一人のニーズに合わせたオーダーメイドのライフプランを提供する。このように、ソニー生命は顧客それぞれのライフステージに応じて、パーツを組み合わせ、カスタマイズされた商品を提供するというマス・カスタマイゼーションを実践した成功例であるといえる。

さらに、ソニー生命においては、既存顧客の維持を強化するために、ライフプランナーに継続手当として7年目まで年換算保険料の8%を支払っている。生命保険は長期的な商品であり、契約成立時に支出された多額の新たな契約費用は、契約の継続率が高ければ高いほど長期にわたって回収されるので、高い継続率は企業収益の向上に寄与する。また、既存顧客からの紹介を通して見込客にアプローチする場合、飛び込み営業よりコスト面で有利であるばかりでなく、成約に結びつける可能性も高い。

5. 生命保険業における関係性マーケティングの展開 (第3部)

第3部では、現在および将来が関係性を重視したマーケティングが本格的に展開される第三の時代であることを示し検討する。

(1) 新しいマーケティング・パラダイム—関係性マーケティング (第6章)

関係性マーケティングが重視された背景としては、以下の点を指摘できる。第一に、市場の成熟化である。「交換のパラダイム」のマーケティングは、スポットの取引に焦点を当て、顧客維持よりも新規顧客獲得を最大化する短期志向的なものである。このようなマーケティング・アプローチは、成長市場では有効であるが、成熟市場においてはその効力を失いつつある。なぜかという、市場そのものが成長局面にある場合は、た

とえ既存顧客の他企業への流出があったとしても、それを上回る新規顧客の獲得が可能であったが、市場が成熟期に入り、市場の成長鈍化とともに、限られたパイをめぐる競争は新規顧客の獲得コストの上昇などを招き、このような新規顧客獲得を中心とする市場シェアの拡大を目指すマーケティング戦略に限界に生じつつあるからである。第二に、顧客ニーズの多様化・高度化である。それによって企業は顧客のニーズを事前に読むことが難しくなり、従来のように顧客のニーズを予測し、それに基づいて商品を開発・設計し、多数の顧客を対象に販売するようなやり方の有効性が薄くなった。そこで顧客との関係性を築くことによって取引の安定性を図る顧客シェア戦略を重視する関係性マーケティングが強調されるようになったのである。第三に、企業の売上に占める顧客の比率が80対20の法則というように、2割程度の顧客が8割の企業売上をもたらす場合が多い。この20%の顧客と強い安定的な長期関係を結ぶことによって、80%の売上や収益を安定的に得ることが重要である。第四に、商品内容の変化である。高度化しシステム化した商品が増え、それに応じてメンテナンス、保証、アフターサービスなど、顧客と継続的・長期的に関係をもたざるを得なくなっている。第五に、情報技術の発達である。以上のような関係性強化の要請を可能にした最大の要因はコンピューターを中心とする情報技術の発達である。情報技術とそれを支える情報インフラストラクチャーによって、顧客データベースが大量・安価・高速で構築・処理できるようになり、関係性を幅広く正確に作り上げることが可能になっている。また、インターネットの普及は、企業が効率的に個々の顧客のニーズに見合った各種情報を提供することや、顧客データベースを活用して、顧客一人一人のニーズに合わせてカスタマイズされた製品やサービスを提供することを可能にした。

関係性マーケティングは以上のような市場環境の変化、情報技術の発達などにより注目されるようになったが、従来の「交換のパラダイム」をベースにしたマーケティングあるいは取引マーケティングと比較すると、次のような違いがある。「交換のパラダイム」をベースにしたマーケティングあるいは取引マーケティングにおいては、単発の取引を志向し、需要創造・拡大を目的としているので、新規顧客の獲得に焦点を当てた活動を展開し、マーケティング活動の成果を市場シェアという基準で測定する(たとえば、生命保険の場合は、新契約拡大による保有契約の増大や市場シェアの拡大を図ることである)。そのため、顧客とのコミュニケーションは企業から顧客への一方的な説得となる場合が多く、マーケティング活動の中心は販売前と販売活動におかれ、短期志向的なものとなる。したがって、顧客に提供される商品も、企業側の発想で開発され、企業側にとって売りやすいもので、マス・マーケットあるいはセグメント向けのものである(たとえば、多くの生保企業が平均的な基準で設計したセット商品を顧客に提供したことである)。それに対して、関係性マーケティングは、顧客との長期にわたる関係を志向しているので、顧客維持に焦点を当て、販売後を含めたすべてのマーケティング活動に注力する。また、顧客と双方向のコミュニケーションを行い、顧客一人一人のニーズにマッチした商品・サービスを提供する(マス・カスタマイゼーション)という個別顧客対応のマーケティング活動を展開することによって、顧客との長期的な関係性を構築・維持・強化し、顧客とともに価値創造していく。

(2)顧客との関係性を重視した商品開発—明治生命の「ライフアカウントL. A.」(第7章)

従来の研究には生保企業がどのようなマーケティング技法を活かしてどのように商品開発を行ったのかという点についての具体的な実証研究がほとんどみられない。そこで、本章では、明治生命の「ライフアカウントL. A.」という新商品開発を事例として取り上げ、近年大手生保企業における顧客との関係性を重視したマーケティング活動について実証研究を行った。

「ライフアカウントL. A.」が開発された背景ないし経営環境は次のようである。

90年代に入ってから、新契約が伸び悩み、解約の増加による保有契約高の減少、さらに超低金利政策の影響による資産運用の逆ざやなど厳しい状況が続く中、生保企業の収益が悪化した。日産生命をはじめ数社の生保企業の破綻により、生保企業の経営健全性に対する消費者の認識が高まり、ソルベンシーマージン比率、格付など生保企業を評価する眼が従来より厳しくなった。このような状況の下で、従来の販売チャネルの拡大を中心とした新契約・保有契約高の増大という明治生命を含む大手生保企業のマーケティング戦略に限界が生じ、営業職員の増加が必ずしも新契約高および保有契約高の増加をもたらさなくなるような状況が生じた。また、保険契約の転換およびセット商品である定期付終身保険に対するマスコミの批判が高まるなど、生保企業は解決すべき課題を多く抱えていた。そこで一部の企業が優良顧客を獲得するために、顧客囲い込み戦略として保険料の割引を行なうなど、価格競争力を重要なマーケティング手段として位置付けるようになったのである。

以上のような状況を背景に、業界第4位の明治生命は、競合他社の価格競争には安易に加わらず、顧客にすぐれた商品やサービスを提供することによる競争優位を確立する戦略をとり、1999年から新商品の開発に着手したのである。

明治生命は顧客ニーズを把握するためにまず市場調査を行なったが、それは通常のニーズ調査ではなく、「不満調査」であった。独自の調査と、専門の調査機関を活用した調査を行うほか、さらに従来は商品開発に活かすことがなかった解約時の顧客アンケートを集めて、分析を行なった。さらに、商品コンセプトができあがった時点で営業職員と顧客に対してインタビュー調査を行い、顧客だけではなく販売する側の意見を聞き、商品開発に取り入れた。

調査の結果、顧客の不満が大きく次の3つに集約されることが分かった。(i)生保商品に融通が利かないこと、(ii)保険の仕組みや内容がわかりにくいこと、(iii)アフターサービスが少ないこと。そこで、これら3つの不満を解決することを基本的な商品コンセプトとしたのである。

「ライフアカウントL. A.」の商品特徴および仕組みは次のようである。この商品は、一つの契約の中で保障と保険料の見直しが毎年できる「生涯一契約」を謳い文句とした商品である。そのためにアカウントという新しい仕組みが導入され、これによって保障部分と貯蓄部分が明確化され、契約者は保障部分と貯蓄部分の内訳を自由に決めることができる。

また、明治生命は顧客との長期的な関係を構築するために、商品の仕組みだけではなく、顧客と実際に接して商品やサービスを提供する営業職員にインセンティブを与える仕掛けを設けた。すなわち、保険契約の継続率の向上を図るために、営業職員の給与体系を、主契約部分についてはレベルコミッション方式、特約部分については従来どおりの比例給中心方式に改めた。

以上のように、明治生命は「ライフアカウントL. A.」という商品を開発して、顧客側にとっては自分のライフステージに合わせて少ない負担で保障の見直しができること、企業側としては顧客との長期的な関係の実現によって安定的な収益の向上を実現することを、目指そうとしたのである。しかし、顧客との長期にわたる関係

性の構築・維持・強化のためには、商品の仕組みだけでは不十分で、顧客とコミュニケーションを行なう営業職員を含む生保企業の従業員に対して内部マーケティングを行うことも重要である。すなわち、従業員が顧客志向になり、優れた商品を提供できるように従業員への動機付け、質的向上のための教育・訓練などを行っていくことが、長期的に関係性マーケティングを成功させるための重要な決定要因となる。

(3)最近の生保経営からみた関係性マーケティングの必要性—シミュレーションモデルによる検証(第8章)

この章では、最近の生保経営において、関係性を重視する手法の必要性が大きくなっていることについて、保険数理モデルを構築して検証した。このモデルでは、生保企業と顧客との関係性を表す指標として解約・失効率を用いて、解約・失効率の変化が生保企業の収益率に与える影響を、いくつかのシナリオを設定し、シミュレーションを行うことによって、検証を試みた。ここでは、解約・失効率が低ければ低いほど(顧客維持率の改善)、生保企業が顧客と良好な関係性を構築・維持していると解釈できる。

モデルの試算結果から次のような結論を得ることができる。解約・失効率の低下(顧客維持率の改善)は、経過年数に伴って収益率の上昇をもたらすことが分かった。経過年数の浅い契約が解約される場合は、生保企業に解約益が生じるので、解約率が高いほど短期的には収益率が高くなるが、長期的にみると、解約率が低いほど収益率が高くなると同時に、長期的に安定する傾向にある。実際利回りが予定利率より低い場合であっても、解約率を低く抑えることができれば収益率がマイナスになることを避けることができる。また、新契約進展率がゼロの場合であっても、解約・失効率を抑えることによって収益率の悪化を食い止め、改善を図ることができる。さらに、商品ポートフォリオの変化が収益率に与える影響を検証するために、初年度保有件数における定期保険と終身保険の占率を引き上げ、収益率の変化を分析してみた。その結果、商品ポートフォリオが変化する前と比べて収益率が上昇したことが分かった。これは、他の条件が一定とすれば、保障性商品である定期保険と中間的な商品である終身保険の割合が高くなるほど、収益率が高くなることを意味する。

(4)生保企業における関係性マーケティングの展開(第9章)

生保企業が効果的な関係性マーケティングを展開するためには、関係性マーケティングの範囲を明らかにする必要がある。この章では、まず、Peck, Payne, Christopher and Clark(1999)の6市場モデル(Six Markets model)に依拠しながら、生保企業における関係性マーケティングの範囲を明確化した。すなわち、関係性マーケティングの範囲は、顧客市場(Customer Markets)、紹介市場(Referral Markets)、内部市場(Internal Markets)、リクルート市場(Recruitment Markets)、影響市場(Influence Markets)、供給者および提携市場(Supplier & Alliance Markets)の6つの市場ドメインを含めている。

次に、顧客とともに価値を創造していく関係性マーケティングを実践するためには、従来と異なったマーケティング活動を展開する必要があることを指摘した。具体的にいえば、①商品、価格、チャネル、プロモーションといった伝統的なマーケティング4Pのほかに、人(Person)、プロセス(Processes)、個別化されたサービス(Personalized service)の3Pをマーケティング・ミックスに加えること、②新規顧客の獲得と既存顧客の維持のバランスを保つこと、③顧客が自分自身のライフステージに合わせて自由自在に保障内容を変えることのできる商品を開発する能力を強化すること、である。

さらに、顧客価値の最大化と収益の向上による企業の安定成長といった2つの目的を同時に達成するためには、マーケティング・ミックス、資産運用、資本などの総合管理を行うことが必要である。

最後に、現在の生保企業を前提としたマーケティングにおいては、どのような顧客とどのような関係性を構築するかという課題は、自社の経営資源、市場機会、顧客収益性などを的確に把握した上で選択すべきであり、また、ターゲットとなる顧客と良好な関係性を構築・維持・強化するという課題を達成するためには、顧客のみならず、従業員、販売チャネル、提携者などにまで関係性マーケティングの範囲を広げる必要があることを強調した。

6. 本論文の貢献と今後の課題(終章)

本論文の貢献は以下のとおりである。

第一に、本論文は、関係性を重視したマーケティング手法の深化と普及という独自の視点から、戦後日本における生命保険マーケティングの展開を実証的に分析したことである。筆者は、戦後から90年代頃までの日本における生命保険マーケティングを関係性の手法が実質的に軽視ないし無視された時代、換言すれば「交換のパラダイム」をベースに展開したマーケティングと位置付けて考察した。さらにこの時期を標的顧客の定式化を基準に、マス・マーケティング重視の時代、セグメント・マーケティング重視の時代、の二つの時代に分けて分析した。そして、現在および将来は関係性マーケティングが本格的に展開される時代(第三の時代)と位置付けて考察した。

第二に、従来の研究には、戦後生保企業は公的規制のもとで横並びのマーケティングを展開したという見解がほとんどであるが、本論文は第2章の実証研究で、大手企業と中小企業の間だけでなく、ある時期においては大手企業の間でも商品戦略の相違が存在したことを指摘し、そのパターンを解明した。さらに、第2部では、関係性マーケティングが本格的に展開される時代に先駆けて生じた特徴的な事例として、大同生命とソニー生命の2社を取り上げて分析した。

第三に、近年の生命保険マーケティングに関する研究では、他業界における関係性マーケティングの実践を紹介しながら、生命保険業への単なる適用を試みたものがほとんどであったが、本論文は最近の生保経営からみて、関係性を重視した手法がなぜ必要なのかを、保険数理モデルを構築して検証し、顧客維持率の改善が生保企業の収益率の向上を大きく支えるものであることを理論的に明らかにした。

第四に、従来の研究では、生保企業がどのようなマーケティング技法を活かしてどのように商品開発を行ったのかということについての具体的な実証研究がほとんどみられないが、本論文は、明治生命の「ライフアカウントL. A.」という新商品の開発を事例として取り上げ、最近の大手生保企業における顧客との関係性を重視したマーケティング活動について実証分析を行った。

第五に、従来の研究には、マーケティング・ミックス、資産運用、資本などの総合的視点から生命保険マーケティングについて分析したものがなかったが、本論文は、従来の生保企業が契約高の拡大を追求したために、チャネルミックス、商品(商品設計、商品ポートフォリオ)、価格設定、資産運用、資本などを総合的に

管理する考え方が欠如しがちであったことを指摘し、今後はこのような総合管理を最重要な課題と位置付ける必要があることを強調した。

第六に、これからの生命保険マーケティングの中心が、顧客との良好な関係性の構築・維持・強化にあることを指摘し、関係性マーケティングを展開するための枠組みの提示を試みた。

以上のように、本論文は、独自の視点から戦後日本の生命保険マーケティングについて考察し、現在および将来は関係性マーケティングが本格的に展開されると指摘したが、生保各社が成熟化した生保市場においてとるべき戦略については十分に検討することはできなかった。このような戦略的多様性は本論文の残された課題である。

また、本論文では生命保険商品に絞って、顧客維持率の改善(解約・失効率の低下)が生保企業の収益に与える影響を検証したが、生保企業と同業他社、他業種(損害保険、銀行、証券、信託など)の企業との提携が盛んに行われる中で、このような提携が顧客との関係性の構築および生保企業の収益にどのような影響を及ぼすかを解明することは残された課題となっている。