

損害保険の消費者行動と マーケティング戦略

専修大学商学部専任講師

上田和勇講師

損害保険の消費者行動と マーケティング戦略

専修大学商学部専任講師

上田和勇講師

財団法人 安田火災記念財団



本書は、専修大学商学部専任講師 上田和勇氏のご講演（昭和59年11月16日安田火災海上本社ビルで当財団主催により開催）を収録したものです。

上田和勇氏 略歴

昭和49年 早稲田大学商学部卒業
昭和54年 早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了
昭和57年 早稲田大学大学院商学研究科博士課程修了

昭和60年3月

安田火災記念財団

目 次

はじめに

I 戦術，戦略レベルの損保マーケティングと消費者行動理解の重要性 …	1
1. 戦術レベル ……………	2
2. 戦略レベル ……………	2
(1) 四つの戦略と損保マーケティング・システム ……………	4
3. 戦術，戦略，外部環境変化と消費者行動との関連 ……………	5
II 消費者行動の理解 ……………	9
1. 損保加入プロセスの視点から ……………	10
2. 加入者特性と加入（後）行動の因果関係の視点から ……………	15
(1) モデルの概要 ……………	15
(2) 三つの事例（共済，生保，自動車保険） ……………	17
III 戦略レベルの損保マーケティングの概要 ……………	21
1. コンセプト戦略 ……………	22
(1) コンセプト開発の四つの軸 ……………	23
(2) ケース ……………	25
2. ターゲット戦略 ……………	27
(1) 市場細分化の基準 ……………	27
3. ポジショニング戦略 ……………	32
4. ミックス戦略 ……………	35
(1) 消費者反応と情報ソース ……………	36
(2) マーケティング手段組合せ時の考慮要件 ……………	37
おわりに	

はじめに

初めまして、上田和勇でございます。お忙しい中をようこそおいでくださいまして、有難うございました。「損害保険の消費者行動とマーケティング戦略」ということで、私が日頃考えておりますことの一部を皆さんにお話申し上げたいと思います。皆さんはそれぞれ損害保険に関するさまざまな分野からいらしておられて、むしろ私よりもいろいろな面で一般大衆との接点にいらっしゃる方が多いと思います。そういう点で私がこれから述べますこと以上に肌で感じておられることがあるかと思いますが、この点私は疎うございますので、私の申し上げることを一つの参考意見としてお聞きいただきたいと思います。

お手元のレジュメ（上記目次）に沿いまして、お話申し上げていきたいと思っています。

I 戦術、戦略レベルの損保マーケティングと消費者行動理解の重要性

昨日の新聞（昭和59年11月15日付日本経済新聞）にも出ておりましたように、損保業界には現在その体質の強化あるいは脱過保護ということが要請されています。それは、ごく近い将来、今まで以上に、ヨリ自由な競争が行われるようになった時のことを想定して、現在、そうした方向での努力が必要視されているからにはほかなりません。今日の私の話も、そうした点を踏まえてお聞き頂ければと思います。

損害保険のマーケティングということを考える場合、いろいろな視点がありますが、私は戦術レベルで損保マーケティングを考える段階と、もう一つは戦略レベルで考えるもの、それにいま一つ、消費者行動という段階で損保マーケティングを考えるというように、とりあえず三つの視点からこの問題を考えてみたいと思います。

1. 戦術レベル

戦術レベルと申しますのはこういうことなんです。例えば、特定地域の自社商品の市場占有率を高めたい、つまりマーケット・シェアを増大したいということを考える場合に、どういうチャネルを利用すべきか、新商品の開発が必要だろうか、必要だとすればそれをどのように開発すればよいだろうか。あるいは代理店数をもっと増やすべきだろうか、あるいは場合によっては料率の設定が例えば幅料率という形で自由になった場合には料率設定をどのようにすればよいのか、しかもそれが技術的あるいは数理的な視点からだけでなく、料率に対する消費者の反応という視点からどうすべきか、広告およびその媒体の選択をどうすべきか、その表現内容はとか、さまざまなことを考えなければなりません。以上のことが普通よく考える第一段階での検討事項です。

これがいわゆる戦術レベルのマーケティングでして、損保会社の利用可能なマーケティング手段を使って市場反応を喚起させるという段階でのマーケティングであり「戦術レベルのマーケティング」です。言葉をかえていいますと、作業レベルのマーケティングと考えられます。

2. 戦略レベル

損保マーケティングを考える場合にもう一つぜひ必要だと考えますのは、そういった戦術レベルだけではなくて、今述べましたようなマーケティング要因をいかに組み合わせれば、最大の消費者反応を、しかも最小のコストで喚起させることができるかという点を考える戦略が必要です。

消費者から見ますと、商品内容も保険料も、保険を消費者まで運んでいくチャネルも、あるいは広告表現も一体のものとして、自分が加入したいと思っている保険を全体的にみると思われます。そういう意味では、逆に売り手からいいますと、そういうマーケティング手段をいかに組み合わせるかという①「ミックス戦略」が大切となります。いかにミックスして、最小のコストで最大の

反応を得るか。この問題が戦術に入る前に戦略レベルで考えなければならないミックス戦略です。

もう一つは、誰に対して保険を売るかという点をより徹底的に考えてみるということです。商品開発を行います場合は、主要な加入層を当然想定するわけですが、加入者の特性と加入行動との因果関係について、保険商品ごとに徹底的に調べてみる。あるいは地域ごとに調査して、誰に対して保険を売れば、最も効率的かということを考える。これが②「ターゲット戦略」というものです。そのためには市場をいくつかの要因で細分化しなければいけません。そして共通の特性を有した人、しかもその特性が自社の商品及び自社にとって最も有利な層と思える人々、そういう人々を市場から選択していくという作業が必要となります。

三番目の戦略は、損害保険はそもそも損害の填補ということを主要な機能としているわけですが、ただそれだけでは消費者の心をつかむことはなかなか難しいという点を考えるところから生れてきます。つまり、損害保険というものが消費者の生活の中でどういう機能を果たしてくれるのかということ、消費者の立場に立ってコンセプトを考える点です。なんと売れば、損保が彼らからみてより存在価値があるのかという点を再認識させる工夫をする必要があります。これが③「コンセプト戦略」です。この戦略の詳細については後程述べることにいたします。

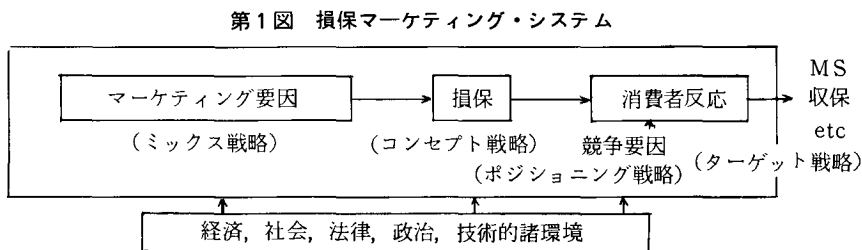
コンセプトとターゲットが決まり、マーケティング手段の組合せも考え、それを市場に導入するという段階になりますと、そこには当然のことながら競争相手が存在しています。まずはより有利な競争の場に自社商品をもって行ってそこで競争させる必要があります。商品の位置付けがまずいと、本来の力が発揮できないまま商品を市場から撤退させなければならないということもあり得るからです。ですからより有利な競争の場を発見してそこにいかにして商品を位置づければ、本来の力以上の力を発揮させることができるかという点を考える必要があります、これが④「ポジショニング戦略」（商品の位置付け）という

戦略です。

少し聞き慣れない言葉を並べましたが、要するに戦略レベルのマーケティングというものが、戦術レベルの前段階においてぜひとも必要だという点をお考えいただきたいと思います。

(1) 四つの戦略と損保マーケティング・システム

いまの戦略レベルの簡略化させた説明をもう少し保険の流れの中で、損保マーケティング・システムとして第1図を参照に次にみていきます。



第1図は、例えば、代理店、新商品、保険料、あるいは広告、さまざまなサービス活動、事故処理活動等々、企業がコントロール可能なマーケティング要因が市場にインプットされ、このマーケティング要因を使って、損保の消費者に対する反応を喚起させ、アウトプットされるものがマーケット・シェアとか収入保険料になるという過程が示されており、またその間には競争という一種の外部要因というものが影響を及ぼし、競合他社がさまざまな影響を消費者反応にも及ぼしているという状況を示しています。さらに外部環境要因には競合他社の他に、その時の経済、社会、法律、政治、技術的諸環境といった各要因があり、これら各要因の影響の中で、このような損保マーケティングの流れがあるといえます。

そして、マーケティング・ミックス戦略というのは、この第1図では一番左のマーケティング要因のところでは考えなければならない戦略です。さまざまなマーケティング手段というものが、それをいかに組合せれば最小のコストで最大の反応を喚起することができるのかという点を考えるのが、このマーケ

ティング要因の中での戦略レベルの問題になるわけです。また第1図の「損保」という点は、こうしたシステムの中で損保をなんとして売れば、より損害保険の役割を消費者に身近なものとして認識させることができるのか、その商品コンセプトは何か。その商品コンセプトをどのように開発すればいいのかという点を考えるコンセプト戦略になります。

それから競争要因につきましては、先程の説明でおわりの通り、競合他社との競争状況を十分に想定した上で、商品を効果的に位置づけなければいけないという点で、そこに関わってくるのがポジショニング戦略になるわけです。また消費者反応ということも、どの消費者の反応を喚起させるのか、どの消費者の反応が自社にとって最も好ましいのかということを考える戦略にあたり、誰でも彼でもに反応を起こさせるというのではなくて、どの層をねらい撃ちすれば効果的かという点を考えるのがターゲット戦略になります。それは消費者反応のところで考えなければいけない戦略になるわけです。

このように、戦術レベルというのは、マーケティング要因の中のごく一部のことを作業レベルで考える問題であるのに対し、戦略レベルというのは、損保商品の中で、より消費者の反応という点をかなり基礎におきまして戦略を組み立てていこうというものなんです。

3. 戦術、戦略、外部環境変化と消費者行動との関連

いま戦術と戦略という二つの柱の概要をお話したわけですが、私が今日の話で最も強調したいのは、マーケティングのベースになるべき消費者行動をどうとらえるか、という点です。そのために、例えば、戦術の面でも消費者行動を考慮しなければいけないし、戦略を構築する場合にも消費者行動がベースになっているということをお話したいと思います。

そのためには、消費者行動が戦術、戦略とどう関わっているかということ、消費者行動そのものの理解に入る前に触れておく必要があります。まず、戦術と消費者行動という点を考えてみたいと思います。例えば、その一つに、損保

企業側としては、チャンネルをどう選択するかという戦術レベルの問題があります。損保企業と消費者の間にはさまざまなチャンネルがあります。代理店もそうですし、社員、ダイレクトメール、広告、あるいは電話それに銀行というチャンネルもそうです。さまざまなチャンネルが介在しています。どのチャンネルを選択・組合せれば最も効率的に保険を消費者に送り届けることができるかという点を考えるのがチャンネル選択の問題なのですが、その場合、選択の主体者はこの場合いまでもなく損保企業ではありますが、買い手である消費者自身もチャンネルの選択をしているという点が大切な点です。消費者にとって望ましいチャンネルというのが必ずあるはずなんです。彼らはそれを表明しないだけあるいは表明するかもしれませんが、無意識のうちにそういうふうを選択してるかもしれないのです。消費者にも自分が接触したいチャンネルというものが必ずある、つまり消費者は消費者から見て望ましいチャンネルというものを持っているという点が大切です。これを理想的な情報源、例えば保険に加入するのに、チャンネルという言葉よりも、どの情報源から保険情報を得るのが最も望ましいと考えているのかという点から、消費者の保険情報接触パターンあるいは保険情報接触状況というものをつかむ。これはまさに消費者行動のきわめて重要な研究・検討項目なのです。

このように、損保企業から見たチャンネル選択ということも、消費者から見てアイデアル・インフォメーション・ソース、理想的な情報源は何かということを発見してやる。そのためには消費者行動というものの中でそれを扱うのが損保マーケティングというレベルからみてもまた社会的にみても最も望ましいといえます。ですから、戦術の中のチャンネル選択というものをとってみましても、そのように消費者行動の理解というのは不可欠だという点がおわかりいただけるとおもいます。

また、例えば、戦略レベルでも、誰に対して保険を売れば、ヨリ速く、ヨリ保険保護率の高い保険に加入してもらえるのか、しかもヨリ事故率の低い、ヨリ安全な加入者を加入させることができるのか、しかもヨリ最小のマーケティ

ング費用で、最大のマーケティング反応を喚起することができるのかというように、いくつかの尺度でターゲット戦略を考えてみますと、どうしても加入者の特性と加入行動との因果関係、例えば、どういう特性を有した人がどのような保険に入る傾向がきわめて大であるのかとか、その場合の事故発生頻度なり、あるいは事故発生時の事故の程度・態様はどういう傾向があるのかという点、(この点については後でもう少し細かく触れますが)を知る必要があります。こうなってきますと、これは加入者特性と加入行動との因果関係という消費者行動の中で扱うことができる問題に帰着させることができます。

このように消費者行動というのが、戦術を構築する場合も、戦略を構築していく場合にも基礎になっているという点が、おわかりいただけると思います。

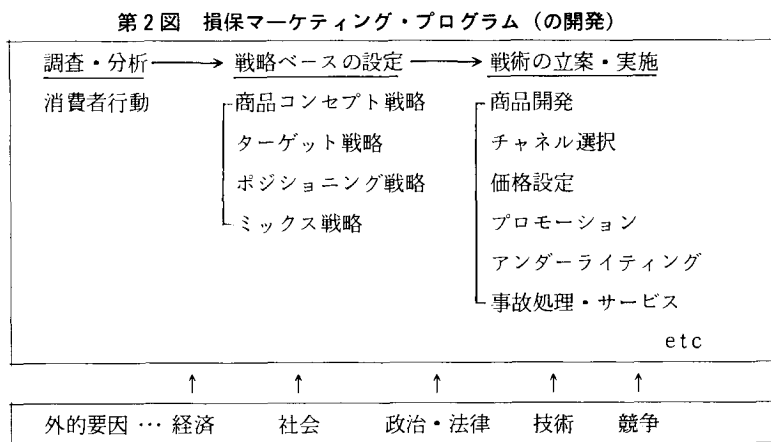
また、外部環境変化が、戦術、戦略はもちろん消費者行動にも影響を与えるという点はいうまでもないことです。例えば、高度経済成長期の消費者行動と現在のように低成長から安定成長という時代の彼らの加入行動の仕方は、経済的環境の変化という要因をとってみましても、それは異なっています。例えば、価格に対する消費者の意識一つをとってみましても、割高な保険に入っているも良しとしていた時代から可処分所得が低下あるいはその伸び率が鈍化してきますと、サービスの内容と価格との兼ね合いからみて、その保険に入るのが最も合理的かどうかということも当然考えるようになってきます。このように経済環境の変化をとってみましても、消費者行動に与える影響は大きいものがあります。

また競争の激化という外部環境の変化が発生すると、消費者には、いままで考えてもみなかった競合他社の情報が入ってきます。その結果、彼らの保険および金融情報との接触が多くなり、例えばA社とB社の保険・金融情報を比較するようになってきます。これは競争の激化という環境の変化が、彼らの保険情報接触の程度なり内容を変えているということになります。この面でも環境変化と消費者行動の関連が当然指摘できます。

また、技術的な環境変化、例えば、その中でも情報革命といわれている点を

みましても両者の影響関係は一目瞭然です。いままではどちらかという、保険企業と消費者との距離が非常に長かったわけですが、情報革命のお陰で、ごく近い将来、ヨリ多くの消費者がダイレクトに保険情報を入手できるようになりますと、保険情報を入手する早さと正確さ等々にはっきりした変化が起きてまいります。これも消費者行動、とくに保険情報接触到及ぼす影響という面で大きなものがあると思います。

以上の損保のマーケティング・システムという視点から、戦術⇔戦略⇔外部環境変化そしてこれら各要因と消費者行動との関連を検討しましたが、次にそうした点を踏まえてマーケティング担当者がマーケティング・プログラムを実際に開発していく場合に、どのような枠組とプロセスを考慮しておくべきかという点につき、指摘しておきたいと思います。第2図はこの点を簡略化させて示したものです。



第2図からもわかりますように、損保マーケティングのプログラム開発にあたっては、消費者行動の調査・分析というものがまず考えられなければならない第1段階での検討事項です。今日のお話しの3本柱の一つの消費者行動というものからスタートして、戦術に入る前に先程の四つの戦略、つまり、「誰に対して」、「どのような手段を用いて」、「なんとして売るか」、そして「ヨリ有利な競争の場をいかにして確保するか」ということを考える戦略レベルとい

うものを考え、そののちに戦術レベルでの商品開発・チャネル選択、等々を考えていくという流れが左から右に考えられます。そしてこの消費者行動の調査、分析から戦術の立案・実施までの流れは当然、外的な環境変化の影響を受けることとなります。ところで、保険はいうまでもなく保険会社により消費者に提供されています。つまり第2図では右の場所に位置する損保企業がコントロール可能な手段を利用して（戦術要因を利用して）、保険商品は当然、右から左に流れていきます。ところが、消費者は自分達の生活周辺に発生する危険がもたらす経済的損害を保険加入により損保企業に転嫁するわけでして、そういう面では危険の流れというのは左から右、つまり消費者の方から損保企業の方へ流れていくわけです。ですから危険の流れにさからわないで損保マーケティング・プログラムを開発しようとする視点がきわめて大切だということです。このように考えてきますと、消費者行動の調査および分析が、戦術、戦略のベースになっていることがおわかりいただけると思います。

II 消費者行動の理解

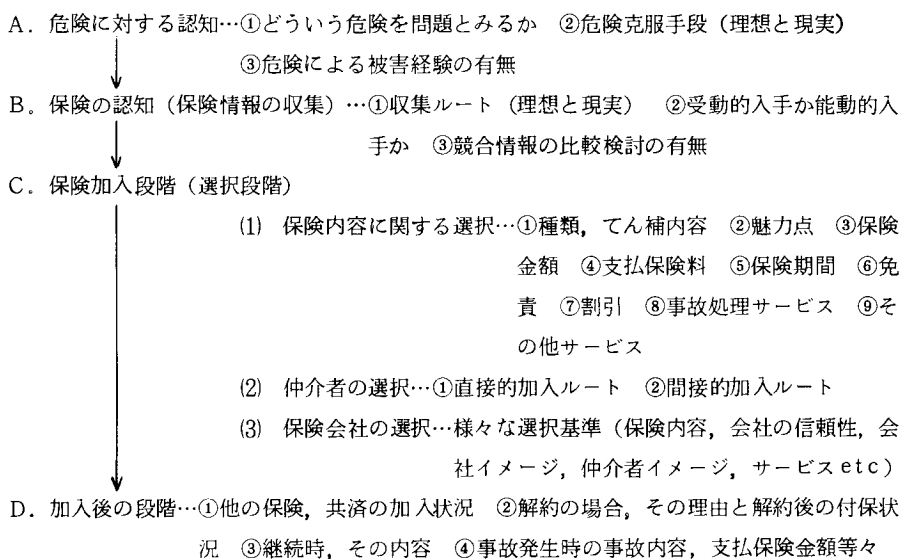
では消費者行動をどういう視点から、どのように理解すればよいのか、また消費者行動を理解するには少なくともどういう項目について検討すればよいのかという点について次にお話してみたいと思います。

消費者行動をとらえる場合、私は二つの視点が考えられると思います。一つは、消費者が損保に加入するプロセス（あまりエキセントリックな加入プロセスは別にして、ほぼ常識的な加入形態をとる人の加入プロセス）順に検討すべき項目を考えてみようというものです。つまり加入プロセスから加入行動をみるということです。いま一つは、加入者の特性、あるいは個々の加入者のプロフィールとその人の加入行動との因果関係をみていくというものであり、この二つのとらえ方がさしあたり有効ではないかと思います。

1. 損保加入プロセスの視点から

まず第一の、加入プロセスの視点から損保加入行動というものをみていきます。第3図の中には、今後マーケティング戦略、戦術を構築する場合にいろいろなヒントが含まれています。損保メーカーとしては、このような加入プロセスの中で、消費者行動に関する情報を入手あるいは実際に調査し、その結果、発見できるあるいは利用できる事実を大切にしていけることが重要だといえます。

第3図 損保の加入意思決定のプロセス



加入プロセスを次の4段階に分けています。まず第1は、消費者は自分あるいは家族をとりまく危険をどういうふうに認知しているのか、どのように見ているのかという段階です。第2段階は危険の認知の後に生じる保険の認知段階です。そのためには主に保険の情報収集ということが必要になってきますので、保険の情報収集段階と考えてもよいでしょう。3番目が保険加入の段階です。この段階は特定の保険種目の選択だけでなく、特定の保険会社および加入ルートの選択が行われる選択段階です。最後に加入後の段階があります。加入後、事故が生じたり、あるいは解約したり、あるいは他社に契約変更したり、さま

ざまな動きがあります。こうした動きも加入後の行動としてとらえておく必要があります。

例えば、第1の「危険の認知段階」という点では、検討すべき調査項目として、消費者はどういう危険を特に問題とみているかということがあります。消費者、つまり有望見込層のまわりにはさまざまな危険が存在しているわけですが、彼は特にどういう危険が自分の生活に経済的不利益を与えるものだと考えているのかという点です。特定の危険を、彼が問題とみなければ、その危険を転嫁してくれる保険が目に入っていないわけです。したがって、彼らはどういう危険を特に問題と見ているのかという点を調べておく必要があります。その危険は保険可能な危険でも、不可能な危険であってもさしあたりよいと思います。リスクに関する細かい定義は別にしましても、いわゆるリスクが発生して、経済的な不利益のみが生じる純粹危険だけではなくて、それ以外の投機的危険についても、彼らはどういう危険を自分の生活の中で問題とみているのかという点を探ることが先決です。この段階での第2の検討項目は、問題とみる危険を克服するため、彼らはどういう手段を、現実にとっているのかというものです。例えば、損保、それに共済も含めて、あるいは貯蓄、社会保障等も含めて、さまざまな危険克服手段を彼らはどういうふうに評価しているのか、また、現実はどういう手段をどの程度採用しているのかという点を調べるわけです。さらに、彼らはそもそもそういう危険についてはどういう手段で克服するのが望ましいと思っているのか、という理想的な克服手段についても探る必要があります。というのは危険克服手段の理想と現実の間に生じるギャップに、戦術なり戦略が生まれてくるヒントが潜んでいるからです。

第3に、その危険が調査対象者にどのような被害を与えたことがあるのかという点、つまり回答者の被害経験の有無についても押えておく必要があります。アメリカの調査では、洪水による被害経験を有した、あるいは被害があったということを見たり聞いたりした場合の洪水保険（アメリカの場合、洪水というリスクは日本以上に問題のあるリスクと彼らはとらえているようですが）の加入率がきわ

めて高いという結果がでています。つまり洪水による被害経験の有無という要因が洪水保険の加入活動を規定する一要因となっているわけです。以上、ここでは三つの要因を危険の認知段階における損保加入行動の検討項目としてあげてみました。

第2の「保険の情報収集段階」では、例えば三つの検討項目を考えてみる事ができます。第1は消費者はどのようなルートで保険情報を入手しているのかという点です。この点は売り手から考えますと、どのようなルートに保険情報をのせれば最も早く見込み客の中に保険情報を到達させることができるのか、ということになりますので、現実の保険情報入手ルートと、理想的な情報入手ルート（情報源）をどういうふうにとらえているのかという二点から、この問題を調査してみる必要があります。第2の問題は、見込み客の情報入手がきわめて受動的・消極的なのか、それとも能動的・積極的なのかという点に関する調査です。この調査により、情報接触パターンを受動的あるいは能動的というように二分することができ、きわめて積極的な情報入手を試みる層は、いわゆる口こみよりも印刷媒体を利用して情報を正確に入手するという傾向が一般に高いといわれている事柄を保険の場合につき確認してみることができます。同様に消極的な情報入手者は、口こみ、いいかえますとパーソナル・コミュニケーションにより情報を処理していくことが一般に多いといわれるのですが、この点についても保険の情報入手の場合、妥当するかどうかという点での確認を可能にさせてくれます。調査の結果、上記のことが保険の場合にも妥当するとわかり、積極的に保険情報を入手する層は保険に対する関心度も高く、なおかつ彼は必要に応じて質的に高い保険保護率の保険に加入する傾向が高いということも確認できますと、そういう層の情報接触はプリント・メディア、印刷媒体を通じて情報を入手し処理する傾向が強いということから、保険情報のチャネルへの流し方も、どのチャネルを選択すべきかといった問題だけでなく、メッセージ内容をどうすべきかといった点までも配慮できるようになります。その結果、質的に効率の高い保険情報の提供が可能になるわけで

