安田火災記念財団叢書 No.27

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

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

財団法人安田火災記念財団

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

戦後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・シエ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はなく，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ヨリ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塡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を，消費者の立場に立ってコンセプトを考える点です。なんとして売れば，損保が彼らからみてヨリ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。まずはヨリ有利な競争の場に自社商品をもってい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。ですからヨリ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，これが④「ポジショニング戦略」（商品の位置付け）という

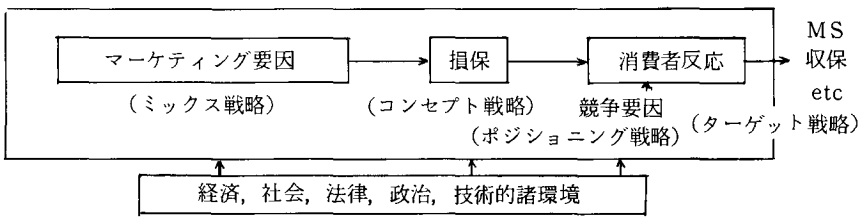
戦略です。

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　損保マーケティング・システム



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・シエ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あり，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，ヨリ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，先程の説明でおわかりの通り，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を，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ネルもそうです。さまざまなチャネルが介在しています。どのチャネルを選択・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う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し，無意識のうちにそういうふうに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ネルというものをも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思います。

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て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を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。

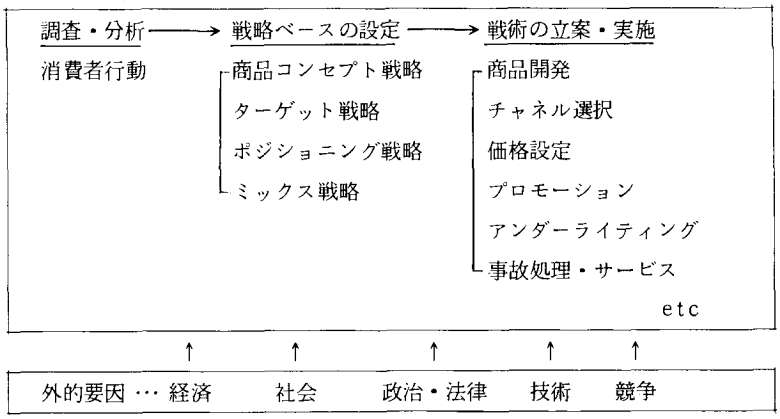
また競争の激化という外部環境の変化が発生すると，消費者には，いままで考えてもみなかった競合他社の情報が入ってきます。その結果，彼らの保険および金融情報との接触が多くなり，例えばＡ社とＢ社の保険・金融情報を比較するようになってきます。これは競争の激化という環境の変化が，彼らの保険情報接触の程度なり内容を変えているということになります。この面でも環境変化と消費者行動の関連が当然指摘できます。

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と，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に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　損保マーケティング・プログラム（の開発）



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になります。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ァイ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。損保マーケターとしては，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く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

A．危険に対する認知…①どういう危険を問題とみるか　②危険克服手段（理想と現実）
　　③危険による被害経験の有無

↓

B．保険の認知（保険情報の収集）…①収集ルート（理想と現実）　②受動的入手か能動的入手か　③競合情報の比較検討の有無

↓

C．保険加入段階（選択段階）

(1) 保険内容に関する選択…①種類，てん補内容　②魅力点　③保険金額　④支払保険料　⑤保険期間　⑥免責　⑦割引　⑧事故処理サービス　⑨その他サービス

(2) 仲介者の選択…①直接的加入ルート　②間接的加入ルート

(3) 保険会社の選択…様々な選択基準（保険内容，会社の信頼性，会社イメージ，仲介者イメージ，サービスetc）

↓

D．加入後の段階…①他の保険，共済の加入状況　②解約の場合，その理由と解約後の付保状況　③継続時，その内容　④事故発生時の事故内容，支払保険金額等々

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ものがあります。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こないわけです。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粋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，現実に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ことができます。第１は消費者はどういう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，どういう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

す。この段階での三番目の検討項目は，見込客がどういう競合情報をどの程度比較したりあるいは入手したりしているのか，つまり，競合情報の入手の程度と，理解の程度についても押えておくべきです。ごく近い将来，さまざまなところからダイレクトに消費者に保険情報が入ってくるようになりますと，消費者の比較情報の検討ということが当然問題にされてきますので，この点についても，情報収集の段階で調べるべきと考えます。

損保加入意思決定プロセスの第3段階は，「保険加入段階」であり，この段階で消費者はいろいろな要因に基づいて次の三つの事柄につき選択を迫られていると理論的には考えられます。すなわち(1)保険内容に関する選択，(2)仲介者の選択，(3)保険会社の選択の三つです。現実に消費者が主体的にこれら各選択をどの程度行っているかどうかは調査をしてはじめて分かることですので，調査前においては選択を行うにあたり消費者が参考にすると思われる要因をピックアップして準備しておくことが大切です。

第1の保険の内容に関する選択に際しては，①消費者は保険種類，てん補内容　②魅力点　③保険金額　④支払保険料　⑤保険期間　⑥免責の程度　⑦割引　⑧事故処理サービス等々といった各要因に基づいて意思決定を下しているだろうと考えられます。これら各要因は別の表現をすれば保険商品を構成するセールスポイントの集合と考えてもよいでしょう。消費者あるいは見込客がこれらの各要因に対しどのような態度なり評価を抱いているのかという点に関する調査がここで必要となります。そして2番目に保険の仲介者またはチャネルについては様々な捉え方がありますが，直接的な加入ルートをとる人なのか，それとも間接的な加入ルート採用者なのかというように，加入者を直接あるいは間接的加入層というように二分してみることも一法です。そうしますと逆に，直接的な加入ルートを好む人の特性および間接的な加入ルートを好む人の特性というものがわかってきます。こうして直接的な加入ルートを好む層の特性を理解すれば，そこに保険を流す場合の媒体，チャネルの選択問題もヨリクリアーになってきますし，さまざまなマーケティング予算のおよその必

要額というものもわかってくるわけです。

第３の選択は保険会社の選択という問題です。消費者は損保会社に関する様々な属性，例えば会社の規模，信頼性，親切感，話題性，イメージ等々といった属性（会社属性）と，上記の保険商品を構成する諸属性（商品属性）および保険の仲介者に関する属性（損保契約の約８割は代理店扱いですので，代理店属性といってもよいでしょうが，他にもダイレクト・メール，店頭販売等々の他のチャネルも考えられます）の三つの要因による影響を受けて，特定の会社を選択していると考えておくことが望ましいといえます。たとえば，Ａ社，Ｂ社という損保会社２社につき，Ｃという加入者はこれら三つの属性に対しどういう評価を与えながら，どちらを選択するのかという点につき調査・研究を行いモデルを作っていくことが必要となります。この保険会社選択モデルの開発にあたっては，上記三つの属性に対する見込客の評価度と各属性間のウエイトのおき方の双方を調べることによって，見込客ＣのＡ社およびＢ社に対する選好度を把握していくという考え方が参考になります。たとえば，その結果Ａ社のスコアーが0.8，Ｂ社が0.6という結果がでますと，ＣのＡ社の保険選択に際しての具体的属性がクリアーとなってきます。こうした保険会社あるいは保険商品の選択モデルはこの保険加入段階（選択段階）で利用できるものであり，今後，こうした面での本格的なモデル作りが是非必要となります。

第４の「加入後の段階」になりますと，①他の保険，たとえば同業他社の加入状況，生命保険，共済そして社会保険等の加入状況についても調べておく必要があります。また，②解約の場合はその理由と，解約後の付保状況についても調べる必要があり，③継続時は継続の内容を，その保険金額，保険料等，その他の面につき調べる必要があります。④事故発生時には事故の内容，たとえば自損なのか相手がいたのか，もし支払った場合は支払金額はいくらだったのか，事故の形態はどうだったのか，その人の事故発生頻度はどのくらいだったのかという点についての調査も必要になってきます。

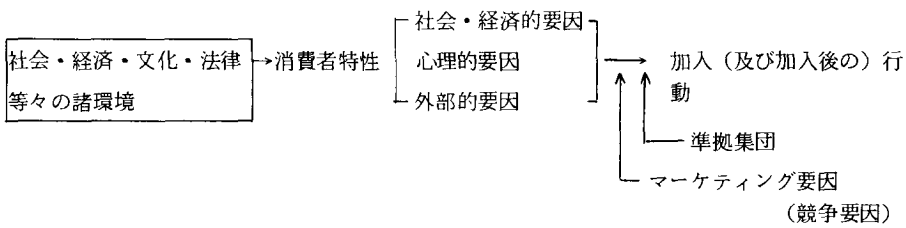
以上が加入行動プロセスから見た消費者行動の検討項目です。これによって

特定の加入者の損保加入プロセスを浮き彫りにしながら，ヨリ多くの人々の加入傾向を消費者行動の視点から捉え，予測していくことができると考えます。こうした面でのわが国での加入行動の調査を私はこれまで見たことがありませんので，それだけ社内で実施することは難しいのかと思いますが，こういう面に関する実態調査が将来非常に重要になってくると思います。マーケティング予算が有り余っているという状態でなくて，質の高い，命中率の高いマーケティングを行うのであれば，研究レベルでもこういうことを徹底的にやってみる必要があります。それをどう戦略化するかは第二段階ですが，こうしたデータが戦略的にも重要な価値を十分に備えていると私は思います。また，この種の調査を実施するだけの余裕が絶対的に必要だといえましょう。

2. 加入者特性と加入(後)行動の因果関係の視点から

消費者行動をとらえる第2の視点は，加入者の特性と加入行動との因果関係をみようとするものです（第4図参照）。

第4図　保険加入行動モデル



(1)　モデルの概要

様々な外部環境からの影響を受ける消費者特性を，ここでは次の三つに分けて考えています。すなわち第1は，所得，収入，職業，居住地域といった「社会・経済的要因」であり，この中には家族構成，学歴，年齢，性別なども含まれ，消費者の特性を知るためのきわめて基礎的なデータであり，また容易に入手しやすいデータでもあります。第2は目には見えない要因，たとえば，性格，価値観，危険に対する態度，保険および保険会社に対する態度等々といった「心理

的要因」であり，これも決して軽視はできない要因です。第3は「外部的要因」と呼べるもので，この中には例えば過去の加入経験，損害経験，情報の入手経路といったものが考えられます。

一方，加入および加入後の行動とは具体的には次のように様々な要因により構成されます。例えば加入した保険商品のタイプ，加入金額，支払保険料，加入決定者，家庭内での保険の話題提供者，保険料の支払者等々があり，さらに加入後の行動として保険金請求の有無，保険事故発生件数，保険事故の態様，保険会社の乗り替え経験の有無つまり保険会社に対するロイヤリティーの程度といった，加入の結果目に見える行動として現れるもののほかに，当該保険（会社）仲介者などに対する加入者の満足度といった要因もあります。

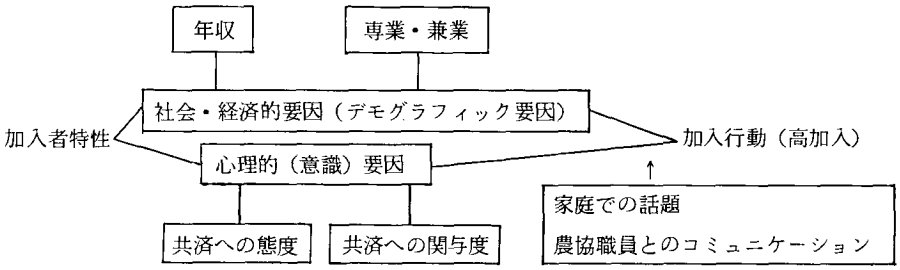
また加入に至るまでに準拠集団および保険企業のマーケティング要因，競争要因が存在し，加入行動に影響を及ぼしています。例えば友人，職場の仲間，家族からの影響（口コミで保険に加入したというならば，この準拠集団の影響が大であったということになります）などは前者に含まれますし，特定期間，特定保険種目の保険販売を集中的にある地域において行ったことにより，その保険種目の売上げが急増したということになりますと，その保険種目の加入行動を規定した要因の一つに後者の要因であるマーケティング戦略要因（集中戦略とでもいえるもの）を加える必要があります。それに，競争他社の影響も当然考えられますし，販売の担い手である代理店の影響も受けます（例えば，代理店の販売方針など）。

こうした諸要因を踏まえて，加入者の特性と加入(後)行動との因果関係をヨリ実像に近い形で理解するには，今後保険種目別および地域別に両者の関係を調べていくことが大切です。例えば，Aというエリアでの自動車保険の加入者の特性と加入(後)行動の因果関係の概略は？という形で，加入行動と加入者特性の因果関係を把握しょうとするアプローチです。ここでは，保険種目別に事例をまじえてもう少し具体的に次に検討してみます。

(2) 三つの事例（共済，生保，自動車保険）

第5図は共済の高加入を規定する要因，第6図は民間生保の加入金額を規定する要因を加入者の特性と加入行動という視点からみた事例を示したものです。まず第5図は，共済に高額加入している人（加入行動の一要因）の特性はどういうものであるのかという点につき調べた実態調査[1)]の結果を示したものです。

第5図　共済の高加入を規定する要因



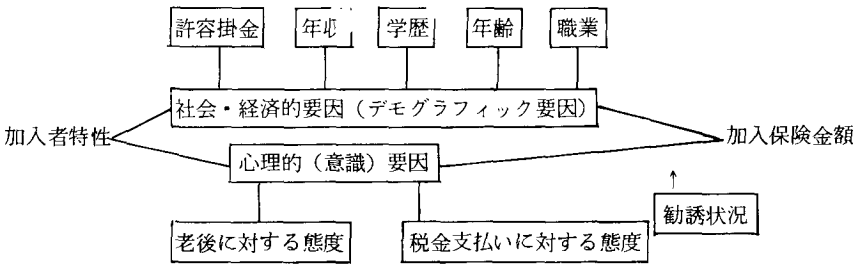
その調査では，次の五つの要因が浮かび上ってきました。共済の高加入を規定した第1の要因は年収です。この調査は昭和55年のものですが，世帯年収が600万以上という要因が約24％の規定力で第1番目のものとなっています。第2は職業要因であり，具体的には農業専業者および専業ではないが，収入の中に占める農業所得の割合が多いという人たちが高加入に結びついており，これは約17％の規定力をもっています。第3の要因は一家庭で農協のことが話題としてとり上げられるかという点と農協の組合に気軽に話せる職員がいるかどうかというものであり，この要因の説明力は約16％となっています。

この農協職員とのコミュニケーションというのは，第4図の加入行動モデルの中の準拠集団からの影響というものに該当してきます。第4は共済へのよいイメージという要因であり，この規定力は約11％です。第5は加入者の自主的な加入決定態度であり，これら第4と第5の要因は第5図では各々共済への態度および共済への関心度として示しています。これら二つの要因は加入者の心理的要因，あるいは意識要因として，共済高加入者の特性を構成しているわけです。第4図の保険加入行動モデルでみた消費者特性（これは社会・経済的要因，

心理的要因，外部的要因の３つの柱で構成されていますが…）と加入行動の両者の関係が，第５図では共済加入時の問題として具体的に示されていることがおわかりいただけると思います。

第６図は民間生命保険の加入金額規定要因に関する実態調査の結果を示したものです。[2)]

第６図　民間生保の加入金額を規定する要因



加入保険金額を左右する加入者の社会・経済的要因としては，①許容掛金（30万以上），②年収（350万以上），③学歴（高校・大学卒業），④世帯主の年齢（40歳未満），⑤世帯主の職業があげられています。心理的要因として考えられるのは，一つは老後に対する態度であり，いま一つは，生命保険料および生命保険金に対する税控除の問題という特に生命保険において意識される要因があります。またマーケティング要因としては，これも生命保険的といえる外務員がいかに販売に関与したかという要因，いいかえれば，勧誘状況で加入金額の数字が変化するということもわかります。

第３番目の事例は自動車保険の加入行動に関する調査データです。自動車保険の加入行動についてのデータは英・米でも非常に少ないのですが，アメリカの自動車保険の販売で，ステートファーム社（同社は，ダイレクト・マーケティング方式を非常に活用して成功し，自動車保険分野では米国で最大手を誇る会社です）とイリノイ大学の研究者とが1976 年に共同研究の成果を発表していますので，これを参考にしたいと思います。[3)]

まず彼らはどういう点に注目したかといいますと，自動車保険加入の一つの規定要因として，「両親がたとえばA社の自動車保険に入っていた場合，その子供も同様にA社の自動車保険に加入する傾向がある」という傾向に注目し，そこに焦点を絞って，そういう人たちの加入行動を調べてみたものです。言葉を換えていいますと，自動車保険が世代から世代に引き継がれていくというパターンを有している人たちにはどういう特徴があるのか，またその割合はどの程度のものなのか，チャネル別および保険会社の規模によりそのパターンはどう変化するのか等々といった点につき調査しております。こうした研究は戦略的にも有用ですし，研究レベルでも大変興味深いものと思えますので，この調査の一部を第1表～第3表を参照に次に述べます。

第1表　保険会社の規模と親からの継続加入の割合

企業の規模	パーセント 親からの継続加入	非継続加入層	わからない
上位10社	32	52	16
〃 11～20社	29	50	21
〃 21～30社	33	52	15
その他	35	47	18
全　社	32	50	18

第2表　世帯主の年齢と親からの継続加入の割合

世帯主の年齢	パーセント 親からの継続加入	非継続加入	わからない
20～29(歳)	62	35	3
30～39	49	41	10
40～49	30	49	21
＞49	19	61	20

第3表　チャネル別にみた親からの継続加入の割合

チャネル	パーセント 親からの継続加入	非継続加入層	わからない
Exclusive agent companies (10社)	33	50	17
American agency companies (33社)	33	53	14
全　社	32	50	18

（第1表～第3表の出典）L. G. Woodson, T. L. Childers, P. R. Winn, "Intergenerational Influence in the Purchase of Auto Insurance." (*Journal of Marketing*, 1976, PP. 43～49).

第１表は保険企業の規模別に親からの継続加入の割合を見たものです。従来親からの継続加入は大手の保険会社に多いということが一般に言われていたのですが，実際にはそうではないということがこの表からわかります。具体的には，保険企業の規模は上位10社，11～20社，21～30社その他に分けられ，それぞれ親からの継続加入の割合，親からの継続加入でない人の割合を見たところ，前者の割合については上位10社が32％，２番目のクラスの保険会社が29％，３番目が33％，その他が35％，全体平均が32％という結果が出ており，保険会社の規模にそれほど関わりなく，一様に親からの継続加入パターンが見られます。

第２表は，世帯主の年齢から見たもので，年代別に親からの継続加入割合を調べたものです。自動車保険加入に際し親からの影響が受けやすいのは，子供が結婚して５，６年から10年程度が多く，40歳～50歳になって，親のいう通りのあるいは親と同じ保険会社の保険に加入するということは少ないと思われますが，調査結果では全体的にその予測通りの傾向が見られます。たとえば20代（20～29歳）の人の親からの継続加入割合が62％，30代が49％，40代が30％，50代が19％というように。しかし，50代，40代の人達の中にも，この加入傾向は各々19％，30％と若年層（20代）の62％にはおよばないものの比較的高い割合を示しています。こうした結果は，自動車保険の加入行動は，一種の惰性に走りがちなものであるということをある程度説明しているように思えます。

第３表はチャネル別に親からの継続加入の割合がどう変わるかという点を調べてみたものです。アメリカには第３表にありますように，Exclusive agency system を採用する保険会社とAmerican Agency システムを採用する保険企業があります。Exclusive Agency system というのはダイレクト・マーケティング方式を主要チャネルとし，給与方式をその報酬形態とする１社専属の代理店が保険会社に代わって保険の販売とサービスを行う代理店方式です。この調査を行ったステート・ファーム社もこの方式を採っています。もう一つの American agency system というのは多くの会社の保険代理業務を行う代理

店が顧客に代わって保険の販売を行うもので，その報酬は手数料方式であり伝統的なマーケティング方式といえます。調査結果をみますと，この二つのチャネル方式には拘りなく，親からの継続加入は33%ぐらいあるということがわかります。

以上，自動車保険の加入行動に関するアメリカのデータを簡単にご紹介しましたが，私が申し上げたいのは，このように加入行動を構成する諸要因のどこかに注目して，このような調査をやっているという点に注目していただきたいと思います。アメリカの真似をすることが良い事とは思いませんが，それにしても整理されたかたちで，しかも加入行動の枠組を描いた上で（例えば，加入者特性と加入活動との因果関係の把握）調査が行われているという点です。皆さんにも今後ヨリ有用な加入行動の枠組を描いていただいた上で，損保の加入活動に関する調査を実施していただきたいと思います。

ここまで，損保マーケティングを考えるにあたってはまず第1に消費者行動を理解することが重要だということを申し上げて，三つの事例を検討してきました。

Ⅲ　戦略レベルの損保マーケティングの概要

消費者行動の理解が戦術とか戦略のベースになっているといいましたが，次にその状況を一つずつ検討していきます。戦略として四つ考えてみます。第1は損害保険をなんとして売れば，消費者は損害保険を身近なものとして自分の生活の中に取り入れてくれるのか，その機能を理解してくれるのかという点を考えるものです。そのためは，それを可能にしてくれる商品コンセプトを開発しなければなりません。そういう商品コンセプトとの接触により，身近なものとして自社の損保商品を消費者に知覚させるにはどうすればよいかを考える戦略です。第2はすでに述べた誰に対して売るかという問題であり，第3は競合他社との競争上，ヨリ有利な位置に立つためにはどうすればよいのかを考える

戦略です。第４の戦略はマーケティング手段をどう組合せれば，最大の消費者反応を喚起しうるかを考える戦略です。

1. コンセプト戦略

まず１番目のコンセプト戦略ですが，新しい保険商品が誕生する時の状況を想定してこの戦略を考えてみます。その場合，当該商品の対象とするリスクが人々にどの程度の損害を与えるのかといった事などを考えながら，潜在的な加入者層およびその数を予測し保険商品を成立させていく，つまり危険を保険化していくわけですが，ここで活躍するのはアクチュアリーであり，いわば保険技術者です。アクチュアリーが，損害の発生は偶然であり，その確率はどの程度ものなのかとか，あまりにも巨大損害ではないかとか，あるいは損害が明確であるかどうか，あるいはその保険が公序良俗に反していないか，そしてその損害にさらされる人がきわめて多数いるかなど，いわゆる保険論でいわれる保険可能な技術的状況を第１の制約条件として，危険を保険化していくことを考えます。そののちに保険商品が成立して市場に導入されていきますが，このまま市場に導入してもなかなか消費者の心をつかむことはできません。

もともと保険商品は目に見えない商品ですので，それを目に見える言葉として，コンセプトとして，その保険が加入者の生活にどのように係わって，どのような機能を果たすのかという点をわからせてやる必要があります。そのために商品コンセプトを考えようというわけです。いま述べましたような，保険アクチュアリーが考えた段階での保険商品というのは，一種の保険アイディアあるいは保険製品の段階でして，このまま保険製品を市場に導入しても，消費者の心をつかむことは難しいわけです。消費者の生活の場を踏まえて，アクチュアリーが考える保険製品のアイディアを商品化する，消費者からみてその保険が自分の身の回りのリスクをカバーしてくれる，自分が払う保険料からみて当該保険が十分価値があるというように思わせる何かをここで開発する必要があり，これが商品コンセプトです。消費者は損保加入に際し，保険のアイディア

にも配慮しますが，それだけではなく損保商品および仲介者に対して抱いているイメージにもとづいて加入活動を起こします。彼らは主観的に損保商品を理解していて，この主観的な消費者のイメージで多くのことを選択していくわけですので，このイメージと商品アイディアとの懸け橋になるコンセプトをいかにして開発するかということが大切となります。コンセプト開発の意義はここにあるわけです。

では具体的にコンセプト開発の手法を次にご紹介します。四つの軸でコンセプトを開発しょうとする方法です。

(1) コンセプト開発の四つの軸

四つの軸の第1は加入者軸です。例えば新商品を開発する場合に，主要加入層をどのような人にするかという，戦略レベルで考えるターゲット戦略ととくに関係してきます。ある程度の主要加入層というものを想定しないと，コンセプトは開発できないわけです。第2は加入者がその商品に対してどういう便益，ベネフィットをいだいているのか（期待便益）という便益軸です。第3は，保険のもついろいろな機能，損害のてん補だけではなくて，貯蓄，税控除，支払準備等々のさまざまな機能があるわけですが，その中でどの機能をとくに重要視して加入機会を設けたのか，加入のきっかけとなったのは保険の機能上どれであったかというもので，これを機会軸とします。第4の軸は競合軸で，他のどういう商品とどういう点で競合するのかを踏まえてコンセプトが開発されなければなりません。

まず加入者軸につきもう少し述べておきますと，この軸はターゲット戦略とだいぶかかわってまいりますが，ここで注意したいのは，ヨリ消費者行動論的に高額加入者，早期加入者，損害率の低い，ヨリ安全な契約者をいかにして発見するかという点です。そしてどのくらいの加入者がいるか，いいかえれば市場サイズについても把握しなければなりません。この場合，例えば，損害率，早期加入，高額加入の面であまり問題はない層でも市場サイズという面が小さければ，

この層は全体的には有望な見込客層とはいえません。逆に市場サイズが広い，きわめて多くの潜在的加入者層が存在しているということならばこれを無視すべきではありません。つまり加入者軸では市場サイズを第1優先順位として考えてみたいと思います。この加入者軸で今の四つの条件を満たしてくれる加入者の特性というのは，先程の，加入者の特性と加入行動との因果関係を検討した第4図の枠組から発見でき，そこからデータを得ることができます。

便益軸というのは，保険にはいろいろな商品属性があると先程申しましたが，商品属性の中のどの属性に対して彼らは最も便益を得ることを期待しているのかということを調べなければいけません。保険属性には商品属性，会社属性そしてチャネル属性という三つのものがあるということを既に述べましたが（本書，P.14），これら各属性に対し，有望見込客はどういう便益を期待しているのかということを選びだしてくるわけです。例えば調査をすることにより，会社の信頼性とか，保険料が期待便益の上位にあるということがわかります。

次の加入機会軸については先程述べた通りであり，見込客が損害のてん補を望んでいるのか，それともそれだけではなく支払い準備なのか，あるいは財産づくり，貯蓄が目的なのか，あるいは税控除といった問題なのかという点につき，彼らの選択状況，優先状況を知る必要があります。

そして最後に，有力な加入層が選択できた場合に，その加入層，便益との関係で競合するのはどういう商品なのか。例えば，生命保険なのか，共済なのかというように競合軸の内容を明確にしていきます。

これがコンセプト戦略開発までに考えなければならない四つの軸です。つまり，市場サイズから見ても，高額加入，早期加入，損害率という条件からみても問題ないという加入層を選んで，その層の便益，その層の加入機会を選び，以上三つの軸の内容からみて競合するものはどれかということを選んでコンセプトを開発していくわけですが，これではまだ抽象的ですので1例だけ具体例でこの問題を考えてみます。

(2) ケース

既存商品ですと，損保会社の既存の商品コンセプトをそのまま紹介するようなことになってしまいますので，まだ開発されていない積立て自動車保険の商品コンセプトについて検討します。まず，積立て自動車保険の主な特徴を次のようなものと想定します。保険期間は3年から5年，事故時の保障はもちろん，3年後，5年後の30万～50万の満期返戻金の使用目的を次のようにいくつか想定してみます。例えば自動車の買替え費用の一部，車検費用の一部，定期点検費用，維持費，保険料への充当等々といった事柄が想定できます。したがって第1の加入者軸では，この点より大体3年から5年で自動車を買い替える可能性の高い人を有望な見込客の一つとして取り上げることができます。この場合，ある程度所得の高い人ということになります。そして車種は軽よりも普通車であるとか，年齢的には若年層よりも中高年層という，積立て自動車保険の有望な加入層の大体のアウトラインを描いていく必要があります。その中で先程の加入者軸の四つの条件を考えながら，一つか二つの有力な加入層をピックアップしていくわけです。

2番目の便益軸につきましては，積立て自動車保険に対する便益というのは，共済との比較でどうかという点から見ますと，現在，損保は共済とくらべて，保険料において割高感をもたれているわけですが，この積立て部分というものをもたせることによって，保険料に対する割高感というものがある程度弱まるのではないかという気もします。また，クレーム・サービスの充実，積立部分の付加という商品特徴により保険料の割安感という便益をもたらすことができるかもしれません。またそれだけではなくて，彼らは自動車にまつわる自動車の購入費用から維持費，車検料，保険料，といったものすべてを積立て自動車保険が代替してくれるという点，これも大きな便益として消費者から選択されると思われます。この点の確認は既述したように消費者の加入意思決定プロセス順に検討した項目に沿った調査を実施することにより可能となります。

また3番目の加入機会軸ですが，万一の保障という損害のてん補的性格はも

ちろん，積立て自動車保険の支払い準備的な性格といったものに注目して加入機会をもつということは十分考えられます。第４の競合軸については，もうお分りのようにここでは共済を想定しています。

こうした四つの軸について検討し，最終的にコンセプトを開発していくわけですが，この段階では損保企業を構成する三役，つまりアクチュアリー，マーケター，コミュニケーターの三者の協力が重要です。損保企業のアクチュアリーは保険商品の開発に際し，保険技術的に，法律的にみて問題がないかどうか等々を主要任務とするセクションです。もう一つはそれを市場に導入するマーケター，マーケティング担当者です。マーケターは既にその概略をお話した四つの戦略すべてに深く係わる重要な任務を担っています。そしてもう一つ忘れてはいけないのがコミュニケーターなんです。新しい商品内容を適切なマーケティング方法で効率的にいかに有望見込客にコミュニケイトするかを考える人達です。我々は言葉あるいは文字を通じて新商品の存在を知ったり，その内容を理解していくわけです。そのためにはいくら内容面ですぐれていても表現面で劣っていると最終的な成功に結びついていかなかったり，あるいは成功までに予想外の時間とコストが掛かりすぎ非効率的なマーケティングに終ってしまったり，場合によっては失敗するということが往々にして考えられるわけです。ですから，このコミュニケーターとマーケターとアクチュアリー，三者の協力がぜひ必要であり，コンセプトの開発ということは四つの戦略の中で最も難しいといえるでしょう。ここで取り上げた例の場合ですと，例えば，積立て自動車保険の場合，３年から５年で買い替える人を対象として，自動車保険料の割安感という便益を想定し，加入機会では支払準備という機能を訴求し，これらの事柄をなるべくわかりやすく適切な言葉でヨリ簡潔に表現しなければいけません。例えば，積立て自動車保険に自動車総合貯金的な性格をもたせることにより「自動車総合貯金」という商品コンセプトを設定することができます。見込客は,この保険の存在を知ることにより支払準備的な役割も果たしてもらえるということの連想が容易となります。以上がコンセプト戦略の概略です。

これまでの説明からもわかりますように，コンセプト開発にあたっても消費者行動がどの軸をみてもベースになっています。加入行動モデルの中でみたいろいろな考え方が生かされていると思います。

2. ターゲット戦略

市場はさまざまな特性をもつ消費者の集合です。保険企業のマーケティング活動に対する消費者の反応（認知反応，態度反応，行動反応）は，人により，また場所により（加入地域），加入の時期により（早期加入者か，後期加入者かなど），それに加入の目的などにより異なってきます。保険マーケティングの効率化を期するためには，最も反応が早くかつ最も反応が強い層をあらかじめ選択し，その層の特性にフイットするマーケティング・プログラムを立案する必要があります。消費者の反応に影響のある消費者特性に基づき市場を細分化していき，そのなかから自社にとって有望な見込客（ターゲット）を選択していく戦略がここで検討する「ターゲット戦略」です。

市場を細分化するためには，何らかの基準を設定する必要がありますが，この基準にはさまざまなものがあります。ここでは，その各細分化基準を検討するのみにとどめます。

(1) 市場細分化の基準

ⓐ 人口統計的，社会的要因による細分化

人口統計的要因による市場細分化とは，消費者の年齢，性別，既婚ー未婚，学歴，家族構成員の数等々によって，市場を細分化していく方法をいいます。一方，社会的要因による細分化とは，職業，社会的地位によって市場を細分化していくものです。たとえば，市場を管理職あるいは自由業といった要因で細分化します。消費者のこうした客観的な側面に関する把握は，簡単な調査や統計資料の収集で比較的容易に知ることができるだけに最も基本的な細分化基準といえます。

ⓑ　経済的要因による細分化

所得，貯蓄額といった基準がこれにあたります。保険料の支出性向は，確かにこうした経済的要因によって規定される面がありますが，それがすべてではありません。たとえば，「火災保険の加入率は，現在の住まいに対する消費者の満足度と最も関わりが深い」といった調査結果[4]は決して軽視されるべきではありません。つまり，火災保険では経済的な因子よりも，住宅に対する居住者の満足度といった非経済的要因あるいは心理的，定性的要因の方が保険加入行動に対する説明力を持っています。したがって，所得，貯蓄額といった経済的要因のみで市場を細分化することは危険な場合がありますので注意を要します。将来，万一の事態が生じた場合のことを考え，現在，経済的準備をしておく方法として，貯蓄行動や保険加入行動が主としてあるわけですが，その構造や仕組みの点において両者が異なっているとはいえ，将来の危険に対して不安感を覚えるがゆえに，現在，対策を構じるという点では両者とも同じです。そして，この将来に対する不安感を消費者がどの程度感じるかという問題は，その人のパーソナリティ（たとえば，将来に対し楽観的な人か悲観的な人か）に直接係わってくる問題となります。

貯蓄行動と社会的態度（特に悲観－楽観のパーソナリティ）との関係を調査したG.Katonaによれば[5]，将来に対する楽観的意識の強い人の方が流動性貯蓄を多くしていると結論付けています。この調査結果は，将来に対して不安感の強い人，悲観的なパーソナリティを持っている人ほど，より多く貯蓄しがちだと考える私達の一般的常識に反するものです。いずれにしても単に経済的な要因のみで消費者の危険に対する準備行動を充分に理解することはできません。むしろ，消費者を質的あるいは定性的に捉える心理的要因との併用により消費者行動を理解し，消費者を細分化することを考えるべきです。

ⓒ　心理的要因による細分化

この要因の重要性については，前にも述べましたが，消費者の性格をたとえば次のような指標によって細分化していく方法がこれにあたります。「進歩的

か保守的か」，「安全に対する態度」，「危険回避心の強弱」，「危険負担意欲の強弱」，「社会的責任意識の強弱」などがそうです。危険を回避する傾向の強い人は，危険負担意欲の強い人よりも保険加入傾向は大と考えられますので，高い消費者反応が期待できます。消費者の質的側面を把握することは容易ではありませんが，それをマーケティング・プログラムの中に盛り込めるマーケティング・システムを確立することができれば，アンダーライティング面の強化，保険マーケティングの効率化に役立つ細分化基準となりえます。この基準と(1)および(2)の人口統計的，社会的，そして経済的諸基準とを併用すれば，さらに有効な細分化が可能となることはいうまでもありません。たとえば，賠償責任保険の主要販売対象層を「35歳以上で危険回避心，社会的責任感がともに強く，年収400万円以上のニューファミリー」のように設定することができます。

ⓓ　地域による細分化

一般に自動車事故の多い地域では，自動車保険への加入潜在力が高く，地震の多い所では地震保険への加入率が高いといえます。これは，地域によって，人々の危険に対する意識，関心度に差が見られ，そのことが消費者反応にも地域差を生じさせているからにほかなりません。たとえば，台風・水害といった自然災害に対する不安感を東京，大阪，盛岡，松本の4都市を対象として調べたところ，かなり不安だ・少しは不安だと回答した人の割合は盛岡（67.6％），松本（65.6％），東京（51.7％），大阪（48％）となっており，彼らの自然災害に対する不安感は地域によって差があることを示しています。同様に地震に対する不安意識についても，かなり不安だと回答した人の割合は，東京（39.8％），盛岡（29％），松本（22.1％），大阪（13.8％）となっており，かなりの地域差が見られます[6]。こうした場合，地域による市場の細分化がより有効となります。

ⓔ　保険の普及過程に基づく細分化

とくに，これまでになかった付帯サービスなり機能を有している保険商品が市場に導入されて，人々の間に普及されていく過程を追っていくと，そこにい

ろいろな変化を見い出すことができます。その一つに，時間の推移にともなう加入者の特性上の変化を見ることができます。商品なりサービスの採用者層を，採用時点がいつであるかといった時間的推移の中でカテゴリー化し，普及パターンを一般化していくとイノベーター（最初の採用者），早期採用者，前期追随者，後期追随者，そして遅滞者のように分類できるといわれています。[7] 普及過程による市場細分化とは，時間的推移の中で保険加入者層の特性をカテゴリー化し，各属の特性に基づいて保険市場を細分化していく方法をいいます。

保険マーケターからみれば，最大の関心はできるだけ早い時期に，できるだけ多くの人々に保険を普及させることだと思いますが，そのためには特にイノベーターおよび早期加入者の特性を把握して，それに基づいた市場の細分化および彼らの特性に合うマーケティング・プログラムの策定が重要となります。というのは，イノベーターおよび早期採用者の中には，前述した点からもわかるように一般にオピニオン・リーダーが多く，保険情報について彼らのクチコミによる波及効果が期待できるからです。そこで次に，イノベーターと早期採用者が後期採用者と比べ，社会・経済的地位，パーソナリティ，コミュニケーション行動の面でどのように異なっているのかという点についてもう少し考えてみましょう。

次の第１表は，イノベーターおよび早期採用者の特性のうち，後期採用者と比べ特に異なると思われる特性をまとめたものです。イノベーターおよび早期採用者の諸特性が，保険加入行為を促進させうる有力な要因になっていることがわかります。たとえば，感情移入が優れているという特性は「将来，万が一の事態に自分が遭遇したら」と，自己を将来の事に投影させて考える能力に優れていると考えられ，このことが危険と自分との関係をより現実的なものとして考えさせる促進剤となり，保険加入意図率を高める結果を呼びます。また，合理性，科学的考え方，抽象観念を扱う能力に優れているという特性も，保険の考え方になじむものです。さらに，宿命主義ではないという特性も保険採用に対する好意的な態度を助成させるものです。「将来，事故に遭遇するのは自

分に課せられている運命なのだ」と考えがちな人々の間に保険への目ばえが生れなかったのは歴史的に証明されています。

これまでの検討からもわかりますように，消費者の保険加入過程に基づく細分化方法は，保険の特性に基本的になじむオピニオン・リーダーの発見および彼らにクチコミによる波及・浸透が期待できる点，それに商品のライフ・サイクルに沿ったターゲットの選択（たとえば，新商品導入時はイノベーター，早期採用者の特性に焦点を合わせる保険マーケティング活動を実施し，商品が成長期・成塾期に達すると前期および後期追随者向きの保険マーケティングを実施することができます）が可能な点，さらには保険普及の速さと範囲をかなりの程度までコントロール可能にしてくれる点で，有用な細分化基準といえましょう。

第1表　イノベーターと早期採用者の特性

社会・経済的側面	パーソナリティの側面	コミュニケーション行動面
◦学歴が高く，社会的地位高い。 ◦上方的社会移動，つまりより一層高いレベルの社会的地位へと移動する。 ◦信用取引（借金）を恐れない。	◦感情移入（もし…ならばと条件法的に考える能力面）が優れている。 ◦想像力に富んでいる。 ◦閉鎖的態度で過去にしがみついたり，新しいアイデアを歓迎しないという態度が少ない。 ◦抽象観念を扱う能力にたけている。 ◦合理性に富む。 ◦危険を恐れない，教育重視で科学的考え方をする。 ◦宿命主義ではない。	◦社会的参加の度合が高い。 ◦マス・メディアとの接触高い。 ◦個人間コミュニケーション面も多い。 ◦イノベーション（革新的なアイデアなりサービス）についての情報探索に熱心。

(注) Rogers and Shoemaker, *Communication of Innovations* (Free Press・1971) 参照に作成。

3. ポジショニング戦略

損害保険を何として売るかの商品コンセプトが決まり，主要な加入層であるターゲットが決まると，今度はそうした商品を市場に位置づけていくこととなります。損保市場には，いわゆる隣接業界を含めてさまざまな競合相手が存在していますので（たとえば，共済，銀行，生保会社，信託など），保険マーケターとしては，自社商品と競合商品との相対的位置をにらみながら，より有利な競争の展開が可能となるように，自社商品を市場の適切な場所に位置づけなければなりません。

自社商品と競合商品との相対的位置は，これを次の二つの視点から捉えることができます。つまり一つは，たとえば当該保険が市場において占有しているマーケット・シェア，当該保険の販売に要しているマーケティング・コスト（代理店に要するコスト，販売促進費，広告費，事故処理に要するコストなど）といった主に量的指標で測ることのできるものであり，これによって特定保険の市場での量的地位を競合他社との比較において知ることができます。もう一つの指標は，消費者の目から自社商品と競合商品との相対的地位を質的にみようとするものです。つまり，消費者が自社商品をどのように知覚し，市場空間にどのように位置づけているのかという点を理解して，自社商品と競合商品との相対的位置を把握し，自社商品の質的地位を向上させようとするものです。この質的地位は，特定保険への消費者の期待便益，関心度，選好度などを測ることによって得られるマインド・シェアとして把握することができます。

したがって，保険商品の市場での地位を向上させるためには，その量的地位だけを向上させるだけでなく，質的地位の向上が図られなければなりません。従来，ややもすると市場での保険商品の地位をマーケット・シェアという加入行動の最終局面のみを量的に捉え，その向上のためには大量のマーケティング予算を損保市場に投入すればマーケット・シェアも上昇するという考え方がとられがちでした。しかし，マーケティング予算の大型化がむずかしい現況下で

は，むしろ競合状況を考えながら有利な競争の場を選択し，競争効率を向上させて当該保険の質的地位を戦略の巧みさにより向上させていく戦略，つまりポジショニング戦略がその一つとして重要となってきています。そこで，自動車保険の競合相手をここでは共済のそれと仮定して，ポジショニング分析の一例を次にとり上げてみることにします。

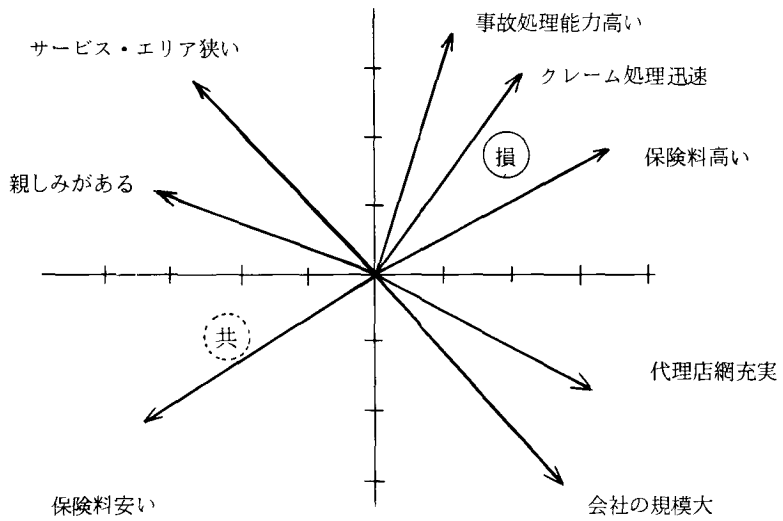
ポジショニング分析の第１ステップは，消費者が損保の自動車保険と共済のそれとをどのように知覚し，市場に位置づけているのかという点を見るところからはじまります。そのためには消費者の損保の自動車保険と共済の自動車保険に対する期待便益あるいは消費者がこれらに抱いている商品（サービス）属性の関係を理解しなければなりません。たとえば，次のような消費者の期待便益が考えられたとすると，それを関係の近いものどうしで関連づけ，自動車保険に対する消費者の知覚マップを作成していきます。

消費者の自動車保険に対する期待便益	関連する商品（サービス）属性
◦保険料の安さ	無事故割引，団体割引など
◦クレーム処理の適切さおよび迅速さ	示談代行，社員の事故処理能力，代理店網の充実度など
◦充分な補償能力	信用性，会社の規模など

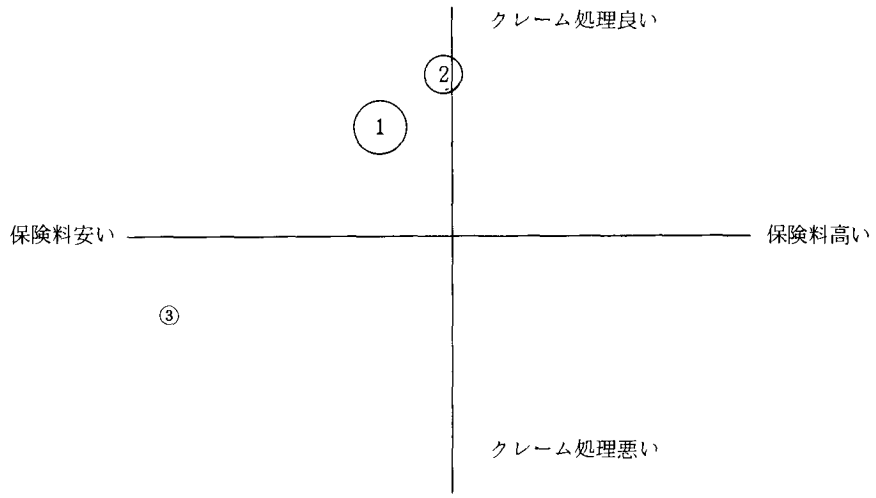
たとえば，クレーム処理の迅速さと担当者の事故処理能力それに示談代行とは関係が近く，保険料の安さと代理店網の充実度とは関係が遠い。こうして消費者が知覚している自動車保険の商品属性間の関係図を作成していく。第７図は消費者の自動車保険（損保と共済）に対する知覚マップを仮に示したものです。

ポジショニング分析の第２ステップでは，第１ステップで作成した消費者の知覚マップを参照に，消費者の自動車保険に対する理想商品像（アイデアル・ポイント）を描写していきます。自動車保険に対する理想商品像は消費者によって変ります。また時の経過とともに変化するので時系列的な調査の実施が肝要ですが，たとえば，「保険料の高低」と「クレーム処理サービスのよさ」の二つの属性で，自動車保険に対する消費者の理想商品像を描いた場合，次のよ

第７図　自動車保険に対する消費者の知覚マップの例



第８図　自動車保険に対する消費者の理想商品像
（アイデアル・ポイント）の例



うな位置に三つの理想点が考えられたとします（第８図参照）。

第３ステップでは，前の二つの分析を踏まえて，具体的なポジショニング戦略を打っていくこととなります。ポジショニング戦略の実施は，自動車保険に

対する消費者の知覚マップと理想商品像とを比較することから始めなければなりません。次の第９図は，自動車保険に対する知覚マップと理想商品像との関係を簡単に図示したものですが，次に同図を参照にして次のような二つのポジショニング戦略を民間損保の自動車保険マーケターの視点から考えてみます。

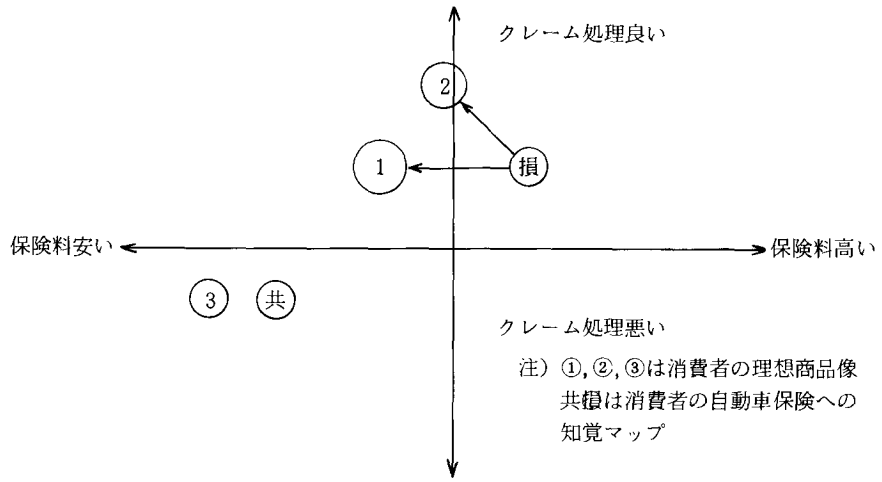
＜ポジショニング戦略その１＞

ポジショニング戦略の第１は，現在の自動車保険の内容を改善して，消費者の理想商品像にできるだけ近づけていくことによって，自社の自動車保険のポジションを強化するというものです。前記の例では，民間の自動車保険マーケターとしては，対共済との比較上，保険料率を低料化させる努力が必要であり，そのためには，制度的な問題を別とすればアンダーライティング面の向上を主体として損害率を改善させること，そして販売コストの効率化もあわせて図ることといった諸問題が解決されなければなりません。また，それと同時にクレーム処理サービスの向上を図る施策も練る必要があります。有責か無責かの迅速な決定，有責の場合は支払い保険金額の適切さ，支払いの迅速さ，無責の場合は契約者，代理店への迅速な状況説明などが事故処理サービスの向上に係わる重要な点となってきますが，いずれの場合にも，代理店，事故処理担当者，営業社員との協調的な対応の仕方がポイントとなります。このように第一のポジショニング戦略は，消費者のアイデアル・ポイントを探り，そこに自社商品をできるだけ近く位置づけるため，自社保険の品質・サービスの改善を図ろうとするもので，とくに新商品導入時はこの戦略を採ることによって加入確率をより高めることが容易になるといえましょう。

4. ミックス戦略

ミックス戦略とは，損保企業が擁するさまざまなマーケティング手段（代理店，研修生，社員，商品開発，販売促進，広告，保険料など）のうち，最小の費用で最大の消費者反応を引き起こしうる最適組合せが何かということを練る戦略です。従来，損保企業のマーケティング手段と消費者反応との関係は，マ

第９図　自動車保険に対する消費者の知覚と理想商品像との関係例



ーケティング手段に対する消費者の反応過程を充分に考慮せず，大量の代理店，販売員を市場にインプットすれば，アウトプットされるものが契約高であるとする量的な関係で捉えられがちでしたが，重要なのは消費者が損保企業からのマーケティング手段にどのように反応しているのかという点を押えて，マーケティング手段を適切に組合せていくことです。そのためには，消費者の反応過程について知る必要があるとともに，消費者反応がどういう情報ソースに依存して行われているのかという点について考えておかなければなりません。そして，その後各マーケティング手段の使い分けの目安を何に求めればよいのかということを考慮しておく必要があります。

(1)　消費者反応と情報ソース

一般的には，消費者の反応過程は頭の反応（認知反応）→心の反応（態度反応）→手足の反応（行動反応）へと移行していきます。たとえば，「人から保険の事を聞いた」，「広告を見た」，「ダイレクト・メールが送られてきた」，「代理店がきた」といったことにより消費者が特定の保険のことを知ることを認知反応といい，その後，保険内容の理解，保険料とてん補される内容の比較，

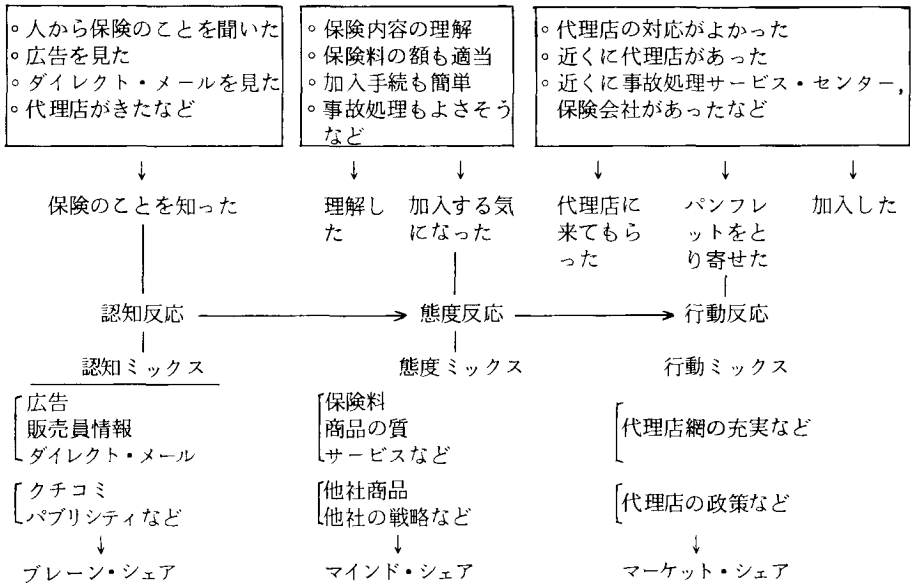
加入手続，事故処理のことなどに対して消費者の評価，比較，選好などの態度反応が示されます。こうした反応を通じて加入へのニーズが発生すると，保険会社へ出向いたり，代理店の来訪を要請したり，パンフレットを取り寄せたりする行動反応の第一歩が始まります。そして，既存の選好なり，ニーズとの矛盾がなければ加入という意思決定が下されるわけです。

損保企業の各種マーケティング手段は，前述した消費者の各反応段階でいろいろと組合されて機能しているといえます。いいかえれば，認知反応を喚起させるためには，消費者の認知を達成するための情報の組合せがあり（認知ミックス），態度反応喚起のためには，態度創成を促すための情報の組合せ（態度ミックス）が必要となります。たとえば，次の「マーケティング要因と消費者反応との関係」を示した第10図を見るとわかるように，消費者に保険商品の存在を知らせる情報ソースとしては販売員情報，広告，ダイレクト・メールといったマーケティング情報のほかに，企業としては直接的コントロールのむずかしいクチコミ，パブリシティといったいわば非商業的な情報源があります。これらの諸要因がインプットされて認知反応が生まれ，それが消費者のブレーン・シェアとなってあらわれます。一方，態度反応段階においても商品計画，保険料，サービスといった要因，さらには他社企業からの情報といった影響を受けて態度反応が喚起され，マインド・シェアとなってあらわれます。最終的には行動反応に至ることとなり，ここでは特にいかに代理店網，サービス網が充実しているかといった要因が行動反応を左右させ，マーケット・シェアとなってあらわれてきます。

(2) マーケティング手段組合せ時の考慮要件

消費者の一般的な反応過程を明確にすると，今度はどういう要因が消費者の反応を変化させているかという点を考え，保険マーケティング手段の組合せを練る場合の目安(指標)を把握しなければなりません。この目安にはさまざまな要因が考えられますが，ここでは特に次のようなものをとり上げることにします。

第10図　マーケティング要因と消費者反応との関係



ⓐ　消費者の特性のちがいによる使いわけ

特定の保険に対する消費者の反応（認知反応，態度反応，行動反応）は消費者の特性（人口統計的，心理的，社会的，地理的，ライフ・スタイル等々）によって異なることが一般に認められています。たとえば，コミュニティ活動に積極的な人は保険のことをよく知っている（認知反応），あまり自分に自信のない人は企業イメージに敏感（態度反応）などがその一例です。このように，消費者の特性によって反応状態は変化すると考えられますので，損保の場合においても消費者の特性と反応状態の両者の関係を調査してパターン化しておくことが重要となります。そうすれば，ターゲット層の消費者特性とその層の反応状態の予測が容易となり，その層に接近しうる効率的なマーケティング手段が何かということが浮かび上ってくるからです。

ⓑ　消費者の保険に対する認知度，試行率，満足度による使いわけ

一つの保険に対する消費者の認知度，試行率，満足度を調べて，マーケティ

ング手段の使いわけをしょうとするのがこれです。たとえば，消費者の保険への知名度が80パーセントと高い反面，満足度が20パーセントと低い場合は，加入後の消費者の満足度を高めるマーケティング・ミックス（マーケティング手段の組合せ）を考える必要があります。たとえば，販売員による保険情報提供にしても，単に販売促進的な情報だけでなく，デメリット情報も事前に盛り込んで無用の誤解を避ける工夫が必要だし，同じ広告を打つにしても，認知率よりもむしろ理解度を高める広告表現なりメッセージ内容が選択されなければなりません。

一方，たとえば保険の認知率が40パーセントと比較的低い場合には（しかし，この場合加入者の満足度は80パーセントと高いとしても），もっと当該保険の知名度を向上させるマーケティング手段の用い方がされなければなりません。保険の知名度を向上させるためには，通常，広告，ダイレクト・メール（ＤＭ）といったフォーマル・コミュニケーションの方が，販売員によるパーソナル・コミュニケーションよりも効率的により多くの人びとに低コストで到達できますので，中心的なマーケティング手段とすべきでしょう。もちろん，メッセージの内容，表現面，利用する媒体も認知率を向上させるのにふさわしいものであることが肝心となります。

ⓒ　保険に対する消費者の関与度のちがいによる使いわけ

消費者反応は保険商品によっても変ります。たとえば，自動車保険加入の場合と火災保険加入の場合とでは，消費者の反応の仕方が異なると考えられます。自動車保険（任意保険）は自動車を持っている人ならほとんどの人が加入し，普段の自動車の利用も多く，また自動車による交通事故も多いだけに（自分が直接，事故にあうだけでなく，他人から聞いたり，また事故を見たりすることも多い），消費者の心のなかに占める自動車保険の占有度は高いはずです。つまり，自動車保険に対しては一般に関与・関心が高いといえます。一方，火災保険への消費者の関与度は自動車保険との対比では一般に低いと思われます。つまり，火災事故ということが，自動車事故ほどは人びとの心の中に入ってい

ないわけです。こうした場合，マーケティング手段の組合せを行うにあたっては，次の点に留意しておく必要があります。

① 関与度が高いと思われる保険でもプロダクト・ライフ・サイクルのうち初期のもの（市場導入後まもない保険 ― 一例としてホールインワン特約付のゴルフ保険など）については，市場の多くの人びとの当該保険への認知度はまだ低いと思われるので，認知志向のマーケティング・ミックス（広告，ＤＭ，パブリシティへの採用促進など）を組み，認知度と当該保険への親密度，話題性を向上させることを主な目的としなければなりません。また，このタイプの保険は，人びとの当該保険およびそれを販売している保険会社へのロイヤリティが低く，市場も柔軟な状態（特定の保険会社を指名して加入するということもすくなく，不確定層が多い状態）なので，諸々のセールス・プロモーション活動（販売員コンテスト，プレミアム提供，パブリシティ，店頭でのディスプレイなど）を実施することによって即時効果を期待することができます。

② 関与度が高く，保険商品も成熟期に達している場合には，認知志向のマーケティング・ミックスを採るよりも，むしろ自社の商品およびサービス内容の理解度を向上させるようなマーケティング手段の組合せを考える必要があります。他商品（損保会社の他商品，共済，生保など）とくらべ，自社の保険サービスがどの点でどの様にすぐれているのかという点を消費者に理解してもらう必要があり，メッセージの内容に関しても理解度を高めうるそれを選ぶことが大切となります。また，このタイプの保険には，特定保険会社へのロイヤリティも比較的高くなっていることが予想できるため，会社間の乗り換えも少なく，過去の加入経験からの影響が大きいといえます。このように，このタイプの保険は市場の状態からみても，マーケティング活動による即時効果を期待することはむずかしく，長期的視点に立った理解志向のマーケティング・ミックスが必要となってきます。

③ 関与度が低い保険の場合，市場状態は柔軟で，消費者の特定会社へのロ

イヤリティはそれほど高くないことが予想されます。したがって，柔軟な市場を構成している人びとを自社の契約層にすることは，市場が硬直な場合と比べ容易といえましょう。しかし，肝心の保険に対する関心が低いわけですから，いきなり行動反応の喚起を狙うのは得策ではなく，当該保険そのものの存在はもちろんのこと，関心度を喚起することが前提となります。そのためには認知志向のマーケティング・プログラムを準備するとともに，販売促進手段の併用が望まれます。当該保険が消費者の生活をとりまくどういう危険に対して，どの程度まで対処しうるのか，すでに加入済の保険がある場合，その保険と当該保険との関連はどうなのか，保険料負担額はどうなのか，等々の面に関し消費者の当該保険への関与度を高めなければ，加入という行動反応への移行はむずかしいといえます。利用するチャネル，流すメッセージについても，こうした消費者に関するさまざまな背景と当該保険との係わりなどについて，保険マーケターが充分に分析した上で，全体的には認知志向のマーケティング・プログラムを構築していくことが大切となります。また，こうした面について損保会社のマーケティング方針が消費者との間に介在する販売員にも充分に伝達され，コンセンサスが得られていなければならないことはいうまでもありません。

おわりに

以上，四つの戦略につきその概要をお話し申し上げました。これら四つの戦略は互いに相互影響の関係にありますので，本来は特定の種目を限定してその点をお話し申し上げるべきかもしれませんが，各戦略の考え方をまずは御理解願いたいと思いましたので今日の項目に沿ってお話したわけです。

これまでの検討で既におわかりのとおり，損保マーケティングのベースには消費者行動に関する様々な研究なり調査が設定されなければいけないというのが私の今日の話しの要点です。その際，消費者を最初からマクロ的に見ないで，

まずミクロ的に見ることが必要です。たとえば，個々の加入者の特性と加入行動の因果関係，消費者の加入意思決定プロセスなどに関する検討がそれです。そして，その後に共通の特性なりプロセスを示す人々を一群の共通グループとして選別し，その層に連動した損保マーケティング・プログラムを開発していくことが肝要となります。最初からマクロで消費者を捉えて，散弾銃を放っても自社にとりあるいは危険団体にとり有意な消費者を創造していくことは出来ない相談です。安定成長経済下，マーケティング予算にも制約が加えられ，消費者行動にも変化が見られ，競争が激化していく状況下では，消費者の反応を左右する要因には何があるのかという点を十分に見定めながら，消費者行動をベースにしたマーケティング活動を行っていく必要があるということを再度くり返しておきたいと思います。そのためには，少なくとも消費者行動に関する枠組を設定し，各種目別，各テリトリー別に研究レベルおよび戦略レベルの双方でこの点を調査・研究する消費者行動研究部といったセクションが必要となるでしょう。

以上で報告を終らせていただきます。長い間どうもありがとうございました。

本講演では主に以下の文献を参照にするとともに，一部補足した部分については拙著『保険マーケティング入門－その考え方と戦略』（損害保険企画・1983年）を参照としています。

【注】

1） 全国共済農業協同組合連合会『組合員の共済・保険加入に関する調査報告』昭和57年8月。

2） 生命保険文化センター『「生命保険に関する全国調査」の多変量解析による分析結果』昭和52年。

3） L. G. Woodson, T. L. Childers, P. R. Winn, "Intergenerational Influence in the Purchase of Auto Insurance." *Journal of Marketing*, 1976, PP. 43～49.

4） 日本損害保険協会『住まいの火災保険に関する調査』昭和55年2月。

5） Katona George, *The powerful Consumer* (Mcgraw－Hill・1960)社会行動研究所訳『消費者行動－その経済心理学的研究』（ダイヤモンド社・1964年）。

6） ＡＩＵ保険会社『現代サラリーマンの危険・不安意識調査』1979年6月。

7） Rogers and Shoemaker, *Communication of Innovations* (Free Press. 1971).