

若者を惹きつける取り組みと デジタルイノベーションの活用

スライベント・フィナンシャル
ビル・マッキニー

はじめに

ビル・マッキニーと申します。ルーテル教会の組織であるスライベント・フィナンシャルで、戦略・長期開発担当の副社長を務めております。弊社は生命保険・医療保険・年金を取り扱っており、創業から100年を超えています。スライベントは共済組合であり、日本の共済と同様、特定の団体を対象に業務を行なっています。90年以上の間、主にドイツやスカンジナビアを発祥とするルーテル派を事業対象としてきましたが、3年前に全てのキリスト教徒を対象を広げる決定を行いました。

アメリカの共済組合は保険会社と同様の規制を受けますが、保険会社と異なり法人税の支払いなどは免除されています。税金の代わりに、事業対象地域のコミュニティに還元することが求められおり、弊社では米国25か所の地域支部を通じ、還元活動を行っています。

私は13年前にスライベントに入社し、マーケティング、営業、消費者調査など、さまざまな業務を担当してきました。スライベントに入社する前は、マッキンゼー・アンド・カンパニーで4年間、お客様向けに銀行業務、損害保険、証券業務、生命保険などの様々な金融サービス業務を担当しました。

私はアメリカ中部、カナダとの国境にあるミネソタ州に住んでいます。現在の業務の一環として、スライベントの将来に大きな影響を与え得る長期的トレンドの特定、調査、追跡を行っています。

本日は、その調査項目から、ビッグデータ・最先端のコンピューティングおよびミレニアル世代の台頭という二つのテーマについてお話します。その前にまず、スライベントの歴史を簡単にご紹介します

スライベントの沿革(動画)

(省 略)

アメリカの生命保険業界の状況

創業から約100年、スライベントは皆さんの組織と同様に、当局による規制強化と低金利への対応という、二つの大きな外的課題に直面しています。

これらの外的要因は私たちが克服しなければならない障害であることは確かですが、私たちの業界は商品や販売手法を、変化する市場ニーズに適応させきれていないと思います。

従業員の大多数、そして消費者のほとんどがY世代となる可能性がある中で、この世代のニーズや、彼らが我々の組織で働きたいと思えるような新しいやり方に対応することが必須です。

新技術や新しい顧客の期待に沿い、革新・適応していかなければ、私たちは競争に遅れをとり、新興企業にその座を奪われてしまうでしょう。

まずは、現在、アメリカの生命保険業界が直面している危機を示すデータをご紹介します。



163%

保険料は伸び悩んでいます。

スイス・リーによると、生命保険料の合計額は1984年から1994年まで163%増加しました。



1994年から2004年の間には97%増加しましたが、



2004年から2014年にはわずか9%の増加でした。



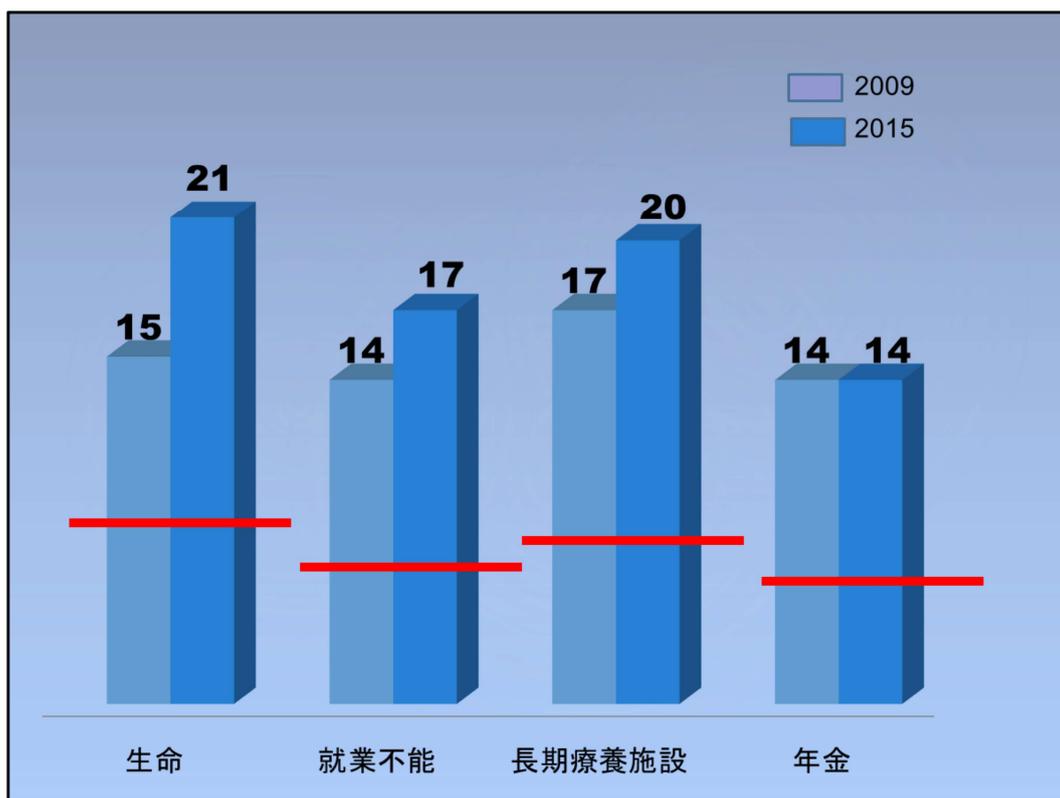
国民一人あたりの保険料は、2004年から2014年の間に3%減少しています。



【スライド余白】

保険加入者数の減少。

個人生命保険の新規契約数は、2013年に1千万人を下回りました。これは、1940年の業界調査開始以来、最低の水準です。同時期にアメリカの人口は約2億人増加しています。



インターネットによる販売は限定的です。

2015年に、インターネットによる保険契約件数の伸び率は、生命保険21%、就業不能保険17%、長期療養施設保険20%、個人年金が4%でした。これについては特筆すべき点が二つあります。

- 2009年にはオンライン保険販売の伸び率は、それぞれ15%、14%、17%、14%でしたので、つまり2009年以降、インターネット経由の個人年金販売はほとんど横ばいです。インターネットの世界では、2009年は大昔です。たとえば、2009年にSnapchatはまだ存在していませんでした。これは2012年に発表されたアプリですが、現在、1日あたりのアクティブユーザーは1億人以上ですので、過去7年でほとんど増加していないというのは、はっきり言って悲惨です。
- このアンケートでインターネット「購入した」と回答した人のうち、実際に取引をすべてオンライン上で完結した人はわずか25%です。75%の人が、申込用紙を印刷して、署名の上、郵送するか、あるいは誰かに電話したり、代理店まで足を運んで申し込みを完了しなければなりません。



View larger image








Share to: [f](#) [t](#) [in](#) [p](#)

[Add to My Favorites](#)

5 ton Diesel Powered Counterweight Forklift Truck

Discount

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

September Place order now to receive up to US \$200 off!
 Promotion ends in 0d : 16h : 38m : 26s 1831 left [Learn more >](#)

US \$1 - 25,000 / Set | 1 Set/Sets Counterweight Forklift Truck (Min. Order)

Supply Ability: 800 Set/Sets per Month Counterweight Forklift Truck

Port: Counterweight Forklift Truck:Shanghai, Qingdao

Contact Supplier
Start Order
[Add to Wishlist](#)

[Chat Now!](#) [Add to My Cart](#)

Seller Support: Trade Assurance

100% Payment protection
 100% On-time shipment
 100% Product quality protection

Payment: [VISA](#) [Master](#) [TT](#) [e-Checking](#) [More](#) v

これをAlibabaと比較してみましょう。Alibabaでは、9万ドルのカウンターウェイト式フォークリフトや、

order discount
2% OFF

customized logo New 6m Inflatable PVC Blimp / Airship / Airplane / Helium Balloon / Advertising inflatables

Discount

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

September Place order now to receive up to US \$200 off! [Learn more >](#)
Promotion ends in ⌚ 0d : 16h : 36m : 16s 1830 left

US \$120 - 360 / Piece | 1 Piece/Pieces (Min. Order)

Supply Ability: 7000 Piece/Pieces per Month

Port: Guangdong

[Contact Supplier](#) [Start Order](#) [Add to Wishlist](#)

長さ6メートルの個人用インフレーターブル飛行船を購入できます。

その一方で、米国の大多数の生命保険会社のウェブサイトからは、シンプルな生命保険すら購入できません。しかも、Alibabaは創業20年も経っておらず、弊社の大型汎用コンピューターはAlibabaよりも古いのです！

$$300M \times 30\% = 90M$$

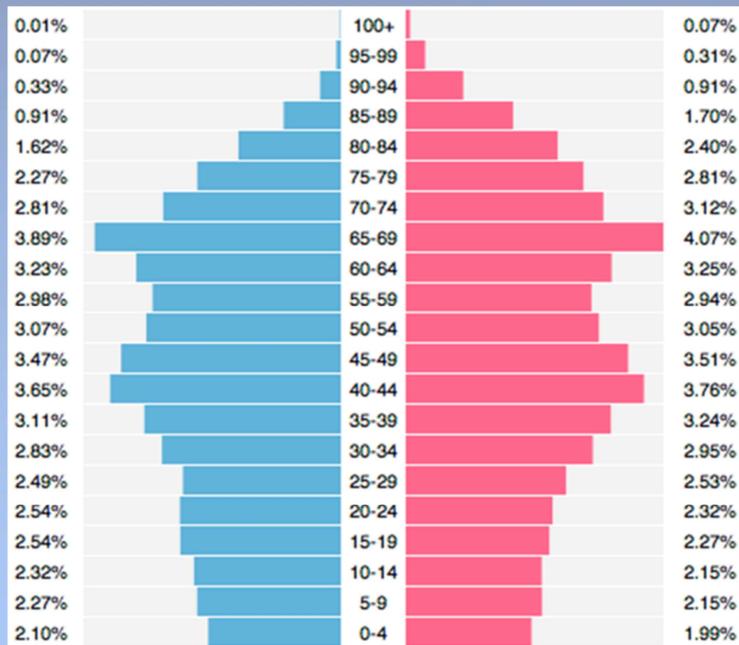


実際、アメリカの実店舗の売上は減少しています。この傾向が元に戻ることはないでしょう。アメリカの生命保険会社には、人々が買い物をする場所で販売をしていないという問題があります。生命保険には、満たされていない需要が確かにあるのです。約1年前、LIMRAという生命保険業界団体がアメリカ人を対象に行ったアンケート調査では、30%の回答者が生命保険を増やす必要があると回答しました！

米国には3億人がおり、その30%は生命保険を増やす**必要がある**と回答したものの、実際に契約したのはそのうちのわずか1千万人です。保険会社は消費者が必要とし、求めているものを購入できるように、適切なサポートを提供できていないということになります！

公平のために言うと、米国の損害保険業界のインターネット販売はかなり進化しています。しかし、若い世代の自家用車離れが進んでいるため、従来、若者が購入していた「初めての保険商品」が変化し、損害保険会社は、健康保険、旅行保険、あるいはペット保険を扱う会社に急速に置き換わっています。生命保険業界は変化する若者のニーズに適応するスピードが非常に遅いのです。この新規顧客層を失わないためには、技術の採用を進め、はるかに迅速なスピードでイノベーションを進めていかなければなりません。

日本の人口ピラミッド(2016)

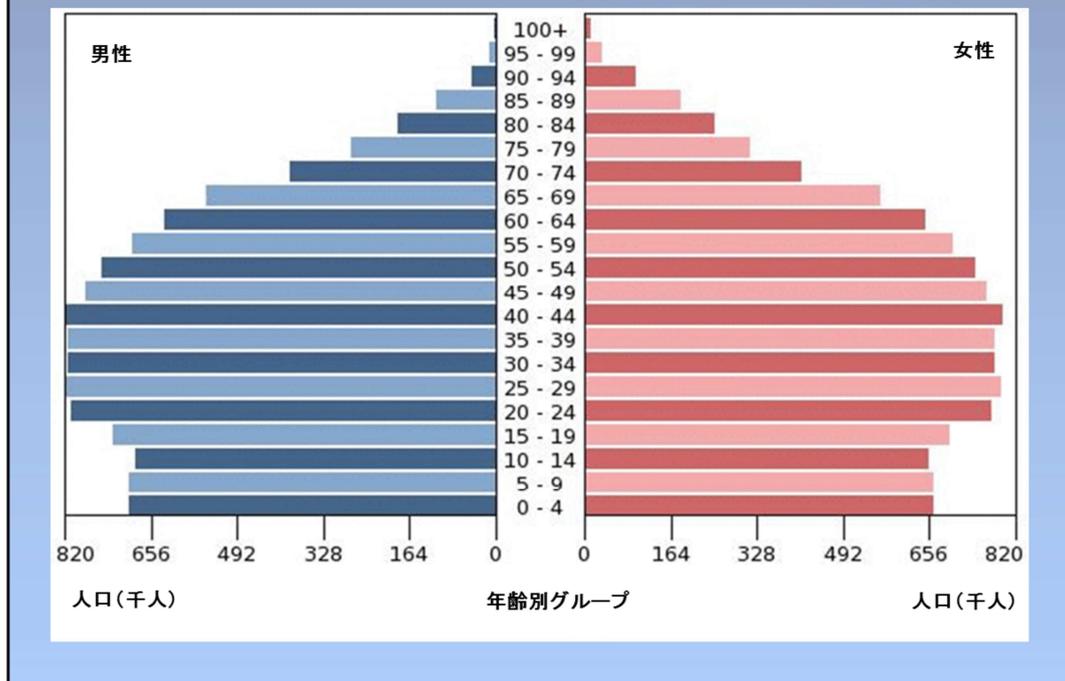


(資料) アメリカ国勢調査局

ミレニアル世代の考え方

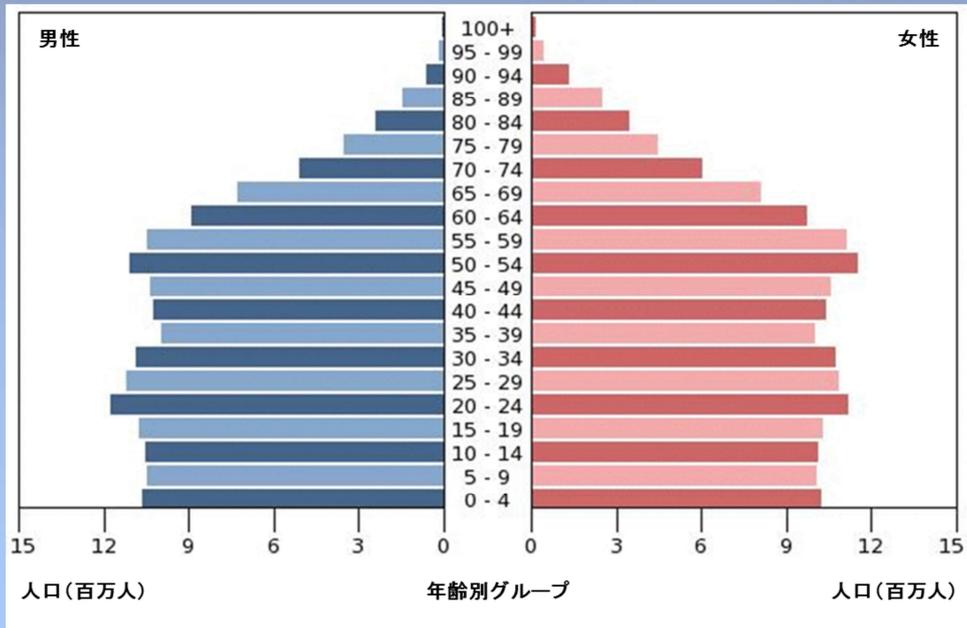
ミレニアル世代を顧客としてサービスを行うにあたり難しい課題の1つは、国ごとにその課題が異なるということです。日本の人口「ピラミッド」は他の国々とまったく異なります。

オーストラリア (2014)

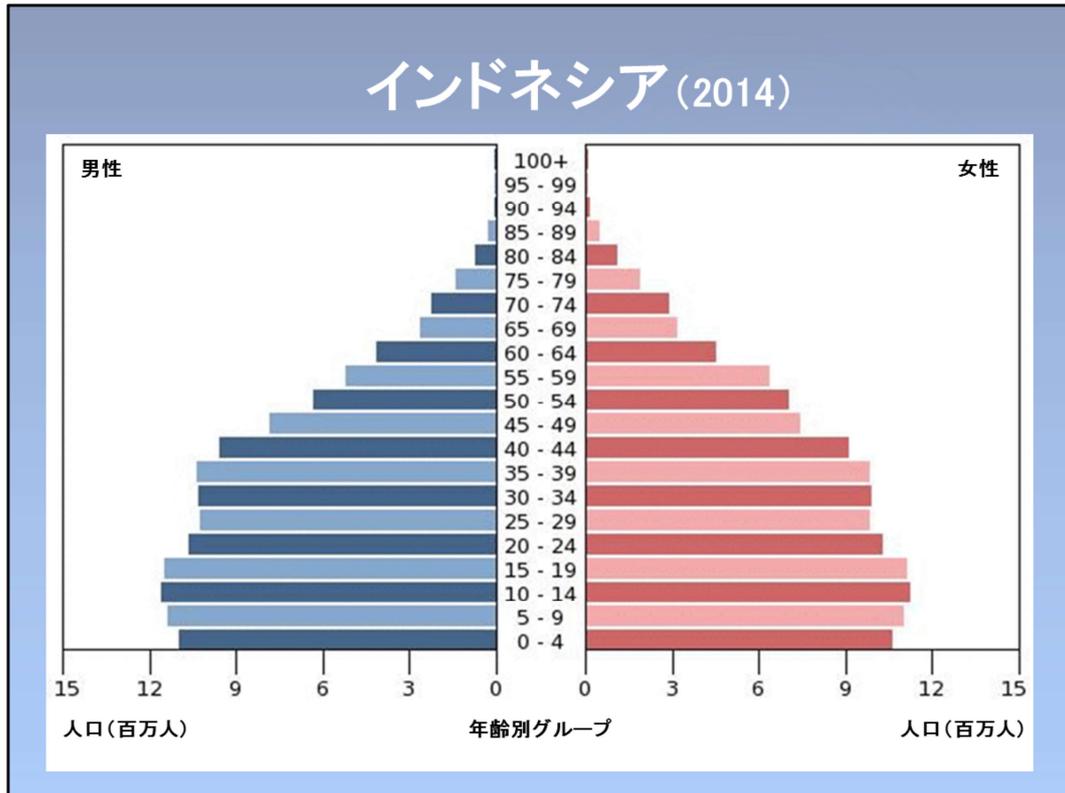


これはオーストラリアです。

アメリカ(2014)



米国です。



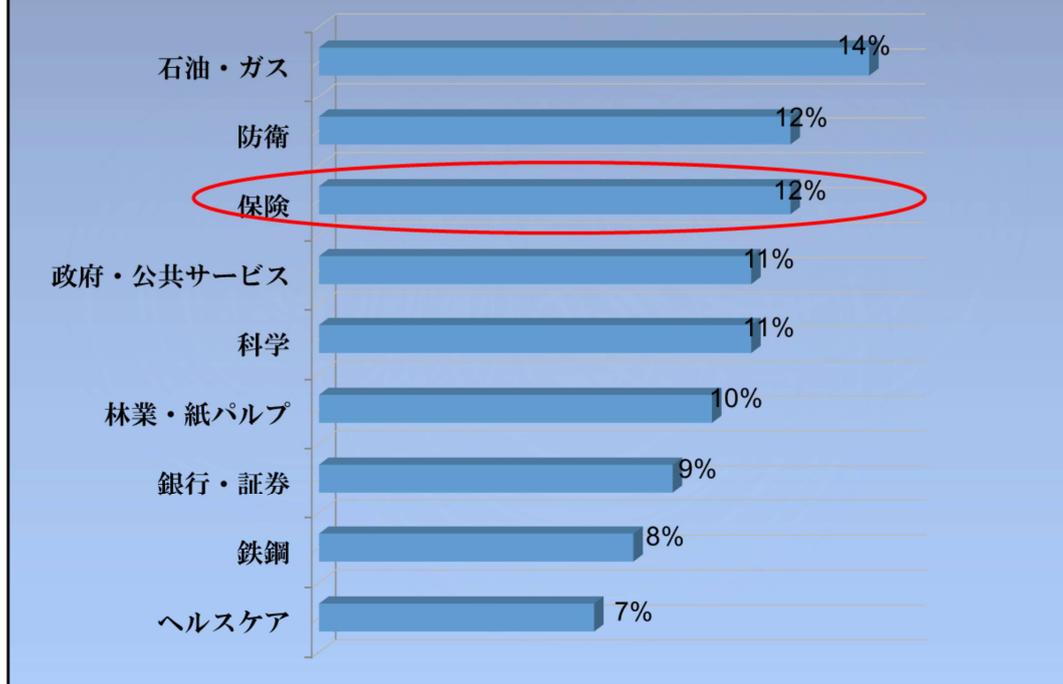
次はインドネシアです。

国によって違いはあるものの、以下のようにどの国でも変わらない傾向もあるようです。

- インターネット上の交流や購入に抵抗がない
- 自分に合う商品について、友人や他の消費者の意見を信用する
- 価値が高い企業への就職や、そのような企業からの購入を希望している

これらが次世代の消費者を対象に成功を収める可能性を測る物差しになるとすれば、この傾向に適應するために我々がやるべきことは非常に多いと思われ、将来的には非常に難しい局面に立たされるかもしれません。

ミレニアル世代が「働きたくない」業界



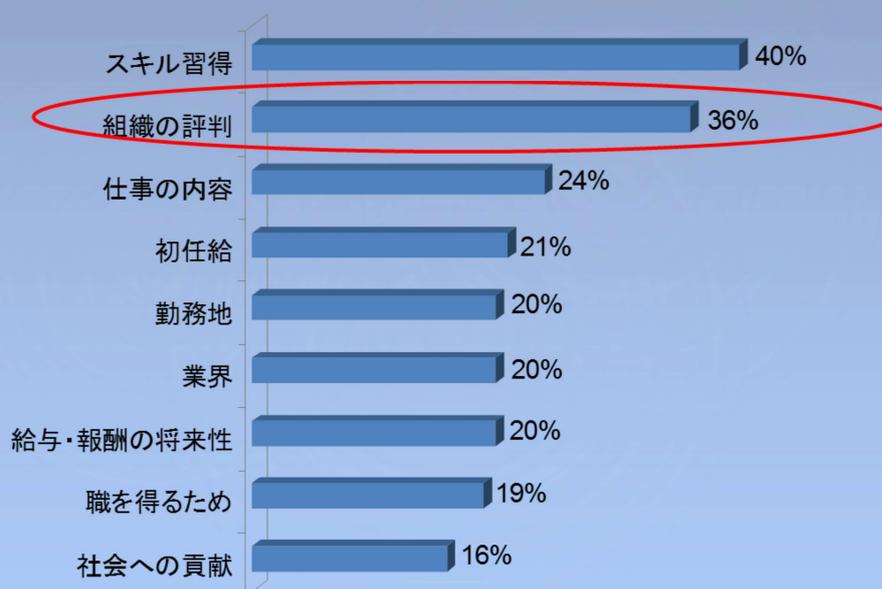
私たちが抱える課題の一つは、若い世代が生命保険業界に関して持つ基本的認識から生じています。プライス・ウォーターハウス・コーパーズ (Price Waterhouse Coopers: PWC) が先般実施したグローバルなアンケート調査では、世界中の若者に「単純にイメージだけを理由に働きたくない業界はありますか？」と質問しました。

ご安心ください。ご覧のとおり、生命保険業界は最下位を免れました。防衛や石油・ガス業界には勝っています！

4%!

実のところ、米国で実施されたさらに新しいアンケート調査では、保険業界で働くことに興味があるミレニアル世代は、わずか4%であることが分かりました！

今の仕事を選んだ理由



ですが、ミレニアル世代が価値のある企業で働きたいと考えていることは確かであるため、協同組合・相互組織として、我々には従業員や消費者としての若者に他社との違いを示せる大きなチャンスがあります。

先ほど述べましたPWCのアンケート調査では、ミレニアル世代が職場を選択するにあたり、「組織の評判」が最も重要な要素の一つであることもわかっています。我々の評判は非常に良いのですが、その存在と活動内容という点で、弊社が他の企業とどう違うのか、ミレニアル世代に示していかなければなりません



<2%!

スライベントの状況

スライベントは最近、米国のキリスト教徒を対象に大規模なアンケート調査を行いました。重要な調査結果の一つとして、ミレニアル世代は、会員により所有されるキリスト教徒向けの金融サービス会社で働くという考えに最も共鳴している世代の一つであることが分かりました。

残念ながら、その多くは現実にそのような企業が存在するとは思っていませんでした。米国のキリスト教徒の間で、スライベントの純粋なブランド認知率は2%未満しかなく、我々が抱える問題の大きさを物語っています。



ですが、私たちは弊社のイメージだけでなく、若いキリスト教徒との関わり方を改善させるべく活動しています。中でも最大の活動は、スライベント・アクションチームです。スライベントは連邦所得税や保険料税を支払っていません。代わりに、税金として支払うべきお金を事業対象のコミュニティに還元することが義務付けられています。

スライベントアクションチームは、そのための方法の一つです。これは、全会員がコミュニティに貢献するアクションチーム活動を年2回行うことができるプログラムです。スライベントからは、Tシャツ、イベント案、イベント成功のためのアドバイス、イベント実施のための「少額の元手」(250ドル)を提供します。

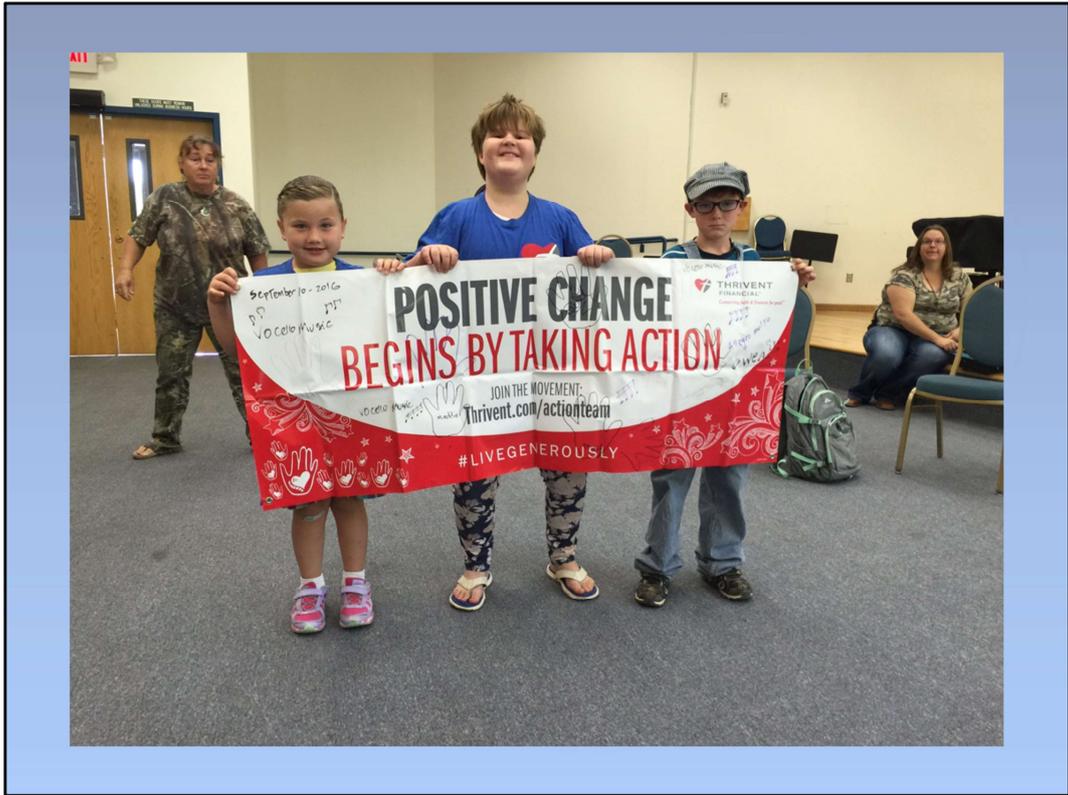
会員は、自由に友人や家族を集めたり、対応すべきコミュニティのニーズにつき提案することができます。これらの写真からお分かりのように、弊社は数多くの若者と交流し、コミュニティを支援するだけでなく、スライベントの素晴らしいブランディングやマーケティングの機会をもたらす活動をしています



スライベント・アクションチーム



スライベント・アクションチーム

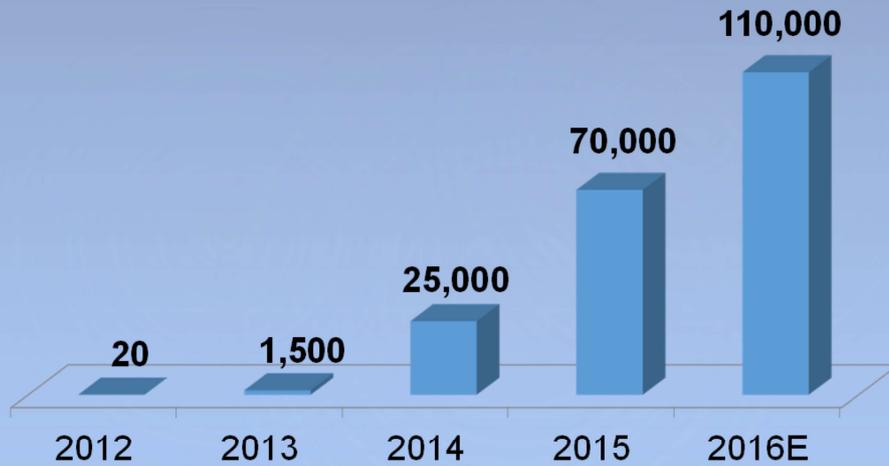


スライベント・アクションチーム



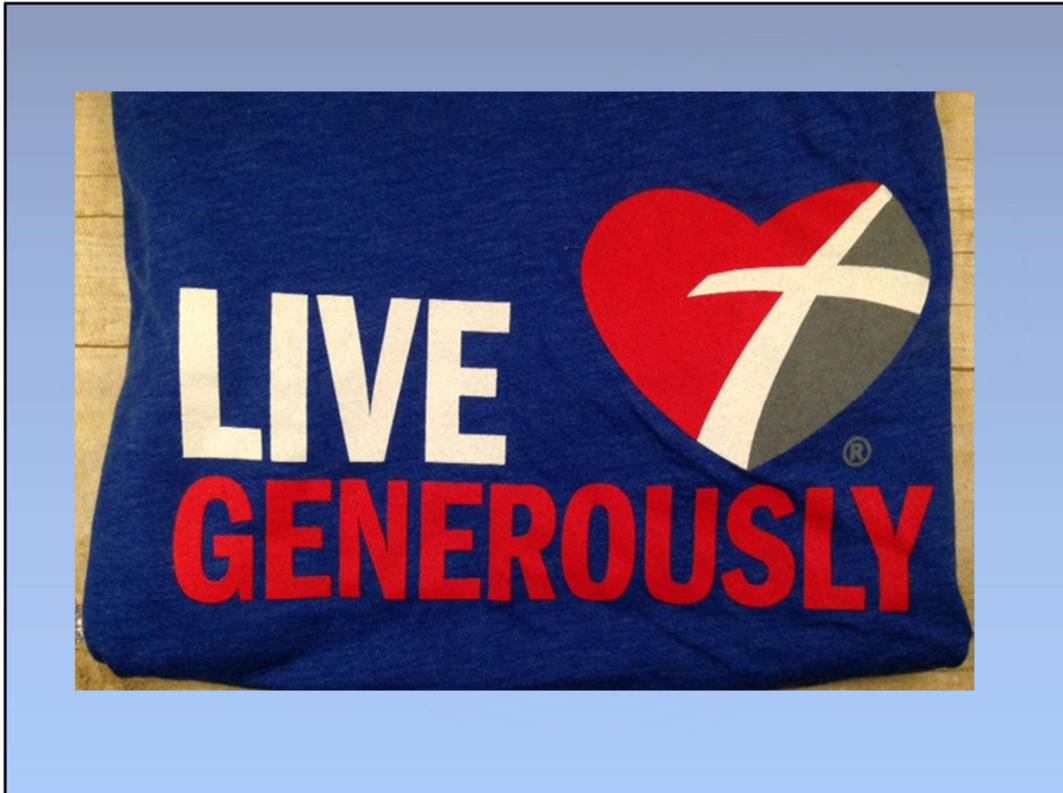
スライベント・アクションチーム

アクションチームの実施件数



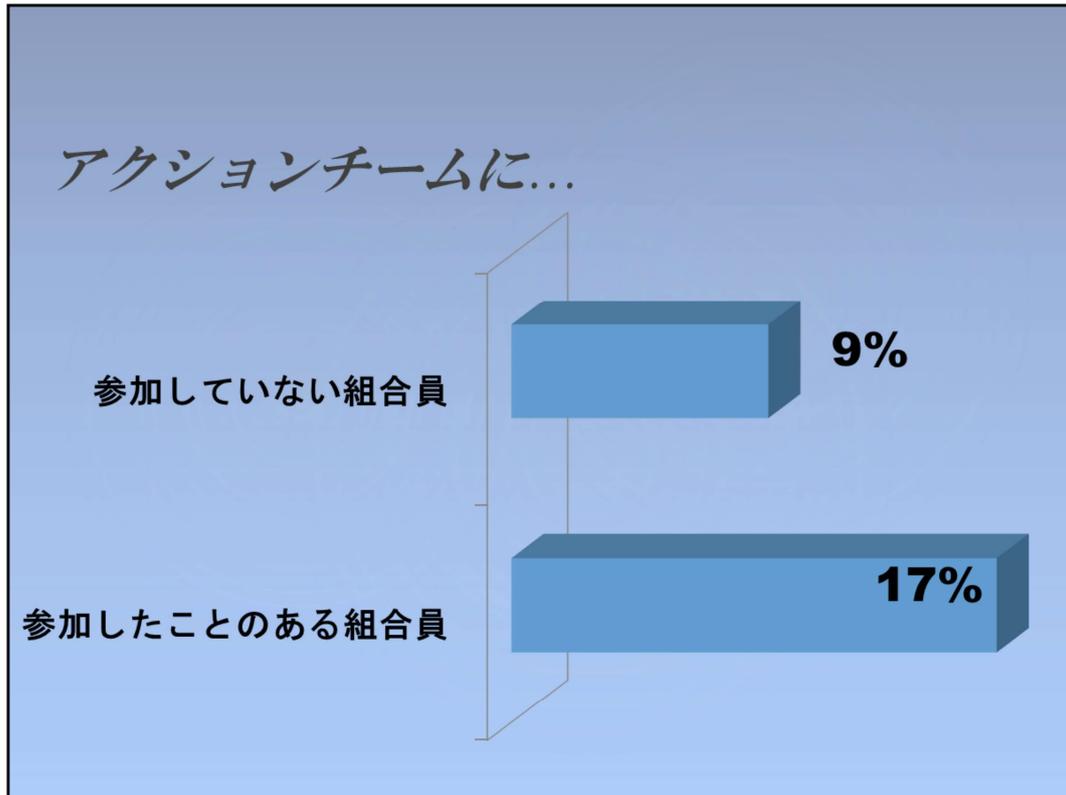
しかし、アクションチームの一番の凄さは、その活動数の多さにあります。このプログラムは想像以上に速いスピードで成長しています。

2012年に試行を開始し、2013年に一つの地域でプログラムをスタートしました。2014年第3四半期にアメリカ全土で展開してからは、驚くほど一気に広がりました。2015年までは、依頼に対応するだけで大変でした。



今年は、最大4千万ドルを使い、100万枚以上のTシャツを送付します！

最も驚くべき点は、私たちはこのプログラムを全く宣伝していないということです。100%口コミで成長しました。若者に弊社の違いを示す数百もの機会が、毎日あるのです。



また、アクションチームが新規会員の獲得や、既存会員との関係の強化に一役買っているという事実がはっきりと見え始めています。追加加入データを詳しく検証したところ、2015年において、アクションチームの参加者は、アクションチームに参加したことのない同様の会員と比べ、追加加入の比率が約2倍であることが判明しました。



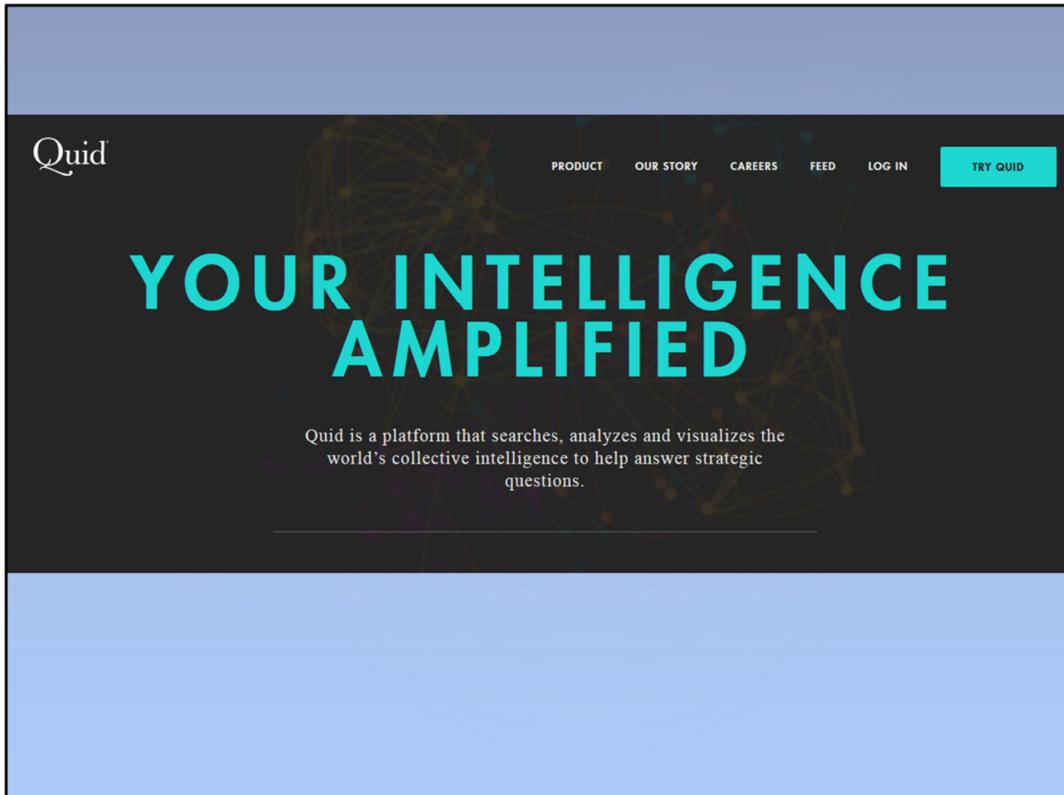
新しい技術

スライベントはまた、他の技術分野についても推し進めています。コンピューティング能力の急速な向上と、それに伴い大量のデータを入手可能になったことで、保険会社にとっては素晴らしいチャンスが生まれています。この急速に成長している分野における弊社のアプローチ方法は、次にご紹介する三つの進行中の取り組みに表れています。

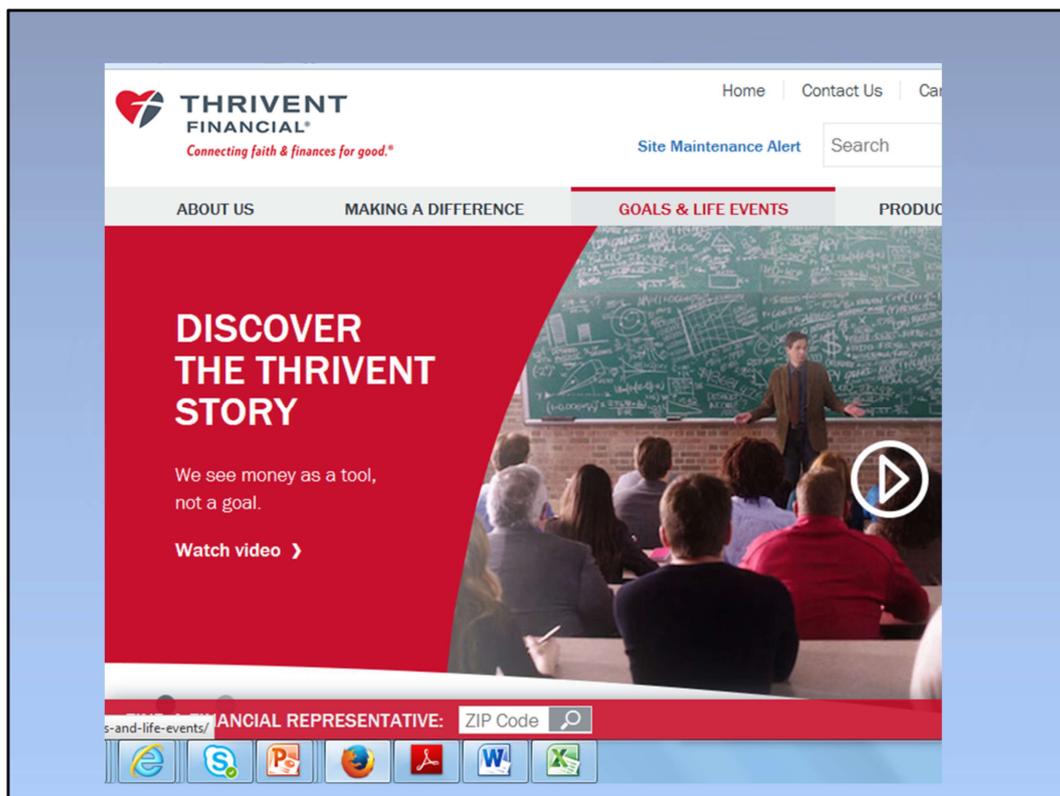
1. **マーケティング・データベース** – これまで、スライベントは主に内部データとベンダーから購入した少量の外部データから成るマーケティング・データベースを保有していました。このデータベースの合計サイズは最大5ギガバイトで、500万人分のデータが含まれていました。過去2年間で、最終的に30テラバイトまで拡張でき、2億人以上の個人データを格納できるデータベースへの移行を行ってきました。これは、かつての6,000倍以上のデータ量です。そして特筆すべきは、こちらの方が、かつて保持していた小規模の旧データベースよりもコストがかからないという点です。既存会員へのクロスセルや、有望な新規会員候補を特定するために、このデータベースを活用していきます。



2. **コグニティブ・コンピューティング** – スライベントはまた、ビジネスの効果や効率を促進するためコグニティブ・コンピューティングの活用方法を模索し始めました。コグニティブ・コンピューティングによって、ビジネスで優れたコンピューティング能力を活用することができます。最近、IBMのWatson部門と協力し、実験を開始しました。初の実験では、100万件の顧客フィードバック・コメントをアップロードし、Watsonのテキスト分析機能を使って、こうしたコメントの「読み取り」や「統合」を行い、この方法でしか手に入らない新しい洞察を引き出すことができました。我々の仲間であるスイスの保険会社Swiss Mobiliarは、企業向け保険の契約引受の加速や改善を目指し、積極的にWatsonをテストしています。スライベントは、自然言語を理解し、それに反応できるWatsonの能力を利用し、消費者と直接やり取りするためのツールとしてもWatsonを検討しています。コグニティブ・コンピューティングは、最終的に必ずしも私たち人間の知能労働にとって代わることはないと思います。むしろ、人間がこれまで以上に的確な判断を迅速に下すための重要なサポートを提供し、私たちがさらに高度な作業に集中できるように支援してくれるものです。



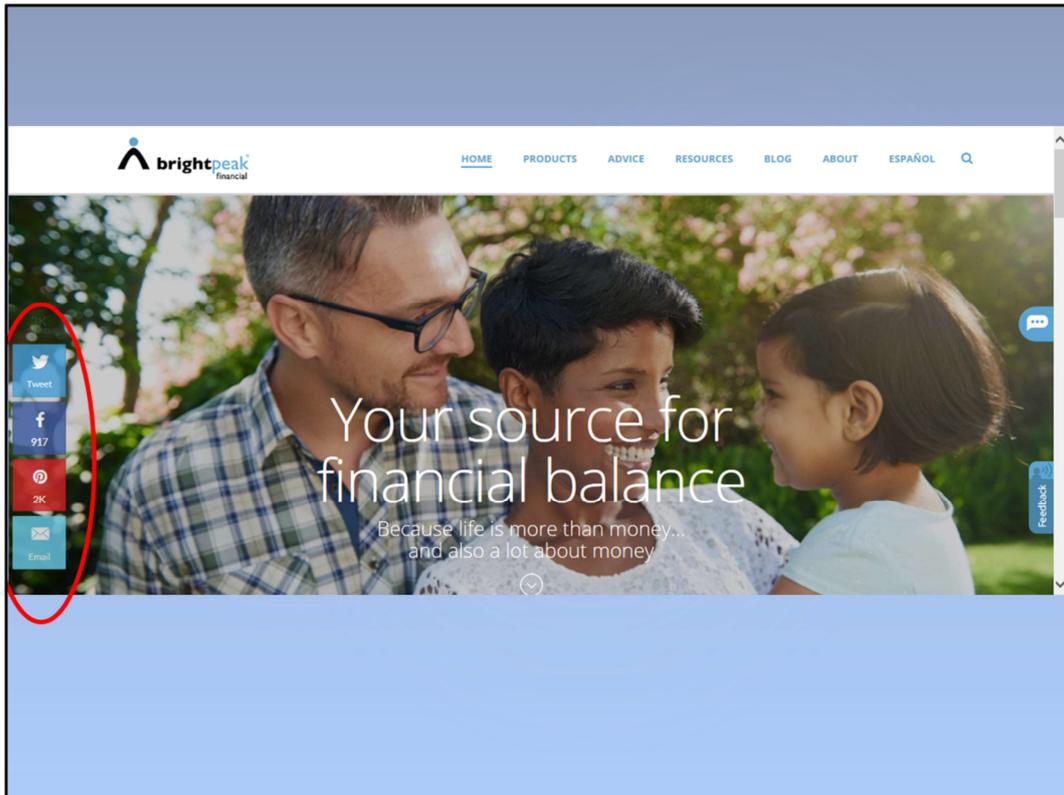
3. **Quid** – スライドは、複雑な作業を行うためのQuidなど、他のツールも検討しています。弊社が行ったQuidのテストでは、このツールを使い、弊社のフィナンシャル・アドバイザーを対象としたアンケート調査から収集した自由記述コメントを分析しました。このようなツールが急速に台頭し、このような新しい技術無しには明らかにならなかった素晴らしい洞察を与えてくれます。



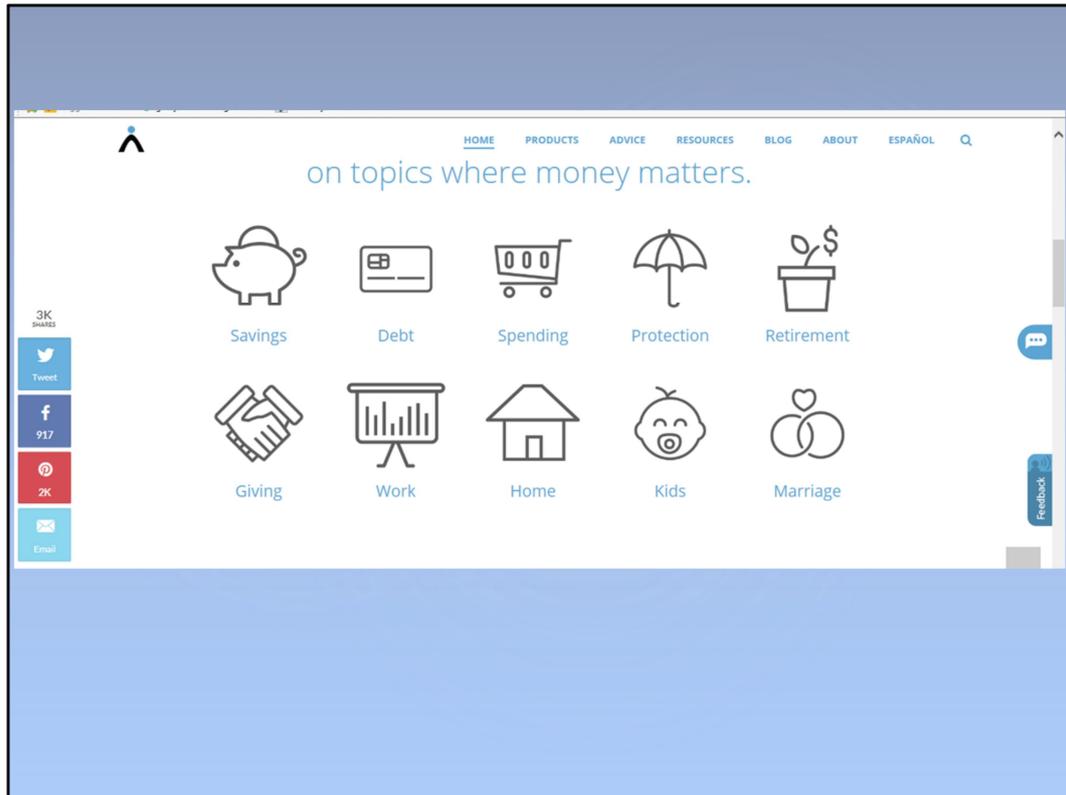
ケーススタディ: ブライトピーク (Brightpeak)

最後に、スライベントが若い中流世帯を対象に行っている他の大規模な取り組みについてお話ししたいと思います。米国では、富裕層には非常に多くの企業が喜んで賢いお金の使い方を指導してくれます。

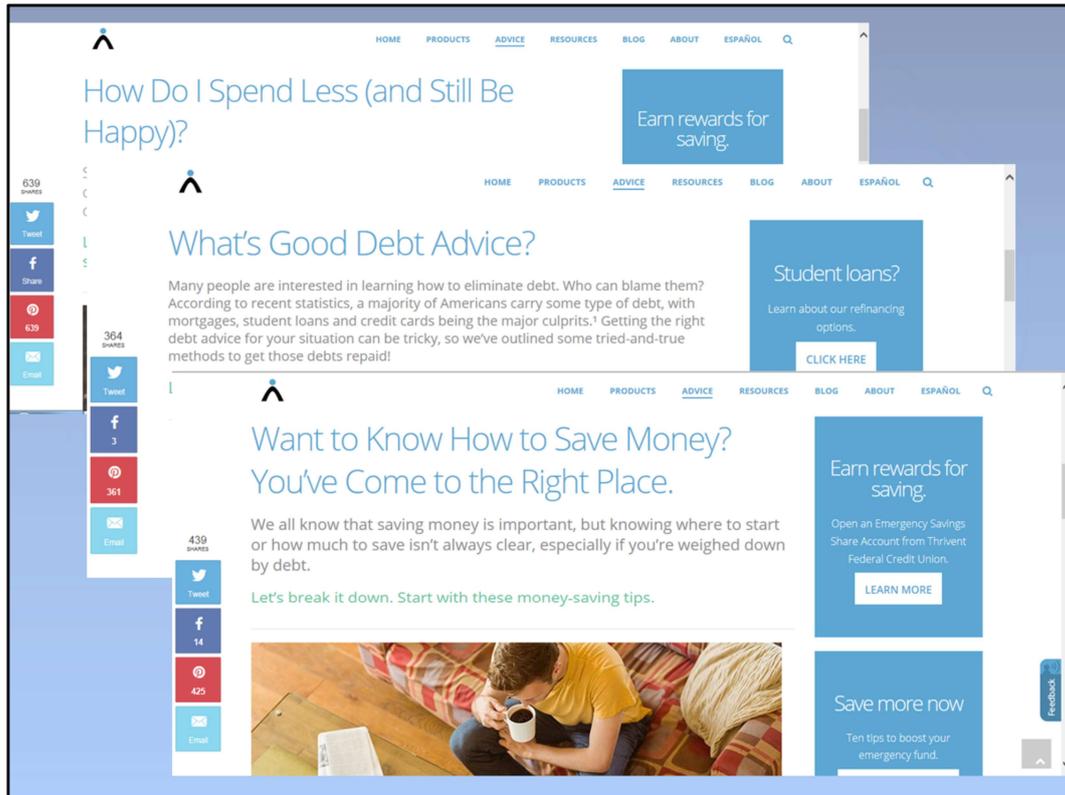
一方、若い平均的収入の世帯を支援しようとする企業はありません。スライベントは、すべてのキリスト教徒を支援することを目標とし、ブライトピーク・フィナンシャル (Brightpeak Financial) という独立した別ブランドの企業に大きな投資を行いました。ブライトピーク・フィナンシャルの商品はシンプルで、マーケティングや販売はインターネット限定で行われています。これは、弊社が始めた中でも最も難しい取り組みの一つでしたが、やっと成功の兆しが見え始めています。



これらのスクリーンショットからお分かりのように、ブライトピークのイメージはスライメントと全く異なります。



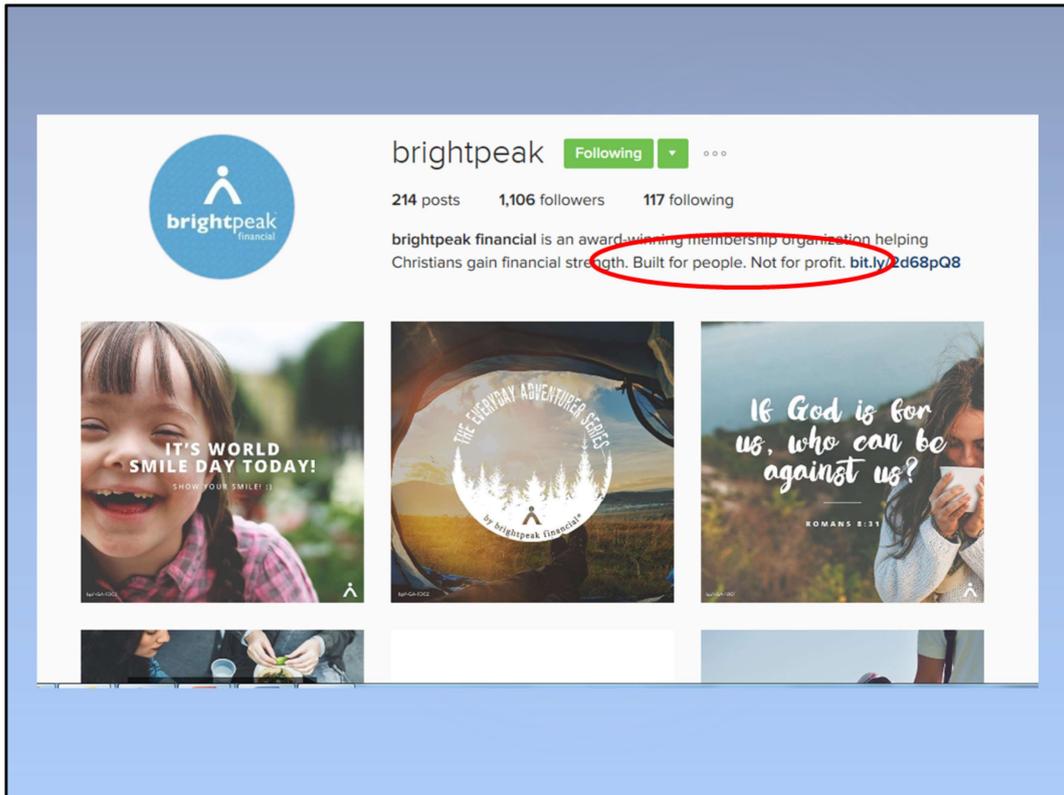
ブライトピークのデジタルプレゼンスの中心がソーシャル・メディアであることが分かります。格段にカジュアルな印象ですね。



ブライトピークは、生命保険のような弊社が従来扱う商品だけでなく、お金の使い方や借入れ、貯蓄など、若者と関わりの深いファイナンス分野に関して簡単なアドバイスを提供することにも大きな重点を置いています



ブライトピークは、簡単なアドバイスと積極的なソーシャル・メディアの活用を組み合わせ、毎週50万人にeニュースレターを送り、ソーシャル・メディアでは15万人を超えるフォロワーを獲得するに至りました



また、ブライトピークでは、私たちが対象とする若年層に好まれる、スライベントの非営利性を強調しています。現段階では、このチャンネルから得た新規会員は数百人に過ぎませんが、生命保険や就業不能保険の販売をインターネットで完了できるようになり、申し込みが急速に増え始めています。

Thank You!

結論

保険業界が、ミレニアル世代の需要や期待だけでなく、いろいろな意味で非常に課題が多いのは明らかです。ミレニアル世代は、消費者としても従業員としても、他の世代とは異なるものを期待しています。今は多くの点で極めて難しい時期なのかもしれませんが、同時に極めて面白い時期でもあります。

私たちは、相互組織の共済組合であり、若者の心を掴む独自のチャンスに恵まれています。また、技術を取り入れ、ミレニアル世代向けのサービスを向上させることも可能です。ソーシャル・メディアにより、知識や情報を伝えられるユニークな機会も生まれました。ビッグデータにより、お客様について、これまでになく深く理解することが可能になりますし、コグニティブ・コンピューティングは、本当に様々な形で効率化を実現します。

スライベントは、既存会員へのサービス提供や新規会員を募るための様々な新しい方法を探し続けます。

何かご意見、ご質問がありましたら伺います。ありがとうございました！