

製販分離環境下の生保満足構造モデルの検討

井上 智紀

(ニッセイ基礎研究所)
(生活研究部門 研究員)

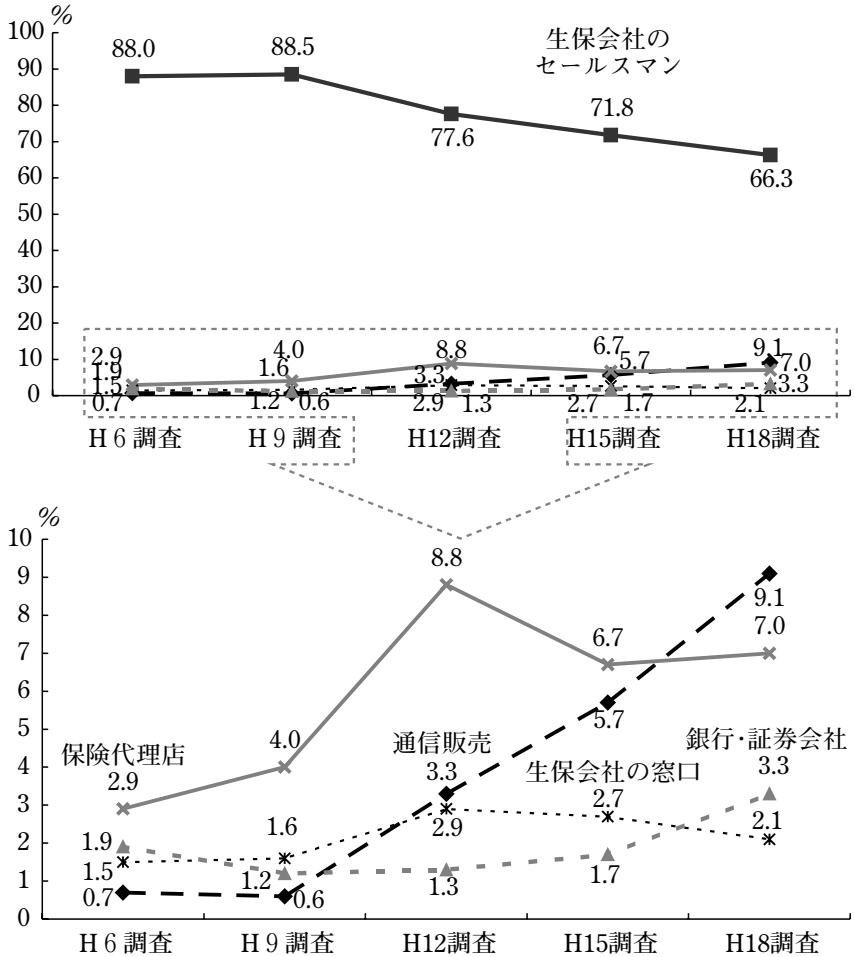
I はじめに

1. 生保販売チャネルをめぐる環境変化

昨年12月の生保商品の銀行窓販の全面解禁に代表されるように、昨今の生保の販売チャネルは、伝統的な営業職員チャネルを中心とした体制から大きく様変わりしつつある。生保の販売チャネルは、長年、専属の女性営業職員が中心であった。しかし、会社側の採用抑制と労働市場における女性の就業機会の拡大等の影響を受け、営業職員数は減少傾向にある。一方で、銀行・証券の窓販や、乗合代理店方式の来店型店舗、郵便やコールセンターによる通販等、多様なチャネルが出現しているのが現状である。実際に生保文化センターの「全国実態調査」から消費者の生保への加入経路をみても、直近加入契約の加入経路では「生保会社のセールスマン」が依然として多数を占めているものの、占率では減少傾向にあり、「通信販売」や「銀行・証券会社」が増える傾向がみてとれる（図1）。

一方、消費者側からみると、こうした販売チャネルの多様化は、銀行窓口に限らず、来店型店舗の増加や、インターネットを通じた情報、各種手続きサービスの提供など、日常生活の中での保険との接点の拡大というインパクトを与えているものと思われる。

（図1）直近加入契約の加入経路



（出典）生命保険文化センター「平成18年度生命保険に関する全国実態調査」より作成。

2. 問題意識

実際に、消費者の生命保険への加入行動はどのように変化しているのだろうか。

本稿では特に、消費者の生命保険加入後の満足度およびロイヤルティに対する影響に焦点をあて、伝統的な営業職員チャネル利用者との差異を明らかにすることを試みる。

まず、次章では、これまでの生保、金融サービスを対象とした顧客満足に関する先行研究を簡単にレビューした上で、第3章において、長井（注1）において示された満足構造モデルをベースとした、製販分離環境下での満足ーロイヤルティの概念モデルを提案するとともに分析仮説を提示する。第4章では、仮説検証のための分析結果について述べ、第5章において本研究の成果を取りまとめた上で若干の経営的含意について述べる。

なお、本稿の分析・検証には、特に断りのない限り、ニッセイ基礎研究所が2006年度に実施した調査の個票データ（注2）を用いる。

Ⅱ 先行研究

1. 顧客満足に関する先行研究

生命保険に対する顧客満足の構造について、Crosby & Stephens（注3）では、機関（会社）品質、相互作用（セールスパークソン）品質、コア（商品）品質が相互に影響しつつ総合満足を形成しており、中でも相互作用（セールスパークソン）品質の影響度が高いことを示している。また、Crosby らのモデルを拡張し、国内事例に適用した長井の研究においても、前述の3つの品質評価が総合満足を形成しており、ロイヤルティの向上にも寄与していることを明らかにしている（図2）。また、3つの品質評価が総合満足にあたる影響度については、Crosby らの結果と同様、セールスパークソンの影響が強く、商品の影響は軽微にとどまることが示されている。

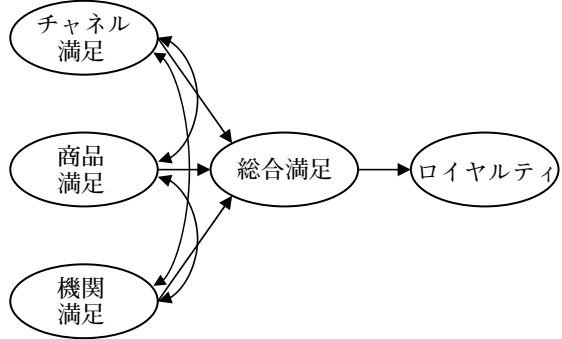
長井において修正された満足構造モデルはその後、銀行サービスを対象とした戸谷（注4）においても確認されている。業態や提供するサービスの種類により3つの品質評価が総合満足に与える影響の強さに

は差異があるものの、モデル全体としては一貫しており、金融・保険サービス業における支配的なモデルと考えてよいだろう。

一方、井上（注5）では、前述のモデルにおける品質評価のうち、商品品質を価

格と内容・機能に分解した上で、各々の領域別の満足度として測定し、それらが相互に関係しながら総合満足を形成するモデルを提示している。領域別の満足と総合満足の弁別性については課題が残るものの、知覚品質の測定に比べ設問項目を節約できるメリットもあり、実務的には有効なモデルであるといえよう。

（図2）満足構造モデル



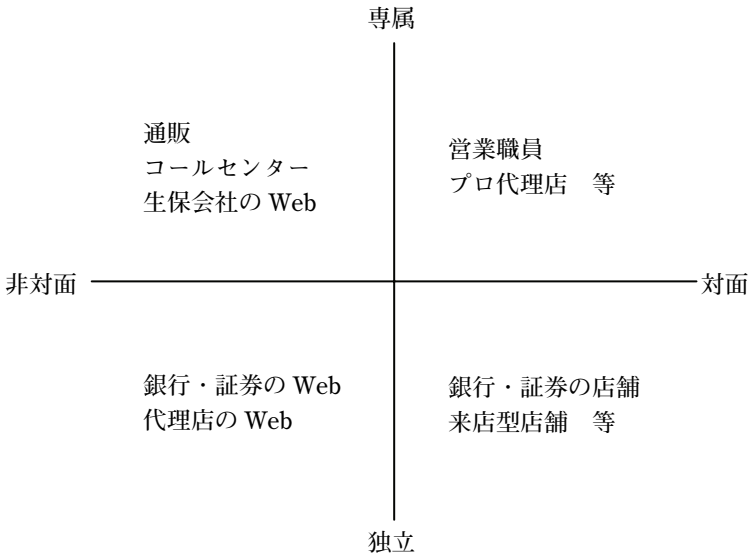
（出典）長井（1999）。

2. 製販分離環境を踏まえたチャネルの分類

昨今のチャネル多様化の中で進行している製販分離という現象を、メーカーである生保会社の視点からみると、各々の販売チャネルはまず、①生保会社への専属—独立という生保会社に対するチャネルの独立性の軸から分類できる（図3）。また、個々の生保会社が製販分離以前から展開しているチャネルとの対比という視点を盛り込めば、営業職員等と、通販やコールセンターといった、②対面—非対面軸による分類もあろう。これら2軸により、チャネルを4分類してみると、生保会社に専属で対面となる第1象限は伝統的な営業職員チャネルや一社専属の代理店が、専属・非対面（第2象限）は通販やコールセンター、生保会社のWebサイトが、それぞれ該当することになる。同様に、独

立・非対面（第3象限）はネットバンキングや代理店の Web サイトが、独立・対面（第4象限）には、銀行・証券の窓販や乗合代理店の来店型店舗などが、布置されることになる。

（図3）チャンネルの4分類



（出典）筆者作成。

個々の生保会社のチャンネル戦略にとって、対面－非対面の軸は重要であるが、製販分離環境下における満足構造を把握するという本稿の目的に照らせば、この軸を含めての検討は議論の焦点をぼやかすことになりそう。以降の分析では、個々のチャンネルに言及する場合を除き、対面型の2種類のチャンネルを対象として進めることとする。

Ⅲ 顧客満足構造の概念モデル

1. 従来の満足構造モデルの問題点

従来の生保満足構造モデルは、伝統的な専属の営業職員を対象としたものであり、通販やコールセンター等の非対面型チャンネルにおける

チャンネル品質の影響の度合いについては検証されていない。また、顧客満足とロイヤルティとの関係に着目してみると、銀行窓販などの独立系チャンネルの品質に多大な影響を受けて構成された顧客満足により惹起されるロイヤルティが生保会社に向かってくれるのか、といった点も大きな課題であると思われる。

前者については、それぞれの特性にあわせた高品質なチャンネル設計が求められることはもちろん、チャンネル品質の影響度が相対的に下がり、商品や機関の品質が注目されるのであれば、商品開発やプロモーション、コーポレート・ブランドといった戦略立案について、従前に増して注意を払う必要が生じよう。

一方、後者については、生保会社が独立系チャンネルから加入した顧客のロイヤルティを獲得できないとすれば、その影響はクロスセルやアップセルといった経営的成果を期待できなくなるだけではない。売り手と顧客との良好な関係が維持されていたとしても、銀行等のチャンネルの方針如何により、顧客の資金は容易に他社・他業態へと流失することとなろう。

いずれにせよ、加入チャンネルへの満足度やロイヤルティと生保会社へのそれとの関係性を踏まえた満足構造モデルの修正と実証データをもとにした検証が求められているのである。

次節では、こうした観点を踏まえた修正モデルを構築し、分析仮説を提示する。

2. 修正モデルの作成

前章において示したとおり、これまで金融・保険サービスにおいて支持されてきた満足構造モデルは、商品（コア）品質、相互作用（チャンネル）品質、機関（会社）品質の3つの要素から総合満足が形成され、顧客のロイヤルティを醸成するというものであった。

しかしこの満足構造モデルでは、顧客が満足した結果、本当に生保

会社に対するロイヤルティが醸成されるのか、銀行窓販など、生保会社からは独立したチャネルの影響を強く受けた結果としての総合満足では、加入時のチャネルに対してのみ、ロイヤルティが醸成される結果になることはないのか、といった疑問に応えられるものとはなっていない。また、先行研究の中では、総合満足を形成する3つの品質相互の影響の度合いについて業態間での差異は検証されているものの、モデル自体が銀行窓口や乗合代理店といった、経営主体が異なるチャネルの存在を意識した構造にはなっていないため、ロイヤルティの帰属先は不明瞭である。

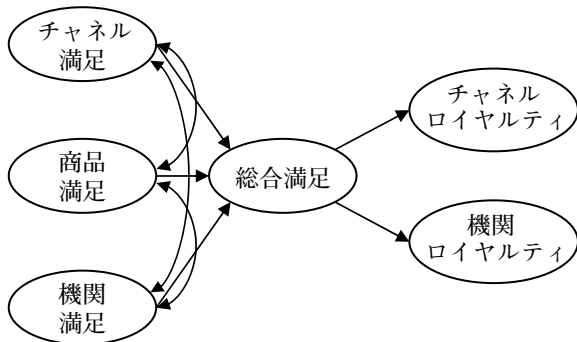
これらの課題について何らかの解を得るためには、従来の生保満足構造モデルについて、チャネルと会社に対する要素を分離した上での検証が必要である

う。具体的には、以下に図示したように、チャネルに対する満足度とロイヤルティを生保会社に対するそれと分離した構造を想定することになるだろう(図4)。

加入チャネルの帰属する先がどこ

であれ、生命保険というサービス財が提供されることにかわりはない。Crosbyら、あるいは、長井によって実証されたように、商品、会社、チャネルの3要素から総合満足が形成されるという構図は変わらないと考えられる。しかし、顧客が生保加入プロセスを経て満足を感じた結果、醸成されるロイヤルティが、商品を提供する生保会社に向けら

(図4) 独立型チャネルにおける満足構造の概念モデル (修正モデル)



(出典) 筆者作成。

れるかどうかについては、一考の余地があろう。先行研究により指摘されているとおり、総合満足を形成する要素のうちチャネルの影響力が最も強いことを考慮すれば、チャネルの対応に満足した顧客は、生保会社に対するロイヤルティを醸成されるのではなく、加入チャネルに対して、ロイヤルティを感じ強固な関係を築く可能性もあるのではないだろうか。製販分離環境下においては、生保会社とチャネル双方に対するロイヤルティを区別してみていく必要があるだろう。

ここまでの考察から、以下の分析仮説を設定する。

仮説1 チャネル満足度はチャネルへのロイヤルティ醸成に寄与

仮説2 保険会社へのロイヤルティは、従来モデル同様、3つの満足度により形成される総合満足により醸成

仮説3 保険会社へのロイヤルティへの影響は、従来モデル同様、チャネルへの満足度が最も強く寄与

また、伝統的な専属チャネルからの加入者については、加入チャネルの経営主体と商品の提供元である生保会社は同一であり、顧客のロイヤルティの向く先は問題にならないと考えられる。以降の分析では、専属チャネル加入者については、従来同様の満足構造モデルに従うものとして検証を進める。

IV 仮説の検証

1. 加入チャネルによる差異の確認

前章にて構築した修正モデルの検証を進める前に、ここではまず、加入チャネルによって満足度とロイヤルティとの関係性に差異が見られるかどうかを確認する。

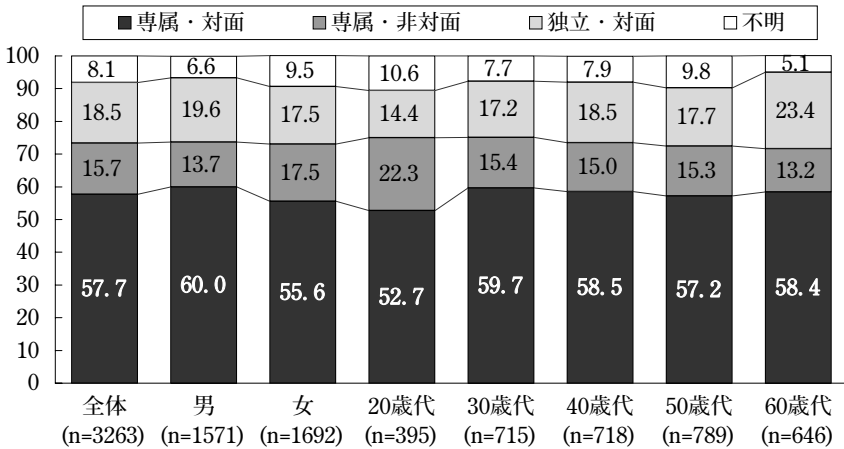
(1) 加入チャネル利用状況の差異

満足度とロイヤルティとの関係について確認する前に、各々の加入チャネル利用者間の差異について確認しておこう。

図5は性別、年齢別のチャネル利用状況（類型別）を示したものであ

る。性別では男性で「専属・対面」チャンネルが、女性で「専属・非対面」チャンネルが、それぞれ高くなっている。また、年齢別では60歳代で「独立・対面」チャンネルの割合が高くなっている。

(図5) 直近加入時のチャンネル利用状況



(出典) ニッセイ基礎研究所「2006年度 マーケット調査」より筆者作成。

以降の分析では、こうした基本属性の違いについても考慮に入れて進める必要がある。

(2) 加入チャンネル別の満足度とロイヤリティ

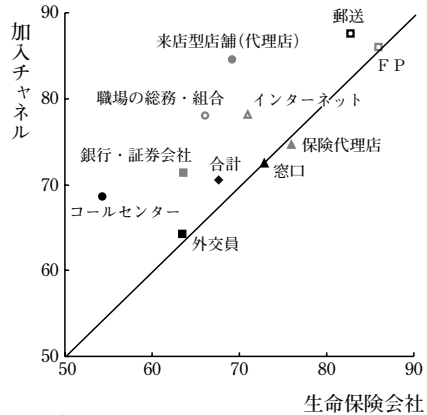
加入チャンネルの違いにより、満足度やロイヤリティの程度にも差異はみられるのだろうか。ここでは生保への満足度や生保会社、加入チャンネルに対するロイヤリティについて、加入チャンネル別の差異を確認する。

(a) 生保会社・チャンネルへの満足度

まず、保険会社と加入チャンネルのそれぞれに対する満足度を加入チャンネル別にみると、ほぼすべてにおいて加入チャンネルへの満足度が会社への満足度を上回っている(図6)。加入チャンネル間で比較すると、加入チャンネルの満足度が外交員に次いで低いコールセンターで、会社への満

足度が突出して低く目立っている。また、来店型店舗（代理店）や職場の総務・組合など保険会社とは独立したチャネルからの加入者では、加入チャネルへの満足度の方が高く、両満足度の差が大きくなっている。外交員や窓口といった専属チャネルでは加入チャネルへの満足度と保険会社へのそれとの値がほぼ同値であることから、来店型店舗（代理店）や職場の総務・組合などからの加入者は、加入チャネルの保険会社からの独立性を高く評価しているものとも考えられよう。

（図6）加入チャネル別のチャネル満足度と生保会社満足度



（出典）図5に同じ。

（b）生保会社・チャネルへのロイヤルティ

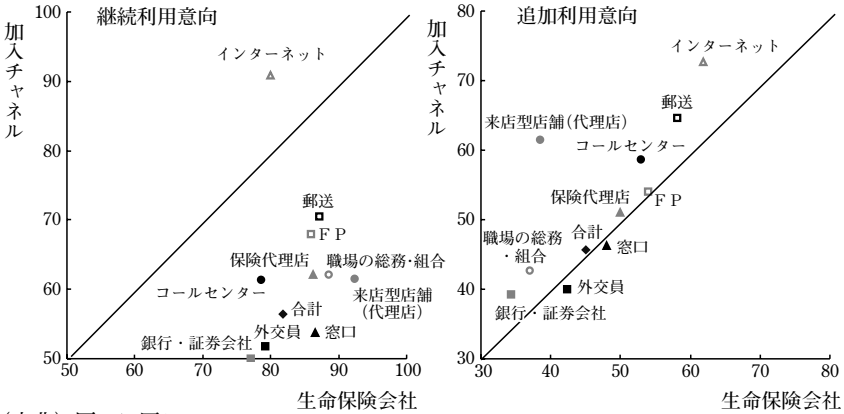
保険会社と加入チャネルのそれぞれに対する継続利用意向を加入チャネル別にみると、インターネットを除くすべてのチャネルで、保険会社への継続利用意向がチャネルの継続利用意向を上回っている（図7）。特に専属チャネルである外交員や窓口で、両継続利用意向間の差異が大きくなっている。

一方、追加利用意向では、窓口、外交員を除くすべてのチャネル利用で加入チャネルの追加利用意向が会社の追加利用意向を上回っており、特に来店型店舗（代理店）で差異が大きくなっている。

（c）チャネル分類別にみた満足度とロイヤルティの関係

「専属・対面」チャネル、「独立・対面」チャネルの別に総合満足の水準と生保会社に対する継続利用意向との関係をみると、チャネルの区分にかかわらず、総合満足の水準が上がるほど継続利用意向も高まる傾向

(図7) 生保会社・チャネルに対するロイヤルティ

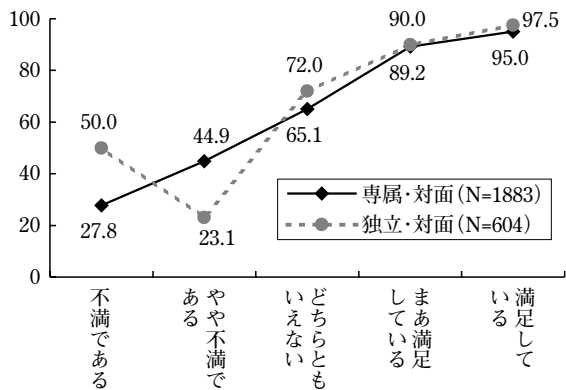


(出典) 図5に同じ。

にあり、チャネル間の差異は見受けられない(図8)。生保商品は年齢により保険料が異なることや、健康状態によっては一旦解約すると同条件の保険には加入できないなどのスイッチバリアがあるため、加入チャネルの如何による継続利用意向への影響がみられなくなっているものと思われる。

(図8) 総合満足と継続利用意向

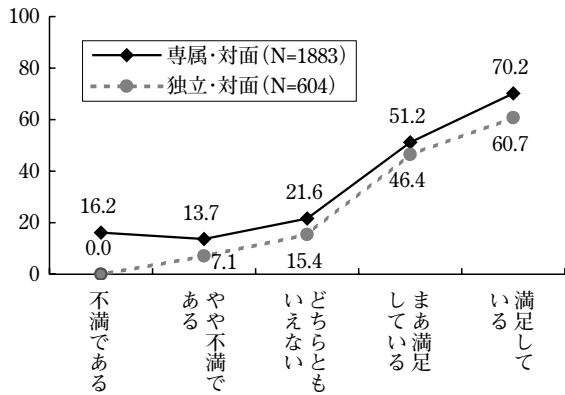
チャネルの分類ごとに生保会社に対する追加利用意向と総合満足の水準との関係を見ると、追加利用意向は、総合満足の水準にかかわらず、「専属・対面」チャネルの方が一貫して高くなっている(図9)。「独立・対



(出典) 図5に同じ。

面」チャンネルでは複数の生保会社の商品を比較しながら加入できるため、次回加入時に同じ生保会社を利用するかはわからないと留保しているものと思われる。

(図9) 総合満足と追加利用意向



(出典) 図5に同じ。

2. 修正モデルの検証

(1) 仮説モデルの操作化

これまでみてきたように、同じ対面チャンネルであっても加入チャンネルが生保会社の専属であるか否かによって、生保会社へのロイヤルティには差異があるようである。

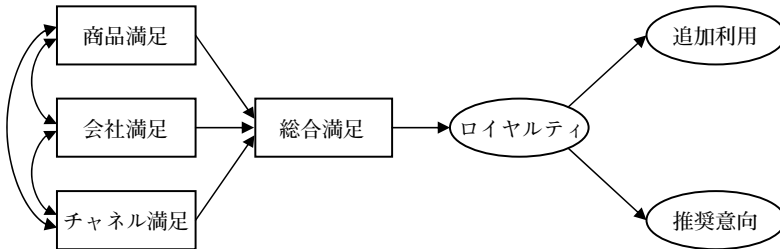
第Ⅲ章にて作成した修正モデルでは、「専属・対面」チャンネルについては、多くの先行研究において検証されてきたとおり、商品・生保会社・チャンネルのそれぞれに対する満足度により総合満足が形成され、その結果、生保会社に対するロイヤルティが醸成されるとするものであった。また、「独立・対面」チャンネルでは、これら三つの満足度により総合満足が形成され、生保会社へのロイヤルティ醸成に寄与する点では「専属・対面」チャンネルと同様の構造を持つものの、チャンネルへの満足度は生保会社へのロイヤルティとは別に、チャンネルへのロイヤルティを醸成するとするものであった（前掲図4）。

このように加入チャンネルの違いにより異なる満足構造を持つことを仮定するモデルについて、ここでは実際のデータを適用し、共分散構造分析（注6）により仮説の検証を試みる。先の仮説モデルについて調

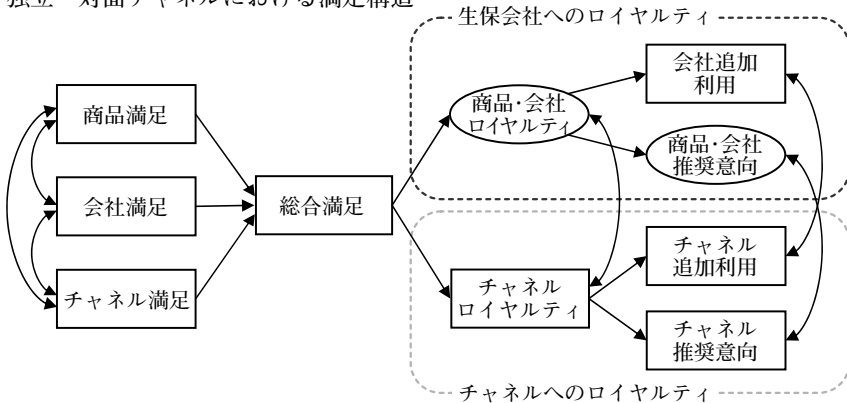
査上の変数を当てはめた分析モデルは図10のとおり図示される。図中、楕円で示した変数は複数の観測変数をもつ潜在変数を表しており、「専属・対面チャンネルにおける満足構造」におけるロイヤルティは、商品、会社、チャンネルの各継続利用意向から構成される変数である。同様に、追加利用は会社およびチャンネルの追加利用意向、推奨意向は商品、会社、チャンネルの各推奨意向により構成されている。「独立・対面チャンネルの満足構造」においては、このうちチャンネルに関する変数を独立させたものであり、継続利用意向同士、追加利用意向同士など同種の意向をたずねた変数間にはハロー効果を想定して相互に相関を許している

(図10) 分析モデル

専属・対面チャンネルにおける満足構造



独立・対面チャンネルにおける満足構造



(出典) 筆者作成。

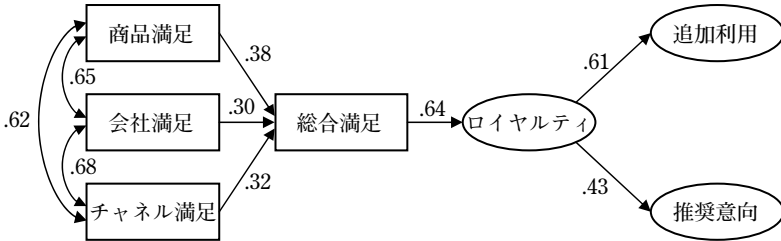
る。なお、分析では2種類のモデルを同時に推定することになるが、当初の仮説に従い、商品、会社、チャネルのそれぞれの満足度と総合満足との関係については、両モデルとも同じ構造が維持されるよう制約をおいている。

(2) 修正モデルの検証

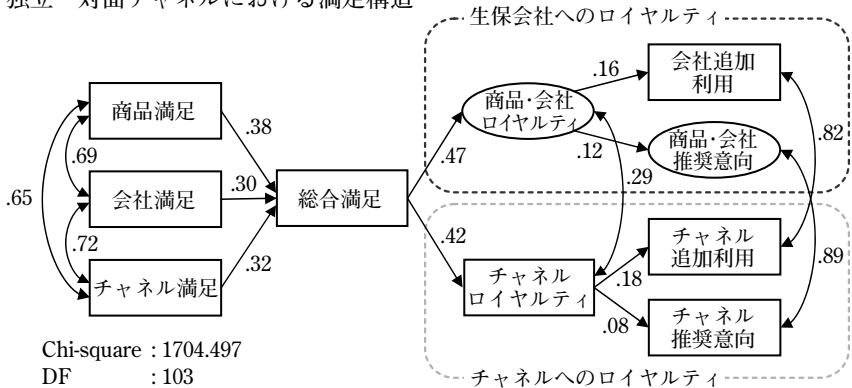
分析の結果を以下に示す(図11)。

(図11) 分析結果

専属・対面チャネルにおける満足構造



独立・対面チャネルにおける満足構造



Chi-square : 1704.497
 DF : 103
 GFI : 0.887
 AGFI : 0.829
 RMSEA : 0.080

(出典) 筆者作成。

まず、仮説モデル全体が実際のデータに対しどの程度当てはまっているかを適合度指標からみると、GFI（注7）は0.887、AGFIは0.829、RMSEAは0.080と、まずまずのあてはまりとなっている。

次に、個々の仮説にしたがって変数間の因果関係を表すパス係数についてみると、「独立・対面」チャンネルのモデルではチャンネル満足度から総合満足を経由してチャンネルロイヤルティに至るパスは、それぞれ0.32、0.42と1%水準で有意である。チャンネル満足度がチャンネルロイヤルティに与える影響の程度を測るため、チャンネル満足度から総合満足を経由してチャンネルロイヤルティに至る総合効果を算出すると、 $0.322 \times 0.419 \approx 0.135$ となり、「チャンネル満足度がチャンネルへのロイヤルティ醸成に寄与する」とした仮説1は概ね支持されたといっていだろう。

「保険会社へのロイヤルティは、従来モデル同様、3つの満足度により形成される総合満足により醸成される」として設定した2番目の仮説である生保会社へのロイヤルティについては、「対面・専属」チャンネルモデル、「対面・独立」チャンネルモデルとも、総合満足からロイヤルティへのパスは1%水準で有意である。仮説2は問題なく支持されたといえる。

「機関へのロイヤルティへの影響は、従来モデル同様、チャンネルへの満足度が最も強く寄与する」という3番目の仮説を検証するため、両モデルにおいて商品満足度、会社満足度、チャンネル満足度のそれぞれが総合満足度および会社ロイヤルティに与える影響を、標準化総合効果をもとに比較した。その結果、両モデルとも総合満足度への影響では、統計的な有意差は認められないものの商品満足度の影響が最も大きくなっている（表1）。商品・会社ロイヤルティへの標準化総合効果においてもこの関係は変わらず、商品の影響力が最も大きくなっている。仮説3は支持されず、先行研究とは異なる結果となった。

（表1）標準化総合効果

	「専属・対面」チャンネル		「独立・対面」チャンネル		
	総合満足	商品・会社 ロイヤルティ	総合満足	商品・会社 ロイヤルティ	チャンネル ロイヤルティ
商品満足 ⇒	0.377	0.243	0.383	0.181	0.161
会社満足 ⇒	0.295	0.190	0.298	0.141	0.125
チャンネル満足 ⇒	0.316	0.204	0.322	0.152	0.135
総合満足 ⇒	—	0.644	—	0.473	0.419

（出典）筆者作成。

V まとめと含意

1. 結果の総括

これまでの分析の結果を概観すると以下ようになる。まず、満足度とロイヤルティとの関係を、継続利用意向、追加利用意向の別にみると、継続利用意向については、生保商品のスイッチバリアの高さを背景に、加入チャンネル別の差異は見受けられなかった。一方、生保会社の追加利用意向についてみると、追加利用意向は、満足度の水準にかかわらず、「専属・対面」チャンネルの方が一貫して高く、「独立・対面」チャンネルでは「専属・対面」チャンネル利用者に比べ態度を保留する傾向がみられた。

また、「専属・対面」チャンネル利用者と「独立・対面」チャンネル利用者別に満足ーロイヤルティ構造の仮説モデルを作成し、実証データをもとに検証したところ、モデル全体としては概ねよいあてはまりを示す結果となった。個々の仮説についてみると、「独立・対面」チャンネルに対するチャンネル満足度はチャンネルへのロイヤルティ醸成に寄与するとした仮説1、保険会社へのロイヤルティは、従来モデル同様、3つの満足度により形成される総合満足により醸成するとした仮説2については、仮説を支持する結果が得られた。一方、総合満足および会社

へのロイヤルティへの影響は、従来モデル同様、チャネルへの満足度が最も強く寄与すると想定した仮説3については、標準化総合効果の比較により、いずれのモデルにおいても商品の満足度が最も強く寄与していることが明らかとなった。

2. 含意と今後の課題

本稿では、独立系の代理店による来店型店舗、銀行・証券窓販など広がる製販分離環境下における生保への満足度やロイヤルティについて、伝統的な営業職員チャネルに代表される製販合一状況とは異なるものと想定し、実証データからの検証を試みた。

検証の結果、「独立・対面」チャネル利用者は、「専属・対面」チャネル利用者 비해、取引に満足しても当該保険会社との次回取引を期待できる可能性が低くなっていた。「独立・対面」チャネル利用者は複数の生保会社間を比較した上で加入する商品を選択しており、次回取引時にも改めて、自らのニーズにあう商品および生保会社を選択すればよいと考えているものと思われる。次回取引時にも自社を選んでもらうためには、より高い水準で満足してもらう必要がある。

また、満足ーロイヤルティ構造モデルの検証においては、「独立・対面」チャネル利用者は、従来の「専属・対面」チャネルを前提としたモデルとは異なる構造を持っていることが確認された。分析ではさらに、「専属・対面」チャネル利用者においても過去の先行研究とは異なり、総合満足およびロイヤルティに対して商品に対する満足度が最も寄与していることも明らかとなった。このことは、消費者のニーズに即した商品を提供していくことが、顧客満足を達成しロイヤルティを獲得する上で、重要な鍵となることを示している。今後は、従前にも増して、個々に異なる消費者のニーズに過不足なく応える商品の提供が求められることになろう。また、こうした消費者のニーズを的確に把握し、提供していくうえで、顧客接点であるチャネルの重要性はま

すますます高まっていくと考えられる。顧客の意思決定を支援し適切な商品を選んでもらうためにも、保険商品およびその利用法に対する高度な知識と消費者のニーズを汲みとるコミュニケーション力の向上が求められよう。

前章でも確認したとおり、本稿の分析に用いたデータは銀行窓販の完全解禁前に採取されたものであり、「独立・対面」チャネル利用者は高齢層に偏っている。現在の全面解禁後の状況は、本稿の分析結果とは異なっている可能性もあろう。また、今後さらに、生保会社とは独立したチャネルの認知が高まるとともに消費者の意識・行動の変容が進むことも考えられる。今後の変化も引き続き注視しておく必要がある。

（注1）長井毅「顧客維持戦略としての人的チャネルの有効性」本誌第67巻第5号、1999年9月。

（注2）調査概要は以下のとおり。調査対象：全国の20～69歳男女個人。調査方法：調査会社モニターへの郵送調査。有効回収数：3,263サンプル。

（注3）Crosby & Stephens, “Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Price in Life Insurance Industry”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, 1987.

（注4）戸谷圭子・西尾チヅル「リーテイル金融サービスにおける顧客維持構造の分析」『マーケティング・サイエンス』日本マーケティング・サイエンス学会、2004年、12巻、62-78ページ。

（注5）井上智紀「金融商品の満足構造とカキコミ行動」『JILI FORUM』No.11、生命保険文化センター、2002年、104-110ページ。

（注6）共分散構造分析とは現象（変数）同士の因果関係や相関関係について仮説モデルを作成し、実際の観測データから検証する分析手法である。

（注7）適合度指標の意味および読み方はそれぞれ以下のとおり。

GFI（Goodness of Fit Index）：モデルの説明力を現す指標であり、0～1の間の値をとる。回帰分析における決定係数 R^2 と同様、数値が1に近いほど説明力が高いとするものである。

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) : GFI の値を 1 自由度あたりに調整したものである。回帰分析における修正R2 (自由度調整済み R2) と同様に解する。

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) : 1 自由度あたりのモデルの分布と真の分布 (データ) との乖離を表現した指標であり、値が 0 に近いほどよく適合していると考えられることができる。

【主要参考文献】

- ・ Crosby & Stephens, “Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Price in Life Insurance Industry”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, 1987.
- ・ 井上智紀「金融商品の満足構造とカキコミ行動」『JILI FORUM』No.11、生命保険文化センター、2002年、104-110ページ。
- ・ 『インターネット白書2007』財団法人インターネット協会。
- ・ 『情報通信白書』平成17年版、総務省。
- ・ 戸谷圭子・西尾チヅル「リーテイル金融サービスにおける顧客維持構造の分析」『マーケティング・サイエンス』日本マーケティング・サイエンス学会、2004年、12巻62-78ページ。
- ・ 長井毅「顧客維持戦略としての人的チャネルの有効性」本誌第67巻第5号、1999年9月。
- ・ 西久保浩二「金融商品における顧客満足の形成要因とその経営的成果」本誌第67巻第4号、1999年7月。