

組合員との結び付き強化戦略 - 現代の協同組合保険組織/相互扶助の保険 組織にとっての意義と課題



ICMIFのインテリジェンス委員会は2013年、組合員との結び付き強化を主要議題の一つとして取り上げ、年間を通じて各メンバーが自身の知識や経験を発表しました。このICMIF戦略インサイトレポートは、発表内容から学んだことを報告するとともに、組合員との結び付き強化の本質や経済的・戦略的根拠を考察し、結び付き強化活動実施に関する課題を検討することを目的としています。レポートでは、組合員との結び付きを高める戦略の構築において検討すべき問題を示唆するとともに、活動の効果を評価するための実践的フレームワークも示しました。

「組合員」の定義について

協同組合や相互扶助組織の「組合員」とは通常、個人のエンドユーザーを指します。したがって保険事業の場合は契約者を意味します。しかし、共通項がある人々の集団が出資者となっている協同組合や相互扶助組織の場合、「組合員」とは集団に属する各個人ではなく、集団そのものを指します。本レポートでは、これをふまえたうえで、結び付き強化戦略を考察しました。

協同組合/相互扶助の保険組織における「組合員との結び付き強化」の意義

協同組合/相互扶助組織にとって何よりも重要なのは、組合員との関係です。事業の所有者でもあり顧客でもある組合員がいなければ、事業そのものが成り立ちません。ですから、組合員との関係には、それにふさわしい丁寧な対応をする必要があります。競争が激しい市場や不安定な市場で事業を行い、他社との差別化や、顧客との信頼関係構築、リピート客の確保などが難しい場合は、丁寧な対応をする重要性が一段と高くなります。

今までわたしたちは、協同組合/相互扶助組織の組合員関係管理は、株式会社の顧客関係管理とは全く異なることを、ともすれば忘れがちでした。したがって、組合員との結び付きを強化する効果的戦略の考察においては、組合員関係管理を促す要因や、その性質と解釈がいかに異なるかを理解することが求められます。

顧客満足から一步踏み込んだ結び付き強化という考え方

保険業界は1990年代、コールセンター（電話問い合わせ窓口）の普及や顧客関係管理理論の台頭を機に、商品志向から顧客志向へと変貌を遂げました。ICMIFでも、「顧客満足」に関するセミナー開催や調査活動を行い、スムーズで効率的な契約締結、顧客ファイルの一本化、高度なデータベースとプロセスの自動化、営業職や現場職員の研修などのテーマに取り組んで、顧客の期待度に新しい評価基準を打ち立てました。

今日、協同組合保険組織や相互扶助の保険組織は、顧客満足から一步踏み込んだ忠誠心や支持擁護の醸成を追求しています。それが、保険契約を継続し、その保険組織を他人に推奨し、運営に参加し、今後の事業成功に心から関心を持つ顧客の増加につながるからです。

現在の経営管理の考え方によると、この目的は「結び付き強化」（英語ではエンゲージメントという）のプロセスや実践を通じて達成できるとされています。

協同組合/相互扶助の保険組織の場合、「結び付き強化」は組合員と団体の間にある感情的な関係性を反映するので、団体に対する組合員の姿勢に影響を与えます。組合員が団体に対して強い結び付きを感じれば、それだけ団体のために尽力したいという気持ちが生まれます。商品やサービスを購入しようとするときは真っ先にその団体に問い合わせ、家族や友人知人にその団体の商品やサービスを推奨するようになります。

このような理解に基づくと、ICMIF会員には、効果的な組合員との結び付き強化から有意義な戦略的・経済的メリットを生み出す可能性があることが分かります。

結び付き強化とは

結び付き強化に関するこれまでの研究は、主に3つの視点から行われています。

従業員との関係 - 本レポートの範囲外ではあるものの、優れた雇用者としてみなされることの多い協同組合/相互扶助組織にとっても大いに関連性がある。

組合員（メンバー）との関係 - 業界団体、職能団体などの団体やソーシャルメディアなどネット社会との関連で研究されたケースが多く、定義もそれを反映している。

顧客との関係 - 主に株式会社にてはあまり、過去7年間、数々の定義が提案されてきた。定義にはある程度の合意がみられるが、まとまるまでには至っていない。

これまでの研究は有意義な知識や学びを含んでいますが、協同組合/相互扶助の保険組織との関連性という点で限定的なことは明らかです。これをふまえて本レポートでは、協同組合/相互扶助の保険組織の独特な組織形態を考慮しながら、団体と組合員との間の関係を効果的に管理し事業価値を高めるための結び付き強化戦略を考察していきます。

「We're all marketers now (猫も杓子もマーケティングの時代)」(マッキンゼー社、マッキンゼー・クォーターリー誌、2011年7月)、
「Improving Stakeholder Engagement (ステークホルダー・エンゲージメントの改善)」(KPMG社、2013年9月)、
「European Companies Start To Embrace New Systems Of Engagement (結び付き強化の新システムを受け入れ始めた欧州企業)」(フォレストラー・コンサルティング社フォーサイト誌、2012年8月)、
「Understanding Customer Engagement: The Opportunities and Challenges Marketers Face Today (顧客との結び付き強化とは: マーケティング担当者にとっての機会と挑戦)」(ロイヤリティ360社、2012年12月)などを例として挙げる事ができる。

組合員との結び付きを高める取り組みと同様に見えても目的が異なる取り組みがあることと、両者の違いを認識することが重要です。

組合員との結び付きを強化する取り組み	結び付き強化とは言えない取り組み
忠誠心と支持擁護する気持ちの醸成	標準的顧客サービスの提供
参加の促進	会社側からの一方的コミュニケーション
対話の形成	効率的な契約締結プロセス
長期的関係の構築	短期的利益の確保
事業の持続可能性の確保	利潤の最大化

組合員との結び付き強化戦略は、各団体の全体的な戦略目標や組合員基盤、組織形態、外的環境などに基づいて定義し、構築することが必要です。組合員との信頼関係構築、コンタクトのしやすさ、評判とブランド力の向上も考慮に入れると、戦略の効果が高まります。



団体にとって、組合員との結び付き強化の具体的な目的は何ですか（例えば、顧客が所有し顧客の声に耳を傾ける保険組織というブランドを築くこと）。その目的とは、事業の主な弱点の解決につながりますか。

理事会の場で、経営プロセスの中で、日常業務の中で、組合員のことをどれだけ考えていますか。（株式会社が株主のことをどれだけ考えているかという点と比較すると）、隔たりがありますか。組合員のことをもっと考慮すべき/考慮できる場所がありますか。

結び付き強化の理由

相互扶助団体や第一次協同組合の場合、組合員は団体の直接出資者であるため、法律や規約で定められた参加権を有しています。出資者でもある組合員との結び付きを強化することは、事業を行う権利の強化につながります。

共通項を持つ人々の集団が出資者で、集団に属する個人がエンドユーザーである第二次協同組合の場合も、結び付き強化活動は、直接出資者ではないものの事業の経済的成功にとってきわめて重要な存在である各個人の心に届く機会となります。

ここで重要なのは、結び付き強化が意図する目的は信頼にあるという点です。信頼については近年、多くの議論や研究が行われていますが、その背景には、世界各地で多くの著名企業が経営破たんし、景気後退が続いているという状況があります。信頼とは、顧客と企業を結び付ける「接着剤」とも言えます。そして、企業に対する顧客の忠誠心を支えるものです。それが、取引費用の節約につながります。なぜなら忠誠心を持つ顧客は、

(ア)同じ会社と取引を継続することが多いので、新規顧客獲得費用（しばしば多額になる）を削減することができます、

(イ)知り合いなどに、自分が使っている会社を推奨することが多いので、広告宣伝活動の一助となる

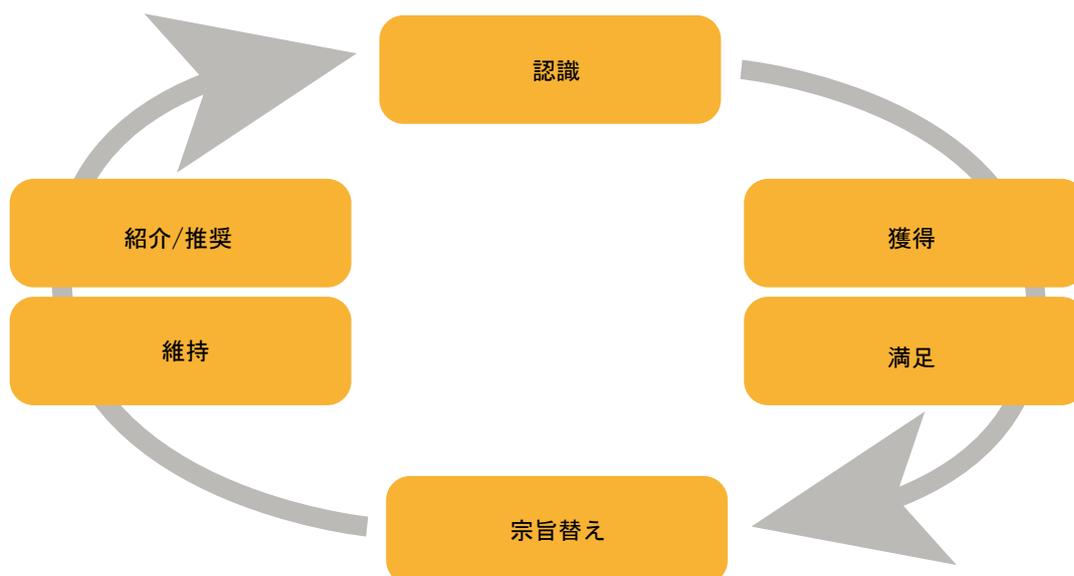
からです。

組合員との結び付きを効果的に強化すれば、ブランド価値を築き、顧客一人当たりの購入金額を増やし、他の商品も合わせて販売し、顧客維持率を高め、顧客の忠誠心を強化し、支持擁護の気持ちを生み出すことができます。

信頼できる組合員所有型事業というブランドの競争力を高めたいと考える協同組合/相互扶助の保険組織にとって、組合員との結び付き強化に関する明確な戦略を持つことは必要不可欠です。

結び付き強化のプロセスと要素

結び付き強化のプロセスは、下の図のように、6つの要素が合わさったサイクルとして表すことができます。



このサイクルは一見したところ、分かりきったプロセスのように見えますが、実際問題として、事業との関連性、組合員との関連性の二つの間でバランスを取ることが難しい場合もあります。

すでに強調したように、結び付き強化とは単に顧客とのコミュニケーションや効率的顧客サービスを指すのではなく、このような活動から生じる価値の拡大を意味します。そのため、団体と組合員との間に「建設的」で「有意義」な双方向のつながりを必要とします。ここで、

建設的とは、価値は時間をかけて醸成されるため、プラスの累積効果を得るために必要で（逆に、結び付き強化がうまくいかないと破壊的なマイナス効果をもたらす）、

有意義とは、組合員の行動（商品購入や他人への推奨など）に影響を与えるために必要な要素です。

アメリカの大手広告代理店レイザーフィッシュ社は、レポート「リミナル」の中で、結び付き強化を構成する6要素を示しました。この6要素は組合員との結び付き強化戦略の有用性を検証するチェックリストとして使うことができます。また、協同組合/相互扶助の保険組織としての取り組みには多様な方法があることを考えさせてくれます。

リミナル (2011年) http://liminal.razorfish.com/?page_id=11 からダウンロード (2013年5月)



1. 価値 - 組合員に、自分の購入活動や団体への参加には価値があり評価されていると感じてもらうこと

取り組み例 - 複数商品の購入や契約更新の際の保険料割引を提供する。「お客様座談会」など顧客の意見をくみ上げる制度の参加者に対して、新商品やサービス向上などに彼らの意見が役に立っていると伝える。

2. 効率 - 組合員が費やす時間や努力を尊重すること

取り組み例 - 組合員が契約内容を変更したくても営業時間内に電話できない場合、ネット上で手続きができるようにする。

3. 信頼 - 透明で正直なコミュニケーションを行うこと

取り組み例 - 広告やアドバイス、保険契約書などに「分かりやすい言葉」を使う。

4. 一貫性 - 結び付き強化の取り組み方法に一貫性を持たせ、販売とサービスに一貫したプロセスと基準を採用し、そのための研修を行い、一貫性が確保されているかどうか募集チャネル全体をチェックすること

取り組み例 - 営業部員が例えば『2時間以内に顧客サービス部門から電話させます』と伝えた場合、2時間以内に電話するなど、約束をきちんと守る。

5. 関連性 - 組合員にとって意味がある取り組みを行い、組合員や見込み組合員にとって何が重要か、どのようなことが動機になるかを完全に理解するために必要な調査を行うこと

取り組み例 - フェイスブックでは、新商品の宣伝は、組合員が所属する集団に特定のニーズに適していない可能性があるために避け、その集団に特定のリスクに関する防止策や軽減策などのアドバイスを行う。

6. コントロール - 組合員が自分の好きな時に好きな場所で連絡できるようにし、好きな連絡ルートを使えるようにし、電話、窓口など対面方式からインターネットなどへとルートを変更する場合でも、スムーズにやり取りできるようにすること

取り組み例 - 連絡を電話でしてほしいかどうか、組合員に決めてもらう。

ここで、上述した取り組み例は、通常業務に付随するものでなければならず、追加サービスや話題作りのものであってはならないことに留意する必要があります。組合員との結び付き強化とは、配慮のある取り組みを続けて行うというよりも、顧客を企業に結び付けるような仕事のやり方を意味するものです。



組合員との結び付き強化活動の内容には、上述した6要素が含まれていますか。含まれていない要素がある場合、その要素は組合員との関係強化をもたらす価値を持つものですか、あるいは、結び付き強化活動の調整や停止が必要だと思われませんか。

結び付き強化活動の計測と評価

組合員との結び付き強化活動の計測で最もよく使われる方法には、組合員（顧客）満足度調査、組合員数の推移（対保険料収入で算出した組合員一人当たりの保険料データはとりわけ有用）、直接関与の度合い（総会での投票率、組合員を対象にしたイベントの出席率など）などがあります。

ICMIF会員団体の中では、他人への推奨意向を計測するためにネットプロモータースコアを採用するところが増えていきます。

イギリスのコオペラティブ・インシュランス社（多様な事業を展開するコオペラティブ・グループ内の保険事業）では、組合員数と組合員一人当たりの購入金額/保有商品数を増やし、業務以外での結び付きを強化することを、組合員との結び付き強化活動の目的として定めています。そこで毎年、組合員に電話でアンケート調査を行い、その結果をもとに取り組みの成果を指標として表しています。評価の内容は、組合員価値の認知度、組合員資格や特典の理解、コミュニケーションや組合員参加型イベントなどです。（なお、生協スーパーでの割引など、グループ内各事業の相互特典制度も設けています。）

カナダのコオペレーターズ社では、グループ内の組合員所有型事業が実施している組合員との結び付き強化活動を2年ごとに調査しています。調査は第三者機関に委託し、調査結果から明らかになった問題点や機会を、コオペレーターズ社の結び付き強化戦略に活かしています。ユーザーレベルでは、毎年、同様の第三者調査を実施し、顧客経験を、顧客にとって最も重要と考えられる属性（サービス、身近で利用しやすいことなど）に照らし合わせて評価しています。

組合員との結び付き強化活動の計測評価について、ICMIFはまだ詳細な検討を始めていませんが、会員団体にとっては、経営判断情報や満足度調査で使われる具体的指標の中に、結び付き強化活動に建設的に働くものがないか考えてみると有益ではないかと思われます。

市場によっては、顧客満足度の測定指標や、外部機関が顧客満足度で優れた企業を表彰する制度が存在するケースもあるでしょう。このような指標や制度は役に立ちますが、対象を株式会社としている場合には、限定的に考える必要があります。



有益な評価プロセスを用いて取り組み強化活動を評価していますか。評価結果をもとに、活動の効果向上を図っていますか。

取り組みの現状

ICMIFの調査によると、ICMIF会員団体は主に次の3つの方法で、組合員との結び付き強化を図っています。

運営システム

組合員/顧客参加型の意見交流会や調査チーム

リスク軽減を目的とした講習会やイベントの開催

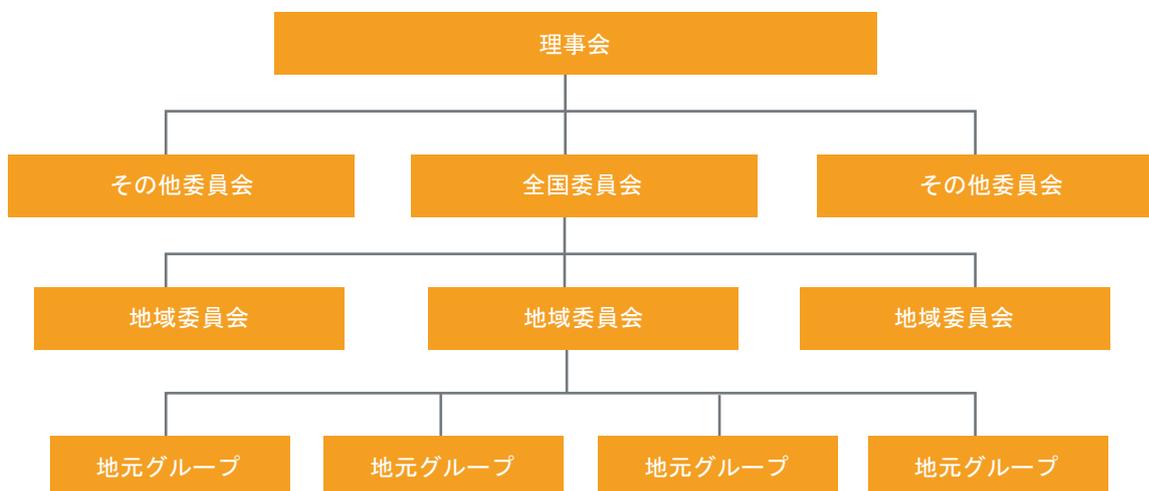
(ア) 運営システム

協同組合/相互扶助の保険組織が組合員との結び付きを高めるために採用している方法の中で、最古でありながら最も一般的なのは、その構造を利用した運営参加です。巨大組織とされる団体でさえ、地域委員会を含む委員会や理事会に、組合員代議員が参加しています。

企業統治に対する取り組みがますます注目されていますが、これは協同組合/相互扶助の組織にとって、事業経営に組合員を巻き込み、評判向上というメリットにつなげる理由が高まることを意味します。

評判向上というメリットをより高めるには、協同組合/相互扶助組織という事業モデルには組合員参加という特徴があることを、一般消費者や監督機関、金融専門誌、消費者グループなどにしっかりと認識してもらうための活動が必要です。現状では、組合員の運営参加という事業モデルやプロセスを広く認知させる活動を行っているICMIF会員団体は少数にとどまっています。

組合員数の多い団体は伝統的に大規模な多重組織構造を必要としてきましたが、これが組合員との結び付き強化に与える影響は限定的と考えられます。以下の図のような組織構造においては、各レベルとの直接的接触が希薄化する、つまり、理事会の一員である組合員が感じる団体との絆は当然、地元グループの一員である組合員が感じるものより大きいからです。



大規模団体の場合、各組合員と理事会との距離を縮めるうえで、科学技術やソーシャルメディアがますます重要な役割を果たすと思われます。例えば、上位レベルで扱う事項でも、オンライン調査やウェブセミナー、リアルタイムの動画配信などの方法を用いて各組合員の意見を聞き、原点である「一人一票制」の概念を復活させることも可能です。

組合員の企業統治への参加が高まれば、ステークホルダー関係や評判の向上につながると思われますか。



自国市場では、協同組合/相互扶助組織のモデルがどの程度理解されていますか。

事業価値創造のために、民主制という特徴の認知度を上げる取り組みをする機会がありますか。

各組合員の意見をトップレベル（理事会等）が把握できる効果的な仕組みがありますか。

ほかにも、組合員と直接接点を持つ仕組みが存在しますか。

上記チェックポイントの最後の質問に関して言えば、トップレベル（理事会）に組合員代議員が一人も、あるいはほとんどいない団体においては、各組合員と直接的な関係を構築する機会を探ることが、より一層重要になります。

各組合員との接点を持つうえで、現行の組織構造を基盤として利用する可能性を無視できません。例えば各レベルの委員会に、各組合員と団体をつなぐ役割を持ってもらえば、委員会の責任と意義が拡大し、委員会メンバーの意識を高める結果にもつながります。

組合員が運営参加に消極的な場合は、組合員を動かす別の方法として、組合員と直接顔を合わせる仕組みが役に立つと考えられます。

イギリスのNFUミューチュアル社には8つの地域理事会があります。各地域理事会は、本部の地域責任者と協力して組合員懇談会を頻繁に（開催回数は地域平均で年に5～6回）開催し、顧客の代表者との直接対話を行っています。

懇談会では、事業内容や業績の説明と質疑応答のほか、天候関連活動や、保険金請求処理の状況、農村部の犯罪など、地域に関連する問題を話し合います。懇談会の内容と結果は、地域責任者が本部の上級幹部に伝えます。

（イ） 組合員/顧客参加型の意見交換会や調査チーム

① 商品開発や市場調査を目的としたもの

組合員にリピーターとなってもらうためには、組合員がどのようなときにどのような保険を必要としているか、常に理解しておかなければなりません。このような情報は、組合員がパネリストとなる意見交換会や少人数グループに自由に発言してもらうフォーカスグループなど、組合員の声をくみあげる場があれば、費用効率に優れた方法で効果的に入手することができます。

組合員が意見を述べる場合は、意見交流会などの直接対面式と、電話やインターネットなどを利用した遠隔方式の二種類に分けることができます。

組合員を集めた意見交流会では、団体の代表者が組合員と直接接点を持つことができるので、組合員に対する影響力も高まります。しかし、組合員との関係強化やブランド構築で最大限の成果を得るには、団体側の代表者として出席させる人間を慎重に選ぶことが重要です。



組合員と直接顔を合わせる意見交流会などには、どのような人間を団体側の代表者として出席させていますか。代表者の態度や行動、外見と、団体のブランドや価値との間に整合性がありますか。

このような形の直接接点は、組合員同士の関係構築ももたらします。組合員同士の関係構築は、団体との連帯感強化という歓迎すべき結果にもつながります。

イギリスでは、相互扶助の保険組織向け企業統治規約が制定されていますが、規約では、企業統治向上の一方法として、組合員同士が接点を持つ仕組み（組合員名簿の利用など）が推奨されています。

ICMIF会員団体の間ではこの数年間、インターネットを利用した組合員フォーラムを開発するところが増えていきます。インターネットフォーラムは、どこからでも参加できるので時間をかけず意見を述べるができるという利点があるものの、直接顔を合わせての対話でないため、価値が比較的限定される可能性もあります。

イギリスのエンゲージ・ミューチュアル社は、組合員が抱える問題の理解、新商品開発、ユーザーの期待値に沿ったサービス水準の確保などを目的として、組合員フォーラムを運用しています。主に、インターネットとメールを通じたフォーラムですが、数多くの調査を実施する場として組合員の意見を聞き、調査結果を公表しています。組合員に、自分たちのフォーラム参加には価値があり、今後も参加したいと思ってもらうためには、このフィードバックというプロセスが重要だと考えています。

インターネットフォーラムに多くの組合員が参加し、成果を得ている団体とは、フォーラムで行った調査や討論、議論などの結果を参加した組合員に報告し、しかもハイレベルな事案については組合員全体に報告する体制を持つところ。このような努力は、団体の透明性と組合員所有型組織の持つ価値を実証するのに役立つだけでなく、フォーラムに参加する組合員を増やすことにもつながります。



組合員フォーラムの結果は、参加した組合員や組合員全体に報告していますか。

② 保険金に関する苦情処理を目的としたもの

保険金請求の処理手続きは、協同組合/相互扶助の保険組織にとって、組合員と良好な関係を築き信頼を得ることができる最大の機会と言ってもまちがいないでしょう。しかし同時に、関係を損ね信頼を失う事態を招く原因にもなります。

組合員が家族や友人知人などに対して保険組織に対する不平不満を述べ、批判する一大原因となるのが、保険金請求の処理手続きに関する不満や支払い内容に関する問題です。完全に満足した時は黙っていても、満足しないと周囲に話しがちだということもありますが、何件もの保険金請求案件を満足のいくように処理したとしても、1つ問題を起こしただけで台無しになることさえあります。

苦情処理の方法として、組合員参加型の問題解決システムがあります。苦情を申し立てた側からすると、組合員や組合員オンブズマンが参加する苦情調査グループは、自分の気持ちをいちばんよく理解してくれる「味方」がいるようにうつります。

カナダのコロネーターズ社には「サービス調査委員会」があります。顧客が調査委員となり、保険金請求手続きや支払保険金に関する苦情を調査し、会社側、苦情申立人側の双方にとって公平だと判断した結果を報告します（ただし、保険金が2万カナダドル超の場合や人身傷害に関する場合など特定のケースは、委員会の調査対象となりません）。委員会メンバーはボランティアとして活動しています。苦情申立人が委員会の決定を不服とする場合は、法的手段など他の手続きに入ることができます。

委員会の活動は、顧客（組合員）中心主義の協同組合という、コロネーターズ社のブランドを強化する働きをしています。今まで、数多くの苦情処理で成果を上げており、コロネーターズ社としても、委員会の決定内容から学んだことを、保険金請求処理の向上に役立てています。

このような委員会は、次のように3つのレベルで効果をもたらすと考えられます。

組合員参加型の委員会は、苦情を申し立てた側が受け入れやすい決定をする場合が多いので、困難な状況を好転させるのに役立つ。

委員会メンバーを務める組合員は、団体の決定事項により深く関与していると感じるため、関係が強化される。

評判上のメリットを生み出し、それが他の多くのステークホルダーにも伝わる。



苦情を申し立てたい組合員の立場を代表し、相談に乗ることができる、組合員参加型の苦情調査委員会のような制度を設けていますか。

(ウ) 安全確保やリスク軽減を目的とした講習会やイベントの開催

ICMIF会員団体の多くは、リスクや事故防止策などについて組合員に学んでもらうため、地元講習会や研修会などのイベントを開催しています。このような取り組みは、顧客の暮らしを守り、信頼でき、頼りになる保険組織というブランドや評判を強化する働きがあります。

フランスのMAIF社は2003年以来、組合員と一般市民を対象にした各種イベントを実施し、その人気は年ごとに上がっています。イベントのテーマは、子どもの安全確保、高齢者介護、気候変動、生物の多様性、インターネットなど多岐にわたっており、情報提供とアドバイスを目的としています。2012年には計192回のイベントが催され、合わせて33,500名が参加しました。

事業活動にとどまらない結び付き強化の範囲

保険業界は長年にわたり持続可能性の問題に対する注目度を高め、事業活動が社会や環境、経済にもたらす影響とその軽減管理に関する問題への対応に、より多くの資源を投資してきました。

しかし、持続可能性に関する企業の取り組みは、ステークホルダーの関心事や懸念に呼応したものでなければ、失敗する可能性が多いと言えます。協同組合/相互扶助の保険組織の場合、組合員が持続可能性についてどのような関心や懸念を抱いているかを明確に理解することが、持続可能性戦略を成功に導くカギとなります。組合員がどのような関心や懸念を持っているか、団体にどのような対応を期待しているか、といった情報を集めるうえで、組合員との結び付き強化活動は、非常に有効な方法と言えます。

イギリスのコオペラティブ・インシュランス社は、社会的責任投資活動の基準を決めるにあたり、組合員を対象とした調査を実施しました。調査では、数多くの社会・環境・倫理問題を示し、重要だと考える順にランク付けしてもらいました。その結果をもとに、資産運用の考え方の一部として、自社を評価する仕組みを開発しました。

イギリスのエンゲージ・ミューチュアル社は、地域社会貢献賞という制度を設けています。また、関連財団であるエンゲージ財団が助成金を提供する制度もあります。貢献賞受賞者と助成先は、組合員と一般市民の投票により決まります。

ICMIF戦略インサイトレポート「Trends in Online Business and Online Strategies (オンラインビジネスとオンライン戦略の傾向)」(2013年3月) www.icmif.org/insights-reports-trends-in-online-business-and-online-strategies

協同組合/相互扶助の組織にとっては、組合員にイベントや活動、署名運動、オンライン討論などへの参加を呼びかけるキャンペーンを行うことが、流れを変える革新的な団体としての評判を高める機会になります。

ソーシャルメディアの活用

IT技術などの最新技術は、販売からサービスまで企業の顧客関係管理を急速に変えました。しかし、事業取引以外での活用は、まだそれほど進んでいません。

ICMIF会員団体の間では今のところ、ソーシャルメディアの活用は低いレベルにとどまっています。ICMIF会員団体の多くは、保険会社全般にも言えることですが、フェイスブック、ツイッターなどインターネット交流サイトの発展状況を注視している段階にあります。一方で、リスク軽減のためのアドバイスや、地元イベントやキャンペーン、社会的活動や地域活動のお知らせ、金融サービスやお金の知識を向上させるためのツールなど、一般市民や顧客を対象とした情報提供のためにソーシャルメディアを利用したり、自社のサイトやツールを運用しているところも、少ないながら存在します。

加入資格が厳密に定められている組合の組合員や、同じ目的や共通性を有する人々の集団のメンバーを顧客とする協同組合/相互扶助組織にとって、ソーシャルメディアは非常に効果的なツールです。ある組合や集団に関連性の高い、特定のテーマを扱ったメッセージを送ることができるからです。

仕事、家族、地域社会、社会的関心事、レジャーなど、組合員の生活と明らかに関連するメッセージを送れば、組合員の中に、自分たちことを理解し支えてくれているという気持ちが生まれるのではないのでしょうか。販売促進を目的としたメッセージは、いくら宣伝色を薄めても無視されるのがおちで、最悪の場合は嫌悪感を持たれることすらあります。



組合員（および見込み組合員）に直接語りかける具体的なメッセージを作る能力がありますか。そのメッセージを、ソーシャルメディアを通じて使うことは可能ですか。

直接顔を合わせることから始まった関係を、ネット上のフォーラムを使って長年にわたり維持することは可能ですか。団体と組合員の関係だけでなく、組合員同士の関係も考えてください。

インターネットを利用した取り組みは、すでに形成された関係を強化し、組合員と直に接する結び付き強化活動から生まれた愛着心をさらに深める機会になります。また、企業統治を支える役割も担うことができます。

ただし、組合員との結び付き強化活動をインターネット上で行う場合、消費者がネットでの保険という概念に慣れ、ネット上のセルフサービス型窓口を通じて保険に加入するケースが増えるようになると、それ以外の機会を探ることがより重要になります。

結論

組合員との結び付き強化とは、単に優れた顧客サービスやコミュニケーションを指すものではありません。協同組合/相互扶助の組織と組合員との間にある関係性の価値を高め、より高い忠誠心と信頼を築くものです。それが、リピート客の獲得、一人当たり購入金額の増加、団体を支持擁護する姿勢になって現れます。

ICMIF会員団体は現在、主に次の取り組みを通じて組合員との結び付き強化を図っています。

運営システム

組合員/顧客参加型の意見交換会や調査チーム（商品開発/市場調査目的）

組合員/顧客参加型の意見交換会や調査チーム（保険金に関する苦情処理目的）

安全確保やリスク軽減を目的とした講習会やイベントの開催

協同組合/相互扶助の組織の場合、環境・社会・経済に関する分野で組合員との対話を増やすことが、持続可能性への取り組みを知ってもらい、組合員所有型の信頼できる組織というブランドを強化することにつながると考えられます。株式会社の多くが、持続可能性の問題を取り上げ、それがブランドや評判に好影響を与えることを認識している今、わたしたちにとって、持続可能性に関する取り組みの重要性がより一層高まっています。

ソーシャルメディアには、結び付き強化の取り組みを一歩踏み込んで進化させる大きな機会が存在します。しかしソーシャルメディアで発信するメッセージは、受け取り手との関連性が高く、価値をもたらすものでなければなりません。販売促進に重点を置いたメッセージは避けるべきです。

インターネットの機能性と需要が高まり、ネット利用の費用が低下すると、年次総会や投票、その他企業管理関連活動への組合員参加を増やすために、インターネット放送を低価格で近代的な方法として使う可能性が生まれます。このような取り組みは、透明な組合員所有型事業という協同組合/相互扶助の保険組織のイメージ向上に役立つと考えられます。

組合員との結び付き強化について、ICMIF会員団体は次の3つの課題に優先的に取り組む必要があると考えられます。

- ・ 組合員との交流の重視 - 現在、双方向の対話は限られている
- ・ 各種接点における取り組みの評価 - 全体的な満足度の評価はよく行われているが、その結果と、特定の接点や取り組みとの関係は、それほど理解されていない
- ・ デジタル化とセルフサービス型窓口のインターネット上開設を進めること - ネット上で組合員と有意義な対話を行うことは難しいとしても、機会としての意義を無視するべきではない

ICMIFでは今後も、組合員との結び付き強化活動における保険業界、とりわけ協同組合/相互扶助の保険組織の新しい取り組みを注視し、活動を向上させたいと考える協同組合/相互扶助組織にとって役立つ優れた実践例を特定していきます。この分野における会員団体の実例など、皆様からの情報もお待ちしております。今後の出版物やイベントなどでもご紹介したいと思いますので、ICMIFインテリジェンス担当責任者のフェイ・ラジャー氏 (faye@icmif.org) までぜひご連絡ください。