

デジタル×保険の潮流と競争優位確保への源泉



梅田健太郎

CONTENTS

- I デジタル経済下で保険会社が置かれている環境
- II 西欧の保険会社のDXに向けた取り組み
- III 日本国内での取り組みに向けた示唆

要約

- 1 保険事業を長期間にわたって安定的に運営するには高度な技術と経験が必要であり、革新的な技術や膨大なデータを武器とするInsurTech企業やプラットフォーマーが、保険業界を席卷し保険会社にとって代わるような脅威となることはないだろう。
- 2 しかしながら、デジタル経済の到来により生活者の行動様式の変化、また、長期的なトレンドである少子高齢化が進行するなど、保険会社にとって外部環境は大きく変化している。一方で、次々と新しいITが生まれ、また、情報のデジタル化が加速しデジタル化された情報の高度活用が可能となってきている。
- 3 これらを踏まえると、各保険会社は社会情勢や消費者の顕在・潜在ニーズといった外部環境の変化への対応が求められる中で、ITの進歩、またその活用手段が多様化していることにより、格段に指し手が増えているといえる。
- 4 だからこそ、デジタル化に取り組む際も「既存のビジネススキームをデジタル化することで何ができるのか」を軸に置くのではなく、顧客の安心を支える使命に則してあらためてどのような価値を提供すべきなのかを再確認、再定義すべきではないかと考える。
- 5 また、デジタル化は確実性を求める意思決定プロセスやレガシーへの対応、伝統的保険業の外部とのアライアンス、組織改革などを追い求めざるを得ず、入念な準備が求められる。

I デジタル経済下で 保険会社が置かれている環境

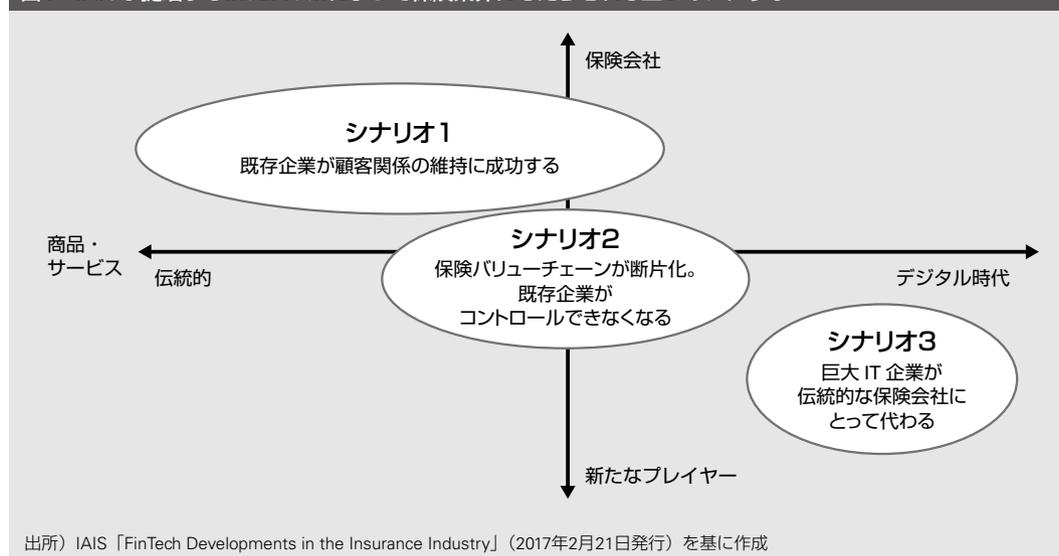
インターネットやスマートフォン、タブレットの普及、各種ITの進歩、また、それらによってもたらされた消費者の生活様式の変化を背景に、「FinTech」（金融（Finance）と技術（Technology）を組み合わせた、金融サービスと情報技術を結び付けたさまざまな革新的な動きを指す造語^{※1}）に代表されるように、ITの積極的な活用により、決済を中心としたさまざまな先進的な金融サービスが生み出されてきた。保険業界においても2010年頃から「InsurTech」（FinTech同様、保険（Insurance）と技術を組み合わせた造語）が盛んに議論されていることから分かるように、ITの積極活用により保険サービスのあり方を変えようとする動きが盛んである。

世界各国・地域の保険監督当局など、約200機関で構成される保険監督者国際機構（IAIS：International Association of Insurance Supervisors）ではInsurTechによって

保険業界にもたらされる三つのシナリオを提唱している（図1）^{※2}。第一のシナリオ（シナリオ1）は、既存の保険会社が技術革新を効果的に取り込み、デジタル経済下で求められるニーズへの対応に成功し、現在のビジネスモデルを存続させることができるというものである。このシナリオでは、既存の保険会社が保険商品・サービス開発、マーケティング、販売から保険金支払までの保険にかかわるバリューチェーンの全体の主導権を握り続け、消費者から「保険サービスの購入先」と認識され、消費者や顧客との関係性が維持される。

第二のシナリオ（シナリオ2）は、保険のバリューチェーンのうち、マーケティングや販売などをはじめとする顧客接点を中心に、その領域を得意とするIT企業や異業種に奪い取られるというものである。たとえば、ホームセキュリティサービスプロバイダーが提供するサービスに保険が包含され、消費者はどの保険会社から保険サービスの提供を受けているのかは意識されなくなる。このシナリオでは、保険会社はIT企業や異業種から求

図1 IAISが提唱するInsurTechによって保険業界にもたらされる三つのシナリオ



められる保険サービス、つまりは損害が発生した際に経済的補償を給付する金融商品を提供するにとどまり、結果的に保険会社の役務は保険契約の引受と保険金支払に限定される。このことにより、消費者や顧客との接点が希薄となり、保険のバリューチェーン全体の主導権を失う上に企業としての経済活動規模が著しく縮小する。

第三のシナリオ（シナリオ3）は、GAFaを代表とするプラットフォーマーと呼ばれる巨大IT企業により既存の保険会社が取って代わられるというものである。このシナリオでは、消費者にDX（デジタルエクスペリエンス）を提供することに長け、また、同時に消費者に関する膨大なデータを保持するプラットフォーマーが、AIといった技術を用いて保険商品のプライシングなどのアクチュアリアル業務も含めて、自ら保険のバリューチェーン全体を提供する。

既存の保険会社にとって、シナリオ2は販売チャネルを多様化、また、たとえば趣味など消費者が好んで金銭を支払う動線上に保険販売の機会を埋め込むことができるため、販売量増加や保険普及率向上の効果を期待できる。ただし、保険ビジネスの大部分がこのシナリオに取って代わることは、保険ビジネスでの利潤の多くが流出することになるため、保険会社にとっては好ましくない。シナリオ3は自明的に歓迎されないことから、保険会社にとってはシナリオ1を主体としながらもシナリオ2も部分的に取り込めることが最善の結果となる。

なお昨今、プラットフォーマーが保険事業への本格参入をうたった記事を見かけるが、シナリオ3が現実になる、あるいは保険ビジ

ネスの大部分がシナリオ2に取って代わられることで、既存の保険会社を大きく脅かす事態になるとは思えない。その理由として次の2点が挙げられる。

まず、保険自体の特性として、契約者が傷病や損害などを被った際の保険金支払いは、必ず保険商品設計や保険料の領収の後で発生することから、保険料の多寡を含めた制度運営が適切な水準であったかどうかは後になってからしか判明しないためである。長期間にわたって保険事業を安定的に運営するには、バリューチェーン全体を通じた包括的かつ高度な技術と経験が必要となる。

また、特に日本のように保険の普及率が高い国では、保険は社会経済制度を担う重要な役割に位置づけられているため重厚な規制がかけられており、募集方法から財務体質に至るまで適切な事業運営がなされているかがチェックされ参入障壁が高い、という理由も挙げられる。たとえば、シナリオ3としてプラットフォーマーが多大な資本を投入することでこれらの障壁を乗り越えることはでき得るだろうが、コア事業を支える付加サービス、あるいはコア事業のコスト競争力強化の一環として保険事業に手を伸ばすことはあっても、保険事業をコアとして保険会社にとって代わろうとする企業が出現するとはまだ思えない。

デジタル経済の到来により保険会社が淘汰される可能性は低いと考えられるものの、保険業界へのインパクトは少なくない。マーケティングの側面では、生活者の行動様式は所有から利用へ、求めるものはモノからコトへと変化し、また、パーソナライズが当たり前とされている。加えて、商品購入時・利用時

の顧客体験がその商品の魅力や訴求力を大きく左右するようになった。そのため、「大量」に「安価」に「均一」な商品やサービスを提供する時代は終焉を迎えつつある。

一方で、ITの進歩と浸透により、たとえば消費者の購買履歴や自動車の車両状態など、情報のデジタル化が加速しデジタル化された情報の高度活用が可能となってきた。さらにその根底で、日本をはじめとする主要先進国では少子高齢化が進み、ミレニアル世代が消費の主役に躍り出るなど、社会構造そのものが変化している。

これらを踏まえると、各保険会社は社会情勢や消費者の顕在・潜在ニーズといった外部環境の変化への対応が求められる中で、ITの進歩、またその活用手段が多様化していることにより、格段に指し手が増えているといえる。

このような状況下だからこそ、「既存のビジネススキームをデジタル化することで何ができるのか」をデジタル化の軸に置くのではなく、たとえば、トヨタ自動車から自動車メーカーからモビリティカンパニーに変遷を遂げようとしているのと同様に、保険会社も契約者が損失を被った場合に経済的補填を行う金融機関としての役割を超えて、顧客の安心を支える使命に則して、あらためてどのような価値を提供すべきなのかを再確認、あるいは、前述の変化に鑑みて再定義した上でデジタル化に取り組むべきではないかと考える。

II 西欧の保険会社のDXに向けた取り組み

ただし、提供する価値の再定義を行い、目

指すべき方向性を定めることができたとしても、実態としてデジタル化に取り組み、実現していくことは難しく、入念な準備が必要である。多くの場合、自社が目指す提供価値を実現するための技術やパートナーを見いだすこと、また、見いだせたとしてもデジタル化を推進できる人材の不足、組織的な障壁や経済産業省発行の「DX（デジタルトランスフォーメーション）レポート」でも触れられているレガシーシステムなど、さまざまな要素が妨げとなる。

デジタル化への取り組みを日本よりも早く始めた西欧諸国^{注3}を参考にしたい。西欧諸国では、保険の浸透率（保険料収入総計のGDP比）が7.28%と高く（日本は8.59%）、また、保険料比で約80%が代理店やブローカーを通して販売され、仲介業者への依存度が高い^{注4}。加えて、少子高齢化やミレニアル世代の台頭、シェアリングエコノミーの興隆と保険マーケット事情や直面している社会課題においても日本の事情と類似している。

西欧諸国の保険会社も、2010年頃までは事業効率化を目的にビジネスプロセスの電子化を中心に取り組んでいたが、その後オープンコンソーシアムやイノベーションラボ、CVC（Corporate Venture Capitalist）の設立といった試行錯誤を経て、現在では、たとえばInsurTechスタートアップ企業と組んで介護者が利用する被介護者健康リスク診断ツールや高齢者の見守りサービスといった安心や減災を提供するサービスを展開している。

目指す方向に有効な技術やパートナーを見いだす方法については、大きく分類して三種類ある。自組織内で必要な技術や仕組みを作り上げて醸成する方法、スタートアップ企業

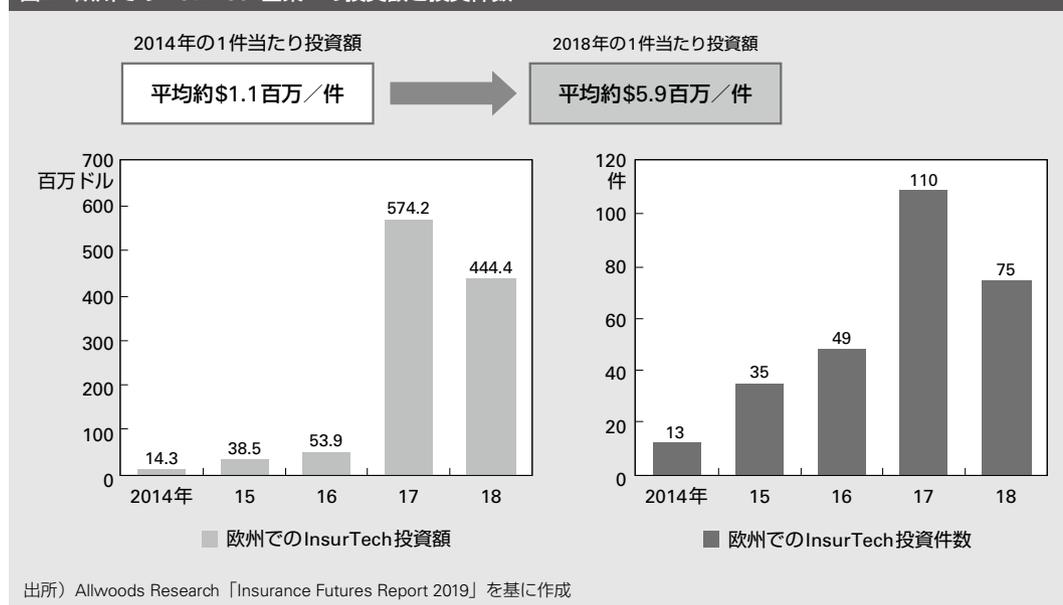
に投資し、場合によっては育成する方法、そして、特定のサービスや技術を持つ企業とパートナーシップを結び、不足しているケパビリティを外部から補完する方法である。西欧の多くの保険会社はこれらの手法をいずれも使用しているが、たとえば独Allianz社は11億ドルもの投資ファンドを用意して積極的にスタートアップ企業に投資するなど、スタートアップ企業への資本注入を行うことで適した技術やパートナー、ビジネスアイデアを探索、あるいはその育成を重視している一方で、英AVIVA社は新サービスを内製化、また、自グループ内にデータ解析を行うAVIVA Quantum社を擁して自社内での醸成を重視するなど、企業の社風や企業戦略によってどの手法を重視しているかが異なる。

どの手法を重視しているにせよ、近年のキーワードは「実績」と「成熟」といえる。特に投資についてはInsurTech関連の投資が盛んになってきた2010年代初期では約90%を占めるSeed企業（投資額が数百万円までのスタートアップ企業）やEarly-Stage企業（投資額

が数千万円までのスタートアップ企業）への投資を中心とする先行者戦略が取られていたが、近年はより成熟しているLater-Stage企業への投資にシフトしてきている。InsurTech関連のスタートアップ企業に対する1件当たりの投資額を見ると、14年では1件当たり110万ドル、17年では522万ドル、18年では593万ドルと増加している（図2）。前述のAllianz社も17年には投資対象をSeed企業やEarly-Stage企業から成熟企業にシフトすることを公言している。また、パートナーとしてもより実績のある成熟した企業を選択するようになってきており、自社内製を行う場合でも手段としては成熟した、あるいは実績のある技術などを選択するケースが増えている。

さらに、このようにして見いだした技術やパートナーであっても、自社で活用したときの効果を判断するため、場合によってはレギュラトリーサンドボックスなどを活用した上で、PoC（Proof of Concept）での検証をもう一步前に進めたトライアルとして実ビジネス

図2 欧州でのInsurTech企業への投資額と投資件数



スに適用する企業も現れている。

たとえば、西欧のある大手保険会社では、販売チャネル強化のために協業検討中であったスタートアップ企業を評価するため、保険契約の累計保障額が百万ドルの範囲内で、実際にスタートアップ企業のサービスや機能を活用して保険商品を販売し、効果を測定した上で本格導入に踏み切っている。

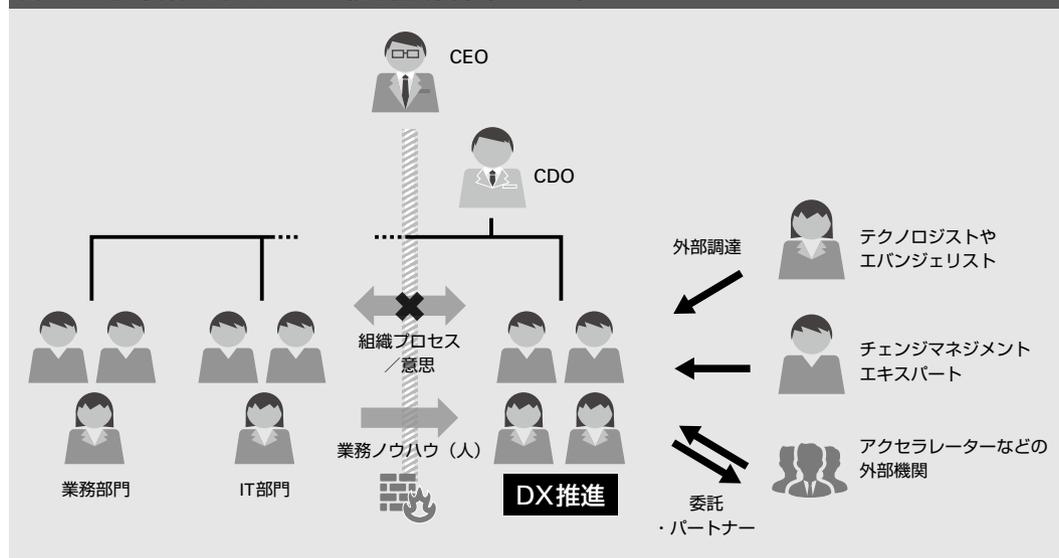
前述の通り、現時点ではInsurTechやプラットフォームフォーマーが保険会社の存在を脅かすほどの脅威ではないと気付いたことが背景にあるのであろうが、西欧の保険会社がこのように先行者戦略からシフトしてきた理由は三つある。第一に、一般的には保険会社の本格導入に踏み切るまでに長い時間がかかり、特に運転資金に乏しいEarly-Stageのスタートアップ企業が望む時間軸と合わないこと。第二に、通常数人しかいないスタートアップ企業では、既存システムとの連携や安全性評価、効率性評価など、保険会社の多面的な要求に応じられないこと。そして第三に、特に大きな保険会社になると、実績がないと各事業部門の意思決定権を持つキーマンに納得しても

らうのに膨大な時間がかかることである。

なお西欧では、デジタル化を効率的に推進するために、組織に対して工夫を行っている保険会社も多い。ある大手保険会社ではデジタル化を推進するにあたって、それまで事務部門や保険商品開発部門などのビジネスファンクションごとにデジタル化推進組織を設置していたが、遅々として進まなかったことを受けて、CDO直下にイノベーション推進の専門組織を新設した（図3）。この専門組織はメンバーの約10～20%程度を既存の事業部門からアサインし、残りの80～90%は外部調達により、特にデジタル化に秀でたIT技術者やチェンジマネジメントの専門家などの保険のスキルコアとしないメンバーで構成している。加えて、スタートアップ企業の新規事業支援、また、成熟企業との橋渡し役となるアクセラレーターなどの外部機関とも活発に協業している。

これらにより、保険事業のノウハウを取り込みつつもCDO直下に置くことで、意思決定においては既存組織の影響を極力排除することで高い独立性を確保し、既定のビジネス

図3 欧州大手保険会社のデジタル推進組織事例（イメージ）



スキームにとらわれない、目的に重点を置いた進め方が可能となる。

これまでは既存業務や既存システムとの親和性や効率性も求めた進め方であったが、効果が認められるまでは、最初から既存業務やシステムにフィットするかどうかを求めない進め方となるためスピード感が増し、また、制約が少ないため本来の目的を意識することができる。

西欧でもデジタル化においては業務とITシステムの両面でレガシーがデジタル化を進める上での妨げとなることが多い。そのため、足かせの程度によるものの、デジタル化によって実現される新サービスやデジタル化のために構築される新ITシステムは既存業務、また既存システムから分離して外注する事例が多い。たとえば、保険販売にかかわるデジタル化であれば、保険販売に関するビジネスプロセスを要員含めて別プロセスにし、また、ITシステムも別システムとする。こ

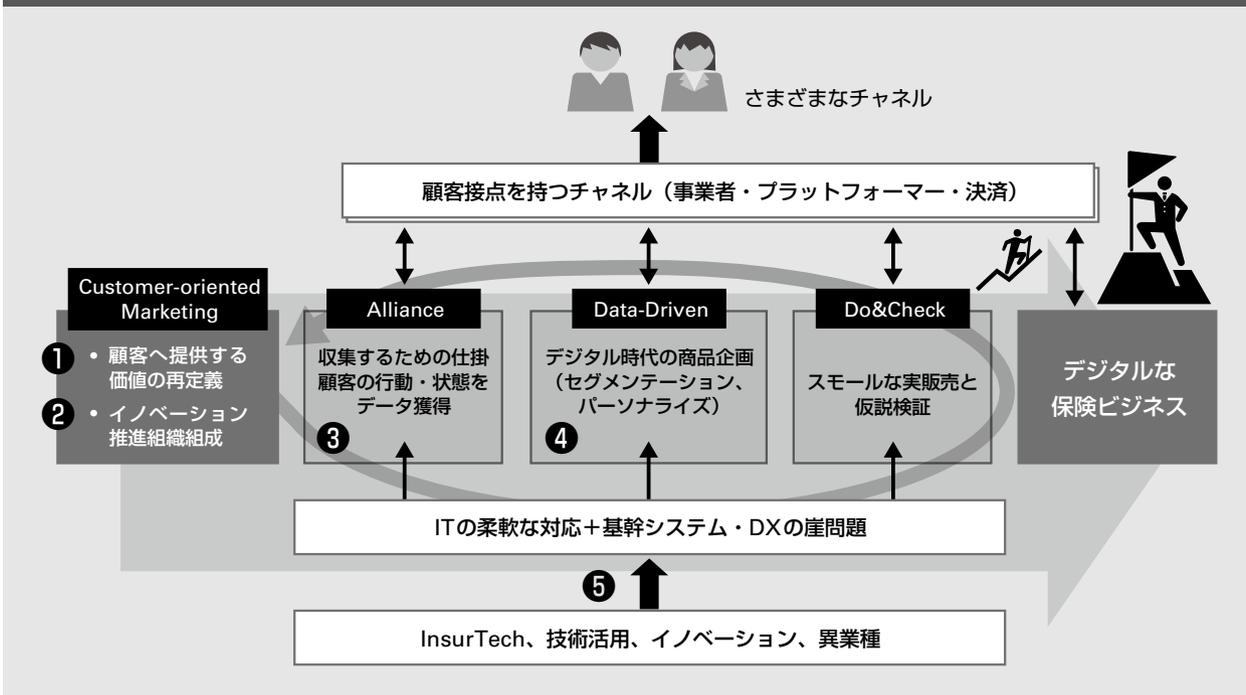
の際、たとえば後続の契約管理に業務データやITシステムデータを引き継ぐことで、保険事業としての一貫性を保つ。

なお、ある大手保険会社の事例として、テレマティクス保険（車両のセンサー情報から運転者の運転動向などを分析・評価し、保険料の割増・割引や、運転評価結果をフィードバックすることで安全運転を啓蒙するサービスを付随した自動車保険）を手掛ける際、保険バリューチェーン全体に手を入れる必要があったため別会社として販売、保険事業を行い、その後時間をかけて本体に吸収するケースも存在する。

Ⅲ 日本国内での取り組みに向けた示唆

既存の日本の保険会社の強みは、さまざまな保障ニーズに対応した商品企画力であり、また、事務を効率的にかつ業務品質を均質に

図4 保険会社におけるデジタル化へのアプローチ



提供できる運営力である。一方で、前述の通りデジタル経済の到来に伴い、消費者の嗜好や行動、また、その価値の捉え方が変化してきている。この強みの業務力を活かしつつ、顧客の安心を支える使命に則して、あらためてどのような価値を提供すべきなのかを再確認、あるいは、上述の変化に鑑みて再定義することが重要なのではないかと考える。

その上で、保険会社における競争優位を確保するためには五つの視点が必要と考える。

第一に、消費者に提供する価値の再定義。顧客に提供する価値を従来の「代理店・営業職員+ネット」という枠、あるいは、保険商品を販売する企業の枠を超えて「バリューチェーン全体」で捉える必要があると考える。また、バリューチェーン全体を捉えた際に、どこに価値があり、どのようにマネタイズするかを整理することにより、価値追求とコスト低減を両立することが可能となる。

第二に、イノベーションを推進する組織組成。西欧の事例で既存組織からの分離による効果を強調したが、やはりノウハウ・知恵を有する「現場力」は日本企業の強みである。前述の組織組成であるからこそ、「顧客視点のリーダー」が「触媒」となり、マーケットインの観点で的確に価値を提供するためのビジネススキーム構築が可能となる。

第三に、データ活用。情報のデジタル化により、「ヒト」「モノ」のさまざまなデータが迅速に収集可能となり、またデータを分析する手段が格段に増えている。これらのデータを活用することにより、前述のパーソナライズが実現可能、また、さまざまな価値提供に恩恵をもたらす。データ活用にあたって大事なものは、オントロジーの切り口でデータの意

味づけを行うことと、異業種など外部機関とのデータ連携である。特に、顧客がなぜ契約しなかったのかなど、保険の募集から保険金支払までの保険コア業務に「ない」データこそ価値がある。

第四に、顧客視点の追求とパーソナライズの徹底。

第五に、デジタル化のためのITと既存のITシステムの分離。デジタル化のためのITシステムは、目標とする価値提供に最適なITやサービスを採用し、既存のITシステムに無理に統合しない(図4)。

総じて、保険会社におけるデジタル化へのアプローチとして、「顧客接点を有するさまざまなチャンネルと連携」し、「顧客の真の行動データを収集」し、「顧客視点」で、「変化対応」を持った進め方が鍵となると考える。

注

- 1 日本銀行Webサイト
<https://www.boj.or.jp/announcements/education/oshiete/kess/i25.htm/>
- 2 IAIS「FinTech Developments in the Insurance Industry」(2017年2月21日発行)
- 3 オーストリア、オランダ、スイス、ドイツ、英国、フランス、ベルギー、モナコ、リヒテンシュタイン、ルクセンブルク
- 4 Swiss Re Sigmaによる

著者

梅田健太郎(うめだけんたろう)
野村総合研究所(NRI)保険ソリューション開発四部長、上席システムコンサルタント
専門はシステム企画・設計開発のプロジェクトマネジメント、海外の先端技術動向についての調査・分析活動や提言