

保険会社のモードチェンジ ～加速する保険のサービス化～

保険会社の今後の戦略として重要なキーワードが「サービス化」である。付帯サービスの高度化や少額短期化、エンベデッド化により、これまでの金銭での補償から、直接その被害を修復するサービスや予防サービスへの潮流は避けられない。サービスを軸に自ら事業の再定義をしていく必要がある。

「保険」的なサービスの増加

「保険」の境界線が次第に曖昧になりつつある。

東京ガスが提供する「ガス機器スペシャルサポート」というサービスでは、月額500円支払うと万が一のガス機器故障において迅速に修理してもらうことができる。既に20万件の契約があり、さらにエアコンや水回りまでそのサービスを拡大しつつある。一方で、東京電力でも月額200円支払うとガス給湯器やIHコンロの故障時に無償で修理できる「住宅設備修理サービス」がある。

この2つのサービスは類似しているが、前者は東京ガス自身がサービス主体であり、後者は三井住友海上が提供する動産総合保険のエンベデッド型保険¹⁾である。

保険業法において保険業とは、「偶然の事故によって生ずることのある損害をてん補することを約し保険料を収受するもの」であり、そのてん補は金銭によらず役務であっても保険とみなされる。近年、少額短期保険制度の創設やノーアクションレター²⁾の積み上げにより、保険業に該当しないサービスの例が明確になるとともに拡大してきた。そうした流れを受けて上記のケースのように、これまで保険会社が想定していなかった一般企業と競合する時代になりつつある。

激化する保険会社のサービス提供

国内の保険マーケットの成熟化を背景に、保険各社の付帯サービスや特約による差別化競争が激化している。

例えば、レッカーロードサービスやドラレコによるあたり運転時の通報機能、安全運転診断、鍵開けサービス

などの予防や復旧修理に関するサービスである。生命保険においても、健康相談や健康増進サービス、見守りサービスなど数多くの付帯サービスが登場している。

リスク発現時に金銭で補償する従来の保険機能に対して、リスク発現の上流にある予防サービスと下流の復旧サービスに保険会社が付加価値を見出していることの流れといえよう。

さらに、保険の少額化と、それに伴うエンベデッド化という大きな流れが、サービス提供による差別化を加速している。

数万円の補償であるスマホ保険やパラメトリック地震保険、キャンセル保険などを各社が競って提供し始めているが、少額の補償では支払い頻度が高く支払事務や不正請求などの課題がある上に、販売手数料も少なく従来のチャンネルも生かしくい。そのため、エンベデッド型やキャッシュレス型³⁾という形態をとり、利用者からみれば復旧修理サービスや医療サービスとして見えるような保険形態が増えている。

しかし、これらのサービスはあくまでも保険契約が主であり、サービスは従である「おまけ」という位置づけとなっている例が圧倒的に多い。このような保険が主でサービスが従という状態を、本稿ではモード1と呼ぶ。

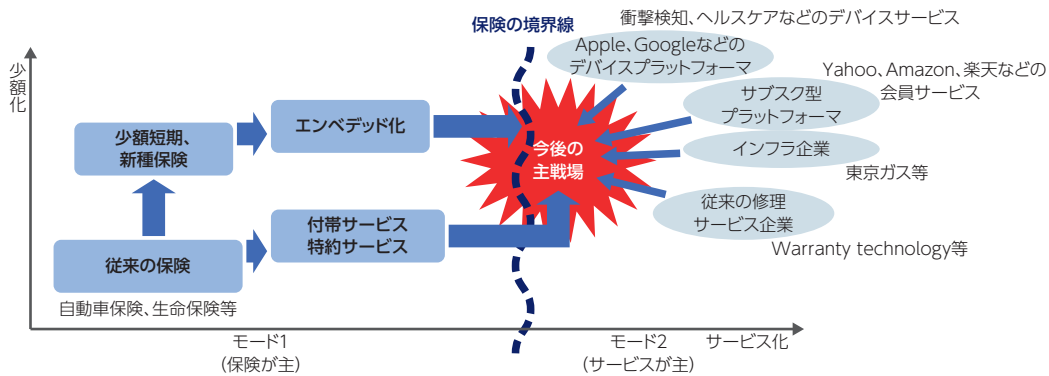
保険とサービスの逆転

ところが、この主従という関係を覆すようなビジネスモデルが登場した。Assurantという130年の歴史を持つ米国の保険会社は5年前に事業の大変革を行い、この「おまけ」と考えられているサービスを本業の中心に据えたのである。米国では2,000人のスタッフを500店舗

NOTE

- 1) エンベデッド型保険：組み込み型保険ともいう。保険自体が他のサービスや商品の一部として埋め込まれている形態。これまで別個に加入手続きをしていたものが、APIなどでシームレスにつながれたシステムで新たな顧客体験を提供できる。
- 2) 少額短期保険業者向けの監督指針（金融庁）
<https://www.fsa.go.jp/common/law/guide/syougaku/05.html>
 ノーアクションレターへの回答（金融庁）
https://www.fsa.go.jp/common/noact/kaitou_2/hoken/index.html#001
- 3) キャッシュレス型保険：顧客がその費用を立て替えることなく保険会社から直接保険金を支払うサービス。ペット保険や海外旅行傷害保険などでは、医療機関で治療等を受けた場合、保険会社から医療機関に直接保険金を支払う例が多い。

図表 変わる保険の主戦場



に配置し、スマホを即日修理するサービスを行っている。さらに修理だけでなくスマホの下取りやテクニカルサポートも展開している。スマホの修理保険から衣替えて自ら修理サービスに乗り出したのである。一方で、日本のWarranty technology社では全国の修理拠点におけるワンストップサービスを強みに、安価なスマホ保険を提供している。このようなサービス事業が主で保険が従となっている状態を、本稿ではモード2と呼ぶ。

保険の付帯サービスは外部業者と連携して提供している事例も多いが、モード2では差別化のため内製化されたサービスが重要になる。例えば、日本の保険会社内で独自に進化しているテレマティクスや健康増進サービスなどは、独自に収益化していくようなモードチェンジも可能ではないだろうか。

この方法は、新規事業の常套手段とも言える。例えば、アマゾンの本業EC事業を支えるシステム基盤であったAWSを切り離し収益化している。TSUTAYAのTポイントについても、自社の囲い込み手段だったポイントサービスを切り離し、マーケティング支援ツールとして収益化した。重要なことは、そこに将来性があること

と、独自の強みがあることである。

保険会社の成長戦略は大きく2種類に分けられる。①規模を求めて海外や再保険分野に広げていく戦略と、②持ち株会社制に移行し、新たなサービス事業に多角化していくというモードチェンジ戦略である。いずれの戦略も容易ではないが、既に実施している付帯サービスを磨き、保険と切り離しサブスク化するという発想は現実的な解となる。

近年の国内保険業界における予防や減災への取り組みは、これまでの数百年の保険の歴史の中で見ても大きな変革とを感じる。無理に保険の一部とせず、自ら事業の再定義をすることで、保険の次のモードが始まるのではないだろうか。



Writer's Profile

佐々木 崇 Takashi Sasaki
 保険インテグレーションデザイン部
 部長
 専門は保険ビジネスおよび新規事業開発
focus@nri.co.jp