

日本の多くの保険会社は、デジタル技術を活用したさまざまな施策に取り組んでいるが、これらはデジタル化がもたらす新しい世界において勝ち抜く手段となりうるだろうか？

日本の保険会社はデジタル化への備えはできているか？



目次

| | |
|-----------------------------|----|
| 序文 | 4 |
| 1 デジタル化のトレンド | 6 |
| 2 あらゆるもののデジタル化 | 8 |
| 3 情報量の増加とアナリティクスの高度化 | 13 |
| 4 顧客革命と流通のイノベーション | 20 |
| 5 進化するビジネスモデル | 24 |
| 6 PwCが考えるデジタル化時代への備え | 27 |
| 結論 | 30 |

序文

日本の保険業界は変革の時期に差し掛かっています。デジタル技術の発展は変革を促す一つの要因となっており、顧客の新たな期待への適応や商品・サービス・価格の容易な比較、データを活用したパーソナライズされた商品・サービスの提供を可能とするものです。つまり、効果的なデジタルの活用は、今や競争に打ち勝つ上で不可欠なものとなっています。

一方で、保険会社は、新たなデジタル技術を適用する上での課題にも直面しています。複雑化した業務プロセスや老朽化した情報システムは、新たなデジタル技術の適用を困難なものとしています。このため、多くの保険会社は、同業他社に倣って断片的にデジタル技術を適用するにとどまるか、あるいは既存の仕組みの変更に時間を要するために結局顧客が期待する効果を実現するに至っていません。

「保険のデジタル化」に対しては、多くの方は見積もりや各種手続き、契約内容の説明をWebサイト上でペーパーレスで提供すること、といった施策を思い浮かべ、現在できることは既に取り組んでいると考えるでしょう。しかし、こういった施策はデジタル技術の断片的な適用でしかなく、「保険のデジタル化」はあくまでビジネスモデルを進化させる手段であると、私たちは考えます。場当たりのデジタル技術の適用の積み重ねは、必ずしもビジネスモデルの変化をもたらしません。ビジネスモデルを進化させた保険会社こそが、デジタル時代を生きる顧客から支持される保険会社となります。すなわち、デジタル技術を活用してビジネスモデルを進化させることなしには、今後、保険業界において勝ち抜くことはできません。

本書では、第1章にて、保険業界および他業界も含めたデジタル化の全般的なトレンドについて概観します。第2章では、あらゆるものがデジタル化される技術の動向とその適用例をご紹介します。第3章では、デジタル化に伴う情報処理・分析技術の動向とその適用例を、そして第4章では、デジタル時代における顧客や販売チャンネルの変化について考察します。第5章では、デジタル技術を生かした新たなビジネスモデルを紹介し、また日本での進化の可能性についても言及します。最後に、第6章では、これから日本の保険会社が取り組むべきアクションをご提案します。

本書は、PwCグローバルの知見や消費者調査結果に加えて、PwCの日本におけるエキスパートや日本の消費者に対する調査結果から導き出されています。

本書が、皆さまに新たな見解を提供し、お役に立てば幸いです。質問や、詳細については、貴社のPwC担当者または31ページに記載されている著者までご連絡ください。

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
パートナー
アビジット ムコパドヤイ

本書のストーリーライン

現況

第1章 デジタル化のトレンド

第2章 あらゆるもののデジタル化

第3章 情報量の増加と
アナリティクスの高度化

第4章 顧客革命と流通の
イノベーション

第5章 進化する
ビジネスモデル

提言

第6章 PwCが考えるデジタル化時代への備え



デジタル化のトレンド

日本におけるデジタル化は、スマートフォン、SNS、eコマースがその主な推進力となっており、中にはメッセージサービス、決済など、日本独自に進化しているものもある。日本の保険会社は、こういった変化に対して備える必要があるものの、多くはペーパーレス化、インターネット販売、スマートフォン対応、データ分析基盤など、断片的なデジタル技術の適用にとどまっているのが実態である。他方、個人情報保護の要請から、データの活用に慎重となっている面も見受けられる。

62.6%

スマートフォン普及率
(2014年)

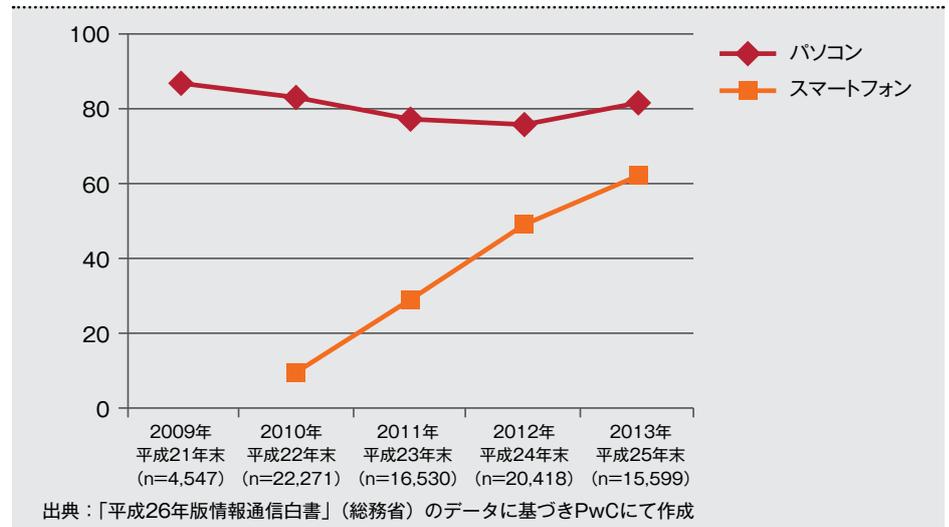
日本におけるデジタル化の動向

デジタル技術において、近年の日本で最も特徴的なのは、急速なスマートフォンの普及とこれによる位置情報などを用いた新たなサービスの提供や、ライフスタイルの変化であろう。2014年時点でスマートフォン普及率は60%を超えている。すなわち、60%超の人が常にインターネットに接続された状態にあると言える。また、スマートフォンを持ち歩き、スマートフォンの提供するサービスを活用することで、人々のライフスタイルも変化した。いつでも情報を調べ、いつでも友人・知人とコミュニケーションをとり、いつでも自ら情報発信することが当たり前となった。企業にとっても、スマートフォンの持つ位置情報により、消費者の行動を捕捉することが可能となった。

新しいライフスタイルを支えるサービスとして、日本で急速に普及したものの一つが、友人・知人間でのテキストメッセージである。また、ソーシャルゲームも、スマートフォンを通じて成功したビジネスの一つである。一方、これら成功しているビジネスの多くは、広告や追加サービス課金による収入に依存している状況であり、確立したユーザー基盤を用いていかに新たなビジネスモデルを構築できるかが、今後生き残るための課題であると考えられる。

消費財におけるeコマースも普及が著しい。インターネットの価格比較サイトで価格を比較し、実物を店舗で確認し、インターネットで購入する、という「ショールーミング」と呼ばれる購買行動が定着しつつある。これは、店舗販売に依存する企業にとっては大きな脅威となっている。

情報通信端末の世帯保有率の推移



デジタル化により消費者のライフスタイルは変化している一方、日本の保険会社の変化への備えは途上にある。

個人決済も日本において大きな変化を遂げた領域の一つである。その代表例が、日本独自の電子マネーと業界横断ポイントサービスの普及である。電子マネーとポイントカードにより、企業は、消費者の属性と購買行動を結び付け、購買行動をより深く理解するための情報を取得することが可能となった。

一方で、個人情報保護の要請も一層高まりつつある。度重なる個人情報漏洩の不祥事は、消費者が自らの情報を利用されることへの抵抗を生んでおり、企業側も個人情報の活用に慎重とならざるを得ない状況にもある。

日本の保険業界のデジタル化の動向

保険業界は最もデジタル化の遅れた業界の一つであると言われる。各社、さまざまな施策に取り組んではいるが、その多くは、一部の業務へのデジタル技術の導入にとどまっているのが実態である。



ペーパーレス化

保険業界は伝統的に紙に依存した形で業務が構築されていたこともあり、ペーパーレス化は多くの保険会社が行っている施策の一つである。主な施策は、営業職員へのモバイル情報端末導入、契約管理事務へのイメージワークフロー導入、契約変更業務のWebサイト／電話での完結、といったものである。現行の業務プロセスに基づいてペーパーレス化しているケースが多く、ペーパーレス化を契機として業務そのものをいかに変革するか、またペーパーレスにより得た電子的な情報をどう活用するかが、次に取り組むべき課題と考えられる。



インターネット販売

インターネット販売は、特に損害保険では1990年代後半から取り組まれてきたが、その後生命保険においても新規参入が相次いだ。しかし、全体としては当初見込まれたほど浸透しておらず、多くの会社がインターネットと他チャネルとの有機的な連携や、事業基盤の強化を模索している状況にある。



スマートフォンへの適応

スマートフォンの普及に伴い、保険業界各社もスマートフォンに基づいたライフスタイルへの適応を迫られている。一部の会社で新しいビジネスモデルを模索する意欲的な動きもあるものの、多くは、スマートフォン用企業Webサイトを用意するにとどまっている。



データ分析基盤

保険業界各社は、かねてよりデータウェアハウスへ多大な投資を行ってきた。しかし、多くの会社では、レポート目的で使用されるのみで、デジタル化された情報を意思決定のためには有効に活用されていないのが実態である。また、SNSなどからの非構造データ、センサーからの大量データの取り扱いなど、ビッグデータ時代に合わせた基盤拡張が今後の課題となる。

あらゆるもののデジタル化

近年センサー技術などの発達により個人の行動を容易に把握することが可能となりつつある。これを受けて、個人行動をデジタル化し、情報として収集・分析することで顧客の新たな需要を引き出し、企業活動に取り込む動きが広まっている。保険業界についても同様であり、特に海外保険会社の自動車保険分野において先進的に利用されている。国内においても徐々に同様の動きが見られ始めているものの、市場としてはほんのわずかにとどまっている。ただし、今後は拡大していくことが見込まれるため、デジタル化に伴う影響とその効果について認識する必要がある。

トレンド

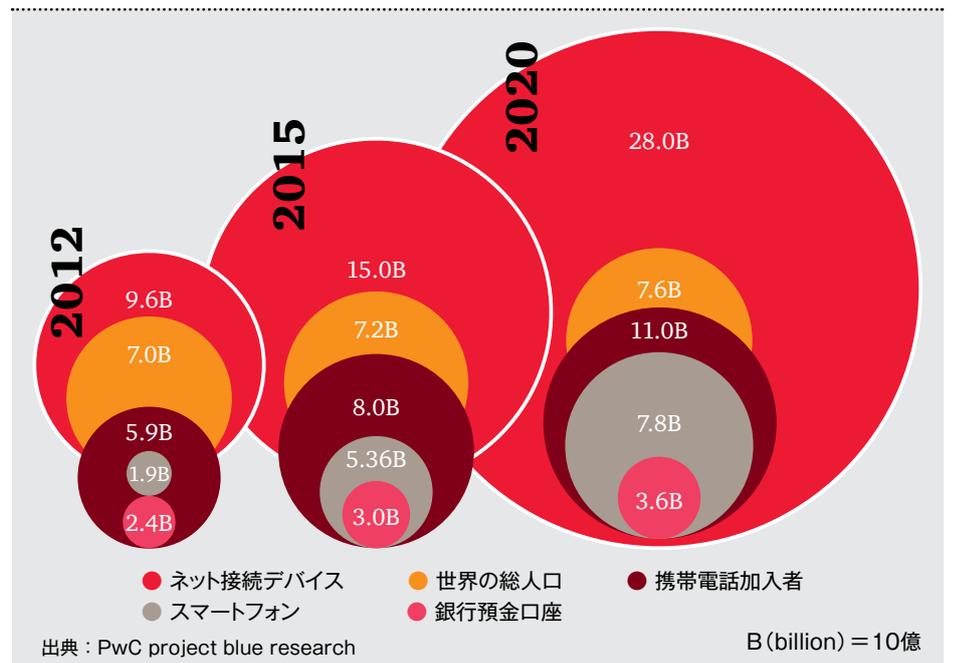
a. 関連技術の進化

行動把握技術の進化（センサー、ライフログ）

センサー技術の発展により、小型、軽量、高精度のセンサーが安価で利用できるようになり、周辺環境、位置、動作などを計測可能なセンサーがさまざまな機器に搭載されている。組み込まれたセンサーから収集された周囲の環境をより高精度にデータ化、モデル化することにより、実世界のあらゆる情報がデジタル化されるようになっている。さらに、ワイヤレス技術や省電力化の進展により、あらゆる「モノ」をインターネットに接続し、搭載されるセンサーから入手される情報をリアルタイムで利用することが可能になる。2020年にはインターネットに接続される機器数は280億にのぼり、その半数近くがパソコンやスマートフォンといった情報機器以外の「モノ」になっているとの予測もある。

携帯電話、ウェアラブル機器や室内外のさまざまな機器に内蔵されたセンサーとインターネットが接続することにより、行動履歴だけにとどまらず、位置情報や生体情報を含めた全ての生活の記録をデジタルデータとしてライフログに残すことが可能になる。既に腕時計型GPSや脈拍計、ハートレートモニター（心拍計）などで計測した情報は、消費者のエクササイズの内容とともにクラウドで提供されるサービスで記録し、SNSで共有することが一般的となっている。

世界におけるネット接続デバイスの推移



Internet of Things (Iot) は保険を変える可能性を秘めており、日本においてもこれを活用した事例が登場してきた。

b. 保険業界にとっての価値

センサーが組み込まれた機器の増加や、あらゆるモノがインターネットに接続されること (Internet of Things : Iot) により、これまで把握することが難しかった、人の行動やモノの状態、周辺環境の状況をデジタルデータとして把握、利用可能になる。保険会社はこれらのデータを取得、分析することで、自社の提供する商品やサービス、社内業務に新たな価値をもたらすことが可能になる。

自動車保険市場への影響

行動把握技術の進化により、運転行動に起因する個別リスク特性をデジタル化し入手することが可能になっている。テレマティクス技術は通信機能を装備した車両の走行データを活用し、運行状況に応じたサービスを提供するものである。テレマティクス自動車保険はこの技術を保険に活用するものであり、運転者ごとの走行データを評価し保険料に反映させるタイプの自動車保険である。



生命・医療保険市場への影響

遺伝子検査が一般的に利用されることにより、病気にかかわる遺伝的リスクの入手が可能になっている。近い将来には、センサーやライフログから収集された個人の行動データを通じ、生活習慣などの環境的リスク情報へのアクセスも容易になると考えられる。保険会社は個人の病気にかかわるリスクをより高精度に評価し、カスタマイズされた保障を提供することが可能になる。また、体内への埋め込み、プリント、取り込みが可能なセンサーが普及すると、消費者の精緻な健康状態をリアルタイムに把握できるようになる。保険会社は予防的な治療や生活習慣の改善行動と結果をもとにリスク評価・コントロールに活用することが予測される。



保険業務への影響

行動把握技術の進化は保険会社のオペレーションにも変革をもたらす可能性も持っている。センサーやアクティビティログ技術の進化は、バックオフィスにおける業務時間の計測やスタッフの行動分析を高度化する。また、契約事務、アンダーライティングや損害査定などにかかわる情報収集・分析、意思決定や顧客対応にセンサー技術やドライブレコーダーなどのデジタルデータを活用することにより、品質の高い事務サービス、より規律のある引き受けや適切な保険金支払いを短時間で提供することが可能になる。



テレマティクス保険の先進事例

現在、行動情報の活用にもっとも積極的なのは自動車保険業界と言えるだろう。日本でも販売が始まったテレマティクス保険は被保険者の運転行動情報を活用した自動車保険商品である。ここではテレマティクス保険の具体的な商品・サービス内容に加えて、デジタル化された消費者の行動情報を分析することによって創造される新たな提供価値を紹介したい。

a. 商品・サービスの内容

事例1：海外保険会社A

同社はテレマティクス自動車保険の主要プレーヤーである。顧客が同保険に加入すると、車載測定装置を車のOBDⅡポートに取り付け、以降一定期間にわたって同機器が運転者の運転状況（加速、ブレーキング、運行スピード、距離、駐車時間など）を計測し、保険料の割り引き幅が決まる仕組みである。なお、本保険では運転状況による割増は無い。

事例2：海外保険会社B

同社のテレマティクス自動車保険は、スマートフォンのアプリ（無料）を同社ウェブサイトからダウンロードし車両に設置、運転者の運転特性に基づいて保険料の割り引きを決定する。収集する情報はアクセル・ブレーキ・コーナリングなど運転操作に関する情報に限定し、走行距離、運転時間帯、運転場所などは収集しないこととしている。一定距離分の運転操作情報に基づきスコアが決定され、これに応じて割り引きが提供される。このスコアは運転者にフィードバックされ同アプリ利用者の平均スコアとの比較もできる。なお、プライバシー情報に配慮し、運転者が運転の記録を行いたくない場合には、一時的に記録しないことを選択できるようにもなっている。



b. テレマティクス自動車保険の提供価値

運転者の運転リスクに応じた精緻な保険料設定

既存の多くの自動車保険は、運転者の事故歴といった過去の保険金支払い実績とともに、年齢、使用地域といった個人の属性、車両使用目的、車種、車齢、車両型式といった車両に関する静的な情報を主な保険料（保険料率）算出項目として使用している。動的な情報として車両使用状況という項目もあるが、ほとんどの場合は年間走行距離（見込みを含む）が同情報として使用されているにとどまる。テレマティクス自動車保険では、同一運転者であってもその時々の運転操作のリスクが保険料に反映される点が大きく異なる。

安全運転者の保険料節約、安全運転への動機づけ

運転操作が穏やかな運転者（安全運転者）は保険料が割り引きとなる可能性がある。若年層はどの国であっても保険料が高額となる傾向があるが、テレマティクス自動車保険による割り引きを受けるために安全運転への意識が高まり、結果として保険料が通減されることにつながる。

事故、保険金支払いの削減

運転者へ自己の運転特性や傾向がフィードバックされることにより安全運転を行う運転者が増加する結果、事故の削減、そして保険金支払いの削減につながることを期待される。またテレマティクスの機能を活用し、盗難車の追跡を行い発見につなげることによっても保険金の削減が可能になる。

保険金詐欺対策

テレマティクス装置により収集した事故時の走行場所や運転操作状況に関する情報を分析することにより、保険金詐取目的の不正な請求を発見する効果も一部で期待されている。

日本での展望

a. 国内におけるテレマティクス自動車保険商品

日本の損害保険業界は、運転特性に基づいて保険料がリスク細分化された自動車保険の転換期にある。1998年の保険自由化以降、ダイレクト系損保を中心に、申告される「年間走行距離」に基づいて保険料が細分化された自動車保険が販売されてきたが、このところテレマティクス技術を用いた新たな傾向が見られるようになっている。

加入時の自己申告から高頻度の自動捕捉へ

自動車メーカーが提供する車載情報サービスと連動して走行距離を捕捉し、走行距離に応じて、保険料を毎月請求する商品が登場している。加えて、車両運行情報に基づく安全運転のアドバイスも提供している。

走行距離ベースから運転行動ベースへ

海外事例と同様に、小型計測器を車内に設置することで、アクセルやブレーキの操作に基づいた運転リスクの評価を行い、リスク水準に応じた保険料のキャッシュバックを行う商品が登場している。

b. 国内マーケットの現状と今後の予測

テレマティクス自動車保険

テレマティクス自動車保険は現在ニッチな存在であるが、将来、自動車保険の主流へと発展するであろうか。今後の展望を占う上では、顧客、保険業界および周辺業界・団体の視点から見極めることが有効である。

・顧客

テレマティクス自動車保険は、割安な保険料を提供できるメリットがあるものの、安さを中心にアピールするダイレクト系損保のシェアは依然5%程度にとどまっており、顧客は必ずしも安さのみを重視していないことがわかる。一方、テレマティクス自動車保険は、必ずしも安さを保証するものではなく、保険料が上がる可能性があることにも留意する必要がある。また、顧客目線からは、運転行動を監視・記録されるというプライバシーの懸念も予想される。

・保険業界

テレマティクス自動車保険は詳細なリスク評価とそれに応じた保険料算出および顧客ターゲティングが成功の鍵であるが、保険会社がそのノウハウを有していないことが発展の制約となる可能性がある。ノウハウ有した企業の買収は、その制約解消の選択肢となり得る。また、テレマティクス機器は標準化されておらず、導入コストが高いことも普及の制約となる。一方で、構造的な損害率悪化に伴って全体的に保険料が上昇傾向にある中、リスクの低い顧客の囲い込み（チェリーピッキング）の手段として、テレマティクス自動車保険に着目する会社が現れる可能性があり、特にシェア拡大を狙うダイレクト系損保から追随する会社が出てくるのではなかろうか。これは、自動車保険マーケット全体が価格競争へと陥るリスクをはらんでおり、大手損保各社にはポートフォリオへの影響が大きい。大手損保が安全運転促進をサービスの中心に据えた商品を志向しているのはこのような事情が背景にあると考えられる。

・周辺業界・団体

自動車関連業界、テレマティクス業界では、テレマティクスをビジネスチャンスと捉え、付加サービスの一つとして、これを活用した保険・事故防止サービスに着目している会社も出始めている。また、国土交通省は、自動車関連情報の利活用の一環として、テレマティクス自動車保険を後押しする姿勢を示している。今後の普及においては、損害保険業界団体による保険料率体系やデータの標準化も普及を進める上で不可欠であると予想される。

行動把握に基づくその他保険商品

携帯電話のGPS機能に基づき、その場所に依じて、必要期間の保険をおすすめする商品も登場している。例えば、ゴルフ場であればゴルファー保険、飛行場であれば旅行保険、などである。この機能は、保険の主流となるには至ってはいないが、スマートフォンを持ち歩くことが当たり前になる今日、スマートフォン通じて把握される行動・嗜好に基づいたレコメンデーションサービスは、今後一層進化していくことが予想される。

行動把握技術は企業向け保険にも適用可能である。物流保険や盗難保険などでは、個々の商品や材料の所在や状態をリアルタイムに把握することで、より高精度なリスク評価・保険料計算・損害査定を提供することが可能になるであろう。

情報量の増加とアナリティクスの高度化

世の中の情報量は、情報技術の進化、情報端末機器やインターネットに接続されるセンサーの増加に伴い爆発的に増加し続けている。一方で、情報基盤や分析ツールの機能は向上しつつコストは飛躍的に低減している。これらの環境変化を背景に、アナリティクスを自社の強みとし、競争優位性を築きあげる保険会社も出現してきた。保険会社はアナリティクスを活用することで分析や予測を精緻化し、マーケティング募集販売、オペレーション、商品などの領域を変革することが可能である。今後、日本の保険会社がアナリティクスを高度化していくにあたっては人材の確保・育成が大きなチャレンジになる。トップマネジメントのサポートの下、人材の確保・育成や専門組織化などに戦略的に取り組んでいくことがアナリティクスで成果を出していくための重要なポイントである。

トレンド

a. 情報環境、関連技術の変化

情報を取り巻くさまざまな環境の変化への対応いかんにより、企業の競争優位性が左右される時代となっている。この変化は常に現在進行形であり、今後もそのスピードは速くなり続けると考えられている。情報環境と関連技術の変化に関する特徴的な点には以下が挙げられる。

情報量の爆発的増加

構造と内容が定義されデータベースやデータウェアハウスに格納されている「構造化」データだけでなく、SNS、ブログなどによるテキストデータや映像・音声データといった「非構造化」データが爆発的に増加している。デジタルユニバース（地球上で生成されるデータ全体の世界の通称）は2020年まで2年ごとに倍増のペースで膨張していくと予測されている。ここ数年の特徴として、センサー対応のインターネットに接続されたモノ（Internet of Things）が生成するデータやテレマティクス技術を使ってやり取りされるデータが急激に増加しており、2020年にはこれらのデータ全体に占める割合が、現在の2%から10%まで上昇すると予測されている。

情報基盤コストの低下、機能の向上

ストレージ面ではディスク技術の進化とディスクそのもののコモディティ化のおかげで、過去30年間にわたって、一単位ストレージスペースのコストは14カ月ごとに2分の1ずつに減少してきている。一方、プラットフォームの面ではオープンソースのソフトウェアがデファクトスタンダードになりつつある。これらのソフトウェアはビッグデータによりデータ容量が大幅に増えたことを背景に開発されており、分散データを効率よく統合管理できると同時にデータを複数のサーバーで同時に扱うことによる高速処理が可能である。

分析ツールの高度化、機能の向上

データ分析処理速度は過去10年で約14,000倍速くなっており、2023年までにはコンピューターのデータ処理能力は人間の能力を超えると予測されている。半導体業界における「ムーアの法則」と比べてもその100倍ものスピードで情報処理速度は向上してきている。

情報は保険会社が競争優位を確立する武器となる。データ取得や技術の獲得は容易になりつつあるが、これを活用する人材・体制が課題となる。

b. 保険会社にとっての価値

情報量の増加と関連技術の進化は、保険会社に多くの新しい価値をもたらすことになる。PwCは数多くのプロジェクトを通じ保険会社の課題解決の支援を行ってきているが、次の3領域がその中でも特に情報活用により新たな価値が生まれているところである。それら3つの領域とは、1) マーケティング・募集販売、2) オペレーション、3) 商品である。

1) マーケティング・募集販売

マーケティング・募集販売領域は保険会社においてさまざまな情報が最も活用されているとともに、今後さらなる進化が期待される分野でもある。具体的な情報活用の例としては、既存顧客へのクロスセルやアップセル促進、見込み客リズ管理、解約・失効防止といった顧客を対象としたものや、代理店・営業職員のパフォーマンス改善や離反防止、その他にはマスメディアやウェブ広告を対象としたマーケティング投下費用の最適化、など多くのテーマがある。この領域で特に情報活用が進んでいる理由の一つは、結果評価指標が売り上げ（保険料収入）や実際に投下したマーケティング・販促費用であり効果が明確であることである。見込み客リズ管理を例にとると、情報を活用することによって見込み客へのアプローチを、「誰に」「何を」「どのタイミングで」「誰から」「どうやって」といった要素で分解し、最終的に「契約成立」となるシナリオが確率とともに試算される。これにより、従来のように見込み客リストを順に上からあたっていくのではなく、確率の高い（売り上げ期待値の高い）見込み客から順にアプローチすることが可能となり、結果として販売活動の大幅な効率化を図ることが可能となる。PwCが支援した実際の事例では、クロスセル・アップセル、解約・失効防止、見込み客管理などではおおむね10%程度の増収効果が生まれている。

2) オペレーション

オペレーション領域で大きな可能性のあるテーマは「顧客接点」に絡むものである。個々の顧客のニーズや嗜好、感情、新規に契約を結ぶ確率や継続更改する確率などがリアルタイムに分析され、個々の顧客に応じたお勧め内容や顧客対応における注意点などを現場担当者に明示することができる。

それにより現場担当者の生産性は向上し、同時に顧客満足度も向上させることが可能となる。現状では個々の顧客への対応は各担当者の属人的判断に任されている部分が大きく、企業としてのサービス品質の一貫性・安定性・効率性に関する管理が効果的になされているとは言い難いのが現状であるが、データを活用することで個々の担当者レベルにおける業務遂行効率の最適化が図れるとともに、スキル向上のスピードアップも可能である。その他では、保険金不正請求検知や保険金査定支払いプロセスの効率化が挙げられる。各査定者の経験知・暗黙知といったいわば職人的な知見をデータで表現することで形式知化し、組織全体の能力向上につなげるといった価値が生み出されている。PwCが実際に支援した不正請求検知では約40%の検知率の向上と、査定支払いプロセスにおいて約20%の効率化が図れると試算されている。

10%

アナリティクスによる
増収効果の例

40%

アナリティクスによる
保険金不正検知率向上の例

20%

アナリティクスによる
査定支払いプロセスの
効率化の例

3) 商品

3つ目の改善機会は商品領域でのイノベーションである。Internet of Things (Iot) の進展によりモノに関する情報をセンサーで取得できるようになっている。これらの情報を分析することでリスク評価を精緻化することができる。結果的に、モノの利用状況やヒトの健康状態に関するデータを反復的に取得し、リスクを評価し保険料に反映させるタイプの保険が生まれてくると思われる。さらには、リスク評価の指標や評価結果について顧客と相互に意思疎通していくことで、保険商品の位置づけそのものが変化していく可能性を秘めている。「保険」とは簡単に言うと不測の出来事により損害が発生した際の費用や損失を金銭で補てんするものだが、将来的には、さまざまな情報を活用し危険を事前に回避・軽減する機能がより大きくなっていくであろう。先に触れた、北米や欧州で普及途上にあるテレマティクス自動車保険（Pay-How-You-Drive型自動車保険など）で実証が進んでいるように、ドライバーの運転の仕方によって保険料が変わることが前提となると、多くの人は自身の運転に今まで以上に注意深くなり、結果として事故の削減につながるようになる。他の保険では、住宅や店舗に設置されたセンサーから得られる各種設備の使用情報を活用した火災保険・盗難保険や、人体への埋め込み型センサーや発信機能を持った飲み込み型カプセルから得られる身体に関する情報を活用した医療保険などが考えられている。



先進事例

アナリティクスの先進事例として、LARI (Life-Retirement-Annuity Insight) プラットホーム (以下「LARI」と消費者行動モデルを紹介したい。これらは、PwCが支援し保険会社にて実際に構築・導入されたものである。

a. LARIと消費者行動モデル

LARIはビッグデータと最新のさまざまな分析技術を活用し、消費者やチャンネルに関するインサイトの導出を支援する分析プラットフォームである。その中でも最も特徴的な部分は消費者行動分析 (モデル) であり、行動経済学とエージェント・ベースド・モデルを組み合わせ、消費者の属性の他、世帯構成、ライフイベント、資産負債の状況、収入支出の状況から消費者のパーソナルファイナンスに関する意思決定・行動を予測するモデルを構築している。

消費者行動モデルは従来の予測モデルと異なり、消費者・チャンネル・従業員・商品提供者といった現実世界における相互の関係や、外部経済環境 (金利、インフレ率など) もシミュレーションに投入することにより、これらの変数が結果に与える影響を個別に定量化できることが大きな特徴である。また、消費者が属する世帯単位の情報も変数として使用されている。それらの中の主要な情報としては、世帯構成とその経年変化、世帯におけるライフイベント、収入・支出状況および貯蓄性向、資産や負債の額と種類、世帯単位での実際の行動、といったものがある。もう一つの特徴としては、行動経済学のフレームワークを基にした「顧客が行動を取ることを促す仕組み」を組み込んでいる点がある。人間は必ずしも経済合理性のみに基づいて意思決定を行っているわけではなく、購入検討対象の価格水準やその比較対象、それらに対する世間の一般的評価、また経済的損失が発生する可能性がある場合のそのリスク、といった要素に意思決定は大きく左右される。これらの要素をうまく使って、提供側 (保険会社) は顧客にとってほしい行動 (保険加入など) の可能性が高くなる仕掛けをセールストークスクリプトやパンフレットなどに埋め込むわけである。全体としてこういった網羅的な分析の仕組みを構築することが可能となったのも、情報統合管理技術やコンピューターのプロセッシング能力の飛躍的向上に負うところが大きい。

LARIプラットフォーム



消費者行動モデル全体構成



b. 提供価値

先進的なアナリティクスがもたらす価値を要約すると以下が挙げられる。

1. 戦略的知見の蓄積

現実世界のさまざまな要素をモデルに取り込むことで、どの要素が結果にどう影響を与えているかについて理解を深めることが可能になる。

2. 戦略が「活かした」ものに

数多くの“What if”をシミュレーションとして試すことができる。シミュレーションの結果を取りまとめることで、戦略を実施した際の予想される結果の範囲が合理的に導出されるとともに、戦略の成功確率と効果を上げるための変数の修正が可能になる。

3. 競争に関する知見の蓄積

自社が打つ施策に対する競合の反応を、ゲーム理論を活用し予測し自社の結果を競合とベンチマークすることによって、実施内容と結果の関係を定量化しダイナミックな予測と競争に対する知見の蓄積が可能になる。

4. リスクの最小化

将来の外的環境の急激な変化（規制変化、地理的政治的事象、経済危機、自然災害、伝染病の発生など）を分析に取り込むことで、それらの要因と結果との因果関係が「見える化」され、インパクト最小化に有効な変数の識別が可能になる。

5. 意思決定サポート

意思決定に際して定量化情報の提供が可能になる。特に、事業の撤退や売却といった経営として心情的に厳しい意思決定が必要な場合の重要なよりどころとすることが可能になる。

日本での展望

a. 現在までの状況

日本の保険業界におけるアナリティクスの活用は北米や欧州に比べると全体としては出遅れ気味であるが、積極的な活用を推進する事例も出てきている。分析専門組織を立ち上げ、アナリティクスの全社的な活用に向けて動き出したところも何社か見られており今後の成果が注目される。生損保別で見ると、損保では以前は自動車保険を中心とした事故・損害予測への活用が中心であったが、顧客対応や保険金不正請求検知などに活用の場が広がってきている傾向が見られる。また一部の通販系の会社ではマーケティング費用最適化も重要なテーマの一つであり今後の進化が期待される。一方生保に目を向けると、ごく一部の会社においてマーケティング・募集販売分野や顧客対応の分野での活用が見られるにとどまっている。多くの会社ではここ数年間営業職員向け情報端末の配備を進めてきており、顧客情報の収集・活用に関する検討が活発化しつつあり今後の進展に注目したい。

b. 普及・発展の見込み、成功要因・必要なケーパビリティ

生保・損保を問わずアナリティクスを活用できる分野は数多くある。世界的にも注目度が高まっているリスク管理の高度化や顧客対応の強化といったものは共通のテーマであり、いずれの分野でもアナリティクスを活用することで大きな効果が見込まれる。他の分野でもアナリティクスのテーマにはさまざまなものがある。代表的なものとしては、商品面であればプライシングやベネフィットの組み合わせ、マーケティング・募集販売分野であればマーケティング費用・チャネル費用の最適化、新規・クロスセル成約確率の予測、オペレーション分野ではコールセンターおよびウェブサイトへのアクセス数の予測、保険金分野であれば保険金請求・支払いプロセスの最適化や不正請求検知、顧客対応分野であれば顧客感情分析やオペレーター対応最適化などがある。

データ収集の点では、保険会社はデータに恵まれている。保険会社は顧客情報を持っておりさらに保険金請求や顧客との各種コンタクトデータも存在する。自動車保険を例にとると、1年間で10台に1台が何らかの事故に遭い事故報告が保険会社に通知されている。事故でなくとも故障などでロードサービスを使うケースが20台～30台に1台程度の頻度で発生している。事故や故障が発生した直後の対応は顧客にとって最も意味があり保険会社の評価を大きく左右する。顧客対応上のやりとりと最終的な顧客の評価やその後の顧客の行動の変化を分析することで本当に重要な要素が明確化・定量化され、業務効率を向上させつつ顧客満足度を上げるための打ち手が見えてくる。



一方で保険会社にとってのチャレンジもある。その中でも難易度が高い「分析組織の人材の確保」について触れておきたい。分析機能を集中化し成果を上げていくためには「インサイトマネージャー」（ビジネスと分析の双方に経験・知見を持つ人材であり、アナリティクスで付加価値を生み出していく中心的な存在）が必須であり、この人材の確保が企業の情報活用成功の可否を握る。しかしながら日本の保険業界でこのような人材を確保することはかなり困難であると思われる。現実的な選択肢は、

1) 他業界で同様のポジションの経験のある人材を採用し保険

ビジネスの知識・経験を積ませる、2) 自社内の人材を中長期的に育成する、のいずれかになるであろう。一方で、新しい組織や取り組みに対する成果を求められる時間軸を考慮すると、1) がベターな選択肢であり、もしスキルに不足がある場合は、そのスキルを補完できる別の人材の追加配置などを含めて柔軟に対応することも必要であろう。最後に、アナリティクス専門組織に求められる5つのコンピテンシーと主なスキルを紹介する。

アナリティクス組織に求められる5つのコンピテンシー分野とスキル

| コンピテンシー | 主なスキル |
|---------------------|--|
| 1. ビジネスに関する専門性 | 以下に関する深い理解と専門性を有する： <ul style="list-style-type: none"> ・業界へのマクロ経済の影響とサイクル、キードライバー ・バリューチェーン（商品開発、マーケティング、営業、サービスなど） |
| 2. 統計知識 | <ul style="list-style-type: none"> ・統計技術に関する専門性（例：回帰分析、クラスター分析、最適化）および分析に使用するツールや言語 ・異なる課題解決にあたって関連する適切な統計技術の識別と適用 |
| 3. プログラミング | <ul style="list-style-type: none"> ・コンピューターサイエンスのバックグラウンドを持ち、Java、Python、C++やC#など多種多様な言語に精通している ・分析に使用するソフトウェアパッケージまたはモジュールを正しく決定および修正できる |
| 4. データベース技術に関する専門性 | 以下に関する深い理解と専門性を有する： <ul style="list-style-type: none"> ・内部、外部のデータベース ・データ抽出・加工・ロードに関する手法 ・ビッグデータへの外部からのアクセス ・保存されている大規模なビッグデータの操作 |
| 5. コミュニケーションに関する専門性 | 以下に関する深い理解と専門性を有する： <ul style="list-style-type: none"> ・分析結果からの重要な点や傾向をハイライトしたユーザーフレンドリな形でのアウトプットづくり ・キーメッセージを伝えるためのビジュアルメディアの有効活用 |

顧客革命と流通のイノベーション

デジタル技術の進展により保険の販売チャネルは変革の時期に差し掛かっている。商品、サービス、価格の容易な比較が可能となり、顧客の権限・発言権が増加している。このような顧客中心主義のマーケットでは、デジタル技術を効果的に活用して顧客とのやりとりや、ニーズ把握、カスタマイズされたソリューション提供をうまく行える企業のみが生き残ることができる。この変化の波はゆっくりではあるが保険業界にも着実に訪れる。営業職員チャネルであろうとオンラインダイレクトチャネルであろうと顧客中心主義型にビジネスモデルを再構築しなければ、デジタル技術をうまく活用し豊富な消費者データを持つ新興企業に従来型保険会社はシェアを奪われることになるであろう。

トレンド

a. 顧客の変化

デジタル化がもたらす影響により、全ての商取引が変化を促されている。過去、デジタルビジネスとは電子商取引のことを意味していた。しかし、状況は変わりソーシャルメディア、スマートデバイス、ビッグデータ、クラウドコンピューティングの急速な台頭により、デジタルの新たな可能性が開かれた。消費者は、ソーシャルメディアやスマートデバイスを使って情報の入手や商取引を当たり前に行うようになっており、どの企業に対してもいつでもどこでも簡単に取引ができることを期待している。

PwCによる最新のGlobal Total Retail Surveyでは、顧客は、このようなエクスペリエンスをデジタルチャネルのみでなく、全てのチャネルにわたって期待していることが明示された。ビッグデータの分析やソーシャルメディアのモニタリングおよび他の媒体から得る洞察により、企業は変化する顧客の需要を予測し能動的に対応しながら、顧客の選好に合わせサービスやコミュニケーションを形作っていくことが可能となる。

b. 保険業界のチャネル戦略への影響

“保障”という形のないサービスを提供するという保険商品独自の性質を考慮すると、デジタル技術による影響やそれに伴うビジネスポテンシャルは、商品開発・販売・保全サービス・保険金支払いと非常に広範囲にわたると考えられる。

進展の鍵となるのは、顧客に近づき、真に顧客中心型である商品、サービスおよび生涯にわたるソリューションを創出するための機会である。スマートフォン、車、家電などさまざまなモノがインターネットにつながることで、保険会社は、関係構築のために営業職員や保険代理店に依存することなく、顧客のニーズや行動にかかわる豊富なプロフィールを構築することが可能となる。そして、これらのデータを活用しながら、個人個人のニーズに合わせ商品やユーザーエクスペリエンスをカスタマイズすることが可能となる。

効果的なデジタルの利用によって、営業職員、代理店、銀行窓販などの従来のチャネル以外からも顧客を獲得できるだけでなく、コストも削減できるようになる。これにより、従来経済的理由で保険に加入できなかった層に対しても、より費用効率の高いオプションを提供することが可能となる。PwCの調査によると生命保険会社を選択する際の最も重要な要因として価格が挙げられた。価格競争と投資利益率の低下傾向が強まる中、より効率的な顧客の取り込みやサービス提供は、企業のマージンとリターンの強化にもつなげることも可能とする。

デジタル化は、売り手に対する買い手の優位性を高める効果を有している。デジタル技術を、顧客を理解し、顧客中心主義を実現する手段として活用することが、顧客からの支持を獲得する鍵となる。

先進事例

a. 商品・サービスの提供方法

既に海外の保険業界においては革新的な募集方法が始まっている。従来の保険商品にソーシャルテクノロジーを結びつけた保険サービスである。例えば、家族、あるいは職場の仲間同士でグループを形成し、そのグループから払い込まれる保険料の一部はプールされ、少額の保険金請求があった場合はその中から支払われる。もし、そのプールされた金額を超える請求があった場合は、その分についてのみ外部の保険会社から支払われることとなる。そして一年間保険金請求がなければ、翌年の保険料は大幅にディスカウントされる、といった仕組みである。

b. 提供価値

このソーシャル保険のビジネスモデルにより保険会社・加入者双方がベネフィットを享受することができる。

加入者から見たベネフィットはいうまでもなく保険料の削減である。保険会社から見たベネフィットは、グループのメンバーからの保険金請求の実績によって翌年の保険料が決まるが故に加入者がリスクある行動を慎むようになり、不正請求もなくなる。少額請求も参加者がプールした資金から支払われるので、保険会社の請求とそれに伴う事務コストも削減される。またソーシャルの性質上加入者の口コミで広がっていくので、マーケティングに大きなコストをかける必要がない。

| デジタル時代の消費者は… | | | | |
|---|---|---|---|---|
| …より企業への要求が厳しくなり | …より自分の仲間を信頼し | …より多くの情報を手にし | …より多くの選択肢を手にし | …発言力も大きくなる |
|  |  |  |  |  |
| 消費者の企業に対する期待は、優れた顧客体験を提供している保険業界の外にいるデジタルプレーヤーによって高められる | ファイナンシャルアドバイザーとしての保険会社の役割は、第三者からのアドバイスや信頼できる仲間の口コミのよって置き換えられる | 情報の非対称性が逆転し消費者はより多くの口コミ・専門家の評価などの情報を手にすることができるようになる。結果、保険会社の商品・価格は容易に比較されてしまう | さまざまな商品を容易に比較・購入できるようになるため、消費者は多様な選択肢の中から保険を選ぶことができる | ソーシャルメディアの台頭により一人の消費者の声は容易に世の中に拡散されてしまうし、もはや消費者も発言をためらうことはない |

| …従ってビジネスは、より顧客中心型になる必要がある | | |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 商品中心型 | 顧客中心型 | 完全な顧客中心型 |
| 商品／サービスのみに着目してビジネスを行う | 商品／サービスから得られる便益に着目して、顧客体験を改善する | 顧客が得る便益とニーズに焦点を当てて自社の商品・サービスを仕立てあげる |

日本での展望

a. チャネル変革の現状

一方、日本の保険市場ではどのような変革が始まっているのでしょうか？

日本の消費者はデジタル化という意味で世界の最先端に位置する。日本の消費者がインターネットを利用する時間は、2009年は1.4時間であったが、2013年には2.1時間までに伸び、44%も増加している。また、日本はインターネットショッピングを行うインターネット人口比率が世界で最も高い国であり、86%を占めている。さらに、日本でインターネットおよびモバイルバンキングの利用は拡大している。

このような日本の消費者のライフスタイル・購買行動の変化を受けて2008年にインターネット専業生保が開業した。インターネット専業生保の特長は、従来型の通信販売（テレビ・CM・新聞広告・ダイレクトメールなどの手段で見込み顧客をコールセンターに誘導して生命保険を販売する）とは大きく異なり、商品説明・申し込み・告知・初回保険料支払いといった一連の募集プロセスがWeb上で完結するようになっている点である。開業当初は、デジタル化という意味で最先端に位置する日本の消費者のニーズをとらえ旧来の保険会社を脅かすほど成長することが期待された。しかし、2014年時点でインターネット専業生保の新契約年換算保険料ベースのシェアは0.5%にも満たない状況である。

その理由は、いまだ消費者がインターネット経由の保険加入に対し不安を感じていることが主な原因と言えそうだ。75%以上の消費者は保険をインターネット経由で加入することに興味を持っている一方で、そのうち52%は実際に加入することに不安を感じている。

その理由としては主に4つある（下表参照）。

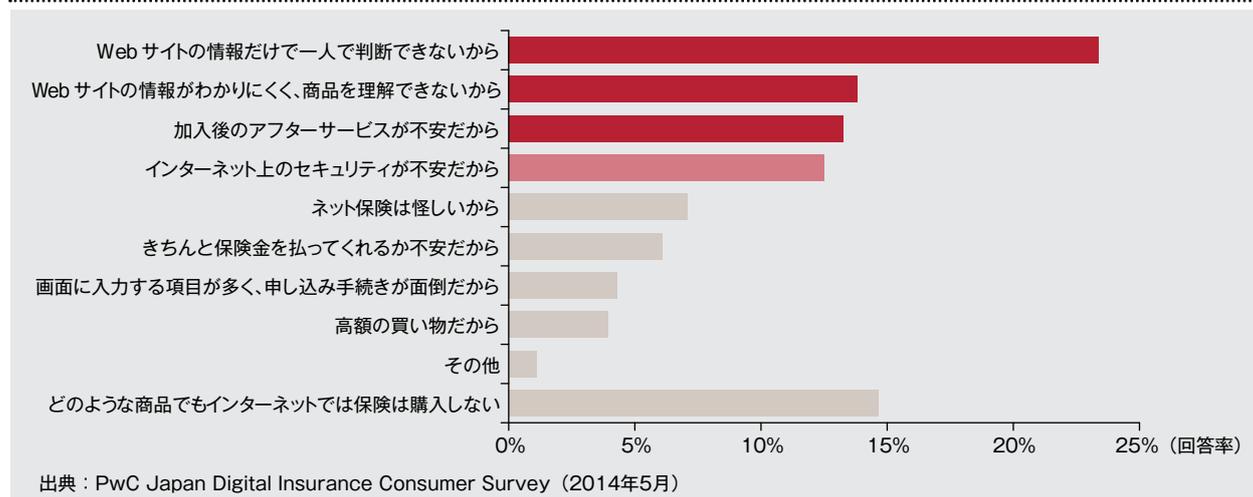
1つ目はウェブサイトの情報が不十分で一人で判断できないこと、2つ目は情報がわかりにくいこと、3つ目は加入後のアフターサービス、4つ目は情報セキュリティである。

ネットでいろいろな情報を調べ見積もり比較をするものの、結局は営業職員のコンサルテーションを受けて保険に加入する消費者も少なくない。日本人はインターネットと保険会社が提供する情報を心の底から信頼していないことが根底にあると言えそうだ。

このような頭打ち状況を受けネット生保各社は新たな戦略を模索している。地方銀行と提携し銀行窓販を開始することで「脱ネット専業」の動きに出ている事例や、異業種との提携により商品・サービスの革新を模索している事例も見られる。

なぜあなたはネットで保険を加入することに不安を感じていますか？

全商品、全販売チャネル、「ネットで保険を加入することが（非常に）心配である」と回答（N=1,523）



b. 今後のチャネル変革の展望

それでは、保険のネット販売、特に生命保険のネット販売というのは今後も伸び悩むのであろうか？ PwCは、次の3つの理由から今後も拡大の余地はあると予測する。

1つ目は、日本の世帯構成の変化により、対面で営業職員がプッシュする必要のある大型の死亡保障商品のニーズが今後継続して減少していくことが予想されているためである。少子・高齢化により、夫婦と子供からなる世帯は大きく減少する。一家の大黒柱にもしもの時があった場合に備え大型の死亡保険に加入するというニーズは減少し、自分の死亡整理資金用の小口の死亡保険や、病気のリスクに備えた医療保険に入るニーズが増加すると考えられる。シンプルでわかりやすい小口の保険商品であれば、営業職員のプッシュコンサルテーションがなくても必要な保障を自ら選択し申し込みたいと思う消費者はいるはずである。

2つ目は、生まれながらにしてネットモバイルを使うことに慣れ親しんだ「デジタルネイティブ」の台頭である。PwCの調査における34歳以下の回答者たちからは、生命保険のオプションや見積もりを、ソーシャルメディアを活用して調べる傾向が上の世代よりも強いということが顕著に見られた。この傾向は今後も加速すると思われる。

3つ目は、保険料に対する価格感度が高まることである。将来的には、年功序列型賃金制度が崩壊し右肩上がりの収入増は望めなくなることが想定される。そうになると消費者の保険料に対する目はますますシビアになり、「必要最低限の保障をできるだけ安い保険料で」というニーズが高まるのは想像に難くない。そうになるとコストを抑えることができるインターネット販売が有利な立場になる。

一方、従来の営業職員チャネルは今後どうなるのであろうか？ デジタル化の進展を低コストのインターネット販売を推進するための技術と見なすと、従来の営業職員チャネルにとっては脅威である。しかし、デジタル化は従来の営業職員チャネルにも恩恵をもたらす。例えば、アナリティクスにより高い精度で見込み客を特定したり、さまざまな見込み客の情報を得たうえで面会したりすることでより効率的な募集活動を行うことができる。また、初回の面会時からの契約締結の早期化を可能とさせるような、より顧客にフィットしたカスタマイズ化された商品を提案できるようになり、結果として解約率を大幅に改善することが可能となる。デジタル化の進展による営業職員チャネルにとっての脅威は、顧客がインターネットで得られる以上のアドバイスやサービスを営業職員に求めるようになることであり、それには営業職員向けのより高度なトレーニングや、顧客に関する洞察、商品知識が求められるようになることである。従って、対面ならではの高度なコンサルテーションアドバイスを提供することで顧客中心主義を徹底すれば、中小法人マーケットや個人向けの大型死亡保障商品を中心に営業職員チャネルは将来的にも必要とされ続けると考えられる。

75%

保険のインターネット
経由加入に興味あり

52%

保険のインターネット
経由加入に
興味はあるが不安

進化するビジネスモデル

ここまでテクノロジーの進化、デジタル化、アナリティクスの高度化、顧客革命といった、保険ビジネスに大きな影響を与える要因をみてきた。海外においては、それらの要因をフルに活用しビジネスモデルを進化させている保険会社が存在する。具体的には、「なにかあったら保障する」モデルから「予防したうえで保障する」モデルへの進化、「ただ単に保障するだけの保険」から「保障という枠を越えた価値提供」への進化、「保障提供事業」から「保障提供を軸とした情報・データビジネス」への進化である。日本国内においては、医療技術の進歩などの外部環境は整いつつあるが、保険会社がそういった先進技術などを活用しているケースはまれである。日本の保険会社がビジネスモデルを進化させるにあたっては、国内の先進技術を研究し、戦略提携を試験的に志向する「イノベーショングループ」のような取り組みから始めることを提言したい。

先進事例

a. 進化するビジネスモデルのトレンド

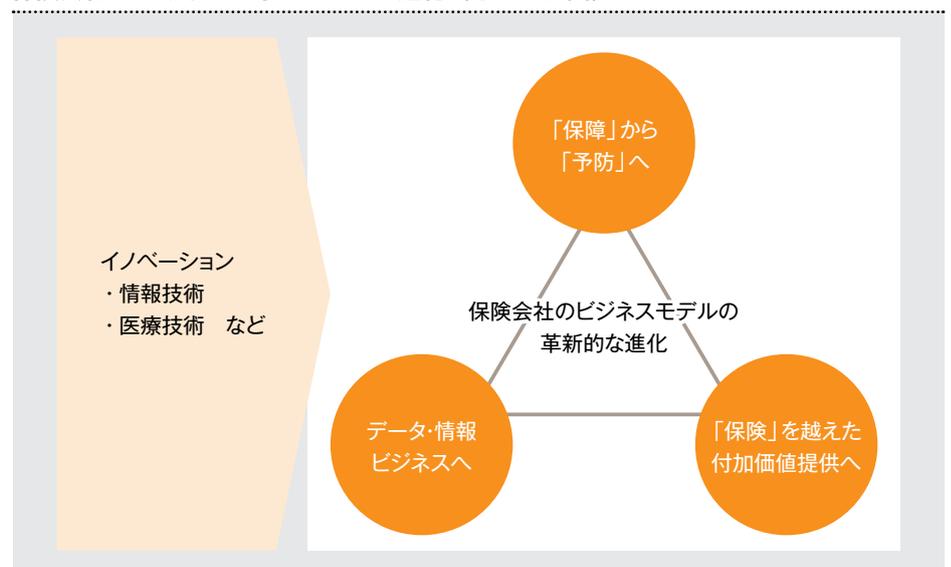
「保障型」から「予防型」へ

医療技術が発達し、特定の病気にかかるリスクや死亡するリスクが、安価に、個人レベルでわかる時代がやってきている。もの数万円ですぐ受けられるパーソナルDNAテストなどはその先駆けといえるだろう。

個人レベルでのリスクがより明確に可視化できるようになると、顧客が保険会社に求めることと保険会社がビジネスとして提供できることとの交差点は、「何かあったら保障する」（＝わからないものから身を守る）から「予防し保障する」（＝わかっていることを防ぎつつ万が一から身を守る）にシフトしていくことが予想される。

保険会社の視点からすると、リスクが高い顧客だけを保障することは難しく、逆に顧客の視点からすると、リスクが低いとわかっている場合は保険の必要性を感じなくなってしまう。そこで、「保障する」という価値提供だけではなく、「予防する」という価値提供へのシフトが起きると予想される。保険会社からすると顧客が健康になってくれれば給付金支払いが減り、顧客からしても病にかからないことが一番で、さらに万が一を適正な価格で保障してくれる商品はありがたい。

保険会社におけるビジネスモデルの進化（イメージ図）



海外の保険会社ではデジタル技術によりビジネスモデルの変革を実践している事例が登場している。日本の保険業界においても変革のための環境は整いつつある。一步踏み出してみてもどうか。

顧客への「提供価値」の拡大

上述のような「予防型」のビジネスモデルの登場や異業種連携を含むサービスの多様化などが加速していく中で、保険会社は、単に“保障のための”保険といった枠にとらわれた価値提供だけでは生き残ることが困難になると予測される。保険は消費者の目から見た時に比較的違いが分かりにくいいため、もともとの“保障”といった提供価値の枠を越えて幅広いコンセプトを体験してもらうような仕組みにより顧客との接点をひろげ、商品・サービスに愛着や価値を強く感じてもらうことが肝要となる。例えば、先に触れたように、「健やかな生活」というのも一つの価値となる。

さらに、顧客に対して提供する価値を明確かつ幅広く設定することで、従業員の内部的なモチベーションを上げることが可能となり、保険商品ドリブンだった視点を、顧客への提供価値に戻すことでイノベーションが生まれやすくなると考えられる。「いかにして他社に負けない医療保険を開発するか」、「いかにして自社商品を良く見せるか」ばかりを志向するよりも、「顧客に心身ともに健康な生活を送ってもらうためにはどうすればよいか」という保険の根底にあるテーマを軸として従業員一人一人が日々の業務を行うことで、イノベーションが生まれやすくなることは想像に難くない。

ビジネスの「種類」の拡大

3章などで触れたテレマティクスや本章で触れた医療技術の進歩、その他の技術革新によるビジネスモデルの変化を考えると、保険会社にはさまざまな「情報」が集まることとなる。

情報はユニークな保険商品を生み出す源泉ともなるが、今後は集まってくるデータの幅が広がり、そのデータ自体が売り物となる可能性もある。個人情報の取り扱いには慎重であるべきだが、保険業界に限らず多くの業界において「データの価値」は急上昇している現状を踏まえると一考する価値はある。

b. 先進事例

事例1：海外保険会社C

同社は、独自の健康管理プログラムを提供し、顧客が人間ドック、スポーツジム、栄養管理などの提携サービスを利用する度にポイントを付与している。このサービスを通じて、同社は顧客の人生の中で重要な「健やかな生活」というテーマに対し、さまざまな接点や経験を提供する存在となっている。

顧客接点が増えたことで、同社はより多くの「生きた」データ収集が可能となり、顧客のデモグラフィや保険に対するニーズを分析して適切な商品提案やアドバイスを提供することができる。

加えて、健康な生活習慣を持つ加入者には、割安な保険料を提供するサービスも導入した。サービスによる効果として、まず健康な加入者が増えることで医療給付金支払い額を減らすことが可能となった。保険料の値引きを受けた顧客は同社に対してポジティブな感情を持ちロイヤルティが醸成される。そして、継続して加入したり、友人知人に加入を促したりするような良いサイクルが機能するビジネスモデルを展開している。

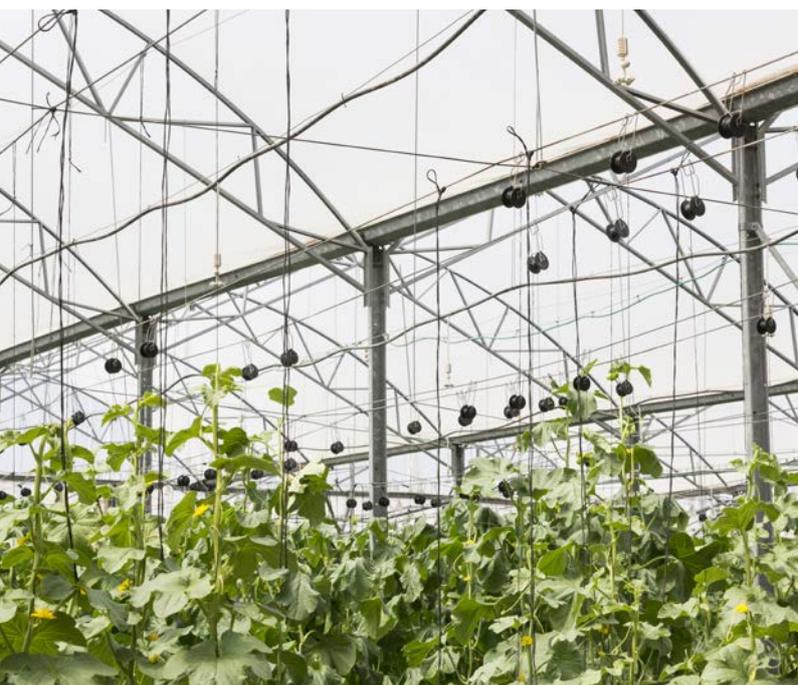


事例2：海外保険会社D

同社は、農家向け保険商品を販売する損害保険会社である。国立気象サービスがリアルタイムに提供する地域ごとの気象データと、農務省が提供する過去60年の収穫量データ、2.5平方マイル単位で取得した14テラバイトにも及ぶ土壌情報などを活用し、地域や作物ごとの収穫被害発生確率を独自技術で予測、その予測結果に基づき顧客である農家、農場ごとに保険をパーソナライズして販売している。

同社の保険に加入している農家は、農作物の収穫を妨げる原因となる悪天候によるリスクに対して年間を通じたパーソナライズされた収入補償を受けられる。例えばトウモロコシの場合、種まき期の降水量、過剰降雨、干ばつ、日中の熱による影響、夜間の熱による影響、冷害や凍結などのリスクが補償対象となっている。

実際にはまだ行われていないが、彼らが事業を通じて蓄積した土壌情報、天候情報、収穫被害発生率、また実際の被害の記録などを組み合わせた「データ」を、大型の農業法人などに販売するといった保険事業以外のビジネスを展開することも考えられる。データを購入した農業法人は、もっとも被害確率が低い場所の農業地に投資することが可能となる。



日本での展望

a. 国内の環境

本章で触れたような先進事例を日本で実行するための技術などは、既に国内でも現実のものとなっている。

例えば、医療技術の分野では、専用のキットを用いて、唾液から遺伝子を採取し、生活習慣病、肥満、アトピーなどの病気や体質などを解析し、病気のリスクを知ることができるサービスが登場している。

また、別の例として、健康保険組合などの保険者が保有している健康診断や医療費のデータを収集し、保険加入者の疾病リスクやコスト情報の解析を実施するサービスも提供されている。分析結果をもとに各種リスク集団に分類したうえでそれぞれにマッチした健康維持・疾病管理プログラムを検討、個人の健康や生活の向上、医療費の削減を図る保健事業全体の戦略を保険者に提案している。

こういった側面を見ると、日本においても、先述の海外保険会社のような先進的なビジネスモデルを展開することは不可能ではないと思われる。

b. 国内保険会社の動き

しかしながら、国内市場に適切な技術はあっても、実際に保険会社によって活用されているケースはいまのところほとんど見られない。各社、セカンドオピニオンサービスの提供や健康に関する情報・アドバイスの提供は行っているが、医療技術を活用した先述の海外保険会社事例のような統合的なプログラム提供にはまだ至っていないのが現状である。

いきなり明日から、先述の海外保険会社のようなサービスを提供するのは難しいと思われるが、まずは国内で既に現実となっている「技術」を研究し試験的に戦略的提携などを志向する「イノベーショングループ」などの運営からはじめてみることを提言したい。

PwCが考えるデジタル化時代への備え

日本におけるデジタル化は、その進展への流れを止める事はできないであろう。一方、デジタル化のレディネス（備え）はどれほどのレベルで考察され、また実行に移されているのだろうか。また、それらはどのような基準で成功と考えられ、またどのようなロードマップを描き、また期限を決めているのであろうか。その答えを見つけている会社は実に少ない。またそれら自体を模索することにおいて、投資意思決定基準を明確に持つ会社もまた少ないのも事実である。

その中において、PwCは保険会社のデジタル化に対するレディネスに関し、『成熟度』と『ロードマップ』の2つの視点から、保険会社への提唱を行いたい。

デジタル化が進展する流れの中で、保険会社が取るべきアクションとして、各社の明確なゴールを設定し、そのゴールを達成するためのレディネスが必要になる。その成熟度やロードマップは、目指すゴールによって異なるため、保険会社各社の戦略とビジョンを実現可能とするための準備を行う支援が求められる。

成熟度モデル

成熟度モデルを策定するに当たり、定性的項目も含め数値化していくプロセスとしてバランススコアカードを用いるのが一般的であるが、それらは各々の会社がターゲットとするマーケットによって異なるべきである。スコアリングの考え方自体は異なるものの、前述の通り、スコアリングする項目は個社によって設計されるべきであり、これは、デジタル化へのレディネス（備え）が自社においてどれほどのレベルで進んでいるのか、また、どの分野が相対的に弱いのかを判断するための評価シートの位置づけとなるものである。

a. オペレーション

成熟度モデルのバリューチェーンを考える際には、業務の一部を考えるのではなく、End to Endのプロセスで捉える必要がある。例えば、顧客接点のセールスマーケティングから、コールセンター、新契約、査定、証券発送といった、一連のオペレーションの流れである。これらのオペレーションのプロセス全体が一気通貫でデジタル化されているのか、一部だけなのか、では大きく意味が異なる事を指摘したい。本来のデジタル化の実現のためには、全てのプロセスのデジタル化へのフィジビリティを明らかにし、それらの各プロセスに対するインパクトを計測し、その計測数値に対してどれほどのベネフィットを生み出すかを評価する必要がある。

b. コーポレート機能

人事・総務・経理などの、いわゆる社内業務にかかわるデジタル化もスコアリングの対象となり得るべきであろう。経費精算システムや人事システムなどはほとんどがサイロ化し、独立しているため、おのおのパスワードが要求されるうえに、利便性が低い傾向がある。また、デジタル化ではなく、システムパッケージを導入しているのみであり、ユーザーの負担を軽減するのではなく、本来ノンコアである業務の負担軽減のためにコアであるセールスやオペレーターの業務負担が高まることも少なくない。そのために、これらコーポレート機能のデジタル化は、間接的な効果ではあるものの、セールスオペレーターの直接業務・間接業務の直間比率を改善させるだけでなく、コーポレート機能の立地や人員そのものを大きく見直し、人員再配置や投資配置を再検討する一助となりうる。

自らのデジタル化の現状を正しく理解し、事業戦略に基づいた目指すべき方向性を設定することで、今後、いつ何に取り組むべきかが明らかになる。

c. データマネジメント

デジタル化成熟度をベネフィットの観点だけで判断するのは短絡的であり、時として投資意思決定を誘引しない結果となる。その場合欠けてしまいがちなのは、データマネジメントの視点である。デジタル化成熟度には、前述のとおりオペレーションの自動化を含むシステムによる精度とスピードの向上が重要な要素であるが、より高い効果を生むためには、処理時間や件数が自動的に記録され、業務処理の分析を可能とするデータベースを構築する、ということが重要となってくる。

デジタル化の成熟度は、繰り返しになるが各社の経営戦略によってそのポジションは大きく変わるだろうし、また一律的な答えは存在しない。しかしながら、デジタル化自体が後退することが無い以上、取り巻く環境を正しく把握し現在の置かれている自社の状況と比較することは、現在の競争優位を保つだけでなく、将来のオポチュニティーや脅威をいち早く察知し、対応できる体制を確立・維持するために必要なステップとして確実に存在感を示しつつある。

デジタル化成熟度アセスメントー評価軸例

| 評価軸 | | | 成熟度定義 | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|-----|-----|-----|-------------------------------------|--|
| | | | Level 0 (最低) | 1 | 2 | 3 | 4 | Level 5 (最高) |
| 戦略 | ビジョン、戦略&ビジネスモデル | Vision/Strategy | e-Business経営ビジョン・戦略は策定されていない | ... | ... | ... | ... | 策定されたe-Business経営ビジョン・戦略は明確で、かつ従業員に周知されている |
| | | Service Orientation | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | Product Portfolio | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| オペレーション/ コーポレート機能 | プロセス&インフラストラクチャー | Technology Infrastructure | テクノロジー基盤は整備されていない | ... | ... | ... | ... | テクノロジー基盤は整備され、かつ十分に活用されている |
| | | Processes | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | KPI/Reporting | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| データ マネジメント | 顧客エンゲージメント | User Experience | 顧客体験サービスはほとんど存在しない | ... | ... | ... | ... | 顧客体験サービスは存在し、またその活用を売り上げ増につなげている |
| | | Personalization | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | Market Insight | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | リスク&セキュリティ | Strategy | IT戦略の中にはデジタルセキュリティ項目が含まれていない | ... | ... | ... | ... | IT戦略の中にはデジタルセキュリティ項目が含まれている |
| | | Reporting/Awareness | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | IT Security | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| | | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| 従業員、 企業文化、 ガバナンス& 組織体制 | Skill&Talent Management | 情報テクノロジースペシャリストは社内にはいない | ... | ... | ... | ... | 情報テクノロジースペシャリストは社内にいる、かつ事業展開に貢献している | |
| | Governance/Organisation | ... | ... | ... | ... | ... | | |
| | Cultural&Readiness | ... | ... | ... | ... | ... | | |
| | ... | ... | ... | ... | ... | ... | | |
| | ... | ... | ... | ... | ... | ... | | |

保険会社のデジタル化への備え

本章において、保険会社のデジタル化へのレディネスについて、述べてきた。各社の経営戦略やビジョンによってその準備は違えども、ハイレベルな観点では、次の3点に集約されるであろう。

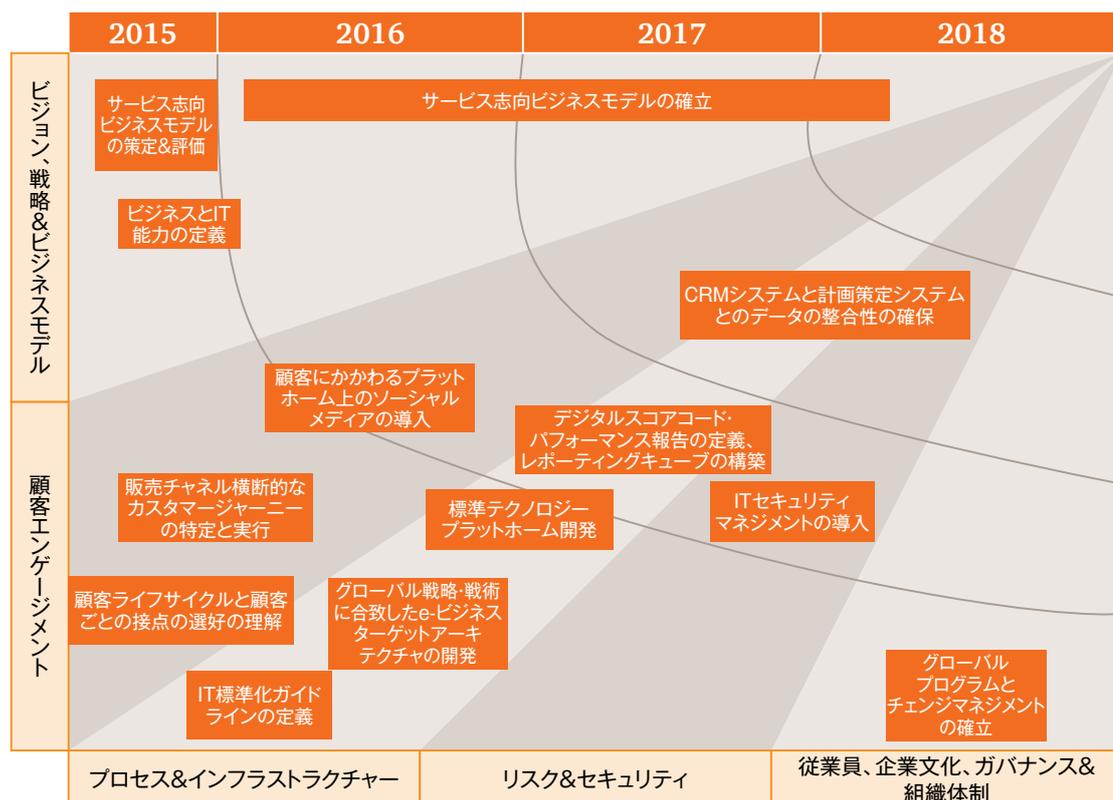
1. デジタル成熟度を知る
2. デジタル化の優先順位付をする
3. デジタル化を実行する

まずは、現状を分析する必要がある、デジタル成熟度を正しく理解しなければならない。また、達成目標を明確にし、どのマーケットポジションを確立したいのかを明確にした上で、経営判断の材料とすることが必要である。

次に、デジタル化の領域は幅広いため、優先順位付をするための明確な基準を策定する必要がある。財務の側面を優先する企業もあれば、顧客満足度を優先指標の一つとする企業もあるだろう。その中で、現状分析の中で、どのような姿をいつ描きたいのかを判断した上でプロジェクト実行計画を策定しなければいけない。また、その優先順位に関しては、他のプロジェクトや現行の業務との依存関係や制約条件を洗い出す必要がある。

最後に、実行する事が最も大事である。デジタル化は時間的価値に大きく相関し、常に進化をしていく分野である。例えば、1年後にプロジェクトを実行させ、2年後に完了させるような計画を立てた場合、3年前のデジタル技術を結果として導入することになる。つまり、プロジェクト自体にもスピードとトレンドが重要視され、またその技術革新という外部環境要因が、デジタル化計画そのものを陳腐化させてしまうことに留意したい。

デジタル化ロードマップサンプル



結論

あらゆるモノがインターネットにつながり、企業が取り扱うべき情報量は爆発的に増大していく。インターネットを当たり前のように使いこなすデジタル世代（デジタルネイティブ）が主流になることで、消費者の行動・嗜好が変わり、これにより販売チャネルも変革を迫られる。こういったトレンドを巧みに捉えることができた会社は、新しいビジネスモデルを構築し、新しい環境において生き残っていく。従来環境で成功してきた会社は、必ずしも新しい環境において成功が保証されている訳ではない。つまり、デジタル時代に合わせて変化できたものこそが、将来生き残る者である。

本書で述べたように、デジタル化は、仮初めのシステム化・電子化を意味するものではない。デジタル化とは、デジタル世代の消費者を正しく理解した上で、商品・チャネル・オペレーションを含む事業全体を、デジタル技術を活用して再構築するための取り組みのことである。自社のデジタル化への取り組みの実態を理解した上で、デジタル時代で勝ち抜くための事業戦略と、これを実現するためのロードマップを策定し、ロードマップに沿って着実に歩んでいくことが、保険会社にとって求められるアクションとなる。生き残るための近道はない。



お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
03-3546-8480（代表）

【監修】

アビジット ムコパドヤイ

パートナー

abhijit.a.mukhopadhyay@jp.pwc.com

【執筆者】

第1章（デジタル化のトレンド）、全体編集

植田 良平

シニアマネージャー

ryohei.ueda@jp.pwc.com

第2章（あらゆるもののデジタル化）

市川 健一

シニアマネージャー

kenichi.ichikawa@jp.pwc.com

第3章（情報量の増加とアナリティクスの高度化）

久保 康

シニアマネージャー

yasushi.y.kubo@jp.pwc.com

第4章（顧客革命と流通のイノベーション）

森 誠一郎

ディレクター

seiichiro.mori@jp.pwc.com

第5章（進化するビジネスモデル）

加藤 恭司

マネージャー

kyoji.kato@jp.pwc.com

第6章（PwCが考えるデジタル化時代への備え）

藤田 通紀

シニアマネージャー

michinori.fujita@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。

www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

日本語版発刊月：2015年10月 管理番号：I201504-1

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.