

「目の前に広がる機会： インシュアテックは 保険業界をどう変えていくのか

Global FinTech Survey



74%

の保険会社は自社ビジネス
の一部がフィンテック企業
の脅威にさらされると考
えている

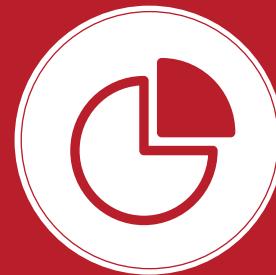
32%

の保険会社はフィンテック
に対応していないと回答

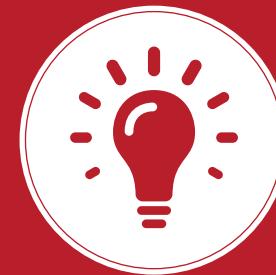
主要なメッセージ



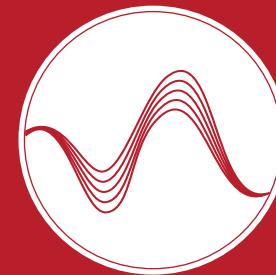
保険会社の9割は、ビジネスをフィンテック企業に奪われると危惧している



フィンテックに関する最大の脅威は、利益率の低下と市場シェアの喪失である



イノベーションの促進要因:新たな顧客ニーズとリスクに関するより深い洞察



イノベーションに対する反応の鈍さ:保険会社は業界共通のトレンドにフォーカスしている



保険会社は、デジタルチャネルを通じて真の顧客中心主義を実現しようとしている



業界プレーヤーの4分の3(74%)は、変革が起きていることを認識、企業の大多数が異なるレベルでフィンテックの対応を行っている



フィンテック企業との協働は、企业文化の融合と、当局規制とIT関連における両者間のギャップを埋めるキーである

目次

はじめに	4
主な洞察	
#1 縮小する利益、隠れた成長機会	5
#2 変化する顧客の期待とリスクに関するより深い洞察	7
#3 イノベーションの波にどう乗るか学ぶ	9
#4 デジタルを通じた顧客中心主義の実現	13
#5 酿成されつつあるインシュアテックマインドセット	14
#6 フィンテックギャップを埋める	15
#7 これからの道のり	16
付録	
調査参加者プロフィール	17
DeNovo	18
お問い合わせ先	19

「現在は保険業界への新規参入者に対する規制上・資本上の障壁が独立系フィンテック企業がもたらす影響を制限している。しかし、今後はフィンテック企業の技術と能力に資本力、規制対応力、そして強固なブランドを融合させた者が保険業界に大変革をもたらすことになるだろう」

英国大手保険会社のリレーションシップ・マネジメント・ディレクター／SVP



はじめに

保険会社の大多数は、大きな脅威にさらされると認識するものの、インシュアテックを自社の中核戦略として捉えている企業は少ない

保険会社は、フィンテックイノベーションを非常に意識しており、回答者の74%はフィンテックによるイノベーションを保険業界に対する挑戦と捉えている。シェアリングエコノミーの台頭といった外部要因の影響や人工知能(AI)を活用したオペレーションの改善能力といったものがあるが、保険業界が大変革への道を歩んでいるとみることができる。

しかしながら、このような最新トレンドにもかかわらず保険会社による脅威への認識度と、それに対する防御またはイノベーション活用への投資意欲の間にはギャップがみられている。企業の43%が自社の中核戦略にフィンテックを置いていると回答したものの、フィンテック企業とのパートナーシップを模索すると回答した企業は28%のみ、ベンチャーまたはインキュベータープログラムに積極的に資本参加する企業は14%未満となっている(図1)。

顧客中心主義の推進や他最新トレンドに焦点を当てて競合他社に追いつこうとしている既存の保険会社は、この機会を逃すことを事前に防止することが可能である。それにはこの新しいインシュアテック分野で何をやっていくか明確で一貫したメッセージを打ち出す必要がある。— このようなアプローチを取る者だけが、保険新時代においてフロントランナーとしての確固たる地位を築くことができる。

インシュアテックとは、フィンテックのサブセグメントの一つであり、保険業界の既存の課題や機会に応えていくものである

図1: PwC Global FinTech Report 2016概要



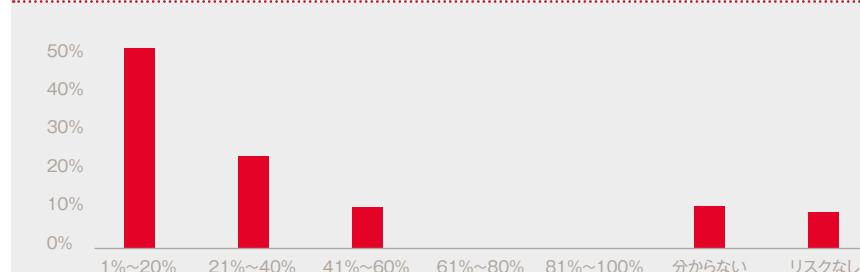
出典: PwC Global FinTech Survey 2016

縮小する利益、隠れた成長機会

保険会社役員10人中9人は、少なくとも自社のビジネスの一部がフィンテックによる脅威にさらされていると考え、その割合は金融業界で最も高い。一方で、フィンテックがもたらす革新的なソリューションによる機会にも期待している

従来のビジネスの3分の1以上はフィンテックの普及によって失われる可能性がある。この悲観的(現実的ともいえる)見解は、保険会社役員の3分の1が示している。実際、フィンテックによる自社ビジネスへのリスクは全くないと考えている割合は10分の1未満となっている(図2)。

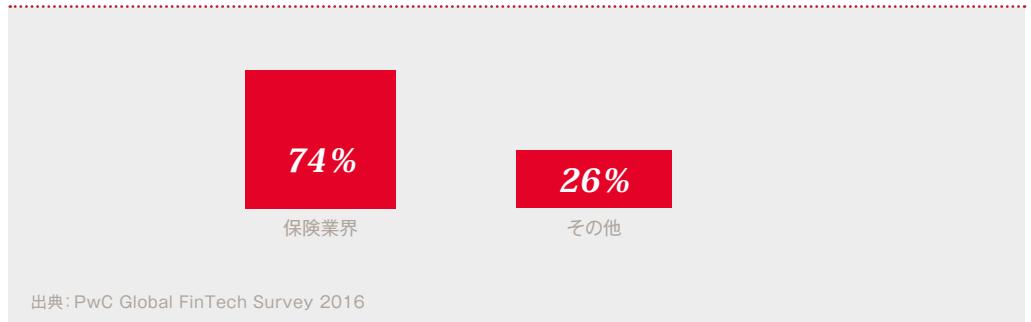
図2：貴社のビジネスの何パーセントが5年以内に独立系のフィンテック企業に奪われる恐れがあると思いますか？



出典：PwC Global FinTech Survey 2016

今後5年間でフィンテックによるイノベーションが起こると認識する保険業界の回答者の割合は、他業界の回答者の3倍にも達した(図3)。他業界の回答者は、フィンテックによるイノベーションは銀行や他の金融サービスセクターで生じると考えている。他業界の回答者による保険業界へのフィンテックの影響の過小評価は、市場参入障壁の高さと厳しい規制が原因と思われる。

図3：「保険業界は、今後5年間でフィンテックによって脅かされる可能性が最も高い」と認識する当事者(保険業界関係者)と部外者(他の金融サービスセクター関係者)の割合



保険業界関係者がフィンテックの脅威を確信しているのには十分な根拠がある。それは、データドリブンの知見が主流となるという考えが業界で勢いを増しているためである。ベンチャーキャピタリストは、保険の購入方法のイノベーションや、保険リスクの管理、シェアリングエコノミーのような新しいニーズに対応することを専門とするスタートアップ企業を注視している。PwCのDeNovoプラットフォーム¹による分析では、インシュアテックスタートアップ企業に対する年間投資額は過去3年間で5倍に増え、2010年以降にインシュアテック企業が調達した資金は累計で34億米ドルとなっている。

¹ DeNovoは、戦略コンサルティングの次世代を体現し、Strategy&とPwCが運営しているフィンテックにフォーカスしたツールです。詳細については、P18の付録を参照

保険業界のプレーヤーは、今の状況を掘り下げて考え方を得ており、テクノロジーが業界をどう変えていくか、どこに機会が存在するかよく理解している。保険業界関係者は、リスクに関する洞察、洗練されたオペレーション機能やアンダーライティングおよび損失予測への新しいアプローチについて最新テクノロジーをどう活用できるかを理解している。業界の専門家の意見は、最新テクノロジーが保険業界にどういう変革をもたらすかを予測するためのキーとなる。実際、業界において遂げられた多くの進化は、他のエコシステムのイノベーションによるものである。例えば、モノのインターネット(IoT)、ドローン、高度運転支援システム(ADAS)、コネクテッドヘルスなどが挙げられる(詳細については後述セクションを参照)²。

保険会社が、フィンテックの台頭に伴う脅威として上位に挙げたものは、他の金融サービスセクターと違いがない。利益率の圧迫(回答者の73%が懸念)と市場シェアの喪失(69%)が最も危

“私たちの既存ビジネスとのバランスが、もう一つの参入障壁であるが、フィンテックのコンセプトを活用していきたい”

南アフリカ大手保険会社のCFO

惧されている(図4)。顧客離れの拡大も保険業界における大きな懸念材料となっている。これを課題として捉えている保険業界の調査参加者は59%に達し、資金振替・決済サービス企業に続き金融サービスセクターの中で2番目に高い割合となっている。これらは、新たな意味合いに適合する顧客価値を市場に提供する一方で、コスト構造最適化に対するニーズの高まりをもたらしている。

保険会社の視点では、フィンテックにより得られる最も重要な利益はコスト削減である(図5)。クラウドベースのプラットフォームへの移行により、初期費用だけでなく継続的なインフラコストも減少する。このようなイノベーションによってこそ、メインフレームベースの技術と比較してもコストを10分の1まで下げることが可能となる。金融機関離れ、セルフサービス、保険の中核業務の自動化によりさらなるコスト削減も可能である。

図4: 金融サービス業界において、フィンテック台頭に伴う脅威にはどのようなものがあるとお考えですか?

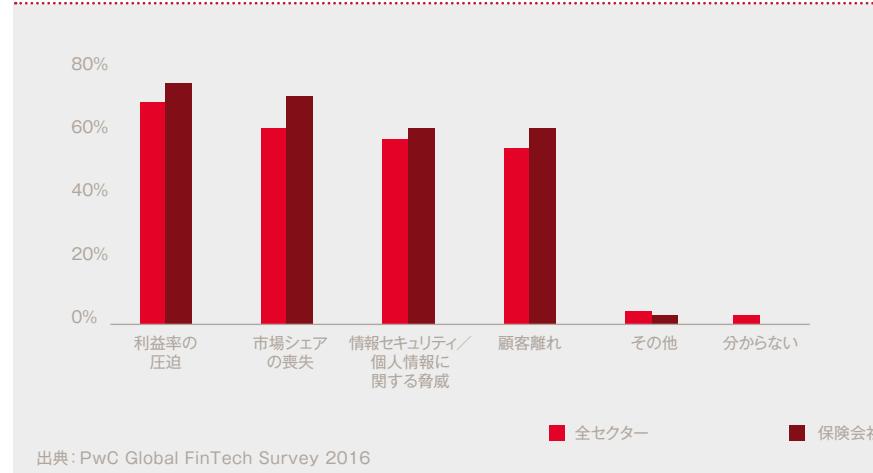
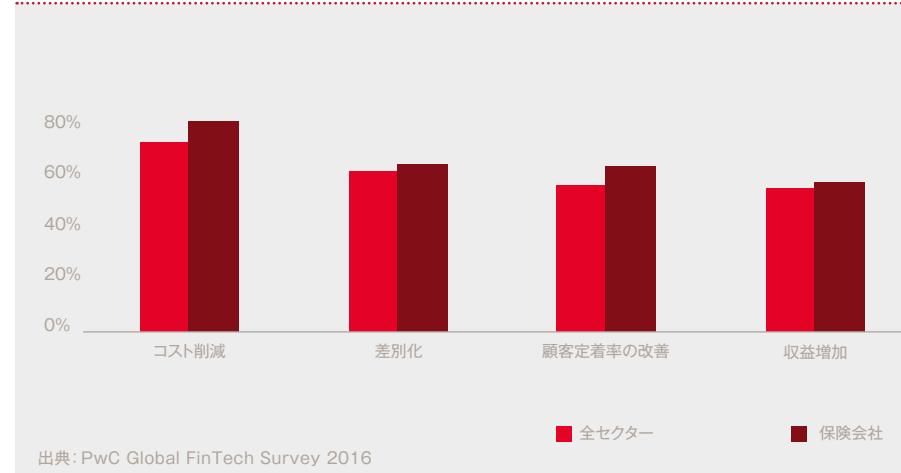


図5: 金融サービス業界において、フィンテックの台頭に伴う機会にはどのようなものがあるとお考えですか?



² InsurTech: A golden opportunity for insurers to innovate, PwC, March 2016も参照ください

変化する顧客の期待とリスクに関するより深い洞察

顧客ニーズや顧客経験を変化させた社会的・技術的なトレンドは、テクノロジーに精通する保険会社にとって機会の源泉となる。既に行動を起こし変化する顧客ニーズを満たすサービスを提供している市場プレーヤーは、少なくとも市場におけるポジションを維持できるだろう

とは言え、抜け目ないフォロワーは革新的な価値提案を素早く模倣できるため、テクノロジーに強いプレーヤーに真に競争優位性を保証しているわけではない。それでも、フィンテックソリューションを適用することによって既存の保険会社は自社をイノベーションのリーダーとして位置づける機会を得ているといえるだろう。

また、他の領域における機会としては、テクノロジーとデータを活用してオペレーションとビジネス機能の強化が挙げられる。例えば、一部の保険会社はAI技術の活用によって社内オペレーションを強化している。それによって、顧客対応、アンダーライティング、保険金査定における業務効率化とプロセス自動化を促進させることができている。このような取り組みの結果が、競争優位性の構築とマーケットリーダーとなるための重要な基盤となる。一方で、このような革新的な変化によってリスクの理解・管理において綿密で戦略的なアプローチと意思決定が企業側に求められている。

新たなニーズを満たす

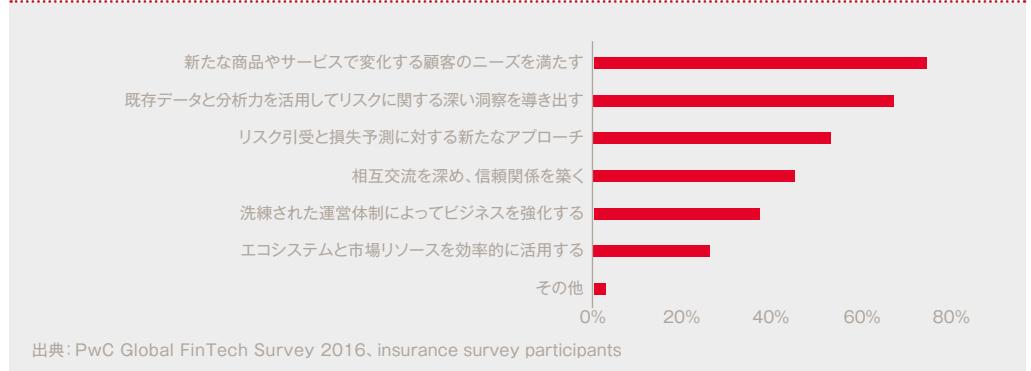
外部的な視点からみると、フィンテックがビジネスに与える影響で保険会社が最も想定するのは、変化する顧客ニーズへ対応し彼らの期待に応える新たな商品やサービスの提供能力である(図6)。顧客は個々のニーズにフィットする保険ソリューションを求めており、万人向けのものには見向きもしない。フィンテックの活用に積極的でいることによって、既存の保険会社は新たなカバレッジニーズや新商品・サービスが必要とされる新たなリスクの発見を可能にするであろう。世界中でより多くの人々が、“ゲームチェンジ”的なソリューションを活用してきている。彼らはそれらの変化の中心者でそれら変化をリードする存在か、またはリスクを他と共有したい人々であるかもしれない。

保険会社は、顧客との関係強化や洗練されたソリューション導入のニーズも拡大すると考えている。例えば、大手プレーヤーは、自社のケイパビリティを活用しロボアドバイザーのような新たなサービスコンセプトを用いるなど、シームレスな顧客経験を提供することによってフィンテックから多くの恩恵を得られるかもしれない。

別の例として挙げられるのが、クラウドソーシングとシェアリングエコノミーのコンセプトをベースとしたP2P保険ビジネスモデルである。クラウドソース型保険は、保険契約者を集約することによって費用効率の良いリスク資本へのアクセスを提供する。

フィンテックソリューションの融合は、より良い顧客経験を実現するだけでなく保険商品の購入、保険料払い込み、保険金請求といった顧客経験が専ら提供される業務においてより多くかつ質の良い顧客接点をもたらす機会を提供する。

図6: フィンテックが貴社のビジネスに最も影響を与えるのはどの分野だとお考えですか?



データの活用

内部的な視点からみると、フィンテックは保険会社が既存のデータを活用することによってリスクに関するより深い洞察を導くことを可能とするであろう。フィンテック活用によって既存の事業者はより確度の高い、洞察力に満ちた情報を収集できるようになり、大変革をもたらす企業になれるかもしれない。これは保険業界がデータに基づくリスクに関する洞察に依存するビジネスであるためである。サービススピードの向上とコストの削減のみならず、より精緻にカスタマイズされた商品開発への道が開かれると考えられる。

IoTは単なる業界の流行語ではなく、外部のデータソースから洞察を得ることに非常に有効である。具体的な例として、テレマティックスやセンサーを利用したリアルタイムの気象観測が挙げられる。収集したデータを分析することによって危険運転や工業設備の故障、健康問題などさまざまなものを識別することができる。ライフスタイルデータをインプットすることでセンサー主導でのアプローチが生命保険業界において取り組まれている。同様に、デジタルテクノロジーを活用しコスト削減やより効果的に顧客とのやりとりを行うことによって、生命保険や年金保険の範囲はより若年層や低所得者層まで広げられる³。また、企業保険においては、センサーデータからのインプットはリスク予防のための重要な指標となるだろう。

さらに、行動分析や高度なデータ分析機能は保険会社が個人の行動傾向や習慣に対する深い理解を得るのを助け、商品開発、カスタマイズされたソリューションやリアルタイムかつ迅速な顧客サービスの提供を可能にする。例えば、自動車搭載センサーは既に保険契約者の運転安全度合いを測定し、慎重に運転するドライバーに安い保険料を提供している。英国保険業協会によると、テレマティックスへの申込数は年間で約80%増えており2018年までに世界中で1億に達すると見込まれる⁴。

もう一つ最近実用化された例は、保険金請求の査定におけるドローンの活用である。航空画像などの非構造化データの収集例である。このテクノロジーによって、人(保険会社や顧客)を介さず、リモートで画像を収集でき、影響を受けた場所にアクセスできる。画像分析は「パノラマ的」なアプローチを提供し、保険会社または影響を受けた顧客がリアルタイムに被害の範囲と損傷の重症度を把握・評価することが可能になり、保険請求の査定・支払いプロセスの時間を大幅に短縮できる。

より適切なリスク引受

既存の保険会社は、リスク引受と損失予測に対する新たなアプローチ手法を模索する際に、フィンテックソリューションが役に立つと考えている。補償ベースのモデルは、全ての保険セグメントにおける損失の軽減を促進する、より高度化の予防モデルに移っている。

ほぼリアルタイムでのさまざまなセンサーや情報源からのデータ収集・分析能力は、より積極的な予防モデルへのドアオープナーである。運転アラームから工業設備の故障警報まで、これらの情報によって、保険会社がより積極的にリスク管理への新しい取り組み方を考案することができる。被保険者とコラボレーションの場合はほとんどそれにあたる。補償モデルから予防モデルへと、さらに農作物保険で既に適用される決定論的モデルへとシフトすることを目的にしているであろう。

³ PwC, *Insurance 2020 & beyond: necessity is the mother of reinvention*, 2015

⁴ 英国保険業協会は、グローバル保険会社のテレマティックスの利用は、2018年までに1億件を超えると見込み、自動車保険は大規模な変化に直面するとみている。2013年6月6日

イノベーションの波にどう乗るか学ぶ

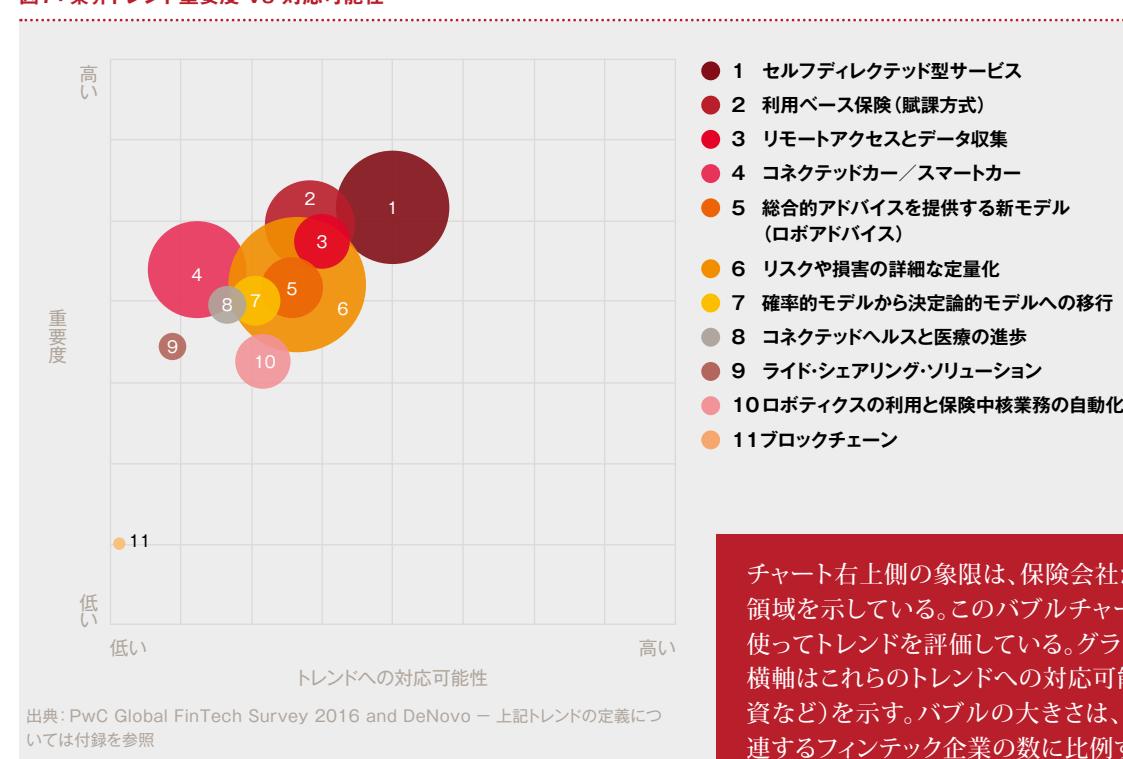
保険会社は、数多くのインシュアテックのトレンドの重要性を認識しているものの一般的に活用されているものしか注目しておらず、最新のイノベーションの波に十分に対応していない⁵

今後5年間で業界を形成していく上で最も重要なトレンドまたはこれらのトレンドへの対応可能性について尋ねたところ、保険会社は、セルフディレクテッド型サービスを最も重要な項目として挙げている。これは、金融業界で対応可能性が最も高いトレンドでもある(図7)。

他の業界セグメントと同様、保険会社でも、顧客の獲得と顧客サービスの充実という二つの目的から、よりセルフディレクテッド型サービスの設計と導入に投資している。

これにより、保険会社はミレニアル世代などの新興セグメントが求めるオンラインまたはモバイルチャネルを提供しつつ、業務効率を向上させることができる。例えば、顧客中心の設計が魅力的なユーザー体験(運転免許証や車の車両識別番号(VIN)の簡単な画像を送信するだけで見積もりが可能など)につながった例や、新たなソリューションによって数時間で主要プロセスの処理が可能になった(例えばサービスへのアクセスを提供する「ロボット」を使用し、既存のシステムにモバイル機能を追加するなど)または既存の主要プロセスを強化することができた(差別化されたモバイルエクスペリエンスを含むFNOLなど)といった事例がある。

図7: 業界トレンド重要度 vs 対応可能性



チャート右上側の象限は、保険会社が最優先と考えている領域を示している。このバブルチャートでは三つの指標を使ってトレンドを評価している。グラフの縦軸は重要度を、横軸はこれらのトレンドへの対応可能性(リソース配分、投資など)を示す。バブルの大きさは、それらのトレンドに関連するフィンテック企業の数に比例する

⁵ インシュアテックの機会に関する深度分析は、PwCのTop Issues. Insurance. An annual report, vol.8、2016を参照

IoTデバイスの活用によって、自動車保険・財物保険・企業保険の事故の低減につながる保険周辺産業への影響は明らかに拡大している

カナダの大手保険会社のIT部門責任者

ユーザー エクスペリエンス、取引の効率性、透明性がキーとなる中で、既存の保険会社は変化する顧客の期待と信頼関係を構築したいという顧客ニーズによって顧客価値の提案を迫られている。セルフディレクテッド型のソリューションが登場するに伴い他の競合との差別化能力は今後の課題になる。

カスタマイズされた保険ソリューションという顧客ニーズに対応するために登場した利用ベースの保険(UBI)モデルは、2番目に重要なトレンドとして挙げられている。

現在のトレンドは、リスクに関する深い洞察に基づいた新たなアンダーライティング手法の発見に対する関心の高まりを示している。この点に関して、個人情報の保護など初期の問題が克服されつつあることから、利用ベースの保険(回答者は2番目に重要なトレンドと評価)がさらに身近になってきている。当初、既存の保険会社はUBIについて、新しい運転および行動変数に基づきより粒度の細かい方法でリスクを評価する機会とみていたが、新規参入者はUBIを新たな顧客のニーズ(例えば走行距離が短い、あまり頻繁に運転しないなど)を満たす機会であると考えている。

リスク選択および価格戦略の強化が可能な市場では、より詳細にリスク内容を検討するための新たなデータソースを活用することによって競争上の優位性を獲得できるだけでなく、既存の保険会社は未参入のセグメントを開拓することができる。同様に、新規参入者でもリスクに関する深い知見を得ていれば、例えば特定の疾患を持つ個人のための生命保険といった未参入のセグメントに進出することができるだろう。

リモートアクセスとデータ収集は、保険業界における重要度で3番目にランクされている。

必要に応じて遠隔地からリアルタイムでアクセスできる新しいデータソースによって、リスク(損害)に関する深い知見を得ることができる。しかし、その知見を得るには大量のデータを収集する能力と、それを分析する能力とを統合しなければならない。また、このトレンドにはモノのインターネット(Internet of Things、IoT)の影響も含まれている。例えば、(1)小型無人機(ドローン)を使えば遠隔地にアクセスし、高度な画像解析を行って損害を評価することができ、また、(2)統合的なIoTプラットフォームソリューションには、各種センサー(テレマティックス端末、ウェアラブル、工業用センサー、コネクテッドホーム(家電製品がシームレスにインターネットに接続されている家)やその他の施設/設備に設置するセンサーなど)が含まれている。

大量のデータを収集・分析する能力があれば、より詳細なリスクプロファイルを構築することによって保護モデル(受動型)から、より高度の予防モデル(能動型)に移行することができる。それによって商品のカスタマイズも可能になる。走行距離に応じた支払いが可能なテレマティックスをベースとするソリューションは最初に登場したモデルの一つであり、今その勢いを増している。新たなアプローチは生命保険市場に登場し、ライフスタイルの健全性を監視するウェアラブルの活用によって特に特典や保険料割引などの恩恵をもたらしている。

より革新的な未来

即座に行動を起こし挑戦を全面に受け入れることだけで業界の大変革をもたらすトレンドに備えることができる。社会的・技術的な進歩の速さによって、シェアリングエコノミー、自動運転車、ロボティクス、医療の進展など、保険外の具体的なトレンドは予想以上に早く市場を変革する可能性がある。たとえ短期的には需要があると見なされないとしても、潜在的影響と意味合いの深さにより、保険会社は直ちに機会の模索を開始し変革の波の先頭に立つことが要求されている。

1. 保険会社は、シェアリングエコノミーやスマートカーなどのイノベーションによる影響により精通し、それに対してどう対応していくかを理解する必要がある

興味深いことに、調査対象の保険会社は今後5年間でスマートカーの勢いが増していく可能性があると回答したものの、それに対応するための計画を策定すると公表している保険会社は少ない。このイノベーションをより理解することだけで、トレンドに対応する最も合った方法を採用することができる。

PwCは、自動車保険⁶の将来像について4つのリスクシナリオの可能性を示した(リスクの移転、リスクの共有、リスク細分化、リスク低減)。リスクの移転とリスクの共有は、より一般的になっている一方、近いうちリスク細分化も以下の方向でより普及すると考える。

- **カーシェアリング** – 最新予測では⁷、2020年までにカーシェアリングのメンバーの数が2,600万人に達すると見込まれる。PwCは、2013年～2025年⁸までの間の、このセクターの年平均成長率を23%と予測している。それほど頻繁に運転しないドライバーの増加は、個人保険料収入に多少影響している模様だが、このシナリオは必ずしも保険料収入の損失だけを意味するものではない。自動車を保有しない人の多くには、一時的に車を使用する需要はある。カーシェアリングは違う形で市場を拡大させることができるとされる。

- **自動運転モード** – また、PwCは今後5年～10年間で、セルフアシストまたは自動運転モードを搭載した自動車が増えると予測している。ドライバーは、ハンズオン・ハンズオフ運転を自由に切り替えられる。このことにより、運転することに伴うリスクプロファイルと負うことになる責任が違ってくる。このタイプのリスク細分化によって、自動車保険の契約者が、多くの

⁶ 詳細については、PwCのTop Issues. 保険アニュアルレポートvol 7、2015の“Potential impacts of automated driver assistance systems (ADAS) and autonomous car technologies on the insurance industry”を参照

⁷ Berg Insights, The Car sharing Telematics Market, 2015

⁸ PwC, The sharing economy – sizing the revenue opportunity, 2014



魅力的な価格を提示されることになる。テレマティックス自動車保険が提供している利用ベースまたは走行距離ベースの保険と同様に、運転モードに基づいた保険料設定が可能になるだろう。

- **リスク低減のシナリオ** – リスク除去の可能性も – は、より受け入れられるようになっている。2016年2月に、Googleの自動運転モードを搭載した車は145百万VMT⁹を走行後初めて事故を起こした。これは100万VMTにつき、約0.7件の事故率となり、米国の平均の100万VMT¹⁰あたり～2.0件より極めて低い水準である。自動運転、ADASが導入され始めているところで、テクノロジーとそれに対する受容度は改善される一方である。

無人運転または自動運転の自動車は、私たちが知っている業界を変化させる最新の認知技術を搭載している。保険会社には、明日の状況に合わせて形づくられた保険ソリューションへのニーズに今日対応していく機会が広がっている¹¹。

2. 当初アドバイス提供に活用されたロボティクスは、コア保険業務にさらなる変革機会をもたらす

AIベースのロボアドバイザーは、さまざまなアプローチを活用し、既存のアドバイザーや直販モデルをサポートしている。初期のロボアドバイザーは、ポートフォリオ選択と実行エンジンをセルフディレクテッド型の顧客に提供していた。ロボアドバイザーは顧客ニーズへの対応、または保障型商品・金融商品の目的に基づいたプランニングにおいてより良い知能を提供し、次のステージに進化している。高度の分析力を通じて未来のシナリオを試算することによって、顧客とアドバイザーが資産の目標とポートフォリオの構成内容を調整することを可能にしている。

AIは一般的に顧客対応、アンダーライティング、査定プロセスなどの既存業務の効率改善と自動化に関連するものに影響を与えていたが、その影響範囲は次第に拡大し新しいリスクの特定・評価・査定、または新たな収益源の特定を可能とするようになっている。

- **効率の改善** – AIは、顧客との関係構築、コンバージョン率や、見積りから成約までまたはFNOLから査定完了までの間の時間短縮、そして新商品の市場への早期投入において既に効率を改善している。これは、AI技術による意思決定の早期化によるものである(例:アンダーライティングの自動化、保険金請求の自動判定、金融アドバイスの自動化など)。
- **効果の改善** – AIによる意思決定能力の向上によって、潜在顧客の獲得、リスク評価の精緻化、リスクベースの価格設定、そして保険請求の査定能力の強化などが近いうちに可能になる。AIシステムは、外部環境とアドバイザーから継続的に学習しているため人間より効果的に働くことができるだろう。アドバイザー、アンダーライター、コールセンターの担当者、そして支払査定者はAIによるリスクにさらされる可能性がある。
- **改善されるリスク選択&評価** – AIがもたらす最も大きな影響は、トレンドと新たなリスクの特定能力と個人・企業・各ビジネスラインに関するリスクの評価能力である。また、リスクおよびリスク以外に関する情報から新たな収益源の創造を可能とする能力も高い。

以上のとおり、AIはさまざまな形で徐々に保険のコア業務に新たな機会をもたらしている。洗練・スリム化されたプロセスや、30年以上の経験を持つベテランのアンダーライター・保険金査定者と新人の間の経験値ギャップを埋めるための手段となるというのもその例である¹²。

⁹ Google, *Self-Driving Car Project Monthly Report*, 2016年2月

¹⁰ National Highway Traffic Safety Administration, *Quick Facts 2014*, 2016年3月

¹¹ 詳細については、PwC発行した *The Insurance Industry in 2015 report*, vol.7, 2015を参照

¹² 詳細については、PwCの *AI Insurance: hype or reality?* (2016年3月)を参照

3. 他のインシュアテックトレンドと融合したコネクテッドヘルスは生命保険業界活性化の助けになる

PwCが発表したFuture of Insurance¹³に関するソートリーダーシップでは、数年前に、センサーがリスクを予測・予防・緩和する能力を変えると予測した。生命保険・医療保険会社は、センサー技術を通じて保険契約者の健康をモニタリングすることができる。センサーデバイスは、適切なタイミングで診断を受けられるよう、あらゆる病気の早期サインの警告を出すことができる。また、これによって健康的な食事やアルコールの摂取量などの面においてより安全な選択の促進と検査のサポートが可能になる。保険会社は責任の軽減というベネフィットを受けることができ、それと引き換えにさらに安価な保険料の提示が可能となる。

現在、センサーに加えて、コネクテッドヘルスと四つの“P”医療（予測、予防、パーソナライズ化、参加型／Predictive、Preventive、Personalized and Participatory）が実現され、さまざまな市場プレーヤーはエンドツーエンドの価値提案を行っている。これによって、生命保険会社がリスクに関するより深い洞察を得ることが可能となり、洗練されたライフスタイルベース型保険から、従来から引受けに消極的であった慢性疾患分野に関する具体的かつ手頃なソリューションといったように多くのセグメントのニーズに合う新たな価値提案を模索する機会をもたらす。

さらに、新たなデータソースの活用によって、保険会社は生命保険のアンダーライティングへの新しいアプローチを模索することができる。例えば、健康データ、取引データ、活動データなどの活用で、より詳細なリスクスコアを算出できたり、検診なしでのアンダーライティングが可能となる。

その際に、より多くの個人が自分の遺伝子情報にアクセスするようになる。遺伝子配列情報は、病気が顕在化する前にリスクを特定することを可能にする。また、保険を通じて企業に一定の遺伝子潜在リスクを移転し、リスクのコントロールはできる（指図されるライフスタイル上の選択に要注意）。それでも、事前に遺伝子リスクの総合管理によって、顧客も保険会社も恩恵を受けられる。理由は、彼らが協力すれば、慢性疾患と関連費用をよりよく管理することができ、場合によっては回避することもできるからである。

4. 保険会社はブロックチェーン技術をまだ模索中だが、既存の実証実験(proofs-of-concept)および最新のスタートアップは、既に関連のユースケースを提供している

金融業界において、ブロックチェーンに対する理解は保険が最も低い。全く理解していないと表明している会社も約3分の1に達する。一方で保険のバリューチェーンに係るブロックチェーンの機会が複数の分野で既に登場しているため、保険会社はブロックチェーンの潜在的な影響を理解する必要がある。このようなアプローチによって、既存の保険会社は既に最小限の有望な商品を提供しているスタートアップ企業に追いつくことができるし、一部の保険会社は既に関連する実証実験を行っている。

PwCのリサーチでは、調査研究のためにいくつかのユースケースを提供している。

特に、

- シェアリングエコノミー、オンデマンドエコノミー
- 自動査定

- 従来のエコシステムプレーヤー（エージェント、ブローカー、サービスプロバイダーなど）の間でのスムーズな資本移動
- スリム化された再保険と再々保険取引
- 流動性資本の最適化（自己資本関連）

保険会社はこれらの新たなコンセプトを熟知し、中でもブロックチェーン（公開／私用台帳）、スマートコントラクト（約定項目を実行するコンピュータープログラム）、DAC（自立分散型企業）などに焦点を当て、業界知識を活用することによって最新のユースケースの潜在力を評価しなければならない。ブロックチェーンは分散型システムと信頼のある取引に依存する新たなアプローチであり、保険のプロセスを変革させる力を備えている。また、P2Pやオンデマンドエコノミーなど新たな保険モデルに伴う新しい課題のソリューションでもあるだろう。

一部のスタートアップ企業は、既にP2Pやオンデマンド保険にブロックチェーンを活用している。IoTソリューションと併用して具体的なサービスを提供する場合もある。その際に、マイクロスマートコントラクトは、信頼され・集約される方法で、申し込まれた保険の危険開始において非常に重要な役割を担う。また、新たな保険契約の設計につなげるだろう。

また、PwC予測のとおり（再）保険業界は業務効率の改善とセキュリティ強化に集中している。ブロックチェーン、スマートコントラクトおよび関連するイノベーションによって、企業は非公開情報のプライバシーとセキュリティの保持において大きく変わること可能性がある。

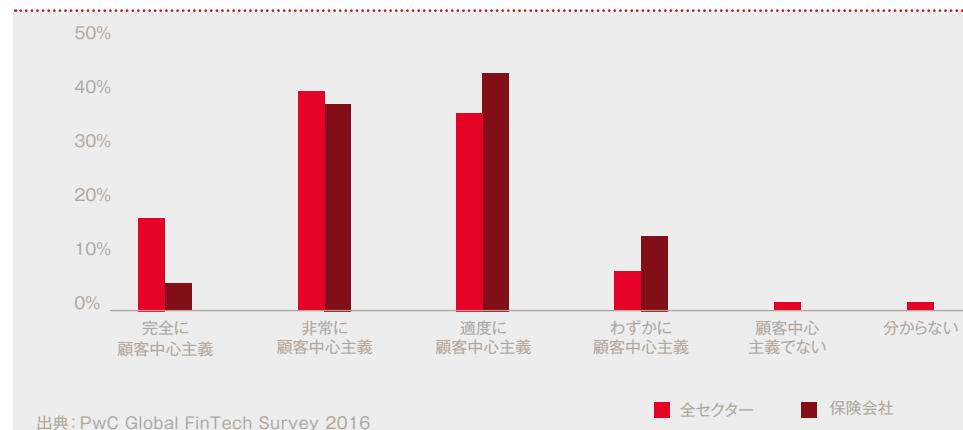
¹³ PwC, Life insurance 2020: competing for a future, 2012

デジタルを通じた顧客中心主義の実現

保険会社の74%は業界全体のイノベーションと主要なトレンドを理解しているものの、その中の大多数は、変革に対応するための新たな改善案についてまだ検討していない。経営陣は、より保守的な道のりを選択し短期的なイニシアチブに注力することを選択している

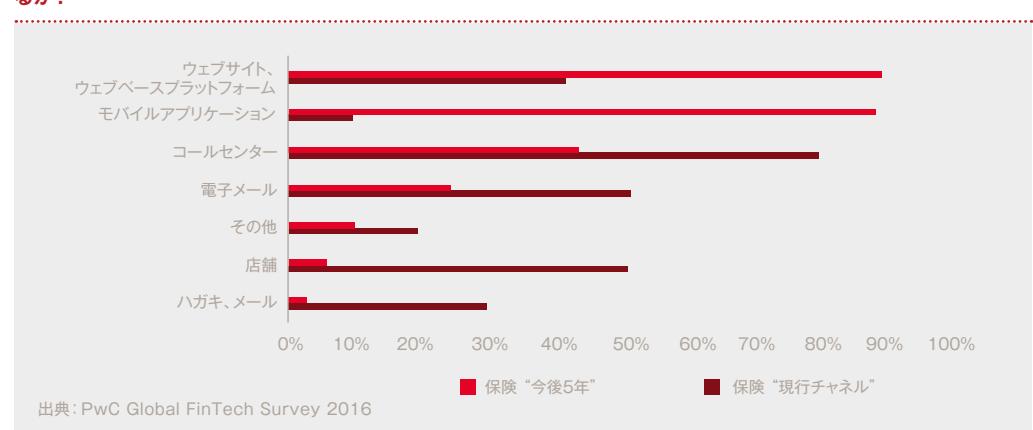
新たなフィンテック分野において、保険会社は顧客との信頼関係と膨大な顧客データを活用すべきである。今後の標準的なやり方には、直線的プロダクトプッシュ型のアプローチから顧客中心主義モデルへの変換も含まれることになるだろう。現在のイノベーションに係る投資の多くは、顧客中心型主義およびデジタルチャネルに存在するギャップを埋めることを目的としているため、保険会社にとって改善の余地がまだ十分にある(図8)。

図8：貴社は、完全に顧客中心主義であるとお考えですか？¹⁴



保険は金融サービスセクターの中で最もコールセンターに依存しており、顧客の78%は電話で何らかの kontaktをしている。保険会社は顧客の習慣が大きく変化することを予測しているものの(図9)、フィンテック企業と強い関係を構築することには積極的ではない(Section6の「フィンテックギャップを埋める」を参照)。保険会社は、フィンテックを積極的に活用して自社のやり方と行動方針を変えるという点で銀行にかなり後れを取っている。

図9：現在、貴社と顧客にとって最も主要なチャネルは何か？今後5年間で、どのチャネルが最も活用されると期待するか？



¹⁴ 真の顧客中心主義の企業は、顧客満足度向上および自社利益率において自社のオペレーティングモデルを変革している

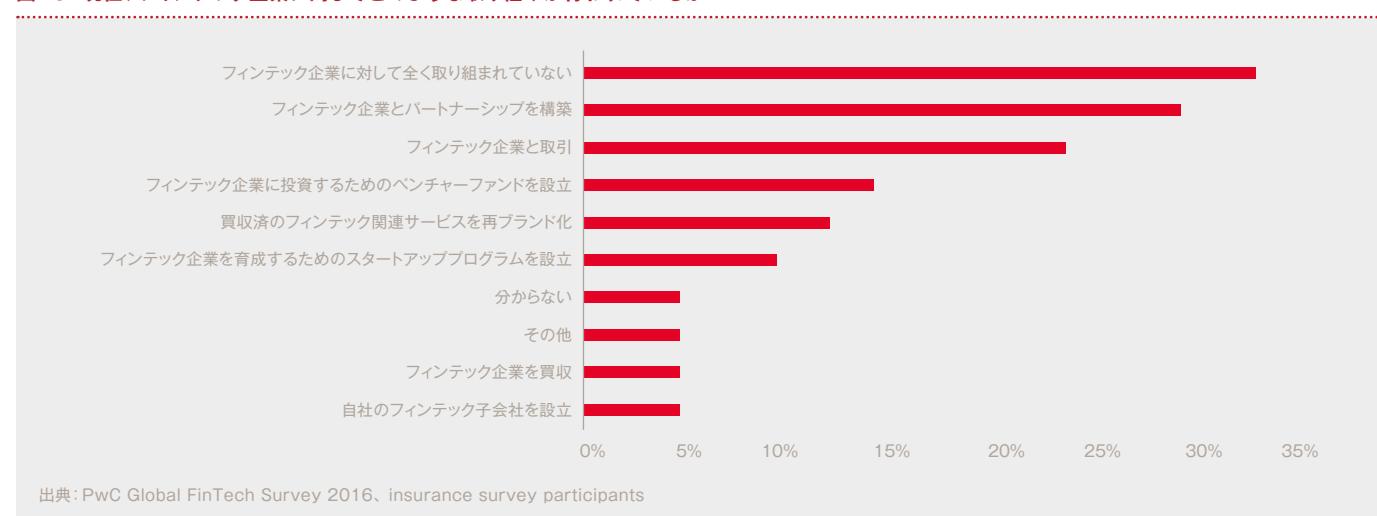
醸成されつつあるインシュアテックマインドセット

現在、保険業界におけるプレイヤーの68%はフィンテックに取り組んでおり、課題対応または機会活用に向けて具体的なステップを踏んでいる。その一方で、フィンテックを中心置いて、ベンチャーファンドやインキュベーターなどのエコシステムに参加するなど積極的な活動を行っている保険会社はほんの一握に限られている。

保険会社の43%は、フィンテックを自社の中核戦略に置いていると回答しているものの必ずしも行動を起こしているわけではない。フィンテック企業とのパートナーシップを模索すると回答する企業は28%にとどまり、ベンチャーまたはインキュベートプログラムに積極的に参加したい企業は14%以下となっている。さらに、38%の企業はフィンテックを自社戦略上の重要な要素とする必要性が見いだせないと考えている。その結果、32%は全く何も取り組んでおらず、機会追及をしないことにより自社ビジネスがリスクにさらされる可能性がある(図10)。

大手の多くが既にインシュアテックエコシステムに参加しているとしても、残りのプレイヤーには、組織内でイノベーションの探求、デザイン、組込、促進するための適切な施策を定義ないし修正する機会が残されている。インシュアテックに焦点を当て戦略を再定義するタイミングが早いほどフィンテック関連の機会をうまく掴める可能性が高くなるだろう。

図10: 現在、フィンテック企業に対してどのような取り組みが行われているか?



自社のインシュアテック子会社を設立した、またはフィンテック企業を買収した、と回答した保険会社の割合は金融業界の中で最も低い(それぞれ5%)。フィンテック企業とのパートナーシップ構築に関しても、銀行、資金振替・決済サービス企業と比べ、保険会社は大きく遅れている。(それぞれ28%対42%、28%対35%)。また、フィンテック企業と取引するという点においても同様である(それぞれ23%対25%、23%対26%)。

一方、良い点として挙げられるのは、変化する市場需要に対応する必要性への認識が徐々に改善されている、ということがある。PwCの見解では、保険会社は戦略的アプローチやインシュアテックの活用において、今後さらに活動を活発化させていくと考えられている。実際、業界においてかなりの部分が既に加速化している。今後進んでいく変革に対して、機敏に戦略的な対応を取る保険会社は顧客の信頼を得ることができ、故に市場を勝ち取ることが可能となる。

финтэкギャップを埋める

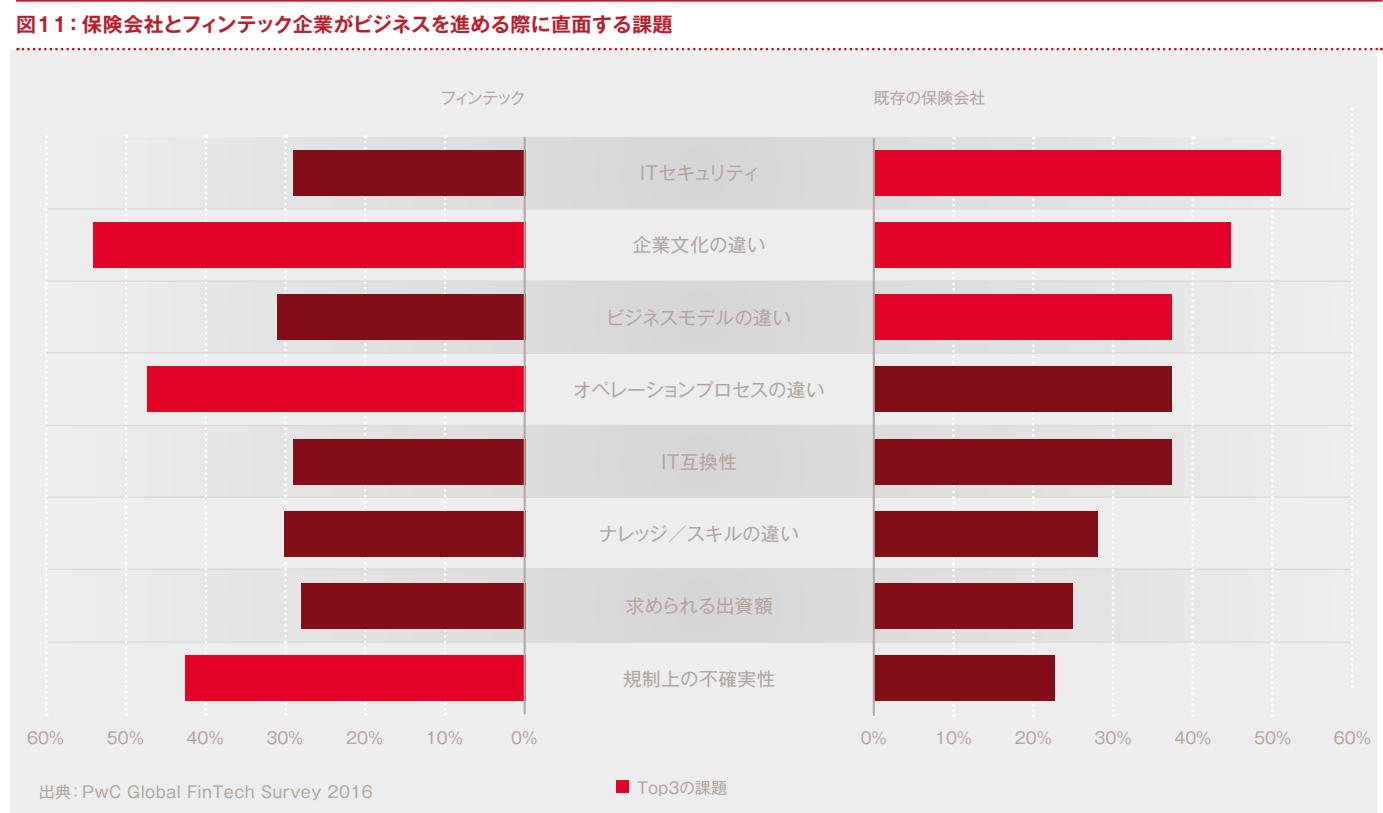
保険会社が финтэк企業とビジネスを行っていく上で、マネジメントおよび文化の違いが主要な阻害要因の一つとなっている。当局規制・ITセキュリティも同様であり、今後、両者が一丸となってこれらの間にある不整合を克服しギャップを埋めていく必要がある。

保険会社と финтэк企業の間にはある種の緊張感のせいか、強固な関係はまだ確立されていない。お互いがビジネスをやっていく際には、それぞれが直面する課題を両者ともリストアップしている。保険会社が第一に挙げているのは、ITセキュリティ(回答者の51%)、次は企業文化の違い(45%)となっている。後者は、 финтэк企業が既存の保険会社とビジネスをやっていく上で最も重要な阻害要因とみている(54%)。二番目に大きなハードルと思われているのは、オペレーションプロセスの不確実性(47%)で、金融規制の不確実性(43%)がその後に続く(図11)。

両者間にある違いは、課題ではなくむしろ機会として認識されるべきである。例えば、 финтэк企業が革新的なマインドセットを持ち込む一方で、既存の保険会社は長期的視点を持ち込む、というように相互が補完関係にある。 финтэк企業と既存の保険会社は相互に補完している。例えば、既存の保険会社が長期的に視点を持ちがちだが、 финтэк企業は革新的な考え方をもたらす。このような変革度合いが比較的小さなアプローチが協業を促進する助けになるであろう。

このような課題にかかわらず、保険会社はインシュアテックマインドセットとタレントが革新的なブレークスルーを生み出すためのキーであることを理解しており、 финтэк企業と協業するためのさまざまな方法を模索している。その一方で、 финтэк

図11：保険会社と финтэк企業がビジネスを進める際に直面する課題



企業はより複雑な課題を解決し新しいソリューションを広めていくためには既存の保険会社が有しているリスク・規制に関する専門性を活用する必要がある。

これからの道のり

保険業界は、変革に対する一貫したアプローチをまだ確立していない。経営陣にとって今はまさに次の展開を検討し、変革を戦略の中核に位置づけ、インシュアテックのエコシステムの中にどの程度参画するのかを定義する時である

何もかもが変化する中、保険会社は変革への取り組みの準備や、インシュアテックの台頭に伴う変革への対応を真剣に始めなければならない。顧客の習慣は急速に変化し、カスタマイズされた保険商品を保険会社に期待する顧客はますます増えている。インシュアテック企業は、保険会社の中核戦略にまだ取り込まれていないにしても、変革の促進者にも保険ビジネスの一部を奪いかねない手ごわい競合にもなる可能性がある。

変化する情勢をナビゲートする上での矛盾が示していることは、保険会社には今後の道のりを定義し、どのような形でエコシステムに参画しどんな方法で変革を進めていくのかを決定する機会がある、ということである。フィンテックは複雑で不慣れなものかもしれないが、戦略的に取り組むことにより、既存の保険会社が業界をリードするポジションを求める場合や、中小の保険会社がマーケットシェアを拡大していく際に大きな助けとなるであろう。

インシュアテックを活用するために、既存事業者は次に述べる具体的なステップを取ることが必要である：

- **探索** – フィンテックを心得ている保険会社は積極的に新たなトレンドとイノベーションをモニタリングしている。一部の会社は直接かつリアルタイムで最新技術に関する情報を入手

するためにイノベーションの中心地にオフィスを構えている(例：シリコンバレー)。

- **戦略的パートナーシップ** – 一部の保険会社はスタートアップ企業と提携し実際の市場でソリューションの実験を行っている。デザイン環境(サンドボックス)を確保することで創造性が促進されるとともに、潜在的なソリューションのプロトタイプを設計するためのツールとリソースの提供を受けることができる。
- **インシュアテック企業の関与** – 既存の保険会社は、インキュベーターや企業への資金提供の仕組み、戦略的買収など種々のスタートアッププログラムに関与することによって、特定の問題、特に短期的には対応することが難しい問題への対応に備えることが可能である。
- **新商品開発** – インシュアテック企業にかかわることにより、既存の保険会社は新たな保険商品・サービスにつながる補償のニーズとリスクを発見できるようになる。その結果、商品ポートフォリオ戦略の改善または再定義が可能になる。

これらの四つのステップは、事前に定義されている企業イノベーションモデル(Enterprise Innovation Model)と関連づけられなければならない。現在、ほとんどのイノベーションは、ビジネスユニットレベルで起こっており、ほとんどの場合は漸進的イノベーションにフォーカスしている。しかし、既存の保険会社は、フィンテックのエコシステムと相互にやりとりをするために、企業構造とイノベーションという企業文化を新たに定義する必要がある。

現在、インシュアテックはまだ発展の初期段階であるが、マイクロ保険や走行距離運動型保険など、新たな革新的ビジネスモデルが保険業界に登場している。保険業界におけるフィンテックの可能性に関するユニークな価値提案は、複雑さや長期的観点といったものからリアルタイムで簡単かつ調整可能でカスタマイズされた低コストな商品やサービスへのシフトの中にみられ、これらは持ち運び可能かつ即時性が求められる時代と密接につながっているものである。どのような戦略的アプローチを採用するかにかかわらず、保険会社にとってフィンテックは見過ごすことのできないものなのである。

保険会社のイノベーションモデルは、コンセプトから実行まで、市場の機会を活用することが求められている。有効な企業イノベーションモデル(Enterprise Innovation Model)は、エコシステムと接続する上で求められるケイパビリティを正式に決定し、潜在的なパートナーとの意味ある関係を構築し、アイデアをスケーラブルなソリューションに変換させる。このような状況の下で、企業の戦略と整合したイノベーションポートフォリオの運営とバランスを取ることができる。漸進的イノベーションのニーズを満たしながら、他のより先鋭のイノベーションを探り、出現する機会を掴める。そのため、EIMは、あらゆるのニーズをカバーできるようにさまざまなアプローチを促進する。また、イノベーションハブ、インキュベーター、キャピタルベンチャーなどのオペレーティング選択肢を活用し、新たな機会をうまく利用する。

これらの革新的選択肢とEIMについては、次号のレポートでより深く研究していく：*Innovating to grow: a new world of opportunity for insurers*と題するレポートは、2016年夏にリリースする予定。

付録

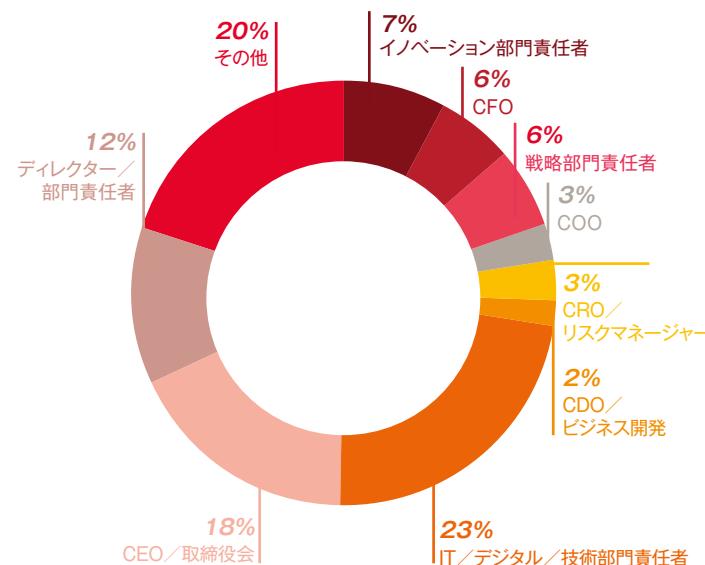
調査参加者プロフィール

PwCのグローバルフィンテック調査は、46カ国・5地域にわたってデジタルとITによる変革にかかわっている、CEO、イノベーション部門責任者、CIO、および経営者を含む544名から得た回答に基づいている。

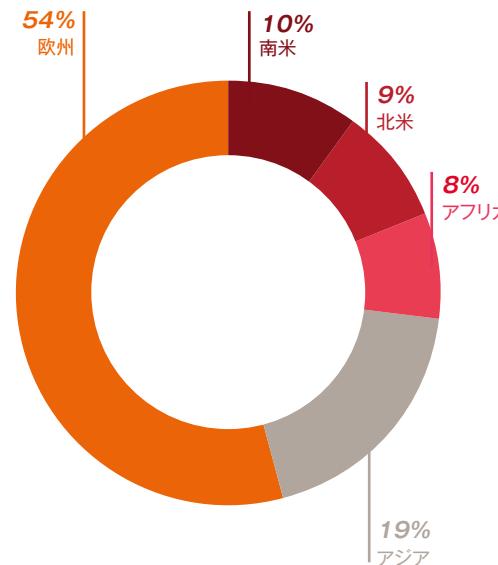
保険業界を中心とする調査は、世界の保険会社からの79名から得た回答に基づく。

保険業界調査参加者の内訳

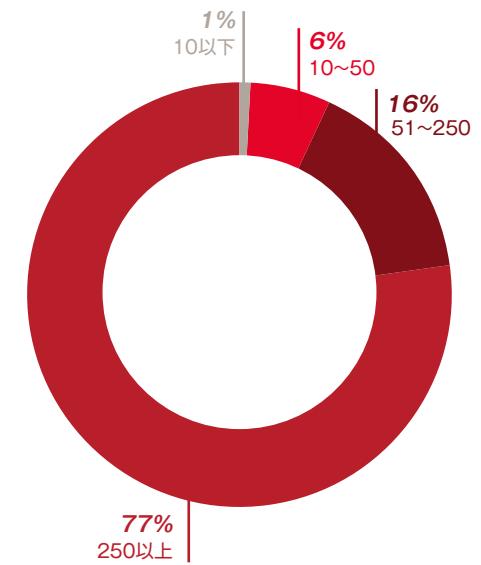
回答者の種別



参加者の国別



社員数別



DeNovo

DeNovoは、データや情報、知識を即時に知恵に変換し、意思決定権者が正しいビジネス戦略を選択する際の力強い手助けとなり、ビジネスにこれまで以上のイノベーションインパクトを提供します。

DeNovoとは何か？

DeNovoは、戦略コンサルティングの次世代を体現する、Strategy&PwCが運営しているフィンテックにフォーカスしたツールです。破壊的なテクノロジーの急速な台頭や新しいビジネスモデルは、必要なとき必要な場所で、戦略的な助言を提供する近代的な方法を必要としています。重役会議室であろうと、CEOとの電話であろうと、DeNovoはリアルタイムで回答を提供します。DeNovoは、Webやモバイル経由、イノベーションストラテジストからのコンタクトを通じて、関係する内容やインサイトを提供します。

フィンテックにおけるDeNovoの専門家は、50以上のストラテジスト、株式アナリスト、エンジニア、技術者のチームから構成されています。40,000以上のソースから、公開／非公開のデータを活用し、200,000を超えるプロフェッショナルとのネットワークをレバレッジすることで、どのスタートアップ、技術、トレンド、マーケットへの新参者が、ビジネスにとって有効か、より重要か、その理由を説明します。

DeNovoは誰が使うのか？

DeNovoは、金融サービスにおけるCEOやCTO、ビジネスユニット長、戦略チームのヘッド、その他の主要な意思決定権者のためにデザインされています。彼らは、ビジネス戦略や彼らのアクションにインパクトを与えるトレンドを理解するための信頼できるリソースを必要としています。

インシュアテック関連トレンドの要約

DeNovoの担当チームは、どのスタートアップ、テクノロジー、トレンド、および新規参入者が保険業界に関係するのか、またより重要な点として、なぜ関係するのかを説明するため、フィンテックにおける新たなトレンドを追跡しています。以下は、現時点でのセグメントに最も関連性の高いトレンドを取り上げ、概略を示したものです。DeNovoプラットフォームにご登録いただくと、最新の内容をご覧になれます。

- 1. ライド・シェアリング・ソリューション** ライドシェアリングやカーシェアリングといった新たなビジネスモデル、または類似のシェアリングエコノミーの台頭により、賠償責任や人身傷害に関する新たな保険ソリューションが求められている
- 2. 利用ベース保険(賦課方式)** 利用ベースおよび行動ベースモデルによるカスタマイズされた自動車保険では、運転データ収集のため新たな方法を利用
- 3. 総合的アドバイスの新モデル(ロボアドバイス)** 高度な分析と人工知能を利用した自動アドバイザーが提供する、保険／投資ニーズに関する総合的アドバイスの新モデル
- 4. セルフディレクテッド型サービス** 顧客へのサービス提供コストを削減し、簡易性・透明性を向上とともに迅速な履行を実現するセルフサービスツール
- 5. コネクテッドヘルスと医療の進歩** P4医療(予測的、予防的、個別化および参加型の医療)を可能にするウェアラブル技術やゲノミクス技術
- 6. コネクテッド／スマートカー・ソリューション** 保険金請求の頻度と損害額に影響を与えるコネクテッドカーや普及しつつある運転支援・自動運転機能のためのソリューション
- 7. リモートアクセスとデータ収集** リスクおよび損害評価の向上を目的とした、リモートデバイスを含む革新的なデータ収集ソリューションの利用
- 8. 確率論的モデルから決定論的モデルへの移行** リアルタイムのデータ収集・モニタリング技術により、保険会社は確率論的モデルから決定論的支払いモデルへ移行することが可能に
- 9. リスクや損害の詳細な定量化** リスクや損害の詳細な定量化を支援する技術の進歩
- 10. ロボティクスの利用と保険中核業務の自動化** 保険の中核業務の自動化を目的としたロボット工学や人工知能などの利用が増加
- 11. ブロックチェーン** 取引を記録することによって、支払、精算、決済、監査、資産データ管理を円滑に行う、分散型元帳技術の利用。ブロックチェーン技術によって、いわゆる「スマートコントラクト」が作成される可能性もある。スマートコントラクトは基本的にコンピュータープログラム化された契約であり、自動的に執行・維持される



<http://www.strategyand.pwc.com/denovo>

お問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1

丸の内パークビルディング

03-6250-1200（代表）

森 誠一郎

ディレクター

金融サービス事業部

seiichiro.mori@pwc.com

久保 康

シニアマネージャー

金融サービス事業部

yasushi.y.kubo@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、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、コンサルティング、ディールアドバイザリー、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223,000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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年6月に発行した『Opportunities await: How InsurTech is reshaping insurance』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

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/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/fintech-survey/insurtech.html

日本語版発刊月：2017年1月 管理番号：I201606-5

©2017 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.