

# 2017年、保険業界を占う

## ～近未来社会と保険会社



林 岳郎

2000年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
マネジング・ディレクター  
保険グループ統括

### 近未来社会

#### Society 5.0 (超スマート社会の実現)

近未来社会のあり様を述べる際に、Industry 4.0など加速する他国の取り組みの後押しもあり、科学技術基本計画第5期(2016年度から20年度)のキャッチフレーズとなっている「Society (ソサエティ) 5.0」を見ていきたい。人類がこれまで歩んできた「狩猟」「農耕」「工業」「情報」に次ぐ第5の新たな社会を、技術革新(イノベーション)によって生み出すSociety 5.0(超スマート社会)とは、『産業競争力の徹底的強化』、『人中心の社会の構築』、『社会・経済課題の解決』の実現に資するシステムの構築を官民連携で推進する取り組みで、課題の解決のために11システムの開発と共通利用可能な「モノのインターネット(Internet of Things以下、IoT)」

InsTech(Insurance + Technology)の進化は加速度的となっている。Googleが出資しているオスカー・ヘルス・インシュランスに続き、2015年にはLemonadeがアメリカ ニューヨーク州をターゲットに家財保険に対するサービスを展開しており、保険の「個」客体験に訴求したビジネスモデルで一石を投じている。ChatBotを活用した事業費の極小化とユーザに対して「いつでも、どこでも」の利便性を同時に満たすビジネスモデルは、レガシーに足踏みしている旧来の保険会社を脅かす存在になる可能性もある。

過去、FinTechに代表される技術革新や新たなビジネスモデルを起点とした保険会社の成長シナリオなどについて述べてきたが、本稿では近未来の社会に必要な近未来の社会を支える保険会社の位置づけについて述べていきたい。

共通プラットフォーム構築を行い(図表1)、社会・経済の構造が大きく変わる「大変革時代」に備えるものである。

詳細は公知の情報に譲りたいが、センサーなどIoT技術を駆使したデータ収集を起点とした近未来像を定義している点、顧客の意識・価値観はモノからコト(成果・体験)へシフトし個人の変革力が増大すると予測している点、及び全ての先進国が遅かれ早かれ直面する「課題先進国」化という「危機」を「転機」と捉え、国際競争力の強化ならびに地球規模の課題解決へ寄与することを狙っている点がメインのコンセプトであると理解している。

それでは、この近未来社会で保険会社はどのような変化に備え、またどのような役割を担うべきなのか。

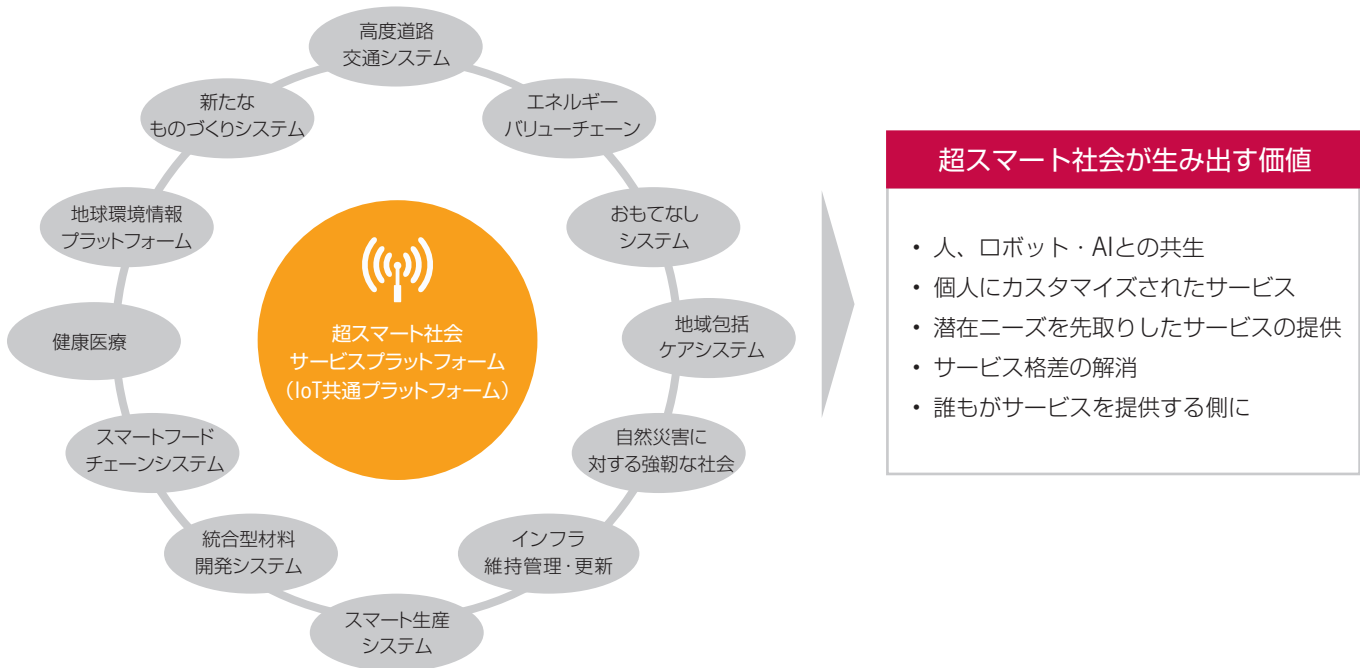
### 近未来社会の保険会社

超スマート社会において、保険会社として提供すべき顧客価値の範囲と内容はどの様にかわるのか。まず、既存の保険会社のスコープについては、例えばウェアブルやセンサーにより個人の健康状態を常時・客観的に把握でき、そもそもの傷病発生を抑制したり、個人の健康リスクが可視化されることにより、特定の疾病リスクのみの需要になったり(万人向けの三大疾病などのパッケージ商品から、個人が必要となる疾病のみのニーズ)など、総じて既存の保険商品に対する需要の減少が見込まれる。

一方で、従来の万が一の保証からリスク抑制(予防)やQoL向上(アフターケア)に対する需要が増大し、同時に、それらのサービスを実現する仕組みに新たな

図表1 官民連携で超スマート社会の実現を支えるシステムの構築に取り組む

## 超スマート社会サービスプラットフォームと11のシステム



出典：経団連「新たな経済社会の実現に向けて」を基に弊社作成

© 2017 Accenture All rights reserved.

なリスク（※）が発生することが想定され、保険会社の価値提供の対象と範囲は広がっていきと弊社は考えている。（図表2）

※新たなリスクの発生とは、例えば自動運転の普及により、保険の対象者が自動車の保有者や運転する人から、自動運転を提供するメーカーに代わるように、予防やアフターケアを支えるセンサー、ロボットなどの製品・サービス提供会社に対する保険商品のニーズが高まるなど、生命保険会社が提供する新たな価値が対象でも、そのサービスを社会的に普及させるため、損害保険会社の役割が増えることなどを想定している。

また、顧客提供価値が多様化する中、保険のバリューチェーンにも新たな業務機能が必要となる。弊社はこの新たな業務機能は3つのレイヤーの上に構築されるべきと考えている。

- ・「1対多」型商品から「1対1」型商品に対応したレイヤー1（保険商品）
- ・テレマティクス装置やウェアブルなどの各種センサーとつなぐレイヤー2（テクノロジー）
- ・そして最適な協業パートナーとつなぐレイヤー3（エコシステム・サービス）

この3レイヤーの上で、保険会社はバリューチェーンの拡張・自動化・適応を行う業務機能を追加する必要がある。この業務機能追加には

- 1) レガシーシステムのロードマップ策定と遂行
- 2) イノベーションの取り込み方と迅速・低コストでリリースしていく仕組み作り
- 3) セキュリティーの脅威に対する準備が必要となり、エンタープライズアーキテクチャ（EA）にこれまでとは違う新たな設計思想を取り込む必要がある。

### 超スマート社会が生み出す価値

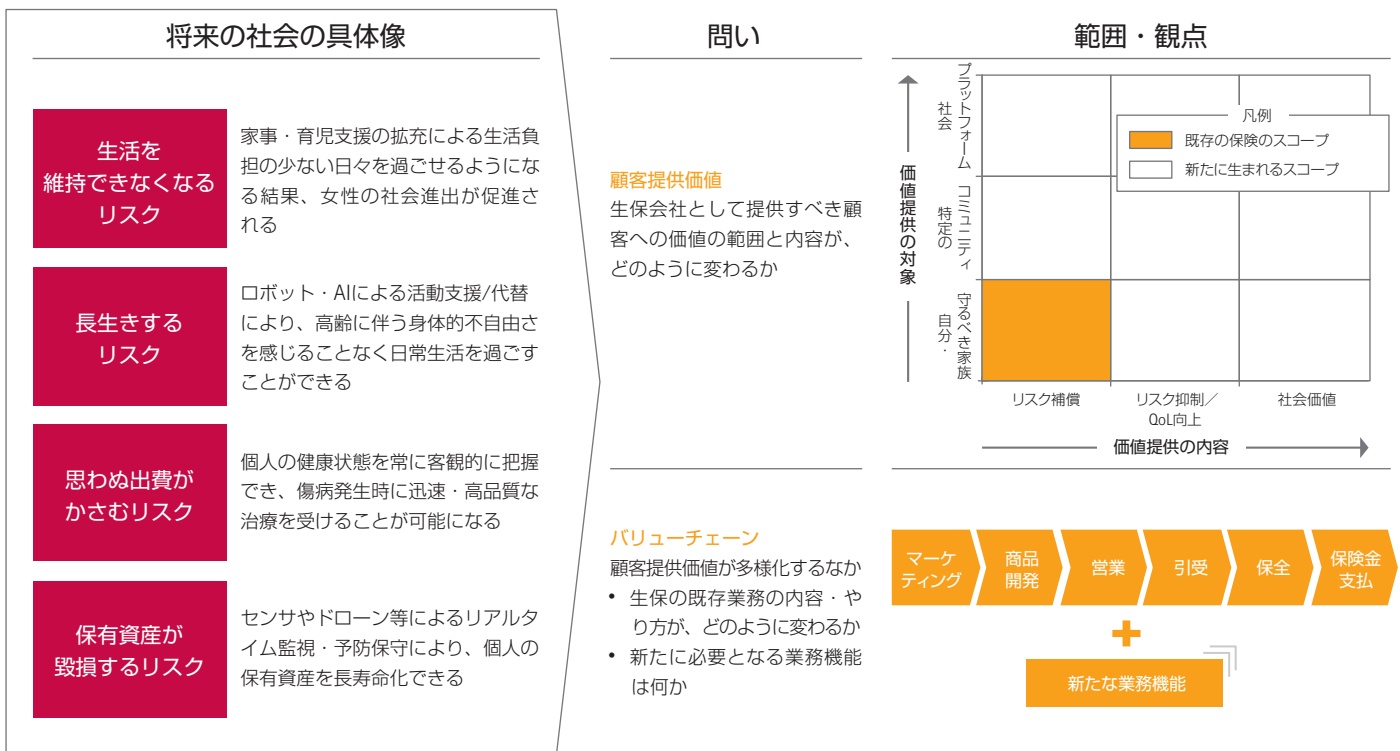
- ・ 人、ロボット・AIとの共生
- ・ 個人にカスタマイズされたサービス
- ・ 潜在ニーズを先取りしたサービスの提供
- ・ サービス格差の解消
- ・ 誰もがサービスを提供する側に

### 「Insurer of Things」の時代 「モノ・コトとつながる保険会社」

前章で述べた通り、保険業界の伝統的なビジネスモデルにおいて、従来の収益源は依然として変わらないものの、IoTを起点とする経済・社会環境下では、持続可能性は弱まっていく。しかしながら、この創造的破壊のなかにあっても機会が存在する。保険会社は保険とテクノロジー、エコシステム・サービス、そしてパートナーを組み込んだビジネスモデルへの大胆な再構築が求められ、それは、保険会社が「モノ・コトとつながる保険会社（Insurer of Things）」になることを意味していると弊社は考えている。

弊社の調査（Accenture Consumer-Driven Innovation Survey）によれば、顧客が保険会社に期待していることは、幅広い商

図表2 超スマート社会において、生保会社として提供すべき顧客価値の範囲・内容と、それを支えるバリューチェーンはどのように変わるのか



© 2017 Accenture All rights reserved.

品ラインナップだけでなく、顧客ニーズに合わせてカスタマイズされた商品の提供となっており、80%の顧客は、よりパーソナライズされた商品・サービスを提供する保険会社に乗り換えたいと考えている。また、41%はこうしたサービスへの支出を増やしたいと考えている。

顧客接点の頻度も変化している。保険会社はこれまで年に1度か2度、保険の更新や保険金請求の際に顧客とやり取りするのみであったが、IoTは、新しい顧客との関係性を構築するための、継続的、常時かつ一貫したコミュニケーションの機会を創出する。

これら顧客ニーズの変化と商品・住宅・企業・都市全体が常時つながっている社会が到来（図表3）することにより、従来型のコアビジネスは破壊される可能性があり、これは保険会社にも波及すると

考えている。弊社の調査でも80%の保険会社が、IoTプラットフォームを基盤とする社会は既存ビジネスを破壊しかねない大きな影響があると判断している。

しかし、競争環境の激化を前にしてもなお、保険会社の多くは「個」客体験がもたらす新たな機会を顧みていないことが弊社調査により分かっている。保険以外の商品/サービスの提供を計画している保険会社は全体の3分の2未満（61%）で、さらに以下のようなパーソナルなデジタル/モバイル・サービスをリアルタイムで提供している保険会社となると、全体のわずか22%にとどまっている。

- 顧客のニーズやすでに所有している商品に基づくオファー
- 保険会社との関係や過去のインタラクションに基づいて作成されたメッセージ

- 顧客の行動様式や補償対象物の利用状況、リスク防止策を反映した保険料
- リスク防止やロス軽減に向けた提案やインセンティブ

十人十色から一人十色の顧客ニーズへの対応は保険会社だけでなく、他の異業種でも同じであり、日本の先駆的な経営者は一人十色に対応する経営を準備若しくは実行している。「モノ・コトとつながる保険会社」になることは、今後の保険会社にとって十分要件ではなく、必要要件となる。リスクと見るか、それとも勝機と考え迅速に取り組み大きな機会を得るか。答えは明白である。近未来社会での自社の役割定義を行い、その社会の中で「モノ・コトとつながる保険会社」になるためのビジョンを策定し、その実現に向けビジネスモデルを運用していくには、強力なリーダーシップが必要とな

図表3 IoTは、住宅・自動車・ヒト・組織、そして都市全体までもつなげつつあります



現在進行形のIoT	急速な拡大	新たな経済成長	保険業界関連領域への影響
<p><b>+128%</b></p> <p>昨年度の銀行業、保険業界におけるM2M (Machine to Machine) 接続数</p>	<p>接続機能を持つ機器の総数</p> <p>2014年 <b>144億</b> ▶ 2030年 <b>1,000億</b></p>	<p><b>\$14,2兆</b></p> <p>2030年までにIoTがもたらす全世界のGDP増加額</p>	<p>2020年までに</p> <p><b>2億</b> 全世界のコネクテッド・カー総数</p> <p><b>±7億</b> コネクテッド・ホーム導入数</p> <p><b>+10億</b> ウェアラブル機器</p>

© 2017 Accenture All rights reserved.

り、また大きなリスクを伴う。ただ、何も行わないリスクの方がはるかに大きい。

**まとめ**

現在の社会基盤に果たす保険会社の役割と同じくSociety5.0の社会でも保険会社が果たす役割は大きい。近年、保険各社はInsTechを経営重要施策として取り組んでいるが、InsTechに求められるものは今後より高度化され、近未来の社会基盤の一部となる必要がある。この勝負は先を見据えた先駆者が勝者になる。Googleがデータを、Appleがモバイルと言うハードと今後決済機能を獲得するように、プラットフォームビジネスの勝者の優位性は揺るぎない。保険会社が

Society5.0のプラットフォームを担うのか、同業種もしくは異業種に握られるのか、その勝敗は近未来の社会で取り返しのつかない差を生むことになるであろう。そこには、既存の顧客層ではなく、国民・万人が興味を抱き、顧客が自らデータを提供する魅力的なサービスが必要となる。

保険会社が近未来の社会で果たす役割を描き、その社会の中で「モノ・コトとつながる保険会社」になるための変革は容易ではないと理解している。弊社は保険会社の更なる繁栄のため、グローバルネットワークの活用、及びデジタル・イノベーションを推進する立場として、あるべきコンサルティング並びに事業運営

のご支援を三人称ではなく、一人称として身を引き締めつつ実施していきたいと考えている。