

デジタル化がもたらすビジネスモデルの変化

～これからの保険会社に必要な取り組み



石井 教介

1998年 安田火災海上保険(株)
(現(株)損害保険ジャパン日本興亜損保)入社
2005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
保険グループ担当

この1,2年で急激に、あらゆる業界でデジタル技術の進展に注目があつまっている。これまでは社内業務の自動化、効率化に向けられていたデジタル技術が新たなビジネスモデルの構築に向けて活用されようとしている。

これは保険業界においても同様と考えられる。

デジタル技術により、なぜ保険業界のビジネスモデルが変化していくのか、ここ数年でデジタル化が急激に進んできた理由は何か、新たなビジネスモデルにおいては何が重要となるのか、海外の保険会社の取り組みも踏まえて考察したい。

なぜデジタルがビジネスモデルを 変えるのか

産業界全体においてソーシャルメディア、モバイル、アナリティクス、クラウド、センサーに代表されるデジタル技術の進展により「情報」が飛躍的に重要となってきた。

各社とも様々な方法で「情報」を取得しようと試みている。

IT技術の進展により、これまでもビジネスモデルが変化した例は枚挙にいとまがない。今の学生の多くはAmazon.comを知っているだろうが、Amazonが書店から始まったことは知らないかもしれない。今は我々の世代も、Amazonを書店とは誰も見ていない。数千万点の商品を扱う小売大手企業の一方で、クラウドサービ

スを提供するテクノロジー企業であり、ロジスティクス企業でもある。

日本で言えば、カルチュア・コンビニエンス・クラブはレンタル業からデータ販売・マーケティング業に変貌をとげつつあるのかもしれない。

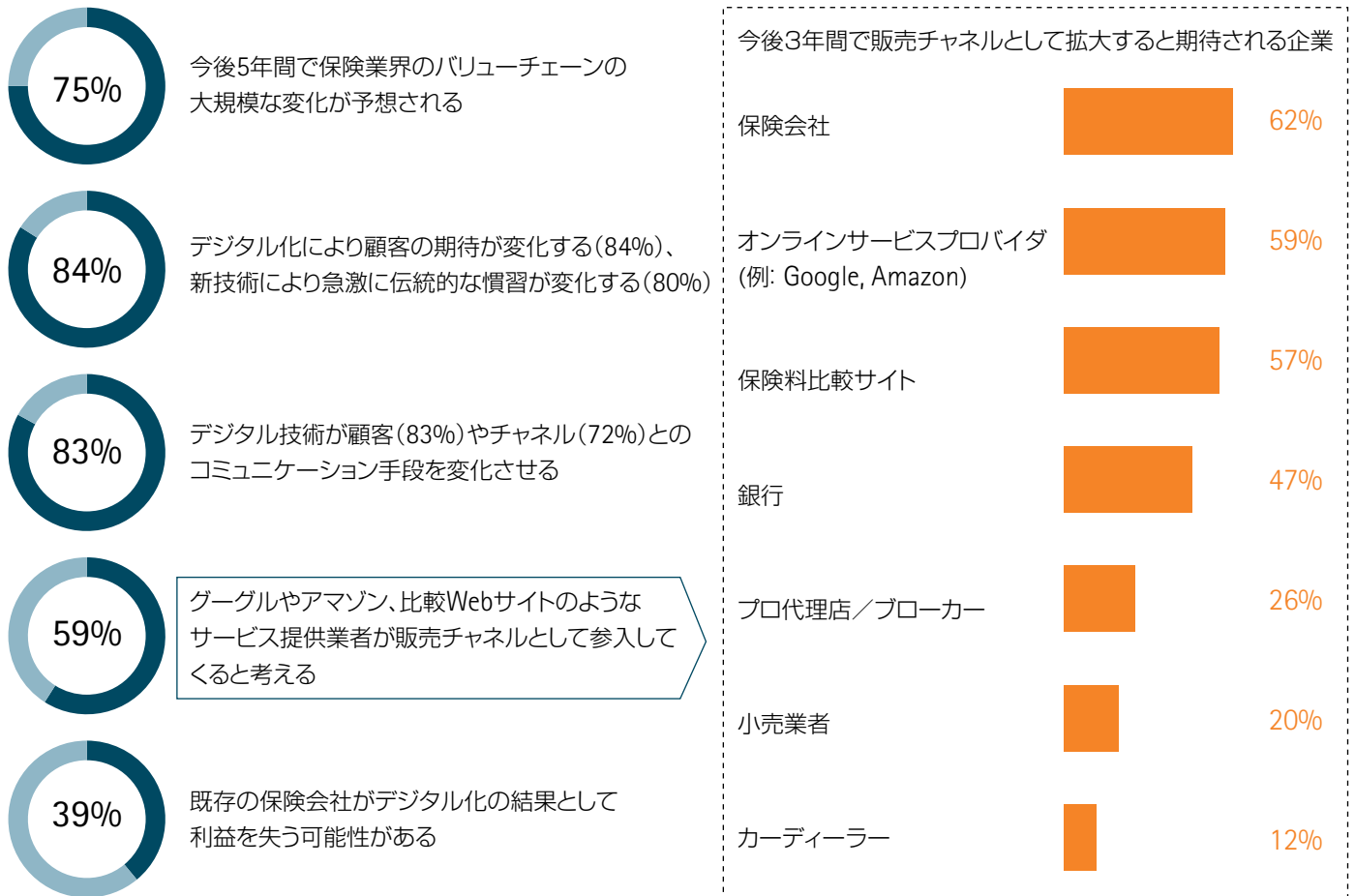
このようなビジネスモデルの変貌は保険業界にも無関係ではない。

図表1を見ても分かる通り、グローバルの保険会社はデジタル技術により、顧客の期待やチャンネルが今後大きく変化すると予測している。もし、住宅や自動車がWebやタブレットで販売され、住宅ローンがWebで完結するようになれば、今のチャンネル構成は間違いなく変わってくる。保険業界以外がカスタマーエクスペリエンスの観点からサービスを提供し始めれば、

保険業界もロスプリベンションやアフターフォローも含めたサービスを提供することが必要になる。また、これまで収益化が困難だった市場が、データおよび分析技術の高度化により収益化が可能になることもある。

これまで保険会社は、申込時にお客様から必要な情報を取得してきた。そして過去のデータから保険会社がリスクを判断し、保険商品を提供してきた。しかし、デジタル技術の進展により、保険会社以外の業界や個人が、リスクを判断するための情報を集めることが可能になってきている。例えば、事故率については運転時間帯や加速・急減速、走行場所を把握している自動車メーカーの方が詳しく、健康状態については体組成の推移や運動状況を把握するための健康アプリを提供

図表 1 今後5年間でデジタルトランスフォーメーションがもたらす変化



© 2015 Accenture. All rights reserved.

している会社の方が詳しくなりつつあるのではないだろうか。

しかも、クラウドやセンサーの発達により、個人単位での情報取得とリスク測定が可能となってきた。

裏を返せば、個人単位で時系列データをとることが重要になってきたと言えるのである。

一方で保険の目的自体にもデジタル化の波がきている。自動運転技術に加えて、モノにセンサーを付けることにより故障する前にそれを予測して対処することが可能になってきている。こうなると、保険の目的が変化したり、リスクが大幅に縮小する可能性がでてくるのである。

このようなチャネル、リスクに関する情報、保険の目的などの様々な環境の変化に

応じて、保険会社は収益モデルを再検討する必要がでてくるであろう。

なぜデジタル化が進むのか

では、なぜ最近になり企業のデジタル化が進み、ビジネスモデルの変化が声高に叫ばれるようになってきたのだろうか。企業のデジタル化の推進を阻む理由は今まで大きく3つあった。①個人情報の提供に対する抵抗感、②大量のデータを処理するコスト、③個人情報を取得するデバイス自体のコストである。濃淡はあるが、これらの要因はグローバル共通であると考えている。そして、近年これらの課題が急速に解消されてきている。個人情報の提供に対する抵抗感については、個人情報を提供しても、それを上回る価値が提供されれば良いと考える人が多い(図表2)。実際、Tポイントカードに代

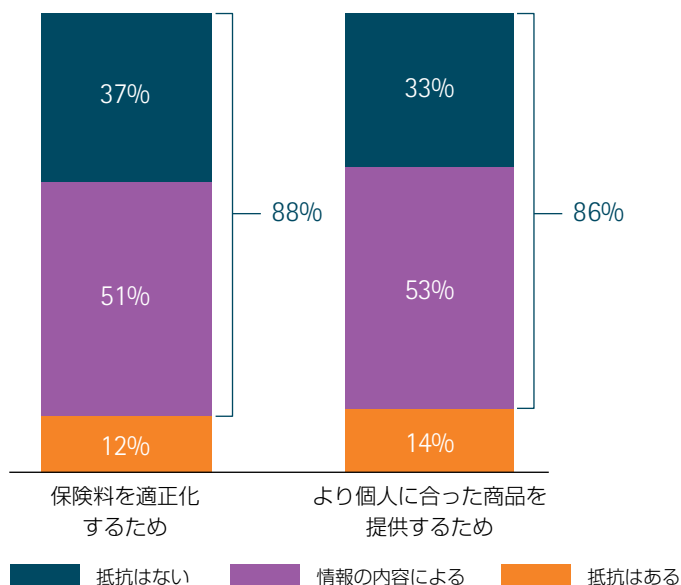
表されるような購買履歴情報を提供したり、FacebookやTwitterなどで意識するしないにかかわらず個人情報を既に提供している人は少なくない。また、ハードウェア、クラウド、データウェアハウスの処理技術の進展により大量のデータを処理するコストは格段に下がっている。また、OBD(On-board diagnostics)を初めとするセンサーのコストも下がる一方、スマートフォン自体がデバイスの役目を果たすようになり、情報を取得するための障壁は非常に下がってきた。

海外の保険会社の取り組み

このようなテクノロジーの変化により、海外の保険会社は既にデジタル化の波を受け止め始めている。テレマティクスやIIoT(Industrial Internet of Things)をはじめとして商品・サービスやエコシス

図表 2 回答者の大半は、保険料の最適化や、個人に合った商品提供を受けるためであれば、保険会社が自身の利用 / 行動に関する情報にアクセスすることへの抵抗は少ない

保険会社がより個人に合った保険商品を提供し、保険料を最適化するためにあなたの利用 / 行動に関する情報にアクセスすることに対して抵抗はないか



出典: Accenture 2013 Customer-Driven Innovation Survey
 © 2015 Accenture. All rights reserved.

テムの構築に着手し始めている。グローバルの保険会社は顧客をセグメンテーションしたうえで最適な商品を販売することに関しては以前から取り組んでおり、日本の保険会社より進んでいると考えている。このような今までの取り組みに加えて、この4-5年の間にデジタル技術を活用したうえで、より多様な顧客データを取得し、保険商品の販売に活かす動きが加速化していた。彼らは今後、これらの顧客データを活用して保険商品だけではなくサービスも含めてカスタマーエクスペリエンスの観点から顧客に訴求しようとしている。

では海外の保険会社と日本の保険会社との最大の違いは何か。それはデジタル戦略・デジタル技術を活用した取り組みに対する姿勢ではないだろうか。海外の保険会社はデータを収集した結果、どれくらいのリターンが見込めるかということに厳格なビジネスケースを求めている場合が多い。将来的にデータを収集

することの困難さを見極め、まずはデータを収集し、トライ&エラーで効果のあるデータを選択し、近い将来のサービス化を目指している状況と考えている。一方で、日本の保険会社はビジネスケースを求め、どうやって儲けるかまで至らずに時間を費やしているように見える。まずは、小さく始めてみるのが重要であり、各社ともそのことについて理解はしているが、踏み出せていないのが現状であろう。

どのようなビジネスモデルになるのか

それでは、これからの保険会社はどのようなビジネスモデルになっていくのでしょうか。これまで見てきたように、データの取得・分析が極めて重要になることは明らかで、価値あるデータを保有している会社が大きな影響力をもってくると考えられる。

ダボス会議でも述べられていたように、今後は全ての企業がテクノロジー企業

に近づいていく。最初に述べたようにAmazonは既にテクノロジー企業とロジスティクス企業が融合した会社であり、自動車メーカーも巨大なコンピュータを創っているテクノロジー企業と言える。企業はITに精通した人材を採用し、CEO直結のテクノロジーチームを組成している。また、イスラエルやインドなどのスタートアップと協業して大規模なハッカソンを開催し、サービスの研究・開発を行う企業も現れてきている。

そうすると、これまでのように一事業体でビジネスを展開するには限界がでてくるため、他業界、他の企業と連携して価値を提供する必要性が生じてくる。そのような中で保険会社としての価値は何かを考えていく必要がでてきているのではないかと。例えば、保険会社は今まで企業や個人のリスクを扱ってきており、さらに高度化したアンダーライティング会社になる可能性もあると考えている。今まで保険会社が取得してきたデータに加え

て、他の企業からもデータを連携してもらい、それを分析した結果で収益を得る、あるいは、モノに保険を付帯した形で販売するというものである。そうすると、今後は、B to CよりもB to B、あるいはB to B to Cの形がビジネスに占める割合が増加する可能性があると考えている。

また、顧客の情報を活用し、かつセンサーで時系列データがとれるようになると、カスタマーセントリックなサービス提供を考える必要がでてくる。つまり、何か問題が生じたときに保険でお金を支払って解決するというより、リスクを減らす、事故の対応を行う、保険金や現物・サービスの支給を行う、その後のフォローという形で安心・安全なサービス提供を実現することが求められてくるのではないかと。

今後数年が勝敗をわける

これらの動きは今後、急速に加速していくと言える。確かに今、エコシステムやIIoTを活用してサービスを展開して収益を確保している企業は多くはない。弊社の調査でも84%の経営者がIIoTへの対応の必要性を認識しながら、実際に行動しているのは7%にすぎない。しかし、今後数年でこの7%の数字が飛躍的に伸びる可能性は高いと考えており、この数年の取り組みが企業の将来を左右する可能性は十分にある。