



保険テクノロジー： デジタル戦略の進展

October 2018





目次

デジタルを自らの課題と捉える	4
エマージングテクノロジー・リーダー	5
エマージングテクノロジーの展望	7
保険業界のエマージングテクノロジー	9
デジタル化における課題	11
大手保険会社の対応	13
まとめ	17
KPMGによる支援	18



デジタルを自らの課題と捉える

(グローバルCEO調査2018)

CEOが自らデジタル化を主導する企業が増えています

世界中の大企業のCEO1,300人とのディスカッションの結果をまとめた「KPMGグローバルCEO調査2018」によると、デジタル関連の課題を自らの課題と捉えるCEOが増えています。

CEOは今、テクノロジーを最重要課題とみなしています。保険会社のCEOの10人中7人(73%)が、デジタルトランスフォーメーションの推進と信頼性の向上のために自ら主体的に取り組んでおり、顧客データの保護を自らの責任で行うべきものと考えています。また自社の成長の見通しについては肯定的であり、97%が破壊を脅威ではなくむしろチャンスとみなしています^(a)。



デジタルイノベーションは今日のビジネスリーダーにとって最重要事項で、世界のCEOの71%が抜本的変革に自ら主体的に取り組む覚悟でいます。



グローバルCEO調査2018

保険会社のCEOは、買収や提携への投資を通じて専門能力を構築することにより、デジタル化への取組みとエマージングテクノロジーの導入に自ら注力しています。CEOは、もはやデジタルを伝統的なCIOの管理下にあるテクノロジー部門の所管事項だとは考えていません。

例えば、AXAのCEOは、自身に直属するイノベーション専門の独立した事業部門を設置しました^(b)。ゼネラルは、自社のCIOに、その権限として明確に最高デジタル責任者を兼務させており、またプルデンシャルは、グローバル最高デジタル責任者を任命しています^(c)。

さらに、CEOは戦略的提携によりもたらされるコネクテッドエコシステムに大きなチャンスを見出し始めています。このようなエコシステムは、顧客接点を大幅に増やし、新たな流通チャネルを提供し、従来型に比べ保険モデルの勢力範囲を拡大すると考えられています。

保険会社は、機動的に、よりデータに基づいた意思決定とアクションを取り、破壊をチャンスに変えることのできるテクノロジー・データ企業として自らを特徴づけ始めています。「当社はもはやテクノロジー企業であり、当社のコアビジネスはデータ処理にある」と、アリアンツCEOのオリバー・ベイト氏は話しています。

成功は、もはや伝統的な財務指標だけでなく、イノベーション力によっても測るべきものとなっています。

注： (a) グローバルCEO調査2018、保険データ、KPMGインターナショナル
(b) [2017 AXA Annual Report](#)
(c) [generali.com](#); [prudential.co.uk](#)

エマージングテクノロジー・レーダー

エマージングテクノロジー・レーダーは、破壊的技術を分類し、それが影響を及ぼすようになるまでに要すると思われる時間と、影響の大きさを示したものです。

レーダーでは、現時点で産業に影響を与えている、または5年以内に大きな影響を与えるエマージングテクノロジーは「**戦略的技術**」と定義されます。企業は、この領域に属するソリューションを十分に理解し、積極的に導入しようと努めています。

5～10年後に影響を与えると思われるエマージングテクノロジーは、「**市場参入**」段階にあり、商品化の必要がある技術です。企業は、これらの技術を市場に出して収益化することを目指しています。

影響を与えるまでに10年以上かかるエマージングテクノロジーは「**研究**」段階というカテゴリーに分類されます。企業はこうした技術の研究開発への投資を検討する可能性があります。

今日のオペレーティングモデルに影響を与えないエマージングテクノロジーが、新たな商品、新たな市場や新たなチャネルによって、明日のビジネスモデルに影響を及ぼすかもしれません^(a)。

今後5年間にわたって保険業界に大きな影響を与え続ける技術を青色の文字で示しました。これらの技術については次頁以降で詳しく説明します。



没入型体験



人工知能



デジタル
プラットフォーム

影響



変革的

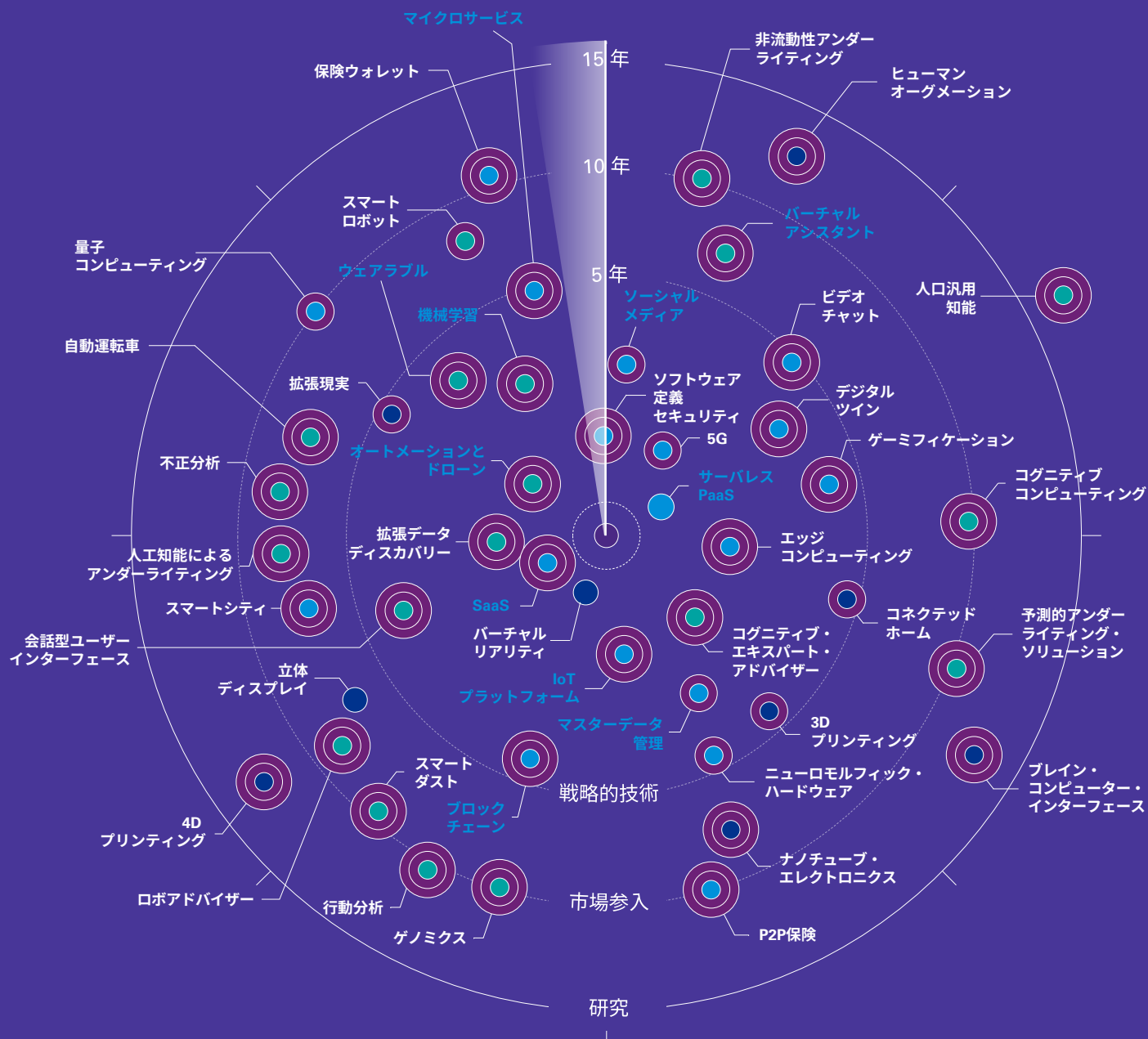


大きい



中ぐらい

注： (a) 記載されたテクノロジーの種類(没入型体験、人工知能、およびデジタルプラットフォーム)は、ガートナー社の提案する分類に基づいています(2017年、エマージングテクノロジー・ハイブサイクル)



エマージングテクノロジーの展望



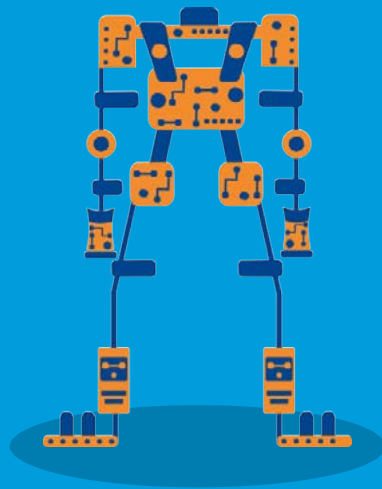
人工知能 (AI) とは：

機械に知能を与えるさまざまな技術を表す包括的な用語です。インテリジェント・オートメーションは、こうした技術をビジネスプロセスやインフラに応用したものです。

その影響は？

AIはおそらく他のどのテクノロジーよりも未来の職場環境を大きく変化させ、10年以内に全職種の少なくとも25%を変えてしまうでしょう。人間的な知性を備えているように見えますが、弱いAIは常識をもたず、また自己開発能力や自己複製能力も持ち合わせていません。

AIが未来の労働力に与える影響についてのKPMGの見解は、「[Rise of the humans 2](#)」をご参照ください。（英語版のみ）



パワードスーツ



ブレイン・コンピューター・インターフェース (BCI) とは：

ユーザーの個別の脳波パターンをコンピューターで解読するユーザーインターフェースです。例えば、ニューラルレースは、頭蓋骨に埋め込むことのできる超薄型のメッシュに多数の電極がついていて、脳機能をモニタリングすることができます。データは研究目的のために受動的に観測されるか、またはアプリケーションやデバイスをコントロールするためのコマンドとして使用されます。

その影響は？

短期的には、BCIによってパーキンソン病などの神経変性疾患を治療できるかもしれません。また、細胞のパフォーマンス強化を目的とした軍事利用も可能です。手足を失った人が義肢との接続のために使用することもできます。医療のほかにも、脳の活動や、さらには人間の思考をマッピングすることができれば、人間と機械の関係がもっと近いものになるかもしれません。

機械学習とは：

以下の3つの分野の総称です。

1. 監督あり学習 (分類されたデータが対象)
2. 監督なし学習 (分類なし)
3. 強化学習 (状況の良し悪しを評価する)

機械学習は、市場に普及しているすべてのパーソナルアシスタント (Alexa、Echoなど) の土台となる技術です。

その影響は？

機械学習は、自動車、医薬品研究、CRM、サプライチェーンの最適化、予知保全、業務効率、労働効率、不正検出、資源の最適化といった、ビジネスや社会のさまざまな場面で直面する課題について、状況の改善や新たなソリューションをもたらします。

ヒューマン・オーグメンテーション (HA) とは：

通常の人間の能力の限界を超えたパフォーマンスを実現するために、人体の不可欠な一部として、認識能力や身体能力を高めようとする技術です。

その影響は？

HAは、病気や障害の治療だけでなく、民間人や軍関係者がこれまでは近づくことのできなかった場所で作業をしたり、現実世界の体験を拡張したりすることを可能にします。

“こうした技術は人間の進化にどのような影響を及ぼすのでしょうか？”

量子コンピューティングとは：

二進法演算の枠を超えて、素粒子の「量子状態」を利用する非古典的な演算方法です。地球に例えると、古典的な演算方法では「ビット」が北極点か南極点のどちらかに存在するだけです。量子コンピューティングでは、「キュービット (量子ビット)」が地球上のあらゆる場所に位置することができます。そのため、キュービットは信じられないほどの量の情報をより小さなエネルギーで保存することができます。

その影響は？

量子コンピューティングは、特に最適化、機械学習、暗号技術、DNAやその他の形態の分子モデリング、大規模データベースアクセス、暗号化、機械システムのストレス分析、パターンマッチング、画像解析、気象予測といった分野において大きな影響を及ぼす可能性があります。この技術の有用性が高まるにつれてアナリティクスが主な推進力になると思われますが、ほとんどの企業の計画期間には入っていません。

“勝者となるのは、私たちの暮らしにおける『アルゴリズムの守護者』となる企業です。”



コネクテッドホーム



モノのインターネット (IoT) とは：

「モノ」をインターネットにつなぐことにより、つながった人やデバイスの巨大なネットワークを作る技術です。IoTプラットフォームは、「モノ」と確立されたIT環境やビジネスプロセスとの仲介者としての役割を果たします。

このプラットフォームは、短期的・長期的なイベントストリーム分析と意思決定、ストリーム、コンテキスト、企業システムの統合、およびエンドツーエンドのIoTソリューションに必要なその他のロジックを生み出し、そのすべてをソフトウェアプラットフォームとクラウドハブプラットフォームの組合せとして提供します。

その影響は？

現在、街中や工場や家庭や車に何十億ものセンサーが配備されつつあります。コネクテッドホームは、数多くの新しいビジネスモデルを生み出します。保険会社、白物家電メーカー、および通信会社は、IoT、クラウド、AIが連動する新たなエコシステムを構築し、サービスを提供する未来像を描き出しています。



拡張現実 (AR) とは：

ARはデジタル世界と物理的世界を結びつける技術です。テキストや画像、音声、およびその他のバーチャルに強化された情報をリアルタイムで活用して現実世界の物体と一体化させ、ヘッドマウントディスプレイや最新のモバイル技術を用いて表示します。

その影響は？

ARは、トレーニングやメンテナンス、協働作業を強化します。ゲーミングや工業デザイン、電子商取引、マーケティング、鉱業、エンジニアリング、建設、エネルギーと公益事業、自動車、物流、製造、医療、教育、カスタマーサポート、フィールドサービスなど、多くの市場で応用できます。

VRの共同設計に関する情報は、「[NVIDIA HOLODECK](#)」をご参照ください。



ブロックチェーンとは：

ビットコインなどの暗号通貨や、イーサリアムなどのスマートコントラクトの土台となる技術です。ブロックチェーンは分散型のデータベースで、暗号化署名付きの取引記録（ブロック）のリストがネットワークのすべての参加者によって共有されます。ブロックチェーン、すなわち公開分散型台帳では、各記録にタイムスタンプと以前の取引記録へのリンクが含まれています。この情報をもとに、アクセス権を持つ人はだれでも、どの参加者のどの時点の取引履歴でもさかのぼって確認することができます。

その影響は？

プログラム制御が可能な経済が発展し、台帳が新たなエコシステムの収益化に貢献するようになれば、あらゆる産業や商業活動が完全に刷新されるでしょう。



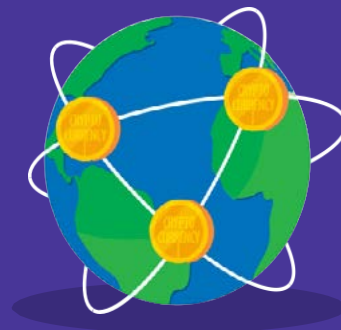
5Gとは：

3GPPにより制御された次世代の通信規格です。2017年10月、クアルコムは同社初の稼働する5Gデータ接続のデモンストレーションをモバイル機器上で行いました。その速度は1Gbps (1,000Mbpsに相当) で、1時間のHD画質のテレビ番組を6秒未満でダウンロードすることができます。

その影響は？

現在の4Gモバイルネットワークはサブ6GHz帯を使用していますが、非常に混雑しています。携帯電話事業者は、スマートデバイスのインターネット対応センサーから送られてくるデータに加えて、何十億台ものモバイル機器で消費者が生み出す膨大なウェブトラフィックを運ぶ容量の不足に悩まされています。5Gによって、モバイルネットワークは将来の需要に対応できるようになります。

“ブロックチェーンは取引の仲介者を不要にします”



保険業界の エマージングテクノロジー

“

デジタルイノベーションへの注力は、保険市場のすべてのプレーヤーにとって最重要課題です。

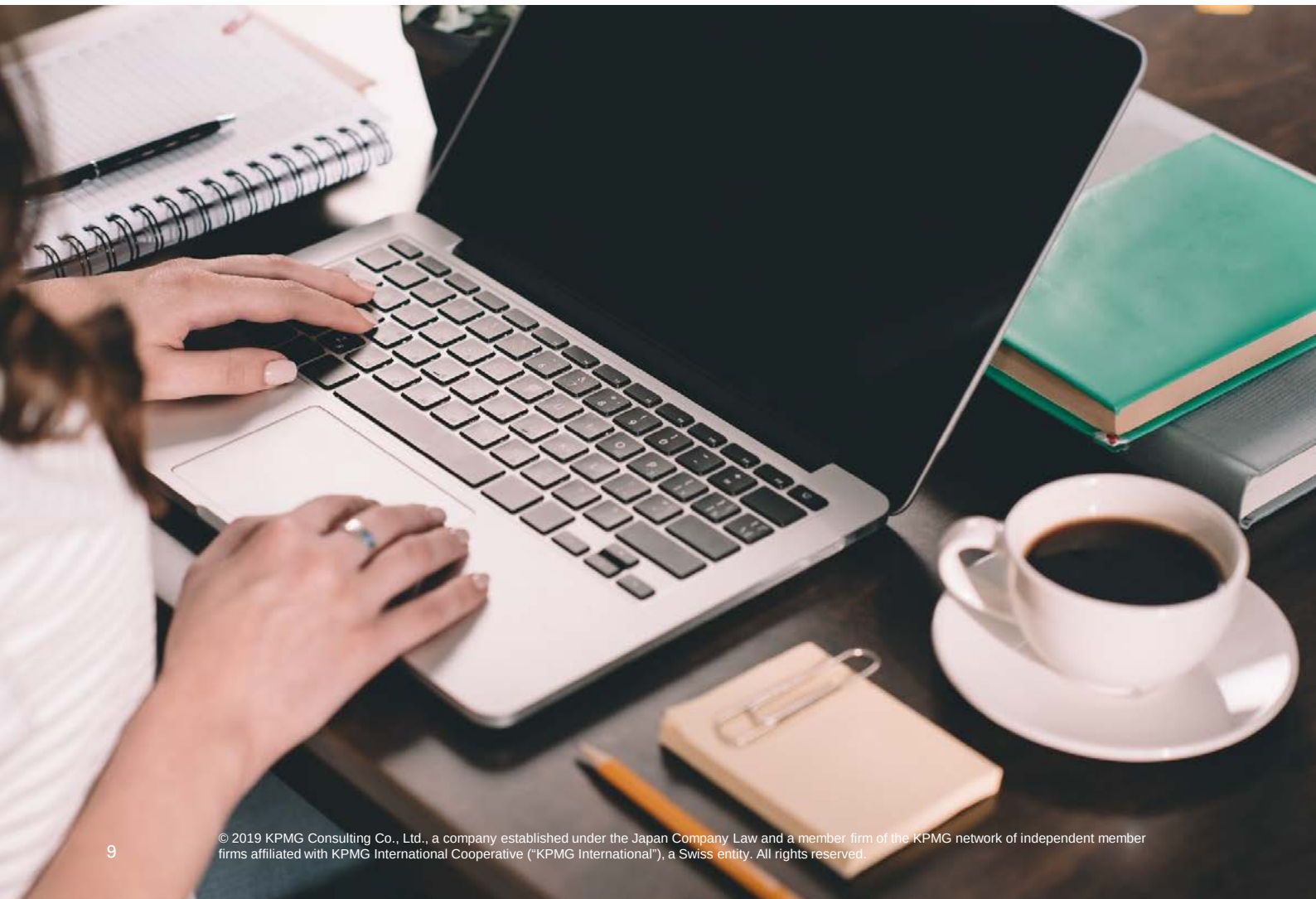
”

Bruce Hodges

Group Chief Information and
Digital Officer of Generali

今日のCEOは、破壊的技術の導入を戦略上の最優先課題とみなしています。保険会社のCEOの73%は、ライバル企業によって破壊されるのを待つのではなく、自社が率先して破壊を受け入れて、それをチャンスに変えていきたいと考えています。

今後5年間に保険業界に最も大きな影響を与え続けられる8つの戦略的技術をご紹介します。





ブロックチェーン

ブロックチェーンはまだ初期段階の技術ですが、定評ある複数の保険会社の注目を集めています。こうした保険会社はこの領域を模索し始めており、200社以上の金融機関とともにR3コンソーシアムに参加しています。タイムスタンプと変更不可能な台帳により、すべての参加者にとってのデータアクセスと透明性および信頼性が向上し、保険詐欺の発生件数の減少につながります。現在、こうした不正行為は保険会社にとって大きなコストとなっています。ブロックチェーンを基盤とし、特定の状況の発生時に自動発効されるよう書き込まれるスマートコントラクトを導入することにより、さまざまな業務手続を自動化することができ、争議や間違いや不正行為が減り、効率性が高まります。さらに、スマートコントラクトはP2Pソリューションの稼働を可能にするプラットフォームテクノロジーにもなります。



クラウドなどのXaaS

クラウドテクノロジーにより、保険会社はビジネスの機動性を高め、IT化を加速するITインフラを維持することができます。この技術は、革新的なビジネスソリューションを実現して世界的な事業勢力を迅速に拡大するための土台を保険会社に提供するとともに、個々の市場や商品に対する依存度を下げられます。標準化とAPIの使用により、「グリーンフィールド」オペレーションとサードパーティのソリューション、および獲得した能力をより広範なITプラットフォームに円滑に組み込むことが可能になります。これにより企業は、仲介業者との関係を改善し、利用可能なすべての能力を活用できるようになります。また、クラウドコンピューティングは、IT技術の所有と運営にかかる総費用を下げるため、保険会社は革新的でカスタマーセントリックな商品に注力することができます。



人工知能と機械学習

リアルタイムのIoTデータで補完されれば、ほぼ瞬間的に個別化された意思決定を下すことができ、変化する状況に応じたダイナミックな商品を顧客に提供することが可能になります。また保険会社は、輸送や医療などの他の業界における人工知能の導入からも間接的な影響を受けます。自動運転車（部分的自動運転車と完全自動運転車を含む）の導入により、保険会社は、補償がどのように機能するのか、誰が保険に入る必要があるのか、そして予測される自動車保険の需要減にいかに対応するのかといったことについて考えなければならなくなります。医療分野では、大量の患者データを分析することにより、コグニティブ・コンピューターは診断と予防という2つの役割を果たすようになり、患者の健康が改善して通院回数が減り、その結果、保険金請求件数が減少します。



マイクロサービスとAPI

接続性がますます高まるデジタル時代において、シームレス化はさらに重要となっています。保険会社は、APIを通じたデータとサービスの公開を目指してプラットフォーム経済に投資することを検討し、自社の商品とクライアントのビジネスを統合することができます。オープンプラットフォームは、拡張性を高め、事業の成長と顧客需要の拡大への迅速な適応を可能にする潜在力を秘めており、保険会社は、デジタル化における競争力を手に入れることができます。



ソーシャルメディア

ソーシャルメディアは、顧客サービス、プロファイリング、およびマーケティングの強力なツールです。ビッグデータ分析と組み合わせることにより、保険会社は、ソーシャルメディア上の顧客の活動からより多くの詳細な顧客プロフィールを得ることができるようになり、感情分析を行うことができます。この情報は、個別化された商品の提供とマーケティング効率の改善のために活用することができます。ソーシャルプラットフォームは、代理店のコネクテッドエコシステムの一部となり、これにより保険会社は、社内のAPIプラットフォームの支援下で保険商品の製造者としての役割を果たすことができます。



オートメーションとロボティクス

オートメーションの影響は業界のいたるところに見られます。ストレート・スルー・プロセッシングは、別々のシステムにおける情報の再入力をなくし、バックオフィスの管理コストを削減します。チャットボットとバーチャルアシスタントの導入は、カスタマーエクスペリエンスの向上とコールセンターの負担軽減につながり、フロントオフィスでの販売活動により多くの時間を割くことが可能になります。オートメーションは一般的にFTEの減少につながりますが、アルゴリズム開発や機械学習や高度分析などのスキルが必要になるため、商品開発や事業開発の分野ではFTEが増加すると思われる。



マスターデータ管理

マスターデータ管理は、たとえ異なるシステムから引き出されたものであろうと、企業データが常に信頼できる唯一の情報源として認証、文書化され、保持されるようにする技術です。

この技術により、保険会社は、規制遵守要件を満たし、リスクを低減し、社内・社外のビジネスプロセスにデータを活用することができます。また、マスターデータ管理は、あらゆるビッグデータ・高度分析戦略の強固な基盤となり、まったく異なるシステムを組み合わせる顧客プロフィールを構築することによりカスタマーセントリックな事業運営を可能にし、企業はサービスをカスタマイズして、アップセルやクロスセルの機会をより効果的に特定することができるようになります。



IoTとウェアラブル

IoTを通じて収集されるデータの比類のない量と質により、保険会社は、正確にリスクのモデル化と保険の引き受けを行い、トレンドにリアルタイムに反応することができます。その顕著な例が自動車保険事業にみられます。テレマティクスを自動車に搭載することにより、ドライバーの運転の癖を見つけ出し、これに従って保険契約を変更することができます。さらに、事故発生後の初期損害通知(FNOL)を自動で行うことが可能になり、解決までの時間が大幅に短縮されます。もう1つの例がコネクテッドホームとウェアラブルで、これらはすべて数多くの新しいビジネスモデルを生み出します。こうした技術の多くは予防的介入を目指すものであり、最終的には保険金請求の削減につながります。

エマージングテクノロジーの
真の変革的影響は、
それらテクノロジーが互いに
ぶつかり合って集合的な価値が
解き放たれたときに
生まれます

デジタル化における課題

テクノロジーは保険ビジネスのあらゆる要素に浸透しています。「IT」はもはや、中枢組織として伝統的なCIOによって管理される支援機能とみなすことはできません。今後5年間のうちに、IT機能は新しく作り替えられた事業構造の中に完全に溶け込むことになるでしょう。保険会社のテクノロジーオペレーティングモデルは、集権的な「伝統的機能」から「技術能力」指向のモデルへ、そして最終的には、テクノロジーが各ビジネス機能の中核となって会社の資産として管理される、完全に「連合型の」モデルへ変化する動きを受け入れ始めています。

しかし、一体どうすれば、50年以上におよぶレガシーテクノロジーとこれに関連する技術的負債を抱えるグローバルな保険会社が、事業を継続しつつM&Aや規制に対応しながら、このような変革への道のりを進むことができるのでしょうか？

KPMGが2018年に保険会社のCIOを対象に行った調査によると、ますます多くのテクノロジーリーダーたちがインサイトドリブなデジタル保険会社となるために段階的な変化を遂げようとしており、回答者の70%が、社内におけるテクノロジーの戦略的重要性が高まるにつれてCIOの役割は大きく変わっていくということに同意しました。

また、65%の回答者は、自社がスキル不足のために変化のペースについていけないと回答し、50%以上の回答者が、ビッグデータ、アナリティクス、AI、エンタープライズ・アーキテクチャやテクニカル・アーキテクチャ、およびDevOpsといった分野のスキル不足を示唆しています。

要するに、グローバルな保険会社は一律に、事業を継続しながら、エマージングテクノロジーを取り入れ、新たな働き方を受け入れ、真にカスタマーセントリックな企業になるために格闘しているのです。彼らの多くは、以下の領域における自社の能力が非常に効果的であるとは回答しませんでした。

- 個別化されたカスタマーエクスペリエンスを提供するために顧客データを活用する。
- 顧客データから実行可能なインサイトを創出する。
- 魅力のあるカスタマーエクスペリエンスを構築する。
- すべてのサービスチャネルにおける顧客対応を一覧化する。

以下は、保険会社がそのテクノロジー戦略を実行するなかで経験していると思われる主な課題です。これらの課題は共通していますが、それぞれの優先順位と重要度は保険会社によって異なります。

デジタルの定義

グローバルな保険会社にとってデジタルが何を意味するのかというのは、いまだに答え難い質問です。保険会社は、デジタルビジョンを実現するためにエマージングテクノロジーの導入を試みる際には、最も重要な目標は何なのかということを考える必要があります。このビジョンは、顧客、クライアント、同業者、規制当局の共感を呼ぶものでなければなりません。

変革のための予算配分についてはさまざまな選択肢や制約があり、保険会社はバリューチェーン変革の戦略的優先順位と、事業を真にデジタル化するための革新的なプログラムの導入とのバランスをとることが重要です。

“

当社はデジタルに主眼を置くべきだと思います。これは、AXAのライバルがグーグルやフェイスブックになるかもしれないこの時代において不可欠な戦略です。

”

Thomas Buberl, AXA CEO

市場・顧客視点の対応

保険会社は、業界の整理統合の影響を絶え間なく受けており、そうした状況においてオーガニック成長は困難です。顧客はオムニチャネルを通じたニーズの予測と、シームレスなソリューションの提供を求めており、破壊、および破壊に対応する必要性は加速しています。

データの活用

保険会社は豊富なデータを持っています。しかし、そのデータが持つ潜在力を活用することはとてつもなく困難です。データとアナリティクスの技術は急速に発展しているものの、インサイトドリブンな保険会社に成るべく建設的な前進を遂げるためには、適切な戦略、アーキテクチャ、および実行が不可欠です。

レガシーの活性化

50年以上におよぶレガシーテクノロジーと技術的負債が、多くのグローバルな保険会社の足かせとなっています。ますます多くの保険会社が、クラウドへの移行、マイクロサービスやAPIの導入、およびオートメーションソリューションの活用によって、レガシー資産の（置換ではなく）活性化を目指しています。しかしこれは、IT運用コストの削減を求める継続的な圧力のもとで進めなければなりません。

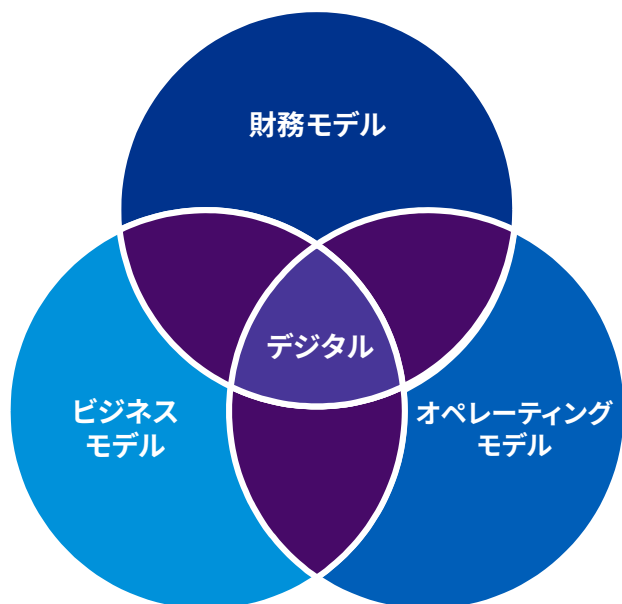
事業の継続

保険会社のテクノロジー機能は、事業を継続させ、内在する複雑さとレガシー資産の増大する可塑性を管理すると同時に、事業環境や規制・法定要件に起因する変化の必要性にも応えなければなりません。そのため、多くの場合、最低限の時間と資金でエマージングテクノロジーを導入し、デジタル化に向けた有意義な措置を講じる必要があります。

組織・人・文化

デジタル化を確実に推進するためには、保険会社はテクノロジーをビジネスモデルに組み込む方法を根本的に変えなければなりません。多くの保険会社は、デジタル化を支えるために必要なスキルや能力や働き方の検討、およびこれらがどのように労働力のメガトレンド（ギグエコノミーや人口動態の変化など）と符合するのかの検討を早急に進める必要があります。

上述のすべての課題に対処するにあたり、保険会社は自らの財務・ビジネス・オペレーティングモデルへの影響を考慮しなければなりません。



“

CIOの10人中約8人は、自社のデジタル戦略をある程度効果的か、それ以下だと考えています。

”

KPMGグローバルCIO調査2018

“

保険会社の65%は、自社がスキル不足のために変化のペースについていけない、また70%は、必要な専門知識や能力を取り入れるため小規模企業の買収を考えていると答えています。

”

KPMGグローバルCIO調査2018

大手保険会社の対応

大手保険会社のデジタル化推進にあたっての対応を課題別に比較しました。以下の表では、それぞれの課題に対処するうえでの各保険会社の優先順位と重点領域を表しています^(a)。

	対象1	対象2	対象3	対象4	対象5	対象6	対象7
デジタルの定義							
市場・顧客視点の対応							
データの活用							
レガシーの活性化							
事業の継続							
組織・人・文化							

対象1

大規模な多国複合保険会社である対象1の現在の重点領域は、「事業の継続」と「デジタルの定義」、「市場・顧客視点の対応」です。同社は、全社的に大幅なコスト削減目標を設定しており、IT部門も自らの割当分を達成する必要があります。したがって、ITコストの削減を最優先事項として位置づけ、簡素化のために多額の資金を配分し、テクノロジー資産の簡素化、アプリケーションの合理化、オートメーション、ITオーケストレーション、およびソーシングによる価値向上を推進しています。変革に向け複数のイニシアチブを実行中ですが、すべてが事業のデジタル化を本来の目的としたものではなく、その多くは事業・テクノロジーサービスの改善を意図したものです(Windows10、Office 365およびServiceNowの導入など)。

同社は、買収や提携によって、特定の成長市場における能力構築を目指すとともに、コアビジネスへの再注力と低収益・非戦略的部門からの撤退によって市場破壊への対応を進めてきました。そうした取組みの一環として、2017年にはオーストラリアを拠点とするグローバルな大手旅行保険会社を買収しました。この旅行保険会社は買収後も自社ブランドを保ち、別企業として運営されています。これは保険業界でみられるグローバルトレンドの1つで、保険会社は

新たな破壊的能力を獲得しながらも、被買収企業を自社に完全に吸収するのではなく、その革新的な社風を維持しようとしています。コストシナジーを重視した伝統的なM&Aも行われてはいますが、伝統的な保険会社が破壊的能力を迅速に手に入れたいと考えて買収を行うケースが増えています。

また、デジタル化をもう1つの戦略的優先事項とみなしており、コンタクトセンターのコグニティブエージェントなど、エマージェンテクノロジーの試験的導入に投資し、新たなデジタルモデルへのシフトを進めています。2018年5月には、「保険の未来を創る」ことを目指す部門を立ち上げ、イノベーション一元化の取組みを引き続き進めています。

データの活用も同社の視野に入っていますが、コスト削減や買収といった課題に比べて、その重要度と注目度は低くなっています。

対象2

このグローバルな大手保険グループの主な重点領域は、「事業の継続」と「レガシーの活性化」という2つのテーマに大きく分けることができます。同社は全社的なコスト削減プログラムに着手しようとしていますが、これはボトムアップ方式で削減を目指すもので、この

注： (a) 記載されているケーススタディは、KPMG独自のインサイトとリサーチに基づいています。

ような試みを会社全体で実施するのは初となります。ITコストの削減はテクノロジー分野の中心的課題であり、期中コストの削減に大きな重点が置かれています。同社は、IT運用コストの最適化を実現するためには、世界中に点在するレガシー・プラットフォームの整理と活性化を進める必要があるということを認識しています。これは時間を要する取組みであり、喫緊のコスト削減と比較すると、その重要度は若干低くなりますが、今後2〜3年間の優先事項であることは確かです。同社は間違いなく、プラットフォーム合理化のジレンマに直面することになり、すでに一部の事業で現在導入されている市場トップクラスのサードパーティ・プラットフォームを拡大するべきか、それともインハウスのソリューションへの投資を続けるべきかという課題と格闘しています。

さらに同社は、デジタルにおけるカスタマーセントリシティの課題にも対処しています。これは現時点では強力なブランド価値とはなっていないものの、個人向け保険事業の足場作りとカスタマーセントリックな商品提供を強化する必要性から、英国の個人向け保険会社とのジョイントベンチャー設立に至りました。これにより、同社の規模と相手企業のカスタマーセントリックなブランドが組み合わせられ、英国で3番目に大きな個人向け保険会社が誕生しました。当初は49%の株式を保有し、2019年には保有株数を増やして過半数株主となる予定ですが、差し当たっては相手企業のカスタマーセントリックなブランドを残す計画です。

同社のデジタルアジェンダはまだ初期段階にあるものの、デジタル変革の指揮をとるとともに役員会のメンバーも務める最高事業変革責任者を任命しました。この動きは、社内にはイノベーションの中枢拠点を設置し、「未来を見据えたビジネスモデル構築の重要性」を認識したものです。

対象3

もう1つのグローバル複合保険会社である対象3は、現在のビジネスモデルの変革と中核能力への再注力という2つの戦略的優先事項に焦点を当てた5か年計画を定め、カスタマーエンゲージメントとカスタマーセントリシティの改善、業務効率、および将来の成長という課題に取り組んでいます。同社は、保険金の支払者からパートナーへというビジネスモデルの転換を図っており、進化する顧客ニーズに応え、予防やケアといった分野にさらに事業を展開するために事業革新を加速しています。その行く手を阻んでいる主な制約は他の大手保険会社が経験しているものと同様、いかにして事業の継続と変革のバランスをとるかということです。

同社は、デジタル化の意欲が高く、テクノロジー要素を会社の戦略や事業提案に非常に積極的に取り入れています。

また、エコシステムと顧客接点を拡大するため、M&Aへの投資（予算の20%）を行うかたわら、社内のイノベーション能力を一から育てるグリーンフィールドアプローチを推進しています。2017年には、オープン・イノベーション・プラットフォームを構築して、APIアーキテクチャと新たなデータ機能によって各事業部門とパートナーとを統合することを使命とした、CEO直属の独立したイノベーション担当事業部門を設置しました。さらに、その前年までに、革新的なフィンテックとインシュアテックの新規事業に投資するため、グローバルなテクノロジーベンチャーキャピタル企業を設立し、現在までに米国、英国、イスラエル、ヨーロッパで20件の投資が行われ

ました。さらに、保険・補償・支援分野の新会社を設立するために社内インキュベーターを設立し、そのネットワークに140の協力者が参加しています。また、破壊的なビジネスモデルを構築し、革新的なパートナーシップを築くためのベンチャー事業も設立しました。

同社は、デジタル化に投資する一方で、社内のテクノロジープラットフォームの合理化という課題にも取り組んでいます。例えば、同社の標準的な保険請求プラットフォームとして、いくつかの国でガイドワイアが配備されています。また、社内のテクノロジー能力の業務パフォーマンスを改善するための別の方法も検討しています。

対象4

この大手保険会社の過去数年間における主な重点領域は、いくつかの業務提携とパートナーシップによるデジタル戦略の構築と市場破壊への対応です。そのイノベーションへの重点的な取組みは、「世界最高のデジタル戦略」や「Digital Insurer's European Insurance Innovation Award（デジタル保険会社の欧州保険イノベーション賞）」など、数々の受賞によって市場でも認められています。同社は大幅なコスト削減努力の最終段階に差し掛かっており、デジタル変革の実現に向けて多額の予算を割り当てたことを発表しています。

また、他の大手プレーヤーと同じく、エコシステムの構築とテクノロジー能力の獲得を、自社のデジタル化における重要な優先事項の1つとみなしています。興味深いことに、その戦略には、フィンテックセクターに関連するベンチャーキャピタルファンドへの投資がいくつか含まれています。同社は、パートナーシップ契約を締結し、いくつかの分野でエマージングテクノロジーを活用しています。その一例が、科学的に実証された世界最大のウェルネスプログラムです。このプログラムで、ウェアラブルなどのテクノロジーの活用を奨励して、医療保険料の価値を高めるとともに、顧客の健康で幸せな暮らしをサポートしています。また同社はテレマティクス分野のリーダーでもあり、大手自動車保険会社と提携し、ドライバープロファイリングの主要企業の経営権を獲得しました。これにより、テレマティクスのデータや分析結果を活用して顧客一人一人に合わせてカスタマイズされた商品を提供する能力に加え、不正検出など、自動車保険市場に本格的なイノベーションをもたらすことができるようになりました。さらに同社はB3iとR3のメンバーでもあり、保険金支払い処理や不正調査におけるAIの活用を目指す社内イニシアチブを推進するとともに、RPAテクノロジーの導入も進めています。データ分析の取組みも、AIの活用と組み合わせた不正調査や、顧客分析による個別化された商品提供に重点を置いて進められています。さらに、B2B2Cデジタルエージェント・プラットフォームによる流通チャネルのデジタル化も進められており、このプラットフォームを通じてブランドのフランチャイズ権が世界中の約70,000社の保険代理店に与えられています。

同社は過去数年間にわたり、レガシーの管理と活性化に力を入れており、レガシー資産の管理がいくつかのライバル企業に比べてかなり順調に進んでいると思われます。同社は過去数年間にわたってレガシーの整理統合に多額の投資を行っており、これが功を奏し始めており、レガシー資産の足かせが外れ、イノベーションへの取組みに注力できるようになっています。

対象5

英国の大手保険会社である対象5は、まったく新しい個人向け保険事業の「ベストオブブリード型」プラットフォームを導入することを目的としたフラッグシップ・プログラムを掲げ、数年にわたって戦略的な変革を進めています。さらに、モバイル機器による保険金請求や営利保険商品の提供をサポートするいくつかのデジタルアプリケーションも発表しました。

これは、ガイドワイアのPolicyCenterとClaimCenterを基軸とし、TeradataとThunderheadをMulesoftのミドルウェア層で統合した、主にクラウドベースのプログラムです。このプログラムは、過去数年にわたり、何度か遅延や再スコーピングなどの重大な問題が発生しています。

2017年の同社の業績は、このプログラムによる利益に関連して減損が計上されたため、主にデータ、アナリティクス、CRM能力の分野でスコープが縮小しました。それでも、2017年の業績は非常に有望で、基盤事業の好調さを示しています。同社は92%のCORを達成し、すべてのブランドやチャネルで成長を遂げ、英国の個人向け保険市場において他社がうらやむほどのブランドポートフォリオを維持しています。

当初意図されていたアーキテクチャは、すべてのブランドと事業部門のための新たな単一プラットフォームでしたが、プログラムの進行にともなって、そのいくつかがスコープ外となり、現在は別のソリューションが検討または実施されています。プログラムのプラットフォームに残っているのは自動車と住宅です。ペットと旅行については別のソリューションを検討しており、営利保険はSSPベースのプラットフォームを採用することになっています。

データに関しては、このプログラムは同社の価格決定能力を大幅に高め、ビッグデータや先進的な顧客分析のプラットフォーム構築に寄与します。

対象6

過去数年にわたり、このグローバル大手複合保険会社は、そのグローバル事業全体のデジタルデリバリー能力に多額の投資を行ってきました。主な戦略的ビジョンは、カスタマーセントリシティ、カスタマーエクスペリエンス、カスタマーサービスを原動力とする、真に顧客中心主義の複合企業になることです。これを実現するには、商品別にサイロ化された構造からカスタマーセントリックなアーキテクチャへの移行が必要であり、そのためにはビジネスモデルと基盤になるテクノロジーを変革して、機動性と柔軟性を高めるとともに、ランニングコストの問題に対処しなければなりません。事業のデジタル化、アジャイルの採用、およびクラウドへの移行と並行して、デジタルデリバリーに必要なペースを確保するために、事業の簡素化とレガシーシステムの安定化にも投資しています。これらすべては、デジタル化の取組みと、レガシーを保持して事業や規制の変化に対応しなければならないという永続的な必要性とのバランスの実現を目指す、グローバルなIT戦略の中で示されています。

これに加えて、同社は市場におけるパートナーシップと提携の構築にも積極的に取り組んでおり、自動車保険市場のイノベーション、新たなデータソース、先進的なプラットフォーム、および新規事業の共同設立を目指すデジタルインキュベーターとのパートナーシップに重点を置いて提携を進めています。いくつかのテクノロジー主導の事業提案がなされており、市場化に向けた準備が進められています。

まだいくつかのレガシー・プラットフォームがあり、過去5〜7年にわたりコアプラットフォームの置換にかなりの投資が行われた一方で、同社はIoTや機械学習などのエマージングテクノロジーにも投資するとともに、RPA、インテリジェント・オートメーション、バーチャルアシスタントといったソリューションなどのテクノロジーも活用しています。また、レガシー資産の活性化を促すために、レガシーの作業負荷のクラウドへの移行や、迅速な統合を可能にするAPIやマイクロサービスのエコシステム構築にも投資を行っています。

過去数年にわたり、同社はセグメント別のアプローチでイノベーションに取り組んでおり、いくつかのデジタルイニシアチブが別々の事業環境で、別々のチームによって所有・管理されていました。目下の課題は、レガシーとデジタル環境との統合を図り、レガシーをデジタルに移行する機会と、必要な場合には、逆にデジタルをレガシーに組み込む機会のバランスをとることです。

対象7

過去5年間にわたり、この対象は、2社のアウトソースプロバイダーと協力して2つの大規模なレガシー変革イニシアチブを進めてきました。これはある程度の成功を収めたものの、新しく導入された2つのプラットフォームのほかに、未処理のレガシー資産の管理をする必要があります。

その後、同社は上記の大手サプライヤーの1つから提供されているサービスの範囲を再検討し、英国の顧客へのサービスを強化するために事業のデジタル化を進めるべく、インドを拠点とするITサービスサプライヤーとの10年間のパートナーシップ契約を締結しました。このイニシアチブにより、同社はレガシー資産を閉鎖し、すべての関連データを3年間で移行する予定です。

同社はイノベーションと変化の必要性を認識しているものの、その取組みの大半は、規制変更にともなっただけで対応せざるを得なかったものであり、同社のデジタルアジェンダは、まだ発見とインキュベーションの段階にあります。

また、デジタルロードマップの重点領域は、データレイクにより支援されたデータトランスフォーメーションを中心としています。以前はオートメーションにも力を入れており、ロボティクスの研究室を設立しています。

さらに、カスタマージャーニーとインタラクティブなカスタマーエクスペリエンスも視野に入れており、オートメーションによってカスタマージャーニーを合理化した英国初の保険会社となりました。

ヨーロッパと世界の各地域は、事業を継続させつつデジタル化を進めるという共通の課題に取り組んでいます

グローバルなトレンド

アジアの保険市場はテクノロジーベースのイノベーションが高度に進んでおり、いくつかの興味深い提携や新しいビジネスモデルが生まれています。アジアの多くの保険会社の間ではレガシーの負担はそれほど顕著ではなく、一部の企業はイノベーションと新たなビジネスモデルの推進を優先させることができる立場にあります。世界最大の保険会社の1つでもある中国のある複合持株企業は、香港で伝統的なテクノロジー企業やコンサルティング企業を相手に、ブロックチェーンをベースとしたソリューションを香港金融管理局と共同で構築するプロジェクトの入札を勝ち取りました。このプロジェクトでは、コンソーシアムに参加する7つの銀行が、分散型台帳をベースとした貿易金融の実証済みコンセプトを商品化します。さらに同社は、R3コンソーシアムにも初の中国メンバーとして加入しました。中国最大のオンライン損害保険会社（他の大手保険会社やアリババなどの大企業がこの会社の株式を保有しています）の成功を受けて、2つの企業が、2020年までの野心的な収益目標を掲げて、インシュアテック市場への参入を目指しています。この損害保険会社は、2017年9月にインターネット特化型の保険会社として初めてIPOを実施し、かなりの金額を調達しました。もう1つの主役はアジア最大の上場生命保険グループで、同社も、収益の大部分を占めているバンカシュランスチャネルのデジタル化という課題に取り組むためにブロックチェーン技術の導入を検討するとともに、IBM Watsonとのパートナーシップを生かして、顧客や代理店からの問い合わせに対応するAI搭載のチャットボットなど、より広範なデジタルアジェンダも検討しています。IBM Watsonは日本の大手生命保険会社にも利用されており、同社は保険請求時の支払金額の計算を多数の社員の代わりに行うためにAI技術を導入しました。

オーストラリアの市場でも提携の動きが広がっており、ある大手多国籍保険会社が、「シェアリングエコノミー」への保険商品の提供におけるフロントランナーとしての専門知識を生かし、オーストラリア市場へのアクセスの拡大を目指して、オンラインとモバイルの市場を提供する民間テクノロジー企業に投資しました。このテクノロジー企業は、オーストラリア市場に200万人以上のユーザーを持っています（2018年3月に英国にも進出し、13,000人のユーザーを有しています）。この連携はこの保険会社の多額のベンチャーファンドを利用して、イノベーションとコネクテッドエコシステムを検討するものです。

さらに、オーストラリアの別の大手保険会社も、テクノロジー関連の新興企業と提携し、他のモバイルアプリケーションとの統合によって得られた個人資産台帳を活用して、家財保険商品を改善するモバイルアプリケーションベースのソリューションを推進しています。しかし、オーストラリアの他の多くの保険会社は、IT運用コストの削減やレガシーの活性化など、より永続的な課題に直面しており、オーストラリア最大規模のグローバル損害保険会社は、先日、まさにその対処を目的としたIT有効性レビューを実施しました。

米州の保険会社も、英国と非常に似通ったレガシーの圧力に直面しており、いくつかの企業はコスト効率とレガシー資産の活性化に力を入れています。一部の大手複合保険会社は、テクノロジーコストのコントロールに注力しており、各社とも、20%以上の運用コスト削減を目指す全社的なコスト削減プログラムを実行していて、テクノロジー部門もその影響を受けています。また、これらの企業はデータ関連の能力開発にも投資しており、米国最大の保険会社の1つは自らのことを「保険を販売するデータ企業」と称しています。おそらく、米国で見られる最も興味深い破壊モデルは、JPモルガンとバークシャー・ハサウェイとアマゾンによる、合計110万人に上る3社の社員にテクノロジーベースの「非営利」医療保険を提供するための提携です。この提携により、一部の米国医療保険会社の株価が約5%下がりました。

世界のほかの地域も、事業を継続させつつデジタル化を進めるといった、似たような課題に取り組んでいます。唯一異彩を放っているのは中国市場で、同国ではイノベーション資金が潤沢なため、デジタル保険の導入が非常に急速に進んでいます。



まとめ

グローバルな保険会社は、デジタル戦略を整え、エマージングテクノロジーの重要性を認識し、イノベーション能力を獲得しつつありますが、いまだに、短期的な目標の圧力やイベントドリブン型の変革と、事業の本格的なデジタル化への投資とのバランスをとるのに苦心しています。



つまり、グローバルな保険会社のテクノロジーアジェンダは、おおむね非常に似通ったビジョンを掲げており、多くはそのビジョンの達成において同じ困難を経験しているのです。KPMGグローバルCIO調査2018では、「前年はデジタル戦略を打ち出した組織の数が過去最多となりましたが、今回は伸び悩んでいます。デジタル化を成功させるのは複雑な試みであり、10人中8人のCIOが自社のデジタル戦略をある程度効果的か、それ以下だと考えています」と結論付けています。保険会社も同じことを経験しているのです。

保険会社は、現在進行している業界の整理統合の影響を絶えず被っており、そうした状況において有機的成長は困難で、コスト効率の重要性はかつてないほどに高まっています。顧客ニーズを予測して摩擦のないソリューションを提供することのできるオムニチャネルモデルを、顧客がますます求めるようになるにつれて、破壊、および破壊に対応する必要性は加速しています。

保険市場の主要トレンド

- どの保険会社も、エマージングテクノロジーの重要性を認識しており、デジタル化のビジョンと戦略の構築に取り組んでいます。
- 保険会社は、自分たちは支援なくして、分析的なインサイトを原動力とした機動性の高い社風に支えられたデジタルイノベーターになることは不可能だということを認識しており、この認識が提携やジョイントベンチャーや買収を促進しています。
- しかし、テクノロジー部門は、コスト削減と技術的負債への対処という差し迫った圧力にさらされており、しばしばこれらの取組みがデジタルアジェンダより優先されています。
- たとえ変革への投資が行われている場合でも、保険会社はまだ、「バリューチェーンの改善」のための投資と、本格的な「デジタル化と新たなビジネスモデル」への投資とのバランスの確保に苦心しています。
- したがって、確固としたテクノロジー戦略とエマージングテクノロジーの導入意欲はあっても、その達成に向けた進展は困難となっています。
- アジア市場は、レガシーの負担が少ないことに加えて、潤沢な投資と迅速な顧客取り込みのおかげで投資リターンの実現が早いと、最も急速に進展しているように見受けられます。

KPMGによる支援

KPMGは、今日の保険会社が、目まぐるしく変化する破壊的市場においてデジタル戦略を推進し、自社の事業と顧客が必要とするイノベーションを実現するという、非常に複雑な課題に直面していると認識しています。

KPMGの保険テクノロジーの専門家は、保険会社の経営層やテクノロジーリーダーが、破壊的技術を活用し、デジタルアジェンダや機動性に富み強化されたビジネスパフォーマンスを推進して、テクノロジー投資の戦略的価値を高めるチャンスへと変えることができるよう支援します。

イノベーションと競争力向上の源としてのテクノロジーの活用方法を、KPMGは提案します。KPMG英国の保険テクノロジー関連サービスや知見についての詳細は、こちらをご覧ください。

kpmg.com/uk/insurtechinsights

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

Contact us

KPMGコンサルティング株式会社

伊集院 正

Partner

T: 080-5879-5570

E: tadashi.ijuin@jp.kpmg.com

角 雅博

Director

T: 080-2226-7240

E: masahiro.sumi@jp.kpmg.com

Chad Miller

Director

T: 080-5879-5690

E: chad.miller@jp.kpmg.com

KPMG in the UK

William Pritchett

Partner, Head of Insurance Technology

T: +44 (0)7342 082949

E: will.pritchett@kpmg.co.uk

Antony Jarman

Director, Insurance Technology

T: +44 (0)7500 095196

E: antony.jarman@kpmg.co.uk

Mark Longworth

Partner, Head of Insurance Consulting

T: +44 (0)7802 958150

E: mark.longworth@kpmg.co.uk

kpmg.com/jp/kc

kpmg.com/uk/insurtechinsights

kpmg.com/jp/socialmedia



本冊子は、KPMG英国が2018年に発行したInsurance technology: Progress on digital strategiesを翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1008

Designed by CREATE | CRT104868A