インシュアテック 2019年 10のトレンド

THE DIGITAL INSURER
Working together to accelerate the digital transformation of insurance

KPMG International

home.kpmg/insurance

はじめに

保険会社およびスタートアップベンチャーなどによるインシュアテックを梃子にした事業変革が進展しており、保険事業におけるビジネストランスフォーメーションが新たなステージに入っています。

「21世紀の油田」とも言われる“データ”こそ、これらのイノベーションを促進するキーとなっています。データの利活用は多くのビジネスにおいて、主導権を完全に掌握するには至っていないものの、着実にその状態に近づきつつあります。

保険会社がデータを整理し、完全に掌握するための近道はありません。しかし、インシュアテックは、保険業界を部外者には理解しがたい業界から、あらゆる業務の中心に顧客を置くことで、成功する業界に変革する手段です。

新たなビジネスのあり方

今後数年で、保険会社のビジネスのあり方が革新的に変わるようなアプローチの導入が進むことでしょう。

これは、従来のビジネスを単にデジタル化するという話ではなく、リスクを極小化しつつ、組織全体に対するポジティブなエネルギーの伝播、新たな成長機会の創出、そして実りある成果をもたらすことができるということです。

これは、インシュアテックを活用した初期段階の試みに見られるような、バリューチェーンの構成要素の一部に手を加えるだけのことではなく、それ以上を行うことで、ビジネス全体を変革するソリューションを導入しようとすることを意味しています。

安全地帯から踏み出す

企業はいま、顧客視点に立った新たなアーキテクチャを構築し、商品やサービスの設計に取り組み、そして新たなガバナンスと統制を整備し、人事や財務等の基幹システムと融合させた上で、それらの提供価値を生み出そうとしています。

これには全く新しいアプローチが必要であり、現在の体制や組織文化の先にある目的を達成するには、デジタルを活用したグリーンフィールド（新規事業）の開発が必要になります。

保険会社が必要としているソリューションの開発のためには、従来のものから全く独立して新規に機能することが必ずしも必要ではないかもしれません。既存のガバナンス体制との分離は厄介ですが、組織は変革の妨げとなる文化的障害を克服するために、これを推進しなければなりません。

変革にはリーダーシップが求められる

経営幹部は、業界の変革に取り残されることなく、オポチュニティからメリットを得るために、この変化を迅速に受け入れる必要があります。

ITプロジェクトの失敗の多くは、レガシーアーキテクチャやシステムの思想にこだわり過ぎてしまい、それらを統合して利用しようとしたことから生じています。保険会社は、2つの異なるスピードのビジネスを運営するという観点から考えなければなりません。古いものの品質を保ちつつ、一方ではリソースとエネルギーを、新たなビジネスモデルの構築に投下していく必要があります。

そのためには、経営幹部がこれは単に技術の変更ではなく、ビジネスモデルの転換でもあると認識していなければなりません。

やがてそれが新たな通常業務になると推測されますが、グローバル市場で事業運営を行うためのプラットフォームや、商品の構築に不可欠なデータの利活用や、セキュリティコントロールを整備するため、従来からのスキルセットが多く求められます。

外部とのパートナリング

今後数年間、保険会社とインシュアテック企業のパートナーシップがさらに発展する可能性が高いでしょう。ただ、事業統合に関しては懸念点として挙げられます。

ミドルウェアという観点ではなく（世の中には利用可能な機能・技術が豊富に存在します）、助言、エンジニアリング、アーキテクチャの領域において当事者間の認識の違いが多く見られます。インシュアテックを活用して成功するには、イノベーターと保険会社の双方が、事業統合のスペシャリストと三者間で連携して取り組む必要があります。

保険会社は、優れたアイデアを革新的なビジネスモデルに変換するには数々のステップを経る必要があります。技術単体を組み込むだけでは革新的なビジネスモデルは実現しません。目的を達成するには、組織全体を完全にデジタル化した形で再定義し、組織横断的なプログラムと関連性を持たせながら推進する必要があります。

次頁以降から、KPMGインシュアテック専門家とデジタル・インシュアラー（The Digital Insurer）のスペシャリストによる2019年のインシュアテックトレンドとその先の予測についてお伝えできることをうれしく思います。私たちは、来年このテーマを再び取り上げて、私たちの予測がどの程度的を得ていたのか、そして実際に何が起きたのかを検証する予定です。本レポートは単なるディスカッションペーパー以上のものだと自負していますので、各予測に対する皆様のご見解・ご意見を是非お寄せいただければ幸いです。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

Will Pritchett
インシュアテック・グローバル・ヘッド
KPMGインターナショナル

Contents

エグゼクティブサマリー 4

トレンド 1 6
デジタル化か、死か ー 保険会社は
どのようにビジネスプロセスの変革を取り入れ、
変革をもたらす主体となるか

トレンド 2 10
エコシステムが変わる ー それは、考えているよりも早く来る

トレンド 3 12
新しいゲームだ ー リセットボタンを押せ

トレンド 4 16
デジタルリスクの軽減

トレンド 5 18
デジタル顧客の重視

トレンド 6 22
データは新たな石油のようなもの ー そして、価格は上昇中

トレンド 7 24
今のうちにAIと機械学習についてマスターしておく

トレンド 8 26
自動車保険 ー 創造的破壊は始まっているが、行き先は未定

トレンド 9 28
最も古いスキルの新たな役割

トレンド 10 30
デジタルな世界に向けてのスキルアップと再編の緊急性

結論 32

KPMGについて 34

寄稿者紹介 34

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

エグゼクティブサマリー

KPMGのインシュアテック専門家とデジタル・インシュアラー（The Digital Insurer）によるこの共同調査報告書は、保険市場全体におけるインシュアテックの進展と、導入状況に影響を及ぼすマクロトレンドを調査したものです。

この報告書は、保険業界の専門家、特に戦略責任者、デジタルトランスフォーメーション責任者、各事業分野のリーダー、ならびに保険業界に関わるテクノロジー企業の方々向けに作成されたものです。

調査のハイライト

この調査は、KPMGメンバーファームの多数の主要シニアパートナーおよびデジタル・インシュアラーの専門家の、複数の地域やセクターにおける経験を抽出したものです。

調査により、いくつかの主要テーマが浮き彫りになりました。

- 保険会社はデジタルトランスフォーメーションプログラムを推し進める必要がある。
- インシュアテックのエコシステムは、保険ビジネスの原動力となり得るが、今後数年間で相当な規制の影響を受ける可能性がある。
- 保険の未来はインシュアテックの導入にあると考えられるが、レガシーが継続的な問題となる。
- データや分析が、いかに保険契約者と保険会社にとってのリスクの軽減に寄与しているか。
- 保険はあらゆるプロセスの中心に顧客を置いた、デジタルファーストのアプローチに焦点を合わせなければならない。
- 顧客は年齢、性別、国籍などの古いカテゴリーでこれまでと同様に区分されるのではなく、ビヘイビア（まさにデータを定義するもの）によって区分されるようになる。
- このようなイノベーションがなければ、保険会社は事業を変革するために必要なデータを収集できない上、次第に社会の主流から取り残されていく可能性がある。
- 人工知能（AI）や機械学習はすでに変革をサポートしており、今後顧客とのインタラクションにおいてデジタルな「顔」としてより一層の市民権を得ていくだろう。
- 自動車保険における革新は、より広範な保険市場全体の縮図である。
- インシュアテックは変革プロセスの要である。けれども、契約査定や保険数理に関する従来のスキルも、将来的には適用の仕方が異なってくるかもしれないが、重要な部分であることに変わりはない。
- コネクテッドエンタープライズにおいても、なお優秀な人材は必要となり、企業にとって人材の採用とリテンションは、依然として成功には不可欠である。
- 規制当局の監督レベルが、どの程度変わっていくかは未知数だが、デジタルトランスフォーメーションとそれによる変化が、消費者保護や監督当局としての役割に、どのような影響を及ぼすかについて、規制当局はこれまで以上に注視している。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

インシュアテックに関する動向予測

この調査から、今後1、2年の世界中の保険会社のビジネスに影響し得る、インシュアテックのトレンドを以下のように予測します。

1 顧客満足度と顧客リテンションに係る指標が、業務効率よりも重要業績評価指標（KPI）となる。既存の保険会社はビジネスモデルを根本的に変革しなければならず、そのためには組織文化を変え、商品よりも顧客、顧客体験、成果を重視する必要がある。

2 成熟した保険市場は、中国で開発されているような、自動化が進んだ新たな保険プラットフォームを直接的な脅威と捉え、それと競争しようとするだろう。既存企業で成功するのは、新たなプラットフォームから学び、必要に応じてそういったテクノロジーに順応し、それらを導入する企業になりそうである。

3

保険金支払いは、顧客エンゲージメントの最も重要な要素の1つになるだろう。迅速な支払いが、顧客にとって保険に加入していて良かったと思える体験を生み出すからである。

4 健康や医療のエコシステムは、生命保険会社の将来の成功にきわめて重要となる。ウェアラブル機器はますますこの市場に貢献するようになり、このようなデータセットにアクセスできなければ、保険会社はリスクの適切な管理や、顧客エンゲージメントの向上を図れなくなる。

5 通常業務は、従来型の遂行モデルから脱却しなければならない。組織文化を変革し、特定の市場で展開されている保険サービスとのアラインメントを図る必要がある。そしてそれらの市場を機会と捉え、しかるべき条件でリスク資本を投下する必要がある。インシュアテックはこの種の事業を収益性のあるものにできる。

6 新たな業界秩序においては、データが成長の源泉となる。データがなければ、ギャップが生じ、ビジネス統合およびプロセスに問題が生じかねない。そのため、エンド・ツー・エンドのプロセスとして捉える必要がある。データを生成する仕組みやデータ生成パートナー持たない、あるいはデータ自体を持たない保険会社は、自分たちのビジネスモデルが深刻な課題を抱えていることに気付くだろう。

7 AIや機械学習は、バリューチェーンの随所に適用できる横断的な技術であり、効率性向上の原動力となり得る。

8 自動車保険の保険対象が人から車へと変化する動きは、今後も続く。一般賠償責任保険の所持者（人）と、車両自体に対する損害保険を「所持する」車とに分かれていくことさえある。自動車メーカーは、保険を顧客とのインタラクションに組み込む形で、自社のエコシステムの開発を検討するだろう。自動運転車の開発が続き、従来はモビリティ市場に関わりがなかった新規参入者が登場することで、さらなるディスラプションが引き起こされる可能性がある。

9 ビッグデータの活用は契約査定の役割の一部を担うことになり得るが、配送や主要従業員のリスクマネジメント等に代表される専門領域では、査定が依然としてきわめて重要になる。ただし、契約査定員や保険数理人の役割は、デジタル化が進展する中で生み出される、膨大なデータをより深く理解できるように再配置される可能性がある。

10 優れた企業には優れた人材が必要である。熱心に仕事に取り組む幸せな従業員は、良い雰囲気を生み出し、それが顧客満足度の向上につながるので、従業員の採用・維持がこれまで以上に重要になるだろう。保険では、満足している顧客が通常、「ロイヤルティが高い」顧客である。

このような動向のいくつかは、世界の保険市場の一部で見られており、デジタルトランスフォーメーションの次の段階で焦点になるとKPMGは考えています。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド1

デジタル化か、死か ー 保険会社は どのようにビジネスプロセスの変革を取り入れ、変革をもたらす主体となるか

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

世界の保険業界は（他の業界や政府機関と同様に）デジタル環境のメリットを活用することに熱心に、そして重点的に取り組んでいます。インシュアテックの開発と導入には、明確な進行過程の特徴があります。第1段階では、デジタル・ディストリビューションとデータに集中することから始まり、第2段階ではセールス・マーケティングに重点が置かれてきました。

第1段階では、対象となる保険商品にほぼ変更はありませんが、いくつかの部分がデジタル化されました。第2段階では、対象となる保険商品を変更し、バリューチェーンの自動化のためにインシュアテックを利用する保険会社（リスクテイカー）の台頭が見られました。

この第2段階では、新たなデータソースやデータの処理方法に大きな前進が見られました。

今そこにある危機

最も優れたイノベーションを行う保険会社は、従来の保険会社のモデルに相当な脅威を与えます。これは、単に前者が今までに考えつかなかったことをしているからだけではなく、今使える技術をすでに持っており、既存企業は技術プラットフォームをまだ構築していない（または他者のものを採用していない）からでもあります。

それだけでは問題の緊急性を表現できていないかもしれません。しかし、「初期導入層（アーリーアダプター）」によって、自社のビジネスに打撃を与えられたくなければ、保険会社は今から準備を始めなければなりません。

ここでいう導入とは、いくつかの周辺システムをアドオンするような単純なものではありません。また、単に従来の事業をオンライン化するだけの断片的な方法でビジネスを刷新するチャンスと捉えてもなりません。導入により、既存のビジネスモデルを完全に変革する機会（むしろそのような変革を必要とするもの）と捉えるべきなのです。

このような事業戦略の再構築への取り組み方によって、単なる修理屋か、あるいは変革者と見なされるかが決まり、ビジネスがどの程度持続可能になるかを示すことになります。

市場には、わずか3、4年で、また遅くとも10年以内に、業界は変革を遂げるだろうという見方[1]もあります。 これは、保険会社は、今日の最大手テクノロジー企業に匹敵するほどデジタルにフォーカスし、自動化された、デジタルファースト／顧客本位のビジネスを行わなければならないということです。

パートナーシップの上に未来を築く

一部の既存企業はすでにインシュアテックに投資していますが、その成果はまちまちです。そのような企業は、自力では容易にテクノロジーを構築できないことを認めており、インシュアテック企業を競合ではなくパートナーと捉えるようになるかもしれません。

この先、次の段階で使われるテクノロジーのほとんどが、バリューチェーンのイノベーションに関わるもので、コストを削減し、効率性を向上させ、将来のインシュアテック開発に役立つエコシステムを構築するものになると予想されます。

これは、保険会社が達成しようとしているすべてのことの中心に顧客を置くという、プロセス重視の従来の姿勢から180度の方向転換を図るものです。顧客を重視することで、保険会社は既存のモデルよりもはるかに優れたサービスを開発できるようになります。

この変革により、保険会社は商品をこれまでより迅速なサイクルで開発・発売し、顧客のニーズをより的確に満たし、広範な既存データや実務上の経験をフルに活用できるようになります。

1 2018年アドバンテージゴー社のインシュアテック調査（2018年5月21日）より。2019年1月3日時点下記サイトから入手可能。
https://www.advantagego.com/assets/8475f700fb/2018-AdvantageGo-InsurTech-Survey.pdf

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

どこから始めるか？

トランザクション処理系のレガシーシステムに対処するだけでなく、他の多くのシステムとの相互接続も可能にするため、APIまたはマイクロサービス・アーキテクチャに関して、大きなトレンドが起こるでしょう。

プロセス設計は常に顧客を中心に据えなければならず、顧客とのインタラクションおよびデータ・ハーベスティング（収集）を向上させるために、今後ますますロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）が導入されるでしょう。

プラットフォーム事業の構築は、最先端のテクノロジーと市場投入までの時間を、非常に迅速かつフレキシブルにすることが求められます。これはレガシーシステムだけでは達成できません。保険会社は、顧客対応のためのデジタルプラットフォームや、プロセスを合理化するインテリジェント・オートメーション（IA）に投資し、保険金請求や予測的な契約査定のためにスマート・コントラクト開発に投資する必要があります。

どのように始めるか？

最初のステップは、プロセスを定義し、解決の必要がある問題を見定め、どのような機会を活用できるか決定することです。次に、何を除外できるか、何を自動化できるか、何を外部委託できるか自問することが必要です。潜在的投資利益を証明するための、概念実証のみを目的としたインシュアテックの活用は避けなければなりません。このプロセスには取締役会レベルからの関与が必要で、それがなければ失敗するでしょう。

コストと規制当局による監督という点で、参入障壁は依然として高いですが、プラットフォーム・プロバイダーは成熟市場における創造的破壊者になるでしょう。

中国市場は門戸を開いていますが、新規参入してBAT（バイドゥ、アリババ、テンセント）と競合するのであれば、テクノロジーの力が必要となります。

一部の市場プレイヤーにとっては、これらの機会が小さすぎる、あるいは追い求めるのに遅すぎるかもしれませんが、それは時が経てばわかるでしょう。

今後の見通し

既存の保険会社は、ビジネスモデルを抜本的に刷新して、他部門と連携を取らない縦割型の業務運営から完全に連携の取れた（コネクテッドな）企業へと移行しなければなりません。これには、組織文化の変革が必要で、焦点を商品から顧客、顧客体験、成果へと移さなければなりません。

顧客満足度と顧客リテンションは、経営効率以上に重要業績評価指標（KPI）になっていきそうです。

この領域でのプレイヤー

アティドット（Atidot） — 人口知能、機械学習、ビッグデータを利用して、保険会社にデータに関するより深い洞察を提供する予測分析プラットフォーム。

カバー・ジーニアス（Cover Genius） —「XCover」というソリューションを用いて、70ヵ国以上20の言語にカスタマイズすることにより、保険会社が商品を海外展開することを可能にしている。

イーバオテック（eBao Tech） — 30ヵ国以上で100社以上の保険会社、エージェント、エコシステムプレイヤーと協働し、新しい保険モデルを開発している。

フラミンゴ(Flamingo) — AIを利用した顧客体験の向上を通じて、効率性の改善と成長促進に寄与するサービスを展開している。

ペガ（Pega） — 顧客関係管理、デジタルプロセスや自動化、ビジネスプロセス管理のためのソフトウェアを開発している。米国を拠点とする企業。

衆安保険（Zhong An） — 2013年に設立された中国のインターネット完結型保険会社。設立以来、4億6千万人の利用者を獲得し、58億件以上の保険契約を締結してきた。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

“

次の段階で使われるテクノロジーのほとんどが、バリューチェーンのイノベーションに寄与するもので、コストを削減し、効率性を向上させ、将来のインシュアテック開発に役立つエコシステムを構築すると予想されます。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド2

エコシステムが変わる — それは、考えているよりも早く来る

中国のインシュアテックのパイオニアが、支配的な地位にあることは否定できません。レガシーシステムや既存プロセスに固執せず、また先進市場の規制対象にはならない形で発展する衆安保険（Zhong An）や中国平安保険（Ping An）が、インシュアテックの活用例においては先駆けでした。市場に一番乗りしたことが成功の秘訣ではありませんでした。成功の礎となったのは、確かな技術、機敏なビジネス慣行、そして中国における保険ビジネスを革命的に変えた1つの重要な要素 — 少額決済だったのです。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

顧客本位

顧客本位のモデルの設計には、顧客が取引を容易にできるようにするだけではなく、楽しめるようにすることが必要です。顧客がデジタルサービスを介して決済を完了できないことが、今まで最も頭を悩ませてきた部分でもあり、それが理由で利用者が取引を完了する気さえなくしかねないものでした。

生体認証によるセキュリティ技術により、世界中の何百万人もの消費者が携帯電話やウェアラブルテクノロジーを使って、シンプルに少額決済を行えるようになった今、保険ビジネスも遅れてはなりません。結局、シンプルで手間のかからない支払いがリピーターを生むことになり得るのです。

取引が迅速で簡単になればなるほど、顧客はより満足し、よりロイヤルティが高まります。自分の生活を面倒にしないものに満足するのは人間の本質です。

少額決済

少額決済システムの導入が進めば、保険先進市場における保険普及率が低いセグメントへのリーチにつながるでしょう。衆安保険（Zhong An）は、従来型のマニュアル作業を多く必要とするシステムでは採算が取れない市場において、何百万件もの少額支払いを効率的に管理することにより、新たな市場として開拓できることを証明しました。

携帯電話通信を使ったシステムはアフリカの一部で成功したものの、まだ標準化されておらず、技術コストもかかります。ミリコム（Millicom）社のティーゴ（Tigo）は、アフリカでキャリア会社が支払いを管理する販売プラットフォームの開発に成功したプラットフォームです（現在はラテンアメリカ地域に焦点を合わせている）[2]。

USSD（unstructured supplementary service data—携帯電話とアプリのインターフェイスを提供するGSM技術）の普及・拡大が期待されますが、中国の創造的破壊者により開発された、エコシステムの方がはるかに先進的です。

単に支払機能の提供だけではない

迅速かつ簡単な支払いは重要な要素ですが、プラットフォーム周辺に構築されるエコシステムこそが、顧客リテンションをさらに強固なものにするかもしれません。小売業が単にものを売るのではなく顧客体験を重視しているように、保険もそうしなければなりません。

このようなエコシステムは、顧客がビジネスを行うためのワンストップ・ソリューションを提供できます。支払いのシンプルさは、効果的なエコシステムを構築する上で、重要な構成要素の1つにすぎません。

保険の購入だけではなく、ソーシャルメディアでの交流もできるワンストップのオンライン・プラットフォームになるでしょう。

中国では「支払い＋ソーシャル＋モバイル＋データ」モデルが開発されています。その一例が、支払い、ソーシャルメディア、コンテクスチュアル・メッセージングを組み合わせたアプリWeChat（微信）を有するテンセントです。このプラットフォームは毎日380億件のメッセージを生成しており、保険会社の分析エンジンにフィードバックできる豊富なデータソースとなっています[3]。

けれども、多くの国・地域では、規制当局の関与がより強まる可能性があります。当局は、変革された事業がどう違うのか、これがガバナンスや消費者保護に対してどのような意味を持つのか、理解する必要があります。

ブレグジットは英国市場における規制に、非常に特殊な影響を及ぼしますが、検討すべき要因は他にもあります。EU一般データ保護規則（GDPR）が2018年にEU全体で施行され、データに関連する責任に大きな変化をもたらしました。米国政府では、同様の消費者保護規制を、2019年に米国市場に導入する可能性についての議論が始まっています[4]。

当局の監督は企業にとって常にコストを発生させ、慎重な対処を必要とします。これも、デジタルビジネスへの変革を真剣に考えるときが来たことを保険会社に想起させる要因の1つです。

今後の見通し

中国では大規模なテクノロジー関連の活動が起こっており、デジタル保険会社が注視すべき市場です。高度に自動化された保険プラットフォームを構築し、契約査定、価格設定、保険金請求処理などの基本的な保険業務プロセスに対して、従来とは異なるアプローチを取ってきました。

成熟した保険市場は、これを脅威と捉え、このようなイノベーター／創造的破壊者との競争に備えるかもしれません。スマートマネー、そして成功する既存企業とは、自らの技術を超えた開発ができないことが明らかなときには、先駆者の経験やパートナーから学ぶ企業です。

この領域でのプレイヤー

アント・フィナンシャル（Ant Financial） — アリババの関連会社。世界最大のモバイル／オンライン決済プラットフォームのアリペイ（Alipay）、世界最大のマネーマーケットファンドのユーエ・バオ（Yu'e Bao）、第三者信用格付けシステムセサミ・クレジット（Sesame Credit）を運営し、フィンテック企業では時価総額が中国第1位。Alipayサービスを使った顔認証決済技術を開発。

中国平安保険（Ping An） — 保険会社では、世界で最大かつ最も時価総額が多い。2018年1月現在の時価総額は2,170億米ドル。

テンセント（Tencent） — 中国のコングロマリットで、世界最大のゲームおよびソーシャルメディア企業。

衆安保険（Zhong An） — 2013年に設立された中国のインターネット完結型保険会社。設立以来、4億6千万人の利用者を獲得し、58億件以上の保険契約を締結してきた。

2 Devtel, E. (2018年2月16日). BIMA Mobile Insurance and Health. Retrieved from https://www.developingtelecoms.com/tech/devices-platforms/ 7592-bima- mobile-insurance-and-health.html
3 Wei, H. (2017年11月10日). WeChat users send 38 billion messages daily. Retrieved from http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-11/10/content_34372396.htm
4 Meyer, D. (2018年11月29日). In the Wake of GDPR, Will the U.S. Embrace Data Privacy? Retrieved from http://fortune.com/2018/11/29/federal-data-privacy-law/

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド3

新しいゲームだ — リセットボタンを押せ

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

保険業界に訪れる革命は、ある程度はテクノロジーをベースとしています。その中でも、レガシーシステムへの依存を減らし、データへのアクセス性を向上するためのミドルウェア・ソリューションの開発に関する取組みが増えています。その取組みは企業成長の促進剤の役割を担い、企業の効率性向上、企業のあり方についての議論を活発化させるものと期待されます。加えて、顧客体験の向上にも寄与する変革の重要な要素の1つです。

この変革のもう1つの重要な要素は、保険会社が取組みの重心を商品開発、マーケティング・販売から、顧客満足度の向上に移すことです。そのためには、業界は数百年続いてきた文化に基づく古い考え方を捨てなければなりません。

テクノロジーソリューションの新開発と、顧客本位経営への移行は両方とも簡単な話ではなく、2つを同時に行うとなれば、社内での不安を煽り、アイデンティティ・クライシスが起きることが想像されます。

支援を求める

第三者へのアウトソーシングは、レガシーの制約を克服し、社内の能力不足を回避できる、合理的な方法です。外部との連携そのものはまた、新たな機会をも生み出します（組織文化の変化と新しい考え方の取込み）。

新しい働き方の導入においては、アジャイル・スタートアップ・アプローチが使用されることがあります。これは、固定的で融通の利かないマイルストーンによる進捗管理は行わずに、イテレーションごとに途切れることなく進め、顧客、ビジネス、商品、分析、ITに関する適切な専門知識を利用するアプローチです。

例えば、商品開発にこの新たなアプローチを活用し、頻繁にテストして実行することにより、成功までの道のりにコストと時間がかかりすぎるプロジェクトへの依存度を下げることができます。

新しいものを取り入れるが、必ずしも古いものを捨て去るわけではない

インシュアテックのシステムは、保険会社1社だけのために開発されたものではないため、バリューチェーンに完全に適合するものではなく、集約や統合が必要になります。

それはレガシーシステムやコアシステムを参照せずには達成することはできません。すなわち、そうしたシステムも今のところは依然として重要なのです。古いビジネスのやり方にストップをかける（新契約販売は停止し、既契約保全のみ）決断をする企業もある一方で、レガシーシステムを抜本的に見直さなければならない、またはその停止を認めなければならない時が来るまで、維持する企業もあるでしょう。

ランオフしたビジネスについては、レガシーが常にバリューチェーンの一部に存続するため、その場合、保険会社はそのプラットフォーム上またはエコシステムにおいて、レガシーの柔軟性のなさを克服しなければなりません。

とはいえ、新しいシステムも時が経てば、やがてレガシーとなります。古くなったシステムは、ハッカーの侵入や、サイバー攻撃に対してより脆弱です。データ流出はこれまでになく急速に、企業にとってガバナンス・リスク・コンプライアンスの面で最大の課題となりつつあります。

基盤インフラのプロバイダーは、保険会社がレガシーテクノロジーから脱却して、新商品の市場投入サイクルを迅速化できるようなソリューションを提供しています。また、保険会社向けのクラウドベースのサービスへのシフトも見られるようになっています。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

絶えず改善されていく

プロセス改善の焦点は、契約査定、販売および保険金請求、ならびに顧客との間でトランザクションが発生するポイントになるでしょう。これら改善機会においてデータは要となります。必要なデータを収集し活用できることで、保険契約プロセスの自動化、アクセシビリティの改善、複雑さの軽減を促進し、それらにより保険会社にとって、契約引受にかかるコストを削減する効果が期待できます。

このような新たな仕組みにおいて、顧客区分は、年齢、性別、居住地、民族性などの従来のカテゴリではなく、主に顧客のビヘイビア、すなわち、どのように保険会社と接するか、また、どのように保険契約に内在するリスクに影響を与えるかにより、区分できるようになります。

これらを実現するためには、複数のソリューションやパートナーと連携し、統合する必要があります。既存のテクノロジーだけでは実現がうまくいかないため、APIおよびマイクロサービスはこのようなプロセスにおいて、重要な構成要素となります。

ブロックチェーンという言葉が市民権を得て、流行語になりましたが、これは未来のイノベーションの話ではなく、すでに一部の運航遅延や荷物紛失申告システムにおいて使われており、運送などの高度で複雑なリスク分野に対して効果を発揮しています。

今後の見通し

保険における顧客エンゲージメントの最重要要素の1つは、保険金請求処理になるでしょう。マニュアル作業による保険金請求処理をやめることが、顧客を満足させ、リピーターを生むことにつながります。これは、保険金請求の金額規模の問題ではなく、顧客が求め、そして高く評価する顧客体験を生み出すための支払いにかかるスピードの問題です。

レガシーシステムには、発生したトランザクションを記録する役割（機能）がありますが、企業は、そのような機能が新たに導入したプラットフォーム上にすでに存在しているため、レガシーシステムが段々と冗長になっていくことに気付くでしょう。

この領域でのプレイヤー

エレメント（Element） — 保険会社のデジタルサービスの構築を支援するインシュアテック企業。

フィンリープ（FinLeap） — 銀行、保険、資産運用業界向けのテクノロジー企業の設立支援をするフィンテック企業。

インスタンダ（Instanda） — 保険商品の構築・販売のためのクラウドベースのプラットフォーム。

カスコ（Kasko） — デジタル世界での顧客とのタッチポイント（保険会社との接点）とレガシーITシステムの間を連携可能なAPI駆動型の保険商品・販売プラットフォームを提供。

レモネード（Lemonade） — 無事故期間の保険料を一部払い戻す損害・災害保険会社。

ライトインデム（RightIndem） — デジタル・セルフサービスの保険金請求プラットフォーム。

スライス（Slice） — ホームシェア、サイバー、ライドシェア保険を提供するオンデマンド型保険クラウドサービス・プラットフォーム。

ソコトラ（Socotra） — 革新的な保険プラットフォーム。

トラベラーバディ（TravelerBuddy） — デジタルと完全に統合された旅行アプリ。

トロブ（Trōv） — 電子製品のためのオンデマンド保険プラットフォーム。

360グローバルネット（360Globalnet） — オンライン型のリスクおよび保険金支払プラットフォーム。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

“

商品開発に関する新たな取組みを頻繁にテストして実行していくことにより、組織が過度に重厚長大なプロジェクトに依存しすぎることを防ぎます。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド4

デジタルリスクの軽減

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

ウェアラブルテクノロジー、すなわちモバイルテクノロジーと連携したアプリを使用して身体活動をモニタリングするスマートテクノロジーの導入により、ヘルスケア（医療）の世界で革命が始まっています。

保険会社はリスクを適切に評価し、軽減するのに役立つデータの入手を切望しています。例えば、保険料割引と引き換えにデータを提供してもらうスキームで、顧客と連携している事業者もいます。米国では、ジョン・ハンコック社の保険契約で、顧客の体調追跡データの送信を求めており、一歩先の段階です[5]。これは、単なる販売ロイヤルティの仕掛けだけではなく、リスク評価のための有効な新しい情報源として、ウェアラブルデータに信頼性を与えています。

より明るく健康な未来

国民医療サービスが普及している社会において、医師へのアクセスが難しいことがあります。これが背景となり、遠隔医療市場へのインシュアテック導入の広がりにつながっています。

米国では多くの州が、遠隔医療が可能になるように法改正を行っています[6]。欧州では、フランスで医師による遠隔診断が普及しており、英国でも増えてきています。ドイツでは、現在は認められていませんが、インシュアテックが導入されるのも時間の問題でしょう[7]。

医療におけるインシュアテックのメリットは明らかです。収集されたデータにより、保険会社はリスクを緩和・軽減できるようになり、同時に、顧客にとってもプラスの影響を与えています。保険会社がより完全なデータセットを構築するにつれ、顧客は健康を増進し、おそらく、より長く生きられるようになるでしょう。

早期介入により慢性的な健康障害の進行を防止し、保険金支払いを大幅に節減できます。より良いデータはより良い商品を生むことができ、消費者に保険の購入を思いとどまらせる要因（契約合意前の一連の医療相談など）をなくすために使うこともできます。

運航遅延や荷物紛失においてすでに始まっているように、より質の高い医療データへのアクセスにより、保険金請求処理をシンプルかつ容易に行うために、確実な患者記録を共有できる未来が実現されるかもしれません。

これには患者記録の完全デジタル化が求められます。エストニアでは医療記録をすべてブロックチェーンに保存することで、先端的な取組みをしていますが、当面はまだ実証段階にとどまるでしょう[8]。

より健全な保険市場

生命保険と医療の間には自然な親和性があります。質の高い医療や重病の予防は寿命を延ばすことができ、それは生命保険会社のビジネスにとって良いことです。

医療テクノロジーは現在、企業がリスクを予防、管理、排除可能にするデジタルサービスを提供するために、インシュアテックとしのぎを削っています。

保険会社は顧客エンゲージメントのためにサービスを追加し、顧客が望むものを提供する必要があります。もし成功しているとすると、それは保険会社が有する数少ないエコシステムの1つである健康分野においてでしょう。保険会社にとって、外部のコアコンピテンシーに投資し、新たなビジネスモデルに係るリスクを取ることが重要です。

今後の見通し

今後数年のうちに、医療のエコシステム内に地位を確保できない生命保険会社は、ビジネスモデルを問い直されることになるでしょう。現在蓄積が進んでいる分野のデータセットにアクセスできなければ、保険会社はリスク管理や顧客エンゲージメントができなくなるかもしれません。

ウェアラブル技術が今後も保険会社と顧客により取り入れられていくなかで、実年齢ではなく顧客の生物学的年齢を判定するために、ゲノム技術やエピジェネティック技術の利用の増加が見込まれます。

これらは生命保険の価格設定方法を根本的に変え、個人の寿命に関わる喫煙や飲酒などの要因を、より正確に評価する方法をもたらします。

この領域でのプレイヤー

バビロン／プルーデンシャル（Babylon/Prudential） — AI駆動型デジタル医療サービス。

ディスカバリー・バイタリティ（Discovery Vitality） — 生活習慣や運転行動に基づいて保険契約者を優遇する保険会社。

グッド・ドクター（Good Doctor） — 中国平安保険（Ping An）の遠隔医療商品。

メドパッド（Medopad） — 診断およびリスク評価を向上させるアルゴリズムを開発中。

ムアンタイ（Muang Thai） — 糖尿病をモニタリングし、体調管理が行われれば優遇する、バオワン（BaoWan）商品を開発。

ウェルシー・セラビューティックス（Wellthy Therapeutics） — AI駆動型のデジタル療法。

5 BBC News. (2018年9月20日). John Hancock adds fitness tracking to all policies. Retrieved from https://www.bbc.com/news/technology-45590293
6 Gurren, Stephanie, and Joseph L Fink. "States Continue to Expand Availability of Telehealth." Pharmacy Times, 2018年9月29日, www.pharmacytimes.com/publications/issue/2018/september2018/states-continue-to-expand-availability-of-telehealth
7 Foa, E. (2018年9月3日). Will 2018 be the year in which telemedicine takes off in France? Retrieved from https://www.parishealthcareweek.com/en/blog/ will-2018-be-the-year-in-which-telemedicine-takes-off-in-france/
8 Einaste, Taavi. "Blockchain and Healthcare: the Estonian Experience." Nortal, 2018年12月6日, www.nortal.com/blog/blockchain-healthcare-estonia/

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド5

デジタル顧客の重視

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

現代の消費者は片時もスマホを手放しません ー それは、まさに小売業者が望むところです。

Eコマースは目新しいものから、ほとんどの人が日常的に使う機能へと変わりました。これは金融・補償サービスにも同じように当てはまります。しかし、保険会社は、顧客の行動の変化や、契約更新時以外にも顧客と有意義な関わりを持つことが難しいことに、なかなか気づくことができていません。

いつでもデジタルファースト

保険会社はこのギャップを埋めなければなりませんが、アクセスをコントロールしているのは顧客側なので、それが難しくなってきています。

今日の顧客は携帯のOSを設定すれば、ある特定期間または特定のソースからのコンタクトをフィルターすることができ、電話に出るべきかどうか、判断する必要さえなくなっています。

保険会社のプロセスの中心に顧客を据えることは、顧客が何を求めているのか、何を必要としているのか、商品をどのように消費したいのか、どのような関わりを望んでいるのかについての洞察を与えてくれます。

デジタル取引の即時性に慣れているからこそ、顧客の期待を満たすというよりは、電話対応のSLA（サービス内容合意）を満たすことに重きを置くコールセンターとの終わりのないやり取りを我慢できる顧客は、ほとんどいないでしょう。

チャットの台頭と相まって、着信拒否リストの存在は、人間は知らない人からの電話に抵抗があること、だからこそデジタルマーケティングが非常に重要になっていることを意味しています。

AIや機械学習が、人間の顔を持つ（場合によっては声を持つ）デジタル技術の効率化を高めるために使われています。このようなシステムは顧客に対応する言語を用いており、共通の言葉を使い、プロセスを簡略化することにより、満足度を高めています。

考え方を同じにすること

アジア、インド亜大陸、アフリカの発展途上市場が成長するにつれ（国連の予測によると、2055年までに世界人口は100億人を突破する）、このマーケットの取り込みが非常に重要になるでしょう[9]。

保険セクターにはなじみのない言語が多数あるだけではなく、社会も成熟した先進市場とは大きく異なっています。市民の60%以上がインフォーマルセクターで働いており、収入はかなり圧迫されています。休止期間や契約を解除することなく、支払いを猶予できる仕組みを提供する商品は、そのような人々に対して訴求力があるかもしれません。

9 "World Population Projected to Reach 9.8 Billion in 2050, and 11.2 Billion in 2100 — Says UN — United Nations Sustainable Development." 国連、2017年6月21日、www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2017/06 world-population-projected-to-reach-9-8-billion-in-2050-and-11-2-billion-in-2100-says-un/

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

エンゲージメントが問題となる

けれども、アクセスの確保は困難です。潜在顧客の多くは遠隔地にいるので、顧客への従来型の連絡方法やマーケティング方法はもう通用しません。

農村地域や発展途上国市場の成長は、金融教育、GSMモバイルネットワーク上でUSSD（unstructured supplementary service data）を使って取引をする能力をはじめ、多数の要因に左右されます。

アフリカ市場において、少額決済は十分に普及していますが[10]、保険普及率はおそらく1%未満です[11]。AIとRPAでサポートされた低コスト、かつ大量取引モデルのビジネスがこのような市場を急速に開くことができるかもしれません。

このような市場では、行動経済学は役に立ちません。自由に使えるお金などないからです。電話利用および支払データからプロファイルを構築する機会はありますが、成熟市場と同じようには運用できません。

保険会社が直面する最大の障害は、実は信頼です。金融機関との取引経験がない新興市場では全く異なる力が作用するのです。

今後の見通し

保険業界が新興市場でデジタル事業を始めるにあたり、欧米市場や成熟市場でのアプローチを取るとすれば、失敗する可能性が高くなります。多数の小さなリスクで構成される市場へのリスクキャピタルの投下にあたっては、従来とは異なる条件で異なるアプローチが求められます。これまでは、そのようなビジネスは保険会社にとって魅力がなく、コストが高くつくものでしたが、インシュアテックにより高度な自動化が可能になりました。

カルチャーを変え、提供するサービスを対象市場に合わせることがきわめて重要です。P2P（peer-to-peer）保険モデルは、成熟した欧米市場では難しいですが、新しい市場では成功する大きなチャンスを持つモデルの1つです。

この領域でのプレイヤー

ゲフェン・テクノロジーズ（GefenTechnologies） — エージェントが顧客にアクセスでき、つながりを持てるようにするSaaS（ソフトウェア・アス・ア・サービス）プラットフォーム。

マイクロ・エンシュア（MicroEnsure） — 新興市場向けマイクロ保険。

Mペサ・ケニヤ（M-Pesa Kenya） — 携帯電話を使った支払システム。

パイナップル（Pineapple） — 携帯電話の画像を使って財物に付保することができる。

中国平安保険（Ping An） — 保険会社では、世界最大かつ最も時価総額が高い。2018年1月時点の時価総額は2,170億米ドル。

テンセント（Tencent） — 中国のコングロマリットで、世界最大のゲームおよびソーシャルメディア企業。

ティーゴ（Tigo） — 携帯電話ベースの金融サービスプラットフォーム。

衆安保険（Zhong An） — 2013年に設立された中国のインターネット完結型保険会社。設立以来、4億6千万人の利用者を獲得し、58億件以上の保険契約を締結してきた。

10 Flood, Zoe. “Zimbabwe and Kenya Lead the Way in Africa's Dash from Cash.” The Guardian, Guardian News and Media, 2018年2月22日, www.theguardian.com/world/2018/feb/22/kenya-leads-way-mobile-money-africa-shifts-towards-cash-free-living

11 Aglionby, John. “Africa's Insurance Market a 'Giant Waking up'.” Financial Times, Financial Times, 2016年6月28日, www.ft.com/content/ bc87016a-2430-11e6-9d4d-c11776a5124d

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

“

保険会社のプロセスの中心に顧客を据えることは、顧客は何を求めているのか、何を必要としているのか、このような商品をどのように消費したいのか、どのような関わりを望んでいるのかについての洞察を与えてくれます。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド6

データは新たな石油のようなもの ― そして、価格は上昇中

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

インシュアテックは、世界の保険市場に変革的な影響を与えつつあります。データの役割はプロジェクト全体の核心です。データは、契約査定の向上や的確な価格設定を促進するのみならず、21世紀におけるコネクテッドエンタープライズのDNAそのものなのです。

データは顧客とのつながりの原動力となり、顧客行動に関する洞察を生み、リスクベースドプライシングや顧客エンゲージメントを促進すると期待されます。データを管理していない保険会社は苦境に陥り、取り残されることになるでしょう。

消費者の行動

必要とされているデータは、過去のものとは全く異なります。以前は、個人情報（すなわち顧客関係における「誰が、何を、どこで」という情報）が最も重要でした。それはどの保険会社がその人を顧客にしているかを示しましたが、そのモデルはすでに衰退し始めています。

ビッグデータはRPAやAIを管理するために不可欠ですが、ビッグデータが役に立つのは、行動データ、すなわち「なぜ」「いつ」というデータと結びついている場合だけです。けれども、デジタル・エンゲージメントに関して言えば、顧客がアクセスをコントロールするので、すでに顧客が舵を取っている状態です。

行動データへのアクセスは、保険市場に克服すべき課題をもたらしています。人々は膨大な量のデータ、自分の居場所までも、ソーシャルメディアのプラットフォーム上で自由に共有しているのに、保険会社にはデータを開示したがらないことが多いのです。政府や大企業が、顧客の利益に反してデータを乱用することへの全般的な不信感があります。

消費者がすべての組織を信用しないのも当然かもしれません。データ流出や「フェイクニュース」が内在する、組織の脆弱性やガバナンス不足を見れば明らかです。

信頼の問題

医療セクターに影響を与える、ウェアラブルテクノロジーの導入が力強く伸びていますが、消費者は一般的に個人情報や行動データの共有の問題については意見が分かれます。規制当局によって促進または強化される、ビッグデータに対する消費者からの反発を今（または将来）避けたいのならば、保険会社は、このデータの使い方から生じる倫理的な問題に取り組まなければなりません。

保険会社は一般的にこのタイプのデータを効率的に処理・解釈するスキルを欠いており、より迅速な導入を支援するために外部専門家を雇うことになるため、特に重要となります。これには、データを提供することにより具体的な利益が得られることを顧客に理解してもらえるように、保険会社と顧客との対話や連携が求められます。ここで言う利益とは、現在は保険料の引き下げやジム会員費用の割引かもしれませんが、将来的には効率性向上に対する、より洗練された利益分配につながる可能性があります。

保険購入という文化がない新興国では、信頼こそが誕生したばかりの産業の基盤になると期待されています。

今後の見通し

保険会社は、個人レベルからマクロトレンドまでのリスクを評価するために、分析によってもたらされる洞察のためにデータを必要とします。けれども、それは石油のように抽出が難しく、不適切なプロセスや最適でないプロセスを用いている場合は、特に難しいといえます。

データの欠如は、ギャップを生み、統合やプロセスフローの問題を引き起こしかねないので、エンド・ツー・エンドのプロセスとして評価する必要があります。

新たな基準へのコンバージェンスは起こりそうにありません。異なるアプローチを反映した異なるビジネスモデルが急増する気配はあります。中国をはじめ、制約の少ない国々が業界イノベーションの牽引者となりつつあります。

この領域でのプレイヤー

アップル・ヘルスケア（Apple Healthcare） — 慢性疾患、薬物治療、医学に関する研究を管理するデジタル製品。

トラック・アクティブ（TrackActive） — 患者の治療に当たる医師を支援するデジタル医療製品。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド7

今のうちにAIと機械学習について マスターしておく

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

最初の章（7ページ参照）に概要を示したインシュアテック技術の次の段階では、保険会社のコア機能の効率性向上が焦点になるでしょう。多くの分野においてチャンスが到来し、そしてどのチャンスも組織内のスキルを必要とする一方で、第三者との強力なパートナーシップも必要となります。

このような主要分野の1つが、AIと機械学習を適用すること、そして精通することです。

マシーンの台頭

AIの用途は広範にわたっており、新契約や顧客サービス、特に保険金請求処理の実務を大幅に簡略化します。これまでの自動車事故の保険金見積もりの実務は複雑でした。しかし、将来、請求が簡略化され、処理コストが下がり、より迅速に支払いが行われる可能性が高まっています。保険会社と顧客の双方にメリットになるチャンスの一例です。

AIは、契約査定および価格設定における不正防止やマネーロンダリング対策などの、より専門的な機能を革命的に変えると期待されます。

デジタルの世界に人間味を

前述のとおり、顧客エンゲージメントは重要ですが、AIの活用はマーケティングをはるかに超えて広がるでしょう。

従業員のメンタルヘルスの問題は、従業員が診断を受けて、治療を開始するまで数ヵ月かかることもあるため、生産性低下の主要要因です。治療プロセスを始めるのは、早ければ早いほど良いのですが、従業員がメンタルヘルスの問題で休むことになった場合、コンタクトが失われ、将来コンタクトを取ることも非常に難しくなります。

メンタルヘルスまたは筋骨格系の問題を抱える人が、バーチャルなコンサルタントやカウンセラーを通じて雇用主と連絡を取りあい、パストラルケアと臨床環境の橋渡しを支援するプラットフォームがすでに開発されています。このプラットフォームを通じてコンタクトを保ち、コミュニケーションチャネルを維持し、より早く職場に復帰するのを支援します。また、モニタリングや支援ネットワークを通じて、職場で働き続けるための継続的支援も提供します。

今後の見通し

AIはデータを生成しますが、データ、あるいはデータを生成するパートナーやモデルを欠いているインシュアテックや保険会社は、そのビジネスモデルの正当性を厳しく問われるでしょう。

AIや機械学習はバリューチェーン全体に適用できる横断的技術で、効率化の最大の原動力となり得ます。

この領域でのプレイヤー

カーペ・データ（Carpe Data） — 広範囲のエマージングおよびオルタナティブなデータソースを収集、精緻化して、保険ライフサイクルのあらゆる面を充実させる。

レモネード（Lemonade） — 無事故期間の保険料を一部払い戻す損害・災害保険会社。

ポリシーバザール（Policybazaar） — オンライン保険市場情報収集サイト。

シフトテクノロジー（ShiftTechnology） — AIベースの保険金詐欺対策を提供。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド8

自動車保険 ー 創造的破壊は始まっているが、行き先は未定

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

医療・生命保険を別にすれば、インシュアテックが保険契約者の行動に有益な（そして相互にメリットがある）影響力を行使できる分野として、自動車保険以上に適切な分野はほとんどないでしょう。

テレマティクスは、一定の年齢を境とする高リスクグループにリーチすること以上のものを提供しています。車を運転する時の行動を改善することで、リスクを軽減するのであれば、保険契約者に対して、保険料を引き下げる、という形でリターンを提供できます。

テレマティクスが義務付けられなくても、すでに飽和点に達しているオーストラリアやおそらく英国などの成熟市場は、将来困難に直面するかもしれません。より洗練されたインシュアテックのプラットフォームが現在開発中であり、これにより、保険契約者が運転している際に、リアルタイムで誰が保険者なのかを示し、運転リスクおよび位置に基づいて、リスクと保険料の調整が行われるようになると見込まれています。

所有者とモビリティ（移動）の役割の変化

このようなシステムが開発されるにつれて、テレマティクスが契約査定と価格設定で果たす役割が大きくなるでしょう。人々が車をリースやレンタルし、生命保険サービス全般を提供されるようになるのに伴い、保険の性質が世界中で変わってきています。メーカーが販売プラットフォームのように事業を行い、自動車保険は自動的に付保されるようになるでしょう。

車の利用をサービスと捉えて消費する、MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）が多くの都市圏で増加しています。保険会社が、自動車ビジネスで利益を上げるには、徹底的な競争ではなく、車のダッシュボードから始まる未来の自動車保険のエコシステムの構築が必要だと、ようやく理解しているかもしれません。

これは、保険会社が対処すべき、もう1つの転換点です。アクセスしやすい消費者とのエンゲージメントポイント（ダッシュボード）がなければ、自動車メーカーがバリューチェーンの主導権を握ることができるかもしれません。将来的には、保険会社は自動車メーカーとその流通チャネルが構成する、新たな販売プラットフォームを通して、コンテンツを提供する立場として組み込まれることになるかもしれません。

誰が保険を掛けるのか？

自動車保険の未来に関する議論において、自動運転車がテレマティクスの中心になっている雰囲気があります。それには正当な理由があります。自動運転車の開発は、アルファベット（Alphabet）のウェイモ（Waymo）をはじめ、交通市場での実績はないけれども、MaaSを提供する機会を求めている企業によって行われているからです。

これが興味深い哲学的な問いを投げかけます。事故が起きた場合、誰が被保険者となるのか、車の所有者か、運転者か、それとも車自体なのか、という問いです。

自律走行車が市場に参入するようになると、保険契約の対象は個人から賠償責任補償を求める企業へとシフトするか、各車両を対象とした個別の保険契約にシフトするかもしれません。

テレマティクスに関わっていない企業は、生成されたデータが、リスク軽減のための洞察と保険金請求時の支援を提供するため、新興のエコシステムには価値がないことに気付くかもしれません。

このようなエコシステムは急速に発展すると見込まれ、自動車メーカーは、まだ運転席にはついていないにせよ、すでにカギを握っている状態です。

今後の見通し

自動車保険については、保険の対象が個人から車自体に変わる大きな転換期にいます。

別の可能性として、自動車保険が分割され、個人が一般的な第三者賠償責任保険を保有し、自動車が損害保険を「保有する」ことになりそうです。

この領域でのプレイヤー

アモド（Amodo） — 利用データや行動データを使って、保険会社が直接的なデジタルチャネルと新商品の構築を支援するプラットフォーム。

バンビ・ダイナミック（Bambi Dynamic） — イスラエルのテルアビブを拠点とするプラットフォーマー。使用状況に基づいたオンデマンドの保険ソリューションを開発し、販売する。

bIOTAsphere — エコシステム開発者。

キャロット（Carrot） — リワードベースのテレマティクス保険会社。

カバーボックス（Coverbox） — 制約事項のないテレマティクスベースの自動車保険会社。

オクト・テレマティクス（Octo Telematics） — 保険会社向けのリスク管理テレマティクス・プロバイダー。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド9

最も古いスキルの新たな役割

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

インシュアテックの導入とともに起こる変革の結果、保険会社内の保険数理および契約査定の機能が、根本的に変わりつつあります。

保険会社はビッグデータを必要としています。けれども、データ集約が大数の法則をもたらし、予測的分析が一般的になる場合において、契約査定の必要性が低下する可能性がある一方で、これらの役割はデジタル組織の中心であり続けるでしょう。

一人ひとり、別々に

リスクの引受査定は、保険業界が実際に行っていることであり、非常に得意としていることです。けれども、ビッグデータへアクセスすることにより、顧客の特定の行動、そしてリスク全般に関して、かつてないほど深い洞察を得ることが可能となります。これにより、保険会社はデータから得られる詳細な情報のレベルに基づいて、よりパーソナライズされた商品を提供するために、顧客基盤をより効果的に区分できるようになります。

統計専門家の新たな役割

契約査定者と保険数理担当者は、特定のデータサイエンス・スキルを応用できる新たな役割を担うことになりそうです。ブラックボックスに取って代わられるのではなく、豊富なデータで身を固め、従来の契約査定への統計的アプローチの再評価や強化を主導することになるでしょう。

この統計分析の再活性化の先に、特殊な業務ラインや、運送業務のように詳細に取り決められた裏書き条項においては、ボタンを押すだけで査定が実行できるほどの十分なデータを揃えられそうにないため、やはり旧来のアプローチを適用する必要があります。

今後の見通し

インシュアテックは、営利保険の一般的な分野で保険数理業務を減らす効果があるかもしれません。しかし、計算尺や対数表を持った技術専門家には、依然として難しい特殊なリスク計算を行う場は常にあるはずです。

この領域でのプレイヤー

ラエティス（Laetus） — 画像ベースの契約査定ソリューション。

シフトテクノロジー（ShiftTechnology） — AIベースの保険金詐欺対策。

ヴェリスク（Verisk） — エネルギー関連事業や保険事業のためのリスク分析ソリューション。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

トレンド10

デジタルな世界に向けてのスキルアップと再編の緊急性

保険市場は、インシュアテックのイノベーションがもたらし始めている、新しい仕事のやり方を切実に求めています。けれども、デジタル化されたコネクテッドエンタープライズへと移行する保険会社が、技術革命を利用するためには、システムの見直し以上のことが必要になります。

古い考え方を捨てて文化を転換することに加え、保険業界にはこの変革によって、生まれる新たな役割を果たすための新しい血、すなわち新たな人材が必要です。

認識の問題

従業員の雇用と維持は、困難で費用がかかります。多くの採用候補者、特に若い候補者にとって、保険業界のような息苦しい古い業界での自分の姿を想像するのは困難です。

保険は「クール（格好いい）」だと認識されていないため、デジタル人材を惹き付けることは、さらに困難です。ほとんどの分野で経験のある人材が不足しており、デジタル人材はダイナミックな新興テクノロジー企業や、Google、Appleなどの定評ある創造的破壊者からも求められています。

けれども、インシュアテックとの協働により、保険会社は保険業界に欠けている新進気鋭の人材を惹き付け、維持する豊かな機会を得ることができます。従来の保険業界は、金融業界の中でも活気のない分野だと捉えられることも多いのですが、保険会社が是が非でもなろうとしている新しいコネクテッドエンタープライズはダイナミックで、将来的に人々がこのビジネスに関わり合う方法を変革できます。

インシュアテックのもたらす広範な利益

デジタルファーストになるためのプロジェクトの多くは、顧客体験に焦点を合わせる、つまり、古いモデルから得ていたと感じる以上のものを顧客に提供しようとしています。また、保険会社は、顧客が欲しいものを、欲しいときに提供するために、顧客が古いモデルとどのようなインタラクションをしているのか記録しなければなりません。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

これには、年齢、性別、居住地、民族性などの従来のカテゴリーではなく、顧客の行動、すなわち、保険会社とどのように関わり合うのか、保険契約のリスクにどのように影響を与えるのかによって、顧客を区分する必要があります。

保険会社は、この新たな市場に適したスキルを有する人材を維持するために、従業員を教育し、就業体験を向上させようと努力をしています。保険会社の中には、従業員が幸せならば、顧客も満足すると考えて、顧客と同じくらい大切だと認識している会社もあります。事業継続の要素の1つと捉えられているようですが、その原動力はプロセスではなく、人です。自分の役割を理解し、思うとおりになっていると感じている幸せな従業員は、顧客により良いサービスを提供し、会社を辞める可能性が低くなるでしょう。

会社内部の顧客

インシュアテックを利用して顧客にサービスを提供することが、より多くの企業に組み込まれ、従業員のオンライン学習や、新しいプロセスとシステムを開発した結果、従業員の働き方が進化する可能性があります。これにより、従業員は自分で選択した時間と場所を通して便益を享受し、業務経験を豊かにすることができます。

職場での体験が向上した従業員は、より充実感を覚え、より幸せになります[12]。幸せな従業員は顧客により良い体験を提供するため、保険会社が適材を惹き付けるだけではなく、「働きたい企業」になることに十分なビジネス上の根拠があります。なぜなら、収益に影響を及ぼす可能性があるからです。

今後の見通し

保険は優れた人材を必要とします。そういった人材を呼び込み、その人材を維持する必要があります。

従業員を幸せにすることは、ビジネス上のメリットがあります。従業員が幸せでなければ、顧客が幸せになることはありそうもないからです。

幸せな従業員によって顧客を幸せにし続けることは、事業継続の1つの形です。このプロセスを逆にすると、内部顧客、すなわち従業員を満足させるための洞察を得ることができるでしょう。

12 Dodson, P. C. (2015, July 31). Why Happy Employees Are 12% More Productive. Retrieved from https://www.fastcompany.com/3048751/happy-employees-are-12-more-productive-at-work

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

結論

本報告書は保険業界を形作る10大トレンドを紹介し、
今後1年でそれがどのように進展するかを予測しました。

保険会社は、さまざまなスピードで自らの能力を開発するでしょう。一度に、すべてに取り組むことはできないかもかもしれません。また、事業部門によっては、コアビジネスにあまり関連性のないトレンドがあるかもしれません。

けれども、これらは普遍的な目的であり、保険会社が単に生き残るだけではなく、急速に発展する市場で、存続し続けられるデジタル企業へと変革するために必要なのです。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

データは聖杯である

より効率的な管理を目指すことは、目的の一部に過ぎません。データ・ハーベスティング（収集）は、保険におけるイノベーションの中核にあります。より良いデータの集積は顧客の行動や要求に関して、深い洞察を与え、保険会社にとってのリスクの軽減にも役立ちます。

保険業界にとっては、コスト削減以上の効果があります。デジタル顧客のニーズに対応する、より強力でフレキシブルなビジネスモデルをもたらしてくれるのです。

また、業界はデジタル顧客をターゲットにしなければなりません。顧客とのインタラクションが、契約締結や更新期間に限定されているようでは、既存の関係を強化することはできません。そのため、他の保険会社が同様、またはより魅力的な商品や体験を提供すれば、容易に取って代わられます。

保険会社が行動データを入手し始めているなかで、顧客は行動に基づいて区分されるようになっていくと予測されます。年齢、性別、居住地、民族性などの従来のカテゴリーは、データが保険ビジネスの成功にきわめて重要なこの新しい世界では、意味を成さなくなります。

ビジネスモデルを変革させる技術

これには管理システムの徹底的な見直しと、自動化を進め、生産性を向上させ、エラー率を低下させることを目的としたAIや機械学習との統合が求められます。

皮肉なことに、コールセンターがサポートする一部の既存の準デジタルシステム（多層構造のアクセスポータルを用いたシステム）よりも、AIの方がよりパーソナライズされた顧客体験をデジタル・エコシステムで提供できます。

やがては、リスク補償からリスク予防への移行が進み、保険会社は金銭的なセーフティネット以上のサービスを提供するようになると予想されます。

また、すでにブロックチェーンが一部のインシュアテックシステムに存在していますが、この報告書では大きく取り上げてはいません。ブロックチェーンは疑いもなく有益なツールであり、インシュアテックの未来の一部として、さらなる効率化を図る上で不可欠な構成要素になるでしょう。けれども、もっと基本的なレベルで対応しなければならないことがたくさんあります。組織文化の転換は、テクノロジー面が伴わない大規模なプロジェクトであり、今後数年の間でコストをかけすぎてしまうことがあるかもしれません。

経営陣は進んで困難と闘わなければならない

大規模な組織文化の転換なしに、変革は起こり得ません。それは、数社の保険会社しか達成していない新たなアプローチ（これまでの技術にビルドインする方法）を必要とするからです。新規ビジネスを、レガシーを維持する必要性から引き離して考える必要があります。あらゆる技術プログラムは、レガシーを中心にして展開しており、これがまず取り組まなくてはならない文化的障壁です。既存企業がこのアプローチについて知恵を出し合えるようになるまでには時間がかかるでしょう。

保険会社が組織全体の目的に沿っていない分野の効率を高めるために、バリューチェーンの構成要素に手を加えるようなことはもう認められません。オール・オア・ナッシングです。デジタルファースト戦略を採用しなかった場合に、その企業のビジネスモデルが持続可能だとわかることはほとんどないからです。

多くの保険会社はインシュアテックに足を踏み入れることをためらうかもしれません。しかし結果的にはそこに飛び込み、レガシーとリンクしているもののレガシーによって決定されないガバナンスや統制の整備、顧客本位のアーキテクチャを実現するために、レガシーがもたらす現在の制約を超えて考えるようにチームに依頼することになるでしょう。

今後、より多くのインシュアテックのグリーンフィールド（新規事業）の開発が行われるでしょう。これには、経営陣のコミットメントが必要になります。何世紀もの経験を重ねてきたものもあるプロセスのシステムから離れることは、困難な課題です。自信をもってこの領域で先頭に立つことは難しいかもしれませんが、保険会社が業界の主導権を維持し、ホワイトラベルのメーカーに格下げされたくないのであれば、組織文化を変えていく必要があります。

協働する

これらの予測が実現すると、事業統合の必要性が高まりそうです。皮肉な人は、「あなたならばそう言うのでしょうね?」と思うかもしれません。けれども、これは実際、保険会社もインシュアテック企業も満足できていない重要な領域なのです。

何十年も続いてきた文化を捨て去るのが困難なように、一夜にして事業統合能力を構築することは不可能です。これまで、インシュアテックに関する議論では、アドバイザリー、エンジニアリング、アーキテクチャの領域に関してはほとんど検討されてきませんでした。

事業統合を達成した実績のあるパートナーを持つことは名案であるばかりか、ビジネスに不可欠な機能でもあります。保険会社がこの変化の規模を十分に理解し、インシュアテックを潜在的な競争相手として見るのをやめて、緊密に連携を取るようになれば、おそらくこれはもっと明白になるでしょう。

成功は、他の当事者がどうすれば最も効率的に連携できるかを見極める、コンサルタントを含めた三者間の協働関係にあります。インシュアテック導入の次の段階はここにあり、かつてないほど大規模になると予測されます。けれども、道のりにハードルはつきものです。

組織全体のプログラムとして取りかかる

すでに述べたとおり、インシュアテックは、もはやビジネスの1つの領域の効率を向上させるためのサイドプロジェクトではなく、デジタルトランスフォーメーションプログラム全体の存在理由と見なされるでしょう。

保険会社は（数少ない例外を除き）、現在占有している市場で競争したいのであれば、組織全体を設計し直さなければならないことに気付いていることでしょう。それを達成する唯一の方法は、完全にコネクテッドなデジタルビジネスへの変革を遂げることです。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

KPMGについて

進化を続けるデジタル環境において、保険会社はインシュアテック戦略について常に意識し、慎重に評価し、果断に決定を下していく必要があります。

長期的な顧客ロイヤルティへの焦点の転換、業務の非効率性の低減、利益増加の促進は、新しいテクノロジーを効果的に開発し、導入してはじめて成し遂げられます。

KPMGファームには、意欲的で経験豊かなグローバル・インシュアテック・ネットワークと強力な関係があり、損害保険、生命保険、再保険全般にわたり、企業が複雑なテクノロジー環境の中を突き進むのを支援しています。そして、最も厳しい戦略的・技術的課題に対する適切なソリューションを見いだせるよう、支援するために協働しています。

The Digital Insurer

世界をリードする保険専門家のためのプラットフォームである、デジタル・インシュアラー（TDI）の目的は、「保険のデジタルトランスフォーメーションを加速するために協働する」ことです。現在進行中のデジタルトランスフォーメーションは、保険業界が高まる顧客ニーズを満たして、利益を伴う成長を遂げるためのきわめて大きな機会であるとともに、世界中に根深く存在する信頼と満足の問題に対処するための世代を超える機会ももたらします。

TDIは30,000名を超える会員を擁するコミュニティと、デジタル保険に関するおそらく最も価値あるナレッジベースを有し、進化するグローバルな業界と緊密に連携して、参加者がこの機会を十全に活用するお手伝いをしています。

TDIへの加入は下記サイトからお手続きください。成長を続ける当プラットフォームが提供する会員サービスについても、こちらからご覧いただけます。www.the-digital-insurer.com

寄稿者紹介

Will Pritchett
インシュアテック・グローバル・ヘッド
KPMGインターナショナル　兼
パートナー、KPMG英国

ウィルは、KPMG英国の保険および投資運用分野でのテクノロジー提供のリーダーです。抜本的な変革、複雑な取引の形成・実現、最新技術の利用、顧客すべてに適切なソリューションを提供するのを支援する進歩的な考え方（progressive thinking）にフォーカスしています。

Hugh Terry
The Digital Insurer創設者

ヒュー・テリーはTDI創設者です。ヒューは保険業務、コンサルティング、起業家的役割を含め保険業界で20年以上の経験を有しています。職業は保険数理士で、15年以上シンガポールに居住しています。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

Paul Brenchley
ASEAN地域担当 保険アドバイザリーヘッド
KPMGインターナショナル 兼
パートナー、保険アドバイザリー
KPMGシンガポール

ポールはASEANの保険アドバイザリー・プラクティスを統率しており、KPMGシンガポールのパートナーです。生命保険、損害保険、再保険業界のクライアントを戦略、成長、MASライセンス申請、市場参入、イノベーション、デジタル戦略、顧客体験、業務変革、内部監査、リスク管理、規制およびコンプライアンスを含む広範なビジネス上の課題に関して支援してきました。

Ilanit Adesman
パートナー、金融リスクマネジメント&
インシュアテック・リード
KPMGイスラエル

イラニットは保険関連企業、年金基金、退職積立基金、銀行を対象とした情報システム、保険数理計算、リスク管理の継続的監査監督の責任者です。

David Milligan
ディレクター
KPMG南アフリカ

デビッドはマッチ社（Matchi）のCEOで、銀行業界におけるイノベーション管理の幅広い経歴、戦略コンサルティングの豊富な経験を有しています。マッチ社設立前には、10年以上にわたり大手銀行の複数のイノベーションおよび新規ベンチャービジネス部門を統率してきました。

Bo Huang
パートナー、保険数理サービス
KPMG中国

ボーはKPMG中国の保険数理チームを監督し、P&C保険アドバイザリービジネスを統率し、中国におけるインシュアテック関連の提案作成を指揮しています。保険コンサルティングおよび保険業界で16年の経験を有しています。

Gary Plotkin
プリンシパル、アドバイザリー
経営コンサルティング、保険
KPMG米国

ゲイリーは、KPMG米国の経営コンサルティング保険プラクティスを統率しており、27年にわたる金融サービスでの経験を有しています。専門はビジネスおよびIT変革です。ゲイリーは、アドバイザリー・サービス・マネジメントの職務と、大小規模の保険会社のCIOおよびCTOとしての責務をともに果たしています。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

Contacts

山田 豪仁
パートナー
KPMGコンサルティング株式会社
E: takehito.yamada@jp.kpmg.com

角 雅博
ディレクター
KPMGコンサルティング株式会社
E: masahiro.sumi@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/socialmedia

本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年3月に発行した「Insurtech 10: Trends for 2019」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及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。

© 2019 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All right reserved. Printed in Japan. 19-1043

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve | Publication name: Insurtech 10: Trends for 2019 | Publication number: 136087-G | Publication date: March 2019