



Future of Small and Medium Business Commercial Insurance

これからの中小企業保険

KPMG Connected Enterprise for Insurance

はじめに



Laura Hay
Global Head of
Insurance

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が引き起こしたパンデミックは、世界中のあらゆる形態、規模のビジネスを混乱させました。中小企業は一般的に資本金が少なく、市場との取引を限られたルートに依存しているため、特に大きな課題となっています。また、中小企業は、必要としているレベルの公的給付・手当が十分に供給されない可能性があるなかで、企業保険加入による万一の備えを十分にできていない傾向があります。

しかし、パンデミックは保険による備えの価値を示す強力な機会となり、多くの中小企業が今後の契約状況を見直す可能性が高いと考えられます。これは、適切な保険料で、ふさわしいチャネルを通じた補償範囲と選択肢を提供できる保険会社にとっては、大きなチャンスとなり得ます。



Mark Longworth
Global Head of Insurance
Advisory

真に差別化された中小企業保険の提案を推進できる保険会社は、中小企業を持つ各事業部門のビジネスニーズと顧客体験を中心に据え、企業のあらゆる機能を「コネクテッド（連携）」させることで、市場において大きな競争優位性を確保できる可能性があります。

本レポートでは、「KPMG Connected Enterprise」という概念について解説し、中小企業を取り巻くさまざまな状況における「コネクテッドな保険」とは何かについて、その特徴を示しています。また、現在直面している新しい社会・環境のなかで、中小企業保険が有効に機能するための有力な3つの方法を「KPMG Connected Enterprise」ではどのように実現できるのかを考察しています。



Paul Merrey
Partner
KPMG英国

このレポートで取り上げるトレンドは「新たに出現したもの」ではありませんが、COVID-19によって「大幅に強化」されています。重要な課題は、保険会社に対して、よりシームレスで統合されたデジタル保険やサービスを、価値・利便性・パッケージ化されたさまざまなメリットを組み合わせる提供してほしいという要望が、中小企業にあることです。この課題に応えるには、保険会社はデータの力を活用して新たな顧客のニーズを予測し、対応する必要があります。また、パートナーシップとアライアンスを活用した幅広いエコシステムのなかで、関連性のある補完的なソリューションをスムーズに提供しなければなりません。

これらの機能が発揮できるかは、顧客中心のアプローチを強化する8つの主要なケイパビリティを持つKPMG Connected Enterpriseを活用できるかどうかにかかっています。すべては、「顧客の期待とニーズを満たすこと」に重点が置かれており、フロント・ミドル・バックオフィスが連携してビジネス価値を創出し、企業の持続的な成長を推進します。

コネクテッドな保険会社になるには、確固たる意志をもって、中小企業の成長に貢献する必要があります。そのためには、中小企業が求めるダイナミックでフレキシブルな価値の提供が鍵となります。



Jeanne Johnson
Partner, Advisory
KPMG米国

本レポートが中小企業向け保険の未来を描く一助になりましたら幸いです。企業におけるコネクテッドジャーニーの評価と進展に関するKPMGの支援については、最終ページのお問合せ先までご連絡ください。

Contents

変化のシグナル	4
経済と規制の現実	5
経済の現実が顧客の購買行動に与える影響	6
顧客体験の期待	7
競争とディスラプション	9
規制当局の影響と役割	11
変革へのアプローチ：成功と勝利を導くビジネスモデル	12
変革へのアプローチとは「障壁を受け入れること」	13
変革へのアプローチとは「顧客の期待に焦点を合わせること」	14
変革へのアプローチとは「持続的な成長を目指しビジネスモデルを適応させること」	15
変革へのアプローチとは「コネクテッドオペレーティングモデルへの適応」	16
コネクテッドなケイパビリティは、ビジネスを成功に導くオペレーティングモデルを実現する	17
コネクテッドな保険に必要なケイパビリティの優先順位付け	18
主要なデジタルケイパビリティへの投資により、パフォーマンスの向上を推進	19
ケイパビリティの成熟度を評価	20
ケーススタディ	21
実現に向けて	22

変化のシグナル



今こそ変革の時です。

保険会社にとって中小企業保険は重要な市場ですが、これまではあまり保険加入が広まっておらず、保険による補償を経験する機会の提供も不十分でした。COVID-19の影響により、中小企業では、補償対象を絞り、個社に合わせた対応が可能な保険のニーズが高まっています。そのため、今日の変化のシグナルを考慮した保険の提案ができれば、保険会社は中小企業向け保険市場への新たな進出機会が得られるでしょう。



経済と規制の現実

COVID-19の世界的な影響は、保険業界に対し新たな圧力をもたらしました。保険負債とエクスポージャーの増加は、不況下での投資収益率の低下と相まって、収益性を圧迫し、将来の見通しを曇らせています。同時にパンデミック下では、特定の保険商品による補償範囲と世間の期待にギャップがあるため、保険会社は規制上の不確実性に直面しています。地域により規制当局は異なる立場をとる可能性があるため、保険会社のスムーズな対応が困難となる環境が待ち構えているかもしれません。



顧客体験の期待

中小企業の市場は大きく、多様でありダイナミックです。しかし、多くの中小企業がCOVID-19の影響により、事業中断・売上減少・キャッシュフローへの圧迫など、厳しい負担を強いられています。たとえばアメリカでは、中小企業の約3分の1が、また個人事業の半数が営業を停止しました（2020年7月時点）¹。中小企業は、必要な保険に最低限加入することでさえ、契約を敬遠してきました。保険による恩恵に懐疑的で、時間がなく、価格について敏感であるためです。しかし、COVID-19は多くの中小企業に対し、保険がいかに重要であるかを明確に示しました。このシフトは、適切なチャネルを通じて、適正価格で、中小企業に見合った保険商品を提供できる保険会社にとっては新たなチャンスとなります。



競争とディスラプション

パンデミックにより、小売、銀行、その他のほとんどの業界において、顧客によるデジタルチャネルの採用が加速しています。保険も例外ではありません。顧客を理解し、顧客のニーズに合った商品やサービスを提供する保険会社とのシームレスなデジタル体験への期待が高まっています。高度にパーソナライズされた柔軟な保険商品を提供するインシュアテックの台頭により、技術革新に対応した、よりコネクテッドなデジタルサービスを中小企業に提供することを、保険会社は強く求められています。

¹ Pre COVID-19 Health of Small Businesses, Moody's Analytics, July 2020

経済と規制の現実

変化の第1のシグナルは、経済と規制の現実です。中小企業の収益を圧迫しかねない厳しい経済情勢は、規制条件の厳格化や不確実化と相まって、保険会社にとって課題となっています。



中小企業向け保険のニーズは、従来よりはるかに高まっています。しかし、あらゆる業界が経済や規制の状況変化によって困難に直面しており、保険会社はビジネスモデルやオペレーションモデルの変更を検討する必要があります。つまり、さらなるデジタル化とデータドリブン型ソリューションによる、保険会社の価値と意義の創出が求められます。

経済的ジレンマ：COVID-19という脅威の出現により、保険会社は非常に多くの業界マーケットで、異なるパターンの課題に直面しています。特に中小企業は、コスト削減、予測不可能な偶発性に依存する販売量、そして不実な規制上の制約といった大きな圧力に直面しており、保険会社には、そのような企業に対して、どのような保険商品やサービスを提供するかが問われています。

世界経済は、回復の時期や道筋が不透明なまま、景気後退が続いています。このため、中小企業の従業員や消費者は、解雇や収入源に対して不安を感じています。

多くの業界や職種において、中小企業の存在は経済の健全性にとって不可欠です。しかし多くの場合、最も大きな打撃と将来の影響を受けやすいのは、中小企業や野心的な起業家たちです。保険会社は、このような顧客に対して、彼らがより大きな自信を持って変動に対処でき、さらなる回復力と安定性を保てるよう、補償を提供するチャンスに接しています。

経済の不確実性によって、保険会社は保険商品・サービスを革新する機会と、リスク・負債のエクスポージャーによる制約および投資削減への圧力とのバランスをとる必要に迫られています。デジタルソリューションは、このバランスをとるための鍵となる可能性が高いと考えられています。

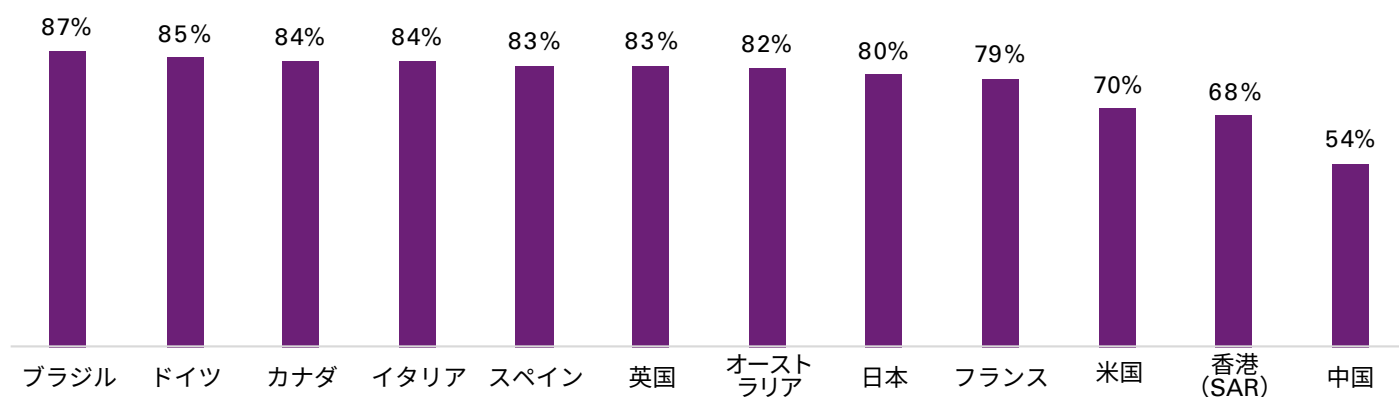
規制の現実：保険業界は、依然として国・地域によって規制が異なる業界であり、複数の国・地域にわたって事業を展開している企業は、ビジネスもオペレーションも複雑になります。パンデミックの結果として生じた事業中断保険に対する不均一な業界反応は、期待とこの規制によって生じた乖離の代表例の1つです。米国では各州の規制当局がそれぞれ異なる規制体系をとっているため、保険会社のさまざまな保険商品・サービスの構築・販売に対して影響を与えています²。保険がますます他の商品とバンドルされ、業界横断的なコンプライアンスに影響を与えるようになると、規制はさらに複雑化することが予想されます。一般的な規制は「上向き」、つまり緩和ではなく強化の方向に向かいます。具体的には、顧客を保護する要件の引き上げ、報告と規制遵守、そしてレジリエンス力と財務面の強化に関するルールの厳格化などです。

2 Making sense of solvency, capital and COVID-19 for the insurance sector, KPMG International, April 2020.

経済の現実が顧客の購買行動に与える影響

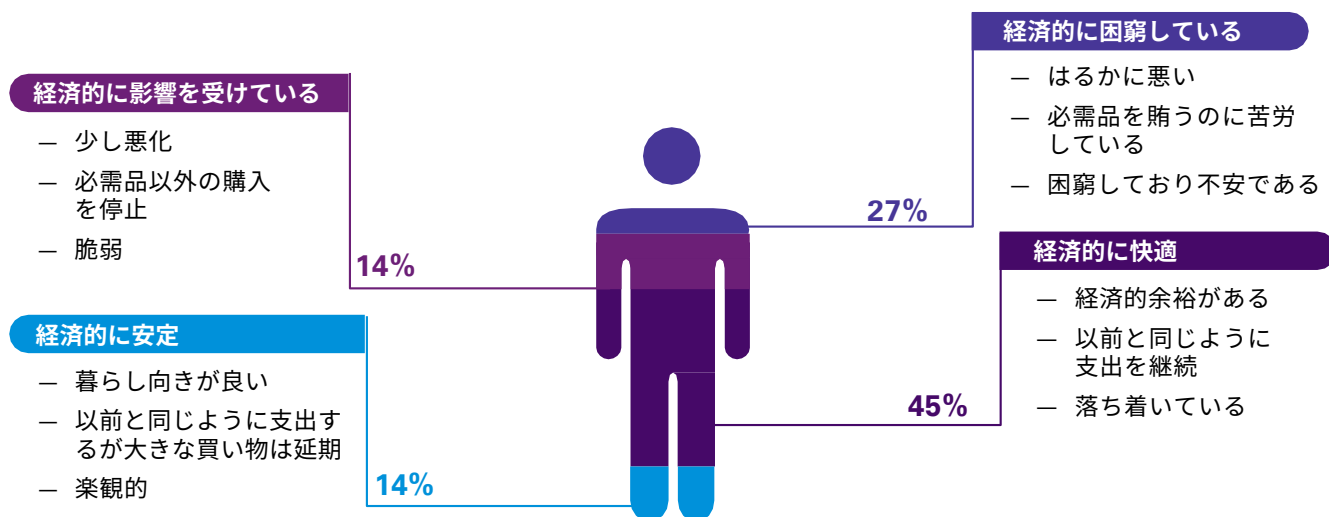
消費者の78%が、購入要因として「金額に見合う価値を重要視している」と回答し、48%が「COVID-19の影響でより重要視するようになった」と回答しています。また、業界が異なれば、受ける影響もディスプレイの種類もさまざまです。

主要な購入要因として「金額に見合う価値」と回答した国・地域別の割合



出典：「新しい現実における消費者トレンドへの対応」KPMGインターナショナル、2020年11月

経済的な状況に関して、消費者の59%が安定もしくは快適であると感じているのに対し、41%が経済的に影響を受けている、または困窮していると感じている



出典：「新しい現実における消費者トレンドへの対応」KPMGインターナショナル、2020年11月

全体として厳しい状況であることに違いはありませんが、一方で回答者の59%が「経済的に安定もしくは快適である」と回答しています。この結果は、保険会社にとっては、経済的に余裕であり、財産を増やしたい・消費活動を続けたいと考える顧客層をサポートする成長の機会が増えていることを示唆しています。このことは、個人消費に限ったことではなく、多くの中小企業意思決定者にも当てはまる可能性が高いと思われます。

顧客体験の期待

COVID-19は、あらゆる国や人口動態に対して直接的で広範囲な影響を及ぼし、業界各所にさまざまな影響をもたらしました。これは、中小企業の顧客にとって課題とチャンスの高めています。



補償範囲の価値とコストを評価し値踏みすることは、中小企業にとって常に経営資源とその分配先を考えると同義です。中小企業の経営者たちが、企業保険は種類が広範囲にわたり、理解しがたいもので、万のときに適切な補償が受けられないという不信感などのネガティブな印象を払拭するよう働きかけることは、難題であると同時にチャンスでもあります。COVID-19はディスラプションとともに、以下のことももたらしました。

- 中小企業層への経済的負担の増大
- 中小企業層における真の商業的ニーズに対するインサイトの明確化
- 販売とサービスコスト削減のためのデジタル化の促進

2020年のKPMGの調査レポート「消費者と新しい現実（ニューリアリティ）」によると、保険加入を決定する要因の上位4つは、金額に見合う価値、商品・サービスの品質、ブランドへの信頼、そして購入のしやすさです。

これらの要因は、個人と企業が密接に結び付いていることが多い中小企業（たとえば個人経営企業やスタートアップ企業）にも同様に当てはまると考えられます。

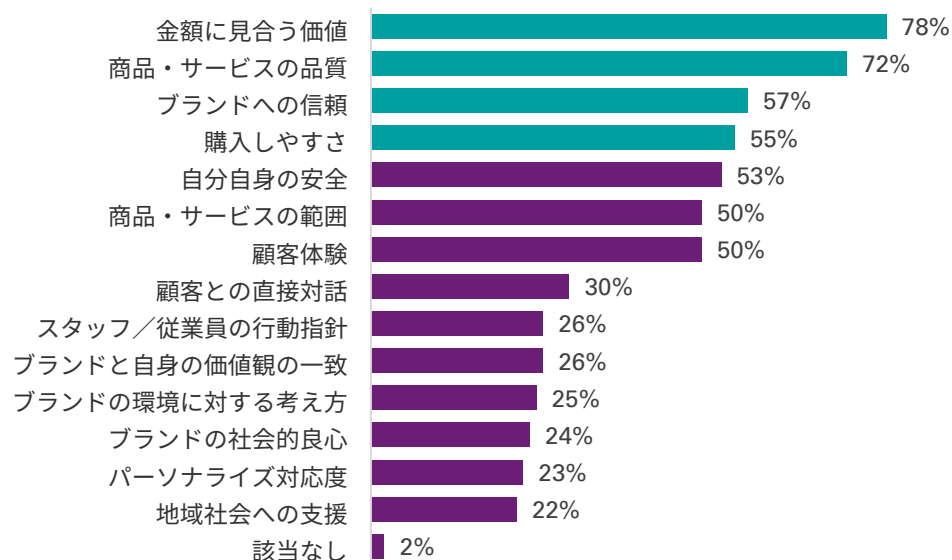
- 大半の中小企業が事業展開を行っている12の主要業界は、建設、個人向けサービス、医療、不動産、ハイテク製造、メンテナンス、ハイテクサービス、レストラン、機械工業、小売、卸売、その他専門サービスです³。



中小企業市場にサービスを提供することは、最も根本的な保険ジレンマを解決することを意味します。つまり、顧客の関心と加入意欲を維持するのに十分な価値を提供する一方で、保険会社と代理店が存続できるほどの十分な契約数・収益アップの可能性があります。



主要な保険加入要因



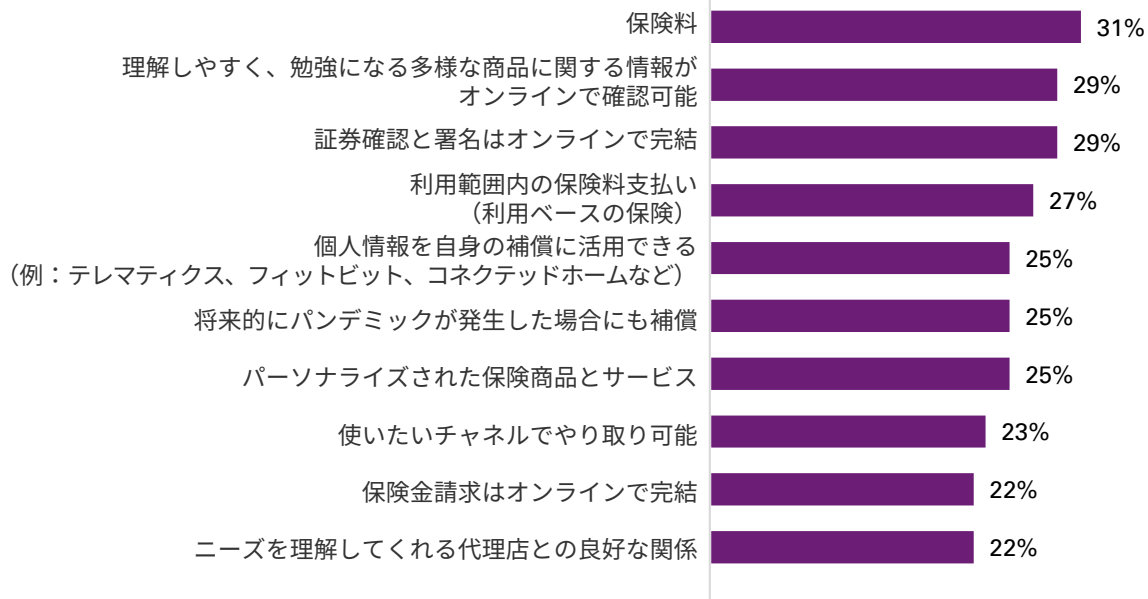
出典：「新しい現実における消費者トレンドへの対応」KPMGインターナショナル、2020年11月

3 Cash is King: Flows, Balances, and Buffer Days, J.P. Morgan, September 2016



商業において事業中断保険は、顧客、代理店、保険業者に対して有効な商品とサービスを再検討、再認識、再設計する必要性を痛感させる例です。企業にとって事業中断保険は、大きな潜在的価値があるにもかかわらず、特に中小企業の加入率が低い傾向にあります。2020年のKPMGの調査⁴によると、この保険への加入を促す主な特徴が明らかになりました。

事業中断保険への加入要因



出典：「新しい現実における消費者トレンドへの対応」KPMGインターナショナル、2020年11月

事業中断保険の重要性は、2019年の米国は全般的に好景気であったにもかかわらず、年末時点で「健全な財務状況」と評価された中小企業はわずか35%のみであったという事実からも明らかです⁵。

このうち健全企業の5社に1社のみが、2ヵ月間の収益損失が発生した場合でも通常業務が継続できる予備資金を確保していました⁶。また、中小企業の多くが自己資金に頼らざるを得ないと回答しています。

一方、営利保険の世界平均保険料は、2020年第1四半期に14%、第2四半期に19%上昇し、11四半期連続で増加しました⁷。保険料の高騰により、中小企業が、万一の補償が必要な時に非常に重要な保険の加入を躊躇することにつながる可能性があります。

保険バリューチェーンはあらゆる側面で影響を受ける可能性が高いため、新しいソリューションが必要です。つまり、保険バリューチェーンの変革を検討する必要があります。

4 2020年5月29日～9月21日までの4ヵ月間にわたる6回のインタビューにより、12市場・4セクターにおける75,000名以上の消費者を対象に実施した消費者パルスサーベイ

5 Can small firms weather the economic effects of COVID-19?, Federal Reserve Bank of New York, April 2020

6 同上

7 Global Insurance Market Index, Marsh, August 2020

競争とディスラプション

保険会社は、デジタルモデルの採用とデータ活用を推進し、中小企業のニーズを解決するパーソナライズされた予防的ソリューションを提供する必要があります。これにより、フロント・ミドル・バックオフィス横断で主要なケイパビリティが連携されるため、バリューチェーン全体（保険商品・サービス開発、営業・募集行為、契約管理、保険金請求および引受）に影響を及ぼします。顧客の期待に沿って保険商品・サービスを開発し、オペレーションを構築することが、顧客との信頼を維持するための鍵となります。



保険会社は、ニューテクノロジーとデータ分析の力を活用して、

- ティアード化（=柔軟な価格設定）
- パッケージ化（=他の保険と組み合わせることで価値を高度化）
- プロアクティブ（=リスクの事前予測）

といったソリューションを中小企業に提供する必要があります。



伝統的な保険会社であっても、中小企業特有の保険ニーズに焦点を当てることで、従来保険と組み合わせる「ティアード化」、「パッケージ化」、「プロアクティブ」を備える保険商品・サービスを開発し、新たな価値提案を生み出すことができます。こうすることで、多様なニーズであってもコストパフォーマンスの良い対応が可能となります。たとえば、サイバー保険と個人情報漏洩保険を組み合わせることで、脅威が発生する前にその脅威リスクを特定することができます。

顧客に必要とされるパーソナライズされたプロアクティブな保険の提供には、データの活用が重要です。データは、保険会社にとって最も価値のある「通貨」のような存在になりつつあります。

AIと機械学習アプリを通じてデータにアクセスし活用することで、保険会社は顧客のニーズを予測し、最も関連性の高い事前対応策と組み合わせることが可能となります。たとえば、IoTとセンサーは、顧客のサプライチェーンを通じてリアルタイムのデータとインサイト、そして特に生鮮品やその他の期限付き商品に関連するプロアクティブなソリューションを保険会社に提供することができます。

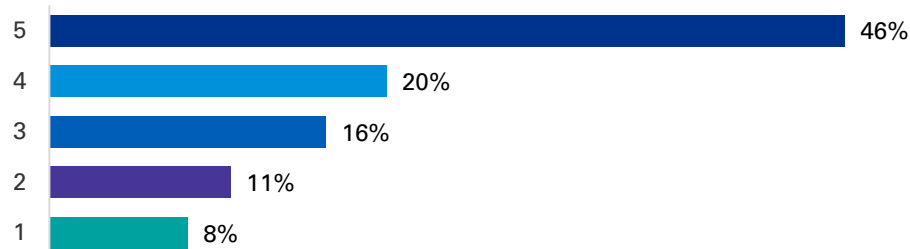
保険会社のバック・ミドルオフィスのプロセスにおいては、分散型台帳技術（DLT）などのテクノロジーにより、反復的なデータ入力が必要なくなり、関連会社間のデータ共有が容易なため、効率性とスピードを向上させることができます。また、テクノロジー強化は、オペレーション・保険金請求・保険引受などの業務にも役立ちます。これにより、さらに処理が迅速化し、顧客への対応・需要予測が的確に行われるようになります。

テクノロジーの革新は加速し続けています。この状況下で、中小企業向け市場において顧客満足度を最大化し、真の付加価値を提供できるようになるためには、保険会社は後れを取ることなく対応する必要があります。



KPMGが保険の専門家200名に対して実施した2020年のグローバル調査によると、保険商品・サービスの開発は依然として保険バリューチェーンのなかで投資すべき最優先分野であり、保険会社の46%が今後2年間でこの分野に投資する可能性が最も高いと回答しています。

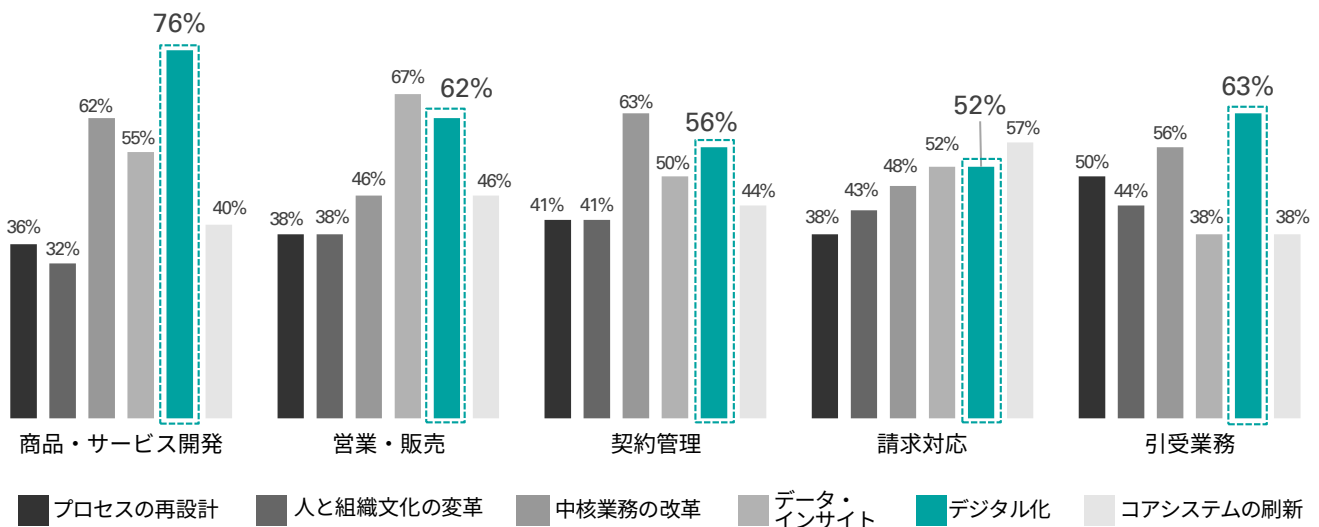
保険バリューチェーンのなかで今後2年間に投資する可能性が最も高い分野



出典：Global Insurance Operations Research, KPMG International, October 2020

さらに、デジタル化はバリューチェーン全体の投資優先事項として際立っており、保険会社の76%が商品のデジタル化に優先的に投資しています。このように、テクノロジーの革新の重要性が浮き彫りになっています。

デジタル化はバリューチェーンの全領域で投資の優先順位が高い：
保険会社の76%が商品のデジタル化に対する投資を優先している



出典：Global Insurance Operations Research, KPMG International, October 2020.

規制当局の影響と役割

変化のシグナルとニューテクノロジーが及ぼす広範囲な影響は、規制当局の役割を拡大させる可能性があります。そしてこれにより、将来の中小企業向け保険のビジネスモデルやオペレーティングモデルに対する影響が発生すると考えられます。

中小企業保険における規制当局の役割の変化



業界横断で商品・サービスが一体的に提供されることについて、コンプライアンス要件にも影響することを、規制当局が考慮する可能性があります。



規制当局は、より効率的で効果的な監督を可能にするために、AIとアナリティクスを搭載した「レグテック」ソリューションを活用するでしょう。



規制当局は、顧客が公正に扱われることを保証するため、業界の活動を規制することにより一層重点を置くことが予想されます。

出典：KPMG 30 Voices on 2030

規制当局は、保険会社による先端テクノロジーソリューションの利用から生じる、より複雑な課題に対処する必要があります。この課題には、AI倫理、データプライバシーまたは労働力の自動化に関する問題が含まれます。たとえば、保険料率算出や保険金支払いにおける、データによる固有のバイアスやアルゴリズム問題、不適切な管理プロセスに起因する差別的な結果などです。

中小企業向け保険におけるニューテクノロジーの活用例

人工知能と機械学習	<p>人工知能 (AI) と機械学習 (ML) は、繰り返しの単純作業を業務から排除し、保険会社が顧客と誠実で心情に寄り添った会話・対応に注力できるようにします。</p> <p>例：米国の保険会社Layr社は、MLを使用して顧客データを迅速に選別し、類似のプロファイルを持つ顧客と比較することで、その顧客ニーズを自動的に予測し、最も関連性の高い保険商品とマッチングします。</p>
IoT	<p>IoTとセンサーは、中小企業のニーズ変化に対応するために、よりリアルタイムなデータを提供しています。</p> <p>例：Parsyl社はセンサー技術を取り入れ、保険会社に顧客の（特に生鮮小売商品に関連する）サプライチェーンに関する正確なデータとインサイトを提供します。</p>
分散型台帳技術 (DLT)	<p>分散型台帳技術 (DLT) は、反復的なデータ入力を排除し、より安全で効率的な方法でデータ保有者と顧客間、またはデータ保有者間のデータ共有を容易にします。</p> <p>例：Tradle社は、顧客の認証と安全な個人データの転送のために、ブロックチェーン上のKYC（本人確認）を活用します。</p>

変革へのアプローチ： 成功と勝利を導く ビジネスモデル

変革へのアプローチとは「障壁を受け入れること」

環境が変化すると、顧客や組織が適応できなくなる主な障壁は何でしょうか。中小企業を顧客として捉えた時の視点では、保険加入を阻む共通の障壁として、いくつかの特徴が挙げられます。

保険顧客としての中小企業のイメージ



保険会社の組織構造の視点からみると、顧客を中心としたアプローチを困難にする多くの障壁があることが、KPMGの調査により明らかとなりました。

保険会社自体が抱える主要な障壁

セキュリティとコンプライアンスに関する懸念	テクノロジーとデータのサイロ構造	戦略の不整合	ビジネスのサイロ構造	人員と業務の不整合
<ul style="list-style-type: none"> - データセキュリティとプライバシーに関する懸念：37% - 規制要件とコンプライアンス：20% 	<ul style="list-style-type: none"> - レガシーシステム：33% - 個々の顧客情報を相互参照し、トラッキングすることができない：30% - チャネル間、国・地域をまたぎ、エンドユーザーのデータ共有／分析が困難：29% - チャネル間のシステム統合の欠如：22% - エンドユーザーの情報が、複数のデータベースに点在して格納：20% 	<ul style="list-style-type: none"> - 予算不足：24% - 変化に対応できる文化の欠如：14% - 経営幹部と中間管理職の戦略的な連携の欠如：12% 	<ul style="list-style-type: none"> - 事業部門のサイロ化：20% - チャネル間の保険料設定の不整合：13% 	<ul style="list-style-type: none"> - 有資格者の不足：32% - 部門横断的なエンドユーザーエクスペリエンスチームの欠如：19% - 戦略に沿っていない内部の業務プロセス：17% - サードパーティとの連携の欠如：16% - 契約者との対話・応対を最小限に抑えたいブローカー・代理店の存在：15%

民間保険組織で顧客中心主義戦略の決定に携わる専門家300名の見解に基づく
出典：KPMGの委託により、2019年10月にForrester Consulting社が実施した委託調査

変革へのアプローチとは 「顧客の期待に焦点を 合わせること」

持続可能な成長の成否は、どこに焦点を当てるべきか、より適切で、アクセスしやすく、手頃な保険にするために何を適応させるべきかについての基本的な理解にかかっています。そのためには、市場のシグナルと競争に関するインサイトを理解し、それらを具体的な保険商品・サービス・顧客とのやり取りに反映させる必要があります。

顧客の期待は、他の業界での経験によりもたらされる



銀行や小売業者とのオンライン体験が日常化するにつれて、顧客は自身を理解し、ニーズに合った商品・サービスを提供してくれる企業とのシームレスなデジタル体験を期待するようになる

例：WeChat、Alibaba、Amazonにより、
小売と保険の境界線が曖昧に



多くのプラットフォーム業者は、高度な技術と確立された顧客基盤を活用し、手頃なプラットフォーム1つで自社のサービスと組み合わせた保険サービスを提供している

顧客の期待に応えることで保険加入を促進⁸

・金額に見合う価値

期待通りのベネフィットを享受でき、自身を理解してくれ、良好な関係を構築できる

・保険の補償範囲の広さと品質

ニーズや状況の変化に応じて、保険商品やサービスの選択を理解する手助けをしてくれる

・使いやすさ

オンラインや電話などさまざまな方法で簡単にやり取りができる、もしくは担当者やサードパーティと一緒に考えてくれる

関連性と信頼性の維持：

本当に保険の補償の対象範囲になっているのか？ 公平に扱われているのか？ 個人情報は安全なのか？ 加入している保険は自身の特定ビジネスのために本当に必要な補償範囲となっているのか？ また保険金請求をする際には望む方法で保険会社を頼ることができるのか？

- 直近の出来事に基づいて、新しく開発、またはリニューアルされた保険商品・サービス・アドバイスを特定
- 補償対象となっているもの／なっていないものを明確にし、顧客の専門分野を正確に把握することは、保険会社が顧客と信頼を構築・再構築するのに有益
- 保険の補償範囲と用語説明に使用される言語を簡素化することが重要
例：Three by Berkshire Hathawayは、不要な専門用語を削除することで補償範囲の明確化を目指し、3ページで収まる保険証券を実現⁹

顧客の現状に対応

日常に沿った保険やサービスを利用できるか？ また、保険に対するニーズに応じて、アップグレード／ダウングレード、管理を容易にシンプルに行えるか？

- 場所や方法を問わず、情報の入手や担当者とのやり取り、保険の加入、アドバイスの取得が容易に可能
- 事後対応型のサービス提供から、プロアクティブな価値提供への移行に関するインサイト

例：将来起こり得る損害や経済変動を予測し、ビジネスを守るのに役立つ革新的な保険商品、サービス、アドバイス

⁸ Cash is King: Flows, Balances, and Buffer Days, J.P. Morgan, September 2016

⁹ Artemis, 'Berkshire Hathaway targets the small business insurance value-chain', 12 February 2019
<https://www.artemis.bm/news/berkshire-hathaway-targets-the-small-business-insurance-value-chain/>

変革へのアプローチとは 「持続的な成長を目指し ビジネスモデルを適応させること」

異なる企業が取る反応やアプローチはさまざまですが、最も効果的な3つのビジネスモデルの適応とシフトのパターンをまとめました。



01

モジュラー型、カスタマイズ型のビジネスモデル

専門職業や専門業者に特化したモジュラー型の特約を提供するために、一般的な賠償責任保険とビジネス保険の組み合わせでの提供を止めます。

保険証券に、関連するウェルネスや計画、予防サービスを多く組み込みます。

顧客が求める補償や特約を、見合った金額で選択・決定できるよう、モジュラー型の革新的な保険商品を設計し、オーダーメイドのカスタマイズ保険を構築します。



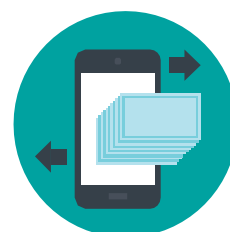
02

デジタルファーストの運営方法

保険商品とサービスはわかりやすく、利用しやすいものにします。

保険の加入・保守・更新、保険金請求と受取関連全体について個別で問い合わせできる、もしくはシームレスな自動応答で解決してくれるオプションを提供します。

容易かつ迅速に記録を残すことができるようにし、またマーケティング、営業、オペレーションを効果的に統合します。そして、プラットフォームの自動化、業務プロセスの効率化、データ分析、従業員連携を強化し最大化します。



03

提携／組込型の商品・パートナーシップ

商品購入時にその商品を補償する保険を合わせて付与したり、販売チャネルを拡充し購入しやすくするための具体的なサービスを提供します。

エコシステム全体で代理店、サービス提供者、およびパートナー企業を拡張・統合させ、コア事業への注力と、調達最適化を図ります。

これらの戦略的テーマを実現するために、KPMGは保険会社がオペレーティングモデルに組み込む必要がある、8つのケイパビリティを特定しました。

変革へのアプローチとは 「コネクテッドオペレーティング モデルへの適応」

より広範なエコシステムを通じて、プラスの効果を広げることができます。KPMGの経験から、よりコネクテッドな保険会社を構築するためには、適切なケイパビリティへの投資が必要であることがわかっています。この成功に大きな効果をもたらし、高いROIを実現するには、8つのケイパビリティが重要です。

KPMG Connected Enterpriseの8つの機能



* 顧客中心主義戦略の決定に携わる専門家1,299名の見解に基づく
出典：Forrester Consulting社がKPMGの委託を受け、2018年から毎年実施している委託調査

コネクテッドでシームレスなデジタルサービスが必要とされているなかで、何が良いものだと顧客は捉えるでしょうか？

- オペレーティングモデルに効果的なデジタルファーストを推進するために必要なケイパビリティへの投資
- バリューチェーンを横断的かつ効果的に連携・適応させる
- プラットフォームの考え方でテクノロジーを最大限に活用

コネクテッドなケイパビリティは、 ビジネスを成功に導く オペレーティングモデルを実現する

ビジネスを成功に導くオペレーティングモデルには、8つのコネクテッドケイパビリティの成熟度が求められます。これらは機能横断的であり、オペレーティングモデル全体に適用されるものです。これらに投資している保険会社は全社的な成功を収める可能性が高くなります。

	I.モジュラー型、カスタマイズ型のビジネスモデル	II.デジタルファーストの運営方法	III.提携/組込型の商品・パートナーシップ
インサイト主導型の戦略とアクション	インサイトを活用して、パーソナライズされた保険契約、特約、現地語でのコミュニケーションなど中小企業向けにカスタマイズされた顧客体験を提供する	データ分析で得られたインサイトを深掘りし、リアルタイムにバンドル/アンバンドルに関する付加価値を創出する	クロスセルやアップセルの機会を促進するために、インサイトを活用する。営業力を最大化し、利益を得る
革新的な商品・サービス	「コネクテッドなデータ」を活用して、最適な保険パッケージを厳選し、販促、カスタマイズして最適化する	中小企業のイノベーションを推進しニーズに応えるために、親和性の高い商品と保険を組み合わせる	保険会社やサービス提供事業者は顧客対応チャネルを改革し、保険販売事業者は支払方法を改革するなど、セクター内でイノベーションを生み出す
デザインによるエクスペリエンス中心主義	より効率的なオムニチャネルサービスを提供し、スムーズな購買体験を可能とする	顧客の時間を無駄にせず、不安を最小限に抑えるために、エンドツーエンドでニーズを解決するバンドル保険商品を提供する	商品提供から顧客の契約（加入）状況まで、エコシステム全体で一貫した顧客体験を確保する
シームレスな相互作用と商取引	引受から保険金請求対応まで、バリューチェーン全体にわたって、デジタル化され魅力的でパーソナライズされた顧客対応機能を提供する	関連のある商品と付加価値サービスをバンドルしたうえで価格を設定し、統一感のある購買体験を提供する	エコシステムのタッチポイント（小売業と保険会社など）において、シームレスなコミュニケーションと顧客対応を提供する
即応性の高いオペレーションとサプライチェーン	バリューチェーン全体にわたって、保険金請求処理までの過程とレポート作成をデジタル化する	単体の保険商品提供ではなく、バリューチェーン上にバンドル商品を組み込むことを徹底する	小売業と保険会社向けに統合された仮想プラットフォームを開発する。保険会社主導の特定のサービス機能に対して独立したバリューチェーンも保持する
従業員の連携と能力強化	プロセスをデジタル化することで従業員の能力強化を図り、従業員の経験値や正確性、生産性を向上させる	適切なバンドル商品体験を顧客に提供するために、事業間のコラボレーション（アフターコロナにおけるデジタル化推進）を行う	主力以外の商品販売やサービス提供に向け、リソースを再転換、再教育、再配置するため、従業員のスキル強化に投資する
デジタル対応の技術アーキテクチャ	時間や場所を問わず中小企業の顧客ニーズを満たすため、デジタルなビジネス機能を強化する（ウェブ/アプリケーション/音声ガイダンスによる保険加入、デジタルプロセス、AI/MLベースの意思決定の自動化など）	APIベースのアーキテクチャとマイクロサービスにより、リアルタイムでバンドルと価格設定を提供できる重要なデジタル機能を構築する	通常の顧客が好むタッチポイントやカスタマージャーニーに沿ったデジタル化の実現を定義・優先順位付けする
統合されたパートナーとエコシステム	迅速かつ安心・安全な顧客体験を確実なものとするため、保険のバリューチェーンに存在するパートナー企業（保険代理店、TPA:保険事務代行会社、アンダーライターなど）を統合する共通デジタルプラットフォームを構築する	必要な保険商品をバンドルし、補償から予防+予測にシフトするためには、パートナーエコシステムが重要	クロスセルを通じた新規顧客獲得率の向上と定着率の強化のため、最適なエコシステムを特定する

主要なデジタルケイパビリティへの投資により、パフォーマンスの向上を推進

8つのケイパビリティに投資して成熟度が高まった企業は、成熟度の低い企業と比較して、以下のような特徴があります。

2.6x

顧客とビジネスをリアルタイムに理解したうえで、データ、高度な分析、実用的なインサイトを活用し、統合された経営判断を形成することができます。

2.6x

顧客中心主義の組織と文化を構築し、顧客との約束を果たすために従業員を鼓舞し、業績を向上させます。

2.5x

価格、商品、サービスに関する魅力的な顧客価値提案を展開し、最も魅力的な顧客を取り込み、利益率の向上を促進します。

2x

効率と俊敏性をもって事業を運営し、一貫した収益性の高い方法で顧客との約束を果たします。

1.8x

サードパーティの活用・融合・管理により、商品化のスピードアップ、コスト削減、リスク軽減、能力格差を解消し、顧客との約束を達成します。

1.7x

顧客、従業員、パートナーのためにシームレスで意図的な体験をデザインし、顧客への価値提案をサポートして、ビジネス目標を達成します。

1.7x

マーケティング、営業、サービスにまたがる顧客や見込み客と対話・取引し、測定可能な結果を獲得します。

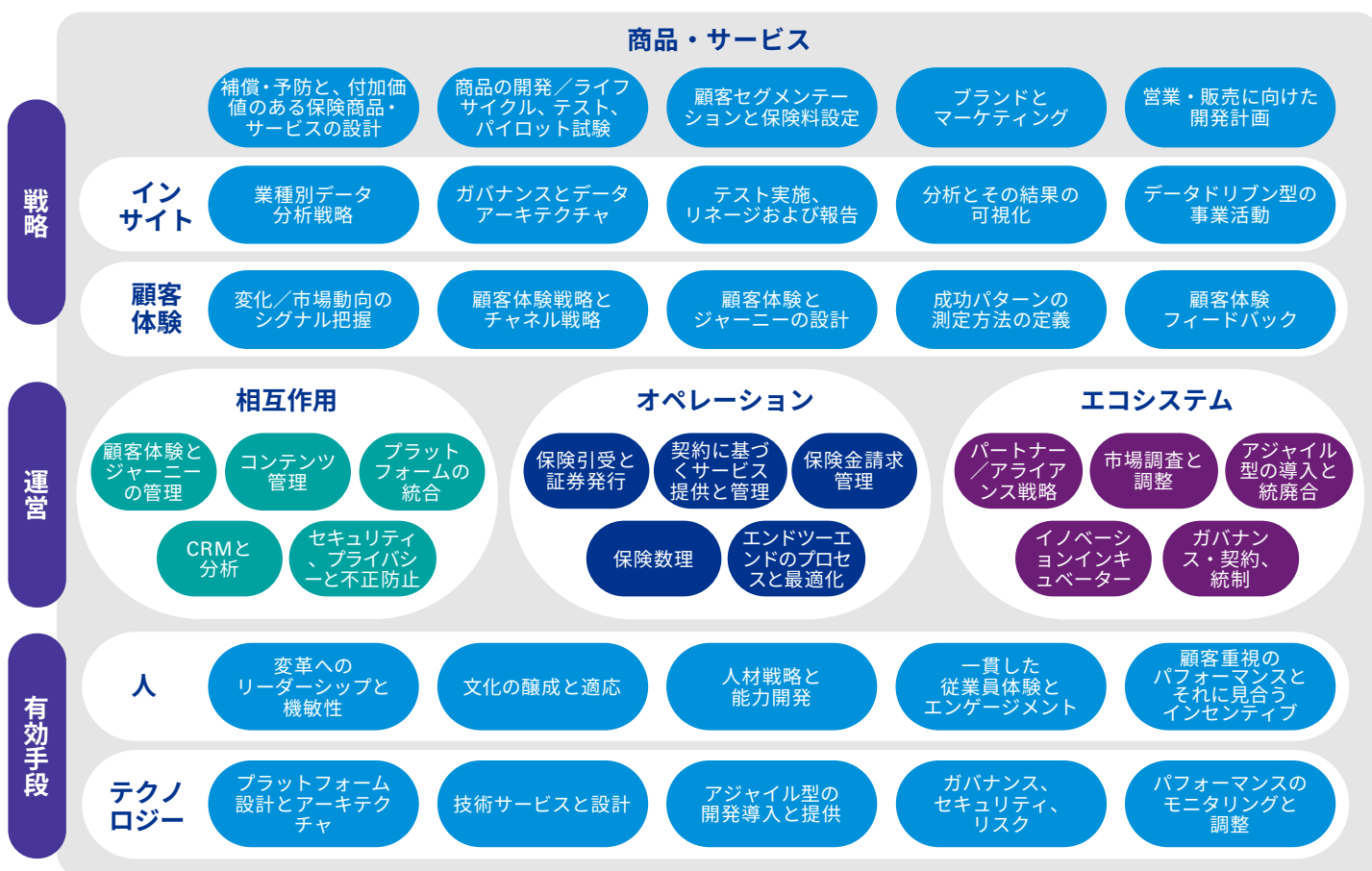
1.6x

知的で俊敏なサービス、テクノロジー、プラットフォームを創造し、安全性、拡張性、費用対効果の高いソリューションで顧客の要望に応えます。

高成熟度の企業向け保険会社で顧客中心戦略の決定に携わる専門家74名の見解に基づく
出典：KPMGの委託により、2019年10月にForrester Consulting社が実施した委託調査

ケイパビリティの成熟度を評価

8つのケイパビリティは、それぞれ5つのサブケイパビリティによって支えられています。成功モデルを定義する最初のステップは、それを実現するために必要な成熟度に対して、各サブケイパビリティにおける相対的な成熟度を把握することです。KPMGは、企業のビジネスニーズに応じて3段階で成熟度を診断します。



KPMGは、企業とともにデジタルトランスフォーメーションのビジョンを策定・定義し、8つのケイパビリティを用いて、情報提供と計画の評価、ロードマップの優先順位付け、望ましい将来のオペレーティングモデルを実現するため、価値創造活動への投資を整合化します。



ケーススタディ

1

全社改革を通して「コネクテッドな保険会社」を創出

複数の買収を通じて成長したものの、システムやプロセスを完全に統合することができずにいた大規模な多国籍保険会社に対し、KPMGは、オムニチャネルやマルチブランドのカスタマージャーニーを通じて、外部との差別化を図りながら、内部で最大限の標準化を実現させ、デジタル保険会社への進化を支援しました。

この保険会社は、組織全体で同じ機能・同等の製品を数多く重複して抱えていました。具体的には、1,800ものレガシーシステム、20,000にも及ぶインターフェース、8,000のサプライヤーや、複数のデータセンターなどです。KPMGは同社と協力して、複数年にわたって全社改革の基盤となるターゲットオペレーティングモデル (TOM) の適用に向けて取り組み、調達、リーン方式、新しいITプラットフォーム、データセンターの移行、未来の働き方などの分野に及ぶ作業工程を実行しました。KPMGは作業工程間の相互依存性の管理を行い、迅速に効果を得られるよう、作業の標準的な方法の実装と専門家によるサポートを提供しました。プログラムの立ち上げに成功した後も、KPMGは同社との密接な関係を維持し、特定の問題や分野についての支援を継続しました。同社は導入後3~4年で大幅なコスト削減を実現し、そしてデジタルに対応したコネクテッドな保険会社を目指しています。

2

コネクテッドなケイパビリティにより、効果的な顧客体験を実現

ある大手保険会社は、顧客体験 (CX) を向上させるために、デジタルイノベーションとデジタルトランスフォーメーションに重点を置いていました。同社は、自社の内部機能を最適化し、真の顧客体験中心主義を体現するデジタル組織を構築したいと考えていました。そして、他社と差別化できる競争力のあるCXを提供できる保険会社になることを望んでいました。

KPMGはこの目標の達成を支援するために、KPMG Connected Enterpriseフレームワークの8つのケイパビリティに対する組織の成熟度評価を実施しました。徹底的な内部評価に加えて、同社の顧客の視点を評価する外部分析 (顧客のタイプ別カスタマージャーニーマッピング、顧客接点チャネルの分析、顧客の期待、NPS*、CES*、CSAT*などのCX指標の評価) も行いました。これにより、主な「ペインポイント (悩みの種)」と「ゲインポイント (潜在的ニーズ)」が特定され、影響の大きいCXと、デジタル変革が必要なアクションに優先順位を付け、それぞれの導入計画を作成しました。同社は、完全な成熟度評価結果、顧客中心の価値提案、将来求められる顧客体験の設計、およびそれを実装するためのロードマップを手に入れました。この保険会社のコネクテッドで顧客中心主義を完全に体現したビジネスは軌道に乗っています。

*NPS : Net Promoter Score (顧客ロイヤルティの指標)

*CES : Customer Effort Score (顧客努力指数)

*CSAT : Customer Satisfaction (顧客満足度)

実現に向けて



KPMG Connected Enterprise for Personal Insuranceは、インサイト主導で、顧客中心のアプローチによりデジタルトランスフォーメーションを実現します

中小企業向け保険会社がコネクテッドジャーニーを推進するには、下記を考慮することが重要です。

1. 消費者が求めているものに寄り添うこと

顧客中心のビジネスを構築するためには、「アウトサイドイン」の思考力が重要です。消費者が何を求め、何を必要とし、何を大切にしているかを理解し、行動することを目指します。日常生活における最高の顧客体験が提供できるよう、組織や業界の外を常に見続けてください。

2. アジャイルな方法で物事を進めること

変革を具体的なステップに分解し、順序立てて実行します。「テストと学習」のアプローチで、変更が成功したかどうかを常に評価しましょう。小さな変化を積み重ねることで、インパクトのある大きな変革につなげるのです。

3. レジリエンスを身につけること

レジリエンスと決意をもって今日の課題に挑み、予期せぬ事態を想定して早い段階で失敗し、その過程で学習する準備をしましょう。KPMG Connected Enterpriseのアーキテクチャを展開することで、スピード感を持って軌道修正する能力を大幅に向上させることが可能です。

4. 人間らしさを保つこと

AIや自動化などの新しいテクノロジーを組み込むことは、消費者に対してよりシームレスな相互作用を展開するうえで重要であると考えられますが、「リアル」な体験を維持することも必要であることを忘れないでください。優れた組織は、社員の資質と情熱、そして目的意識によって形成されます。

5. 新しいテクノロジーを活用すること

消費者へのサービス向上やビジネスのシームレス化を実現するために、どのような新しいテクノロジーが利用可能になるかを常に考えましょう。クラウド、機械学習、データサイエンスの進歩によって得られる機会を活かしてください。

KPMGのアプローチは、8つのコネクテッドケイパビリティのすべてを、企業全体で最大の価値を提供するレベルにまで改善することを主眼としています。これらのケイパビリティは、保険会社のオペレーティングモデルに対応し、デジタルトランスフォーメーションの優先順位付け、形成、実行を可能にします。

KPMGは、保険会社がこれらのコネクテッドケイパビリティの成熟度を評価し、変革のアジェンダと計画を策定し、最大の価値を提供するために、企業全体で能力の改善に取り組めるようサポートします。

KPMGは、デジタル変革に取り組んできた経験から、大手テクノロジープロバイダーの設定や構成を任意で変更できるSaaSソリューションなど、一連のアクセラレータを提示し、変革の成果をより迅速に実現するための選択肢を提供することが可能です。

顧客を中心として保険会社が自らに問うべき5つの重要な質問があります。

1. 魅力的な価値提案、機会、相互作用で顧客を結びつけていますか？
2. 顧客との約束を実現するために、従業員を連帯させ、権限を与えていますか？
3. 顧客の成長目標を達成するために、フロント・ミドル・バックの各オフィスをつなげて連携していますか？
4. ビジネスパートナーとのエコシステムを構築し、顧客との約束を共同で実現していますか？
5. 市場の動きやデジタル化の予兆とつながっていますか？

詳細は下記をご覧ください

<https://kpmg.com/xx/en/home/services/advisory/management-consulting/kpmg-connected-enterprise.html>



お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本レポートで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。



kpmg.com/jp/socialmedia

本冊子は、KPMGインターナショナルが2021年2月に発行した「Future of Small and Medium Business Commercial Insurance」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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。

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>をご覧ください。

本レポートにおいて、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

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。

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。

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2023 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C23-1033

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization. Designed by Evalueserve

Publication name: Future of Small and Medium Business Commercial Insurance

Publication number: 13 7298-G

Publication date: February 2021