



Future of Personal Insurance

これからの個人向け保険

はじめに

変化のスピードが加速し、変化の幅は拡大しています。そして、そのインパクトはますます破壊的になっています。個人向け商品を提供する保険会社にとって、これほど未来が不透明であることはめったにありません。

変化のシグナルは至るところにあります。国内およびグローバル市場を悩ませ続ける予測不能な経済の不確実性、急速に変化する顧客の期待、ESG課題の重要性の高まり、市場に投入される革新的な新しいモデルやテクノロジー、進化する競争環境、そして絶えず変化する規制環境などです。

しかし、保険会社がよく知るように、不確実性とリスクはチャンスを生み出すことができます。特に、状況がどのように変化しているのか、どのような新しいモデルが出現しているのか、これらの変化を活用して未来で成功できるオペレーティングモデルを作り出す方法を理解している人にとってはなおさらです。

本レポートは、KPMGが考える「個人保険の未来」について解説しています。以降のページでは、こうした変化の力が、保険会社にどのような競争機会をもたらしているのかを探ります。また、今日の優れたビジネスモデルについても考察し、将来的に成功をもたらすと思われる新たなビジネスモデルのいくつかを紹介します。

しかし、行き先がわかっても、そこにたどり着く方法が定まらなければ意味がありません。そこで、本レポートでは、変革の推進を支援するための明確なアプローチであるコネクテッドオペレーティングモデルの採用を提唱しました。また、個人向け保険分野の変革を可能にするために必要となる主要な能力をリストアップし、ケーススタディや評価、次のステップを明示することで、個人向け保険会社が変革に対して積極的かつ実践的なアプローチを取ることを支援します。

フォレスター社の調査によると、高度なコネクテッドモデルを持つ企業は、今日の環境において、成熟していない同業他社を凌駕していることが明らかになっています¹。本レポートで紹介するインサイト、アイデア、フレームワークを参考に、個人向け保険会社のリーダーおよびステークホルダーが、コネクテッドオペレーティングモデルにより今日の不確実性を乗り越え、将来的な成功を収める一助となりましたら幸いです。

これらのテーマについて、またはKPMGの支援内容について、より詳細な説明を希望される場合は、最終ページのお問合せ先までご連絡ください。



Laura Hay
Global Head of
Insurance
KPMGインターナショナル



Mark Longworth
Global Head of Insurance
Advisory
KPMGインターナショナル

¹ KPMGの委託により、2020年9月にForrester Consulting社が実施した委託調査

Contents



01

変化のシグナル

保険分野はなぜ変わるのか

- 経済の不確実性
- 顧客の期待
- 技術革新
- ディスラプター
- ESGの優先順位
- 規制の方向性



02

変革へのアプローチ

成功と勝利を導くビジネスモデル

- 今日的な個人向け保険会社のビジネスモデル
- これからの新たなビジネスモデル
- 変化へのアプローチは、
コネクテッドオペレーティングモデルへの適応
- コネクテッドケイパビリティは、
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
- 成熟度の高い組織は、成熟度の低い組織を凌駕し続ける
- ケイパビリティの成熟度を評価
- ケーススタディ



03

実現に向けて

*本冊子は2021年12月にグローバルで発行されたレポートを翻訳したものです。

変化のシグナル

保険分野はなぜ変わるのか



人々の従来の生活は変貌し、そして人々の期待も劇的に変化しました。個人向け保険会社が受ける影響は、おそらく変革的なものになるでしょう。

世界がどのように変化しているのか、そしてどのような力が将来のビジネスモデルに影響を及ぼすのかを理解することは容易ではありません。多くの「変化のシグナル」が差し迫って点滅しており、それぞれが将来のビジネスやオペレーティングモデルに影響を与える可能性があります、その度合いはさまざまです。実際、個人向け保険会社の成否は、これらのシグナルにどのように対応するかに大きく左右されます。

「変化のシグナル」は常に変化していますが、世界、地域、国内の市場に関するKPMGの見解では、今日の個人向け保険会社に影響を与える6つの主要なシグナルの存在が示唆されています。

経済の不確実性：ミクロ経済とマクロ経済の変化により、個人向け保険会社の事業環境は変化しています。この不確実な経済環境下で顧客の要求に応えるには、保険会社はオペレーティングモデルやビジネスモデルを変える必要があります。

顧客の期待：顧客は、保険会社が顧客自身の生活をより良く、より快適にしてくれることを望んでいます。将来、成功する保険会社は、使いやすいデジタルツールやデジタルサービスを活用することで、より優れた顧客体験を提供します。

技術革新：顧客が求める価値を提供するためには、テクノロジー、データ、インサイトが必要です。保険会社は、テクノロジー環境を近代化し、広範なテクノロジー、人材、データ、顧客戦略を連携させるために、より多くの投資が求められます。

ディストラプター：インシュアテックは、従来の保険会社に、俊敏で革新的、かつ顧客中心の提案で顧客価値を創造する方法を示しています。保険会社は、将来的に顧客体験と価値で競争することを望むのであれば、インシュアテックに適応するか採用するかのどちらかです。

ESGの優先順位：顧客、ステークホルダーと投資家は、個人向け保険会社に対してより多くの善良な取組みを期待しています。個人向け保険会社は、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィス全体でESGの課題を統合的に対応することに、より一層注力する必要があります。

規制の方向性：規制当局がその権限を強化・拡大し始めたことで、多くの個人向け保険会社は規制の複雑化に直面しています。規制に対して先手を打つためには、保険会社がより機敏に自社の価値観をガバナンス構造や文化に統合する必要があります。



変化のシグナル：経済の不確実性

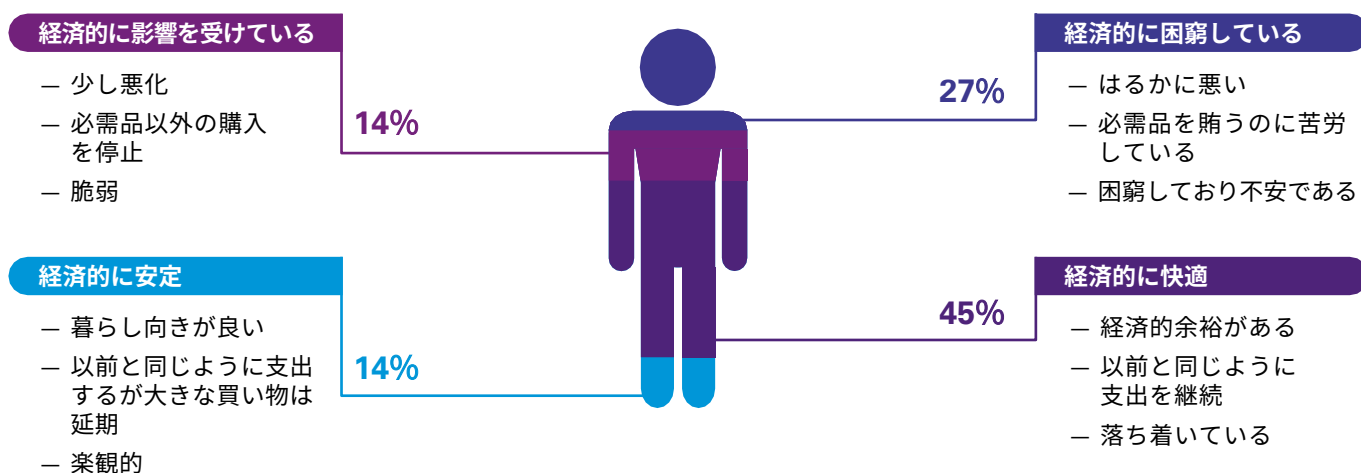
ミクロ経済とマクロ経済の変化が、個人向け保険会社の事業環境を変えつつあります。

2019年の常識では、保険業界はいわゆる「ブラックスワン現象（予想できず、起きた時の衝撃が大きい出来事）」に対して、たとえパンデミックであっても、十分に備えがあると考えられていました。実際、2003年のSARSの発生後、多くの保険会社が旅行などの主要な個人向け商品に関連する除外条項を導入していました。しかし、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）はその常識を覆すものでした。Lloyd's of Londonは、パンデミック（世界的大流行）の最初の数ヵ月間だけでも、COVID-19関連の保険金請求額が40億米ドル以上になると予測していました²。ほとんどの損害は再保険会社によりカバーされると思われますが、収益、投資収益、利益率に対する長期的な影響は大きいとみられていました。

同時に、世界経済はGDPの伸び悩みや消費者心理の悪化に悩まされる市場が多い一方、活況を呈している国もあるなど、その先行きは依然不透明な状況にあります。低金利が続いていることも手伝って、個人向け保険会社の自己資本利益率は2019年から2020年にかけて急激に低下しました³。

現在、多くの景気後退指標が変動しており、世界的にパンデミックの今後の動向をめぐる不確実性が続くなか、個人向け保険会社が直面している大きな課題は、主に過去のデータに基づいて構築された自社のモデルをいかに調整して、不確実な将来におけるレジリエンスを提供できるかということです。さらに、政府が景気回復を促す一方で、インフレや金利の上昇も予想され、保険会社にとっては、保険金や必要な保険料の水準に波及するほか、債券投資にも影響を与える可能性があります。

COVID-19は保険会社の利益を圧迫し、負債とエクスポージャーを拡大させました。同時に、顧客は自らの金融リスクや病気・身体等の個人的リスクについて考え直す必要に迫られました。保険会社は、このような不透明な経済環境のなかで顧客の要望に応えるため、オペレーティングモデルやビジネスモデルを変える必要があるでしょう。



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

² Coronavirus will be the largest loss on record for insurers, Lloyd's of London says, CNBC, May 2020
³ Do insurers have COVID-19 covered?, KPMG International, 2020

経済の不確実性は、保険顧客にも変化をもたらしました。KPMGの調査によると、41%の顧客がパンデミック以前よりも暮らし向きが悪化していると回答しています⁴。また、パンデミックの発生中には、世界的にブランドに対する信頼が著しく低下しました⁵。このような顧客は、日々直面するリスクをより強く認識し、次のブラックスワン現象から身を守るためにより良い補償を求めるようになっています。

このような顧客を獲得するためには、保険会社が顧客に働きかけ、健康・医療保障や自身の保障ニーズとの差分など、保険未加入の部分を強調し、よりパーソナライズされた、透明性が高く、信頼できる保障を提供する必要があります。また、COVID-19は各個人よりも世帯・家計に影響を与えたため、特定の状況下で特定のリスクに対して誰がカバーされるべきかが問われるなど、保険ニーズがどのように変化したかをより幅広い視点で捉える必要があります。

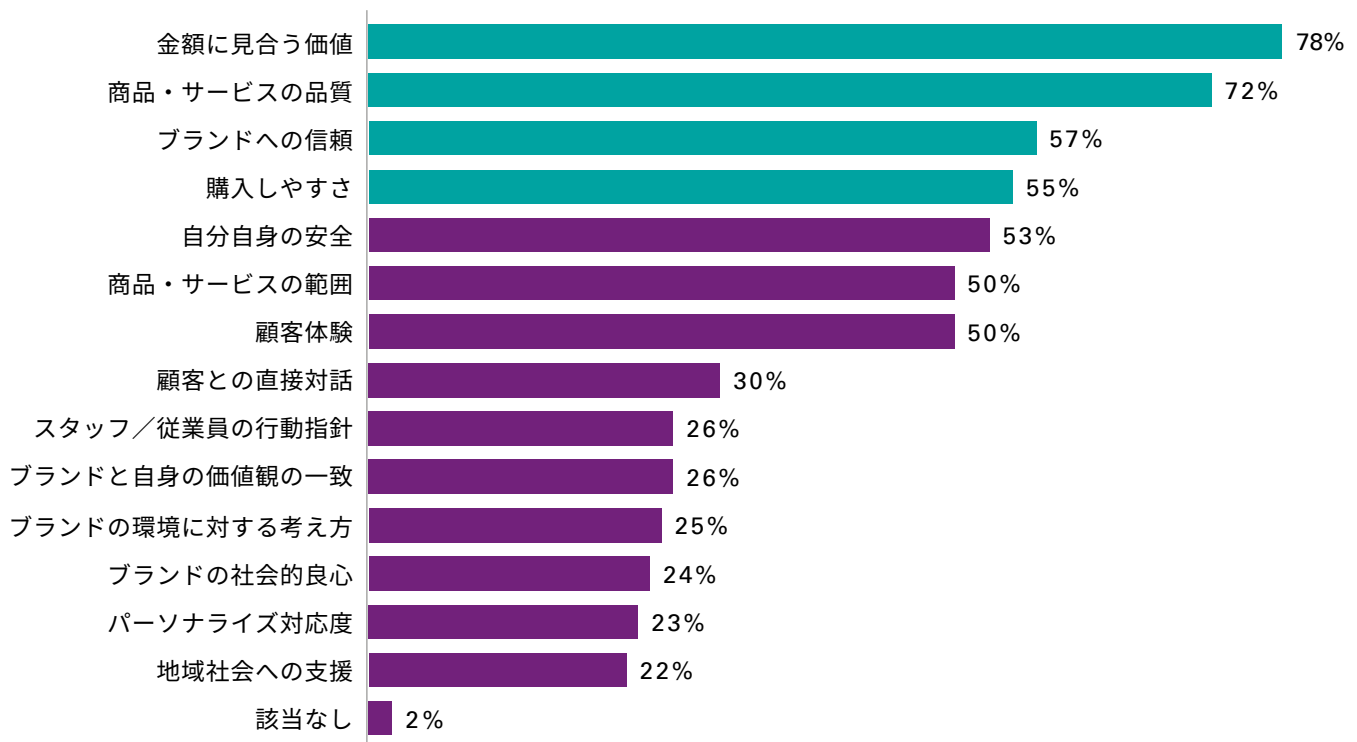
多くの個人向け保険会社にとって、リスクと賠償責任にさらされ、投資圧力が低下している環境下でも、顧客により高いコストパフォーマンスと質の高いサービスを提供する大きなチャンスでもあります。

ニッチでノンスタンダードな保険商品は、かつてないほど魅力的になっており、特に顧客は、コストパフォーマンスが高く、個々のニーズに合った商品に惹かれています。

保険会社自身が、自動車保険などの保険金支払額の減少を踏まえて、パンデミック時の運転活動の縮小を反映して保険料の払い戻しを行ったことが、こうした価値観への顧客の欲求を刺激したようです。その結果、顧客は「なぜいつも使用量に応じた価格設定ができないのか」と疑問を持つようになりました。さらに言うならば、好きなきにシームレスに一時停止、再開、補償内容の変更ができるようになれば良い、と考えるようになりました。

多くの保険会社では現在、パンデミックによるリスクパターンの変化だけでなく、顧客のリスクモデルや期待値の長期的な変化も反映した、より柔軟なタイプの商品に対する需要が高まっています。

保険会社は、今回のCOVID-19のパンデミックへの対応を迫られ、コンタクトセンターの遠隔操作、デジタル販売やサービスの拡充など、これまでにない形でビジネスの変化を加速させています。このような変化のペースを維持できる保険会社が、次の「ブラックスワン現象」に最もよく備え、日々の市場で勝利を収めることができると考えられています。



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

4, 5 「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

変化のシグナル：顧客の期待

顧客は、保険会社が自分たちの生活をより良く、より快適にすることを望んでいます。

世界的なパンデミックによって消費者がデジタル対応を迫られる以前から、顧客の期待が大きく変化し始めていることは明らかでした。顧客はシームレスでデジタル化されたやり取りに慣れてきています。AmazonやNetflixのような企業は、消費者がブランドに期待する体験の種類を大きく再定義していました。

ビッグテックがリードしたことで、他のセクターも急速に追随しました。たとえば銀行業界は、よりデジタルに特化した顧客中心のサービスを提供することで、大きな進歩を遂げました。しかし、KPMGの調査によると、保険会社は他のセクターに比べ、依然として後れをとっているようです。実際、KPMG Nunwoodが行った消費者調査によると、「クラス最高の」顧客体験を提供していると考えられる個人向け保険会社はごくわずかでした⁶。

これは、カスタマージャーニーの大部分が切り離されたままであることが一因です。フロントエンドとセールスジャーニーのデジタル化と改善に多大な投資が行われてきました。しかし、たとえば保険金の請求や契約内容の変更プロセスはしばしば煩雑で時間がかかり、消費者にとってはほとんどアナログ的と言えるでしょう。このように、カスタマージャーニー全体が繋がっていないことが、明らかになってきています。



顧客は、パーソナライズされた価値主導のデジタルソリューションを求めています。そして、自分たちが運転席に座れるような体験を望んでいます。個人向け保険会社が顧客を維持し、コモディティ化を回避するためには、そのオペレーティングモデルを大きく変える必要があります。

個人向け保険会社の経営層は、カスタマージャーニーが繋がっていないことを認識しているようです。KPMGが実施した調査によると、保険会社の46%が、顧客体験の改善を優先する必要があると考えており、また半数以上が、顧客満足度を成功の最大の指標とみなしていることがわかりました。しかし、この調査では、常に期待を上回る顧客体験を提供していると考えている保険会社がわずか14%であることも明らかになりました⁷。



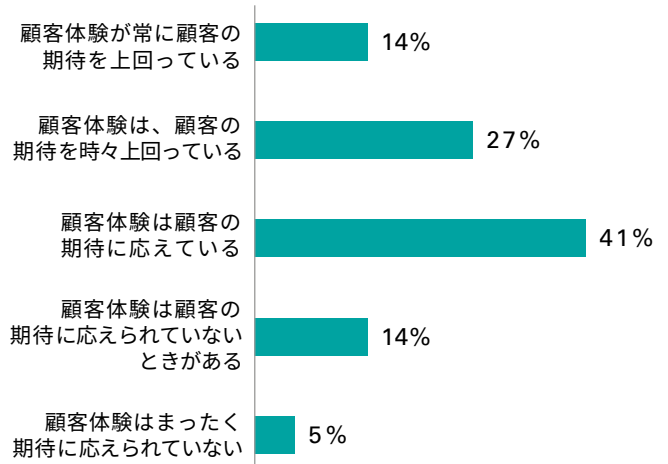
6 出典：KPMG Nunwood

7 KPMGの委託により、2020年9月にForrester Consulting社が実施した委託調査

問題の1つは、従来、保険会社と顧客との間にタッチポイントが少なかったことです。顧客との関係やデータが重要視される時代において、多くの保険会社は、特に基盤となるエコシステム内の他の関係者が顧客との交流を求めて争うなかで、その関係を維持することに苦慮しています。

保険会社と顧客の関係には、他の多くの分野よりも高いレベルの信頼が必要であることを考えると、このギャップは問題と言えます。保険金請求は、一般的に顧客の人生のなかで困難な時期に起こる、真に重要な瞬間であり、保険会社はこの顧客体験を正しく提供することが不可欠です。そして、保険会社が信頼できることをカスタマージャーニーを通じて顧客に示すことで、万が一保険金請求が必要になった場合に、顧客は保険会社がしっかり対応してくれることを確信できます。

デジタル技術はこの方程式を構成する重要な要素ですが、保険会社は、関係により大きな価値を提供する方法について、より幅広く、大胆に考えるべきです。たとえば、リアルタイムデータ、IoTセンサー、高度な分析モデルを活用して問題を予測し、クレームが発生する前に解決するために顧客に積極的に働きかけるなど、より予防に基づいたアプローチに移行する方法を模索しているところもあります（地下室の湿気センサーで水害を予測するなど）。結局のところ、保険金請求における最高の顧客体験は、そもそも保険金請求が発生しないことです。



出典：KPMGの委託により、2020年9月にForrester Consulting社が実施した委託調査

顧客体験が主要な購入要因となりつつあるため、保険会社は個人向け保険の新契約、利用、更新をよりシンプルかつ迅速に、また一層テラーメイドにすることに注力する必要があります。価格は重要な要素であることに変わりはありませんが、将来的に成功する保険会社は、加入手続きから請求・支払い機能までの一連のプロセスにおいて、使いやすいデジタルツールやデジタルサービスを活用し、より良い顧客体験を創造する会社になる可能性が高いと思われます。

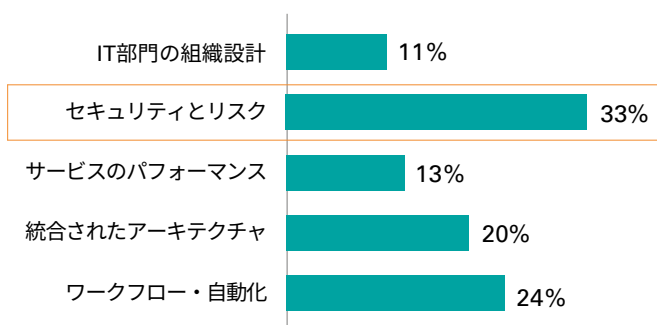


変化のシグナル：技術革新

顧客が求める価値を提供するためには、テクノロジー、データ、インサイトが必要です。

保険会社はテクノロジーを全面的に受け入れてきたと思われるかもしれませんが。過去10年間で、チャットボット、画像認識技術、テレマティクスといったテクノロジーが市場に溢れかえっているのを目の当たりにしてきました。問題は、これらのイノベーションの多くが、限定された商品や顧客セグメントのためのソリューションにすぎず、フロントエンドのガジェットでありながら、バックエンドではほとんど連携していないことです。

これには2つの重大な問題があります。1つは、保険会社が顧客をよりよく知るための能力を本質的に失っていることです。さまざまなソリューションや顧客接点から顧客データを収集、分析、理解することは、よりパーソナライズされた価値主導のサービスやソリューションを提供するための鍵となります。予防的サービス、利用ベースの保険、ジャストインタイムカバレッジ（必要なときに必要な分だけの補償）などの新しいモデルやサービスの提供には、保険会社が顧客を深く理解することが必要です。顧客データのある特定の限定されたソリューションのなかのみに置いておくと、このデータをつなげることで得られるはずの価値が損なわれてしまいます。しかし、KPMGの調査によると、世界の保険会社のうち、現在のデータ収集が非常に効果的であると考えているのはわずか7%にすぎません⁸。



出典：KPMGの委託により、2020年9月にForrester Consulting社が実施した委託調査



顧客に価値を提供するためには、保険会社はテクノロジー環境の近代化にさらに投資し、テクノロジー、人材、データ、顧客といった幅広い戦略をより強く結び付ける必要があります。適切な投資判断を下すことは難しいかもしれませんが。また、データを第三者に提供することを顧客に納得させることも、保険料の上昇につながるでしょう。

連携していないテクノロジーアプローチの2つ目の重大な問題は、イノベーションを遅らせることです。たとえば、顧客の行動様式に応じた補償を特徴とする未来では、保険会社は顧客の行動を理解するだけでなく、引受、リスクプライシング、より安全な行動の動機付けなどの関連プロセスを推進するための適切なデータを持つ必要があります。

Forrester社の調査データによると、保険会社のリーダーは、デジタルへの移行において、セキュリティとリスクを優先しているようです⁹。そのためには、IoT、AI、機械学習などのテクノロジーを活用し、バリューチェーンの誰がリスクを負うかについて合意する必要があります（たとえば、IoTの湿度センサーを動かすソフトウェアに欠陥があり保険契約者が浸水した場合、ソフトウェア開発者、センサーの製造業者、保険会社、またはサイバーセキュリティ企業のどこが責任を負うのかなど）。

将来的には、販売・流通、引受、保険契約管理、保険金請求など、保険のバリューチェーン全体にわたって、顧客の行動様式に基づく補償や意思決定の新たなチャンスが到来するとKPMGは考えています。そして保険会社は、データをナレッジシステムに蓄積し、包括的な顧客像を作り出すことで、顧客の行動様式に応じた商品・サービスを提供することになるでしょう。

8 Harvey Nash / KPMG CIO Survey, 2020

9 KPMGの委託により、2020年9月にForrester Consulting社が実施した委託調査

IoTに接続した保険会社によるデータの効果的な分析・活用を通じて、IoT住宅や自動運転を超える、自動的リスク予防や情報機器・サービスが適用されることを想像してみてください。

これは、純粋にテクノロジーの問題ではありません。価値の創出を確実にを行うために、保険会社は自社の文化、ワークフロー、およびテクノロジーへの投資を組み込むプロセスをどのように変革するか、慎重に検討しなければなりません。保険会社のリーダー層と従業員は、デジタルに対する意識を高め、商品やサービスを向上させるためのデータの力と使い方を理解する必要があります。また、顧客戦略やビジネスモデルも近代化させ、適応させることも重要です。顧客には完全なデジタル体験を提供し、保険金請求などの重要な場面では、希望に応じて、簡単かつシームレスに人と対話する機会が与えられるべきです。

ほとんどの技術プログラムは、顧客のニーズがきっかけとなっていますが、その価値の変化を顧客に伝えることが、最後まで残されていることに驚かされることがあります。新しいテクノロジーへの投資や、予防的なソリューション

へのシフトにより、データや処理能力が向上するため、保険料の値上げが必要になるケースもあります。この影響を抑えるため、保険会社はデジタル技術の恩恵を確実に享受できるよう、堅牢な管理体制を整えたいうえで、レガシーシステムを迅速に廃止することに注力しなければなりません。

また、顧客が多くのデータ提供を求められることにプレッシャーを感じ、築きあげた信頼が損なわれてしまうケースもあります。実際、今日の環境における「信頼」は、「確立された」「慣れ親しんだ」ではなく、「透明」「平等」という意味と同義です。顧客は、どのようなデータを提供し、その見返りとして何を得られるのか、明確に把握することを望むでしょう。保険会社が顧客の健康状態などに関するインサイトを提供できるようになるにつれ、高い信頼性の確保が重要になります。

技術革新が加速し、顧客ニーズが進化し続けるなか、保険会社は自社のテクノロジー、データ、アナリティクス能力を真剣に再評価することが予想されます。さもなくば、保険会社が一般的な企業（バランスシート）にすぎなくなりますが、保険会社はそれを望んではいないでしょう。

顧客価値と顧客体験を高めるための技術活用：保険金請求の例

取組み分野	取組み名	取組み内容	効果・影響*
請求処理全般	バーチャルな請求処理担当者(ボット)の設置	<ul style="list-style-type: none"> 請求処理を一気通貫でサポートできるセルフサービス型の請求処理のボット 	<ul style="list-style-type: none"> 請求処理時間を最大75%短縮 請求処理運用コストを15%以上削減
不正行為対策	文書のリアルタイム抽出とレビュー	<ul style="list-style-type: none"> トリアージと不正レビューのために、保険金請求書をリアルタイムに抽出 サードパーティからのデータ(管理・監査)の提出を充実させる 	<ul style="list-style-type: none"> 不正審査の照会件数が12%増加
査定・評価	自動車損害賠償のAI査定・評価	<ul style="list-style-type: none"> AI技術で自動的に損傷状況を把握し、モーター修理の部品代と工賃の両方を算出 	<ul style="list-style-type: none"> 35%以上の自動車保険の請求処理に関するプロセスが完全自動化
戦略パートナー	複雑な請求の外部委託	<ul style="list-style-type: none"> 複雑な請求に対するエンドツーエンドの請求管理のための戦略的パートナーを調達 サプライヤーが運営する遠隔地の損害鑑定チームによる請求内容の検証・管理 受理された請求に対してサプライヤーが管理する各種業者のネットワークを活用 	<ul style="list-style-type: none"> 報告された地盤沈下に伴う請求の70%は地盤沈下ではない 請求受付時の運用コストを25%削減
再保険による回収	再保険金回収業務の自動化	<ul style="list-style-type: none"> 保険会社側で代位弁済した損失費用を、再保険回収として自動的に経理処理 支払依頼書作成を自動化 未回収回収金がある場合、法的手続きのための事務処理を自動化 	<ul style="list-style-type: none"> 再保険回収金がトータル13%増加 再保険回収に係る費用を32%削減

*KPMGの経験に基づく事例

変化のシグナル：ディスラプター

インシュアテックは、伝統的な保険会社に顧客価値の創造方法を示しています。

書店や旅行代理店では、ディスラプターの物語はすでに書きつくされています。銀行や小売業者では、それはクライマックスに達しようとしています。一方個人向け保険会社では、まだ序章にすぎません。

実際、伝統的な保険会社の多くは、ほとんどが「ゼロサムゲーム」で競合他社から市場シェアを奪い、時には新たな製品、サービス、市場を活用して新たな成長を促すという、従来型の成長経路に依然として主眼を置いています。

しかし現在では、新たな競争相手が足元に迫ってきています。KPMGの調査によると、保険業界のリーダーの30%が、インシュアテックとの競争の激化を、顧客戦略を実行するうえでの最大の障害と考えており¹⁰、この新しい環境のなかでどのように利益を上げて成長していくかを自問し始めています。リーダーたちは、競争優位性を獲得するために必要な能力を構築しようと努力しています。そして、差別化された顧客体験を提供する方法について考えています。

問題は、保険会社にとって、顧客が期待するテーラーメイドでデジタル化された商品を提供する際に、大胆な方向転換やイノベーションを起こすのに時間がかかるということです。伝統的な保険会社は、レガシーシステム、プロセス、能力に制約され、資金力のあるインシュアテック企業が参入する隙を与えています。

特に、インシュアテックは3つの価値提案に焦点を当てています。

– **簡素化された体験**：インシュアテックは、より簡素化され、完全にデジタル化されたフロントエンド体験を提供する傾向があり、流動的なモバイルアプリケーションやウェブページの形をとるのが典型的です。これは、顧客に最高のデジタル体験を提供するだけでなく、透明性、信頼性、安心感を確立するのに役立ちます。たとえば、米国のインシュアテック企業であるLemonade社は、賃貸、住宅、ペット、生命保険に100%デジタルモデルを提供しています。



伝統的な保険会社がデジタルの世界で自分たちの価値提案を定義するのに苦労するなか、インシュアテックは俊敏で革新的、かつ顧客中心の提案で市場を揺さぶっています。保険会社は今後、顧客体験と価値で勝負するためには、適応するか採用するかのどちらかが必要です。

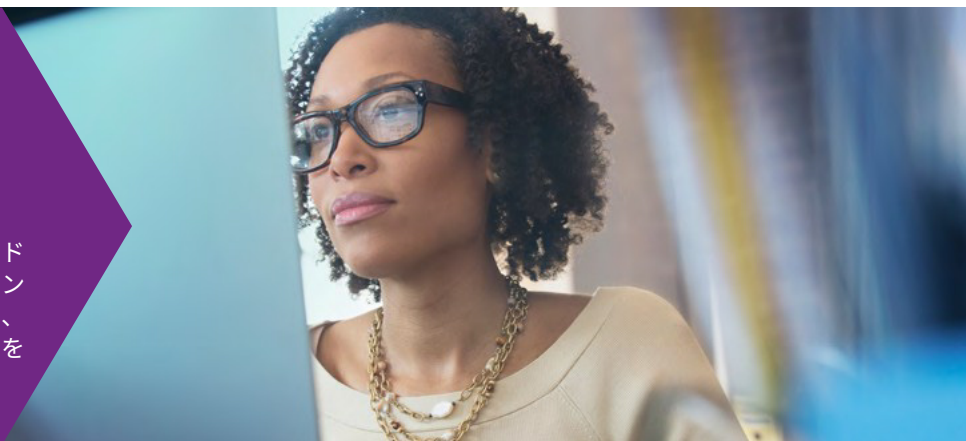
同社の広告では、保険請求が数分で処理されることを消費者に伝えていますが、これは多くの顧客にとって魅力的な提案となっています。

- **モジュール化された商品とサービス**：従来の保険会社の顧客は、自身のニーズに合わない商品による長期的な保障に「縛られている」と不満を持つことが多いようです。インシュアテック企業はこれをチャンスと捉え、顧客が必要ときに必要な補償を購入できるような、利用ベースの保険やジャストインタイム (JIT) 保険商品の提供に注力しています。これにより、コストと保障価値の間に、より明確な連関が生まれます。たとえば、英国のフィンテック企業であるRevolut社は、1日1ポンドから加入できる1day医療保険を提供しています。
- **高度な分析能力**：インシュアテック企業は、保険商品を提供するテクノロジー企業であり、その逆ではありません。つまり、アジリティとテクノロジーを組み合わせ、データから価値あるインサイトを引き出すことに特に長けているのです。顧客データを活用して収益性を高め、顧客体験を向上させることは、これらの企業にとって重要な課題です。たとえば、Lemonade社は、「請求対応ボット」を使って顧客からの保険金請求を処理し、保険適用を判定することで、従来の保険会社よりもはるかに低いコストで、より均整な顧客体験を提供しています。

¹⁰ KPMGの委託により、2020年9月にForrester Consulting社が実施した委託調査

73%

2020年第3四半期にシード
キャピタルを調達したイン
シュアテックの73%は、
何らかの形で初めて資本を
調達しています¹¹



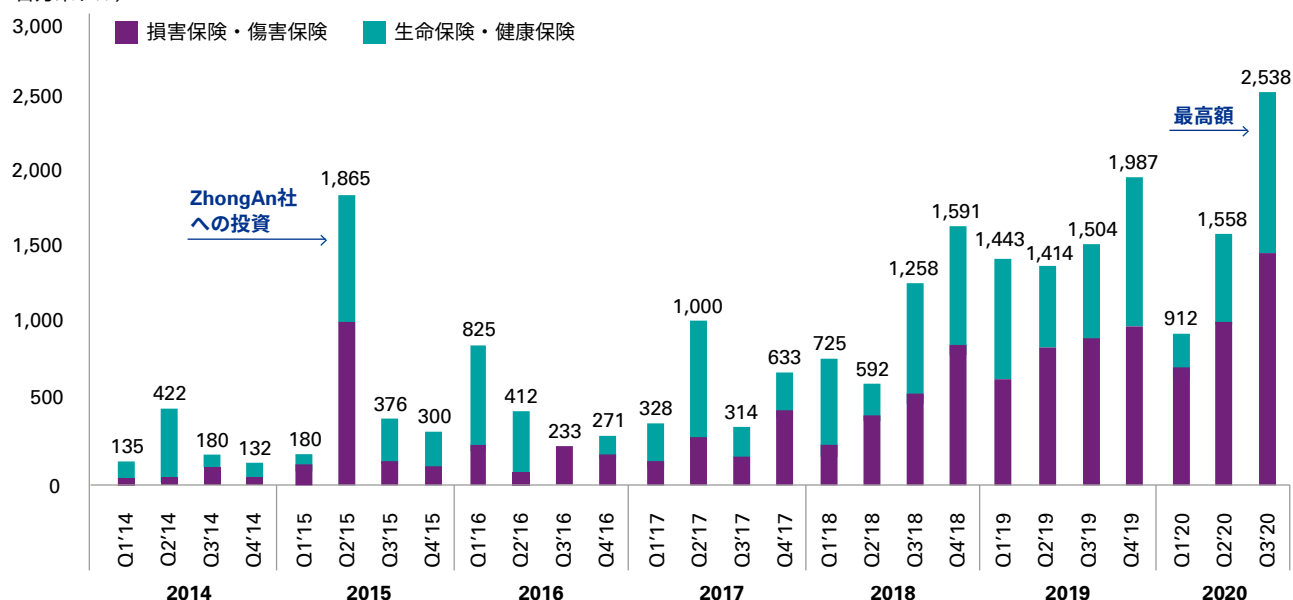
大手の個人向け保険会社は、インシュアテック企業を脅威と機会の両方として捉えています。一方で、近年インシュアテック企業の一部は、既存の保険会社にとって真の競争相手となるほど大きな存在となっています。しかし、彼らにとってはチャンスでもあります。現実には、インシュアテックは従来の保険会社と同じようにリスクを取るわけではありません。保険会社は、革新的なテクノロジーと顧客データを使って、自社のリスクを軽減し、より正確に保険契約を見積もることができます。そして、これらの能力は伝統的な保険会社にとって非常に価値がある可能性を秘めています。実際、従来型の保険会社は、インシュアテックとの提携や買収などにより、保険料の価格設定やリスクの軽減を図り、完全なデジタルエコシステムへの移行を加速させることができるかもしれません。

伝統的な保険会社にとってのリスクは、プラットフォームの普及と利用が進むにつれて、保険会社が顧客からさらに切り離され、顧客関係を有する他の事業関係者に依存する可能性があることです。現在多くの保険会社が、特に利用ベースの保険に関する大量の顧客データを求めていることを考えると、何らかの形でパートナーシップの構築が必要になることは明らかです。

伝統的な保険会社がインシュアテックと再保険会社の仲介役として果たすべき役割は今までどおり明確であり、中抜きや優位性のない一般化によってバリューチェーンにおける自社の居場所を手放したいと考える伝統的な保険会社はほとんどないでしょう。単なる保険引受の財務提供企業と化すよりは、むしろエコシステムのなかでインシュアテック企業と提携し、顧客にアプローチしたほうが良いと言えます。

四半期ごとのインシュアテック資金調達額：全ステージ

(単位：百万米ドル)



案件数

案件数	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4	2015 Q1	2015 Q2	2015 Q3	2015 Q4	2016 Q1	2016 Q2	2016 Q3	2016 Q4	2017 Q1	2017 Q2	2017 Q3	2017 Q4	2018 Q1	2018 Q2	2018 Q3	2018 Q4	2019 Q1	2019 Q2	2019 Q3	2019 Q4	2020 Q1	2020 Q2	2020 Q3
損害・傷害保険	10	7	16	8	17	13	16	21	44	18	33	29	26	37	29	45	44	46	40	41	58	49	52	40	72	54	74
生命・健康保険	9	15	14	15	11	19	15	20	16	17	6	13	17	32	21	11	24	27	17	23	29	20	31	35	24	20	30

出典：Quarterly InsurTech Briefing Q3 2020, Willis Towers Watson, October 2020

11 Quarterly InsurTech Briefing Q3 2020, Willis Towers Watson, October 2020

変化のシグナル: ESGの優先順位

顧客、ステークホルダー、投資家は、個人向け保険会社に対して善良な取組みを期待しています。

気候に関連する災害の件数は、2000年代の最初の20年間で、1900年代の最後の20年間と比較して83%増加しています¹²。2020年だけでも、自然災害による世界の保険損害額は760億米ドルとなり、2019年比で40%増加しました¹³。つまり、異常気象はより頻繁に発生し、より深刻になっています。

個人向け保険会社のなかには、肩を落とす人もいるかもしれませんが。結局のところ、個人向け保険会社はリスクを回避するためにポートフォリオを再調整することが得意です。しかし、それに依存することは、気候リスクが保険セクターに与える影響を過小評価することになります。保険セクターの気候リスクに関する2019年のレポートによると、顕在化する気候リスクは主に次の2つがあります¹⁴。



物理リスク：たとえば、暴風雨、豪雨、洪水、雹（ひょう）、干ばつ、山火事、熱波などに関する損害は、明白なリスクです。2021年7月にヨーロッパで発生した洪水は、保険会社や再保険会社に最大77億米ドルの損害を与える可能性があるとして予測されていました¹⁵。こうした自然現象の深刻さと頻度が高まるにつれ、保険会社はリスクの増大と経済バリューチェーンへの潜在的混乱に直面するでしょう。また、一部の生命・医療保険会社では、気温上昇や大気汚染について懸念しています。



移行リスク：世界が低炭素社会に向かってどのように発展していくか、またそれに応じて政策、規制、技術がどのように発展していくかに関する「未知の」リスクです。投資モデルに影響を与え、リスク計算を混乱させ、新たな規制とのギャップや課題を生み出す可能性があります。



社会はより意識的になり、気候リスクはさらに深刻化しています。そして、ガバナンスは企業や規制の課題の上位に位置するようになりました。新たなチャンスとリスクが出現していますが、個人向け保険会社が利益を得るためには、フロント・ミドル・バックオフィス全体でESGの課題を統合的に対応することに、より一層注力する必要があります。

いくつかの早急な対応策が明確になってきています。保険会社は、ガバナンスとリスクマネジメントの枠組みのなかで、気候関連リスクの拡大を考慮しなければなりません。また、ビジネスモデルに与える影響に関して、定性的なリスクモデリングやシナリオ分析を行う必要があります¹⁶。たとえば、リスクマネジメントを支援するためにサービスを拡充している日本気象協会（JWA）から取得したデータを統合するなどです。そして、二酸化炭素排出量の多い企業に対する賠償請求の可能性を考慮すべきです。



12 Extreme weather events have increased significantly in the last 20 years, Yale Environment 360, October 2020

13 Global Natural and Manmade Disasters Cost Insurers USD\$83B in 2020: Swiss Re, Insurance Journal, December 2020

14 Combating climate risks: the future of insurance, KPMG International 2019

15 European flood industry loss up to USD\$7.7bn: RMS - Artemis.bm 23 August 2021

16 KPMGコンサルティングと日本気象協会、気候変動の緩和・適応に向けた総合コンサルサービスの提供で協業 2020年8月

保険会社はまた、投資戦略を見直し、より「気候変動に強い」企業やセクターへの分散投資を行うべきです（現在、大手信用格付け会社は、ESG要素を格付け手法に組み込んでいます）¹⁷。さらに保険会社は、投資先企業と緊密に連携し、世界各国・地域の排出量削減目標達成の支援や、戦略計画へESG要素を組み込むことも考えられます。個人向け保険において、保険会社は電気自動車や家庭用太陽光発電のような新たなグリーン分野の保険に加入する機会を計画する必要があります。たとえば、シンガポールはドライバーに電気自動車への乗り換えを促す一連の施策を打ち出し、2040年までにすべての内燃機関車を廃止することを目標としています。これにより、自動車保険の引受や保険金請求のサプライチェーンプロセスが根本的に変わる可能性があります¹⁸。

もちろん、ESGは気候に関するものばかりではありません。実際、KPMGインターナショナルが実施したグローバルCEO調査2021では、保険会社のCEOの98%がESGの社会的要素に重点を置いていることがわかりました¹⁹。また、新たなプレーヤーやリスクが出現している現在、保険会社は良き社会市民としての役割を果たすことがきわめて重要です。つまり、オランダ保険会社協会がAIの責任ある使用のための枠組みの開発に協力したように、ダイバーシティ & インクルージョンの問題に取り組み、倫理的な不正行為がもたらす悲惨な結果について発言し、新しいAIや機械学習ツールが高い倫理基準を満たすようにすることが必要です。

ガバナンスの懸念も高まっています。保険のバリューチェーンにかかわるパートナーのエコシステムが飛躍的に拡大し、新しい流通モデルやパートナー、IoT機器が普及するにつれ、保険会社はプロセスの各段階で誰がどのような責任と義務を負うかを特定することに特に重点を置く必要があります。強固なガバナンス構造が求められています。

保険会社は、ESGの強化に取り組むことで、収益面でもメリットがあることに気づくでしょう。たとえば、スマートフォンの保険会社は、以前は壊れた携帯電話を自動的に最新機種に交換していました。しかし、これでは新機種が発売される時期に顧客が意図的に携帯電話を壊すことを促してしまう可能性があり、環境廃棄物が発生するだけでなく、保険金の請求件数とコストが増加してしまいます。そこで、同機種の再生品との交換に切り替えたところ、保険金請求が大幅に減少し、無駄がなくなりました。

ESGは本業から遠ざかるように感じるかもしれませんが、現実には、ステークホルダーおよび将来の成長にとって、ESG要素は不可欠です。持続可能な選択肢に意識的に投資することで、保険会社は透明性と持続可能性を求める顧客の要望に応えられるでしょう。さらに、新しく革新的な商品やビジネスモデルを生み出すことで、実際に目に見える価値を生み出していることがわかります。

17 ESG and credit ratings agencies: the pressure accelerates, ING, February, 2021

18 Electric Vehicles, Land Transport Authority, Government of Singapore, July 2021

19 「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



変化のシグナル: 規制の方向性

規制当局の動きはより活発で、より広範囲に及んでいます。

規制当局が保険セクターにおいて積極的な役割を果たし始めていることは間違いありません。これは、過去の失敗・事案に対応するためでもあります。英国の支払保障保険（PPI）不正販売事案のような問題は、規制当局にとってまだ記憶に新しいところです。デジタル時代の消費者保護に対する要請の高まりを規制当局も認識しており、レジリエンス、顧客中心主義、倫理的な価格設定の実践の支援により顧客を保護することを目的とした規制が、世界中で導入（および強化）されつつあります。

同時に規制当局は、保険のバリューチェーンにおける新たな、そして異なるポイントで方程式に参加するようになりました。たとえば、気候変動やサイバーリスクに関連する新しい規制が、個人向け保険会社にどのような影響を及ぼしているかを考えてみましょう。また、AI倫理やデータ保護といったテーマが、規制当局や保険会社にとってますます重要視されるようになってきています。



規制当局がその権限を強化・拡大し始めたことで、多くの個人向け保険会社は規制の複雑化に直面するようになりました。規制に対して先手を打つためには、保険会社はより機敏になり、自社の価値観をガバナンス構造や文化に統合する必要があります。

規制当局もまた、より複雑な課題に取り組み、テクノロジーを「善のための力」として活用することに力を入れ始めています。英国の規制当局は、新規顧客に低価格を提示し、その後少しずつ価格を引き上げる「プライスウォーキング」戦略の排除に取り組んでいます（オンラインと対面販売の両方で使用されている手法）。



40%

の個人向け保険会社が、顧客戦略を成功させるうえで、規制遵守が最大の障害になると考えています²⁰。

20 KPMGの委託により、2020年9月にForrester Consulting社が実施した委託調査

個人向け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に、業界の活動を規制することに、より一層重点を置く可能性があります。

出典: KPMG 30 Voices on 2030

多くは、保険会社がAIやワークフォースオートメーションソリューションのような先進技術をどのように利用して、偏りが適切に管理されているかに注目しています。また、保険と商品の「バンドル化」に向けた動きについて、セクター横断的なコンプライアンスへの影響に焦点を当てながら、その意味を探っているところもあります。

個人向け保険会社が直面している課題は、保険セクターはしばしば地域や国ごとに規制されていることです。そのため、コンプライアンスがより複雑になり、運用が難しくなっています。たとえば、米国とEUの両方で事業を展開するグローバル企業は、米国内のさまざまな州の規制に加え、EUの新しいデジタルオペレーショナルレジリエンス法（DORA）のような地域の要件に準拠する必要があります。

保険会社がよりデジタルで顧客中心のオペレーティングモデルに移行するにつれ、規制要件の量と範囲が拡大する可能性が高いことは明らかです。

場合によっては、規制当局は保険会社が要求事項を遵守するための方法を考え出すための幅広い権限を提供する「プリンシプルベース」のアプローチを取ることを望む可能性があります。一方、規制当局が期待することをより具体的に示し、評価に重点を置く「ルールベース」のアプローチを取ろうとするケースもあります。

では、どうすれば保険会社は規制の複雑さに先んじることができるのでしょうか。それには、将来の社会や規制の変化を予測し対応すること、意思決定に価値観を組み込むこと、従業員が「正しいこと」をすると報われるような文化を作ることなどが挙げられます。また、データプライバシー、価格設定、消費者保護などの問題に焦点を当て、積極的な変革のための領域を特定するために、組織をより顧客中心的に捉えることも重要です。

最終的には、リーダーシップにかかっています。保険会社の経営幹部は、間違ったことをしているのが発覚しないことを祈るのではなく、「正しい行い」に重点を置くべきでしょう。したがって、規制を業務上の制約として機能する管理的・審査的なものにするのではなく、保険会社の運営方法に本質的に組み込まれるようにすることが、将来成功するビジネスモデルとなるでしょう。

変革への アプローチ

成功と勝利を導くビジネスモデル



今日的な個人向け保険会社のビジネスモデル

現在の市場環境では、個人向け保険会社は主に5つのビジネスモデルタイプのいずれかに属することが通例です。

- 1** **ダイレクトチャネルモデル・一時払い**：一般的なリスクに対する比較的基本的な補償を備えたコモディティ化した商品（自動車保険、住宅保険、旅行保険など）を提供することで、トップラインに焦点を当て、取扱高を増加させている保険会社です。洗練されたマーケティングの専門知識を活用してマスマーケットの顧客を惹き付け、標準化された無駄のないプロセスによってサービスコストを慎重に抑制します。
- 2** **総合的商品提供モデル**：これらの保険会社は、包括的な商品提供により、顧客の予算内のシェアを最大化することを目的としています。最も成功している保険会社は、高度なCRMとデータ分析能力を組み合わせ、構築した単一の顧客ビューの活用により、顧客生涯価値の最大化を図っています。このような保険会社は、バンドリングによって「ワンストップショップ」の保険を求める顧客にアピールすることが多々見受けられます。
- 3** **仲介チャネルモデル**：仲介業者（ブローカー、銀行、代理店など）を利用して保険契約を締結し、幅広い顧客層にアクセスする保険会社です。仲介モデルの保険会社は、標準化された「メニュー」を提供する傾向があり、選択した仲介チャネルを通じて商品を販売します。また、地元の有力者からのアドバイスに頼ることが多いため、営業部隊に標準的なプロセスや商品を提供することで、一貫性を確保し、規制違反や不適正販売を低減させています。
- 4** **富裕層向けオーダーメイドモデル**：これらの保険会社は、富裕層（HNW：High Net Worth）および超富裕層の顧客に焦点を当て、補償内容、サービス、評判によって差別化を図る、少量で利益率の高い商品を提供しています。顧客は専門的な補償（航空、美術品、宝飾品など）を求める傾向があり、制限もほとんどありません。リスクとリレーションシップに基づく価格設定は、しばしばアンダーライターの実験と手作業によるプロセスに依存します。
- 5** **ニッチモデル**：ニッチなリスクに特化した保険会社での、特殊なニーズを持つ顧客向けの保険です。ニッチなリスク分野での専門知識と商品の革新性により、高い利益率を獲得することが可能です。提案内容は、旅客船や小型船舶、非標準的な自動車など、特殊な商品や珍しい商品の補償に重点を置く傾向があります。



これらのビジネスモデルは、現在、保険会社にとって十分な役割を果たしているかもしれませんが、先に述べた変化のシグナルが、保険業界全体の進化を促していることは明らかです。将来の利益ある成長と競争力の強化のためには、ビジネスモデルのエコシステム化に迅速に取り組む必要があります。

個人向け保険の分野では、変革の波が押し寄せており、保険会社は自らを変革することが求められています。そして、ビジネスモデルの適応を図るために、次のようなさまざまな新しいトレンドを模索していることがわかります。

- **プラットフォームとエコシステム**：他の産業（住宅、モビリティ、健康など）がプラットフォームとエコシステムを中心に融合しているように、保険もエコシステムに組み込まれる機能が増えていくでしょう。たとえば、中古車購入の際に融資や保険を追加できる自動車のエコシステムはすでに存在します。保険会社は、多くのエコシステムに参加する機会を得ることで、プラットフォームや顧客にとっての魅力を高めることができるでしょう。同様に、アジアを中心に登場している販売チャネルとして、金融系のスーパーアプリやユニコーン企業で台頭しているB2B2Cモデルがあります。

- **コモディティ化**：保険会社は各市場で差別化を図る努力を続けていますが、オンライン比較ツールのユーザーにとって、主要な購入決定は価格に基づく傾向があります。同時に、インシュアテック企業の台頭は、保険が真にデジタルな体験を通じて提供されることを実証しました。つまり、真のデジタル体験とは、シンプルでパーソナライズされた、要望どおりで理解しやすく、自動化された体験を提供することで、迅速な請求書処理と継続的なサービス改善を約束することです。

- **グローバル化**：業界と消費者が急速にデジタル化するなか、多くの識者は個人保険市場がより国際化すると予想しています。多国籍プラットフォームへの移行、複数の市場やさまざまな規制の進展に対応できるSaaS (Software-as-a-Service) ソリューションの増加は、市場が急速にグローバル化する可能性を示唆しています。

- **行動様式ベース**：最先端の自動車テレマティクス技術の応用により、利用ベースまたは行動ベースの保険提供を通じて、自動車保険業界を変革しています。多くの場合、このモデルは、顧客が必要なときにだけ補償を提供するにとどまらず、保険契約者の良い行動への還元として保険料を引き下げます。これにより、顧客満足度が向上するだけでなく、リスクの低い保険契約者を獲得することで、保険金請求コストを全体的に削減することができます。しかし、その一方でデータのプライバシーや利用情報の解釈、新たな詐欺リスクなどの課題も生じています。

個人向け保険会社が直面する大きな課題は、いかにして差別化するか、ということです。市場の競合他社との差別化には、場合によってはコストリーダーシップ、関連性の改善、あるいはビジネスやオペレーティングモデル全体へ浸透したパーパスの明示などが必要でしょう。たとえば、健康とウェルネスに関する提案は、保障の必要性の認識を高めるのはもちろん、付加価値の高いサービスを提供します。



これからの新たなビジネスモデル

将来的には、次の3つの個人保険モデルが市場を席巻すると考えられます。

1 パーパス主導型モデル：顧客は、パーパスを提案の中心に据えている保険会社との取引を望んでいます。

ピアツーピアソリューションが、同じような考えを持つ顧客同士を結び付け、ロイヤルティの向上や保険金請求コストの削減につながる行動を促すと予想されます（顧客と保険会社の双方にとって利益となる）。価格や商品情報はよりわかりやすくなり、保険金請求サービスはよりシンプルで迅速かつ公平になる可能性があり、それにより透明性にかかわる価値が生まれます。顧客は、保険会社が現在のグローバルな課題や問題にどのように対応しているかを評価できるよう、ESGをパーパスの中心に据えることを期待するようになるでしょう。

2 大規模多機能型モデル：価格は引き続き主要な購買要因になると予想されます。保険会社は、低コストの事業モデルの構築に粘り強く取り組む必要があります。

他業界での体験により期待度が高まった消費者に対応するため、保険会社は、顧客が便利で簡単に取引できるような幅広いデジタル保険モデルを構築する必要があります。同時に、コスト削減と競争力のある価格設定を促進するために、フロント、ミドル、バックオフィス全体を通して再構築し、業務プロセスのサイズを変更する必要があります。レガシーシステムやプロセスからの移行を迅速に行うことができる企業が、将来的に最も成功できると想定されます。

3 アジャイル注力型モデル：データは、保険会社が他社と差別化するための重要な資産になるでしょう。

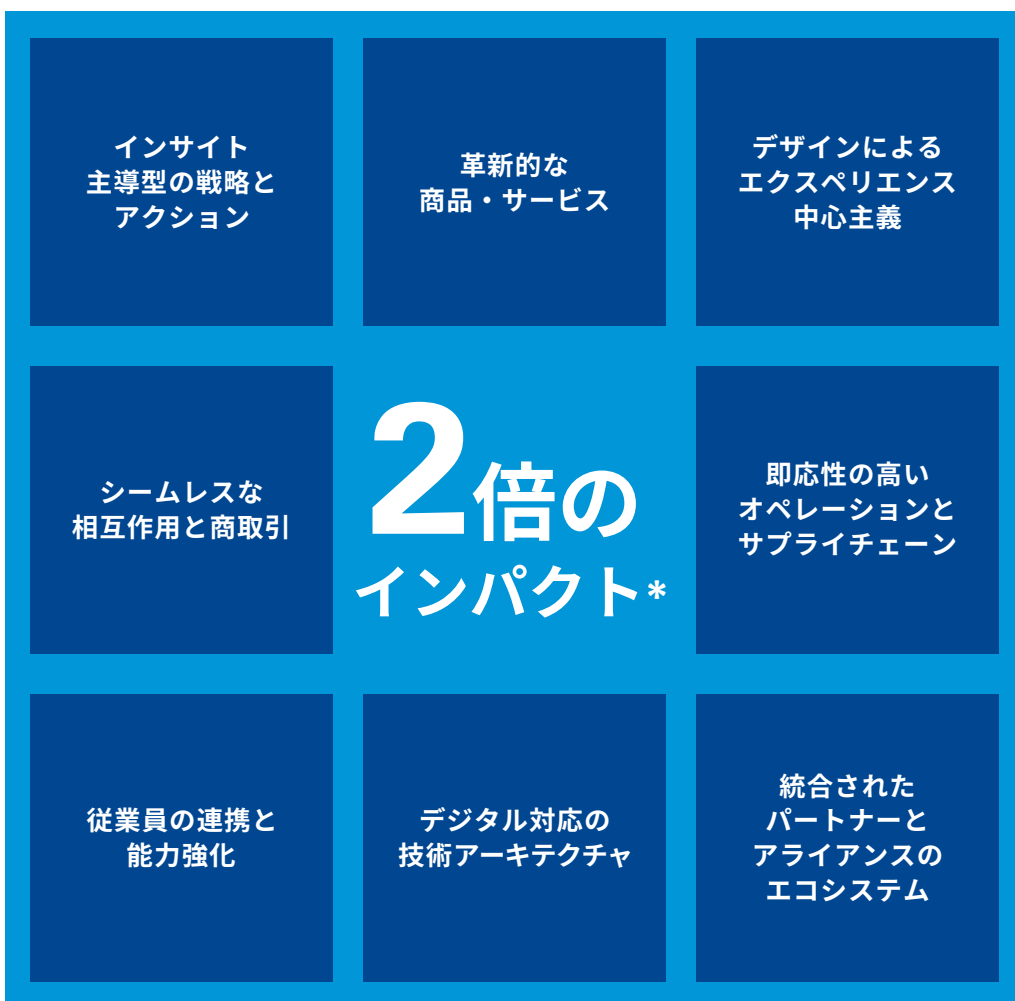
リアルタイムのデータ分析により、保険会社は顧客のニーズを先取りした補償や、適切な商品・サービスの提供が可能となります。プライシングの高度化により、保険会社はリスクをより正確に評価できるようになると同時に、支払う価値に対して明確に焦点を当てることで、顧客の期待に即したより良い成果を確保することを目指すようになるでしょう。新しいデータソースは、クレーム防止や保険金請求への対応を強化するために利用されるでしょう。そうすることで、保険会社は顧客のロイヤルティを高め、商品・サービスをクロスセルする能力を向上させることができます。



変化へのアプローチは コネクテッドオペレーティングモデルへの適応

KPMG Connected Enterpriseは、保険会社がさまざまな課題を克服するために、既存の能力を評価し、能力ギャップを特定して、企業全体の变革を支援します。

KPMG Connected Enterpriseの8つのケイパビリティ



よりコネクテッドでシームレスなデジタルサービスを提供する必要があるなか、優れた取組みとはどのようなものなのでしょうか？

- デジタルファーストの効果的な働き方のオペレーティングモデルを推進するための、適切なケイパビリティへの投資
- 機能的なバリューチェーンを連携させ活用する
- プラットフォーム志向でテクノロジーを最大限に活用する

* 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。調査はセクター別を実施され、各ケイパビリティは、5つのレベルと2つの機能によって実現されている。それぞれに関する成熟度の見解が集められ、定量化されたエビデンスに基づいている。

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. パーパス主導型モデル	II. 大規模多機能型モデル	III. アジャイル注力型モデル
インサイト主導型の戦略とアクション	価格や提案をパーソナライズし、データを用いて顧客をターゲットングします。データ共有により透明性を確保します。	各市場セグメントに対する明確な戦略と、確固たる実績に基づき、戦略的な商品ポートフォリオ管理を行います。	プライシングとアンダーライティングの能力を強化することで、データドリブン型の意思決定を迅速に行います。
革新的な商品・サービス	商品やサービスは顧客とコミュニティを結び付け、リスク行動の改善に見合う対価を提供します。ESGは顧客提案の中核となります。	幅広い商品とサービスを提供し、商品横断的な取扱いの増加や顧客ニーズへの対応を重視します。	特定の顧客層をターゲットにした、シンプルでわかりやすい商品を提供します。
デザインによるエクスペリエンス中心主義	商品は透明性を重視し、顧客ニーズに合わせた体験により、顧客をサポートします。	商品・チャンネルを問わず、シンプルで低コストの体験を保証するために、「多くの顧客接点フロントを持つ保険会社」を目指します。	コストの最小化と価格競争力の強化につながるよう、デジタルを駆使した顧客体験を提供します。
シームレスな相互作用と商取引	顧客との対話は、組織のパーパスやブランドを再確認するための重要な瞬間であり、顧客が選択したチャンネルはこのことに応えるよう取り組みます。	テクノロジーを用い、全チャンネルで一貫した対応を促進するとともに、チャンネルの種類を合理化することに投資とスタッフの力を集中します。	顧客対応の大半をデジタルのみとします。すべての「購買」は、アプリを通じて最小限の入力で完結するようにします。
即応性の高いオペレーションとサプライチェーン	顧客には、保険会社のパーパスに沿って差別化されたサービスを提供します。ESG要素は、サプライチェーンの重要な考慮事項であり、差別化要因として活用します。	テクノロジーにサポートされたパフォーマンスを維持するために、効果的な運用管理システムを導入します。関係取引先の業務プロセスや業務の引渡し連携が強化されます。	顧客が自ら操作し、手続きはデジタルで行われるため、最小限のオペレーションしか必要としません。動的な連携モデルのスピード感を確保するため、サプライチェーン間はAPIで接続されます。
従業員の連携と能力強化	従業員に求める価値観を明確に提示し、より大きな組織のパーパスと一致するように従業員を連携させます。	企業文化に重点を置き、変革を引き起こすことができる多能な人材を、テクノロジーにより育成します。	従業員の大半はデジタルネイティブであり、アジャイルの原則と働き方が組織全体に浸透しています。
デジタル対応の技術アーキテクチャ	カスタマージャーニー、コミュニティ形成、セキュリティ技術など、デジタル関連施策を定義・優先順位付けします。	コスト、シンプルさ、スピードの継続的な改善により、規模の優位性を高めるため、大量生産に注力します。	データドリブン型の意思決定を推進するために、データの取得・分析に重点を置いたオープンアーキテクチャを採用します。
統合されたパートナーとエコシステム	保険会社独自のプラットフォームから、パーパスに合致し、コミュニティに付加価値をもたらすパートナーとの提携を実現します。	流通や専門サービス業者のため、(国際的な)エコシステムとのAPI*相互連携を可能にし、コストダウンを図ります。	データドリブン型の意思決定を行うために、状況や使用方法、リスクなどの理解を深めるためのデータ収集をサポートする、特定のエコシステムのパートナーに焦点を当てます。

*API：アプリケーションプログラミングインターフェース

成熟度の高い組織は、成熟度の低い組織を凌駕し続ける

高成熟度の保険会社は、同業他社に比べ8つのケイパビリティに対する投資が多く、ビジネスで成功する可能性が高くなります。

1.8x

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人々を鼓舞し、業績を向上させます。

1.7x

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。

1.6x

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。

1.5x

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。

1.5x

マーケティング、セールス、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。

1.4x

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。

1.4x

価格、製品、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。

1.3x

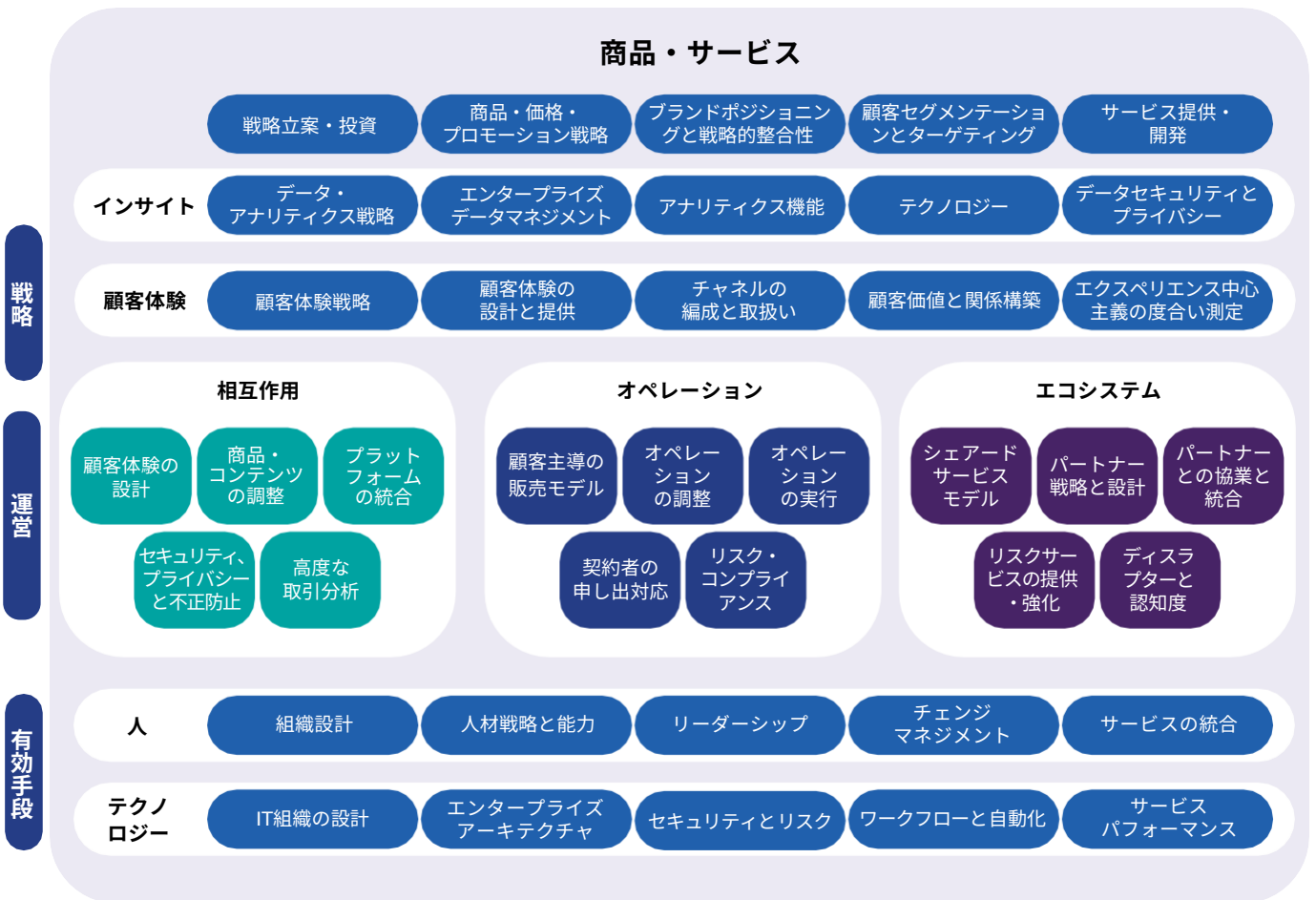
効率と俊敏性をもって事業を運営し、一貫した収益性の高い方法で顧客との約束を果たします。

個人向け保険会社で顧客戦略の決定に携わる専門家152名の見解に基づく

出典：KPMGの委託により、2020年9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。

ケイパビリティの成熟度評価



ビジネスの展望



テクノロジーの活用ビジョン



バリューモデルと今後のロードマップ



ケーススタディ



デジタル導入と変革のためのKPMG Connected Enterpriseのアプローチ

世界有数のフィンテックグループである顧客企業は、業務効率の向上、アニュアルレポートを前年度より18日早く公開することを検討していました。企業のガバナンスや技術力を体現するものとされるアニュアルレポートを効率的に公開することは、市場の期待や株価を管理するうえで不可欠でした。

KPMG中国は、同社の変革のためのデジタル化ロードマップとプロセスの作成を依頼され、KPMG Connected Enterpriseのアプローチを用いてレポート公開のプロセスを変革するために必要なデジタルソリューションの評価と実装を共同で行い、同社の文化、管理運営、データ、システムにわたる主な効率化候補を特定し、企業全体の改善視点を提供しました。その結果、目標であった報告書発行の18日間短縮を達成しました。



企業変革によるコネクテッドな保険会社の創出

KPMGイタリアは、イタリアで事業を展開し、欧州の銀行グループに属する、リテールバンクと保険会社2社の計3社で構成される顧客企業から、変革プロジェクトの創出を依頼されました。同社は、社内のビジネス変革計画の評価、特にアプリケーションアーキテクチャと統合アプローチがビジネス計画と目的をサポートできるかどうかの評価に関して、KPMGイタリアに相談しました。

プロジェクトチームは、KPMG Connected Enterpriseの手法を提示し、その全体的なアプローチによって、同社のテクノロジーニーズとビジネスパフォーマンスやカスタマージャーニーを結び付け、ユーザーの行動やユーザーとシステムの相互作用を理解できるようにする方法を示し、ソリューションを構成しました。同社はすでに社内でもカスタマージャーニーを設計していましたが、その計画は、ITなど他のサポート機能から切り離された純粋なビジネスソリューションであったため、企業全体の視点が欠けており、ロードマップの不整合につながっていました。この案件の最終的な成果は、調査結果と改善提案を含むレポートであり、その後同社は実行フェーズに入ることができました。

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。

個人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。

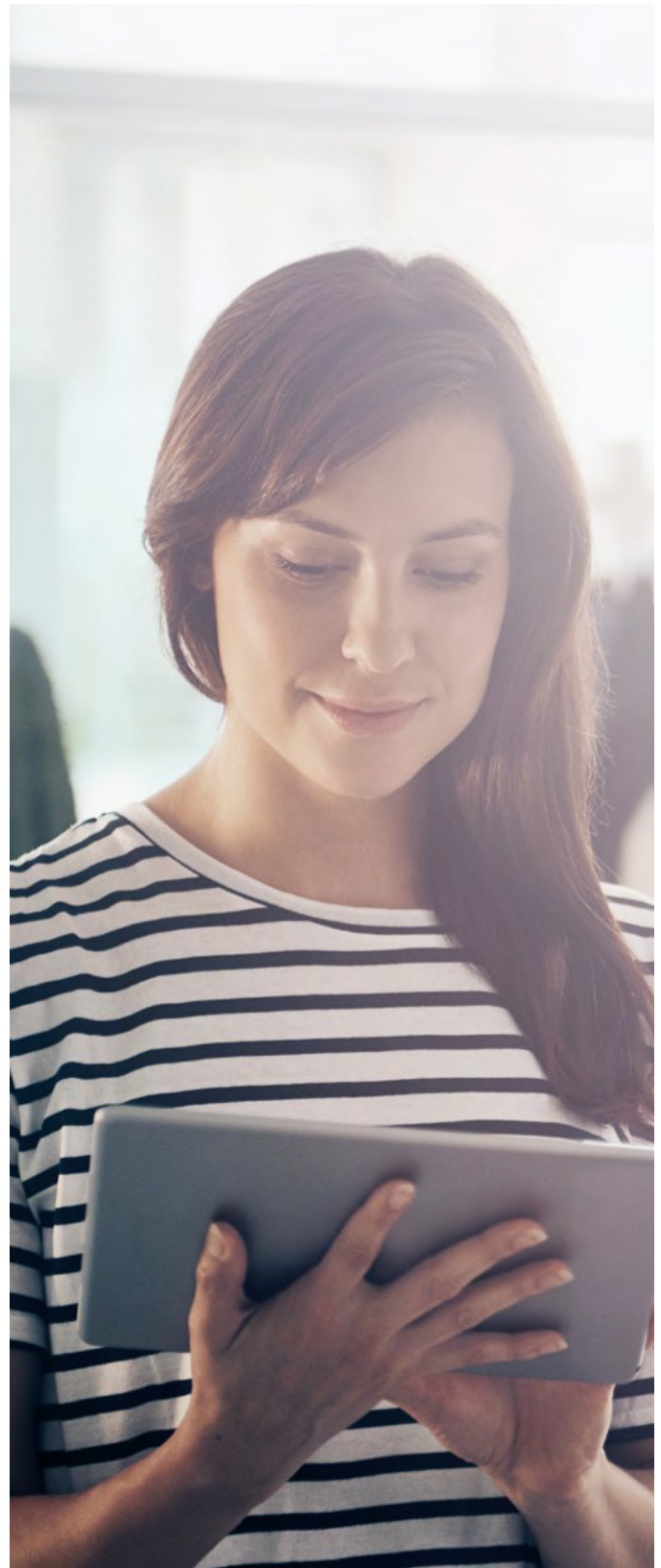
1 消費者が求めているものに寄り添うこと。顧客中心のビジネスを構築するためには、「アウトサイドイン」の思考力が重要です。消費者が何を求め、何を必要とし、何を大切にしているかを理解し、行動することを目指します。日常生活における最高の顧客体験が提供できるよう、組織や業界の外を常に見続けてください。

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、企業全体で8つのコネクテッドケイパビリティのすべてを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、保険会社が自社に問うべき5つの重要な質問があります。

1

魅力的な価値提案、機会、相互作用で顧客をつないでいますか？

2

顧客との約束を果たすために、従業員を連携させ、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連携させていますか？

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

市場の動きとデジタル化の予兆を結び付けて考えていますか？



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

kpmg.com/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12月に発行した「Future of Personal 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、ここにあり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。

© 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. C23-1032

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 Personal Insurance | Publication number: 137764-G | Publication date: December 2021