



# Future of insurance

生命保険と年金保険



# はじめに

生命保険・年金保険で加速するディスラプションは、成長機会を生み出します。

今日の顧客は保険に加入する意向はありますが、時代遅れのマーケティング手法には反応しません。

生命保険・年金保険(L&A)分野は、株主と消費者の双方に大きな価値をもたらすことができますが、そのためには、数千万の人々、特に若い世代にこれらの商品とメリットを理解し受け入れてもらうための十分な動機付けをすることが必要です。保険会社は適切なチャネルを使い、適切なタイミングで、適切なテクノロジーを駆使した方法で新しい顧客に合わせたメッセージを提供しなければなりません。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックによって消費者の生命保険商品への関心が高まったことを考えると、今は特に重要な時期です。2020年から2021年にかけて、生命保険会社はいかに耐性があるかを証明しました。保険金・給付金の支払額は2019年比で15.4%増の900億米ドル超となりました。そして、コロナ後遺症の治療・対策の遅れにより、L&A商品全般に注目が集まるでしょう。

このため、理解しやすくより柔軟な商品オプションや価値提案とともに、退職後の医療保険加入のために、投資など保険以外の商品・サービスの取引に組み込んだ購買プロセスが必要となります。

この業界で将来成功する企業は、顧客を中心に組織、オペレーティングモデル、文化を設計すると予想されます。このような企業になるためには、アジャイルなアプローチとデジタルツールを活用し、より速くイノベーションを起こす必要があります。このイノベーションにより、顧客の心配事やニーズの変化、高まる期待を深く理解することができる企業がトップに立つことができます。

これらの企業はまた、市場全体の加速する変化について優れた洞察力を持っているでしょう。人口動態の変化、技術革新、人材不足、規制圧力、その他の強いトレンドは、この業界の競争の本質を変え、保険エコシステムの関係プレーヤーに大きな影響を及ぼしています。

伝統的なL&A企業のイノベーションのペースが比較的遅く資本が巨大であることは、人材が豊富で、旧態依然としたレガシーシステムや考え方に縛られない、非伝統的な参入企業を含むより動きの速い競合企業に魅力的なビジネス機会をもたらします。

本レポートでは、人材採用、引受から販売、保険金支払いに至るまで、業界全体における変化のシグナルについて説明します。さらに、L&A企業の経営者が、どこで勝負しどのように成功することができるかを分析し、顧客に最高のサービスを提供して持続的な競争優位を獲得する方法、および今後数年間で業界を特徴付けられると思われる4つのビジネスモデルについて解説します。

この調査結果と提言は、KPMGの独自の調査、メンバーファームが世界中の保険会社にサービスを提供してきた経験、およびForrester Consulting社が2022年7月に業界の意思決定者425人以上を対象に行った調査<sup>1</sup>に基づいています。



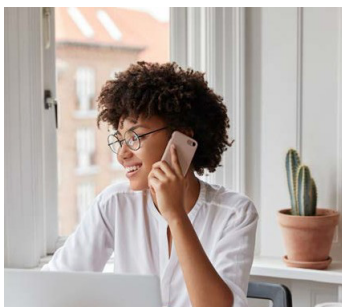
**Laura Hay**  
Global Head of  
Insurance KPMG  
International

<sup>1</sup> KPMGの委託により、Forrester Consulting社は2022年7月に北米、欧州、中東、アジア太平洋地域の従業員250人以上、年間売上5億米ドル以上のL&A企業の意思決定者439人を対象に、コンピューターを用いたオンライン電話インタビューを実施しました。

# Contents

## 04

変化の  
シグナル



顧客が求めるより良いエンドツーエンド体験	05
より革新的な商品・サービス	06
競争の激化	07
投資家の要望に応え続ける規制当局	08
戦略目標を達成するためのテクノロジー	09

## 10

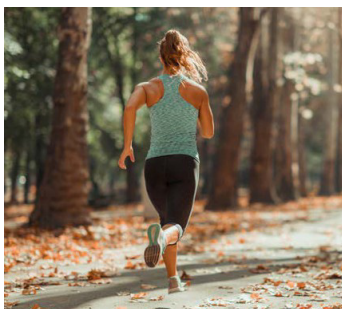
将来の  
ビジネス  
モデル



加速する生命保険・年金保険 (L&A) の ビジネスモデル進化	11
------------------------------------	----

## 13

KPMG  
Connected  
Enterprise



KPMG Connected Enterpriseの 8つのケイパビリティ	14
将来のすべてのビジネスモデルを支える コネクテッドケイパビリティ	16
成熟度の高い組織は低い組織を 凌駕し続ける	18

## 19

ケース  
スタディ



グローバルな保険会社における 全社的な変革の実現	20
顧客対応プロセスの自動化	21

# 変化の シグナル

消費者の生命保険・年金保険（L&A）商品に対する関心は、COVID-19のパンデミック時に高まりました。変化のシグナルは、業界が新たな機会をつかむために新たなアプローチが必要であることを示しています。

L&Aが資産運用や健康保険と融合するにつれ、顧客はより良いエンドツーエンドの体験やセルフサービスツールを求める一方で、然るべきタイミングで人と接することを求めています。

# 1. 顧客が求める より良いエンドツーエンド体験

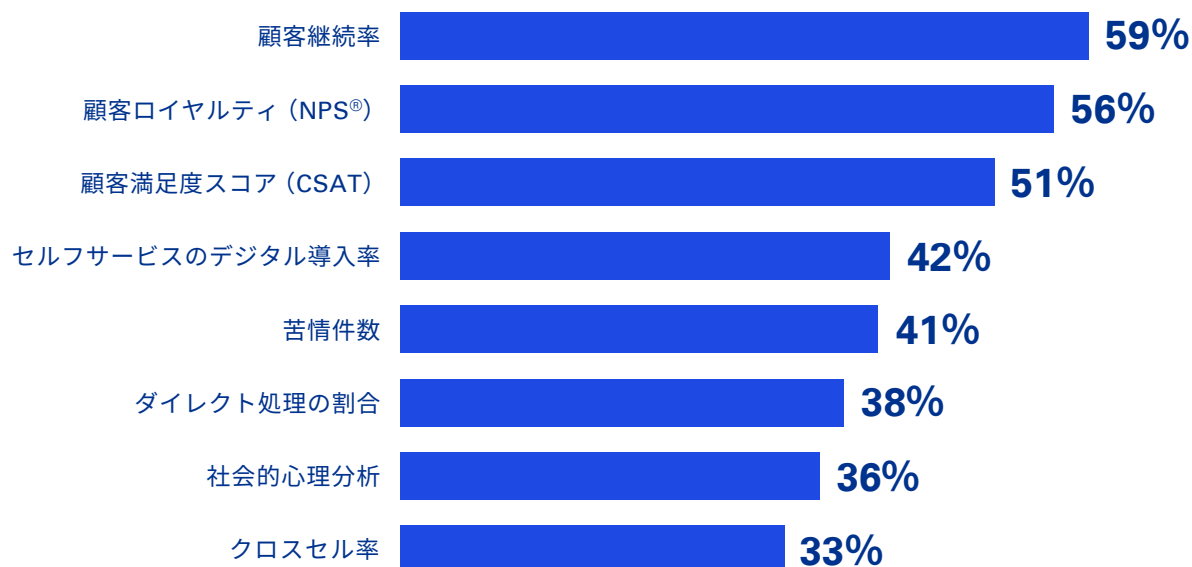
生命保険や年金保険をオンラインで購入する人々は、保険会社と他のオンライン小売業者の購入経験を比較することが多くなると予想されます。彼らは、オンラインリサーチに加え、高度なチャット機能から対面カウンセリングまで、豊富でパーソナライズされたマルチチャネルのオプションを期待する可能性があります。しかし、適切なタイミングでの人的な交流と共感が不可欠であることに変わりはなく、アドバイザーの形態は進化する必要があるでしょう。

保険契約の獲得は、新契約よりも更新の方が簡単であるため、顧客からの信頼が重要です。保険会社は、マルチチャネルでのやり取りを簡素化し、タッチポイントの数を増やし、その一つひとつをより意味の

あるものにするすることで、顧客からの信頼を高めることができます。実際に、調査回答者の4分の3以上が、カスタマージャーニーを促進する完全に自動化されたデジタルツールに投資中、または近い将来投資すると答えています。それは、顧客からの信頼度の向上と代理店の効率性を高めるために、最も適切なタイミングで人間同士の直接対話を含むあらゆるタッチポイントでのカスタマージャーニーを促進するものです。最高の営業担当者は聞き上手ですが、企業は現在、社内や公共のソースから得た大量のデータを活用し、ほぼリアルタイムで各顧客について詳しく知ることが可能となります。その結果から、対話とサービス提供内容をパーソナライズすることができます。

主要なROI指標における「成功」の定義は大きく変化したことを反映しています。つまり、販売数から顧客体験に根ざした指標へと変化しています。

あなたの組織は、顧客中心主義、顧客体験、顧客満足度／信頼度への投資に対するリターンを測定するために、どのような指標を使用していますか？



L&A商品提供企業の顧客中心戦略の意思決定者439名の見解に基づく  
出典：KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

## 2. より革新的な商品・サービス

富裕層のための資産運用が生命保険や医療保険と融合するにつれ、洗練されたプレーヤーは、ライフステージのあらゆる段階にある顧客のニーズに合ったエンドツーエンドの保障やサービスのためのワンストップの仕組みを作り、顧客を数十年にわたって囲い込むようになるでしょう。Forrester Consulting社の調査では、回答者の10人に7人以上が、今後1年間に革新的なエンドツーエンドの保障商品とサービスに中程度または多額の投資を行う予定であると回答しています。

大手保険事業者は、新たなデータ蓄積と高度な分析を活用することで、世界的な平均寿命の延伸に伴う市場15兆米ドルの長寿ビジネスのチャンスを活かそうとします<sup>2</sup>。たとえば、多くの保険会社は高度な検査や予防的なスクリーニングを提供し、より健康的な行動を選択した保険契約者に保険料を割引くことも考えています。この分野のパイオニアであるVitality Global社は、医療機器、生体認証、ポイントソリューションと統合し、行動経済学に基づいて会員の健康増進を支援、指導、動機付けをするプラットフォームを開発するために、データの力を活用しています。同社は40の国と地域で事業を展開し、健康食品、フィットネスクラブ会員、スマートウォッチ、さらにはホテルやフライトの割引などの特典を提供し、世界中の会員、法人顧客、大手保険会社の契約者の健康状態を改善しています。このようなパートナーシップはより健康的な社会を促進し、世界中で疾病の減少に役立つと考えています。

優れた企業は、保険契約者を生涯にわたって惹きつける新しい方法に加えて、リモートワーク、文化的に関心の高い分野など、拡大する巨大な市場や新たな市場機会に向けた新しい保険数理や価格設定の前提、会計基準、チャネル販売戦略を特徴とします。たとえば、Avibra Life社は米国の18~38歳を対象に「技術主導の保険と財務健全化ツール」を提供しており、ユーザーの健康習慣に基づいて価値が高まる無料のマイクロインシュアランスとしての役割を果たし、月々わずか1ドルから保障を受けられます。

顧客との信頼関係があれば、保険会社はより多くのリスクを取って新たな商品やサービス開発に臨むことができ、それは成功の一助となります。調査回答者の10人に3人が、革新的な商品、サービス、テクノロジーを開発する能力が、顧客との信頼関係を確立することへの最大の利点であると回答しています<sup>3</sup>。これは特にアジア太平洋地域の意思決定者の間で顕著であり35%が同意していますが、欧州ではわずか4分の1の同意にとどまります。

顧客中心主義戦略において信頼関係が果たす役割について、中国のフロントオフィス部門の経営幹部は“信頼関係は、私たちが商品を柔軟に開発し、継続的に革新していく基盤になります”と述べています。

回答者の30%が、革新的な商品、サービス、テクノロジーを開発できることが、顧客との信頼関係を確立することで得られる最も重要な潜在的利益であると回答しています<sup>4</sup>。

2 Longevity Economy Infographic (theagerontechnologist.com)

3 KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

4 同上

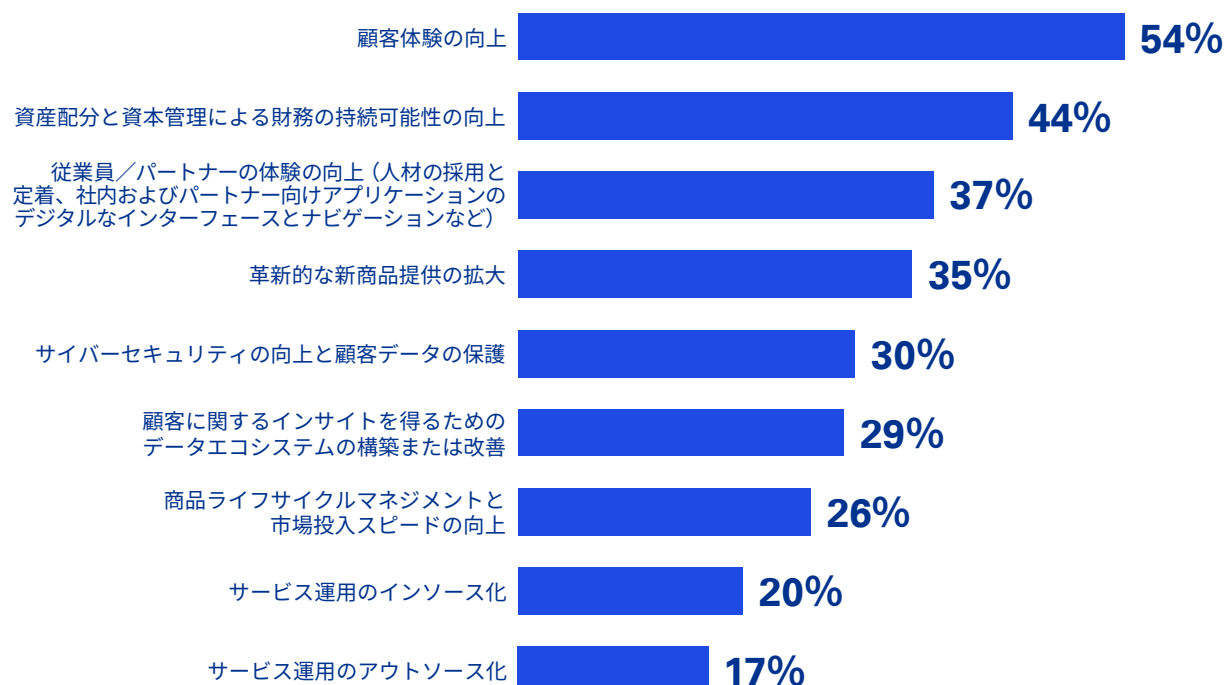
### 3. 競争の激化

消費者の嗜好や購買行動が進化するにつれて、新しいパートナーシップは従来の販売チャネルを破壊する可能性があります。特に、減少しつつある従来型の代理店が関心を引くことが難しい保険未加入の富裕層へのアプローチに影響すると考えられます。ソーシャルメディアのインフルエンサーや、魅力的なデジタルプレゼンスを持つ代理店は、従来のブローカーモデルの脅威となるでしょう。生命保険や年金保険に関する情報交換は、ソーシャルメディア上で行われることが多くなり、ゴルフ場ではあまり行われなくなるでしょう。そして、新婚旅行の予約やベビーベッドの購入、別荘の検索をオンラインで行う人々は、購入品への組み込み型ソリューションに付加するオプションとして生命保険を利用するようになるでしょう。

また、強力なデジタルマーケットプレイスを持つ保険以外の大手プラットフォームも、競争上の脅威になると考えられます。調査回答者の約30%が、アジア太平洋地域の36%を含め、L&Aの流通を変革する最も大きな可能性を持っていると答えています<sup>5</sup>。

L&A企業経営者の3分の1以上が、AIの役割の増大とそれに伴う偏見や差別の増加のおそれが、職場環境を変える可能性のある最大の要因だと考えています。自動化や新しいデジタルツールによって、引受、保険数理、保険金請求処理、営業などのプロセスが変化するなか、これらの役割がなくなるのではなく、むしろ倫理的な門番としての役割を果たし、AIに依存する業務で生じ得る偏見を防止または軽減するために見直されると考えています。調査回答者のおよそ10人に3人が、今後5～10年の間にモデルの仮定における偏見や差別を防止または削減するための「倫理的AI」プログラムを構築する計画があると回答しています。

#### 組織の最重要戦略目標は何ですか？



L&A商品提供企業の顧客中心戦略の意思決定者439名の見解に基づく  
出典：KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

5 KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

## 4. 投資家の要望に応え続ける規制当局

保険会社は、ESG基準に関して、最大手の機関投資家や投資信託を含む投資家に対するより完全かつ統一的な報告を求められており、規制当局はこれら投資家の要求に応じると考えられます。また、規制当局は、平均寿命の延長を、社会的ニーズに対応する要件を課す新たな機会として捉えるかもしれません。新たに「グリーンボンド」やその他の投資手段を模索しているところもあります。調査回答者のおよそ10人に4人が、こうした社会的嗜好の変化により、保険金請求、法律、規制のコストがインフレよりも速く上昇すると予想しています<sup>6</sup>。

たとえば、保険会社がデジタル対応を進め、L&Aの顧客層が高齢化するなか、州や国の規制当局がチャネルや顧客とのコミュニケーションに新たな要件を

課す可能性があります。ウェアラブル、センサー、その他のモノのインターネット (IoT) 機器が個人データや健康情報を収集・送信するようになり、データプライバシー規制が世界中で厳しくなることは、ほぼ間違いありません。顧客が自分のデータがどのように収集・使用されるかについてオーナーシップを持つようになるにつれ、大手保険事業者は顧客の信頼を維持し、データの誤操作を防ぐために透明性の最前線に立ち、サイバー対策をリードする必要があります。L&Aの意思決定者の約44%が、プライバシー、データセキュリティ、ストレージをESGの最重要課題として挙げていますが、データ保護に投資していると答えたのはわずか11%でした<sup>7</sup>。

### 組織にとって重要なリスクとなるESG課題は何ですか？

#### 地域別ESGリスクトップ5



北米		欧州		アジア太平洋地域	
社会的インフレーションのコスト	47%	プライバシー、データセキュリティ、ストレージ	50%	社会的インフレーションのコスト	38%
プライバシー、データセキュリティ、ストレージ	41%	社会的インフレーションのコスト	37%	プライバシー、データセキュリティ、ストレージ	35%
環境リスクと気候変動による損失エクスポージャー（自然災害、公衆衛生上の緊急事態など）	36%	環境リスクと気候変動による損失エクスポージャー（自然災害、公衆衛生上の緊急事態など）	37%	環境リスクと気候変動による損失エクスポージャー（自然災害、公衆衛生上の緊急事態など）	31%
ESG報告書	25%	二酸化炭素排出量／カーボンフットプリント	27%	二酸化炭素排出量／カーボンフットプリント	29%
二酸化炭素排出量／カーボンフットプリント	24%	ESG報告書	24%	責任ある行動を促す商品・制度設計	25%

L&A商品提供企業の顧客中心戦略の意思決定者439名の見解に基づく

出典：KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

<sup>6</sup> KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査  
<sup>7</sup> 同上



## 5. 戦略目標を達成するためのテクノロジー

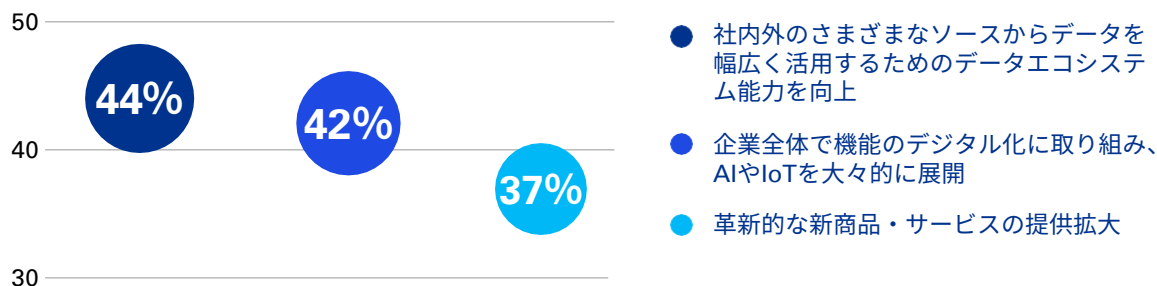
保険会社は、データアーキテクチャを近代化することで価値を生み出し始めるでしょう。調査回答者の4分の3が、複数のソースからのリアルタイムデータをシームレスに統合できる「複合型」技術アーキテクチャに投資している、または今後1~2年の間に投資する予定であると回答し、完全に自動化された継続的引受やパーソナライズドサービスの新しい潮流への移行を加速させるとしています<sup>8</sup>。

大手企業は、戦略的な事業目標を達成するために最新のデジタルテクノロジーに投資していますが、どのテクノロジーが最も重要であるかについての意見は各社で大きく異なっています。調査回答者の約4分の1は、ブロックチェーンと分散型台帳による「スマートコントラクト」が、L&Aにおいて最も大きな可能性を秘めた新時代のテクノロジーであると回答しています<sup>9</sup>。

テクノロジーは顧客重視の考え方を生み出すために不可欠であり、L&Aのリーダーは顧客のニーズを幅広く満たすために、新たなテクノロジーの活用を模索する必要があります。

大手保険会社は、顧客データが顧客の信頼を得るために最も重要な要素であることを理解しており、セキュリティや規制の要件を満たしながらデータを大規模に活用することが成功につながると考えています。

L&A保険を取り巻く環境の変化に対応するために、今後5~10年の間にあなたの組織が取るべき主な行動は何ですか？



L&A商品提供企業の顧客中心戦略の意思決定者439名の見解に基づく  
出典：KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査



8 KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査  
9 同上

# 将来の ビジネスモデル

消費者のニーズや競合他社の動向への対応は、基本的なことです。優れた業績を上げる企業は、今後数年間でビジネスモデルや組織文化を変革していくと思われます。商品開発、販売、引受、資産運用に至るまで、最も基本的なプロセスを新しい方法で実施することになるでしょう。



# 加速する生命保険・年金保険（L&A）の ビジネスモデル進化

L&A業界は、何世代にもわたって他の多くの業界よりも技術革新が遅れてきましたが、その理由の1つは国や地域による規制の違いです。またL&A商品は、ソフトドリンクやスマートフォンなど新製品が数年ではなく数カ月で市場に出回る他の商品と比べて、地域による顧客嗜好が大幅に異なることも影響しています。

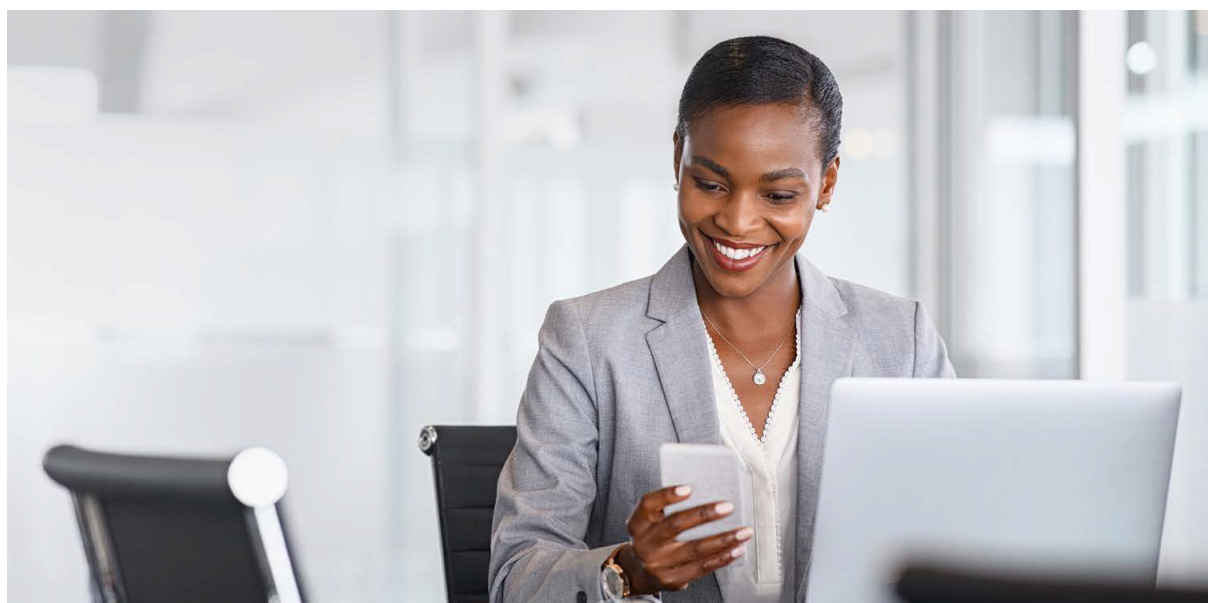
現在のビジネスモデルは、大きく3つに分類することができます：

- **「アクティブな」リスク管理型：**経済的な圧力やその他のリスクへのエクスポージャーを、資本の軽い商品や再保険で管理します。たとえば、商品設計に優れながら、再保険で資本を放出する「バックブック取引」を行うなど、多くの企業はさらに専門性を高めています。
- **地域特化型：**地域や地方の規制や税制のガイダンス、リスクプロファイルを反映させた商品を開発します。世界的な大手保険会社の多くは連邦政府モデルを採用していますが、それでも分散型のビジネスとテクノロジーの展望に頼らざるを得ません。世界の50以上の国と地域で約1億人の顧客にサービスを提供しているMetLife社のように、各地域での事業拡大に成功している企業の多くは資産の蓄積と管理に長けています。

- **リテール代理店・ブローカー販売とチャネル販売：**生命保険の99%が対面あるいは仲介業者を通じて販売され、残りはウェブ上のまとめサイトやその他のチャネルを通じて販売されています。このカテゴリでは、代理店や業界パートナーとの関係や販売が成功に不可欠であることに変わりはありません。欧州やアジアの市場では、生命保険のデジタル販売に向けた動きが見られ始めていますが、従来の販売モデルを破壊するような大幅なシフトを実現するための微調整や推進には、今後数年はかかると思われます。

今後、ビジネスモデルは大きく4つのカテゴリに分類されると考えられます：

- **組込み型ソリューション：**富裕層、健康志向層および一部の非伝統的な部門にまたがるパートナーシップを構築し、エンドツーエンドの顧客ニーズを統合して応えます。特に新規参入者や富裕層でない消費者に対しては、より幅広いチャネルや市場環境を利用して、柔軟かつ迅速で便利なサービスを提供します。調査結果によると、L&Aの意思決定者のうち、新規パートナーの販売網を利用するために投資を行っていると回答したのはわずか17%です<sup>10</sup>。現在では少数派ですが、今後1～2年の間に投資企業は増えると想定されます。



10 KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

また、今後1~2年の投資計画において、半数近くの調査回答者が組込み型ソリューションへの投資を計画しており<sup>11</sup>、保険会社は医薬品販売や結婚・出産祝い、さらには住宅販売を通じて、重要なライフイベントにおいて顧客とつながることが期待されています。先進的な保険会社が巨大なデジタル市場で存在感を高め、新たなパートナーシップを築くにつれ、L&Aの売上に占める組込み型ソリューションの割合が高まると予想されます。

- 継続的な商品開発は、データの質の向上、外部データの利用拡大や強力なデータアーキテクチャの活用により、一部のオペレーティングモデルの持続的な要素となり、商品イノベーションを加速して価格設定の柔軟性を向上させます。調査回答者によると、最も有望なアーキテクチャとデータのユースケースは、アンダーライティングの継続的なデジタル化の取組み(31%)と技術アーキテクチャの複合的活用(25%)の2つです。5人に1人は、今後10年間で、保険事業の外のプレーヤーと連携する商品を担当するチームのビジョンを最適にサポートするために、複合活用可能な技術アーキテクチャの導入・適用を計画しており、商品をより早く、より安価に市場に投入するために、再現性のあるプロセスで特殊なツールや方法論を使用しています<sup>12</sup>。また、多くの企業が商品サイクルを細分化し、データを蓄積して利用することで価値を創造して先行者利益を獲得する方法を体得するでしょう。
- より効果的な教育やより明確な価値提案により、一部の大手企業は顧客家庭における家計・資産計画の会話に参加することができるでしょう。これらの企業は、ソーシャルメディアを通じてより多くの新規顧客を獲得します。たとえば、L&A商品をターゲットデート型投資信託と並べて適切な文脈で紹介することで、現代というリスクの高い世界におけるバランスのとれたポートフォリオとして、自然な資産要素であると認識させることができるでしょう。複雑な商品と特徴を持ちながらも、今日の顧客層とつながるための鍵はシンプルさです。商品デザイン、販売促進資料、マーケティングのエッセンスにシンプルさを取り入れることに成功した企業は、結果的にフロント・バックオフィスのプロセスにも同じ原則を浸透させ、変化に迅速に対応できる柔軟で活力に満ちた組織を作ることができるでしょう。

- M&Aやキャピタルマネジメントのリーダーは、資本偏重の事業や非中核的で最適でない事業を売却し、より持続可能で成長率の高い中核事業部門に資本を再配分すると思われます。一部のプレーヤーは、規模拡大と資産クラスの多様化を推進する社内能力を補完するために、さまざまな資産クラスの資産運用会社・機関を買収しようとしています。たとえば、2021年に米国最大の固定金利・定額年金プロバイダーの1つであるGlobal Atlantic社は、世界的な投資会社であるKKR社に支配的株式を売却しました<sup>13</sup>。このディールの戦略的動機の一つは、同社の保険契約者がKKR社の資産運用および証券化能力から利益を得ることでした<sup>14</sup>。

プライベートエクイティファームは、より多くのL&A資産を取得し続けています。彼らは、保険会社の長期的な資本にアクセスできるようになると、経費の効率化を図り、業務能力を統合し、営業利益率を向上させるでしょう。新しい経営者が、契約者の負担が増えるとしても利益を上げようとする取り組みを懸念する向きもありますが、買収のなかには保険料の値上げを抑制する仕組みになっているものもあります。また、顧客は投資に対するリターンが向上することで利益を得ることができるとは限りません。規制当局は、新しい所有モデル、潜在的な利益相反(または「最善の利益」の役割)、会計基準などに合わせ対応する必要があるでしょう。

調査回答者の半数近くが、今後1~2年のうちに、商品、収益、資本の供給源を多様化するために運用能力を統合し、アセットマネジャーやプライベートエクイティとのパートナーシップの構築を予定しています。また、同45%近くが、ポートフォリオの調整と資本管理による財務の持続可能性を組織の最重要戦略目標に掲げていると回答しています<sup>15</sup>。資本管理において非常に明確な戦略を持つ者が今後数年間に成功を遂げるでしょう。

11 KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査  
12 同上

13 “KKR Closes Acquisition of Global Atlantic Financial Group Limited,” KKR press release, 1 February 2021

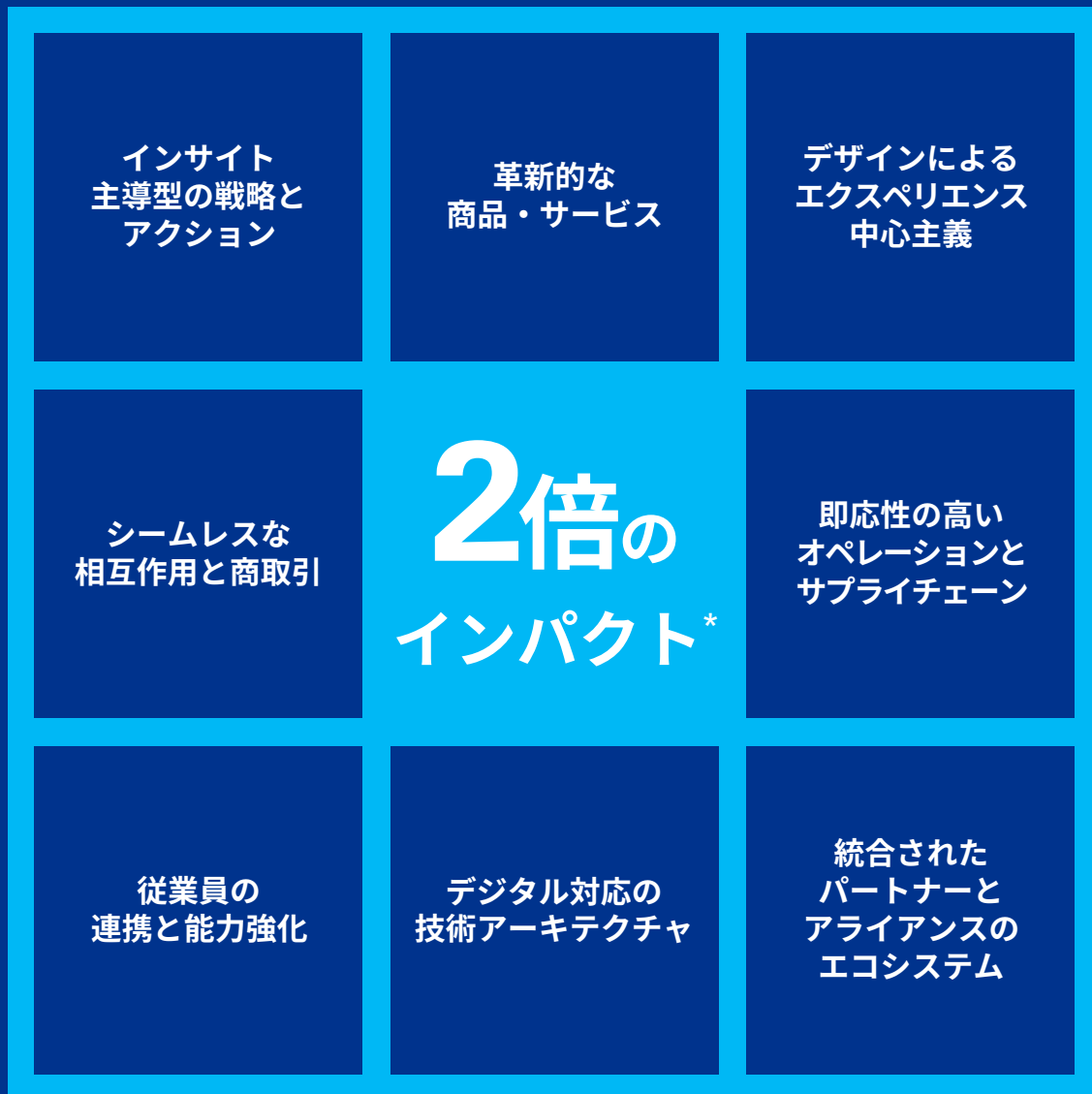
14 “KKR To Acquire Global Atlantic Financial Group Limited in a Strategic Transaction,” Business Wire, 8 July 2020  
(<https://www.businesswire.com/news/home/20200708005319/en/KKR-Acquire-Global-Atlantic-Financial-Group-Limited>)

15 KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

# KPMG Connected Enterprise

L&Aにおけるデジタルトランスフォーメーションには、  
コネクテッドなオペレーティングモデルへの適応が必要です。

## KPMG Connected Enterpriseの8つのケイパビリティ：



KPMGインターナショナルがForrester Consulting社に委託して実施した調査では、KPMG Connected Enterpriseの8つの能力が、組織変革における重要な差別化要因であることが明らかになりました。KPMG Connected Enterpriseの8つの能力すべてに中程度または多額の投資を行った企業は、期待を上回る顧客体験を提供し、1つ以上の顧客中心の目標を適切に実行し、1つ以上の指標でROIを高める可能性が2倍高くなります\*。

\*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

#### **インサイト主導型の戦略とアクション：**

すべてのビジネスはデータビジネスです。だからこそ、企業はデータと高度な分析技術を用いて顧客とビジネスをリアルタイムで理解し、実用的な洞察を見出して統合的にビジネス上の意思決定を行う必要があります。

#### **革新的な商品・サービス：**

今日のデジタル市場では、顧客が力を持っています。事業体には、最も価値のある顧客を取り込み、利益ある成長を促進するために、価格、商品、サービスに関する説得力のある価値提案が求められています。

#### **デザインによるエクスペリエンス中心主義：**

業界を問わず、顧客は一貫性のある快適な体験を期待しています。成功する企業は、このような体験をデザインし、顧客への価値提案をサポートすることで、主要なビジネス目標を達成することができます。

#### **シームレスな相互作用と商取引：**

KPMG Connected Enterpriseは、マーケティング、販売、サービスにわたるさまざまなタッチポイントで見込み客や顧客と接する、いわば顧客との関係構築ビジネスです。

#### **即応性の高いオペレーションとサプライチェーン：**

効率性と俊敏性をもって活動する企業は、高度な分析技術に基づくブランドを実現・維持し、高まる顧客の期待に継続して応え、利益を上げています。

#### **従業員の連携と能力強化：**

KPMG Connected Enterpriseの機敏な組織構造は、人事分野の事案にも対応が可能です。チームは変化を受け入れ、企業が適切な人材を適切なタイミングで採用し、獲得できるよう支援します。

#### **デジタル対応の技術アーキテクチャ：**

ディストラクションはどこにでもあり、避けられないものです。企業は顧客のニーズを満たすために、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用いて、安全で拡張性があり費用対効果の高いソリューションを提供します。

#### **統合されたパートナーとアライアンスのエコシステム：**

KPMG Connected Enterpriseは、サードパーティーの関与、統合、管理を行い、商品・サービスの市場投入スピードの向上、コスト削減、リスク軽減、関係プレーヤー間の能力格差の是正を図ります。



# 将来のすべてのビジネスモデルを支える コネクテッドケイパビリティ

調査回答者のほぼ9割が、今後12ヵ月間に4つ以上のコネクテッド機能に対して少なくとも中程度の投資を行う予定であると回答しています<sup>16</sup>。全体として、8つのケイパビリティの進歩は、ますます変化市場においてL&A業界のプレーヤーが競争に打ち勝つことに役立つと確信しています。

8つの ケイパビリティ	組み込み型 テクノロジーの ソリューション	商品と価格設定の 柔軟性	M&Aとキャピタル マネジメント	教育と価値提案
<b>インサイト主導型の 戦略とアクション</b>	マーケティングおよび販売プロセスにおけるパートナーシップを通じて、対象となる顧客およびセグメントに関するデータを接続します。	市場動向と競合他社の活動に関するリアルタイムデータを備えた商品設計チームを編成し、継続的に機能します。	社内外のデータを活用して、非中核事業の売却先を特定し、買収機会を活用して中核事業を強化します。	外部データを活用し、現在提供されている商品・サービスの認知度や、保険給付に関する消費者の知識を継続的に把握します。
<b>革新的な商品・ サービス</b>	新しい商品・サービスを迅速に開発し、一部のチャネルとユーザーに対してテストしながら新たな顧客トレンドに対応します。	継続的な研究開発を加速し、商品や機能強化をより迅速かつ低コストで市場に提供するために、特定のツールとアジャイル手法を使用することにより、市場シェアを拡大します。	収益性の高い成長を推進し、戦略的な意思決定を行うために、商品戦略と価値提案を事業分野ごとに特定するための明確な戦略を策定します。	ソーシャルメディアと独自のデジタルチャネルにおいて、潜在的な新規顧客が最も時間を使い興味を持って利用するであろうタイミングで、顧客の関心に最も関連性の高い商品やサービスを売り込みます。
<b>デザインによる エクスペリエンス 中心主義</b>	パートナーとともに、より一貫したコミットメントを有するブランドを開発し、顧客の期待を醸成します。	顧客体験のデザインには、部門を超えた密なコミュニケーションにより、組織全体から意見を取り入れます。	エコシステムに適合し、顧客体験を向上させるためにシームレスに統合する企業とのパートナーや取引機会を特定します。顧客体験とデジタル戦略テーマを俊敏に結びつけ、主要なカスタマージャーニーのデザイン上の整合性を維持します。	各交流のなかで意図的な価値提案をパーソナライズし、「現実」にします。

<sup>16</sup> KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査



8つの ケイパビリティ	組み込み型 テクノロジーの ソリューション	商品と価格設定の 柔軟性	M&Aとキャピタル マネジメント	教育と価値提案
シームレスな 相互作用と商取引	デジタル市場におけるパートナーの体験に組み込まれた、一貫性のあるシームレスなタッチポイントを実現します。	商品に共通する要素（技術要素、体験機能、コンプライアンスなど）を特定し、市場投入のスピードを向上させ、一貫した体験を推進します。	顧客セグメントを明確化し、顧客との約束を果たすために多様な商品と資本の供給源を獲得します。	販売から購入までの顧客エンゲージメントのプロセスを簡素化し、価格と支払いの透明性を向上させます。
即応性の高いオペレーションとサプライチェーン	パートナーからデータを収集・分析し、フロント・ミドル・バックオフィスにわたる業務を統合します。	継続的な改善と見通しに重点を置き、すべての業務プロセスとKPIを定期的かつ体系的に把握し、新商品・サービス提供に向けた積極的なポジショニングを図ります。	M&Aの手引き書に基づき、新しい事業ラインを迅速かつシームレスに統合します。	「顧客を知る」ことで、顧客の人生の重要な瞬間（出産、昇進など）に合わせてダイナミックな価値提案をします。
従業員の連携と能力強化	他業界の経験を活かせる中核的な保険会社の人材を強化し、独自の顧客価値提案や視座を引き出します。	商品・サービス提供における役割と責任を明確に理解し、部門横断的なイノベーション文化を醸成します。	中核事業と非中核事業を識別するための戦略を明確にし、その実行のために労働力投資と人的リソースを適切に調整します。	商品の設計から販売教育、またフロント・ミドル・バックオフィスの各プロセスに至るまで、組織全体で簡素化を推進することで、イノベーションの余地を生み出し、企業文化を統一して共通の目標に向かって邁進します。
デジタル対応の技術アーキテクチャ	テクノロジーエコシステム全体を通じて、オープンな保険モデルとAPIにより、パートナーとの統合を容易にします。	再利用可能なコンポーネントをさらに活用することで、商品開発全体の効率化を促進し、継続的かつアジャイルな方法で市場のニーズや状況に迅速に適応します。	データやシステム統合から迅速に価値を導き出せる、M&Aに備えたアーキテクチャを構築します。	対話形式で理解しやすい、簡素化されたデジタルでの教育コンテンツを提供します。
統合されたパートナーとアライアンスのエコシステム	顧客基盤が拡大している、志を同じくするパートナーや組織と提携し、長期的な成果を共有して共同イノベーションを構築します。	幅広い金融サービス業界のパートナーを巻き込み、商品開発サイクルを通じてプラグアンドプレイ*のデジタル機能を活用し、共通の成功要素について合意します。	M&Aで効果が発揮されない場合は、革新的なパートナーと提携することで足りない能力を補完します。	業界内にとどまらず、垣根を超えてパートナーシップを構築し、カスタマージャーニー全体で商品価値の訴求を推進し、商品と顧客の関わり合いを強化します。

\*パソコン本体に周辺機器や拡張カードを接続した際に、OSが自動的にその機器を認識して必要な設定を行なう仕組み

# 成熟度の高い組織は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。



未来志向の顧客中心戦略企業の意思決定者87名と、L&A商品提供企業のフォロワー87名の見解に基づく  
出典：KPMGの委託により、2022年7月にForrester Consulting社が実施した委託調査

# ケーススタディ



# 1. グローバルな保険会社における 全社的な変革の実現

このグローバルな保険会社は、コスト増、顧客と従業員の満足度低下に直面しており、すべての業務機能および事業部門にわたってオペレーティングモデルを変更したいと考えていました。

このクライアントは、構造的な課題に対処しコスト削減と顧客満足度の向上を実現するためKPMGオーストラリアの支援を求めました。このプロジェクトでは、まずKPMG Connected Enterpriseのフレームワークを活用した一連の重要な変革プログラムを見極め、設計・実行をサポートしました。これらのプログラムの実施により、クライアントはフロント・ミドル・バックオフィスを含む事業全体のオペレーティングモデルの変革を推進し、主要な戦略エリアに焦点を当て、設計した変革への取組みを定着させることができました。また、KPMGはコモディティサービスのアウトソーシング、クラウドトランス

フォーメーションの実現、デジタル機能の社内構築など、グローバルテクノロジー戦略の実現に向けたアドバイスも提供しました。

さらに、重要なコネクテッドな機能とソリューションを導入してコストを20%以上根本的に削減し、自動化とデジタル化を組み込んで社内プロセスとカスタマージャーニーを改善して、クライアントの高コスト基盤の削減という目標の達成をサポートしました。このテクノロジー戦略により、クライアントはさらなるコスト削減、アーキテクチャの簡素化、デジタル機能の向上を実現しました。KPMGは、クライアントが将来に向けて俊敏で革新的かつ協力的な組織へと変貌するのを支援しました。



## 2. 顧客対応プロセスの自動化

KPMG米国は、ある保険会社のクライアントが、年金資産の移管や現金払い戻し請求ができるように、顧客向けの退職金関連フォームの作成プロセスの自動化を支援しました。従来のプロセスでは、顧客サービス担当者（CSR）が電話やFAXで顧客情報を確認し、システムにメモで記録を残して顧客用書類とカバーシートを印刷し、顧客に送付する前に書類をメールセンターに送る必要がありました。この手作業は、従業員の労働時間を大幅に増加させるだけでなく、顧客側の手続きに要する時間も長引かせていました。

現在は、ロボティックプロセスオートメーション（RPA）がオンショアとオフショアのコールセンターの両方でCSRの行動を模倣し、フォームの入力、検証、ルーティングを自動的に行い、顧客からのより困難な問合せに対応できるようになりました。このテクノロジーソリューションの導入により、クライアントは年間ワークフロー量の75%以上を自動化し、年間180,000米ドルのコストを削減しました。KPMG米国はこの変革を全面的に支援しました。



# 実現に向けて

KPMG Connected Enterprise for L&A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。

L&A企業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常に寄り添うこと。**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、最大の価値を提供できるレベルにまで強化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。

また、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 (Software as a Service) 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？



## 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](https://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。



本冊子は、KPMGインターナショナルが2023年3月に発行した「Future of insurance: Life and annuities」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、[kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance)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ける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。

© 2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2024 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. C24-1005

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 insurance: Life and annuities Publication number: 138567-G

Publication date: March 2023