



cutting through complexity

FINANCIAL SERVICES

保険業の変革

—競争優位を保つために

要約版

kpmg.com

目次

- 03 はじめに
- 04 調査結果の概要
- 06 関心は高まっている。
変革はデジタル・テクノロジーによってもたらされる。
- 08 経営環境と市場
- 09 付加価値を生むデータ分析—KPMGの所見
- 11 ガバナンスと人材
- 12 重要な役割を担う組織的な人材と企業文化—KPMGの所見
- 13 リスクと資本管理
- 14 サイバー不安の時代への備え
- 14 サイバー成熟度評価
- 15 営業とオペレーション
- 16 テクノロジーの課題に対する十分な対応が競争優位を
勝ち取る—KPMGの所見
- 17 戦略的なIT変革を行うにあたり回避すべき5つの事柄



はじめに

保険業を取り巻く世界は変化し続けており、それは徐々にではなく、根本的なものです。同時に、デジタル革命は我々のビジネス関係及びその取り組み方に変革をもたらしています。保険業も他業種と同様に、販売から代理店、リスク負担やサービス提供者まで広く影響を受けています。

2012年の「The Intelligent Insurer」において、KPMGは、保険会社が直面する主要な潮流、経済、ビジネス、社会的課題及びチャンスを取り上げました。2013年の「The Valued Insurer」では、保険会社が今後成功するために不可欠な特徴について、世界中のKPMGのクライアントとのディスカッション及び複数年にわたる調査に基づいて検討しました。その結果、この変化する世界で生き残りを目指す保険会社は皆、顧客本位ですべてを考えて、ビジネスを再構築してきたことが明らかとなりました。一方、ビジネスを再構築するに際して非常に困難な状況に直面している保険会社が多いことは明らかであり、その課題を把握すべく、KPMGは調査を続けてきました。その結果、驚くことではありませんが、保険業界は時代遅れなインフラとその変革に困難を抱えていることがわかりました。

KPMGは、2014年の「Transforming Insurance」において、保険市場のプレイヤーたちがこのような困難に直面しており、そこで時代の潮流、その対策、必要な協調関係を把握し、迅速な対応や順応そして目標を達成するために自らの能力を変革するに際し、デジタル・テクノロジーがどのように寄与するのか、について検討しています。本誌を通じて、KPMGは、保険会社の未来に光を差し、導き、また勇気づけることを目指しています。

本誌では世界各国のKPMGの見識を随所に提供していますが、それを右の図に示すシンプルな構造にあてはめて展開しています。



Source: Transforming Insurance, KPMG International, 2014

Fast facts:

調査結果の概要

108%

これまで、デジタル・テクノロジーは主に従来からのビジネスの手法を改善するために利用されてきました。今後は、ビジネスに変革をもたらすことに重点を置いた戦略的なデジタル・テクノロジーの利用が見込まれています。今回の調査では、過去3年間の実績と比べ、今後新たな市場への参入に向けたデジタル・テクノロジーの利用を検討している回答者が108%増加していることが明らかになりました。また、今後3年以内に新しい商品やサービスを開発し販売するためにデジタル・テクノロジーを利用することを計画している回答者は、過去3年間の実績と比較して43%増えています。

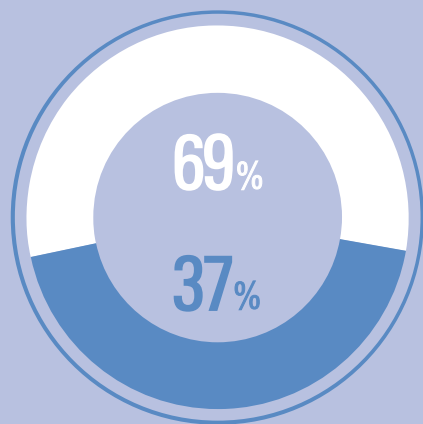


67%

このような変化は、経営モデルにも変化をもたらすこととなります。これまで行ってきたように、デジタル・テクノロジーを通じてサプライ・チェーンを最適化しようと計画している回答者は、67%増えています。

データ分析への投資は事業戦略を実行するうえで、ますます重要な要素となっています。回答者のおよそ半数が、より効果的に戦略変更を行うことを、顧客のニーズをより深く理解することに次いで、データ分析への投資から得られる利益を最大限活用することと考えています。

しかし、解決しなければならない課題はたくさんあり、その多くは人に関係しています。



69%の回答者がウェブサイト以外のデジタル戦略を有していますが、それらが自社の事業戦略の目的と完全に一致していると答えたのはわずか37%でした。

65%の回答者は、商品及び販売チャンネルの改革に対する規制環境は未だ整備されていないと考えています。



保険会社や代理店は、いくつかの実務上の課題に直面しています。全回答者のうちの31%が、データ分析の最大の課題は、信頼性の高いデータを手に入れることであると答えました。

その主な理由として、35%が、レガシーシステム、及びデータ・テクノロジーを従来のシステムや経営モデルに統合することの困難さを挙げました。



過半数が、データ分析の戦略を実施するうえで、レガシーシステム、費用及び情報プライバシーなどの技術的側面よりも、むしろ人的側面が障害となっていることを示しています。



31%

20%

16%

大多数の保険会社や代理店がリスク管理を重要な課題として認識しています。デジタル・テクノロジーの影響を受ける主な事業分野には、データ・セキュリティ(31%)、顧客関係の管理(20%)、ITシステムの標準化とオートメーション化(16%)が挙げられています。

当然のことながら、リスクの存在はデジタル・テクノロジーへの投資を促進させます。多くの回答者が、IT及びレガシーシステムの改善を含むデータ・セキュリティやサイバー・セキュリティへの投資は、他のどの分野への投資よりも重要であると述べています。

関心は高まっている。 変革はデジタル・テクノロジーによってもたらされる。

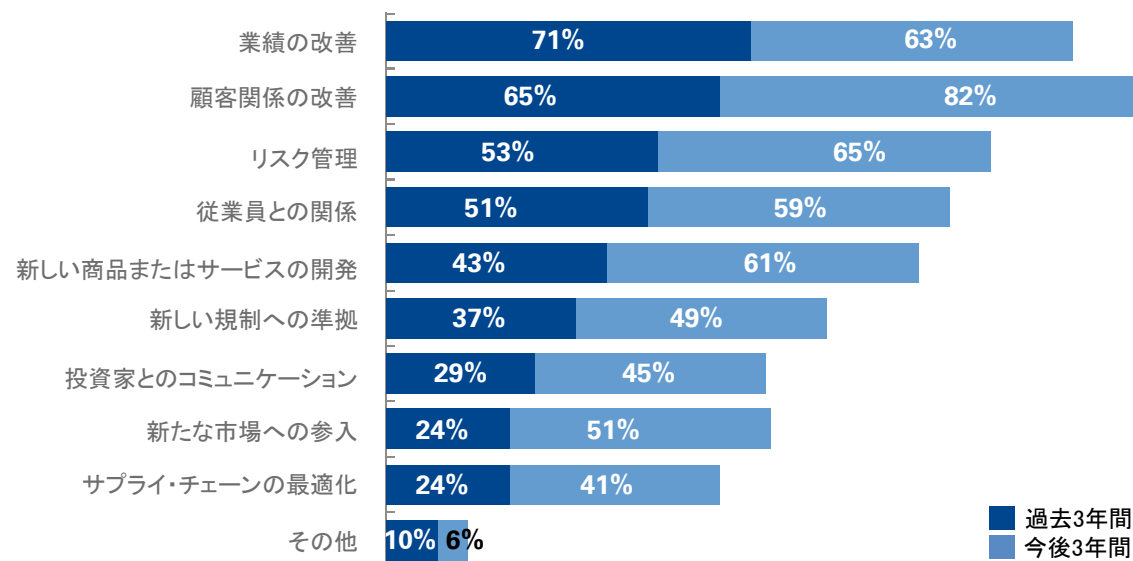
これまで、デジタル・テクノロジーは主に従来からのビジネスの手法を改善するために利用されてきました。今後は、ビジネスに変革をもたらすことに重点を置いた戦略的なデジタル・テクノロジーの利用が見込まれています。より多くの回答者が、これまでと同様に新たな市場への参入に向けたデジタル・テクノロジーの利用や、新しい商品やサービスを開発し販売するためのデジタル・テクノロジーの利用を検討しています。

このような変化は、経営モデルにも変化をもたらすこととなります。これまでの実績のほぼ2倍の回答者が、デジタル・テクノロジーを通じてサプライ・チェーンを最適化することを計画しています。

しかし、多くの保険会社にとって、重要な課題が残されています。69%の回答者がウェブサイト以外のデジタル戦略を有していますが、それらが自社の事業戦略の目的と完全に一致していると答えたのはわずか37%でした。

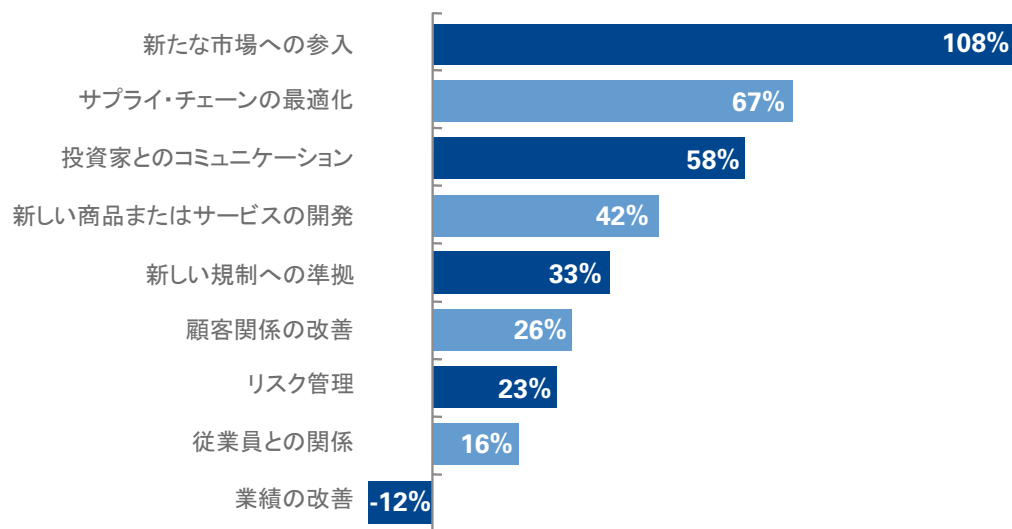
調査結果

今後3年間にデジタル・テクノロジーをどのように利用する計画か？ また、それは過去3年間の利用方法とどのように異なるか？



Source: *Transforming Insurance*, KPMG International, 2014

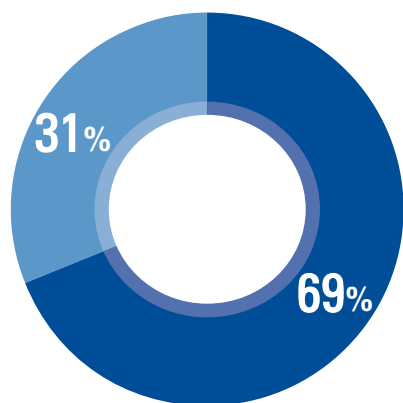
今後3年間にデジタル・テクノロジーの利用方法はどのように変化するか？



Source: Transforming Insurance, KPMG International, 2014

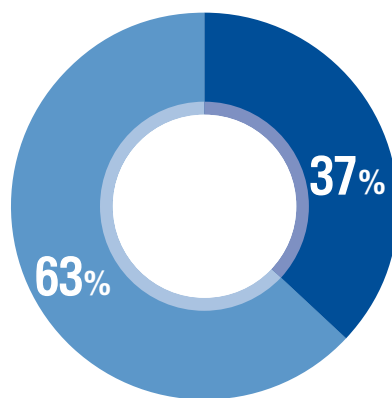
ウェブサイト以外のデジタル戦略を有しているか？ また、それらは事業戦略の目的と一致しているか？

ウェブサイト以外のデジタル戦略を有しているか



いいえ はい

事業戦略の目的と一致しているか



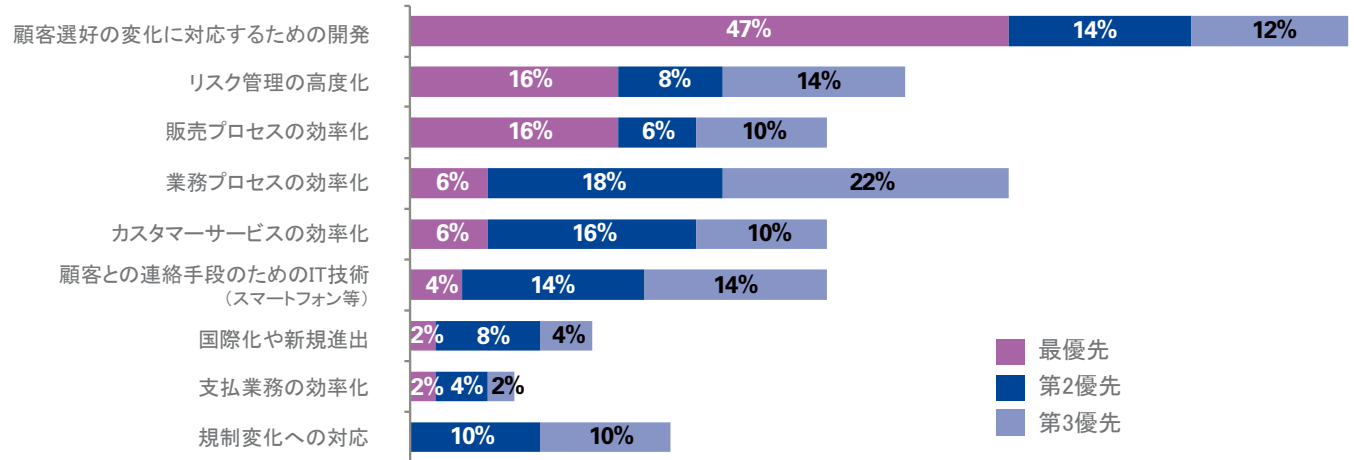
一致していない/必ずしも一致していない 一致している

Source: Transforming Insurance, KPMG International, 2014

経営環境と市場

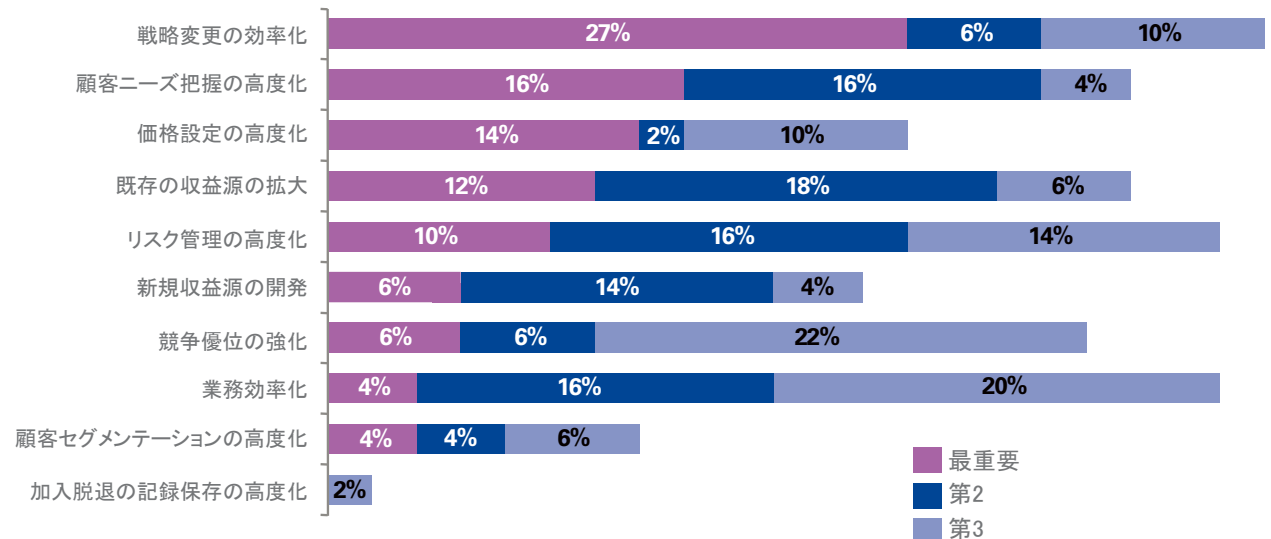
- デジタル・テクノロジーは、顧客情報管理及びリスク管理の高度化において重要であり、収益拡大及び効率化に寄与する。デジタル・テクノロジーへの取組方法を知ることが最初の課題である。
- 調査結果によれば、顧客選好の変化に対応するための開発が最優先課題として考えられていた。次に、リスク管理の高度化、販売プロセスの効率化が続いた。
- 近年、データ分析への投資は極めて重要なものになってきている。回答者の約半数が、顧客情報分析目的で、データ分析への投資へと、戦略の変更を考えていた。
- デジタル戦略は成熟しており、当初は、ウェブ・マーケティングから始まり、インターネット取引、業務プロセス及び生産性向上のための活用、コスト削減のための活用に利用が拡大されている。最先端の動きとしては、顧客との相互コミュニケーションのための活用がある。

今後3年間で、データ分析の活用による便益が最も期待される領域はどこか？



Source: Transforming Insurance, KPMG International, 2014

次の2-3年間、何を優先課題と考えているか？

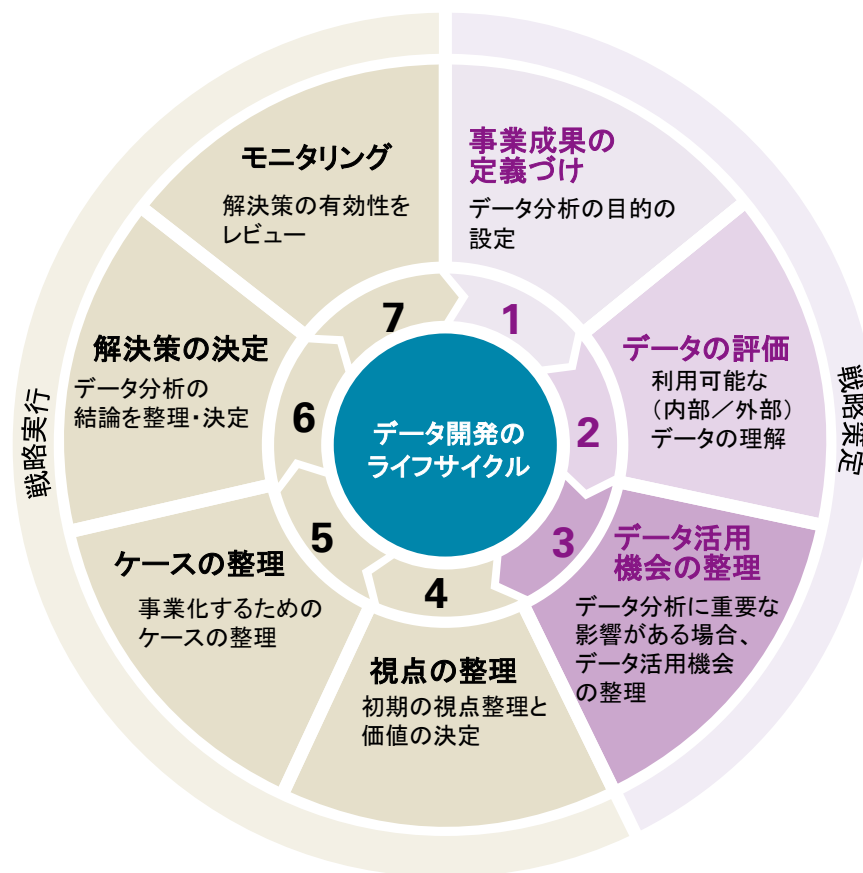


Source: Transforming Insurance, KPMG International, 2014

付加価値を生むデータ分析—KPMGの所見

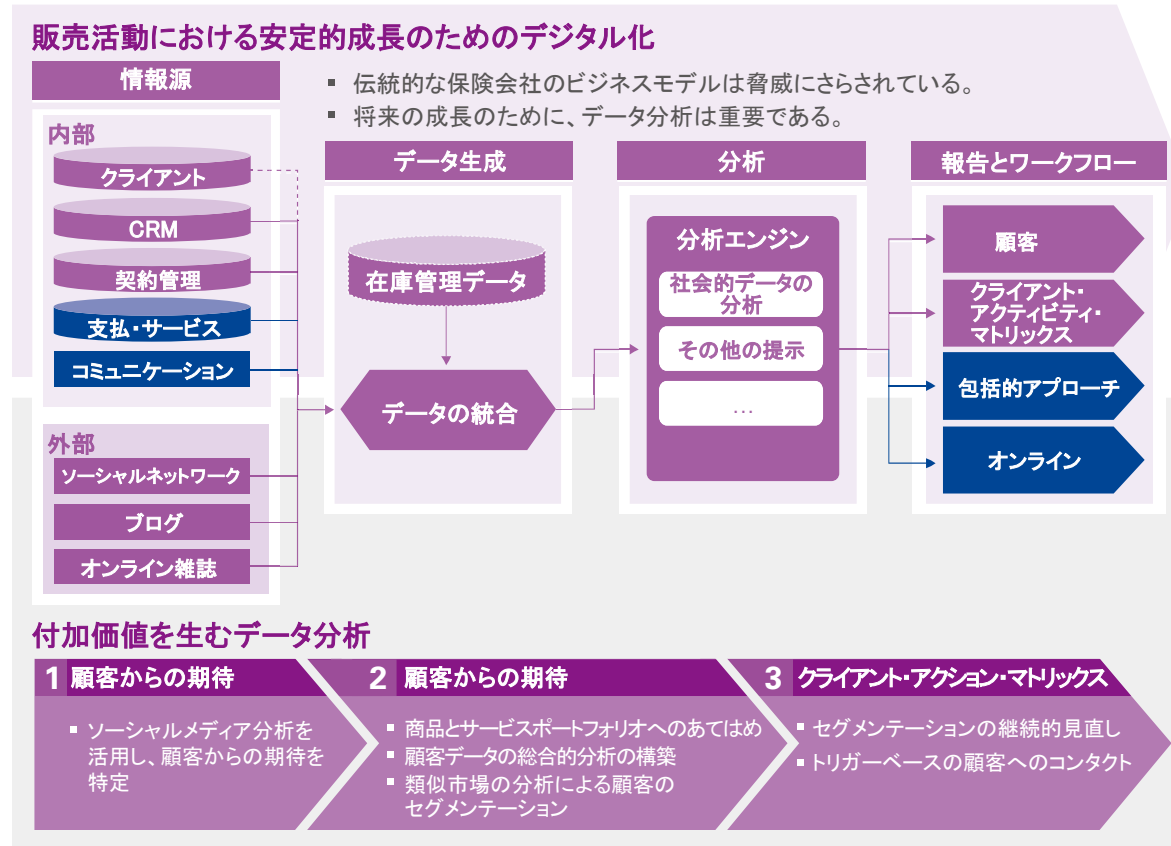
- 調査結果によれば、69%の保険会社が結果分析、41%が原因分析、51%が結果予測(シミュレーション等)にデータ分析を利用している。しかし、データ分析を戦略立案に活用しているのは29%にとどまる。
- 保険会社は、資本モデリング、価格設定、準備金計算、支払管理等の目的で膨大なデータを集約し分析を行っている。しかし、膨大な内部データの蓄積があるにも関わらず、時代遅れな技術やレガシー・システムによりそれを十分に活用できていない。規制業種であるために、保険会社のITシステムは保守的であり、強固なデータ・ガバナンス、厳格なプロジェクト・マネジメントが構築されていることが、内部データ及び外部データの活用を妨げ、新しい分析技法の導入の制約となっている場合がある。先進的なデータ分析技法の活用のためには、既存カルチャーの変更が求められる。
- さらに、システム統合やデータの移管に巨額の費用を費やしてきた過去の経験がITシステムの変更を躊躇させる原因となっている。しかし同時に、新規参入者たちは、オープンソースな解決策により、セキュリティや法令規制上のリスクを乗り越え、成功をおさめている。
- 近年では、顧客に着目したデータ分析を活用する動きがある。また、携帯電話等のデバイスやWeb等からリアルタイムのデータを集める動きや、膨大なデータ収集を可能にするクラウドコンピューティングの活用もある。
- 保険会社が、顧客行動、ニーズ、価格感応度、新規顧客獲得コスト等をより理解するためには、データ戦略の高度化が求められる。

データ開発のライフサイクル



- データの評価: 収集、処理及び蓄積したデータの詳細な理解を含む。事業成果と喪失した機会のギャップの理解が重要である。
- データ活用機会の整理: データ活用機会マトリックスは事業戦略をデータとテクノロジー基盤とリンクさせ、事業戦略の進展により予想される便益のコスト及び期間の予測を提供する。これにより、データ及びシステム投資の優先順位づけを行うことができる。

付加価値を生むデータ分析



アリアンツ・イタリア社の先進事例

- アリアンツ・グループのイタリア法人であるAllianz SpAは、モジュール型の商品技術と顧客情報分析のデジタル化を融合した新商品「Allianz1」を2014年1月に販売開始した。
- 「Allianz1」は、従来は複数契約として提供していた医療、事故、生命、損害という重大リスクを単一の商品で提供する。例えばAmazonのような非保険業の販売手法を導入し、顧客はWeb上で商品や価格を確認して選択でき、代理店からのアドバイスを受けることもできる。ビッグデータとCRMプロファイルの活用により価格の即時見積りが可能となっている。
- 「Allianz1」により同社の平均保険料が増額され、成長に貢献している。中小企業向けに同様の商品を開発中であり、世界中のアリアンツ・グループでも拡大を検討している。

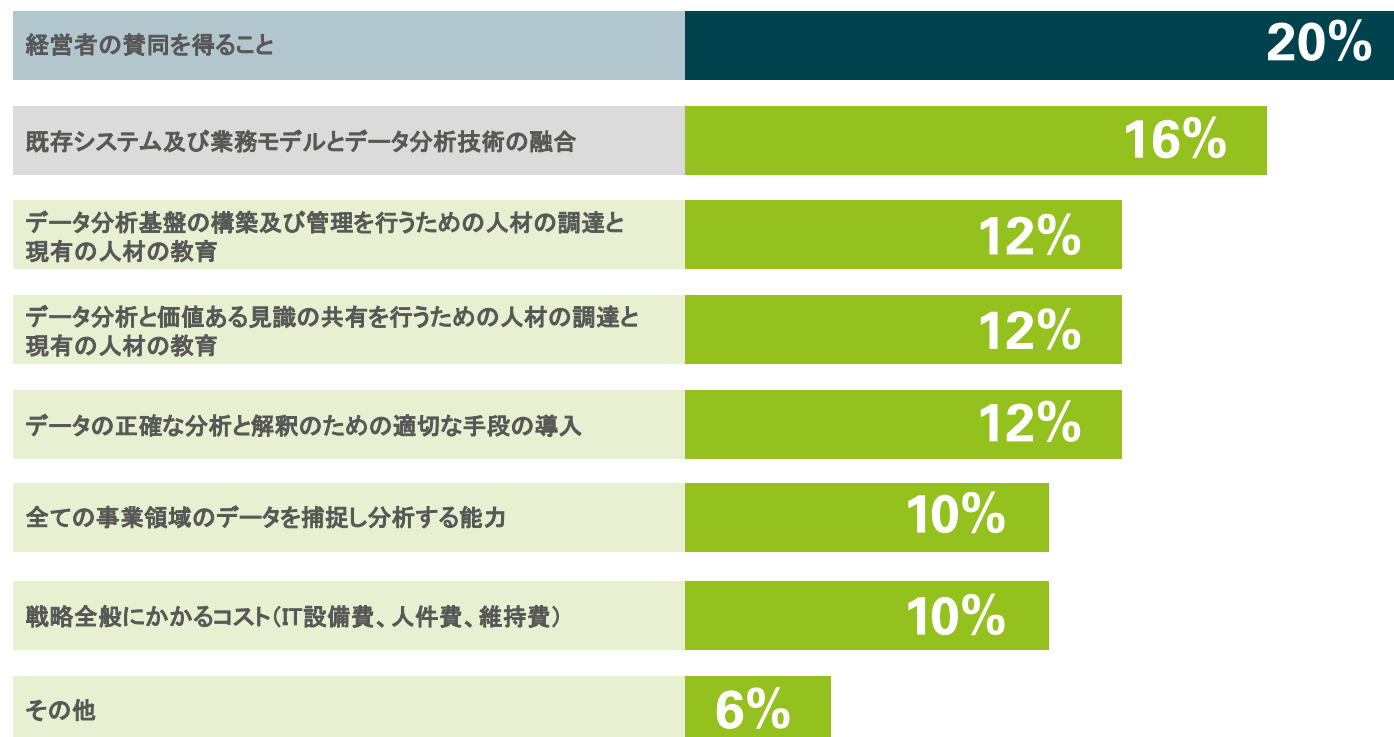
- ソーシャル・メディア等の外部データの活用は、保険会社にとって比較的新しい技術の活用であるが、個人の嗜好やリスク選好の理解にとって重要である。
- 保険会社は、膨大な内部データを有するが、データがシステム間で分散している場合が多い。先進のデータ分析技法を用い、内部データと外部データを活用することで、顧客ニーズのより深い理解につながる。
- 効果的なデータ分析には、システム投資も必要だが、重要なのは、事業及びその事業を取りまとめて実行可能とする各要素を確実に理解することといえる。

ガバナンスと人材

- ビジネスモデルがデジタル社会に対応するために変化してきたように、保険会社も人材を変化させ、適切なスキルと経験を有した人材を採用し雇用しなければならない。
- 保険会社の中にはデータを収集し分析する能力を有した部門は多いが、適切な結論を導くことができないことがある。このギャップはデータの加速度的な成長により拡大する。保険会社が将来成功するために必要とされるスキルは不足している。
- アジア・パシフィックにおいて保険に適した人材の不足とその保持が問題になっているということは共通認識となっている。経営者は、新しいマーケットに直面した場合にも競争力を持つための最適な人材を惹きつけ、保持するため、能力を向上させることの重要性を認識している。
- 保険会社の人材確保の問題は拡大している。2014年においてアメリカの保険会社の18%（2013年はたったの5%）の経営者は、適格な人材の不足が成長を阻害していると回答している。

調査結果

データ分析の戦略を実行する上で最大の障害となると認識しているものは何か？

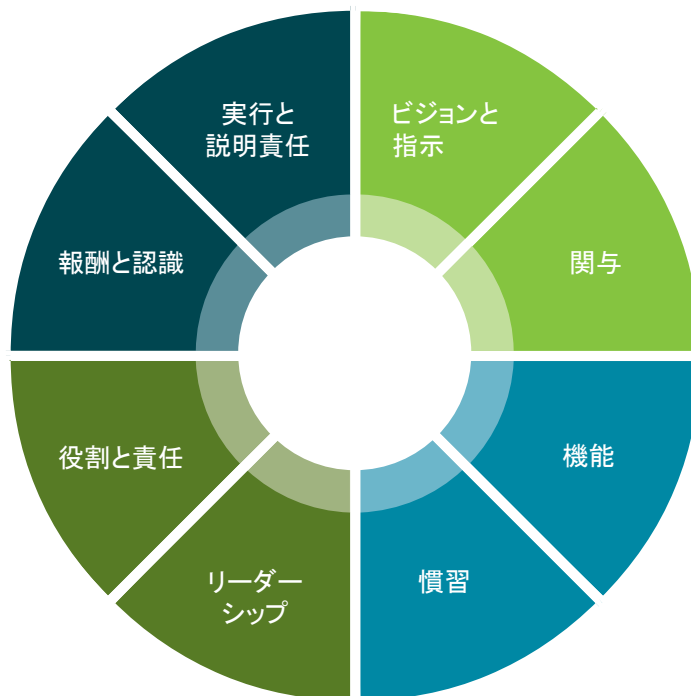


重要な役割を担う組織的な人材と企業文化—KPMGの所見

KPMGの調査によれば、回答の20%が、データ分析戦略の実行における第1の障壁は、マネジメントによる理解であると考えている。調査は、保険会社が様々な人材に関する取り組みを行っていることを示している。すべてが、企業文化や企業行動の変化に関する取り組みである。

- デジタル世界での成功のための適正な人材の発掘
- 顧客関連のビジネスモデルを構築するため、現在から未来への変化を管理する必要性
- 有効なコミュニケーション構造の構築
- トップマネジメントによる企業文化変革を通じた組織の運営
- サイロ化されたビジネスラインや部門の刷新及び連携を深めるため、一貫した行動文化の設定
- 日々顧客と接している社員の変革の促進
- 営業やサービス・スタッフにおける顧客本位の哲学の浸透

デジタルなガバナンスについては、以下の項目を提示している



KPMGは、デジタルな未来への有効な移行のため、以下の4段階のコミュニケーションの必要性を提案している。

なぜ

なぜデジタル化へのビジョンを理解した従業員こそ顧客への解決策を提示できるのかを知る。これは時間と努力が必要になるが、戦略的な変革を有効ならしめる要因である。

どのように

技術革新に対処できるスキルや、顧客の要望に応える高水準の顧客サービス能力といった、新しい環境で実践できるスキルを有する優秀な組織をどのように作り上げるかを知る。

何を

現在から未来へ何が変わりゆくのかということを明確にした組織における役割と責任を知る。確固たるリーダーシップと協調を必要とする。

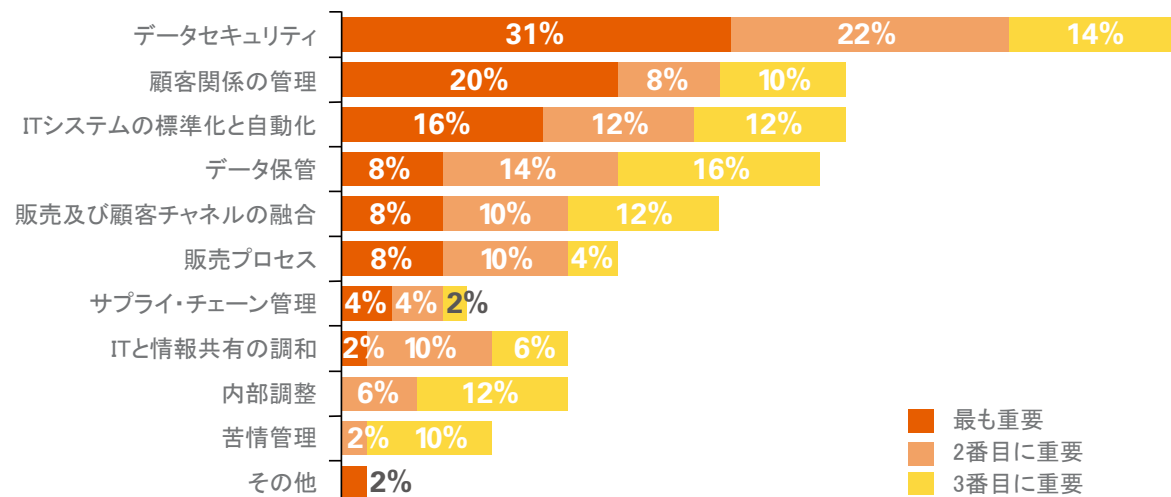
求める

従業員は変化に身を投じ、またそれに興奮することを欲する。評価や表彰は、変化した期待を常に反映しなければならない。

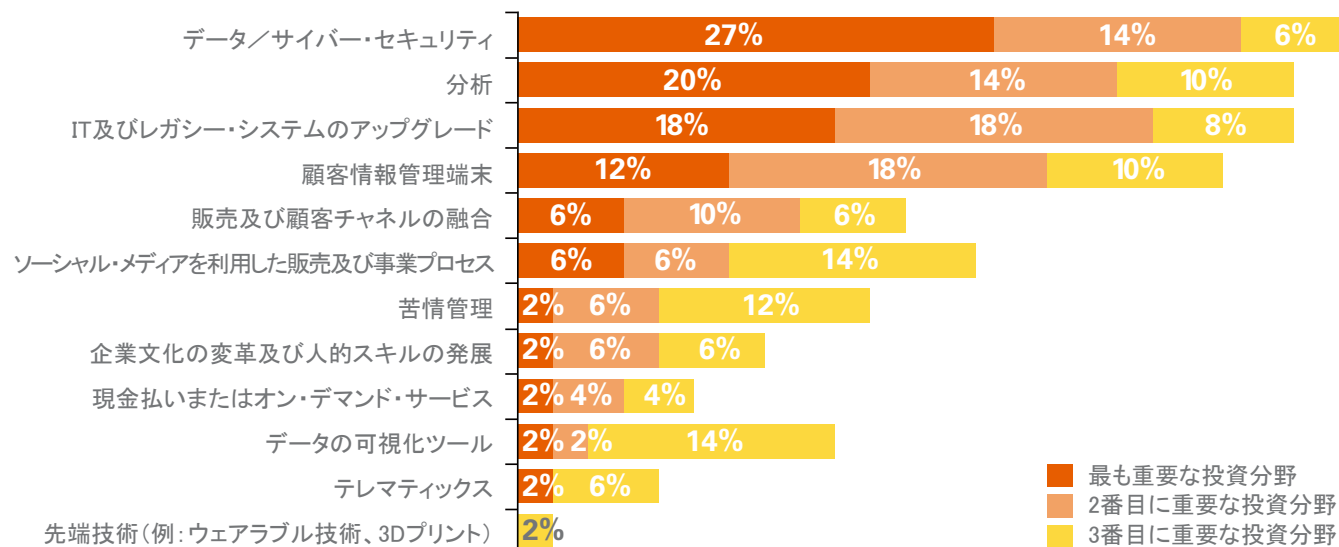
リスクと資本管理

- 保険会社のサイバー・セキュリティへの関心が高まっている。デジタル・チャンネルを介した個人情報の盗難や攻撃など、セキュリティ侵害の頻度が増加してきており、保険会社はその対応に迫られている。
- 世界中で、規制当局は、データ・プライバシーが尊重され顧客が公平に取り扱われることを保証する統制に対する理解について、関心を高めている。
- 規制当局は、透明性を促進し、財務体質を確保する上で重要な役割を果たしているが、新興ニーズや顧客の嗜好認識に対して対応が遅く、保険会社の革新に対し後れを取っている。
- 調査結果によれば、最もデジタルの影響を受ける事業分野はデータ・セキュリティであると捉えられており、デジタル分野では分析やレガシー・システムのアップグレードよりも、サイバー・セキュリティへの投資に焦点を当てていることが判明した。
- 回答者の65%は、現在の規制環境が、商品及びチャンネルについてサポートできていないと考えている。(グローバル規制の詳細については、[「保険規制の進化」](#)を参照。)

デジタルの影響を最も受ける事業分野は何か？



最も注力すべきデジタル分野は何か？



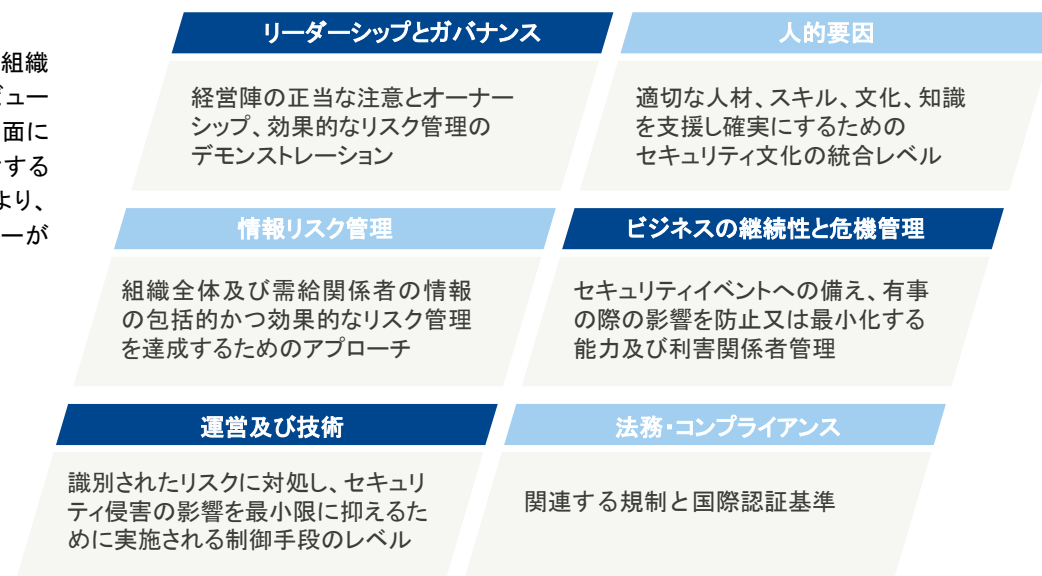
サイバー不安の時代への備え

- 保険業界における近代化は、顧客とデータを結びつけるデジタル・テクノロジーを今まで以上に利用してきている。一方で、デジタル・テクノロジーの利用により、保険会社は顧客の機密情報を狙うサイバー犯罪者と対峙しなければならなくなった。
- 顧客の機密情報に係る大規模なデータベースを維持・管理する上で、機密情報へのアクセス・リスクが増加しているにもかかわらず、多くの保険会社は、標的にされるリスクを認識できていない。
- また、接続されていない(スタンドアローンの)レガシー・システムを含む、ほとんど自動化されていないプロセスとマニュアル手続について多くの課題に直面している。これにより、システムの安全性の確保がより難しくなっており、また、銀行等の他の金融機関との比較でサイバー侵入を特定することが困難と言える。
- セキュリティ対策の技術を急いで購入するのではなく、主要なリスクを特定し、そのリスクに現実的に対応するコントロールを確実にするために、自社のサイバー・セキュリティの成熟度に応じて対処するのが良い。多くの組織は、セキュリティ・ツールを購入したものの、このことが誤った安心感をもたらしており、効果的に運用することに苦労している。
- 経営陣は、しばしば、デジタル・チャンネルが組織化されることがどの程度重要なか認識できておらず、またそのようなチャンネルをどう保護するかについて十分に考える時間がない。多くの場合は、最も保護すべき情報やプロセスを含む事業に十分なIT人材を供給できていない。
- 保険会社には、リスクを理解して説明し、意思決定をしていくために、シニアレベルでの明確な責任と説明責任が要求される。

サイバー成熟度評価

- サイバー成熟度評価は、情報資産を保護するための組織の能力とサイバー攻撃への備えについて詳細なレビューを提供するものである。サイバー成熟度は、6つの側面により評価される。右の図に示すように、各要素に対する成熟度の様々なレベルを総合的に評価することにより、組織のサイバー成熟度の包括的かつ綿密なレビューが行われる。

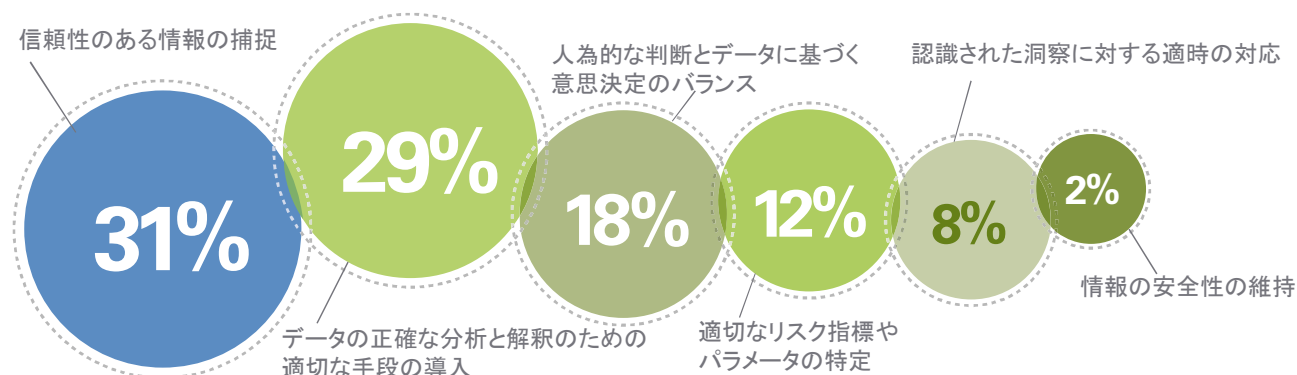
サイバー・セキュリティ評価の6つの側面



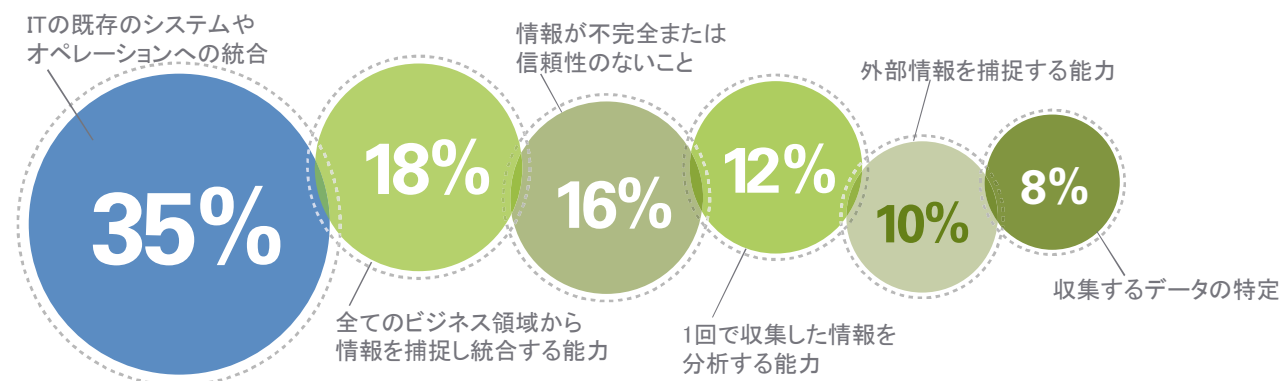
営業とオペレーション

- 今般、保険業界は、デジタルを活用した新たなバリュー・チェーンの構築に注力している。保険会社がデジタルの活用により享受できる恩恵は、顧客との接点やサービス、サポートの改善に留まらない。データとデータ分析を応用して、オペレーション・プロセスや商品設計を変革することができる。
- 調査結果によれば、データ分析における最大の課題として、回答者の約3分の1が、信頼性のある情報の捕捉を挙げている。その理由として、回答者の35%が、情報テクノロジーと既存のシステムやオペレーションとの統合の困難性を挙げている。
- 営業の傾向は、国やマーケットによって著しく異なるため、世界の保険会社が共通して直面しているオペレーション上の課題に焦点をおいている。

特にデータ分析において、直面している最大の課題は何か？

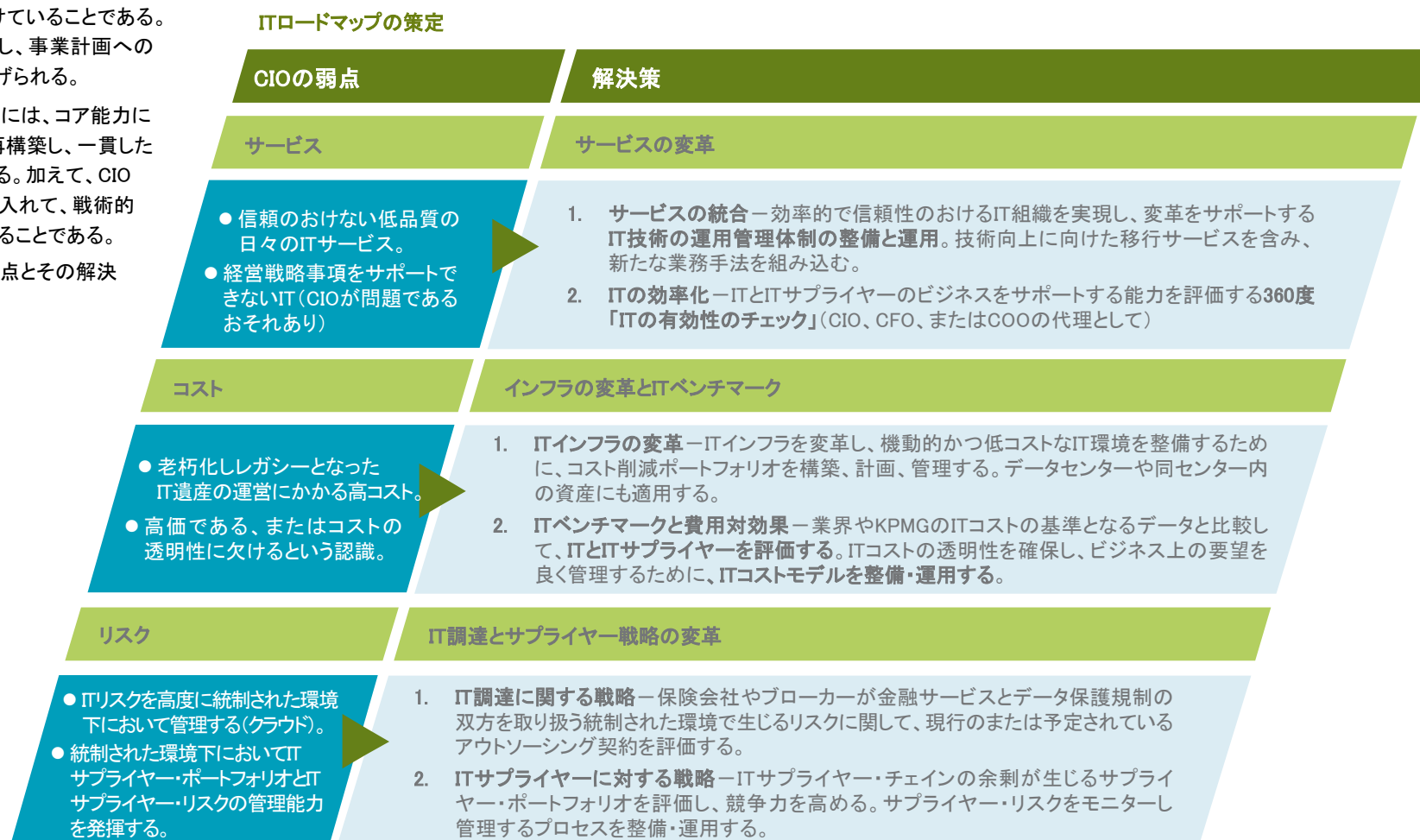


情報の捕捉において、直面している最大の課題は何か？



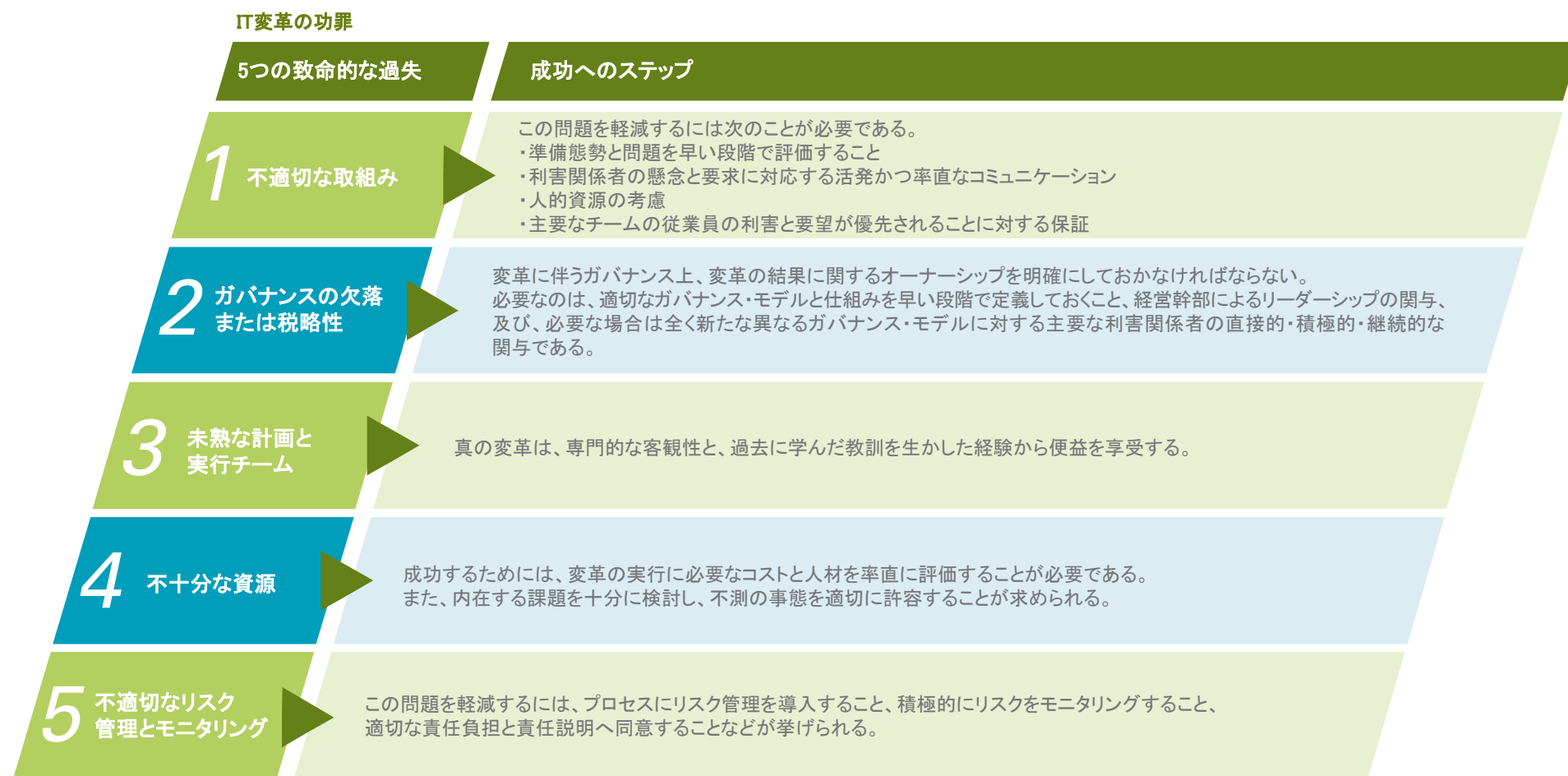
テクノロジーの課題に対する十分な対処が競争優位を勝ち取る—KPMGの所見

- ITを企業価値創造の発生源として活用しきれない原因は、IT部門が、コストがかさむレガシー・システムなどの経時的変化やITサプライチェーンの複雑化に対応できないこと、また、高リスクの規制要件や戦術的にシステムをデリバリーするプレッシャーを受けていることである。加えて、CIOの影響力が縮小し、事業計画への係わりが希薄であることが挙げられる。
- 保険会社がこの状況を変えるには、コア能力に集中し直し、スキルと専門を再構築し、一貫した方法論を再決定することである。加えて、CIOは、IT部門を事業戦略に組み入れて、戦術的ではなく戦略的機能を担わせることである。
- CIOに関して特定した6つの弱点とその解決策は右の図のとおりである。



戦略的なIT変革を行うにあたり回避すべき5つの事柄

1. 不適切な取組み— 口ではすると答えつつ真摯に実行しないのは思わぬ障害となる。
2. ガバナンスの欠落または脆弱性— 説明責任が損なわれ、実施ペースが落ちる。
3. 未熟な計画と実行チーム— 従来の設計の改作に留まることが多い。
4. 不十分な資源— 所要時間・費用が過少に見積もられることが多い。見直すことをせず誤って押し進めることになる。
5. 不適切なリスク管理とモニタリング— 即時に回復不能かつコスト高の誤謬となり、利害関係者の信頼を喪失し、事業が途絶することになる。



有限責任 あずさ監査法人
KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン

financialservices@jp.kpmg.com

kpmg.com/transforminginsurance
kpmg.com/socialmedia

この文書は KPMGインターナショナルが2014年10月に発行した「Transforming Insurance Securing competitive advantage」をベースに要約版として作成したものです。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。

© 2014 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.

© 2014 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.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.