

保険業のデジタル・イノベーション

上席研究員 湊 一郎

いま産業界では、デジタル技術を活用したサービスやビジネスモデルが生まれている。スマートフォンを使った配車サービスを展開するウーバー・テクノロジーズや、インターネット上で民泊サービスを運営するエアビーアンドビーが有名である。デジタル技術を活用して新たな保険サービスを生み出すインステックという造語も登場している。業務プロセスをデジタル化したり、新たなビジネスモデルを生み出す動きはデジタル・イノベーションと呼ばれる。それを生み出す原動力が、IoT（モノのインターネット化）、アナリティクス（高機能な解析ツール）、クラウド、AI（人工知能）などのデジタル技術である。IoTによってモノがインターネットにつながり、それらを通じて集めた情報をAIによって分析、導き出された予測に基づき、事業活動の最適化や新たな価値創造を行うというものだ。

デジタル・イノベーションは、あらゆる事象をデータとして扱うことにその特徴がある。現実世界の情報をデジタル空間に再現できれば、時間や距離の制約を超えることも、複製や改良などの加工も簡単に行える。この特徴を生かせば、膨大なデータをもとに、トライアル・アンド・エラーを短時間で繰り返すことができる。結果として、これまでより格段に速いスピードで、業務プロセスの改善やビジネスの立ち上げが可能になるのである。

また、デジタル技術を利用するハードルが大きく下がっていることで、イノベーションが加速されている面もある。大企業のような技術力や資金力を持たなくとも、誰でもデジタル技術を利用できる。アイデアさえあれば、ベンチャー企業を立ち上げ、事業を始めることができる。上述のウーバー・テクノロジー

ズやエアビーアンドビーともに、過去には何の事業基盤を持たなかったにもかかわらず、米国では他社を脅かす存在となっている。

保険業のデジタル・イノベーション

一般に、デジタル技術の活用は、研究開発から、調達、生産、販売などの分野においても導入可能と考えられる。保険業においても、下表のとおり、事務合理化、商品開発、マーケティングの3分野で動きがみられる。

保険業のデジタル・イノベーション

事務合理化	・引受手続きの迅速化 ・支払査定期間の短縮 ・保険金の誤払抑制 ・損害査定の効率化（事故現場の状況を顧客が撮影し、保険会社へ送信）
商品開発	・健康増進型保険の開発（顧客の生体情報や活動情報を保険料に反映） ・引受範囲の拡大（疾病罹患の予測を活用） ・カスタマイズ保険の開発 ・利用ベース自動車保険の開発（顧客の走行情報を保険料に反映）
マーケティング	・最適な内容、最適なタイミングでの保障提案 ・One to Oneマーケティング（パーソナライズされたコミュニケーションを展開） ・ソーシャルメディアの活用 ・コールセンターでのAI活用

上表の「事務合理化」で挙げた事項に共通するのは、アナログプロセスのデジタル化を企図していることである。これまで人手を介してアナログで処理していたものを、1つひとつ自動化・デジタル化して、生産性を高めていくことが目標となる。

次の「商品開発」におけるデジタル化では、外部との連携つまりオープン・イノベーションが成功のカギとなりそうだ。なぜ、外部の力を借りる必要があるのか。社内のIT部門は、これまで基幹システムや会計システムなどを扱ってきた。そこでは、既存業務の効率

化やコスト削減を目標としてきただけに、事業成果と直結するデジタル・イノベーションへの対応には手間取るかもしれない。ビッグデータ分析などを通じて、新たな因果律の発見にチャレンジするのであれば、外部のパートナーが持つノウハウを活かし、試行錯誤を繰り返すほうが成果を期待できる。

最後の「マーケティング」では、デジタル技術の活用までやや時間がかかりそうである。マーケティングは人の活動に依存する部分が多く、バックオフィス業務を除いては、ITの利用は低調であった。現在の業務プロセスやオペレーションをデジタル化しても、生産性の向上や新たな価値創出が実現するとも思えない。現在の業務活動をもとに検討するよりも、むしろ、デジタル技術を活用して新たなマーケティング活動を実施する方向に発想を転換したほうが早道だろう。

デジタル・マーケティングに向けて

マーケティングは「消費者を上手に説得して、商品を高く、多く売するための技術」と解されることが多い。だが、消費者のリテラシーが高まっている現在、このような考え方は消費者から見向きもされないだろう。インターネットで検索すれば、商品のレビューを簡単に見つけることができる。ソーシャルネットワークで情報を収集した消費者が、企業の広告を無批判に受け入れることもない。供給者視点のマーケティングをベースとしていては、デジタル技術を導入したところで大した成果は期待できない。消費者自身も表現できない潜在的なニーズを感じ取り、それを具体的な商品やサービスへとつなげていく本来のマーケティング活動に徹することが、デジタル化を成功に導く前提条件となる。

また、消費者の価値観が変化しつつあることも忘れてはならない。今日の消費者は単に商品やサービスを購入するのではなく、同時

に楽しい体験（エクスペリエンス）を得ることを求めている。モノを所有することよりも、どのようなコトを体験できるのかが大事なのだ。このモノからコトへの価値観の変化は、デジタル化によって一層強化される。例えば、EC（電子商取引）サイトでは、情報収集、検討、注文、発送、リコメンドのすべてを体験できる。消費者はこれを当たり前と感じ始めている。どのようなことに便利さ、面白さを感じるのかを押さえておかないと、消費者は振り向いてさえくれない。だとすれば、マーケティングのデジタル化においても、「こんなことができるのか」という驚きを与えることを目標とすべきなのではないか。

翻って、保険会社には、顧客視点のマーケティングを展開するのに必要な情報があまり蓄積されていない。営業職員がどのような資料を作り、どのように説明して加入に至ったのかといった情報は、営業職員の手元にとどまっている。組織が保有しているのは、契約データのような「結果」のデータがほとんどである。これをいくら分析しても、マーケティングに有用な知見は得られない。まずは、自社の業務情報（アナログ情報）をデジタル化していくことから始めざるを得ないだろう。

一方、デジタル技術を活かせば、現場で起きている情報をリアルタイムで収集、分析することができる。顧客のスマートフォンを接点にサービスを提供していけば、認知から購買までの行動データが自動的に蓄積されていく。これらのデジタルデータと、アナログ情報をデジタル化したデータを統合して分析すれば、どのようなタイミングで商品やキャンペーンの情報を提供すれば良いのか、といった予測の精度も向上していく。また、様々なデータから顧客の実像に近づければ、顧客1人ひとりに合わせたコミュニケーションをとることも道は拓けると思われる。もちろん、コミュニケーションの行為主体は「人」である。