

Ruo (Alex) Jia, Director Digital Technologies, The Geneva Association; Associate Professor of Insurance, Peking University

デジタルテクノロジーの普及により、情報の検索から買い物の仕方や金融サービスの利用に至るまで、様々な分野で、人々の生活を律し人生を管理していく方法が大きく変わりつつあります。デジタルプラットフォームは、ソーシャルメディアやオンライン・マーケットプレイスなど多岐にわたっています。これらのプラットフォームでは、オンライン・インフラストラクチャを使って、参加者間のやり取りと取引の促進を実現しており、その意味で、デジタルプラットフォームは、デジタルエコミーにおける有力なビジネスモデルとしての地位を築いています。これらのプラットフォームを利用して、他のプラットフォームと繋がり、相互にやり取りを行うことで、デジタルプラットフォーム型エコシステムを構築することもできます。

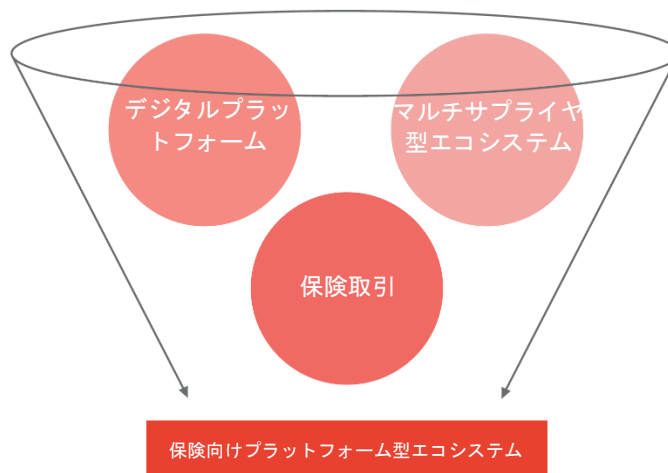
人々は、特定の状況／環境に身を置くことになる際に、はじめて、保険の購入について考える場合が多いようです。例えば、車や家を購入する際などがそれにあたります。デジタルプラットフォーム型エコシステムでは、保険は企業のオンライン商品・サービスの一部として組み込まれており、従来のビジネス慣行に取って代わるビジネスモデルの一つとなっています。こうした「ワンストップ」ショッピング体験から得られる利便性は、お客さまにとってますます重要なものになりつつあります。保険会社では、こうしたニーズに応えるだけでなく、顧客基盤を拡大し、既存のお客さまとのエンゲージメント（相互に成長し合う関係性）を深めることを目的に、デジタルプラットフォーム型エコシステムの採用を進めています。

保険向けプラットフォーム型エコシステム

保険向け（デジタル）プラットフォーム型エコシステムは、三つの構成要素から成り立っています（図1）。一つ目は、スマートフォンアプリやウェブサイトなどのデジタルテクノロジーを活用したプラットフォームであり、これは、保険会社や他の第三者が運営することができます。二つ目は、さまざまな企業や業界が提供する多彩な商品・サービス（例えば、ヘルスケアや旅行サービス）を単一のサイトに統合して運用するマルチサプライヤ型エコシステムであり、三つ目が、エコシステム参加者の間でデジタルプラットフォームを使って行われる保険取引です。

保険向けプラットフォーム型エコシステムは、お客さまと保険会社を結びつける仲介者、情報交換と決済を促進する管理者、参加者が一定の規則を遵守して行動するよう監視する「監視・規制者」、そして、保険商品の設計に携わるイノベーターという四つの役割を担っています。

図 1: 保険向けプラットフォーム型エコシステムとは？



ビジネスモデル:オーケストレーター、パートナー、または共同開発者

保険会社がデジタルプラットフォーム型エコシステムにおいて担うことができる役割には、一般的に言って、三つあります。

- **オーケストレーター** – 保険会社は各社独自のデジタルプラットフォーム型エコシステムを構築します。
- **パートナー** – 保険会社は、第三者が提供する既存のデジタルプラットフォーム型エコシステムに参加します。
- **共同開発者** – 保険会社は、デジタルプラットフォーム型エコシステムを第三者と一緒に共同開発します。即ち、オーケストレーターとパートナーという二つの役割を担うこととなります。

保険会社は、また、独自のデジタルプラットフォーム型エコシステムを構築するだけでなく、第三者が開発したエコシステムにも参加するというデュアル戦略を追求することもできます。

保険会社をオーケストレーターとするモデルを成功に導くうえでキーとなる要因は、保険を購入する潜在的顧客となり得る、プラットフォームを積極的に利用する十分な数のユーザーを引き付け獲得することです。十分な数のユーザーを引き付けるには、遠隔医療、健康状態のモニタリング、退職者向けサービス、自動車のメンテナンスといった、保障以外のバリュープロポジション（価値提案）とのタッチポイント（接点）を創出する追加的サービスを提供することが必要となります。

しかしながら、こうしたモデルの運用等には高いコストが伴うことから、結局のところ、大手保険会社のみが選択できるオプションとなる可能性が高いといえます。その他の大部分の保険会社の場合、利益と投資との間でバランスを取るには、既存のデジタルプラットフォーム型エコシステムと提携して取り組みを行っていくことが望ましいでしょう。

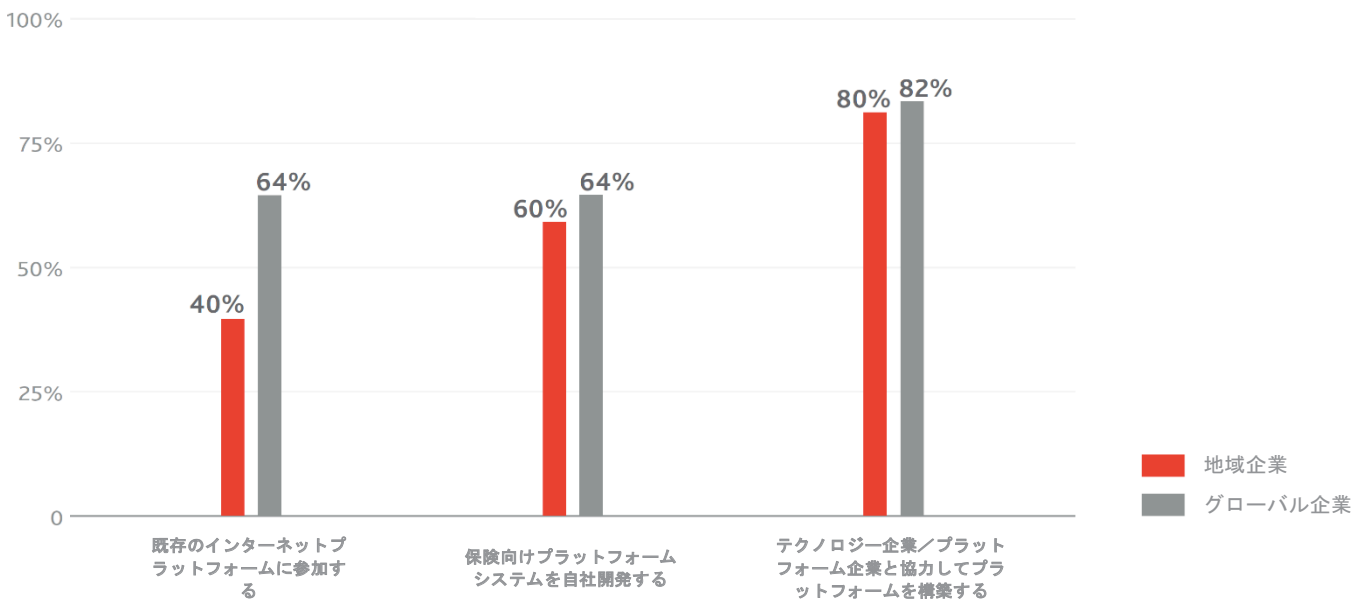
再保険／保険会社を対象に行った調査から得られた知見・分析結果

各保険会社がデジタルプラットフォーム型エコシステムの導入・利用においてどのような取り組みを行っているのかについてより深く理解することを目的に、ジュネーブ協会では、2023年に、合計で5,500億ドルを超える保険料収入を計上している世界的な大手再保険会社／保険会社21社を対象に調査を実施しました。

調査の結果、保険関連実務を変革し、イノベーションを推進していくうえで、デジタルプラットフォーム型エコシステムが、保険業界においてますます重要な役割を担いつつあることが明らかになっています。また、これらの大手再保険会社／保険会社では、さまざまな商品プロバイダーとサービスプロバイダーとの間で多岐にわたる連携・統合化を推進しており、こうした取り組みを通じ、より高い頻度でこれまで以上に効率的にお客さまに必要なサービスを提供できるようになっています。

調査対象となった再保険会社／保険会社の80%以上が、テクノロジー企業やプラットフォーム企業との関係構築を通じて、デジタルプラットフォームの開発に取り組んでいます。(図2)。調査対象となった再保険会社／保険会社の60%を超える企業が独自のプラットフォームの開発を進めており、このことは、プラットフォームに対し一貫して支配的な地位を維持していくという強い意思をもって各社が取り組んでいることを示しています。回答の内、「パートナーのみという戦略を追求している」と答えた企業の割合は最も低いという結果が出ています。

図 2: 保険向けプラットフォーム型エコシステムの各種ビジネスモデル



出典: ジュネーブ協会

デジタルプラットフォーム型エコシステムに参加する主たる動機は、参入市場の活動範囲・規模を拡張し、お客さまとの関係強化に取り組むことに加え、カスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を向上させることにあります。カスタマーエクスペリエンスの向上においては、主に、フロントエンド部門での販売プロセスを対象としており、個々のお客さまのニーズに合致した（パーソナライズした）保険商品の提案とサービスのシームレス化に重点を置いています。提携するパートナーを選ぶ際に保険会社が最も重視するのは、相手先企業がどのような専門的技術力（テクノロジカル・エクスパティーズ）を有しているかどうかという点です。これに続くものが、パートナー候補先が提供する商品・サービスの相互補完性です。

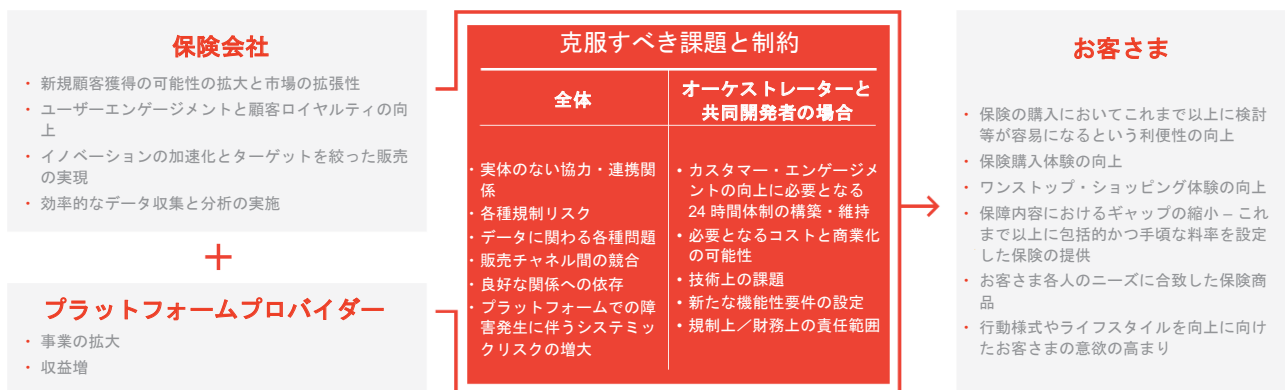
保険向けプラットフォーム型エコシステムのメリットと課題

保険向けプラットフォーム型エコシステムを成功に導くには、お客さま、保険会社、プラットフォームプロバイダー（該当する場合）の間でバランスの取れた価値観共有モデルを構築する必要があります。

お客さまが期待できる主なメリットには、保険の購入においてこれまで以上に検討等が容易になるという利便性の向上、ワンストップ・ショッピング体験を得られること、個々のお客さまのニーズに合った商品をより手頃な価格で購入できること、そして、お客さまの行動様式やライフスタイルを向上させたいという意欲の高まりなどが挙げられます。保険会社にとってのメリットには、新規顧客の獲得と市場での活動範囲の拡大、ユーザーエンゲージメント（ユーザーがウェブサイト／アプリを積極的に使用している時間・時間帯）と顧客ロイヤルティの向上、イノベーションの加速化、データの効率的な活用などがあります。プラットフォームプロバイダーについては、保険分野への事業拡大のほか、手数料収入増などのメリットが挙げられます。

克服すべき課題や制約には、主に、旧式になったテクノロジーと運用体制、即ち、新規プラットフォームと既存システムとの間の統合に関わる問題があります。また、お客さまは、24時間いつでも、デジタルプラットフォームにアクセスできることから、オーケストレーターモデルまたは共同開発者モデルを選択する保険会社は、お客さまとの継続的なエンゲージメント（関係強化）に関わる課題に直面する場合があります。

図 3: 保険向けプラットフォーム型エコシステムのメリットと課題



出典: ジュネーブ協会

今後の動向と提言

デジタルプラットフォーム型エコシステムは、保険ビジネスモデルにおいてこれまで以上に大きな役割を担い続けていくとともに、既存のお客さまだけでなく、保険には現在加入しているが保障内容が限定的か不適切な人々、またはまったく保険に加入していない人々を含む、多様なお客さまに向けて保険商品・サービスを提供していく方法を着実に変化させていくことでしょう。

組込型保険（エンベデッド・インシュアランス）が、これまで以上に広く普及して行き、保険会社以外の企業が保険事業分野において重要な役割を担っていく可能性があります。保険仲介業者は、現在、保険募集において厳しい競争に直面しています。というのも、デジタルの力で進化するプラットフォーム型エコシステムが果たす機能がこれまで保険仲介業者が果たしてきた機能と重複しているからです。

現在事業を展開している保険会社は、プラットフォーム・エコノミー（インターネット上のプラットフォームを活用して商品・サービスを提供する企業群の存在）を積極的に受け入れ、直ちに、デジタルプラットフォーム型エコシステムへの関与を深めていく必要があります。特に、最大手の保険会社の場合、オーケストレーターまたは共同開発者モデルを利用して、独自のデジタルプラットフォーム型エコシステムを開発していくことは十分に適っています。それ以外の大部分の保険会社には、既存のデジタルプラットフォーム型エコシステムとの提携を推奨します。こうした提携により、初期投資を抑えることができるだけでなく、多額ではないとしても、素早く一定の利益を確保できることが期待できます。

参考文献

McKinsey. 2020. *Ecosystems and Platforms: How insurers can turn vision into reality.*

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ecosystems-and-platforms-how-insurers-can-turn-vision-into-reality#/>

Stricker, L., J. Wagner, and A. Zeier Röschmann. 2023. The Future of Insurance Intermediation in the Age of the Digital Platform Economy. *Journal of Risk and Financial Management* 16 (9): 1–32 ページ

<https://www.mdpi.com/1911-8074/16/9/381>

Torrance, S. 2024. Digital Ecosystem Management: A strategic imperative for insurers (unpublished).