

ワールド・インシュアランス・レポート 生命・健康保険編 2022年

# ウェルネス革命



# コンテンツ

PX	3
上級役座談会参加者	4
要約	5
ウエルネス主導の顧客の振る舞いを理解する	6
Wellness-as-a-Service を有効にする方法	8
顧客の期待に応えるための重要な施策を提供する	20
まとめ: ウェルネスの時代へようこそ	23
調査方法	24
キャップジェミニと提携	25

※ウエルネス(Wellness)とは、WHOの健康(肉体的、精神的及び社会的に完全に良好な状態であり、単に疾病又は病弱の存在しないことではない)の定義よりも広い視野で捉えた健康観であり、前向きに生きようとする心や自分に適したライフスタイルの確立など、より自発的な健康促進に重きを置く概念

# 序文

COVID-19 の罹患率の影響と進化する異形種、サル痘の国際緊急事態、不確実な世界経済の見通しと歴史的に供給の逼迫した労働市場、より長い寿命と深刻な人口動態の変化、莫大かつ拡大する退職貯蓄と所得保護のギャップ。これらは、消費者や企業の間で身体的および経済的ウエルネスへの関心が高まっている背景にある要因です。

最初のワールド・インシュアランス・レポート生命・健康保険編は、ウエルネスが保険会社にとって何を意味するか、そしてウエルネス中心の戦略が顧客関係を強化し、消費者の生活との関連性を高めるために長い間苦労してきた生命・健康保険会社の新たな成長をどのように刺激するかを探ります。この新たな挑戦は、顧客の期待の変化、急速な技術の進歩、および仕事と退職のパターンの変化によって引き起こされています。

伝統的に、消費者は生命・健康保険を、人生の重大な変化や病気のときにのみ考えられ、すぐに忘れられる商品と考えてきました。主なタッチポイントである保険料の支払いと請求の時では、顧客の忠誠心やブランドの擁護を促進しません。したがって、ワールド・インシュアランス・レポート2022 生命・健康保険編の共同制作に参加頂いた業界の上級幹部達が、革新的な Wellness-as-a-Service モデルの時代が到来したことに同意したことは、驚くべきことではありません。

経営幹部の座談会では、議論は顧客エンゲージメントとリスク防止に終始しました。つまり、保険会社が積極的に手を差し伸べて、個人が怪我や病気から身を守り、退職やその他の予期しない財政的後退に備えて十分な経済的余裕を準備できるようにする方法です。セクター自体の名前である生命と健康は、価値命題の優先順位、商品の提供、より良い生活を可能にする業界の文化を示唆しています。

これらの傾向を考えると、今日の法人顧客と個人の保険契約者は、身体的および経済的なウエルネスの支援とリスク軽減のためのサービス提供者として、誰よりも先に保険会社を期待しています。

ある意味では、生命保険・健康保険会社にとっての退職貯蓄のギャップと寿命の延長は、損害保険会社にとっての気候変動と同様です (ワールド・インシュアランス・レポート2022損保編で概説されているように)。保護を強化し、顧客のウエルネスを向上させ、保険会社の収益性と成長を高めます。

ワールド・インシュアランス・レポート2022 生命・健康保険編は、顧客のニーズをよりよく理解し、ウェルネス戦略を運用し、データ駆動型の顧客エンゲージメントを実現するためのロードマップをご提供します。当社の Wellness-as-a-Serviceフレームワークは、強化された顧客体験ジャーニーとつながるエコシステムのソリューションによって促進される高度に個別化された体験を通じて、保険会社が取引ベースの関係からウェルネス中心の価値提案にどのように進化できるかを示しています。

より詳細な情報をご要望でしょうか? 当社における保険業界のソートリーダーは、拡張可能なデジタル・プラットフォーム・テクノロジを活用して運用を強化し、身体的および経済的な健康に関する中核的な価値命題に再び焦点を当てるための、将来を見据えた戦略の策定をご支援致します。

ご自愛ください!

**Anirban Bose** 

Financial Services Strategic Business Unit CEO & Group Executive Board Member, Capgemini

John Berry CEO, Qorus

# 経営幹部座談会参加者

最初のワールド・インシュアランス・レポート生命・健康保険編の準備として 、3 つの座談会を実施しました。参加者には、南北アメリカ、ヨーロッパ、ア ジア太平洋地域の伝統的な保険会社、InsurTechs、テクノロジー企業の CEO 、CMO、CTO、CIO、最高商品責任者、最高ウエルネス責任者が含まれていま

これらの寄稿者の率直で実世界の洞察は、着想から仮説の生成、調査結果の検証、 ベスト・プラクティスと推奨されるアクションの選択に至るまで、今回の研究内容 を形作りました。参加者が時間、経験、ビジョンを惜しみなく共有してくれたこと に感謝いたします。



Venkatesh Iyer **Chief Technology Officer** Aflac Insurance



**Milos Vranesevic** Global Chief Marketing Officer Sun Life





**Naveen Agarwal Chief Marketing Development Officer Prudential Financial** 

**EUROPE** 



Bernardo Castello **Chief Product Officer** Bradesco Seguros



Alan Katzman Insurance Industry Principal **Pegasystems** 





Xavier Lestrade Chief Executive Officer **AXA Global Healthcare** 



Giulio Slavich Global Head of Center of Competence Life and Health Allianz



Heidi Delobelle **Chief Executive Officer** AG Insurance



Franck Desauty Deputy Head of Digital **Transformation** Crédit Agricole Assurances



**Jules Constantinou** Life/Health Regional Manager Gen Re UK/Ireland



Roberto Bergami Head of Protection Marketing **BNP Paribas Cardif** 

**Peter Ohnemus** President and Chief Executive Officer dacadoo

**APAC** 



Stephen Newton **Chief Information Officer HSBC Insurance** 



**Andrew YK Wong** Chief Health Officer Prudential Corporation Asia



**Emmanuel Mendoza** Chief Executive Officer **AIA Philippines** 



**Mayank Bathwal** Chief Executive Officer Aditya Birla Health Insurance

### 要約

# 世界的な意識の変化により、ウェルネスが主流になった

今日の不確実性と、人口動態、マクロ経済 、および文化的傾向の強力な融合の中で、保険 契約者は身体的および経済的ウェルネスの重要 性をより意識するようになっています。パンデ ミックにより、死亡率に対する意識が高まり、 より大きな経済的安全の必要性が高まりました 。また、身体的健康と経済的健康の関係を結び 付けました。

これらの態度の傾向は、保険会社も例外でありません。顧客は依然として保険会社を、身体的および経済的ウェルネス支援の信頼できるアドバイザーおよびサービス提供者と見なしています。しかし、ほとんどの保険事業者は、保険契約者を教育し、ウェルネス・ソリューションを採用し、使用するように働きかけることができていません。

将来を見据えた生命・健康保険会社は、顧客エンゲージメントの柱としてウェルネスを含めるために、価値命題を再評価しています。

わずか8%

私たちが調査 した経営幹部のある ウェルネス中心の 価値提案を確立し ている割合

#### Wellness-as-a-Service は変化する 顧客ニーズに対応

Wellness-as-a-Service は、変化する顧客のニーズに合わせてビジネスを調整しようとしている生命・健康保険会社に柔軟なモデルを提供します。また、成長と収益性の新時代を切ります。よれでは顧客の行動を理解し、個別化されたサービスを通じてより頻繁に関与することが可能になります。その結果、顧客の身体と経済的安全性を向上させながら、顧客維持率を高め、保確性を向上させることが可能になります。

Wellness-as-a-Service戦略を運用し、データ駆動型の顧客エンゲージメントを実現するには、保険会社は顧客のニーズと期待に関するより深い知識を得る必要があります。

当社のウェルネス・フレームワークは、強化された顧客体験ジャーニー、革新的なウェルネス施策、つながるエコシステムのソリューションによって実現される高度に個別化された体験を通じて、保険会社が取引から関係への進化を導きます。

今回の分析によると、説得力のあるウェルネス中心の価値命題を確立し、必要な機能を構築した保険会社はわずか8%でした。大胆で創造的な業界の先駆者であるこの少数派は、保険契約者と自社の双方に良好な結果をもたらすことでしょう。

#### ウェルネスの時代にこそ、変革により 成功をもたらすことが可能

Wellness-as-a-Serviceでは、保険会社は先行者とのギャップを埋める必要があります。これは、プライバシーと規制の課題を積極的に管理しながら、技術ベースの変革を優先し、モジュラーでデータ駆動型のプラットフォームに焦点を当てた技術アーキテクチャを構築することを意味します。この行程をうまく進めるには、保険会社は次のことを行う必要があります。

- 従来の商品を超えて、顧客の健康的な生活を 可能にするために、何を提供するかを再定義 する。これは、顧客エンゲージメントを深め ながら、リスクを防止し、具体的なウェルネ ス上のメリットを促進することを意味する
- •分析機能を強化し、行動に関する洞察を充実させ、ウェルネスのメリットを実証するテクノロジー (人工知能、機械学習、コネクテッド・デバイス、クラウドなど)に優先順位を付けて、どこに投資すべきかを再評価する
- •個別化された商品・サービスに基づいたアップセルとクロスセル、個人向けの継続的な引受の展開、従業員の生産性とロイヤルティを向上させるための雇用主へのコンサルティング・サービスの提供によって、ウェルネスを収益化する方法を評価する

## ウェルネス主導の顧客行動を理解する

身体的健康と経済的健康の間には明確な因果関係があります。金融サービスの顧客を対象とした世界規模の調査では、70%が、良好な経済的健全性が身体的健康にプラスの影響を与えていると述べています。1 逆もまた然り:英国の場合、雇用されている成人の75%が健康なのに対し、健康状態が悪い人はわずか 23% です。2

実際、世界的なパンデミックにより、世界中の消費者の身体的健康と経済的準備との間の本質的なつながりが認識されました。「人々が健康問題に直面すると、仕事に影響を与え、資金計画に影響を与え、退職を遅らせる可能性があります。

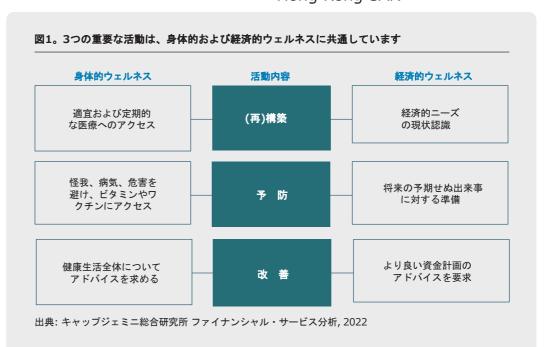
私たちはウェルネスを、心配、ストレス、重大なリスクから本質的に解放され、一連の活動と行動によって可能になる存在の状態と定義しています(図 1)。必要なケアへのアクセス、現在の資金的義務の履行、予期せぬ事態への準備、将来の結果の改善などを通じてウェルネスを構築することから、ウェルネスとは究極的には、自分が生きたい人生を送る個人の能力に関するものです。

平均余命の伸びなどの人口動態の変化により、身体的および経済的な健康の必要性が高まっています。平均寿命は 2000 年から 6 年伸び、60 歳以上の人口は 2050 年までに 2 倍になる見込みです。3.4 過去20年間の公的債務の50%増加は負担を増大させます。5 さらに、医療インフレは 2018 年から 2021 年にかけて 6% から 9% に上昇し6、医療従事者の世界的な不足は 2030 年までに 1,800万人に達すると予想されています.7

健康は個人の究極の財産です。富を 蓄積するために、個人は自分の健康に気を 配らなければなりません。どちらかがなけ れば、どちらか一方を持つことはできませ ん。」

#### **Andrew YK Wong**

Chief Health Officer
Prudential Corporation Asia,
Hong Kong SAR



最も差し迫った問題は、世界の退職貯蓄の巨大なギャップであり、2021年には上位8つの市場 (オーストラリア、カナダ、中国、インド、日本、オランダ、英国、米国)だけで93兆米ドルに達しました8。高齢者の介護を提供している間、家族は経済的、精神的、肉体的、感情的にかなりの負担を経験する可能性があります。これらの傾向が相まって、保険会社にとってウェルネスが最前線に押し上げられ、機会とリスクがもたらされています。

### 消費者は将来を見据えた保険会社が注目するように行動する

顧客の声に関する調査の一環として、世界中の7,500を超える保険の顧客にインタビューを行いました。回答者の大半は、身体的(69%)と経済的(67%)のウェルネスを改善したいと述べています。更に、ほぼ同程度の人がその目標を達成するために行動を起こしています。66%が身体的健康(例: エクササイズ、食事の監視、健康指標の追跡)、および63%が経済的健康(例: 予算作成、支出の追跡、長期目標のための貯蓄)について行動していると答えています。

一方、保険会社も注目しており、過去3年間で年次報告書や投資家とのコミュニケーションでウェルネスに関する言及が2倍以上になっています。9

消費者は、ウェルネスのニーズに応じて保険 会社、特に顧客との関係を強化する革新的な価値 提案を提供する保険会社に頼る準備ができていま す。 ウェルネスのパートナーに関しては、消費者は 保険会社を身体的ウェルネスと経済的ウェルネ スでそれぞれ1位と2位と評価しました(図 2)。

これらの嗜好を完全に理解し、それに基づいて行動する保険会社は、革新的な新しいサービスを通じて顧客エンゲージメントを高めることができます。しかし、最初に、保険契約者は現在のウェルネス・ソリューションをすぐに採用して受け入れる必要があります。当社の調査によると、顧客の49%が、保険会社が提供する身体的及び経済的ウェルネス・サービス(ウェルネス向けデジタルアプリ、フィットネス用ウェアラブル、ロボアドバイザーなど)に精通していると述べています。それでも、使用していると答えたのはわずか32%でした。

将来を見据えた保険会社は、消費者のウェルネスに関するソリューションを検討する必要性を長い間考えてきました。医療費の増加、退職貯蓄の格差の拡大、ウェルネスへの社会的関心の高まりが相まって、これらの戦略的野心に向けて行動するのに今ほど適した時期はないことを示唆しています。

69%

体の健康に興味が ある顧客の割合

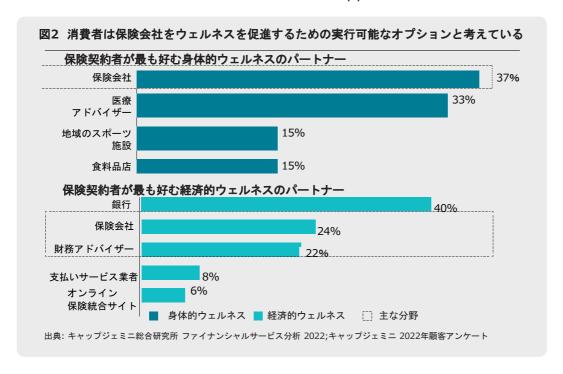
67%

ファイナンシャル ウェルネスに興味 がある顧客の割合

保険会社は、予め設定されたタッチポイントで保険契約者から連絡が来るのを待つのではなく、 顧客のライフサイクル全体を通じて積極的にウェル ネス・サービスを提供する必要があります。」

#### **Emmanuel Mendoza**

Chief Technology Officer AIA, Philippines



# サービスとしてのウェルネス を有効にする方法

**78%** 

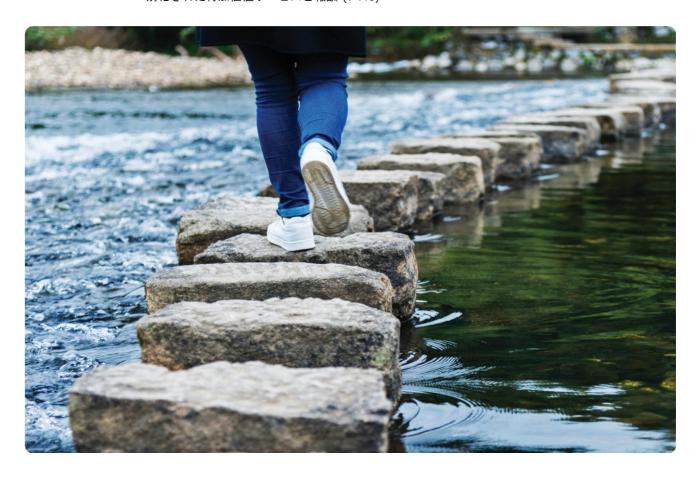
顧客アンケートで、 継続的な身体的及び 経済的ガイダンスを 望んでいると述べた 保険契約者の割合 ウェルネスは、顧客との従来の保険関係を発展させるための鍵です。ただし、保険会社はこの機会を利用してWellness-as-a-Serviceモデルを実装するために、デジタル機能と運用上の変更を必要としています。それは、保険合社のビジネスをユーザーのニーズの変化に合致を担て調整し、価値命題を補償から予防へとで調整し、価値の題を指したよって、顧の時代の鍵を握ることによりでは、エステムを通じてウェルネスソリューションを提供することで成長することです。

データは、消費者は、変革によってもたらされる新しい商品を期待していることを示しています。顧客の声に関するアンケート調査では、かなりの数の保険契約者がオンデマンドでより優れたカスタマーサービス (83%)、継続的な身体的・経済的ガイダンス(78%)、高度に個別化された付加価値サービスと報酬 (74%)

を望んでいることがわかりました。

保険会社は、大規模なテクノロジー・プラットフォーム、小売大手、および毎週/毎日顧客とやり取りする他のセクターのイノベーターに遅れをとっています。ウェルネス・サービスは、保険会社がより頻繁に顧客と関わり、商品よりも保険契約者のニーズと好みを優先するための機会を提供します。

現在、ウェルネス・サービスを提供している保険会社はごくわずかですが、顧客の好みは、保険会社がより広範で深い関係を望んでいることを示しています。「合理化された一気通貫の顧客管理を提供しない限り、保険契約者は私たちを信頼してくれません。人々が私たちを信頼し、喜んで私たちとデータを共有してくれるようにするためには、摩擦のないエンゲージメントの提案が必要です。」



## ウェルネスのリーダーは変革し始めています

より優れたテクノロジー、革新的な商品、 刷新されたビジネスモデルは、このような関係 を可能にします。しかし、組織の考え方と能力 が受動的アプローチから積極的アプローチへと 進化しない限り、これでは十分ではありません 。変革が簡単だとは誰も言っていません。課題 には次のようなものがあります。

- リスクを嫌う文化と限られた組織変革マネジメントスキル
- 適切な顧客データとインサイトの取得、強化 、共有の課題により、それらが不足
- •顧客データの使用 (及び漏えいの可能性) に関する継続的な配慮、データを適切に保管・管理するための規制要件の強化
- 新しいエリア(BigTech、FinTech、 HealthTech、及び薬局やスーパーマーケット

などの主要なウェルネスプレーヤーを含む) からの競争の激化

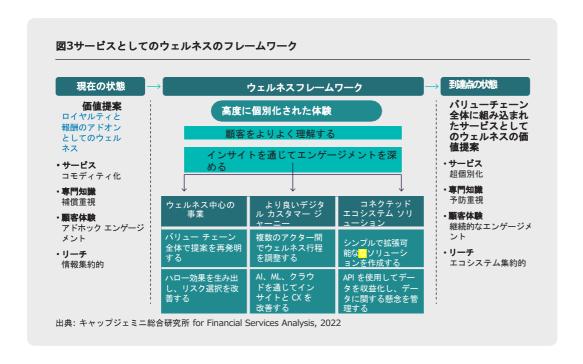
フランスのクレディ・アグリコル・アシュアランスのデジタルトランスフォーメーション 副責任者である Franck Desauty 氏は、次のように述べています。「個別化が過度に進むと、より深刻になる可能性があります。保険会社がリスクをプールするのを止めれば、保険の全体像が疑問視されることになります。」

肝心なのは、保険会社にはウェルネスに利益をもたらす明確な機会があるということです。しかし、これらの課題に対処し、テクノロジーの巨人、ウェルネス・サービス提供者、及び他の潜在的な競合他社の一歩先を行くか、少なくとも同等の地位を維持するには、大胆かつ迅速な決定が必要です。

保険はますます保険契約者の生活に組み込まれています。この画期的な実現手段は、保険会社が取引からエンゲージメントを中心に構築された関係に移行するのに役立ちます。」

#### **Giulio Slavich**

Global Head of Center of Competence Life and Health Allianz, Germany



#### ウェルネスの促進と収益化のため のフレームワーク

Wellness-as-a-Serviceフレームワークは、 双方の良好な結果に向けて価値命題を進化させ ようとしている保険会社にとって、影響力の大 きいリソースであると考えています (図3)。しか し、現在、ウェルネスを価値命題の中心に位置 付けている保険会社はほとんどありません。多 くの人にとって、それはアドオンです。なぜな ら保険会社は、補償の専門家だからです。

正しいことを行うことで、信頼を生み出し、貴重な顧客基盤を築きます。より良い生活を選択し、引き寄せ、双方にメリットのある環境を作り出します。」

**Roberto Bergami** 

Head of Protection Marketing BNP Paribas Cardif, Italy

彼らの顧客体験 (CX) 施策は多くの場合、エンゲージメントが軽微であり、リーチは詳細な契約条件を備えた複雑な商品に大きく依存しており、サービスはコモディティ化されています。

別のアプローチは、ウェルネス中心のビジネスを構築することですが、どのように始めればよいでしょうか? 次の3つの構成要件をお勧めします。

- ・エンゲージメントとより深い顧客理解に焦点を当てた新しい価値命題を構築し、保険契約者の身体的・経済的ウェルネスの改善の観点からプラスのリスク選択効果を生み出す
- •リアルタイムの行動インサイトを活用し、 人工知能 (AI)、機械学習 (ML)、及びクラウド機能を介し、物理チャネルとデジタル チャネルにわたってシームレスで高度に個別化された顧客体験ジャーニーを作成する
- •API とパートナーネットワークを活用し、データを充実させ、プライバシーに関する懸念を軽減する、拡張可能なつながるウェルネス・エコシステムを構築する



当社のWellness-as-a-Serviceフレームワークは、バリューチェーン全体にウェルネスの原則を組み込むことで、保険会社が基本的な価値命題を再定義するのに役立ちま個のフレームワークを活用して、高度によりにされたサービスと頻繁な顧客体験によらに対処できるかを分析しました。目的地の状態に保険会社がどの地の状態では、補完的なエコシステム・パートナーシップへの参加により、保険会社は、サーシップへの参加により、保険会社は、リスク防止と拡張サービスを含め、中核の専門知見/スキルを進化させるでしょう。

調査分析 (レポートの最後にある方法論 のセクションを参照) に基づいて、これら の目標能力に向けた進捗状況に基づいて、 保険会社を3つのウェルネス変革カテゴリ **先駆者、上位者、大多数**) のいずれかに分 類しました。先駆者は、顧客がより良い健 康的な生活を送れるように力を与えます。 また、Net Promoter Score® の改善、ク ロスセリングの増加、そして長期的には価 格の改善とクレームの削減を通じて、収益 性を高めます。一方、上位の保険会社は、 顧客とのエンゲージメントを高めることで サービスとしてのウェルネスへの移行を開 始していますが、ビジネス モデルの差別化 要因としてウェルネスをまだ取り入れてい ません。一方、大多数の保険会社は、まだ ウェルネス行程のごく初期段階にあり、主 に取引ベースで顧客と接しています。

#### 消費者視点でのウェルネスへ の期待

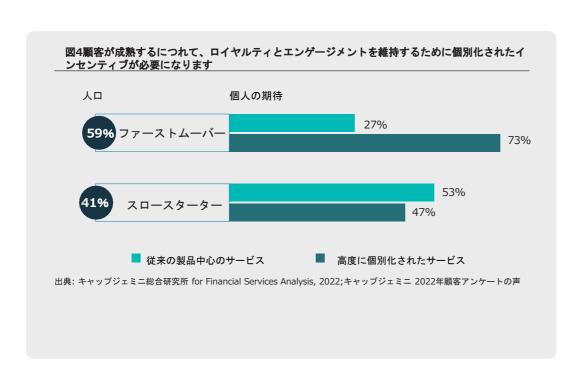
当社のWellness-as-a-Serviceフレームワークでは、保険契約者がウェルネス・サービスを求める動機は何かを考慮しています。そのため、消費者の分析に基づいて、ファストムーバーとスロースターターのペルソナを特定しました(図 4)。

- データを共有する意欲
- 身体的健康(例:運動、食事管理)及び経済 的ウェルネス(例:予算作成、貯蓄、投資) のための活動への参加
- 追跡デバイスおよびツールの使用(例:フィットネス・ウェアラブル、経費管理アプリ)

身体的及び経済的ウェルネスの両方に関する 回答では、ファストムーバーが過半数を占めています。このコホートは、従来の保険商品とは対 照的に、高度に個別化されたサービスを必要と します。これは、ウェルネスへの関心が深く、 そして幅広くなり、基本的な期待が高まっていることを意味しています。したがって、保険会 社が現在の保険契約者の関与を強化し、将来の 収益源に拡大するには、ウェルネス商品とサー ビスが必要です。

#### CX 触媒としてのデータ

顧客の声に関する調査では、継続的なエンゲージメントが優れた保険契約者体験の基盤であることが示されました。未来志向の保険会社の経験は、システムとサービス全体でデータと洞察をプールすることにより、サービスをカスタマイズ・調整して、成長を加速することが可能であることを示しています。



このようなサービスは、取引ベースのビジネス (購入時、更新時、および請求プロセス中でのみ やり取りが行われる) を、より個人的で価値の 高い顧客関係に移行させます(図 5)。

より充実した、より個別化されたコミュニケーション、より深いエンゲージメント、および継続的なリテンションは、保険会社が個別化されたメッセージ送信と商品・サービスで基本的な取引を強化できる好循環を生み出します。エンゲージメントには、次のような特定のタッチポイントが含まれます。

- 健康状態の追跡や経費管理など、関連データの監視を有効化
- •実用的な健康のヒントや推奨事項、貯蓄のヒント、退職計画の提案など、個別化された目標ベースのナッジを提供
- 健康診断やポートフォリオリバランス相談会などのタッチポイントを通して、定期的にカスタマイズされた計画を提供

流通業者は、管理する重要な利害関係者です。では、どのようにエージェントを教育してウェルネス商品を販売し、伝統的な保護のみの商品から移行するように奨励するのでしょうか?」

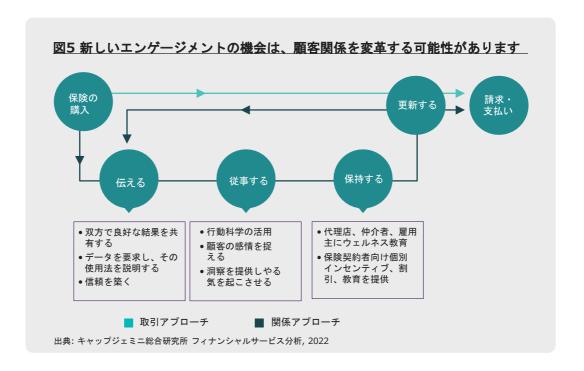
・ヒントやアドバイスに従って、具体的で個別化された施策を備えた超個別化された報酬を顧客に提供します。

データ分析は、保険会社が主要なライフイ ベント、行動の変化、潜在的な介入ポイントを 積極的に特定するのに役立ちます。たとえば、 身体的ウェルネスの引き金には、栄養習慣の進 化、フィットネス活動の変化、怪我からの回復 、慢性疾患の管理などがあります。同様に、結 婚、離婚、家族の拡大、住宅所有、または退職 は、保険会社がタイムリーな財務計画情報また は価値のある商品・サービスを提供できるライ フイベントです。各タッチポイントは、保険会 社がカスタマイズされたメッセージや商品・ サービスを通じて付加価値を提供する機会を表 します。その結果、顧客との関係が強化され、 リスク特性が明確になり、補償範囲と価格設定 が継続的に監視および改善されます。「保険は もはや単なるリスク商品ではなくなります。そ れはリスク商品、顧客体験と付加価値サービス です。」

このレベルの関与を確立できる保険会社は、生命・健康保険の新しいビジョンを実行し、保険契約者がより健康的なライフスタイルを採用し、特定の状態やイベントのリスクを軽減し、最終的にはより生産的な生活をサポートするように促すことができます。

#### **Mayank Bathwal**

Chief Executive Officer
Aditya Birla Health Insurance, India



### オーストラリアの保険会社 TAL はオンラインツールを実装し、 メンバーがより多くの情報に基づく意思決定を行えるように関与 し、教育し、権限移譲しています10

150 年以上にわたり、TAL Life Insurance はオーストラリアの保険契約者を保護してきました。業界をリードする生命保険のスペシャリストである同社は、450 万人以上のオーストラリア人とその家族を対象として、消費者に直接またはさまざまな専門パートナーシップを通じて生命保険を提供しています。世界最大の保険グループの1つである日本の第一生命グループ所有のTAL は全体で2,300 人を雇用しており、オーストラリア全土に6つのオフィスがあります。

ビジネス上の課題: TAL は生命保険 商品とソリューションを開発し、オ ーストラリアの主要なスーパーアニ <u>ュエーション ファンド (年金プラン)</u> と提携して、一般的なオプトアウト 保護が利用可能なデフォルト保険を 含む会員補償を提供しています。し かもメンバーは必要に応じて追加の セキュリティを選択が可能です。し かし、調査によると、オーストラリ アのスーパーアニュエーションファ ンドのメンバーの半数未満が、スー パー ファンド内の生命保険の保証を 理解し、自信を持っています。した がって、これらのメンバーは離脱の リスクがあり、年金基金を離れるリ スクが5倍ありました。

TAL は、この認識と関与の欠如が 克服可能なギャップであると考えて います。

戦略/実施: TAL はデジタル キャ ンペーン ツールの Discoverを設 計しました。これは、スーパーア ニュエーションファンドのメンバ 一が、人生の重要な瞬間に保険に 参加し、情報に基づく意思決定を 行うよう積極的に促すものです。 このデジタルツールは、アカウント の活動と行動のきっかけを活用して 、メンバーのニーズの変化に合<u>わせ</u> て積極的に関与します。追跡メトリ クスには、住所の変更、新しい職業 、アカウントの手配または補償範囲 の更新、停止、またはライフステー ジのマイルストーンが含まれます。 また、Discoverは、納税時期など、 暦年中の関連する日にメンバーに行 動を起こすよう促します。

Discoverは、電子メールと SMS を介して、現在の補償とTAL 商品/プロセス/サービスについてメンバーに通知し、特定の状況に基づいて行動するよう促します。デジタルツールは、メンバーに 制限されたリスク管理/引受を伴う補償の増加を促し、選択に関する

サポート(スーパーファンドまたは 財務アドバイザー、および見逃しが ちなツールへの簡単なアクセス (例: 説明ビデオや保険ニーズ計算機)な ど)を求めます。

TAL がキャンペーンを管理しますが、コンテンツは完全にブランド化された資金で構成され、シームレスなメンバー 体験を提供します。また、Discover はシンプルな 2 要素認証も可能にします。これにより、ログインの詳細を忘れたユーザー(おそらくエンゲージメントが低いメンバー)がアクセスするための重要な障壁が取り除かれます。

結果: キャンペーン指標は、業界のベンチマークを上回りました。平均して、キャンペーンに参加した人は、その明確さ/シンプルさを 5.0 中4.6 と評価しました。

調査対象のメンバーからの否定的なフィードバックはなく、キャンペーン全体を通じて苦情もありませんでした。TAL は他のファンドとの提案を拡大し、更にエンゲージメントを高めるために個別化された動画を検討しています。



#### 第一世代ウェルネス施策から 保険会社が学べること

17%

ほとんどの保険会社 (83%) は、通常、ウェ ルネス意識、金融リテラシー、および計画ツー ルに焦点を当てた、従来の商品中心の施策に基 づくウェルネス活動を開始しています。今回の 調査によると、ウェルネスをゲーム化するモバ イルアプリ、カスタマイズされた予算追跡ツー ル、カスタマイズされたソーシャルメディア・ コミュニケーション、報酬およびロイヤルテ ィ・プログラムなど、高度に個別化されたサー ビスを提供している企業は比較的少ない(17%) ことが示されています。ただし、大きな利益を 実現するものはあります(図6)。たとえば、プル デンシャルのリンク・プラットフォームは、顧 客が財務目標を設定し、ファイナンシャル・プ ランニング・サービスにアクセスするのに役立 ち、予算管理にゲーム化を使用して、個別化さ れた商品とサービスを提供することで、会社の 売上見込みを高めます。11

#### ウェルネスの能力で保険の先駆者を 定義

先駆者が認識しているように、個別化とエンゲージメントにより、成功しているウェルネス・ソリューションは際立っています。

まず、AIとMLは、複数の面で様々な顧客群を支援します。次に、個人およびグループの顧客のウェルネス・スコアに基づき、個別化された体験と警告の生成が、テクノロジーによって可能になります。

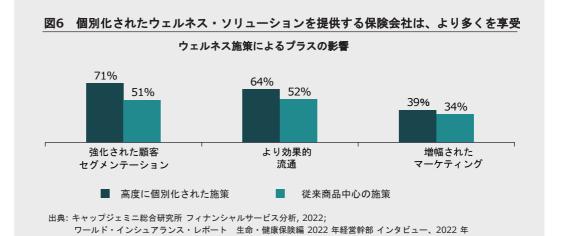
また、保険会社は、クラウドへの移行を加速しながらも、顧客の行程を改善し、プライバシーに関する懸念に対処するため、拡張可能なで安全なソリューションを必要としています。

最後に、代替データは、保険会社が顧客体験を向上させ、商品イノベーションを促進するウェルネス商品・サービスを構築するのに役立ちます。

個人向け商品ラインでは、このアプローチにより、カスタマイズされたリスク特性分析と引受が可能になります。ブラジル、ブラデスコセグロスの最高製品責任者であるベルナルド・カステッロは、次のように述べています。「引受の加速によりリアルなウェルネスの価値命題を実現する機会が生まれるでしょう。ただし、アルゴリズムが標準化され、差別化が再び損なわれるリスクがあります。」

大手保険会社は、AIがウェルネス増進にいかに効果的であるかをすでに示しています。例えば、Chubbの360度のウェルネスと幸福に向けたアプリLifeBalanceは、AIテクノロジを使用して、個別化された仮想コーチでユーザーが健康的なライフスタイルをリードできるようにします。さらに、LifeBalance は、Chubbが補償ニーズに対応し、より優れたリスク監視を通じてブランド価値と収益性を高めるのに役立ちます。12

一部の保険会社は、ウェルネス商品の成長で大幅な進歩を遂げていますが、それだけではありません。BigTech、銀行、ウェルネスサービス提供者、並びにHealthTechも、消費者にアピールするように設計された堅固なソリューションを開発しています。その結果、ウェルネスをめぐる競争はさらに激しくなっています。





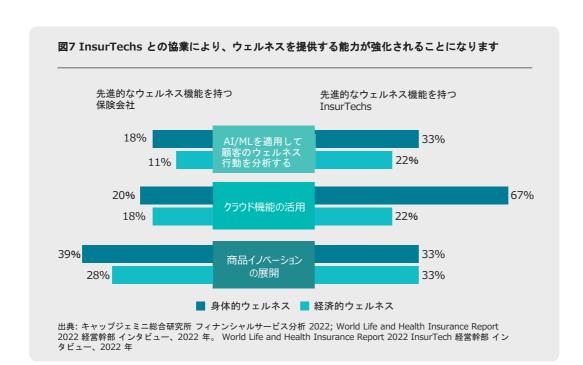
この環境では、機知に富んだ企業は、競争戦略として協業を優先します。ウェルネスの価値を解き放つ能力は、戦略的パートナーシップを通して利用可能になります(図 7)。迅速に行動する企業は、最も有能で魅力的なパートナーと関わります。

InsurTechs は。クラウド機能とAIを活用し顧客行動を分析する点で、既存の保険会社よりも進んでいます。それでも、戦略パートナーまたはエコシステム・パートナーと効果的に共創

または革新する保険会社は、半数未満 (40%) です。

一部の保険会社はこの潮流をリードしています。

例えば、Guardian-Life-Insurance-Company-of-AmericaはAtidotと提携して、AIとMLを活用し、データ駆動型の意思決定を強化し、開発、引受、マーケティング、販売プロセスを合理化する保険プラットフォームを構築しました。13





詳細な商品評価を通じて、大手グローバル保険会社は、健康とウェルネスのプラットフォームを開発及び立ち上げに適したパートナーを選ぶことが出来た。

アジア太平洋地域におけるグローバル保険会社は、 HealthTech サービスをスマートフォンのモバイル・アプリと統合して活用し、他市場への拡大可能性を秘めた、健康とウエルネスの厚生プラットフォームを構想していた。

ビジネス上の課題: 保険会社は、 HealthTech サービスを活用して、保険契 約者に健康とウェルネスの提案を実装した

いと考えていた。課題は、機能を満たすソ リューション プロバイダーを特定するこ <u>とであった</u>。

要件を満たし、企業の IT インフラにシームレスに統合できます。この保険会社は、ビジネスとITの目標に沿ったプロバイダーを選択する前に、潜在的なソリューションの機能と技術的な適合性を徹底的に吟味した。全ての基準を満たすHealthTech 企業を特定した後、同保険会社は、モバイル・アプリの立ち上げと最終的な規模拡大を確実に成功させるために尽力した。

戦略/実施: 同保険会社は、商品の機能的 と技術的な評価(特に技術スタック、イ ンフラ、及びアーキテクチャー・パター ンとの適合性)を実施するためにキャップ ジェミニを選んだ。

明確に定義されたサービス基準(当社支援)に基づき、保険会社はチューリッヒに拠点を置く dacadoo を選択し、身体的、経済的、精神的なウエルネスに焦点を当てたモバイル・ウェルネス・アプリの開発を支援した。dacadoo は、ユーザーの身体活動の追跡やオンラインの財務ウェルネス・クイズなど、複数の活用事例を確立した。次に、dacadoo はこのデータを保険会社のウェルネス・エンジンにロードし、顧客にインセンティブを提供し、保険契約者のロイヤルティ強化を実現した。キャップジェミニは保険会社と協力してモバイル・アプリを開発した。

結果: クライアントは、明確なサービス基準を備えた戦略的な HealthTech パートナーの決定を下しました。同保険会社は、2022 年に主要なアジア太平洋市場で健康とウェルネスの提案の一環としてサービスを開始し、来年には他の市場にも拡大する計画。

#### 競争上の優位性としてのエコ・ システム

協業は競争上の懸念事項です。なぜなら、豊かで活発なエコシステムがWellness-as-a-Serviceソリューションの長期的な成功に大きな影響を与える可能性があるからです(図8)。最も堅固なたエコシステムは、API駆動型であり、豊富で統合されたウェルネス サービスとシームレスな顧客体験の行程に不可欠なデータ分析のためのアーキテクチャーで柔軟なプロセスを提供します。

顧客のマインド・シェアに関して、保険会社はウェルネス・エコシステムを開発・調整する際に有利な立場にあります。しかし、課題は存在し、時間が重要です。歴史的に、保険会社は API戦略を考案して実行し、レガシー・システムを刷新するという課題に直面してきました。BigTech企業と InsurTechsは、最新のエンゲージメント能力と消費者との直接的な関係に基づいて有利なスタートを切ることができます。銀行や薬局も、ウェルネス・ソリューションの開発において明確な優位性を持っており、この分野での地位を確立するために企業 (病院や保険会社を含む) を買収することで、垂直的な能力を構築しています。

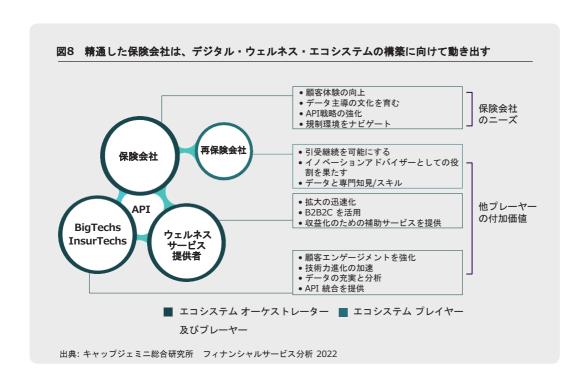
たとえば、英国に本拠を置くInsurTech Yulife のウェルビーイング・アプリは、行動科学とゲーム化技術を活用し、バウチャーや割引と交換できる YuCoinsで顧客に報酬を与え、顧客の身体的及び精神的ウェルビーイングを向上させます。これらの施策は、 Yulifeがリスクの防止と軽減に関する戦略を実行するのに役立っています。15

同保険会社は、ウェルネス・エコシステムを立ち上げて成功に導くために、次の4つの重要な行動に注力する必要があります:

- 適切なテクノロジーを使用してリスクのプールと個別 化のバランスを取り、適切なメッセージと商品サービ スを適切なタイミングで適切なチャネルを通じて提供 することで、顧客体験を向上させる
- •相互接続されたシステムを中心に構築されたデータ駆動型の文化を開発し、協業能力を向上させ、データ漏洩と詐欺の防止に明確な焦点を当てる
- ●ビジネス全体でAPIをより広く効果的に展開し、合理 化されたデータアクセスと共有を可能にする
- 超個人化された世界に関連する既存及び将来の規制(アルゴリズムの説明可能性など)をナビゲートする

パートナー (ウェルネス・サービス提供者、病院、銀行、薬局、小売業者など) と連携することで、ウェルネス・ソリューションをより迅速に拡張できるようになり、保険会社がエコシステムを通じて提供できるサービスの範囲を拡大することで、B2B2Cの機会を活用できるようになります。再保険会社は、引受継続への移行においても重要な役割を果たします。またイノベーション・アドバイザーの役割を果たすことも可能です。

ベルギーのAG Insurance の最高経営責任者である Heidi Delobelle 氏は、次のように述べています。「あまりにも多くの保険会社が、いまだに完全なバリュー・チェーンの管理を主張しています。彼らは将来苦戦するでしょう。」彼女は、また「ウェルネスを実現するために、保険会社はデータと分析を超えた専門的なスキルを必要としています。より深い関与を生み出すには、より多くの行動科学者、心理学者、並びに従来とは異なるスキルセットが必要です。」と述べています。



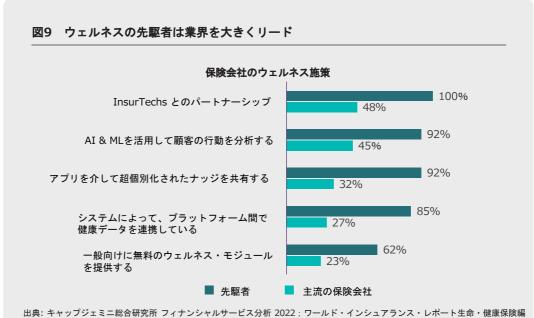
#### 今日の保険会社の位置付けと Wellness-as-a-Serviceを中心とし たポジショニング方法

一部の保険会社の有望なスタートと消費者の積極的な関与にもかかわらず、ウェルネスの先駆者は、保険会社のわずか8%です。上級者は29%で、63%が主流に分類されます。既存の取り組みのほとんどは一方的なものであり、身体的または経済的なウェルネスに焦点を提供でおり、点と点を結び、包括的な提案を提供する保険会社はほとんどありません。先駆者の高度な能力は、Wellness-as-a-Serviceに関わるイノベーション(InsurTechs とのパートナーシップ、AIやMLの活用、個別化されたナッジ、データ統合など)が価値のある目標である事を示しています。主流の保険会社との比較をご覧ください(図9)。

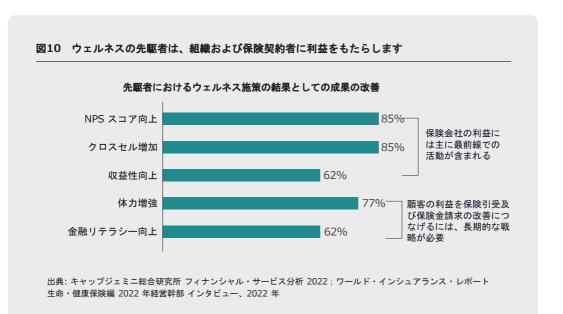
ウエルネスの先駆者は、これらの高度な能力から既にかなりのメリットを享受しています(図10)。彼らの施策は、ネット・プロモーター・スコア®の改善、クロスセリングの機会の増加、収益性の向上など、定量的短期指標での成果を生み出します。先駆的企業の幹部は、自社顧客の体力向上と経済的安定性向上についても報告しています。

先駆的企業のリスク選択と価格設定一即ち伝統的に保険会社の心臓部であり、主要な収益ドライバーのメリットに関する決定的な証拠をまだ取得していません。





出典: キャップジェミニ総合研究所 フィナンジャルサービス分析 2022 ; ワールド・インジュアランス・レホート生命・健康保険編 2022 年経営幹部 インタビュー、2022 年



これは主に、結果を長期にわたって測定する必要があるためです。しかし最終的には、ウェルネス中心のビジネスモデルと顧客エンゲージメントの向上により、これらの主要分野で優れた結果が得られると期待しています。これは、個々の保険契約者の長期的な行動を可視化するために適切な指標を監視している保険会社に特に当てはまります。

今回の総合的な調査結果では、身体的および経済的なウェルネスの提案を組み合わせることで、取引から関係への進化を可能にし、全ての利害関係者にとって測定可能で相互に有益な結果を生み出しうることが判明しました。保険会社が保険金の支払者からリスク防止者、ウエルネス・サービス提供者、

より健康的な生活のパートナーに変化するにつれて、顧客のエンゲージメントとロイヤルティは自然に増加します。これは説得力のあるビジョンであり、保険会社がそれを実現するために必要なリソースへの投資と活動を検討する価値があります。

米国マイクロソフトの保険デジタル戦略担当ディレクターであるJefferyWilliams氏は、次のように述べています。「生命保険や健康保険会社は、テクノロジーを活用して、エンゲージメントを高め、デジタル商品やサービスに対する消費者の期待に応える統合ウェルネス・ソリューションを開発する必要があります。」

私たちは膨大な数のデータにアクセスできます。 課題は、貴重なデータの洞察を引き出すことです。 顧客の立場で考えてみましょう。データを安全に保ちながら、実践的な洞察を得るにはどうすればよいでしょうか?」

#### **Stephen Newton**

Chief Information Officer
HSBC Insurance, Hong Kong SAR

# 顧客の期待に応える重要な施策を提供する

成功への道のりを短縮し、その過程で価値を 生み出したいと考えているならば、保険会社は 、包括的な戦略的アプローチと明確な戦術的優 先事項が必要です。そのためには、意思決定を よりデータ主導で行い、変化を受け入れるよう に組織文化を変える必要があります。今日、組 織レベルでそのような文化を持っている保険会 社はほとんどありません。

ウェルネスを中心にビジネスモデルと顧客 関係を再構築することは、長期的な行程になり ますが、目的の状態に到達することの見返りに は大きな価値があります。米国Pega-systems の保険業界プリンシパルである Alan Katzman 氏は、次のように指摘しています。「それが生 命保険の妥当性を高めているのかもしれません 。」

歴史的に、保険はリスクを引き受け、価格設定 を行ってきました。

しかし、そのモデルは終わります。過去 10 年間が デジタル化に関するものだった場合、次の 10 年間 はリスクを予測して防止するためのマイクロサービ スに関するものになるでしょう。」

#### **Peter Ohnemus**

President and Chief Executive Officer dacadoo, Switzerland

保険会社は、2つの形態のウェルネスをサポートする3つのコア活動に焦点を当てることから始めることが可能です。

- •ウェルネス・エコシステムの効果的なオーケストレーションと参加を可能にする、モジュル構造でデータ駆動型のプラットフォームに焦点を当てた技術アーキテクチャー・プラットフォームを構築する
- 顧客のニーズをより深く理解し、より頻繁な エンゲージメントを通じてリスク防止を促進 することにより、顧客の価値命題を改革する
- ●APIを介して固有のデータと外部データの可能性を最大限に活用し、大規模にカスタマイズを行う

プラットフォームは、保険会社が顧客と迅速にコミュニケーションを取るのに役立つ効率的なリーチ機能を備えています。価値命題を強化することで、顧客は積極的に関与するようになるでしょう。また、データ分析により、保険会社は契約の更新を提案し、適切かつタイムリーなアドバイスを提供するための実践的な洞察とヒントを創造できます。

病気を予防し、財務リスクを軽減するために、保険会社は積極的にナッジやインセンティブを提供し、顧客が毎年の身体検査を計画し、長期的な貯蓄と投資の目標を定期的に再評価するように促すことが可能です。また、身体的および経済的なウェルネスを最大化するための追加サービス(瞑想アプリ、フィットネスアプリ、資産、財務計画ツールなど)を提供し、それらの商品やサービスを収益化することも可能です。

ウェルネスを改善するため保険会社は、顧客セグメントと商品ライン全体に戦略を拡張・拡大することを検討してはどうでしょう。これにより、退職後の貯蓄と保護のギャップを減らし、より多くの人々が長生きと退職に備える機会が生まれます。

# グローバル保険会社AXAは、協業を強化するデジタル・ヘルスケアプラットフォームを提供し、成果と患者の経験を改善します。

フランスのグローバル保険会社AXAは、主に西ヨーロッパ、北米、インド太平洋地域、中東で事業を展開しています。保険、年金商品、厳選された金融サービスを 64 か国の1億700万人の顧客に提供しています。

ビジネス上の課題: 医療費の上昇、市場の断片化、並びに非効率性により、世界の人々にアクセスと成果の課題が拡大した。 AXA は、単なる支払者ではなくパートナーとして行動するというコミットメントに突き動かされ、さまざまな医療関係者の集団行動に基づく解決策を求めた。

戦略/実装: AXA は 2020 年に Microsoft と提携し、デジタル・ヘ ルスケア・プラットフォーム (DHP) を構築した。オーケストレーション の効率と相互運用性を向上させる完 全に統合されたエコシステムを通じ て、ヘルスケア体験行程を簡素化す ることで、顧客に力を与える。AXA の目標は、すべての人に開かれた、 グローバルで信頼できるクラウドベ ースの人工知能に基づくデジタル・ ヘルスケア・エコシステムだ。戦略 は、断片化されたユーザー体験行程 から移行することだった。 複数の分離された健康商品とサービス - 統一された体験へ。まず、AXAの事業会社が参加した。保険会社は後で外部パートナーを追加した。すべてが、医療参加者(患者、プロバイダー、支払者、製薬会社、薬局)間の摩擦を最小限に抑え、取引効率を高め、断片化を減らしながら医療サービスの提供速度と量の改善に取り組んだ。期待されるのは、コストを引き締めつつ、ケアの質と透明性を高めることだった。

事業実績: AXA のデジタル・ヘルス ケア・プラットフォームは、2021 年にドイツ、イタリア、英国、ベル -、スペイン、スイスの顧客向け に開設された。DHP事業部門は、顧 客がユーザーに近づき、CX を改善 できるように、スマート トリアー ジ、より優れたオーケストレーショ ン、識別管理、ネクスト・ベスト・ アクションを推進する活用事例を支 援している。エコシステムは、 2021 年にイタリアで 80 万人以上 のアクティブユーザーを登録した。 顧客からの肯定的なフィードバック (5.0 点中 +4.6) と、期待を超えるメ リットがあった。測定可能なDHP成果

コスト削減、顧客獲得、顧客体験/ 満足度の向上、効率、患者への効 果改善が含まれる。

外部パートナーと協力してAXA の境界を越えてエンドユーザー にサービスを提供するプラット フォームは、以下を提供するこ とが期待されている。

- ・患者の治療遵守を促進しながら、遠隔医療、医薬品/サプライの提供、遠隔医療へのアクセスを容易化
- 最初のスクリーニング、検査、専門 医への紹介の間の迅速な移行による 重篤な疾患の早期発見
- デジタル・ヘルスケア・サービス と物理的ヘルスケアサービスを組 み合わせることで、診断後のケア の調整を改善
- ・コンプライアンスに準拠したデータアクセスと共有 (同意管理、外部の匿名化されたデータの洞察) による患者行程全体でのデジタル・フィードバック・ループとデータの有効化、及びアイデンティティ管理、トランザクション台帳、並びにキュレーション機能に基づく供給側と需要側双方のトラスティ・サービスを支援



#### Wellness-as-a-Serviceを開始

テクノロジーによって保険会社は業務をより迅速かつ大規模に変革できるようになりますが、テクノロジーだけではウェルネス行程の成功には不十分です。商品開発とサービスの革新、より堅固なパートナー管理能力、深い顧客洞察、高度なデータ管理能力は、ウエルネスの時代において、業界で最高のパフォーマンスを発揮する保険会社の特徴となるでしょう。

「エンタープライズ・クライアントが単発的なソリューションから拡張可能なエンタープライズ・プラットフォームへの移行を検討しているため、市場の合理化が期待されます」と、米国アドビのヘルスケアおよびライフサイエンス担当ゼネラルマネージャーであるFrederick Bayは述べています。「将来的に成功するためには、保険会社は、顧客中心のウェルネス能力を構築するための適切なパートナーシップを含む、明確な優先順位付けの道筋をたてることが必要です。」

この行程では、保険会社が何を提供し、どこに 投資すべきか、 そして、価値命題をどのように 収益化するのか、再考が求められます。(図11)個々の商品・サービスラインでは、顧客エンゲージメント、カスタマイズされたナッジ、および主要な補償によって提供される心の安らぎに加えて、ウェルネスの具体的なメリットの促進に重点が置かれます。これら全てにより、保険会社は継続的な引受を展開し、より良い価格設定が実現可能になります。

グループ向け商品ラインの場合、ウェルネスを中心とした福利厚生パッケージの再設計が重要になります。つまり、従業員のウェルネスが定着率と生産性を向上させる方法、個別化された福利厚生の利点、万能型のサービスに対するオプション機能の人気の高まりについて、雇用主を教育することを意味します。

「保険業界は、顧客がさまざまな方法で保険について考えるのを支援する必要があります」と、プルデンシャル ファイナンシャル、米国の最高市場開発責任者である Naveen Agarwalは述べています。「それは、長期的なコミットメントではなく、短期的な低コストのサブスクリプションになる可能性があります。一歩下がって、保険契約者が何を望んでいるかを再考し、保険商品を再定義すべきです。」

保険会社は、個人の保険契約者よりも、法人顧客に対する福祉サービスのトレンドを収益化することが容易に出来るでしょう。」

#### **Xavier Lestrade**

Chief Executive Officer
AXA Global Healthcare, UK

#### 図11 Wellness-as-a-Service 行程では、保険会社は戦略と活動を再評価する必要があります

何を提供するか どこに投資するか どう収益化するか

	Present y Gr		C 7 K III 10 7 0 10
一般的な手順	• 死亡率と罹患率のリスクを超えて、健康的な生活を可能にすることで移動します	<ul> <li>組織文化とコア・テクノロジー スタックを評価する</li> <li>AI / ML とクラウドを導入し、UWを改善し、ナッジを作成し、提供商品・サービスを拡張する</li> </ul>	<ul> <li>顧客データに基づく個別化 された商品・サービスによっ て、アップセルとクロスセ ルを拡大する</li> </ul>
個人向け商品ライン	● 無形の保険商品のための有 形のウェルネス給付を宣伝 する	<ul><li>より深い顧客エンゲージメントのために、報酬のカスタマイズに着目する</li></ul>	<ul><li>継続的な引受を展開し、価格を改善する</li></ul>
グループ向け 商品ライン	<ul><li>欠勤の減少を宣伝し、従 業員の関与を深める</li></ul>	<ul><li>ウェルネスの利点を実証するための高度なデータ分析を開発する</li><li>グルーブから個人への容易な連携能力を構築する</li></ul>	<ul> <li>従業員の生産性とロイヤ リティの向上を示すこと で、コンサルティングと ナッジを収益化する</li> </ul>

出典: キャップジェミニ総合研究所 フィナンシャルサービス分析 2022

# 結論

# ウェルネスの時代 へようこそ

要約すると、保険会社は次のことを行う必要 があります。

- ●ウェルネス関連のサービスへの関心の高まりにつながる、変化する顧客の態度と 行動、並びにその根底にある社会経済的 要因を理解する
- ●価値命題を変革し、高度に個別化されたエンゲージメントと、AI/ML、クラウド、商品イノベーションによって実現され、パートナーシップ主導のエコシステム構築を目指した協業によって加速される、より良い顧客体系行程を創造する。これにより、ビジネスモデルは取引から関係へと進化します。
- ●モジュール構造で、データ駆動型のプラットフォームに焦点を当てたテクノロジー アーキテクチャーを構築し、固有のデータ と外部データの可能性を最大限に活用する

最後に残った唯一の質問は、いつから Wellness-as-a-Serviceの行程を開始する のか? ということだけです。



### 方法論

ワールド・インシュアランス・レポート生命・健康保険編2022は、2022年度グローバル顧客の声調査、2022年グローバル保険会社経営幹部インタビュー、2022年グローバルInsurTech経営幹部インタビューの3つの主要な情報源からデータを引き出しています。これらの主要な調査を統合することで、オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、香港、インド、インドネシア、イタリア、日本、サウジアラビア、メキシコ、オランダ、ノルウェー、ポルトガル、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、アラブ首長国連邦、英国、米国の24市場からの洞察をカバーしています。

#### 当社2022年顧客の声調査

2022年5月と6月にフロネシスと共同で実施した包括的な顧客の声に関する調査では、24 か国7,600人を超える保険顧客を対象に調査が行われました。同市場は、南北アメリカ (北米とラテンアメリカ)、ヨーロッパ、アジア太平洋の3つの地域を代表しています。

#### ワールド・インシュアランス・レポート生命・ 健康保険編 保険会社経営幹部インタビ ュー2022

ここには、16の市場にわたる大手保険会社の経営 幹部168人インタビューからの洞察が含まれています。 これらの市場は、南北アメリカ (北米とラテンアメリカ)、ヨーロッパ、アジア太平洋の3つの地域を代表しています。

# ワールド・インシュアランス・レポート生命・健康保険 InsurTech経営幹部インタビュー2022

このレポートには、11の市場にわたる主要 InsurTech企業から50人を超える経営幹部のインタビューからの洞察も含まれています。これらの市場は、北米、ヨーロッパ、アジア太平洋の3つの地域を表しています。

#### ウェルネスの最前線

以下に基づいて、各企業のウェルネス成熟度を計算しました。

- ・ウェルネ施策の能力(1から5のスケール)。身体的な能力には、健康的な生活プログラム、より健康的なライフスタイルを導くように顧客を動機付けるゲーム化技術、ウェルネス商品を埋め込むモバイルアプリ、フィットネスサブスクリプションの割引、報酬とロイヤルティのために顧客のウェルネスデータをリンクする能力が含まれます。経済的な能力には、金融リテラシー施策、計画ツール、革新的な金融ソリューションのための新興企業とのパートナーシップ、代替チャネル(ソーシャルなど)の活用、並びに予算追跡ツールの可用性が含まれます。
- •身体的及び経済的な観点から、次の顧客エンゲージ メント施策に与えられた重要性 (1から7のスケール): 以下
- -販促キャンペーン、1対1の個別化された対話、見込み顧客向けの無料のウェルネス・ツール(モジュール)、顧客のための個人用ウェルネス・ガイド、ウェルネス商品のアップセル/クロスセルの取り組み、オンデマンドのウェルネス・ビデオ、顧客とのソーシャル・メディアエンゲージメント
- AI/ML、クラウド機能、商品イノベーションに関するテクノロジー能力(1から7までのスケール)
- InsurTechs/Big Techs、ウェルネス・サービス提供者、再保険会社とのパートナーシップ成熟度(1から3のスケール)
- •実装されたビジネスモデル B2B、B2C、並びに B2B2C

今回の分析では、上位8%の企業 (先駆者) がウェルネス施策の実施をリードしており、関連するメリットを享受していると判断されました。

## キャップジェミニと提携

顧客エンゲージメントを取引から関係へ: Wellness-as-a-Serviceの商品・サービスを創造する

キャップジェミニのWellness-as-a-Serviceフレームワーク、経験、専門知見/スキルは、保険所有者のギャップを埋めるように保険契約者を教育しながら、顧客体験ジャーニーの強化、革新的なウェルネス施策、つながるエコシステム・ソリューションを提供するのに役立ちます。すぐに使用できるアクセラレーター、すぐに導入できるソリューション、並びに信頼できるパートナーのエコシステムにより、超個別化されたサービスを提供し、顧客とのより深い関係を実現しようとする企業が身体的・経済的ウェルネスの旅への有利なスタートを切ることができます。

#### ウェルネス商品と体験戦略

専門知識、専門知見/スキル、行動科学とモバイル技術を適用すると、次のことが可能になります。

- ●顧客体験戦略を策定し、それを実現するために必要な能力群の定義を支援する
- ●貴社と協力して、身体的、経済的、および/または 精神的ウェルネスに焦点を当てたモバイルファースト の体験を設計・構築する
- メンバーサービスとパートナー統合サービス、ビジネス ルール、API管理、並びにレポート全体にわたって、 ウェルネスアプリ管理する
- ●ライブ インサイトと個別化された推奨事項を提供する顧客向けのウェルネス ダッシュボードを開発する
- ●「職場でのウェルネス」を促進するために、従業員に 焦点を当てた一連のソリューション作成を支援する

#### エコシステムの戦略と開発

エコシステムプレーヤーのネットワークと連携する ことで、次のことが可能になります。

- ●能力群に基づいて、既存のテクノロジーから何を活用できるか、そしてエコシステムパートナーとの構築または統合に何が必要か、を計画する
- ●潜在的なプラットフォームを評価し、最適な選択を行うのに役立つ明確に定義されたサービス基準の整備を支援する
- ●ソリューション提供者と企業のITインフラとのシーム レスな統合を保証する

#### データと分析

固有のデータプラットフォームと実績のあるAI/MI専門知見/スキル知識/固有のを活用して、次のことができます。

- ●様々な価値命題を検証し、ウェルネスのホワイトスペース機会を具体的かつ測定可能・予測可能な結果に変換することを支援する
- ●超個別化された顧客体験ジャーニーの構築を支援する。洗練された人工知能 (AI) を使用し、複数のソースからの顧客データをまとめてマッピングし、個々のパフォーマンスをリアルタイムで追跡し、身体的・経済的なウェルネスの実践目標を達成するのに役立つ推奨事項を提供する
- ◆保険契約者のロイヤルティを強化し、可能性のある クロスセルとアップセルの新しい機会を特定するための 可能な顧客インセンティブを提供ために、ウェルネス・ エンジンへのデータ読み込みを支援する

#### Wellness-as-a-service展開を加速

事前に構築されたメンバー向けウェルネス・アクセラレーターWERVe(Wellnes ReVolution)を使用して、生命保険・健康保険会社がWellness-as-a-serviceプログラムを開始し、身体的及び精神的ウェルネスに関するサービス拡大を支援出来ます。健康、ウェルネス、報酬を特徴とする共同パートナープログラムに基づき、このモバイル・ウェルネス・アプリを実装することで、保険会社は、メンバーの健康とウェルネスのより効果的な追跡を提供し、より正確なウェルネスのより効果的な追跡を提供し、より正確なウェルネス・プランを作成できます。その結果、保険会社は請求コストを削減し、高いマージンを得ることが可能になります。

## 専門家に聞く



Dr. Seth Rachlin
Global Insurance Industry Leader
seth.rachlin@capgemini.com

Dr. Sethキャップジェミニは、業界のグローバル保険業界戦略を主導し、保険技術エコシステムとの関係を管理しています。Sethは、保険とテクノロジーの交流点におけるイノベーションにおいて25年以上の経験があります。



Shane Cassidy
Insurance Business Unit (BU) Leader
shane.cassidy@capgemini.com

Shane Cassidy は、バイス プレジデントであり、キャップジェミニのグローバル保険ビジネスユニットの責任者です。 Shane は20年間、デジタルによる秩序破壊とイノベーションの最前線に立ち、市場の秩序破壊に対処するソリューションを特定し、開発してきました。



Kiran Boosam
Global Insurance Strategy & Portfolio
kiran.boosam@capgemini.com

Kiranは、キャップジェミニのグローバル保険戦略とポートフォリオを率いています。AP&C および生命保険の専門家であるKiranは、業界のダイナミクスを想定し、CxO向けに、キャップジェミニグループ、外部エコシステム、並びに新興テクノロジの力を活用し、保険会社の業界向けの革新的なソリューションを構築します。



**Keith Gage**Global Insurance Sector Lead, Capgemini Invent

keith.gage@capgemini.com

Keithは、クライアントへのアドバイス、チームの構築で実績があり、保険の顧客にビジネス戦略とソリューションの提供を担当しています。彼は、成長、テクノロジー戦略、並びに戦略から実装に及ぶ大規模な変革プログラムに変換されるデリバリー・モデルの分野でクライアントをリードする豊富な経験を持っています。



Samantha Chow

Life and Annuity Sector Leader samantha.chow@capgemini.com

Samantha Chowは、年金、利益市場で20年以上の経験を持つグローバル生命保険の専門家です。彼女は、変革と文化の変化を促進する企業全体の能力の成長を促進する深い専門知見/スキルを持ち、顧客体験、運用効率、レガシーシステムの刷新、競争力の向上をサポートするイノベーションに焦点を当てています。



#### Shyamsree Nandi

Global Healthcare Strategy & Portfolio

shyamsree.nandi@capgemini.com

Nandiは、当社のヘルスケア戦略とポートフォリオを率いています。彼女は、相互運用性、構成要素、ケア管理、つながるヘルス、並びに価値に基づくケアを専門とする、支払者および提供者の分野の専門家です。彼女は、最大規模の保険制度や医療制度の一部でイノベーションと変革施策を主導してきた22年以上の経験を持っています。



#### Elias Ghanem

Global Head of Capgemini Research Institute for Financial Services

elias.ghanem@capgemini.com

Ghanem Eliasは、当社の金融サービスのグローバル・ポートフォリオにおけるソート・リーダーシップの責任者です。彼はFSで30年以上の経験があり、銀行とスタートアップ・エコシステム間の効果的なコラボレーションに焦点を当てています。



#### Luca Russignan

Insurance Domain Leader, Global FS Market Intelligence

luca.russignan@capgemini.com

Luca Russignan は保険の専門家であり、12 年以上の経験を持ち、保険事業戦略を策定し、 英国、米国、イタリア、並びにAPACの経営幹 部および上級ビジネスリーダーと緊密に協力し ています。

# Key contacts

#### Global

**Shane Cassidy** 

<u>shane.cassidy@capgemini.com</u>

Dr. Seth Rachlin

seth.rachlin@capgemini.com

lan Campos

ian.campos@capgemini.com

Stanislas de Roys

stanislas.deroys@capgemini.com

#### Australia

Manoj Khera

<u>manoj.khera@capgemini.com</u>

Norman Stellino

norman.stellino@capgemini.com

#### Belgium

Jan Verlinden

<u>jan.verlinden@capgemini.com</u>

Sanjay Jhamb

sanjay.jhamb@capgemini.com

#### Canada

**Gregory Delhomelle** 

gregory.delhomelle@capgemini.com

#### France

Thierry Loras

thierry.loras@capgemini.com

Olivier Hoarau

<u>olivier.hoarau@capgemini.com</u>

#### Germany

Dr. Joachim Rawolle

<u>joachim.rawolle@capgemini.com</u>

Thomas Hillar

thomas.hillar@capgemini.com

#### India

Shyamsree Nandi

shvamsree.nandi@capgemini.com

Pranab Ghosh

pranab.ghosh@cangemini.com

Aruna Mahesh

aruna.mahesh@capgemini.com

#### **Japan**

Michele Inglese

michele.inglese@capgemini.com

Lorenzo Busca

lorenzo busca@cangemini.com

#### Japan

Masayuki Imazu

masayuki.imazu@capgemini.com

Kazuhira Takewa

<u>kazuhira.takewa@capgemini.con</u>

#### LatAM

**Roberto Ciccone** 

roberto.ciccone@capgemini.com

Geovanni Alfonso Millan

geovanni.millan@capgemini.com

#### **Nordics**

Stefan Grimfors (Sweden)

stefan.grimfors@capgemini.com

Jarmo Kortelahti (Finland)

jarmo.kortelahti@capgemini.com

Cecilie Vatn (Norway)

cecilie.vatn@capgemini.con

#### Portugal

Diogo Baptista

diogo.baptista@capgemini.com

Hugo Oliveira

hugo.goncalo-oliveira@capgemini.cor

#### **SE Asia**

Sivakumar V

siyakumar.yankamaddi@capgemini.com

Tatiana Collins

tatiana.collins@cangemini.com

#### Spain

Victor Pizarro Sanchez

victor.pizarro@capgemini.con

Javier Sánchez García

javier-jose.sanchez-garcia@capgemini.com

#### The Netherlands

Jimut Basa

jimut.basa@capgemini.com

**Ewout Bouwman** 

ewout.bouwman@capgemini.com

#### UK

Wendy Williamson

wendy-laird.williamson@capgemini.con

Lotfi Baccouche

lotfi.baccouche@capgemini.com

#### **USA**

Samantha Chow

samantha.chow@capgemini.com

Keith Gage

<u>keith.gage@capgemini.com</u>

# Acknowledgment

#### S

We would like to extend a special thanks to the insurance companies, ecosystem partners, and individuals who participated in our executive interviews and surveys.

# The following firms agreed to be publicly named:

Aditya Birla Insurance, Adobe, Advance Care, Aegon Life, Aflac Insurance, AG Insurance, Ageas, AIA Phillippines, Allianz, APRIL International, Assicurazioni Generali, Aviva Life Insurance, AXA Insurance, BNP Paribas Cardif, Bradesco Seguros, Crédit Agricole Assurances, dacadoo, Etiqa Insurance, Fidelidade - Companhia de Seguros S.A., Gen Re | Life Health UK and Ireland, Global Life, HSBC insurance, ICICI Lombard, Majesco, Microsoft, Ocidental Vida, Pegasystems, Prudential Corporation Asia, Prudential Financial, Prudential PLC, Prudential Singapore, Storebrand Livsforsikring AS, Sun Life, Zurich Financial Services Australia.

# We would also like to thank the following teams and individuals for helping to compile this report:

Elias Ghanem, Luca Russignan, and Rafeeq Ahmed Munwer for their overall leadership for this year's report; Sukanya Sen, Vipul Mehta, M Krishna Tej Kireeti Reddy, Pranav Shivram, Vignesh Venkatesh D, Dipesh Jain, Devarshi Mayee, Tamara Berry, Dinesh Dhandapani Dhesigan and Cole Ollinger for researching, compiling, drafting the findings, as well as providing in-depth market analysis.

Our Internal Editorial Committee for steering the report content and validating the findings: Dr. Seth Rachlin, Kiran Boosam, Thierry Loras, Aruna Mahesh, Matthew Herson, Satyajit Nath, Gustavo Leanca, Gregory Delhomelle, Peter Engels, Salim Kerchouni, Daniel Rademeyer, Prachi Shah, and Aarti Rao.

Cappemini's Global Insurance network for providing insights, industry expertise, and overall support for the various initiatives associated with the report: Shane Cassidy, Ian Campos, Christophe Bonnard, Ananth Venugopal, Andreas Kahl, Ankita Chugh, Benny Leung, Carlos Zavala, Cecilie Vatn , Claire Sauvanaud, Deepna Shetty, Diogo Baptisto, Emilio Laterza, Hemanth Chandrika, Himanshu Kalra, Jan Verlinden, Jerome Buvat, Kathy Miller, Leena Joshi, Marianne Moe Helgesen, Mellisa Constante, Michele Inglese, Olivier Hoarau, Pankaj Kakkar, Samantha Chow, Sanjeev Saumya, Shivakumar Balasubramanian, Shyamsree Nandi, Sunil Nayak, Victor Pizarro Sanchez, Vijay Nagavarapu, and Vinit Shetty.

Laura Breslaw, Marion Lecorbeiller, David Merrill, Meghala Nair, Pranoti Kulkarni, Swathi Raghavarapu, Jyoti Goyal, Sai Bobba, Anthony Tourville, and Brent Mauch for their overall marketing leadership for the report; and the Creative Services team for report production: Suresh Chedarada, Pravin Kimbahune, Sushmitha Kunaparaju, and Balaswamy Lingeshwar.

Hannah Moisand, Sara Rabhi, Boris Plantier, Mirka Tokarova and the Qorus team for their collaborative sponsorship, marketing, and continued support.

### About us

# Capgemini

Capgemini is a global leader in partnering with companies to transform and manage their business by harnessing the power of technology. The Group is guided every day by its purpose of unleashing human energy through technology for an inclusive and sustainable future. It is a responsible and diverse organization of over 350,000 team members in more than 50 countries. With its strong 55-year heritage and deep industry expertise, clients trust Capgemini to address the entire breadth of their business needs, from strategy and design to operations, fueled by the fast-evolving and innovative world of cloud, data, AI, connectivity, software, digital engineering, and platforms. The Group reported 2021 global revenues of €18 billion.

Get The Future You Want | www.capgemini.com

### Qorus

A global non-profit organization established in 1971 by banks and insurance companies, Qorus (formerly known as Efma) helps its members to reinvent themselves to thrive –to go further, be faster and work together. Our global ecosystem brings valuable insights, inspiring events, rich data, and active global communities all in one place. With over 50 years of experience, Qorus provides a neutral space for best-practice sharing and collaboration, while offering diverse knowledge and a global reach –to more than 1200 financial groups in 120+ countries. Headquartered in Paris, Qorus serves financial institutions on all continents, with offices in Andorra, Bangkok, Bratislava, Brussels, Dubai, Istanbul, Kuala Lumpur, London, Milan, Seoul, and Tokyo.

Learn more at | www.gorusglobal.com

#### ©2022 Capgemini and Qorus

All Rights Reserved. Capgemini, its services mentioned herein, and its logos are trademarks or registered trademarks of its respective companies. All other company, product, and service names mentioned are the trademarks of their respective owners and are used herein with no intention of trademark infringement. No part of this document may be reproduced or copied in any form or by any means without written permission from Capgemini.

#### Disclaimer

The information contained herein is general in nature and is not intended and should not be construed as professional advice or opinion provided to the user. This document does not purport to be a complete statement of the approaches or steps, which may vary accordingly to individual factors and circumstances necessary for a business to accomplish any particular business goal. This document is provided for informational purposes only; it is meant solely to provide helpful information to the user. This document is not a recommendation of any particular approach and should not be relied upon to address or solve any particular matter. The text of this document was originally written in English. Translation to languages other than English is provided as a convenience to our users. Capgemini and Qorus disclaim any responsibility for translation inaccuracies. The information provided herein is on an as-is basis. Capgemini and Qorus disclaim any and all representations and warranties of any kind.

## **Endnotes**

- 1. Apis, "The Convergence of Financial and Physical Wellness, a New Paradigm;" 2020.
- 2. Financial Conduct Authority: "Insight research project;" March 1, 2021.
- 3. World Health Organization, "Global Health Estimates: Life expectancy and healthy life expectancy;" Accessed July 2022.
- 4.  $\underline{\text{UN, "Population ageing and sustainable development;"}}$  June 2017.
- $5.\ \underline{International\ Monetary\ Fund},\ "Global-debt-reaches-a-record-226-trillion;"\ December\ 15,\ 2021.$
- 6. WTW/AON, "2021 Global Medical Trends Survey Report;" Accessed July 2022.
- 7. WHO, "Health Workforce;" Accessed July 2022.
- 8. WEF, "We'll Live to 100 How Can We Afford It?;" May 2017.
- 9. Based on Capgemini analysis of annual reports of the top 20 life and health insurers by market capitalization
- 10.Case study provided by Qorus, 2022.
- 11. The Digital Summit, "Here's How Prudential Is Using Data to Better Serve Its Customers;" Accessed July 2022
- 12. Myanmar Times, "Chubb Life launches the First 360 Health and Well-being app in Myanmar;" January 18,
- 13. PR News Wire, "Guardian and Atidot Partner to Create New Insurance Models and Customer Experiences Using
  - Artificial Intelligence and Predictive Analytics;" March 25, 2021.
- 14.Case study provided by Capgemini, 2022
- 15. NugentSante, "Protects lives. Rewards living. Inspires life;" Accessed July 2021.
- 16. Case study provided by Qorus, 2022.



#### Visit

www.worldinsurancereport.com



#### For more information, please contact:

#### Capgemini

insurance@capgemini.com

#### For press inquiries, please contact:

#### Mary Sacchi (North America and Rest of the World)

WE Communications for Capgemini Tel.: +1 (212) 551 4818 msacchi@we-worldwide.com

#### Josh Graham (EMEA)

WE Communications for Capgemini Tel.: +44 (20) 76323820 jgraham@we-worldwide.com

#### Jana Lednarova (Qorus)

Tel.: +421 915 225 611 jana@qorusglobal.com