

基礎研 レポート

インシュアテック企業 「オスカー」は、米国医療市場で データヘルスの先駆けとなるか

保険研究部 主任研究員 松岡 博司
(03)3512-1782 matsuka@nli-research.co.jp

はじめに 世界でもっとも有名なインシュアテック企業にしてデータヘルス企業

昨夏、グーグルの親会社、アルファベットが設立わずか6年の新興医療保険会社「オスカーヘルス(以下、オスカー)」に3.75億ドルの出資を行ったことが注目を集めた。

「保険(インシュアランス)」と「テクノロジー」を掛け合わせた「インシュアテック」は、進化したデジタルテクノロジーを使って保険事業の一部または全部を作り変え、より効率的な保険事業、より魅力的な保険商品・サービスを作り出そうとするものである。オスカーは、そのインシュアテック分野でいち早く世界の注目を浴びたスタートアップ(新興)企業で、コンサルタント会社KPMGがインシュアテックも含めたフィンテック分野で優れた企業を選定する「世界のフィンテック100」において、4年連続で上位にランクインしている。

KPMG 選出の各年フィンテック100企業トップ5

	2016年	2017年	2018年
1 衆安保険(中国)	1 アントファイナンシャル(中国)	1 アントファイナンシャル(中国)	1 アントファイナンシャル(中国)
2 オスカー(米国)	2 趣店(中国)	2 衆安保険(中国)	2 京東金融(中国)
3 ウェルスフロント(米国)	3 オスカー(米国)	3 趣店(中国)	3 Grab(シンガポール)
4 趣分期(中国)	4 陸金所(中国)	4 オスカー(米国)	4 度小满金融(中国)
5 ファンディングサークル(英国)	5 衆安保険(中国)	5 アバント(米国)	5 SoFi(米国)
			6 オスカー(米国)

(資料) 各年のKPMGのFinTech100発表資料より

切り口を変えればオスカーは、最先端のデータヘルス企業でもある。データヘルス、eヘルスは、進化したデジタルテクノロジーを医療に適用するもの。オスカーは、医療保険会社として保険事業を主に営んでいるが、米国医療制度の特殊性もあって、その事業内容は、わが国で想像される保険会社の域を大きく超え、医療サービス提供の方向にも踏み出している。米国の医療制度においては、公的部門の関与が少なく、保険会社として果たさねばならない規制を遵守している限り、サービス提供の

主体としての行動を行う余地は大きい。そうした環境の下、オスカーは、遠隔医療、電子カルテ等、自身が是と考えるデータヘルスを自由に切り拓いていっているように見える。

本稿では、インシュアテック、デジタルヘルスの実験企業とも言えるオスカーのあり方を見、デジタルを活用した、「これからの医療」、「これからの保険経営」を考えて行く上での参考に供したい。

なおこうした新興企業の紹介を行う場合にありがちなことではあるが、以下の記述のかなりの部分が、オスカーが提供している情報をベースとするものであることにはご留意いただきたい。

一部にアピールしたいがための突っ走った記述が混じっていないとも限らないが、その分を割り引いても、オスカーの事業のあり方を見ることは、参考になる点が多い。

1——米国医療のあり方にも申す

2015年の「フィンテック100」報告書(KPMG)のオスカーのページには、「届いた保険請求書を開封したが、その意味がさっぱり分からなかったのでオスカーを設立した」というクシュナー共同創業者兼CEO(当時)の言葉と、「オスカーのチームは、テクノロジーを活用し医療体験全体をシンプルにすることにフォーカスしている。テクノロジーと医療の専門家からなるチームは米国の医療システムの現状を見、消費者がひどい体験を強いられていることにフラストレーションを感じていた。そこで、彼らは医療の提供方法を改革しようと決意した。」との文章がある。オスカーは医療に関する問題をテクノロジーを用いて解決する、という世直しスタンスで医療保険ビジネスに挑戦している。

オスカーが参入した米国の医療マーケットは独特な世界である。高齢者向け(メディケア)と低所得層向け(メディケイド)を除いて、公的な医療保険がない米国では、民間の医療保険会社が果たす役割は大きい。その民間医療保険市場は、少数の大手社が支配する寡占市場である。

薬価や診療報酬が公的に定められるわが国と異なり、米国ではこれらの価格は民間の事業の一側面として、市場原理に則り、自由交渉で定められる。医療保険会社は、このような市場原理貫徹の医療現場で、医療費をコントロールしようと、自社の保険が使える病院・クリニックをネットワーク化し、保険適用可能な医療行為も定めて、関与を強めている。

保険会社にとっては使われる医療費は少ない方がいい。一方の医療サービスプロバイダーである病院や製薬会社等にとっては医療費は多く使われる方がいい。二つの勢力の間にはせめぎあいがある。そのため、各業態の各社は、交渉力の強化を目指して、合併や買収を通じた大型化を追求している。

そのような強豪ひしめく医療マーケットにテクノロジーだけを武器に参入したオスカーの姿は、風車に向かって突き進むドン・キホーテのようにも見えそうだ。しかし設立間もないオスカーの資金調達には、グーグル系のベンチャーキャピタル等、そうそうたるメンバーが参加した。

米国の医療制度の現状についてのオスカーの認識

オスカーは米国の医療マーケットについて、「競争的でも透明でもないので、ヘルスケアは高価である。患者は、自分のケアを選択する際、質や価値についての信頼できるシグナルをほとんど持っていない。病院や専門医は、地域での市場支配力が許す範囲で料金を請求する。コストは複雑で分かりに

くい支払いの流れを通じて消費者に押し付けられる。価格は上昇し続けている。」「ヘルスケアではコストと品質の間に相関関係がないため、消費者が情報に基づいた決定を下すことは困難である。」と、医療サービスの現場における競争のなさを指摘している。

そして「病院、保険会社、製薬会社間の境界線がぼやけてきている。テックの巨人、銀行、そして小売業者は、現状に不満を抱いており、その真空状態を解消しようと急いでいる。」「それでも、壊れた医療システムを修正する唯一の方法は、米国のほぼすべての他の業界に競争、選択、価値をもたらしたのと同じ処方に従うことである。それはつまり消費者に権限を与えることである。」「私たちはこの課題を解決し、米国人に手頃な価格で質の高い医療を提供するために、オスカーを設立した。」としている。

保険会社として医療マーケットに参入した理由

オスカーはこうした事業を行うにあたって、保険会社の形態を取ることを必須の条件と考えて実践してきた。公的な医療保険制度がなく、民間どうしのやり取りで医療費の支払いが行われる米国の医療制度においては、ヘルスケアの情報が必ず経由するポイントが保険会社であるからだ。

「保険会社として、私たちはすでにシステム内の誰よりもはるかに多くのデータを持っている。私が最初から保険会社でなければならぬと感じたのはそのためである。保険会社は何が起こっているかをリアルタイムで確認できる。大手製薬会社、大手医療プロバイダーなど、ヘルスケア分野のパートナーやベンダーは、リアルタイムのデータ分析に近いものは何も準備していない。それは最初から私たちにとって最も興味深い話題の1つであった。リアルタイムで情報を持ちたい。システムの中でよりリアルタイムの可視性を持つことが重要であるということが人々にとって明確ではないので、私たちはまるで3つの頭がある地獄の番犬ケルベロスであるかのように見られる。」

「21世紀の消費者のニーズに合わせてデータと資金の流れを再構築するためには、医療保険会社として自分自身がシステムの懐に入る必要があると考えた。」「これまでにないテクノロジー主導型の医療保険会社として、私たちはメンバーのエンゲージメント、バーチャルなケアの提供、そしてメンバーを最も価値の高い医療提供者へと導くこと、に着手した。」

2——オスカーの概要

まず、おおまかにオスカーの会社としてのなりを見ると、以下の通りである。

- 2013年、ニューヨークに設立された。事業開始は2014年。まだまだ新しい会社である。
- 創業者は、ハーバードビジネススクールの元同級生たち、マリオ・シュロッサー、ジョシュア・クシュナー、ケビン・ナゼミの3氏。シュロッサー氏はデータサイエンティストである。またクシュナー氏はトランプ大統領の娘婿ジャレッド・クシュナー氏の弟である。
- 事業地はまだ全米ではなく、ニューヨーク、ニュージャージー、カリフォルニア、オハイオ、テキサス、テネシー、フロリダ、アリゾナ、ミシガンの9州。ここ2年は3州ずつテリトリーを拡

大してきている。

- 医療保険の販売は、オバマケアで各地に設立された公設インターネット医療保険取引所であるエクスチェンジやスマホからのダイレクト販売または乗合代理店(ブローカー)を通じて行われる。
- オスカーが提供する医療サービスネットワークのメンバー(=医療保険契約者)数は、直近で26万人。対象地域の個人および中小企業(の従業員)を対象にサービスを提供している。
- 顧客満足度は業界平均の3倍。
- 従業員数は700人超。ニューヨーク、テンピ(アリゾナ州)、ダラス、ロサンゼルスにオフィスがある。新しい会社の割には従業員が多い。
- 2017年、はじめて医療損失率(保険金の支払い額等の収入保険料額に対する割合)が100%を切り保険引受マージンが発生した。メンバー数は2017年の10万人が、営業地域の拡大とともに2018年には26万人に急拡大した。保険料収入も、2017年の4億ドルが2018年には10億ドル超に増加した。



(資料) オスカーの開示資料から

- そのテクノロジーと経験を持ち込み活躍できる新たな分野として2020年に公的医療保険を補完する色合いの強いメディケアドバンテージに参入することを目指している。

3——利用者目線で見たとスカーのサービス「顧客体験の心地よさ」

まずはオスカーが提供する特徴的なサービスを顧客目線で列挙する。オスカーは、テクノロジーを活用して、ヘルスケアの迷路の中、メンバーをナビゲートすることをビジョンの中核とし、ヘルスケアサービスにおける価値はパーソナライズされた魅力的なメンバー体験にあるとしている。

これを言い換えると、スマホやパソコンでかんたんに個々人の医的なニーズに適切に対応できるようにすること、患者が自身に関する情報にかんたんにアクセスできるようにすること、時間や場所を問わず必要なときに手篤く対応されたという心地よさが残る顧客体験を得ることができるということである。そのため、さまざまなサービスが構築されている。

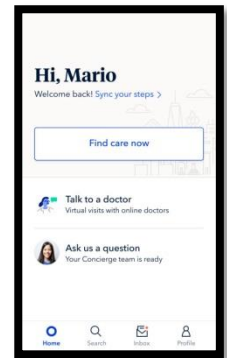
1 | 主なサービスの内容

(1) ウェブサイトや専用アプリ(オスカーアプリ)で、全ての手続き、リクエストができる

【オスカーアプリの画面例】

ウェブサイトの他に、オスカーでは顧客体験のプラットフォームとして、スマホ専用アプリ（オスカーアプリ）が準備されている。オスカーのメンバーは、オスカーアプリを使って、以下で説明するさまざまなことがかんたんに行える（各事項の詳細は次以降の項目を参照のこと）。

- ・ 医師を探し予約する
- ・ 自分専用のコンシェルジュチームにメッセージを送る
- ・ 医師と無料で電話で話す(ドクターオンコール)
- ・ 自分のこれまでの検査結果や処方箋を見る
- ・ 自分の医療サービスに関する年間自己負担額の状況をトラックする
- ・ 歩いて報酬を得るプログラムに参加する



(資料)オスカーホームページより

(2) 無料で予防ケアを受けられる

オスカーの保険契約者は、毎年の健康診断、予防注射、メンタルヘルス、心臓ケア、リプロダクティブヘルス（性と生殖に関する健康）、妊娠、子供、がん予防等に関するスクリーニングやカウンセリングなど、病気を予防し健康の維持につながる予防ケアを無料で受けることができる。

(3) コンシェルジュチームがサポートしてくれる

保険契約者（＝メンバー）になると、ケアガイド3名と登録看護師1名で構成される各メンバー専用の「コンシェルジュチーム」が割り当てられる。メンバーがオスカーアプリをタップしてメッセージを送ったり電話したりすると、必ず専用コンシェルジュチームの誰かが対応する。オスカーの各種サービスは、パソコンやスマホからダイレクトにリクエストしたり予約することもできるが、オスカーはコンシェルジュチームへの相談と依頼を通して納得づくでリクエストがかなえられる方向を指向している。

コンシェルジュチームが行う具体的な対応例としては、以下のようなものがある。

- 患者が医者を探し受診が可能かを調べるのを手伝い、メンバーを適切な医師と結び付ける
- 医学的なアドバイスをを行い、慢性疾患の管理を手伝う
- 患者と医師の電話によるコンタクト（遠隔医療）（ドクターオンコール）を仲介する
- 医療費償還の書類を記入するのを手伝う等、請求書、給付金、および処方箋に関連するサポートを提供する
- 患者がER(緊急治療室)に行くことになった場合、退院やその後のフォローアップケアを手伝う

(4) ドクターオンコール（遠隔医療サービス）

ドクターオンコールサービスは、24時間年中無休、無料の、いわゆる電話による遠隔医療サービスを提供している。リクエストには夜中はダメ等の制限がない。

コンシェルジュチームに連絡を取ると、15分以内にほとんどの遠隔医療の予約が完了する。

コンシェルジュチームは、当該メンバーからの距離、利用可能性、手続き量、保険金請求関連のデータ、医師の経験、およびメンバーからの医師レビュー結果等の判断基準を使って最適な医師を見つけることができる。予約が完了すると医師からの電話によるコールバックがある。メンバーは、電話とあわせて症状の写真をオンラインで送ることもできる。ドクターオンコールで処方箋をかかりつけ薬局に送ってもらうこともできる。

なお顧客はオスカーアプリの「Doctor on Call」をタップするだけで、自分で医師を検索することもできる。

(5) ウェブサイトやオスカーアプリで医師を探し予約できる

メンバーが自分の症状をウェブサイトやオスカーアプリに入力すると、推奨医師、推奨医療機関が表示され、予約を取ることができる。メンバーが求められそうな自己負担額の推定額も表示される。

(6) 歩くだけで報酬が得られるトラックステップス

顧客はオスカーアプリを使用して自分の歩数を管理することもできる。オスカーアプリが自動的にApple HealthまたはGoogle Healthを通じて同期、連携して歩数を管理し、設定されたステップゴールに到着した日ごとに、Amazon®ギフトカードの報酬が1ドルずつ積み上がっていく仕組みである。ユーザーは年間上限の最大240ドルまで、毎年報酬を稼ぐことができる。わが国でも最近流行りの歩く健康増進保険のはしりとも言える。

(7) オスカーセンター

オスカーセンターはニューヨークのブルックリンに設けられたメンバー専用のプライマリーケアセンターである。また保健コミュニティセンターとしても機能しており、ヨガクラス、栄養セミナー、不安ワークショップなどのウェルネスイベントが実施されている。

すべてのメンバーは、年1回の予防健診をオスカーセンターで受けることができる。

2017年には、近隣のブルックリンのメンバーの15%以上がオスカーセンターを訪れ、その98.3%がオスカーセンターを他の人に推薦すると答えたとのことである。



(資料)オスカーホームページより

(8) メンバーが自身の処方箋、治療履歴、保険金請求履歴等を見ることができる

専用アプリを通じて、コンシェルジュチーム、医師へのアクセスとともに、処方薬の記録、医療履歴等へのアクセスも可能とすることにより、自らの健康を管理する能力をメンバーに提供することが目的である。

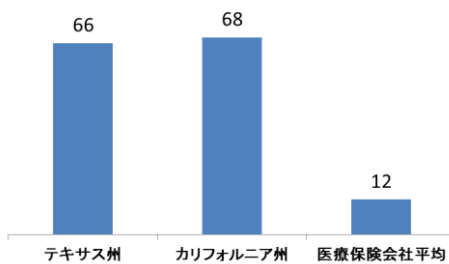
(9) 優良で質の高い病院や医師の治療を受けることができる

ほとんどの医療保険会社が、請求があってから14日～16日程度で支払いを行っているのに対して、オスカーは3～4日での支払いを達成している。保険金支払の正確さは99%のとのことである。

2 | これらのサービスを提供した結果、オスカーのネットプロモータースコアは業界平均を大きく上回っている

(ネットプロモータースコアは、顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標。「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある)

オスカーのネットプロモータースコア (2017年11月)



(資料) オスカーの開示資料から

メンバーの満足度が高い結果、口コミの紹介を通して多くの新メンバーが加入してきている。オスカーの新メンバーの14パーセントは、彼らの医者、友人、または家族の紹介でオスカーに加入した。この数値は、最も事業期間が長いニューヨークでは27%に達している。

4——データを基軸に経営するオスカーの事業方向

以上のように、オスカーは、単に医療保険を提供することを超えて、治療、予防ケア、個別化されたコンシェルジュサービスなど、総合的な医療サービスを個人ごとに属人的な形で提供している。テクノロジーとデータを重視する事業方針がそれを可能にしている。以下、オスカーが自らのビジネス遂行上のポイントとしている5つの事項を1つずつ見ていく。

1 | メンバーのオスカーへのエンゲージメントを増やす

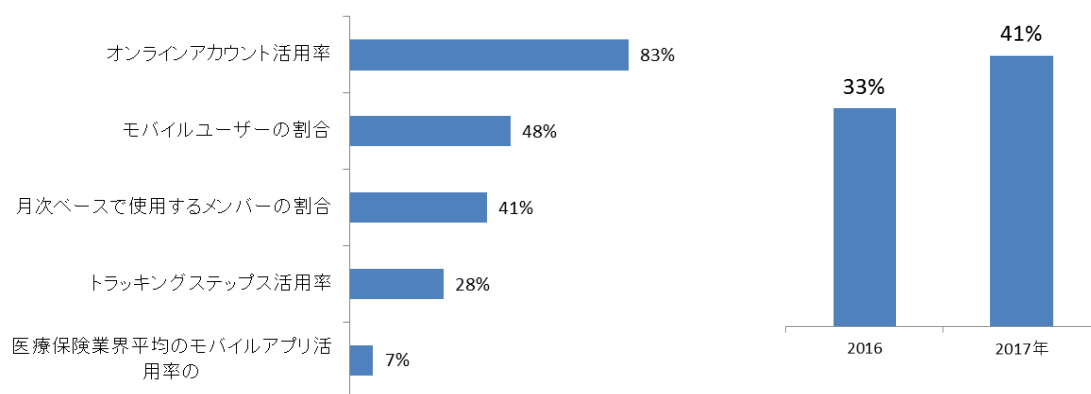
テクノロジーを通じた顧客エンゲージメント

オスカーを見る上で重要な用語が、「エンゲージメント」である。これは「交流度を図る指標」とされる用語で、機関投資家の「スチュワードシップ責任」論の中では、投資先企業と機関投資家の間で行われる経営に関する議論や提案を意味しているとされる。本稿でも「エンゲージメント」を、そうした、つながり、対話、交流といった、関与のあり方を意味する言葉と考えて使用する。

オスカーはメンバーとの「エンゲージメント」を最重要の課題としている。

オスカーのメンバーのエンゲージメント率は、他の医療保険会社のメンバーのエンゲージメント率よりも高い。41%のメンバーが、健康を管理するために、毎月、オスカーのウェブやアプリに積極的に目を向けている。

業界の平均値を超えるメンバーの定期的なエンゲージメント 月次アクティブユーザーの割合



(資料) オスカーの開示資料から

オスカーは双方向のやり取りによる健康管理のサポートを通じて、メンバーに積極的に関与し、メンバーとの信頼関係を築くことによって、さらにメンバーのエンゲージメントを深める戦略をとっている。YouGov による 2017 年の調査によると、契約している医療保険会社を信頼していると答えたメンバーの割合は業界全体では半数に満たないが、オスカーに限れば 74%であったとのことである。

コンシェルジュチームの働き

メンバーのエンゲージメントを高める上で特に重要な役割を果たしているのが、コンシェルジュチームである。チームは、メンバーが最善のケアを見つけることから、慢性疾患を管理すること、医療プロバイダーやラボからの請求に対処することまで、あらゆるヘルスケア体験に付き添い、ナビゲートする。2018 年だけで、コンシェルジュチームは、メンバーの 77%から寄せられた 120 万の質問に回答したとのことである。55 歳未満のメンバーでは 75%が、55 歳以上のメンバーでは 83%がコンシェルジュチームに連絡を取った。健康状態で区分すると、健康なメンバーの 70%が、臨床的に深刻な状況にあるメンバーの 92%が、コンシェルジュチームに連絡を取った。

最近保険金請求を行ったメンバーの 30%近くが、オスカーを信頼する最大の理由として、コンシェルジュチームの存在を挙げた。

また 2017 年にコンシェルジュチームに連絡を取ったメンバーは、ネットワーク外で医療を受ける可能性が 10%低く、そのおかげでネットワーク外コストが 36%低かった。

2 | できるだけバーチャルケアを適用して、メンバーの負担、全体コストを引き下げる

バーチャルケア

メンバーが医療機関に出向くことなく、医師との電話や写真の送信等を通じて、軽微な症例の治療等に取り組むことができるようにすることにより、メンバーの手間と時間を節約し、医療費を低減する。こうしたバーチャルケアは、軽微な症例を治療し、患者のケアへのアクセスを向上させる有効な方法である。また急性の疾病についても、バーチャルな第一次診療医が症例を判断し、必要とあれば専門医を紹介、予約することで、メンバーの症状への対応を一段早めることができる。

バーチャルインタラクション

そのため、オスカーはバーチャルインタラクション(バーチャルな環境下での相互のやり取り、対話)を重視している。

オスカーはメンバーをバーチャルケアプラットフォームに案内する。そこでは、遠隔医療の医師(バーチャル第一次診療医)、コンシェルジュチームの専門看護師(医師の務めの多くを遂行できる看護師)、とメンバー個々の病歴に精通しているケアガイド等が、メンバーの心配に対応する。

2017 年には、メンバーのヘルスケアへの取り組みの 63%がバーチャルで行われた(2016 年は 46%であった)。

コンシェルジュチーム、バーチャル第一次診療医、リアルな医療プロバイダーの間のデータを統合して構成されるオスカーのバーチャル第一次診療システムを通じて、メンバーの日常的なヘルスケアの問題の多くは解決できる。

コンシェルジュチームは、医師のアポイント取りから処方箋や保険金請求書の発行まで、ヘルスケアをナビゲートする。属人化されたバーチャルケアプラットフォームを使って、予測的、予防的に、シームレスに、メンバーを必要でリーズナブルなケアに導く。

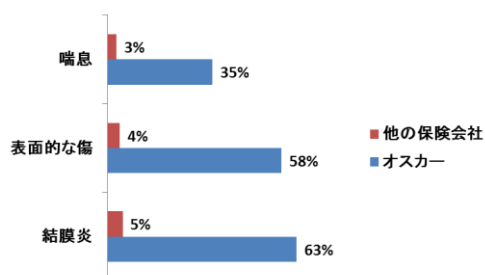
遠隔医療を提供するドクターオンコールはバーチャルケアシステムの鍵である。2017 年にはメンバーの約 25%がドクターオンコールによる遠隔医療を利用した(この数値は 2016 年には 14%であった)。これは、雇用主が提供している大規模団体の医療保険の全国平均 3%の 8 倍を超える利用率である¹。

バーチャル第一次診療医は、日常的な健康上の問題に対してメンバーに低コストの選択肢を提供するために慎重に選ばれた。ほとんどの遠隔医療のアポイントメントは、依頼してから 15 分以内の間に行われる。

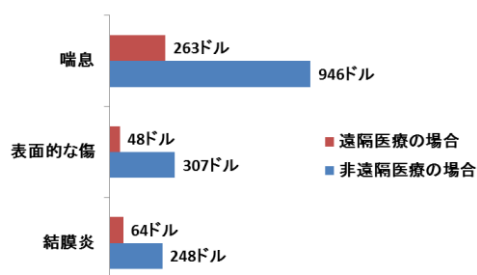
メンバーのエンゲージメント率が高いおかげで、オスカーは、診療所、緊急治療室 (E R)、緊急治療施設 (U C) 等への訪問の代替策として、低コストのバーチャルケアのより高い利用率を達成することができている。

¹ オスカーの開示情報より。素資料は「National Business Group on Health, Surveys of Large Employers」

遠隔医療だけで解決したケースの割合



症例別、遠隔医療有無別の医療費（ドル）



(資料) オスカーの開示資料から

バーチャルケアプラットフォームは、オスカーの他のすべてのシステムと全面的に統合されている。コンシェルジュチーム、バーチャル第一次診療医、リアルな医療プロバイダー、いずれもが、メンバーの以前の医療ケアとの関わりの内容や臨床データを活用できる。

リアルなプロバイダーのツールやデータに直接アクセスできるバーチャルケアプラットフォームにより、バーチャル第一次診療医は、次のことも可能である。

- メンバーの健康履歴を確認しながら、各メンバーの契約している医療プランの給付に関する質問に答える。
- メンバーの医療プランの内容に応じた医薬品を処方する。
- メンバーを専門医に紹介する。
- メンバーに代わって専門医のアポイントをとる

オスカーのバーチャル第一次診療医が電話による遠隔医療において、緊急治療室（ER）、緊急治療施設（UC）に患者を紹介する比率は 3.2%である。これは、別途オスカーが使用してきた全米に知名度のあるナショナルベンダーの遠隔医療医の同比率が 9.6%であることと比べると、非常に低い。

遠隔医療の結果、専門医への紹介が必要と判断されると、メンバーは担当のコンシェルジュチームから、専門医のリストを掲載した提案メッセージを受け取る。メンバーの 77%がこの提案を参考に専門医を選んでいる。メンバーは、メッセージを読み、自分のアプリで提案された医師を閲覧し、予約の可否を確認し、他のメンバーによる医師レビューを見て、どの専門医が最適なのかを判断できる。

ステップトラッキング

オスカーアプリ中のステップトラッキングは、健康なメンバーがオスカーとエンゲージし続けるようにしむける有効なツールである。これにより健康なメンバーはオスカーのツールに精通し、ケアを必要とするときにオスカーのツールを使用する傾向が強くなる。

3 | テクノロジーとデータサイエンスを用いて、メンバーの状態に応じ、最適で価値の高いケアに案内する

オスカーは、メンバーの健康状態をできるかぎりリアルタイムで把握する。また複数のデータソースを使って、病院や医師の品質や価値を評価し、価値の高い病院や医師との密接なパートナーシップを確立する。これにより、メンバーを、その健康状態に応じた、最適かつリーズナブルで価値の高い病院や医師に案内する。

顧客の状態をリアルタイムで把握し、適切な関与を実施することが目標

オスカーはメンバーの健康状態をリアルタイムで把握しようとさまざまな手を打っている。

例えば、メンバーをさまざまなレベルのヘルスケア状況に分類する臨床セグメンテーションモデルを作って、メンバーの健康状態をトレースしている。新しい薬が投与された瞬間、新しいラボ検査結果が得られた瞬間など、あらゆる種類のリアルタイムデータポイントを捉えることによって、これは推進される。更新はリアルタイムで行われ、メンバーの医療歴が一目でわかるように管理されている。

コンシェルジュチームや遠隔医療のバーチャル第一次診療医がメンバーに対応するときには、彼らの前に当該メンバーの医療関連の歴史が視覚化され開いている。

コンシェルジュチームの役割

コンシェルジュチームは、メンバーを、その健康状態に応じた、最適かつリーズナブルで価値の高い病院や医師に案内する役割を担っている。遠隔医療相談、リアルな診療医への訪問、緊急ケアクリニックへの訪問、等の中から何が最も適切なのか、メンバーが決定するのを手助けする。

コンシェルジュチームのサポートにもテクノロジーが使われている。

コンシェルジュチームは、もともとのメンバーとのやり取りを通じて、メンバーの病歴に精通しているが、さらに補完するものとして、コンシェルジュチームがメンバーと話すときには、その前の画面に臨床ダッシュボードが開く。これは、当該メンバーのインタラクションの全記録、臨床履歴等を鳥瞰できるように写し出すもので、さらに分析システムとも結び付いて、注意を向けるべき潜在的な問題点に自動的にフラグを立てることも行う。その情報に基づいてオスカー内または外部の適切な遠隔医療医に相談し、その後、適切な医療プロバイダーに引き渡すこともできる。

またコンシェルジュチームが、メンバーが最も費用対効果が高く、質の高い医師に案内できるように、医師検索・案内システムであるケアルーターの内部バージョンが使用される。これは予測分析とアルゴリズムに基づき、メンバーの状態に最も適した医師とケアを検索し、品質とメンバーの状態との適合性に基づいてランク付けして提示するもの。不要な治療を最小限に抑えるアルゴリズムも搭載しており、最終的に医療費を引き下げながら、患者の満足度を高めることができる。医師に関する情報の正確性を期すため、オスカーは、1日あたり2,200のデータ編集を行って、プロバイダー名簿の

正確さ、最新さの維持に努めているとのことである。

コンシェルジュチームは、メンバーの状態に関して得られるさまざまなリアルタイムの兆候を捕まえ、積極的に関与することもある。例えば、メンバーが入院、退院、または提携医療プロバイダーから転院するような場合には、提携医療プロバイダーからリアルタイムのアラートが発進されることになっているが、これにコンシェルジュチームの看護師が対応し、連絡をとって、メンバーにアドバイスを行う。「メンバーが7つ以上の併用薬を持っている」、「電話による遠隔医療で深刻な病気が疑われた」、「メンバーがERに入院している」等の情報も重要なシグナルであり、コンシェルジュチームによる積極的な関与が図られている。

オスカーは特に、緊急治療室(ER)にメンバーが行かなければならない状況を、最も医療コストが高く効率が悪いものと考えており、回避しようとする。実際、ERに行かなければならない状態に陥ったメンバーの80%は、そうした事態に至る前の週の間、何らかの形でオスカーにコンタクトを取っていたという。オスカーは双方向のやり取りを求めてきたメンバーのうち、どのような人がERに行かざるを得ない人で、どのような人は一般のクリニックに行けばよい人かを見極めるべく、データを使って指標化しようとしている。

2018年、オスカーのメンバーの初回医師訪問の43%は、モバイルアプリ、ウェブ、コンシェルジュチームを通して、オスカーから提案された医師を訪ねたものであった。この数値は2016年には14%であったので、オスカーの推奨への信頼は時間とともに高まっている。

メンバーは自身の症例にふさわしい医者を見つける上で、オスカーを信頼している。

オスカーがメンバーに提案・推奨する病院や医師はメンバーに好評で、10人中9人以上のメンバーが、オスカーを通して見つけた病院や医師を他者に薦めたいと答えている。

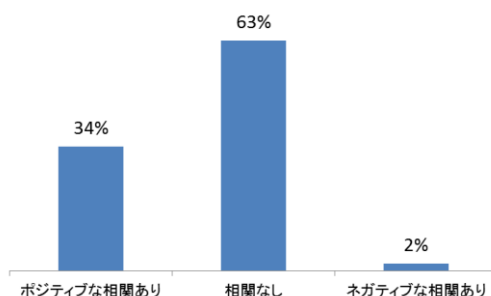
オスカーの紹介を受けてメンバーを診るリアルタイムの医療プロバイダーは、さまざまな形で、予約の詳細、メンバーの診断実施、処方された薬等に関する情報等をオスカーと共有する。オスカーはリアルタイムの情報にアクセスできるおかげで、メンバーの健康状態をリアルタイムで把握することができる。これによりオスカーは、保険請求が行われるまで、メンバーの病状がわからないといった状況を避けることができる。

4 | アルゴリズムを活用し独自の狭いが有効な医療プロバイダーネットワークを構築する

従来の医療保険会社が広い医療プロバイダーネットワークを築き、メンバーが受診できる医療機関の多さをアピールしてきたのと異なり、オスカーは狭いネットワークをアピールしている。

全ての病院と医師が全ての保険会社のネットワークに含まれる「広いネットワーク」では、コストや品質に関する病院間の競合はほとんどなく、価格は品質と無関係に多様化する。価格と品質の間に相関はほとんどない。

プロバイダーの品質と価格の有意な相関の有無に関する調査結果例



(資料) オスカーの開示資料から 素資料は、New York State Health Foundation, An Examination of Hospital Reimbursement, 2016

オスカーが展開するプロバイダーネットワークは、EPO または独占プロバイダー組織 (Exclusive Provider Organization) ネットワークと称される仕組みのネットワークである。EPO では、メンバーは、ネットワーク内のプロバイダーから医療機関を選択することができるが、他のネットワークで求められることのあるかかりつけ医 (最初に受診すべき医療機関) の指定を行う必要はない。EPO では、ネットワーク外で受けた医療サービスはまったく対象とならない場合がある。

オスカーは、選びぬいた病院、医師のネットワークとテクノロジーやオペレーションを緊密に統合して、メンバーにシームレスでシンプルな顧客体験を提供することを目指している。

オスカーが医療プロバイダーとして提携を望むのは、テクノロジーの活用に積極的で顧客体験の改善に理解のあるブランド認知度の高い、全米規模または地域密着の医療グループである。そうしたグループと選択的に提携し、両者の間でテクノロジーとオペレーションの深い統合を推し進める。オスカーは現時点で、米国トップ 20 に位置する医療グループの 56% とパートナー関係にあるとしている。

オスカーは、各地域で、ネットワークをアルゴリズム的に構築、管理し、リアルタイムでその品質と完全性を評価している。各地域で構築されたネットワークの幅と深さを最適なものにするため、当該地域にメンバーが利用できる十分な数の事前承認を受けた専門医がいるかどうかを検出する組み込みの自動フラグ機能がある。専門医の総計が一定のしきい値を下回ると、オスカーの契約チームは、追加的に価値のある医師とリアルタイムで契約を開始するよう警告される。

パートナーシップ

2017 年、オスカーはクリーブランドクリニックと提携し、共同ブランド Cleveland Clinic + Oscar を立ち上げ、その個人保険契約の販売を、オハイオ州北東部の 5 つの郡で開始した。この医療プランには、クリーブランドクリニックの医療プロバイダーネットワーク、10 の地方病院、150 以上の外来診療所が含まれている。オスカーのシステムとクリーブランドクリニックのツールを深く統合することにより、双方向のデータ共有を構築した。クリーブランドクリニックのチームとオスカーのチームの間で電子医療記録への共有アクセスが可能で、患者にわかりやすいコスト見積もりも可能である。

Cleveland Clinic + Oscar の個人医療保険は、初年度に 11,000 人以上のメンバーを獲得し、市場シ

ケアは 15%近くを占めた。

Cleveland Clinic + Oscar はオスカーのプロバイダー戦略の典型である。クリーブランドクリニック以外の例としては、テネシー州の HCA ヘルスケア、テキサス州の Tenet Healthcare、テキサスとテネシーの Ascension、 ニューヨークのマウントシナイ、ノースウェルヘルス、モンテフィオールメディカルセンター、カトリックヘルスサービスなどが挙げられる。

プロバイダーウェブアプリ

オスカーはプロバイダー向けにも使いやすいツール、アプリを提供している。シンプルで使いやすい便利なツールがあると、プロバイダーは、メンバーのケアに集中できる上、ツールの提供者への帰属意識も強まるからである。オスカーがプロバイダーに提供しているプロバイダーウェブアプリでは、

- ・ ストレスのかかる保険会社とのやり取りが極力取り除かれた。例えば、事前、事後のファックスは文書のアップロードだけに改められた。2017 年には、プロバイダーによる事前承認申請の約 19%がプロバイダーウェブアプリを通じて送信された。
- ・ 臨床ダッシュボードもある。これは画面上で、処方箋、アプリのログイン情報から、病院や遠隔医療セッション関係の通知まで、メンバーの健康歴を鳥瞰することができる仕組みである。また臨床履歴や各種データからアルゴリズム的に生成された彼らの健康上の懸念に関するフラグを見ることもできる。

5 | すべての主要なテクノロジーをインハウスで構築し、比類のない機能を促進する。より大きな規模拡張性と透明性を実現する

オスカーは、「ヘルスケアにおける非効率、無駄、遅れの最大の要因の 1 つは、ほとんどの保険会社が使用しているレガシー（時代遅れの）保険支払いシステムである。」「既存のテクノロジーを再構成したり他の保険会社が使用しているのと同じベンダーと協力するだけでは、米国の壊れたヘルスケアの問題を解決することはできない」、「この技術を再構築することがフルスタックの保険会社としての成長に不可欠である」、「レガシーシステムに惑わされることなく向上させることができる、独自のシステムをゼロから構築し、すべてのデータとツールを所有、更新できるようにする」ことに取り組み、保険金請求の処理と支払いに関するテクノロジーとオペレーションを自前で構築した。オスカーは他社のシステムを「ファックスで請求を送りあう 80 年代のままのシステム」と酷評している。

これにより、オスカーはクラウドベースのシステムを持つ最初の保険会社となり、保険支払プロセスをより強力にコントロールすることができるようになった。自前のシステムを構築したことにより、保険金請求処理システムのせいで従来は考えられなかった夜間の MR I 検査受検やピーク時を過ぎた時間帯に医師の診察を受けること等への割引きの提供等にも、オスカーは取り組もうとしている。

また新しい保険請求処理と支払いのシステムは、機械学習を用いて詐欺を検出する機能も有している。全ての保険金請求が潜在的な悪用や過払いをアルゴリズム的にスクリーニングするシステムでチ

チェックされ、フラグが立てられた場合には、請求は集中審査チームに送られる。

改善は、オスカーがプロバイダーに支払う速さに最も反映されている。自前のシステムを構築したことにより、オスカーでは、請求の約 91 パーセントが自動裁定によって支払われることとなり、ほとんどの保険会社が 14 日～16 日程度での支払いを行っている中、オスカーは 3～4 日での支払いを達成している。保険金支払の正確さは 99%のとのことである。

人が介入することなく自己裁定された保険金請求の件数は、新システムの導入以降 18%増加した。それでいて、支払い漏れ(漏洩)率は 80%減少した。

オスカーが目指す次世代保険金支払いシステムの機能

オスカーはさらに、よりスマートな次世代保険金支払いシステムの開発にも取り組んでいるが、こちらはまだ道半ばである。オスカーは次世代システムを、仮説処理と見込み処理を可能にするように設計し、以下のような機能を組み込むとしている。

- 保険金請求をリアルタイムで処理
- 適格性処理プロセス(登録処理や請求書発行等)をリアルタイム処理で自動化
- 保険金請求処理の可視性を向上
- 対象サービスとその正確なコスト見積もりをメンバーに提供
- 設定や構成を任意に変更できるようにし、新商品・市場等への展開を迅速に開始したり、他社のプラットフォームと容易に統合できる。
- 拡張性があり、新しい市場に拡大し、何百万というメンバーに到達することを可能にする。

さいごに

以上見てきたように、オスカーは、データを活用し、全てがスマホでできる等、いかにもインシュアテック、デジタルヘルスらしい特徴を備えている。しかし、単なる技術偏重の保険会社では終わっておらず、同時にコンシェルジュチームの設置や医師による 24 時間遠隔医療対応など、人海戦術的で、かなり人間味のある事業にも深く取り組んでおり、総合的な保険会社としての完成度が高い。

オスカーの事例は、インシュアテック、データヘルスの時代の中で、在り方を模索しているわが国生保会社にとっても、参考になる点が多いように思われる。

なお、冒頭、グーグルによるオスカーへの出資の話題に触れたが、オスカーが事業展開を進めて行くにつれて、既製業界からオスカーへのアプローチも現れてきている。2018 年 1 月には、フランスの大手保険グループであるアクサと戦略的パートナーシップを形成し、再保険契約の締結に合意した。

オスカーとグーグルの関係につき付言すれば、オスカーは設立以来、グーグルグループからベンチャーキャピタル子会社 (Capital G) による投資等を受けてきたが、昨夏にはついにグループ中核会社から出資を受け入れたことで注目が高まった。ただしグーグルのオスカー持株比率はまだ 10%程度と低い。あわせてグーグルの初期設立メンバーであり、ユーチューブの前 CEO でもある Salar Kamangar 氏がオスカーの取締役役に就任した。グーグルもヘルスケア関連事業への取組を強めつつある中、両社

の今後の関係が注目される。

新興企業オスカーの事業展開速度はたいへん速い。事業方向性の転換もダイナミックである。スタート当初は「スマホで手続きができ、歩くと報酬がもらえる」といった点がアピールポイントの、おもしろい医療保険会社という程度のイメージだったように思うが、年を経るにつれ、コンシェルジェチームの発足など、事業の厚みを増し、充実度を上げてきた。

これからもオスカーはその姿を頻繁に変えるはずである。その動向を注視していきたいと考える。