

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
matsuoka@nli-research.co.jp

※本稿は2019年7月8日発行「基礎研レポート」を
加筆・修正したものである。

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

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）大流行の中、米国でトランプ大統領が国家非常事態宣言を行った本年3月13日、同国の新興医療保険会社である「オスカーヘルス（以下、オスカー）」は、他社に先駆けて、近くの「COVID-19 検査センター」を検索できる「COVID-19 検査センター探知機能」の提供を開始した。同社のホームページで「リスク評価サーベイ」の質問に答えると、個人個人の新型コロナウイルス感染リスクが評価され、各人に応じたケアガイドが作成される。検査を受けることが推奨された場合には、検査センター探知機能を用いて近くの検査センターを探し、検査を受ける手はずを整える。センターに事前に電話をかけるべき等の注意事項的な指示もある。

オスカーは、保険契約者（メンバー）とのコンタクトを重視し、日頃から個々メンバーの健康に関する属人的な情報を管理しているため、ケアガイドも属人化しやすい。さらにリスク評価結果は、オスカーの無料遠隔医療サービス（ドクターオンコール）にシームレスにリンクされるので、電話で医師と結果について話し合うことができる。

このように、新興企業らしく、俊敏な動きを見せるオスカーは、2018年の夏に、グーグルの親会社、アルファベットから、設立わずか6年にして3.75億ドルの出資を受けたことで世間の注目を集めた保険会社でもある。

「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）企業である。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、2015年から2018年まで4年連続で上位6位以内にランクインした経歴を持つ（2019年は第20位）。

KPMG 選出の各年フィンテック 100 上位企業

2015年		2016年		2017年		2018年	
1	衆安保険 (中国)	1	アントファイナンス(中国)	1	アントファイナンス(中国)	1	アントファイナンス(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	ウェルフロント (米国)	3	オスカー (米国)	3	趣店 (中国)	3	趣店 (中国)
4	趣分期 (中国)	4	陸金所(中国)	4	オスカー (米国)	4	度小滿金融 (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だ。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在に切り拓いていっている。

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、それを割り引いても、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、民間の医療保険会社が果たす役割は大きい。しかし、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、製薬会社の間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、米国の人々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が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。

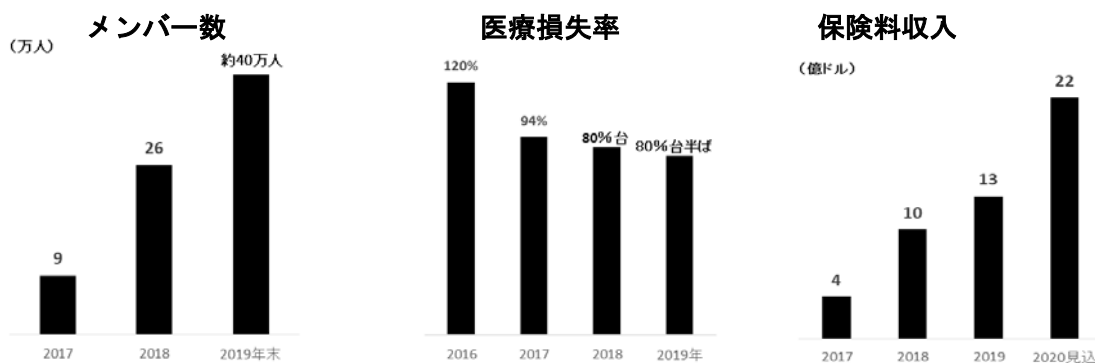
「保険会社として、私たちはすでにシステム内の誰よりもはるかに多くのデータを持っている。私が最初から保険会社でなければならぬと感じたのはそのためである。保険会社は何が起こっているのかをリアルタイムで確認できる。大手製薬会社、大手医療プロバイダーなど、ヘルスケア分野のパートナーやベンダーは、リアルタイムのデータ分析に近いものは何も準備していない。それは最初から私たちにとって最も興味深い話題の1つであった。リアルタイムで情報を持ちたい。システムの中でよりリアルタイムの可視性を持つことが重要であるということが人々にとって明確ではないので、私たちはまるで3つの頭がある地獄の番犬ケルベロスであるかのように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

「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。」「これまでになく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プロバイダーへと導くこと、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・シュロツサー、ジョシュア・クシュナー、ケビン・ナゼミの3氏。シュロツ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。
- 事業地はまだ全米に及んでいない。2020年6月現在の事業地は、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、コロラド、ジョージア、カンザス、ミズーリ、ペンシルベニア、バージニアの15州。近年、テリトリー拡大が加速してきている。
- 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テ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2019年末で約40万人。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。メンバー数は、営業地域や取扱商品の拡大とともに、2017年の9万人から急拡大した。
- 顧客満足度は極めて高い。
- 2020年6月現在の従業員数は1,500人弱。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。これは2019年には80%台の半ばにまで向上した。
- 同様に2017年には3億9,000万ドルであった保険料収入も、2019年には13億ドルに拡大した。オスカーは2020年にはこれが22億ドルに達するとの見込みを表明しているが、新型コロナウイルス感染症パンデミック前の見通しであるので、現実化するかは不明瞭である。



(資料) オスカーの開示資料、報道資料等から作成

- 2019年後半には、自ら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、ニューヨーク市とヒューストン市で、公的な性格の強いメディケアアドバンテージ市場に参入した。

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。

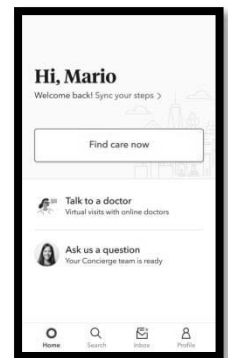
1 | 主なサービスの内容

(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

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をかんたんに行える（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)＝遠隔医療
- ・ 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

【オスカーアプリの画面例】



(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名で構成される自分専用の「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（ドクターオンコール）を仲介する（遠隔医療）
- 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分以内で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（第一次診療）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、処方薬の記録、医療履歴等にアクセスすることができる。これにより、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

オスカーは、自らの保険が適用可能な医療ネットワークの中の医療プロバイダーとして提携、契約し、メンバーに紹介する病院や医院を厳選し、ネットワークの質を保っている。そのため、メンバーは、提供される医療の質を信頼することができる。

2 | これらのサービスを提供する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である。「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2019年末のネットプロモータースコアは33である。時点はあわないが、2018年にオバマケアのプランに参加した全医療保険会社の平均スコアはマイナス19であったので、オスカーのスコアは極めて高いと評価できるだろう。

オスカーのネットプロモータースコア



(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。2017年、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%に達していた。

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々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

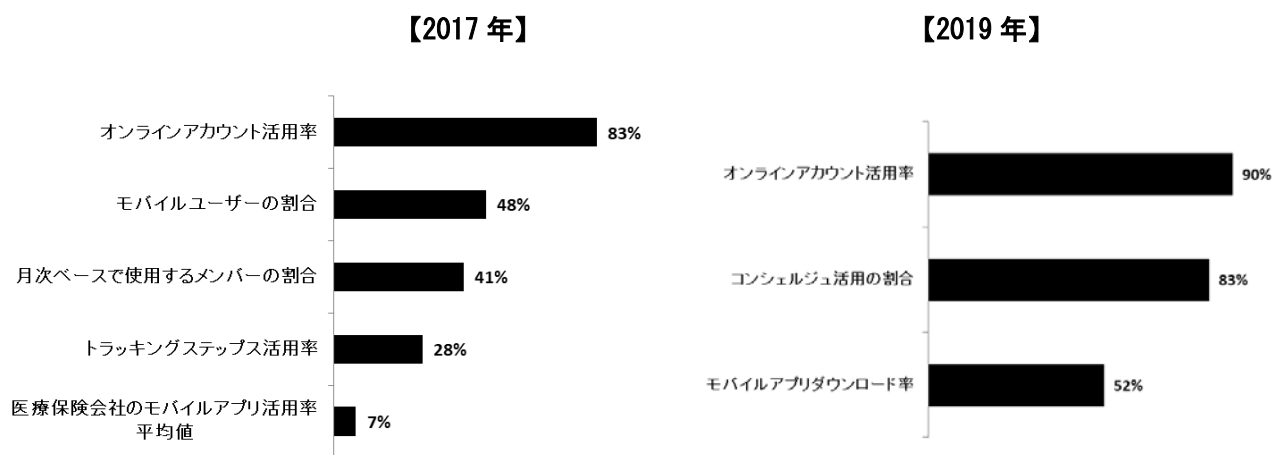
オスカーを見る上で重要な用語が、「エンゲージメント」である。これは「交流度を図る指標」とされる用語で、機関投資家の「スチュワードシップ責任」論の中では、投資先企業と機関投資家の間で行われる経営に関する議論や提案を意味しているとされる。本稿でも「エンゲージメント」を、そうした、つながり、対話、交流といった、関与のあり方を意味する言葉と考えて使用する。

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。2017年の調査では、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（「月次ベースで使用するメンバーの割合」参照）。

2019年のモバイルアプリのダウンロード率52%は、業界平均のほぼ5倍とのことである。

メンバーのエンゲージメント状況



(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かったが、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年の実績を見ると、1年間のうちに、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。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。ま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。直近に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とのことである。

これは医療費の節約にも効果的に働く。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コンシェルジュチームのケアガイド等が、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

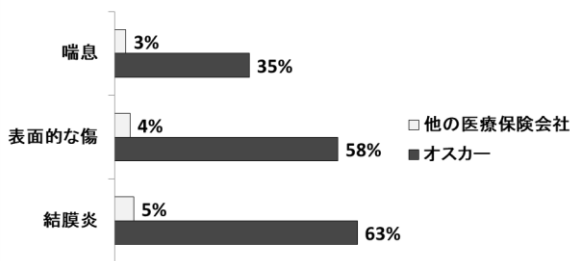
ケアをナビゲートする。また属人化されたバーチャルケアプラットフォームを使って、予測的、予防的に、シームレスに、メンバーを必要でリーズナブルなケアに導く。

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。2018年にはメンバーの3割弱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%、2017年には約25%であった。

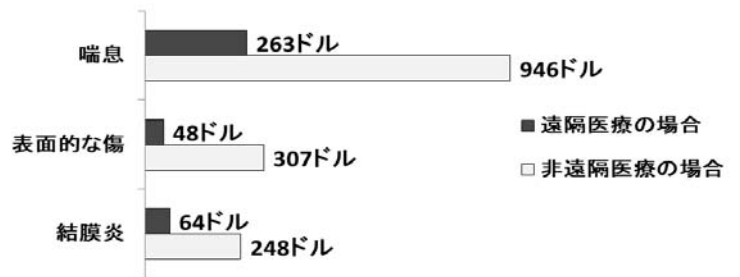
バーチャル第一次診療医は、日常的な健康上の問題に対してメンバーに低コストの選択肢を提供するために慎重に選ばれた。ほとんどの遠隔医療のアポイントメントは、依頼してから15分以内の間に行われる。

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（ER）、緊急治療施設（UC）等への訪問の代替策としての、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。2018年時点でのオスカーの遠隔医療利用率は、医療保険業界平均の約5倍である。

遠隔医療だけで解決したケースの割合（2017年）



症例別、遠隔医療有無別の医療費（2017年）



(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方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メントをとる

2017年の調査では、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）に患者を紹介した比率は3.2%であった。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%であったことと比べると、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。2017年の調査では、メンバーの77%がこの提案を参考に専門医を選んでいて、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、当該メンバーのオスカーとのやり取りの全記録、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も使用される。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である。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。2017年の資料によれば、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が、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。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ことがある。「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に、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(2017年)。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。

2019年、オスカーのメンバーの初回医師訪問の40%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(ルーティング)された医師を訪ねたものであった。この数値は2017年には25%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。

オスカーが提案・推奨する病院や医師はメンバーに好評で、近年の調査では常に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。

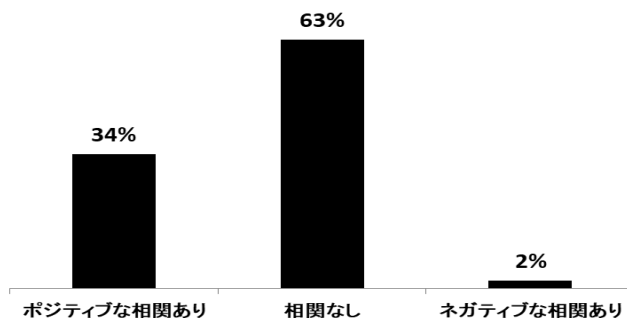
オスカーの紹介を受けてメンバーを診るリアルタイムの医療プロバイダーは、さまざまな形で、予約の詳細、メンバーの診断実施状況、処方された薬等に関する情報等をオスカーと共有する。オスカーはリアルタイムの情報にアクセスできるおかげで、メンバーの健康状態をリアルタイムで把握することができる。これによりオスカーは、保険請求が行われるまで、メンバーの病状がわからなかったといった状況を避けることができる。

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 もとの資料は、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。ネットワーク外で受けた医療サービスはまったく保険の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で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。2017年のレポートでは、オスカーは米国トップ 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以上の外来診療所を対象としており、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が構築された。

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、当該地域での市場シェアは 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

オスカーは医療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。オスカーが医療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。また、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）保険金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」として、「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。自前の保険金請求処理システムを構築したことにより、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。

また新しい保険金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 2018 年、請求の約 93 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 2 週間～1 か月での支払いを行っているのに対して、オスカーは平均 6 日での支払いを達成することとなった。保険金支払の正確さは 99%のとのことである。

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ようだ。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ようにする。
- 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、オスカーが事業を拡大して行くにつれて、既成の保険会社やヘルスケア組織とオスカーが戦略的に提携する事例が増えてきている。

主な提携事例は以下の通りである。

- ・ 2017 年 6 月、医療保険大手のヒューマナとテネシー州ナッシュビルでの中小企業向け商品で戦略的提携
- ・ 2018 年 1 月、フランスの大手保険グループのアクサと再保険契約の締結に合意し、戦略的パートナーシップを形成
- ・ 2019 年 7 月、ニューヨークでのメディケアアドバンテージ事業に関して、モンテフィオーレヘルスシステムと提携
- ・ 2020 年 1 月、医療保険大手のシグナと一部の地域で中小企業を対象に Cigna + Oscar ブランドでサービスを提供する戦略的パートナーシップを発表

さらにオスカーは 2020 年 1 月 1 日より、薬の宅配を行う薬局スタートアップのカプセルファー

マシーとの、ニューヨークにおける提携を開始した。これによりニューヨークのオスカーメンバーは、カプセルを活用することによって、処方箋を転送するだけで、当日のうちに無料で医薬品を受け取ることができるようになった。なお 2016 年創業のカプセルの資金調達にはオスカーの共同創業者であるジョシュア・クシュナー氏が立ち上げたベンチャーキャピタルが大きな役割を果たしている。

オスカーとグーグルの関係につき言すれば、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、2018 年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ものである。ただしグーグルのオスカー持株比率は 10%程度と低い。出資と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。

2020 年初頭の新型コロナウイルス感染症パンデミックの影響がオスカーにどのように現れるのかは今後の動向を見なければならない。

米国ではパンデミックの中、当局の要請を受けて、医療保険各社は、本来の契約条項では患者負担になるはずであったかもしれないコロナ関連の PCR 検査料やその後の入院費用等について、患者に負担を請求することを放棄し、自己負担ゼロでの検査と治療に協力している。これは医療保険会社にとって負担である。一般に新興企業は資本蓄積が薄いはずなので、今回のような非常事態には抵抗力がなく、経営上の問題を抱えるインシュアテック医療保険会社が現れることは予想される。しかし、オスカーについては、多くの投資家から得た厚い資本がある上、アクサとの再保険契約もあるので、無理なく乗り越えられる可能性が高いのではないと思われる。

なお、コロナ禍を機にテクノロジーや遠隔医療に対する注目が高まっている状況は、これらにいち早く取り組んできたオスカーを後押しすることになるかもしれない。

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。もはやスタートアップという言葉はそぐわないようにも感じられる。

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。