



あなた、私、それとも私たち？

世界の保険業界におけるデジタル・リインベンション

IBM Institute for Business Value

Executive Report

Digital Strategy

IBM Digital Strategy および IBM iX による支援

創造的変革者であり現実主義者でもある IBM は、戦略、テクノロジー、想像力を融合してお客様の課題解決に取り組んでいます。未来の世界を構築するビジネスを考え、その実現に向けた企業の取り組みを支援します。他社では得られないような洞察をデータから引き出し、IBM のデザイン思考によって革新的なアイデアを提供します。お客様、社員、株主の皆様に究極のエクスペリエンスを提供することに主眼を置き、すべての戦略を構築しています。

IBM の取り組みは、目に見えるビジネス・インパクトを
広範囲にもたらすことを目指しています。詳細は [ibm.com/ibmix](https://www.ibm.com/ibmix) をご参照ください。

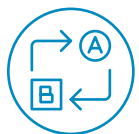
組織を抜本的に見直す

世界の保険業界は保守的である。過去 25 年間の大規模な技術的变化にもかかわらず、多くの大手保険会社は「様子見」姿勢を続けている。強力な保険ブローカーのコミュニティに立ち向かうことへの恐怖と、多くの事業部門における極端なまでの「顧客への執着」が重なり、保険業界は小売、医療、銀行などの業界で勢いよく燃え広がる破壊的プラットフォームから逃れようとしてきた。しかし、周辺業界における破壊的イノベーションの影響を受けて、保険業界でもようやくイノベーションが加速し始めている。同時に、保険テクノロジー（insurtech：保険テック、インステック、またはインシュアテックとも呼ばれる）という活気に満ちたコミュニティの出現により、保険会社では、私たちが Digital Reinvention™（デジタル・リインベンション）と呼んでいるコンセプトを容易かつ迅速に導入できるようになった。

旧態依然とした保険業界

過去 20 年間に損害保険や火災保険の調査・更新のために大手保険会社の Web サイトにアクセスしたことがある人なら、世界の保険業界がデジタル・イノベーションの最先端から取り残されていることに気付いたはずだ。その機能、外観、および操作性からは、あたかも 1997 年にタイムスリップしたかのような印象さえ受ける。大半の保険会社は規制に守られており、保険をあまり切り替えることがない消費者にサービスを提供している。そのため、抜本的なデジタル・トランスフォーメーションを図るうえで必要とされる大規模な投資や組織的・文化的変化を受け入れることへの意識は、十分とは言えなかった。

この事実を裏付けるデータがある。IBM Institute for Business Value は最近、Economist Intelligence Unit と共同で、2,200 人以上の世界の経営者を対象に調査を実施した。それによれば、調査対象経営者の 55% が「自社の業界では、新たなバリュー・モデルが従来のバリュー・チェーンに置き換わりつつある」と回答したが、この点に同意した保険業界の経営者はわずか 44% であった。さらに印象的なのは、「自社の業界と他の業界との境目があいまいになっている」と回答した経営者の割合が 51% であったのに対し、同じ見解を示した保険業界の経営者はわずか 37% であったという事実であろう。また、調査対象経営者の 55% が「予期せぬところから現れた競争相手が自社のビジネスに直接的な影響を与えている」ことを認めた一方で、同じ課題を認識している保険会社の経営者はわずか 46% に過ぎない。¹

**44%**

調査対象の保険業界の経営者のうち、「新たなバリュー・モデルが従来のバリュー・チェーンに置き換わりつつある」と回答した人の割合

**37%**

調査対象の保険業界の経営者のうち、「新たなバリュー・モデルが従来のバリュー・チェーンに置き換わりつつある」と回答した人の割合

**46%**

調査対象の保険業界の経営者のうち、「予期せぬところから現れた競争相手が自社のビジネスに影響を与え始めている」と回答した人の割合

明らかに、世界の保険業界は、デジタルがもたらす予測不能な破壊的变化への反応が鈍いようだ。例えば、Willis Towers Watson の最近の報告書によると、保険会社の経営者のうち 74% が、新しいデジタル・テクノロジーの採用に業界が消極的であると感じている。² また、2017 年に「The Actuary」誌が行った調査によると、対象となった保険会社経営者のうち 58% が「保険業界全体では他の金融サービスに比べてデジタル・テクノロジーの実装が遅れている」と認識している。³

分析によると、保険業界がデジタル・テクノロジーの採用で大きく後れを取っている理由は主に 4 つある。1 番目の理由は、大半の地域では厳しい業界規制が実質的な参入障壁となり、結果として実際の競争や潜在的な競争が抑え込まれることが多い、というものである。⁴ 事実、最近の IBM Institute for Business Value C-suite Study によれば、保険会社経営者の 81% が、自社ビジネスに影響を与える唯一かつ最も重要な外的要因は規制であると回答している。⁵ 2 番目の理由として、ほとんどの保険顧客は「よく知っている悪魔は、まだ見ぬ悪魔よりまし」と考える風潮がある。そのため、保険業界では顧客の動きが非常に鈍く、65% もの保険顧客が「保険会社に不満があっても、保険切り替えによるコストのほうがメリットよりも大きい」と信じ込んでいる。⁶

3 番目に、保険は、他の大半の商品やサービスよりも、すでに確立された関係と信頼に基づいている。保険顧客のうち 43% が、加入先の保険会社に高い信頼を寄せていると回答している。⁷ 顧客は、事故発生時に保険会社がある場に対応し、保険金を快く支払ってくれることへの安心感を求めているのだ。多くの場合、保険業界の新規参入企業がこうした信頼関係を短期間あるいは低コストで築き上げることは難しい。そして 4 番目に、保険会社の設立は、決して些細な問題ではない。データ・セキュリティとプライバシーに関連する潜在的なコストだけでも、かなりの金額にのぼる。

信じてほしい

保険業界は外部のテクノロジー・イノベーションと距離を置いてきたものの、保険に直接関係のある周辺分野では数々の取り組みが進められ、デジタル化の波をけん引してきた。

例えば、これまで保険商品・サービスの利用者が多かった自動車業界では、テクノロジーによって自動車の所有権と車両自体の性質が急速に変化している。Lyft、Uber、Didiといった配車サービスアプリや配車ビジネスの成功を背景に、自動車の購入者は減少しつつある。一方、自動運転車の登場により、賠償責任と保険責任の主体が運転者からプログラマーへと根本的にシフトしている。

同様に、モノのインターネット（IoT）の普及に関連した数多くのイノベーション（スマート・デバイスやスマート・ホーム、リアルタイムのインテリジェントな健康状態監視機能など）が出現しており、すでに主流となったか、間もなく主流になるとみられる。こうしたイノベーションの結果、従来の保険商品と保険モデルは変化の波にさらされている。

同時に、銀行と金融市場セクターに目に見えて大きな影響を与えたファイナンス・テクノロジー（fintech：フィンテック）革命が、保険業界においても勢いを増している。保険テクノロジー企業またはインシュアテックは、従来の保険モデルおよび保険会社の弱みや脆弱性に商機を見いだそうとしている。インシュアテックはまだ揺籃期にあるが、何の規制も受けなければ、保険業界の主力企業にとって脅威となる日は近いかもしれない。

例えば、P2P（Peer-to-Peer）保険の分野では、英国に拠点を置く Bought by Many 社などの新規参入企業が特定分野に関心を持つ保険契約者同士の強力なコミュニティを築こうとしている。こうした保険契約者には、特定の珍しい種類のペットを飼っている人やエクストリーム・スポーツに興味がある人、特定の疾患があっても入れる旅行保険を探している人などが含まれる。Bought by Many 社は、既存の保険会社と交渉することで、加入者個人による交渉では得られないような契約条件を獲得している。⁸ 同社によれば、加入者は平均で 18% 以上も保険料を節約できるという。⁹ 医療保険の分野では、カナダの保険テック企業 League 社が自社アプリを提供し、保険加入者と医療サービスおよび医療給付金のネットワークをつないでいる。加入者は、汎用型の医療保険ではなく、特定のニーズに対応した医療保険の中から選択できる。¹⁰

カリフォルニアでオンデマンド保険を提供する Trov 社のサービスでは、一般の人が所有物や家財全部ではなく特定の所有物だけに保険をかけることができる。スペシャルティ保険は、かつては高価な美術品や骨董品などの財産を保護するための富裕層向け保険であったが、Trov 社のようなオンデマンド・サービスにより、一般の人でも利用できるようになった。¹¹ また、カナダの Plex AI 社は、機械学習と人工知能（AI）を自動車のテレマティクスに導入し、車両と運転者に関するリアルタイムの診断と詳細な分析を保険会社に提供している。¹²

サンフランシスコの新興保険会社 Embroker 社は、デジタル・テクノロジーを活用して中小企業に保険仲立サービスを提供している。Embroker 社は、独自のソフトウェアと予測分析を用いることで、自社デジタル・プラットフォームを通じた保険契約の発見、購入、管理を容易にしている。¹³ 同社の最近の推計では、顧客は保険料を 200 万米ドル以上も節約できるという。¹⁴

ニューヨークの新興保険会社 Lemonade 社は、AI と強力なデジタル・プラットフォームを活用してプロセスを改善し、行動経済学を応用して保険金詐欺を減らしている。また、同社は保険金請求に関する独自の顧客体験を提供している。具体的には、慈善活動の支援者グループである、ピア・グループを編成して保険料を前払いで徴収し、年度末には、各ピア・グループの加入者が選択した慈善団体に未使用の保険料を寄付している。¹⁵ Lemonade 社は、保険に加入していないミレニアル世代向けの市場で目覚ましく成長している。¹⁶ さらに、同社の損害率は業界全体の半分以下である。¹⁷

また、サンフランシスコの新興自動車保険会社 Metromile 社は、テレマティクスを用いて従量制保険を提供している。Metromile 社のテレマティクス・デバイスでは、走行距離をもとにパーソナライズされた保険料を提示する。¹⁸ 査定コストの節約分は保険契約者に還元され、その推計額は顧客あたり毎年 500 米ドルにのぼる。¹⁹

こうした脅威は、もはや競合企業の夢物語ではない。まだそう考えている読者は、大規模小売店が 15 年前に消費者直販型のインターネット・ビジネスに直面したときの状況を振り返ってほしい。もしくは、10 年前に多くのプロフェッショナルがブラックベリーを特別なデバイスとして使用していたことを考えていただきたい。または、外国為替や消費者金融などの豊富な収益源が崩壊することを考えていただきたい。

インシュアテックやその他の先進技術などによってもたらされた、グローバルの保険業界のミクロレベルの破壊的变化の結果として、最もダイナミックな組織は、すでにデジタルテクノロジーを保険機能、業務、現在・潜在の契約者に対し、適用している（図 1 を参照）。

図1
マイクロレベルの破壊的变化と保険業界のバリュー・チェーン

	マーケティング と商品開発	保険契約者 の獲得	査定	保険契約の 管理と資産運用	保険金請求
集約		●			
ブロック チェーン			●	●	●
クラウド				●	
コグニティブ・ コンピューター ティング	●	●	●	●	●
状況に適合した モビリティ		●	●		●
顧客分析	●	●			
ドローン					●
地理空間 データ			●		
モノのインター ネット (IoT)	●				●
モバイル		●	●	●	●
ソーシャル		●		●	●
テレマティクス	●		●		●
気象データ			●		●

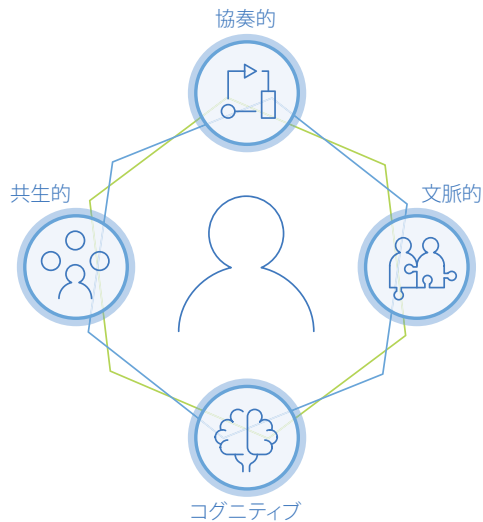
出典：IBM Institute for Business Value による分析

十分な強みを発揮する

保険業界が直面しているこの環境を、私たちは E2E (everyone-to-everyone) エコノミーと呼んでいる。E2E エコノミーは、4つの明確な要素から構成されている。

協奏的：協業的かつシームレスなビジネス・エコシステムに基づいている。文脈的：顧客やパートナーの体験は、その顧客・パートナー固有の行動、ニーズに即し、関連している。共生的：顧客と組織を含むすべての人、モノが相互に依存する。コグニティブ：AI 活用により自己学習し、予測する能力を持つ (図 2 を参照)。

図 2
E2E エコノミーを構成する 4 つの要素



出典：IBM Institute for Business Value による分析

査定とエンゲージメントの再定義

ある大手再保険会社は、ビッグデータ分析とコグニティブ・コンピューティングを活用して、査定プロセスのデジタル・リインベンションを実行している。この会社では、AI を駆使したデータ分析によって保険加入者の過去のリスク状況を分析し、リスク予測モデルの利点を生かして将来を予測している。これにより、保険引受人は、機械学習などの機能を利用してより迅速かつ確実にリスクを査定できるようになった。同時に、査定プロセスが簡素化され、全体の保険コストが削減されている。

こうした状況の中で、デジタル・リインベンションは、クラウド、AI、コグニティブ、モバイル、IoTといった複数のデジタル・テクノロジーを組み合わせ、顧客やパートナーとの関係を見直していくものである。デジタル・リインベンションでは、新たに出現したビジネス・エコシステムによって顧客やその他のステークホルダーに固有の魅力的な顧客体験を創造、調整する必要がある。デジタル・リインベンションに最も成功した企業は、顧客エンゲージメント、つまり顧客とつながるためのプラットフォームを確立し、実現者、パイプ、そしてパートナーとしての役割を果たす。²⁰

E2E エコノミーでは、デジタル・リインベンションは実現可能であるどころか、避けては通れない道である。デジタル・リインベンションは、個別の能力や機能のデジタル化、および主要なビジネス・プロセスまたは活動のデジタル・トランスフォーメーションのプロセスとは概念的に異なる（図3参照）。

図3

デジタル化から始まりデジタル・トランスフォーメーションへと進むデジタル・リインベンションの過程



出典：IBM Institute for Business Value による分析

テクノロジーによる破壊的变化に直面している保険会社が成功するには、オンライン保険へのシフトなど、従来のデジタル化やデジタル・トランスフォーメーションの先を行く戦略を推進することが必要だ。例えば、自動車保険であれば、リスクの発現がインテリジェントなテレマティクスを通して検出された場合、保険会社は直ちに顧客の注意を喚起する必要がある。住宅保険の場合、保険会社は顧客と協力し、スマートなホーム・システムやアラートなどのツールを通じて損害を発生前に予期し、軽減する必要がある。また、生命保険であれば、保険会社は類似する顧客層に保険の補償範囲を拡大すると同時に、保険契約を大幅にカスタマイズまたは調整する必要がある。

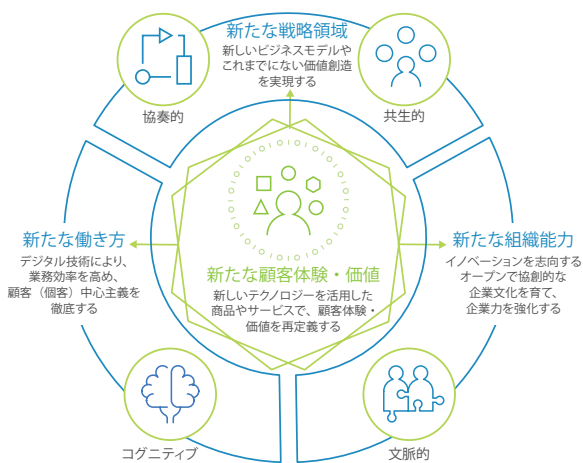
デジタル・リインベンションは、デジタル・トランスフォーメーションのはるか先を行くものである。デジタル・リインベンションでは、保険会社の運営方法と、保険契約者などのステークホルダーに対する関わり方を根本的に見直すことが求められる。また、完全に統合されたエコシステムを通じて深い協働関係を構築するなど、広範にわたるデジタルの活用が必要になる。デジタル・リインベンションは細分化されているわけではなく、対象が限定されているわけでもない。その実現には、保険会社の運営方法と、パートナー、顧客、経済、そして社会全体との関わり方を再考する必要がある。

一部の大手保険会社は、デジタル・リインベンションおよび E2E エコノミーに対応した取り組みをすでに開始している。米国の Progressive Insurance Group は、社員による新しいアイデアのフィールド・テストを支援する Business Innovation Garage を始動した。²¹ 米国イリノイ州の State Farm Insurance 社は、マサチューセッツ州の Openbay 社と協力し、State Farm 社の商品を Openbay 社のオンライン自動車整備市場で提供できるようにした。これにより、自動車の所有者は、修理と整備の見積もりを比較検討し、分かりやすい方法で簡単に予約できるようになった。²² また、フランスの AXA は、デジタル・イノベーション・ソーシング部門の AXA Lab をカリフォルニア州のシリコンバレー地域に設立し、現地イノベーターとのつながりを強化することで、デジタル・イニシアチブのパイロットと導入を行っている。²³

USAA、顧客体験の再定義と深化に取り組む

USAA は、予測分析を活用して顧客の生活における変化を予測し、大規模な自動化によるパーソナライズされたサービスを事前に提供している。複数の新興保険テック企業と連携し、仮想モバイル・アシスタントといった一連のデジタル・テクノロジーを採用することで、加入者に独自のソリューションを提供している。USAA は、高度にパーソナライズされた顧客体験を加入者に提供することで、サービスの質が大幅に向上し、顧客離反率が減少した。²⁴

図4
デジタル・リインベンションは新しい体験を中心に展開される



出典：IBM Institute for Business Value による分析

中途半端は禁物

保険会社がデジタル・リインベンションを成功させるには、新しい戦略領域を設定し、新たな組織能力を獲得し、新しい働き方を確立しなければならない（図4を参照）。

新たな戦略領域を設定する

保険会社は、価値を実現し収益化する新しい方法を開発する必要がある。その取り組みには、新たなビジネスモデルの創出、新たな融資形態の活用、より正確かつ包括的なリスク評価の実施などが含まれる。また、デジタル・リインベンションのリーダーは、状況に応じた豊かな顧客体験を保険契約者に提供できるように、戦略と実行計画を策定する必要がある。

新たな組織能力を獲得する

保険会社が優れた業績を上げるには、商品、サービス、プロセスをデジタル化して、保険契約者の顧客体験を再定義する必要がある。予測型アナリティクス、コグニティブ・コンピューティング、IoT および自動化を活用してこれらのステップを強化し、完全に統合された、柔軟かつ俊敏な運営環境を作成する必要がある。

新たな働き方を実践する

一流の保険会社は、デジタル組織を作成し維持するために必要な人材を識別し、確保して、育成する。さらに、デザイン思考、俊敏な仕事、大胆なチャレンジ精神を取り入れることで、イノベーションが浸透した文化を醸成し、持続させる。また、ビジネス・エコシステム内における組織的な優先順位を状況に応じて決定し（コンテキスト化）、新しい形のパートナーシップ、価値の創出方法を、関係するシステム全体の中で模索する。

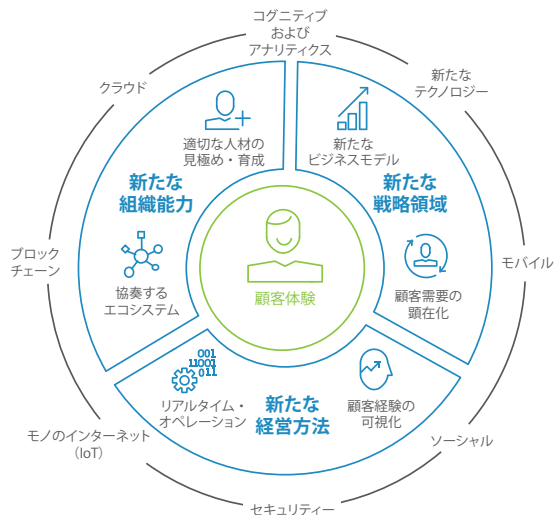
セルフ・ファンディング・アプローチの採用

リーダーは、テクノロジーを導入して最適化を促進し、成長の拡大と市場シェアの獲得をサポートする。また、新たな市場に参入することで、収益拡大に成功した分野に関連するデジタル投資を継続することが多い。

デジタル・ドライバーを活用する

また、リーダー企業はデジタル・テクノロジーを熟知している。漸進的な変化ではなく、デジタル・リノベーションを導入することにより、リーダーは顧客体験第一のアプローチの採用・計画に向けた道筋を得ることができる。このアプローチでは、エコシステム・パートナーの強みを活用し、相互の目標を達成することができる（図5を参照）。

図5
エコシステム・パートナーの強みを組み合わせたデジタル・リノベーションのフレームワーク



出典：IBM Institute for Business Value による分析

Aviva 社、意欲的なイノベーション・プログラムの推進に成功

U 英国に拠点を置く Aviva 社は、新商品のイノベーションと開発促進を目的とする一連のイニシアチブを導入し、成果をあげている。これには、Aviva Ventures を通じた新興企業への投資と、IoT および AI 関連テクノロジーを利用したまったく新しいデータ・ソースの活用が含まれる。同社はまた、リアルタイム・テレマティクスやインテリジェントなホーム・モニタリングといった、これまでにないデータ取得方法を活用している。²⁵

鼓動は続く

デジタル・リインベンションに舵を切るために、保険会社の経営者は最初に4つのステップを踏むことができる。「可能性を描く」、「パイロットをつくる」、「組織機能を強化する」、「エコシステムと協奏する」の4つである。

ステップ1：可能性を描く

最終的なデジタル・リインベンションの青写真を描くため、デザイン思考の手法に基づいて、デザイン思考に基づいた想定セッションを実施する。深く掘り下げた話し合いを行い、詳細なマーケティング分析に基づいて、保険契約者のニーズ、強い期待や要望をより深く理解する。プレーンストーミングにより、新しい価値・経験を実現し、想定外の顧客のシナリオを可視化するためのアイデアを創造する。

ステップ2：パイロットをつくる

アジャイル開発の手法を用いて、プロトタイプを試作する。それらを保険契約者に試用してもらい、そのフィードバックを速やかに反映したうえで市場に出す。このプロセスを繰り返すことが重要となる。コミュニティーを組成して安全なテスト環境をつくり、デザインや設計の主要プロセスに利害関係者の意見を反映することができる。

ステップ3：組織機能を強化する

戦略的方針に合わせてデジタル機能を強化する。目標とするデジタル・リインベンションのオペレーティング・モデルとエコシステムの戦略と連携し、必要なアプリケーションを開発する。対象となるパイロット版の開発が進むにつれて、技術的な課題が見つかり、既存機能・体制における課題が浮き彫りになることもある。その場合、不断の戦略的意思決定を行っていくことが不可欠となる。

ステップ4：エコシステムと協奏する

一つひとつのデジタル施策を個別に実施するのではなく、保険契約者、パートナーなどの深いニーズ、強い期待や要望に重点を置いた包括的なデジタル・リインベンションを実施するエコシステムを使って広範囲にわたる一連の機能の拡大と連携を図り、顧客体験・価値を提供するために役立てる。

問い

- デジタル戦略を、市場変化に正面から対処できるような一段と意欲的なものにするには、どうしたらよいか？
- 予期しない課題や機会が発生したときに適切に対応できるだけの俊敏性を備えるには、どのような対策を講じればよいか？
- 新たなオペレーションや新しい戦略的優先事項を迅速に実行するために、社員をオープンかつ柔軟にするにはどうしたらよいか？
- 運用効率とリスクの特定・管理を改善するには、ウェアラブル・テクノロジー、IoT、ロボティクスなどの自動化テクノロジーの利用をどのように改善すればよいか？

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレットの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

関連レポート

Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. May 2016. (邦訳版「デジタル改革の実践：改革を加速する3つのドライバー」) <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03752JPJA>

Bieck, Christian and Mark McLaughlin. "Insurance 2025: Reducing risk in an uncertain future." IBM Institute for Business Value. March 2017. (邦訳版「2025年の保険業界 - 不確実な将来におけるリスクの低減 -」) <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03821JPJA>

Bieck, Christian, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall and Indranil Nath. "Innovating insurance - Lessons from the world's leading innovators." IBM Institute for Business Value. March 2016. (邦訳版「保険業界におけるイノベーション - 世界のイノベーター企業に学ぶ -」) IBM Institute for Business Value. March 2016. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=IUC03016JPJA>

著者紹介

Craig Bedell は、IBM Sales & Distribution Financial Services Leadership の Global Insurance Executive である。IBM Industry Academy のメンバーである Craig は、保険業界で 30 年以上の経験があり、さらに 10 年以上にわたって保険業界向け分析ソリューションの戦略を主導している。連絡先：cbedell@us.ibm.com、bit.ly/CBedell (LinkedIn)

Christian Bieck は、IBM Institute for Business Value のグローバル保険リーダーである。エコノミストとしての経験を経てから欧州の保険業界でさまざまな役職を務めた後、プロセス・コンサルタント兼研究員として、IBM に入社する。連絡先：christian.bieck@de.ibm.com、bit.ly/CBieck (LinkedIn)、[@chbieck](https://twitter.com/chbieck) (Twitter)

Anthony Marshall は、IBM Institute for Business Value の Research Director である。米国およびグローバル顧客向けの豊富なコンサルティング経験を持ち、数多くのトップ組織においてイノベーション管理、デジタル戦略、トランスフォーメーションおよび組織文化改革に取り組んできた。連絡先：anthony2@us.ibm.com、bit.ly/AnthonyMarshall (LinkedIn)、[@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall) (Twitter)

Stefan Riedel は、Insurance and Insurance Solutions Europe の Vice President である。20 年以上に及ぶ保険業界での経験を生かし、IBM ではさまざまな業務で指導的な役割を果たしている。連絡先：stefan_riedel@de.ibm.com、bit.ly/StRiedel (LinkedIn)、[@StefanRiedelIBM](https://twitter.com/StefanRiedelIBM) (Twitter)

注釈および出典

- 1 2016 Global Ecosystem Survey|IBM Institute for Business Valueが Economist Intelligence Unit と共同で実施。(非公開データ)
- 2 "New horizons: how diverse growth strategies can advance digitalisation in the insurance industry." Willis Towers Watson (WLTW). Jan 2017. <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/insights/2017/01/How-diverse-growth-strategies-can-advance-digitalisation-in-the-insurance-industry>
- 3 Seekings, Chris. "Insurers lag behind other financial services in adopting digital technologies." The Actuary. Jan 2017. <http://www.theactuary.com/news/2017/01/insurers-lag-behind-other-financial-services-in-adopting-digital-technologies/>
- 4 O'Shea, Fergal, Andy Staudt, and Rafal Walkiewicz. "On a digital highway without speed limits, how can insurers keep pace?" Willis Towers Watson (WLTW). Jun 2017. <https://www.towerswatson.com/en-BM/Insights/Newsletters/Global/emphasis/2017/emphasis-2017-1-how-can-insurers-keep-pace-in-the-race-for-digitalization>; Ismail, Nick. "Insurance is falling behind when it comes to technology expectations." Information Age. Feb 2017. <http://www.information-age.com/insurance-sector-falling-behind-others-comes-technology-expectations-123464563/>
- 5 「Redefining Boundaries: IBM Global C-suite Study (境界線の再定義: IBM グローバル経営者スタディ)」 IBM Institute for Business Value. 2015. <https://www-935.ibm.com/services/jp-ja/studies/csuite/2015/>
- 6 Bieck, Christian, Lee-Han Tjioe. "Capturing hearts, minds and market share: How connected insurers are improving customer retention." IBM Institute for Business Value. June 2015. (邦訳版「保険業におけるハートシェア・マインドシェア・マーケットシェアの獲得: 「つながる保険会社」はいかに顧客維持率の向上を図っているのか」) <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=IUP03014JPJA>
- 7 同上
- 8 Heritage, Fred. "Bought By Many: Tipping the balance of insurance back in favour of customers." Business Advice. Jan 2017. <http://businessadvice.co.uk/on-the-up/bought-by-many-tipping-the-balance-of-insurance-back-in-favour-of-customers/>
- 9 sabelle. "3 FinTech companies that promise to help us spend less time and money on insurance." Lendinvest. April 2016. <https://blog.lendinvest.com/2016/04/3-fintech-companies-that-promise-to-help-us-spend-less-time-and-money-on-insurance/>

日本語監修者紹介

加藤あゆみ

日本アイ・ビー・エム株式会社 ビジネス・コンサルティングシニア・マネージング・コンサルタント

事業戦略、M&A 戦略の策定・実行支援、組織・人事改革の実行支援まで、幅広い経験を持つ。大手の製造業、および金融・保険業界に対し、同コンサルティングを実施してきた。日系企業の海外進出に伴うM&A プロセスの全般やグローバル化戦略の策定・実行支援を担当する傍ら、IBM 自身のグローバルでの M&A 案件（買収案件や売却案件）をディール・マネジメント・オフィスとして中核となって推進。IBM ビジネスコンサルティングサービスに入社後、ERP 導入のコンサルティングを経て戦略コンサルティンググループに配属。IT ガバナンス戦略、日系企業の全社業務改革プロジェクトを複数件担当した後、現職。

連絡先: LC879060@jp.ibm.com

-
- 10 Mannes, John. "LEAGUE takes small business health benefits digital with \$25M Series A." Techcrunch. June 2016. <https://techcrunch.com/2016/06/14/league-takes-small-business-health-benefits-digital-with-25m-series-a/>; Kritsonis, Ted. "This app lets you pick the healthcare you need instead of giving you a one-size-fits-all plan." Digital Trends. March 2016. <https://www.digitaltrends.com/mobile/league-health-insurance-app/>
 - 11 Sheiber, Jonathan. "Trov adds \$45 million for the global expansion of its on-demand insurance." Techcrunch. April, 2017. <https://techcrunch.com/2017/04/06/trov-adds-45-million-for-the-global-expansion-of-its-on-demand-insurance/>; Sawers, Paul. "On-demand insurance platform Trov raises \$45 million ahead of U.S. and global expansion." Venturebeat. April, 2017. <https://venturebeat.com/2017/04/06/on-demand-insurance-platform-trov-raises-45-million-ahead-of-u-s-and-global-expansion/>
 - 12 Anderson, Mark. "Startup Profile: Plex.ai Aims to Shake Up Auto Insurance With AI and the Blockchain." IEEE Spectrum. June 2017. <http://spectrum.ieee.org/at-work/start-ups/startup-profile-plexai-aims-to-shake-up-auto-insurance-with-ai-and-the-blockchain>; Armstrong, Stephen. "Move over Bitcoin, the blockchain is only just getting started." Wired. November 2016. <http://www.wired.co.uk/article/unlock-the-blockchain>
 - 13 "Embroker Secures \$12.2 Million in Funding to Transform Risk and Insurance Management for Businesses." Business Wire. May 2016. <http://www.businesswire.com/news/home/20160517005354/en/Embroker-Secures-12.2-Million-Funding-Transform-Risk>
 - 14 "Embroker Named to CB Insights' Fintech 250 List." Embroker website. June 2016. <https://www.embroker.com/blog/embroker-named-to-cb-insights-fintech-250-list>
 - 15 Fromm, Jeff. "How Startup Lemonade Is Redefining Insurance For Millennials." Forbes. July 12, 2017. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2017/07/12/how-startup-lemonade-is-redefining-insurance-for-millennials/#32f94d0f11b0>
 - 16 同上
 - 17 Flack, Tom. "Analysis: Lemonade by numbers." Insurance Times. August 2017. <http://www.insurancetimes.co.uk/analysis-lemonade-by-numbers/1422155.article>
 - 18 "Innovation In Insurance: How Technology Is Changing The Industry." Institute of International Finance. Sept 2016. <https://www.iif.com/publication/research-note/innovation-insurance-how-technology-changing-industry>

- 19 Gensler, Lauren. "Fitbit For Your Car: Insurer Metromile Tracks Your Mileage And Bills Accordingly." Forbes. Nov 2016. <https://www.forbes.com/sites/laurengensler/2016/11/07/metromile-pay-per-mile-car-insurance/#5f9073ea48a8>
- 20 Berman, Saul J., Korsten, Peter J. and Marshall, Anthony. "Digital reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. December 2016. (邦訳版「デジタル改革の実践：改革を加速する3つのドライバー」) <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03752JPJA>; Berman, Saul J., Leonelli, Nadia, Marshall, Anthony. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. (邦訳版「デジタル改革 - CAMS がもたらす破壊的イノベーションと価値の再構築 -」) <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBW03355JPJA>
- 21 Bieck, Christian, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall, Dr. Indranil Nath. "Innovating Insurance." IBM Institute of Business Value. March 2016. (邦訳版「保険業界におけるイノベーション - 世界のイノベーション企業に学ぶ -」) <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=IUC03016JPJA>
- 22 Charniga, Jackie. "State Farm partners with Openbay for auto maintenance, repairs." Automotive News. March 2017. <http://www.autonews.com/article/20170313/RETAIL/170319954/state-farm-partners-with-openbay-for-auto-maintenance-repairs>
- 23 "All About AXA Lab." BlueDun website. February 6, 2015. <http://blue-dun.com/2015/02/06/axa-lab/>
- 24 "USAA transforms member data from life events into valuable business practices." IBM Insurance industry case studies. (邦訳版「USAAは、ライフ・イベントから得た会員データを、価値あるビジネスの実践へと変換します」) <https://www.ibm.com/industries/jp-ja/insurance/case-studies.html>; "Digital Insurance in action: USAA's Digital-driven Customer-Centric DNA." The Digital Insurer. <https://www.the-digital-insurer.com/dia/usaas-digital-driven-customer-centric-dna/>; "Increasing customer engagement: How cognitive technology helps personalize and enhance the shopping experience." IBM. <https://www.ibm.com/watson/advantage-reports/cognitive-business-lessons/customer-engagement.html>
- 25 Royall, Kate. "Aviva invests in digital businesses with launch of venture capital fund." Eastern Daily Press. December 2015. <http://www.edp24.co.uk/business/aviva-invests-in-digital-businesses-with-launch-of-venture-capital-fund-1-4341934/>; "The Future of General Insurance." Marketforce. 2016. <http://events.marketforce.eu.com/GIReport2016/>; Lucas, Paul. "Aviva launches home assistance cover with Homeserve." Insurance Business. February 2017. <http://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/breaking-news/aviva-launches-home-assistance-cover-with-homeserve-59932.aspx>

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
October 2017

IBM, IBM ロゴ, ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。本書は英語版「You, me or us? - Digital Reinvention in the global insurance industry」の日本語訳として提供されるものです。

GBE03887JPJA-00

IBM[®]