



# 2025 年の保険業界

～不確実な将来におけるリスクの低減～

IBM Institute for Business Value

## Executive Report

### Insurance

#### IBM Insurance

保険業界は今、市場の飽和、国際的な資本規制、金融リスクの増大、顧客の技術リテラシー向上などのプレッシャーにさらされています。したがって保険会社は、より迅速かつ効率的に業務を行い、よりスマートにならなければなりません。行動を起こした企業は存続し、行動を起こさなかった企業は存続することができないでしょう。保険会社は、従来よりも機敏に、より革新的に、顧客とのつながりを強める必要があります。IBM Global Insurance team は、よりスマートなソリューションを提供して、保険会社が今日の保険ビジネスの需要を満たすことをご支援するために再編成されました。顧客サービスの向上、バック・オフィスの効率化、リスク管理の高度化などを目的とする、よりスマートなソリューションをご提供しています。保険ソリューションの詳細は Web サイトにてご覧ください。

[ibm.com/industries/jp/ja/insurance](http://ibm.com/industries/jp/ja/insurance)

---

## あらゆる場면을想定したリスク 予防サービス

コグニティブ・テクノロジーによる認知や「エッジ・コンピューティング」（ユーザーの近くにエッジ・サーバーを分散配置し、距離を短縮することで通信遅延を削減する技術）の機能拡張は既に臨界点に達し、その影響力は今後しばらく続くことが予想される。しかしながら、これらによる保険ビジネスへの影響度合いは今のところ不透明だ。こうした前提のもと、さまざまなシナリオを想定し、将来の勝ち残りをかけた“椅子取りゲーム”に勝利しなければならない。たとえ椅子の前に広がるテーブルがどんなものであったとしてもである。つまり、あらゆる場면을想定したリスク管理こそが重要となる。

---

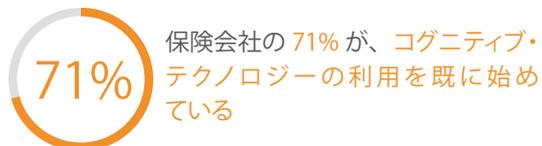
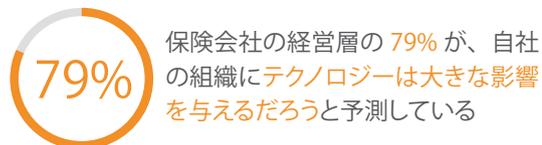
## エグゼクティブ・サマリー

古代ギリシャのアポロ神殿で、人々が戦争や商売を始める前に神託を得ていた時代から、占い師や予言者の仕事は廃れたことがない。プライベートにおいても、ビジネスにおいても、我々は将来に備えるためにこれから何が起るかを知りたいと感じる。現代において将来への予測は、魔術から科学へとその様相を異にする。しかし依然として、オランダの古諺にもあるように、「予測はとても難しい。それが未来についてであればなおさらだ」というのが現実である。<sup>1</sup> それでも本稿では、保険会社が将来に備えるのを支援すべく、水晶玉の中を覗いて少し先の未来を予測してみたい。

本稿は、IBM のビジネス・シンクタンクである IBM Institute for Business Value が、過去数年かけて保険業界とその経営層に対して実施した調査結果に基づき作成したものである。さらに調査の過程で発生した、各テーマの知見者や保険業界の役員の方々との数多くの非公式な対話や議論も含まれている。

我々が注目した鍵となるテクノロジー・トレンドが2つある。「コグニティブ・コンピューティング」と「分散システム」である。将来、この2つのテクノロジー・トレンドがさまざまな業界のビジネスに与えるインパクトは甚大であり、保険会社や彼らの顧客もこの影響を色濃く受けるだろう。ただし、これらテクノロジーの導入については、まだ不確実な面が少なくない。そこで我々は、この2つのトレンドが引き起こすであろう結果の予測を、以下の2つの側面から検証することとする。

1. コグニティブ・テクノロジーは、どのように広まるのか。
  - 一般に普及する便利ツールとしてか、あるいは特定企業の専有ツールとしてか
2. 将来の事業運営や意思決定は、どこで行われるのか。
  - 分散型モデルにおける「エッジ (edge)」で行われるのか、あるいは従来通り中央の管理組織で行われるのか



この2つの側面についての適切な将来予測ができれば、業界を横断したバリュー・チェーンや、個人と組織の相互作用に影響を与えることになるだろう。そうすることでリスクにも対処でき、ひいては未来の保険ニーズをも喚起できるはずだ。このために考慮すべきは、以下の項目である。

- 「群の経済（swarm economy）の出現」において、リスクを特定しコンパートメント化できるのは、自己組織化された分散システムである。
- 「情報の中央管理」では、リスク予測が高度化される。これは、エキスパート・システム（専門分野に特化した人工知能）を活用し、販売やサービス、保険金請求処理の対応者の業務を最適化することで実現する。
- 「IoE（Internet of Everything）の浸透」において、計測システムは、リスクの測定・管理・フィードバックに重点を置く。
- 「最速者による寡占」では、コグニティブとエッジ・データの機能拡張による主導権争いが起き、投資拡大にすばやく成功した企業のみが他の企業の追随を許さない圧倒的な勝利を収める。

続いて、コグニティブ・コンピューティングと分散システムを推進する取り組みのために、保険会社が取べき次の一手を探ることにする。熟考した末の一手であれば、結果はどうかあれ、保険会社にとっては将来への布石として役立つはずである。

---

## 将来、起こりうる4つのシナリオ

長年、我々は経営層の憂慮の対象が何であるかを探る追跡調査を行ってきた。その中で見えてきた現代の保険業界のリーダーたちが取り組むべきと考える最優先課題は、法規制、市場動向、テクノロジーの3つである。<sup>2</sup>

この中でも特に、市場や法規制の変化に対処する手段としてのテクノロジーに保険会社は強い関心を抱いている。そして保険会社は既に、自社の商品やビジネスモデルに不可欠な要素として、積極的にテクノロジーを導入している。つまりテクノロジーは、新たな参入者を生む脅威にもなるが、同時に従来の業界の垣根を越えて保険ビジネスを拡張できるチャンスのツールにもなりうるのである。

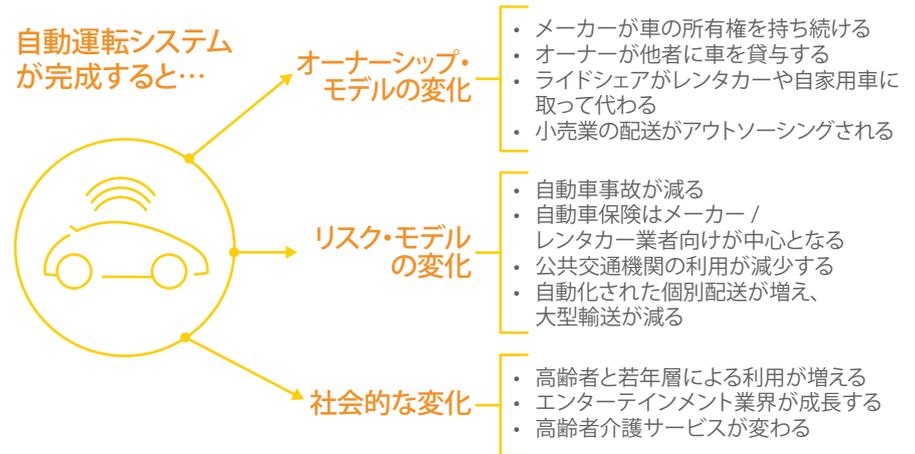
現在開発が進められているテクノロジーがインパクトを与える具体的な例として、自動運転システムや運転支援システムが挙げられる。2020年に実用化される見込みのこれらシステムが普及した場合、実に多くの業界に衝撃的な波及効果をもたらすだろう（図1参照）。もちろん保険業界も、直接的かつ間接的に多大な影響を受けるであろう。

テクノロジーに対する関心が高まる中、競争を有利に進めるために経営層がすべきこと、それは将来への予測である。業界の再編が足元で進んでいる中で、ハードマーケット（引受キャパシティの調達が難しい市場）にばかりとらわれていてよいのだろうか。まさに経営層は、今まで以上に将来性のあるビジネスを展開していかなければならない。そのためには、長期的な展望が必要なのだ。2025年の世界を想像し、その世界において保険業界はどうあるべきか、その中で自社が成功を収めるために何をすべきかを構想する。

業界の枠を越え、将来のビジネスにインパクトを与える2つのテクノロジー。この2つとは、進化を続ける「コグニティブ・コンピューティング」であり、その可能性を高めつつあるシステムや意思決定の「分散型技術」である。

図 1

多くの業界に波及効果をもたらす自動運転システム



出典：IBM Institute for Business Value

「分散システム」においては、中央からの指示がなくとも、下位のコンポーネントがローカル情報を使って、グローバルの目標を達成する。センサーやアクチュエータ（エネルギーを運動へと変換する駆動装置）を搭載することで、デバイスの完全な自律制御が可能となる。また商取引上のセキュリティは、ブロックチェーンなどの分散型台帳技術により担保されるよう

---

になる。このような分散型のシステムで必要となるデバイスは既に登場しており、今後さらなる普及が見込まれる。2009年の時点でコネクテッド・デバイスの普及数は25億個であったが、2020年には250億個に、そして2050年には1,000億個を突破すると予想されている。<sup>3</sup>

「コグニティブ・コンピューティング」とは、人間の専門知識を増強し、かつ効果的に活用するよう設計された、次世代型の情報システムである。これは、膨大なデータから学習を繰り返すことで、目的に合った筋道の立つ説明ができ、人間と自然な対話を行うことが可能である。また構造化されていないデータを分野を越えて扱うことができるため、ビジネス・プロセスの再構築の可能性も期待されている。コグニティブ・コンピューティングの技術は、2025年までに成熟段階を迎えると考えられる。2016年に実施したIBM Institute for Business Valueの調査によると、好業績を上げている保険会社の90%が、コグニティブ・テクノロジーは自社の収益モデルに大きなインパクトを与えると回答した。また同71%は、コグニティブ・テクノロジーを既に利用し始めているとした。<sup>4</sup>

2025年の世界を見通すとき、この2つのテクノロジー（分散システムとコグニティブ・コンピューティング）の普及が、大きな分岐点となるだろう。この影響力がとてつもなく大きいことは明白であるが、普及した結果、どのような世界が待っているかを明確に示すことは難しい。

分散システムについて言えば、どこが中心となって管理・運用していくのか。また、一つひとつのネットワークの切り分けは、誰がどう決めるのか。たとえば、プライバシーの扱いや法規制、法的責任が障害となることはないのか。もしそうなった場合、デバイスの自律性は制限を受け、管理・運用の中央集権化が生じるかもしれない。

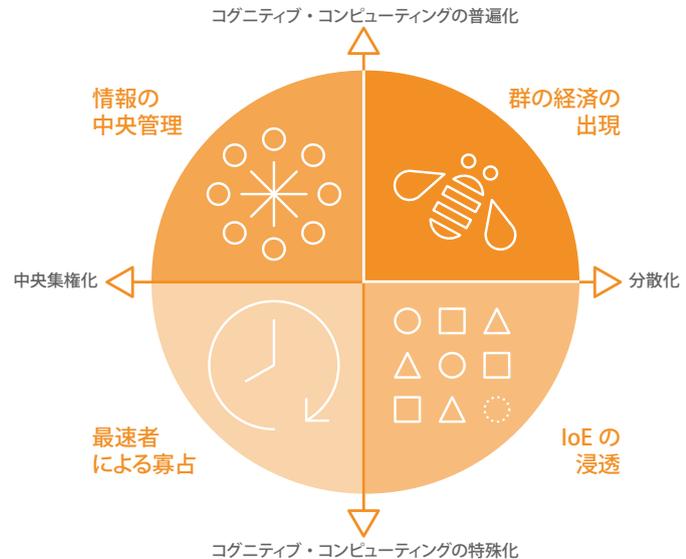
コグニティブ・コンピューティングについて言えば、その導入レベルの差はどこまで広がっていくのか。新たなルールや意思決定を自律的に行う能力を有するまで進化し続けるのか。それとも個別の企業ごとに専用ツールとして導入されるのか、あるいは必須ツールとして業界をあげて導入を進めるのか。

この2つのテクノロジーのトレンド、および導入レベルの差について、異なる4つのシナリオで将来の可能性を描いてみた。4つのシナリオのテーマは「群の経済の出現」、「情報の中央管理」、「IoTの浸透」、そして「最速者による寡占」だ（図2参照）。

これらのシナリオは、保険業界のみならず、すべての業界に当てはまるものだが、とりわけ保険業界への影響が大きいと思われるものである。

図2

分散システムおよびコグニティブ・コンピューティングの導入レベルで将来像が変わる



出典：IBM Institute for Business Value

---

## シナリオ 1：群の経済の出現

「群の経済の出現」シナリオの展開には、分散型技術とコグニティブ・テクノロジーの両方の高い導入率が前提となる。群の経済という名称は、セルラー・ロボット・システムが登場したときに提唱された「群知能（ぐんちのう）」という用語に起因する。「群知能（ぐんちのう）」とは、分権化し自己組織化された個別システムの集合的振る舞いに特徴づけられる人工知能技術である。<sup>5</sup>

群知能は、物言わぬデバイス・グループの集合的振る舞いから創発される知能を前提とする。対して群の経済は、コグニティブ・テクノロジーとエッジ・コンピューティングを利用したデバイスが、分散型の意思決定を実現する。それぞれのデバイスは、他のすべてのデバイスとは無関係に自己決定を行う。それはまるで独立した人間のような振る舞いである。ただし人間とは異なる点がある。それは、それぞれのデバイスは互いにつながり標準的な通信ルールで情報共有をするため、共通かつ個別の要素を考慮した決定を下すことができる。具体的な例としては、ホーム・オートメーションがある。ホーム・オートメーションは冷蔵庫の中身を認識し、オーナーがいつ家にいて、何を食べるかを予測する。そして足りない食材があれば、家事ロボットなどのオートメーション技術を使って、食材を注文し、配送を手配することで、オーナーが調理できるよう用意する。大規模に機能させれば、マンション内のそれぞれのデバイスを連携させることで、マンション単位で発注と配送を調整して、効率性を高めることも可能である。

このシステムの最大の強みは、システム全体の復元力を高めることにある。多数のエージェントが分散配置されることで、障害が発生するポイントの数もその分増えるが、コグニティブ機能を活用することにより、障害検知後すぐに復旧措置を取ることができる。しかし同時に、エンド・ポイントで意思決定を自動的に行うことにより、新たな脆弱性も生まれてしまう。ゆえにコグニティブ・システムは、あらゆる分野において人間の専門家を上回る信頼性を獲得しなければならない。ただし、分散されたシステムの相互作用がうまく機能しない場合は、突発的に不適切な対応を取ってしまう可能性がある。たとえば、霧やアイスバーンが発生し

図3  
「群の経済の出現」が保険業界にもたらす影響



た際に、自動対応機能を搭載している一連の自動車が誤作動を起こし、一斉に衝突するケースも想定される。

群の経済は、伝統的な保険業務や保険の販売システムに、破壊的インパクトを及ぼす可能性を秘めている。保険商品は、包括的な補償/保障から、群のデバイスを抱き合わせたマイクロサービスにその主流は変わっていくかもしれない。これは事故が発生した場合の損害に対して、現場での迅速な修復、改善を可能にする。保険自体も、自動車の運転や安全性確保のような、現場で必要とされる人間のスキルを支援・強化するような補助的機能へとシフトしていこう。また、保険の販売自体も、より日常生活に組み込まれていくことが予想される。保険代理店や保険販売員の仕事は、顧客データ管理者やキュレーター、リスク・アドバイザーへと変わっていくかもしれない。意思決定の自動化は、責任の所在が個人から製造者やサービス提供者へとシフトすることを意味する。したがって、顧客との関係は根本から変わってくるだろう。

このシナリオにおける保険会社のリスクの大部分は、ローカル・システムの障害やハッカーによる攻撃（ハッキングによる走行距離計の改ざん等）、システム間の混信といった、設備の機能不全、あるいは悪意ある行動によって生じる損失である。保険会社は、群システムの全データにアクセスできるとは限らず、リスク予測やリスク管理が難しくなる面も考慮する必要があるだろう（図3参照）。

---

## シナリオ 2：情報の中央管理

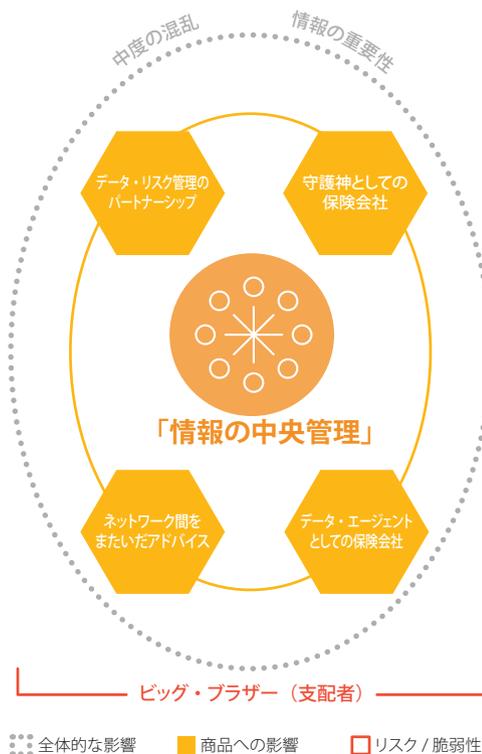
2つ目のシナリオである「情報の中央管理」では、ほとんどの組織において、コグニティブ・テクノロジーはすぐにでも実装可能であるが、分散システムは機能的には限定的な利用が続くと想定される。なぜなら、複雑なシステムは、セキュリティの観点から今しばらくは中央管理が続くためである。データを共有化するにはプライバシーの問題を解決しなければならず、必要なセンサーをアクセス可能なエコシステムに統合することは、いまだ技術的な困難さを伴う。

このシナリオにおいては、管理と意思決定は将来的にも中央で実施する。この場合、システムは監視カメラのようなものであり、データは一元管理され、複雑な判断やアドバイス、決定はすべて中央の管理組織で行われる。ホーム・オートメーションを例に見ると、各ホーム・デバイスには限定的なエコシステム通信機能しか与えられていない。代わりに、オーナーはクラウド上にあるホーム・オートメーション・ハブを経由して、自宅を仮想のスマート・エージェントとして管理する。一元化されたエージェントは、自動サポート機能と人間による指示を複合的に考慮して、何を注文し、何を作り、何を修理するかを判断する。さらにマンションのような集合住宅においては、住民の需要に対して統合的に対応することも想定される。

このシナリオが描く未来の主たる利点は、深い知性を活用して、より精度の高い判断ができることである。一元化されたコグニティブ・システムでは、各エッジ・システムは不可知であったとしても、中央に集積した膨大なデータから得られる専門知識を判断に活用することができる。ただ、コミュニケーションに不具合が生じた場合は問題である。各現場で専門知識を持つ人が介在している限り問題にはならないが、各機能が中央に集められ、現場に専門家がなくなったときに、コミュニケーションが断絶されると大きな問題が生じる。

「情報の中央管理」のシナリオにおいて、保険会社がビジネスで成功を収めるためには、情報へのアクセスが肝となる。第三者からの協力が得られなかった場合やデータ通信に障害が発生した場合、あるいはハッキングされたような場合は、情報の活用を前提とした意思決定は不首尾に終わる。各現場とのデータ・ネットワークのリスクにうまく対処できない保険会社は、他社の後塵を拝することになるだろう。

図4 「情報の中央管理」が保険業界にもたらす影響



保険商品という観点から見れば、保険会社は顧客の代理人として、顧客のデータハブの管理や他社との連携機能を担う。保険以外の業界の事業者と交渉して、商品のバルク購入や通信のグループ割引、複数サービスを組み合わせることもある。データやインタラクション（やり取り）を集積し、そこから生まれた情報を利用することで、保険会社は個々のデバイスやシステム全体のリスクを管理することも可能である。日々、きめ細やかな監視対応を行うことで、保険は“守護神”の役割を担うことができるようになる。

コグニティブ・テクノロジーを使った洞察を活用することで、保険会社は第三者とデータのリスク管理のためのパートナーシップを結ぶことや、資産や金融、健康等の各分野でパートナーを募り、財閥のようなチームを組成することも可能となる。また、他産業の事業者と提携し、アドバイザー・サービスやインセンティブ・プランを提供することも可能だ。たとえば、ジムに通うメンバーには生命保険料の割引プランを提案し、ジムに10回通うごとにスムージーを無料でサービスするといった具合である。心理分析やネクスト・ベスト・アクション分析を活用して顧客に提案を受け入れてもらえる能力は、リスク管理にとって非常に重要な機能と言える。こうした活動を通じてブランドを築き上げていけば、やがて顧客は当該保険会社を“安全の守護神”として捉えるようになるだろう。

コグニティブ機能と人工知能（AI）により、保険会社は個人レベルでのリスクを精細に評価できるようになり、顧客一人ひとりをセグメント化することも可能になる。しかしこのことにより、多くの顧客がリスクに対する厳しい評価を受け、それが法的コンプライアンス上の深刻な問題へと発展するかもしれない。保険業界に対する顧客の信頼度は既に低いにもかかわらず、さらに低下する恐れもある。“ビッグ・ブラザー（支配者）”といった畏怖も、ブランドのイメージを毀損するリスクの1つである。あらゆる危険から保護されているという信頼感が損なわれると、顧客は保険会社にその責任を転嫁する傾向があることを忘れてはならない（図4参照）。

---

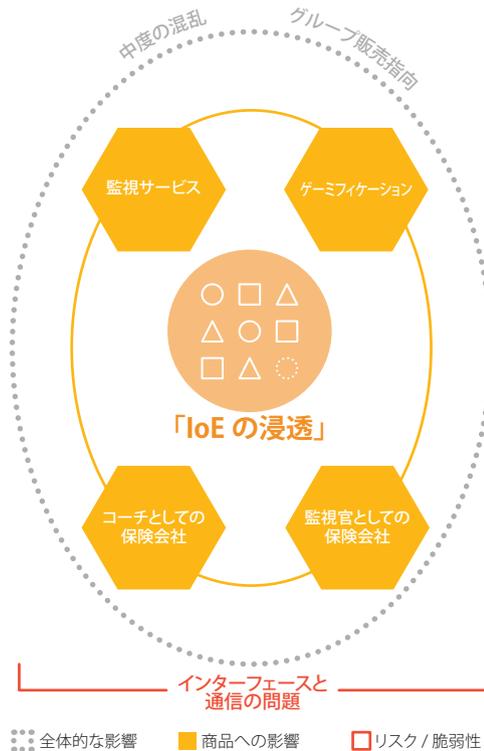
## シナリオ 3 : loE (Internet of Everything) の浸透

分散システムの利用が急速に広まる中、コグニティブ・テクノロジーの導入が遅々として進まない状況が、「loE の浸透」シナリオを引き起こす可能性がある。「群の経済の出現」シナリオでは、スマート・エージェントが数多く分散されることを想定したが、実際の世界はそうではなく、制御されたシステムが単にデータを収集・共有するだけなのかもしれない。確かに AI などがアドバイスや意思決定を行う場面もあるかもしれないが、これが標準にはならないだろう。ここでもホーム・オートメーションを例にとると、個別住宅にセンサーや通信デバイスを数多く設置すれば、オーナーや事業者さまざまな行動情報（冷蔵庫の中身、室温、人がいるかどうかなど）を提供することはできるようになるだろう。そこで得たデータは共有可能だが、それはデバイス間やローカル・ハブ間で共有するものであり、オープンにはできないものだ。“機能搭載住宅（ホーム・オートメーション）” と言えども、その運営に責任を持つのは人であり、肝心の意思決定もコネクテッド・デバイス・データの分析結果に基づき、常に人が行うことになる。

このシナリオが持つ最大の利点は、膨大な量の個人情報を集積することで、個人をあたかも“1 つの市場” と捉えて扱うことができるという点だ。裏を返せば、このシナリオが抱える問題点はプライバシーである。プライバシーを憂慮する顧客が反発し規制が強化されれば、このシナリオは 4 つ目のシナリオ「最速者による寡占」に転じてしまう可能性を秘めている。

「loE の浸透」シナリオにおいて保険業界は、事業者や販売者の相互に接続されたデバイスを経由したグループ販売を強化していくべきだろう。これは強力な差別化要因となりうる。また、このシナリオを進めるにあたっては、ローカル・サポートを重要視すべきということが経験上推測される。人と人との交流を頻繁に行うことが、ブランディング上重要な意味を持つ。中でも人との交流の仕方や、そのプロセスのデザインが最も重要になってくる。なぜなら、ユーザーは自分が理解できないシステムに直面すると、容易に不快になり、すぐに利用しなくなるためである。

図5  
「IoEの浸透」が保険業界にもたらす影響



出典：IBM Institute for Business Value

データのアクセス・ポイントが分散されている環境においては、データにアクセスできる立場の事業者が、商品開発や顧客との接触頻度において圧倒的に有利となる。その中で保険会社は、適切なリスク管理サービスを提供するために、利用する情報の実際の価値を測定・検証し、適切なデータにアクセスする必要がある。顧客からデータの共有を承諾されているか否かが、その保険商品の“生死”を分かつ条件となるだろう。求められ続ける保険商品は、顧客データへのアクセスが許され、リスクがヘッジされた利益率の高い商品である。そうでないものは、リスクが高く損失が出やすい商品となるだろう。保険会社は法規制に準拠し、差別的な慣行を避けなければならないが、リスク管理をデータに基づいて行うか行わないかは、会社の存続そのものを左右するほどの大きな差となって返ってくるだろう。

保険商品の観点から見れば、保険会社は今後監視官の役割を担い、より精密な監視サービスを提供する存在となるだろう。たとえば、ホーム・セキュリティ・サービスや医療アラート・サービスを提供するADTのような企業になる可能性がある。<sup>6</sup>また保険商品は、包括補償/保障から条件付き補償/保障へとシフトするだろう。たとえば、10代のドライバーに対する自動車保険は、午後9時までは無制限な補償にし、午後9時以降は飲酒をしていないことが証明された場合のみ補償する。ゲーミフィケーションの概念を利用したリスク軽減策やコーチング・アプリケーションのような技術が、商品設計する段階で考慮されるようになるかもしれない。安全運転や健康的な生活習慣をもたらす社会的インセンティブとして、商品設計の中にリスクへのフィードバック・プロセスが組み込まれるようになるだろう。

このシナリオでは、個々のデバイス間のインターフェースが新たなリスクとなり、それは保険会社にとって難儀な問題となるかもしれない。最新のエッジ・システムが依然として“物言わぬ機器”であり続け、かつ保険会社が交信情報の一部にしか責任を負わない場合でも、データの不通といった思わぬ障害が発生した際には、その結果に対して、保険会社が大きな法的責任を負う可能性はある。たとえば、サーモスタット（温度の自動調整装置）が誤動作を起こし、室温が氷点下だと誤認した場合、エアコンはどう反応するだろうか。コグニティブ・システムのトラブルシューターとして、地場の代理店の役割はより重要になっていくだろう（図5参照）。

---

## シナリオ 4：最速者による寡占

最後のシナリオである「最速者による寡占」は、ある特別な技術が進歩・普及せず、おおよそ今日の状況が続いた環境を前提としている。このことはコグニティブ・システムや、IoTのような分散型技術が失敗に終わることを意味するわけではない。これらのテクノロジーが一般には普及せず、ある特定の限られた分野でのみ利用される状況を想定する。

コグニティブ・システムはさまざまな種類のデータを取り込み、そこから多様な推論を導き出すことができる。このコグニティブ・テクノロジーの導入に成功した数少ない組織のみが大きな先行者利益を獲得し、その結果、寡占が生まれる。これが最速者のみが生き残るシナリオの原理原則である。さらにこのシナリオで成功した企業は、データを共有するパートナーを優先的に選ぶことができ、有用なエッジ・データやそのトランザクションを囲い込む。このことにより、先行企業のコグニティブ機能はさらに強化され、優位性は一層高められる。

このシナリオの主たる利点は、現状に悪い影響を及ぼす可能性が最も低いということだ。しかし同時に上記の通り、業界に寡占を生み、規制強化も規制緩和も進まないという現状維持に甘んじる欠点もある。

保険会社にとって最も利益が期待できるのは、このシナリオである。新たな法規制上の制約や、差別化された商品が生まれにくいという現状が続けば、既に事業を展開している保険会社は募集ネットワークにさらなる柔軟性と網羅性を求められはするが、結果、公共サービス事業のような安定した経営基盤に移行できるだろう。このシナリオにおいては、InsurTech（保険×テクノロジー）の存在は破壊的な脅威とはならない。新たに業界に参入してくるInsurTechはハイブ曲線に組み込まれ、大抵は撤退を余儀なくされるか、あるいは既存の保険会社に組み込まれていくだろう。コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンドにおいては、勝者と敗者が明確に分かれることは周知の事実である。弱い企業は市場を去り、強い企業はさらに事業を拡大する。<sup>7</sup>

データに基づいた保険商品を幅広くそろえていない保険会社は、エコシステムにおける他社とのパートナーシップに活路を見いだそうとするだろう。このことは、さまざまな業界の企業にとって、ありとあらゆる製品に保険を組み込む保守サービスへの事業拡大のチャンスとなる。

図6  
「最速者による寡占」が保険業界にもたらす影響



出典：IBM Institute for Business Value

たとえば、今まで温水ヒーターという製品を販売していた事業者が、温水を家庭に提供するサービスを始めるといった具合である。

顧客側の情報武装が進み、保険に対する期待値が高まると、商品の上市や技術革新への対応の遅さは、今まで以上に大きな問題となりうる。マイクロセグメントが可能な保険会社は、コグニティブ機能と分析能力の高い事業者との連携を進めることで、より優位性を高めることができる。概して、顧客との関係性の強化やマルチライン化を推進することは、信用の醸成のための重要な要因となる。今後、顧客のLTV（ライフ・タイム・バリュー）を考慮することは必須となり、NPS（ネット・プロモーター・スコア）のような顧客の信頼度や満足度を測る指標はより重要視されるだろう。分散システムへのコグニティブ的アプローチができない保険会社は、顧客対応やカスタマー・リレーションの側面から生き残りをかけた施策を提供せざるを得ない。つまり、顧客との緊密な関係構築は生き残るための絶対条件となり、顧客の立場を急速に高めていくことになる。

保険商品は今までのラインナップの他に、高価値商品にあらかじめ保険を付帯して販売するサービスや、「商品」ではなく「サービス」としての保険、リスクポイントでの保険といった新たな分野へ拡張されていこう。その際、分散化の機能がキーとなってくる。別業界のバリュー・チェーンに保険を組み込む能力や、エコシステム自体を開発する能力が差別化のための最も重要な要因となっていく。

このシナリオにおける保険会社のリスク要因としては、「業界からの締め出し」が考えられる。これは法規制の変更、提携事業者の不足、顧客との緊密な関係性構築の失敗、保険販売網への不十分な対応が要因となって起こりうるものだ。しかし最大のリスクは、サイバー・リスクだろう。これはあらゆる業界が今、最も頭を悩ませている脅威の1つである。<sup>8</sup>大抵の組織は、将来セキュリティ保護のための技術やその他手段を迅速に導入することができず、苦境に陥ることが想定される。しかし、「最速の企業」はこうしたセキュリティのリスクにも対応できると予測されている（図6参照）。

## 将来への準備

これまで見てきたように、4つのシナリオはそれぞれ異質であり、保険事業と保険会社に対する影響も根本的に異なるものである（図7参照）。では保険会社はそれぞれに対し、どのように準備をすればよいのだろうか。どのシナリオも多くのテクノロジーや新たなビジネス機能の活用が前提となっており、これらの開発にはそれなりの年月を要する。そのため、どのシナリオが現実になるかははっきりした時点で準備を始めたのでは遅すぎる。しかし、早期の準備には多大な投資が必要となり、かつ運用の手間もかかる。ではどうすればよいのだろうか。

図7  
4つのシナリオの保険業界への影響のまとめ

	シナリオ 1： 群の経済の出現	シナリオ 2： 情報の中央管理	シナリオ 3： IoT の浸透	シナリオ 4： 最速者による寡占
主な利点	システムの耐久性が高い	深い知性を、意思決定や極細分化に活用できる	個人を“1つの市場”として捉えて扱うことにより可能性が広がる	現状に対し最も影響が小さい
主な脆弱性	エンド・ポイントでの意思決定のエラー	コミュニケーションの断絶	プライバシーの保護	寡占化
保険ビジネスモデルへの全体的な影響	従来の保険事業に破壊的影響をもたらし、分散型モデルへと移行する	情報へのアクセスが最優先課題となる	グループ販売の強化や現場での対応が重要視される	最速者が利益を独占するエコシステムが誕生する
将来の保険商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険商品・サービスの細分化</li> <li>・健康や人材スキルに対する段階的な支援（例：自動車の運転や栄養学などの分野）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あらゆる業界を横断し、生命、健康など複数分野をまたぐ財間的な要素を含んだ総合的な保険商品の出現</li> <li>・顧客の利益を守るエージェントとしての保険会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゲーミフィケーションを活用したコーチングやライフスタイル管理を考慮した商品設計</li> <li>・条件付き補償/保障への移行</li> <li>・監視官としての保険会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OEM製品などを取り入れた組み込み商品の開発</li> <li>・“商品”ではなく“サービス”としての保険設計</li> <li>・リスクポイントでの保険商品の出現</li> </ul>
保険会社にとってのリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカル・システムの障害</li> <li>・設備の機能不全/改修</li> <li>・ハッカーによる攻撃</li> <li>・システム間の混信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカルのセンサー/データへのアクセス不備</li> <li>・虚偽の報告</li> <li>・独善的な意思決定</li> <li>・“ビッグ・ブラザー（支配者）”としてのブランド・イメージの毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険契約内容の格差に対する訴訟</li> <li>・データの不通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法規制の変更</li> <li>・サイバー・リスク</li> <li>・事業提携者との関係悪化</li> <li>・顧客との対話不足</li> <li>・保険販売網への不十分な対応</li> </ul>

出典：IBM Institute for Business Value

将来の事業を後悔することなく進めるために、4つのシナリオすべてに共通する必達事項が存在する。

**カニバリゼーションによる事業再編を見越した新たな事業予算を確保せよ：**高度なアーキテクチャーを備えた基幹システムに焦点を合わせることで予算を捻出し、柔軟性を確保することが肝要である。ハイブリッドを基調とし、柔軟な調整が可能なクラウド・ベースのシステムとすることで、どのシナリオにも適応可能となる。たとえば、「“サービス”としての保険」は、安全で拡張性のあるプラットフォームを活用することで、低コストでの新たな市場への参入や商品開発を可能とする。商品販売モデルからサービス提供モデルへの移行は、旧来のシステムからの脱却を意味し、保険そのものを細分化する。これはコスト競争に打ち勝つために欠かせない要素である。

**エコシステム・パートナーとの協業に備えよ：**リスクや被保険者に関するデータを収集し、より有益な情報を共有するために、保険会社は外部と協業体制を築くべきである。この協業体制は将来、保険商品の販売チャネルとしても活用できる可能性がある。将来、市場構造にどのような変化が訪れようとも、新たな市場で確固たる居場所を確保しなければ保険会社は生き残れない。そのためには、既存事業に関連する保険エコシステムにおいて、パートナーと友好関係を築く必要がある。適切なパートナーと早期に連携することは、適正な居場所を確保する上で極めて重要となる。適正な居場所とは、顧客のすぐ側であり、車であれば後部座席ではなく助手席にあたる。「“サービス”としての保険」は、保険会社単独では提供できない商品であり、この商品を完全なパッケージとして提供するには、メーカーやサービス・パートナーと連携することが必要になる。また、データや販売網にアクセスできることは、主要な成功要因となるだろう。

---

**誰よりも早く将来を見通して行動せよ：**どのシナリオにおいても、そのシナリオへの取り組みが悠々としたものであれば、どのみち淘汰されていくだろう。しかし、たとえ迅速に取り組んだとしても、状況に応じて適切なスピードで自らを変革できなければ、また成功はない。成功のためには、取り組むべきテクノロジーやビジネス分野は何か、あるいはどこに資金を投じるべきかといったことを常に認識すべきである。アナリティクス技術や、さまざまなデータに基づいたコグニティブ機能を活用し、我々が向かっている将来の世界について予測・認知する必要がある。さらに、顧客行動やリスク・パラメーターを理解し、深いレベルで影響を与え、新たな顧客データの形態やこのデータの出处を追求する能力が求められる。

**イノベーションを生み出す環境を作りあげよ：**先頭を走るイノベーターは、イノベーションを生み出す組織を作る。さらにはイノベーションを育む文化を創造し、イノベーションを可能にするプロセスをデザインする。<sup>9</sup>彼らが先頭を走ってこられたのは、迅速性や自己強化を可能とする柔軟性を、構造的に備えていたからだ。では、これからも先頭に立つためにはどうすればよいのか。まずは、セントラル・ファンドや投資モデルの開発、あるいはスピーディーなプロジェクトやパートナーシップの構築といった、社内のイノベーション・プロセスを合理化することである。イノベーションを生み続けられれば、たとえどのシナリオが現実のものになったとしても、先端テクノロジーを活用し、必要となるスキルを獲得できる。また状況が変わったとしても、生き残るための機能を確保できる。アジャイル型の開発を実施し、新たな事業におけるサービス提供の機能を身につければ、組織は市場変化に対応できる敏捷性を備えることができるだろう。

### 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](mailto: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ターの購読をご希望の場合は、[ibm.com/iibv](http://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越えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

## 2025 年における保険業界の不確実なリスクに備えよ

問い：

あなたの組織では、どの程度コグニティブ・テクノロジーの導入が進んでいますか？ また、IoT やブロックチェーンといった分散型技術の活用は進んでいますか？

従来型のリスク補償 / 保障に加えて、どのような商品やサービスを検討していますか？ 検討にあたって課題があるとすれば、それが何であるかを理解していますか？

2025 年のエコシステム構築に向けて必要となるパートナー企業との提携や協業に取り組んでいますか？ まだ取り組めていないとすれば、その理由は何ですか？

我々の向かう将来がどのようなものであるかを早期に把握するために、自社が取るべき手段を備えていますか？ 備えているとすれば、それはどのような手段ですか？ 将来の姿を描くことができたとして、その環境に適応できる人材の育成はどのように実施しますか？

---

## 著者について

**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者として、IBM に入社する。保険関連のイベントやワークショップにおいてソート・リーダーシップやイノベーションについての講演を数多くこなしている。IBM Institute for Business Value および国際的な保険業界出版社に保険業の動向と影響に関するさまざまな論文を寄稿している。

連絡先：[christian.bieck@de.ibm.com](mailto:christian.bieck@de.ibm.com)

**Mark McLaughlin** は、IBM のグローバル保険ディレクターである。IBM のグローバル保険チームを統括し、業界動向やテクノロジー・トレンドの予測、世界的な大手保険会社へのコンサル業務、保険ソリューション事業の開発などを行う。また、保険業界のクライアントの競争優位性を確保するため、IBM が培ってきた経験とテクノロジーを駆使し、経営層に対する戦略的なアドバイスを行う。さらに、保険販売やアナリティクス、テクノロジー・インフラストラクチャー、CRM、保険事業プロセスといったビジネス・ユニットの責任者を務めた経歴をもつ。アメリカのトップ 20 に入る複数の大手保険会社のプロジェクトを牽引した経験もあり、保険ビジネスにおいて、20 年以上の豊富なキャリアを有する。

連絡先：[mmclau@us.ibm.com](mailto:mmclau@us.ibm.com)

---

## 協力者への謝辞

著者は、以下に記載する協力者に感謝の意を表します。

本稿執筆への協力：

April Harris、Jim Phillips、Anupama Shukla

2025 年シナリオ策定への協力：

スイス再保険会社のサイバー・リスク研究プロジェクトチーム (Philippe Aerni、Jonathan Anchen、Dr. Maja Bundt、Eric Durand、Roman Lechner、Darren Pain、Michael Schmitt)

## 日本語翻訳監修

遠藤 毅郎

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

アソシエイト・パートナー / 保険ソートリーダー

### 注釈および出典

- 1 K.K.Steincke, K.K. "Farvel Og Tak: Minder Og Meninger". p. 227. Forlaget Fremad, København., Copenhagen, Denmark. 1948
- 2 "Redefining Boundaries: The Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. November 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>  
邦訳「グローバル経営層スタディ 2015 Redefining Boundaries 境界線の再定義 - テクノロジーで切り拓く新たな地平 グローバル経営層スタディからの洞察」  
<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=BR&infotype=PM&htmlfid=CIB12349JPJA&attachment=CIB12349JPJA.PDF>
- 3 Pureswaran, Veena and Paul Brody. "Device democracy: Saving the future of the Internet of Things." IBM Institute for Business Value. September 2014. <http://ibm.biz/devicedemocracy>
- 4 Bieck, Christian, Andrea Cornelius, Sandip Patel and Hiroshige Uramatsu. "Rethinking insurance: How cognitive computing enhances engagement and efficiency". IBM Institute for Business Value. December 2016. <http://ibm.biz/rethinkinsurance>
- 5 IBM Institute for Business Value analysis, based on publicly available information
- 6 ADT. <http://www.adt.com>
- 7 Pash, Cris. "AMP's startup venture fund is gone." Business Insider Australia. January 25, 2017. <http://www.businessinsider.com.au/amps-startup-venture-fund-is-gone-2017-1>
- 8 Bieck, Christian, Maya Bundt, Patricia Hamilton, Kurt Karl, Michael Schmitt and Pawel Stefanski. "Cyber and beyond: Insurance and risk in a digitally interconnected world." IBM Institute for Business Value. June 2016. <http://ibm.biz/cyberinsurance>
- 9 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.  
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatinginsurance/>  
邦訳「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」  
<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=IUC03016JPJA>

---

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
March 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 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.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、第三者の権利の不侵害の保証、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ます。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「Insurance 2025: Reducing risk in an uncertain future」の日本語訳として提供されるものです。

