

Research Insights

# 「リスク・ コンシエルジュ」 が変える 保険の未来

真の顧客パートナーを目指して



IBM Institute for  
Business Value



## IBM の保険会社向け ソリューション

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、新たな参入者の登場、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。スマートな企業になるには、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。そして、リスクを埋め合わせるサービスにとどまらず、リスクを低減するサービスやパートナーシップの強化に努めなければなりません。

「IBM Global Insurance」はこうした課題に保険会社の皆様が取り組むためのスマートなソリューションをご提供し、リスクに強いパートナーシップを実現します。顧客サービスの向上をはじめ、バック・オフィスの効率化やリスク管理の高度化など、幅広いご要望にお応えします。詳細につきましては、Web サイトをご覧ください。  
[ibm.com/industries/jp/ja/insurance](http://ibm.com/industries/jp/ja/insurance)

著者  
Christian Bieck  
Noel Garry  
Mark McLaughlin

## 主なポイント

### ビジネス価値向上の推進力となる 「リスク・コンシェルジュ」モデル

保険会社の顧客（契約者）は、「リスク・コンシェルジュ（案内人）」を求め始めている。従来のような保険商品の販売だけにとどまらず、細やかなリスク管理サポートを提供する保険会社である。こうした機能を実現するために実効性のある投資に乗り出している保険会社は年間収益が増加しており、その合計額は数億ドルに達していることが調査により分かっている。

### 顧客重視の姿勢が好循環を実現

リスク・コンシェルジュは顧客とリスクへの理解が深いだけではない。リスクに対して保険会社の機能を的確に、かつ顧客の気持ちに寄り沿う形で提供することに長けている。これが好業績につながり、さらに次の顧客本位の投資を可能とし、保険会社として真に競争力を高め、新たな市場参入者に対する優位性を築いている。

### リスク・コンシェルジュの概念を具現化する クラウドと AI

リスク・コンシェルジュの概念を具現化するには、クラウドや人工知能（AI）、およびモノのインターネット（IoT）などのコネクテッド技術を活用した強力なアーキテクチャー基盤が必要だ。これにオープン・スタンダードも組み合わせれば、保険業界を何十年も悩ませてきた技術的負債とレガシー・ロックイン（古い技術の入れ替えが困難な状態）の軽減につながる。

### 新興のリスク・コンシェルジュ

- テクノロジー投資の 52%（日本では 66%）を顧客向け機能に充てている
- 成長率が 3 倍（日本では 8 倍）となっている
- 顧客の好みに対する理解度が 35% 高い

## リスク・コンシェルジュを サービスに導入

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）はビジネス環境を一変させ、デジタルへの適応能力は「あるに越したことはないもの」から「なくてはならないもの」に変わった。同感染症のパンデミック（世界的大流行）中に「自社のデジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組みを加速させた」と回答したビジネス・リーダーは、2020年9月時点で全業種を通じて、すでにほぼ60%に達していた。<sup>1</sup>中でも保険会社の対応は素早く、「DXの取り組みを加速させた」と回答した経営層は95%、「取り組みを完了した」は90%に達している。コロナ禍以前はこうしたデジタル化に対して抵抗もあった。<sup>2</sup>

保険会社では何年にもわたり、DXをただの「ペーパーレス化」と同義に捉えることが珍しくなかった。本来のDXとは、データとプロセスの完全デジタル化を進め、自社とエコシステムのパートナーで使われるシステムにインテリジェント・ワークフローを展開することである。こうした「真の」DXに取り組んでいると回答した保険会社の経営層は、パンデミック2年前の18年には12%に過ぎなかったが、22年までに64%へ跳ね上がる見込みで、この変化には目を見張る。<sup>3</sup>

一方、保険会社は既存プロセスをデジタル化するだけでは不十分だとはっきり認識している。このため、取扱商品の多様化や新規事業への速やかな参入、顧客への助言などサービス拡充を併せて進めている。これに加えて、デジタル化に取り組むことで販路拡大だけでなく、まったく新しいリスク対策商品の開発が促進される。

保険会社はポートフォリオ（商品・サービス構成）の多様化を進めるにつれて、コンシェルジュのような存在に変化しつつある。つまり、さまざまなリスクの知識を豊富に備えた、頼れる存在として、提案を行うだけでなく、一人一人のリスクに合わせた個別の助言やサービスを提供する。

こうした個人ニーズに寄り添うアプローチは、顧客からも評価されるようになってきており、先見性のある保険会社はこの傾向をビジネスにうまく取り込んでいる。その一例が中国平安保険グループ（Ping An）だ。世界最大の時価総額を誇る金融ブランドの地位を築き、米フォーチュン誌が発表する有力企業ランキング「Fortune Global 500」最新版では16位にランクインした（「中国平安保険グループのDX」を参照）。<sup>4</sup>

このように顧客体験（CX）を重視する保険会社を本レポートでは「リスク・コンシェルジュ」と呼ぶ（「視点：リスク・コンシェルジュとは」を参照）。こうした保険会社が果たす役割は何か。そのためにはどういった機能が必要となるのか。そうした保険会社に顧客は何を求めるのか。その概念を明確にするため、当社は世界の保険会社経営層1,000人と顧客9,000人以上を対象に調査を実施した（「調査方法」を参照）。

今回の調査結果によれば、保険会社は顧客の要望やニーズ、期待に十分に答えきれていない。しかし、業界をリードする保険会社は、個人のニーズに一段と寄り添ったアプローチを考案し、IT関連支出の半分以上を顧客対応のテクノロジーと機能に投資している。こうした投資は量と質の両面で功を奏しており、成長率が最大3倍となっているほか、顧客に対する深い理解や高い顧客満足度を実現している。

一流ホテルの場合、宿泊客はコンシェルジュ・サービスを当然のものと期待する。保険会社も同じように顧客価値を高めようとするのであれば、リスク・コンシェルジュ機能を基本サービスとして提供することもできるだろう。価格で競うホテルがあるように、質を下げても安くするという戦略も保険会社にとっては選択肢となり得る。しかし、このような戦略に立つと、果てしない価格競争に引きずり込まれるリスクを背負うことになる。商品・サービスの質の高さで差別化できれば、潤沢な資金や低価格を売りにする新規参入者との競争にさらされても、優位性を維持できるだろう。

## 視点： リスク・コンシェルジュとは

ホテルのコンシェルジュは旅行の手配やおすすめスポットの提案、リクエストへの対応など、宿泊客一人一人に応じたおもてなしを提供する。リスク・コンシェルジュのサービスもこれと似ているが、リスクの観点からサービスを提供する点が異なる。商品をただ販売するのではなく、さまざまな提案を行い、リスク関連の各種予定（健康診断や自動車点検、家計リスク評価など）を手配したり、きめ細かなサポートを顧客へ提供したりして、リスクに総合的に対処する。

## 商品の急速な多様化

顧客獲得コストが高く、無形商品を扱う保険業界では、顧客を長期的につなぎ留めたり、新規顧客を開拓する際にコストをかけないことが極めて重要になる。従来型商品の成熟市場で顧客の高齢化が進み、新タイプの商品市場では顧客のリスク対策ニーズが一段と高度化している中で、この重要性は一層高まるだろう。顧客維持率は常につきまとう課題である。経営層を対象とした当社調査によると、顧客維持率の平均は世界全体と日本ともに77%であり、経済協力開発機構(OECD)のデータ(70%～96%)とも合致している。<sup>5</sup>

このため、保険会社は支払事由に応じて給付金や保険金を払う従来型のサービスだけでは不十分だと考えている。さらに、既存業務の効率化を進めるだけでなく、その一步先へ進む必要があると考えている。「もはや商品がポイントではない。当社にとって重要なのはリスク・エクスペリエンス(体験)を顧客に提供することだ」とある役員は指摘している。

リスク・エクスペリエンスは、リスク・コンシェルジュという概念の根幹となる。保険会社は顧客の日常生活におけるリスクをどう支援すればよいのだろうか。今回の調査では、60%超(日本では55%)が「保険業界はリスクの観点から新たな役割を担うべきだ」とし、同時に「自社はそうした計画がある」と回答した。こうした役割の例としては、リスク教育の提供が挙げられる。アフィニティー・グループ(共通の目的を持つ少数の活動グループ)によるボランティアの教育活動のほか、コンピューターやAIによるオンライン教育、あるいはコンサルティング・サービスなどだ。他の例では、物的損害などの比較的単純なリスクを軽減できるよう支援することや、健康や資産といった広い意味での人生のリスクを積極的に改善し、守ることが挙げられる。

リスク・コンシェルジュの目的は商品をそのまま販売するだけではない。顧客の要望を把握して必要なものを提供し、心が通う言葉で説明する。それを通じて、すべてにわたり最上のエクスペリエンスを確実に提供することである。

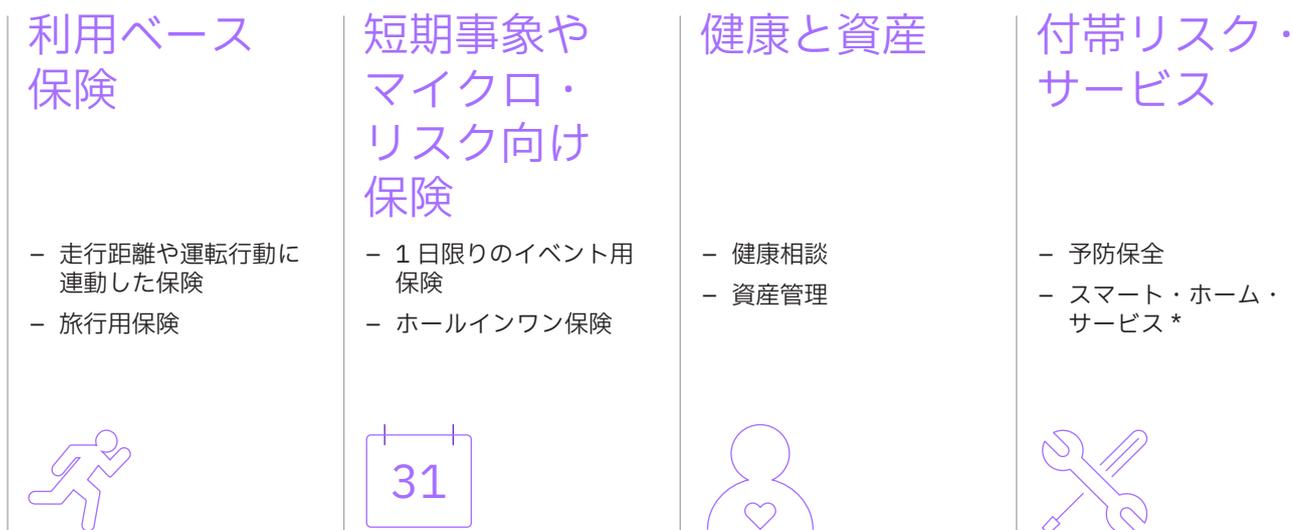
自動車保険や定期死亡保険といった定番商品にとどまらず、幅広い商品・サービスを提供することは、今や当たり前となりつつある。調査対象となった保険会社の大半は、新タイプの商品を少なくとも試行的に手掛け始めている。具体的には、車の走行距離など利用実績で保険料が決まる「利用ベース保険（UBI）」や、小規模なリスク事象（マイクロ・リス

ク）に対応した保険、さらに付帯リスク商品だ（図1参照）。調査に含めた27種類の新商品のうち少なくとも21種類が、調査対象の保険会社の半数以上で提供されているか、もしくは評価段階にあった。また、15種類以上の商品を提供している保険会社は約80%に達する。

図1

## 「定番」からの脱却

標準的なサービスの枠を越えて、新タイプの商品を試行的に手掛け始めている保険会社は多い。



これまでのようにお決まりの商品を売り込むだけでは、十分に強固な顧客関係を長期的に築くのは難しいと保険会社は理解しているようだ。オンライン自動車保険大手のような「カテゴリー・キラー」と言われる専門業者でさえ、商品ラインアップや保険内容の多様化を急速に進めている。調査では保険会社の少なくとも60%は、新タイプの商品・サービスはいずれ売上額で従来型商品に並ぶと予想している。同商品に取って代わるときが来るとする回答も4分の1程度に上った。

\* スマート・ホーム・サービスはスマートフォンなどで住宅設備を遠隔操作できるサービス

この新たな市場に取り組む保険会社との出会いを顧客は非常に前向きに捉えているようだ。調査では顧客のほぼ半数が、新たな保険商品・サービスを試してみたいと回答している。保険会社からよく指摘されるデータ・プライバシーの問題についても、新タイプの商品を利用できるなら、データ共有をいとわないという顧客は増加傾向にある。「保険会社に提供する個人データは少ないほど良い」とした回答者は1年前には約45%いたが、最新の当社調査では35%まで低下した。<sup>6</sup>

個人データの提供は30～55歳の回答者に最も強い抵抗感が見受けられるが、この層でさえ、サービスが良くなるなら喜んで個人データを共有したいと考えているようだ。ただ、テクノロジー投資に関する調査への保険会社の回答を見る限り、円滑なデータ共有は口で言うほど簡単ではないかもしれない。

## 複雑性が至るところに存在

一般的な中堅から大手保険会社の IT 環境は非常に複雑である。保険会社の技術的負債、つまり、アプリケーションやシステムのモダナイゼーションを先送りしたことによるコストの増大が、まぎれもない障害となっている。また、新たな商品や事業を秩序だった形で展開しなかったために、数年経ってもそれぞれの支援システムがばらばらなままの保険会社は多い。

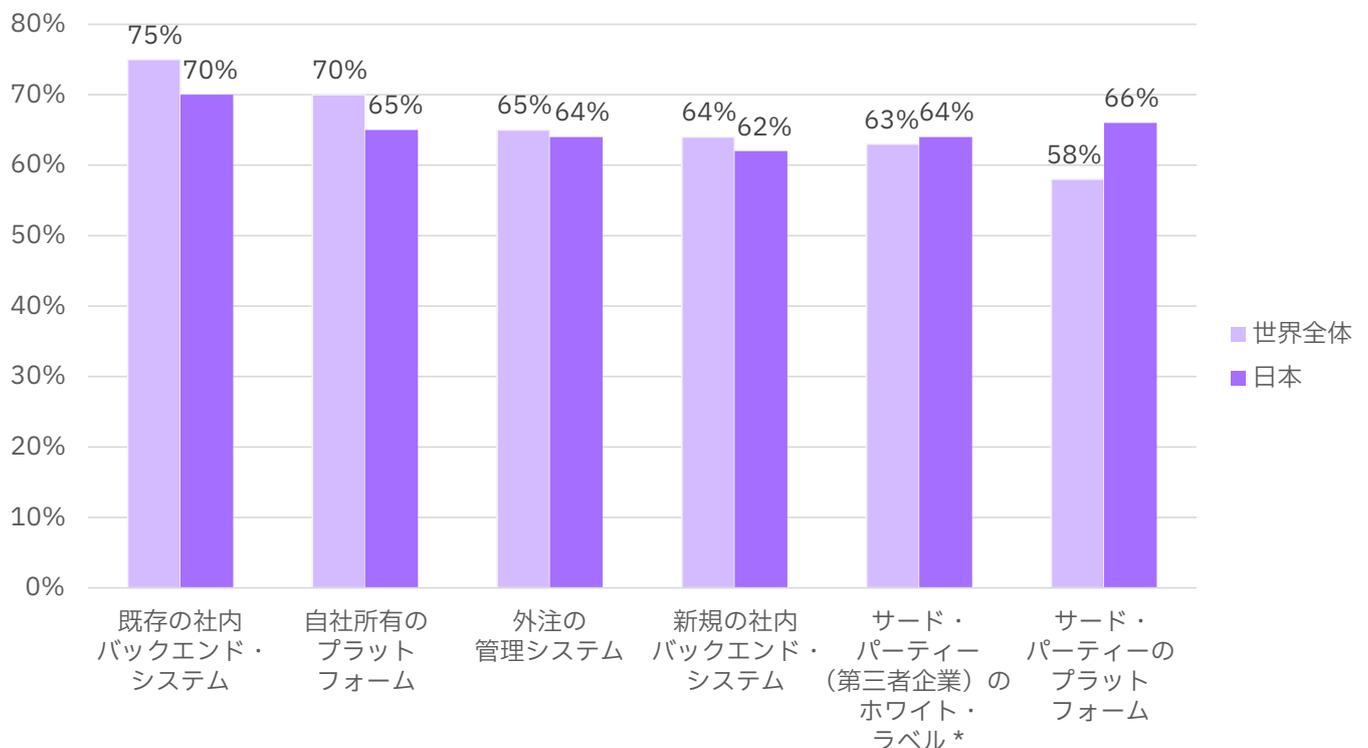
このことから、顧客を多角的に把握することができずにいる。ましてや、保険金請求に関わる顧客体験の最適化や、個々のリスクに応じた的確な助言の提供などできるはずがない。保険会社は商品を新たに展開するときでさえ、旧来型のバックエンド・システムとプラットフォームを最重要の IT 機能に挙げている（図 2 参照）。

図 2

### レガシー（旧来型）システムへの依存

保険会社が計画する新タイプの商品・サービスの管理・運営では、既存システムへの依存度が大きい。

#### 保険会社が新タイプの商品・サービスの管理・運営に使用する手段



こうした基幹システムに潜む技術的負債を踏まえると、新たな商品群をこの中に投入することは希望的観測に過ぎない。

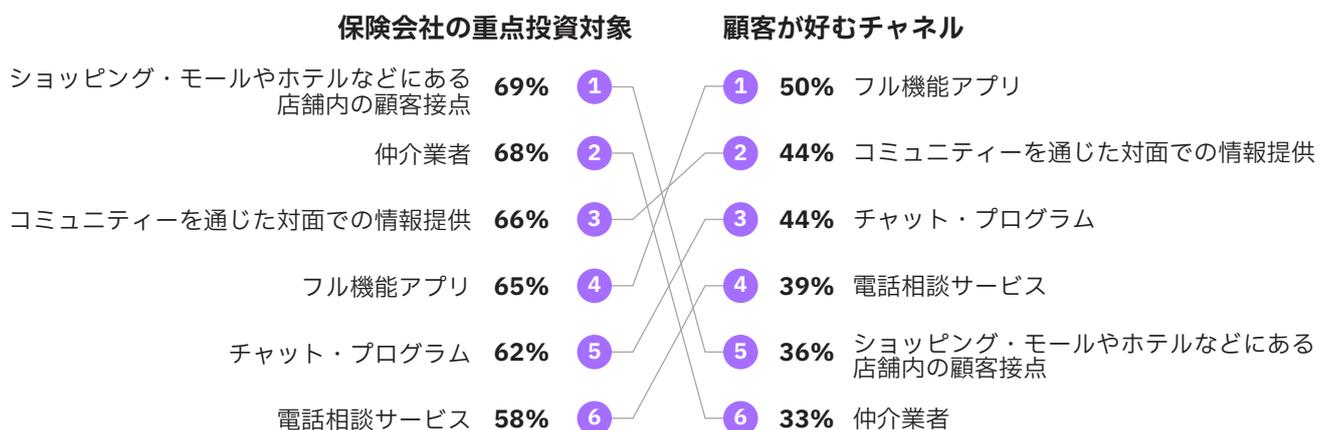
\* ホワイト・ラベルは他社の商品・サービスを自社ブランドで手掛けること

顧客の要求が複雑で捉えづらくなっていることも課題だ。現状では、リスク・エクスペリエンスに関して、顧客の期待と大きく離れた計画を立ててしまう保険会社が多い。若年顧客層（30歳未満）に訴求する上で優先度の高い手段を保険会社に尋ねると、店舗と保険仲介業者がそれぞれ上位1、2位の販売接点として挙げられた。一方で、若年顧客層ではこの2つの販売チャネルが最も利用されていなかった。この層が好むのはフル機能アプリとか、営業を目的としないアフィニティー・グループやコミュニティ・グループから直接得た情報である（図3参照）。なお、日本でも図に示された順位にさほど変わりはないが、「顧客が好むチャネル」と「保険会社の重点投資対象」のずれはさらに大きい。

若年顧客層（全世界44%、日本26%）の多くは明らかに、保険は自分で整理して考えたいと思っている。保険会社が重視する相談チャネルを利用したいと考えている人は全世界で26%（日本は32%）にとどまる。ただ、日本の若年顧客層は、自分に合った助言を受けないまま保険商品を直接購入することに不安を感じる傾向がある。「不安を感じない」とする割合は世界の同世代に比べてはるかに少ない（全世界39%、日本20%）。

### 図3 行き違い

次世代の顧客層に対して保険会社が考えるコミュニケーション・チャネルは、顧客の好みと一致していない。



若年顧客層に対する調査後のフォローアップのインタビューでは、「スマートフォンですべて済ませたい」との声が多く返ってきた。だが、保険会社は自分たちが一番なじんだチャネルに強くこだわっている。保険会社のIT部門にしてみれば、5インチ画面で良質な顧客体験を提供するよりも、従来型の販売代理店とやり取りする方が楽なのだ。

顧客の好みとずれた接点に分散投資している保険会社は、リソース配分を大きく誤っていると言える。「従来型の接点に投資すれば、年齢が上の顧客にアプローチしやすくなる」との反論が保険会社から聞こえてきそうだが、しかし、当社の調査データではそうした事実は見えてこない。保険会社が上位1、2位に挙げた顧客接点は、30～55歳の顧客にとって重要度はずっと低い。それどころか、この層が好むチャネル順位は、30歳未満の層と似通っている。助言を求めず、保険は人任せにしたがらない傾向もより強く見られ、55歳以上の顧客は一切干渉されたくないとしている。

## テクノロジーがすべてをつなぐ

「もし私が人々に何が欲しいのかと尋ねていたら、『速く走る馬』という答えが返ってきただろう」。フォード・モーターの創業者ヘンリー・フォードによるこの名言は、顧客の要望を示すデータが経営層の考えと一致しない場合によく引用される。<sup>7</sup>

このエピソードについては、背景を知ることが重要だ。当時の人々はフォードが創出したテクノロジーをまだ理解できなかったし、その革新的製品こそ自分たちが求めているものだということも認識していなかった。従来型のチャネルを優先する保険会社は、いわば、利便性と機能性に優れた「新たな移動手段」へ顧客が乗り換えようとしているときに、自分たちの「馬」にしがみついているようなものだ。保険会社がリスク・コンシェルジュの概念を取り込めば、総合的にリスクを扱うパートナーとして、競合他社を寄せ付けない、新たな地位を獲得でき、新旧の商品・サービスの融合が可能になる。リスク・コンシェルジュは魅力的な保険商品をおのの生み出すだけでなく、こうした商品を助言サービスやデジタル・チャネル、マーケティング、営業、さらには他業種のエコシステム・パートナーと一体化し、包括的なリスク・エクスペリエンスを提供する。

リスク・コンシェルジュの顧客サポートは、パーソナライズされ、各顧客に特化したものでなければならない。ただ、保険会社で特定の担当者が担ったり、担当職を設けたりする必要はない。今回の調査データによれば、実際に、顧客は将来、デジタルを活用した個別アプローチを好むようになるとみられる。だからといって、仲介業者の存在意義がなくなるということではない。

むしろ、リスク・コンシェルジュの仲介業者や代理店には、“オーケストラの指揮者”の役割が期待される。販売代理店というより、信頼できるアドバイザーであり、かつトラブルシューター（問題解決役）である。顧客のリスク・ポートフォリオ全般に関するインサイト（洞察）を持ち合わせ、ほぼすべての状況に適切に対応できるリスク対策ツールも備える。保険会社がすでに得意とする分野（顧客対応サービスの大規模展開や強力な運用システム）を、これまでにない画期的なリスク・エクスペリエンスと組み合わせることができれば理想的だ。

この変化を実現するために保険会社に必要なのは、最適なテクノロジーとアーキテクチャーである。組織や IT 技術の垣根を越えて新たな商品とエクスペリエンスを早急に一体化するには、技術的ロックインを回避する、柔軟な IT アプローチが求められる。

残念ながら、保険会社は業界横断的なソリューションや標準仕様の構築という点では、他業界にずいぶん後れを取っている。例えば、銀行は保険会社と同様にデータと商品をめぐるプレッシャーにさらされているが、標準化を推進する「Banking Industry Architecture Network (BIAN)」の設立以降は、組織をまたいだ標準のアーキテクチャーを構築することが可能になっている。<sup>8</sup> 保険会社は銀行に比べて商品やリスク・オプション（選択権）、パートナーシップを幅広く有しているため、それに見合った業界向けオープン・アーキテクチャー（設計や仕様の公開）を推進する必要があるだろう。また、銀行業界では、米国を拠点にアカウント・アグリゲーション（取引口座データの集約・提供）のサービスを展開する Yodlee 社が、銀行間取引の統合を実現できており、同じように保険会社がリスクの相互運用性の標準化へ投資することも求められる。<sup>9</sup>

しかし、何よりも重要なのは社内体制を最適な形で統合することだ。デジタル企業の「迅速な追随者（fast followers）」を目指しながらも、インシュアテック\*数社と提携するだけだったり、1社を買収して相乗効果を生めなかったりする保険会社がありにも多い。こうした戦略は表面的には進歩しているように見えて、内実はビジネス基盤である顧客との関係強化につながらず、成長を呼び込むことはできない。

こうした保険会社の現状について、アマゾン・ドット・コム（Amazon.com, Inc.）社やテンセント（Tencent）社といったオンライン・プロバイダーと比較してみよう。両社はすでに顧客と強固なつながりを築き、パートナーとの協力を容易にするアーキテクチャーを構築しているほか、保険事業への参入にも力を入れつつある。アマゾン社は米国で小規模事業責任保険を、インドでは自動車保険を展開している。テンセント社の子会社である WeChat 社は中国で何年にもわたり、保険プラットフォームの WeSure 経由で多様な保険商品を提供している。<sup>10</sup>

既存の大手保険会社という看板だけでは、こうした巨大デジタル企業に対抗できない。リスク・コンシェルジュのアプローチを採用した上で、リスク・エクスペリエンスを一体的かつ総合的に提供し、“スティッキー（離れがたく強固）”なパートナーシップを構築する。その上で、保険会社が有しているリスクの専門知見を総動員することが必要だ。

\* インシュアテックはテクノロジーを活用して保険の商品開発や業務改善などを行う事業者

## 顧客本位のリーダー企業を目指す

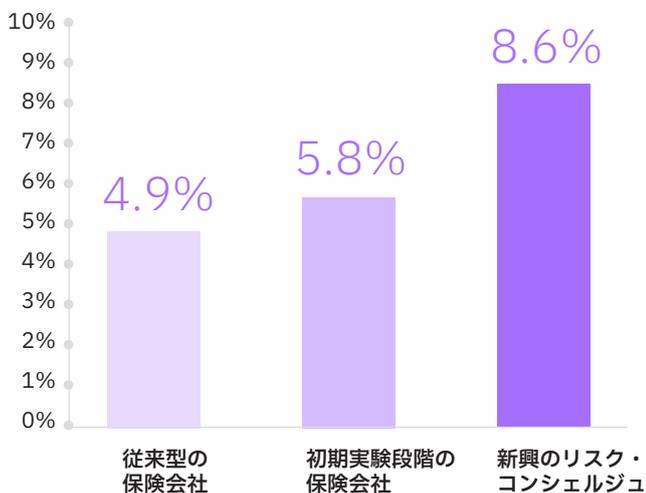
IBVが行った複数の調査から、保険会社が投資対象として重視するテクノロジーは明らかだ。2021年時点では、最大のビジネス価値をもたらすと保険会社が考える3つのテクノロジーはIoT、クラウド・コンピューティング（パブリック、プライベート、ハイブリッド）、およびAI（機械学習を含む）であった。<sup>11</sup>

### 図4

#### 顧客を第一に考える

新興のリスク・コンシェルジュは、顧客重視のテクノロジー機能に重点投資している。

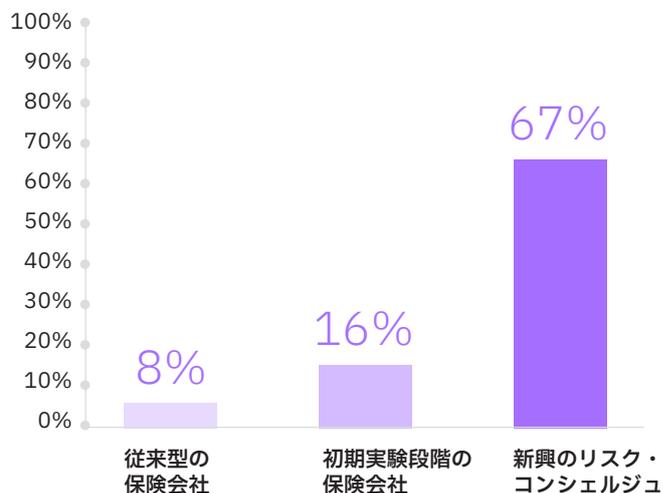
テクノロジー投資総額  
(収益に対する割合)



顧客に焦点を当てた能力への投資は、個々のニーズに応じた顧客体験の提供や、商品の個別化、リスク発生時の対応に関する機能を向上させる狙いがある。例えば、アリアンツ (Allianz) 社は、アメリカン航空 (American Airlines) のサ

最新の調査を通じて、こうしたテクノロジー投資が特にどのような機能強化に投じられているのかを明らかにしたいと考えた。その結果、全収益に対する投資額の割合で比較したときに、テクノロジー全般はもとより、顧客に焦点を当てた能力への投資で競合他社を著しく上回る保険会社があることが分かった (図4 および「調査方法」参照)。

顧客に焦点を当てた能力への投資額  
(テクノロジー投資総額に対する割合)



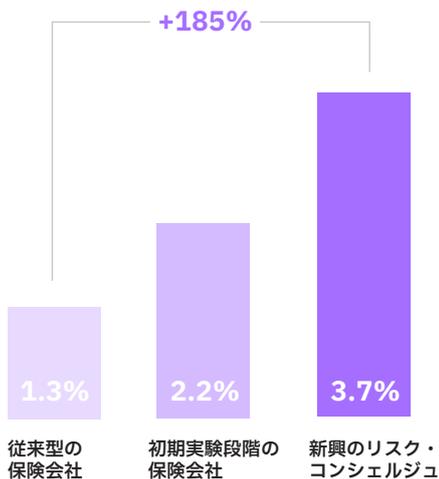
イトから同航空の顧客に対し旅行保険を申し込みできるようにしている。<sup>12</sup>このような投資は、保険会社の重要指標である収益成長率や顧客維持率、顧客満足度と相関関係にある (図5 参照)。

図 5

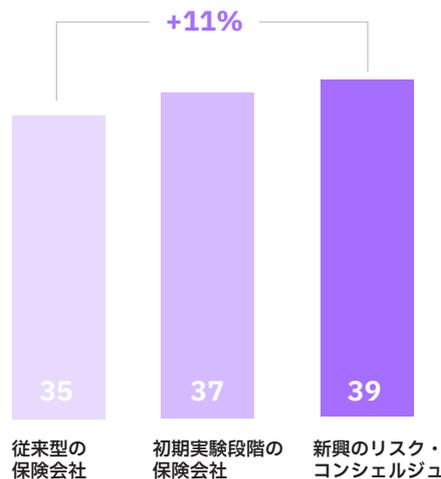
## 成功指標

新興のリスク・コンシェルジュの方が成長率と顧客満足度が高く、その結果、解約率も低い。

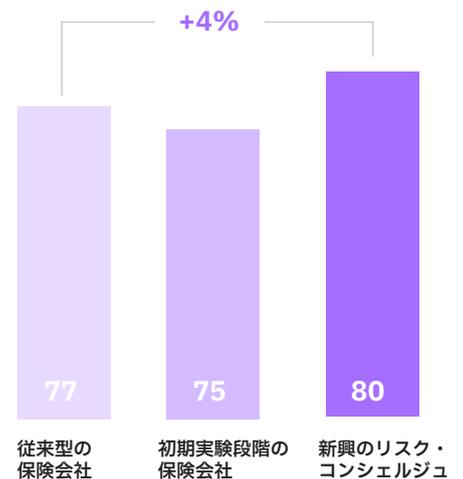
### 年間収益成長率



### ネット・プロモーター・スコア (NPS) \*



### 顧客維持率



\* ネット・プロモーター・スコアは顧客ロイヤルティ（企業や商品に対する顧客の信頼や愛着）を示す指標

その結果は目に見える経済的な利点として表れる。顧客維持率を見ると、投資額の多い新興のリスク・コンシェルジュは、額の少ない従来型の保険会社を 4% 上回っている。保険料に換算すると、1 年当たり約 2 億 2,000 万ドル多い計算だ。収益成長率の増加分 2 億 4,000 万ドルと合わせると、年間収益はリスク・コンシェルジュの方が約 5 億ドル多いことになる。

おそらくそれ以上に重要な点として、新興のリスク・コンシェルジュは、顧客に焦点を当てた能力を強化して顧客との距離を多少なりとも縮めているようだ。例えば、次世代顧客層とのコミュニケーションでは、保険会社の重視する訴求手段と顧客側が好むチャネルには依然としてずれが目立つが、新興のリスク・コンシェルジュはこのギャップを平均で 35% 縮めていた。似たような傾向は他にも、保険会社による訴求と顧客の購入動機に関する、複数の質問項目で見られた。

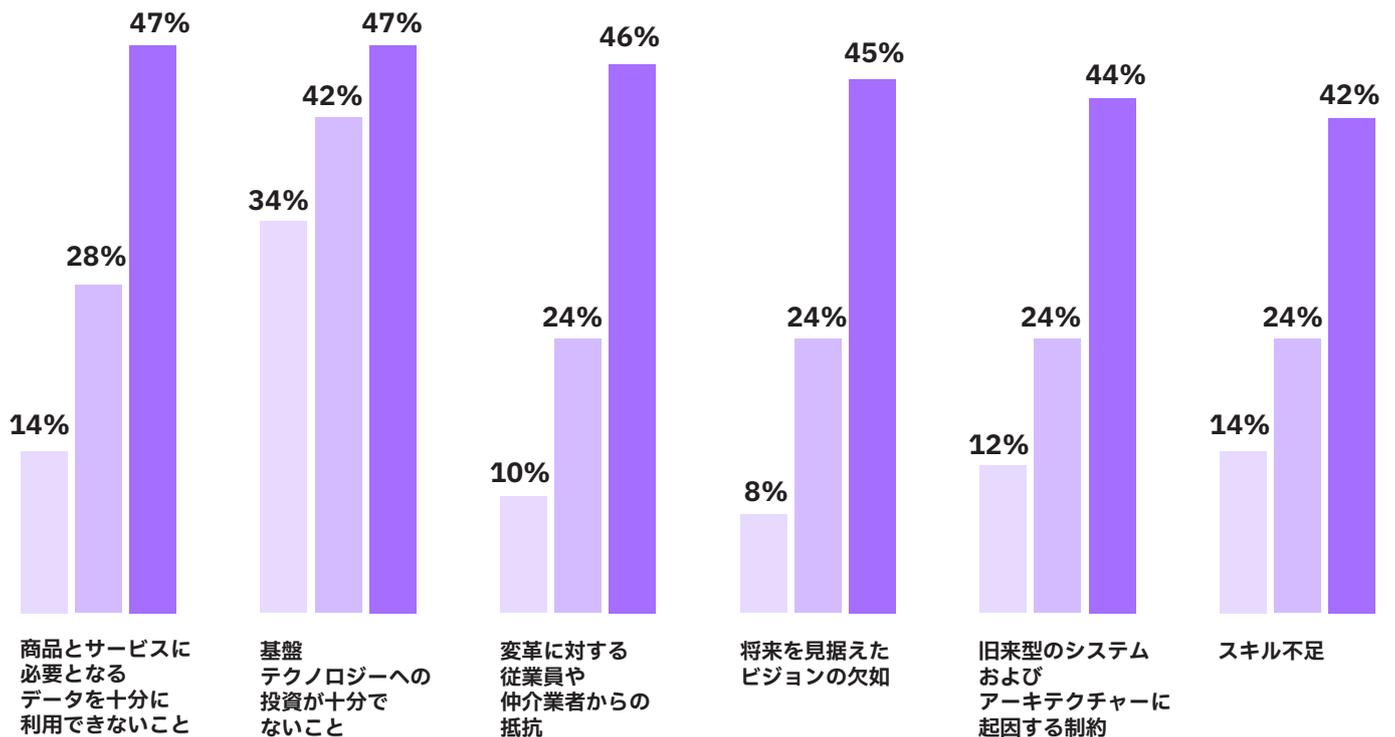
顧客理解という点では、すべてにおいて新興のリスク・コンシェルジュが勝っている。顧客に焦点を当てた能力に投資すべき理由がここにある。

新興のリスク・コンシェルジュは、「従来型」および「初期実験段階」の保険会社に比べ、目下の課題に対する認識が深い。例えば、新タイプの商品・サービスの導入を妨げる要因についても幅広く把握している（図6参照）。テクノロジー投資に関しても、この両者よりかなりの額を実施している

にもかかわらず、依然不十分であると幾度となく表明している。この現象は日本で特に顕著に見受けられ、新興のリスク・コンシェルジュはテクノロジー投資がまだ物足りないと感じている。

## 図6 行く手を阻む要因とは

新興のリスク・コンシェルジュは新タイプの商品・サービスの導入を妨げる要因を適切に把握している。



従来型の保険会社  
初期実験段階の保険会社  
新興のリスク・コンシェルジュ

新興のリスク・コンシェルジュは顧客対応のテクノロジーは高い価値につながると確信しているようだ。顧客対応の改善は好循環を生み出す可能性がある。つまり、さまざまな障害を取り除くために、利害関係者の協力を取り付け、技術的負債を除去する。さらに、データのアクセスや質を向上させる。そうすれば、さまざまな機能への投資をさらに呼び込み、利益の拡大を図ることができる。

リスク・コンシェルジュの概念を取り込むことで、保険会社は業界にディスラプション（創造的破壊）を生み出せる可能性がある。

## 最適な組み合わせ

すでに述べたとおり、保険会社が投資対象として重視しているテクノロジーはIoTやクラウド、AIである。どうすればこれらのテクノロジーを顧客志向に変えることができるだろうか。しかも、短期間で価値実現を図りつつ、新たな負の遺産を生み出さないことが必要だ。

ここでは3つの方法を説明する。具体的には、デジタル・コネクティビティー（相互接続）、ハイブリッド・クラウド、そしてパートナーシップに基づくエコシステムだ。この3つは相互に関連し合っており、リスク・コンシェルジュはすべての最適化を目指す。中国平安保険グループの例が示すように、この取り組みは非常に大きな成果を生み出し得る（「中国平安保険グループのDX」を参照）。

### デジタル・コネクティビティー

顧客を対象とした調査を通じて、保険会社以外からリスク対策商品を買う場合、どのような企業を検討するかを尋ねた。次世代顧客層の回答で最も多かったのは、容易に予想されるように、オンライン・サービス・プロバイダーで、具体的にはアマゾン社やグーグル（Google）社、アリババ（Alibaba）社だ。理由の上位3つは「利用しやすいこと」「商品とサービスが分かりやすいこと」「保険会社よりも対応が早いこと」である。要するに、これらの企業が優れたデジタル・コネクティビティーを顧客に提供しているということだ。

次世代顧客層はフル機能アプリとチャット・サービスを使って企業とつながることを好む。「フル機能」とは、ユーザーが保険会社との間で望む、すべてのやり取りを実行できるということだ。この中には手続きが煩雑になりがちな解約なども含まれる。他には、トラッキング（追跡）機能などの位置情報サービスを一体活用した利用ベース保険商品や、スマートIoTデバイスとリンクした付帯リスク・サービス（予防保全やスマート・ホーム・サービスなど）の提供もあり得るだろう。

コネクティビティーはそれ自体、魅力的な機能だが、AIを使って高度化すれば、顧客満足度を高める効果的なツールになる。最近のIBV調査で示されているように、カスタマー・ジャーニー（顧客が商品・サービス購入に至るまでのプロセス）のさまざまな段階にAIを取り入れた保険会社では、NPSと顧客維持率から見た顧客満足度が大幅に向上した。<sup>13</sup>

デジタル・コネクティビティーについて論じる場合、セキュリティ問題は避けて通れない。世界の企業が脅威と見なすリスクを集計したアリアンツ・リスクバロメーターによると、サイバー・リスクは引き続きビジネスに対する懸念の上位3位以内に入り、パンデミック関連のリスクを除くと最上位になっている。<sup>14</sup>

個々のアプリケーションのデジタル・コネクティビティーに伴うリスクは、標準的な多要素認証手法を用いることで緩和できる可能性はある。しかし、リスク・コンシェルジュはより広い視野で考えなければならない。リスク・コンシェルジュのエコシステムは、従来の組織や部署の境界を越えた広がりを見せている。このため、ゼロ・トラストなどの総合的なセキュリティ・モデルが欠かせない。ゼロ・トラストとは、悪意を持った攻撃者がすでに内部に潜んでいるという前提に立って、セキュリティの在り方と信頼度は業務に応じて変わるものと見なす予防的なアプローチである。<sup>15</sup>

顧客に焦点を当てた能力と同様に、こうしたセキュリティ機能への投資も好循環を生み出す。サイバー・リスクを軽減すると同時にコスト削減につながることから、組織内プロセスを全面的に効率化する力となり得るのだ。

### ハイブリッド・クラウド

今日の企業ではクラウド活用はコスト削減以上の意味を持つ。最近のIBV調査では、保険会社の経営層のうち77%が、クラウド・コンピューティングは望ましいビジネス成果を実現する中核テクノロジーになると回答した。<sup>16</sup>別の調査によると、全業界を通じて97%の企業がすでに業務においてクラウドの試験利用や導入、または統合を行っている。<sup>17</sup>この調査では、DXと組み合わせることで、パブリック、プライベート、そして特に柔軟性の高いハイブリッド型のクラウドへの投資が、クラウド単独よりも最大13倍の利益を生み出すことができることも明らかになった。<sup>18</sup>

つまり、顧客を理解し、最適なリスク・アドバイスやサービスを提供するリスク・コンシェルジュになるためのビジネス変革は、クラウド機能の採用拡大によって大きな利益を得ることができる、ということだ。

クラウドはなぜこのような成果を生み出すのだろうか。それは、クラウド・アーキテクチャーによって業務のアジリティ（俊敏性）と柔軟性が高まるということだ。クラウドに移行すれば、保険会社を悩ませ、新商品導入の妨げとなってきた技術的負債を短期間で削減できる。これによって、保険会社がさらなる効率化やバーチャル（仮想）化を進めることができる。

### エコシステムとパートナーシップ

IBVが最近行った調査では、来年までにプラットフォーム・ビジネスモデル、もしくはビジネス・エコシステムに力を入れて取り組むと答えた保険会社はそれぞれ96%、84%に達した。<sup>19</sup>パートナーシップの構築については、69%が保険業界内で、57%が他業界の企業と積極的に進める予定だとしている。ここに挙げた4例についてはいずれも、新型コロナのパンデミックを契機に加速度的に取り組む企業が増え、ほとんどの場合、増加率は数百%にも達する。<sup>20</sup>

いかに優れたリスク・コンシェルジュであっても、自社の力だけでは成功できない。顧客にリスク対策の商品・サービスを提供するには、データと知識の共有が必要であり、これがビジネス・エコシステムの特徴だ。

顧客を重視するテクノロジー・リーダーはこの点に気づき始め、業務体制の軸を既存のバックエンド・システム（最新の社内システムの場合さえ多い）から、サード・パーティーによるプラットフォームへ移し、中にはホワイト・ラベルを活用している例もある。自社以上に効率良く、高品質の商品を提供できる保険会社が他にあるのなら、その基盤を利用しない手はない。

従来型商品に関しても、エコシステム内でのパートナーシップ構築によってメリットを得られる可能性がある。保険商品を他社の商品・サービスに組み込む形で提供する「エンベデッド・インシュアランス（組み込み型保険）」では特にメリットが見込まれ、顧客は日常の消費体験に付帯するサービスとして保険を購入することが可能になる。この場合、保険加入者のリスク度合いに応じた保険料を設定するために必要な情報は、加入者の日常活動そのものである。例えば、加入者が一定水準以上の収入を得ていて、ランニングの速度が一定以上（スマート・ウォッチの追跡データを用いる）であることが分かれば、組み込み型保険により、この加入者は生命保険を割引料金で購入できる。

### 実効性を高めるためには

組み込み型保険の例から分かるように、テクノロジー戦略の全体を通じてデジタル技術とハイブリッド・クラウド、エコシステムは、一体的な活用が必要となる。また、外部のデータ・エコシステムを保険業界のエコシステムに連携させる必要がある。

コネクティビティーによってこうした統合化が可能となり、AI がもたらすインテリジェンスは各プロセスの高度な自動化を実現する。さらに、クラウドが提供する基盤を通じて、適切な権限者なら誰でも、時間と場所を問わず、こうしたシステムへのアクセスが容易となる。

ここではデータへのアクセスが鍵となる。本格的なリスク・コンシェルジュを目指す上で、必要なデータが利用できないのではないかと懸念する企業があるかもしれない。しかし、顧客は個人データの共有を以前よりいとわなくなっており、見返りが大きいほどそうした態度が強くなる。<sup>21</sup> リスク・コンシェルジュの役割は一種のキュレーション（情報の収集・選別・編集）と助言であり、必ずしもデータの所有ではない。データ管理を引き続き顧客本人に任せることが、信頼関係を築く上で非常に重要であり、それによってデータへのアクセスが拡大し、ひいてはリスク・コンシェルジュとしての役割を全うすることができる。

## 中国平安保険グループの DX<sup>22</sup>

中国平安保険グループは 1,100 億ドルもの保険料収入を計上している同国最大の保険会社である。世界的にもトップの時価総額を誇る金融ブランドであり、「Fortune Global 500」では保険会社として、バークシャー・ハザウェイ（Berkshire Hathaway）社に次ぐ 2 番目にランクインし、全体では 16 位に入っている。<sup>23</sup>

同グループは約 10 年前に、「Technology-powered Business Transformation」と呼ぶ包括的な DX アプローチの導入を開始した。現在は通常のテクノロジー投資に加えて、年間売上高の 1% を研究開発に投じており、その額は年間利益のおよそ 10% に相当する。

2012 年に同グループはすべてのシステムをクラウドに移行した。これによって、かつてないほどの柔軟性がビジネスに生まれ、新たな商品・サービスはもちろん、新規ブランドさえ開発・展開がかなり短期間で可能となった。手掛ける分野はヘルスケアや自動車関連サービスのほか、先端技術を駆使したスマート・シティの整備まで多岐にわたる。深圳市は同グループ提供のテクノロジーを混雑緩和に利用している。

中国平安保険グループが誇るのとは圧倒的なコネクティビティーと対応の速さである。同グループによると保険金請求率が業界最低水準だという自動車保険分野では、AI 機能が中国国内の 360 の都市に展開されている。このテクノロジーは事故の発生確率が高い場所と時間を予測できるもので、同グループの説明では、事故発生後 5 分から 10 分以内（場合によっては、警察や救急車の到着前）に保険金請求の調査員が現場に到着するという。たいていの場合、AI が損害を評価して賠償額を判断してくれるため、ドライバーは写真を撮るだけでよい。

同グループはテクノロジー機能の大半を社内開発する一方で、さまざまなブランドとプラットフォームでパートナーシップを幅広く活用している。例えば、グループが構築した医療エコシステムには「Ping An Health」というプラットフォームなどがあり、医師や病院、製薬会社、マネージド・ケア（管理医療）\* 機関、その他の医療提供者と、顧客をつないでいる。

このテクノロジー主導型のビジネス手法は、目覚ましい成果をもたらした。「Ping An Health」開発元などの新興テック企業がグループ全体の利益の 16% 以上を上げている。新規顧客の約 5 分の 2 はグループのモバイル・アプリが入り口となっている。ネット経由の利用者が約 5 億人、金融サービスの顧客は約 2 億人に達している。

\* マネージド・ケアは公的医療制度が整っていない国に見られるシステムで、マネージド・ケア事業者が医療機関、保険会社と連携して医療費の支払いや請求などのサービスを提供する

## アクション・ガイド

リスク・コンシェルジュは顧客にとって何がリスク要因かを踏まえた上で、総合的な観点からリスクに関して幅広い助言やソリューションを提供する。リスク・コンシェルジュを目指すのであれば、同じように総合的なアプローチを心掛けることが必要となる。検討・留意すべき戦略を以下に挙げる。

### デジタル戦略を策定する

- **顧客を中心に据えたデジタル・ビジネスモデルの設計**  
顧客に対しデジタル技術を活用したリスク・コンシェルジュのエクスペリエンスを提供する。このエクスペリエンスに関わるすべての関係者を考慮に入れる。具体的には、広範なエコシステムのパートナーはもちろん、直販会社や仲介業者、保険査定員といった従来からの関係者である。
- **データの統合**  
社内ですでに利用可能なデータを活用する。また、サイロ化された、旧来型の業務用データ・ウェアハウスの使用をやめ、顧客本位の分析を支援するオープンなデータ・プラットフォームとガバナンスに移行する。
- **顧客対応についてデジタル面から改善を検討**  
顧客にデータの共有を促す。データ共有に対するメリット（付加価値の高いサービス・商品の提供など）を明確に示し、共有方法はエシカル（倫理的）で透明性が高く、簡易な形にする。こうして提供されたデータを基に、個々のニーズにより合致したエクスペリエンスをさまざまな顧客接点で提供して信頼を高め、さらなるデータ共有につながる。

### テクノロジー基盤を構築する

- **クラウドの採用**  
クラウド（特にハイブリッド・クラウド）に投資し、統合と連携を実現する。パートナーや顧客など利害関係者との連携を可能にするプラットフォームに投資し、積極的に参加する。
- **オープン・スタンダードの推進**  
保険業界内外のパートナーと協力してオープンな標準仕様とアーキテクチャーをつくり、共有することで、将来にかけてシステムの相互運用性を高め、技術的負債を削減する。

### - サイバー・リスクへの包括的な対処

デジタル化を広範に加速させる場合や、エコシステムのパートナーと協働・共創したり、重要なデータおよびインサイトの共有を進めたりする場合は、ゼロ・トラスト・セキュリティのような考えでサイバーセキュリティ機能を向上させる。

### 保険会社としての根幹を最適化する

- **アジャイル（変化に機敏）な企業組織・文化の育成**  
組織内の形式的な手続きよりも顧客とそのニーズを最優先する。新システムの構築や既存システムの保守では、ロックインを回避するためにオープン・スタンダードを利用する。リスク・コンシェルジュのエクスペリエンスについて構想を練り、設計・実現し、継続的に最適化していくため、適切な人材を確保し、育成する。
- **既存システムの統合**  
サービス指向アーキテクチャー（SOA）\*の手法を用いて各アプリケーションがクラウドに対応できるようにする。SaaS（クラウド経由でソフトウェアを提供するサービス）プロバイダーとして、こうしたプラットフォーム互換のパラダイム（枠組み）へ転換するため、社内のアプリケーション開発のやり方を見直す。社内の創造的破壊については、柔軟性を一層高める機会として受け入れる。
- **インテリジェント・ワークフローの導入**  
IoT や AI、自動化、ストレート・スルー・プロセッシング（保険業務の自動処理）などのエクスポネンシャル・テクノロジー（指数関数的に発展する技術）を活用して、フロントエンドのエクスペリエンスをバックエンド・システムと連携させる。AI とクラウドを基盤とするテクノロジーをエクスペリエンス管理に取り入れて、エクスペリエンスの円滑化や調整、実行、および定量化を図る。

\* サービス指向アーキテクチャー（SOA）はシステムを独立した部品（サービス）の集まりと捉える手法で、既存資産の再利用性が高まり、システム変更などに柔軟に対応できる

## 調査方法

「IBM Institute for Business Value (IBV)」は、経済分析・予測を手掛けるオックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力を得て、35 カ国の保険会社経営層 1,000 人を対象とした調査を 2021 年 7 月と 8 月に行った。この中には日本の経営層 100 人が含まれる。調査対象者に対しては、リスク関連の新たな役割や商品・サービス、各種機能、および顧客関係について、さまざまな観点から多岐にわたる質問を行った。

3 つの顧客に焦点を当てた能力 (ニーズに応じた顧客体験の提供、商品の個別化、リスク発生時の対応) のそれぞれに対する投資額に従って、保険会社をグループ化した。3 能力すべてにおいて投資額が上位 4 分の 1 に属する企業を「新興のリスク・コンシェルジュ (emerging concierges)」(全回答者の 14.4%)、3 能力すべてにおいて投資額が下位 2 分の 1 に属する企業を「従来型の保険会社 (traditional insurers)」(38.9%)、それ以外の企業 (46.7%) を「初期実験段階の保険会社 (early experimenters)」と呼んでいる (なお日本においては新興のリスク・コンシェルジュが 11%、初期実験段階の保険会社が 45%、従来型の保険会社が 44% であった)。

上記調査と同じ期間に、10 カ国の保険会社の顧客 9,093 人を対象に調査を行った。対象国はオーストラリア、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、日本、オランダ、英国、米国であり、それぞれの国で最低 900 人に回答を依頼した。質問は保険会社経営層に対する内容とほぼ同一とした。

## 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、急速に変化し続け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 コンサルティングの 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。

## 詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) 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。IBV 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/ibv](https://ibm.com/ibv) よりお申し込みください。

## 関連レポート

**The cloud-based insurance claim: Improving cost and speed, while enhancing the claims experience.**  
<https://ibm.co/cloud-insurance-ai>

**Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI.**  
<http://ibm.co/insurance-cx>

**Personalization, platforms, and data-designed offerings: The new generation of insurance.**  
邦訳「エコシステムとの共生、適切なデータ活用、顧客との信頼関係の醸成 - 新世代の保険を解く -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/ZGK1PW7N>

## 著者



### Christian Bieck

Global Insurance Leader for the IBM Institute for Business Value (IBV) and Leader for IBV Europe  
(「IBM Institute for Business Value (IBV)」グローバル・インシュアランス・リード 兼 IBV 欧州リード)  
christian.bieck@de.ibm.com  
linkedin.com/in/christianbieck

IBV のグローバル・インシュアランス・リード。プロジェクト・マネージャーやコンサルタント、リサーチャーとして、保険業界に関して 28 年以上の経験を有する。保険関連イベントやワークショップにて、ソート・リーダーシップやイノベーションに関する講演活動を頻繁に行う。IBV や国際的な保険業界誌向けに、保険の動向や影響に関する論文を多数執筆。



### Mark McLaughlin

Global Insurance Director, IBM  
(IBM、グローバル・インシュアランス・ディレクター)  
mmclau@us.ibm.com  
linkedin.com/in/mclmark

IBM のグローバル・インシュアランス・ディレクターとして、戦略立案やソリューション、パートナーシップを主導。傘下チームは保険ビジネスとテクノロジーの動向を分析し、保険会社の戦略を予測している。さらに、保険会社のニーズに合ったソリューションを提供している。保険に関する IBM の見解について、世界中のビジネス・リーダーや規制当局担当者、カンファレンス参加者と共有を図っている。保険業界に関して 25 年の豊富な経験を有する。



### Noel Garry

Insurance Platform Offering Manager, Partners Lead, Europe and Asia Pacific, IBM  
(IBM、インシュアランス・プラットフォーム・オファリング・マネージャー 兼 パートナーズ・リード、欧州およびアジア太平洋地域担当)  
noegarry@ie.ibm.com  
linkedin.com/in/noelgarry

保険業界に関して 40 年の豊富な経験を有する。「IBM Global Insurance」チームの上級メンバーであり、「Insurance Industry Academy」の会員でもある。世界各地の IBM 保険チームと協力しながらさまざまなソリューションを扱い、特に保険業界プラットフォームに重点を置く。各種カンファレンスでの講演を定期的になしながら、「Global Insurance」のメンバーとともに保険業界の世界的な動向を注視している。金融情報システム学士号と経営学修士号 (MBA) を保有。

## 日本語翻訳監修



### 涌本慶晴

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
保険・郵政サービス事業部  
パートナー

## 注釈および出典

- 1 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. September 2020.  
邦訳「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか - 経営層の洞察が詳らかにするパンデミック後の機会 -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/LBRZ73AZ>
- 2 “COVID-19 and the future of business in insurance: Post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. December 2020.  
邦訳「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか - 経営層の洞察が詳らかにするパンデミック後の機会 -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/LBRZ73AZ>
- 3 同上。未公開データ
- 4 “Global 500.” Fortune. <https://fortune.com/company/ping-an-insurance/global500/>; “Insurance 100 2021.” Brand Finance. Accessed September 30, 2021. <https://brandirectory.com/rankings/insurance/>
- 5 “Insurance indicators: Retention ratio.” OECD. Accessed September 30, 2021. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=25441>
- 6 Bieck, Christian, Yoann Michaux, and Matthew Stremel. “Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI.” IBM Institute for Business Value. October 2020. <http://ibm.co/insurance-cx>
- 7 “Why Steve Jobs didn’t listen to his customers.” Help Scout. Accessed September 30, 2021. <https://www.helpscout.com/blog/why-steve-jobs-never-listened-to-his-customers/>
- 8 Banking Industry Architecture Network. Accessed September 30, 2021. <https://bian.org/>
- 9 Yodlee home page. Accessed October 8, 2021. <http://www.yodlee.com>
- 10 Turner, Heather A. “Amazon to buy business insurance through new partnership.” PropertyCasualty360. March 22, 2021. <https://www.propertycasualty360.com/2021/03/22/amazon-to-offer-business-insurance-through-new-partnership/?slreturn=20210801131023>; Shumin, Liao. “Tencent establishes insurance platform WeSure through WeChat and QQ.” Yicai Global. November 3, 2017. <https://www.yicai.com/news/tencent-establishes-insurance-platform-wesure-through-wechat-and-qq>
- 11 “The 2021 CEO Study: Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality.” IBM Institute for Business Value. February 2021.  
邦訳「経営層スタディ・シリーズ：CEO スタディ 2021 - 本質を見極める - ポストコロナ時代における価値の再定義 -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/6EYBO3DN>
- 12 “Trip insurance.” American Airlines. Accessed September 30, 2021. <https://www.aa.com/i18n/plan-travel/extras/trip-insurance.jsp>
- 13 Bieck, Christian, Yoann Michaux, and Matthew Stremel. “Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI.” IBM Institute for Business Value. October 2020. <http://ibm.co/insurance-cx>
- 14 “Allianz risk barometer: Identifying the major business risks for 2021.” Allianz. January 2021. <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2021.pdf>
- 15 Fisher, Lisa, Chris McCurdy, Gerald Parham, and Shue-Jane Thompson. “Getting started with zero trust security: A guide for building cyber resilience.” IBM Institute for Business Value. July 2021. <https://ibm.co/zero-trust-security>
- 16 “The 2021 CEO Study: Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality.” IBM Institute for Business Value. February 2021.  
邦訳「経営層スタディ・シリーズ：CEO スタディ 2021 - 本質を見極める - ポストコロナ時代における価値の再定義 -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/6EYBO3DN>
- 17 Dencik, Jacob, Anthony Marshall, and Jean-Stéphane Payraudeau. “Unlock the business value of hybrid cloud: How the Virtual Enterprise drives revenue growth and innovation.” IBM Institute for Business Value. July 2021. <https://ibm.co/hybrid-cloud-business-value>
- 18 同上
- 19 “COVID-19 and the future of business in insurance: Post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. December 2020.  
邦訳「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか - 経営層の洞察が詳らかにするパンデミック後の機会 -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/LBRZ73AZ>
- 20 同上
- 21 Bieck, Christian, Peter Maas, and Lee-Han Tjioe. “Data: Gold or kryptonite?” IBM Institute for Business Value. 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/RP6GO6VO>
- 22 Chen, Shu-Ching Jean. “Chinese giant Ping An looks beyond insurance to a fintech future.” Forbes. June 6, 2018. <https://www.forbes.com/sites/shuchingjeanchen/2018/06/06/chinese-giant-ping-an-looks-beyond-insurance-to-a-fintech-future/?sh=2959b33148f3>
- 23 “Global 500.” Fortune. <https://fortune.com/company/ping-an-insurance/global500/>; “Insurance 100 2021.” Brand Finance. Accessed September 30, 2021. <https://brandirectory.com/rankings/insurance/>

## Research Insights について

Research Insights 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するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
Produced in the United States of America  
November 2021

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「Becoming a risk concierge - From insurance provider to customer companion」の日本語訳として提供されるものです。

