新規参入とテックジャイアント

Insurtech GLOBAL OUTLOOK 22

保険のリキッドエコシステムを
加速する４つの力

NTT DATA
Trusted Global Innovator

索引

テックジャイアント 05.

保険のリキッドエコシステム 33.

保険のリキッドエコシステムの
トッププレイヤー 49.

エコシステムへのジャーニー 79.

テックジャイアント

テックジャイアントによるスタートアップへの投資

本調査において InsurTech の影響を分析するということは、中心となる代表的な企業やテクノロジー、ビジネスモデルを明らかにするだけありません。それらがどのように新たなプレイヤーの参入を促したのかを理解する助けにもなります。テックジャイアントがそうであるように、そうしたプレイヤーの一部は非常に重要です。

さらなる分析に進む前に、私たちが使ったグループ分けについて説明します。初めはインダストリージャイアントと呼んでいるグループです。Tesla、Toyota、Daimler（自動車またはモビリティ）や、GSK、Roche（医薬品）といった、特定の業界をリードする大企業を指します。その次は、あらゆるものの販売・流通を担う Amazon や Tencent、セールスを担う Salesforce、商品やサービスを生みだす純粋な技術的プラットフォームを担う Alphabet や Facebook などのアクティビティのためのデジタルプラットフォームをけん引するプラットフォームジャイアントです。

彼らは、この後のページでお見せするようなスタートアップに投資する際、それぞれに異なる特徴を持っています。

今回、プラットフォームジャイアントのサンプルとして、Amazon、Alibaba、Apple、Baidu、Facebook、Google、Microsoft、Rakuten、Salesforce、Tencent、Xiaomi の 11 社を分析しました。さらにインダストリージャイアントのサンプルとして（モビリティ、医薬品、住宅、通信の 4 つの業界から）、BMW、Daimler、Hyundai、Toyota、Johnson&Johnson、Takeda、Sanofi、Samsung、AT&T、Philips、IKEA の 11 社を分析しました。

本調査で InsurTech の影響を分析することは、中心となる代表的な企業やテクノロジー、ビジネスモデルを明らかにして終わりではありません。それらがどのように新たなプレイヤーの参入を促したのかを理解する助けにもなります。テックジャイアントがそうであるように、そうしたプレイヤーの一部は非常に重要です。

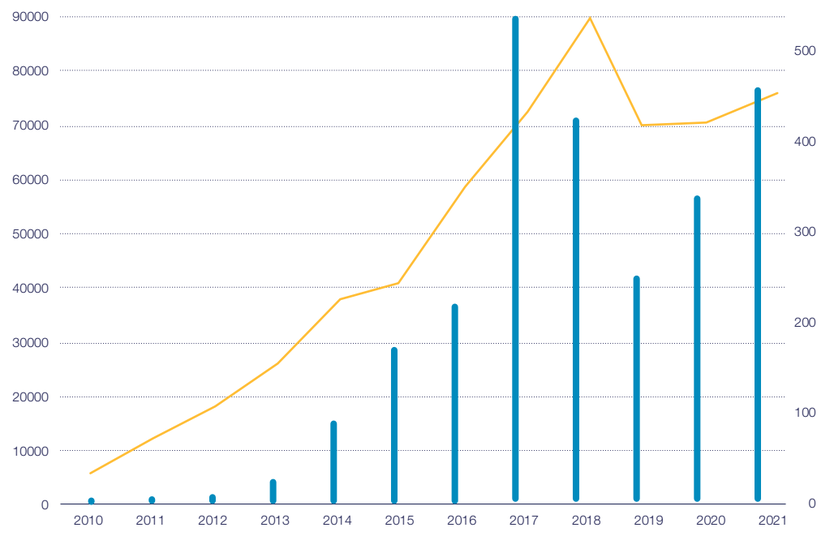
テックジャイアントによるスタートアップへの投資

プラットフォームジャイアント（テックジャイアント）

定義
データおよびテクノロジーサービスをもとにして、あらゆるものを販売・流通するためのデジタルプラットフォームをけん引していること。

特徴
プラットフォームジャイアントはデータおよびテクノロジーをもとに、さらなる需要を探り、自社のプラットフォームにサービスを追加していくことができる。
プラットフォームジャイアントの特質として、エコシステムの中に参画することやエコシステムを持つことが容易である。

テックジャイアントによる総投資額



プラットフォームジャイアントによる総投資額 **4600億米ドル**

サンプルの主要な指標:

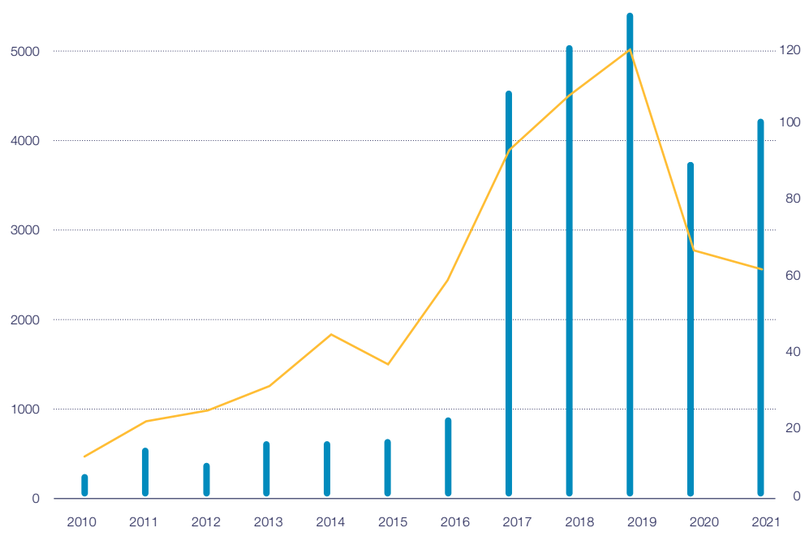
- 2010-2021
- 3476 件
- 総資金額 429億2500万米ドル

インダストリージャイアント

定義
特定の業界（モビリティ、医薬品、通信、住宅、など）におけるトッププレイヤー。

特徴
一般論として、インダストリージャイアントはどちらかというと伝統的ではあるが、近年はデジタル化を図ろうとしている。
異なる業界間で新たに集約や統合が進んでいるおかげで、新規参入の挑戦を受けた場合にそなえ、業界のトッププレイヤーは自社のバリューチェーンに**さらに付加価値のあるサービスを統合し**、そのエコシステムを強化しようとしている。

インダストリージャイアントによる総投資額



インダストリージャイアントによる総投資額 **270億米ドル**

サンプルの主要な指標:

- 2010-2021
- 656 件
- 総資金額 273億1500万米ドル

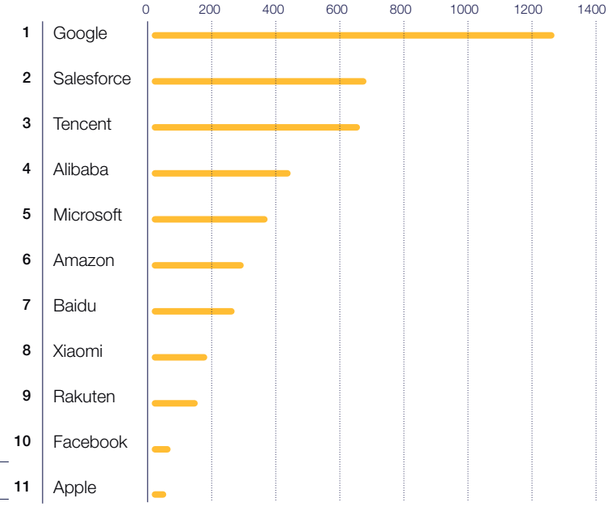
プラットフォームジャイアントによる平均投資額はインダストリージャイアントの 2 倍

プラットフォームジャイアント（テックジャイアント）

投資の面では、プラットフォームジャイアントとインダストリージャイアントでは非常に大きな違いがあります。プラットフォームジャイアントの方が、総投資額と成立した取引件数がはるかに多くなっています。

今回取り上げたサンプルによると、2010 ～ 2021 年の期間でプラットフォームジャイアントからスタートアップへの総投資額は 4600 億米ドルでしたが、インダストリージャイアントによる総投資額は 270 億米ドルでした。

プラットフォームジャイアントによる総投資額



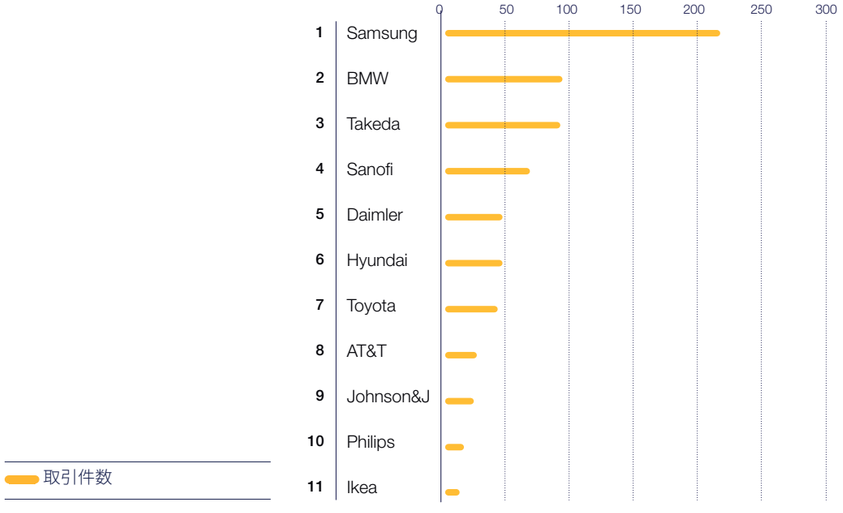
プラットフォームジャイアントによる総投資額	4600億米ドル
取引1件当たりの平均調達資金額	1億2800万米ドル

	Google	salesforce	Tencent	Alibaba	Microsoft	amazon	Baidu 百度	xiaomi	Rakuten	facebook	
取引件数	1268	654	648	434	377	272	245	184	134	51	25

インダストリージャイアント

各グループによる投資がパンデミックとそこからの回復の影響を受けたことは強調しておきます。パンデミックからの回復はプラットフォームジャイアントによる投資を増加させたようですが、インダストリージャイアントには同様の効果はありませんでした。プラットフォームジャイアントはその業界の特性を発揮し、パンデミックという危機に対してより積極的に対応し、変化を起こすチャンスにしたと言えるでしょう。

インダストリージャイアントによる総投資額



取引件数のランキングを見ると、米国のテックジャイアントが最も活発で、その中でも 1 位となった Google は 2 位の Salesforce の 2 倍の取引件数となった。

通信、モビリティ、医薬品の各分野に投資したインダストリージャイアントでは、Samsung、BMW、Takeda が目立っていた。

インダストリージャイアントによる総投資額	270億米ドル
取引1件当たりの平均調達資金額	5000万米ドル

	SAMSUNG		Takeda	SANOFI	DAIMLER	HYUNDAI	TOYOTA	AT&T	Johnson&Johnson	PHILIPS	IKEA
取引件数	215	93	93	66	48	48	42	26	23	14	6

テックジャイアントによる投資の概要

地域別

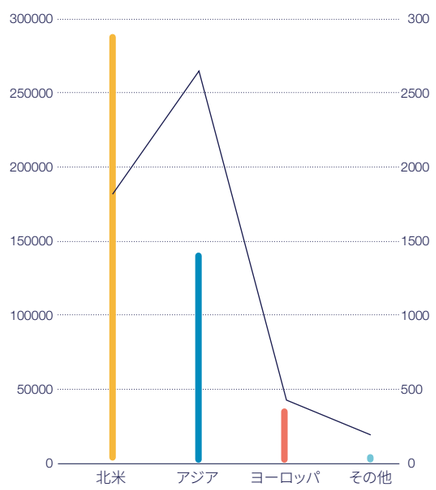
地域別に見ると、プラットフォームジャイアントはアジアへの投資、インダストリージャイアントは北米への投資が特徴的です。

アジアへ重点的に行われた投資は、Tencent、Alibaba、Baidu といったアジアの投資家によるものですが、この巨大市場に到達するチャンスを求めてアジアに投資した米国のプラットフォームジャイアントもあります。その 1 つである Amazon は、多くの投資をこの地域で行っています。一方、Rakuten は主に北米に投資し、Tencent は北米とヨーロッパに関連性のある投資をしています。

インダストリージャイアントの場合、これとは正反対です。最も重要な地域は北米で、アジアがそれに続きます。これは、最も関連のある投資家が自動車メーカーで、北米での投資にフォーカスしたという事実を反映したものです。

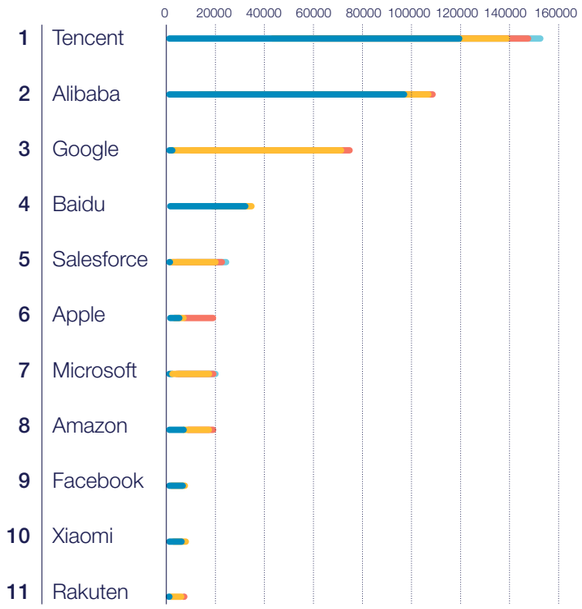
どちらの場合も、彼らの投資の関心においてヨーロッパはリファレンス的な役割を果たしています。

プラットフォームジャイアントを調達資金額 / 件数で比較

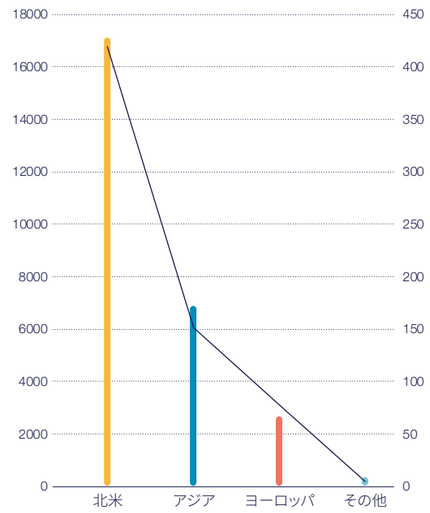


北米（百万米ドル）
アジア（百万米ドル）
ヨーロッパ（百万米ドル）
その他（百万米ドル）
取引件数

プラットフォームジャイアントを地域で比較

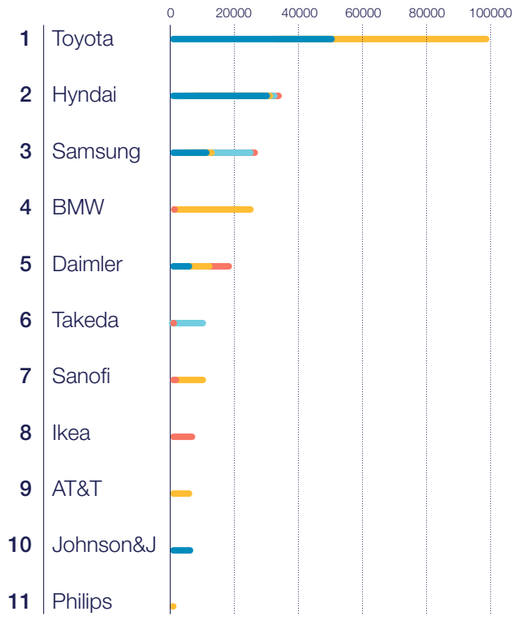


インダストリージャイアントを調達資金額 / 件数で比較



北米（百万米ドル）
アジア（百万米ドル）
ヨーロッパ（百万米ドル）
その他（百万米ドル）
取引件数

インダストリージャイアントを地域で比較

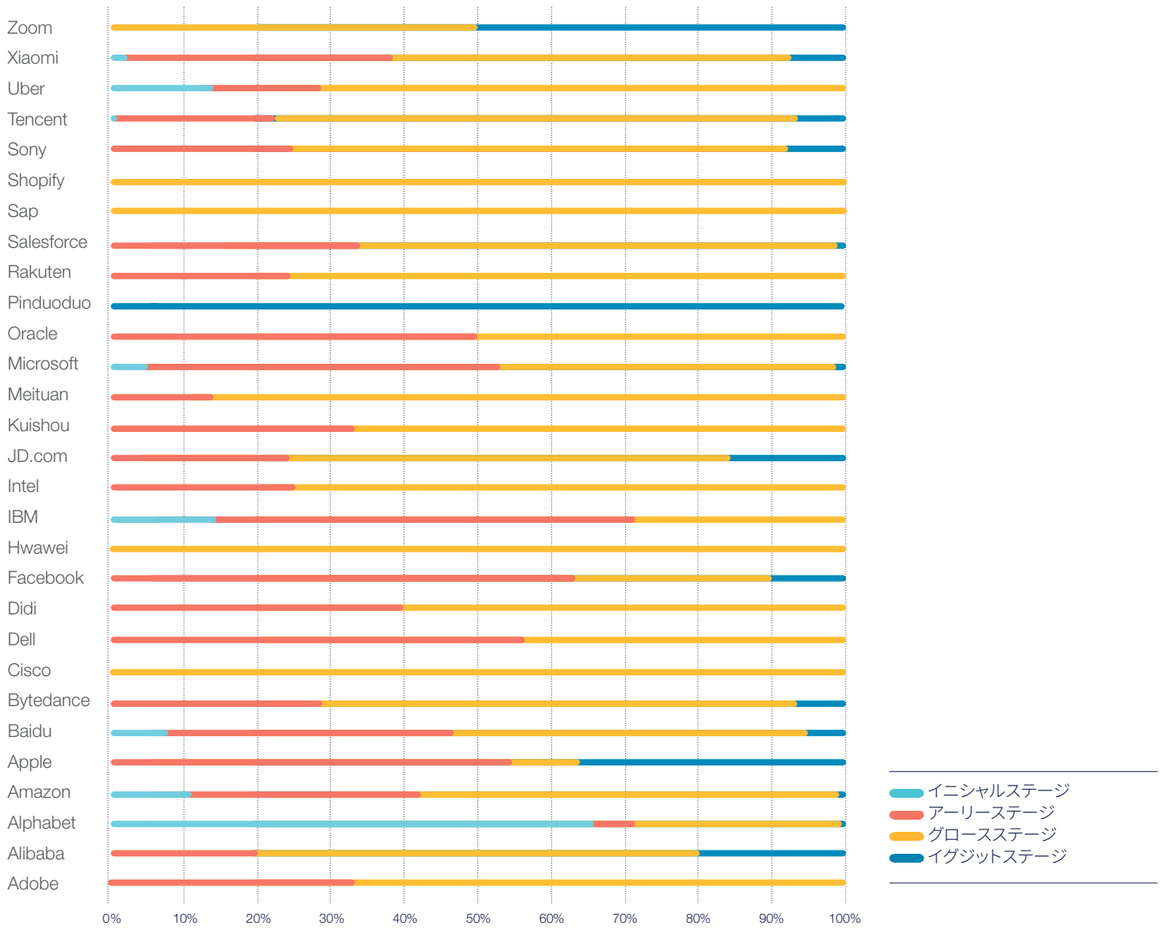


テックジャイアントによる投資の概要

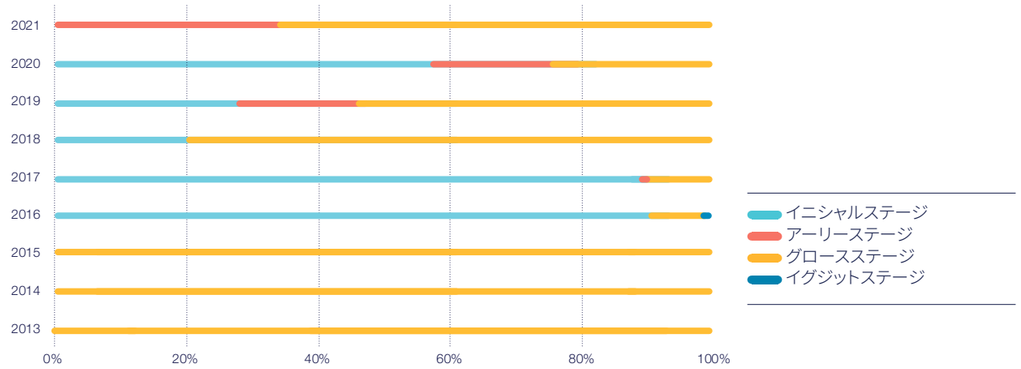
ラウンド別

アジアのテックジャイアントである Tencent、Baidu、Alibaba、Rakuten は、市場の成長の速さを理由により確立されたビジネスに投資しています。一方、米国のテックジャイアントである Alphabet、Amazon、Apple、Microsoft は、アーリーステージに投資し、イノベーティブな技術を支援して顧客の新しい需要に応えています。

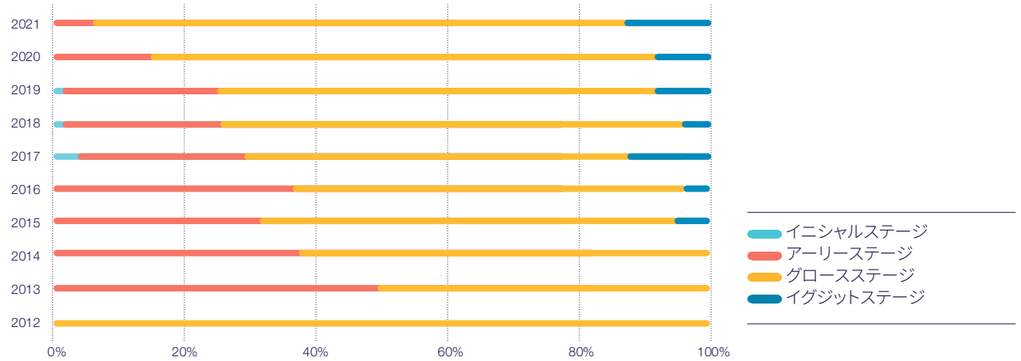
テックジャイアントの投資を資金調達ラウンドで比較



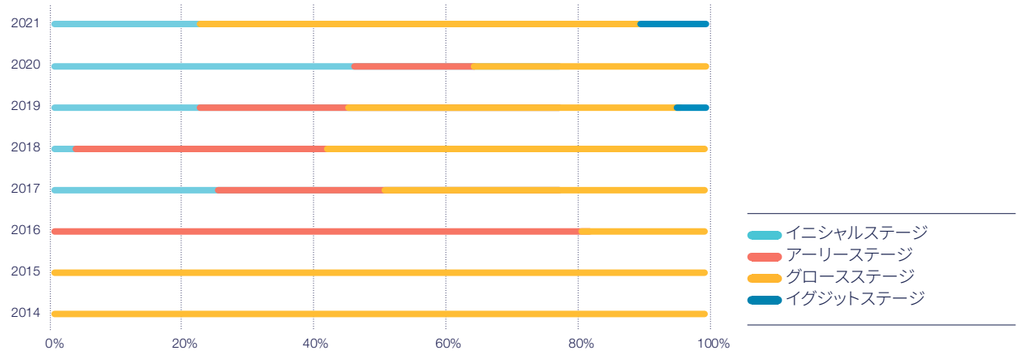
Alphabet: アーリーステージ重視



Tencent: グロースステージを強化



Amazon: イニシャルステージ重視



一般的知見：テックジャイアントによる国際投資の論理

特性別

もう 1 つ興味深い分析が、テックジャイアントが主に投資している業界についてです。これは 4 つのカテゴリーに分けられます。 モビリティ（あらゆる種類の輸送とロジスティクスを含む）、医療、AI やクラウド、ビッグデータといったディープテクノロジー、そして保険業界と関連のある金融サービスです。

モビリティ：輸送及びロジスティクス

amazon	deliveroo (IPO)	オンライン・フードデリバリー・サービス
amazon, Ford	RIVIAN (IPO)	電気自動車メーカー
xiaomi, Alibaba.com	XPENG	電気自動車およびテクノロジー企業
GEELY, Alibaba.com	DEEPROUTE.Ai	自動運転テクノロジー企業

ディープテック：AI、ビッグデータ、クラウドなど

amazon	AllCloud	クラウドソリューション・プロバイダー
Alibaba.com	乐言科技 Leyan Technologies	コグニティブインテリジェンス分野にフォーカスした AI 企業
xiaomi	orca security	インスタントオン、作業負荷レベルのセキュリティを提供
Tencent	patsnap	IP および R&D インテリジェンスを提供するコネクテッド・イノベーション・インテリジェンス・プラットフォーム

金融サービス

Microsoft	at bay	サイバーセキュリティ保険
salesforce	wefox	デジタル保険
Google	unqork	ノーコードの企業向けアプリケーションプラットフォーム
Tencent	CLARK	フルカバー保険を提供する保険プラットフォーム

健康保険

Tencent	妙手医生 miaoshou.net	医師と患者のコミュニケーションサービスを提供するヘルスケアプラットフォーム
Tencent	微医 WE DOCTOR	医療健康テクノロジープラットフォーム
Google	verily	健康データを収集・分析するツールおよびデバイスを開発
Google	oscar	健康保険

テックジャイアントによる保険関連スタートアップへの投資

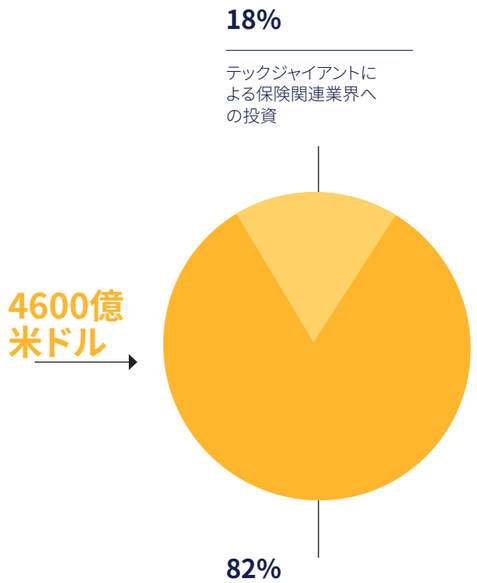
テックジャイアントによる保険関連スタートアップへの直接投資は、非保険関連スタートアップと比べると低調です。しかし、保険関連スタートアップが受け取った総投資額の中では比較的大きな割合を占めています。

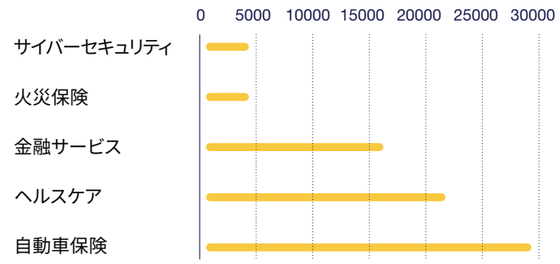
ここで言う保険関連投資とは、自動車、ヘルスケア、金融サービス、住宅、サイバーセキュリティです。このような関連分野への間接投資を考慮すると、総資金額の 18% があてられたことになります。

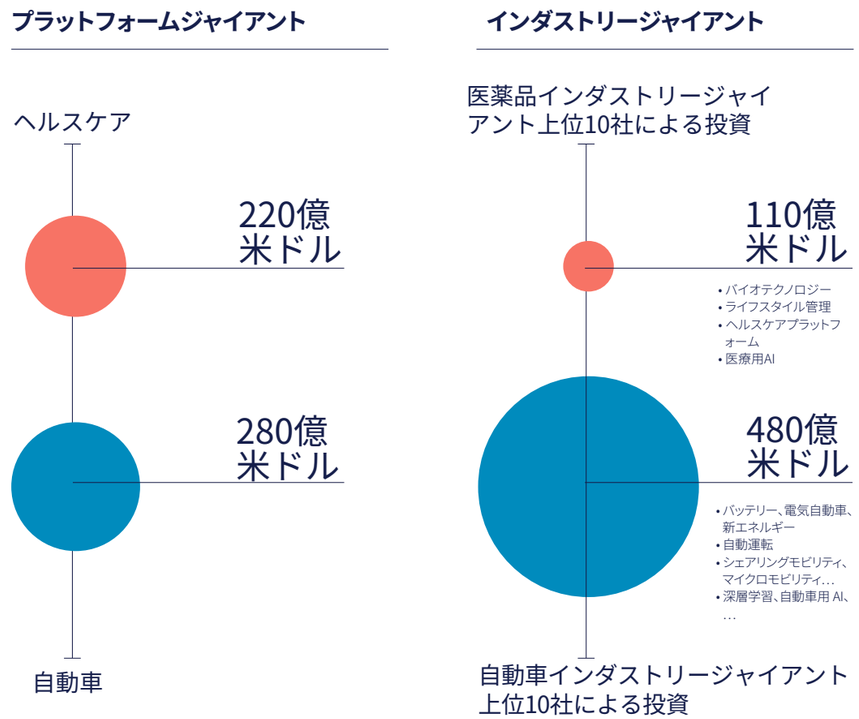
数字で表すと、プラットフォームジャイアントがヘルスケアに配分した総資金額は 220 億米ドルですが、医薬品インダストリージャイアントの上位 10 社が配分した総資金額は 110 億米ドルだけです。プラットフォームジャイアントおよびインダストリージャイアントは、ヘルスケアの中でもバイオテクノロジーやライフスタイル管理、ヘルスケアプラットフォーム、医療用 AI に投資しました。

自動車インダストリージャイアントは医薬品業界とは対照的です。自動車インダストリージャイアントによる総調達資金額は 480 億米ドルであるのに対し、プラットフォームジャイアントの場合はわずか 280 億米ドルです。自動車方面では、テックジャイアントおよびインダストリージャイアントは共に、バッテリー、電気自動車、新エネルギー、自動運転車、シェアリングなどの新モデルなど、多種多様なテクノロジーに投資しています。モビリティの場合は、全方面で標準化された商品のおかげで、またモビリティへの投資については既存プレイヤーの資金力によってテクノロジーが採用されたこともあり、インダストリージャイアントはプラットフォームジャイアントよりも積極的で存在感を示しています。さらに、どちらのグループもヘルスケアよりも密接な協力体制にあります。

2010〜2021年の保険市場におけるテックジャイアント





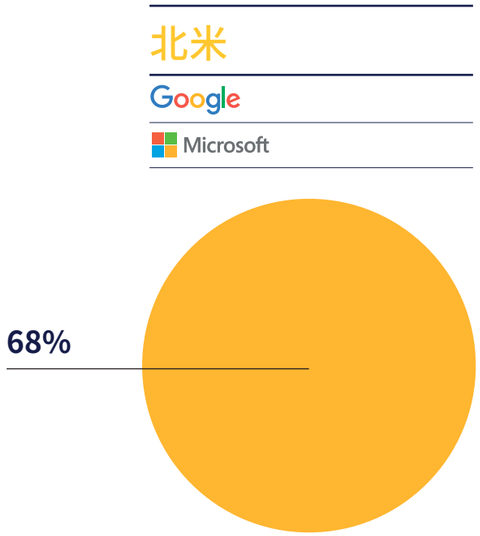


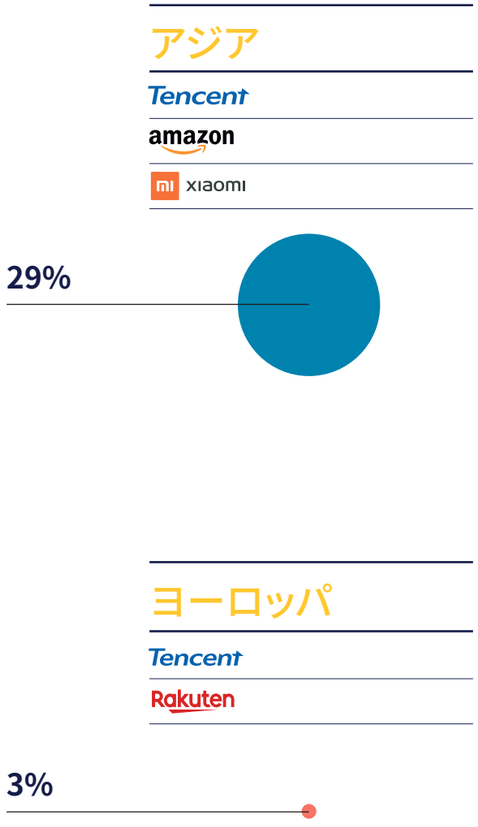
テックジャイアントによる InsurTech投資市場

地域別に見ると、テックジャイアントによる InsurTech 投資の 68% が米国に集中し、アジアには 29%、ヨーロッパにはわずか 3% しかありません。

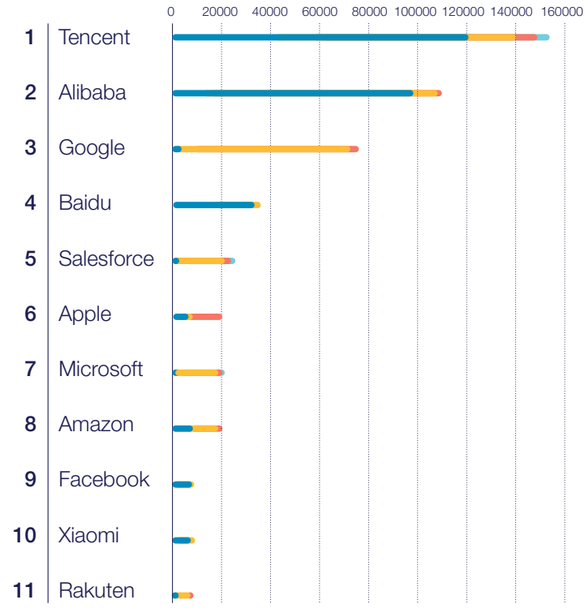
Google および Microsoft は、北米地域を明らかに優先していることを示し、この地域の国内エコシステムを強化しています。

テックジャイアントによるヨーロッパの InsurTech への投資は極めて限定的で、アジアのテックジャイアントである Tencent および Rakuten が中心的な投資家となっています。これはおそらく、米国や中国、インドの市場と比較すると、この地域では標準化やスケーラビリティの面で相対的に複雑なためでしょう。

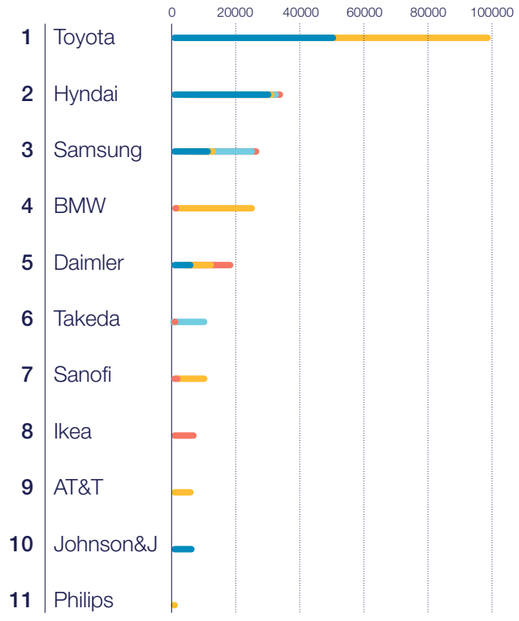




テックジャイアントを地域で比較



インダストリージャイアントを地域で比較



- 北米（百万米ドル）
- アジア（百万米ドル）
- ヨーロッパ（百万米ドル）
- その他（百万米ドル）

テックジャイアント上位7社によるInsurTechへの投資

投資

テックジャイアントが最も投資した InsurTech を見ると、興味深いインサイトを見出すことができます。

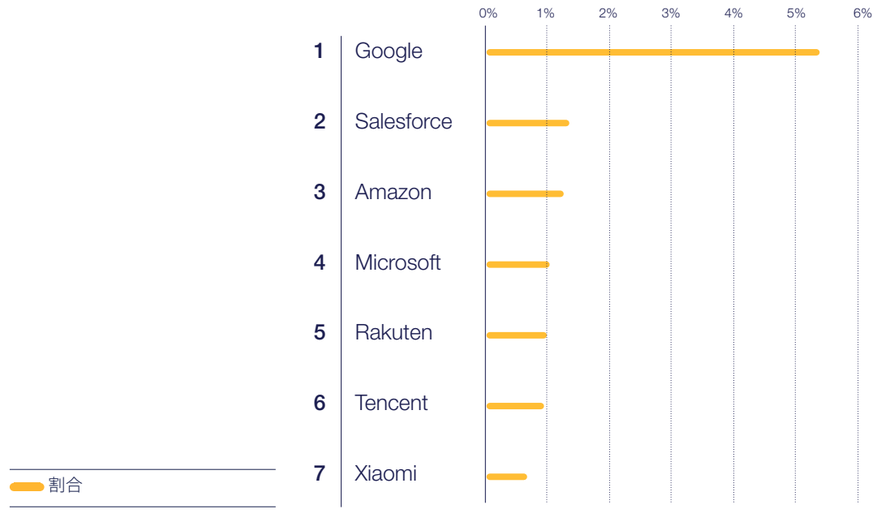
- これらテックジャイアント上位による総調達資金額は 64 億米ドル。
- Alphabet（Google）による InsurTech への総投資額は全体の 5.4%、35 億米ドルに達します。その投資先は Lemonade、Oscar、Ethos、Next、Unqork で、これらは保険業界の全保険種目、すなわち自動車保険、健康保険、生命保険、火災保険、企業保険のアウトライアーです。
- Salesforce と Microsoft も、保険分野でテクノロジーパートナーとなるため、InsurTech に関連投資をしました。
- Wefox は、2021 年に最大の資金（6 億 5000 万米ドル、シリーズ C）を調達して InsurTech の第 1 位となりました。Salesforce はシードラウンドでリードしたあと、その後のラウンドでもそれが続きました。
- Waterdrop が株式公開したのは 2021 年 5 月です。Tencent がシリーズ A から投資を続けています。2021 年、Tencent はタイの保険プラットフォームである Sunday、ドイツのアグリゲーター Clark にも投資しました。

wefox ACKO bankbazaar.com at bay simplesurance PasarPolis 海保

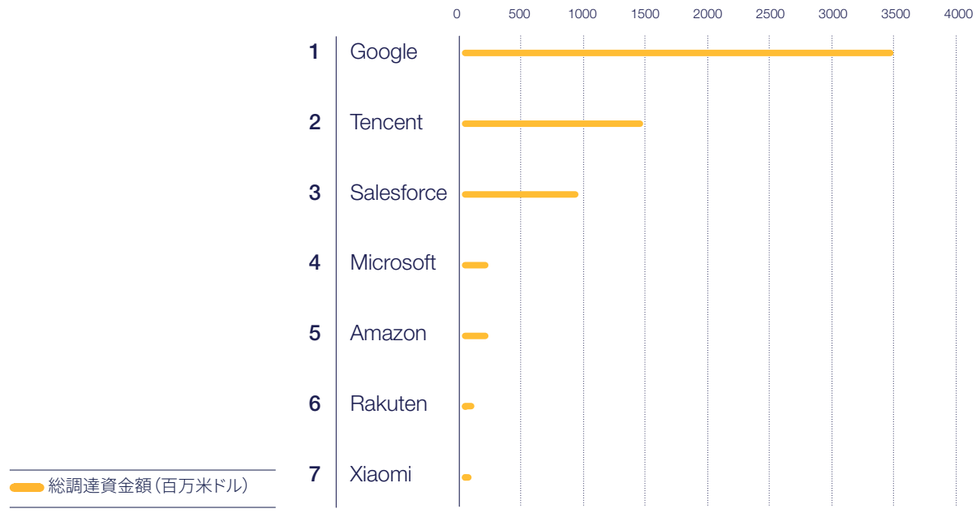
Google | APPLIED NEXT Lemonade unqork CarDekho Albert Clover Young Alfred FIELDVIEW ETHOS Collective Health gusto oscar

Tencent | sunday 水滴 CLARK blue C policybazaar

テックジャイアントによるInsurTechへの投資の割合



テックジャイアントによるInsurTechへの総調達資金額

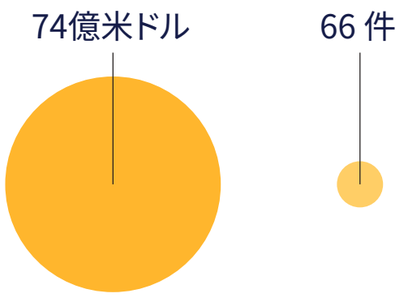


保険会社はまだテックジャイアントに先行しているが、差は急速に埋まりつつある

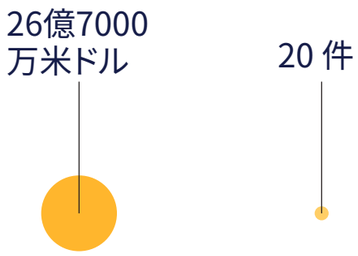
テックジャイアント vs 保険会社

エコシステムの他の新プレイヤーと比較すると、調達資金額でも取引件数でも保険会社がInsurTechへの投資をリードしています。しかし、それぞれの差は年を追うごとにますます埋まりつつあり、近いうちにテックジャイアントが保険会社を追い越すであろうことには注意が必要です。

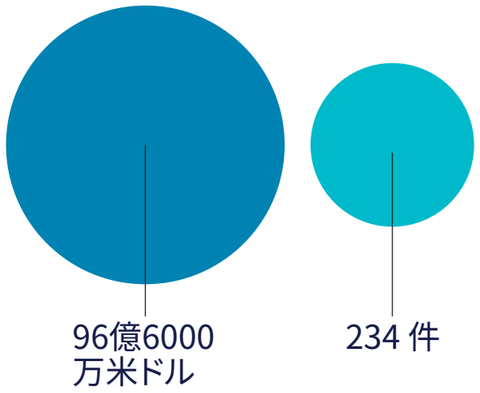
テックジャイアント 2010-2021



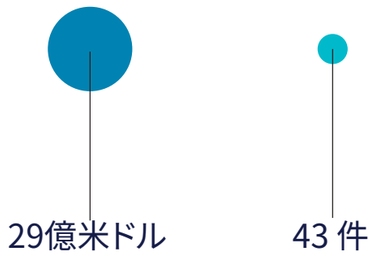
テックジャイアント 2020-2021



保険会社 2010-2021



保険会社 2020-2021

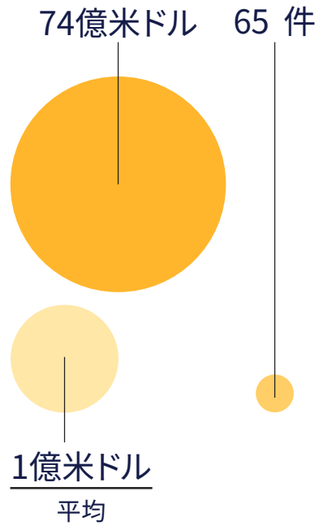


集中するテックジャイアント vs 分散する保険会社

テックジャイアント vs 保険会社

それぞれの投資パターンを比較すると、平均投資額が 1 社あたり 1 億米ドルと、テックジャイアントの方が集中的な投資を行っています。一方で保険会社は、投資先に多様性があり数多くの InsurTech に投資しています。保険会社の取引 1 件当たりの平均資金調達額は 4100 万米ドルです。
テックジャイアントの投資家上位 3 社は Google、Tencent、Salesforce です。 保険会社の投資家上位 3 社は Munich Re、Mapfre、Allianz です。 Google と Tencent は各保険会社よりも多く投資しました。

テックジャイアント



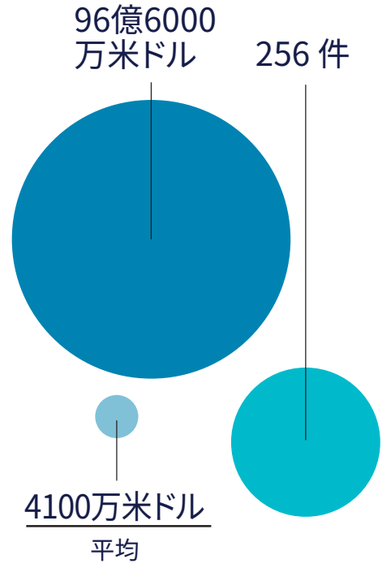
投資家上位3社

Google	35億米ドル	24件
Tencent	15億米ドル	16件
salesforce	9億米ドル	5件

Insurtech

oscar, NEXT INSURANCE, ETHOS, wefox, CLARK, policybazaar

保険会社



投資家上位3社

Munich RE	14億米ドル	16件
MAPFRE	10億米ドル	14件
Allianz	7億米ドル	13件

Insurtech

BOUGHT BY MANY, NEXT INSURANCE, at bay, wefox, BIMA, pie INSURANCE

テックジャイアントと保険会社はInsurTechへの投資では互いを追いかけ合っている

テックジャイアントと保険会社は、最も将来性のある InsurTech への投資を巡って互いの背中を追いかけ合っているかのようです。多くの場合、テックジャイアントが先に投資を始め、早期の投資ラウンドをリードしています。

	シリーズ	
simplesurance	B	Rakuten Allianz Venture Round
	C	Rakuten Allianz

	シリーズ	
oscar	B	Google ベンチャーラウンド
	★	Google PING AN プライベートエクィティ コーポレートラウンド

	シリーズ	
水滴互助	A	Tencent 美团
	B	Tencent
	C	Tencent
	D	Tencent Swiss Re
	E	Tencent

	シリーズ	
NEXT INSURANCE	A	Munich RE Nationwide
	B	Munich RE Nationwide
	C	Munich RE
	D	Munich RE Google MS&AD
	E	Google

	シリーズ	
wefox	Seed	salesforce
	A	salesforce
	B	salesforce alma mundiventures SAMSUNG
	C	salesforce alma mundiventures

	シリーズ	
Lemonade	A	AXA
	B	AXA Google
	C	Allianz Google
	D	Allianz Google

	シリーズ	
at bay	B	Munich RE Microsoft
	C	Munich RE Microsoft
	D	Munich RE Microsoft

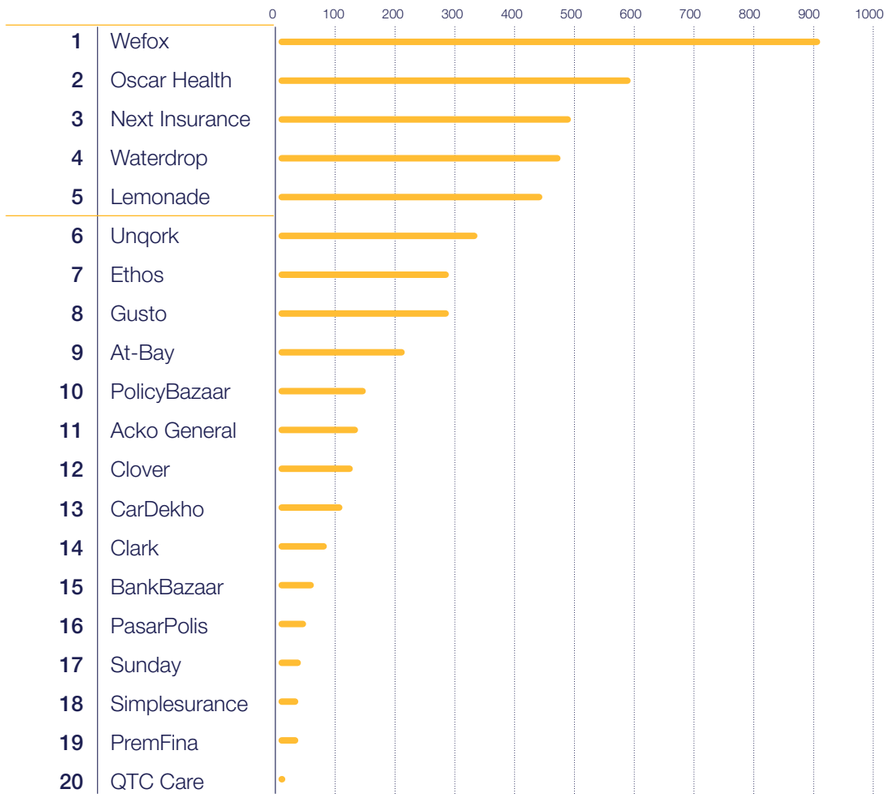
	シリーズ	
ACKO	B	amazon
	C	amazon
	D	amazon Munich RE

リード投資家
★ 負債金融、プライベート・エクィティ、コーポレートラウンド

2021年、InsurTech上位5社の後ろにはテックジャイアントと保険会社がついている

InsurTech

テックジャイアントの投資先InsurTech上位



調達資金額（百万米ドル）

wefox

Wefox は、テクノロジーを通じて保険を大胆に改革することで人々の安全を守り、リスクを予防するデジタル保険会社です。

at bay

At-Bay は、デジタルリスクに立ち向かうビジネスのためのサイバーセキュリティ保険会社です。

sunday

Sunday は、複数技術に精通した初めての InsurTech グループです。データモデルとテクノロジーを採用し、カスタマージャーニー全般を通じてさまざまな保険商品およびサービスを提案しています。

テックジャイアントがフォーカスする中小企業向け保険

ビジネスモデル：中小企業向け保険と、保険商品比較およびアグリゲータープラットフォームの 2 つは、大幅な拡大が可能で大規模な顧客ベースと更なるチャンスにアクセスできるモデルです。フルスタックの保険サービスはこれをエコシステム全体に取り込むのを容易にします。テックジャイアントは、彼らのプラットフォームやサービス、商品に統合可能であることから、**埋込型保険**のほうがより相乗効果があります。サイバーセキュリティ保険にも関心が集まってきています。

テクノロジー：中小企業顧客向けにパーソナライズされたサービスを求める代理店やブローカーの能力を向上させる機会に対応するための、ダイナミックな価格設定とリスク解析、スマートチェーン管理、チャットボットサービスを含む運用の自動化。

ビジネスモデル

simplesurance

Simplesurance は、伝統的な保険業界とデジタルビジネスを組み合わせ、保険へのアクセスをシンプルにするプラットフォームを創造します。

ビジネスモデル:	国:	ラウンド:	総資金調達額:
埋込型保険	ドイツ	負債金融	7810万米ドル

Rakuten Allianz

gusto

Gusto は、クラウドベースの従業員名簿、福利厚生、人事管理ソリューションを提供します。

ビジネスモデル:	国:	ラウンド:	総資金調達額:
SMB保険	米国	シリーズ E	6億9110万米ドル

Google

CLARK

Clark は、全ての保険商品を提供する保険のプラットフォームです。テクノロジーと保険の専門知を組み合わせ、シンプルで公正な顧客中心の保険アドバイスを提案します。

ビジネスモデル:	国:	ラウンド:	総資金調達額:
比較&アグリゲータープラットフォーム	ドイツ	シリーズC	1億2800万米ドル

Tencent

テクノロジー

unqork

Unqork は、企業の複雑なアプリケーションの構築、展開、管理を支援するノーコードの企業アプリケーションプラットフォームです。

テクノロジー:	国:	ラウンド:	総資金調達額:
ノーコードプラットフォーム	米国	シリーズC	3億6500万米ドル

Google

HOVER

HOVER は、住宅リフォームと損害保険のプロのための、3D データとテクノロジーの会社です。

テクノロジー:	国:	ラウンド:	総資金調達額:
コンピュータビジョン（画像認識）	米国	シリーズD	1億2700万米ドル

Google Nationwide StateFarm

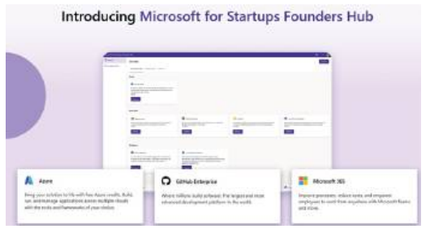
投資だけの話ではない

パートナーシップ

テックジャイアントがスタートアップに投資するにあたって考慮するもう 1 つの重要な要素が、ビッグデータ分析やクラウドサービス、分析 SaaS、AI コンピューティングプラットフォームなどを含むテクノロジーサービスプロバイダーの役割を、彼らが引き受けられるかどうか、です。言い換えれば、テックジャイアントはスタートアップへの投資や彼らのパートナーになることで、**自社のテクノロジーを収益化したい**のです。
しかも、テックジャイアントは彼らのエコシステムにスタートアップを巻きこむことで、**テクノロジー／サービス／商品のエコシステムを補完し、イノベーション力を強化**しようとしています。そしてこうすることで、まだ関わっていないエコシステムの一部になろうともしています。将来的にはそこで優位に立ちたいわけです。

Alibaba Cloud や AWS、Microsoft for Start-ups、Google for Start ups などがその一例です。

さらに例をあげるなら、スタートアップがユーザーを確保し、ビジネスを評価し、データを分析するとなったら、Google Trends や Google Analytics、Google Ads、Google Tensorflow あるいは Google Workspace といった Google のツールからどれほどのメリットがあるかを考えるとよいでしょう。



テックジャイアントは、自らのエコシステムを補完するために保険エコシステムに参入してきています。

一方、保険会社は完全なバリューチェーン保険エコシステムを構築し、リードしているのです。

保険のリキッド
エコシステム

デジタルエコシステムとは?

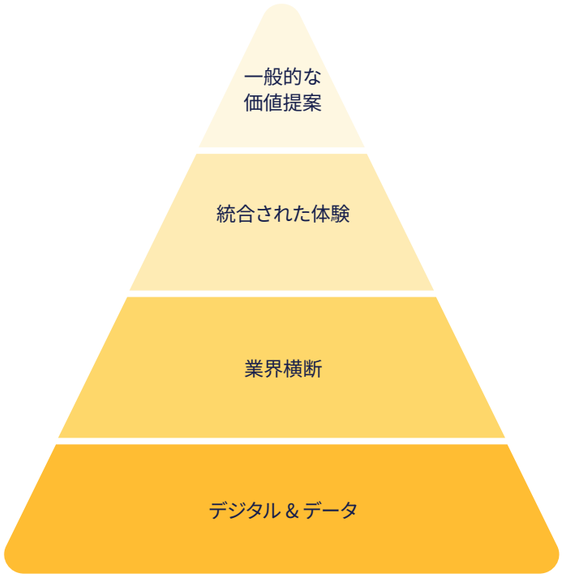
私たちは誰もが、繰り返し「エコシステム」というワードを使います。しかし、このワードの定義は千差万別で、混乱を招くこともあります。そこで今年、ビジネスの世界に「エコシステム」のシンプルで明確な定義を示したいと思います。

私たちが提案するのは次のような定義です。ここで強調しているのは顧客体験とデータフローです。

エコシステムの構成要素

さまざまなプレイヤーからの価値提案を相互接続 ▶ 統合した顧客体験を通して ▶ 具体的な市場環境で ▶ データフロー主導で

一般的な価値提案　統合された体験　業界横断　デジタル＆データ



エコシステム特性

エコシステムには 4 つの基本的特性があります：

▲ 一般的な価値提案

エコシステムの一般的な価値提案とは、**一つに統合された体験の中でユーザーがさまざまなニーズを満たせるような、相互につながりのあるサービス**を提供することです。したがって、エコシステムの時代には、win-win な状況を実現する協働モデルを見つけることが大事です。

▲ 統合された体験

データをシェアすることによって、よりインタラクティブなテクノロジーとデータインテリジェンスが備われば、関連するサービス間を移動するときに顧客が出会う不便さをエコシステムが軽減することができます。不便さを感じさせない統合された体験から、真実の瞬間（Moment of Truth）や持続的なインタラクションが生まれ、顧客にとっての有益性向上を達成できます。

▲ 業界横断

これまで業界や分野を隔ててきた境界はあいまいになってきています。エコシステムの共通目的が、たった 1 つの商品やサービスを作ることではなく、顧客ごとの多様なニーズに対して統合された体験で応えることだからです。共通の目標を達成するには、業界間に共通の知識、データ、テクノロジーをシェアしなくてはなりません。

▲ デジタル&データ

エコシステムはデータをシェアすることで完全にデジタル化するべきです。インフラストラクチャーのデジタル化や運用のデジタル化、管理のデジタル化という面でデジタルギャップがあれば、閉じたループを完成させることができず、その結果、エコシステムから得られる価値は限定的になってしまいます。

デジタルエコシステムとは？

エコシステム・ディスラプション

業界がなければバリューチェーンも存在しない

01.

エコシステムの時代に到達したのはなぜか？

▲経済発展の必然性
▲パフォーマンスの停滞と評価の成長
▲デジタルの脅威が業界のボトルネックを打ち壊し、新しい成長をもたらす

02.

「既存の市場」というコンセプト

現在、私たちは「既存の市場」で、コストを下げて利幅を上げる方法を見出さなければなりません。

▲既存の市場
「既存の市場」では、すでに顧客ベースで提供されている商品で競争に参入することになります。「新規市場」と違って、ここでは顧客の好みはある程度「知られて」います。既存の市場では競争が激しく、消費者の需要もすでに飽和状態です。ここでやるべきこととは、競争相手を追い越すことで市場のシェアを奪いとることです。

▲拡大する市場
拡大する市場では、消費者の需要はまだ満たされていません。ここでは、消費者のニーズを満たすだけで比較的簡単に市場に入りこみ、拡大することができます。

03.

「エコシステムによるディスラプション」がソリューションになる

エコシステムが既存の市場に対するソリューションになり得る理由：

▲背景：既存の市場が拡大する市場の肩代わりをしている。
▲既存の市場では、コスト低減とマージンの増加がすべてである。
▲**コスト低減：**顧客獲得コスト、運用コスト、**顧客獲得コストを下げる**のに役立つネットワーク効果。
▲エコシステムを自ら構築し、あるいはエコシステムに関わっていて、消費者のデータや行動分析が共有され消費者にアクセスできるのであれば、顧客獲得コストは下がるでしょう。また、エコシステムが持つネットワーク効果も、顧客獲得コストを下げるのに役立ちます。

04.

マージンの拡大

▲**マージンの拡大：**顧客の利益増大（商品の利益ではなく）：ロイヤリティの維持、高い再購入率、ワンストップでの購買体験

▲エコシステムの中では、顧客を囲い込んでサービスの輪（ワンストップの体験）を築き、顧客からの視認性を高めて維持することができれば、顧客の目を引きつけ、頻繁に購買意欲を刺激することが容易になり、顧客の利益増大につながります。

デジタルエコシステムとは？

エコシステム・ディスラプション

業界がなければバリューチェーンも存在しない

「エコシステムによるディスラプション」

マージン ↑↑

顧客の利益 ↑

- ワンストップ体験
- ロイヤリティの維持
- 高い再購入率

コスト↓↓

- 顧客獲得コスト
- 運用コスト
- ネットワーク効果

顧客獲得コストの低減に役立つ

McKinsey の調査によると、2025 年までの収益のうち 60 兆米ドル、またはおよそ全グローバル収益の 30% がエコシステムを通して得られるものになる（McKinsey&Company, 2018）。

役割

エコシステム内のさまざまな役割についての考え方：

- リーダーやエコシステムを構築しコントロールしますが、莫大なコストがかかり、もっと身軽なプレイヤーに追いつかれるリスクがあります。
- イネーブラーは技術的プラットフォームを含む基礎部分を作り、顧客データを獲得できますが、顧客体験全体をまとめることはできないかもしれません。
- 適応能力のある参入者は 1 つかそれ以上のエコシステムに入りこみます。これはリスクの少ない戦略ではありますが、どちらかというと裏方の役割であり、最終顧客との接点を失う恐れがあります。

	定義	関わり方	メリット・デメリット
リーダー	エコシステムを構築しコントロールする。	膨大なコストとリスク	あらゆるデータの所有者。顧客体験全体をまとめる。
事例	TESLA PINGAN xiaomi MOVINX		
イネーブラー	技術的プラットフォームを含む基礎部分を作り、顧客データを獲得。	中程度	顧客体験全体をまとめられない。
事例	COVER GENIUS		
参入者	1 つかそれ以上のエコシステムに参入。	低リスク戦略	顧客獲得。裏方役。最終顧客との接点喪失。低リスク。
事例	Allianz & Lime	CHUBB & Grab	

エコシステム経済における保険

デジタルトランスフォーメーションについては、保険は後れを取ってきました。しかし近年では、InsurTech またはテックジャイアントなどの新しいプレイヤーの参入によって、保険の現場も積極的な変革に向けて歩みを進めてきましたし、進んで協働を受け入れるようにもなりました。新境地にも踏みこみ、他業界との融合や協力を通してエコシステムも構築しています。そうすることで、広範囲をカバーする、しかもイノベーティングな新しい保険商品／サービスを獲得してきました。

その一例が、私たちが 2019 年から定義してきたリキッドエコシステムです。各業界のデジタル化や VUCA という状況が、いかに顧客の行動や好み、需要を変えてしまうか、従来の保険種目はおろか業界の限界までもあいまいにしてしまうか、上質で均一な体験を可能にするより優れたビジネスを新たに作り出すものかを目の当たりにしたのがその頃でした。

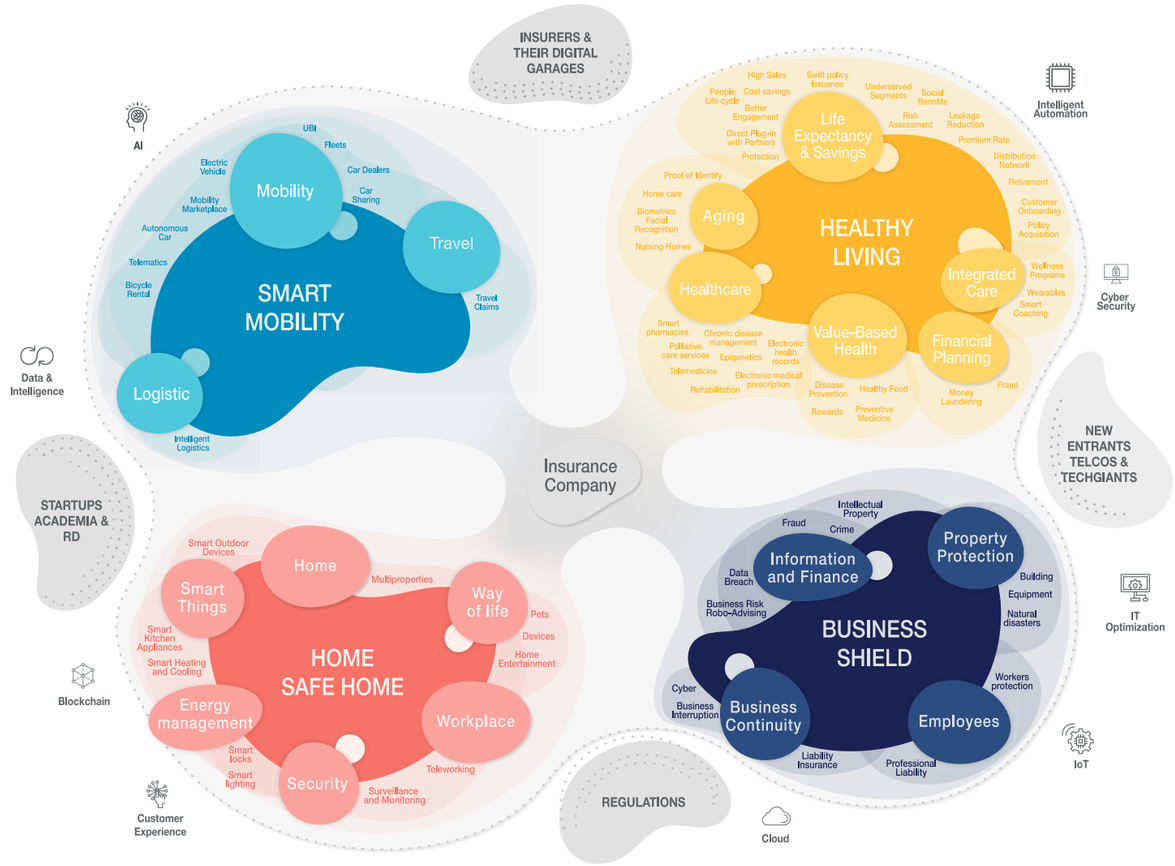
昨年のパンデミックの影響を受けて、私たちはこれらの需要が加速し、こうしたエコシステムが確固たるものになるのを目撃しました。例えば、私たちはもはや自動車業界を話題にはしません。それに代わるのはモビリティです。そこには、車はもちろんのこと、新しいマイクロモビリティやバイク、スクーター、配車サービス、物品デリバリー、旅行が含まれます。こうした新しいモビリティサービスの顧客は、ハンバーガーのデリバリーやタクシーの配車、保険証券の手配といった体験を均質化したのです。

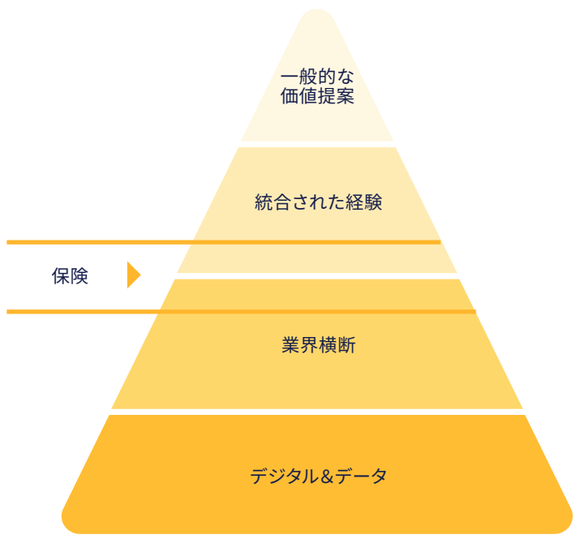
もう 1 つの例が生命保険と健康保険をまとめたもので、ヘルシーリビングと呼んでいます。私たちが生きるこの時代は、誰もが自分の健康や習慣、あるいは特別な事情から家族を守ること、預貯金や年金などを、これまで以上に意識するようになってきています。

または、1 日の多くの時間を過ごす家やオフィスといった場所に関連するあらゆることについても意識しています。こうした場所では、預貯金をコントロールし、万が一のことがないようにするため、セキュリティや予防、消費の仕方が重要な要素になります。

最後になりましたがビジネスシールドも同様です。ビジネスの保護と継続性、従業員の福利厚生、サイバーセキュリティなどがそれにあたります。

この数年でデジタル化の基礎が固まりエコシステムが登場したあと、2021 年の保険エコシステムはテクノロジーとビジネスモデルのイノベーションを通じて互いの融合を進めてきました。目指してきたのは、さらに統合された体験を顧客にもたらすことです。





リキッドデジタル エコシステム

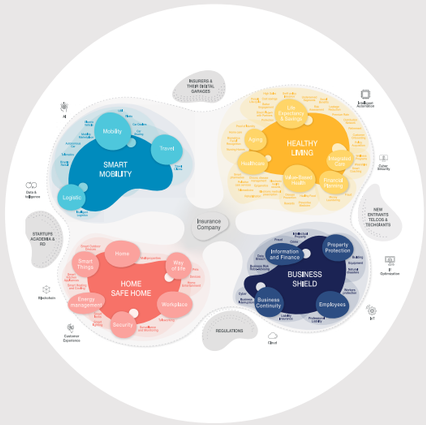
新しい保険モデル

プレイヤー同士が協力することは業界に影響を与える要素の 1 つではありますが、考慮すべき重要な柱はあと 2 つあります。

▲すべてのバリューチェーンにわたるデータの力は、線形処理だったそれを円形にするところにあります。バリューチェーンがより柔軟になり、変化に適応しやすくなるからです。これは顧客の行動（運転や運動など）に基づいた新商品や、アルゴリズムあるいは顧客の行動を予測するアルゴリズムがブローカーにとって代わるような新しい販売・流通戦略に見られます。他にも、非常に細分化された顧客向けのマイクロ保険、ドローンや人工衛星、スマホのカメラなどのコンピュータ視覚の能力に基づいた融通の利く価格設定や保険金請求管理などがあります。

▲テックジャイアントなどの新規プレイヤーには、膨大な顧客データベースや強力なテクノロジー能力、投資や買収に使える巨大な R&D および金融ファンドなど、業界をディスラプトするたくさんの特性があります。そのうえ、彼らは保険業界を、転換を始めたばかりで新規参入のチャンスが生まれる非常にうまみのあるものと見ています。火災保険から自動車保険、企業保険、生命および健康保険まであらゆる保険種目にわたって多数の InsurTech に投資し、保険業界への入り口をいくつも確保している Alphabet がその一例です。

新しい保険モデルは**さらに一歩進んで**、保険という分野でボーダーレスな保険種目と円形バリューチェーン、リキッドエコシステムによって**シームレスな顧客体験**を提供しています。



1.

保険のリキッドエコシステムモデルが新たな需要を生む
まとまった顧客のジャーニーと、ボーダーレスな保険種目

2.

円形バリューチェーンにわたるデータ
バリューチェーンの各部分間ですぐ実現できるデータフロー

3.

新規参入の影響
テックジャイアントが InsurTech に投資している

エコシステムがパンデミックを乗り越えさせてくれる

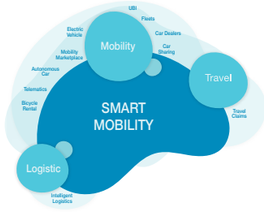
1 つの例として、このような最初のエコシステムとパンデミックの影響との間に起きた進化とその関係性を見てみましょう。

モビリティエコシステムへの投資を見てみると、車での外出が抑制される現状で、利用ベース型保険に投資が集中していることがわかります。
旅行はおろか外食もままならない状況で、マイクロモビリティとデリバリーサービスの盛り上がりに押されてマイクロ保険も成長しています。そんな中で利益を上げているのが、こうした新需要を理解している InsurTech であり、モビリティ周りのエコシステムを作り始めた Tesla などのインダストリージャイアントであり、あるいはこの分野に戦略的パートナーシップで参入してきた Allianz と Lime、Chubb と Grab、あるいは Daimler や SwissRe といった企業なのです。

ヘルシーリビングの分野では、話題の中心は何と言っても予防です。そしてこれは健康保険だけでなく生命保険についてもあてはまります。生命保険ではあらゆる市場で健康的な習慣をベースにした報酬プログラムが広がりを見せています。保険があまり浸透していない新興地域では、健康保険と生命保険を組み合わせた商品が増え、それぞれの保険への関心に応えています。発展途上国ではオーダーメイド医療が急成長しています。
慢性疾患や在宅医療、ゲノミクスに対応する新しいテクノロジーを活用し、パーソナライズされた健康保険の未来を形づくっています。

ホームセーフホームは 2020 年に最も成長したエコシステムで、より一層の事故予防と顧客との意思疎通により住宅管理を進化させるデバイスを普及させました。これを推し進めたのは、洪水や水漏れ、火事、スマートレンタル、消費電力管理、あるいはコンピュータ画像を通して得た情報を基にした保険引受を可能にするセンサーの存在です

最後に、ビジネスシールドは COVID-19 によってビジネスが中断し、サイバー攻撃を受けたりソーシャルディスタンスを強いられたりしたことで、ことのほか大きな影響を受けました。これによって、中小企業向け保険のカスタマイズやサイバーセキュリティの成長、あるいはブローカーの売買活動のデジタル化に基づく新しいモデルの重要性が強調されました。こうした活動をデジタル／直接的なチャネルにシフトするだけでなく、代理店やブローカーがデジタルチャネルを通して顧客に応対するために役立つ必要なツールを提供することも重要です。



注目ポイント

マイクロモビリティと、共有モビリティおよびデリバリーとのパートナーシップ。

- 利用ベース型保険
- テレマティクス
- マイクロモビリティ
- 配車サービス

Insurtech

Buckle trōv Root Insurance Co simplesurance FRI:DAY

エコシステムプレイヤー

TESLA DAIMLER Allianz Grab

注目ポイント

生命保険と健康保険の分野で明らかな融合が進んでいる。

- 複合保険
- 健康保険SaaSモデル
- 予防モデル

Insurtech

CODOXO YOLO alan

エコシステムプレイヤー

AliHealth 阿里健康 JDH京东健康 中国平安 PING AN BAJAJ|Allianz Vitality

注目ポイント

テックジャイアントがより顧客に近い新たな保険ビジネスモデルを促進。

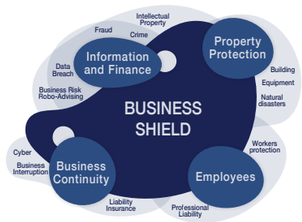
- IoTと予防
- スマートレンタル
- コネクテッドホーム

Insurtech

luko hippo ARTURO Flyreel LEAKBOT

エコシステムプレイヤー

airbnb amazon alexa mi nest



注目ポイント

B2B 市場にチャンスとチャレンジを。

- 組込型マイクロ保険
- 中小企業向け保険プロセスの近代化
- 不正行為とサイバーセキュリティ
- スマートブローカープラットフォーム

Insurtech

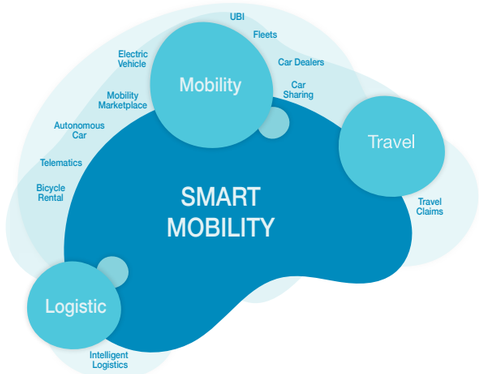
NEXT INSURANCE pie PIE INSURANCE unqork coverwallet Qôala

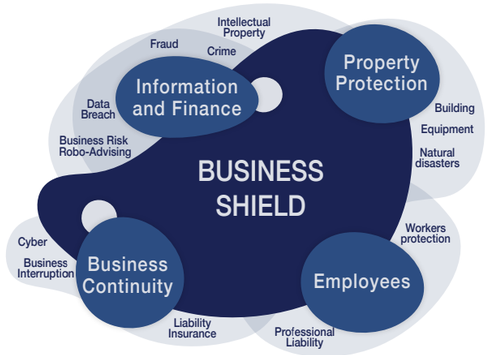
エコシステムプレイヤー

Ki Munich RE CHUBB amazon

2021 年、COVID-19 からの回復で成長に勢いがついたエコシステム

データを見てみると、これらのエコシステムが 2021 年の間に勢いを増したことがわかります。特に、スマートモビリティとビジネスシールドでは、パンデミックによって生まれた新しいモビリティサービスの巨大なビジネス機会が影響しています。ブローカーおよびサイバーセキュリティが（強制的に）デジタル化したことに関連するあらゆる側面も同様です。





スマートモビリティ

InsurTech 投資	11億米ドル
2020 年と比較して 200% 増加	11%
InsurTech 取引件数	51件
	17%
上位 3 社	4億4000万米ドル

Clearcover, THE Z, VOUCH

ビジネスシールド

InsurTech 投資	29億米ドル
2020 年と比較して 142% 増加	29%
InsurTech 取引件数	61件
	20%
上位 3 社	7億3900万米ドル

BITSIGHT The Standard in SECURITY RATINGS, NEXT INSURANCE, Advantage Insurance

ホームセーフホーム

InsurTech 投資	4億6600万米ドル
2020 年と比較して 49% 減少	4.7%
InsurTech 取引件数	30件
	10%
上位 3 社	1億7100万米ドル

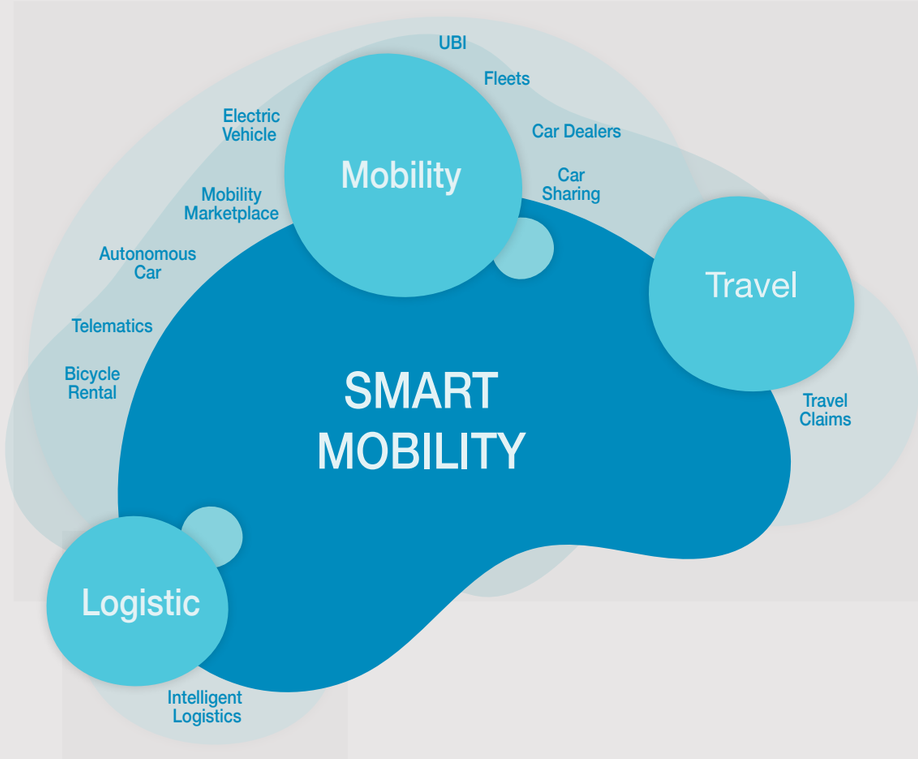
kin., LeaseLock, SUPER

ヘルシーリビング

InsurTech 投資	29億米ドル
2020 年と比較して 45% 増加	29%
InsurTech 取引件数	124件
	32%
上位 3 社	7億300万米ドル

Collective Health, alan, ETHOS

保険のリキッド
エコシステムの
トッププレイヤー



エコシステム経済における保険

スマートモビリティ

スマートモビリティとは、単に車両の使い方や通勤通学に関することだけを指すのではなく、人々が家やオフィス以外の場所で過ごすすべての時間に関わることで、場所から場所へどう移動するかの決定に関わることです。

新興ビジネスとテクノロジー

- 利用ベース型保険と行動ベース型保険
- 運転行動データを基にしたリアルタイム保険
- 追加デバイス不要
- シェアリングモビリティ
- マイクロモビリティ
- 自動運転
- 非接触デリバリー

24億米ドル

2019-2021

11億米ドル

2016-2018

調達資金額

近年、特に COVID-19 の影響を受けて、マイクロモビリティと自動運転、非接触デリバリーは増加傾向にあり、それと連動するように利用ベース型保険も増加しました。最近では企業がリアルタイムで行動データを集めたがり、ユーザー体験を簡素化するために「追加デバイス不要」にしようとするので、行動ベース型保険が誕生しました。同時に、新しいモビリティスタートアップや InsurTech は優良な運転行動に報奨を出すことで保険料を下げたり事故を防ごうともしています。

投資に関しては、過去 3 年でスマートモビリティへの投資は 2 倍になり、2021 年には 200% 以上の成長となりました。

TESLA

行動ベース型保険

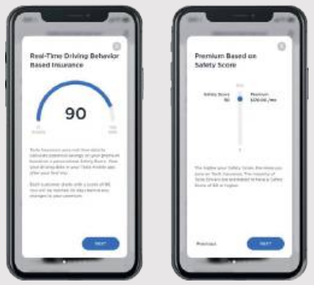
- リアルタイムの運転行動データ
- 追加デバイス不要
- 安全性スコア
- ダイナミックな保険料

「より優れたフィードバック・ループ」

- 運転行動データ
- 保険料の引き下げ
- 自動車生産をカスタマイズ

採算性

- 垂直統合された Tesla のサプライチェーンが保険の長期的メリットを提供



スマートモビリティ分野のエコシステム・トッププレイヤー

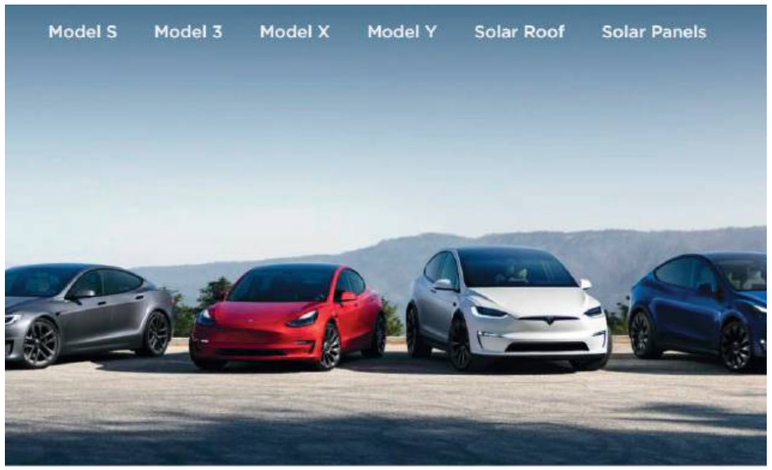
保険に乗り出したTesla

Tesla 保険に倣って続こう…

他のテレマティクスや利用ベース型保険とは違い、Tesla の保険なら車に搭載する追加デバイスは不要です。Tesla の場合、車両が持つ特定の機能を使ってその車にかかる保険料を査定します。保険料は、運転行動を分析するために開発されたアルゴリズムである「安全スコア」を基にして、毎月見直されます。
このスコアが高いほど保険料が下がる仕組みです。

これによって、製造プロセスと車両設計をつなぐ「より優れたフィードバック・ループ」が可能になり、ドライバーの行動にか関わる収集データを基にして車両設計に変更を加えることができるわけです。

垂直統合された Tesla のサプライチェーンが保険の長期的メリットを提供可能とします。



Tesla Insurance

Get competitive rates in California, Illinois, and Texas in as little as one minute.
Insurance based on real-time driving behavior now available in Illinois and Texas.

スマートモビリティ分野のエコシステム・トッププレイヤー

インダストリージャイアントがデータサイロを一掃する

Tesla だけでなく、多くのインダストリージャイアントがエコシステム構築のためにデータサイロを取り除こうとし始めています。

1.

自動車インダストリージャイアントは積極的に保険会社や InsurTech と協働しようとしています。
- 自動車インダストリージャイアントと保険会社は車両機能のデータや保険請求データを積極的に共有し、データからインサイトを得ることで保険サービスの向上を図っています。
- 保険会社と InsurTech にとってインダストリージャイアントは、利用事例と車両データを提供してくれる存在です。そのデータを基に保険料や補償内容を改善します。

2.

顧客にとっての効果：よりよい補償内容、保険料の安さ、ワンストップの便利さ。
インダストリージャイアントやテックジャイアントにとっての効果：データループを完成させられること。
これによってインダストリージャイアントは顧客のリスクデータのギャップを埋めることが可能になり、テックジャイアントと保険会社、InsurTech はモビリティデータのギャップを埋めることができます。

3.

インダストリージャイアントは自分たちで自動車保険を提供することを好みます。彼らのエコシステムに保険会社や InsurTech を招き入れ、マイレージや行動ベースのサービスを提供することで、顧客の保険料を安くすることができます。
- **データは重要、クローズドなデータループを構築することも重要。** データサイロの問題に取り組むための協力。
- さらなるデータの掘り下げ：モビリティサービスから非モビリティサービスへ。
- **ビジネスモデル：**利用ベース型保険、行動ベース型保険。
- **テクノロジー：**テレマティクス、コンピュータビジョン、行動認識。

スマートモビリティ分野のエコシステム・トッププレイヤー

インダストリージャイアントがデータサイロを一掃する

接続プラットフォームの FordPass

保険会社

Allstate
Liberty Mutual INSURANCE
State Farm

Insurtech

metromile
mileauto

2020

- Ford は、高度にパーソナライズされた利用ベースの保障を提供するため、Metromile との提携に合意しました。
- Allstate は、Ford Motor Company と契約を結び、自動車メーカーの顧客がテレマティクス・プログラムを通じて保険会社とデータを共有し、走行距離に応じて保険料を支払うことができるようにしました。コネクテッドカーには、**Ford の顧客に保険料を安くすることを含む新しいメリットを提供**できる可能性があります。
- Liberty Mutual Insurance は、Ford 車を利用する自社の顧客に潜在的な値引きを提供するため、Ford と提携しました。
2020 年時点の Ford のほぼすべてのコネクテッドカーが対象です。Liberty Mutual のテレマティクスプログラムなら、顧客は自分の運転習慣にもとづいて自動車保険料を節約できます。この新たな合意によって、Liberty Mutual は FordPassConnect を通して顧客の運転行動を評価できるので、追加デバイスが不要になります。

走行距離にフォーカス
走行距離が短い
Allstate mileauto

行動にフォーカス
走行距離が長い
Liberty Mutual INSURANCE

2021

- Ford は Mile Auto との協力で、走行距離が短いドライバーにとって車両保険コストが公平になるようにします。
- State Farm と Ford はパートナーとしてデータをシェアします。

Toyota

保険会社

Nationwide

顧客にとって節約につながる、テレマティクスで強化した新たな保険ソリューションを立ち上げる。

Insurtech

INSURIFY

Toyota の保険プラットフォームを強化する Insurify のオンライン保険加入テクノロジー。

テックジャイアント

amazon

オンラインで自動車保険を比較・購入できるシームレスな方法を作る。

自動車メーカーの世界中の車両から集めた**データを**管理・**収益化**するプラットフォームを構築する。

2020

Amazon のクラウドコンピューティングユニットは、日本の Toyota が同社の世界中の車両から集めたデータを管理・収益化できるようなプラットフォームを構築するのを支援します。Toyota は、同社のモビリティサービスプラットフォームで、乗車やカーシェアリングから行動ベース型保険やメンテナンスの通知まで、車両サービスの開発に使えるデータの処理と分析が可能になると言っています。

2021

AI を駆使した保険比較ウェブサイトの Insurify は、Toyota Insurance Management Solutions（TIMS）と提携し、業界をリードするオンライン保険加入テクノロジーと合わせて保険プラットフォームを強化します。このパートナーシップにより、Toyota 顧客に対してオンラインで自動車保険をシームレスに比較・加入できる方法が提供されることになります。Insurify のデータに基づいたおすすめ機能を使ってユーザーに最適な保険を最適な価格で提示できるので、パーソナライズされた購入体験が可能になります。

MOVINX

スマートモビリティ分野のエコシステム・トッププレイヤー

インダストリージャイアントとパートナーシップを組む保険会社

オープンプラットフォーム

Swiss Re

- 自動車メーカー
- モビリティサービスプロバイダー

DAIMLER

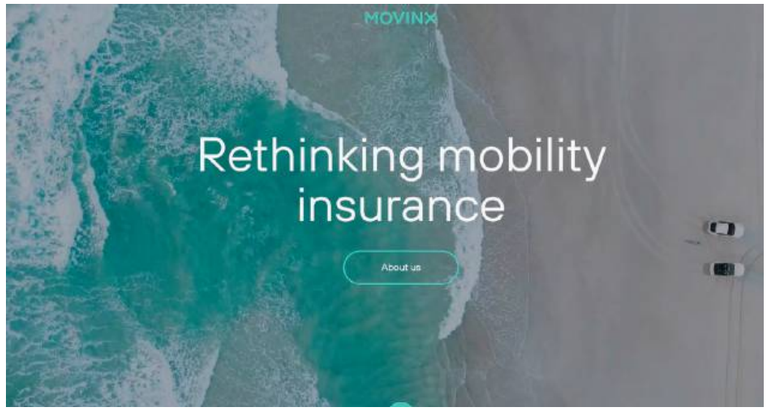
- 保険会社
- ブローカー

Movinx：Swiss RE と Daimler

Movinx は、Daimler Insurance Services と Swiss Re による出資比率 50：50 のジョイントベンチャーとして、柔軟性の高い完全なデジタル保険ソリューションを構築します。

このジョイントベンチャーは、自動車メーカーや、より広い意味でのモビリティサービスプロバイダーなど、外部の利害関係者と前向きに協力していきます。

Movinx は、各地域で認可された保険会社と提携し、保険リスクをカバーするソリューションを最終顧客に提供します。



Lemonade

InsurTech の M&A がエコシステムに近づく

Lemonade

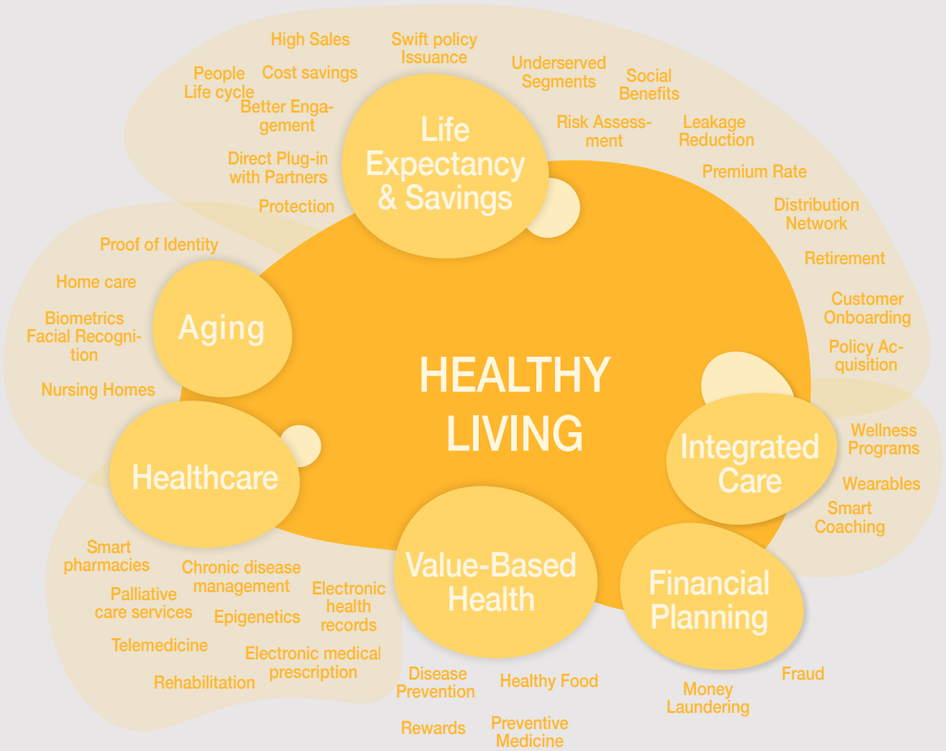
火災保険とペット保険の Lemonade は、Metromile を買収して自動車保険を一部とすることで、保険エコシステムを完成させる予定です。

保険サービスのループは、統合された体験を獲得することで完結します。

自動車保険の価格設定と引受をビッグデータと AI の力で正確なものにします。

顧客の収益性

- 49 の州で認証
- 独自のデータ
- 保有契約の保険料：1 億米ドル



エコシステム経済における保険

ヘルシーリビング

83億米ドル

2019-2021

32億米ドル

2016-2018

調達資金額

ヘルシーリビング・エコシステム：健康的なライフスタイルを送るための新しい方法が、テクノロジーの手を借りて個人の健康状態を 360 度から見守ることで実現します。

新興ビジネスとテクノロジー

- 遠隔医療／遠隔治療
- 仮想プロバイダー
- ケアのデリバリー
- 在宅の高齢者／患者のケア
- 生命保険
- 総体的なウェルビーイング
- ウェアラブル、ゲノム、診断テクノロジー

ヘルシーリビング分野のエコシステム・トッププレイヤー

Amazonが手がけるヘルスケア

COVID-19 がカスタマージャーニーに変化をもたらした。今後は遠隔医療と予防が標準になる。

- 買い物パターン
- 個人の健康データ
- 病気と予防手段
- オンライン情報
- オンラインスケジュール
- ビデオ相談
- 医薬品／処方箋デリバリー

プラットフォームがどのようにそのプラットフォームやユーザー、サプライチェーン、その他のリソースの利点を生かしてヘルスケアエコシステムを構築しているのか、具体的な利用事例として Amazon Care を見てみましょう。

COVID-19 は、ヘルスケアへの出費に関するカスタマージャーニーを様変わりさせました。これからは遠隔医療と予防が標準となるでしょう。こうした状況を背景として、ヘルスケアサービスの新しいカスタマージャーニーを念頭に置き、顧客の買い物データや個人の健康データ、予防医療、オンライン情報、オンラインスケジュール、ビデオ相談、医薬品デリバリーを活用して、ヘルスケアサービスのクローズドループを形成することで、Amazon Care が誕生しました。

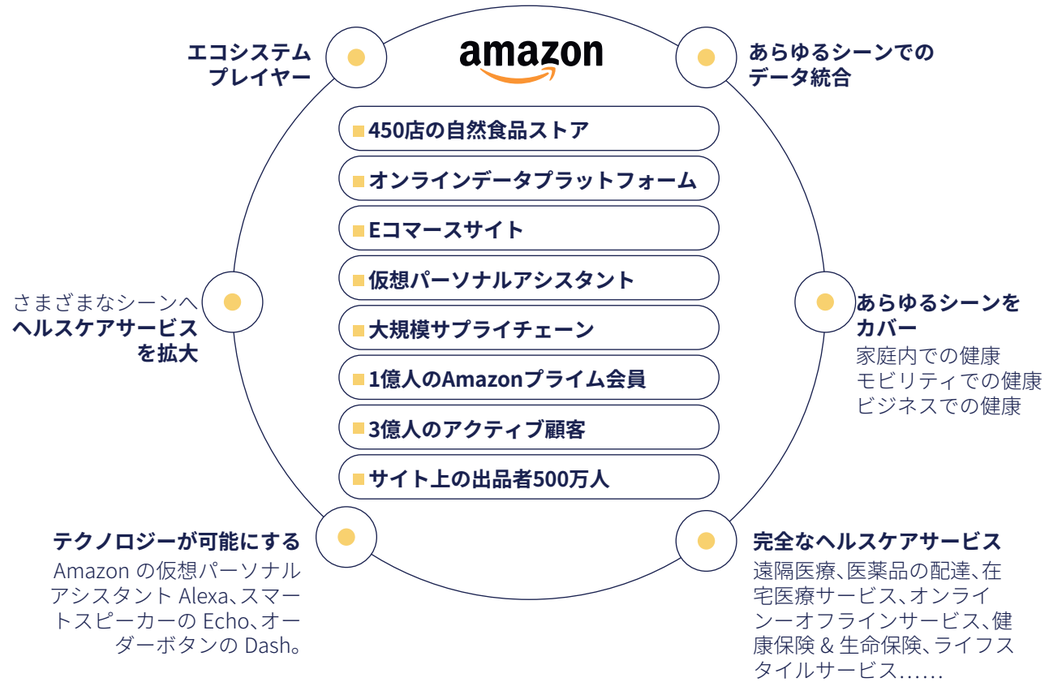
Amazon の強力なケイパビリティを考えれば、Amazon Care が短期間のうちに誕生したことは驚きではありません。

- ユーザー数：Amazon プライム会員が 1 億人、アクティブ顧客が 3 億人、出品者数は 500 万人。
- チャネル：自然食品ストア 450 店舗に加え、オンラインデータプラットフォーム、e コマースサイトも。
- テクノロジー：Amazon の仮想パーソナルアシスタントの Alexa、スマートスピーカーの Echo、注文ボタンの Dash。

ヘルスケアエコシステムへの道すじ：

Amazonがデータを所有し統合する ▶ 実現するテクノロジー ▶ 段階的に完成するヘルスケアサービス（遠隔医療、医薬品デリバリー、在宅医療サービス、オンライン－オフラインサービス、健康保険&生命保険、ライフスタイルサービス ▶ さまざまなシーンに段階的に拡大するヘルスケアサービス（家庭での健康、モビリティでの健康、ビジネスでの健康）▶ エコシステムを所有し拡大する。

Amazon はどのようにヘルスケアを刷新したのか？



PING AN

ヘルシーリビング分野のエコシステム・トッププレイヤー

平安保険：Ping An Good Doctor

Ping An Good Doctor は、包括的なオンライン－オフラインサービスを提供するワンストップ健康プラットフォームです。

保険会社の利用事例

Ping An は、エコシステム構築のロールモデルとなってきた保険会社です。

2015 年、Ping An は「金融とエコシステム」戦略の策定に取り掛かりました。それ以来、自動車、不動産、ヘルスケア、スマートシティ、そして金融業界という 5 つのエコシステムを構築しました。2010 から 2021 にかけて、Ping An は InsurTech に **29 億米ドル**を投資してきました。

Ping An の Good Doctor は、保険会社はどのように健康エコシステムを構築できるのかというよい事例です。 顧客の獲得という面では、Ping An の Good Doctor はグループ全体が持つ既存の巨大顧客ベースを活用して、他の事業部門から易々と顧客を集めることができました。このことはエコシステムモデルがいかに顧客獲得コストを削減することができるかという良い事例になりました。

エコシステムという面では、Good doctor は外部リソースを統合すると同時に独自のリソースも構築して、プラットフォームの 4 つのビジネス分野、すなわちオンライン医療サービス、消費者のヘルスケア、ヘルスモール、健康管理 & ウェルネスインタラクションをサポートしています。

参考文献：Ping An Case Study report

Ping AnのGood Doctorプラットフォームモデル

Good Doctor は外部リソースを統合したうえで独自のリソースを構築し、自社プラットフォームの 4 つのビジネス分野をサポートします。

ヘルスケア
- 販売者または調剤
- 保険
- 病院
- 医院
- 製薬会社または機器メーカー
- 消費者

スマートシティ
- 教育
- 資産
- 金融
- セキュリティ保護
- 環境保護
- 政府業務
- ヘルスケア
- 生活

不動産
- 開発業者
- 地方自治体
- 仲介業者
- 消費者
- サプライヤー

自動車
- モビリティサービスプロバイダー
- ディーラー OEM
- 消費者
- E コマース

金融
- 資産運用会社（中小規模）
- 銀行（中小規模）
- 保険会社（中小規模）

ヘルシーリビング分野のエコシステム・トッププレイヤー

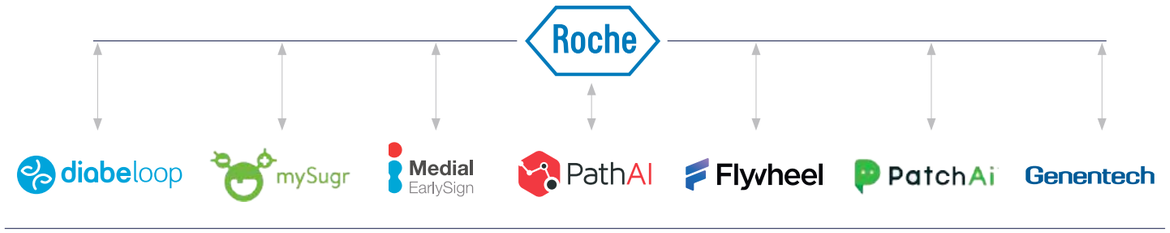
加速に向けて提携するインダストリージャイアントとテック企業

インダストリージャイアント

医療エコシステムでは、製薬大手が医療テック企業としての能力やポジションをアップグレードするために、外部からイノベーション力を導入することに関心を高めています。近年では、デジタルヘルスが注目されています。製薬大手はイノベーション部門の力を活かして医療用 AI のテックスタートアップとのつながりを深めています。 Roche のイノベーション委員会、Merck のイノベーションセンター、そして AstraZeneca のオープンイノベーションなどがそうです。そこで、ヘルスエコシステムの構築を加速しようと製薬インダストリージャイアントとデジタルヘルスのテック企業が提携するのです。

Roche は、Diabeloop、mySugar、Medial Earlysign、PathAI、Flywheel そして PatchAI と提携しています。

インダストリージャイアントは果敢にその商品をエコシステムに適応させ、組み込む必要があります。一方、独自の人材や専門家、サービスを充実させることで医療サービスも完成させようともしています。



diabeloop

Roche はインスリンデリバリー自動化の統合で Diabeloop と契約。

mySugr

Roche による mySugar の新機能でユーザーが自分でインスリン投与をバーチャルにコントロール可能に

Medial EarlySign

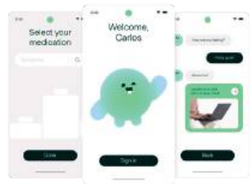
Medial EarlySign が AI 搭載のがん検出ツール開発で Roche との契約に合意。

PathAI

Roche 、AI ベースのデジタル病理学診断を開発、流通するために PathAI と提携。

Flywheel Genentech

Flywheel、医療用画像データを精査するため、Roche および Genentech と協力。



PatchAi

PatchAi と Roche Italia、がん患者のための仮想プラットフォームを立ち上げ。

ヘルシーリビング分野のエコシステム・トッププレイヤー

エコシステム内部のイネーブラーとしてのInsurTech

以下のようなビジネスモデルの医療 InsurTech が登場：
- 仮想メディケアプロバイダー
- 在宅医療サービス
- 販売および雇用主サービス

エコシステムへの接続を担う InsurTech：
- テクノロジー・イネーブラー（仮想医療）
- 販売・流通チャネル
- 保険のアップストリームとダウンストリームのリソース統合を支援、例として CareVoice など

保険会社はエコシステムのリーダーしての役割を担うことで InsurTech を彼らのエコシステムに参加させようとしています。その場合、InsurTech パートナーはテクノロジーイネーブラーまたは販売・流通チャネルということになります。パートナーシップのタイプによっては、InsurTech パートナーが統括しようとしているエコシステムでは保険会社は単なる参加者になります。

仮想プロバイダー

- 保険対象の InsurTech：エコシステムへの接続を担う
- テクノロジーイネーブラー（仮想医療）
- 保険の上流と下流のリソース統合を支援
- 販売・流通チャネル

halodoc 微医 Docplanner Group
health babylon eVisit

在宅医療サービス

Philips と Bento が提携し、従来の保険に代わる最新の代替案を通じて、歯科医や雇用主、グループ、組合、個人に、家庭での口腔ケアソリューションを提供。

PHILIPS + bento

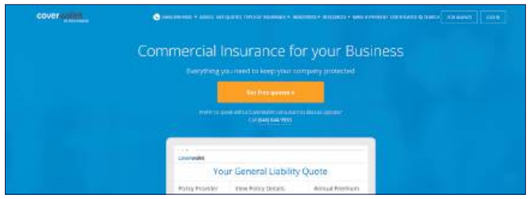
THE CAREVOICE | PING AN GENERALI GBG 众安保险 AXA

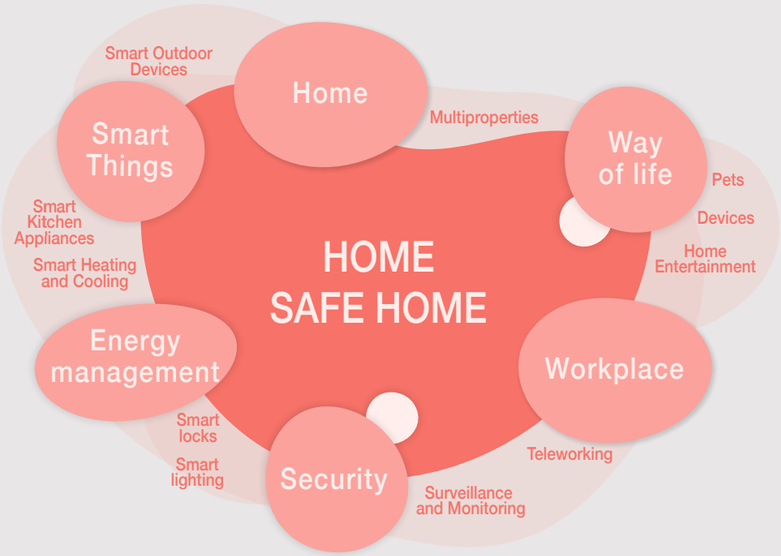
販売および雇用主サービス

Cigna と Oscar が米国市場の小規模事業者にかつてない医療ソリューションを提供するため、戦略的パートナーシップを発表。

Cigna oscar

派生型保険





エコシステム経済における保険

ホームセーフホーム

ホームセーフホームのエコシステムは、人々が多くの時間を過ごす場所と考えられています。

新興ビジネスとテクノロジー

- ホームオフィス
- ホームブレーン
- コネクテッド・ホーム
- センサーと IoT
- 予防とコントロール

20億米ドル

2019-2021

6億800万米ドル

2016-2018

調達資金額

ホームセーフホームのエコシステムで最優先されるのは相互接続性です。スマートホームのエコシステムがさらに完成し相互接続が進むほど、より多くのチャンスが生まれます。これはトッププレイヤーからすればテクノロジーまたは協働モデルという面でエコシステムの成熟度としては最小限ではありますが、その着実な成長のおかげで最も将来性があるエコシステムでもあります。2021 年には、このエコシステムが調達した資金が 50% 近くも増加しました。

ホームセーフホーム分野のエコシステム・トッププレイヤー

中心的プレイヤーとしてのテックジャイアント

ホームセーフホームのエコシステムは次のような構造になっています。

第 1 階層
クラウドや 5G、クラウドコンピューティングなどのテクノロジーに依存したインフラストラクチャーで接続状態を作り出します。この階層の中心的プレイヤーとなるのは、Samsung Artik Cloud などの電気通信会社です。

第 2 階層
センサーや IoT、AIoT に支えられた相互接続性があらゆるデバイスをホームブレーンに接続することで、それらをコントロールしてバーチャルアシスタントの命令に従って反応できるようにします。この階層に関わるのは、電気通信会社や白物家電メーカー、セキュリティ企業、エネルギープロバイダー、デバイスメーカーなど、自らをスマートホームテクノロジー企業と位置付けている企業です。

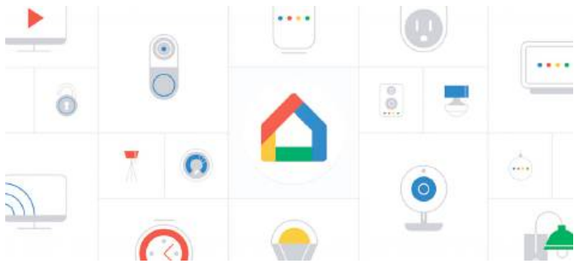
第 3 階層
AI 機能を使ったバーチャルアシスタントはホームブレーンのようなもので、スマートホームの中心となって受け取った指示に反応して他のコネクテッドデバイスをコントロールします。この階層では、Google Nest、Xiaomi の Xiao Ai、Microsoft Cortana、Apple Homepod、Amazon Alexa、Baidu の Xiaodu といったテックジャイアントが競い合っています。AI 機能とは別に、Netflix や HBO、Bloomberg が提供するエンターテイメントコンテンツなどのコンテンツエコシステムも重要な要素です。

第 4 階層
家の中にこうしたシーンができあがった後は、自動車やオフィス、医療などの他のエコシステムとの融合が進むにつれて、これらへも接続が拡大していくことでしょう。
Xiaomi の Mi Home および Google のホームエコシステムは、スマートホームエコシステムの比較的完全な商品およびサービスの良い例です。

スマートホーム構造の4階層

第 1 階層		インフラストラクチャ（クラウド、5G、…）	SAMSUNG ARTIK Cloud	電気通信会社
第 2 階層		相互接続性（センサー、IoT、AIoT…）	セキュリティ 水 サーモスタット 火災報知器 天候	電気通信会社 白物家電 セキュリティ企業 エネルギー業者 デバイスメーカー
第 3 階層		仮想アシスタント：ホームブレーン	nest, xiaomi, Microsoft, Cortana, HomePod, amazon alexa	エンターテイメント 消費者向けコンテンツ 接続センター
第 4 階層		シーンの接続	健康的な家 ホームカー ホームオフィス	他エコシステムとの融合

完全な商品 & サービスを備えたスマートホームエコシステム



ホームセーフホーム分野のエコシステム・トッププレイヤー

完全なコネクテッドプレースにおけるテックジャイアントとインダストリージャイアント

完全なコネクテッド・スマートホームを実現するのは、互換性のないポートや規格、プロトコルという障壁があるため、簡単なことではありません。

だからこそ、優先すべきことの 1 つとして接続性の共通基準を作る必要があります。

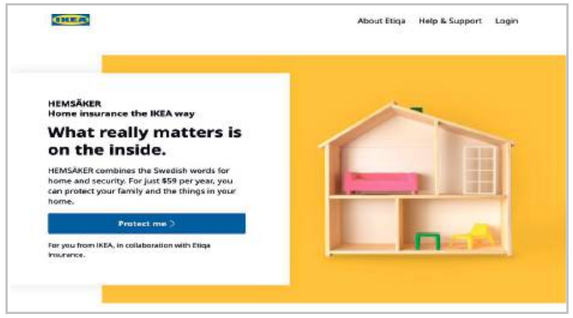
IKEA はスマート照明のために、Xiaomi、Amazon、Google、そして Apple と提携しています。また自社の IKEA Home スマートアプリをスマート照明やスマートスピーカー、スマートブラインド、スマート充電器などとも接続しています。

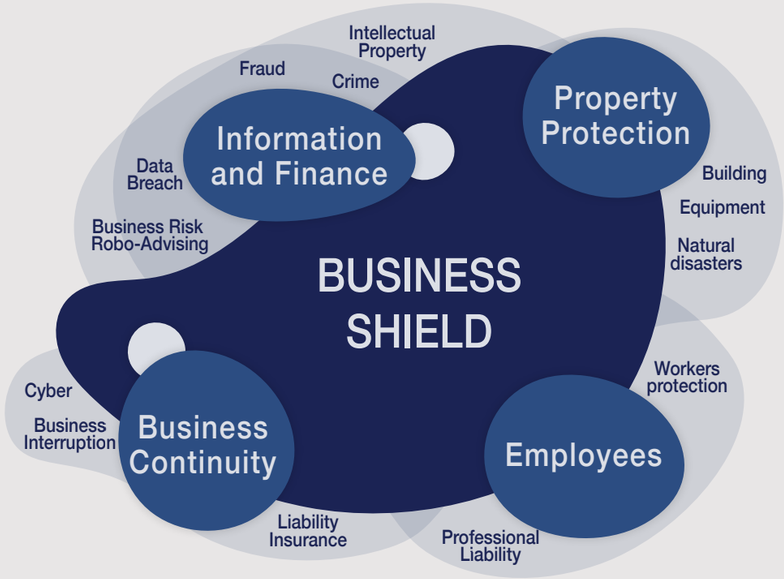
Apple、Google、Amazon は新たなスマートホーム規格「CHIP」を作っています。CHIP プロジェクトはオープンソースです。IKEA、NXP Semiconductors、Samsung SmartThings、Schneider Electric、Wulian もこのプロジェクトに参加しています。

Swiss Re のデジタルプラットフォーム iptiQ で実現する IKEA のイノベーティブな家財保険

Swiss Re の iptiQ と IKEA は、手ごろな価格で利用しやすい保障を提供する家財保険、HEMSÄKER の立ち上げを発表しました。IKEA のウェブサイトからオンラインで即時加入できる HEMSÄKER は、より多くの人に家財保険を広め、経済的耐性を高めてもらうために作られました。

Swiss Re のデジタルプラットフォーム iptiQ は、生命保険や健康保険の他に損害保険も扱うホワイトレーベルのプロバイダーです。この独自の B2B2C ビジネスモデルは、iptiQ プラットフォームを使ってカスタムメイドの保険商品を販売することで、IKEA のようなブランドが顧客にイノベーティブな新サービスを提供できるようにします。





エコシステム経済における保険

ビジネスシールド

ビジネスシールドが向かう先は、変化する状況と競争の激しい環境に適応して、ビジネスと従業員を完全に保護することです。

新興ビジネスとテクノロジー

- リモートワーク
- ローコードプラットフォーム
- 不正防止 AI
- 救急医療保険
- サイバーセキュリティ保険
- 中小企業向け保険
- マイクロ保険

45億米ドル

2019-2021

9億400万米ドル

2016-2018

調達資金額

ビジネスシールドのエコシステムが調達した資金総額は、**2020 年との比較で 142% の増加**となり、最大となりました。

サイバーセキュリティ：パンデミックとソーシャルディスタンスが原因となり、人々はますますインターネットにのめりこみました。メタバースやバーチャルコイン、バーチャル資産（NFT）などが注目の話題となったことは言うまでもありません。それと同時にサイバー攻撃のリスクも高まっています。その流れでサイバーセキュリティ方面では多数のスタートアップが誕生しました。

例えば BitSight は、組織による情報セキュリティリスク管理を転換させました。BitSight Security Rating プラットフォームは、優れたアルゴリズムを搭載し、250 から 900 のセキュリティ評価を毎日生成することで、サードパーティによるリスクの管理やサイバー保険契約の引受、パフォーマンスのベンチマーク、M&A の適正評価、集めたリスクの評価を支援します。1000 以上の顧客と、ユーザーおよび情報の最大エコシステムを有する BitSight は、最も広く使われているセキュリティ評価サービスです。

中小企業向け保険：COVID-19 の影響で働き方が変化し、以前のモデルに戻ることはなさそうです。フリーランサーが顕在化したこともあり、多くの組織や人々がビジネスシーンでの保険について考え直しています。

ビジネスシールド分野のエコシステム・トッププレイヤー

加速に向けて提携するテックジャイアントと保険会社

ビジネスシールドのエコシステムが調達した資金総額は、**2020 年との比較で 142% の増加**となり、最大となりました。

サイバーセキュリティ：パンデミックとソーシャルディスタンスが原因となり、人々はますますインターネットにのめりこみました。メタバースやバーチャルコイン、バーチャル資産（NFT）などが注目の話題となったことは言うまでもありません。それと同時にサイバー攻撃のリスクも高まっています。その流れでサイバーセキュリティ方面では多数のスタートアップが誕生しました。

例えば BitSight は、組織による情報セキュリティリスク管理を転換させました。BitSight Security Rating プラットフォームは、優れたアルゴリズムを搭載し、250 から 900 のセキュリティ評価を毎日生成することで、サードパーティによるリスクの管理やサイバー保険契約の引受、パフォーマンスのベンチマーク、M&A の適正評価、集めたリスクの評価を支援します。

1000 以上の顧客と、ユーザーおよび情報の最大エコシステムを有する BitSight は、最も広く使われているセキュリティ評価サービスです。

中小企業向け保険：COVID-19 の影響で働き方が変化し、以前のモデルに戻ることはなさそうです。

フリーランサーが顕在化したこともあり、多くの組織や人々がビジネスシーンでの保険について考え直しています。

Amazonはビジネスプライム会員対象の保険商品を補完しています。

Amazon は Next Insurance と提携し、Amazon のビジネスプライム会員に保険を提供しています。	amazon NEXT INSURANCE
Marsh は商品損害賠償責任ネットワークで Amazon と提携しています。	amazon MARSH
APS を通して Zurich と提携し、中東地域で支払いサービスを提供します。	amazon payment services ZURICH
Amazon は Superscript と提携し、英国の中小企業に保険を提供します。	amazon business superscript

エコシステムへのジャーニー

道のりは長い、データから始めよう

スマートモビリティ

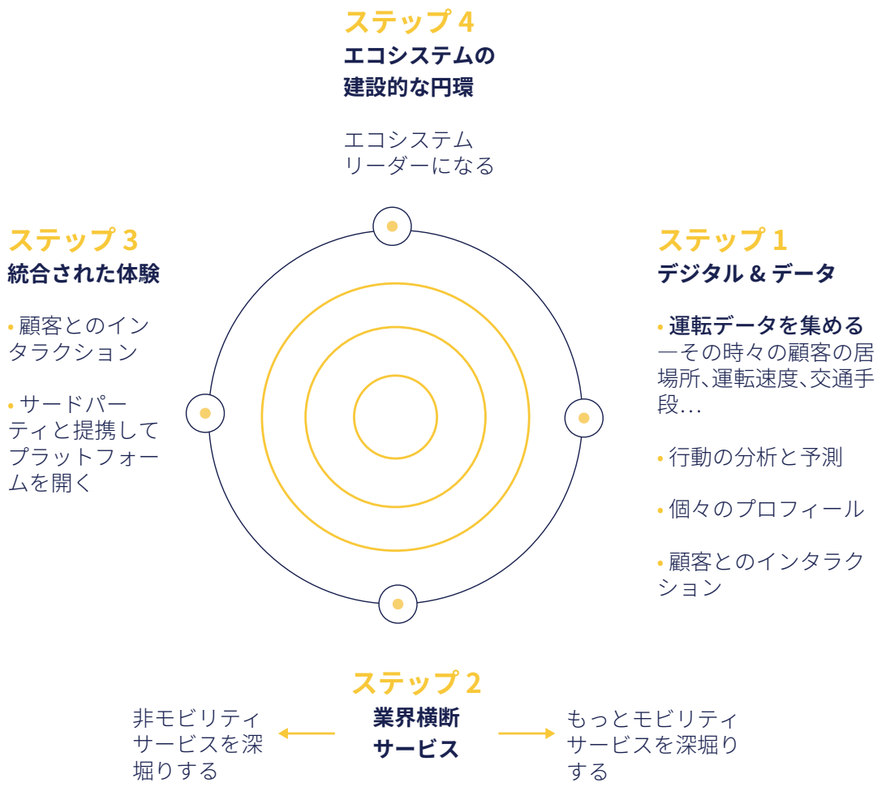
エコシステムとエコシステムのリーダーシップについての分析を終えたところで、プラットフォームジャイアントとインダストリージャイアントのパターンやルートを見ることで、エコシステムになるまでのジャーニーについて総括していきます。

スマートモビリティのエコシステムの場合、OEM や保険会社、テックジャイアント、そして Insurtech のスタートアップはまず、顧客のその時々の位置、運転速度、運転の仕方を含む運転データを集めるところから始めて、個々のプロフィールを作成し、行動分析および予測を行いました。その間、顧客と頻繁に意思疎通をすることで新しいデータポイントを作っていきました。

そうすることで、プレイヤーはより精密でカスタマイズされたモビリティサービスも、非モビリティサービスも共に調べることができます。モビリティサービスには、従来のサービス（購入、レンタル、メンテナンス、駐車場、自動車金融サービスなど）の他、サービスとしてのモビリティ（シェアードモビリティ、マイクロモビリティ…）、自動運転、V2X コネクティビティ（道路、信号機、都市…）、自動車保険、新しいモビリティ保険、ロジスティック & デリバリーも含まれます。非モビリティの価値を付加したサービスには、コネクテッドホームサービス、デスティネーションサービス（商業中心地、販売、ビジネス…）、健全なモビリティ、エンターテイメント、その他の保険、金融サービスなどがあります。

プレイヤーはサードパーティと提携してオープンプラットフォームを構築し、そのエコシステムの中でリードしたり参入したりするための統合された体験を形成することを意図して少しずつエコシステムを完成させます。

エコシステムになるまでのジャーニーは休みことなく進化し続けています。プレイヤーは、デジタル & データ、業界横断サービス、統合された体験という柱を、市場トレンドと企業戦略に沿って、常に適応させていかなければなりません。



モビリティサービス	非モビリティサービス
従来のサービス（購入、レンタル、メンテナンス、駐車場、自動車金融サービスなど）	コネクテッド・ホーム
サービスとしてのモビリティ（シェアードモビリティ、マイクロモビリティ…）	目的地サービス（商業中心地、レンタルビジネス…）
自動運転	モビリティと健康
V2X コネクティビティ	エンターテイメント
自動車保険	その他の保険
新しいモビリティ保険	金融サービス
ロジスティック／デリバリー	…

エコシステムへのジャーニー

スマートモビリティ

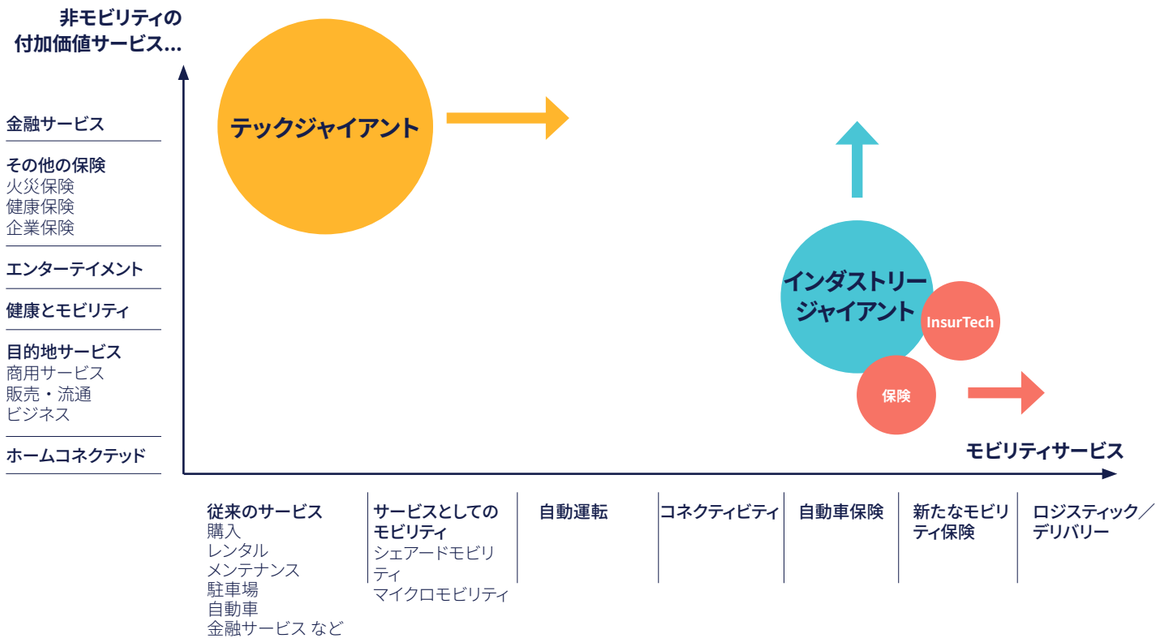
スマートモビリティエコシステムのマトリックスでは、テックジャイアントやインダストリージャイアント、保険会社および InsurTech が、モビリティサービスと非モビリティの付加価値サービスの両面での発展を模索しています。

インダストリージャイアントは、従来のサービスに加えて MaaS や自動運転、コネクティビティ、自動車保険といった、モビリティサービスにとって最も重要な能力と経験を蓄積してきました。今ではさらに、新しいモビリティ保険やデリバリーサービスといったモビリティサービスを、保険会社や InsurTech などのパートナーとともに探求しています。その一方、テックジャイアントは非モビリティの付加価値サービスに関わる能力とテクノロジーを構築してきました。例えば、Amazon、Google、Xiaomi はホームコネクティビティにフォーカスしてきました。エンターテイメント分野では、Tencent、Amazon、Facebook、Apple、Google などがそうしています。また健康分野では、Amazon や Alibaba などのテックジャイアントがそうです。そしてモビリティでは、Alphabet の Waymo、Amazon の Zoox、Microsoft の Cerence、あるいは Alibaba の Saic などがあります。

マトリックスの右上方に到達しようと思えば、より完全なスマートモビリティエコシステムが求められるでしょう。

目標となるのは、補完的サービスがいかにして統合された顧客体験を確かなものとするか、ということです。エコシステムがより完成され成熟に近づくほど、顧客体験における摩擦は少なくなり、利用できるサービスの多様性が広がります。

エコシステムは、バラバラな状態のモビリティ商品を簡素化し、より統合された総体的体系に整える。



ヘルシーリビング

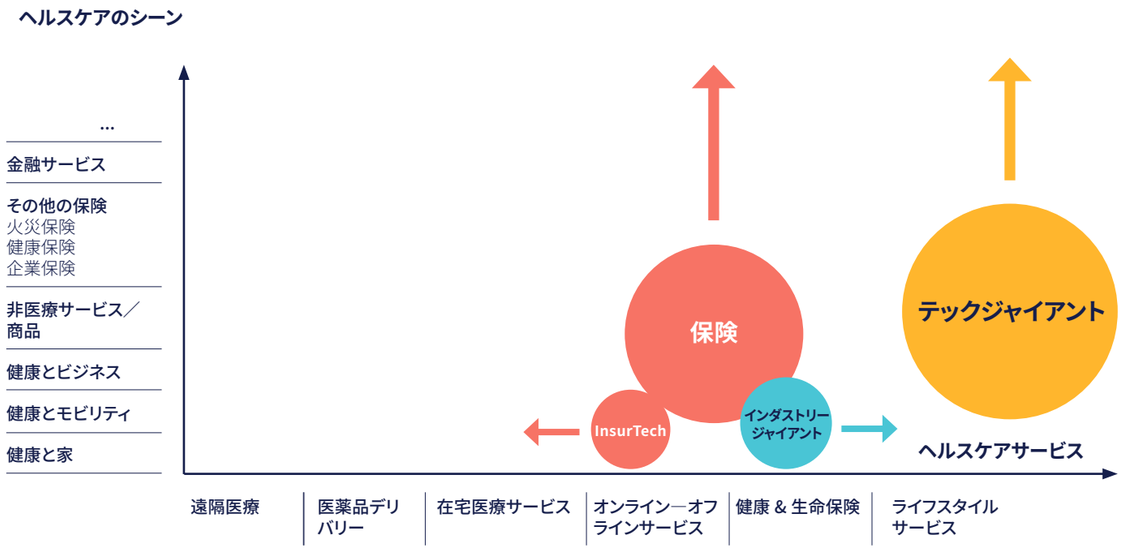
ヘルシーリビングというエコシステムのマトリックスでは、テックジャイアントとインダストリージャイアント、保険会社、InsurTechが、ヘルスケアサービスおよび様々なシーンにおけるヘルスケア方面への進出を目指しています。

インダストリージャイアントと保険会社としては、ヘルスケアサービスおよび健康&生命保険分野で最も重要な能力と経験を蓄積してきました。それでもまだ、遠隔医療や遠隔治療サービス、ライフスタイルサービスなどの能力を高める必要があります。

テックジャイアントがここ数年でヘルスケアサービスに関連した能力やテクノロジーを蓄積してきたのは、十分な資金とオンラインプラットフォーム、そして完璧なサプライチェーンがあったからです。テックジャイアントはそのリソースを活かして、完全なヘルスケアエコシステムをリードしていくものと思われます。

マトリックスの右上方に到達しようと思えば、より完全なヘルシーリビングエコシステムが求められるでしょう。

目標となるのは、補完的サービスがいかにして統合された顧客体験を確かなものとするか、ということです。エコシステムがより完成され成熟に近づくほど、顧客体験における摩擦は少なくなり、利用できるサービスの多様性が広がります。



エコシステムにおける InsurTech：

InsurTech は、多くの方向に枝を広げるデジタルエコシステムの中心にあり、各エコシステムで統合された顧客体験が実現されるのを支援する

Insurtech

Zendrive

Zendrive はモバイルセンサーデータを活用し、世界中の乗客とドライバーの安全向上に役立つインサイトを提供します。

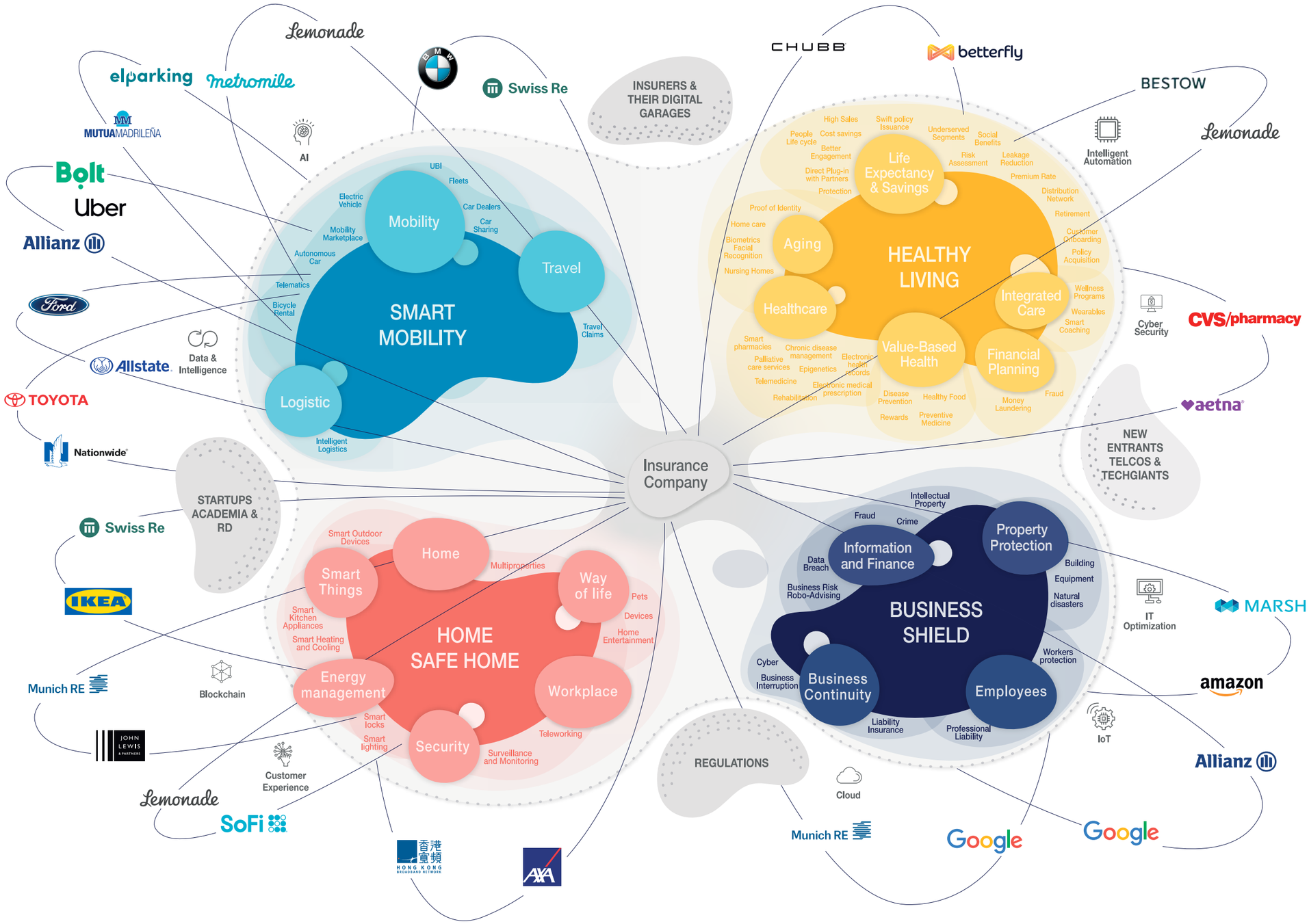
- モビリティリスクインテリジェンス（MRI）プラットフォーム。
- 利用ベース型保険。
- 保険金請求の自動化。
- 保険資格でリード。
- 高度なリスクモデル化。

Grab

生まれながらのエコシステムプレイヤーと言えるような InsurTech であれば、広範囲にわたる需要をシームレスに顧客体験に統合します。

デジタルモビリティエコシステムの選ばれたサービス

顧客の職種	モビリティの需要
車の所有者・ドライバー	所有者／ドライバーがリストに入れた各種の運転手付き車両。
タクシードライバー	Grab で利用可能な地元のタクシードライバー。
GrabCar のパートナー	専任パートナーシップ（例：タイヤ、修理工場、ガソリン、ほか）。
Grab Food	多数の飲食店を統合したオンデマンドのフードデリバリーサービス。
Grab Health	医薬品デリバリーと、医療相談等のオンラインヘルスケアサービス。
Grab Ads	(1) 車内のモバイル広告、(2) 車内エンターテイメント：試聴、販売、コンテンツ、(3) アプリ内関与ーゲーム、クイズ、コンテスト。
Grab Pay	支払いをプラットフォーム上でできるようにする：タクシーの支払いにとどまらない。
Insurance	エンゲージメントを高めるため、顧客やドライバー、車両に保険をクロス販売する。
Grab	輸送手段の需要と供給のための共通プラットフォーム。

リキッド保険エコシステムへのジャーニー

保険会社はさまざまなエコシステムで存在感を増し、目に見えるようになってきています。