
Insurance Banana Skins

2015 The CSFI survey of the
risks and facing insurers

CSFI と PwC による共同調査



はじめに

今回は、我々が保険業界に対して行った 5 回目の「バナナ・スキン」調査であり、最も興味深い結果になっています。

最初の注目すべき発見は、(過剰な)規制が 3 年連続で最も重要なリスクとして認識されていることであり、これはとても意味深いものです。多くの規制が導入されたことによって、保険業界ではコストが大幅に増加し、その対応に多くの時間を要するために、競争力が低下しているという懸念が、保険業界やオブザーバーの間に広がっています。しかし、これが唯一のリスクとはいえ、実際には最大のリスクではない可能性があります。もう一つのリスク群には、マクロ経済リスク(2 位)、金利リスク(3 位)および運用成績(5 位)が含まれます。現在の低金利環境が保険会社にダメージを与え、(現在の難しい状況と同様に)金利が上昇した時にはさらに悪化する可能性があります。

それに加えて、新たなリスクであるサイバーリスク(4 位)が存在します。このリスクについては、英国と米国の回答者がとりわけ高い懸念を表明しています。この点、主に、「クラウド」に保管されている膨大な量のデータに対して懸念が寄せられています。サイバー攻撃による不正アクセスの多くは不可避であり、財務上およびレピュテーションへのダメージをもたらします。

経営者の質(および、特にリスク管理の質)は 2013 年以降改善され、また、「疑わしい」販売実務に関するリスクは減少しているというプラスの面も存在しています。保険業界自身は、直面している問題に対して、前回の 2013 年の調査を実施した時よりも、より上手く対応していると明確に感じています。一方で、保険業界内のリスクに対する全体的な懸念は、2007 年の最初の調査以降、最も高い水準にあります。

言い換えると、調査を通じて見えるいくつかの問題があり、一部の問題は、他と比べてより大きな問題と言えます。しかし、この調査範囲は、確固たるものです。本調査は、54 か国、806 名に及ぶ世界各国の保険業界の実務家(生命保険会社ならびに損害保険会社、ブローカー、および再保険会社)と同業界のオブザーバーの方々から、質問票に対する回答を頂いています。この質問票は、詳細な質問に回答するもので、認識しているリスクのチェックリストと自由形式の回答欄が含まれています。さまざまな要素が混ざり合い、バナナ・スキン調査は独特なものとなっています。

今までと同様に、本報告書の 2 名の著者すなわち、私の同僚である David Lascelles 氏(現在、CSFI のシニアフェロー)と Keyur Patel 氏(先日、City の専門機関の CSFI 調査結果を公表)にお礼を申し上げます。また、私たちと共に作業頂いた PwC のチームにも感謝申し上げます。本報告書は、CSFI の報告書(本報告書に係る責任は私どもにあります)ですが、PwC からの多大なる支援を頂いたことにより実現できたものです。今後ともよろしくお願い申し上げます。

Andrew Hilton
ディレクター
CSFI

スポンサーによる前書き

「インシュアランス・バナナ・スキン 2015」は、保険業界が直面しているリスクに関する独自調査であり、CFSI が PwC と共同で行ったものです。

この調査は 2007 年に初版を公表しており、引き続き、この調査に協力させていただき大変光栄に存じます。バナナ・スキン報告書は、取締役会議において最重要課題となるリスクに関する懸念事項について、有益な見解、およびこれらの見解が時間とともにどのように変化しているかを提供するものです。多くの方は、業界全体の調査結果と、ご自身の現在の、および今後浮上するリスク環境の評価とを比較なさるでしょう。

バナナ・スキンにおいて、サイバーリスクは、再保険会社および生命保険会社からの回答で上位にランクしているだけでなく、損害保険会社でも第 1 位をつけています。ビジネスがオンライン上、または移動端末で行われることが増えるにつれて、ハッキング、オンライン犯罪、データへの不正アクセスに対する保険会社の脆弱性は増加しています。サイバーリスクは、保険会社が保有する医療保険、財務保険、およびその他の慎重に扱うべき契約者情報の量に応じて高くなり、その脆弱性によって信頼を失墜した場合には、信頼の回復は極めて難しくなります。取締役会は、このリスクを単なる IT の問題として認識するのではなく、自らが中心になって、保険会社が保有するデータおよびシステムインフラに係るサイバーリスクを評価し、このリスクに取り組むこと不可欠です。脅威が高まるにつれて、監視の専門家および暗号認証と生体認証が保険業界に登場する可能性が高くなるでしょう。同時に、顧客が現在期待しているデジタルのもたらす利便性やアクセスの容易さを損なわずに、サイバー・セキュリティを強化する方法を検討することが重要です。

生命保険会社で一番懸念されているバナナ・スキンは、金利およびマクロ経済の動向です。これらは、再保険会社および損害保険会社のバナナ・スキンのトップテンにも入っています。低金利によって、保険契約者に対して優位性のある運用成果を出すのが難しくなっています。潜在的に、保証型商品に対する資本コストの増加は、コストをさらに増加させ、多くの市場でのリターンを損なう可能性があります。低成長市場でマージンを維持するためには、厳しいコスト管理が重要です。また、保険会社は、合理的なリスク許容度の範囲内で、資産利回りの向上を目指していることから、投資戦略はよりダイナミック方向に向かっています。このアプローチの核心は、保険会社が資本コストを抑えつつ、市場機会に投資することができるよう、資本コストと資産の運用利回りとの相互依存性について理解を深めることです。

保険業界のすべてのセグメントにおいても、規制に対する懸念が突出しています。最近の規制改革の高まりによって、業務上に非常に大きな混乱が生じ、長期的戦略の確実性が問われています。変化に対して効率的に対処しない場合には、コスト、価格、およびリターンが、早々と持続できなくなる可能性があります。同時に、基本的な経営上のコンプライアンスの枠を超えて、新たな規制が組織の戦略および構造に及ぼす影響を検討し、この評価結果に基づいて、明確で一貫性のある会社レベルの対応策を構築する仕組みが必要です。

規制は、保険会社が直面している混沌とした変化の一つに過ぎず、保険会社は、デジタル技術、顧客ニーズの変化、および新規参入者との競争の影響といった最悪の事態に立ち向かっています。変革に関する課題は、変化に対する管理が、再保険会社では顕著ではないものの、生命保険会社、損害保険会社、ブローカーにおけるバナナ・スキンの上位 5 位に入っているという事実に反映されています。単に新たなシステムと業務処理を導入するのではなく、文化、組織および人材戦略をどのように変える必要があるか、そしてこの変革をどのように達成することができるかを、明確に認識することが必要です。混沌としたこれらの変化によって、社会的、技術的、環境的、および政治的に (STEEP) 大きな流れが起きており、PwC は、これらの変化要因を Insurance2020 のレポートで識別しております (www.pwc.com/insurance/future-of-insurance)。保険会社は、Insurance 2020 を活用して、組織への影響を検討し、対応に必要な戦略を策定されています。

私どもの調査にご協力頂き、示唆に富んだご意見を寄せて頂いた方々に心より感謝申し上げますとともに、本報告書の豊かな洞察と鋭い解説に対して CFSI の方々へ感謝を申し上げます。世界中の人々がより長く生き、守るべき富が増えており、保険会社の今後の長期的な見通しは非常に明るいものとなっています。既知のリスクだけでなく、新たに発生したリスクを識別し、管理できるかが重要な差別化要因の一つとなるでしょう。

「インシュアランス・バナナ・スキン 2015」が、読者の皆さまにとって有益で示唆に富むものであることを願っております。本報告書に関するフィードバックや取り上げている問題についてより詳細な議論の要望がございましたら、ご連絡をお待ちしております。

Stephen O’Hearn

グローバル保険リーダー

PwC

Tel: +41 446 280 188

Email: stephen.ohearn@ch.pwc.com

LinkedIn: [ch.linkedin.com/in/stephenohearn1](https://www.linkedin.com/in/stephenohearn1)

Mark Train

グローバル保険リーダー

PwC

+44 (0)207 804 6279

Email: mark.train@uk.pwc.com

LinkedIn:

本冊子は英語の原文を翻訳したものです。従って、あくまでも便宜的なものとして利用し、必要に応じて原文を参照していただくようお願いいたします。

本調査について

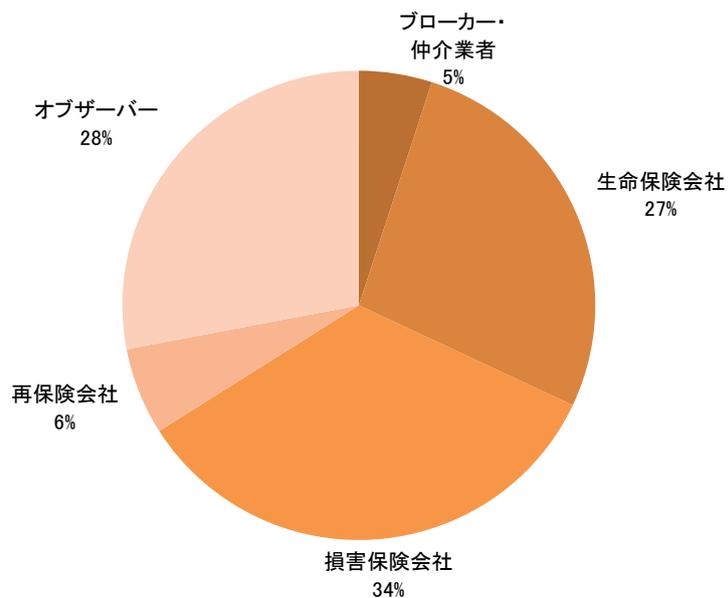
「インシュアランス・バナナ・スキン 2015」は、2015 年の半ばに、保険業界が直面しているリスクについて調査し、世界各国の保険業界の実務家および保険業に近いオブザーバーにとって喫緊の課題と思われるリスクを特定するものです。

本報告書は、2007 年、2009 年、2011 年および 2013 年に行われた調査を更新するもので、2015 年 3 月と 4 月に実施され、54 カ国 806 名からの回答に基づき作成されています。

アンケートは、3 部構成になっています。第 1 部では、回答者に、今後 2、3 年間の保険セクターに対する懸念事項について記載していただいています。第 2 部では、潜在的な「バナナ・スキン」の項目に、ランク付けをしていただいています。第 3 部では、把握したリスクへの対応の程度についてランク付けしていただいています。本報告書では、各リスクを個別にランク付けし、分析しています。

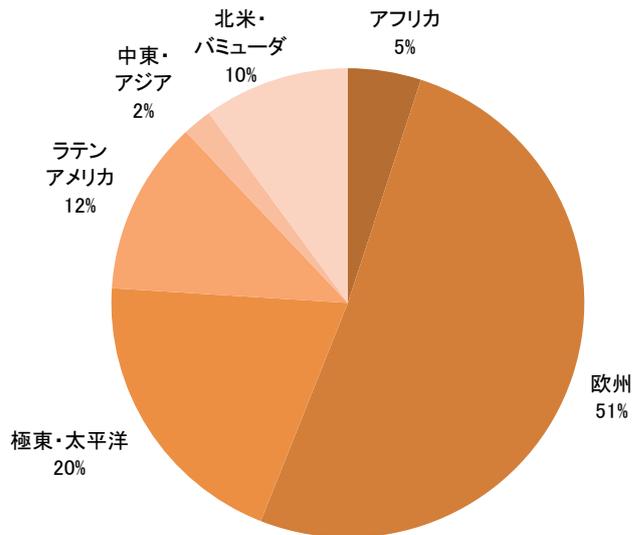
回答は機密扱いですが、回答者の希望により公表することもできます。

回答者の種類別の内訳は、以下のとおりです。



回答者の約 3 分の 2 は、元受保険会社に属しています。残りの回答者には、再保険会社、ブローカー、さらには、規制当局、コンサルタント、アナリスト、専門家などの非実務家が含まれます。

地域別の回答の内訳は、以下のとおりです。



地域別の分布でみた場合、欧州の比重が高く、他の地域の比重が低くなっています。これは、ロンドンにおける国際的に保険業務を提供するものからの回答が多いためです。

国別の回答の内訳は、以下のとおりです。

アルゼンチン	11	ギリシャ	12	ポーランド	2
オーストラリア	28	香港	9	ポルトガル	25
オーストリア	2	ハンガリー	5	ロシア	1
ベルギー	25	インド	12	シンガポール	22
バミューダ諸島	18	アイルランド	16	スロバキア	6
ブラジル	43	イタリア	12	南アフリカ共和国	35
カナダ	37	日本	8	韓国	31
ケイマン諸島	1	ラトビア	6	スペイン	29
中国	5	ルクセンブルグ	19	スイス	20
コロンビア	1	マレーシア	8	台湾	4
クロアチア	4	マルタ	1	タイ	2
キプロス	10	メキシコ	12	トルコ	46
チェコ共和国	10	オランダ	42	アラブ首長国連邦	1
デンマーク	18	ニュージーランド	43	英国	74
エクアドル	1	ナイジェリア	2	ウルグアイ	7
エジプト	1	ノルウェー	1	米国	29
フィンランド	19	パナマ	3	ベトナム	3
フランス	4	ペルー	16	ジンバブエ	4

概要

本年度の回答の論調は、さらにネガティブになっています

本調査は、2015 年の前半に、世界中の保険業界が直面しているリスク、またはバナナ・スキンを特定するものであり、調査対象として選定された 54 カ国、806 名に及ぶ世界各国の保険業界の実務家と同業界のオブザーバーからの回答に基づいています。地域によって違いはあるものの、穏やかな世界経済は改善の兆しを示していますが、保険業界自体は、難しい投資環境、多くの規制政策、および構造変化とテクノロジーの変化に対する強いプレッシャーに直面しています。

意義深いことに、インシュアランス・バナナ・スキン・インデックスが示しているとおおり、世界経済の回復にも関わらず、本年度の回答の全体的な論調は、前回の 2013 年の調査に比べて、さらにネガティブになっています。世界的な金融危機の余波にありながらスコアが低下傾向にあった 2013 年の調査において反転し、我々の 25 のリスクに対する回答者によって回答された平均スコアが、一連の調査を開始した 2007 年以來、最も高いスコアになっています。

この悲観的な結果の主要因は、経済的環境および公的環境(すなわち、マクロ経済、規制、政治)にあり、最大リスクが、自らコントロールできないところに存在すると、保険業界が認識していることを示唆しています。

外的リスクの中でも、とりわけ**規制**が際立っており、本調査において 3 年連続で第 1 位につけています。あらゆるレベルで、特に EU のソルベンシーII 指令において、さまざまな規制改革が懸念を生じさせています。これらの取り組みは、コンプライアンスリスクを高めるだけでなく、保険業界に対してコストをもたらし、経営者が収益性の高い業務遂行を行う妨げになるのではないかと懸念されています。

外的なプレッシャーが強くなっています。

規制に関するプレッシャーへの懸念を際立たせているのは、厳しい経済環境であり、とりわけ、保険業界は、長引く**低金利**(第 3 位)が、**運用成績**を押し下げ(第 5 位)、純損益に影響を及ぼしていることを痛感しています。**利回り保証付の貯蓄型商品**(第 7 位)は、引き続き、生命保険会社の懸念となっています。全般的に、回答者は、保険会社が「保険料収入」を押し上げることを追及しており、また、ヘッジファンドのような新たな資金を元手にビジネスを追求する業界外部者の存在によって、低利回りの状況が競争をさらに激しくしていると認識しています。**自己資本の利用可能性**は 22 位につけており、明らかに、問題とは認識されておらず、むしろ逆に余剰資本の状況にあります。

回答者は、**マクロ経済**(第 2 位)の見通しについて悲観的な見方をしていますが、これは主に、将来の量的緩和の不確実性、新興国市場の成長の冷え込み、および欧州危機が続くことを理由としています。損害保険市場における**市場環境**(第 13 位)には、景気の波があり、現在は余剰資本のために低迷しています。回答者は、さまざまな見通しをしており、料率がハード化していると認識する回答者もいれば、高額保険金の水準が低く、資本が十分あるために市場がソフト化し続けているとコメントする回答者もいました。

インシュアランス・バナナ・スキン・インデックス



最高スコアは以下のとおり:

- 2007年: 規制
- 2009年: 運用成績
- 2011年: 規制
- 2013年: 規制
- 2015年: 規制

グループ全体での成長に対するプレッシャーが多くなり、デジタル技術がより広く浸透して

きていることから、保険業界における構造的な変化、およびテクノロジーの変化がリスクの上位にランク付けされています。**保険業界の変革に対処する能力**への懸念が著しく高まっています(2013年の調査での15位から6位に上昇)。

この分野での最大の懸念は、**サイバーリスク**(第4位)であり、本年度の調査で初めて順位が付けられています。保険業界は大量の顧客資金および個人情報を取り扱うため、保険会社はサイバー攻撃を受けやすくなっています。サイバーリスクは、引き受けリスクでもありますが、いまだ十分に考慮されていません。

販売および顧客とのインターフェースの分野での変化の影響についても、懸念を強めています(11位から8位に上昇)。保険会社の多くは、新たなテクノロジーについていくのに必死であり、旧来のシステムに縛られない新規参入者に脅威を感じています。**テクノロジー**は、保険業界が直面している主要な変化のほとんどすべてに共通して存在するテーマです。

さまざまな引受リスクの中で、**自然災害**(第9位)が、前回の調査と同時期に発生した大地震が影響している前回の高順位から順位を下げているものの、最も厄介な問題であると認識されています。しかし、現在では、リスクとしては低い順位になっています。**気候変動**(第19位)、**テロリズム**(第23位)および**公害・汚染**(第24位)も優先順位は低いと認識されています。

リスクが減少している分野には、**ガバナンス**および**保険会社の経営者**があります。金融危機においてはリスク水準が高いと認識されていましたが、今回の調査では急激に順位を落としています。保険業界自体の取り組みによって、部分的に大きく改善されたという回答が報告されていますが、依然として規制面の強いプレッシャーに晒されているともいえます。一方で、特に保険業界の**人材・能力開発の質**(第19位から第15位に上昇)、および保険会社が優秀な人材を引き付ける能力に対する懸念が依然として残っています。

その他に順位を下げたリスクには、**レピュテーション**(第14位から第18位に下降)があります。これは保険業界(および監督当局)が、不適正募集といった悪しき**販売実務**に対して真剣に取り組んだ結果です。一方で、たとえば、保険事故処理など、保険業界のイメージを向上するためになすべきことは、依然としてたくさんあるという回答もあります。

インシュアランス・バナナ・スキン 2015

(かっこ内は2013年の順位)

- 1 規制(1)
- 2 マクロ経済の動向(3)
- 3 金利(-)
- 4 サイバーリスク(-)
- 5 運用成績(2)
- 6 変革管理(15)
- 7 保証型商品(6)
- 8 販売チャネル(11)
- 9 自然災害(5)
- 10 リスク管理の質(7)
- 11 販売実務(4)
- 12 経営者の質(8)
- 13 市場環境(-)
- 14 ロングテール負債(9)
- 15 人材・能力開発(19)
- 16 政治的リスク(10)
- 17 商品開発(20)
- 18 レピュテーション(14)
- 19 気候変動(18)
- 20 社会の変化(-)
- 21 コーポレートガバナンス(17)
- 22 自己資本の利用可能性(16)
- 23 テロリズム(27)
- 24 公害・汚染(26)
- 25 複雑な金融商品(23)

規制が3年連続で第1位のリスクにランク付けされています

サイバー・リスクが、新たに登場しています

大きく順位が変動したリスク

本年の調査では、厳しい市場環境のもとで、リスクに対する認識の変化を反映して、いくつかのバナナ・スキン(“Banana Skins”)の順位が大幅に変動しました。大きく順位が変動したリスクは、以下のとおりです。

上昇

金利(新たに登場): 長引く低金利によって、業績がダメージを受けている

サイバー・リスク(新たに登場): サイバー攻撃および引受リスクに対する保険業界の脆弱性

変革管理: 保険業界は、非常に多くの変化に対応できるのか?

人材・能力開発: 保険業界は、若い世代にとっては魅力に欠けている

下降

自己資本の利用可能性: 資本が余剰である

コーポレート・ガバナンス、経営者の質: 現在、保険会社は以前よりも上手く対応している

レピュテーション、販売実務: 保険業界は対応しておりイメージが改善している

回答者の種類

本調査から、回答者の間で、懸念事項に相違があることが判明しています。たとえば、**規制**に対する懸念は、生命保険および損害保険会社では第 3 位でした。一方で、オブザーバー(コンサルタント、アナリスト、学者など)では第 1 位に順位付けされており、このリスクは、単に保険業界のものだけではないと回答されています。生命保険会社は、とりわけ低金利、運用成績および経済見通しについて懸念していますが、損害保険会社およびブローカーは、引受リスク、すなわち、サイバーリスク、災害および気候変動に注目しています。再保険業界の主な懸念は、市場のキャパシティの超過です。

地理

回答を地域別に見た場合も、リスクの順位付けはさまざまです。欧州および北米で共通している強い懸念は、金利リスクおよび将来の量的緩和(QE)となっています。これらの地域の回答者は、マクロ経済の見通しおよび規制リスクにも注目しています。サイバーリスクは、さまざまな地域で懸念されており、ラテンアメリカを除くすべての主要地域でトップテンに入っています。一方で、リスクの優先順位は地域によって異なります。

リスクへの対応

保険業界が識別したリスクに対応できるよう、十分な準備がなされているかについて回答者に質問しました。1(不十分)から 5(十分)段階で、平均回答が 3.20 と、前回の調査結果である 2.95 から大幅に上昇しており、この傾向から、厳しい企業環境という試練に耐えていけるか否かについて依然として懸念は残るものの、リスク管理が改善されていると認識されていることを示しています。

これまでの調査結果

過去のインシュアランス・バナナ・スキンの調査結果は、保険業界における進化しているリスク認識に関して示唆に富むガイダンスを提供してきました。過去の調査結果は 34 ページを参照ください。

セクター・地域ごとの見解

回答者の種類・地域ごとの詳細な調査結果は、厳しい状況と変化が激しい保険業界の中で、新たな規制の保険事業へ及ぼすマイナスの影響が、とても大きな共通の懸念事項であることが示されました。一方で、セクターおよび地域ごとに顕著な差異も認められました。

規制、経済の動向および保険業界の変化が共通の懸念事項になっています

生命保険

- 1 金利
- 2 マクロ経済の動向
- 3 規制
- 4 保証型商品
- 5 運用成績
- 6 サイバーリスク
- 7 販売チャネル
- 8 変革管理
- 9 販売実務
- 10 政治的リスク

生命保険業界の主な懸念は、経済環境、特に長引く低金利、これが(最低保証付年金といった)貯蓄型商品に及ぼす影響、および運用成績に関連しています。生命保険業界では、主にサイバーリスク、および、販売方法、競争、料率設定といった業界構造に影響を及ぼす変化について懸念を抱いています。政治的リスクに対する懸念は、年金制度および健康保険制度の改革に集中しています。

損害保険

- 1 サイバーリスク
- 2 自然災害
- 3 規制
- 4 変革管理
- 5 マクロ経済の動向
- 6 金利
- 7 販売チャネル
- 8 経営者の質
- 9 気候変動
- 10 運用成績

予想どおりかもしれませんが、損害保険業界では、主に引受リスク、とりわけ急増しているサイバーリスク、および今なお高水準にある災害リスクに焦点が置かれています。気候変動リスクもまた、トップテンに入っています。他のセクターと同じように、特に販売においてであるが、事業構造およびテクノロジーの変化と同様に、新たな規制について強く懸念されています。損害保険セクターでは、生命保険業界ほどには、運用や利回りの問題について懸念されていません。

再保険

- 1 市場環境
- 2 規制
- 3 サイバーリスク
- 4 金利
- 5 自然災害
- 6 販売チャネル
- 7 保証型商品
- 8 運用成績
- 9 リスク管理の質
- 10 マクロ経済の動向

再保険セクターの主な懸念は、過剰供給やヘッジファンドといった「新たな」種類の資金がもたらす市場環境の低迷、および負担が大きい規制に焦点が置かれています。もう一つの重要な懸念は、サイバーリスクに対する頑健で明確に定義された対処がないことです。低い利回りが運用成績に影響を及ぼすため、金利が高い順位をつけています。最終的に再保険会社が損失を負うため、自然災害も高い順位となっています。また、保険会社のリスク管理の質も懸念されています。

保険業界外に対する調査結果でも規制が第1位のリスクとなっています

ブローカー/仲介業者

- 1 変革管理
- 2 経営者の質
- 3 販売チャネル
- 4 リスク管理の質
- 5 サイバーリスク
- 6 規制
- 7 気候変動
- 8 マクロ経済の動向
- 9 自然災害
- 10 運用成績

保険業界の構造変化がブローカーの最大の懸念事項となっており、特に、顧客とのインターフェースに関連する問題、すなわち、販売および、サイバーリスク、気候変動ならびに自然災害といった主な保険リスクに対して、懸念が抱かれています。もう一つの強い懸念は、保険会社の経営者の質に対するものです。ブローカーは、保険業界に広くわたっている懸念、特に事業運営に関する分野の膨大な数の新たな規制には懸念を抱いているものの、大手保険会社ほどにはマクロ経の問題には影響されていません。

オブザーバー

- 1 規制
- 2 金利
- 3 マクロ経済の動向
- 4 保証型商品
- 5 運用成績
- 6 サイバーリスク
- 7 変革管理
- 8 販売チャネル
- 9 販売実務
- 10 自然災害

オブザーバー(すなわち、非実務家)は、最大の懸念事項として規制リスクを挙げています。これは、過剰規制が保険業界だけの問題ではないことを示唆しており、意味深い調査結果です。また、オブザーバーは、保険会社の経済環境、特に低金利とこれによる運用成績への影響についても懸念を抱いています。オブザーバーは、保険業界が変革を行い、販売実務を強化する必要性について関心を寄せています。

北米・バミューダ諸島

- 1 サイバーリスク
- 2 規制
- 3 金利
- 4 保証型商品
- 5 マクロ経済の動向
- 6 市場環境
- 7 運用成績
- 8 変革管理
- 9 販売チャネル
- 10 自然災害

北米およびバミューダ諸島では、サイバー攻撃とデータ漏洩が、特に切迫したリスクとして認識されており、第2位のリスクと僅差で第1位にランクされています。その他のリスクについても、他の地域の平均スコアよりも高く、とりわけ、保証型商品と市場環境のスコアにその傾向が目立ちます。その他の懸念事項は、主に規制リスクとマクロ経済環境に関連しており、特に低金利が収益性に及ぼす影響に関して関心が寄せられています。一方で、ガバナンスと引受リスクについては、低いと認識されているようです。

地域毎にリスクの優先順位が異なります

欧州

- 1 金利
- 2 規制
- 3 保証型商品
- 4 マクロ経済の動向
- 5 サイバーリスク
- 6 運用成績
- 7 変革管理
- 8 販売チャネル
- 9 自然災害
- 10 販売実務

今回の回答の半数以上は欧州からの回答でした。他の地域と比べると、長引く低金利環境を、より一層深刻な脅威としてとらえ、保証型商品および運用成績に懸念をもたらすものとして認識しています。欧州で認識されている主なリスクは、世界中の回答者とはほぼ一致しており、これには、特にソルベンシー II 指令といった過剰な規制要件、および特にテクノロジーの分野において顕著ですが、保険会社が変化に適応するのが難しい保険業界のリスクが含まれます。

極東・太平洋地域*

- 1 変革管理
- 2 サイバーリスク
- 3 販売チャネル
- 4 人材・能力開発
- 5 規制
- 6 金利
- 7 自然災害
- 8 運用成績
- 9 マクロ経済の動向
- 10 リスク管理の質

極東・太平洋地域で最も懸念されているリスクは、保険業界におけるテクノロジーの変化についていくことです。ますます巧妙になるサイバー犯罪から、新規参入者との競争を生じさせている新たな販売チャネルに至るまで、さまざまな分野でテクノロジーが変化しています。このことは、保険業界が適切な人材を確保し、維持することができるかに影響を及ぼしています。一方で、他の地域と比較すると、マクロ経済環境については楽観的であり、規制リスクへの懸念は若干低くなっています。

*オーストラリア、中国、香港、日本、マレーシア、ニュージーランド、シンガポール、韓国、台湾、ベトナム

ラテンアメリカ

- 1 規制
- 2 マクロ経済の動向
- 3 リスク管理の質
- 4 運用成績
- 5 自然災害
- 6 金利
- 7 自己資本の利用可能性
- 8 販売実務
- 9 気候変動
- 10 政治的リスク

この地域では、他の地域と比べて、公的環境リスクがより切迫していると認識されています。新たな規制の量と複雑性への懸念によって、規制リスクが第 1 位となっていますが、政治的リスクもトップテンに入っています。また、世界中の他の地域とは相当異なる回答結果が出ています。組織上のリスク、特にリスク管理の質および販売実務に係るリスクに対する認識がより高くなっており、気候変動や自己資本の利用可能性に関しても懸念を抱いています。一方で、保険業界の変化への対応力に対する懸念は、より低くなっています。

リスクへの対応

保険業界が、識別したリスクに対して対応できるように十分な準備が行われているかについて、回答者に質問しました。

1(不十分)から5(十分)段階で、平均回答が3.20と、前回の2.95と比べて上昇しています。回答者は、保険業界において、特に経営資源が潤沢な保険会社では、リスク認識や管理が高い水準にあると指摘しています。懸念に関しては、大きな変化に対する保険会社の対応能力および規制改革のスピードに懸念が集中しています。

リスクへの対応が改善されています

リスクへの対応に関する意見

英国(コンサルタント): 弱点は、ある市場および金融リスクに対して、事業の縮小計画を伴う予防措置または防止措置を認識しがたいことです。

日本(生命保険会社): 保険会社は、これらのリスクの多くに上手く対応しているが、他の業界と比べて対応が遅いように思います。

ギリシャ(生命保険会社): 大手の保険会社は、リスクに十分に対応できる組織、知識および経営資源を有しているが、規模の小さい保険会社が競争に打ち勝つ可能性は低いでしょう。

米国(コンサルタント): 保険業界の主な弱点は、リスク移転分野における決定であるが、以前ほど認識していないし、そのように認識なくなっています。

オランダ(損害保険会社): 一般的に、保険会社は過去の経験に基づいてリスクを管理しています。保険会社は将来に目を向けなければなりません。想定できない事実を考えることが必要です。

ルクセンブルク(再保険会社): 保険業界は、一層発展する可能性があります。既成概念にとらわれずに考える必要があります。また、過剰規制は創造性を抑制します。

1.規制 (1)

本年度バナナ・スキン調査の回答によると、世界の保険業界が直面している最大のリスクは、金融規制の増加という結果となりました。この結果は、3年連続しており、世界中の保険業界で起きている規制改革の規模が大きいことを強調しています。

原因は明白です。規制を強化するメリットは認められますが、非常に多くの新たな規制の取組みによって、保険業界は、コスト増加と混乱に見舞われ、規制遵守という全く新しい種類のリスクが生み出されています。このことは、保険の監督当局が、「保険業界の観点から見ると、規制に関する主なリスクは、規制改革のスピードにあります。監督者として抱えている主な懸念は、保険業界が提案されている規制に期限までに対応できるかという点にあります」と回答していることから明白です。

規制は、健全な事業経営を妨げていると認識されています

健全な規制環境が不可欠なのは間違いありません。同時に、過剰な規制は、健全で優れた保険会社が、良質で健全な事業を行うのを妨げています。

マネジングディレクター
損害保険会社
シンガポール

以下のとおり、規制リスクは、さまざまな形で表れています。

コスト: 自己資本規制とその遵守という高い規制関連コストが、主な懸念事項として挙げられています。このことが、伝統的なビジネスモデルのもとで苦しんでいる保険業界において、収益性と成長を毀損し、イノベーションを阻害していると認識されています。

南アフリカの Mutual & Federal Insurance Company 社で財務担当取締役を務める Jaco van der Sandt 氏は、「基本原則はそう多く誤ってはいないが、一部の提案が意図されていない結果になっているのではないかと懸念しています。健全で実効性のある規制当局は、消費者および金融市場をより一層保護するために、新たな規制を必要としているのだろうかという疑問が心にあります。」とコメントしています。ルクセンブルグの保険会社の CFO は、「欧州の消費者保護は行き過ぎていて、人々がもはや読むことも理解することもできなくなっていると想定される」とコメントしています。

これに関連する問題として、**経営者の混乱**が挙げられます。スイスのリスクオフィサーは、「規制は時間を浪費し、保険業界をより革新に富むものにしようとしている人材を混乱に陥れます。」と指摘しています。一部の回答者は、「現在の規制は複雑すぎて、規制の意図を完全に理解できていない可能性があることがリスクです。」と述べており、「システムをより安全にするものではありません。」という回答もあります。

競争: 新たな規制は、保険業界に構造的な影響を及ぼす可能性があります。多くの回答者は、規制によって小規模な保険会社が締め出され、多様性が損なわれるだろうとコメントしています。もう一つの懸念は「金めっき化 (gold-plating)」、すなわち、各国の規制当局は国際基準を強化しており、現地の保険会社が競争面で不利な立場に置かれていることです。特に、英国とアイルランドの回答者がこれらの懸念を強調しています。英国を拠点とする SCOR のマネジング・ディレクターを務める Malcolm Newman 氏は、「ソルベンシーII の導入によって、スイス、バミューダ、シンガポールといった他の保険市場と比較入して、欧州の競争環境が損なわれるのではないかと懸念しています。」と述べています。

ソルベンシーIIのメリット に対する懸念

規制の質: 保険規制の質は非常に多様です。保険会社が最近の危機に対してほとんど寄与していないにも関わらず、保険会社に銀行と同様の強化された基準を適用したいという規制当局の明確な意向に対して、度々懸念が示されています。ある回答者は、規制は、「過去の保険業界の実務上の問題に対処するというより、罪責の意識に基づいている」と述べています。

国際的な指針: ソルベンシーII指令、すなわち、EU が翌年の導入に向けて、意欲的に自己資本規制を導入しようとしていることに強い懸念が寄せられています。ソルベンシーIIは、EU の保険市場にのみ直接影響するものですが、保険監督者国際機構(IAIS)の支援の下で、他の地域の国々も同様の動きを見せる、またはソルベンシーIIをモデルにして自国の規制を策定するでしょう。自己資本規制そのもの、および導入方法にも懸念が生じています。カナダの損害保険会社のCFOは、「保険業界の業績および投資家の投資意欲を削ぐ、厄介な自己資本規制」に直面したと場合に、懸念をよく表明しています。

規制当局が新たな自己資本規制を導入するたびに、規制当局は過度ななりがちですが、これは、規制当局が十分な経験を有しておらず、常に保守的であるという2つの理由によるものです。

Benildo Costa
ファイナンスディレクター
JM&A, ブラジル

同様の懸念が、現在フェーズIIの段階にある国際会計基準IFRS第4号に対しても示されています。カナダの損害保険会社のCFOは、「検討中のIFRS第4号の要求事項...は、保険業界に重要な影響を及ぼし、契約者にほとんどメリットをもたらさない」と懸念しています。韓国の回答者は、「IFRS第4号のフェーズ2によって、保険会社はその業績の測定手法を根本的に変えることになりませんが、このことを完全には理解していないように見えます。また、保険会社はその影響を分析し、事前に準備することに躊躇しています。」とコメントしています。

実行の一貫性も別の懸念として挙げられています。英国のPhoenix Groupでグループのリスクオフィサーを務めるWayne Snow氏は、「欧州の中で、ソルベンシーIIが一貫性を欠いて適用されることは不可避的であり、このことは、競争力に影響し、規制逃れによる利益追求(regulatory arbitrage)を招く可能性があります。」と心配しています。アルジェリアのProvincia Vida社の数理マネージャーを務めるAdrian Rossignolo氏は、「規制当局間での協調の欠如は、保険セクターに対する潜在的な脅威として表れるでしょう。」と述べています。

損害保険会社が最も懸念しています。 これらの懸念は、保険業界が往々にして感じている、不当に扱われているという不満を割り引いたとしても、実際に保険業界の実務家ではなく、オブザーバーの方々の間で、最も高いスコアをつけています(図を参照)。

リスクとしての規制の順位

オブザーバー (例:コンサルタント、アナリスト、学者)	1
再保険会社	2
損害保険会社	3
生命保険会社	3
ブローカー・仲介業者	6

しかし、全てが悪いわけではありません。 多数の回答者が、規制の増加は負担だけでも、規制によって強い保険会社が生み出され、リスクカルチャーの醸成を促進すると指摘しています。ナイジェリアの保険会社のグループ最高経営責任者は、「保険会社には、メリットが少ないかもしれませんが、これらの規制の結果として、必ず保険会社はより強くなることができます。」とコメントしています。ニュージーランドの大手ブローカーのCFOは、「私の国では「ソルベンシーが向上し、保険会社の健全な監督が強化されていることは、明らかです」と述べています。

2. マクロ経済の動向(3)

本調査の大部分の回答者によると、世界経済の見通しは明るくはありません。このことは、低成長、長引く低金利および厳しい市場環境を通じて、保険業界に影響を及ぼします。

カナダの回答者は、「世界経済は、いまなお停滞しています。EU は、世界経済の影響により多くの混乱に直面するでしょう。さらに、ロシア、中国といった主要な経済がストレスの兆候が表れています。」と指摘しています。

各国においても、メキシコ、ペルー、ブラジル、アルジェリア、南アフリカ、マレーシア、日本、インド、オーストラリア、ベトナム、およびユーロ圏の加盟国といった、さまざまな国々からも悲観的な報告がなされています。オランダの Klaverblad Verzekeringen 社の Richard van der Hart 氏は、「低い経済成長にあり、保険会社にとって、とても低い経済成長の見通しです。」とコメントしています。韓国の生命保険会社のシニアマネージャーは、「金融政策の緩和によって、成長が持続できず、世界的な景気後退をもたらすでしょう。」と懸念しています。

世界経済は停滞しています

低い経済成長が保険業界に与える具体的な影響、すなわち、失効率の悪化、不正な保険金請求の増加、および保険会社の家計の消費支出に対する脆弱性をコメントする回答者もいました。競争の激化も懸念されています。ドイツの保険会社の役員は、「我々は、もはや金融危機にはありませんが、これまで以上に競争が激しい世界になっています」とコメントしています。

回答者の間で最も懸念されているリスクは、量的金融緩和政策でした。とりわけ、作為的な資産価格の押し上げ、およびその反動に関する影響に懸念が示されています。デンマークの Sampension 社の最高投資責任者を務める Henrik Olejasz Larsen は、「現在の低金利は、すべての資産クラスの価格を支えており、価格は不安定で、例えばインフレ、になるでしょう。」とコメントしています。一方で、スイスの再保険会社のリスクオフィサーは、「現在の中央銀行の政策は、リスクに含まれている情報を排除しています。」と述べています。

「無秩序な」金融緩和の反動が、保険業界にダメージを与えており、新たな金融危機を招く可能性がある懸念する回答者がいます。一方で、インフレ圧力によって、金利の上昇を招くと指摘する回答者もいます。英国の PwC UK の保険パートナーである Bryan Joseph は、「インフレは重要なリスクを意味しており、特にロングテールリスクおよび年金商品の支払いについては、重要といえます。」と指摘しています。

わずかな光もあります。すなわち、米国、カナダ、英国、スペイン、および強い成長を示している国々の回答者は、もう少し楽観的な見方をしています。スペインの Generali 社で業務サービスおよび事業サービスの部門長を務める Marcos Rodriguez Silva 氏は、「経済は景気後退から回復しているように思われます。景気回復によって保険事業の拡大がもたらされるに違いありません。この意味では、マクロ経済の動向は、プラスに働くでしょう」とコメントしています。米国の大手生命保険会社のディレクターは、「米国においては問題ではありません。デフレリスクやインフレリスクは認識していません。」とコメントしています。

3. 金利(-)

長引く低金利環境は、保険会社にとって、リスクの主な発生要因であり、保険業界の構造変化を加速するものです。

低金利は、保険会社にさまざまな形で影響を及ぼしています。すなわち、運用利回りは低下し、利回り保証付商品は魅力を失い、資本価値は減少し、伝統的なビジネスモデルの弱体化しています。一方で、収益性に対するプレッシャーについて頻繁に言及されています。市場においてキャパシティの超過によりプレミアムの低下が織り込まれた時、運用成績は下落します。英国の保険コンサルタントは、「多くの事業計画は実質利益を 2-3%と想定して策定されています。現在は、ゼロ金利またはマイナス金利です」とコメントしています。

生命保険会社の商品は実質的に貯蓄型の商品であるため、金利リスクは、生命保険会社に最も直接的な影響を及ぼします。日本の大手生命保険会社の最高投資責任者は、「低金利、そして現在はスプレッドの縮小によって、保険会社はダメージを受け続けています。金利上昇は緩やかである可能性が高いです。」と指摘しています。

今や、低金利はリスクの 主な発生要因です

保険会社には、より大きな投資リスクをとってリターンを向上するという誘惑が存在します。スペインの Línea Directa Aseguradora 社で最高財務責任者を務める David Perez Renovales 氏は、「このことは、過剰なリスクおよび特定の資産クラスのバブルをもたらします。これは、競争力のある価格を維持し、高いコンプライアンス・レシオと相殺し、少し魅力的な生命保険商品を提案するために、追加のリターンを追求するプレッシャーによるものです。」と指摘しています。

多くの回答者が、現在の状況の下で、特に生命保険会社において、伝統的なビジネスモデルが生き残っていけるかどうかは疑問であると指摘しています。英国の大手生命保険会社のアクチュアリーは、金利は「商品の成長力、消費者行動、資本の状況等」に影響すると述べています。

一方で、Standard Life Investments 社でインベストメントソリューション・ディレクターを務める Dr Bruce Porteous 氏は、「保険会社と監督当局が、経済実態および経済の変化に直面すること」を懸念しています。

少数の回答者は、「低金利は、保険会社を得意と認識している分野、すなわち、リスクの引受けに集中させるため、健全な影響を及ぼしています」とコメントしています。また、一部の回答者は、「保険会社は、低金利から自身を守ることができるはずです」と述べています。カナダの損害保険会社のグループ担当の最高財務責任者は、「保険会社はうまく対処することができます。保険会社は、ヘッジを行うことが可能であり、優れた資産・負債の総合管理 (ALM) 戦略を必要としています」とコメントしています。

金利の動向に関する明確な意見の一致はありませんでした。多くの回答者は、次の動きを、債券価格が調整されるために短期的な痛みを伴うものの、長期的にはより高いリターンをもたらすものと想定しています。ドイツの生命保険会社のディレクターは、「ドラギ総裁のおかげで現在の金利はとても低い。今後 2・3 年間は変わらないでしょう」と述べており、米国の大手生命保険会社のアクチュアリーは、「金利は下落していますが、金利は上昇するだろうと引き続き予想しています」と述べています。

現在の低金利環境によって、保険会社が競争力のある貯蓄商品および年金商品を提供する能力を引き続き制限するでしょう。

Kenneth Rappold
最高財務責任者
Asia, Aviva, Singapore

4. サイバーリスク(-)

本年度の調査において、サイバーリスク、特にソフトウェア障害および情報セキュリティの侵害に対する強い懸念が、最も顕著な新しいリスクとして登場しています。北米、アフリカおよび英国では第1位に、極東・太平洋地域では第2位にランクされました。セクター別では、損害保険会社では第1位に、再保険会社では第2位に、生命保険会社では第6位につけています。

保険会社がクラウドベースのストレージシステムに保管している情報は、これまで以上に増加しており、その情報セキュリティに対する懸念が主なものです。多くの、大部分の情報セキュリティ侵害は不可避的なものであり、問題はその被害の度合いです。カナダの損害保険会社のリスク管理ディレクターは、「保険会社は、クレジットカード情報、医療情報、およびその他の引受情報等、有用な情報を有するがゆえに主なターゲットにされています。問題なのは、もし起こったらではなく、いつ起こるかなのです」とコメントしています。保険会社が顧客に対してより多くの、より詳細な情報を蓄積するようになると、これに規制がかけられる可能性があります。

サイバー攻撃に対する強い懸念

保険業界は、ますます巧妙になるサイバー犯罪、および絶えず変化する脅威に対して脆弱です。フィンランドの Fennia 社の最高開発責任者を務める Timo Ahvonen 氏は、「行動およびテクノロジーは常に増加し、セキュリティは遅れをとっています。保険会社はターゲットになる可能性が高いでしょう」とコメントしています。

サイバー攻撃の増加によって、対応が一層難しくなっており、その一部が深刻な破壊を引き起こしています。オーストラリアの損害保険会社の最高財務責任者は、「サイバーリスクは大きな脅威です。われわれは、日々20を超える深刻なサイバー攻撃を撃退しています。その半分は、国家によるサイバー攻撃です」とコメントしています。

世界中の問題

本調査では、サイバーリスクに関する切迫した懸念が、すべての地域およびセクターで検出されています。以下はいくつかの例です：

ニュージーランド(再保険会社)：サイバー攻撃は、すべての企業に対する脅威です。認識された、または実際の保険金請求の観点から、保険業界は対象リストのトップにある可能性があります。

南アフリカ(生命保険会社)：我々は犠牲者になるでしょう。問題は、どの程度のコストとなるかということだけです。

英国(コンサルタント)：企業には2種類あります。ハッキングされた会社と、これからハッキングされる会社です。サイバー攻撃を100%防ぐセキュリティを整備することはできません。

バミューダ(損害保険・生命保険会社)：すべての業界のすべての企業がリスクに晒されています。

ポルトガル(ブローカー)：サイバーリスクは、保険会社にとって最優先にされなければなりません。

トルコ(損害保険会社)：現在の環境では、サイバー攻撃と情報セキュリティが重要な問題です。市場のほとんどの企業は、国際的なセキュリティ基準に準拠していません。

サーバー攻撃の影響は、攻撃に対応するための追加のセキュリティ費用、知的財産や機密情報の喪失、賠償請求や罰金等、著しいものになる可能性があります。最大のリスクは、顧客の信認を喪失する可能性が高いことです。フランスの大手損害保険会社の最高財務責任者は、「我々全員が、情報が漏えいし、ファイアウォールの外に流出したという連絡をとっても恐れています。それは莫大なレピュテーションリスクです」とコメントしています。企業は情報漏えいの後、即座に顧客に警告をする態勢にないかもしれません。

しかし、全員が悲観的ではありません。デンマークの生命保険業界の回答者は、「これはリスクですが、保険業界はゆったりしたペースでの取引であることから、他の業界よりも攻撃されにくいでしょう」と述べています。一部の回答者は、銀行業界がターゲットにされる可能性がより高いと認識しています。スイスの回答者は、「サイバーリスクを取り扱う保険会社が、メディアを通じて誇張されているため、リスクは、恐らく想定しているよりは小さいでしょう。」と述べています。

このバナナ・スキンは、特に、保険業界がサイバー攻撃の対象とされている点についてですが、より広い視野に立った場合には、引受リスクが該当します。ニュージーランドのコンサルタントは、「サイバー保険はそれほど認知されておらず、多くの保険会社はズットするような損害に自身を晒している可能性があります」とコメントしています。バミューダのアクチュアリーは、「サイバー攻撃について特に除外していない(または言及していない)既存の保険契約は、深刻な事故が発生した場合に、高額な保険金請求による損害を受けやすいでしょう」と指摘しています。

5. 運用成績 (2)

7年に及ぶ低い運用成績が、保険引受収益の減少を埋め合わせるために、投資収益により一層依存してきた保険業界に影響を与えています。懸念は、単に低金利および安全で流動性の高い資産の不足だけでなく、新市場でさらにリスクを取ってこれらを補おうとする保険業界のプレッシャーにこそあります。このバナナ・スキンは、特に生命保険業界での懸念が高く、再保険会社では第8位、損害保険会社では第10位であるのに比べて、生保会社では第5位にランクされました。

不十分な運用成績がリスクを追加しています

英国の Standard Life Group でグループ担当の最高リスク管理責任者を務める Raj Singh は、「低金利の状況およびリスク調整後のリターンと高い資本効率を勘案した資産を見つけることの難しさから、保険業界の一部では、運用成果に対するプレッシャーが続くでしょう」とコメントしています。また、バミューダの最高リスク管理責任者は、「誰もが、次の代替的な投資戦略において成功できる(そして、成功した)という考え」に懸念しています。

多くの回答者は、保険会社がリターン向上のためにより高いリスクをとる、または市場シェアに対してより攻撃的な傾向にあると、誰かの言葉を借りれば、「悪い行い」をしていると回答しています。香港の生命保険会社のチーフ・コーポレート・アクチュアリーは、「リスクの高い投資型商品」に向かう傾向にある」と認識しています。

しかし、一部のマーケット、特に株式(一部の回答者は調整を懸念しています)の良好な運用成果、および保険会社による ALM に対するより徹底した対応を反映して、懸念の水準は前回の調査から減少しています。カナダの大手生命保険会社の最高財務責任者は、「間違いなく、われわれは損害を被るでしょう。しかし、われわれの ALM は、リスクを大幅に低減するほどに有効です(カナダ国債のデフォルトといった、完全なアルマゲドン(Armageddon)の場合を除けば)」と述べてい

保険業界の変化によこたわる大きな課題

ます。南アメリカの Hollard 社の個人保険部門のマネージング・ディレクターを務める Willem Smith 氏は、「良好なガバナンスと堅実な投資戦略は当たり前のことで」とコメントしています。

6. 変革管理 (15)

保険業界の変革のスピードと内容が新たな水準に到達し、伝統的なモデルと実務が変化しているという認識が、このバナナ・スキンの順位を大きく上げています。地域別にみると、極東・太平洋では第 1 位に、欧州では第 7 位に、そして米国では第 8 位につけています。セクター別では、ブローカーで第 1 位に、損害保険会社では第 4 位、そして生命保険会社では第 8 位となっています。

カナダの生命保険会社の最高財務責任者は、「新しいテクノロジー（例えば、ビッグデータ、ウェアラブル端末、自動化）が、大きな変革をもたらす可能性があり、我々は変化という危機の瀬戸際にいるように感じます。最大の懸念は、大変多くの進展がありすぎて、具体的な変化を予測できないことです」と述べています。

テクノロジーは、新市場、顧客ニーズの変化、および新規参入者との競争を加速する原動力として広く認識されています。ニュージーランドの損害保険会社、Vero Insurance 社の最高経営責任者を務める Gary Dransfield 氏は、「保険会社の収益性に影響を与える、混乱をもたらすテクノロジーと（または）ビジネスモデルのリスクが存在しています」とコメントしています。また、生命保険会社の回答者は、「テクノロジーの採用に後れをとった会社は、いとも簡単にその規模を失うでしょう」と警告しています。

保険会社が変化に対応する必要性は今に始まったことではありませんが、多くの回答者は、現在の課題は、特に速やかに対応しなければならないということであると認識しています。フランスの回答者は、「保険会社は概ね、変化（規制、顧客ニーズ等）へ対応していますが、その対応は遅いです。この新たなテクノロジーの時代では、このような対応では生き残ることはできず、これは、保険会社にとって新たな事象です」と述べています。ベルギーの損害保険会社の最高財務責任者は、「大多数の保険会社は、「伝統的な」過去の遺産と情報通信技術（ITC）社会の断片とともに生きていかなければなりません。世界は、保険会社の対応よりも速く進展しています」とコメントしています。

特に、ブローカー業界では、企業向け商品のコモディティ化によって、「品質ではなく価格重視の市場となってしまい」、仲介機能の排除がもたらされることを懸念しています。このことは、新規参入者にもチャンスを与えます。英国の回答者は、「潤沢な資本を有し、自らが顧客に対してリスク移転のソリューションを提供するテクノロジー関連の最大手企業が登場する可能性があります」と指摘しており、南アフリカの回答者は、「顧客に基礎を置く業界は、自身の事業部門が不振であるために、保険業界に参入するでしょう」と指摘しています。カナダの損害保険会社の回答者の言葉を借れば、「顧客は、我々の過去の意思決定および我々が頑健な規制環境にあることを気にとめないでしょう。顧客は、銀行または、もっと言えば「テクノロジー企業である」アップルから受け取る方法で、顧客サービスを期待するでしょう。」

一方で、一部の回答者はこのリスクに対してより楽観的な見方を示しています。日本の生命保険会社の回答者は、「リスクはあるでしょうが、デジタルの影響は過大評価され、対面（face-to-face）販売の衰退が誇張されています」と述べています。他の回答者は、保険会社があらたな市場に適応できる事業機会に関心を寄せており、損害保険会社の最高リスク管理責任者は、「最終消費者への全体的な影響

は、低価格、より迅速なサービスおよび事業のしやすさという点において、プラスとなるでしょう」とコメントしています。

7. 保証型商品 (6)

低金利の期間が長引くことが、予想以上に長期となっていますが、金利の高い時期に保証付きの貯蓄型商品を販売した保険会社に、特有の問題を生じています。これらの保険会社の多くは、負債に見合う、十分に高い運用成績を獲得することができないため、現在、損失が発生しています。損害保険会社(第 13 位)と比較すると、エクスポージャーの大部分が存在する生命保険セクターで懸念が最も高く(第 4 位)なっています。

多くの保険会社は、長期金利に対して責任準備金を計上しているため、ソルベンシー上の問題はないかもしれませんが。しかし、保有契約は、長期にわたって高い利回りを獲得するよう価格付けられているため、収益性に影響を与えるでしょう。さらに、保険会社は、保証が組み込まれた長期性の商品から撤退しており、これがその市場に影響を及ぼす可能性があります。全体的な影響としては、高い価格のわりにはメリットは少なく、新契約が著しく減少することになるかもしれません

保険会社の監督者

スイスの生命保険会社の役員は、「株主が、多額の資本(金額は未定)を注入しなければ、一部の保険会社は保証型商品が原因で潰れてしまうでしょう」と述べており、フランスの保険会社の最高財務責任者は、これを「大規模なリスク」と表現しています。

興味深いことに、これらの商品に対する懸念は、自己資本規制が強化されているにもかかわらず、依然として前回の調査と同じ水準にあり、損失に対する責任準備金の計上が行われています。一部の回答者は、「それでもなお、保険会社は、市場シェアを維持するために、保証型商品の販売を行いたいと思っています」とコメントしています。英国のコンサルタントは、「リスクは地域によって異なりますが、ドイツの保険会社は、どうやって今なお 3%の保証付きの保険を引き受けているのでしょうか」と述べています。

一部の回答者は、「本当の損失が目に見えるまで、数年かかるでしょう」と述べています。

一方で、リスクが誇張されていると感じる回答者もいました。ある回答者は、これは、「新たな通常状態」になっているとコメントしており、またある回答者は、「可能損失額の大部分は、現在すでに十分引き当てられており」、規制当局が対応中であるとコメントしています。

8. 販売チャネル (11)

保険会社は、顧客を獲得するための新たな販売チャネルを最大限に活用していないという懸念が高く、これは、保険業界が新たなテクノロジーについていく速度が遅いという幅広い認識を反映しています。このリスクは、極東・太平洋地域では第 3 位に、アフリカと英国では第 4 位にランクしています。ニュージーランドの生命保険会社のチーフアクチュアリーは、「デジタル革命が事業の枠組みを変える可能性があります」とコメントしています。

伝統的な仲介チャネルが変化の妨げになっていることが、繰り返し指摘されています。カナダの Humania Assurance 社の Luc Bergeron 氏は、「現在、保険ブローカーの平均年齢は 57 歳です。新しい世代は、インターネットおよび保険のダイレクト販売に慣れています。伝統的な保険会社の大部分は、これに適合することを

顧客窓口における抵抗の最後の砦

要求されるでしょう」とコメントしています。米国の回答者は、「保険会社のブローカーは、法人市場での金融仲介業の最大で最後の砦であり、資本の構築にほとんど関係のない例外的な存在です」と明確に述べています。

もはや、保険業界の変革の実績に対する批判は目新しいものではありません。テクノロジーに長けた新規参入者が、市場シェアを、現在の保険会社から奪うであろうという、喫緊の高いリスクが新たに生じています。南アフリカの保険ブローカーの最高経営責任者は、新規参入者が保険業界において有利な点は、彼らが旧来のシステム、すなわち、安定した保険会社にとっての主な阻害要因に拘束されないことであり、…「これは」新規参入者が、比較的より簡単に少ないコストで、新たなそして変化するテクノロジーを整備することを可能にすると述べています。

保険会社がイノベーションに対する阻害要因に取り組んでいることに十分理解できます。一つは、本調査での第 1 位のリスクである規制です。すなわち、規制の順守に必要なコストと時間によって、経営者が新たな販売チャネルを模索するのを阻害します。もう一つは、サーバー攻撃による破壊の可能性です。フィンランドのある回答者は、「保険会社は、極めて安全性の高い販売チャネルを有しなければなりません。このため、新たな販売チャネルの活用が遅れます」とコメントしています。

英国のブローカー企業の最高経営責任者は、「保険業界におけるイノベーションの欠如に対する批判は誇張されています。コンサルタントは、この主なリスクを私たちに語りますが、保険会社が数世紀にわたって存在している理由は、一般的に、保険会社が変化に適合できるからです」と反論しています。また、同氏は、「保険会社とブローカーは、テクノロジーの消費者でもあります。経験を事務所の入り口に置き忘れることはしないので、これらの傾向を知らなかったという言い訳は通用しません」とも述べています。

テクノロジーの威力

本調査において際立っていた論点は、テクノロジーの変化でした。テクノロジーの変化は、本年度のパナナ・スキンのトップテンのうち、3 つのリスク、すなわち、サイバーリスク(第 4 位)、変革管理(第 6 位)、および販売チャネル(第 8 位)の基盤となるものです。また、テクノロジーの変化は、人材・能力開発(第 15 位)および商品開発(第 17 位)といった低い順位をつけた保険業界のリスクの背後に隠れている切迫した懸念の一つでもあります。

新たなテクノロジーは、脅威にもチャンスにもなり得ます。本調査において提起された懸念は、伝統的な保険会社がチャンスの獲得に後れをとり、脅威にさらされるだろうというものでした。デジタル化、インターネットおよびソーシャルメディアといった進歩は、既に、価格と保険商品のニーズ、および顧客が保険会社と結びつく方法に深く影響を及ぼしています。

技術が進化し、市場の不透明さはより少なくなり、より結びつきが強くなることで、伝統的なビジネスの規模を減少させる可能性さえあります。しかし、情報セキュリティからナノテクノロジーや自動操縦自動車に至るまで、新たな種類のリスクもまた存在します。伝統的な保険会社が、これらの変化に対応しない場合のリスクは、大手テクノロジー企業といった新規参入者または「破壊者」が、保険会社を締め出すとことです。

ある回答者は、「テクノロジーは、伝統的な保険会社のイノベーションよりも早く進歩しています。いずれ革新的な保険会社が、伝統的な保険会社がこれまで支配してきた地位を占めることになるでしょう」と述べています。

**最近の出来事の中で、
災害リスクが低く価格付
けされている可能性が
あります**

9. 自然災害 (5)

過去 2 回の調査は、日本とニュージーランドの大震災と同じ時期に実施されたため、このバナナ・スキンは過去 2 回の調査では高いランクがつけられていました。本年度のネパールでの地震は、調査の途中で発生したため、回答者に十分な影響を及ぼしませんでした。しかし、この分野でのリスクの認識は、最近の事象によって、大きく影響を受けており、それは合理的かもしれませんが、そうでないかもしれません。

より大きな、より頻発する損害をもたらすであろうと、懸念される気候変動(第 19 位)との関連性によって影響を受けています。回答者は、欧州で嵐と洪水が、そして米国で竜巻がより頻繁に発生するだろうと具体的に警告しています。オーストラリアの再保険会社のマネジングディレクターは、「危険地域に資産が集中することにより、問題が大きくなっています」と警告しています。また、英国の保険コンサルタントは、「世界経済の拡大と相互依存によって、リスクが大きくなってきています」とコメントしています。

同時に、この大きくなっている脅威は、災害リスクが正当に価格付けされていないという懸念でもあります。ある回答者は、「ニュージーランドおよび日本の震災のような事象において、保険会社のモデルおよびリスク管理が実際の損失と合致しないということを認識しました」とコメントしています。シンガポールの Jardine Lloyd Thompson Asia グループにおいて Thistle Asia のマネジングディレクターを務める David Chan 氏は、「保険会社は、災害の後に「急激に発生する」潜在的な保険金請求について十分考慮し、価格付けしているだろうか」と疑問を投げかけています。また、同氏は、「自然災害の後には、保険金請求に係る費用が 20%、状況によってはそれ以上追加されるでしょう」と指摘しています。

他の回答者は、保険業界がパニックになり、市場から過度に撤退することを警告しています。カナダの回答者は、「非合理的な保険料率規制および市場行動に影響を受ける場合を除いて、保険会社は災害を管理する高度なツールを有しています」と述べています。オーストラリアの損害保険会社の最高財務責任者は、「我々が行っているのは保険事業です」と述べています。同時に、「我々が最近経験した、一連の事象に対して、新たな挑戦者がどのように対応するかを知ることは興味深いです」と加えています。

10. リスク管理の質 (7)

リスク管理の質は、ここ数年で改善されていると認識されています。多くの回答者は、保険会社がこの分野についての理解および能力を著しく高めており、より強固な企業のリスク文化を組織に醸成していると認識しています。

一方で、例えば、リスク管理にどの程度コミットするかについて様々な懸念が示されています。ある回答者は、保険会社は、「日々の業務のやり方を本当には変えていません。その変化は単に表面的なものです」とコメントしており、他の回答者は、「新たなリスクカルチャーを語る人はいるのでしょうか、それとも単に企業の部門の一つではないのでしょうか」と疑問を示しています。持続性に関する懸念もあります。英国の Larocourt Risk 社のディレクターを務める Edward Sankey 氏は、「(政治的および規制上の事件は別として)比較的穏やかな年月の後では、幾分急なリスク変化を目の前にして、現状に満足している危険があります」と指摘しています。ま

た、他の回答者は、「市場における非常に強いプレッシャー、すなわち、競争、テクノロジーの変化、低金利に対して有効なリスク管理システムを有しなければなりません」とコメントしています。

保険業界は、いくつかの極めて大きな課題に直面しており、リスク部門および経営者は、重要なビジネスリスクの分析と対処に十分な時間を割くことができません。リスク管理が危機に瀕した時、波及効果として、リスク部門は規制遵守に重点を置いたことで、事業部門と取締役会の信用を失う危険があります。

リスクマネージャー
ロンドン Lloyd's

多くの回答者は、優れた規制がリスク管理を改善することを認めています。バミューダの再保険会社の回答者は、「新たなソルベンシー規制はリスクを低減するに違いありません（そうでなければ、規制の意味がありません!）」とコメントしています。スペインの MGS Insurance and Reinsurance 社でディレクターを務める Agustin Enrich 氏は、「ソルベンシー II は、各リスクの認知および事業戦略の上の意思決定をサポートすると考えています」と述べています。

一部の回答者は、ソルベンシー II のような取り組みは、制度を煩雑な手続きで阻害し、また、保険会社に収益性の脅威となる一定の資本を維持するよう要求するもので、どちらもリスク管理のためにもならないとコメントし、規制当局に対して少し厳しい見方をしています。ベルギーのディレクターは、「リスク管理には過去数年にわたって最大限の注意を払ってきましたが、一部の規制に関する優先順位は高すぎるのではないのでしょうか」と述べています。

11. 販売実務(4)

疑わしい販売実務に対する懸念が後退しています。これは、恐らく厳しい規制および保険業界の認識によって、不適正販売に係る重大事故の発生が減少したためです。スイスの再保険会社の最高リスク管理責任者は、「実際に起きている、又は認知されている不適正販売の実務がより積極的になってきています」と述べています。一方で、このリスクに関する回答の温度感は、「疑わしい販売実務は本当になくなったのか?」という疑問に要約されるでしょう。

不適正販売は抑制されているか?

英国の生命保険会社の会長は、疑わしい販売実務は「常に存在するリスク」であり、英国の年金市場における最近の変化によって、新たに貯蓄型商品の不適正販売を行う機会が広がったと述べています。米国のアクチュアリーは、一部の市場では改善されていますが、「いまだに危険な (Wild West) 地域が世界にはあります」とコメントしています。以前の規制がもっと緩い時に販売された保険商品に関する問題も存在しています。

一部の回答者は、「競争、価格へのプレッシャー、高い規制対応コストといった現在の市場環境は、保険会社がこの分野で新たなリスクをとる要因となるのではないか」と懸念しています。南アメリカのブローカーは、「小さくなりつつある桶の水を飲んでいる馬がいます」と表現しています。悪しき販売実務として最も知られているのは不適正販売ですが、その他に懸念される問題には、不透明な保険期間と保険金請求の処理があり、これに対して回答者は「しばしば過小評価されている」と言及しています。ニュージーランドの保険リスクコンサルタントである Tania Charles 氏は、「保険会社は、カンタベリーの地震から 4 年経った今も、すべての保険金請求を処理しておらず、保険会社の評判を落としています」と指摘しています。

12. 経営者の質 (8)

保険会社の経営者の質への懸念は緩和されているようです。以前、保険業界が経営者の能力不足を懸念していた時点では、主な問題となっていました。取締役会レベルでのガバナンスの強化(第 21 位を参照)および保険セクターへの規制の結果、この問題は改善しています。

一方で、マネジメントに関していまだにリスクとなっている面も存在します。最も大きなリスクは、職務の規模が大きいこと、すなわち、保険業界のリーダーが直面している課題が増えており、その規模も大きくなっているということです。保険会社の役員は、これら、すなわち、テクノロジー、規制、構造変化、複雑性のすべてに対処しなければなりません。保険コンサルタントは、「新たなそして早い変革の流れを管理するのは難しいでしょう」と述べています。

問題は、保険業界がこれらの問題に対応する十分な力量を有した経営者を見つけることができるかという点にあります。一部の回答者は懐疑的であり、カナダの企業の副社長は、「保険業界は、優れたリーダーとなる人材を確保していません」とコメントしています。他の回答者も、「優秀なアンダーライターが必ずしも優秀な経営者になるとは限りません」と述べています。

米国の回答者は、企業は、責任を「米国経済の重要な拠点での経験を有する専門家から、重要度の低い拠点での経験を有するコストの安い人材」に移転し、仕事を海外にアウトソーシングすることによって経営者の質を低下させています」と指摘しています。(第 15 位の人材・能力開発を参照)。

しかし、この問題に関する回答の全体的な論調は、より一層良好になっています。すなわち、経営者は、バラつきはあるものの向上しており、業績に対する監視はかつてないほどに強くなっています。カナダの保険会社の上級経営者は、「経営者が、以前のように規制当局によって責めを負うことはないでしょう」と述べています。

13. 市場環境 (-)

長引く市場の低迷およびその収益性への影響に対する懸念を順位づけするために、今回初めて、バナナ・スキンとして市場環境を導入しました。特に、保険業界の景気循環が、市場が低迷する期間を長引かせる原因であったかどうかについて質問しました。このリスクが中程度の順位にランクされたことは、回答者の考えを示唆するものであり、とりわけ、再保険会社ではこのリスクは第 1 位にランクしており、北米では第 6 位につけています。

懸念は、主にキャパシティの超過に集中しており(第 22 位の**自己資本の利用可能性**を参照)、また、それは保険会社のマージンを圧迫させています。ニュージーランドの損害保険会社の最高財務責任者は、「ここしばらくの間、新たな競合者と過剰資本が市場の低迷を促進しています。このため、伝統的な保険会社は絶えず事業効率に目を向ける必要があります」と述べています。

ヘッジファンドといった、新たな資金源から生じたキャパシティは、次第に保険リンク証券(ILS)に集中し、市場にさらなる流動性をもたらしています。英国の回答者は、「伝統的投資から得られる低いリターンは、ヘッジファンドおよび年金基金の関心を災害リスクに投資することに向けさせ、市場環境の低迷をもたらしています」と述べています。この傾向がいつまで続くのかという疑問があります。シンガポールの SCOR のアジア太平洋地域担当の最高財務責任者は、「ILS の台頭は、

経営者の質に改善が認められます

重大なまたは一連の重大な損害が投資家を打撃し、内在するリスクと報酬の輪郭がより明らかになり次第、間違いなく頭打ちになるでしょう」と述べています。

過剰資本による苦しみ

重要なリスクの多くは、景気循環が変化した時に何が起きるかということです。「危険なのは、市場が低迷する期間が長引くほど、景気循環が変化した時、嵐が一層激しくなるということです」と、英国のブローカーセクターの回答者は警告しています。日本の生命保険会社の最高投資責任者は、「リスクプレミアムは下落しています。保険会社は利回りを向上するためにリスクを増やしています。これは、典型的な「景気循環行動」であり、市場が崩壊する前に起きるものです。保険会社は、現在の経済循環の段階では、自制心を維持しようと取り組むでしょう。次の金融危機がどのようなものかははっきりしていません」とコメントしています。

一方で一部の回答者は、過去の保険業界の景気の波がこれから起こることの良き指針となっていたかについて疑問を示しています。ニュージーランドの損害保険会社の回答者は、「現在出現している要因は新しいものであるため、伝統的な循環が有効かどうかを予測することは難しいでしょう」とコメントしています。一方で、カナダの損害保険会社の最高経営責任者は、「保険商品の料率設定と細分化の高度化は、保険業界を悩ませてきた景気の堅調（または軟調な）循環を緩和するのに有用であると考えます」と述べています。論点は、世界中の高齢人口と新興国経済の成長とともに、保険商品に対するニーズは今後も増加するということです。

14. ロングテール負債 (9)

リスクが目に見える形になるまでには時間を要するという懸念は低くなっていますが、この問題は、会計および規制の複雑性だけでなく、保険金請求や訴訟についての不確実性を特徴とする、依然として難しい論点です。

アスベストに係る訴訟が急増する日々は過ぎましたが、保険会社は常に、ロングテールが長期化する類似した傾向を有するリスクを警戒しています。フランスの回答者は、「アスベストの次が何なのか、または職業病や職業性難聴もしくは性的虐待といった種類の虐待がどうなるか誰にもわかりません。間違いないのは、今後、これらが具体化し、弁護士の側にいる原告が大騒ぎするだろうということです」とコメントしています。他の回答者は、「ロングテール負債は、常に至る所に存在します。すなわち、これらの変化の傾向を認識し、適切な対応をとることが重要です」と同意しています。ある回答者は、「問題の答えがわからないという以前に、問題の存在自体を認識していない状況にある (unknown unknowns)」と述べています。

保険会社は、ロングテールリスクに対して豊富な経験を有しており、これに対応する立場にあるはずであるという指摘が多くなされています。南アフリカのブローカーは、「保険会社は、これまでに、アスベスト、タバコ、電力線放射などのロングテール負債のエクスポージャーから学んできたと思われる」と述べています。

特定の保険会社において、「問題」を次の世代の経営者に先送りした経営者は、「経営者」ではなく、将来の危機の根源とみなされます。

Swiss life insurance
役員

しかし、これらの負債の管理に関して、多くの疑問が生じています。ある回答者は、「過度に耐性のある会計制度が火を注いでいます」とコメントし、米国の訴訟文化により大きなリスクを認識しているとする回答者が存在し、また、別の回答者は、「早期に引当を行う規制上の要求は、もっと良い方法で問題を対処する可能性を遮断しています」とコメントしています。法的な不確実性の例として、人身傷害の結果被った損害に対する賠償金を支払うために、ニュージーランドの裁判所の権限

を拡大した、ニュージーランドの 2014 Sentencing Amendment Act が挙げられます。

15. 人材・能力開発(19)

保険業界が優秀な人材を確保できるかについての懸念は、これまでのバナナ・スキン調査でも指摘されており、保険業界の経営者の質(第 12 位を参照)との関連が極めて強いものです。本年度の調査では、地域によって異なった回答を示しているのが印象的です。極東・太平洋地域では第 4 位に、アフリカでは第 5 位となっていますが、欧州および中東・アジア地域では下位にランクされています。

一部の回答者は、世界的な経済危機によって、他の金融サービスと比較すると、目標とする就職先としての保険会社の地位が向上したと認識しています。しかし、特に、雇用水準が上昇し、大学卒業生が選り好みできる経済においては、いまなお、銀行業界の魅力に欠ける親戚と感じている回答者もいます。米国の回答者は、「人材を確保することに関して、保険会社は長い間、銀行業界、コンサルティングおよび知的な職業に後れをとっています。このことによって、すでに大きな打撃を受けており、保険業界が遅れに追いついているという兆しはほとんどありません」とコメントしています。

一方で、役員的能力に関して他の阻害要因があります。南アフリカの損害保険会社の最高財務責任者は、「規制の過剰な介入によって、魅力的でないビジネス環境が生じており、保険会社の役員は、他の業界が、より魅力的でより容易であると思うかもしれません」と警告しています。ベトナムのブローカーは、「保険市場の成長が、従業員の増加よりも早い新興国では、現在および今後も 10 年間は経験不足が続くでしょう」と述べています。回答者は、技術的な分野、すなわち、保険引受、IT、数理および法務とコンプライアンスでの人材がより一層不足していることも指摘しています。

しかし、このリスクが第 22 位であった欧州においては、多くの回答者は、より楽観的な見方をしています。スペインの信用保険会社のジェネラルマネージャーは、「最も専門的な略歴を有する人材に対する競争は、常に激しいです。保険セクターは、その複雑性と適応の必要性から、大きなチャレンジと機会を提供する必要があります」と述べています。

16. 政治的リスク (10)

金融危機によって生じた緊張が和らいでおり、保険業界における政治的リスクは後退していると認識されています。前回の調査で突出していた論点は、保険会社は、銀行のように不当に「非難されて」おり、政治主導の管理対象になっているというものでした。過剰な規制に対する懸念は、いまなお第 1 位にランクされていますが、そうした規制が政治的な動機によるものであるとする傾向は少なくなっています。多くの回答者は、「政治的リスクの水準は、各国によって大きく異なり、幅広いものですが、政治的リスクは問題ではありません」と回答しています。

問題なのは、通常、消費者保護という名の下で、条件を定めるために政府介入の形で行われることです。カナダの回答者は、オンタリオ州では、「事実というよりは大衆向けの政策的」視点によって、長年続く悩みの種である保険商品の設計および料率設定に対して政治的介入がなされてきたと述べています。フランスの回答者は、「政治家は、保険業界に地球温暖化、氾濫原にある建物等の負担を支払わせようとしています」とコメントしています。スペインの回答者は、「保険業界には、規制のプレッシャーを超える、より強力な政治的リスクが存在します」と報告し

保険会社が優秀な人材を確保する能力に対する懸念

ています。介入に関するもう 1 つの指摘は、投資に関するものです。Finnish life 社のアクチュアリーは、「現在の状況は、低金利環境の下で、生命保険セクターが欧州ソブリンに資金を拠出するようプレッシャーをかけており、これは S1 規制の下では決してなかったことです」と述べており、アルゼンチンのアクチュアリーは、生命保険会社は、「規制された資産」にポートフォリオの 1/5 を投資することが要求されていると報告しています。

政治的リスクは、年金、健康保険といった公共の福祉に関連する分野において特に高くなっており、より詳細な論点を第 20 位の社会変化に記載しています。

光が消えたとき

電力に対する制約によって、顧客は事業の中断、サプライチェーンの混乱、在庫の劣化、セキュリティ上の問題、および多くの関連するリスクに晒されます。少なくとも、業務コストの増加をもたらします。送電システムの全体の故障は(停電が始まると仮定すると、回復には 3 週間以上かかるでしょう)、破壊的な保険金請求につながり、損害保険会社および再保険会社双方に影響を及ぼします。政治不安、経済成長の冷え込み、新興国市場の通貨安に対するプレッシャー、再評価の可能性は、取引状況を難しくします。企業の手になんて負えなくさせてしまう要因となる主なリスクが存在しています。

最高リスク管理責任者

South African insurance group

17. 商品開発 (20)

保険会社が顧客に合った保険商品を開発することが出来ないというリスクは、緊急を要するものとは認識されていませんが、低い順位から上昇しています。欧州では世界の他の地域よりも上位にランク付けされ(第 12 位)、とりわけ英国では、第 5 位となっています。

典型的な懸念は、市場は変化しており、保険会社が十分な速さで対応していないというものです。英国最大手の損害保険会でアシスタント・アンダーライターである Damien Wood 氏は、「イノベーションの欠如によって、新たなテクノロジー(すなわち、急増しているサイバーリスク、ドローン、ロボットカー、3D プリント等)から生じるリスクに対して、効果的だが収益性のあるソリューションを提供することができなくなっています」と警告しています。カナダの損害保険会社の回答者は、「顧客を維持する権利を得るべく進化する必要があります」とコメントしています。

保険会社が顧客ニーズよりも供給側に立って保険商品を開発しているというリスクがありますが、それによって機敏な新規参加者が従来の保険会社の油断についで市場を破壊する可能性があります。これは、脅威でありチャンスでもあります。米国の保険ブローカーセクターのコンサルタントは、「ご都合主義的な資本主義は、保険業界に都合が良いものです。サイバー、EPLI(雇用慣行賠償責任保険)、および代替エネルギーといった新たに発見されたリスクによって、保険会社は新商品を続々開発することになるでしょう。私はこの傾向が続くだろうと予測しています」と述べています。

一方で、一部の回答者は警告を発しています。スイスの生命保険会社で最高経営責任者を務めていた回答者は、「誇張された「商品開発」について過大評価をすべきではありません。確かに、調整し、カスタマイズできる保険商品が至るところに存在しますが、基本的な設計は変わっていません。顧客は、「いざというとき」の保障機能を明確にしてほしいと望んでいます。これが本当に提供して欲しいサ

保険会社は、変化する市場に、十分な速さで対応しているか？

ービスの形です」とコメントしています。米国の回答者は、「むしろ保険会社は、資金をひきつける提供機会を逃すよりは、保険料が十分でない商品を開発するでしょう」と述べています。

規制はこの分野に重要な影響を及ぼしていると認識されており、一部の回答者は、規制によって、保険業界が顧客ニーズに対応することが一層困難になっていると感じています。英国でアクチュアリーをしていた回答者は、「現在の相次ぐ年金規制によって、保険会社が顧客ニーズに合致した保険商品を提供することが不可能になっています。政府の適切ではない規制は、積み立てた年金基金 (pension pot) に対して人々がとても愚かな行いをするのを助長しています。10 年もすれば、当時の政府のことを頻繁に思い出すことでしょう」と述べています。

18. レピュテーション (14)

いくつもの理由によって、保険業界のレピュテーションに対する懸念は、前回から少し低下しています。不適正販売に係る不祥事は過去のことになり、金融危機に対する激しい批判が銀行に集中し、保険業界は業界のイメージの向上に積極的になってきています。

一方で、なすべきことは決して終わっておらず、ソーシャルメディアのような新たな変化によって、レピュテーションリスクを管理することが難しくなっています。ニュージーランドの AA Insurance 社のファイナンスリスクコンプライアンス部門長である Jacqui Thompson 氏は、「レピュテーションは、引き続き、管理不能なリスクの主な分野であり続けるでしょう。どう対応するかが重要です」と述べています。

このリスクの大きさに対する認識は、大規模な不祥事が発生している英国およびオランダといった国々から、レピュテーションを低リスクとして順位づけしたスペインおよびメキシコといった国々まで大きく異なります。

多くの回答者は、保険会社が一般的に軽く見られており、したがって唯一の方法は立ち上がることだと考えています。英国の損害保険会社の非常勤取締役は、「愛されている業界ではないからこそ、評判を損ないやすい」とコメントしています。レピュテーションの毀損の多くは、悪い行いや不十分な広報活動によるものであり、自業自得です。米国のブローカーは、「業界として、我々は絶えず自ら墓穴を掘っています。保険を日用品として取り扱うテレビ広告は、業界全体の評判に悪影響を及ぼしています」とコメントしています。米国の保険コンサルタントである Rick Murray 氏は、「保険業界の経営は、窓の外を見るのではなく、鏡を見る傾向にあるため、軽蔑を招いています」と述べています。

一部の回答者は、信用と透明性に関する問題提起を行っています。すなわち、顧客は、現在、保険業界との取引を警戒しており、このことがフランチャイズを弱体化する可能性があります。カナダの損害保険会社の副社長は、「全体として、私たちは顧客の信頼を回復する必要があります。公正な保険金支払いを含む、最高の顧客体験が重要だと認識しており、また、これを提供したいと思っています」とコメントしています。

ソーシャルメディアの成長は、拡充されたニュースによって、良い方向にも、また、悪い方向にも影響する可能性があります。マレーシアの回答者は、「ソーシャルメディアを通じた短期間での広がりによって、保険業界はとでもダメージを受けやすくなっています」と述べています。ソーシャルメディアに対応する保険会社の能力が重要であると認識されており、一部の回答者は、ソーシャルメディアのコメントは、保険会社がどのように思われているかを知る、重要な示唆を含んでいると指摘しています。

ソーシャルメディアによって、レピュテーションリスクの管理が難しくなっています。

気候変動の影響に対する保険業界の意見が分かれています

誰が保険を必要とするのか？

保険会社の眠りを妨げる脅威の一つは、人々が保険の購入をやめるかもしれないということです。すなわち、常に、売却されているが、購入されていない保険商品について懸念しています。不適正販売に係る不祥事は、保険業界の信頼に深刻なダメージを与えており、保険商品の価値、およびある回答者が「購入したくないが買わざるを得ない商品」と表現している保険商品を人々が本当に必要としているのかについて疑問を生じています。

先の見えない経済状況によって、失効率と解約率が上昇し、顧客の間で、企業が長年にわたって行っているように、自分自身で、または、一部保険で管理できるのではないかという認識が生じています。

ドイツの保険会社のディレクターは、「顧客が、保険を通じたソリューションに興味を失うこと」を恐れており、ニュージーランドの回答者は、規制の増加による保険コストの増加が、「一部保険の広がり」という予期せぬ結果をもたらすのではないかと懸念しています。南アフリカの回答者は、最大の課題は、「すぐに得られる喜びや目に見えるメリットに対する需要が優勢になった時に、保険業界が潜在的な顧客に対して強制的な保険提案を提供せざるを得なくなる」ことだとコメントしています。

19. 気候変動 (18)

気候変動は引き続き、保険業界全体にとって、低い順位のリスクとして認識されています。しかし、この低い順位には、回答者の間で意見に大きな違いがあることが隠されています。このバナナ・スキンの重大さを最大とランク付けした回答者が多く存在するのと同様に、最少とランク付けした回答者も多く存在します。この違いは、セクターに区別することによって、ある程度説明ができます。生命保険会社(第23位)よりも損害保険会社(第9位)に、より多くの懸念が示されています。

もう一つの理由として、どの程度将来に目を向けているかによって、気候変動が保険業界に与える影響に対する認識が大きく異なることが認められます。フランスの損害保険会社の最高財務責任者は、「長期的には、気候変動は最大のリスクです」と述べており、英国のコンサルタントは、リスクは「高額保険金の発生頻度が増加しているという点では、長期的には非常に大きい、中期的には潜在的に重大です」とコメントしています。強調されている脅威には、海面の上昇による湾岸洪水や津波、より激しい豪雨、および気候変更が農業経済に与える影響が含まれます。

しかし、このことは、保険業界には気候変動による最悪の結果に対応する時間がまだ残っていることを意味しています。カナダの損害保険会社の最高経営責任者は、保険会社に意思があれば、より優れたリスクの細分化と料率設定によって「脅威」を低減することができるだろうとコメントしています。バミューダのアクチュアリーは、保険業界に対して、直面している「巨大」リスクを率先して強調することが必要であると述べています。一方で、気候変動は「概ね」価格付けすることが可能であり、増加したボラティリティは価格に含めて回収することができると述べる回答者もいます。損害保険会社は、通常、保険料を毎年変更することができるという点が何度も言及されています。英国のアクチュアリーは、「気候変動は、増加するだろうが、今よりかなりペースを落として発生するでしょう」と指摘しています。

気候変動に関連する特定のリスクに、売れなくなるほどの高値をつける高度化した料率設定手法によって、評判を傷つけ、また、公共政策の反動すらもたらさうる懸念が存在しています。

20. 社会の変化 (-)

社会、すなわち、人口構造、社会福祉およびファイナンシャル・プランニングが変化しています。これらの変化の多くは、保険業界に直接利害を及ぼす分野で生じているため、我々は、本調査において初めてこのリスクに関する保険会社の見解を求めることにしました。

脅威とチャンス

このバナナ・スキンの順位が低いという事実は、どんなリスクが存在するとしても、それは強いリスクではないということを示唆しています。しかし、社会の変化は健康保険および年金といった公共の利益の問題に近接しているために、複雑な分野となっており、回答者が指摘した重要なリスクはこの事実を反映しています。

多くの回答者は、コメントの冒頭で、保険会社の事業は、リスクに出資することであり、社会福祉サービスを提供することではないと述べています。保険会社が社会的なニーズに合致する保険商品を提供する場合、それは商業ベースのものであるべきです。つまり、多くの回答者は、これを、変革する機会に満ちた、業界の評判を高める分野であると認識しています。フランスの保険コンサルタントは、保険会社は、「社会的なニーズに合致する新たな保険商品を自ら考案し、提案していることを、常に示してきました。また、これについては、各国の公共セクターは諦めているため、代替的なものはありません」とコメントしています。

社会の変化によって、保険会社にチャンスと脅威がもたらされています。国家は、この問題への対応を支援し、革新することを求めています。ビジネスチャンスは大きいですが、保険セクターは過去から学び、過去の不適正販売によって低下した国民の信頼を取り戻す必要があります。保険会社の専門性は、国民の将来のニーズに合致し、国民のリスクを管理するのに役立つ、顧客の側に立った提案を行う道を切り開くに違いありません。

David Thomson

契約・広報部門のディレクター

Chartered Insurance Institute 社、英国

このリスクは、基本的に、保険業界と公共セクター、すなわち、社会福祉の公的提供者、規制当局および政策立案者との関係に帰着することになります。シンガポールの大手生命保険会社の企画部門長は、「リスクと国民の期待は高まっていますが、政府と保険会社が協力して課題に取り組むことを可能にする官民の関係であるべきです。保険会社だけでは不可能です」とコメントしています。

米国のブローカーは、「保険会社が保険数理的に「適正な」価格に変更することが許容されるのであれば、保険商品が開発され、供給されるでしょう。しかし、公正な引受利益を生む能力がない場合、新たな保険商品が開発される可能性はないでしょうし、一部の保険商品の供給は制限されるでしょう」とコメントしています。実際には、何が起きているのでしょうか。推測の域を出ませんが、政治的な圧力でしょうか？オランダの保険コンサルタントは、「簡単には解決できない、社会が保険会社にソリューションを発見するよう「強いて」いる、社会全体の問題が存在しています」と述べています。多くの回答者は、適切な商品を提供する上での規制上または政治的な障害、すなわち、厳しい自己資本規制、厳しい健康保険の規制、保

険料を設定する際に性別および年齢を考慮することの禁止、英国の年金改革の一部である強制年金 (compulsory annuitisation) の廃止といった障害について言及しています。

英国の回答者は、「リスクは、顧客に対して価値ある商品を開発できないためにこれらの市場から撤退することによって、保険会社が失敗するということです」と述べています。一方で、楽観的な見方をする回答者もいます。ある回答者は、「私は、国民が保険会社の管理するリスクについて、および不可能なことを保険会社に要求することはできないということを理解していると考えています」と述べています。

21. コーポレートガバナンス (17)

保険セクターにおけるコーポレートガバナンスの品質に対する懸念は減少しています。このバナナ・スキンは、4年前の金融危機および不適正販売による危機の状況下では、第8位につけていました。前回の調査で順位を下げて以降、今回はさらに4つ順位を落としています。

多くの回答者は、保険会社のガバナンスの品質について楽観的に語っています。英国のリスクオフィサーは、「取締役会の専門性が向上しています」とコメントし、南アフリカの回答者は、「保険会社は、一般的に優秀な取締役会を有しています」と、さらにカナダの回答者は、「取締役会はこれまでになく優秀で、積極的に関与しています」と述べています。ある回答者は、問題は「銀行には遠く及ばないことで、大きすぎて管理できない」とことだとコメントしています。

否定的なコメントの場合、回答者は取締役会メンバーの選択の余地が少ないこと、およびいつまでも残る縁故主義について、懸念する傾向にあります。英国の Shires Partnership 社のディレクターを務める Andreas Bachofner 氏は、「取締役会のメンバーの留任期間が長すぎます。異なるバックグラウンドからさまざまなアイデアを取り入れるためには、あらたな取締役会のメンバーが頻繁に存在すべきです。学閥は過去のモデルです」とコメントしています。

回答者は、改善の多くを、規制当局の監視およびソルベンシー II の導入の成果にあると考えています。日本の MetLife 社で最高リスク管理責任者を務め、アクチュアリーでもある Des Thomas 氏は、「多くの国々において、取締役会のメンバーに対する要求事項が強化されてきています」とコメントしています。しかし、他の生命保険会社の会長は、「規制当局が重要な役割を確保せず、人材がどこかに去ってしまったら、リスクは高くなります」と述べています。

コーポレートガバナンスに対する懸念は、発展がゆっくりとした新興国市場において、最優先事項となっています。例えば、欧州では(第21位)および北米では(第22位)であるのに対して、(人々が、コーポレートガバナンスの標準を「不安定である」と回答している)中東では(第13位)に、アフリカでは(第16位)に、そしてラテンアメリカでは(第18位)に順位づけられています。

22. 自己資本の利用可能性 (16)

EU のソルベンシー II の規制要件の導入に伴い、資本不足に対する懸念が急激に高まった4年前には、このバナナ・スキンは、第2位にランクしていました。現在、このリスクは、その矛先を変えています。

低金利および低迷する市場環境によって、過剰資本が問題となり、特に再保険市場において激しい競争が生じています。ニュージーランドの回答者は、「現在の供給過剰は、実に収益性を圧迫しています。また、供給過剰によって、供給に対

現在、保険会社は以前よりも上手く対応している

多すぎる自己資本、しかしソルベンシーIIは、これを変える可能性がある

する期待も生じていますが、世界的な、または各国に重要なイベントが発生した場合には満たされないかもしれません」と述べて言います。

危険なのは、この状況が保険会社に対して目標リターンのために余分なリスクをとらせる圧力になるということです。英国の損害保険会社のアナリストは、「自己資本に過度に依存することは危険です。私たちは、基本に立ち返らなければなりません。すなわち、自己資本の利用可能性に基づくのではなく、リスクエクスポージャーと損害に基づいて資金を運用しなければなりません」と警告しています。

規制の影響によって不確実性が増しています。欧州の保険コンサルタントは、「生命保険会社の本当の問題は、ソルベンシーIIが自己資本の水準に与える影響について誰も知らないことです」と述べています。他の回答者は、規制改革による市場の再編によって、最大手の保険会社に資本が集中する可能性があると警告しています。

多くの投資家にとって、保険市場は順調ではないと認識されているものの、魅力的であると引き続き認識されています。
ディレクター兼アクチュアリー
ドイツ、損害保険会社

「新たな種類の代替資本」の急増によって、米国の回答者がはっきり述べているように、「伝統的な保険会社がリスク移転モデルによってその居場所を確保するという自己陶酔的な自己欺瞞を維持する」というよりも、伝統的な保険会社は、その存在意義を維持するために、自己投資を続けることが求められています。

数名の回答者が、現在の状況がどのくらい続くのかについて疑問を投げかけています。英国のブローカー企業の役員は、「過剰資本によって、持続可能性が難しくなるほどに、ソフト化した市場の状況が長引いています」と述べています。一方で、ソルベンシーIIの規制によって、資本が極めて急速に使い果たされる可能性があります。

23. テロリズム (27)

下位にある順位から、その順位は上昇しているものの、テロリズムは、順位の低い引受リスクとして引き続き認識されています。

多くの回答者は、テロ攻撃の発生可能性は世界中で、特に中東およびアフリカの一部において増加していると認識していますが、一般的に保険業界の引受リスクとしての影響は重要視されていません。テロ行為が保険契約の対象になっていない場合が多いことが繰り返し指摘されています。スペインの損害保険会社の回答者は、「私たちの市場では、保険災害補償協会 (Insurance Compensation Consortium) によってリスクが制限されています」とコメントしています。インドの回答者は、このリスクを「中程度で管理可能」なリスクと見なしており、英国の別の回答者は、「保険業界を脅かすリスクではない」と述べています。

数名の回答者は、より深刻な懸念の声を上げています。英国の損害保険会社の最高リスク管理責任者は、「考えが甘い引受が多く」存在しますとコメントし、カナダの The Economical Insurance Group の最高リスク管理責任者を務める Ed Berko 氏は、「これは、生命保険会社および損害保険会社に対して大きな脅威となる、進化し、増加しているリスクです」と述べています。

しかし、引受リスク以上に一層深刻なのは、金融サービスセクター全体が、金融市場の安定性を損なうテロ行為の対象になる可能性であると、認識されています。攻撃を受ける可能性はサイバー攻撃によるテロ行為によって増加しています。ス

ペインの再保険会社の回答者は、脅威は「典型的な」攻撃ではなく、むしろ「近い将来に発生する情報システムを破壊するサイバー攻撃」だと警告しています。

24. 公害・汚染 (26)

これは、主要な引受リスクの中で、最下位にランク付けされています。すなわち、我々が調査を行ったどの地域またはセクターにおいても、上位 20 位に入っておらず、過去の順位との大きな変動はありません。

局地的なリスク

理由は、一般的に公害・汚染が局地的なリスクとして認識されていることにあります。すなわち、特定の保険商品を多く販売している保険会社にとって高いリスクですが、システミックな問題ではありません。多くの回答者は、保険業界における保障範囲は極めて限定されていると指摘しています。ベルギーの保険グループ担当の最高リスク管理責任者は、「大型の世界的な流行病は、私たちの損益計算書にある程度は影響するでしょう」と述べています。

一方、一部の回答者によれば、この問題は表面上考えられているよりも、深刻な問題であると認識されています。オーストラリアの医療保険会社の最高経営責任者は、「慢性疾患が発症後に長年にわたって発生する可能性という意味において、私たちはまだ潜在的な保険請求を把握していません。今後増加する可能性があります」と認めています。南アフリカの回答者は、「一般的にロングテール負債の問題が隠れており、潜在的なエクスポージャーを既に把握している者は少なく、最終的な影響については、認識されていようとなかろうと、明らかにはされていません」とコメントしています。

テクノロジーの急速な発展も、このリスクに新しい特徴をもたらす可能性があります。英国のリスクオフィサーは、「ナノテクノロジー、廃棄物処理問題、鉱業等のように、新たな素材およびテクノロジーが導入されており、より難しい分野」になっていると述べています。

25. 複雑な金融商品 (23)

今回のバナナ・スキンの最下位は、AIG の危機があった 2009 年の第 8 位から大幅に順位を下げています。保険業界は失敗から学び、デリバティブおよび複雑な金融商品に対する保険会社のエクスポージャーは低いというのが一般的な意見です。

辛い失敗から得た教訓

多くの回答者は、いまだにこの分野において規制当局の監督が特に厳しいと指摘しています。英国の回答者は、「新たな清算要件および担保要件によって、デリバティブのコストがより高くなった」とコメントしています。アルゼンチンのアクチュアリーは、「多くの国々、特に新興国または途上国においては、複雑な金融商品は厳格に禁止されています」と指摘しています。

一部の回答者は、警戒するよう主張しています。一般的に保険会社は、投機目的ではなく、ヘッジ目的でデリバティブを活用する傾向にあります。複雑な金融商品については、いまだによく理解されていないのではないかと懸念があります。英国のアンダーライターは、「ヘッジ商品は、有効であることが多いですが、決してリスクを完全に排除する手段とみなすべきではありません」とコメントしています。記憶が薄れ、現状に満足しきっているところに危険は潜んでいます。米国のコンサルタントは、「希望は既に抜け目なく脅かされています」と警告しています。

このリスクを安易に考えられないもう一つの理由は、低金利によって、他の資産クラスを通じてより高いリターンを求めるインセンティブが増加していることです。二

ユージーランドの CBL Insurance 社でマネージングディレクターを務める Peter Harris 氏は、「投資収入が欲しくてたまらない保険会社は、これらの金融商品を求め、これは保険会社を脆弱にする可能性があります。これは、引受利益が少ない保険会社を、その埋め合わせとして投資収入を獲得する方向に向かわせるでしょう」と述べています。

インシュアランス・バナナ・スキン:2007 年以降のトップテン

2007	2009	2011
1 過剰な規制	1 運用成績	1 規制
2 自然災害	2 株式市場	2 自己資本
3 経営者の質	3 自己資本の利用可能性	3 マクロ経済の動向
4 気候変動	4 マクロ経済の動向	4 運用成績
5 景気循環への対応	5 過剰な規制	5 自然災害
6 販売チャネル	6 リスク管理	6 人材
7 ロングテール負債	7 再保険の安全性	7 ロングテール負債
8 数理上のアサンプション	8 複雑な金融商品	8 コーポレートガバナンス
9 寿命の予測	9 数理上のアサンプション	9 販売チャネル
10 新たな競争相手	10 ロングテール負債	10 金利

2013	2015
1 規制	1 規制
2 運用成績	2 マクロ経済の動向
3 マクロ経済の動向	3 金利
4 販売実務	4 サイバーリスク
5 自然災害	5 運用成績
6 保証型商品	6 変革管理
7 リスク管理の質	7 保証型商品
8 経営者の質	8 販売チャネル
9 ロングテール負債	9 自然災害
10 政治的リスク	10 リスク管理の質

登場し、消えていくリスクもあれば、リスク 2007 年以降のバナナ・スキのトップテンが示すように、繰り返しランキングするリスクもあります。

最大の懸念は、間違いなく規制であり、2007 年に最初に 1 位につけて以来、2011 年、2013 年、2015 年の調査でも第 1 位となっています。規制が順位を落としたのは 2009 年のみですが、2009 年は、世界的な金融危機が人々の心を占めており、これに対する懸念がより強くなっていた年です。規制に対する懸念が強い理由は依然として変わらず、規制が多すぎて、そのコストが高くつきすぎることにあります。その他には、運用成績に対する強い懸念が挙げられます。2009 年の危機において、突如第 1 位をつけてから、その理由は変化していますが、その後も常に上位 5 位に入っています。当初は、市場の暴落による損失を原因としていましたが、現在は、長引く低金利が懸念されています。したがって、今回金利リスクが第 3 位をつけたことに、何ら疑問はありません。マクロ経済の動向に対する懸念も同様です。

保険業界のリスクの中では、ガバナンスと経営者の質が高い順位をつけていましたが、徐々に順位を落とし、現在は保険会社が以前よりも上手く対応しているという見方を反映し、今回初めてトップテンから消えました。引受リスクに関しては、実際に発生した事象によって順位の上下はあるものの、自然災害が

本冊子は英語の原文を翻訳したものです。従って、あくまでも便宜的なものとして利用し、必要に応じて原文を参照していただくようお願いいたします。

常に大きな懸念となっています。気候変動に対する懸念は、2007 年の第 4 位から順位を下げ、再びトップテンに入ることはありませんでした。

新たなリスクとして、今回の調査で突然第 4 位に登場し、いまだに十分に解明されていないサイバーリスクおよび変革管理(第 6 位)が認識されており、保険業界が新たに取り組んでいるリスクとなっています。

お問い合わせ先

あらた監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座 8-21-1

住友不動産汐留浜離宮ビル

aaratapr@jp.pwc.com