保険業界は、他のどの業界に比べても混乱した状況に直面しており、これが脅威となる保険会社もあれば、有望なビジネスチャンスとなる保険会社もある。これは保険ビジネスにどのような意味をなすのであろうか？立ち向かう準備はできているのであろうか？

Insurance 2020 & beyond: 必要性が再び改革を生み出す

pwc

目次

はじめに 4

主要なSTEEPドライバー 8

社会的要因：
結びつきの力 9

技術的要因：
情報の優位性を中心にした組織の形成 11

環境的要因：
災害リスクと保険価値の見直し 14

経済的要因：
多極化世界への適応 17

政治的要因：
高まる政治不安への適応 20

ビジネスの将来像に対する含意 22

将来を見据えたビジネス戦略の策定方法 26

あなたのビジネスにとってどのような未来が
待ち受けているのであろうか？ 27

はじめに

私たちは、2010年に、保険業界の再編のトレンドと2020年までの保険業界の変遷に関するシナリオ分析を開始した。私たちの見解は、1,000名を超える世界中の経営者へのインタビューに基づいている。

私たちは、2011年のトロントで開催されたInternational Insurance Society（IIS）の年次フォーラムで、保険業界の将来に関する見解を提示し、その後、*Insurance 2020 : Turning Change into opportunity*[1]を出版した。ここでは、文化やデジタル技術の発達といった特定の変化要因だけでなく、生命保険会社、ブローカーおよび再保険会社といった特定の業種にも焦点を当てている。

保険会社や保険業界のステークホルダーは、Insurance 2020を活用して、これらのトレンドが及ぼす組織への影響を検討し、対応のために必要な戦略を策定している。Insurance 2020の主要なメッセージは、短期的に何をするにしても、すなわち、市場の変化に対応するか、あるいは単に日々のビジネスを行うかにかかわらず、目の前に広がっている社会的要因、技術的要因、環境的要因、経済的要因および政治的要因（STEEP）への対応方法を検討する必要があるということである。

2010年と2020年との中間点である現在において、当初の予測に対して現在までに生じてきた事象を振り返り、そして、次の5年間とその先に生じる主要な動向を検討することは有意義なことだと考えている。

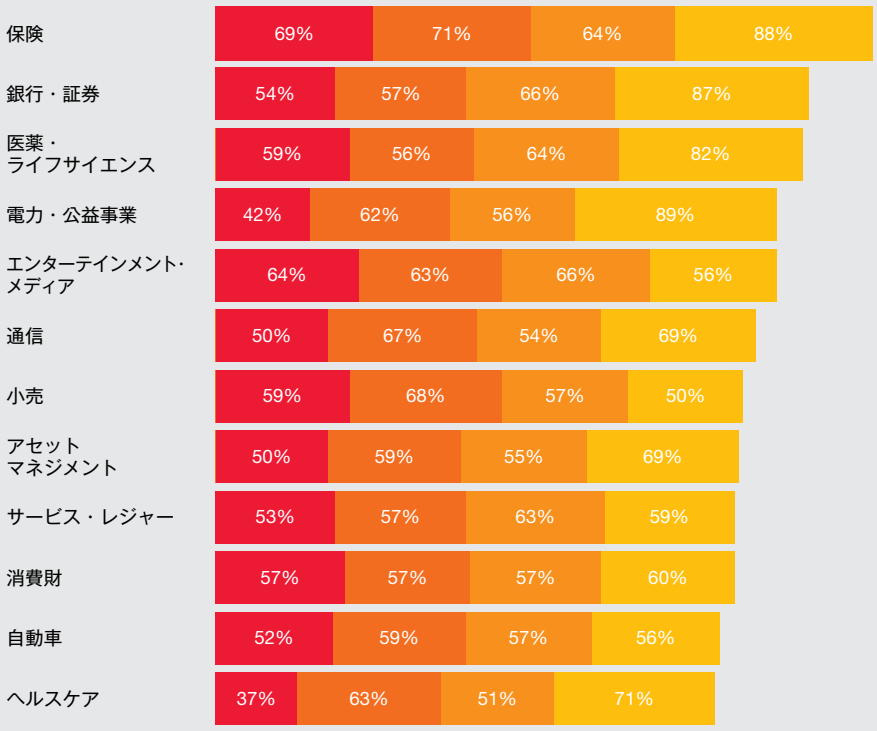
私たちの現在の立ち位置はどこにあるのか？保険業界は、極めて重要な岐路に立っており、新たなテクノロジー、新しい販売チャネル、消費者行動の変化およびより厳格になっている現地や地域のまたは国際的な規制に対応している最中である。このような状況は、一部のビジネスに混乱を招く恐れがある。直近の世界CEO意識調査にご協力いただいた保険業界のリーダーの方々は、他の業界のCEOよりも、将来のより多くの混乱を見通しており（図1参照）、戦略の見直しや方向転換の可能性について認識している。また、変化が、競争上の優位をもたらしている。保険会社のCEOの約60％が3年前に比べてより多くの機会があると認識しており、また、一方では、同程度（61％）のCEOがより多くの脅威を感じていることが、保険業界における複雑な状況を示唆している。

世界中の人々がより長く生き、守るべき富が増えており、保険会社に長期的なチャンスがあることは明白である。一方で、これによって、保険業界内において、新たな競争が生み出されることになり、また、保険業界へ多くの新規参入者をもたらしている。この新規参入者には、他の金融サービス業の企業、大手テクノロジー企業、ヘルスケア企業、ベンチャーキャピタルおよび機敏な新規事業社が含まれる。

1 www.pwc.com/insurance/future-of-insurance および www.pwc.com/projectblue

図1：将来の混乱

Q：今後5年間において、以下のトレンドは、貴社の属する業界にとってどのような混乱を招くと思われるのであろうか？



出典：1,332名のCEOがPwCの第18回世界CEO意識調査に回答した：境界なき市場競争への挑戦（www.pwc.com/ceosurvey）

PwCの調査にご協力いただいたクライアントの67%が、保険料が安くなるのであれば、自宅または車にセンサーを取り付けると回答している[2]。

保険会社はこれらの状況をどのように感じているのか?

顧客革新

保険市場は、より一層細分化され、高齢者世代から、ロイヤルティーが低く契約の獲得が難しいミレニアル世代にまで広がっている。また、多くの市場では、家族構成および民族構成がより多様で複雑になっているために、これが商品設計、マーケティングおよび販売に影響を及ぼしている。この分離した顧客基盤に接触し、関連する魅力ある保険商品やソリューションを開発することは、保険会社に課題とチャンスをもたらすことを意味している。例えば、生命保険、年金、退職年金においては、ひとり親向けプランの設計や、若い世代向けに対して生存給付型の保険から健康や生活の質に関するサポートへのシフトを行うことによって、顧客への提供を拡大することが考えられる。損害保険（P&C）においては、メーカーやサービス企業との連携をより一層強めることが考えられる。また、柔軟性のある賦課式保険やP2P保険（peer-to-peer insurance）スキームによる追加カバレッジ（top-up coverage）の提供など、さまざまなライフスタイルに対する保険商品の提供が考えられる。

市場の性質変化に伴い、顧客の期待も変化する。インターネットショッピング業者および顧客志向が進んでいる他のセクターとの取引に慣れた顧客は、それと同様に、保険会社に対しても、利便性や、顧客ニーズを理解し、そのニーズに応じた商品を提供するよう求めている。デジタル技術の発達によって、保険会社は、いつでも、どこでも便利に保険商品を提供し、業務を合理化し、未開拓の顧客層を獲得することが可能になった。また、保険会社は、デジタル技術の発達を活用して、顧客プロファイリングの精度を上げ、見込み客の情報を獲得し（例えば、デジタルプロファイリングやソーシャルメディアを通じた対話）、顧客のニーズに応じたソリューションを提供するとともに、特に損害保険においては、損害査定額の評価と保険金の支払いを改善した。その他の優先事項には、オンライン上での対話のたびに同じ情報を繰り返すことなく、顧客がいつでもどこでもアクセスできるシームレスなマルチチャネルの展開が挙げられる。保険契約に係るマージンはかつてなく良好であり、保険会社の課題は、顧客の期待により一層応えるための顧客中心の文化や組織的な対応力、そして、意思決定プロセスをどのように展開するかということにある。

ダウンロード販売

多くの保険会社は、ダウンロード販売に投資しており、直接的なダウンロード販売から、一歩踏み込んで、人々の生活に保険商品やサービスを組み込むようになっている（例えば、走行距離連動型保険）。

2 サンプルとして、9,281名の消費者が調査に回答した。調査対象国：英国、米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、中国／香港、フランス、インド、シンガポール、スペイン、スウェーデン、南米、ドイツ、オランダ、中東欧およびスイス

世界中の顧客の68%が、保険会社のアプリをダウンロードして使用することを望んでいる[3]。

保険業界のCEOの70%（他の業界に比べて高い割合）が、技術変化のスピードを成長予測に対する脅威と認識している[4]。

新たな情報源および分析手法が急増しており、対象顧客の明確化、リスク引き受けおよび財務アドバイスについて見直しが始まっている。これまでになく大量のデータにアクセスすることによって、単にサービスのスピードとコストの削減を促進するだけではなく、より一層緻密に、カスタマイズし、適応することも可能となる。

モノのインターネット[5]において、センサーおよび他のデジタル知能がさらに普及すると、保険会社は、健康分野から、家庭生活および商業設備に至る領域において、信頼されるパートナーになる可能性があり、実際いくつかの実例が存在する。また、デジタル技術によって、コストを削減し、顧客にとってより魅力的な方法で業務を行うことが可能になり、生命保険、年金および退職年金の対象を、若い世代や低所得者層といった未開拓の市場に拡大することが可能となる。

情報の優位性

保険会社が取り扱う伝統的なデータとビッグデータの量はどちらも増加しており、これらのデータから得られる洞察は、顧客中心主義の推進や関連する収入の成長に対して価値ある寄与となっている。それでもなお、多くの保険会社は、ビッグデータを実行可能な洞察へ変えるのは難しいと考えている。その解決の鍵は、テクノロジーの活用と同じくらい、文化と組織にある。大部分の情報やデータの作成を通じて、長期的な事業計画をより迅速で柔軟な、データに基づいた反復的なアプローチに移行することが求められる可能性もある。保険会社は、昨今の通信・技術を業とした企業の多くが使用しているものと類似したモデルを導入・試行し、フィードバックを入手し、レスポンスする必要がある。

保険会社は、モノのインターネットの構成要素であるビッグデータの分析、センサー技術および通信網を組み合わせることによって、これまで以上に詳細に、リスクおよび顧客ニーズを予測することが可能となる。これにより、競争力のある料率設定および顧客の絞り込みに役立つだけでなく、保険会社のビジネスモデルを、反応的な保険金の支払者から予防的なリスクアドバイザーへとビジネスモデルを転換することが可能となる。

新しく生じている革新的な事象（ゲームチェンジャー）は、分析手法の改善である。これは、これまでの記述的（何が起きたのか）で診断的（なぜ起きたのか）な分析から、予測的（何が起こりうるか）で規範的（意思決定をなし、最適な結果を保証する）な分析に変革を遂げている。この革新によって、保険会社は、いつ何が起きるのかを予測できるだけでなく、積極的に対応することも可能となった。この革新によって、より弾力性のあるサプライチェーン、設計ミスの排除から、生命保険会社にとってより強化された成約率、火災および洪水に対する効果的な対物保障に至るまで、さまざまな分野に大きな可能性をもたらしている。

二速成長

多くの先進国市場での持続的な低成長、低金利環境および損害保険料率の引き下げに変化の兆しがみられている。金利は徐々に上昇し始めており、保険業界にある程度の短期的な混乱を引き起こすと考えられるが、金利の上昇とともに投資収益の増加につながるであろう。

損害保険会社は、低迷した市場の中で、リザーブの取り崩しが収益の下支えとなった。一方で、余分なリザーブは枯渇し、報告収益を維持することが難しくなっている。

PwCでは、南米、アジア、アフリカおよび中東地域の急成長市場を「SAAAME」[6]と称しており、2013年の保険普及率は新興国市場のGDPの2.7%で、全世界の保険料に対する割合も17%にすぎない

3 サンプルとして、9,281名の消費者が調査に回答した。調査対象国：英国、米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、中国／香港、フランス、インド、シンガポール、スペイン、スウェーデン、南米、ドイツ、オランダ、中東欧およびスイス

4 37カ国80社のCEOがPwCの第18回世界CEO意識調査に回答した：境界なき市場競争への挑戦」（www.pwc.com/ceosurvey）

5 モノのインターネットに関する詳細は、http://www.worldinbeta.com/blog/internet-of-things-world-in-betaを参照

6 The rise and interconnectivity of the SAAAME markets, PwC, (http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/projectblue/rise-of-the-emerging-markets-saaame/rise-of-the-emerging-markets-saaame.jhtml).

が、長期的に成長する可能性が非常に高い。先進国の保険普及率は、GDPの8.3%[7]である。SAAAME市場での急速な都市化の進行が、市場の成長する主要な要因となっており、保障を必要とする資産の価値が上昇している。また、都市化によって、農村地域からの移住者は、大家族のサポートを求めることが難しいため、生命保険、年金および退職年金による保障が必要となっている。必然的に、こうした巨大都市においてリスクの集中が高まることになる。

混乱とイノベーション

将来を見据えている多くの保険会社は、再保険会社と投資顧問会社との連携に始まり、新たな世代の健康、財産、退職に関するソリューションの提供といった、さまざまな新しいビジネスモデルを展開している。今後数年間において、変化のスピードは、ますます加速し、身の回りのもの、モノのインターネットそして先進運転者支援システム(ADAS)から、技術提供者との提携や、クラウドソースによるリスクの評価および移転モデルに至るまで、さまざまな分野で、新たなイノベーションが主流となるであろう。

同時に、デジタル化と新たなビジネスモデルの組み合わせは、保険市場での新たな販売ルートおよび顧客との関わりにおける新たな方法をもたらし、保険市場に混乱を招いている。携帯およびインターネットを経由して締結される標準化された保険契約が増えつつある。しかし、依然として保険代理店は、法人顧客および個人顧客が、これまでにない複雑なリスクについて理解し、また、そうしたリスク管理におけるトレードオフについて理解するのをサポートするという点で、重要な役割を担っている。生命保険、年金、退職年金においては、現在、希望する生活水準と定年後に希望する生活水準との財政的にトレードオフにある関係をバランスさせることが含まれるかもしれない。損害保険においては、さまざまな価値ある資産と所有物に対して効果的な総合保障を設計することが含まれるであろう。

保険会社は、かつてないほどに迅速かつ容易にイノベーションを市場にもたらすことができる。これには、新規参入者が高度なプロファイリング技術を顧客に向けて活用し、また、コスト効率の高いダウンロード販売を活用して既存の競合他社を弱体化させることが含まれる。これらの新規参入者が成功していると言うには早すぎるが、顧客の期待と保険会社の競争方法を変える強力な力になることには疑いの余地がない。

本報告書では、これら全ての変化が一体となって、2020年およびその先に向かってどのように展開していくことになるかについて検討し、さらに、保険会社の戦略および業務に及ぼす影響も概説している。2020年という名目的な期限を設定しているものの、対応の早い保険会社は、顧客の期待に応え続け、競合他社との差別化を図るために、既にこれらの変化を評価し、対応している。本報告書において、あらためてこれらの動向を取りまくSTEEPの要因[8]とそのシナリオ分析を考察しているが、これは、今後発生するさまざまな動向を把握しその影響を評価するために、最も論理的で利用しやすい方法を提供するものであると考えている。

保険会社が収入と競争力を維持したいのであれば、保険会社は、単に適応するのではなく、改革する必要性が強くなる。この結果、保険会社の多くが、2020年には全く違って見え、2025年にはそれが確実になるであろう。新規参入者および新しいビジネスモデルが業界の状況を変え始める時には、保険業界内部の変化に目を向けるだけではなく、保険業界の外からもたらされる課題とチャンスに関する明確な見通しを持っていることが重要である。

保険会社のCEOの56%が、(他の金融サービス分野に比べて高い割合になるが)、新規参入者を成長予測に対する脅威と認識している[9]。

7 World Insurance in 2013, Swiss Re Sigma

8 社会的要因、技術的要因、環境的要因、経済的要因および政治的要因

9 37カ国80社のCEOがPwCの第18回世界CEO意識調査に回答した：境界なき市場、混乱への対応(www.pwc.com/ceosurvey)

主要なSTEEPドライバー

私たちは、2010年に以下のシナリオを描いた。

	後退的				先進的
	1	2	3	4	5
社会的要因	顧客の大半は、保険販売員と対面での対応を求めている。	顧客獲得のための販売チャネルが複数あり、代理店の消滅が生じる。	複数の販売チャネルの統合が標準的であり、代理店の消滅が生じる。	顧客が保険会社から直接購入しており、代理店の消滅が生じる。	顧客がグループを形成して、保険会社からまとめて購入しており、代理店の消滅が生じる。
技術的要因	保険会社は、過剰なデータ、データの品質とプライバシーの問題、サイバー攻撃による脅威に直面しており、その結果、直感に基づく意思決定へと後退している。	保険会社は、過剰な情報を管理し、分析技術の高度化に追いつくため、競合他社に劣らぬペースで投資し続けなければならない。	競合他社との差別化を図るために、高度な情報分析が重要な要因となる。	高度な情報分析、（モバイルセンサーからの）新たな情報源、引受能力が、競合他社との差別化において、重要な要因となる。	情報分析の高度化が進展し、これ以上は有用な情報を抽出することはできなく、全ての重要な意思決定が自動化され、競争が防止と生産性の向上へとシフトしている。
環境的要因	災害が増加しているにもかかわらず、これらを正確に予測するデータは不足しており、保険会社は不採算事業から撤退している。	保険会社は災害モデルに依拠しているが、規制当局による規制のため、革新的なリスク移転/リスク分散商品の開発が妨げられている。	保険会社は災害モデルに依拠し、証券化や再保険による革新的な災害保険商品を販売している。	災害モデルがより高度化され、災害多発地域における引き受けに関する、先進的な早期警戒技術が使用されている。	先進的な早期警戒技術が導入され、新たなリスク移転/リスク分散取引を国有企業や民間企業と行うことによって、災害における人的被害や資産の損失が減少する。
経済的要因	世界が、国際化から地域化へとシフトし、保険会社は、限られた地域で事業を展開し、当該地域向けの商品開発を行う。	新興国の保険会社の規模とプレゼンスが拡大し、先進国の保険会社の機会が絞られる。	先進国の保険会社が新興市場に参入し、新興市場での利ざやが縮小する。	新興国の保険会社が、先進市場に参入し、グローバルで事業を展開する。	真にグローバル化された市場となり、地域を問わず、バリューチェーンの多数の要素を統合することができる。
政治的要因	先進国と新興国のいずれの政府も、保険会社に対して同水準に厳しい規制を課しており、保険会社の収益性が低下する。	新興国では先進国より厳しい規制を導入しており、収益性が低下し、先進国の保険会社に対する規制が限定される。	新興国と先進国における多くの規制は、銀行と保険会社の価格決定、カバレッジ、査定、保険準備金において、比較的自由裁量を与えるものとなっている。	新興国と先進国がいずれも緩和された規制を制定し、新興国は、先進国の保険会社による新興市場への参入と規制を緩和する。	規制が改善され、各国間（大きな国では州間）の規制の調和が一段と図られる。規制が調和されたことにより、商品と実務が標準化される。

出典：PwC分析

社会的要因：結びつきの力

デジタル化、ソーシャルメディアおよびインターネット上での比較の組み合わせは、顧客がより強く結びつき、より情報に通じており、購入に際してより多くの選択肢を有していることを意味している。顧客は、自身のニーズに合った、透明性のある分かりやすい商品を求めている。顧客はまた、欲しいときに、いつでも、どこでも、望む方法で、保険会社との便利な取引を求めている。このような顧客の要望に対する認識および対応が遅い保険会社は、機敏に対応する競合他社との競争にあっという間に敗れるであろう。

本報告書を通して言及している顧客の期待の変化は、生命保険会社に困難な課題を付きつけており、生命保険会社の多くが商品のわなに陥っている。その中で、過度な複雑性によって透明性が低くなり、より多くのアドバイザーが必要になっている。同様に、これは、より多くの販売費用を生じさせ、成約率を減少させ、利益を圧迫させている。多くの場合、生命保険会社の代理店は、契約の獲得率が最も高いため、比較的裕福な中年の顧客層に対象を絞っている。若い世代および所得が低い顧客層を対象にすることはあまりない。この対象とすべきより大きなマーケットを獲得できない理由は、多くの若者と、従来の方法で保険契約を締結することが難しく、また、彼ら自身にとって生命保険商品は関係ないものと認識していることにある。

保険金を支払うことから、健康、福祉および生活の質の促進へとビジネスモデルを変更することに解決策を見いだすことができる。高度なセンサーの普及によって、心拍数、血糖値および病気の兆候をリアルタイムで監視できるようになった。この監視を通じて、保険契約者に対して、健康問題と治療の必要性について注意を呼びかけることができる。また、生命保険会社にとっては、健康相談および会員制ジムといった提携サービスを通じて健康と福祉を推進することによって、顧客とより深い関係性を築くことができる。健康に焦点を当てたサービスの提供は、まだ、生命保険について考えていないかもしれない若い世代を対象とすることができる。今後の変化の前兆として、あるアジアの大手生命保険会社が、自社のミッションを、保険サービスの提供から、人々をより健康的な生活を過ごせるよう支援することにシフトしている。このミッションの変更によって、顧客との関わり方が大きく変わる。グループの従業員および代理店[10]に対してあらたな目的意識と価値観を示すことが極めて重要である。

保険の提案の幅を広げるためのデータ活用：持病に対する保障

南アフリカでは、生命保険会社は新しい顧客層に焦点を当てて、HIV患者や糖尿病患者に保険商品を提供してきた。保険会社は、医療機関との提携を通じて顧客のデータと密接に関わっている。また、顧客が滞りなく診療予約を行い、治療法に従うように対策を講じている。顧客は、保障期間の6カ月経過後に、主要な健康指標の数値が著しく改善したことを自覚する。生命保険会社は、健康および顧客に関する情報を、これまで保障を提供することが難しい、またはその保障に非常に高額な保険料を必要とする顧客層に対して、献身的な支援を提供するべく活用している。多くの保険契約者が、個人情報の告知によって保険契約の締結を断られる、または高額の保険料が必要になることを恐れて、個人情報の告知に慎重になっている場合、より多くの情報を提供するアプローチが、保険会社の保険引受を向上させるだけでなく、持病を抱える人々が効果的に健康を管理し、長生きするのにも役立ちうることを、南アフリカのモデルは示している。

10 生命保険会社に関する詳細は、Reinventing life insuranceを参照（http://www.pwc.com/en_US/us/insurance/publications/assets/pwc-top-insurance-issues-reinventing-life-insurance-2014.pdf）

保険会社と顧客の双方にメリットがある変化には、保険契約者間の知識の共有がある。ある保険会社は、顧客がオンライン上で、自身の健康に関するデータを共有できるようにすることで、同じ持病を持つ人々が一緒に集まることを支援し、保険会社がそのニーズに応じたサービスを構築するのに役立てている。同様に、DNA分析会社は、個人の健康状態に関するアドバイスを提供し、遺伝子研究を支援するため、情報を提供することに同意した人々の個人データを蓄積するためのオンラインコミュニティーを立ち上げる。消費者は、これらのコミュニティーを通じて、健康についてより深く理解するのと同時に、保険会社は、個人データに基づいてカスタマイズしたソリューションを提供する機会を得ている。

ビジネスモデルにおける同様の変化を、損害保険における走行距離連動型保険の発展に見ることができる。テレマティクス（telematics）保険の申し込みは、年間で約80％成長し、2018年までに全世界で1億超の申し込みに達することが見込まれている[11]。一部の保険会社は、さらに一歩進んで、車のセンサーを利用して保険契約者の安全運転度を測定し、安全運転を行う契約者に対してより割安な保険料を提示している。ある新規参入者にとっては、これは主要なビジネスモデルとなっている。南アフリカではこのビジネスモデルがかなり進んでおり、保険会社は、より高い契約継続率とより少ない保険金支払いを実現している。また、世界の中で自動車事故による死亡率が最も高い国で、重大事故の減少に役立つことは、その国の社会にとっても重要な便益をもたらしている。

このような監視は、家庭生活や商業設備にも広がっており、保険契約者が、エネルギーや機能をより効率よく活用したり、火事、洪水およびその他のリスクに係る早期警告を受けたり、故障を予測して速やかに修理を行うことに役立っている。これらの変化は、保証保険や物保険の枠を超えて、総合的な管理、修理および保証サービスを提供するための道を切り開くものである。また、リスク・損失管理に関連するより多くのサービスの可能性がある。これらのサービスによって、顧客との関わりが、年単位での取引から日常生活の中での取引に変化している。顧客が受けるサービスの価値が高ければ高いほど、顧客のロイヤルティーと契約継続率が高くなり、得られる情報も多くなる。このことは、保険会社にとって多くのクロスセリングの機会をもたらす。代理店は、ますます増加する人々の設備と所有物に対する効果的で総合的な保障やサービスの設計をサポートする点で、重要な役割を担うことになる。

多くの場合、技術は、顧客の期待、顧客との関わり、サービスの提供におけるシフトの要因となるよりも、それらを促すものとなる。典型的な例として、社会経済の発展が挙げられる。例えば、銀行業界では、P2Pレンディング（peer-to-peer lending）が急速に成長している。保険業界ではアフィニティグループ（affinity group）が該当し、アフィニティグループは購買力を行使し、リソースを蓄積し、そして自家保険を掛けることさえある。そのスキームのほとんどが財産に対する保障であるが、カープール（carpooling）の増加により、自動車保険においてこのスキームが果たす役割が増えている。

社会経済が保険に向かって近づいてきている：費用の分担

ある欧州の会社はP2P保険のパイオニアである。高額の保険金をその会社と提携している保険会社が支払う。大きな違いは、友人やソーシャルメディアネットワークを通じてつながった人が、少額の損失、すなわち従来型の保険に加入していれば保険契約者が支払ったであろう自己負担額を保障するために、お金を出し合うことができるようにした点にある。もし年間を通じて保険金の支払いがなければ、その友人は保険料の一部の返還を要求することができる。友人であるため、些末（さまつ）な保険金請求または保険金詐欺を行う可能性は極めて低く、全体的には保険金の支払いが減少する。その友人たちが、他の友人に口コミを広げて他の友人に広がり、このことは、ベンチャー企業が成長するのを助け、顧客を開拓する方法を模索している保険会社にとっては魅力的な計画になるであろう。

11 テレマティクス（telematics）保険の利用は、2018年までに全世界で1億超の申し込みに達することが見込まれているが、自動車保険はドラスティックな変化に直面している（Association of British Insurers, 6 June 2013）

技術的要因：
情報の優位性を中心にした組織の形成

2010年に保険市場の分析を行った際、新たな世代のモデルによってもたらされたものは、リスク選択と料率設定において次第に使用されつつあった。今日までの間に、必要な処理能力を開発し、示唆に富んだ情報を得るために必要とされる投資が激減している。これらの処理能力が普及したため、主要な競争上の差別化要因は、単に情報を得ることから、どのくらい迅速かつ効果的に、その情報を行動に変えられるかに変化している。

データ量やそのデータを使用する必要性が人間の処理能力を超えるため、自動化が分析と対応において、より一層重要な要素となる。

保険会社は、ビッグデータと高度化した分析技法の価値をはっきりと認識している。新たなシステムやリソースへの投資がそれを物語っている。私たちが行った2014年のデータと分析に係る調査では、70%を超える保険市場の参加者が、ビッグデータおよび分析技法によって、意思決定の方法が変化していると認識している[12]。しかし、多くの保険会社は、いまだにそれらの機能を最大限に活用するためのビジョンに欠け、組織統合を行っていない。私たちの調査にご協力いただいた方々の約40%が、業務上への直接的なメリットは限定的であると認識しており、30%超の方々が、会社の上級経営者が情報を最大限に活用するのに必要なスキルを備えていないと考えている。

今日まで、このような高度化した分析機能を最大限に活用している会社は、新興企業であり、起業時に情報化志向のビジネスモデルを策定することが可能であった会社である。

高度な分析技法の適用によって、低コストのファンドを選択したり、分散投資およびタックスプランニングしたりといったことが可能となっており、生涯にわたる金融ソリューションの開発にますます活用されている。最新世代のモデルによって、個人、社会そして行動データの分析が可能になり、この分析を通じて、急な要望、リスク選好、生活変化の影響および長期的願望が評価できるようになった。老後の生活設計を考えてみた場合、分析を通じて、現在必要な生活水準と定年後の生活水準との財政的にトレードオフにある関係を、より深く理解し、両者のバランスを取ることができる双方的な提案となりうる。また、代理店のインプットとともにデジタル情報は、モーゲージ、生命保険、資産運用、年金、エクイティリリース（equity release）、タックスプランニングや相続計画を結び付け、カスタマイズされたソリューションの基礎となるため、商品間の障壁を取り除く可能性がある。ひとたびプランが立ち上がり実行されると、顧客は、これらの機能を通じてこれまでになく効率的に金融にかかわる問題を管理することが可能になる。これには、収入金額の変化に対する自動調整または退職時の支出を削減するために年金拠出額をモーゲージへの支払いに変更することが含まれる。

12 www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/big-decisions-survey/industry/insurance.jhtml

技術的な傾向：農産物保険の変革

天候条件および生産高を動的に決定するために、局地気象に関する大量の情報を有する技術基盤を使用したことにより、農産物保険の変革が始まった。ビッグデータを使用することで、保険会社は、従来の保険金支払いのプロセスを見直すことができるようになった。現在では、保険金支払いのための書類作成は不要になり、待ち時間もなくなっている。

保険会社のCEOの93％が（他の金融サービス分野に比べて高い割合になるが）、自身のビジネスにおいて、データマイニングやデータ分析が、他のデジタル技術よりもより戦略的に重要であると認識している[13]。

反応型から予防型へ

モノのインターネットの一部としてのセンサーおよびインターネット接続デバイスの使用が増加[14]することで、よりリアルタイムで予測的なデータが入手できる。これは、引受業務が「何が起きたのか」から「何が起こるか」に変化する可能性を示しており、リスクと損失をより効果的に先取りすることになる。センサーの例で見たように、このことは同時に、保険会社が、反応的な保険金の支払者から、予防的なリスクアドバイザーになるチャンスを広げるであろう。

他の多くの業界と同じように、保険会社にとって、次なる開発領域は、予見的分析から規範的分析への移行である（図2参照）。規範的分析は、保険会社にとって、何が起こるかだけではなく、いつ、なぜ起こるのかを予測するのに役立ち、有害事象を予防または軽減するのが容易になる。規範的分析によって、将来の意思決定の影響を評価し、予測と実際の結果との差異に基づくモデルパラメーターを調整することができる。例えば、保険会社は、規範的分析を利用して、保険料と保障額を予測と予測に対する実際との乖離（かいり）に基づき継続的に調整することによって、自動的な保険引き受けに係る成約率を改善することができる。これらの分析技法を拡張し、さまざまなリスク間の相互作用をモデル化するために使用し、薬物反応からサプライチェーンの断絶に至るまで、有害事象がなぜ発生しうるのか、それゆえ、より効果的なセーフガードをどのように策定するべきか、についてより良く理解できる[15]。

さらなるイノベーションは、自動運転システムの使用が増えることから始まるだろう。自動運転システムには、前方衝突警報、居眠り運転の検出および適合型照明が含まれる。私たちの分析では、これらの機能によって、先進国市場における保険金請求は、2025年までに少なくとも10％、2035年までに20％減少し、その結果、保険料も引き下げられるであろう。自動運転モードの誕生は、さらなる革新性を証明するであろう。もっとも、その十分な効果を感じるまでには、20年間を要するであろう。前向きな考えを持つ保険会社および自動車メーカーは、この自動化された環境において成功するために、新しいチャンスを作り出し、逆に、後ろ向きな会社は、収益に深刻なダメージを受ける可能性が高い[16]。

販売力の向上に向けたテクノロジーの活用：モバイル技術の洞察

モバイル技術は、顧客に便利さをもたらしており、全世界で20億以上の利用者がモバイル端末を通じてインターネットにアクセスしていることから、保険会社にとって、顧客に結びつく新たな方法として重要である。また、携帯電話を通じて、会社の組織内の結びつきが深まっている。ある保険相互会社は、アドバイザーが投資の選択肢と商品の特徴を理解するのに役立つ年金アプリを2013年に配信した。アプリの使用が増えるにつれて、会社の売上目標をはるかに超える売り上げを促進した。保険会社が自社の保険商品、販売チャネルおよび顧客とのコミュニケーションについて検討することは、進化し続けることであり、顧客とのコミュニケーションと顧客への提案をカスタマイズできる会社が競争力を得ることは明らかである。

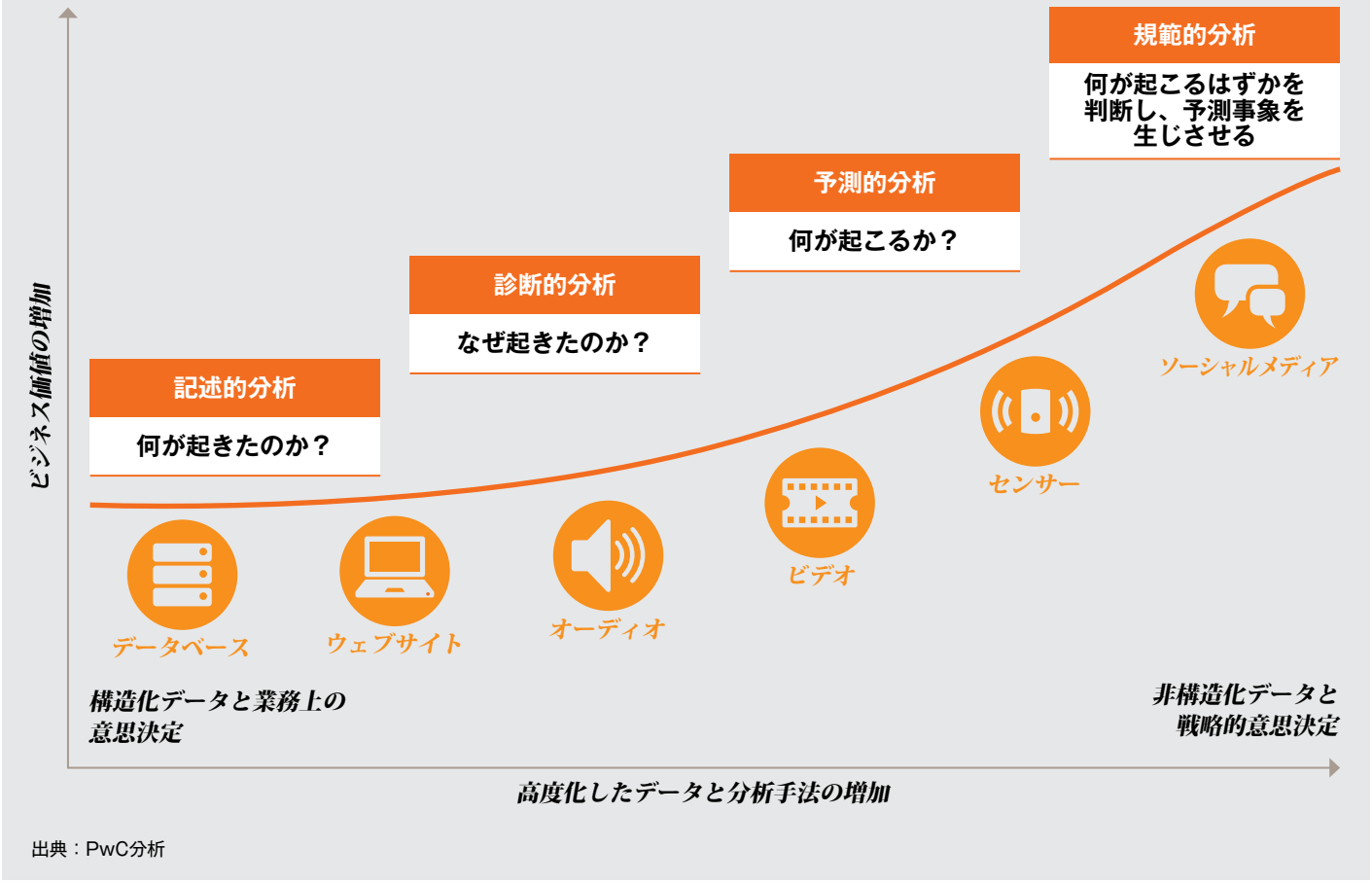
13 37カ国80社のCEOがPwCの第18回世界CEO意識調査に回答した：境界なき市場競争への挑戦」（www.pwc.com/ceosurvey）

14 http://www.worldinbeta.com/およびhttp://www.worldinbeta.com/blog/internet-of-things-world-in-beta

15 より詳細な説明については、以下を参照のこと。“What comes after predictive analytics” (http://insurancethoughtleadership.com/comes-predictive-analytics/)

16 より詳細な説明については、以下を参照のこと。Potential impacts of automated driver assistance systems (ADAS) and autonomous car technologies on the insurance industry (http://www.pwc.com/en_US/us/insurance/assets/pwc-top-insurance-industry-issues-potential-impacts-of-automated-driver-assistance-systems.pdf)

図2：分析技法の新しい領域

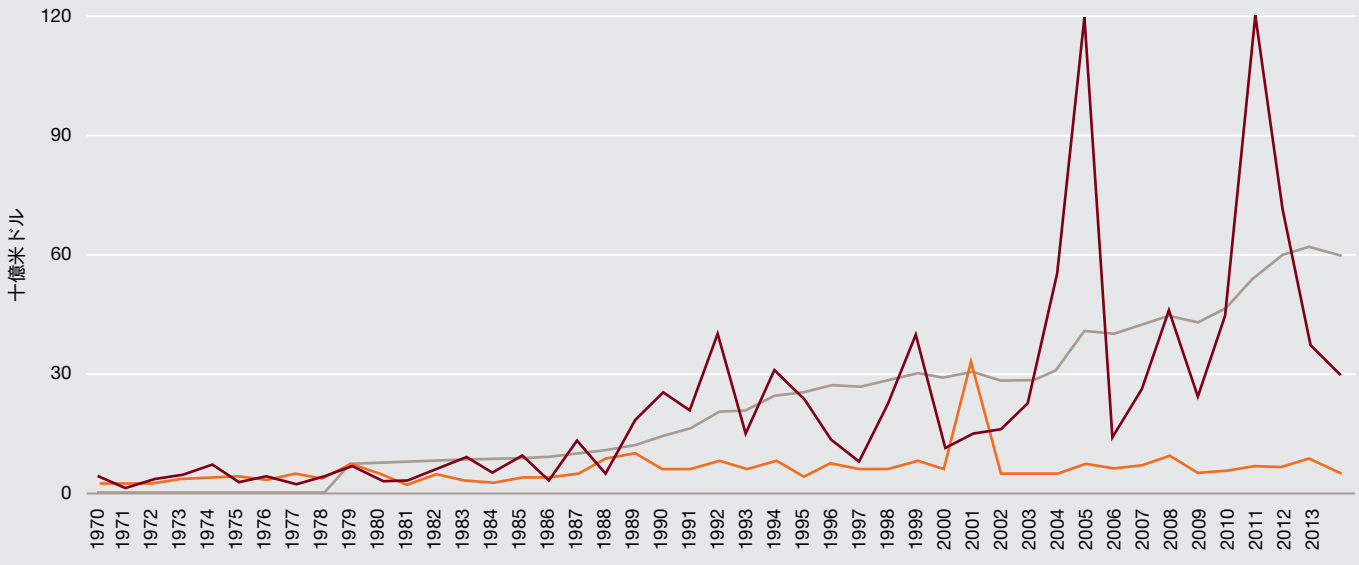


出典：PwC分析

環境的要因：
災害リスクと
保険価値の見直し

天候不順によって、これまでに考えられなかった自然災害がほとんど当たり前のことのようになったため、世界はますます複雑で先が読めなくなっており、ある重要地域では、一部保険のリスク環境にある。

図3：災害損失



出典：Guy Carpenter Global Catastrophe Review 2013

R!SEの構想

最近発生した災害は、ビジネスに対する影響が大きくなっていることを示唆している。直接損害、サプライチェーンの断絶、行動や評判への広範な影響のいずれにしろ、これらの影響は、長期的な競争力と持続可能性を弱体化させている。R!SEは国連が主導しているが、災害リスク管理を、企業の戦略および投資判断に組み込む方法を検討している。R!SEは、8つの活動、すなわち、国際ビジネスにおける災害リスク管理の戦略、経済予測のためのリスク測定基準、災害リスク管理に対する産業セクターごとの基準の認証、災害リスク管理に対する教育、責任ある投資の原則、リスク耐性のある都市、災害に対する保険、国連の取り組みを通じて、具体的な災害リスクを低減する計画を実行するために、経験と知識の交流を促進するよう努めている（www.theriseinitiative.org）。

災害は、1970年代以降急増している（図3参照）。2014年には、世界中で980もの災害が発生し、1,100億米ドルの損失と300億米ドルを超える保険金の支払いが発生した[17]。2014年は、過去30年の中で最も災害が発生した年ではあるが、損失額と死亡者数は平均より低かった。世界レベルでのテクノロジーの活用、データの利用、そしてほぼリアルタイムで災害を特定し対応する能力が、損失額を抑制し、命を救うのに役立った。しかし、2030年の潜在的な経済損失は、1980年と比べると160%増加するという予測がある[18]。

また、グローバル生産とグローバルサプライチェーンへの移行によって、一部保険の地域のバリュー・アット・リスク（VaR）の値が著しく高くなっている。2011年のタイでの洪水による120億米ドルの損失がこれを実証している[19]。2013年の国連国際防災戦略事務局（UNISDR）とPwCは、その報告書の中で、さまざまな国々が不安定なグローバルサプライチェーンに依存しているが、現在、「通常の業務」にシステミックリスクをもたらしていると結論づけた[20]。

リスクを低減するための環境対策

災害リスクを低減し、損害をコントロールする動きが加速している。2014年の自然エネルギーへの投資は、全世界で2700億米ドルに達し、前年に比べて17%増加した[21]。各機関、政府および国連機関は、災害リスクの影響に関する情報を共有するために、より密接に連携している。例えば、国連が主導するR!SEがある。R!SEは、災害リスク管理を、企業の戦略および投資判断に組み込む方法を検討している[22]。

政府もまた、天候不順に対応するための計画や政策の策定を始めている。しかし、政策措置の多くは、予測不能で一貫性がなく、後手に回っている。2014年に、大手総合保険会社は、米国における地方自治体が天候不順に積極的に対応する役割を怠ったとして、当該自治体に対して訴訟を提起した。この保険会社は、当該自治体は天候の変化に適応するインフラを整備して、大雨に対して十分に備えるべきであったと主張した。保険会社は、最終的には訴訟を取り下げたが、保険契約者の利益に係る重大な問題を提起したと考えている。

リスクモデルの今後

新たな災害モデルは、地理的範囲と保険引受の双方において、変革を伴った拡張をもたらしている。最近まで、災害モデルは、（フロリダの暴風といった）先進国市場での災害の多い地域に重点を置いていた。2010年のチリの大地震と2011年のタイの洪水での予想外の高額な保険金の支払いがハイライトしているが、上記のように狭い範囲に着目していたため、成長著しいSAAAME市場での生産および資産価値の急増を考慮に入れることができなかった[23]。新しいモデルは、以前は対象外であった多くの地域をカバーしている。

保険会社に対する、その他の重要な影響としては、さまざまな分析をシングルプラットホームに接続することができるという新たな能力がある。これは、未開拓の潜在的な引き受けの可能性、逆に言えば、危険が集中している地域がどこにあるのかを理解できるという優位性をもたらす。これは、結果的に、ターゲットとするリスクの選択と精緻な料率設定につながる。

17 http://www.munichre.com/en/media-relations/publications/press-releases/2015/2015-01-07-press-release/index.html.

18 http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9212.pdf

19 Swiss Re Sigma 'Natural catastrophes and manmade natural disasters in 2011', Swiss Re Sigma

20 'Working together to reduce disaster risk', published by UNISDR and PwC, May 2013 (http://www.pwc.com/en_GX/gx/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/pwc-unisdr-report.pdf)

21 http://fs-unep-centre.org/publications/global-trends-renewable-energy-investment-2015

22 www.theriseinitiative.orgおよびhttp://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-complianceconsulting-services/resilience/publications/rise.jhtml.

23 南アメリカ、アジア、アフリカおよび中東

課題は、これらのモデルを現在のビジネスにどのように組み込むかである。災害モデルは、昔から小規模な専門家集団の領域であった。新しいモデルはより使いやすいものとされており、より多くのビジネス、ITおよび分析チームがこのモデルを取り入れるであろう。従って、このシステムを通じて引き受けの決定をどのように変えるかだけでなく、このシステムを最大限に活用するのにどのような人材が必要かを決定することが重要である。

結びつきが増すにつれて、災害リスクに係る早期警告のスピードと有効性を向上させている。急速な発展には、新たな監視システムと発見システムが含まれ、多数の固定センサーおよびドローンによる識別監視が行われる。最終的には、これらのモデルは、リスクに対する耐性および低減プログラムに組み込まれるであろう。

リスクの評価および料率設定に関する課題

災害リスクの先には、水、土地およびこれまで過小評価されていたその他のリスク要素に係る制約から生じる資産価値／保険価値の毀損（きそん）がある。実例としては、水の利用に制限があるために閉鎖した工場がある[24]。化石燃料や原子力による発電にも水道設備へのアクセスが不可欠である[25]。世界人口の5分の1以上を占める一方で、真水は全世界の約12分の1しかない中国が、この脆弱性の例として挙げられる[26]。中国では、発電の大部分が中国北部の乾燥した地域に集中しており、電力供給は特にリスクが高い。

クラウドソーシングの保険会社への適用：洞察力を高めるための情報共有

クラウドソーシングによって、オンラインネットワーク上の一カ所で、データやアイデアまたはコンテンツを共有することができ（ウィキペディアはその最たる例である）、また、複数のプロバイダーに仕事をアウトソースすることが可能になる。保険会社では既に、利用可能なデータを増幅するのに、クラウドソーシングを使用している。このことは、走行距離連動型保険の契約者の保険料率を統計的に設定する新しい方法をもたらしている。今後、リスクを評価するクラウドソーシングと資金提供するクラウドファンディングの組み合わせができる可能性がある。具体的な例としては、同じようなリスクを持つ人々（例えば、洪水の氾濫原にいる人々に対する財産保障または糖尿病患者に対する生命および健康保険）に対する保険がある。

24 Financial Times, 19 June 2014.

25 Reuters, 30 April 2013.

26 PwC 'Gridlines Winter 2013: China' s war on water scarcity' http://www.pwc.com/gx/en/capital-projects-infrastructure/assets/chinas-war-on-water-scarcity.pdf

経済的要因：
多極化世界への適応

2010年に行った分析で、保険市場における先進国とSAAAME[27]との成長曲線の著しい違いを予測した。どちらかといえば、先進国市場、特にユーロ地域では、需要の落ち込み、低金利および永続的な保険料率の引き下げに直面してきたため、予想以上に成長に対する障害は大きかった。

SAAAME市場には、成長速度が予測したほど早くない市場もあるが、その成長は先進国をしのいでおり、今後もこの傾向は続くであろう。都市部への人口流入が加速するにつれ、新興国市場と先進国市場との違いは、都市部と農村地域ほどには違わなくなるであろう。

利益を維持する苦しみ

経済は、「インシュアランス・バナナ・スキン」調査（Insurance Banana Skins 2015）[28]に参加した保険業界の関係者が直面しているリスクの第2位にランク付けされている。厳しい経済環境は、低金利（バナナ・スキン調査の第3位）による悪影響と相まって、生命保険、年金および退職年金に対する任意的支出を抑制し、結果として契約者に対して魅力的なリターンを維持することが難しくなった。

潜在的には、保証型商品のキャピタルチャージの増加により、さらにコストが増加し、多くの市場におけるリターンを損なう可能性がある。不確実性とリスクをさらに増加させる要因には、将来の量的緩和とこれが株式価値に与える影響がある。マージン維持のための鍵は、保証型商品を競争力のある価格で提供できるように、マスマーケット向けのシンプルで低コストなオンライン販売される商品および最新のリスク分析技法の活用である可能性が高い。

損害保険会社が直面している課題は、低い投資収益および低迷する市場に集中している。この市場サイクルのある側面は、金利とエクスポージャーの双方に差し迫った状態を与えている。これにはいくつもの理由があり、最も顕著なものは、常に高水準にある債務額である。消費者と企業が多額の債務を負っていると、彼らの消費力は弱くなり、そして、全体的に低い支出は、より低いエクスポージャーとなる（すなわち、収入が少ないと、給料は減り、生産に使用される金額が減る）。責任準備金の取り崩しはリターンの下支えに寄与するが、多くの保険会社には、もはや準備金のさらなる取り崩しを正当化する財務的余力が少なくなっている。

新規顧客を開拓し、利益を増やす機会には、戦略的な提携がある。直近の世界CEO意識調査にご協力いただいた保険業界のリーダーの方々のほぼ半数が、今後12カ月において、新しいジョイントベンチャーの組成または戦略的提携を行うことを予定している[29]。3分の2（他の金融サービスセクターをはるかに上回る）のリーダー

27 南アメリカ、アジア、アフリカおよび中東

28 54カ国806名の保険業界関係者が、「インシュアランス・バナナ・スキン」調査に回答した。この調査は、Center for Service Innovation（CFSI）がPwCと共同で行った、保険業界が直面するリスクに関する特有の調査である（www.pwc.com/insurancebananaskins）

29 37カ国80社のCEOがPwCの第18回世界CEO意識調査に回答した：境界なき市場競争への挑戦」（www.pwc.com/ceosurvey）

の方々は、これらのタイアップを新規顧客開拓の機会として認識している。ビジネスネットワーク、顧客およびサプライヤーは戦略的提携のもっとも重要な焦点になる。その例には、アフィニティグループ、メーカー、大手小売業者がある。通信企業または大手インターネット企業が、保険会社の市場参入を支援するために、保険会社とタイアップを求める可能性もある。このような会社は、既に対象とする保険会社を選定しており、商品比較サイトを展開するために保険会社と協力している。

30%を超える保険会社のCEOが、イノベーションを促進し、先端技術を獲得する機会として提携を捉えている[30]。その例には、グローバルな大手再保険会社とソフトウェアグループとの提携があり、企業に対してサイバーリスクに対するより高度な保障を提供することを目指している。

驚いたことに、新興企業との提携を通じて自らが求める新しいアイデアとテクノロジーへのアクセスを可能にしたにもかかわらず、保険会社のCEOのたった10%しか新興企業との提携に関心を向けていない。また、保険会社にはベンチャー企業との提携や自身の投資ファンドを通じて、新興企業に投資したり、彼らのアイデアを業務に生かしたりするために資金を提供する機会がある。課題は、それぞれの目的を合わせることやさまざまな業界から「考えを同じくする」人材を獲得することである。

SAAAME[31]の成長

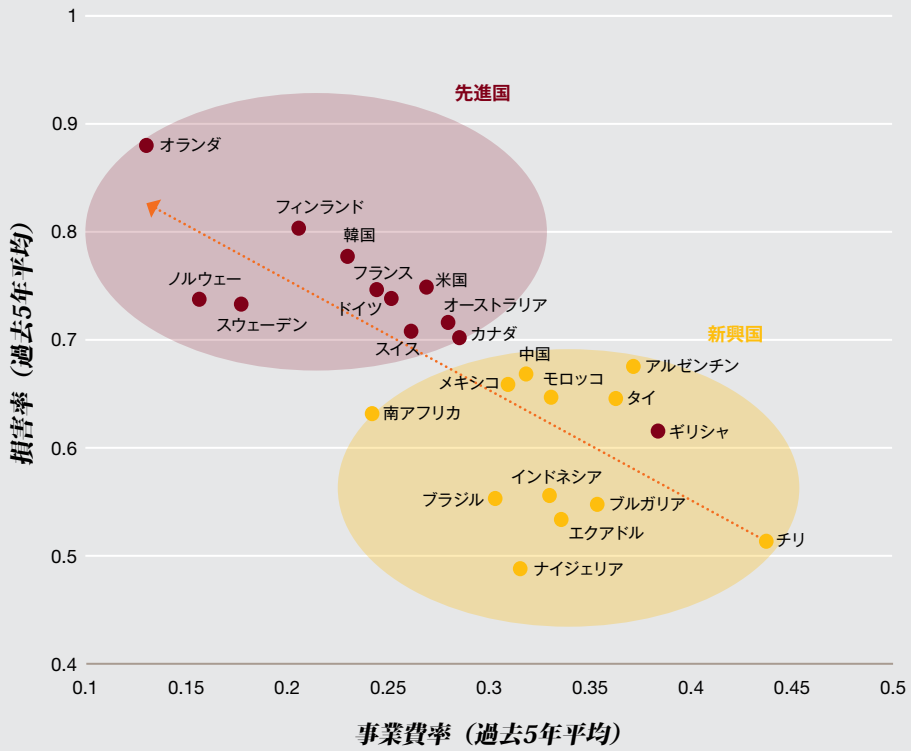
SAAAMEの保険市場の成長は引き続き多様である。一部の主要市場での成長の鈍化は、特にブラジルが顕著であるが、発展を阻む可能性がある。他には、特にインドが顕著であり、インドで生命保険、年金および退職年金が減少しているが、これは、ユニットリンク型保険商品（ULIP）の手数料が削減されたためであると認識している。預金者に彼らの預金を保険商品に移行するよう促すためには、資本市場のさらなる発展が不可欠である。

図4が強調しているように、相対的に発展途上のSAAAME市場をみると、一般的に損害率は低いが、事業費率は比較的高いことを示している。代理店チャネルへの依存はコストを増加させるが、これらの市場において普及しつつある携帯電話およびより高度なデバイスを利用して、コスト効率の高いダウンロード販売を提供するという価値ある機会が存在している。導入の成功例には、貧困家庭を対象にした官民連携により運営されるインドの国民健康保険プログラムがある。30百万を超える家庭が、病院での治療を受けることを可能にするスマートカードを利用した[32]。

目覚ましい成長を遂げたマイクロ保険（年間で10%[33]）もまた、マイクロクレジットの成長モデルを生かして増加する傾向にある。保険会社の課題は、保険に関する知識がほとんど、またはまったくない消費者が十分に理解し、無理なく購入できる手ごろな保険料の商品を開発することである。保険会社は、また、発展途上地域および隔絶された地域に対してのリスク評価および保険金請求のインフラを拡張する必要もあるであろう。

適切なリスク評価および料率設定は、リスクデータの入手が依然として限定される多くのSAAAME市場においては困難である。正確で適切な料率設定なくしては、SAAAME市場における潜在的な成長と利益が実現することはない。一部の保険会社は、業界レベルでのデータと料率設定に関する取り決めがなされるのを待たずに、銀行および地域の企業グループと共に、政府およびや地方自治体の開発担当当局と連携して、人材を駆使しながら必要なデータを構築している。

図4：損害率と事業費率の関係



出典：AonとPwCによる分析

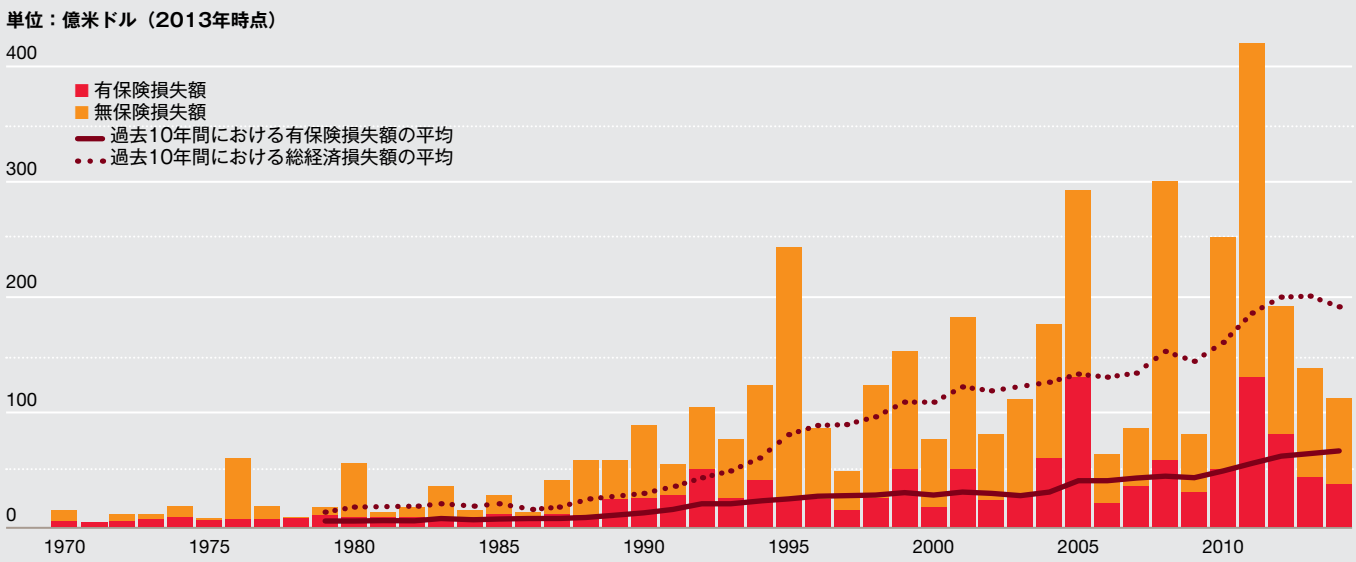
30 37カ国80社のCEOがPwCの第18回世界CEO意識調査に回答した：境界なき市場、混乱に対する対応（www.pwc.com/ceosurvey）

31 南アメリカ、アジア、アフリカおよび中東

32 Rashtriya Swasthya Bima Yojana website（www.rsby.gov.in/about_rsby.aspx）、2015年5月27日

33 Exploring opportunities in micro-insurance, Lloyd's: (https://www.lloyds.com/~/media/lloyds/reports/360/360%20other/insuranceindevelopingcountries.pdf)

図5：有保険損失と無保険損失



総経済損失額＝有保険損失額＋無保険損失額

出典：Swiss Re Sigma

都市化

都市部と農村地域の分類は、新興国市場と先進国市場の分類以上に、今後の成長機会との関連性が認められる。1800年には、都市部に住んでいたのは50人に1人だけであった。2009年までに、都市部における居住者は、初めて世界人口の過半数に達した[34]。そして、都市部の人口増加の大部分はSAAAME市場に集中しており、都市部の人口が毎週1.5百万人増えているため、ますます都市の世紀になるであろう[35]。全世界の都市もまた世界経済の主要な原動力となっており、全世界のGDPの50%が世界各国にある300の大都市で生みだされている[36]。

都市化によって、より多くの守るべき富がもたらされた。インフラ整備だけで、今後2030年までに推計約680億米ドルの保険料収入が生みだされるであろう[37]。都市の市民は、保険商品に触れる機会が多く、保険商品を利用する可能性が高いため、都市部の人口増加は、保険商品の消費に拍車をかける。都市部に移住する人々は、大家族からのサポートに頼るのではなく、自身で将来へ備えなければならないため、都市化は、生命保険商品、年金商品および退職年金の商品の購入を増加させる可能性も高い。

しかし、巨大都市の規模と数が大きくなるにつれて、リスクの集中化も同様に拡大する。重要なエクスポージャーには、大気汚染、劣悪な水質および下水設備の健康への影響が含まれ、これは財産保障と災害保障の担保範囲を超えている。新しい巨大都市のほとんどが、恐ろしいほどに一部保険の状況にある。

一部保険への取り組み

マクロ経済の動向が保険市場の成長に重要な影響を及ぼすように、保険は経済の持続的な収益性と成長に必要不可欠である。図5は、有保険損失額と無保険損失額との間の伸びを示しながら、一部保険の経済的影響を示している。

世界の国々における保険商品の普及率と災害損失を比較したロイズ社のレポートにより、17の急成長市場では年間で1,680億の保険不足が存在し[38]、持続的な経済成長および災害からの回復に対する脅威となっていることが判明した。

先進国市場においては、保険の価値より価格を重視する傾向により、一部保険のリスクが高まっている。その結果、既存のリスクと新たに発生するリスクの両方に対して十分な保障がなされていない。サイバーセキュリティはあらゆる規模の組織に影響を及ぼす典型的な例である。私たちが行ったセキュリティ、ITおよびビジネスエグゼクティブに関する年次調査によると、2014年には世界中で43百万のセキュリティインシデントが発見された。これは毎日100,000を超えるサイバー攻撃があることを意味している。

インシデントの数、コストおよびブランドへのダメージが増えるにつれ、機密情報を守ることへのプレッシャーは強くなっている。サイバー攻撃に対して保険をかけることが重大な焦点でありながらも、多くの会社は自身のリスクを理解・評価し、最も適切なサイバー保険商品を選択・購入する洗練された手段を有していない。保険会社にとっての課題は、関連するリスクを理解し、また、伝統的なセキュリティ手法ではもはや十分でないことを企業が理解できるよう支援することである。

34 Urban population growth, World Health Organisation (www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/ en/

35 United Nations Department of Economics and Social Affairs, Population Division (2012)

36 Brookings Institute, 2012

37 'Urbanisation in emerging markets: boon and bane for insurers', Swiss Re Sigma, 2013

38 Lloyd's and the Centre for Economics and Business Research, Global Underinsurance Report, 27.11.12 (http://www.lloyds.com/~/media/files/news%20and%20insight/360%20risk%20insight/global_underinsurance_report_311012.pdf#search='Global)

政治的要因：
高まる政治不安への適応

保険市場における政府の役割が拡大している。これには、規制の増加が含まれる。政府が財政支出を縮小すればするほど、年金と健康保険の責任は個人や雇用者に転嫁され、保険市場における成長の機会が大きく拡大している。

政府との協調

あらゆる金融サービス事業が、重大な監視に直面したとき、政府の目標との緊密な協調を通じ、社会からの要求に応えることによって、保険会社は、経営・革新・利潤追求におけるより大きな自由度を得ることができる。多くの有能な志望者が、自身が選んだキャリアからより多くの意義を探し求めている場合、保険会社は才能ある人材にとって魅力的である可能性もある。

政府と保険会社は、効果的な退職年金および健康保険の問題解決を進展させるために共同で対応することができる。しかしながら、これは結果的に保険会社を、国家の影響、メディアからの注目および風評リスクにより多くさらすことになる。所要自己資本の増加と、手ごろな保険料の退職年金および健康保険を提供することへのプレッシャーとの間には、固有の矛盾が存在する。このリスクは、多くの国におけるより厳格な顧客保護の規制と監督によって増大しており、典型例としては、英国における金融行為監督機構（Financial Conduct Authority, FCA）および米国における消費者金融保護局（Consumer Financial Protection Board, CFPB）がある。

保険会社と政府のいずれもが、そのリスク、特にサイバー攻撃、テロおよび災害にかかわるリスクを保障するためのデータまたは財源を十分に有していない場合、共同でリスクに対処する方法がある。

規制の影響

最近の相次ぐ規制改革は、経営に多大な混乱を生むだけでなく、長期戦略の確実性が問われることもある。規制改革に対して有効に対応しない場合には、コスト、価格およびリターンが早々に実現できなくなる可能性がある。規制は、「バナナ・スキン2015」[39]調査において第1位にランク付けされたリスクである。

保険会社は、銀行を規制するバーゼル合意に匹敵するような、包括的な世界レベルでの健全性規制に対処ししなければならなかったという経験がない。しかし、これは、金融安定理事会（FSB）とそのG20の主催者が、今や、システム的に重要であると指定されたグローバルな保険会社だけでなく、国際的に活動する保険グループに対する基本的な要求事項として考えようとしている。FSBは、保険監督者国際機構（IAIS）にシステム上重要なグローバルな保険会社（G-SII）に対するガイドラインを作成する役割を割り当てた。これとは別に、IAISは、国際的に活動する保険グルー

38 54カ国806名の保険業界関係者が、「インシュアランス・バナナ・スキン」調査に回答した。この調査は、Center for Service Innovation（CFSI）がPwCと共同で行った、保険業界が直面するリスクに関する特有の調査である（www.pwc.com/insurancebananaskins）

プ（IAIGs）の監督のための共通枠組み（ComFrame）の展開を通じて国際的に活動する大手保険会社にも焦点をあてており、ComFrameには、共通の資本基準が含まれている。

G20が保険規制に焦点を当てていることは、金融サービスに関する政治問題が高まっていることを示している。政府は、もはや納税者が金融機関の破たんを救済する必要がないことを確認したいと思っている。この帰結が、世界各国における資本規制の見直しおよびG-SIIsに対する新たな基本的資本要件である。その他の画期的な変化は、監督、危機管理およびその他の重要問題への協調を強化するために設立された、州／国を超える新しいタイプの監督当局の出現である。これらには、欧州保険年金監督機構（EIOPA）および米国の米国連邦保険局（FIO）が該当する。これらの動向に対処するには、基本的な経営上のコンプライアンスの枠を超えて、新たな規制が組織戦略および組織構造に及ぼす影響を検討し、この評価結果に基づいて、明確で分かりやすい会社レベルでの対応策を構築するメカニズムが必要になる。

規制による要求が増加するにつれて、テクノロジーは、コンプライアンスにかかわるコストを抑制するために、ますます重要になる。また、監督者が、デジタル化の進んだ保険業界を監督し、また、新規参入者、新たなイノベーション、あるいは新しいビジネス領域といった、拡大する監督範囲に対応するための能力にとって、テクノロジーは重要である。リスクはリアルタイムで分析され、監督者は、予測モデルを通じて介入を必要とするエリアを識別し、これに焦点を合わせることが可能となる。また、規制当局は、監督対象の大量のデータと分析を利用することができ、それによって、M2M（machine-to-machine）による規制の基礎を構築している。

高まる世界不安

国際化によって、相互に関連した取引関係がますます深まり、世界が一つになったかのように見えるが、一方で、むしろ衝突の可能性を高めたと主張する人もいる。ウクライナ問題からイスラム過激派（ISIS）の台頭に至るまで、世界不安は紛れもない事実である。石油と鉱物だけでなく、土地と水に対する圧力も、戦略物的資源に係る競争を激化させ、国家に潜在的なコンフリクトをもたらしている。こうした論争の展開は、これまでにないほど、企業に影響を与えており、貿易制裁または国家主導のサイバー攻撃がある。

国際化の波はほころびそうにない。一方で、大手民間企業の間では、自分たちは政治的な協調や親善に依存しているという認識が増えつつある。企業の経営が広がるつれ、経営に必要な関係を構築し管理することがますます困難になる。企業、政治および個人もまた、コンフリクトが生じる潜在的な原因、これに派生する問題を理解し、適切な危機管理計画と対処法を構築する必要がある。少なくとも、保険会社はこれらの脅威をモデル化し、全体的なリスク評価に反映させるよう努めなければならない。

一部の企業にとって、このことは、ますます増加するリスクアドバイザーおよびリスクミティゲーターとしての役割の重要な要素となっている。投資会社は、戦略的計画の一部として、以前に情報将校や軍人であった者をアドバイザーとして雇用したり、専属政治顧問として迎え入れたりし始めている。ますます多くの保険会社が、後に続く可能性が高い。

ビジネスの将来像に対する含意

私たちが見てきた、近年の保険業界における主要な動向は、2011年に私たちが行った報告、すなわちInsurance 2020: Turning Change into opportunity[40]に描いた道筋に沿ったものである。変化のスピードは、さらに加速するであろう。

分析技法、デジタル化およびより顧客の期待へのより緻密な対応に関する影響にはじまり、規制がもたらす混乱、地政学的な不安定さおよび世界経済の二速成長に至るまで、保険市場は、2020年には大きく様変わりしているだろう。コモディティ化のさらなる進展および価格へのプレッシャーに直面しながら、将来を見据えている保険会社は、より利益が高い分野へ投資し、急速に発展するSAAAME市場で事業を拡大する方法を既に開発している。事象に対して単純に反応するだけでなく、迫り来る変革を理解し、積極的な対応策を展開する企業に未来がある。

保険業界の変化要因の一部は、あらゆるビジネス業界において共通しているが、私たちはその影響が異なる方法で発生し、異なるスピードで進むと信じている。このことは、主要な保険セグメントにおいて何が含意し、それに対してどのように投資しうるのだろうか？

個人向け損害保険商品

- 保険引受業務の自動化およびアグリゲーターや新規参入者との競争は、保険料の引き下げおよび自動車保険や物保険ならびにその他の主要なビジネスラインのコモディティ化をもたらす。同時に、情報を基礎とした新しいモデルによって、以前から保険が保障してきた分野と、メンテナンスや管理サービスといった新しい分野の双方に、新たな機会が開かれている。「ホームインテリジェンス」は、顧客の知識とセンサー技術の組み合わせにより築かれる、さまざまな管理サービスが構築される道を開く。

- 顧客によっては、保険会社または情報関連企業（この用語は進化するビジネスモデルをより適切に言い表しているかもしれない）に、多くの顧客の個人データにアクセスできるようにすることで、一歩踏み込む場合があり、保険会社は、顧客のためにカスタマイズしたさまざまなサービスを提供するためにそのデータを利用することになる。

- コストに対する圧力により、代理店チャネルの採算がさらに悪化し、デジタル化がますます支配的になっていくであろう。しかし、人々がしばしば複雑になりがちな保障ニーズを理解し、管理することができるようにサポートするという、代理店の重要な役割が今後も存在する。人々は、破損、盗難または故障といったより多くのリスクにさらされるが、これらのリスクを管理する時間がなくなってきていることが多く、このことは、代理店を貴重なパートナーとする。

40 http://www.pwc.com/en_GX/gx/insurance/publications/future-of-insurance.jhtml.

- 旅行会社および自動車メーカーと提携する機会があり、保険は束ねられたサービスの一部を構成することになる。しかし、このような提携は、保険会社が顧客との関係を構築し、保険契約者のデータを活用する機会を制限する可能性がある。

- 保険会社は、ユーザーの行動に関する情報とともに自動車や設備診断のデータを、メーカーおよび修理業者とやり取りをするが、これは、ビジネスの境界を越えて、設計およびメンテナンスにおけるさらなる機会を切り開くことになる。この情報と資産の新たなエコシステムに関するその他の例には、電気・ガス・水道にかかわるホームセンサーのデータと緊急サービスシステムとの統合がある。

- 私たちは、ADAS（先進運転支援システム）技術がさらに普及することで、事故、けがおよびその他の自動車関連の保険金請求が減少し、2025年までに自動車保険の保険金の年間支払額が、米国などの先進国市場において、少なくとも10%減少すると推測している。しかし、ドライバーが、自己運転（従ってドライバーの責任）とADAS運転（従って製造物の責任）との間で切り替えを行うため、リスクおよび保険金請求の分析はより複雑になるであろう。現在、自動運転は規制により禁止されているが、今後は多くの国々において単に許可されるのではく、特にリスクが高い場合には自動運転が義務化される可能性がある。

- 収益モデルは、保険料から、保険料にメンテナンス、予防および車両管理といったサービス提供を加えたものへと変化するであろう。

企業保険

- リスク環境やクライアントの要求が進化し続けるなかで、企業保険を有する保険会社には、サイバーリスクおよびサプライチェーンリスクといった分野に多くの成長機会がある。全体的な分析をすることで、代理店および契約者の双方と、より幅広いリスクの予防と低減に関する議論を引き起こす。

- 代替的リスク移転は、発展・拡大しつづけ、災害にかかわる分野を超え、サイバーリスクやサプライチェーンリスクなどの分野に移行するであろう。

- エクスポージャーの変動パターンを定量化するのに役立つ高度な分析は、事故、事業の中断およびその他の損失の発生頻度を軽減するのに役立つ可能性がある。

- 急増する損失およびこれまで以上に複雑な損失の要因が潜在していることを考慮すると、企業、保険・再保険会社、資本市場または政策立案者を含む、さまざまなステークホルダーをとりまとめる、調整されたリスク管理のソリューションに対するニーズがますます高まるであろう。このうち、サイバーリスクなど、あるリスクのために、ある形態のリスクファシリテーター（おそらくブローカー）が、ステークホルダーを引き合わせて、効果的なソリューションの開発をリードするために、求められるであろう[41]。

生命保険、年金、退職年金

- 生命保険の保障における焦点は、生命保険金の給付から、健康と生活の質の向上へと変化しており、この新しいモデルは、デジタルデータとジム、ダイエット、フィットネスアドバイザーおよび医療従事者との提携とを組み合わせている。健康給付（well-being benefits）は、元気で健康的であることに関心の高い裕福なセグメントとって魅力的である可能性が高く、このセグメントには若い世代の顧客および元気な年配の顧客の両方が含まれる。これまで若い世代、単身者、健康な人々を引き付けるのに大きな課題を有していた保険業界にとって、これは、一般的に生命保険商品を購入するには遅すぎたと考えている年配者を引き付けるだけでなく、生命保険市場を拡大する大きなチャンスでもある。

- 高度な分析手法は、フィナンシャルプランおよびリスク保障についての精度、カスタマイズ、柔軟性を向上させ、それによって生活の変化に容易に適応できるようになるであろう。

- センサー技術により、保険会社と医療従事者とがより一層統合されるようになり、これは特に情報交換において典型的である。また、これによってリスクとコストに対する理解が深まり、持病のある人々に対してより多くの保障を提供できるようになるだけでなく、健康を改善し寿命を延ばす可能性が広がっている。

- 生命保険の契約期間はより短くなるであろう。現在、典型的な生命保険契約は長期契約である。しかし、これは、単に顧客を引き留めるだけのものにすぎない。さらに、行動経済学によると、個人は、特に判断ミスを正すのに高コスト（すなわち、解約控除）を要する場合に、長期的な貯蓄についての決断を得意としていない。このため、顧客は、購入を先延ばしする、または何ら生命保険に加入していないことを正当化する傾向にある。健康給付（well-being benefits）では、契約期間はかなり短く設定でき、1年だけという契約も可能である。

41 詳細は、‘Broking 2020: Leading from the front in a new era of risk’）を参照）www.pwc.com/insurance/broking2020）

1

シナリオ1：
2025年の損害保険会社

総合的な予防と保障

「私は、ボイラーに故障があるかもしれないというメールを受け取りました。しかし、家に着くまでにはその故障は修理されました」とイスタンブールのAkil Badem氏は述べている。「私はもはや故障については心配していない。なぜならば、保険会社が全て解決してくれるのを知っているから」

Akil氏のボイラー、セキュリティおよびその他の家庭用設備は自動センサーに接続されており、自動センサーによって、全てのパフォーマンスが最適化され、燃料の使用量が最小限に抑えられている。また、接続されたデバイスは、潜在的な障害を検出し、その障害が自動的に修正されない場合には、最寄りの修理およびメンテナンスチームに警報が出される。もはや故障はなく、待つこともない。

業界大手のThere When You Needが提供する包括的な保障も、Akil氏の交通面での要求に対応し、これには最安値のバスや電車の運賃、車が必要な時は車を、そして保険商品を提供することが含まれる。これは、Akil氏が走行する距離、スピード、道路の状態およびその他のリスク、さらにはマニュアル運転か自動運転かに応じて、自動的に調整される。「これはとても簡単です。私の携帯電話を数回クリックすれば全て正常に稼働します。昔の人達がどうしていたのか考えることができない」と彼は言う。

「私たちは2015年に、あらゆることが私たちの市場で変わっていて、モノのインターネットによって、自動車保険をどのように引き受けるか、また、どんな可能性が開かれているのかを検討しました」とThere When You NeedのCEOであるGrace Nkomo氏は述べている。「私たちは、顧客と結びつきサービスを提供する方法を変化させるために技術を活用すれば、先行者利益を享受し、今後も維持できることを知っていました」

2

シナリオ2：
2025年の生命保険、年金および退職年金

将来のための健康

「私は今、最高に満足している」とシアトルのKaren O'Neil氏は述べている。「私がジムに行くたびに、私の健康保険および生命保険のコストが減っている。私の保険会社はトレーナーをも手配してくれた」

Karen氏のライフスタイル、健康およびファイナンシャルプランニングに対する保険には、健康維持、資金管理および将来設計がより簡単にできるように設計されている。着用式のセンサーは、彼女の健康の重要な部分を監視し、健康に関するアドバイスを注意喚起し、フォローアップが必要な医療的な問題を警告する。健康保険と生命保険のパッケージには、いざという時の医療給付や生活給付だけでなく、元気で健康でいる方法に重点が置かれ、ジム、健康カウンセラーおよびスポーツウェアの提供者との提携が含まれている。

家賃、食費およびその他の支出から残ったお金を蓄え、市場の動きとKaren氏の投資目標に合わせて投資を自動的に調整する貯蓄プランもある。「29歳の時には、このようなスキームは高齢で裕福な人向けのものだと思っていました」とKaren氏は述べている。「自分用にカスタマイズされたパッケージのおかげで、私は今、満足しています。そして、私のニーズに応じて調整できることを知っています」

3

シナリオ3：
2025年の企業保険

高度なリスク発見器はサイバー攻撃を防ぐ

大手保険会社が運営する遠隔監視センターは、小売グループのオンラインネットワークへの組織的なサイバー攻撃を阻止している。ハッカーは、グループのサーバーを停止した後、何百万もの顧客のアカウントに侵入することを計画した。保険会社の監視センターは、ハッカーによる破壊を検出しただけでなく、サーバーを損害から守り、ビジネスが平常どおり実施されることを確保した。

サイバー保険は、「通常営業」のための総合リスク管理パッケージの一部であり、当該パッケージは、供給、顧客サービスおよび誠実性に係る評判に対するいかなる問題も自動的に予測し対応する。当該サービスは、全ての脅威をゼロにするように設定されており、先制措置を講じるように設計されている。

高度なリスク評価と料率分析は、保険会社が、代替的リスク移転市場にリスクを移転させるだけでなく、複数の既存および新興のリスク要因を考慮し、コスト削減とリスク軽減に基づくダイナミックな料率を決定することを可能にする。モニターは、継続的にリアルタイムで起きる世界中の出来事（例えば地政学的、技術的、環境的および社会的な出来事）を追跡し、クライアントが直面するエクスポージャーとその積極的な管理方法についての正確で進化する定性的なプロファイルを構築する。

将来を見据えたビジネス戦略の策定方法

問題は、もはや保険会社がどの程度変化するのかでなはく、どのように、かつ、いかに迅速に対応することができるかにある。主な差別化要因は、迅速かつ機敏に反応するだけではなく、新たな動向を追跡し、その影響を評価する能力である。

保険会社が選択したアクションは、その国や地域の市場だけではなく、自身の戦略的意図、コアとなる能力、人材、資本および組織文化によって決まる。しかし、多くの保険会社にとって（しかし、大部分ではないが）、この変化する市場は、保険商品および長い歴史をもつビジネスモデルに重要な変更を要求する可能性が高い。これは簡単なことではないであろう。

どこで、どのように競争するつもりなのか、明確なビジョンを描くことが重要である。ある保険会社は、顧客に対してまったく新しい価値を提案するかもしれない。生命保険会社においては、生活の質と健康に関して設計された、より広範囲の説得力ある保険商品を提供し、また、一方で、未開拓のセグメントをターゲットにすることが行われうる。損害保険会社においては、データとリスク監視を強化する機会を評価し、この情報が広範囲にわたる多様なリスクの予防と保障に対するニーズに適用できるかを検討することが行われうる。

戦略的意図を構築する過程において、さまざまなメッセージおよび販売チャネルを通じてどのように個人をターゲットにするのか、どのように製品設計を簡素化するのか、そしてどのように流通と商品の採算を再設計するのかを決定することが重要である。さらには、より簡単でリアルタイムでの販売および契約管理プロセスを構築するだけでなく、引受プロセスを見直して、新しい分析技術やセンサー情報への投資を検討することも重要である。

市場が変化するスピードが速いため、数年後の顧客の需要を予測することは事実上不可能である。従来の方法にて戦略計画の策定と実行では、そのスピードが遅すぎて変化のペースについていけない可能性がある。むしろ、私たちは、4段階アプローチであるLITE（Learn-Insight-Test-Enhance）を、マーケティング、販売、商品設計、新規ビジネス、業務およびサービスに適用することを提案する。

- 対象とするセグメントのニーズの学習（Learn）
- 顧客ニーズについての洞察を提供するモデルの構築（Insight）
- 顧客が共感するかどうかを確認するための、イノベーションのパイロットテストの実施および顧客にとって価値提案の見直し（Test）
- 特定のセグメントに対して新たな価値提案の向上および展開（Enhance）。

このアプローチを使用することによって、これまで数年を要した戦略計画が、今や、数週間とはいわないまでも、数カ月のうちに市場に導入し、導入後に評価を行い、適応させ、そしてマーケットニーズの変化に応じて廃棄／拡大することが可能になる。

その結果、よりスピーディーに反応する経営になるため、顧客の要求に対応し、拡大するビジネスチャンスに投資することが可能になる。結論として、未来は保険会社にとって明るい可能性があり、また、そうでなければならない。保険会社には、人々の生活、すなわち、個人、家族、企業により密接し、より価値のある本質的な存在になるチャンスがある。保険会社は、スマートなソリューションを提案し、幅広いニーズに応えるサービスを提供するために、より多くの情報を有するであろう。課題は、市場がさらに開放され、潜在的にロイヤルティーが低くなるため、いかに投資を確実にするかが課題となる。

あなたのビジネスにとって、どのような将来が待ち受けているのであろうか?

この報告は、ほんの一部を取り上げたもので、他にも共有または議論することが多くあります。もし、トレンドをさらに探求し、自身のビジネスにどのような影響を与えるのかを評価したい場合には、あなたのPwCのコンタクトパーソンまたは以下にリストした者にお問い合わせください。

Lead authors

Jamie Yoder
Insurance Advisory Leader
+1 (0)773 255 2138
jamie.yoder@us.pwc.com

Anand Rao
PwC Innovation Lead, Analytics
+1 617 530 4691
anand.s.rao@us.pwc.com

Stephen O'Hearn
Global Insurance Leader
+41 (0)79 792 9299
stephen.ohearn@ch.pwc.com

Other contacts

Simon Copley
Asia-Pacific Insurance Leader
+852 2289 2988
simon.copley@hk.pwc.com

Alex Finn
European Insurance Leader
+44 (0) 207 212 4791
alex.w.finn@uk.pwc.com

Greg Galeaz
US Insurance Leader
+1 (0)774 573 0220
gregory.r.galeaz@us.pwc.com

Sarah Butler
Strategy& Insurance Leader
+86 138 1735 5416
sarah.butler@strategyand.pwc.com

Claire Clark
Global Insurance, Senior Marketing Manager
+44 20 7212 4314
claire.l.clark@uk.pwc.com

Eric Trowbridge
US Insurance, Senior Marketing Manager
+1 410 375 6110
eric.trowbridge@us.pwc.com

PwC's Colette Bartosik, Joseph Calandro, Jr., and Francois Ramette also made significant contributions to this report.

日本のお問い合わせ先

PwC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
03-3546-8450（代表）
aaratapr@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年6月に発行した『Insurance 2020 & beyond: Necessity is the mother of reinvention』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 http://www.pwc.com/gx/en/insurance/publications/insurance-2020-necessity-mother-of-reinvention.jhtml

日本語版発刊月：2015年9月　　管理番号：I201507-2

©2015 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.