



第21回世界CEO意識調査

楽観的見方を維持しつつ 変化に取り組む

保険業界における主要結果

目次



5

楽観的見方の根拠



7

好機を逃さない



9

ケイパビリティの
購入、借用、構築



11

オートメーション
の活用



13

コンプライアンスの
変革



15

イノベーションを
中心に据える



17

バイオニックな組織

20 まとめ

21 第21回世界CEO
意識調査の調査
方法

22 お問い合わせ先

日本語翻訳版発刊にあたり

日本の保険業界は変化の最中にあります。規制・監督強化や業界再編、さらにはIFRS第17号保険契約への対応など保険業界を取り巻く環境は世界レベルで激変しており、国内市場が停滞する中、国内および世界の市場で成功を得るためには、さまざまな対応を図ることが求められています。PwCの第21回世界CEO意識調査の結果からは、保険業界のCEOが、自社の今後の成長に前向きな見方を持ちながらも、規制やテクノロジーの変化のスピード、また、これらに対応するための人材の確保に苦慮している状況が浮かび上がりました。保険会社が、デジタルビジネスモデルを構築し、人と機械の長所を組み合わせた「バイオニック」な企業になるには何が必要なのでしょうか。本報告書をご一読いただき、今後さらに激化するであろう保険業界における、戦略策定にお役立ていただければ幸いです。

はじめに

PwCの第21回世界CEO意識調査によれば、保険会社のCEOは引き続き、自社の業界が最も変革の影響を受けている業界の一つであると回答しています(図1を参照)。しかし、彼らの見通しは明るくなっています。保険会社のCEOの半数は、世界経済の成長が今後12カ月間で回復すると考えており、その割合は2017年のわずか19%から上昇しました。また、CEOの90%強は、自社の今後3年間の収益見通しに自信があると回答しています(43%が非常に自信がある、49%がやや自信があると回答)。

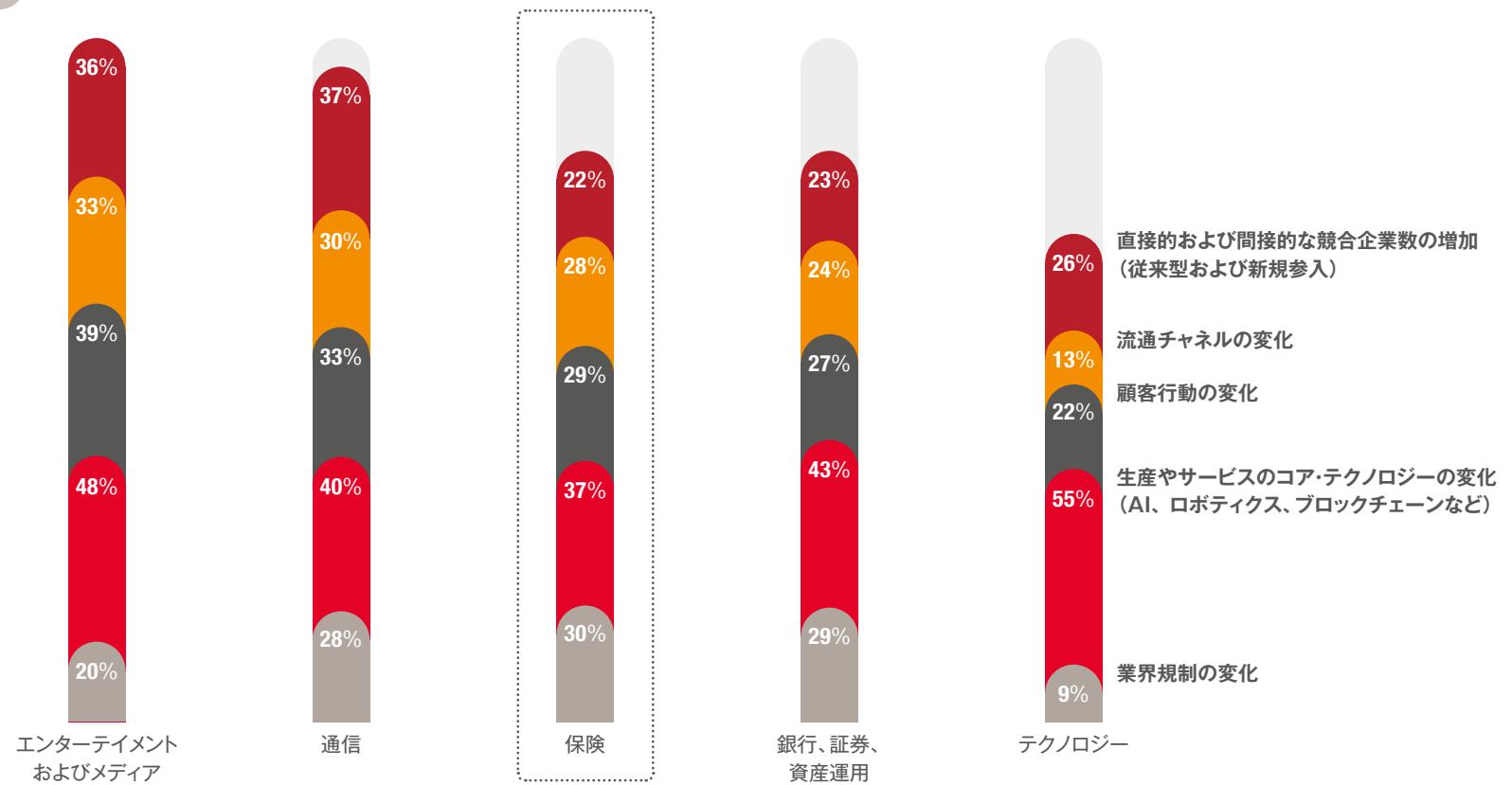
図1

保険業界のCEOは変革の影響を最も大きく受けている業界の一つに身を置いていると回答

Q 以下のトレンドは今後5年間の貴社のビジネスにとって、どの程度大きな影響を及ぼすとお考えですか?

注

「非常に影響が大きい」と回答した保険業界のCEOの割合



CEOが明るい見通しを抱く数多くの理由の一つに、新たな競合企業(インシュアテックやデジタル・プラットフォーム・プレーヤーなど)がもたらすと予想されていた変革が、懸念されたほど現実化していないことがあります。実際には、新規参入企業との競合ではなく、提携が時代の流れとなっています。さらに、新たなリスク軽減のチャンス(例えば、センサーやサイバー評価など)も広がっています。しかし、過去に外部の脅威や短期的な変革による影響を恐らく過大評価してきたことから、今、保険会社は柔軟なビジネスモデルや事業モデルにより、デジタル化された顧客重視型企業となる喫緊の必要性を過小評価している可能性があると言えるのではないでしょうか?

保険会社のCEOは楽観的見通しを抱いていますが、いくつかの問題に直面しています。保険会社はかつてない規模で競い合い、コスト削減を実現するために無駄を削ぎ落とさなければなりません。しかし、コスト削減だけで競争力を維持するのは難しいでしょう。同時に、保険会社は、シームレスでエンドツーエンドのデジタルビジネスモデルを開発しなければなりません。それは、アドバイスから保険金支払い請求に至るまでを網羅し、「バイオニック」な組織において人と機械の長所を組み合わせるというものです。そして、この課題の重大さを強く認識している保険会社のCEOは1年前よりも増えており、半数強(51%)のCEOがテクノロジーの変化のスピードを非常に懸念していると回答しています。

これらの課題の対応に成功している保険会社は、テクノロジー面の能力と、継続的に主力事業に革新を取り入れる用意周到さの両方を持ち合わせていると考えられます。人と機械は別々に機能するのではなく、積極的に協働し始めています。そして、このペースは維持されなければなりません。これらを足がかりに、保険会社はバイオニックな企業となることで、次の大きな飛躍を遂げつつあります。この結果もたらされる恩恵には、よりオーダーメイドで効果的な生命保険や損害保険の補償、また成果のもたらし方(ウェルネスやモビリティなど)や、データの利用方法のシフト、つまり緊急事態発生後の補償のためだけではなく、事前回避のためにデータを使用する、などが挙げられます。



Stephen O'Hearn
PwC's Global Insurance Leader

01

楽観的見方の根拠

保険会社のCEOは世界経済や自社の成長見通しについて明るい見通しを抱いていると回答

保険会社のCEOの半数は、世界経済の成長が今後12カ月間で回復すると考えており、その割合は2017年のわずか19%から上昇した。

本調査において、楽観的見方の根拠は、世界経済のデジタル化が進んでいることや、その結果生じた顧客の嗜好の変化にあることが明らかになった。デジタル化により、サイバー保険の需要といった広範囲にわたる新たな機会が広がっている。事実、サイバー脅威について非常に懸念していると答えたCEO(全業種)の割合は、2017年の24%から現在は、40%まで増加している。これに伴い、保険会社には、モビリティやIoTによって実現可能なスマートホームといったサービスの組成を行う好機が訪れている。例えば、住宅総合保険には、実際に損失が発生する前に緊急の設備故障を警告するセンサーなど、特定のスマートな特徴を持つ(恐らく廉価な)補償を組み込むことが可能になろう。

業界の境界が曖昧になるに従い、この新たなビジネスの競争は多くの業界をまたいで起こるとみられる。保険会社は明確かつ差別化した価値ある提案を行い、何が真に革新的で新しく、顧客にメリットがあるのか、また、競合他社には不可能な何を提供できるのかを明確にする必要がある。

02

好機を逃さない

CEOはテクノロジーの変化のスピードや過剰な規制などの障害に言及している。しかし、解決策はある。

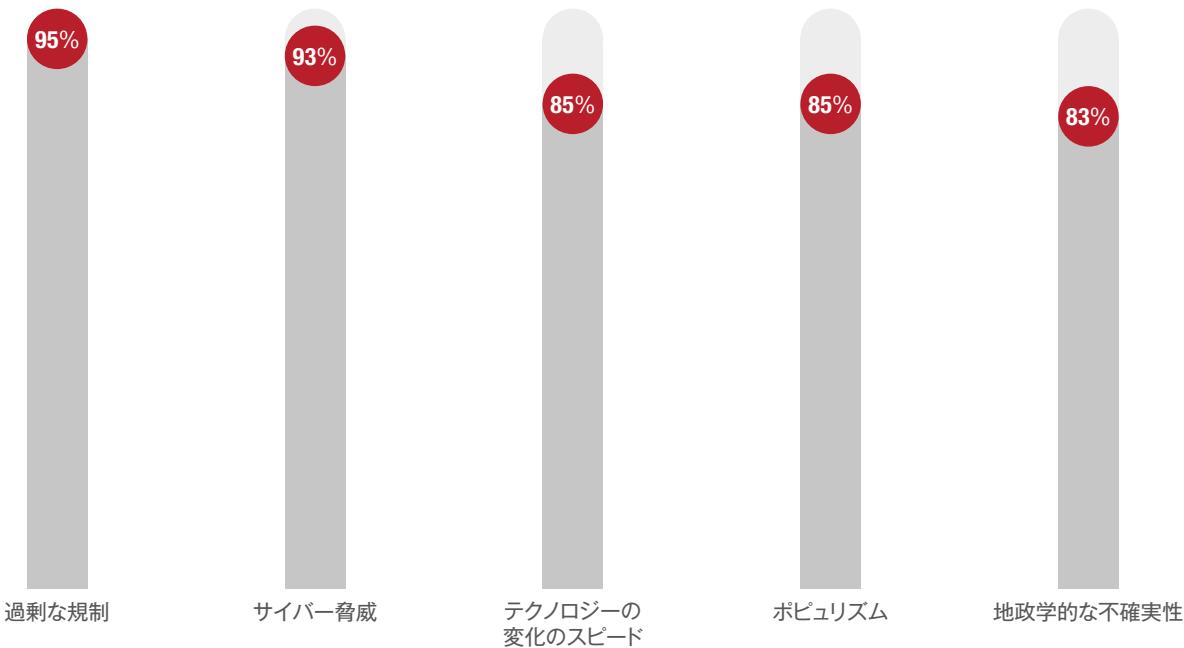
好機は確かに存在するが、それらを活用するまでの障害は残っている(図2を参照)。ここ数年間、実際の成長はおおむね期待を下回っていた。なぜこのようなギャップが起きるのか、そして、どうすればそれを克服することができるのだろうか?その答えは主に「規模」にある。すなわち、真に最先端の企業になるために必要なリソースの全て(場合によっては一部)を持つ企業はほとんど存在しない。

例えば、競争力を高めるために必要なテクノロジーのケイパビリティを持つ保険会社はほとんどない。実際に、保険会社のCEOの85%はテクノロジーの変化のスピードについて、少なくともある程度の懸念を抱いていると回答している。問題点としては、スピードが遅く扱いにくいシステムに今なお依存していることや、古い(時に非常に古い)顧客リストを新しいプラットフォームへ移行する難しさなどがある。コアプロセスを統合的かつエンドツーエンドで管理するには、従来のシステムの簡素化、一部破棄、クラウド/SaaSに移行する機会を探ることが重要だ。

図2 CEOの眠りを妨げる要因

Q 自社の成長見通しに対する以下の脅威について、どの程度懸念していますか?

注 「非常に」あるいは「ある程度」懸念していると回答した保険業界CEOの割合



出典:PwC、第21回世界CEO意識調査、保険業界

03

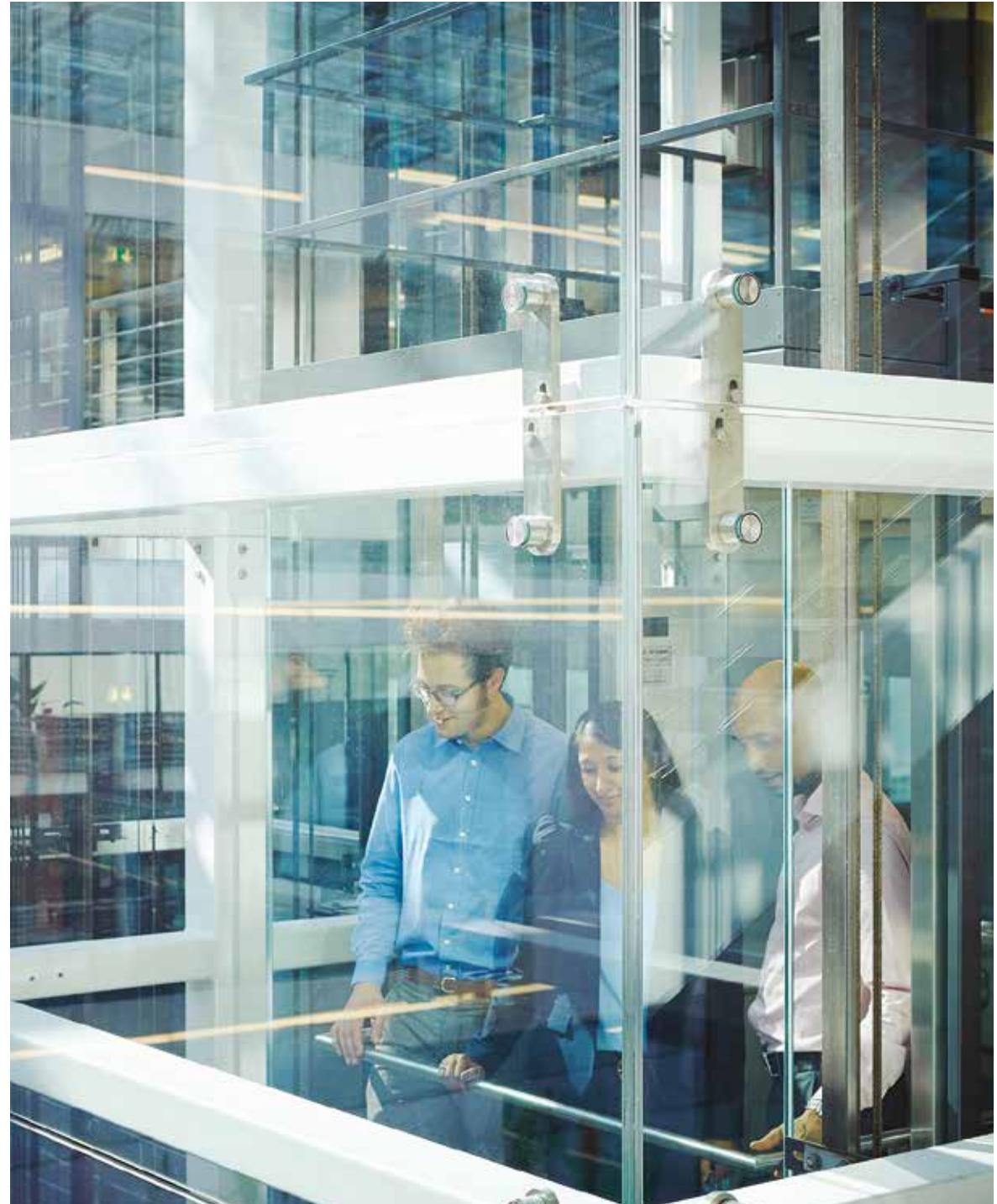
ケイパビリティの購入、借用、構築

保険会社のCEOの半数近くが提携を計画していると回答



保険会社が技術革新を加速化する方法を検討するに際しては、パートナーを必要とする分野や、買収対象として望ましい企業について考えることも重要だ。保険会社のCEOの半数近く(49%)が、今後12カ月間の収益性や成長を高めるための新たな戦略的提携やジョイントベンチャーを計画している。これはパートナーシップエコシステムの重要性が増していることを反映している。

インシュアテック企業はパートナーシップにとどまらず、買収の提案に対しても受け入れる可能性が高い。インシュアテック企業は顧客の需要の変化に対応する革新的テクノロジーを持ち合わせているかもしれないが、例えば、デジタル化した中小企業向け保険などのさまざまなニッチ市場への参入のように、資産運用、年金管理、グループ保険のための実用可能なプラットフォームの構築には多額の資金を要する。そのため、規模が大きい保険会社との提携が増えると考えられる。



04

オートメーションの活用

CEOはテクノロジーを生かす機会を見極めなければならない

競争力を維持するにあたり、コスト削減だけでは不十分である。保険会社のCEOは、明確なイノベーション戦略、すなわち企業が先進的なオートメーションをフル活用できるような統合されたエンドツーエンドの事業モデルや業務モデルに基づいた戦略を必要としている。

その出発点であり、「バイオニック」な企業となるためのカギは、比較的成熟した実行しやすいロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)にある。これをひとたび導入すれば、保険会社はより先進的なオートメーションや人工知能(AI)を活用する機会を見極めることが可能になる。

業界の先行企業は、これが単なるテクノロジーの導入という課題にとどまらず、人の働き方やデジタルケイパビリティとの相互作用に変革をもたらすと認識している。この変革において考慮すべき主な点には、業務内容の再定義や従業員がより付加価値の高い業務に集中する時間を作り出すことなどがある。

人と機械の協働:デジタル時代の人事戦略に
関し、保険会社のCEOの半数以上が、ロボティクスやAIがどのように顧客体験を改善できるかについて明確な考えを持っている。

05

コンプライアンスの変革

過剰な規制はCEOの最大の懸念であり、
レグテックは有効な対応策となる



過剰な規制は依然として保険会社のCEOにとって最大の懸念であり(CEOの62%が「非常に懸念している」、33%が「ある程度懸念している」と回答)、他の業界と比べてその懸念度合いは非常に高い。また、IFRS第17号(保険契約に関する新たな会計規則)の導入が迫る中、こうした課題がなくなることはないだろう。

また、収益率に対する圧力や資金を投資に振り向ける必要性は、もはやコンプライアンス費用が青天井でないことを意味する。レグテックは顧客の本人確認(KYC)のような労働集約型の業務分野のコスト削減を可能にするだけでなく、リスク管理を強化し、コンプライアンスを改善することもできる。

新世代の予測解析やAIにより、保険会社の規制リスクを認知、予測、回避する能力が変革されることから、今後、さらに大きな機会が到来するとみられる。考えられるものとしては、金融犯罪および不適切販売の初期警告シグナルの識別や、規制違反を起こしかねないシナリオの見極めなどが挙げられる。

保険会社、ブローカー、大手テクノロジー企業間の提携は、レグテックの開発や導入に弾みをつけていく。あらゆるテクノロジーと同様、その潜在能力を最大限活用するには、リスクやコンプライアンス部署の社員が、優先順位、考え方、働き方を変えていく必要がある。



06

イノベーションを中心に据える

イノベーションを組織の中心に据えるには、
社内文化やオペレーションを変える必要がある



保険会社はテクノロジーだけで、次々と生じる機会を十分に生かすことはできない。変化を受け入れて、イノベーションをビジネスの中心に据える準備がしっかりできていなければ、投資は無駄になる。私たちの経験では、イノベーションは非主流部門に追いやられがちであったり、各部門内で縦割りで進められたりすることが非常に多い。また、多くの試験や実証実験を、研究段階から実運用へ移行することの難しさも分かっている。こうしたハードルを乗り越えるためのカギは、オペレーションと同様に文化にある。

文化における急激な変化としては、市場の需要の変化に素早く対応するために必要な、非常に迅速かつ機転のきいた意思決定が挙げられる。保険業界において、重大な決断、大規模なシステムの導入、大型商品の新規発売は珍しいことではない。だが、従来の意思決定や導入サイクルが一巡するまでに、市場は変化するとみられる。イノベーションには、数々の小さな決断と、そこから学ぼうとする意欲が欠かせない。また、新しい試みに向けた起業家精神や、たとえ失敗してもそれを糧に前へ進む姿勢も求められる。

07

バイオニックな組織

人間と機械の協働



機会を生かすには顧客に対する理解を深めることも必要だが、期待が目まぐるしく変化し続けている場合、それは容易なことではない。事実、顧客行動の変化を成長に対する脅威と感じている保険会社のCEOの割合(78%)は、他の大半の業界と比べて高い(エンターテイメントおよびメディアだけは80%と、保険会社を上回っている)。

必要な能力の開発には、人と機械との密接な協働が必要だ。つまり、機械は人の能力に取って代わるものではなく、強化するものであり、その逆も然りである。投資、イノベーションモデル、インシュアテック企業などのパートナーの選択は、この流れから生じる可能性がある。

これに伴い、デジタル人材も必要になるが、保険会社のCEOはこういった人材を集めることが難しいと回答している。容易であると回答した保険会社のCEOの割合は実に19%にすぎない。CEOの80%超は、業界(81%)や自社の従業員(86%)の中でのデジタルスキル不足を懸念している。

これは全ての業界における課題であり、CEO意識調査の回答者の約4分の3が懸念していることだが、保険会社のCEOはこの分野について、他のどのセクターのCEOよりも強い懸念を示している。

また、求められているのはデジタルスキルだけではない。イノベーションや顧客との関係を再構築するためには、創造性や心の知能(エモーショナルインテリジェンス)も欠かせない。保険会社のCEOの86%は、従業員のデジタルスキルとともにソフトスキルを強化する必要もあると考えている。

バイオニックな組織内でこれらの能力を結集するには、情緒的能力と技術的能力を組み合わせる必要がある。大抵の場合、これらのケイパビリティは縦割りの組織内に存在する。(アクチュアリーやマーケティングなど)。今後は、より協調的な組織デザインにおいてこれらを結集する必要がある。

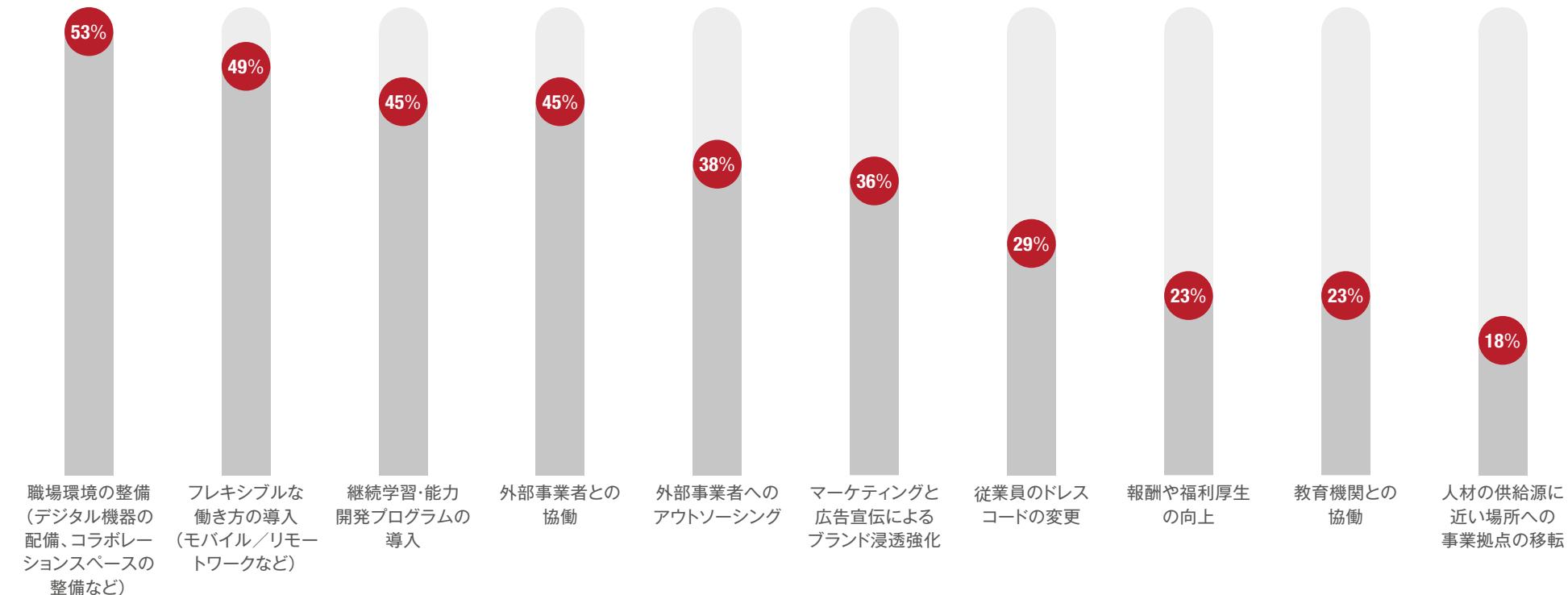
保険会社のCEOの約半数は、職場環境の近代化や、企業のブランド認知の変化といった分野で、このような「再生に向けた人材」を確保し、維持すべく積極的に取り組んでいると回答した(図表3を参照)。だが、これをさらに進める機会もある。既存のプログラムに加えて、報酬や他の優遇プログラムの改善といった当然の措置も拡大する余地がある。

図3

保険会社のCEOはどのようにテクノロジー人材を育成したいと考えているのか

Q デジタルスキル人材を獲得・育成するために、貴社は以下の戦略をどの程度活用していますか？

注 「大いに活用している」と回答した保険会社のCEOの割合



まとめ

幸運は勇者に、そして粘り強い者に訪れる

成長に対する障壁を取り除き、変化を加速することは、大変な作業であるが、緊急かつ根本的な変化への圧力は強まっている。そして、同時に保険会社のCEOの3分の2は、短期間で成果を上げるよう求める圧力の強まりを感じると回答している。

個々の企業の特徴や環境によって戦略は異なるが、構造面や文化面の変化が不可欠であることは、ほぼ間違いない。しかし、全ての課題に対処し、自ら必要な競争力のケイパビリティを高めることができる規模を持つ企業は存在しない。従って、パートナーシップが極めて重要になる。

保険会社は、人材、文化、意思決定のこうした変革を進める準備をどの程度行っているのだろうか。企業のステークホルダーは、どの程度の実験を受け入れる用意があるだろうか。

幸運は勇者に、そして、このような混乱期には粘り強い者に訪れる。これに対し、深く根差した非効率性への対処や、イノベーションを組織の中心に据えることを怠れば、強い願望と最終的な現実とのギャップがいつまでも続くだけであろう。及び腰な行動は、他の革新的な企業が機会を活用して業界をリードするリスクを許容することになる。

保険会社のCEOの66%は、短期間で成果を上げるよう求める組織への圧力が強まっていると回答している。

調査方法について

今回の調査では、世界85カ国1,293名のCEOにインタビューを実施しました。サンプルの抽出は調査対象国の世界のGDPに占める割合に基づいて行い、世界の主要国・地域を通してCEOの意見が公平に反映されるようにしました。また、このインタビューは幅広い産業全般を網羅しています。お問い合わせをいただければ、地域別、業界別の詳細についてご案内します。インタビューの手段は、11%が電話、77%がオンライン、12%が郵送または面談でした。定量的インタビューは全て機密扱いで実施しています。

GDP規模に基づく世界の上位10カ国で調査対象とする企業の条件は、従業員数が500人超、または売上高が5,000万米ドル超の企業としました。続く20カ国については従業員が100人超、または売上高が1,000万米ドル超の企業としました。

- 40%は、売上高が10億米ドル超の企業。
- 35%は、売上高が1億米ドル超、10億米ドル以下の企業。
- 20%は、売上高が1億米ドル以下の企業。
- 56%は非上場企業。

注：

- 全ての数字の合計値が100%にならない場合があります。これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からぬ」の回答を除外しているためです。
- 特に明記していない限り、調査ベースは1,293名(全回答者)です。

また、CEOの視点をさらに深く理解するため、2017年第4四半期に五つの大陸のCEOに直接インタビューを実施しました。インタビュー内容は一部、本報告書内で引用されています。また、より詳細な抜粋もウェブサイトceosurvey.pwcに掲載されており、業界や地域別に検索することができます。

本調査はPwC Researchによって実施されました。

www.pwc.co.uk/pwcresearch.

お問い合わせ先



Stephen O'Hearn
Global Insurance Leader
PwC Germany
+49 89 38 00 69 688
stephen.t.ohearn@pwc.com



Jamie Yoder
US Insurance Market Leader
PwC US
+1 312 298 3462
jamie.yoder@pwc.com



Gero Matouschek
EMEA lead partner strategy consulting insurance
PwC Strategy& Germany
+49 151 6732 6502
gero.matouschek@strategyand.de.pwc.com



Eric Trowbridge
US Insurance Marketing Leader
PwC US
+1 202 248 4470
eric.trowbridge@pwc.com

日本のお問い合わせ先



PwC あらた有限責任監査法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1
大手町パークビルディング
Tel:03-6212-6800(代表)

澤口 雅昭

PwC Japanグループ
保険インダストリーリーダー
090 6491 0184
masaaki.sawaguchi@pwc.com



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、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、コンサルティング、ディールアドバイザリー、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、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000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を提供しています。詳細は www.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年3月に発行した『21st CEO Survey: Maintaining optimism while grappling with transformational changes/ Key findings from the insurance industry』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。](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html) www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

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/ceo-agenda/ceosurvey/2018/gx/industries/insurance.html) www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2018/gx/industries/insurance.html

日本語版発刊年月：2018年6月 管理番号：I201803-5

©2018 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.