

世界CEO意識調査 保険業界版

脅威から機会へと変わる
デジタルトランスフォーメーション

第22回世界CEO意識調査より保険業界の回答結果



www.pwc.com/jp

日本語翻訳版発刊にあたり

保険業界は今、大きな転換期を迎えています。デジタル技術が急速な進化を遂げる中で、顧客の期待や要求は変化し、これまでプロセス、リスクマネジメント、数理のコントロールを中心に構築されていた保険会社のビジネスモデルは進化を余儀なくされています。また、インシュアテック（InsurTech）など新興企業の台頭は、保険業界におけるイノベーションを加速させるとともに、保険会社に競争力を高める新しい機会をもたらしています。

PwCが実施した第22回世界CEO意識調査の結果からは、保険業界が技術進化のスピードや、顧客行動の変化、また新たな競合相手がもたらすディスラプション（創造的破壊）を受け入れ、デジタルトランスフォーメーションに対する見方を前向きなものに変化させてきていることが分かりました。しかし変革へのスピードが加速しているからこそ、改めてこれを支える人材を確保することの重要性や、企業文化・風土、組織構造を再考することの必要性が浮き彫りになっています。

本報告書では、調査に参加した保険業界のCEO140人の回答結果から、保険会社の現状と課題を明らかにするとともに、保険会社が事業変革を進めるうえで優先すべき五つのポイントについて解説しています。

保険業界には引き続き変革とイノベーションが求められています。本報告書が、皆さまの戦略策定の一助となれば幸いです。





脅威ではなく 機会へ

つい最近まで、保険業界は世界の主要業界の中で、最もディスラプション（創造的破壊）が進んでいる業界の一つであった。多くの保険会社が、技術革新のスピードと消費者行動の変化がもたらす新たな競争の波を脅威と捉えていた。しかし、PwCの第22回世界CEO意識調査に参加した保険業界のCEO140人の回答は、当初、デジタルトランスフォーメーションに対して抱いていた懸念が和らぎ、楽観的な見方に変わりつつあることを示している。

意識の変化は、今回の調査結果に明確に表れている。特に技術変化のスピードや、その他の潜在的な脅威に対する懸念は前回より低下している。(図表1参照)。また、企業が顧客とのシームレスなやり取りを実現するために使用する人工知能(AI)について、新たな取り組みを尋ねたところ、保険業界のCEOの80%以上が、AIは既に自社のビジネスモデルの一部に取り入れられている、もしくは今後3年間のうちに導入する予定であると回答した。

これまで新しいテクノロジーに対する投資は、まず顧客体験の向上やコスト削減に向かっていた。しかし今、投資の流れは新しいビジネスモデルへと移りつつある。センサーヤAI、機械学習を組み合わせた活用が進んだことで、保険会社の損失予測や補償業務は、より積極的なリスク検出、介入、予防へと移行している。こういった変化がもたらす将来性は既にウェアラブル端末による健康状態の計測や警告の発信などにみられ、健康保険契約にも取り入れられ始めている。またIoT (Internet of Things, モノのインターネット) 技術を活用し、地上センサー、空中監視システム、衛星画像から収集した統合的なリアルタイムデータを用いて、損害保険金の請求を減らす、また農作物への被害が発生するリスクの管理を行うといった例もある。保険契約者はより良い結果を、保険会社はリスクや保険請求額を抑制することができ、両者にとって利益がある。

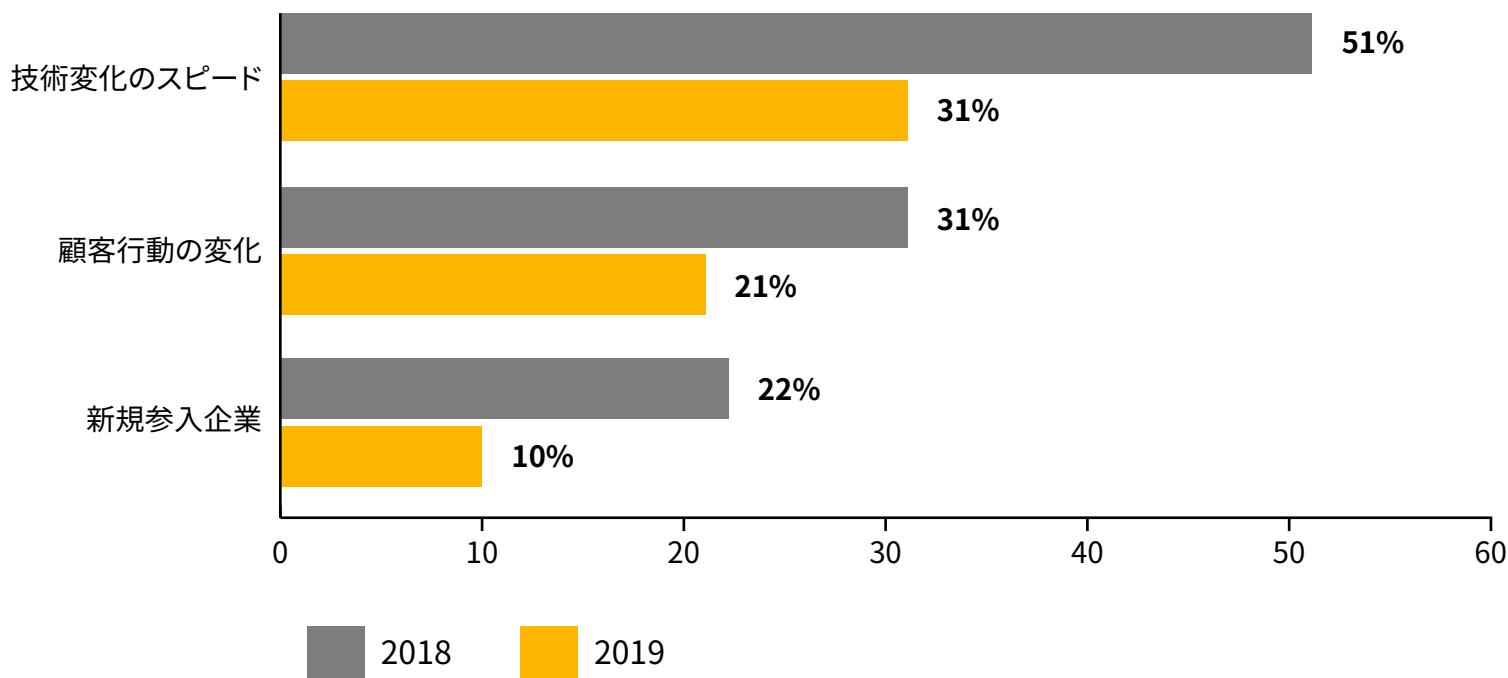
図表1

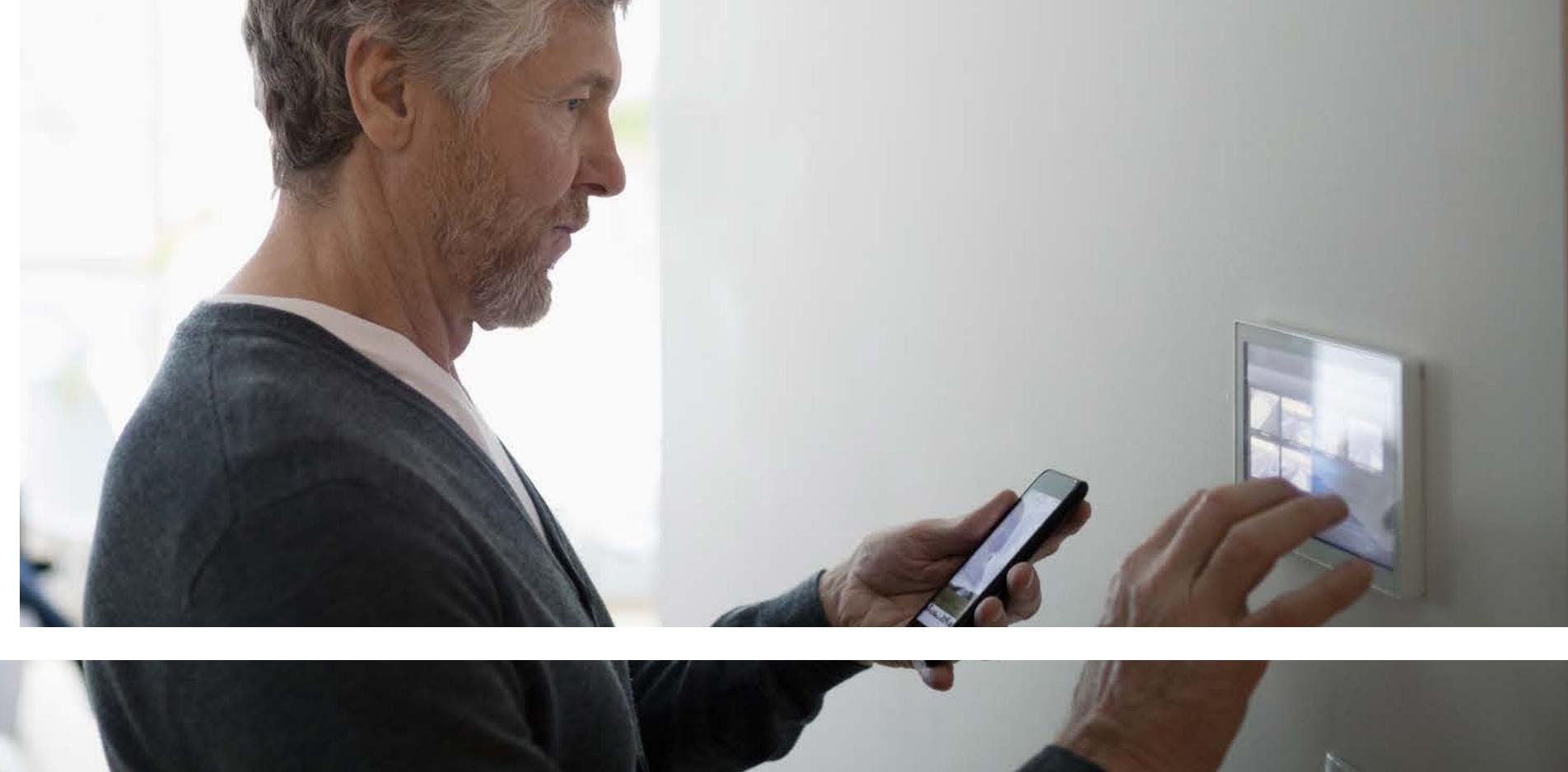
ディスラプションに対する懸念は緩和している

質問

貴社の成長見通しに対する以下の潜在的な脅威に関して、どの程度懸念していますか?

「非常に懸念している」と回答した保険業界の回答者





保険はこれまで老後や病気への備え、大災害からの復興支援を通じて社会に貢献してきた。しかし、損失の防止や、健康的な生活を送るインセンティブを提供することで、その社会的価値はさらに高まる。

一方で、新しいリスクモデルの中核にあるインテリジェント・インターラクション（訳者注：AIや機械学習などを用いたやり取り）は、顧客体験や顧客エンゲージメントを新たなレベルへと引き上げている。例えば、スマートデバイスを導入し、実質的に、保険会社を自宅に取り込むことで、保険契約者は、リアルタイムでの機器の管理・メンテナンスの恩恵を受けることができる。このような顧客とのつながりは、保険契約の軸である「信頼」の強化につながっている。保険はこれまで

でも老後や病気への備え、大災害からの復興支援を通じて社会に貢献してきた。

しかし、損失の防止や、健康的な生活を送るインセンティブを提供することで、その社会的価値はさらに高まる。あらゆるレベルにおいて、保険会社と保険契約者の関係性が（ともすると「保険」の意味自体が）、変化してきている。私たちはこの変化を今年、実感することになるだろう。

72%

本業での成長を自社の収益増加のよりどころとしている保険会社のCEOの割合

70%

業務の効率化を自社の成長促進のよりどころとしている保険会社のCEOの割合

先駆者となる

今回の調査結果が示すように、保険会社の中には、未来を受け入れ、競合他社に先駆けて新しい機会を活用している会社もある。

数年前まで、イノベーションは研究室やインキュベーターにとどまり、実際に顧客のもとに届くまで時間を要した。今日、業界の先駆者たちはイノベーションをビジネスの中核に置いている。例えば、デジタルに精通したコンプライアンス部門は、これまでのように商品化プロセスの最終段階で単に審査するのではなく、新製品の開発段階から関与する。こういった組織構造やマインドセット（考え方）の変化は、新しい製品やサービスを、より迅速に市場に届けることを可能にする。また同時にこれは従来の保険ビジネスモデルの考え方に対し戦いを挑むものもある。こういった変化のスピードは、モジュール化され、分かりやすく、電子で取引できるシンプルな商品の登場にも表れている。

また、革新的な保険会社は業界の伝統的な枠組みを超えて、健康、資産、農業、財務管理その他の分野にわたるビジネスエコシステムへの参入を模索している。まずは、顧客が何を求めるか、何を必要としているか、その全体像をつかむことだ。例えばそれは、健康管理、退職への準備、相続計画などを包括したソリューションかもしれない。そして自社にはどういったケイパビリティがあり、自社にないケイパビリティを誰とパートナーを組み提供するかを決定する。

今、業界をけん引する保険会社の多くはアジアに拠点を置いている。この地域の若年層はデジタルによる取引、特にモバイル取引に対する抵抗がない。また発展のスピードが、イノベーションに対する規制や、時代遅れの旧型システムにより阻害されることも少ない。アジア地域にみられるその他の特徴として、大手オンライン業者が提供する、簡単で直感的な販売手法が発達して普及していることがあげられる。

自社の成長を促進するために、今後12カ月間に計画している施策について質問したところ、保険業界のCEOは、本業の成長（72%）と業務の効率化（70%）に頼る傾向にあることが分かった。この二つが連携して進めるべき優先事項であることは確かである。つまり業務の効率化とコスト削減への取り組みを改めて強化することで、将来を担う人材の育成や組織のケイパビリティ、商品・サービスの開発に資源を解放し投下する。また人材の調達やイノベーションの源泉として、インシュアテック企業への関心が高まっている。多くはインシュアテック企業との提携を通じて、時にはインシュアテックを社内に取り込む（買収すること）によって、これを活用している。

Strategy made real

**保険の新しいビジネスモデルは、
保険会社と顧客の関係をどのように
変えているのだろうか。また成
功には何が必要なのだろうか。**

strategy&
Part of the PwC network



顧客中心主義は、長い間、保険業界におけるバズワードの代表格であった。しかし、多くの保険会社が、その意味と、どうすれば顧客に提供することができるのか本当の意味で理解していなかった。

今、それは変わりつつある。

消費者は、自分が購入する商品、購買経路、保険会社との関わり方において、選択性や柔軟性、簡便性、そして個別化された対応（パーソナライゼーション）を望んでいる。これらを可能にするために、顧客理解の規模は拡大し、その精度は向上している。保険会社は今、その長い歴史の中で初めて、インシュアテック企業やデジタル技術の進歩に助けられ、顧客のニーズと顧客体験を中心にイノベーションを起こしている。従来、保険会社と顧客の関係は、保険契約の更新と保険金支払いを中心に構築してきた。しかし現在、デジタルを使いこなす消費者は、保険会社とより双方向な関係を築くことに抵抗がなく、保険会社は顧客の要求に応じたサービスを提供する機会を得ている。

例えば、運転する時にだけ車に、ゴルフ場でプレイする時だけゴルフクラブに、また旅行している間だけカメラに保険をかける。そして帰宅したら、携帯電話やスマートフォンを使って補償範囲を切り替える。顧客が求めるのはこういった柔軟性だ。Trōv、CurvvaやSliceといったインシュアテック企業は、こういったオンデマンド型で、利用ベースかつ個別対応が可能な保険契約を実現している。

このほかに特筆すべき変化として、保険会社がテクノロジー企業やプラットフォーマーと提携し、顧客に新たな価値を提供していることがあげられる。最近ZhongAnが発表したGrabとの提携はその好例であり、保険会社とテクノロジー企業が、東南アジアの数百万人の消費者に対しカスタマイズされた保険商品を提供するために協働する。

前進する

しかし、課題はまだある。多くの保険会社はいまだに古い殻を破れずにいる。古い殻と複雑な事情が絡み合うのは、テクノロジーに限ったことではなく、意思決定や業務慣行にもわたる。業界をリードする保険会社は、意思決定機能を中央から顧客に近い事業部門に移譲し、分散させている。しかし、企業文化・風土の変革には時間がかかる。

また、変革における課題をテクノロジーが占めることはよくあるが、最終的な成功は人にかかっている。新しいビジネスモデルを作り、自社が選択したエコシステムの中で競合していくには、データ、アナリティクス、AIに対する深い理解とスキルが必要だ。しかし、より多くの業務が自動化されるにつれて、創造性や共感、リーダーシップなど、機械ではまねすることができない人間の能力が、より大きな差別化要素となりつつある。こういった事実を踏まえると、保険業界のCEOの80%以上が、スキル不足が自社の成長見通しに与える影響について、非常に（36%）もしくはある程度（45%）懸念していると回答しているのは問題といえよう。図表2はスキルギャップの与える影響が、特に人件費や品質基準、また顧客体験を変革し維持する能力の面で大きいことを示している。

保険業界の成功は常にデータの活用と共にあった。しかしデジタルトランスフォーメーションとこれに伴う顧客の期待の変化により、データの価値はますます高まっている。保険業界のCEOの90%以上が、顧客の嗜好（97%）を理解するために、また組織のリスク管理に関する決定をする（93%）うえで、データが重要であると考えている。

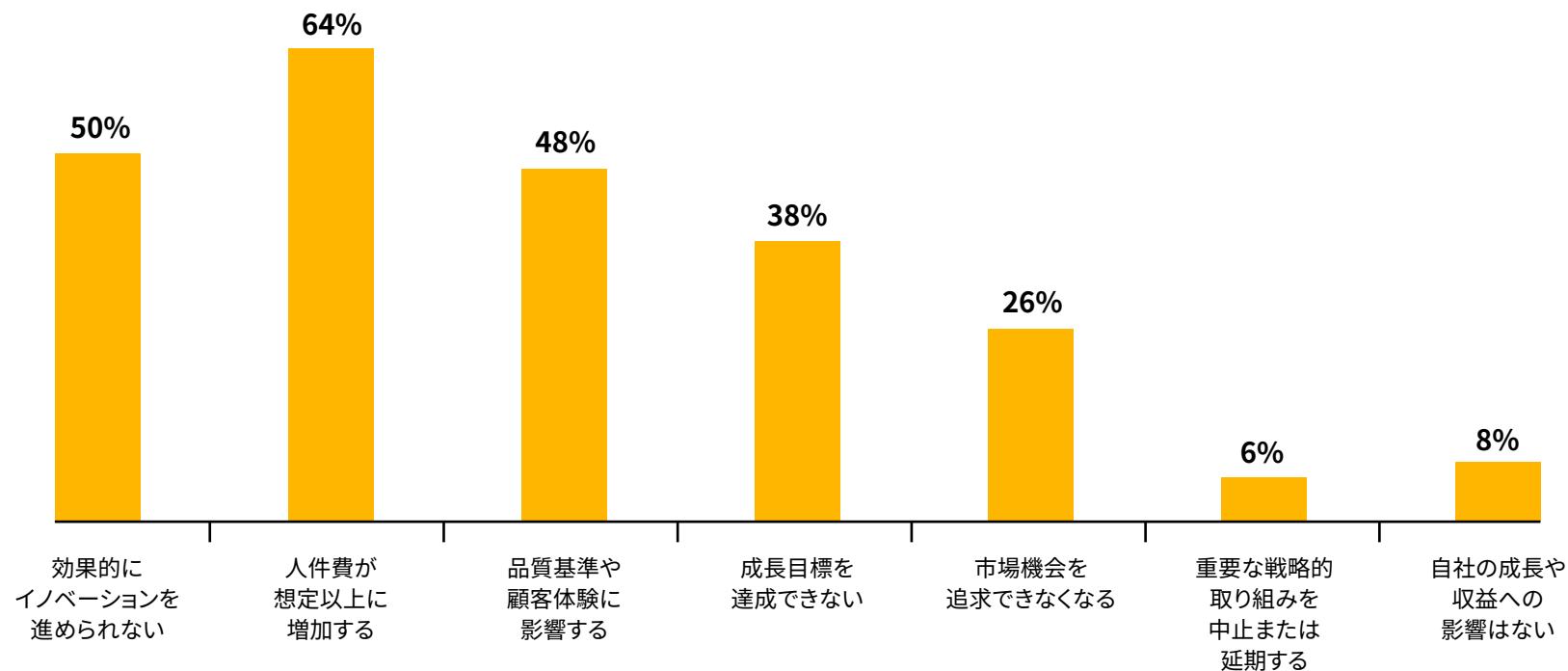
図表2

スキル不足が、イノベーションと成長の妨げになっている

質問

「鍵となる人材の獲得」は貴社の成長見通しにどのような影響を与えますか？

※鍵となる人材の獲得について「非常に懸念している」と回答したCEO



しかし、顧客の嗜好やニーズに関するデータが不可欠もしくは重要であると考えるCEOのうち、包括的なデータを得ることができないと回答したのはわずか10%であった。さらにビジネスが内包しているリスクに関するデータが包括的であると答えたCEOは、わずか39%だった。CEOはまた、組織内でのデータ共有が失敗し続いていることに不満をあらわにしている。これは、マーケティングや保険の引き受け、保険金の申請・請求部門が依然として縦割りの性質を持っていることを示している。

変革を推進する

もしあなたが保険会社の役員として、事業の変革を推進し、成果を得るためにどうしたらよいだろうか。私たちは、まず次の五つの優先事項について考慮すべきと考える。これらの事項には、全く関連性がないわけではない。実はその相互依存性を認識したうえで取り組むことが、成功には不可欠といえる。

1. ビジネスを再考する

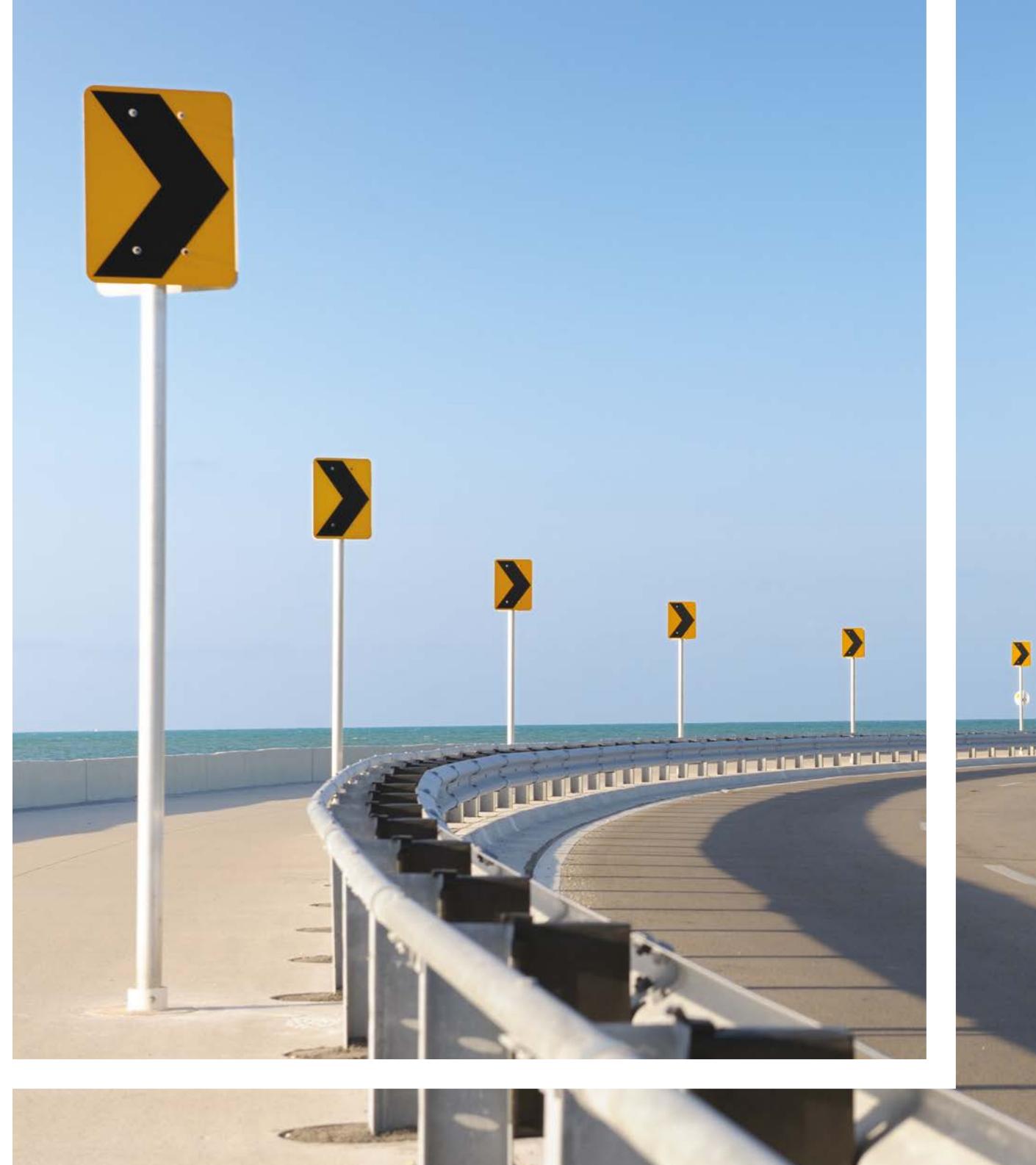
デジタルトランスフォーメーションは、顧客との関係をより深くし、知見を得る機会を提供してくれる。しかし、それ自体が差別化要因ではない。差別化の鍵は、他社より優位性のある事業が何であるか見極めることだ。

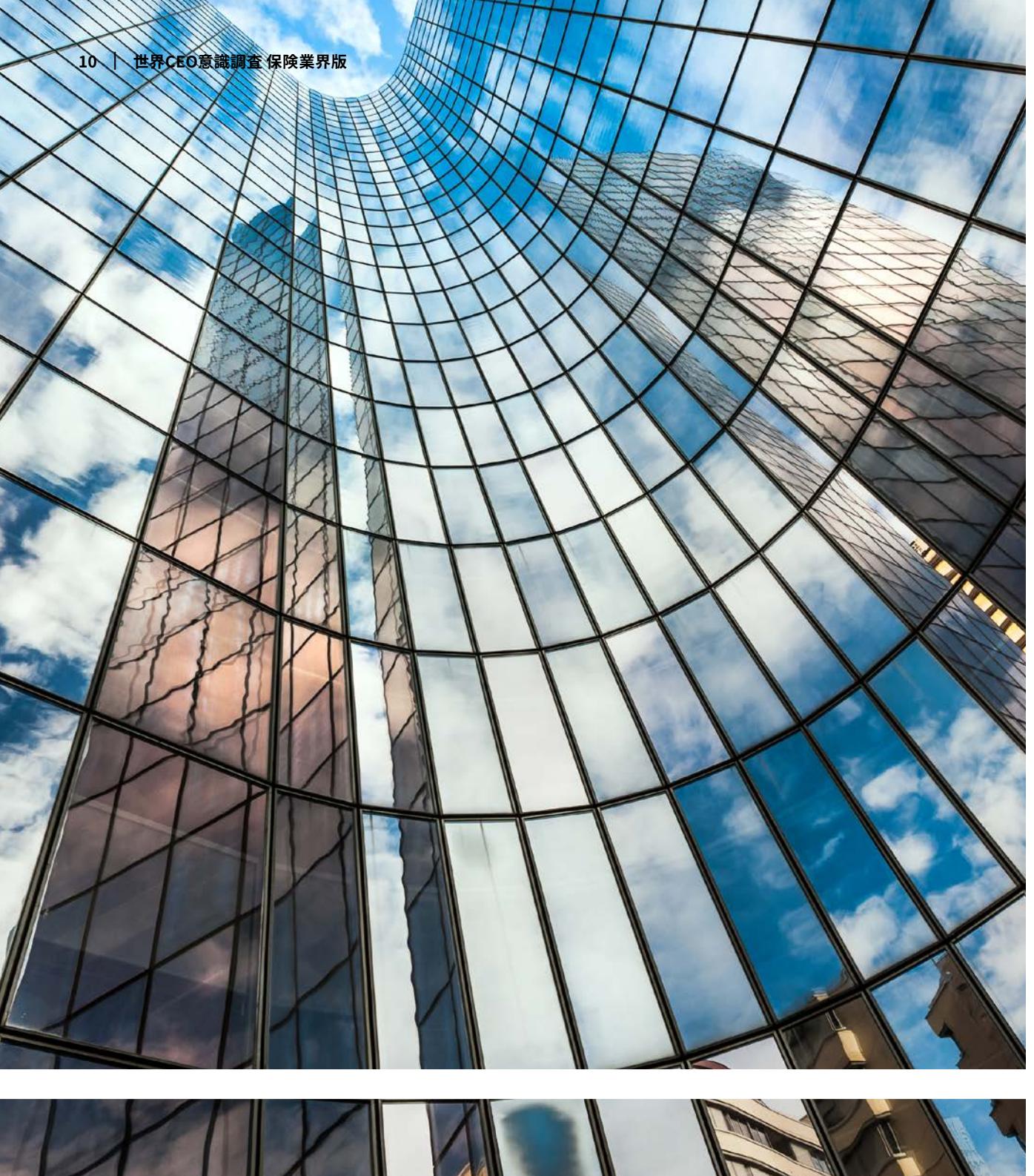
短期的にみれば、コスト／価格に対する競争力や、請求処理のスピードかもしれない。しかし、将来に向けて、ビジネスとしても魅力的な方法で、リスクの発生防止や顧客体験を変革する余地がないかに目を向けることも重要である。

こうすることで顧客のニーズに応えるケイパビリティを定め、資源を集中させることが可能になる。例えば、イノベーションでリードしたなら、独立した研究所やインキュベーターの下ではなく、ビジネスの中核にイノベーションを据える必要がある。

2. サービスを提供するエコシステムを選択する

保険事業以外にもビジネスの機会が広がり、自社が事業のオーケストレーター（指揮者）として、また顧客に直接、商品やサービスを提供するようになった場合、どのエコシステムが自社の強みや関係性において適しているか判断することが重要になる。例えば、機材に対する保険からメンテナンスまでサービスを拡張することは可能か。また年金保険の提供者として、介護サービスや相続のプランニング、目的別の退職者用施設の企画や開発までそのサービスを拡大できるか、といったことを考慮する。





いずれにしても、自社が選択したエコシステムとの関わり方や、誰と提携するべきか（例えば、オープンプラットフォームの機能、データの共有、ビジネスコストへの理解の観点から誰が最適か）、そして顧客とパートナーのロイヤルティをどのように確立していくかを決めなければならぬだろう。

3. 旧型システムを単純化し、効率化と成長を促す能力を強化する

変革への要求は、既存のビジネスモデルを維持し、老朽化した旧型システムの「電源を入れ」使い続ける必要性と均衡が取れていなければならぬ。しかし、より安価で効果的なAIや、ブロックチェーン、クラウド／SaaS、Robotic Process Automation (RPA)、Intelligent Process Automation (IPA) が存在するにもかかわらず、巨大で鈍重なシステムに依存し続けることは難しい。これらの新しいテクノロジーは、リスク選択の強化に加え、コストの削減にもつながる。

したがって、旧型システムを単純化し、また選択的に廃止することで、古いケイパビリティから新しいケイパビリティに移行していくことが重要である。

各機能を刷新し、既存のプラットフォーム上で統合するのが最も現実的なオプションであるように思えるかもしれないが、これは非常に難しい。代替案として、完全に最新化された統合システムを構築する方法がある。そしてそのシステムが十分使いこなされ洗練されてきたら、既存のプラットフォームから顧客を移行させる。

4. 人材育成に注力する

変革を推進するのが人ならば、優秀な人材の意欲をかきたてる文化・風土を醸成し、不足しているスキルを強化・獲得する、もしくはスキルを持つ人材の力を借りるためにはどうしたらよいのだろうか。

RPAやAIに取って代わられるのはどの業務なのかということに注目が集まっているが、実際には業務の一部が自動化され、強化されるだけとなる可能性が高い。したがって重要なのは、自動化によるタスクの変化（保険金請求処理や決済など）や、従業員がいかに自由になった能力を最大限に活用できるか、またテクノロジーを活用してこれらをいかに支援できるかについて検討することだ。

組織内における合意形成、迅速な対応、顧客中心主義を促進しようとする際、私たち自身の経験では、既存の従業員のスキルアップが非常に効果的であり、またモチベーションの向上につながるということがいえる。

PwCのパートナーおよび従業員25万人に調査を実施したところ、当社の組織的なデジタルスキルと知識にはまだ強化の余地があることが分かった。そしてこの調査により、パートナーや従業員がスキルアップに対する高い意欲を持っていることが判明し、結果的に、デジタルスキルを著しく改善することができた。さらに言えば、これは保険会社においても同様に重要であるが、外部の人才の意欲をかきたて、雇用することができる企業文化、目的、また環境を整えることも肝要である（例：インシュアテックとの提携や買収の一環として）。

5. 実行を加速する

変化のスピードと複雑さが増すにつれ、実行とチェンジマネジメントをビジネスの中核能力としていく必要がある。いかに変化を設計し、企画策定するか。またいかに予算を確保し実行するのか再検討し、古風なマラソンスタイルではなく、アジャイル手法を用いて短距離走を繰り返すように変革を実行していくことが重要だ。データの重要性が高まる中で、データの共有やその実行を妨げる運用上およびテクノロジー上の縦割り構造の排除が、以前にも増して重要になってきている。

これまで保険業界では、大きな決断や大がかりなシステムの導入、大型商品の発売が常であつた。しかし今の市場では、多くの小さな決断を行い、挑戦し、そこから学ぶことが求められる。こういった風土・文化を組織に浸透させることは簡単ではないが、イノベーションを起こし変革を推進するためには不可欠だ。

保険業界は、イノベーターとして台頭し始めている。ディスラプションに対する懸念が楽観的なものへと変わりつつある今、保険会社は差別化を図るユニークな機会を得ているといえる。保険業界は変革の時機にあり、業界をリードする企業は、開放され、つながりあるビジネス環境の優位性を享受できる立場にある。

成功している保険会社は、従来の保険サービスの枠にとどまらず、顧客のニーズを予測することで、差別化を図っている。そして人材育成や戦略的提携に積極的に取り組んでいる。また、革新的なビジネスモデルを構築するためにテクノロジーを取り入れる体制があり、データを組織における最も重要な資産として捉えているほか、実行とチェンジマネジメントにアジャイル型アプローチで取り組むことで、特色を打ち出している。

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
03-6212-6800 (代表)

PwCコンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区丸の内2-6-1
丸の内パークビルディング
03-6250-1200 (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^{パートナー}
090-6491-0184
masaaki.sawaguchi@pwc.com

古賀 弘之

金融サービス事業部
保険インダストリーリーダー^{パートナー}
080-4189-4684
hiroyuki.h.koga@pwc.com

Authors and contacts

Germany

Stephen O'Hearn

Global Insurance Leader

Partner, PwC Germany

+49-89-38-00-69-688

stephen.t.ohearn@pwc.com

Japan

Abhijit Mukhopadhyay

FS Consulting, Digital and Customer

Experience Transformation

Partner, PwC Japan

+81-(0)-80-4660-3967

abhijit.a.mukhopadhyay@pwc.com

United States

Marie Carr

Principal, PwC US

+1-312-298-6823

marie.carr@pwc.com

Eric Trowbridge

Director, Financial Services Marketing

PwC US

+1-202-248-4470

eric.trowbridge@pwc.com

Lara De Vido

Senior Manager, Global
Financial Services Marketing

PwC US

+1-646-322-9378

lara.de.vido@pwc.com

第22回世界CEO 意識調査について

今回の調査に際し、世界90カ国を超える地域の3,200名のCEOにインタビューを行いました。保険業界からは140名のCEOにご回答いただき、このうち売上高が10億米ドルを超える企業は32%でした。

(注)

- ・全ての数字の合計が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。
- ・2018年9月～10月にかけて五つの大陸のCEOに掘り下げた直接インタビューも実施しました。インタビュー内容はceosurvey.pwcに掲載しています。
- ・第22回世界CEO意識調査のグローバルレポート（世界のCEO1,378名の回答を抽出）では、サンプルの抽出を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。
- ・本調査は、PwCにおける主要リサーチや実証的コンサルティングサービスのグローバルなセンター・オブ・エクセレンスであるPwC Research (<http://www.pwc.co.uk/pwcresearch>) が実施しました。

Explore our trends series

PwCでは3,200名を超えるCEOへのインタビューから得た洞察をもとに、専門家による主要産業別・課題別の分析レポートを提供しています。
詳細は以下のウェブサイトをご参照ください。

- **Asset & wealth management**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/asset-wealth-management-trends.html>

- **Chemicals**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/chemical-trends.html>

- **Financial services talent**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/financial-services-talent-trends.html>

- **Hospitality & leisure**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/hospitality-leisure-trends.html>

- **Insurance**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/insurance-trends.html>

- **Private business**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/private-business-trends.html>

- **Technology**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/technology-trends.html>

- **Banking & capital markets**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/banking-capital-markets-trends.html>

- **Crisis preparedness**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/crisis-preparedness-trends.html>

- **Healthcare & pharmaceutical**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/healthcare-pharmaceutical-trends.html>

- **Industrial manufacturing**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/industrial-manufacturing-trends.html>

- **Oil & gas**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/oil-gas-trends.html>

- **Risk**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/risk-trends.html>

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250,000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2019年2月に発行した『Insurance trends 2019: Digital transformation shifts from threat to opportunity, part of PwC's 22nd CEO Survey trends series』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](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)できます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html
日本語版発刊年月：2019年6月 管理番号：I201904-3

©2019 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.