



# 保険業界における デジタルマイノベーションへの 挑戦

保険ビジネスの動向

# 目次

1	はじめに	2
2	保険業界のグローバルトレンド	3
3	顧客体験の創造	6
4	真のデジタル活用	8
5	デジタル時代の人材活用	9
6	保険業界のイノベーション実現のための五つのキーワード	11
7	おわりに	14

# 1

## はじめに

長らく規制業界として参入が制限されてきた保険業界も、いよいよグローバルレベルで異業種保険事業者との競争の時代に突入した。

BIG5と呼ばれるAmazon、Apple、Facebook、Google、Microsoftといった欧米企業や、中国などアジアに拠点を置く新興IT企業は、ディスラプティブなテクノロジーを核に、従来のビジネスモデルを超える新たな競争を仕掛けている。彼らはこれまでテキスト情報、画像情報、音声情報、映像情報などをネットワーク化することでビジネスを拡大してきた。いわゆるコミュニケーション、コンテンツ、コマース、マッチングビジネスである。

そして、その四つのフィールドにおけるビジネスで獲得した膨大なデータを、AIやディープラーニング、データアナリティクスなどを用いて分析し、それらを基にさらに価値あるサービスを顧客に提供するというサイクルを繰り返し、デジタル化された情報のネットワークとビジネス機会を拡大しようとしている。

さらに、Hadoopなどの分散処理技術や、CPU、ネットワークの高速化などによって、ほぼリアルタイムなデータ処理が可能になってきた現在、デジタルによるビジネス変革の波は一層大きなうねりとなって押し寄せ、既に自動車、流通、金融とさまざまな業界に及んでいる。中でも世界的に大きな影響を受けているのが保険業界である。

特に日本では、国内市場が停滞する中、改正保険業法やIFRS第17号などの規制に対応しつつ、異業種保険事業者の攻勢に対峙している。日本のホスピタリティやマネジメント手法は、果たしてグローバルな競争の中で有効なのだろうか。従来のディストリビューションは、これからも顧客の期待に応えていけるだろうか。検討しなければならない課題は多い。

本レポートでは、保険業界が直面している課題をグローバルと日本の視点から概観するとともに、保険会社における「顧客体験」「デジタル」「人材活用」に対する取り組み状況を紹介する。また、保険ビジネスのイノベーションを実現するためのポイントを五つのキーワードとともに解説する。

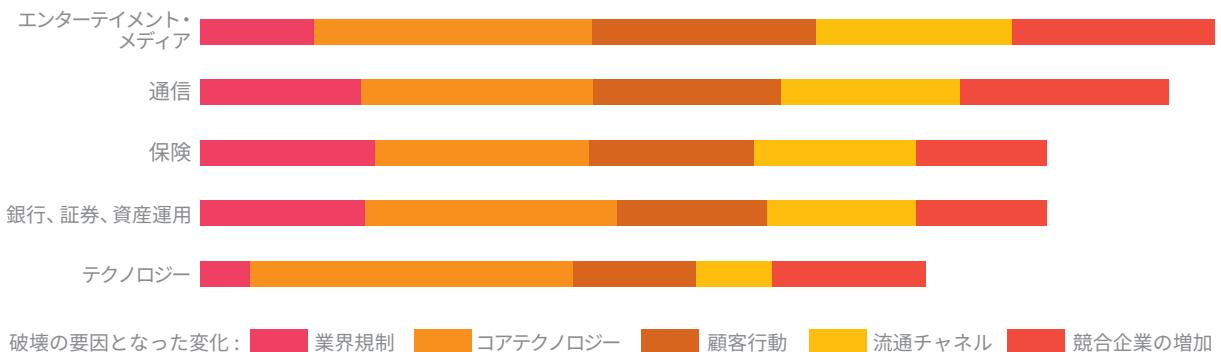
# 2

## 保険業界のグローバルトレンド

今、ディスラプション(創造的破壊)と呼ばれる大きな変化が、さまざまな業界においてグローバルレベルで進行している。PwCの2018年の調査によれば、保険業界

は世界経済の中で3番目にディスラプションの影響を受けている業界であることがわかった(図1)。

図1: ディスラプションの影響を顕著に受ける業界



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査、保険業界

保険業界で起きているこのディスラプションは、単に脅威をもたらすだけでなく、同時に新たなチャンスももたらすと考えられる。

数百年もの間、保険会社は地理的優位性やブランドをベースに競争してきたが、カスタマーエクスペリエンスや商品、ディストリビューションについては大きな差別化要素がなかった。しかし、テクノロジーの急速な発展と、顧客行動の変化がもたらすディスラプションは、保険会社が

差別化に取り組む契機をもたらしたのである。そのチャンスを手にするとき、保険ビジネスの新しい成長モデルが生まれる。

差別化のチャンスを手にするためには、解決しなければならない課題もある。現在、保険業界はコスト、イノベーション、成長、規制、人材という五つの課題に直面している。このうち最初の二つの課題、コストとイノベーションについて注目してみる。



## コストをどう削減するか

保険業界が、今ほどコスト構造を重視している状況はかつてなかっただろう。日本や欧米で延々と続く低金利環境が、損害保険市場の深刻な低迷と重なったことで、保険料率の健全な更新が難しくなっている。収益性向上のために残されている唯一の手段が、コスト構造の見直しという状況になった。

よりコストの低い地域に雇用を移すなど、さまざまな取り組みが行われているが、より有効で抜本的な対策が、Robotic Process Automation (RPA) などのオートメーションである。例えば、定型化した業務をロボティクスソフトウェアに代替させる、保険金支払いの査定プロセスにAIを組み入れる、などの活用がある。

欧米では、今や保険金の請求は、標準の請求フォームだけでなくeメールなどでも行われている。ロボットは、さまざまな形式で送られる顧客の請求内容を読み取ることができる。例えば、車の左のフェンダーのへこみの修理に2,000ユーロ～2,500ユーロの費用がかかるなどを理解し、

人を介すことなく修理費用の小切手を振り出すことが可能である。AIやロボティクスは、保険金支払いのコスト構造を刷新しつつある。

また、ブロックチェーンも大きな可能性を秘めている。保険業界では、保険会社からブローカー、代理店から保険会社、再保険ブローカー、再保険会社などの間で重要なデータが大量に取り交わされ、そのセキュリティや信頼性を確保するためのコストは膨大である。ここにブロックチェーンの技術を適用すれば、コストの大幅な圧縮が可能になる。

しかし、オートメーションやコスト削減の力は、まずはシングリフイケーション(単純化)にあることを忘れてはならない。現在の複雑な保険業務のプロセスをそのまま自動化しようとしても効果は期待できない。ビジネスプロセスを可能な限り単純化し、その上でロボティクスやブロックチェーンの導入を検討することで、コスト構造の変革が可能になる。

## イノベーションをどのように実現するか

保険業界では今、顧客接点の改善や顧客ニーズの把握などにイノベーションが必要になっている。これを実現するためのカギは、デジタル化による顧客接点の強化と、データアリティクスの活用にある。

これまで保険業界は顧客エクスペリエンスへの対応が他の業界に比べて遅れているといわれてきた。しかし、デジタルを活用して顧客とのつながりを強化することは、逆に差別化を実現する大きなチャンスにもなる。現在の顧客はインターネット上のチャネルやSNSなどを通じて、より気軽に、よりインタラクティブに商品を選択したいと考えている。

例えば、中国のIT大手企業であるAlibabaとTencent、そしてPing An Insuranceが出資して設立したZhong An Online P&C Insurance (Zhong An) は、創業から3年で約5億人の顧客と60億件を超える保険契約を獲得した<sup>1</sup>。ウェブサイトやSNS、モバイルアプリなどを活用し、顧客とのインタラクティブな関係を築くことで、一人平均10件を超える商品契約を獲得することで得た成果である。

Zhong Anは損害保険の例だが、生命保険の世界においてもロボアドバイザーなどのテクノロジーが導入され、ディストリビューションの手法が大きく変わってきた。

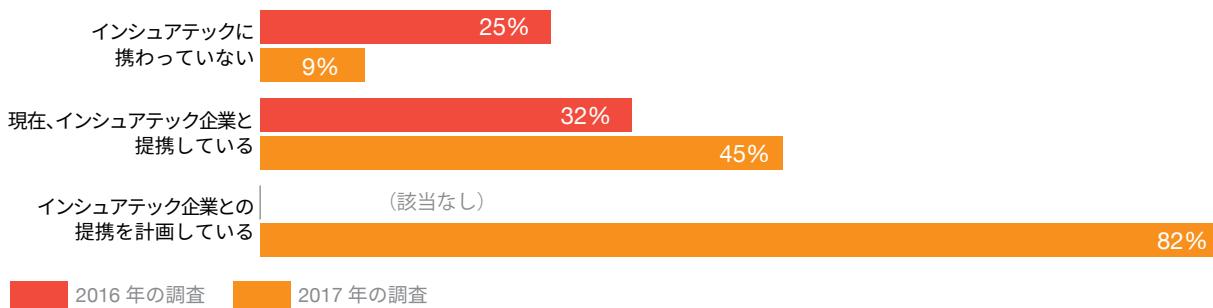
顧客はインターネット上のロボアドバイザーなどから情報を取得し、自分に合った商品を、これまで以上に容易に選択できるようになってきている。

また、保険会社にとって将来の脅威を予測し、潜在的な損失に対応するリスク管理は中核的な機能だが、事業環境の複雑化やライフスタイルの多様化が進む中、より積極的な損失回避のアプローチが求められるようになってきた。

現在、保険業界ではセンサーを使用してより積極的に損失を回避する取り組みを進めている。寒冷地での損害保険の例では、顧客の自宅にセンサーを取り付けることで、保険会社は暖房設備の故障をほぼリアルタイムで把握し、水道管が破裂する前に修理業者を事前に手配することを可能にした。データアリティクスやIoTは、保険会社を、受け身の保険金支払者から、リスク予防アドバイザーへと変えつつある。

デジタルやデータアリティクスによるイノベーションを保険会社が進めていくための手段としては、保険ビジネス向けITソリューションを提供するインシュアテック企業との提携も有効な選択肢となるだろう。事実、保険会社とインシュアテック企業の提携は活発になりつつある。

図2：インシュアテック企業との提携状況



出典：PwC、グローバルフィンテック調査2016、2017

また、そうしたイノベーションをスムーズに推進するためには、経営トップが取り組みの最前線に立ち、強いリーダーシップを發揮することが重要である。CEO自身がデジタルに精通し、積極的にかかわり、組織の方向性を打

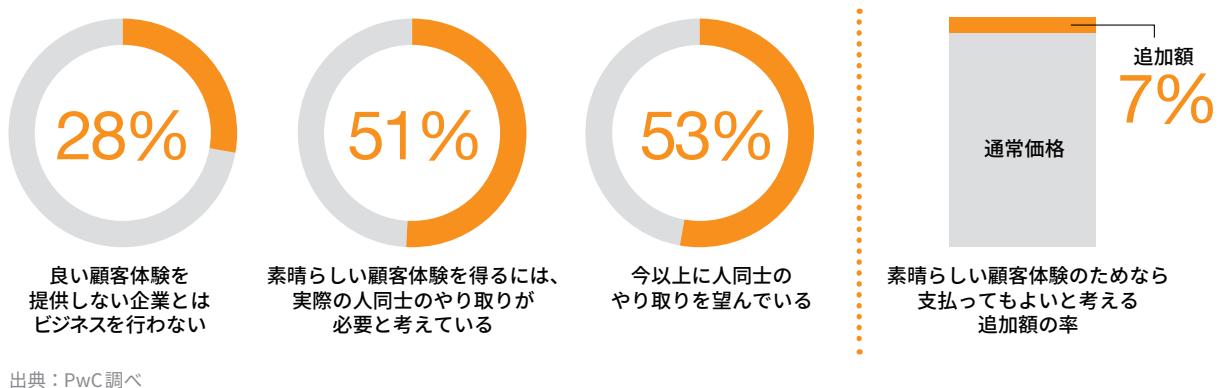
ち出していく。そして、さまざまな局面で意思決定を迅速に行い、人や組織、プロジェクトの前進を力強くけん引していく。そうすることで、イノベーティブな企業文化をつくりあげることが可能になる。

<sup>1</sup> <https://www.zhongan.com/corporate/announcements/?lang=en>

# 3

## 顧客体験の創造

図3：顧客は何を望んでいるのか？



出典：PwC調べ

顧客の購買行動や価格感応度などに関するPwCの調査では(図3)、28%の顧客は、サービスの満足度が低ければ今後それを利用しないと回答し、素晴らしいサービスや満足が得られるなら、価格が7%高くても購入するとの回答を得た。そのような顧客満足を提供するためには、顧客の現在のニーズを予測するだけでなく、どんな契機でどのようにニーズが変わり、商品やサービスをどのように変えられるかまで予測することが必要になる。

AIやビッグデータ、クラウドなどのテクノロジーを活用することで、顧客自身も予測できない顧客行動の未来を予測するインテリジェントエクスペリエンスを提供することが可能になる。しかし、顧客体験を向上させるインテリジェントエクスペリエンスは、テクノロジーの活用だけでは達成できない。図3で53%、51%と示されているように、半数以上の消費者が人とのコミュニケーションを望んでいる。より優れた顧客体験の創造はデジタルだけでは実現できない。顧客が望むエクスペリエンスを届けるには、人とAIとのコラボレーションが必要である。

では実際に保険業界においては、顧客体験を向上させるためにどのような取り組みが行われているのだろうか。

日本の場合、保険契約者の80%は、エクスペリエンスに不満を抱いていると答えており、優れたカスタマーエクスペリエンス戦略を持ち、それを実行していると答えた経営者はわずか20%にすぎないことが報告されている。一方で、消費者や顧客は保険会社に、スピード、簡便性、信頼、個別対応、共感を求めていることが明らかになっている。

伝統的な保険会社にとって、これまで積み上げてきた資産を維持しつつ、新たなケイパビリティを備えることは容易なことではない。保険会社がインシュアテック企業と提携し、バリューチェーン全体で変革を進めていくことの意義がそこにある。

伝統的な保険会社の中でも、自身で変革を進める企業も登場している。例えば、欧米の金融・保険会社であるUSAA<sup>2</sup>や、MetLife<sup>3</sup>、Allianz<sup>4</sup>などである。これらの保険会社は、長い歴史を持つ企業でありながら、顧客満足やロイヤリティに関する調査でトップクラスにランクインされている。顧客中心、簡潔、共感を指標にテクノロジーへの投資を行い、デジタルによる便利さと伝統的なサービスの提供を両立させることで感動を与えるカスタマーエクスペリエンスを実現しているのである。

<sup>2</sup> [https://www.usaa.com/inet/wc/about\\_usaa\\_corporate\\_overview\\_awards\\_and\\_rankings?akredirect=true](https://www.usaa.com/inet/wc/about_usaa_corporate_overview_awards_and_rankings?akredirect=true)

<sup>3</sup> <https://www.metlife.com/corporate-responsibility/overview/awards-and-recognition/>

<sup>4</sup> <https://www.allianz.com/en/press/extra/digitalization/170406-global-digital-factory-where-customer-is-king.html>



図4:  
インテリジェントエクスペリエンスを  
実現する成功要件

-  **デザイン思考を中心に据える**
-  **アナリティクスとAIをカスタマーエクスペリエンスに組み込む**
-  **共創**
-  **タッチポイント(接点)ではなくカスタマージャーニーを考え直す**
-  **適切な提携先と組む**
-  **カスタマーエクスペリエンス指標を実際の価値につなげる**
-  **人材や文化に投資する**

保険会社が、魅力ある顧客体験を提供するためには、デザイン思考を軸にデジタルの活用やカスタマーエクスペリエンス指標、人材・文化への投資戦略などを進めることが重要になる。デザイン思考を念頭に、顧客の

ニーズを深く理解し、またその意味を明確にした上でソリューションに落とし込むことで、顧客にとって本当に価値のある体験を提供することが可能になる。

# 4

## 真のデジタル活用

コスト削減、新たな成長へのイノベーション、顧客体験の向上など、これらの実現にはデジタルの活用が必須である。デジタルとは、どのように導入すればよいものなのか。あるいは、保険ビジネスのさらなる発展のために、デジタルはどんな効果をもたらすのだろうか。

RPA、IoT、AI、ブロックチェーンといったテクノロジーを考えるとき、これまでフロントエンドでの導入が主だった。しかし、今やデジタルはビジネスの仕組みそのものになってきている。

例えば、流通業界においてネット書店からスタートしたAmazonは、書籍の他にあらゆる物やサービスのネット通販へビジネス領域を広げ、さらに今、レジに並ぶ必要のない新しい形態のリアル店舗を展開し始めている。デジタルによって、ネットもリアルも包括する流通小売業の新しいエコシステムプラットフォーム（経済圏）が構築されつつある。

保険業界においても、こうしたプラットフォームをめぐる新たな競争、あるいは共存が始まりつつあり、各保険会社には自社の向かうべき進路を、そうした視点から考える時機が訪れているといえる。

一般的に、伝統的なビジネスを展開してきた企業は、新しいビジネスフィールドでの戦いに慎重である。新しいテクノロジーに懐疑的であり、イノベーションに対する苦手意識がある。こうした状況を打ち破り、デジタルを活用して優れた顧客体験を提供するためには、何をどう進めていけばよいのだろうか。

PwCでは、顧客体験をデザインし、それをどのようにビジネスとテクノロジーで実現するかを考える方法論と、それを推進するためのワークショップの場「カタリストセッション」を提供している。

図5:  
PwCが提供する  
「カタリストセッション」

抜本的な変革・非連続な発想を促進		Scan-Focus-Actの3段階から構成される集合セッションメソッドにより非連続な発想を促進
組織の壁・部分最適の罠を打破		複数部門・異種の人材からの議論を誘発するセッション構成・ファシリテートにより全体最適の視点を醸成
PwCエキスパートによるナレッジの補完		フィンテック、AI、IoT、ロボティクス、戦略、法務、会計などの多様なエキスパートの参画により不足するナレッジを補完
クリエイティブプロトタイプによる「未知」の可視化		デザイン画・ソフトウェアプロトタイプなどにより、未来に手触り感を与え社内外の理解を促進

ここでは、テクノロジードリブンで考えるのではなく、まず顧客体験をどう変えていくのかを考え抜くことからスタートしている。そして、それをどのようなアイデアとテクノロジーで実現していくのかを、経営層をはじめ関係するさまざまな部門のスタッフによって検討し、できるだけ短時間でビジョン、戦略、実現方法を具体的に描けるようにする。

繰り返しになるが、保険業界にとって重要なことは、いかにして優れた顧客体験の提供を可能にするかということであり、デジタルやテクノロジーは、それを実現するための手段であり、目的ではない。



# 5

## デジタル時代の人材活用

デジタル活用も顧客体験の創出も、それを実際に推進し支えるのは人材である。この人材を今後どのように採用し、育て、組織し、活用していくのかということが、デジタルイノベーションの裏にある大きな課題だ。

保険業界は、他の業界に比べ労働力の獲得が非常に難しい状況にある。さらに、今後の競争環境を勝ち抜いていくためには、人材の配分も検討していかなければな

らない。デジタル戦略を展開する先進企業の場合、既存のビジネスに7割、新しいケイパビリティや知見を既存のビジネスの延長線上につくっていくことに2割、そしてまったく新しい領域に1割というリソース配分をしている(図6)。例えば、従業員数が5万人いる企業であれば、1万5千人がイノベーティブな活動にかかり、業界の枠を超えて、保険ビジネスのフィールドにも迫ろうとしていることになる。

図6:  
デジタル時代に向けた人材の配分



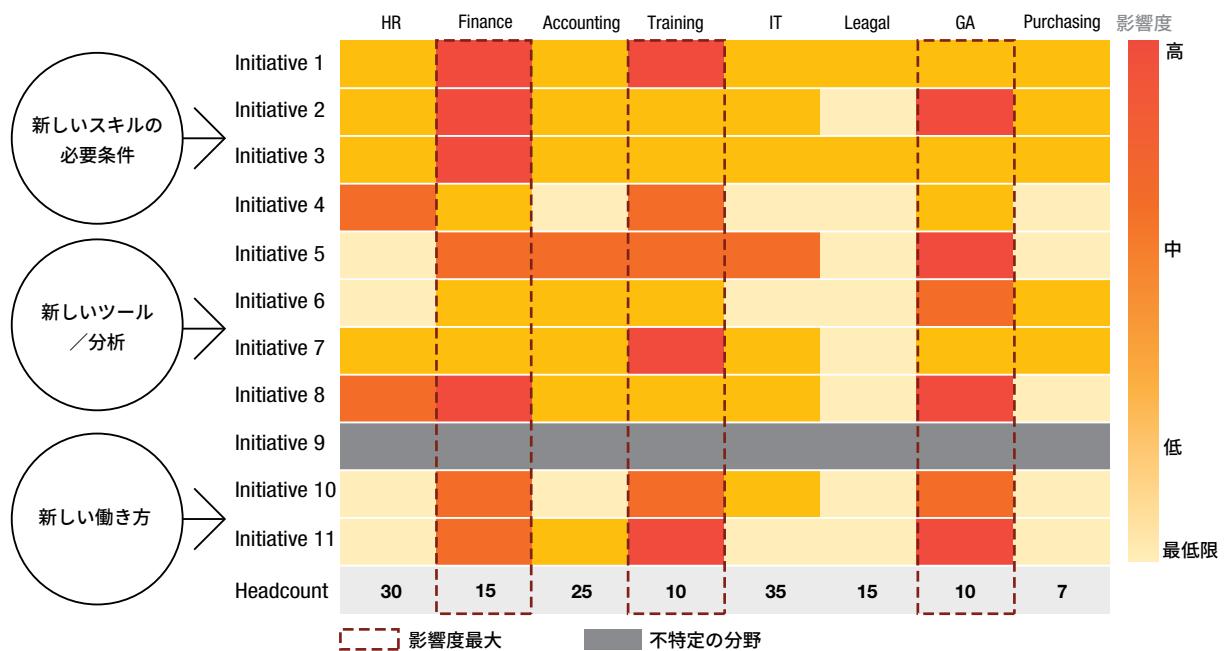
また、今後の保険会社に必要なスキルが、これまでとは大きく異なることも新たな問題を生んでいる。例えば、顧客エンゲージメントやカスタマーエクスペリエンスを強化するためには、常に顧客を見て、どうビジネスを改善していくのかを考え、カスタマーセントリック(顧客中心)な視点を持ち、それに応じた動き方ができる人材を配置する必要がある。さらに、デジタルに強い理工系の人材も必要だ。保険業界にとって人材の確保、育成、そしてイノベーティブな企業文化を持つ組織への転換は、猶予のない厳しい課題となっている。

限られた人材を、より有効に活用する一つの方法としてヒートマップ分析がある。図7は、ビジネスを推進する

上で、あるイニシアチブが動き出すとき、それが社内の各部署の労働力にどのようなインパクトをもたらすかを示したヒートマップ例である。

例えば、ある部門の、あるセクションの、あるチームの人たちは、ある特定のイニシアチブを進めることによってどのような影響を受けるか、あるいは受けないのかの判断ができる。これにより誰が何をすべきか検討する際のベースができる。保険会社が新しいビジネスを仕掛けようとするとき、どのような能力を持った人材を、どこから集めどこに再配置すればよいのか、あるいは、どのような人材をどの程度採用しなければならないのかが可視化される。

図7: 労働力への影響度ヒートマップ例



ヒートマップ分析を行った上で、次はどのようにして、そのケイパビリティやスキルを維持・強化していくのかということも考えいかなければならない。

例えば、ある欧州の保険会社では、中間層が非常に薄い人員構成であることに加え、従業員の半数近くが定年間近となり、業務ノウハウなどの組織知を失うことへの大きな懸念があった。そこでこれを解決するために、デジタルプラットフォームを構築し、eラーニングやゲーミフィケーション(ゲームの要素や考え方を取り入れた施策)を導入してナレッジの流出を防止している。

また、組織の変更や人材の再配置にともない、今までの人的連携を失う懸念も出てくるが、そうしたつながりの

変化をトレースするテクノロジーを活用して、組織運営の中にそれらの情報を組み込んでいくことも重要である。

今後さまざまなテクノロジーやプロジェクトが登場てくる中で、人的リソースを有効に活用するポイントは、まず、どのような人材に何のスキルを求めていくかの指針を会社として示すことである。そして、そのためのプランを明確にし、さらに人材が十分に活躍できる環境を整えることや、それを実現する強力な組織マネジメントなどである。また、スキルやナレッジを蓄え活用するためのインフラを構築し、知識やアイデアを共有する文化を根付かせることも必要になる。

# 6

## 保険業界の イノベーション実現のための 五つのキーワード

### 1. 顧客エンゲージメント

カスタマーセントリックなビジネスでは、顧客ロイヤリティを向上させるために一人ひとりの顧客の人生にどのようにかかわっていくかが重要になる。

日本では、従来、顧客の生活の中で起こるさまざまなイベントに合わせてディストリビューションを展開してきた。そのアプローチは、これまで着実な実績を上げ戦略的にも成功を収めてきた。しかし、顧客のライフスタイルや環境が大きく変わる中で、今あらためて顧客の特性に合わせて価値を提供する視点が必要になってきている。

車を買う、家を買う、結婚する、出産するといったイベントをよく考えると、顧客はその時に提示される保険や金融商品を必要としているわけではなく、そのイベントを契機とした資金の準備や、事故の心配、健康への不安などを解消する方法を必要としている。そこにあるのは、バラバラと提示される保険へのニーズではなく、その時に生まれてくる資金や将来への不安を解消したいという

ニーズである。こうした、顧客の本当のニーズを的確にとらえ、一貫したサービスとして提供するアプローチが今、求められているのではないだろうか。

例えば、前出のUSAAはこれまで米軍関係者とその家族に保険を提供してきたが、最近では損害保険のマネージャーが、時には自動車販売のマネージャーとしても動き、車の販売のサポートを通して、保険を売るというアプローチをとっている<sup>5</sup>。

これまでのイベントドリブンの商品・サービス提供とは異なり、顧客一人ひとりをよく知り、そのターゲットの行動を通して一貫したサービスとして提供する方法である。顧客や消費者一人ひとりの生活の全てを、一生の時間というスコープで見て、そのライフタイムバリューを最高のものにすることで、ロイヤリティの高いエンゲージメントを実現している。

<sup>5</sup> <https://www.usaa.com/inet/wc/car-buying-services-products>



## 2. テクノロジーの活用: データアナリティクス

今後保険業界は、データを活用することで大きなビジネス機会を手にする可能性がある。顧客接点を緻密に設計し、そこから多くの情報を収集する。それを基に顧客自身も気づいていない未来を予測し、いち早く顧客に価値を提供する。あるいは、IoTのセンサーなどからのアラートをデータとして蓄積し、積極的なリスク管理や新しい商品の開発に生かしていく。保険ビジネスは、テクノロジーを巧みに使いこなすことで、他の業界よりも豊富なデータを収集することが可能であり、そのデータ活用の可能性は大きく広がっている。

実際、データアナリティクスなどを活用することで、保険ビジネスのディストリビューションは大きく変わりつつあり、差別化の重要な起爆剤となっている。保険引き受けのプロセスにおいても、リスク予測や顧客の特性を正確に知るためにデータが有効に利用され、リスクと顧客を詳細に把握して、商品やサービスを組み合わせ、顧客の期待に応える価値の提供を可能にしている。データアナリティクスの活用は、今後の保険ビジネスを大きく変えていくだろう。

## 3. アジャイル型アプローチ

アジャイルは、ソフトウェア開発の一つの手法として提唱され、従来のウォーターフォール型開発と比較して、開発期間の大幅な短縮や反復的で柔軟な変更を可能にしたことで普及し、現在さまざまな分野で、その手法が応用されている。保険ビジネスにとっても、データアナリティクスなどを迅速に適用するためには、アジャイルなアプローチによる開発や展開を行うことが重要である。

日本では、アジャイルな手法に慣れていない場合が多く、アジャイルなアプローチの必要性を企業内で共有するところから始める必要がある。なぜアジャイルアプローチが求められるのか。それは、市場や顧客と対話する環境をつくりたい、意思決定プロセスをスピードアップしたい、顧客への提供もスピードアップしたい、迅速に市場を開拓したいなどの要求に素早く応える手法として最適だからである。そのことを、まずは周知し共有していく。

アジャイル型のプロジェクトをスムーズに進めるためには、フルタイムでプロジェクトに専念できるメンバーをもってチームを編成することが重要である。専任チームを編成できない場合、アジャイル開発の半数以上が失敗するともいわれている。また、チームに意思決定権者が参加していない場合や予算の承認プロセスがスムーズでない場合も、アジャイル開発の障壁になる。

PwCでは次のような取り組み方を推奨している。まず経営トップがビジョンを作成する。具体的には、「ビジョンの映像」をつくる。そして、その映像を従業員に見せて、経営者は「この未来を君たちで実現してくれ、これが私たちのやりたいことだ」とメッセージを発信する。こうするとスムーズなアジャイル開発が可能になる。プロジェクト推進のプロセスを、トップによる意思決定の中に組み入れることに意味がある。

#### 4. デジタルカルチャー

デジタルを活用してイノベーションを推進するには、組織の文化を変えることも必要になる。

例えば、アジャイル開発などのチームでは開発や改善を迅速に行うために、3日間フルで働いて2日休むというようなことも起こる。これを許容する組織へと変わることは必ずしも必要ではないが、アジャイル開発をうまく機能させられる組織をつくりあげることは重要だ。デジタル的なカルチャーを持つ組織へと文化を変えていくためには、経営者による強力なリーダーシップが必要になる。

経営トップが、こういうビジネスを展開するために、こういう会社になっていくというビジョンを、まずは明確に示し、そのための組織を編成していく。これまでとは異なるカルチャーを持つ新しい組織は、トップの直下に置くか、場合によっては、別会社にしてしまった方が良いこともある。つまり既存の組織の中でカルチャーを変えるということが難しいのであれば、新しくつくってしまうといった発想で進める必要も出てくる。

そして、最終的にそのデジタルカルチャーから何を生み出すか、どういった目標を設定するかが重要になる。安易な売上目標よりも、1年後、3年後、5年後にどれだけ新しい顧客を獲得するかを目指し、収益は後からついてくるという考え方で臨むことが、新しいフィールドでのビジネスには重要なのではなかろうか。

企业文化を変えることは、非常に複雑で困難を伴う。デジタルカルチャーへの変革にとって重要なポイントが三つある。一つ目は、顧客のニーズからスタートし、市場と顧客に向き合うためのデジタル組織になること。二つ目は、組織構造をフラットにすること。階層が少なく、意思決定のスピードが速く、各チームのリーダーには権限を与えるような構造にする。三つ目は仕事の進め方である。どのように協力すべきか、どのようにしてアジャイルに仕事を進めていくか、ということである。

#### 5. インキュベーション

インキュベーションセンターなどで創出したアイデアや試みを、現実のイノベーションに結びつけるためには、成功体験の共有がポイントになる。例えば、eコマースなどをを利用して販売プロセスを単純化しようとすると、既存のビジネス手法に慣れた一部のスタッフなどに懸念や不安を感じさせてしまう場合がある。しかし、顧客に商品を届けるスピードが劇的に早まり、顧客に喜んでもらえるような成果を経験すると、そのイノベーションの価値を共有することができる。

イノベーションのアイデアを創出し、そのアイデアを実現するために、時にはトップダウンで進め、そして実現するプロセスの中で成功体験を重ね、ボトムでも「なるほど」と感じ、全てのスタッフが日常の仕事の中でイノベーションを実践していることを実感することが重要である。

# 7

## おわりに

現在、保険業界は全世界的に大きく変わろうとしている。日本でも護送船団方式から始まり、バブルの崩壊、金融ビッグバン(1996年～2001年)、保険検査マニュアル対応、保険会社の相次ぐ破綻、保険金不払い問題、経済価値ベースのソルベンシーマージンの検討、リスク管理の高度化、マイナス金利、保険IFRSや国際的な資本規制の議論など、保険業界は多くのビジネス環境の変化に対応してきた。

しかし現在ほど、保険ビジネスの根本を迅速に変革させることが求められる状況はかつてなかった。過去においては変化への対応が、外的な強制力によるもののが多かったのとは異なり、保険会社自らの判断で、自らが置かれているビジネス環境の変化の分析や、技術革新の動向を見据え、どう進化していくかの決断が求められている。これからの保険ビジネスは、どのようなテクノロジーを、どのビジネス領域で使うか、また、そのノウハウを持ったビジネスパートナーと、どう協働していくかが求められる。そして、その協働ができるような人材を、どう育て、確保するかが重要な課題となっている。

### 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

〒100-6921 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	パートナー／保険インダストリーリーダー PwCあらた有限責任監査法人	<a href="mailto:masaaki.sawaguchi@pwc.com">masaaki.sawaguchi@pwc.com</a>
アビジート・ムコパドヤイ	パートナー PwCコンサルティング合同会社	<a href="mailto:abhijit.a.mukhopadhyay@pwc.com">abhijit.a.mukhopadhyay@pwc.com</a>
野村 昌信	パートナー PwCコンサルティング合同会社	<a href="mailto:masanobu.nomura@pwc.com">masanobu.nomura@pwc.com</a>
矢吹 大介	パートナー PwCコンサルティング合同会社	<a href="mailto:daisuke.yabuki@pwc.com">daisuke.yabuki@pwc.com</a>



[www.pwc.com/jp](http://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](http://www.pwc.com)をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発刊年月：2019年3月 管理番号：I201810-2

©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](http://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.