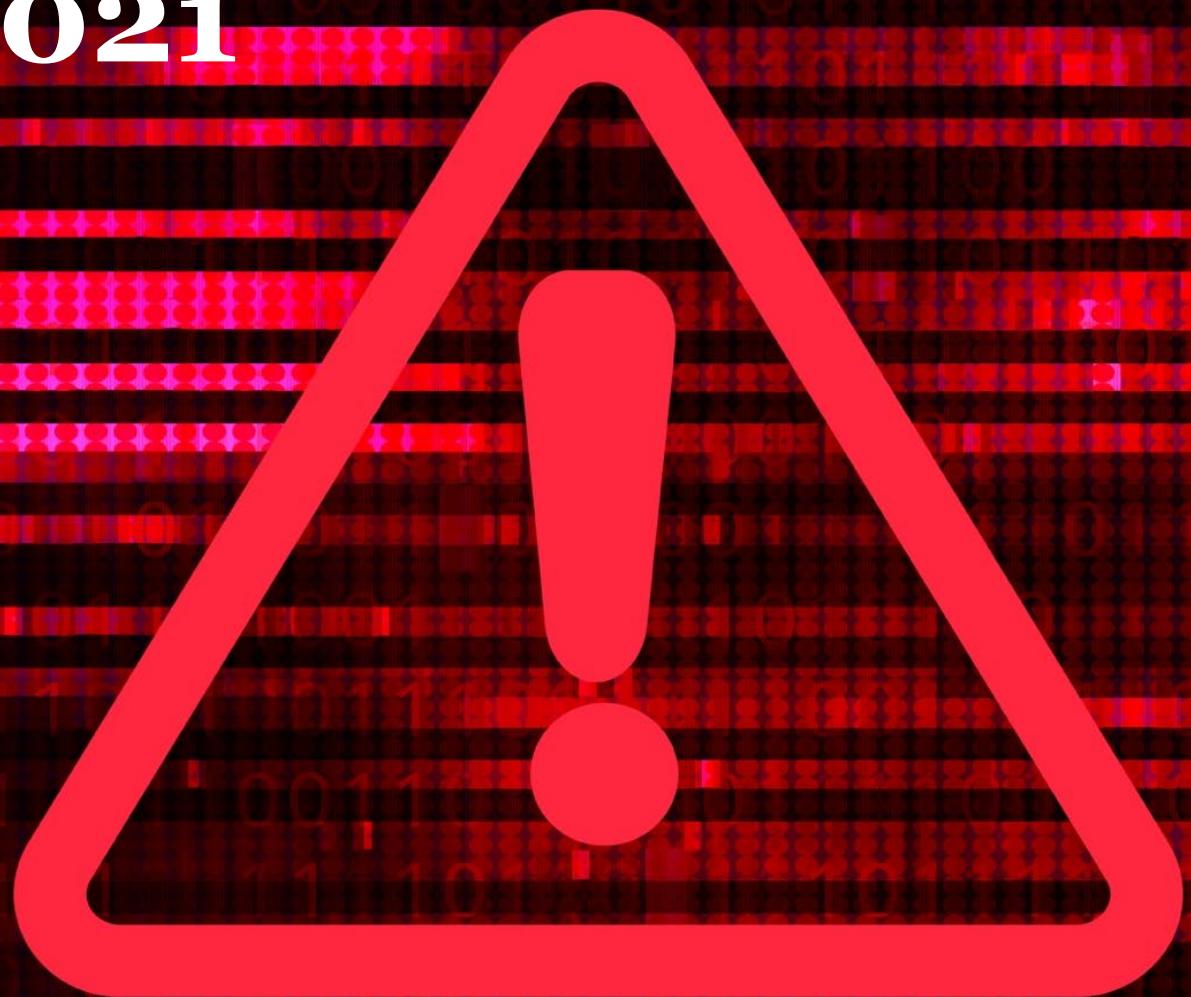


# インシュアランス・ バナナ・スキン

2021



保険業界が直面するリスクに  
かかるCSFIのサーベイ

In association  
with



**CSFI**  
Centre for the Study of  
Financial Innovation

Centre for the Study of Financial Innovation(CSFI)は、1993年に設立された非営利の研究機関であり、実務家の目線から、今後の国際金融分野の動向に関する調査を行っています。新しいビジネス領域や脅威が迫る領域の特定、金融機関における重要課題に関する議論の促進などを目的として活動しています。当機関は、自由市場に根付く理念を脅かすイデオロギーは有していません。

### 理事

David Lascelles  
John Hitchins  
Mark Robson

### 運営委員会

Giles Andrews	Alex Fraser
Farmida Bi	Jonathan Ford
David Birch	Paul Greatbatch
Roger Bootle	Tim Jones
Philip Brown	Angela Knight
Alex Brummer	Karel Lannoo
Ben Caldecott	Simon Lewis
Alexandra Carn	Michael Mainelli
Nick Carn	Les Mayhew
Rob Churcher	David Pitt-Watson
Michael Cole-Fontayn	John Plender
Andy Davis	Neil Record
Margaret Doyle	Carol Sergeant
Alexander Evans	Peter Wilson-Smith

### スタッフ

Director – Andrew Hilton  
Events and Office Co-ordinator – Alex Treptow  
Funding and Publications Co-ordinator – Jack Kunkle  
Programme Co-ordinator – Leighton Hughes

This CSFI publication is available through our website [www.csfi.org](http://www.csfi.org)

Published by Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI)

Email: [info@csfi.org](mailto:info@csfi.org)

Web: [www.csfi.org](http://www.csfi.org)

ISBN: 978-1-8381398-4-1

Printed in the United Kingdom by Heron Dawson & Sawyer

## はじめに

世界の保険業界が直面しているリスクに関するこの調査も、今回で8回目を迎えました。PwCの資金面およびロジスティクス面でのサポートに感謝しています。また、PwCが私たちに全面的な編集権を与えてくれたことにも感謝を申し上げます。結論(もし誤りがあった場合でも)に関する責任は私たちにあります。

当然のことながら、このような調査を行うのは、新型コロナウイルスの世界的大流行(パンデミック)が起きてから初めてであり、その結果は必然的に危機に左右されることになりました。しかし、保険業界全体が前進しているように見受けられるということは特筆すべきでしょう。保険業界は、過去よりもこれから将来を懸念しています。これらの懸念には、犯罪、特にサイバー犯罪に対する業界の脆弱性や、過剰な規制が将来の見通しを損なうことへの恐れが含まれます。いずれの懸念も意外なものではなく、私たちは毎日、さまざまなインターネット関連の詐欺(現在は特に「ランサムウェア」)について耳にしています。また、たとえ心の中ではかなり踏み込んだ規制の必要性を認めていたとしても、ビジネスを害する規制の動きを非難しない保険会社(あるいは銀行)はありませんでした。

必然的に、今年の懸念事項(リスク)の上位には「気候変動」が入りました。気候変動リスクは、業界の潜在的な脅威となります。同時に新しいビジネスの機会ともなるでしょう。次回の調査では、この結果を紐解き、その真の影響を評価しなければならないと思われます。今回の調査で印象的だったのは、コーポレートガバナンス、コンダクト、経営管理をめぐるリスクに対する比重が業界全体で低かったということです。これが正しい評価であることを期待します。保険業界は常に最良の経営状態だったとは言えませんが、過去の経験から教訓を得ることができているのかもしれません。

今回の調査のために膨大な作業を行ってくれた私の同僚、David LascellesとKeyur Patelに感謝します。そして、繰り返しになりますが、PwCの皆さんのご支援と、この調査がグローバルな研究と言えるまでに手を広げてくれたことに感謝いたします。

**Andrew Hilton**  
Director  
Centre for the Study of Financial Innovation

本レポートは、David LascellesとKeyur Patelが執筆しました。

## スポンサーのご挨拶

### インシュアランス・バナナ・スキン2021へようこそ

世界中の保険業界が今後2年から3年のうちに直面するリスクについて解説する、この優れた市場レポートを再びスポンサーできることを大変嬉しく思います。2007年から始まったこの調査も、今回で8回目となり、私たちは引き続きCSFIと協力してこの素晴らしい調査に取り組んでいます。

私は、前回の調査レポートの前文において、「今回は沢山の変化があった」と述べましたが、最も先見性を持ったリスク専門家であっても、2020年に起きた出来事を予想はしていなかったでしょう。この2年間は、世界中の人々、社会、企業にとって大きなチャレンジとなりました。いくつかの国では、通常(パンデミック前)と同じような活動が戻ってきてますが、世界にはパンデミックがいまだ収束していない国・地域が多くあります。私たちの思いは、このような未曾有の困難な状況に直面し、あるいは直面し続けている全ての人々や国々と共にあります。

保険業界は、パンデミックがもたらした影響への対応に大きく関与しており、事業中断や事業継続保険で多額の保険金が支払われています。また、世界各地で保険の適用やそれに伴う訴訟が起き、批判を受けることもありました。これらの問題については、回答者が調査においてコメントしていますが、全体的なレビューションリスクはこの1年間でほぼ一定していると言えます。

調査結果に、パンデミックの影響が出来ているのは明らかです。以下に挙げる3つのテーマは、いずれも関連し合い、(パンデミックにより)影響が大きくなっていますが、業界全体は、人的、資本的な面から見て、非常に高い回復力を持っています。このことは、回答者が、業界が直面しているリスクに対応する備えに対して、ますます前向きな見方をしていることからもうかがえます。前回の調査レポートで「パンデミック」が一切取り上げられていないのは注目に値しますが、今回のレポートでも「パンデミック」が重大な「バナナスキン(リスク)」と見なされなかつたことは、業界が持つ回復力を証明していると言えるでしょう。

### 犯罪やテクノロジーに対する脅威の高まり

今回の調査では、犯罪、特にサイバー犯罪が初めて、保険会社が考えるリスクの首位となりました。数年前から上位にランクインしていたリスクですが、バーチャルワーキングの増加や、サイバー脅威の種類、件数、成功率の増加により、保険会社の目から見たこのリスクに対する懸念は高まっています。また、保険会社には、企業がサイバー攻撃、特にランサムウェアの攻撃を受けた際に、それをカバーするために販売した保険契約によって影響を受けるという特性もあります。

企業がより長いサプライチェーンにおいて、新しいテクノロジー、クラウドコンピューティング、サードパーティーサービスを導入するにつれ、保険会社にとっての課題はこれまで以上に複雑になってきています。テクノロジーのリスクは高いものの、前回のレポートからは、わずかに低下しています。この2つのリスクを結びつけてみると、業界が新しいデジタルソリューションの導入に自信を持ち始めている一方で、企業がテクノロジーへのアクセス性や利便性を高めると(特に遠隔地において)、サイバーリスクにさらされることになるようです。この課題は、今後も続くと思われます。

## 気候変動の影響

気候変動は、今回の調査で最も急速に上昇したリスクであり、初めて上位5位に入りました。今や気候変動の影響は、これまで認識されていたよりもはるかに近い将来のリスクであることは明らかであり、多くの場合、その影響はすでに表面化しています。

広範なESGアジェンダの一環として、世界的に気候変動に焦点が当たっていることは、多くの保険会社に段階的な変化をもたらしています。報告要件は増加しており、政府や規制当局は引き続き企業に対して、気候変動に関連するリスクをいかに定量化し、管理しているかをより明確に説明するよう圧力をかけています。このリスクが次回以降、さらに上昇しても不思議ではありません。

## 記録的な低金利の終わりは？

世界が新型コロナウイルス感染症から回復し始める中で、その経済への影響は、回復のスピードと姿を見極める上で重要になってくるでしょう。保険業界では、金利リスクが以前より高くなっているという見方が明らかになりましたが、生命保険会社とその他の保険会社の見解には差異がありました。生命保険会社は利回りの上昇がもたらす潜在的なメリットに注目し、損害保険会社や再保険会社は、金利の変化に伴うインフレの影響をより懸念しています。

このイニシアティブに参加するために時間を割いてくださったPwCのグローバルネットワークのクライアントの皆さんに感謝申し上げます。またCSFIの洞察力のある分析にも感謝いたします。ありがとうございました。

ご不明な点などございましたら、ご遠慮なくお問い合わせください。

**Andy Moore**  
Lloyd's and London Market Leader  
PwC UK  
Tel: +44 (0)7702 677654  
Email: andy.moore@pwc.com

**Jim Bichard**  
Global Insurance Leader  
PwC UK  
Tel: +44 (0) +44 784 156 2560  
Email: jim.bichard@pwc.com

## 本調査について

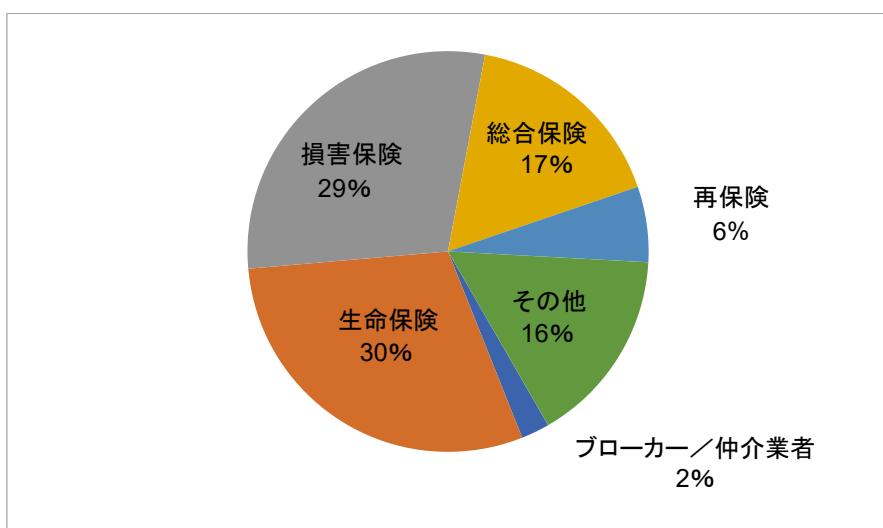
『インシュアランス・バナナ・スキン2021』は、2021年後半、保険業界が直面するリスクを調査し、世界各国の保険業界の実務家や保険業に近いオブザーバーにとって最も緊急性が高いと思われるリスクを特定するものである。

本レポートは、2007年より実施している調査の最新版であり、2021年6月～9月に実施し、47カ国・地域607人の回答に基づいて作成している。

調査項目（付録に掲載）は3部構成になっている。第1部では、今後2年から3年の間に保険業界が直面すると考えられる主なリスクについて、記述式で回答を求めている。第2部では、潜在的な「バナナスキン」、すなわち潜在的なリスクに関してそれぞれスコアの回答を求めた。第3部では、特定したリスクに対する準備状況についてスコアの回答を求めた。本レポートでは各リスクの順位づけと分析を行っている。

回答は匿名だが、回答者の希望により公表することもできる。

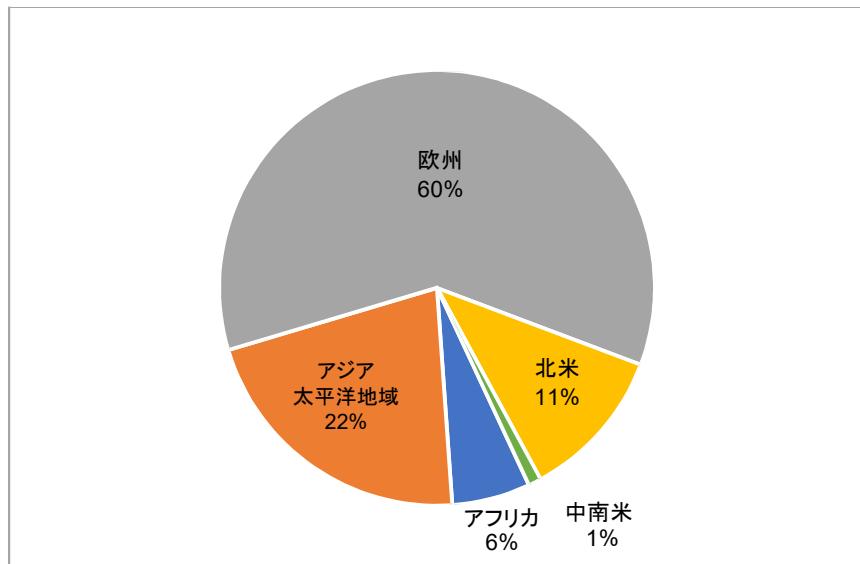
回答者のセクター別の内訳は、以下のとおりである。



回答者の4分の3は元受保険会社に属している<sup>1</sup>。残りの回答者には、再保険会社、プローカー、規制当局者、コンサルタント、アナリスト、専門家などである。

<sup>1</sup> 生命保険会社、損害保険会社および総合保険会社を指す。本レポートでは、地域・市場によりProperty & Casualtyと呼ばれるセクターについては「損害保険」と表現する。

地域別の回答の内訳は、以下のとおりである。



回答者の大半が欧州であり、アジア太平洋地域と北米が3分の1を占めた。アフリカと中南米からも回答があった。

国・地域別の回答者数は、以下のとおり。

アルゼンチン	1	フランス	3	北欧	1
オーストラリア	27	ドイツ	33	フィリピン	2
オーストリア	26	ギリシャ	3	ポルトガル	4
バルバドス	1	香港	8	シンガポール	37
ベルギー	15	インド	2	南アフリカ	38
ベネルクス	1	インドネシア	15	韓国	5
バミューダ	30	アイルランド	4	スペイン	27
ブラジル	3	イタリア	17	スウェーデン	1
カナダ	41	日本	20	スイス	3
ケイマン諸島	2	リヒテンシュタイン	1	台湾	19
中国	1	ルクセンブルク	33	タイ	1
コロンビア	1	マレーシア	5	UAE	1
チェコ共和国	3	マルタ	1	ウガンダ	5
デンマーク	27	メキシコ	2	英国	91
ドミニカ共和国	1	オランダ	19	米国	9
欧州連合	3	ニュージーランド	16		

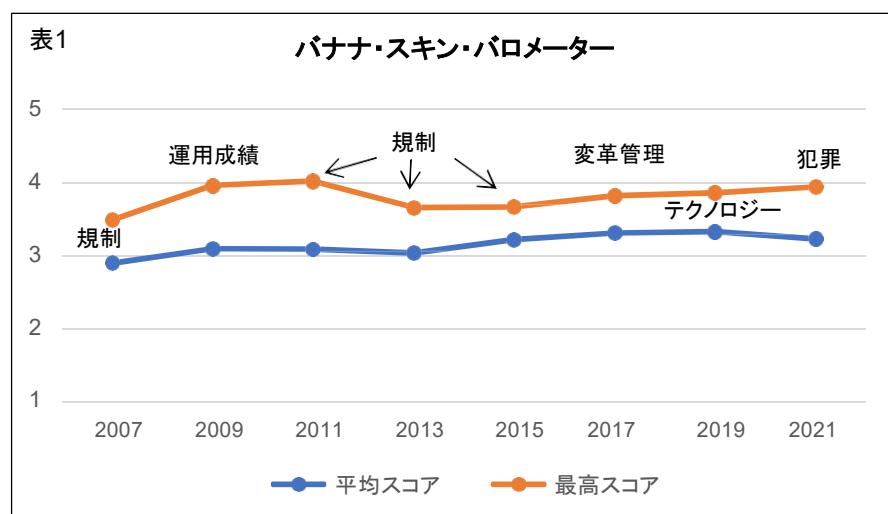
## 現在はサイバー犯罪 がリスクの首位に

### 概要

本調査は、世界の保険業界が2021年後半に直面した、最も緊急性の高いリスク、すなわち「バナナスキン」を、47カ国・地域607人の実務家と保険業に近いオブザーバーの回答を基に特定するものであり、2007年より実施している調査の最新版である。

意外なことに、2021年の回答は全体的に、2019年の前回調査[新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行前に実施]よりも若干前向きになっている。今回の回答では、COVID-19や保険会社が直面しているその他の課題の影響が懸念されたものの、経済の見通しや、業界の変化への対応能力に対する楽観的な見方によりバランスがとられている。

業界の変化するムードはバナナ・スキン・バロメーターにより示され、青線は調査におけるリスクのバケットに対する回答者の平均スコアを示し、赤(オレンジ)線は最高スコアを得たリスクを示している。



回答者に、本調査で取り上げた各リスクについて、1から5の段階でスコアの回答を求めた。5が最も高いと考えるリスクである。表1のグラフは、インシュアランス・バナナ・スキンの各調査で第1位になったリスクの平均スコアと、全てのリスクの平均スコアを示している。

表2 リスクの主な種類\*

(5点満点)

	2021	2019	+/-
事業リスク	3.15	3.46	-0.31
経済環境	3.19	3.30	-0.11
ガバナンス	2.69	3.12	-0.31
公的環境	3.25	3.20	+0.05
ポストコロナ	2.96	なし	なし

\* 各カテゴリーを構成するリスクは、付録の回答調査票を参照

今年の全体的なムードが改善した要因は表2のとおりである。調査対象となるリスク領域のうち、規制の高まりを主因として唯一、公的環境が2019年よりも高いスコアとなった。一方、経済環境、事業リスク、ガバナンスの3つの領域はスコアを下げている。また、今年は「ポストコロナ」のリスクという新しいカテゴリーが登場したが、スコアは平均よりも低くなっている。

## 気候変動リスクは急速に高まっている

個々のリスクの順位は表3のとおりだ。犯罪(特にサイバー犯罪)が、今回、第1位となった。犯罪はこの数年、上位に入る傾向にあったが、1位になるのは初めてである。この順位の上昇は、保険会社のシステムがサイバー犯罪攻撃に対して脆弱であることや、保険引受コストに対する強い懸念を示している。

第2位の規制リスクは、規制が過剰になり、ますます健全なビジネスの妨げになっているという見方を反映している。懸念の度合いは地域によって異なるが、今回の調査では全ての地域においてこの問題が指摘されている。

第4位は気候変動であり、今回の調査ではこのリスクがスコア別で最も大きく上昇している。特に災害の増加から、保険会社においては、長期的な脅威ではなく、直接的な脅威と見なされるようになった。繰り返しになるが、このリスクにおけるスコアの上昇は調査した全ての地域で共通している。

近年の調査では、テクノロジーの近代化が上位にランクインしている。保険業界が変革の最前線に立ち続けることができるか、またデジタルサービスへの移行において発生するオペレーションナルリスクに関心が集まっている。

テクノロジーリスクは前回調査の1位から3位に順位を下げているが、これは業界の適応能力に対する信頼度が高まったためと考えられる。

変革管理に伴うリスクも3位から7位に下がった。一方、懸念が高まったのは、8位から6位に上昇した人材の確保である。これは新規参入者との激しい競争(8位)に直面する業界が、期待される技術革新を行うために必要なものだ。

経済環境の面で最も懸念されているのは、金利の見通し(順位を5位上げて5位にランクイン)だが、金利の方向性や、金利の変化が業界にとって良いのか悪いのかについて明確なコンセンサスは得られていない。全体的なマクロ経済の見通しはそれほど懸念されておらず10位となった。多くの回答者が景気回復への自信を見せている。

COVID-19に関連するリスクとしては、リモートワークの増加とそれに伴うセキュリティリスクへの懸念を反映しセキュリティリスクが13位に、パンデミックから起こった保険金請求の問題を受け、保険の価格設定が15位に入った。

表3

インシュアランス・バナナ・スキン2021  
(かっこ内は2019年の順位)

- 1 犯罪(2)
- 2 規制(4)
- 3 テクノロジー(1)
- 4 気候変動(6)
- 5 金利(10)
- 6 人材・能力開発(8)
- 7 変革管理(3)
- 8 競争(7)
- 9 運用成績(5)
- 10 マクロ経済の動向(9)
- 11 政治リスク(11)
- 12 コスト削減(12)
- 13 セキュリティリスク(—)
- 14 レピュテーション(13)
- 15 価格設定(—)
- 16 社会の変化(18)
- 17 商品(—)
- 18 ビジネスマネジメント(—)
- 19 自己資本の利用可能性(20)
- 20 信用リスク(17)
- 21 経営者の質(16)
- 22 ビジネスコンダクト(15)
- 23 コーポレートガバナンス(19)

## 人材が不足している可能性がある

ビジネスモデル(18位)、**経営者の質**(21位)、ビジネスコンダクト(22位)、コーポレートガバナンス(23位)といった、保険会社のガバナンスに関するリスクが下位を占めているのは印象的である。回答者は、保険会社と規制当局がこれら分野のパフォーマンスを改善するために多くの取り組みを実施したと述べている。

### 大きく順位が変動したリスク

今回の調査では、バナナスキンの順位にいくつか目立った変化が見られ、リスクに対する認識の変化が浮き彫りになった。順位に大きな変化があつたリスクの一部を以下に挙げる。

#### 上昇

**犯罪** サイバー犯罪は業界最大の懸念

**気候変動** 順位は上昇を続けている

**金利** 先行き不透明感が強い

**人材・能力開発** 業界の変革への対応に求められる

#### 下降

**変革管理** 業界は直面する課題に手応えを感じている

**運用成績** 金融市場への依存を減らすために多くの取り組みがされてきた

**経営者の質** 近年は改善

**ビジネスコンダクト** より厳しい管理下にある

**コーポレートガバナンス** より強固で有能になっている

### 回答者を種類／セクター別で見ると…

保険の各セクターが特定したリスクには強い類似性が見られるが、順位には差がある。損害保険、総合保険、ブローカー／仲介業者では、**犯罪**が最大の関心事であったが、生命保険・再保険セクターでは規制が1位となった。**変革を管理する能力**も、業界全体を通じて重要なリスクとして捉えられている。生命保険セクターでは、他セクターよりも、**金利**や**運用成績**を高いリスクと見ているが、マクロ経済に関するリスクについてはそれほど懸念していない。**気候変動**と**テクノロジーリスク**は、全てのセクターで上位にランクインしている。

### …そして地域別で見ると

調査によって特定されたリスクの大半は世界的な特徴を持つもので、地域別の回答は概ね同じであるが、順位には多少の違いがある。欧州や北米では、**犯罪**が最大のリスクとなっており、次いで**規制リスク**がランクインしている。アジア太平洋地域では、**規制リスク**が首位であり、**テクノロジー**がそれに続いた。**気候変動**は、3地域を通して、著しく上昇しているリスクとなっている。激しさを増す**競争**と**テクノロジー**の課題は、全ての地域で上位にランクインし、**人材**の確保も高い順位になっている。経済環境にかかるリスクでは、全ての地域が**金利**の見通しに対する懸念を明らかにしたが、マクロ経済の見通しが10位以内に入ったのはアジア太平洋地域のみであった。

### リスクへの対応

回答者に、保険業界はこれらの特定されたリスクに対してどの程度備えができるていいか尋ねた。1(不十分)～5(十分)の段階で回答を求めたところ、平均スコアは3.22となり、前回の3.11よりも上昇した。これは、厳しい事業環境を乗り切る能力に対する自信の高まりを示している。

## COVID-19の影響は比較的軽微

### COVID-19の影響

COVID-19については回答でかなり触れられていたものの、保険業界に深刻で持続的な影響を与えるとは考えられていなかった。実際、スコアは本調査におけるリスクカテゴリーの平均を下回っている。

COVID-19は、オペレーションリスクとして最も頻繁に言及されている。これは実務者が在宅勤務を行う際、セキュリティリスクが大きな問題となる可能性があるためだが、回答者の多くが、このリスクを軽減するしっかりとした対策が導入されていると回答している。しかし、在宅勤務が常態化すれば、対面での顧客との接触が少なくなり、サービスが悪化し、(顧客が)助言を受けにくくなるのではないかとの懸念を示した回答者もいた。

またCOVID-19は、事業中断や医療に関する保険金請求の訴訟を受けて、保険引受リスク、また価格設定や契約上の文言の問題としても浮上した。COVID-19が、国境をまたぐ保険金請求の解決に、政治的、規制的なプレッシャーをかけるかもしれないという懸念の一方で、パンデミックに関連した保険商品の需要を押し上げる可能性もある。

ニュージーランドのAIAのProduct and Vitality チーフオフィサーLen Elikhis氏は、「COVID-19は引き続きリスクである。保険金請求、特に長期にわたるCOVID-19による傷害保険請求の影響については、大きな不透明感がある。各国がどのようなペースで人の往来を再開するのか、また、こうした決定が経済に与える影響や、国境閉鎖の影響による逼迫した労働市場で人材を確保することができるのか、といった点についても不透明感がある」と述べた。

全般的に保険業界の回答は、並行して実施した銀行業界に対する調査とは非常に対照的である。銀行業界では、COVID-19は、キャッシュレス決済や既存の銀行システムを完全に迂回するような金融手法の利用を促進することで、大きな影響を及ぼすと考えられていた。

## 回答者の見解

回答者の属性別・地域別の結果を見ると、サイバーリスクの高まりや気候変動、経済的な不確実性を背景に、テクノロジーの変化の影響と業界の管理能力に強い共通した懸念があることが分かる。

### セクター別

#### 生命保険

- 1 規制
- 2 金利
- 3 テクノロジー
- 4 犯罪
- 5 運用成績
- 6 変革管理
- 7 マクロ経済の動向
- 8 人材・能力開発
- 9 競争
- 10 気候変動

生命保険セクターのリスクとしては、今後も続く規制の強化が1位に挙げられた。具体的な懸念としては、金利水準の低さや、先行きが不透明な運用成績などがある。変化する業界への適応リスクは、テクノロジーと変革管理の高いスコアに表れており、これは業界全体で見られる犯罪に対する懸念と同様である。第7位のマクロ経済の見通しに対する懸念は、各セクターの中で最も高かった。罹患率および死亡率に対するCOVID-19の影響も懸念事項として挙げられている。

#### 損害保険

- 1 気候変動
- 2 犯罪
- 3 テクノロジー
- 4 規制
- 5 人材・能力開発
- 6 変革管理
- 7 競争
- 8 政治リスク
- 9 コスト削減
- 10 レビューテーション

損害保険セクターでは、気候変動による災害リスクの高まりが、サイバー犯罪の増加とともに懸念事項となつた。また、テクノロジー、変革管理、競争といった業界の変化に伴うリスクが挙げられた。規制の増加も高い懸念材料となっている。損害保険セクターでは経済リスクへの関心は低く、マクロ経済の動向、金利共に上位10位には入っていない。COVID-19に関連する懸念事項には、事業の中止と労働習慣の変化が含まれていた。

#### 再保険

- 1 気候変動
- 2 規制
- 3 犯罪
- 4 テクノロジー
- 5 人材・能力開発
- 6 自己資本の利用可能性
- 7 金利
- 8 政治リスク
- 9 運用成績
- 10 変革管理

再保険セクターの最大の特徴は、気候変動、特に災害リスクが首位になったことだろう。次いで規制が2位に付け、サイバー犯罪は3位となった。業界の人材獲得・維持能力に対するリスクは平均より高いスコアを示しており、これは規制リスクから派生した政治リスクも同様である。マクロ経済リスクは上位10位には入らなかつたが、金利の見通しは7位となった。

## 総合保険

- 1 犯罪
- 2 規制
- 3 金利
- 4 気候変動
- 5 テクノロジー
- 6 人材・能力開発
- 7 変革管理
- 8 運用成績
- 9 マクロ経済の動向
- 10 競争

総合保険セクターは、生命保険よりも損害保険の回答が色濃く反映されており、サイバー犯罪や気候変動によるリスクの高まりに焦点が置かれている。金利リスクと運用リスクの順位は、生命保険の懸念を反映したものであった。他のセクターと同様に、規制の増加は総合保険セクターの大きな懸念である。保険の社会的妥当性の低下というテーマは、多くの回答で見られた。

## 地域別

### 欧州

- 1 規制
- 2 犯罪
- 3 気候変動
- 4 金利
- 5 テクノロジー
- 6 変革管理
- 7 人材・能力開発
- 8 運用成績
- 9 競争
- 10 コスト削減

欧州の保険会社がさらなる規則の波を予想する中で、規制の拡大リスクが首位となった。世界的なサイバー犯罪の脅威は2位に入っている。気候変動への懸念は、前回の7位から3位へと大きく上昇した。必要な人材が不足している困難な市場において、新たな競争的・技術的課題に対応する必要性は、幅広いリスク領域で見られる。金利リスクは高いものの、マクロ経済の見通しはそれほど懸念されていなかった。

### アジア太平洋

- 1 テクノロジー
- 2 犯罪
- 3 規制
- 4 気候変動
- 5 変革管理
- 6 人材・能力開発
- 7 競争
- 8 金利
- 9 運用成績
- 10 マクロ経済の動向

アジア太平洋地域では、テクノロジーの変化に保険会社がついていけないリスクが、2位のサイバー犯罪とかなりの差をつけて1位となった。全体の調査結果と同様に、規制と気候変動が上位に入っている。他の地域と同じく、新しい課題に対応するための変化の管理という広い領域で、テクノロジーや人材の確保など、さまざまなリスクが挙げられた。地域別では唯一、マクロ経済の見通しに対するリスクが上位10位に入った。

### 北米

- 1 犯罪
- 2 テクノロジー
- 3 気候変動
- 4 規制
- 5 人材・能力開発
- 6 金利
- 7 競争
- 8 変革管理
- 9 政治リスク
- 10 コスト削減

北米の回答は、サイバー犯罪と技術革新に対応する業界の能力という、テクノロジーに関する懸念が中心となった。また、気候変動への懸念も高まっている。急速に変化する市場や、新たな競争に適応する必要性は、テクノロジー管理、人材の確保などの分野において、数多くのリスクを生むと予測されている。経済面では、金利の見通しが懸念されているが、マクロ経済の状況は上位10位には入らなかった。

## リスクへの対応

回答者に、保険業界はこれらの特定されたリスクに対し、十分な備えができているのか尋ねた。

1(不十分)～5(十分)の段階で回答を求め、今回の平均スコアは3.22となった。前回の3.11から上昇している。

地域別	セクター別	
北米	再保険	3.32
欧州	総合保険	3.31
アジア太平洋	損害保険	3.20
アフリカ	生命保険	3.19

### リスクへの対応に関する意見

**シンガポール、再保険(2/5)**：保険業界全体のイメージはいまだ良くない。テクノロジーは変化の機会となるが、特に医療生命保険におけるレガシーシステムの問題が障害となるだろう。

**南アフリカ、規制当局(2/5)**：気候やサイバーなどの主要なリスクについては、データの不足、事象の集計不能、二次効果の影響などにより、保険会社の準備が不十分であると考える。

**カナダ、損害保険(3/5)**：リスクに対処する知識と経済力は十分にあると考えている。ただし、必要な投資や意思決定を行う用意が十分であるかどうかは、まだ分からぬ。

**英国、損害保険(3/5)**：事業体によって異なると考える。最終的には、規模の大きな会社は十分に組織化されており、ゆっくりではあるが、多くの課題に対応し始めている。規模の小さい会社は、その対応にばらつきがあり、最も失敗する可能性が高いと言える。

**デンマーク、生命保険(3/5)**：業界は常に潜在的なリスクに対して多くの準備をしているが、必然的に私たちに最も打撃を与えるリスクは、私たちが見落としたものか、準備ができないもののどちらかである。

**北欧、ブローカー、総合保険(4/5)**：現在の損害保険市場は、15年前よりもはるかにコントロールされており、がむしゃらに突き進んでいくものではない。データが主導する事業となっている。

**南アフリカ、生命保険(4/5)**：一般的に、保険会社はリスクを管理する能力が十分にあると考えるが、ポストコロナの変化の大きさやテクノロジーの変化によって、圧倒されてしまう可能性がある。



## 1. 犯罪(2019年の順位:2位)

2021年のスコア:3.92(2019年のスコア:3.85)

今回の調査により、犯罪行為、特にサイバー犯罪による保険会社へのリスクが、世界の保険業界の今後2、3年間における最大の脅威であることが分かった。

このリスクは、2017年、2019年の調査で2位となっていたが、今回初めて1位となった。これは、保険会社のテクノロジーやシステムをサイバー犯罪者が直接攻撃する能力と、保険契約者に対するサイバー攻撃の引き受けにかかる潜在的なコストの両方に対する深刻な懸念を示している。

回答者は、増加するインシデントの数とその潜在的な重大性について注意を促した。

カナダの再保険業界の回答者は、「サイバー攻撃はますます頻発・顕著になってきており、プライバシーからシステムに至る全てに影響を及ぼす力がある。これらの攻撃には、国が支援している(とされる)者を含む、非常に卓越したプレーヤーも関わっている」とコメントしている。また、カナダのとある損害保険会社の最高経営責任者は、「ここ数ヶ月、業界では、サイバー攻撃とサービスの中止が急増している。自分たちが今、主な標的になっているということを理解し、システムとセキュリティのアプローチを強化する必要がある」と述べた。

ランサムウェア集団や敵対的な国からのサイバー攻撃が増加している。  
攻撃の影響が、当初の意図を超てしまうことが多い。

**Karina Robinson氏, CEO, Robinson Hambro Ltd, 英国**

こうした攻撃は、保険業界のITインフラ(データ、クラウド、サードパーティのテクノロジーサービス)に対する依存度の高まりから、より深刻になっていると見られている。

英国の回答者は、「テクノロジーは相互に結びついており、連鎖的な反応が複数の混乱を引き起こす可能性が高まっている」と述べている。ニュージーランドのあるアクチュアリーは、「コスト競争のために自動化を進めると、マニュアル処理のバックアップとして人員が少なくなるため、サイバー攻撃後の事業継続の強靭性(レジリエンス)が低下する」と警告している。

また、パンデミックにより、ハッキングなどの攻撃に対する業界の脆弱性が高まる可能性もある(セキュリティリスク、13位)。インドネシアのある損害保険会社の社長は、「適切なリスク管理とセキュリティ統制がないまま行われたパンデミック下におけるオンライン化やデジタル化の開発スピードは恐らく性急すぎだ」と述べた。

これらの事象のモデル化が難しいこともあり、サイバーリスクを引き受ける保険会社の能力に対する懸念は大きい。その懸念の1つは、保険会社が保険契約を引き受ける際に、サイバー犯罪の潜在的なコストを過小評価していることである。シンガポールの再保険会社の副社長は「アジアを含め世界中でサイバーインシデントが大幅に増加していることを踏まえると、市場におけるサイバー保険の価格設定は不十分だと思う」と述べた。

もう1つは、保険でカバーされる内容に対する保険会社と顧客の期待が異なる可能性である。保険会社が曖昧な表現を契約に用いると、訴訟や評判の低下につながる。

**犯罪は事業リスクと  
引受リスクの両方  
である**

北欧のブローカーのCFOは、「巨大な世界的サイバーイベントは、多くの保険業者、特に大手再保険会社にとっては悪夢である」と述べた。

英国の損害保険会社の最高リスク責任者は、市場の主要機関に対する組織的な攻撃が発生した場合、以下のような事象が全て同時に起こり得ると述べた。

#### 保険金請求

\*サイバー条項／サイバー契約損失\*損害額／事業中断  
\*D&O損失\*金融犯罪による損失

#### 金融市場の混乱

\*基礎となる市場制度が機能しない\*データ記録が汚損／盗難\*資産のボラティリティが高い

#### オペレーション上の問題

\*自己データの紛失・破損\*信用失墜\*信用損失\*再保険者などの取引先の破綻



## 2. 規制(4)

スコア: 3.80 (3.62)

ソルベンシーⅡやIFRS第17号といった広範囲にわたる施策の適用や、保険業界からすると消費者寄りに見える当局のアプローチから、規制のレベルに対する懸念が高まっている。

### 過剰な規制は大きな懸念材料

オランダの生命保険会社の最高リスク責任者は次のように述べている。「社会、そして政治団体・規制当局は、『誰が責任を負うのか』をますます気にするようになっている。したがって、誰もが自身の責任に対する自己防衛を行うため、許容度が低下し、リスク回避度が高まるところから、ルールや、ルールに基づいた監督が増える」

具体的な懸念事項には、規制の多さ、またそれに伴うコストやコンプライアンス上の負担があり、回答者の多くがこれらの負担が商品のイノベーションや競争を妨げていると感じていることが明らかになった。南アフリカの保険会社の最高リスク責任者は、「量的にも内容的にも行き過ぎた規制の増加は、市場のイノベーションや価値創造を抑制し、既存のコスト負担を増やすことになるだろう」とコメントしている。

#### 「道を見失う」

(規制・制度は、)単に追加し続けるだけでなく、見直されなければならない。煩雑で、コストがかかる対応は、迷走している感がある。規制コストは、事業における重要な顧客サービス機能を上回り始めている。そのため、規制やコンプライアンスチームのコストに資金が吸収され、イノベーションや顧客体験への投資が制限されることになる。

**最高財務責任者、英国**

英国のコンサルタントは次のように述べている。「規制は常に問題である。適切な保護は必要ではあるものの、一方で全ての当事者のコストが増加する。規制の増加と併せて、規制を回避するためのソリューションも増える傾向がある。それが、消費者の利益になることはまずない」

また、規制がよりルールに基づいたものとなり、許容度が低下しているとの見方もあった。ルクセンブルクの生命保険業界の内部監査責任者は次のようにコメントしている。

「規制が過度になるリスクはないと考えているが、その適用状況をより厳しくモニタリングされるリスクはある。規制はますます厳しくなっている」

規制を重要なリスクと見なさなかった回答者は、負担はほとんど変わっておらず、さらに増加する可能性は低いと答えている。消費者保護の強化を望む回答者もいた。オーストラリアのある保険コンサルタントは、「中核的な規制がすぐに消滅する可能性は低く、規制の要件を効率的に業務に取り込む方法を見つからない企業にとってはより大きなリスクになる」と述べた。

回答は地域によって異なる。その一部を紹介する。

**南アフリカ**: 規制当局と業界の信頼関係が、以前のようなものではなくてしまっていることを懸念している。保険会社の顧客の利益のためには、開かれたコミュニケーションと建設的な関係があるべきである。それは2008年以降、ほとんど消滅してしまった。Izak Smit氏、CEO、PPS

**デンマーク**: 私たちは、問題に集中して取り組むことに長けている。リスクは、規制や内部統制、ガバナンスが私たちの足を引っ張ることだ。

**日本**: 日本では規制リスクは低いと考えているが、海外(特に新興国や中国)では一定のリスクがある。

**英国**: 保険会社は規制に準拠するための会社であり、余った時間で保険が作れるかもしれないというジョークがある。今となっては全く面白くないジョークだ。



### 3. テクノロジー(1)

スコア: 3.77(3.86)

2019年調査の首位からは順位を下げたものの、保険会社がテクノロジーの進化に取り残されるリスクは引き続き高い。

#### 新しいテクノロジーの課題

回答者は、出遅れている保険会社は、よりテクノロジーに精通した同業他社に対抗するためのコスト削減に失敗するだろうと警告している。TopDanmarkのCEO、Peter Hermann氏は次のように述べている。「テクノロジーの活用が増えれば、引受業績はさらに改善するだろう。経費率の低減にテクノロジーが発揮する効果は、すでに非常に大きいことが分かっている。遅れている会社は苦労するだろう」。また、新しい世代の顧客が慣れ親しんだ最新の販売チャネルで、保険会社が顧客ニーズに応えることができるのか、という懸念も広がっている。

業界の近代化の試みは「二重構造市場」を生み出したと見られている。1つは、より伝統的な保険業界の既存企業で構成されており、もう1つはインシュアテックの新興企業から成っている。多くの既存企業において、古く、時代遅れで、過度にカスタマイズされたITシステムと保守的なリーダーシップが障害となってきた。「伝統的なテクノロジーを持つあらゆる事業が重荷になっている」と英国のガバナンスアドバイザーは述べている。

テクノロジーの近代化にかかるコストは、大きな懸念材料である。「システムアップグレードへの長期投資と短期的な利益のバランスは、継続的な課題である。保険金請求が高い場合(重大事象のボラティリティ)と投資収益(金利)が低い場合には、さらに悪化する」とオーストラリアのある保険会社のノンエグゼクティブディレクターは述べている。

しかし問題はコストだけではない。多くの回答者が、既存のビジネスプロセスと、それを実行する人々に、過度の混乱を及ぼすことなく新しいITシステムに適応させることは難しいと考えている。オーストリアの保険会社のサステナビリティ部門の責任者は次のようにコメントしている。「新しいテクノロジーのシームレスなビジネスへの統合に関しては、遅延と柔軟性の面において、過小評価されている。……データモデル、ツール、プロセスの適応に対するニーズは、組織にとって大きな課題となるだろう」

他のエグゼクティブのようにフィンテック企業の台頭を恐れることはないが、多くの大企業がレガシーなIT環境から、近代的なデジタル関連会社へと移行しようとする際の、変革管理とオペレーション上のリスクを危惧している。

**Risto Ketola氏、最高財務責任者、Momentum Metropolitan、南アフリカ**

一方インシュアテックは、一般的に機敏でテクノロジーの変化への反応が早いと見られている。ただし、しかるべきセーフガードがないまま、あまりにも早く動く可能性がリスクとなる。また一部の回答者は、インシュアテックは伝統的な保険会社に比べて規制を受けていないため、既存業者よりも有利に動き、恐らくリスクの高い行動を促すインセンティブになっているとコメントしている。

## 天候による 保険料の高騰



## 4. 気候変動(6)

スコア: 3.72 (3.45)

気候変動による保険会社のリスクは増大し、緊急性が高いと見られている。スコア別で見ると、今年の調査で最も急速に上昇しており、損害保険セクターでは1位になっている。より広い意味では、多くの回答者が、2~3年先には、気候変動が業界全体にとって最大の脅威になるとコメントしている。

しかし過去の調査と比べてはるかに多くの回答者が、保険会社は今、地球温暖化の影響を実感していることを強調している。オーストラリアの損害保険会社の会長は、気候変動は「(業界にとって)既存の課題であり、現在においても、今後30年間においても、課題である」と述べ、英国の引受会社は「気候変動の影響はすでに出ていている。極端な天候に見舞われやすい地域では、保険料が上昇し、免責額が増加している」と述べた。

自然災害の頻度と重度、天候パターンの変化、および気候変動による新しい、あるいはモデル化されていない危機の発生は、短期的な影響をもたらす可能性がある。チーフアクチュアリー、損害保険会社、カナダ

多くの回答は、特に歴史的な先例がないことから、頻発する極端な気象現象によって引き起こされる引受リスクに焦点を当てたものであった。

南アフリカのFirstRand Short-Term Insurance Limitedの最高財務責任者、Kush Padia氏は、「気候変動の速度は加速し、世界中の気象パターンに影響を与えていく。大災害を予測する上で、これまでの気象サイクルの正確性や妥当性が低くなっている。……このことにより、今後数年の間に再保険価格が上昇するかもしれません、それは最終的に保険契約者の保険料に影響することになるだろう」と語った。

## どのような 金融政策をとるか

シンガポールでは、再保険会社の副社長が「サイクロンや洪水などの自然災害の頻度と深刻さが増しているため、価格戦略や資本配分戦略を常に見直す必要がある」と述べ、英国を拠点とする保険会社の取締役会議長は、業界にとっての主なリスクは、「地球規模の気候変動という追加的リスクを地域の状況に合わせて反映した適切なモデルを形成できるかどうかである」と述べた。

自然災害の増加だけでなく、気候変動の広範な影響を予測することが難しい、または不可能であることが深刻な懸念とされた。Apetrop USAの最高経営責任者であるAnna Petropoulos氏は、気候変動を今後2~3年間の主要なリスクとしている、とした上で、「環境悪化が引き起こす経済的な影響は不明である。文字どおり、『どの部分で最初にエラーが出るのか』が分からぬため、経済的な影響を推測することは全く不可能である。予測不可能性は業界にとって受け入れ難いものである」と述べた。

ベルギーAgeasのQuantitative Risk Managementディレクター、Dimitri Terryn氏は、「気候変動の不安定さは加速しており、近年の突発的な気候変化は、世界の保険市場に外生的ショックをもたらす」と警告した。

一部の回答者は、全ての金融サービスが気候変動の影響を受けやすい一方で、保険会社は特にリスクにさらされており、業界全体がこのことを強く意識していると指摘した。しかし、英国の損害保険会社のアンダーライターは、「気候変動にどのように対処するかについては多くの議論があるものの、現時点において、定量化、修正、または有効な代替商品を生み出すために、業界でこれまでに設計してきた何か具体的なものがあるかどうかは分からぬ」と語った。

私たちの業界は気候変動問題の最前線に立っており、次の十数年へと続く軌跡の上に存在する。今こそこの業界が勇気を持って、既存の顧客と将来の顧客のために、移行と緩和を先導する時だ。

**Ming Long氏、ノンエグゼクティブディレクター、QBE(Auspac), オーストラリア**

気候リスクの順位は、損害保険(1位)や再保険(2位)と比べると、生命保険(10位)では低くなった。しかし、2019年の19位からは飛躍的に上昇している。香港の生命保険会社の最高コンプライアンス責任者は、「生命保険業界ではじわじわと広がるリスクだが、投資家の圧力が高まるにつれて、投資ポートフォリオに影響を与える始めるだろう」と語った。再保険業界の年金数理人は次のように述べている。「損害保険会社のリスクは明らかだが、生命保険会社もまたこのリスクから逃れることはできない。物的リスク(不動産資産など)、または移行リスク(法律や市場心理の変化など)を通じて、資産ポートフォリオの損失につながる可能性がある」



## 5. 金利(10)

スコア: 3.52(3.36)

金利に対する懸念は急激に高まっているが、これは金利の方向性について業界内に明確なコンセンサスがあるからではない。生命保険セクターは利回り上昇を歓迎し、損害保険セクターはマーケットへの影響を警戒するなど、業界内のさまざまな視点を反映し、検討の幅が広がっている。

オランダのある生命保険会社の最高リスク責任者は、「一般に資産価格は高止まりしており、市場価値の喪失や投資リターン低下のリスクは高い」とし、金利は低水準にとどまるとの見方を示した。リターン保証型商品を保有する保険会社は、特に脆弱であると言える。

しかし、南アフリカのある損害保険会社のCFOは、「2020年の金利低下後の次に来るのは金利上昇であり、保険業績に恩恵をもたらすだろう」と述べ、他の生命保険会社も同様の見方を示した。

懸念材料もまた非常に多様であった。1つは、多くの回答者が金融引き締めと利益圧迫につながると考えているインフレである。もう1つは、金利の上昇が所要自己資本に与える影響である。ある英国の回答者は、金利の上昇は「資本を大いに消費するだろう」と述べている。さらに、金利上昇が信用力に与える影響についても懸念が高まっている。

主なリスクは、保険会社の資産価値の劇的な下落である。より悪いケース、それは、……インフレへの期待が高まることで、金利が必要以上に上昇せざるを得なくなることである。

**Andrew Smithers氏, City economist**

台湾のある保険会社の社長は、「低金利が続くと、保険業界はリワードを満たすために、よりリスクの高いターゲットを求めるを得なくなり、保険商品はより高価で顧客にとって魅力のないものになる」と述べた。

先行きの不透明感については、英国の回答者が、「ファンダメンタルズに基づいた金利設定にならないよう、政策的な関与が続いている。これは金利の予測を難しくしており、結果として価格形成にも問題がある」と述べている。

しかし、多くの回答者は、金利は過剰に懸念されていると感じている。バミューダのコンサルタントは次のように述べている。「低金利環境はかなり長年にわたり続いている。これに適応できず、引受収益を生み出すことができない保険会社は生き残れないだろう。低金利環境は、多くの政府におけるパンデミック後の回復計画の鍵となる」

優秀な人材が十分いるか



## 6. 人材・能力開発(8)

スコア: 3.48 (3.40)

保険会社が人材を獲得し維持することが難しくなるリスクは、増加傾向にあると見られている。

保険業界は、特に新卒者に対して、保険は退屈で時代遅れであるという認識を払拭するための十分な取り組みを行っておらず、将来の課題に対処するために必要なスキルを欠いた労働力の高齢化につながっているという見方が広がっている。

私たちは、雇用市場における人材不足を非常に懸念しており、魅力的なキャリアを形成するための十分な配慮がなされていないことが、いずれ業界を悩ませると危惧している。

**James Peverell氏, ディレクター,  
Elevate Insurance Brokers Limited, 英国**

さまざまな業界でスキルを活用することができるテクノロジー専門家の不足は特に深刻である。「デジタル化や自動化のニーズが加速する中で、IT、アンダーライティング、クレームの経験を有する専門家の現地採用がますます難しくなっている」と、シンガポールの生命保険会社の最高執行責任者は述べた。

競争的な労働市場がもたらす問題は、一部の国において、COVID-19による制限や移動の制限により厳しくなっている。オーストラリアの損害保険会社の会長は、「人材にとって非常に困難な環境は、今後数年間、移動が制限される中で、悪化の一途をたどるのみだ」と述べた。一方、別の回答者は、「需要側の要因と国境閉鎖が、極めて逼迫した労働市場を作り出している」と述べた。

しかし、かなりの数の回答者がこの業界の見通しについてより楽観的な見方を示している。英国のコンサルタントは、「この分野には、まだ自分の専門分野を確立していない多くの若者から、新しい血を取り入れる大きなチャンスがある。また、早期退職者をパートタイムで雇用することで、このセクターに経験を取り戻すことも可能だ」と述べた。

カナダの生命保険会社の最高執行責任者は次のように語った。「人の動きはさらに進むだろう。必ずしもゼロサムゲームである必要はないが、人材の維持が困難でも、人材を集めることは可能だろう。リスクは人材の確保や維持ではなく、人材の移動が多いことに伴うコスト(割増賃金の支払い、採用・育成コスト)に関連するものが多い」

変化に対する  
対処能力により  
大きな自信



## 7. 変革管理(3)

スコア: 3.39 (3.76)

特にサイバーリスクやESGリスクなどに対する規制当局の監視の目が厳しくなる中で、変化に対応しつつ、必要な人材を揃えて適時適切に判断を行うのは、極めて困難である。

**Marc Legendre氏, Desjardins, カナダ**

より緊急性の高いリスクが順位の上位を占めたとしても、動きの速い時代において変化を管理する能力は依然として高いリスクである。

ルクセンブルクの生命保険会社の最高財務責任者は、「このセクターは、引き続き自動化やデジタル化にかかる大きな課題に向き合っていかなければならない。現在、全てのプレーヤーがこの点について多くのコミュニケーションを行っているが、十分とは言えない」と語った。英国の損害保険会社の幹部は、「多くの保険会社が、他社が失敗するのを待っているような感触を受ける。そのような時に、最善な戦略的思考を行うことはできない」と語った。

このリスクは、主に出遅れている企業が、よりアジャイルな市場参入者の犠牲になる懸念に押されたものである。南アフリカのある保険会社の最高リスク責任者は、「このような企業は、新たな方法で異なるスタイルの保険を提供する新しい既存企業に地位を奪われる」リスクがあると述べている。最新のデジタルサービスを提供できない保険会社は顧客に見捨てられるかもしれない。英国のあるコンサルタントは、「保険会社も他の企業と同様に、市場構造や顧客期待の変化を常に把握しておく必要がある。重要な変化は、決済の迅速化への期待だ」とコメントしている。

中には、保険会社に変革を管理するスキルとキャパシティがあるかどうかを疑問視する声もあった。ある回答者は「経営者のバーンアウト」リスクについて、また別の回答者は「業務上の過負荷」のリスクを上げた。また、このリスクを規制の増加と関連付ける回答者もあった。

南アフリカの総合保険会社の最高リスク責任者は、「変革管理リスクは、外部の変化に迅速かつ効果的に対応する能力を妨げる過剰な規制リスクと結びついている」と述べている。

しかし、他の回答者は、業界はこのリスクに対応できていると感じている。スペインのある保険会社は「業界はこのような変革に備えている」と述べ、シンガポールの損害保険会社は「保険業界は新しい商品や流通プラットフォーム／チャネルを通じてこれに対応している」と述べた。

米国の保険会社のCEOは、「これが本当のリスクであればいいが、そうでないことが何度も証明されている」と、別の見方をしていた。



## 8. 競争(7)

### 混乱の脅威

スコア: 3.33 (3.44)

前回よりも順位を1つ下げたものの、保険会社が破壊的な競合他社の挑戦に対抗できなくなるリスクに対する関心は高い。このリスクに関する回答で広く見られたのは、ディスラプターが業界に及ぼす影響は大きいが、その多くは既存企業にとって代わるのではなく、協力することによってもたらされているということだ。

カナダの損害保険会社のCEOは、「参入障壁が非常に高いことから、リスクは『私たち対競合他社』ではなく、私たちの『誰』が『彼ら』と協力するかである」と述べている。また、ある企業の最高リスク責任者は次のようにコメントしている。「伝統的な保険会社とインシュアテックは共存し得る。既存の保険会社は、インシュアテックのテクノロジーをデジタル化に活用することで、顧客関係の維持やサービスを向上させることができる」

多くの回答者が、Eコマースの大手プラットフォームやインターネット検索エンジンのプラットフォーム、自動車メーカーなど、既存のユーザーと顧客を活用できる他業界の大規模で豊富なリソースを持つプレーヤーが既存企業に最大のチャレンジをもたらすとしている。これらの企業が顧客との接点を持ち、保険会社は二次的な役割に追いやられる可能性があるという見方もある。

破壊的なテクノロジーは、コスト競争力のない保険会社を根こそぎ淘汰するだろう。現在、オンラインでの価格比較が主流になっており、顧客の選択肢は増えている。

Thiru Pillay氏, Liberty, 南アフリカ

インシュアテックの脅威は、一般的に、それほど強力ではないと考えられていた。規模の小さいインシュアテックは今、伝統的な保険会社を必要としており、彼らなしには存在し得ないということが繰り返し指摘されている。ブラジルの損害保険会社の最高執行責任者は、「デジタルセールスのアプローチは優れているが、請求やポストセールスの体制、経験、ツールに弱いインシュアテックもある」と述べた。

成功しているスタートアップ企業は、規模を提供できる既存企業の買収対象となり得る。インシュアテックはまた、規制の厳しい業界を切り抜けていかなければならぬが、その一方で、大手保険会社と比較して、恐らく不平等に、規制の負担が少ないという見方もある。

懸念の1つは、インシュアテックが機械学習などの手法を用いて、市場の中で最も収益性の高い部分だけを取り出すことで、リスクプールが損なわれる可能性である。イタリアの損害保険会社の最高経営責任者は、「バリューチェーンの一部を最適化するニッチな新規参入企業は、チェーンの中で最も収益性の高い部分だけに集中する」と述べた。



## 9. 運用成績(5)

スコア: 3.31(3.52)

### 多くの保険会社がポートフォリオを非リスク化している

経済の先行きは不透明であり、市場も不安定であることから、回答者の投資に対する見通しは概して悲観的であった。しかしながら、保険会社のリスクとして見た場合、全体的にその懸念度は低く、バナナスキンにおける順位の急落を裏付けるものとなっている。

多くの保険会社が市場の変化から身を守るために、近年、投資ポートフォリオを「非リスク化」していると回答している。英国アクチュアリー会(Institute and Faculty of Actuaries)の政策担当マネージャー、Matthew Levine氏は、「数年前と比べ保証型商品は少なくなっている、保険会社の投資リスクは比較的低い。しかし、予想外に不安定な投資リターンは、ソルベンシーⅡの枠組みにおいて、ボラティリティ調整のような短期的な影響を緩和するための対抗措置が存在するものの、支払い能力に影響を及ぼす可能性がある」と述べた。

南アフリカの総合保険会社の回答者は、保険会社が運用市場の低迷で苦しむ可能性は低いとしている。「リターンが低下すれば、市場もそれを想定し、商品もそれに応じて調整される。分散が鍵であり、利回りを追い求め、リターンを守るなど、ポートフォリオを構成する機会がある」

懸念されるのは、利回りの低い市場によって、保険会社が利回りを求めてより大きなリスクを取ることになることである。日本の大手生命保険会社の財務企画部門のマネージャーは、「オルタナティブ投資についての理解不足から、投資による損害を被るリスクがある」と予想している。またある保険コンサルタントは「金利上昇や下げ相場(ペアマーケット)を理解できる従業員がいるだろうか。そのような経験を持つ人材の多くは退職もしくは引退している」と述べた。



## 10. マクロ経済の動向(9)

スコア: 3.20(3.40)

世界経済の状況は、業界ではトップリスクの要因とは見なされていない。事実、マクロ経済リスクはCOVID-19前よりも順位を1つ下げている。

この背景にはいくつかの考察がある。1つは、保険業界が、歴史的に経済成長の予想できない変化に対し特段、脆弱ではなかったことである。すなわち、人々はまず他の事をセーブしようとするだろう。もう1つは、景気の先行きについて楽観的な回答が多かったことである。

カナダの生命保険会社のCEOは、「パンデミックから脱却した経済は、非常に好調である可能性が高い。したがって、マクロ経済の弱さに対するリスクは低いように思われる」と述べた。再保険セクターの回答者は、「経済はパンデミックからほぼ無傷で回復しているようだ。保険会社は、パンデミックの間、自動車など特定の事業分野で業績を上げている」と認めている。

期待を予測することは難しい。世界経済は、リスクを吸収するのに十分安定しており、保険業界の成長を可能にするはずである。

**Sebastian Böhme-Schwarzfeld氏,ストラテジーアドバイザー,  
Twininformatics, オーストリア**

しかし、主にCOVID-19が経済に与えたダメージや、その影響が保険サービスの需に恒久的に影響するのではないかという懸念もあった。あるスペインの保険会社の最高経営責任者は、「複数の政治的、社会的、健康上の影響に直面した世界経済のもろさ」を懸念しており、南アフリカの総合保険会社の上級幹部は、「分配可能な収益が保険／保証への支出の大半をけん引する。低迷した経済状況は社会のあらゆる領域に影響を与えるだろう」と述べた。

インフレの再来はよく挙げられる懸念であり、多くの回答者は、保険の国際取引が、地政学的緊張の高まりによって影響を受ける可能性があることを恐れている。ストレスの高い経済状況が、あらゆる保険金請求の増加を促していることを指摘する回答もあった。



## 11. 政治リスク(11)

スコア: 3.17 (3.36)

保険業界への政府の介入度合いは、国によって大きく異なり、回答からは決定的なテーマは出てこなかった。多くの回答者は、政治的リスクは経験していないと回答したが、COVID-19をきっかけに、政治的リスクが高まっていることを懸念する回答もあった。前回から1つ順位を下げたが、全体では引き続き中程度のリスクである。

### COVID-19は政治的プレッシャーを煽ったのか

このリスクに高い順位につけた回答者の中には、COVID-19が政府に、例えば保険会社に限界保険金の支払いを求めるなど、保険市場に干渉するさらなる口実を与えていたと考える回答者もいた。英国のブローカーは、「これは、COVID-19に起因する、保険会社が補償していない(あるいは補償するつもりがなかった)保険金の支払いを求める政治的圧力に表れている」とし、別の回答者は「保険会社は、当初の契約で明示していない補償(カバレッジ)のために、損失を負うことを余儀なくされる可能性がある」と述べた。

また、社会的特性を有する請求については、寛大な見解を求める政治的圧力があると感じている回答者もあった。ドイツの複数の回答者が、生命保険業界と政府との間で「年金政治」が拡大しているとコメントしており、中でもある回答者は「ドイツ政府は民間の生命保険市場を破壊するために介入している」と語った。

南アフリカの回答者は、「貧困層と中・上流階級の差があまりにも大きくなり、政情不安が現実のものとなっている」と述べている。

ポピュリズム政治の拡大も懸念されている。オーストラリアの損害保険会社の会長は、「政治リスクは、今までになく大きく、法の支配が損なわれ始めている。政府がますますポピュリズムを強めていく中で、これは大きな懸念である」と述べた。

しかし回答者の多くは、政治的干渉を高いリスクと見なしていない。英国の損害保険会社のCFOは、「特にパンデミックの際に、英国での事業中断に関する訴訟や世界各地での同様のケースにおいてそのような経験をしていないことから、問題とは考えていない」としている。



## 12. コスト削減(12)

スコア: 3.17(3.32)

保険会社の効率性向上は、競争の激しい市場で生き残るために不可欠と考えられているが、そのためにはどのような代償を払っているのだろうか。リスクは新しいテクノロジーへの投資が制約され、サービスの質が低下することにある。

日本の生命保険会社の回答者は、「コスト削減を非常に重要な課題と認識し、その計画および実行を進めている。一方、競争環境の激化も大きなリスク要因と捉えている」と述べた。

多くの回答者は、業界はすでにコスト管理へのコミットメントを強くしているが、システムの複雑さや厳しいコンプライアンス要件のために、またある回答者がコメントしたように、経営陣が「現場から遠く、間違ったコストを削減してしまう」ために、コスト管理の実現にしばしば苦労していると述べている。

しかし、コスト削減が仇となる危険性を強調する回答も少なくない。フランスの損害保険会社のある幹部は、「鍵となるのはコストよりもサービスの質の向上である」とし、南アフリカの回答者は、コスト削減について「人材リスク管理とバランスをとるべきだ」と述べた。また英国のブローカーは、企業は「コスト削減ではなく、付加価値にもっと注力すべきだ」とコメントしている。コスト削減により、顧客は恩恵を受けるだろうが、アドバイスの制限など、サービスレベルの低下も招くだろう。



## 13. セキュリティリスク(一)

スコア: 3.04(一)

### 在宅勤務は安全か

今回の調査による新しいバナナスキン(リスク)には、ポストコロナにおけるオフィス外での執務というトレンドが反映されており、リモートワークなどの新しいオペレーティングモデルが保険会社のセキュリティを脅かすリスクは、ランキングの中位に位置している。

このリスクに高いスコアを付けた回答者の中には、今年のバナナスキンの1位、犯罪とこのリスクを強く関連付ける者もあったが、自宅勤務がサイバー犯罪の危険性を高めるかどうかについては、意見が分かれた。自宅で勤務する従業員は、フィッシングなどの犯罪行為に対する警戒心が薄く、機密データの取り扱いにも慎重ではない可能性があるという意見もある。これに対し、新しい労働環境になってから1年以上が経過し、会社は、オフィスではなく、リモートワークがもたらすセキュリティリスクを概ね解消してきたという見方もある。ある再保険会社の回答者は「主要な保険会社の多くは、(リスクを)回避するために、効果的なアクセス権、VPN、ファイアウォールを設定しているだろう」と述べた。

また、保険会社が第三者(サードパーティー)への依存を強めていることから、サードパーティーの障害によりサービスが中断したり、犯罪者に狙われる可能性のあるセキュリティ上の欠陥が生じることも懸念されている。英国のある回答者は、「(保険会社は、)自社の全サプライチェーンの中の最も脆弱な部分を理解する必要がある」とコメントしている。

テレマチックデバイスのような、保険会社がリスクの評価に利用している新しいテクノロジーも、セキュリティ上の困難な問題を引き起こす可能性がある。ドイツのDHL Insuranceの最高財務責任者EeLain Ong氏は、「IoT(モノのインターネット)を通じてより多くのデバイスが接続し、個人情報の拡散やそれに伴うセキュリティの問題により、サイバーリスクの事例や注目度が増加している」と警告した。



## 14. レピュテーション(13)

スコア: 3.03(3.26)

レピュテーションリスクは、これまでこの調査では下位にランキングされていたが、2019年以降、中位にまで上昇している。今年の調査では、回答者はCOVID-19の流行を踏まえて、保険業界がどのように受け止められているかに重点を置いており、さまざまな見解が示された。

ある回答者は、「業界が(レピュテーションリスクを)責任を持って管理するならば、保険会社がその価値を發揮する時になるかもしれない」とコメントしている。オランダの総合保険会社の内部監査担当ディレクターは「COVID-19は保険の付加価値と、保険会社の社会的責任を明確にしたかもしれない」と語った。

また、当然かどうかは別として、パンデミックにおいて保険業界のレピュテーションが打撃を受けたという意見もあった。カナダのある損害保険会社の最高財務責任者は、「短期的には、保険会社はCOVID-19の恩恵を過剰に受けているように見える。これにより、リターンが乏しい年のことや、高まる大災害のリスク、サイバーリスクのような新たなリスクのことを全て忘れてしまう。これからの未来がもたらす複雑さを、短期的に消費者に説明するのは難しいだろう」と述べた。

英国のコンサルタントは、「パンデミックにおいて、保険業界はまたしても契約の補償責任を取ることを避けた。業界の評判はもとより、多くの保険会社の評判も当然のことながら低下している」と、強く語った。

回答者のうち数人は、昨年、COVID-19に関連した事業中断保険の保険金請求が拒否されたことを受けて起きた保険会社を相手取った訴訟により業界に対する信用が損なわれたと指摘した。これらの訴訟により、保険契約の文言の曖昧さが露呈し、ある損害保険会社のノンエグゼクティブディレクターが述べたように、「保険会社は保険金の支払いを回避する方法や手段を見つける」という認識を鮮明にしたと見られている。

英国Prudentialの元会長であるMartin Jacomb氏は、「金融証券取引や投資の展望は非常に短期的なものになっており、その活動の多くは真の投資ではなく短期的な利益を得るために取引であるという認識を世間に与えている」と述べている。



## 15. 価格設定(一)

スコア: 2.96(一)

不透明な事業の見通しにより、保険商品の価格設定を誤るリスクは、主要なリスクではないものの、潜在的なリスクとなっている

英国に拠点を置く年金数理人は、「COVID-19による損失の一部は、すでに保険会社によって負担されており、中には、将来のそのような損失を軽減するための措置を講じているところもあるだろう(例えば、事業中断など)。しかしパンデミックは終わっておらず、COVID-19による死亡率／疾病の長期的な影響や、業績の低迷といった中期的な影響については、依然として大きな不確実性が残っている」と述べた。

ベルギーの保険会社の会長は、「主に事業中断の領域では、全ての保険会社／再保険会社／政府の介入なしには全面的な補償を提供することは不可能である。また介入があっても非常に難しいだろう。多くの企業が誤った価格設定の商品を提供するリスクは現実のものとなっている」とコメントしている。

**保険会社はコロナ禍で  
レピュテーションを  
向上させたのだろうか**

しかし、ある回答者が述べたように、価格設定の誤りや、契約内容の曖昧さによるリスクは、COVID-19以前の方が大きかったと言える。つまり保険会社は教訓を得て、誤りを犯すことが少なくなったのだ。南アフリカのMMH/GuardriskのCEOであるHerman Schoeman氏は、「業界は今や、これらのリスクに対して適切な価格を設定し、また全てのステークホルダーの期待に応えるために保険契約の文言を明確にする十分な経験を積んだ」と述べた。

カナダの損害保険会社のチーフアクチュアリーは、「COVID-19は、パンデミックの影響を受けた企業のリスク評価や価格設定の見直しだけでなく、リスク選別の精緻化 やリスクの集計、より広範なポートフォリオ全体にわたる補償を明確にする文言の厳格化にもつながった」と述べた。

## COVID-19は リスクプライシング の教訓



## 16. 社会の変化(18)

スコア: 2.95 (3.11)

今年の調査では、高齢化や医療・年金商品に対する需要など、社会的な圧力に保険会社応えることができないリスクは、喫緊の懸念事項とは見なされていない。しかし、長期的に見れば、現在示されている順位よりも大きなリスクとなり得る。日本の生命保険会社のリスクマネージャーは、「短期的には影響が見通せるものの、人口減少や長寿化が保険ビジネスに与える影響は大きい」と語っており、このリスクのスコアを5/5とした英国のアンダーライターは、「誰もが触れたがらない話題だ」と語った。

新規参入者が、動きの遅い伝統的な保険会社が残した市場の隙間を埋めるという見方もある。英国のコンサルタントは、「市場の需要があれば、ソリューションプロバイダーが市場に介入し供給するだろう。多くの場合、これを既存企業が行う可能性は低い」と述べた。生命保険業界の回答者も同様の文脈で、「保険会社が対応できなくなるよりも、非保険会社の介入により、競争において不利になるリスクの方が相対的に大きいと考えている」と回答している。

(社会の変化は、)保険会社のリスクではなく、社会にとっての供給不足という大きなリスクである。例えば長期介護のリスクに対して保険契約を提供できない、洪水被害や天候の変化など、不確実性の増大に起因する保険の取り止め、などが挙げられる。

スーパーバイザー、英国

保険のパーソナライゼーションの増加(例えば、ますます細分化される健康保険のアセスメント)は、より顧客に合った商品を提供する機会であると同時にリスクでもあると考えられている。懸念は、保険から完全に排除される人々が出てくることだ。デンマークの生命保険会社の数理責任者は、「全てを個別化する傾向には不安を覚える。保険の基本はリスクを分担し、お互いをカバーすることだが、次世代の人々はそれを理解していないようだ」と述べた。オーストラリアのコンサルタントは、「個人のリスク要因(遺伝的データなど)へのアクセスの増加は、例えば、反選抜、苦情、プライバシー問題などに関連して、保険業者のリスクを増加させるだろう」と述べた。



## 17. 商品(一)

スコア: 2.90(一)

競争の激化により、保険会社は新商品を開発する必要に迫られているが、これらはまた、新たなリスクの源泉となりかねない。

ルクセンブルクの生命保険会社の内部監査部門責任者は次のように述べている。「創造性は依然として課題であり、全ての保険会社が競合他社に追いつくために『絶対必要』なものだ。より早く、より良く、より収益性が高いこと。これは、商品設計に対するプレッシャーが増え続けることを意味し、会社は損失／訴訟にさらされる可能性がある」

カナダの総合保険会社の回答者は、保険会社は、「特にテクノロジーの変化／COVID-19による環境への影響／規制圧力のペースに気をとられて、主力商品の調整を怠ることや、市場動向を迅速に把握できない」というリスクに直面していると強調した。

しかしながら、最も多く挙げられた懸念は、保険契約の表現と、予期せぬ請求リスクの増大であった。パンデミックにおいて、法的紛争にもなった事業中断保険はその一例である。

### 顧客の期待はさらに高まる

#### 顧客の期待

顧客の期待に応えられないことが、リスクとしてよく挙げられた。スペインのNacional Re のCEO、Pedro Herrera Nogales氏は次のように述べている。「目を引くプロジェクトに気を取られ、しばしば真の問題から目をそらしているうちに、業界が基本的な顧客の期待、すなわち分かりやすい商品やサービス、パーソナライゼーション、迅速で質の高いサービス、オムニチャネルでの利用可能性や使いやすさなどに注意を払わなくなる危険性がある」

ある回答者は、「保険に対する社会の期待と、商品とのミスマッチがある」と回答している。

米国の回答者は、生命保険業界について次のように述べている。「顧客の期待に関して、私たちは消費者に合った方法で彼らに関わっていない。必然的に、消費者の認識の中には、生命保険は20世紀の古臭い商品であり、21世紀には何の役にも立たないという考えを再確認させるような要素がある。保険契約を維持しても、補償内容を更新することなく、最終的には衰退していくことになる。彼らの保険が衰退すれば、私たちの業界もまた衰退する」

しかし、顧客ニーズを満たすこと自体がリスクを引き起こす可能性もある。英国の損害保険会社のリスク責任者は、「顧客にデジタルサービスやジャーニーを提供する必要性から、技術的・文化的に大きな変革が必要となり、その結果、コントロールやガバナンスが低下し、業務上や組織上の失敗につながる可能性が高まる」と述べた。



## 18. ビジネスマデル(一)

スコア: 2.88(一)

このリスクの順位の低さには、保険業界が、COVID-19によるものを含め、変化するマーケットの需要に適応できるという回答者の自信があらわれている。デンマークのある生命保険会社は、「現行のビジネスモデルは『コロナ禍を生き延びた』ものである」と述べた。

一方、より慎重な回答者もいる。南アフリカの回答者は、「COVID-19はビジネスモデルを改善するためのきっかけとはなったが、将来的に廃れるリスクもある」と述べている。また、カナダの回答者は「損害保険業界の大半は、オペレーティングモデルをうまく転換してきた。しかし、ポストコロナの長期的な見方では、まだどうなるか分からぬ」と答えた。

### 「コロナ禍を生き延びた」ビジネスモデル

また、インシュアテックがもたらすチャレンジやデジタル化など、その他の変化が業界に対するプレッシャーとなる中で、COVID-19が仕事の仕方や顧客関係、商品に与える影響の大きさを強調する慎重な意見もあった。台湾の保険会社の社長は、COVID-19は「広範な影響を及ぼした…リモート保険や新しい業務スタイル(ホームオフィス、ビデオ会議など)、パンデミックの恩恵を受ける産業への投資など、新しいビジネスモデルや機会を体得する必要がある」と語った。

南アフリカのある回答者は、ポストコロナの時代に適応できるかは、「業界が直面する最大のリスクになる」と述べた。



## 19. 自己資本の利用可能性(20)

スコア: 2.88(2.79)

業界の余剰資本とそれが競争に及ぼす影響は、差し迫った問題ではないものの、依然として懸念材料である。回答者は、この剰余金は規制当局からの圧力(パンデミックでは良いことだった)を一部反映したものだが、市場参入者によるシェアの獲得によって生み出されたものもあると指摘した。その影響は、特に再保険の価格を圧迫し、収益性を低下させるものだった。

英国の保険会社のチーフアクチュアリーは、「これは、顧客や商品の競争力、またイノベーションに対する投資において、非常に良いことかもしれない。しかし、収益性が引き続き基準以下と見なされた場合、規制当局のアクションを促すかどうかは注目である」と語った。

オーストラリアのある保険会社のノンエグゼクティブディレクターは、業界のやるべきことは「将来の成長に対する投資を続けながら、不確実性の高い極端な将来シナリオの下で、現在と将来の債務のための資本維持のバランスをとること」であると述べた。

このリスクの見通しについてはっきりとした意見はなかった。中央銀行が金融政策を引き締め、他の資産クラスのリターンを引き上げれば、剰余金が緩和される可能性がある。しかし、その可能性を取り巻く不確実性は大きい(5位金利を参照)。Talbot Underwritingの最高リスク責任者であるJulian Ross氏は、「資本の過剰供給と、引受規律の欠如により、ソフト(弱気)市場が急速に復活する」と予見している。



## 20. 信用リスク(17)

スコア: 2.86(3.14)

保険業界の資本力が以前より改善し、政府が問題のある機関を救済する準備があることを主な理由として、カウンターパーティーのデフォルトリスクは高くないと考えられている。

英国のスーパーバイザーは「市場の資本力は各段に改善しており、このリスクは軽減されている」と述べており、また損害保険会社のチーフアクチュアリーは、「昨年は、質への逃避が見られ、再保険の資本力は一般的に非常に高い」としている。

しかし、一部の回答者は、見通しが明確でないことや、さらなる信用低下の可能性を指摘している。

南アフリカのある規制当局者は、「政府の支援が停止したばかりで、パンデミックの真の影響はまだ見えていない。この1年余りの間に行われた政府の支援により、デフォルトの発生が遅れていることが予想される」と述べた。

信用リスクの他の要因には、日本の回答者が「リスク評価が不十分」と答えた気候変動などがある。



## 21. 経営者の質(16)

スコア: 2.76(3.20)

### 保険管理の改善 が見られる

今回のバナナスキンでの順位の低下は、かつて上位10位以内に入っていたこのリスクに対する懸念が減少したことを意味する。多くの回答者が、近年、企業と規制当局の双方が、経営者の質を重視した取り組みを行ってきたことが改善につながったと回答している。

それでも懸念材料はある。1つ目は、拘束的な規制が増えたことで、経営者のイニシアティブを發揮する余地が失われ、コントロールが効かなくなってきたこと。2つ目は、競争の高まりを受けて、短期的な成果に注力するようになったこと。そして3つ目は、経営のトップに立つ人材が不足し、交代が難しくなってきていることである。

オーストラリアのある回答者は、「ビジネスはこれまでになく複雑で、より短期的な成果を求める圧力がある。保険は長期的なゲームだが、多くの上級役員は、業界での長年の経験に基づく深い専門知識を有していない」と述べている。

カナダのある損害保険会社の社長は、「優れたガバナンスの必要性に対する認識が大幅に向上したことでこのリスクは軽減されたが、優れた人材を獲得・維持する能力は、かえってリスクを増大させた」と語った。

英国の最高リスク責任者は「私の見解では、これは依然として最大のリスクの1つである。保険会社の失敗は通常、イベントが引き金となるが、失敗をもたらす根本的な運営上、または管理上の落ち度が必ず存在する」と述べた。

英国ShareActionの金融セクターリサーチの責任者であるSonia Hierzig氏は、「業界では、ESGリスクに対する認識が不足しており、その結果、リスク管理が不十分となり、将来的にESGの結果が悪化する可能性がある」と述べた。



## 22. ビジネスコンダクト(15)

スコア: 2.74(3.22)

今回の調査では、ビジネスコンダクトが前回より7位下げ、一番順位を下げたリスクとなった。回答からは、規制当局と経営層による取り組みの結果、本リスクのレベルが低下した、ということが読み取れる。(最近、Royal Commissionが金融サービス機関による不正行為を調査した)オーストラリアAIAの最高リスク責任者であるMike Thornton氏は、「この分野のビジネス慣行を強化するために、かなりの対策が講じられた」と述べた。

回答者はまた、これは移動目標であり、顧客や規制当局の期待は上がり続いていることから、現状に満足する余地はない、と述べている。ベルギーの損害保険会社の会長は、「5年前には受け入れられたものが、今日では受け入れられない」と述べ、英国のDentonsのパートナー、Michael Wainwright氏は、「既存顧客が新規顧客よりも日常的に高い料金を請求されるロイヤルティペナルティに対抗する規制措置」を指摘した。

**良い行動とは  
「変わる目標」である**

コンダクトの基準を緩める誘発材料として、競争の高まりが挙げられた。Equitable Life of Canadaのgroup benefits担当上級副社長のDave Bennett氏は「監督機能や取締役会が検知・把握しにくい方法で、強気な価格設定や商品設計を行い、売り上げを上げようとするリーダーシップへつながるきっかけになる」と考えている。



## 23. コーポレートガバナンス(19)

スコア: 2.58(2.98)

10年前に8位になって以来、不十分なコーポレートガバナンスから生じるリスクは着実に順位を下げ、現在では22位とは少しの差ではあるものの最下位となっている。

回答者は、取締役会の質と専門性を向上させるために、「適性と適正」の枠組みのような規制による監視と管理の強化を評価している。英国の損害保険会社のアンダーライターは、「取締役や社外取締役が規制当局から課せられている責任は大きく、過小評価されるべきではない。数年前とは違い、取締役会は高度な専門性とスキルを持った人材で構成されていると言える」と述べた。

カナダの損害保険会社の最高財務責任者は、「現在、業界はよく統治されており、マイナス要因(従業員の退職、強力な後継者計画の必要性)は、有能な取締役候補が増えてきていることを受けて、ガバナンスにおいてはポジティブな要素である」と語った。

ガバナンスに対する懸念は、概して、新しい考え方の欠如が中心であった。取締役会は、気候変動やサイバー犯罪など、歴史的にほとんど前例のない課題に取り組んでいる。南アフリカのある回答者は、「取締役会は、異なるスキルを持つ若いメンバーの参加を受け入れるべきだ」と述べている。

## インシュアランス・バナナ・スキン:2011年以降のトップ10

2011	2013	2015
1 規制	1 規制	1 規制
2 自己資本	2 運用成績	2 運用成績
3 マクロ経済の動向	3 マクロ経済の動向	3 マクロ経済の動向
4 運用成績	4 販売実務	4 販売実務
5 自然災害	5 自然災害	5 自然災害
6 人材・能力開発	6 保証型製品	6 保証型商品
7 ロングテール負債	7 リスク管理の質	7 リスク管理の質
8 コーポレートガバナンス	8 経営者の質	8 経営者の質
9 販売チャネル	9 ロングテール負債	9 ロングテール負債
10 金利	10 政治的干渉	10 政治的干渉

2017	2019	2021
1 変革管理	1 テクノロジー	1 犯罪
2 サイバーリスク	2 サイバーリスク	2 規制
3 テクノロジー	3 変革管理	3 テクノロジー
4 金利	4 規制	4 気候変動
5 運用成績	5 運用成績	5 金利
6 規制	6 気候変動	6 人材・能力開発
7 マクロ経済の動向	7 競争	7 変革管理
8 競争	8 人材・能力開発	8 競争
9 人材・能力開発	9 マクロ経済の動向	9 運用成績
10 保証型商品	10 金利	10 マクロ経済の動向

インシュアランス・バナナ・スキン:2011年以降のトップ10が示すように、登場しては消えていくリスクもあれば、長期にわたりランクインするリスクもある。

今回、業界の最も差し迫った懸念として初めてサイバー犯罪(保険会社に対する攻撃の脅威と、サイバー犯罪の引き受けにかかる潜在的なコストの両方に対する懸念を含む)が首位となった。過去3回の調査では、業界がテクノロジーにより広く注目していること、つまり、社内のITシステムとビジネスモデルの近代化、自動化と最新の流通チャネルへの適応、新しいテクノロジーに精通したプレーヤーとの競争の必要性が明確に示されている。

保険会社がその量とコストに頭を悩ませる中、規制は引き続き上位にランクインしている。しかし、最近の調査ではマクロ経済に対する懸念はやや後退しており、驚くべきことに、パンデミック時においても、大きく再浮上はしていない。

気候変動がもたらすリスクは、過去数回にわたりて急激に上昇しており、現在では、長期的な観点だけでなく、短期的な観点からも深刻な脅威と見なされている。業界が、特に技術的な役割において、人材を獲得し、維持する能力もまた、懸念として挙がっている。

ガバナンスリスクにおいては、経営者や取締役会の質に関するリスクの順位が以前は高かったものの、徐々に順位を落とし、現在では全般的に低位となっている。これは、保険会社の経営が改善しているという見方を反映している。世界的な金融危機の直後は、リスク管理に強い懸念があったが、その後改善が見られている。

## 付録:調査回答票

## インシュアランス・バナ・スキン2021 CSFI調査

私たちは隔年で、保険会社と業界に詳しいオブザーバーのシニアレベルの皆さんに、保険業界における将来の主な懸念事項についてご意見をお伺いしています。調査にご協力賜りますようお願い申し上げます。

**質問1. ご自身についてお答えください。**

- 氏名
- 役職
- 会社名
- 国
- 貴社が属するセクターについて回答ください。
  - プローカー／仲介業者
  - 生命保険
  - 損害保険
  - 総合保険
  - 再保険
  - その他(詳細記入ください)
- お名前と共に、回答をレポート内で紹介してもよろしいでしょうか？

**質問2. 今後2から3年の間に保険業界が直面すると考えられる主なリスクについてお答えください。**

**質問3. 以下の項目について、ご自身が考えるリスク強度を1から5段階でお答えください(1～5のいずれかに○をつけてください)。1は保険会社にとって低リスク、5は高リスクとします。またその他ご意見などございましたら、コメント欄にご記入ください。**

**経済環境**

1. マクロ経済:経済状況の悪さが保険部門に損害を与えるリスク。
2. 金利:金利の動きや、動きがないことにより、保険会社が被るリスク。
3. 信用リスク:相手方が履行不能に陥るリスク

**公的環境**

4. 政治リスク:保険会社の経営に政治的な圧力がかかるリスク。
5. 規制:過度、または不適切な規制のリスク。
6. レピュテーション:評判が落ちたり、国民からの信頼を失ったりするリスク。
7. 社会の変化:長寿化、医療・年金商品への要求などの社会的圧力に保険会社が応えられないリスク

## 事業リスク

8. 変革管理: 市場、製品、顧客需要、流通等の変化への対応が不十分であることにより、保険者が損害を被るリスク
9. 自己資本の利用可能性: 過剰な資本が価格や収益性を押し下げるリスク
10. 運用成績: 運用成績の悪化により保険会社が損害を被るリスク
11. コスト削減: 保険会社が競争力を維持するために必要なコスト削減を達成できないリスク
12. テクノロジー: 保険会社がテクノロジーの変化に追いつかないリスク
13. 競争: 保険会社がInsuretechのような破壊的な競合他社からの挑戦に対処できなくなるリスク
14. 商品: 保険商品が、例えば保証型商品のように、不十分な設計によって損失を引き起こすリスク
15. 人材・能力開発: 保険会社が現在の環境で人材を引きつけ、維持することが困難になるリスク
16. 犯罪: 詐欺やサイバー犯罪による保険会社へのリスク
17. 気候変動: 保険業界にとって、気候変動によるリスクは、引受リスク、事業リスクの両方である。

## ガバナンス

18. コーポレート・ガバナンス: 取締役会レベルでの脆弱さが、保険会社の監視と統制の不備につながるリスク
19. 経営者の質: 事業およびリスク管理の不備により、保険会社が被害を受けるリスク
20. ビジネスコンダクト: 販売等の商慣行が悪化した場合、保険者が損害を被るリスク

## ポストコロナ

21. ビジネスマodel: 保険会社が、変化する商業的・社会的状況に合致したコロナ後のビジネスモデルや慣行を生み出せないリスク
22. セキュリティリスク: 例えばリモートワークなどの新しいオペレーティング・モデルが、保険会社にセキュリティリスクをもたらすリスク
23. 価格設定: 保険会社が、コロナ(例:パンデミック、事業中断)から生じるリスクの価格設定を誤るリスク

その他、保険業界にとって重要なと思われるリスクがありましたら、以下にご記入ください。

質問4. 本調査にてご回答いただいたリスクに対処するために、保険会社は十分な備えができていると思われますか。1(不十分)～5(十分)の段階でお答えください。またその他ご意見などございましたらコメント欄にご記入ください

ご協力ありがとうございました。

This publication has been prepared by CFSI, supported by PwC for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, CSFI, PricewaterhouseCoopers LLP, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

# CSFI Publications

139.	"Insurance Banana Skins 2021: The CSFI survey of the risks facing insurers" By David Lascelles and Keyur Patel. October 2021. ISBN 978-1-8381398-4-1	Free
138.	"The Cost of Inequality – putting a price on health" By Les Mayhew. July 2021 ISBN 978-1-8381398-2-7	£30/\$40/€35 *
137.	"Banking Banana Skins 2021: The CSFI survey of the risks facing banks" By David Lascelles. March 2021. ISBN 978-1-8381398-1-0	Free
136.	"Banked but not Hooked: Young people's attitudes to banking" A CSFI Report. July 2020 ISBN 978-1-8381398-0-3	Free
135.	"Too little, too late? Housing for an Ageing Population" By Professor Les Mayhew. June 2020 ISBN 978-1-9997174-9-0	£30/\$40/€35
134.	"The Digital Currency Revolution" By David Birch. April 2020 ISBN 978-1-9997174-8-3	Free
133.	"It's not magic: Weighing the risks of AI in financial services" By Keyur Patel and Marshall Lincoln. November 2019 ISBN 978-1-9997174-7-6	£25/\$45/€35
132.	"Insurance Banana Skins 2019: The CSFI survey of the risks facing insurers" By David Lascelles and Keyur Patel. June 2019 ISBN 978-1-9997174-7-6	Free
131.	"Making the Audit Market Work: the case for liberalising ownership" By Paul Boyle. April 2019 ISBN 978-1-9997174-6-9	£25/\$45/€35
130.	"The Last-Time Buyer: housing and finance for an ageing society" By Les Mayhew. February 2019 ISBN 978-1-9997174-5-2	£25/\$45/€35
129.	"Finance for All: Wedded to fintech, for better or worse" By Keyur Patel and David Lascelles. August 2018 ISBN 978-1-9997174-4-5	Free
128.	"The Dependency Trap – are we fit enough to face the future?" By Les Mayhew. January 2018 ISBN 978-1-9997174-3-8	£25/\$45/€35
127.	"A Level Playing Field for Investment Research? Challenges facing the buy-side, sell-side and independents" By Jane Fuller. October 2017. ISBN 978-1-9997174-2-1	£25/\$45/€35
126.	"Insurance Banana Skins 2017: The CSFI survey of the risks facing insurers" By David Lascelles and Keyur Patel. May 2017. ISBN 978-1-9997174-1-4	£25/\$45/€35
125.	"From Peer2here: How new-model finance is changing the game for small businesses, investors and regulators" By Andy Davis. May 2017. ISBN 978-1-9997174-0-7.	£25/\$45/€35
124.	"Reaching The Poor: The intractable nature of financial exclusion in the UK" A CSFI Report. December 2016. ISBN 978-0-9926329-8-4.	£25/\$45/€35
123.	"Getting Brussels Right: "Best Practice" for City firms in a post-referendum EU" A CSFI Report. December 2016. ISBN 978-0-9926329-7-7.	£25/\$45/€35
122.	"Financial Services For All: A CSFI 'Banana Skins' survey of the risks in financial inclusion" By David Lascelles and Keyur Patel. July 2016. ISBN 978-0-9926329-6-0.	Free
121.	"Banking Banana Skins 2015: The CSFI survey of bank risk" By David Lascelles and Keyur Patel. December 2015. ISBN 978-0-9926329-8-4.	£25/\$45/€35
120.	"The Death Of Retirement: A CSFI report on innovations in work-based pensions" By Jane Fuller. July 2015. ISBN 978-0-9926329-9-1.	£25/\$45/€35
119.	"Insurance Banana Skins 2015: the CSFI survey of the risks facing insurers" By David Lascelles and Keyur Patel. July 2015. ISBN 978-0-9926329-5-3.	£25/\$45/€35
118.	"The City And Brexit: A CSFI survey of the financial services sector's views on Britain and the EU" April 2015. ISBN 978-0-9926329-4-6.	£25/\$45/€35
117.	"Setting Standards: professional bodies and the financial services sector" By Keyur Patel. December 2014. ISBN 978-0-9926329-3-9.	£25/\$45/€35
116.	"Financial Innovation: good thing, bad thing? The CSFI at 21" November 2014.	Free
115.	"New Directions For Insurance: Implications for financial stability" By Paul Wright. October 2014. ISBN 978-0-9926329-2-2.	£25/\$45/€35
114.	"Microfinance Banana Skins 2014: Facing reality" By David Lascelles, Sam Mendelson and Daniel Rozas. July 2014. ISBN 978-0-9926329-1-5.	Free
113.	"Banking Banana Skins 2014: inching towards recovery" By David Lascelles and Keyur Patel. May 2014. ISBN 978-0-9926329-0-8.	£25/\$45/€35

\* Prices are for hard copies

# Supporters

CSFIは教育慈善団体であり、基金収入はありません。個人だけでなく、公的機関および私的機関など多方面より財務的支援およびその他の支援を受けています。CSFIが財務的支援を受けている機関は以下のとおりです。

Accenture	JPMorgan
Arbuthnot	London Stock Exchange Group
Citi	NatWest
City of London	Moody's
Deloitte	PwC
Fitch Ratings	Ruffer
HSBC	Swiss Re
ACCA	Investment Association
Association of British Insurers	Link Scheme Holdings Ltd
Aviva	Jersey Finance
Bank of England	Legal & General
Bank of Italy	Lloyds Banking Group
Banking Circle	Meiji Yasuda
Building Societies Association	Morgan Stanley
Cognizant	Nomura Institute
Euroclear	PIMFA
Eversheds Sunderland	Record Currency Management
Federated Hermes	Schroders
Financial Conduct Authority	UK Finance
ICMA	Wipro
IHS Markit	World Federation of Exchanges
15MB Ltd	Finance & Leasing Association
3 Lines of Defence Consulting	Greentarget
Absolute Strategy	HM Treasury
AFME	Ipsos MORI
Allen & Overy	Kreab Gavin Anderson
Association of Corporate Treasurers	MacDougall Auctions
Bank of Japan	Meritus Consultants
Brigade Electronics	Money Advice Service
Chartered Banker Institute	NM Rothschild
C. Hoare & Co.	OMFIF
CISI	Raines & Co
CMS	Sapience Communications
EBRD	Skadden, Arps, Slate Meagher & Flom
Embassy of Switzerland	Taiwan Financial Supervisory Commission
Endava	TheCityUK
Euro IRP	Zopa
EVIA	Z/Yen
Farrer & Co	

The CSFI has also received support in kind from, *inter alia*

Bain & Company	<i>Financial Times</i>
Burges Salmon	The London Institute of Banking & Finance
Charles Russell Speechlys	Kemp Little
Clifford Chance	Linklaters
Dentons	Norton Rose Fulbright
DLA Piper	

## 日本語版のお問い合わせ先

PwC Japanグループ  
[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



## 宇塚 公一

PwC Japanグループ  
保険インダストリーリーダー<sup>1</sup>  
PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー

[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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、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156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、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。

本報告書は、Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI) がPwCと共同で作成した『Insurance Banana Skins 2021』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](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)からダウンロードできます。

オリジナル(英語版)は[こちら](https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/insurance/banana-skins-2021.html)からダウンロードできます。

日本語版発刊年月: 2022年1月 管理番号: I202111-03



Registered Charity Number 1017352  
Registered Office: North House, 198 High Street, Tonbridge, Kent TN9 1BE