

保険を再構築：

信頼、収斂、変革に注目

INSURANCE 2025 AND BEYOND

www.pwc.com/jp



目次

- 3 序文
- 4 現在の立ち位置
- 7 保険の未来に影響を与える5つのトレンド
 - 8 不確実な世界における信頼ギャップの拡大
 - 10 急速に進化する顧客のニーズや嗜好
 - 12 デジタル化とAI化が進む世界
 - 14 気候リスクとサステナビリティへの注目
 - 16 収斂、協業、競争（コンバージェンス、コラボレーション、コンペティション）
- 18 ビジネスを見直すための適応策
- 24 お問い合わせ



序文

読者の皆様

保険業界は変革を遂げてきました。私たちのレポート「[Future of Insurance 2020](#)」で示したように、保険業界は、人口動態の変化、顧客の期待の進化、デジタル技術・アナリティクスの進歩といった環境変化の他、革新的なリスク防止策を引き続き重視しなければならないという課題に直面してきました。保険事業者の行動は思ったより遅かったものの、その大半は変化の必要性を受け入れました。この変革のプロセスで、新たな市場参入者やインシュアテックとして知られるテクノロジー主導のイノベーターは、極めて迅速に商品・サービスを導入し、現状に一石を投じました。

さらに、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、新しいデジタルテクノロジーやツールの導入を加速させることに及び腰だった多くの保険事業者が本腰を入れざるを得ない状況となったことで、既存の保険事業者の変革への取組みは強化されてきました。コロナ禍によるマクロ経済的影響、環境・社会・ガバナンス（ESG）の問題、人材や労働力に関する課題も、保険事業者にとって大きなテーマになっています。信頼や社会的目的（パーパス）という概念が今まで以上に業界で大きな役割を果たすようになっており、一部の市場プレーヤーはこの機を捉えて、長期戦略を見直しています。

こうした状況を背景に、私たちは2025年以降の保険に関する見解をまとめました。今後の業界を形づくる5つの主なトレンドを浮き彫りにするとともに、保険事業者がビジネスモデルを見直し、将来の成長を確かなものにするための5つの戦略的必須条件を示しています。真にパーパス起点で顧客中心の、デジタルを活用した保険業界の実現はすぐそこです。

私たちの、現在の業界に対する分析と、数年後の業界に関する洞察が、皆さんの役に立つことを願っています。



Jim Bichard
Global Insurance Leader
Partner, PwC UK



Abhijit Mukhopadhyay
Global Insurance Advisory Leader
PwC US Principal on secondment
to Japan

現在の

立ち位置

保険事業者はコロナ禍がもたらした困難をうまく切り抜けました。生命保険金や医療保険金の請求の増加など、保険金支払いの増加に対応しただけでなく、医療従事者などのいわゆる最初の対応者（ファーストレスポnder）の人たちに対する無料保険の提供、保険料免除、払い戻しなどにも取り組みました。待ったなしのデジタルトランスフォーメーションを加速させることで、これまでになく厳しい事業状況に対処しました。また、この大変な危機の時代に、必要不可欠な経済的プレーヤーとしてだけでなく、世界中の企業や個人に安心・安全を提供する存在としても、その必要性を証明しました。

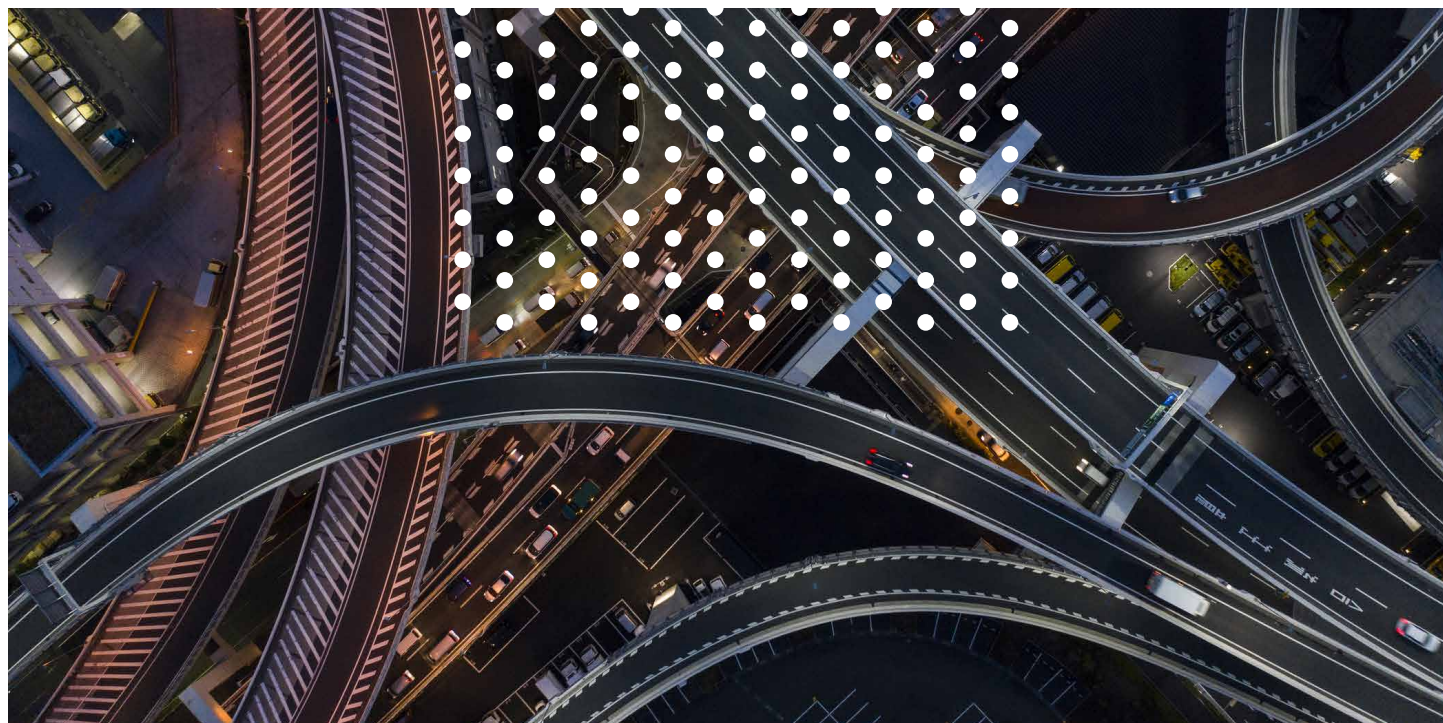
この10年、とりわけここ数年は、伝統的にリスク回避的で、変化の遅い業界にとって刺激のかつ困難な時代でした。2025年以降に目を向けると、保険事業者はこれまで以上に、数多くの新しい難題に対応しなければなりません。例えば、マクロ経済的・構造的な逆風、気候リスクや社会的パーパスをめぐる要求の高まり、新しい競争形態、[報告・会計基準の変更](#)¹、デジタルイノベーションの急拡大……。これらのトレンドをどう活かすにせよ、保険事業者は未来を再評価し、世界での自分たちの立ち位置を見直す必要があるでしょう。

こうした課題とあわせて、2020年に1兆4,000億米ドルに達した世界的なプロテクションギャップ（実際の損失額と付保額の差）が、PwCの予測ではその拡大スピードを速めます。社会的・経済的格差やビジネスレジリエンスに対応するための長期的ソリューションを見いだす必要性が増すなか、保険事業者は従来の枠を越えて事業に取り組まなければなりません。

保険業界が、他の企業への投資家および保険引受人として、環境・社会・ガバナンス（ESG）の問題でもっと大きな役割を果たすことへの期待も高まっています。PwCマーケット・リサーチ・センターの分析によると、ESGが引受業務の中で極めて重要な要素だと考えている保険事業者は45%しかいません。一方で保険資産運用会社コニングによる別の調査では、米国の保険事業者のほぼ80%が、2020年以降、ESGを投資戦略に盛り込んでいます。

業界の内外でデジタルやアナリティクスの能力が急速に進歩し続けており、多くの事業者はプレッシャーを感じています。販売やオペレーション、請求のような分野ではデジタルの導入がかなり進んでいます。しかし、レガシーシステム、伝統的に縦割りのオペレーションといった複雑な問題が内在するため、スピードやアジリティ（機動性）がいまだに不足しています。長続きする競争優位性を築くためには、デジタルに対する斬新なアプローチが必要です。

1 PwC, IFRS 17: Insurance contracts, 2022年4月にアクセス, www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/ifrs-reporting/ifrs-17.html
「IFRS（国際会計基準）第17号保険契約」についてはこちらもご参照ください。 www.pwc.com/jp/ja/industries/insurance/ifrs-17th.html



デジタルやデータ起点のテクノロジーをめぐる競争と、資本市場の上昇基調により、ここ数年M&Aも急増しています。2021年に金融サービスの取引高・評価額が40%増加したのを受け、多くの保険事業者が今後も市況に乗じてポートフォリオを最適化し、デジタル能力を新たに獲得し、戦略的パートナーシップを形成すると思われます。

同時に、人材の課題への対応も、経営の最も重要なテーマになっています。具体的な課題として、生産性の管理、従業員のウェルネスやエンゲージメントの確保、競争の激しい市場における適正な専門家の雇用などが挙げられます。業界が新しい働き方を導入し、デジタル、ESG、サイバーセキュリティなどの分野

で新たな能力を構築するなか、人材の問題は今後もやはり優先度の高い項目です。

この全てが全世界のマクロ経済で生じています。そこでは新たな地政学的世界秩序、サプライチェーンの混乱、金利の上昇、労働市場の圧力、コロナ関連の景気刺激策の撤回といった動きが目立つようになってきました。持続的なインフレの懸念がほとんどの国で現実になりました。その結果、保険金支払いコストの増加に直面している保険会社があったり、資産・負債のミスマッチの可能性およびそのサープラス（剰余）への影響が、業界のあらゆるセクターで認識され始めたりしています。

PwCの[第25回世界CEO意識調査](#)で対象となった保険会社CEOの63%が、2022年の成長見通しに自信を持っていますが、マクロ経済を取り巻く景気変動があるため、保険事業者は戦略の刷新に伴って強力なシナリオモデリングを行うことがますます重要になります。

パンデミックの当初の影響から景気が引き続き持ち直している今こそ、業界の向かう先を評価し、変化の激しい不確実な世界で保険がもっと高次のパーパスに資するためには、どのような長期的変化が必要かを判断しなければなりません。

以下のページでは、業界に今後影響を与えるであろう5つの主要トレンドと、保険事業者が戦略を見直し、未来の進路を決めるに当たって検討すべき影響や行動を中心とした、5つの戦略的必須条件を明らかにします。



保険の未来に影響を与える5つのトレンド

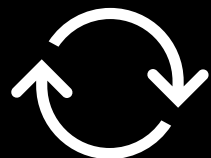
野心的なアジェンダのスタートに当たってはまず、これからの5年間およびそれ以降、保険事業者の成長軌道を方向付けるであろう要因を十分に理解しなければなりません。

01



不確実な世界における
信頼ギャップの拡大

02



急速に進化する
顧客のニーズや嗜好

03



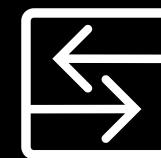
デジタル化とAI化が
進む世界

04



気候リスクと
サステナビリティへの注目

05



収斂、協業、競争
(コンバージェンス、
コラボレーション、
コンペティション)

1

不確実な世界における

信頼ギャップの拡大

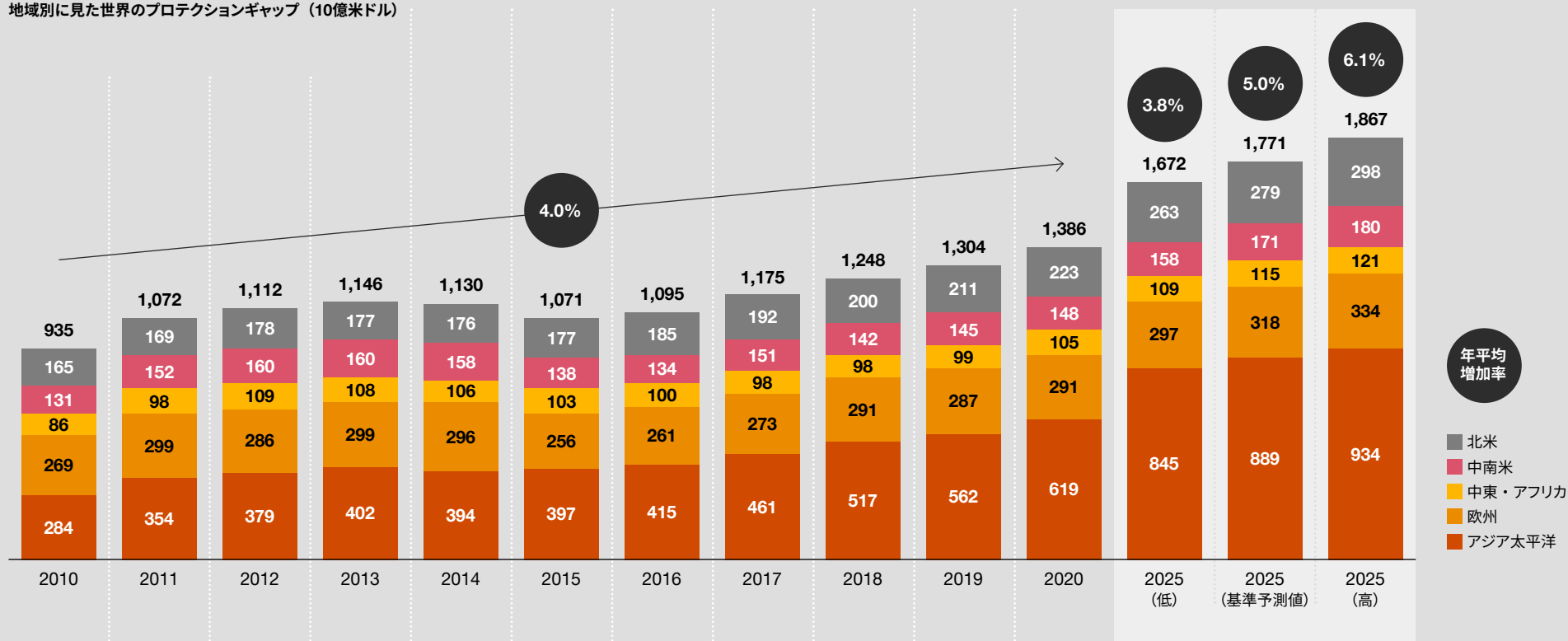
企業や政府への信頼が低下している世界にあって、金融機関への信頼は過去最低に近いレベルです。「**2022 エデルマン・トラストバロメーター**」²によると、金融サービス業を信頼している回答者は54%にすぎず、他の産業の平均より10ポイント低くなっています。

信頼の低下に加えて、不十分なアクセスや金融教育を背景に、顧客は保険を買い控え、プロテクションギャップの拡大と経済的損失の増大が生じています。2000年頃から世界のプロテクションギャップはあらゆるセクターで大きく拡大し、2020年には1兆4,000億米ドルに達しました。私たちの分析では、このギャップは2025年には1兆8,600億米ドルに達する可能性があります。無保険リスク全体のほぼ半分をアジア太平洋地域が占めています。

信頼は保険の基本であり、保険事業者は単なるリスクヘッジにとどまらない、もっと大きな役割をこの社会・経済で間違いなく担っています。

² Edelman, Edelman Trust Barometer 2022, 2022, www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer.

図表1：世界のプロテクションギャップは過去最高を更新し続けると予測される
地域別に見た世界のプロテクションギャップ（10億米ドル）



注：プロテクションギャップは保険料換算ベース、つまりギャップを埋めるのに必要な保険料で示される。四捨五入しているため、合計値が合わないことがある。
出所：PwCマーケット・リサーチ・センター、スイス・リー・インスティテュート、国際通貨基金

パンデミックや中間層の衰退の継続による貧富の差の拡大は、社会的不信を増大させる要因のひとつになっています。保険事業者はパーパス起点の大胆なリーダーシップと、信頼の低下に対処するための明確な戦略を必要とするでしょう。また、ESGに関する透明性や説明責任の拡大を求めてステークホルダーが行動を起こすようになっており、それも保険事業者の戦略課題に影響を与えられそうです。

保険への信頼を高めるため、プロバイダーの中には、よりインクルーシブな社会・事業環境をつくることで社会的不正を緩和しようと注力しているところもあります。顧客を教育し、マイクロ保険などの手頃な商品をつくり、それらをもっと多くの顧客に届けられるよう効果的に販売することで、アクセスやカバレッジのギャップを埋めようとしているのです。さらに、地方自治体や規制当局、政策立案者と官民パートナーシップを結んで、金融の非対称性に対応し、気候やパンデミックに関連した将来のリスクに備え、手頃な価格の医療へのアクセスを改善しているプロバイダーもあります。



2

急速に進化する

顧客のニーズや嗜好

今の顧客は単に金銭的な保護を求めているわけではありません。彼らが望むのは、日々の暮らしの中で——例えば車を買うとき、引退後の計画を立てるとき、あるいは起業するとき——自身にパーソナライズされたソリューションを提示してもらうことです。顧客は保険事業者が、リスク移転の責務にとどまらず、リスクの予測、予防、介入までカバーしたエンドツーエンドのソリューションを提供し、強力なデジタルケイパビリティおよびデータケイパビリティでそうしたサービスを支えることを期待しています。

競争力を維持しようとする保険事業者は、成長を後押しし、顧客体験を向上させる持続可能なビジネスモデルをつくるため、顧客へのサービス提供の仕方を見直し、助言を提供し、新たなパートナーシップや革新的なエンゲージメントを利用しなければなりません。

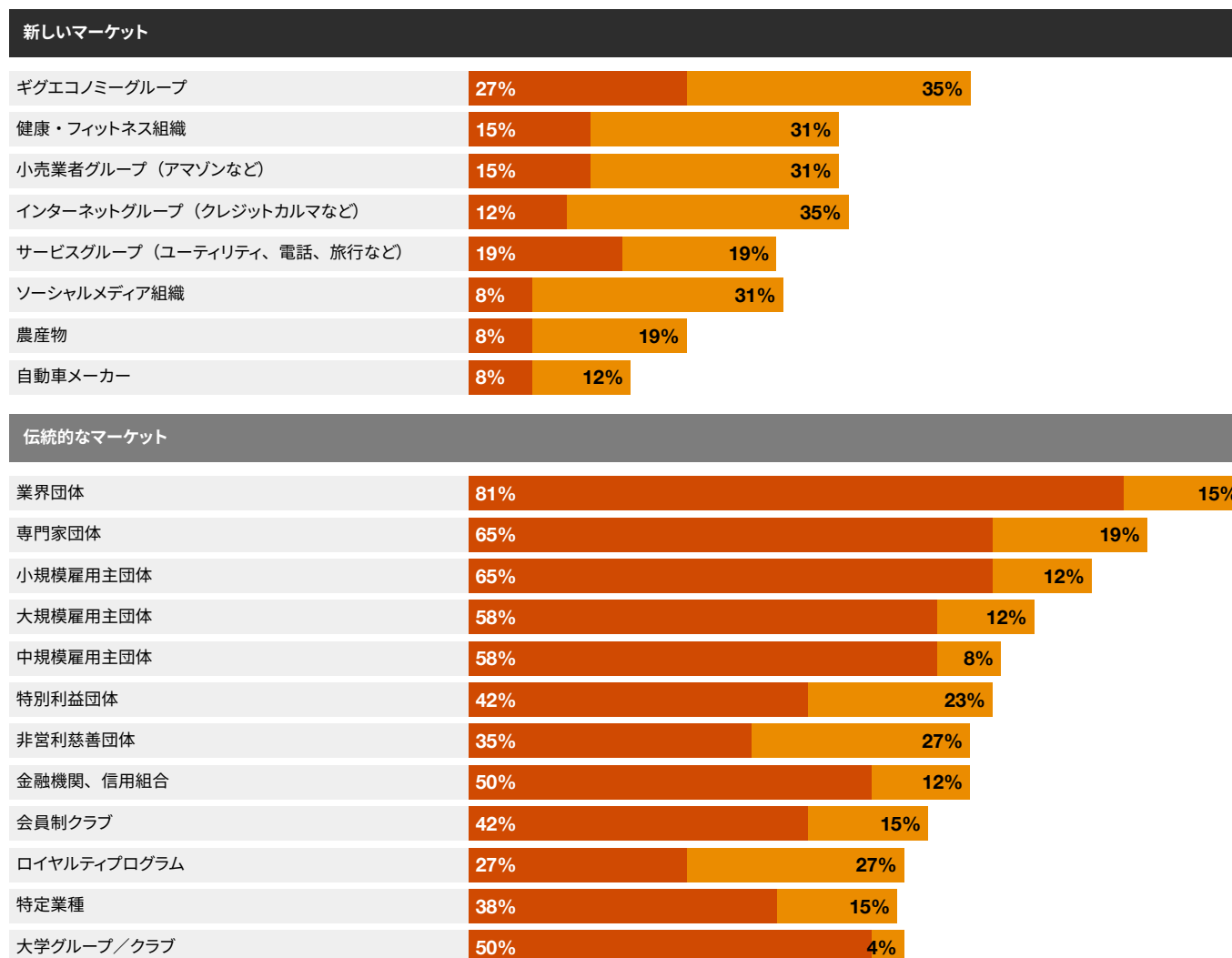
例えば、マーケットプレイスや組み込み型保険のような、プラットフォームベースのビジネスモデルの急速な進化を考えてみましょう。デジタル化が進む環境下で顧客にサービス提供するため、保険会社は非伝統的な販売モデルや完全デジタル型の「Insurance-as-a-service（サービスとしての保険）」を築いています。図表2は、保険事業者が保険を売るためにギグエコノミーグループやe-tailer（ネット小売業者）などの新しいパートナ

を探すなかで現れてきた、アフィニティプログラムおよびマーケットの成長見通しを示しています。そうした消費者の要求を背景に、保険収益のかなりの部分が伝統的な販売手法から、サービスとしての保険を提供するデジタルプラットフォームへ移行すると思われる。

図表2：保険事業者はアフィニティプログラムを築こうとしている

保険会社がターゲットにしているアフィニティプログラムのマーケット

■ すでにマーケットを利用 ■ マーケットの利用を検討・計画中

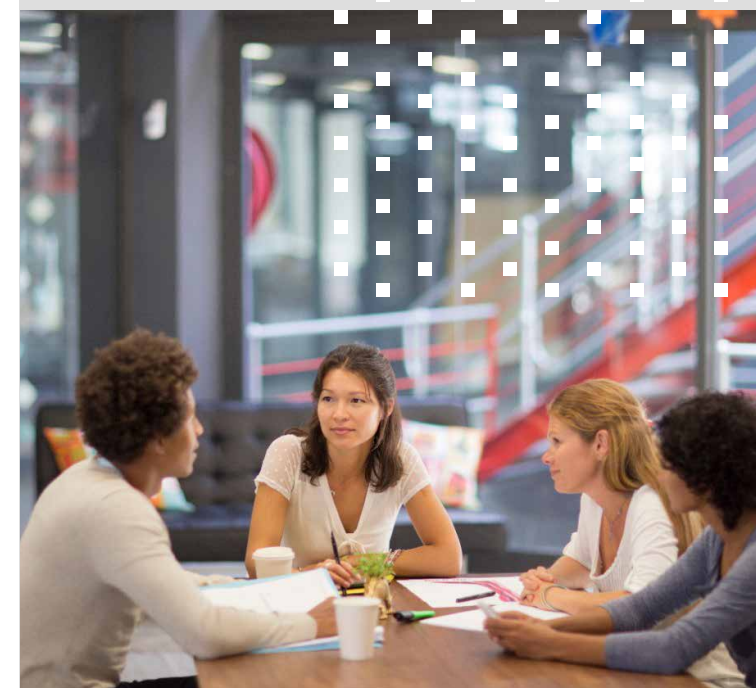


出所：マジエスコによる英米企業調査 (2020年)

“

保険会社のCEOの80%は、顧客満足指標を長期戦略に組み込んでいる。

PwCの第25回世界CEO意識調査 (2022年)



3

デジタル化とAI化が

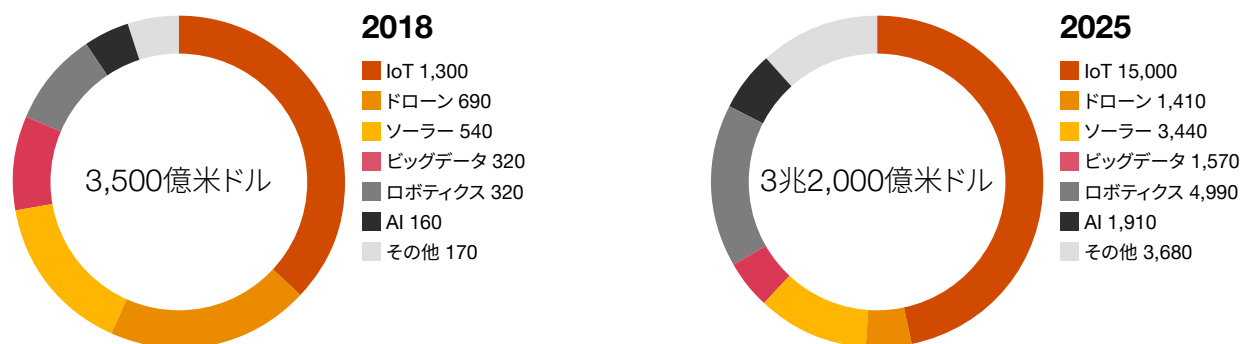
進む世界

デジタルイノベーションやデジタルアダプションはリスク状況を根本的に変化させ続けていますが、着実にイノベーションを起こせる保険事業者にとっては新たなチャンスも生み出します。

テクノロジーは、私たちの生活の他、自動運転車、ロボット工場、埋め込みセンサー、暗号資産、非代替性トークン (NFT) などによる付保可能なリスク領域に、すさまじいスピードで影響を及ぼしています。国連の [Technology and innovation report 2021](#)³ の分析によると、モノのインターネット (IoT)、ビッグデータ、ソーラーパネル、ロボティクスなどのイノベーションの貢献により、先端技術市場の規模は2025年には9倍の3兆2,000億米ドルになると予測されます。

3 国連貿易開発会議, Technology and innovation report 2021, 2021年2月25日 unctad.org/webflyer/technology-and-innovation-report-2021.

図表3：先端技術の発展は2025年まで続く見込み
先端技術の市場規模予測 (億米ドル)



出所：PwCマーケット・リサーチ・センター、国連貿易開発会議

自動化とAIはすでに、商品設計から引受、価格設定、保険金請求まで、バリューチェーンにおける保険事業者の消費者とのやりとりの仕方を変化させています。顧客インタラクションのデジタル化の最近の進歩として、例えば、人的およびデジタル顧客体験を統合する、いわゆるバイオニックアドバイザーの利用拡大が挙げられます。また、データソースや分析力の増加により、イベントベース保険や利用ベース保険（オンデマンド保険）、リアルタイムの価格設定や保険金請求処理など、新しい機能・能力が今後も生まれてくるでしょう。

今なら、生命保険会社が顧客のデジタルツインのシミュレーションを基に健康に影響を与える事象を予測し、これに介入するというのも、あり得ることです。さらに業界は、スマートホーム

センサー、自動車テレマティクスデータ、工場・倉庫のセンサー、IoTテクノロジーを備えたデバイスの増加などからデータを入手することで、あらゆる保険商品に適用可能な同様のシナリオを幅広く導入するようになってきました。

保険事業者は、商品の提供や価格設定、顧客エンゲージメントのために、デジタル技術、データ、**責任あるAI⁴**の力を利用して、デジタルな未来を完全に受け入れなければなりません。デジタルな世界で報われるのは、迅速に適応し、イノベーションを起こすことができる組織です。保険事業者は勝つために必要な正しい戦略、能力、そして切迫感を持って攻勢をかける必要があります。

“

バイオニックアドバイザーは未来の保険モデルで重要な機能になる。

NNグループ、Head of Strategy
Imre Sztanó



4

気候リスクと

サステナビリティへの注目

気候変動の脅威の高まりはシステム的な物理リスクや移行リスクをもたらし、保険業界にも直接の影響を及ぼします。こうしたリスクから身を守り、それらを予防するためには、保険事業者はポートフォリオの中でリスクをもっとよく理解し、リスクモデルや価格設定上の仮説を見直し、気候関連の新しい商品・サービスをつくり、さまざまな組織と協力して彼らの気候リスク緩和をサポートする必要があります。

再保険会社スイス・リーの推計では、気候変動の結果、大きな災害——洪水、地震、さらには暴風雨や山火事のような異常気象——にさらされる恐れがあるため、財産保険を中心に、2040年には全世界で最大1,830億米ドルの保険料が発生します。

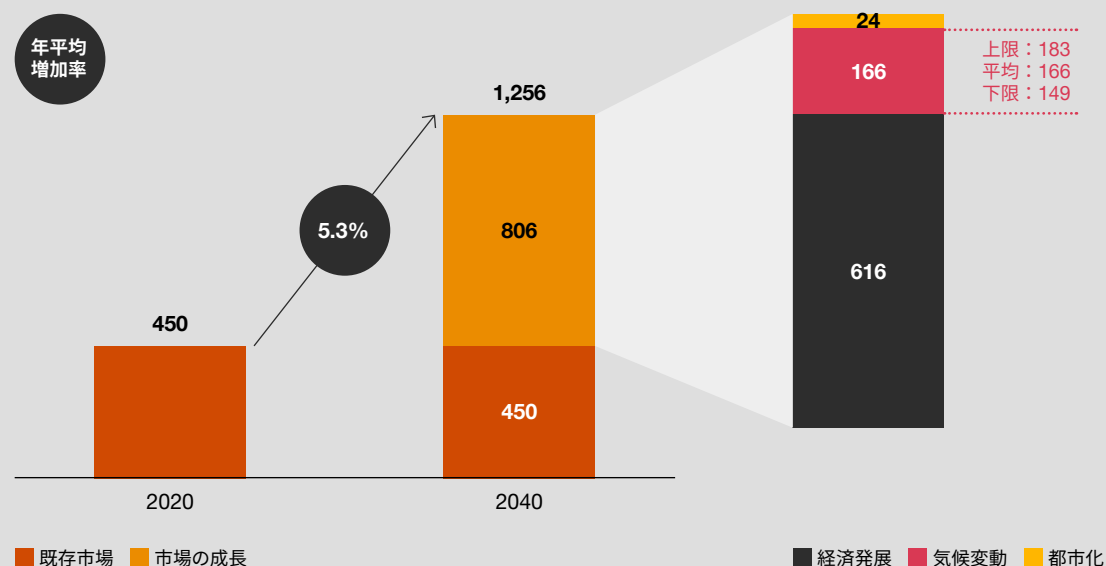
リスク管理の知識がもともと豊富な保険会社や再保険会社は、グローバルな気候危機との闘いを主導する明確なチャンス、そして社会的な義務があります。リスク移転にとどまらない責任を果たし、より広範囲な変革で積極的な役割を担おうとするなら、まずは、意欲的な長期目標を定め、これを当面の具体的なコミットメントで裏付けることです。

“

気象リスクは絶えず変化・進化しており、私たちはエクスポージャーの価格付けができるよう、そうした変化をよく理解する必要があります。業界や政府との協業により、基準の改善が促され、インフラのレジリエンスが高まるだろう。

トラベラーズ、Executive Vice President,
President of Personal Insurance
Michael Klein

図表4：全世界の財産保険の保険料は2040年まで増加が予測される
2040年までの全世界の財産保険の保険料増加の主な要因（予測、10億米ドル）



出所：PwCマーケット・リサーチ・センター、スイス・リー・インスティテュート、ロイター

より強靱（レジリエント）なインフラやサプライチェーンに投資し、顧客が物理リスクや移行リスクに対応するための助言を提供することで、保険事業者は顧客とともに気候変動への適応力を高めることができます。しかし有意義な変革を行うには、業界のセクターを越えた集团的アクションが必要です。保険事業者が気候リスクを緩和するために規制当局や地方自治体、政策立案者と協力する官民パートナーシップもそのひとつです。この種の協業形態としては、総合的な災害リスクモデルの開発、データ収集や気候適応研究への投資、首尾一貫した気候政策や規制枠組みの推進などが考えられます。

環境上の優先課題をオペレーションレベルで前へ進める以外にも、保険事業者には機関投資家として果たすべき役割があります。投資会社が下す決定を直接コントロールはできないものの、気候問題に関する見解をどうにかして伝えなければなりません。

責任投資を推進する慈善組織、シェアアクションが大手保険会社に対して実施した調査によると、保険会社の44%が投資のための気候関連ポリシーを持っていますが、保険引受事業のための気候関連ポリシーがあるのは30%です。保険引受活動に関するネットゼロとなると数字はもっと低く、ネットゼロ関連のポリシーがある会社は3%にすぎません。

5

収斂、協業、競争

(コンバージェンス、コラボレーション、コンペティション)

データが豊富なデジタルエコノミーにおいては、各組織はそれぞれの業界の中で、あるいは業界を越えて、新たな共有・協力を実現し、顧客に対する新しい提供価値を生み出すことができます。モビリティ、フィナンシャルウェルネス、健康、中小企業の事業ニーズなどへの投資が考えられるとして、その多くはエコシステムやマーケットプレイスなどのデジタルプラットフォームを中心に収斂しつつあります。

金融サービス専門家に対するPwCの調査では、プラットフォームビジネスの成功を目標とした、パートナーシップ間の協業、買収、テクノロジーや商品・サービスの共同開発が、保険事業者にとって競争上の大きな強みになることが確認されました(図表5を参照)。

それぞれの顧客にふさわしいやり方で彼らとつながるためには、保険事業者は従来の業界や競争上の境界を越えてパートナーシップやコラボレーションを見直し、保険が顧客バリューチェーンの一部でしかないエコシステムに関与する必要があります。成功するビジネスモデルは、従来の競争相手、新進のインシュアテック企業、テクノロジー大手、また製造、小売り、医療といった周辺業界との協業を積極的に進めるでしょう。さらに、気候変動、高齢者介護および医療分野の政府の不備を補うため、保険事業者がもっと大きな役割を果たすことも期待されます。保険業

“

保険バリューチェーン全体のオペレーショナルレジリエンスを強化するため、自社のケイパビリティをよく知り、どれを提供するか、どこで戦略パートナーと手を組むかを判断する必要がある。

リバティ・スペシャルティ・マーケットツ、
EMEA担当COO
Marleen Lemmens

図表5：コラボレーションとイノベーションが競争優位性をもたらす

問い：以下の記述にどの程度賛成または反対しますか？

■ 強く賛成 ■ やや賛成 ■ やや反対 ■ 強く反対

成功するプラットフォームビジネスを築ける保険事業者が、大きな競争優位性を牽引するだろう。



保険業界は顧客への価値提供（商品設計、顧客体験、顧客エンゲージメント）の方法をさらに個別化させるだろう。



保険事業者は過去10年よりも速いペースでイノベーション（商品、サービス、ビジネスモデル）に投資するだろう。



保険事業者は政府の社会保護（高齢者介護、気候、医療など）能力の不備を補ううえで、もっと大きな役割を果たす必要が高まるだろう。



保険事業者はイノベーションの主要ソースのひとつとしてインシュアテックと協業（共同開発、パートナーシップ、買収）するだろう。



保険事業者は顧客の幅広いニーズに資するエコシステム（ここでは保険が顧客バリューチェーンの一部でしかない）への関与を増やすだろう。



注：四捨五入や、「わからない」と答えた人がわずかにいたことで、合計が100にならない場合がある。

ベース：保険業界のみ（154）

出所：PwCのグローバル金融サービス調査（Global Financial Services Survey）

界が官民パートナーシップを通じてさらに大きなシステムリスクに備え、業界レベルのソリューションを構築しようとする際、コラボレーションは必要不可欠です。

コラボレーションが進んでも競争がなくなるわけではありません。2021年にベンチャーキャピタルがインシュアテックに100億米ドル以上を投資したように、新規参入者は絶えず業界の攪乱をねらっています。彼ら新参者を食い止めるため、既存事業者はスケールメリットや強固なバランスシートを活かしながら、インシュアテックとパートナーシップを結んで自己改革を図っています。既存事業者、インシュアテック、テクノロジー大手の新しいエコシステムは、業界にとって待望の心強い後押しになるはずで

ビジネスを見直すための適応策

以上のようなトレンドにどう対応するにせよ、保険事業者は未来を思い描き、世界での自身の立ち位置を見直す必要があります。パンデミックの最初の2年をうまく乗り切った今こそ、勇気を持って意欲的な課題を設定するチャンスです。変革の範囲は広く複雑ですが、私たちは、相互につながりを持ち、互いを強化し合う5つの戦略的必須条件を明らかにしました。全ての保険事業者は成長の次なる段階へ乗り出すに当たって、この5つを考慮する必要があります。

- デジタルエコシステムに関与する。
- 独自の顧客インテリジェンスを築く。
- デジタル世界の要求を満たす商品・サービスを築く。
- 販売を一から捉え直す。
- 一連のデジタルサービスとしてバリューチェーンを再設計する。
- デジタルマインドセットを採用する。



- 顧客価値を見直す。
- 弱みを特定し、能力の調整を図る。
- 信頼できるパートナーのネットワークを築く。
- デジタルコラボレーションを設計する。
- 複数で結び付く(マルチノードル)価値創造のオペレーションモデルを調整する。

- 結果重視の組織を築く。
- 強力なチェンジ・マネジメント能力を築く。
- 変革推進組織を立ち上げる。
- アジャイルな提供モデルを導入する。



未来の 保険事業者



- 自身の組織でESGに対する理解を深める。
- 社会的責任をパーパスの中心に据える。
- 事業戦略にESGを組み込む。
- ESGの取り組みや成果を見えるようにする。



- 仕事の未来像を明らかにする。
- 文化の力を利用する。
- 新しい世界に備えて人材のスキルを向上させる。
- ギグエコノミーを活用する。
- 人材戦略を改める。



デジタルで攻勢をかける

保険事業者のデジタル投資は、単なるデジタル化やレガシーシステムの近代化を超えて、新しい商品・サービスを創造し、他にはない、成長やイノベーションを刺激する能力を生み出す必要があります。保険事業者のデジタルへの取り組みは、顧客のための新しい価値の創造ではなく、その大部分がまだにオペレーション効率の向上に重きを置いています。もちろん基礎となる能力は正しく構築しなければなりません。商品やソリューション、パートナーシップ、エンゲージメントモデルを差別化するためのデジタル投資を利用して、攻めに転じる必要があります。

攻勢をかけるために求められるのは、顧客インサイト、商品・サービス、ケイパビリティ、従業員、文化を、再現が困難な独自の方法で組み合わせる、デジタル主導、データ起点の組織です。そのために保険事業者は、思い切った策をいくつか講じなければなりません。

• デジタルエコシステムに関与する

エコシステムへの参加者がもたらす、相互に関連する体験の一部として保険を提供することで、顧客エンゲージメントモデルや提供価値を再設計します。エコシステム中心のアプローチには、当然ながら戦略的に整合性のとれたパートナーたちが関わってきますが、この場合、保険はもっとコンテンツ連動的な、ソリューション志向のサービスとして提示され、ビジネスの進め方も根本的に変化します。エコシステムの戦略的な重要性を踏まえて、私たちは次なる必須条件「顧客中心のエコシステムを利用して新たな価値を生み出す」の中で、エコシステムを構築またはこれに関与するために保険事業者が講じるべき方策を示しています。

• 独自の顧客インテリジェンスを築く

顧客の行動、ニーズ、嗜好、リスク、リレーションシップについて、深くコンテンツ連動的な、個別化されたインサイトを収集します。エコシステムの頭脳を担う顧客インテリジェンスは、エコシステム全参加者がデータやインサイトをシームレスに共有することで築かれます。そのためには、スキルや能力の向上に対する多額の投資、データ起点な組織への文化的シフトが必要です。

• デジタル世界の要求を満たす商品・サービスを築く

IoTデバイス、ウェアラブルデバイス、デジタル資産などのイノベーションを利用して、個別化された新しい商品・サービスをつくります。少額短期保険 (SASTI)、利用ベース保険 (オンデマンド保険) といった商品が最近伸びていることから、未来の一端をうかがい知ることができます。デジタル資産や仮想環境 (暗号資産、NFT、メタバース) の進化に注意を払わなければなりません。投資戦略から商品設計、顧客体験まで、保険事業者は次世代のデジタルを見越した戦略を立案する必要があります。

• 販売を一から捉え直す

伝統的なチャネルのデジタル化にとどまらず、アドバイスやセールスエンゲージメント、顧客関係管理のためにデジタルツールやアナリティクスの力を十分活用した、デジタル対応の販売チャネルを築きます。現行モデルの制約や伝統的概念に疑問を投げかけ、業界を越えたパートナーシップ、インシュアテックとの提携、アフィニティチャネルを通じてターゲット顧客に働きかける手段を新たに見いだします。

• 一連のデジタルサービスとしてバリューチェーンを再設計する
未来に備えたクラウドフォワードアーキテクチャを構築し、APIベースの「as-a-service (サービスとしての)」テクノロジープラットフォームを利用します。これにより保険事業者は自社商品・サービスへの「プラグ&プレイ」アクセスを提供できます。他の保険事業者、販売パートナー、インシュアテックなど、第三者プラットフォームとの統合に必要なモジュラリティ、アジリティおよびポータビリティを導入します。

• デジタルマインドセットを採用する

好奇心を促し、デザイン思考や共同開発を実践し、リスクテイクや実験に報い、データに基づく決定を下し、内外の協業を促進する、アジャイルな文化を育みます。デジタルマインドセットを真に採用する文化・能力に投資します。



レガシーシステムを近代化し、パートナーとのつながりを深化させる必要がある。顧客データの抽出・強化を活動の中心に据えなければならない。未来の成功は、デジタル企業のように考え、行動することで得られる。

サン・ライフ・アジア、Chief Transformation Officer
Darren Pigg



顧客中心のエコシステムを利用して新たな価値を生み出す

前述のように、顧客中心のエコシステムとは、顧客が統合的な体験を通じてさまざまなニーズを満たせるようにする、相互に関連した一連の商品・サービスです。例えば、顧客のモビリティニーズを満たすという幅広い文脈の中で提供される自動車保険、あるいは健康な暮らしやファイナンシャルウェルネスの実現を手助けするという位置付けの生命保険などがあります。

リスクからの保護以上の価値を提供する必要に迫られた保険事業者は、顧客中心のリスク管理モデルへ迅速に移行する必要があります。それには、リスクの予測、予防、介入および移転をカスタマージャーニーの中に組み込み、顧客の仕事や生活に保険をもっと関係付けなければなりません。エコシステムはこの戦略的シフトの中心に位置し、それによって大きな成長ポテンシャルがすでに期待されています。

保険事業者が提供できる価値の見直しは複雑な作業であり、ほとんどの事業者にとってなじみのない能力や考察を必要とします。次のような策を講じることが不可欠です。

● 顧客価値を見直す

もっとシンプルで個々の生活に応じた、利用しやすい保険を望む顧客に対し、どのように価値が生み出され、提供されるかを見直します。エコシステム中心のアプローチにより、保険事業者はシームレスな体験を提供することができます。そうした体験は、保険事業者または販売業者による互いに連携し合う商品・サービスとして、あるいは保険会社ではない組織による組み込み型保険として提供されます。エコシステムパートナーと協力して商品、サービスおよびエンゲージメントモデルを設計し、エコシステムのネットワーク効果を通じて価値を最大化します。

● 慎重に能力の調整を図る

どのエコシステムに関与したいか、どんな役割を担いたいのか、カスタマージャーニーのどこにどのように関わりたいかを明確にします。商品開発、顧客分析、パートナーシップ管理、顧客エンゲージメント管理など、互いの成功に必要な能力に投資します。

● 信頼できるパートナーのネットワークを築く

エコシステムの調整に必要な補完的能力をもたらすだけでなく、戦略やパーパスが合致しているパートナーを特定し、関係を築きます。こうしたパートナーシップは、昔ながらの商業的関係にとどまらず、全参加者に価値のネットワーク効果を生み出す必要があります。エコシステムを成功させるため、保険事業者は、あらゆる当事者にウィンウィンとなり、システムへの信頼を築く、そんな要素を理解・管理することに投資しなければなりません。

● デジタルコラボレーションを設計する

クラウドネイティブで、APIまたはマイクロサービスベースのアーキテクチャを築き、マルチパーティーエコシステムへの関与に必要なアジリティやフレキシビリティを実現します。新しいモデルを構築し、古いモデルを管理し、レガシーシステムを移行させるには、注意深い計画立案が求められます。大部分の保険事業者にとって、こうした移行が従業員やレガシーテクノロジーに及ぼす根本的な変化や影響は甚大です。

● 複数で結び付く（マルチノードル）価値創造のオペレーションモデルを調整する

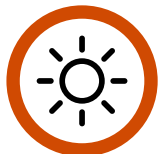
自身が寄与し、他の参加者から受け取り、共同で提供している能力の相互作用を理解します。モデルの全ての側面を所有・管理しなくても、従来のパートナーシップやアライアンスを超



疾病予防や行動療法に重点が置かれるようになり、医療はもっと個別化が進むと思われる。それには、臨床データ、アドバイスツール、個人の健康指標の追跡、インセンティブ、健康・ウェルネスの提供を統合して、寿命を延ばし、健康寿命を改善しなければならない。

ディスカバリーバンク、CEO
Hylton Kallner

えた、マルチパーティーの価値交換が可能になるよう、自身の能力やオペレーションモデルを適応させます。オペレーションのアジリティやスピードを損なうことなく、エコシステムの適切な管理やガバナンスを確立します。



組織の中心にESGを組み込む

ステークホルダーが金融機関にさらなる行動や信頼性、説明責任を求めるなか、保険事業者がESGでの信頼を確立し、これをパーパスの一部とするにはまだまだ時間を要します。組織の文化や価値観にESGを浸透させ、その優先度を顧客にうまく伝えるためには、保険事業者は、ESGが目に見えるインパクトを顧客に及ぼし、社会全体にとってプラスの効果を加速させることを実証しなければなりません。

- 自身の組織でESGに対する理解を深める**
 広範囲の幹部や中間管理層を巻き込んで、会社がESGを優先することに対する合意を形成し、従業員が個人としても全体としても持続可能な未来に貢献できることを実証します。
- 社会的責任をパーパスの中心に据える**
 自身の社会的パーパスを真摯に追求します。人権、労働問題、多様性・平等性、サプライチェーンの持続可能性、デジタル・AIの責任ある利用など、重要な問題に対するスタンスを明確にします。こうした問題がだんだん複雑化するなかで、自身の行動の透明性と一貫性を保ち、基本的な価値観に基づく行動を徹底します。従業員やその他のステークホルダー（サプライヤー、パートナー、販売業者）を巻き込み、最も複雑な問題を解決するのに必要な官民パートナーシップに投資します。
- 事業戦略にESGを組み込む**
 自社のコアケイパビリティにESG戦略を組み込みます。主なケイパビリティがESGに対応できるよう（投資プロセス、商品イノベーション、オペレーションおよび人材管理など）、機能別戦略を調整し、統合的な責任・指標を伴うポートフォリオアプローチを適用します。
- ESGの取り組みや成果を見えるようにする**
 短期的・長期的なコミットメントを明確にして、ESGの大きな目標を公表します。ESGの成功や進捗を測定するためには、主な取り組みや指標がステークホルダーに見えなければなりません。

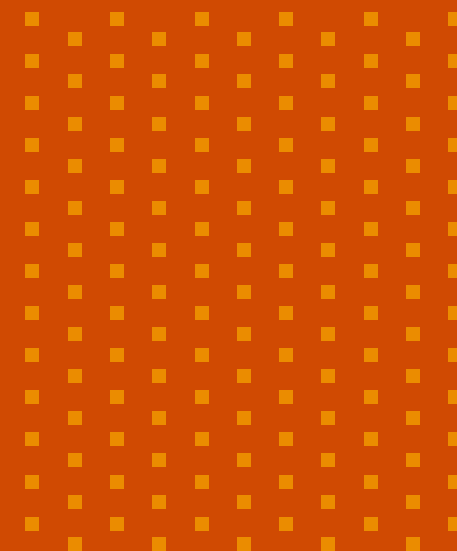


もっと大胆なESGビジョンに必要なのは、もっと大きなゴールやコミットメントを掲げ、長期的な取り組みを明らかにし、定期的に報告することだ。それでこそ、長続きする本当の変革に対する企業のコミットメントが証明される。

メットライフ、Chief Sustainability Officer
Jon Richter

ESGを基本的価値観のひとつにする

ドイツのある大手多国籍保険会社は、「ESGをDNAに組み込む」ことを約束し、再生可能エネルギーセクターに46億米ドル以上を投じることで、この責任をまさに全うしようとしています。ESGに関する保険事業者のリーダーシップを体現しているのです。未来に成功を収める金融機関の、最も重要な特徴のひとつを忘れてはなりません。それはつまり、投資プロセス、商品イノベーション、保険引受および人材管理などのコアケイパビリティにESG戦略を組み込むことです。





人材獲得競争に勝つ

パンデミックが収まった後、社会全体で従業員の優先事項が変化し、テクノロジーが進歩すると、保険事業者はこれからの仕事や人材のあり方を見直す必要が出てきます。アクチュアリー（保険数理人）やアンダーライター（保険引受人）、エージェント（代理人）の適格者は需要が高いわりに供給が不足し、おまけにデジタルアダプションによる混乱が相まって、保険事業者の人材危機はさらに深刻化するでしょう。保険事業者は検討すべき選択肢のひとつとして、フレキシビリティやモビリティ、アップスキルを通じてクリエイティブなソリューションを見出す必要があります。

もうひとつ大切なのは組織文化です。PwCの「[グローバル組織文化調査](#)」では、回答者の81%が、文化は競争優位性の源泉であるという考え方に強く賛同しました。社会・環境面の目標、顧客中心の目標を優先する保険事業者は、組織のパーパスに文化を合致させることで、成長を促し、生産性や従業員エンゲージメントを高めることができます。

人材獲得競争に勝つためには、短期的・長期的な行動をいくつか起こす必要があります。

• 仕事の未来像を明らかにする

デジタルやAIの拡大、エコシステム中心のビジネスモデル、アジャイルへのシフトを踏まえて、販売、商品開発、保険数理、保険引受、保険金請求処理といった主な役割が将来的にどうなるかを見直します。保険事業者は競争力を維持し、質の高い人材を惹きつけるため、役割やチーム、構造、パフォーマンス指標を根本的に再定義する必要があります。

人材の定着：競争力の高いベネフィット（福利厚生）

英国を代表するある保険会社は、企業文化を強化し、優秀な人材を引き止めるため、従業員に子どもや孫が生まれたときに有給休暇を与えるようになりました。競争力の高い福利厚生を通じて、経験豊富な上の世代がいかに大切かを伝えています。



人材獲得競争に勝つには、まず、魅力的な文化とパーパスがなければなりません。さもないと人材が定着せず、失望する羽目になる。人々に訴えかけるミッション、強みと見なされる文化が必要だ。それがあれば優れた人材を惹きつけ、定着させることができる。

ボヤ・フィナンシャル、
Vice Chairman and Chief
Financial Officer
Mike Smith

• 文化の力を利用する

組織のパーパスと望ましい文化的規範・価値観を意識的に結びつけて独自の文化を築きます。戦略目標と文化的優先事項の整合性を明確にすることで、保険事業者はパフォーマンスをさらに上積みすることができます。

• 新しい世界に備えて人材をアップスキルする

組織全体をデジタルジャーニーへと導きます。取締役から現場スタッフまでのあらゆる人が、クラウド、サイバーセキュリティ、アジャイル、AIといったデジタルのコア要素について、しかるべきレベルの認識や実用的知識を持っていないかもしれません。

• ギグエコノミーを活用する

採用プロセスや人材の供給源について再考します。金融プロフェッショナル、アクチュアリー、保険引受担当、保険金請求処理担当が柔軟性の高い自立的な仕事（単発契約）を望むようになっており、今までとは違う人材発掘モデルを検討する必要があります。

• 人材戦略を改める

新しい世界の職場や労働力のダイナミクスを受け入れ、成長、柔軟性、多様性、パーパスを重視した、従業員への提供価値（EVP）を再定義します。パフォーマンス管理や人材育成、昇進・報酬を、新しい世代の従業員のニーズに合わせて調整します。



実行を重視する

保険業界に影響を及ぼす急速な変化により、勝ち組と負け組がはっきり分かれつつあります。戦略的な見直しや再考の次に重要なのは、迅速な実行や大規模な変革推進ができるかどうかです。経営幹部は何よりも、変革推進、チェンジ・マネジメントの手法をコアコンピテンシーとして身につけねばなりません。実行に長けた組織には、共通の特徴がいくつかあります。

- **結果重視の組織を築く**

成功したプライベートエクイティ（PE）ファームに学び、目標と実際のギャップを回避するために結果重視の組織を築きます。PEファームは「大きな賭け」を優先し、ハイリターンを望みますが、そのリターンを実現するためのリソースや投資に限定的な制約も課します。彼らは有能な人材を使って仕事をなし遂げ、一般的な規範や障害に異を唱え、目に見える指標でパフォーマンスを管理します。

- **強力なチェンジ・マネジメント能力を築く**

変革を通じて組織をリードするためのビジョンと能力を備えた経営トップが、力強いリーダーシップを発揮しなければなりません。各階層——特に変革のカギとなることが多い中間管理層——にもリーダーシップを注入することで、変革が持続可能なものになるようにします。結果重視の組織はチェンジ・マネジメント能力を、変革を可能にするだけでなく、組織文化への新しいアプローチを組み込む、重要なエンタープライズケイパビリティであると考えます。

- **変革推進組織（TMO：Transformation management organization）を立ち上げる**

変革の範囲や複雑さを考えたとき、経営幹部が統括するTMOは、継続的な戦略連携を確保し、望む結果を出すことへの確信を高めるのに必要な、正しいフォーカス、ガバナンス、そしてチェンジ・マネジメントの規律をもたらすのに役立つことがよくあります。

- **アジャイルな提供モデルを導入する**

カスタマーオブセッション（顧客満足へのこだわり）、部門横断型のチームづくり、継続的な改善などが成功の主な要因となるダイナミックな環境で競争するため、重要なアジャイル目標——スピードと結果——の全社的な導入を確かなものにします。組織的なアジャイル開発は、ほとんどの保険事業者にとってまだなじみがないため、容易ではありません。しかしそれがなければ、実行の遅れや誤りを生じさせ、結果的に期待を裏切り、ステークホルダーの不満を招くおそれがあります。

期待が高まり、業界が変化するなか、保険事業者は自らの進む道を選び、業界のための新しい大胆なビジョンに寄り添わなければなりません。どんな進路を選ぶにせよ、社会的パーパスを中心に戦略を組み立て、新たな顧客ニーズに沿うようビジネスモデルを転換し、テクノロジーを活用したアジャイルな組織をつくる保険事業者こそが、他にはない競争優位性を築きます。

パーパスや信頼、変革に注目が集まるなか、今後の業界の進化は全ての保険関係者に大きな意味を持つでしょう。

お問い合わせ

Global

Jim Bichard

Global Insurance Leader
Partner, PwC UK
+44 784 156 2560
jim.bichard@pwc.com

Abhijit Mukhopadhyay

Global Insurance Advisory Leader
PwC US Principal on
secondment to Japan
+1 917 485 9084
abhijit.mukhopadhyay@pwc.com

North America

Veronika Torarp

Insurance Strategy
PwC Strategy &
Director, PwC US
+1 612 300 7575
veronika.torarp@pwc.com

Marie Carr

Global Growth Strategy, US
Financial Services Practice
Principal, PwC US
+1 312 909 4211
marie.carr@pwc.com

Xavier Crepon

Global Insurance ESG Leader
PwC France Partner on
secondment to US
+1 312 219 1417
xavier.r.crepon@pwc.com

Julia Lamm

Global Workforce Strategy
Leader
Principal, PwC US
+1 917 913 5474
julia.w.lamm@pwc.com

United Kingdom and Europe

Matthijs Kortenhorst

Partner, PwC Netherlands
+31 (0) 62 272 83 07
matthijs.kortenhorst@pwc.com

Christine Korwin- Szymanowska

UK Insurance Strategy Leader
Partner, PwC UK
+44 (0) 79 8456 7298
christine.ks@pwc.com

Roderik van Houtert

PwC Strategy &
Director, PwC Netherlands
+31 6 20715701
roderik.v.houtert@pwc.com

Asia

Winston Nesfield

Strategy Consulting Leader,
Southeast Asia Consulting
Partner, PwC Singapore
+65 9159 1425
winston.nesfield@pwc.com

Dr Paul Francis

Financial Services Strategy
Director, PwC Malaysia
+60 (3) 2173 3722
paul.francis@pwc.com

The authors of this report thank **Jonathan Wang**, manager, and **Sarah Spinella**, associate, both of PwC US, for their contributions.

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



宇塚 公一

Koichi Uzuka

パートナー、PwCあらた有限責任監査法人
保険インダストリーリーダー

垣内 啓子

Hiroko Kakiuchi

パートナー、PwCコンサルティング合同会社
コンサルティング 保険業界担当

山崎 英幸

Hideyuki Yamazaki

ディレクター、PwCサステナビリティ合同会社
サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス

アビジット ムコパドヤイ

Abhijit Mukhopadhyay

パートナー、PwCコンサルティング合同会社
コンサルティング 保険リーダー

堤 俊也

Toshiya Tsutsumi

パートナー、PwCコンサルティング合同会社
コンサルティング Strategy&

小林 由昌

Yoshimasa Kobayashi

ディレクター、PwCあらた有限責任監査法人
システム・プロセス・アシュアランス

古賀 弘之

Hiroyuki Koga

パートナー、PwCコンサルティング合同会社
コンサルティング 保険業界担当

北崎 茂

Shigeru Kitazaki

パートナー、PwCコンサルティング合同会社
コンサルティング 組織人事・チェンジマネジメント

斉藤 隆之

Takayuki Saito

パートナー、PwCコンサルティング合同会社
コンサルティング 保険業界担当

磯貝 友紀

Yuki Isogai

パートナー、PwCサステナビリティ合同会社
テクニカルリード
PwC Japanグループ
サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス



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 をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2022年5月に発行した『Insurance 2025 and Beyond』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。オリジナル（英語版）は [こちらからダウンロード](http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-in-2025/insurance-in-2025.html) できます。

日本語版発刊年月：2022年7月 管理番号：I202205-08

©2022 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.