

日本の保険事業者が知っておくべき
「2023年の必須課題」トップ10



The background image shows a wide-angle aerial view of the Tokyo skyline. The Tokyo Skytree is the most prominent feature on the left, reaching high into a blue sky with scattered white clouds. The city below is densely packed with buildings of various heights, including numerous skyscrapers. In the distance, a large body of water and more urban sprawl are visible. A river or canal runs along the bottom right corner of the image.

目次

序文	3
5つの戦略テーマと10の主要な必須課題	6
A. ディールにおける価値創造	7
B. DXへの継続的な注力	8
C. 革新と成長	9
D. 信頼とサステナビリティ	10
E. 人材の育成	11
お問い合わせ先	13



序文

PwCの「第 26 回世界 CEO 意識調査」によると、2023年の世界経済の成長について、全体的には悲観的である一方、アジア太平洋地域の CEO は地域の成長について前向きです。アジア太平洋地域では、スキルアップ、自動化、デジタルとクラウドの変革、サプライチェーンのリバランス、脱炭素化が投資の最優先事項と見なされています。また日本においても、中央銀行である日本銀行(BOJ)がインフレと金融政策を検討しており、日本の経済と金融サービス業界は岐路に立っています。こうした変化の激しい現状を受け、日本の保険会社は競争力を維持し、グローバルに成長するために、変革を続けなければなりません。本稿では、今日の課題を乗り越えながら自らを変革しようとする日本の保険会社の2023年における必須事項のトップ 10 について解説します。



業界の背景



世界はいまだに新型コロナウイルス感染症から回復中であり、インフレや高エネルギーコストにも向かいながら、主要中央銀行による金融政策引き締めに対処しています。継続するウクライナ危機によって、地政学的緊張も高まっています。このような状況においては、金融市場が混乱状態にあり、大きく変動していることも、驚くべきことではありません。IMF(国際通貨基金)は2023年には世界の3分の1が景気後退による大きな打撃を受けると予測しており、米国主要銀行の3分の2のリードエコノミストが、2023年中に、ある一定の景気後退が起きるという見方で一致しています。このように、取り巻く環境は多くの面で厳しいものである一方、保険業界にとっては好機も生み出しています。

日本の保険事業者はマクロ的な要因以外にも、2023年の保険業界に大きな影響を与えるであろういくつかの市場特有の動きについて、検討する必要があります。

金利: 「持続可能な金融緩和の導入継続」への移行という立場をとりながら金利目標の許容変動幅を拡大するという2022年12月の日本銀行の決定は人々を驚かせ、市場に衝撃を与えるました。予定されている日銀総裁の交代と、それによる今後の金融政策への潜在的な影響によって、債券・株式市場や投資利益の変動が予想されます。保険事業者は今後の変化と、その結果として起こる自社の商品、価格、収益性、資本管理への影響に備える必要があります。

情報の非対称性の減少: 保険事業者にとって、特にコミュニケーション、手数料、補償に関して金融庁が販売時点開示の要件を強化することが予想されます。顧客のマイナス感情を回避するために、保険事業者や販売業者は顧客との真の信頼関係を確立する必要があります。

異業種からの新規参入: 世界のトレンドと同様、日本においても他業種などによるチャネルや保険サービスへの新規参入が予想されます。エコシステムや Embedded Insurance の提供を通じて新規参入業者との協力・競争を行うことが、日本の多くの保険事業者にとって重要となるでしょう。

ソルベンシー規制: 金融庁が2025年までにICS(保険資本基準)を採用した場合、保険事業者は、複雑かつ時には矛盾する会計制度とソルベンシー規制の利用を余儀なくされます。資本市場で変化がある中、多額の資産を持つ保険会社がこれらの要件下でリターンとALM(資産・負債の総合管理)の両方を達成することは困難になります。バランスシート管理、再保険取引、そして2025年までのICSの導入において、規制への関心と緊張が予想されています。

世界的なインフレ: グローバルに事業を展開する損害保険会社の場合、サプライチェーンの問題や原材料価格の高騰が事業に大きな影響を及ぼすでしょう。

人口動態と人材: 日本では出生率と死亡率の両方が低下しているため、現在の人口の30%近くが65歳以上となっています。これにより日本企業は、2つの明確な課題を抱えることになります。1つ目は、どのようにしてさまざまな世代、特に高齢層にサービスを提供するのか。2つ目は、デジタル経済で成功するために必要な人材を確保できるのか、ということです。



日本の保険事業者は、強者の立場から2023年を迎えるとは言い難いでしょう。ほとんどの保険事業者の2022年度上半期の業績は、保険料収入が増加したにもかかわらず営業利益と純利益が著しく低下するという期待外れの結果に終わりました。この背景には、新型コロナウイルス感染症関連の損失、国内外の自然災害、投資の損失の他、デジタル投資から費用効果や生産性向上を実現できなかったなど、多くの理由があります。

それでは、日本の保険事業者はどのようにして2023年に臨むべきなのでしょうか。本稿では、保険事業者が戦略と投資を再編成するにあたって検討すべき5つの戦略テーマから、10の主要な必須課題についてご説明します。

5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

戦略テーマ	主要な必須課題
A ディールにおける 価値創造 	1 現在と過去の取引から得られるシナジーと価値を最大化する 2 評価額の低下を利用して海外でのディールを発掘する
B DXへの 継続的な注力 	3 デジタル化を通じて生産性の向上と営業コストの削減を図る 4 レガシープラットフォームの近代化とクラウドテクノロジーの導入に対する 投資を継続する
C 革新と成長 	5 データ管理能力を成熟させる 6 新たな収益源を模索する
D 信頼と サステナビリティ 	7 高齢化へのソリューションを構築する 8 ESR(Economic Solvency Regime)とICSを活用し、 リスクと財務を近代化する
E 人材の育成 	9 サステナビリティへの取り組みを強化する 10 人材のアップグレードとアップスキルを行う



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

A. ディールにおける価値創造

1

現在と過去の取引から得られるシナジーと
価値を最大化する

2018年から2022年の間に、日本の保険事業者は(国内とアウトバウンドの両方において)合計88件のM&Aに関わりました。¹ M&Aは日本の主要保険事業者の成長戦略において重要な要素である一方、過去のディールの価値を最大化する取り組みは十分ではありません。類似した事業分野間の商品、チャネル、サービスの連携から、事業単位や地域間の能力・人材活用、さらには費用対効果向上のための運用モデル簡素化に至るまで、過去の投資から価値を創出するためにはやるべきことがあります。これらのうちのいくつかの取り組みは、複雑ではありますが、保険事業者にとっては2023年のトップアジェンダに据えるべき戦略的必須要件となります。

2

評価額の低下を利用して海外でのディールを
発掘する

PwCの「Global M&A Industry Trends: 2023 Outlook」²によると、経済的・地政学的な不確実性が逆風となる一方、それによって機会も生まれています。評価額が修正され、資金が手に入り、企業の競争力が高まることで、2023年のディールにおいても好機が訪れるでしょう。経営状態が良く負債借り入れに頼らない買い手は、評価額の低下をうまく利用することができるでしょう。強いドルに対する円安は課題材料ではありますが、一方で米国、東南アジア、インドの特定のセクターが、日本の保険事業者の主要購入リストに載ることでしょう。さらに、InsurTechの評価額は2022年に大きく下がり、米国ではInsurTechの評価が平均で50%低下しました。³ これによって、日本の保険事業者がケイパビリティや市場・商品・チャネル増強目的でInsurTech出資を行うための、魅力的な市場が生まれています。

出典:

¹ Refinitiv M & A Data(過去5年間)(2018年1月1日～2022年12月31日)、PwC分析

² PwC「Global M&A Industry Trends: 2023 Outlook」<https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>

³ Pitchbook、Cap IQ、PwC分析



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

B. DXへの継続的な注力

3

デジタル化を通じて生産性の向上と 営業コストの削減を図る

米国、ドイツ、中国と比較して、日本の企業は、デジタル化の取り組みによる生産性の改善率が極めて低いことが報告されています。総務省が行った2022年の調査⁴によると、日本企業の30%がデジタル化による恩恵が得られていないと報告しているのに対し、米国では8%、中国では5%となっています。私たちの経験では、テクノロジーの変化がビジネスのプロセスや方針、ワークフローにおける根本的な変化を推進していないことが、ROI(投資収益率)の達成を難しくしている主な理由の1つとして挙げられます。

日本の保険事業者は、ビジネスプロセスや運用が非効率なために、海外の同業者よりも高い営業コストに悩まされています。日本の保険手続きでは手作業の多い紙ベースのワークフローが大部分を占めており、非効率性と人件費の増加に拍車をかけています。データ活用やAIテクノロジーの進歩に合わせて、保険事業者はワークフローから紙ベースのプロセスを排除し、手作業への依存を最小限に抑え、世界の同業他社に後れを取らないよう、インテリジェントオートメーションの構築に取り組む必要があります。

4

レガシープラットフォームの近代化とクラウド テクノロジーの導入に対する投資を継続する

保険事業者にとってのデジタル化ジャーニーには、レガシープラットフォームの近代化と、クラウドネイティブ・アーキテクチャへの移行が含まれます。日本の保険事業者によるテクノロジー投資は、2021年から2026年までに年平均成長率(CAGR)4%で増加し、⁵ その予算の大部分がクラウドベースの近代化への投資になると予想されています。この移行は、顧客や販売業者の体験、生産性、アジリティの向上を促進するだけでなく、急速に変化する環境で成功するために保険事業者が必要とする競争力と革新性を確保するためには不可欠なものであります。保険事業者が望む結果を達成するためには、自社の事業、運用モデル、組織、人材について再検討する必要があります。

5

データ管理能力を成熟させる

保険業は主にデータを扱うビジネスですが、保険事業者は一般的に、自社のデータ資産を成長のために活用することが得意ではありません。規制機関が保険事業者による保険外でのデータ利用要件を緩和しているので、保険事業者にはさまざまな機会がもたらされています。しかし、データの整合性がとれておらず、内部データと外部データの統合が複雑な場合、費用がかさんでしまいます。損害保険事業者を筆頭に、データ管理能力強化の戦略の一環として、自社のデータアーキテクチャやデータフローの再設計に取り組む保険事業者が増えています。これにより、最終的には保険事業者が、顧客価値の新たな源泉を特定し、商品とサービスを革新し、優れた顧客体験の提供に必要なさらに深い知見を創出できるようになります。

出典:

⁴ 総務省「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

⁵ IDC、PwC分析



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

C. 革新と成長

6

新たな収益源を模索する

世界中の保険事業者が、価値創出の新しい方法と新しい収入源を模索しています。日本の保険事業者にとって、以下の4つの戦略が最適だと考えられます。

- i) Embedded Insuranceやエコシステム(モビリティ、ヘルスケアなど)を通じて、新規顧客と関わるための新たな方法を創出する。
- ii) IoT、AI、その他のデジタル技術の進歩を活用し、補償にとどまらないパーソナライズされたリスクの予防、予測、介入を行う(健康的な暮らし、利用時払い、オンデマンド、パラメトリック保険など)。
- iii) 新たなリスク(十分なサービスを受けていないセグメント、気候、サイバー、デジタル資産など)に対処する。
- iv) Web3の機会を検討する(メタバース、暗号通貨、DeFi(分散型金融)など)。

保険事業者は、これらの新しく進化する機会に対応するための戦略的ロードマップを持つ必要があります。

7

高齢化へのソリューションを構築する

日本の人口の30%以上が65歳以上であり、総資産の50%以上がこのセグメントに保有されている状況下では、保険事業者には、高齢化する日本社会のニーズ対応において多くの役割を果たす重要な機会があります。予防医療やウェルネスから高齢者ケア、長期介護、年金や資産移転のソリューションに至るまで、生命保険会社には、この成長セグメントの多くのニーズに対応する体制が整っています。従来の保障業務と並行して、総合的な健康・資産のオファリングを生み出すことは、生命保険会社と年金組織にとっての次なるフロンティアです。社会はこのセグメントの生活やモビリティのニーズを見直す必要がありますが、損保事業者もまた重要な役割を果たすことができます。



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

D. 信頼とサステナビリティ

8

ESR (Economic Solvency Regime) と ICS を活用し、リスクと財務を近代化する

数年に及ぶ検討の後、金融庁は2025年4月までに採用するICSに基づく規則・規制の概要を公表しました。将来に向けた見解を深めるため、金融庁は保険事業者からさらなる経済、財務、リスク情報を収集する予定です。現在の体制から経済価値ベースの体制へのスムーズな移行を確実に行うには、多くのやるべきことがあります。また、この移行は保険事業者にとって、リスクと財務機能を近代化するための全体的な取り組みを行うチャンスともなります。欧州の多くの保険事業者は Solvency II を活用することで財務機能を近代化し、変革してきました。今、日本の保険事業者にも、このような必要不可欠な対策を講じる機会が訪れているのです。

9

サステナビリティへの取り組みを強化する

金融庁は2022年11月、サステナビリティ、人的資本と多様性、ガバナンスに関する開示要件に対する一連の大幅な改訂を提案しました。要件はまだ最終決定されていませんが、保険事業者は適切に管理・統制されたサステナビリティに関するデータの入手、収集、処理、報告を含め、現在または今後のあらゆる規則と開示要件に準拠する必要があります。

日本の保険事業者の多くが、ESG やサステナビリティを推進するいくつかの取り組みを行っている一方で、これらの活動は本業から切り離されたり、価値創造のための基盤ではなくコンプライアンスの方に焦点が当てられたりすることがしばしばあります。欧州の保険事業者は ESG と気候変動への取り組みにおけるリーダーとして、ブランドポジション、収益性の高い成長、ネットゼロの影響、ESG 規制などのサステナビリティの取り組みを検討しながら包括的なアプローチを取っています。日本の保険事業者は、ESG の取り組みにおいて ASEAN をリードする経済力と技術力を持っていますが、そのためには戦略的アプローチを取り、自社の中核戦略と価値提案に ESG を組み込む必要があります。



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

E. 人材の育成

10

人材のアップグレードとアップスキルを行う

デジタル技術は未来の保険ビジネスの中心であるため、保険事業者は自社の技術部門だけでなく、デジタルに精通している従業員を全面的に必要としています。さらに保険事業者は市場の人材不足に備える必要があるため、将来の仕事と労働力のあり方を再構築することが極めて重要です。PwCの「第26回世界CEO意識調査」によると、アジア太平洋地域のCEOの73%が、「重点分野における自社従業員のアップスキング」を最優先課題として挙げました。⁶

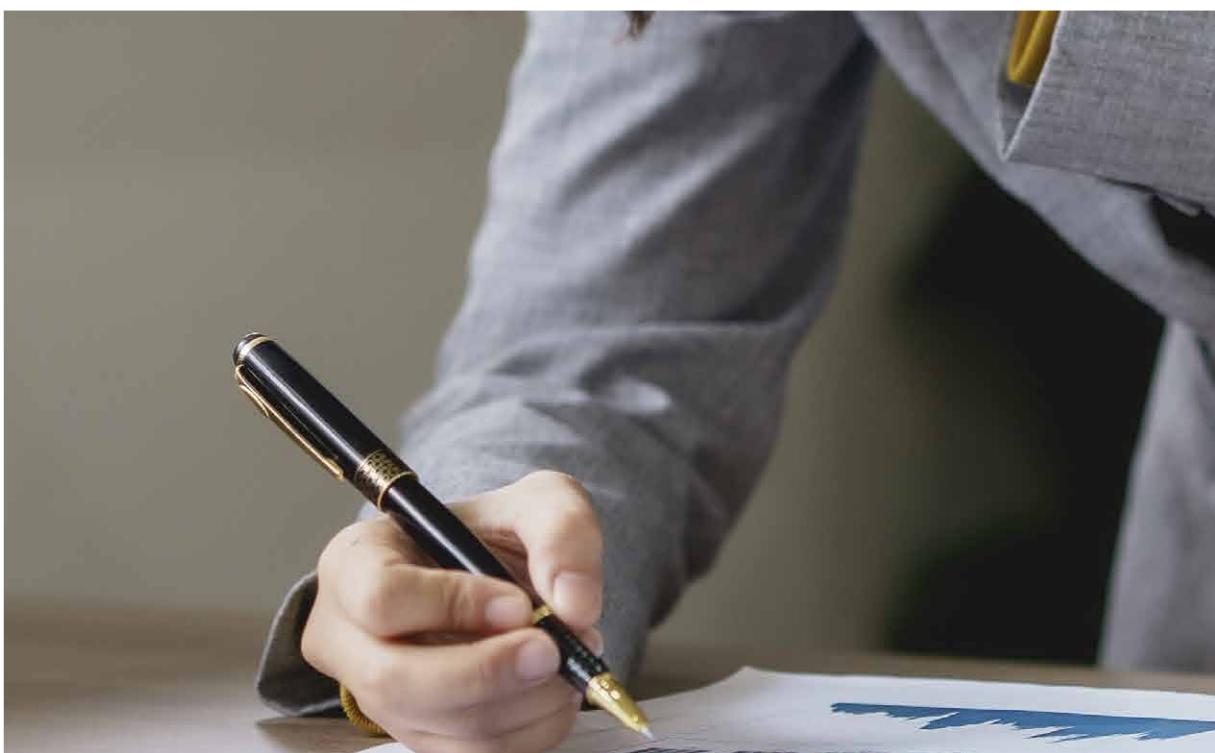
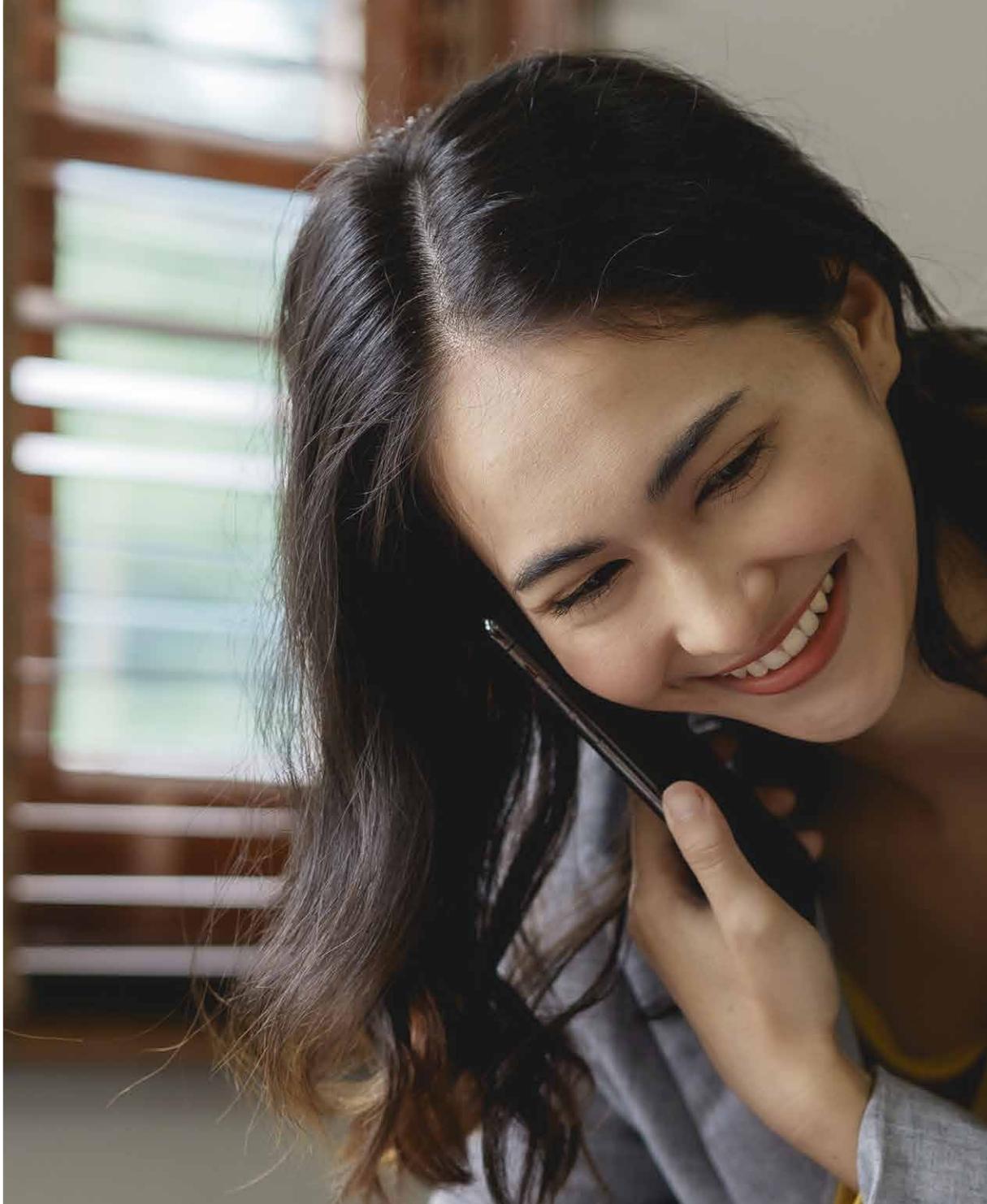
調査では、日本の保険事業者の平均デジタルスキル成熟度は、世界の同業他社を下回っています。日本の金融サービス企業の約68%がデジタルスキルのある従業員が不足していると報告しており、40%が人材をアップスキルするためのシステムを持っていないと報告しました。⁷ 未来の働き方に沿った人材戦略は、特に勤続年数の長い従業員の場合、包括的なアップスキングとアサインメントアプローチによってサポートされる必要があります。

PwCの「第26回世界CEO意識調査」によると、世界のCEOの40%が、自組織がもし今ままの道を歩み続けるならば、10年後には経済的に存続不能になるだろうと考えています。CEOをはじめとするトップリーダー層は、世界の金融、経済、地政学における不確実性の中で自社のビジネスを再構築する必要があります。本稿に概説した必須課題は、日本の保険事業者が今日の不安定な環境を乗り越え、将来の成功に向かって組織の準備をするために役立つものとなるでしょう。

出典:

⁶ PwC「第26回世界CEO意識調査」<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>

⁷ 総務省「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」



お問い合わせ先

PwC Japan グループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



執筆者：



宇塚 公一

PwC あらた有限責任監査法人

パートナー

保険インダストリーリーダー



アビジート ムコパドヤイ

PwC コンサルティング合同会社

パートナー

コンサルティング 保険リーダー

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10,200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156カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、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。

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

発刊年月：2023年2月 管理番号：I202301-08

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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.