

# グローバル 保険業界の展望 2023

不確実な時代における  
パーパス経営変革

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right. The logo is positioned in the bottom right corner of the page, set against a background of a snowy mountain landscape with a climber in the foreground and a red rope leading towards them.

Building a better  
working world

# EYの保険セクター リーダーからの メッセージ



Isabelle Santenac  
EY Global Insurance Leader

世界的なパンデミックの甚大な影響から少しずつ回復しつつある今、保険業界はこの数十年間経験したことのないような、マクロ経済の不確実性と地政学的リスクの高まりに直面しています。

そのような中、保険会社がイノベーションを起こし、顧客や株主、そして社会全体に、より大きな価値をもたらす魅力的な機会も数多くあります。

2023年版となるEYの「グローバル保険業界の展望」では、こうした複雑な市場ダイナミクスと、それが保険会社の成長戦略、商品／投資ポートフォリオや財務業績に与える影響を探ります。また重要度が増す保険業界のパーパスに影響を与える、現在の外部環境を考察しています。保障／補償に関するニーズとシーズのギャップ（プロテクションギャップ）が拡大し続けている現状は、複雑で急増するさまざまな脅威に対して、より多くの人が保険を必要としていることを如実に表しています。気候変動リスクとサイバーリスクに対する補償ニーズは、大企業から中小企業、高リスク地域に住む個人、環境に配慮した生活やよりデジタルな生活を送りたい人など、あらゆるタイプの顧客のニーズの上位を占めています。つまり、顧客のニーズの変化に対して、最も迅速に行動する保険会社が、この景気後退を乗り越える上で最も有利な立場に立っていることを物語っているのです。

景気後退、ウクライナ情勢、世界の各地域間でくすぶる紛争は、あらゆる国・地域に住む全ての市民に関わる問題でもあります。また、これらは、保険業界のエグゼクティブにとってもトップアジェンダとなっています。

以下に示す非常に独創的な新しいビジネスモデルや提供価値の多くは、保険業界のパーパスを意識したものです。こうしたイノベーション等は、短期的には厳しい見通しにある保険業界に、さまざまなオポチュニティを提供することになります。インシュアテック企業、スタートアップ企業、新規参入保険会社だけではなく、伝統的な保険会社においても一般的な保障／補償だけではなく、リスク予防などの付加価値サービスを組み合わせた独自のソリューションを提供しています。

この数年間で、保険会社が得た環境変化に対する迅速な対応力は、今後激動する市場においても役立つはず。これまでと同様に、創造的な思考力と大胆な行動力は、必要なビジネスファクターになると考えます。スピード感を持ってイノベーションを起こし、バリューチェーン全体の業務を効率化し、新たなパートナーシップを構築できる企業は、自社の業績だけでなく、世界中の何十億人もの人々にも意義の大きいインパクトを与えることができるでしょう。

こうした課題や、貴社に及ぼす影響に対するさまざまな見解に関して、今後、有意義な意見交換の機会を頂ければ幸いです。



Anita Sun-Young Bong  
EY Asia-Pacific Insurance Leader



Ed Majkowski  
EY Americas Insurance Sector  
and Consulting Leader

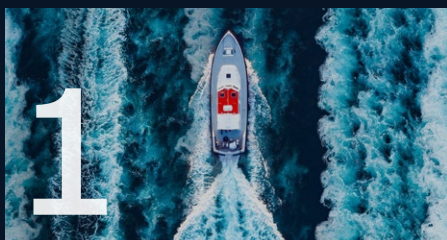


Peter Manchester  
EY EMEIA Insurance Sector Leader and  
Global Insurance Consulting Leader

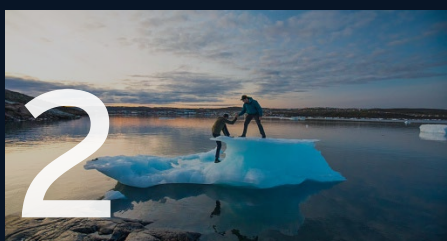
# 目次

EYの保険セクターリーダーからのメッセージ ..... 2

エグゼクティブサマリー..... 4



1. 不透明で激動するマクロ経済と地政学的情勢..... 6



2. 1兆ドルとなるプロテクションギャップ市場..... 13



3. 新たなビジネスモデルと  
提供価値のためのビジネスケース..... 24

Authors and contributors..... 31

## EYの「グローバル保険業界の展望」について

この「グローバル保険業界の展望」は、EYの保険チーム全体の考えだけでなく、EYが世界各国の保険会社とのさまざまなプロジェクトを通じて得た知見を基に、現在保険業界がどのような状況にあり、また18～24カ月後にはどのようなスタンスを取るべきかについて、EYの見解を反映した年次レポートです。「NextWave Insurance」シリーズが今後10年間を見通しているのに対して、「グローバル保険業界の展望」は短期的動向について考察しています。30ページに、最新コンテンツの一部を掲載しました。

# エグゼクティブサマリー

不確実性の高いマクロ経済や地政学的状況を抜きにして、世界の保険業界の現状や将来の成長見通しを論じることはできません。すなわち、パンデミックが世界中の労働力やサプライチェーンに及ぼした余波から、ウクライナ情勢や世界の主要国間の緊張の高まり、金利の急上昇、インフレ率の上昇、為替相場の変動に至るまで、保険市場のあらゆる部分が基本的な前提の見直しを余儀なくされています。

長期的な視点に立つと、絶え間ないテクノロジーの進歩、高まり続ける消費者の期待、業界の垣根の消滅に伴う競争の激化により、保険の定義が塗り替えられつつあります。また、自身が最も大切にしているモノ・コトに対して、より手厚い保障／補償を望む人が増えてきました。消費者は、これまでとは異なる、より深刻で恐ろしい脅威に直面しているため、経済的安定や大きな安心感を求めているのです。保険会社はこれまで一貫して、まさにこうした保障／補償と安定を提供していることに存在意義を見いだしてきました。しかし、今日の消費者は、求める価値を誰が提供するかよりも、その価値をシンプルで効率的な方法で受け取ることに重きを置いています。

もちろんこうした傾向は、それぞれ無関係ではありません。むしろこれらは、密接に関連し、相互に強化し合っているが故に、非常に管理が難しいのです。例えば、マクロ経済的な圧力が、組込み型保険のような、よりシンプルでアクセスしやすい保険への需要を高めていることが考えられます。また、地政学的な緊張が気候リスクを高め、低炭素経済への進展を維持することをより困難にしていることも挙げられます。

このような逆風の中にあっても、保険会社の変革への取り組みを続ける必要性は明白です。この取り組みは既にかなり進んでいますが、将来見込まれる大きな利益に向け、さらに前進させる必要があります。今、的確な投資判断を下す保険会社は、今後、経済が健全な状態に戻るにつれ、組織のレジリエンスを高め、持続可能な競争優位性を得ることができるでしょう。

先見性のある保険会社は、カスタマーエクスペリエンスを向上させ、より洗練されたプライシング・モデルの開発やオペレーショナル・レジリエンスを高める取り組みを模索するでしょう。次ページ以降に、保険会社が今後の困難な時期を乗り越え、早期に成長軌道に復帰するための推奨アクションを紹介します。

こうした市場の実態に合わせて、本年度のグローバル保険業界の展望では、以下を焦点としています。

1. 激動するマクロ経済学と地政学的情勢
2. 気候変動、サイバー脅威や社会・人口動態の変化により引き起こされる莫大なプロテクションギャップ
3. イノベーションをもたらす、保険会社がそれに順応する力を取り戻す機会となり得る、新たな提供価値とソリューションの必要性

今、的確な投資判断を下すことのできる保険会社は、組織のレジリエンスを高め、持続可能な競争優位性を得ることができるでしょう。

# グローバル保険業界の現状

## 損害保険

		北・中・南米	欧州、中東、インド、 アフリカ(EMEIA)	アジア・ パシフィック
総収入保険料 (単位：10億米ドル)	2021	2,291	894	677
	2016	1,730	680	508
	5カ年年平均成長率(CAGR)	5.8%	5.6%	5.9%
保険浸透率 (GDPに占める保険料収入の割合)	2021	7.6%	2.4%	2.1%
	2016	6.9%	2.2%	2.1%
1人当たりの保険料支払額 (単位：米ドル)	2021	2,232	213	238
	2016	1,749	174	181
損害率	2021	65%	66%	71%
	2016	60%	67%	72%
事業費率	2021	31%	28%	30%
	2016	33%	28%	33%
コンバインド・レシオ	2021	96%	94%	101%
	2016	93%	95%	104%

## 生命保険

		北・中・南米	欧州、中東、インド、 アフリカ(EMEIA)	アジア・ パシフィック
総収入保険料 (単位：10億米ドル)	2021	740	1,225	1,033
	2016	633	943	939
	5カ年年平均成長率(CAGR)	3.2%	5.4%	1.9%
保険浸透率 (GDPに占める保険料収入の割合)	2021	2.4%	3.3%	3.3%
	2016	2.5%	3.1%	3.9%
1人当たりの保険料支払額 (単位：米ドル)	2021	721	291	363
	2016	640	239	341
営業利益	2021	23%	7%	9%
	2016	27%	7%	9%
費用比率	2021	26%	12%	21%
	2016	29%	12%	22%

出典：EY分析、Swiss Re

An aerial photograph of a white boat with a red stripe on its side, moving through a dark blue, choppy sea. The boat is leaving a white wake behind it. The overall tone is dramatic and somewhat turbulent, reflecting the 'turbulent' nature of the economic and geopolitical situation mentioned in the text.

# 1

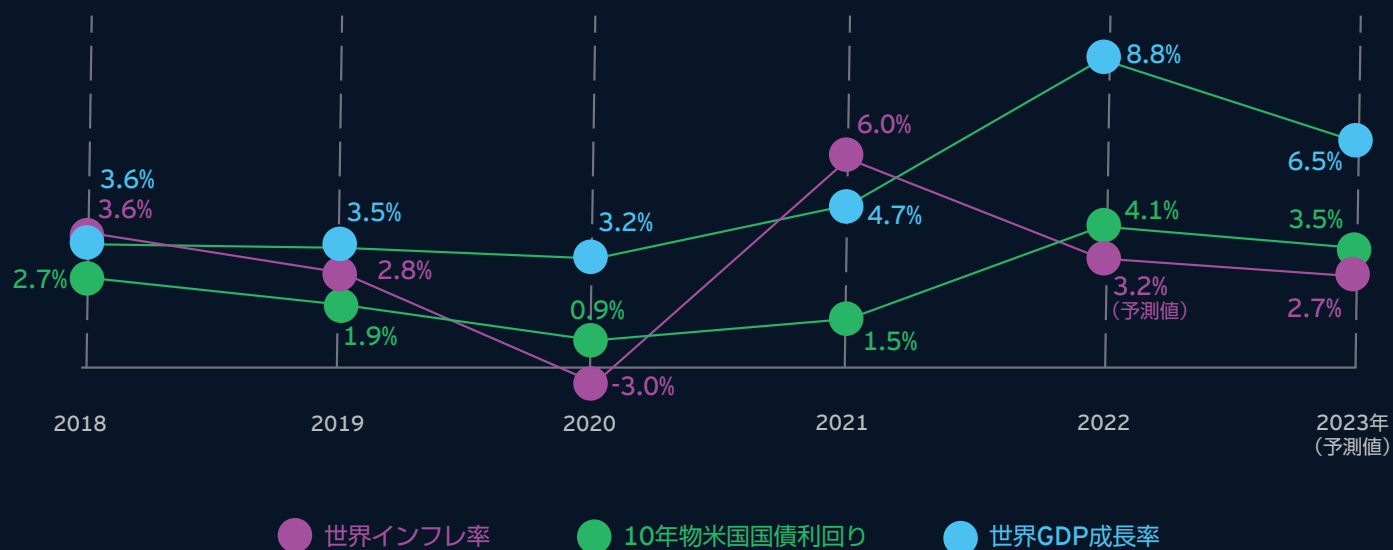
## 不透明で激動するマクロ経済と 地政学的情勢

戦争や自然災害から、不安定な市場や崩壊したサプライチェーンに至るまで、保険業界は他に類を見ない複雑なリスクに直面しています。保険会社にとって、事業のレジリエンスを高めることが第一に目指すべき目標ですが、変革への取り組みを進めることも、景気後退を乗り切る一助となるはずです。

厳しい経済情勢と地政学的緊張の高まりにより、企業幹部は世界中の中央銀行や特定地域の政治指導者の決定を注視せざるを得なくなっています。保険業界はパンデミックや経済混乱の初期段階では比較的よく持ちこたえましたが、今後も課題は残り、事業分野によって異なる影響を及ぼすでしょう。

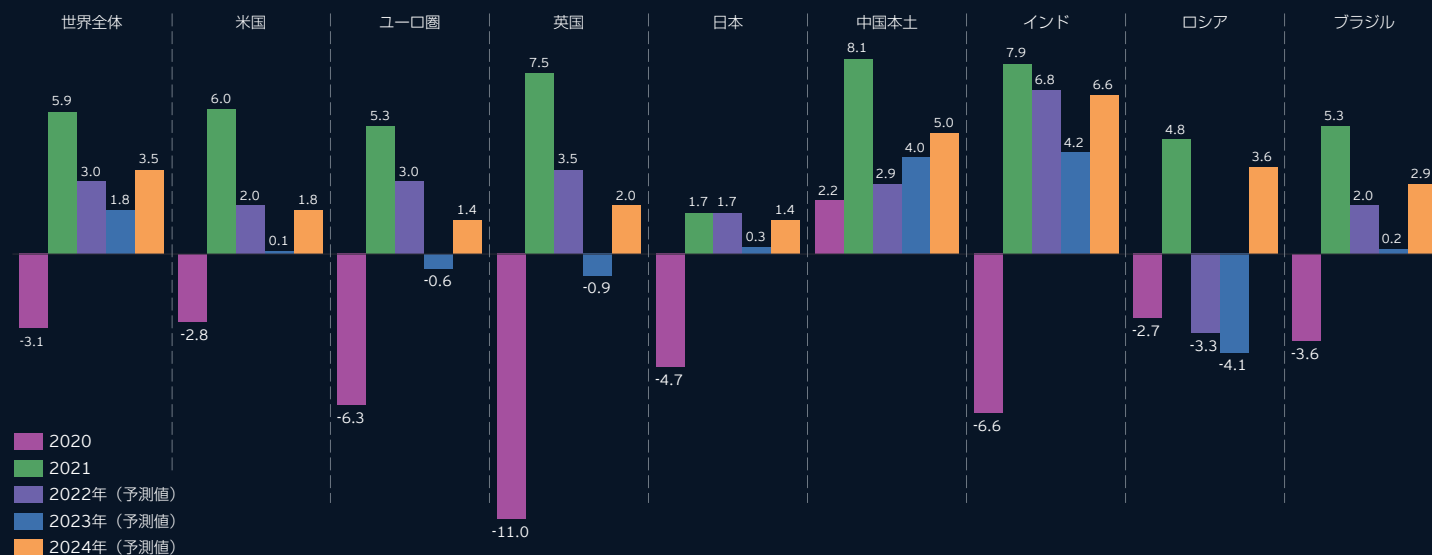
保険市場は、低インフレ、低金利、統合されたグローバル市場から、インフレと金利の上昇、保護主義の高まりへと変化し、これらの深刻な変化は一夜にして起きたと言っても過言ではありません。しかし、厳しい逆風の中であっても、保険会社は現在進めている変革プログラムの縮小や先送りをすべきはないのです。

インフレ率の上昇、金利の上昇、労働市場の弱体化といった共通課題が経済活動に重くのしかかり、世界経済の減速は広範囲に及んでいます。



出典：IMF、S&P Capital IQ、Morgan Stanley

実質 GDP 前年比増減率  
2019年～23年 (予測値)



出典：IMF、OEF、EYパルテノン

**インフレとの闘い:** 各国の中央銀行はその使命を果たすべく、インフレ抑制に注力してきました。世界経済が低迷し、先行きが不透明な中、たとえ家計や企業に痛みをもたらすことになるとしても、利上げを前倒しし、金融緩和のスタンスから脱却を図る意思は依然として強くあります。国や地域によって根拠は多少異なるかもしれませんが、中央銀行は、潜在成長率を下回る成長率や失業率の上昇という痛みをもたらすとしても、需要を抑制しインフレ率を低下させることにコミットしています。

インフレや利上げに伴う家計と企業へのコスト増加以外にも、注視すべき事態があります。株価、社債利回り、長期国債利回り、為替、ボラティリティなどの金融情勢は、年初から引き締めが進んでいます。2022年末には、金融情勢は景気後退期を除けば過去25年間で最も厳しくなり、今後も企業投資と雇用に激しい逆風が吹くとみられます

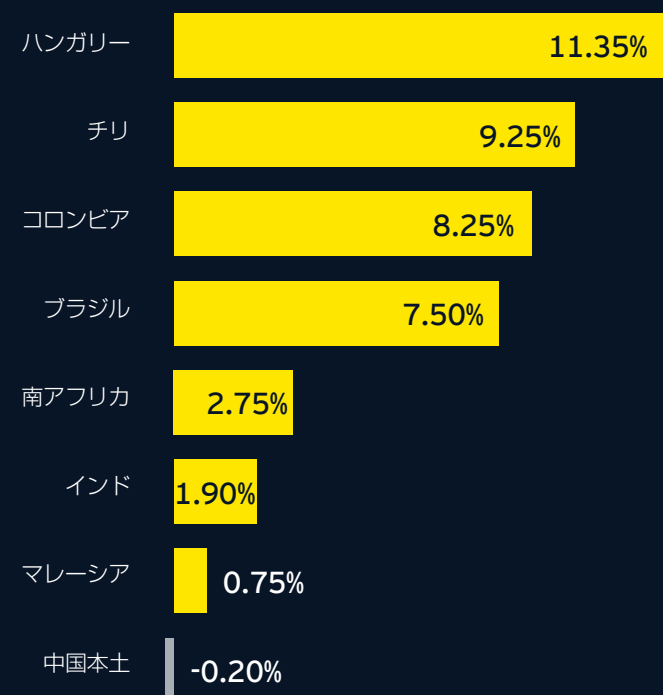
Gregory Daco

EY-Parthenon Chief Economist, Strategy and Transactions, Ernst & Young LLP

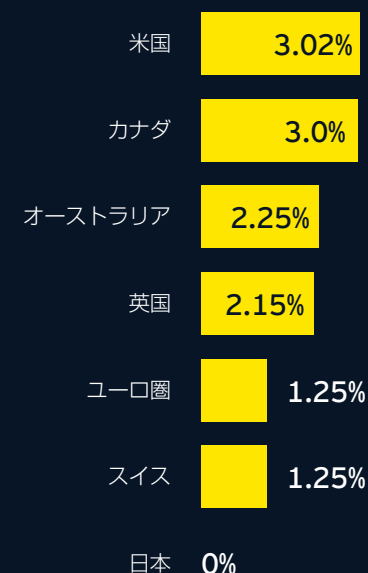
EY パルテノンのマクロ経済に関するインサイトについて詳しくは[こちら](#)をご覧ください。

## 2021年9月から2022年9月までの政策金利の前年比増減率

### 新興市場および発展途上国



### 先進国



出典：対象国の中央銀行、EY パルテノン



コアインフレ率については、2023年に歯止めがかかると予想されています。その要因は世界的な景気低迷、さまざまな地域での住宅市場への介入、サプライチェーンの混乱緩和、各国におけるさらなる金融引き締めや世界的な景気後退によるデフレ効果などがあります。このような環境下において、保険会社は消費者と企業の購買動向に加え、金融情勢も注視する必要があるでしょう。

インフレは、保険業界にさまざまな影響を及ぼしています。インフレに伴う保険金請求コスト（修理、交換部品、人件費など）の上昇はその1つで、かつてはこれらのコストを保険料率に転嫁し対応できていましたが、規制当局から保険料率の引き上げが認可されない昨今、米国の損害保険会社にとっては特に問題となっています。一方、生命保険会社は、現在の金利上昇が今後の収益性を加速させ、インフレの影響を上回ると予測していることから、慎重ながらも楽観視しています。

アジア・パシフィック地域では、多くの市場において保険商品がショートテール型のため、保険会社は保険料を迅速に改定することで、インフレを修正し、準備金の目減りを部分的に補填することができています。しかし、バリューチェーンの主要部分である運用やITなどをアウトソーシングしている企業は、さらなる危機感を抱くことになるでしょう。

**不況というほかない：**2022年の大半を通じて、企業幹部やエコノミストの最大の疑問は「不況なのか、そうでないのか」でしたが、それよりもインフレによる高騰、金利の上昇、成長の鈍化、金融市場のボラティリティが相まって引き起こされる構造的な課題の方が重要なのです。

米国をはじめ世界各国で労働市場が極めてひっ迫した状態が続いている中、世界的な景気後退は避けられそうにありません。インフレ、供給制約、消費者需要、金融政策の性質が異なるため、景気後退はその国・地域ごとに異なる展開を見せると考えられます。

しかし、市場全体では、景気後退のある時点で、あらゆる層の顧客が保険のカバレッジを縮小あるいは解約することの懸念が広がっています。食品、住宅、光熱費等の物価高騰は、間違いなく解約率の上昇を招くことでしょう。

**保険会社への影響と機会：**保険業界がインフレ環境に直面するのはこれが初めてではありませんが、最も難易度が高い状況と言えるでしょう。インフレと景気後退は保険金請求コストの上昇と需要の減少という形で保険会社に打撃を与える一方、金利の上昇は、投資リターンの改善により、収益面の追い風となる可能性があります。しかしこうしたリターンを得るためには、勇気ある意思決定、慎重なリスクヘッジ、資産負債総合管理（ALM）方針のタイムリーな見直しが必要となります。

確かに、資産配分の最適化とポートフォリオの多様化により、リスク軽減とリターン強化を図る保険会社が出てくることも想定されますが、資産のミスマッチや最適でないヘッジは金利変動リスクにさらされることになり、利益率や保障コストが予期せぬ形で変動した場合に資本準備金に影響を及ぼしかねず、投資チームは絶妙なバランスを取ることが求められます。保険会社は流動性や資産評価を含むさまざまな指標をモニタリングし、市場動向に合わせてALM方針を調整できるように準備しておく必要があると考えます。

損害保険会社は比較的短期のポートフォリオを保有しているため、運用収益へのプラス効果をより早く実感できるでしょう。しかし、金利が高水準で推移し続けた場合、債券ポートフォリオが徐々に高利回りに転じ、長期的なリターンを改善することから、高利回りの債券に移行し、恩恵を享受しようとする保険会社も出てくるでしょう。

---

# 127%

米国の上場保険会社上位50社の純投資利益（純利益に占める割合）（2017年～21年）

出典：EY分析

---

金利上昇は保有契約のリターンの改善にもつながり、新規引き受けに柔軟性をもたらすでしょう。貯蓄商品と年金商品については、予定利率の引き上げや特約保険料の引き下げなど、より魅力的な条件にすることが不可欠です。プライベートエクイティによるクローズドブロック（売り止め保険商品）の購入は、価格上昇により関心が下がる可能性があります。生命保険会社の中には、近年売却した保険契約を買い戻す決断を下すところも出てくるかもしれません。

生命保険会社もまた、負債の割引価値の恩恵を享受することができるでしょうし、金利が長期的に高水準で推移すれば収入保障商品への関心がさらに高まるでしょう。米国の一部地域における最近の販売動向からもこうした商品が顧客にとって再び魅力的なものとなったことを示唆しています。資産価値の下落は、契約者がダウンサイドリスクを負うことになることから、大規模なユニットリンク事業を展開する企業にとってさほど問題になりませんが、ソルベンシー資本を多く必要とする収入保障商品への顧客の流出には留意が必要です。

保険料の引き下げや免責額の上昇、経済的な理由による解約の増加等は、需要と契約維持に大きな打撃を与える可能性があります。ボラティリティが高まる中でも、市場シェア拡大のために保障／補償を引き上げる競合他社が出てくるかもしれません。

企業幹部はインフレの社会的コストや司法裁定の動向も注視することになるでしょう。これらのリスクは、消費者物価指数（CPI）からは測定しづらく、顧客に転嫁することも困難です。それでも、保険会社は過度にボラティリティが変動した場合に、できる範囲・方法で、プライシングの調整が必要となるでしょう。

大手保険会社は、競争とイノベーションの源泉となっているインシュアテック市場の動向も注視しなければなりません。インシュアテックの評価額が大幅に下落すれば、新たな買収や提携の機会が生まれるかもしれません。全体として、米国の上場インシュアテック企業の株価は、過去最高値から80%から95%の評価額となっており、最近業界で話題になったサブセクターでも、リストラが行われています。

### インシュアテック企業の資金調達額

**-41%**

22年上半期：48億米ドル

21年上半期：82億米ドル

出典：CB Insights



**高リスク・高ボラティリティな地政学的情勢**：ここ数年、地政学的緊張は著しく高まっています。米国と中国間の緊張および地域大国の台頭は、一極集中型から多極分散化へ変化をしています。ポピュリズムとナショナリズムの台頭は、一部の政府を弱体化させましたが、中には自国経済を強めた政府もあります。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックとウクライナ情勢は、冷戦以降最も大きな変化をもたらし、政治的・経済的リスクを一気に加速させました。その結果、ビジネスリーダーは戦略的意思決定や資源配分において、これまで以上に地政学的要因を考慮することが必要となっています。

「戦争免責」により、保険金請求を制限できる可能性はありますが、サイバー関連や政治リスクをカバーする保険が必ずその対象となるかは分かりません。海上、航空、輸送（MAT）部門は、保険料上昇の影響を最も強く受けており、政治リスクと貿易信用保険の引き受けはより慎重になっています。増加する国家によるサイバー攻撃も、法人顧客がサイバー戦争の巻き添えになる可能性があることから、保険会社の上級幹部が注視している主要なリスクの1つと言えます。

ロシアへの経済制裁の長期的な影響も不透明で、世界経済に不可欠な穀物や石油などのコモディティが大幅に不足する恐れがあります。ウクライナ情勢が急速に鎮静化する可能性は低く、NATOが関与を拡大させる可能性も否定できないため、保険会社は当面、こうしたリスクに直面することになりそうです。

継続する敵対行為はサプライチェーンの混乱をさらに引き起こし、物価高騰を招くことが予想されます。二次的な影響は世界経済に波及し続け、結果として成長を阻害し、コモディティの物価高騰が続くことになるでしょう。

主要経済国間の信頼の低下が協力態勢の弱体化を招き、本来経済成長のために必要な国・地域をまたいだ協力よりも自己利益の確保が優先され、数十年にわたって続いたグローバリゼーションの流れは大きく減速しました。国内損害保険市場に特化した保険会社にとっては、さほど懸念することではないですが、大口の法人取引や再保険を専門とするグローバル保険会社にとっては課題となります。

# 350億米ドル

ウクライナ情勢に起因したスペシャルティ保険請求額  
（推計）

出典：S&P Global

世界にとっての最大の脅威に対処するには、国・地域間の協力が不可欠です。気候変動に対する危機感は、一部の民間セクターで高まっています。しかし、戦争、インフレやその他の予期せぬ危機が、気候変動リスクから個人、企業、地域社会を守るために必要な前進を妨げています。官民、国、地域間の連携はかつてない規模で強化する必要がありますが、こうした連携による成果をまだ実現できていないのが現状です。

ボラティリティは2023年も続くでしょう。各国政府や規制当局は、エネルギー安全保障、環境・社会・ガバナンス（ESG）目標、インフレ、重要資源と供給へのアクセスなど、複雑な問題に対処する必要があり、グローバル企業の経営環境は複雑化すると予想されます。対立する地域をまたぎ事業を展開する企業にとってはなおさらで、著名な企業が海外市場から撤退することや、自国での事業機会を優先する流れは想像に難くありません。

地政学的リスクは結局のところ、保険会社の企業幹部の手に負える問題ではありませんが、不安定かつ不確実な環境下でも自社が好機をつかむためにできることは多くあります。第一に、地政学的混乱に見舞われる可能性が最も高い市場におけるリスクエクスポージャーをモデル化し、制裁措置の影響を調べることができます。また、グローバル企業や多国籍企業の顧客と協働するための体制も整えなければなりません。顧客は、ニーズの変化に伴い、斬新な考え方や戦略的なアドバイスを求めるでしょう。今後の激動の時代を乗り切るためには、より広範で詳細なシナリオ分析（サプライチェーンの混乱、コモディティ不足、新たな武力紛争、社会不安の高まりなど）も必要です。

## 保険会社が実行すべきアクション

- ▶ さまざまな指標（保険金請求コストや人件費、顧客需要、消費者物価、需要主導の要因、システムック指標、株価など）を用いて、インフレや景気後退の影響をモデル化
- ▶ 予期せぬ展開や結果を先取りし、中国やその他の主要なグローバル市場を踏まえ、2023年～24年のマクロ経済・地政学的シナリオを複数策定
- ▶ 流動性と資産価値の動向を常にモニタリングし、ヘッジ戦略やALM方針の強化に活用
- ▶ さらなる景気悪化の動向を注視の上、特に保険引き受けの調整に迅速に対応するための態勢整備
- ▶ より高利回りの資産への移行を目標とした、投資ポートフォリオの再編成と多様化
- ▶ 米中関係の悪化、ウクライナや今後紛争が生じる恐れのある地域が及ぼす潜在的な影響のモニタリング
- ▶ コスト高騰を踏まえた資産価値の再評価ならびに、支払限度額の再設定によるリプレースメントコストや人件費への反映
- ▶ より魅力的な条件の生命保険商品と年金商品の開発
- ▶ インシュアテックの企業価値の低下や、地域によっては買い手市場の形成につながる為替変動を踏まえた、パートナーシップや買収機会の評価





# 2 1兆米ドルとなるプロテクション ギャップ市場

気候変動やサイバーなど、急増・激化するリスクに対して、個人・企業共に必要なレベルをはるかに下回る保障／補償となっているのが現状です。人口動態の変化と社会契約の変化が医療保険の大幅な不足に拍車をかけています。

不況は、世界におけるプロテクションギャップの拡大に拍車をかけています。実際、このギャップは、気候変動やサイバー、老後の貯蓄、生命保険や医療保険に対する保障／補償も含め、拡大の一途をたどっています。高齢化をはじめとする人口動態の傾向もさらなるギャップの拡大を示唆しています。

困難な状況にあればあるほど、多くのオポチュニティがもたらされるのは、保険業界では珍しくありません。パンデミック、社会不安、自然災害の増加を受けて、消費者と企業は保障／補償の必要性をかつてないほど強く認識しています。プロテクションギャップは、おそらく1兆米ドルともいわれる増収をもたらし、数十億ドルもの利益を生む最大のオポチュニティなのです。

## 1兆 4,000億 米ドル

グローバルにおける保険プロテクション  
ギャップ(2021年)

## 2倍

2000年からのギャップ拡大幅

出典：Swiss Re Institute

このギャップを解消するには、保険会社は従来とは異なる考え方で行動し、新たな引受モデルや販売チャネルを通じて新商品・サービスを投入する必要があります。見方を変えると、これまでと変わらず、同じリスクに焦点を当て続ける保険会社は、大きな潜在的機会を逃すだけでなく、ギャップ拡大の要因になってしまうのです。

保険会社がこの好機をつかむためには、需要と供給の両面から長年立ちがだかかってきた障壁に対処しなければなりません。

- ▶ 需要：手頃な価格、認知度、訴求力、信頼
- ▶ 供給：取引コスト、逆選択、保険引受可能限度額

さらに、保険会社は、ESGの3つの柱のうち、環境と社会的リスクに関する主要リスク・プールに照らし評価しなければなりません。

- ▶ 環境災害および気候変動リスク
- ▶ ヘルスケアや死亡率などの社会的リスク

サイバーリスク同様、これらの問題は保険会社が単独で対処するにはあまりにも大きく、複雑です。保険引き受けに多額の資金がかかる、あるいは引き受けられない場合には、官民が連携する必要がありますが、保険会社は先を見越して積極的に解決策を講じるべきです。今行動を起こすことで、将来、政府からサイバーリスクや気候変動リスクの補償に対して今まで以上の責任を負うことを要請される事態に備えることができるのです。

## 600億米ドルから 800億米ドル

プロテクションギャップを縮めることができた場合の、  
保険業界の年間利益の増加額

出典：Swiss Re Institute

## Bupa社はアジアにおける健康保険の プロテクションギャップに着目

アジア・パシフィックでの医療保険におけるプロテクションギャップの主な原因は、顧客の期待の高まりと考えられます。大半の消費者は、適切な判断を後押しし、健康増進に役立つ商品・サービスを求めています。しかし、Bupa Asia Pacific社でChief Customer and Strategy Officerを務めるGerald Marion氏は、現在保険の選択肢は限られ、「保険には保険料に見合うだけのメリットがないと感じる顧客が多い」と指摘します。「保険に加入する経済的ゆとりがあるにもかかわらず、加入せずに追徴税を納付することを選択する方もいらっしゃいます」

市場によっては、プライマリケア等の保障などには法的障壁があり、こうした障壁に対する顧客の不満の矛先が保険会社に向けられるケースが多い中、「それ以外の医療サービスについては、加入者に差が出ないよう交渉し、顧客は満足している」とMarion氏は言います。

同社は、医療保険に加入した場合のメリット・デメリットに関する教育や保障内容の透明化にも取り組んでいます。このような活動は、アジア・パシフィック地域全体で保険会社に対する信頼度を高めるために必要であり、推進に当たっては政府も協力できるはずだとMarion氏は考えています。

また、豊富な選択肢とスムーズな体験を通じて顧客ニーズに対応することにより、強固な医療ネットワークの構築も進めています。将来的には、規制当局、保険会社、企業、製薬会社、医療従事者、銀行などのステークホルダー間での技術進歩やデータ共有が変革を引き起こすでしょう。同社は「ポートフォリオ・アンド・オプション・アプローチ」を採用し、新たなモデルに戦略的投資をしながら、既存モデルの最適化も進めています。

「保険に加入する経済的ゆとりのないお客さまについては、公平性の観点から問題に取り組む必要があります」とMarion氏は続けます。「保険会社の課題は、価値の向上と広範な教育に基づいて顧客の支持を得ることであり、それが信頼を高めることにつながるのです」

## 持続困難な環境 — イノベーションでリスクを軽減できるか

気候変動の深刻さは、日に日に現実味を帯びています。かつてないほど暴風雨や洪水、山火事は今や日常茶飯事となり、自然災害 (NatCat) の頻度と深刻さはインフレと相まって、大きなプロテクションギャップを生み出しています。多くの保険会社がボラティリティと保険金請求コストの高まりを理由に巨大自然災害のエクスポージャーの縮小を発表していることもあり、ギャップは今後一層拡大することが予想されます。

この5年間で、保険未加入の損害額は保険会社が支払った数千億ドルの保険金額を上回りました。巨大自然災害の損失の多くは2017年以降に発生しており、リスクの高い地域に人口が集中していることによって、こうしたNatCatの損害が増え続けることが予想され、まさに持続困難な状況に陥っていると言えます。

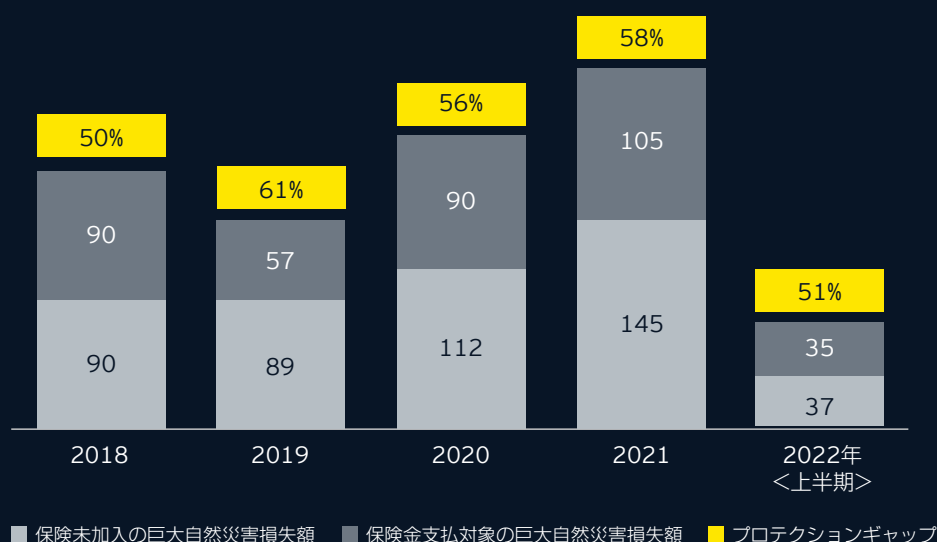
このような状況への対応は非常に難易度が高いですが、保険業界は行動を起こし、リーダーシップを発揮するべきです。欧州、中東、インド、アフリカ (EMEIA) 地域の保険会社の最高リスク管理責任者 (CRO) を対象としたEYの調査では、気候変動リスクが今後1年間の最優先課題であることが明らかになりました。

しかし、世界経済フォーラムの2022 Executive Opinion Surveyによると、CROや保険会社の企業幹部が気候変動リスクを重視しているのに対して、先進国、新興国共に、他業界の企業幹部は債務危機などを、より差し迫ったリスクとして認識しています。

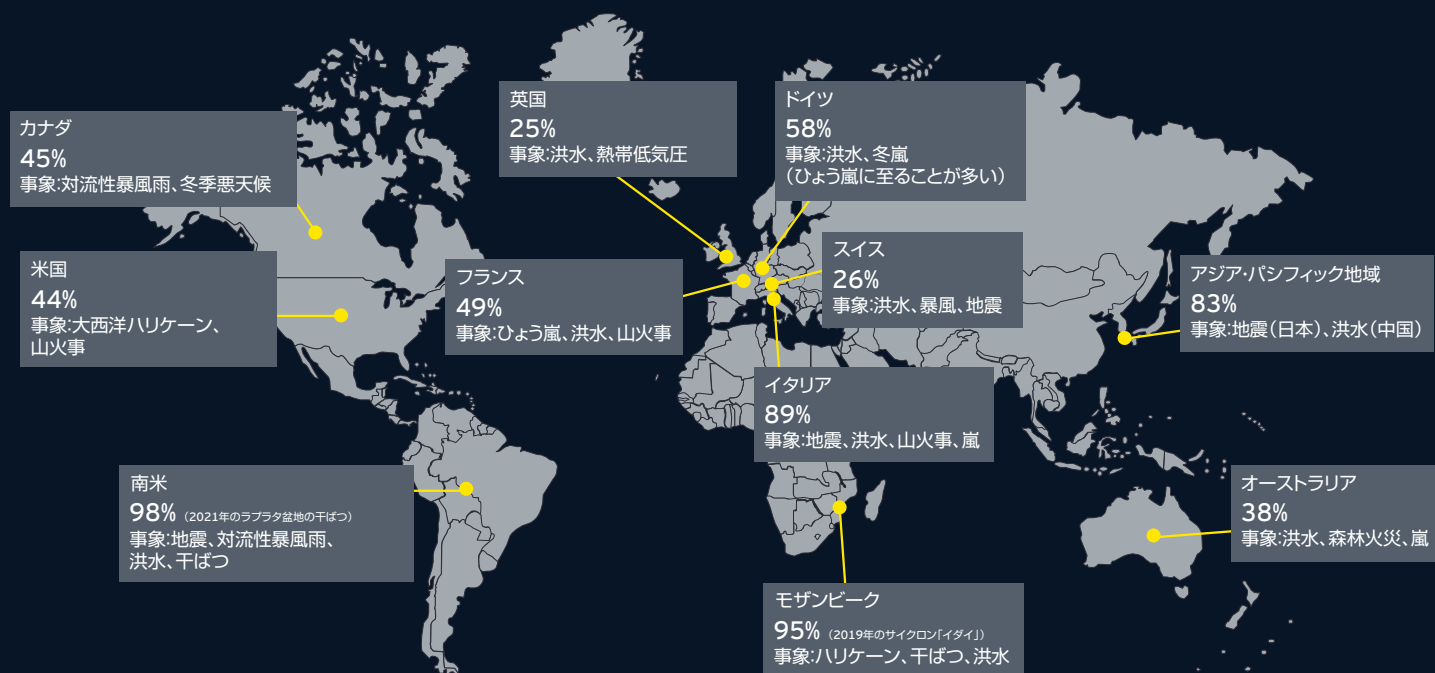
地政学的な動きがリスク要因になることは間違いありません。欧州の一部の国々では、化石燃料会社やブラウン企業への保険適用を制限することで環境問題に取り組んできた業界リーダーたちが、操業停止や価格高騰を回避するために、石炭エネルギーの必要性を再認識しているのです。

保険業界は、気候変動がもたらす業界特有の課題への対応も必要です。資産および負債に影響を与える気候変動リスクは、モデル化が非常に難しく、影響を及ぼす期間も長期にわたります。このような複雑性から、効率的なリスク資本、リスク移転、リスクシンジケーション戦略などによりリスクを分散し、補償範囲を拡大するための大胆かつ創造的なソリューションが必要なのです。保険業界は革新的なソリューションで対応しており、各国ではさまざまなアプローチが採用されています。

巨大自然災害による総経済損失額 (単位: 10億米ドル) (2018年~22年<上半期>)



# 世界の巨大自然災害プロテクションギャップ(2011年～21年)



出典：Swiss Re、Aon、Swiss Re Sigma Explorer、Geneva Association

## 最近の気象事象による損失額(推計)

ハリケーン「イアン」(2022年)  
米国

合計：**1,000億米ドル**

被保険：**420億～630億米ドル**

出典：S&P Global Market Intelligence

ひょう嵐(2022年6月/7月)  
フランス

被保険：**40億ユーロ**

出典：Munich Re

河南省洪水(2021年)  
中国

合計：**186億米ドル**

被保険損失が全体に占める割合：**10%**

保険金請求件数：**552,000件**

出典：AON

ハリケーン「ドリアン」(2019年)  
バハマ

合計：**70億米ドル**

被保険：**28億～49億米ドル**

出典：Karen Clark & Company

低気圧「ベルント」(2021年)  
ドイツとベルギー

被保険：**130億米ドル**

出典：Gallagher



## 巨大自然災害のリスク管理アプローチ

フランスでは保険会社が公共セクターと協力し、非営利団体である **French Association for Natural Disaster Risk Reduction (AFPCN)** を介してリスク移転や災害リスク軽減プロジェクトの資金調達に取り組んでいます。AFPCNは、さまざまなステークホルダー間の対話を促進し、先進事例やデータ、研究成果の共有を促進することを目的に2001年に設立されました。

スペインやオーストリアにも、複合危険保険や手厚い保険料補助金など、費用対効果が高く、充実した気候変動保険制度があります。**オーストリアでは相互保険会社が、スペインでは共同保険プール**が補償を提供し、農業リスク管理を後押ししています。

英国には、高リスク地域の不動産所有者が手頃な価格で洪水補償を受けられる、政府と保険業界の共同スキーム「**Flood Re**」があります。保険会社は保険料を独自に設定できますが、再保険のコストは不動産の地方税率により上限が設けられています。

**Caribbean Catastrophe Risk Insurance Facility (CCRIF)** は、巨大自然災害の影響抑制を目的に、カリブ海諸国の政府により、地域初の多国間リスク・プールとして2007年に設立されました。2014年からは、中米へ進出し、地震、熱帯低気圧や豪雨に対するパラメトリック保険等の新商品も提供しています。設立以来、CCRIFの保険金支払件数は50件以上、金額にして2億5,000万米ドル以上に相当します。

2012年にアフリカ連合が設立した **African Risk Capacity (ARC)** は、アフリカの各国政府にパラメトリック保険と気候インデックス保険を提供するソブリン災害保険プールとして運営されています。2015年には、国際連合、非政府組織などの国際機関への保険提供を開始し、補償範囲の倍増を目指しています。世界経済フォーラムによると、ARCは設立から10年間で6億6,000万米ドル相当の保険を提供しています。

2016年に設立された **Pacific Catastrophe Risk Insurance Company (PCRIC)** は Pacific Catastrophe Risk Insurance Foundation (PCRIF) のキャプティブ保険会社で、太平洋諸島諸国への災害リスクファイナンスサービスを提供し、サイクロンや地震向けのパラメトリック保険を提供しています。PCRICのモデルには、衛星画像や地形図などの地理データが活用されています。気候変動リスク保険を推進するG7のイニシアチブ「**InsuResilience**」を通して、米国、英国、ドイツ、日本などの先進国が設立資金を提供しました。

2019年に設立された **東南アジア災害リスク保険ファシリティ (Southeast Asia Disaster Risk Insurance Facility: SEADRIF)** は、参加国(カンボジア、インドネシア、ラオス、ミャンマー、フィリピン、日本、ベトナム、シンガポール)が100%所有する機関です。SEADRIFのパラメトリック保険は、衛星・気象・水文データを活用した洪水リスク・モニタリング・ツールにより洪水の影響を評価し、トリガーとなる事象に基づいて保険金を支払うスキームとなっています。



**気候変動が他のリスクに及ぼす悪影響**：異常気象が常態化し、ウクライナ情勢が悪化の一途をたどる中、何百万人もの人々の食糧安全保障が危険にさらされ、食糧危機が起こりかねない状況です。農業向け保険ソリューション（農作物のマルチペリル保険、農作物や家畜向けパラメトリック保険など）は、こうした危機を防ぐ一助となり得るでしょう。

このような新たなリスクに対し、先端技術がイノベーションの鍵を握っています。AIやモデリングツールの活用により、インデックス保険と従来のメカニズムを結び付け、リスク軽減や融資の仕組みをデジタル化することが可能です。また、予測ツールを活用すれば、季節的な天候パターンや暴風雨の発生可能性を保険契約者に事前に通知することもできます。

保険会社は、個人・法人顧客に対し気候変動リスクに関する啓蒙（けいもう）活動を行うことで、この分野における先導的な役割を果たすことができます。生命保険が健康増進サービスを充実させてきたように、保険会社は、人々や企業、地域社会がより環境に配慮した行動を取るためのツールやコンテンツ、その他リソースを提供することができます。環境・社会・ガバナンス（ESG）問題に対する企業のコミットメントを踏まえて購買の意思決定を下す消費者が増える中、こうした取り組みは、広報活動よりも深く業績に関わってきます。

**79%** 購買決定において保険会社の環境問題への取り組みを考慮する消費者

**59%** 企業の社会的責任への取り組みを認識している消費者

**43%** 割高でも社会貢献に取り組む企業から購買したいと考える消費者

出典：EY 2021 Global Insurance Consumer Survey

**22%** 気候変動関連保険の補償範囲が1%拡大した場合の納税者と政府の節減額

出典：Lloyd's

**9%** 石炭の保険引き受けと投資を減らした場合の保険会社の市場評価の上昇幅

出典：Societe Generale SA

フランス、スペイン、米国、英国などでは、洪水や山火事などの気候変動リスクを国家安全保障上の問題と捉えています。一部の業界アナリストは、規制当局が保険会社に対してこれらのリスクの補償をするための役割を義務付けるのではないかと推測しています。現時点ではその可能性は低いものの、保険会社は関係者を巻き込みながら、積極的に新たな解決策を見いだすべき立場にあることを忘れてはなりません。

**グリーン経済へのスムーズな移行**：イノベーションは、経済のグリーン化を促進し、保険会社は、以下のような重要な役割を果たすことができます。

- ▶ あらゆるタイプの企業と新興国の炭素排出量削減の支援
- ▶ 「ブラウン」セクターの補償範囲の調整や拒否
- ▶ 再生可能エネルギー事業における官民パートナーシップ構築の先導

保険業界の投資家としての役割を忘れてはなりません。保険業界が持つ30兆米ドルもの資産を、各国政府と協力して自然災害から守るための強靱なインフラ整備に活用することができます。

保険会社には、カタストロフィ債（CAT ボンド）や天候保険などの革新的な方法でリスクを軽減してきた長い歴史があります。こうした過去のベンチャー事業から得た教訓は、イノベーションのための資本動員に応用できるはずで、太陽光発電所などの革新的な技術に投資する投資家向け物的リスク・事業的リスク保険は、大手保険会社の収益力を強化するだけでなく、社会に並外れた恩恵をもたらすことができます。

## 膨大なサイバー補償ギャップ解消のために保険会社に何ができるか

過去の保険金請求データの欠如やサイバーインシデントのコスト計算の難易度の高さから、研究者は、サイバーリスクの定量化に頭を悩ませています。一方で、現在の保険は、潜在的リスクのごく一部しかカバーしていないという点では、多くの人が共通認識を持っています。

気候変動と同様、サイバーリスクは保険業界だけで対処することができない問題ですが、規制当局や政府と協力することで、個人や企業だけでなく、経済全体に利益をもたらす解決策を見いだすことができるのではないのでしょうか。

サイバー犯罪が巨額の富をもたらすことが、これほどまでに深刻かつ巨大なリスクとなった要因と考えられます。Munich Re社の調査結果では、犯罪組織が世界的な麻薬密売人よりも多くの収入を得ている主な理由として、犯罪組織の機敏性とプロフェッショナリズムが挙げられています。国家によるサイバー攻撃も増加傾向にあり、ますます巧妙化しています。

リモートワークなどの働き方は新たな脆弱性を生み出しています。多くの中小企業(SME)がサイバー保険に加入していないのは、自社が攻撃の標的になることはまずないと考えているからです。また、サイバー保険の保険料の高さも障壁となっています。GlobalData社の2021 UK SME Insurance Surveyによると、英国を拠点とする中小企業が2021年にサイバー保険を解約した一番の理由はコスト削減の必要性でした。Gallagher社によると、2022年のサイバー保険料は平均で37%上昇し、中には80%も上昇した企業もあったほどです。

**10%** 補償対象のサイバーリスクの割合(推計)

出典: Munich Re

欧州のサイバー保険料:

2018年: **4億ユーロ**

2022年: **20億ユーロ**

出典: The Geneva Association

対企業へのランサムウェア攻撃のコスト

2031年: **2,650億米ドル**

2021年: **200億米ドル**

出典: Cybersecurity Ventures

取締役会がサイバー脅威を理解していない、あるいは、自社のセキュリティ対策に十分な自信がなく、漠然とした危機感を持っているといったギャップが、保険会社にとって市場機会となるのです

Dominic Fortescue

EY Cyber Security Partner, former UK Government Chief Security Officer

サイバー保険は重要ですが、サイバーセキュリティとリスク管理への投資に代わるものではありません。保険会社は、以下対応により、企業がより多くの情報に基づき積極的に対処することを支援可能です。

- ▶ リスクに対する意識の啓発
- ▶ リスク管理に関する専門知識の共有
- ▶ リスク軽減に向けた投資の奨励
- ▶ サイバーインシデントへの断固とした対応

サイバー問題が企業に与える影響が見えない中で、EYが EMEA 地域の保険会社 CRO を対象に実施した最新調査で、気候変動やサステナビリティ、データ・アナリティクスよりも、サイバーリスクの人材確保が困難という結果になりました。

取締役会や企業幹部は漠然とした危機感を抱いています。リスクを十分理解できずにいるケースもあれば、既存の補償に対する信頼が低い、あるいは将来の明確なプランがないなどのケースもあります。これは、保険業界にとって大きな市場機会となるのです。

## 需要拡大に合わせた新たなソリューションで社会的リスクを再考

全世界で何百万人も死者を出したパンデミックは、生命保険でカバーされている金額と実際に必要な額の差であるモータリティギャップに焦点を当ててきたきっかけとなりました。そして大幅な生命保険の需要拡大をもたらしたのです。

EY Global Insurance Consumer Surveyによると、パンデミック以降、生命保険への加入に関心を示した人は、先進国の22%に対し、新興国では61%に上りました。これは、保険会社がこれまで取り込んでいなかった巨大な新規顧客層なのです。

パンデミックは、経済面でのウェルビーイングへの関心を高める要因になりました。地域を問わず多くの人々が経済的な恩恵を享受していますが、その資産をどう守るかについては十分な検討がなされていません。

世界各国の医療制度は制度的、法的に複雑であることに加え、医療サービスの質や利用可能性には大きな差があるため、医療保険の格差を推計することは難しいのが現状です。Swiss Re社によると、パンデミック時の公衆衛生に対する財政支出が増加したことで、2021年にはギャップが4.3%縮小しましたが、2022年から2023年にかけてはマクロ経済問題やインフレ率の上昇により、再び格差は拡大すると予想されています。



# 73%

経済面でのウェルビーイングに関心があると回答した消費者

出典：EY 2021 Global Insurance Consumer Survey

# 7,370億米ドル

世界の医療におけるプロテクションギャップ

出典：Swiss Re

## SCOR社の深いインサイトによる プロテクションギャップへの対処

保険会社にとって、プロテクションギャップの拡大は大きな懸念事項です。大手再保険会社のSCOR社は、自社の経営戦略とパーパスをこの問題の解決策に結び付け、低所得者層を含む、未開拓層の取り込みを図っています。

同社は、規制当局や業界アナリストのデータを活用してプロテクションギャップの動向を注意深くモニタリングしています。また、これまで保険に加入していなかった契約者数やさまざまな市場における保険普及率などの、財務指標以外の指標を基に成長戦略を策定し、成長の見通しや業績の評価に活用しています。

この問題の一端は保険リテラシーの低さにあります。SCOR社が1万2,000人の消費者を対象に実施したグローバル調査では、保険に加入しない理由の多くは、顧客が保険を理解していないためであることがわかりました。「保険業界は、保険の提供価値を顧客に伝えきれていない」とSCOR社のLife and Health事業部門の担当CEO Frieder Kneuepling氏は指摘します。同社は、本年度保険に関する基礎知識について、点数評価による調査を実施しました。10点満点中世界平均は6.25点で、最も低かったのはインドの4.41点、最も高かったのはアイルランドの7.26点です。

金融リテラシーが重要である一方、商品イノベーションも必要です。未開拓市場や低所得消費者に対応するため、SCOR社は新たなプレーヤーと協力し、安価な保険料で、加入手続きをシンプル化した商品を開発しています。

また、顧客との信頼関係を構築するために、異業種とのパートナーシップを築いています。米国の生命保険会社と保険契約者向けに、デジタル・ヘルス・プラットフォームを活用した糖尿病患者向け保険商品を開発しました。SCOR、Bayer Pharmaceuticals、One Dropの3社が共同で進めるこの取り組みは、ユーザーが積極的に健康管理を行うことで、深刻な合併症リスクを軽減することに成功しています。

「最良のパートナーシップとは、真に協力的で、データと知識の共有に基づくものだが、最も重要なのは、共通の問題を解決するために目的が一致できていること」とKneuepling氏は言います。SCOR社の場合、その目的とは保険へのアクセスを向上させ、予防を促進することです。同じ目標を目指すパートナーシップが増えれば、プロテクションギャップを大きく縮めることにつながられるのではないでしょうか。



政府、規制当局、保険会社、あらゆる種類や規模の雇用主が協力して、医療保険普及の障壁に対処しなければなりません。新興国では、保険が経済生産高を押し上げることに役立つという認識が比較的低いのが現状です。保険会社は政府と協力し、生命保険や退職金の貯蓄の必要性を示すことで、経済的な安全性と回復力を提供することができます。

先進国では保険ギャップが拡大し、より費用対効果が高く、パーソナライズされたソリューションや代替商品の必要性が強まっています。顧客は、保障のみならず、貯蓄や経済的な目標の設定および的確な意思決定に向けてのサポート、医療へのアクセスを容易にするツールを求めています。これに対し、AIを活用したツールは、顧客に通知などを提供することで、目標達成を支援することを手助けすることが可能です。保険会社は、公平公正なプライシングのために、これらのテクノロジーを活用すべきです。その第一歩として、保険会社は欧州保険・企業年金監督機構 (EIOPA) が発表した監督声明に意見し、価格差の業界基準の策定を図る取り組みに関与すべきと考えます。

組込み型保険は、保険サービスを効率的に販売させる手段として効果的です。生命保険や年金保険は、従業員の福利厚生や団体保険プランに組み込まれることが主流となってきています。組込み型保険そのものが直接プロテクションギャップの解決策とはなり得ませんが、ビジネスモデルの変革のきっかけとなることに間違いありません。

プロテクションギャップに対応するためには、新たな発想と戦術が必要です。保険業界は、データ収集・分析、測定困難なリスク（洪水など）の定量化、顧客・規制当局・その他ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを図るために、最新・最適なテクノロジーを活用することが必要です。このようなプロテクションギャップの解消を重要な成長機会と捉えているのであれば、保険会社はこれまで通りのリスク引き受けや取引を超え、視野を広げなければなりません。

保険会社は、成長というプラス面もさることながら、より大局的な視点を見失ってはなりません。プロテクションギャップに対処することで、保険会社は深刻な脅威から個人、企業、地域社会を守るという崇高な目的を果たすことができ、これがまさに正しい行動が良い結果へとつながる典型的なケースと言えます。

## 健康保険（および保険イノベーション）の社会的価値

社会的観点からは、生命保険会社は、特に層が厚くなっている中間層に対して融資を行うことで、資源が限られている公的医療制度を支えることができます。個人顧客にとっては、シンプルで手頃な価格の医療保険が、経済的なレジリエンスを強化する基盤となるでしょう。

保険会社は、その基盤から、提供価値を予防とウェルネスにシフトすることで、さらに大きな社会的価値をもたらすことができます。顧客のウェルネスを促す行動は、保険金を支払い、金銭的な保障を提供するよりも大きな利益をもたらすでしょう。ホリスティック・ヘルスやウェルネス・プログラムでは、アーリーアダプターが既に成果を上げており、今後、さらに多くの価値を創出できると考えています。

## 進行中のイノベーション

三井住友海上火災保険株式会社、ReMark Japan、そして日本のヘルスケアスタートアップ企業のMEDRINGは、健康増進のソリューションをベトナムで共同開発しています。このソリューションには、医療機関での受診データを基にカスタマイズされるデータドリブンの医療保険が含まれます。また、AIベースの疾病リスク予測エンジンは、罹患リスクの早期発見を可能にします。モバイルアプリ「Good Life」は、顧客に運動を提案し、フィットネス目標を達成した人には特典が与えられます。

富士通株式会社と株式会社セールスフォース・ジャパンは、日本における新たなデジタル保険ソリューションを共同開発しています。両社は保険会社や医療機関と協業し、電子カルテを含むあらゆる医療データをAIで分析し、疾病リスク評価の向上を図っています。最終的な目標は、個人の疾病リスクの可視化、ならびに予防、診断、治療、予後の予測により最適化された保険商品を通じて、よりコネクテッドな医療サービスを実現することです。

## 保険会社が実行すべきアクション

---

- ▶ プロテクションギャップの大きさ、およびそれによる脅威や保険の価値と業界が成し遂げようとしていることに関する啓発
- ▶ 組織のパーパスとイノベーション計画、新商品開発戦略、成長戦略との整合、および説得性を持ったマーケットへの発信
- ▶ 規制当局や業界団体、その他のステークホルダーとの積極的な連携、および気候変動リスクなどの大規模リスクに対するソリューション開発の促進
- ▶ 特定の顧客層向けに、退職金貯蓄や医療のプロテクションギャップに対処するためのパーソナライズ商品の開発
- ▶ 業界団体と連携し、ESGおよび長期的な価値創出に関する保険固有のパフォーマンス指標と報告基準の見直しと普及の推進
- ▶ 申し込みや販売プロセスを簡素化し、商品構造のシンプル化による保険商品の検索・検討・加入プロセスの改善
- ▶ 低炭素経営を図る法人顧客向けに、引受プロセスおよび商品設計・プライシング基準の見直し



# 3

## 新たなビジネスモデルと 提供価値のためのビジネスケース

**成長への道は、ニューリスクに直面する顧客にさらなる価値を提供する基本的な保障／補償を土台とした新たなソリューションから始まります。**

仮にプロテクションギャップが存在しなかったとしても、自成長戦略の実行のために、保険会社は新たな価値提供の開発が必要です。

- ▶ あらゆる事業分野における顧客ニーズの変化
- ▶ 予期せぬリスクと脅威に対する意識の高まり
- ▶ 異業種参入による競争激化
- ▶ 金融サービス業界における業界コンバージェンスの動向
- ▶ オープンインシュアランスへの注視を含めた規制動向
- ▶ 組込み型保険の台頭
- ▶ 資本市場の期待

これらの要因はいずれも成長機会であると同時に競争上の脅威でもあり、プロテクションギャップを解消するためにも、保険会社が新たなソリューションを開発する動機となるはずで、今後保険の改革に向けて重要となるのは、保険会社がどのような商品を販売するのではなく、どのような価値を提供し、その価値を生み出すためにどのようなビジネスモデルを構築するかではないでしょうか。

保険種目によって、どのような提供価値やビジネスモデルが求められるかは異なります。生命保険では、顧客が求めるのは経済的なウェルビーイングであり、保険会社は信頼できるアドバイザーとして顧客が目標を達成できるよう、助言や選択肢を提供していかなければなりません。損害保険では、組込み型保険や利用ベース保険を通じて自動的に補償を提供する等、リスク移転よりもサービス品質や顧客体験がはるかに重要となります。一部の損害保険では対面チャネルが継続しますが、パーソナライズされたアプリやプラットフォームを通じたデジタルエクスペリエンスが主流となるでしょう。

**保険会社の上級幹部は、市場が求めるものを提供することの重要性を明確に理解**

保険業界のCIOを対象に年2回実施しているEY Tech Horizon調査では、「変化する顧客ニーズへの対応」と「商品・サービスの質向上」が上位2つの目標に選ばれました。つまり、CIOは変革への取り組みについて、明確な方向性を持っているということが伺えます。



## 保険で感情的なつながりを重視する Smile 社

スイスの伝統的な保険会社である Helvetia Group のオンライン部門 Smile Insurance 社は、この4年間で、革新的なビジネスモデルにより自社の改革を進め、平均収益率90%を確保しながら収入保険料の二桁成長を成し遂げています。また、新たな市場への進出も果たし、事業規模を倍増することに成功しています。

CEO の Pierangelo Campopiano 氏は、「不文律を破る」マインドが成功の秘訣だったと当時を振り返ります。4年前、同社は保険の見積もりと加入を促すオンラインプラットフォームを提供していました。その後、モバイルアプリから月単位で保険の更新や解約ができるサブスクリプションモデルの提供を開始し、さらに、スイスの保険会社として初めて自動車保険の保険料をクレジットカードで支払えるようにしました。こうした実績から、Smile 社は「保険業界の Netflix」と呼ばれるようになり、「当社は保険会社である以前にデジタルライフスタイル企業である」と Campopiano 氏は話します。

業界初となるフリーミアムサービスは、同社に関心はあるものの、保険加入には至らない潜在顧客に無料サービスを提供します。ゲーミフィケーションやコミュニティの原理を活用したアプリベースの特典プログラムにより、ユーザーは安全運転でのポイント獲得やオンラインショッピングでの無償補償、同社エコシステムパートナーからの特典などの享受が可能となります。このフリーミアムモデルの目的は、顧客との信頼関係を構築し、自動車保険や住宅保険などへの加入を考えた際に、真っ先に Smile 社を思い浮かべるようにすることです。

個々のライフスタイルに合わせることは、同社の戦略である「販売につながるサービス提供」の中核を成しています。「商品ありきではなく、顧客ニーズに焦点を合わせることで、感情的なつながりを築くことができます」と Campopiano 氏は言います。「当社では、価値提供よりも価値観を重視しており、お客さまが当社を彼らが望む価値を提供してくれる企業と認識していただきたいのです」

同社の戦略を実行するためには、データドリブンのケイパビリティが不可欠です。業界が直面する課題の1つに、代理店やブローカーなどの保険関係者が独立したデータハブとなり、データが一元管理されていないことがあり、保険会社が自社の顧客を特定することが難しい状況を生み出しています。Smile 社はモバイルチャンネルに重点を置き、Smile アプリ上にデータを一元化したため、ユーザーが見積もりを依頼すれば、即座に認識することができますし、これらの情報を利用することで、優れたデジタルエクスペリエンスを構築することもできるのです。

パートナーシップも極めて重要となります。Smile 社は保険会社では唯一の Mastercard のオフィシャルパートナーで、多くのスイスのフィンテック企業とも提携し、モバイル・バンカッシュランスを構築し、成功を収めています。スイスとオーストリアに18万人の顧客を抱え、完全デジタルの Smile 社は、激動する市場においても、さらなる成長に向けて好位置につけています。



## 将来の顧客基盤を見据えたイノベーション

イノベーションを起こすに当たって優先すべきは、将来の顧客を見極め、早期に働きかけることです。若年層は、ブランドより人を信用する傾向にあるため、保険会社は斬新な発想と新たなアプローチをとり入れる必要があります。また、若年層がブランド名にネガティブな印象を持っているのであれば、リーダー企業であっても、完全デジタルの新会社の設立が必要かもしれません。

また、保険会社は、インフルエンサー、ソーシャルメディアなどの新たなチャンネルを通じて、ターゲット顧客の価値観や感性を探索することが求められ、これを成功させるためには、コミュニティを深く理解することが必要不可欠です。商品は、社会人になったばかりの人々のライフスタイルにマッチしていなければならず、また、販売方法についても、従来の販売方法が通用しないことは明らかです。Z世代やミレニアル世代とつながるためには、インシュアテック企業、リテール業者や大手企業とパートナーシップを組み、組込み型として提供することが効果的ではないでしょうか。

## 保険契約、保障／補償の先へ

将来は、保障／補償にリスク予防やその他付加価値サービスを組み入れた保険ソリューションが売れ筋となることが予想されます。これは消費者の関心が、損失をマネージするより、リスクを軽減することにシフトしているからです。顧客は、より柔軟な販売、契約、サービスモデルを通じて、これまでにない方法で保険商品にアクセスし、加入し、セルフサービスで変更するようになるでしょう。また、メタバース、eコマースサイトや、多くの小売店など、これまで以上に多くの場所で保険に加入できるようになるでしょう。

保険会社のソリューション開発方法も変わることが予想されます。銀行、資産運用会社などの金融機関、フィンテック企業、テクノロジープラットフォーム企業、ソフトウェアプロバイダー、製造業など、パートナー企業との協業が一般的になるでしょう。商品設計は単独での開発から複数ケイパビリティを結集させたプロセスにシフトします。モジュール化したベースコンポーネント（言語や限度額など）に、リアルタイムのデータフローによるリスク予防のためのコンテンツサービスなどを拡張することが可能となります。

保険数理上のイノベーションは、代理店向けのもが多く、保険を分かりにくくする原因でしたが、今後は保険数理分野のイノベーションにより、ホリスティックでありながら、パーソナライズされた体験の促進に役立つはず。顧客のニーズに合った商品・サービスを提供するために、保険会社はより強固なデータ管理システムとデータ分析力を開発し、効果的かつ継続的に情報を共有する必要があります。

最終的に目指すべき目標は、顧客が必要な保障／補償を適切な価格で購入できるように商品設計がなされ、変化するリスクの把握・管理に役立つ付随的なツールやサービスが提供されるようになることです。場合によっては、こうした変更がリアルタイムで行われることもあるでしょう。そして、ほぼ全ての場合において、保障／補償内容の更新周期が年次からより高い頻度で調整されるようになるでしょう。

保険商品も、他の業界の商品と同様に容易にカスタマイズできるものと消費者から認識し始められるでしょう。今日、多くの保険会社は、顧客ごとのリスクやニーズに合わせて商品・サービスをカスタマイズするためのデータを持っています。将来的に、ほとんどの保険会社が、そのデータを顧客ごとに商品・サービスをパーソナライズさせることに活用していくでしょう。



## エコシステム時代のイノベーション

エコシステムは、ブランドの希薄化と顧客との関係喪失リスクから、一部で注目されています。市場の細分化が進む中、コアコンピテンシーと専門性をベースに、パートナーシップにより機能を拡張するビジネスモデルは、従来の全て内製化によるモデルより収益性が高いことが立証されるかもしれません。2021年に実施したエコシステムに関するEYの調査では、保険会社の上級幹部は、エコシステムのメリットとして、以下4つを挙げています。

- ▶ 新たな国・地域への進出：60%
- ▶ 効率化／コスト削減：57%
- ▶ 新規顧客の獲得：51%
- ▶ 新商品の開発：51%

デジタル時代には、個々の保険会社が単独で完全シームレスな体験を提供することは困難です。エコシステムを通じて他社と協業することで、保険会社は商品・サービスの刷新を図ることも可能となります。適切なエコシステム戦略を策定した保険会社は、より良いリスク管理、保険金支払いの削減、そして新たな収入源を創出することができます。保険会社がどのような戦略を取るにしても、組込み型保険が大幅に拡大していることから見ても、エコシステムが有効であることに変わりはないのです。

### 組込み型保険市場のCAGR（推計） （2022年～29年）

23.5%：米国

25.0%：ラテンアメリカ

21.6%：アジア・パシフィック

19.4%：欧州

出典：Research and Markets

## TONI社がパートナーシップにより早期市場進出を実現

チューリッヒに本社を置くTONI Digital社は、保険のシンプル化をミッションとし、保険業界向けにホワイトラベルソリューションを開発しています。「保険の提供価値は大きく変化しており、デジタルチャネルから手軽にアクセスできる商品が市場を席巻することになるでしょう」と、CEOのBernard El Hage氏は話します。

同社は以下の3つの分野にフォーカスしています。

- ▶ バンカシュアランスをはじめとする、顧客の利便性を満たす組込み型やバンドル商品
- ▶ 顧客が信頼できるブランド（人気の小売店など）が販売する保険
- ▶ デジタルチャネルから、数回のクリックだけで購入できる手頃な価格の保険商品

高度な技術プラットフォームと無駄のない開発プロセスにより、迅速に新たなソリューションを開発・販売することが可能です。同社は、Postfinance社（自動車保険）およびMigros Bank社（リスク生命保険）と共同で、バンカシュアランスのプロジェクトを1年足らずで立ち上げました。「銀行業と保険業は元々相性が良いのに、伝統的プレーヤーはこの2つを組み合わせることが苦手です」とEl Hage氏は言います。「顧客は手軽さ、利便性を好むため、私たちが得た非常に大きな反響は当然のことと受け止めています」

TONI社には、クライアントが陥りがちな落とし穴（保険業免許の欠如など）を回避するために必要な技術的、法的ノウハウがあります。また、同社は業界や規模を問わず、数多くのステークホルダーと提携しており、保険業界への進出を目指すB2C企業と、新たなチャネルで販売する新商品の設計のためのリソース不足に悩む従来の保険会社とのコラボレーションの促進にも一役買っています。TONI社の実績は、エコシステムにより多くのプレーヤーを巻き込むことで、コスト削減や市場投入までのスピード向上を可能とすることを裏付けました。

顧客ニーズを明確に理解することがパートナーシップを前進させる原動力となります。「顧客は、必要なときに、すばやく、オンライン完結で保険に加入することを望んでいるのです」とEl Hage氏は指摘します。「彼らは、保険会社以外から保険に加入することに抵抗はなく、信頼できる相手であればよいのです」

## サイバー — 保険会社はどこに向かうべきか

サイバー保険は、この数十年間に保険会社が開発した数少ない新商品の1つです。ITインフラに対する基本的な補償から、より洗練された機能や予防サービス、エコシステムを活用した予防ソリューションを備えるまでに拡張しました。当初の試行錯誤的なアプローチでは収益より損失が上回る結果となったことから、保険会社は絶えず変化する脅威や法人顧客の需要の高まりを踏まえ、商品の進化と強化を図ってきました。

サイバー保険への取り組み方は変化しており、補償と手頃な保険料のバランスが取れてきています。先進的な保険会社は、法人顧客との対話により、企業個々の構造、資産ベース、脅威プロファイルを反映したオーダーメイドのソリューションを設計しています。このようなやり取りは、保険会社がサイバー攻撃により被る可能性のある影響（データの消失や破損、業務の中断、ハードウェアの破損など）を踏まえて補償内容を精緻化する上で有益です。保険会社と顧客の双方がサイバーリスクと脆弱性について多くのことを学ぶことで、より戦略的なものとなっています。昨今、顧客は、責任を負う者や攻撃者を確実に特定できなかった場合に保険金が支払われるかを懸念しています。

保険会社は顧客以外にも、インシュアテック企業など多くのパートナーと協業し、サイバー分野で何が最も効果的かを見極めていきます。今後は、より多くのクラウドコンピューティング・プロバイダーや主要なテクノロジープラットフォーム企業と手を組み、補償範囲を定義していくことになるでしょう。このようなパートナーシップの重視と顧客との戦略的な対話により、サイバー保険商品の進化は、気候変動リスクやプロテクションギャップに対処するためのものを含め、他領域でイノベーションを起こすためのひな型となっています。

しかしながら、サイバーリスクの評価は依然として極めて難しいことに変わりはありません。モデル化が難しい背景は、関連する過去のデータ不足に起因しており、攻撃が巧妙化、深刻化していることを踏まえると、これは非常に重要な課題です。サイバー攻撃が与える影響範囲が極めて広いことも、問題をさらに複雑なものにしています。攻撃の種類によっては、システムが数時間ダウンすることや、大量のデータ流出による規制当局からの罰金、株価の暴落、CEOの辞任を招く恐れもあります。

**サイバー保険商品の見直し：**テクノロジーの普及拡大、ネットワークのアクセスポイントの急増、コネクテッドデバイス数の増加により、サイバー攻撃の対象領域は膨大なものとなっています。一般的に、国家や犯罪組織による攻撃は補償対象外としていますが、民間企業ではサイバー攻撃の背後に誰がいるかを特定することは極めてまれです。最近の市場動向では、ランサムウェア攻撃を補償範囲としていない保険には加入する価値がないのではとも考えられています。

要するに、顧客は免責条項を最小限に抑えることを望んでいることが、保険会社から高額な保険料を提示される要因となっているのです。この対応として、保険会社は、大手クラウドコンピューティング・プラットフォーム企業がホスティングする環境下において、補償範囲を限定することで保険料を抑えることを検討するかもしれません。一方、復旧費用にも独自の複雑さがあります。修理費の相場が決まっている自動車事故や物損請求とは異なり、サイバー攻撃やデータ侵害からの復旧は、時間の経過とともに高額になります。

このような課題がある中、保険会社および再保険会社は自社のケイパビリティ向上を図り続けています。保険会社は、基本的な補償の提供から、豊富なデータと予測分析に基づく統合サービスソリューションの提供へと移行しています。

**サイバーセキュリティが与える顧客への影響：**サイバーセキュリティを顧客体験に照らし合わせて考える業界リーダーが増えています。最新のEY Tech Horizon調査では、保険会社の変革プログラムにおいて、顧客中心主義を強化するための最重要アクションとしてCIOが挙げたのは「データ保護のためのサイバーセキュリティの強化」でした。

保険会社は、変化するニーズに合わせてサイバー保険を改良していくためには、法人顧客から直接かつ定期的に要件を評価し、モニタリング技術を導入することが必要です。このような交流は、顧客が自社のリスクプロファイルに関する認識を深めるにつれて、重要な位置付けとなるでしょう。

当初の試行錯誤的なアプローチでは、収益より損失が上回る結果となったことから、保険会社はサイバー保険商品の進化と強化を図ってきました。

## HDI社によるサイバー保険に対する ホリスティックアプローチ

ここ数年、収入保険料が大幅に増加していることから、サイバー保険を潜在的な成長領域と見なしていることは間違いありません。しかし、巨大で複雑なリスクを伴い、モデル化が困難であることも確かです。実際、業界の有識者からは、果たしてサイバーリスクが保険の対象になり得るのかを疑問視する声も聞かれます。

ドイツのハノーバーに本社を置くHDI Global社は、法人顧客のサイバー対策のサポートを目的に、イノベーションを進めています。「付加価値の高いサービスと保険による補償の提供をもって総合的な対策でサイバーリスクに対処しなければ、有効な選択肢にはなりません」とHDI Global (Talanx)社のサイバー・金融保険引受部門責任者のMeike Röllecke氏は述べています。「サイバー保険は、リスクの透明性確保、サイバーセキュリティ態勢の整備、保険引受規律の確立により、その潜在的な成長と脅威のバランスが取れていれば、保険業界にとって好機となります」

同社のアプローチは、従来のリスク移転とリスク予防、軽減、アドバイザリーサービスを融合させたものです。単に最悪の事態に備えて保険を提供するだけでなく、損失の頻度や深刻度を軽減することを目指しています。また、従業員の意識向上と育成、多要素認証、オフラインバックアップ、インシデント対応態勢の整備にも取り組んでいます。顧客もこうしたサービスの価値を徐々に認めるようになっており、「顧客はサイバー対策がコスト削減につながることを理解しているのです」とRöllecke氏は話します。

顧客はオプションの追加によりコアとなる補償内容をカスタマイズすることができ、HDIチームは適切なソリューション設計をサポートします。「継続的なリスク対話から学ぶことは多い」とRöllecke氏は言います。「保険会社と顧客は、可能な限り完璧な補償の提供に向けて、緊密に連携しなければなりません」

こうして得た情報は、保険金請求データと合わせて、HDI社がサイバーセキュリティの最低限の要件定義や、保険契約の文言および引受戦略の策定、顧客ニーズを踏まえたサービス開発に役立っているとともに、同社はデジタルトランスフォーメーションや新たなビジネスモデルの開発において、サイバー保険が担う役割についても理解しています。

同社は今後、規制当局が保険金額の最低基準を設定し、保険契約の文言についても火災保険と同じように規定されることに期待しています。しかし、企業も保険会社も、これは終わりのなきゲームであることを認識しなければなりません。「最大の教訓は、学びに終わりが無いということかもしれません」とRöllecke氏は話します。「今日のベストプラクティスが、明日にはもうベストプラクティスではなくなっている可能性があるのです」

よりホリスティックなソリューションの開発を目指す保険会社にとっては、テクノロジープロバイダーやセキュリティ企業が有力なパートナー候補になると考えられます。パートナーシップは、リスクの程度を理解するだけでなく、サイバーセキュリティのライフサイクル全体にわたって先進的なプラクティスを特定し、推進することに役立つはず。実際、予防・検知・対応サービスは、今後サイバー保険と密接に関連していくことでしょう。大手クラウドコンピューティング・プロバイダーとの契約の一部に、補償が組み込まれる可能性もあります。再保険会社もまた、情報の収集、発信や特定の企業に対するリスク格付け基準の策定において役割を果たすことになるでしょう。

中小企業はサイバー攻撃からの復旧、連絡、法的支援のための人材確保が必要なため、大企業に比べて保険料が割高になる可能性があります。また、大手保険会社は、企業幹部間の連携や、サードパーティーベンダーとの協業の必要性を反映し、顧客にアドバイザリーサービスを提供することも考えられます。提供するサービスとしては、従業員研修や物理的なセキュリティ対策の指導などが含まれます。

## パラメトリック保険への期待

パラメトリック保険のニーズは引き続き高まっています。保険会社は、より詳細なデータを取得し、保険金請求の引き金となる状況・事象をモニタリングするために、インシュアテック企業などと提携しています。例えば、フライト遅延保険は、航空機の遅延を記録する民間航空当局と連動していますし、生命保険会社と死亡登録がつながることで、感情面で難しい立場の遺族からの保険金請求を待つのではなく、死亡届の提出を受けて保険金請求処理を行うよう改善されました。

パラメトリック・ソリューションは、センサー技術の進歩に伴い、さらに洗練されていくでしょう。気候関連の保険金請求をリアルタイムでの評価・管理するに当たって鍵となるソリューションであることに間違いなく、将来的には、複雑なリスクと保険市場のハード化が重なり、パラメトリック保険のニーズはさらに高まると予想されます。

# 11倍

パラメトリック保険が主体のインシュアテック企業の  
資金調達額の増加(2016年~21年)

出典: Pitchbook

## 保険会社が実行すべきアクション

- ▶ 進化し続ける顧客ニーズと市場の変化を常にトラッキングするための仕組みと外部データソースの特定
- ▶ より適した商品を顧客に推奨するために、パターン認識とインサイト生成機能の開発および社内のデータストアによる顧客のセグメント化
- ▶ コアとなるアセットの活用による、ターゲット市場・セグメント向けに、短期間で新商品を開発・カスタマイズ・販売するためのケイパビリティの確立
- ▶ 連続かつ再現性のあるプロセスと、開発・商品化のさまざまな段階にあるアイデアや投資ポートフォリオを管理する専任部門の設置による、イノベーションの通常業務化
- ▶ 新たな保障／補償やチャネルのニーズを獲得するための提供価値やカスタマーエクスペリエンスの創造
- ▶ マーケットシェアの拡大、顧客獲得コスト、コスト削減などの定量的指標に基づいた、新たなビジネスモデルのビジネスケースの開発
- ▶ インシュアテック企業、テクノロジー企業、オルタナティブ・キャピタル・プロバイダーを手始めとし、小売、自動車、消費財なども対象に、組込み型保険やエコシステム形成の戦略的パートナーの探索
- ▶ コスト効率、組織の強靭性、業務の柔軟性の向上に向けた、バックオフィス業務のデジタル化
- ▶ クラウドコンピューティングの利用拡大、ならびに提携・デジタル決済、オープンインシュランスを見据えたデータ共有のためのAPI開発
- ▶ 顧客ニーズと市場の変化を常にトラッキングするための仕組みと外部のデータソースの特定、および社内データストア探索のためのパターン認識とインサイト生成機能の開発
- ▶ 企業幹部が率先してリスクテイク、試行と学習を推進することによる社内文化の変革



# Authors

Isabelle Santenac  
EY Global Insurance Leader



Peter Manchester  
EY EMEIA Insurance Sector Leader and Global Insurance Consulting Leader



Anita Sun-Young Bong  
EY Asia-Pacific Insurance Leader



Lorenzo Fattibene  
EY Global Insurance Strategy Leader



Ed Majkowski  
EY Americas Insurance Sector and Consulting Leader



Anna Hurynovich  
EY Global Insurance Lead Analyst



# Key Contributors

Sabine Betz  
EY Switzerland  
Insurance Leader

Gregory Daco  
EY Chief Economist

Patricia Davies  
EY Global Insurance  
Knowledge Leader

Dominic Fortescue  
EY Financial Services Cyber  
Security Partner

Warrick Gard  
EY EMEIA Insurance  
Consulting Partner

James Maher  
EY EMEIA Sustainable  
Insurance Leader

Maximilian Weber  
EY EMEIA Financial Services  
Consulting Partner

Lars Weimeir  
EY Germany Financial  
Services Cyber Leader

本レポートの作成に協力してくれた同僚に感謝します。

Simon Burtwell  
Thom Cranley  
Yamin Gröninger

Ankit Gupta  
Nicole Michaels  
Charul Sharma

Martin Spit  
Philip Vermeulen  
Bernhard J Klein Wassink

## EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

### EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)をご覧ください。

© 2023 EY Japan Co., Ltd.  
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は2023 *Global Insurance Outlook* を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)