

# グローバル 保険業界の展望 2022

ヒト、パーサス（存在意義）、  
テクノロジーを通じた成長の実現



# 目次

EYのグローバル保険セクターリーダーからのメッセージ	3
2022年の保険市場概況	4
2022～23年の戦略・戦術上の課題	
1. オープンインシュアランスとエコシステム：顧客主導の新たな競争基盤	5
2. 人材の変革：ヒトを中心に捉え、テクノロジーを活用した企業の可能性	15
3. サステナビリティ：目的を持ってリードし、革新し、成長する歴史的な機会	21
Authors and contributors	28



## EYの「グローバル保険業界の展望」について

EYが年次で発行している「グローバル保険業界の展望」は、保険業界の短期的な将来を形成する主要な課題に関するEYの見解を示しています。本年度のレポートは、EYがグローバル保険業務で得た経験とインサイトおよび、調査対象として選んだクライアントや外部アナリストからのインプットに基づいて作成しています。本レポートについては、多くのお客さまや業界関係者の皆さまから高評価をいただき嬉しい限りです。本レポートに関連することはもちろん、他の保険業界に関する重要なトピックなどについても、EYの見解をお聞きになりたい方は、ご連絡をいただけますと幸いです。

注：本資料はEY Globalが作成し、EYストラテジー・アンド・コンサルティングが翻訳したものです。この日本語版は読者のご理解の参考までに作成したものであり、和訳版と原文に差異がある場合には原文を優先します。

# EYのグローバル保険リーダーからのメッセージ

不確実性が高く、社会的なニーズが高い時代に、保険業界はさらに大きな役割が課せられていきます。

EYの「グローバル保険業界の展望」シリーズの2022年度版は、保険業界のダイナミックでパーパス志向の時代を反映しています。本稿では、業界を再編成する最大のメガトレンドのうち、以下の3つに焦点を当てています。

1. エコシステムとオープンインシュアランス
2. 人材の変革
3. サステナビリティと世界経済のグリーン化

企業経営者が上記3つのテーマに取り組もうとする際に重要なのは、スピードとクリエイティビティと大胆さです。

ここ数年の劇的な発展に続き、保険業界は予想外の出来事と大きな変化に対応できるよう成長してきました。確かに、保険会社は多くの業界関係者が考えていたよりも速いペースで大規模な変化に対応してきましたが、低金利とインフレといったマクロ経済や構造上の課題は、依然として大きなボトルネックとなっています。特に、新規参入企業やテクノロジー大手企業との競争は熾烈さを増しています。そして、当然のことながら、大規模な自然災害、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)などのパンデミックの発

生、地政学的紛争、社会不安といった、いわゆる大規模なディスラプション(創造的破壊)を、短期および長期的戦略計画に織り込む必要があります。

しかし、こうした一連の因子は全て、世界経済の健全性や財政的豊かさを育むだけでなく、人々が最も大切にしているものを守るために、保険業界が必要不可欠であることを示しています。また、このことから強調されるのは、保険業界や保険ビジネスそのものがこれまでになくとても魅力的になっていることです。リスクとリターンのバランスが問われ、ビジネスとしては興味深くなっています。今日、経営層が下す決断と行動が、今後の保険業界の未来や、そして世界の何十億もの人々の生活と人生に意味のある影響を与えていくのです。

2020年初頭以降、保険会社は多くのことを成し遂げてきましたが、中長期的に新たに生まれる需要やニーズに対応するためには、パーパスを定義しその達成に向けて地道な努力を重ねていかなければなりません。これらの問題に対するさまざまな見解や保険会社特有のリスクとオポチュニティに関して、今後も有意義な意見交換の機会を頂ければ幸いです。



**Isabelle Santenac**  
EY Global Insurance  
Leader



**Sun Young Bong**  
EY Asia-Pacific Insurance  
Leader



**Ed Majkowski**  
EY Americas Insurance  
Co-Leader



**Peter Manchester**  
EY EMEIA Insurance  
Leader

# 2022年度の保険市場の概況

今年の「グローバル保険業界の展望」では、業界を再編成する最大のメガトレンドのうち3つに焦点を当てています。しかし、保険会社はこの3つのトレンド以外にも、成長に向けての機会、および潜在的な脅威に直面しているとも言えます。

以下に示す成功に欠かせない要素は、エコシステム、変革、サステナビリティに複雑に関連していると考えています。例えば、エコシステムの構築で成功するためには、新しいスキルや充実した従業員体験を通じた人材の変革が重要です。保険会社が持続可能な経済(成長)への道を切り開くためには、自らのパーパスにコミットし、商品やサービスを改革することが重要です。これらの面で競争力を高めるためには、保険会社はコスト構造と資本配分戦略を最適化する必要があります。

強力なテクノロジーとデータ機能は、本レポートで述べるトレンドに加えて、重要なテーマとなっています。接続性や拡張性を高めるだけではなく、ビジネスの中核部分をデジタル化しクラウドに移行することが、新商品の開発やエコシステムのビジネスモデルの競争に勝ち抜くために不可欠な要素となります(新しい報告基準や会計基準を効率的に満たすことは言うまでもありません)。

**コストと資本配分:**これまで保険会社は、低金利、低マージンのビジネスモデル、ほぼ横ばいの保険料収入、大規模投資の必要性などに苦しんできました。そうした中での新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの発生は、ここ数十年で最大の保障の意義を示す機会であり、保険業界がその重要性と価値を示す機会でもありました。

大手生命保険会社の中には、戦略事業に集中するために非中核事業や地域から撤退する戦略的なダイベストメント(投資撤退)を行っているところもあります。このような動きは、デジタルトランスフォーメーションに向けた大規模投資に必要な資金を確保し、中核事業の成長を促進するために行われることが多い、この意味では、イノベーションとコスト効率は互いに支えあっていると言えます。

損害保険業界では、マーケットのハード化の影響もあり、企業の経営層であるCXOが進めるアジェンダでは、企業の成長に比べてコスト最適化の優先度が低くなっています。一部の市場では金利の上昇とインフレが懸念されていますが、プライベートエクイティを始めとする資本提供者は保険事業への投資を継続しており、十分な資本が利用可能です。ただ、それには大きなリターンが求められており、保険会社のコストと資本目標は密接に絡み合っていると言えます。

**パーパスの役割:**新型コロナウイルス感染症がもたらしたパンデミックに対して保険業界は、顧客に寄り添って行動し、また支援が必要な人々に保障を提供できるよう、大規模な変革を迅速に実施しました。これにより、パーパス経営の意義や難易度の高い保障／補償ニーズへの対応能力を示すことができたと言えます。

今後、保険会社の役割として、グリーン経済への移行の主導、ファイナンシャルウェルネス(経済的健全性)とインクルージョン(金融包摂、多様性の包含・活用など)の促進、サイバー犯罪や新たな別のパンデミックなど、今日では想像もつかないような脅威から社会を守ることが求められています。これらを実行する上で、「パーパス経営」は有効であり、必要不可欠です。

**新たな競争環境:**本レポートで紹介するように、現在の競争環境は細分化され、新規参入プレーヤーが混在し、コラボレーションが広く行われていることが特徴となっています。保険会社がエコシステムを構築し、他業種と協業していくことで、「Co-opetition(競争と協力を同時にすること)」が生まれ、それが保険会社の戦略の柱となるでしょう。保険会社同士や新規参入企業との合併、ジョイントベンチャーの急増、プライベートエクイティによる大規模かつ継続的な投資も保険業界の競争環境を変えつつあります。

銀行、資産運用会社、クレジットカード会社は、より多くの保障商品を提供し、総合的なファイナンシャルウェルネス(経済的健全性)を実現するバリュープロポジション(価値提案)で差別化を図ろうとするため、保険会社は協調か競争かの選択を迫られることがあります。大手の自動車メーカー、航空会社、小売業などは、さまざまな方法でより多くの保険商品を組み込むことにより、顧客との関係を強化しようとしています。フォワードルッキングな(先見性のある)保険会社にとって、提携の可能性はあらゆるところに存在していると言えます。

保険会社は、有望で将来性のあるインシュアテック企業との提携や買収を検討するかもしれません、インシュアテック企業の中には、急速に成長し、現在形成されつつあるエコシステムにおいて、影響力のあるプレーヤーとなる者が現れるかもしれません。同じことが大手テクノロジープラットフォームにも言えます。彼らは、リスクを取らない(保険引受を行わない)としても、今後より多くの取り引きに保険商品を組み込んでいくことになるので、保険会社やインシュアテック企業のいずれかのパートナーが必要となっていくでしょう。

# 1

## オープンインシュアランスと エコシステム： 顧客主導の新たな競争基盤

オープンファイナンスの台頭は、それが可能にする金融ソリューションのエコシステムと共に、主に顧客のニーズと期待の変化に対応して、2020年代の金融サービスのトレンドを決定する1つとして認識されています。今日のほとんどの保険商品がコモディティ化し、高マージンで販売できる商品が減少している中、保険会社のバリュープロポジション（価値ある提案）は劇的に変化しています。

あらゆる保険事業種目で、環境変化によりよく適合し、かつ顧客ニーズに柔軟に対応できるような保険商品（手頃で透明性が高くカスタマイズされた商品）に対する需要が高まっています。顧客は、直感的でパーソナライズされた体験を提供する他業種の企業（小売業者、他の金融機関、テクノロジープラットフォームなど）から保険を購入したいと考えるようになっています。

以上を鑑みると、保険業界において今後生き残るための差別化要因は、以下に示す3つの能力に集約されると考えられます。

- ▶ シームレスな体験の提供能力（包括的かつパーソナライズで容易にアクセス可能）
- ▶ リーチできる顧客層の拡大、さらに顧客に寄り添った、魅力的なコンテンツの提供能力
- ▶ さまざまデータを集め、さまざまな角度で効率的にデータを分析、利用できる能力

### エコシステムの時代

エコシステムは、テクノロジーを駆使したシェアリングエコノミーの構造的変化によって具現化が可能です。細分化されたバリューチェーンの中では、引き受け、商品開発、販売など、1つの組織の中を垂直統合する必要性が低くなります。バリューチェーン内の1つの機能（例：デジタル販売、保険金支払い）を専門とするプレーヤーは、複数の企業にサービスを提供することができ、企業は新しい機能やパートナーシップを水平的に調整することができます。

そのためには、利用者がストレスを感じないフリクションレスな顧客体験を提供することが鍵となります。それを実現するために、申し込み・支払い手続きなどの保険業務に必要な機能をマイクロサービス化したプラットフォームを再構築し、安全でシームレスな接続を可能にすることが重要です。また、保険会社は複数のエコシステムに対するバリューチェーンの一部分で優位性を発揮できる可能性もあるでしょう。

現在のトレンドを踏まえると、エコシステムは比較的近い将来、主要なビジネスモデルになると考えられます。確かに、ここ数年、保険業界の経営層の間では、エコシステムがよく話題に上るようになっています。「オープンインシュアランス」が世界中で勢いを増している中、規制当局がプロテクションギャップの解消や、より多くの競争を促すことによって、エコシステムの開発は加速し、劇的に拡大していくと思われます。

## 用語の定義

私たちは、オープンファイナンスの一環として、**オープンインシュアランス**を捉えています。オープンインシュアランスとは一般的に、異なるシステムを接続するAPI（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）を通じて、保険関連データやその他の種類の個人情報を異なる組織間で共有・管理することを指します。オープンインシュアランスでは、消費者が自分のデータの「所有権」を持ち、どの企業が自分の情報をどのような目的で使用できるかを指定することができます（例：パーソナライズされた体験やその他の形のバリュー）。

**エコシステム**とは、幅広い顧客ニーズに応えるために協力し合う企業のネットワークのことを指します。典型的な例としては、中核となる商品を中心に充実したサービス体験を提供したり、複数の金融商品やサービスを1つの集中した拠点で提供したりすることが挙げられます。

## 規制対応と戦略アジェンダ両立の煩雑化

保険会社は、オープンインシュアランスを主に規制上の問題とみなし、顧客データの共有が求められると考えがちですが、実はそうではありません。EUと英国の規制当局は、銀行に対してデータの共有を義務付けていますが、法律や規制上の結論はまだ明らかになっていません。唯一確かなことは、市場ごとに異なる道を歩んでいるということです。世界各国のオープンインシュアランスの取り組み（7ページ）を参照してください。

ほとんどの政府や規制当局は、オープンファイナンスのメリットが大きいことに同意しています。また、最終的な目標として、消費者がどの企業ともシームレスかつ安全に個人の金融データを共有し、総覧できる環境を整えることについても、広く合意が得られています。オープンインシュアランスは、消費者がより良い商品、価格、保険料率にアクセスし、より簡単に取引を行うことを可能にすると考えられています。

しかし、オープンインシュアランスの導入に当たっては地域の事情に大きく左右されています。金融サービスにおける消費者規制が比較的緩やかな地域では、消費者を巻き込んだイノベーティブな取り組みが見受けられています。しかし、多くの地域では現在、消費者保護を強化し、公平な競争条件の下、既存のプレーヤーと新規参入者間で顧客の個人情報のデータ共有を可能にするために奔走しています。規制が厳しい市場では、既存のプレーヤーに対しデータ共有を強制し、裾野を広げることでイノベーションを促進しようとするかもしれません。

保険会社は、規制が完全に施行されるのを待つ必要ありません。銀行は、オープンバンキングのガイドラインがまだ最終決定されていないにも関わらず、多くのAPIを開発しています。さらに言うと、オープンインシュアランスの原則は、保険会社が長年取り組んできた下記の戦略的優先事項や機会に直結しています。

- ▶ よりパーソナライズされたソリューションと顧客体験に対する消費者需要の高まりを契機とした、豊富で一貫性のある顧客データの必要性
- ▶ 代理店・ブローカーネットワークの継続的サポートと、新型コロナウイルス感染症（パンデミック）で必須となった直販チャネルおよびデジタル販売チャネルの拡大
- ▶ 補償型商品を強化するためのスマート予防サービスの追加など、企業顧客に対して幅広い提案を行う必要性
- ▶ 生命保険・年金保険市場における成長の回復と維持
- ▶ 個人向け保険商品におけるコモディティ化の推進
- ▶ 既存のバリューチェーンおよびビジネスモデルの完全なデジタル化
- ▶ 他業種との協業および競争の激化

エコシステムのビジネスモデルは、保険会社が課題を克服すると同時にビジネス機会をつかむための重要な手段となります。

# 世界各国でのオープンインシュアランス推進に向けたイニシアチブの概要

興味深いことに、一部の新興市場では、オープンファイナンスやオープンインシュアランスの基準をより積極的に設けています。これは保険の購入を容易にすることで、必要保障額に対する保障加入額の不足といったプロテクションギャップを解消することを目的としています。オープンインシュアランスは、主に規制主導型の国と市場主導型の国があります。

**英国：**英国の規制当局は、オープンバンキング制度で標準を確立し、全ての金融サービスに展開しようとしています。

**米国：**これまで規制の動きは限られていましたが、団体保険や労働者給付金の市場では、APIやオープンプラットフォームへの依存度が高まっています。また、保険会社はインシュアテックとの統合を進めており、場合によっては投資も行っています。



**メキシコ：**オープンバンキングのデータ共有の原則を全ての金融サービス企業に拡大した、最初の市場の1つです。

**インド：**強力で協力的な規制枠組みの中で、オープンファイナンスのプラットフォームが確立されています。

**マレーシア：**金融機関のオープンデータ利用に関するパブリックコンサルテーションペーパーが発表され、一部の商品(クレジットカード、中小企業向けローン、自動車保険など)のAPI仕様が公開されています。

**欧州連合(EU)：**最近のEUの政策イニシアチブでは、データ主導のイノベーションとデータフローの重要性が認識されています。欧州委員会は、より広範なデータアクセス構想を基盤とし、これと完全に整合する形で、2022年半ばまでに新しいオープンファイナンスの枠組みに関する立法案を提示する予定です。

**中国：**2020年、中国人民銀行はオープンバンキングAPIについてセキュリティやデザインなどの仕様を発表しましたが、オープンインシュアランスのAPIについてはまだ仕様が発表されていません。金融当局はオープンバンキングに関する新たな規制や政策を計画しており、民間企業は保険プラットフォームを含めたオープンAPIの利用を進めています。

**シンガポール：**シンガポール金融管理局は、2020年12月にオープンファイナンスの取り組みを開始しました。第1フェーズでは、銀行と政府機関を対象とし、第2フェーズでは保険会社や資産運用会社が組み込まれる予定です。

## 事例紹介：ブラジルの場合

ブラジルにおけるオープンインシュアランスの見通しには、エコシステムへの移行に伴ったユニークな市場ダイナミクスが表れています。ブラジルの保険監督庁(SUSEP)は、2023年をめどに、大手保険会社や保険業界団体と協力して、ガバナンスおよびデータ共有のガイドラインを策定しようとしています。この取り組みは、対面販売が主流だった保険市場において、デジタルアクセスを拡大させることで、保険の普及とプロテクションギャップの解消を図ることを目的としています。銀行を含む全てのステークホルダーは、エコシステムへの投資を行っています。

ブラジル保険業界団体のブラジル保険連盟(CNSeg)の会長であるMarcio Coriolano氏は、エコシステムの成長は、革新的なソリューション、顧客へのアクセス、規制活動など、いくつかの要因に左右されていることを指摘しています。また、「ブラジル

の市場は潜在的な可能性を秘めており、新たな商品を開発することで市場成長の機会は十分にある」とし、「規制当局は、市場にさらなるイノベーションと競争をもたらすことを目指している。これは前向きな動きである一方で、適用範囲や導入に対するスピード感、必要な投資規模などが不明なことを懸念している」と述べています。

ブラジルの大手保険グループでは、保険の必要性に対する意識の高まりを背景に、収益拡大のための新しい戦略を試みています。顧客がデジタルチャネルで保険商品の購入を開始し、(ブラジルでは一般的な)銀行の支店で保険相談を受け、申し込み手続きを完了するというものです。このようにして、この大手保険グループはテクノロジープレーヤーとの競争激化に備えています。オープンインシュアランスとエコシステムは、より洗練されたデジタル対応で顧客を最初に引き付け、ヒトが介在する余地を残すことができるかもしれません。



## 顧客（と企業のトップ）が求めているもの

消費者の保険への関心が高まり、特に健康やファイナンシャルウェルビーイング（経済的幸福度）に関連して、よりパーソナライズされたソリューションが求められていることは、オープンインシュアランスとエコシステムの強力な推進力となっています。パンデミックの発生により、生命保険やその他の保障に対する需要が大幅に増加し、生命保険の保険料が大幅に増加した国もあります。EYの調査によると、世界の消費者の実に75%が、パンデミックに対応するために家計支出で何らかの対策を行うと回答しています。今回の調査では、特に若年層の意識の変化も明らかになっており、保険会社にとってここ数年で最も明確な成長機会の1つと言えます。

### 世界の消費者の保険商品に対する関心

**77%** 入院費用を保障する商品

**74%** いざという時に備えた生命保険

**66%** 失業した場合の収入保障

**66%** 個人的な健康データと引き換えにカスタマイズされた保険料

出典：2021年度 EY Global Insurance Consumer Survey  
(2021年5月～8月に、先進国（米国、カナダ、日本、オランダ）と発展途上国（ブラジル、南アフリカ、フィリピン）の4,200人に実施した消費者調査)

しかし、ほとんどの保険会社は、新規顧客が簡単にアクセスし保険を購入できる仕組みの開発に苦戦しています。オープンインシュアランスのプラットフォームは、保険商品の提供をシンプルにし、提携パートナーからソリューションを調達することを容易にし、保険会社が販売コストをコントロールするのに便利です。消費者がデータを共有することは、保険会社が消費者のニーズやライフステージに合わせた商品を提案する上で有利に働きます。

しかし、消費者は複数の保険会社から提案を受けやすくなるため、保険会社の競争は激化します。また、代理店やブローカーは、団体保険向けのオープンインシュアランスやエコシステムのプラットフォームに接続することで、そのバリュープロポジション（顧客ニーズに沿った価値提案）を充実させることができます。

顧客の関心の高まりは、保険業界全体の経営者たちの注目を集めています。パンデミック以前から、企業のトップは、顧客の期待の高まりが保険業界で最も影響力のあるトレンドであると考えており、それはテクノロジーによるイノベーションを上回っていました。

### 保険会社の経営層に影響を与える重大トレンド

**62%** 顧客の期待と体験の変化

**57%** テクノロジーとデジタルイノベーションの加速

出典：2021年度 EY CEO Imperative Study

（グローバルCEO300人に実施した調査。この中には、未来志向型企業のDNAに理解を示すForbes Global 2000にランクインする保険会社のCEO21名が含まれる。）

### 保険会社が提供価値を高めるために必要なテクノロジーとは

APIをより広範囲に利用することで、より強固なデータの共有と分析が可能になります。それは保険会社にとって今後のテクノロジーの基盤となります。顧客が求める機能性やパーソナライゼーションを実現するには、マイクロサービスによって実現されるマイクロ機能が鍵となります。大手保険会社は、洗練されたAPIを使って顧客との距離を縮めようとするインシュアテックに倣い、事業の一部でAPIを活用しています。マイクロサービスやAPIに対する戦略（例：パッシブ、アクティブ、オポチュニティック）は、利益をもたらす可能性ゆえに、エコシステム戦略の重要なサブコンポーネントとなっています。

保険会社にとって、自社のデータやエコシステムから得られる分析とインサイトは、以下を通じて顧客体験の変革に役立ちます。

- ▶ 顧客ニーズの明確な把握に基づく、パーソナライズされたソリューション
- ▶ 利用ベースの保険、商品のバンドル販売、サブスクリプションモデルの拡大
- ▶ ニーズの変化を捉えた、顧客に「適切なタイミング」で商品やサービスの提供
- ▶ 認定サービスプロバイダーが提供する付帯サービスへのアクセス

顧客情報は、保険会社が保有しているものの、潜在的価値を秘めた、単なる膨大なデータの一部に過ぎません。第三者のデータや取引情報があれば、保険会社は機械学習や人工知能(AI)を介して、現在よりもはるかに多く活用することができます。具体的には、従来の引受業務やアクチュアリーのアプローチを超えて、データを理解し、そこから価値を生み出す新しい方法を見つけることができます。

保険会社にとって重要なことはデータの活用を実現することです。それには、データへのアクセスとデータを共有するための先進的なアーキテクチャーにアクセスできるようになることが必要です。こうした機能を自社で開発するか、パートナーに提供してもらうかは、あまり重要ではありません。場合によっては、外部のテクノロジー企業が、独自のバリューチェーンに結び付いた特定のサービスを提供することで、エコシステムを実現することができるからです。このようなプラットフォームに接続することで、保険会社はインシュアテックやスタートアップを活用できるようになり、保険引受やその他の機能においてもイノベーションを促進することができます。

## 保険会社の価値を高めるエコシステムの仕組み

- ▶ エコシステムが提供する機能、価値に連動したサービス料
- ▶ ウォレットシェア拡大のためのアップセル・クロスセル
- ▶ 新規顧客の獲得による成長性の向上
- ▶ リテンションとロイヤルティの向上
- ▶ 新規事業獲得コストの削減
- ▶ 満期時における契約更新率の向上(年金商品の場合など)
- ▶ 予防領域のサービス強化と積極的なリスク管理による損害率および保険金の削減(例: 健康的なライフスタイルへのインセンティブ、現場労働者の安全プログラムなど)
- ▶ AIモデルによって実現される、よりスマートな個人リスク評価に基づく価格設定の改善

## 事例紹介: プルデンシャル社のエコシステムへの取り組み

グローバルな金融サービス企業であり、積極的なグローバル投資運用会社でもあるプルデンシャル・ファイナンシャル社は、ファイナンシャルウェルビーイング(経済的幸福度)の促進を目的とした長期的な戦略を展開しています。その一例として、北米では厳選・統一されたデジタルでのファイナンシャル・ウェルネス(経済的安心)体験を開発し、消費者に情報やツール、複数の商品・サービスへのアクセスを提供できるようにしています。そのエコシステム上で、インシュアテック企業は補完的なソリューションを提供しています。

もう1つはブラジルでの例です。健康管理を促進し、定期的な健診や運動を促すために、「Prudential Vitality」と呼ばれるプラットフォームを立ち上げ、達成した目標に応じてリワードを提供しています。今後2年間で、このプラットフォームを通じて何百万人もの南米の顧客に到達することを目標としています。

プルデンシャル社のPrudential Vitalityプラットフォームは、発売以来、顧客ロイヤルティを図る指標であるネットプロモータースコアにおいてより高い顧客満足度につながっています。また、プルデンシャル社は、Prudential Vitalityプラットフォームに価値を見いだした医療保険会社やその他の元競合企業と販売提携を締結しています。

プルデンシャル社の主要な顧客である企業において、雇用主とその従業員の両方のニーズを満たした形で、エコシステムを成功させることができた要因は以下のとおりです。

- ▶ パンデミック後に高まった、消費者の生命保険への関心に対応し、長期的にエンゲージメントを維持するための明確な戦略
- ▶ プルデンシャル社のファイナンシャルアドバイザーへのコンタクトはいつでも可能としながら、金融教育ツールといった有益なコンテンツを顧客に提供する顧客エンゲージメントアプローチ
- ▶ 顧客エンゲージメント、積極的な財務活動、商品売上の増加などに関する明確な評価指標とKPI
- ▶ 企業の雇用主、従業員、プラットフォームに参加するサービスプロバイダーなど、プルデンシャル社自身を含む全てのエコシステム参加者に明確な価値をもたらす、厳格な基準に基づく強固なパートナーマネジメント戦略

「新しい顧客嗜好は、生命保険の販売方法を急速に変え、新しいビジネスモデルを生み出している。既存の保険会社は、幅広い視点から、新興プレーヤーが何をしているのかを学ぶ時である」と、プルデンシャル・インターナショナル・インシュアランス社の商品およびエコシステム部門の責任者であり、ラテンアメリカ地域社長であるFederico Spagnoli氏は述べています。

「パンデミックによって雇用主は従業員の経済的なニーズに敏感になり、従業員が直面するリスクを認識できるようになっている。当社のファイナンシャルウェルネスのエコシステムを通じて、従業員に必要なサービスを提供し、他の将来顧客ニーズを満たす機会を創出することを目指している」と、プルデンシャル・ファイナンシャル社のファイナンシャルウェルネス戦略および開発責任者であるVishal Jain氏は述べています。

## オープンインシュアランスを経た エコシステム改革：課題への取り組み

第1世代の保険エコシステムから、データの共有がより良い顧客体験を可能にすること、そして、適切な商品やサービスを提供し、適切なパートナーを巻き込んだ保険会社が競争上の優位性を獲得することが分かっています。保険業界の経営層は、銀行業界が先に取り組んだオープンバンキングでの経験から学んだ教訓を生かすべきです。それは、エコシステムの市場に参入するに当たり、規制が敷かれるまで待つ必要はないというものです。

EYの市場経験によると、成功したエコシステムを持つ保険会社は、エコシステムの立ち上げから24～36ヶ月以内に、顧客1人当たりの保険商品数が1.5だったのを2.5～3.0までに増やすことができています。これだけのメリットがあれば、エコシステムの立ち上げに当たって直面するさまざまな課題を解決していく価値があると言えるのではないでしょうか。

**戦略とビジネスケースとは何か？** エコシステム戦略をうまく設計・実行している保険会社は、すでにさまざまな収益機会を得ています。それは、データストリームの収益化、新規顧客の獲得、新たな引受戦略によるものです。主要プレーヤーの中では、下記のような複数の強固なエコシステム戦略を持つことが鍵となっています。

- ▶ **エコシステムオーケストレーター**：単一または複数の顧客セグメントと強い関係を持ち、彼らにサービスを提供するためにエコシステムを招集し、組織化することができるプレーヤー（強固な顧客基盤を所有するプラットフォーマーや大手金融機関（大手銀行・大手保険会社）など）
- ▶ **商品提供者**：他の企業が主導するエコシステムで流通させても、持続的にマージンを確保できる、競争力のある商品を提供できるプレーヤー（メーカーなど）
- ▶ **ディストリビューションインテグレーター**：特定の顧客セグメントと密接に連携し、それぞれに合ったリスクやサービスの提案を行い、設計・サポートするプレーヤー（MGAなど）

これらのアプローチは、市場での活動や経験に基づいて進化していきます。例えば、多くの保険会社や再保険会社は、インシュアテックや他のプレーヤーが商品やサービスを提供できる幅広い市場を基盤としたB2B2C（Business-to-Business-to-Consumer）モデルの構築を検討しています。

保険会社は、現在の市場での地位、ブランド価値、ビジネスモデル、人材層、テクノロジーの洗練度などを考慮して、適切なエコシステム戦略を決定します。ニッチな保険会社やブランド認知度の低い保険会社は、大手保険会社や業界外の知名度の高い企業が主導するエコシステムに参加することで、確実に利益を得ることができます。また、新たな顧客層や新たな市場へ高いコスト効率でアクセスすることをエコシステムの目的とする企業もあります。

しかし、ほとんどの保険会社は、必要なテクノロジーやデータマネジメントに関する能力の向上、販売チャネルにおける課題、組織や文化への影響に対処ができていません。そのため、適切な戦略を策定し、初期段階の試行展開に投資することが急務となっています。

**正しいモデルとは何か？** 独自のエコシステムを構築すべきなのか、他の企業のエコシステムに参加すべきなのか、あるいはその両方なのか。これらは、最も一般的で重要な質問です。エコシステムのオーケストレーターは、収益の大部分をコントロールしています。さらに、EYの経験では、エコシステム全体の価値の75%は顧客関係を有する企業が獲得しています。十分な数の顧客にアクセスし、引き付けることができなければ、エコシステムを持続可能なものとすることはできず、またエコシステムオーケストレーターである意味がないと言えます。



上流に立つことは、他社をリードする企業にとって重要であるものの、単独で成功できるのは、マーケットで最も強力な総合保険会社に限られます。しかし、そうではない保険会社にも、IPベースのウェルネスツールやニッチな顧客体験を開発することで、利益率を維持するチャンスがあります。

**誰がベストパートナーになるか？** エコシステムの時代には、パートナー獲得競争が顧客獲得競争と同じくらい激しくなる可能性があります。バリューチェーンのあらゆる部分（例：クレーム、流通）で、効果的なデジタルソリューションを持つインシュアテックが買収先の候補となっていきます。大手テクノロジー企業は、提携企業を自由に選ぶことができますが、一方で、財務リスクを取ることには消極的なため、その部分では保険会社が有利なポイントもあるでしょう。実際、大手テクノロジー企業は、銀行、クレジットカード、決済市場に参入したときのように、保険規制に対処するのは非常に難しいと考えるかもしれません。

他にも多くの企業が関わってきます。オープンファイナンスのプラットフォームにアクセスできる小売業者は、保険を顧客体験に統合し、販売時点で関連する保険商品やリスク商品を提供することができます。自動車メーカーは、MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）やサブスクリプションモデルの中で、保険と金融を融合させることで主導権を握ることができます。

適切なエコシステムの参加者を見つけることは非常に重要です。特定のビジネスや顧客のニーズを満たす能力があるか、革新的なアイデアを提供する意欲があるか、企業文化に合うかなどが判断基準として挙げられます。保険会社は、エコシステムの協力者になりうるかを評価する際には、潜在的な競争相手としても評価していることになります。

エンベデッド型（組込型）保険の市場価値（米国）

50億米ドル

2020年

707億米ドル（予想）

2025

出典：Lightyear Capital

**テクノロジーとデータに求められるものは何か？テクノロジーの負債をどう乗り越えるか？** オープンインシュアランスとエコシステムのビジネスモデルには、効率的なITとデータのインフラが必要です。保険会社は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックが発生した際に多くの業務をデジタル化したこと、テクノロジーの近代化を余儀なくされても、それに対応することができる事を示しました。しかし、保険会社のテクノロジー面での課題を過小評価してはいけません。保険会社が強力なAPIを開発しても、既存のレガシーシステムが新しい需要に対応できないというケースもあります。バッチ処理が中核となっているレガシーシステムのままでは、プロセスの効率化と直感的なエクスペリエンスをエコシステムで実現することができないからです。

どのようなエコシステムモデルを採用するにしても、保険会社はマイクロサービスを介してマイクロ機能を利用できる必要があります。それにはプラットフォームの再構築が必要となる場合もあります。実際、保険会社が独自のエコシステムを構築して主導する場合でも、他社が主導するエコシステムに参加する場合でも、マイクロ機能とマイクロサービスは効果的なエンゲージメントを実現する上で不可欠な要件となっています。また、高度な技術的アーキテクチャーは必要に応じて、新しいエコシステムパートナーをより迅速に統合し、エコシステムから撤退するパートナーをよりスムーズに離脱するようなスムーズな変化を可能にしています。

もちろん、保険会社は独自の成長戦略、商品ポートフォリオ、ターゲットとする市場セグメントに合わせて、独自の技術インフラやツールセットを構築していくことになります。保険会社によっては、デジタルエンゲージメント機能の強化、データの安全な統合と移動、AI、機械学習、ロボット工学、クラウドベースのソリューションによるスケールアップを実現するために、テクノロジーやツールへの投資を行ったり、エコシステムパートナーから提供を受けたりする必要があるでしょう。

## イノベーションのための プラットフォーム

ますます多様化する消費者ニーズを満たし、かつ、新商品の開発を加速させるために、多くの保険会社が新しい開発アプローチやプラットフォームに目を向けています。

**保険業界向け EY Nexus**は、デジタルでクラウドネイティブなプラットフォームであり、現在市場に出回っている最先端のテクノロジーやインシュアテックにプラグ・アンド・プレイ（認証・設定）でアクセスできるほか、保険会社全体のイノベーションに必要な基礎インフラを提供します。主要な分野（引き受け、価格設定など）における全体のプロセスやマイクロサービスをすぐに導入することができます。

**流通ネットワークや販売チャネル戦略への影響は？** エコシステムが今後どう形成されていくかは、代理店、ブローカー、その他の仲介業者の関わり具合によってある程度決定されます。特に、代理店やブローカーが規制当局や議員に対して強い発言力を持っているような市場では、その傾向が顕著です。サードパーティの販売・流通業者などは、消費者と直接、接点を持つエコシステムを有する保険会社を快く思わないでしょう。

もちろん、これらの販売・流通業者などは、独自のエコシステムを計画し、オープンインシュアランスを活用して独自のビジネスを強化する方法を模索しているかもしれません。保険会社は、どのような関係が維持できるのか、どのような新しい協力関係が必要なのか、どの関係が最終的に失われるのかを検討する必要があります。また、保険会社は、そのような変化を引き起こすタイミングを考慮する必要があります。タイミングを考慮することが重要です。

**人材や企業風土への影響は？** ビジネスモデルを再考し、顧客価値に基づいたビジネスモデルの再構築には、新しい人材と新しい働き方が必要です。保険会社が必要とするスキルには、アジャイル開発、カスタマー・エクスペリエンス・デザイン、行動経済学、データ分析、エコシステムパートナーの管理などがあります。成功するエコシステムを持つ企業の特徴として、軽快なワークスタイル、テスト＆ラーニングの考え方、MVP（Minimally Viable Products：顧客に価値を提供できる最小限の商品）への集中などが挙げられます。エコシステムを通じてビジネスモデルを拡大・強化することができる保険会社は、デジタルチームが解決すべき興味深い問題を生み出し、希少な人材を引き付け、維持することが可能となります。

保険会社は、テクノロジーの調達と同様、必要となるスキルを持った人材を獲得するための工夫も必要となります。革新的な人材戦略と人材の調達戦略には、より日常的な業務のオフショアリング、アウトソーシング、マネジメントサービスなどが含まれ、インシュアテック企業などとの提携も考えられます。詳しくは第2章「人材の変革」をご覧ください。



## オープンインシュアランスとエコシステムにとって必要不可欠な要素

今日革新的だと感じていたことも、翌日には平凡なものになっていることはよくあります。EYでは、エコシステムはすでに競争上の必須条件になっていると考えています。早期に戦略を策定し、規制の策定に積極的に関与し、エコシステムのビジョンを実行するための戦術的なステップを踏む企業が勝者となるでしょう。エコシステムが従来の直線的なバリューチェーンを変革していく中で、迅速かつ大胆な行動を取らない保険会社は、コモディティ化のリスクに直面することになります。

**1. 経営側のコミットメント：**エコシステムの成功は、組織の最高幹部レベルでの一貫したコミットメントによってもたらされます。同業他社や新規参入企業などの競合がエコシステムを大胆に推進することによって、保険会社が巻き返しを図らなければならぬような状況は、保険会社の経営層がリーダーシップを取ることによって、回避・軽減することができます。

**2. 大きく考え、小さく始める：**保険会社は、エコシステムを通じて商品やサービスを提供する顧客を定義することで、最適なユースケースを見極めることができます。先行事例は、どのように最初のステップを踏むべきかについての貴重な教訓にもなります。エコシステムの強固な基盤が確立された後は、保険会社はより大きな視点で、より補完的なサービスや機能（ファイナンシャルプランニングや行動観察ツールなど）を提供することができます。また、エコシステム間のオペレーションの統合を強化することも考えられます。

**3. 規制当局との積極的な連携：**規制当局がルールを決めるのを待つのではなく、保険会社は公平な競争の場を実現するために規制当局と連携すべきです。それにより、規制当局の優先事項が

自社の戦略的な市場機会とどこで、どのように対応しているかを確認することができます。世界的な標準化が始まったばかりであり、規制当局もインプットに対してオープンであることから、保険会社は規制当局と積極的に対話し、ルール形成を行えるまたとない機会を得られると言えます。

**4. 組織への影響に備える：**従来の組織図、報酬モデル、評価基準のままで、新しいビジネスモデルは成功しません。報告プロセス、損益構造、インセンティブは、従来の商品ラインやビジネスユニットに合わせたものではなく、顧客価値を最大限に生み出すエコシステムを考慮して作り直す必要があります。

**5. テクノロジーとデータ基盤の構築：**エコシステムの成功のためには、強力なデータ管理能力、一貫性のある高品質なデータ、統合されたデータインフラが重要であることは言うまでもありません。シームレスで安全なデータ共有は、適切なパートナーの選択から、顧客サービスのパーソナライズ化、業務報告などあらゆる場面で不可欠となります。



# 2

## 人材の変革：ヒトを中心に捉え、テクノロジーを活用した企業の可能性

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックが流行する前から、企業の経営陣は人材のスキル不足に対処し、人材育成方針を変更し、よりダイナミックでアジャイルな働き方を浸透させるために、大きな変革を起こしてきました。パンデミック以降は、優秀な人材を確保するための競争が激化し、優秀な人材は、いつ、どこで、どのように働くのかの選択権を持っており、保険会社はパンデミック下で在宅業務環境の整備に柔軟に対応してきました。

しかし、企業文化を根付かせ、従業員体験を向上させようとする中で、新たな課題に直面しています。保険会社は、いまだにレガシーシステムといった巨額のテクノロジーの負債を抱えているため、業務の自動化、統合、最適化がより困難になっているからです。そのため、人材と先進テクノロジーへの投資を最大限に活用していくために、保険会社は新たな戦略と戦術を導入しているところです。

### 複雑なテクノロジーと人材のダイナミクスの解消

少し前までは、保険会社がテクノロジーを導入しプロセスを自動化すると、従業員はその職を失うということが保険業界の常識でした。また、オンラインで保険商品の販売を直接行うことで代理店の数は減り、ストレート・スルー・プロセッシング(STP)を行うことで保険金請求処理の仕事はほとんどなくなると考えられていました。

今日では、その考え方は大きく変わり、人間とテクノロジーの関係は、今まで以上に繊細かつ相互依存的であると考えられています。

す。将来を見据える経営者たちは、AIや機械学習、最新の処理プラットフォームと同様に、人間の能力が将来の企業の成功において重要であるという点で一致しています。

しかし、保険業界では、人材の変革は必ずしも経営層の重要課題のアジェンダに入ってはいません。2021年に行ったEY CEO Imperative Surveyでは、全回答者の26%が、今後3年間に変革すべき優先事項のトップ3に「人材」を挙げているのに対し、保険会社の経営層回答では5%にも満たないものでした。

他の要因でも人材戦略の見直しを引き起こしています。保険業界でテクノロジーのスキルを持った人材の不足や「大量退職」が生じているのは、保険業界は動きが遅くて退屈な業界と見られているということであり、保険会社はこれに対処する必要があります。保険会社は、若者世代に対し、社会課題(多様性と包括性、持続可能性など)についてより強い立場を取り、意義のある仕事を提供するとともに、福利厚生、業績評価、報酬モデルを改善する必要があります。また、気候変動リスクに備えるための革新的な新商品やソリューションを開発し、グリーン経済への移行をリードすることも、若い世代の間で保険会社の評価を高めることにつながると言えます。

69%

の米国企業(従業員数が1,000人以上)は、今後5年間でより多くの福利厚生を導入・整備することを計画している。

出典：2021年度 EY-LIMRA research (2021年6月から9月にかけて実施されたこの調査では、雇用主と従業員を対象としたアンケート調査に加え、プローター、福利厚生管理会社、テクノロジープロバイダーへのインタビューも実施)

リモートワークの普及で、労働市場はグローバル化しています。従業員の期待は、消費者の期待と同様に急速に高まっています。従って、保険会社はハイブリッドなワークモデルを含めた従業員体験を顧客体験と同じように慎重かつ総合的に考えなければいけません。

しかし、データサイエンティスト、ベータアンダーライター（モデリングにおける係数 $\beta$ を分析する担当者）、ビジネスアナリスト、クラウドスペシャリスト、エクスペリエンスデザイナー、顧客担当のプロ、スクラムマスター（アジャイルとスクラムのマインドセットを持ったエキスパート）など優秀な人材が豊富にいたとしても、労働力への大幅な投資が必要になるでしょう。以下の点に対しても考慮が必要です。

- ▶ 人口動態の変化：労働力は5世代で構成されるようになり、契約社員、パートタイム、ギグワーカーの数も増加している。
- ▶ ダイバーシティ＆インクルージョン：労働力の構築だけでなく、組織の目的を定義する上でも重要な課題となっている。
- ▶ 絶え間ないコスト削減圧力とテクノロジーの進歩：生産性が重視され、あらゆる投資から最適な利益を生み出すことが求められている。

## 自動化が意味するところ

ほとんどの保険会社では、人材に関する課題は、コストの最適化、テクノロジーの近代化、データ管理、その他の重要な戦略的イニシアチブと密接に関連しています。また、プロセスの自動化やクラウドへの移行が果たす役割や影響についても検討する必要があります、これらのステップは、保険会社のコスト管理と技術の向上に一役買っています。また、一部の保険会社では、これまで手作業で行っていた管理業務や取引処理をAIで対応するようになり、これまで繰り返しトレーニングを行う必要があった人材を維持する必要がなくなっています。

こうしたメリットを実現するためには、プロセスを再構築し、データソースを接続して大規模なインテリジェントオートメーションを実現できるAI、機械学習の専門家を採用する必要があります。このような人材へのアクセスは、ビジネスモデルのイノベーション（エコシステム開発など）における戦略において、ますます重要な柱となっています。これらの課題と機会が複雑に絡み合っているため、保険会社の経営層はより体系的に考える必要性に迫られています。

## 従業員が望むものを提供する

EYの調査によると、保険業界の従業員は柔軟性を求めており、ニーズが満たされない場合は辞めることもいとわない意向を持っているということが明らかになっています。また、2020年と

2021年にEYが実施した「働き方改革に関する従業員調査」によると、勤務時間の大部分を、リモートで働きたいという希望を持っていることが分かりました。テレワークに対する希望は、他の業界と比較しても、保険・銀行業界の従業員の回答が最も高いという結果になりました。

保険業界で働く従業員の大多数は、働く場所と時間に柔軟性を求めています。世代を問わず、かなりの割合の従業員は、パンデミックが収束した後は、完全なテレワークを希望しています。

これまで柔軟な労働環境を整えることができている保険会社は、アンケートなどのデータに基づいたアプローチで規定を策定しています。多くの保険会社は、在宅勤務とオフィス勤務のハイブリッドワークの働き方を導入し、対面コミュニケーションが有益なグループを同時に在宅させる仕組みを構築しています。

保険会社は、従業員が「どこからでも仕事ができる」環境を整備したいと考える場合、税務対策、社会保障制度、在住資格、給与および報酬などに関連するリスクと要件を確認しておく必要があります。

## 人材獲得に向けた取り組み

多くの保険会社にとって、「必要な人材をどこで見つけるか」というのが最大の課題です。答えは1つではありません。ほとんどの保険会社は、以下のような手段の組み合わせを採用することになります。

- ▶ 社内整備（特にハイブリッドワークやテレワークの環境整備）
- ▶ 外部採用
- ▶ 企業買収による人材獲得
- ▶ インシュアテック、テクノロジープラットフォーム、その他のグループとのパートナーシップ、ジョイントベンチャー、コラボレーション
- ▶ デジタルイノベーションと自動化の進展

人材のスキルアップを必要としているのは保険会社だけではないものの、デジタル関連の仕事をしている従業員が非常に少ないことを考えてみれば、保険会社は他業界の企業よりも早急に対応する必要があります。

外部とのコラボレーションは、今後より当たり前になってくるでしょう。EYの市場調査によると、グローバル保険会社の上位20社が取り組むべきものとして挙げている44%はテクノロジー企業との協業であり、これは、2019年の結果と比べると2%増加しています。

## 保険会社の従業員のアンケート結果

**90%** 働く場所の柔軟性が重要と回答

**89%** 働く時間帯の柔軟性が重要と回答

**54%** 自分の希望する柔軟性が得られない場合、辞める可能性がある

**2.9日** 1週間のうち、リモートワークを希望する平均日数

リモートワークへの希望度  
(1:低い、3:高い)

<b>2.8</b> 南アフリカ	<b>2.7</b> 北米、中東、 欧州、アフリカ、 インド	<b>2.6</b> アジア
---------------------	---	-------------------

パンデミックの収束後も完全なリモートワークを希望する割合

**45%** Z世代

**39%** X世代

**38%** ミレニアル世代

## 人材不足に対応する社内異動制度

保険会社が必要な人材をどう確保するかは別として、今日の人材管理においては、人材の流動性の確保が課題であると言えます。人材の流動性とは、社内で人材を異動させる制度であり、価値創造の機会に応じてスキルやリソースを組織内で移動させることです。その目的は、複数のビジネスユニットが必要とするコアスキル(データサイエンス、ユーザー・エクスペリエンス・デザイン、商品開発など)のアグリティを高めることにあります。



出典: EY Work Reimagined Employee Survey (2回にわたるグローバル調査では、2020年に4,000人、2021年に16,000人の雇用者と従業員を対象に調査を実施)

## 労働力を変革したマーケル社の事例

米国に本社を持ち専門保険商品を扱うマーケル社は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックが発生したときも、将来に向けてグローバルなプレゼンスを拡大し、人材の再編成を行い、収益性の高い成長に注力していました。グローバル人材の強化に努めており、2021年には900人以上の従業員を採用し、今後さらに増員する計画を立てています。

同社は以前から、テクニカルスキル（データサイエンス、アナリティクスなど）と企業風土への適合性を優先し、協調性があるチームプレーヤーであることに重点を置いてきました。人事部は、さまざまな能力を開発しそれを発揮できる機会を提供しています。例えば、同社の「underwriter of the future」プログラムは、必要なスキルを身に付けた後、そのスキルに応じた業務経験が可能となっています。引受け業務の将来的なビジョンとして、ポートフォリオマネジメント能力の強化と、複数のビジネスラインにまたがって働く柔軟な役割を挙げています。

マーケル社は、人材とのやり取りをさらに円滑に進めるために、データアナリストをビジネスグループ内に配属させるなど、組織構成を変えてきました。また、外部の人材にアクセスするためにインシュアテックとの関係を構築するなど、外部人材の獲得にも力を入れています。

後継者育成計画とリーダーシップ開発は、意欲的に保険業界の変革を進めるマーケル社にとって加えるべき優先事項となっています。マーケル社は、データに基づいた人事アプローチを採用し、エンゲージメントサーベイを実施し、さまざまな指標を用いて一人一人の従業員にとって最適なハイブリッドワークのスタイルを推奨しています。

「私たちは激しい人材争奪戦に直面しており、保険業界に人材を引き入れるのは難しくなっている。しかし、私たちは新しいアプローチを用いて、マーケル社の文化と組織に合った非常に優れた人材を見つけています」と、マーケル社のChief Human Resources OfficerであるSue Davies氏は述べています。

興味深いことに、テクノロジー導入時の課題となっていた「構築、購入、賃借」は、今では人材獲得時の課題ともなっています。チューリッヒ・インシュアランス・グループは、新型コロナウイルス感染症の前から、独自の人材獲得計画がありました。また、重要なビジネス要件に対応し、社内採用を優先するため、社内の人才マーケットプレイスを設計・導入し、あらゆるランクの従業員に向け、現時点と将来のスキル要件に適応する技術トレーニングプログラムを開発しました。

チューリッヒ・インシュアランス・グループの組織設計・人事戦略責任者であるSarah Kirby氏は、「未来の仕事のやり方を見据え、当社では、さまざまなキャリア構築に必要となるスキルの透明化を行うことで、従業員のスキル向上とスキル開発をサポートしている」と述べています。

スキルベースのアプローチでの人材管理により、組織全体で適切な人材や能力を簡単に配置できるようになります。これこそが、リモートワークやハイブリッドワークのスタイルに適した、人材改革の目指すべき姿です。

人材の流動性を最大限に高めるには、新たな人材プールへアクセスし、人材の発掘を行うことが必要です。人事担当者と経営層は協力して、人材発掘機会の可視性を制限してしまうことや、従業員のスキル発揮機会を提供しないといった、組織の障壁をなくす必要があります。また、人材の流動性は、保険会社がエコシステムなどの新しいビジネスモデルを確立し、そこから利益を享受するためにも必要です。

**40%** の従業員（全産業）がリスクの再習得を必要としている

出典：世界経済フォーラム

**8%** の正社員（保険会社）がデジタル関連の業務に従事している

出典：Glassdoor

## ハイブリッドワーク時代の企業文化

パンデミックが発生して以来、保険業界の経営層は、自社の企業文化にますます注目するようになっていますが、これは、リスクマネジメントの観点だけが理由ではありません。リモートワークやハイブリッドワークの働き方では、新たな行動様式が必要になります。そのためには、現在の企業文化の長所を維持しつつ、環境の変化に合わせて必要な行動規範や働き方を慎重に見極めて、報酬やインセンティブモデルを通して強化していく必要があります。

企业文化は、もはや企業と従業員間で価値観を共有し、従業員へのエンゲージメントサーベイを行うだけでは満たされないと考えられます。従業員が世界中に広く分散している中で、人材と企业文化の両方を前面に打ち出して中心に捉えることは、経営層にとってかつてないほど重要になっています。結局のところ、新しい人材による新しい働き方は、企业文化に決定的な影響を与えます。大きな変革を遂げようとしている企業は、その企业文化を再定義する必要があるでしょう。

新しいリーダーシップアプローチも必要となっています。経営層と中間管理職は、企業のトップの意向を捉え、正しい行動（データに基づいた意思決定、部門間の連携など）を行うことが重要です。また、経営層はより革新的な考え方と、変化を受け入れる意思を示さなければなりません。

リーダーシップの発揮に当たっては、より革新的な考え方と変化を受け入れることを示し、組織の中で明確な目的意識を確立し、提唱しなければなりません。消費者は、社会課題にどう対応していくか明確にしている企業との取引を望んでいます。従業員も同様で、特に若い世代は仕事から得られる給料だけでなく、仕事に意味を見いだせることを求めています。

企业文化の重要性とテレワークやグローバル化によって従業員が世界中に点在している状況を考えると、経営層は自社の企业文化の現状を評価し、ビジネスや顧客の目的達成をサポートできるよう、計画的に進化させていく必要があります。ヒトを中心に捉えた価値提供や実践的行動により、ビジネス目標と顧客ニーズを一致させることができます。将来計画を熟考し変革の推進にコミットすることで、経営層はどんなに危機的状況にあっても企业文化を変えることができるでしょう。



# 従業員変革に向けて取るべき喫緊の方策

従業員の変革は、1年や2年の短いプロジェクトではなく、長期的な取り組みとなります。また、人事部だけが主導して対処するといったものではありません。当面は、ビジネス全体でリーダーが一丸となって、最高レベルの人材戦略を再構築し、人材の流動性を高め、保険会社にとって最も価値のある資産である人材の価値を高めていくために具体的な行動を起こさなければなりません。

## 1. 現在の人材と将来のニーズの両方を評価する：効果的な従業員

変革は、需要サイドから始まります。経営層は、現在企業が持つ人材のスキルや能力を明確かつ詳細に理解する必要があります。また、将来の商品ポートフォリオを再構築し、新しいサービスを立ち上げ、新しいビジネスモデルを構築するために「必携の」スキルと能力を定義しなければなりません。最終的な目標は、従業員の規模、種類、コスト、および現在と将来のオペレーションモデル間のフリクション・ポイント（差異・課題）を定義することです。

## 2. 人材調達を理解して進める：保険会社は、中核分野における内

部能力の拡大、外部業者からの人材調達、パートナー企業（インシュアテック企業、マネジドサービスプロバイダーなど）とのコラボレーションを通じた人材の借り入れによって、将来の適切な労働力を構築することができます。また、AIによる自動化とAIの活用範囲の拡大は、「人材」、つまり必要な仕事を行う能力の源となり、人材は最も価値の高い活動に集中することになります。

## 3. パーパスが人材戦略に与える影響を理解する：若い世代はより

目的のある仕事を求めており、自社の商品やサービスが社会全体にどのように貢献しているのかを明確に説明できる保険会

社は有利であると言えます。世界的なプロテクションギャップ（保険損害と無保険損害の差）や退職後の貯蓄不足への対応や、多様性の受け入れを促進し、気候変動への対策を行うことは、保険会社が自らのパーパスを達成するための方法であるとともに、社会的思考の人材を引き付ける方法でもあります。

## 4. 人間による対応とテクノロジーの組み合わせによる差別化を

図る：主要なプロセスに人間による対応とテクノロジーを組み合わせることで、優れた顧客体験とビジネス成果を生み出すことができます。組織を横断するイノベーションチームは、特定の保険金請求や専門家のアドバイスの価値があるライフイベントには特に、この強力な組み合わせを活用した新しいサービスや体験を設計する必要があります。

## 5. パフォーマンスマネジメントと人事指標を再考する：パフォー

マンス測定、報酬およびインセンティブ構造は、顧客体験、ハイブリッドワークのモデル、よりコラボレティブな働き方に重点を置くようにしなければなりません。組織全体でスキルや人材の共有を奨励するような方針が必要です。小売業者や消費財メーカーなど、顧客を中心に捉えている業界での先進的な事例やインサイトは、保険会社にとっても参考になります。



# 3

## サステナビリティ： 目的を持ってリードし、革新し、 成長するための歴史的な機会

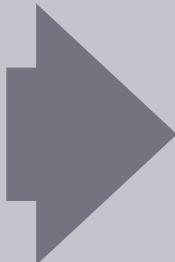
新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの直接的な影響が薄れてきたこともあり、気候変動とサステナビリティ（持続可能性）が取締役会や経営陣の議題として再浮上してきました。COP26（第26回気候変動枠組条約締約国会議）は、保険会社の経営層の意識に再び焦点を合わせ、低炭素経済への移行に必要な段階であることを強調しました。大手の保険会社や再保険会社は、COP26において、2050年までに保険引受業務のポートフォリオをネット・ゼロ・エミッション（温室効果ガス排出の実質ゼロ）に移行することを目標とした「ネットゼロ・インシュランス・アライアンス（NZIA）」の結成を発表しました。

これまでサステナビリティに関する議論は、理論的なものが多く、公的な支援を表明することが中心でした。しかし、今日大手保険会社は、環境、社会、ガバナンス（ESG）に関するあらゆる問題や機会に対処するために、具体的な措置を講じ、厳しい基準を採用しています。このような取り組みが必要なのは、サステナビリティが全ての事業や保険のバリューチェーン全体に大きな影響を与えるからです。EYがドイツで実施した市場調査は、これらの影響がいかに急速に進展していくかを示しています。

### サステナビリティとバリューチェーン

現在、サステナビリティが  
最も影響を及ぼしている分野

1. 設備投資
2. 企業インフラ
3. コーポレート・コミュニケーション
4. 人材 / リーダーシップ
5. リスクマネジメント



今後2年間で、サステナビリティが  
最も影響を及ぼす分野

1. 價格
2. カスタマーサービス / セールス
3. パッシブ・リインシュアランス
4. パフォーマンスマネジメント
5. 保険金請求処理
6. 商品開発

出典：EYがドイツの保険会社20社（ドイツでのマーケットシェア58%）、再保険会社、代理店に対して行った調査

ほとんどの保険会社は、気候変動による直接的な財務上のインパクトの大きさから、ESGの「E(環境)」の部分に焦点を当てています。しかし、社会的な問題、すなわち、ファイナンシャルインクルージョン(金融包摂)、多額な老後生活費の蓄えの必要性、医療状況と医療保障／補償条件の乖離、人種間の公平性、男女平等なども、緊急の重要課題として捉えるべきです。

また、従業員は単に給料をもらうだけではなく、価値観を共有し、企業の社会的責任(CSR)に積極的に取り組み、やりがいのある仕事ができる企業で働きたいと思っています。その結果、多くの保険会社は、環境への取り組みに加えて、事業全体で「ダイバーシティ、エクイティ&インクルーシブネス(DE&I)」を推進することを約束しています。採用方針や働き方改革はDE&Iの優先事項ですが、引き受けや価格設定もファイナンシャルインクルージョンを加速させます。今後もこのような議題が経営層の間で議論されていくことが期待されます。

## 環境問題がもたらす保険業界への短期的な影響

気候関連の損害は、保険会社にとって大きな負担であり、今後も増え続けることが予想されます。気候関連の損害のうち、保険の補償対象となっているのは半分以下です。ハリケーン、洪水、山火事の発生頻度と被害額は年々増加しており、気候関連の損害はさらに増加傾向にあると言えます。一部の保険会社は、将来を見据え、この脅威の影響範囲を再評価し、他の企業や政府当局と協力して長期的な解決策を模索しています。

気候変動リスクは非常に大きく、どの業界でも単独では対処できません。逆に言えば、COP26においても認識されたように、世界経済をグリーン化するためには、官民の多大な協力が必要です。莫大な資本を有し、リスクの評価やモデル化に優れている保険会社は、持続可能な経済を設計し、それを生み出すインフラへの投資で中心的役割を果たすでしょう。



### 3,540億米ドル

2017年から2020年にかけて、全世界で発生した気候関連で保険の支払い対象となった損害額

出典: Swiss Re

### 930億米ドル

2021年上半期の自然災害による推定損害額

出典: Aon Benfield

経済損失に占める保険で支払い対象となった損害の割合(2020年)

67% 北アメリカ

34% 欧州

12% アジア

出典: Swiss Re

保険会社に行動を促す要因は、気候変動がもたらす社会的脅威以外にも複数あります。

- ▶ 規制による圧力
- ▶ 保険会社の収益や株価への悪影響
- ▶ 将來の資本調達の制限

サステナビリティ戦略は、利益(トップラインとボトムラインの両方を成長させること)と同様に目的(最も深刻なリスクから社会を守ること)が重要です。鋭いビジョンを持ち、強いリーダーシップを発揮できる保険会社こそが、魅力的なビジネスチャンスを得ることができるでしょう。ESGは、もはや企業の自己満足やプランディングのためのイニシアチブではなく、事業を行うための要件であり、戦略的に不可欠であると言えます。

しかし、主となる理由が何であれ、以下のような事項には緊急性を持って取り組まなければなりません。

▶ **報告体制**：気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)やCOP26などから報告基準が示されており、保険会社は間もなく、より詳細な情報開示が求められることとなります。規制当局も投資家も、保険会社がこれまで報告してきた情報よりも、より深く、より詳細な情報を求めており、保険会社はこれに対応するための高いハードルに直面しています。COP26では、国際財務報告書基準(IFRS)財団が国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)を立ち上げ、世界的な情報開示基準を設定しました。最初の基準草案は、2022年第1四半期に発表される予定で、これがサステナビリティ関連報告についての1つのマイルストンとなるでしょう。

▶ **規制要件**：リスクマネジメントのアプローチに対する規制当局の監視が強化されることにより、定量的分析(長期的なストレステストやシナリオモデルなど)の必要性が高まっています。実際、ソルベンシーIIのORSA(リスクとソルベンシーの自己評価)のストレステストでは、気候変動リスクが取り上げられているほか、ニューヨーク州金融サービス局でも、気候変動による財務リスクの管理について保険会社向けのガイダンスが発行されています。さらに英国では、G20諸国の中で初めて、大企業に対して気候関連のリスクを開示することを義務付けています。

▶ **政治的アジェンダ**：COP26は、気候問題への国連の関心が高まっていることを示す最新の事例と言えます。各国政府はより一層の緊急性を感じて行動しており、保険会社は公約を果たし、さまざまなイニシアチブで示された目標を達成するために行動することを求められています。

▶ **保険引受方針**：保険会社が商品やインセンティブを決定するに当たっては、さまざまなリスクを想定して、不確実性や、間接的なESGの影響も考慮する必要があります。引き受けに当たり、過去の情報が不十分である場合は、新しいテクノロジーやリスクモデリング手法の利用が今後の鍵となるでしょう。

▶ **投資戦略**：30兆米ドル以上の資産を有する大手機関投資家としての側面を持つ保険会社は、イノベーションや行動改革により、より環境に優しい経済への移行を促進することが可能です。エネルギーや輸送、農業や建設、消費財や包装材などに至るまで、グリーン経済への移行促進の機会は世界経済全体に広がっていますが、潜在的な効果を過大評価することはできません。多くの保険会社が、投資ポートフォリオをネット・ゼロにすることをすでに表明していますが、「ブラウン」セクターへの資金供給や保険引受を打ち切ることは難しく、微妙なバランス調整が必要になると考えられます。

## サステナビリティに関する、利害関係者からの 多大なプレッシャー

48% 立法者・規制者

27% 投資家

26% 格付け機関

出典：2020年度AM Bestによる保険会社の経営層を対象とした調査

## ESG導入の課題

69% 信頼できる標準化データへのアクセス

51% 投資目的に沿った商品の利用(購入)

出典：2020年度ゴールドマン・サックス社調査

## 保険会社の現在の状況

現在、保険会社のESGへの取り組みはさまざまな段階にあり、多くは依然として戦略の策定や見直しに取り組んでいます。ESGに全面的に取り組んでいるのはほんの一握りの保険会社しかおらず、業界全体としては他のセクターに後れを取っています。保険会社は、ESG格付けを引き上げ、急速に成長するインデックスファンドへの組み入れを実現するための取り組みが必要となっています。ただし、ファンドの激増や、ファンドの組み入れの方法が懸念材料になっています。

EYの分析によれば、以下のことを念頭に置く必要があります。

- ▶ MSCI Worldの構成銘柄を有する保険会社66社のうち50社は、ESG格付けが低いため、MSCI World SRIから除外されている。
- ▶ S&P 500の構成銘柄を有する保険会社23社のうち8社は、ESGの平均スコアが18であるため、S&P 500のESG指数から除外されている。
- ▶ 一部の市場（例：欧州）は、ESGへの配慮に対する感度が高く、その市場の保険会社はESG戦略の策定と実行において優位にある。EYの分析によると、欧州の保険会社は、MSCIのESGインデックスに組み入れられている割合が40%と、アジア・パシフィック地域（27%）や北・中・南米地域（12%）に比べて高くなっている。

ESG格付けやESGインデックスへの組み入れと株主総利回り（TSR）との間に直接的な相関関係があると仮定するのは時期尚早です。しかし、歴史的に見ても、インデックスへの参加は長期的に株価に大きな影響を与えます。従って、保険会社の経営層は、格付けされていない企業に対する機関投資家の動きを注視する必要があります。ESG格付けが低い、または格付けがない企業は、投資先から「除外」や「投資禁止」となっている可能性があります。

消費者やブランドに与えるESGの影響を見過ごしてはいけません。消費者は、より環境に優しい企業との取引を希望しています。保険会社は、サステナビリティにおいてリーダーシップを発揮することで、他社との差別化を図り、競争優位性を獲得することができると見えます。このような視点は、ESGや企業の社会的責任（CSR）に関するあらゆる問題にも当てはまります。EYの調査によると、消費者（特に若い世代）は、気候変動に加えて、ダイバーシティ＆インクルージョンや所得格差に関する企業の目的やコミットメントをますます意識するようになっています。このように、保険会社は、CSRへの取り組みを強化することで、社会的に活発で活力に満ちた消費者を取り込むことができます。最終的には、社会や環境に対して良い行いをし、高い価値や良い商品を提供することが、保険会社の成功につながると言えます。

## 世界の保険消費者のCSRに対する意識

79%

保険会社の環境問題への取り組みを購買決定の際に考慮している

59%

保険会社のCSRに対するスタンスを多少なりとも理解している

56%

保険など金融商品に絡んで、少なくとも何らかのCSR関連の行動をとった

25%

CSRに関する評判で特定のブランドを選んでいる

出典：2021年度 EY Global Insurance Consumer Survey

## サステナビリティ戦略を策定し実行しているチューリッヒ社の事例

企業の1つになるという目標より先んじて、同社は優先戦略事項として、気候変動、事業のサステナビリティ、デジタル社会における信頼性の3点を挙げています。そして、それに対して詳細なKPI（重要業績評価指標）を毎年報告しています。また、同社はあらゆるタイプの顧客がさまざまな気候関連のリスクに対応し、ネット・ゼロに移行するためのさまざまな要望に応じた商品を販売し始めました。

チューリッヒ・レジリエンス・ソリューションズ社は、サイバーやサプライチェーン関連のサービスに加え、気候変動関連のサービスも提供しています。データに基づいたソリューションは、脅威を予測し、さまざまなサイトや施設の脆弱性を評価することができます。また、オペレーションの「グリーン化」を計画している企業向けの投資商品も取りそろえています。同社は、引受ガイドラインを更新し、特定種類の高炭素事業の除外を追加しました。また、再生可能エネルギー事業の拡大も計画しています。

チューリッヒ・インシュアランス・グループのサステナビリティ部門責任者であるLinda Freiner氏は、「当社のサステナビリティに関する目標、戦略的優先事項、および商品・サービスに隔たりはない。機能・感情の両面から変化を促し、持続可能な行動を支援することで、既存商品の改定を進めていく」と述べています。

## 格付けと情報開示の標準化に向けた取り組み

業界団体は、ESGに対する分類表や評価フレームワークに一貫性を持たせる対応を行っています。COP26において、G20のサステナブルファイナンスワーキンググループは、グリーンファイナンスに対する制度・マーケットにおける障壁を特定するための「G20持続可能な金融ロードマップ」を採択しました。このロードマップは、サステナビリティに関する情報開示の比較可能性、解釈可能性、一貫性、そして最終的にはESG格付けを改善することで、グリーン投資に民間資本を呼び込むことを目的としています。具体的には、ロードマップは、一連の共通原則、共通の分類法の自主的な使用、ESG格付けを提供する機関間での相互協力を提案しています。

情報開示の標準化により、保険会社は自分たちの行動や結果がいかにコミットメントに合致しているかを、資本市場に対して今まで以上に明確かつ説得力のある形で伝えることができます。また、共通の責務となりつつある「グリーンウォッシュ」を回避することもできます。一方、保険会社が情報開示の標準化に対応し、必要なデータを収集の上、正確な報告を作成し、ESG格付けを改善するには、まだ時間がかかると言えます。

## サステナビリティにおける保険会社の立ち位置

多くの保険会社にとってESG戦略はまだまだ初期段階にありますが、経営層は、「なぜ」から「どのように」実行するかに重点をシフトしています。国連気候変動対策・金融特使であるMark Carney氏が「グリーン経済への移行」をそう表現していますが、「ESG戦略」も同様に、「現代における最大の商機」であると言えるでしょう。よりクリーンなエネルギー、輸送、農業のためのインフラを構築するために数兆米ドルが投資されます。さまざまな業界の企業が、二酸化炭素排出量を削減し、持続可能な事業を確立するために、資本と支援を必要としています。保険会社は、規制当局や異業種と連携し、直接投資するとともに他の企業の投資を保護することで、触媒的な役割を果たすことができます。

# 3.1～5.8兆米ドル

エネルギー産業がネット・ゼロを達成するための2050年までの推定年間投資額

出典：Bloomberg

# 0.4%

クリーンエネルギーへの投資による世界のGDP年間増加率

# 4%

ネットゼロシナリオでの2030年までの世界GDP成長率

出典：International Energy Agency, International Monetary Fund



山火事や洪水、収穫農作物の減少、疾病の型・性質の変化などの二次的災害を含む気候変動による重大な物理的リスクに対する補償提供は、ESG戦略業務の一環であると言えます。また、脱炭素の取り組みに対するインセンティブも重要です。通勤機会の削減、電気自動車(EV)、ソーラーパネル、環境に配慮した建築物への保険料割引などはその第一歩です。

保険会社の中には、新しいモビリティの世界に適応するために、運転機会の削減へのインセンティブや、独自のEV補償を提供しているところもあります。例えば、チューリッヒ社は、高電圧バッテリーや自家用充電スタンドの盗難や損傷、充電カードやアプリの紛失や不正使用を補償しています。

ESGに積極的に取り組んでいる保険会社は、パラメトリック保険やカーボンオフセットを組み込んだ保険など、より創造的で革新的なソリューションを求めています。このような試みは、1990年代のキャットボンドの開発から得た教訓に基づいています。また、高度な分析とシナリオモデリングを用いて、「リスク予防サービス」モデルや、現在保険の対象とできないとされているリスクへの補償を実現することも、今後検討する必要があるでしょう。最初のステップとして、保険会社は以下に示す両方を実施することで、コアとなる資産クラスのサステナビリティに取り組んでいく必要があります。

- ▶ 新たなリスクを正確に考慮した価格設定
- ▶ 保険契約者が資産のサステナビリティを高めるためのインセンティブの提供またはその支援

多くの保険会社が、現在の老朽化したインフラからグリーンインフラへの転換を推進しています。環境に配慮した住宅や商業施設に対する補償の差別化は急速に拡大し、今では一般的になってきました。また、再生可能エネルギーへの補償提供を通じた支援も急速に進んでいます。この分野では、信頼できるデータがないこともあり、予想以上の損害を懸念する業界関係者もいます。この分野は今後も損害保険会社の注力分野であり、業界における協力体制の強化や、リスク管理フレームワークの改善が行われると考えられます。

気候関連の保険金請求をリアルタイムで評価・管理できる、高度なセンサーベースのソリューションが登場したことにより、パラメトリック保険が主流になりつつあります。マーケットのハード化によりキャットカバーの補償がより複雑となったことも、パラメトリック保険に対する需要を後押ししていると言えます。2021年8月に発生したハイチ地震では、カリブ海諸国災害リスク保険ファシリティ(Caribbean Catastrophe Risk Insurance Facility: CCRIF)が引き受けたパラメトリック保険により、地震発生から1週間以内に1,500万米ドルがハイチ政府に支払われています。

## 実行段階に進んだ商品イノベーション

革新的な再生可能エネルギー商品は、事業中断、賠償責任、技術的欠陥(技術不足)、気候変動に連動する損害、建設上の欠陥、人的エラーを補償しています。さらに、機器の交換、新規購入、設置場所の変更、機能拡張などによる付随的な損害に対する補償や、期待されたエネルギー出力と実際のエネルギー出力の不一致による経済的損失に対する補償も提供されています。

スマートコントラクトを活用した農作物保険では、農家が小規模な土地に保険をかけ、あらかじめ定めた補償条件(降雨量や風速など)の閾値を超えた場合に自動的に保険金が支払われる仕組みとなっています。

企業分野では、保険会社は、「(環境問題を著しく害していた)ブラウン」企業・業界の炭素使用量の削減に当たり、その戦略策定を支援し、移行に対しさまざまなインセンティブを提供することができます。支援に当たっては、保険会社の引受方針と投資戦略の両方が重要な役割を果たすことになるでしょう。引受方針では、一部の保険会社は、特定の種類の事業や、危険度の高い、特定地域の住宅所有者の引き受けを拒否しています。企業はまた、機械設備のアップグレード、資産・設備の改修、新技術の導入のための資本を必要とします。

しかし、既存の気候変動リスクのリスク量とボラティリティの増大に対処するだけでは十分とは言えません。一部の保険会社・再保険会社は、不確定要素の大きい未知のリスクを、従来の資本提供者が投資できるよう、軽減する工夫を行った上で引き受けています。実際、新しいリスクをモデル化し、評価・引き受けを行った上で補償するような、保険会社が持つ特有の能力は、資本の流れを解き放つための鍵であると言えます。将来を見据えた保険会社は、クリーンエネルギー・プラント、炭素回収技術、その他の画期的なグリーンイノベーションなど、資本集約的なプロジェクトへの投資も計画しています。

最後に、保険会社は、顧客が自らの独自のリスクプロファイルを理解・管理し、移行戦略を策定するための新しいサービスを提供しています。先を見越した、リスク予防のためのコンサルティングは、企業のスムーズな移行を支援し、新たな市場におけるニッチな分野での成長を促進することとなります。顧客企業と協力の上、現実的な目標・スケジュールを設定し、オペレーションの変更ポイントを特定することも、保険会社が自社のポートフォリオのリスクを正確に把握し、投資計画を改善するのに役立つと言えます。

## サステナビリティの実現に向けた実行すべきアクション

保険会社は、より環境に優しい経済への移行を促進するために、短期的には、多くの重要な措置を講じることができます。気候変動は戦略上かつ規制上のリスクではあります、リスクマネジメントチームや規制対応チームだけで管理することはできません。このアジェンダは、保険会社全体で共有し、実行する必要があります。

### 1. パーパスと事業戦略におけるサステナビリティの位置付けを明確化する

保険会社はここ数年、自らのパーパスを明確にしてきました。そして、サステナビリティへの取り組みもまた、自社の利益を超えた価値を提供する方法の1つです。保険会社が目的を果たすためにできる2つの方法として、行動計画を具体的なターゲットにマッピングすることと、サステナビリティに関する定量化可能なパフォーマンス指標を確立することが挙げられます。このような調整は、資本市場、規制当局、消費者のいずれに対しても、サステナビリティについて一貫したストーリーを語るために不可欠です。

### 2. ロードマップを策定する

保険会社は、より広範なESG戦略の中で、優先的に取り組むべき分野を特定し、なぜその分野に資源を配分するのか、どのような効果を期待するのかを明確化しなければなりません。明確なロードマップは、短期および中期のマイルストンを含み、ビジネスのさまざまな部分への影響を反映したものでなければなりません。具体的には、引受方針、投資・ポートフォリオ管理戦略だけでなく、社内オペレーション全般において、ESG戦略がどのように実行されるかを明示する必要があります。



### 3. ソリューション開発の一翼を担う

保険会社は、他業種や規制当局と協力し、保険の対象とならないリスクに対し包括的なソリューションを見極め、より環境に配慮した経済への道を模索していく必要があります。グリーン経済への移行が迅速かつ円滑に進むかどうかは、業種をまたいた企業間の連携や規制当局との協力が鍵になると言えます。

### 4. 評価基準を設定し、透明性を確保してベンチマークを導入する

ESGに関しては、測定できる対象が管理対象になります。サステナビリティ目標に対するパフォーマンスの追跡に当たっては、リスクのエクスポートジャー、価値創造の状況、および特定の目標の達成状況を監視する必要があります。対外報告や開示基準が標準化されるにつれ、透明性の高い企業は、資本へのアクセスが容易になり、顧客のロイヤルティが高まり、株価のパフォーマンスが向上するといった恩恵を受けることになります。また、保険会社は、外部の他のセクターの動向を注視し、先進的な事例を取り入れることが必要です。

### 5. ESG格付けを改善し、ESGインデックスへの組み入れを保証する

経営層は、さまざまな機関が策定した格付けの基準やESGファンドの要件を理解する必要があります。基準は複雑で一貫性がないかもしれません、資本や株価に重大な影響を与えることを考えると、保険会社は格付けを改善し、組み入れを保証しなければなりません。

### 6. ESG戦略をオペレーションに盛り込む

ESG戦略は、事業全体で取り組むべきものです。つまり、サステナビリティの原則を引き受けや価格設定モデルに組み込み、移行リスクやポートフォリオリスクを全体的なリスクフレームワークに当てはめ、なおかつ、「ブラウン」企業に対するエクスポートジャーの削減とグリーンイノベーションへの投資により、ポートフォリオを再構築していきます。

### 7. プロテクションギャップに対応するための商品改革

サイバーセキュリティと同様に、気候変動は保険会社にとって大きな脅威であると同時に大きな成長機会もあります。洪水や山火事などの自然災害に備える従来型の保険は、リスク防止サービスやパラメトリック保険、カーボンオフセットを組み込んだ商品、行動変容を促す魅力的なインセンティブなど、より洗練された商品やサービスに置き換えられつつあります。保険に关心を持つ消費者が増えている中で、より手頃で利用しやすい商品を開発できる保険会社は、新世代の消費者との関係を構築できると言えます。

# Authors



## Isabelle Santenac

EY Global Insurance Leader  
isabelle.santenac@ey.com



## Sun Young Bong

EY Asia-Pacific  
Insurance Leader



## Anna Hurynovich

EY Global Insurance  
Lead Analyst

## David A. Connolly

EY Global Insurance  
Nexus Leader



## Ed Majkowski

EY Americas Insurance  
Co-Leader



## Caroline Dellaway

EY Global Insurance  
Workforce  
Transformation Leader



## Lorenzo Fattibene

EY Global Sustainable  
Insurance Leader



## Bernhard Klein Wassink

EY Global Insurance  
Customer and Growth  
Leader



## Key contributors

### Louisa Blain

EY EMEIA People Advisory Services Associate Partner



### Patricia Davies

EY Global Insurance Knowledge Leader



### J Penney Frohling

EY-Parthenon UK Insurance Consulting Leader



### John Santosuoso

EY Americas Insurance Co-Leader



### Kirsten Vasey

EY EMEIA People Advisory Services Associate Partner



### Abigail Viljoen

EY Asia-Pacific Financial Services Consulting Partner



### Nuno Vieira

EY Latin America South Insurance Leader



### Jason Whyte

EY EMEIA Financial Services Markets Leader



## A special thank you to the following EY executives for their valuable insights

Krista Bakor

Christoph Thoma

Verena Kraus

Jean-François Gagnon

Nathan Sasto

Nicole Michaels

Kabari Bhattacharya

Philip Vermeulen

Nilabh Kumar

Federico Guerreri

Teresa Schrezenmaier

Andrew Parton

Charul Charma

Andrea Wolfson

David Lambert

Armin Henatsch

Martin Spit

Preetham Peddanagari

Tze Ping Chng

Nikhil Jain

Matthew Latham

Walter Poetscher

David Storey

Thom Cranley

Henry Li

Matthew Stover

Janice Deganis

James Maher

## 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)」をパーソナリティとしています。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](http://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](http://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](http://ey.com/ja_jp)をご覧ください。

© 2022 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。

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