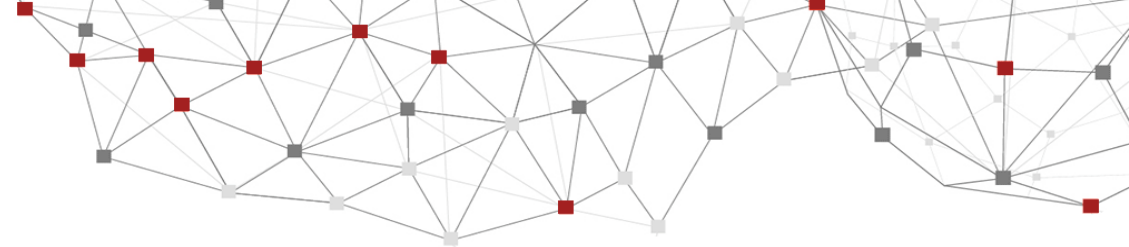


strategy&

Part of the PwC network



COVID-19が 日本の 保険会社に 与える影響



著者紹介

ムクンド・ラジャン mukund.m.rajan@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。日本、豪州、米国および東南アジアの金融サービス分野の企業に対し、15年以上のコンサルティング経験を有する。保険、ウェルス&アセット・マネジメント分野の支援の経験を豊富に持つ。特に、成長戦略、事業地域の拡張、新たなオペレーティング・モデル設計、事業運営の実効性、デジタルプラットフォームの策定支援、持続可能なコスト管理など、企業が抱える最も複雑な課題の解決支援を手掛ける。

堤 俊也 (つつみ としや) toshiya.tsutsumi@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のディレクター。欧州、中東および日本において金融サービス分野の企業（ウェルスマネジメント会社および保険会社）を中心に全社組織再編プログラム、営業戦略、事業戦略、投資プロジェクト支援に取り組んでいる。

そのほかの担当者

矢吹 大介 (やぶき だいすけ) daisuke.yabuki@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のリーダー。15年以上にわたり、金融業界を中心に、全社成長戦略、マーケティング戦略、デジタルトランスフォーメーション、M&A、グローバル戦略、オペレーション・組織・機能設計における豊富な経験を有する。近年では、産業の構造変化を見据えた大規模な経営戦略・オペレーション・組織の変革に数多く携わっている。

宇塚 公一 (うづか こういち) koichi.u.uzuka@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人のパートナー。日本および外資系の生命保険会社、損害保険会社を中心に企業買収支援（デューデリジェンス、買収後統合支援）、ガバナンス体制構築支援、ORSA/ERM態勢構築支援などのリスク関連業務、各種規制コンプライアンス支援業務およびIFRS対応支援業務などに従事する。

山根 祥 (やまね あきら) akira.yamane@pwc.com

PwCコンサルティングのパートナー。20年以上にわたり大手金融機関に対して、経営改善にかかる戦略策定、新規ビジネス参入支援、国内外企業買収に伴うM&A (PMI)、ビジネス・IT戦略、業務プロセス改善などのコンサルティング業務に従事。また、デジタルを活用した新規ビジネス戦略などさまざまなトランスフォーメーションプロジェクトの経験を多く持つ。

古賀 弘之 (こが ひろゆき) hiroyuki.h.koga@pwc.com

PwCコンサルティングのパートナー。金融サービス事業部における保険インダストリーリーダー、会計ソリューションリーダーなどを歴任し、多数の金融機関向けプロジェクトを統括。金融機関における経営管理、管理会計に関するビジネスプロセス変革や、大規模システム導入におけるプロジェクトマネジメントを専門領域とし、特に大規模ERP導入プロジェクトにおいては第一人者としてマーケットから認知されている。

ジョナサン・シャープ jonathan.j.sharp@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。オーストラリア、東南アジア、中東、米国、欧州など世界各国で20年以上のコンサルティングの経験を有する。銀行、保険、ウェルス・マネジメント（資産管理）などの金融業界および、通信、製造、石油・ガス、デジタル企業を中心に、テクノロジー分野のコンサルティングを手がける。Strategy&の日本におけるテクノロジー戦略実務チームの責任者も務める。

井出 勝也 (いで かつや) katsuya.ide@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のマネジャー。日系・外資の生命保険会社を中心とした金融業界に対して、全社組織再編やコスト構造の最適化、オペレーション設計、買収後統合対応などの支援に従事している。

前表 拓実 (まえおもて たくみ) takumi.maeomote@pwc.com

張 璽瑩 (チョウ シイイン) xiying.zhang@pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

http://www.strategyand.pwc.com/jp

エグゼクティブサマリー

2020年5月時点で、日本の保険会社は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に対して、迅速に対応している。世界市場における急激な金利低下や大規模な移動制限によって、商品ポートフォリオ、販売モデル、そしてオペレーションに対する変革が求められている。

しかし、事業継続への対応や危機管理は、これらの問題の一部に過ぎない。保険会社は急変する事態に対して素早く対応しつつ、長期戦略の見直しに取り組まなければならない。顧客からの信頼を確立し、保険会社のサポートを最も必要としている顧客への対応が求められている。

今後、市場環境は中長期的に大きく変容していくと予想されるため、保険会社は以下のポイントに沿って迅速に取り組むべきと考える。

- 商品ポートフォリオ構成と投資ストラテジーを長期化が予想される低金利市場と潜在リスクの変化に対応させなければならない。
- 保険会社は、新しい働き方を支援するとともにリスク低減を図るため、顧客体験、販売、基幹オペレーション、バックエンドプロセスを含むすべての側面でデジタル化を促進する必要がある。
- 保険会社は、顧客との約束を果たすため、さらに緊密にサプライヤーとの連携を図るべきである。
- 保険会社は、既存の組織構造とプロセスの枠にとらわれない運用モデルの再検討を行うべきである。加えて、人材戦略、コスト構造、組織文化などを再検証し、オペレーション・レジリエンス（耐久力）と適応力を高めていく取り組みを進める必要がある。

ポストコロナにおける保険会社は、市場ダイナミクスへの対応に注力するだけでなく、ビジネス全体を見直すといった包括的なアプローチを取る必要があるだろう。そして、上記のポイントを達成するため、保険会社は「戦略・ブランド」、「販売チャネル」、「ファイナンスおよび資金流動性」、「労働力」、「オペレーション・サプライチェーン」、「規制」の6つの重要分野について中長期的な戦略の見直しが必要である。すなわち、差し迫った状況における対応力を維持しながら、顧客との約束を果たし、多様なステークホルダーの期待に応えていくために、保険会社の事業戦略は変革する必要がある。

COVID-19が日本に与える影響

現状（2020年5月時点）、日本の保険会社は、COVID-19の拡大に対して迅速な対応を行っているが、対面販売や労働集約的なオペレーションに依存する保険会社にとって、新規契約獲得、オペレーション、保険金支払い業務など、あらゆる分野で問題が生じている。

顧客が失業リスクに直面して日々の支出を見直しているうえ、保険代理店が顧客に直接会うことができないため、国内新規契約獲得件数が減少している。損害保険会社への影響はこれまでのところそれほど顕著ではないが、この状態が今後も続くとは考えにくい。

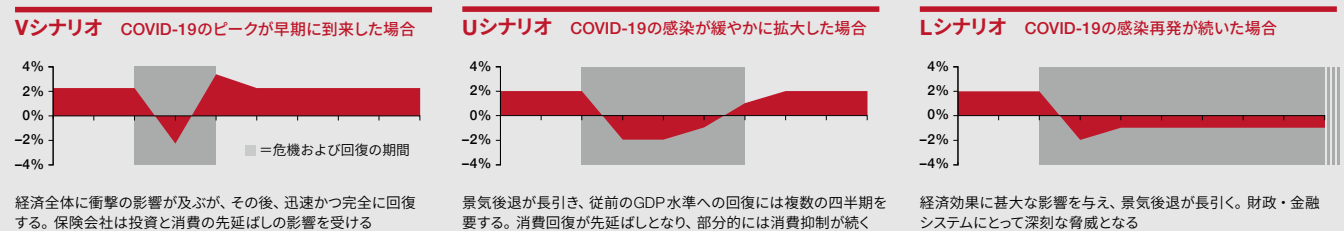
海外市場の状況を先行指標とした場合^{*1}、国内保険会社は、緊急事態宣言が発令されてから数カ月の間で新規契約獲得件数は2桁台で減少、保険料収入においても1桁台で減少すると想定される。多くの保険会社は、保険代理店に対して一時休業補償などを行っているため^{*2}、今後さらなる収益性および流動性の低下が想定される。さらに株式市場では株価が乱高下しており、債券市場でも利回りが下落傾向にある。このため投資ポートフォリオや海外事業投資を行う事業者にとってさらなる試練となる。

しかしながら、目先の事業安定化を主眼とする戦略に固執するだけでは、現状維持に留まってしまう。保険会社は生まれ変わり、今後の大きな市場機会を捉えることができるような地位を築くため、将来に目を向けなければならない。この観点から、今後12～18カ月の間に世界および日本で展開すると想定される3つのシナリオを図表1に示している。

図表1

COVID-19の危機：起こりうる経済シナリオの概要

危機、回復、その後の状況に見るGDP成長率（四半期）の変化



出所：PwC Strategy&

PwCの予測としては、シナリオUまたはシナリオLが最も可能性が高いとみており、保険会社にはそのシナリオに沿った対応が求められる。過去に世界の各国政府が市場停滞期から脱却するために実行した施策をベースに予測すると、政府は、保険会社がCOVID-19収束後の世界で変革していくためにさまざまな機会を提供するであろう。しかし、国内保険会社は、以下の日本固有の「4つの課題」に対応する必要がある。

- (1) リモートワークの浸透
- (2) マニュアルオペレーションからの脱却

*1： Insurance Journal, 2020. "Hong Kong Insurers Say Sales Have Fallen to 'Almost Nothing' Due to Coronavirus", Accessed June 30, 2020. <https://www.insurancejournal.com/news/international/2020/02/06/557700.htm>.

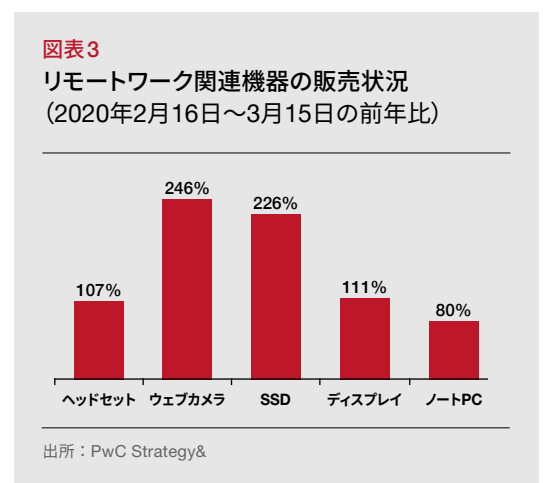
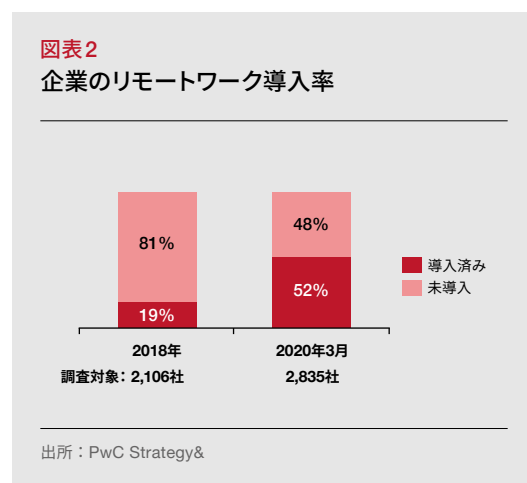
Global Data., 2020. "South Korea's life insurance business to decline in 2020 due to Covid-19, says GlobalData", Accessed June 30, 2020. <https://www.globaldata.com/south-koreas-life-insurance-business-to-decline-in-2020-due-to-covid-19-says-globaldata/>

*2： 国内大手生命保険会社の発表を参照

- (3) COVID-19の経済へのインパクトの地域不均等性
- (4) 投資ポートフォリオのガバナンス改善と再構築

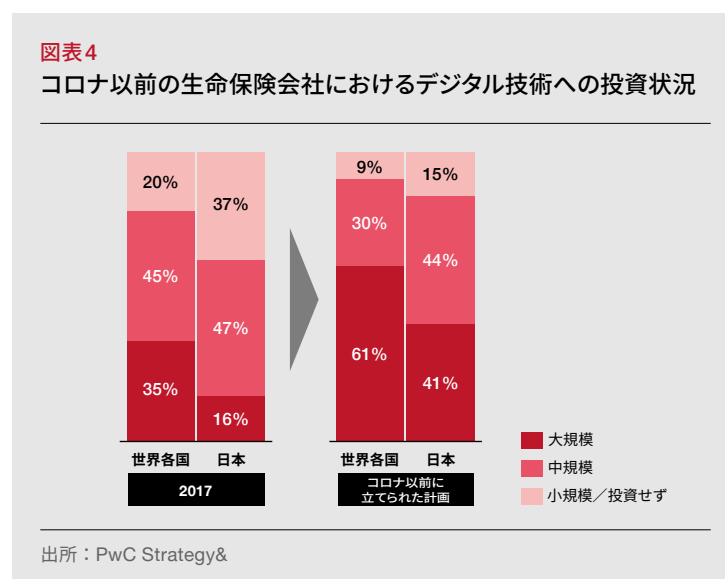
(1) 実質的かつ持続的なリモートワークへのシフト

COVID-19対策として、ソーシャルディスタンスの確保が求められており、在宅勤務のスタッフが増加している(図表2)。企業、スタッフともに、リモートワーク用のホームオフィス機器を購入するなど、その投資は今年(2020年)に入って急増している(図表3)。こうした変化は、COVID-19収束後の環境においても継続する可能性がある。その場合、保険会社は、人材、不動産、商品ポートフォリオの管理方法に(潜在的リスクの進展に伴い)大きな影響を受ける。



(2) 世界各国と比較して日本はマニュアルオペレーションの割合が高く、オペレーション環境を圧迫

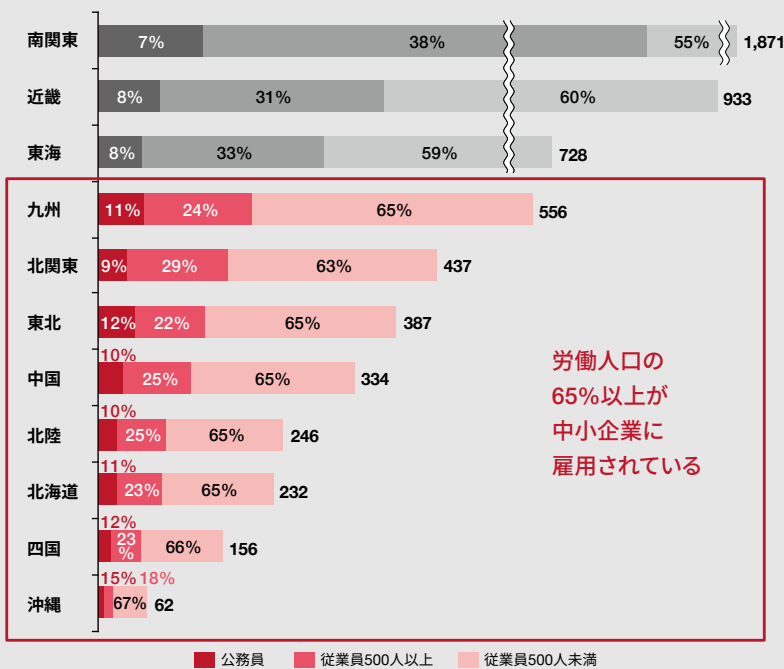
手作業や紙ベースのプロセスを行うために、スタッフがオフィスに行かなければならないといった制約がある。また、デジタル化されていない膨大な帳票類が存在していることも事業継続やリスク管理上の課題となっているが、この問題を短期的に解決することは困難である。一般的に、世界各国の保険会社に比べて国内保険会社はデジタル化への投資を十分に行っていない会社が多いため、デジタル化計画を再考する必要があるだろう(図表4)。



(3) COVID-19インパクトの地域不均等性

規模だけで見れば、関東、近畿、東海への影響が特に大きい（人口ベース）。これらの地域以外では、労働人口の65%超が雇用保障制度が貧弱な中小企業（SMEs）に雇用されている（図表5）。顧客の節約志向が高まり、保険へ支払う予算が減少し、保障内容が見直されると、まず新規契約が影響を受ける。短期的には、中小企業およびフリーランスの運転資金を支援する保険やサービス展開への対応は一時的に増加するが、中長期的には中小企業向け商品の販売と提案数がやや減少すると予想される。保険会社は、販売モデルやチャネルを再構築することに加え、ポストコロナ時代に向けて、多様な就労形態に対応するさまざまな商品を開発する必要がある。

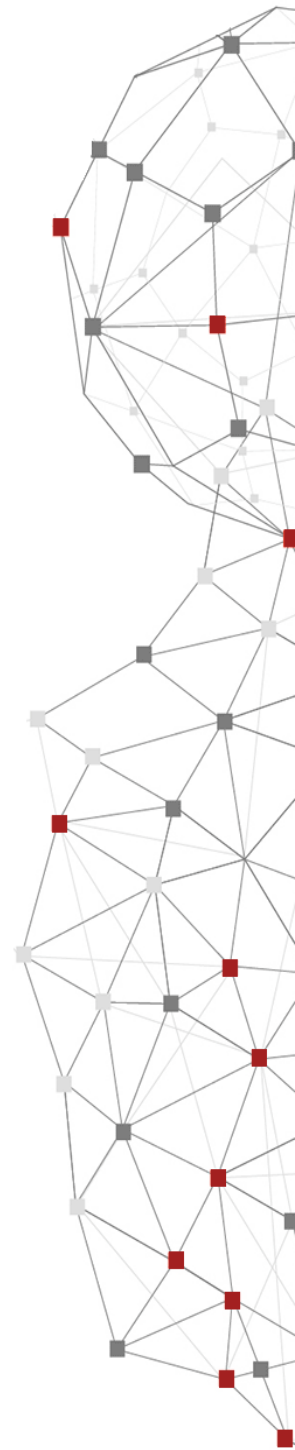
図表5
地域別企業種別



出所：PwC Strategy&

(4) グローバルポートフォリオの再構築

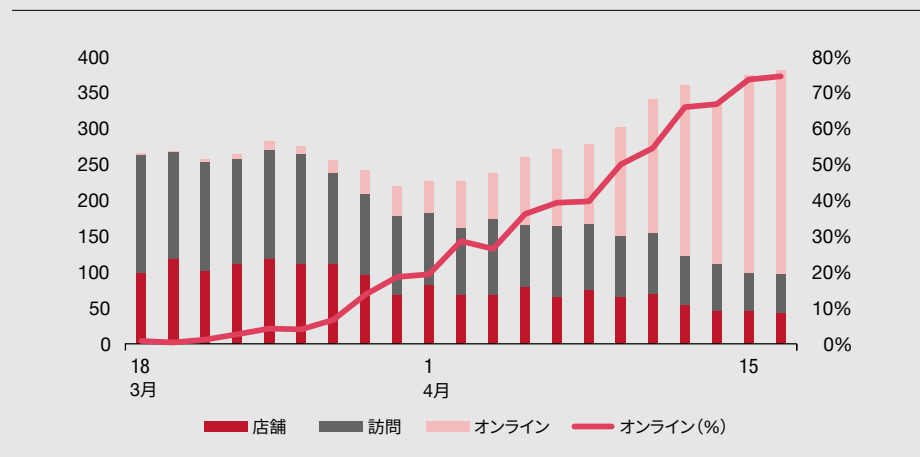
過去10年、国内保険会社は、成長市場で大規模な投資ポートフォリオを構築してきた。こうした海外の投資持ち分に対して有効なガバナンス体制構築を図るのは困難であったが、海外投資から得られるリターンによってこの課題は顕在化されなかった。しかしながら、グローバル市場の大半で金利が急落し、経済状況の見通しが急激に悪化しているため、ポートフォリオ再構築やガバナンス強化は急務である。さらに、ポートフォリオの性質によっては、追加資本が必要となる可能性もある（例えば、所得補償保険の請求増加への対応）。この問題は、日本の保険事業の直接的な課題ではないものの、持ち株会社のトップマネジメントにとって重要なアジェンダとなるはずだ。



多くの保険会社はすでに既存業務オペレーションを見直している。例えば、複数の保険会社が、保険代理店および外交員による顧客訪問の大幅削減、店舗閉鎖、労働時間短縮、シフト制勤務などを進めている(図表6)。Webサイトの活用拡大にフォーカスする企業もあれば、デジタルチャネル強化へシフトする企業も多く見られる(図表7)。ただし、これらは短期的な対策に過ぎない。長期的な影響に対処するには、以下の主要4点について対処する必要がある。

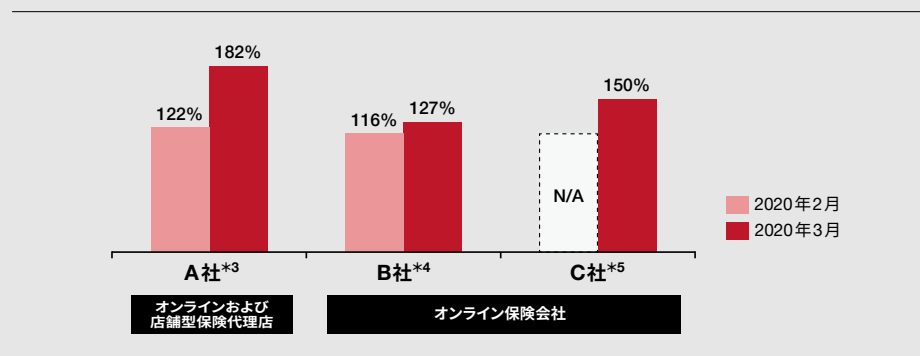
- 商品ポートフォリオとバリューチェーン
- 人材と不動産マネジメント
- オペレーションレジリエンスとアジリティ
- 安定的・長期的な大口機関投資家としての役割

図表6
A社^{*3}のタイプ別営業活動状況(2020年)



出所: PwC Strategy&

図表7
オンラインによる保険販売状況(売上前年比)



出所: PwC Strategy&

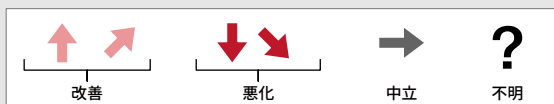
*3: 国内大手保険代理店
*4: 国内大手保険会社
*5: 外資系大手保険会社・日本支社

日本の保険会社に対する長期的インパクト

バリューチェーンのディスラプションから人材に関する課題まで、ビジネスのあらゆる側面においてCOVID-19によるインパクトが生じている。保険会社は日本政府によるCOVID-19への経済対策^{*6}や、COVID-19の地域別進行状況に関する医療データなどを活用しつつシナリオ策定をすべきである。これらの組み合わせは、短期的には緊急に対処すべき影響を与えつつ、中長期的には商品ポートフォリオ全体に実質的な影響を与えるものと考えられる（図表8）。

図表8
日本の保険会社に対する長期的インパクト

		保険料	損害率	長期的なCOVID-19の影響
損害保険	火災保険・海上保険	? 事業者の廃業が増加する一方で輸送量は増加する可能性。両者が相殺し合うかは不透明	→ 廃業を免れた事業者の利用パターンにはおおむね変化なし	• ビジネスの回復に伴い大きな変化は生じないが、日本の人口・経済全体の状況に応じて推移
	自動車保険（自賠償）	↓ 自動車需要の減退、顧客が混雑時を回避した運転を嗜好	↑ 運転頻度や行動の変化が損害率の前提条件の改善に寄与	• 経済の停滞、移動制限の継続、自動車保有率の低下により保険料収入が減少 • 損害率には複合的な影響。短期的には低下する可能性が高いが、ソーシャルディスタンスの確保のため自動車運転は増加し、長期的には顧客増大
	自動車保険（任意加入）	↓ 自動車需要の減退、運転条件の変化、顧客の節約志向	↑ 運転頻度や行動の変化が損害率の前提条件の改善に寄与	• 需要は安定的に推移する可能性が高く、一般的な市場・社会のトレンドを追う流れとなる可能性が高い
	個人傷害保険	↓ 短期・長期の旅行の減少に伴い微減	→ 利用パターンは「安全」志向になる可能性があるが、ボリューム減がユニットコストの上昇につながる可能性	• 旅行の需要が減少 • 他の個人保険の増加は損失を相殺するには不十分
	その他個人保険（ペット、旅行等）	↓ 顧客の節約志向次第だが、任意保険への支出が下支え	? 利用パターンの変化は不透明	• 旅行の需要が減少 • 他の個人保険の増加は損失を相殺するには不十分
	財物その他損害保険	→ 安価な保険への乗り換えが一部発生	→ 利用パターンはおおむね変化なし	• 日本の人口および経済全体の状況に応じて推移（例えば、人々が低コストの住宅を求めるなど）
生命保険	終身保険・定期保険	↓ 小口契約に流出する可能性が高い	→ 基礎となる死亡率や罹患率に変化なし（今後12～18カ月でCOVID-19が収束する前提）	• リモートワークへのシフトが継続的に受け入れられ、潜在的なリスク特性に変化が発生 • 今後12～18カ月でCOVID-19が収束する前提
	養老保険・年金保険	↓ 手元現金を維持するか、他の「伝統的な」保険で代替	↓ リターンの獲得や、低金利かつボラタイルな環境下でのヘッジにかかるコストが増大	• 大口投資へのシフト。当面、低金利が続くと予想されるなか、リターン獲得のため（高価で）高品質な現物資産に需要
	入院保険・手術保険（第三分野）	↑ 医療保障および医療サービスへの需要が拡大。顧客にアクセスできるかが問題	? 利用パターンに変化が生じ、複合的な不確実性が存在	• 顧客の健康への関心が引き続き高まるため、医療関連保険（およびサービス）への需要が拡大
	団体保険	→ 契約が長期化。雇用主が保障を提供する想定	→ 基礎となる死亡率および罹患率に変化なし	• リモートワークへのシフトが継続的に続き、潜在的なリスク特性に変化が発生



出所：PwC Strategy&

*6：COVID-19の影響に伴う日本の財政刺激策はGDPの20%弱に相当する（日本経済新聞2020年6月5日（<https://www.nikkei.com/article/DGXMZM060006280U0A600C2EA2000/>）を参照）が、これはドイツ、英国などと同水準であり、豪州、シンガポールなどを上回る。



顧客行動に変化が起これば、市場ダイナミクスに甚大な影響が及ぶと予測

顧客の節約志向が高まり、終身保険および定期保険の件数、保険に支払う金額が減少すると見込まれる。一方で、潜在的には補完的な医療保障への支出が増加する可能性がある。また、不動産の利用、旅行や社会規範、さらには個人資産の所有について、実質的かつ長期的な変化が生じることで、長期的なリスクプロファイルは影響を受けることになる。

1. 生命保険会社の商品ポートフォリオにおいて、特に資本負荷の高い商品からのシフトが起こると予想される。また、貯蓄型商品はリターンを生み出すのが一層厳しくなるだろう。ユニットリンク（変額保険）のような商品は魅力的に見えるが、所定のソルベンシー要件を踏まえて、その資本効率を検討すべきである。
2. オペレーションの柔軟性を高めるためだけでなく、顧客の行動の長期的な変化に対応し、適合していくために、これまで大部分を手作業で行ってきた基幹オペレーションは大幅にデジタル化すべきである。さらに、いくつかのポートフォリオにおいて、ボリュームの減少が予想されるなかで、デジタル化による経費率の引き下げは、収益性を維持するうえで極めて重要となる。
3. デジタル化は販売モデルにも及ぶと予測される。これは、保険代理店や販売パートナーに取って替わるものではなく、むしろ顧客との時間が増えるなど彼らを支援することとなる。また、フィンテック系のプロバイダーからツールを入手することも可能となり、保険会社にとっては取り組みを加速させる良い機会となる。
4. 保険会社は、サプライヤー（例：修理業者、病院、その他のサービスプロバイダー）、販売パートナー（例：代理店、銀行など）、さらに、団体保険分野においては大企業（例：在宅勤務中の安全とメンタルヘルスを管理するプログラムを導入するなど）との間で、より緊密に連携を進めていく必要がある。

大きな変化が生ずる2つ目の分野として想定されるのは、人材戦略および不動産マネジメント

日本の保険会社は、手作業および対面・紙ベースによる販売プロセスの割合が海外保険会社よりも高いため、大規模な労働力を収容するオフィスが必要となっている。COVID-19により、保険会社およびその営業部隊はリモートワークを余儀なくされ、これまで当たり前とされていた慣習に一石が投げられることとなった。危機から立ち上がろうとするこの状況を、人的リソースと販売活動をどこでどのように組織するかを再考する機会として捉えられる保険会社が、勝者となり得るのではないかと期待する。また、こうした取り組みを実施する上ではまず、継続的なリモートワークを含む人的リソースの編成に注力するとともに、デジタルおよびリモートワークに関する基本的なスキルをすべてのスタッフに習得させるための施策を重点的に実施する必要がある。同時に、不動産マネジメントの観点では、本社やオペレーションセンターの形態に応じた保有規模の見直しや、営業拠点の形態を再検討する機会となる。すなわち、こうした取り組みを的確に進めることが、前者による節約を後者のために再配分する機会になると考える。

3つ目（おそらく日本の保険会社にとって最も発展させなければならない分野）は、ビジネスのレジリエンスとアジリティの構築

スタッフのトレーニングだけでなく、人、プロセス、そしてガバナンスの相互のつながりに、より深くフォーカスする必要がある。まず、ガバナンス構造や規則などについては変化した環境に適合するように更新しなければならない。次に、プロセスの再設計が必要である。そのひとつはデジタル化であり、もうひとつは複数の場所からの実行、つまり「1つのプロセスを分散して実行する」ことである。これは、（人的な監督機能に依拠する従来のモデルと比べ）標準化と組み込み型の統制の比重が高まることを意味する。最後に、すべての管理職やリーダーは、分散型のチームをリードしていく方法について、定例的にトレーニングを受ける必要がある。保険会社が、この分野を克服する利点は大きいと言える。労働力の柔

軟性を向上させることで、より優れたサポートを顧客に提供することが可能となるだけでなく、スタッフの価値提案力が強化され、オペレーション能力の向上にもつながる。

4つ目は、大口機関投資家としての保険会社の長期的な役割

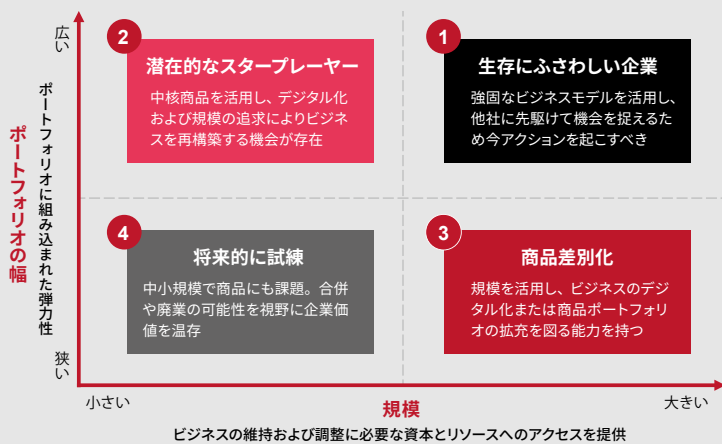
世界的な金利低下と商業用不動産などの資産価値の構造変化に伴いポートフォリオがシフトすると予測される。保険会社は、アセット・ライアビリティ・マネジメント（ALM）の要件充足に加えて、すでに販売済みの貯蓄型商品の利回りを獲得するとともに、将来に向けて新たに貯蓄型商品を開発する必要がある。高格付けの投資対象は少なく、長期保有のインフラ型投資には流動性面の制約が伴う。保険会社は運用戦略を見直し、当該戦略を通じて提供可能な商品を開発する体制を整えるべきである。

保険会社が取るべきアクション

COVID-19の拡大に伴う緊急事態宣言への対応、さらに解除後の社会的・経済的影響は甚大で、ほとんどの企業が未知の領域に踏み込んでいる。社内的问题にフォーカスしがちだが、現時点で顧客や社会にどのように向き合うかによって、今後の保険会社に対する社会の見方は左右されるだろう。保険会社が取るべき第1段階のアクションは、顧客に向き合うことである。すなわち、顧客がどのようなサポートを得られるのかを明確に伝え、価値提案を繰り返し顧客に伝えていく。さらに、顧客を念頭に置き、オペレーション上の課題を解決するソリューションを（仮に完璧なソリューションとならない場合であっても）開発することである。例えば中国のある保険会社は、請求を迅速に追跡し、損害率が上昇するリスクを受け入れて免責額を控除しない対応を行った。日本の保険会社も長期的なビジネス対応について検討を始めるべきである。

長期的に見て保険市場は、顧客、スタッフ、商品の各観点で間違いなく大きく変化していく。これらの変化の一部は、保険会社の統合を余儀なくさせるほど深刻となる可能性もある。これは、国内保険市場のトッププレーヤーにとってはチャンスとなる可能性があるが、いくつかの保険会社によっては図表9に示す4つのタイプのうち、いずれかに該当し、実行可能なアクションが制約される可能性もある。これら

図表9
将来における保険会社のポジショニング：典型的な類型



出所：PwC Strategy&

のタイプは、保険会社の現在の規模とポートフォリオの幅（すなわち、ビジネスを拡張あるいは制約する構造的要因）に基づいている。

世界経済が「正常」に近い状態に戻るまでには、さらに12～18カ月を要すると予想されている。不確実性高まる世界において、COVID-19のような緊急事態に対して、すべての人類が順応していかなければならないのも明らかである。気候変動やサイバー攻撃など、既知のシステミックな脅威もあれば、未知の脅威もある。

図表10
COVID-19環境下で保険会社が取るべきアクション

	対応	安定化 (中期的に実行するため今始めるべきこと)	戦略化 (長期的な選択肢の指針とすべく、 今考えるべきこと)	タイプ別の選択肢 (今考え始めるべきこと)
危機管理・ 対応		<ul style="list-style-type: none"> ファイナンス、オペレーション、レピュテーションの各リスクに関するシナリオ策定とストレステストを継続的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客チャーター（将来の危機に際し、顧客にどのような支援を提供できるかを明示） 	
戦略・ ブランド	当面の危機管理および事業継続計画への対応はほぼ完了。現在はモニタリングの段階	<ul style="list-style-type: none"> 社外向けに、中小企業（およびその他）に対する流動性ソリューションを提供 最小化されたリスク（例：自動車、高付加価値サービス）を活用し、顧客ロイヤリティを強化 プロジェクトポートフォリオの優先順位付けを検討・合理化 	<ul style="list-style-type: none"> 商品ポートフォリオミックスをレビューし、顧客のニーズと対比 回復+成長戦略 オペレーティングモデルの適合 	<ul style="list-style-type: none"> ①③ 他の保険会社やケイパビリティに対する戦略的M&A ① グローバルポートフォリオの最適化 ② 販売提携を構築
販売		<ul style="list-style-type: none"> 既存の販売関連の資産を有効活用する：リード管理ツール、貯蓄計算機など 販売代理店のデジタル販売サポートツールの設計と導入 直販、対面型販売チャネルとの連携 	<ul style="list-style-type: none"> 代理店経由の販売経験を再考：その経験をもとに再教育／雇用を実施 支店および代理店の体制を再設計、ロケーションの戦略を再検証 	<ul style="list-style-type: none"> ①② デジタル中心とした販売プロセスの再設計 ①② 直接販売と顧客エンゲージメントへの投資 ③
ファイナンス ・流動性		<ul style="list-style-type: none"> 信用・運転資本をビジネスパートナーに供与 再保険戦略 資本・評価モデルの再調整 	<ul style="list-style-type: none"> クローズドブロックや既契約ポートフォリオに関する戦略 失効契約管理 非流動性投資および海外ポートフォリオの正確な価値評価 	<ul style="list-style-type: none"> ①② 既契約の部分的な売却 ④ 事業売却 ②④ 資本・流動性管理
労働力		<ul style="list-style-type: none"> 労働力の安定と要員計画 スタッフ、保険代理店、パートナーに対するデジタルおよびリモート環境でのリーダーシップに関する基礎トレーニング（既存ツールの採用を含む） 個人開発および個人プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> 要員戦略およびデジタルスキルの向上 保険代理店の価値提案力の向上 不動産立地戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ①② 社外採用候補者の確保に向けた、対象を絞ったリクルーティングキャンペーンの実施
オペレーション ・サプライ チェーン		<ul style="list-style-type: none"> 対象を絞った投資および運転資本ソリューションを通じたサプライチェーンの持続性の確保 エージェント向けデジタルツール（チャット、VC、画面共有等） 基幹プロセスのデジタル化と自動化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化プロセスに先立ち、サイバーセキュリティとデータプライバシーを組み込み ITインフラおよびEOL（End of Life）戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ①③ 戦術的な販売キャンペーン ①② 既存ツールおよびシステムのデジタル化適用キャンペーン
税・取引 ・規制		<ul style="list-style-type: none"> 財務報告および情報開示 現在進行中の規制プログラム（IFRS、LDTI）に関する計画見直しおよび再調整 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルガバナンスモデル（多国籍ポートフォリオを保有している場合） 	<ul style="list-style-type: none"> ①② 世界の資本市場へのアクセスを改善するためのキャプティブ再保険

出所：PwC Strategy&

組織のレジリエンスと適応性を構築するために、保険会社が取べきアクション (図表10)

• (シナリオ) テストを繰り返し実行する

テドロス・アダノム世界保健機関事務局長は、企業は事業計画にシナリオベースのアプローチを取り入れ、「テストを繰り返し実行」しなければならないと述べている。保険会社はこれまでも、高度な財務シナリオテスト（ソルベンシーマージンテストなど）を実行してきた。しかし今後は、これを顧客やスタッフが利用するプロセスにまで拡大するとともに、マーケットアプローチを採用して、商品ポートフォリオおよび物理的インフラにも広げる必要がある。

• 商品ポートフォリオのレジリエンスを評価する

世界的な金利低下は、運用ポートフォリオに大打撃を与え、生命保険会社にとっては、資本コスト（特に過去に販売した商品のポートフォリオにおいて）が著しく増加した。金利上昇の可能性は当面低いため、医療分析の利用を含めて現在および過去の商品のストレステストを行うことで、短期的には再保険会社との交渉が有利になり、長期的にはCOVID-19収束後のポートフォリオの最適化につながると考えられる。

• ガバナンスと統制を再検討する

リスクが地理的に急速に広がる事業環境や、多くの業務がCOVID-19収束後もリモートワークで行われる可能性を踏まえ、現在の国内およびグローバルのガバナンスモデルと統制は再設計する必要がある。こうした統制を設計する際、「なぜこれをリモートで実行できないのか」、例えば、サプライヤーとの契約に物理的に署名するか電子署名を採用するかなどについて検討し、顧客対応プロセスや内部プロセスにこのデジタルガバナンスを組み込むべきである。

• 人材戦略について再検討する

短期的な取り組みとしては必然的に、スタッフの安全、戦術的なリソース管理、チームの分割分担などに焦点が置かれてきた。将来を見据えると保険会社は、求められるスキルの組み合わせ、スタッフが物理的に必要な場所の再検討、包括的なデジタルスキル向上プログラムの組み込み、すべての管理職層向けにリモートチームのリーダーシップスキルの浸透、キャリアパスの再検討など、人的資源に関する戦略について検討を始める必要がある。

• 事業モデルについて検討を始める

COVID-19が収束した環境下においては、デジタル化が進み、適応性が高くレジリエンスが備わっている保険会社が成功することになる。また、事業組織も分散化が進むと予想される。組織構造を超えて、会社の各部署がどのように相互に連携するのか、それを実現するために必要なコラボレーションや情報フロー、インフラについても再定義する必要がある。

これから国内保険会社はどの方向に進むのか？ 日本の保険会社は、COVID-19に対してうまく対応する能力があることをすでに示している。オペレーションを安定させた後のステップとしてはシナリオ策定（ストレステスト）を幅広く活用し、長期戦略の策定を行うことを推奨する。この戦略策定は、ビジネスモデルと組織変更にフォーカスしたものでなければならない。COVID-19への対応だけでなく、同時に長期戦略に取り組める保険会社は、ポジションをさらに強化することができる。

Strategy&

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテイラーメイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門であるStrategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力だけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.” 戦略が現実のものになるのです。

www.strategyand.pwc.com/jp