

**strategy&**

*Part of the PwC network*

---

# 日本の 生命保険の 未来

## 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** 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（保険会社、プライベート銀行、リテール銀行、イスラム銀行）を中心に本社組織再編プログラム（コスト削減含む）、営業チャネル戦略、事業戦略、投資プロジェクト支援、日系企業のクロスボーダーM&AおよびPMI支援に取り組んでいる。

## そのほかの担当者

**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&日本オフィス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。

**矢吹 大介** daisuke.yabuki@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。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。

**澤口 雅昭** masaaki.sawaguchi@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人のパートナー。米国における保険会社の監査経験をはじめ、30年にわたり、保険業界へのサービスに特化。日系ならびに外資系の損害保険会社、生命保険会社をはじめとする金融機関に対する会計監査、米国会計基準（US GAAP）対応、国際財務報告基準（IFRS）対応、コンプライアンス、財務報告にかかわる内部統制の監査・アドバイザー、会計上のアドバイザーサービス、買収事前調査、市場参入補助、商品開発補助などに従事する。

**古賀 弘之** 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。

**宇塚 公一** 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。

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

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

## 日本の生命保険の未来

### 崇高な目的への移行

日本の保険会社は低金利環境が続く中でも、世界で屈指の収益性および規模を誇っている。日本の消費者の保険加入率は世界で最も高い部類に入り、寿命の長さは大きなバリュー・プール(価値提供の機会)を生み出している。医療保険(すなわち、第三分野)も成長が続く分野であり、マージンは魅力的な水準を維持している。

こうした良好なトレンドにもかかわらず、保険会社が顧客の課題に十分に対応してきたかという、必ずしもそうではない。通常の保険取引のサービスを超えて、困難な時期を通じて顧客をサポートし、顧客が実現したい崇高な目的そのものを支えるという観点において、顧客との信頼を構築できている企業は多いとは言えない。

顧客の期待の変化、デジタル化の進展、新たなビジネスモデルの出現、分析手法の段階的な変化は保険会社にとっての固有の機会を提示している。それは、基本的保障の付いた商品の販売を超えて、顧客とより深く関わり顧客にソリューションを提供する保険会社へと移行する機会である。

ただし、この機会を捉えるためには、保険会社が自社の目的、自社の未来像、市場への参加方法についてこれまでとは異なった考え方をする必要はある。

本稿では、変わりゆく生命保険業界における課題を考察し、保険会社が日本市場で勝ち残る上で役立つ示唆を提示する。また、生命保険市場での競争で成果を上げ、業務上・構造上の課題を軽減する上で極めて重要な四つの「最低限必要な」組織能力(=ケイパビリティ)を明らかにする。さらに、将来成功を収める保険会社の条件も示したい。

### 変わりゆく顧客

日本の保険業界の顧客基盤は三つの明確なトレ

ンドに大きな影響を受けている。一つ目は人口動態の変化、二つ目は不安材料としての健康問題の浮上、そして三つ目は長期的なデジタル志向の高まりである。

高齢化によって長寿リスクとソリューションの必要性の様相は変化しつつある。予測では、2040年までには総人口が約2,000万人減少する中で65歳以上の人口はさらに1,000万人増える<sup>1</sup>。同一期間中に東京の人口密度は(農村部を犠牲にする形で)上昇し続け、女性の労働参加率は約45%強に上昇するとみられる。こうした変化が販売拠点と基本的な経済モデルに及ぼす影響は甚大である。

平均寿命の上昇と生活習慣病の増加も健康に関する関心の高まりを後押ししている。今後、ボディマス指数(BMI)が25以上(肥満と判定)の人口は全体の30%強を占め、300万人が慢性疾患にかかると思われる。こうした中で、数多くのサービス業者が台頭しており(ダイエット、デジタルヘルス、フィットネス、予防薬など)、日本の消費者の健康/ウェルス関連支出は推計で10兆円に上る<sup>2</sup>。だが残念ながら、このうち保険会社に関連する支出はゼロである。

最後のポイントとして、顧客の保険会社との関わり方も変化しつつある。全ての世代の中でデジタル・ネイティブ(幼い頃からインターネットやパソコンがある環境で育ってきた年代)を自認する世代が占める比率は2010年の7%から2020年には3倍の約21%に上昇すると予想される。これとは別に、PwCが最近実施した日本の消費者調査<sup>3</sup>によると、保険会社の顧客はより優れたエクスペリエンスのために出費を7%増やす意思があり、同じ顧客の50%は人間を介したサービスが依然必要だと指摘した。エクスペリエンスは重要であり、それにはデジタルを介したサービスと人を介したサービスの融合がこれまで以上に必要とされる。

1: 国立社会保障・人口問題研究所, 2017. 「日本の将来推計人口—平成28(2016)~77(2065)年—」

2: さまざまな公的情報源と独自の情報源に基づく推計

3: 世界の消費者意識調査 2018

## 新たな戦場 —— 生命保険、健康、財産の融合

国全体として見ると、医療費は増加の一途をたどっている。例えば、公的医療支出、任意スキーム、自己負担費用の合計額は過去15年間に50%超増加している。特に日本では医療関連サービスの自己負担費用は推定で年間16.5兆円～27.5兆円(1,500億ドル～2,500億ドル)に上り、急速に増加している。国家財政が一段と厳しい状況になる中で、医療関連支出に占める顧客負担の増加は避けられない。

医療費の増加と並行して、資産運用は顧客のニーズに対応できていない分野として浮上している。平均的な退職年齢の上昇ペースは、平均寿命の上昇ペースに追いついていない。そのため、資金手当てが必要な退職後の期間は長期化している。さらに、退職者の資産の70%超を占めるのは現金である。現金は、生み出す収益率が極めて低い。そして、既存のプレイヤー、主に資産運用会社と証券会社は、顧客のニーズを十分に満たしているとはいえない。運用成績は依然として変動が激しく、日本の顧客が支払う手数料は世界で最も高い部類に入る。こうした状況の中において、保険会社が顧客をサポートする絶好の機会が存在する。

保険会社は一般に顧客と長期的な関係を持つという点で特異な存在だ。顧客は必要な時に保険会社を頼りにできると考えており、代理店との強力な関係は何年にも及ぶケースが多い。保険会社は優先的に顧客にアクセスできるため、退職者にとって健康と財産が最大の懸念事項となる時期に、資産運用の分野で活動できる機会が保険会社に与えられている。

## 予測的でパーソナライズされた 顧客体験／エクスペリエンス

保険会社は創設以来、リスク全般を引き受けることを本業としている。そのプロセスの多くは「適切な」プールを確保することに重点を置いてきた。例えば、引受は不良なリスクを除去することを意図していたため、保険対象となるリスク・プールの定義につながる想定に対応していた。これは日本では従来、特定の疾病を対象とする平均罹患率の管理ならびに規

模が収益性の牽引要因となってきた第三分野のような市場に特に当てはまる。

しかし、分析技術の目覚ましい進展、および差別化要因としてのエクスペリエンスの主流化に伴い、平均に基づく事業はもはや十分なものではなくなる。そうした中で、将来的に成功を収める保険会社とは、顧客情報の分析・活用とエクスペリエンスの設計を通じて、予測的でパーソナライズされたエクスペリエンスを顧客に提供できる企業であるという傾向が高まっていく。このパーソナライズによって、保険会社は自社事業に内在する収益性と資本効率性という構造的な牽引要因に取り組む機会を持つことになる(図表1)。

## 規制当局は察知している

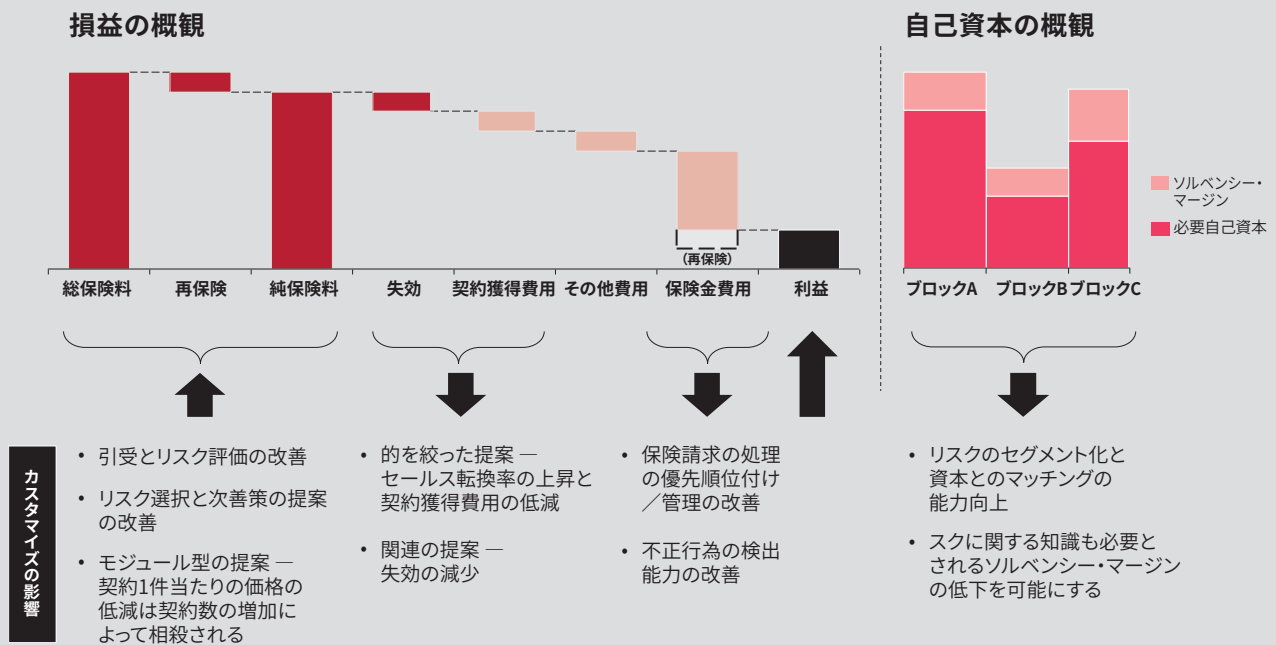
伝統的な保険商品から健康・財産のような新たなバリュー・プールへの移行は新たな規制導入につながるだろう。金融庁はこうしたトレンドを察知しており、顧客の興味に焦点を当て、他の市場における規制当局の措置を念頭に置いて、顧客志向の事業慣行のひな型を策定している(他の市場における規制当局には、英国の個人向け金融商品販売制度改革(RDR)、オーストラリアのファイナンシャル・アドバイス改革(FoFA)、オーストラリア王立委員会による金融業界の不正調査、第2次金融商品市場指令(MIFID II)などが挙げられる)。

大半の保険会社は金融庁の要請に、受け身の姿勢で対応している。規制制度の一步先を歩み続けるためには、原則に基づくアプローチを通じて方針・プロセス・企業文化を順守することで、構造面・文化面・能力面の根本的原因に積極的に対処する必要がある。保険会社がこれを実行できるための実践的な方法には以下が含まれる。

- 組織内の複数のレベル(経営上層部を含む)で規制当局と積極的に関わり合い、単に法律の条文だけでなく、基本的な原則と意図の明確化を目指す
- 規制の方針と法律から一步離れた視点に立ち、「社会的に受け入れ可能なものは何か」を問う
- 単に兆候ではなく、根本的原因に対応する。対応が相応なものであり、迅速に実行され、全員に明確に伝達されるよう確保する

図表1

パーソナライズによる機会



出所: Strategy&分析

- あらゆる段階で、顧客第一主義を実証する

**人材が生み出す収益を最大化するための圧力は増大している**

仕事の未来と労働力をめぐる課題については誰もが話題にしており、保険会社は特に厳しい状況にある。新卒者にとって当業界は魅力的ではなく(人気の業種ランキング第18位)<sup>4</sup>、金融サービス・セクター内でも保険会社の報酬は一般にセクター上位企業の60%~65%程度にとどまり、特にデジタル、データ、分析などのスキル格差は最も大きい部類に入る。

問題を増幅させているのが一連のマクロ要因である。特に日本では、教育制度と人口動態が、必要とされる質の高い人材数を生み出していない。新しい働き方と従業員の期待を背景に、企業は自社の提案の再考を余儀なくされており、若年層は長期にわたり同じ種類の仕事に就きたいとは必ずしも考えていない。これは取締役会や経営上層部における定番の議題である。しかし、今こそ行動を起こす時だ。すなわ

ち、仕事の未来や必要とされるスキルなどに関する議論は止めにして、人材が生み出す収益を最大化するための議論を開始する必要がある。

この課題へ対応するために、日本の保険会社が実行できる実践的な措置には以下が含まれる。

- 明確なワークフォース(労働力)戦略を打ち立てる。すなわちどのようなスキルが求められるか、どこから(どうやって)それを調達するか、人材の再配置(そしてこれを達成するために必要な研修)にはどのような機会があるか、どうやって労働力に柔軟性を組み込むかといった点を明確にする
- インダストリー4.0時代に必要なスキルアップ、および不透明で変わりゆく未来を乗り切り易くするため、全従業員を対象にデジタル/リーダーシップ養成の研修を実施する

4: ディスコ「キャリアタス就活2020 学生モニター調査結果」(2019年3月発行)

## 保険会社の未来像は？

変わらない事柄が一つある。それは生命保険会社の中核目的、すなわち顧客を保護し、顧客が最も必要とする時に安心を提供することである。これを実行するにあたり、一連のスキル、プロセス、物の見方、テクノロジーを結集することによって、他社とは明確に異なるものを顧客に提供するケイパビリティ、つまり説得力のあるやり方で行動する独自のケイパビリティを生み出す保険会社が、将来成功を収めるだろう。保険会社が一貫したサービスを顧客に提供する際にこうした独自の能力を組み込むことを怠れば、競争が極めて激しい新しい環境の中で苦闘することになる。日本の保険会社は単なる大規模な雇用主としてではなく、人々の生活で最も重要な側面をサポートする企業として、社会的義務も負っている。節約の方法や金額、救急医療の提供に関する選択については、保険会社が影響力を及ぼすケースが多い。

今日の生命保険市場の課題、すなわち新たな顧客の人口動態、信頼をめぐる継続的な問題、規制強化、新たなバリュー・プール、そしてテクノロジーとイノベーションによる競争激化については既に検討してきた。これらの課題はいずれも収益性に対する圧力を示唆しており、小規模企業にとって健全なバランスシートを維持することは単純に極めて難しいため、市場からの退出を余儀なくされる場合もある。

市場に踏みとどまり、顧客の信頼を構築・維持し、新たな分野でいかに事業を運営するかを把握することは、成功を収める上で極めて重要である。規制当局は行動リスクに焦点を当て、引き続き監視を強化するとみられる（このため、コンプライアンス・コストはさらに上昇する）。革新的な顧客向けソリューションを導入し、政策決定者と第三者プロバイダーと連携して独自の提案を共同で策定する企業は、顧客に貢献できるだろう。少なくとも、保険会社には資金の投入方法／投入先と自社のビジネスモデルの整合性に関して、これまでよりも格段に規律ある姿勢が求められる。

## 提案の重視とアナリティクス志向

保険会社が全ての人々にとって万全である時代は過ぎ去った。将来成功を収める保険会社は、競争する市場／セグメント、および当該市場で差別化を図るために必要な独自の能力の双方についての絞りを絞らなければならない。付加価値サービスや、健康・財産の提案といった新たな分野で競争する際に、標的とする顧客と提案の明確化を通じて焦点を絞込むことになる。

また、こうした保険会社は伝統的な市場の境界線が曖昧になることで生じる新たな機会と、他の市場から取り入れることのできる能力を駆使するだろう。既にアジアの金融サービス業界は、顧客との直接取引モデルと顧客エンゲージメント・プラットフォームを備えた企業のテクノロジーとイノベーションを取り入れている。保険会社がレモネード（米保険スタートアップ会社）やアント・ファイナンス（中国金融関連会社）などの企業のやり方を取り入れることで健康・ウェルネス業界に混乱を引き起こすまでにどの程度時間がかかるのだろうか。

さらに、アナリティクス志向である保険会社が将来成功を収めるだろう。こうした保険会社は「最低限必要な」能力の分野で差別化を図るために、アクセス可能な分野とその利用方法を拡大させるデータ、およびアナリティクスの連携に投資する。これを結び付けることは、顧客とスタッフのエクスペリエンスとなり、アナリティクスに基づく洞察を検証する独自の機会をもたらす。最後の点として、政策決定者や第三者との連携を通じて販売／価格決定モデルを共同で変更できる保険会社は、顧客の信頼を獲得し、競合他社に対して競争優位を確立する上で有利な立場に立つだろう。そうするためには、これまでよりもはるかに積極的な姿勢で臨まなければならない。

日本の保険会社は既存分野のアナリティクス投資を実行し、その運用を可能にし、組織の全ての部門がその恩恵を受けられるようにしなければならない。実践的なアプローチとしては、最も重要なユースケースを選択してそれを実行に移すこと、データに基づくチームの意思決定能力を強化する

こと、事業に関する主要な決定が適正な意思決定基準に従って行われるようにする優秀なデータ分析者を確保することが挙げられる。

## エンゲージメントが重要

既存の事業運営におけるエンゲージメントの強化を通じて、顧客に差別化された提案を行うために、優れたエクスペリエンスの力を育んできた。世界の保険会社の例として、医療保険市場の新サービスによる破壊をもたらしたレモネードや米国軍隊経験者を対象とする独自のブランド・エクスペリエンスの提供をしたUSAAがある。商品が急速にコモディティ化する状況の中で、エンゲージメントは市場で差別化を生み出すために開かれた数少ない分野の一つである。

日本市場は顧客エンゲージメントの洗練度という点でまだ他の諸国並みの水準に達していないが、変化も起こりつつある。過去12～18カ月間だけを取ってみても、一部の保険会社は顧客を自社戦略の中核に据え、様々な投資方法によってエンゲージメントの要素を提案に組み込むようになっていく。例えば、専門のイノベーション・センターの設置、新しい子会社の設立などが挙げられる。

日本の保険会社がこの分野で成功するためには、商品・サービスの市場への導入方法やこれを可能にするための保険代理店の支援方法について見直さなければならない。顧客からの実際のインプットを新サービスの設計に利用する、顧客が困っている事柄に円滑に対応するためにデザイン思考アプローチを採用する、代理店が顧客に提供するエクスペリエンスの改善に向けて実践的な代理店研修を実施するといった実践的なアプローチは、日本の保険会社が顧客とのエンゲージメント方法を変革する助けとなり得る。

## 販売の進化

顧客に関しては多くのことが言われているが、特に日本では、代理店主導の販売モデルの浸透を踏まえると、代理店に対してもっと注意を払う必要がある。保険会社が代理店の提供するエクスペリエンスと提案について再検討しなければならない、いくつかの構造的トレンドが存在する。

1点目として、代理店プールに参入する質の高い代理店の数は着実に減少している。2点目として、代理店の生産性は根強い問題として残っており、代理店の大半は新商品を販売するにあたり顧客層を友人・家族という中核グループを超えて多様化させるのに苦闘している。3点目として、伝統的な生命保険商品からの長期的な脱却（および健康・財産関連の提案への移行）を考慮すると、代理店は顧客にとって有用な存在であり続けるため様々なスキルを必要とすることになる。

日本の保険会社はこれらの状況に対応するため、自社の販売モデルを包括的に再検証する必要がある。

- 代理店要員の構築に向けた採用主導のモデルから、ライフサイクルを重視し研修とキャリアアップに同等の重点を置くモデル、すなわち代理店の包括的な価値提案モデルに移行する
- 生産性を改善するため販売におけるデジタル化を推進する。多数の中核的な保険販売活動（例：リード（見込み客）の分布、顧客管理、顧客とのコミュニケーション、保険証書の発行など）では、能力構築を加速させるために利用可能な数多くの既製ツールがある。
- 代理店要員をつなぎ留めて健康・財産に関連する顧客との対話を通じて次世代の成長を推進する。本来、代理店がソフトスキルを改善するには技術的な議論よりも感情に訴える議論が求められる。
- マルチチャネルが重要である。エクスペリエンスのデジタル化が進んでいるが、顧客が人との関わりを求めていることも疑う余地がない。従って、販売モデルはチャネル間の効果的な引き継ぎが可能になるように進化しなければならない。

## エコシステムの出現

商品主導の保険事業から、包括的なソリューション、パートナーシップ、エコシステムに一段と重点を置く保険事業への移行はさらに進むだろう。中国企業のエコシステムすなわち事業連携は成功モデルとして多くの注目を集めているが、それらのビジネスモデルを複製するのは非常に難しい。これらのビジネスモデルはテクノロジーに対する莫大な投資

によって何も無いところから作り上げられている。したがって、既存の保険会社がビジネスモデルを複製するのは困難である。

ただし、日本の保険会社が現地の市場に適した独自のパートナーシップとエコシステムを構築するには三つの方法があると考えられる。

#### • 顧客のためのソリューションに焦点を当てる

このアプローチは顧客のニーズに一貫して対応することに焦点を当てる。これには保険会社が最も理に適った商品開発者ではない可能性のあるソリューションも含まれる(例:健康に関する広範な提案をサポートするためのサービス)。この分野では顧客に対する明確な提案を用意する保険会社が成功を収めるだろう。

#### • 販売に焦点を当てる

このアプローチは保険会社が現時点で参入していない分野に事業を拡大させるため、販売パートナーシップを構築することに焦点を当てる。こうした発展が見込まれるのは他社との連携によって成長を加速できる財産関連などの新規分野である。

#### • 顧客エンゲージメントに焦点を当てる

ここでは商品やサービスよりも顧客エンゲージメントを改善させるため他社と連携する。この提案は直ちに収益化することはできないかもしれないが、顧客のつなぎ止めや顧客獲得の改善を通じて価値の獲得を目指す。このアプローチを追求する保険会社は、代理店が顧客の期待に応えられるよう進化できるかを最も不安視している保険会社である。

### 保険会社が必要とするのはどのようなケイパビリティか

多くの保険会社はこれまで、商品の卓越性、販売の裾野の広さまたは新技術への投資を行うことで差別化を図ってきた。今後、これらの資産に基づく優位性は、個々には低下するとみられる。したがって、これらをうまく結びつけられる企業が勝利を収めることができると私たちは考えている。持続可能な優位性は、最も重要な分野でシステムティックに競争優位に立つことができる能力にあり、これは高度なケイパビリティシステムを活用することで

られる。ケイパビリティシステムは一旦構築すると、特にケイパビリティの選択に重点を置かない一貫性に欠ける企業にとっては複製するのが非常に難しい。

---

#### 「ケイパビリティ」とは

資源や資産など企業が保有するものではなく、戦略を実行するために企業が用いるものである

---

図表2では、保険会社が日本市場で勝利を収める上で役立つケイパビリティモデルに関する私たちの見解を示している。これを定義するにあたり、私たちは(効率性を後押しする分野よりも)差別化を後押しする分野に意図的に焦点を当てた。各保険会社の差別化能力は自社の事業と顧客への価値提案、すなわち、顧客が特定の保険会社と契約を結ぶ要素は何かによってそれぞれ異なる。保険業界における長期的な移行(信頼、デジタル、隣接性)を踏まえると、求められる差別化能力とは顧客・販売者志向で、適正なエンゲージメントを達成するために必要なテクノロジーによって結び付けられた能力である。注目される点として、今後、差別化のポイントは商品・保険数理主導から徐々に脱却するとみられる。

私たちはこの市場での競争で成果を上げ、当業界の業績にとって重しとなる業務上・構造上の課題を軽減する上で極めて重要な四つの「テーブルステークス」なケイパビリティも特定した。これらはそれ自体で持続可能な競争上の差別化を生み出すわけではなく、保険会社はみなこのケイパビリティをある程度備えている。しかし、大半の保険会社は各ケイパビリティの執行を習得するのに苦戦しているが、効果的に競争したいと考えるのであればこれらの「テーブルステークス」なケイパビリティの各々において少なくとも中程度のコンピテンスを達成しなければならない。コンピテンスの程度(および集中の程度)は保険会社の戦略的な選択肢に応じて異なるため、「適正な」設定は存在しない。

• **高度な分析:** 保険業は基本的にデータ/分析主導のビジネスへと変貌している。かつては数理計算上の平均に依存していたのが、今ではマイクロ・セグメンテーション、性向モデル、機械論的モデルなどの(過去データの依存度を低減する)高



図表2

日本の保険会社のケイパビリティモデル



出所: Strategy& Fit for Growth\* フレームワーク

\* Fit for Growth は、PwC Strategy&の米国における登録商標です。

度な分析手法によってもたらされる機会に直面している。しかし、日本の多くの保険会社は依然として書類による手作業に過度に依存している。ここでまず必要なのは、最大のプロセスをデジタル化することによってデータをより効率的に利用できるようにすることである。

- **人材から生み出される収益の管理:** 保険業界では人材獲得競争が現実のものとなっている。保険業界は新卒者から好意的に見られておらず、最も必要とされるスキルは一般にハイテク業界に有利なものであるためだ。退職者の数が増え続ける人口の高齢化は、この問題を増幅させている。日本の保険会社は需要、供給、キャリアパスを含む明確な労働力戦略を整備し、スキル不足の従業員がデジタル技術に精通するようスキルアップを図り、変わりゆく世界の中で他をリードするためリーダーシップのスキルを強化する必要がある。
- **信頼:** 保険会社が伝統的な保険事業でプレゼンスを維持する、あるいは健康・財産といった新たな

な市場に進出するためには、顧客との信頼を構築しなければならない。これは顧客とのあらゆる接点における透明性と明確なコミュニケーションによって推進され、(プロセスよりも)結果に焦点を当てたスタッフのスキルアップを通じてのみ達成できる。

- **顧客第一主義:** 日本の保険会社は、顧客を本当の意味で理解するという点ではまだ程遠い。単純な顧客調査や「顧客の声 (VoC)」分析を超えて、顧客の洞察を継続的につかみ、顧客の共通の理解を促進し、様々なタイプの顧客に対する明確な提案を確保するため、インフラに投資する必要がある。

5: 競争力維持のためのケイパビリティに関連するコスト

6: 事業継続上必須なケイパビリティをつけておくために必要なもの

## 将来に向けて

将来成功を収める生命保険会社とは、商品やプロセスよりも、自社のアイデンティティと目的、市場への参加を選択する方法、持続可能な差別化を創出するための投資能力によって定義づけられることになろう。これが戦略的な再配置、そして保険会社が探求し続ける多くの手段（デジタル、分析、リスク管理など）を伴うのは疑う余地がない。

決定的に重要なのは、各保険会社がアイデンティティに従い、市場への参加方法に焦点を当て、さらには差別化を後押しする——すなわちプロセス、支援手段、適切な人材と情報の流れを適切に組み合わせることで顧客と共に差別化を推進する——ために独自のケイパビリティを構築することである。これは困難なプロセスではあるが、以下のシンプルな問いを立てることでスタートできる。

### • 戦略は何であるか、それは差別化が可能か

今後、保険会社は「変わりゆく市場の中でどうやって自社の差別化を図るか」という点について自問しなければならない。大手プレイヤーが規模を拡大してケイパビリティを獲得し、多くの保険会社が販売への投資を進め、新規プレイヤーが現状を脅かしている市場の中で、なぜ既存の顧客が契約を更新し続けてくれると考えられるのか？またこの答えにどの程度自信があるか？

### • 価値の獲得方法は明確か

市場のどの分野に焦点を当てるのかという点は明確か？健康・財産などの新たな市場で価値を獲得する方法は生命保険事業の新契約年換算保険料（ANP）中心の見方とは大きく異なる。このため、日本の保険会社はこれらの事業を拒絶する前に価値の牽引要因一式（契約獲得時の契約転換、新たな種類の収益基盤、自己資本要件の軽減、抱き合わせ販売の改善など）を理解する必要がある。

### • 自社の社員は挑戦を受けて立つ用意があるか

積極的に関与しているスタッフは、成功を収める生命保険会社の中核的存在である。将来のモ

デルでは顧客サービスにおいて人材とスタッフの連携に重点が置かれる中で、戦略の変更はスタッフに膨大な負担となる。日本の生命保険市場では人材の問題が既に存在することを踏まえ、この変化を通じてどのような人材計画を策定するか？また、それは将来のワークフォース戦略とどう結びつくか？

リーダーがこれらの問いに沿った態勢を一旦整えると、長期の戦略的意図という観点から現在の課題に対処することに焦点を移すことができる。これらの答えは以下のような主要な意思決定に一段と焦点を当てる（すなわち、無駄な投資の低減、執行の改善）上で助けとなるだろう。

- 事業のどの分野を（差別的投資の対比として）単純化または再設計したいか
- どの機能、システム、活動を社内委託／管理／外部委託するべきか（過去の決定を含む）
- ケイパビリティ構築を加速させる上でカギとなるのはどのようなパートナーシップや合併か
- 焦点を定め直した事業への変革を通じてどの人材とケイパビリティにリード役を求めらるか
- どのデータが決定的に重要か。戦略をサポートするため、それをどうやって俊敏かつ最も有利に獲得・維持管理・利用するか

私たちは日本の生命保険業界が本質的に魅力的であると確信している。だが、既存企業が成功裏に参加し続けるためには、長期にわたり抱いてきた考え方に疑問を投げ掛けてみる必要がある。将来成功を収める保険会社とは、自社のアイデンティティ、固有の「勝つ権利」、差別化するケイパビリティの構築、そして参入を決めた市場とを結びつけることができる保険会社であろう。

---

## 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](http://www.strategyand.pwc.com/jp)