

# 顧客を中心に据えた 保険商品の提供が 意味するものとは？

NextWave Insurance :  
個人消費者と小規模事業者向け



■ ■ ■  
The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow triangle is positioned above the 'Y'.

Building a better  
working world



# EY Nextwave Insurance について

本稿でお伝えするEY NextWave戦略のビジョンは、保険業界の未来を形づくる最も強大なトレンドや要因に関するものであり、私たちのグローバルな視点を示しています。ここに掲載した見解には、デジタル戦略、テクノロジー、アクチュアリー等の各分野の専門家等、60名を超える世界各地の保険のエキスパートが有する多様な専門知識と先進的な考え方が反映されています。

保険会社が顧客を変革の中心に据えることの重要性を立証するために、顧客を9つのタイプに分類し、その視点を通して個人保険と小規模事業者に向けた、保険の未来の形を想定しています。顧客タイプのそれぞれについては、新たに沸き起こるニーズや需要の兆候に加え、保険会社が成功を収めるために必要となる商品や、備えるべきクイパビリティにハイライトを当てています。保険業界の未来への備えに向けてEYがどのように支援できるかについての詳細をご希望の場合は、ぜひお問い合わせください。



**Isabelle Santenac**  
EY Global Insurance Leader





# エグゼクティブサマリー

## 変革を促す姿勢、行動、強い熱意が保険業界の未来を形づくる

保険業界の未来を左右する強大なトレンドが次々と到来しています。これらのトレンドは従来の保険会社に大きな課題と脅威を突き付ける一方、より目的にかなった、収益性の高い未来を保険業界が切り開く鍵でもあると私たちは考えています。

個人向け保険と小規模事業者向け保険に関しては、以下が最も大きなトレンドであると考えられます。

- ▶ **消費者革命**：個人の状態や状況に応じた保障（補償）に対するニーズの高まりを踏まえた、顧客中心主義の台頭
- ▶ **リアルタイムのリスク保障の出現**：人工知能（AI）、機械学習、オートメーション、デジタルプラットフォーム、データ分析の活用により、顧客が家に居ても車の運転中でも、場所を問わず、パーソナライズされた保障とサービスをリアルタイムに提供可能
- ▶ **エコシステムの台頭**：業界間の境界が曖昧になり、参入障壁が低下するにつれて、購入形態や業種を問わず保険はユビキタス（誰もが、いつでもどこからでもアクセスできる状態）になるため、保険会社は自社のエコシステムを調整し、他社が主導するエコシステムに組み込むことが可能
- ▶ **新たな保険商品を必要とする新たなリスク**：環境・社会・ガバナンス（ESG）問題の高まりから、個人データの所有権や仮想世界に至るまで、社会規範や文化的価値の変革が起きている。その変化が新たなリスクに拍車をかけ、保険会社の商品改革や市場でのリーダーシップが求められている

こうした根本的な転換を促す要因は、新しいテクノロジー、データの急増、新たな競合企業、規制の変化などで引き起こされる絶え間ないディスラプション（創造的破壊）です。また、気候変動や自然災害による新たなリスクや大きな損失への対処も引き続き必要であり、その結果、ESGを重視した戦略や積極的なリスク管理能力の重要性がさらに高まりを見せています。

保険業界では、企業が成長を追求する上でこれらのトレンドをどう読み解き、どのように進めばよいのかを保険会社の経営層が自問してきました。それには、さまざまな顧客のニーズと期待に応える方法を考案することから始める必要があります。過酷な競争下で勝ち抜くためには、インテリジェントな顧客属性のマイクロセグメンテーションとハイパー・パーソナライゼーション（個人ごとに最適化した情報の提供）の機能を開発し、提供する保険商品、業務モデル、トランスフォーメーションに対する投資などを整備することが変革を達成に導く一助となるでしょう。

この数年間、他の業界の先進的な企業では顧客を中心に据えることを急務として取り組み、豊富でパーソナライズされたエクスペリエンスをすでに提供しています。これを受け、保険業界もこの方向に歩みを進めており、顧客に対する洞察を深めることが、保険商品、サービス、エクスペリエンスの向上につながると認識する大手保険会社が増加しています。その意味では、消費者のニーズと期待の変化は、保険会社をイノベーションへと導くものであると同時に、変革プログラム構築を設計する基盤でもあります。

具体的には、顧客は今の生活や働き方に即した、柔軟性がありパーソナライズされた利用しやすい保険を求めています。顧客は、十分な保障があること、保険料が公正かつ妥当であること、そして保険会社が自分たちの価値観（ESGなど）を共有していることについて確証を得たいと考えています。インシュアテック企業やスタートアップ企業のオンデマンド保険やニッチな保険が注目を集めていることから、消費者に新しい保険や従来とは異なる保険を購入する意欲があることは明らかです。

また、保険に加入していない、あるいは保険による備えが不十分な個人や小規模事業者という巨大な未開拓市場も存在します。保険を必要としているのに保険契約をしていない人々が多数存在するということは、保険会社が新規顧客と関係を築き、その価値を長期的に高めることができる、大きな成長機会があることも同時に意味しています。



保険会社は、高まる消費者の要望に応えるとともに、新規顧客を引き付けながら既存の顧客を維持していかなければなりません。そのため、顧客体験の満足度が低かったり、顧客のニーズや好みに対応していないままで標準化されている保険契約や従来型チャネルを重視していたりするという評判などが保険会社があれば、それらを改善する必要があるでしょう。そのためには、他の業界の先進的企業が実行してきたように、顧客中心主義を完全に業務に組み込み、あらゆる部門に深く根付かせ、全社的にチーム意識を向上させなければなりません。

EYの最新レポートである「NextWave Insurance」では、2030年までの期間に市場を定義づける鍵となる9つの顧客タイプに焦点を当てています。本稿では、このような期待と行動の変化がもたらす成長機会を捉えようとしている保険会社に知見を提供するとともに、企業の理念と使命、人材、チームと企業文化、テクノロジーとデータなどビジネス全般にわたる業務を最適化するためにとるべき行動を提言しています。

先入観にとらわれることなく積極的に変化に対処し、アジャイルにイノベーションに取り組む保険会社が、困難な経済状況にもかかわらず今後10年にわたり持続可能な成長を享受し、市場をけん引していくことでしょう。

先入観にとらわれることなく  
積極的に変化に対処し、  
アジャイルにイノベーションに  
取り組む保険会社が、  
困難な経済状況にもかかわらず  
今後10年にわたり  
持続可能な成長を享受し、  
市場をけん引していくことでしょう。





# 保険会社が成長を促進するために関係を築き、ニーズに応えるべき9つの顧客タイプ

以下に挙げる顧客タイプ(6タイプの消費者と3タイプの小規模事業者)は、難しい課題とそれぞれの顧客タイプに固有のビジネスチャンスの双方を生み出しているものです。それらは保険会社が極めてダイナミックな市場で直面するものです。もちろん、それぞれの保険会社がこれら9つの顧客グループ全てに焦点を定めることはないでしょう。というのは、顧客関係を築き、維持していくに当たり、各タイプそれぞれに必要なのは固有のアプローチであるためです。しかし、保障(補償)内容のカスタマイズやサービスのパーソナライズ、デジタル体験の向上が求められていることなど、各グループに共通するテーマがあり、これら全てが価値の向上につながります。それこそが、全ての顧客が保険会社に対して求めているものに他なりません。

## 個人消費者

- 1 消費行動時に保険の付保を希望する顧客：**  
買い物の頻度が高く、安心感を重視し、保険を提供しているブランドを信頼して、購入品に保険をかける
- 2 バーチャル空間の先駆者である顧客：**  
VR・ARの初期導入者。デジタル資産や仮想IDの補償を望むメタバース・ネットワークの利用者
- 3 ESG配慮を支持する顧客：**  
情報通で意識の高い消費者。行動と支出においても自らのコミットメントを堅持する
- 4 バブルプロテクター：**  
潤沢な資金と多くの資産や「嗜好(しこう)品や趣味の品々」を有する富裕層。一人の担当者または単独のプラットフォームの利用だけで、自分の所有するあらゆるものの保障/補償を得られる形態を望んでいる
- 5 データ資本主義者：**  
IT技術に精通した消費者。自身のデータの価値を理解しており、その共有には対価を期待している
- 6 ミニマリスト：**  
節約意識の高い消費者。最小限の費用で基本的な保険を得ることを望む

## 小規模事業者

- 7 仕事とプライベートを両立させたい顧客：**  
ギグワーカーや副業者。仕事と生活の双方を保障する柔軟性のある保険契約を必要としている
- 8 有能な起業家：**  
独立した自立心旺盛なビジネスパーソン。シンプルな保障に加えて大きなリスクへの備えを求めている
- 9 意識の高い事業主：**  
成長事業のオーナー。事業のグリーン化や、社会への貢献を望んでいる



購入した瞬間から  
すぐに保障（補償）  
が欲しい

1

## 消費行動時に保険を付保する顧客

エンベデッドファイナンス（埋め込み金融）や成長する消費行動機会を捉えた保険販売市場が意味しているのは、保険会社が今以上に顧客に対して自社の認知度を高め、保険の価値を示し、顧客との関係を深めることができることです。購入時に保険をかけることを検討する消費者が求めているのは以下の内容です。

- ▶ シンプルかつ自動化されたプロセスの保険
- ▶ 実用的で手頃な価格のサービス・保守プラン
- ▶ 信頼できるブランドから得られる、タイムリーな提案

こうした消費行動時の保険付保を希望する顧客が求めるのは、自身が所有する大切な物が購入した瞬間から補償されていると思える安心感です。

この要望に応えるために保険会社にできることは、以下のことです。

- ▶ 即決で購入できると判断できる、分かりやすい保険契約とリスク予防サービス
- ▶ 実店舗、オンライン、電子商取引プラットフォーム、ソーシャルネットワーク、携帯電話、メタバースなど、購入場所がどこであろうとシームレスに提供される保障
- ▶ 車両、ぜいたく品、器具類、家電製品、事業用機器、資産、レンタル品、旅行、イベントなどに対象を絞った、ホワイトラベル（他社が製造した製品を自社ブランドとして販売する）の保険
- ▶ 「自動付保」。販売店別や購入金額別など、特定のタイプの購入に対しあらかじめ補償内容が決められた自動付帯の保険

保険会社は窓口購入の顧客と関係を築くことで、収益が増加し、新規の顧客（ブランドにこだわる顧客を含む）への露出も増やせるだけでなく、顧客を獲得するためのコストを大幅に削減できます。また、保険会社間の共同エコシステム機能も強化されるでしょう。ただ、経営陣は、新たな収益源というプラス面を追求しつつも、ホワイトラベルの保険で生じるブランドリスクに対する管理体制を整備することも求められています。

### 7,220億米ドル

2030年までにエンベデッド型の損害保険により計上される保険料収入  
出典：Instech London

### 35%

2027年までに販売される損害保険に占めるエンベデッド型保険の割合  
出典：Salesforce、EYによる分析

### 30%

耐久消費財の購入者のうち、補償サービスも購入する人の割合  
出典：PYMNTS.com



「仮想であれ  
現実であれ、  
自分の世界を  
守ることの重要性に  
違いはない」

## バーチャル空間の先駆者である顧客

資産がどこにあって、補償は必要です。より多くの人がより多くの時間をメタバースで過ごすようになるにつれて、下記のようなデジタル資産を対象とする補償手段への需要が高まっています。

- ▶ 暗号キー
- ▶ 非代替性トークン (NFT)
- ▶ 仮想ID、仮想ブランド、仮想空間での評判
- ▶ メタバース内での商業上の利益

以下の商品を提供することで、保険会社はいわゆる「メタバースの住人」と関係を築くことができます。

- ▶ ハッキング、侵害、盗難を完全に防ぐ個人情報保護
- ▶ 仮想イベントが中断した際の補償
- ▶ 「仮想空間保険」。これは、インフルエンサーの関心を集めることでしよう。

将来には、以下のような革新的商品が生まれるでしょう。

- ▶ 修復に関する「コンシェルジュ」サービスや補償に関する仮想アドバイザー
- ▶ 自身のデータを保有・販売する消費者向けのデータ管理サービスや助言サービス
- ▶ 先見的なリスク監視に基づいた、仮想空間でのライフスタイルのスコアリングと仮想資産のスコアリング

このような顧客にとってみれば、デジタルに特化したインタラクションやエクスペリエンス、ひいては「現実世界」との円滑な統合が必要となるため、保険会社は、最大規模の仮想世界に人目を引くバーチャル店舗の導入が必要となるでしょう。仮想資産の価値が上昇する一方で、脅威の増大もついて回ることも予想されますが、これは保険会社にとって逃すことのできない、収益拡大と顧客エンゲージメントの機会と言えます。

### 8～13兆米ドル

2030年までに見込まれるメタバースの経済規模  
出典：Citi

### 220億米ドル

2021年の非代替性トークン (NFT) 取引量  
出典：DappRadar

### 32億米ドル

2021年に盗取された暗号通貨の額 (2020年の5倍)  
出典：Chainalysis





「気候変動や  
社会問題を真剣に  
受け止めている  
自分だから、  
取引相手にもそうで  
あってほしい」

## ESG 配慮を支持する顧客

環境・社会・ガバナンス (ESG) を主たる規制関連事項と捉える企業もあるものの、それ以上に多くの消費者が価値を見いだせる対象にお金を払うようになっています。以下は、消費者が望む具体例の一部です。

- ▶ 環境や社会に貢献している企業の顧客になりたい、グリーンウォッシングを行う企業とは関わりたくない
- ▶ 金融サービスを含め、環境に配慮した商品やサービスを望み、そのために、高めに支払ってもよい
- ▶ 気候変動リスクへの対処やカーボンフットプリントの削減に向けたアドバイスを受けたい

環境に関する意識が高い消費者に向け、保険会社が提供できる商品やサービスの一例は以下の通りです。

- ▶ カーシェア保険
- ▶ カーボンオフセット付きの住宅や自動車を対象とするエンベデッド (埋め込み) 保険
- ▶ 気候変動リスクに関するソリューション、推奨事項、アドバイス
- ▶ 自宅改修時にグリーンな資材を使用することに対する優遇措置

さまざまな保険を扱う総合保険会社は、保険引き受けの際に公平性を維持し、退職後の貯蓄ギャップを解消するような生命保険を提供することで、ESGに関するインパクトを強化することができます。

自然災害予測モデルを開発して脆弱 (ぜいじゃく) な地域の保護を強化し、政府と協力して大局的な解決策を講じることで、保険会社は消費者が心に描く業界の姿を変え、保険業界の地位を向上させることができるで

しょう。また、有意義な行動に裏付けられた明確な目的を示すことにより、ESGについて語るだけでなく「実践」していることを伝えることができます。その見返りは、増加傾向にある価値観重視型消費者とのエンゲージメントが高まる、ブランド力が強化される、効果的なリスク予防により保険金支払い機会が減少する、という形でもたらされるでしょう。

79%

保険を検討する際に保険会社の環境への取り組みを考慮する  
消費者の割合

69%

企業はサステナブルな商品を選択できるようにするべきだと考える  
消費者の割合

43%

価格が高くても、社会貢献している企業から購入したいと考える  
消費者の割合

出典 : EY Global Insurance Consumer Survey 2021





自分のライフスタイルが大好き。その全てが保障（補償）されているという安心感が欲しい

# 4

## バブルプロテクター

さまざまな業界で、パーソナライゼーションが基本的な期待事項となっています。保険に関しては、自身のライフスタイル全般、あるいは、いわゆる「バブル」に例えられる自身の世界を対象として、以下に対する包括的でダイナミックな保障を望む消費者が増加しています。

- ▶ 配偶者、パートナー、子ども、ペットの健康
- ▶ 自動車と住宅（修繕やリフォームを含む）
- ▶ 家電、電子機器、いわゆる「趣味のモノ」
- ▶ 退職後の収入
- ▶ 旅行や趣味
- ▶ 自身のIDや個人データ

保険をかけたい対象は数多くあります。対象ごとに別々の保険を契約するのではなく、1つの契約の中で必要な保障（補償）が統合された保険提供を考案できれば、それは新しく大きな収益源を意味します。

この層を取り込むために、保険会社が提供するべき内容を以下に例示します。

- ▶ 特定の種類の保険購入に関して、複数のリスクを単一料金で「自動的に」保障（補償）する、万能型のサブスクリプション型モデル
- ▶ 情報を共有することで得られる明確な利点（価格の透明性、リスク予防サービス、監視用センサーなど）
- ▶ 保険条件の調整が容易な、直感的なデジタルプロセス
- ▶ コンシェルジュサービスと代理店やリスク管理アドバイザーによるサポート（必要に応じて）
- ▶ サイバーリスク監視、自宅のセキュリティと保守、健康管理プログラム
- ▶ 子どもを保険契約に含めることができ、将来に備えて変更が可能な、「成長に追従した」保障（補償）サービス内容（大学生対象の無料賃借人保険など）

現在の市場が示しているものは明らかです。消費者の関心は、複数保障と一体型保険契約に向かっています。これは、保険会社と顧客との関係がより深くなり、自社商品の割合の拡大による収益増加につながる可能性を示唆しています。

### 消費者の関心度

# 55%

保険会社1社が集約して提供する、パーソナライズされた保険パッケージ

出典：Guidewire

# 32%

スマートな温度調節機器や水量センサーなど、住宅向け保守サービスを備えた保険

出典：EY Global Consumer Insurance Survey 2021

# 21%

あらかじめ内容が決定されている、異なる価格帯の保険パッケージ（シルバープラン、ゴールドプラン、プラチナプランなど）間で切り替え可能なサービス

出典：EY Global Consumer Insurance Survey 2021

## 5

個人データの提供では、機密性の保障はもちろん、その見返りとして一定の対価や特典の付与も期待する

## データ資本主義者

消費者は自身の個人データの価値について認識を強めつつあり、データを共有するに当たり、データが常に安全に保護されることを前提とした上で、共有の見返りとしてより多くの対価を期待しています。保険との関連では、こうしたデータ資本主義者は、以下を求めています。

- ▶ カスタマイズされた商品の提案と魅力的な割引
- ▶ スマート家電や住宅モニターシステム、ウェアラブル機器などを通じて提供される、リスク予防や健康的な生活に関する先見的なアドバイスや知見
- ▶ 保険会社とのやり取りの大半をデジタルで行うことができ、特定の状況では対面にて担当者からのサポートがある

データ利用に関しては、完全な透明性を実現することが最初のステップです。以下の機能を備えた、利用ベースのサブスクリプション型保険契約も、この層の関心を引き付けることができるでしょう。

- ▶ 固定契約条件ではなく顕在するリスクに応じた、リアルタイムでダイナミックな価格設定
- ▶ 保険会社が主導するエコシステムを通じて受けられる、デジタルなコンシェルジュサービスや生活全般に関するサービス
- ▶ ライフイベントに応じて変わる補償を総合的に管理するパッケージ商品

ホームオーナーズ保険（持ち家所有者向け保険）、スマート機器（HDカメラ、洪水、煙、ドア開閉、動作を検知するセンサーなど）により、保険の価値を高めることができます。車両保険では、安全運転による保険料割引が、データ資本主義者の関心を引くでしょう。保険会社にとってのメリットは、サービス提供に要するコストの低減、ウォレットシェアの拡大、損害率の低下です。

データ提供と引き換えに価値のある見返りを求めている消費者に関する調査

38%

保険料のカスタマイズのために、ウェアラブル機器によるデータを提供する消費者の割合

37%

個人の健康目標を達成するために個人間のコミュニケーションや発言に関するデータを提供する消費者の割合

36%

個人の貯蓄目標を達成するために個人間のコミュニケーションや発言に関するデータを提供する消費者の割合

30%

疾病管理のサポートを受けるために遺伝子検査の結果を提供する消費者の割合

43%

サブスクリプション料金に、走行距離に応じて料金が加算される、利用ベースの自動車保険に関心のある消費者の割合

出典：EY Global Consumer Insurance Survey 2021





「保険が必要なのは承知しているが、信頼できるブランドの保険であり、料金が手頃であることが条件」

## ミニマリスト

保険会社の経営陣は、十分な保険サービスを受けていない消費者と関係を築く必要があるという認識を強めています。しかし、収益を伴う形で実行するには、どうすればよいのでしょうか。成功への第一歩は、節約意識の高い消費者が何を望んでいるのかを理解することです。以下はその一例です。

- ▶ シンプルで分かりやすい保険
- ▶ 予算内に収まる、手頃な価格の保険
- ▶ 保障（補償）内容をそのままで購入、もしくは内容を変更するための、直感的なデジタルエクスペリエンスやデジタルツール

入門レベルの保険の成約には、基本的な保障（補償）と利用ベースでシンプルな保険を単一価格で提供する商品の開発が必要となるでしょう。この他にも、ミニマリストの関心を引くことができるオプションとして次のものがあります。

- ▶ 初めて保険を契約する人向けに考案された、基本のサービス・商品は無料、その他は課金されるフリーミアム保険やマイクロ保険の提供
- ▶ 全てを保障（補償）する保険ではなく、部分的なパラメトリック型保険の提供（財産全体ではなく個々の資産を対象とする保険や、あらかじめ取り決められた事象に対する保険金支払いなど）
- ▶ ロイヤルティや信頼につながる、明確な契約文言を使用した積極的なアドバイスやコミュニケーションの提供

この顧客層向けの商品で収益を上げるには、経費率低下のため、業務プロセスから極力無駄を省き、業務を完全自動化する必要があります。最終目標は、顧客を長期的に引き付け、顧客の人生で生じるリスクが高まることに、一層関係を広げ深めていくことです。保険の価値を示し、手頃な価格だと伝えることで、保険会社は事業を成長させることに加え、十分なサービスを受けていない人々を保護することができます。これは、消費者、保険業界、社会全般にとって、まさに文句なしの大きなメリットです。

### 30%

購入時に値ごろ感を最優先する消費者の割合  
出典：EY Consumer First Index

### 57%

米国で家財保険を利用している賃借人の割合  
出典：Insurance Information Institute

### 600万戸

英国で住宅保険が一切かけられていない住宅戸数  
（住宅市場のうち25%超）  
出典：Finder.com

### 686億米ドル

マイクロ保険の世界全体の市場規模（2020年）

### 6.5%

マイクロ保険の世界市場の予想CAGR（年複利成長率）  
（2022年～2027年）  
出典：Expert Market Research



いつでも仕事とプライベートは切り離せないもの。保険もそうあるべきでは？

7

## 仕事とプライベートを両立させたい顧客

仕事とプライベートの境界が曖昧になるにつれて、こうした状況を反映した保険の必要性も高くなります。ギグワーカーや小規模の在宅ビジネス向けにカスタマイズされた保険を提供することで、保険会社は人々の今の生活や働き方を反映したソリューションを通じて自らのつながりを高めることができます。鍵となるのは、以下のような商品の開発です。

- ▶ プライベート（生活、健康、自動車、住宅）と仕事（財産、負債、労働災害補償、収入保障、事業用車両）の両方をカバーする単一料金の保険
- ▶ 複数の目的（相乗りで運転した場合と個人での運転など）の保険の切り替えが簡単に行えるプロセスやツール
- ▶ 収入を保障する、手頃な料金のソリューション

このようなハイブリッド型で利用ベースの保険では、単発・短時間の働き方を示す「ギグワーク」や在宅勤務、マイクロビジネスなど、多様な働き方に対応できるよう、容易に保障内容を調整できることが必要です。将来的には、地理位置データや運転時間帯、運転パターンに基づき自動的に調整される、革新的な保険が生まれるでしょう。

また、特定の業種や職種（例えば、宅配やフリーランスのデザイナー）のギグワーカー向けのソリューションも、支持を大きく獲得する可能性があります。保険会社がこのようなソリューションを適切に提供できれば、ウォレットシェアを拡大できると同時に、顧客との信頼関係を深め、ロイヤリティを向上させることができるでしょう。

20%

副業を持つ常勤従業員の割合

出典：メットライフ生命

世界の就業者に占めるギグワーカーに関する調査

2021年

2025年

15～25% 35～40%

出典：Gartner

1,840万人

米国の在宅ビジネス事業者の数

出典：米国労働統計局

440万人

2020年に事業を開始した在宅ビジネス事業者の数

出典：米国国勢調査局

53%

利用ベースの自動車保険に関心のある自営業者、フリーランス、契約労働者の割合

出典：EY Global Insurance Consumer Survey 2021





8

時間とお金が  
節約でき、  
分かりやすい内容の  
保険サービスと、  
自分の見落としを  
補ってくれる  
パートナーが必要

## 有能な起業家

今のところ、保険商品は必ずしも中小企業の膨大な数や多様性を反映しているとは言えません。中小企業のオーナーは、よりパーソナライズされた保険を望む一方で、以下の共通したニーズがあります。

- ▶ 年中無休のデジタルサポートを備えた、シンプルで分かりやすい保障（補償）
- ▶ 必要時に得られる専門家のアドバイス
- ▶ 手頃な価格のリスク防止サービス
- ▶ 情報交換ができる円滑なデジタルシステム

小規模事業者が急拡大するリスクを管理できるよう支援するには、優先的に以下に取り組むべきです。

- ▶ 監視および復旧サービスを備えたリアルタイムのサイバー保険
- ▶ リスク管理（事業のレジリエンスやESG）に関するコンピューターシステムによる相談・助言サービス
- ▶ 特定の業務を対象とする、リアルタイムでダイナミックな利用ベースの価格設定
- ▶ 法務、セキュリティサービス、出張、不動産、医療、福利厚生などの付随サービスを利用するためのエコシステム、ポータル、アプリ
- ▶ 小規模事業者にサービスを提供している会計ソフトプロバイダー、業界団体、その他のグループとの販売連携

保険会社は、各顧客の事業に固有の特性を理解し、親身に対応し、リスクと保障（補償）について適時にアドバイスすることで、ロイヤルティを築くことができます。さらに、充実したカスタマイズしたエクスペリエンスと時宜を得たアドバイスと知見を提供することができれば、市場で成功を収めることができるでしょう。

70%

小規模事業者を狙ったサイバー攻撃の割合

出典：National Cyber Security Alliance

68%

顧客接点をデジタルで行いたいと考える小規模事業者の割合

出典：EY 2021 global survey of small business owners

66%

財務業績を向上させ、成長するためには、信頼できる助言者の存在が重要だと感じている人の割合

「自分でできることは自分ですれば時間が節約できて良いと思いますが、慣れないことをする場合は、誰かが手伝ってくれると助かります」

-小規模事業者の回答者からの引用、EY調査より



自分の事業の  
脱炭素化に役立て  
たいが、移行の  
準備には支援が  
必要

## 意識の高い事業主

小規模事業者のトレンドは消費者市場のトレンドと同様の軌跡をたどっており、ESGについても例外ではありません。小規模事業者の大多数が持続可能な事業を運営し、同じ価値観を持つ企業と取引したいと考えています。

保険会社は、以下の方法で小規模事業者を支援できる独自の立場にあります。

- ▶ 気候関連リスクやサイバーリスクなどのリスクを理解、管理、監視する
- ▶ 業務のレジリエンス(回復力)を高める
- ▶ 環境に配慮した建物、電気自動車、カーボンオフセットを取り入れた保険などへの優遇措置を活用して事業の「グリーン化」を促進する
- ▶ 環境に配慮した供給ネットワークや低炭素化による持続可能なビジネスモデルを構築する

意識の高い事業者が最も関心を寄せるのは、業界固有の専門知識と脱炭素化への移行に関するサービスを備えた保険会社でしょう。市場をけん引する保険会社は、さまざまな方向で収益につなげることができるでしょう。

- ▶ 意識の高い事業主に対してあたかも自分が仮想ビジネスパートナーであるようにソリューション提供のためのエコシステムを構築
- ▶ 保険引き受け時の「ブラウン」資産に関するリスクの検知能力を高め、「グリーン」資産の格付けを行うデータ管理機能の拡充
- ▶ ESGに向けた真摯(しんし)な取り組みの体現

その見返りは、より深い顧客エンゲージメントとロイヤルティの向上に加えて、さまざまな方法で収益につなげることができる、より強固な業界知識という形でもたらされるでしょう。

78%

CSR(企業の社会的責任)に関する保険会社のスタンスを認識していると述べた小規模事業主の割合

63%

持続可能な事業運営が重要であると述べた回答者の割合

59%

持続可能なビジネスモデルの開発を支援する金融サービスプロバイダーに関心のある回答者の割合

出典: EY 2021 global survey of small business owners



# 保険会社が新しい形へと姿を変え、成功を収めるために推奨したい実践項目

今後10年間、保険市場のリーダーは、人材とスキル、データとテクノロジー、戦略とリーダーシップ、業務プロセスなどの事業のあらゆる領域を、変革に向かう重要なベクトルとして認識するようになるでしょう。

どの部門にも大幅に収益を向上させるような機会があり、最大の収益は、例えば、変革に向けた総合的な投資からもたらされるでしょう。これは、効率化とエクスペリエンスの向上につながるものです。以下に示す項目は、顧客を中心に据え、成長の加速を目指す保険会社が最優先すべき重要事項を反映したものです。

## 顧客窓口部門での実践項目

市場に合わせたエクスペリエンスとやり取りを通じて、保険会社は顧客中心主義を実践し、高まる期待に応える姿勢を示すことができます。優先的に取り組むべき事項は以下の通りです。

- ▶ カスタマージャーニーを明確化し、顧客との特定の接点に商品・サービスの販売機能を組み込む
- ▶ セグメンテーション（顧客層の細分化）と顧客用インサイトエンジンを強化するためのCRMのプラットフォームを準備する（ベースとなるのは、AI、豊富なデータフィード、堅固なABテスト、推奨機能、嗜好に応じた顧客対応）
- ▶ 企業のパーパスと保険の価値を明確に伝えることにより、信頼構築につながるブランド形成とメッセージ伝達に取り組む
- ▶ 気候変動、サイバーリスク、その他の関連リスクに対し、消費者教育やインフルエンサーによるマーケティングプログラムに取り組む
- ▶ 提携企業のチャネルやエコシステム、サードパーティープラットフォームに向け、高度なマーケティングやクロスセル・アップセルのプログラムを提案する
- ▶ 販売促進に向けた、メタバース内でのキャンペーン浸透やデジタル店舗を展開する
- ▶ 代理店が有するセルフサービスのポータルを介し、デジタル化されたマルチチャネルの販売経路を備えた、シームレスな申し込み・販売プロセスを提供する
- ▶ センサー、自動応答システムや、その他の実現テクノロジーについて、代理店のネットワークに対しサポートとトレーニングを提供する

## 経営・事務管理部門での実践項目

卓越した保険オペレーションは、かつてないほど重要です。とりわけ、保険会社はどのようにすれば収益を伴う形で新たな顧客層に保険を販売でき、抜本的な変革に向けて投資するための資金が獲得できるかを考えており、次に挙げるような新たなケイパビリティが不可欠となるでしょう。

- ▶ 単純な商品や新機能から、個人と事業の双方におけるリスクと損害の予防サービスを一括して提供する統合的な商品まで、開発、提供できる能力
- ▶ 個人や家庭、資産状況の水準に応じて、適格かつ効率的にリアルタイムのデータフローに基づいて保険契約できるような、顧客接点の少ない契約プロセスとダイナミックな価格設定
- ▶ 製品販売の促進やハイパー・パーソナライゼーション、リアルタイムの商品提供、セルフサービスポータル、提携企業のポータルへの簡単接続などをサポートするための保険引き受けモデル用のAPIを含む、俊敏なITアーキテクチャとリスク
- ▶ 中小企業を対象とする「グリーン格付け」および消費者を対象とする「ライフスタイル格付け」開発、パラメトリック型製品の管理、自然災害リスク予測モデルの構築、AIを活用したリスク予防サービスを提供するためのデータ・分析機能の拡大
- ▶ 一体型、月次、四半期、または年次支払いが可能な、サブスクリプション型の柔軟な料金体系
- ▶ シンプルで統一された「いつでも」請求処理できる機能とデジタル支払いオプションの拡大（決済代行サービスのPayPal、Venmo、暗号通貨など）
- ▶ 災害時請求管理の最適化を含む、完全デジタル対応の非接触型請求プロセス



## 全社的な実践項目

経営陣は業務に関するケイパビリティと同様に、カルチャーの醸成にも注力すべきです。というのは、製品中心の企業文化から、サービス主導、顧客中心の文化に舵を切めることは極めて大きな変化となるためです。全社的な目標には、以下が含まれます。

- ▶ ESGに向けた正真正銘かつパーパス主導の取り組みに加え、気候変動リスクや保険格差などを含む、さまざまな社会問題へのソリューションを実現するための政府との責任ある協働体制を構築
- ▶ 規制要件を満たすため、顧客に対する明瞭な価値を提案し、データ利用の透明性を確保
- ▶ 金融サービス企業同士や他の業界との協働に対する寛容さ。例えば、プライベートエクイティを含む、インシュアテック企業、暗号資産を使いこなす、いわゆる「クリプトネイティブな」企業、スマート機器メーカー、投資家などとのイノベーションに向けたパートナーシップ
- ▶ 変革を受け入れ、リスクテイクを助長する経営方針
- ▶ 商品開発や他の部門において、アジャイルな考え方、デザイン思考、試行錯誤で進むアプローチの浸透
- ▶ ブランドを最優先としない、ホワイトラベルという手法を受け入れる心構え
- ▶ 組織内の障壁を壊し、共通の目標に向かって協働を促進

事業全体で業績向上の機会があるため、保険会社は、どの部門やプロセスも、変革の対象として検討できるはず。



# 商品から顧客への 歴史的なシフト

次の10年間で、保険業界が目指す方向は根本的に変わっていくでしょう。また、今まで重視されてきた保険商品、保険契約、保険金請求から、焦点はサービスやエクスペリエンス、価値創造へと移るでしょう。別の言い方をすれば、保険会社が販売したい商品やこれまで通常販売してきた商品ではなく、顧客が望み、必要としているものが、イノベーションと成長の主要なドライバーとなるということです。保険会社においては顧客との関わり方や、販売とサービス提供に使用するチャンネルも同様に、劇的に変化すると考えられます。多くの場合、保険の「顧客接点」は、銀行、製造業者、医療提供者、そして、業界外の有名ブランドを含む、流通上のパートナー企業になるでしょう。

新しい保険の形を実現し、勝者となるのは、より幅広い顧客ニーズを満たし、パーソナライズされた製品と豊かなエクスペリエンスを通じて価値を届ける、適格に設計された新しいソリューションを提供する企業でしょう。人々に安心、安全を提供するという保険業界の重大な使命は、こうしたイノベーションの精神を育んでいかなければなりません。



# Authors

---

**Chris Raimondo**

EY Americas Insurance  
Technology Consulting  
Leader



**Charlie Mihaliak**

EY Americas Insurance P&C  
Consulting Leader



## NextWave Insurance leadership

---

### Global

**Isabelle Santenac**

EY Global Insurance  
Leader



**Patricia Davies**

EY Global Insurance  
Knowledge Leader



**Julianne Vellante**

EY Global Insurance  
Strategy Leader



### Americas

**Ed Majkowski**

EY Americas Insurance  
Leader



**Nicole Michaels**

EY Americas and Global  
Insurance Business  
Transformation Leader



**David Connolly**

EY Americas and Global  
Nexus for Insurance Leader



### EMEA

**Peter Manchester**

EY EMEA Insurance  
Leader



**Simon Burtwell**

EY EMEA Insurance  
Consulting Leader



**Lorenzo Fattibene**

EY EMEA and Global  
Sustainable Insurance  
Leader



### Asia-Pacific

**Anita (Sun-Young) Bong**

EY Asia-Pacific Insurance  
Leader



**Tze Ping Chng**

EY Asia-Pacific Insurance  
Consulting Leader



**Matt Charlesworth**

EY Asia-Pacific Insurance  
Customer and Strategy  
Leader





## 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NextWave Insurance: Consumers & Small Businessesを抄訳したものです。翻訳部分の内容が英語版と異なる場合は、英語版が優先するものとします。

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](https://ey.com/ja_jp)