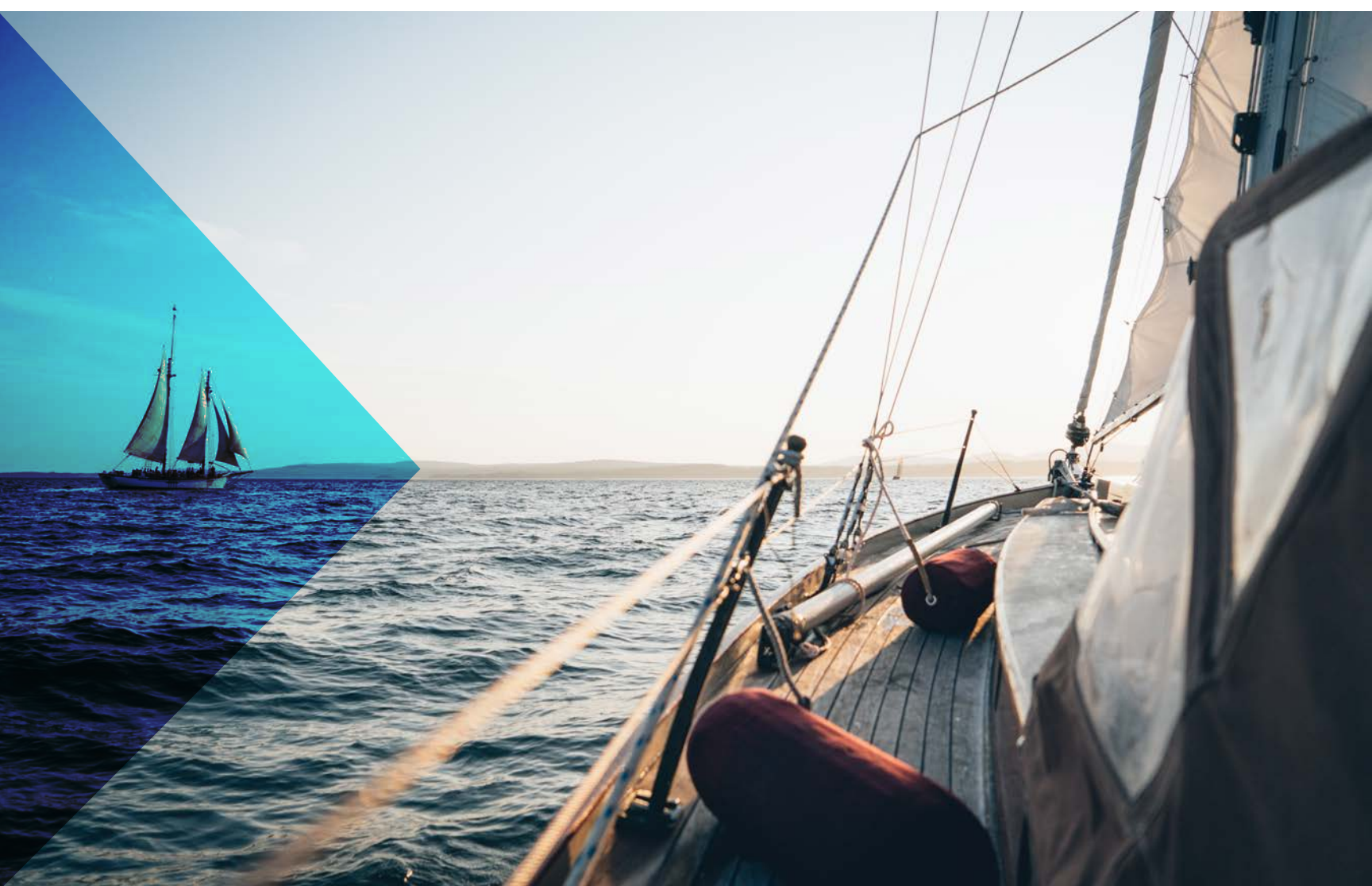


生命保険会社 エグゼクティブの思考： 現状に対応し、 将来に目を向ける



世界中での新型コロナウイルス蔓延に伴い、生命保険会社は急速に変化しました。顧客とのやり取りがオンラインになり、販売プロセスのデジタル化が進むのと並行して、業務は自動化されたワークフローとコラボレーションツールに頼って顧客とそのアドバイザーのニーズに対応するようになっていきます。しかし、パンデミックによって数多くのプロセスとシステムの既存の弱点と柔軟性の欠如も明らかになり、一方では続いている低金利がスプレッドベースの事業を圧迫し続けています。生命保険業界のリーダーたちは、この困難にうまく対処しています。その多くは大胆な措置を取り、カスタマージャーニーとアドバイザージャーニーの改善、業務の簡素化と自動化、イノベーションの加速を行い、急速に変化する市場の需要に対応しています。

LIMRAとBoston Consulting Group (BCG) が共同で2年に1度実施している世界エグゼクティブ・アンケート調査の2021年度版は、生命保険業界のリーダーたちが今日の課題に取り組み新たな機会を利用する際の実優先項目について洞察を提供しています。今回、テクノロジーが課題の1位として浮上し、2019年の調査よりも著しく順位が高くなっています(図表1)。低金利や規制といった上位の課題は、業界が直面してい

る重大な逆風を反映しており、現在の状況でリスクを管理する必要性を増大させます(補足記事1を参照)。成長や新しい働き方といった追加の優先事項は、保険会社がより迅速に行動して顧客、アドバイザー、従業員のニーズにより俊敏に応答できるような将来の準備を整える方法を実際に示します。

弊社のアンケート調査およびそれを裏付ける世界のエグゼクティブとのインタビューは、現在の需要を満たすだけでなく、今後何十年にもわたり競争力を確保するための業界の変化のペースを明らかにします。以下は弊社の調査結果で際立った生命保険会社の3つの包括的なテーマです。

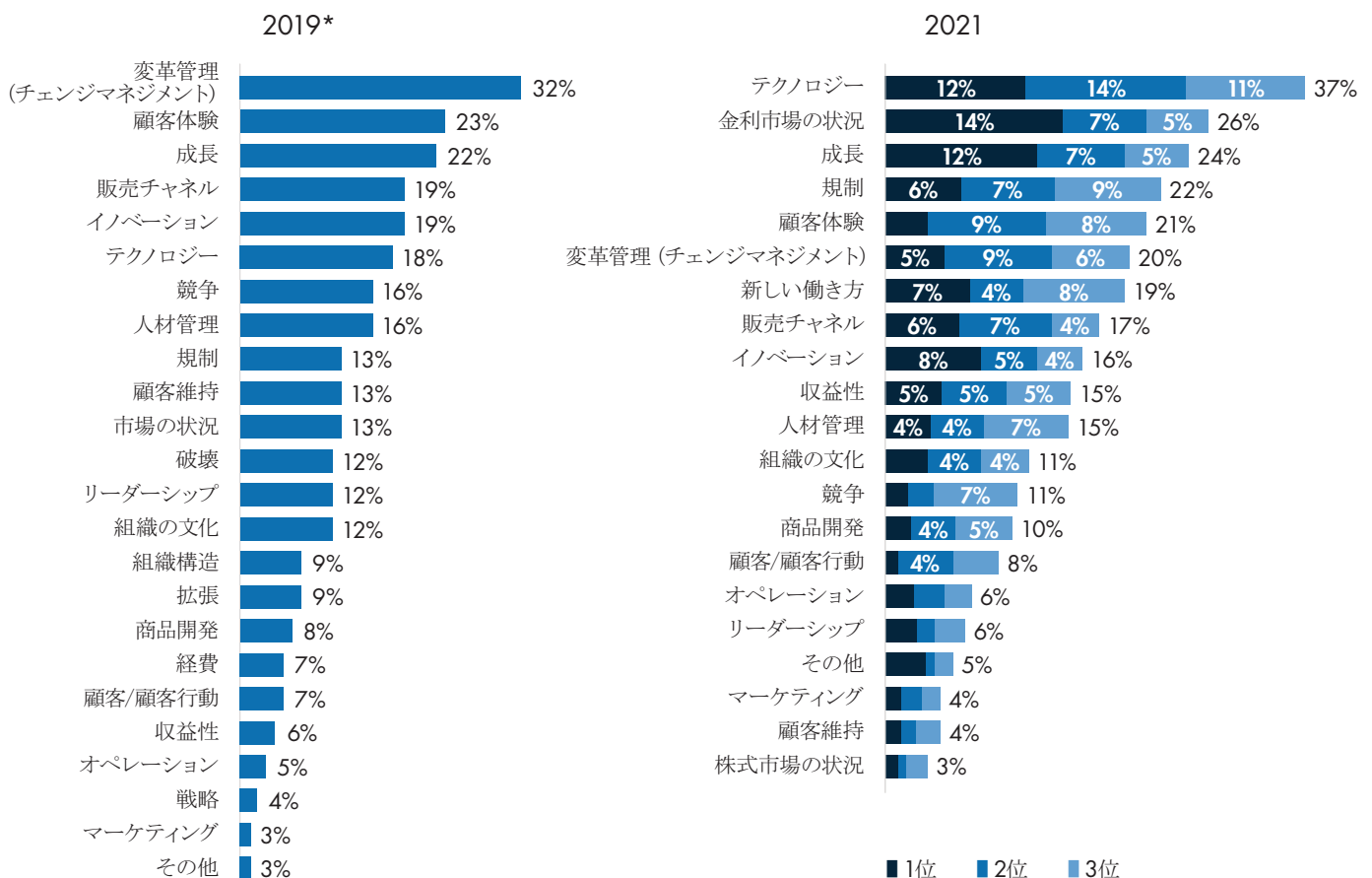
- テクノロジーの近代化
- 将来の仕事のあり方を受け入れる
- 新しい成長分野の追求

調査から得た洞察を適用し、弊社はこれら3つの分野それぞれについて経営陣と取締役会の議題としていただける観点を提供します。

パンデミックが始まる前から、保険会社はすでにアドバイザー

図表1

現在、御社が直面している最大の課題を挙げてください。



*課題の上位3項目

テクノロジーの近代化

ーおよび顧客へのサービス向上と自社業務の能率化に向けてテクノロジーとデジタル機能を構築してきました。そして、これらの行動がパンデミックによって加速し、大手保険会社はテクノロジーの近代化に大規模な投資を行っています。たとえば、インドを本拠とするBajaja Allianz Life社は、オンラインでのカスタマー対応、オンラインでの見積りの共有、リアルタイムの電子設計書の提供、進捗状況のライブ追跡など、アドバイザーの業務のデジタル処理を可能にするテクノロジーツールに支えられ、2020年12月に国内市場で最大の成長率を記録しました。同社はエージェンシー全体にこれらツールの導入を開始しています。

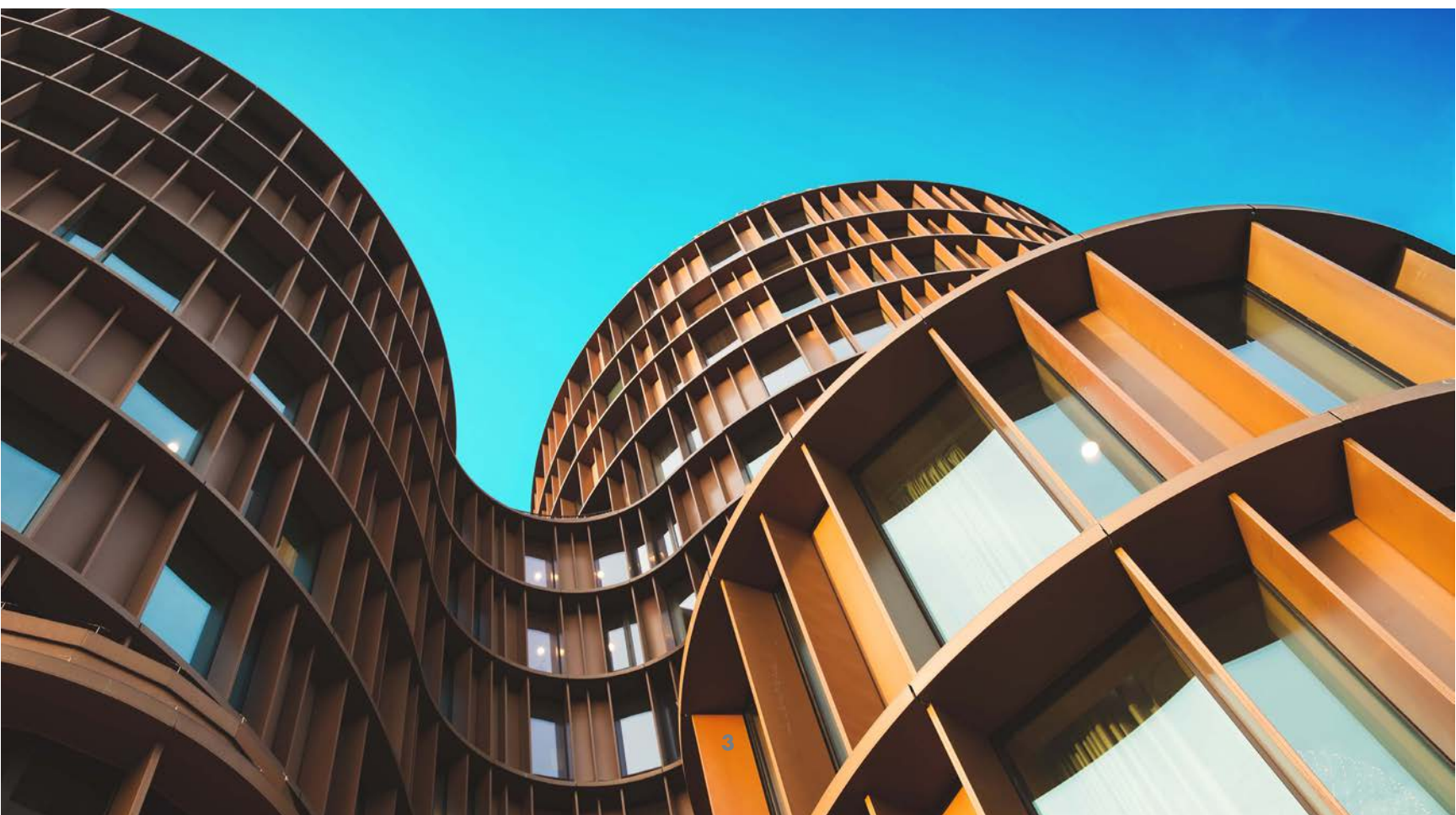
上位の課題としてテクノロジーがランクインしたことに加え、調査回答者は、自社組織に最大の影響を与える外力としてテクノロジーに言及しています。さらに、お話を伺った複数のエグゼクティブからは、レガシーテクノロジーの制約内で仕事を

することで「漸進的な改善にとどまり未来を再考しない」という「わな」に陥ることへの懸念が表明されました。

世界各地の調査回答者が、デジタルオートメーション、データサイエンスとデータアナリティクスを上位2つの優先事項として選択しました（図表2）。ある北米のエグゼクティブは、自らの見解について次のようにまとめています。「我々は取引しやすい相手でなければなりません。プロセスの自動化（オートメーション）とデータの使用によって、手作業による誤りと修正を減らし、関係者の誰もがより価値のある仕事により多くの時間を費やせるようにします」

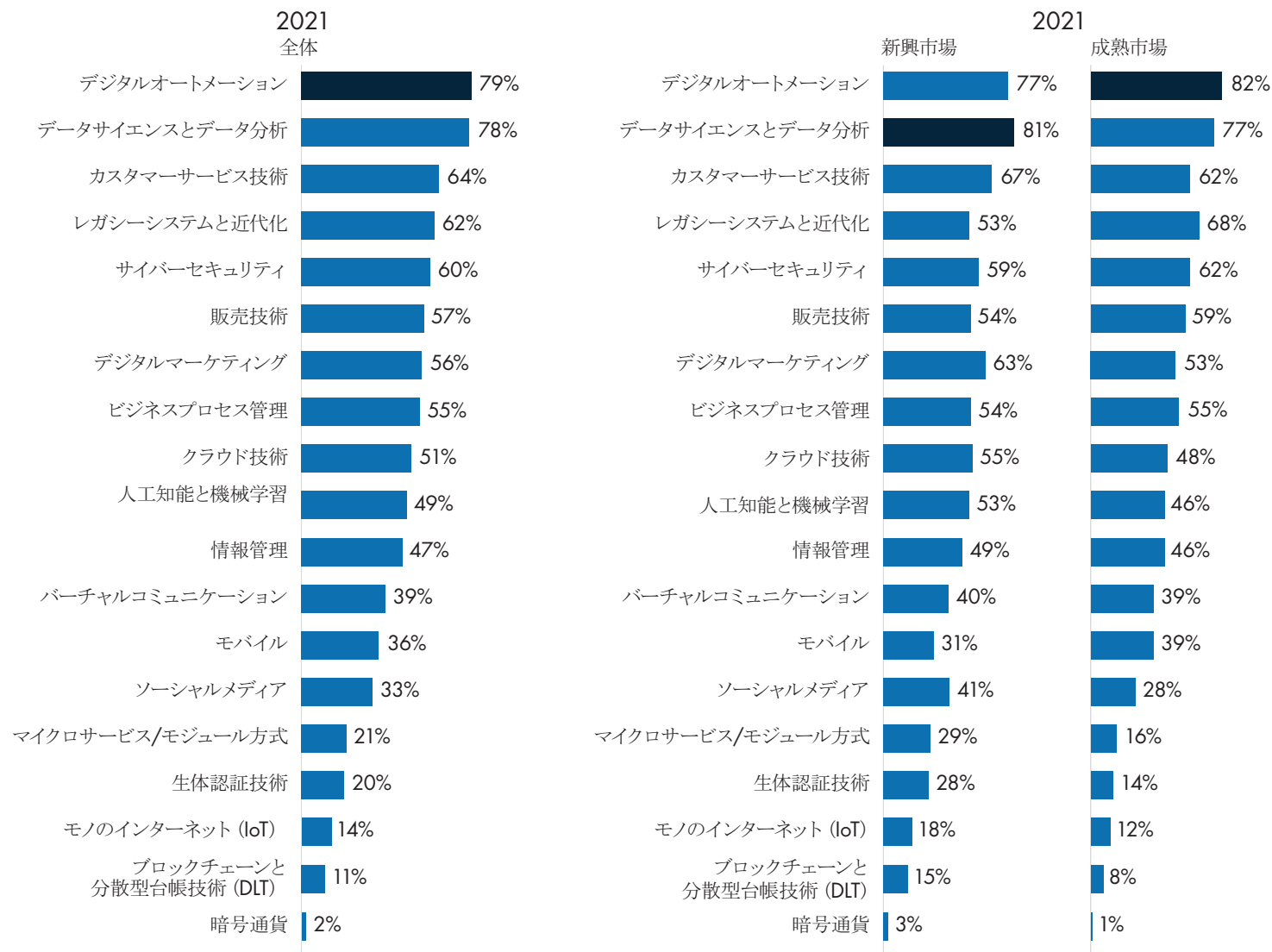
弊社のアンケート調査とエグゼクティブへのインタビューでは、次の3つの分野において、自動化（オートメーション）とデータサイエンス・テクニックの適用およびテクノロジーの近代化が最も一貫した優先事項として際立ちました：マーケティング、販売体制、顧客体験。

マーケティング。質の高いリードを獲得して見極めることと、ク



図表2

今後5年間で、御社の成功に最も重要なデータ/ツール/テクノロジーの進化は次のどれですか。該当するものをすべて選択してください。



補足記事1:今日の環境でリスクを管理する

低金利。調査回答者は金利市場の状況を2番目に重要な課題としてランク付けしており、この評価はエグゼクティブへのインタビューで裏付けられました。2008年から2009年の金融危機以来、低金利が投資利益率を低下させ、スプレッドベースの商品で利益を得ることが困難になり、保険事業の経済に難題を突きつけています。

低金利は業界にとって紛れもなく逆風となっていますが、現在、企業の大半は実証済みの戦略を備えて課題に対処しています。そこで主に問題となるのは、どのような一連の措置を取るべきか、そして各措置をどの程度積極的に追求すべきかという点です。低金利の環境に対処するにあたり、どのような措置を取った、または取る予定かという質問に対し、調査回答者は、投資を管理し資産と負債の釣り合いを取る戦略の調整はもちろんのこと、経費の削減を最も一般的な行動として挙げています。また多くの保険会社は、商品の保証を評価して削減すること、または本質的に金利の上下にあまり連動しない保障商品の成長戦略に集中すると報告しています(下の図表を参照)。

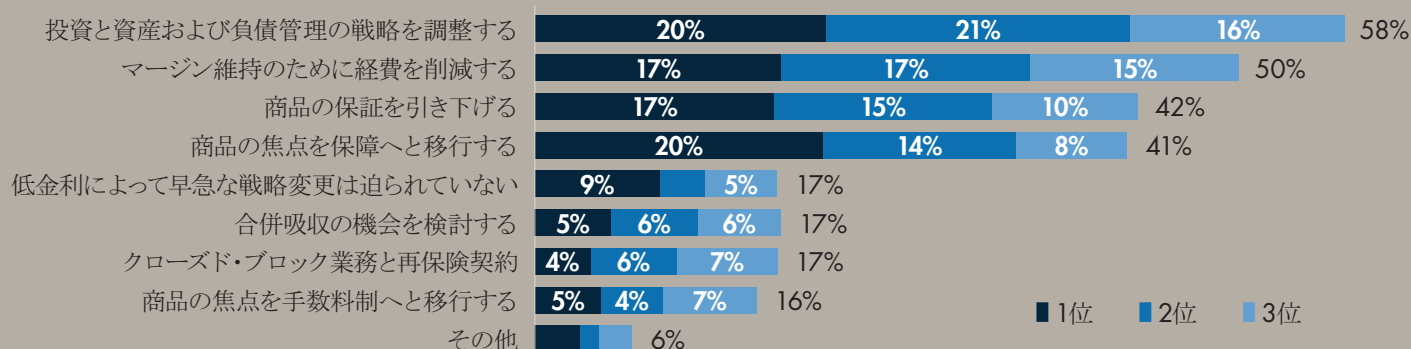
超過死亡。初期のデータでは、新型コロナウイルスが超過死亡を招いていることが示されています。たとえば、米国における平均余命は2020年に1.5年低下し、20年来で最低のレベルを記録しました。最新のLIMRAリサーチによれば、米国における超過死亡数は2020年第2四半期に14パーセント、第3四半期に7パーセントそれぞれ増加しました⁴。ワクチンが世界中に配布されてウイルスが管理されるまで、私たちが目にしているデルタ株のように新規変異株が引き続き発生する可能性が高いと、複数のエグゼクティブが懸念を表明しています。予防治療とスクリーニングを目的とした受診数の減少も、死亡率と疾病率への二次的な影響に関する懸念材料となっています。

さらに、気候変動が世界中で超過死亡を招いており、ここ数か月間で高気温、山火事、洪水などの異常気象現象によって世界各地で人命が奪われています。エグゼクティブは、今後、これらの出来事にさらに注意を払い、注視していくことが必要となると語っています。

規制の変更。規制要件の変更は不確実性をもたらし、競合環境を様変わりさせる可能性があります。お話を伺った保険会社は、次々に変化する規制条件に適応するために機敏さを備える必要があることを強調しました。さらに、規制によって課される追加コストによって、企業が運営費用を削減し、ポートフォリオを管理し、成長に向けて有利な進路を特定する必要性が強まります。いくつかの規制変更が際立ちました。

- 税と貯蓄に関する規制の変更は、価値提案および現在と過去のソリューションへの適合に影響する場合がある。
- 販売体制と適合性に関する規制は世界的により一般的になってきており、低所得層へのサービス提供における摩擦増加などによって、サービスのコストを増加させる場合がある。
- サイバーセキュリティとプライバシーの規制遵守では、関連する収益増加なしに新たなコストとリスクが加わる。
- 変化する資本基準はバランスシートの変動の増大を招く。多くの市場がIFRS 17を導入し、その結果、資産と負債の時価によってバランスシートがさらに変動する、コンプライアンス費用が増加するなどの影響がある。

現在の低金利および長期的な低金利環境のリスクに対し、御社はどのような対策を取っている、もしくは取る予定ですか。次から3つまで選択し、経営陣が最も注目しているものを「1」として順位を付けてください。



⁴ U.S. Individual Life COVID-19 Mortality Experience Study, LIMRA, 2021年。

“

成果を重視し、試行錯誤し、前進しながらアプローチを学ぶ...人との繋がりが最大の課題のひとつとなる可能性が高く、私たちは従業員を支援する手段を講じています”

ロスセリングとアップセリングの機会を特定することが必須である、とエグゼクティブたちは語っています。この必須事項は、専属アドバイザーだけでなく独立アドバイザーにリードを提供する生命保険会社からも注目されるようになっていきます。多くの保険会社は、自社のマーケティング能力をよりデータ駆動型で生産性を引き上げるものと変革しています（つまり、リードあたりのコストと全体的な獲得コストを削減しています）。マーケティング能力は、成長を促進する競争優位性の源として洗練され重要性が高まっています。

新興市場の調査回答者は、成熟市場の調査回答者よりも、デジタルマーケティング、カスタマーサービス技術、ソーシャルメディアの使用により高い優先順位を付けました。これは調査回答者が、新しいアドバイザーが中枢で生成されたリードのみに集中するよりも、自身のソーシャルメディアを使用してその個人的なネットワークに売り込む手助けをすることに重きを置いていることを反映しています。

データサイエンスの実践に伴いマーケティング能力が拡大するに従って、保険会社は顧客の一生を通じたニーズをより良く理解できるようになり、重要なアドバイスを与えて顧客に関与しながら、それぞれの個人に合った高度なカスタマイズが可能になります。その結果、顧客を区分することができ、提供する商品とサービスだけでなく顧客に連絡を取るタイミング、形式、アプローチの経路も分かります。

アジアのあるエグゼクティブから次のようなコメントをいただきました。「あらゆるタッチポイントが、顧客の関わり方について、また、どうしたらアドバイザーが顧客のニーズにもっとも適合できるかをより深く学ぶチャンスになります」

販売体制。パンデミックがもたらしたリモート接続への移行によって、保険会社とアドバイザーは、見込客への新しいチャネルの提供、顧客との関与、販売の実施、およびカスタマーサービスをテクノロジーで可能にする方法について、従来と違う考え方をすることを強いられました。そして、ZoomやWebexなどのデジタルコラボレーションツールが、一夜にして当たり前になりました。特にeApps、電子設計書、見積ツール、デジタル保険証券の交付などの営業ツールの使用が急増しました。これらのツールをまだ備えていなかった保険会社は、急いでその

導入に踏み切りました。インタビューの中でエグゼクティブは営業ツールの使用は拡大を続けることを示唆しており、これらのテクノロジーが普及する兆候と言えます。

パンデミック下で生命保険を購入した多くの消費者が直販チャネルを利用しました。ただし、消費者はデジタルサポートであってもアドバイザーを組み入れているチャネルを最も頻繁に使用しました。前回の結果¹と一致して、現在の研究によって、アドバイザーの重要性、そしてアドバイザーの能力を、テクノロジーを活用したツールとプロセスで促進することの重要性が強固になりました。パンデミックが保険業界にもたらした変化のうち長期間続くと思われる事柄をエグゼクティブに尋ねたところ、デジタル型直接販売体制という回答は最少であったのに対し、ハイブリッド型販売体制は3位にランクされ、エグゼクティブの約

60パーセントがこれを選択しています（図表3）。アドバイザーが主導または関わるモデルは有力な販売チャネルであり続けることが予測されますが、「デジタル型直接販売は総市場のますます大きな割合を占め続ける」という見解を多くのエグゼクティブが共有しました。

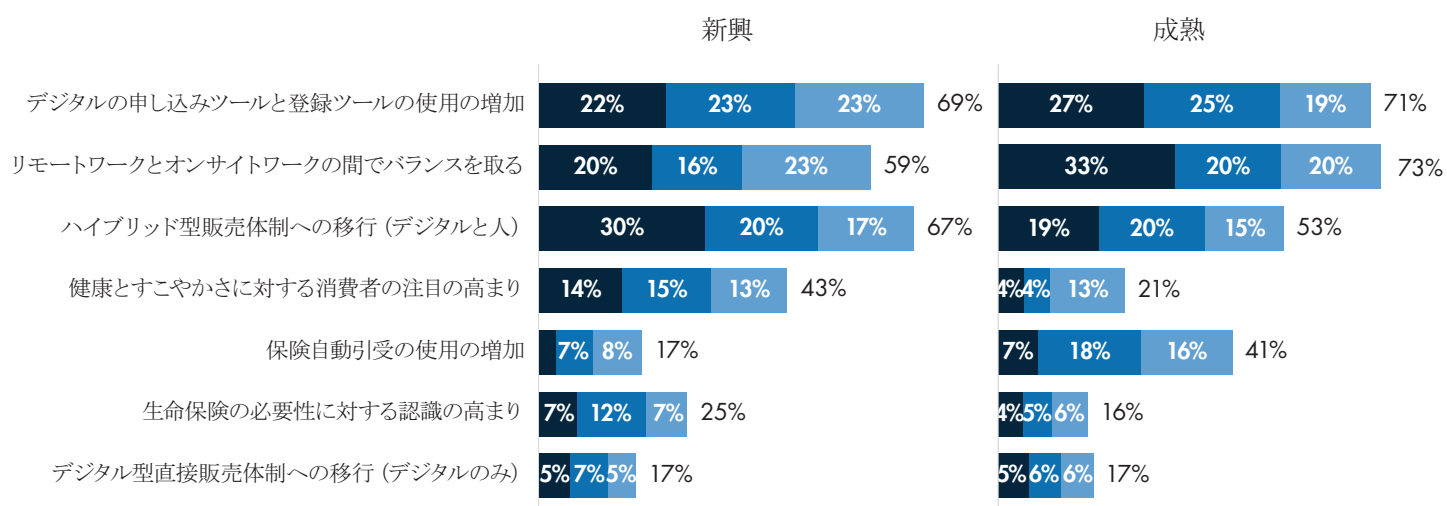
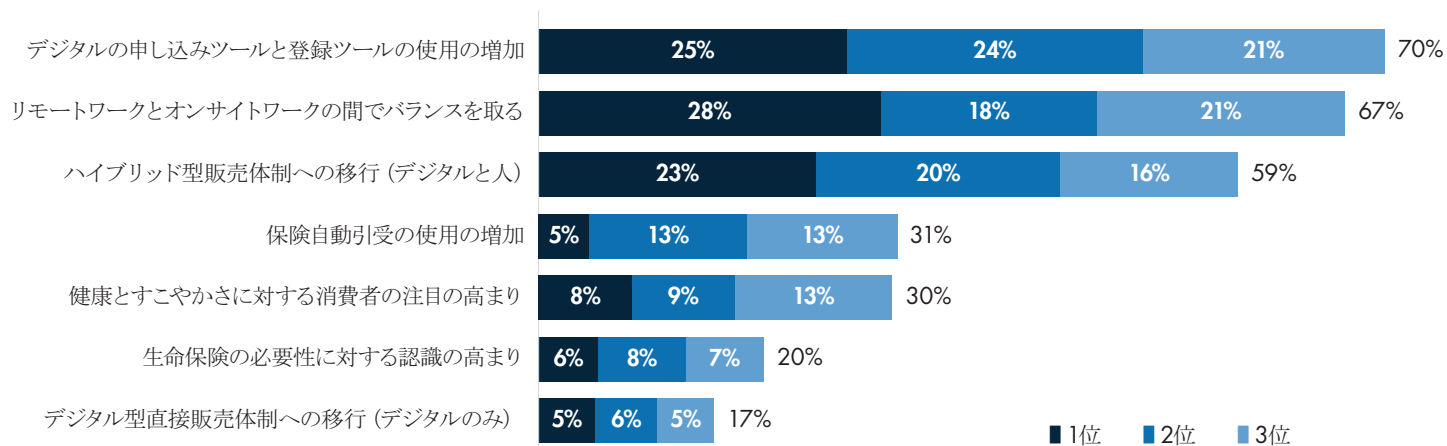
保険会社は、人材募集にもデータサイエンスを適用して有望なアドバイザーを特定しています。アジアの主要企業は、アドバイザー候補の特定のエスノグラフィー（行動観察）によるプロフィールを重視し、自動化された履歴書審査と選択、顔認証と自然言語処理を組み入れた人工知能（AI）ベースのインタビューを活用しています。また、オンボーディングのプロセスと初期の在職期間にもAIを使用してアドバイザーの研修を支援しています。より高い生産性を上げるのに必要なスキルをテクノロジーによって特定し、デジタルトレーニングを開始します。これはアドバイザーが販売する商品、やりとり、顧客のプロフィールに基づきます。アジアのあるエグゼクティブから次のようなコメントをいただきました。「エージェントは当社に不可欠な存在です。エージェントを成功に導き離職率を減らすために、人材募集、トレーニング、キャリアパスの構築を優先しなければなりません。デジタルツールはこれを必要に応じた規模で可能にしています」

顧客体験。顧客体験ジャーニー全体で、保険会社は顧客の新しいエンゲージメントの期待に適応しています。多くのエグゼ

¹ The COVID-19 Effect: High Tech With Human Touch to Optimize Life Insurance Customer Experience, LIMRA-BCG、2020年11月。

図表3

新型コロナウイルスが保険業界にもたらした変化のうち、長期的なものになると思うのはどれですか。次から3つまで選択し、最も可能性が高いものを「1」として順位を付けてください。



クティブが、追加のカスタマーサービス技術(図表2において3位)を導入し、パンデミック下にデジタルエンゲージメントにより多くの選択肢を提供する必要があったと語っています。

テクノロジーの向上によってカスタマージャーニーを簡素化し、解決が困難な課題を大幅に削減することを期待しています。例としては、その顧客に関連のある質問のみを通して顧客を案内するスマートアプリケーション、ステータスと進捗状況

を表示してエージェントへの電話を不要にするオンラインの顧客ポータル(不確実さに満ちた慣習的な1か月のプロセスと比較すると飛躍的な進歩です)、保険自動引受の導入による上限の引き上げなどがあります。これらは新しいテクノロジーではありませんが、すべてを速やか、かつ迅速に導入することの難しさについて多くのエグゼクティブがコメントしています。

将来の仕事のあり方を受け入れる

新型コロナウイルスが引き起こした変化（ハイブリッドワーク、新しいデリバリーモデル、そして顧客、アドバイザー、従業員の進化する期待）の中で、未来の職場と業務モデルは今も具体化されている最中です。同時に、私たちは人材、特にデジタル分野での人材争奪戦がますます激化しているのを目にしています。大手保険会社のエグゼクティブたちは、優秀な人材を惹きつけて定着させることを目的とした新しい仕事とリーダーシップのモデルの例を多数共有しました。

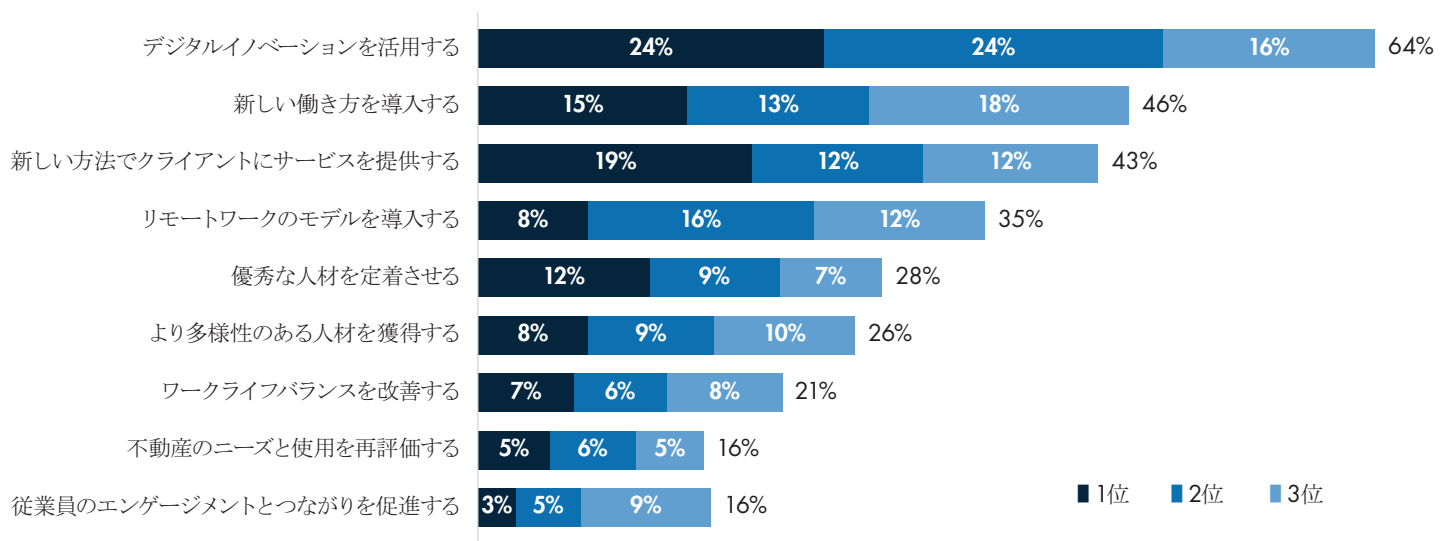
新しい働き方を考慮して、保険会社はパンデミック下のリモートワークの重要性を認識し、今後の完全リモートワークとハイブリッド環境の使用について評価しています。しかし、「このような見方は視野が狭すぎる」というエグゼクティブたちの声もありました。企業は成長を続けるデジタルベースの顧客エンゲージメントを採用する必要があります。

調査回答者は、デジタルイノベーションと顧客への新しいサービス提供方法を受け入れることが将来の仕事に関する最大の機会である、と指摘しています（図表4）。そのいずれにも技術投資を必要としますが、従業員とアドバイザーが変化に適応して働き方を変えることは同様に絶対不可欠です。従業員が手作業の自動化や排除によって利用可能になる生産力を資本化できるようにするには、かなりの技能再教育も必要になるかもしれません。その一例として、ある北米の保険会社は先日エンジニアリング・アカデミーを開始し、レガシーテクノロジーに関与する従業員のスキルアップを図り、現代的なテクノロジーを使用してより効果的に作業ができるようにしています。

プロセスと業務を変えるために必要とされる適合に関連

図表4

将来の仕事に関して、御社で最大の機会と見なしているのは何ですか。次から3つまで選択し、最大の機会を「1」として順位を付けてください。



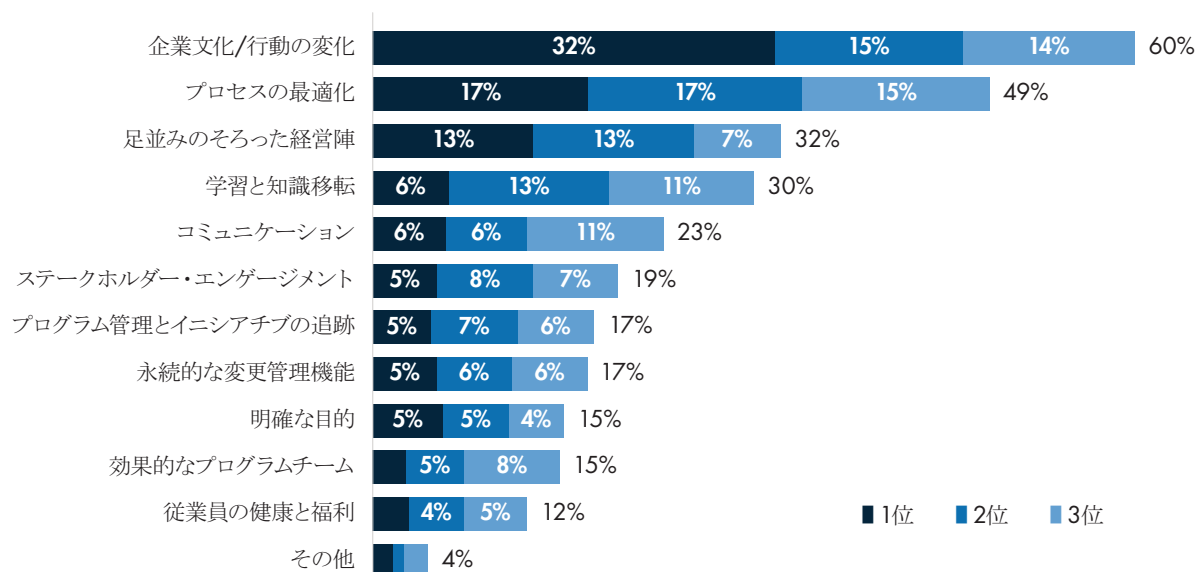
して、調査回答者は変革管理（チェンジマネジメント）への取り組みに関連する最大の課題に「文化と行動の変化」を挙げています（図表5）。多くの企業はパンデミックに対応して迅速な意思決定と変更を行いました。エグゼクティブの中には、自社が従来の遅いペースの習慣に逆戻りすることへの懸念を共有した方々もありました。あるエグゼクティブは次のように語っています。「我々は変化のペースを緩めず、これを持続可能な方法で行わなければなりません」。

エグゼクティブたちはまた、従業員を導きまとめる際に正しいアプローチをすることの重要性も強調しました。ある北米のエグゼクティブは次のように説明しています。「リーダーは新しいスキルを採用して学び、この新しいワークフローを管理する必要があります」。これにはアジャイルな働き方を受け入れ、柔軟性のある業務形態を導入し、同時に業務を促進するテクノロジーを使用することが含まれます。

優秀な人材を定着させ、より多様な人材を雇用することも重要な優先事項として浮上しています。保険会社はアドバイザーの数よりも質をより重視しており、求めている主要な特性のひとつがデジタルスキルです（図表6）。すべての役割においてデジタルスキルは同様に重要視されています。これを反映し、弊社とエグゼクティブたちとの話し合いでの共通のテーマは、販売体制モデルの改革の際に人材とテクノロジーを考慮することの必要性についてでした。あるエグゼクティブは「成功にはテクノロジー、プロセス、人材、文化に関する総合的な思考が必要である」と強調しました。

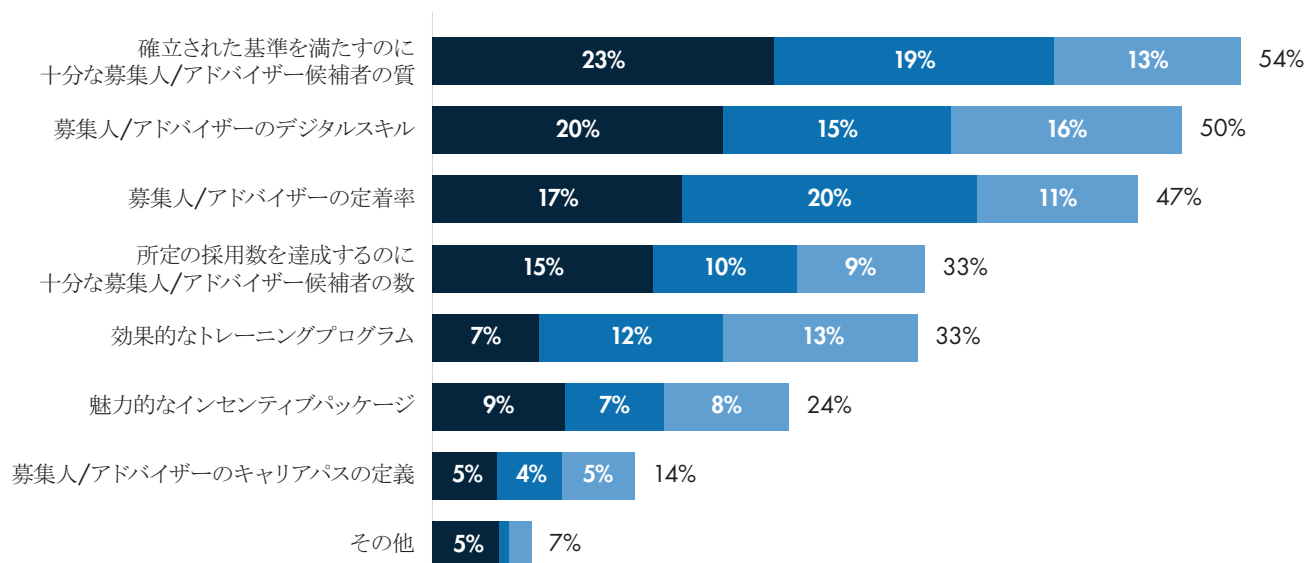
図表5

御社にとって変革管理（チェンジマネジメント）に関連する最大の課題を挙げてください。以下から3つまで選択し、最大の課題を「1」として順位を付けてください。



図表6

募集人/アドバイザーの人材募集にあたり、どのような要素が御社にとって最も大きな課題ですか。以下から3つまで選択し、最大の課題を「1」として順位を付けてください。



新しい成長機会の追求

生命保険市場の急速な拡大が新しい成長プールを追求する豊富な機会を生み、新型コロナウイルスの蔓延により、多数の消費者が生命保険の優先順位を高める結果がもたらされています。表面上は個人向け生命保険の保障の隔たりを多数が認識しており、米国では2021年第1四半期に保険契約件数が11パーセント増加し(1983年以来最高の伸び率)、保険料は15パーセント上がりました²。さらに、Geneva Associatesによる全世界アンケート調査によれば、消費者の43パーセントが生命保険をより重要だと考え、21パーセントが追加保障を購入する予定であることが分かりました³。この両方のトピックにおいて、生命保険は医療保険と僅差で2位にランクされました。生命保険の必要性に対する消費者の認識が高まっている今、生命保険会社が世界中での保障の隔たりに対処する良いタイミングが到来しているように見えます。

需要の増加と時期を同じくして、調査回答者は「成長」を優先事項の3位としています(上記の図表1を参照)。お話を伺った保険会社は、機会を資本化するポジションに自社を位置づけています。様々な顧客セグメントのターゲティングとサービスにテクノロジーがもたらすメリットの域を越えて、革新的な保険会社は自らの全体的な価値提案、つまり総合的な資産運用計画、保障商品およびウェルネスソリューションの追加について考え、よりデジタルな方法での関与を試みています。

成長機会を捉えるために、保険会社は次のような複数の潜在

的な行動に言及しています。

販売体制モデルの拡張。弊社の調査では、保険会社は顧客が(たとえば)銀行取引、買い物、仕事、または旅行をする場所などへ生命保険をもたらし新規モデルへの拡張を模索していることが分かりました。これらのモデルの導入に際して、多くの保険会社は現行の募集人モデルを単に適応させるのではなく、アドバイザーが顧客とやりとりする方法(例:オンラインのアドバイスモデルなど)を一新しています。

これに加え、大手保険会社は(多くの場合第三者と協力して)投資と資産運用のソリューションを組み合わせ、包括的な様々なサービスを生み出しています。顧客セグメントの資産と特性に合わせて、これらをデジタル主導型でアドバイザーが支援する、もしくはアドバイザー主導型でデジタル支援するサービスを行うことが考えられます。多くの場合これらをより長期のファイナンシャルプランニングのプロセスに組み込んで、顧客のニーズを解明してそのニーズにソリューションを一致させる設計となっています。

進化する価値提案と商品。お話を伺ったエグゼクティブたちは、現在の市場と商品群外での成長を追求する重要性を強調しています。低金利がしばらく続くと見込まれることから、保険会社は、必要とされる資本が低く、金利感応度が低い商品のポートフォリオへの移行を考えています。「低金利に対処

² First Quarter U.S. Individual Life Insurance Sales Survey, LIMRA、2021年。

³ The global risk landscape after COVID-19: What's the role for insurance?, Geneva Associates、2021年。対象国はブラジル、中国、フランス、ドイツ、イタリア、日本、英国、米国です。

“リーダーは、意図的につながりを構築し文化を育てる必要があります”

するためにどのような行動を取ったか」という問いに対し、世界中の回答者が「商品の保証を引き下げる」を4位にランクしました。特に新興市場の保険会社は、今日の低金利と長期的な低金利環境のリスクへの対処において、主要戦略の一つである保障商品への移行によりいくらかの成功を収めていることを指摘しています(図表7)。

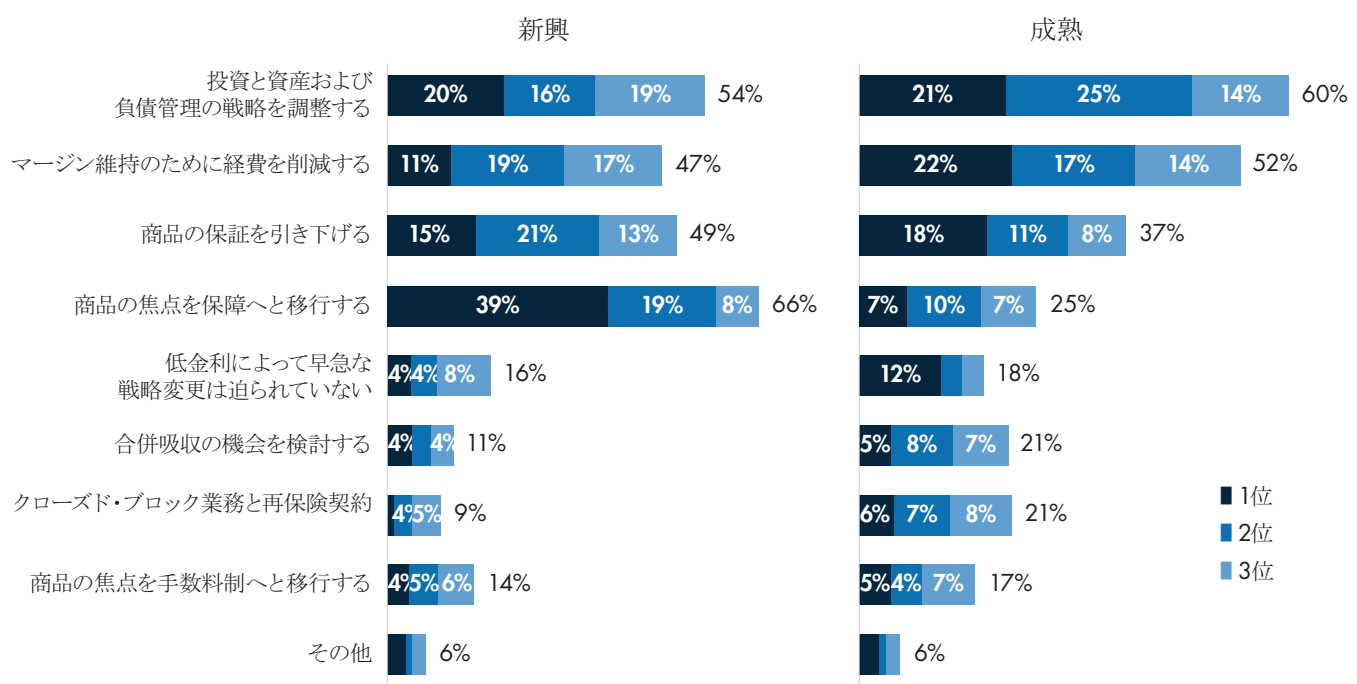
多くの企業が独立型商品として、または既存商品の延長として、ウェルネス商品群を拡張しています。ウェルネスを自社の企業目的・サステナビリティ戦略の中核的要素にまで含めている企業も複数ありました(補足記事2)。あるエグゼクティブは自社における移行について、「我々は単に近親者を利するだけでなく、顧客の日常生活にも価値を付加するカスタマイズされたソリューションを策定し始めています」と説明しています。

エンゲージメントへの新しいアプローチ。成長機会を活用するために新しい顧客エンゲージメントのアプローチを模索し

ている、と保険会社が語っています。たとえば、アジアでの健康と福利関連商品の需要増加に伴い、Ping-AnやAIAといった企業がヘルスエコシステムを創り、健康に関する情報とサービスへのアクセス促進を目的として独自に厳選したパートナーと顧客を結びつけています。その他のエンゲージメント機会としては、リワードプログラム(Vitality、Dacadooなど)、職場の福利プログラム、任意給付、ソーシャルメディアの使用があります。これらのサービスによって顧客に保険会社とのやりとりを促し、会社はデータを得て顧客の好みを理解できるようになります。フィードバックを繰り返す中で、保険会社はこの情報を使用して顧客がより健康な生活を送る手助けを行い、顧客の保険ニーズに対応するにあたり、重要な存在になることができます。あるエグゼクティブは「知識は力である」と述べています。

図表7

現在の低金利および長期的な低金利環境のリスクに対し、御社はどのような対策を取っている、もしくは取る予定ですか。以下から3つまで選択し、リーダーシップの注目を最も集めている項目を「1」として順位を付けてください。



補足記事2: 持続可能性が競争優位性の機会をもたらす

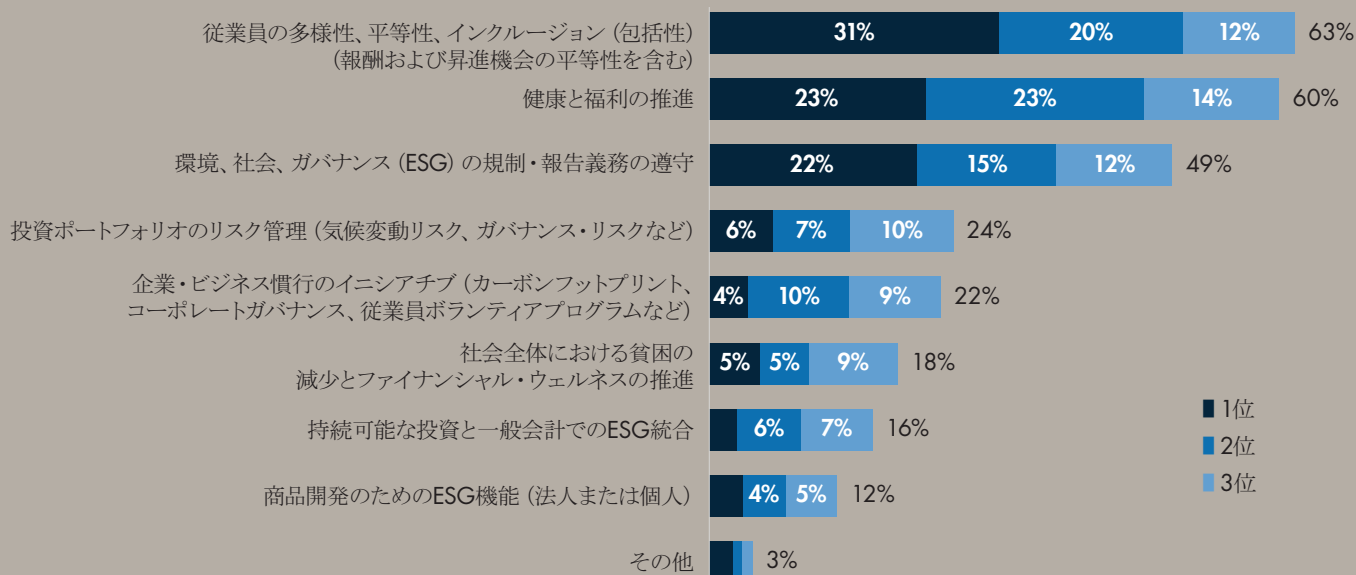
持続可能性のトピックは、エグゼクティブ、投資家、従業員、顧客の間で、ますます大きな注目を集めています。お話を伺ったほぼすべてのエグゼクティブが、持続可能性のトピックはエグゼクティブのアジェンダにおいて重要性を増していると語っています。そして複数のエグゼクティブが、持続可能性に対する考え方を、単にコンプライアンスと報告に関する問題としてだけでなく差別化と競争優位性の源へと転換することを強調しました。

調査回答者は、社会的影響と持続可能性の目標のうち最優先事項として、多様性、平等性、インクルージョン（包括性）を選択しています（下の図表を参照）。多くの企業において、多様性、平等性、インクルージョン（包括性）は長期的な優先事項であり、人材戦略の重要な側面となっています。また多くの保険会社は、消費市場に効果的かつ利益が上がるようにサービスを提供しようと試みているため、これは顧客戦略の主要要素でもあります。ある相互保険会社エグゼクティブは次のようにコメントしています。「富裕層に租税回避戦略を売り込むことで会社の目的を達成することはできません」

多くの保険会社は、投資、保険引受（商品と顧客）、自社の日常業務の全体に持続可能性を考慮しています。規制と開示は、これら3つのすべてに影響を及ぼす上で重要な要素です。多くの企業は長期的な野心を設定し、より持続可能な投資戦略の基礎作りをしています。また私たちは、保険会社が自社の企業目的を持続可能な目標により大きく一致させている状況も目にしています。中には持続可能性を重視した商品とサービスの収益目標を組み込んでいるものもあります。多くは、経済的安定または健康とウェルネスを推進する企業目的の達成に役立つ商品やソリューションにより重点を置いています。このような動向は、素晴らしいに繋がるような、顧客との新しい会話の機会をもたらします。あるエグゼクティブは、他の人と同様に、「新しいサービス、特に持続可能性を重視したものは、エージェントが顧客と再びつながる機会を提供し、乗り替えとアップセルの可能性が生まれます」と語っていました。

これを反映し、持続可能性に関連する優先事項で「健康と福利の推進」が2位となっており、多くの会社の企業目的と顧客エンゲージメント戦略において中核を成すようになってきています。消費者が保険会社のソリューションをより受け入れ始めるに従って、保険会社は更に多数の健康と福利のソリューションを追加し、これらの分野で成功しつつあります。

社会的影響と持続可能性の目標に関して、御社はどれを最優先していますか。次から3つまで選択し、経営陣が最も注目しているものを「1」として順位を付けてください。



アジェンダを設定する

弊社が実施したアンケート調査と議論において、パンデミック後に顧客とアドバイザー、そして従業員の高い期待に適應することの必要性を世界中の保険会社エグゼクティブが強調しています。お話を伺ったそれぞれの保険会社が、成功を積み重ねて構築する機会、変革への取り組みを拡張する機会について言及しました。

このような実態は、不安定さが落ち着くのを待とうとするのではなく、「生命保険会社が積極的かつ慎重に長期的な優位性を獲得する態勢を整えるべきである」という必須事項を確かなものとしています。これには利益を生む成長機会を捉え、低金利環境でのレジリエンスを最大化し、最も効果的にリスクを緩和するための戦略を特定する必要があります。

アジェンダを設定するにあたり、世界中のエグゼクティブは次の3つの包括的な質問を考慮すべきです。

- 顧客のニーズを満たす自社の能力をテクノロジーによって大幅に改善できるのはどのような部分か。
- どのようにプロセス、人材、文化を適應させれば「将来の仕事のあり方」における生産性と人材管理を改善できるか。
- 利益を生む成長に最も可能性の高い機会の上位3つは何か。どのような方法でそれらをうまく追求できるか。

上記への答えは、保険業界の未来を再構築する上で保険会社エグゼクティブを導くこととなるでしょう。変化はこれまでになく必要とされ、これまでになく受け入れられています。あるエグゼクティブはこうまとめています。「今こそ我々の時代だ!」

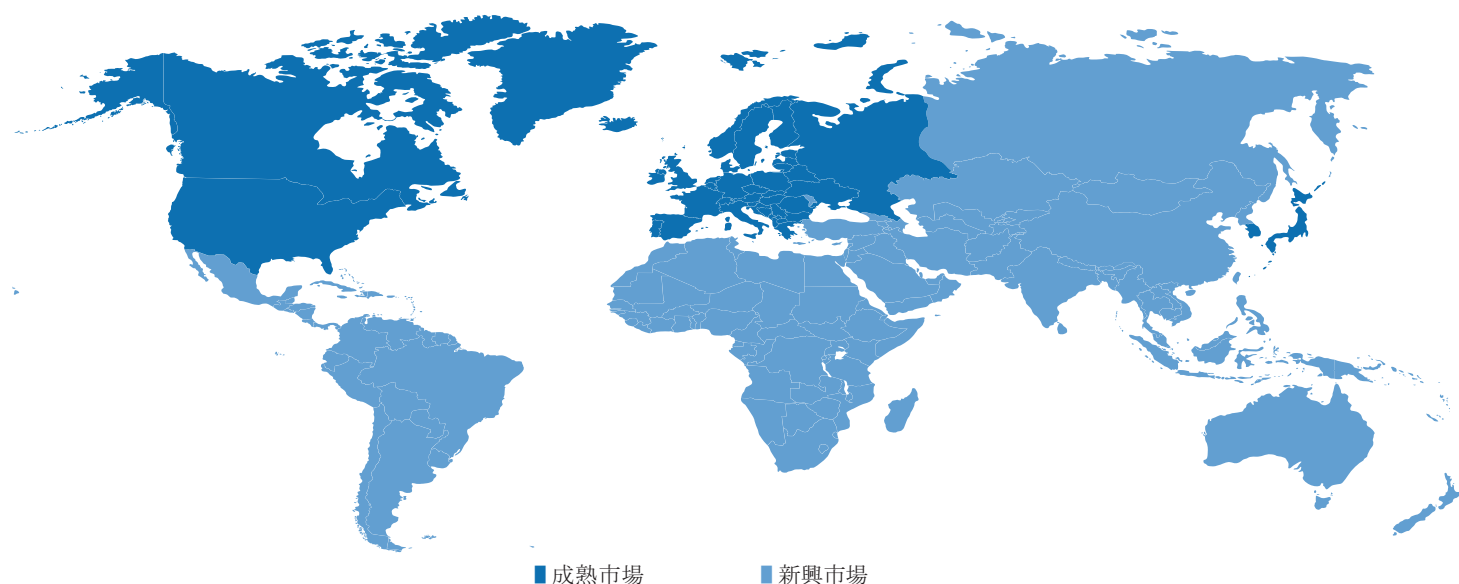
“より多くのデータとアナリティクスを活用して意思決定を推進し、優先傾向と働き方について臆測を減らします。”

付録

調査について

エグゼクティブ・アンケート調査は2年に1度世界的に実施されており、生命保険会社の最高経営幹部の皆様の最大の関心事を特定しています。この調査は生命保険業界に關与する方 のために戦略を推進し、強化し、啓発することを目標としています。

2021年の春、弊社はオンラインのアンケート調査を通して世界50市場から444件の回答を収集し、この種の研究としては今日までで最大のものの一つとなっています。全回答のうち93件は業界のCEOや社長からお寄せいただきました。さらに、弊社はすべての地域および職位にわたる回答者22名のインタビューも実施し、定量分析を定性的ガイダンスで補強することによって真に堅牢な見解を提供しています。



この調査においては、北米、欧州、日本、韓国を「成熟市場」、それ以外の世界諸国を「新興市場」と定義しています。

参加市場のリストなど、弊社のオンラインのダッシュボードに詳しいデータを掲載しています。そちらもご覧ください。

著者について

Rob Sims (sims.rob@bcg.com) マネージング・ディレクター兼パートナー、Boston Consulting Group

Nathalia Bellizia (bellizia.nathalia@bcg.com) マネージング・ディレクター兼パートナー、Boston Consulting Group

Alison Salka (asalka@limra.com) シニア・バイス・プレジデント、メンバーサービス担当ディレクター、LIMRA

Todd Silverhart (tsilverhart@limra.com) コーポレート・バイス・プレジデント兼ディレクター、LIMRA

協力者

Nick Gagnon (gagnon.nick@bcg.com) コンサルタント、Boston Consulting Group

John Carroll (jcarroll@limra.com) コーポレート・バイス・プレジデント、メンバーリレーション&セールス、LIMRA

Kristen Gillis (kgillis@limra.com) シニア・アナリスト、LIMRA

Rebecca Stevens (rstevens@limra.com)、データ・アナリスト

この刊行物はLIMRAとBCGによる共同著作物です。

LL Globalについて

LL GlobalはLIMRAおよびLOMAの非営利の親会社です。LL Globalはこの2つの同業者団体を一元的に管理し、理事体制を提供しています。LIMRAおよびLOMAには、世界71か国の保険・金融サービス企業約1,200社がメンバーシップ登録をしています。

LIMRA®について

1916年以来、業界にサービスを提供しているLIMRAは、53か国約700社の金融サービス企業に知識、洞察、コネクション、およびソリューションを提供し、金融サービス業界の発展に貢献しています。

BCGについて

Boston Consulting Group (BCG) はビジネスおよび社会のリーダーと提携し、リーダーらの最も重要な課題に取り組み最大の機会を捉えます。BCGは1963年の設立当時、ビジネス戦略の先駆者でした。今日、当社は顧客の完全なトランスフォーメーションに協力しており、複雑な変化を鼓舞し、組織の成長を可能にし、競争優位性を構築し、収益への影響を推進しています。成功のためには、組織はデジタルと人間の能力を調和させなければなりません。多様でグローバルなチームが、業界と機能面についての深い専門知識と、変化を誘発する一連の見解をもたらします。BCGは最先端の経営コンサルティングに加え、テクノロジーとデザイン、企業とデジタルベンチャー、そしてビジネス目的を通してソリューションをお届けします。BCG全社および顧客組織のすべてのレベルに独自の協働モデルを導入して業務を遂行し、顧客の目標達成を可能にする成果をもたらします。



©2021, LL Global, Inc., and BCG. All rights reserved.

この刊行物はLIMRAメンバーシップの特典です。LL GlobalおよびBCGの書面による承認なしに本書を他組織と共有したり複製したりすることは、その部分または形態を問わず禁止されています。