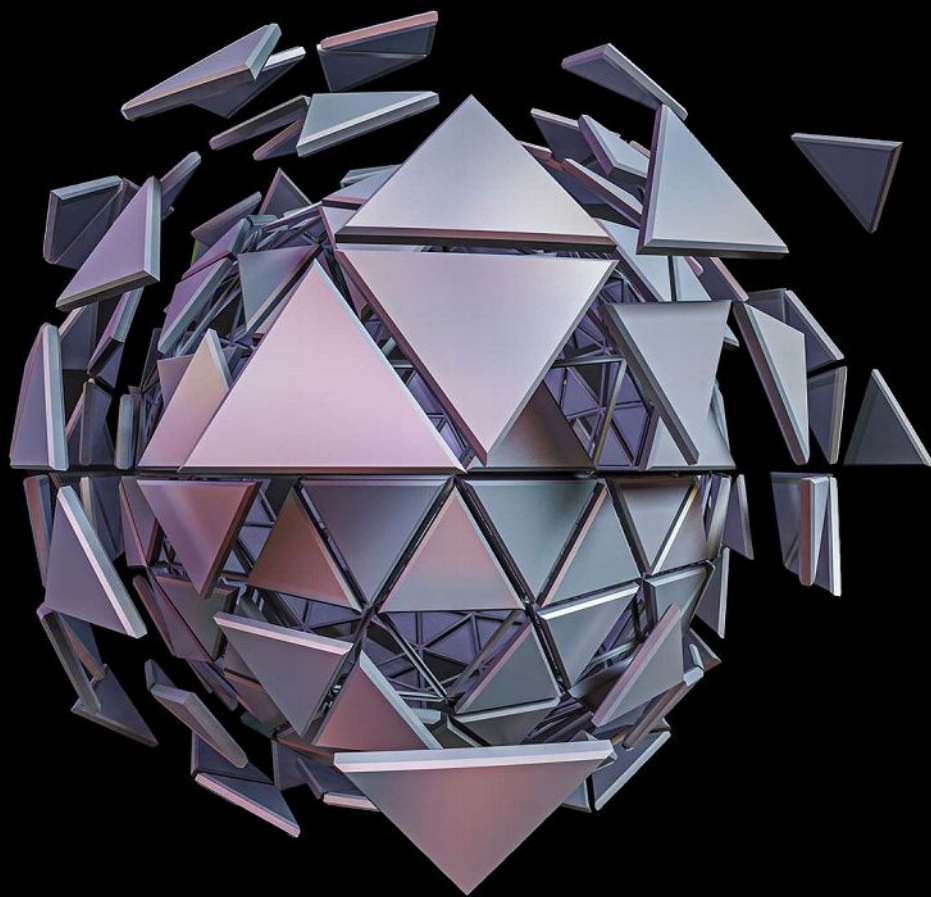


Deloitte.

デロイトトーマツ



保険業界における 破壊的イノベーション再考

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社
2024年11月

目次

保険業界における破壊的イノベーションの議論	3
破壊的イノベーションとイノベーションのジレンマ	3
保険業界で起こっている持続的イノベーション	4
保険業界で破壊的イノベーションが起こるメカニズム	4
破壊的モデルが生まれるシナリオ	8
パワーバランスのシフト	11
既存保険会社は如何に対処すべきか	12
結び	12

保険業界における破壊的イノベーションの議論

今から約10年ほど前からテクノロジーの進化が保険業界に破壊的イノベーションをもたらすという論調が高まりはじめていた。世界で8兆ドルを越えようという巨大規模でありながら、数世紀におよびオペレーションモデルが変わっていないこの業界に、大きなチャンスを見出し、多くのプレイヤーがテクノロジーを梃にイノベーションをしかけてきた。

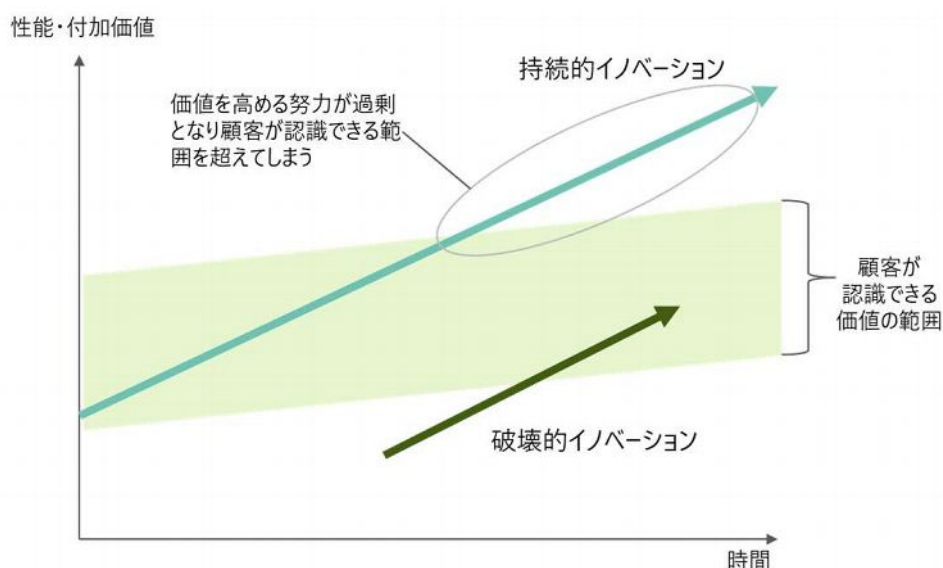
しかし現状、破壊的と言えるほどの変革がおきているかと言われると、世界を見渡してもそうはなっていない。ディストラクターと取り沙汰されてきたプレイヤーたちも、既存のプレイヤーとの調和のとれたポジションに落ち着いているように見える。保険業界は破壊的と表現されるような変革とは無縁の産業なのだろうか。昨今の動静も踏まえ、今、改めて保険業界の破壊的イノベーションについて考えてみたい。

破壊的イノベーションとイノベーションのジレンマ

周知のとおり破壊的イノベーションとは、ハーバードビジネススクールで教鞭をとっていたクリステンセンがその著書「イノベーションのジレンマ」で詳述したコンセプトであり、そのメカニズムは以下のとおりである。これがいわゆる「イノベーションのジレンマ」の構造である。

- 業界のリーディングカンパニー達は、自社の製品・サービスが顧客に提供する価値を高めようとする「持続的イノベーション」での競争を繰り返す。
- この「持続的イノベーション」の継続により、いつしか主要顧客が認識できる価値の範囲を超えた付加価値を提供しはじめる。
- そこに、技術進化などを活かし今までにない発想で主要顧客が求める価値をシンプルにより低い価格で提供するプレイヤーがあらわれると、既存のリーディングカンパニーは主要顧客を奪われていく。
- 既存のリーディングカンパニーにとって、ここで新しい発想を受け入れ低価格で応戦することは、これまで脈々と積み重ねてきたビジネスを放棄することになるため、そのような選択は取り難く、結果的に市場が奪われていくのを傍観するしかない。

図1：破壊的イノベーションのメカニズム

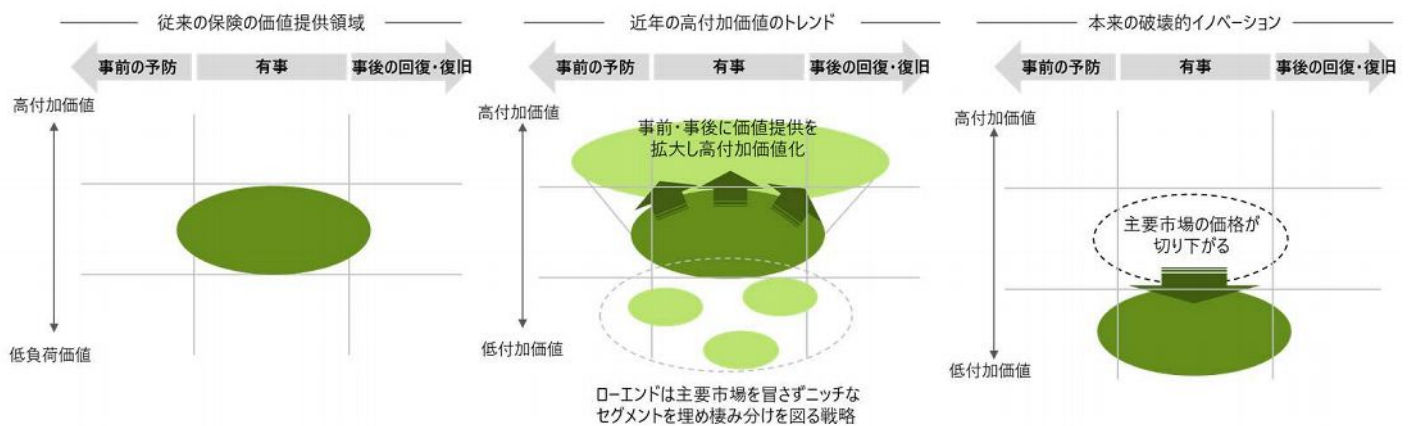


保険業界で起きている持続的イノベーション

今日の保険業界の状況を見ると、保険会社は提供価値を「事前の予防」「事後の回復・復旧」に拡張しており、また金銭的な発生コストの補填のみならず様々なサービスを提供し拡大しようとしている。これらの提供価値の拡張は社会全体のレジリエンスや人々のQOLを高めることにもつながるため、意義の大きい産業の進化であることは間違いない。一方でこの競争が過熱した場合、クリステンセンの理論のように顧客が認識できる価値の範囲を超えていく可能性

があり、そこに低コストでシンプルに保険本来の価値を提供するプレイヤーがあらわれ主要顧客の市場を席捲する「破壊的イノベーション」が進行する可能性も広がっていると見える。保険会社もこういったローエンド市場に手を打っている。しかしこれらの打ち手は、主要市場の外にあるニッチな市場への対応であり、クリステンセンの述べる破壊的イノベーションへと性質的に異なるものである。

図2：保険業界で広がる持続的イノベーションと破壊的イノベーションのポテンシャル

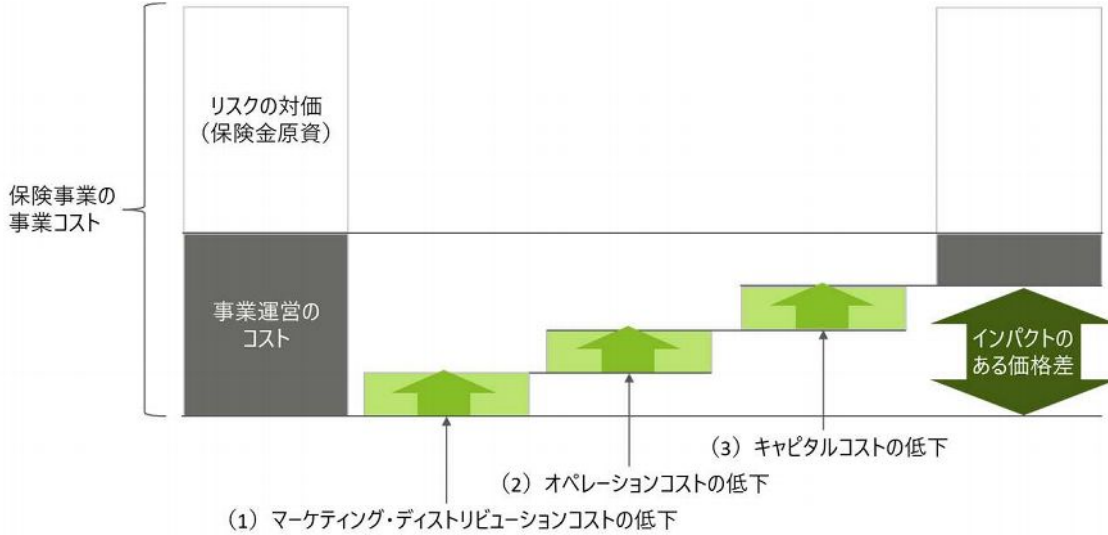


保険業界で破壊的イノベーションが起こるメカニズム

では、破壊的イノベーションはどのようなメカニズムで起こるのだろうか。保険事業におけるコストは、顧客（＝契約者）に支払う保険金の原資としてのコストと、販売・保全やシステムの構築・維持など事業を運営するためのコストに大別できるが、議論をシンプルにするために本稿では後者の事業運営に係るコストにフォーカスする。事業運営における主要なコストは「顧客の獲得・深耕に係るコスト（マーケティング・ディストリビューションコスト）」、「保険会社の業務運

用に係るコスト（＝オペレーションコスト）」、「リスクテイクに伴う資本のコスト（＝キャピタルコスト）」があり、これらのコスト構造を、インパクトを生じさせるレベルで切り下げるモデルに転換できると、クリステンセンの言う破壊的イノベーションに繋がる可能性がある。以下それが起こり得るメカニズムについて詳述したい。

図3：保険事業の事業コストの構造



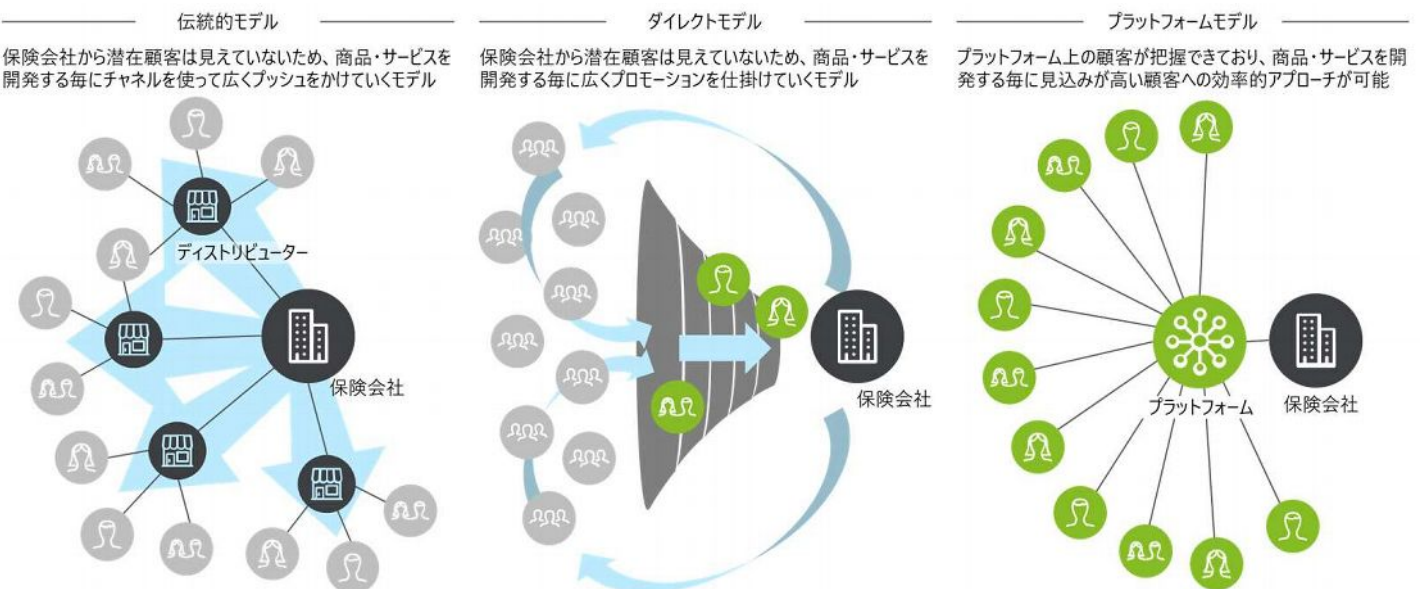
(1) マーケティング・ディストリビューションコストの低下

一つ目のマーケティングやディストリビューションのコストについては、保険は無形の金融商品であり平時にその価値を認識しにくいこともあり、代理店や営業職員といった人的な営業網を全国に張り巡らせ、プッシュ型のアプローチでニーズを喚起することで発展してきた歴史がある。この広く張り巡らせた販売網による人海戦術的な販売戦略は、一般的には価値認識が薄く消費者から見るとわかりにくい類に入る保険という商品を広く浸透させる上では非常に効果的である一方で、各社数万単位の人材を動かすため大きなコストがかかる。何か新しい商品・サービスを開発すればそれを理解し販売するための教育コストがかかるほか、多くの場合は獲得した契約の規模に応じたコミッションを払うことが基本なので、成長しようとすればそれと比例的にコストがかかる構造にある。近年ダイレクトモデルも発達してきたが、マスの市場に対しての商品展開という

構造は変わらず、販売網のコスト（手数料など）の代わりに広告宣伝等の費用が大きくなるため、結果的に成長の過程において相応のマーケティングコストがかかり続ける。

この伝統的なコスト構造を大きく変える可能性がある動きが、スーパーアプリ、ペイメント、Eコマースなど恒常的な接点をもち解像度高く顧客を把握できるプラットフォーム型の顧客基盤の活用である。これらのプラットフォームでは、既知の情報としてそれぞれの顧客の属性、嗜好性やライフスタイルにあわせて関心のありそうな商品を把握できるため、見込み客の母集団を形成しそこへのリーチを確保するまでの工程を殆どコストかけずにできてしまう。またアプローチの頻度のコントロールやコストにおいても、人海戦術や広告宣伝に依存したこれまでのモデルよりも遥かに優位性を持つことができ、圧倒的なコストアドバンテージを築くことができる。

図4：保険事業におけるマーケティング・ディストリビューションモデルのパターン

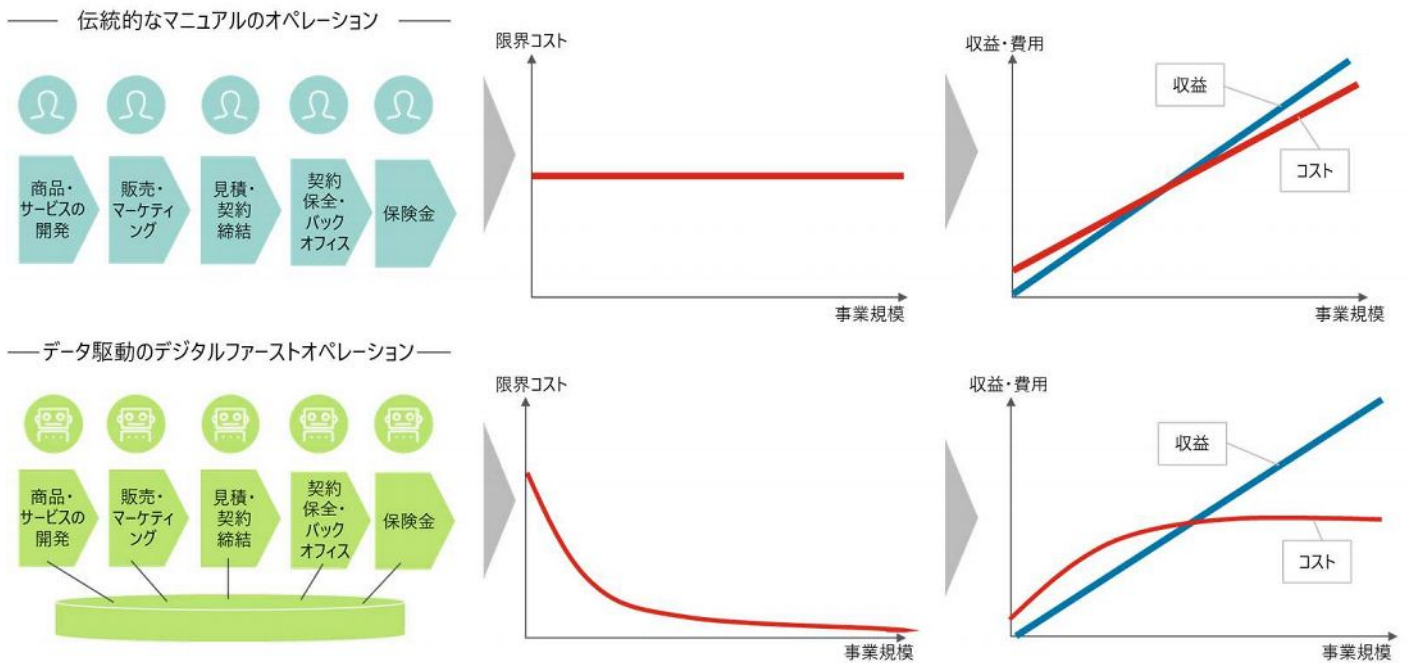


(2) オペレーションコスト

マーケティング・ディストリビューションコストと並んで保険事業のコストに占める割合が大きく、また破壊的なコストダウンが起こり得る領域が、業務運営に係るオペレーションコストの領域である。伝統的な保険会社のオペレーションは、人的資本への依存度が大きいため、新商品の開発にしても、販売網の拡充においても、新拠点の設立においても、事業規模を拡大しようとするればそれに依じてコストがかかる構造にある。また業務を支えるITシステムも時代の変遷にあわせて改修を重ねてきた結果複雑な構造となっており、同様に規模を拡大しよう

とすれば相応にコストがかかる構造にある。一方近年では最先端のテクノロジーを搭載し人的資本に依存しないで成長できるデジタルファーストのオペレーションを持つ保険会社が台頭している。これらのオペレーションの優位性は人的資本に依存しないため人件費コストの低減ができることはもちろんのこと、業務品質の高位安定化を実現することに加え、最大のポイントは規模の経済を最大限に活かすことができ、規模が拡大すればするほど限界コストが低減する点にある。従って規模が拡大すればするほど、従来型のオペレーションでは太刀打ちができなくなり、追従不能な優位性をつくることができる。

図5：伝統的オペレーションとデジタルファーストオペレーションのコスト構造の違い



(3) キャピタルコスト

もう一つ保険事業のコストとして考慮しなければならないものが、引き受けたりリスクに見合う資本を用意するためのキャピタルコストである。用意しなければならない資本の量はどのようなリスクを引き受けるかによって異なる。広域自然災害のように毎年頻度も被害額もバラつきがあり予測が難しく、時に巨額となるリスクの場合、どうしても最悪の場合に備えて資本を余分に用意しなければならないため、資本効率率は下がり、期待利益に対して資本コストは高くなる。

一方で自動車保険や医療保険などは、毎年の発生頻度や請求金額がある程度安定しており、それほど巨額の請求があることもない。どれくらい資本を用意すればいいか正確に予測できるため、資本効率も高まる。日本の主要な保険会社は損保であれば自然災害のリスク、生保であれば資産運用に係るリスクを多くとっているため、健全性の維持のためには厚い資本を維持する必要があり、その分資本コストも高くなりがちであるため、新規参入者が戦略的リスクを選択し資本効率を高めることでキャピタルコストを一つの優位性とするケースも想定される

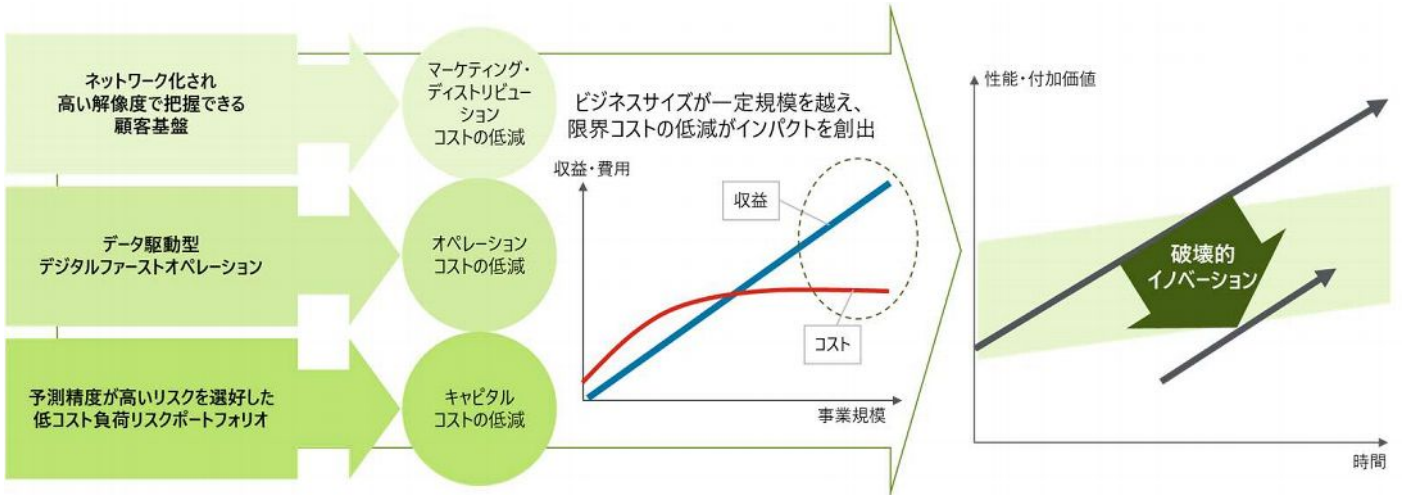
図6：リスクの性質による必要資本の違い



以上を踏まえると、保険業界におけるイノベーションは 個々の顧客について 解像度高く把握できるネットワーク化された顧客基盤 フルデジタル化されたデータ駆動型のオペレーションモデル 予測精度の高いリスクを選択した低資本負荷リスクポートフォリオを備えた事業モデルを持つプレイヤー（あるいはパートナーシップ）が、限界コストの低減効果を活かしインパクトを起こし得るレベルまでビジネスサイズを拡大できたときに起こるといふシナリオが描ける。これらを備

えること自体は容易ではないが、このような事業モデルは限界コストが大幅に下がるため、ビジネスサイズが大きくなればなるほど、インパクトは大きくなる。逆に従ってビジネスサイズが一定規模を越えなければそれほどインパクトは生じない。今まで破壊的イノベーションと呼べる変革が起こっていないのは、このスケールの壁により、新しい事業モデルにチャレンジしながらもインパクトが創出できるビジネスサイズに達せず頓挫してしまっていることが多いからだ。

図7：破壊的イノベーションを引き起こす3つの要素



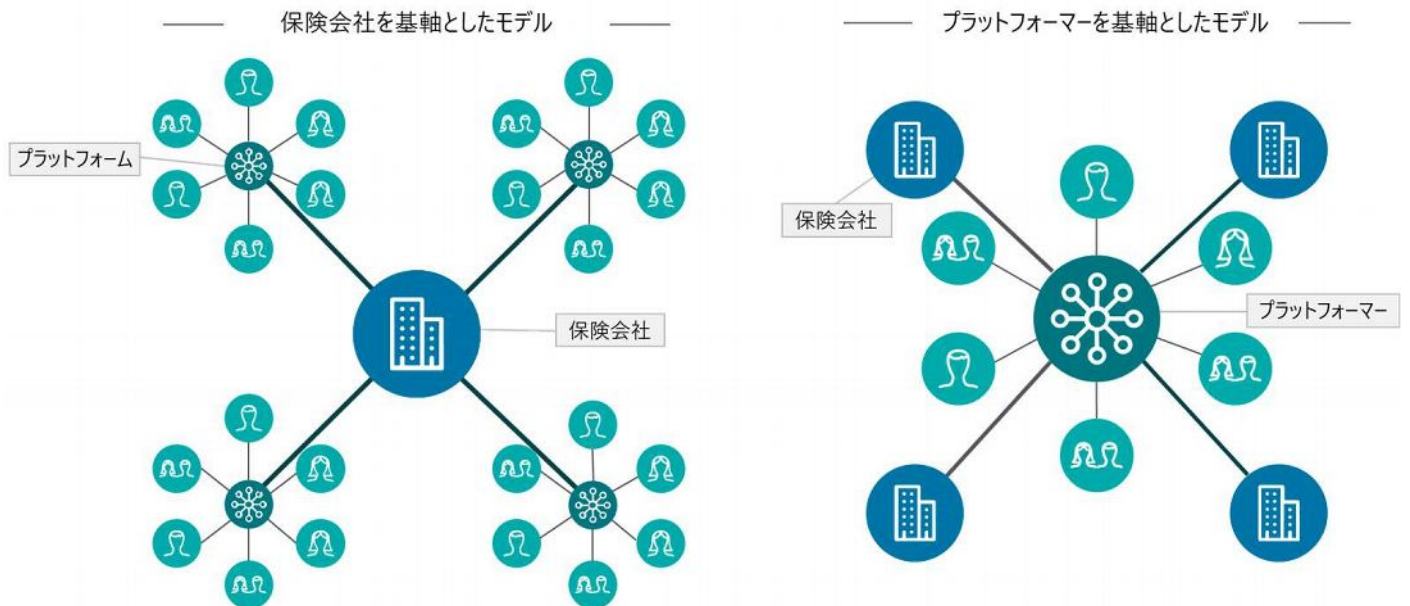
破壊的モデルが生まれるシナリオ

このようなモデルは、資本や引受能力を持つ保険会社と、顧客基盤や集客力を持つプラットフォームが融合することにより生まれると考える。現在もこのような保険会社とプラットフォームの結合の取り組みは進められているが、今のところ大きなインパクトに至っている例は少ない。その理由としてこれまでの弊社の調査等の経験によると以下のような要因が考えられる。

かかる状況において破壊的イノベーションが起こるには、保険会社側もプラットフォーム側も一定の条件を満たした者同士が結びつく必要がある。これには（A）保険会社を基軸としたモデルと（B）プラットフォームを基軸としたモデルの2パターンがあり得ると考える。

- 概して、保険という商材はごく一部のセグメントを除いて乗り換えが起こりにくい。これは世界中のメーカーの共通認識である。
- 購入（乗り換え）の検討の頻度が低い中で、デジタルプラットフォームが得意とする高頻度のコミュニケーション（プッシュ通知など）を行うと、かえって嫌厭されてしまう。
- マーケティングやディストリビューションをプラットフォーム化したとしても、保険引受を行う保険会社のオペレーションが従来型であり、オペレーションコストの構造があまり変わらないため、大きな価格差を出せない。

図8：2つの保険業界の破壊的イノベーションモデル



(A) 保険会社を基軸としたモデル

一つは、完全にデジタル化したオペレーションモデルを持つ保険会社が、密度の高い顧客接点を持つプラットフォームと結合するモデルである。保険会社とプラットフォームが1対Nの関係になることを想定するものであり、中国の衆安保険がこのコンセプトを実現している例といえる。中国平安保険、Ant Financial等のJVとして2013年に設立したこの会社は、設立からオペレーションを徹底的にデジタル化し、自らチャネルを装備するのではなく、eコマースなど顧客基盤を持つ

プラットフォームと結合するというコンセプトでつくられている*1。設立以降、驚異的な成長スピードを示し設立10年で中国の損害保険業界のトップ10に入っており、既に黒字化して利益を拡大するフェーズを迎えようとしている*2。もともとはeコマースの返品保険が中心であったが、医療保険、自動車保険と着実に市場規模が大きい主流商品にポートフォリオを拡大しており*3、今後中国での存在感がますます高まることが予想される。

(B) プラットフォーマーを基軸としたモデル

もう一つは、顧客基盤を持つプラットフォームがデジタル化された保険会社のオペレーションと結合することで実現するモデルである。これを実現しようとしているプラットフォームの例がAmazonである。Amazonはインドで2018年にフルデジタルのオペレーションを持つ保険会社Ackoに出資し、成長著しいインドの自動車保険市場に参入している*4。Amazonの顧客基盤とAckoの完全にデジタル化されたオペレーションを活かし、市場の平均よりも大幅に低い価格で保険を提供しており、特にAmazon Prime会員には破格の割引を提供しているという*5。Amazon自体の保険ビジネスの業績は公表されていないが、Ackoの自動車保険はAmazonと提携以降急激な成長を示しており*6、プラットフォームとデジタル化されたローコストオペレーションが結びついた時の比類なき加速力を示している。日本においても、昨年ペット保険に参入したことは記憶に新しい。その戦い方をみると、プラットフォームとしての利を活かした戦略の妙を感じる。自社6,700万人*7のアクティブユーザーの中からペットオーナーを特定し、解像度が高い見込み客の母集団の形成までをほぼコストをかけずにできるという利点を持

ちつつ、商品を提供するパートナーとしてオンラインに特化し低価格を実現しているリトルファミリー少短を選定しローコストオペレーションの利を活かし、業界最高クラスの補償と最安クラスの生涯保険料を実現しており、前述の破壊的イノベーションの2つの要素がここで満たされている*8。さらに購入・検討頻度が高いペットフードという商材を活かし、保険加入者にペットフードの割引クーポンを付与することで、ペットフード購入のタイミングで購入者に対して、抵抗感を感じさせずに保険についても訴求することを可能としている*9。まさにあらゆる購買行動の起点となっているAmazonならではの成せる業である。まだ開業1年であり、今後どの程度のスピードで成長するかは注目すべき点ではあるが、それ以上に注目すべき点は、Amazonがペット保険に留まるのか、あるいは他の分野にも進出するかという点である。解像度が高い顧客基盤と膨大な商流があれば、ペット保険で実践している手法は一つの型として、ペット保険以外にも適用できる。ペット保険で成功を確認し、更に他の分野にも浸食するのであれば、小売業界を震撼させたAmazon Effectが保険業界でも起こるかもしれない。

図9：破壊的イノベーションモデルに繋がり得る事象

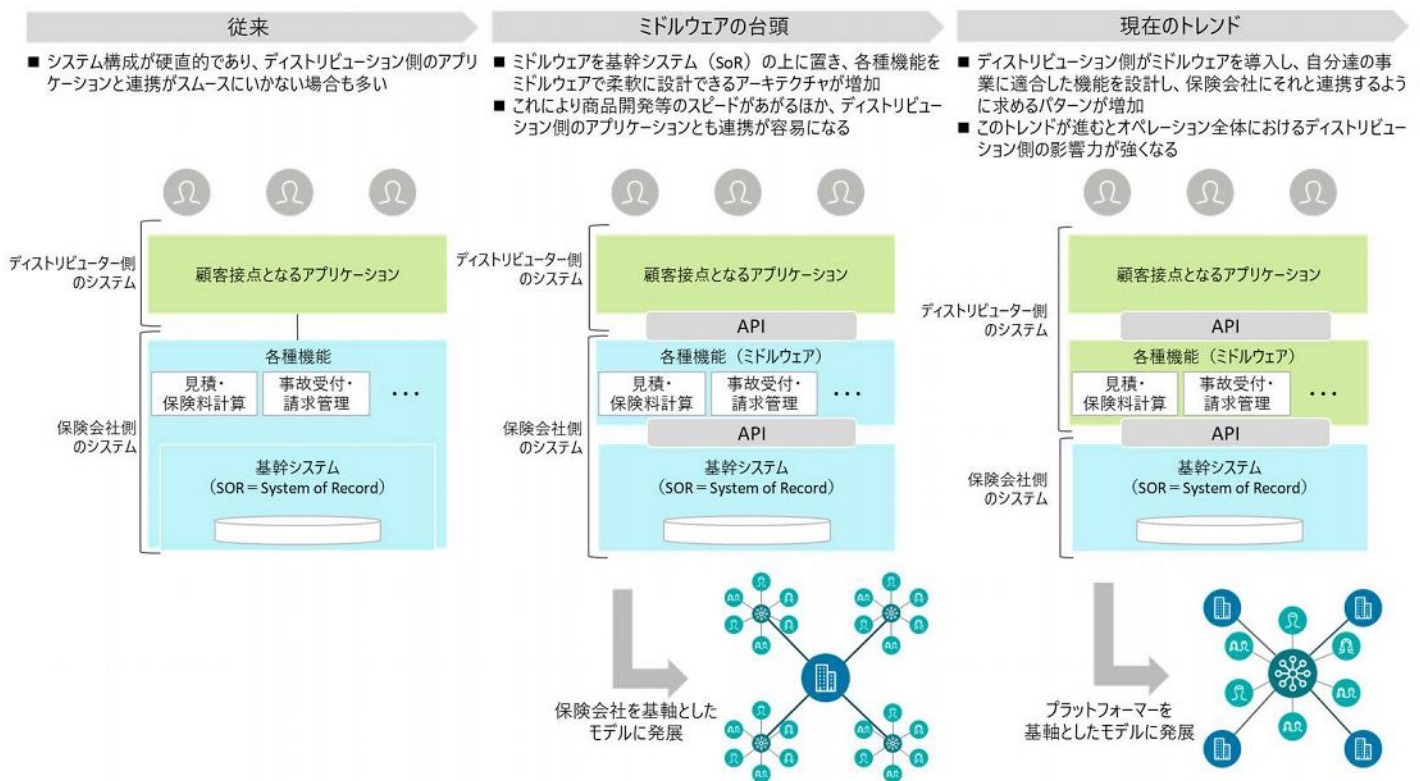
保険会社を基軸としたモデルの例		プラットフォームを基軸としたモデルの例	
事業主体	中国の衆安保険	Amazon（インド）	Amazon（日本）
事業概要	中国を代表するAnt Financial, PingAnなどの出資により設立されたフルデジタル保険会社。先進技術を搭載したエコシステム型のオペレーティングモデルを標榜し、顧客基盤を持つパートナーのサービスへの組み込みを主とした販売モデルを実践	フルデジタルの新興保険会社であるAckoに出資しマーケットプレイスでの保険販売を開始。Prime会員限定の特別の割引や、Amazon Payで支払う場合はキャッシュバックを行うなど徹底的な低価格戦略を実践	オンライン少短であるリトルファミリー少短を引受会社とし、業界最高クラスの手厚い補償かつ生涯保険料業界最安クラスのペット保険を開発し、代理店として保険事業に参入
<要素1> ネットワーク化され 高い解像度で 把握できる顧客基盤	世界トップレベルの先進技術を活用し、Alibabaをはじめとした解像度の高い顧客基盤を持つ様々なパートナーのサービスとシームレスに繋がっている	インドにおけるEコマースプラットフォームの中でもトップの訪問者数(2024年10月は5.6億人)を誇る ^{*11}	日本におけるアクティブユーザーは5,000万～6,000万人と言われ、その4割超がprime会員と言われている ^{*14} 。登録情報や購買情報、サービスの利用状況から解像度の高い顧客像を把握することが可能
<要素2> データ駆動型 デジタルファースト オペレーション	設立のコンセプト自体がデジタルファーストであり、オペレーション設計においては先端技術がフルに搭載されている	フルデジタルのインシュアテック企業として設立したAckoに出資。Amazonユーザーに対して専用の保険を提供	オンラインに特化し、もともと業界最安クラスの価格設定を実現していたリトルファミリー少短のオペレーションと連動 ^{*15}
<要素3> 予測精度が高い 小口分散リスクを 選好した低コスト 負荷リスクポート フォリオ	個人向けの医療保険、及びEコマース上で購入した商品の返品費用に係る保険が最もウェイトが大きく、自動車などを含めて小口で分散の効いたリスクにフォーカスしたポートフォリオを形成	現時点では自動車のみ。顧客基盤の強みを活かすという観点では、今後もリテール、中小企業が対象となるため、基本的には小口で分散の効いたポートフォリオが形成されると考える (コロナ禍にマーケットプレイスに参加する企業に対して無償で医療保険を提供した実績あり ^{*12})	現時点ではペットのみ。インドと同様に顧客基盤の強みを活かすという観点では、今後もリテール、中小企業が対象となるため、基本的には小口で分散の効いたポートフォリオが形成されると考える
ビジネスサイズ	設立10年で既に収入保険料は270億元（約5,800億円）と中国損保で9位の規模となっている。黒字化も達成しており、今後限界コストの低減を享受できるステージに入ってくると考えられる ^{*10}	Amazon自体の事業規模は公表されていないが、Amazonでの自動車保険の販売を始めた以降のAckoの自動車保険の成長率は2020-2022年の3年間で3倍超（CAGR44%）であり、コロナ禍の影響を受けたこの間のインド市場全体の自動車保険の成長率6%と比較すると比類ない成長といえる ^{*13}	事業開始からまだ1年であり、今後の成長スピードが注目される

パワーバランスのシフト

どの産業であっても、産業が成熟化しているとサプライチェーンのパワーバランスは川上から川下にシフトしていくが、前述のような顧客基盤を持つプラットフォームが持ち得るアドバンテージを考えると、保険業界においてもそれは当てはまるかもしれない。もう一つこのパワーバランスのシフトを具現化する要素がITシステムにおけるミドルウェアの発達である。従来保険のシステムは保険会社に関じていることが多く、外部チャネルとの連携においてこの硬直的なシステムが大きな

課題であったが、近年、ミドルウェアと呼ばれる外部との接続に必要なAPIなども含め保険会社の様々な機能を柔軟に組み立てることができるソリューションが発達している。更に最近ではこういったミドルウェアを、チャネルを担うプラットフォーム側が導入する動きが目立ち始めている。もしこの動きが加速していくと、全体のオペレーションの中でプラットフォームの影響力が益々強くなることになる。

図10：破壊的イノベーションに繋がるITアーキテクチャのトレンド



既存保険会社は如何に対処すべきか

それでは顧客接点で優位性を持ちえない保険会社側が主導権を握っていくためには、どんな対応が求められるであろうか、そのポイントを挙げてみたい。

1つ目は自社が強みを発揮できる商品・サービス、あるいはセグメントやマーケットをあらためて見定め、そこに経営資源を集中することである。保険会社もすべての商品をすべてのセグメントにという発想に固執し、特徴を失いコモディティ化してしまうとプラットフォームの優位性を高めてしまう。小売業界においてAmazonの影響をダイレクトに受けている小売業界においても、それでも成長を続けている企業は何か特徴のある商品、ターゲットセグメントをもっている¹⁶。保険業界においても自社の特徴を明確に打ち出していくことが、有効な対応策になると考えられる。

2つ目はオペレーションコストの低減のあくなき追求である。破壊的イノベーションは既存プレイヤーが追従できない低価格戦略により起こる。高付加価値を推進しながらもオペレーションコストを下げる普段の努力により価格に転嫁することなく高付加価値化を進めることができ、破壊的イノベーションが起こる余地を縮小し、起こった場合のインパクトを低減することができる。

3つ目は潜在的に破壊的イノベーションを起こし得るプレイヤーとの協力関係の構築である。プラットフォームの勢力拡大が不可避と判断される場合には、その前提で一定のポジションを確立しなければならない。保険商品の提供のみならず保険会社も持っている様々な機能はプラットフォームにとって魅力的なものも多々あるはずであり、そういった機能を如何にパワーバランスを維持するために提供するかは戦略上の重要なポイントとなる。

4つ目は新しいリスクに対する保険市場の創造である。世の中にはリスクは存在しながら、それに対する保険カバーが存在しない、いわゆるプロテクションギャップが多く存在する。新しいリスクに対してデータを有するプラットフォーム達がリスクを評価し、予測するモデルを開発しているケースもあるが、リスクを評価する技術と保険化する技術は同じではない。そして保険化する技術は保険業界がこれまでの歴史の中で培ってきた英知であり、一朝一夕に習得できるものではない。このDNAを活用し新しい市場を創造することで、既存市場における破壊のインパクトを軽減すると同時に、資本力と技術をもってリスクに対処するという保険会社のブランドを強固なものにできると考える。

結び

保険業界での破壊的イノベーションについては、これまでも様々な議論がなされてきたが、昨今議論が沈静化しているかのようにも見える。しかし実際に保険業界やその周辺で起こっている事象を読み解くと、決してその可能性が遠のいたわけではなく、今も勃興に向けたエネルギーが蓄積されているように見える。このエネルギーがどのような形で表面化するかにはいくつかのシナリオがある。産業の勢力図を塗り替えるような変革が起こるシナリオもあり得るし、既存のプレイヤーと新興プレイヤーの融和の中で新しい産業構造がデザインされるかもしれない。どのようなシナリオに帰着するかはこの業界の歴史をつくってきた既存の保険会社と新規にこの業界に参入してくる新興勢力の相互作用により決まっているであろう。

ビジネスの世界においても「エコシステム」という言葉が定着しているが、もともとは生態系を意味する言葉である。生態系では、それぞれの構成種の自己繁栄を目的とした行動が相互に作用し合うことで、長い時間をかけて全体の持続的な繁栄がもたらされる。

保険という産業も歴史的に形成されてきた裾野の広いエコシステムであり、保険周辺のみならず様々な産業と関わりを持ちながら複雑な過程を経て発展してきた。ゆえに一朝一夕に目に見える変化を期待することは難しいが、それでも着実に変化の胎動は続いている。今後も保険業界での破壊的イノベーションをめぐる様々な参加プレイヤーの相互作用が、結果的により広いプロテクションがより合理的な価格でより広い範囲に提供されることにつながり、社会のレジリエンスを高めることを期待する。

巻末脚注

- *1: 衆安保険2023年度信息披露報告(<https://static.zhongan.com/upload/online/material/1713956571587.pdf>)、及び衆安保険公式webサイト (<https://www.shenlanbao.com/wenda/1-382091>) 参照
- *2: 2024年08月28日中国经济新亮点「众安保险公布2024中期业绩：互联网财险市场份额占比保持第一」 (http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202408/28/t20240828_39120405.shtml) 参照
- *3: 2024年08月28日中国经济新亮点「众安保险公布2024中期业绩：互联网财险市场份额占比保持第一」 (http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202408/28/t20240828_39120405.shtml) 参照
- *4: 2018年5月27日TechCrunch「Amazon leads \$12M investment in India-based digital insurance startup Acko」 (<https://techcrunch.com/2018/05/27/amazon-acko-12-million-investment/>) 参照
- *5: 2024年08月28日SOMPOインスティテュート・プラス「インドにおけるAmazonの金融サービス事業～決済・融資だけでなく、自動車保険事業に参入～」 (<https://www.sompo-ri.co.jp/2020/01/20/1510/>)、及びRenewBuy社webサイトにおけるAcko Car Insurance説明 (<https://www.renewbuy.com/motor-insurance/car-insurance-companies/acko-car-insurance#:~:text=ACKO's%20digital%20first%20model%20allows,out%20intermediaries%20and%20streamlining%20processes.>)、及びAmazon India公式webサイト (<https://www.amazon.in/b?ie=UTF8&node=21826531031>) 参照
- *6: 2024年2月13日IRDAI(インド保険規制開発庁)「Handbook on Indian Insurance Statistics 2022-23」 (<https://irdai.gov.in/handbook-of-indian-insurance>) 参照
- *7: 2024年7月25日ニールセン公式Webサイト「ニールセン、デジタルコンテンツ視聴率のMonthly Totalレポートによる オンラインモールジャンルの利用状況を発表」 (https://www.netratings.co.jp/news_release/2024/07/Newsrelease20240725.html) 参照
- *8: 2024年10月4日東洋経済オンライン「Amazonが独自に切り開く保険の新時代」 (<https://toyokeizai.net/articles/-/828143>) 参照
- *9: アマゾンジャパンwebサイト「Amazonのペット保険 わんにゃん安心保険 契約者限定 対象のペットフードがいつでも5%OFF」 (<https://www.amazon.co.jp/-/en/b?ie=UTF8&node=22250666051>) 参照
- *10: 2024年11月8日AM Best「AM Best Affirms Credit Ratings of ZhongAn Online P & C Insurance Co., Ltd.」 (<https://news.ambest.com/newscontent.aspx?refnum=262021&altsrc=23>) 参照
- *11: SEMRUSH「Most Visited Retail Websites in India, Updated October 2024」 (<https://www.semrush.com/website/top/india/e-commerce-and-retail/>) 参照
- *12: Amazon India公式Webサイト「Amazon to arrange free COVID-19 health insurance for its sellers in India」 (<https://www.aboutamazon.in/news/small-business/amazon-to-arrange-free-covid-19-health-insurance-for-its-sellers-in-india>) 参照
- *13: 2024年2月13日IRDAI(インド保険規制開発庁)「Handbook on Indian Insurance Statistics 2022-23」 (<https://irdai.gov.in/handbook-of-indian-insurance>) 参照
- *14: 2023年8月15日President Online「アマゾンプライム年会費は1万4900円になってもおかしくない」経営コンサルがそう予想する「複合的理由」 (<https://president.jp/articles/-/72784?page=1>) 参照
- *15: 2021年7月15日あいおいニッセイ同和社プレスリリース「家族・犬や猫の一生を支えるペット保険「リトルファミリー」少額短期保険株式会社」を開業」 (https://www.aioinissaydowa.co.jp/corporate/about/news/pdf/2021/news_2021071500880.pdf) 参照
- *16: 2018年8月1日 城田真琴「デス・バイ・アマゾン：テクノロジーが変える流通の未来」(日経BPマーケティング) 参照

連絡先

筆者

福島 渉 / Wataru Fukushima

パートナー | 保険セクターリーダー

デロイトトーマツグループ

wfukushima@tohmatu.co.jp

Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツリスクアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツグループ合同会社を含む）の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイトトウシュートマツリミテッド（DTTL*）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を含みDTTL（またはDeloitte Global*）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイトトウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家ににご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>