

# Deloitte.

デロイト トーマツ



## 中小企業マーケットへの アプローチの再創出

グローバルサーベイからのインサイト

MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

## 内容

保険業界における中小企業マーケットの探求 .....	3
マーケット攻略の道筋.....	4
(1) どんな保険を必要としているか.....	4
(2) 誰から保険を買いたいか.....	7
(3) 保険会社・保険の専門家に何を期待するか.....	9
(4) どんなコミュニケーションを望んでいるか？ .....	11
(5) どんな理由で保険会社を選ぶのか？ .....	12
(6) 今後何をしたいと考えているか.....	13
グローバルサーベイからのインサイト～アプローチの再創出～ .....	14
筆者.....	15

## 保険業界における中小企業マーケットの探求

「中小企業マーケットに大きなポテンシャルがある」保険業界の関係者と議論を交わしているとよくこのテーマに議論に及ぶ。しかしこれは決して新しい話ではない。少なくとも筆者が保険業界に関わっているこの四半世紀にわたり、このテーマは議論的となり続けている。どの国であっても企業の大多数は中小企業である一方で、中小企業から得られている保険料収入は保険会社にとって過少といわざるを得ない。だからこそ保険会社はこの市場の深耕の方法を探り続けている。しかし有効なアプローチの探求ははまだ解がまだ見えていないのも事実である。

昨今、このテーマが大きな注目となっている。理由は2つあると考える。

ひとつは他のセグメントの競争が加熱化し利益を拡大することが難しくなっていることである。経済全体がモノの所有から利用へとシフトしていくトレンドのなかで、モノの所有リスクは消費者から企業にシフトし、事業を大々的に展開する大企業にリスクが集中するため、保険会社、ブローカーも大企業ビジネスへの経営資源投入を加速し競争が熾烈化していく。個人向けのビジネスはデジタル化の流れのなかで、顧客接点とデータを支配するデジタルプラットフォームの優位性が増し、同様に収益があがりにくくなる。かかる状況において、中小企業マーケットにおいて最後の収益機会を探索する動きが保険会社で強まりつつある。

もうひとつの理由はデジタル化の波である。デジタルの力は中小企業のビジネスを変え、保険会社のアプローチも変える力をもっている。このような変化のなかで、保険業界ではデジタルがこれまで捉え所がなかったこのセグメントの攻略の緒になるのではないかと期待がある

このような状況下、中小企業をターゲットとしたインシュアテック企業が台頭し、eコマースプラットフォームも中小企業への保険販売を切り口に保険ビジネスに参入してきている。既存の保険会社やブローカーは自らデジタルを活用し攻略を推進するだけでなく、このような新勢力を味方につけようと提携、出資、買収に躍起になっている。

しかし、永年にわたり最善の解を求めてきた保険業界の探求の答えはまだ出ていない。当社も保険会社の中小企業市場攻略の支援をいくつも行ってきたが、その度にこの市場の構造を捉えることの難しさを認識する。しかし同時に既存の保険を含むサービスでは満たされていないアンメットニーズの存在を認識するのも事実である。

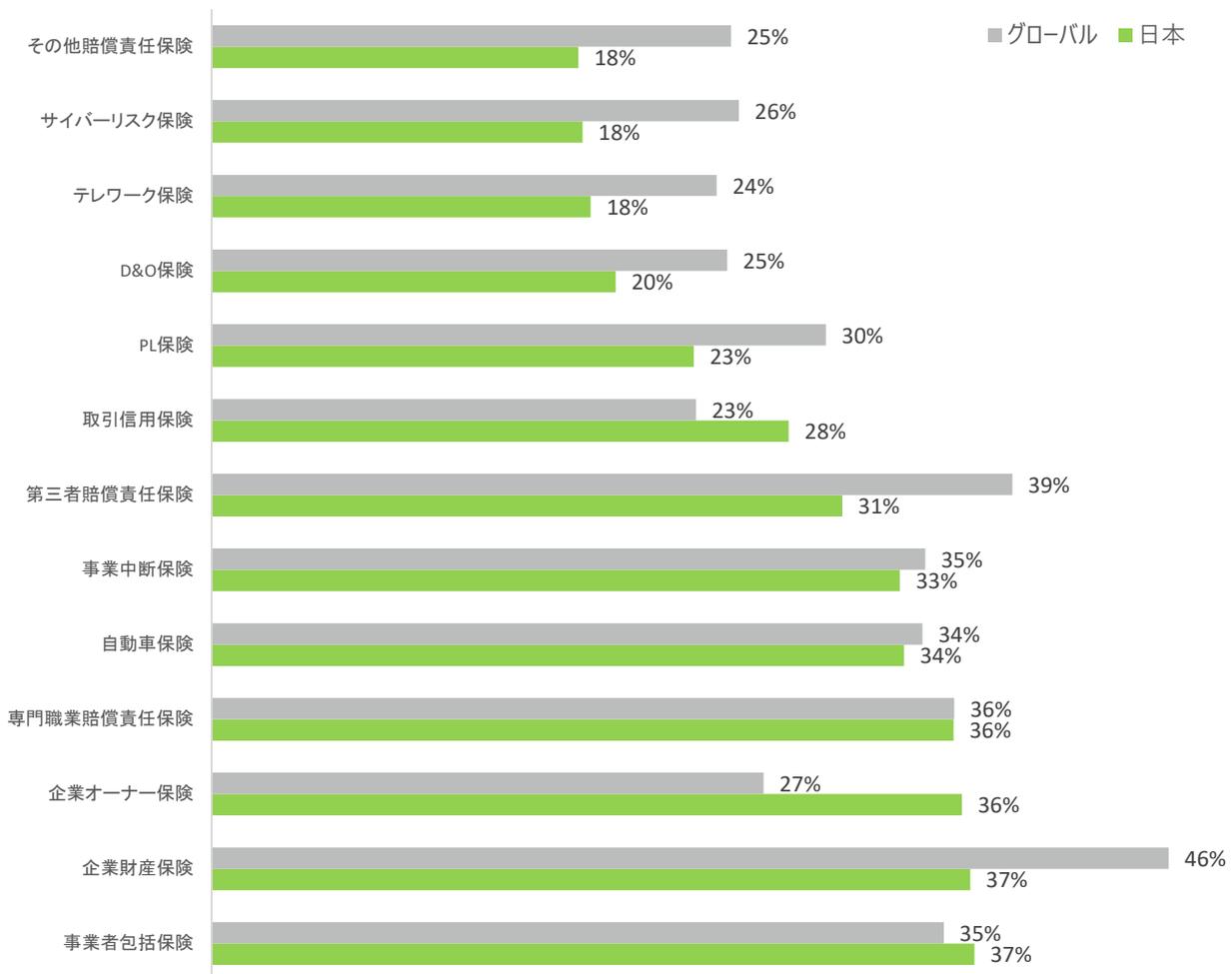
## マーケット攻略の道筋

それではどうすればこのアンメットニーズを満たすことができるのか。今回、我々はグローバルサーベイを通じその道筋を探すことを試みた。以下にいくつかサーベイからの発見について紹介したい。

### (1) どんな保険を必要としているか

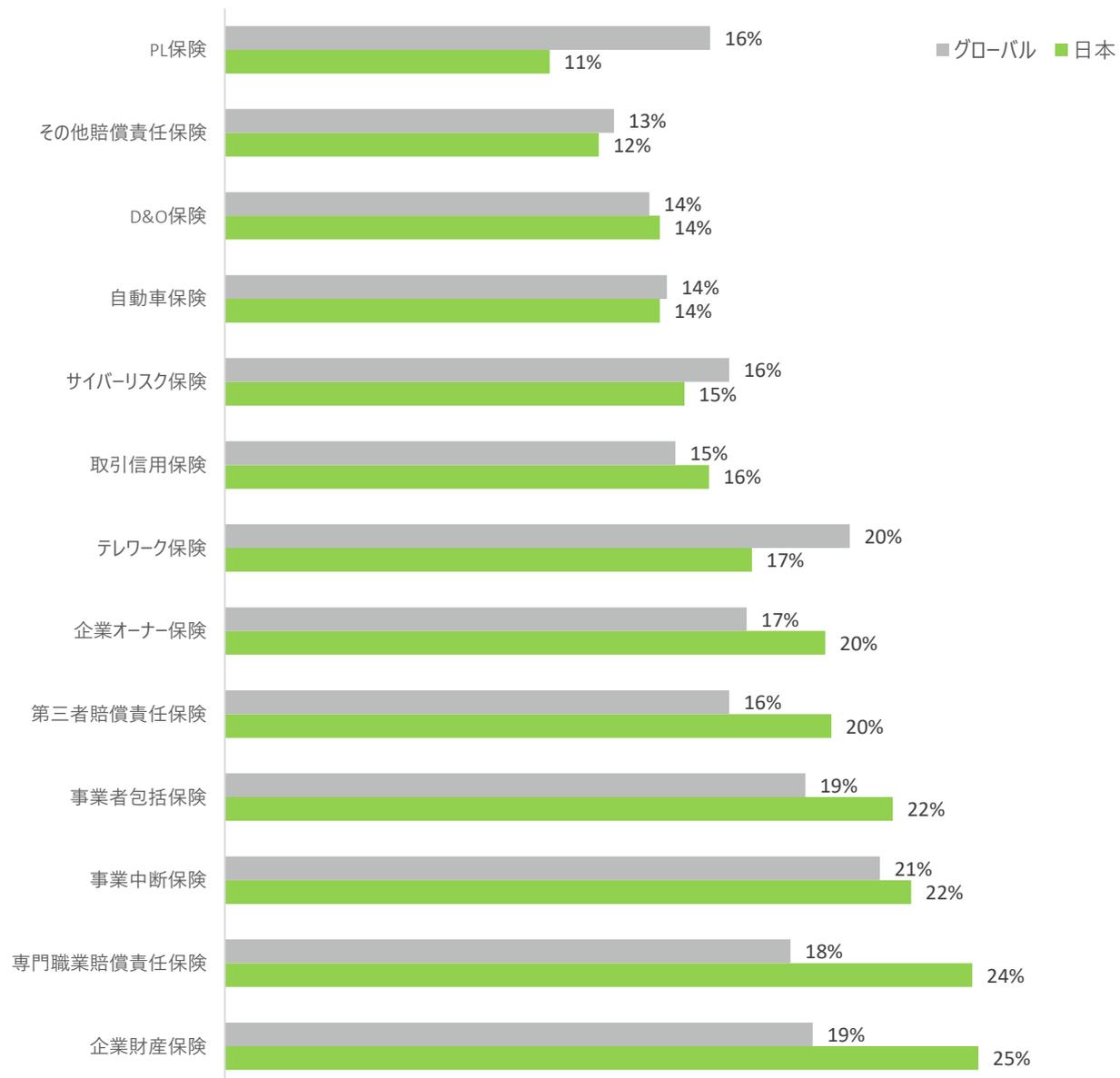
現在加入している保険については「事業者包括保険」「企業財産保険」「企業オーナー保険」など伝統的な保険については相対的に加入率が高い一方、「その他賠償責任保険」「サイバーリスク保険」「テレワーク保険」等比較的新しい保険の加入率は低い。特にコロナ禍でリスクが顕在化した「サイバーリスク保険」「テレワーク保険」は、グローバルと比較しても加入率が低い。

図1 加入中の保険



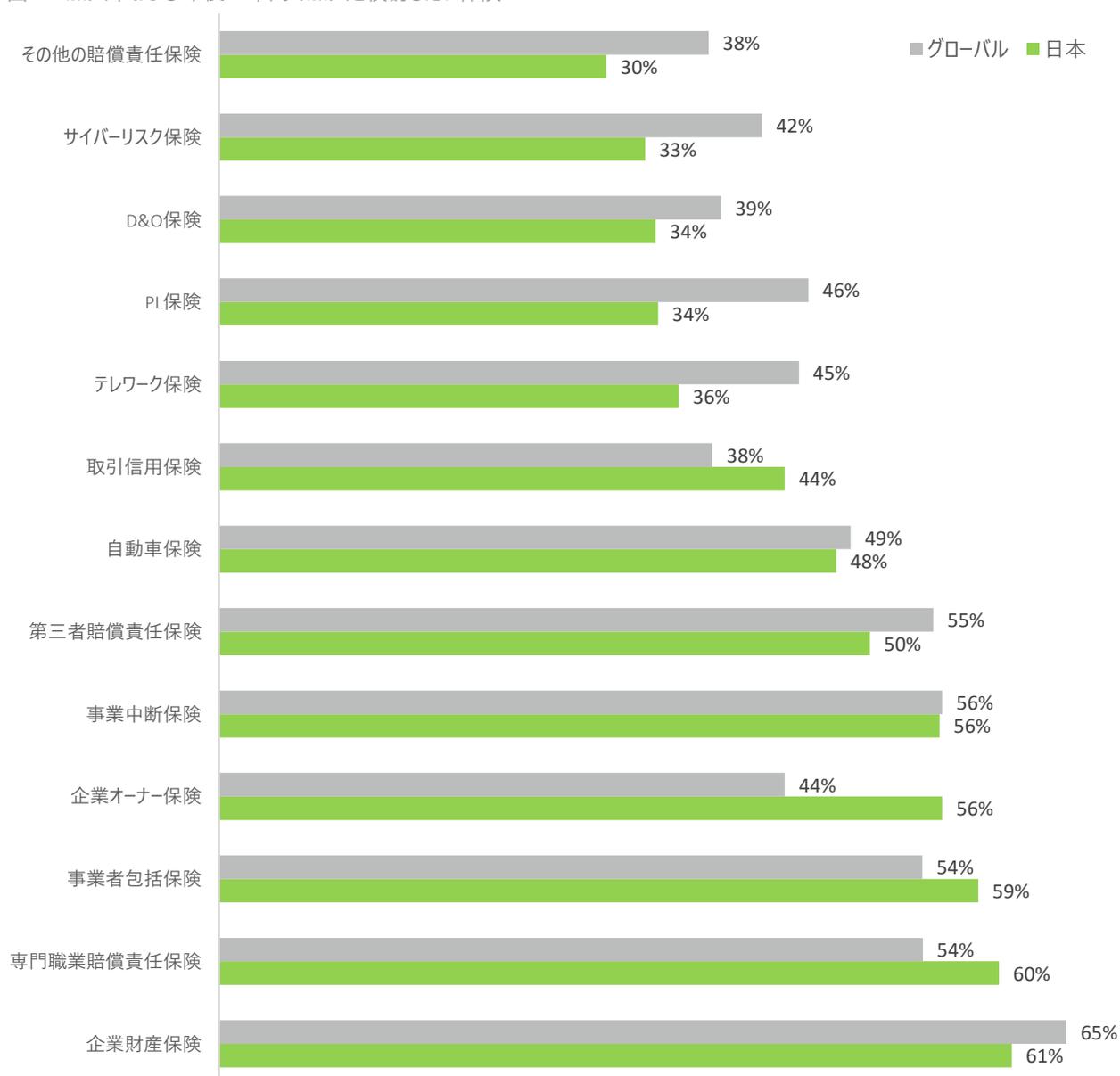
「今後3年間で、どのような保険の契約を検討したいか」という質問に対しては「企業財産保険」「専門職業賠償責任保険」「事業中断保険」への興味が高い一方、「PL保険」「その他賠償責任保険」「D&O保険」の興味は低かった。「PL保険」はグローバルと比較しても、特に低い結果となった。

図2 今後3年間で加入を検討したい保険



さらに、現在加入中の割合と今後の加入意思を合算した結果をみると、「企業財産保険」「専門職賠償責任保険」「事業中断保険」は高い一方、「その他賠償責任保険」「サイバーリスク保険」「D&O保険」の興味は低かった。さらにグローバルとの比較では、「企業オーナー保険」は10%以上高い一方、「PL保険」「サイバーリスク保険」「テレワーク保険」は10%近く低い結果となった。

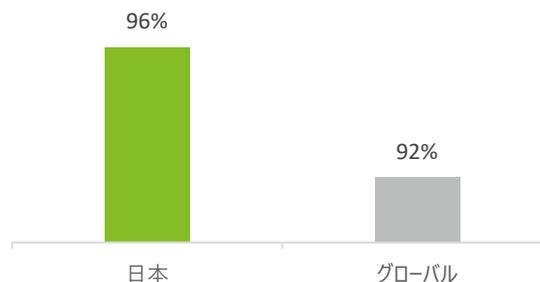
図3 加入中および今後3年間で加入を検討したい保険



## (2) 誰から保険を買いたいか

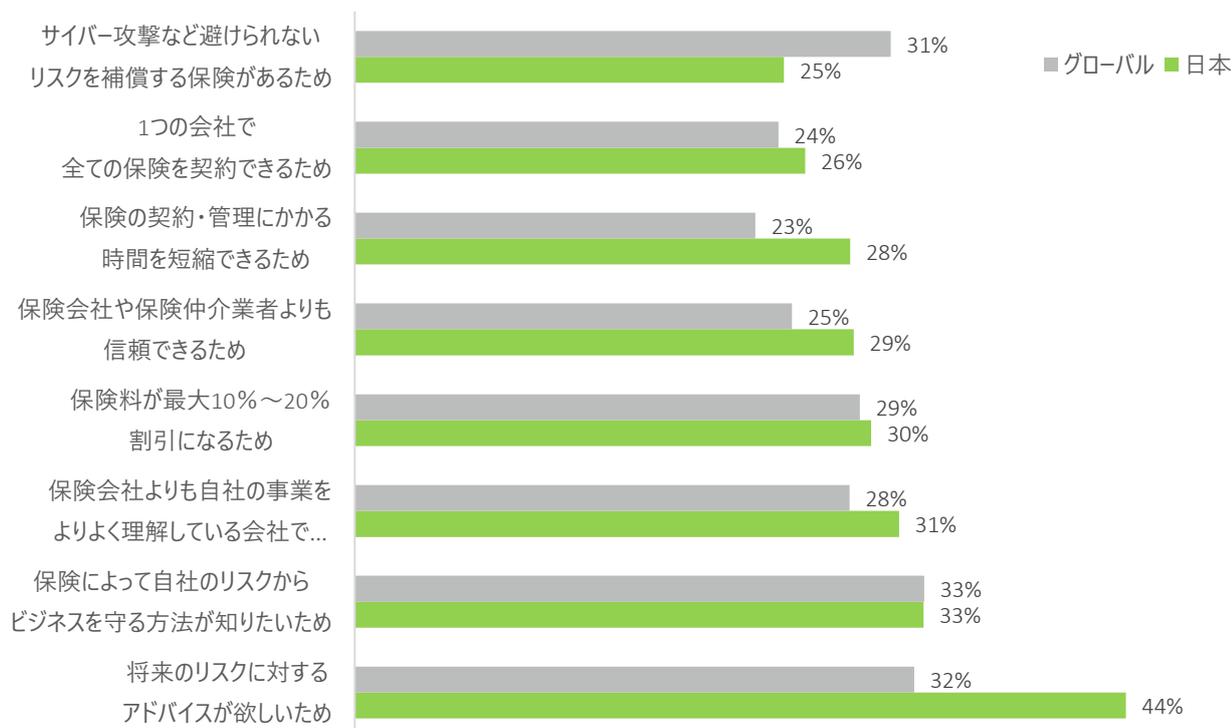
「取引先が最適な保険を提案できる場合、取引先で保険を購入したいか」という質問に対して、日本の回答者の96%は「可能性がある」と回答しており、グローバルでの平均（92%）と比較しても高かった。

図4 取引先で保険を購入したい割合



取引先で保険を購入したい理由は、「将来のリスクに対するアドバイスが欲しいため（44%）」「保険によって自社のリスクからビジネスを守る方法が知りたいため（33%）」「保険会社よりも自社の事業をよりよく理解している会社で契約したいため（31%）」が上位に挙げられている。グローバルでは「サイバー攻撃など避けられないリスクを補償する保険があるため（31%）」という理由が上位に入っているのに対して日本では25%にとどまっている。この結果から、中小企業は、取引先の方が保険会社よりも自社を取り巻く事業環境や内在するリスクをより理解できており、取引先の方が最適な保険商品の提案できる可能性があると考えていることが分かる。

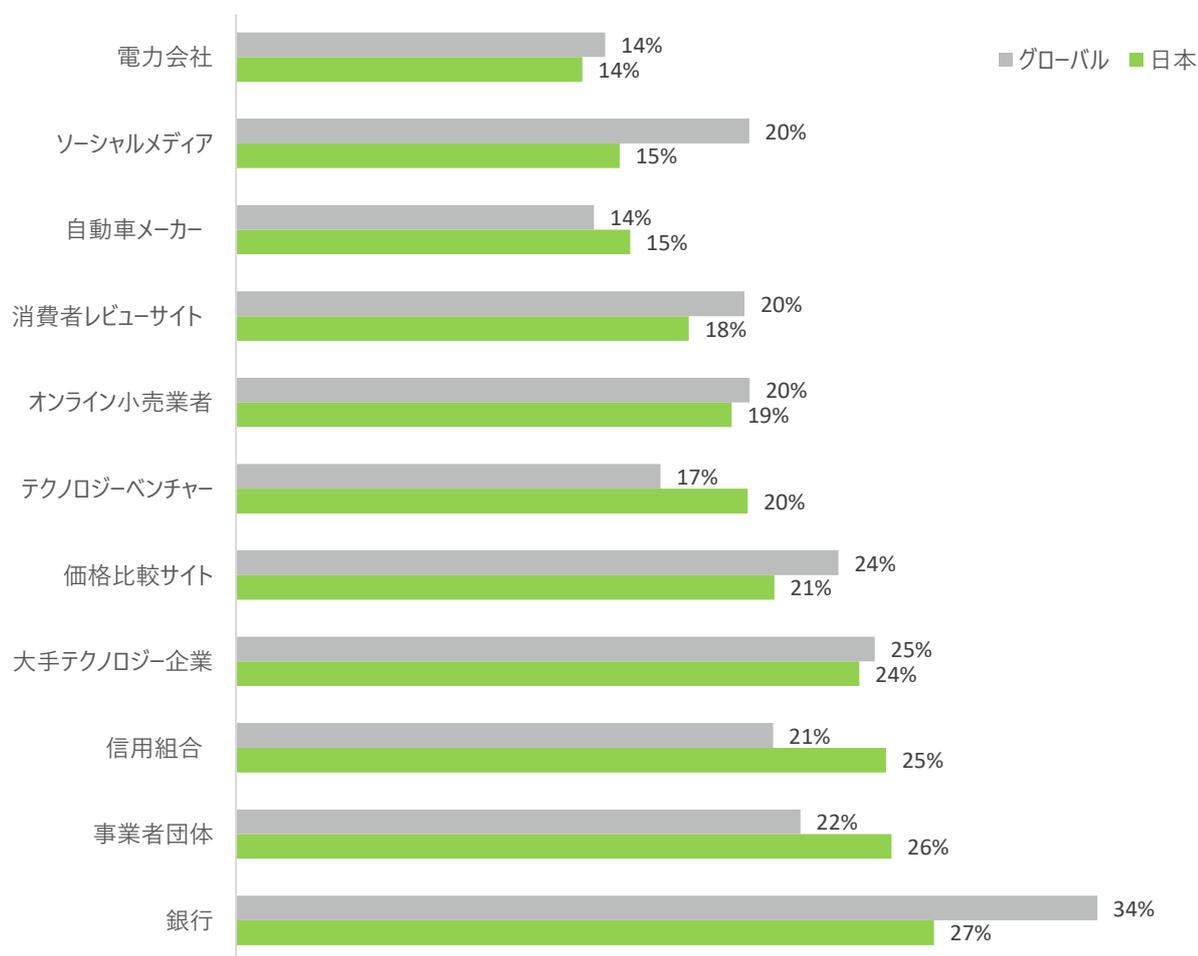
図5 取引先で保険を購入したい理由



「どのような取引先から保険を購入したいか」という質問に対して、日本では「銀行」「事業者団体」「信用組合」「大手テクノロジー企業」「価格比較サイト」の割合が高かった。

グローバルとの比較では、日本は「事業者団体」や「信用組合」での加入希望が多く、銀行やソーシャルメディアでの割合が少ないのが特徴的だった。

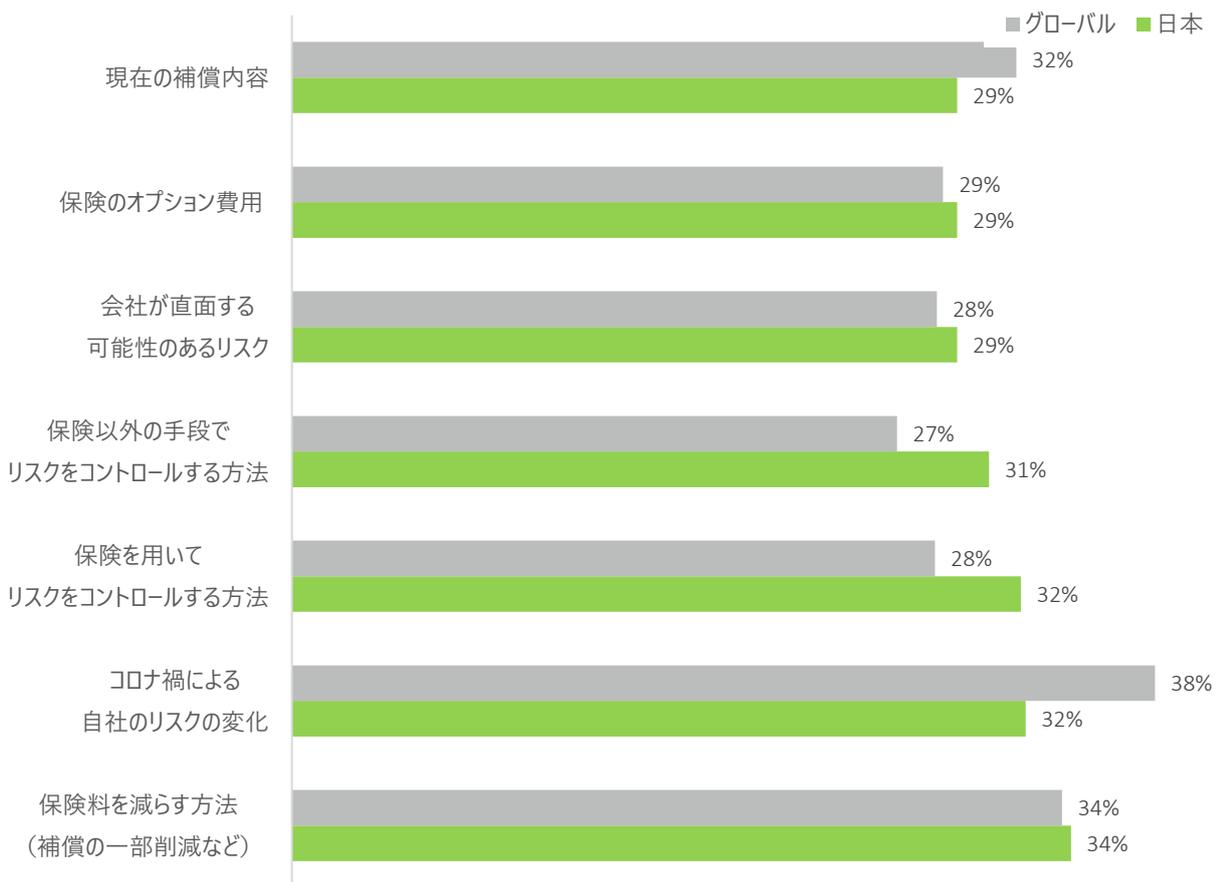
図6 保険を購入したいチャネル



### (3) 保険会社・保険の専門家に何を期待するか

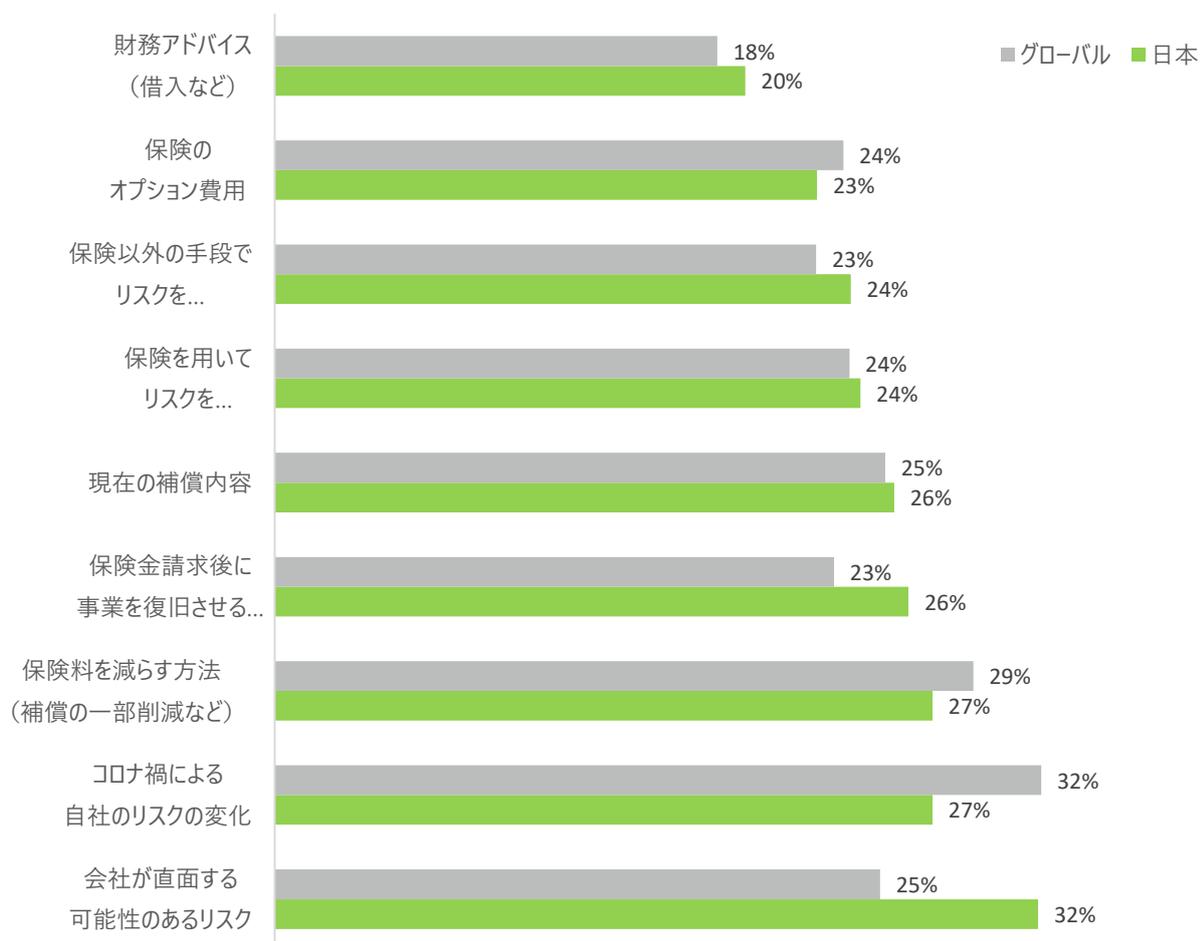
「過去1年で、保険の専門家からどのようなアドバイスを受けたか」という質問に対して、日本の中小企業は「保険料を減らす方法」「コロナによる自社のリスクの変化」「保険を用いてリスクをコントロールする方法」に関するアドバイスを受けたと回答している。この結果から、保険会社のアドバイスは保険の費用削減や保険のメリットなど保険を売るためのアドバイスが中心であると推察できる。日本とグローバルでは似た傾向が見られたが、日本では「コロナ禍による自社のリスクの変化」についてのアドバイスがやや少なかった。

図7 過去1年で保険の専門家から受けたアドバイス



「将来的に保険の専門家からどのようなアドバイスを受けたいか」という質問に対して、日本の中小企業は「会社が直面する可能性のあるリスク」「コロナ禍による自社のリスクの変化」「保険料を減らす方法」に関するアドバイスが欲しいと回答している。上記「過去1年で保険の専門家から受けたアドバイス」の結果と併せて考えると、中小企業は、保険商品や保険料に関する説明だけでなく、自社が抱える潜在的なリスクに関してカスタマイズされたコンサルテーションとそのソリューションとしての保険提案を求めていることが推察できる。日本とグローバルでは似た傾向が見られたが、日本では「会社が直面する可能性のあるリスク」についてのニーズが高い。

図8 将来的に保険の専門家に求めるアドバイス

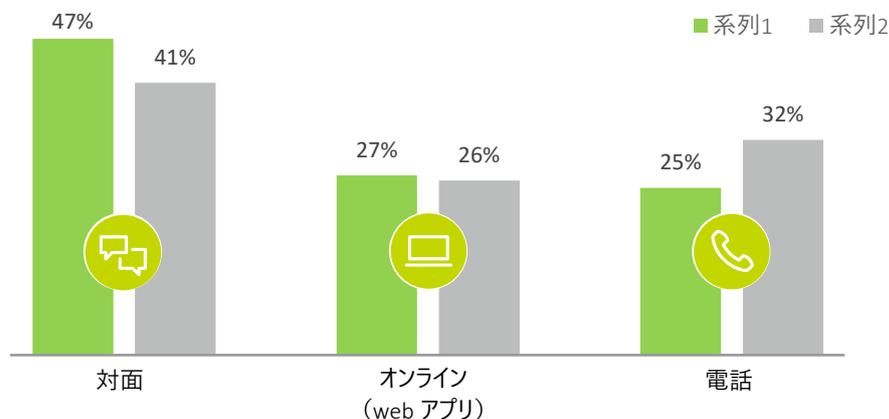


#### (4) どんなコミュニケーションを望んでいるか？

「直近の法人保険契約の手続きをどのようにおこないましたか」という質問に対して、日本の中小企業の47%が対面、25%が電話、27%がオンラインで手続きをしたと回答している。

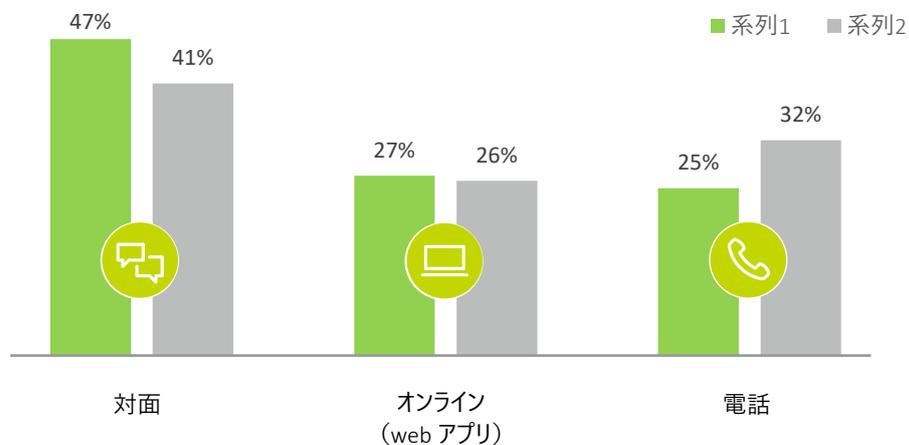
グローバルと比較すると、日本は対面での手続きが多い一方、電話での手続きは少なかった。

図9 保険契約の際に使ったコミュニケーションツール



「今後、法人保険を契約する際、希望する手続方法はどれですか」という質問に対して、日本の中小企業の46%が対面、24%が電話、30%がオンラインで手続きをしたと回答している。

図10 保険契約の際に希望するコミュニケーションツール

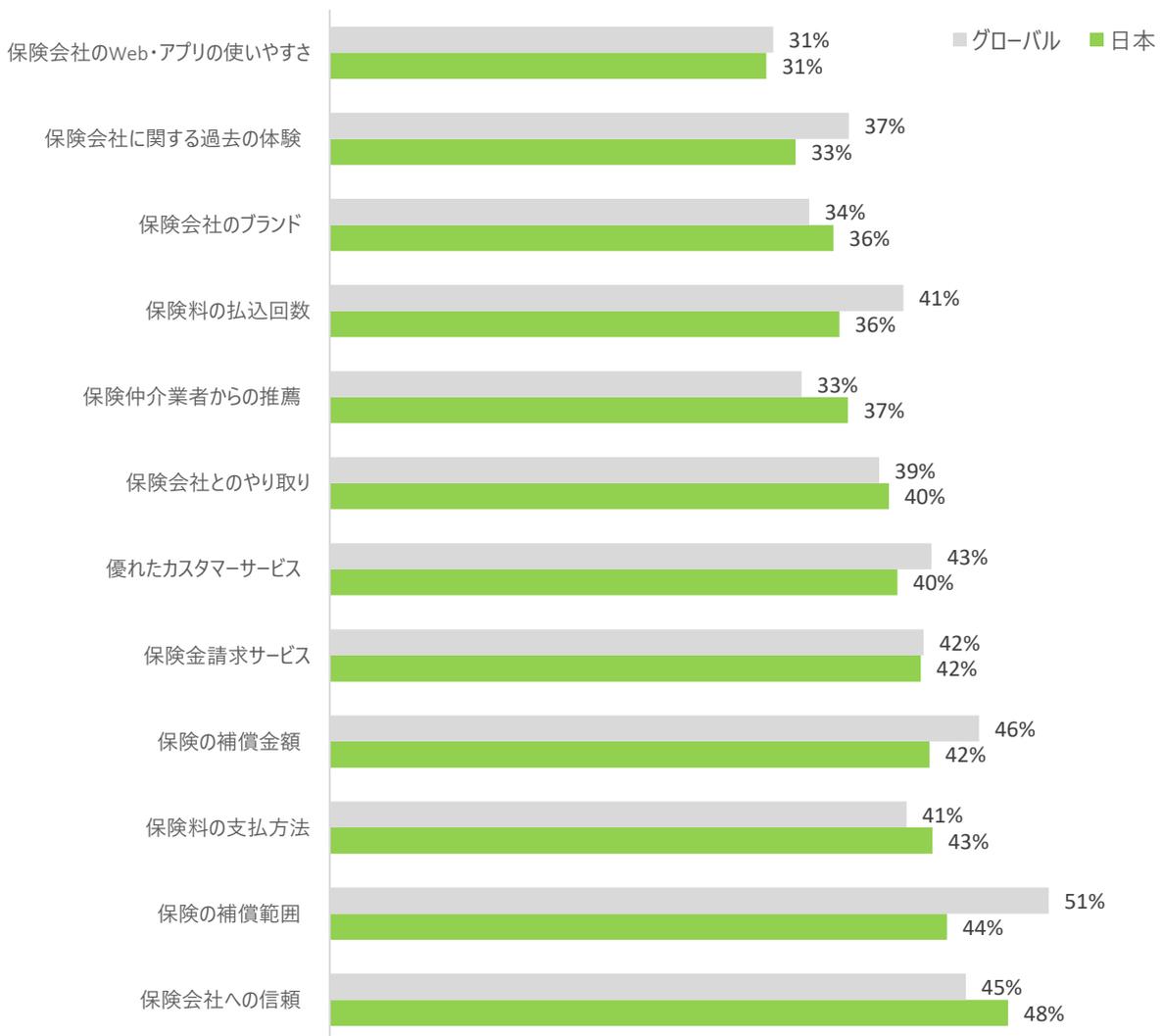


(5) どんな理由で保険会社を選ぶのか？

「直近で保険を契約した際に保険会社を選択した理由は何ですか」という質問に対して、「保険会社への信頼」や「保険の補償範囲」といった保険商品や保険会社そのものに関する回答が多かった一方、31%の中小企業は「保険会社のウェブサイトやモバイルアプリの使いやすさ」で保険会社を選択したと回答している。

グローバルと比較すると、日本は「保険仲介会社からの推薦」等で選ぶ企業が多いのに対して、「保険の補償範囲」「保険の補償金額」といった保険そのものの内容で選ぶ企業は少なかった。

図11 保険会社を選択した理由

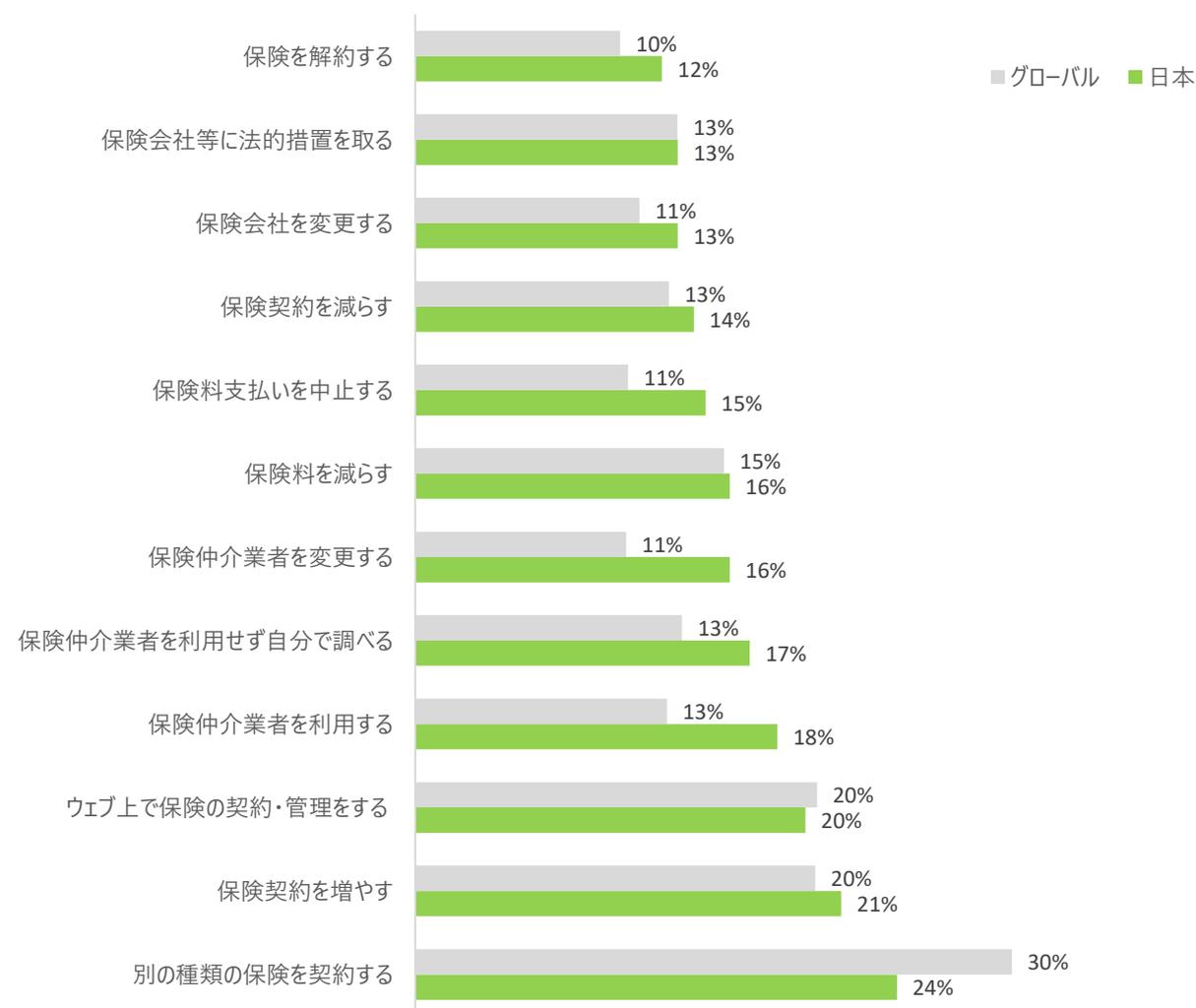


## (6) 今後何をしたいと考えているか

「今後、保険に関してどのような対応する予定ですか」という質問に対して、「別の種類の保険を契約する」や「保険契約を増やす」といった回答が多く、コロナ禍でリスクへの感度が高まっていることがうかがえる。また、「ウェブサイトで保険の調査、契約、管理をする」と回答した人も20%おり、デジタル志向の高まりも見られた。

グローバルと比較すると、日本は「保険仲介会社を変更する」「保険仲介会社を利用する」という回答が多いのに対して、「別の種類の保険を契約する」という回答は少なかった。

図12 今後の保険への対応



## グローバルサーベイからのインサイト～アプローチの再創出～

今回のサーベイからいくつかの有用なインサイトを得ることができた。以下にそのいくつかを紹介したい。

- 基本的な補償であっても、まだ付保率は高くない。関心をもっている保険も多く、また今後他の保険を検討しようという意向も示されており、やはりこのマーケットは大きなポテンシャルを秘めていると考えてよさそうだ。
- 保険を購入するにあたって信頼できる保険会社であるかどうかは重要な要素である。決して保険料が安ければよいというスタンスでない。
- コミュニケーションにおいてデジタルの有効性は高まっているものの、引き続き対面の重要性は続いている。これはリスクの評価とアドバイスをという期待が高いことも関連しているであろう。
- 一方で、リスクの評価、アドバイスを提供する役割が保険会社、もしくはその代理店の指定席にはなっていない。リスクを正しく評価し、それに対してアドバイスをくれるのであれば保険会社に拘らず、他の業態であっても歓迎される。
- 企業規模、業種、所在地など基本的な属性情報による保険付保の特性を見出す試みも行ったが、有効な特性は見られなかった。有効な特性を持つセグメントを見つけるためには新しい切り口での分析が必要である。

保険会社に対する信頼や伝統的な対人チャネルも有効であることが確認されたことは既存の保険会社にとって朗報である。しかし一方で中小企業のニーズに応えるためには、これまでのプロダクトアウト的なアプローチからマーケットイン的なアプローチへの転換を図る必要がある。中小企業意思決定のメカニズムは大企業以上に複雑であり、一般的な業種・規模・歴史に加え、経営者の経験と哲学、ステークホルダーとの関係、成長ステージ、財務状況など様々な要因に影響され、またどの要因が大きいかは企業ごとに異なる。このように複雑に多様化するニーズを正しく捉え、かつビジネスとしての採算性を担保しながらマーケットイン的なアプローチを実践するためには、以下の3つの再創出が前提となる。

1 より企業特性を適切に捉えたセグメンテーション手法の再創出

2 個々の企業のリスクの評価・アドバイスを起点としたアプローチ、およびそれを実現する商品・サービス体系の再創出

3 伝統的なチャネルのデジタル化と新しいチャネルの開拓、およびこの2つのベストミックスの再創出

本調査の結果が、保険会社の中小企業市場攻略の再創出の一助になれば幸いである。

## 筆者

**Holger Froemer**

パートナー | 保険セクターリーダー

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

[hfroemer@tohmatu.co.jp](mailto:hfroemer@tohmatu.co.jp)

**福島 渉**

パートナー

モニター デロイト / デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

[wfukushima@tohmatu.co.jp](mailto:wfukushima@tohmatu.co.jp)

**白岩 亜紀佳**

シニアコンサルタント | 保険セクター

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

[ashiraiwa@tohmatu.co.jp](mailto:ashiraiwa@tohmatu.co.jp)

**杉山 卓**

マネジャー

デロイト トーマツ コーポレートソリューション合同会社

[suguru.sugiyama@tohmatu.co.jp](mailto:suguru.sugiyama@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 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 コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のグローバ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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万 5 千名を超える専門家を擁し、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](http://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 トーマツ 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指します。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](http://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（オ克兰ド、バンコク、北京、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、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ー、リスクアドバイザー、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約 345,000 名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（ [www.deloitte.com](http://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 トーマツ 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”）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た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す。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

