



**Deloitte.**

英国生命保険の将来  
退職分野での  
ビジネス機会の拡大

注: 本資料は Deloitte LLP. が作成し、有限責任監査法人トーマツが翻訳したものです。  
この日本語版は、読者のご理解の参考までに作成したものであり、オリジナルである英語版の補助的なものです。

市場解説者は、退職市場の混乱により主として恩恵を受けるのは生命保険会社ではなくアセット・マネジャーであるとの見解で一致しています。

## はじめに

生命保険会社は、戦略、ビジネスおよびオペレーティング・モデルを見直しています。生命保険会社は、無視することのできない、前例のない市場の混乱の長期化に直面しています。年金自動加入制度 (auto-enrolment)、個人向け金融商品販売制度改革 (Retail Distribution Review)、年金自由化 (pension freedom)、人口高齢化、および、個人年金 (annuity) の購入よりも年金運用の継続を好む消費者の動向によって、今後10年間の業界全体のプロフィット・プールのあり方が劇的に変わると予想されます。また、同業界はこれまでよりも破壊的イノベーションの影響を受けやすくなっています。破壊的変革者は、割高と認識されている助言業務など、長年存在する市場の脆弱な分野のほか、年金自由化によって生まれた柔軟な年金所得による需要の高まりなど、新たなビジネス機会にも焦点を当てています。

市場解説者の間では、この退職市場の混乱によって主として恩恵を受けるのは生命保険会社ではなくアセット・マネジャーであるとの見解で一致しています。アセット・マネジャーが恩恵を受けるのは確かですが、生命保険会社もまた、成長に向けた好位置にあるとデロイトでは考えています。生命保険会社は、アセット・マネジャーや銀行よりも重要な強みを有しています。例えば、生命保険会社は、職域年金で支配的な地位にあるため、他のプレーヤーよりも多くの企業、個人、および年金顧客にアクセスすることが可能です。数理面における深い専門的知見は、バルク年金 (bulk annuities: 個人年金の一括購入) 分野で勝利する鍵となるものです。ただし、この成功は、成長分野への迅速な事業拡大や、バランスシートに影響する保険リスクまたは運用リスクを一層許容するなど、新たなスキルの開発と、より高いリスクの受け入れにかかっています。

本資料では、市場を改革する大きなトレンドを検証し、市場形成のトレンドを有利に活用するうえで生命保険会社が選択可能な選択肢について、デロイトの見解を紹介します。

## プロフィット・プールの構成に劇的な変化が生ずる見通し

英国生命保険業界のプロフィット・プールに前例のない変化が生じようとしています (図表1参照)。

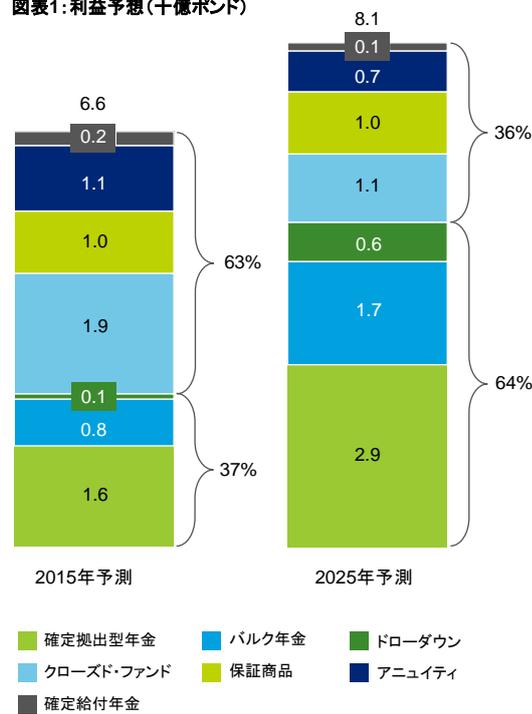
年金自動加入制度により、確定拠出型年金の成長が加速すると予想されます。当該制度により、最大900万人が年金積立額を増加させるか、または、初めて職域年金に加入するよう促されます<sup>2</sup>。この結果、2018年までに年間拠出額が90~120億ポンドまで増加すると予想されます<sup>3</sup>。人口高齢化もまた確定拠出型年金の成長を後押しすると考えられます。平均的な加入者は現在よりも高齢となり、この結果、2025年にはより裕福になっていると予想されます。英国の平均年齢は40.4歳から41.6歳に上昇すると予想されており、平均的な加入者にとっては年金拠出年数および資産運用期間が増加します<sup>4</sup>。

年金自由化によって、アニュイティ (annuity: 確定給付の終身年金) に代わり、ドローダウン (drawdown: 確定拠出型年金において認められる一部引き出し) が成長すると予想されます。これは、確定拠出型年金の年金原資を持つ約32万人が毎年退職を迎え、これらの退職者がアニュイティの購入ではなく、資金運用の継続を自由に選択することができるようになったためです<sup>5</sup>。多くの退職者は、この選択を行っています。2015年第2四半期には、ドローダウンの販売がアニュイティを初めて上回りました<sup>6</sup>。アニュイティはドローダウンよりもかなり収益性が高いため、退職者の収益性が低下すると予想されます。また、年金自由化の前には、25%を上限とする非課税一時金を受け取るのが通例でしたが、年金自由化を利用して、債務の返済や消費を目的とした、退職時により多くの現金を引き出す退職者が存在するため、年金制度からの資金流出が生じると考えられます<sup>7</sup>。

対照的に、人口高齢化は、バルク年金の成長につながると予想されます。企業は、退職した従業員が予想よりも長生きした場合の年金給付リスクを緩和するため、バルク年金の購入を継続すると考えられます。バルク年金への需要は、金利上昇時に拡大する傾向があります。これは、金利が上昇すれば年金積立不足額が減少し、バルク年金が手頃となるためです。

確定拠出型年金、バルク年金およびドローダウンの重要性はほぼ倍増し、2025年までに利益の60%を上回る水準になると私たちは予想しています。

図表1: 利益予想 (十億ポンド)



出所: デロイトによる分析<sup>1</sup>

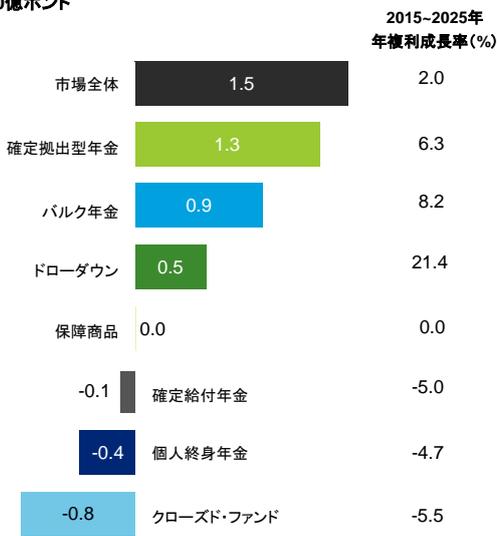
今後10年間で引き受けが行われる新契約によって、2025年の利益の約40%に相当する30億ポンドが生み出され、そのほとんどすべてが確定拠出型年金、バルク年金およびドローダウンから生ずると私たちは予想しています。

本稿においてデロイトとは、デロイト・トウシュ・トーマツ・リミテッドの英国メンバーファームであるデロイトLLPを指します。

消費者の姿勢によって保障商品市場は沈滞すると予想されます。現在の需要水準は持続される可能性が高いと考えられますが、これは、多くの消費者が、被扶養者の保護のため、住宅ローンに付帯して保障商品を購入せざるを得ないと感じているためです。保障商品の購入が住宅ローンの条件となっている場合もあります。ただし、住宅ローンに付帯しない保障商品の販売は2000年代後半に減速し、商品の魅力を向上させる大胆な革新が行われないう限り、今後も低迷が続く可能性が高いと考えられます<sup>8</sup>。保障商品は、不適切販売が行われた支払補償保険(payment protection insurance : PPI)との関係でイメージが悪化しています<sup>9</sup>。

上記のトレンドから見て、確定拠出型年金、バルク年金およびドローダウンの市場全体を上回る成長に牽引され、市場全体の利益は2015年から2025年までの間に15億ポンド成長すると私たちは推定しています(図表2参照)。

図表2:見積純利益増加額 2025 対 2015, 10億ポンド



出所: デロイトによる分析

## 破壊的変革の脅威

生命保険会社は、低コストの国際的なアセット・マネジャーが、自身が成功を収めたビジネス・モデルを英国に持ち込んだことにより、マージンの低下と確定拠出型年金およびドローダウン市場でのシェアの喪失という2つの脅威に直面しています。新規参入企業は既に年金積立市場に参入しており、年金自動加入制度により職域年金に加入した一般顧客をターゲットとしています。例えば、デンマークの年金プロバイダーであるナウ・ペンションズ(NOW: Pensions)は、2010年に確定拠出型年金市場に参入しました。同社の年間管理受託費は30ベース・ポイントと、競争ベンチマークより約20ベース・ポイント低い水準となっています<sup>10 11</sup>。ブラックロックなど、リテール向けアセット・マネジメントの国際的有力企業がドローダウン市場に参入しています<sup>12</sup>。過去20年間を振り返ると、年金受給が選択式となっている退職市場において、生命保険会社がアセット・マネジャーによってどれほど圧迫されるかを米国市場は例示しています。現在、生命保険会社が受託する米国の退職資産総額はアニュイティを中心に10%程度に過ぎず、アセット・マネジャーが支配的地位にあると私たちは推定しています<sup>13</sup>。

デロイトは、金融サービス分野のイノベーションについて、ワールド・エコノミック・フォーラム(World Economic Forum: WEF)と共同で広範囲の調査プロジェクトを実施しました。当該調査では、「顧客との摩擦が生じ、かつ、最大の利潤が存在する市場において、既存のプレーヤーが攻撃を受ける可能性が最も高い」としています<sup>14</sup>。言い換えれば、既存のプレーヤーが多くの利潤を稼得し、顧客の不満が大きい市場で破壊的変革が生ずる可能性が高い傾向が見られるため、破壊的変革が生ずる市場は予測が可能ということです。

助言市場もまた、既存の生命保険会社、新規参入企業のいずれによるものであれ、破壊的イノベーションに対して脆弱となっています。慈善団体であるシチズンズ・アドバイスによれば、より手頃な金融助言に対して幅広い需要が見られ、61,000ポンドの年金原資(からの自由な所得の引き出し)に関する助言を受ける場合の現在の平均コストは1,490ポンドですが、同団体の調査によれば、1,000ポンド超を支払っても良いと考える人は50人に1人に過ぎません<sup>15 16</sup>。多くの顧客は、年金原資が少額過ぎるため助言を受ける余裕がありません。同様に、よりシンプルで魅力ある退職貯蓄の方法を革新的な新規参入企業が提供するような破壊的変革によって、既存のプレーヤーは脆弱になります。顧客の間では、容易に理解可能で、よりシンプルな商品に対して明確な需要が存在します。国家雇用貯蓄信託(National Employment Savings Trust)によれば、年金が容易(6%)、わかりやすい(4%)、または魅力的(2%)と考える人は僅かに過ぎません<sup>17</sup>。

WEFの調査によれば、「プラットフォームに基づくビジネス・モデルを採用する場合にイノベーションのインパクトが最大となる」ことがわかっています<sup>18</sup>。プラットフォームに基づくイノベーションは、新たな市場を生み出すというよりは、極めて効率的に既存の買い手と売り手を結びつけるため、市場に破壊的変革を引き起こす大きな潜在力を有しています。プラットフォームに基づくイノベーションは、再保険市場で破壊的変革を引き起こしています。大規模災害リスクは、再保険よりも、証券化されて資本市場で取引される傾向が強まっており、再保険の価格と収益性を圧迫しています。生命保険においても、長寿、死亡、疾病の各リスクを資本市場で取引するプラットフォームによって同様の破壊的変革が起こる可能性があります。

**生命保険会社が破壊的変革の脅威に対応しなければ、2025年までに利益の4分の1をアセット・マネジャー、銀行および他の新規参入企業に奪われる可能性があります。このシナリオでは、生命保険会社の利益総額は、現在と比べ約10億ポンド下落します。**

## 生命保険会社は重要な強みを有するため、他の市場参加者と効果的に競合することが可能だと私たちは考えています。

### 勝者と敗者

上記の市場の混乱により主として恩恵を受けるのは、生命保険会社ではなく、アセット・マネジャーと銀行であるとの見方で市場解説者は一致しています。特に、年金自由化における勝者となる可能性が高いのはアセット・マネジャーと見られています。これは、顧客がアニュイティではなく、退職所得商品を選択すると考えられるためです。ただし、デロイトの見解は異なります。生命保険会社は重要な強みを有するため、他の市場参加者と効果的に競合することが可能だと私たちは考えています。

**雇用主との強いつながり**は確定拠出型年金市場での支配的地位を継続させます。生命保険会社は、企業年金商品の大半を提供しているため、雇用主と強いつながりがあります。対照的に、アセット・マネジャーは、これらの商品に内包されるファンドを供給しているため、雇用主や従業員にとって生命保険会社ほど馴染みがありません。ただし、生命保険会社が確定拠出型年金で支配的地位を維持するためには、リテール顧客向けの運用力およびマーケティング力を強化する必要があります。以下の4点は、顧客の貯蓄および運用に関する重大な決定に役立つ重要な要素です。

- 1 運用の提案: 顧客のライフ・ステージのすべてに対応し、事前に定めた特定の目的の低コストのソリューションを提供する
- 2 顧客ブランド、マーケティングおよびエンゲージメント: 行動経済学の識見に基づくエンゲージメント・テクニックを適用したデジタル・チャネルを活用し、最も対応の手薄い若年層、中高年層の年金加入者に焦点をあてる
- 3 顧客のライフ・ステージに対する洞察: 例えば企業従業員のセグメンテーションなど、先進的なアナリティクスを活用した顧客の消費・貯蓄パターン分析に基づく
- 4 職域年金加入者向けのオンライン・プラットフォーム: 顧客が1カ所ですべてにアクセスできるシングル・ポータルを提供、オンライン・バンキングのベスト・プラクティスを採用

**数理的専門性とリスク管理スキル**を活用して死亡・長寿・運用の各リスクを管理する

3つの固有の機会が存在します。

- 1 企業を対象に、年金制度のリスクを除去または限定
- 2 高齢年金受給者に対する高額医療費の給付などによるファンドの枯渇リスクを保障
- 3 あらゆる年齢層を対象に、より統合的な方法によって医療・金融リスクを管理

数理およびリスク管理の専門性における優位性を市場での成功に転換するためには、生命保険会社はある程度リスクの再保有 (re-risking) が必要になると考えられます。生命保険会社は、ソルベンシーII対応と収益安定化のため、近年、バランスシートからのリスク圧縮 (de-risking) を進めてきましたが、このトレンドを反転させる必要があるでしょう。

必要資本との対比で最大価値を創出し得る方法を特定し、リスク集中を最小化するために回避すべきリスクの特定等に関して深い理解を活用することが最も成功につながると考えられます。

あるいは、上述のとおり、おそらく明白な市場の脆弱性に狙いを定めた業界外の企業と類似のアプローチを採用することにより、**保険会社は自身のビジネス・モデルにイノベーションを起こすことも可能です**。イノベーションに関する生命保険業界の過去の実績は様々ですが、競合他社とは異なる、あるいはより優れた命題を創出し、生命保険会社が勝ち抜くうえで、以下の2つの機会が存在すると私たちは考えています。

**金融の意思決定について手頃な価格で支援を提供する**。低コストの助言、ガイダンスおよび金融の教育として、手頃な価格で顧客の金融の意思決定を支援することは、明確な機会となります。顧客が自身の意思決定を行うことが可能な、低コストの直販型プラットフォームがまさに該当します。自動助言モデル (robo-advice) は、典型的な (つまりシンプルな) ニーズを有する年金加入者向けに、低コストながら調査の行き届いた個人向け商品の推奨を行うことが可能です。生命保険会社は、雇用主と協力し、自動助言モデルによるセミナーやガイダンスなど、職場で手頃な価格で高品質の助言を行うことが可能です。これらによって、現在よりも効果的に消費者向けの金融教育を行うことにより、消費者を支援することが可能となります。最初は、ビデオなど、楽しく魅力的な教材から始めるのが良いでしょう。既存の生命保険会社は、より手頃な価格で消費者向けの助言やガイダンスを開発することが可能な有利な立場にいます。生命保険会社は、潜在的な破壊的変革者と比べ、幅広く認知されたブランド、市場に対する深い知見、さらに、新たな試みに耐えうる強固なバランスシートを有しています。

**デジタル技術を活用して生命保険を改革する**。規制面および倫理面の検討が必要ですが、生命保険会社には、スマートフォン、スマートウォッチ、フィットネス・バンドなどのコネクテッド・デバイスを通じて保障商品を提供することにより、更に保障商品を人気のある商品とするビジネス機会が存在します。この供給方法には4つの明確な便益が存在します。コネクテッド・デバイスで追跡した健康的な活動に応じて、リアルタイムで顧客に保険料引き下げの恩恵を受けることが考えられます。例えばスポーツをするときや休暇に入る際など、必要な時点で保障範囲を遠隔的に調整することも可能でしょう。また、デバイスを通じ、健康管理やライフスタイルのリスク管理の方法について顧客に情報提供が可能になります。デジタル顧客エンゲージメントの専門家とのパートナーシップなどによって、顧客インターフェースを非常に魅力的なものにすることも可能でしょう。調査によれば、この方法により提供される保障商品は広く受け入れられる可能性があります。調査対象である25~34歳の医療保険顧客の42%が、健康上の問題の発見や支援を提供する技術的サービスを好ましいとしています<sup>19</sup>。

**上述した明白な市場の脆弱性に狙いを定める可能性が高い業界外企業と類似のアプローチを採用することにより、保険会社は自身のビジネス・モデルにイノベーションを起こすことが可能です。**

## 市場の破壊的変革を活用する 方策



**ターゲットとするプロフィット・プールに關する明確な戦略を策定する。**多くの保険会社は、自身が活動する市場での地位向上を目的として追加的な戦略的プランニングを実施しています。プロフィット・プールが劇的に変わろうとしています。この変化に対応するため、追加的なプランニング以上の対応が必要となるでしょう。退職関係など、見通しの明るい事業ラインのビジネスについては、その改善を図ることは無論ですが、地位の維持に向けた取組みを拡大する必要があるでしょう。成長見通しが暗い、あるいは中立のビジネスについては、撤退か、「last man standing(最後に残る人)」となるかを決定することが、生命保険会社にとって有益と考えられます。加えて、現在、破壊的変革によって影響を受ける範囲の評価を実施している保険会社は、先手を打ち、自身の地位を守るか、あるいは、自身が破壊的変革者となるのが可能です。戦略を策定するうえで、既存の保険会社は、どのタイプの破壊的変革者が最も脅威となるかを考察することが可能です。大手のテクノロジー・ブランドがどの程度脅威となり得るでしょうか？あるいは、本当に脅威なのは、シリコン・バレー型の新興企業でしょうか？

**生命保険会社は、現在の水準の収益性を維持するためには、2025年までに、2014年の支出の約10%に相当する10億ポンド弱のコスト削減を行う必要があると見込まれます。**



**再ポジショニングにおけるM&Aの役割を決定する。**一部の保険会社にとっては、資本調達や伝統的なビジネスのコストを削減するうえで、ノンコア資産の処分が重要な方策となり得るでしょう。また、処分によって、持続不可能な競争的ポジションからの撤退につながる場合もあるでしょう。成長市場に参画する対応能力を獲得するうえで、企業買収が最も早く、コスト効率の高い方法となり得ます。結果として、ジョイント・ベンチャーの重要性が増す可能性が高いと考えられます。特にFinTech(金融分野でITを活用する)企業がイノベーションに必要なテクノロジーと新たな思考方法を提供し、破壊的変革に晒されている分野が該当します。



**可能な限りデジタル化を推進する。**プロフィット・プールの緩慢な成長、マージンの減少およびデジタル化に対応した新規参入企業の存在を踏まえると、デジタル主導のオペレーティング・モデルに素早く対応する保険会社は、当該対応の遅れた保険会社よりも、より効果的に市場シェアや収益性を防御できると考えられます。ソーシャル・メディア、ウェアラブル、クラウドなど、デジタル技術を活用する保険会社は、事業の防衛を図るうえで最適なポジションにあると考えられます。クラウド・ソーシングに基づく資産運用のアイデア、ウェアラブルデータに連動した保障商品およびピアツーピア保険(peer-to-peer insurance)など、新たな命題を創り出すうえでもデジタル技術を活用することが可能です。



**データ力(power of data)を活用する。**豊富なデータと強固なアナリティカル・スキルを活用する保険会社は、商品およびサービスを個人仕様とすることが可能となるでしょう。1名で構成される顧客セグメントの概念は現実のものとなりつつあります。洞察力のあるアナリティクスの開発に加え、データ・アクセスの容易性、その品質、ガバナンスおよびセキュリティを向上させることが重要となります。現在までのところ、データの大部分は分断されているか、または、システム・アクセスに使用するハード内に格納されています。



**オペレーティング・モデルを更新する。**リテール向けの資産運用やマーケティング、バルク年金のリスク管理など、新たな年金市場の環境で必要となるスキルに基づき、オペレーティング・モデルを更新することが、成功に向けた重要な対策となるでしょう。新たな独立事業をカーブ・アウトするか否かの判断が重要となります。市場で必要とされる複雑な変化に試練が伴うことを踏まえれば、カーブ・アウトが最良の選択肢となる可能性があります。クローズド・ファンドの管理は、その規模の大きさを踏まえれば、コストの最小化、キャッシュフローの最大化を図るうえで極めて重要となるでしょう。クローズド・ファンドは、2025年までに利益総額の10%超になると私たちは推定しています(図表1参照)。



**イノベーションを組織化する。**イノベーションを醸成する討論、心構えおよび働き方を創出することが、マーケットリーダーをその他から差別化するのではないかと考えています。これは、デロイトとWEFの調査が示唆するとおり、「破壊的変革は一度限りの事象ではなく、イノベーションへの継続的な圧力となる」からです<sup>20</sup>。インキュベーターから間接投資まで、様々な企業の組織特性に適合するFinTechと連携する戦略を取る既存保険会社は、最も成功を収めるイノベーション・プログラムを享受できる可能性が高いと考えています。

**英国生命保険市場のプロフィット・プールは、今後10年間で飛躍的に形を変えようとしています。**生命保険会社にとっては退職市場およびバルク年金に大きなビジネス機会が存在する一方、新たな助言モデルや資本の代替調達源に破壊的変革の脅威が存在します。全体として、保険会社がこの点を正しく理解すれば、既存ビジネスの収益性を防衛すると共に、今後10年間で登場する追加的な15億ポンドの利益を利用することが可能です。一方、これに対応しなければ、競合他社は徐々に保険会社を遠ざけ、保険会社は現在よりも10億ポンド縮小するプロフィット・プールを競い合うという暗い見通しに直面することになるでしょう。成功は、現時点で行動するか否かにかかっています。即ち、アグレッシブな投資を行う前に、選択した軌道の背後にある戦略、ビジネス・モデルおよびM&Aを再評価することです。十分なスピードと実行力を持って行動しない保険会社は、破壊的変革に圧倒され長期に渡る低迷に苦しむこととなるでしょう。

**十分なスピードと実行力を持って行動しない保険会社は、破壊的変革に圧倒され長期に渡る低迷に苦しむこととなるでしょう。**

## 参考資料

1. デロイト英国保険インサイト・チームは、英国生命保険市場における2015～2025年の商品別利益を予測するモデルを開発しました。利益は、資産とプロフィットマージンの予測に成長予測を組み合わせて導いています。基礎データはアニュアル・レポート、当局報告書およびアナリスト・レポートを含む官民の情報源から取得しています。
2. 「年金自動加入制度評価レポート(“Automatic enrolment evaluation report”)」、労働・年金省 (Department for Work and Pensions)、2013年11月。以下のリンク先29ページも併せて参照。  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/261672/rrep854.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/261672/rrep854.pdf)
3. 「年金自動加入制度評価レポート(“Automatic enrolment evaluation report”)」、労働・年金省 (Department for Work and Pensions)、2013年11月。以下のリンク先29ページも併せて参照。  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/261672/rrep854.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/261672/rrep854.pdf)
4. 「人口高齢化:統計(“Population ageing: statistics”)」、Tom Rutherford、英国下院図書館 (House of Commons Library)、2012年2月10日。以下のリンク先4ページも併せて参照。<http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN03228/SN03228.pdf>
5. <https://www.gov.uk/government/news/pensions-freedom-for-400000-hardworking-people-from-today>
6. 「年金自由化の背後にあるリスク(“The risks behind pensions freedoms”)」、Josephine Cumbo, FT、2015年9月11日。以下のリンク先も併せて参照。<http://www.ft.com/cms/s/0/8c63464c-57a3-11e5-a28b-50226830d644.html#axzz3sPwxg8Ec>
7. 年金積立金の使途に関する統計については、「年金積立金の現実の使途(“What people are really spending their pension savings on”)」(BT.com、2015年5月13日最終更新)を参照。以下のリンク先も併せて参照。  
<http://home.bt.com/lifestyle/money/investing-pensions/what-people-are-really-spending-their-pension-savings-on-11363976993644>
8. 民間情報源に基づくデロイトの分析。
9. 「PPIスキャンダルによって評判を落とした所得補償保険(“Income protection cover tarnished by PPI scandal”)」、Chris Torney, Confused.com、2012年11月15日。以下のリンク先も併せて参照。  
<http://www.confused.com/money/articles/ppi-mis-selling-could-leave-many-without-vital-income-protection-cover>
10. ナウ・ペンションズ・ヘルプ・センター。0.3%の年間管理費については以下のリンク先も併せて参照。  
<http://www.nowpensions.com/faqs/why-do-you-charge-a-monthly-administration-fee/>
11. 「確定拠出型職域年金市場研究(“Defined contribution workplace pension market study”)」、公正取引庁 (Office of Fair Trading)、2013年9月。年間管理費の競争ベンチマークについては、以下のリンク先146ページも併せて参照。  
[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20131101164215/http://www.offt.gov.uk/shared\\_offt/market-studies/oft1505](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20131101164215/http://www.offt.gov.uk/shared_offt/market-studies/oft1505)
12. 「ブラックロックが英国年金ドローダウン市場に参入(“BlackRock enters UK pension drawdown market”)」、Josephine Cumbo, FT、2015年4月24日。以下のリンク先も併せて参照。  
<http://www.ft.com/cms/s/0/8ccb724e-e9da-11e4-ae1c-00144feab7de.html#axzz3sPwxg8Ec>
13. 米国退職市場資産の総額に占める終身年金の割合が8.1%であること、米国生命保険会社の年金・退職プラン資産に占める終身年金の割合が90%であることから、米国退職市場資産における米国生命保険会社のシェアは約10.0%と推定されています。「2015年資産運用会社ファクト・ブック(“2015 Investment Company Fact Book”)」、米国投資信託協会 (Investment Company Institute)。米国退職市場資産に占める終身年金のシェアについては、以下のリンク先138ページも併せて参照。  
[https://www.ici.org/pdf/2015\\_factbook.pdf](https://www.ici.org/pdf/2015_factbook.pdf) 「2014年生命保険会社ファクト・ブック(“2014 Life Insurers Factbook”)」、米国生命保険協会 (American Council of Life Insurers)、2014年。米国生命保険会社の年金・退職プラン資産に占める終身年金の割合については、以下のリンク先73ページも併せて参照。  
<https://www.acli.com/Tools/Industry%20Facts/Life%20Insurers%20Fact%20Book/Pages/RP14-012.aspx>
14. 「金融サービスの将来:破壊的イノベーションによって金融サービスの構造、供給および消費のあり方がどのように変化するか(“The future of financial services: how disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed”)」、ワールド・エコノミック・フォーラムおよびデロイト、2015年6月。以下のリンク先13ページも併せて参照。  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_future\\_of\\_financial\\_services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf)
15. 「金融助言コストを大胆に削減する必要性(“Cost of financial advice needs to be radically reduced”)」、Cintia Cheong, The Actuary、2015年10月30日。(61,000ポンドの年金原資からの自由な所得の引き出しに関する)助言コストについては、以下のリンク先を参照。<http://www.theactuary.com/news/2015/10/cost-of-financial-advice-needs-to-be-radically-reduced/>
16. 以下のリンク先を参照。<https://www.moneyadvice.service.org.uk/en/articles/guide-to-financial-adviser-fees>
17. 以下のリンク先を参照。  
<https://www.nestpensions.org.uk/schemeweb/NestWeb/includes/public/news/NEST-research-shows-pension-jargon-is-damaging-peoples-chances-of-saving-for-retirement.html>
18. 「金融サービスの将来:破壊的イノベーションによって金融サービスの構造、供給および消費のあり方がどのように変化するか(“The future of financial services: how disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed”)」、ワールド・エコノミック・フォーラムおよびデロイト、2015年6月。以下のリンク先13ページも併せて参照。  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_future\\_of\\_financial\\_services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf)
19. 2015年4月2～7日、デロイトに代わりYouGov plcが英国医療保険顧客877名を対象に実施したオンライン調査。25～34歳の医療保険顧客の42%が、健康上の問題の発見や支援を提供する技術的サービスを好ましいとする統計は38のサンプルに基づきます。サンプル数が少ないため、統計的に信頼可能な顧客の見解を示唆するものではありません。
20. 「金融サービスの将来:破壊的イノベーションによって金融サービスの構造、供給および消費のあり方がどのように変化するか(“The future of financial services: how disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed”)」、ワールド・エコノミック・フォーラムおよびデロイト、2015年6月。以下のリンク先13ページも併せて参照。  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_future\\_of\\_financial\\_services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf)

## 連絡先

### David Rush

Partner, Head of Insurance  
+44 20 7303 6302  
drush@deloitte.co.uk

### Paul Coulthard

Partner, Head of Life Insurance  
+44 20 7303 6134  
pcoulthard@deloitte.co.uk

### Richard Baddon

Partner, Head of Insurance Insight & Eminence  
+44 20 7303 5570  
rbaddon@deloitte.co.uk

### Andrew Power

Partner, Head of Insurance Strategy  
+44 20 7303 0194  
apower@deloitte.co.uk

### Margaret Doyle

Partner, Head of Financial Services and  
Real Estate Research  
+44 20 7007 6311  
madoyle@deloitte.co.uk

### Peter Evans

Manager, Head of Insurance Research  
+44 20 7303 0010  
peevans@deloitte.co.uk

Andrew Power, Paul Coulthard, Richard Baddon  
and Peter Evans wrote this paper. Gaurav Narula  
provided analyst support.

## 主題専門家

本資料で論じられた問題に関するご質問については、  
以下の専門家までご連絡ください。

### Strategy – Andrew Power

apower@deloitte.co.uk

### M&A – Richard Baddon

rbaddon@deloitte.co.uk

### Digital technology – Gavin Norwood

gnorwood@deloitte.co.uk

### Data – Andrew Caswell

ancaswell@deloitte.co.uk

### Operating model – Scott Wheatley

swheatley@deloitte.co.uk

### Innovation – Sulabh Soral

ssoral@deloitte.co.uk

### Conduct risk & regulation – Cindy Chan

cichan@deloitte.co.uk

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」)(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL およびそのメンバーファームの法的な構成についての詳細は [www.deloitte.co.uk/about](http://www.deloitte.co.uk/about) をご覧ください。

Deloitte LLP は、DTTL の英国のメンバーファームです。

本資料は、一般論として執筆されたものであり、したがって、特定の状況に対応するために本資料に依拠することはできません。本資料に示す原則の適用は、特定の状況に左右されるものであり、本資料の内容に基づき何らかの行動をとるまたは控える前に、専門家のアドバイスを受けることをお勧めします。Deloitte LLP では、本資料に示す原則を個別の状況にどのように適用するかについて助言を提供しております。Deloitte LLP は、本資料に基づき行動をとったあるいは控えた結果として生じたいかなる損失について、一切の注意義務または損害賠償責任を負いません。

© 2016 Deloitte LLP. All rights reserved.

Deloitte LLP はイングランドおよびウェールズで登録されている有限責任パートナーシップであり、登録番号は OC303675、登録事務所は英国 EC4A 3BZ ロンドン、ニューストリートスクエア 2 です。

電話番号: +44 (0) 20 7936 3000、ファックス番号: +44 (0) 20 7583 1198

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, London. J3071

(日本語版について)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(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リー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)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ビジネス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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組みクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte) もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2016. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.