



**2025 年保険業界のグローバル展望：  
保険の未来を築くために業界運営モデルは進化する**

機敏性、革新性、顧客に重点を置くことで複雑さを克服し、  
新しい需要に対応する

## 目次

---

保険会社はどのようにして急速な変化に適応できるのか	2
2025年に長期的な成長と包括性の機会を創出するために、 各セクターはどのようにして急速な変化に対応していくことができるのか	3
人工知能（AI）は保険会社を外部からのぞき込む存在にしてしまうのだろうか	10
データとガバナンスの適正化がAI戦略の基盤になる可能性がある	11
AIの機会を活用するための適切な人材と文化の獲得	12
保険会社は、財務的に持続可能な方法で社会的目的を高めるには どうすればよいか	13
新たなグローバル課税制度は、保険会社の組織構造の検討に影響を与えるか	15
あまり人が通らない道は、ナビゲートするのが難しいかもしれないが、 よりやりがいがある	16
文末脚注	17
謝辞	20
日本の窓口	21

## 保険会社はどのようにして急速な変化に 適応できるのか

保険は経済と社会の基本的な構成要素であり、進歩を支え、人類をより安全に前進させるのに役立つ。しかし、保険会社の文化にはリスク回避的な性質があり、保険引受マージンとソルベンシーに重点を置いているため、保険会社自身のイノベーションと近代化は概してゆっくりしたペースで強化されている。

その結果、特定の事業や収益性において、予測困難な急増や落ち込みに対応するための戦略が、持続不可能であったり最適でなかったりすることがよくある。例えば、過去数年間、高インフレと不安定な気候関連損失の増加が、損害保険部門の収益性を圧迫してきた<sup>1</sup>。多くの保険会社は、保険料の価格<sup>2</sup>を引き上げ、特定の高リスクに対する補償を取り下げることに対応した<sup>3</sup>。さらに、金利が上昇するにつれて、貯蓄性商品への消費者の関心の高まりを利用しようと、生命保険会社と年金会社は競争の激しい分野でポジションを奪い合った。これらの短期戦略のおかげで、2024年第一四半期の損害保険会社の前年比保険引受の業績は2007年以来最高となり<sup>4</sup>、生命保険会社および年金保険会社の第一四半期の年金売上高は1980年以来最高となった<sup>5</sup>。

しかし、リスクがより複雑で予測不可能になり、消費者は、特に生成AIツールをすぐに使えるようになると、力を持つようになるため、保険会社はもはやバックミラー越しにリスクを評価することはできなくなる。保険会社は、保険の仕組みや顧客や代理店との関わり方を進化させ続けるべきである。保険会社にとって、技術と業務の卓越性を高め、製品ソリューションを革新し、保険の価値提案（Value Proposition）を拡大することで、保険のセーフティネットの信頼性、利便性、レジリエンスを高めることがますます重要になってきている。インフラ、業務、ビジネスモデルを近代化し合理化することで、保険会社はリスクのモデル化、評価、分析、軽減に対するより前向きなアプローチを開発することが可能である。

保険会社がビジネスモデルを進化させる中で、保険会社が

サービスを提供する顧客や市場との信頼を維持することが重要になる。例えば、損害保険料の大幅な値上げ<sup>6</sup>による消費者の「ステッカーショック」や、保険適用範囲の縮小<sup>7</sup>、先進的な技術<sup>8</sup>による監視への懸念の後、業界はまず、自らの目的を支援するために利害関係者間の信頼関係を再構築する必要があるかもしれない。実際、機械学習やAIは膨大な量のデータやデータソースを収集して分析することができるが、保険会社は透明性と公平性を提供して、これらのアプローチが消費者や規制当局に受け入れられるようにする必要があるのである。

さらに、急速に進化する顧客の嗜好や技術的な進歩によって、保険会社単独で立ち向かうことは難しくなるかもしれない。新しい製品や機能を構築または獲得するには、時間がかかり、不確実性が高く、多額の資金が必要になることがある。顧客や流通業者の要求を満たすために必要なスピードと、経済的、地政学的、または気候関連の混乱により効率的に適応するための柔軟性を保険会社に提供してくれるベンダーと提携することがますます必要になるかもしれない。このような変化の中で、新しい税務規則は、データ収集、報告、シナリオ計画、企業再編に関する戦略など、コンプライアンスに関する課題と機会を保険税務部門に提示することが予想される。保険会社はまた、税制上の利益の減少と新しい税法の影響をめぐる不確実性を考慮して、価格設定、コスト最適化、M&A戦略の変更を検討する必要があるかもしれない。

既知のリスクがエスカレートし、未知のリスクが発生する中で、保険会社は、変化と不確実性の環境において、経済的安定に柔軟に対応する源であり続けるべきである。そのためには、アジャイルで革新的な運用モデルと先進的な技術の適用が必要になるだろう。変化のペースが加速する中、保険会社は、消費者、流通業者、政府機関、エコシステムのパートナー、さらには自社の従業員との関わり方に迅速かつ効果的に適応できるよう、より機敏になることを検討すべきである。

# 2025年に長期的な成長と包括性の機会を創出するために、各セクターはどのようにして急速な変化に対応していくことができるのか

## 損害保険部門

全体として、米国の損害保険部門は、2024年第一四半期に93億米ドルの引受利益を達成し、前年同期の85億米ドルの損失から大幅に回復した<sup>9</sup>。同四半期の業界全体のコンバインドレシオは前年同期比で94.2%に改善した。これは、パーソナル部門の複数の保険料上昇が保険金請求コストを上回ったためだ<sup>10</sup>。

2024年第一四半期の税引き前営業利益は、前年同期比332%増の300億ドルとなった。これは、引受利益の増加と純投資利益の33%増によるものだ<sup>11</sup>。同部門の純保険料の伸びが7.4%であったことに加え、発生損失と損失調整費用が2.2%削減されたことにより、同時期に財務状況がさらに強化された<sup>12</sup>。

コマーシャル分野では、米国の保険会社は、雇用慣行賠償責任保険などの分野における損失の拡大傾向に対処すべきであり、役員賠償責任などの割安なセグメントに対しては慎重なアプローチを採用することを選択する可能性がある<sup>13</sup>。社会的インフレーション（損害に対する多額の金銭的救済を求める原告をめぐる訴訟に起因する保険金請求コストの上昇）が、より大きな和解や陪審評決につながるにつれて、保険会社は責任準備金の見積もりを引き上げることをま

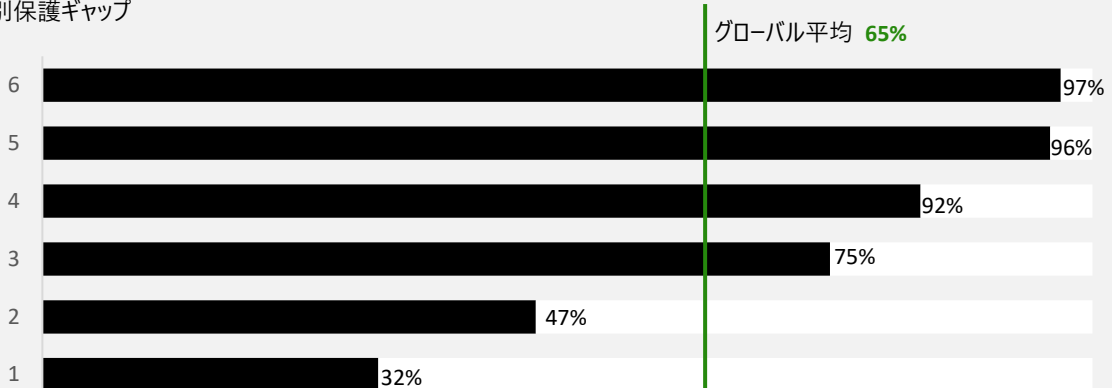
ます余儀なくされているように見える<sup>14</sup>。これは歴史的に米国で増大している問題であるが、現在、オーストラリアでも社会的インフレの課題の兆候が見られる<sup>15</sup>。

特にロシア、ウクライナや中東のような地域における地政学的緊張は、リスク評価を高め続けている。これを受けて保険会社は、サイバー攻撃や政治的リスク、海洋でのリスクなどをより慎重に精査するようになっている<sup>16</sup>。

この六年間で初めて、自然災害による世界の保険対象損失は1000億米ドルを超え、100億米ドルを超える損害を引き起こした事象は一つもなかった<sup>17</sup>。これは、小規模だがコストのかかる出来事がより広範囲に広がっていることを示している。また、より多くの地域が高リスク地域に分類される中、再保険業界が引受業務を注意深く監視し、再評価する必要性も強調されている。

自然災害による経済的損失は、2023年に世界全体で3570億米ドルに達した。しかし、これらの損失のうち保険が適用されたのはわずか35%であり、65%（340億米ドル）の保護ギャップが残っている<sup>18</sup>。この格差は、中東、アフリカ、アジアの国々で特に顕著である（図1）。

図 1  
新興国では保険のカバー率に最も顕著な格差がある  
2023年の地域別保護ギャップ



出典：Steve Bowen, Brian Kerschner, and Jin Zheng Ng, "Natural catastrophe and climate report: 2023", Gallagher Re, January 2024.

存続のために、保険会社は多くの損害保険商品で平均を上回る値上げを実施した<sup>19</sup>。世界全体では、2023年の損害保険料は実質ベースで前年比3.9%増加したが、これは保険会社が保険金請求コストの上昇を相殺するために料率を引き上げたことが一因である<sup>20</sup>。例えば、英国とオーストラリアでは、過去三年間にわたり、動産と自動車保険料の伸びがインフレと可処分所得の伸びを上回った<sup>21</sup>。ドイツと日本では、損害保険料が所得とインフレの上昇を上回り、自動車保険料はより緩やかに上昇した<sup>22</sup>。この戦略は保険会社の収益性を改善しているようだ。しかし、消費者にとっては、大災害の頻度と深刻さが増しているため、損害に対する補償オプションを購入することが難しくなる可能性がある。

世界中の保険規制当局といくつかの政府機関は、保険会社が投資戦略において気候リスクをどのように考慮するかについて、透明性を高めるよう求めている。彼らはまた、消費者、特に脆弱なコミュニティの人々が保険にアクセスしやすく、手頃な価格で加入できるようにすることに焦点を当てている<sup>23</sup>。

気候関連財務情報開示タスクフォース、カーボンディスクロージャープロジェクト、グローバルレポーティングイニシアティブなどの自主的な情報開示は、この状況を形作り続けている<sup>24</sup>。しかし最近の規制の更新は、透明性と投資家の信頼を強化し、進展を評価するためのより強固な戦略を提供することを目的としている（図2）。

図 2  
規制当局が講じている気候変動関連の措置

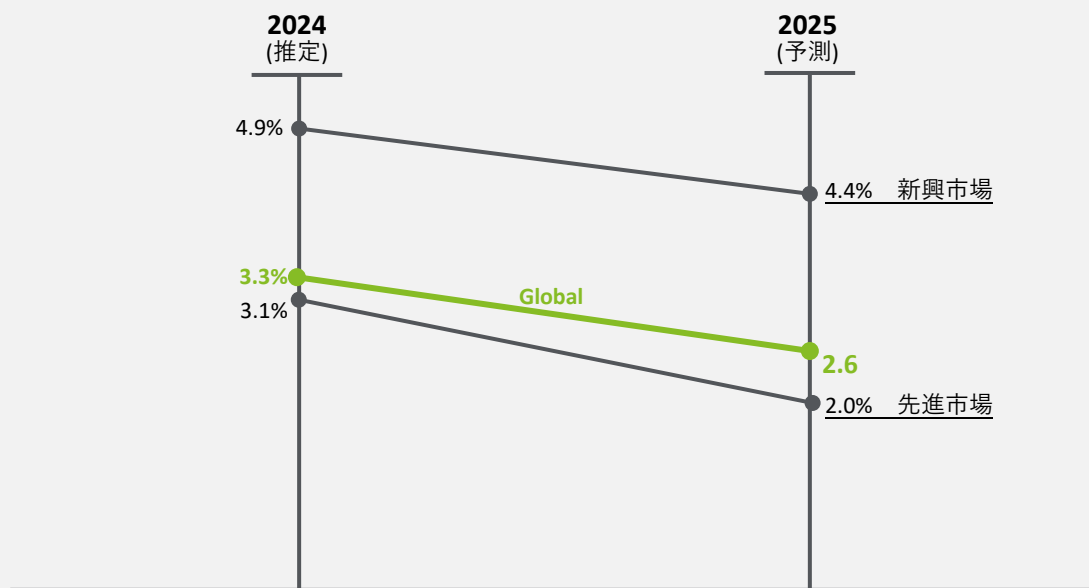
地域および規制機関	取られた行動
米国証券取引委員会	重要性に基づく気候関連のスコープ1および2の排出データを開示する（2025年12月31日施行） スコープ3の排出開示を縮小する
米国保険監督官協会（NAIC）	年次NAIC気候リスク開示調査に回答を求められる企業は、2022年11月までに気候関連財務情報開示タスクフォースの報告に準拠する必要がある
カリフォルニア州気候企業データ責任法	2026年までにスコープ1および2の排出データを開示し、 2027年までにスコープ3の排出データを開示する
国際持続可能性基準委員会（ISSB）、カナダおよびアジア太平洋地域（オーストラリア、ニュージーランド、香港、台湾、フィリピン、シンガポール、マレーシア、日本、韓国）	いくつかの国が既存の基準をISSB要件に適合させるか、適合させる計画を持っている 事業のレジリエンスを評価するために気候シナリオ分析を実施する
インド保険規制開発庁	気候リスク報告要件は初期段階にある
欧州連合企業持続可能性報告指令	財務的および非財務的側面の両方からリスクを評価する「ダブルマテリアリティ」アプローチを採用する
ISSB、英国	ISSBへの適合について議論中である

出典：a. US Securities and Exchange Commission, Securities Act of 1933 and Securities Exchange Act of 1934, April 4, 2024; b. NAIC, "US insurance commissioners endorse internationally recognized climate risk disclosure standard for insurance companies," press release; c. Deloitte, "2024 insurance regulatory outlook," accessed Sept. 17, 2024; d. Jennifer Laidlaw, "Where does the world stand on ISSB adoption?," S&P Global, April 9, 2024; e. *ibid*; f/ *ibid*; g. *ibid*.

損害保険セクターのパフォーマンスが2025年に改善すると楽観視する理由があるかもしれない。インフレ高進やサプライチェーン不足を背景とした最近の保険金請求件数の急増は収まりつつある<sup>25</sup>。これは、大幅な利上げと投資利回りの上昇による保険料の急速な増加と相まって、ある程度の緩和をもたらすと予想される<sup>26</sup>。

世界レベルでは、保険会社の自己資本利益率は2024年に約10%、2025年<sup>27</sup>に10.7%に改善する可能性があると推定されている。保険料は2024年に3.3%増加すると推定されており、先進国市場が保険料額の拡大の75%を占めている（図3）<sup>28</sup>。

図 3  
損害保険料の伸びは2025年に鈍化すると予想される  
世界の損害保険料の実質成長率



出典：Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, "World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," Swiss Re, July 16, 2024.

米国においても収益性の改善が見込まれる。コンパインドレシオは2023年の103%から2024年と2025年には98.5%に低下すると予想されている<sup>29</sup>。保険業界は、2022年6月に9.1%のピークに達したインフレ率が2024年6月に3%に低下したことによる保険請求コストの減速の恩恵を受け続けると予想されている<sup>30</sup>。

保険会社が経営基盤を回復するにつれて、新たなリスクと顧客の期待の変化が、2025年の損害保険会社に多くの成長見通しをもたらす可能性がある。

例えば、最近のDeloitte FSI Predictionsの記事では、あらゆる業界の企業がAIに投資して導入しており<sup>31</sup>、その使用と開発から生じる負債が損害保険会社にとって莫大なものになる可能性があることが明らかになっている<sup>32</sup>。2032年までに、

保険会社はAI関連の保険から世界全体で年間約47億米ドルの保険料を生み出す可能性があり、年平均成長率は約80%に達すると予測されている<sup>33</sup>。

顧客中心のエクスペリエンスへの需要は、組み込み型保険（販売時に保険契約を配布する）の人気に貢献しており、2030年までに世界の保険料は7220億米ドルを超えると予測されている<sup>34</sup>。組み込み型保険により、保険会社は自動車、小売、不動産などの業界とのパートナーシップを通じて、商品をバンドルし、統合されたソリューションを提供できる<sup>35</sup>。例えば、より多くの顧客にリーチするために、保険会社は不動産会社と提携し、不動産の販売プラットフォームを通じて直接住宅所有者保険を提供している。このような提携は、顧客に迅速かつ容易な保険へのアクセスを提供するとともに

に、保険会社の販売チャネルオプションを拡大する可能性がある。また、一般的には、構築または買収の代替手段と

比較して、資本または時間の投資はそれほど莫大ではない<sup>36</sup>。

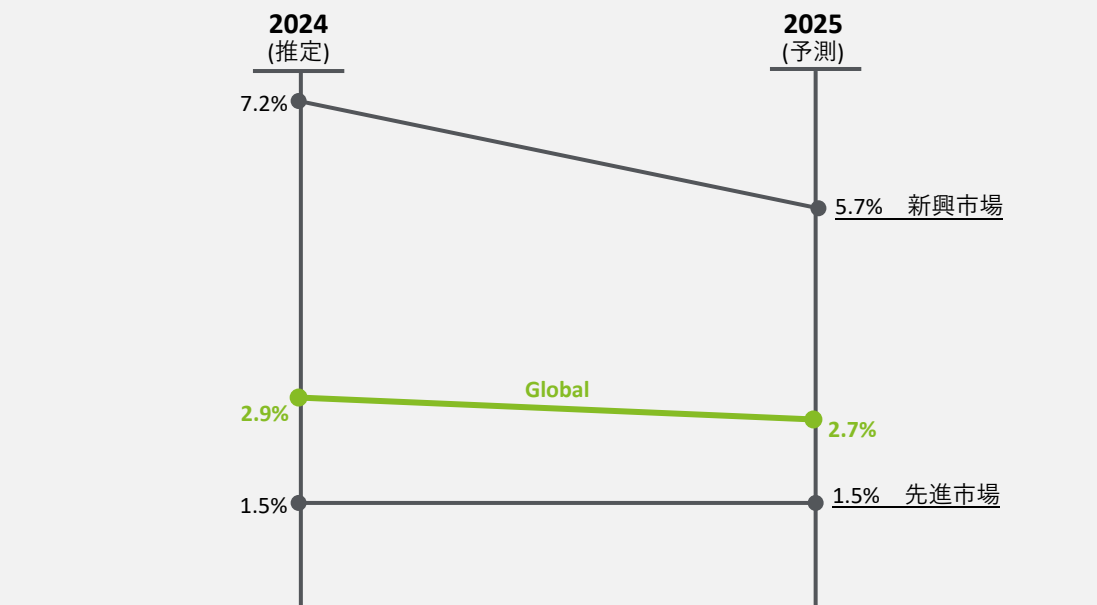
## 生命・年金部門

生命・年金部門では、金利の高止まりを背景に貯蓄型商品の需要が高まっている<sup>37</sup>。実際、2023年の米国の年金販売総額は前年比23%増の3850億米ドルで、これは定額年金の36%増の2862億米ドルに牽引された<sup>38</sup>。2024年上半期、米国の年金販売総額は前年同期比19%増の2152億ドルとなり、登録インデックス連動型年金と確定利付年金が過去最高を記録した<sup>39</sup>。米連邦準備理事会が利下げを示唆しているにもかかわらず、より高い保証を確保しようとする年金購入者が現在、販売のさらなる急増を牽引している<sup>40</sup>。新興国の中間層の拡大や政府・企業による年金支給額の減少が追い風となり、今後数年間は貯蓄商品の伸びが続くと予想される<sup>41</sup>。

年金保険がニュースの中心になっているように見えるが、過去三年間で販売額の最高を記録してきた年率換算の新規生命保険料も、2023年にはさらに1%増加して157億米ドルとなった<sup>42</sup>。しかし、2024年の第一四半期には、新規保険料の総額と販売された保険契約の総数はともに前年同期比で1%減少した<sup>43</sup>。わずかな減少にもかかわらず、生命保険の申し込みを伸ばしているのは若年層（50歳未満）であり、ソーシャルメディアは生命保険商品についてこれらの消費者を教育し、影響を与える上で重要な要因となっている<sup>44</sup>。

先進国の生命保険料は2025年までに1.5%上昇すると予想されている。中国、インド、ラテンアメリカなどの新興市場での販売が好調であれば、2024年の保険料率は7.2%、2025年は5.7%とそれぞれ上昇する可能性がある（図4）<sup>45</sup>。

図 4  
生命保険料の伸びは、新興国で鈍化、先進国で緩やかになると予想される  
世界の生命保険料の実質成長率



出典：Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, "World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," Swiss Re, July 16, 2024.

また、金利水準の上昇により、生命保険会社の運用利回りが改善しており、2025年<sup>46</sup>の収益性の向上が期待されている。

これらの金融機関は現在の環境を享受しているように見えるが、死亡保険商品の売り上げを押し上げたパンデミックによる関心も、貯蓄商品への関心を高めた金利上昇も、持続可能な成長の原動力にはなりそうにないことを認識しているのかもしれない。長期的な成功を支えるためには、意味のある変革が必要かもしれない。

消費者と流通業者の双方を惹きつけるオペレーショナルエクセレンスと戦略的な敏捷性のレベルを達成するために、多くの生命・年金保険会社は、中核システムの近代化、自動化、プロセス再設計イニシアティブに投資する必要があるかもしれない。

生命・年金保険コアシステムの近代化は、必ずしもインフラのリプレイスや転換を必要とするわけではないが、現在のアーキテクチャでは何がサポートできないのか、今後どの機能が必要になるのかを分析し、どこに投資すべきか優先順位を決定する必要がある。1つの解決策は、アプリケーションプログラミングインターフェーススペースのアーキテクチャに投資することであり、これにより、デジタル販売を可能にし、販売チャンネルの相互作用により保険会社に柔軟性を与えることができる。

仲介業者との競争上の優位性をさらに高めるために、保険会社はブローカーやアドバイザーに予測モデルを提供することを検討してもよい。これにより、生命・年金カバレッジを購入する可能性が最も高い見込み客をより効果的にターゲットにすることができ、チャンネルエクスペリエンスの差別化に役立つ。

世界的には、生命保険と貯蓄に対する膨大な未充足ニーズがある。米国だけでも、死亡保障のギャップは25兆ドル<sup>47</sup>と推定されており、現在の世界の退職貯蓄のギャップは約70兆ドルだ<sup>48</sup>。これらのニーズを満たすことは、デジタルの進

歩を効果的に活用する保険会社にとって大きな機会となる可能性がある。

これらの能力を持つ保険会社は、消費者が生命・年金保険商品について学び、購入することを容易にし、低所得者層へのこれらの保険の販売をより収益性の高いものにすることができる。例えば、現在ブラジルでは、生命保険の民主化が重要な進展となっている。域内のデジタルバンキングは過去10年間で銀行取引人口を増加させ、金融包摂性の向上に貢献している。これらの銀行は現在、サービスに生命保険を追加しており、何百万人もの人々が初めてこれらの商品にアクセスできるようになっている<sup>49</sup>。

さらに、サイロを解体し、顧客中心、製品中心になることでオペレーションモデルを近代化することにより、保険会社は市場の変化や混乱に迅速に対応する能力を向上させることができる。非常に多くのビジネス上不可欠なシステムやプロセスは、さまざまな機能や補助的なアプリケーションにまたがっているため、非効率性が生じるとビジネスのペースが低下し、顧客や販売業者に直接影響が及ぶ可能性がある。プロセスの再設計とストレートスループロセスへの投資は、エクスペリエンスの向上、コストの削減、スケラブルで収益性の高い成長の実現に役立つ。多くの保険会社はアウトソーシングにも目を向けており、管理サービスとサードパーティの管理者を使用して、業務効率を向上させ、コストを削減している（図5）。

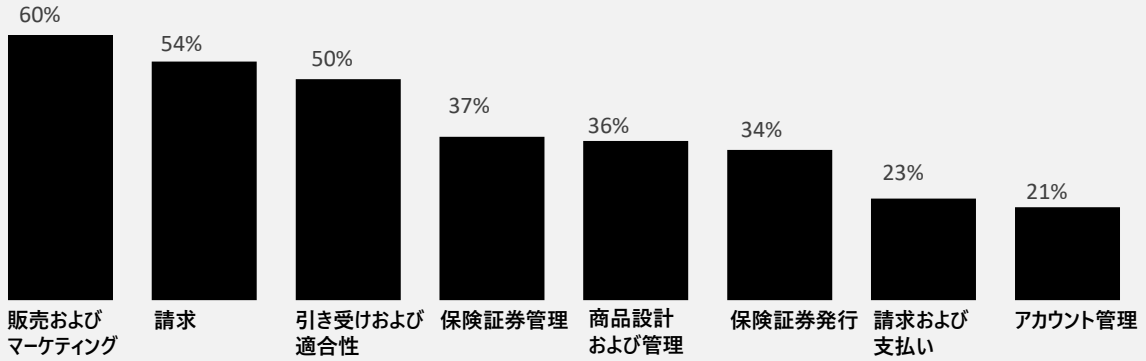
生命保険会社と年金保険会社は過去最高の販売数量を記録している。さらに、保険会社が世界市場にもっと浸透できれば、この結果はさらに良くなるだろう。バックオフィスの非効率性と老朽化した基幹システムによる顧客と流通業者への影響を最小限に抑えるために必要な変革がなければ、保険会社は、特に混乱と需要の変動の時期には、現在の収益性レベルを向上させることが困難になる可能性が高い。



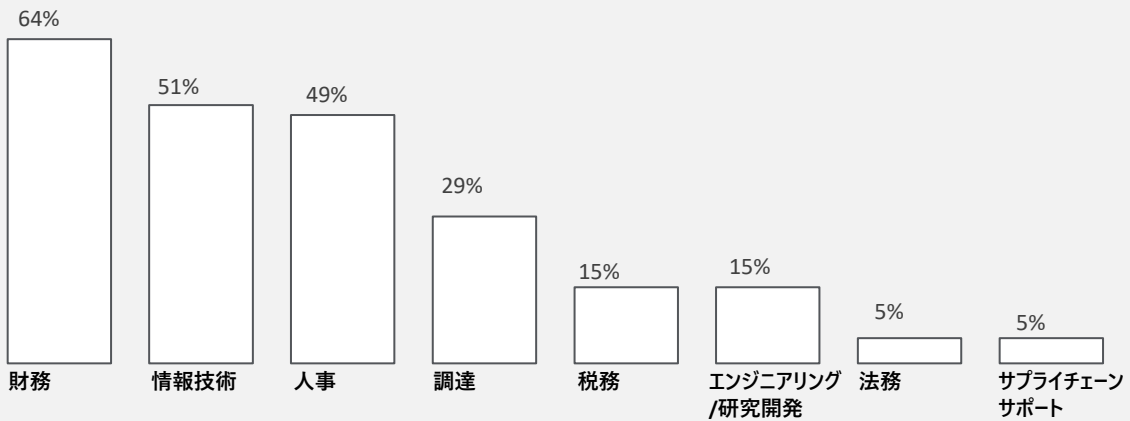
図 5

新生命保険および年金保険会社は、コア保険機能と企業全体の機能を強化するためにアウトソーシングを利用している  
回答者の割合

アウトソーシングプロバイダーによって実行されるコア機能の割合



アウトソーシングプロバイダーによって実行される企業レベルの機能の割合



出典：Core functions data is based on a survey of 70 life and annuities carriers to assess their preferences for digital solution providers as part of a wider Deloitte study on the life and annuity digital insurance solutions provider market in the fourth quarter of 2023; enterprise-level functions data is based on Deloitte's 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey.

## 団体保険

比較的高い持続性（更新保険料）と賃金インフレ率の上昇は、過去数年間の団体保険の業績を押し上げ、新規販売の伸びへの依存度を低下させた。しかし、2025年は雇用の伸びが鈍化し、持続性が弱まると予想される。デロイトのエコノミストは、米国の失業率は2026年までに4%を超え、雇用コスト指数は2023年<sup>50</sup>の4%から2025年には3.3%に低下すると予想している。団体保険を扱う会社は2025

年<sup>51</sup>の成長に向けて他の手段を検討する必要があるかもしれない。

2023年第四四半期の団体生命保険の売上高は、前年同期比8%増の8億5700万米ドルで、年間成長率は6%だった<sup>52</sup>。しかし、2024年の第一四半期には、職域生命保険の新規保険料総額は前年同期比で2%減少した<sup>53</sup>。事故、重病、がん、入院補償を含む補助医療保険の売上

は、2023年<sup>54</sup>に前年比5%増、2024年第一四半期に前年同期比3%増を記録した<sup>55</sup>。ある調査では、回答者の86%が、不測の事態による収入の喪失や支出を防ぐために、雇用主が補足的な保険給付を提供することが非常に重要であると考えていることが明らかになった<sup>56</sup>。

障害保険の売上は、2022年と比較して2023年<sup>57</sup>には全体で8%増加したが、2024年の第一四半期には前年比で12%減少という相反する結果となった<sup>58</sup>。しかし、長期的な障害発生率は低下傾向を続けており<sup>59</sup>、これは賃金インフレが比較的高いままであり続けることによる可能性がある。これは、そうでなければ障害給付を請求することを選択するかもしれない労働者を、労働市場に留まるために最善を尽くすように働きかけているかもしれない。

さまざまな業界で雇用主が人材獲得の激しい競争に直面し続ける中、2023年の米国消費者意識調査の回答者の70%以上が、優秀な従業員を引き付けて維持するためには自社の福利厚生パッケージが重要であると述べている<sup>60</sup>。このような高い関心のためか、同調査の回答者の51%は、自社が将来福利厚生を手厚くすると述べている<sup>61</sup>。従業員向け福利厚生サービスに対するこの潜在的な需要の高まりを利用するために、保険会社は激しい競争環境の中で抜き出る方法を見つける必要があるだろう。

団体保険を扱う会社は、自らを差別化するために、高度な管理プラットフォームを提供できるエコシステム参加者や、自社だけではアクセスできないスキル、能力、データソースを提供するインシュアテック企業との連携を検討することができる。例えば、Prudential Financialは2023年7月、Nayyaとの提携を発表した。AIとデータサイエンスの活用により、従業員がオープン登録期間中に職場の福利厚生に関するより良い決定を下せるよう支援するためである<sup>62</sup>。

## 人工知能 (AI) は保険会社を外部からのぞき込む存在にしてしまうのだろうか

すべてのセクターにおける保険会社の変革の過程で重要なことの1つは、先進的なテクノロジー機能をビジネスモデルに効果的に組み込むことだ。保険会社は数年前からAIツールに取り組んでいる。しかし、ごく最近まで、多くの保険会社のリーダーは、組織全体にAIを戦略的に組み込む必要性を認識していなかったかもしれない。

しかし、過去2年間に公開された複数のGen AIツールのリリースを受けて、AIは「iPhone時代」を迎えているようだ<sup>63</sup>。自由かつ公共のアクセスと好奇心の高まりは、これらのツールの真の変革能力を認識し始めた業界や消費者の間での実験と採用を促進している。最もリスクを嫌う保険会社にとっても、Gen AIは変曲点にあり、AI分野への複数のコミットメントと投資を推進している。

事実、Deloitte Center of Financial Servicesが2024年6月に米国の保険会社の幹部200人を対象に実施した調査では、回答者の76%が自社ですでに1つあるいは複数の業務機能にGen AI機能を導入していると回答している<sup>64</sup>。アジア太平洋地域の多くの保険会社も、主にこの地域における良好な技術的人材の利用可能性と文化的受容性を原動力として、AIおよびGen AIの実装イニシアティブを飛躍的に進めている<sup>65</sup>。その一例が、香港を拠点とする生命保険会社AIAグループである。同社は、投資先を基盤技術とデータ変革から、Gen AIを含む知能を販売チャネル、オペレーション、カスタマーサービスへ組み込むことへ移行することを計画している<sup>66</sup>。さらに、深圳に拠点を置く保険会社の平安は、中国のテック大手Tencentに次いで世界で2番目に多くのGen AI技術の特許を所有している<sup>67</sup>。

多くの保険会社はまだ概念実証の段階にあるが、一部の保険会社は保険金請求やカスタマーサービスなどの優先分野にGen AIを統合し始めている。これらのユースケースは、規制の観点からも、保険組織内での受け入れの観点からも、短期的にはより良いリスクリワードとスケラビリティの機会を提供する可能性がある。実際、Deloitte Center for Financial Services (DCFS) が保険会社の幹部を対象に実施した調査によると、Gen AIの導入件数が最も多いのは販売チャネル、リスク管理、保険金請求処理の分野だった<sup>68</sup>。規模拡大への効果的なアプローチのためには、保険会社が適切な価値レバーを持つことが重要である。今後数年の間に、効率性を実現し、(顧客と従業員の両方にとって) エクスペリエンスを向上させることが、直接的なビジネスの成長を測定することよりも重要になる可能性がある。DCFSが調査した回答者のほとんどは、収益性、顧客からの問い合わせ処理の効率性、従業員満足度のスコアを、現在および将来のGen AIイニシアティブを評価するための重要な成功指標として使用していると述べている<sup>69</sup>。

## データとガバナンスの適正化が AI戦略の基盤になる可能性がある

保険会社は、モデルに与えて訓練するための正確な基礎データなしでは、ビジネス価値を実現できないかもしれない。DCFS調査の回答者によると、データセキュリティとプライバシー、データ品質、データ統合（内部および外部）が、大規模なGen AI導入を実装する上での最大の課題であることが明らかになった<sup>70</sup>。

保険会社は過去10年間、アナリティクスやデジタル機能を実現するためにデータ基盤を構築することを優先してきたが、現在は、AIをサポートし、スケーリングできるデータエコシステムを実現することに注力している。これには、リアルタイム環境とバッチ環境の両方をサポートする統合の促進が含まれる。また、データ製品を開発する傾向も高まっている。これは、価格の最適化、不正検出、セグメンテーション、解約、ライフタイムバリューなどのユースケースをサポートするデータ環境を確

立することを意味する。これらのデータ製品は、データメッシュアーキテクチャによって促進される。これにより、保険会社は大規模なデータウェアハウスから、特定のビジネスニーズに合わせて調整され、AIのスケーリングを支えることができる、より区画化されたアプローチへと移行できる。

AIの効果的なガバナンスには、堅牢なデータ管理と制御が含まれる。AIの導入は、ハルシネーションからデータのバイアスの伝播まで、組織を無数のリスクにさらすため、保険会社はデータソースと蓄積分を徹底的に理解するために積極的に取り組んでいる。ガバナンスとデータ管理に焦点を当てることはコンプライアンスにとって重要であり、透明性と説明責任のフレームワークを開発することは、責任あるAI利用の文化を育むのに役立つ可能性がある。

## AIの機会を活用するための適切な人材と文化の獲得

従業員の間で説明責任の文化を醸成することが極めて重要になる可能性がある。従業員はすでに、AIツールが提供されると、雇用主が共感力や人間性で2.3倍劣ると捉えている<sup>71</sup>。AIイニシアティブの成功は、労働者の賛同にかかっているため、保険会社は戦略を策定する際に、人間の持続可能性を強調する必要がある。これは、従業員が業績にどう貢献できるかではなく、会社は従業員をどう支援できるかをより重視する組織に他ならない<sup>72</sup>。したがって、従業員がより少ない摩擦で仕事をするのを助けるように設計されたAIイニシアティブは、成功する可能性が高い。

DCFSの調査でGen AIを導入するための組織の準備状況について尋ねたところ、回答者は他の準備状況の要因と比較して、人材の利用可能性と既存の人材のスキルセットに関して最も準備ができていないと答えた<sup>73</sup>。

予想通り、回答者はAIの新しい現実に適応するために、人材戦略と組織構造を再考していると述べた。多くの保険会社は、スキルベースのフレームワークへの移行や組織の垣根を超えたコラボレーションの促進など、AIの取り組みを補完する長期的な組織構造の変更を既に行っているが、短期的にAIに組織を対応させるためのいくつかの分野にも注力している。

より多くの技術的な人材の必要性は明らかだ。DCFSの調査では、デジタルリテラシーとAIの知識を持つ候補者を新規求人種で優先的に採用することが、AIの長期的な導入に備えた人材の管理と雇用の方法という観点で、回答者が行っている変更のトップに挙げられている<sup>74</sup>。機械的な仕事が増え、自動化される可能性があるため、保険会社は差別化を図るために、技術的なスキル以外にも、想像力、好奇心、共感力、分析的思考といった人間特有の能力も採用する必要があるだろう。

しかし、新しい才能に頼るだけでは十分ではない。多くの保険会社は、AI自体が教育支援になり得る既存の社内人材の育成にも注力している。例えば、チューリッヒはアナリティクスを使って労働者の現在のスキルと将来必要とされるスキルを評価し、学習と開発の機会をキュレートしようとしている<sup>75</sup>。保険会社はまた、短期的に社内の人材を引き付け、育成することができない場合には、アウトソーシングやシェアードサービスにより大きく依存することを選択する可能性がある。保険会社はAI技術に多額の投資を続けており、人材への投資で補完する必要があるかもしれない。Deloitte Consulting LLPのSandeep Suhrada氏は、「AI分野では、技術と人材は表裏一体だ。保険会社は人材のためのAI技術を、人材によって構築している」と述べている。

## 保険会社は、財務的に持続可能な方法で社会的目的を高めるにはどうすればよいか

額面通りに考えれば、保険会社は上手くやるか良いことを行うかの選択を迫られるかもしれない。しかし、必ずしもそうである必要はない。

過去数年にわたり、異常気象の増加に加え、インフレ率の上昇により自動車や住宅、商業用不動産の改修費用が上昇し<sup>76</sup>、関連事業の保険金支払いにかかる損失は採算の取れない水準に達している<sup>77</sup>。収益性を回復するために、多くの保険会社が影響を受けたビジネスラインの保険料を引き上げ、また、中には完全に補償の提供を取り止めた者もあった<sup>78</sup>。保険の選択肢の減少とコストの上昇に直面して、ますます多くの顧客が保険に加入できない、あるいは、保険に加入していないリスクにさらされている<sup>79</sup>。

このシナリオは悲惨に見えるかもしれないが、イノベーションとコラボレーションを行う保険会社は、これをレジリエンスと持続可能性を促進し、収益性と公平性のバランスを改善する機会として利用することができる。現在では、新興技術や代替データソースを利用して、損失の増大を食い止めることができ、多くの利害関係者に利益をもたらすことができる。保険会社は、信頼を構築し、目的の管理者として認識されるために、これらの技術とデータソースが適切かつ透明性をもって使用されることを確保すべきである。

しかし、現在引き受けの意思決定に含まれている一部のデータの収集と利用に関する透明性の欠如が認識され、消費者と規制当局の双方にとって懸念されるようになってきている。例えば、運転行動を監視するテレマティックデバイスの消費者への普及は、一部で開始されて以来あまり進んでいないが<sup>80</sup>、保険会社は現在、ドライバーがすでに携帯電話にインストールしているアプリなど、より目立たないソースからこのデータを収集することができる<sup>81</sup>。このデータを使用して、多くの場合、ドライバーに対して完全な透過性を持たずに、保険を引き受けすることができる<sup>82</sup>。

これらのデータポイントはより正確な引き受けを生み出すことができるが、消費者や規制当局の不信感を最小限に抑えるために、保険会社は透明性を保ち、ドライバーの格付けに

使用している情報を開示すべきである。保険会社は、保険契約者にドライビングスコア（クレジットスコアに類似）を発行するなどの緩和戦略を奨励することも検討できる。これらのスコアは運転行動が改善されると引き上げられ、価格に反映される。

さらに、テクノロジーの進化に伴い、保険会社は保険引受モデルに内在するすべてのバイアスを取り除く努力をすべきである。これは、これらの先入観が、その場所のために手頃な価格とアクセスの課題にすでに悩まされている脆弱なコミュニティに悪影響を及ぼす場合に特に重要である。規制当局はすでにこれを調査している。例えばコロラド州は現在、AIモデルにおける偏見や差別を防ぐために、保険会社向けの規制枠組みを開発している<sup>83</sup>。

保険会社はまた、保険金請求コストを引き下げのために自然資本を保全することの重要性を認識している。彼らは、顧客が線形経済（take-make-waste）から循環経済（reuse-transform-recycle）アプローチに移行するよう導く必要があるかもしれない。そうすることで、損傷した資産の修理に使用される部品がより長い間流通し続けるように、継続的な製品ライフサイクルを促進することができる<sup>84</sup>。例えば、欧州の一部の保険会社は、自動車メーカーが修理のために予備部品を再利用することを許可しており、そのプロセスは経済的であると同時に環境にも優しいものとなっている<sup>85</sup>。

保険会社は、再生可能な原材料を使用し、最終製品をリサイクルするようサプライチェーンのパートナーにさらにインセンティブを与えることができる。また、保険契約者の実際の運転行動に基づいて価格を調整する使用量ベースの自動車保険のようなサービスに自社の保険商品を転換することもできる。また、環境汚染を防止または削減し、かつ、全体的な収量効率を向上させることを目的としたアプローチである環境に優しい化学物質（green chemistry）を利用している建設および不動産セクターの顧客に保険料の割引を提供することも検討できる<sup>86</sup>。これらの割引は、保険会社のリスクエクスポージャーを削減することができるため、設計、製造、

使用及び最終的な処分を含む建設製品のライフサイクル全体にわたって適用することができる。

気候変動のように保険会社が影響力をあまり持たないリスク要素については、保険会社は、より収益性が高く公平な補償範囲を確保するために、緩和戦略に影響を与え、協力し、インセンティブを与えることができる。アラバマ州のあるプログラムでは、住宅所有者が特定の基準に従って建設または改造した場合、保険料の割引を提供している<sup>87</sup>。ミシシッピ州では、住宅所有者が悪天候に備えて住宅を補強したり、竜巻に備えて安全な部屋を建設した場合に補助金を提供する信託基金を創設する法案が州議会で審議されている<sup>88</sup>。

最近のDeloitte FSI Predictionsの記事では、保険会社が政府機関や保険契約者と協力して住宅のレジリエンス対策に33億5000万米ドルを投資すれば、現在、耐災建築基準法に従って建築されていない米国の住宅の2/3が、多くの気象関連の損害賠償請求を減らすのに十分な耐性を持つようになる可能性があることを明らかにしている。これにより、保険会社は2030年<sup>89</sup>までに推定370億米ドルを節約できる可能性がある。

生命保険会社にとって、気候変動はより目に見えづらい形で健康/罹患率と死亡率に影響を与える。汚染の増加または山火事の煙による大気質の悪さなどの要因は、呼吸器および心血管の状態を悪化させ、より高い罹患率および早期死亡率につながる可能性がある<sup>90</sup>。全体的なリスクプロファイルを最小化するために、保険会社は、他の利害関係者と協力して、これらの有害な生活条件に居住するコミュニティへの共同投資を模索し、健康意識と疾病の早期予防の利益を促進することができる。例えば、喘息や慢性閉塞性肺疾患のような汚染が原因の病気に対する保険を提供しているインドのいくつかの保険会社は、空気清浄機や呼吸器専門薬の費用も含めている<sup>91</sup>。

規制当局は、再生可能エネルギー技術のような特定の新興リスクを保険会社が引き受けることを奨励する政策を導入することができる。政府の支援とインセンティブは、自然エネルギープロジェクトに関連する資産や負債に関係する資本賦課を引き下げることでもでき、そのことは、社会に利益をもたらし、保険会社のリスクプロファイルを低下させる可能性がある<sup>92</sup>。

採用されているリスク軽減およびインセンティブ付与戦略の多くは、まだ初期段階にある。すでに実験を行っている保険会社は、データの収集、処理、使用方法を調整することができる。規制機関、保険会社、ベンダー、データ提供者、保険契約者が連携することで、この困難な環境において従来の考え方やプロセスを変革できる保険会社は、より効果的な収益性と目的のバランスを確保するために、前例のない機会を活用することができる。

全米保険監督官協会は今年初めに戦略的優先事項を発表し、損害保険市場における地域的なプロテクションギャップをよりよく理解するために、州レベルのデータ収集活動を開始した。これらの知見は、気候リスクへの耐性に対処し、国レベルで消費者へのアクセスを向上させるためのガイダンスを州の保険規制当局に提供することができる<sup>93</sup>。

排出量の75%から90%がスコープ3（組織の直接的な管理の外で発生する間接的な温室効果ガス排出）である保険業界では、測定の方法も重要である<sup>94</sup>。Partnership for Carbon Accounting Financialsは、商業用および個人用自動車ラインの保険関連排出量の測定に関するガイダンスを発表したが、保険会社は容易に入手できないことが多い膨大なデータを収集する必要があるかもしれない<sup>95</sup>。ファイナンスドエミッションの計算も、特に、長期投資プロファイルが大きい傾向がある生命保険会社について、同様の課題を提示している。

持続可能性プログラムが進化するにつれて、保険会社は、量から質へと移行している。保険会社は、すべてを網羅しようと努力するのではなく、組織にとって最も重要なことを報告することにリソースを集中させるようになってきている<sup>96</sup>。さらに、業界は、サイロ化されたコンプライアンスレポートから、ビジネス戦略の意思決定に持続可能性を組み込むように移行する可能性がある。投資ポートフォリオの気候関連の影響を評価・管理するために設計された、予想気温上昇（implied temperature rise）<sup>97</sup>やポートフォリオ温暖化係数（portfolio warming potential）<sup>98</sup>などの新しい指標の導入には、複雑で多角的なデータ分析が必要である。したがって、新たなモデリング能力を開発するためには、ロングテール型の投資ポートフォリオが必要になると予想される<sup>99</sup>。

## 新たなグローバル課税制度は、 保険会社の組織構造の検討に影響を与えるか

低税率国で事業を展開する保険会社の利益は、新たなグローバルミニマム税制の結果として影響を受ける可能性がある。Pillar2（第2の柱）に係る税法は、2024年に欧州および世界中の多くの法域で施行される予定である。多くの保険会社は現在、コンプライアンス、レポート、シナリオプランニングに重点的に取り組んでいる。

第2の柱の課税ルールを実施する法案はすでに多くの国で可決または導入されている。第2の柱は、年間総収入金額が7億5000万ユーロ以上の多国籍企業に対し、事業を展開する各国で得た純利益に対して最低15%の税金を支払うことを義務付けるもので、保険会社の収益にさらなる負担をかけることになる<sup>100</sup>。企業の所在地の法域がこれらの規則を採用していない場合（米国の保険会社の場合）であっても、これらの規則を採用している別の法域で事業を行っている場合には、納税債務が生じる可能性がある。

バミューダでは、年間総収入金額が7億5000万ユーロ以上の多国籍企業グループに属する企業に15%の法人所得税を法制化しており、「第2の柱」がこれまで低税率または無税率であった法域に与える影響の一例となっている<sup>101</sup>。

これらの新しいルールに対応するために、保険会社の税務部門はルールを理解し、潜在的な税の影響をモデル化する必要がある。また、悪影響の緩和に役立つ可能性のある企業再編の検討事項を分析したいと考えるかもしれない。第2の柱の結果として納税義務が増加しない可能性のある保険会社であっても、これらの規則の対象となる可能性があり、報告とコンプライアンスに向けて資源を投資する必要があるかもしれない。

新たな世界的な税制として、個々の法域が第2の柱に従った新たな規制をどのように実施し、起草できるかについては、多くの疑問が残っている。したがって、保険会社は、事態の進展に応じてコンプライアンスを維持するために、新しい規則や要件について常に最新の情報を入手する必要があるであろう。

短期的には、データラングリング、レポート、コンプライアンスが最大の課題になる可能性が高い。第2の柱は名目上は税制改革であるが、財務、法務、IT、その他の影響を受ける利害関係者は、これらの新しい規則とその機能への潜在的な影響について自らを教育する必要があるであろう。これらの影響を受ける部門は、複数のソース（場合によっては複数の地域）から財務情報、運用データ、移転価格データを収集、整理、共有する必要がある。これらの活動は、近代的で一元化されたデータ収集能力に投資する潜在的な必要性を強化する。

この新しい税制の完全な影響を評価するのは時期尚早だ。しかし、税制上のベネフィットが減れば、価格の引き上げやコストの最適化を求める圧力につながる可能性がある。また、報告とコンプライアンスはそれ自体が重要な取り組みとなる可能性があるが、一部の保険会社は、これらの新しい規則のために、所在地の選択または企業構造全体を通じて、より抜本的な再編を選択する可能性がある。



## あまり人が通らない道は、ナビゲートするのが難しいかもしれないが、よりやりがいがある

唯一不変なのは変化だ。また、さまざまな方向から変化が生じている時には（商品や顧客体験に関する顧客の期待、私たちの生活の多くの側面を変えつつある新興技術、気候関連リスクの増大、税法、規制当局の監視の進展、マクロ経済や地政学的な不安定さ等）、保険業界は後れを取らないようにビジネスの方向転換を迫られるかもしれない。バックミラーを介したリスクの引き受けから、消費者がリスクを軽減することを積極的に支援し、より包括的な保障を提供するまでの道のりには、変革的な戦略が必要となる可能性がある。また、収益性の高い成長を維持しながら、俊敏性

の向上、戦略的提携の形成、将来の労働力の育成を支援するための投資が必要になる場合もある。

保険会社にとっても、保険契約者にとっても、そして社会全体にとっても、結局のところ、最良の保険金請求は、決して起こらない保険金請求である。社会のリスクを完全に排除することは不可能かもしれないが、保険業界はこの夢物語を実現に近づけるためのツールをますます手に入れている。実際、2025年は、保険会社が長期的な成功を収めるために、あまり人が通らない道を選ぶことを考える年になるかもしれない。

## 文末脚注

1. AM Best, "[Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results](#)", press release, March 6, 2024.
2. Ibid.
3. Emily Flitter and Christopher Flavelle, "[States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy](#)," *The New York Times*, March 8, 2024.
4. Fitch Ratings, "[US P/C insurance poised for 2024 profit recovery post strong 1Q results](#)," press release, June 21, 2024.
5. Life Insurance Marketing and Research Association (LIMRA), "[LIMRA: First quarter U.S. annuity sales mark 14th consecutive quarter of growth](#)," press release, May 22, 2024.
6. AM Best, "[Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results](#)."
7. Flitter and Flavelle, "[States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy](#)."
8. Kashmir Hill, "[Is your driving being secretly scored?](#)," *The New York Times*, June 9, 2024.
9. Claire Wilkinson, "[US property/casualty industry swings to underwriting gain](#)," *Business Insurance*, June 6, 2024.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Evan G. Greenberg, "[Chubb Limited 2023 Letter to Shareholders](#)," Chubb, accessed Sept. 16, 2024.
14. Lockton, "[Lockton Market Update](#)," June 2024.
15. Swiss Re, "[Sigma 3/24—World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life](#)," July 16, 2024.
16. Ibid.
17. Natural catastrophes include earthquakes, droughts, severe convective storms, European windstorms, tropical cyclones, wildfires, winter weather, and flooding; Gallagher Re, "[2023 Natural catastrophe and climate report](#)," [January 2024](#).
18. Gallagher Re, "[2023 Natural catastrophe and climate report](#)."
19. Thomas Holzheu and James Finucane, "[US Property & Casualty outlook: Strong momentum into 2024, led by personal lines](#)," Swiss Re, Jan. 9, 2024.
20. Swiss Re, "[Sigma 3/24—World insurance](#)."
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Deloitte, "[Creating a climate of change digest](#)," May 2024.
24. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, May 2024.
25. Fitch Ratings, "[U.S. property/casualty insurance outlook 2024](#)," Dec. 11, 2023.
26. Ibid.
27. Swiss Re, "[Sigma 3/24—World insurance](#)."
28. Ibid.
29. Holzheu and Finucane, "[US Property & Casualty outlook](#)."
30. Ibid.
31. Sandee Suhrada, Kate Schmidt, and Dishank Jain, "[Providing insurance coverage for artificial intelligence may be a blue ocean opportunity](#)," *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Puneet Kakar, Manmeet Singh Bawa, Emily Koenig, "[Unlocking the strategic power of partnerships in insurance](#)," Deloitte, June 2024.
35. Ibid.
36. Ibid.

37. International Association of Insurance Supervisors, "[Global Insurance Market Report: Mid-year update](#)," July 2024; Lucia Bevere et al., "[Sigma No 6/2023: Risks on the rise as headwinds blow stronger: Global economic and insurance market outlook 2024–25](#)," Swiss Re, Nov. 11, 2023.
38. LIMRA, "[LIMRA: U.S. annuity sales post another record year in 2023](#)," press release, Jan. 24, 2024.
39. LIMRA, "[LIMRA: Annuity sales set another record in first half of 2024](#)," press release, July 24, 2024.
40. Cyril Tuohy, "[Annuity sales surge ahead of expected interest rate cuts](#)," *Life Annuity Specialist*, Aug. 5, 2024.
41. Swiss Re, "[Sigma 3/24—World insurance](#)."
42. LIMRA, "[LIMRA: U.S. life insurance premium sets new record in 2023](#)," press release, March 14, 2024.
43. Ibid.
44. Doug Bailey, "[Life insurance applications up 3% in 2023; first rise in nearly 4 years](#)," InsuranceNewsNet, Jan. 11, 2024.
45. Swiss Re, "[Sigma 3/24—World insurance](#)."
46. International Association of Insurance Supervisors, "[Global Insurance Market Report: Mid-year update](#)," July 2024; Bevere et al., "[Sigma No 6/2023](#)."
47. Stephen Abrokwah et al., "[Life underinsurance in the US: Bridging the USD 25 trillion mortality protection gap](#)," Swiss Re Institute, Sept. 21, 2018.
48. Han Yik, "[Solving the global pension problem](#)," World Economic Forum, Sept. 10, 2024.
49. Roopali Aggarwal, Shelly Habecker, and Melissa Leitner, "[The life & health insurance inclusion radar](#)," Swiss Re Institute, March 14, 2023.
50. Robyn Gibbard, "[United States Economic Forecast Q2 2024](#)," *Deloitte Insights*, June 20, 2024.
51. Deloitte subject matter specialist analysis.
52. LIMRA, "[LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023](#)," press release, May 1, 2024.
53. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25, 2024; Lifehealth.com, "[U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024](#)," June 25, 2024.
54. LIMRA, "[LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023](#)."
55. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024; Lifehealth.com, "[U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024](#)," June 25, 2024.
56. Lincoln Financial Group, "[Eight in 10 of those surveyed say insurance benefits other than medical insurance are a "must have or very important" from an employer, according to new research from Lincoln Financial Group](#)," press release, Nov. 6, 2023.
57. LIMRA, "[LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023](#)."
58. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024, Lifehealth.com, "[U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024](#)," June 25, 2024.
59. Deloitte's group insurance morbidity survey.
60. LIMRA, "[The world of work – and workplace benefits – is changing](#)," July 2, 2024.
61. Ibid.
62. Nayya Health, "[Prudential and Nayya partner to bring personalized benefits to millions of American employees](#)," press release, July 13, 2023.
63. Laura Forman, "[AI has its 'iPhone moment'](#)," *The Wall Street Journal*, March 2, 2023; The 2025 Global insurance outlook is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc. iPhone is a trademark of Apple Inc., registered in the United States and other countries.
64. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for Insurers publication to be released in late 2024.
65. Deloitte subject matter specialist analysis.
66. Digital Finance Media, "[AIA's digital strategy moves on from transformation](#)", Digital Finance Media, Jan. 10, 2024.
67. World Intellectual Property Organization, "[Patent Landscape Report: Generative artificial intelligence](#)," accessed Sept. 18, 2024.
68. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for insurers publication to be released in late 2024.

69. Ibid.
70. Ibid.
71. Sue Cantrell et al., [2024 Global Human Capital Trends](#), *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
72. Sue Cantrell et al., ["When people thrive, business thrives: The case for human sustainability,"](#) *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
73. Ibid.
74. Ibid.
75. Cantrell et al., [2024 Global Human Capital Trends](#).
76. Renea Burns, Tim Coy, and Niall Williams, ["Climate change impacts elevate US commercial real estate insurance costs,"](#) *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
77. Kelly Cusick, David Sherwood, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, ["Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks,"](#) *Deloitte Insights*, May 2, 2024.
78. Ibid.
79. Ibid.
80. Discussion with Deloitte subject matter specialists, June 2024.
81. Hill, ["Is your driving being secretly scored?."](#)
82. Ibid.
83. David Sherwood, Irena Gecas-McCarthy, and Jim Eckenrode, ["2024 insurance regulatory outlook,"](#) Deloitte, accessed Sept. 16, 2024.
84. Products that are sold and consumed might go to landfills. Instead, insurers can educate businesses/clients to try to reclaim the product and use the remains as input in new production. This way, the product will not end up getting wasted at the end of its product life cycle but be used for a new life cycle or alternate purpose.
85. DPA, ["German insurer Allianz to allow use of used parts in auto repair,"](#) *A News*, May 10, 2024.
86. Green chemistry is an approach to chemistry that aims to prevent or reduce pollution and improve the yield efficiency of chemical products. It is characterized by careful planning of chemical synthesis and molecular design to reduce adverse consequences.
87. Mary Perez, ["Grants will help retrofit MS Coast homes against hurricanes,"](#) *The Sun Herald*, March 5, 2024.
88. Ibid.
89. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, ["Climate change and home insurance: US insurers have been hit hard by severe weather-related claims,"](#) *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
90. Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, and Yves Van Durme, ["When people thrive, business thrives: The case for human sustainability,"](#) *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
91. Anshul Majumdar, ["The insurance cover you should have if you live in polluted metropolises like Delhi,"](#) CNBC-TV18, Nov. 7, 2023.
92. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, June 2024.
93. The idea of financial inclusion is to ensure access to financial products and services for all, including insurance, regardless of net worth.
94. Discussion with Deloitte subject matter specialists.
95. Partnership for Carbon Accounting Financials, ["PCAF launches the global GHG accounting and reporting standard for insurance-associated emissions,"](#) Nov. 16, 2022.
96. Discussion with Deloitte sustainability subject matter specialists, June 2024.
97. Estimates the global temperature increase that would occur if all entities in an investment portfolio emitted greenhouse gases at their current rates indefinitely, providing a way to gauge the alignment of an investment portfolio with global climate targets, such as those set by the Paris Agreement.
98. Calculates the potential temperature impact of the portfolio based on the current and projected greenhouse gas emissions of the entities within the portfolio.
99. MSCI, ["Implied temperature rise methodology,"](#) February 2024.
100. Deloitte, ["Getting ready for Pillar Two global tax rules,"](#) accessed Sept. 16, 2024.
101. Government of Bermuda, ["Bermuda corporate income tax,"](#) accessed Sept. 16, 2024.

# 謝辞

This report was researched and co-authored by Niall Williams, Namrata Sharma, and Dishank Jain.

The Center would like to thank the Deloitte professionals who provided additional insights and perspectives in the development of this outlook in the following areas:

## US leaders

- Karl Hersch (Consulting)
- Rich Godfrey (Advisory)
- Joe DeSantis (Audit)
- Doug Welch (Life insurance)
- Mark Yoest (Group insurance)
- Chris Albert (Tax)
- Chris Puglia (Tax)
- Kelly Cusick (P&C insurance)
- David Sherwood (Regulatory/ESG)

## Global leaders

- James Colaço (Global insurance leader)
- Claude Chassain (France)
- Arthur Calipo (AP, Australia)
- Teodoro Gomez Vecino (Spain)
- Andy Masters (UK)
- Joanna Wong (China)
- Nils Dennstedt (Germany)
- Debashish Banerjee (India)
- Holger Froemer (Japan)
- Marco Vet (NSE, Netherlands)
- Andrew Warren (Africa)
- Nuno Schaller Goncalves (Portugal)
- Sergio Biagini (Brazil)
- Alexandre Paraskevopoulos (Brazil)

## Subject matter specialists

- Non-life insurance: Kelly Cusick, Gurpreet Johal
- Life insurance: Kevin Sharps, Doug Welch, Puneet Kakar, Nathan Bernardi
- Group insurance: Mark Yoest
- Talent: Nicole Holger, Jeff Goodwin, Anna Nowshad (FoW), Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Nicole Scoble-Williams (FoW), Holger Jens, Roger Froemer (FoW)
- Technology: Arun Prasad, Sandee Suhrada, Cindy MacFarlane, Joanna Chung Yen Wong
- Sustainability and purpose: Christina Brodzik, David Sherwood, Greg Lowe, Donna Szatkowski-Zych – US A&A, Brandon Righi, Rajat Bahl, Alana Burton, Francesco Nagari, Brandon Cobb
- Tax: Chris Albert, Eli Katz, Matt Bernard

Cover Image by: Natalie Pfaff

## 日本の窓口

### 福島 渉

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

### 滝沢 明子

パートナー

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

[aktakizawa@tohmatu.co.jp](mailto:aktakizawa@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](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（オークランド、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 45 万人超の人材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、適切な専門家に相談してください。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.



ISO 6500:2015 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22991

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>