



生成AI  
保険会社に求められるCEOのイノベーション

# 目次

CEOのイノベーション任務が重要な理由と生成AIの役割	3
生成AIが収益的価値を生み出す方法	4
現代の保険会社は生成AIをどのように活用しているか—CEOが知っておくべきこと	5
活性化（activation）、導入（adoption）、促進（acceleration）の3つのAを実現する上での保険会社CEOの独自の役割	6
保険会社のCEOが生成AIの影響について理解すべきこと	7
連絡先	8

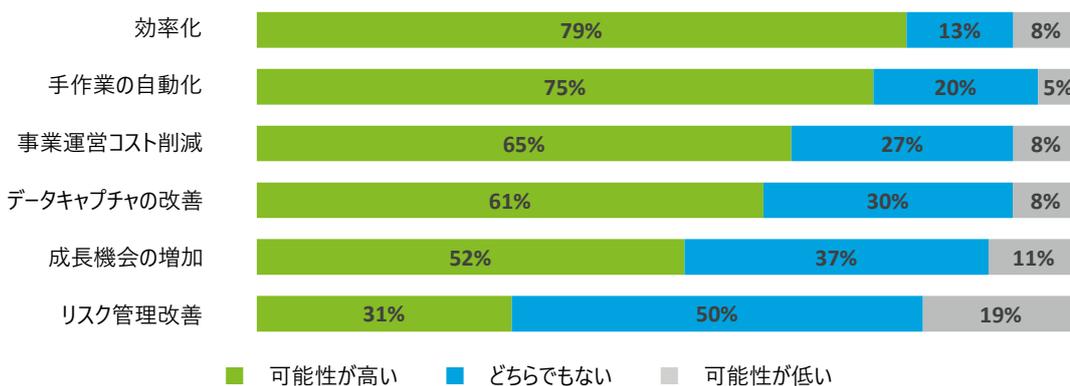
# CEOのイノベーション任務が重要な理由と 生成AIの役割

保険業界は、近年、事業活動全般にわたって大きな変革を遂げている。従来の保険ビジネスモデルは、破壊的なイノベーション、サービスとしての保険（insurance as a service）を提供する敏捷なInsurTechや先行するテック企業との競争の激化、そして顧客の期待の変化に直面している<sup>1</sup>。成長を追求しながらこれらの課題を克服するという目標は、保険会社のCEOにとって重要な関心事である。長期的な株主価値を最適化しながら、企業がこの機会をうまく切り抜けるために、CEOたちは、生成AI（Gen AI）などの次世代技術がもたらすイノベーションの機会活用に、次第に注力してきている。

生成AIはCEOたちの企業革新の最重要課題であるが、それは当然のことだ。生成AIはもはやマーケットの誇大宣伝ではなく、CEOとその企業にとって価値主導の現実である。Fortune/Deloitteの最近のCEO調査では、調査対象のCEOの79%が、生成AIは3年以内にビジネスを変えるだろうと述べている<sup>2</sup>。調査では、CEOが生成AIに注目していることも明らかになった。調査対象の38%が自社で生成AIを試していると回答した一方で、34%は本番環境での利用は限定的だと回答した。図1は、株主、取締役、従業員などの他のステークホルダーが生成AIの価値をどのように認識しているかを示している。

この調査結果は、生成AIが保険会社にとって「あったら便利なもの」以上のものであることを裏付けている。それは、企業全体にわたる変革の取り組みを促進するために既存の企業が必要とする「必須」の機能である。生成AIは、フロントエンドのカスタマーサービス、販売、マーケティングからバックエンドの保険引受や請求処理まで、保険のバリューチェーン全体にわたって革新的なソリューションを提供し、保険業界に変革的な機能をもたらす。これらの価値主導型のオポチュニティ領域は、成長からコスト削減に至るまで、保険会社の収益に重要かつ目に見えるインパクトをもたらす。保険会社のCEOは、的を絞ったステップを踏んで始動しスケールすることで、この価値を実現できる。明確なビジョンと戦略を持ち、成熟した運用モデルとガバナンスモデルを構築し、適切なタイミングで適切な人材を獲得・育成することが、彼らの道程の重要なステップとなるだろう。変革を可能にするために、CEOは生成AIを全体的なビジネス戦略に組み込み、必要な文化的変化を起こすことで、このイノベーションの任務を果たすまたとない機会を得ている。

図1：CEOが生成AIに期待する改善点



## 生成AIが収益的価値を生み出す方法

生成AIは、3つの方法で保険会社に価値を生み出すことができる。収益性の高い成長を促進すること、コスト削減と効率性を実現すること、そして運用インテリジェンスと有効性を改善することである。これらの成長分野の詳細については、最近公開したホワイトペーパー「生成AIの保険への影響」を参照いただきたい。さらに、上記の価値創造の観点は、最近のCEO調査で裏付けされた。回答者の91%が、生成AIが組織の生産性を向上させることを期待しており、主にカスタマーサービスの生産性向上によって40%から60%のコスト削減が期待されると回答している<sup>3</sup>。保険会社は、鍵となる価値主導的な生成AIの採用により、これらのメリットを享受できる。

保険会社は、次のような生成AI活用方法を選択することで、パフォーマンスと効率性の面ですぐに価値を実感できる可能性がある。

- 代理店向けのナレッジアシスタント。保険関連の質問に答えるといったタスクの生産性が倍増する可能性がある。
- 顧客満足度の向上、顧客維持率の向上、そしてクロスセルの機会拡大を可能にする、親身なカスタマーケアのベストプラクティス。
- 生成AIモデルを使用した事故報告書の作成と画像評価からの自動請求処理。これにより、評価者のコストも削減できる。
- 競合他社の分析に基づく、保険商品の価格戦略調整の自動化。これにより、クロスセルの機会が増加し、保険契約のハイパーパーソナライズが可能になる。

全体的な結果として、保険業界は、業務効率を向上させ、戦略的なビジネス成長を推進する生成AIの革新的な可能性を活用する準備を整えることができる。

# 現代の保険会社は生成AIをどのように活用しているか

## —CEOが知っておくべきこと

InsurTechとテクノロジープロバイダーは、保険のバリューチェーン全体で生成AI機能を運用している。多くの保険会社はInsurTechを脅威とみなしているかもしれないが、現実にはほとんどのスタートアップは既存の保険会社に取り替わられるのではなく、サポートするために設立されている。保険会社は、革新的なアイデアとソリューションのために、はるかに多様で起業家的なエコシステムを活用することができる。成熟しつつあるInsurTechの生成AI機能のほとんどが、競争上の脅威になり得るものではなく、イノベーションの提供者ととらえられる。

このInsurTechの見方を再構成することで、CEOは、豊富で価値のあるパートナーシップを促進し、個々の企業内では成熟していない生成AI機能にアクセスできるようになる。

図2は、InsurTechがバリューチェーン全体の道のりに革命をもたらした例を示している。

図2：InsurTechの事例

保険のバリューチェーンの構成要素	既存の保険会社が達成できる価値
商品設計	サイバーセキュリティの脆弱性に焦点を当てた大手InsurTechは、補償範囲の不測の事態や、サイバーセキュリティの問題解決法、サイバーセキュリティやサイバー契約の補償オプションに関する質問への回答方法をよりよく理解するのに生成AIを活用している。
マーケティング	ある生命保険商品プラットフォームは、生成AI技術によって強化されたAIエンジンを開発し、複数のデータソースと顧客との過去のやり取りに基づいて、ユニークでパーソナライズされた顧客コミュニケーションを作成した。このプラットフォームは、これらのデータを評価することで、代理店が顧客エンゲージメントと販売強化のために適用できる、タイムリーなコンテンツを生成する。
流通	商業保険のデジタルマーケットプレイスは、GPTテクノロジーを導入して効率性と有効性を改善することで代理店のエクスペリエンスを向上させ、顧客リストの大幅拡大をもたらした。これにより、代理店は保険会社のリスク選好度をマップ化し、データに基づいた提案を行い、すべてのリスクに適したマーケットを見つけることができる。
運用 - カスタマーサポート	業界をリードするInsurTechのプラットフォームは、コグニティブサービスとプロセス自動化を活用して、顧客とのやり取りにおける複数の領域にわたって、複数の言語で瞬時に回答を提供する。これにより、カスタマーエクスペリエンスを向上させると同時に、代理店や関係者が受ける大量の問い合わせ電話を削減する。
運用 - 請求の自動化	業界をリードする請求プラットフォームは、生成AIを搭載したFNOLプラグインを導入した。このプラグインは、言語の障壁を取り除き、顧客エクスペリエンスの統一性を高めることで、保険請求プロセスに革命をもたらすことを約束する。
引受業務	損害保険業界をリードするプラットフォームでは、GPTベースの仮想アシスタントを使用している。GPTベースの仮想アシスタントは、画像ベースの機械学習属性を含む数千の地理空間データポイントを迅速に分析し、構造物の状態、関連するリスク、または犯罪率や地元企業などの地域の詳細に関するインサイトを提供して、引受判断を迅速化する。

# 活性化(activation)、導入(adooption)、促進(acceleration)の3つのAを実現する上での保険会社CEOの独自の役割

企業全体で生成AIの価値をきちんと捉え、活性化、導入、加速を可能にするために、保険会社のCEOは次の4つの重要な領域で重要な役割を果たすことができる。1) ビジョンと戦略的意図の定義、2) 組織の教育・活性化・動員、3) ビジネス価値機会の優先順位付け、4) イノベーターとの戦略的提携だ。

## 1. ビジョンと戦略的意図の定義

生成AIを大規模に成功させるには、企業の最高経営責任者は、包括的な選択と、ビジネス価値の創出に根付いた戦略を定義する必要がある。CEOは、企業のビジョン、ミッション、成熟度の目標設定にフォーカスするとともに、成功へのアジェンダ確立に貢献する重要な戦略的選択を行う必要がある。CEOは、次のような重要な戦略的課題への対応を検討する必要がある。

- ・ 企業が目指す成功とは何か？
- ・ ビジネス価値を実現するために、組織はどこに投資を集中すべきか？
- ・ スケーラブルな価値を生み出すために醸成すべきケイパビリティは何か？
- ・ スケーラブルな成功を実現するために、企業文化はどのように進化すべきか？
- ・ 優先度の高いイニシアチブは何か。そして、テスト＆ランの反復型アプローチをどのように採用できるか。

CEOは、経営幹部（CIO、CTO、CDAO、CSOなど）や事業部門のリーダー達と協力して、これらの質問に対する答えを見つける必要がある。これにより、彼らのエンゲージメントとサポートを増進し、導入を加速し、長期的なスケーラビリティも可能になる。

## 2. チームを教育し、活性化し、動員する

生成AIを活用するユースケースやプロジェクトの実装には固有の複雑さがあるため、AIライフサイクルを指導、トレーニング、管理するための分野横断的なチームが必要だ。CEOは、従業員を教育し刺激するために、ケイパビリティ、ビジネスユースケース、成功事例、実現可能な技術に焦点を当てたソートリーダーシップを紹介する社内外のキャンペーンやイベントを促進できるだろう。

またCEOは、組織内にビジネスリーダーやテクノロジーリーダーを含む、機能横断的で多角的なステークホルダーグループの組成に注力することもできる。彼らと共に、価値のあるユースケースを特定して生成AIの展開を設計するために協力できるだろう。従業員の高度なトレーニング、コーチング、認定プログラムを促進するためのセンター・オブ・エクセレンス立ち上げといった追加措置は、将来に備えた生成AI組織を実現するのに役立つ<sup>4</sup>。

## 3. ビジネスバリューオポチュニティの優先順位付け<sup>5</sup>

価値中心の競争優位性を実現し、最大のビジネスインパクトを生み出せる、実装可能なオポチュニティやユースケースを特定し、優先的に実行していく。CEOは、投資機会に優先順位を付ける際に、以下の3つの重要な側面を考慮するよう組織を導くべきである。

- ・ ユースケースが顧客にもたらす価値（カスタマーエクスペリエンスの向上、特定のニーズを満たす製品機能やサービス、新しいインサイトなど）。
- ・ ビジネスへの潜在的な影響（新規収益、販売サイクルの加速、生産性の向上、コストの削減、ブランドポジショニングの強化、戦略的適合性など）。
- ・ ユースケース実装の実現可能性（複雑さ、データの可用性、必要なコストと労力、安全性リスク、実装時間、モデルの成熟度など）。

## 4. イノベーターとの戦略的提携

保険会社は、候補となる生成AIソリューションプロバイダーやパートナーを評価するにあたり、きちんと計画された進め方（デューデリジェンスと概念実証開発を含む）で価値ベースのソリューションパートナーを定義することが重要になる。生成AIの複雑な道を進んでいく中で、特に高度に規制され細かな差異が重要となる保険セクターの文脈においては、適切なテクノロジーパートナーと連携することにより、軽減できる課題がある。生成AIの導入と管理には、テクノロジー自体を深く理解するだけでなく、保険ドメインにおける具体的なユースケースでの適用に関する規制、倫理、およびデータセキュリティの細かな差異を認識している必要もある。さまざまな実装に関する豊富な専門知識と経験を持つ熟練したAIテクノロジーパートナーは、AIの利用が確実にコンプライアンスに準拠し、安全であり、組織の特定の目的に合わせて効果的に設計されていることを確かめ、保険会社がこれらの複雑さに対処していくのをサポートしてくれる。

# 保険会社のCEOが生成AIの影響について理解すべきこと

保険会社の最高経営責任者は、進化する生成AIの展望を切り開いていく上で、テクノロジーとセキュリティ、運用モデル、人材という3つの主要分野における企業全体への影響を評価するという戦略的責務を負っている。

- 1. テクノロジーとセキュリティ：**市場における生成AIの指数関数的な成長により、組織は、基本システムを再検討し、現行のテクノロジーとセキュリティの状況におけるギャップを評価して、AIに対して準備を整える必要に迫られている。企業はまだクラウドベースのモデルへの移行の過程にあるが、AIのユースケースは急速に進化しており、この分野での変革の取り組みにつながっている。テクノロジーを実現するために、CEOは、組織全体の準備状況から、作るか買うか（build vs. buy）の戦略的な決定にまで及ぶ、重要な考慮事項を理解しなければならない。例えば、既存のインフラストラクチャ、データ機能、および自社のAIの専門知識レベルを理解し、評価することが不可欠だ（生成AIソリューションとモデルにはさまざまなレベルのカスタマイズがあるため、作るか買うかを評価する必要性が大いにある）。
- 2. 運用モデル：**AIは既存のデータと分析に基づいて構築されるが、進化する運用モデルに情報を提供する新たな機能ニーズをもたらす。運用モデル能力の成熟要件に対処する必要があり、CEOはこの取り組みで経営陣をリードする上で重要な役割を果たすだろう。成熟能力には、AIガバナンスなどの監視分野や（最新のホワイトペーパー「Is your AI center of excellence still a center of experimentation?（あなたのAI研究拠点は、まだ実験の拠点か？）」6を参照のこと）、ビジネスパートナーやデータ、プロンプトエンジニアリングなどのソリューション提供分野が含まれるだろう。AIの価値を最大限に引き出すには、成熟した能力と、よく調和したリスクとガバナンスのモデルが不可欠だ。

- 3. 人材とスキル：**生成AIは、求める結果を得るための仕事の組み立てや必要なスキルに影響するだろう。特にCEOは、生成AIが仕事を代替するものではなく、むしろ、業務遂行に使うタスクとスキルに影響を与えるものだとすることを、組織に理解してもらうユニークな機会を得るだろう。従来のビジネスや戦略のルールに従事する人々には、AIソリューションの定義と構築にあたり、AI戦略を推進しその分野の専門知識を提供するための、ある程度の習熟度が求められる。同様に、技術的ルールの人々は、生成AIソリューションの戦略的評価者となり、人間のニーズと感情、およびユーザーと利害関係者の好みを理解する感情的知性を備えている必要がある。CEOは、組織が企業全体でヒトと生成AIのチームをサポートし、才能の価値を引き出すよう支援できる唯一の立場にいる。

保険会社は生成AIによって形作られた変革の時代の崖っぷちに立っており、成功するためには今すぐ行動する必要がある。CEOは、先進技術の採用、継続的な学習の文化の創造、運用モデルの調整において中心的な役割を担っている。生成AIをイノベーション戦略の中核に据えることで、保険会社のCEOは、進化する保険イノベーションの世界のリーダーになることができる。CEOは断固とした選択を行い、迅速かつ目的を持って行動し、市場での競争優位を維持するために賢明な投資を行う必要がある。

## 連絡先

### Sandee Suhrada

Principal  
Deloitte Consulting LLP  
[ssuhrada@deloitte.com](mailto:ssuhrada@deloitte.com)

### Napoleon Howell

Senior manager  
Deloitte Consulting LLP  
[naphowell@deloitte.com](mailto:naphowell@deloitte.com)

### Prateek Modi

Senior consultant  
Deloitte Consulting LLP  
[prmodi@deloitte.com](mailto:prmodi@deloitte.com)

### Vishvam Raval

Senior consultant  
Deloitte Consulting LLP  
[viraval@deloitte.com](mailto:viraval@deloitte.com)

## 日本

### 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)

### 西川 浩史

シニアマネジャー  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
[hirnishikawa@tohmatu.co.jp](mailto:hirnishikawa@tohmatu.co.jp)

## 文末脚注

1. Sam Friedman, Malika Gandhi, and Mark Purowitz, "[Accelerating insurance innovation in the age of InsurTech](#)," Deloitte, 2019.
2. Benjamin Finzi and Brett Weinberg, "[Surveyed CEOs expect generative AI to drive growth, efficiency](#)," CMO Today for the Wall Street Journal, October 4, 2023.
3. Deborshi Dutt et al., "[Now decides next: Insights from the leading edge of generative AI adoption](#)," Deloitte, January 2024.
4. Rohit Tandon and Sanghamitra Pati, "[Is your AI center of excellence still a center of experimentation ?](#)," Deloitte, 2023.
5. Ibid.
6. Mohamad Said and Baris Sarer, "[Operationalizing generative AI in the enterprise](#)," CIO Journal for the Wall Street Journal, November 10, 2023.



# 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>