



# 2023年保険業界の展望

世界の保険業界は長期的な成功実現の岐路にある

# デロイト金融サービスセンターについて

デロイト金融サービスセンターは、組織の米国金融サービス業務を支援し、銀行をはじめ、資本市場企業、投資運用会社、保険会社、不動産会社の上層部が意思決定を行ううえでの助けとなる洞察や調査を提供しています。当センターは、様々な業界における豊富な経験と最先端の調査・分析スキルを身につけた専門家集団で構成され、調査やラウンドテーブルなどを通じて、適切かつタイムリーで確実な洞察を提供する、信頼できる情報源になることを目指しています。当センターの最新発行物や詳細情報については、[Deloitte.com](https://www.deloitte.com) をご覧ください。

## 公式サイト

当センターのビジョン、ソリューション、ソートリーダーシップ、イベントの詳細については以下をご覧ください。

[www.deloitte.com/us/cfs](https://www.deloitte.com/us/cfs)

## 購読登録

最新の調査、記事、Web カストを含む詳細情報およびパーソナライズされたコンテンツの配信をご希望の方は以下よりご登録ください。

<https://my.deloitte.com/>

## つながる

Twitter をフォローしてください。

[@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs)

### デロイトが提供する保健サービス

デロイトの保険グループには、保険数理、リスク、オペレーション、テクノロジー、税務、監査のスペシャリストが集結しています。これらのスキルセットと業界に関する深い知識を組み合わせることで、生命保険、損害保険、再保険、保険ブローカーなどのクライアントの皆さまに幅広くサービスを提供しています。詳細については[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)をご覧ください。

注意事項：本資料は Deloitte Global が 2022 年 10 月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# 目次

キーメッセージ	2
保険会社は長期的な改革に向かうべきである	3
インフレは損害保険会社の価格とトップライン成長を押し上げる一方、収益性に課題をもたらす	5
生命保険会社の改革は持続可能な成長の鍵となる可能性が高い	8
状況が変化するなか団体保険の保険者は革新的になっている	10
人的資本の展望：保険会社は激しい人材争奪戦を勝ち抜くため、職場のあり方や企業文化の再構築を求められる	11
テクノロジーの展望：インフラ投資から価値実現へと移行していく	16
サステナビリティの展望：保険会社はコンプライアンスを懸念するだけでなく、ESGを競争上の差別化要因とすべきである	21
M&Aの展望：不透明な経済の中で活動は鈍化している	27
財務の展望：新会計基準は公開保険会社にスポットライトを当てる	29
最後のフロンティア：最終的な企業変革としての文化の変革	31
文末脚注	32

## キーマッセージ

- 保険会社は、迫り来る世界的景気後退の脅威、ロシアのウクライナ侵攻による継続的な影響、長引く新型コロナウイルス感染症の懸念など、成長と収益性を阻害し得るさまざまなマクロ経済上、地政学上の課題に直面している
  - しかしながら、従業員のリモート勤務化や、顧客やチャネルのオンライン対応化など、パンデミック中に効果的な切り替えを行うことができた保険会社は、より機動的なデジタル・インフラを活用し、カスタマイズされた商品、チャネル、サービスを求める新たな期待によりうまく対応していくことができるだろう
  - 従って、保険会社は戦略計画、投資の優先順位、予算決定において、この数年間で確立した創造性を伴いながら適応する気運を維持することに努め、システム改善や人材育成、文化の醸成を加速し、より能動的かつ革新的に、そして顧客を中心に据えて行動していくべきである
  - テクノロジーおよびその結果として引き起こされたリスク選択と価格設定の改善は、引き続きボトムライン改善の主な原動力になるとみられる。その一方で、保険会社は今後、より広範なサステナビリティ関連の重要課題に対する対応状況によって、ステークホルダーから評価される傾向が強まると予想される。気候リスク、多様性と包摂性、社会的公平性、透明なガバナンスといった事項はすべて、人材、投資家、市場シェアを獲得する競争上の差別化要因となる可能性がある
-

# 保険会社は長期的な改革に向かうべきである

ここ数年間、必要性はまさに保険業界の改革の母となり、ほとんどの保険会社が、パンデミックがもたらした障害を乗り越えるために目覚ましい適応力と強靭性を発揮した。これは、新型コロナウイルス感染症流行以前に、システムや機能をアップグレードする新たなテクノロジーや人材が導入されていたおかげでもある。

しかし、それはまた、多くの場合最も困難な状況下で、将来的な可能性や有用性があるかもしれないものから、パンデミック中に事業を継続するために早急に変更しなければならぬものへと、その視点やアプローチが、大きく変化したことも関係しているだろう。そうした環境では、変革の動きに対する逆風が追い風にも変わることも多く、特にテクノロジーと人材の変革が進んだ。これらが相まって適応を遂げた多くの保険会社は、この先の困難な状況に耐え素早く回復する能力が高まっていると考えられる。

しかし、だからといって保険会社が現状に安住していられる時ではない。インフレ、金利や損害コストの上昇、迫り来る景気後退の脅威、気候変動、地政学的混乱といった問題により、保険会社の強靭性が試されることになりそうである。保険会社は、InsurTech企業のほか、オンライン小売事業者や製造業者といった保険業界以外からの新たなタイプの競争相手の参入によっても試されることになるだろう。

保険会社はむしろ、従業員のリモート勤務化、顧客対応のオンライン化への移行を、ほぼ一夜で成し遂げた勢いを

維持するべきである。業界標準の経営モデルの中心に顧客中心主義を据えながら、現在進行中のイノベーションの文化を継続するためには、より根本的な見直しを検討する必要がある。このマインドセット変化の実現は、保険会社がいかに迅速かつ効果的に次のことを行えるかにかかっている。

- クラウドへの移行など、業務変革の基盤作りから、インフラやテクノロジーのアップグレードによる価値・恩恵の完全な実現への移行
- 規制当局やその他の業界の監督者の要求に対応することから、より能動的にチャネルや保険契約者の期待を見越して充足することへ移行することで、競争が激化する市場で差別化を図る
- リスクおよびコスト削減といった従来の重点を拡大するとともに、継続的なイノベーションや競争上の差別化、利益ある成長を推し進めるような試みやリスクテイクをより優先する

**保険会社は、従業員のリモート勤務化、顧客対応のオンライン化への移行を、ほぼ一夜で成し遂げた勢いを維持するべきである**



保険会社へのインタビューや、さまざまな保険会社と協働したデロイトの直接の経験から、上記の新たなアプローチは戦術的な微調整以上のものであることが示唆されている。保険会社が、1) いかにかに人材を採用し、維持し、最適化するか、2) いかにかに顧客に対応し、商品・サービスのカスタマイズや販売を行うか、3) いかにかにして社会の最優先課題である環境・社会・ガバナンス（ESG）の問題と、自らの伝統的なトップラインとボトムラインの問題とを両立させるか、という点においても文化の変化を求められよう。

本レポートでは、この不安定さを増す経済のなかで損害保険、生命保険、団体保険の保険者が直面する課題を取り上げながら、成長機会に言及する。ノンオーガニックな成長の可能性にも触れ、合併・買収環境についても考察する。

ただし、言及するのは主に大局的な業界共通の検討課題で、保険会社が直面する可能性の高い人的資本、テクノロジー、サステナビリティに関するものであり、これらは全て、最終的に競争上の差別化要因となる可能性がある。

予見し得ない新たなワイルドカードの登場も予想されるが、それは保険業界にとってほぼ制御不可能なものであり、保険会社の速やかな適応能力がさらに試されることになる。しかし本レポートは、保険会社が制御できる、または制御すべき中核的分野に焦点を絞り、急速に進化する市場において、2023 年だけではなく、すでに大荒れの 2020 年代の残りの期間にわたり、いかにかに展望をもって事業を運営するかを主題としている。

# インフレは損害保険会社の価格と トップライン成長を押し上げる一方、 収益性に課題をもたらす

ここ数年で最も大幅な保険料率の引き上げが行われたため、大半の損害保険会社において増収は課題とはなっていない。ただし、全保険種目、各国市場で同水準の増収となったわけではない。例えば、企業向け保険の成長は概して個人向け保険より堅調となり、住宅所有者向け保険の保険料の伸びは個人向け自動車保険の保険料よりも急速かつ大幅なものとなった。足元の競争環境やマクロ経済、地政学的状況を踏まえると、こうした傾向は2023年も続く可能性が高い<sup>1</sup>。

一方で、2021年における世界の損害保険料収入の6.3%の増加のうち3分の2を欧州と北米が占め、アジア（特に中国）が損害保険セクターの拡大の大半を占めるという近年の傾向からは大きく変化した<sup>2</sup>。また、欧州の中でも成長は一律ではなく、ドイツの保険会社は低調な経済のなかでも2.4%の増加を記録した<sup>3</sup>。同じことが価格引き上げの傾向にも当てはまり、価格引き上げはやや鈍化しているものの、依然として過去と比較して高い傾向にある（図表1）。今年、第2四半期の保険料率は平均して英国が11%、米国が10%の上昇となったのに対し、欧州大陸は6%、アジアは3%の上昇にとどまった<sup>4</sup>。

価格の引き上げは、保険料収入が増加し、米国全体の連結剰余金が初めて1兆米ドルを上回った要因の一つで

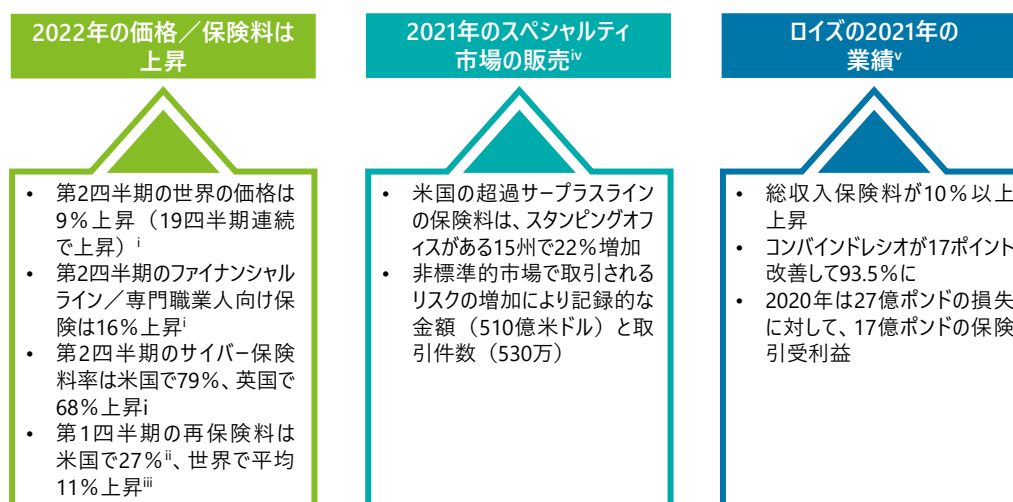
あるが<sup>5</sup>、その一方で、インフレは大半の市場で損害コストの急上昇をもたらしており、保険引受の収益性を蝕んでいる。

5月12日時点で、平均再調達価額は16.3%上昇し、消費者物価指数上昇率の2倍近くとなっている<sup>6</sup>。これに加えて、訴訟頻度が高まりや賠償責任の定義の拡大、特に米国では陪審団からより高い補償の裁定が下されるなど原告に有利な法的判断が下されやすいといった社会的なインフレの影響が継続していることが、損害コストを増大させている<sup>7</sup>。

2021年には米国における損害保険会社が、収入保険料の堅調な増加にもかかわらず、38億米ドルの正味保険引受損失を計上したが、大規模気象災害とサイバーリスクの影響増大とともに上記要因が損失計上の大きな原因となった可能性が高い<sup>8</sup>。こうした影響は今年そしておそらく2023年も続くと思込まれる。S&P Global Market Intelligenceは、2022年には、元受収入保険料の9.8%の伸びが予想されるにもかかわらず、インフレのために米国のコンバインドレシオが5年ぶりに100%を上回ると予想している<sup>9</sup>。

図表1

## 企業向け保険種目の価格と保険料収入は急上昇している



出所：i. Marsh、「Global commercial insurance rates continue moderating trend as pricing up 9% in second quarter of 2022」、プレスリリース、2022年8月1日、ii. 米国再保険協会（Reinsurance Association of America）、「Quarterly underwriting and operating report」、2022年5月27日、iii. Gallagher Re、「Gallagher Re global (re)insurers' financial results report for Q1 2022」、2022年5月31日、iv. ホールセール・スペシャルティ保険協会（Wholesale & Specialty Insurance Association）、「2021 stamping office premium and transaction report」、2022年1月25日、v. Lloyd's、「Lloyd's reports return to profit and a resilient capital position in 2021 results」、2022年3月24日

再保険料率の上昇と安定供給性の低下は、市場のハード化にもつながり、元受保険会社の事業費を増大させている。損害コストに対するインフレの影響の懸念と、再々保険カバーの不足を受けてキャパシティが取り下げられたため、年度途中の財物再保険の契約更新は特に厳しいものとなった<sup>10</sup>。Reinsurance Newsによる調査では、77%の回答者が、多くの保険会社が希望する補償レベルを確保できないと予想していた<sup>11</sup>。

保険会社とその仲介者は、多くの企業向けおよび個人向け保険の顧客が、インフレによる広範なコスト圧力への対策として補償を縮小したり保険契約を失効させることを認めたりするといった見通しに直面する可能性もある。

Guidewireが調査した英国消費者の約半分は、生活費上昇への対応として保険支出を少なくとも多少削減する可能性が高いと回答した<sup>12</sup>。

### 能動的な損害保険会社には機会がある

このような問題を抱える経済状況のなかでも、オーガニック成長と業務効率向上によりトップラインおよびボトムラインの業績を改善できる機会はいくつもあるだろう。

例えば、中小企業向けの保険市場は改革の時期に差し掛かっているとみられ、デロイトグローバルが調査した多くの保険購入者は、世界の保険会社に対し新タイプの保険



契約、条件・価格・支払方法に関するより高い柔軟性、条件・価格・支払方法に関するより高い柔軟性、より総合的なロスコントロールサービスを求めている<sup>13</sup>。特にサイバー保険は需要が高いようだが、2021年のランサムウェアの頻度は2019年比で235%増、平均ランサムウェアに関連する支払額は同じ2年間で370%の急増となっており、保険会社としては慎重に進めるべきである<sup>14</sup>。

また、ロンドン国際保険・再保険ブローカー協会（LIIBA）によると、ロンドン保険市場は、炭素排出ネットゼロの達成を目指す保険契約者のために世界的なグリーンエネルギーへの移行を補償するだけで、規模が2倍になる可能性がある<sup>15</sup>。LIIBAのCEOであるChristopher Croft氏によると、世界の保険購入者は2030年までに毎年、移行にかかわる保険関連コストとして、追加的に1,250億米ドルを支出することになるといふ。同氏は「その1,250億米ドルのうち相当部分がロンドンに来る場合、今後数十年にわたりロンドン市場とロンドンの地位が変容することになるだろう。」と述べている<sup>16</sup>。

個人向け保険種目では、自律走行車の台頭により何十億もの保険料が製造物・専門職業人賠償責任保険に向かうという懸念（事故時の過失は運転者ではなく、自動車を走行させる技術およびソフトウェアにある可能性があるため）については、自動運転技術は未だほぼ試験的な段階にあるというレポートを踏まえると、近い将来、現実となる可能性は低いと思われる<sup>17</sup>。しかし、自律走行車が路上で増加するなか、自動車保険の保険会社は、分割された補償の設計を検討すべきである。それはおそらく、既にライドシェアの運転者向けに販売されているような、個人での使用時は個人向け自動車保険が適用され、業務上の運転時は別の企業向け保険が有効になるというハイブリッド保険契約に類似したものとなるだろう。自律システムが作動している時点と運転者が制御している時点で分岐された同様の保険契約の販売が考えられよう<sup>18</sup>。

他の商品やサービスの販売時点で補償が購入されるという組込型保険の市場の成長を取り込むために、提携の可能性を探る保険会社も増加すると見込まれる。総保険料は2030年までに6倍の7,220億米ドルに達し、中国および北米が世界市場の3分の2以上を占めると予想される<sup>19</sup>。

金銭的価値のある非物理的財産である無形資産の世界も拡大しており、暗号通貨や非代替性トークン（NFT）から、メタバースでの仮想活動まで、補償の対象となる新たなエクスポージャーが生み出されている。AonとPonemonの調査によると、現在、そうした資産のうち保険がかけられているものは17%にとどまっている<sup>20</sup>。

そのほかで需要が高まりそうなスペシャルティ保険種目として、大麻の提供者・包装者・販売者向けの幅広い保険が含まれる。医療・娯楽用の使用を合法化する米国の州が増加しているためである。Vantage Market Researchのレポートによると、2020年における世界の合法的市場の規模は200億米ドルと評価されており、2028年までに1,290億米ドルまで成長すると予想されている<sup>21</sup>。

保険会社はまた、商品のイノベーションにとどまらず、業務効率や価格設定の精度、保険金請求管理、顧客体験を向上させる技術変革の取り組みを加速させるべきであり、それらの取り組みと並行して、保険引受<sup>22</sup>と保険金請求<sup>23</sup>に関する従業員の能力を極めて高いレベルに引き上げる努力も行うべきである。これは、保険会社が新たなデータや分析ツール、人工知能からクラウドまでさまざまな支援技術を意のままに駆使し、それらの潜在的な能力を最大限に発揮させるために役立つだろう。

変動費から固定費に変換するとともに、人的資本からサイバーセキュリティに至るまで各種分野のより豊富な経験と専門知識を提供するために、非中核的機能のアウトソーシングを検討する保険会社が増加することも考えられるだろう。

# 生命保険会社の変革は持続可能な成長の鍵となる可能性が高い

生命保険セクターの変化は往々にして遅いペースであるものの、変革が進行している可能性はある。パンデミックの影響が残り、企業の所有権や商品構成は進化し、インフレと金利が急上昇し、消費者の期待は高まりかつ多様化している。

こうした動向に対応するため、保険会社はパンデミックを切り抜けるために用いた受動的な施策からの転換が必要となる可能性がある。自らの変革と運命をコントロールするために保険会社は、パンデミックに促されたデジタル強化のさらなる推進であれ、新たな商品やサービス、販売方法の導入であれ、あるいは新たな顧客のニッチ分野の発掘であれ、能動的に行動していくべきである。

パンデミックの影響による2020年以降の保険料の急激な伸びは、徐々に弱まっているようである。世界の生命保険の保険料の成長はインフレによる可処分所得への圧力と金融市場のボラティリティを主因として、2022年には実質ベースでやや縮小（マイナス0.2%）すると予想される（図表2）<sup>24</sup>。2023年には、インフレ圧力の緩和と経済環境の改善により、先進国市場、新興国市場ともに世界の保険料は回復し、実質ベースで推定1.9%の増加が予想される<sup>25</sup>。

従って、事業環境が変化するなかで、生命保険セクターが持続可能な成長を遂げていくためには、未開拓な市場やこれまでの開拓が不十分であった市場を探し出すことが必

図表2

今年はいくつの地域で生命保険の保険料が実質ベースでやや縮小すると予想されるが、新興国市場（中国を除く）は、インドの6.6%増を筆頭に増加すると推定される

	2022年予想
世界	-0.2%
北米	-0.4%
欧州	-1.1%
アジア／太平洋	0%
中国を除く新興国市場	3.5%
中国	-9%

出所：Sigma 4/2022、「World insurance: inflation risks front and centre」、Swiss Re

要と思われ、そのためにはこれらのさまざまな地域や顧客セグメントごとの要件に合わせ商品・サービスをカスタマイズし、販売方法を革新していくべきであろう。

米国の消費者調査によると、回答者のニーズと希望はデモグラフィック属性により大きく異なることが明らかとなった。例えば、調査対象の中で最も若い年齢層と最も所得の低い層はそれぞれ死亡保障商品の価値と特徴に最も馴染みが薄く<sup>26</sup>、最も所得の低い層と最も年齢の高い層は、仲介者とのやり取りに加えて、あるいはその代わりに、デジタルやオンラインの選択肢を用いることを最も苦手としていた<sup>27</sup>。

アジア太平洋地域では、消費者調査の回答者の3分の2が、オンライン機能は生命保険購入の重要な基準であると回答したのに対し<sup>28</sup>、米国の消費者調査では、生命保険購入にオンラインチャネルを利用することに前向きな回答者は約3分の1にとどまった<sup>29</sup>。デジタルの利用に気が進まない消費者でも、商品とその価値をよく理解すれば抵抗感がなくなる可能性もある。金融リテラシーを高めるために保険会社は、十分なサービスを受けていない人々に対し新たに教育を施す手法を模索することを通じて、オンラインの利用を推進することができるだろう。これは、死亡保障の価値を理解していない層に限った話ではない。商品への信頼性が高まれば、オンラインの手段がより快適なものとなる可能性があるため、このことは、より高度な商品を理解することで恩恵を受ける可能性がある層にも注力すべきことを示している。透明性、ビジネスの容易さ、取引の即時性、高度にカスタマイズされた体験など、顧客の期待は高まっており、保険会社は、パンデミックを契機として進んだデジタルイノベーションをさらに強化し、その価値を最大限に発揮させるべきであろう。

金利の上昇により、生命保険会社がより魅力的なM&Aのターゲットとなる可能性もある。将来の利回り上昇が予想され、商品の価格設定と収益性の双方に貢献する可能性があるためである。実際、旧来の生命保険事業を売却し、保障の提供者から、手数料ベースの資産預かり・管理者、従業員福利厚生の販売者への転換を進める生命保険会社は引き続き現れると見込まれる。プライベート

エクイティ（PE）がスポンサーとなっている保険会社を含め、多くの保険会社は、流動性がより低く利回りがより高いだけでなく、リスクもより高い資産の運用により、事業の資産利回りを高めようとしている<sup>30</sup>。上場生命保険会社に対する買収の機会については、株価に内在する通貨の下落リスクが妨げとなる可能性がある。しかし、PEがスポンサーとなっているプラットフォームは、成長を維持するために再保険を含む事業構造を獲得する必要があるため、M&A市場は引き続き活発に推移すると思われる。

利回りのポラリティも、保険会社が2023年に向けて検討すべき事項である。例えば、既存ポートフォリオの利回りが代替的な投資商品に比べて低ければ、顧客はより高いリターンを求め、保険会社の顧客減少または保険契約の解約増加につながると考えられ<sup>31</sup>、これにより、資産負債管理能力への関心と圧力が高まる可能性がある。

インフレは生命保険会社にとって両刃の剣となることがある。インフレには好都合な面もあり、運用利回りや、年金その他の金利感応度の高い資産のスプレッドを向上させ、これらの商品の販売を押し上げる可能性があるためである<sup>32</sup>。その一方で、営業経費、人件費、事務管理費が利益を圧迫することになるだろう。実際、Manulife Financial Corpは今年、30年ぶりの高水準となったインフレによるコスト増加を相殺するために、保険料を引き上げようとしている<sup>33</sup>。インフレ圧力は新興国市場で最も高まると予想されるが、英国、欧州連合（EU）、米国にも多大な影響を与えると思われる<sup>34</sup>。

# 状況が変化するなか団体保険の 保険者は革新的になっている

北米市場の「団体保険」は引き続き大きな成長機会といえる。

デロイトは保険業界のエグゼクティブとの議論を通じて、生命保険の損害率と短期所得補償保険の事故発生率は依然として高水準ながら、パンデミック関連の深刻さが低下し、新型コロナウイルス感染症以前の水準に戻りつつあることを確認した<sup>35</sup>。新型コロナウイルス感染症の最盛期には減少していた歯科治療に関する請求も、ロックダウン以前の生活様式再開に伴い平常の水準に戻りつつある<sup>36</sup>。

一方、保険業界全体の指標が安定化し始めていることから、今後保険会社は新たな課題に対していかんして順応するかという問題に取り組んでいくことになる予想される。例えば、競争の激しい市場で差別化ができる持続可能で新しい成長分野を見つけ出すことや、多世代にわたる従業員の多様かつ変化する期待に応えることなどである。

長期的なオーガニック成長を追求する企業は、より包括的な従業員福利厚生パッケージに対する需要の高まりに対する対応を検討するかもしれない。多様な従業員層に対する画一的なプランを提供する従来の方法から脱却し、目的ごとの個別の取引や契約ではなく、健康・富・ウェルネスなど幅広いライフスタイルを包括的に扱うサービスの提供が必要になると見込まれる。

商品ラインナップの拡大を促すために、多くの保険会社は他の提供者や第三者ベンダーとの提携関係を構築し始めている。しかし、団体保険販売エコシステムにおいてさまざまな参画者間で摩擦が生じるような場合は、それらを排除することにも気を配らなければならない。雇用者のデータを従業員が生成した情報と組み合わせることができれば、よりカスタマイズされた体験とオーダーメイドのサービス提供

の基礎となり、それにより長期的な信頼関係を構築しながら福利厚生への幅広い加入を促進できる可能性もある<sup>37</sup>。例えば、Guardian Lifeでは、NoyoやIdeonなどのInsurTech企業と提携し、データ交換の標準化により保険会社と他の提携先間の連携を可能にしている<sup>38</sup>。

団体保険の保険者は「as a service」ソリューションの開発により、潜在的な競争優位性を探ることもできよう。例えば、ニュージャージー、マサチューセッツ、コネチカットなどのいくつかの州では、雇用者に対し有給の家族休暇・医療休暇の負担を求める動きがますますみられる<sup>39</sup>。こうした各州の多種多様な要請の微妙な差異をかじ取りすることは、これまで大規模な多国籍企業が抱える難題であったが、現在では多数の場所にいる従業員がオンラインで業務をこなす小規模な企業でも問題となっている<sup>40</sup>。

あらゆる規模の雇用者のために、このつぎはぎ状態にある休暇義務に関する法律を管理することは、団体所得補償保険の保険者に新たな手数料ベースの収益源をもたらすだけでなく、このような顧客のペインポイント解消に取り組む保険会社の競争優位性も高める可能性がある。

また、チャネルからさらなるイノベーションを求める圧力が高まる可能性もある。ブローカーは、保険会社があらゆる活動においてデジタル化・オンライン化のテクノロジーを提供することで、自らの生産性を高めてくれることを期待している<sup>41</sup>。保険会社は技術力を強化することで、ブローカーや雇用者より多くのデータを共有し、有意義な福利厚生を選択肢の設計や従業員のより健康な生活の支援が可能となる。そして、それらの活動が、保険金支払いの削減へとつながるだろう。

# 人的資本の展望： 保険会社は激しい人材争奪戦を 勝ち抜くため、職場のあり方や企業 文化の再構築を求められる

パンデミック中に強いられた業務のオンライン化は、従業員の期待に革命的な変化をもたらし、多くの伝統的な雇用モデルを一変させた（図表3）。現在では、仕事の柔軟性や質、仕事の意義、キャリアパス、金銭的な健全性、包摂性が、多くの従業員の願望の重要な部分となっているとみられ、入社、勤務期間、退社の条件とされることが増えている。

これは保険業界に限ったことではないが、従業員の高齢化<sup>42</sup>と保険業界の保守的な評判もあり<sup>43</sup>、スキル人材の獲得は、保険会社にとって重要な課題となっている。人材

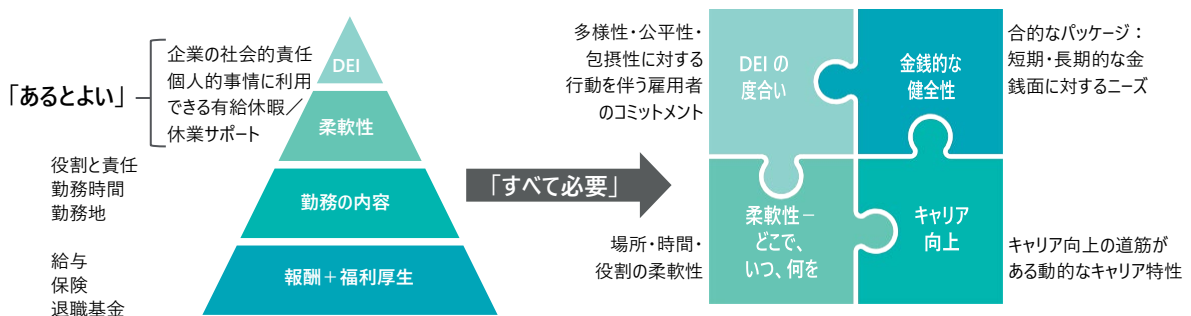
獲得は、同業他社だけではなく、より最先端の他業種とも争っている。

## 考え方と文化の転換が、人材を惹き付け、保持するために役立つ可能性がある

就職先としての魅力を高める何らかの新たな変化がなければ、保険会社は2023年まで従業員の確保と維持に苦戦する可能性がある（図表4）。

図表3

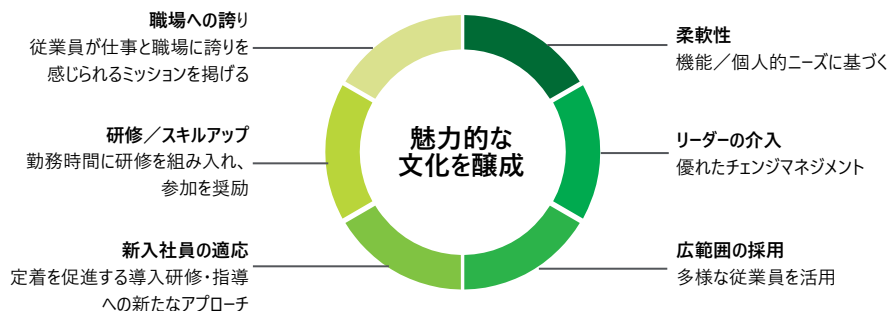
### 従業員の期待の変化により「あるとよい」条件が「すべて必要」に押し上げられた



出所：デロイトによる分析

図表4

企業文化の変革により、魅力的な就職先となることができる



出所：デロイトによる分析

ロックダウンにより在宅勤務が広がり、保険会社も相応の対応を行ったが、その状況は、組織が人的資本戦略のどの要素を維持し、変更し、切り捨てるべきか能動的に決定しなければならない転換点に達している。

多くの保険会社は依然として検証と学習の段階にあり、各機能がシナリオのいずれに適合するかを判断するべく特徴を分析する（図表5）とともに、個々の従業員が未来の働き方（FOW：Future Of Work）領域のいずれに属するかを理解しようとしている。これは一回限りの戦略というよりも、継続的な道程となる可能性がある<sup>44</sup>。

図表5

保険会社はさまざまな未来の働き方のシナリオを考え、最適なバランスを見つけだそうとしている



出所：デロイトによる分析



「我々はリーダーとして、他者を育成する際にメンター・コーチの役割がいかに重要かを知っている。優れたメンター・コーチとなるためには信頼と人間関係が必要であり、それは同僚に直接会うことで最もうまく構築されることが多い。だが同時に、パンデミックにより、多くの職務・作業はリモートにより生産性が高まることも証明された。リーダーにとっての課題と機会は、仕事の内容と、従業員の生産性を最も高める方法をよく理解し、それに応じてハイブリッドのアプローチを設計することである。」

— Definity 社、senior VP & chief human resources officer、Brigid Pelino 氏

従業員の概念が理論的なものから実務的なものへと変わるなか、リーダー層や経営陣が従業員の変化に備えるうえで、組織全体の文化の変革が必要となる可能性がある。単に社内にいることのみを求め出勤を強いることは、人材を惹き付け維持するという視点で考えると、もはや困難かもしれない。出社を促すためには、対面での協働、問題解決、チーム構築の利点を伝えることが重要となるだろう。

有望な人材は引く手あまたで、職場の境界が薄れているため、新たな従業員の発掘や確保に関して考え方を変えることが必要となるだろう<sup>45</sup>。

保険会社は、オンラインでの業務が可能な機能に関しては、あらゆるグローバルな場を活用しスキルを持つ人材を発掘すると同時に、従業員の多様化を推進することが可能だろう。家庭での子育てから仕事に復帰する人材、退職者、ギグワーカー、ニューロ・ダイバーシティな応募者は、従来ターゲットとされていなかった未開拓の労働力プールである。Zurich UKは、全く新しい人材プールにアクセスするためにパートタイム勤務の取り組みを開始し、開始以来、応募数は3分の2以上増加し、働く親や介護中の人々、仕事の掛け持ちやほかにやりたいことがある人材にも恩恵をもたらしている<sup>46</sup>。

「企業は、この新たな環境においてもリーダー層が主導できるように準備させる必要があるだろう。多くの人々は極めて伝統的なキャリアパスをたどってきており、従業員のニーズや期待の変化を理解できていない可能性がある。成功に向けては、リーダー層を教育する必要があると考えている。」

— Gore Mutual Insurance 社、chief people、Sonia Boyle 氏

「我々は雇用を長期的に見ており、大学を卒業したばかりの人材の採用に投資し、社内で成長できるよう現場で訓練をしている。若い世代の人口が縮小している中、勤務時間のわずかな調整やフレックスタイムが、女性や退職者、フリーランサーその他の多様な集団への訴求に役立つ可能性がある。」

— Prudential Japan 社、VP staffing and executive assessment、Jana Fallon 氏

また、業界特有の狭い応募資格に固執するのではなく、現在の職務内容の記述を見直すことによってより幅広いスキルベースの採用を行い、新たな人材チャネルを開くこともできるだろう。パンデミック中に解雇された多くの客室乗務員は、好調な香港特別行政区の保険業界で新たな仕事を見つけた。これは、対面で接客を行う訓練と経験を積んだ人材として、大手保険会社数社に採用されたものである<sup>47</sup>。

保険会社は、業界外から人材を取り込むことができるよう企業文化を変革する必要があるだろう。これは、より多くの人々が働くこととなるオンライン環境ではより困難かもしれない。新入社員が単なる働き手ではなく会社の一員であると感じられるように、導入研修や指導、研修<sup>48</sup>への新たなアプローチが必要となる可能性がある<sup>49</sup>。

スキル採用の間口を広げることは、保険会社にとって総合的にプラスとなる可能性がある一方で、業界の境界が薄

れることで、保険業界全体で従業員の定着と離職がより大きな悩みの種となるおそれもある。

組織にとっては、現在の従業員の新たな要望を理解し投資することが重要である。Lincoln Financial Groupで行われた最近の従業員調査によると、調査に参加したほとんどの従業員が引き続き自分のキャリア開発に投資したいと考えていることが明らかとなった。その一方で、多くの人々が家庭と職場で優先すべき事項が常に存在するため、キャリア開発に充てる時間を確保することが難しいと回答した。Lincolnは、学習機会を容易にアクセスできるものとし、従業員が勤務時間中に自分自身とそのキャリアに投資する時間を持てるよう取り組んでいる<sup>50</sup>。

組織は、従業員がスキルを習得した後のことについても、透明性の高いキャリアの道筋の提示や需要が高いスキルのレベルや競争に適した評価方法を考案するといったことを再考できよう。

「特にハイブリッド勤務環境において重要な投資の一つは、評価であった。これは、従業員からの意見によるもので、重要な瞬間を認められ、賞賛されたいという願望がある。」

— Lincoln Financial Group 社、executive vice president, chief people officer、Jen Warne 氏

ほとんどの従業員は、自分に意義と誇りを与えてくれる組織に所属することも望んでいる。Gore Mutual Insurance は今年の初め、同社が大切にしている3つの柱を中心とする存在意義を明確化した。それは「良くあれ、良いことをせよ、良いことを広めよ」というもので、それぞれ、ウェルネス・多様性・包摂性、優れた顧客体験、コミュニティへの投資と ESGを指している<sup>51</sup>。

地域や業種の境界が曖昧になっていることや従業員の期待が変化していること、あらゆる勤務環境を支えるデジタル化が急速に進んでいることを踏まえると、将来の人材との対話においては、マインドセットと企業文化の変革が問われることになりそうである。企業文化の変革は新たな人材やスキルを惹き付け、取り込むことができるだけでなく、長期的なキャリア形成のために魅力的な勤務環境を提供することにより従業員を維持するためにも、重要なことである。

# テクノロジーの展望： インフラ投資から価値実現へと移行していく

ほとんどの保険会社は、パンデミック中にデジタル化計画を本格的に実施し、ほぼ一夜にして従業員の勤務をリモートに、顧客対応をオンラインに切り替えた。全体としてはこれまでのテクノロジー変革は社内効率の向上と市場投入速度の加速に主眼を置くことが多かったのに対し、今では多くの保険会社が、顧客体験の向上とデータ・分析能力の強化に対する投資へとその重点を移行し始めている<sup>52</sup>。保険会社にとっては、テクノロジー・インフラ投資の効果をより十分に発揮させ、さらに俊敏で革新的な顧客中心主義の企業となることが、2023年以降の目標になると見込まれる。

保険会社はこれまで往々にしてテクノロジーのモダナイゼーションに対して、個別のシステムごと、機能ごと、アプリケーションごとに変革するというような、スコープをコントロールするアプローチを行ってきた<sup>53</sup>。投資決定の判断は、顧客体験の向上による長期的な競争力獲得ではなく、主に短期的な予算と実現可能性に基づいて行われてきた<sup>54</sup>。

従って、視点と優先順位の根本的な変化は既に進行しているはずである。IT優位のインフラプロジェクトを未だ実行中の保険会社は、変革イニシアチブのリーダーを事業部門や各部署の責任者に移行し、CIOとCTOが協力して支援

する役割を担うべきである。テクノロジー戦略と投資は、顧客の属性、商品サポート、付加価値サービスの面で保険会社の差別化を図ることができるように調整し、持続可能な成長と収益性につなげるべきである。

InsurTech企業は2つの根本的な方法でテクノロジー変革の加速に貢献している。まず、伝統的な保険会社は既に、設立時から顧客中心に設計された独立系InsurTech企業との競争激化にさらされている。同時に一方で、多くの保険会社は、保険引受、保険金請求、オンライン販売プラットフォームといった対顧客機能に関して、InsurTech企業が提供する個別の特化されたソリューションから恩恵を受けている<sup>55</sup>。

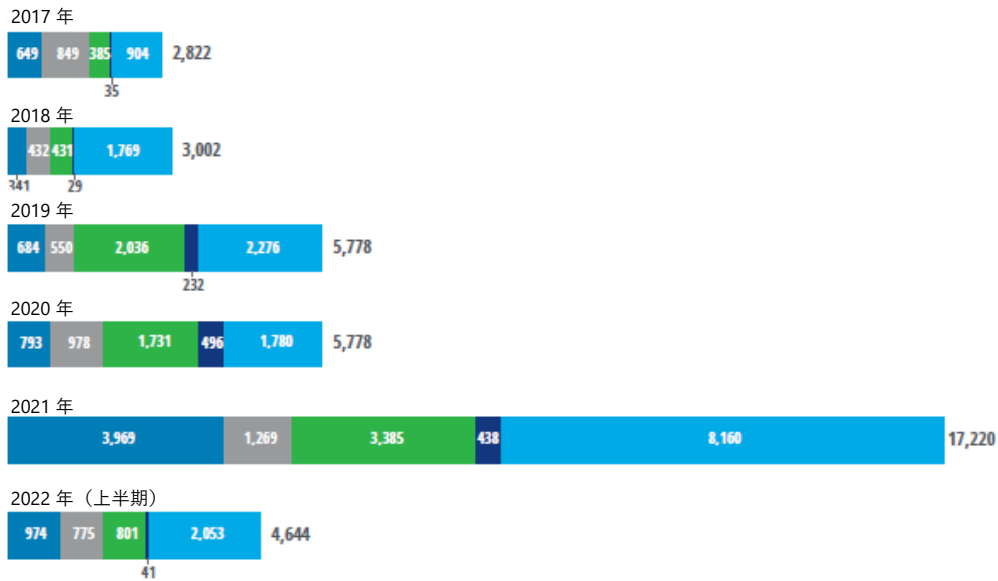
InsurTech企業に対する投資は2021年に急増し、172億米ドルと、前4年間の合計額をやや下回る水準の資金を集めた（図表6）。これは、パンデミック中にデジタルソリューションに対する需要が高まったことと、より確立されたスタートアップ企業が規模拡大を目指したことによる。2022年上半期の投資は2021年には程遠いとはいえ、7月1日時点で46億4,000万米ドルと、過去2番目に多くの資金を集めた年間合計額を若干下回る水準に既に達している<sup>56</sup>。

図表6

## InsurTech投資は2022年上半期に大幅に減速したが、依然として過去2番目の高水準となる見込み

カテゴリと投資年別のInsurTech資金（100万米ドル）

- 企業向け保険
- 保険顧客獲得
- 保険オペレーション
- 保険
- 個人向け保険



出所：Venture Scanner の2022年7月1日現在のデータ、デロイトによる分析

また、データ管理および分析の成熟度の向上も保険会社の重要な課題の一つになると見込まれる。未だにあまりに多くの保険会社が、データを商品・サービスに関する顧客のニーズや好みを知るための戦略的資産としてではなく、管理すべきインフラ費として扱っている。

デロイト金融サービスセンターが最近行った、世界的な調査と最高データ責任者らに対するインタビューによると、「より総合的なデータ管理システムにアップグレードし、機能や事業分野の枠を越えたデータ協力を可能にすることにより、保険会社はデータおよび分析の取り組みを、イノベーションの加速や競合他社との差別化の強化、最終的には持続的な利益ある成長に役立てられる可能性がある。」ことが明らかになっている<sup>57</sup>。

課題に対処するうえで役に立つ可能性があるもう一つの手段は、ローコード／ノーコード・プラットフォーム、すなわち開発者がアプリケーション・コンポーネントをドラッグ・アンド・

ドロップして統合できるビジュアルソフトウェア開発プログラムの採用である。これは「アプリケーション開発の民主化」とも呼ばれるが<sup>58</sup>、これらにより、手動でコードを書くことなくポイント・アンド・クリック操作によりソフトウェア開発を加速し、合理化することが可能になる。

保険会社のCIOとCTOは、これらの代替的開発プラットフォームについて、リスクとコストを抑えつつカスタムアプリケーションを機動的に構築する方法として検討するべきである。これは、保険会社がエンゲージメント・プラットフォームの自動化能力を高めながら、より迅速にイノベーションを進めることの助となる可能性がある。例えば、米国に本拠を置くXN Worldwide Insuranceは、CoverGoのノーコード・プラットフォームを採用してデジタル変革目標を推進し、市場への投入スピードを速めることで顧客の満足度を高めている<sup>59</sup>。

テクノロジーは、優先順位を社内の中核的な検討事項から、社外の「顧客を中核に据える」取り組みへと変えることを可能にするだろう。そのような顧客中心主義は、継続的な適応とイノベーションを促進し、コモディティ化の進む市場において競合他社と区別される保険会社となるための助けとなるだろう。また、保険会社が従来のように取引にかかるリスクの移転と補償に重点を置くのではなく、総合的なリスク管理・軽減コンサルタントとしての立場を確立するためにも役立つだろう。

## クラウド機能は顧客中心主義への移行を加速する

クラウド・プラットフォームへの移行は、バリューチェーン全体に影響を及ぼし得るという意味で、過去数年間で保険会社が行ったテクノロジー関連の取り組みのなかで最も重要なものであるかもしれない。保険会社は、データやシステム、アプリケーションのクラウドへの移行に多くの時間と資金を費やし、さまざまな機能や事業部門でより重要な機能のアップグレードを行うための基盤を構築した。多くの保険会社が、個別のアプリケーションの構築や設定、運用が可能な完全にクラウドネイティブなプラットフォームの構築に着手している。

しかしながら、最低限のコスト削減や効率化にとどまらずにクラウドのビジネス上の価値までを十分に発揮することができず、苦心している企業が多い。多くの場合においてレガシー・テクノロジーや非クラウドネイティブのアプリケーションの一部が残っており、相互運用性を妨げるハイブリッド・オペレーティング・システムとなっていることが理由である<sup>60</sup>。

クラウド導入による潜在的な能力を最大限に発揮させるためには、プラットフォーム自体を目的として捉えるのではなく、目標達成の手段として考える必要がある。クラウドへの移行は、さらに多くのデータ、システム、プロセスの継続的な移行の始まりにすぎない。しかしながら、多くの保険会社がクラウド・インフラを構築しても、レガシー・システム上のサイロ化された方法のアップ・アンド・リフトに過ぎない場合が非常に多い。それでは、クラウドの能力を最大限に活用し、

業務の試行、革新、変革を行う力は発揮しきれない可能性がある。

クラウドは究極的には電気のように、補助的存在として扱われるべきである。一般に、電気の力で電球が灯ることが語られることはなく、電気が支える照明装置の強化に焦点が当てられる。クラウドは裏方でより画期的な変革を推進する手段となり、機能横断的な互換性の提供や、複数のシステムやアプリケーションのより容易な統合を可能にするべきなのである。

旧来のアーキテクチャーも相互運用性の提供を意図していたかもしれないが、さまざまなシステムをプラグ・アンド・プレイで統合可能にするクラウドベースのモジュラー・アーキテクチャーやAPIの方がその目標を達成する可能性は高い。

最終的にクラウドは、機能横断的なアプリケーションとデータ分析を通じてデジタル能力を強化し、保険契約者のニーズや好みに関する理解を深めることにより、保険会社の顧客体験向上に寄与するべきである。

しかし、ほとんどの保険会社がクラウドの採用による業務のモダナイゼーションに着手し始めているとはいえ、特に保険特有の分野について、データやアプリケーション、システムのすべてをクラウド上でいかに効果的につなぎ合わせるかという点では未だ確信が持てずにいる保険会社が多い。そのため、ハイパースケーラーが提供する汎用的なプラットフォームの上に配置する形態で、保険引受や保険契約管理、保険金請求、その他の保険バリューチェーン要素向けに特化した「インダストリークラウド」ソリューションを提供する企業が出現している。

デロイトはインダストリークラウドの機会に関するレポートで「インダストリークラウドは、組織が変化を受け入れる能力を劇的に高めることができる。事前に設定された各種能力によりデジタルの構築が促進され、エコシステム・パートナーからの継続的なイノベーションへの投資により、利用者はより高い機動性、拡張性、安定性、オプション性を得られる。」と、述べている<sup>61</sup>。同レポートは、インダストリークラウドにより「テック人材獲得競争が激しい環境においても、



社内の時間、エネルギー、リソースを最も重要かつ戦略的な課題に集中させることが可能となる。」と付記している。

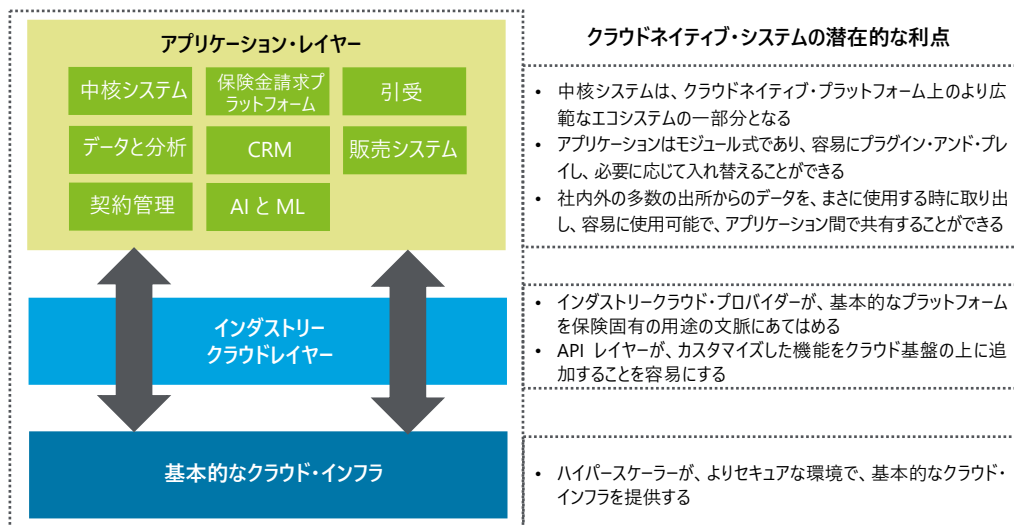
多くの保険会社が中核システムをクラウド上に移行させた今、次なる課題は、保険事業に特化したクラウドベースのアプリケーションを活用したさまざまな小さな改善であろう。ここでは、インダストリークラウド・プロバイダーが活躍し、アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）レイヤーを作ることで、個別分野の機能性を汎用的なクラウド基盤に対しプラグ・アンド・プレイで乗せることを容易にする。

図表7が示すように、クラウドネイティブのアーキテクチャーは中核システムを中心とするものではない可能性が高い。むしろ、中核自体は、フロントとバックオフィスの各種要素を統合するより広範なインフラの一部となる。これらのさまざまなアプリケーションは、クラウド上で調和的に共存し、データを共有し、互いにシームレスに支援し合う必要がある。

図表7

### 保険会社向けのクラウドネイティブのアーキテクチャーはどのようなものであるべきか？

アプリケーションをプラグ・アンド・プレイできる機動的なモジュラー・アーキテクチャーは、さらなるイノベーションと差別化を可能にするだろう



出所：デロイトによる分析

クラウドベースのインフラにより、AIやアドバンスド・アナリティクスなど、さまざまなアプリケーション・システムの使い勝手や有効性も高まるであろう。これらの能力は、別システムとしてではなく、追加される新たな技術的機能の一部としてクラウド内に組み込まれることでより利用しやすくなると考えられる。デロイトのレポート「State of AI in the enterprise, 2nd edition」は、「クラウドサービスをゲートウェイとして用いることにより、AIの潜在的な能力を探りアクセスすることはかつてないほど容易になっており、先行投資は最小限で済み、社内専門知識の必要性も低下した。」と結論づけている<sup>62</sup>。

保険会社は、クラウドを導入することで影響を受ける地理的要因、とりわけ法規制上の違いも考慮すべきである。例えば、EUは、特にクラウド・プラットフォームにホストされたEU市民のデータを企業がどのように処理し保護するべきかについて一般データ保護規則（General Data Protection Regulation）の基準を定めている<sup>63</sup>。多国籍展開する保険会社をはじめとして、クラウドの選択肢を検討する際には、世界中のデータ保有に関する法規制も考慮に入れるべきである。

クラウド化の道のりの次の段階、すなわち、残存するシステムや業界特有の機能をクラウドに移行させそれらの相互運用性を向上させるには、時間を要する可能性がある。しかし、保険会社は既に、クラウド・インフラの潜在的な能力を十分に発揮することを阻むような旧来の仕組みによる障害を克服するための施策を講じていると見込まれる。これにより保険会社は、システムの能力を増幅させるとともにデータをよりアクセスしやすく、かつ、施策に移しやすいものとするができる。そしてその後、クラウドをイノベーション、差別化、成長の原動力として活用することができるだろう。

しかし、保険会社がクラウド内外でインフラとデータ管理システムのモダナイゼーションを進めるなかでは、多くの疑問が生じることが見込まれる。サイバー攻撃の頻度が高まると

も世界のプライバシー規制は拡大しており、そのような状況に対処すべく、ITやリスク、コンプライアンス、各事業部門、各機能の多様なステークホルダーと協力していくことが必要となるだろう。

例えば、データはどの地域に保管するか？アクセスのリクエストと管理は適切に制御されているか？クラウド・プロバイダーはデータをどのように保護しているか？アクセスはどのように監視・管理・承認されているか？保険会社はデータ資産の生成から処分までのライフサイクル全体をどのように追跡しているか？保険会社によるパブリック・クラウド・プラットフォーム採用の増加に伴い、そうした検討事項はさらに複雑になり得る。

「我々は、事業全体にわたる多くのシステムを分解しているところである。その際、データと個別機能をさまざまなモノリスから分離させ、クラウドネイティブ技術を使ってそれらを各種のマイクロサービスに更改していく必要がある。事業を真に変革するために、我々は旧来の技術だけではなく社員のこれまでの働き方も分離させている。そのような未来を築くことは容易ではないが、テクノロジーによって最高の顧客体験を提供するために必要なことである。」

— Prudential Financial 社、global digital CIO, and CIO of US retirement and insurance businesses、Bob Bastian 氏

# サステナビリティの展望： 保険会社はコンプライアンスを懸念するだけでなく、ESGを競争上の差別化要因とすべきである

世界中の多くの保険会社が、「ESG」とひとくりにされた環境・社会・ガバナンスの懸念がもたらす多くの課題に対処するために、組織的なインフラを構築するための意義ある施策を講じている。一部の企業では報告、コンプライアンス、緩和の取り組みを推進する最高サステナビリティ責任者（CSO）やそれに相当する役職を設置している<sup>64</sup>。この任務が近いうちに楽なものになることはないと思われ、各要素がそれぞれに難しい経済リスク、法的リスク、風評リスクをもたらしている。

しかし、規制当局、格付機関から、サステナビリティ評価会社、投資家、自社の従業員に至るまで、さまざまなステークホルダーが警戒感を強めるなか、保険会社がそれらのステークホルダーにいかに効果的かつ透明性をもって対応できるかが、「ボトムラインの向上」を実現する能力に影響することになるだろう<sup>65</sup>。各社のESGに関する努力が社会に与える影響は、従来の財務諸表と同程度に重要視される可能性がある。

これまで大部分の保険会社は、より多くのデータと具体的な統計的コミットメントに対して高まる要望への対応に重

点を置き、ESGの取り組みを市場開拓戦略や企業文化の差別化要因にする機会を能動的に探すことはあまりなかった。また、一般的に規制コンプライアンスと統合的リスク管理の強化に注力し、ESG思想・行動のリーダーとしての地位を築き、差別化を図るイノベーションにはさほど力を入れてこなかった。

保険会社は、年次サステナビリティ報告書に示された計画だけで判断されるのではなく、各社の取り組みがいかに実際に1) 気候変動やその他の発生段階におけるシステム的な環境リスクの影響を抑制するとともに<sup>66</sup>、炭素排出に発生源で対処しているか、2) リーダー層と従業員の多様化を図っているか、3) 商品・サービスの包摂性を高めているか、そして4) ガバナンス態勢の透明性と説明責任を向上させているか、によって評価されるようになるだろう。

世界や地域の一時的な経済・政治動向が実施に影響することもあるが、社会意識が高まりつつある経済においては上記4つの最重要目標が戦略計画、投資の優先順位、予算決定にいかんにか反映されているかが、保険会社の評判や競争上の地位を大きく左右する可能性がある。

「ほとんどの企業にとって、サステナビリティ計画を有することはもはや差別化要因ではなく、顧客と従業員から期待されていることである。炭素排出量ネットゼロが現実のものとなる世界へ移行するにあたり、世界的な営業基盤を有する当社は重要な役割を担っている。最高サステナビリティ責任者（CSO）の設置は非常に重要であるが、その効果が最も発揮されるのは、この役職が組織内で要職として十分に認識され、その人物がビジネスのマインドセットを有する場合である。CSO の役割は、異なる事業間の指揮者となり、ステークホルダー全体の変革をまとめあげていくことである。」

— Manulife 社、global chief sustainability officer、Sarah Chapman 氏

## 商品のイノベーションとリスク移転の提供は、気候リスク軽減の鍵となる可能性がある

世界のリーダーたちは、地球温暖化の重要な転換点である1.5度までに気温上昇を抑えられるよう、10年間で炭素排出量を半減させることを目指している<sup>68</sup>。パリ協定に従って、化石燃料全般と、特に石炭を2040年までに廃止することが求められている<sup>69</sup>。

保険会社は、炭素集約的な産業の保険引受者としても機関投資家としても重要な役割を担っているため、低炭素経済への移行の先頭に立つことができる立場にある。

まず、ネットゼロへの動きを促進すべくより多くのイノベーションが見込まれるため、保険会社は、既存の保険契約の微調整や新たなリスク移転商品の開発を通じて、気候変動へのエクスポージャーの低減に貢献できる可能性がある。例えば、サステナブルな建材を使用した改装を補償する財物保険や、電気自動車の使用を促すための保険料割引がある自動車保険を提供する保険会社が増加することが考えられる<sup>70</sup>。新興の代替エネルギー産業と、よりサステナブルなエネルギー源への移行を進める既存製造業者のいずれをも対象に、物理的リスクと移行リスクを軽減する新たな補償やサービスを開始する可能性もある<sup>71</sup>。

これは、社会的にもビジネス的にも有意義であろう。Swiss Reのレポート「SONAR 2020 risk insights」は、2050年までに、炭素回収・貯留などの新興技術は、今日の石油・ガス産業に匹敵する規模に成長する可能性があると予想している<sup>72</sup>。

多くの欧州保険会社が引き続き、保険引受と投資のポートフォリオを通じて炭素排出を抑制する保険業界の努力を主導している。Avivaは、2040年までにネットゼロを目指す最初の大手保険会社であると表明し、脱炭素のタイムラインを定め、科学的根拠に基づく目標（SBT）イニシアチブに署名していない限り、石炭や、タールサンドまたはオイルシェールなどの非従来型化石燃料からの収益が、5%以上を占める企業からの保険引受を停止するとした<sup>73</sup>。

欧州保険会社の中では、気候リスクの発生源において取り組みを実施し、気候移行計画の監視を強化するために他社と協力関係を築く保険会社も増加している<sup>74</sup>。例えば、多数の欧州保険会社がネットゼロ保険アライアンス（Net-Zero Insurance Alliance）のメンバーとなっている。これは、世界中の保険会社を団結させる国連のイニシアチブであり、カーボンニュートラルな経済への移行や、保険引受による排出量を測定可能な手法の開発において、保険会社が果たす役割を強調するとともに、イノベーションを通じて削減方法を探し出すことを後押ししている<sup>75</sup>。

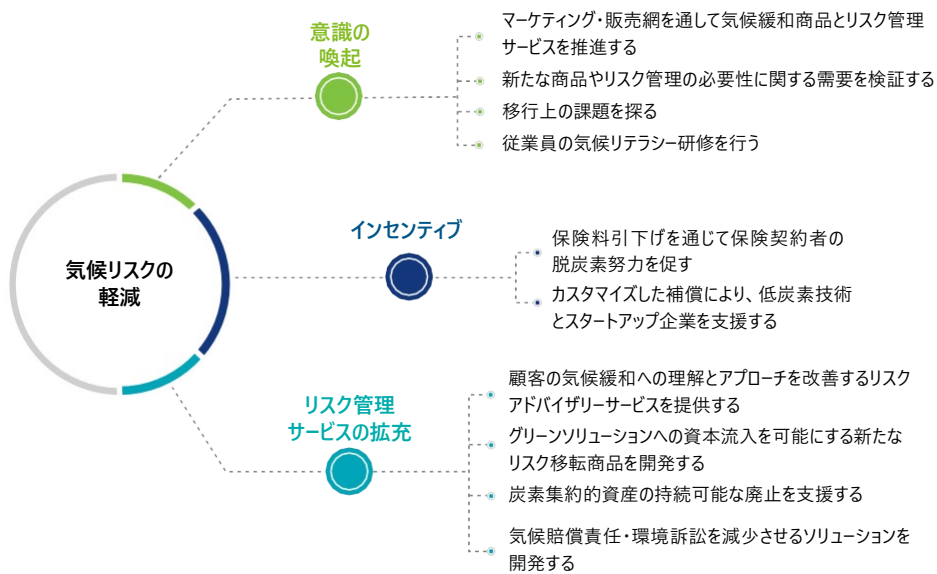
米国の保険会社はかなりの長期間にわたり、気候リスクの影響を抑制するための緩和と適応に取り組んできているが、温室効果ガスの根本的発生源とそれに関連するエネルギー移行リスクへの対処においては、一般的に欧州保険会社に後れを取っている。これは、最近まで米国の規制圧力がそれほど強くなかったこと、国内の政治的環境がそれらを強く後押しするような状況になかったことによる可能性が高い<sup>76</sup>。しかし、米国保険会社に対するステークホルダーの要求は高まっており、現在では、気候リスクの影

響だけではなく、原因を抑制することがより注目されるようになっている。

バリューチェーン全体で気候リスクの軽減を加速できる施策で、保険会社が検討すべきものはいくつもある（図表8）。新たな商品、サービス、保険料インセンティブの導入から、意識の喚起、リスク管理サービスの拡充まで、さまざまな方法が考えられる。

図表8

### 保険会社はどのような方法で気候リスクの軽減を加速できるか？



出所：デロイトによる分析

## 保険会社は、多様性・公平性・包摂性（DEI）について、さらに迅速に言葉を行動に移すことを求められている

一般的に数は強みとなるため、一部の業界団体と個々の保険会社が、社会（「S」）の課題に対し、ESGのなかでも社会的問題への注力を促すために集団を形成している。

例えば、米国生命保険協会（American Council of Life Insurers）は「経済的エンパワメントおよび人種平等イニシアチブ（Economic Empowerment & Racial Equity Initiative）」を策定し、多様性と包摂性を業界の優先課題として次の4つの分野を推進している。1) 十分なサービスを受けていない市場における安価な金融サービスへのアクセスを拡大すること、2) 企業内および取締役会における多様性と包摂性を向上させること、3) 金融教育を通じて経済的エンパワメントを強化すること、4) 十分な金融サービスを受けていないコミュニティへの投資を拡大すること<sup>77</sup>。

言葉より行動を重視する外部圧力も強まっている。全米保険監督官協会（National Association of Insurance Commissioners）は、DEI問題について規制当局が動向を把握できるようにし、より多くの行動を促すために、人種および保険に関する特別（執行）委員会（Special (EX) Committee on Race and Insurance）を設置した<sup>78</sup>。

多くの保険会社は従業員を多様化させる施策を講じているが、業界全体としては、特にエグゼクティブレベルで未だ大きな格差が残っている。

人種・民族的に多様なプロフェッショナル人材の割合は、業界内の新入社員層の従業員で見ると約24%であるのに対し、上級エグゼクティブ管理職では8%にとどまる。新入社員層では女性の方が多い（約57%）が、その中で人種・民族的に多様な女性は12%にとどまっている。上級エグゼクティブ管理職では女性は18%にすぎず、CEO直属のエグゼクティブのうち、人種・民族的に多様な女性はわずか3%である<sup>79</sup>。

保険会社はDEIの取り組みと成果を高める社内の選択肢を検討するべきである（図表9）。

人種・民族的に多様な人材の採用活動を強化するために、保険会社が参加可能な既存プログラムはいくつかある。例えば、米国損害保険協会（American Property Casualty Insurance Association）は多くの保険会社と協力して、若手や十分な金融サービスを受けていないコミュニティから業界に人材を呼び込み、能力を開発し、維持することを目的として「米国保険実習訓練制度（Insurance Apprenticeship USA）」を開始した<sup>80</sup>。この取り組みは、「女性と多様性：保険の機会を広げる（Women & Diversity: Expanding Opportunities in Insurance）」コンファレンスの第1回で発表された<sup>81</sup>。

2020年には黒人の保険プロフェッショナル人材の昇進を加速させ、エグゼクティブレベルでの黒人の割合を高めるために、The Institutesと提携した非営利組織である黒人保険業界共同体（Black Insurance Industry Collective）が設立された<sup>82</sup>。さらに、UNI欧州の金融部会は、「ジェンダー、年齢、障害などの要因に関わらず、LGBTQIA+、トランス、インターセックスの人々を含め、従業員が平等に、敬意と尊厳をもって扱われるようにする」ために、欧州の保険会社との共同宣言を発表した<sup>83</sup>。

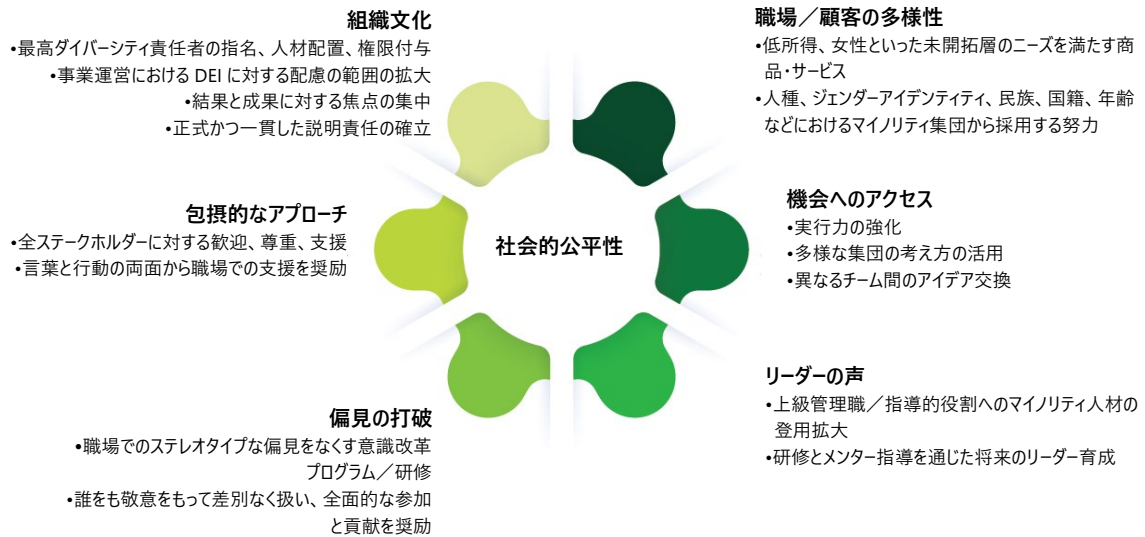
## 効果的なガバナンスの枠組みにより、透明性を促進するべきである

世界経済フォーラム（WEF）は、地球（Planet）、人（People）、ガバナンスの原則（Principles of Governance）、繁栄（Prosperity）という相互に依存する4つの柱の下、21の中核指標と34の拡大指標から成るESG指標と開示を提言している<sup>84</sup>。気候リスクに関しては、気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）による提言の採用が保険会社に求められている。



図表9

## 社会的公平性が企業文化のなかでより大きな部分を占めるようにするために、保険会社はどのように取り組めばよいか？



出所：デロイトによる分析

その完全実施までの期限は遅くとも3年以内であり、パリ協定の目標に従って、温室効果ガス排出目標を開示することとされている。人的資本については、保険会社は、デモグラフィック属性に従業員の年齢、民族、ジェンダーその他の多様性指標別に開示するよう求められている。

サステナブルファイナンス開示規則（SFDR）は、EUと国連の「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」の一部であり、金融市場参加者が主張するサステナビリティに関する透明性を高め、サステナブル投資商品の市場を整備するために導入された。EU指令では、今後10年間で

約1兆ユーロをグリーン投資に呼び込み、金融市場参加者による気候関連情報の一貫性の欠如に対処し、サステナブル商品の提供者の競争力に弾みをつけることを目指している<sup>85</sup>。

米国証券取引委員会（SEC）も、スコープ1、2、3の温室効果ガス排出の開示を提案し、監視と指導を行うとともに、統一的で一貫性があり透明性の高いパブリックコミュニケーションを行うために、保険会社が気候リスク管理チームを指導的立場に置くことを勧めている<sup>86</sup>。

「規制当局には、ESG に関して人的資本の取り組みを強化したいという社会的要求がある。当社は企業価値向上というレンズを通して ESG 関連機関の要求を評価する。ステークホルダー間で規制・評価基準を標準化することにより、保険会社への負担を減らす必要がある。」

— かんぽ生命保険、広報部サステナビリティ推進室長、福島亮介氏

保険会社の行動と進捗状況については、外部のESG格付会社が外部分析として一定の透明性を提供しているが、報告責任が高まるにつれ、比較的小規模な保険会社のサステナビリティチームにとって、膨大な量のデータ要求と行動調査が大変な負担となり、より戦略的な役割まで手が回らなくなる可能性がある。そのため、保険会社はCSOにより多くのリソース（直属の部下と組織全体に配置するESG担当者の双方）を与える一方、リーダー層の報酬と昇進を決定する際の業績評価にサステナビリティ指標を組み入れ、より明確な説明責任を果たすべきである<sup>87</sup>。

一つの問題として、ESG報告機関からの要請が標準化されていないため、作業の重複や限られたリソースの浪費につながりやすいことが、保険会社から指摘されている<sup>88</sup>。保険会社は、こうした評価の一貫性を向上させるための取り組みをさらに強化し、報告用語の共通化と国際的サステナビリティ基準の収斂に向けて他業界と協力していくべきである。保険会社の社内では、ESGデータ収集を自動化し、報告の効率を高める新たなテクノロジーツールを取り入れていくべきであろう。

「サステナビリティには誰もが責任を持たなければならない。組織内の全員に ESG チャンピオンを目指すマインドセットが醸成されるべきである。これを実現するために、当社では ESG リテラシープログラムを開始した...その一方で、ガバナンスへのトップダウンのアプローチも極めて大切だ。サステナビリティガバナンス委員会を設置し、ESG 戦略・戦術・プロセスを明確に定めることが重要である。計画と行動に透明性があり、結果は測定可能かつ達成可能なものであるべきで、規制対応だけを目的とするべきではない。」

— Liberty Mutual 社、chief sustainability officer、Francis Hyatt 氏

# M&Aの展望：不透明な経済の中で活動は鈍化している

世界の合併・買収（M&A）活動は2021年を通して活発で、保険セクターで完了したデールは418件と、2020年の407件から増加した<sup>89</sup>。しかし、長引く経済的不透明感を背景に<sup>90</sup>、保険引受事業者が関係するM&Aは2022年第1四半期には鈍化し、合計30件、総額120億9,000万米ドルとなった<sup>91</sup>。これに対して、2021年第1四半期は46件、総額227億2,000万米ドルであった<sup>92</sup>。

ただし、保険代理店とブローカーが関係するデール件数は、2022年上半期には前年同期比16%増の427件となり、上半期5年平均を13%上回った。これは、ブローカーが伝統的なM&Aターゲットの先に目を向けたことによる<sup>93</sup>。最も活発な買収プレーヤーは引き続きアグリゲーターとPE企業であり、保険契約ブロックよりも買収、スケールアップ、売却が容易な傾向にあるブローカーの買収が進んだ<sup>94</sup>。競争の激しい市場において小規模・中堅プレーヤーの経営統合も最も多かった。そうした企業は一般的に、保険会社に対する交渉力がより弱く、多様な市場ニーズへ対応できる人材もより少ないことから統合が加速している。

今後については、世界の経済・政治情勢の不安定さと不透明さのために、クロスボーダーデールの件数は低下するとみられ、2022年の予測は立てにくくなっている。

今年の長引く高インフレは損害保険会社の収益性を圧迫しており、そのため、M&Aを通じて非標準的な保険種目に進出する保険会社が増加する可能性もある<sup>95</sup>。同様に、M&Aの見直しには引き続きマネージング・ジェネラル・エージェント（MGA）が含まれると考えられている。MGAは総じてマージン拡大と保険エコシステムへのより深い関与が期待されるため、PEからも保険会社からも注目されている。

生命保険セグメントでは、全ての地域の保険会社が、非中核的な保険契約ブロックを売却して中核的な保険商品ビジネスにかかわる運用資産と保険負債のバランスを改善する動きを続けるものと予想され、またテクノロジー能力をアップグレードするための投資も続くものと予想される<sup>96</sup>。さらに、不安定な市場が変額年金保険など市場連動資産の売却を促している。例えばPrudentialは、ポートフォリオのリスク削減のために、310億米ドルの旧来の変額年金ブロックをFortitude Reに22億米ドルで売却している<sup>97</sup>。PEに支援されたアグリゲーターは、運用資産残高を増やすために、生命保険会社の事業への投資を拡大している。例えば、2021年7月以降、Blackstoneは、Allstateの生命保険部門を28億米ドルで買収するほか<sup>98</sup>、American International Group（AIG）と戦略的パートナーシップを締結し、同社の生命保険・退職保険事業の株式持分9.9%を22億米ドルで取得することを発表した<sup>99</sup>。

投資の鈍化にもかかわらず、投資ビークル、パートナーとして、また買収対象としてInsurTech企業は引き続き注目されると考えられる。レガシー・テクノロジーに悩む生命保険会社は、デジタル化推進のために、InsurTech企業の買収または業務提携を引き続き検討していくものと考えられる。例えば2022年4月、Munich Re USは生命保険引受事業を最適化するために、医療記録検索企業のClaretoの買収に合意している<sup>100</sup>。

2023年も、保険会社は、いずれの市場、商品、顧客をターゲットとしてポートフォリオのポジションを見直し、資本を配賦していくことが最も有益かを戦略的に決定していくべきであり、波乱含みの経済環境においてはなおさらといえる。

純粋な買収や売却に加えて、インオーガニックな成長には、他の形態のアライアンスが含まれる可能性がある。例えば、デジタル化が「あればよいもの」から「なくてはならないもの」へと変化しているため、DXに苦戦している保険会社が、保

険業界以外のプレーヤーとの提携や買収により、自らのソリューション提供のためのプラットフォームを構築しようと考えられる可能性がある。周辺金融サービスやテクノロジー大手でデータ分析能力を有する企業の中で、既存保険会社と手を結んで市場プレゼンスを向上・拡大することに対して、新たに、または改めて関心を持つところがあれば、こうした保険会社側の関心と合致して新たな提携が起きてくる可能性がある。

# 財務の展望：新会計基準は公開 保険会社にスポットライトを当てる

公開会社で保険財務の管理を担当している人々は、以前から想定されていた生命保険や年金保険などの長期契約を対象とする新会計基準の導入準備に5年間を費やしてきた。これは決して単純な作業でもわずかな費用で済む作業でもない。WTWによる50カ国の保険会社312社を対象とした調査によると、システムを適応させる財務変革の取り組みに業界全体で150億米ドルから200億米ドルの支出が見込まれる<sup>101</sup>。

2023年1月1日には、国際財務報告基準（IFRS）第17号が施行され、保険契約の資産と負債がどのようにバランスシートに表示されるかが決定される<sup>102</sup>。米国はIFRS第17号を採用しない少数の国の一つであるが、米国の保険会社も同様の規制の流れにあり、財務会計基準審議会により公表された米US-GAAPの長期目標改善（LDTI）ルールを導入について同一の期限に直面している<sup>103</sup>。米国とグローバルの双方で事業を行っている保険会社はいずれの導入にも同時に対処しなければならない。

これらの規制に従うために保険会社は、今頃には、全てではなくとも大部分の要素について準備が整っていない。第4四半期のテスト期間中と1月1日の適用開始後のいずれにおいても微調整が必要となろうが、テクノロジーとプロセスのインフラはすでにできている可能性が高い。現在、保険会社は、これらの会計処理変更の実施およびその影響について、連邦・州規制当局、格付機関、株

式アナリストその他の外部ステークホルダーからの質問に回答できるよう、データおよび説明をまとめることを重点的に行っていると考えられる。

また、基準改訂に伴い、アクチュアリー、会計士、財務計画・分析のプロフェッショナルの間における協働も著しく増加した。保険会社は、改訂後の基準をできる限り効率的に実行するために、財務オペレーティングモデルや組織体制、人材モデルにおいてどのような変更が必要となるか検討すべきである。

とはいえ、IFRS第17号とLDTIの要件は財務システムの重要な変化のきっかけとなったが、これらの投資はより包括的かつ能動的な変革の取り組みの基礎ともなるだろう。保険会社は来年には、規制コンプライアンスの先を見据え、最終的により優れた洞察と業績改善をもたらすようデータ管理・利用能力を強化する方向に注意を向けていくべきであろう。

例えば、多くの保険会社が、データを収集・報告用にアクセスしやすくするために、帳簿をクラウドに移行した。しかし、その比較的ささやかな目標が達成された後のこの先の課題は、会社全体でアドバンスド・アナリティクスと人工知能を通じて、いかにしてデータ全般をイノベーションと成長のために実用的なものとするかということであろう<sup>104</sup>。

非公開保険会社（相互会社やプライベートエクイティに所有される保険会社など）は遵守期限が2025年1月であることに留意されたい。そうした保険会社は、公開会社がIFRS/LDTIの実践で学んだ教訓から恩恵を受けると思われる。公開会社の準備が完了に近づいている今、既にトレーニングと経験を積んだ人材の手が空いたところを囲い込み、非公開保険会社の財務変革と規制実施の案内役としようとしているはずである。

今後を展望すると、保険引受と投資における気候リスクから、人員配置とリーダーシップにおける多様性と包摂性、補償の利用可能性と価格面における財務の公平性まで、ESG関連の問題の情報に対する要望の増加が、財務部門の次なる大きな報告上の課題になると予想される。

この場合、政府・民間機関ともに多数の源泉から、より多くのデータを求める圧力がかかっている。しかし、会計処理の変更とは異なり、国によってもまたESG評価会社の間でも標準が欠如しているため、作業の重複、追加的な時間や費用、混乱が生じることが多い。

## 次に保険税務のリーダーが行うべきことは？

今後、保険会社の税務部門は、経済協力開発機構（OECD）により提示されたピラー1、ピラー2など、グローバルな税制改革による不確実性に引き続き警戒し備えておく必要がある。さらに、こうしたグローバルな税制の変革に加え、米国の税制改革についても備えておくべきである。具体的には、OECDのピラー2は、会計上の利益に基づくものの、多くの税務上の調整を有するグローバル・ミニマム課税を導入する。

保険会社の税務部門は、潜在的な税制改革の影響を評価するため、能動的かつ早期に分析およびモデリング作業を実施すべきである。こうした全世界ベースでの変革の複雑さと重大さを踏まえると、依拠できる税務モデルには新たな詳細なデータの集計を要するが、その多くは現時点では未入手であり、すぐには利用できない可能性がある。このように税が複雑化する一方、経常的に税務人材が不足している傾向を鑑みると、保険会社は自社の税務部門のオペレーティングモデルについて継続的に見直しを行っていくべきであろう。

さらに、保険会社の税務部門は、経済の不透明性や市場情勢の変化を受けて策定される法規制等へ速やかに対応できるよう、事業部門との連携を強化すべきである。例えば、保険会社は金利上昇が自社の投資ポートフォリオに及ぼす影響を注意深くモニタリングし、潜在的な投資損失に関するタックスプランニングの機会とリスクを把握するべきである。

不透明性のもう一つの例は、暗号通貨の将来の税務上の取り扱いである。デジタル資産市場に投資していたり、またはそうした代替通貨による保険料を受け入れたりしている保険会社は、さまざまな法域の税制を遵守し、今後の法規制動向を注意深くモニタリングするなど、暗号通貨価値の大きな変動に伴う税務リスクを見込み、管理していくべきである。

一方、多くの保険会社がすでにESGをターゲットとした戦略を策定しているが、これは、顧客基盤や規制当局向けの案内に留まらず、税務面における過去の実績および今後の戦略を評価する機会ともなり得る。今後もさまざまな国で税務目的のESG報告基準の導入が見込まれていることから、保険会社の税務部門は、計画、実施中のビジネス上の諸施策について引き続き注視すべきであろう。



# 最後のフロンティア： 最終的な企業変革としての文化の 変革

世界的パンデミックのような深刻な事態ではないことを願うものの、今後1年、10年の間には「困難な状況」が発生すると思われ、厳しい状況となる可能性が高い。しかし、だからといって保険会社が過度に慎重になったり守りの姿勢で対応したりするべきではない。むしろ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大中によく示された、意欲的な起業家精神のマインドセットを維持できるようにするべきである。そのマインドセットがあったからこそ、業務の基本的側面をよりデジタル化されたバーチャル経済に適するよう迅速に変革することができたのだ。

保険会社が危機的状況下で、これほどの短期間に効果的な適応とイノベーションを遂げられたのであるならば、今後それらの取り組みを継続することを妨げるものは何であろうか。保険会社はパンデミック以前の業務手順やビジネスモデルに頼るのではなく、顧客に補償を提供し対応していく新たな方法を試行し続けるべきである。急速に変化し、社会意識がより高まっている市場で、長期にわたり繁栄できる立場を構築するという攻めの姿勢を持ち続けることが大切であろう。

一つの方法として、顧客や従業員、マネジャー、シニアリーダーとして、開拓不十分なコミュニティの人々を、より能動的かつ協力的に取り込んでいくことが考えられる。

もう一つの方法は、よりサステナブルなエネルギー源への移行を推進・加速しながらも、化石燃料への依存度が依然高い世界経済において従来のエネルギー関連リスクに対する補償を維持する必要性とのバランスを取ることである。

社内では、多くの保険会社が既に、さまざまな新たなテクノロジーやデータソースを活用した旧来業務の強化に多額の投資を行う一方、これらのアップグレードの利点を十分発揮させられるよう社員の能力向上を図っている。この新たな基礎を築くことから、その潜在的な能力を発揮するまでの移行が今後の大きな課題になり、継続的な注意と投資を要することとなるだろう。

しかし、未来の保険会社に完全に転換するには、リスク削減が中心の文化から、リスクを取るイノベーションと広範囲にわたる思い切った改革を受け入れる文化へと、根本的な文化を進化させるための歩みも止めるべきではない。

社会、テクノロジーそして世界経済の進化がスピードアップし続ける中、そのペースに後れを取らず、前向きに変化していく決意を維持できる保険会社は、適応の遅い従来型の保険会社に対しても、すでに存在する形態であれ、今後出現する形態であれ、新たな競争相手に対しても、その上を行く立場を確立できるだろう。

## 文末脚注

1. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
2. Allianz Research, Allianz Global Insurance Report: A decisive decade, May 24, 2022.
3. Ibid.
4. Marsh, Global Insurance Market Index Q2 2022 – Global insurance markets: Moderation in pricing increases continues, 2022.
5. Verisk and American Property Casualty Insurance Association (APCIA), "Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong," press release, May 26, 2022.
6. Insurance Information Institute and Milliman, "Expect loss pressures to continue in the P&C industry due to inflation, supply chain, and riskier driver behavior, new Triple-I/Milliman report shows," press release, May 12, 2022.
7. Insurance Information Institute, "Social inflation: Hard to measure, important to understand," July 17, 2022.
8. Verisk and APICIA, "Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong."
9. Tim Zawacki, "US P&C Insurance Market Report: Inflation to push combined ratio past 100%," S&P Global Market Intelligence, June 29, 2022.
10. Matthew Lerner, "Inflation hits property catastrophe reinsurance renewals," Business Insurance, June 7, 2022.
11. Luke Gallin, "77% expect some carriers will fail to obtain sufficient reinsurance at June 1: Survey," Reinsurance News, May 26, 2022.
12. Guidewire Software, Inc., Are insurers moving with changing times and tastes? The 2022 State of the UK Insurance Customer Attitudes Study, June 22, 2022.
13. Kelly Cusick and Sam Friedman, How to reinvent the small-business insurance market for a digital economy, Deloitte Insights, March 31, 2022.
14. Howden, "Ukraine war and cyber resilience combine to temper global ransomware activity," June 6, 2022.
15. LIIBA, "Net zero opportunity big enough to double size of London market, says LIIBA," press release, May 2, 2022.
16. Ibid.
17. Neal E. Boudette, Cade Metz, and Jack Ewing, "Tesla Autopilot and other driver-assist systems linked to hundreds of crashes," New York Times, June 15, 2022.
18. Holden Benon, "Exploring split usage-based insurance for autonomous vehicles," NU Property Casualty 360°, June 16, 2022.
19. Robin Merttens, Insurance: To embed, or not to embed, InsTech London, June 2021.
20. Kevin Kalinich, "Commercial clients short on intangible-asset insurance," NU Property Casualty 360°, June 13, 2022.
21. Vantage Market Research, "Cannabis market size USD 128.92 billion by 2028," press release, December 2021.
22. Britt Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, The rise of the exponential underwriter, Deloitte Insights, February 24, 2021.

23. Michael Cline and Kedar Kamalapurkar, Preserving the human touch in insurance claims transformations, Deloitte Insights, October 12, 2021.
24. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
25. Ibid.
26. Michelle Canaan and Puneet Kakar, Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two, Deloitte Insights, March 23, 2022.
27. Ibid.
28. "Sigma 5/2021, Turbulence after life-off: Global economic and insurance market outlook 2022/2023", Swiss Re.
29. Michelle Canaan and Puneet Kakar, "Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two: Closing the US coverage gap to drive growth and bolster DEI," Deloitte Insights, March 23, 2022.
30. InsuranceNewsNet, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues," press release, December 1, 2021.
31. Fitch Ratings, Fitch ratings 2022 outlook: U.S. life insurance, December 7, 2021.
32. InsuranceNewsNet, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues."
33. Nichola Saminather, "Manulife, Sun Life say they are raising premiums to offset cost inflation," Reuters, February 10, 2022.
34. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
35. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
36. Jim Molis, "Employers are doing a checkup on their employee dental benefits," Phoenix Business Journal, December 7, 2021.
37. Denise Garth, David Schmitz, Abhishek Bakre, and Abhishek Chowdhury, The new reality and future of group and voluntary benefits, Majesco and Deloitte, October 2021.
38. Guardian Life, Digital overdrive: The market is ready for the next milestone in benefits technology innovation, January 2021.
39. National Conference of State Legislatures (NCSL), "State Family and Medical Leave Laws," July 13, 2022.
40. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
41. Deloitte, "Deloitte's group insurance broker sentiment survey," August 27, 2021.
42. US Bureau of Labor Statistics, "Number of people 75 and older in the labor force is expected to grow 96.5 percent by 2030," Economics Daily, November 4, 2021.
43. Mikaela Parrick, "Attracting millennials to the insurance industry: A complete guide," Brown & Joseph, December 9, 2018.
44. Aviva, "Gender divisions in work life beyond the pandemic," press release, July 12, 2021.
45. Swiss Re, "Swiss Re GBS India signs MoU with IIRM to enhance capability building programs in India's insurance industry," press release, June 29, 2022.
46. Zurich, "Part-time hires double since launch of flexible work initiative," press release, January 7, 2022.

47. Enoch Yiu, "Flight attendants laid off during pandemic find new career as high-flyers in Hong Kong SAR's booming insurance industry," South China Morning Post, February 15, 2021.
48. Alison Griffin, "Talent transfer: Behind Prudential's push for internal re-skilling and upward mobility," Forbes, May 18, 2021.
49. Anna Beninger, "The future of work: How the insurance industry needs to shift its thinking to attract diverse talent," AXA XL, June 8, 2022.
50. Interview with Jen Warne, executive vice president, chief people officer, Lincoln Financial Group, by the Deloitte Center for Financial Services, June 17, 2022.
51. Interview with Sonia Boyle, chief people officer, Gore Mutual Insurance, by Deloitte Center for Financial Services, June 10, 2022.
52. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
53. Ibid.
54. Ibid.
55. Joanna England, "Why customer centricity is driving insurtech growth," InsurTech Digital, May 2, 2022.
56. Venture Scanner data, analyzed by Deloitte Center for Financial Services, accessed July 1, 2022.
57. Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset, Deloitte Insights, July 26, 2022.
58. David Schatsky, "Are you low-code yet? Your competition likely is," CIO Journal, October 2, 2020.
59. CoverGo, "XN Worldwide Insurance adopts the CoverGo platform to streamline their insurance ecosystem," press release, October 6, 2021.
60. Observations and commentary collected by Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
61. Brian Campbell, Nicholas Merizzi, and Diana Kearns-Manolatos, The industry cloud opportunity, Deloitte Insights, February 10, 2022.
62. Jeff Loucks, Tom Davenport, and David Schatsky, State of AI in the enterprise, 2nd edition, Deloitte Insights, 2018.
63. Alex Tolsma, "GDPR and the impact on cloud computing," Deloitte, June 24, 2022.
64. David Sherwood, Kristen Sullivan, and Sam Friedman, Building a more sustainable insurance industry, Deloitte Insights, August 3, 2021.
65. Monica O'Reilly, Dounia Senawi, Jim Eckenrode, and Eamonn Kelly, A higher bottom line: The future of financial services, Deloitte, May 2021.
66. Amy Cortese and Isaac Silk, "Biodiversity is the new climate change," ImpactAlpha, February 4, 2021.
67. Punit Renjen, "2022 CxO sustainability report: the disconnect between ambition and impact," Deloitte, January 20, 2022.
68. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), "Summary for policymakers of the IPCC special report on global warming," 2019.
69. Paola A. Yanguas Parra et al., Global and regional coal phase-out requirements of the Paris Agreement: Insights from the IPCC Special Report on 1.5° C, Climate Analytics, September 2019.

70. Neal Baumann, Greg Lowe, David Rush, et al, Climate product innovation within the insurance sector (Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2021).
71. Ibid.
72. Swiss Re, SONAR 2020: New emerging risk insights, June 2022; Elena Logutenkova, "Carbon capture and storage – Emerging risk or opportunity?" Swiss Re Insights, August 21, 2020.
73. Aviva, "Aviva becomes the first major insurer worldwide to target Net Zero carbon by 2040," press release, March 1, 2021.
74. Joey Galloway, Rohit Sharma, and Greg Lowe, "Insuring the transition: Getting started on the journey to Net Zero Underwriting," Deloitte Financial Services Blog, July 5, 2022.
75. UN Environment Program Finance Initiative, "Net-Zero Insurance Alliance," July 2021.
76. Russ Banham, "ESG in insurance underwriting: European insurers lead the way," Carrier Management, February 3, 2021.
77. American Council of Life (ACL), "American Council of Life Insurers steps forward with industry leadership initiative for economic empowerment and racial equity," press release, October 12, 2020.
78. National Association of Insurance Commissioners (NAIC), "NAIC announces special committee on race and insurance," press release, July 23, 2020.
79. Irma Reboso Solares, "Insurance industry leads on DEI initiatives," Carlton Fields, January 11, 2022.
80. APCA, "APCA launches 'Insurance Apprenticeship USA' to expand opportunities in the insurance sector," press release, March 2, 2020.
81. Ibid.
82. Black Insurance Industry Collective (BIIC), "New industry initiative launches to advance racial diversity and equity: Black Insurance Industry Collective to expand leadership development for Black professionals," press release, April 27, 2022.
83. European Agency for Safety and Health at Work, "Diversity, inclusion and non-discrimination for Europe's insurance workers," March 8, 2022.
84. World Economic Forum (WEF), "Global business leaders support ESG convergence by committing to Stakeholder Capitalism Metrics," news release, January 26, 2021.
85. Cary Springfield, "What is the Sustainable Finance Disclosure Regulation?," International Banker, April 13, 2021.
86. Russ Banham, "Insurers brace for SEC climate risk disclosure rules," Carrier Management, June 28, 2022.
87. Sherwood, Sullivan, and Friedman, Building a more sustainable insurance industry.
88. Ibid.
89. Surina Nath, "What to expect from insurance M&A in 2022 – Clyde & Co report," Insurance Business, March 14, 2022.
90. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
91. Komal Nadeem and Husain Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1," S&P Global Market Intelligence, April 5, 2022.
92. Ibid.

93. Gavin Souter, "Broker acquisitions keep rolling in 2022 first half," Business Insurance, July 18, 2022.
94. Nadeem and Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1."
95. Mark Purowitz, Douglas Sweeney, and Ian Sparshott, 2022 insurance M&A outlook: Riding the wave, Deloitte, 2021.
96. Ibid.
97. Prudential, "Prudential Financial to sell \$31B PALAC block of legacy variable annuities to Fortitude Re," press release, September 15, 2021.
98. Allstate, "Allstate announces agreement to sell Allstate Life Insurance Company," press release, January 26, 2021.
99. AIG, "AIG and Blackstone close transaction relating to Life & Retirement business," press release, November 2, 2021.
100. Allison Bell, "Munich Re agrees to acquire Clareto," ThinkAdvisor, April 13, 2022.
101. WTW, "Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US\$15 to US\$20 billion," press release, June 7, 2021.
102. Deloitte Global, "International Accounting Standards Board: About the IASB," accessed August 9, 2022.
103. Deloitte Consulting LLP, "What lies ahead on your LDTI journey?," accessed August 9, 2022.
104. Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset.

## 謝辞

This report was researched and coauthored by 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** (US national sector leader/Consulting leader)
- **Rich Godfrey** (Advisory)
- **Joe DeSantis** (Audit)
- **Doug Welch** (Life insurance)
- **Mark Yoest** (Group insurance)
- **Chris Albert** and **Chris Puglia** (Tax)
- **Kelly Cusick** (P&C insurance)
- **David Sherwood** (Regulatory/ESG)

### Global leaders

- **Karl Hersch** (US national sector leader)
- **Neal Baumann** (Global Financial Services Industry leader)
- **Claude Chassain** (France)
- **Andy Masters** (UK)
- **James Colaco** (Canada)
- **Tim Pagett** (APAC)
- **Holger Froemer** (Japan)
- **Arthur Calipo** (Australia)

### Regional subject matter specialists

- **Joerg Guenther** (Germany)
- **Simon Walpole** (Switzerland)
- **Eric Meistermann** (France)
- **Kurt Mitzner** (Germany)
- **Andreas Poggi** (Italy)



**Subject matter specialists**

- Nonlife insurance: Kelly Cusick, Mark Patterson, Jordan Kuperschmid, Johal Gurpreet
- Life insurance: Kevin Sharps, Doug Welch, Puneet Kakar
- Group insurance: Mark Yoest, Abhishek Bakre
- Talent: Nicole Holger, Jeff Goodwin, Anna Nowshad (FoW), Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Nicole Scoble-Williams (FoW), Holger Jens Roger Froemer (FoW)
- Technology: Arun Prasad, Missy Goldberg, Pil Chung, Matt Cahill, Subhasis Mukherjee, Ranjit Bawa, Ashish Agarwal, Anshul Chopra, Akash Ayal, Daniel Soo, Martin Niedersoee, Berin Wallace, Joanna Chung Yen Wong
- ESG: Cristina Brodzik, David Sherwood, Joe Guastella, Kristen Sullivan, Greg Lowe, Rohit Sharma
- Mergers & acquisitions: Doug Sweeney, Mark Purowitz
- Finance transformation: Wallace Nuttycombe, Bryan Benjamin, Jay Coue, Stephen Keane
- Tax: Chris Albert, Eli Katz

## 執筆者

**Karl Hersch | khersch@deloitte.com**

Karl Hersch is Deloitte's US Insurance leader responsible for leading the firm's overall insurance sector strategy and bringing the firm's practice areas together to serve Deloitte's portfolio of insurance clients. Throughout his 30-year career, Hersch has served the financial services and insurance industries extensively, providing him with a well-rounded understanding of the most complex and critical issues clients face. He has experience working across Deloitte's Audit, Advisory, and Consulting businesses and served as the Insurance Finance Transformation practice leader and the FSI Enterprise Performance practice leader.

**Neal Baumann | nealbaumann@deloitte.com**

Neal Baumann leads Deloitte's Global Financial Services Industry practice. He has 20 years of experience advising financial services and insurance company clients on corporate and competitive strategies across industry segments, including life insurance, wealth management and premium financial services, investment and funds management, superannuation and pensions, and retail banking. Baumann has had advisory and consulting roles in the United States, Australia, New Zealand, United Kingdom, and across Asia.

**Michelle Canaan | mcanaan@deloitte.com**

Michelle Canaan is a manager in the Deloitte Center for Financial Services. As a subject matter specialist for the insurance industry, she produces thought leadership on current and future trends, including strategies and solutions for Deloitte's clients.

**Sam Friedman | samfriedman@deloitte.com**

Sam Friedman is a senior manager and the insurance research leader at the Deloitte Center for Financial Services. He joined Deloitte in 2010 after a long career as a leading financial journalist and commentator. He is a frequent contributor to Deloitte Insights, including studies on market strategy, technology and innovation, cybersecurity, operational transformation, and human capital.

## 問い合わせ先

*Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.*

### Industry leadership

#### Karl Hersch

US Insurance leader

Principal | Deloitte Consulting LLP

+1 973 602 5252 | khersch@deloitte.com

Karl Hersch is Deloitte's US Insurance leader responsible for leading the firm's overall insurance sector strategy, bringing the firm's practice areas together to serve Deloitte's portfolio of insurance clients.

#### Neal Baumann

Global Financial Services Industry leader Principal | Deloitte Consulting LLP

+1 212 618 4105 | nealbaumann@deloitte.com

### Deloitte Center for Financial Services

#### Jim Eckenrode

Managing director | The Deloitte Center for Financial Services Deloitte Services LP

+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode is managing director at the Deloitte Center for Financial Services, responsible for developing and executing Deloitte's research agenda, while providing insights to leading financial institutions on business and technology strategy.

#### Sam Friedman

Senior manager | The Deloitte Center for Financial Services Deloitte Services LP

+1 212 436 5521 | samfriedman@deloitte.com

### 日本

#### 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)

## 翻訳版作成協力

**小林 晋也**

マネージングディレクター  
有限責任監査法人トーマツ

**梶原 俊哉**

シニアマネジャー  
有限責任監査法人トーマツ

**米田 博雄**

マネージングディレクター  
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

**岩本 和紀**

パートナー  
デロイト トーマツ税理士法人

**飯村 鉄雄**

マネージングディレクター  
デロイト トーマツ税理士法人

**森 亮**

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

**岩瀨 数宏**

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

**浜比嘉 将高**

ディレクター  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

**藤井 寛人**

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

**山田 航介**

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

**西川 浩史**

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

**磯尾 裕樹**

スペシャリストリード  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

**大澤 響子**

シニアコンサルタント  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

**小谷 龍平**

シニアコンサルタント  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

**椎名 純佳**

コンサルタント  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

# 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 1 万 7 千名の専門家を擁し、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含みます。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、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”をババース（存在理由）として標榜するデロイトの約 415,000 名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（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

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301