

Deloitte.

デロイトトーマツ

2024年 保険業界のグローバル展望

Deloitte Center for Financial Services

経営環境の変化に対応し、より大きな社会的インパクトをもたらすために進化する保険会社



キーメッセージ

- 気候変動からサイバー犯罪に至るまで、世界的なリスクの頻度と深刻さの増大により、社会の「金融セーフティネット」としての保険業界の対応能力と準備がますます重要視されている。
 - ほとんどの保険会社は、リスクに対応するだけでは不十分であることを認識しており、そもそも損失が発生することを防ぐことを目的とした変革の取り組みを行っている。
 - より顧客中心のビジネスモデルへの移行には、相互作用のサイロ化を最小限に抑え、従業員間のコラボレーションを強化し、顧客データへのアクセス性を向上させるための、高度なテクノロジーの採用と企業文化の修正が必要になる可能性が高い。スキルセットを強化する必要もあるかもしれない。
 - 2022年第二四半期以降、主にマクロ経済要因によりM&A活動は減少傾向にある。しかし、金利の上昇とインフレの緩和に伴い、2023年後半から2024年にかけて取引が急増する可能性がある。インシュアテックは、事業者がバリューチェーン全体のポイントソリューションとしてこれらの機能に注目し、変革の取り組みを強化する中で、買収活動の中心であり続けている。
 - この変化の根底にある基本的な使命は、業界の役割がサステナビリティ大使の役割に移行し、より良い職場、市場、社会を創造するために、業界全体の顧客の目的に基づいた意思決定と戦略に影響を与え、推進することである。
-

- 03 ... 保険会社は顧客中心主義を実現し、目的を高めるために変革を続けている

- 05 ... 損害保険：関係性と収益性の強化に向けて進化している

- 08 ... 生命保険会社と年金保険会社：基幹システムの刷新と文化の変革が進行中だが、さらに推進すべきである

- 11 ... 団体保険会社：デジタル機能、接続性、付帯サービスを倍増している

- 12 ... テクノロジーの変革：AIが顧客体験を強化しパーソナライズするための新たな道を開く

- 15 ... 人的資本：テクノロジーと文化の近代化により、労働力の変革に焦点が当てられる

- 18 ... 持続可能性、気候、公平性（SC&E）：保険会社はアンバサダー活動を通じてブランド認知の改革を目指すことになるだろう
- 21 ... 財務：会計および税務規則の変更により、広範な業務改革が促進される
- 23 ... 合併・買収（M&A）活動は鈍化した、保険会社は今後の活発化に備えるべきである
- 25 ... 認識を変えることが未来への道である
- 26 ... 文末脚注

保険会社は顧客中心主義を 実現し、目的を高めるために変 革を続けている



おそらく歴史上のどの時代よりも速いペースで、私たちの周囲で変化が加速している。気候、テクノロジー、労働力、顧客／社会の期待の変化に加え、マクロ経済や地政学的な不確実性が相まって、世界中の企業は、単に収益性を高めるだけでなく、適合性を維持して生き残るために、技術インフラ、製品/サービス、ビジネスモデル、組織文化を変革することを余儀なくされている。保険業界も例外ではない。実際、これらの衝突する力は、業界のビジネスのあり方と、社会において業界が果たす全体的な目的と役割の両方において、改革を引き起こす触媒となる可能性がある。

保険会社は、より大きな社会的意義を達成する可能性がある。その主な理由は、保険会社がすでに社会の「金融セーフティネット」として機能しており、世界中の無数のリスクに対する金融損失に対するバックストップ(予防措置)を提供しているからだ。しかし、より多くの保険会社は、リスクを予防し、損失の深刻度を軽減し、世界市場における生命保険と損害保険の保障ギャップを埋めるために、より大きな役割を果たすべきであると認識している。特に、財務的にサポートしきれないと思われるリスクが増加していることに直面しているからである。

壊滅的な気候変動、サイバー犯罪の急増、膨大な保険未加入者や保障額不足の被保険者に対する懸念などの実存的な脅威により、多くの保険会社は、環境の変化によって引き起こされる混乱にどのように対処するかを再考し、単に事後の再建と回復にお金を払うのではなく、リスク発

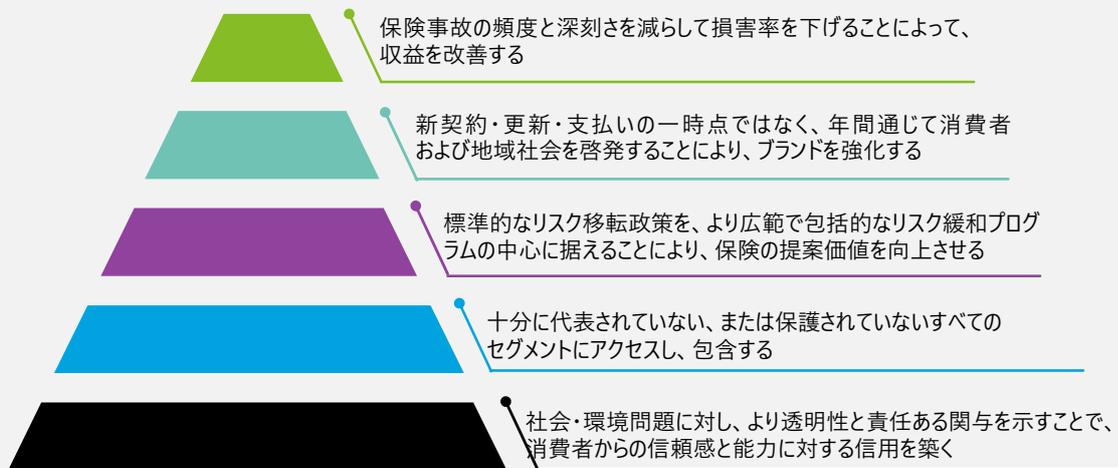
生前にリスクを予防または軽減できるように、すべてのセグメントの消費者を支援している。最も極端な事象が避けられないように見えても、保険と積極的なリスク管理を組み合わせることで、影響を受ける個人や地域社会への影響を最小限に抑えることができる(図1)。

このレベルの変革を達成するために、保険会社は、業界が自由に利用できる新しいデータから実用的な洞察を得るために、生成AIを含む新しいテクノロジーを採用する必要があるかもしれない。より多くの情報源、製品、サービスへのアクセスのための業界の融合、および新しい能力を使うためのスキルセットとノウハウを持つ人材は、必要最低限の要件になりつつある。

変革のためには、新しい技術を追加する以上のことが必要になるだろう。また、より積極的な保険会社は、企業全体の文化の変革に取り組み始めており、サイロを減らし、人材力を高め、顧客中心主義へより普遍的な焦点を当てている。グローバル展開する保険会社にとっては、より一貫性のある統合された顧客体験を促進するために、機能を地域やビジネスラインを跨いで共有する方法を再考することが含まれる。

図 1

保険会社は、産業、社会、地球により良いサービスを提供するために進化する必要があります



ソース：デロイトによる分析

リーダーは、従業員と顧客層の両方において、多様性、公平性、包括性を確保するための継続的なコミットメントを行う必要がある。このようなコミットメントを示すことは、規制当局、立法機関、格付け機関などの主要な利害関係者、さらには社会全体、さらには自社の従業員など、業界の信頼を損なうことが多い信頼ギャップを埋めるのに役立つ可能性がある。これは市場における差別化要因となるだけでなく、保険保護格差のような社会問題の解決にも役立つ可能性がある。

社会福祉の健全な倫理的・財政的管理者としての認識を得ることは、最終的には、保険会社とその流通部隊が、取引上の役割から、消費者との相互作用に対して、より広範で、より包括的な、関係に基づくアプローチを採用するようにシフトすることを可能にする。この変革は、保険会社の成長見通しを促進するだけでなく、進化し続ける世界を保護し、豊かにするための産業の役割に対する認識を根本的に高めることができる。

損害保険：関係性と収益性の強化に向けて進化している



損害保険部門は3年連続で、ほぼすべての事業分野で平均を上回る価格上昇により、トップラインの成長を押し上げている。しかし、損害コストの上昇により、多くの事業者や業界全体にとって、最終的な収益性がわかりにくくなっている。インフレ率の上昇と壊滅的な出来事のワンツーパンチは、業界が消費者と対話する方法の変革を促進するのに役立つ可能性がある。

2022年における米国の損害保険会社の純引受損害額である269億米ドルは、2011年以来最大であり、2021年の同数字の6倍以上だった¹。発生損失と損失調整費用の14.1%の増加は、獲得保険料の8.3%の成長を大幅に上回り、純利益を1/3の412億米ドルに押し下げ、コンバインドレシオは102.7と2021年の99.6から増加して赤字に転落した²。

2023年第一四半期の業績は、これ以上に明るいものではなかった。米国業界の73.4億米ドルの連結引受純損失額は過去12年間で最大であり、過去最悪の第一四半期の数字を記録した³。

その結果、米国の損害保険市場は「この世代で最も厳しい市場に直面」⁴しており、保険会社は記録的な費用の増加をカバーするのに足る速度で保険料を引き上げるのに苦労している。一戸建て住宅建設資材の価格はパンデミックの開始以来33.9%上昇し、請負業者サービスは27%上昇した⁵。一方、2022年は8年連続で10件以上の米国災害が発生した年となり、10億米ドル以上の損失が発生した。これにより、2023年の主要損害保険会社の災害再保険費用は30.1%増加し、前年の14.8%増の倍となった⁶。

再保険会社の内部留保が資本コストに耐えられず、ましてやリスクの増大に対応するためにバランスシートを強化するには不十分であるため、再保険料率は引き続き上昇する可能性が高い⁷。米国の大災害再保険需要だけでも2024年までに15%増加すると予想されており、価格にさらなる上昇圧力がかかる⁸。

保険料率の上昇は経済全般に波及している。商業用不動産の保険料は平均20.4%上昇し、2001年以来初めて20%を超えた⁹。2023年にはインフレが幾分緩和されている一方で、商業保険料率は上昇を続けているが、対物賠償保険のような「異常値」を除いては緩やかな水準である¹⁰。例えば、サイバー保険の平均値上げ率は13.3%¹¹で、買い手にとって2022年第4四半期の15%、2022年第1四半期の20%をわずかに下回った¹²。

経費の増加は個人保険会社にも影響を与えている。2023年4月の自動車修理費は前年同期比で20.2%増加したが、対する保険料の増加は15.5%である¹³。問題の一部は、新しい車両の運転支援技術は、長期的には安全性を向上させ、事故による損失の頻度と深刻さを低下させるはずであるが、一方でこれらのシステムの複雑さとセンサーの調整が、インフレの影響と相まって、修理コストを大幅に上昇させえることである¹⁴。同様の傾向は、ガソリン車よりも修理費用が高い電気自動車の販売増加においても見られる¹⁵。一方、エンジンの排気ガスに含まれる環境に有害なガスを中和するだけでなく、貴重な金属部品を狙った窃盗団を呼び込んでしまう触媒コンバーターの盗難被害は、2020年の16,600件から2022年には64,701件に急増した¹⁶。

保険料の上昇は消費者の心理や行動に影響を与えており、18歳から34歳の調査対象者の45%が、結果として自動車保険に加入しないことを考えたことがあると回答しており、回答者の17%はすでに無保険で運転していると回答している¹⁷。少なくとも、自動車保険の加入率と切り替え率は過去最高を更新しており¹⁸、新契約獲得費用と契約保全費用が上昇している¹⁹。

住宅所有者の保険会社も、同様の修理や交換費用の問題や、山火事、暴風、洪水などの気象関連の災害損失の頻度と深刻さの増加をカバーするために、2桁の保険料の値上げを伝えている²⁰。多くの保険会社は、大災害が起こりやすい州から規模を縮小したり、撤退したりしている²¹。

将来を見据えると、ほとんどの国・地域における更なる品目率引き上げが2023年の保険料の力強い伸びを支える一方で、大災害の経験や保険金請求の深刻度パターンに関連する不確実

性が、短期的な引受利益の回復を阻害する可能性がある²²。米国の住宅所有者の保険会社は今年、法定引受損失を計上すると予想されており、そのコンバインドレシオは105で、過去7年間で6番目の100プラスの不採算比率となる²³。

世界全体で見ると、2022年の損害保険料は実質ベースで前年比0.5%増となり、10年平均の3.6%を大きく下回った²⁴。しかし、2023年と2024年の保険料率は、主に個人向けと一部の商用向けの保険料率強化により、それぞれ前年比1.4%と1.8%に改善すると予測されている（図2）²⁵。損害保険会社の収益性は、金利上昇が投資収益を強化し、保険料率の強化が継続し、インフレ鈍化への期待が保険金請求の深刻度を低下させることから、2024年を通じて改善すると予想される²⁶。

図 2
2023～2024年の損害保険予測では、新興市場の成長率が先進国市場に比べて高い
世界の損害保険料の実質伸び率

	2023F	2024F
世界	1.4%	1.8%
北アメリカ	0.7%	0.8%
先進EMEA	0.9%	2.1%
先進アジア	1.5%	2.4%
新興アジア（中国を除く）	5.8%	6.7%
中国	6.8%	5.5%

データソース：Swiss Re Institute, “Sigma: World insurance: Stirred, and not shaken,” July 10, 2023.

リスクが財務的に支えられなくなるほど増大しているこのような環境においても、能動的な損害保険会社が長期的に収益性のある成長を生み出す機会はあるかもしれない。保険会社は、従来のリスク移転モデルを超えて、個々の契約者、企業、社会全体の保護者になることを検討すべきである。

業界が大きな混乱に直面する可能性がある分野の1つは、組み込み保険の成長をもたらす機会と潜在的な脅威である。このコンセプトは新しいものではないが、急速に変化しているのは、保険代理店のような従来の販売業者を迂回し、保険会社からの消費者への直販を逆流させ、あるいは伝統的な事業者を完全に排除すらし、他のタイプの第三者取引に組み込まれる可能性の高い主要商品ラインの保険料の量²⁷である。その保険料総額は2030年までに最大で6倍の7220億米ドルに増加し、中国と北米が世界市場の約2/3を占めると予想されている²⁸。

自動車保険会社は、組み込み型保険への移行で最大の課題に直面する可能性が高い。したがって、これらの事業者は、組み込み先となるパートナーがいなく前に、積極的に提携を模索するか、製品やサービスプロバイダーと提携している事業者とどのように競争するかを考えるべきである²⁹。この融合の動きは、損失回避と損失検出機能の一体化によって消費者に利益をもたらすだけでなく、事業者がより強固な顧客との関係を構築する上で中心的な役割を果たすのにも役立つ。

パラメトリック保険の使用も拡大しており、請求トリガーと自動支払いは、特定の損失ではなく、インデックスまたは特定の広範なイベントに基づいている³⁰。自然災害による損失の補償範囲が拡大されたことに加え、パラメトリック保険契約の対象となる新たな分野には、サイバー攻撃やクラウドの停止によるオペレーションのダウンタイムが含まれる

³¹。十分なサービスが提供されていない地域でも、個々の消費者ではなく、特定の地域のためにグループ単位で購入されたパラメトリック型の災害補償からも恩恵を受ける可能性がある³²。例えば、2023年初めには、フィジーを拠点とする複数の保険会社が、サイクロンに対応するために559人の小規模農家、漁師、市場業者に50,000米ドルを支払った³³。

保険会社だけでなく、顧客によるAIの利用のかつてない拡大は、AI自身に対する新たな保険の課題と機会を提供している。例えば、MunichReは、自社開発したAIプログラムを導入している企業を対象とし、AIのパフォーマンス低下による潜在的な金銭的損失を軽減する保険契約を売り出した³⁴。また、保険会社は、顧客がリスクを軽減または軽減するのを支援するためにAIの使用を検討することもできる。

さらに多くの保険会社が、再生可能エネルギープロジェクトをカバーするために保険ポートフォリオを拡大している³⁵。Hiscoxは、グリーン技術への関心と投資の増加を資金化するために、ESGに焦点を当てたシンジケートをロイズで立ち上げる計画だ³⁶。このような持続可能性に焦点を当てた取り組みは、業界のブランド向上に大いに役立つだろう。

持続的なハードサイクル、引受査定データと能力を向上させるインシュアテックの革新、大災害の頻度と深刻さの増加などは、スペシャルティ保険市場の成長に寄与する要因のほんの一部にすぎず、市場規模は2022年の815億米ドルから2027年には推定1301億米ドルに増加し³⁷、CAGRは9.6%を超えると予測されている。欧州は2022年のスペシャルティ保険市場で最大の地域であった³⁸。

いずれにしても、業務と商品の両面でのイノベーションと、顧客との接点や営業上の信頼を増やす戦略の採用は、損害保険会社の成長と収益性を促進する重要な要素となり得る。



生命保険会社と年金保険会社： 基幹システムの刷新と文化の変革 が進行中だが、さらに推進すべきで ある

2022年第一四半期の強力な成長により、米国の生命保険料は年間153億米ドルとなり、2021年の過去最高の保険料にほぼ匹敵した³⁹。米国では1億人以上の成人が必要な保険に加入していないにもかかわらず、COVID-19に対する懸念が減少したとは言え、消費者がインフレや経済を懸念したため、売上は下半期に減速した⁴⁰。

世界的には、生命・年金保険セクターの2023～2024年の保険料収入の成長が、先進市場と新興市場の乖離を促進すると予測されている（図3）⁴¹。個人の裁量消費へのインフレの影響は、米国と欧州の個人向け生命保険販売を圧迫する可能性が高い一方、先進アジアでは規制の逆風が重くのしかかる可能性がある⁴²。逆に、名目総所得が増加している中産階級の増加は、新興市場における貯蓄・保護ビジネスを強化する可能性がある⁴³。ほとんどの地域では、定期保険商品の利点をますます認識していると思われるデジタルに精通した若い消費者による保護商品の需要の高まりが、生命保険の成長を牽引すると予想されている⁴⁴。

年金面では、変動年金（VA）の取引が30%減少したにもかかわらず、2023年第一四半期の米国の売上は過去最高を記録した。主に金利上昇により、据え置き固定金利とインデックス固定年金がそれぞれ47%と42%増加したことによる⁴⁵。さらに、第2四半期の個人年金の売上は、VAの売上が18%減少したにもかかわらず、前年同期比12%増加し、昨年の記録を上回った⁴⁶。金融市場や経済指標の悪化がVAを圧迫し続けると予想されるが、より予測可能な結果をもたらす年金の販売には引き続き恩恵をもたらすだろう⁴⁷。

経済、環境、社会の変化によってしばしば引き起こされるビジネスの不安定性に対処するために、

多くの生命・年金保険事業者は、より持続的で予測可能な成長のために積極的に再配置している。実際、世界がますますデジタル化され、より適切で包括的な製品の提供とビジネスの容易さに対する顧客と代理店の期待が高まり続ける中、2024年はこの業界にとって転換点になるうとしている。事業者は現在、これらの需要を満たすために、また、外部の市場圧力をどう和らげるべきかを検討している。

多くの事業者がレガシーシステムのネットワークや、サイロ化されたビジネスライン、製品、プロセス、文化に苦勞し続けているため、この変化は困難かもしれない。しかし、これらの障害は克服できないとは思われない。

損害保険会社と同様に、デジタルツールや高度な分析を含む最先端の技術は、生命保険会社とその代理店が、取引を助ける役割から、より広範な関係性に基づく消費者との対話にシフトするのに役立つ可能性がある。システム刷新は、迅速な申し込み査定と処理、よりシームレスなクロスセルと顧客のパーソナライズ、契約の容易さ、および迅速な新製品の発売のために、代替データソースの使用を容易にするであろう。

また、バリューチェーン全体で業界および異業界のパートナーとのつながりとコラボレーションを促進し、顧客体験を向上させ、収益性の高い成長の源泉を増やすこともできる。このようなコラボレーションには、リードジェネレーションのためのサービスや、包括的なカバレッジ（ウェルネス、資産、健康など）機能を提供するための補助商品が含まれる。例えば、アジア太平洋地域では、保険会社がテクノロジー・プラットフォームやエコシステム・パートナーに投資し、健康や福利厚生サービスの顧客体験を向上させている。

AIAは、テクノロジーソリューション、分析、および支払い者、プロバイダー、パートナーを結ぶエコシステムを活用してカスタマージャーニーを簡素化するために、アジア全域で統合された健康戦略を開始した⁴⁸。シンガポールでは、Manulifeがシンガポールの大手銀行と協力して、シンガポールの若者に生命、健康、財産をカバーする低コストでカスタマイズ可能な保険商品を提供した⁴⁹。

しかし、システム刷新には課題がないわけではない。米国の生命・年金保険会社CIOまたはそれに相当する100人を対象とした最近の[Deloitteの調査](#)では、ほとんどの回答者が基幹システムのモダナイゼーションの取り組みを開始したと回答したが、取り組みの一部（20%）またはすべて（12%）を完了した回答者は1/3に満たなかった⁵⁰。2/3強が現在進行中または計画段階のプロジェクトを持っている⁵¹。

図 3
生命保険の2023～2024年の成長予測は先進国と新興国で異なる

世界の生命保険料の実質伸び率

	2023F	2024F
世界	0.7%	1.5%
北アメリカ	-0.2%	-1.3%
先進EMEA	-0.8%	1.2%
先進アジア	-0.1%	1.6%
新興アジア（中国を除く）	6.9%	6.7%
中国	4.0%	4.7%

データソース：Swiss Re Institute, “Sigma: World insurance: Stirred, and not shaken,” July 10, 2023.

さらに、過去5年間で、生命・年金保険事業者のうち、既存のレガシーコアシステムを置き換えるのではなく、アップグレードまたは強化する意向のある事業者の割合は、2017年の36%⁵²から2022年には73%へと倍増している⁵³。レガシーシステムを排除するのは面倒でコストがかかりすぎるという意見は一致しているようだが、事業者は目標を達成するために、さまざまな代替基幹システム強化戦略を検討することができる。

例えば、調査対象者のほとんど（89%）は、生命・年金保険バリューチェーンの1か所以上で主要なソリューションとしてインシュアテックを採用する意向だ⁵⁴。Lincoln Financial GroupはModern Lifeと協力して、保険購入体験のデジタル化に対する需要の増加に対応した⁵⁵。Munich Relは、Paperless Solutions Group (PSG) と協力して、リスク評価と電子申込みを組み合わせた製品を提供し、生命保険会社がより迅速かつ正確に新しい保険契約を引き受けることを可能にした⁵⁶。

ほとんどの回答者は、コアシステムのモダナイゼーションに関連する新しいソリューションにもクラウド機能を使用すると述べている。このソリューションは、ビジネス継続性を実現し、拡張性の向上、機敏性の向上、IT運用コストの削減、セキュリティの強化を可能にする。Socotraは、保険会社が新しい生命保険商品をより迅速に開発および展開できるようにするクラウドネイティブコアプラットフォームの一例である⁵⁷。

また、テクノロジーの機能を追加することで、生命保険が普及していない世界の市場と、より効果的かつ効率的につながる機会が増える可能性もある。SRIの死亡回復力指数は、世帯の稼ぎ頭が死亡した場合に備える金融ニーズの50%以上が保護されないままであることを示しており⁵⁸、新興国がそのギャップの大部分を占めている⁵⁹。十分なサービスが提供されていない市場への浸透を高めるための重要な戦略の1つは、パートナーシッ

プをより効果的に実現するためにデジタル機能を採用することかもしれない。Catalyst Fundの投資先企業であるTuracoは、デジタル配車プラットフォームとのパートナーシップを通じて生命保険と健康保険を提供することで、ケニアとウガンダの7万人以上のギグエコノミー労働者にリーチすることができた⁶⁰。

Deloitteの調査によると、多くの生命・年金保険事業者ではすでにシステム強化が進行中または計画段階にあるが⁶¹、対応する文化の変革がなければ、その結果は期待外れであったり、成功しなかったりする可能性がある。たとえば、調査対象となった事業者の76%は、IT部門とビジネス部門の統合を改善したいと考えている⁶²。

より高い結果を達成するためには、ビジネススイニシアチブのエンドツーエンドの配信をよりシームレスに可能にするバリューストリーム指向の開発を検討する必要がある。この運用モデルでは、分散化への移行が必要になる可能性がある。つまり、特定のビジネス目標を達成しようとするビジネスユニットと機能の間の摩擦ポイントを最小限に抑えるために、機能横断的なチームを組成する必要がある。このようなパラダイムは、サイロ化された思考によってもたらされる障壁を取り除き、より顧客志向への集中を促すことによって、長期にわたる企業文化を変えうるビジネス能力、関連システム、情報の流れを合わせるのに役立つ。

M&Aの観点から見ると、プライベート・エクイティ（PE）企業は、最近の活動の低下にもかかわらず、引き続き生命・年金保険セクターに目を向ける可能性が高い。これは主に、金利の上昇に伴いターゲットとなる企業が減少しているためだ。PE企業は保険会社の巨大な資産プールへのアクセスを求めており、保険会社はリターンを高めるためにプライベート・エクイティの資産運用スキルを活用しているため、プライベート・キャピタルは保険市場でますます大きな役割を果たしている⁶³。

団体保険会社：デジタル機能、 接続性、付帯サービスを倍増して いる



米国の従業員の福利厚生への購入習慣は、特に生命保険や健康補助食品などの商品の加入決定に関して、パンデミックの影響を受け続けている⁶⁴。実際、2022年には、事故、重症疾患、がん治療、入院補償に対する新たな保険料は前年比12%増の29億米ドルとなった⁶⁵。新たな職域生命保険料は2021年から1%減の39億米ドルとなったが、これは2021年の14%増と比較したため、同年は30年間で最大の増加であった⁶⁶。

パンデミックの影響が薄れ始める中、デロイトは、今後数年間のグループ保険会社全体の市場成長率は、経済、雇用、賃金の方向性にほぼ沿った傾向になると予想している。

市場全体を上回る成長を望むプロバイダーは、保険料を増額して高い利益率を生み出す可能性のある任意加入の商品を含め、商品ポートフォリオを拡大することが課題となるかもしれない。調査対象となった従業員の45%は、雇用主を通じて提供される（例えば、重篤な疾患、事故、障害、入院保障、追加の生命保険など）より多くの任意給付に参加する可能性が非常に高い、または参加する可能性が高いと2023年に回答しており、2021年11月の38%から上昇した⁶⁷。

さらに、介護費用に対する意識が高まるにつれて、消費者は従業員の福利厚生による補償を求めている⁶⁸。介護に対する意識が高まった背景には、2026年7月時点で、ワシントン州の全従業員に介護保険の加入を義務付けているWashington Cares Fundの存在がある⁶⁹。対象となる消費者には、最大36,500米ドル（インフレ調整後、毎年）の残高が提供される⁷⁰。同様の取り組みは十数州で進められている⁷¹。また、従業員に生命保険と介護保険をセットにしたハイブリッドソリューションを任意または従業員負担の福利厚生として提供する雇用主も増えており、AllstateやChubbなど、この分野で積極的に活動している事業者も少なくない⁷²。

団体保険会社はまた、顧客のエンゲージメントを高め、ブランドを差別化するための付加価値を高める手段を模索している。パンデミックと「大辞職」によって悪化したと思われる傾向の1つは、経済的な健康と福祉に焦点を当てた従業員の福利厚生に対する消費者の需要の増加である。プロバイダーやブローカーは、インシュアテックとの連携を検討することで、企業がより健康で意欲的な従業員から利益を得ると同時に、顧客との関係においてより頻繁なタッチポイントを奨励できる可能性があります。

例えば、ロンドンに拠点を置くインシュアテックのYuLifeは、行動科学とゲームのメカニズムを活用して、従業員が積極的にライフスタイルを変えることを奨励し、健康的な活動を通じて個人のリスクを軽減することで予防を優先させる総合的な福利厚生とウェルビーイングのプラットフォームを米国で立ち上げている⁷³。

このようなサービスを従業員が利用できるようにするプロバイダー、福利厚生ブローカー、雇用主は、包括的で魅力的な方法で精神的、身体的、経済的な幸福を改善するよう人々を鼓舞することで、金融商品を善の力に変える可能性がある。

また、団体保険会社は、セルフサービス機能を有効にしながらも、デジタルポータルでの顧客体験を向上させる、より革新的な方法を模索している。ユビキタスなデジタル化への競争が続く中、あらゆる業界の人事組織は、競争の激しい労働市場に歩調を合わせるよう努力すべきである。プロバイダーと雇用主の間で従業員データをシームレスに移動できるようにするための福利厚生管理システムに関する最先端のイノベーションへの期待は、もはや「あればなお便利」な機能ではない。

異なるシステムを持つ人事組織に、より効率的で効果的なデジタルエクスペリエンスを提供するための1つの方法として、プロバイダーシステムから雇用主の福利厚生管理（benadmin）プラットフォームへアプリケーションプログラミングインターフェイス（API）接続を構築することができる。データをダウンロードして保険会社と雇用主の間でやり取りする代わりに、事業者はAPIを通じて雇用主のソースシステムに直接接続することができる。APIは、拡張性と柔軟性のために、さまざまな従業員福利厚生システムに接続できる。

今年後半から2024年にかけての景気後退の懸念により、多くの人々が経費削減を最優先に考える中⁷⁴、保険会社は、予想される投資収益率や競合他社がどのユースケースに注目しているかなど

の要素を考慮して、顧客の従業員給付管理プラットフォームのうち、どのプラットフォームに接続すべきか、また、最も影響を与える可能性のあるユースケースはどれかを戦略的に優先順位を付けるべきである。これらのユースケースには、リアルタイムの福利厚生登録、福利厚生の適格性チェック、特定の製品購入を促進するプロセス、請求、従業員の更新、請求支払い前の適格性の従業員確認などの機能が含まれる。

従業員は福利厚生とそれに関連する経験をより重視しており、より広範な商品やデジタルポータル、サービスを通じて顧客体験を向上させることを雇用主やプロバイダーに求めており、通年の福利厚生への取り組みの扉を開く可能性がある。



テクノロジーの変革：AIが顧客体験を強化しパーソナライズするための新たな道を開く

経営環境の変化は、今後1年間で自動化、人工知能（AI）、先進的な分析、中核的な変革の利用を拡大するよう、あらゆる分野の保険会社に一層の圧力をかけるだろう。これらの能力は、保険会社が急速に変化する環境の複雑さに適応し、保険会社の目的を高めるための基盤となる可能性がある。

高度なテクノロジー機能は、より正確な価格設定とリスク選択のための引受業務の改善、損失

コストを抑えるための請求管理の強化、業務の合理化による効率性の向上などの業務目標の達成に役立つ。また、顧客がリスクを事前に軽減または排除できるように積極的に支援したり、顧客との関係を強化するためにパーソナライズされた補償とサービスを促進したり、十分なサービスを受けられていないセグメントへのアウトリーチをより効率的かつ効果的にしたりするなど、長期的な目標を前進させることもできよう。

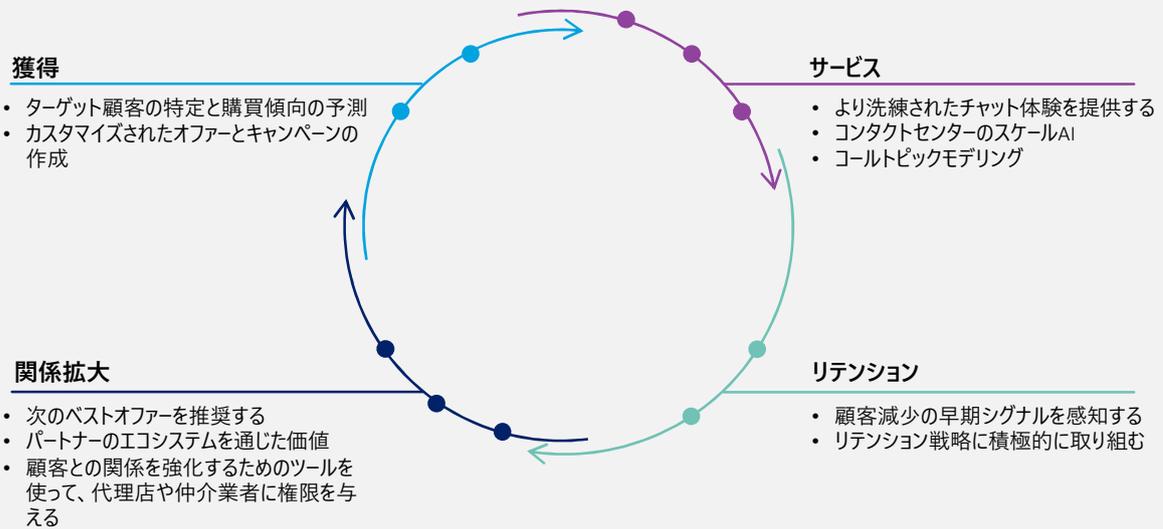
デジタル変革は数年前から保険会社の最重要課題となっているが、消費者は依然として、電子商取引大手のような非保険会社が提供するものと同等のデジタルサービス、インターフェイス、体験を切望している。

古いメインフレームベースのシステム、複数のクラウドプラットフォーム、統合の複雑さ、非効率なデータフローなどのレガシーがもたらす制約は、より多くのデータやシステムがクラウドプラットフォームに移行されているにもかかわらず、エクスペリエンスの最適化を妨げることがよくある。この変化をよりインパクトのあるものにするために、保険会社は、顧客体験を向上させるためのAIや高度な分析などのテクノロジーを使用してデジタルエンゲージメントレイヤーを強化し、顧客インターフェイスをより魅力的で直感的なものにすることを検討できる。

AIは当初、従業員の生産性を向上させ、意思決定を迅速化し、コストを削減することを約束していたが、顧客体験を大きく破壊する可能性もある。AIと高度な分析を組み合わせることで、保険顧客の行動や感情を含む、より完全でリアルタイムな顧客像を把握できる可能性がある。このようなインサイトを活用して、顧客にとって最も重要な瞬間に最も関連性の高いオファー、アドバイス、またはサービスを顧客に提供することができる。例えば、インドの損害保険会社HDFC ERGOは、顧客のオンボーディング、問題解決、クレーム処理など、超パーソナライズされた顧客体験を提供するためにAIを使用している⁷⁵。

パーソナライズは、現在の保険顧客エクスペリエンスのレベルと望ましい電子商取引のようなエクスペリエンスとのギャップを埋める可能性がある（図4参照）。

図 4
AIと高度な分析により、よりパーソナライズされたサービスを提供し、顧客体験を向上させることが可能



ソース：デロイトによる分析



保険会社はまた、AIと高度な分析機能を使用し、IoTデータを分析し、潜在的な災害を未然に特定し、保険契約者に是正措置や予防措置を取るよう促すこともできる。例えば、Hartford Steam BoilerはSensor Solutionsを立ち上げた。Sensor Solutionsは、多数のハードウェアセンサーを採用しており、温度変化や水の存在などを遠隔監視用のアプリで検知し、損害が発生する事故を防ぐためにアラートを送信する⁷⁶。

保険会社はまた、効率性と顧客中心性を促進するために、生成AIを活用する方法の実用的な適用方法を求めている。多くの企業は、これらの機能を使用して保険バリューチェーン全体に適用できるユースケースを特定し、検証している。従業員の経験と従業員の生産性は、すでに最も重要な関心領域として浮上している⁷⁷。AXAは最近、社内で開発した生成AIツールを1,000人の従業員にリリースし、数カ月以内に全社的な展開を計画していると発表した⁷⁸。

また、保険会社はAIを使用して、保険組織内の特定の役割やタスクに対応する大規模言語モデル（LLM⁷⁹）を微調整することもできる。たとえば、モデルは、保険計理人、引受人、支払査定者、および顧客サービス担当者として機能するようにトレーニングできる。しかし、規制上の懸念や、AIによって生成された資料や意思決定の信頼性に関する疑問を考慮すると、保険会社は、この新しい技術にどこまで任せるか、特に品質管理の監督に関して、人間の判断が必要な場合を慎重に判断すべきである。

さらに、保険会社のAIと分析能力は、それを提

供する基礎となるデータソースと同程度の強さしかない可能性が高い。より迅速で優れたインサイトを生成するために、保険会社は顧客の理解を近視眼的にする可能性があるサイロを排除し、事業全体ビューでデータ機能を最新化することができる。これには、強化されたマスターデータ管理、企業データと大規模な非構造化データセットおよびサードパーティデータの統合、管理、統制、および使用が含まれる。

AI、高度な分析、IoTなどの機能を使用したイノベーションは、必ずしも組織の4つの壁の中から生まれるとは限らない。保険会社は、スタートアップのインシュアテックから大規模なテクノロジー企業まで、サードパーティのベンダーからこれらの機能を外部から入手することができる。例えば、英国を拠点とするSendは、非構造化データセットから情報を自動的に抽出することで、引受業務の迅速化を支援する、生成AIベースの商用および特殊引受ソリューションを発表した⁸⁰。

保険会社はまた、AI技術の進歩により、国内および世界のプライバシーおよび消費者保護法の範囲内で認められている以上の機能を持つ可能性があることを認識すべきである。したがって、AIおよび生成AIの実装には、可能性のある問題領域を特定し、これらの技術の使用方法に関するガバナンス基準を満たすためのガードレールを確立するために、最高リスク責任者および最高コンプライアンス責任者との協力が含まれる必要がある。

AIと生成AI技術の開発ペースを考えると、規制当局が追いつくのは難しいかもしれない。

欧州連合（EU）は、この技術の使用と開発のための世界初の規制枠組みによって、世界中の規制当局に道を開くことを主導している⁸¹。しかし、保険会社の責任は、収益性の観点だけでなく、倫理と信頼を重視し、企業価値に基づいてその利用と開発が推進されることを保証することにある。

AI、特に生成AIは、ハッカーから保険詐欺の加害者に至るまで、悪者に力を与える可能性もある。大規模な言語モデルを使ったサイバー攻撃はすでに現実化している⁸¹。しかし、保険会社の責任は、収益性の観点だけでなく、倫理と信頼を重視し、企業価値に基づいてその利用と開発が推進されることを保証することにある。

AI、特に生成AIは、ハッカーから保険詐欺の加害者に至るまで、悪者に力を与える可能性もある。大規模な言語モデルを使ったサイバー攻撃はすでに現実のものとなった⁸²。生成AIを使えば、初心

者の悪意ある攻撃者でも、保険会社や政府機関を装った精巧なマルウェアコードや信憑性の高いフィッシングメールを作成することができる。例えば、サイバー犯罪者が盗んだデータや捏造したデータを使って新しいIDを作成する合成ID詐欺の加害者は、生成AIを使って他人に似せた画像や動画を作成し、他人になりすますことができる⁸³。これは、保険契約者と従業員の両方に重大な脅威をもたらす可能性がある。保険会社は、企業のリスク管理プロトコルを更新するとともに、新たな脅威を最小限に抑えるための従業員の意識向上とトレーニングプログラムを加速する必要がある。

テクノロジーの進歩は、業界のビジョンとミッションを高める大きな推進力になる可能性がある。保険会社は、保守的な考え方を改め、利益だけでなく社会や環境への影響にも焦点を当てることができる新たな技術力を取り入れるべきである。

人的資本：テクノロジーと文化の近代化により、労働力の変革に焦点が当てられる

テクノロジーは、バリューチェーン全体でデータを迅速かつシームレスに移動するために必要な器だが、人的資本の側面は、事業者の成功にとってさらに重要な要素となる可能性があります。保険会社は、業界に影響を与えるダイナミクスが急速に変化しているため、労働力の変革が必要になる可能性があることを認識しているようだ。

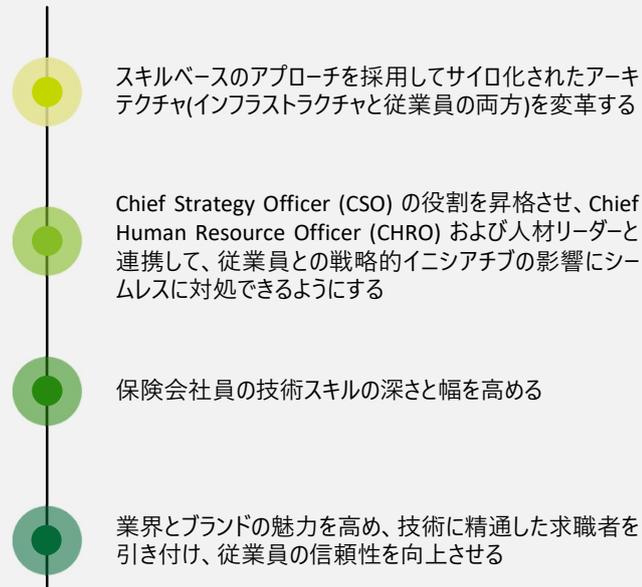
事業者の間では、人材へのアクセス、エンゲージメント、育成の方法は、これまでの一般的な方法ではなく、事業者が組織の将来の方向性に基づいて行うべきだという認識が高まっている⁸⁴（図5）。

生命・年金保険セクションで説明したように、イン

フラストラクチャと作業者の両方を含む業界全体に浸透しがちなサイロ化された構造は、ボトルネックを解消し、顧客中心モデルに関連する速度と機敏性を向上させるために変革する必要がある。これが労働力にとって何を意味するかというと、引受、ポートフォリオ投資、債権管理などのビジネスユニットや機能は、もはや独立して行動するのではなく、従業員ベースのモデルから労働力エコシステムへの移行によって可能になるスキルベースのアプローチを採用する可能性があるということだ。



図 5
長期的なワークフォースモデルへの変更が鍵となる可能性が高い



データソース： Swiss Re Institute, “Sigma: World insurance: Stirred, and not shaken,” July 10, 2023.

この構成では、従業員が社内のどこに在籍しているかにかかわらず、役割、機能、レベル別に従業員のコンピテンシーを理解し、ビジネスラインや機能全体でそれらを活用することで、サイロを打破し、より影響力のあるコラボレーションを推進できる可能性がある。そのためには、従業員、顧客、企業、社会全体のエクスペリエンスと成果を向上させながら、デジタルツールを利用するための新しいスキルを見つけたり開発したりする必要があるかもしれない。

多くの保険会社は、長期的な成長戦略が労働力に及ぼす影響を認識し、最高戦略責任者の

役割を強化して、CHROや人材リーダーと連携を取っている。これにより、長期戦略ビジョンのシフトを変更管理のためのメッセージに組み込むことができ、従業員の価値提案と同期することができる。

さらに、保険会社が技術アーキテクチャを強化するにつれて、多くの保険会社が従業員の技術スキルの深さと幅を高めることを目指している。これにより、引受業務、保険数理業務、予測モデリング業務のスキル要件が強化され、業界内外の競争がさらに激化する可能性がある。

これまでは、保険業界でのキャリアは、他のFSIセクターやテクノロジー企業ほど魅力的なキャリア先とは認識されていなかったため、苦勞することが多かった。しかし、技術に精通した求職者にとって、より大きな魅力をもたらす可能性のあるいくつかのダイナミクスが業界内外で展開されている。

業界の多くにとっての方向転換の可能性により、保険会社は、適切な人材を引き付けるために、よりパース経営による価値提案をどのようにリードしているかを示す機会をつくることになる。事業者は、最先端の技術をどのように受け入れているかだけでなく、業界でキャリアを築くことのメリットを示す必要があるかもしれない。業界の目的は収益性だけでなく、他の業界の後ろに立ってイノベーションの拡大、生産性の向上、計算されたりリスクテイクを可能にすることで、社会にプラスの影響を与え、世界の繁栄に貢献することだ。

同時に、2023年上半年期にIT企業で30万人以上のレイオフが発生した⁸⁵影響で、より安定した労働環境を求めている可能性のある人材プールが形成された。この人材プールには、新興企業が経済の不確実性や過渡期と戦う中で解雇されるインシュアテックの従業員も含まれる可能性がある⁸⁶。保険会社には、業界経験のない者や少ない者を候補者の幅を広げるために考慮する義務があるだろう。それはまた、労働力に新たなレベルの多様な思考を加えるかもしれない。

さらに、新しいテクノロジーの導入は、業界の魅力を「古くさい」ものから最先端のものに変えるだけでなく、従業員がより意味のある、目的のある、より価値の高い仕事に集中する機会を増やすことにもつながる。実際、多くの新技術は人間の労働者を増やすだけでなく、人間の仕事をより良くし、仕事をしている人間をより良くすることができる⁸⁷。

実際、AIと機械学習は、より多くの手作業を排除または最小限に抑え、現在の労働者をより多くの付加価値を生み出せるように解放することで、2025年までに労働生産性を約37%向上させると推定されている⁸⁸。そのためには、現在の労働力だけでなく、成長できるキャリアを探している求職者にとっても魅力的になるように、リスキルやスキルアップが必要になるだろう⁸⁹。

さらに、生成AIのようなテクノロジーは、顧客と向き合う従業員に寄り添い、より大きな共感を示したり⁹⁰、潜在的な顧客の解約や補償率の低下を事前に通知したりすることで⁹¹、従業員と顧客ベースの間に好意をもたらし、より強固な関係を高めることができる。

このようなテクノロジーやビジネスモデルの変化の中で、事業者は、従業員がワクワクし、誇りを持って参加できるブランドになることに注力し続けるべきだ。なぜなら、従業員が会社のミッションを信じることで、より情熱的で生産的になる可能性が高いからだ⁹²。

「企業文化を求心力に、独自の従業員体験を提供するためには、キャリア開発、目的、柔軟性、福利、社会的、環境的な目標に焦点を当てる必要があります。パンデミック後、人間の相互作用の重要性が高まっており、個人とチームのニーズをサポートするチーム協定によって実現されるハイブリッドな設定でスマートワークを活用することを目指しています。今後は、テクノロジーの進歩をどのように活用してイノベーションを起こし、従業員と顧客の体験と成果をさらに向上させるかが鍵となります。」

デロイト金融サービスセンターによる、アクサ・ホールディングス・ジャパン最高人事責任者川野多恵子氏インタビュー（2023年8月3日）



持続可能性、気候、公平性 (SC&E)：保険会社はアンバサ ダー活動を通じてブランド認知の改 革を目指すことになるだろう

SC&Eは保険業界にとって新しい概念ではない。⁹⁷ 変化しているのは、投資家やアンダーライターという独自の立場からみたステークホルダーの要求の高まりであり、自然災害の頻度と深刻さから、財務や評判への影響に至る、リスクの現れ方である。世界中の規制機関が情報開示への期待を高める中、保険会社はSC&Eをよりインパクトのある企業戦略とDNAに組み込む方向に舵を切っている⁹³。しかし、目的に寄り添うスチュワードに進化するには、保険会社の組織全体の垂直および水平方向の内部強化が必要になる可能性がある。

保険会社は、自らの脱炭素目標を高めるだけでなく、顧客のネットゼロへの移行を支援すべきである。

リスクの評価と管理の経験がある保険会社は、サステナビリティのアンバサダーとしての地位にふさわしいと考えられる。つまり、リスクと機会を明確に伝え、より良い職場、市場、社会的影響を生み出すために、産業界全般の経営陣の意思決定と戦略に影響を与えることができる。

保険業界の事業からのスコープ1と2の炭素排出量はかなり低い（総排出量の10～25%）⁹⁴が、より環境に優しい建物や車両の占有、廃棄物管理プログラムの強化を通じて、炭素削減をさらに改善できる可能性がある。

業界のスコープ3排出量（総排出量の75～90%）⁹⁵は、アンダーライティングと投資ポートフォリオの再評価を必要とする可能性がある。欧州のいくつかの保険会社はすでに、アンダーライティングや投資ポートフォリオの決定を通じてサステナビリティの重要性を高めるために取り組んでいる⁹⁶。世界的な保険会社であるChubbは、中小の代替エネルギーおよび再生可能エネルギープロジェクトの成長を支援するパッケージ保険ソリューションを英国で開始し、グローバル展開を計画している

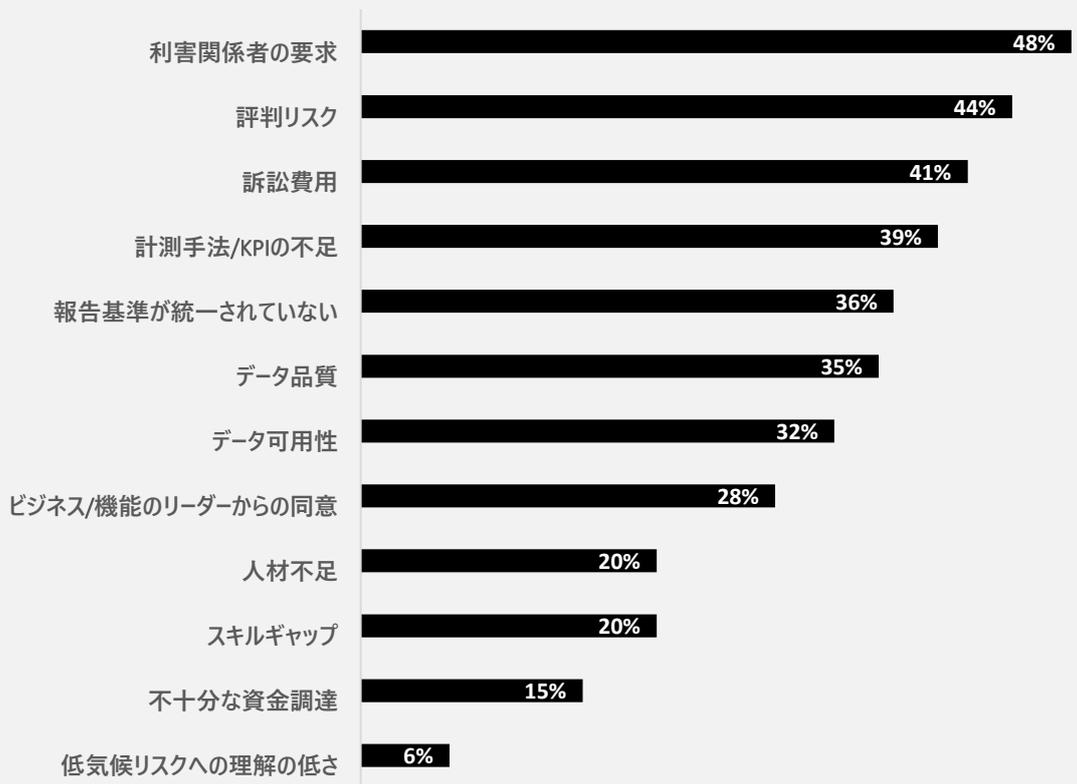
⁹⁷。投資家やアンダーライターとして、多くの保険会社は、化石燃料ベースの資産の評価引き下げの可能性に備えるために、自らの資産負債ポートフォリオのバランスをとることに加えて、顧客が脱炭素化に関するコミットメントを策定する際に、顧客を支援している。しかし、これらの決定に障害がないわけではない。

今年、米国で大々的に事業を展開し、Net Zero Insurance Alliance (NZIA) に加盟している多くの大手グローバル保険グループは、脱炭素化の指針に関する法的懸念を理由に、米国の弁護士から反発を受けた⁹⁸。脱炭素化の目標を集団的に追求することは、独占禁止法上の重大なリスクを生み出し、その結果、一連の保険グループの撤退を招いた。これは最終的にNZIAの崩壊につながるかもしれない。

企業が産業界と提携するとしても、個別に進めるとしても、気候変動に関する誓約、社会的公平性に関するイニシアティブ、報告に関する意図と行動は透明性が高くなければならない。実際、規制当局、投資家、従業員、顧客、訴訟関係者などのステークホルダーは、一部の企業における都合の良いところだけの選択的開示やフォーカスを行うグリーンウォッシング行為を注意深く監視している。

さらに、保険業界が、現在から2050年までのネットゼロへの移行に資金を提供することへの規制当局の期待が高まっている。年間1兆2500億米ドルと推定される公的気候資金フローは、資金需要の25%しかカバーできないと予想される⁹⁹。75%のギャップを埋めるためには、少なくとも3兆7500億米ドルの年間民間気候資金フローを動員する必要がある¹⁰⁰。

図 6
 回答者は、気候リスクガバナンスタスクを管理する上での最重要課題として、利害関係者の要求、評判リスク、法的コストを挙げた



ソース：デロイトによる分析

サステナブルな経済のための資金調達には、資金ギャップを埋めるのに役立つ強力な官民パートナーシップが必要になる可能性が高い。例えば、ガラパゴス諸島の海洋保全のための最大級のデッド・コンバージョンを促進するために、11の民間保険会社のグループが再保険を提供している。これにより、エクアドルは債務返済コストを11億2600万米ドル以上削減することができる。今後18.5年間でガラパゴス諸島の海洋保全のために3億2300万米ドルを生み出すことが期待されており、サステナブル・ファイナンスのソリューションが生物多様性保全のための資金ギャップに対処する上で持つことができる影響力を示している¹⁰¹。

ガバナンス・フレームワークでは、人々をもっと敏感にさせ協調を促し、企業全体のコントロールとプロセスを再構築する必要があると考えられる

デロイトが米国の保険会社におけるエグゼクティブレベルのサステナビリティ責任者を対象に実施した調査では、気候リスクガバナンス関連のタスクを遵守する上で、いくつかの大きな障害があることが明らかになった（図6）¹⁰²。

規制当局はすでに、保険引受に関する排出量計算のための指標の定義に取り組んでいる。国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）は、IFRSのS1およびS2開示基準を公表した。欧州は目標設定プロトコルを導入し、カナダの金融サービス監督局は気候リスク管理ガイドラインを策定した。米国では、SECが排出量報告のためのガイドラインを策定しており、2024年までに保険業界に対する連邦および州の要件の策定とともに、規制当局のさらなる進展が予想される。保険会社の投融資に関する排出量の会計処理はより明確になってきているが、今後はアンダーライティング関連の排出量の透明性がさらに高まることが期待される。

規制当局やその他の利害関係者がより多くの情報を求めるにつれて、データ収集、測定、および報告作業の範囲は大幅に増加すると予想される。ほとんどの保険会社は、より効果的なコントロールを促進し、ステークホルダー管理を改善し、業務の機能とライン全体でより大きなサステナビリティを達成するために、包括的なSC&Eガバナ

ス戦略を再構築すべきである¹⁰³。

特に現在の取組環境では、SC&E準拠のコストも考慮する必要がある。保険会社は、個別のイニシアティブを導入するのではなく、データや財務の変革などのデータウェアハウス・レポート・イニシアティブと連携することで、コンプライアンスの効率性を高めることができる。多くの場合、SC&Eのコンプライアンスとレポート作成は財務組織に組み込まれるため、コンプライアンスのコストを削減するには自然な方法となるだろう。

社会的公平性には、より広範な製品とサービスの提供と、経営陣と取締役会のより強いリーダーシップが必要である

DEI（多様性、公平性、包摂性）に対する社会的および企業のコミットメントは、ジョージ・フロイドの死後、2020年に急速に高まった¹⁰⁴。保険会社は、DEI特有の目標、ベンチマーク、トレーニング、採用を開始することで対応した。

マーシュ・マクレナンと全米アフリカ系アメリカ人保険協会（NAAIA）による黒人／アフリカ系アメリカ人のリスクと保険の専門家650人以上へのインタビューによると、業界にはまだ課題がある¹⁰⁵。インタビューでは、回答者の84%が意識的または無意識的な人種偏見のために、キャリアアップの課題に直面していることが明らかになった。回答者は、昇進（75%）、成長機会（70%）、メンターシップ（68%）の欠如を主な懸念事項として挙げており、これは雇用継続の大きな課題となるだろう¹⁰⁶。

今後は、保険会社が「DEIをイニシアティブとして扱う」ことを超えて、帰属意識を提供するインクルーシブ・エコシステムを構築するための措置を講じることが重要である。経営陣、経営幹部、取締役会における内部の多様性と包摂性を向上は、多様なグループの成長機会を拡大につながる。幹部に女性が追加されることにより、幹部のすぐ下の上級指導者レベルの女性の数に肯定的で定量化可能な影響があることを示唆する事実がある¹⁰⁷。実行可能なステップとしては、ネットワークグループを設立し、無意識の偏見、アライシブ、インクルーシブリーダーシップに関する学習と開発プログラムを実施することなどがある。

また、保険会社は、社会的目標を考慮する際に、より適切な商品やサービスを提供することで、金融包摂の取り組みを進めることを検討すべきである。例えば、ウォートン気候センターの調査では、低所得から中所得の世帯や有色人種のコミュニティには、気候関連の災害に対して十分な保険が提供されていないことが明らかになった¹⁰⁸。保険会社は、サービスが提供されていない、または十分にサービスが提供されていないセグメントや地域に対して、保険の適用範囲を拡大して手頃な価格にすること、政府や他の業界と協力して長期貯蓄や医療保険へのアクセスを改善すること、人口のさまざまな層にサービスを提供するために従

業員を多様化することを検討する必要がある。

世界経済フォーラムのような国際的な管理機関は、年齢層、民族、性別といったカテゴリーごとの従業員割合や、その他の多様性指標や人材ベンチマークの報告を提案している¹⁰⁹。米証券取引委員会（SEC）も、いくつかの「人的資本」開示要件を定めており、さらに多くの要件が議論されている¹¹⁰。保険会社は、コンプライアンスだけでなく、優れた企業市民性を重視するという考えを取り入れるべきである。

財務：会計および税務規則の変更により、広範な業務改革が促進される

技術と文化の変革は保険業界全体で様々な段階にあるが、ほとんどの保険会社は、長期保険契約と年金契約の報告に関する新しい会計基準の発効日である2023年1月1日に合わせて財務システムを変革した¹¹¹。米国の上場企業は現在、国際会計基準審議会が国際財務報告基準第17号（IFRS17）に基づいて定めた同様のグローバル規制と並行して、改訂された長期目標改善（LDTI）ルールの下で事業を行っている。これは生命・年金保険と損害保険会社の両方に適用される¹¹²。

エコノミスト・インパクトが2022年12月にデロイト・グローバルの保険会社幹部を対象に実施した調査では、IFRS17のメリットがコストを上回るとの回答が半数以上（57%）を占めた。2018年の調査では40%、2013年の調査では21%だった。この回答は、支払管理、引受、価格設定、財務や保険数理以外のオペレーティングモデルの変更にプラスの影響があることを理由に挙げている¹¹³。

しかし、多くの保険会社は、新しい会計基準の下での財務結果の文脈と意味を、株式アナリスト、格付け会社、機関投資家などの外部の利害関係者にどのように伝えるかなど、まだやるべきことがあるかもしれないと述べた。保険会社はまた、支出や予算ニーズの長期予測など、財務機能以外の潜在的な利益を活用することにも目を向けるべきである。さらに、新基準が商品別の収益性をより明確にしていることを考えると、今後、IFRS17とLDTIは商品の選択に影響を与える可能性がある。

また、米国では、LDTIの新基準は現時点では上場保険会社のみ適用されるが、2025年までには非上場会社や相互会社も遵守しなければならない¹¹⁴。このような事業者は、IFRS/LDTIの導入において上場企業が学んだ教訓から利益を得ることができる。



保険税務のリーダーには次に何が待っているか？

多国籍事業を展開する保険会社の税務部門は、いくつかの調整を加えた帳簿利益に基づいて法域ごとにグローバルなミニマム税を導入する経済協力開発機構（OECD）の第2の柱の予想される税影響について法整備の動向を監視し、計画を立てるべきである。いくつかの法域はすでに法律を承認／可決しており、他の多くの法域は法律案を発表し、第2の柱の採択に向けて他の措置を講じている¹¹⁵。

保険会社の税務部門は、規則に精通し、税への影響をモデル化するとともに、税への悪影響を軽減するのに役立つ可能性のある計画および、または再構築を検討するために、積極的かつ早期に投資すべきである。保険会社の税務部門はまた、新しい規則と関連する報告を適切に実施するためのデータ要件を理解すべきである。これらの協調的に行われる世界的な変化の複雑さと重要性を考えると、信頼性の高い税モデルでは、新しい詳細なデータの集計が必要となる。これらのデータの多くは、現在収集されておらず、すぐに利用できるものではない可能性がある。

米国は特に第2の柱に関連する法案を起草して

いない¹¹⁶。しかし、米国に拠点を置く多国籍企業や外資系米国企業は、米国の法律にかかわらず、様々な形で第2の柱の対象となると予想される¹¹⁷。したがって、米国の保険会社の税務部門は、（米国と他の法域の両方で）立法の進展を監視し、第2の柱と米国における将来の潜在的な立法を計画する必要がある。保険会社の税務部門は、新たな帳簿ミニマム税が自社の事業に適用されるかどうかを評価すべきである。帳簿ミニマム税は、2022年12月31日以降に開始する課税年度から適用される15%のミニマム税であり、多額の帳簿利益（すなわち、個人または関連企業グループの平均年間調整後財務諸表利益が10億ドルを超える企業）を有する法人を対象としている¹¹⁸。

さらに、保険会社の税務部門は、市場環境の変化に対応できるように、事業部門と投資部門の近くにとどまるべきである。例えば、保険会社は金利の変化を注意深く監視すべきであり、税務部門は、取引を実行する前に税の影響を適切に理解し、見積もることができるように、投資計画やヘッジ戦略などに関連する議論に関与すべきである。

合併・買収（M&A）活動は鈍化したが、保険会社は今後の活発化に備えるべきである



世界全体では、2022年に完了した保険セクターのM&Aは449件で、2021年の419件から増加し、過去10年間で最も多かった¹¹⁹。ただ、インフレと金利の上昇が続く中、上半期の242件から下半期は207件に減少した¹²⁰。

北米と欧州のマクロ経済環境が短期的なM&A活動を鈍化させているように見えるが、APACのM&Aは前年比42件から60件に増加し、2022年後半には22%増加した¹²¹。

エコノミストによれば世界の大半の地域で景気悪化の最悪期は過ぎ去った可能性が高く¹²²、M&A件数は増加すると予想されるが、取引価額は過去数年の高水準からは減少する可能性がある¹²³と指摘している。

グローバルディールの観点からは、先進国と比較して保険普及率が比較的低いことから、米国と欧州のいくつかの保険会社は、より成熟した市場から撤退し、新興のアジア太平洋地域などのより潜在的な成長地域への参入を模索している。例えば、Chubbは韓国、台湾、ニュージーランド、タイ、香港、インドネシアにおけるCignaの損害・健康・生命保険事業を53億6000万米ドルで買収した¹²⁴。

米国では、生命・年金保険部門のM&Aは、2021年の24件、総額245億米ドルから、2022年には16件、総額1億6000万米ドルに33%減少した¹²⁵。買収需要は高かったが、金利上昇の影響で供給は少なかった。金利の上昇基調は、PEセクターの投資活動を引き続き鈍化させる可能性が高い。PEは、永続的な投資資金の供給源として生命・年金保険会社のバランスシートを利用し

ようとしている¹²⁶。2023年後半から2024年にかけて利上げとインフレが落ち着けば、PEはこれまでの買い控えた需要を取り戻すべく投資活動を再開し、販売ネットワークに焦点を当ててシナジー効果を見出し、積極的にM&Aを模索し始める可能性がある^{127/128}。生命保険会社はバランスシートを変えるための取引に応じる可能性がある。全体的な収益性が悪化し、リスクヘッジが増加するにつれて、再保険取引やクローズドブロックの売却などの取引が増加する可能性がある¹²⁹。

米国のP&C部門におけるM&Aは2022年に減速し、2021年に発表された総額220億米ドルの43件と比較して、総額135億米ドルの38件だった。インフレを背景とする保険請求額権の増加は、コンバインドレシオを押し上げ続けており、ハード化傾向が長期に及ぶ可能性がある。これにより、新たな市場への参入やコアビジネスコンピタンスへの再集中を検討している保険会社を除き、短期的にはM&Aが減少する可能性が高い。例えば、2023年5月、AIGはCrop Risk Servicesを2億4000万米ドルでAmerican Financial Group Inc.に売却することで合意したと発表した¹³⁰。AIGはまた、ポートフォリオの再配置を継続するため、5月にValidusを約30億米ドルでRenReに売却した¹³¹。さらに、2022年7月にはLemonadeがMetromileを買収し、自動車分野への参入を加速させた¹³²。

2023年上半期の米国とカナダの保険ブローカーのM&Aは、2022年同期比24%減の359件だった¹³³。この減少は、2022年後半に始まった資本コストの上昇が主因である¹³⁴。

近い将来、世界のインシュアテック市場はさらに活発になるかもしれない。2022年の株式市場の低迷以来、インシュアテックの評価額とIPOの可能性は急激に減少した¹³⁵。そのため、投資家や創業者は、規模を拡大するための買収など、成長のための代替ソリューションを求める可能性があり、それはセクターの統合につながる可能性がある。例えば、生命・年金保険技術とデジタルサービスを提供するZinniaは2023年4月25日、デジタル保険市場であるPolicygeniusを買収し、保険ライフサイクル全体をカバーするテクノロジー特化型プラットフォームを構築すると発表した¹³⁶。

2024年に向けて、M&Aの活発化を示唆するいくつかのトリガーがある。

- 低金利やインフレなどのマクロ経済指標の変化は、オーガニック成長を妨げ、M&Aを促進する可能性がある。
- デジタルモダナイゼーションを求める保険会社は、局所的なソリューションだけでなく、カスタマージャーニー全体についてインシュアテックとの連携を強化する可能性が高い。

- 多くのベンチャーファンドは、当初想定よりエグジットが遅れているように見えるため、新たな投資先が必要をさがしていると考えられる。

- 経費削減への注目が高まる中、保険会社は非中核事業を売却することで業務を統合し、プロセスを合理化する可能性がある。

上記が進みつつ、特に景気が回復していくようであれば、保険会社はM&Aによる規模の拡大、シナジーの獲得を進めると考えられる。例えばインフラストラクチャの統合には一般的に設備投資が必要だが、企業が1つのプラットフォームに移行すれば、冗長なリソースの必要性がなくなるため、不要なコストの削減が加速する可能性がある。

保険会社は、自社の成長戦略に従って、買収のターゲットリストを更新していくことが考えられる。事業開発担当者や信頼できるアドバイザーと協力して、不採算事業や非中核事業を見直していくことも考えられる。今後来るべきM&Aの活発化に備え取りうるオプションを整理しておくことが、M&Aの成功につながると考えられる。

認識を変えることが未来への道である

保険業界は一貫して、リスクを分散して金融の不確実性を軽減し、偶発的な損失を管理可能にすることで社会に貢献してきたが、その使命に対する社会の認識との間には、しばしばミスマッチが残っている。

しかし、業界は2024年に向けて大きな変革の崖っぷちにあり、従業員、社会、さらには地球の利益のために全体的な使命を強化する準備をしている。これは、顧客や地域社会の生活における保険会社の役割と理解を高める、かつては捉えどころのなかった画期的な瞬間かもしれない。



文末脚注

1. American Property Casualty Insurance Association, "Underwriting losses soar net income shrinks for P&C insurers in 2022," press release, March 28, 2023.
2. Ibid.
3. Tim Zawacki, "US P&C industry posts largest-on-record Q1 statutory underwriting loss," S&P Global Market Intelligence, May 19, 2023.
4. Nicole Mahrt-Ganley, "US P&C insurers facing hardest market in a generation," American Property Casualty Insurance Association, March 27, 2023.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Mohit Pande and Mike Mitchell, "The state of the reinsurance property-catastrophe market," Swiss Re Group, May 16, 2023.
8. Ibid.
9. Council of Insurance Agents & Brokers, "Q1 2023 P/C market survey," press release, accessed September 6, 2023.
10. Ibid.
11. Saumya Jain, "US commercial insurance rates steady in Q2: MarketScout," Reinsurance News, July 10, 2023.
12. Ibid.
13. US Bureau of Labor Statistics, "Table 2. Consumer price index for all urban consumers (CPI-U): US city average, by detailed expenditure category," press release, accessed September 6, 2023.
14. Ibid.
15. AAA, "ADAS sensor calibration increases repair costs," accessed September 6, 2023.
16. Jim Henry, "Repairing an electric vehicle could cost more than gasoline cars: A new kind of sticker shock," Forbes, July 25, 2022.
17. National Insurance Crime Bureau, "Catalytic converter thefts surge nationwide," press release, May 10, 2023.
18. Andrew Hurst, "40% of US drivers say they're stressed about affording car insurance," Policygenius, May 17, 2023.
19. J.D. Power, "Auto insurance shopping and switch rates reach new highs as premiums surge, J.D. Power finds," press release, April 27, 2023.
20. Maxime Croll, "Robinsons' retention could become a major issue for P&C insurers," Property Casualty 360, April 10, 2023.
21. Benjamin Keys, "Your homeowners' insurance bill is the canary in the climate coal mine," New York Times, May 7, 2023.
22. Christopher Flavalle, Jill Cowan, and Ivan Penn, "Climate Shocks are Making Parts of America Uninsurable. It just got worse," New York Times, May 31, 2023.
23. Fitch Ratings, "US homeowners' insurers to see improved 2023 results on premium growth," press release, March 28, 2023.
24. Ibid.
25. Fernando Casanova Aizpun, Loic Lanci, Roman Lechner, Arnaud Vanolli, and Li Xing, "Sigma: World insurance—Stirred, and not shaken," Swiss Re Institute, July 10, 2023.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Val Srinivas, "Embedded insurance is poised for exponential growth," Deloitte Insights, July 27, 2023.
29. InsTech, "Insurance: To embed or not to embed," June 30, 2021.
30. Ibid.
31. Matthew Lerner, "Parametric cover gains ground in hard market," Business Insurance, May 3, 2023.
32. Ibid.
33. Siddhartha Jha, "Parametric insurance: The potential for underserved communities, SMEs," Property Casualty 360, March 23, 2023.
34. Gloria Dickie and Simon Jessop, "Factbox: Parametric Insurance policies help cushion climate impacts," Reuters, May 19, 2023.
35. Akankshita Mukhopadhyay, "Munich Re launches 'innovative' coverage for AI solutions," Reinsurance News, April 28, 2023.
36. Terrence Dopp, "A hot market: Insurers launch climate-related business as green tech grows," Best's Review, accessed September 6, 2023.
37. Luke Gallin, "Hiscox reveals ESG syndicate launch plan," Reinsurance News, March 8, 2023.
38. The Business Research Company, "Specialty insurance global market report 2023," accessed September 6, 2023.
39. Ibid.
40. LIMRA, "LIMRA: 2022 life insurance sales match record set in 2021," press release, March 14, 2023.
41. Ibid.
42. Aizpun, Lanci, Lechner, Vanolli, and Xing, "Sigma: World insurance."
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Fernando Aizpun Casanova et al., "Sigma: Economic stress reprices risk—Global economic and insurance market outlook 2023/24," Swiss Re Institute, November 17, 2022.
46. LIMRA, "LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales," press release, May 2, 2023.
47. Cyril Tuohy, "LIMRA forecast: 2023 could finish as a record year for annuities," Life Annuity Specialist, July 26, 2023.
48. LIMRA, "LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales."
49. AIA, "Investing in a healthy Asia: Annual report 2020," accessed September 7, 2023.
50. Gabriel Olano, "Singapore insurers' revenue to benefit from digital distribution," Insurance Business, December 10, 2022.
51. Santosh Kutty, Dan McCoach, Ralph Bradley, Michelle Canaan, and Dishank Jain, "Life and annuity insurers consider the path less traveled: Core-system modernization is becoming table stakes," Deloitte Insights, June 15, 2023.

文末脚注

51. Ibid.
52. Jim Gauger, Mary M. Art, Eric Sondergeld, Legacy systems modernization: Core systems strategy for policy administration systems—LIMRA/Deloitte legacy systems and modernization report, Deloitte, accessed September 7, 2023.
53. Kutty, McCoach, Bradley, Canaan, and Jain, Life and annuity insurers consider the path less traveled.
54. Ibid.
55. FintechGlobal, “Modern Life and Lincoln Financial team up for digital insurance,” September 28, 2022.
56. Ryan Smith, “Munich Re partners with insurtech,” Insurance Business, March 27, 2023.
57. Omar Faridi, “Insurtech Socotra targets European expansion for business growth strategy,” Crowdfund Insider, February 22, 2023.
58. Swiss Re Institute, The Life & Health Insurance Inclusion Radar: Why markets are more, or less, inclusive, March 2023.
59. Eduardo Ortiz Reynaga and Maik Schaefer, “How 3 insurtech models work for low-income people,” Catalyst Fund, February 21, 2021.
60. Ibid.
61. Kutty, McCoach, Bradley, Canaan, and Jain, Life and annuity insurers consider the path less traveled.
62. Ibid.
63. Tyler Hammel, “PE’s commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn,” S&P Global Market Intelligence, January 17, 2023.
64. Cyril Tuohy, “Growth of Worksite Product Sales Slows in Fourth Quarter, Rising 8%,” LIMRA, April 28, 2023.
65. Ibid.
66. Ibid.
67. Based on the results of a Voya Financial Consumer Insights & Research survey conducted October 10–11, 2022, on the Ipsos eNation omnibus online platform among 1,004 adults aged 18+ in the United States.
68. Warren S. Hersch, Why the workplace market for long-term-care coverage ‘blew up’, Life and Annuity Specialist, February 8, 2023.
69. Ibid.
70. Michelle Andrews, “Washington state retools first-in-nation payroll tax plan for long-term care costs,” NPR, April 17, 2022.
71. Hersch, Why the workplace market for long-term-care coverage ‘blew up’.
72. Ibid.
73. Finextra, “Insurance startup YuLife lands in the US,” press release, October 25, 2022.
74. Paul Davidson, “Are we in a recession? US economy has been remarkable resilient so far,” USA Today, June 12, 2023.
75. Kirti Jha, “National Insurance Awareness Day: How is AI revolutionizing the insurance sector? Experts weigh in,” Mint Genie, June 28, 2023.
76. David Agnew, “Predict & Prevent™: How a new generation of tech is mitigating general property losses before they occur,” Risk & Insurance, April 8, 2023.
77. Barry Cooper, “How organizations can leverage generative AI to reinvent the customer experience,” Forbes, May 11, 2023.
78. AXA, “AXA offers secure generative AI to employees,” press release, July 27, 2023.
79. LLMs are a type of AI that are currently trained on a massive trove of articles, Wikipedia entries, books, internet-based resources, and other input to produce human-like responses to natural language queries; Lucas Mearian, “What are LLMs, and how are they used in generative AI?,” Computer World, May 30, 2023.
80. Send, “InsurTech Send launches smart submission product to increase insurers’ submission-to-quote ratios,” press release, June 27, 2023.
81. European Parliament, “EU AI Act: First regulation on artificial intelligence,” June 14, 2023.
82. Maria Dinzeo, “Cyberattacks are accelerating with AI’s help,” Property Casualty 360, June 13, 2023.
83. Satish Lalchand, Val Srinivas, and Jill Gregorie, Using biometrics to fight back against rising synthetic identity fraud, Deloitte Insights, July 30, 2023.
84. Brittney Meredith-Miller, “Insurance industry hiring trends for 2023,” Property and Casualty 360, February 1, 2023.
85. TrueUp, “The Tech Layoff Tracker,” TrueUp, accessed September 7, 2023.
86. Elizabeth Blossfield, “You’ve been laid off. Now what? Navigating InsurTech’s workforce transformation,” Carrier Management, March 6, 2023.
87. Deloitte Insights, Deloitte 2023 Human Capital Trends: A Financial Services Industry perspective—New fundamentals for a boundaryless world, accessed September 7, 2023.
88. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Craig Eaton, and Yves Van Durme, Power human impact with technology, Deloitte Insights, January 9, 2023.
89. Interview with Jen Warne, executive vice president and chief people officer, Lincoln Financial Group, by the Deloitte Center for Financial Services, June 17, 2022.
90. Hatfield et al., Power human impact with technology.
91. Unqork, “3 ways technology can minimize life insurance lapse rates,” accessed September 7, 2023.
92. Brian Droz, “5 ways a company mission improves engagement,” Peoplelogic, May 3, 2023.
93. David Sherwood and Namrata Sharma, It’s time for the insurance industry to strengthen its climate risk governance, Deloitte Insights, May 2, 2023.
94. Discussion with Hans-Juergen Walter, Deloitte FSI Global Sustainable Finance lead, May 26, 2023.
95. Ibid.
96. Russ Banham, “ESG in insurance underwriting: European insurers lead the way,” Carrier Management, February 3, 2021.
97. Saumya Jain, “Chubb launches Climate+ Renewables, its first global climate tech insurance solution,” Reinsurance News, May 11, 2023.
98. UNEP, “Public statement by the United Nations Environment Programme on the UN-convened Net-Zero Insurance Alliance,” May 24, 2023.
99. Dilip Krishna, Margaret Doyle, Samia Hazuria, and Duncan Stewart, Could technology innovations help reverse the climate change trajectory? Not without a lot more money., Deloitte Insights, July 27, 2023.
100. Ibid.

文末脚注

101. Luke Gallin, "AXA XL, Fidelis MGU, Chubb among reinsurers facilitating debt conversion for marine conservation," *Reinsurance News*, May 10, 2023.
102. Sherwood and Sharma, "It's time for the insurance industry to strengthen its climate risk governance."
103. Ibid.
104. Paolo Gaudiano, "Two years after George Floyd's murder, is your DEI strategy performative or sustainable?," *Forbes*, June 27, 2022.
105. Dr. Leroy D. (Lee) Nunery II, "The next steps on the journey: Has anything changed?," March McLennan and NAAIA, accessed September 7, 2023.
106. Ibid.
107. Alison Rogish, Neda Shemluck, Samia Hazuria, and Patty Danielecki, "Advancing more women leaders in financial services: A global report," *Deloitte Insights*, June 16, 2022.
108. Ceres, "New report shows the US insurance industry provides inadequate coverage for climate-related disasters," *Cision PR Newswire*, January 24, 2023.
109. John Bremen, Shai Ganu, Amy Sung, and Matt Wurtzel, "Human capital is the key to a successful ESG strategy," *World Economic Forum*, September 2, 2021.
110. Ethan Klingsberg and Victor Ma, "Trend in Delaware merits heightened attention by acquirors," *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, September 6, 2023.
111. Deloitte, "Long Duration Targeted Improvements (LDTI) lessons learned," accessed September 7, 2023.
112. Deloitte, "Integrating implementation for IFRS 17 and LDTI," *Deloitte*, October 2019.
113. Stephen Keane, "IFRS 17: New technology, new capabilities, and new business benefits," *Deloitte Global and Economist Impact*, 2023.
114. Deloitte, "Targeted improvements for long-duration contracts," accessed September 7, 2023.
115. Deloitte, "TMT Tax Talks," *Deloitte*, April 4, 2023.
116. Matthew Williams, David Little, and Dillon McDaniel, "Pillar 2: Time for US multinational enterprises to act," *Tax Adviser*, June 1, 2023.
117. Ibid.
118. Deloitte, "US Congress passes 15% corporate alternative minimum tax," August 15, 2022.
119. Clyde & Co, "Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023," press release, February 27, 2023.
120. Ibid.
121. Ibid.
122. Pierre-Olivier Gourinchas, "Global economic recovery endures but the road is getting rocky," *IMF*, April 11, 2023.
123. Clyde & Co, "Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023."
124. Chubb, "Chubb completes acquisition of Cigna's Personal Accident, Supplemental Health and Life Insurance business in Asia-Pacific," press release, accessed September 7, 2023.
125. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism," *Deloitte Insights*, November 28, 2022.
126. Hammel, "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn."
127. Interview with Barry Chen, Doug Sweeney, and Mark Purowitz, *Deloitte M&A leaders*, May 5, 2023.
128. Hammel, "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn."
129. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism."
130. AIA, "American Financial Group to acquire Crop Risk Services from AIG for \$240M," press release, May 22, 2023.
131. Ibid.
132. Lemonade, "Lemonade completes acquisition of Metromile," press release, July 28, 2022.
133. Erin Ayers, "Agency M&A deals drop 24% in first-half 2023: OPTIS," *ZYWAVE*, August 3, 2023.
134. Ibid.
135. Mary Ann Azevedo, "Fintech in 2022: A story of falling funding, fewer unicorns and insurtech M&A," *TechCrunch*, January 19, 2023.
136. Zinnia, "Zinnia to acquire Policygenius, a leading digital insurance marketplace," press release, April 25, 2023.

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.

James Colaço

jacolaco@deloitte.ca

James Colaço is a partner in Deloitte's Financial Services practice and the national Insurance sector leader. Colaço has been with Deloitte for over 15 years—all spent with the Financial Services industry, and primarily in the Insurance sector. Over his tenure at the firm, he has worked with clients in Canada, the United States, the United Kingdom, Europe, South America, and the Middle East. His areas of focus are corporate and business unit strategy, customer and product innovation, business case development, and large-scale business transformation.

Michelle Canaan

mcanaan@deloitte.com

Michelle Canaan is the Insurance research leader in the Deloitte Center for Financial Services. As a subject matter specialist for the insurance industry, Canaan produces thoughtware on current and future trends, including strategies and solutions for our clients.

Some of the papers most recently authored by Canaan are *Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two: Closing the US coverage gap to drive growth and bolster DEI* and *Closing the gap on US retirement savings*.

謝辭

This report was researched and coauthored by Namrata Sharma, insurance research manager, and Dishank Jain, insurance research assistant manager, Deloitte Center for Financial Services.

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/Chris Puglia (Tax)

Kelly Cusick (P&C Insurance)

David Sherwood (Regulatory/ESG)

Global leaders

James Colaco (Global Insurance leader)

Andy Masters (the United Kingdom)

Claude Chassain (DCE/France)

Tim Pagett (APAC)

Nils Dennstedt (Germany)

Sanjoy Datta (India)

Subject matter specialists

Non-life insurance: **Kelly Cusick, Mark Patterson, Puneet Kakar**

Life insurance: **Kevin Sharps, Doug Welch, Puneet Kakar**

Group insurance: **Mark Yoest, Matthew Klaus**

Talent: **Sonia Sood, Jeff Goodwin, Anna Nowshad (FoW), Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Nicole Scoble-Williams (FoW), Holger Jens Roger Froemer (FoW)**

Technology: **Arun Prasad, Missy Goldberg, Kevin Sharps, John Matley, Stephen Casaceli, Cindy MacFarlane, Joanna Wong, Mukul Ahuja, Mark Patterson, Martin Niedersoee, Nikhilesh Ramani**

ESG to SC&E: **Cristina Brodzik, David Sherwood, Joe Guastella, Kristen Sullivan, Greg Lowe, Rohit Sharma,**

Donna Szatkowski-Zych, Hans-Juergen Walter, Celine Bak, Sonia Sood

Mergers & Acquisitions: **Doug Sweeney, Mark Purowitz, Barry Chen**

Finance transformation: **Bryan Benjamin, Joe DeSantis, Stephen Keane, Jaseung Coue**

Tax: **Chris Albert, Eli Katz, Matt Bernard**

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

購読登録

最新の調査、記事、Webキャ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)

問い合わせ先

Industry leadership

Karl Hersch

US Insurance sector lead | 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.

James Colaço

Global Insurance sector lead | Partner | Deloitte Consulting LLP
+1 416 301 7259 | jacolaco@deloitte.ca

James Colaço currently serves as Deloitte's Global Sector leader for Insurance, operating within the Financial Services industry. Additionally, he is a strategy partner in the Canadian Monitor Deloitte practice, as well as the Global Lead Consulting partner for one of Deloitte's largest global insurance clients.

The Deloitte Center for Financial Services

Jim Eckenrode

Managing director | Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode is a managing director at the Deloitte Center for Financial Services.

Michelle Canaan

Research manager | Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 212 436 3291 | mcanaan@deloitte.com

Michelle Canaan is a senior manager and the insurance research leader at the Deloitte Center for Financial Services.

貢献者

Editorial: Karen Edelman, Abrar Khan, Arpan Kr. Saha, Hannah Bachman, Pubali Dey, and Emma Downey

Creative: Jim Slatton, Molly Piersol, Govindh Raj
Cover artwork: Jim Slatton

日本の窓口

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@tohatsu.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@tohatsu.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 アドバイザリー 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 アドバイザリー 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 アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、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 フォ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 フォ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 フォ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、互いに他のフォ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 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 フォームであり、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 アドバイザリー、リスク アドバイザリー、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”をパーパス（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 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 フォ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 フォーム、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 フォ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

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301