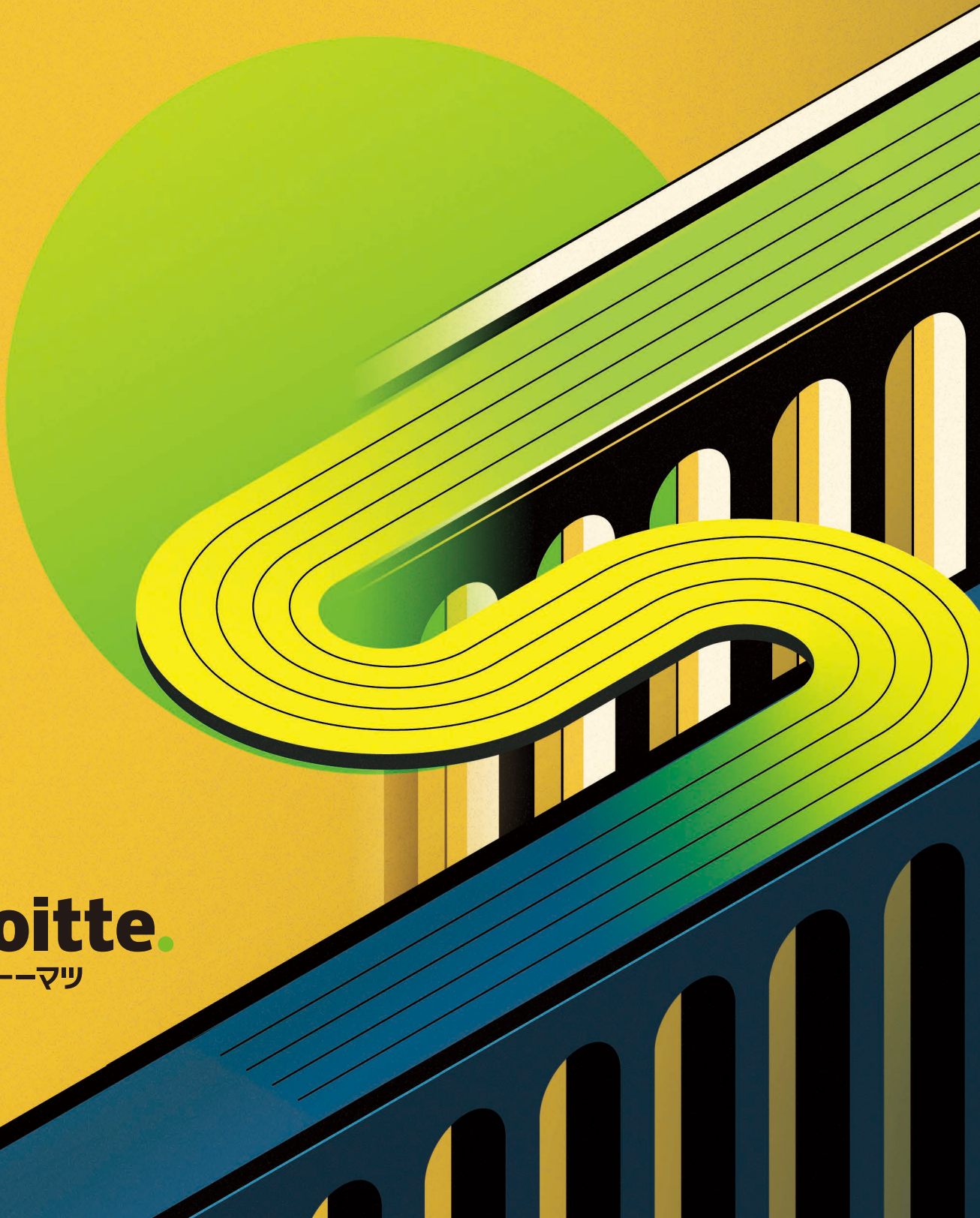


# 2026年 保険業界の グローバル展望

Deloitte Center for Financial Services

顧客ニーズの変化、ブローカーの統合、  
モダナイゼーションの高まりにより、  
保険業界の様相が一変する可能性がある

**Deloitte.**  
デロイト トーマツ



**02 . . . はじめに**

**03 . . . 損害保険会社は先進的なテクノロジー、機動的な資本モデル、代替的な収入源に目を向ける**

**05 . . . 多くの生命保険会社が成長鈍化に対抗すべく戦略的提携を締結**

**07 . . . ユニークなサービスとデジタルエンゲージメントが団体保険を後押し**

**09 . . . AIの成功は、データの品質、システムのモダナイゼーション、堅牢なセキュリティに大きく依存している**

**10 . . . DXの成功にはAI導入だけでは不十分。人とAIのコラボレーションが鍵になる**

**12 . . . 保険会社は、コラボレーション、適切なチャネル、共感によって顧客体験を向上させることができる**

**13 . . . One Big Beautiful Bill Actは、保険会社に税制上のメリットと不確実性をもたらす**

**14 . . . 今こそ話をする時だ**

**原著・注意事項**

本誌はDeloitte United Statesが2025年10月に発行した原著をデロイト トーマツ グループ合同会社が翻訳・加筆し発行したものです。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。



ハードマーケット（保険の供給が需要に追いつかない市場環境）が終焉を迎えても、市場への圧力が残り続ける場合はどうなるのだろうか。

生命保険市場の成長は勢いを失っているのか、それとも形が変わっただけなのか。

低迷する保険市場で団体保険は何が差別化要因となるのか。

保険会社はまずIT基盤を整備することなくAI活用を拡大できるだろうか。

AIを活用する保険業界の人材育成には何が必要となるのか。

保険契約者が保険金支払い以上のものを期待するようになったら何が起こるのか。

保険会社はOne Big Beautiful Bill Actの下での税制改革を乗り越える準備ができているのだろうか。



## はじめに

2026年に向けて、経済や地政学的な不安定性に始まり激甚化、高頻度化する自然災害に至るまで、保険会社が大きな不確実性の時代に入っていることはほぼ間違いない。同時に、市場境界線が曖昧になり、チャネルの統合と再編が進み、テクノロジーがビジネスモデルを変え続けている。これに加えて、顧客の期待は急速に進化しており、保険の文脈における価値、利便性、信頼の意味を再定義している。

ほとんどの保険会社および関連するプレーヤーにとって、従来通りのビジネスでは今後立ち行かない可能性があることは明らかである。新しい保険市場が現れつつあり、保険会社はそれに立ち向かう準備を整えるために、どのように事業を運営し、関与を高め、成長するかを再考する必要があるかもしれない。

テクノロジーモダナイゼーションの重点は、実際のAIユースケースを大規模に実行し、データ基盤を強化し、アーキテクチャとセキュリティを調整して、これらの野望をサポートすることに移行している。しかし、デジタルツールと機能を効果的に組み込むには、ますますデジタル化されたデータが豊富な環境で従業員が活躍できるようにする必要がある。

複雑さと不確実性の広がりとは、一時的なものではないようだ。このことを理解し、現在のビジネスモデル、商品、ツール、ステークホルダーとの関係を見直すために断固とした行動をとる保険会社は、市場で有利な立場に立つことができる。



# 損害保険会社は先進的なテクノロジー、機動的な資本モデル、代替的な収入源に目を向ける

# 損

害保険セグメントは、長期にわたる需要過剰な時期を超えて、利ざやが圧迫され、保険料の伸びが鈍化する時期に移行しつつあるようだ（図1）。世界的には、競争の激化、金利モメンタムの低下、潜在的な関税や責任準備金の調整といった新たなコスト圧力を主な要因として、保険料の伸びは2026年まで低下すると予想される<sup>1</sup>。新興国市場は、中国の景気減速により2025年と2026年に下落すると予想され、新興国市場全体の収入保険料の半分を占めている<sup>2</sup>。

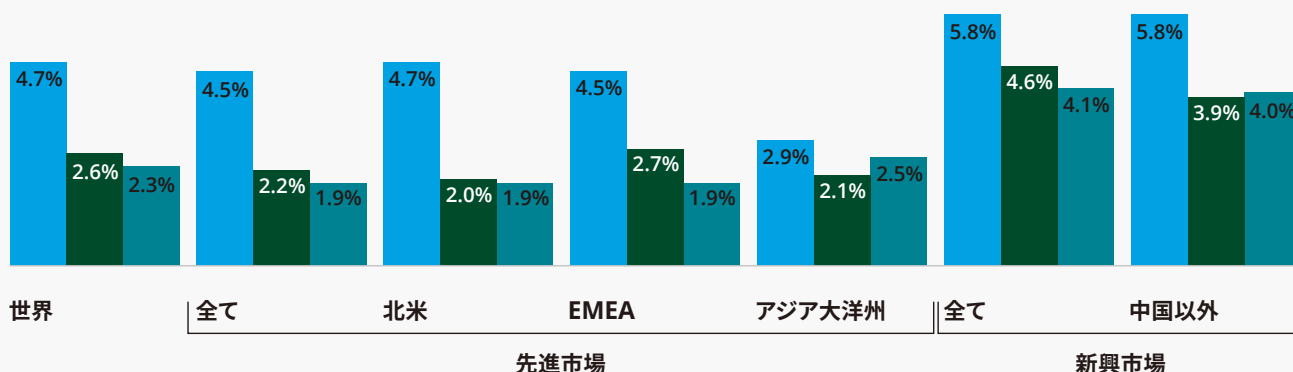
フランス、ドイツ、英国を含む欧州の先進国市場では、コスト圧力の低下によりROE（株主資本利益率）が2024年の9.1%から2025年には11.6%に上昇すると予想されている<sup>3</sup>。

現在進行中の貿易政策の不確実性、持続的なサプライチェーンの混乱、労働力不足など、商品価格と賃金インフレを押し上げ、個人部門と商業部門の両方でマージンが悪化する可能性が高い。米国では、2024年の引受パフォーマンスは過去十数年で最高であった<sup>4</sup>。一方で、コンバインドレシオは2024年の97.2%から、2025年と2026年にはそれぞれ98.5%と99%に悪化すると予想される<sup>5</sup>。

図 1

## 損害保険料の実質伸び率は全地域で鈍化

● 2024 ● 2025F ● 2026F



注釈：Fは予測を示す。2025年7月9日現在。

データソース：Swiss Re Institute “Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order” 2025年7月9日

## 関税は保険商品に波及効果をもたらす

自動車保険や住宅火災保険は、輸入修理部品や木材などの建設資材の価格上昇による保険金請求コストの上昇に直面しており、最終的に保険料を押し上げ、引受マージンを圧迫している<sup>6</sup>。

企業は輸入コストを吸収するか、顧客に転嫁するかを迫られることでマージンを圧迫し、特に輸出指向のセクターでは取

引先への支払い遅延や未払いの可能性が高まる。

企業がキャッシュフローを守ろうとする中、貿易信用保険の需要は急増しているが、保険会社は買い手の信用力の低下や保険金支払いの増加により、引受の制約に直面している<sup>7</sup>。

また、関税は間接的にリスク評価の複雑化と、保険金支払いの悪化をもたらすと予想される。海上・航空保険会社、特に貨物や物流のエクスポージャーを引き受けている保険会社は、航路の変更、港湾の混雑、地政学的な不安定性に関連したリスクの増大に対処しなければならない<sup>8</sup>。

米国の投資利回りは、2024年の3.9%から2025年には4%、2026年には4.2%とわずかに上昇すると予想されている<sup>9</sup>。しかし、連邦準備制度理事会が2025年9月<sup>10</sup>の最初の0.25%の利下げに続いて金利を引き下げ続ければ、既存ポートフォリオの金利と新通貨の金利の差は縮小し、投資収益のさらなる伸びは鈍化する。

保険会社は、経済や市場の動きを超えた複数の要因からの逆風に直面すると予想される。

自然災害リスクに関連した損失は、世界的に蔓延している課題であり、パーソナルラインとコマーシャルラインの両方に影響を与え続けている。ドイツの洪水<sup>11</sup>から、米国<sup>12</sup>、カナダ<sup>13</sup>、オーストラリア<sup>14</sup>の山火事まで、自然災害の頻度と深刻さは拡大し続けている。その結果、これらの事象は、プライマリー企業がリスクを移転するコストを高めている。再保険条件の厳格化とリスク保有率の上昇が損失率を押し上げ、世界全体で1830億米ドルの保障ギャップが生じている<sup>15</sup>。

さらに、法的リスクは世界的に高まっており、第三者による訴訟資金は米国だけでなく、英国、オーストラリア、カナダ、アジアの一部にまで拡大している<sup>16</sup>。賠償責任の定義の拡大、陪審員の裁定額の上昇、訴訟活動による社会的インフレーションが、損害賠償リスクを押し上げている。一部の法域では、保険会社への圧力を軽減するために、不法行為改革と透明性の義務化によって対応している<sup>17</sup>。

保険会社は構造的な圧力にも取り組んでいる。ブローカーの統合は保険会社の<sup>18</sup>交渉力を圧迫しており、大企業はキャプティブ<sup>19</sup>を通じて自己保険を強化する中、オルタナティブなリスクブレイヤーが市場に参入している<sup>20</sup>。競争力を維持するために、保険会社はより機動的な資本モデルを必要とする可能性が高い。こうした資本モデルでは、ボラティリティを管理するために保有リスクと再保険を統合するとともに、キャット・ボンド、サイドカー、その他の保険関連証券などの協調的な資金調達手段も活用している<sup>21</sup>。これらの仕組みにより、保険会社はリスクの一部を資本市場に移転することが可能となり、資本の柔軟性を高め、資本基盤を拡大し、大規模な損失に対する耐性を強化することができる。

損害保険会社が利用できる新たな追い風もある。

生成AIから、屋根点検用のドローン、大災害のトリアージ用の衛星画像、リアルタイムモニタリング用のIoTセンサーなどの地理空間分析の進歩により、保険会社はリスク予測を高度化し、ビジネスライン全体の損失を最小限に抑えることができる<sup>22</sup>。保険会社がリスク認識を向上させるためにデータ駆動型で科学的なアプローチを重視しているため、規制当局もこれを支持している<sup>23</sup>。世界的には、保険会社や政府機関もリスク管理に対してより積極的なアプローチをとっている<sup>24</sup>。

さらに、リスクマネジメントサービスの提供力が成熟・拡大するにつれて、これらの手数料ベースのサービスが保険会社の収益に占める割合を増加させる可能性がある。デロイトの調査では、[手数料ベースの収益](#)が2030年までに495億米ドルに増加すると予測されている<sup>25</sup>。



# 多くの生命保険会社が成長鈍化に対抗すべく戦略的提携を締結



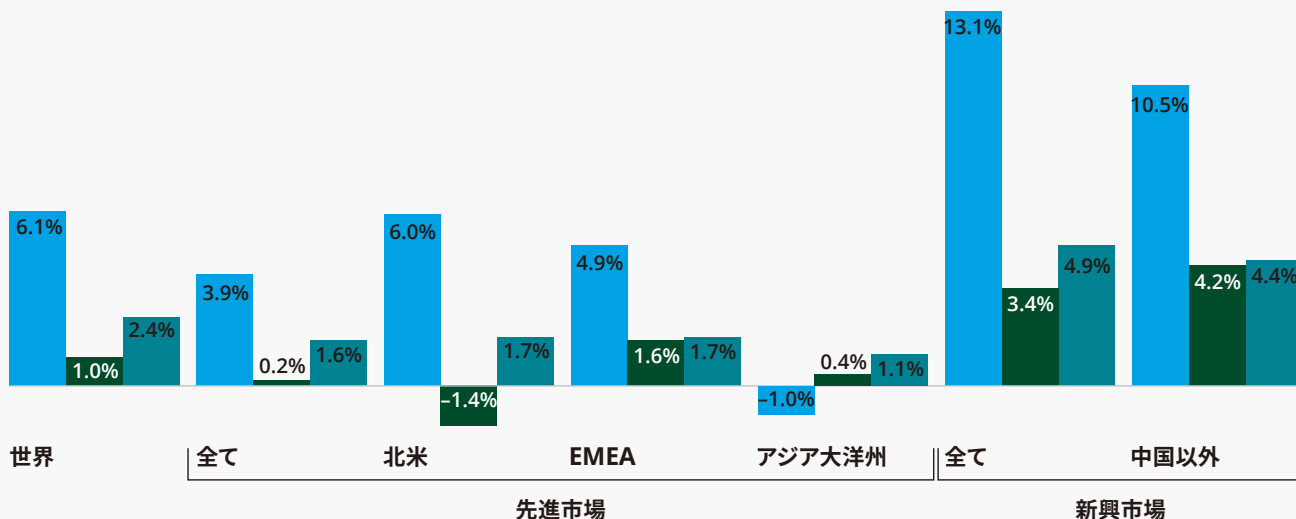
国の政策の不確実性が消費者の警戒感を煽り、生命保険の加入を遅らせたり、保障内容を減額させる可能性があるため、世界の生命保険の成長率は鈍化すると予測されている<sup>26</sup>。先進国市場の成長は新興国市場よりも緩やかになると予想されており、新興国市場では、保険会社は保険の普及率の低い中間層の拡大の恩恵を引き続き受けると見られる(図2)<sup>27</sup>。

生命保険の保険料収入の伸びが鈍化する一方、年金保険料収入は引き続き勢いを増している。2024年の米国での売上高は12%増の4,324億米ドルに達し、2025年第2四半期まで7四半期連続で1,000億米ドル以上を維持している<sup>28</sup>。金融政策の緩和に伴い、固定金利型年金の売上は鈍化し、インデックス型年金に移行すると予想される<sup>29</sup>。欧州では、イタリアとフランスを中心にユニットリンク型の売上が急増しており、米国などの先進市場へ拡大すると予想される<sup>30</sup>。

図 2

## 生命保険料の実質成長率は全地域で鈍化

● 2024 ● 2025F ● 2026F



注釈:Fは予測を示す。2025年7月9日現在。

データソース:Swiss Re Institute “Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order” 2025年7月9日

## 保険会社とプライベート・エクイティの融合が 業界構造を引き続き変えている

流動性不足や規制当局の監視が不十分であることへの懸念が高まっているにもかかわらず、保険会社によるプライベートクレジットへの投資は世界的に拡大している<sup>31</sup>。保険会社の運用資産は2024年に25%拡大して4兆5,000億米ドルとなり、運用資産全体に占める私募債の割合は、2023年末の20%から21.1%に増加した<sup>32</sup>。

Goldman Sachsが2025年3月に実施した調査によると、調査対象となった世界の最高財務責任者と最高投資責任者の61%が、翌年にかけての総収益はプライベートクレジットが最も高いと予想している<sup>33</sup>。アメリカ地域の回答者の64%、アジア太平洋地域の回答者の69%が、今後12ヶ月でプライベートクレジットへの配分を増やすことを計画している<sup>34</sup>。

保険会社がポートフォリオにおいてオルタナティブ資産への配分比率を高めるにつれて、プライベート・エクイティ(PE)投資の専門知識を活用するためにオルタナティブ資産運用会社との連携が進む可能性がある。この業界間の融合は、生命保険や年金保険事業体のPEによる完全な買収から、業務提携やマイノリティ出資に至るまで、様々な形態で現れている。

Apollo<sup>35</sup>やBrookfield<sup>36</sup>といった複数の大手投資会社は、新たな投資の資金源として生命保険会社に引き寄せられている。

2025年6月、Lincoln FinancialとBain Capitalは、資産運用会社のプラットフォームを資産クラスを超えて活用しながら、保険会社のポートフォリオ転換と資本配分の優先事項を加速させることを支援するために提携を行った<sup>37</sup>。また、Guardian LifeとJanus Hendersonはより高度な投資専門知識を求め、2025年4月8日に戦略的提携を発表し、Janus HendersonがGuardian Lifeの投資適格公的債券における資産運用会社に就任した<sup>38</sup>。

資本効率をさらに高めるために、いくつかの生命保険会社は再保険サイドカーを利用して、保険契約債務を軽減させるために、責任準備金の積立要件が低いオフショア地域に事業ブロックを移転している<sup>39</sup>。これにより、外部の投資家が利益とリスクを分担できるようになり、保険会社が新たな契約を引き受けるための資本を解放することが可能となる。

サイドカーに譲渡された責任準備金は、2021年から2023年(入手可能な最新データ)の間にほぼ三倍になり、550億米ドル近くに達した<sup>40</sup>。2024年には新たに三種のサイドカーが発表・ローンチされた。最も注目すべきは、Voya FinancialとAntares Capitalが支援するAllianz SEだ<sup>41</sup>。

こうしたオルタナティブ投資は、一般的に公社債や融資に比べて流動性や透明性が低く、保険当局がこの不透明性に積極的に対応しようとする動きが出てくる可能性がある。

例えば、全米保険監督官協会(NAIC)は、資産リスクに関連するリスクベースの資本計算の精度と透明性を高めるために、リスクに基づいた資本計算手法をアップデートするための指針を策定している<sup>42</sup>。

他の管轄区域でも監視が強化されている<sup>43</sup>。例えば、バミューダ金融管理局は、2023年12月にPE系保険会社の監督と規制に関する文書を発行し、国際通貨基金は、生命保険業界におけるPE投資に関するホワイトペーパーを発表した<sup>44</sup>。保険会社へのPE投資に対する規制当局の監視が強まる中、投資家は現在の規制状況に注目するだけでなく、今後どのように発展するかを予測する必要がある。

プライベート・エクイティと保険業界の融合のもう1つの成果は、プライベート・エクイティファンドが生命保険を税効率の高い資産管理ツールとしてモデル化し始めていることである<sup>45</sup>。

## 提携やパートナーシップにより、収益拡大の機会が 広がる可能性もある

保険会社は、従来の製品やサービスのポートフォリオを補完または拡大できる有料サービスを提供するために、ネットワーク型のパートナーシップ群を形成することもあった。例えば、在宅ケアや他のウェルネスプロバイダーとのパートナーシップを構築することが可能である。2024年、Genworthは在宅介護のスタートアップと提携し、高齢者が住宅、サービス、介護を利用する方法を再定義・簡素化するサービスネットワークを構築することで収益源を多様化した<sup>46</sup>。

さらに、生命保険会社がコスト削減のために従来利用してきた外部委託会社は、より広範なビジネスアジリティと成長戦略をサポートできる戦略的パートナーへと進化している。外部委託会社は、保険会社が新しい商品やチャネルを取り入れ、先進的な技術を活用してより広範な市場に参入するのを支援することができる。この新しいモデルでは、外部委託会社を保険会社にとって不可欠な存在であると位置づけ、戦略的な商品の発売と継続的な管理をサポートすることが可能である。

保障ギャップが最も大きい発展途上国では、提携を構築することで、生命保険販売を促進し、より利用しやすく、手頃で、適切なものにすることが可能である。例えばサハラ以南のアフリカや南アジアなどの、保険は普及していないが携帯電話の普及率が高い地域では、生命保険会社が通信事業会社と提携し、モバイル技術を活用して小口の生命保険を提供できる可能性がある<sup>47</sup>。



## 販路の統合が戦略変更を促す

過去数年間にわたり、個人向け生命保険販売の半数以上および年金保険事業の大部分を占める独立系販売会社の成長の多くはM&Aによるものだった<sup>48</sup>。この統合は、保険会社の従来の販売戦略を複雑化させている<sup>49</sup>。

一例として、契約交渉における仲介者の交渉力が高まり、保険料や手数料に影響を及ぼす可能性がある。また、かつては明確に区分されていた市場セクター（ブローカー総代理店、マーケ

ティング組織、募集人グループ、ファイナンシャル・プランニング会社）の境界線を曖昧にし、保険会社と各セクターとの連携の仕方を変えつつある<sup>50</sup>。

販路の変革が進む中で、各保険会社は、各グループ内の企業に限定した独自商品の提供、販売およびサービスのボトルネックへの対処、顧客データをより効率的に活用して顧客のニーズに合わせて商品をパーソナライズするなど、差別化戦略によって存在感を高めようとするだろう<sup>51</sup>。

# ユニークなサービスとデジタルエンゲージメントが団体保険を後押し



体保険セグメントの成長は、2024年にピークを迎えた後、今後数年間鈍化すると予想されている（図3）<sup>52</sup>。

このセグメントの成長に影響を与える要因には、雇用と賃金の動向（今後厳しくなると予想される）<sup>53</sup>や、医療費の上昇による従業員の福利厚生への加入意欲向上など<sup>54</sup>がある。

これらの外部的な要因にも関わらず、従業員の福利厚生への需要の高まりなどにより、成長機会が存在している。多くの保険会社は、特定業界、中小企業やギグワーカーといった従来の市場とは異なるセグメントに対し革新的な商品を提供することで、この機会を逃さないようにしている。

実際、従業員は複数の世代属性で構成されており、保険会社は多様な従業員のニーズに応える商品の提供が重要になっている。健康に関する

商品やサービス、高齢者ケア、社内におけるデイケア、養子縁組のサポートなど、よりパーソナライズされたソリューションを商品ポートフォリオの構成に含めることで、保険会社はより幅広い顧客基盤を獲得し、企業とブローカーの双方に対する高い価値提案を実現できる。さらに、従来型の年金制度の衰退に伴い生涯所得を高める需要が高まり、確定拠出年金保険による年金受取が可能なプランが増加している<sup>55</sup>。

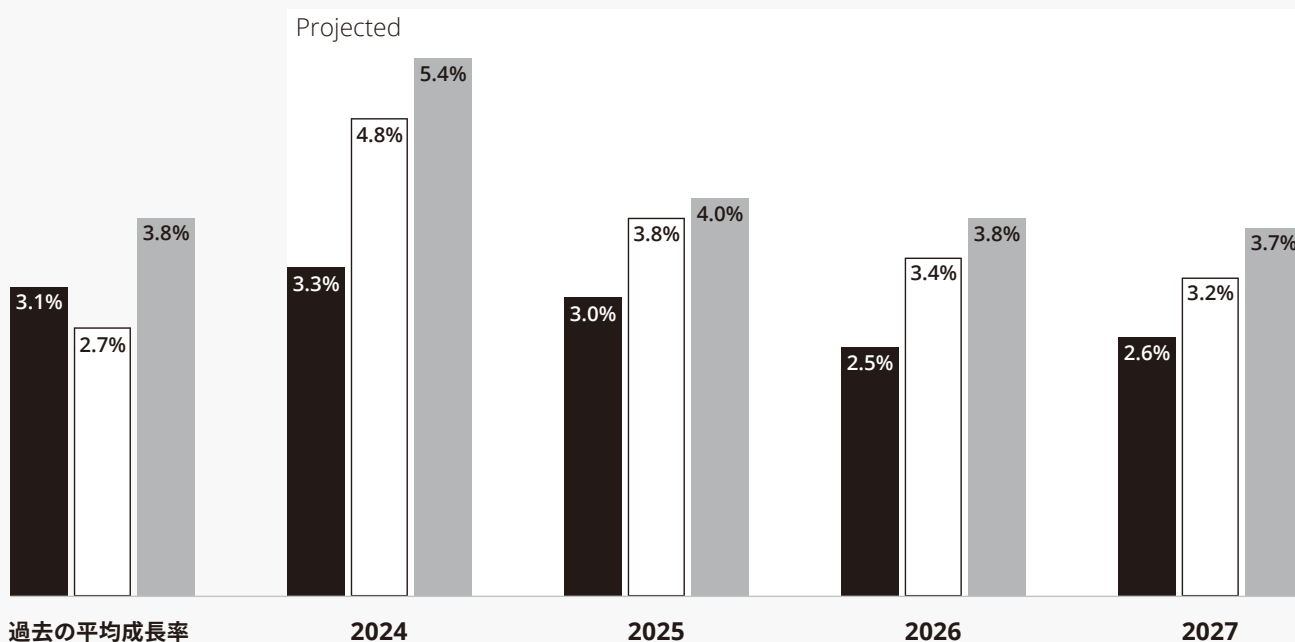
保険会社は、革新的な商品展開を通じ他社との差別化を図り、ブローカーに対する価値を高め、市場浸透を図る。独立系ブローカーは現在、職場の福利厚生領域で83%を占めているが、福利厚生の状況がますます複雑になるにつれ、その役割は保険の販売員からコンサルタントへと進化している<sup>56</sup>。企業における福利厚生サービスや保険会社の選択を支援するという従来の役割に加えて、ステークホルダーの価値と利便性を高めるデジタル技術が重要となる。



図 3

## 団体保険商品の成長率は2024年のピークから低下すると予想されている

● 死亡保険 ○ 長期障害保険 ● 短期障害保険



注釈: いずれもLife Insurance Marketing and Research Associationが2025年1月に公表した予想  
 データソース: LIMRA, "Workplace life and disability benefits forecasts for 2024-2027:  
 Success depends on navigating new headwinds"

団体保険を取り扱う保険会社は、ブローカーに対してさらに存在感を示すために、包括的でターゲットを絞ったサービスを超え、従業員のプラットフォームに容易に統合できるシームレスなデジタル接続とテクノロジーソリューションを優先する必要がある。実際、生命保険マーケティング・リサーチ協会の最近の調査によると、企業の40%は、保険会社が自社の福利厚生に関するシステムと連携することができない場合、保険会社の変更を検討すると回答している<sup>57</sup>。

一部の保険会社は、新たなデジタル技術やAPIなどの実装により、最新の顧客体験の実現を阻害する可能性のある自社内のレガシーシステムの廃止や更新を進めている<sup>58</sup>。先進的なAPI戦略は、グループ保険会社のパーソナライズされた顧客体験の提供を実現し、業務効率を向上させるため、より幅広いブローカーや企業にとって魅力的と捉えられる要素となり得る。

従業員のエンゲージメント戦略策定は、特に複数の州で事業展開する企業やリモートワークの従業員が多い企業にとって、差別化ポイントとなる。地域により異なる文化、規制が存在するため、ブローカーがグループ保険会社を評価する際には、これらの専門知識が非常に貴重になる。特に、家族・医療休暇法 (Family and Medical Leave Act) と障害を持つアメリカ人法 (Americans with Disabilities Act) の法改正に関しては、管理が適切でない場合、コスト増加につながる可能性がある<sup>59</sup>。

損害保険および個人向け生命保険と同様に、チャネルの発展と統合により、代理店手数料や保険会社との利益分配に対する圧力が高まっている。団体保険市場の新規参入が増え競争が激化することから、保険会社の60%はコストが増加することを懸念している<sup>60</sup>。



# AIの成功は、データの品質、 システムのモダナイゼーション、 堅牢なセキュリティに大きく依存 している

## 昨

年にはAIパイロットプログラムが大々的に報じられたが、多くの保険会社がAIに関する取り組みを加速させている。導入と実装のペースはさまざまだが、ほとんどの保険会社は現在、明確な投資対効果と管理可能なリスクを備えた、実用的なAIのユースケースに焦点を当てている。

不正検出はそのような分野の1つである。例えばZurichでは、不正請求を発見するために、機械学習を利用して、提出された請求の異常を検出するなどのAI技術を導入している<sup>61</sup>。デロイトは、AI主導のリアルタイム不正分析を導入することで、損害保険会社は2032年までに1600億米ドルを節約できると推定している<sup>62</sup>。

Agentic AIはもう一つの重点分野である。AIGは、AnthropicおよびPalantirと共同で生成AIを活用した引受アシスタントを立ち上げた。これにより、新規の超過（excess）および余剰（surplus）の申請をすべて取り込み、優先順位を付けて、新しいスタッフを追加することなく追加の保険契約をレビューできる<sup>63</sup>。欧州では、AllianzやAXAなどの一部の保険会社が、保険金請求などの分野での代理（agentic）機能の実現に取り組んでいるが<sup>64</sup>、多くの企業は実験的なAIプロジェクトには慎重な姿勢を崩しておらず、データのモダナイゼーションやクラウドへの移行に力を入れている<sup>65</sup>。

コールセンターやバーチャルアシスタントなど、多くの保険会社も顧客エンゲージメントのためにAIに投資している。アジアでは、多くの大手保険会社が、厳格な規制の審査を受けていない「安全な」ユースケース向けに、生成AIベースの顧客サービスボットとクレームトリージシステムを既に稼働させている<sup>66</sup>。

シンガポールや香港などの一部のアジア市場では、規制当局が助成金やサンドボックス、加速プログラムを通じてAIの実験を奨励している。シンガポール金融管理局はAI採用を促進するための資金調達イニシアチブを開始し<sup>67</sup>、香港保険管理局はAIパイロットを支援するプログラムを導入した<sup>68</sup>。

ブラジルのOpen Insuranceフレームワークは、顧客が複数の保険会社間でデータを共有できるようにすることで、パーソナライズされた保険商品の提供と競争の促進を可能にする<sup>69</sup>。この環境は、新しい流通チャネルの創出や、保険技術者とのコラボレーションを促進し、保険会社がより広範な潜在的デジタルパートナーとつながるためのAPIベースの統合を開発することを促進する。支援的な規制環境は、保険会社がレガシーの制約を克服し、最新のテクノロジーソリューションを試すのに役立つ。

## ピカピカの新技术が機能するように 配管を修理する

保険業界はAI関連の活動で盛り上がっているが、その価値を認識するまでにはまだ時間がかかっている。多くの保険会社が、断片化され、混乱したデータの無秩序な増加や、時代遅れのシステムと格闘しているためである。保険業界でAIを真に「産業化」し、ビジネスプロセスのDNAそのものに組み込むには、保険会社は基本的なデータの準備と堅牢なテクノロジーアーキテクチャを組み込む必要がある。

すべてのAIプロジェクトに完璧なデータハイジーン（データが正確、最新、一貫性がある状態）が必須とは限らない。しかし、結果の矛盾を回避し、信頼を維持するためには、適切な標準化と管理が不可欠である。保険会社は、統合された顧客ビューとリアルタイムのデータ処理のために、

データ品質、統合、マスターデータ管理を優先する必要がある。

データ戦略と並んで、レガシーシステムのモダナイゼーションは保険会社にとって引き続き最重要分野であり、多くの保険会社が複数年にわたるクラウドベースの変革を追求している。複数年にわたる大規模なシステム入替にますます消極的になっている一部の幹部は、AI主導のモデルによって、これらのシステムそのものがすぐに時代遅れになるのではないかと考えている<sup>70</sup>。この考え方は、保険会社の技術戦略の変化を反映しており、経営陣は現在のニーズと将来のAI主導モデルの間でバランスを取ろうとしている。

エンタープライズアーキテクチャの決定がより複雑になるにつれて、保険会社は、統合されたAIサービスを提供するパートナーを含め、テクノロジーパートナーとソリューションを慎重に選択する必要がある。成功は、ビジネス目標に沿った適応性の高いアーキテクチャを作成し、業界の進化に歩調を合わせることに大きく依存する。

アーキテクチャの選択は、ソフトウェアシステムに限定されず、ハードウェアにも適用される。特に、一部の生命保険会社は、複雑な保険数理モデリングのためにグラフィックス処理装置の高性能コンピューティングを利用している。保険会社は、AIに使われているのと同じNVIDIAのGPUチップが、保険数理計算を大幅に同時処理でき

ることを発見している<sup>71</sup>。興味深いことに、こうした動きは保険計理人自身から出てくることが多く、IT企業の幹部は不意を突かれることとなる<sup>72</sup>。

## イノベーションとサイバーリスクおよび信頼のバランス

皮肉なことに、クラウドインフラ、API接続性、IoTデバイス、AIなど、業界を活性化させているのと同じ要因が、攻撃対象領域を広げている。

注目を集める情報漏えいやランサムウェア攻撃がニュースになり続けており、保険業界ではテクノロジーと同様に信頼が重要であることが浮き彫りになっている。侵害された顧客情報とそれに伴う法的措置に関する最近の事件は、過失が現実世界に及ぼす影響を浮き彫りにしている<sup>73</sup>。ほとんどの保険会社は、データ管理者としての役割の重要性を強く認識している。これは、規制遵守のためだけでなく、信頼を維持するためにも重要である。

保険会社はますますグローバル化し、相互に結びついた世界で事業を展開しているため、データの保護と第三者機関の審査によって信頼を強化することに注力すべきである。回復力のあるサイバー防御を構築し、セキュリティの文化を育成することは、顧客情報と業界の評判を保護するために不可欠である。

# DXの成功にはAI導入だけでは不十分。人とAIのコラボレーションが鍵になる



日々変化する環境下におけるDXの成功はAI導入スピードだけにかかっているのではなく、保険会社がいかに効果的にデジタルツールをワークフローに組み込み、人材の能力を向

上させ、いかに持続的に人的リソースを有効活用するかにかかっている。

これには、単に業務を自動化すること以上の変革が必要で、既存業務の目的から逆算して必要な人材のケイパビリティ・人材配置案等を戦略



的に再定義する必要がある<sup>74</sup>。スキルアップだけでは不十分なため、保険会社は「人とAIがより本質的な意味での連携・役割分担できる働き方や業務体験を設計するにはどうすればよいのか。そして、この連携によって生み出された新たな価値をどのように共有・浸透していくのか。」を問うべきだ。

これらの質問に答えるためには、保険会社は人が持たざるを得ない暗黙知やドメイン知識（AIでは持てない知識）を継承していくために次世代の人材を採用し、中堅人材をリスキルし、イノベーションを進めることが重要である。そのためには、保険会社は、仕事の進め方の外観だけを捉えるのではなく、誰がどのようにAIと人の協働するのか、それがもたらすリスクにどのように備えるのかについても考える必要がある<sup>75</sup>。

## テクノロジーと人材の間に生じる摩擦

保険会社の労働力のモダナイズには、一般的に求められるスキルの向上と体系化が必要である。ベテラン従業員の退職者徐々に増えている一方で、採用数は退職数に追いついていない<sup>76</sup>。グローバルの保険会社は人材の確保に苦慮している<sup>77</sup>。例えば、日本では、大学から保険会社へのかつて安定していた採用者数は、今や記録的なまでにエントリー数や採用数が落ち込んでいる<sup>78</sup>。

また、採用された多くの新人は保険会社で求められる業務水準に足る能力・スキルレベルに届かず、求められる業務の変化についていけない状態となっている。保険業界が顧客対応を中心としたデジタル化に対応し続けていくためにも、高度なテクノロジー人材の確保と保険業界ならではの複雑な規制の枠組みをしっかりと把握しなければならない<sup>79</sup>。

そのためにはAIや機械学習、プログラミング言語等<sup>80</sup>の高度な学位を取得した新卒確保が必要になる。しかし、多くの保険会社はまだパイロットプログラムやPoCに留まっているため、この人材を従来のワークストリームに振り向けることが多く、採用者の期待値にそぐわず早期退職につながってしまっている<sup>81</sup>。

おそらく、最も大きな課題は中堅社員にある。彼らの多くは従来型のシステム<sup>82</sup>に深く慣れ親しんでおり、これからはAIリテラシーを身につける必要がある<sup>83</sup>。

開発者やデータサイエンティストとは異なり、ビジネスユーザーは生成AIの背後にある技術的な仕組みを理解する必要はないかもしれないが、保険会社はこれらのツールを効果的に使用し、AIが生成した洞察・示唆を解釈し、現実世界的意思決定に適用できるようにする必要がある<sup>84</sup>。

## スキルギャップから新たな人材戦略立案まで

デロイトのHuman Capital部門の調査によると、調査対象となった保険会社の幹部の90%が、人とテクノロジーのコラボレーションを加味した従業員のバリュープロポジションの再構築が急務であることを認識しているが、スキル向上に向けて具体的な行動を起こしている回答者は25%にとどまっている<sup>85</sup>。このギャップを埋めるには、人材戦略の新しいモデルが必要になる可能性が高い<sup>86</sup>。

早急な人材育成が求められる環境にも関わらず、人材育成の予算が限られた環境では、すべてのスキルを社内で開発する余裕がある組織はない。そのため、保険会社は、広範で機動的な育成の枠組みといった大胆な打ち手を検討すべきである。例えば、体験型のプロジェクトを通じて新しいスキルを構築したり、行動経済学者のような専門人材を雇用したり、企業間のパートナーシップやギグネットワークを通じてリソース・知識を借りたり、ルーティンワークを自動化して、リソースを余剰化したり、ワークフローを再設計して、人の能力とAIをよりうまく統合したりすることが挙げられる<sup>87</sup>。

優秀な人材がより意味のある、判断力の高い仕事に就けるようにすることで、保険会社は社内の効率性を向上させるだけでなく、より顧客に寄り添ったサービスを提供できる。



# 保険会社は、コラボレーション、適切なチャネル、共感によって顧客体験を向上させることができる

## 将

ではない<sup>88</sup>。

来の保険会社を形作る重要な要素は、顧客へ焦点を当てることである。保険の顧客体験は顧客維持と成長の両方を促進するため、副次的な指標と考えるべき

今日の保険契約者、特に損害保険セグメントの契約者は、デジタルと人のタッチポイントで、シームレスに提供されるスピードと高度にパーソナライズされたソリューションを求めている<sup>89</sup>。J.D. Powerの2024 US Claims Digital Experience Studyによると、自動車および住宅保険のデジタル支払請求体験に対する全体的な顧客満足度が向上しており、これは主にモバイルアプリやWebサイトで提供されるサービスの拡充と、これらのデジタルプラットフォームの視覚的な魅力によるものだ<sup>90</sup>。

一方、生命保険セグメントは、信頼、透明性、長期的な個別のご案内といった価値を重視している<sup>91</sup>。J.D. Power社の調査によると、調査対象となった生命保険顧客の平均51%が、総合的な信頼度について上位2つの選択肢を組み合わせた最高評価を与えているが、個々の保険会社では33%に低下している<sup>92</sup>。保険契約者は、家族の安全保障、資産形成計画、退職所得を含む複雑な財務上の決定を行う際に、人との交流を通じて安心感を求めることが多い<sup>93</sup>。

多くの損害保険および生命保険会社は改善しているように見えるが、商品のカスタマイズが限られていることやサービスモデルがばらばらであることから、依然として消費者の期待を下回っている<sup>94</sup>。

同時に、保険未加入のセグメント、進化する社会的ニーズ、破壊的技術は、保険会社が全く新しい市場やモデルに参入する可能性を開いている。

このような背景により、多くの保険会社は、段階的な改善を超えて、誰にどのように価値を提供するかを本質的に再考せざるを得なくなっている。この取り組みには、商品の綿密な設計、顧客セグメントの再定義、初めから終わりまで一貫したエンドツーエンドのジャーニーの再構築が必要になる可能性が高い。

## コラボレーションによる革新

生成AIのような技術は、広範なプロセスと技術の変革をもたらし、新しい保険商品を発売するための従来の長いサイクルタイムを短縮している<sup>95</sup>。

また、多くの保険会社がパートナーシップを結び、継続的なフィードバックループと行動分析を利用して、高度にパーソナライズされた商品を提供し、顧客サービスを向上させている。オーストラリアのZurich Financial Servicesは、University of Technology Sydneyと提携して、メンタルヘルスの開示を必要とする顧客の生命保険引受処理時間を22日から1日未満に短縮するためのAIツールを導入している。引受以外にも、このソリューションからのフィードバックは、予防的な健康とウェルネスの提供を模索する上で鍵となる可能性がある<sup>96</sup>。

コマーシャル分野では、一部の保険会社がテックパートナーとハイブリッド商品を共同開発し、リアルタイムの保険引受、継続的なポートフォリオ評価、IoT対応のセンサーモニタリングを通じて予防と補償を統合している。ある大手保険会社はEmber Defenseと提携して、山火事の危険性が高い地域にある住宅に、残り火に強い通気孔とスプリンクラーシステムを設置しており、火災関連の損失が63%減少すると予想されている<sup>97</sup>。同様に、Alphabet傘下のBellwether（気象AI）や、山火事予測に衛星データを利用している新興企業との協力により、リスク軽減のための高度な分析能力を確保している<sup>98</sup>。

## 適切なチャネルへのオムニチャネル

販売オプションは進化し続けているが、顧客と保険会社とのやり取りの量と複雑さが増し、複数のサービスチャネルを管理するコストが高くなっていることから、業界にとってオムニチャネル戦略が非常に重要になっている<sup>99</sup>。適切なチャネル機能とプロセスの欠如、および各チャネルの不調和は、高度な顧客エクスペリエンスの提供を妨げる2つの一般的な要因だ。適切なチャネル設計はルールベースの戦略であり、顧客の意図、行動、リスクプロファイルに基づいて、最も効果的なチャネル（デジタル、人間、またはハイブリッド）に顧客を誘導し、タッチポイント全体で一貫したエクスペリエンスを提供する。

顧客体験を向上させるために、多くの保険会社はより良いデータとより多くのチャネルのつながりを必要としている。このシフトにより、満足度の向上、サービスコストの削減、適切なタイミングでの適切なオファーの提供が可能になる。例えば、保険会社は、電話をかけてきた人と連絡先の種類、セルフサービスのボット（音声とチャット）、メッセージングプラットフォーム、生の音声サポートなど、最も望ましい解決方法に合わせることができる。これにより、顧客体験が向上し、優先度の低い連絡先を低コストのチャネルに移動させることでサービスコストが削減され、問い

合わせを完了するためのより多くの手段を提供することで待ち時間が短縮される<sup>100</sup>。

## 共感と効率性の融合

保険は、不確実性に対処し、家族の死、山火事による家の破壊、深刻な診断など、最も脆弱な時期に人々を守るためのものだ。このようなシナリオでは、顧客は取引を求めているだけではない。彼らは共感、明確さ、保証を求めている。保険会社がより多くの自動化を採用する中で、特に感情的に複雑なやり取りやリスクの高いやり取りでは、人間のタッチポイントが信頼の重要な差別化要因であることに変わりはない。

人間と機械のコラボレーションモデルは、リアルタイムの見積もりツール、AI主導の商品提案、動的な保険契約見直し機能を提供することで、アドバイザー機能を強化している<sup>101</sup>。この変化により、顧客との関係を強化し、よりパーソナライズされたアドバイスを提供し、より有意義なクロスセルを促進することが可能になる。

例えば、Cignaは役員報酬をネットプロモータースコア、デジタルエンゲージメント、サービスの反応性などの顧客体験指標と関連付け、インセンティブを顧客の期待に合わせ、優れたサービスの文化を強化することを目指している<sup>102</sup>。



# One Big Beautiful Bill Act は、保険会社に税制上のメリットと不確実性をもたらす

# 保

険会社も新政権の税制改正に対応している。2025年7月の「One Big Beautiful Bill Act」の成立に伴い、法人税率21%の適用が継続されるとともに、設備投資や国内研究開発費に対する税制上の即時優遇措置が導入される<sup>103</sup>。

同法によってグローバルな軽減課税無形資産所得制度に加えられた変更は実効税率を引き上げたが、外国税額控除規則の一般的に納税者に有利な変更によって相殺され、一部の納税者にとっては影響が軽減された可能性がある。税源浸食と租税回避防止規定（BEAT）の税率は10.5%と、上院が当初提案していた14%を下回る見通しだが、BEATの規則はインバウンド保険会社にとって引き続き資本面での課題となる。



この法案は米国の保険会社にある程度の明確さを与えているが、まだ不確実性が残っている。第899条（不公正な外国税に対する救済措置の執行）は、経済協力開発機構の第二の柱におけるグローバル・ミニマム・タックス・ルールを米国企業に適用することについて、米国がG7諸国との共同理解に達したことを受けて、法案の最終草案から削除された。この合意では、米国を親会社とするグループを、国内利益と国外利益の両方について、軽減税所得ルールと所得合算ルールから除外する併存システムが求められている。しかし、外資系多国籍企業の米国子会社に対する救済の有無など、実施スケジュールやその他の詳細は依然として不明である。

それまでの間、保険会社は第二の柱に関連する税務モデリング、コンプライアンス、報告に必要なデータ収集プロセスの開発を継続すべきであり、2026年6月30日までに最初の情報申告を行う必要がある。さらに、バミューダの法人所得税と米国の法人代替ミニマム税は、これらの税の対象となる（または対象となる可能性がある）保険会社にとって複雑さとコンプライアンスの課題を増大させる。BEATも引き続きモニタリングの対象となる。



## 今こそ話をする時だ

# 保

保険業界の進化は、一瞬の出来事ではなく、ゆっくりと着実に、そして決定的に物事を変えてきた一連の取り組みの積み重ねである。しかし、新たに出現し、ますます

複雑化するリスク、破壊的なテクノロジー、変化する顧客の期待、境界の曖昧さが、かつてない変化を引き起こしている。状況がより複雑で不確実になるにつれて、保険会社は適切なパートナーシップ、人材、革新的なツールへの投資を増やすことを検討することが重要だ。2026年に向けて、保険会社は以下のことが可能になる。

- **モダナイゼーションへの投資とデータ品質の確保：**AIを採用し、データ基盤を強化し、コアシステムをモダナイズして、効率性を高め、顧客エクスペリエンスを向上させ、リスクを軽減する。そのためには、イノベーションと適応性の文化を育む、労働力の変革が必要になるかもしれない。
- **従業員の変革：**デジタルファーストな風土を構築するため、人材を確保し、維持し、スキルアップを図る。これには、既存のスキルと新たなスキルのギャップを埋めることも含まれる。

- **戦略的パートナーシップの構築：**テクノロジープロバイダ、再保険会社、その他のステークホルダーと協力して、新しい機能へのアクセス、リスクシェア、革新的な製品とサービスの開発と導入をより効果的かつ効率的に行う。

- **顧客中心主義の優先：**スピード、利便性、パーソナライズされた体験に対する顧客の期待の変化に応えるため、包括的なアプローチを採用する。デジタルとヒューマンタッチポイントを統合し、シームレスで共感的なサービスを提供する。

- **プロアクティブなリスク管理への移行：**データに基づくインサイトを活用し、予測モデリングに投資し、ステークホルダーと協力して損失を軽減するための予防措置を実施するステークホルダー

保険業界の未来はここにあり、保険会社は収益性を維持するために、ビジネスモデル、インフラ、人材を最も効果的に変革する方法を決定する必要がある。

# Endnotes

1. Roopali Aggarwal et al., “Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order,” Swiss Re Institute, July 9, 2025.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. James Finucane and Thomas Holzheu, “US property & casualty outlook: The past weighs on the present,” Swiss Re Institute, April 22, 2025.
5. Ibid.
6. Greg Horn, “The fallout of the tariff wave on auto parts,” *Claims Journal*, June 30, 2025.
7. Rod Bolivar, “Trade war spurs insurance policy demand,” *Insurance Business*, April 14, 2025.
8. Alastair Walker, “Trump’s tariff reset will hit marine, aviation market, says new report,” *Insurance Edge*, May 9, 2025.
9. Finucane and Holzheu, “US property & casualty outlook: The past weighs on the present.”
10. Board of Governors of the Federal Reserve System, “Federal Reserve issues FOMC statement,” press release, Sept. 17, 2025.
11. Christopher F. Schuetze, “Floods break dams and submerge highways in Southern Germany,” *The New York Times*, June 3, 2024.
12. Don Jergler, “LA wildfires by the numbers: Insured losses, total losses, ratings, rates,” *Claims Journal*, Jan. 24, 2025.
13. Public Safety Canada, “Ministers present 2025 wildfire season forecast,” press release, June 12, 2025.
14. Rod Bolivar, “Extreme weather fuels insurance affordability stress,” *Insurance Business*, June 20, 2025.
15. Aggarwal et al., “World insurance.”
16. Joel Colman, “5 trends in litigation funding for 2025: Key insights for investors,” Hays Mews Capital, Dec. 5, 2024.
17. Charlotte Kramon, “Georgia lawmakers approve major tort reform, overhaul of legal system,” *Insurance Journal*, March 24, 2025.
18. Barry Chen, Doug Sweeney, and Matt Hutton, “2025 Insurance M&A Outlook,” Deloitte, March 27, 2025.
19. Discussion with Deloitte subject matter experts Guru Johal and Manmeet Bawa.
20. Moody’s, “Private credit - primed for growth as LBOs revive, ABF opportunities accelerate,” Jan. 21, 2025.
21. NAIC, “Glossary of insurance terms,” accessed Sept. 30, 2025.
22. Sandee Suhrada, Anshumita Sen, Napoleon Howell, and Rohan Shinde, “Implications of generative AI for insurance,” Deloitte, Nov. 3, 2023.
23. Deloitte Center for Regulatory Strategy, “NAIC update: 2025 spring national meeting,” May 28, 2025.
24. Kelly Cusick, Namrata Sharma, David Sherwood, and Michelle Canaan, “Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks,” *Deloitte Insights*, May 2, 2024.
25. Kelly Cusick and Michelle Canaan, “Fee-based risk management services can boost insurer revenues in an era of ‘predict and prevent,’” *Deloitte Insights*, April 23, 2025.
26. Aggarwal et al., “World insurance.”
27. Ibid.
28. LIMRA, “LIMRA: 2024 retail annuity sales power to a record \$432.4 billion,” press release, Jan. 28, 2025; LIMRA, “LIMRA: US annuity sales set new record in first half of 2025,” press release, July 28, 2025.
29. Ibid.
30. Swiss Re, “Life insurance drives global premium growth as interest rates remain higher for longer, says Swiss Re Institute,” press release, Nov. 19, 2024.
31. Matt Tracy, “Insurers to build private credit exposure in coming years: Moody’s,” *Insurance Journal*, June 7, 2024.
32. Michael Taffe, “Insurance assets hit \$4.5T as private credit, outsourcing reshape portfolios,” *Life Annuity Specialist*, June 5, 2025.
33. Goldman Sachs Asset Management, “2025 Global Insurance Survey,” accessed Sept. 30, 2025.
34. Ibid.
35. John Hilton, “Apollo riding big annuity sales, investment fees to strong financials,” *Insurance Newsnet*, May 2, 2024.
36. Brookfield, “Brookfield reinsurance completes acquisition of AEL,” press release, May 2, 2024.
37. Lincoln Financial, “Lincoln Financial and Bain Capital announce closing of equity capital raise and launch of long-term strategic partnership,” press release, June 5, 2025.
38. Guardian, “Guardian and Janus Henderson announce multifaceted, strategic partnership,” press release, April 8, 2025.
39. Aaron Smith, “The industry’s biggest fears for 2025,” *Life Annuity Specialist*, Jan. 15, 2025.
40. AM Best, “Best’s special report: Use of life/annuity sidecars as reinsurance solution expected to increase,” Feb. 24, 2025.
41. Antares Capital, “Antares Capital is lead investor in Sconset Re,” press release, Dec. 9, 2024.
42. NAIC, “NAIC executive committee launches risk-based capital task force to improve governance,” press release, Feb. 20, 2025.
43. David W. Alberts, Vikram Sidhu, and Lawrence R. Hamilton, “US state insurance regulatory scrutiny of private equity investors in the insurance industry,” Mayer Brown, June 24, 2024.
44. NAIC, “Risk-based capital model governance (ex) task force,” March 17, 2025.
45. Matthew Peck, “Using life insurance for tax-efficient wealth transfer,” SHP Financial, April 25, 2025.
46. Genworth, “CareScout, a Genworth company, aims to redefine quality and build trust in long-term care,” press release, Feb. 13, 2024.
47. Kehinde Ariyibi, “Leveraging emerging trends to drive life insurance penetration in Africa,” International Insurance Society, Oct. 3, 2025.
48. Warren S. Hersch, “Integrity’s acquisition streak continues with quantum deal,” *Life Annuity Specialist*, March 4, 2025.
49. Ibid.
50. Ibid.
51. Ibid.
52. Aaron Smith, “Limra says the party’s over for workplace benefit sales,” *Life Annuity Specialist*, Jan. 17, 2025.

53. Congressional Budget Office, [“The budget and economic outlook: 2025 to 2035,”](#) January 2025.
54. Kathryn Mayer, [“Health care costs are frightening employers—but these strategies can make them less scary,”](#) SHRM, Oct. 14, 2024.
55. Goldman Sachs Asset Management, [“Annuity industry survey 2025: Change on the Horizon,”](#) June 11, 2025.
56. LIMRA, [“LIMRA research: The role of workplace benefits brokers is changing,”](#) April 1, 2025.
57. Ibid.
58. Deloitte subject matter specialist analysis.
59. Guardian, [“The value of leave integration: 2023 Guardian absence management activity index and study,”](#) Aug. 11, 2023.
60. Ibid.
61. Alice Ratcliffe, [“AI poses challenges, offers tantalizing solutions to insurers fighting fraud,”](#) Zurich, Aug. 20, 2024.
62. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, and Michelle Canaan, [“Property and casualty carriers can win the fight against insurance fraud,”](#) *Deloitte Insights*, April 24, 2025.
63. Susanne Sclafane, [“AIG: Turning one human underwriter into five, ‘turbocharging’ E&S,”](#) Carrier Management, April 28, 2025.
64. Allianz, [“The impact of AllianzGPT,”](#) Feb. 18, 2025; Laura Barkatz and Sandhya Petizon Louis, [“AI: helping us to protect what matters,”](#) AXA XL, July 9, 2024.
65. Reuters Events, [“Digital transformation in the European insurance sector,”](#) *Newsfile*, March 27, 2025.
66. Belinda Wong, [“Manulife leads the charge in generative AI innovations: Enhancing productivity and elevating customer experience,”](#) Manulife, Oct. 2, 2024.
67. Finextra, [“MAS to fund quantum and AI projects for financial sector,”](#) July 18, 2024.
68. Jessica Yeung, [“IA’s insurtech initiatives for 2025,”](#) Insurance Authority, March 26, 2025.
69. Caroline De Souza and Fernando Casanova, [“Latin America market report 2024: Growth to decelerate as global risks rise,”](#) Swiss Re Institute, Nov. 12, 2024.
70. Deloitte subject matter specialist analysis.
71. Aon, [“High-performance modeling for life insurance products: 4 key case studies,”](#) Jan. 23, 2025.
72. Deloitte subject matter specialist analysis.
73. Crowell, [“Series of major data breaches targeting the insurance industry,”](#) Aug. 6, 2025.
74. Deloitte, [“Deloitte’s ‘2025 Global Human Capital Trends’ aims to help leaders navigate complex workplace tensions,”](#) March 24, 2025.
75. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
76. Heather H. Wilson, [“The insurance industry’s talent crunch: Attracting and retaining Gen Z,”](#) *Insurance Journal*, March 24, 2025.
77. Deloitte, [“Deloitte’s ‘2025 Global Human Capital Trends’ aims to help leaders navigate complex workplace tensions.”](#)
78. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
79. Deloitte, [“Deloitte’s ‘2025 Global Human Capital Trends’ aims to help leaders navigate complex workplace tensions.”](#)
80. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
81. Sandee Suhrada, Dishank Jain, and Stephen Casaceli, [“Are insurers truly ready to scale gen AI?”](#) *Deloitte Insights*, April 4, 2025.
82. Santosh Kutty, Ralph Bradley, Dan McCoach, Michelle Cannan, and Dishank Jain, [“Life and annuity insurers consider the path less traveled,”](#) *Deloitte Insights*, June 15, 2023.
83. Discussion with Deloitte subject matter expert Stephen Casaceli.
84. Tim Paradis, [“A surprising number of tech leaders think AI will mean more hiring for their teams,”](#) *Business Insider*, July 6, 2025.
85. Analysis by Deloitte Center for Financial Services based on [2025 Global Human Capital Trends](#).
86. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, Michelle Canaan, and Sabyasachi Satapathy, [“Reimagining claims: Soft skills are the differentiator,”](#) *Deloitte Insights*, Sept. 18, 2025.
87. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
88. Leonne Jongejan, [“Reinventing customer service, holistically,”](#) Deloitte, July 2, 2024.
89. Sandee Suhrada, [“Framing the future of insurance and generative AI,”](#) Deloitte, Dec. 4, 2024.
90. J.D. Power, [“Customer satisfaction with digital claims process surges as insurance carriers load New features onto apps,”](#) *J.D. Power Finds*, press release, Dec. 3, 2024.
91. Karl Hersch, James Colaco, Michelle Canaan, and Jim Eckenrode, [“2025 Global Insurance Outlook,”](#) *Deloitte Insights*, March 21, 2024.
92. J.D. Power, [“3 key challenges to organic growth \(and 3 focus areas for addressing them\),”](#) accessed Sept. 30, 2025.
93. Daniel Rosshirt and Michelle Cannan, [“Closing the gap in US retirement savings,”](#) *Deloitte Insights*, April 25, 2022.
94. Hersch, Colaco, Canaan, and Eckernode, [“2025 Global Insurance Outlook.”](#)
95. Munich RE, [“Generative AI - Munich Re is driving automation in the insurance industry,”](#) May 22, 2024.
96. Zurich, [“Zurich collaborates with UTS on AI solution for underwriting mental health,”](#) press release, May 27, 2024.
97. Jeff Kaplan, [“How AI fire technology and insurers are reinventing wildfire detection in 2025,”](#) Risk Strategies, May 28, 2025.
98. Chris Stokel-Walker, [“Predicting natural disasters,”](#) *TIME*, Oct. 30, 2024.
99. Discussion with Deloitte subject matter expert John Matley.
100. Ibid.
101. Freya Graham, [“Zurich Insurance’s new CRM is like Spotify for insurance agents—and it could improve customer service,”](#) *Business Insider*, May 7, 2025.
102. Health Industry, [“Cigna links executive pay to customer satisfaction metrics,”](#) Feb. 3, 2025.
103. Lauren Aratani, [“Fiscally irresponsible: Trump’s ‘big, beautiful bill’ benefits the rich at the expense of the poor,”](#) *The Guardian*, May 24, 2025.



---

# About the authors

## Joseph DeSantis

[jdesantis@deloitte.com](mailto:jdesantis@deloitte.com)

Joe DeSantis serves as the US national insurance sector leader, overseeing 5,000 professionals in consulting, audit, and tax. He has over 30 years of professional experience in Deloitte's audit practice, exclusively serving insurance and reinsurance clients.

## James Colaco

[jacolaco@deloitte.ca](mailto:jacolaco@deloitte.ca)

James Colaco currently serves as Deloitte's global sector leader for Insurance, operating within the financial services industry. He is also 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.

## Michelle Canaan

[mcanaan@deloitte.com](mailto:mcanaan@deloitte.com)

Michelle Canaan is a senior manager and the insurance research leader at the Deloitte Center for Financial Services. She frequently contributes to *Deloitte Insights*, including studies on market strategy, technology and innovation, financial inclusion, and talent.

## Namrata Sharma

[namratasharma@deloitte.com](mailto:namratasharma@deloitte.com)

Namrata Sharma is a research executive manager at the Deloitte Center for Financial Services. She has over 18 years of research experience across the FSI Industry, having worked in investment banking, credit analysis, and asset management, and managed her B2C startup. As part of Deloitte, Sharma enjoys authoring data-driven insights for future-looking thoughtware for the insurance industry.

---

# 日本の窓口

## 守屋 孝文

パートナー | 保険セクターリーダー  
デロイト トーマツ グループ  
[tmoriya@tohmatsu.co.jp](mailto:tmoriya@tohmatsu.co.jp)

## 滝沢 明子

パートナー  
合同会社デロイト トーマツ  
[aktakizawa@tohmatsu.co.jp](mailto:aktakizawa@tohmatsu.co.jp)

---

# Acknowledgments

This report was researched and co-authored by **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: **Joe DeSantis, Karl Hersch, Rich Godfrey, Doug Welch, Mark Yoest, Chris Albert, Kelly Cusick, Tim Cercelle, Dan Rosshirt, Puneet Kakar, and Prashanth Ajjampur.**

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

Subject matter specialists: Non-life insurance: **Kelly Cusick, Gurpreet Johal, and Manmeet Bawa**; Life insurance: **Doug Welch, Puneet Kakar, Filip Vanderhaegen, Dan Rosshirt, and Bil Jarmuz**; Group insurance: **Mark Yoest and Dave Shevlin**; Talent: **Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Nicole Scoble-Williams, and Kedar Kamalapurkar**; Technology: **Arun Prasad, Cindy MacFarlane, Joanna Wayne, Mark Patterson, Rodrigo Tabarez, Prithvi Mazumder, and Leandro DalleMule**; Customer centricity: **John Matley**; Product innovation: **Prashanth Ajjampur**; Tax: **Eli Katz, Matt Bernard, and Stephen Baker**; M&A: **Barry Chen and Doug Sweeney.**

---

## About the Deloitte Center for Financial Services

The Deloitte Center for Financial Services, which supports the organization's US Financial Services practice, provides insight and research to assist senior-level decision-makers within banks, capital markets firms, investment managers, insurance carriers, and real estate organizations. The center is staffed by a group of professionals with a wide array of in-depth industry experiences as well as cutting-edge research and analytical skills. Through our research, roundtables, and other forms of engagement, we seek to be a trusted source for relevant, timely, and reliable insights.

### Connect

To learn more about the vision of the DCFS, its solutions, thought leadership, and events, please visit [www.deloitte.com/us/cfs](http://www.deloitte.com/us/cfs).

### Subscribe

To sign up for more information and personalize the content sent to you, including our latest research, articles, and webcasts, please visit [My Deloitte](#).

### Engage

Follow us on X at: [@DeloitteFinSvcs](#)

---

# Continue the conversation

## Joseph DeSantis

US insurance sector leader | Vice chair | Deloitte & Touche LLP  
+1 860 725 3113 | [jdesantis@deloitte.com](mailto:jdesantis@deloitte.com)

Joe DeSantis serves as the US national insurance sector leader, overseeing 5,000 professionals in consulting, audit, and tax. He has over 30 years of professional experience in Deloitte's audit practice, exclusively serving insurance and reinsurance clients.

## James Colaco

Global insurance sector leader | Partner | Deloitte Consulting LLP  
+1 416 301 7259 | [jacolaco@deloitte.ca](mailto:jacolaco@deloitte.ca)

James Colaco currently serves as Deloitte's global sector leader for insurance, operating within the financial services industry. He is also 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.

## Jim Eckenrode

Managing director | Deloitte Center for Financial Services  
+1 617 585 4877 | [jeckenrode@deloitte.com](mailto: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.

## Michelle Canaan

Insurance research leader | Deloitte Center for Financial Services  
+1 212 436 3291 | [mcanaan@deloitte.com](mailto:mcanaan@deloitte.com)

Michelle Canaan is a senior manager and the insurance research leader at the Deloitte Center for Financial Services. She frequently contributes to *Deloitte Insights*, including studies on market strategy, technology and innovation, financial inclusion, and talent.

---

# Contributors

**Editorial:** Cintia Cheong, Hannah Bachman, and Anu Augustine

**Creative:** Natalie Pfaff, Molly Piersol, Rahul Bodiga, and Sylvia Chang

**Deployment:** Atira Anderson

**Cover artwork:** Rahul Bodiga



# 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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級の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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行います。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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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約46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



**IS 669126 / ISO 27001**



**BCMS 764479 / ISO 22301**

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>