

Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress

今こそ変革をリードする時：

アジア太平洋地域における生命保険会社が、
エージェント型AIの本格展開を
確信を持って推進するために必要な基盤

2026年5月

エージェント型AIは
飛躍的な変化の機会を提供する。
だが、それらは自らの業務モデルを
明確な意図と規律をもってモダナイズする
保険会社に限られる。

戦略的な論点は、もはや
エージェント型AIが価値を
創出できるかどうかではない。
むしろ、保険会社がその価値を
大規模に実現するための基盤を
持っているかどうかに移っている。

原著・注意事項

本誌はDeloitte Asia Pacificが2026年5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。

目次

はじめに：アジア太平洋地域における生命保険の転換点

オポチュニティの規模：保険経済における飛躍的变化

業界を理解する：生命保険の複雑性、信頼、現実

本当に必要なもの：エージェント型AIによる変革を支える基盤

アジア太平洋地域の生命保険リーダーがとるべき、後悔しない7つの行動

まとめ：今こそ変革をリードする時

はじめに： アジア太平洋地域における生命保険の転換点

アジア太平洋地域の生命保険各社はいま大きな転換点に差し掛かっている。成長への期待が高まり、顧客ニーズはデジタルネイティブな体験を前提として再形成されつつあり、規制当局もこれまで以上に高い透明性と正確性を求めている。同時に、企業はコスト効率の向上、収益拡大、さらにはビジネスモデルそのものの再構築を目的として、AIの活用を加速させている。しかし、多くの保険会社は、現在とは前提が異なる時代に向けて構築された基盤の上で事業を行っており、市場からの期待水準と実際の運営との間にあるギャップは広がりつつある。

顧客はスピード、確実性、シームレスなサービスを求めている。多くの場合、保険会社を業界の同業他社と比較するのではなく、小売、フィンテック、eコマースプラットフォームの即時性と比較することが少なくない。従来の生命保険のオペレーティングモデルは、こうした期待に大規模かつ継続的に応えられるようには設計されていない。このギャップを埋めるには、段階的な自動化だけでは不十分であり、「業務をどのように遂行するか」そのものを再考する必要がある。

こうした基盤のモダナイズにいち早く着手した保険会社が、次の10年における競争ペースを主導することになるだろう。インテリジェントシステムが「人の業務を支援する段階」から「自ら業務を実行する段階」へと移行する中で、対応の遅れによる代償は、もはや単なる漸進的な非効率ではなく、構造的な競争劣位そのものになりつつある。

本稿では、デロイトのInsurance Growth Suiteを通じて保険会社の変革を支援してきた経験を踏まえ、**エージェント型AIをいかに責任ある形でスケールさせ、実証実験の域を超えて実際のビジネスのインパクトへと結び付けるかに焦点を当てる**。エージェント型AIがもたらす可能性は、きわめて変革的である。成長の加速と商品イノベーションの推進、顧客体験の高度化、保険業務プロセスおよびリスク管理のモダナイゼーション、さらには人材や従業員の役割そのものの再定義に及ぶ。もっとも、こうした可能性は、保険会社がオペレーティングモデル、データ、ガバナンス、アーキテクチャにまたがる適切な基盤を備えている場合にのみ実現される。これらがなければ、組織は持続可能な改善を達成するどころか、機能不全に陥ってしまうリスクを冒すことになる。

デロイトが最近リリースした「Tech Trends 2026¹」でも、システムが「業務を支援するもの」から「業務をますます自律的に遂行するもの」へとシフトしていることが示されている。これは、インテリジェントテクノロジーが業務の拡張を

支えるものから業務をオーケストレートするものへと移行する中で、デロイトが保険会社の変革を支援してきた経験を反映したものである。

エージェント型AIは、生命保険会社にとってそうしたシフトを具体的に体現したものである。本稿における「エージェント」とは、ワークフローを自律的に計画、実行、オーケストレートできるデジタルワーカーを指す（図1参照）。

Deloitte Indiaがインドの金融サービス分野におけるエージェント型AIについて行った比較調査²によると、エージェントは、推論の深さ、自律性、そしてワークフローのオーケストレーションの面で、従来型の自動化や生成AIの両方を上回っていることが示されている。

「他社に先駆けてエージェント型AIの本格展開に成功した競合企業は、コスト、スピード、そして意思決定の質の各側面において、持続的な競争優位を確立するだろう。」

Rudi Winklhofer

Partner, Asia Pacific Insurance Growth Suite Lead

Deloitte Southeast Asia



図1. 自動化から自律化へ：インテリジェントシステムの進化

	Assisted intelligence	Artificial intelligence		Autonomous intelligence
	プロセスオートメーション	従来のAI	生成AI	エージェント型AI
	ソフトウェアボットによる反復的なタスクの自動化を通じたエラーの削減と業務効率の向上	深層学習、自然言語処理、予測モデリングを活用した高度なデータ分析	大規模言語モデル（LLM）を用いたコンテンツ生成（生成された出力、コンテキスト、および利用可能なツールに基づいてアクションを実行する機能は限定的）	大規模言語モデル（LLM）が1つ以上のエージェントをオーケストレートさせることによる複雑なタスクを計画、推論、実行（必要に応じて定義された人による監視も実施）
主要テクノロジー	RPA、ルール・エンジン、ワークフローの自動化、OCR	機械学習、自然言語処理、音声認識	LLM、会話型AI、RAG、およびツール呼び出し	推論LLM、エージェント記憶、関数呼び出し、マルチエージェントシステム
生命保険会社に最も関連するユースケース	トランザクション処理、アカウント管理、ポリシー処理、コンプライアンスチェック	リスク評価、顧客リスクのスコアリング、不正検出、傾向モデリング	自動化されたカスタマー・サポート、コンプライアンス・レポート、パーソナライズされたマーケティング・コンテンツ、資産運用に関するアドバイス	パーソナライズされた顧客エンゲージメント、自律的な引受査定、契約のライフサイクル管理や保険金／給付金請求処理

出所：デロイト

オポチュニティの規模： 保険経済における飛躍的变化

生命保険会社にとって、エージェント型AIの意義は、単にタスクの実行速度を向上させることではない。企業全体における業務の設計やオーケストレーションの在り方を再構築できる点にある。意思決定、データ、行動をエンド・ツー・エンドでオーケストレーションすることにより、従来の段階的な自動化では実現が困難であったコスト効率、生産性、スピード、および一貫性の改善を引き出すことができる。

先行企業群では、保険金／給付金請求・支払、引受査定、契約保全・契約管理の各領域で具体的な成果が見え始めている。これらは収益構造を変革し、顧客にとって重要な局面での信頼を高め、時間の経過とともに増幅するオペレーティングレバレッジを生み出す(図2)。競争圧力が強まり、顧客の期待が高まり続ける中で、戦略上の問いは、もはやエージェント型AIが価値を創出できるかどうかではなく、保険会社がその価値を大規模に実現するために必要な基盤を備えているかどうかである。

「保険業界におけるAIの戦略的インパクトは、単なる自動化の範囲をはるかに超えている。」

商業保険における生成AIベースのマルチエージェントシステム³

図2. 生命保険のバリューチェーン全体におけるエージェント型AIの想定される業務への影響

バリューチェーン	ユースケース例	想定効果（一例）
商品開発・ 料率設定	経験値、保険金支払データ、市場データに基づく商品特性・料率設定の継続的なモニタリングと精緻化	商品改定サイクルを 20～30% 短縮 料率差異を 5～10% 縮小
販売・ マーケティング	デジタルチャネルとアドバイザーチャネルを横断した見込み客の優先順位付けとネクストベストアクションの統制されたオーケストレーション	成約率を 10～20% 向上 獲得コストを 10～20% 削減 アドバイザー生産性を 15～25% 改善
新契約・ 引受査定	定義されたエスカレーションしきい値とヒューマンインザループの意思決定を組み込んだエンド・ツー・エンドの引受査定オーケストレーション	意思決定サイクルを 30～50% 短縮 STP 比率を + 15～25 ポイント向上
契約保全・ 契約管理	大量トランザクションに対する自動処理の提供と、プロアクティブな例外検知	単位処理コストを 20～35% 削減 処理時間を 25～45% 短縮 初回正確処理率を + 8～15 ポイント向上
保険金／ 給付金請求・ 支払管理	迅速かつ一貫性のある透明性の高い請求・支払結果を実現するインテリジェントなトリアージとオーケストレーション	支払いまでの時間を 30～50% 短縮 保険金／給付金支払漏れを 5～10% 削減 1 請求当たりの処理コストを 15～25% 削減
財務・ リスク・ 資本管理	監査可能かつ説明可能なエージェントによる継続的なモニタリングとレポート作成	決算サイクルを 20～35% 短縮 予測精度を 15～30% 改善

上記は、明確な説明責任、強固なガバナンス、および適切な人の監督の下でエージェント型AIを導入した場合にみられる成果を基にした一例である。改善効果は、データ品質、統制設計、規制への適合状況に左右される。

出所：デロイトによる分析

実務的にみると、これは従来の自動化からの大きな転換を意味する。エージェント型システムは、単に作業を早く終わらせるのではなく、文脈を解釈し、複数ステップの行動を計画し、エンド・ツー・エンドのワークフローをオーケストレーションする。これらは他のデジタルワーカー（「エージェント」）と協働し、定義されたガイドレールの範囲内で判断を行い、人の判断が必要な場合にはエスカレーションし、フィードバックループを通じて継続的に改善する。これは、保険会社を「タスクをより早くこなす」段階から、「業務の進め方を根本から見直す」段階へと移行させるものである。

生命保険会社は生成AIの導入や実証実験には比較的早く着手してきた。一方で、全社規模で展開できた企業はまだ限られる。ただし、展開に成功した企業では、コスト構造や顧客体験に著しい改善が見られ始めている。エージェント型AIの取り組みはまだ始まったばかりである。アジア太平洋地域の金融サービス企業では、現時点でエージェント型AIを少なくとも中程度に利用している企業は21%にとどまるが、2年後には78%に拡大し、26%は業務全体に広範または完全に統合された形で活用する見込みである⁴。

「テクノロジーモダナイゼーションの要点は、実用的なAIユースケースを大規模に実行し、データ基盤を強化し、こうした目標を支えるためにアーキテクチャとセキュリティを整合させることへとシフトしている。」

デロイト、2026年保険業界のグローバル展望⁵

「Deloitte's Asia Pacific Retail Revolution: Agentic AI⁶」の調査によると、アジア太平洋地域の消費者は、世界でも最もデジタルへの信頼度が高く、世界中の同世代よりも迅速に新しいインテリジェントな体験を取り入れている。このデジタル対応力は、アジア太平洋地域の保険会社にとって自然な優位性となる。インフラは比較的新しく、技術的負債の負担も少ない傾向にある。一方で、競争は激化しており、規制当局もデジタルトランスフォーメーションをますます後押ししている。こうした環境の下で、即時性、パーソナライズ、シームレスなサービスに対する顧客の期待は高まり続けている。

同時に、アジア太平洋地域の保険会社は特有の人口動態にも向き合っている。地域全体で高齢化が加速しており、経済構造やサービス提供に幅広い影響を及ぼしている⁷。高齢顧客と新しい世代のニーズは商品設計、サービスモデル、継続的な顧客接点の在り方における期待が大きく異なる。顧客ニーズが複雑化する中で、生命保険の顧客ライフサイクル全体にわたり、アクセスしやすく、信頼性が高く、デジタル化された体験を提供することの重要性は増している。

適切な運用基盤が整えば、エージェント型AIは、保険会社がこれらの多様なニーズに大規模に対応することをサポートし、運用負担を増やすことなく、一貫性とサービス品質を向上させることが可能となる。現在、エージェント型AIは既存業務をより良く、より速く、より安く実行するために導入されることが多い。しかし、その本質的な価値は、人的リソースを解放し、新しい働き方を可能にすることにある。つまり、オペレーティングモデルを再構築し、やがてはビジネスそのものを変革していく可能性を持つ。

実務における推進力：市場から見え始めた実践の兆し

こうした良好な環境は、すでに保険市場におけるエージェント型AIの実践的な活用へと繋がりは始めている。

こうした状況の中で、先行企業は既に何が可能かを示している。

例えばオーストラリアでは、Allianzが2025年7月にProject Nemoを公表した。これは、AIエージェントを活用して複雑性の低い反復的な業務を自動化し、処理時間を大幅に短縮するものである。スピード、正確性、顧客満足度に焦点を当てることで、Project Nemoは請求処理時間を短縮し、日常的な損害対応、特に危機時における保険会社の対応を、AIによるワークフロー・オーケストレーションによってどのように変えうるかを示している⁸。

アジア太平洋地域全体でも、規制当局は助成金、サンドボックス、構造化されたパイロット環境を通じて、責任あるAIの実現に向けた取り組みを後押ししている⁹。例えば、シンガポール金融管理局はAI導入を促進するための資金提供支援策を開始しており¹⁰、香港保険監管局もAIの試験導入を支援するプログラムを導入している¹¹。

経済合理性：より速く、より賢く、より人間的に

これらの改善は机上の推測ではない。生命保険は長期性の商品であり、利益率や価格競争力は業務効率と密接に結びついている。スピード、一貫性、意思決定品質の向上は、コスト構造を直接的に再構築し、より競争力のある価格設定を可能にし、期待水準が高く、寛容性が低い市場でのリテンションを強化する。

この影響は、生命保険そのものの構造によってさらに増幅される。保険会社は、販売、引受査定、保険金／給付金請求・支払、契約保全・契約管理、コーポレート機能などといった複数のバリューチェーンが相互に結び付いた構造で運営されており、これらは数十年に渡り確実に機能し続けなければならない。顧客は保険を一つの商品として体験するが、価値はこれら相互依存するバリューチェーンの各所で創出され、あるいは毀損される。

この点にこそ、エージェント型AIの真価が発揮される。バリューチェーン全体にわたる業務をエンド・ツー・エンドでオーケストレートし、予め定められたガードレールの範囲内で判断し、状況変化に応じて動的に適応することで、エージェント型システムは保険のオペレーティングモデル全体レベルでの改善をもたらす。

図3は、エージェント型AIが生命保険のバリューチェーン全体でどのような価値を生み出しているかを示している。これは、独立した業務の最適化から、組織化されたエンド・ツー・エンドの実行へと移行するプロセスである。

- **保険金／給付金請求・支払：**エージェント型AIによるオーケストレーションを通じて、トリアージ、証憑収集、不正検知、支払サイクルを高速化し、顧客にとって最も重要な瞬間に、より迅速で透明性の高い結果を提供する。
- **引受査定：**データの充実とパターン認識の強化により、より正確で一貫性があり、説明可能な形でリスクに対する意思決定を支援する。
- **契約保全・契約管理：**大量のトランザクションはストレーツループロセッシング (STP) へ移行し、より複雑または慎重な対応が求められるやり取りについては個別対応を行う。
- **保険数理・バックオフィス：**自動化により、モデリング、照合、報告プロセスを効率化し、希少かつ高コストな専門人材を、より高付加価値な分析、判断、意思決定へ振り向けることが可能となる。

早期にモダナイゼーションを進める生命保険会社は、効率性や拡張性だけでなく、顧客にとって重要な局面において信頼性の高い高品質のサービスを提供し続けることによって差別化を図ることができる。その結果、競合他社が追随することが困難となる持続的な競争優位を形成することが可能となる。

図3. エージェント型AIによる価値創出機会

商品開発・ 料率設定	販売・ マーケティング	新契約と 引受査定	契約保全・ 契約管理	保険金／ 給付金請求・ 支払管理	財務・ リスク・ 資本管理
- AI主導の商品設計 - ダイナミックプライシング - シナリオシミュレーション - 継続的な規制適合チェック	- ハイパーパーソナライズされた顧客接点 - 自律型・対話型の営業エージェント - インテリジェントなチャネル最適化	- AIによる事前引受審査 - 継続的なリスク再評価 - 自律的なトリアージおよび処理	- AI主導のライフサイクル・オーケストレーション：契約内容の変更、保険金請求、コンプライアンスを自動化 - 文脈を理解した能動的・多言語アシスタント	- 人手を最小化した自律型の保険金／給付金請求・支払処理 - 大規模な不正検知：構造化データと非構造化データの両方にまたがるパターン認識 - 共感的なAIとの対話	- 予測型の資本最適化 - 自律的なリスク集計 - リアルタイムの規制対応自動化
テクノロジーとデータ - Infrastructure-as-Codeの自動化：ビジネス意図のデプロイメント・スクリプトへの変換 - Data Fabric Intelligence：リアルタイム分析のための自己学習型データパイプライン					



業界を理解する： 生命保険の複雑性、信頼、現実

生命保険のモダナイズには、業界が持つ構造的な現実を正しく理解する必要がある。生命保険は、信頼、高度なリスク評価、継続的な高い業務品質に支えられた長期のビジネスである。商品は数十年に亘ることを前提に設計され、顧客および商品ライフサイクルのあらゆる段階において、一貫した継続的なサービス、持続的なデータの正確性、そして確実な業務遂行が求められる。しかしその背後には、数十年に亘り安定して機能し続ける必要がある、密接に相互接続されたバリューチェーン群が存在する。

これらのバリューチェーンは、それぞれルールによって管理され、データによって強化され、顧客にとって重要な局面において感情的な意味を持つ。生命保険商品は長期に亘る性質を持つため、時間の経過とともにレガシーシステムの問題や手作業によるその場しのぎの対応、そして時間の経過に伴う業務プロセスの複雑化といった課題が深刻化しやすくなる。

アジア太平洋地域では、多くの生命保険会社が依然としてレガシー技術基盤の上で事業を運営しており、その中にはAS400やCOBOLベースの基幹プラットフォームを使用している企業もある。これらは多くの場合、継続的インテグレーションやインテリジェントオーケストレーションを前提に設計されたものではなく、密結合のオンプレミス環境に組み込まれている。さらに時を経る中で、こうした技術的制約に加え、組織・データ上の課題によってさらに複雑化が進んできた。具体的には、業務プロセスや情報のオーナーシップの分散、エンド・ツー・エンドでの可視性を制限するサイロ化されたデータセット、脆弱なポイント・ツー・ポイント連携、そして重要業務の維持のために積み重ねられた手作業による暫定対応などである。これらの問題は、個別には対処可能に見えるかもしれないが、複合すると変革を阻害し、責任の所在を不明瞭にし、エージェント型AIが現実には発揮できるインパクトを限定してしまう。

これらのバリューチェーンの中でも、保険金／給付金請求・支払はオペレーショナル・リスク、規制リスク、顧客感情に関わるリスクが集中する領域である。

アジア太平洋地域のいくつかの市場では、保険金／給付金の支払に数日から数週間を要することもある。これは、遺族や請求者が悲しみ、不安、ストレスを抱える局面においては長すぎる時間である。

保険金／給付金請求・支払業務は、件数が多く、ルールに依存し、データに依存する業務であるため、エージェント型AIによる変革の自然な出発点となる。一方で、この領域においては人による共感と判断が中心であり続けなければならない。エージェント型AIの役割は業務プロセスをオーケストレートし、管理負荷を軽減することで、人ならではの安心感の提供、明確な説明、重要な意思決定に集中できるようにすることである。

「保険金／給付金請求・支払プロセスは、保険の約束が真に試される場面である。障害や死亡といった喪失の瞬間における支払の遅れは顧客のストレスを強め、信頼を損なう。こうした経験は長く記憶に残り、将来の顧客の意思決定にもネガティブな影響を与えることが少なくない。」

Arthur Calipo
Asia Pacific Insurance Leader
Deloitte China

変革の舞台裏：大手生命保険会社のエージェント型AI導入拡大を支援

ある北米の大手生命保険会社は、エージェント型AIを全社規模で展開するための中長期的な変革に着手している。経営陣は、単発的な生産性向上を追求するのではなく、生命保険のバリューチェーン全体におけるオペレーティングモデルの変革を促す戦略的ドライバーとしてエージェント型AIを位置付けている。

同社はデロイトと協働し、まずAIの役割を明確にすることから始めた。**AIを既存業務の効率化にとどめるのか、それともオペレーティングモデルそのものの変革ドライバーと位置づけるのか。**この判断は、アーキテクチャ、ガバナンス、人材、投資の優先順位に関する後続の意思決定を左右する重要なものであった。同社はその後、5つの領域（データ、アーキテクチャ、プロセス設計、ガバナンス、スキル）にわたる基盤となるケイパビリティの構築に注力した。同時に、顧客や現場の課題に対応するための重点パイロット施策を実施した。これらの初期施策は単発の成果獲得を目的とするものではなく、中長期的な変革に向けた学習と検証の機会として位置づけられた。

同社では、エージェント型AIによる業務遂行を前提に、生命保険のエンド・ツー・エンドのバリューチェーン全体を再設計することに重点を置いている。その中で、ど

の業務領域で自律型エージェントがシステム横断で連携しながら業務を遂行できるか、また、どの領域では人間の判断を不可欠な要素として残すべきかを見極めている。その結果、一貫性・信頼性・可観測性を担保するために中央集約すべき機能は何か、また顧客接点や規制の微妙なニュアンスに最も近いビジネス部門に権限を委ねるべき機能は何かといったアーキテクチャ設計上の重要な論点も浮き彫りにした。

デロイトが同社に対して、データ、ガバナンス、エージェントのオーケストレーションに関する全社共通の統制方針（ガードレール）を設計する支援を行う一方で、各ビジネス部門主導のチームが、その枠組みの中で業務プロセスを再設計し、エージェント型AIのソリューションを導入できるよう支援している。

重要なのは、同社が、**これを一過性のテクノロジー導入施策ではなく、進化し続けるビジネス変革として位置付けている点である。**テクノロジー面の刷新だけでなく、人材の役割再定義、現場への定着、チェンジマネジメント、長期的な価値測定の在り方も含めて取り組んでいる。目指しているのは固定的な完成形に到達することではなく、組織の成熟度や受容力に応じて、エージェント型AIを安全かつ持続的にスケールできる統合的な運営枠組みを確立することにある。



本当に必要なもの： エージェント型AIによる変革を支える基盤

エージェント型AIは既存業務や意思決定の質をそのまま増幅する性質を持つ。すなわち、業務プロセスが不明確で、意思決定の質が十分でなければ、誤った結果をこれまで以上の速度で生み出すことになる。AI活用の価値を実際に取り込む上で最も重要なことは、PoCやパイロット段階から本格展開への移行である。しかし、多くの組織においては、AI施策がスケールせず十分な投資対効果の実現されないことが依然として課題となっている。その障壁として人材、ケイパビリティ、リスク、コストに関する課題は広く認識されているが、これらの課題は個別に存在するものではなく、テクノロジーの選択、オペレーティングモデル、組織能力に跨る複合的な課題として捉える必要がある。

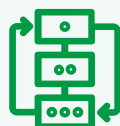
生命保険会社がAIを中核的な競争力とする企業に変革するためには、従来とは異なる新たな基盤の構築が不可欠である。その基盤とは単に最新のプラットフォームを導入したり、テクノロジーを刷新したりすることにとどまらない。エージェント型AIの構想を実行に移し、全社的に展開し、持続的な収益創出につなげるための全社的なビジネス変革を意味する。

デロイトのレポート「Business Imperative for Agentic AI¹²」では、エージェント型AIの能力を安全かつ確信をもって拡張していくために、保険会社が早期に投資すべき重要領域を示している。

「AI活用の成功は、データの品質、システムモダナイゼーション、堅牢なセキュリティに大きく左右される。」

デロイト、2026年保険業界のグローバル展望¹³

エージェント型AIによる変革を支える
6つの基本機能：



アウトカumbベースの
オペレーティングモデル



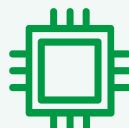
Zero-Opsの考え方と
価値起点の思考



モダンかつ
コンポーザブルな
アーキテクチャ



信頼できるAIのための
ガバナンス



データ品質と
責任あるAI



人材、カルチャー、
人の関与・監督



以下では、エージェント型AIを責任ある形で拡張していくために必要となる基盤の内容と、その重要性を解説する。

アウトカムベースのオペレーティングモデル

エージェント型AIの導入効果は、組織内の役割分担や意思決定の境界がどれだけ明確に設計されているかに大きく依存する。すなわち、測定可能な成果、明確なKPI、バリューチェーンにおける判断権限が明確に定義されていれば、AIエージェントが自らの役割や判断範囲、さらにどの時点で人にエスカレーションすべきかを理解していれば、運用の予見可能性は高まる。一方で、こうした枠組みが無い場合、AIは統制を強めるところか、業務のばらつきを増幅させる恐れがある。堅牢なオペレーティングモデルは、エージェント型AIに目的、方向性、統制の枠組みを提供する。これが欠けると、エージェント型AIはビジネスと一体的に機能するのではなく、部分最適で機能する存在にとどまる。

Zero-Opsの考え方と価値起点の思考

Zero-Opsとは、開発者やビジネス部門がインフラやオペレーションの管理に時間を費やすことなく、代わりに商品・サービスの構築と改善に専念するという考え方である。

エージェント型AI導入の前提となるアウトカムベースのオペレーティングモデルを設計する上では、Zero-Opsの観点から二段階で考えていくことが必要となる。第一段階は、保険会社が一貫して提供すべき成果を軸として、見積もり、引受査定、契約保全、保険金／給付金請求・支払といった領域を横断したエンド・ツー・エンドの業務プロセスを定義することである。こうしたバリューチェーン全体を見渡す視座が、顧客価値とビジネスへのインパクトを再構築するための基盤となる。

第二段階として、Zero-Opsでは、これらのバリューチェーンを支える業務プロセスとワークフローを再点検する。本当に価値を生むプロセスはどれか、どのプロセスがCX上の摩擦と非効率の要因になっているのか、どのプロセスが再設計または完全自動化できるのかを見極めることが重要となる。その基本原則は明確であり、全面的な自動化が可能な業務については、可能な限り完全自動化を志向すべき、ということである。

バリューチェーン思考とZero-Opsを組み合わせることで、エージェント型AIを実装・拡張するための規律ある基盤が形成される。業務をアウトカムベースで再定義し、全体最適の観点から再構築することで、AIエージェントは再設計されたワークフローを、より高い精度、可視性、および統制の下でオーケストレーションできるようになる。これにより、人は、複

雑な意思決定、例外処理、判断と共感を必要とする顧客接点といった、高付加価値領域に集中できるようになる。

その結果、チームの重点は、業務プロセスを実行・管理から、商品やサービス、さらには顧客成果の改善に移っていく。

モダンでコンポーザブルなアーキテクチャ

エージェント型AIの活用には、単なる情報参照を超えて、実際に業務上のアクションを実行できるアーキテクチャが必要不可欠である。その土台をなすのがAPIであり、これによってAIエージェントは必要なデータへアクセスし、処理を起動し、複数システムにまたがって連携できるようになる。APIが整備されなければ、エージェント型AIは十分に機能しない。

さらに、コンポーザブルアーキテクチャは、段階的なモダライゼーションに必要な柔軟性を提供する。顧客接点、ビジネスロジック層、データ基盤、基幹トランザクションを疎結合化することで、保険会社は全面一括刷新に伴うリスクを回避しながら、各レイヤーを独立して進化させることができる。

さらに、エージェント型AIを本格展開するには、スケーラビリティ、レジリエンスと信頼性を担保するテクノロジー基盤が必要となる。具体的には、クラウドネイティブな計算能力、イベント駆動型ワークフロー、ベクトルデータベース、RAG（検索拡張生成）、およびLLMOpsに関する強固なガバナンスが重要になる。

このアプローチは、レガシーな基幹システムと顧客接点・エンゲージメントを支えるクラウドベースのシステムが混在するハイブリッド環境を採用している保険会社が多いアジア太平洋地域において、特に有効性が高い。

「エージェント型AIによる変革は、新しいテクノロジーの導入からではなく、組織内の業務フローそのものを再設計することから始まる。」

Rudi Winklhofer

Partner, Asia Pacific Insurance Growth Suite Lead
Deloitte Southeast Asia

信頼できるAIのためのガバナンス

生命保険会社を含む多くの業界では、AI活用が実証実験段階から実装段階へと急速に移行している一方で、その展開を支えるガバナンスの整備が十分に進んでいない。AIが各企業のコアとなる業務に組み込まれるにつれて、セキュリティ、プライバシー、信頼性、説明可能性、説明責任に関わる新たな、かつ、十分に管理されていないリスクへの対応が一段と重要性を増している。その一方で、デロイトの「Trustworthy AI」調査によると、大規模なAI活用を支えることができる成熟したガバナンスを備えた組織はまだ少ないものの、そうした組織では、AI導入の拡大、導入スピードの向上、AIのアウトプットに対する信頼の強化、さらには収益面・コスト面での成果も確認されている。信頼できるAIは、原則を掲げるだけでは実現できない。組織体制、ポリシー、コントロール、スキル、およびモニタリングにまたがる規律あるガバナンスが不可欠である（図4）。

組織がより重要な業務プロセス、ワークフロー、顧客接点をAIエージェントに担わせるようになるにつれて、いっそうガバナンスが重要になる。ガバナンスは、AIエージェントの行動原則を定めるだけでなく、その挙動を継続的に監視・監査し、改善していく枠組みを提供する。Gartnerは、2028年までに強固なエージェント型AIガバナンスを組み込んだ組織は、意思決定の品質、リスク管理、コスト管理において同業他社を凌駕すると予測している。ガバナンスはイノベーションの妨げではなく、むしろAI活用の本格展開を加速させ、テクノロジーの力を持続的な企業価値へ結びつけるための基盤である。

データ品質と責任あるAI

エージェント型AIにおける競争優位性は、より豊富・高品質で適切に管理されたデータ基盤によってもたらされる。ここで重要になるのは、データを単にシステムや業務プロセス横断で利用可能にすることではなく、実際の活用目的に適合した状態にデータを整備することである。すなわち、正確で、タイムリーで、完全で、AIエージェントが確実に解釈し、行動できる形で構造化されていることが求められる。したがって、データ品質とデータ活用の準備状況が、AIエージェントが確信を持って推論できるか、あるいは既存業務の不整合を増幅してしまうかを左右する要因となる。

生命保険業界では、センシティブな個人情報の取り扱い、長期の契約上の義務、厳格な規制対応が同時に存在するため、信頼性の高いデータ基盤がとりわけ重要となる。今日の多くの組織では、信頼性を支えるデータ基盤の整備を上回るスピードでAIの技術面での高度化が進んでいる。このギャップを埋めるためには、データオーナーシップの明確化、品質管理、データリネージの可視化、説明可能性の確保、およびヒューマンインザループに基づく人による適切な関与と監督が必要になる。

したがって、責任あるAIは独立した施策ではなく堅牢なデータ基盤の上に成り立つものであり、安全な自律運用を実現するための中核的な基盤そのものだといえる。

「責任あるAIとは、イノベーションを遅らせるものではない。保険会社が確信を持ってエージェント型AIを拡大することを可能にする基盤である。ガバナンス、透明性、説明責任が基盤に組み込まれていれば、自律性はリスクではなく競争優位の源泉となる。」

Franck Barbarella

Partner, Global Finance and Actuarial Transformation lead for Insurance

Deloitte China

図4. デロイトのTrustworthy AI Framework™

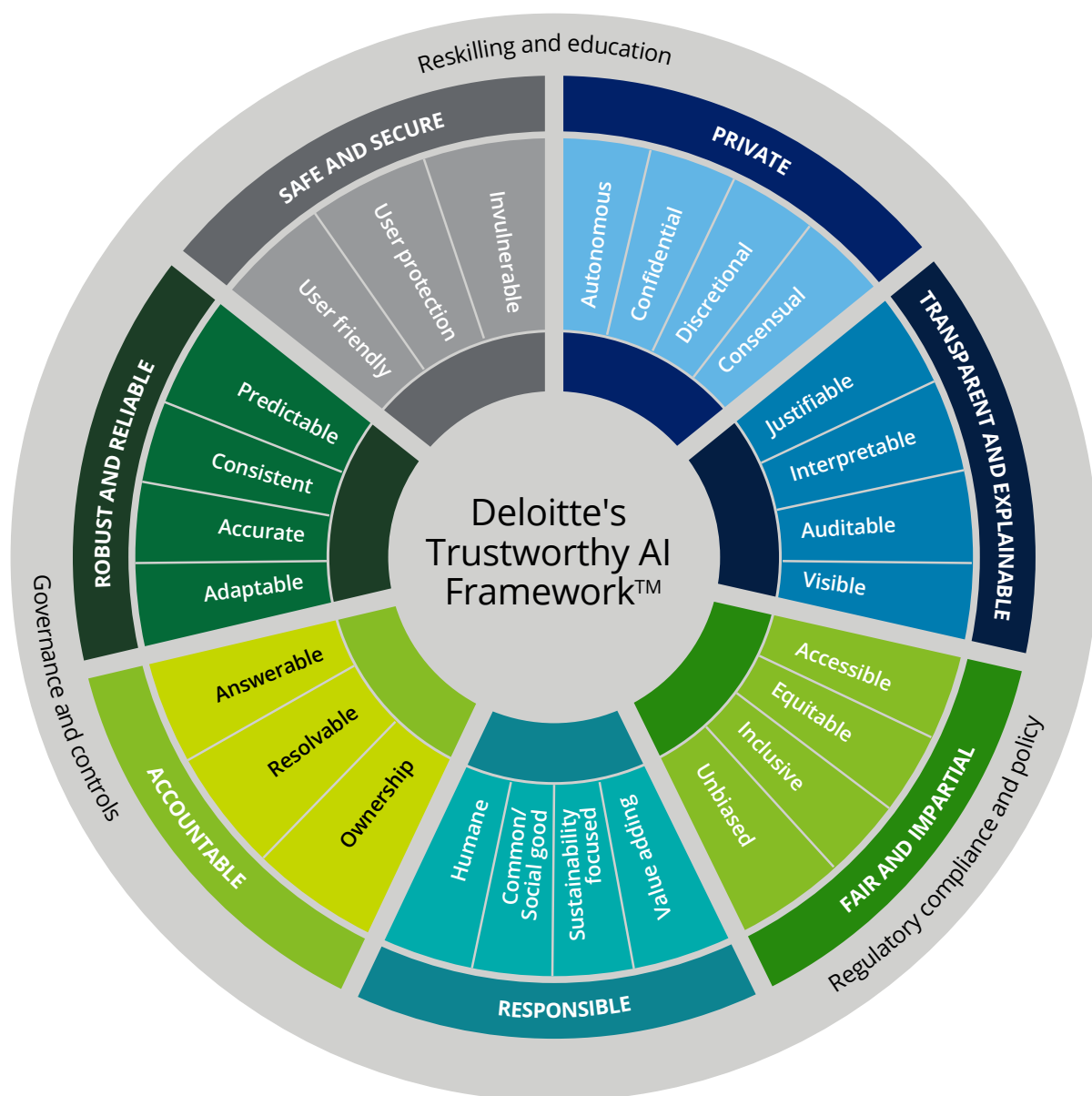


図5. データ基盤：データ基盤がエージェント型AIをサポートする準備ができているかどうかを評価する簡単チェックリスト。データの可用性を超えて、品質、準備、信頼の問題に移行する。

データ戦略		
エージェント型AIを活用したビジネスの姿を実現するために、どのようなデータが必要で、それをどのように利用するのか。		
データ品質 データは品質を確保した成果を支えているか	データの準備状況 データはAIで利用できる状態にあるか	ガバナンス AIによる成果を信頼できるか
正確：データは正しいか	可用性：トレーニングと推論に十分なデータがあるか	組織：データオーナーシップとデータ・AI利用に関する意思決定権限は明確か
完全性：必要なデータは揃っているか	アクセシビリティ：複数システム横断で取得・利用できるか	責任と規制：プロセスとポリシーは規制・倫理基準に準拠しているか
一貫性：システム・ビジネス間でデータが整合しているか	構造化：データはAIが利用できるように構造化されているか	ポリシー：データのアクセス、使用、セキュリティ、コンプライアンスに関するポリシーは最新化されているか
適時性：最新の状態か	データ・プラットフォーム：業務データと分析データがシームレスに接続され、ビジネス全体でアクセス可能か	プロセス：データのライフサイクル管理はAI利用を前提に最新化されているか
信頼性：さまざまな用途で信頼できるか	データファブリック：文脈、意味、関係性が付与され、エージェントが必要な知識を発見できるか	ガバナンス指標：AIの成果とデータプロセスは測定・監視されているか
適時性：継続的な管理、検証、クレンジングが行われているか		定着化：ガバナンス実務を浸透・定着させるアプローチはあるか

人材、カルチャー、人の関与・監督

エージェント型AIは人の役割を代替して縮小させるものではなく、その在り方を再構築するものである。エージェント型AIが定型的かつ構造化された業務を担うようになることで、エージェント型AIの監督、デジタル運用の管理、AIとの会話デザイン、AIリスクの管理、AIの活用目的・ミッションの定義といった新しい職務の重要性が増す。

一方で、保険会社の提供価値の中核には、依然として人の共感と判断が残る。保険金／給付金請求・支払など感情的な負担が大きい場面では、判断、安心感の提供、明確な説明をAIに全面的に委ねることはできない。先進的な保険会社は、AIによる高度な業務オーケストレーションと人間中心のサービス提供を組み合わせることで、自動化により創出した余力を、より重要な顧客接点に振り向けることができるようになる。

エージェント型AIによる変革においてエンド・ツー・エンドの能力が重要な理由

エージェント型AIによる変革をスケールさせ、定着させるには、戦略、オペレーティングモデル、テクノロジー基盤、長期的な推進を支える態勢を一体で備える必要がある。これらの一部だけを支援している企業とは異なり、デロイトは、戦略策定や業務プロセス最適化から、データ基盤刷新のモダナイゼーション、アーキテクチャ高度化、エージェント型AI実装、運用管理に至るまで、包括的に保険会社の変革を支援している。

デロイトが有する、この「**Advise（構想策定）-Implement（実行・実装）-Operate（運用）**」を一体で提供するケイパビリティは、生命保険業界においてとりわけ重要である。レガシーシステムによる制約、規制対応に係る複雑な要件、および数十年単位で継続する契約の特性を踏まえ、これらを一体的に高度化していく必要があるためである。アジア太平洋地域の保険会社が求めているのは、個別の自動化パイロットではない。バリューストリームそのものを再設計し、エージェント型AIをスケールさせるための基盤を整備し、高度なシステムを安心して運用できるよう伴走するパートナーである。



アジア太平洋地域の生命保険リーダーが とるべき、後悔しない7つの行動

デロイトがこの地域の保険会社に提供してきたエージェント型AIによる変革の支援経験を踏まえると、「後悔しないため
に取るべき7つの行動」が一貫して浮かび上がってくる。これ
らの行動は、変革の初期段階における推進力を生み出し
つつ、長期的な組織能力の構築の土台を築くものである。そ
れらはいずれも実務に即しており、実行順序が明確で、保
険会社の現在の成熟度にかかわらず有効である。

1. 重要なバリューチェーンから始める

エージェント型AIの導入は、まず顧客体験やコスト構造に
対して明確なインパクトをもたらす領域に注力すべきである。
アジア太平洋地域の生命保険会社においては、早期の成果
創出が期待できる領域として、保険金／給付金請求、引受
査定、新契約が挙げられる。これらの領域は業務ルールが
比較的明確で、必要なデータが利用しやすく、スピードと正
確性が顧客体験に大きく影響するためである。実務上は、
単独の施策として切り分けて進めるのではなく、共通のアー
キテクチャ方針とガバナンス構想に基づき、複数のモダナイ
ゼーション施策を並行的に連動させながら推進することが
重要となる。

2. 自動化の前に業務プロセスを再設計する

優先対象としたバリューチェーンに対して、まずはインパク
トが大きく、かつAI活用に適したプロセスを見極め、変革に
着手することが重要である。エージェント型AIを導入する前
に、Zero-Opsの考え方に基づいて業務プロセスを簡素化
し、可視化・測定し、再設計すべきである。エージェント型
AIのパフォーマンスは、引き継ぐ業務プロセスの品質に大き
く依存する。複雑な業務プロセスをそのまま自動化するより
も、アウトカムベースで整理されたシンプルな業務プロセス
の方がはるかに強固な土台となる。ここで繰り返し課題とな
るのは、統制、データ標準、コアとなるテクノロジー、信頼
性確保のためのガードレールなどを、全社レベルでどこまで
標準化するかと、顧客接点、規制対応、リスク判断に近い現
場にどこまで権限を委譲するかの適切なバランスの取り方
である。多くの場合、初期段階でのAIエージェント導入を通
じて適切なバランスが明確になり、ビジネスをより迅速かつ
確実に前進させることができるようになる。

3. 基盤となるアーキテクチャの構築を開始する

エージェント型AIを全社規模で展開するために、拡張性を
備えた構造的要素の整備を優先する必要がある。具体的
にはモダンAPI、コンポーザブルなアーキテクチャ、セキュア
なデータ基盤、オーケストレーションフレームワーク、堅牢
なガバナンスが重要であり、これらが整備されているかどう
かで、エージェント型AIが企業レベルの実装に進むのか、
それとも実証実験の段階にとどまるのかが決まる。各企業
の出発点や技術面での成熟度はそれぞれ異なるが、多くの
場合、データや業務プロセスを外部に安全に利用可能にす
るミドルウェアやAPIの整備が、エージェント型AI活用に向
けた初期要件となる。こうしたアーキテクチャ基盤が、デロ
イトのInsurance Growth Suiteのようなプラットフォーム
を支えており、生命保険の主要なバリューチェーンと業務プ
ロセス全体にわたって、エージェント型AIのオーケストレー
ションを組み込むプラットフォームの技術的な基盤として機
能する。

4. 並行的・段階的モダナイゼーションを検討する

保険会社ごとに事業環境、レガシーシステムの状況ならび
にリスクの許容度が異なるため、モダナイゼーションの推進
にあたっては複数の施策を並行的に進めるアプローチを採用
することが重要である。なお、モダナイゼーションの進め
方には、段階的な刷新、ハイブリッド型、より一括刷新（ビッグ
バン方式）を含む複数の選択肢が存在し、それぞれの詳細
については、このシリーズの第三弾にて扱う予定である。

「デジタルワーカー（AIエージェント）
にも明確なジョブディスクリプション
が必要である。何をすべきか、何を
すべきでないかをガードレールとして
明示した上で、自律性を持たせる
ことが重要である。成功の姿を説明
できなければ、適切な統制条件を
設計することもできない。」

Daniel Sattelhak
Director, Technology & Transformation
Deloitte Southeast Asia

5. AIガバナンスを強化する

エージェント型AIを生命保険業務で本格展開するには、説明責任、プライバシー保護、データリネージ、説明可能性、モデル監視、監査可能性といった観点から、予めガードレールを組み込むことが重要である。実務上、多くの生命保険会社にとっては、データガバナンスの整備から始めることが重要な第一歩となる。データのオーナーシップ、品質基準、意思決定権限を明確化し、エージェント型AIの品質を左右する管理基盤を構築する必要がある。非常に機密性の高い個人情報に基づいて意思決定を行う生命保険において、信頼の確保は妥協できない前提条件であり、早期にガバナンスを確立した保険会社ほど、その後の展開をより迅速かつ安定的に推進しやすくなる。

6. クロスファンクショナルな変革推進チームを組成する

エージェント型AIを前提とした変革は組織全体に及ぶ取り組みである。保険数理、保険金／給付金請求・支払、オペレーション、リスク、商品、およびテクノロジーの各リーダーが、バリューチェーンと業務の再設計、およびこのインテリジェントシステムの導入に関与する必要がある。ビジネス全体から人材を動員して参加させることは、組織の納得感の醸成、変革の推進力の確保、そして単なる業務プロセス改善を超えてビジネス変革を実現するために重要である。クロスファンクショナルチームは組織の一体感を高め、意思決定を迅速化し、後工程での手戻りの抑制にも寄与する。

7. 自社開発／パートナー活用／ハイブリッドを意図的に選択する

拡張性の無い個別最適・場当たりの自動化は避けるべきである。将来的に目指すオペレーティングモデルに合わせて、パートナー選定やシステム構築の判断を行うことが重要である。短期的なつぎはぎ対応ではなく、中長期的に持続可能な能力の構築を軸に戦略を検討するべきである。

こうした取り組みは保険会社がエージェント型AIを活用したオペレーションを支える基盤の構築と同時に、顧客、従業員、規制当局に対して早期の成果を示す上でも有効である。

Insurance Growth Suite : エージェント型AIによる変革の加速

生命保険会社は、顧客体験の向上、新商品の迅速な投入、業務効率化といった明確な変革意欲を有している。しかし、多くの場合、その意欲はレガシーとなっている基幹系システムの複雑性によって制約される。デロイトは、こうした課題に対応するためにInsurance Growth Suite (IGS)を開発し、顧客企業の変革スピードを高め、早期の価値創出を支援している。

IGSは、保険会社の変革を加速するためのモジュール型アセット兼プラットフォームであり、予め設定された保険業務機能、再利用可能なコンポーネント、統合されたデータ連携を組み合わせて提供するものである。これらは、各保険会社のアーキテクチャやオペレーティングモデルの実態に応じて柔軟に適用できるよう設計されている。固定的な製品スタックを一律に導入するのではなく、ワークフロー、API、オーケストレーションのパターン、データファブリック、エージェント型AI機能といった構成要素を柔軟に組み合わせることで基幹系システムの大規模刷新をすることなく、優先課題に対応する。

IGSは、主要なバリューストリーム全体にエージェント型AIを組み込み、定型業務を自動化し、複雑な業務プロセスの連携を制御し、意思決定に資するタイムリーな示唆の提供を実現する。これにより、業務処理のスピードと精度を高めるとともに、専門人材を高度な判断、顧客サービス、付加価値創出に直結する業務へ振り向けることができるようになる。

IGSは保険会社の成熟度に応じて段階的に拡張できるよう設計されており、必要となるデザインパターン、再利用可能なコンポーネント、各種インサイトを提供することで、適切なモダナイゼーション戦略を選択するための戦略的アクセラレーターとしても機能する。どの領域から優先的にモダナイズすべきかを見極め、将来を見据えたアーキテクチャを設計し、基幹系システムの全面刷新を行わずともフロントからバックまで一貫した変革を推進できるようになる。各社の実情を踏まえた形でモダナイゼーションを可能にすることで、デリバリリスクを軽減しつつ、エージェント型AIを活用したオペレーションを支えるスケーラブルな基盤が確立できる。

まとめ：今こそ変革をリードする時

アジア太平洋地域の生命保険業界における今後10年の方向性や競争優位は、今モダナイズに着手している企業によって決められるだろう。

エージェント型AIは、適切な基盤が整っている場合に限り、保険会社のコスト構造を再構築し、顧客体験を向上させ、新たな価値創出に貢献し得る。一方で、不明確な業務プロセス、時代遅れで老朽化したITアーキテクチャ、断片化され統合されていないデータといった根本課題は、エージェント型AIだけで補うことはできない。デロイトのInsurance Growth Suiteなどのソリューションは、こうした考え方を実践できる形に落とし込み、生命保険会社がエージェント型AIを大規模に運用するため基盤と実行能力を整備する上で有用である。

このレポートでは、「成果起点のオペレーティングモデルへの転換」、「Zero-Opsの考え方の適用」、「アーキテクチャのモダナイゼーション」、「データおよびAIガバナンスの高度化」と「AI活用時代に必要なスキルと判断力を備えた組織・人材の整備」を保険会社がエージェント型AIを実装・拡張していくために必要な主要施策として概説した。これらの要素が整合性を保ち機能することで保険会社は単なる構想段階にとどまらず、実行に移ることができるようになり、持続的かつ拡張可能な事業変革の基盤を築けるようになる。

多くの生命保険会社にとって、エージェント型AIを本格的に拡張する上で最大の障壁は、依然としてレガシーな基幹システムにある。この課題が解消されないのは経営の意思決定が進まなかったためではなく、基幹システムのモダナイズに伴う複雑さ、コスト、業務上のリスクが歴史的に大きかったためである。一方で、足元では状況が変わりつつあり、エージェント型AIの重要性が高まる中で、新しいアーキテクチャや移行アプローチによって、保険会社はより段階的に基盤を刷新し、リスクを抑えながら、これまで以上に迅速かつ確信を持ってモダナイズを進めることができるようになっていく。

このシリーズの次回のレポートでは、エージェント型AIのスケラブルな展開を支えるアーキテクチャの選択肢と、自社の戦略・リスク許容度・既存システム環境に即したモダナイゼーションの進め方を、経営視点から整理する。

基幹システムのモダナイゼーションをいち早く進める保険会社こそが今後業界標準となるオペレーティングモデルを形づくっていく。デロイトは、アジア太平洋地域の保険会社に対し、エージェント型AI時代を主導するために必要な構想力、技術力、組織変革力を提供している。



著者



Arthur Calipo

Asia Pacific Insurance leader
Deloitte China
arthurcalipo@deloitte.com.hk
+852 2109 5328



Rudi Winklhofer

Partner, Asia Pacific Insurance Growth Suite lead
Deloitte Southeast Asia
rwinklhofer@deloitte.com
+65 6232 7257



Daniel Sattelhak

Director, Technology & Transformation
Deloitte Southeast Asia
dasattelhak@deloitte.com
+65 6535 7475



Franck Barbarella

Partner, Global Finance and Actuarial
Transformation lead for Insurance
Deloitte China
frbarbarella@deloitte.com.hk
+852 2238 7556

デロイトの連絡先



Max Murray

Australia Insurance leader
Deloitte Australia
mamurray@deloitte.com.au
+61 2 9322 5097



John Ryan

Partner, Technology & Transformation
Deloitte Australia
johnryan@deloitte.com.au
+61 7 3308 1537



Joanna Wong

China Insurance leader
Deloitte China
joawong@deloitte.com.hk
+852 2852 6724



Kazuhiro Iwahama

Partner, Technology & Transformation
Deloitte Japan
kiwahama@tohmatu.co.jp
+81 70 3819 6371



Kwang Yeol Lee

Director, Technology & Transformation
Deloitte Korea
kwangylee@deloitte.com
+82 2 6676 2700



Damian Harvey

Partner, Technology & Transformation
Deloitte New Zealand
dharvey@deloitte.co.nz
+64 9306 4464



Soumya Dwibedi

Partner, Strategy, Risk & Transactions
Deloitte South Asia
sdwibedi@deloitte.com
+91 124 679 2000



Shankar Sundarajan

Partner, Technology & Transformation
Deloitte South Asia
shankarsundarajan@deloitte.com
+91 22 6185 4000



Rudi Winklhofer

Partner, Asia Pacific Insurance
Growth Suite lead
Deloitte Southeast Asia
rwinklhofer@deloitte.com
+65 6232 7257



Fiona Y Lin

Partner, Technology & Transformation
Deloitte Taiwan
fiolin@deloitte.com.tw
+886 2 2725 9988

日本の窓口

岩濱 数宏

パートナー
合同会社デロイト トーマツ
kiwahama@tohmatu.co.jp

関 大蔵

シニアマネジャー
合同会社デロイト トーマツ
dseki@tohmatu.co.jp

大平 真司

マネジャー
合同会社デロイト トーマツ
shodaira@tohmatu.co.jp



文末脚注

1. Deloitte, Tech Trends 2026, 10 December 2025
2. Deloitte, The business imperative for Agentic AI, July 2025
3. Deloitte, AI-driven transformation in the commercial insurance industry, 2025
4. Deloitte, State of AI in the Enterprise, 2026; Note: Asia Pacific FS sector data refers to unpublished survey data, a subset of 91 respondents across Australia, India, Japan and Singapore.
5. Deloitte, 2026 global insurance outlook, 9 October 2025
6. Deloitte, Asia Pacific's Leadership in the Future of Commerce, October 2025
7. UN ESCAP, Population ageing in the Asia-Pacific Region and its economic and intergenerational consequences, 01 November 2025
8. Allianz, When the storm clears, so should the claim queue, 03 November 2025
9. Deloitte, 2026 global insurance outlook, 9 October 2025
10. Ibid.
11. Hong Kong Insurance Authority
12. Deloitte, The business imperative for Agentic AI, July 2025
13. Deloitte, 2026 global insurance outlook, 9 October 2025
14. Deloitte: AI at a crossroads: Building trust as a path to scale, 02 December 2024
15. Gartner, How to Mature Generative and Agentic AI Governance for Enterprise Applications, 29 October 2025
16. Linda Mantia, Surojit Chatterjee and Vivian S. Lee, Designing a Successful Agentic AI System, Harvard Business Review, 25 October 2025

Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress

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 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、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”をバース（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 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

© 2026. 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>