



## 保険の未来2035

### 日本の見解

保険業界は、人口動態、気候危機、サイバーなど新しいリスクの複雑化と甚大化、不安定なマクロ経済、AIやテクノロジーの進化などの環境変化を受け、規制の進化や顧客の行動・価値観の進化も変数に、歴史的に前例のない不確実な環境におかれている。

他方でこれらの変化を通じ、一部の保険会社は収益性の高い成長に向けた新たな道筋を描ける可能性もある。5つの変革的なシフトによって保険会社はビジネスモデルを再考し、提供価値を再構築し、「保障の提供」という従来の保険業界の役割を拡大する転換期に直面している。

### 1 セールスと流通：トランザクション型セールスから常時接続型のハイブリッドモデルへ

損保代理店・生保ライフプランナーなど業界の構造的な課題が浮き彫りとなる中、比較推奨を前提とした、AI・データ時代におけるチャネル再構築が加速する。

顧客単体への静的リスクに対するトランザクション型セールスから、世帯または組織全体へのアドバイスが日常接点に組み込まれ、常時接続型・データ駆動モデルへシフトする。個人損保などダイレクト化・非仲介が進む市場はあるが、人的な接点とスキルは重要視され続け、AIインテリジェントツールの併

用や、デジタル・バーチャルなアドバイスオプションによるリーズ獲得などハイブリッドモデルが伸展する。募集規制の高度化への期待感から一部移行が進み、エンベデッドモデルの多様化により、保険と顧客の自然な接点も拡張する。

国内でも対面セールスをAIツールで支援するモデルや、アバターとのハイブリッドモデルの検討・実装が進んでおり、このような将来に向けた予兆も起き始めている。

### 2 商品：統合型ソリューションによるプロフィットプール拡張

業界のプロフィットプールが変化し、保険会社は単体保障の提供主体から、予防・健康・経済的な幸福・事後の復旧までをモジュール型に融合させ、提供価値を最大化するソリューション提供者へと進化する。これらはバリューチェーンを横断し、顧客が望む姿の実現を助ける設計であることが必要である。生保では個人の長寿対応の需要が増大し、重篤疾患保障と連動した健康診断や、介護・認知症・老後資金取崩や相続支援のモジュールを束ね、団体分野では人的資本のHR支

援とのパッケージ化、損保分野では防災・復旧と統合されたレジリエンス型への進化に加え、企業分野では、キャプティブや再保険を活用したリスクファイナンスの総合設計が標準化される。

国内でも総合型リスクマネジメントモデルへの転換や、保障からヘルスケア・さらに経済的なウェルビーイングなモジュールの統合が進みつつあり、プロフィットプールの変化に合わせた業界の新たなベンチマークが生まれる可能性がある。

### 3 顧客エンゲージメント：プロアクティブで個別化された顧客体験の再設計

契約・保険金支払を中心とした受動的なトランザクションベースのやりとりから、能動的でパーソナライズされた常時接続型のサービスモデルへ移行する。ライフイベント予測に加えて行動変容を奨励して顧客エンゲージメントを促進する中で、デジタル接点は拡大するものの、顧客の重要な瞬間には人的な対応も求められ続ける。

保険会社は顧客セグメントを再考し、日常の顧客接点と提供価値を再定義し、セグメントニーズに応じた対応を求められる。例えば顧客単位から世帯・家族単位へ、契約管理と更

改サポートから予防・回避・復旧支援の接点が主役となり、これら提供価値を差別化し、AIと人間の共感を融合させた体験を生み出していく必要がある。

国内のセールスモデルが真の比較推奨へとシフトする中、日常の接点・サービスプラットフォーム構築等も進んでおり、規制面からコモディティ化しがちな保険商品以外の差別化要素として、自社ブランドに合致した競争優位モデルが多様化していく。

## 4 オペレーション：新しいテクノロジーとAIによる保険業務の再構築

AIは特別な能力ではなく保険会社のDNAとして組み込まれ、バリューチェーンを横断して水平的にスケールされる。定型の保険事務はストレートプロセスで自動化し、イレギュラーな判断のみ人手を介する。従来の人的作業を代替したオペレーションモデルではなく、AIとデータ中心に再構築され、それらを実現する新たなコアシステムはレガシー廃止と表裏一体で実装される。

将来に向けて成功する保険会社は、最新のプラットフォームと人材スキルを統合し、効率性に加えてパーソナライズ化によってエンゲージメントをも拡張する。すでに国内でも複数の保険会社において、業務領域を限定せず全社横断のAI駆動型のオペレーション再設計検討が始まっているが、真の成果創出にむけては現行アーキテクチャを所与とせず、レガシー廃止まで踏み込んだチャレンジが争点となる。

## 5 戦略的協業とM&A：水平型エコシステムによる価値創造のオケストレーターへ

保険と隣接業界の境界線が曖昧になるにつれ、保険会社は単独の保障提供者ではなく、統合化されたソリューション提供者へと進化する。国内の戦略的協業やM&Aは、保険事業の規模拡大ではなく、顧客接点やデータホルダー、スペシャリティリスクの分析や予防・復旧など不足する能力の

獲得に向かっている。保険会社がコラボレーションにより、保障を起点に拡張するバリューチェーンを水平的に統合した価値創造のオケストレーターとして、差別化を構築する予兆も見え始めている。

### 問い合わせ先

滝沢 明子

パートナー

合同会社デロイトトーマツ

[aktakizawa@tohatsu.co.jp](mailto:aktakizawa@tohatsu.co.jp)

東 聡一郎

シニアマネジャー

合同会社デロイトトーマツ

[sohigashi@tohatsu.co.jp](mailto:sohigashi@tohatsu.co.jp)

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の指しします。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](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及び完全性に関して、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得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  
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>