

Deloitte.

デロイトトーマツ

Together makes progress



保険の未来2035

変化を予測し、レジリエンスを構築し、
長期的な存在意義を確保する

はじめに

保険の将来を予測するのは難しい。規制の進化、人間の行動、マクロ経済の不安定性は、その先に待ち受けるものを曖昧にする可能性がある。今日では、保険会社はしばしば技術的破壊や歴史的にほとんど前例のない新しいタイプのリスクに直面しているため、この課題はさらに大きくなる可能性がある。

人工知能（AI）の進歩とエコシステムの連結は、サービスの設計と提供の方法を変革している。同時に、新しい形の移動手段は、リスクとカバレッジを再定義している。

人口動態も変化している。人口の高齢化と慢性疾患の増加は、ヘルスケアの必要性とコストを増大させている。^{1,2} 保険会社がプロテクションギャップを埋めようとする中、金融包摂は緊急性を増している。³ また、消費者のライフスタイルの変化により、より柔軟でパーソナライズされた商品への期待が高まっている。⁴

これらはすべて、地政学的な不確実性、マクロ経済の緊張、異常気象の影響が漂う中で進んでいる。その一方で、公共政策の進化とそれに伴う民間部門組織の役割の変化は、規制の変化とともに、サービスの資金調達と提供方法を変える可能性がある。

これらのメガトレンドの結果として、保険会社は次の5つの変革によって、ビジネスモデルを再考し、バリュー・プロポジションを再構築し、保険による保障を超えた役割を拡大することができる。

- **アドバイスは極めてパーソナライズされ、さまざまなチャンネルに組み込まれるようになる。** 人的スキル、デジタルガイダンス、AIを組み合わせることで、十分なサービスを受けてこなかったセグメントにリーチし、ごく自然に顧客のニーズに応えることで利益を上げる。
- **利益プールが変化し、業界の境界が曖昧になるにつれて、保険会社は固定的な商品を超えて、保障、予防、健康、経済的健全性を組み合わせたモジュラー型成果志向のソリューションに移行し、柔軟で手頃な価格のサービスを提供できるようになる。**
- **サービスは、1回限りの取引からプロアクティブな関係へと進化する可能性がある。** ニーズを予測し、保障対象範囲を調整し、インテリジェントテクノロジーと人間の共感を融合させた密接な顧客体験を通じて、顧客が好むチャンネルで関係を深めることができる。

- **AIと最新のプラットフォームは、企業の中核に組み込まれ、データ、デジタル、テクノロジーをエコシステムに接続する。** エコシステムでは、保険引受から保険金請求までの統合された機能が連携してスピードと大規模化による効率を実現し、バリューチェーンの主要部分を根本的に再設計することで、従来の通説が疑問視されるようになる（例えば、代理店のブローカーやアンダーライターの台頭など）。
- **保険会社は、コラボレーションや合併・買収（M&A）を通じて、社内の機能をますます強化、隣接領域に進出し、顧客の視点から一体感を感じられる統合されたエンドツーエンドの顧客体験を調整する。**

これらの変化のいくつかは、程度の差はあるものの、損害保険ライン（P&C）と生命保険ライン（L&H）の両方に影響を及ぼす可能性がある。両者ともに、保険業界が、独立した保険単体の商品から、適切なコラボレーションとビジネスモデルを持つ先行者に報いる統合された適応型サービスへと移行する未来を指し示している。

はじめに	03
世界の見通し	04
変化を促すメガトレンド	08
保険の未来を牽引する5つのシフト	11
事業別市場見通し	14
バリューチェーン全体への影響	25
明日の成功のために、今日大胆な行動を	27
著者	28
連絡先／日本の窓口	29

原著・注意事項

本誌はDeloitte Global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。

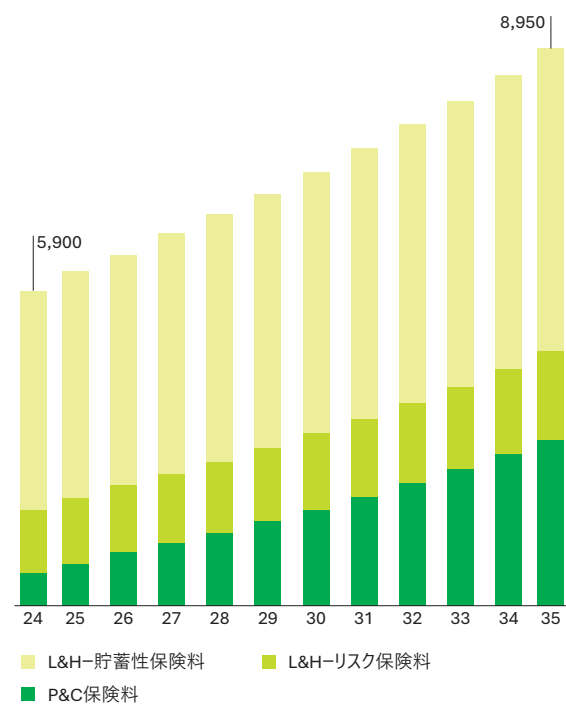
世界の見通し

全体として、世界の保険料は2024年から2035年の間に50%上昇すると予想されている。この成長の大部分は、保険需要の高まり、十分なサービスが提供されていない市場における着実な拡大、および保険会社が顧客との関わり方を再定義するデジタル革新によって加速される。

L&Hでは、世界の保険料は2024年に5%上昇し、主に貯蓄商品の需要に牽引されて過去十年間で最大の伸びを記録した。今後、市場は年間約3%成長し、2035年には4兆8000億米ドルに達すると予想されている。しかし、成長の中身は変化する可能性が高い。貯蓄の伸びが鈍化する中、特にアジアや中南米などの新興市場では、保障商品が中心的な役割を果たす可能性がある。また、医療費の上昇と医療制度の逼迫により、民間医療保険への需要が高まり、医療保険料はほとんどの地域で生命保険を上回る見込みだ。⁶

世界の保険市場は、L&HおよびP&Cセグメント全体で持続的ではあるが不均一な成長を続ける10年に突入している（図1）。⁵

図1：2024～2035年の世界の保険料（10億米ドル）

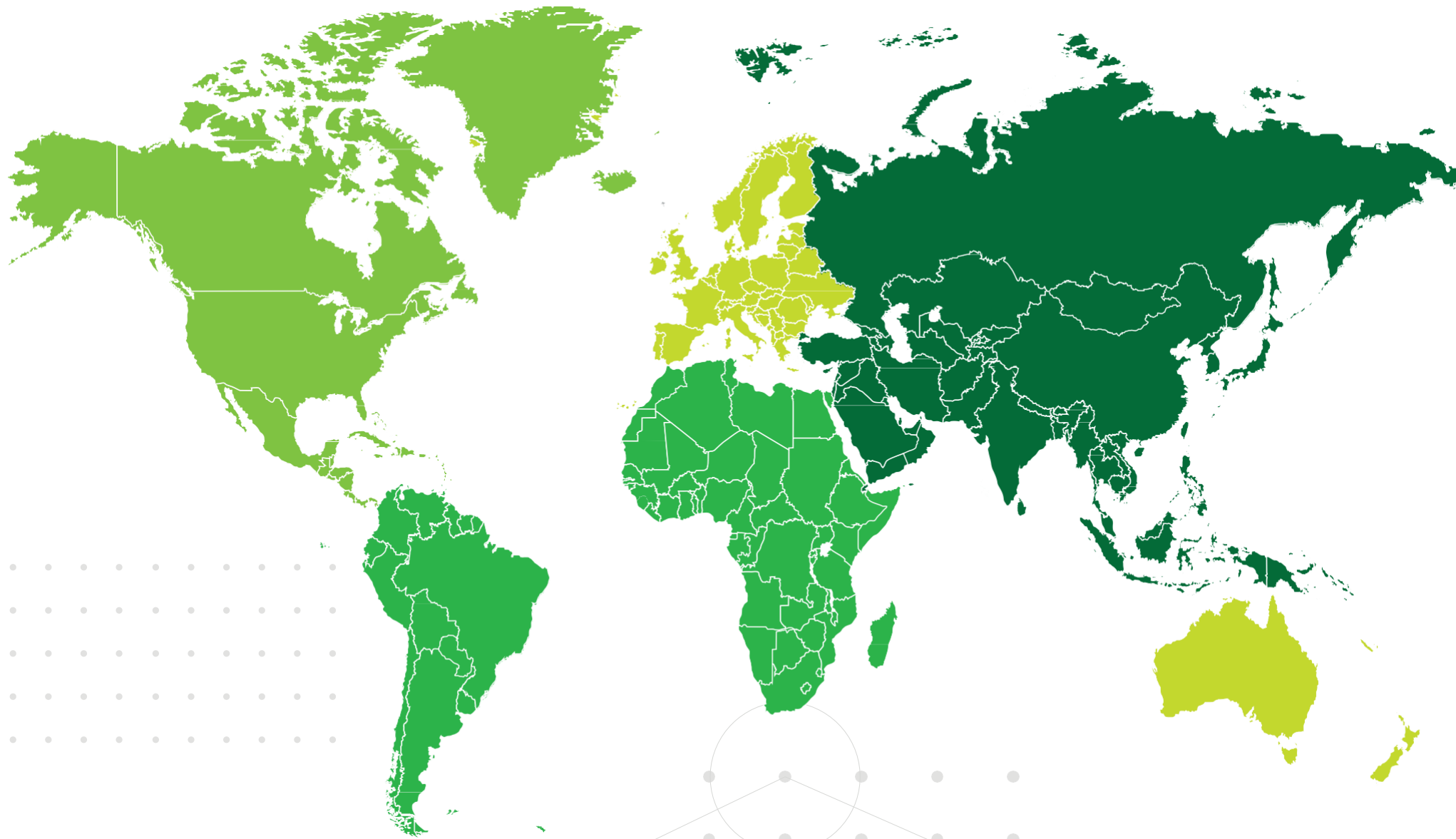


P&Cも同様に拡大し、過去20年間で倍増し、今日では2兆4000億米ドルに達している。⁷ 成長は国内総生産に追随し、市場は2040年までに再びほぼ倍増すると予想されている。⁸ 需要は、2つの分野におけるエクスポージャーの増加に起因する可能性が高い。1つは、自然災害リスクに関連する財物保険だ。もう1つの分野では、サイバー脅威からサプライチェーンの混乱、環境問題に至るまで、複雑さが増大している商業リスクだ。⁹



全体として、保険市場は、人口高齢化と中間所得層の増加に牽引され、先進国では成長が安定する一方、新興国では成長が加速するなど、2035年までは一様ではないが持続的な成長が見込まれる（図2）。

図2：地域保険市場の世界成長見通し（2025～26年）^{10,11}



市場の安定化 ■■■■ 市場成長

北米

北米では、L&Hの成長はおおむね安定しているが、構造的な要因が勢いを取り戻すにつれて見通しは改善している。医療費の上昇と雇用者負担型医療保険の継続的な拡大が保険料の伸びを支えていることに加えて、金利の上昇が年金保険の復活に拍車をかけている。P&Cでは、保険会社はここ数年の大災害損失の増加と保険金請求額の恒常的なインフレに対応して、大幅な料率の引き上げを実施している。これらの措置は利幅を強化する一方で、消費者にとって手頃な価格への圧力をもたらす可能性もあり、市場における重要な緊張状態が続く可能性がある。

ラテンアメリカ

ラテンアメリカは、特にL&Hにおいて高成長の保険市場であり、ブラジルが地域の拡大をリードしている。保険の普及率が低いことと、中産階級の急成長が相まって、かなりの上昇余地がある。その一方で、十分なサービスを受けていない人々への保障を拡大するマイクロ保険が登場している。P&C分野では、急速な都市化と大規模なインフラ投資が商業用保険の需要を強力に押し上げ、経済の不安定化が続く中でも成長を支えている。

ヨーロッパ

ヨーロッパは成熟しており堅実に成長する。L&H分野では、保険商品や健康増進ソリューションといった特定分野の需要は持続する可能性があるが、消費者が従来の保険商品の価値に疑問を抱くようになっているため、全体的な成長は抑制されたまま。強力な規制と市場の飽和は、拡大よりも安定化に寄与している。P&C分野では、欧州は高度なデジタル能力と継続的な商品革新により依然として非常に洗練されているが、保険会社は異常気象の頻発によるエクスポージャーの増大に直面する可能性がある。

アフリカ

アフリカの状況は複雑だが進化している。L&H分野の成長領域であることは明かだが、価格妥当性の問題、アクセスの制限、金融機関への信頼の低さによって進展は制約されている。これらの構造的障壁が浸透を制限し続けている。P&C分野では、この地域はイノベーションのための実験場として台頭しており、保険会社はマイクロ保険やパラメトリック・ソリューションを実験して、プロテクションギャップを埋め、地域リスクに対処することを支援している。

南アジア

南アジアでは、所得の増加、持続的な経済成長、急速なデジタル化の導入に支えられ、生命保険分野に強い勢いが見られる。これらのトレンドはアクセスを拡大し、消費者のエンゲージメントを高めている。損害保険分野では、自動車保険と中小企業（SME）保険に成長が集中しており、普及率は低いが需要は高まっている。同時に、保険会社は気象関連リスクや大災害リスクに直面する可能性がある。

オーストラリア

オーストラリアでは、インフレにより購買力が低下し、L&H保険が圧迫されている。特に価格設定と商品規制の変更は、老齢年金支給の団体保険の台頭と相まって、市場拡大を制約する可能性がある。P&C分野は成熟しているが、自然災害に非常にさらされており、重大な大災害リスクがある。

東南アジア

東南アジアは急成長している保険地域だ。L&H分野の成長は、中産階級の急速な拡大、高齢化、デジタル化の加速、医療保険への民間セクターの参加を促す政府改革によって促進されている。P&C分野では、大規模なインフラ開発が商業用保険の需要を押し上げているが、大災害リスクの高まりと地域の再保険能力の限界によって成長は抑制されている。

変化を促す メガトレンド

構造的な追い風がL&H保険とP&C保険全体の継続的な成長を支える中、新たな一連のメガトレンドが、その成長をどの程度の速さで、どの程度持続可能な形で実現できるかを決定しようとしている。

人口の高齢化

2030年までに世界の6人に1人が60歳以上になる。¹²

人口の高齢化と平均寿命の上昇の中で、保険会社は、特に影響の大きい慢性疾患を有する個人に対する保護と医療サービスに対する需要の増大に対処する必要があるかもしれない。この変化は、財産保護、介護、および経済的保障に対するニーズの変化とともに、今日の保障の妥当性についての疑問を提起する。

プロテクションギャップの拡大

2020年には約20億人のアジア人が中産階級に属していたが、2030年までには35億人に増加すると予測されている。¹³

中産階級が増加し、保障と退職金の格差が拡大していることから、保険会社は、富の分配、金融アクセス、適切な保障の格差によって不釣り合いな影響を受けている、リスクが高く災害に見舞われやすくて保険が不足しているコミュニティにどのようにサービスを提供するか検討する必要がある。

進化するライフスタイル

18歳から34歳までのカナダ人の過去3年間の住宅所有率は、2021年の47%から2024年には26%に低下した。¹⁴

米国では、継続した価格妥当性への圧力から全体の住宅所有率は2025年第二四半期に65%に低下し、2019年後半以来の最低水準となった。¹⁵

若い世代が資産所有を再考し、ライフイベントを遅らせることで、伝統的な規範やスケジュールが変化する可能性がある。消費者はますます、自分のライフステージや節目に合わせてカスタマイズできる商品や体験を求めるようになっている。

モビリティの未来

カーシェアリング市場は、2024年から2032年の間に年平均成長率（CAGR）16.60%で成長し、2032年までに約4650億米ドルに成長すると予測されている。¹⁶

都市部で自家用車を所有することの魅力が薄れるにつれて、モビリティはオンデマンドの共有移動手段に移行する可能性が高い。配車サービスやカーシェアリング、自動運転車や電気自動車、マイクロモビリティを通じて、マルチモーダルな移動手段と持続可能性が勢いを増している。

AIとテクノロジーの普及

世界のウェアラブルテクノロジー市場は、2025年から2029年にかけて1000億米ドル近くに成長すると予測されている。¹⁷

デジタル技術のコンシューマライゼーションは、エコシステムの結合を加速させるかもしれない。モノのインターネット（IoT）、ウェアラブル、センサーは、ジェネレーティブAIやエージェンティックAI、量子コンピューティング、オープンデータなどの新興技術とともに、継続的なデータストリームを生成しようとしている。

地球環境の不確実性

今後10年間の世界の見通しについて尋ねたところ、57%のリスクリーダーが、激動の時代となり大変動や世界的な大災害のリスクが高まる、あるいは嵐のような時代となり世界的な壊滅リスクが迫っている、と回答した。¹⁸

将来は、より頻繁な地政学的危機、マクロ経済の緊張、そして大規模なサプライチェーンの混乱やサイバー攻撃などの影響を頻繁に受けると考えられる。このような環境では、ボラティリティが新たなベースラインとなり、レジリエンスが決定的な優位性となる可能性がある。

気候変動の悪化

気象パターンが現在のまま推移すれば、その影響は2050年までに世界の国内総生産（GDP）の7～10%に達すると推定されている。¹⁹

異常気象や自然災害が頻発するようになり、環境への影響が強まっているため、企業は規制や消費者の要求を満たすために持続可能性のための革新を余儀なくされている。

公的部門と民間部門の役割の変化

世界人口の約48%は基本的な社会的保護さえ受けていない。²⁰

政策と官民セクターの役割は、新たな商業的・戦略的取り決めを通じて変化している。これらの変更により新たな資金調達とビジネスモデルを導入することができ、特に十分なサービスを受けられずリスクにさらされているコミュニティのために、医療、社会サービス、および極端な気象耐性における既存のプロテクションギャップに対処することができる。

保険の未来を牽引する5つのシフト

今後10年間、一部の企業はこの機会を捉えて、収益性の高い成長に向けた新たな道筋を描くかもしれない。これらの変化の波を通じ、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、保障の提供という保険業界の役割を拡大することができるかもしれない。²¹

1 セールスと流通チャネル：
トランザクション型セールスから常時つながり、データに基づいたアドバイスへのシフト

アドバイスは、深くパーソナライズされ、状況に応じて、やりとりやタッチポイントに組み込まれるだろう。アドバイザー、ブローカー、福利厚生コンサルタントは、インテリジェントツールを使用して、顧客がリスクを管理し、保障ポートフォリオを最適化し、世帯または組織全体にわたってパーソナライズされたガイダンスからメリットを得るのに役立つ有意義な情報を提供できる。

複雑でオーダーメイドのニーズには、人間のアドバイスとスキルが引き続き重要だ。しかし、保険ソリューションにアクセスするためには、デジタルチャネルがますます重要になるだろう。これには、P&C分野のパーソナルラインにおけるアドバイザーの段階的な仲介の減少を通じて既に見られるように、バーチャルおよびデジタルのアドバイス・オプション、動的な商品設計および価格設定機能の利用が含まれる。

AIと最新のコアラプラットフォームにより、従来のチャネルでは十分に対応できなかった顧客セグメントに、利益を保ちながらリーチすることができる。保険会社はまた、新たなエンベデッドチャネルを活用して、顧客がいる場所でより自然に顧客と出会うことができる。

2 商品と価格：
保障商品から、利益プールを拡大する結果志向のソリューションへの進化

利益プールが変化し、業界が収斂するにつれて、保険会社は、固定的な商品の販売から、予防、健康、経済的幸福と保護を融合させたモジュール式の結果志向のソリューション提供者へと進化する必要があるかもしれない。この変化は商品の提供価値を再定義する可能性がある。ソリューションは、柔軟で手頃な価格であり、重篤な疾患の補償に結びついた統合的な健康診断や、財物の損失を防ぐコネクテッドホームサービスなど、結果を改善するように設計されている必要がある。

3 顧客エンゲージメント：
受動的なやり取りから、プロアクティブでパーソナライズされた人間中心の顧客体験への移行

既存のサービスモデルは、一時的なトランザクションから常時つながっている関係に移行するだろう。これらの関係は、プロアクティブでパーソナライズされたものとなり、ライフイベントを予測し、ライフスタイルの変更を奨励し、動的に保障内容を調整することにより、劇的にエンゲージメントを促進することができる。デジタルファーストの取り組みが基盤になるかもしれないが、重要な瞬間には人間がタッチすることが重要であり続ける可能性がある。

顧客がチャネル、エコシステム、ライフステージを超えてどのように関わりたいと思っているのかを知り、顧客の居場所で出会うことが重要かもしれない。保険会社は、「信頼の範囲」のどこに位置するかに基づいて、各消費者または事業セグメントの固有のニーズに合わせて顧客体験を調整する必要があるかもしれない。顧客がどこに分類されるかわからず、保険会社は、持続可能な価値、差別化、ロイヤルティを提供するのに役立つ、インテリジェントテクノロジーと人間の共感と意味のあるやり取りを融合した統合された顧客体験を生み出す必要があるだろう。

4 オペレーション： 新しいテクノロジーとAIによる保険 業務の再考

AIはもはや特別な能力とは見なされなくなるだろう。むしろ保険組織のDNAに組み込まれ、機能、ワークフロー、役割を横断して水平方向にスケールしていく。

優れた拡張性と市場投入までのスピードを実現する最新のコアシステムは、レガシーシステムに取って代わるだろう。将来の保険業界で成功する組織は、人間のスキルと最新のプラットフォームを統合しインテリジェントに自動化することで、効率性、パーソナライズ、エンゲージメントを拡張する組織かもしれない。これには、請求時に相互接続されたヘルスケアジャーニーや、予測分析による引受精度の向上などが含まれる。

成功するかどうかは、保険会社が、データ、テクノロジー、人材をどれだけうまく結びつけ、組織全体に影響を与えられるかにかかっている。請求受付、トリアージ、不正検出など、各セクションは重要な機能だが、真の力はそれらが連結されているときに発揮される。これらのモジュールが情報を共有し、互いに学習すると、価値が複合化し始め、意思決定が迅速になり、エクスペリエンスが向上し、時間とともにスマートなシステムへと洗練されていく可能性がある。

5 戦略的協業とM&A： エコシステム連携によるイノベーションと価値拡大の加速

保険業界と隣接する分野との境界線がますます曖昧になるにつれ、保険会社は単独で勝つことが難しくなっていく。競争力を維持するために、保険会社はどこからどのように組織的な能力を確保するのか、これまでは異なるアプローチが必要だ。これは、レジリエントで高度に差別化された機能を社内で構築することに加え、市場投入の迅速化とニッチな機能へのアクセスを求めてパートナー企業とのコラボレーションを行うか、あるいは、新しいエコシステムへのリーチを拡大することを意味する。

提供価値の方程式を拡大する保険会社は、医療、金融サービス、小売、OEM、技術プロバイダーなどの複数分野にわたる戦略的コラボレーションを促進する。ソリューションにAIを組み込むことができれば尚更である。

その結果、多様化する顧客のニーズを満たし、包括的でデータ駆動型の顧客体験を提供できる。このような未来において、保険会社は単なる保険提供者ではなく、つながりのある幸福と価値創造のオーケストレーターとなり、具体的な価値と独自の差別化手段を提供するバリューチェーン構築に、社内スキルを集中させることができる。

「価値が複合化し始め、意思決定が迅速になり、エクスペリエンスが向上し、時間とともにスマートなシステムへと洗練されていく可能性がある。」



今後の見通し：商用損害保険

変化のペース 中 変化の大きさ 高



凡例：低い ←→ 高い 事業ラインの相対的成長

商用損害保険は、企業がより複雑なリスクに直面し、テラーメイド型の保険を求める可能性があることから、世界的に着実な成長を見込んでいる。企業におけるAIの利用とサイバーリスクの増加により、革新的な保険会社に多くの事業機会が生まれ、従来の保険契約を超えて新たなリスクに対処するソリューションへの需要が高まっている。

顧客

技術の進歩とプロセスの改善により、商業保険の差別化をリレーションシップ主導型にすることが可能になる。新たなエクスポージャーと従来のエクスポージャーの両方に対処するためには、個別のリスク・ソリューションとアドバイザリーサービスが重要となる。保険会社の成長は、投下コストを拡大することなく、新たなリスクを管理し、リスク軽減のような付加価値サービスを通じて粘着性を生み出し、価格競争力を維持する継続的な能力にかかっている。

先進国市場では、保険会社は、中堅・大企業向けに特化したスキルへの投資をより強化することで、テラーメイド商品の提供、補償範囲の拡大、リスク軽減サービスの強化を通じて、新たなリスクに焦点を当てることができる。デジタルプラットフォームと自動化は零細・小企業セグメントを拡大する可能性があり、サープラスラインではリスクのカバー範囲を拡大し、再保険会社が移転リスクの増加分を吸収する。

新興市場では、セクター・レベルの細分化と、教育、信頼、地域社会との連携を原動力にした、零細企業と中小企業向けの差別化により、テラーメイド型のソリューションが可能になる。

「仲介の不在がバリューチェーンを再構築する可能性があるが、複雑な保険組成においては依然として人間のスキルが不可欠であり、データ駆動型ツールやAI対応ツールのサポートが強化される。」

流通モデル

商用チャネルは多様化しており、従来のアドバイザリーモデルとデジタルブローカープラットフォームや、エコシステムコラボレーションが融合している。B2B2Cモデル、組み込み型保険、セクター別のコラボレーションの台頭により、既存企業は新しいチャネルに適応する必要がある。

先進的な市場では、デジタルネイティブのブローカープラットフォームとエコシステムのコラボレーションが、零細および中小企業セグメントでシェアを拡大する可能性があり、デジタル型総代理店がスペシャリティ保険分野の成長を促進する。仲介の不在がバリューチェーンを再構築する可能性があるが、複雑な保険組成においては依然として人間のスキルが不可欠であり、データ駆動型ツールやAI対応ツールのサポートが強化される。

新興市場では、銀行、通信プロバイダー、サプライチェーンアグリゲーターとの連携に支えられたモバイルファーストかつエージェントが支援するモデルが、デジタルオンボーディングと自動引受によって規模の確保とアクセシビリティを改善し、市場へのリーチを拡大する。

商品

大災害リスクが高まり、新たなリスクが拡大するにつれて、商業保険はより適応型にモジュール化されていく。特に商用車、サプライチェーン、サイバーにおけるリスクは多様化し、使用量ベースのパラメトリックカバレッジに対する需要を促進する。

先進国市場では、自動運転、ドローン配送、サイバー攻撃などの新たなリスクに対処するためにカスタマイズされたソリューションの需要が高まっている。代替資本は、増大する大災害リスクとピーク時のリスク移転ニーズを支えるために増加する。

保険料の伸びは、リスクの高い財物保険と賠償責任保険に集中しており、保険会社は従来のサービスではなく、コラボレーション、テレマティクス、予測分析、AIによる拡張アドバイスを通じて差別化を図っている。

新興市場では、天候、サプライチェーン、公衆衛生上のリスクに対する保障の拡大とともに、シンプルで柔軟性のある商品が、初めての購入者や小規模企業にとって引き続き重要となる。





今後の見通し：生命保険

変化のペース **中** 変化の大きさ **中**



凡例：低い ←→ 高い 事業ラインの相対的成長

生命保険市場は、これまで十分なサービスが提供されていなかった大衆市場への浸透、富裕層および超富裕層顧客の富の創出の継続、および消費者エンゲージメントとサービス品質の向上を通じ、新興市場で力強い成長が見込まれる。

「保険会社は、予防、レジリエンス、長期的なセキュリティを支援するためにリアルタイムデータとパーソナライズされたエンゲージメントを使用し、受動的なリスクの保障者から、健康と財務の健全性における能動的な協力者へと進化するだろう。」

顧客

顧客の寿命が延び、データの共有がより快適になるにつれて、市場への期待は高まる。保険会社は、予防、レジリエンス、長期的なセキュリティを支援するためにリアルタイムデータとパーソナライズされたエンゲージメントを使用し、受動的なリスクの保障者から、健康と財務の健全性における能動的な協力者へと進化するだろう。

先進国市場では、消費者の期待値が高まることで、健康、資産、保険を横断して統合された超パーソナライズされたデジタルファーストの顧客体験に対する需要が高まる。健康やライフスタイルに関するデータを活用することで、ウェルネス関連商品が拡大する。富裕層と超富裕層の顧客に合わせたテラーメイドの資産管理ソリューションは、重要な成長エンジンになる可能性がある。

新興市場では、中産階級の増加に伴って、初めて保険に加入する顧客が拡大する。この傾向は、モバイルファーストによるアクセス改善、顧客との信頼関係の構築、富裕層では投資や資産移転のための生命保険の利用によって支えられる。

流通モデル

流通はテクノロジーを活用したエコシステムへと進化し、消費者向けのデジタルプラットフォームが日々の生活に保険を組み込むようになる。同時に、アドバイザーは、信頼関係の構築と付加価値の提供に重点を置いて、複雑な金融ニーズへの対応にシフトし、ウェルスプランニングの専門家は総合的なソリューションを提供するだろう。

先進的な市場では、生命保険の販売は、デジタルの利便性と人間のスキルを組み合わせたハイブリッド型のデジタルアドバイザーモデルにより席卷され、AIと高度なアナリティクスによって生産性とターゲティングが向上している。雇用主やオープンバンクとのエコシステムが重要な流通チャネルとなり、より広範な金融、健康、ウェルネスの体験の中に生命保険を組み込む。

新興市場では、マイクロ保険とモバイルファーストの組み込み型流通が、大規模なアクセスを拡大する。デジタル教育ツール、チャットボット、自動化アドバイスは、専門的な理解を民主化し、市場の信頼を築き、十分なサービスを受けていない人々への浸透を加速させる。

商品

生命保険は、特定の時点を保険するポイント・イン・タイム保険から、行動、ライフスタイル、資産形成目標に適應する柔軟なソリューションに移する可能性がある。補償範囲は、リアルタイムデータ、ダイナミックプライシング、代替リスク移転を活用し、より統合的に健康をカバーして長寿に焦点を当てたものに変化することで、安定性を維持する。

先進国市場では、生命保険商品はよりダイナミックで包括的なものへと進化し、リアルタイムのデータに基づいて保険料と給付内容が調整され、保障、投資、税制への最適化対応を組み合わせ提供されるようになる。特に事業主や富裕層が、相続や事業承継のために生命保険を利用する場合は、統合的なサービスや包括的なアドバイスが標準的なものになる。

新興市場では、引き続き、中核的なリスクをカバーする手頃な保障への需要が続く一方、健康保険、貯蓄保険、葬儀保険を統合した多目的商品への関心も高まる。



今後の見通し：医療保険

変化のペース **高** 変化の大きさ **高**



凡例：低い ←→ 高い 事業ラインの相対的成長

医療保険の力強い成長は、世界的な医療システムのキャパシティ制約、健康意識の高まり、保険者とのコミュニケーションにおける抵抗感の軽減によって促進される可能性がある。高齢化と慢性疾患管理の進展と相まって、これらの圧力は、職場と個人の両方の環境で新しいビジネスモデルとサービスモデルを推進する可能性がある。

顧客

医療保険会社は、受動的に保険金を支払うだけの保険者から、能動的なケアの設計者へと進化し、サービスのギャップを埋め、パーソナライズされたヘルス・ジャーニーを構築する。統合ケアモデル、リアルタイムの健康データと予測分析により、予防的な健康管理と早期介入を経て、結果の改善を導く。

先進的な市場では、医療保険会社は、保険金の支払いにとどまらず、垂直統合モデルを構築し、公的部門との連携および結果と効率の改善を助けるデジタルツールを活用して、医療ケア提供者としてより積極的な役割を果たすようになる。遠隔医療、ウェアラブル、治療を事後治療から事前対応へと移行させることを目的とした予測分析によって、慢性疾患や精神疾患に合わせて個別化された、保険の需要が高まる。

新興市場では、地域の健康リスクに焦点を当てた商品に重点をおくようになり、予防、外来診療、予防接種、遠隔医療などに保障対象が拡大していく可能性がある。

流通モデル

流通モデルでは、デジタルプラットフォームが従来のチャネルと新興チャネルの両方に統合される。これにより、オンデマンドアクセスが可能になり、バーチャル臨床や助言型サービスの提供が加速する。

先進国市場では、医療保険の流通はデジタルプラットフォームや遠隔医療プラットフォームによってますます促進される。これらはブローカーや雇用主を補完し、医療現場に保険を組み込み、保険会社と医療提供者を統合し、よりパーソナライズされたデータ駆動型の体験を提供する。

新興市場では、オフライン申込によって強化されたモバイルファースト型モデルとエージェントサポート型モデルが、接続環境の低い地域でのアクセスが拡大に貢献する。また、物理的な医療拠点や、日常的なトランザクションへの組み込みによって、医療と保険の普及が加速する。医療と保険双方の格差解消には、官民パートナーシップが引き続き重要である。

商品

医療保険は、アナリティクスとコネクティッドヘルスエコシステムによって、包括的なケア促進とウェルネスインセンティブ、新たなケアモデルに対する保障を含むように進化する可能性がある。

先進国市場では、医療保険商品がより広範で消費者ニーズに即したものになり、精神疾患、外来サービス、個別化医療が統合されたものになる。予測分析と相互運用可能なデータにより、リスクの早期発見、プロアクティブな介入によって大幅な医療費の削減が可能になり、成果連動したケアとデジタル治療は、長期的な結果を改善するだろう。

新興市場では、地域のリスクに合わせ簡素化した費用対効果の高いケアプランがプライマリケアと予防医療を優先し、医療インフラと地域に根差した医療提供能力が成熟するに伴い、保障範囲を拡大していく。

「医療と保険双方の格差解消には、官民パートナーシップが引き続き重要である。」

今後の見通し：貯蓄と老後

変化のペース **高** 変化の大きさ **中**



凡例：低い ←→ 高い 事業ラインの相対的成長

退職年齢のギャップが拡大し、依然として格差が存在する中、貯蓄・退職市場は成長が見込まれる。消費者は、長期的な安心を維持・拡大するために、高利回りで柔軟性があり、パーソナライズされたソリューションを求めている。保険会社は、高度な分析とパーソナライズドアドバイス、統合されたデジタルプラットフォームを提供することで、退職準備・リタイア後の生活を支援する。

顧客

ファイナンシャル・プランニングは、よりパーソナライズされ、柔軟性が高まる。若年層は貯蓄開始時期が遅くなるかもしれないが、よりリスク許容度の高いポートフォリオや新しいアドバイスチャネルを通じて、より高いリターンを求めている。固定化されている退職年齢に対し、今後は長寿化と健康を考慮した、柔軟な資産形成プランへと移行する可能性がある。

先進国市場では、働き方の変化とキャリアの長期化により、資産の取崩しに適応したソリューションや、資産と健康を統合したウェルスアンドヘルス型サービスへの需要が高まる。若年層は、テクノロジーを活用した自己主導型の投資を好む傾向があり、税制優遇型の貯蓄、収入保障、不安定な市場における価格下落リスクの保障に対する需要が高まる。富裕層および超富裕層は、高度なクロスボーダーのアドバイスを求める可能性もある。

新興市場では、政府機関への信頼低下により、地域社会と密着した自立型のリタイアメントモデルが浸透することが考えられ、他方ではデジタル進展によって拡張性の高いアドバイスや少額貯蓄プラットフォームへのアクセスが拡大する。

流通モデル

保険会社は、オープンで相互接続された金融エコシステムの中で事業を展開し、顧客資産への影響力が強い銀行、デジタルプラットフォーム、組み込み型の金融プロバイダーと競合する。市場リーダーは、職場との接点を基盤としながら、日常の金融生活にシームレスに統合することを目指す。雇用主の持つ信頼感を活用することで、従業員の長期的な経済的健全性と長寿をサポートする、包括的な貯蓄、退職、保障ソリューションを提供する。

先進的な市場では、保険会社は、大手テクノロジー企業やFintechプラットフォームが支配する金融体験に統合し、戦略的に連携しながら相互運用性を確保し、進化するデータプライバシーと規制要件に対応していく必要がある。プラットフォームは貯蓄、支出、投資行動への影響力をますます高め、長期的な資産形成を左右する可能性がある。

新興市場では、モバイルウォレット、通信プロバイダー、スーパーアプリが主要なアクセスポイントとして機能し、組み込み型保険を通じてマスマーケットへの普及を促進する。デジタルアイデンティティの課題を解決することで、これまで十分に満たされていなかった需要を開拓し、パーソナライズされたリアルタイムのソリューションを実現する。

「雇用主の持つ信頼感を活用することで、従業員の長期的な経済的健全性と長寿をサポートする、包括的な貯蓄、退職、保障ソリューションを提供する。」

商品

世界的な富の大規模なシフトが進み、世代間のニーズのバランスを担保したうえでポラティリティを管理し、流動性と資産承継の双方をサポートする商品が必要となる。不動産や個人資産において富の集中が進むにつれ、保険会社は金融レジリエンスを守るためのより大きな役割を果たすようになる。

先進国市場では、資産が不動産や個人資産に集中している高齢者が、流動性を重視した退職ソリューションへの需要を高める。これに加え、インデックス連動型貯蓄、年金リスク軽減、近代化された資産承継インフラ拡大も期待される。

年金制度への圧力とオルタナティブ資産やデジタル資産の台頭は、保障や支払い、資産承継計画に対する新たなアプローチを促すかもしれない。

新興市場では、第一世代の資産形成が、金融教育やシンプルな資産承継ソリューションへのニーズを高める一方で、世代間の依存度の高さがリスク共有と家計レジリエンスをサポートする商品需要を高める可能性がある。



バリューチェーン 全体への影響

地域や事業内容を問わず、保険会社が商品や事業モデルを再考する中で、いくつかの影響が業界全体に波及することが考えられる。2035年を特徴づける要素は以下の通りだ。²³

顧客探索と販売は日常生活に組み込まれ、予測可能なライフイベントとモデリングによってパーソナライズされる。モバイルファースト、IoT対応の販売チャネルは、サービスが行き届いていないセグメントへのリーチを拡大する。消費者が自分の価値観に合致するブランドに引き寄せられ、評判、透明性、社会的インパクトが市場リーダーを決定づける要素となる。

商品と価格設定は完全にモジュール化され、保障内容は行動と多次元リスク（パンデミック、異常気象、社会政治的不安定など）に基づいてリアルタイムで動的に調整される。保障の設定要素として、予防的なリスク管理と健康増進をますます重視するようになる。リスクマネジメントサービスは、フィンビジネスによる収入をも生み出し、保険会社の成長の原動力となる。

引受業務は、「リスクアーキテクチャ」アプローチを採用し、複雑で多要素的なリスクへの対応に人的スキルを集中させ、一般的なリスクレベルへの対応は自動化される。IoT、衛星、社会データ、経済データを通じた継続的なモニタリングは、リアルタイムの価格改定を可能とする。予測的なシミュレーションが、破滅的リスクや新興リスクに対してポートフォリオを最適化する。

保険金請求業務は、より能動的に自動化・統合される。AIとIoTのデータは、請求受付と検証を効率化し、単純な請求についてはほぼ即時の支払いを可能とする一方で、保険会社が損失を未然に防ぐための介入を可能とする。顧客がストレスや困難に直面した時こそ、迅速な人的対応関与が重要であり、自動化と並行して共感的なサポートを提供する。ブロックチェーンを活用したデータ記録が信頼性を高め、不正行為も減らす可能性があり、解決プロセスには修理、医療、交換サービスまでが統合される。

サービスと顧客エンゲージメントは、受動的なサポートから顧客のコンテキストに応じた対話へと移行する。AIエージェントはマイルストーンを予測し、リアルタイムで保障範囲や金融ソリューションを提案する。保険は、健康、モビリティ、スマートホーム、資産形成のエコシステムと不可分になり、継続的な保護と高度にパーソナライズされた介入を可能にする。

オペレーションモデルは、政府、Fintech、医療、モビリティ、環境ネットワークを横断的に連携するエコシステムオーケストレーションを中心に展開される。従来のビジネスモデルは持続可能でなくなりつつあり、テクノロジー、データの相互運用性、デジタルプラットフォームのエコシステムによって実現される新たなビジネスモデルとオペレーションモデルへの進化が求められる。戦略的なコラボレーション、AIベースのワークフロー、選択的なアウトソーシングによって、効率性と俊敏性を高めることが可能となる。ワークフォースには人間とAIエージェントの両方で構成される。組織は長期的かつ相互に関連するリスク全体を継続的にシミュレーションする。

明日の成功のために、 今日大胆な行動を

世界の保険業界は岐路に立っている。今後10年間、保険会社は、外部要因の複合的な影響を受ける中で、大きな変革だけでなくその存在意義の再定義を迫られることになるだろう。

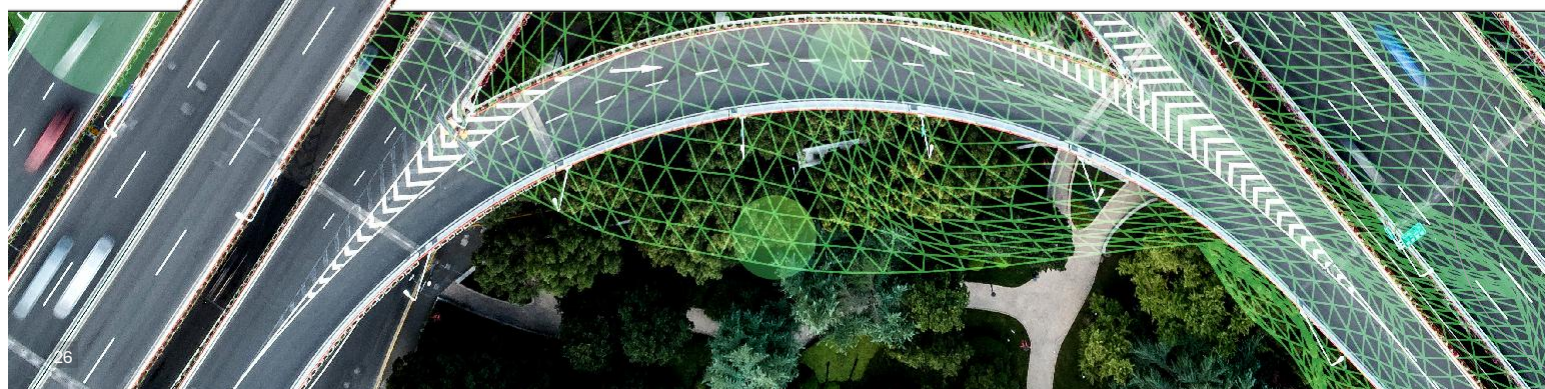
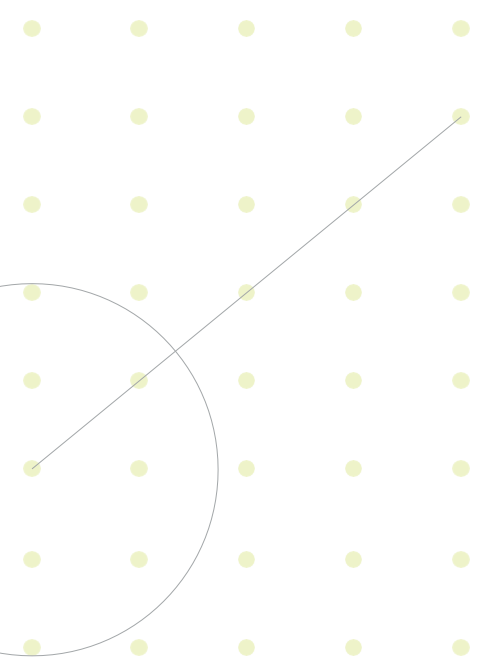
- 人口動態の変化
- 社会の変化
- AIとテクノロジーの進歩
- 異常気象の影響
- マクロ経済、規制、地政学的圧力の高まり

これらの要因が複合的に作用し、従来のビジネスモデルやオペレーションモデルに課題を示し、市場参加者に自己改革を促している。

2035年までに、保険業界はリスク移転を主眼とした支援から、予防・レジリエンスと長期的な財務基盤の安定を守る礎へと移行していくと考えられる。保険会社は近年それらに適應してきたが、メガトレンドが加速・激化するにつれ、今後の道のりはより困難になると予想される。

これらのメガトレンドの複合的な影響は、個々の要素だけで捉えることはできない。重要視すべきは複合的な効果である。変化への対応だけでは不十分であり、市場で成功を収めるためには、混乱を予測し、迅速に適應し、前例のない不確実性の中で生き抜く個人、企業、社会のニーズに合わせたソリューションを提供する能力が不可欠となる。

保険会社、政策立案者、エコシステムのパートナー会社は今すぐ行動を起こすべきだ。2035年以降も成長と存在意義を確保するためには、大胆な実験、異業種間のコラボレーション、強靱なビジネスモデルが重要になる。決定的な問いは、各参加者がどれだけ迅速に対応できるか、そして将来の成功モデルに、どれだけの確に対応できるビジネスモデルに進化させられるかにかかっている。



著者

James Colaco
Global Insurance leader
Deloitte Global
jacolaco@deloitte.ca

Chris Duvinage
Canadian Property and Casualty
Insurance Segment leader
Deloitte Canada
cduvinage@deloitte.ca

Megan Long
Senior Manager
Deloitte Canada
meglong@deloitte.ca

Melissa Carruthers
Canadian Life, Health and Savings
Segment leader
Deloitte Canada
mecarruthers@deloitte.ca

Jordan Borenstein
Senior Manager
Deloitte Canada
jborenstein@deloitte.ca

連絡先

Americas
Jason Condon
Deloitte Canada
jacondon@deloitte.ca

Joseph DeSantis
Deloitte & Touche LLP
jdesantis@deloitte.com

Asia Pacific
Takafumi Moriya
Deloitte Japan
tmoriya@tohatsu.co.jp

Max Murray
Deloitte Australia
mamurray@deloitte.com.au

Joanna Wong
Deloitte China
joawong@deloitte.com.hk

Europe
Claude Florence Chassain
Deloitte France
cchassain@deloitte.fr

Nils Dennstedt
Deloitte Germany
ndennstedt@deloitte.de

Andy Masters
Deloitte UK
acmasters@deloitte.co.uk

Luigi Onorato
Deloitte Italy
lonorato@deloitte.it

Teo Gomez Vecino
Deloitte Spain
tgomezvecino@deloitte.es

Thank you to the following individuals from Deloitte Canada for their contribution to this report: Dana Bastaldo, Melanie Dahal, Graeme-Denhoff-Ball, Shannon Fernandes, Alexandra Kerry, Erik Landriault, Carsten Turk, and Mya Verhoeve.

Methodology
This paper combines primary qualitative insights with secondary research to help explore the future of the insurance industry through 2035.

Deloitte Global conducted in-depth interviews with Deloitte firm insurance leaders around the world. The interviews were designed to help build forward-looking perspectives.

Deloitte Global also conducted secondary research, such as industry reports, market, economic and demographic data and policy publications.

日本の窓口

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

東 聡一朗
シニアマネジャー
合同会社デロイトトーマツ
sohigashi@tohatsu.co.jp

文末脚注

1. World Health Organization, "Ageing and health," 1 October 2025.
2. Sun Life, "A chronic issue – disease rates climbing among young Canadians," 2024.
3. World Economic Forum, "Solving the global pension crisis," 3 June 2025.
4. Deloitte proprietary research.
5. Roopali Aggarwal et al., "Growth in the shadow of (geo)politics: Global economic and insurance market outlook 2025–26", Swiss Re Institute, 2024.
6. Aggarwal et al., "Growth in the shadow of (geo)politics".
7. Swiss Re Institute, "Global property and casualty insurance market has increased efficiency, capacity and resilience," press release, 6 September 2025.
8. Swiss Re Institute, "Global property and casualty insurance market has increased efficiency, capacity and resilience".
9. Swiss Re Institute, "Global property and casualty insurance market has increased efficiency, capacity and resilience".
10. Roopali Aggarwal et al., "Growth in the shadow of (geo)politics: Global economic and insurance market outlook 2025–26," Swiss Re Institute, 2024.
11. Deloitte, Primary interviews with global Deloitte Insurance leaders, 2025.
12. World Health Organization, "Ageing and health," 1 October 2025.
13. World Economic Forum, "The rise of Asia's middle class | World Economic Forum," 13 July 2020.
14. Financial Post, "Young Canadians are delaying homeownership amid affordability pressures," 2024.
15. National Association of Home Builders, "Homeownership Rate Hits Lowest Level Since 2019," 30 July 2025.
16. Introspective Market Research, "Car sharing market expected to reach USD 464.69 billion by 2032, growing at a CAGR of 16.60%," GlobeNewswire, 13 November 2024.
17. Technavio, "Wearable technology market to grow by USD 99.4 billion from 2025 to 2029," PR Newswire, 2024.
18. World Economic Forum, "Global Risks Report 2026," 2026, page 22.
19. Swiss Re Institute, "Changing climates: the heat is (still) on," 28 February 2024.
20. International Labour Organization, "Universal social protection: Global overview," ILO Brief Series, United Nations Department of Economic and Social Affairs, February 2025.
21. Deloitte, Primary interviews with global Deloitte Insurance leaders, 2025.
22. Deloitte, Primary interviews with global Deloitte Insurance leaders, 2025.
23. Deloitte, Primary interviews with global Deloitte Insurance leaders, 2025.

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得る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
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>