

# グローバル保険 業界の展望2024

信頼性の強化による  
イノベーションと成長の実現



Building a better  
working world

# EYの保険セクター liderからのメッセージ

「グローバル保険業界の展望2024」では、  
保険業界を取り巻く環境の変化を探り、  
経営幹部の見解を紹介します。

市場は、技術の進歩や新たな競争脅威、当局による規制強化や顧客行動の変化、リスクの多様化など、さまざまなディスラプティブな影響を受けており、当面の間、変化の速度は変わらなさそうです。

一方で、このような革新的な変化は、保険会社に脅威だけでなく、さまざまなデータにアクセスできることによる新たなビジネスモデルの創出や、リスクアセスメント／レーティング手法の変革といった、将来の成長機会をもたらすことになるでしょう。進取気鋭の保険会社は、こういった成長機会を活用することで、顧客、社会、および自社の利益を最大化する、いわゆる三方よしを実現できることになるでしょう。

長期的な成功を収める上で鍵となるのは、信頼の回復です。これは、顧客との関係強化に加え、規制当局やビジネスパートナー、その他ステークホルダーとの建設的な協業、そして保険業界の存在意義自体を見直すことを指しています。

本年度のレポートでは、人工知能(AI)の台頭、社会的価値を創出する機会、そして顧客ニーズと行動の変化に伴い激化する、業界を越えた競争に対応するためのイノベーションの必要性に焦点を当てています。それについて、明確かつ差別化した戦略を推し進めることにより、保険会社は持続可能な成長を手にし、膨大なプロテクションギャップや貯蓄ギャップの縮小に寄与できると考えます。

VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代に、個人・家族、企業やコミュニティは、将来をより安心、安全に過ごすことを約束してくれる商品やサービスを求めており、このニーズに対応できる業界として保険業界が最もふさわしいのではないでしょうか。

こうした課題について、今後、有意義な意見交換の機会を頂ければ幸いです。



**Isabelle Santenac**  
EY Global Insurance Leader



**Ed Majkowski**  
EY Americas Insurance Sector  
and Consulting Leader



**Anita Sun-Young Bong**  
EY Asia-Pacific Insurance Leader



**Philip Vermeulen**  
EY EMEIA Insurance Leader

# エグゼクティブサマリー

本年度の「グローバル保険業界の展望」は、混沌とする経済情勢、そして将来予測が困難な中で、全世界の市場において、あらゆる事業分野の戦略アジェンダを推し進める上でポイントとなる3つの課題に焦点を当てています。

## 1 AIがもたらす変革とその影響への備え

生成AIは、リスク評価や保険金支払い、マーケティング、販売などの業務に革新的な変化をもたらすでしょう。生成AIの活用を迅速に検討することが求められる一方、経営幹部は、責任ある、倫理的な利用を徹底するための強靭なガバナンスモデルとポリシーの構築に十分な時間を費やす必要があります。

データ侵害からレピュテーション問題まで、あらゆるリスクを特定し、それらを管理するための適切なフレームワークを策定することが最優先課題です。迅速にビジネスへの活用方法を模索することと並行して、慎重にガバナンスの構築を検討する企業は、生成AI時代を勝ち抜くに当たって優位に立つことができるでしょう（P7参照）。

## 2 社会的価値の創造を重視

かつてないほどの貯蓄ギャップとプロテクションギャップの拡大や、マクロ経済の不確実性、深刻化するリスクへの認識の高まりを受けて、規制当局や公的機関は長年の規則やガイドラインの見直しを迫られています。そして、保険会社を含めたあらゆる民間企業と協力することにより社会から深刻な脅威を排除し、安定と成長を維持するための戦略策定に乗り出しています。

今保険会社に求められているのは、コンプライアンスや慈善活動の拡大ではありません。将来を見据えた商品イノベーションや新たなビジネスモデルの構築、意義のある投資を通じた気候リスクへのレジリエンスの強化や経済と健康両面のウェルビーイングの向上であり、こうした取り組みはいずれも、顧客ニーズへの対応と世界中の地域社会への貢献につながるのです（P15参照）。

## 3 変化し続ける顧客ニーズと曖昧になりつつある業界の垣根

顧客ニーズの変化は、保険会社にとって、戦略的な道しるべとなるでしょう。真のカスタマーセントリックを実現するためには、テクノロジーアーキテクチャから商品ポートフォリオ、組織や文化的規範まで、あらゆるものを変えなければなりません。

顧客をより正確に理解することは、顧客が好むチャネルを通じてパーソナライズされたサービスや体験を提供することを可能とします。新たな競争で優位性を保つために、個人向け保険会社は、将来市場の中心となる若い世代と関わりを持ち、法人向け保険会社は、従来の保障／補償のリスクを軽減するための最適な方法を見いだすことができるでしょう（P22参照）。

## マクロ経済の不確実性がもたらす影響と機会

インフレや金利、規制、サプライチェーンの混乱、スキルギャップ、貿易摩擦、欧州と中東の情勢など、マクロ経済および地政学的な動向が引き続き業界全体に不確実性をもたらしています。そのため、各保険会社は事業を展開するすべての市場において、不測事態も含めてさまざまな状況を予測し、備えることが求められています。

本レポートの公開時点では、昨年度の「グローバル保険業界の展望」で焦点を当てたマクロ経済問題の多くが依然として進行しています。一方、昨年初めに急騰した金利とインフレはピークを迎えたように見受けられ、実際、景気後退という最悪のシナリオを避け、先進国の多くは予想よりソフトランディングとなりました。これを受け、一部の保険会社は変革に向けた取り組みを加速し、特定の市場や事業分野での成長機会の追求を始めています。しかし、いまだ多くの不確実性は残っており、ビジネスのレジリエンスが重要であることに変わりはありません。

**GDP成長率は鈍化：**グローバルの平均GDPは、2023年度から2025年度の間に約2.4%の成長が予想されており、インドと中国が他の主要国を上回る見通しです。しかし、最近では、さまざまな格付け機関やエコノミストが中国のGDP成長率の見通しを引き下げる動きを見せています。

### グローバルのGDP成長率とインフレ率、10年物米国債利回りの推移

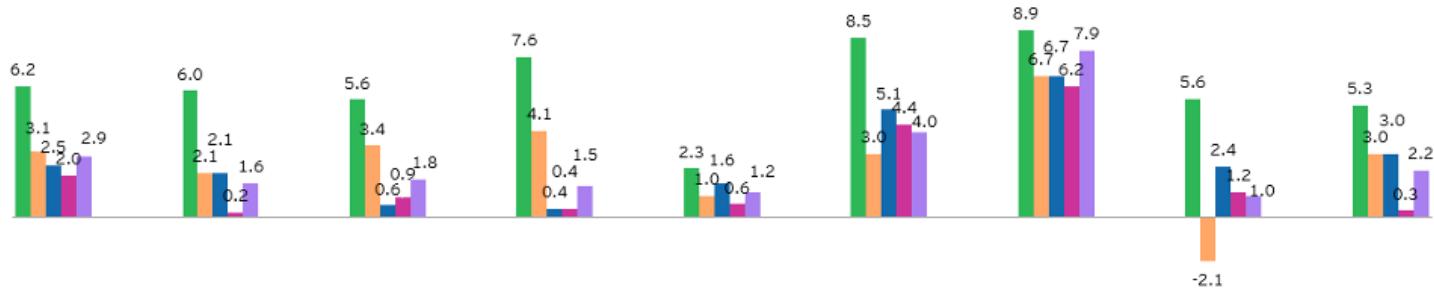


出典：IMF、Oxford Economics、2023年

### 主要な国／地域のGDP成長率見通し 平均GDP成長率予測（2023～25年）

グローバル	米国	ユーロ圏	英国	日本	中国本土	インド	ロシア	ブラジル
2.4%	1.3%	1.1%	0.8%	1.1%	4.5%	6.9%	1.5%	1.8%

### 実質GDP成長率の対前年増減率の推移（2021～25年）



出典：IMF、Oxford Economics、2023年

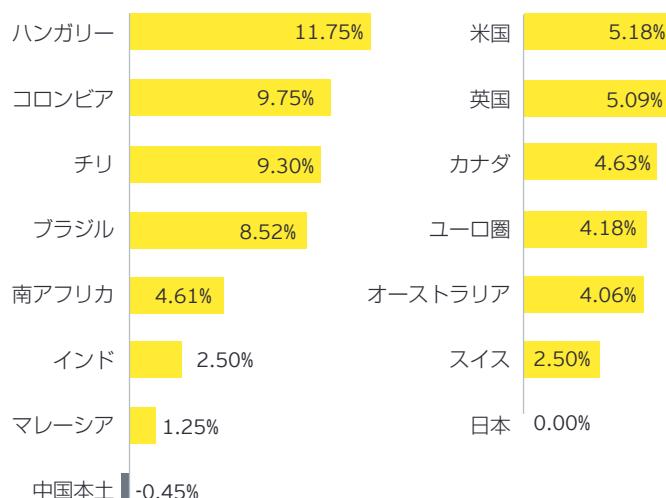
■ 2021 ■ 2022 ■ 2023F ■ 2024F ■ 2025F

## エグゼクティブサマリー

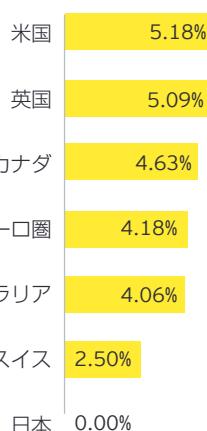
**インフレと金融システムの不安定**: 需要を削減し、インフレの抑制に重点を置いた金融政策は、成長の低迷と失業率の上昇を高めます。コストの高騰（資本コストの増加を含む）と需要の減退は、過去数十年間保険料収入が停滞していることを踏まえると、危険な状況を引き起こすきっかけとなり得るでしょう。

### 中央銀行の金利変更（21年第3四半期から23年第3四半期）

#### 新興国／地域と発展途上国

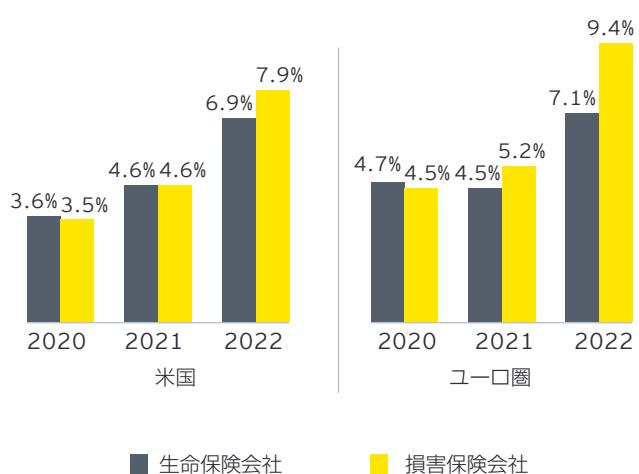


#### 先進国／地域



### 米国とユーロ圏の資本コストの推移

(2020～22年)

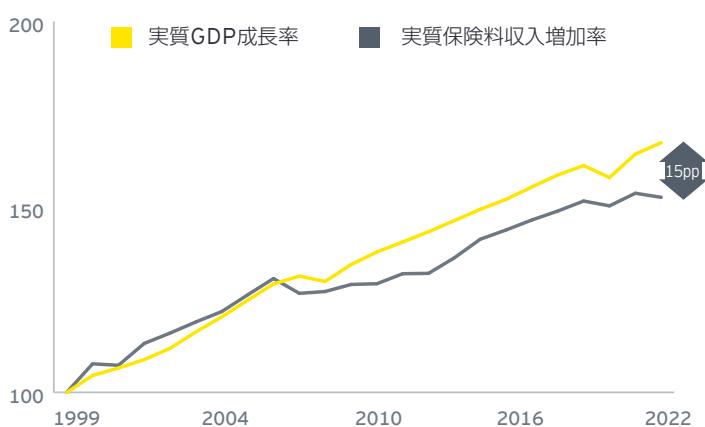


出典：各国中央銀行のウェブサイト、Oxford Economics

出典：NYU Sternデータベース

### 世界のGDP成長率と保険料収入の増加率の比較

(1999年の数値を100とした指数)



出典：Oxford Economics

### 流動比率

欧州大手保険会社20社（時価総額ベース）の平均流動比率



出典：S&P Market Intelligence



## 損害保険会社が受けける影響

損害保険会社は、保険金の増加や気候変動リスクの拡大に対する戦略を策定しています。インフレが安定してくると、保険金の支払い予測が容易になるとともに、市場リスクが安定するため、収益性の向上が期待されます。保険料の引上げは保険会社の負担を軽減するかもしれません、顧客満足度やロイヤルティ、信頼度の低下につながる可能性があります。

持続的なインフレや経済成長の鈍化により、十分な責任準備金を確保することが重要になっています。ボラティリティが激しい環境下において、規制当局は保険会社の責任準備金の積立額に注視しています。十分なバッファーがあるにもかかわらず、責任準備金の取崩しペースは遅れており、これは支払いの遅れや他の不確実性に影響されることによります。また、インフレが商品からサービスに移行していくにつれて、業界全体に与える影響が大きくなります。

## 生命保険会社が受けける影響

先進国の市場における賃上げや金利上昇のサイクルは、成長と収益性の向上をもたらしています。金利やその他利回りの上昇により、年金や貯蓄系商品の事業機会が拡大しています。

一方、低成長と高インフレの環境は収益性に影響を与えるのも事実です。格付けダウンは解約失効リスクが高まり、解約返戻金の支払いに備え、アセットの売却を余儀なくされ、キャピタルロスをもたらす恐れもあります。現在は、このようなリスクは顕在化していないが、予期せぬ事態を想定したシナリオモデリングが有効と考えられます。

低金利や規制が強化されていた間は、保有契約からの収益に依存せざるを得なく、厳しい時代が続いていましたが、金利上昇は、経営に安心感をもたらし、成長を促すでしょう。しかし、生活費の高騰や保険以外の資産運用ソリューションが選択される可能性があり、どこまで保険ニーズが出てくるかは今後の課題です。

## 激動の時代にこそ信頼がもたらす価値

環境変化に応じて市場が変化し続ける状況において、保険業界は、透明性やパーソナライゼーション、より強力な提供価値により、信頼を構築することができます。信頼は保険業界の基盤であり、あらゆる対話、コミュニケーション、ポリシーの中核でなければなりません。そういう意味では、信頼は、商品開発や顧客向けプロセスの自動化、エコシステムパートナーとの提携や技術の採用に当たって、指針とすべき文化的属性でなければなりません。

高い信頼を得ていることは、世界トップクラスの保険ブランドの証しであり、保険会社への信頼が深まれば深まるほど、ロイヤルティの高い顧客基盤の拡大、収益性の向上、パートナーや規制当局との生産的な関係の構築などのメリットを得やすくなります。

逆に、信頼の失墜を改善できない企業は、テクノロジー、自動車、小売り、消費財、銀行などの異業種からの競争激化にさらされる危険性があり、このような企業は、顧客との信頼回復や市場シェアの拡大も困難になるでしょう。

# 1

## AIがもたらす 変革的な影響への備え

この革新的な技術は、多くの企業や規制当局が十分な準備を整える前に登場し、強靭かつ透明性のあるガバナンスの枠組みを構築するために、迅速な対応が求められています。

業界の経営幹部は、生成AIを含むAIが及ぼすあらゆる影響について、専門家などを交えて理解を深めています。同時に、ChatGPTなどのアプリケーションの急速な普及は、企業に対して、業績向上に向けた最適なユースケースの把握や長期的な変革計画の迅速な推進を迫っています。

CEOにおいては、リスクと機会の両面の存在を踏まえ、将来を楽観視すると同時に懸念も抱いているようです。消費者がより頻繁に、そして幅広くAIを活用する意欲がある中で、AIを保険業界に安全かつ成功裏に導入するためには、強靭なガバナンスと監視、そして統制の基盤が必要となります。

早急に取り組みを進める必要があることを考えると、今はAIの黎明（れいめい）期であり、まさにインターネットが普及し始めた1995年頃と同じ状況だということを忘れてはなりません。この章では、大手保険会社が第1世代の導入にどのように取り組み、優先課題であるガバナンスとリスク管理をどのように構築しているかに焦点を当て、複雑な規制環境についても概説します。

保険会社のCEOはAIについてどう考えているのか

**59%**

AIにより影響を受ける仕事は、新たな役割により相殺される

**58%**

AIは良い影響を与える

**52%**

来年に向けてAIへの大規模な投資を計画

出典：グローバル調査「EY CEO Outlook Pulse」、2023年7月

世界の消費者はAIについてどう思っているのか

**60%**

日常的／反復的な業務やデータ分析業務へのAI活用に前向き

**>60%**

AIが地域社会の安全や犯罪の検出、職場の効率化に活用されることは問題ない

出典：EY Future Consumer Index、2023年

## AIのビジネスへの活用

革新的と評されるテクノロジーはさまざまありますが、それらすべてが期待どおりの成果を上げているわけではありません。しかし、生成AIはその例外で、直感的かつ操作性の高いアプリケーションが爆発的に普及したことがそれを証明しています。このような優れたテクノロジーに誰もがアクセスできるようになったことで、いくつものアプリケーションが開発されており、今後もその波は続くでしょう。

保険市場に最も大きな影響を及ぼす可能性が高いAIのユースケースは以下のとおりです。

**保険数理と保険引受**: データの取り込みと統合を合理化することで、アンダーライターはより付加価値を生む業務に集中でき、リスク査定の精緻化、利益性の高いプライシングや商品競争力を向上。

**保険金請求**: 初回損害通知(First Notice Of Loss: FNOL)プロセスの自動化と不正検知の強化。

**情報テクノロジー (IT)**: 不正検知のための運用データの分析や、外部からの攻撃の監視、そして規制当局向け報告書の作成などによるサイバーセキュリティの強化。複数の言語でのコード生成(例えば、COBOLアプリケーションの更新ために)やインフラやソフトウェアアップデートに関する文書化。

**マーケティングとカスタマーサービス**: 顧客からのフィードバック取得、顧客の行動パターンと感情分析、バーチャル営業／サービス担当者との対話方法のパーソナライズ化、チャットボットの信頼性向上と複雑な問題の対応能力の強化。

アーリーアドAPTERは、ヒューマン・イン・ザ・ループ型アプリケーションの活用も模索しています。例えば、生成AIを活用したコパイロットや協働ロボット(コボット)は、ビジネス全体のナレッジワーカーの生産性と価値を高めることができます。

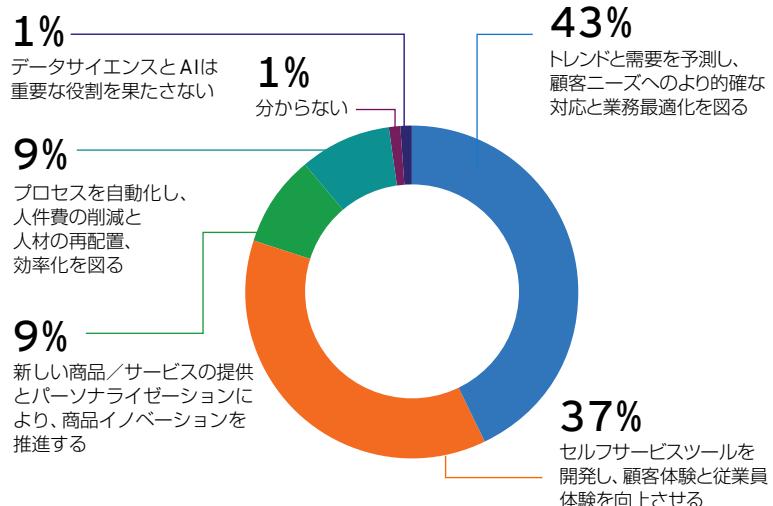
保険会社は、顧客対応業務へのAIの導入に慎重な姿勢を取っています。規制が不透明であることを考えると、これは当然と言えます。しかし、AIの活用による提供価値の差別化や、顧客体験の充実化(富裕層の個人顧客や高額契約の法人顧客などの主要セグメントを対象としたバーチャルの「上質な」サービスなど)の機会を見逃す手はありません。今後は、より大掛かりなアプリケーションがプロテクションギャップ縮小の一助となるでしょう。例えば、衛星やセンサーからのデータを利用して、主要インフラやコミュニティのデジタルツインを反映してモデル化し、継続的にシミュレーションすることで、より強化で緻密なプロテクションの提供が可能となります。

**財務、会計、リスク**: 組織知見の保存、文書のリアルタイムな分析と要約、市場と投資動向のモニタリング、財務および業績に対する詳細なインサイトの提供、最新の規制に即したコンプライアンス・リスク管理チーム向けの教育コンテンツと対話型トレーニングの作成。

**人事**: 従業員研修／教育カリキュラム・教材の充実化、社内評価プロセスの効率化、ナレッジマネジメントとポリシー検索の強化。

活用可能なユースケースの詳細については[「How insurers can leverage the power of generative AI」](#)をご覧ください。

グローバル保険会社が想定している、AIとデータサイエンスの主な活用方法



出典: グローバル調査「EY Tech Horizon」、2022年

## AIのリスクに関する理解

AIは、業務効率化やコスト削減、優れた顧客体験や予測インテリジェンスの高度化まで、さまざまなメリットをもたらすことが期待されています。その一方で、財務面やそれ以外のリスクが大きく、しかも密接に関連し合っているのも事実です。生成AIが商品／サービスや顧客とのコミュニケーションをパーソナライズすることを考えてみてください。その高度なカスタマイズには、プライバシー侵害や適合性違反、差別違反のような大きなリスクが伴うのです。

AIのROIを最大化するには、個々のビジネスまたは部署特有のものを含めてリスクを総合的に理解することが求められます。それらのリスクとは以下のとおりです。

- ▶ **機密データ**: 個人を特定可能な情報を含む機密データの不適切な使用や取り扱い(大規模言語モデル〈LLM〉のファインチューニング目的での使用など)により、プライバシー侵害のリスクが生じる可能性があり、AIシステムが処理する膨大なデータ量がこのリスクを高める。
- ▶ **透明性の問題**: 一部のAIモデルはブラックボックスであるため、意思決定の過程を説明、理解することが難しく、説明責任に対する懸念を引き起す。
- ▶ **バイアスや誤った結果**: バイアスのかかったデータで学習したAIモデルは偏見を広め、場合によっては悪化させ、不公平な契約条件や保険料設定、保険金不払いにつながる可能性がある。また、AIが事実に基づかない誤ったアウトプットを生成するハリシネーションも懸念される。
- ▶ **人間とAIのバランスの取れた協働**: 人間の判断に従うか、AIの提言に従うかの見極めが難しい場合がある。
- ▶ **プライバシーの懸念**: 繙続的なモニタリング(例えば、テレマティクスやウェアラブルデバイスを通して)は、常時監視されることを不安視する消費者から、プライバシーの侵害と見なされる可能性がある。
- ▶ **信頼性と再現性**: 状況の変化に応じてAIシステムが適切に保守・更新されない場合、不正確または最新ではない結果を生成し、それが保険契約や保険金請求の結果に影響を与える恐れがある。さらに、インプットやベースとなるLLMに変更が加わることにより、アウトプットにばらつきが生じ始める可能性がある。
- ▶ **サイバー**: 敵対的なプロンプトエンジニアリングやインプットの改ざんなどの攻撃は、意図しない不正行為や学習データ、場合によっては学習済みLLMモデルの紛失を引き起こす可能性がある。LLMはサードパーティのデータストリームに基づいて構築されているため、保険会社は外部のデータ侵害により影響を受ける可能性がある。

著作権やIPの侵害、データ利用違反や一般データ保護規則(General Data Protection Regulation : GDPR)などの規則の遵守を含め、法的責任や規制も大きな問題です。何が許され、企業にどのような報告義務が課されるのかなどの見通しの悪さも大きな懸念です。AIの規制の見通しについては、次のページをご覧ください。全体として、AIシステムがデータをどのように使用し、結論を出しているかに対するインサイトの不足は、結果が予想どおりではない、あるいは人間の判断を覆すものだった場合、顧客の信頼を損なう恐れがあります。今後は、AIの倫理的な導入とバイアスのない結果の提供が消費者の信頼を左右する大きな鍵となるでしょう。これは、保険会社に限らず、多くの企業が直面する課題です。

AIの倫理的な利用が  
消費者の信頼感に影響を  
与えるでしょう。

## AIの規制に関する見通し - 既存ルールがどう適用されるか

世界の規制当局は、AI導入のためのガイドラインや初期の法案策定を積極的に進めていますが、2022年に生成AIが普及したことと、その緊急性が増しています。業界団体は、国／地域共通の基準の策定を望んでいますが、短期的には地域によるばらつきや、コンプライアンス環境の分断が生じるでしょう。米国は限定的な規制の導入にとどまる見方であるのに対して、欧州では欧州連合(EU)のAI法による包括的な規制に対応する準備が進められています。

それに伴い、モデル設計やアウトプットの透明性や説明可能性を含む共通のテーマが浮かび上がってきました。規制当局の多くは、テクノロジーにとらわれない設計を含む既存の規制体系を参考し、AIに関するガイドラインを策定しようとしています。経済協力開発機構(OECD)やユネスコは、業界全体からの対応の調整に取り組み、また、G7は、「民主的価値観の共有」に沿ったAIカバナンスを推進することの合意と、広島AIプロセスの立ち上げなどを通じた協力と一貫性の強化を求めていました。



### 欧州

- ▶ トップテクノロジー企業やベンチャーキャピタリストは、包括的な規制がイノベーションを阻害し、競争力を損ないかねないと警鐘を鳴らしている。
- ▶ EUでは既に欧州委員会の専門家グループ(High-Level Expert Group: HLEG)やさまざまな銀行監督当局などが定めたものを含むAIに対するエシックスガイドラインが確立しており、今後、保険のユースケースに適用される。
- ▶ 欧州委員会のAI法案では、AIシステムを4つのカテゴリーに分類し、分類に応じて、システムの自由な利用を認めるか、利用を禁じるか、安全／透明性の要件に従うことを条件にシステムの利用を認めるとしている。



### 英国

- ▶ 英国が主催したAI安全性サミットでは、「フロンティア」AIリスクへの対応を計画、管理するための国際的な協力要請に言及したブレッチャリー宣言に、28カ国とEUが署名した。
- ▶ 提案では、業界特有の規制当局が政策を実施する際の指針となる、法定外のリスクベースの原則が導入されている。
- ▶ 2022年の当論文では、FCAの業務行為原則(Principles for Business)や上級管理者および認証制度(Senior Manager and Certification Regime: SMCR)、データ保護ルールなど、適用される規則がいくつか挙げられている。
- ▶ 規制当局は、AIによる保険料設定が、どのような形であれば「消費者の義務」規制に違反し得るかを示している。



### イタリア

- ▶ 当局は、データプライバシーへの懸念からChatGPTを直ちに禁止し、年齢確認プロトコルや個人データの利用についてOpen AI社に説明を求めた。



### 中国

- ▶ 2017年の次世代AI開発計画以降、複数の規制当局が新たな要件を公表している。
- ▶ 生成AIの規制案は、米国や欧州の規制より厳格で、AIが社会に与える影響に重点を置いたものとなっている。
- ▶ 新たな法律では、AIを活用したメディアコンテンツ（テキストと動画、音声）を合成コンテンツとラベル付けされることが求められ、プロバイダーは学習データとコンテンツが「真実かつ正確」であることを担保することが義務付けられている。



### インド

- ▶ 当初の「無干渉」の立場から一転、IT省は国民を危険から保護するための法律を発表した。



### オーストラリア

- ▶ 2023年6月にオーストラリア政府はAIの責任ある安全な利用を促す対策を発表し、規制当局は並行して保険業界を対象としたAI規制案をまとめている。



### 米国

- ▶ 著名な業界リーダーなどからAI規制を求める声が高まる中、米国の動きは鈍く、連邦政府によるガイダンスも限定的なものになることが予想される。
- ▶ 米国消費者金融保護局(Consumer Financial Protection Bureau:CFPB)は、顧客サービス向けのAIチャットボットの利用には既存の法律が適用されるとみている。
- ▶ バイデン政権は、「人工知能の安全で安心、信頼できる開発と利用」の促進を目標とする包括的大統領令を出した。
- ▶ いくつかの州では、バイアスや不公平な決定の防止に重点を置いた、全米保険監督官協会(National Association of Insurance Commissioners:NAIC)のガイドラインを適用する方向にある。
- ▶ 連邦取引委員会(Federal Trade Commission:FTC)は、企業に対して不適切に収集したデータで学習したアルゴリズムの削除を命じることができる。



### カナダ

- ▶ 当局はOpenAIによる個人情報の使用と同意ポリシーを調査し、責任ある生成AIシステムのための自主的な行動規範を策定した。
- ▶ AIおよびデータ法規は、既存の法律に基づき、アルゴリズムの影響評価を義務付け、影響の大きいユースケースに対するリスク軽減および管理義務が盛り込まれている。



### ブラジル

- ▶ 欧州委員会のAI法に類似した規制案には、知覚リスクに基づく要求事項が定められている。

**AI規制については、「[How to navigate global trends in Artificial Intelligence regulation](#)」をご覧ください。**

## 短期的、長期的両面での変革の追求

先見性のあるリーダーは、AIが持つ可能性を広い視野に立って考えています。「AIは、短期的な業務改善と、保険へのアクセス拡大などの長期的な戦略への影響という形で業界に大きな影響を及ぼすでしょう」と述べたのは、General Reinsurance Corporation (Gen Re) 社で最高技術責任者 (CTO) を務めるFrank Schmid氏です。「テクノロジーの力を考慮すると、保険会社や再保険会社にとっての最大のAIリスクは、それを自社業務やビジネスモデルに取り入れないことです」。Gen Re社のAIへのアプローチについては、「AIによる保険へのアクセス拡大の期待 - Gen Re社」をご覧ください。

### AIによる保険へのアクセス拡大の期待 - Gen Re社

AIの活用を通じて保険へのアクセス拡大を図るGen Re社の戦略の特徴は、人を重視し、段階的にプロとしての経験と意思決定を強化するアプローチです。業界の専門家の中には、AIを活用することで、保険会社は無難なリスクしか補償しなくなる可能性があることを懸念する人もいますが、Gen Re社 CTO Frank Schmid 氏は、保険へのアクセス拡大の可能性に期待を寄せています。

「詳細なデータと組み合わせることで、AIは、保険契約者と提供者間の情報の非対称性を解消して、既存商品の市場を拡大するとともに、新たな商品やサービスの提供を可能にするポテンシャルを秘めています」とSchmid氏は主張します。「将来的には、AIを活用することで保険会社は、顧客一人ひとりがリスクスペクトラムのどこに位置するかをより正確に評価し、それに応じて保険料を設定することが可能となります」

逆選択のリスクを減らすことで、保険市場の拡大とプロテクションギャップの解消に寄与することができます。よりきめ細かに保険料を設定することで、リスクの低い顧客は手頃な保険料で、リスクの高い契約者は自分のリスクプロファイルに見合った保険料で保険に加入することになるでしょう。これにより、保険会社が平均的なリスクに対して保険料を設定する、いわゆる情報の非対称性による、逆選択を回避することができるのです。Schmid氏は、保険会社がAIを導入する主たる社会的意義として、保険市場の摩擦の軽減を挙げています。

短期的には、Gen Re社はAIを活用し、従業員の生産性向上とプロセスの効率化、コスト削減を計画しています。ただし、こうしたメリットを享受するためには、適切なテクノロジーインフラの整備が必要で、特に、データストレージやデータエンジニアリングを含む最新のクラウドベースのアーキテクチャが必須です。このようなアーキテクチャが、AIサービスの効果的な導入とオーケストレーションの基盤となるのです。

AIの導入を監督するため、同社はグループリスク委員会の管轄下にResponsible AI (RAI) Committeeを設置しました。RAI Committeeは、規制、法務、倫理面の影響を検討し、AI利用ガイドラインの策定や、教育・研修の管理、監督を担います。

組織の変革を管理することは、AIを大規模に導入しようとするテクノロジーリーダーに大きな課題を突きつけています。生成AIの能力と限界についての社員教育は必須です。「研修と許容される利用に関して明確にコミュニケーションすることでAIツールを誰もが利用可能なものとし、従業員の有能性(センス・オブ・コンピテンス)や自主性(センス・オブ・エージェンシー)を養い、仕事に対する責任感を高めることができます」とSchmid氏は言います。「このようにAIは従業員の問題解決力や適応力、創造力に加え、感受的知性や的確な判断力、リーダーシップも高めることができるので」



「詳細なデータと組み合わせることで、AIは、保険契約者と保険会社間の情報の非対称性を解消して、既存の商品の市場を拡大し、新たな商品やサービスの提供を可能にするポテンシャルを秘めています」

**Frank Schmid**  
CTO, Gen Re

## 効果的なガバナンスによる倫理的かつ責任ある利用の実現

AIを意思決定プロセスに利用する際の倫理上の懸念にはれっきとした理由があります。保険引受や保険料設定、保険金支払い判断においてバイアスや不公平な判断があってはならず、これらを回避しなければなりません。機密性の高い顧客データを扱う性質上、顧客やパートナー、規制当局との信頼を築くためには、AIを活用する上での透明性担保は必要不可欠です。

目指すべきは、データモデルの入出力が正確かつトレース可能であることを確認することです。生成AIで作成されるすべてのアウトプットに適切にラベリングすることも重要です。公開データを基にデータを学習させている場合は、誤った内容やバイアスリスクを高める可能性があるため、情報ソースに対する十分な信頼性確認が必要です。しかしながら、複雑なLLMにおいては、最大1,000億ものパラメータが使用されており、学習データの膨大さを考えると、バイアス源を特定し、コントロールすることは難しい可能性があります。既存のデータ管理ケイパビリティ（モーデリングやストレージ、プロセシングなど）やデータガバナンス（データリネージやトレーサビリティなど）は、生成AIのリスクを管理するには不十分かもしれません。

多くの保険会社は、これらのリスクに対応するガバナンスモデルや統制環境を検討し始めた段階にあります。一方、規制による罰則やブランドイメージへの悪影響を回避するだけでなく、生成AIのビジネス価値を最大限に引き出すための効果的なリスク管理が不可欠であることを既に経営幹部が認識している企業もあります。

最高リスク管理責任者（CRO）、最高情報責任者（CIO）、最高コンプライアンス責任者（CCO）が連携して、AIの効果を安全かつ管理された方法で実現するための枠組みを作り上げることが理想です。

多くはないですが、先進的な事例も出てきています。

- ▶ 有識者などで構成されたAI倫理委員会を設置し、倫理的な活用に関するポリシーの策定やセンシティブな問題の解決
- ▶ AIのライフサイクル全体に対する責任の所在の明確化と、新たな要件を満たす包括的なリスク管理の枠組みの確実な整備
- ▶ 部門や業務プロセスごとに、AIのメリットとリスクに関して教育および研修の実施
- ▶ モデルの学習に使用したデータやプロセスを漏れなく記録した、全社で活用されるAIアプリケーションの包括的なデータベースの維持管理
- ▶ 適切な審査や承認なしに導入されたアプリケーションに対する警鐘
- ▶ 規制の動向を注視し、その影響と要件を先読みしたコンプライアンス策定と遵守

このような体系的な変更の適用は、困難かつ時間のかかるプロセスであるため、迅速に対応することが必要です。ガバナンス態勢を早く整備できれば、保険会社は新たな規制に遵守している状態となり、そして何より、AIへの投資に対する効果を得ることができるようになるのです。

欧州保険会社における経営幹部の  
生成AIに対する倫理上の懸念トップ3

**31%**  
プライバシー

**26%**  
差別、バイアス、公平性

**21%**  
透明性と説明可能性

出典：EY European Financial Services AI Survey,  
2023年





## Insurance Europe (IE)によるAIの活用と規制の見通し

欧州の保険および再保険連盟であるInsurance Europe (IE)は、AIの導入状況と規制の見通しを明確に把握しています。EUにおけるAIの導入状況にはばらつきが見られます。しかし、その関心は高く、IEでDirector Generalを務めるMichaela Koller氏は、「AIは社会のリスクへの対応者としての保険会社の存在意義を示すことが可能で、損失の頻度と重大性を時間とともに減らすことで、個々の保険契約者に限らず、社会全体に利益をもたらすことができる」との見解を示しています。

こうしたメリットとして、より正確な保険料の設定や保障／補償内容のパーソナライズ、保険金支払いの迅速化、AIチャットボットやバーチャルアシスタントを利用した24時間体制のカスタマーサポートなどが挙げられます。また、AIは革新的な商品やサービスの開発の一助となるでしょう。

急激に普及したことで、政府や規制当局は注目を集めており、AI法案が間もなく成立することからも、新しいテクノロジーの利用に対する新たなルールの策定が必要と考えています。「理想的には、新たな規制は、一般データ保護規則や業界固有の行動規範などの既存の法令に融合され、新技術のリスクと新技術から得られる効果のバランスに配慮することで効果的なリスク管理に加え、商品のガバナンスや透明性を促すことが可能」とKoller氏は言います。

Koller氏は、保険会社は、大量の顧客の機微情報を保護する意識が元々強いと指摘します。「公平性の確保と顧客データの保護は、法律や規制面に限った課題ではなく、消費者の信頼を獲得する上での基本的な要素であり、データプライバシーと公平性を重視することで規制要件に遵守するだけでなく、公平かつ信頼性の高いサービスを提供することに真摯に取り組む姿勢を示すこともできます」と続けました。

## 保険会社が取るべき対応

### AIの活用に向けた戦略策定、ケイパビリティ取得とガバナンスの構築

- ▶ 優先度が高く、リスクの低いユースケースを中心にAI戦略を策定し、適切な人の介入とコパイロット型アプリケーションに注視
- ▶ 業務効率化を目的としたミドルオフィスとバックオフィスへの導入と、新たなビジネスモデルやイノベーティブな商品開発とのバランスを踏まえた投資対効果の作成
- ▶ 生産性向上と人員削減の可能性を含む、人材と労働力への影響の把握と、スキルギャップを埋めるための外部調達やパートナーシップ戦略の探求
- ▶ 企業全体を対象としたリスクの特定、強靭かつ透明性を担保したガバナンスモデルの構築、リスク管理と統制の枠組みの更新に際し、CIOとCROの連携強化
- ▶ 規制動向の注視、および規制当局が既存の法令やルールを適用する可能性のある領域の見極め
- ▶ 業界団体や政府当局と連携し、業界基準案の形成
- ▶ テクノロジーの成熟度に応じて柔軟性を備えたリスクベースのガバナンスモデルの検討

# 2

## 社会的価値の提供に 注視

規制当局、政治指導者、一般市民、投資家などのステークホルダーは、世界中の国や地域社会、顧客が直面している複雑かつ喫緊の課題への対処を保険業界に期待しています。

パンデミックや自然災害、経済格差、人口動態の変化に至る近年のさまざまな事象を受け、企業が担う社会的役割や責任について、より多くの人が考えています。環境、社会、ガバナンス(ESG)のムーブメントは、あらゆる企業に対して、目的を持ったコミットメントを行い、それを実現するための有効策の実施とその結果を公表することのハードルを引き上げました。

資源逼迫(ひっぱく)の高まりにより、今後、民間企業への要求はさらに増えるでしょう。拡大する規制要件と、新たな情報開示基準の施行により、ESGのE(環境)とS(社会)が融合していく一方、G(ガバナンス)では、一連の主要な指標の動向を正確に把握し、報告する能力が重視されるようになります。

しかし、これはコンプライアンスに限った話ではありません。実際、消費者や投資家の間では、保険会社は社会的価値をもたらすことのできる立場にあり、それを実行しなければならないという共通認識が高まっています。保険会社はリスクに関する深い専門知識を持ち、個人、家族、企業等のあらゆる人々を守ることができるところから、注目されているのです。

規制当局が重要な分野でアジェンダを形成する中で、イノベーションやコラボレーションに対するインセンティブが提供されています。パーソンが明確な保険会社は、社会への貢献を高めるだけでなく、顧客獲得とロイヤルティの強化、従業員の満足度と定着率の向上、資金繰りの改善といった大きな利益を得ることができます。

後述のとおり、社会に好影響を及ぼす最優先課題は以下のとおりです。

- ▶ より分かりやすく、手頃で、アクセスしやすい商品の開発
- ▶ より多くの人の経済的な安定とウェルネスを向上させるためのコラボレーション
- ▶ 気候変動リスクに対する保障／補償の強化と、グリーン経済を促進するサービスの開発
- ▶ ギグワーカーなど従来の雇用形態とは異なる働き方をする人たちの支援
- ▶ 職場のダイバーシティ、エクイティ＆インクルーシブネスを促進する活動の採用
- ▶ 規制当局との連携強化と、より詳細なESG情報開示の実現

## 規制当局による透明化の推進

間もなく、保険業界を含む主要業界を対象に、広範かつ詳細なサステナビリティ情報開示基準が導入される予定です。この基準は、保険会社にとって厳しいものとなる一方、適切な包括的アプローチを取る企業には戦略的な機会をもたらすでしょう。特に注目されている施策は以下のとおりです。

- ▶ **国際サステナビリティ基準審議会 (International Sustainability Standards Board : ISSB)** は、資本市場においてサステナビリティ情報開示基準の一本化を提案。これを共通基準として、各国／地域の追加要件が策定されることになる。
- ▶ **自然関連財務情報開示タスクフォース (Task Force for Nature-related Financial Disclosures : TNFD)** は、グローバルにおける金融の流れを、自然に悪影響を及ぼすものから良い影響を及ぼすものへ変化させることを目的に、生物多様性に関連する活動とリスク、影響についての情報を開示するよう企業に提言。
- ▶ 2023年1月に施行された**企業サステナビリティ報告指令 (Corporate Sustainability Reporting Directive : CSRD)** は、特定の財務や従業員数の基準を満たす欧州の保険会社に対し、ヨーロッパでの社会および環境に関する詳細な情報開示を義務付け。

投資家や消費者などのステークホルダーが、今後、保険会社などのサステナビリティパフォーマンスを評価するための基準やガイドラインはこれだけではありません。EYの調査によると、ESG関連のガイドライン、枠組み、基準、規制は世界全体で2,500を超える案があり、これらすべてが保険会社に適用されるわけではないものの、適用される基準は厳しく、膨大なデータの収集と検証を求められることになるでしょう。

## プロテクションギャップと貯蓄ギャップを縮める

社会的価値を創造して、成長を加速させるためには、世界的な課題であるプロテクションギャップに対処しなければなりません。退職後の貯蓄や年金不足、そして値上がり続ける住宅保険料は多くの人に影響を及ぼしています。増加するギグワーカーや契約社員、フリーランス、スタートアップ、自営業者は、健康保険や貯蓄、投資にアクセスしづらいのが現状です。また、あらゆる企業や非営利組織、政府機関、個人に対しては、サイバー脅威に対する補償が必要です。

このオポチュニティーを捉えるためには、明確に定義された既知のリスクを一定期間のみカバーするだけでなく、人々が人生を通

**1,400**

ISSBの準備に必要なおおよそのデータポイント数

**>2,600**

世界全体で提案されているESG関連のガイドライン、枠組み、基準、規制の数

出典：EYによる分析結果、2023年

これらの指令は重複しており、ビジネスへの影響も広範にわたることを考慮すると、保険会社は包括的に取り組まなければなりません。情報開示には、商品やサービス、資産運用、保険引受、保険金支払いを網羅することが必要となり、大規模な取り組みとなる一方、透明性を高めることで信頼性向上の一助となるでしょう。エンジマネジメント戦略を取り入れられる企業は、スムーズに導入できるはずです。

コンプライアンスの戦術を超えて、経営幹部や取締役会は、社会的ニーズに対し自社をどのように位置付けたいかを模索しなければなりません。適した戦略の策定は、規制要件を満たすだけでなく、新しい顧客の獲得と、それによる成長の加速化が可能となるのです。一方、規制を遵守するだけの姿勢を取っていては、社会的価値を生み出すことも、会社を成長させることもできないでしょう。

じて不確実性を管理するための柔軟なソリューションを考案することが必要です。ポートフォリオ戦略は、保険会社のターゲット顧客のサステナビリティに対する嗜好を理解し、ニーズに応じて保険会社を変えたり、サステナブルで社会的に配慮された保険商品に対してプレミアムを支払う強い意欲を持つセグメントを特定したりするのに役立ちます。

多くの国では、1つのグループや企業がカバーするにはギャップが大きくなり過ぎています。官民のリスク共有プログラムは、モラルハザード対策を含むリスク軽減策とともに、保険会社／再保険会社の保険引受能力を組み合わせることで、レジリエンスを高め、保険金支払いコストの削減につなげることが可能です。

# >2兆8,000億 米ドル

2022年の世界全体のプロテクションギャップは世界のGDPの3%以上に相当

年金ギャップ: 1兆米ドル

サイバープロテクションギャップ: 9,000億米ドル

健康プロテクションギャップ: 8,000億米ドル

NatCat(自然災害) プロテクションギャップ: 1,000億米ドル

出典: 国際保険協会連盟 (Global Federation of Insurance Associations)

## 経済的安定とウェルネス向上のための連携

リタイアメント貯蓄と経済的安定のギャップの解消における鍵となるのは、保険会社とパートナー企業とのコラボレーションです。エコシステム形成により、従来の保険契約に加え、年金やファイナンシャル・プランニング・サービスなどの補完的な商品・サービスの提供が可能となります。これにより、保険会社は持続的に保険を提案でき、より多くの需要を獲得することも可能となります。米国の団体保険会社は大手企業と組み、経済面、健康面、精神面のウェルネスを組み込んだ、よりホリスティックなソリューションを開発しています。これに加え、ギグワーカーやフリーランス、契約社員を対象とした保険を提供する方策も模索しています。

当局はイノベーションを後押しするためのインセンティブを検討しています。英国では、規制当局は金融機関が老後の必要資金問題の解消に一役買うことを強く期待し、企業のフィデューシャリー・デューティーに合致し、顧客により良い成果をもたらすことを促進します。例えば、年金資産を公共インフラ投資に向ける「スローマネー」戦略は、預金者のリターンを向上し、すべての国民にメリットをもたらす低炭素社会への移行をスムーズにする方法と考えられています。

## 社会的インパクトを前提にサービスを提供する Athora社

欧洲でリタイアメント貯蓄商品や関連サービスを提供するAthora社は、保険会社、経営者、投資家、そして従業員それぞれの立場に応じた、サステナビリティの推進方法があると理解しています。CEOのMike Wells氏は、今日の市場において、社会的影響を受けることは避けられないとした上で、「当社の仕事が確実に投資家全員に価値をもたらすこと、そして、次世代の資産を脅かすことなく、顧客、従業員、地域社会、そして地球レベルでの繁栄の実現を目指しています」と述べました。

Athora社は、低金利環境および現行の資本要件規制が継続的に足かせになっているにもかかわらず、最低保障付き商品の提供に取り組み続けています。保障内容は、「貯蓄とリタイアメントサービスの提供」および「顧客の将来に向けたライフプランの提供を担うこと」で、同社の社会的存在意義(パーカス)の中核に位置付けられています。

「消費者はこういった保障付き商品を求めています。当社がこれを実現できているのは、ダイレクトローンやプライベートエクイティ、インフラへの投資を通じて長期的な目線で資産運用しているからです」とWells氏は指摘します。

Athora社はさまざまな形で社会に貢献しています。移民のための住居を提供する、環境に配慮したオフィスビルへの投資など、オランダでのサステナビリティへの取り組みが評価されています。

Athora社は、すべての活動にサステナビリティを組み込むために、統合的なアプローチを取っています。「正しいことを通じて、社会に貢献していることを具体的に示す必要があり、それをしなければ優秀な人材や、最適なビジネスパートナーを得ることはできない」とWells氏は話します。



## 補償とグリーンインセンティブによる気候変動リスクへの対応

近年、洪水や凍結、熱波、干ばつ、山火事、大雪、熱帯暴風雨などの自然災害(NatCats)の頻度と深刻度が増す中、気候変動リスクによるプロテクションギャップは拡大しています。これらは、業界関係者の予想に反して、多くの場所で、大きな影響を及ぼしています。規制当局により保険料の引き上げ幅に制限がかけられたため、保険会社は一部地域でのリスク引受を減らしています。しかし、人、企業、地域社会を深刻なリスクから守るという、従来保険会社が担う役割に照らすと、この問題を解決に導くことは保険会社の義務とも言えます。米国フロリダ州やカリフォルニア州などの高リスク市場からの撤退は、新たなテクノロジーやデータストリーム、高度な予測モデルを駆使し、気候変動リスクの引受に意欲的に挑む新規参入者に市場参入の機会を与えかねません。

さらに、既存の保険会社に限らず、次世代の気候変動リスクソリューションの開発に力を入れる企業にとって大きな成長機会となります。気候変動リスクを正確に評価し、補償するために必要なデータや技術は広く利用可能であり、高度な分析技術やIoTセンサーなどのデジタル技術により、保険会社はさまざまな気候変動リスクを予測、管理し、収益化することが可能となります。ダイナミックプライシングやリスクの細分化、リアルタイムプライシング、インテリジェントなリスク予防、クレーム処理の完全自動化を実現するためのケイパビリティはいずれも成熟しています。

欧州の保険会社の中には、新たなデータストリーム(衛星、ドローン、地上センサーなど)を利用し、干ばつ、地震、地滑りを補償する新たな商品を開発しています。また、高度なAIツールにより、嵐などの被害をモデル化し、予測することで、災害発生後の損害査定を迅速化している保険会社もあります。変動型プライシングモデルや、透明性を担保したリスク認知プログラムは、デジタルチャネルを通じた保険へのアクセス拡大に加え、顧客のリスク軽減を促すことも可能にできるのです。

コラボレーションやイノベーション、長期的な解決策を促進する官民のパートナーシップは、自然災害によるプロテクションギャップの縮小に役立ち、世界では多くの有望な提携が実現しています。

- ▶ InsuResilienceのGlobal Partnership for Climate and Disaster Risk Finance and Insurance(CDRFI)は、120以上の政府、市民団体、教育機関、非営利団体や多数の欧州における大手保険会社や再保険会社を結び付け、気候変動災害から人々を守るために活動を行っている。
- ▶ 米国では、連邦緊急事態管理庁(Federal Emergency Management Agency:FEMA)が管理する全米洪水保険制度(National Flood Insurance Program:NFIP)は、50社以上の保険会社や数多くのコミュニティと連携し、効果的な洪水対策に取り組んでいる。洪水保険は、ポータルサイトから加入することができる。
- ▶ アジアでは、MS&ADグループが、リアルタイムの気象データや洪水予測、災害による被害推定を管理するダッシュボードを開発し、地域の災害リスクや損失の可視化および軽減に向けてアジア各国政府をサポートしている。
- ▶ 日本では、東京海上日動が、国土強靭化基本計画に沿った防災／減災を目的に防災コンソーシアムCOREを発足し、2024年3月時点でのこのコンソーシアムには114社が参加しています。

保険業界がリーダーシップを発揮できるもう1つの領域は、グリーン経済への移行です。法人向けおよびリテール向け損害保険会社は商品の特徴やインセンティブを通じて、消費者の行動に直接影響を及ぼすことができます。一方、大規模な機関投資家である生命保険会社は、グリーンインフラの整備を支援し、サステナビリティを重視する顧客向けに環境にやさしい投資オプションを促すことができます。先見性のある生命保険会社の中には、猛暑や洪水、熱帯暴風雨が寿命や死亡率に与える影響を評価するためのストレステストやシナリオテストを実施しています。こうした対策はいずれも、顧客と社会全体の両面に価値をもたらします。

## 次世代の気候変動リスクソリューションは、著しい成長を引き出すことができます。

## 従業員への提供価値を高め、すべての人にメリットをもたらす

従業員も保険会社の社会的影響戦略の恩恵を受けることができます。保険会社が必要な人材の確保に苦戦し続ける中、存在意義のもとに社会的価値の創造に取り組む姿勢は、労働力の大きな割合を占めるZ世代やミレニアル世代を引き付け、人材の獲得・定着のための強力なツールとなるでしょう。

加えて、保険会社は偏見をなくし、多様性とインクルーシブな職場環境を構築することで、より公平な社会づくりに貢献することもできます。そのためには、あらゆる人種、民族、年齢、ジェンダー、性的指向の人を採用するだけでなく、ニューロダイバーシティ人材の雇用も必要です。失読症やADHD(注意欠如・多動症)などは、むしろユニークなアイデアを生み、事業に貢献できると考えられるようになっています。従業員が、仕事に積極的に関わることで、生産性の大幅な向上も期待できるでしょう。

人材の争奪戦が激化する中、保険会社はあらゆる形で人材確保に尽力しなければなりません。差別や偏見をなくし、保険会社独自の特性を生かしながら職場での競争を促し、経歴や学歴などにとらわれることなく、すべての従業員の成長を手助けすることができるはずです。また、ダイバーシティ採用は、離職率の減少や採用コストの削減といった影響をもたらす点も見逃してはなりません。

### 従来とは異なる働き方の未来

従来とは異なる勤務形態で働く人の数は増えており、その多くは、収入保障や退職貯蓄、ヘルスケアソリューションなど、保険会社が提供する商品やサービスのターゲット層になるでしょう。ギグワーカーは、個人と個人事業主としてのリスクを切り替えて保障／補償を得られる保険を求めていきます。このような未開拓セグメントが成長機会の鍵を握っていると言えます。

そして、このようなセグメントの争奪戦も予想されます。福利厚生提供会社やテクノロジープロバイダーは、ギグワーカーへのサービス提供を自社の成長の起爆剤にしたいと考えています。差別化されたソリューションとは、分かりやすく、購入しやすいものでなければならず、消費者のニーズの変化に応じて、調整可能な柔軟性を兼ね備えている必要があるでしょう。

### グローバル人口の世代別構成

**30%**

Z世代

**23%**

ミレニアル世代

出典：世界経済フォーラム、2023年

**25%**

米国における収益ベース上位500社のうち、2027年までにニューロダイバーシティ人材を積極採用する企業の割合

出典：Gartner、2023年



## Swiss Re社はどのように社会的影響をもたらしているのか

グローバルで再保険、保険、リスクトランクスファーをリードするSwiss Re社は自社の社会的な責任を真摯に受け止め、サステナビリティ戦略として掲げる2つの目標に取り組んでいます。1つは、社会のレジリエンス強化で、気候変動への適応に加え、強靭な社会づくりを目指し、先進国と新興国において災害レジリエンスの向上やファイナンシャルインクルージョンの促進、医療保障の向上に力を入れています。

「再保険の本質とは、リスクに対する保障／補償、資金へのアクセス、そして保険をより手頃で、購入しやすくすることであり、それが社会変革の促進に役立つのです」とSwiss Re社North America Head of P&C Facultativeを務めるUte Michaelsen氏は言います。「今日では、若い世代は企業に社会の一員として役割を果たすことを求め、高い理念を掲げる企業で働くことを望んでいます」

企業が信頼を構築し、投資家を引き付けるためには、社会的価値をもたらす取り組みに関して透明性の高い情報開示とコミュニケーションが重要であるとSwiss Re社は考えています。こうした取り組みとは、多様なビジネスパートナーとの提携や、より多くの官民パートナーシップへの参画、革新的な商品やソリューションの開発などです。

Michaelsen氏は次のように述べています。「強靭な社会づくりの一員になるという当社のビジョンと、ESG目標へのコミットメントは、私たちのすべての活動に浸透しています」これらの取り組みは、Swiss Re社の持続可能性ミッションに反映され、「当社は、保険の提供、投資、事業運営や知識の共有を通じてサステナビリティの課題に対処し、長期的価値を創造します」

Swiss Re社では、サステナビリティ戦略をESGリスク管理フレームワーク(ESG Risk Management Framework)に基づいて実行しています。このフレームワークは、環境保護、人権尊重、そして良好なコーポレートガバナンスの推進という3つの包括的な原則に基づいています。また、主要なESGリスクが該当すると考えられる7つのセクター固有のポリシーも掲げています。このフレームワークは、同社ビジネスの全領域に適用され、定期的に更新されます。このほか、組織全体のサステナビリティ対策の動向に関する情報も開示しています。Swiss Re社は、ブルームバーグ男女平等指数やMSCI世界ESGリーダーズ指数、ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックスなどの注目度の高い投資インデックス(指数)に参加しています。

Swiss Re社は、ソブリンリスクの補償強化のため、10年前にPublic Sector Solutionsを立ち上げました。同社は、パラメトリック商品や保険リンク証券など、従来とは異なる保険商品に特化して継続的に投資を行っています。パラメトリック保険を介して、ネパールの再生可能エネルギーープロジェクトの資金調達や、気候変動の影響を受けやすい農家の保護を目的とし、メキシコ政府が設立した自然災害基金の再保険の主導、ニューヨーク市の低所得者向け洪水対策の支援などが知られています。

## 社会的価値創造に向けた戦略と情報開示

保険会社はこれまで、ESGなど社会的価値関連のプログラムを企業の担当部署や規制対応チームの役割としてきましたが、これらの目標は保険会社の成長戦略全体に組み込む必要があります。魅力的な商品や、顧客に信頼されるブランドも極めて重要です。実際、地域社会全体を重要な顧客と捉えることで、社会貢献を果たすことが可能になると考えられます。また、強いブランド力は、第三者が検証したプラクティス（透明性が担保された情報開示や先進的なソーシングなど）により築くことができるでしょう。

その国／地域の義務的基準と自主基準に基づく指標の開示は、リタイアメント貯蓄とプロテクションギャップの解消や、これまで未開拓だった顧客セグメントへの対応、CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組みの強化につながります。業務指標や業績指標は、その他のESG指標（従業員や取締役会の多様性など）を補完する位置付けとなりますし、より詳細な情報を開示することで、規制当局や投資家、顧客に対し、保険会社がESG戦略にコミットし、効果的に実現していることを明確に示すことができるでしょう。

経営幹部に今後求められるのは、利益目標とソーシャルインパクトが相反するものではないことを簡潔かつ説得性をもって示すことです。新しい情報開示基準はこれを説明する上で役立つと考えられます。CSRDの「Double materiality (Financial materialityおよびEnvironmental and Social materiality)」という概念は、サステナビリティ問題がいかに財務リスクを生み出し得るか、そして企業自体が人々や環境に与える影響を明示することを求めています。

これらの目標達成には、長期的な視点が求められるため、短期的な成果を上げることが求められる保険会社にとっては目標達成が困難なものとなるでしょう。また、保険引受から保険金支払いまでの業務を大幅に変更しなければならない場合、それによる予算および主力事業のリソースを圧迫しかねません。さらに、ESGへの取り組みに消極的、あるいは対外的な発信が不十分な場合、不誠実なグリーンウォッシングをする企業と見なされてしまう恐れがあります。一方、それを危惧して過剰なアピールである「グリーンブラッシング」も避け、環境への取り組みを重視していないと非難されることも回避しなければならず、バランスを取ることは非常に難儀なのです。

それでも、飛躍的な成長をもたらす可能性があり、多大な投資に見合う以上のリターンがあるとみています。保険未加入者や保障／補償が不十分な顧客は非常に多く、このギャップを埋めることによる成長機会は極めて大きいと言えます。

最終的に、保険会社が社会に貢献し続けるために、どういった企業でありたいかを戦略的に決めていくことが求められます。多くの企業は自身をテクノロジー企業と位置付けたがる傾向にありますが、だからといって、巨大テック企業の成長戦略をまねるということにはなりません。どちらかといえば、インフラ産業事業のように、ボラティリティが低く、安定したリターンを得る収益ビジネスモデル方が保険事業の性質や存在意義、ブランドポジショニングに合致し、財務面で目指すべきところなのではないでしょうか。保険会社は、顧客、投資家、規制当局と同様に、社会全体への貢献を業界のバリュープロポジションと位置付けるべきなのです。

## 保険会社が取るべき対応

### 社会貢献を強化するための新たなケイパビリティと商品／サービスの明確化

- ▶ 社会的ニーズと会社の目標が交わる市場ニーズと新たなリスクの把握
- ▶ 事業目標が社会にプラスの効果をもたらすことにつながる「インパクト・バイ・デザイン（設計段階から影響を考慮する）」戦略の探求
- ▶ 未開拓の顧客セグメントをターゲットとし、新商品／サービスを提供（中小企業向け気候変動リスク予防サービスなど）
- ▶ 商品の提供価値の明確化、および機能と価格において顧客ニーズに見合った商品へ顧客を誘導する方法の模索
- ▶ 保険金を支払うだけでなく、損害発生の予防を重視するパートナーであることの理解促進
- ▶ 顧客ニーズに応じて長期的な収入保障などの経済面とウェルネス機能を兼ね備えたホリスティック商品の開発
- ▶ 人間と社会のニーズにつながる企業のパーパスを軸にブランディング、マーケティング、コミュニケーションを展開
- ▶ 社会的インパクト戦略のビジネス価値を測る指標の特定（従業員満足度、顧客ロイヤルティ、ブランドエクイティなど）
- ▶ 規制当局との連携を通じたリスク認知と具体的な成果（退職後に向けた準備への意識向上など）の促進

# 3

## 変化し続ける顧客ニーズと 曖昧になる業界の垣根

保険業界のあり方を変えるあらゆる外部要因の中で、顧客基盤の変化は、イノベーションや成長、異業種からの参入者との競争激化を促す最大の原動力です。

顧客行動の変化はあらゆる業界に影響を及ぼし、業界の垣根を取り払い、企業間に業界を超えた直接的な競争を引き起こしています。消費者がウェルネスやセキュリティなどの包括的なソリューションを求める中で、資産運用会社やファイナンシャルプランナー、年金保険事業者、伝統的な保険会社に加え、ヘルスケアプロバイダー、銀行、インシュアテック、テクノロジープラットフォーム、その他ディスラプターが、顧客、仲介業者やインフルエンサーの獲得を巡って争奪戦を繰り広げています。

AIの導入や戦略的な社会貢献と同様に、信頼と信用が重要な役割を果たします。商品・サービスの進化や、保障／補償や貯蓄を巡るリスクを踏まえ、消費者は自分が信頼する事業者に頼るでしょう。そして、信頼される事業者とは、適切な助言や最適なソリューションを提供し、社会に貢献している企業です。

業界横断に共通する顧客行動の変化の動機は、より多くの価値の追求です。具体的には、手頃な価格で容易に購入でき、補完的なサービスやパーソナライズされた提案との組み合わせが柔軟な商品が求められています。

30%

2028年までに世界全体の保険取引に対し組み込み型チャネルで取引される割合

出典：EYによる分析結果、2023年

これは、小売り、eコマース、テクノロジー業界では当たり前のこととなっています。保険会社も顧客が欲しいものを、欲しい時に、顧客の望む方法で手に入れられるようにしなければ、顧客は自分が信頼する非保険企業に活路を求めるようになるでしょう。

こうしたパワーバランスの変化は、組み込み型保険やエコシステム形成によるビジネスモデルが台頭していることと、キャブティブが急成長を続けている理由を裏付けています。そして、一定のスケールをもって個々の顧客ニーズを満たすことのできるこれらのビジネスモデルこそが、今後進むべき方向性なのです。

## エコシステムと組み込み型保険の拡大

保険業界に最も影響をもたらすイノベーションとして、エコシステムと組み込み型保険が台頭している最大の理由は、顧客が求めるものを提供するためです。エコシステムは、広範な補完的商品へのワンストップアクセスを可能にし、組み込み型保険は、大切な購入品をリスクから守り、日々の生活の中で意識することなく補償されることを望む消費者に受け入れられています。次世代の組み込み型保険は、従来のスマホ保険や旅行保険、製品保証をはるかに超えるものが出てくるでしょう。

一般的に、利益のおよそ75%をエコシステムの主プレイヤーが生み出していることから、エコシステムにおける信頼とブランド認知は極めて重要な役割を果たすことが分かります。他社エコシステムへの参入に当たっては、保険会社はメリットとデメリットのバランスを考慮し判断しなければなりません。新規顧客へのアクセスは重要である一方で、逆選択の懸念もあります。大手ブランドとの提携においては、保険会社が要求される条件をすべて受け入れなければならない状況となる可能性があり、これにより自社ポートフォリオのリスクコントロールが脅かされる可能性があります。

地域差はありますが、エコシステム形成は世界的に加速しています。Asia-Pacific(APAC)では、消費者が直販に慣れていることや、eコマースやバンキングなどのサービスを一括して組み込んだアプリが普及していることから、組み込み型サービスが飛躍的に成長しています。一方、消費者がさまざまなブランドの選択肢から選ぶことに慣れていないため、エコシステムの成長には時間を要するかもしれません。

欧州では、データプライバシーや行動規制の厳格さにより、予想より普及が進んでいませんが、「オープンインシュアランス」規制が普及を後押しするかもしれません。現時点では、欧州の保険会社は他社チャネルにおいて、自社のブランドエクイティを損なうことに対して、慎重な姿勢を崩していません。その一方で、より広範な連携や、商品提供の「原動力」としてのポジショニングを取ることへの関心は高まっています。また、保険会社の中には、組み込み型保険は、補償とリスク予防を被保険資産に直接組み込むことで、保険引受と保険金支払いのあり方を変えると考え、販売方法の域を超えた影響を認識する企業も増えています。

**世界的にエコシステム形成が進む中、  
バランスの取れた戦略は価値の獲得や  
リスク軽減の一助となります。**

### 世界の保険リーダーが語るエコシステム



既存のエコシステムは自社の現在の成功に極めて重要である

52% | 87% | 54%

北米 | EMEA | APAC



エコシステムは、従来のビジネスアプローチより成長機会を高めることができる

63% | 64% | 60%

北米 | EMEA | APAC



優れた成果を上げているエコシステムは効率性を向上させ、コストを削減する

88% | 55% | 20%

北米 | EMEA | APAC



エコシステムは創造力とイノベーションを促進する

38% | 59% | 20%

北米 | EMEA | APAC

出典: EY Ecosystem Study, 2021~22年

## Global Atlantic社はデジタル化を通じてどのように成長を追求するか

顧客の期待をデジタルリーダーが定義づける昨今、米国にて生命保険および退職関連サービスを扱う Global Atlantic Financial Group(GAFG)は、アドバイザーと保険契約者の双方にシンプルかつ魅力的なデジタル体験を提供することに注力しています。

年金保険などの保険商品は複雑だと思われがちなため、GAFGでは商品の特徴や加入方法を明確に伝えることを目指しています。GAFGで最高執行責任者(COO)を務めるEmily LeMay氏は、「当社では、透明性が高く、保険について分かりやすく学ぶことのできる顧客体験を提供しています」と説明します。

インサイトの創出とデータ共有は、同社のカスタマーセントリック施策の中核を担っており、GAFGでは、幅広いソースから取得したデータを基に厳密な定量分析を行うことで、顧客や金融関係者が何を求めているかを把握しています。経営幹部は、顧問委員会からのインプットや顧客やアドバイザーと直接接点を持つ営業チームからの情報など、定性的なフィードバックも重視しています。「当社では、消費者や金融関係者の行動を読み解き、経営アジェンダを設定しています。顧客からのインプットが、どのようなソリューションを設計するかの最大の決め手となるのです」とLeMay氏は言います。

GAFGが目指しているのは、顧客ニーズと自社の成長戦略に関する継続的な対話を通じて、トップクラスの販売パートナーとの関係を強固なものとすることです。こうした対応は、新興企業や異業種参入者との競争で優勢を保つことに寄与しています。

同社は、オペレーションのアグリティを高めるために、レガシーシステムの刷新や新たな技術の導入に投資しています。「市場ダイナミクスが変化しているため、後れを取るリスクは常にあります。変化に対応し成功を収めるためには、柔軟できめ細かな事業運営をしなければならないのです」

## wefox社の組み込み型保険

ベルリンに拠点を置くインシュアテック企業のwefox社はB2B2C向けモジュール式プラットフォームで、保険会社、ブローカー、代理店、顧客をつなぎています。wefox社のソリューションを利用すれば、異業種でも組み込み型保険を含め、新しい商品を数ヶ月で発売することができます。

「当社のグローバルソリューションは、アフィニティ保険を戦略的かつ中核的な事業分野とし、新たな収入源として開拓し、顧客ロイヤルティを高めることができます」とwefoxグループでGlobal Affinity Leaderを務めるPierfrancesco Ricca氏は話します。「クラウド・ネイティブ・テクノロジーとシームレスなデジタルジャーニーが、組み込み型保険を成功に導くと考えています」

wefox社は、誰もが知る保険ブランドを含むパートナー企業に、差別化された保険商品の開発に必要なサービスを提供しています。パートナー企業の事業や商品、販売チャネルの複雑さにかかわらず、技術的に制限なくさまざまなチャネルや市場で保険商品を発売することができます。

同社が常に重視しているのは、シンプルさと拡張性です。また、保険事業をシームレスにマネージできることは、アフィニティパートナーの営業チームにとって大きなメリットとなります。さらに、wefox社は商品にとらわれず、国内外のあらゆる保険会社や再保険会社と連携することができます。

同社のモジュール式テクノロジープラットフォームは、柔軟性を備え、統合しやすい設計となっています。パートナー企業は、商品設計から営業研修、販売、保険金請求や保全まで、必要なサービスやプロセスを利用することができます。パートナー企業自身がコントロールすることができ、詳細な分析により組み込まれたプログラムのパフォーマンスを把握することができます。強固なレポーティングツールを利用すれば、効率的なコンプライアンスプロセスも簡単に実現できます。

デジタル保険を誰でも簡単に利用できるようにするというビジョンの下、wefox社では現在までに200万の顧客を獲得し、バンカシュアランスや自動車、エネルギー、公共事業の分野でパートナーシップを結んでおり、将来的に、他のセクターへの進出を計画しています。

## あらゆる事業分野で競争リスクが上昇

エコシステムと組み込み型保険が異業種参入者との競争を激化させており、この状況に迅速に対応しない保険会社は、新規参入者にシェアを奪われかねません。プロダクトイノベーションやパートナーシップ形成に投資する保険会社は、今からでも成長のきっかけをつかむことができます。

脅威とチャンスはどの事業分野にもあります。自動車および法人向け不動産保険は、近い将来、最も劇的なディスラプションが起きる可能性が高いです。この分野の先駆者は、顧客との関係強化のために大胆な戦略を積極的に推し進めており、意義ある保険ビジネスの遂行に向けて、必要なテクノロジーとオペレーション、専門知識の構築に多大な投資をしています。

生命保険と年金保険、所得補償保険は従業員の福利厚生や住宅ローンに組み込まれていくでしょう。エコシステムは、消費者ニーズが高まっている包括的なウェルビーイングソリューションに特に適しています。保険会社はこうした商品・サービスを

開発し、シームレスな加入体験を提供することはできますが、情報収集力を身に付けた顧客は、誰から買うかより、何を買いたいかを重視していることを常に考えておかなければなりません。

組み込み型保険とエコシステム形成は、再保険や法人向け保険でも躍進しています。

- ▶ 製薬メーカーは新薬の開発と臨床試験に関連しパートナー企業を補償するために組み込み型保険を活用
- ▶ クラウド・コンピューティング・プラットフォームは、標準契約にサイバー保険などの補償を組み込み
- ▶ 大手保険ブローカーは幅広いアドバイザリーサービスの提供に向けてエコシステム形成を推進（例：リスクエンジニアリング、補償範囲のベンチマー킹、法務サービス、データアナリティクス・サービスなど）

こうした取り組みはいずれも、市場需要のシフトに直接対応しているものです。

大量かつ多種多様なデータに対応し、パートナー企業とシームレスかつ安全につながるためにには、コアテクノロジーを最新化しなければなりません。その理由は、顧客が求めるものを提供するために必要だからです。商品コンポーネントや高度なAPIが搭載された最新のプラットフォームをベースに、商品開発プロセスを刷新する必要があります。組み込み型保険にIoTセンサーを積極的に活用することで、保険会社はロスを大幅に削減できるようになるでしょう。企業文化の観点から、リーダーは、コラボレーションの重要性を強調しなければなりません。そして、デザイン思考やラピッドプロトタイピング、そしてアジャイルな仕事の進め方が組み込み型保険やエコシステムをけん引するリーダーに求められることでしょう。

## 成長機会を捉える

業界アナリストや調査機関の間では、組み込み型保険とエコシステムは著しく成長を続けるとした意見にまとまっていますが、それは一夜にして起こるわけではありません。結局のところ、保険販売経験のある異業種ブランドは少ないのが実態であり、保険引受のノウハウを持つ企業はまだありません。また、欧州や米国では、規制の壁も依然として大きいのが現状です。

しかし、保険会社は、自動車メーカーやハイテク企業をはじめとする大手ブランドの脅威を侮ってはなりません。これらの企業は潤沢な資本、ロイヤルティの高い顧客基盤、そしてイノベーションの確かな実績があり、保険会社にとって脅威となるはずです。

成長ポテンシャルを最大限発揮するために、保険会社は組み込み型保険とエコシステムを単なるチャネルではないことを前提に、戦略を策定する必要があります。組み込み型保険の成功には、信頼とブランド認知が鍵となるため、最適なパートナーを見つけることが非常に重要なことです。

### 米国の新車購入者の中

# 85%

複数の保険見積りを出し、即加入できる  
ディーラーに満足

# 72%

新車購入時に保険への加入を希望

出典: 2023 Polly Car and Insurance Buying Report

### 英国および欧州4大市場の消費者の中

# >80%

組み込み型保険に加入する最大の理由は即時支払い

# 63%

選択肢としてあるなら、組み込み型保険を選択

出典: Companjon Embedded Insurance Study, 2022年

## とどまることを知らないキャプティブの成長と、従来型保険会社への影響

企業向け保険市場の低迷が続く中、キャプティブは保険業界に定着した存在となりました。数年前まで、キャプティブは当代替的リスク移転(ART)市場に属するものと考えられていました。しかし、今ではFortune 500企業のほぼすべてがキャプティブを所有、運営しています。キャプティブは、企業向け保険市場全体の25%近くを占め、過去10年間で従来型チャネルから獲得した保険料は数千億米ドルに上ります。欧州でも複数の国／地域において友好的な法規制環境が有利に働き、成長しています。

キャプティブが成長した背景は、市場に企業が求める商品やソリューションがなかったため、従来型保険会社よりも、よりニーズに見合った効果的なリスクソリューションを考案できると考えるようになったことがあります。主要な指標において優れた実績を上げているのを見ても、その考えが正しかったと言わざるを得ません。優れたコンバインドレシオは、キャプティブの内部留保と余剰金の大幅な増加をもたらしただけでなく、キャプティブのオーナーに数十億米ドルもの金銭をもたらしました。その結果、より多くの企業が自社で引き受けけるリスクを増やし、それを維持し続けています。

複数のキャプティブが融合してできた「スーパーキャプティブ」は、自社のサプライヤーネットワークを補償範囲とし、巨額のリスクを引き受けることができるようになりました。さらに、再保険を活用し、ポートフォリオリスクやボラティリティを軽減させるケイパビリティも習得しました。その結果、エコシステムプラットフォームと独自の組み込み型保険を構築する絶好のポジションにつくことができています。



### 90%

米国の上位500社（収益ベース）のうち  
キャプティブを保有する企業の割合

出典：Captive Review's World Domicile Update、2023年

### 58%

親会社がアジアに拠点を置くキャプティブの  
保険料収入の増加幅（2020～22年）

出典：Marsh Captive Landscape Report、2023年

### 13

2020年以降にフランスで新設されたキャプティブ数

### 50

キャプティブの設立を予定しているフランスの企業数

出典：AM Best、2023年

### 1,760億米ドル

世界全体のキャプティブの保険料収入額（2022年）

出典：Captive Review's World Domicile Update、2023年

米国保険会社のコンバインドレシオの平均  
(2018～22年)

### 98%

法人向け損害保険会社

### 83.9%

キャプティブ

出典：AM Best、2023年

## 保険会社とキャプティブとの協業

キャプティブが競争上の脅威となっている一方で、保険会社には、キャプティブ業務に戦略的、機能的、地理的なギャップを埋めるソリューションを活用することで、イノベーションをもたらすことが可能です。

- ▶ **フロンティング:** 保険会社は、特定のリスクや地域に特化した補償を提供しているキャプティブのフロントに立つことで、その対価として保険料の一部を得ることが可能
- ▶ **再保険:** 中東を中心に、より多くの法人向け保険会社がキャプティブ市場の再保険を引き受けており、フロンティング戦略と組み合わせることで、キャプティブのリスクエクスポートジャーナーを軽減し、キャパシティと安定性の確保が可能
- ▶ **地理的カバレッジ:** グローバル保険会社は、多国籍企業のニーズに対応したカバレッジを提供し、異なる国／地域にまたがるリスク管理を支援することが可能
- ▶ **マネジメントサポート:** これらのサービスには、フィージビリティスタディや業務オペレーションのレビュー、会計、規制当局向け提出書類、社内事務作業のほか、複数拠点でのライセンスマネージャーや、現地マーケットに関する知見提供などを含む。
- ▶ **アナリティクスとインサイト構築:** 一部の保険会社は、セクター特有の知識を活用してインサイトを導出し、キャプティブがリスク管理能力を高める手助けができる可能性がある。
- ▶ **保険請求管理:** 保険金支払い業務などのサポートを求めるキャプティブが多く、一部の保険会社にとってサードパーティ管理(TPA)の成長機会となっている。

## 2倍

グローバルキャプティブのトップ5が運用する保険料の増加幅(2017~22年)

出典: 各社ウェブサイトに基づくEY分析結果、2023年

一般的に、キャプティブは親会社の主要リスクにフォーカスしているため、従来の保険会社は補完的なサービスを提供することができます。例えば、従業員の死亡リスクや健康関連のリスクに対処するソリューションや専門知識は、キャプティブのリスク軽減アプローチを向上させることができます。ポートフォリオの多様化を図りたい保険会社にとって、キャプティブへの参入は、さまざまな業界やリスクプロファイルへのエクスポートジャーナーに携わることを可能とします。

## 保険会社が取るべき対応

### 顧客との信頼関係を構築し、顧客が求めているものを提供

- ▶ コスト効率と顧客体験の充実のバランスを模索
- ▶ 顧客データの利用は商品・サービスの向上のためであることを明確に伝える。
- ▶ 経済的に厳しい状況にある顧客向けに、柔軟な支払いオプションや定額あるいは段階的な保険料、一定期間保険料支払いを停止可能な制度(プレミアムホリデー)などの提供を検討
- ▶ ブランドエクイティを活用する単独運用とするのか、他社との提携とするのか、組み込み型保険の選択肢を慎重に(ただし迅速に)評価
- ▶ 顧客ニーズの変化に応じて、コンポーネントの追加／削除できるモジュール式の柔軟な商品設計を模索
- ▶ キャプティブのパートナー候補を選定し、コンサルティングサービスやアドバイザリーサービスを新たな事業とする。

# 結論

今日の市場では、保険会社の経営幹部は高まるコストや労働市場の逼迫、マクロ経済の不確実性、保護主義の高まり、より広範な規制要件に対処する準備を整えておかなければなりません。一方、将来を見据えた保険リーダーは、社会的ニーズとコアビジネス成長戦略との接点を数多く見極め、また、短期的な業務改善と長期的なビジネスモデルの革新の両面において、AIがより多くの価値を創造することが可能であることを認識しています。

さらに拡大し続けている貯蓄とプロテクションギャップや業界に対する不信感は、保険会社が今以上に社会に貢献し、存在意義を果たすことに尽力しなければならないことを示しています。実際に、保険会社の役割と専門知識は、顧客や社会のニーズを満たすことに非常に有利であることから、長期的な業界の見通しを楽観視しています。



# Authors

Isabelle Santenac  
EY Global Insurance Leader



Anita Sun-Young Bong  
EY Asia-Pacific Insurance Leader



Ed Majkowski  
EY Americas Insurance Sector and Consulting Leader



Philip Vermeulen  
EY EMEIA Insurance Leader



Lorenzo Fattibene  
EY Global Sustainable Insurance Leader



Anna Hurynovich  
EY Global Insurance Lead Analyst



## Key Contributors

**Kabari Bhattacharya**  
EMEIA Insurance Sustainable  
Finance Leader



**Patricia Davies**  
EY Global Insurance  
Knowledge Leader



**James Maher**  
EY EMEIA Sustainable  
Insurance Leader



**Chris Morbelli**  
EY Americas Life & Group Insurance  
Transformation Leader



**Chris Raimondo**  
EY Americas Insurance  
Technology Leader



**Sophia Yen**  
EY Americas Insurance  
Strategy & Innovation Leader



本レポートの作成に協力してくれた同僚に感謝します。

Alok Bhargava  
Simon Burtwell  
Sylvain Canu  
Thom Cranley  
Ankit Gupta

Nikhil Jain  
Merideth Jones  
Steven Kauderer  
Peter Manchester  
Nicole Michaels

Chris Payne  
Preetham Peddanagari  
Sarah Ponto  
Saby Roy  
Hanif Sidi

Martin Spit  
Julianne Vellante  
Bernhard Klein Wassink

EYは、「Building a better working world ~より良い社会の構築を目指して」をパーカス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](http://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは[ey.com](http://ey.com)をご覧ください。

#### EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは、[ey.com/ja\\_jp](http://ey.com/ja_jp)をご覧ください。

© 2024 EY Japan Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は2024 Global Insurance Outlook を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

[ey.com/ja\\_jp](http://ey.com/ja_jp)