



日本の保険事業者が知っておくべき
「2024年の必須課題」トップ10



目次

序文	3
保険業界の事業環境	4
5つの戦略テーマと10の主要な必須課題	6
A. ディールにおける価値創造	7
B. DXへの継続的な注力	8
C. 革新と成長	9
D. 信頼とサステナビリティ	10
E. 人材の育成	11



序文

PwCの「第27回世界CEO意識調査」によると、2024年の世界経済の成長について、全体的には世界のCEOは経済回復の期待を高める一方、インフレやマクロ経済の変動などを経営上の脅威として認識しています。日本では、中央銀行である日本銀行(BOJ)がインフレと金融政策を検討しており、現役ビジネスパーソンの大半に経験がない「金利のある世界」を見据え、金融サービス業界は岐路に立っています。こうした変化の激しい現状を受け、日本の保険会社は競争力を維持し、グローバルに成長するために、変革を続けなければなりません。本稿では、今日の課題を乗り越えながら自ら変革しようとする日本の保険会社の2024年における必須事項のトップ10について解説します。



保険業界の 事業環境

物価上昇率の安定と金利上昇の可能性に注目が集まっています。これに伴い、保険会社は資産運用と商品プライシングに慎重な対応を迫られる可能性があります。また、金融庁による国際資本基準 (ICS) の導入見込みが、経済環境見通しも相まって、再保険取引の活性化を促す可能性があります。人口動態は引き続き中長期的課題を保険会社に提供し、積極的なデジタル投資を含めた持続可能な成長に向けた挑戦が保険会社に求められています。

経済環境: 2023年の日本経済では物価上昇率が2%を上回る水準で推移して、日銀の政策変更による金利上昇の可能性が高まっているとの観測があります。金利上昇は、保険業界において資産運用による収益性の向上をもたらす一方で、保険商品のプライシングに変化をもたらす可能性があります。また、金融商品と比較した際の顧客行動にも影響を及ぼす可能性があり、影響の評価が不可欠です。さらに、株値の好調が続いており、バブル以来の高値を更新する日が続いていますが、株値は資産価値を増大させる一方で、市場のボラティリティリスクも増大させます。政策目的株式の削減への風向きも強まる中、適切なリスク管理をしながらポートフォリオを検討する必要があります。

社会環境: SNSが発達した現代では、一部が切り取られ本質とは異なるところで大きく取り上げられる事象が、保険会社の信用に大きな影響を与える可能性があります。人口動態に目を向けると、日本の少子高齢化は確実に進行しており、このトレンドの転換が短期的に見込まれない中で、保険会社は顧客ニーズに柔軟に対応しながら、自社の業務プロセスを変革する必要があります。さらに、国際紛争の長期化がもたらす国際秩序の不確実性や地政学リスクも保険業界に影響を与える可能性があり、保険会社の経営者のかじ取りをさらに難しくする可能性を秘めています。

2024年に入ってから日本の保険会社は、コロナ禍からの復調や経済環境の追い風を受けながら、次の挑戦を模索しているように見えます。さまざまな活動で生み出されるキャッシュフローは、株主・契約者に還元されるのみならず、新しい投資に向かっていく可能性を秘めています。日本の保険会社はどのようにして2024年に臨むべきなのでしょう。本稿では、保険会社が戦略と投資を再編成するにあたって検討すべき5つの戦略テーマから、10の主要な必須課題について解説します。

規制環境: 金融庁が2025年までにICSを導入する見込みであり、金利上昇も予想される状況では、準備金の積立てや金利リスクによる資本負担を回避するため、再保険取引などが促進される可能性があります。再保険取引においては当局の直接的な関与がないため、自律的なリスク管理が重要になります。また、最近増えている異業種への参入は、保険会社に対応しなくてはならない規制の種類を多様化している可能性があり、そのリスクを再評価する必要がありそうです。さらに、2024年はアメリカ大統領選挙の年であり、政策の変化が予想されますが、その方向性が不透明な中で、経営は難しさを増す可能性があります。

テクノロジー環境: 生成AIは、自然言語を活用する点において、AIの大衆利用の可能性を広げ、自動化とデータ処理の能力を向上させる一方、個人情報の保護やモデルの透明性といった課題を生み出す可能性があります。また、古いプログラム言語を使用したホストシステムの存在は、イノベーションの妨げになり、セキュリティリスクを高める恐れがあります。さらに、今後、保険会社において大量のデータを効果的に管理し、洞察を得ることが重要となりそうですが、合わせてデータ品質やプライバシーの問題にも注意が必要です。総じて、保険会社は古い技術の維持と新たな技術の導入においていずれも適切なセキュリティ対策を組み合わせることが不可欠です。



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題





5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

A. デールにおける価値創造

1 M&Aの目標を明確にし、 最適な資本戦略を選択する

大半の時期が新型コロナウイルス感染症の影響により活動停滞を余儀なくされた2020年から2023年の間であっても、日本の保険会社は(国内と海外の両方において)さまざまなM&Aに関わりました。世界的には、2021年から2022年にかけて記録的なデール活動が続きましたが、2023年にはインフレと金利に対する懸念により全体的に減速が見られました¹。

しかし、2024年の保険会社のデール市場は、資本の充実した保険会社とプライベートエクイティ会社によって牽引されて堅調になる可能性を秘めています。日本の主要な保険会社においてM&Aは、成長と世界規模でのオペレーションシナジーの創出のための重要な要素であることに変化はないでしょう。またM&Aにより、コスト削減、市場シェアの拡大など、企業価値への肯定的な寄与が期待されます。引き続き日本の保険会社はM&A市場において存在感を示す可能性があります。最適資本というポートフォリオマネジメントの観点からはイグジットの規律に問題を持っているかもしれません。

日本におけるICSの導入によって、保険会社の健全性に関する透明性が増す一方で、再保険を含むさまざまな取引が見込まれます。既契約ブロック取引は資本とその管理リソースを解放し、中核的な成長分野に集中することに役立つ可能性があります。日本の保険会社にとっての戦略的課題は、いかにポートフォリオを形成し、全体的な目的のため効果的に取引を行うか、という点にあります。

2 多角化M&Aの機会創出と 対象先評価の能力を強化する

保険会社は保険事業の買収のみならず、資産運用会社の買収やそれ以外のサービス会社(例:ヘルスケアビジネスなど)の買収も行います。異なる業界や市場への進出により、収益の多様化が可能となり、不況や競争の激化に対する耐性を高めます。

手数料ビジネスが保険ビジネスのリスクを分散し、業績の安定化に寄与すると考える保険会社が増えてきています。一方で、業界の違いや文化の違いによる統合の難しさ、これまで想定していなかった事業リスクの増大、必要な資本の配賦、および経営リソースの適切な割り当ての複雑化が想定されます。このような取引に打って出る場合、戦略的な計画、十分なデューデリジェンス、統合計画の策定が不可欠です。

特に多角化M&Aを成功裏に収めるには、リスクとリターンバランスを考慮し、長期的な成長戦略に合致する取引を選択することが重要です。これらの意思決定は、堅牢なコーポレートガバナンスによって、その透明性を確保した上で進めるものであり、その重要性はますます増しています。

¹ PwC, 2023.「世界のM&A 業界別動向: 2023年上半期最新情報」(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/dealsinsights/deals-trends2023-mid-year.html>)



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

B. DXへの継続的な注力

3 チャンネル特性を踏まえた 商品提供モデルを設計する

顧客ニーズにすぐさま応えるべく、代理店に商品を供給するメーカー志向の保険会社や資産運用ニーズも取り込もうとする保険会社において、迅速な商品開発は非常に重要です。また、組込型保険領域において迅速な商品開発を進めることは、非保険サービスとのシームレスな統合を可能にし、販売チャネルの拡大と顧客体験の向上を促進します。

これらの活動は、顧客ニーズを的確に捉えていることが大前提になりますが、変化の激しい業界での長期的な成功に寄与します。データの活用は個々の顧客ニーズのマクロ情報を提供しますが、この情報をいかに利用するかが経営の巧拙となって現れます。引き続き、顧客ニーズを逃すことなく、必要十分で説得可能な情報を金融庁に提示し、商品認可のプログラムをスムーズに進めることは保険会社の戦略上、重要な活動となります。

4 旧来のシステムを近代化し、 クラウド移行を加速する

レガシーシステムの近代化とクラウドコンピューティングの活用は日本企業が対応に苦慮している課題の一つです。PwCが日本企業を対象に実施した2022年および2023年DX意識調査によると、組織におけるパブリッククラウドの活用は進んでいるものの、既存システムの刷新や大規模システムの更新については引き続きオンプレミスなど、現行の環境で再構築する傾向がうかがえます^{2,3}。日本の保険会社にとって、顧客、テクノロジー、規制のダイナミックな変化に対応するには、レガシーシステムの最新化が鍵となります。各社はオンラインサービスや自動請求処理、データ分析のデジタル化を積極的に採用する姿勢を示していますが、COBOL言語に代表される古いシステム技術との連携や開発制約が足かせとなっています。

また、業務要件の再現困難性、データ移行における顧客情報の取り扱いの難しさ、移行コストの巨大さなどから、業務を含めた大胆な改革に踏み込めていないのが現状です。現行プロセスを簡素化・標準化しつつ、新しいプログラムから新しい業

務フローを導入するなど、リスクとコストのバランスを考えた対応が必要になります。このような難しい課題に臨む上では、改革の目的が非常に重要です。次世代に渡って保険契約で約した義務を履行できるようにするため、あらゆる変化を迅速に捉えることが、この数年で極めて重要になるでしょう。既存のビジネスモデルが継続される前提の改革だけではなく、「サービスとしての保険」(Insurance as a service)といった考え方に代表されるような保険機能自体のサービス化は、変革の重要な道標になると考えます。

5 AI/生成AIガバナンスを強化し、データアーキ テクチャを改善し、「生成AI工場」を構築する

生成AIは、保険会社内の生産性環境に革命をもたらす計り知れない可能性を秘めています。汎用型AIという特性を活かして、業界内のさまざまな側面を合理化するだけでなく、強化・効率化することができます。引受業務では、生成AIが膨大なデータセットを速やかにそして精密に分析することでリスク評価を支援し、より迅速かつ正確な意思決定を可能にします。請求処理においては、日常的なタスクを自動化することで、手作業の労力を軽減し、エラーを最小限に抑えます。

さらに、生成AIは、個々の顧客データを分析し、特定のニーズに合わせて補償範囲を調整することで、パーソナライズされた保険商品の作成を促進します。カスタマーサービスでは、生成AIによって駆動するチャットボットが即座にサポートを提供し、問い合わせを効率的に解決し、全体的な顧客満足度を向上させます。人間では工数的に難しい、広範囲に対する積極的なアプローチにより、ビジネスの機敏性と競争力が向上します。また、生成AIは不審な行動を示すパターンを特定することで不正行為の検出に貢献し、保険会社を経済的損失から守ります。

生成AIテクノロジーの導入により、保険会社は業務効率を向上させ、コストを削減し、より応答性の高いパーソナライズされたサービスを提供できるようになり、進化し続ける保険業界においてイノベーションの最前線に留まり続けることができます。

² PwC, 2022.「2022年DX意識調査-ITモダナイゼーション編-」(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/it-modernization-survey2022.html>)

³ PwC, 2023.「2023年DX意識調査-ITモダナイゼーション編-」(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/it-modernization-survey2023.html>)



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

C. 革新と成長

6 規模感のある新しい収益源を探索 あるいは創出する

保険会社の事業継続・拡大において、ある程度の規模は、コスト効率、リスク分散、イノベーション機会の観点から非常に重要です。すでに相当規模の利益を毎年あげることができる日本の主要保険会社において、新しい収益源は、それなりの規模を持つ必要があります。

この点、地理的には、アジア、ラテンアメリカ、アフリカなどの新興市場には成長の潜在性があります。また日本のような成熟市場においても、サイバー保険をはじめとした新種保険が近年は増加傾向にあり、未開拓の市場セグメントに規模拡大の可能性があると考えます。

また、産業構造の変化が保険業界にもたらす変化は著しく、特に、損害保険業では自動運転技術の進歩やEV（電気自動車）化の進展、生命保険業では創薬や医療技術の進化に伴う健康・医療ニーズの個別化・高額化など、収益基盤に影響を及ぼすとともに新たな収益源となり得る重要なテーマが数多く生じています。これまでは、既存の販売チャネルから特定される顧客ニーズをベースに需要を捉えていたところから、他の業種・業態のエコシステムの中で、保険機能が重要な機能を果たす可能性があるビジネスモデルを探索することも重要な検討事項となるかもしれません。

7 高齢化先進国における保険ソリューション

高齢化先進国である日本において、高齢化する社会への保険ソリューションの提供は極めて重要です。高齢人口の絶対数および人口割合が増加することで、医療や介護などの独自のリスクと要求が生じます。保険は定年退職者やその家族に対して財政的な安定を提供し、年々高止まりする高齢者向けの施設や在宅ケア、医療費などの公的補助を上回る高額な費用をカバーします。

これらの活動は、高齢者の福祉に貢献するだけでなく、関わり方によっては、社会保険制度を財政的に支え、介護を余儀なくさせられている働き手に自由な時間を提供できる可能性があります。ひいては、健康寿命の延伸と持続的な社会への貢献が保険業界によってもたらされる可能性があり、これから高齢化が進む他の国において模範的なビジネスモデルとなる可能性を秘めています。



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

D. 信頼とサステナビリティ

8 保険業界の信頼回復

倫理的なビジネスの推進、カルテル問題への対処、詐欺的な請求や勧誘の未然防止は、保険業界の信頼を維持するために不可欠です。保険契約者は保険会社に自身の利益を守る役割を期待しますが、その社会的期待の拡大に伴い、保険会社が保険契約者の信頼に応える難易度が年々と高まっています。

信頼の失墜は、相互扶助を基本とする業界の根本を傷つけます。保険契約者や株主のみならず、従業員、取引先企業、地域社会など、幅広い利害関係者の立場に立った振る舞いがますます重要となります。保険契約は、その難しさゆえに十分な機能の説明がなされないまま、例えば、投資信託のような商品と単純に比較されることがあります。このような誤解に基づく保険販売は、短期的なトップラインには寄与するかも知れませんが、中長期的には会社の財務を痛めるのみならず、社会からの信頼を失う可能性がある活動であることは、これまでも何度も保険業界が苦い経験をしたことから明らかです。

9 サステナビリティの課題を企業のパーパスや戦略と統合的に扱う

保険会社やエコノミストは、異常気象による経済損失について分析を進めています。仮説のリスクシナリオを用いて行われたある調査では、今後5年間に予想される異常気象による全世界の経済損失を7,110億米ドルと見積もっています⁴。

この影響は損害保険会社だけに限定されません。特に温室効果ガスの大量排出を特徴とするシナリオでは、生命保険会社も気候変動による人間の死亡率と罹患率の潜在的な増加に対処しなければなりません。

サステナビリティの課題から生じる機会に合わせて事業ポートフォリオ、製品・サービス、機能を大胆に再調整している組織はほんの一握りですが、EUの企業サステナビリティ報告指令(CSRD)や米国証券取引委員会(SEC)の気候変動開示規則などの最近の規制は、より多くの企業に、サステナビリティの戦略および財務的影響を検討するよう促すことになるでしょう。これは、保険会社にとって、将来の世代に大きな影響を与える社会問題に取り組み、リーダーシップを発揮するまたとない機会となります。

⁴ Lloyd's, 2023. 「Lloyd's new data tool highlights vulnerability of the global economy to extreme weather」 (<https://www.lloyds.com/about-lloyds/media-centre/press-releases/lloyds-new-data-tool-highlights-vulnerability-of-the-global-economy-to-extreme-weather>)



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

E. 人材の育成

10 専門人材の確保・育成

保険業界は多くの人材によって成立するビジネスです。保険引受や保険金支払などの業務では、非常に広範囲な知識、スキルや経験が必要です。優秀な人材が十分な数存在することで業界の信頼性と個別企業の競争力の維持に貢献します。高い給与水準などによって優秀な人材を維持してきた保険業界は、これまでにないほど、人材獲得競争にさらされています。優秀な人材を引きつけ、維持することは、イノベーションとビジネス成長の継続性にとって不可欠であり、人材確保は保険会社の成功の重要な基盤となります。年収のような分かりやすい要素がメディアにも取り上げられやすいところですが、優秀な人材は年収のみならず、自己実現や社会へのインパクトを通じた「時間を費やすのに値する会社」や「将来性のある業界」であるかに重点を置いているかも知れません。

もう一つの重要な課題は、デジタルおよびAI主導の環境で生産性を高めるための、従業員の再教育とスキルアップです。PwCが2023年に実施した従業員の希望と不安に関する調査では、従業員の36%が、自分の仕事に必要なスキルが今後5年以内に大幅に変化すると信じている一方で、何がかわるのかについて明確に意識しているのは回答者の43%に過ぎません⁵。多くの保険会社が従業員の再教育・スキルアップを目的としたプログラムを立ち上げていますが、保険労働力を次の10年に備えるためには、さらに取り組みを加速していく必要があります。保険会社は、将来の人材を引きつけて維持するために、従業員の価値提案(EVP)に信頼と社会的目的を組み込むというユニークな立場にあります。組織の将来のビジョンに沿った進歩的な人事機能を構築することが出発点です。

⁵ PwC, 2023.「グローバル従業員意識／職場環境調査『希望と不安』2023」(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/hopes-and-fears2023.html>)

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



【執筆者】



宇塚 公一

PwC Japan有限責任監査法人
パートナー



高盛華

PwCコンサルティング合同会社
パートナー



齋木 信幸

PwC税理士法人
パートナー



鈴木 雅也

PwC Japan有限責任監査法人
パートナー



長谷川 聖

PwCアドバイザリー合同会社
パートナー

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2024年6月 管理番号：I202311-06

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

