

日本の保険事業者が知っておくべき  
「2025年の必須課題」トップ10





序文	3
日本の保険業界を取り巻く環境の理解	4
5つの戦略テーマと10の主要な必須課題(2025年)	5
A. ディールを通じた海外・非保険事業への進出	6
B. 国内保険ビジネスの維持・深化	7
C. 資本配分の最適化	9
D. ステークホルダーとの信頼関係構築	10
E. 人材の確保	12
お問い合わせ先	14



## 序文

保険業界では現在、国内の人口動態の影響が顕在化し、大きく変化する環境の中で革新と適応が求められています。テクノロジーの進化、顧客ニーズの多様化、規制の厳格化など、さまざまな要因が業界全体に影響を及ぼしています。このような背景の中で、持続可能な成長と顧客満足を追求するためには、戦略的な対応が不可欠です。

本稿では、私たちが考える保険業界の10の必須課題(10 imperatives)を提示します。これらの課題は、デジタルトランスフォーメーション、リスク管理の高度化、顧客体験の向上、環境・社会・ガバナンス(ESG)対応など、多岐にわたります。各課題に対する具体的なアプローチと解決策を通じて、保険業界に関わる皆様が今後のビジネス環境で競争力を維持し、さらなる成長を遂げるための指針となることを目指しています。

このレポートが、貴社の戦略策定や日々の業務運営に有益な情報と刺激を提供し、より強固で競争力のある組織の構築に寄与できれば幸いです。これから挑戦と共に立ち向かい、成功を収めるための一助となることを願っております。

PwC Japan グループ 保険インダストリーメンバー 一同

# 日本の保険業界を取り巻く環境の理解

**経済環境：**2024年の消費者物価指数は2%台後半で推移し、2025年1月に日銀は政策金利を0.25%から0.5%に引き上げました。金利のある世界は、保険業界に運用収益向上機会をもたらし、保険商品の設計の幅を広げる可能性もあります。また、2024年の株価はバブル期の日経平均株価を超える展開となり、史上初の4万円の大台に到達しました。このような環境下で政策株式の処分を進める業界においては、再投資の原資が蓄えられる効果があります。さらに、2024年の米ドルの為替相場は、6月から7月にかけて160円／米ドルを超えるほどの記録的な円安の状況となり、総じて、市場に大きなボラティリティが存在しています。中長期での安定した経営を必要とする保険会社においては、より一層、事業と資産運用のポートフォリオ管理が必要となります。

**社会環境：**SNSが発達した現在の社会環境では、企業がステークホルダーに真に伝えたいメッセージが誤情報や意図的な「切り取り」で伝わりにくくなっています。保険会社の信頼に大きな影響を与える可能性があります。日本の人口動態に目を向けると、いよいよ少子高齢化は目に見える形で業務に影響をもたらしており、業務品質、顧客ニーズの充足と新しい業務プロセスの変革の両方を限られた人材で進める必要が生じています。物価水準の影響や若手の労働力不足見込みを背景に、金融機関の初任給が軒並み大きく上昇することがニュースを取り上げられ、保険会社は今後的人件費を賄うための価格競争やコスト効率化が一層求められます。さらに国際紛争の長期化に伴う地政学リスクの増大は、保険会社の経営で考慮すべき要素をますます複雑なものにする可能性があります。

**規制環境：**2025年度に導入が始まる国際資本基準（ICS）に基づく資本規制は、金利が上昇する局面において制度上の準備金の積み立て負担を増やす可能性があります。このように中で、生命保険業界においても再保険を使う機会が、これまで以上に増加する可能性があります。また、資産集約型再保険の活用は保険会社に資産運用の多様性を提供すると同時に、新たな規制や保険会社内におけるリスク管理高度化の必要性をもたらす可能性があります。また、海外に目を転じると、米国で誕生したトランプ政権から発せられる規制等が、保険会社の顧客企業や資産運用先のサプライチェーンに大きな影響を及ぼす可能性があります。自社への影響を中心に規制リスクを捉えていたところから、ステークホルダー全般にわたる影響の把握がより重要になる可能性があります。

**テクノロジー環境：**生成AIが業務生産性に与える影響は大きく、全産業的に導入検討が盛り上がりを見せています。他方で、保険業界では、ITコストに占める保守費用が高止まりし、全体予算に制約がある中で、新規のテクノロジー採用に使える予算が非常にひっ迫している状況です。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、変革を阻害し、セキュリティリスクを高めるため、この状況から脱却することは、現在の経営者が先送りできない課題となりつつあります。また、新しいビジネスモデルを構築する上で不可欠となる大量のデータの収集と管理コストのバランスも経営者を悩ませるテーマといえます。加えて、企業や個人によるテクノロジーの活用が、保険の提供プロセスと保険が必要となる領域に影響を与えており、エコシステム内でのテクノロジー活用の変化に目を光らせておく必要もありそうです。



# 5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

戦略テーマ	主要な必須事項
A ディールを通じた海外・非保険事業への進出 	1 変革のためのディール 2 企業ポートフォリオと整合的なガバナンス態勢の強化
B 国内保険ビジネスの維持・深化 	3 データ活用とデジタルID管理 4 販売チャネルの見直し・再構築
C 資本配分の最適化 	5 旧来システムの近代化・クラウド移行 6 新しい領域への挑戦
D ステークホルダーとの信頼関係構築 	7 強固な資本基盤の確保と利害関係者の関心の調和 8 保険業界の信頼回復に向けた取り組み
E 人材の確保 	9 サステナビリティに関するステークホルダーとのコミュニケーション 10 専門人材の確保・育成等



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

## A. ディールを通じた海外・非保険事業への進出

### 1

#### 変革のためのディール

日本の保険会社が非連続な成長を目指す際、同じ業界内で規模拡大のための買収活動が、これまでディールの中心を担ってきました。最近では、これに加え、エコシステムを大きく変革するための買収が始まっています。経済産業省が2023年に示した「企業買収における行動指針」は、日本企業が積極的にM&Aを通じた非連続な成長を目指す上での重要な後ろ盾となっており、保険会社においても、その恩恵が見え始めています。

他方で、ディールそのものは手段であることに変わりはありません。ディールが大型化すればするほど、それを通じて何を達成するかを明確にしておかなければ、失敗による企業への財務・風評ダメージが大きくなります。過去にPwC Japanグループが行った調査<sup>1</sup>では、多くのクロスボーダーM&Aで「クロスセルによる売上拡大」と「共同開発による新製品販売による売上拡大」を目指したシナジー効果が、想定どおりに得られず苦戦していることが示されています。対象会社・事業単独での企業価値のベースラインをデューデリジェンスを通じて見極め、新規ドメインへの進出や「選択と集中」を伴う戦略的事業構造改革、それに続くオペレーション改革など、目的に沿った将来の活動を明確にしておくことがより重要になってきます。

また、組織全体の変革を目指す際には、単に技術や資産の統合だけでなく、企業文化や経営戦略の見直しも欠かせません。異なる企業文化を持つ組織同士が統合する場合、初期段階では摩擦が生じることもあります。これを乗り越え、一体感を持った組織を築くことで、より強力な企業体制の実現につながります。

### 2

#### 企業ポートフォリオと整合的なガバナンス態勢の強化

保険ビジネスの地理的な展開がますます進むとともに、非保険事業も含めたグループ全体の活動が活性化すると、ステークホルダーの属性が変化していくことが予想されます。例えば、異なる地域や異なる業界の顧客が増えることで、ステークホルダーのニーズや期待が多様化し、企業が対応すべき課題も複雑化していくでしょう。

このような変化の中で、企業は単に資本の最適化や高いリターンを追求するだけではなく、意思決定プロセスの透明性を確保するためのガバナンス体制の強化も求められます。具体的には、取締役会や監査委員会の機能を企業ドメインの変化を反映して強化し、透明で公正な意思決定が行われる仕組みを整えることが重要です。

さらに、ステークホルダーの属性が変わることで、これまでのガバナンス体制では対応しきれない新たなリスクや課題が浮上する可能性があります。例えば、異なる法規制や文化背景を持つ地域に進出する場合、それに応じたコンプライアンス体制やリスク管理が必要となります。また、多様なステークホルダーに対して、適切な情報開示や円滑なコミュニケーションを図ることも期待されています。

このようなガバナンスの強化は、企業にとって負担となる半面、長期的には大きな利益をもたらす可能性があります。透明性の高い意思決定プロセスは、企業の信頼性を高め、ステークホルダーからの支持を得るための重要な要素となります。これにより、企業は持続的な成長を実現し、競争優位を確保することができるでしょう。

1 M&A実態調査2019 クロスボーダーM&Aにおけるシナジーの発現に向けて、PwC Japanグループ  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ma-synergy.html>



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

## B. 国内保険ビジネスの維持・深化

### 3

#### データ活用とデジタルID管理

保険会社やその関連経済圏に存在する膨大なデータの本格的な資産化と活用が、今日の保険業界において極めて重要な役割を果たしています。これらのデータを効果的に活用することにより、従来の保険業務における顧客体験の飛躍的な向上が可能です。

具体的には、顧客の行動データ、購買履歴、健康情報などを統合し、高度な分析技術を駆使することで、個々の顧客に最適化されたサービスを提供することができます。これにより、予防医療を支援する保険商品や、ライフステージ／スタイルに合わせた保険商品など、高付加価値な商品の創出が実現し、顧客にとって魅力的な選択肢の増加が期待されます。

これには、デジタルアイデンティティに関するインフラの整備が鍵となります。企業買収やプローカーネットワークが広がる中でも複数のデータを個人に紐づけ、システム間のデータ連携をシームレスに行うことのできるセキュアなデジタルアイデンティティインフラは、顧客体験の一貫性の他、外部パートナーの効率的な管理の実現をもたらします。



### 4

#### 販売チャネルの見直し・再構築

生命保険業界・損害保険業界に共通している課題の一つとして、次世代の主要ターゲット顧客に対して従来の対人販売チャネルの勢いが弱まっていることが挙げられます。対面営業ではなく、よりシンプルなダイレクトチャネルを好む層やセグメントが増加しており、AIエージェントなどの登場も相まって、保険会社に対して本質的な付加価値の向上が求められています。

また、全国に広がる代理店チャネルにおいて、現在さまざまな課題が噴出しています。まず、損害保険業界においては、企業代理店の変革が急務となっています。その中でも、修理工場と密接に連携している代理店では、顧客対応の迅速化やサービスの質の向上が必須となり、これを実現するための新しい規律や技術、手法の導入が検討されています。

同様に、生命保険業界においても大きな変革が進行中です。これまで主に営業職員が担っていた販売チャネルが、代理店へとシフトしてきています。この変化に伴い、新たなチャネルでの業務体制の整備と適応が求められています。特に、資産運用型の保険商品の販売においては、代理店が顧客に対して適切にリスクを説明し、信頼性の高い情報を提供することが重要です。

いずれの業界においても、販売チャネルについて俯瞰した見方をすれば、世界の保険市場では一般的であるプローカービジネスが日本においても進展する兆しが見えています。保険会社においては、これまでの伝統的なチャネル戦略に拘らないプローカーとの新しい付き合い方が重要になってくる可能性があります。



## 5 旧来システムの近代化・クラウド移行

保険業界において、長年にわたって使用してきたレガシーシステムが、現在ではシステム維持費という形で固定費の大部分を占め、利益を圧迫する要因となっています。2020年のPwCの調査レポートによると、保険会社におけるITコストの平均70%程度が、ITの維持に使われていることが示されています<sup>2</sup>。これらのシステムは非常に複雑に設計されており、特に保険商品の情報を正確に維持しながら、顧客対応において問題を生じさせずに運用することは極めて難しい状況にあります。現行システムの老朽化とその維持コストの増大は、企業の利益率に直接的な影響を与え、経営の柔軟性を阻害しています。

さらに、保険商品の複雑さと多様性が増す中で、これらの商品に対応した情報管理システムの改修や更新は、一層困難を極めています。現行システムを維持しつつ、新しい保険商品やオペレーションの導入を進めるためには、高度な技術力と大規模な投資が避けられません。こうした背景から、新しい商品や新しいオペレーションに対応したシステムを新たに構築し、現行システムと並行して稼働させることが急務となっています。

この状況下で、企業は10年以上先を見据えたシステム投資を行う必要に迫られています。すなわち、現行のレガシーシステムを段階的に新しいシステムへ移行させるための大規模なプロジェクトに着手するタイミングが訪れているのです。この「ラストチャンス」を逃すことなく、新システムへの移行を成功させるためには、綿密な計画と強力なリーダーシップが求められます。

## 6 新しい領域への挑戦

今日のビジネス環境において、さまざまな企業が自社の属する産業や顧客のニーズから新たなエコシステムを構築しようとしています。これにより、企業はより包括的で付加価値の高いサービスを提供し、市場での競争力を強化することを目指しています。各業界でこのような取り組みが行われる中で、業界間の境界線はますます曖昧になっているといえるでしょう。規制は依然として存在するものの、企業は新しい事業領域に積極的に進出し、既存のビジネスモデルを超えた新しい価値を創造しようとしています。

特に保険業界においても、こうした変革の波が押し寄せています。従来の保険商品やサービスに加え、保険会社は自社のソリューションを外部に提供することで、新たな収益源を確保しようとしています。これには、リスクソリューションの提供や資産運用サポートなど、多岐にわたるサービスが含まれます。これにより、保険会社は単なる保険商品の提供者から、総合的なリスクマネジメントと資産運用のパートナーへと進化しつつあります。

例えば、保険会社が開発した高度なデータ分析ツールやリスク評価モデルを他の企業に提供することで、新たな収益を得ることが可能です。これにより、企業は自社のリスク管理を強化し、保険会社は手数料ビジネスを拡大することができます。また、資産運用のサポートを通じて、顧客に対してより高度な金融サービスを提供し、顧客満足度を向上させることができます。

2 A perspective on Modernising Insurance Legacy Systems, PwC  
<https://www.insurancejournal.com/app/uploads/2024/04/pwc-perspective-on-modernising-insurance-legacy-systems.pdf>



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

## C. 資本配分の最適化

### 7

#### 強固な資本基盤の確保と 利害関係者の関心の調和

2025年以降に導入されるICSは、保険会社グループにとって大きな転機となります。この新しい基準は、グループ内の資本配分をより精緻にし、効率的に管理することを求めます。ICS導入で、各保険会社はより一層、資本の最適配分を追求し、再保険などのさまざまな手法を利用することが予想されます。

このような活動は、保険会社に新たな取引関係を提供する一方で、新たな事業リスクをもたらします。具体的には、再保険契約の条件やパートナーの選定、リスク管理の戦略など、多岐にわたり慎重な対応が求められそうです。再保険取引に関する監督措置は、2024年5月に公表された国際通貨基金によるFSAP<sup>3</sup>でも懸念が示されており、監督当局の関心も高まる可能性があります。

資本基盤を確保し、ステークホルダー、すなわち、株主、顧客、従業員、規制当局などと企業の未来を共有することが重要です。これには、透明性の高い情報開示や、双向のコミュニケーションが不可欠です。ステークホルダーとの信頼関係を築くことで、企業はより強固な基盤の上で長期的なビジョンを実現することが可能となります。

さらに、業績指標や資本規制がより一層、経済価値ベースになることに伴い、実際の手元現金の量と業績が乖離している可能性により一層の注意が必要になります。強固な資本基盤の確保と配当還元をバランスよく進めていくための内部管理办法の強化が欠かせません。



3 Financial Sector Assessment Program ,IMF Staff Country Reports

<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/05/10/Japan-Financial-Sector-Assessment-Program-Detailed-Assessment-of-Observance-on-Insurance-548790>



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

## D. ステークホルダーとの信頼関係構築

### 8

#### 保険業界の信頼回復に向けた取り組み

倫理的なビジネスの推進は、保険業界の信頼維持に不可欠です。自社・業界の常識を疑い、改めて自社の活動が保険契約者を含む利害関係者に与える影響を検討する必要があります。節税保険、保険料調整、代理店を通じた保険引受など、最近、特に保険業界の信頼を揺るがす事象が生じています。収益性の改善という足元の課題に取り組みながらも、持続可能なビジネスの構築という観点から、中長期的な業界に対する信頼維持、向上のテーマからは逃れられません。東日本大震災では、1兆2,000億円を超える保険金の支払い<sup>4</sup>があり、今般のコロナ禍では、1兆円を超える給付金の支払い<sup>5</sup>が日本の保険会社からあり、これは保険業界への信頼の大きな基礎になっています。

今般の事案を受けて、短期的には募集や保険引受の管理強化を通じた信頼回復に关心がおよびがちですが、保険契約者が最も切実に保険の価値を感じる瞬間は保険金が支払われる時です。また、異業種による保険業界参入においても、保険金の支払い対応は難易度が高いプロセスであり参入障壁となっています。

この重要なプロセスで、テクノロジーを活用した迅速な対応と人間による丁寧なフォローアップの組み合せを確立することが、今後の業界への信頼を下支えすると考えます。さらに、支払いプロセスから得られる情報を適切に分析し、顧客対応の改善や新しい保険商品の開発に活用することで、保険会社はより質の高いサービスを提供することが可能となります。



4 東日本大震災から12年、日本地震再保険  
<https://www.nihonjishin.co.jp/pdf/news/t230309.pdf>

5 2023年 保険モニタリングレポート、金融庁  
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/hoken/20230630-2/20230630.html>



## 9

### サステナビリティに関するステークホルダーとのコミュニケーション

保険業界は、長年にわたり企業の社会的責任(CSR)の一環として、環境問題に真剣に取り組んできました。これまでの取り組みは、主に社会的価値の実現を目的としたものであり、地球環境の保護に貢献してきました。しかし、時代が進むにつれて、世代の変化とともに地球環境への対応の重要性は新たな次元に達しています。現在では、環境問題への対応は単に社会的価値を追求するだけでなく、保険会社としての経済価値を最大化する上でも不可欠な要素となっています。

まず、地球環境問題が保険業界に与える直接的な影響を考慮する必要があります。気候変動による自然災害の頻発や規模の拡大は、保険会社にとって大きなリスクファクターとなっています。洪水、台風、地震などの自然災害が増加すれば、保険金の支払いが増加し、経済的な負担が大きくなります。これ

に対処するためには、環境リスクを適切に評価し、リスク管理の手法を高度化することが求められます。さらに、環境リスクに対する適切な保険商品の開発や価格設定も重要です。

また、環境問題への対応は、保険会社のブランド価値や顧客信頼度にも直結します。現代の消費者は、環境意識が高まり、持続可能な社会の実現を重視するようになっています。保険会社が投資活動などにおいて積極的に環境問題に取り組む姿勢を示すことで、顧客からの信頼を得ることができ、長期的な関係構築にも寄与します。これにより、新規顧客の獲得や既存顧客のロイヤリティ向上が期待されます<sup>6</sup>。



<sup>6</sup> 生命保険に関する消費者意識調査2021, PwC Japan グループ  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/life-insurance-consumer-survey2021.html>



5つの戦略テーマと10の主要な必須課題

## E. 人材の確保

### 10

#### 専門人材の確保・育成等

全ての領域で人材の重要性が一層高まっています。PwCが行ったCEO調査<sup>7</sup>では、93%の回答者が人材の課題に対して企業が対処すべき、もしくは既に変革を始めていると回答しています。しかし、この傾向は、この10年以上続いており、課題の大きさに対して有効な打ち手を打ちかねている状況を示しているとも言えそうです。

特に保険業界では、これまで定期的な人事異動を通じてジェネラリストの育成に力を注いてきました。従業員がさまざまな部署や役割を経験することで、幅広い視野と総合的なスキルを持つ人材を育成することが目的でした。しかし、このような人事制度は今日の労働市場において、必ずしも魅力的とは言えなくなっています。

最近の求職者は、専門性の高いスキルやキャリアの一貫性を重視する傾向があります。頻繁な人事異動では、特定の分野での深い知識や経験を積む機会が限られ、専門性を追求したい求職者にとっては、魅力がありません。また、職場の安定性を求め、定期的な異動が生活に与える影響を懸念する人も少なくありません。

このような状況を踏まえ、保険業界は人事制度の見直しと変革を進める必要があります。専門性を重視する職務体系の導入や、キャリアパスの多様化が求められます。特定の分野での専門性を深めるキャリアパスを提供することで、従業員が自身のスキルを最大限に発揮できる環境を整えることが重要です。また、教育研修プログラムの充実も不可欠です。デジタルスキルなど、従業員が継続的に学び成長できる環境を提供することが、企業としての競争力を維持する鍵となります。



7 第27回世界CEO意識調査,PwC  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2024/assets/pdf/ceo-survey2024.pdf>



## お問い合わせ先

PwC Japanグループ  
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



[www.pwc.com/jp](http://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、監査およびプ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12,700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構築し、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149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000人以上のスタッフを擁し、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](http://www.pwc.com)をご覧ください。

発刊年月:2025年2月 管理番号 : I202412-05

©2025 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](http://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.