

# 日本の保険事業者が知っておくべき 「2026年の必須課題」トップ10



# 目次

序文	3
日本の保険業界を取り巻く環境の理解	4
経済環境	4
規制環境	4
社会環境	4
テクノロジー環境	5
5つの戦略テーマと10の主要な必須課題(2026年)	6
A. ディールを通じた海外・非保険事業への進出	7
ディールを通じた事業ポートフォリオの変革	7
企業ポートフォリオと整合的なガバナンス態勢の強化	8
B. 国内保険ビジネスの維持・深化	9
データ利活用の高度化	9
販売チャネルの見直し・再構築	9
システムのモダナイゼーション	10
新しい領域への挑戦	11
C. 資本配分の最適化	12
強固な資本基盤の確保と利害関係者の関心の調和	12
D. ステークホルダーとの信頼関係構築	13
保険業界の信頼回復に向けた取り組み	13
「持続可能性」の方向とステークホルダーとのコミュニケーション	14
E. 人材の確保	15
人材基盤の強化	15

# 序文

保険業界は現在、大きく変容する事業環境の中で革新と適応を両立させることを求められています。経済・規制・社会・テクノロジーをめぐる環境が大きく変化する中で、ステークホルダーの期待に応えつつ持続的な成長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、財務資本・信頼資本・人材資本の3つのコアとなる経営資源と、それらを起点とする事業領域にかかわるものです。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大きく変化していく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。

本稿が、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。



# 日本の保険業界を取り巻く 環境の理解

## 経済環境

日本の経済環境は、金利の緩やかな上昇とインフレの持続によって複雑化しています。長期にわたる低金利からの脱却が進み、運用商品としての国債の価値が見直される一方で、為替相場の不安定さも増しています。特に円安傾向は輸入物価を押し上げ、インフレを促す要因となります。こうした背景のもと、金融業界全体でインフレ対応型商品や外貨建て商品のニーズが強まりつつあります。また、特に米国と日本の株式市場が好調を保っていることから、若年層も含めて貯蓄から投資への流れが進んでいます。人口減少と高齢化の進行により、日本国内の保険市場の規模そのものは成熟している状況ですが、個人資産は概して高齢層に集中しています。今後、この資産が次世代に移転していく流れに保険業界がどのように貢献するのか注目です。さらに、高齢者向けの年金保険や介護保険といった「生存に関わる保障」の重要性が増しており、業界全体として新しい市場開拓と商品開発のスピードが保険業界の持続的な成長を左右する鍵を握ります。

## 規制環境

保険業界は、国際的な規制の変化と、国内規制の厳格化に対する対応を進める必要があります。国際的には、ますます取引規模が拡大する再保険に関する国際規制動向が重要です。また、2026年3月末の決算から導入される予定の「経済価値ベースのソルベンシー規制(ESR)」は、国際規制調和の象徴であり、自己資本の充実とリスク管理体制の強化を促します。加えて、国内では、顧客本位の業務運営の徹底が進められており、多様化する顧客ニーズに対する的確なサービス提供が求められています。デジタル技術の進化に伴うデータ利活用やAIの導入については、個人情報保護法の下で安全性を確保するため、企業は厳格なガバナンス体制を整備しなければなりません。



## 社会環境

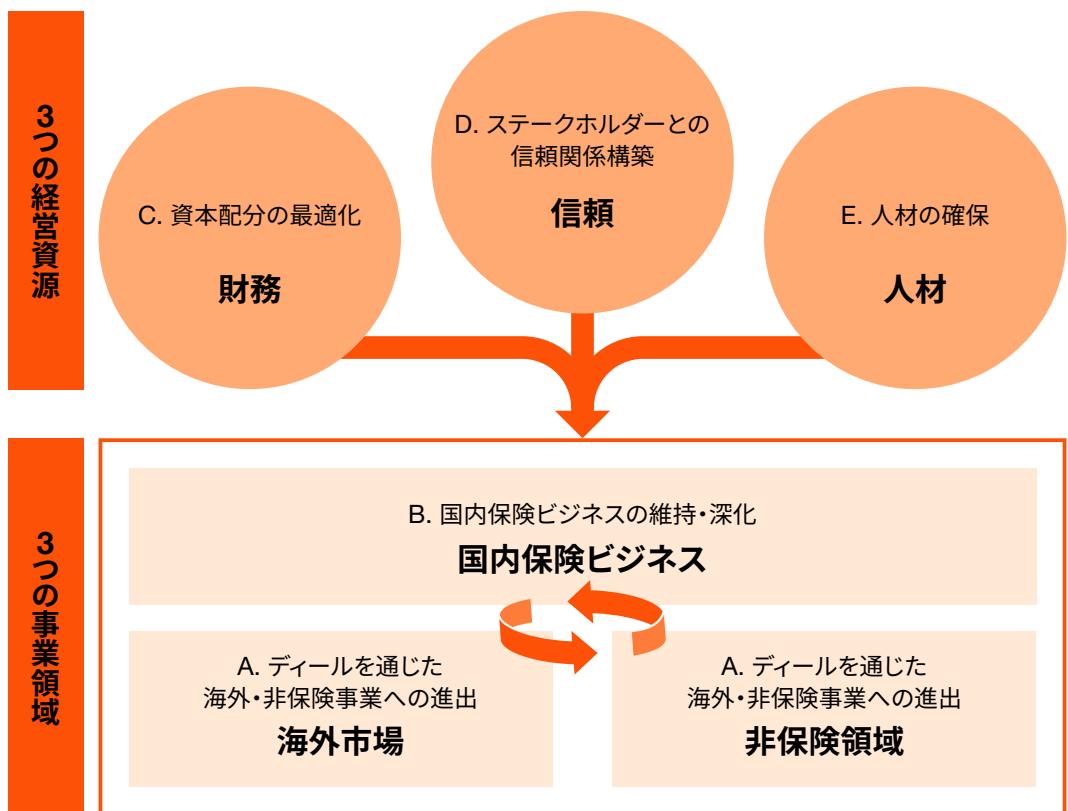
日本社会は少子高齢化がさらに進行し、2030年には65歳以上の高齢者が人口の3割以上を占める<sup>1</sup>と予想されています。高齢者の割合が増えるトレンドは今後も続くと見込まれることから、この層のニーズに応じた医療・介護保障商品を提供することが重要です。一方で、働き方や家族構成の多様化が進行しており、従来の家族モデルを超えた個別対応可能な保険商品の必要性が増しています。いわゆる「おひとりさま」が増える中では、必ずしも死亡保障は必要ではありませんが、より一層、生活の質を向上させる商品に期待が高まる可能性があります。さらに、気候変動による自然災害の激甚化は、地域社会そのもののレジリエンスに対する大きな脅威となっています。シンプルで価格も受け入れやすい商品の開発とともに、防災・減災といった予防的な活動における保険業界の貢献が期待されます。

## テクノロジー環境

技術革新が加速する時代において、2026年の保険業界はデジタルトランスフォーメーション(DX)を一層推進する必要があります。AIやIoT、ビッグデータの利活用により、顧客のライフスタイルや健康状態に基づいた個別最適な保険商品の提供が現実味を帯びる中、保険会社には大量のデータを迅速に分析し、価値ある情報を引き出す能力が求められます。また、顧客である企業や一般市民が利用するテクノロジーの変化にも着目する必要があります。自動車の価値の中心が内燃機関から運行システムにシフトしていることは象徴的であり、テクノロジーの進展は、世の中の価値の所在そのものを大きく変化させる可能性があります。一方で、サイバーセキュリティリスクへの対策強化が不可欠で、顧客データの保護と透明性ある情報管理体制の構築が急務です。このため、保険業界全体としてデジタル技術投資と人材育成の持続的な拡大が必要です。

1 総務省「統計からみた我が国の高齢者」  
<https://www.stat.go.jp/data/topics/pdf/topics146.pdf>

## 5つの戦略テーマと10の主要な必須課題(2026年)



戦略テーマ	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	ディールを通じた事業ポートフォリオの変革 企業ポートフォリオと整合的なガバナンス態勢の強化 データ利活用の高度化
B. 国内保険ビジネスの維持・深化	販売チャネルの見直し・再構築 システムのモダナイゼーション 新しい領域への挑戦
C. 資本配分の最適化	強固な資本基盤の確保と利害関係者の関心の調和
D. ステークホルダーとの信頼関係構築	保険業界の信頼回復に向けた取り組み 「持続可能性」の方向とステークホルダーとのコミュニケーション
E. 人材の確保	人材基盤の強化

## A. ディールを通じた海外・非保険事業への進出

### ディールを通じた事業ポートフォリオの変革

国内保険市場の成熟により、多くの保険会社が従来の成長モデルの限界に直面しています。この閉塞感を打破し、持続的な成長を実現するためには、事業ポートフォリオの変革が急務です。その最も強力な選択肢の一つが、M&Aをはじめとする「ディール」の戦略的活用です。

まず考えられるのが、ディールを通じた海外保険市場への進出です。人口が増加し、経済成長が続く新興国市場は、国内では得られない大きな成長機会を提供します。また、北米などの成熟市場においては現地の保険会社を買収することで、販売チャネルや顧客基盤、そして何より現地の知見や規制対応ノウハウを迅速に獲得できます。これにより、事業展開を加速させ、収益源の地理的な分散によるリスク低減も期待されるでしょう。ただし、成功のためにはカントリーリスクや文化・制度の違いを乗り越えるための、徹底したデューデリジェンスと、買収後の統合プロセス(PMI)を見据えた緻密な戦略が不可欠です。

もう一つの重要な方向性が、資産運用領域や再保険領域、非保険領域への進出です。資産運用領域では、自社の運用機能の再編・拡充や外部の運用会社との提携といった動きがグローバルに見られます。また、再保険機能を活用してリスクを外部に移転するだけでなく、資産運用と再保険を組み合わせてクローズドブックを引き受けるといった、新たなビジネスモデルも生まれています。ヘルスケア、介護、サイバーセキュリティをはじめとする非保険領域は、人々の「万が一」に備える保険事業との親和性が非常に高いと言えます。これらの領域の専門企業をディールによって傘下に収めることで、保険商品と連携した新たなサービスを創出し、顧客との接点を強化できます。異業種の知見やテクノロジーを取り込むことは、組織のイノベーションを促進し、データ利活用などを通じてユニークなビジネスモデルを構築する契機ともなり得ます。

これからのディールは、単なる規模拡大やシェア獲得のためだけのものではありません。自社のビジネスモデルを根本から変革し、新たな成長エンジンを獲得するための「変革のためのディール」という視点が不可欠です。これまでの延長線にある地域拡大や保険の周辺領域への展開を超えて、本当の意味でのポートフォリオ経営をグローバル規模で考えていくべき局面が来ています。どの市場で、どのような能力を獲得するためにディールを行うのか。その明確なビジョンと投資先の目利き、買収後の価値を最大化する経営の強いリーダーシップこそが、変革を成功に導く鍵となります。



## 企業ポートフォリオと整合的なガバナンス態勢の強化

M&Aを通じて海外市場や非保険事業へ進出し、事業ポートフォリオを多角化する動きは、もはや保険業界の成長戦略における定石となりつつあります。しかし、この戦略が成功するか否かは、拡大した事業体をいかに統治するかにかかっています。

ガバナンスの強化と聞くと、手続きの煩雑化やコスト増といった短期的な「負担」を思い浮かべがちですが、「負担」を乗り越えた先に、それを上回る長期的な利益が初めて存在します。ディールによって獲得した海外子会社や異業種事業は、文化も、リスクの性質も、適用される規制も本社とは全く異なります。これらを従来と同じ物差しで管理しようとすれば、いずれ大きなゆがみが生じ、一部の不祥事がグループ全体の信用を揺るがすような事態を招きかねません。ガバナンス強化は、こうした未来の大きな損失を防ぐための「戦略的投資」となります。

さらに、強固なガバナンスは「守り」だけでなく、企業価値を向上させる「攻め」の武器にもなります。グループ全体の状況が可視化されることで、各事業のリスクとリターンを正しく評価し、経営資源を最も成長性の高い分野へ最適に配分するような質の高い意思決定が可能になります。また、明確なルールの下で各事業間の連携が促進され、保険とヘルスケアサービスの融合といった新たなシナジーも生まれやすくなるでしょう。経営の透明性が高まれば、投資家からの信頼を得て資金調達コストが低減するなど、財務面での恩恵も期待できます。

この「利益を生むガバナンス」を構築するには、①グループ全体における「戦略的司令塔」の所在・役割・責任を明確にすること、②「各子会社の自律性」を隠れ蓑に統制が効いていなかつた領域の所在を明らかにし、監督と権限委譲の最適なバランスを追求するグループ内の協議を活性化すること、③多様な事業を俯瞰できるグローバル経営人材を育成・獲得することが不可欠です。とりわけ、最後の経営人材の確保については、海外市場や非保険のような非連続領域での成功を占う要諦であり、マネジメントに要請される能力を見定め、自社内からの調達と外部からの登用のバランスをとることが求められます。

## B. 国内保険ビジネスの維持・深化

### データ利活用の高度化

これまで多くの保険会社が取り組んできたのは、主に業務効率化を目的とした「守りのデータ活用」でした。しかし、これから時代に求められるのは、その一步先、すなわちデータを「攻めの武器」として利活用し、新たな顧客価値を創造し収益に直結させることです。

具体的には、契約情報や事故対応履歴といった社内データだけでなく、顧客の同意を得た上で取得した健康データやさまざまな非金融プレイヤーとのアライアンスを通じた消費行動・ライフスタイルに関するデータを組み合わせることで、一人ひとりのニーズに最適化された商品やサービスを、最適なタイミングで提案できるようになります。また、膨大なデータをAIで分析し、アンダーライティングや保険料算出の精度を飛躍的に高めることで、事業の収益性と健全性を両立させることも可能です。これらは、データを起点とした新たなビジネスモデルの創出に他なりません。

しかし、こうした「攻めのデータ利活用」を本格化させるには、その土台となるデータガバナンスとデータインフラ・APIインフラの整備が不可欠です。

まず、データの品質、セキュリティ、プライバシーを担保した上で、その利用ルールを全社的に統制する仕組みを整備し、データガバナンスを高度化させていくことが必要です。個人情報保護法などの法令遵守はもちろん、顧客からの信頼を損なわない倫理的な利用指針を定め、「誰が、どのデータを、何の目的で利用できるのか」を明確に管理する体制構築が求められます。同時に、部門ごとにサイロ化されたデータを一元的に集約し、リアルタイムで分析・利活用できるクラウドベースのデータ管理インフラも欠かせません。この基盤がなければ、データは「宝の持ち腐れ」となり、迅速な意思決定やサービス開発の足かせとなってしまいます。

データ利活用の高度化は、もはやIT部門だけの課題ではありません。単にインフラを構築するにとどまらず、それを利活用するユーザーの裾野を広げていく必要があります。経営層が明確なビジョンとリーダーシップを発揮し、全社横断でデータ利活用の高度化を推進していくことが不可欠です。

### 販売チャネルの見直し・再構築

国内保険市場の成熟化と顧客行動のデジタル化が進む中、販売チャネルの抜本的な見直しが急務となっています。近年の保険業界の不祥事の多くは、チャネルの便益を重視しすぎて顧客視点を失ったことが要因の一つと言えます。また、代理店経営者の高齢化や後継者不足、若年層のオンライン志向の高まりなども旧来のチャネルの限界を示しています。一方で、複雑な保険商品については専門家による丁寧な説明を求める声も根強く、単純なデジタル化だけでは解決できない課題が浮き彫りになっています。

重要なのは、チャネル間で顧客を奪い合うのではなく、それぞれの強みを活かして統合する発想です。ただし、各社がマルチチャネルを構築すればするほど、自社の独自性やチャネル特性が埋没するリスクも高まります。これを避けるためには、顧客体験(UX)の質で差別化を図ることが不可欠であり、その根幹をなすのが深い顧客理解です。このような発想に立つと、旧来のチャネルの役割はこれまでとは異なるものになる可能性があります。デジタルチャネルは、情報収集から比較検討、簡易な商品の申し込みまでを担う「顧客の入り口」として位置づけます。AIチャットボットによる初期相談や、顧客属性に応じたパーソナライズされた商品提案により、24時間365日の顧客接点を強化します。一方、対面チャネルは付加価値の高いコンサルティングに特化し、法人・富裕層や複雑な保障設計が必要な顧客への深い提案に集中させます。代理店や営業職員には、遠隔商談ツールや電子署名システムを標準装備し、効率性と利便性を両立させることも重要です。

さらに、銀行窓販や来店型ショップ、ECプラットフォームとの提携など、多様なパートナーチャネルの活用も視野に入れるべきです。特に少額・単純な保障商品は、エンベデッド保険として他業種のサービスに組み込むことで、新たな顧客層へのリーチが可能になります。こうした複数チャネルの組み合わせにより、顧客との接点を最大化しながら、それぞれの特性に応じた効率的な販売体制を構築できます。

チャネル再構築を成功させるためには、組織とインセンティブ設計の見直しも不可欠です。従来のチャネル別売上管理から、顧客起点の共同貢献評価へ転換し、チャネル間のカニバリゼーションを抑制します。KPIもチャネル横断で統一し、顧客満足度、継続率、獲得コストなどを共通指標として設定します。また、チャネル別の顧客生涯価値やコスト・トゥ・サーブを定期的に分析し、投資配分や撤退判断を機動的に行う仕組みを構築していくことが求められます。こうしたマルチチャネル戦略を実効性のあるものにするためには、各チャネルのシステムやオペレーションを横断的に統制する強固なガバナンス態勢の構築も欠かせません。経営層は明確なビジョンを示し、部門の壁を越えた連携を主導することで、変化する市場環境に適応できる柔軟なチャネル戦略を実現していく必要があります。

## システムのモダナイゼーション

国内保険ビジネスにおいて、システムのモダナイゼーションは事業の持続可能性を確保するための重要な要素です。多くの保険会社が抱える課題である、レガシーシステムの老朽化による保守コストの増加や、新サービス開発の遅延は、経営の足かせとなっています。デジタル化が進む時代において、顧客ニーズに即応できる柔軟なシステム基盤の構築が急務です。システムモダナイゼーションはシステム部門に閉じたものではなく、自社のどの領域で差別化し、どの領域で差別化しないのか(カスタマイズとFit to standardの峻別)という経営戦略そのものの問題として捉える必要があります。

レガシーシステムの問題は技術的な課題として大きく取り上げられますが、そこには組織的な課題も存在します。システムが属人化し、特定のエンジニアやベンダーに依存していると、仕様変更に多大な時間がかかることがあります。また、部門ごとにデータがサイロ化され、全体の業務効率化や顧客対応の一貫性が阻害されるケースも少なくありません。

システムのモダナイゼーションを進める上で、全てを一度に刷新するのではなく段階的に移行するアプローチが推奨されます。特に、顧客との接点となるフロントエンド領域や高頻度で変更が求められる業務を先行させ、クラウドベースのマイクロサービスアーキテクチャへの移行を進めることで、ビジネスへの影響を最小限に抑えつつ近代化を進められます。

システムモダナイゼーションを成功させるためには、単に技術面を刷新するだけでなく、組織文化の変革も必要です。従来のウォーターフォール型開発から、アジャイルやDevOpsへの転換を図り、ビジネス部門とIT部門の連携を強化することが求められます。クロスファンクションナルチームを組成し、市場の変化に柔軟に対応することで、迅速なサービス開発と継続的な改善が可能になります。また、内製化能力を高めて外部への過剰な依存を避け、組織全体で技術競争力を維持することが、長期的な視点での成長を支える要素となります。経営層は、モダナイゼーションを単なるIT投資ではなく、経営戦略として捉え、明確なビジョンと強力なリーダーシップを発揮するべきです。

## 新しい領域への挑戦

国内保険市場は人口減少と高齢化により構造的な縮小局面に入っています。また、気候変動による自然災害の激甚化は保険会社の収益に大きな影響を及ぼしています。既存の生命保険や自動車保険は成熟し、新規契約の獲得は年々困難になっています。このような状況下で、経営層には既存ビジネスの収益性を改善しながら、新たな成長領域を開拓する両利きの経営が求められています。

新たな成長領域としては次の二つが考えられます。一つ目は、新興リスクへの対応です。サイバーセキュリティリスクやレピュテーションリスク、事業継続上のリスクへの対応は企業のDX推進に伴い急速に需要が拡大しています。また、気候変動による自然災害の激甚化に対応したパラメトリック保険や、シェアリングエコノミー向けの短期・オンデマンド型保険など、従来の商品設計とは異なるアプローチが必要です。

二つ目は、健康・予防領域への展開です。ウェアラブルデバイスと連動した健康増進型保険や、認知症・介護に特化した商品は、高齢社会のニーズに応える有望分野です。これらの保険ニーズに呼応しつつも、単なる保険販売にとどまらず、サービスそのものを提供していくことが新たな成長エンジンになっていくでしょう。

新領域での成功には、自社単独ではなくエコシステムの構築が不可欠です。InsurTechスタートアップ、医療・ヘルスケア事業者、IT企業、自治体など多様なパートナーと連携し、顧客の課題解決を中心に据えた価値連鎖を形成する必要があります。具体的には、データプラットフォームの共同開発、APIを活用した外部サービスとの接続、異業種との協業による新商品開発などが挙げられます。エコシステムの中核となることで、顧客接点を拡大し、保険の枠を超えた総合的なリスクマネジメントサービスを提供できるようになります。

これらを実現するには、デジタル人材の獲得、アジャイル開発体制をインハウスで構築していくこと、そして、オープンイノベーションを促進する企業文化の醸成が必要です。従来の保険業務に加え、データ分析力とパートナーシップマネジメント能力が競争優位の源泉となります。

## C. 資本配分の最適化

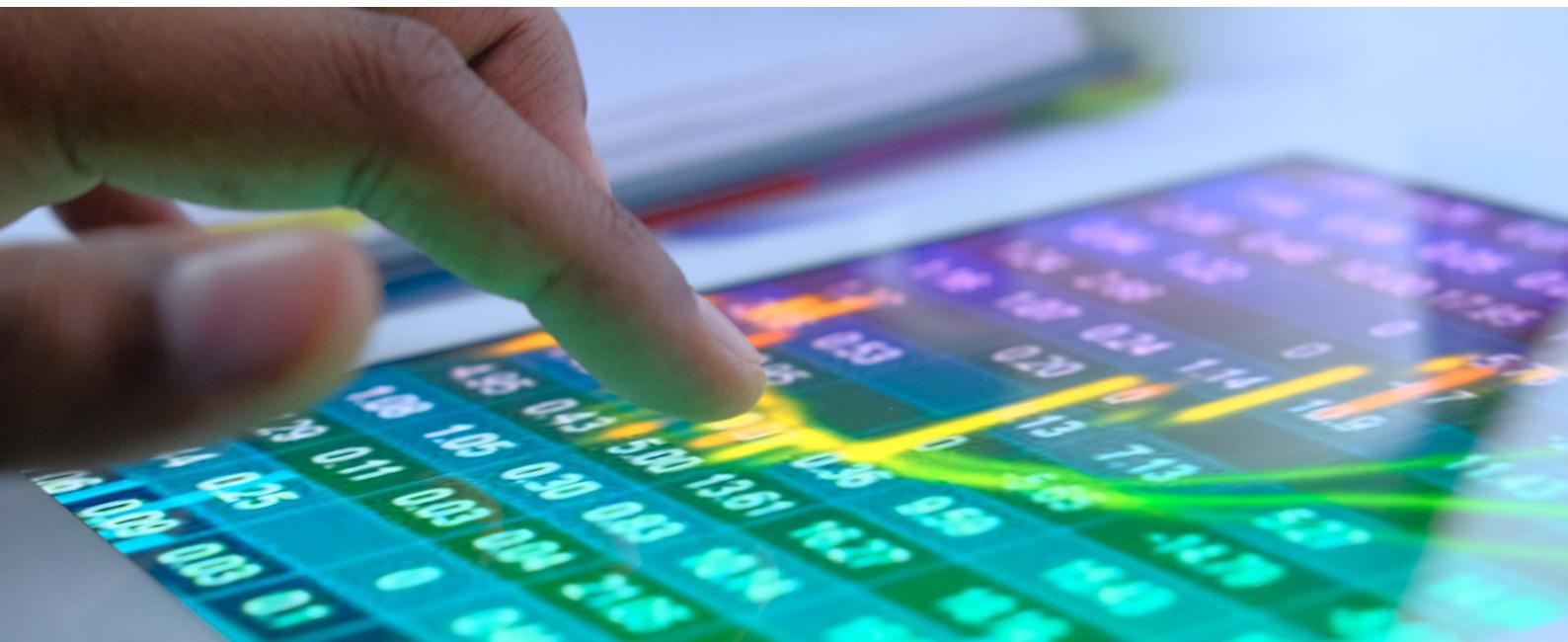
### 強固な資本基盤の確保と利害関係者の関心の調和

国際保険資本基準(ICS)の導入により、保険会社には経済価値ベースでの厳格な資本管理が求められています。グループ内の資本効率の最適化と説明責任が一層重要となる中、経営層は従来以上に精緻な資本戦略を構築する必要があります。同時に、日銀の金融政策正常化に伴う金利上昇とヘッジコストの増加、為替ボラティリティの高まりが継続しています。これらの複合的な環境変化は、ALM(資産負債管理)の再設計を不可避とし、再保険取引などを活用した資本の解放と平準化が経営の要諦となります。

一方、国際通貨基金(IMF)による金融セクター評価プログラム(FSAP、2024年)では、再保険取引への監督強化が示唆されています。新しい資本管理手法には、カウンターパーティリスク、流動性リスク、担保管理などの複雑なリスクが伴います。したがって、単なる資本効率の追求ではなく、リスク管理の質的向上が求められます。

こうした環境下で必要となるのが、ESRやEV(エンベディッド・バリュー)、会計上の損益、配当政策、自社株買い、成長投資を一体的に最適化する資本計画です。ストレステストとコンティンジエンシープランを整備し、リスクアペタイトに基づく明確なリスクヘッジ方針を定めることが不可欠です。また、再保険取引先の健全性評価を継続的に実施し、経済価値と手元キャッシュフローの乖離を注視する必要があります。さらに、会計上の利益と実際の資本状況のギャップを把握し、適切な意思決定を行える体制が求められます。

最後に重要なのが、多様な利害関係者との関係構築です。株主、顧客、従業員、規制当局それぞれに対して、定量的なKPIを伴う透明性の高い開示と双方向の対話を強化することが必要です。



## D. ステークホルダーとの信頼関係構築

### 保険業界の信頼回復に向けた取り組み

近年、激甚化する自然災害や感染症対応を通じて、保険の社会的役割が改めて確認されています。東日本大震災では1.2兆円超<sup>2</sup>、コロナ禍では1兆円超<sup>3</sup>の保険金が支払われ、保険は社会のセーフティネットとしての機能を果たしてきました。一方で、保険契約者を軽視し、チャネルの利益に過度に焦点を合わせる業界慣行などから生じた不祥事により、業界全体の信頼は依然として脆弱な状態にあります。

信頼回復の核心は、日常的に保険のことばかりを考えているわけではない一般市民や企業に対する顧客本位をいかに捉えるかにあります。保険契約における決定的瞬間である「保険金支払い」における顧客体験の向上は、間違いなく「顧客本位」にかねます。AIによる画像・テキスト解析などにより、迅速で正確な保険金支払いを実現することが求められます。

また、個人で言えば、公的保険や雇用先企業で提供される保険ではカバーされていないリスクを、より自覚的に特定できるような仕組み・取り組みが「顧客本位」を実現する鍵となる可能性があります。企業にとっても同様で、自社の企業価値がどのようなリスクに晒されているかを理解し、その対処のための保険を自覚的に選択できる仕組み・取り組みが、「顧客本位」の実現につながるでしょう。保険会社が、保険加入者におけるこのような仕組み・取り組みを積極的に構築することこそが、「顧客本位」にかなう一つの方向性と考えられます。

今後は、AIの活用が保険会社においても進む可能性があります。例えば、過去の保険約款内容をAIがコントロールし、これまでよりも効率的かつ遺漏なく保険金支払いを進めることができれば、事務プロセスの効率化とともに顧客利便を向上させられるでしょう。しかしながら、保険商品の紹介など、より深い顧客との関係においてAIの利用を進める場合には、説明可能なAIの導入など、ガバナンス面に配慮した取り組みが必要となります。

また、ステークホルダーとして見過ごされがちですが、従業員が自社の取り組みを信頼していることも重要な要素です。「顧客本位」をうたいながら、自社の財務指標の向上に偏重した経営を推進してしまっては、日々の業務を通じて「顧客本位」を実現しようとする従業員の支持を失い、中長期的な企業価値に悪影響を与えます。現在、保険会社に対する信頼が危機的状況にあることをモメンタムとして組織文化の本格的な改革に取り組むことも重要な課題となります。

2 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>

3 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>

## 「持続可能性」の方向とステークホルダーとのコミュニケーション

気候変動による自然災害の激甚化とエネルギー移行の加速、国内でのSSBJ(サステナビリティ基準委員会)による開示基準の策定や投資家のESG(環境・社会・ガバナンス)要請の高まりを背景に、サステナビリティはもはやCSR活動の枠を超えて、自社の存在意義や価値創造ストーリーと不可分な経営課題へと変化しています。これまで多くの企業が開示要請への対応という「第一の波」に追われてきた中で、今まさに、なぜその活動を行うのかという根源的な目的に立ち返り、自社の企業価値向上にどう繋げるかという視点で戦略を再構築する「第二の波」が訪れています。保険会社は、引受業務、投資活動、事業運営にまたがる統合的な方針を明確化し、その活動が企業価値にどう貢献するのかを解像度高く、ステークホルダーに一貫して伝えることが求められています。

プロテクションギャップは、引き続き、重要なテーマです。特に自然災害先進国である日本において、気候変動や自然資本といった課題と有機的に結びつけながら自然災害におけるプロテクションギャップ解消に取り組むことは、他国の参考となり得るでしょう。保険金支払いや価格設定、予防サービス、地域連携協定などを通じた地域の気候変動適応支援の実例を、定量データとともに分かりやすく公表することで、保険会社の社会的価値を可視化できます。こうした開示は、単なる報告義務の履行にとどまらず、住民、顧客、自治体、再保険会社、投資家といった多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、協創を生み出す起点となります。

多様な取り組みや情報開示の中から、自社にとって本当に重要なマテリアリティ(重要課題)は何かを峻別し、ステークホルダーとの対話を通じて得られるフィードバックを腹落ち感を持って経営に反映させることが、実効性のあるサステナビリティ戦略の要所と言えるでしょう。例えば、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)やTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に加え、最近では、SDGsの次の「持続可能性」テーマとして、SWGs(Sustainable Well-being Goals)を提唱する動きやTISFD(不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース)のように社会的な不平等に着目する動きも活発化しています。サステナビリティを専門部署だけの課題とせず、取締役会がサステナビリティ課題を監督する体制を明示し、ガバナンスの実効性を示すことで、ステークホルダーからの信頼をさらに高めることができます。

## E. 人材の確保

### 人材基盤の強化

保険業界は今、デジタル化の急速な進展、顧客ニーズの複雑化、そしてサステナビリティへの要請といった大きな変革の波に直面しています。こうした環境変化に対応し、持続的な成長を遂げるためには、従来のビジネスモデルや人材構成を見直すことが不可欠です。その中でも特に喫緊の課題となっているのが「専門人材の確保・育成」です。

現代の保険ビジネスでは、新規事業の創出や既存業務の高度化に向けて、生成AIの活用を含むDXや膨大なデータを分析・利活用する能力が求められます。そのため、データサイエンティストやAIエンジニアといった高度な専門性を持つIT・デジタル人材の重要性が飛躍的に高まっています。また、サイバーセキュリティやESG経営の専門家も不可欠です。しかし、これらの人材は他業界との熾烈な獲得競争にさらされており、確保は容易ではありません。

一方で、多くの保険会社では、高度専門人材を活かす以前に、社員全体のデジタルリテラシーの底上げが追いついていないのが実態です。高度専門人材という「点」の議論だけでなく、DX時代に対応するための全社的な「面」でのレベルアップが急務となっています。

この課題を克服するためには、「確保」と「育成」の両輪で戦略的に取り組む必要があります。まず「確保」においては、報酬や待遇面だけでなく、働き方の柔軟性や企業のビジョンを明確に示し、専門人材にとって魅力的な職場環境を構築し、内外に対するプランディングを確立することが重要です。年功序列型の人事制度から脱却し、専門性を正当に評価するキャリアパスを提示することも、優秀な人材を惹きつける鍵となります。「育成」においては、現状、多くの保険会社で提供される研修プログラムは従来の業務に関するものが中心です。社員一人ひとりがキャリアを自律的に考え、形成していくための仕組みが不可欠ですが、ジョブ公募制度などもまだ一部の意欲ある社員の利用に限定されているのが現実です。今後は、単なるリスクリングにとどまらず、戦略的な配置転換やローテーション、さらには買収した企業なども含めたグループ全体での人材交流を活性化させるべきです。多様な経験や異なるカルチャーに触れる機会を創出することが、新たなアイデアの相乗効果を生み、硬直化した組織風土を変えるきっかけとなります。

保険ビジネスの専門性が高まり、領域ごとの高度な専門人材の重要性が増す一方で、これらの専門家を適切に束ね、方向づけを行う変革型リーダーの役割も一段と重みを増しています。領域ごとの高度専門人材と、全社的なデジタルリテラシーの底上げがなされた社員層、この両者をバランスさせた人材ポートフォリオと、その人材を最大限に活用し変革に導くリーダーが競争力の鍵となります。こうした人材基盤の強化は、ビジネスの変革を推進するだけでなく、顧客からの信頼を回復し、企業価値を高めるための最も確実な投資と言えるでしょう。

## PwC Japanグループ

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



## [www.pwc.com/jp](https://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13,500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、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界136カ国に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2025年12月 管理番号：I202511-01

© 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](https://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.