

生命保険会社 の生き残り戦略

学籍番号：2173070

氏名：竹下彰

領域：経済学・経営学

要旨

私は保険会社の戦略について研究を行う。

研究の動機として、保険業界が大きな転換期を迎えていることが分かったからである。病気や事故などのリスクに備え支払われる保険料は保険会社の収益の柱であり保険会社が生き残るには必要不可欠である。だが、人工知能（A I）で膨大な情報を分析する「デジタル革命」により、企業や消費者はリスクをより早く、正確に予見できるようになる。「予知できれば保険はいらない」。そんな時代の到来がにわかに現実味を帯びる中、業界は変革を迫られていて、どうしたらこういった問題を解決できるか保険会社の生き残り戦略として研究したいと思ったからである。

「日本生命保険・第一生命保険・明治安田生命保険・住友生命保険」の4大生命保険会社の特徴を紹介するとともに、業績、社風などの違いを比較する。

目次

1 章	はじめに・・・	p 4
2 章	生命保険市場を取り巻く環境・・・	p 5 ～ 7
2-1	市場規模と人口の変化	
2-2	大手生保のビジネスモデル	
2-3	保険とインターネット	
2-4	インターネットによるコスト削減	
2-5	生命保険手数料：基本のビジネスモデル	
2-7	資産運用：巨大投資家としての生命保険会社	
3 章	各種の業務比較・・・	p 8 ～ 11
3-1	各社の社風・特徴について	
4 章	新型コロナウイルスの影響について・・・	p 12 ～ 17
4-1	新型コロナウイルスに感染した場合の公的な保障はあるのか	
4-2	新型コロナウイルス関連の支援策について	
5 章	保険業界の新しい将来像と日本の保険会社の進路・・・	p 18 ～ 24
5-1	2030 年の日本の保険業界を取り巻く社会とその影響とは	
5-2	日本の保険会社が勝ち残り、世界を制する業界に仲間入りするために	
6 章	ネット生保の実態と将来像・・・	p 25 ～ 43
6-1	保険とインターネット	
6-2	これからの保険業界	
6-3	生命保険が直面するリスクと対応策	
7 章	私たちを取り巻くリスクに対する生命保険の必要性・・・	p 44 ～ 52
7-1	日本の保険会社が勝ち残り、世界を制する業界に仲間入りするために	
7-2	新しい将来像を実現するために	
7-3	先進的な保険会社における「既存の枠組みを超えた」新たな取組み	
8 章	終わりに・・・	p 53
	参考文献・・・	p 53

1 章 はじめに

生命保険とは

生命保険とは

生命保険とは大勢の人で公平に保険料を負担しあい、その中からもしもの時に、保険金や給付金（以下、「保険金等」という）を支払うことを約束したものである。「もしも」とは、死亡や生きている間に病気にかかるリスクのことを指し、生命保険は、生活と家族のために備えるものと言える。

生命保険は、保険金等がどのように支払われるかによって、「死亡保険」「生存保険」「生死混合保険」と「それ以外の保険」の4つに分類することができる。ここで言う「生命保険」とは、死亡保険だけではなく、医療保険やがん保険、学資保険、年金保険など、生命保険会社が広く一般に販売している商品全般を指す。

生命保険の種類は主に 4 つに分類される

死亡保険

死亡保険は、保険の対象者（以下被保険者）が死亡、または約款に定められた高度障害になったときに保険金が支払われる。主に「定期保険」と「終身保険」に分けられます。定期保険は保障の期間が決められている保険で、期間が過ぎて生存していた場合は、保険金は支払われず、かけた保険料は戻ってこない。いわゆる「掛捨て保険」です。保険料はその分安く、大きな保障を得られるのが定期保険の特徴である。

「終身保険」は保険期間が一生涯となる。死亡したら保険金が必ず支払われるため、保険料の一部を積立てられる。保険料は定期保険より高めとなる。商品によっては、定期保険と終身保険を組み合わせた「定期付き終身保険」や、さまざまな特約を付けることにより死亡以外のリスクにも対応できる死亡保険もある。

2 生命保険市場を取り巻く環境

定義

金融庁から生命保険業免許または外国生命保険業免許を取得している生命保険会社は43社存在する。生命保険会社の主な販売形態として、大きく分けて3つに分類する。一つ目は、営業職員(セールスレディ)の人的ネットワークを主な販売チャネルとしている企業、二つ目は、販売チャネルは営業職員だが、保険代理店で複数保険会社の商品を、顧客の包括的な資産運用ニーズを把握しながら、コンサルティング販売する企業、三つ目は営業職員をほとんど雇わず、販売チャネルをインターネットに絞って人件費を下げ、保険を低価格で販売する企業、である。この論文では、一つ目と三つ目を取り扱う。人的ネットワークを利用している企業としては、戦前から生命保険業を営む大手生命保険会社がある。この論文では、この形態の企業を、総称として「大手生命保険会社」と定義する。三つ目のインターネット契約に特化した保険会社を、総称として「ネット生保」と定義する。また、保険の種類の対象としては個人保険を対象とした。個人保険には、個人年金保険以外の保険である終身保険、養老保険、定期保険などを含んだ。

2-1 市場規模と人口の変化

平成24年度に行われた、生命保険文化センターによる「生命保険に関する全国実態調査」によると、生命保険の世帯加入率は90.5%である(世帯加入率=世帯員の少なくとも一人以上が生命保険に加入している世帯数/全回答世帯数)。また、生命保険の市場規模は、2011年度末の生命保険料収入で約40兆円を計上しており、米国に次いで世界第2位の市場規模を誇っている。しかし、日本国内の市場規模の推移を見てみると右肩下がりになっており、今後も続くと予想される少子高齢化、それに伴う人口減少により、さらに日本国内の生命保険市場は縮小されることが予測されている。また、生命保険文化センターによる平成24年度生命保険に関する全国実態調査では、「世帯年間払込保険料(全世帯の年間払込保険料の総合計/生命保険に加入している世帯数)」は、平成12年の約61万円に対し、平成24年は約41.8万円であり3分の2に減少している。(厚生労働省大臣官房統計情報部が出した統計によると、平成13年と22年における「世帯構造別にみた世帯数の構成割合」は大きく変わっていない。したがって、世帯構成人数の増減によって支払額の減少は起きていないとみなす。)

2-2 大手生保のビジネスモデル

戦後の日本の生命保険業のマーケティングは、他の財、サービスにおける一般的なそれとは一線を画す。マーケティングにおける競争手段としては、マッカーシー(McCarthy)のマーケティングミックス4Pが代表的である。4Pとは、Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(プロモーション)の頭文字をとったもので、新商品の開発、価格の引き下げ、販売チャネルの拡大、広告や広報によるプロモーションなどが対応する例としてあげられる。日本の生命保険業は、定義でも簡単に触れたが、主としてプロモーションの一環である販売員活動とそれによる販売チャネルの拡充によって競争を繰り広げ

ていた。この背景には、商品と保険率の厳しい認可制による「同一商品同一価格」があったためである。これは、大手生命保険会社が、顧客の保険ニーズを「同じライフステージにある人は同じニーズを持つ」ととらえていたことも示唆している。したがって、各大手生命保険会社は、大量の生保レディと呼ばれる保険外交員を雇用し、縁故や紹介など、保険外交員の人的ネットワークによる新規契約獲得を焦点に市場シェアの拡大に注力した。この戦略は GNP(義理、人情、プレゼント)と比喻されることもある。いかに、保険が商品内容ではなく、顧客との人間関係を重視し利用していたのかが伺える。

2-3 保険とインターネット

バブル経済の崩壊以降、財やサービスでは価格破壊が一種のトレンドとしておきた。しかし、保険法の改正で自由化が進んだ保険業界では、ネット生保の価格破壊による競争の激化は起こらなかった。順調に成長していくと思われたネット生保だが、ライフネット生命の 2013 年下期は、新規契約高が前年割れをおこした。ネット生保は多様化するライフスタイル、高齢層と比較して経済的に余裕がない若年層の潜在需要にあった商品、価格、流通チャネルを供給している。しかし、他の業界ほど価格の低下による影響はない。

2-4 インターネットによるコスト削減

インターネットによる営業職員コスト削減による低価格戦略は、これらの「低関与で低知覚品質」、

「経済的リスク、機能的リスクが高い」保険という商品に対しては、効果的ではないといえる。

それでは、これから大手生命保険会社はどのようにインターネットを活用すべきなのか。

保険外交員が商品の差異やサービスへ差異よりも保険外交員という人的ネットワークに依拠し、紹介による見込み客を獲得するという販売をおこなってきた。消費者の側も、多くの情報を保険外交員から入手している。

直近加入者の加入時の情報入手経路

生保・人を介したチャネル 63%

非生保・人を介したチャネル 37.7%

生保・人を介さないチャネル 11.6%

非生保・人を介さないチャネル 8.8%

生命保険文化センターによる「生命保険に関する全国実態調査」平成 24 年

また、加入チャネルに関しても「営業職員」が 70%近くあり、

「インターネットやテレビ新聞を通じた通信販売」の 8.8%、

「保険代理店の窓口」6.9%、

「銀行や証券会社などの窓口」4.3%を大きく上回っている。しかし、今後加入意向のあ

るチャンネルでは、インターネットを通じた通信販売が平成 18 年の 5.9%から 10.5%まで増加している。(営業職員を通じた加入は 30.9%) 法規制の緩和 による競争環境の激化や縮小傾向のある生命保険業界のなかで、今後勝ち抜くためには、営業職員との対面が主であった従来のあり方を、インターネットを利用したマルチチャンネルに変革することが必要である。

2-5 生命保険手数料：基本のビジネスモデル

生命保険のビジネスモデルを簡単に説明すると、契約した会員からお金を集めてプールし、会員の中から不慮のトラブルでお金が必要になった人に対して保険金を支払う仕組みである。

「モノ」が壊れたときにそのリスクヘッジを行う損害保険と比較して、生命保険は人の生命に関わるリスク管理をすることで手数料をもらいます。つまり「私（生命保険会社）にお金を預けておけば、不慮の事故に備えてリスク管理できる。その代わり手数料を頂きます」ということである。

この「生命保険の手数料」は後述の「資産運用」とともに、生命保険会社の収益における 2 本の大きな柱である。

2-6 生命保険の種類はどのようなものがあるか

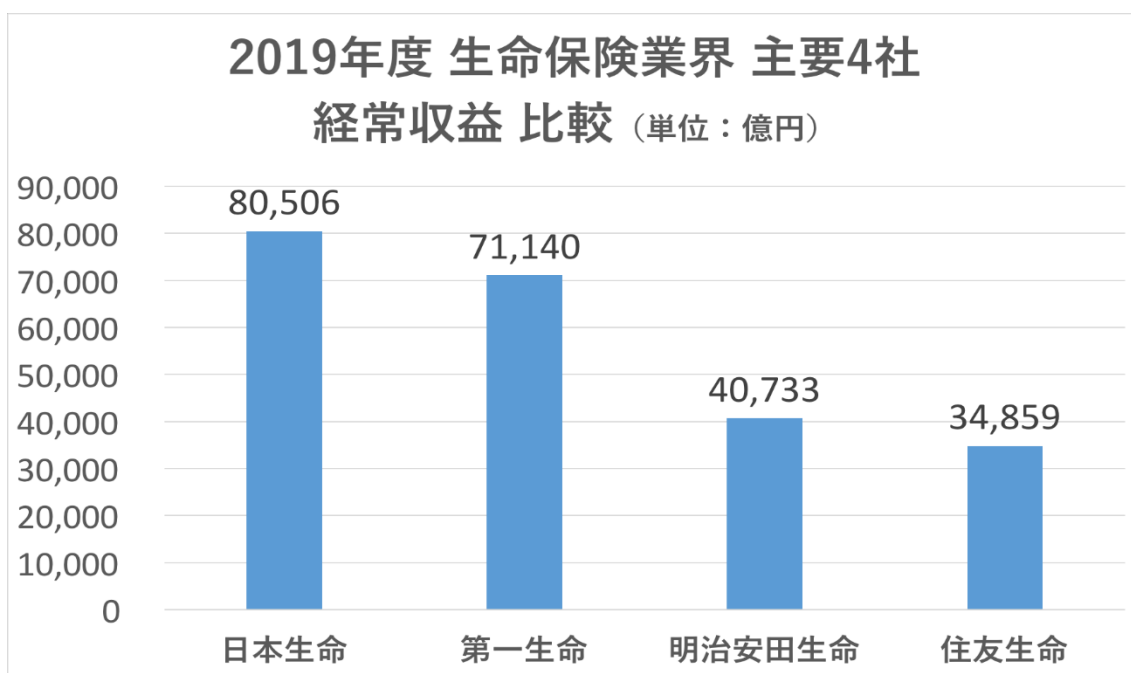
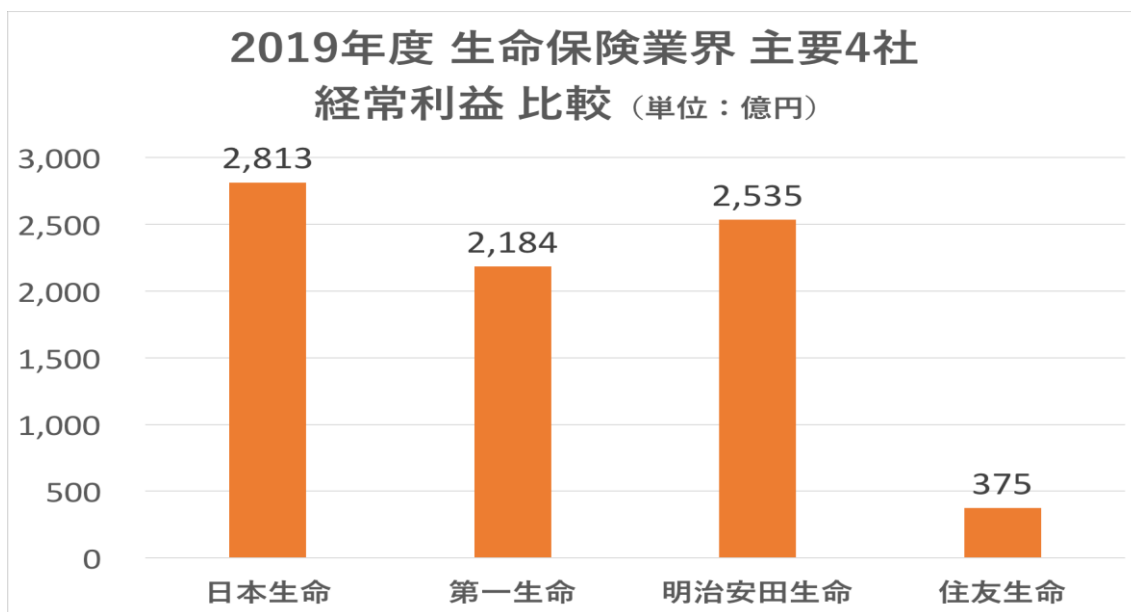
基本的には死亡保険・医療保険・がん保険・養老保険などが存在し、会社によって提供しているサービスが異なる。その多種多様なサービスを分かりやすく捉えるために日本生命を例に考えると、生命保険サービスは主に「医療リスクに備える保険」「病気やケガに備える保険」「老後や将来に向けての保険」「死亡リスクに備えた保険」の 4 つに大別されるこのように「生命保険」とは、その言葉から想像しやすい「人」に関わる保険であることが分かります。自分の生命や健康に関わるリスクヘッジを行い、未来への安心を届けるというサービスの手数料が収益の柱の 1 つである。

2-7 資産運用：巨大投資家としての生命保険会社

次に生命保険会社のもう 1 つの顔である「資産運用会社」としての一面についてご説明する。生命保険会社は加入者から集めた資金を運用して、上述の保険サービスを提供している。

しかし、顧客全員が病気やケガになるわけではないので、保険会社の手元に残った資金を用いて投資を行います。このお金の流れが生命保険会社の「資産運用ビジネス」である。具体的には、地方自治体が発行する地方債、企業が発行する社債など、安全性が極めて高いとされている資産を運用する。この資産運用によって得られた資金をさらに増やしていくのが生命保険会社の大きなビジネスの 1 つである。

3 各種の業務比較



経常収益・経常利益ともに、日本生命が首位を奪取した。前年より、経常収益 2.1%、経常利益 34.3%の減少があったとはいえ、圧倒的な力を誇っている。

2020 年は新型コロナウイルス感染拡大に伴う、営業職員チャネル等の販売自粛のため保険料等収入の減収を見込んでいます。基礎利益についても、先行きが不透明なものの、保険料等収入の減収により、厳しい状況になると考えられている。

業界全体で新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けており、経常利益 2 位の明治安田生命は、2020 年 3 月に新たな「10 年計画」と「新・3 ヶ年プログラム」を公表予定でした。

が、コロナ禍の環境変化を踏まえて、2020 年度は顧客に寄り添ったアフターフォローの提供を優先する単年度の経営計画とした。

3－1 各社の社風・特徴について

日本生命

「生保のガリバー」の異名を取る日本生命。その由来は、100 年以上の長い歴史の中で生命保険業界のリーディングカンパニーとしての地位を固めてきたからに他ならない。その異名に違わぬ実績を残し続け、業績トップを誇る。

その要因の 1 つは「海外 M&A の成功」と「大樹生命とニッセイ・ウェルス生命保険の躍進である。これまでの日本生命の事業展開と業界内のポジションの移り変わりを見ていく。2015 年に守り続けてきた王座を第一生命に奪われて以降、日本生命は M&A に本格的に着手し始める。まず、2016 年 3 月に「三井生命（現：大樹生命）」を、10 月にはオーストラリアの大手銀行傘下の「MLC ライフインシュアランス」を買収した。こうした事業計画で 2017 年度には一時的に経常利益で首位に返り咲いたが、再び第一生命にその座を奪われてしまった。その後も買収劇は止むことなく、2018 年 5 月にはアメリカの「マスミューチュアル生命保険（現：ニッセイ・ウェルス生命保険）」を買収した。

また、2019 年度の総資産額は連結で約 80 兆 811 億円で、昨年続き、首位に立っている。自己資本比率も約 77%でかなり安定している。

日本生命の社風は、戦後長らく業界首位を守り続けていたこともあり、業界 No.1 であることの誇りが根付いている。

ある内定者が「日本生命に入って良かったことは何ですか」と複数の社員に聞いたところ、全員が「業界 No.1 企業で働けること」と答え、事業所数や営業社員数などとにかく日本一であることについて熱く説明されたと話していた。これについて「競合に負けるつもりは毛頭ないようだ。業界 No.1 であることへの圧倒的な誇りを感じた」と内定者は語る。このような No.1 の誇りとこだわりは、高い成果を追い求める社員のモチベーションを生み出しているといえる。

第一生命

「経常収益」が 2 位の第一生命。

そんな第一生命の強みとして、海外生命保険事業が挙げられる。アメリカのプロテクティブ、オーストラリアの TAL を中心に、海外での事業拡大をしている。

また、生命保険業を通じて各国が抱える社会課題の解決や、人々の生活の安定に寄与することを目指す「CONNECT 2020」を掲げている。プロテクティブや TAL が展開する先進国市場では、チャネルの多様化と新たな成長機会の追求で安定した利益貢献を目指している。一方、ベトナムやカンボジアなどのアジア新興国市場では、既存の販売チャネルの強化や、新たなビジネスパートナーとの協業などにより市場シェアの拡大を目指している。

全体の経常収益の約 7.1 兆円の内で海外生命保険事業は約 1 兆 8,544 億円で約 26%を占めている。実際に、2019 年度の経常収益において、国内生命保険事業は前年度より 599 億円減収したが、海外生命保険事業は 5,125 億円増収した。これはプロテクティブの資産運用収益が増加したことなどが理由と考えられている。

第一生命における社風の特徴の 1 つに、創業者である矢野恒太の「最大たるより最良たれ」という考えのもと行われる顧客第一主義の経営が挙げられる。例えば、広島の前爆投下直後や東日本大震災時といった災害時の迅速な保険金の支払いにその精神が表れているといえる。

ある社員は内定者に対して「数字ばかりを優先していたときはうまくいかなかった。顧客ファーストの思いに数字がついてくるものだと思っている」と熱く語ったそうである。このように、顧客の最良を目指す中で会計的実績をも上げる第一生命では、真の顧客主義を追求できる環境といえる。

明治安田生命

明治安田生命は「国内最古の生命保険会社」というブランドを持つ「三菱グループの明治生命」と「芙蓉グループの安田生命」が、2004 年に財閥の垣根を超えて合併して誕生した。

その発足以来、強固な経営基盤を売りにして、法人営業の団体保険保有契約高で国内シェア No.1 を堅持している。2019 年度の契約高は 116 兆円に及んだ。ある内定者によれば「アサヒビールや伊藤忠商事など、名だたる企業を顧客に抱えていると社員の方が話していた」とのことで、クライアント先からも地盤の強さが伺える。

また経常利益において、前年度と比べ 35.1%の減収が見られたが、日本生命に続き 2 位を奪取している。その要因は国内市場の開拓にある。子会社であるスタンコープ社を中核に 5 カ国 7 社に海外事業を担っている。しかし、グループ業績に占める海外保険事業等の割合は 10.3%であり、基本的には国内事業に注力しているため、海外 M&A が盛んな他社とは一線を画しているといえる。まさに、経営ビジョンの『『人に一番やさしい生命保険会社』をめざして』の中の 1 つにある「地域社会との絆」を忠実に実行している。

それを象徴する動きとして、外部との提携を見ると、2017 年から各都道府県や市、大学などの教育機関との連携や協定の締結に継続的に取り組んでいる。前述の通り「人に一番やさしい生命保険会社」を目指す掲げているように、社風も穏やかな社員の方が多い。

住友生命

日本三大財閥の一角を担う住友グループに属する住友生命。まずは、国内外での事業展開を見ていく。

住友生命も明治安田生命と同様に、地域との連携にも重点を置いている。2019 年 3 月までに 41 都道府県の地方自治体と連携し、がん対策や健康増進を中心とした協定の締結を進めている。また、2016 年のアメリカの上場生命保険グループ「シメトラ社」完全子会社化や、2019 年のシンガポールの「シングライフ」への出資など、国内だけでなく、海外生命保険市場の収益性・成長性を取り込んでいる。

そして、特筆すべきは若年層へのアプローチである。

2018 年から販売されている「**Vitality**」は、保険契約と「**Vitality** 健康プログラム」で構成されている。「リスクに備える」という従来の生命保険の価値に加えて、「**Vitality** 健康プログラム」により、顧客の健康増進活動を促すことで「リスクそのものを減少させる」という新たな価値を提供している。

「**Vitality**」は発売から累計で約 42 万件の契約数を誇っており（2019 年度時点）、特に生活責任層や若年層の顧客を中心に人気を集めている。

2020 年 3 月には、**MCI**（軽度認知障害）から認知症までを幅広く保障し、経済的なサポートを行うとともに、早期発見・予防につなげることを目的とした特約「認知症 **PLUS**（プラス）」を発売した。

一般に「体育会系」というイメージとともに語られる住友生命だが、社員同士の関係は厳しいものではなく、社内には風通しの良い社風が浸透している。例として、若手社員でも社長室に入れて社長と議論できるといった、大企業とは思えぬ社長との距離の近さが挙げられる。また、若手社員の意見でも通りやすい文化がある。例えば「**1UP**」は 30 代前半の若手社員が中心となって開発した商品である。

内定者の話によると、ある社員も選考で「社内には部署間の分け隔てがないため、部署を超えた連携ができて仕事のスピードも速い」と話していたとのことである。

4 新型コロナウイルスの影響について

新型コロナウイルスに感染した場合に保険で保障されるのか

新型コロナウイルスに感染した場合、生命保険会社の商品で保障対象となるのかを確認する。

医療保険からの給付

●入院給付金

多くの生命保険会社から取り扱い方針が発表されているが、新型コロナウイルスに感染し、医師の指示のもと入院した場合は、通常の疾病での入院と同様とみなされる。そのため契約通り、入院日数に応じて医療保険から給付金が支払われる。

新型コロナウイルスの疑いで入院を指示され、検査の結果、陰性であった場合でも、陽性の場合と同様に入院日数に応じて入院給付金が支払われる。

●通院給付金

入院後に通院することになっても、通院給付金が支給される医療保険であれば給付金が支払われる。

ただし、通院給付金は「〇日以上入院を経た場合に限る」など、入院後の通院に限られることが多いため気を付けること。

また、新型コロナウイルス感染拡大防止を理由に、医療機関側からオンライン診療・電話診療をすすめられることもあるかと思われる。その際も入院日数などの条件を満たしていれば、通院給付金の支給対象となる。

ただし、オンライン診療・電話診療で通院給付金が出るのは、医師の証明書の提出がある場合のみである。この特例は新型コロナウイルス罹患者だけでなく、その他の疾病・ケガでの通院の場合にも適用される。

●手術給付金

病気やケガで手術を受けた際に支払われる手術給付金についても、入院給付金・通院給付金と扱いは同様である。新型コロナウイルスかどうかは関係なく、保険会社所定の疾病での手術であれば、給付金は支払われる。

●検査費用について

検査費用であるが、もともと医療保険には「検査費用給付金」という項目は設けられていないため、特に給付はない。ただし、感染疑いでの検査入院であっても医療保険の保障対象となる（医師の指示による入院に限る）。これは検査の結果が陽性・陰性どちらの場合であっても同じ扱いである。入院して検査を受けるならば、入院日数に応じて給付金を受け取ることができる。

ホテルや自宅で療養しても保険は下りる

2020年8月18日時点で、日本国内での新型コロナウイルスの感染者数は約5万8,000人に達しています。死亡者数も1,100人を超えている。

緊急事態宣言が発令された頃には、入院を必要とする患者が多くなったものの、一方で受け入れるベッド数に限りがあるため、都市部の医療機関では感染者全員を収容できず、新型コロナウイルスに感染しているにも関わらず受け入れ先が決まっていない方が多い状態が続いた。

そこで、各自治体では医療機関の負担を減らすために、域内のホテルを借り上げて入院中の軽症者や症状のない患者を順次移すことにした。また、現在では軽症者や無症状者は医療機関に入院することなく、初めからホテルなどで治療を行っていくケースも出ている。

ここで気になるのが、入院した時に適用される医療保険の保障が、ホテルや自宅での療養で認められるのかということ。この記事で解説しているように、新型コロナウイルス感染は給付金の支払い対象とされているが、軽症のため入院できずにホテルや自宅療養した場合、入院給付金は支払いの対象となるのであるか。

緊急事態宣言が発令された4月以降、多くの保険会社では特例措置として、医療機関の事情により新型コロナウイルス感染者が入院できず自宅やホテルなどの臨時施設で療養した場合でも、医療保険の給付金の支払い対象とすることを発表している。なお、給付の条件として、治療期間を確認できる医師の証明書の提出が必要となる。

医療従事者へ収益が寄付される保険も登場

少額短期保険からは「コロナ助け合い保険」という医療保険が登場しました。保障期間は1年、保障内容は新型コロナウイルスを含む疾病罹患時に1泊2日以上入院をした場合、一時金が支払われるというもの。

現在、全く医療保険に入っていない方、通常の医療保険にあるような、手術給付金や通院給付金などの充実した保障は必要ないけれども、少ない保険料で最低限の保障が欲しいという方にはおすすめの保険と言えるかもしれない。

また、この保険は、収益から必要経費を引いた金額すべてが医療従事者へ寄付されます。疾病時の保障と社会貢献を同時に叶えてくれる商品となっている点に注目である。

特定感染症補償特約

損害保険では感染症補償も取り扱っていますが、補償の対象となるのは感染症法上の「一類感染症」「二類感染症」「三類感染症」だけで、新型コロナウイルスは「指定感染症」である。これまでは補償対象外であった。

しかし、こちらも多くの保険会社で指定感染症も補償の対象になるように商品改定が行われています。この場合、新型コロナウイルス感染症が政令により指定感染症に指定された2月1日に遡って補償が適用されます。加入している保険が改定されているかどうか確認してみる。

<参考>特定感染症補償特約の対象となる感染症

分類	感染症の疾病名等
一類感染症	エボラ出血熱、クリミア・コンゴ出血熱、痘そう、南米出血熱、ペスト、マールブルグ病、ラッサ熱
二類感染症	急性灰白髄炎（ポリオ）、結核、ジフテリア、重症急性呼吸器症候群（SARSコロナウイルスに限る）、中東呼吸器症候群（MERSコロナウイルスに限る）、鳥インフルエンザ（H5N1およびN7N9）
三類感染症	コレラ、細菌性赤痢、腸管出血性大腸菌感染症、腸チフス、パラチフス
指定感染症	新型コロナウイルス感染症（病原体がベータコロナウイルス属のコロナウイルスに限る）

所得補償保険

ケガや病気で働けなくなった場合の所得を補償する保険である。新型コロナウイルスも病気の一つとみなされるため、補償の対象となる。

4-1 新型コロナウイルスに感染した場合の公的な保障はあるのか

■健康保険

新型コロナウイルスの感染判定のための検査（PCR 検査）は 2020 年 3 月 6 日から健康保険適用となった。通常ならば 3 割負担となるところであるが、公費負担になることが決定し、感染の有無に関わらず検査費用の自己負担はゼロとなる。

厚生労働省 新型コロナウイルス核酸検出の保険適用に伴う行政検査の取扱いについて

入院の場合も同様です。新型コロナウイルスは指定感染症と定められた。そのため入院時の自己負担はなく、公費負担となる。入院費用を別途支払う必要はない。

厚生労働省 新型コロナウイルス感染症を指定感染症として定める等の政令等の施行

■傷病手当金

会社員等が業務外の事由による病気・ケガの療養のために連続して 3 日以上仕事を休んだ場合、健康保険から傷病手当金が支給される。

新型コロナウイルスに感染して仕事を休んだ際も傷病手当金の対象となる。陽性で自覚症状がない人が療養している場合でも支給対象である。

ただし、以下に該当する時は支給対象外となる。

- ・本人に自覚症状がないが、家族が感染したため濃厚接触者扱いで休暇を取得した場合
- ・勤務先に新型コロナウイルス感染者が出たため事業所全体が休業。それに伴い仕事を休んだ場合

厚生労働省 新型コロナウイルス感染症に係る傷病手当金の支給について

■休業手当

新型コロナウイルスに感染した人は、都道府県知事が行う就業制限対象者に該当する。そのため、休業する場合でも休業手当の対象とはならない。しかし、感染疑いの状態の時期に使用者の指示により休業するならば休業手当の支払い対象となる。感染疑いの人が発熱などの理由により自主的に休む場合は病欠扱いとなり対象外である。

4-2 新型コロナウイルス関連の支援策について

新型コロナウイルスの影響で仕事が減った、収入も減ったという方も少なくないと思われる。各生命保険会社・損害保険会社、そして各自治体ではさまざまな支援策を準備している一部をご紹介します。

■保険料払い込み猶予期間の延長

保険料の払い込みが難しくなった場合のために、保険会社では「保険料払い込み猶予期間」というものを設定している。保険料の払い込みがなくても、猶予期間中であれば保障・補償は続くというものである。生命保険の例ですが、通常時の保険料払い込み猶予期間は次のようになっている。

保険料払い込み猶予期間		
	保険料を払い込む時期	払い込み猶予期間
月払い	月ごとの契約応当日の属する月の1日～末日まで	払込期日の翌月の1日～末日まで
半年払い	半年ごとの契約応答日の属する月の1日～末日まで	払込期月の翌月の1日～翌々月の月単位の契約応当日まで
年払い	年ごとの契約応答日の属する月の1日～末日まで	「31日」など月単位の応答日がない場合は翌々月の末日まで。契約応当日が2月・6月・11月の各末日の場合は4月・8月・1月の各末日まで

上記のような猶予期間があっても、中には新型コロナウイルスの影響で仕事が減り、収入が減った、もしくはなくなってしまい、保険料の支払いが厳しくなったという方もいるのではないかと。この状況に対応するために、各保険会社では保険料払い込み猶予期間を最長6カ月間延長することが決定している（保険会社によって延長期間は違う場合がある）。

また、さらなる特別措置として、2020年10月以降に継続して保険料を支払えば、この猶予期間分の保険料の支払いは2021年4月まで延長してもらえる取り扱いを発表している保険会社もある。

■契約者貸付利息の免除

保険には「契約者貸付制度」というものがある。例えば、生命保険の場合では契約している生命保険商品の解約返戻金の一定範囲内で貸付を行っている。貸付範囲は解約返戻金の7～8割としている会社が一般的である。損害保険会社では一律〇万円と定められていることもある。

貸付を受けている間も保障・補償は続き、配当金も受け取ることができるというメリットがあるが、

・借りているお金にかかる利息は元金に繰り入れられる

・返済しないまましていると、借入金額+利息分が解約返戻金や保険金から減らされる

・借入金額+利息分が解約返戻金を上回ると保険契約が失効してしまう

・契約者貸付が利用できる保険商品は限られている。例えば、定期保険のような掛け捨て保険や医療保険では契約者貸付は利用できない

というデメリットは留意しておく必要がある。

新型コロナウイルスが拡大し、貸付の需要が高まっている現在、この契約者貸付を新規・追加で利用しても、一定の期間までの貸付利息が免除されることになった

■保険契約の更新手続きの延長について

保険商品の中には契約が数年で終了し、その後は契約更新をしないと保障・補償が継続しないものがある。このたび、新型コロナウイルスの影響を受けた契約者に対し、契約更新手続きの延長をすると発表した保険会社も出てきた。

■契約者へのお見舞金の支払い

一部の保険会社では、契約者や被保険者に対して、治療の有無に関わらず新型コロナウイルス感染症と診断された場合にお見舞金が支払われる。

■契約者への医療相談サービス

いくつかの保険会社では契約者向けに電話・オンラインでの「医療相談サービス」を提供している。この保険会社提供の医療相談サービスで新型コロナウイルスについての相談も受け付けるようになったというニュースも出てきている。

5 保険業界の新しい将来像と日本の保険会社の進路

個人・企業のリスクを中心としたあらゆるデータを集約・分析する「保険」は今、社会が進むべき方向性の道標の役割を果たすことを期待されている。だが日本の業界の対応は欧米に比べて遅れ、このままでは淘汰される恐れもある。グローバル競争を勝ち抜くためのカギを考えてみる。

保険会社が世界を制する時代が近づいている

ヨーロッパの知の巨人ジャック・アタリ曰く、21世紀を制する産業は「保険」であるという。その根拠は以下の仮説に基づいている。

「リスクが増大し、不確実性が増す 21 世紀において、すべての企業と国家は 2 つの大きな要求の周辺に組織されていく。それは世の中の不安から守ってほしいという『保障への要求』と世の中の不安から解放されたいという『気晴らしへの要求』であり、保険業と娯楽産業が総売上高と経常利益の観点で 2 大産業となる。

保険会社は顧客（個人・企業）の情報を最も多くつかみ、顧客ごとにリスク細分化型の保険を提供し、顧客に保険料を支払うように要求するだけでなく、リスクを最小限にするために、『Policy（規範）』（たとえば生活習慣の改善や企業文化の改革）を策定し、顧客にその遵守と実証を強いる。さらに保険会社は顧客ごとにリスクを算定して保険料を常時調整するために、顧客の自己監視体制を利用してデータを提出するように要求し、ますます世の中の顧客データを手にするようになる。

そして、次第に地球規模の規範（食事のあり方、必要な知識、運転マナー、保身術、消費のあり方、生産のあり方、など）を強制し、地球国家の社会保障の補完役から国家を制する立場となる」

まるでおとぎ話のようであるが、きわめて現実的な仮説である。いまや個人や企業のあらゆる“行動”がデータ化され、それを解析できる技術が存在する。膨大な“行動”データを意思決定に結びつけるには、“行動”にどのようなリスクが伴い、そのリスクがどの程度の大きさかを把握する必要がある。われわれは、これを実現することができる、つまりビッグデータを制するのは保険業界であり、地球規模で規範を定め、社会の道標としての産業になると考えている。

5-1 2030年の日本の保険業界を取り巻く社会とその影響とは

現在の日本国民の生命保険の加入率は80%超、1人当たりの保険料は米国の2~4倍（特に生保）であり、日本の保険は世界の贅沢品といわれ、かつ飽和状態にある。

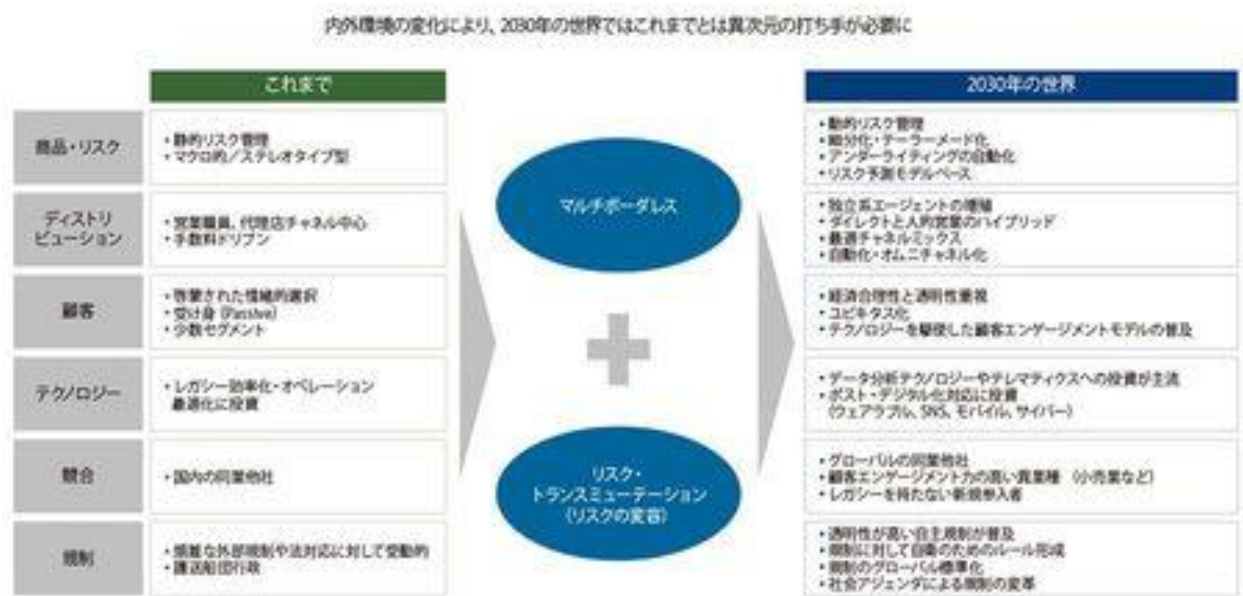
また、人口減少社会に加え、2030年に日本国民の3割が65歳以上、少子高齢化の加速といった予測がされる未来において、日本の保険市場がますますレッドオーシャン化することは避けられない。

法規制の変化、販売チャネルの変容、保険商品のコモディティ化、契約者保護など、現在挙げられているキーワードは、2030年でも大きくは変わらないだろうが、ますます競争を激化させ、かつ保険会社各社が大きく対応を強いられる注意すべき外部環境要因がある。

それが、「マルチボーダレス」と「リスク・トランスミューテーション（リスクの変容）」である前者はモノのインターネット（IoT）やポストデジタル（モバイル、SNS、クラウドなど）の普及による消費スタイルの変化や企業活動の変化、グローバル化等による、ありとあらゆるボーダレスの進展」、後者は、

さらなるテクノロジー革新（データ分析技術、ロボット技術、テレマティクス、ウェアラブルなど）や

エネルギーの革新による従来のリスクの変容を意味する。



これらの変化は、保険会社に「新たなリスクへの挑戦」と「新たな競争相手の登場による地球規模での競争激化」を突きつけ、保険会社の存在意義も変えていくだろう。クロスボーダーでレッドオーシャンとブルーオーシャンの明暗が今以上に明確になり、保険会社にチャンスと淘汰をもたらす。これにどう対処できるかが日本の保険会社が生き残れるか、さらにはグローバルにおけるリーダーになれるかのカギとなる。

マルチボーダレス

マルチボーダレスにより、「情緒的から経済合理性へ」と消費者の保険観と購買行動が変化するとともに、競争場所も変化する。その結果、バーチャル・バリューチェーンが出現し、競争の定義も変化する。

顧客エンゲージメントが高く、顧客接点のデジタル化・感度が優れている異業種が新規参入して既存の概念を打ち砕き、業界を脅威にさらす可能性は十分にあり、楽天の保険業界参入などはその事例となろう。

2030 年の世界においては、ありとあらゆるものが今以上に急激にボーダレス化すると考えられる。その第 1 の理由は、消費スタイルのボーダレス化である。日本経済においては、すでに消費スタイルの“ボーダレス”の兆しが見えている。デジタルネイティブである若者世代は、生まれたときからインターネットや SNS に接しており、サービスの“国境（ボーダー）”を意識することなく、生活を送っている。

第 2 の理由は、保険マーケットのボーダレス化=GO GLOBAL である。たとえば、今後の日本の TPP への参加可能性などを鑑みると、外国人労働者の流入、外国への移住・企業の移動など、クロスボーダーでの企業・ヒトの移動が加速すると考えられる。また、東南アジア諸国の経済台頭により、生産拠点などのビジネスの基盤が、西（欧米）から東（アジア）に移動し、それらに伴い新興国のミドルクラスが急増、必然的にカネも西から東に圧倒的にシフトしていくと考えられる。

そうなると、自社だけで競争を戦うのではなく、自動車業界や医療業界、優れたディストリビューターなどの異業種とアライアンスを組むことにより、バリューチェーンの統廃合が起こってくることが予想され、第 3 の理由である、業種間のボーダレスも進行する。

リスク・トランスミューテーション

リスクのトランスミューテーション（変容）により、リスクの物理的な移動とリスクの細分化が今までの既成概念を超え、また規制をリードしながら、変異していく。加えてビッグデータの活用技術の進化とともに、リスク評価手法、リスク管理手法、アンダーライティングのモデルに変化をもたらす。

2030 年の世界では、エネルギー革命（水素エネルギーの台頭等）、技術革新（さらなる IT 化の進展、ロボット技術や医療技術の進化等）、社会インフラの東西間の移動などにより、個人・企業・自動車などに関する物理的なリスクの所在のシフトやリスクそのものの変容がますます加速するであろう。

また、技術の進化は、自動車の走行距離や走行場所に依じてリスクをマネージする=Pay As You Drive だけでなく、ウェアラブル技術、データ分析技術の進化により、人間の身体状況（脈拍、心拍数など）をリアルタイムに監視し、その人の生命に関するリスクを保険料に反映する=Active risk management, Pay As You Live といったことも可能にするであろう。個人の死の時期と原因までがわかる、「死のビッグデータ」の時代になっていくため、保険会社の存在意義も変わり、病気や死の要因を排除することへの貢献に社会の期待はシフトしていく。

そのような世界において保険会社が生き残るためには、今まで以上にリスクに対する分析力を磨き、競争上の大きな差別化要因とする必要がある。2030 年がこのような環境になっていると考えると、すぐにも打ち手の準備を始めなければ、欧米の保険会社に新しい保険業界の将来像を乗っ取られ、日本の保険会社は淘汰もしくは、別の業態に追いやられてしまう恐れもある。

5－2 日本の保険会社が勝ち残り、世界を制する業界に仲間入りするために

日本の保険業界では、ほんの 15 年強前（1998 年）に自由化が起こったため、日本の保険会社は、欧米企業に比べて自由競争の歴史が圧倒的に短く、競争していくケイパビリティに圧倒的に未熟な部分がある。したがって、ベストプラクティスの注入によってファンダメンタルなギャップを埋めるとともに日本の保険会社ならではの差別化能力を再度見極めて、今から強みを創造する必要がある。

世界規模で見た日本の保険会社の強みは、強固な財務基盤・リスク管理能力（ERM ではなく、あくまでも過剰なリスクを選好しないという保守的なリスク管理）である。リーマンショックの際に、日系保険会社のダメージが少なかったことを思い出してみれば、ご納得いただけるのではないだろうか。

一方、資本の有効利用の仕組みは欧米に比べて弱いと見受けられる。財務基盤が強固である強みは日本のような成熟期の市場では有用であるが、アジアや米国などの成長市場においては、資本の成長を抑制してしまう恐れがある。

また、生保の営業職員チャネルのホスピタリティとその日本的なマネジメントは、日本の保険会社が世界に誇る 1 つの差別化能力であり、一部の諸外国では有効性が見えているものの、文化の異なるさまざまな国にどの程度通用するのか、確証はない。生損保両者の現在のディストリビューションは、戦後から高度成長期にかけて未浸透であった保険を普及させるために最適な方法として発展したものだが、今ではゆでガエルのリスクのように、消費者の期待とのギャップが起こりながら各社ともなかなか抜本的な変革を講じることができない現状である。

では、日本の保険会社は前述した「マルチボーダレス」「リスク・トランスミューテーション」といった熾烈な環境において、どのように勝ち残り、また、世界のリーダーとなることができるのであろうか。ジャック・アタリが述べたように、保険業界が産業を“（良い意味で）支配”するために、保険業界の方向性や取り巻く環境を予測しつつ、企業の取るべき key points について考察したい。われわれはそのカギが、①「ディストリビューションの差別化」、②「データ分析・リスク予知能力」、③「グローバルガバナンス」であると考えている。

ディストリビューションの差別化

保険業界では、多くの保険商品のコモディティ化とテラーメード化の二極化が今後ますます進んでいく。とりわけコモディティ化した商品を扱う保険会社が多くを占めると考えており、顧客と自社にとってベストミックスとなる「ディストリビューション」戦略の検討が求められる。実際、海外保険会社の CxO の関心は「ディストリビューション」に向かっている。

ほかの業界に比べて、保険業界では特に顧客エクスペリエンスへの対応が遅れている。顧客接点のデジタル化に関する顧客の満足度も他業界より低いという調査結果が出ており、顧客とのギャップは広がる一方である。逆にその領域において抜きんでることができれば、企業にとっては、差別化を実現するチャンスとなる。欧米では IT の投資領域はすでにデジタルからポストデジタル（モバイル、SNS、クラウド、IoT）にシフトしており、この進んでいくポストデジタルの世界では、顧客エンゲージメントモデル（注意喚起、感動、購買意欲の駆り立て、販売への動線を複数の顧客接点でシームレスに描くモデル）が必要であるが、日本の保険業界はその領域に達していない。

ディストリビューションの差別化には大きく「横方向」と「縦方向」の差別化がある。横の差別化とは、すなわちグローバル化であり、国内のレッドオーシャン化した市場から、海外に打って出るということである。一部の日本の保険会社は、グローバル志向を強めているが、AXA や Prudential UK といったグローバルプレーヤーに比べると道半ばであるといえよう。

次に縦の差別化であるが、これは国内チャネルの複層化・進化を意味する。消費者にとって商品の認知、検討、購買、そしてその後の契約保全と、ステージによって自分の好きなチャネルを使い分ける「複層化」はもはや当たり前の習性となっている。ここで差別化のカギとなるのが、顧客エンゲージメントモデルとテクノロジーである。各社のターゲット顧客を複数のセグメントに分け、それぞれに対して顧客エンゲージメントモデルを構築する。さらに人間とテクノロジーを組み合わせることで、透明性と信頼性を高めることが必要になる。

日本の保険会社もこれに対して顧客接点の高度化やデジタルライゼーションなどの数々の試みを実施しているが、根本的にチャネルごとの縦割りの対応から抜け出せていない。確かに今後も、戦後から日本の保険会社を支えてきた営業職員や代理店といった属人チャネルがマジョリティを占めることに変わりはなく、利便性と日本特有のホスピタリティのバランスを保つ、もしくは進化させることで、他社と差別化を図る道もある。しかし、真の顧客中心主義を実現していくためには、他チャネルの育成に努める必要がある。

その際には、チャネル間のコンフリクトが発生することが想定される。日本の保険会社はチャネルが軸となり戦略を練り、各チャネルがそれぞれ成長を追求するための組織設計がなされてきたため、同一組織でチャネル戦略を検討すると、おのずとチャネル間の意見対立が発生しやすいからだ。チャネル間のコンフリクトを最小限にするためには、あわせて組織戦略の見直し（ホールディングス化）なども必要となるだろう。このような対応によりポストデジタル技術をうまく利用し、顧客特性を捉えた適切なセグメンテーションを設定し、最も効果的なチャネルミックスを実現できる企業が生き残る。今まさに大きな転換

期であるといえよう。

データ分析・リスク予知能力

データ分析・リスク予知能力も重要な key point となる。すでに米国では顧客から収集した情報を「攻めのリスク管理」や「営業改革」「商品開発」に活用し、成功している事例（Predictive modeling＝予測モデル）が多くある。また、顧客から収集した情報に加え、オープンデータを活用したデータ分析は、今後日本でも急激に広まり、進化するとわれわれは考えている。その成功のカギは“Small start”“Act fast”にある。実際、先行する多くのケースでは、本社内のニッチな領域や小規模な海外子会社などから取り組みを開始している。プロジェクトの成否が短時間で確認できるからだ。

また、近年は技術進展が著しく、あれこれ迷っている間に導入しようとした技術や手法が陳腐化し、他プレーヤーから 1～2 周遅れになってしまうため、まずは実行してみるという姿勢も重要である。Google や Amazon など、すでに入手したデータをマーケティングに活用するモデルを確立している異業種が、そのデータ解析技術と圧倒的なカスタマーベースを活かし、保険業界の「破壊的イノベーター」として参入してくる可能性がある。デジタル世代に生まれた企業は、STP（Straight Through Processing）化、セルフサービス、ウェブ完結モデル、効率的な販売モデルなどがすでに低い事業費で運営できるだけでなく、データの統合が進み、ビッグデータ分析に十分な経営リソースを投入できる状態となっており、優れたリスク選択による損害率の低下に向けて動いている。これらの企業は周辺業界や欧米に存在しており、日本の保険会社にとっては脅威である。かの有名なウォーレン・バフェットは保険事業を「投資事業のための資金調達手段」と位置づけ、世界最大の時価総額の保険会社をつくりあげた。今後は保険事業を「本業のためのデータ収集の手段」と位置づけ、新たに参入するプレーヤーが生まれるかもしれない。状況は待ったなしである。

グローバルガバナンス

海外展開に成功している日本企業は、事業の核となる技術・サービスを海外に移植し、この核を握ることで海外子会社をコントロールしている（自動車のエンジンなど）。しかし保険に関しては、各国・各地域によって、核となる商品、販売網、サービス網の形態が異なるため、事業の核を日本から移植することでのコントロールは難しく、純粋にマネジメント能力によって、海外子会社をコントロールしていく必要がある。

このマネジメント能力によるコントロールは、厳格な権限と結果責任ではなく、合議制でコンセンサス至上主義を形成し、責任を曖昧にしがちな日本型経営で実現することは難しく、いまだ成功している日本企業は少ない。日本企業には、権限を持っていながらもさまざまな調整を経て、“何となく”合意形成をしながら物事を決めていく「しきたり」がある。これでは海外から優秀な人材を本社の重要なポストに登用したところで、言語の問題は別としても、機能しない。結果、経営幹部に登用する人材の母集団が日本人に限定され

てしまい、世界中から優秀な人材を集める海外のグローバル企業には勝てない。したがって、日本の仕事のやり方である「職人型ガバナンス」からグローバルプレーヤーのやり方である「ルールベースの世界」へ足を踏み出す必要がある。

この3つのポイントを実行していくためには、縦割り組織を解消すること、今までと違うスキルセットの人材を採用・育成すること、そして、新たな機能を促進させる組織体系を整備していくことが必要となる。既成概念を打ち砕くことに抵抗しないイノベーションが生まれる企業体質、企業家精神を発揮できる人材・組織環境も重要になるだろう。欧米の保険会社に見られる、データアナリティクス本部、予測モデル分析本部、グローバルガバナンス本部、マルチディストリビューション本部などの組織を設置することも重要な検討テーマとなる。

6 ネット生保の実態と将来像

インターネットを主たる募集チャネルとする「ネット生保」が営業を開始してから3年半が経過した。シンプルな保障性商品を低廉な保険料で販売するビジネスモデルが30歳代の若年層を中心に支持を集め、契約件数を順調に伸ばしている。もっとも、ネットを活用しても営業効率が直ちに改善する訳ではなくマーケティング施策の巧拙が求められる。また、非対面による加入時のモラルリスクを防止することや、加入後の諸手続きにおいても契約者保護のために、様々な工夫が必要となる。今後、ネット生保以外の生命保険会社も、いかにしてインターネットを活用して顧客への提供価値を高めるか、検討していく必要があるだろう。

命保険販売は難しいのではないかと懸念する声も聞かれた。しかし、

2年目に入ってから契約者の増加に弾みがつき、2011年9月末現在では両社合わせて保有契約件数が12万件を超えている。

また、この2社に加えてAIG エジソン生命、オリックス生命、アイリオ生命が自社商品のネット販売を開始している。「ネットで本当に生命保険が売れるのか」という論争は過去のものになり、業界関係者の関心はこの新しいビジネスモデルの可能性と限界を理解しようとするところに移っている。

証券・銀行・損害保険など他の金融分野ではインターネットを活用した各種サービスが普及しており、生命保険業界でもネットを業務に取れ入れることで顧客の利便性を高め、保険会社の事業コストを

引き下げることが期待される。

他方で、生命保険は伝統的には対面の営業職員チャネルで販売されてきたことから、前例がないネットを通じた「直販」がどのように発展するのか、不確実な面が多かった。本稿はこれまでの営業実績に基づき、ネット生保の実態と将来の展望について整理することを目的とする。

例えば、「保険料割安でも販売苦戦 ネットで参入の生命保険」(共同通信 2008年8月26日記事)は「消費者の関心はあるものの『契約に至る最後の一押しが難しい』のが悩みだ」と報じている。

2010年8月、AIG エジソン生命はクレディセゾンの専用サイトにて医療保険のインターネット申込を開始。その後、11年5月にオリックス生命が医療保険と定期保険のネット販売を自社サイトにて開始。アイリオ生命は同9月から資本業務提携先である楽天グループと共同開発した医療保険3商品を「楽天の保険」サイトにて販売開始した。

商品戦略

各社はネット販売の対象となる商品として、標準的な定期保険と医療保険を中核商品に据えている。保障内容と商品構成をシンプルにしていることと、必要な保障を保障機能毎に(「単品」として)購入できるようにすることで単価が小さい契約も可能にしていること

が特徴である。

このような商品戦略が取られている理由として以下の5点が考えられる。

まず、一般にネット取引においては詳しい説明を伴わなくとも消費者が十分に理解可能なシンプルな商品が好まれる。次に、後述するようにネット生保の限界的な顧客獲得費用は小さいため、単価が小さい契約でも経営上問題がない（これに対して対面型営業の場合はコストを回収するために一定額以上

の保険料収入を確保できる商品構成が求められる）。また、商品内容を複雑にしまうとオペレーションやシステムが煩雑になり、低コストを実現できないという戦略的な理由も考えられる。加えて、両社が営業を開始した

2008年時点においても続く超低金利の影響ゆえ、魅力的な貯蓄性商品を提供するのが困難であるという市場環境要因もあったかも知れない。さらに、顧客からみると必ずしも実績が十分でない新設会社から長期の貯蓄性商品を購入することへの心理的抵抗も考えられよう。

このように、ネット生保の場合はインターネットの特性と利用顧客の属性、そして発売当時の市場環境などが商品選定の大きな要因となっていると考えられる。

ライフネット生命は開業時から提供してきた定期保険と医療保険に加えて、

2010年2月に就業不能保険の発売を開始し、2011年10月現在において保有契約件数の1割強を占めるに至っている。個人向けの長期就業不能保険はこれまで民間生命保険会社が必ずしも積極的に販売されてこなかったことを考えると、同社が「既に市場で売られている標準的な商品をネット直販で安く提供する」というビジネスモデルに基づく商品発売にとどまることなく、インターネットを活用して「消費者が求めている新しい商品を提供する」という役割を果たそうとしていることが伺える。

顧客属性

営業職員との対面による接触を求めず、自ら能動的にインターネット経由で生命保険に加入するのはどのような層なのか。ネット生保の顧客属性を、ライフネット生命の契約者を参考に考察する

まず、年齢分布は20歳代が25%、30歳代が54%で、合わせて79%となっており、全社平均の41%と比べると若年層に偏重していることがわかる。この点について、「インターネットによる取引だから若年層が多いのは当然」と考えるのは、必ずしも正しくない。この年代がネット取引に対して抵抗が少ないのは確かだが、例えばネット証券においては金融資産を多く保有する50歳代、60歳代も利用者層も若年層並みの比重を占めており、中高年層も必要があればインターネットを活用しているからである。

ネット生保の契約者に若年層が多い理由はむしろ、この年代に訴求するような価格設定やマーケティング戦略を取っている会社のスタンスがある。

すなわち、ライフネット生命の保険料設定は（付加保険料を保険金額の一定割合ではなく

営業保険料一定割合としている点において)

若年層について価格競争力が高く、中高年層については必ずしもそうではなくなっている。

また、インターネットを中心に、若年層が好むメディア媒体に重きをおいたプロモーション活動を行っている事実もある。

これに加えて、いったん加入すると乗換えがしづらいという長期契約である生命保険商品の特性にも、ネット生保契約者に若年層が多い理由があると考ええる。この点、ライフネット生命の契約者のうち、46%が新規加入（初めて生命保険に加入した）、18%が既契約に追加で申し込んだと回答しており、

既存契約を見直して加入した顧客は 36%に過ぎなかった。生命保険の世帯加入率が 9 割近いことを考えると、見直し・乗り換えの割合がもっと高いとも考えられる。しかし、一般に生命保険契約については「解約すると損」と理解されており、既契約を継続するか新規契約に乗り換えるかを客観的に評価することが必ずしも容易でないこともある。

かくして、新しいネット生保は 長期間に渡って生命保険に契約してきた中高年層よりも、これから新規で加入する若年層に受け入れられ易い理由となっている。

また、ネット生保契約者の 5 割弱が初めて生命保険に加入しているということは、見方を変えれば、昨今の企業によるオフィスセキュリティ強化によって生命保険会社の営業職員との接点を持たずに社会人生活を営んでいる若年層に対して、ネット生保が新たな生命保険加入の気付きや契機を作っているとも言える。生命保険会社との接触を取り戻すことによって、加入率の低下を理由として縮小しつつある国内市場に歯止めをかける可能性がある。

次に、新契約 1 件当たりの平均年換算保険料は、全社平均 11 万円に対して、ライフネット生命契約者が 4 万 3 千円と少額になっている。これは単価が低い若年層が多いという年齢分布と、保障性商品しか取り扱っていないという 商品構成（貯蓄性の割合が低いと同等の保障であっても保険料が安くなる）、またできるだけ保険料を抑えたいと考える人がネット生保を利用しているか らと考えられる。

さらに、顧客の地理的な分布については、いわゆる都市に居住する 契約者が 75%であり、全平均の 55%に対しても高い割合を示した。理由としてはそもそも都市部において若年層の割合が高いこと、新しい商品が流行するのが一般には都市部の方が早いこと、そして都市部に焦点を合わせた同社のマーケティング戦略によるところがあると考えられる。都市部と比べて 地方の方が一般に営業職員と顧客との結びつきが強いことも影響しているのかもしれない。

それでは、契約者はなぜネット生保を選んでいるのだろうか。ライフネット生命の申込者アンケートによると、82%が「低廉な保険料」を加入理由として選んでいるが、これに続いて「シンプルな商品性」「ネットでいつでも 加入できる利便性」と答えた顧客がともに 59%に上った。

ここから、保険料の安さは大前提として必要だが、顧客にとって「自分できちんと商品内容を 理解して選択することができた」と感じてもらうための商品設計およびウェブサイ

ト上の情報提供が、顧客にとって大切な役割を果たしていることが推測される。

なお、ネット加入の利便性については、ネット生保の時間帯別申し込み数を調べたところ、夜の9時を過ぎると利用者が大幅に増え、午前1時まで申し込みが活発化していることが分かった。

すなわち、日中に生命保険の営業職員と対面するよりも、仕事が終わって帰宅したのち、自身のペースで情報収集を行ったり、商品検討を進めたいという顧客層が増えているのである。

そこにも、対面型営業のビジネスモデルでは充足されてこなかった若年層のニーズがあると考えられる。以上より、ネット生保の利用者はただ保険料の安さを評価しているわけではなく、営業職員との接点が少なくなったという環境や、日中ではなく夜の遅い時間に自分のペースで理解しながら生命保険を選びたいという、これまで必ずしも充足されなかったニーズを求めていることが推察される。

営業活動

ネット生保は流通コストを削減することで低廉な保険料を実現することが大きな特徴とされているので、いかにしてコストをかけずに顧客を自社ウェブサイトへ誘導し、契約申込に導くかが課題となる。この点、対面型営業であれば営業職員が見込み顧客を探すことが重要な営業活動となり、そのため的手段としては職域営業や飛び込み営業、あるいは既存顧客からの紹介などが考えられる。これに対して、直販ビジネスモデルでは営業職員が不在であるため、原則としてメディアを通じて潜在顧客へ働きかける必要がある。実際に行っている主な集客施策としてはPR活動による無償のメディア掲載、テレビ広告、交通広告、ネット広告、ソーシャルメディアの活用、ウェブ代理店との連携、書籍の出版、セミナー開催などがある。それでは、ネット販売にしたことによって営業効率は高まっているのだろうか。検証するには様々な指標が考えられるが、データ入手の容易さと分析のシンプルさを重視して、各社のディスクロージャー資料から「営業活動費用」と「営業管理費用」を抜き出して合算し、新契約件数で割った数値を比較してみることにした

ネット生保の営業効率

ネット生保の営業効率

(単位：千円)

新契約 1 件当たり 営業費用 新契約 1 件当たり ANP

大手 4 社平均	201	115
損保系 6 社平均	8 8	109
通販・代理店系 3 社平均	5 7	6 1
ネット系 2 社平均 (FY09)	5 5	4 8
ライフネット生命 (FY09)	2 9	4 4

大手 4 社平均 日本，第一，住友，明治安田

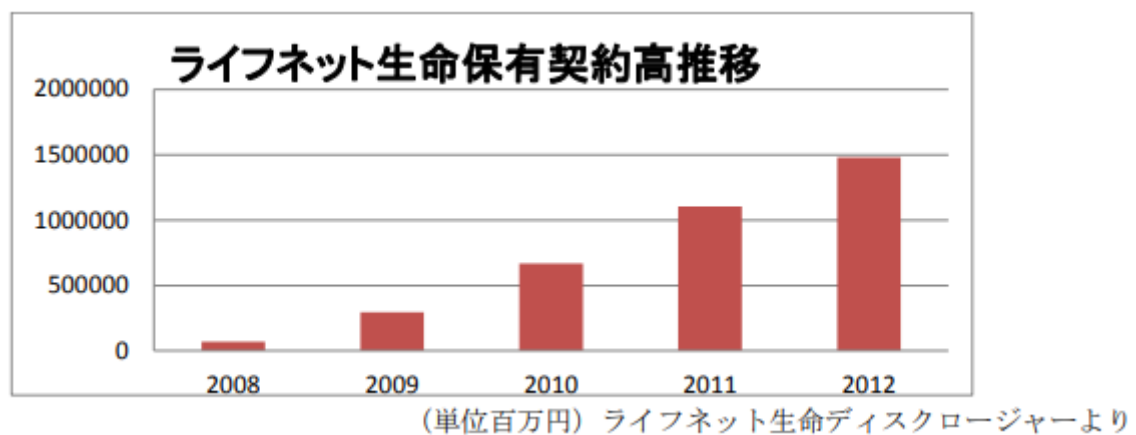
損保系 6 社平均 日本興亜，富士，損保ジャパンひまわり，三井住友海上きらめき，あいおい，東京海上日動あんしん

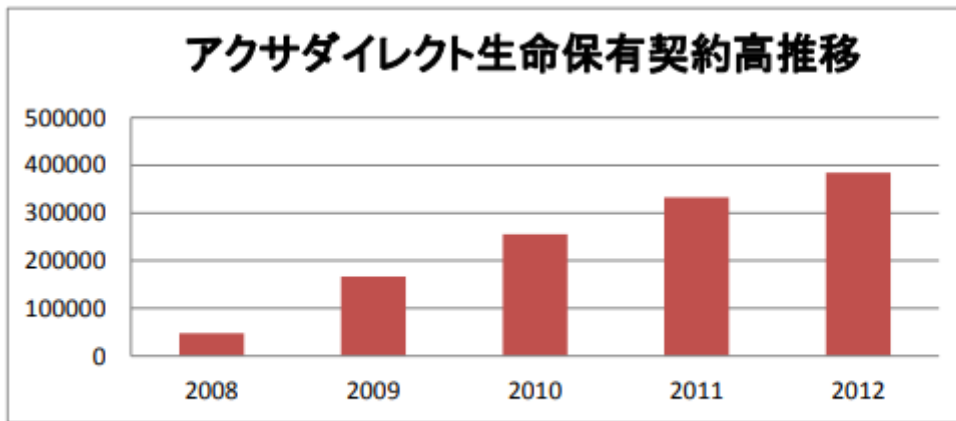
通販・代理店系 3 社平均 アメリカンファミリー、チューリッヒ、オリックス

営業費用＝ディスクロージャーに記載されている「営業活動費用」「営業管理費用」の合計。ANP＝平均等換算保険料

各社とも 2008 年度の数字。ただし，ネット生保 2 社については 2009 年度の数字。

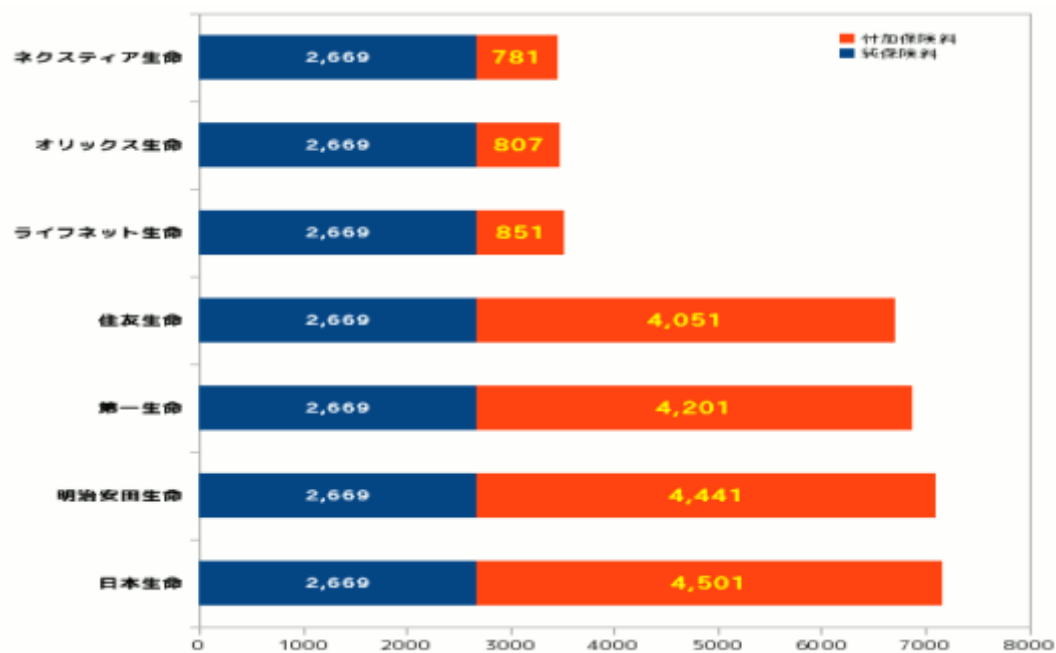
出所：各社ディスクロージャー資料





(単位百万円) アクサダイレクト生命ディスクロージャーより

まだネット生保の歴史は浅いが、上記のグラフをみると順調に成長しているということが出来る。しかし、2013 年時点の保有契約高では、ネット生保の契約数は約 24 万件であり、生命保険全契約数の約 1 億 2720 万件(生命保険協会、生命保険の動向 2012 年版)からみれば、約 0.2%のシェアにすぎない。また、新規契約数においてもネット生保は全体のうちの 1%程度である。ネット生保のセールスポイントはなんなのであろうか。それは、「安価な保険料」である。保険会社が顧客から受け取る保険料には、保険金の支払いに充てられる「純保険料」と、新契約費（新契約の獲得に要する費用）、維持費（保険契約を維持管理する費用。）、集金費（保険料の収納に要する費用）が含まれた「付加保険料」の 2 つに分けられる。営業職員の人件費もこの付加保険料に含まれる。付加保険料は、ほとんどの生命保険会社では公開されていないが、ライフネット生命が公開している純保険料を参考に、大手とネット生保での付加保険料を推定してみる。(純保険料は、標準生命表という金融庁が検証した数値である「予定死亡率」と、被保険者が支払う保険料のうち、将来の保険料支払いのために積み立てておく責任準備金に対する運用利回りである「予定利率」という数値を用いて算出)



このように、大手生命保険会社はネット生保と比べて付加保険料が 5～6 倍高額である。また、ネット生保は、標準的な「定期保険」と「医療保険」、「就業不能保険」を中核商品として販売している。「保障内容と商品構成がシンプルであること」、「必要な保障を保障機能ごとに単品として購入できること」もネット生保のセールスポイントの大きなひとつである。

ネット生保がこのような商品戦略をとる理由としては、

- ① 詳細な商品説明がなくても顧客が十分に理解できるから
- ② 付加保険料が安価なため、単価が小さい保険でも経営上の問題がないから
- ③ オペレーションやシステムの簡略化のため
- ④ 2008 年時点での超低金利の影響で魅力的な貯蓄性商品を販売できなかったからの 4 点が考えられる。実際にライフネット生命を選んだ人に選択理由を聞いたアンケートがある。

ライフネット生命を選んだ理由（複数選択）

保険料 82%

シンプルな商品性 59%

ネット加入の利便性 59%

10

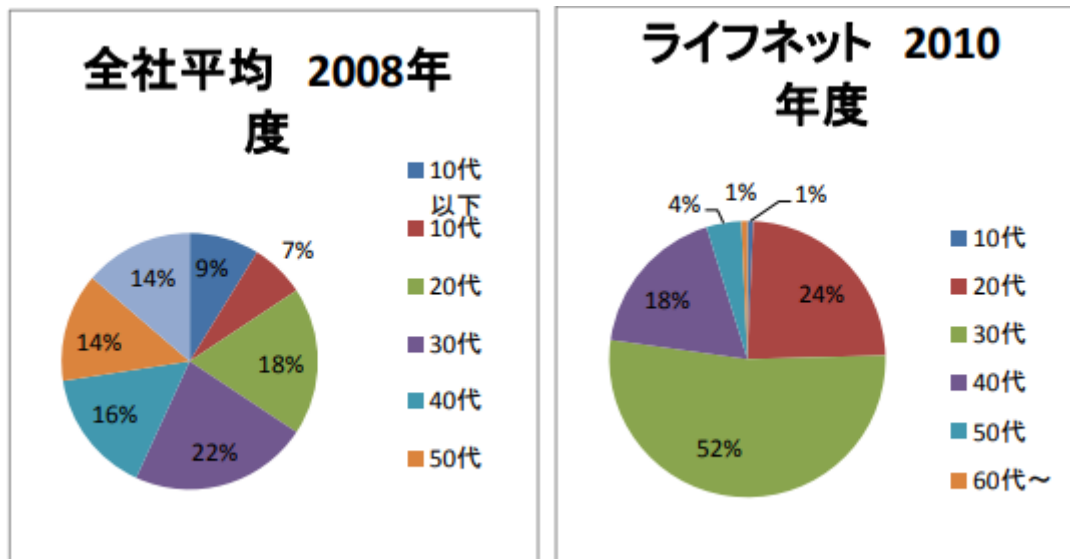
オープンな企業姿勢 15%

2010 年 4 月 申込者アンケートより

この結果から、ライフネット生命をはじめとするネット生保はインターネットの特性を生かした商品展開、流通を行い、加入者の評価が得られている。

そもそも、ネット生保に加入しているのはどのような人たちなのか。

① 加入者の分布



(生命保険協会 2008 年度)

(HP より ライフネットの現状 2011)

上の図見ると、全社平均では比較的どの世代も均等に加入しているのに対し、ライフネット生命では、20・30代の若い層が75%以上を占めている。世帯主の年齢階級別にみた平均所得は、20・30代の若年層は425万円、で40代以上は650万円と、若年層とそれ以上で、200万円以上世帯年収の差がある。

② ネット生保の加入形態 ライフネット生命の加入形態

ライフネット生命 2012 年度契約者アンケート 14171 名

ネット生保契約者の約半分が初めて生命保険に加入している。

加入者の分布と加入形態の2つからは、これまで年収が低く保険に加入することが難しかった層が、ネット生保を通じて保険に加入していることがわかる。これは、ネット生保が加入率の低下によって縮小している生命保険市場に歯止めをかける可能性があることを示唆している。また、インターネットによる加入は、非正規雇用の増加や、未婚化、晩婚化がすすむ日本社会で、営業職員と接点を持たず、大手生命保険会社では充足できなかった顧客たちの潜在需要を掘り起こす可能性があることも示唆している。

6－1 保険とインターネット

バブル経済の崩壊以降、財やサービスでは価格破壊が一種のトレンドとしておきた。しかし、保険法の改正で自由化が進んだ保険業界では、ネット生保の価格破壊による競争の激化は起こらなかった。順調に成長していくと思われたネット生保だが、ライフネット生命の 2013 年下期は、新規契約高が前年割れをおこした。ネット生保は多様化するライフス

スタイル、高齢層と比較して経済的に余裕がない若年層の潜在需要にあった商品、価格、流通チャネルを供給している。しかし、他の業界ほど価格の低下による影響はない。それを「アサエルの消費者行動類型」と「知覚リスク」の 2 つの観点から考察する。

アサエルの消費者行動類型

アサエルの消費者行動類型とは、消費者の購買行動特性を「関与」と「視覚差異」の 2 つの軸に分け、商品を 4 つのセグメントに類型化したモデルのことである。

アサエルは、関与と知覚差異の類型化によって、類型化された商品ごとに消費者の情報処理のパターンが異なることを指摘した。「関与」は、消費者が個々の商品、企業に対し

て示すこだわりや注意、あるいは重要性の程度である。「知覚差異」は、「品質判断力」であり、消費者の購買行動における商品、企業間での差異の認識の程度である。

1. 「高関与／ 知覚差異大」

十分な情報収集と徹底的なブランド間比較による複雑な消費行動、または強固なブランド・ロイヤルティにもとづく消費行動。

2. 「高関与／ 知覚差異小」

購買後に選択が正しかったことを確認するための不協和低減型の消費行動。

3. 「低関与／ 知覚差異大」

いろいろなブランドを実験的に購入するバラエティシーキング型の消費行動。

4. 「低関与／ 知覚差異小」

無難にいつもどおりのブランドを自動的に選ぶ習慣的消費行動

	高関与（製品）	低関与（製品）
ブランド間 知覚差異－大	1.複雑な意思決定 または 強固なブランド・ロイヤルティによる消費行動 ＜信念→評価→行動＞	3.バラエティ・シーキングによる消費行動 ・ランダム選択 ・実験的購買 ＜信念→行動→評価＞
ブランド間 知覚差異－小	2.不協和低減 または 帰属による消費行動 ＜行動→信念→評価＞	4.慣性による消費行動 ・ランダム選択 ・見せかけのロイヤルティ ＜信念→行動＞

●関与

保険を含めた金融商品には、「無形財」、「低関与財」、「非探索財」という3つの製品特性が存在する。

① 無形財(intangible goods)

購入の際に形として消費者の目に見えないもの。人間の五感で価値をとらえづらい財である。

有形財と比較して、「無形性」、「非貯蔵性」、「異質性」、「不可逆性」の4つの特徴をもっている。

② 低関与財(low-involvement goods)

自己とのかかわり合いの低い商品に対する消費行動のこと。その商品と自我の関係性が

極めて薄く、こだわりや執着も少ないので自主的な探索行動をとらない。したがって、その商品の使用結果に対する不安もほとんど存在しない。

③ 非探索財(unsought goods)

コブブランド・コトラーによる消費財の分類のうちの一つ。消費者がその商品を認知していても認知していなくても、通常ならば購買しようとは思わない消費財のこと。消費者の購買行動としては、製品の認知度が低いため、関心がほとんどなく、場合によっては、嫌悪感などのマイナスの関心が存在する可能性がある。よって、マーケティングの際には、認知度を高めるため、企業による積極的な広告、広報や人的販売が有効である。

したがって、保険製品は、「低関与」であるといえる。

●知覚品質

この論文では、知覚品質を、生命保険加入者の加入理由が、「商品」によるものなのか、

「営業職員や周囲の人間との関係性」によるものなのかで判断する。

生命保険の加入理由（複数選択）（対象は平成 19 年から 24 年の間に民間生命保険に加入した者）

希望に合った保険である 34.4%

保険料が安いから 21.5%

営業職員や代理店の人の親身な説明によって 20.8%

営業職員や代理店の人が知り合いだった 20.1%

家族、友人、知人のすすめによって 13.0%

生命保険文化センター 平成 24 年度 生命保険に関する全国実態調査

「希望に合った保険」、「保険料が安い」という商品による加入理由が 55.9 ポイントに対し、「営業職員や代理店の人の親身な説明」、「営業職員や代理店の人が知り合い」、「家族、友人、知人のすすめ」という関係性による加入理由が 73.9 ポイントである。したがって、保険製品の知覚品質は「低い」といえる。

以上より、保険という商品は「低関与、低知覚品質」であり、消費者の購買行動は4つの「習慣的消費行動」である。

習慣的な購買行動の定義は、コトラー（Kotler） 2001 によると、ブランド間の差異がそれほど見られず、低い関与の製品に関して行われる購買行動である。

ティッシュペーパーなど、低価格で購入頻度の高い製品は殆どこの購買行動に当てはまる。このような製品を買う場合、消費者は、信念、態度、行動という通常の購買プロセスを辿らない。広く情報を求めることはなく、また特性を吟味して購入ブランドを決定することもない。ただテレビ広告や印刷広告の言うことを受動的に受け取っているだけである。

そして、広告の反復によって、ブランドへの確信ではなく、ブランドへの親密が生み出される。製品に対して高い関与を抱いている訳ではないので、消費者が購買後に自分の選択を評価することもない。このような低関与製品の場合、購買プロセスは、受動的な学習によって形成されたブランド信念で始まり、次に購買行動に至り、場合によってはその次に評価を伴うこともある。

この定義によると、習慣的な購買行動は「低価格で購入頻度の高い製品」とあり、保険には当てはまらない。しかし、「広く情報を求めない」という点、保険外交員を通じて「ブランドへの親密性を高めている」という点、「購買後に選択を評価しない」という点で保険にもこの購買行動が当てはまるということができる。

知覚リスク

知覚リスクはレイモンドバーナー(Raymond Bauer)によって、1960 年に初めて提唱された。バーナーによると、知覚リスクとは、「不確実性をともなう一連の購買行動において、予測ができない結果をうみだすことに対する消費者の主観的な評価」である。知覚リスクは研究によって様々なタイプが定義されるが、この論文では知覚リスクを「経済的リスク」、「機能的リスク」、「心理的リスク」、「社会的リスク」、「時間的リスク」、の5つの側面から考える。

① 経済的リスク

商品選択を誤ることで金銭的な損失を出すことへの懸念である。

② 機能的リスク

商品の品質や機能が不備または不良であった場合の損失に対する懸念、または、商品をうまく活用できないことに対する懸念である。

③ 心理的リスク

商品の購入、使用によって自己イメージやアイデンティティが失われてしまうことへの懸念である。

④ 社会的リスク

商品の購入、使用が家族や友人などの準拠集団から認めてもらえないことへの懸念である。

⑤ 時間的リスク

商品の購入の際の探索における時間や、商品に不備があった場合に生じる時間の損失への懸念である。

保険加入時は、他の財やサービスとの購買と比較して、加入時の知覚リスクが高いことが推測される。これは、保険が、生涯支払料の高さ、商品内容の複雑さ、専門的知識の必要、経験購入の困難さ、保険の価値を実感する機会の少なさ、商品自体が将来のリスク低減のため、支払い期間の長期性、などの性質をもっているからである。保険に対しては経済的リスクと機能的リスクが高いということが考えられる。

6－2 これからの保険業界

インターネットによる営業職員コスト削減による低価格戦略は、これらの「低関与で低知覚品質」、「経済的リスク、機能的リスクが高い」保険という商品に対しては、効果的ではないといえる。

それでは、これから大手生命保険会社はどのようにインターネットを活用すべきなのか。保険外交員が商品の差異やサービスへ差異よりも保険外交員という人的ネットワークに依拠し、紹介による見込み客を獲得するという販売をおこなってきた。消費者の側も、多くの情報を保険外交員から入手している。

直近加入者の加入時の情報入手経路（複数選択）

生保・人を介したチャネル	63%
非生保・人を介したチャネル	37.7%
生保・人を介さないチャネル	11.6%
非生保・人を介さないチャネル	8.8%

生命保険文化センターによる「生命保険に関する全国実態調査
平成 24 年

また、加入チャネルに関しても「営業職員」が 70%近くあり、「インターネットやテレビ新聞を通じた通信販売」の 8.8%、「保険代理店の窓口」6.9%、「銀行や証券会社などの窓口」4.3%を大きく上回っている。

しかし、今後加入意向のあるチャネルでは、インターネットを通じた通信販売が平成 18 年の 5.9%から 10.5%まで増加している。（営業職員を通じた加入は 30.9%）法規制の緩和による競争環境の激化や縮小傾向のある生命保険業界のなかで、今後勝ち抜くためには、営業職員との対面が主であった従来のあり方を、インターネットを利用したマルチチャネルに変革することが必要である。

6-3 生命保険が直面するリスクと対応策

日本の保険会社は低金利環境が続く中でも、世界屈指の規模と普及率を有している。しかし、これまで保険会社は顧客の課題に十分に対応してきたとは必ずしもいえない。保険は「買わなくて良ければそれに越したことはない商品」ともいえ、新しい時代に保険会社はその位置付けを改める必要があるだろう。

顧客の期待の変化、デジタル化の進展、新たなビジネスモデルの出現、分析方法の段階的な変化は、保険会社にとっての固有の機会、すなわち基本的保障の付いた商品の販売のみならず、顧客のニーズにより深く関わり、そのニーズに合わせられる保険会社へと移行する機会を提示している。

・顧客の変化

人口動態、健康不安の増大、デジタル化の進展がそのけん引要因である。2040年までに（総人口は減少しているにもかかわらず）65歳以上の人口はさらに1000万人増えると予想されるため、保険会社は長寿リスクに取り組み、販売モデルを進化させる必要がある。健康への関心の高まりやデジタル化の進展によって非商品サービスの見直しが迫られる。

・生命保険、健康、財産の融合

顧客は人生100年時代を迎え、公的な医療制度や年金制度のひずみは、計画的または暗黙的に、民間部門へ移行する。生命保険会社のコアビジネスや既存の顧客関係とのシナジーを考えると、保険会社はこの機会を捉える絶好の立ち位置にいる。

・予測的でパーソナライズされた顧客体験へ

分析方法が進歩し利用しやすくなったため、保険会社は従来の平均値に基づくモデルから、はるかにきめ細かなアプローチへと移行することが可能になる。このパーソナライズによって、保険会社は、自社事業に内在する収益性と資本効率性の構造的要因に取り組むことができる。

- ・人材が生み出す収益を最大化しようとする圧力の高まり

生命保険業界は世界で最も厳しい人材募集市場の一つであり、先を見越して行動する必要に迫られている。将来成功を収める保険会社は、労働力戦略の確立、従業員のエクスペリエンスの見直し、従業員へのデジタル研修の実施、差別化された代理店の価値提供の推進を積極的に行う。

- 2. 生命保険会社の未来像は？

生命保険の中核目的は変わらない。それは、顧客を保護し、顧客が最も必要とする時に安心を提供することである。日本の保険会社は、雇用の創出に加え、貯蓄や医療に関する顧客の選択に影響を与える企業としての社会的義務も負っている。

将来成功するためには、こうしたニーズに対応し、スキル、プロセス、マインドセット、テクノロジーを結集することで、他とは明確に異なるものを提供するケイパビリティ、つまり説得力のあるやり方で行動する独自のケイパビリティを生み出すことが求められる。そのためには、次のようなことが必要になる。

- ・提案の重視とアナリティクス志向

連携してさらに豊富なデータにアクセスし、そのデータを使って、顧客や従業員によりよい結果を生み出す。

- ・エンゲージメント重視

顧客との直接のエンゲージメントだけでなく、従業員や代理店とのエンゲージメント能力を高めることで、提案を実現させる。

- ・販売の進化

取引を行うだけの代理店要員から、ライフサイクル全体を見る目を持った代理店要員へと移行していく。そのためには、代理店要員をつなぎ留め、健康・財産についての対話スキルを高め、デジタルを活用して直接のやりとりをサポートする必要がある。

- ・エコシステムへの参画方法の明確化

関心は高いが、成功するビジネスモデルは少ない分野である。将来成功を収める保険会社は、顧客のためのソリューション、販売、エンゲージメント志向のエコシステムのどれに焦点を当てるかを選択することになる。

どのようなケイパビリティが必要か

保険会社はこれまで、商品の卓越性、販売の裾野の広さ、または新技術への投資によって差別化を図ろうとしてきた。だがそれでは不十分である。

各保険会社の差別化するケイパビリティは、自社の事業と顧客への価値提供、すなわち、顧客が特定の保険会社と契約を結ぶ要素は何かによってそれぞれ異なる。業界の傾向を踏まえると、差別化するケイパビリティとは顧客・販売者志向で、テクノロジーに強く結び付けられるものである。今後、差別化のポイントは、商品や保険数理主義から徐々に脱却するとみられる。

将来成功する上で極めて重要な、四つの「テーブルステークス」（業界で不可欠）となるケイパビリティも特定した。このケイパビリティに注目している保険会社は多いが、質を向上させ実行重視の姿勢を高める余地はある。

高度な分析

保険業は数理計算上の平均を基に確立されていたが、今ではマイクロ・セグメンテーション、性向モデル、機械論的モデルなどの新しい方法によってもたらされる機会に直面している。日本の多くの保険会社は依然として書類による手作業に依存している。まず必要なのは、最多のプロセスをデジタル化することによって、データをより効率的に利用できるようにすることである。

人材から生み出される収益の管理

保険会社は新卒者や技術者から好意的に見られているとはいえない。日本の保険会社は需要、供給、キャリアパスを含む明確な労働力戦略を整備し、従業員がデジタル技術に精通するようスキルアップを図り、変わりゆく世界の中で他をリードするためリーダーシップのスキルを強化する必要がある。

信頼

保険会社が成功を維持するには、顧客との信頼を構築しなければならない。これは、顧客とのあらゆる接点における透明性と明確なコミュニケーション、さらに（プロセスよりも）結果に焦点を当てた従業員のスキルアップによって推進される。

顧客第一主義

日本の保険会社は、顧客を本当の意味で理解するという点ではまだほど遠い。単純な顧客調査や「顧客の声（VoC）」の分析だけではなく、顧客の洞察を継続的につかみ、共通理解を促進し、ターゲットの顧客に合わせて提案を調整するため、インフラに投資する必要がある。

将来に向けて

生命保険会社の将来的な成功は、商品やプロセスよりも、自社のアイデンティティと目的、市場への参加を選択する方法、持続可能な差別化を創出するための投資のケイパビリティによって定義される。将来的な成功に向けて、次の点について検討する必要があるだろう。

・変化する市場の中でどのように差別化するか

大手プレイヤーが規模を拡大し、多くの保険会社が販売への投資を進め、新規プレイヤーが脅威となる市場の中で、なぜ既存の顧客が契約を更新し続けているのか？またこの答えにどの程度自信があるか？

・価値の獲得方法は明確か

健康・財産などの新たな市場で価値を獲得する方法は、従来の ANP/EV 中心の見方とは大きく異なる。そのため、一連の価値のけん引要因（契約獲得時の契約転換／抱き合わせ販売、新たな種類の収益基盤、自己資本要件の軽減など）をまずは理解する必要がある。

・自社の社員は挑戦を受けて立つ用意があるか

積極的に関与している従業員は、生命保険会社の中核的存在であり、成功に不可欠である。将来のモデルでは、顧客サービスにおいて人材と従業員の連携に重点が置かれるが、この戦略の変更に向けて強力なリーダーシップスキルが必要になる。人材がすでに課題となっていることを踏まえ、人材計画の策定と、将来のワークフォース戦略との設計をうまく連携させる必要がある。

リーダーがひとたびこれらに対応する態勢を整えると、現在の課題にさらに集中的に対処することができる。

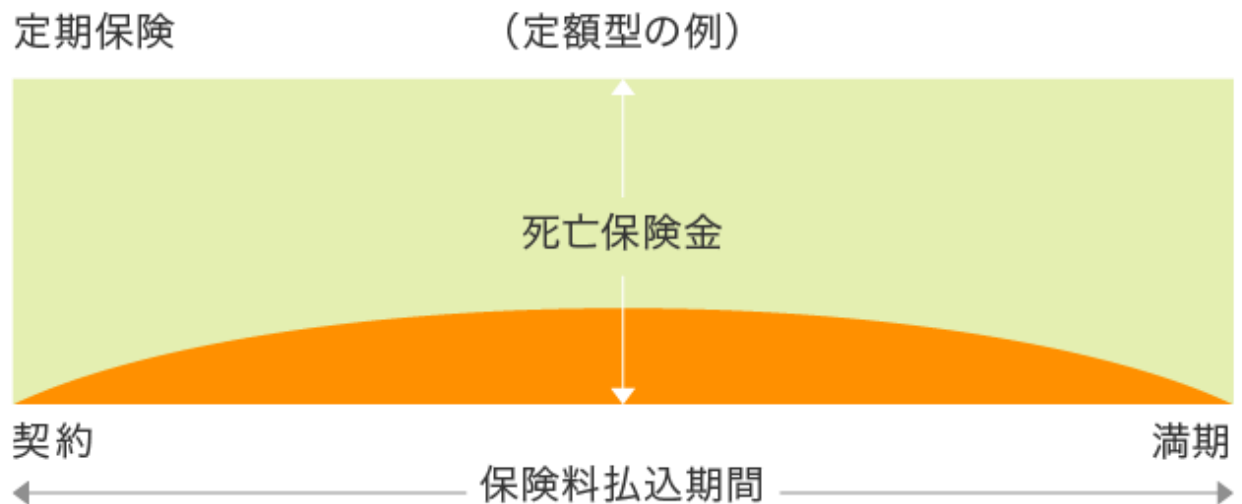
事業のどの分野を（差別化投資の対比として）単純化または再設計したいか

どの機能または分野を社内対応または外部委託すべきか（過去の決定を含む）

ケイパビリティ構築を加速する上で鍵となるのはどのようなパートナーシップや合弁か
焦点を定め直した事業への変革を通じて、どの人材とケイパビリティにリードを任せるか
どのデータが決定的に重要か。戦略を遂行するため、それをどうやって俊敏かつ最も有利に獲得し、維持管理し、利用するか

私たちは、日本の生命保険業界が本質的に魅力的であると確信している。だが、既存企業

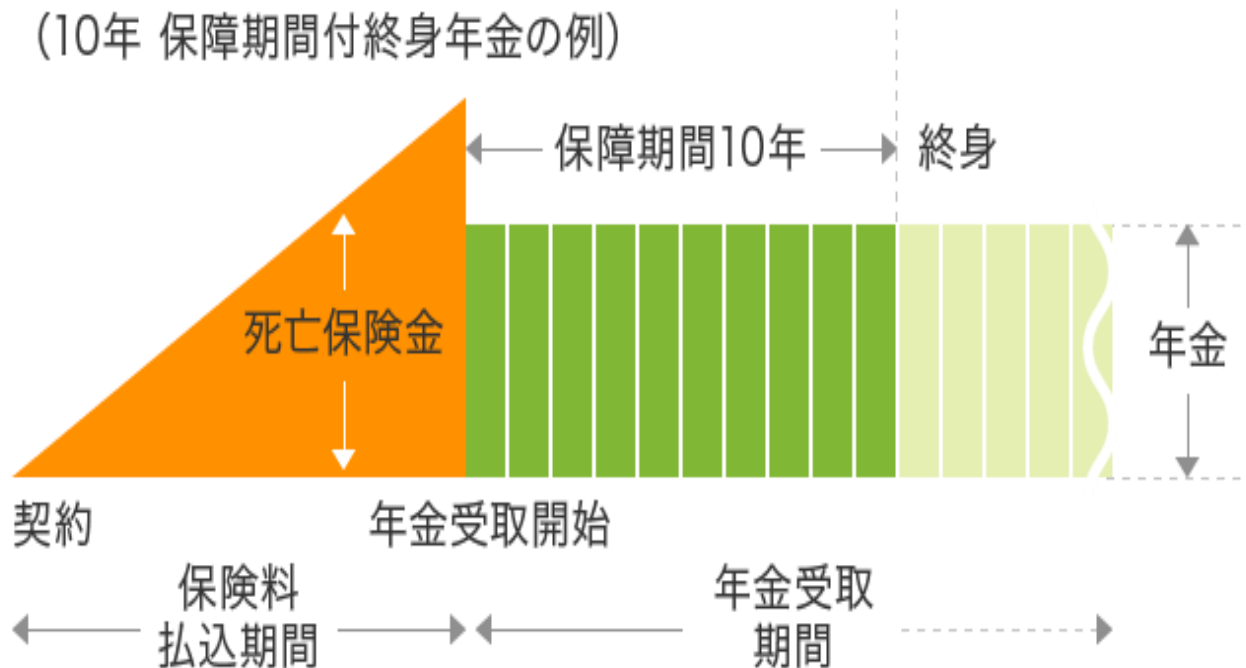
が競争に参加し続け、成功するためには、長期にわたり抱いてきた考え方に疑問を投げ掛ける必要がある。将来成功を収めるためには、自社のアイデンティティ、固有の「勝つ権利」、差別化するケイパビリティの構築といったものを、参入市場と結び付けていくことが必要であろう。



生存保険

生存保険は、被保険者が保険期間満了後に生存していた場合に保険金等が支払われる「学資保険」や「個人年金保険」のような商品を指す。「学資保険」は将来の学費準備として、「個人年金保険」は老後資金の準備としてというように、資金準備の目的が明確な商品となる。生存保険の定義としては、保険期間中に死亡した場合は保険金等が支払われないとされているが、「学資保険」や「個人年金保険」では、一般的に払い込んだ保険料相当分の死亡保険金が支払われる仕組みとなっている。

(10年 保障期間付終身年金の例)



生死混合保険

生死混合保険は、死亡保険と生存保険が組み合わされた保険のことを言う。被保険者が保険期間内に死亡、または約款に定められた高度障害になったときに死亡保険金が支払われ、保険期間満了後に生存している場合に生存保険金（満期保険金）が支払われる。代表的な生死混合保険は「養老保険」で、死亡保険金の額と満期保険金と同額の保険商品となる。

3つの分類以外の保険

生命保険の種類には、基本的に上記3つの分類と同じ仕組みであるが、「死亡」以外の保険事故を支払対象として、生きている間に起こるリスクに備える保険がある。病気やケガによる入院、手術などに備える「医療保険」や「がん保険」、病気やけがによって収入が減ることに備えた「就業不能保険」などがある。死亡保険の特約となっていた保障が単独商品となり、幅広いリスクに備えられるようになった。

7 私たちを取り巻くリスクに対する生命保険の必要性

私たちの生活を取り巻くリスク

私たちの生活には、死亡、生存、病気、けが、介護などさまざまなリスクが存在します。さまざまなリスクを保険で備えることにより、私たちは安心して暮らしていけます。それぞれのリスクに分けて、その必要性をみていく。

万が一に備える

死亡リスクは、遺された家族の生活そのものに影響が及ぶため、生活を支えるべき家族がいる方は、死亡保険は備えとして優先度が最も高いといえる。遺された家族が将来にわたり生活をしていくための金額は高額となるため、短い期間に自分で十分な金額を準備することは難しく、そのため保険での準備が必要である。保険であれば加入したその日から大きな保障を得られ、大きな安心感につながる。

一定期間の死亡保障となる定期保険は、終身型の死亡保険と比べて割安な保険料で大きな保障を得られる。お子さまの小さな世帯の必要保障額は大きく、お子さまの成長に従いさまざまなライフイベントが控えているので、この時期は保険料負担の少ない定期保険で備えるとよい。また、定期的な保障の見直しがしやすいのも定期保険の特徴である。家族環境や経済環境、ライフイベントによって保障額の見直しを保険期間ごとにより、適切な保障内容を維持できる。

一生涯の死亡保障となる「終身保険」は、保険金が必ず支払われるため保険料は割高である。

大きな死亡保障というよりは、葬祭費用や、相続手続き完了までの当面の生活費など死亡直後に必要な資金への備えとして活用するとよい。

病気やケガに備える

病気やケガによるリスクは、治療そのものに費用がかかるだけでなく、病気やけがの状況によっては、働けなくなり収入が減ることも含まれる。治療に関する費用には健康保険などの公的な保障があるが、

がんなど病気の種類によっては、高額な費用がかかる場合があり家計に影響を及ぼす。また、働けなくなることへの備えは、特に住宅ローン返済中やお子さまの進学などが重なる支出の多い時期においては生活に深刻な影響を及ぼす。

公的な保障の補完として必要な保険と言える。

将来に備える

将来に必要なまとまった資金は、少しずつ準備することが必要である。生命保険の貯蓄機能を活用して、長生きによるリスクや将来のライフイベントの資金に備えることができ

る。貯蓄機能のある保険は、保険料の一部が積立金となり運用され、将来的に受け取る満期保険金は払込保険料の合計を上回るように設計されているのが一般的である。例えば、個人年金保険は、将来の老後資金としての備えになり、満期の時期を 60 歳などの定年を迎える時期に合わせた設計となっている。満期保険金は、公的年金で補いきれない分をまかなうお金となり、長生きへの備えとなる。学資保険も同様に使う時期が明確なため、資金が必要な時期にあわせて準備ができる。また、養老保険の満期保険金や、終身保険を中途解約することによりもらえるお金（解約返戻金）は、死亡保障を備えつつ留学などの想定外の教育資金や、いつ必要になるかわからない介護資金などに活用できる。ただし、貯蓄機能のある保険は、保険料払込み期間中に解約をすると、それまでの保険料払込合計額よりも解約返戻金の額が下回ることがあるため、注意が必要である。

7-1 日本の保険会社が勝ち残り、世界を制する業界に仲間入りするために

日本の保険業界では、ほんの 15 年強前（1998 年）に自由化が起こったため、日本の保険会社は、欧米企業に比べて自由競争の歴史が圧倒的に短く、競争していくケイパビリティに圧倒的に未熟な部分がある。したがって、ベストプラクティスの注入によってファンダメンタルなギャップを埋めるとともに日本の保険会社ならではの差別化能力を再度見極めて、今から強みを創造する必要がある。

世界規模で見た日本の保険会社の強みは、強固な財務基盤・リスク管理能力（ERM ではなく、あくまでも過剰なリスクを選好しないという保守的なリスク管理）である。リーマンショックの際に、日系保険会社のダメージが少なかったことを思い出してみれば、ご納得いただけるのではないだろうか。

一方、資本の有効利用の仕組みは欧米に比べて弱いと見受けられる。財務基盤が強固である強みは日本のような成熟期の市場では有用であるが、アジアや米国などの成長市場においては、資本の成長を抑制してしまう恐れがある。

また、生保の営業職員チャネルのホスピタリティとその日本的なマネジメントは、日本の保険会社が世界に誇る 1 つの差別化能力であり、一部の諸外国では有効性が見えているものの、文化の異なるさまざまな国にどの程度通用するのか、確証はない。生損保両者の現在のディストリビューションは、戦後から高度成長期にかけて未浸透であった保険を普及させるために最適な方法として発展したものだが、今ではゆでガエルのリスクのように、消費者の期待とのギャップが起りながら各社ともなかなか抜本的な変革を講じることができない現状である。

では、日本の保険会社は前述した「マルチボーダレス」「リスク・トランスミューテーション」といった熾烈な環境において、どのように勝ち残り、また、世界のリーダーとなることができるのであろうか。ジャック・アタリが述べたように、保険業界が産業を“(良い意味で) 支配”するために、保険業界の方向性や取り巻く環境を予測しつつ、企業の取るべきポイントについて考察したい。われわれはそのカギが、①「ディストリビューションの差別化」、②「データ分析・リスク予知能力」、③「グローバルガバナンス」であると考えている。

① ディストリビューションの差別化

保険業界では、多くの保険商品のコモディティ化とテラーメード化の二極化が今後ますます進んでいく。とりわけコモディティ化した商品を扱う保険会社が多くを占めると考えており、顧客と自社にとってベストミックスとなる「ディストリビューション」戦略の検討が求められる。実際、海外保険会社の CxO の関心は「ディストリビューション」に向かっている。

ほかの業界に比べて、保険業界では特に顧客エクスペリエンスへの対応が遅れている。顧客接点のデジタル化に関する顧客の満足度も他業界より低いという調査結果が出ており、顧客とのギャップは広がる一方である。逆にその領域において抜きんでることができれば、企業にとっては、差別化を実現するチャンスとなる。欧米では IT の投資領域はすでにデジタルからポストデジタル（モバイル、SNS、クラウド、IoT）にシフトしており、この進んでいくポストデジタルの世界では、顧客エンゲージメントモデル（注意喚起、感動、購買意欲の駆り立て、販売への動線を複数の顧客接点でシームレスに描くモデル）が必要であるが、日本の保険業界はその領域に達していない。

ディストリビューションの差別化には大きく「横方向」と「縦方向」の差別化がある。横の差別化とは、すなわちグローバル化であり、国内のレッドオーシャン化した市場から、海外に打って出るということである。一部の日本の保険会社は、グローバル志向を強めているが、AXA や Prudential UK といったグローバルプレーヤーに比べると道半ばであるといえよう。

次に縦の差別化であるが、これは国内チャネルの複層化・進化を意味する。消費者にとって商品の認知、検討、購買、そしてその後の契約保全と、ステージによって自分の好きなチャネルを使い分ける「複層化」はもはや当たり前の習性となっている。ここで差別化のカギとなるのが、顧客エンゲージメントモデルとテクノロジーである。各社のターゲット顧客を複数のセグメントに分け、それぞれに対して顧客エンゲージメントモデルを構築する。さらに人間とテクノロジーを組み合わせることで、透明性と信頼性を高めることが必要になる。

日本の保険会社もこれに対して顧客接点の高度化やデジタルライゼーションなどの数々の試みを実施しているが、根本的にチャネルごとの縦割りの対応から抜け出せていない。確かに今後も、戦後から日本の保険会社を支えてきた営業職員や代理店といった属人チャネルがマジョリティを占めることに変わりはなく、利便性と日本特有のホスピタリティのバランスを保つ、もしくは進化させることで、他社と差別化を図る道もある。しかし、真の顧

客中心主義を実現していくためには、他チャネルの育成に努めることが必要である。

その際には、チャネル間のコンフリクトが発生することが想定される。日本の保険会社はチャネルが軸となり戦略を練り、各チャネルがそれぞれ成長を追求するための組織設計がなされてきたため、同一組織でチャネル戦略を検討すると、おのずとチャネル間の意見対立が発生しやすいからだ。チャネル間のコンフリクトを最小限にするためには、あわせて組織戦略の見直し（ホールディングス化）なども必要となるだろう。このような対応によりポストデジタル技術をうまく利用し、顧客特性を捉えた適切なセグメンテーションを設定し、最も効果的なチャネルミックスを実現できる企業が生き残る。今まさに大きな転換期であるといえよう。

② データ分析・リスク予知能力

データ分析・リスク予知能力も重要な **key point** となる。すでに米国では顧客から収集した情報を「攻めのリスク管理」や「営業改革」「商品開発」に活用し、成功している事例（**Predictive modeling**=予測モデル）が多くある。また、顧客から収集した情報に加え、オープンデータを活用したデータ分析は、今後日本でも急激に広まり、進化するとわれわれは考えている。その成功のカギは“**Small start**”“**Act fast**”にある。実際、先行する多くのケースでは、本社内のニッチな領域や小規模な海外子会社などから取り組みを開始している。プロジェクトの成否が短時間で確認できるからである。

また、近年は技術進展が著しく、あれこれ迷っている間に導入しようとした技術や手法が陳腐化し、他プレーヤーから 1~2 周遅れになってしまうため、まずは実行してみるという姿勢も重要である。Google や Amazon など、すでに入手したデータをマーケティングに活用するモデルを確立している異業種が、そのデータ解析技術と圧倒的なカスタマーベースを活かし、保険業界の「破壊的イノベーター」として参入してくる可能性がある。デジタル世代に生まれた企業は、**STP (Straight Through Processing)** 化、セルフサービス、ウェブ完結モデル、効率的な販売モデルなどがすでに低い事業費で運営できるだけでなく、データの統合が進み、ビッグデータ分析に十分な経営リソースを投入できる状態となっており、優れたリスク選択による損害率の低下に向けて動いている。これらの企業は周辺業界や欧米に存在しており、日本の保険会社にとっては脅威である。かの有名なウォーレン・バフェットは保険事業を「投資事業のための資金調達手段」と位置づけ、世界最大の時価総額の保険会社をつくりあげた。今後は保険事業を「本業のためのデータ収集の手段」と位置づけ、新たに参入するプレーヤーが生まれるかもしれない。状況は待ったなしである。

③グローバルガバナンス

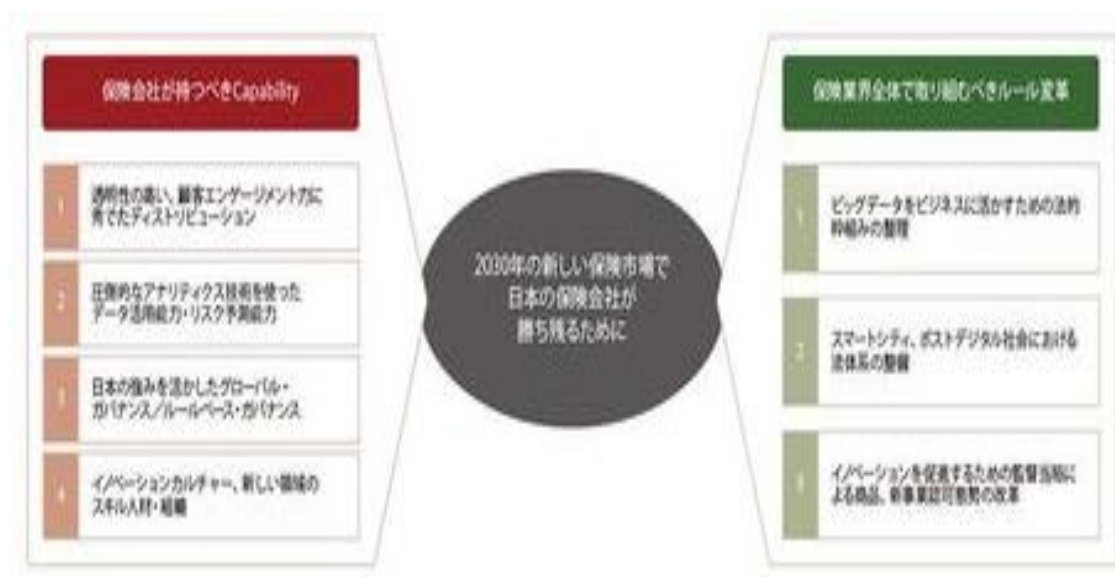
海外展開に成功している日本企業は、事業の核となる技術・サービスを海外に移植し、この核を握ることで海外子会社をコントロールしている（自動車のエンジンなど）。しかし保険に関しては、各国・各地域によって、核となる商品、販売網、サービス網の形態が異なるため、事業の核を日本から移植することでのコントロールは難しく、純粋にマネジメント能力によって、海外子会社をコントロールしていく必要がある。

このマネジメント能力によるコントロールは、厳格な権限と結果責任ではなく、合議制でコンセンサス至上主義を形成し、責任を曖昧にしがちな日本型経営で実現することは難しく、いまだ成功している日本企業は少ない。日本企業には、権限を持っていながらもさまざまな調整を経て、“何となく”合意形成をしながら物事を決めていく「しきたり」がある。これでは海外から優秀な人材を本社の重要なポストに登用したところで、言語の問題は別としても、機能しない。結果、経営幹部に登用する人材の母集団が日本人に限定されてしまい、世界中から優秀な人材を集める海外のグローバル企業には勝てない。したがって、日本の仕事のやり方である「職人型ガバナンス」からグローバルプレイヤーのやり方である「ルールベースの世界」へ足を踏み出す必要がある。

この3つのポイントを実行していくためには、縦割り組織を解消すること、今までと違うスキルセットの人材を採用・育成すること、そして、新たな機能を促進させる組織体系を整備していくことが必要となる。既成概念を打ち砕くことに抵抗しないイノベーションが生まれる企業体質、企業家精神を発揮できる人材・組織環境も重要になるだろう。欧米の保険会社に見られる、データアナリティクス本部、予測モデル分析本部、グローバルガバナンス本部、マルチディストリビューション本部などの組織を設置することも重要な検討テーマとなる。

7-2 新しい将来像を実現するために 保険業界全体で取り組むべきルール変革

保険業界は早晩、ルールや規制（保険業法など）を変革せざるをえない状況に向かうだろう。環境が日々変化するなかでは、市場ニーズを踏まえた上で、自分たちに有利な環境づくりを提言し、必要であれば新たなルールの形成など社会や業界を巻き込んだムーブメントを起こし、それをリードしていくことが健全な企業マネジメントである。以下に、日本がグローバルで生き残るために必要なルール変革の例を示す。



① ビッグデータをビジネスに活かすための法的枠組みの整理

保険テレマティクス（Active risk management や Predictive modeling）や顧客遺伝子情報（死のビッグデータ）を活用した保険商品などがうまく開発できるような枠組みをつくる必要がある。現在の個人情報保護法やマイナンバーなどの検討の方向性では、ビジネスに利用することが展望できず、負担だけ大きく、効果が出ていない。こういった点でビジネスモデルのイノベーションが海外と比べて著しく劣後する。

② スマートシティ、ポストデジタル社会における法体系の整備

事故が起こった場合、その責任は誰に帰するかを整理していく必要がある。責任が重くなる事業者には保険加入を義務づけるといったことは、保険業界が世界を制していく流れの1つでもある。

③ イノベーションを促進するための監督当局による商品、新事業認可態勢の改革

現状においては消費者保護、金融システムの健全性維持が重視されているが、業界自体のイノベーション促進といった視点も重視されるべきである。たとえば、旧態依然としたビジネスモデルで業績が悪化した会社を延命させ、またそのような会社が最後の悪あがきでダンピングをするといったことは業界の発展にマイナスであり、業界の新陳代謝を促進しなければならない。

保険会社のミッションは、単なる企業活動だけではなく、より安全な社会の形成に貢献することになり、不確実でリスクの複雑化する時代のなかで、社会が進むべき方向性を示す道標としての役割を担っていくことになるであろう。保険会社が「金融サービス」の域を出て、情報技術を駆使することで社会のリスク低減を実現し、その社会的ベネフィットを収益源とするソリューションプロバイダとしてのビジネスモデルを確立したとき、保険会社が世界を制する時代が来る。このような時代に向け、日本の保険業界が一丸となって

取り組み、また前述した個社での取り組みに資本とリソースを配分していくことによって、世界を制する保険業界のなかで日本の保険会社がリーダーとなっていくことを切に期待している。

「創造的破壊」の起点となるのは、消費者意識・活動の根本的な変化

今後、消費者の意識・活動が大きく変化するとともに、「顧客主導型のリスク対応」と呼ばれるトレンドが大きな影響を及ぼす背景の 1 つとなっているのが、テクノロジーの進化である。

ビッグデータや AI といった先進的ツールの広まりとともに、消費者は自らが直面するリスクをより早い段階で明確に理解することができるようになる。

その結果、消費者は能動的に自身のリスク抑制に動き、それでも残存してしまう個別リスクに対してのみ保険を求めることになるのである。このトレンドは、保険ビジネスのあり方に大きな影響を及ぼすこととなり、保険会社と消費者の情報非対称性が逆転することを起点に、保険会社はバリューチェーンを拡大し消費者のリスク抑制により注力することが求められることになる。

そして、リスク・カバレッジの個別化が進むにつれて大数の法則を前提としたリスク管理が難しくなる可能性もあり、さらに、消費者の本質的ニーズが「モノ」から「コト」へ変容することに伴い、保険ニーズも所有から利用ベースへと移行することが予測される。

国内保険会社関係者向けにアクセンチュアが最近開催したアンケートでは、顧客主導型のリスク対応がすでに市場へ影響を与えているという回答が全体の 35% に上った。2020 年までに大きな影響が及ぶという回答も 35% で、2030 年まで含めると全体の 97% に上っている。

7-3 先進的な保険会社における「既存の枠組みを超えた」新たな取り組み

上記で取り上げた変化に保険会社が対応するためには、既存の枠組みを超えた視点から、ビジネスモデルの戦略的転換が求められる。

先進的な保険会社は、「既存の枠組みを超えた」(outside the box) 取り組みをすでに始めている。

3 つのビジネスモデル変革のコンセプトに基づいた、様々な事例があるが、特に注目に値するのは下記のような取り組みである。

コンセプト① つながる ～“非日常”から“日常”へ

アビバ (Aviva)

英国のアビバ (Aviva) は Amazon のスマートスピーカー Alexa を活用し、顧客の日常生活の中でより高頻度の接点構築を進めている。この事例は、英 Amazon のデジタルエコ

システムへ参画することで、その約 1800 万人に上る顧客基盤へのリーチを可能としたという面においても示唆に富んでいる。

コンセプト② 抑制・維持する ～“万が一時”から“川上・川下”へ

ディスカバリー (Discovery) 南アフリカのディスカバリー (Discovery) では、従来の健康増進プログラムだけでなく、慢性疾患患者に対する治療プログラムとその成果に連動した保険の提供を進めている。

アリアンツ (Allianz) 一方、アリアンツ (Allianz) は、他業種のエコシステムへ参画しスマートホーム向けのサービスを提供。火事や漏水などの発生時に、同社が警備会社や修理業者を保険加入者の家へ直接派遣するなど、アフターケア分野でのトータルサービス実現に貢献している(※)。

エコシステムをベースとした新たなビジネスモデルを模索する保険会社は多く見られるが、自社を中心に据えたエコシステムを志向するケースが大半を占めている。その中で他社のエコシステムへ積極参入するアリアンツの事例は注目に値する。

コンセプト③ 個別化する ～“セグメント”から“ペルソナ”へ

新たなデジタルプラットフォームや様々なビッグデータを活用すれば、顧客の固有ニーズに応える商品提案が可能となる。

シトラ (Cytora) 例えばシトラ (Cytora) は、SNS やニュース、建築情報をはじめとする外部・内部データを使い、顧客企業の損害リスクプロファイルなどを保険会社へ提供している。

保険会社は引受高度化により、損害率の改善やコスト削減を実現するとともに、顧客主導型リスク対応時代への適応を試みている。

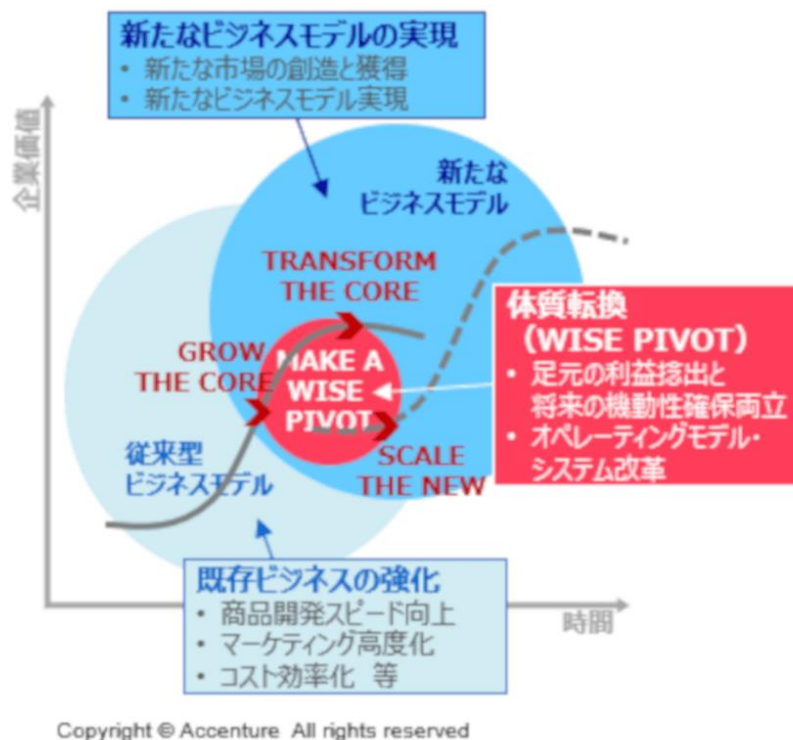
ネオシュランス (Neosurance) バーチャル保険代理店 ネオシュランス (Neosurance) は、わずか 10 秒で手続き完結できるオーダーメイド型の保険を提供している(※)。

例えば車上荒らしの多い地域に出かけた顧客向けに、駐車する数時間だけの保険を提案するといった取り組みを行ってる。

既存ビジネス・システムの体質転換 (Wise Pivot) が求められる

顧客主導型のリスク対応を起点とした創造的破壊へ対応するため、日本の保険会社は具体的に何をすべきであろうか？そもそも既存システムをはじめとした事業資産を抱えたまま、一足飛びに新たなビジネスモデルを実現することは極めて困難である。

そのような中、保険会社には将来を見据えた変革と既存ビジネスの維持・強化を両立させる形でビジネスの体質転換を推進するアプローチ「Wise Pivot」が求められているのである。



例えば既存システムの近代化・効率化を進めるとともに、商品や事務プロセスの標準化および部品化を進めることで、商品・サービスの個別化という流れが将来的に加速しても、柔軟に対応することが可能となる。

また、現時点で活用可能なデータが十分になかったとしても、将来的な外部含めたビッグデータの活用を踏まえ、体制や環境の整備を推進することも重要である。

「顧客主導型リスク対応」の時代に即したビジネスモデルの構築には、データの収集と活用が欠かせません。より多くのデータがリアルタイムで組織に流入し、それを最大限に活用できるような新しいビジネス環境を実現する取り組みが今後さらに求められるようになる。

8章 終わりに

今回の論文は、ネット生保という比較的最近のものを扱った。まだ、ネット生保のインパクトがまだ市場にあらわれていない可能性もあったこと、まとめが単純に終わってしまったことが反省点である。このような長い論文作成は初めてで試行錯誤の連続であった。

4年間愛知学泉大学で組織論やマーケティングに関すること。ゼミでも、社会的ネットワークや統計について学んできたが、自分の知識は浅く、起きている現象から仮説や理論を導くことは難しく感じた。

最後になりましたが、この論文を執筆するにあたり、指導教官の飯田先生には、中間発表ごとにテーマを変えてしまったにもかかわらず、丁寧に指導していただきました。ありがとうございました。

参考文献

- ・成熟化する生保市場での生き残り戦略

<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201308/2013-8-7.html>

- ・日本の保険会社はデジタル化への備えはできているのか

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/financial-services/ins/jp-ins-digital-disruption-070116.pdf>

- ・トレンドから読み解く保険業界の新しい将来像

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/financial-services/ins/jp-ins-digital-disruption-070116.pdf>

- ・8つのメガトランスが照らす未来

<https://www.dhbr.net/articles/-/3854?page=3>

- ・保険業界の新しい将来像と日本の保険会社の進路

<https://toyokeizai.net/articles/-/60230?ismmark=a>

- ・高まる（付加価値）への需要

<https://www.sbbt.jp/article/cont1/35063>

- ・保険業界に求められるデジタル活用とイノベーション領域

<https://thefinance.jp/strategy/191203>