

## 日本の生命保険マーケット最新事情2021：新中期経営計画に見る国内保険事業回復への鍵

生命保険業界にとって2020年度は最悪の年だった。新型コロナウイルス感染症の拡大で、新契約業績に大きな打撃を受けたからだ。

新契約業績の急激な落ち込みから回復しつつある中で、4月から2021年度が始まり、新しい中期経営計画も打ち出された。では、生命保険会社はどのような経営ビジョンのもとで、どのような戦略・戦術を駆使して、再び成長を目指していくのだろうか。国内保険事業への基本的なスタンスと新しい動きを見てみよう。



### 日本生命——デジタル時代に合わせた営業職員チャネルの高度化を目指す

「人とサービスとデジタルで、お客さまと社会の未来を支え続ける」

これは、日本生命が新しい中期経営計画「Going Beyond～超えて、その先へ」（2021～23年度）で実現しようとしている企業グループビジョンだ。

同社は国内保険市場を深耕するために5つの最重点課題に取り組む。その一つがデジタル時代に合わせた営業職員チャネルの高度化で、次の3ポイントを挙げる。

- ①デジタル装備の充実による活動量の増大。
- ②お客さまとの接点の増大。
- ③長く安定して活躍する営業職員の育成。

デジタル装備の充実では、スマートフォン「N-Phone」を営業職員全員に配備することで、営業職員がデジタル活動を進めるために必要なインフラを整える。

「今後はインフラ整備を活動量の増大につなげる段階に入る。携帯のタブレット端末とスマートフォンを活用して、タイムリーな情報提供やコンサルティングを量・質ともに一層充実する」

また、全国約1870カ所に配備した「画面共用システム」を積極的に活用して非対面での契約手続きなども行う。「訪問と非対面を自在に組み合わせた新たな営業職員活動を次の3年間で作り上げ、活動量の増大を目指す」。

お客さまとの接点の増大では、オンラインによる情報提供機会を拡充する。企業ごとのオーダーメイド型福利厚生セミナーや大規模セミナーなど、セミナーの内容を多

様にすることで集客を増やす。2021年1月に実施したセミナーでは全体で5万人を動員した。

新しいチャネル展開では少額短期保険会社を設立する。4月に準備会社（資本金6億円）を設立した。

メインターゲットはニッセイグループでは対応し切れていない「Z世代」などの若年層。ニッセイグループ内での顧客データの連携、最適なタイミングでのニーズ喚起を通じて、グループ一体での顧客基盤の拡充を図る。

「生保だけでなく損保も含めた独自性のある商品を迅速に提案する体制をグループ内に備えることで、新たなお客さまを増やしたい」と期待を寄せる。なお、営業開始までには1年以上かかる見込み。

## 第一生命——CXデザイン戦略により4つの体験価値を提供する

第一生命ホールディングスは3月、新中期経営計画「Re-connect 2023」（2021～23年度）を発表した。

この期間を「持続的な成長基盤の確保に向けて、強い決意をもって変革に挑戦する3年間」と位置付ける。

国内事業では顧客接点を抜本的に見直す。具体的には、「商品・チャネルの供給者視点」から、「顧客起点のマーケティングに原点回帰」して、CX（Customer Experience）デザイン戦略による4つの体験価値を提供する。

4つの体験価値は次のとおり。

①保障：一人ひとりの多様化するライフスタイル・保障ニーズに対応した商品・引受・関連サービスを拡充し、タイムリーに提供する。

②資産形成・承継：グループの強みを活かし、資産形成・承継への商品開発・コンサルティング・関連サービスの展開。

③健康・医療：生命保険事業との親和性を踏まえた未病・予防領域への挑戦。

④つながり・絆：外部パートナーとの業務提携を通じ、契約者との新たな接点・保険加入機会の創出。

4つの体験価値を最適なタイミング・最適なチャネルで提案することで、契約者数1000万人（2020年3月時点で約900万人）、NPSの業界トップ水準を目指す。

NPSは「Net Promoter Score」の略。「顧客満足度」よりも踏み込み、知人・友人への「推奨度」を測定するもので、新中期経営計画には「重要指標」として導入した。

保障の体験価値の新しい動きでは、第一生命と第一スマート少額短期保険会社は商品ブランド「デジホ」を立ち上げた。コンセプトは「一歩ふみだす保険」。メインターゲットはミレニアル世代やZ世代。その第一弾として、4月9日に「特定感染症保険」を発売した。

引き受けは第一スマート少額短期保険会社。商品内容は保険期間3カ月、保険料一律980円。ダイナミックプライシングを導入しており、新型コロナウイルス感染状況に応じて毎月1日に保険料を設定する。4月に申し込んだ場合は980円。給付金10万円。

今後、フリーランスコミュニティ、人材紹介など幅広いビジネスパートナーと積極的に協業する。「ビジネスパートナーが導入しているサブスクサービスの一環として保険を活用してもらうことで、新しい顧客体験を創出できる」という。

営業職員体制では、「高いリテラシーに基づく『高CX・高能率チャネル』へと進化させる」ために採用や評価制度の抜本的改革に取り組む。

評価制度については、資格・給与などの評価制度の見直し、顧客満足度関連指標のウェイトを引き上げる。育成では、採用基準や採用期間の見直しなどによる厳選採用を徹底し、2021年度の採用数はこれまでの7割程度に抑える。

コンサルティングではCXデザインシステムからの顧客接点拡大、デジタルツール活用の拡大、生涯設計プラン刷新による日常のキャッシュフローや非日常リスクの見える化に取り組む。

このような取り組みによって、営業職員の個人能率は新中期経営計画の最終年度である2023年度には対コロナ前の横ばいを見込み、2026年度には対コロナ前の20%以上を目標にする。

「今後3年間は持続的成長に向けた転換期として、トップライン（保険料収入）の一時低下は許容し、量より質を重視する」と断言する。

## 明治安田生命——4「大」改革の推進、次世代型営業チャネルへ移行

ひとに健康を、まちに元気を。最も身近なリーディング生保へ——明治安田生命は2020年5月、新たな10年計画「MY Mutual Way 2030」を発表した。10年後の目指す姿をこう描く。

その中で2020～22年度は、10年後に目指す姿の実現に向けた成長軌道を確保する3年間と位置づけ、「MY Mutual Way I期」とした。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経営環境の激変をふまえ、2020年度は単年度の経営計画「とことん！

アフターフォロー特別計画」を推進。

これを受け、「MY Mutual Way I期」は開始時期を1年延期し、21～23年度の3カ年プログラムとして実施する。

「MY Mutual Way I期」の大きなポイントは、4「大」改革の推進。この4「大」改革は、10年後の目指す姿の実現に向けた「フェーズチェンジ」のための制度・インフラなどの抜本的な見直しを行う。改革の対象となるのは①営業・サービス②基幹機能・事務③資産運用④Mutual経営の4つ。

営業・サービスの改革では、次世代型営業チャンネルへの移行を強調する。

「地域社会への貢献やお客さまの健康増進の支援などの新たな役割を高い水準で果たすことでQOL向上をサポートし、お客さまから選ばれ続けるアドバイザーをロールモデルに位置づける」という。「対面×非対面」による新たな活動モデル・活動インフラの確立も目指す。基幹機能・事務の改革ではデジタル化や事務ルールを見直す。抜本的な「業務の断捨離」と「ヒトによる業務の削減」を通じ、本社事務オペレーション業務のさらなる高度化・効率化を推進。これによって個人事務40%、法人事務40%の業務量の大幅削減を図る。

4月から「事務サービス・コンシェルジュ」による「訪問型サービス活動」を開始した。人員は約2000名。

これは、キャッシュレス化・ペーパーレス化を推進し、支社・営業所の定型事務業務を大幅に縮減してきた成果を活かしたもので、「事務・サービスに関する専門知識を活かした正確・丁寧なサポートと、付加価値の高いサービスの案内を対面で行なうことで、お客さま一人ひとりに寄り添ったアフターフォローを提供したい」と強調する。

## 住友生命——「バイタリティ」は3、4年の認知期間を経て、加速的に業績が伸展

社会になくてはならない保険会社へ——住友生命は2020年3月、新3カ年計画「SMIセイ中期経営戦略2022」を発表したが、新型コロナウイルスの影響を受け、9月30日には、中期経営戦略の一部を改定した。

改定の背景としては、「対面でお客さまに寄り添い保険を届けるという強みが発揮できない状況が続く」こと、ニューノーマルの時代を見据え、「非対面でのコミュニケーションに対するニーズや健康に対する意識がより高まる」ことなどを挙げる。

そして、ニューノーマルな時代への対応の方向性は次のとおり。

①これまでの「人ならではの」の価値に「デジタル」を融合することで、お客さまの状況・状態・嗜好にあわせたサービスを提供。

②健康増進活動をより一層サポートしていくための「バイタリティ」のレベルアップ。

③営業職員の安全を確保した上、働く場所や時間にとらわれず生産性の高い働き方を実現するための勤務環境の整備。

④ビジネスモデルの変革に向けた既存業務の大幅削減によるリソースシフト。

バイタリティは2018年7月に販売開始。既契約に「健康増進乗率特約」を付加する。10年間で500万件の目標を掲げるが、まだ、50万件を超えたレベルでしかない。

「日本は『バイタリティ』を19番目に導入した国で、先進事例を見ると3年から4年の認知期間を経て、加速的に業績が伸びている。通常、生命保険の商品寿命は2年ぐらいで失速状況になるが、『バイタリティ』は3年目にさらに加速化している。これまでのトレンドとは大きく違う」と力説する。

新しい提案では、健康増進をコンセプトにした保険プログラムを「保険」と「プログラム」を分けて提案することを始めた。まず、健康増進のプログラムを体験してもらい、それを通じて保険加入につなげるスキームで、「首都圏を中心に展開しているが、予想外に有効であることが分かった」と自信を示す。

新しい顧客接点の試みでは「インシュアランスモビリティ」の実証実験を開始。これは保険の簡易的な相談スペースを車内に設けた専用車両のこと。実証実験のコンセプトは「保険が街に出かけていく」。東京都内4カ所で3月から始め、5月までの予定。

子会社の「いずみライフデザイナーズ」の職員が様々な健康意識を高める体験を提供し、保険に興味を持った人に保険商品の簡単な紹介をする。

さらに、詳細な説明を希望する人には、保険ショップ「ほけん百花」（いずみライフデザイナーズ運営、全国に85店舗）への来店やオンライン相談を案内する。

「ウイズコロナ・ポストコロナ時代の新しい保険体験を安全に提供できるよう、インシュアランスモビリティを活用した取り組みを進めていきたい」と期待を寄せる。



ここまで、新中期経営計画の国内事業の概要を見てきたが、今後の新契約業績はどのように見ているのだろうか。

営業職員の募集活動では、対面活動はある程度制約されるが、デジタルツールを活

用した非対面活動も定着して、募集活動の効率化はさらに進む、と予測する。

「このプラス面とマイナス面を差し引きして考えると、2021年度は元の水準に戻ることはなかなか難しい。22年度にはコロナ禍前の19年度の水準まで回復して、さらにそれを上回るような新契約業績を上げていきたい」というのが共通した見方だ。

これからの3年間を見渡すと、コロナ禍のほかにも超低金利の長期化、顧客志向のより一層の高まり、超高齢化の進展、人口の減少、デジタル技術の進歩、予防医療技術の進歩、国際資本規制など、生命保険事業に影響を与える様々な変化がより進むことが予想される。

安定的な経営環境を背景に、既存路線の延長線で経営の舵取りができた時代ではなくなっているだけに、「変化を恐れることなく、変化を積極的に取り込むことにより、課題を解決し、持続的な成長への道筋を確かにする3年間にしたい」という意気込みのもとで、どのような経営手腕を発揮するのか注目される。

著者プロフィール

**鈴木健市**（すずき けんいち）

保険ジャーナリスト。大手保険専門紙に35年勤務。2000年以降は、インターネット生保、保険ショップ、大手生保の海外進出、経営戦略、保険審議会、インシュアテックなど幅広く取材。「保険マーケティング研究会」を主宰。OLISのセミナーでも講師を務め、台北、ソウル、北京、バンコク、ジャカルタでも講演。