

金融科技會改變保險業的 “什麼”呢？

“AI+大數據”帶來的
金融革新

藤井秀樹、松本忠雄 著

公益財團法人

亞洲人壽保險振興中心
日本 東京

「FinTech は保険業界の「何」を変えるのか？」中国版出版に寄せて

今回このような機会を公益財団法人アジア生命保険振興センターより頂き大変光栄です。財団の皆さんに改めて御礼申し上げます。

コロナ (Covid19) の影響によりますます重要性が高まるデジタルトランスフォーメーション (DX) ですが、残念ながら、日本ではまだまだ成功しているとは言えない状況です。中国圏では DX での成功事例は多数日本にも伝えられており、是非、今後とも参考にさせて頂きたいと考えている次第です。

DX が遅れている日本に置いて、特に日本の保険業界ではまだまだ対応は不十分と言える状況だと考えています。詳細は本編に譲りますが、主な論点として、特にメインフレームを中心として巨大かつ複雑なシステムがその障害の一つです。更にもうひとつあるとすれば、長い保険業界の歴史の中で、硬直化した日本の保険業界の変化を受け入れる事に対する保守性に原因があると言えるかと思います。今回、日本の状況を中国語圏の方々に向けて発信することで、他の国からのアイデアやフィードバックを頂けるとしたら、保険業界に色々な形で携わってきた私としては、非常に嬉しく考えております。

思えば、私は保険業界に色々な形 (保険会社の人間として、或いは経営コンサルタントとして、そして現在はスタートアップの立ち上げを目指す起業家として) で携わって参りました。その間、色々な経験をし、使わせて頂いた予算は3桁億円になるといっても過言ではないです。残念ながら、私が携わったプロジェクト全てが成功した訳ではないです。保険業界は多額の投資を私にして、私を育ててくれたと考えており、私は業界全体に残りのキャリアで恩返しをしていきたいと考えて日々、色々な挑戦を続けております。現在は、保険業界を変革するアイデアを形にするために、起業家として新しい挑戦をしており、業界への恩返しをすることを使命だと益々、志を新たにしております。

書籍の中でも取り上げていますが、業界全体の仕組みのプラットフォーム化 (特に競争をする必要が無い手続きの領域) は業界全体の効率を上げていく一つの施策であり、サービスを受ける顧客から考えても嬉しいことしかないテーマです。このテーマは単独の保険会社が対応できない構造的な課題であり、業界全体を結束させるリーダーシップが必要だと考えています。本当の意味で顧客志向で業界から尊敬を得る存在とならない限り不可能であり、業界のリーダーの皆さんから考えて頂きたいと思っております。私の継続した挑戦

についても、ご確認頂き世界の皆さんから賛同頂けるようなら筆者冥利につきます。

最後に、英語版で私が日本の保険業界にメッセージとして伝えていますガンジーの言葉を

“Be the change you want to see in the world”

見たいと思う世界の変化にあなた自身になりなさい

に加えて、

知行合一

知る(知識)だけでなく、実際に変革(行動)を起こしてみましよう！

中国語圏の方々にも賛同頂ける変革を起こしていきたいと考えております。

クロスデジタルイノベーション

代表取締役

藤井 秀樹

《金融科技會改變保險業的“什麼”呢？》中文出版寄語

感謝公益財團法人亞洲人壽保險振興中心給與如此殊勝的機會，在此向財團的各位人士致意。

由於新冠病毒的影響，數位轉型（Digital Transformation/DX）的重要性日益顯著。遺憾的是目前日本的情況還談不上很成功。而在中國區域數位轉型方面的一些成功案例已經傳到日本，希望今後可以用來藉鑒參考。

日本的數位轉型的起步比較晚，尤其是沒能充分運用在保險業上。雖然詳細內容會在本書內文闡明，但本書的主要論點，特別是以大型主機為中心，龐大而複雜的系統是阻礙數位轉型的原因之一。而另一個阻礙是因為保險業歷史悠久，生硬的日本保險業較難接受改變，我認為是觀念保守吧。此次，將日本的現況介紹給華語圈的人士，如果能得到來自各國的建議和回饋的話，對於從事過保險業多項業務的我來說，會感到無比榮幸。

想起來，我從事過保險業各種形式的工作，包括擔任過保險公司的員工、業務顧問，以及目前新創的創業家。這期間，我經歷了許多，其中有從事過預算金額高達百億日元的案件。遺憾的是，我參與的案件並不是所有都以成功告終。保險業高額投資培養了我，所以我每天持續不同的挑戰，想將自己畢生的經驗回饋給保險業界。現在的新志向是將改革保險業的想法變為現實，透過創業不斷進行新的挑戰，將回饋保險業視為自己的使命。

書中有提到，業界整體的結構透過平台化（尤其是無需競爭手續的範疇），是提高全業界效率的一個措施，對於接受服務的顧客來說也是非常可喜的課題。這個課題對於單一的保險公司來說是結構上無法應對的問題，必須具備整合全業界的領導能力。如果不是以顧客至上並在業界地位受到尊重的話，是無法做到的，懇請業界的各位先進一同來思考。對於我的不斷挑戰也能獲得全球各方認同的話，將感到無比榮幸。

最後，借用英語版出版寄語時，獻給日本的保險業的甘地的那句話“Be the change you want to see in the world”，即“爲了你理想中的世界，（自身）做出改變”。再奉上“知行合一”，不僅僅是認識事物的道理，更要實際創新（行動）！希望得到華語圈的各位先進的認同一起創新。

交叉數位創新
首席執行官
藤井 秀樹

この度、有難くも公益財団法人アジア生命保険振興センターよりこのような機会を頂戴いたしました。大変光栄であり、身の引き締まる思いでございます。はじめに、今回の翻訳・出版に携わっていただいたすべての方に感謝申し上げます。

デジタル技術を活用した金融サービスの普及という点で、日本はグローバル諸国と比較して遅れをとっています。保険業界においても例外ではありません。そのなかで、「Fintech」をテーマにした保険業界の新たな可能性について記した本著の発刊から約4年を経過する現在において、まだまだ残された課題があるものが多くあります。テクノロジーの進歩は早いと言えど、現実を変えていくことの難しさを保険業界のクライアントの変革をサポートする立場の我々として強く実感しており、引き続きチャレンジが必要です。

また、顧客志向という意味におけるセキュリティという面でも、大きな変化が必要です。欧州ではGDPRが施行され、日本においても個人情報保護法が改正されます。顧客について多くのデータを保有する金融、保険業界において、データ活用による顧客のベネフィットを提供するだけでなく、顧客のデータそのものを確実に保護することが、顧客提供価値の大きな要素となります。しかし、残念なことにFintechと称して立ち上がった新たな金融サービスからも個人情報漏洩といった事故は多発しています。セキュアなテクノロジーの活用によって防ぐことのできる事案もありますが、大きくはセキュリティに対するマインドセットの変革が必要と考えています。変わるべきことの多くは、利益を直接生むことのないセキュリティにどれだけの投資を行うか、という点でしょう。

「デジタル技術による顧客提供価値の拡大」と、「セキュリティ技術による守るべき情報の保護」の両輪を実現することの重要性について、読者の皆さんに伝われば幸いです。それを実現するためのパートナーとして、当社も更に成長していきたいと考えております。

デジタルアーツコンサルティング株式会社
代表取締役社長
松本 忠雄

感謝公益財團法人亞洲人壽保險中心給與這樣的機會、我感到無比榮幸，也非常振奮。在此向從事此次翻譯和出版工作的全體人員致謝。

日本在金融服務活用數位技術的普及這方面，相對於全球各國來說起步較晚。保險業也不例外。其中，本書以「金融科技」為主題論述保險業新的可能性，出版至今已有4年，目前還有很多課題。科技雖然進步飛快，對於支持保險業客戶改革的我們來說，深切感到改變現實很難，需要不斷進行挑戰。

並且，關於推崇客戶至上的安全問題，需要大的改變。歐洲實施了GDPR（一般資料保護規範），在日本將修訂個人資料保護法。對於擁有大量客戶數據的金融、保險業來說，不僅僅是活用數據提供客戶利益，確實地保護好客戶的數據，也是為客戶提供價值的重要因素之一。遺憾的是宣稱金融科技的新金融服務發生了多起個人資料洩漏問題。我認為一些事件雖然可以運用安全科技來預防，但重要的是對於安全問題的思維必須改變。應改變的事情中，大多取決於能對與利益無關的安全問題進行多少投資吧。

對於實現“因應數位科技擴大提供給客戶的價值”及“運用安全技術強化資料的保護”這兩項的重要性，如果能夠得到讀者們的認同將感到無比榮幸。為實現此目標，作為合作夥伴，本公司將繼續精進。

數位藝術顧問股份有限公司
總裁兼首席執行官
松本 忠雄

引言

給所有想要成為能夠改變世界的顧問的人

最令人興奮的就是“保險業”！！

您知道金融科技（FinTech）這個詞嗎？

意思是「FinTech = 金融（Finance）×科技（Technology）」。其要素分解如下：

FinTech = 金融（Finance）× [大數據（Big Data） + AI（Artificial Intelligence）]

隨著伺服器容量呈幾何級數增長，儲存和分析龐大服務的數據也變得可能，此即所謂的大數據（Big Data）。它與具有多層結構神經網路（Neural Network）的AI（Artificial Intelligence）相結合，讓電腦得以如人類一般地學習過去案例並自行做出決策。

如上所述，當電腦科技與金融結合在一起時，會發生什麼樣的化學變化呢？

“世界將發生變化” ---我真覺得是如此的。

因為金融是世界所有經濟活動的血液。沒有金融就不可能有經濟，而經濟就是我們生活本身，與世界有著或多或少的聯繫。舉例來說，當雷曼兄弟迷你債券事件在美國引發金融危機時，全世界的金融市場和經濟活動都陷入了嚴重的停滯狀態。

金融正與當前的電腦科技相結合，展開並形成金融科技這一新的金融領域。這種發展趨勢正在日本國內乃至全球興起。例如：網路借貸（網路上的借貸款仲介服務）、虛擬貨幣、PFM（個人支出和資產管理）、群眾募資、機器人顧問、支付等，種類繁多。而在這些當中，未來將會發生巨變的是“保險”。

沒有哪個行業會像保險業一樣，金融科技至今仍未將精力投入其中。詳細內容會在正文中提及。為什麼會這樣呢？那是因為：如果試著將金

融科技導入保險業的話，將會與巨大的阻力造成正面衝突。

與保險業務工作密切相關的基礎系統，仍在使用堪稱“遺產軟體”之名的老舊設計。如果將金融科技導入這個舊系統中，便可提高業務工作的效率並大幅度降低經營成本。不過，其舊系統至今仍被珍視並使用著。

這並不是因為捨棄舊系統“太可惜了”，而是因為若導入金融科技，會對現有的組織、體制、作業系統帶來巨大改變，而且對於這種變革，仍有許多人會感到不知所措。

因此，單憑保險業的業內人員是無法對這個現狀帶來巨大改變的。也正因為如此，顧問這樣的外部力量就變得不可或缺了。

我現在，正在挑戰的是，將金融科技導入保險的世界裡，不僅要從基礎系統上，還要對銷售、市場行銷等各個領域都帶來變革。如果這些變革實現的話，將會創造出巨大的經濟效益。

根據人壽保險文化中心平成27年度（2015年度）《（日本）全國關於人壽保險的實況調查》，日本投保人壽保險的家庭投保率接近90%。雖大家都認為市場幾乎呈飽和狀態，已無獲得較大收益的空間，但絕不是大家想的那樣。如果導入金融科技，即可省去至今為止的徒勞無功，並創造出巨大的收益。

不同於銀行因負利率而無法獲得收益、證券公司因股價上下波動而導致收益大幅度波動，保險業仍有創造巨大收益的空間。

對此最恰當的敘述無非就是“商機”這個詞。毫不誇張地說，“金融科技革命”這個詞就是為了形容保險業的。能夠以經營顧問的身份參與其中，作為職業人士深感榮幸。

本書一方面與合著者--數位藝術顧問總裁兼首席執行官松本忠雄先生探討“工作”、“工作方式”及“夢想”等範疇，一方面嘗試從各種角度驗證作為我們業務核心的“保險+金融科技”會如何改變世界。

凡是抱有“想要去嘗試新事物”的想法的人，必定會樂於期待我們推動的這個大型方案。讓我們一起來嘗試改變世界吧！

日本文思海輝顧問公司總裁兼首席執行官
藤井秀樹

目次

引言 給所有想要成為能夠改變世界的顧問的人.....	7
最令人興奮的就是“保險業”！！.....	7
序章 數位社會與保險業務.....	15
世上的所有資訊都將朝數位化發展.....	15
數位化促進的“效率化”.....	16
金融數位化的兩大發展趨勢.....	17
數位化與平台.....	18
數位化社會中，“高附加值的服務”是什麼？.....	19
第 1 章 / 保險業無人知曉的內幕.....	21
您知道誰是你的保險業務員嗎？.....	21
保險銷售中結構上的問題點.....	23
整個保險業都沒有“市場行銷”的意識！.....	24
50 年以上都沒有變化的“瀕臨崩潰的系統”.....	25
無法領取保險金？！.....	27
銷售管道的變化造成的諸多混亂.....	29
網路銷售保險新形式的登場.....	30
網路人壽保險的極限.....	32
日漸增強的複合代理店的勢力.....	34
因保險業法修訂而面臨重大轉折期.....	36
手續費的公開和銷售方法的合理化.....	37
“根據代理店意願的保險銷售”方式的終結.....	38
第 2 章 / 金融科技將拯救保險業.....	39
金融科技來了！.....	39
金融科技從根本上顛覆了商業模式.....	39
“網路人壽保險”不是金融科技.....	40
保險業統一平台的構想.....	43
首先要使各保險公司的數據互通.....	44
實現此一目標需要極高的領導能力.....	45
金融科技會導致失業者增加？.....	46
藉由案例理解“金融科技×保險業”的可能性.....	47
第 3 章 / AI 將如何改變保險？.....	51
藉由深度學習而蓬勃發展的第三次 AI 熱潮.....	51

會被 AI 取代的業務是？	52
大數據將為保險業帶來一大變革	53
大數據的出現將改變“保險的銷售方式”	55
顧問公司擁有銷售保險的主動權？！	56
AI 帶來的自動化將進展到什麼程度？	56
AI 還能讓保險費用變得更便宜	59
從「經營人脈的銷售」轉變成「聆聽客戶人生規劃的銷售」	60
提供只有“人”才能帶來的價值	61
第 4 章 / 數位化將這樣改變保險與客戶的關係	63
終於面臨轉換期的保險業	63
實際上正在增加的保險選單和保險費收入	63
數位行銷的出發點在於瞭解已投保客戶	66
數位行銷究竟是指什麼？	66
活用了金融科技的新客戶開拓	68
在掌握已投保客戶的需求上，金融科技是不可欠缺的	70
利用數位行銷來改善保全業務	72
藉由與 DMP 的合作，將潛在客戶變為實際客戶	73
藉由數位行銷可實現銷售活動的有效化	75
從客戶的角度來看數位行銷所帶來的好處	76
金融科技還將擴充保險契約以外的服務	77
因機器人顧問的導入而發生巨大變化的保險銷售最前線	77
第 5 章 / 以安全的 IT 平臺為目標	80
資訊洩露直接關係到經營危機的時代	80
資訊洩露是這樣發生的	82
防止資訊洩露最新的安全對策	85
物聯網將會導致資訊洩露？！	86
因 AI 的發展而增強的安全對策	87
保險業的安全對策	88
銷售通路的變化與資訊洩露的風險	88
網路保險的可能性	92
對談	
金融科技的新潮流。對保險業帶來重大變革的顧問是什麼？	94
主題●關於兩人的經歷	
我們是藉由這樣的方式，在顧問業找到了“自己的位置”	95

要想成為優秀的人才，與人的相遇是很重要的	95
厭倦了“八成的工作都在開會”，因而辭去首席執行官。組織的難度與樂趣	96
主題●換工作	
不是“換公司，等同於換工作”。對自己的職業生涯進行自訂的就業、換工作	97
顧問業的換工作是，“人事調動”？！	97
顧問是演藝業，換工作將會增加“武器”從而開闢新道路	98
董事長正需要：“想要做事業！”這樣強烈的想法	99
主題●工作的樂趣	
我們應該如何面對“工作”？	100
希望藉由“知好樂”，創建一個“歡欣雀躍工作”的組織	100
工作的樂趣就是：“愛與金錢”！	101
藉由計劃的交友圈，成為巨大的財產	102
主題●克服挫折與障礙的方法	
解決大課題所需的技能是？	103
數百億日元規模的專案中途延期、計劃中止	103
重要的是，如何提供只有自己才能做到的附加價值	105
主題●有關現在正努力的計劃	
為什麼現在是“金融科技×保險業”呢？	105
高度專業性的 2 家公司組成團隊，改變舊社會	105
主題●想與什麼樣的人共事？	
能夠完成振奮人心的工作的人、不能完成的人	107
今後能倖存下來的人，才是能夠“從零開始”創造工作的人 ...	107

序章

數位社會與保險業務

世上的所有資訊都將朝數位化發展

聽到“數位”這個詞時，您的腦海裡最先會出現怎樣的畫面呢？

對於經歷了從類比轉換到數位階段的人而言，最先想到的應該是時鐘或者音樂吧。

從機械式的類比時鐘，到具有電子結構的數位時鐘。

或是從黑膠唱片到CD等電子媒體。

說到音樂媒體，順帶一提，當今下載的方式已成主流，就連CD也逐漸變為舊媒體。

如上所述，所謂數位化，就是指世上各種互換的資訊全部被數位信號化的過程。

人類是善於適應所處環境的生物，現在的情況，很多人應該都沒有意識到，但放在以前是根本想像不到的。

例如，請試著回想一下大約30年前的事。1980年代。只有極少的一部分進行了可被稱為網路前身的實驗性網路的運用，但還沒有進行商業服務的提供。美國開始提供商業網路服務是在80年代後期的事了。

在那樣的時代，我們是怎麼工作的呢？

首先，員工的考勤是藉由計時卡和打卡鐘進行管理的。把將被稱為計時卡的紙質卡片插入打卡鐘的插槽後，上下班的時間就會被印在上面。

當時負責人事管理的人一張一張地檢查所有員工的計時卡後，再去計算加班費、年金和勞健保費。

此外，只要那名員工還在公司工作，就必須保留他過去所有的計時卡。由於計時卡每個月會更換成新卡，對於有很多員工的大企業，單單是確保存放場所都十分傷腦筋吧。

同樣的情況也適用於契約等其他的各種檔案。

公司與員工簽訂的雇用契約的相關檔案、企業與其他企業之間簽訂的契約檔案、客戶名單或潛在客戶名單、為了拿下新契約的提案資料等等，

被稱為“檔案”的紙質材料數量十分龐大。可想而知，這些檔案物理性的存放場所就會面臨困難。

此外，這些數量龐大的檔案都是手寫的。字跡工整的人被安排只負責檔案的謄寫，手指靈巧的人則是只負責提案資料的圖表繪製等工作。

並且，以這種方式製作出來的所有檔案和提案資料均需由員工親自搬運，再直接與客戶方面的負責人員進行面對面的溝通。

僅僅是製作一份簡單的檔案並與客戶溝通，就需要花費非常大量的時間和精力。

數位化促進的“效率化”

那麼這件事放在現在變成怎麼樣呢？

現在應仍有公司使用計時卡和打卡鐘來管理考勤，但在不久的將來，計時卡和打卡鐘應該都不需要了吧。

只要讓所有員工都帶著電腦和手機，借助數據便可掌握某位員工現在在何處、在做什麼工作。這樣就不再需要計時卡這種紙質卡片，也不再需要存放計時卡的場所了。

各類契約檔案、客戶名單已被電子化。包括契約在內的檔案的各項溝通，現在也是藉由郵件進行。

不再需要煩惱紙質檔案的存放場所，也不再需要搬運檔案。同時也不再需要從事謄寫檔案和製作提案材料的專員了。

藉由消除紙張，將一切數位化，促進了各方面的效率化。對於公司而言，不僅促進了檔案存放場所的效率化，而且還推動了製作檔案的人員的效率化以及搬運檔案所需時間的效率化。

誠然，在數位化社會，勞動效率化的提高會讓人擔憂雇傭不穩定化的出現。

有很多工作都是在80年代有需要，但在如今卻變得不需要了。

例如，從事謄寫檔案、製作提案資料圖表工作的專員，隨著各式各樣的電腦軟體的出現，就不必再做那些工作了。

放眼未來，這種趨勢將會進一步加速。因為今後，AI將會被用於各個工作領域。

儘管工業革命推動了體力勞動的效率化，但包括AI在內的數位化也將加速智力勞動的效率化。其結果，很多辦公室人員都變得不需要了。數位化對“工作”帶來的衝擊是非常劇烈的。

金融數位化的兩大發展趨勢

那麼，現在讓我們針對一些具體範疇來談談吧。正如“引言”中也曾簡單提到一樣，今後數位化也將在金融的範疇逐步發展。而“金融科技”正是此發展趨勢。

我認為金融的數位化有兩大發展趨勢。

一個是隨著數位化的發展，新的金融業務將會應運而生。例如，網路借貸等仲介網路上的借貸款服務就是其中之一。

以往的金融，一直是由銀行等具有金融仲介功能的金融機構作為中間人，在廣泛從社會收集資金的同時，也進行借款方的審查，並進行融資。

相對於此，由金融科技衍生出的網路借貸，則是由希望運用資金的投資者直接向有借款意願的人進行融資。

提供網路借貸的服務公司對有借款意願的人進行信用評等，並向投資者提供該資訊。投資者在確認信用評等後，判斷是否能獲得與自身風險相稱的回報後，再提供資金。

金融機構的作用，在於金融仲介功能。

對於想使用資金的人而言，手裡的資金不一定總是足夠的。另一方面，也有人希望運用自己手中多餘的資金。

介於這兩者之間並發揮仲介功能的就是金融機構。

對於前者，將非特定多數的存款人存放的款項向其提供貸款；對於後者，在對其承諾一定期間後償還本金和利息的基礎上，暫時保管其款項。當然，在向前者提供貸款時，需承諾在一定期間後償還借貸的本金和利息。

那麼，為了使這樣的仲介功能維持平穩，就需要介於兩者之間的金融機構的信用度了。

因此，金融機構必須維持自己的信用度，不向高風險方提供融資。

那麼，如果可以不藉由金融機構，而直接由貸方和借方進行聯繫的話

會怎麼樣呢？先就根本來說，這是可能的嗎？

如果有問題的話，那可能就只是貸方是否能夠準確判斷借方的信用風險。至少金融機構憑藉迄今為止的長期經驗，已具備判別貸款對象信用度的審查能力。

也就是說，如果缺少可將借方信用風險的資訊準確傳達給貸方的功能，該方法就無法成立。

這時，終於輪到“金融科技”登場了。

在數位化社會，不僅是紙張資料轉變為數位資料，所有的東西都會被數據化。例如，如果有個人信用卡資訊，就能輕易瞭解那個人是否曾拖欠還款。除此之外，發佈到社群網路的資訊、結算代理人或電子商務公司的結算資訊等，也將成為判別個人信用度的資料。

一方面藉由對此類大數據的分析，對借方進行信貸審查與還款能力評級，另一方面，貸方對此評級資訊進行比較，在判斷能獲得與自身風險相稱的回報時，才會進行融資。這就是網路借貸的架構。

網路借貸是一種由銀行獨立劃分出融資功能的服務，今後，像這種將現有金融機構所具有的部分功能劃分出來，以低廉成本就能享受的服務將會逐漸增加吧。這種趨勢不僅會在借貸領域，也應該會在資產運用、結算及資產管理等各個領域擴展開來。

數位化與平台

像這樣，將現有金融機構的功能劃分出來，以低成本提供新服務將是金融科技的發展趨勢；但另一方面，金融科技也將對現有的金融機構帶來巨大的變化。

其中最大的變化就是“紙質”文化的消失吧。這正是金融數位化另一個大的發展趨勢。

如前所述，在數位化的世界，紙質檔案將不斷地被數位資料所取代。然而，在金融的世界，“紙質信仰”依然根深蒂固，在各處都會遇到交換紙質檔案的場面。

例如，開設網路銀行帳戶時的手續，儘管最近開始提倡無紙化，但如果是因住房貸款而開設網路銀行帳戶時，就不能以無紙化開設帳戶，至

今手續上仍需以在表格上填寫所需事項後郵寄的方式來辦理。

申請紙質資料的習慣也還存在。從某種方面來說，這或許也是為了顧及高齡者，就連網路保險公司，申請資料後幾天就會收到紙質資料。

金融機構在準備銷售新商品，向監督機關提交登記及進行申報時，也需要提交紙質檔案。

像這樣因保留紙質文化而導致的不便情況，至今仍隨處可見。

詳細內容將在後續章節中陳述。例如，在複合代理店（銷售多種保險商品的保險代理店）購買保險時的帳戶轉帳申請表，現在仍使用紙質表格。而且，根據保險公司不同，表格格式也有差異，僅僅這部分就讓申請人十分費勁。

就如同一般情況下，人壽保險是A公司、醫療保險是B公司、汽車保險是C公司一樣，即使是同一種保險，也會根據被保障的範圍來選擇條件最有利的保險公司，如果分別購買的話，光是購買時就需要在3份帳戶轉帳申請表上填寫所需事項。而且，各個公司的格式也不盡相同，因此就必須辦理更為繁瑣的手續。

不過，這些最終都會被數位化吧。而且，如果全部數位化，並且使用同一個平台（操作環境）的話，上述的手續只需一次就可以解決了。

數位化社會中，“高附加值的服務”是什麼？

如果數位化以這種方式發展下去，從企業的角度來看，各個部門均可實現業務的效率化。然而，這對企業而言並非全然是有益的。

隨著合理化的推進，自然會出現“如何消化多餘的員工”這一課題。這不僅對保險公司，對很多企業而言都是個大課題。如果大多的辦公室都不需要的話，那每家公司都有可能會出現大量的失業者。

正因為如此，企業應提供有更高附加值的服務，並藉由設立新部門等方式，以便能夠消化因數位化帶來的合理化而剩下的員工。

在這種情況下，員工不僅是聽從公司提出的命令---“新設了這樣的部門，需要把你調過去”，而要主動採取行動，積極研討新商品和服務，甚至是抱著創設新部門這樣的幹勁也不錯。

也就是說，每位員工的工作方式會隨著數位化而發生巨大改變。

毫無疑問，能夠數位化的工作將會不斷地向自動化發展，繁瑣的手工作業將會消失得無影無蹤吧。就保險業來說，所有保險的承保和支付的審查，或者是適合不同客戶的保險方案建議等都將會被數位化。

另一方面，也有無法數位化的工作。

就保險來說，我認為保險商品的選擇可以藉由運用AI的機器人顧問代替，但如果要進一步獲得客戶的個人資訊的話，那就是機器人顧問做不到的工作範疇了。

在數位社會中，“高附加值的服務”是指難以進行數位化的範疇的服務，提供此類服務對今後推動時代的商業人士而言，將是一項很重要的技能。

第1章 / 保險業無人知曉的內幕

您知道誰是你的保險業務員嗎？

大概，大多數的日本人都買了人壽保險。

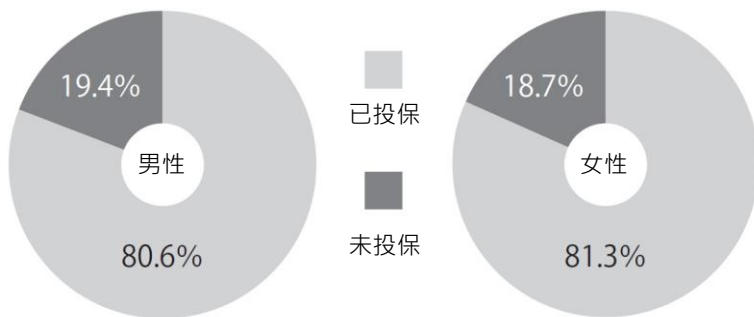
最近好像已經沒有和公司或政府合作的那種職場銷售模式了，但是在20年前左右，剛從學校畢業的新員工只要一進公司，前輩就會告訴他：“你好歹也是社會人了，最好買份人壽保險哦”，接著就會介紹自己認識的保險業務員，讓那名新員工在不知不覺中就在保險契約上蓋了章。類似這樣的保險銷售模式在以前十分普遍。

要是銀行或證券公司，則會讓那名保險業務員辦理存款或者購買投資信託等等，而當有新員工時，就由他向新員工介紹保險，也曾有過類似這樣的“以物易物”的例子。

結果變成超過8成的人現在仍有購買某種人壽保險，日本人壽保險的投保率在全球算是相當高的。而實際上，正在閱讀這本書的您，也應該有購買“終身保險”、“醫療67保險”、“年金保險”之類的人壽保險商品吧？

圖1 ● 男性女性都有8成以上購買了人壽保險

[人壽保險的投保率]



出處) 人壽保險文化中心平成28年度《關於生活保障的調查》

只是，雖然人壽保險已經這麼普及了，但事實上很多業務模式都是非常隨便。這點大概很多人都身有所感。

前文中曾提到，在還是新員工時，任由公司前輩等勸說，等意識到時自己已經在人壽保險的契約上蓋了章的例子，應該可以說是十分典型的吧。那個時候，保險業務員一定是這麼對您說的：“我幫您擬定了最適合您，而且負擔又是最少的方案哦。”

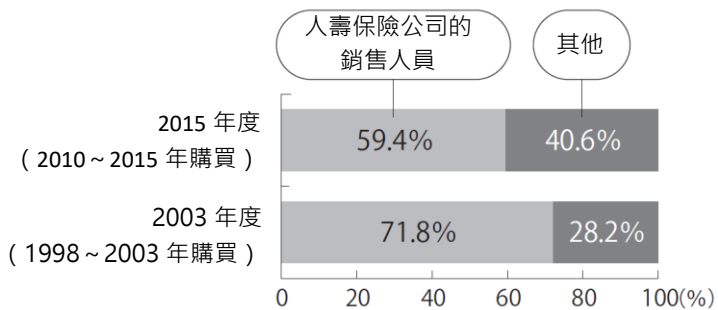
雖然這句話中應該包含了為客戶著想的部分，不過，恐怕您幾乎不清楚自己所購買的保險商品的內容是什麼吧？只是籠統地知道：“啊，如果我死了的話，就能拿到3000萬日元的保險金啊。現在父母是受益人，等結婚後再辦理變更就行了吧”。可能只瞭解到這種程度吧。

但是，那個保險商品具體有什麼樣的免責條款？保險期間中能否解約？解約時能否退還解約費用？到底在什麼時候才能拿到保險金？住院時有沒有特約條款等等，雖然有很多內容是投保人需事先瞭解的，但老實說，在幾乎不瞭解那些重要內容就購買了保險的人，多得驚人。

圖2 ●保險契約的銷售管道，仍有6成左右為

人壽保險公司的銷售人員

[您購買保險的途徑是？]



出處) 人壽保險文化中心平成27年度「(日本)全國關於人壽保險的實況調查」

以前做過一個問卷調查。包含人壽保險或產險，只要是購買了保險的人都列入調查對象。在提出的問題中，有一題是：“您購買了哪個保險公司的汽車保險？”。關於這個問題的回答，如果是對保險多少有一點瞭解的人，應該都會回答“○○產險”這樣的商品名稱吧。不過，在回答的保險公司名稱中，回答“大型人壽保險公司”的占了多數。

這就意味著：被動購買保險商品的人真得很多。

保險銷售中結構上的問題點

為什麼會出現這樣的情況呢？

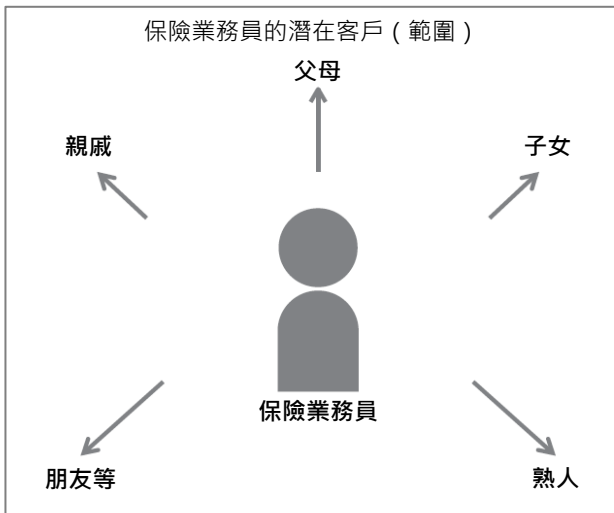
那是因為以往保險商品，特別是曾經作為人壽保險商品的銷售核心的保險業務員，在銷售保險商品前，都是以自己的“性格角色”為賣點在做生意。

如有希望購買保險的人時，保險業務員應在詳細瞭解想要投保的人的家庭結構、人生計畫等資訊之後，再推薦能得到適當保障的保險商品，這是原來保險商品的銷售方式。

但是，在實際銷售保險商品時，聽取客戶的所有需求，並對包括條款中所記載的免責條款等契約內容進行詳細說明是非常困難的。雖然並不是做不到，但實際上沒有幾位保險業務員會對商品內容瞭解得那麼仔細。

如此一來，比起以保險商品內容為主的銷售方式，保險業務員藉由突出自己的“性格角色”，依靠人際關係來銷售保險商品的方式更加“易於銷售”。在現實中，這種銷售方式是二戰後保險業的常態。

圖3 ● 保險業務員藉由人際關係銷售保險商品



但是，像這種注重投保人和保險業務員之間的人際關係而簽訂的保險契約，在保險商品的銷售現場，今後可能會出現各式各樣的問題。

例如，您現在的年齡是50歲，假設在20多歲的時候購買了某個人壽保險。將近30年後的現在，您知道您的人壽保險業務員是誰嗎？

從購買的時候開始就一直由同一個人負責的情況，恐怕幾乎沒有吧。如果是這樣的話，那您現在的保險業務員又是誰呢？

沒錯，不清楚才是正常的。畢竟，即使在原保險業務員辭職後將契約交給其他保險業務員，但新保險業務員和原客戶完全沒有建立起人際關係，因此也不會打電話，更不用說特意上門拜訪了。正是因為人壽保險中人際關係的銷售要素占了較大部分，所以無法避免會變成這樣的情況。

像這樣，有很多不清楚保險業務員是誰的保險契約，這就變成保險業結構上的問題點之一。

例如被保險人住院，需要辦理領取住院給付金的手續時，應該聯繫誰呢？

原保險業務員已經從保險公司辭職，也不清楚現在的保險業務員是誰。即使嘗試閱讀保險商品手冊上記載的條款，但除了保險業的業內人士之外，一般人應該都無法解讀條款中的內容吧。所以別無他法，只能自己打電話到保險公司的客服中心，辦理麻煩的手續。

其中也有諮詢契約內容時，不小心聯繫到別的保險公司的情况。特別是近10年來，保險業正在進行重組，還出現很多不清楚以前的保險公司是哪一家的案例。

即便如此，如果是國內大型保險公司的話應該沒什麼問題，但如果是外資保險公司的話，對於一般的普通簽約者來說，我認為實際上他們幾乎不知道保險公司的狀況。我曾親眼目睹這樣的案例，外企A公司的保險和外企B公司的保險明明是完全不同的東西，但是購買了A公司保險的人卻頻繁地打電話給B公司，諮詢契約相關問題。

整個保險業都沒有“市場行銷”的意識！

如果保險公司有努力加強市場行銷意識的話，理應可以防止這樣的悲喜劇。但是，縱觀整個保險業，幾乎沒有開展市場行銷的想法。

在保險公司中，有著“市場行銷就該由保險業務員自行開展”的習慣。保險業務員各自有不同的業務領域，在這些領域裏去推動自己的行銷，同時保險公司本身也有著不主動參與一切市場行銷活動的傾向。

而且，從實際情況看來，該業務員開展的“市場行銷”也和原本意義上的市場行銷有著很大的差距。據實說來，在作為業務員加入保險公司的同時，公司就會讓他列出“潛在客戶名單”，這就是該業務員的“市場”。接下來，一個一個去接觸這些潛在客戶，能簽約的就簽約，難以簽約的就不再嘗試接觸。

結果變成，當業務員將自己的潛在客戶發展為現實客戶後，就無法再繼續下去了。先硬把親戚、朋友等在內列入潛在客戶名單，一個一個接觸一遍後，將完全沒有簽約希望的人從名單中刪去，然後對有希望的人進行再次的接觸，如果能夠發展為現實的顧客的話，到此就算結束了。

一般來說，努力的人能簽成100個左右的契約，但這是最大限度了，能超出這個限度的人僅占整體的3%左右。

也就是說，絕大多數的業務員在幾年內就會辭職。因此，在購買保險、經過30年的情況下，仍是由當初簽約時的保險業務員直接負責的情況就十分少見了。

其結果就變成：“不清楚保險業務員是誰”的客戶不斷增加……

說保險公司是：“最沒有重視客戶意識的組織”，這樣會太過分嗎？

50年以上都沒有變化的“瀕臨崩潰的系統”

保險公司的內部也有問題。其中最有問題的是管理客戶資訊等的系統。

保險公司使用的系統，只要有程式設計經驗的人應該都知道，現在仍在使用一種叫做“COBOL”的程式設計語言。正如“引言”中提到的，這種COBOL軟體開發於1959年，距今已有50多年，是一種可以稱作為“遺產軟體”的程式設計語言。而保險公司至今仍在使用這種程式設計語言。

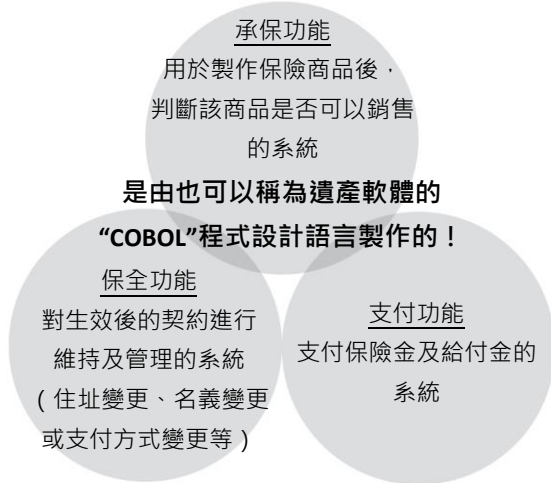
說起為什麼非使用這麼舊的程式設計語言不可，那是因為保險契約的時間跨度非常長的關係。

例如終身保險，如果是涵蓋直到被保險人死亡為止的保險，其契約期限最長是99年。像這樣，因為是長期對保險契約進行管理的系統，所以就算使用50多年前的系統，也不是什麼不可思議的事。

對於保險業來說，該系統現在正逐漸成為一個大問題。系統需要定期保全，當設立新制度、架構等時，又必須將其反映到系統中。

但是，因為運行的系統太過老舊且龐大，最近的年輕工程師在進行系統保全時，他們讀不懂距今幾十年前寫下的代碼……像這樣的事情，現在正在發生著。

圖4 ●保險業系統所需的3大功能



保險公司的系統有3大功能。

第一個是“承保功能（核保核賠）”，是用於製作保險商品後，判斷該商品是否可以銷售的功能。

第二個是“保全功能”，是指從契約開始生效到被保險人死亡為止期間的契約保全及管理的功能。

第三個稱為“支付功能”，是支付保險金及給付金的功能。

以上3項是保險公司系統所需的基本功能，但該系統若不好好進行保全的話，就會造成保險公司日常業務的阻礙。

但是，即使是如此重要的系統，諸如讀不懂代碼等對系統運行有極大阻礙的情況卻仍然持續存在。

無法領取保險金？！

實際上，已在實際業務方面產生阻礙。

例如，在“承保功能”中有一項“通算”處理。這是保險公司用於控制風險的機制，是為了在承保時，判斷對特定客戶銷售保險時最大風險到什麼程度。

這種情況下進行“身份識別”，例如需要確認一位名為“FUJII”的客戶是否簽署了其他保險契約時，某個保險公司曾出現嘗試以“出生年月日”、“姓名拼音”“性別”為關鍵字進行身份識別，但實際上搜尋出來的卻是完全不相關的“FUJII”的案例。也就是說，同名同姓、相同出生日期、相同性別的另一位“FUJII”被誤認為同一人。在這樣的情況下，無法準確識別本人。

在“支付功能”方面也有很大的問題。就是說，在當前的系統中，對保險來說最至關重要的保險金的支付也會出現障礙。

人壽保險有三個利益相關者。分別是簽訂保險的“投保人”、受保險保障的對象的“被保險人”以及領取保險金的“受益人”。

一般來說，戶主是投保人和被保險人，配偶作為受益人的情況比較常見，但是如果在利益相關方中加入親屬或兄弟姐妹的話，會使得客戶管理複雜化，在關鍵時刻，可能會存在無法順利支付保險金的風險。

例如，如果是擁有巨額繼承財產的富裕階層，會有善用保險來支應遺產繼承稅的情況。在這種情況下，可能會將保險金的受益人指定為自己的兒子、孫子、曾孫，也曾出現過指定10個左右的受益人的案例，不過在簽訂該保險契約時，投保人連受益人的住址都沒有掌握到。

而且，即使受益人變更了住址，保險公司也不會跟進。作為保險公司，因為希望能確保正常收取到保費，所以投保人的住址十分重要；但對於受益人，保險公司只需向其支付保險金，因此保險公司基本上不關心受益人的資訊。

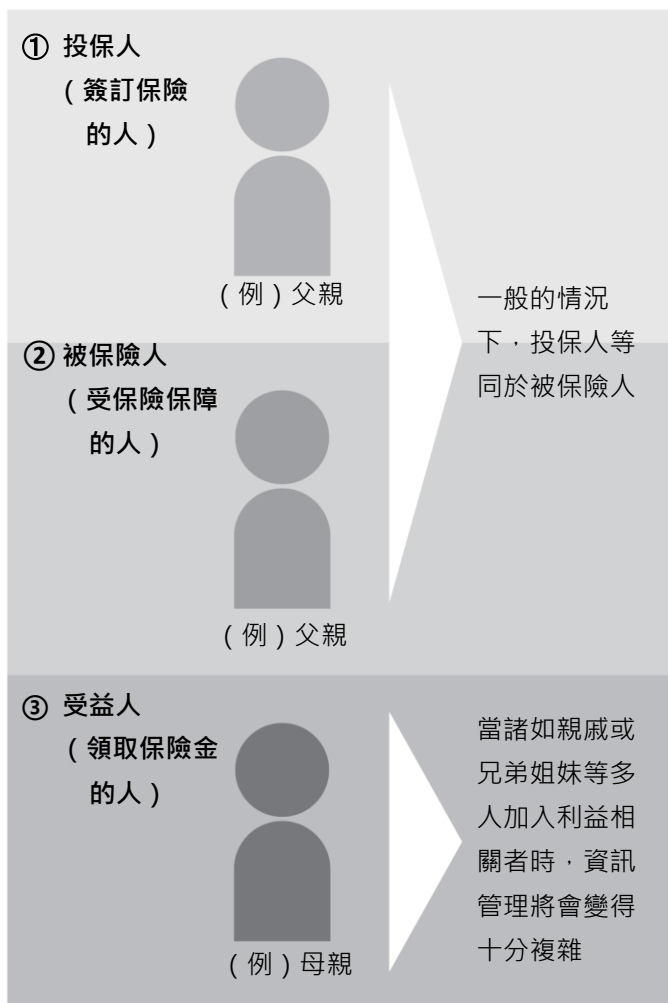
至少就當前的系統來說，很難對包括受益人住址在內的所有資訊進行準確管理。

這對於領取保險金的一方來說，也有著很大的不利之處。

如果投保人在未告知受益人的情況下就將其指定為保險受益人，不久該投保人去世的話，會怎麼樣呢？

保險金只有在受益人申報後才能進行支付手續。因此可能會發生像這樣的案例：受益人本人在不知道自己被指定為保險受益人的情況下變更住址，並且未向保險公司遞交受益人住址變更申請表，如此一來受益人將無法領取保險金。

圖5 ●人壽保險的3大利益相關者



為了盡可能減少這樣的情況，就需要運用金融科技對保險公司現在仍在使用的老舊而龐大的系統進行大幅度的改革。

銷售管道的變化造成的諸多混亂

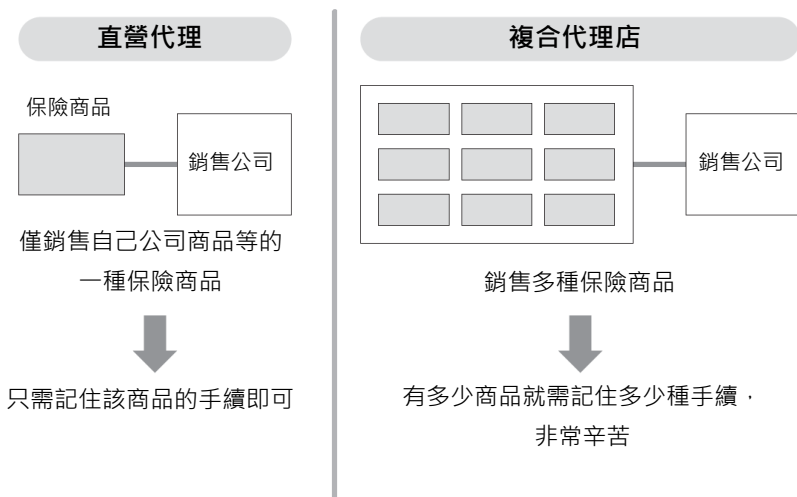
在過去的幾年裡，保險的銷售管道發生了很大的變化。

在此之前，普遍是“專屬代理店”，即隸屬於A公司的業務員僅銷售A公司的保險商品。但這幾年來，由“複合代理店”銷售的保險商品正逐漸增加。複合代理店是指同時銷售多家保險公司商品的保險代理店。

走在街上經常能看到“保險〇〇”“〇〇診所”這樣的招牌吧。這些就是“複合代理店”。

其勢力正不斷擴大中，最近幾年，據說光是4家大型的複合代理店，在全日本就擁有1000家以上店鋪的店鋪網。截至2016年，專屬代理店和複合代理店的銷售比例約為65%對35%，但今後複合代理店的市場佔有率會逐漸升高吧。

圖6 ●“專屬代理店”和“複合代理店”的差別



如此一來，隨著銷售管道的變化，客戶、複合代理店、保險公司都面臨了新的問題。

首先是客戶方面需要處理的事項。

因為是複合代理店，所以只要和保險公司簽約，即可同時銷售多家保險公司的商品。

順帶一提，當前在日本國內進行銷售活動的保險公司中，人壽保險公司有41家，產險公司有51家，共計92家（截至2016年10月3日）。而被稱為最大型複合代理店的“保險的窗口”，在截至2016年共代理41家公司，其中包括25家人壽保險和16家產險。

這其中，如果只和其中一家公司簽約的客戶就沒什麼大問題，但如果像人壽保險選擇A公司、醫療保險選擇B公司、年金保險選擇C公司這樣，分別投保了三個保險公司的話，就需要辦理三次手續。

並且，填寫申請表後，還需在扣除保費的銀行帳戶轉帳申請表上填寫所需事項。由於填寫內容要求非常詳細，因此如果需要填寫三次的話，對簽約的客戶來說是非常大的負擔。當然，手續所需時間也更長了。

同樣，對於保險代理店來說，這也是相當大的負擔。必須同時辦理三種手續，導致業務手續激增。而且，包含帳戶轉帳申請表在內的手續表格並不統一，所以必須記住多達幾十種的手續辦理方法。

新的保險商品不斷出現，新人也不斷進來。每次都需從頭學習辦理手續的方法，工作現場發生混亂，而實際上在業務處理中也頻出失誤。

為了將失誤控制在最小，保險公司設置了指導保險代理店保險業務員的指導員。據說某家大型外資保險公司光是在日本國內就有1000名左右這樣的指導員。請計算一下這些人事費用。投入的是一筆非常巨大的成本。而這對保險公司而言也是個問題。

那麼，假設手續的辦理過程中，省略了帳戶轉帳申請表的話會怎麼樣呢？

客戶沒有壓力了，保險代理店也不需要記住幾十種手續的辦理方法了。因為沒有容易出現填寫疏漏和印章模糊的帳戶轉帳申請表，因此能夠減少相當多的保險公司指導員，從而大幅度降低成本。

我認為要實現此項目標的答案，就在“金融科技”裡。

網路銷售保險新形式的登場

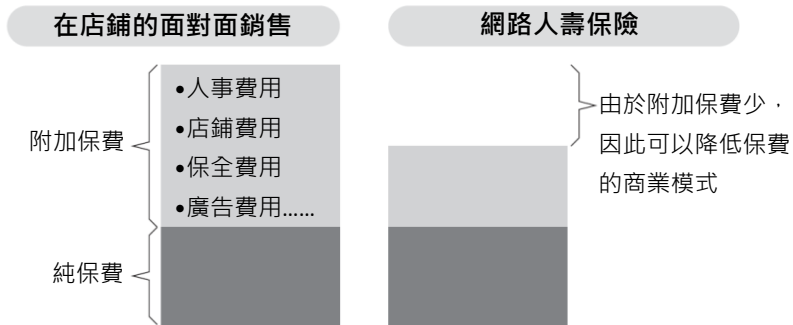
除了複合代理店以外，被視為最有前景的保險商品銷售管道，是藉由網路銷售保險。

2008年出現的LifeNet人壽保險公司是最早採取此種銷售形態的，現在已經發展到上市的程度。

網路專營的保險公司，並不像現有的人壽保險公司那樣擁有店鋪，而且印象中雇用的人也少。畢竟它是一家“網路企業”。

除去這些情況外，它將目標客戶群設定為：雖然想購買人壽保險，但因保費過高而難以購買的年輕家庭，針對這種群體進行行銷，這個行銷策略十分有效，剛開始的投保人數大幅度增長。

圖7 ● “網路人壽保險”的商業模式



從LifeNet人壽保險公司擁有的契約數來看，截至2008年度3月末有5116份，下年度以後的增長情況如下所示。

2009年度3月末.....2萬3506份（與前年度末相比增加359.46%）

2010年度3月末.....6萬3188份（同比增長168.82%）

2011年度3月末.....11萬8040份（同比增長86.81%）

2012年度3月末.....16萬9312份（同比增長43.44%）

2013年度3月末.....20萬2963份（同比增長19.88%）

2014年度3月末.....21萬5403份（同比增長6.13%）

2015年度3月末.....22萬5534份（同比增長4.70%）

如何？顯然是已經到頂了。

當初，保險公司的網路銷售非常新穎，那些對流行敏感並且自己主動收集資訊的“早期採用者”們紛紛購買。因此，截至2010年度3月末為止，擁有契約數達到了與前年度末相比增加三位數這樣的驚人增長幅度，但

這就是頂峰了。

也順便看一下按時間順序排列的新契約數。如下所示。

2012年3月末.....6萬725份

2013年3月末.....6萬685份（同比減少▲0.06%）

2014年3月末.....4萬6237份（同比減少▲23.80%）

2015年3月末.....2萬7982份（同比減少▲39.48%）

2016年3月末.....2萬5150份（同比減少▲10.12%）

在LifeNet人壽保險公司剛出現時，以低保費在網路上提供人壽保險商品這一概念吸引了許多新客戶。但是，可以看出在經過一輪早期採用者後，再無較大增長，新契約的數量急劇下降。

網路人壽保險的極限

那麼，為什麼突然就到頂了呢？

刊登在2015年5月23日的《東洋經濟線上》文章中，LifeNet人壽保險公司的出口治明會長就契約數量下降的理由做出了如下闡述。

“東日本大地震的時候，現有人壽保險的業務員在現場確認了保戶是否平安，這一點增強了人們感覺畢竟人壽保險還是應該從人那裡購買，而不是從網上購買這樣的意識。”

的確，我認為這也是原因之一。但是，除此之外，還有幾項人壽保險商品不適合網路銷售的理由。

歸根結底，還是因為單憑藉網路，是無法對應所有客戶的。

年輕人可以毫無顧慮的在網路上簽訂保險契約，但是一旦到了年齡相對較高的群體時，有一部分人不願意僅藉由網路就簽訂並購買保險這樣的高額商品，而對這種方式抱有抗拒心理。

第二點是難以提高認知度，特別是對於後起之秀的、網路專營的人壽保險公司來說。

無論在Facebook或Twitter上怎麼宣傳，只要客戶不主動索取，這些資訊就不會被傳播。

關於這一點，擁有眾多保險業務員的保險公司可以藉由挨家挨戶的訪

問來擴展業務，雖然需要花費成本，但是能夠接觸到潛在客戶。此外，大部分的保險業務員都是藉由自己的人脈來擴展業務的，雖然不會長久，但是只要不斷補充新的保險業務員，便能擴展保險公司的認知度。

而網路保險公司到達頂峰的最大因素，我認為是其保費並未比預期便宜。

網路保險公司剛出現時，消費者認為：“因為是在網上銷售，保費肯定比較便宜。”確實，保險公司剛開始也應該是考慮將此作為商業模式的優勢來擴大自己的市場佔有率。

但是，如前所述，保險公司的認知度一直沒有提高。無論怎樣活用Facebook、Twitter等社群網站，認知度的推廣都是有極限的。消費者還沒有成熟到僅藉由網路市場行銷就能提高認知度的程度。

結果變成不得不活用電視廣告、報紙或雜誌等現有媒體的廣告宣傳。

不過，這類廣告宣傳需要巨額的經費。讓我們看一下LifeNet人壽保險公司財務報表中記載的廣告宣傳費吧。

2010年4月1日～2011年3月31日……12億9000萬日元

2011年4月1日～2012年3月31日……19億6300萬日元

2012年4月1日～2013年3月31日……25億4200萬日元

2013年4月1日～2014年3月31日……15億9500萬日元

2014年4月1日～2015年3月31日……12億5800萬日元

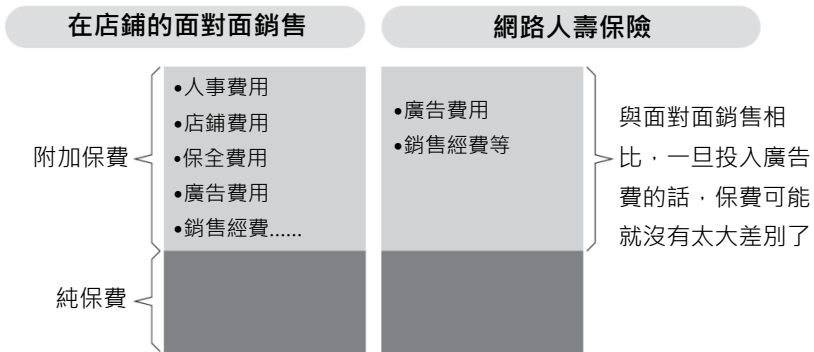
2015年4月1日～2016年3月31日……8億3800萬日元

果然在2016年3月的年度結算中，廣告宣傳費大幅度減少，但同時也能看到，在2013年3月的年度結算中所花的廣告宣傳費高達25億4200萬日元。

光是為了提高公司的認知度就投入這麼多經費，便很難以“藉由低成本經營，向更多的消費者提供便宜的保險”。

當然，如果像大型人壽保險公司那樣，有巨大的經常性收益的話，25億日元左右廣告宣傳費可以很輕鬆地消化，但是以現在LifeNet人壽保險公司的經營規模來說，這將是難以負擔的。再多補充一句，LifeNet人壽保險公司的經常性收益，截至2016年3月年度結算時是93億8700萬日元，而大型國內人壽保險公司已攀升至數兆日元。

圖8 ● “網路人壽保險”需投入廣告宣傳費



雖然不設店鋪，也沒有保險業務員，由此可實現低成本經營，但即便降低保費，如果在廣告宣傳費上投入這麼大筆費用的話，這個邏輯本身就不成立了。

確實，同樣條件的投保人，以保障額繳納的保費來比較的話，雖然保費設定得比大型人壽保險公司便宜，但複合代理店銷售的保險商品也有將保費設定得更為划算的情況。現今的情況已經不能再一概而論地認為：“因為是網路專營，所以保費就比較便宜”了。

今後，網路保險公司會如何呢？

恐怕照現在的樣子繼續下去會每況愈下吧。因此，必須在某處找到切入點。例如，LifeNet人壽保險公司與KDDI建立了業務合作關係，於2016年4月推出一種名為“au的人壽保險”的新商品。

像這樣，網路保險公司的命運可以說取決於：能否藉由與不同行業的合作，創造出全新的服務。

日漸增強的複合代理店的勢力

如前所述，網路專營的保險公司，現在無論是有效契約保額還是新投保人數都已達到頂峰，並正為此而苦惱著。儘管可說已進入網路社會，但保險商品現在仍普遍藉由“人”來進行銷售。

另一方面，在藉由人進行的銷售管道中，存在專屬代理店和複合代理店這兩種管道。專屬代理是藉由被稱為保險業務員的女性銷售員，僅銷

售A公司或B公司的特定公司的保險商品，而複合代理店則銷售多家保險公司的保險商品。截至2016年(現在)，兩者的市場佔有率為65%對35%。

專屬代理店是日本的人壽保險公司的傳統銷售方法，其主要力量是被稱為“Sales Lady”(女性業務員)的保險業務員。

日本最早的人壽保險公司，是於1880年獲得批准的日東保生公司。但現存的人壽保險公司中，歷史最悠久的是於隔年1881年開業的明治生命。

由女性來銷售保險商品這一女性業務員的銷售模式，起源於第二次世界大戰後，人壽保險公司雇用了丈夫喪生於戰場的女性，為其提供賺取生活費的工作場所。截至2016年3月末為止，於金融廳有登記的業務員數是22萬9668人。

據說在高峰期有多達45萬的女性業務員，由於泡沫經濟的崩潰和經濟增長率的低迷等原因，契約變得難於取得，因此整個1990年代，人數持續減少。由結果上來看，現在減少到峰值的一半以下。但儘管如此，現在仍有22萬的女性業務員。

另一方面，複合代理店如前文所述，是指銷售兩家以上保險公司的商品的保險代理店。

這個銷售管道開始於1996年，雖然歷史還很短，但其勢力逐年增長中。之前曾提到專屬代理店和複合代理店的銷售比例是65%對35%，但這一比例很可能在未來幾年發生逆轉。

預測專屬代理店和複合代理店的勢力圖，將在這幾年內發生逆轉的主要因素是：職場銷售模式下的保險銷售活動變得極為困難。

以前，經常能看到女性業務員不斷進入辦公室等地方，把宣傳手冊等放在員工辦公桌上的營業情況。但是現在，所有公司的安全體制都變得非常嚴格，這種職場銷售模式幾乎無法展開。

本書的後半部分也將會提及，當今企業資訊的洩露造成了很大的問題。正因為如此，企業的資訊安全體制在今後只會變得越來越嚴格吧。這樣一來，女性業務員的活動自由程度將會逐漸喪失，從而導致專屬代理店的銷售能力不得被削弱。特別是新客戶的取得數恐怕會銳減。

此外，客戶對保險的需求，有不斷多樣化和細分化的趨勢。其中，關於終身保險等被稱為第一領域的人壽保險，越來越多的客戶會選擇購買國內保險公司的商品，而關於醫療保險等第三領域的保險商品，則會選擇投保外資保險保險公司。

若在國內公司的一家專屬代理店購買了人壽保險的客戶，想加買醫療保險的話，即使專屬代理店想推薦外資保險公司的醫療保險，但由於本身無法銷售，因此無法滿足客戶的需求。當然，也可能因此失去銷售機會。從這一點也可看出，今後保險代理店以複合形式將持續增加。

因保險業法修訂而面臨重大轉折期

2016年5月，修訂後的保險業法開始生效。這次法律的修訂，對於保險業來說是一個重大的轉折點。

具體有哪些變化呢？

最重要的是制定了掌握客戶意向的義務。那麼，難道以往所進行的都是無視客戶意向的銷售嗎？

這是一個非常微妙的問題，但我認為大多數的情況都是在某種程度上確認了客戶的意向後才進行保險商品的銷售。

只是，保險代理店的保險業務員也是普通人，肯定也希望儘量銷售能拿到較高手續費的保險商品吧。這樣一來，在聽取客戶的意向後，雖不是出於自私自利的心理，但還是會常常傾向於找各式各樣的理由，向客戶推薦能收取更高手續費的保險商品。

因此，金融廳規定，作為“掌握意向的義務”，必須留下書面材料以證明是在掌握了客戶意向後，根據客戶意向進行保險商品的提案及內容說明，並且由此進行保險商品的銷售。

此外，具決定因素的是，金融廳要求保險代理店公開他們銷售保險所收取的手續費。

例如關於投資信託，客戶在購買投資信託時，關於支付給銷售此商品的金融機構的購買手續費，以及持有投資信託的期間中每天從運用資產中扣除的信託報酬部分，都會有明確說明，但是保險商品並未清楚說明客戶需承擔的費用成本。

也就是說，客戶即使被推薦了高額的保險商品，也不知道自己是否被迫承擔了高額的手續費。

反過來，從代理店的角度來看，如此一來代理店就可以只向客戶推薦手續費高的保險商品。結果導致代理店不根據客戶的意向推薦保險商品的情況非常氾濫。

手續費的公開和銷售方法的合理化

這項手續費的公開，尤其給銀行帶來了強烈的衝擊。這是因為，在銀行櫃檯銷售的保險並沒有清楚說明手續費，特別是與投資信託等相比，儲蓄型保險收取了更高的手續費。

銀行開始在櫃檯銷售保險的契機，是1998年由當時的橋本內閣提出的“金融大爆炸”。

在金融大爆炸方案中，除了修訂外匯管理法外，還增加了有關大幅度減少以往存在於銀行、證券和保險之間的業務隔閡的內容。其中之一，就是在銀行櫃檯銷售保險商品。

經過諸多法律的修訂後，2001年4月開始在銀行櫃檯進行保險的銷售。最初只可辦理住宅貸款相關的團體信用人壽保險；但從2002年10月開始，批准個人年金保險和財產累積保險；2005年12月開始躉繳終身保險，躉繳養老保險，短期滿期平準養老保險、個人賠償保險等；2007年12月開始定期保險、平準終身保險，長期平準養老保險、醫療保險，長期照護、汽車保險等可在銀行櫃檯辦理的保險種類不斷擴大。

銀行一直積極銷售保險商品是有原因的。

銀行業務的支柱，是存貸款業務。換句話說，就是將藉由存款收進的資金，貸款給企業和個人，以此來賺取利潤。但是由於80年代泡沫經濟的崩潰，90年代、甚至是2000~2009年，日本長期飽受通貨緊縮和經濟低迷之苦。而且，由於與現在的負利率相通的超低利率，銀行存貸款業務的收益能力大幅度下降。

自然地，銀行必須尋找其他收益來源。在那個當頭開放的就是投資信託的櫃檯銷售和保險商品的櫃檯銷售。

也為了今後考慮，銀行將會更加積極地開展此類手續費業務吧。

超低利率不知道會持續到何時，但我不認為會這麼簡單就結束。

而對於存貸款業務，因為今後日本人口將繼續減少，所以從宏觀角度來看，日本國內資金的需求，也不得不相應減少，因此今後也不會有太大的改善吧。

鑒於此，銀行今後也將會繼續加大推進投資信託和保險商品等高手續費的金融商品之銷售。此外，在保險商品中，銀行積極銷售的變額年金保險和外匯保險等“特定保險商品”，據說與投資信託相比，一般而言

手續費率較高。

而且，不對客戶公開的費率就成了問題。對於積極推進投資信託銷售合理化的金融廳來說，選擇對此開刀，也可以說是理所當然的事吧。

“根據代理店意願的保險銷售”方式的終結

此次金融廳指示的意向確認和代理店手續費的公開，由其意義上來說，可以認為與保險商品的銷售合理化有關。如果在確認意向的同時，代理店的手續費也被公開的話，以銀行為首的保險代理店就無法只銷售對自己有利的高手續費的保險商品，從真正的意義上來說，保險代理店將會因此銷售客戶真正需要且涵蓋合理保障的保險商品。

在銷售合理化方面，還需再補充強調一點的就是，金融廳的臨店檢查，不僅是針對保險公司，也同樣適用於保險代理店了。

以前，金融廳對於保險公司的檢查，一直都僅針對保險公司進行，但經過此次修訂，意味著其範圍也擴大到了保險代理店。從某種意義上來說，保險代理店以往一直被保險公司這張擋箭牌保護著，但由於各地曾爆發過“偏重手續費進行銷售”這樣的批判，因此作為金融廳也不能坐視不管了吧。今後保險代理店將由金融廳直接進行檢查。

當然，作為保險代理店，為了因應金融廳的檢查，銷售流程的合理化自不待言，在將其作為證據留存下來的基礎上，還需重新建構合規體制從而妥善管理客戶資訊等。

在保險代理店中，雖也有人覺得藉由此次的業法修訂會加速行業的淘汰，但另一方面，站在客戶的立場上，像以前那樣過度推薦有利於保險代理店的高手續費保險商品的情況將會減少，從這點看來，此次業法的修訂應受到歡迎。

第2章 / 金融科技將拯救保險業

金融科技來了！

在最近幾年中，金融科技（FinTech）這個詞已經變成流行用語（乍看很重要，但實際上定義及含義很模糊的用語）。

正如本書開頭處也簡單提及的，“FinTech”是結合了“Finance”和“Technology”的詞語。藉由與“金融”相結合，“AI（人工智能型）”和“大數據”技術科學的發展正在創造新的金融形式。

舉幾個簡單的例子吧。

就以往的家庭帳簿而言，都是妥善保留收據，在紙質的筆記本上用筆詳細地寫下每月的支出，再用計算機計算收入和支出的合計金額，最後確認是盈餘還是透支。

但如果遺失了收據，或是中途一兩天忘記記錄的話，馬上就會失去持續下去的動力，最後以三分鐘熱度結束，像這樣不斷反覆的人應該不在少數。之後也出現了使用Excel等表格軟體來代替紙質的家庭帳簿以管理家庭收支的方法，但依舊需要自己輸入數據，這一點沒變，為了養成“記錄家庭帳簿”的習慣，需要迫使自己保持很強的毅力。

但得力於金融科技，如今的家庭帳簿，在不知不覺中，已經能夠自動管理收入和支出、資產和負債。

與銀行、證券公司、保險公司、資產管理公司等聯動的“家庭帳簿平台”不僅可以自動計算持有資產的市值總額，同時，只要以手機的相機功能拍攝收據，收據上的金額就能轉換為數據，並直接反映在家庭帳簿的支出欄中。

除此之外，還具備分析工具，可以計算出與自己年齡、收入、家庭成員結構相近的其他家庭的平均支出金額，並以此計算出自己的支出項目中哪部分比平均額多（或少）。

金融科技從根本上顛覆了商業模式

拜金融科技之賜進化的，不僅只是家庭帳簿。以往一直都是銀行獨角戲的融資，也變得可以不藉由銀行就能進行。

在傳統形式的金融中，銀行藉由存款從非特定多數的存款者處收集資

金，並出借給企業等有借款需求的人們，進行資金供求的配對。

但現在網路上已經出現了平台（操作環境），有借款需求的人只需向平台申請貸款，平台就會幫忙尋找並配對想要貸款給他的人。此外，有些平台方還會藉由各種數據分析，判斷申請借款的人是安全的還是有風險的，從而對其進行等級劃分。

像這樣的架構稱為：“網絡借貸”或“群眾募資”。

金融科技也正進入資產運用的範疇。說到資產運用，以往一直是由人來對未來的經濟形勢和企業業績做出判斷，並決定向何種資產、進行多少投資，但今後將是由機器人做出這種決定的時代。這就是所謂的“機器人顧問”。藉由輸入您持有的資產、家庭成員結構、風險承受度等資訊，機器人顧問會由此算出資產運用的最佳運營方案。

家庭帳簿平台、網絡借貸和機器人顧問，都是金融科技領域中備受期待的新星。

除此之外，還有使用了區塊鏈技術（基於分布式的計算機和網絡的相互監視，獲得可靠性高度一致的系統）的虛擬貨幣等，雖然都可概括為“金融科技”一詞，但也有各種不同的種類，只是不管哪一種都還只是觸及皮毛的程度而已。

儘管金融科技確實具有從根本上撼動現有金融行業的衝擊力，但目前在社會上引起騷動的金融科技，只是把傳統的金融功能變得稍微智慧型而已。

因此，無論是家庭帳簿平台，還是網絡借貸，或是機器人顧問，都無法讓人感受到有足以取代現在銀行或證券公司的力量。

但接下來要解釋的金融領域，才是潛藏著活用金融科技、從根本上顛覆商業模式的可能性。

那就是“保險”的世界。

“網路人壽保險”不是金融科技

自從在網路上銷售保險的網路人壽保險誕生以來，已經過了將近10年。這個領域的先驅者，是在2008年開始營運的LifeNet人壽保險公司和AXA Direct人壽保險公司。最初只有這兩家網路人壽保險公司，但之後變成四處林立的混亂狀態，現在包括網路專營和非網路專營在內，實際

上有9家公司激烈競爭著。

以這些網路人壽保險公司將網路技術和保險公司相結合的層面上來說，確實可以稱為金融科技，但是不管何者，都只是將現有保險公司換到了網路上而已。

硬要說的話，這是金融科技1.0的階段，與網路銀行和網路證券公司處於同一水平。

網路人壽保險沒有分公司和業務員，但卻需要客戶直接訪問保險公司的網站，填寫所需事項並辦理契約手續。這些對客戶來說雖麻煩，但由於可以降低經營成本，因此與業務員銷售的保險商品相比，具有保險費更便宜的優勢。

但是，對於保險公司而言，金融科技1.0並不具有足以撼動整個行業的革命性力量。對於現有的保險公司而言，甚至連威脅都算不上。

並且，就連傳統保險公司也進入了在網路上銷售保險的領域。只是，恕我直言：網路人壽保險等根本不能算是金融科技。

不過，我們旨在實現的“金融科技x保險”世界，應該會給保險業帶來革命性的進化。

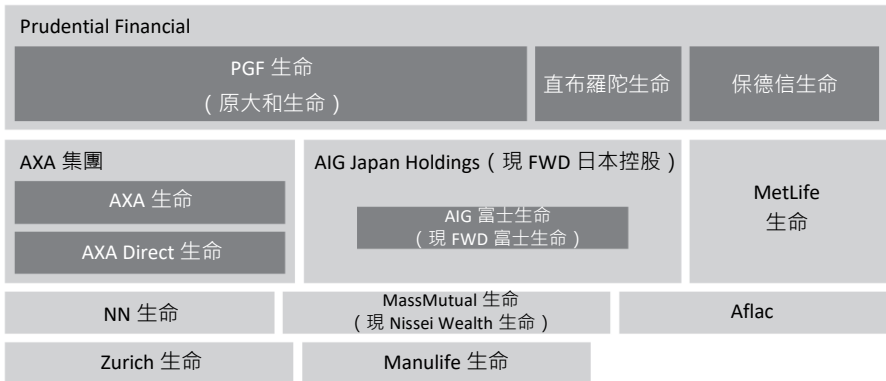
而且，恐怕對於現有保險業中一部分追求安穩的人而言，這是一個“不希望被推進的方案”。其實，現在已有可行的技術。儘管如此卻遲遲無法推進的原因，是因實現後確實會有人備受困擾。

圖9 ●人壽保險業分布圖

[日本國內]



[外資]



[產險類 · 網路類 · 獨立類]



保險業統一平台的構想

那麼現在，我們在嘗試著改變什麼呢？

在前面的章節中已經給出了答案，就是：要將複雜且龐大的老舊系統，轉換為保險業的統一平台。

現在，很多保險公司當前使用的系統，不僅每個保險公司的結構不同，並且還因為使用了“COBOL”這種“遺產軟體”的編程語言，因此即使要對結構進行細微更改也是很困難的。現在的年輕程序員中，幾乎沒人能理解並管理保全COBOL系統。如果程序員持續高齡化的話，巨大而笨重的系統將無法更改結構，情況將變得越來越不穩定，從而可能有動搖保險公司經營基礎的風險。

如前所述，保險系統有3大功能。讓我們在此再回顧一下吧。

第一個是“承保功能”。是指製作出保險商品後，判斷該商品是否可以銷售的功能。換句話說就是：保險公司必須對是否藉由保險商品來承擔客戶的風險做出判斷。

第二個是“保全功能”，是指管理契約的功能。在客戶去世前或者保險契約到期前，需要對契約進行保全和管理。特別是人壽保險，由於契約期間很長，因此對契約的保全和管理十分重要。

第三個是“支付功能”。即為保險公司向客戶支付保險金的功能。

以上3個功能是保險公司系統的主要功能。這個系統不僅因各保險公司的結構不同，而且由於十分老舊龐大，當前已存在可能連保全都無法順利進行的風險。因此就不難理解這對於保險公司的經營而言有著多麼大的風險。

儘管存在如此巨大的潛在風險，但不知出於什麼原因，該統一平台卻無法順利導入。這是因為，這個平台一旦被導入的話，將會剝奪一部分人的工作。

保險公司存在兩種類型的人。從銷售類型人員的角度來看，因為自己的工作效率會有所提高，所以對於統一平台的導入，會舉雙手贊成。另一方面，屬於系統部的人則會提出各種異議。這樣一來，一開始持贊成意見的銷售部門人員因為對系統不太了解，最後還是會放棄之前的意見。

如此一來，儘管統一平台的導入在技術上沒有問題，但卻陷入遲遲沒有進展的狀況。

首先要使各保險公司的數據互通

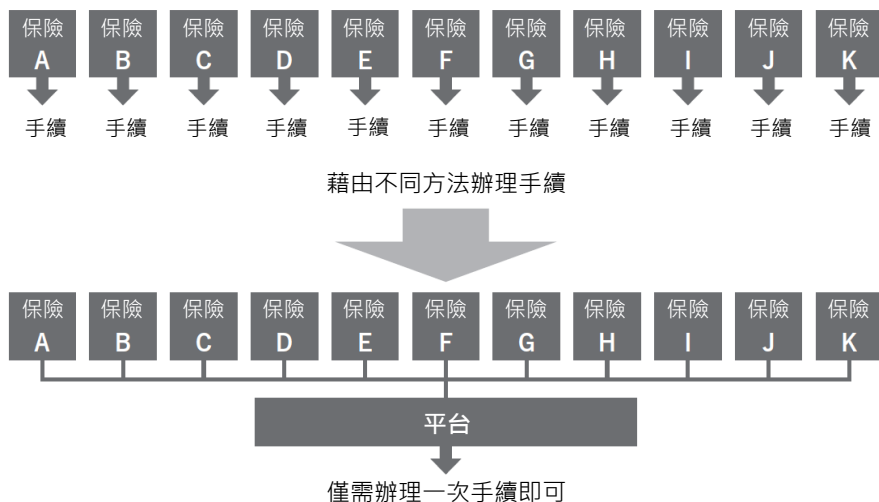
那麼，“統一的平台”具體是怎麼樣的呢？

各保險公司的商品開發負責人員總希望能製作出更好的保險商品。這個方向性是正確的。但業務部門的人員也同樣地，往往希望能制定出更好的業務手續。

考慮到不給客戶造成負擔且易於理解的業務手續絕不是壞事，但對於以什麼基準來定義好的業務手續，不同的保險公司也會有不同的理解。無論業務手續多麼好，假設手續種類的數目相同於目前保險公司數的話，就決不能說是有考慮到客戶。畢竟，如果日本國內有92家保險公司的話，就會存在92種不同的手續，這對於實際辦理這些手續的客戶來說將是沈重的負擔。

我們所主張的是：如果能有人帶頭統一整個保險業各項手續等所需的系統的話，會怎麼樣呢？這就是保險業統一平台的構想。

圖10 ● 藉由統一平台互通數據



但要在當前的保險業中創建統一平台的話，難度是相當高的。如前所述，會有出現反對意見之虞。

因此，要建構出真正意義上的統一平台，可能還需要一些時間吧。

但是，雖說如此，並不意味著可以選擇什麼都不做。正如多次提及的，如今使用COBOL的大型系統已臨近極限。此外，在複合代理店這一保險銷售管道的力量日益增強的情況下，考慮到業務手續的繁瑣性等，有必要創建一個可藉由統一形式申請購買保險的架構。

因此，我想可以先試著從互通各保險公司的數據開始著手。

實現此一目標需要有極高的領導能力

具體來說，就是只要將各保險公司的客戶資訊輸入到通用數據庫，該資訊就會散佈到各個保險公司系統的架構。

從保險公司的角度來看，可能會有人提出這樣的意見：如此一來，自己公司的客戶資訊就會讓其他公司看到了。但這點不用擔心，因為，在資訊核對等情況下需要的客戶資訊，現在也是處於可以藉由整個保險業的數據庫進行查閱的狀態。

假設A先生去了保險代理店，並表示想簽訂保險契約。這時，保險代理店為了確認A先生是否已購買了相同內容的保險，會根據A先生的資訊對同一家保險公司或者其他保險公司的購買情況進行查詢。

這是因為照規定，購買保險商品的總金額不得超過一定金額，或者購買的醫療保險的每日金額不得超過一定金額等等。因此，才會根據姓名、出生年月日或性別進行資訊核對，以查詢其他保險商品的購買情況。

由於這種架構已經在運作了，因此互通各個保險公司的數據應該不是那麼困難的事。我的方案是以此為起點，為實現統一平台，嘗試邁出一步。這是目前來說最現實的想法。

當然，我希望在不遠的將來能實現統一平台。那麼，會在何時能實現呢？

由於牽扯到政治因素，因此可能會在明年運作，也可能會在5年後運作。因為已經具備了技術的要素，所以剩下的就取決於保險業是否會朝著實現統一平台的方向發展。

如果實現統一平台，就可以將諸如帳戶轉帳申請表等一向藉由紙質方式管理的業務文件進行電子化。

但在此出現的問題是：不同保險公司的帳戶轉帳申請表的格式各異。如果各保險公司的帳戶轉帳申請表的格式都不統一的話，就沒有建構統

一平台的意義。

順帶一提，並沒有規定要求保險公司的帳戶轉帳申請表必須是哪種格式。但由於各個保險公司迄今為止都是按照自己公司的格式來處理業務，因此只是更改起來麻煩罷了。所以，需要一個領導能力超強的人帶頭呼籲：“為客戶著想，讓我們相互調整配合，一起製作出一個通用的格式吧”。

如果各保險公司製作出用於帳戶轉帳申請表的通用格式，並將其放在統一平台上的話，則不僅不需要帳戶轉帳申請表，而且還可以消除迄今為止由於帳戶轉帳申請表格式的不同帶給保險代理店的不便。

金融科技會導致失業者增加？

在保險業導入金融科技，還有很多益處，但在這裡讓我們先思考一下：關於社會上所說的、導入金融科技伴隨的不安因素，究竟是多嚴重的問題呢？

當帳戶轉帳申請表被數位化時，最先讓人想到的是：那些以往處理帳戶轉帳申請表業務的相關人員們的工作會變得怎麼樣？

這對於單純從事業務處理的人來說是如此，同時對於那些屬於保險公司契約部門，負責在保險代理店指導帳戶轉帳申請表填寫方法的指導員們，失去工作的可能性也相當大。例如，在某家大型外資保險公司日本法人處工作的指導員，約有1000人左右，如果統一平台投入運作的話，據說其中將有3成的指導員會被淘汰。

因金融科技的導入而導致“人”變得不需要的擔憂，不僅限於與數位化有關的領域。

詳細內容將在後續章節中陳述，金融科技引起關注的是各種業務手續的數位化，以及AI（人工智能型）的活用。

簡單來說，AI就是讓計算機讀取各種模式，從而使其作出近於人類大腦判斷的、一種在今後的時代會受到極大關注的技術科學。

實際上，這AI在保險業很有可能發揮極有效的作用。

如果保險公司用AI代替以往由人作出的判斷的話，相關部門就可能大幅度減少對人員的需求。

根據2016年1月在瑞士達沃斯召開的世界經濟論壇（通稱為達沃斯會議）

上發布的分析報告顯示，由於機器人和AI的興起，在世界15個國家和地區，今後五年中將有約510萬人失去工作。

因此可想而知，今後隨著包括AI在內的金融科技的普及，保險業也可能會增加許多失業者。

但我認為就算金融科技已經滲透進去，也不會立即導致失業者增加。這是因為今後日本的人口將急速減少。

日本人口在2008年達到峰值，約1億2808萬人。

但之後日本的人口將呈減少趨勢。根據國立社會保障與人口問題研究所算出的推算值，2020年將減少至1億2410萬人；2030年將減少至1億1661萬8000人；2050年將低於1億人以下，約9707萬6000人；2060年甚至不到9000萬人，預計將減少至8673萬7000人。

人口減少的話，理所當然地會伴隨勞動人口的急速減少。根據國立社會保障與人口問題研究所的推算值，在全部人口中，年齡在20歲至64歲之間的人口比例在1995年達到峰值，為62.7%。在2015年下降至56.0%，預計在2060年將下降至47.3%。

因為勞動人口減少，所以如何推進省力化和效率化就成了重點。鑒於社會結構的這些重大變化，金融科技對保險業而言將具有重要的意義。

將來，在人口減少的過程中，如果要保障保險公司基礎系統安全性的話，至少在維持現有既老舊又龐大的系統方面是有困難的。畢竟，能處理COBOL的工程師逐漸高齡化，總有一天會陷入難以進行保全的狀況。

解決這個問題的關鍵，就是與金融科技的融合。更進一步地說，我甚至認為，如果不借助金融科技的力量，保險業就無法對應少子高齡化的社會。

該怎麼做，才可以在即使少子高齡化社會持續發展的情況下，讓日本經濟實力的下降減少到最小呢？這不僅是顧問行業，而且還是整個日本都必須努力解決的重大課題。

藉由案例理解“金融科技×保險業”的可能性

如前所述，在日本，金融科技也已被活用在各種金融領域中，例如：家庭帳簿軟體、網絡借貸、機器人顧問、虛擬貨幣等等，雖然規模還不大，但已然開始出現多樣化的金融服務。而且，正如前文中多次提及的，

今後金融科技也將滲透到保險業中吧。

在海外，關於保險的金融科技，也出現了“保險科技”（InsurTech=保險（Insurance）×科技（Technology））這樣的新名詞，這種跡象也顯示今後將有新的服務出現。在這裡我想簡單介紹一下，除了人壽保險，還包括產險在內的保險金融科技是如何發展的。

首先，以往產險中的主流，一直都是根據駕駛員的特性詳細計算遭遇汽車事故風險的“風險細分型汽車保險”。實際上是根據以下9個項目計算風險的。

- ① 年齡
- ② 性別
- ③ 開車年數
- ④ 營業用、自用、其他車輛的使用目的
- ⑤ 年行駛里程、其他車輛的使用狀況
- ⑥ 地區
- ⑦ 車輛種類
- ⑧ 車輛安全裝置的有無
- ⑨ 車輛的持有台數

更具體地說，年紀越輕的人，因開車比較不小心所以發生事故的風險越高；年行駛里程越長，開車的機會就越多，因此遇到事故的風險就越高。像這樣以統計數據來判斷遭遇事故風險的高低，並據此設定保險費。

但其中也有雖年輕卻開車謹慎的人，不能一概而論地說：“因為年輕人開車比較不小心，所以遇到事故的風險比較高”。當然，如果那樣的人購買風險細分型汽車保險的話，明明是謹慎的駕駛員，被設定的保險費卻可能與自己的駕駛方式不符。

因此，產險公司正考慮將金融科技導入汽車保險，藉由在駕駛的汽車上安裝某種設備，從而將油門、剎車的踩法、速度等資訊傳回雲端，根據數據分析駕駛員的駕駛技術，並根據駕駛技術的高低來決定保險費。據說這種類型的汽車保險已在歐美普及。

人壽保險公司也有計劃藉由導入金融科技來開發新商品和服務的動向。例如，如果根據DNA分析得知這個人罹患嚴重疾病的風險很高的話，

就可以將保險費設得高一些。相反，如果罹患與高昂醫療費支出相關疾病的風險較低的話，也會相應地有將保險費設定得更便宜的商品吧。

此外，在美國的網路上銷售醫療保險的奧斯卡健保公司（Oscar Health Insurance），除了銷售保險外，還會介紹投保人住處附近的專業醫生，管理過去的處方記錄和診療記錄，以及開具通用醫藥品的處方等。該公司擁有龐大的個人醫療數據，計劃今後根據這些數據，開發和推出個人健康管理所需的各種服務。

還有一種稱為“P2P保險”的保險模式。也被稱為“社會保險”，投保人之間相互繳納少量的資金，將其存起，在發生小額保險金支付的情況下，就從已存資金中支付。超出預先規定金額的高額保險金則由外部的保險公司支付。

P2P的意思為“Peer to Peer”，有“同等地位的人們”的意思。也就是說，這個構想是出於藉由網路連接想要購買保險的人們互相繳納資金共同合作，可以說這正是沒有網路技術就無法實現的商業模式吧。

除此之外，還有許多例子，像：可以藉由手機輕鬆購買的微型保險；藉由AI改善日常業務的操作從而提升了業績的保險公司；使用語音認證技術，藉由語音辦理保險契約簽約時所需的各種手續。

另外，在個人認證方面，除了語音認證技術之外，還有指紋認證技術，以及旨在提高相關保險安全性的其他作法。

並且，在今後使用“區塊鏈技術”的服務等也可能會被普及。所謂區塊鏈，是指分布式的計算機和網絡，是藉由相互監視獲得可靠性高度一致的系統。

例如，以往在進行金錢交易時，必須藉由銀行才能進行。那是因為銀行已對進行金錢交易的雙方進行了認證，確認雙方是值得信賴的。

與之相比，在區塊鏈的世界裡，即使沒有例如銀行這樣的第三方機構，雙方也可以直接進行金錢交易。

使用這個架構運作的是比特幣等虛擬貨幣。就比特幣而言，誰的錢包裡有多少比特幣這一資訊會藉由區塊鏈散布到全世界。正是因為是在此眾目睽睽的系統之下，因此即使當其中的某個人試圖使用超出自己持有金額的比特幣時，也肯定會有其他人看出：“這項交易是不正當的”，從而交易將不被認可。

現在，雖然用比特幣支付保險費的這項服務還沒有實現，但如果將來

虛擬貨幣實際投入使用的話，將會出現諸如用比特幣等虛擬貨幣來支付保險費等的新服務吧。

第3章 / AI將如何改變保險？

藉由深度學習而蓬勃發展的第三次AI熱潮

在思考金融科技對保險業的影響時，不可忽視的是AI的存在。

AI是“Artificial Intelligence”的簡稱，也就是“人工智能”。AI給人的印象是一種最先進的技術科學，但實際上現在的AI被稱為是“第三代”。第三代就意味著過去曾有過第一代和第二代的AI。

第一代的AI，據說出現的契機是1956年在美國達特茅斯學院召開的會議。在此誕生了“人工智能（AI）”這一詞彙。

這個第一代的人工智能會按照預先制定的規則來回答問題，雖然非常簡單，但是能進行相當於高中生水平的代數運算。此外，還誕生了一種可以和人們對話的、名為“ELIZA（伊莉莎）”的AI。該ELIZA就是現在iPhone上搭載的語音助手功能---“Siri”的原型。但ELIZA並不能理解對話的內容，而只是按照預先被付與的模式做出被認為最合適的回答而已。

結果是，第一代的人工智能離真正的“智能”還有相當的距離。在此之後AI進入了“嚴冬期”。

第二代AI的主角，是在1980年到1987年間普及的“專家系統”。

專家系統由“推理機”和“知識庫”這兩個部分組成。由推理機使用知識庫進行推理。將專家的知識規則化，並讓計算機完全掌握此規則。以“觀察到的數據是這樣時，就做出這樣的判斷”的形式，解決各式各樣的問題。

只是，這仍遠不及智能原本的功能---達到自主思考並獲取知識。就這樣，第二代的AI也進入了“嚴冬期”。

而應該被稱為第三代的AI，則是藉由誕生於2010年的“深度學習（Deep Learning）”而蓬勃發展起來的。深度學習是指藉由增加神經網絡（Neural Network---以人類的神經回路為模型的計算機資訊處理方式）的層次，能夠進行接近人類大腦般的學習，即機器學習算法。

因為計算機的計算速度有了飛躍性的提升，並且大數據的使用環境也有顯著改善，未能達到自主思考程度的、第二代之前的AI的極限點，在很短的時間內就被迅速超越了。

圖11 ●藉由深度學習而蓬勃發展的第三代AI

- **第一代（1956 年左右～）**
誕生可以按照被付與的規則行動、擁有智能的計算機。
可以下國際象棋或進行數學定理論證。
- **第二代（1980 年左右～）**
被稱為專家系統，藉由將專家知識規則化的推理機，讓
計算機能夠進行判斷
- **第三代（2010 年左右～）**
深度學習（Deep Learning）登場。可以進行近於人類大
腦的高精度學習，計算速度也有飛躍性的提高

關於現在的第三代AI的優越性，曾進行過幾個實證實驗，想必許多人都已從媒體了解實驗結果。

一項名為“阿爾法圍棋（AlphaGo）”的計算機程序，由 Google DeepMind公司開發，並於2015年10月擊敗了頂級的專業圍棋棋士。

在國際象棋方面，雖然1997年IBM的深藍（Deep Blue）擊敗了世界冠軍，但由於圍棋與國際象棋相比，棋局數量要多得多，因此擊敗人類職業圍棋士被認為是很困難的，但計算機擊敗人類的時刻終於到來了。

這是一個非常具有象徵性的事件。

以往，我們只是單純的將計算機認為是：“計算速度比人類快的東西”，但卻從未想過，有一天計算機竟然會擁有和人類一樣的智慧。

會被AI取代的業務是？

隨著實現了計算機自主學習判斷的第三代AI的出現，我們與工作的關係將發生巨大變化。

即使是作為本書主題的保險業，在不久的將來，藉由AI的活用，從後勤業務到銷售都會面臨巨大的變化吧。

那麼，AI將會給保險業帶來怎樣的巨大變化呢？

例如，在負責投保人風險的承保業務中，有被稱為“精算師”的專業人士，他們運用統計學去計算死亡率或事故率等，這些未來不確定風險的發生概率。他們也被稱為保險精算人員。或住址變更、資訊核對的業務也是一樣的，一直都是由熟悉那個領域的人員負責。

我認為這些業務是否會被AI取代，將是今後保險業的一大課題。

目前仍有著諸如：“真的可以將工作全部委託給計算機嗎？”，以及“AI在技術上真的已經發展到可以代替人類的工作了嗎？”這樣的疑問。可見行業中仍殘留著強烈的抗拒感。

只是我想，被取代恐怕是遲早的事。

在AI的世界裡，有一個詞叫做：“奇點（Singularity，技術性特異點）”。意為技術科學的發展在短時間內得到迅速提升，從而迎來AI超越人類智能的時代。

據預測，到2045年，價格1000美元的電腦的運算能力，將是人類大腦的100億倍，但是當那個時代到來時，世界的狀況也將會完全改觀吧。

那決不是遙遠的未來。2045年是指現在即將成為社會人的人變為50多歲，活躍在企業第一線的時候。從這個意義上來說，對於今後工作的人們來說，因AI的影響而完全改變的保險業，在今後一定會開展出非常有趣的商業活動。

這樣思考的話，精算師的工作及與各種後勤業務有關的工作，都將由AI來代替人類，這已是不得不接受的發展趨勢了。

大數據將為保險業帶來一大變革

與AI一樣，今後保險業必須關注的技術重大變革就是“大數據”吧。

大數據這個詞本身，其實以前就存在了，只是近年才受到較多關注。其背景例如“數據挖掘（Data Mining）”思考方式的普及。這是對龐大的數據量進行概率統計分析，提取頻繁出現的模式和類別等，使之與購買行為及市場行銷聯繫在一起的思考方式。

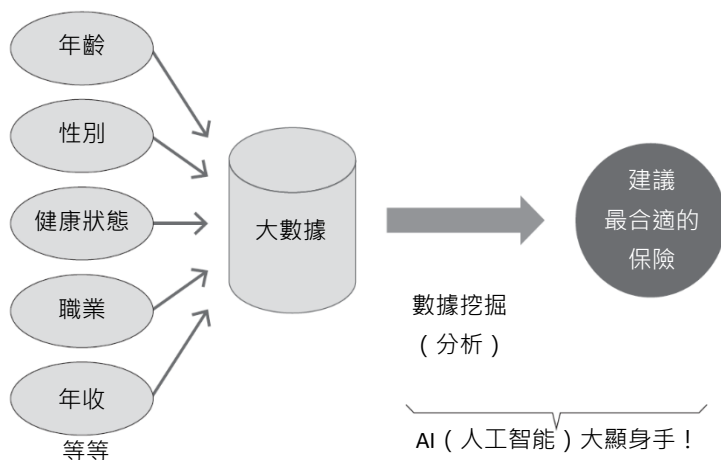
只是，無論如何進行數據挖掘，如果沒有重要的數據就無法發揮作用。在分析時，如果作為分析基礎的數據量很少的話，即使從中提取頻繁出現的模式等，恐怕也不具普遍性。

為了盡可能提高數據挖掘結果的準確性，首先需從各種地方收集大量的數據，並將其儲存於大容量的伺服器中。這就是大數據。

並且，為了能夠從這些大數據中提取頻繁出現的模式等，還需要高速運算系統。

現今這些技術終於齊備，可將使用了大數據的數據挖掘，提升到具有更高準確性的環境，同時，隨之對大數據的關注度也越來越高。

圖12 ●使用了大數據的數據挖掘



而且，與AI一樣，大數據也潛藏著給保險業帶來一大變革的可能性。這個可能性就是：從擁有龐大數據的其他業態中，可能會誕生出保險市場上的新參與者。

例如，在日本電子商務領域中規模最大的樂天市場。他們擁有每天在樂天市場購物的消費者的龐大客戶資訊。而且，客戶的購買記錄也全部儲存在數據庫中。如果對這樣的大數據進行分析，既可銷售樂天生命的保險商品，樂天也可針對個人進行貸款。

像這樣，即使是和金融完全無關的其他行業中的企業，只要掌握了龐大的客戶資訊，就能進入金融世界。當然，雖然存在執照的問題，但至少對樂天這樣擁有龐大個人資訊的企業來說，開展金融業務至少在技術上是十分可行的。

保險公司完全不清楚，一旦擁有大量客戶資訊和購買行為數據的、保險業以外的企業加入保險商業活動時，保險業會發生怎樣的變化。

當然，現有的保險公司，也不會僅是羨慕而毫無作為地觀望著這些新參與者的動向吧。那麼在目前，保險公司完全有可能與管理著自己沒有的數據的網絡購物公司共同合作，來銷售保險商品。

大數據的出現將改變“保險的銷售方式”

大數據的活用，還將對銷售保險商品的人員的培養方面，帶來巨大變化。

以往在保險商品的銷售中取得高銷售額的人，有一方面的原因是憑借著經驗和直覺。

那是因為憑借著過去的經驗得出：“大概這是正確的吧”---這種能讓自己接受的方法；另一方面也有著雖然自己不太清楚，但憑直覺行動的結果，有時也帶來了好的成果。即使是基於直覺的決定，如果能有實際成果的話，從概率上也能判斷那是正確的行為。

問題在於：完全沒有保險商品銷售經驗的新人，或者沒有銷售能力而賣不出商品的保險業務員，要怎麼做才能賣出保險商品？這一點。這個問題並不僅限於保險商品，還在於銷售業績不佳的保險業務員，在自己沒有意識到的情況下，採取了錯誤的銷售方式。

在此，就出現可以活用大數據和AI的空間了。

簡而言之，就是讓AI學習銷售業績好的銷售人員所擁有的知識，從而讓AI提供銷售建議，例如：“在這種情況下，對於這樣的客戶，採取這樣的銷售方式比較好”。如果藉由這種方式能夠提高銷售額的話，就應能顯著降低培養新人的成本。

有一個這樣的故事。

據說有一個保險業務員，在還是新人時，為了能趕上當時一名頂級的銷售前輩，他模仿前輩所有的一舉一動。

閱讀的報紙雜誌、瀏覽的電視節目就不用說了，上班的時間、上班期間的工作行為、拜訪客戶時進行什麼樣的銷售談話、用怎樣的聲音質感和說話速度等，總之可以說像前輩員工的翻版一樣，完全模仿了前輩的一舉一動。

結果，這些努力得到了回報，那人很快就趕上了前輩員工的銷售業績。

就像這樣，如果能將真正優秀的銷售人員之間共通的行為模式等大數據化，並藉由數據挖掘並提取出來的話，就和一直與優秀銷售人員在客戶那裡開展銷售活動的效果是一樣的。

顧問公司擁有銷售保險的主動權？！

這是從稍微不同角度出發的觀點，但正因為IT的高度發展，保險銷售才會出現了新的銷售機會。

現在，保險銷售中存在一個很大的問題，就是職場銷售正變得越來越困難。

以前，保險公司的銷售人員在公司的午休等時間進入辦公室推薦購買保險商品這一銷售手段，感覺進行起來非常理所當然。這就是職場銷售。

但現在幾乎沒有可進行這種銷售手段的情況。這是因為隨著IT的高度化，大多數企業都將資訊的對外泄露視為很大的經營風險。

結果變成保險公司的銷售人員無法再進行職場銷售。從而便逐漸需有新的保險商品銷售方式。

在此可以想到的新的銷售模式是，由像我們這樣的顧問公司來銷售保險商品。

這麼說是因為，雖然保險公司的銷售人員不能進入公司，但是像我們這樣的顧問，如果是平時就有來往的客戶，就可以大膽地進入辦公室。因此，只要顧問以團體形式向客戶銷售保險費便宜且能得到一定保障的保險商品，就可以藉由與以往不同的方式，獲得保險商品的客戶。

同時，這對於像我這樣的顧問來說，不僅只是像以往一樣，停留於從第三者的角度，對保險公司的經營方針或經營戰略闡述意見，而是變成直接參與保險公司的商業活動的形式。

或許隨著AI時代的加速發展，在保險商品的銷售業務中，也許擁有最大主動權的是顧問公司。到目前為止，由顧問公司來進行保險商品銷售，從業界的常識來看這是完全不可能的，但在AI、大數據、金融科技興起的時代背景下，實現此種銷售模式的可能性正逐步升高。

AI帶來的自動化將進展到什麼程度？

在AI不斷侵蝕到保險公司業務的過程中，保險的商業活動到底會自動化到什麼程度呢？

首先，與AI最融洽的應該是和“核保”有關的業務吧。所謂核保，目的是為了判斷是否可以承接客戶的保險，並判斷該契約是否有騙取保險金的意圖。

核保分為“事務核保”和“醫學核保”兩種。

事務核保是根據簽約客戶的收入等客戶資訊，來推測是否有騙取保險金的可能性。例如，如果年收入500萬日元的人購買了2億日元的保險，負責核保的人可能就會覺得“這不是很奇怪嗎？”。因為比起收入的水平，保險金的金額實在太高了。

購買高額保險的話，保險費理所當然也會變高。年收入500萬日元的家庭如果購買高達2億日元的保險的話，光是每個月的保險費，都會給生活帶來沈重的負擔。即便如此仍硬要購買2億日元保險的話，就會被判斷為不合理。

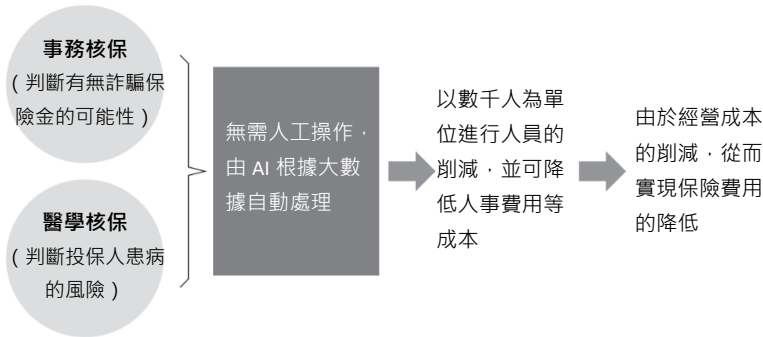
也有從住址判斷保險金額是否合理的方法。住在東京的人和住在東京以外的人收入水平不同的話，生活方式也會不一樣。因此，就像是判斷住在東京的人的保險金是這個水平，住在東京以外的人的保險金是那個水平一樣，合理的保險金水平可以從過去的數據等來判斷，從而據此來判斷是否有騙取保險金的可能性。

另一項醫學核保是為了判斷投保人患病的風險。包含諸如血糖值高不高、血壓高不高、伽瑪GDP怎麼樣之類的參數，在確認這些參數後，判斷投保人在購買保險時是否隱瞞了患病的風險。

如果一個人在隱瞞了自己患有疾病，並且還是危及性命的疾病的狀態下購買了保險，而且在幾乎沒有繳納保險費的情況下去世的話，保險公司就會蒙受巨大的損失。因此，需要根據醫療性核保防患保險金詐騙於未然。

只是，如果每一位投保人的健康狀態都需要向醫生確認才能做出判斷的話，核保處理就難以順利進行。因此，被稱為“醫學核保員（Medical Underwriter）”（其中Underwriter意為“核保員”）的人，會運用經驗和直覺來判斷是否同意投保人入保。

圖13 ●可藉由AI帶來的自動化降低成本及削減時間的例子



像這樣，無論是事務核保還是醫學核保，目前為止都是靠核保員的經驗和直覺來做出判斷的，但這些基本上都可以用AI代替。

不僅是在承接保險時的核保，而且有關支付業務時的調查，也可考慮以AI自動化使其自動完成。

總之，那些企圖騙取保險金的人們會絞盡腦汁使用各種手段。例如，和醫生串通，偽造診斷書或進行虛假的給付申請。甚至還把自殺偽裝成事故。

當然，自殺屬於保險的免責事項，所以不支付保險金。但會有背負巨額債務的人，在即使是自殺的情況也想讓家人領取保險金的情況。因此，判斷其死亡是自殺還是因為其他原因，就變得非常重要，但同時也十分難以辨別。

對此，保險調查員進行調查，並根據自己過去的經驗和直覺判斷是否有合理的理由支付保險金。在這一業務中也可以導入AI，不需像現在一樣借助保險調查員也可以判斷是否支付保險金。

其他還有在操作中活用AI。

如前所述，保險公司所擁有的龐大且古老的系統處於非常嚴峻的境地，最終必須以實現統一平台為目標。

但由於實現此一目標還需要一些時間，因此需要繼續保全現有系統，但也需注意到能進行保全的人正在慢慢減少的事實。因此，才需要使用AI進行保全。

正因為現有系統過於龐大，以至於在對某一部分進行修改時，誰也不知道會對其他部分產生怎樣的影響。其中也有了解此一系統的資深人士，

但大部分都已經退休了，不過年輕程序員卻完全沒有繼承到系統相關的技術訣竅，這樣的狀況就一直持續到了現在。

因此，只需讓AI一一記下若修改此一部分，會對哪個部分產生影響即可。

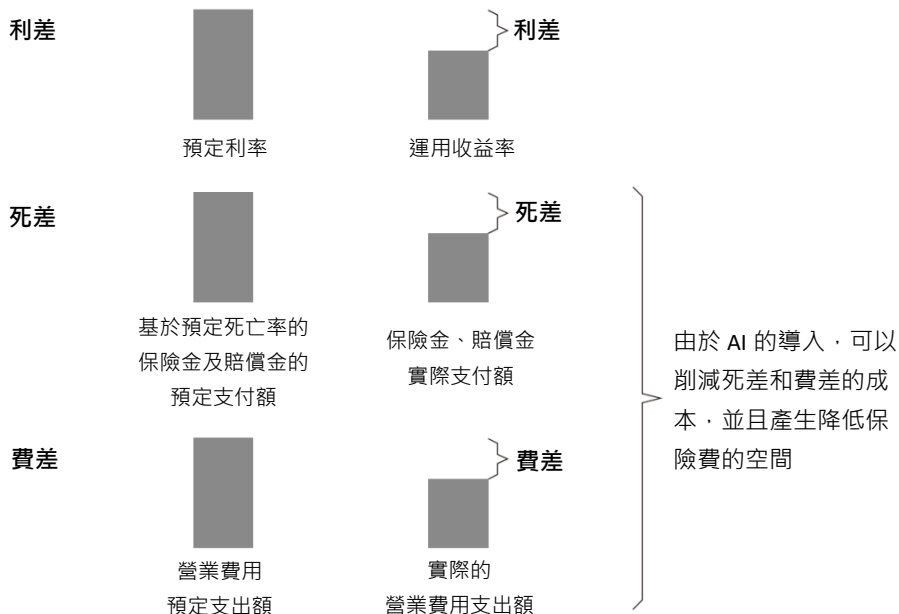
這樣的話，長久以來依靠人們的經驗、直覺和膽量勉強維持的系統保全，就無需人的干預了。而且因為是AI，也不會發生記憶變得模糊這樣的情況。

AI還能讓保險費用變得更便宜

像這樣由AI帶來的自動化，意味著以往與那些工作有關的員工，理所當然地都將會被AI取代。

若那樣會發生什麼事情呢？會讓人事費用大幅度削減。

圖14 ●“利差”“死差”“費差”是人壽保險公司的基礎利益



例如，以“核保”為例，某大型保險公司光是承保相關業務就有數千名員工。如果這些人被AI取代，那麼對於保險公司來說就可以削減一大筆成本。

同樣關於支付業務，保險的調查員花費大量時間來調查保險中是否有詐欺行為，因此與之相關的人事費用也十分龐大。如果藉由AI實現調查的自動化，則這部分成本也可以大幅度削減。

對最後提及的操作保全，AI的導入也可帶來同樣的效果。

人壽保險公司的基礎利益有：“利差”“死差”和“費差”。

“利差”是指預定利率與實際運用收益率的差；“死差”是指基於預定死亡率的保險金、賠償金預定支付額與保險金、賠償金實際支付額的差；“費差”是指基於預定營業費用率的營業費用支出預定額與實際營業費用支出的差。

正如前文所述一般，其中與死差和費差有關的部分成本可大幅度削減。這對於保險公司而言，可帶來巨大的成本削減效果。

這不僅對保險公司來說有益。如果保險公司的成本降低，投保人也可從中受益。也就是說，伴隨成本下降的部分，相應產生了降低保險費的空間。

從「經營人脈的銷售」轉變成「聆聽客戶人生規劃的銷售」

如果AI不斷持續滲透到保險業，保險公司的銷售模式也將產生巨大的變化。

特別是在藉由人進行銷售時，像以往一樣反覆拜訪客戶，讓客戶記住自己的臉，把堆積如山的宣傳手冊和名片放在客戶那邊，等客人有興趣後才終於拿下第一單交易的這種傳統的毅力銷售，將會失去意義吧。更應具備遠遠高於此種水平的人際溝通能力。

這就意味著，大部分的商品選擇都可藉由AI進行的時代即將到來。屆時，人類的銷售人員應該做些什麼呢？我認為，那應該就是聆聽並挖掘出客戶想要什麼樣的生活方式。

“我賺了足夠的錢。在讓孩子繼承時，想盡量留下現金。”

“我以個人身份在經營公司。我想盡早把經營權交給孩子，但想衡量一下那時所需的資金規劃。”

“因為我是大樓的所有者，所以持有的資產中大部分都是房地產。希望能幫忙想出一種如何在我去世後，資產能夠在盡可能不減少的情況下進行繼承的方法。”

諸如此類，有各式各樣關於資金的煩惱。資產越多的客戶，煩惱越是沈重。

根據客戶的人生規劃，選出最適合客戶的保險商品，今後的保險銷售中，挖掘客戶的人生規劃將變成主要任務吧。然後，在挖掘出客戶的人生規劃後，全部交由AI選出最適合的保險商品。

提供只有“人”才能帶來的價值

在前面章節中已經對保險業的統一平台進行了說明。我想您也明白了如果實現此平台，就能夠對保險業與其客戶帶來各種益處。

儘管本書著重說明了保險業的統一平台，但我希望在今後不僅擴展到保險業，而且還能夠擴展到其他金融行業。

以往，保險業、銀行業、證券業與房地產業都有各自的資訊壁壘，並且資訊幾乎互不相同。但金融科技會逐步的將它們完美地聯繫在一起吧。

在家庭帳簿平台的領域中，銀行、證券公司、信用卡公司和管理公司等已經藉由通用平台互相連接，並且可以綜合管理個人家庭帳簿中的資金出入。在未來仍將繼續發展，數據將會被進行結構性的整理，使用大數據技術分析各種數據庫中的數據，甚至還會發展到由AI來挑選和推薦最適合的保險商品吧。

特別是對於保險代理店，由AI進行保險商品的挑選和推薦是有效的。

保險也是，設計出保險商品的保險公司和銷售被製作出的保險商品的保險代理店，在今後將會繼續分離吧。我認為這是自然而然的發展趨勢。

在這樣的發展趨勢中，保險代理店將會經營很多保險公司的商品，而一名保險代理店的員工能夠記住的商品知識是有限的。如果沒有商品知識，就無法理解客戶為什麼想購買保險商品的此一需求。

正因為如此，才需要導入AI，依靠在未來將遠遠超越人類資訊處理速度的AI來進行具體的商品挑選和推薦。

另一方面，對於銷售人員而言，最重要的工作應該是與客戶進行比現在更深入的、人與人之間的交流，並更好地挖掘出客戶的未來人生規劃

等。為此，保險公司的銷售人員就需要磨練並提高自己為人處事的能力。

以今後的保險業為首，縱觀金融行業，也有人擔心IT、AI、大數據及金融科技等的急速發展，會導致人失去立足之地，但實際上，就業機會不僅沒有快速消失，而且可能其他地方對人的需求會高漲。

說起來，金融科技之所以能發展至此，有人認為其中一個原因是2008年的雷曼事件導致金融機構相繼裁員，而失去工作的人發揮了智慧，從而將此發展起來的。

同樣地，即使今後由於金融科技的發展而導致金融行業出現人員過剩，也可以藉由調配到新的金融領域的形式，充分消化並使之就業吧。

第4章 / 數位化將這樣改變保險與客戶的關係

終於面臨轉換期的保險業

2016年5月，修訂後的保險業法開始生效。

根據此次修訂，制定了關於複合代理店在銷售保險商品時必須遵守的幾項規則。

首先，在保險代理店向客戶銷售保險商品時，需要掌握客戶的意向。

當然，以忽視客戶需求的方式銷售保險是應該極力避免的事，雖然目前為止應該也沒有保險代理店以忽視客戶需求的方式進行銷售，但根據本次保險業法的修訂，掌握客戶意向變成了一項義務。

因此，今後將不會像以往那樣敷衍了事，而是會採取留下書面等方式，對客戶的意向進行審慎的確認。

此外，還規定在確認了客戶的意向後，有義務根據客戶意向為客戶提供多種保險商品。同時，還需要向客戶清楚解釋推薦這些保險商品的理由。

畢竟保險代理店也要做生意，所以會儘量推銷手續費高的商品。但由於有義務向客戶清楚解釋推薦保險商品的理由，因此，保險代理店也就很難銷售對於客戶需求來說，手續費不合理的保險商品。

順帶一提，雖然這似乎仍在探討中，但關於在銀行櫃檯銷售的保險商品，可能也會被要求公開銷售手續費的義務。

以往的銷售流程，未必都做到了以客戶為中心來銷售保險商品，而本次修訂的內容，可以認為是金融廳對以往的銷售流程開始敲響了警鐘。

實際上正在增加的保險選單和保險費收入

除了修訂保險業法外，保險業現在還面臨著巨大結構性變化的浪潮。正如前文所述，日本終於進入了真正的人口減少的社會。

雖然這還是將來的事，然而根據聯合國的人口推算等來看，日本目前1.2億的人口在未來預計將減少到低於9000萬人水準。

人口減少對於保險公司也意味著支付保險費的人將會減少。自然地，保險公司的保險費收入將會呈現減少的趨勢吧。

更甚者，今後更大的問題是“潛在客戶名單”這一資源也將慢慢枯竭。由於人口的下降，像以前那樣大量接觸潛在客戶的保險銷售模式，將逐漸變得不再適用了吧。此外，藉由專售名冊的業者購買潛在客戶名單的方式，在現在也變得越來越困難了。

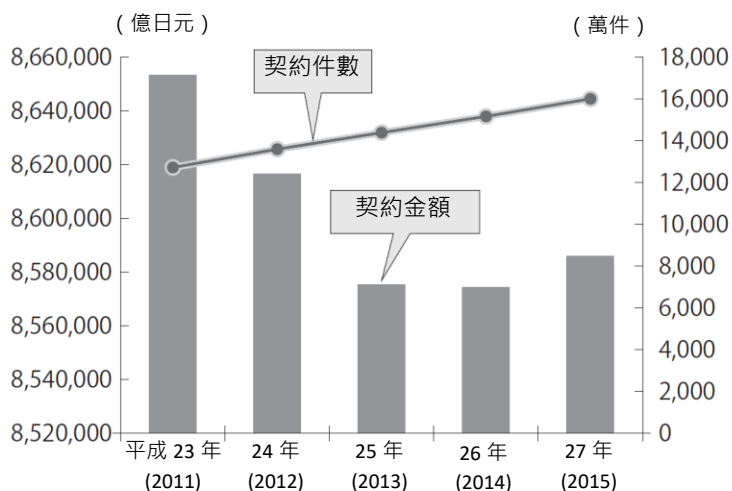
以往，開展研討會的公司與保險代理店頻繁合作推展活動，他們對外宣傳：“我們將舉辦附帶資產管理研討會的免費諮詢會”等，租借環境優雅的會場並召集數十人，在召開演講會的同時開設保險的免費諮詢會，在此免費諮詢會中勸說參加者購買保險。這種方式說起來，基本上有如是在出售潛在客戶名單了。

但預計今後金融廳的監督也會變得嚴格，保險代理店將很難藉由這些免費的研討會獲得潛在客戶名單。因此，就有必要考慮一些新方法了。

作為對策，保險公司和複合代理店正在考慮如何提高客戶的“錢包佔有率（Wallet Share）”。

錢包佔有率是市場行銷術語之一，是指一個客戶所購買的、自己公司商品的比例。就保險業而言，可理解為某位客戶全年支付的保險費中，支付給A公司的保險費所占的百分比。

圖15 ● 個人保險的契約金額與契約數量在增加中



出處) 人壽保險協會「2016年版人壽保險的動向」

假設一整年支付了40萬日元的保險費，其中20萬日元是支付給A公司的保險費的話，那麼錢包佔有率就是50%。

提高錢包佔有率是指，如何能從客戶支付於保險費的金額中，多分一些到自己公司部分的保險費金額。

如果難以預見保險市場整體的擴大，就必須絞盡腦汁思考如何在大小一樣的蛋糕中，增加自己公司商品的購買量。

也許是出於這個原因吧，最近保險的選單有增加的傾向。從統計資料等資訊來看，雖然每單的平均保險費在下降，但整體保險費的收入卻有所增長。也就是說，保險的契約件數實際上是在增加的。這就意味著也相應增加了那麼多的保險選單吧。

我認為可能的原因是，隨著社會的變化，出現了新的風險，而因應這些新出現風險的保險也隨之登場，或者是出現了之前不能加保的人也可以購買的新的保險。

例如，“移動端保險”就是前者的典型例子。

移動端保險具體是指譬如每月只要支付700日元的保險費，一年內移動端可享受總金額10萬日元以內的多次維修的保險。

我想有不少人都有過這樣的經歷，因為手機掉到地上、螢幕碎了，拿去維修時，需支付比預想貴很多的維修費用。

該類保險是預想了這些人的需求而開發出來的。可以說正是因為智慧型手機的出現才會出現這樣的保險。

作為後者的例子，可以列舉出諸如：“承保標準寬鬆型”、“限定告知型”，“無選擇型”和“無告知型”之類的保險。這些都是即使過去患過重病，或者患有宿疾的人也可以加入的保險類型。像這類保險的增加，使得即使是曾被拒絕加保的人也可以購買保險，這也是保險契約數量增加的原因之一。

此外，現在還出現了各種精心設計的保險，例如：只要購買自動販賣機上出售的寶特瓶或罐裝飲料，即附贈以一日有效的自行車保險或高爾夫球保險等等。

保險業正試圖藉由不斷設計因應各種風險的新保險，以提高客戶的錢包佔有率。簡而言之即為，從長遠的角度出發，旨在培養新客戶。

增強潛在客戶發展為實際客戶的機率固然重要，但考慮到現在保險業所處的銷售環境，推動已成為客戶的人群（已投保客戶）提高他們的錢包佔有率，也變成一項重要的對策。

數位行銷的出發點在於瞭解已投保客戶

為了提高已投保客戶的錢包佔有率，並使之與保險商品的銷售相關聯，就需瞭解已投保客戶。作為實現此目的的手段，保險業現在需要致力的是“數位行銷”。

正如在第1章中提到的，保險公司完全沒有自己進行市場行銷的意識。市場行銷完全交給了擔任保險商品銷售核心的保險業務員。

但這種方式現在已經行不通了。

現在，許多企業為了避免資訊洩露到外部的風險，在各方面都加強了資訊安全管理。因此，像以前那樣，保險業務員在各公司的午休時間進入辦公室，勸說員工們購買保險商品的方式逐漸變得不適用了。

正如前面也提到的，可以肯定的是，受到人口減少、客戶名單減少和潛在客戶名單枯竭化的影響，新簽訂保險契約的客戶數量將持續下降。

現在正面臨這樣的情況，保險公司才需更認真地思考“市場行銷”。

同時，在IT高度化發展的現在，其手段就是活用與數位相關的一切媒體及設備的“數位行銷”。

數位行銷究竟是指什麼？

一旦談到數位行銷的話題，必然會出現“‘網路行銷’與‘數位行銷’究竟有什麼不同？”這樣的疑問。

在IT的世界，有幾個概念被認為僅僅是名稱的不同，但實際上表述的是相同的一件事。

例如“大數據分析”，它與曾被稱為“數據挖掘”的概念其實沒太大差別。以此為前提，讓我們一起思考一下：數位行銷，究竟是指什麼吧。

首先，是關於“數位行銷”與“網路行銷”究竟有哪些不同。

圖16 ● 數位行銷與網路行銷



當談論“網路行銷”時，多是指網路本身單獨的市場行銷。

也就是說，為了增加企業網站的流量採取SEO對策（在Google和Yahoo！等搜尋引擎搜索時，為提升相關結果排名的對策），發佈網路上的商品上市廣告和廣告條，從訪問網站次數中統計與實際購買行為相關聯的次數。這些都可以說是網路行銷具代表性的手段吧。

這種情況下，主要是在網路上開展宣傳活動，促進消費者的購買行為。

相對於此，“數位行銷”的概念，則是在網路以外的地方也廣泛開展的市場行銷。

也就是說，為了增加EC網站（在網路上銷售商品及服務的網站）的流量（數據量），在企業或品牌的網站及社區網站同時開展推廣活動，利用Facebook及Twitter等社群網站將消費者誘導至EC網站，將刊登有最新優惠資訊的郵件雜誌，寄至客戶註冊的郵箱，提供電腦、手機及平板移動端等都能使用的軟體，發放積分及優惠券等進行促銷等等的市場行銷活動。

同時，還會累積有關在EC網站上購物客戶的購買行為等數據，並對誘導客戶再次消費的購買行為進行分析。

像這樣，使用與數位技術相關的所有媒體和設備來開展廣泛的行銷，就是數位行銷的基本思考方式。

此外，如果是擁有實體店鋪的企業，“全通路（Omni-Channel）”則是制定行銷策略時的重要思考方式。

全通路不僅是指以網路為中心的數位行銷，還包括使用電視、雜誌、報紙等現有媒體、數位標牌（設置在室外、店面及交通設施等處的網路化電子看板）、網路、社群網站及實體店鋪等所有通路，增加與客戶的接觸點的行銷手法。

以上對“網路行銷”、“數位行銷”及“全通路”進行了說明，但這些並不是相互獨立的概念，我個人認為現在的市場行銷都是“數位行銷”。也就是說，“市場行銷=數位行銷”這樣的想法。

請仔細想想看。在當前的時代，無論採取哪種行銷手段，沒有哪一種手段可以不借助數位的力量就能開展的吧。

最近，數位行銷和AI的結合也在逐步發展，以往想像不到的市場行銷也在探討之列。

例如，在某些街道上會安裝很大的LED螢幕。螢幕中不斷地播放著各式各樣的廣告影像。例如大家約別人在那裡見面時，也會不經意地看幾眼螢幕中播放的影像吧。

請試著想像一下，在那個LED螢幕的背後，安裝著用來觀察看這個影像的群眾的鏡頭。

那個鏡頭將記錄所有觀看螢幕播放影像的群眾，使用AI，分析是男性還是女性？年齡大概多大？穿著什麼樣的衣服等進行詳細分類；對哪個人、觀看了哪個影像，並且看了多久等等，進行全面分析。

包括這種新的行銷手法在內，現在的市場行銷，在所有的層面都無法和數位切斷關係。因此，就像前文中提到的，市場行銷與數位行銷是劃等號的，不可能有存在脫離了數位的市場行銷。

活用了金融科技的新客戶開拓

在前文中，對於保險公司應該活用數位行銷來瞭解已投保客戶這一觀點進行了說明。

讓我們再具體談一下這一點吧。

保險公司一直以來都不太重視與已投保客戶的關係。最大的原因是，保險公司長久以來一直都持續採取能夠不斷獲得新客戶的狩獵型銷售模

式。

但現在這個模式也存在極限。當然，如果硬要說的話，也有極少數的頂尖保險業務員能克服該極限，但大多數人都沒有達到這個地步，他們漸漸地無法取得新契約，業績也逐步下降，最終辭去了工作。

此外，由於大多數客戶都是藉由人際關係才購買保險的，一旦最初購買保險時的業務員辭職，雖然會有其他業務員繼續進行對接，但新的業務員也基本上不會嘗試去和前任業務員的客戶進行接觸。

甚至在客戶中也有不少人忘記自己購買了保險這件事情。雖然都說：“保險，是人生中除了房子之外，購買金額最高的東西”，但不知什麼時候卻變成了像空氣般的存在。

當然，保險公司並不會因此而困擾。因為即使住址和電話號碼變了，但只要銀行帳戶不變，保險費就會正常被扣除。

因此，保險公司和客戶之間的關係逐漸變得疏遠，逐漸變成了所謂業務員不詳的契約。

加深與已投保客戶的關係，就意味著消除這類和客戶疏遠的契約。為此建構一個能夠與已投保客戶取得聯繫的環境是十分重要的，保險公司需對已投保客戶進行包含各種資訊提供在內的聯繫。

實際上保險業也注意到這一點，最近幾年來，收集客戶電郵這一作法，正逐漸遍及整個保險業。

此外，藉由活用金融科技，可以進一步加強與已投保客戶的關係。

其方法，現在保險業開始探討的是：有效利用客戶的銀行帳戶。為什麼呢？因為只要確認一下銀行帳戶上的交易情況，就能夠窺見那個人大部分的生活。以此為起點踏出瞭解客戶的一步。

在此登場的就是金融科技的活用。

如果使用金融科技將銀行擁有的帳戶資訊和保險公司擁有的客戶資訊結合在一起的話，除了增加資訊量之外，同時藉由使用這些資訊開展市場行銷，也會進一步加深對客戶的瞭解。藉由分析銀行帳戶上的交易情況，可以更加容易地掌握：“對處於這個人生階段的客戶，應該怎樣接觸比較好”。

實際上，藉由一個可在銀行即時結算的軟體開發，將銀行和保險公司互通的專案已經開始啟動。

購買保險後，有幾種方法可以支付首次的保險費。

第一種方法是用現金支付。這是最簡單的，從客戶那裡收取現金，再將收據交給客戶就可以了。

第二種方法是用信用卡結算。可以用信用卡讀卡機當場結算，也可以在網上結算。

然後第三種方法是由銀行帳戶轉帳。在文件上填寫所需事項，等做好銀行帳戶轉帳準備便可進行轉帳的方法。

其中，由於手續繁瑣，目前有問題的是銀行帳戶轉帳這種方法。例如，有位生日是6月30日的客戶在6月20日購買保險，並想藉由銀行帳戶轉帳支付首次的保險費。

但銀行的手續需要花點時間，如果要等到7月才能完成轉帳手續的話，就會給客戶造成困擾。這是因為，如果6月30日生日，年齡增加了1歲的話，那時保險費有可能會上漲。

因此，開發一種能讓銀行帳戶與保險公司互通的軟體，建立能夠即時結算的機制就是這個專案的重點。

如果這個專案完成的話，就可以避免因銀行匯款時間的偏差，而導致客戶繳納的保險費上漲的情況。

當然，這不僅是單純的結算軟體，而是結合銀行帳戶上的客戶資訊，在掌握客戶當前擁有的資產狀況的基礎上，參考該資訊並推薦最適合的保險商品，提出建立新資產的建議。

如上所述，如果統一平臺不僅能夠涵蓋保險業，還能涵蓋銀行、證券公司等其他金融形態的話，那麼不僅可以減少紙質檔案的往來---也被稱為是導致契約不完備的元兇，還可以積極地向客戶提供資訊。在這一點上，這將是非常先進的解決方案吧。

如果這個解決方案能夠實際運作的話，那麼對於以往完全沒有致力於市場行銷的保險業來說，也應該可以成為促進保險業使用最新市場行銷工具積極進行客戶開發的契機。

在掌握已投保客戶的需求上，金融科技是不可欠缺的

雖然之前也提到過，對於今後的保險業來說，不將已投保客戶放在一邊不管，而持續與他們保持聯繫才是不可欠缺的態度。這是因為，預測今後新客戶將持續呈下降趨勢。

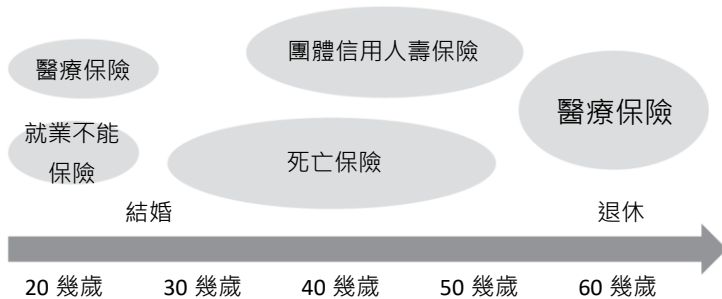
特別是20多歲的人已經不打算購買保險了吧。因為他們不想在保險上花費成本。因此，不能期待新員工會像以前一樣購買保險。結果變成，不得不將那些打算更換保險商品的已投保客戶作為重點。

而且，其中實際上存在著各種各樣的可能性。

例如，還是單身就不需要豐厚的死亡保險。因為沒有要(把錢)留給誰。所以，只要購買醫療保險和就業不能保險就足夠了。

但如果結了婚並且生了孩子的話，為了防備自己遭遇不幸，就有必要購買有著豐厚死亡保障的保險。

圖17 ●根據不同人生階段，所需保障會有不同



只是，如果購買房產的話，一般會在貸款的同時購買團體信用人壽保險。這種情況下，如果投保人死亡，團體信用人壽保險會用該保險金來償還購房貸款，實際上與購買死亡保險的性質是一樣的，因此也可以作為降低之前購買的人壽保險的死亡保障部分的方法。

之後隨著年齡的增長，從公司退休了，也不需要花費精力和金錢在孩子的教育上了，那麼也就不需要豐厚的死亡保障了吧。從這個時期開始，只要購買能夠支付自己生病時所需醫療費的醫療保險就足夠了。

像這樣，根據人生階段的不同，對於所需要的保障也會發生變化，因此如果能夠充分掌握這些需求的話，就可以更確實地督促已投保客戶進行保險商品的變更，並且也可以易於因應各個時期的需求來推薦保險商品。我認為今後的保險銷售活動將需要這樣的模式。

為了掌握已投保客戶的需求，在今後的保險銷售活動中，金融科技將變得不可或缺。

利用數位行銷來改善保全業務

數位行銷的效果和目標，本來是針對潛在客戶持續提供各式各樣的資訊，從而使潛在客戶轉變為實際客戶，並且提高已投保客戶的錢包佔有率。

但為了讓數位行銷的作用發揮地更快，我認為應該在“保全”這一部分中活用數位行銷。保險業的“保全”是指：簽訂契約後的名義變更、條件變更及諮詢等的應對及管理。

在評估保全業務對業績方面的影響方面，“續保率”和“事故率”是十分重要的。而且，如果能夠在提高客戶續保率的同時，降低事故率的話，就可以對整個公司的業績有巨大的貢獻。

個人購買的人壽保險的契約總數，在2014年度是1億5173萬份。也就是說，與此同時也相對地累積了龐大的客戶資料，目的在將這些資料作為數位行銷的數據加以活用，以達到具體的效果。

例如，“續保率”的反面就是“解約率”。提取以往中途解約客戶的資料，並分析當時的情況。這樣一來，就可以發現這其中既有因需解約緣由而解約的人，同時也有相當的一部分是被無意中不小心當作解約契約處理的人。

後者具體而言是什麼樣的人呢？是那些無法從其銀行帳戶中扣除保險費的客戶。這是因為保險公司根據保險商品的內容，在一定期間內，如果無法從銀行帳戶裡扣除保險費的話，則將視為自動解約。

像這樣，無法從銀行帳戶扣除保險費而被當作解約處理的客戶，只要查看帳戶資訊及各種交易的傾向，重新評估工資等入帳及包含支付保險費在內的支出的時間點，或者只需發送一封電子郵件，讓客戶意識到自己的帳戶餘額不足，應該就會有相當多的客戶可以續約。

要實現這樣的方法，就必須獲得“有強烈解約傾向的客戶”的人物形象，但除了常規的資料（解約者的屬性資訊、購買保險費等）之外，如果再加上銀行帳戶的交易資訊，就可以提高已投保客戶中解約率高的客戶的排名準確性，同時可採取措施的範圍也會擴大。

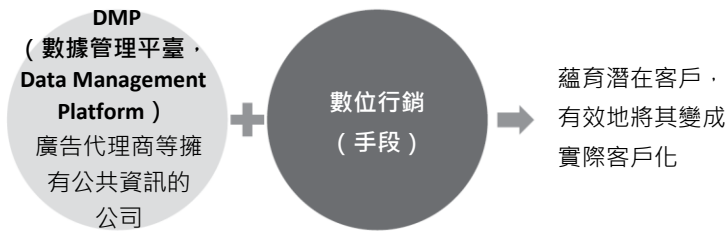
其結果是，續保率大幅度上升，並且保險公司的業績方面，也會在早期就顯現出積極效果吧。

藉由與DMP的合作，將潛在客戶變為實際客戶

至此為止，我已經對如何以已投保客戶為對象，活用數位行銷進行了說明，但數位行銷的主要目標還是在於：“蘊育潛在客戶，並如何將其變為實際客戶”。

但正如我之前所說的那樣，這並不是那麼容易的事。而其中的原因也不用多做解釋，這是因為潛在客戶的資訊量很少的關係。

圖18 ●活用消費者數據的數位行銷



儘管每個人都瞄準了將潛在客戶變為實際客戶這一目標，但由於要在如此之少的資訊量下達成契約簽訂，這是一項高難度的工作，因此作為保險公司來說，是一項非常大的挑戰。

因此，我們的目標是：與進行資訊儲存的“DMP”合作。

“DMP”的全名是數據管理平臺（Data Management Platform），也是指代存公共資訊的公司。廣告代理商可以說就是其典型的例子。

因為廣告代理商是行銷人員，所以它擁有龐大的消費者數據，藉由這些資料能夠掌握全世界的客戶形象。藉由與該DMP合作，可以在接近潛在客戶方面，開闢出新的方法。

如果將以往模糊不清的客戶形象與DMP擁有的詳細消費者數據相結合，就可以更容易地對客戶的行為做出假設，例如，與此消費者有著相似特徵的人們，都具有這樣的行為特徵，所以這些人肯定會採取這樣的行為等等。

我想，大家已經在各種網站上看到了這些數位行銷的結果。

例如，在網上搜索了鞋子之後，在瀏覽其他完全不相關的網站時，不知道為什麼頁面橫幅等處會出現鞋子的廣告介紹。這些就可以說是數位

行銷的一種形式吧。

保險商品也是一樣，從那個人瀏覽網頁的傾向等中，類推出消費行為及日常的生活方式，使用數位對此進行分析，然後以適合各人的形式，將其呈現在網頁的橫幅等處的話，就有可能會導向下一次的消費行為。

只是，在此將會出現真正的挑戰。那就是：像這樣的廣告呈現，是否真的能夠和購買行為聯繫起來。

即使保險公司再怎麼瞭解顧客，如果不能和購買行為聯繫起來的話，就沒有任何意義了。也就是說，在保險公司瞭解客戶的同時，也要喚起客戶想購買保險商品的想法。

而且，如果看不出到底是什麼喚起人們的購買欲望的話，那麼我認為，無論怎麼進行數位行銷，恐怕都不會有效果。

因此，重要的是“由‘誰’去進行銷售？”

目前，我們已經得出了：“對於這樣的客戶，應該以這種方式、推薦這樣的保險商品”的結論。

但真正的數位行銷，同時也需要弄清“應該讓‘什麼樣的人’去進行銷售”這個問題。如果不做到這種程度的話，就無法有效地吸引到新客戶吧。

為什麼這麼說呢？那是因為人類出乎意外地不會按照邏輯行動。

在市場行銷的世界裡，首先會根據邏輯，推導出理論上的有效措施，然後再將其付諸實踐，但是也有以失敗告終的情況。雖然是基於邏輯思考建構出的措施，但還是以失敗告終的原因在於，要不是原本的邏輯有破綻，就是人出乎意外地沒有根據邏輯行動。恐怕大部分的原因都是由於後者，人出乎意外地沒有根據邏輯行動。

把這樣的說法套用在保險銷售上的話，如果所有人都能進行邏輯性地思考，並且按照此思考結果採取行動的話，說得極端點，那就讓機器人來銷售保險就好了。

當然，這也是現在正在推進的一個計劃，但是正如之前提到的，並非所有人都有邏輯性的思考方式，因此依然像以前一樣，存在著必須由“人類”來進行銷售的空間。

如果要在這種情況下確實地將潛在客戶轉為實際客戶，就需要準確分析：“對於這些潛在客戶，如果由這樣的人去進行銷售的話，就會比較容易簽訂契約”，並建立一個可以實現準確配對的機制。

如果能做到這一步，數位行銷應該也能發揮有效的作用。

藉由數位行銷可實現銷售活動的有效化

此外，藉由金融科技的導入，保險公司還可以明確地知曉每份契約的盈虧平衡點。

假設拿下一份每月保險費是5000日元的保險契約。那麼一年的保險費就是5000日元×12個月，一共6萬日元。在此最重要的是，這6萬日元並非全是保險公司的收益。

這其中可能將近一半都是促銷費用，此外還需要再加上與營業費用相應的費差損益，以及與客戶死亡時產生的保險金相關的死差等各種經費。

像這樣，如果將組成一個保險商品所需的經費不斷累加的話，就會發現在客戶剛購入保險的初期，對於保險公司來說只是一筆賠本生意。在持續繳納保險費的過程中，各種經費的支出在不知不覺中被抵消後，才能超過盈虧平衡點。在此之後，才會給保險公司帶來利潤。

因此，對於保險公司而言，最重要的是，已簽訂保險契約的客戶今後續保率能維持多久。

如果能從各種數據中判斷：“在這些客戶購買了這個保險商品後，持續簽約多少年的情況下，保險公司相應的盈利是多少”，那麼這對保險公司來說將是最有用的資訊。而且如果能在潛在客戶的階段就能瞭解這一點的話，對於保險公司來說是再好不過的事情了。這樣就能事先預想到：“這個潛在客戶有多大概率，可以轉化為實際客戶；同時能給我們帶來多少利潤”。

藉由金融科技的活用，可以更準確地推算出這些數字。具體來說，就是將根據大數據中，具有相似屬性的其他客戶的案例來進行推算。因為是基於大數據得出的數字，因此該推算，與實際不會有太大的差異吧。

如果能實現這一點，預料保險公司和保險代理店的銷售方式將發生巨大變化。

目前為止的保險銷售活動，通常都是以“努力”、“毅力”及“精神”這3個要素來開展的，但這種銷售方式大多都是徒勞無功。即使是登記在潛在客戶名單中的人，業務員也幾乎不知道其中哪個人有多大概率可以轉化為實際客戶。

然而，保險業務員卻被灌輸了：“總之要讓他們記住自己的長相”、“累積的名片越多，成為客戶的可能性就越高”等毅力論，所以保險業務員把那些對保險完全不感興趣的、可以說99%不可能變為客戶的人，也當作潛在客戶，只是一味地放低姿態拜訪客戶。直截了當地說，這等於是浪費資源。

隨著今後人口的減少，參與保險銷售的人數也會隨之減少。儘管如此，如果仍堅持傳統的努力、毅力和精神的銷售方式，保險銷售早晚將陷入困境。

正因為如此，才需要導入數位行銷。

從客戶的角度來看數位行銷所帶來的好處

另一方面，從客戶的角度來看，擴大數位行銷能帶來什麼好處呢？

首先，肯定是可以降低成本這一點吧。

如果能藉由數位行銷，在最合適的時機提出最合適的方案的話，契約簽訂率也應該會相應提高。作為保險公司，由於不用像以前那樣做很多徒勞無功的事，因此以往花費在銷售活動上的成本也會大幅度下降吧。

這樣的話，客戶購買保險時所需的手續費就有降低的可能。

除此之外，還能期待保險商品以外的服務也會更加充實。

即使從經濟合理性考慮也很容易理解，能夠用更少的錢去購買保險，確實對於想購買保險的客戶來說是一件令人高興的事。此外，今後的客戶應該也會關注服務的內涵。

這麼說是因為，對於保險來說，很難對商品本身進行差異化。特別是對於日本國內的保險公司來說，商品的差異化很可能會導致其市場佔有率的縮小。

如果保險公司考慮僅藉由商品來實現與其他公司的差異化，那麼，只有藉由縮小風險覆蓋範圍並降低保險費以突出銷售商品的這個方法。這也是外資保險公司進入日本市場時採取的戰略。

但對於日本國內的保險公司而言，採取這個戰略並不容易。因此，不少保險公司會考慮在商品以外的地方謀求差異化吧。

總之，擴充保險契約以外的服務，將對能否在保險市場中倖存下來，具有重要意義。

金融科技還將擴充保險契約以外的服務

在這樣的發展趨勢中，預估金融科技在保險業中的活用將會擴大。

例如，可以在保險商品以外的部分，活用金融科技，以提供資產形成的最佳建議。進一步說，像這樣的最佳建議，是藉由人來提供呢？還是藉由機器人顧問之類的東西來提供呢？這類的話題會越來越廣泛。

從結論上來說，隨著金融科技在社會中的滲透，保險公司提供保險商品、銀行提供存款服務、證券公司提供投資信託，在這樣的行業隔閡環境下，不同金融業務形態之間相互競爭的時代早已結束了。今後的時代，將是一個保險公司、銀行和證券公司藉由金融科技彼此合作，為客戶提供商品和服務的時代。

並且對客戶來說，這無疑是有益的。

例如，就保險公司和銀行之間的相互合作來說，可以考慮向貸款購買房屋的客戶提出一種包含團體信用人壽保險的保險商品組合的最佳方案。

一般來說，如果貸款購買房地產，銀行會讓借款人購買團體信用人壽保險，以避免出現因借款人死亡而無法償還住房貸款的情況。

但就像之前提到的，團體信用人壽保險是死亡保險的一種，如果已購買死亡保險的人又購買了團體信用人壽保險的話，就相當於購買了兩份相同的死亡保險。這對於家庭開支來說也是極其不合理的。

正因為如此，可以為已購買團體信用人壽保險的客戶，提出保險方案的優化建議，例如降低死亡保險的金額，並用多出來的錢購買醫療保險等。這對於客戶來說毫無疑問是有利的。

此外，僅就保險業而言，應該不會僅局限於與其他金融業務形態的合作。這是因為保險公司為了運用從客戶那裡收到的保險費，投資了日本各式各樣企業法人的股份。

而且，藉由與金融以外的不同行業合作，可以創造出新的商業業務。倒不如說，可以做到這一點的保險公司能夠在今後倖存下來。

因機器人顧問的導入而發生巨大變化的保險銷售最前線

我認為對於保險業而言，數位行銷的理想形式就是機器人顧問。

機器人顧問原本是為推進資產運用範疇而導入的，針對例如自己的年

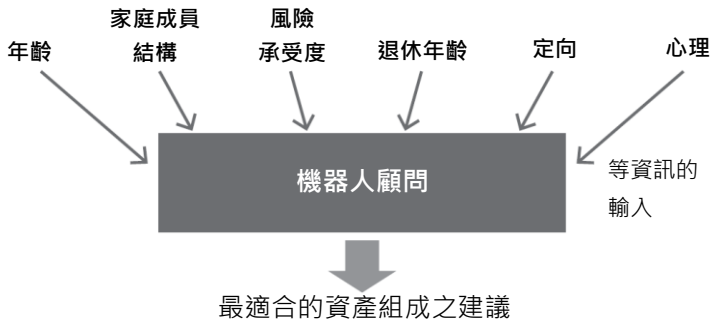
齡、家庭成員結構、風險承受度、退休年齡、是否希望穩定的現金流、發生損失時如何處理等問題輸入自己的答案後，機器人顧問就可以自動製作出適合那個人的資產組成。

我認為保險業也非常有可能導入與此相同的機制。

與其這麼說，倒不如說我甚至認為正因為是保險公司，所以才有必要導入機器人顧問。為什麼這麼說呢？我想閱讀過保險商品條款的人都知道，保險商品制定有十分詳細的規定，如果不按照這些規定的話，則有可能陷入拿不到保險金這種棘手的境地。

但由於這些條款規定得過於詳細，因此實際上，包括保險代理店、保險業務員、甚至是客服中心的工作人員在內，幾乎很少有人瞭解這些條款。

圖19 ●活躍於資產運用領域的“機器人顧問”



→ 可以將此機制導入保險商品的銷售嗎？

更何況，如果是經營多家保險公司商品的複合代理店的話，從現實考慮的話，幾乎不可能瞭解所有不同保險公司的不同條款內容吧。

例如，有時會出現投保人想要將保險受益人的名義，由自己的妻子改為孫子的情況，雖然事實是包含親屬在內的保險金受益人的可指定範圍，在保險條款中都有詳細規定。但恐怕沒有保險代理店能夠準確記住那項條款內容吧。

但如果將這些全部數據化，當客戶藉由AI提出需求時，有一個能夠進行準確判斷的機器人顧問的話，這將是十分方便的，並且保險業務員也不用再被瑣碎的雜務纏身了。

因此，應該就可以分配出更多的時間，用於加深與客戶的關係，增進必要的溝通。

第5章 / 以安全的IT平臺為目標

資訊洩露直接關係到經營危機的時代

藉由2014年11月制定的《網路安全基本法》，網路安全一詞變成了固定用語。

依據網路安全基本法，特別針對企業做出了以下3點要求。

- ① 安全管理資訊。
- ② 設定具有高度可靠性的資訊管理系統及網路。
- ③ 妥善保安全管理必要的措施以保障資訊安全。

同時，若上述3點中任何1點存在問題，並對企業經營造成影響，則此情況定義為“網路安全風險”。

圖20 ● 資訊安全的威脅是“資訊洩露”

排名	資訊安全10大威脅 2016 (團體組織的情況)
第1名	標靶型攻擊導致的資訊流出
第2名	內部不當行為導致資訊洩露及與之相關的業務停止
第3名	從網路服務中盜取個人資訊
第4名	拒絕服務攻擊導致的服務停止
第5名	網站的篡改
第6名	伴隨脆弱性對策資訊的公開而導致惡意利用公共脆弱性的增加
第7名	使用勒索軟體進行的欺詐及勒索
第8名	網上銀行或信用卡資訊的非法使用
第9名	網路服務的非法登錄
第10名	因疏忽造成的資訊洩露

出處) IPA《資訊安全10大威脅2016》

那麼，為什麼網路安全風險與經營風險有直接的關係呢？

IPA（獨立行政法人資訊處理推進機構）與經濟產業省，於2015年12月發佈了《網路安全經營指南》，裡面規定，由於網路攻擊導致個人資

訊或機密資訊洩露，並對世界造成某種損失時，社會將追究經營者的風險因應管理以及經營責任。

很抱歉，數據比較舊一點。但您知道在2014年，發生了多少件資訊洩露事件嗎？

雖然僅限於東證一部的上市企業，但截至2014年末，共有1858家企業在東證一部上市。其中，有44家企業被證實發生過資訊洩露。雖然從比例上看只有2.18%，但從資訊洩露事故的總數上來看，這是一個相當大的數字。

根據日本網路安全協會發佈的、2013年1月到12月之間個人資訊洩露事件，具體數字如下所示。

洩露人數:	925萬2305人
洩露件數	1388件（亦含東證一部上市企業以外者）
預估損害賠償總金額	1438億7184萬日元
平均每件預估損害賠償金額	1億926萬日元
平均每人預估損害賠償金額	2萬7701日元

如上所示，從整體來看，因資訊洩露而遭受影響的受害人數超過了900萬人。而且平均每件預計損害賠償金額為1億926萬日元，而這只不過是平均金額。

實際上，在2014年7月9日被揭露的、倍樂生公司的個人資訊洩露事件中，洩露的個人資訊件數多達3504萬件。洩露的資訊是倍樂生公司擁有的會員資訊，包含兒童及監護人的姓名、住址、電話號碼、性別和出生日期等資訊。

作為這一事件中受害者的、倍樂生公司的註冊會員自不待言，倍樂生公司這一企業的損失也頗大。

2015年7月31日，倍樂生公司表示受這一事件影響，1年內流失的會員人數為94萬人，高峰期曾達到420萬人的會員人數，在2015年4月減少至271萬人。

合併業績顯示，倍樂生公司在2014年3月期結算的銷售額為4663億9900萬日元，而2016財年的銷售額降至4441億9000萬日元。當期利潤從2014年3月期結算的199億3000萬日元降至2015財年107億500萬日元的赤字。

2016年3月期結算也未能脫離赤字，本期利潤為82億1100萬日元的赤字。

這一事件向我們清楚說明了，資訊洩露這一問題不僅對作為洩露方的倍樂生，以及造成洩露的主要原因的業務委託公司雙方的社會信譽都造成了巨大傷害，並且還對公司經營方面造成了嚴重的損失和負面影響。

然而遺憾的是，在發生問題之後才去採取安全對策的企業不在少數。這是因為企業會考慮投資回報率。

確實，投入安全對策的成本是不會直接產生收入的。因此，如果要在安全對策上投入1億日元的成本的話，企業常常會猶豫不決。

然而，參考前面倍樂生公司的例子就可以知道，一不小心就可能造成超過200億日元損失的隱患。考慮到這一點，為安全對策投入1億日元的成本就絕對不能算是高。

資訊洩露雖然是網路安全事故中的一種，但卻有可能成為左右公司經營的風險，因此現在正是多數企業應對此認真思考的時候。

資訊洩露是這樣發生的

資訊洩露是在什麼樣的過程中發生的呢？在這裡列舉幾個例子，來說明問題點的所在。

【事例①】 標靶型攻擊

主要藉由電子郵件進行攻擊。一提到“垃圾郵件”，很多人都會有印象，但標靶型電郵並不是指廣告宣傳的垃圾郵件，而是指帶有附件和URL連結，一旦點選它們就會啟動預先隱藏在其中的病毒，導致電腦被病毒感染，從而藉由網路盜取電腦中的資訊的電子郵件。

而且，最近越來越多製作得非常精巧的垃圾郵件。雖然大部分顯而易見的垃圾郵件，都可藉由電郵過濾軟體使之無法被接收，但最近威脅企業的標靶型電郵，不會被電郵過濾軟體辨識到，而且製作精巧到連收件人都無法判斷是否是可疑電郵。

例如在2016年6月，大型旅遊代理公司JTB宣佈有約793萬件的個人資訊遭到洩露。

藉由典型的標靶型攻擊，冒充實際存在的企業客戶的電郵賬號，發送偽裝成機票存根的PDF文件。那個附件裡果然潛藏著病毒，在打開它的瞬

間，電腦就被病毒感染了。接下來病毒藉由遠端控制（Command & Control）擅自對伺服器及電腦發出指令，盜取了其中的資訊。

當時約洩露了793萬人的個人資訊，除姓名、出生日期、電郵賬號、住址、電話號碼等外，還有4300人的護照號碼也被洩露出去了。

至今仍不清楚當時的犯人是誰，但如果說是其他競爭對手的公司設計了此次犯罪，這也並非完全沒有可能。這也是因為，一旦客戶資訊洩露，會立刻動搖社會對該公司的信賴性。

此外還有其他巧妙的手段，我想大家平時收到的出席宴席的邀請電郵中，經常會附會場的URL，發生過像這樣的案例，按兩下該URL後馬上跳到另一個和會場地圖完全不相干的網站，接著電腦就被病毒感染了。

【事例②】 影子IT

未得到企業許可，而擅自將個人手機、電腦等設備或雲端服務用於工作的情況，稱為影子IT。如果未經企業允許，而將Facebook、Twitter及Google Drive等用於工作的話，那就是影子IT。

例如，我想應該也有人有過這樣的經驗吧，想要把沒做完的工作帶回家繼續做，就藉由雲端儲存服務或者電郵把工作檔案發送到自己家裡的電腦上。這實際上是非常危險的。

如果家裡的電腦因為某些原因感染了會讓資料洩露到外部的惡意軟體，就可能導致工作檔的內容洩露到外部。

或者，也會有使用私人設備瀏覽公司資料等之後，遺失該設備的情況。頻繁使用Office365或Google等雲端服務的企業，在這方面的風險更高。

如果遺失的設備被心懷不軌的人撿到的話，設備中的資料可能會有被惡意利用的風險，並且如果洩露的資料與公司機密有關，那可能會對公司的經營戰略造成重大影響。此外，如果洩露的資料是與個人資訊有關的，那可能會有需向眾多個人客戶進行賠罪及承擔損害賠償的責任。

另外，最近常聽到的是，將工作時得知的明星個人資訊發佈在Twitter或Facebook上後，掀起網路熱議的情況。

2015年也發生過這樣的事例，某店鋪的接待員告訴自己的家人有關偶像及演員來這家商店的消息，他家人就把這個消息傳到Twitter上，導致明星的個人資訊被擴散開來。

將工作內容以及工作時得知的消息發佈到個人的Twitter或Facebook這

一點，當然是員工專業素質低下的問題，但允許員工在工作時間訪問此類SNS服務的網路環境，也被認為是有問題的。

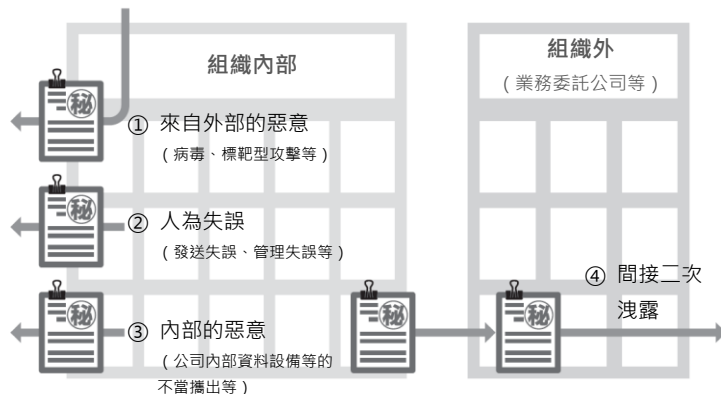
【事例③】 人為設計失誤

在數據中心內設置有幾百台乃至幾千台的伺服器，以365天、24小時的營運體制，運行著包含網路服務在內的企業商業服務及公司內部業務系統（電郵、檔案共享及財務等）。

同時設有幾台可以訪問數據中心伺服器的作業用電腦，在發生緊急情況時以遠端接入此電腦，以此電腦為仲介進行作業。如果將此作業用電腦連接至網路的話，就會有病毒經由網路入侵電腦的風險。

本來，這個作業用電腦應該設為與網路隔絕的形式，但如果出現設計上的失誤而將其設置為與網路連接的狀態時，就給來自外部惡意訪問的病毒等留出了入侵的空隙，同時病毒等還會經由這個電腦，訪問數據中心內的伺服器。

圖21 ● 資訊洩露的4個主要路徑



此外，像這樣的安全風險，工廠控制系統中使用的電腦也是一樣。一旦連接至網路，就存在允許病毒入侵而導致工廠運轉不良的風險。

工廠的控制系統及其管理電腦，一般是與網路分開的，但由於原本設計的失誤或者錯誤的作業，而導致這些系統與網路連接。在這種情況下，這些系統將會成為標靶型攻擊的對象，並將對工廠的運作產生阻礙。

如果在食品製造工廠發生這種情況，最壞的情況是可能會引起食品恐怖事件。即使不發展到這種程度，如果發生配方的篡改，導致食品不能做成商品於市場銷售的話，作為製造方的企業來說也將遭受巨大損失。如果做出來鹹的巧克力，那就真的束手無策了。

像這樣，在工廠範圍內的技術被稱為營運技術（OT，Operation Technology）。此類問題被認為一直潛伏在工廠的現況中，只是還未暴露出來而已。

防止資訊洩露最新的安全對策

對於這樣的資訊洩露，應該採取怎樣的對策才好呢？

標靶型攻擊是以各種方式找到“入口”，並從中入侵，在準備好逃脫路徑之後，再次訪問並盜取數據。

因此，第一步是採取防火牆或IDS/IPS等網路安全對策，在入口的階段就阻斷攻擊（入口對策）。

即便如此，攻擊者仍然會設法找出安全性的漏洞並潛入網路內部。因此，這種情況下有一種被稱為“出口對策”的方法，目的在於阻斷入侵者的出路。如果入侵者無法出來的話，資訊就不會洩露。

對於入侵者來說，最簡單的逃脫路線是沿著進入的路線原路返回。但此類入侵者出去時的流量（數據量），在很多情況下不同於業務中可能發生的流量，因此現在的出口對策的策略，是將公司內部網路與網路間的輸出路線設定為只允許從規定路線輸出，從而使入侵者無法確保逃脫路線。

藉由深究此種思考方式而簡化的一種方法，就是現在逐步導入的“網路分離”吧。管理My Number（國民編號）的自治團體等最早導入的措施，金融業中考慮導入的企業也在增加。

網路分離，顧名思義就是指將公司內部系統的構成，從物理上劃分為處理重要資訊的業務系統與連接網路進行業務處理的系統。藉由此種方法，將大幅度減輕來自網路環境的入侵者所帶來的安全風險。

今後，作為出入口對策，預計將進一步推進此種方法的導入。

另一方面，除了出入口對策之外，採取內部措施也很重要。此種對策，是針對人為失誤、內部不當行為以及從公司外部利益相關者處洩露的間

接二次洩漏。

一般來說，如果創建一個包含某個資訊的檔案資料並將其交給A的話，由於無從知曉A是否將此資訊又轉交了B，或者A是否自行編輯了此資訊，因此將無法對此資訊進行管理。就算假設僅在傳遞資訊時設置密碼保護，但只要破解了密碼就還是一樣的。

在這裡存在著從內部洩露資訊的安全風險。

與此相對，有這樣一種機制，資訊所有者可以預先設置許可權資訊，例如閱覽許可權者、印刷許可權者、編輯許可權者等，從而能夠瞭解該資訊傳遞給了哪個人，以及是否被閱覽或者編輯。同時，當沒有許可權的非法訪問者C試圖閱覽此資訊時，也可以將此資訊從C的手中刪除。

藉由導入此機制，可以防止作為重要資產的資訊洩露。

像這樣，藉由掌握包含出入口對策以及內部對策在內的安全對策之趨勢，並以正確的組合建構公司內部系統，即可應對日益複雜的網路安全風險。

此外，在現代商業市場中進行競爭的企業，均需具備此種防備對策，這將關係到公司的永續生存以及競爭優勢的維持。

物聯網將會導致資訊洩露？！

近來，物聯網（IoT）這個詞已被廣泛使用在各個地方了。

IoT，也就是“Internet of Things”，用以表示物體（Things）藉由網路這個載體不斷互聯互通的狀態。

例如，藉由網路，可以從自己的手機上瞭解自己家的門是否上鎖；瞭解巨大停車場裡停車的位置；亦或是遠端控制自己家空調、照明設備的開關，或者控制浴缸的水溫和水量。

這種系統已經在實際運行，並且也已經有人在享受物聯網帶來的益處了吧。

但像這樣各種物體都連接到網路的話，那麼入侵者從某個入口訪問導致故障或者資訊洩露的風險就會相應增加。

比如說，如果自己的手機被病毒侵入了的話，會怎麼樣呢？

現在，手機已經與家裡所有的家電及銀行帳戶等相關聯。汽車也不例外，現在正以與網路相通為目標在進化發展著。

然而，根據在2015年公佈的、物聯網汽車所具有的脆弱性，一旦車載系統被侵佔了的話，就可以藉由手機遠端操作，進行減速、開關門鎖以及操控雨刷等動作。

在不久的將來，自動駕駛被廣泛應用，如果發生了此類安全事故，則可能會導致發生威脅生命的交通事故。作為與此相似的案例，美國已經發生了由於交通號誌遭病毒入侵而引起故障的事件。

“互通”的益處在於它會帶來數據量的增加，使企業可以快速又準確地實現想法。但另一方面，將會在更多層面遭到來自外部的病毒攻擊。這對於金融業而言也是一樣的。

今後，如果建構出活用了金融科技的統一平臺，使得保險公司、銀行及證券公司等與客戶互通的話，彼此的接觸點也將會增加。不過與此同時，遭受外部攻擊的風險也會相應增加。

因AI的發展而增強的安全對策

“互通”會使外部攻擊的風險增加，這確實是一個應當擔憂的問題。但在另一方面，藉由將AI活用於資訊安全中，對於這種來自外部的攻擊或者內部的不當行為等，可以實現高效且有效的對策。

具體方法為，藉由深層學習來學習“白名單”（允許接收的條件列表）。

白名單中必定也包括例如常規操作中發生的通信資訊吧。只要將這些“允許的通信”列表化，就可以阻止該列表以外的通信，使非常規通信無法進行。

像這樣，如果能有效地活用AI，那麼在檢測入侵者---等同於異常的同時，如果發生了此類入侵，就可以自動發送命令，指示應切斷何處的通信以及採取何種處理方式。因此，即使出現了新的攻擊，也應能迅速對應並建立更穩固的資訊安全。

在傳統的安全對策和防毒對策中，都是在受到新的攻擊威脅後再採取針對此攻擊的對策，這樣不斷重複，並且這些對策都是由人來進行改善的。

但如果AI不斷發展，就能夠以遠遠超過人類的速度來採取安全對策和防毒對策吧。AI將不僅只用在活用資訊的市場行銷，而且也可望在安全

方面得到更靈活的運用。

保險業的安全對策

根據OECD（經濟合作暨發展組織）的資訊安全指南，資訊安全被定義為需有以下三個要素。

C：Confidentiality（機密性）

I：Integrity（完整性）

A：Availability（可用性）

分別取這3個要素的第一個字母，而簡稱為“C.I.A”。其含義分別如下。

- ① 機密性：只有擁有資訊存取權限的人才可看到資訊，沒有許可權的人無法進行資訊的閱覽等。
- ② 完整性：資訊是準確且未經篡改的。
- ③ 可用性：擁有資訊存取權限的人，可在必要時隨時訪問資訊。

其中“機密性”這一點在以往的資訊安全方面尤其受到重視。機密性的意思也就是說資訊不外洩，以保證資訊的安全性。

但自2014年左右以來，標靶型攻擊的不斷發生，使得企業的資訊洩露事故只增不減，企業開始思考是否有必要改變對於資訊安全的思維模式。

因此，由此進入了以“資訊是會被洩露的”為前提，探索資訊安全新的理想方式的階段。

銷售通路的變化與資訊洩露的風險

保險業的銷售通路大致分為三種：由專屬代理店的保險業務員進行的銷售，由複合代理店的專業顧問進行的銷售以及網路銷售。

其中網路銷售給人一種在市場上大致轉過一圈，已經賣不動的感覺，人們普遍認為，在此之後可藉由網路銷售這類保險商品的市場佔有率，不會再有顯著擴大。在這種情況下，就看由專屬代理店的保險業務員進

行的銷售，與由複合代理店的專業顧問進行的銷售中，哪一種的市場佔有率將會增加了。

從近幾年的傾向來看，專屬代理店的保險業務員，恐怕會被複合代理店的專業顧問壓下去並且逐漸減少市場佔有率吧。因此，今後的保險銷售，前提有必要以複合代理店為中心，去思考商業模式。

因此，就算是為了替處理多家保險公司商品的複合代理店的保險業務員，減輕準備材料等的負擔，今後導入統一平臺的必要性也會越來越高，而這也同樣適用於資訊安全層面。

保險代理店的保險業務員在對應客戶時，會讓保險公司發送客戶資訊，在將其登入系統後再開展業務。在此，關於資訊安全素養的差異將會成為問題。

如果上述事例中出現過的資訊洩露事件，實際發生在保險公司的話，則會有立即被金融廳下達暫停業務處分的風險。

於金融業是建立在信賴之上的行業，如果因為客戶資訊的洩露而被處以暫停業務的處分，就會有被排除於全球金融市場之外的風險。客戶資訊的洩露，正是如此致命的。

因此，與保險公司一樣，金融機構在資訊安全方面，展開比其他行業更先進的對策。

例如，作為影子IT的對策，不能將行動電話帶進辦公室，這在好幾年前就已經是一項常識了；同時也積極地導入“無數據電腦”，這是為了將所有資訊保存在公司內部伺服器上，而不留存資料在電腦上的對策。

因此，可以說就保險公司本身而言，由其洩漏資訊的風險處於較低的水準吧。

應當擔憂的是保險代理店方面的安全對策。這可說是在衡量保險業資訊安全問題時，最大的瓶頸吧。

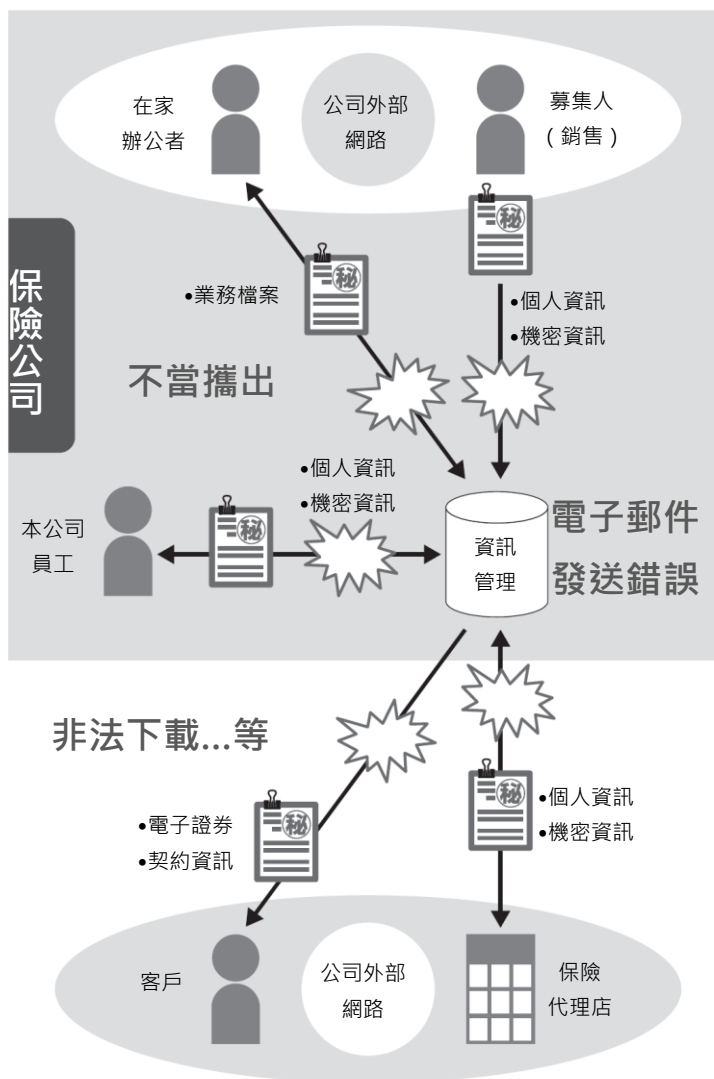
這是由於很多保險代理店的IT能力不足。

就保險代理店而言，本來就有很多企業沒有上市，伴隨著保險業法的修訂，從2013年左右開始受到金融廳關於強化組織體制及資訊管理（包含系統在內）的指導。

具體來說，就辦公室應實際存在，以及需強化包括資訊的保管場所在內的運作規則等等，在這些方面受到了來自金融廳的詳細指導。但準確回應指導要求這件事，對於多數保險代理店來說是有挑戰性的，因此只

能說保險代理店當前的IT能力仍處於較低水準。

圖22 ●保險業中安全風險的例子

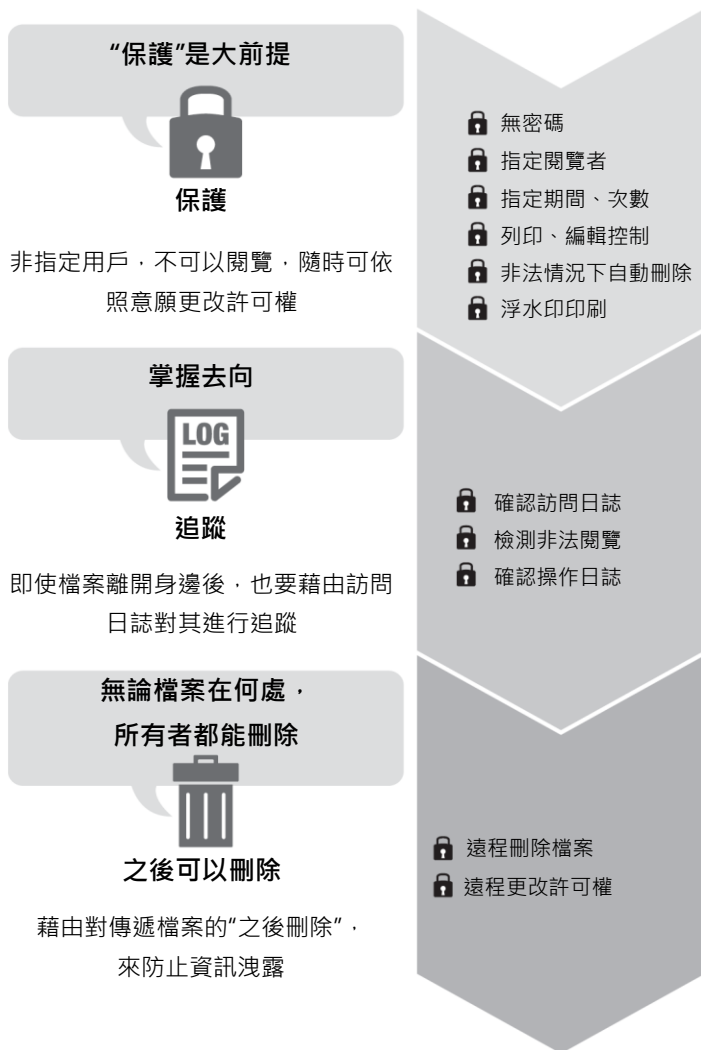


並且，因為是由這種業務經營形式下的銷售員處理客戶資訊，所以可以認為資訊洩露的風險也相對地較高。

同時，現在的狀況是，在保險公司將客戶資訊提供給保險代理店後，保險公司自身便無法管控該資訊。

因此，在保險業的資訊安全中，有必要基於資訊外洩的前提，來考慮如何確保資訊的機密性和安全性。

圖23 ●對於不小心洩露到外部的資料檔案進行管控



具體來說，在保險公司將自身管理的資訊提供給保險代理店時，必須建構一個機制，使得保險公司在提供該資訊之後，仍然能夠對資訊進行管控。

讓我們假設保險公司將客戶資訊的檔案，傳給保險代理店的職員A。當然，A是可以打開此檔案的。

另一方面，即使A將檔案資訊傳送給同業者的B共享，結果B不但打不開檔案，甚至連A本來應該傳送過來的資料，也物理性地消失的話，資訊洩露的風險就會大幅度降低。

我認為整個行業的資訊安全，都應該保持在這個層級上。

這種情況下，客戶資訊的所有者是保險公司。並且，即使此客戶資訊被傳送給在保險代理店工作的職員A時，A也無法管控該資訊。此客戶資訊的管控權始終在保險公司手上。

如果這樣的資訊安全系統能夠普及，保險業的客戶資訊就將會變得十分安全。

網路保險的可能性

從提高事業發展速度和業務效率的觀點出發，很多企業都在積極活用雲端平臺，促進傳統的公司內軟體的環境（公司內部擁有資訊系統並對其加以運用）中的系統革新。

這樣的舉措，對於保險公司來說也是一個巨大的商機。

企業在考慮雲端化時必定會出現的課題是安全性。特別是金融機構，由於處理的資訊的性質，它們傾向於避免將資料儲存在雲端環境中。

其原因不僅是對資訊洩露的擔憂，同時就雲端平臺來說，綜合考量資料是儲存在非日本國內的數據中心，並且不知道它在哪個國家，以及與本地部署環境相比，運轉率等服務層級較低等因素，“雲端平臺”普遍被認為安全層級較低。

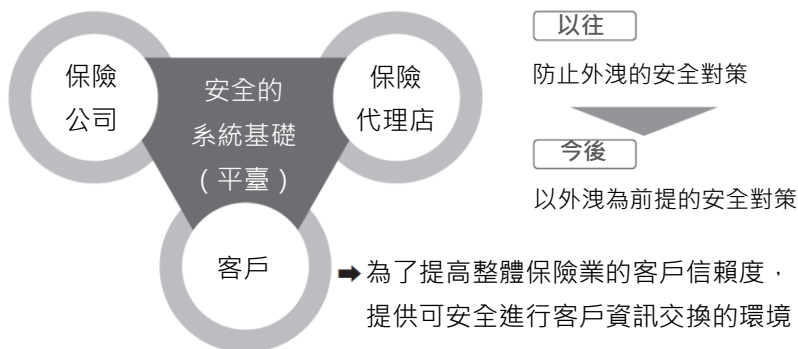
在此，為了補償有關雲端化的各種風險而登場的就是“網路保險”。

具體來說是指發生網路攻擊等安全侵害時，對企業的事後應對及修復時所需費用進行賠償的保險。

保險公司將對包含作為完善雲端平臺安全性的解決方案在內，進行安全層級的評估，在發生資訊洩露等安全事故時提供保障。

正如前文中提到的，作為應對日益複雜的網路攻擊的安全對策，藉由活用AI等可以建立更有效、更高效的機制，但風險不會因此而變為零。因此，藉由活用這種網路保險，使得企業所面臨的安全風險（即經營風險）無限地近於零。

圖24 ● 建立安全進行客戶資訊交換的環境



而且實際上，將雲端平臺的活用與購買網路保險組合在一起進行的企業，正逐漸增加。

關於網路保險，以上是以“賠償”方的立場來看保險業，但將視角轉回“處理資訊，開展事業”的保險業這一方時，可以說當務之急是活用雲端平臺建立安全可靠的環境，以促進事業發展。

具體來說，是將雲端平臺，活用於包含：保險代理店在內的各種利害關係者之間，日常進行的資訊傳遞的有效化、銷售行銷、設計書及申請表之系統，以及在家辦公等在內的業務及系統的變革中。

然後，將在此環境中建構具有穩固安全對策的資訊管理體制，並且建立即使在資訊離開所有者之後，也能夠對其繼續管控的機制。

對於金融科技時代的保險商業活動來說，建立這樣的平臺將變得至關重要。

對談

作者對談

松本忠雄 數位藝術顧問股份有限公司
總裁兼首席執行官



藤井秀樹 日本文思海輝顧問股份有限公司
總裁兼首席執行官

對談

金融科技的新潮流。對保險業帶來重大變革的顧問是什麼？

松本忠雄
(數位藝術顧問股份有限公司
總裁兼首席執行官)

藤井秀樹
(日本文思海輝顧問股份有限公司
總裁兼首席執行官)



攝影／梅谷秀司

藤井秀樹45歲。

松本忠雄30歲。

就公司組織而言，兩個年齡相隔一代的經營顧問為了大幅度改變舊態依然的保險業，共同啟動了一個計劃。

金融科技×保險＝???

根據這個公式得出的答案是什麼呢？究竟是什麼樣的契機，促使他們開始思考金融科技和保險的結合呢？

從兩位著者的對談中，試著探尋其解答。

主題●關於兩人的經歷

我們是藉由這樣的方式，在顧問業找到了“自己的位置”

要想成為優秀的人才，與人的相遇是很重要的

藤井：到現在為止，我大致上涉足了3個領域。第一個是IT。打從加入日本國內大型智囊團，我的職業生涯就開始了。

說到智囊團，我想首先會想到的是宏觀經濟、金融市場的分析、政策建議、個別企業的調查等，但實際上，有時在銷售額中佔得最多的是系統開發等IT領域。

在我大學畢業的前一年，微軟發佈了“Windows 95”，於是我就對IT的領域產生興趣，進入了系統開發的世界。然後，我的第二個職業是經營顧問，第三個是保險公司。

松本：我已經大學畢業8年（注：此對談於2016年進行）了，從剛畢業的時候開始，就一直在顧問業累積工作經驗。

原本是出於想解決企業面臨的課題，希望能有助於企業客戶的成長的想法，我的計畫是成為支援戰略領域的顧問，但剛開始的2年半我從事的是IT領域的工作。工作內容主要是進行相關提案來支援企業活動，比如說，在企業的事業規模不斷擴大的過程中，電郵伺服器或者檔案伺服器需要進行這樣的配置，以及為了更確實地利用財務管理系統，應該具備的數據模型，和為實現這一數據模型應該需要這樣的系統結構等等。

但因為我真正想做的是戰略領域的顧問，所以我一邊做著平時的工作，一邊不斷要求調到戰略領域。

藤井：但要成為戰略方面的顧問不是非常困難嗎？

松本：是的。正因為這是一個看能力的世界。所以我費盡心思向當時掌握人事權的上司展現自己的能力，讓他相信以我的能力是完全沒問題的。

話雖然這麼說，但也沒那麼容易。總之在成為社會人之後，為了能在自己期望的領域工作，我真得是下了很大功夫。而且，工作本身就很辛苦，如果是為了客戶的話，不僅要加班，而且還要有即使是通宵也能堅持下去的體力和精神。為此，顧問的絕對條件是：喜歡顧問這份工作，以及無論如何都想去自己期望的領域的這種強烈的想法。

藤井：我剛和您見面時，您已經有戰略顧問的氣場了呢（笑）。是什麼促使您從IT方面轉到戰略方面的呢？

松本：是因為和上司的相遇吧。我有一位上司是戰略方面的顧問公司出身的，是他提拔並栽培我的。

我加入的第一家顧問公司是日系的顧問公司，在那裡待了5年，後面2年半的時間是在作戰略領域的顧問工作。在參與戰略領域工作的最後半年，我遇到了當時還是某人壽保險公司首席營運官的藤井先生。

厭倦了“八成的工作都在開會”，因而辭去首席執行官。組織的難度與樂趣

藤井：說到我的職業生涯，這個話題就複雜了（笑）。

首先是日本國內的大型智囊團吧。然後，又去了兩家外資顧問公司。在那之後，我加入了一家外資保險公司，但公司名稱發生了幾次變更，由於公司被收購，我的勞務契約又轉到了另一家保險公司。後來，那家保險公司也被收購了，我繼續在收購方的外資保險公司工作了幾個月。之後，我換到了另一家外資保險公司，在那裡工作了一年半。

經歷了這樣的曲折，我來到了某人壽保險公司，以首席營運官的立場縱觀整個公司，並在那裡遇到了松本先生。

這是我第一次擔任縱觀整個公司的職位，讓我累積了豐富的經驗。但可能是自己性格的原因，我總是想挑戰更新的事物（笑），10個月後我又向那家公司提出了辭呈，換到了一家外資會計顧問公司。

松本：藤井先生從某人壽保險公司辭職，在外資會計顧問公司成立保險團隊時，跟我取得連絡，於是我也參與進來了。

我和藤井先生已經一起工作大約一年半的時間了，說實話，光是在藤井先生率領的團隊，就已經比別人有優勢了，所以我想再次尋找自己本身的真正價值，就去了另一家外資顧問公司。

藤井：我之所以選擇了那家外資會計顧問公司，因為它是四大會計師事務所中較新的一家，我認為在那裡自己可以自由地工作，但當我進入這家公司之後，才發現這是一個相當政治性的組織。

公司裡的氣氛是，顧問只要做好顧問的工作就好，並且有著很強的地盤意識。要在類似這樣的領域工作的話，就必須向那個人示好般，公司內部有著諸如此類不成文的規矩。

在那裡，我很快就拿出了保險方面的工作成果，並成為金融部門的第一名，但馬上就開始了派系之爭，正當我對此厭倦時，收到了文思海輝的邀請，於是我現在才會在這裡。

主題●換工作

不是“換公司，等同於換工作”。對自己的職業生涯進行自訂的就業、換工作

顧問業的換工作是，“人事調動”？！

藤井：說實話，我對於換工作這件事，完全沒有抗拒（笑）。以新員工的身份加入的日本國內大型智囊團，現在仍是一家大型企業，但我從來沒有想過要享受終身僱用的恩澤。

為什麼選擇了那家公司呢？因為我覺得作為社會的發展趨勢，今後IT將會變重要，所以我選擇了一個可以最快速學到IT的地方。

我的職業目標是開展自己的事業，並創建一個組織，讓我可以做自己想做的事情。我不斷地換工作，就是為了讓自己保持在朝著自己目標努力的狀態，只是在此過程中，根據需要而換公司罷了。

松本：換工作時，有時會有獵頭勸誘的情況，藤井先生有過這樣的經驗嗎？

藤井：只是介紹。雖然曾有獵頭和我連絡過，但實際上我從來都沒有按照獵頭提出的條件換過工作。

不可思議的是，在這樣不斷換工作的同時，怎麼說呢，似乎總會在必

要的時候出現必要的公司，或者說總會在必要的時刻得到別人的引導。應該是我朝著自己設定的目標，為了儘早創造出一個能讓自己自由工作的環境，這樣的信念使我無意識地付諸行動吧。

在顧問業中，在同一行業內人員不斷流動。就算換了公司，所做的工作也不會有太大改變。因此我認為，很多人都以人事調動的想法，來看待換工作這件事。

以我來說，我是從IT業進到顧問的世界的，中途換到了保險公司，後來又回到了顧問業，因此會被認為跟其他顧問有著不同的工作經歷，但對於換工作，我和其他顧問的看法一樣，也是認為換工作就像人事調動一樣。

顧問是演藝業，換工作將會增加“武器”從而開闢新道路

松本：在您換工作的時候，會留意哪些地方呢？

藤井：現實中是的確是這樣的，每換一次工作，自己斟酌考慮的事情就會增加一些。由於我現在的職位是董事長，所以必須留意母公司和集團公司的戰略，但基本上是自由的。我的目標就是無論如何都想要獨立，這也是出於想要自己掌握一切斟酌權。

但松本先生為什麼想從事戰略方面的顧問工作呢？

松本：我也和藤井先生一樣，想自己做點什麼事業。換句話說其實就是希望成為董事長，當我考慮要在更多的董事長身邊工作時，我認為最合適的工作應該就是戰略領域的顧問了。因此我才一直向上司申請做戰略領域相關的工作。

但我知道以我當時的能力這是很困難的，所以最開始的兩年半，我專注在被分配的工作，並從中取得成果，努力成為公司中擁有發言權的人。

最後總算有了結果，得到了機會。加入業務改善的顧問案件中，並從中與戰略領域建立聯繫，當時真是非常拼命啊。工作就不用說了，我拼命思考自己存在的價值是什麼，努力想要抓住機會。

藤井：以松本先生現在的年齡來看，您也是換了好幾次工作，您對於換工作這件事沒有任何抗拒嗎？

松本：因為我一直都在顧問業工作，所以正如藤井先生所說的那樣，換公司就跟人事調動差不多。因此完全沒有抗拒。

那麼，我為什麼換了幾次工作呢？就我本身來說，有兩個原因。

一個是，認清自己現在的位置。

假設我在一家顧問公司擔任經理一職。那麼評價就是由公司的上級、同事和下屬來進行評判吧。我覺得換工作的意義在於，為了確認在脫離公司這個框架時，自己是否還能獲得同樣的評價。

另一個原因是，為了從自己現在的位置朝著目標靠近，進一步認清領域，以及自己本身的成長。

從某種意義上來說，我認為顧問和演藝工作有著相近之處，有很大的一部分都是需要靠別人給與評價的。因此為了認清在卸下公司這個招牌後，自己有多大的實力，以及為了客觀地思考在達到下一個目標之前自己本身的不足，換工作還是很有必要的吧。

董事長正需要：“想要做事業！” 這樣強烈的想法

藤井：我的老家其實是專業農家。因為是個體經營，所以從某種意義上來說，我們過著自由的生活。當然農務也一直在進行，但有時會想去附近的小河或者大海中釣魚。在孩子的眼裡，就會覺得這是一個自由的人吧。

所以，我原本就無法想像過著隸屬於大企業、在規定的時間內做著規定的工作這樣的生活。

為此，想要開展事業的意識非常強烈，我雖然也經歷過作為公司員工的階段，但那只是為了自己開展事業的學習。這個說法可能有些極端，但即使說：我生下來就是為了開展事業的，也毫不為過吧。

松本先生為什麼想要創辦事業呢？

松本：我的老家是一個普通的上班族家庭，但並不是特別富裕。也許這就是我想要開展事業的出發點吧。

這真的是個很單純的想法，但我首先考慮要怎樣才能賺錢，我想賺很多錢的一定就是董事長了吧。而且，如果自己創辦的事業能夠在社會上得到認可的話，公司就會不斷地成長。

因此自己也能賺到錢。我從小就有這樣的想法。

現在回想起來，我知道社會並不是那麼簡單的，但在擔任現在這個董事長的職位之前，小時候心裡描繪過的想法確實一直存在於腦海中的某

一處。

因此，當我考慮要如何才能能在離董事長最近的地方工作時，才會選擇以戰略顧問為目標。

藤井：松本先生找工作的時代，是距今（注：2016年）八年前，也就是2008年。雖然也有雷曼事件，但另一方面，國內外各式各樣的網路企業也越來越多。您也是受到了這些發展趨勢的影響嗎？

松本：當時比起大企業，創業公司看起來更有活力，以網路行業為中心的“創業者”也特別讓人感覺親近，所以對我的影響應該是很大的。

主題●工作的樂趣

我們應該如何面對“工作”？

希望藉由“知好樂”，創建一個“歡欣雀躍工作”的組織

藤井：為什麼工作呢？在我擔任負責人的日本文思海輝顧問股份有限公司的經營理念中也提到的，我的想法就是為了快樂地生活而工作。

因此提出了“知好樂”這個詞。

工作首先要掌握技能（知）。這樣就能逐步掌握如何工作。然後，在拼命重複的過程中，漸漸地喜歡上了工作（好）。再更進一步說，喜歡工作也很重要，但比喜歡更厲害的還是享受工作（樂）。

“知好樂”是孔子在《論語》中提出的詞語，如果能夠建立一個能夠實現它的組織，一定會很有趣。因此，首先我自己很享受我的工作。在此之上，我還希望我所創建的組織中的成員能夠享受工作的樂趣。這樣的話，工作就會更加有趣。

如果把這個說成是“興趣”的話，可能會有人不同意，但我還是希望建立一個能夠把工作當成是興趣的組織。實際上為了實現這個目標，日本文思海輝顧問股份有限公司正在召集能夠一起愉快工作的夥伴。

松本：我雖然僅僅工作了8年，但由於我一直從事顧問業，所以我一直認為不管怎麼樣，一切都是為了客戶。

假設作為顧問加入的企業是一家營業利益只有1%、隨時倒閉也不奇怪的大企業。到底要怎麼做才能改善這一情況呢？我們會研究對策。那個對策肯定不能花上1年時間思考，必須在僅有的1~2個月、這麼短的時間

內，向董事長提出能讓他接受的對策。為此，已經工作到連睡覺的時間都沒有的地步，但我認為在這樣的時候，會再次思考到底是為了什麼而工作。

如果僅僅是為了自己而工作的話，那肯定會在哪裡偷懶吧。但如果客戶是擁有上萬名員工的大企業，顧問參與探討的對策將左右那些員工的命運的話，就必須堅定抱持為客戶而工作的這個中心理念。

當然，顧問基本上都是高薪的，這樣往往就很容易被旁觀者認為：“他肯定是為了自己而工作的吧”。但深入本質思考的話，我認為如果不堅定抱持為客戶而工作的這個中心理念的話，這份工作就無法繼續下去。

工作的樂趣就是：“愛與金錢”！

藤井：如果沒有一絲喜悅，工作畢竟會無法持續下去的。正如松本先生剛才所說，為了客戶而工作的這一想法，也許是因為在某些方面被客戶感謝，這件事就變成一種喜悅了吧。

松本：是啊。對於藤井先生來說，工作的喜悅是什麼呢？

藤井：我在工作中抱有兩個目標。一個是“至誠”，無論是對自己還是對客戶，永遠真心實意地去回應。

還有就是“知行合一”。這是中國陽明學的命題之一，是指認識和實踐是由判斷是非善惡的能力而產生的作用，二者是密不可分的，是這樣的一種思考方式。

簡而言之，就是以拼命學習，實際創造成果為重點的思考方式，我認為這是作為顧問非常重要的素質之一。以這種思考方式推展工作的話，就可以與我剛才提到的“知行樂”連結起來，從而可以更加愉快地工作。

另外，最近我開始覺得“愛（Love）”也是很重要的。

充滿愛的組織。如果這樣說的話，應該有人會想：“他在說什麼啊？”。但這是非常重要的。意思是說，屬於該組織的人們互相幫助彼此。或者是作為一個組織去為客戶提供幫助。我認為在“幫助”這種行為的背後，必須要有對對象的愛。

暫且不說如何將其滲透到組織中，如果能建立一個充滿愛的組織的話，我認為那會是非常好的事情。在此之上，如果能將其發展為能夠賺錢的

組織的話，無論是作為顧問，還是作為組織的領導，都能感受到工作的喜悅吧。畢竟還是需要“愛與金錢（Love & Money）”啊！

松本：這好有趣啊！！

藤井：“愛與金錢”，二者的平衡非常重要，為了建立這個組織，我正在不斷的嘗試與犯錯。因此，當被問到工作的樂趣是什麼時，我會回答說：這正是為了建立一個實現“愛與金錢”的組織而進行的嘗試與犯錯。

我認為存在顧問業中真正的問題是，例如問那些在顧問公司工作的年輕員工：“在你們眼裡，經理是值得尊敬的人嗎？”，幾乎所有的年輕員工都會回答：“不值得尊敬”吧。緊接著他們會說：“經理基本上都把我們當成是用完就丟的”。

那麼，反過來問經理：“部下能派上用場嗎？”，十有八九會回答：“派不上用場”。並且還會說“所以啊，給我些更優秀的部下吧”，但請稍等一下。如果問他們：“這樣的話，你能愛護自己的部下嗎？”，他們會回答說：“就那樣沒有愛護的必要”。這就是顧問的世界。

顧問公司裡都是高學歷的人才，大家自尊心都很強。所以才會發生非常難以想像的鬥爭。

因為是優秀人才的集結，所以經理認為部下是可以自我成長的。也就是說部下不是傾注愛的對象。結果變成，即使是剛畢業的部下，也有不少經理會將其視為競爭對手。因此，我一直想改變這樣的情況。

藉由計劃的交友圈，成為巨大的財產

松本：“愛”和“金錢”能取得平衡嗎？

藤井：用一句話來說，我在想：能不能建立一個讓人想要去熱愛組織的金錢機制。比如說，建立一個機制，經理越愛護下屬，越能得到更多獎勵之類。

老實說，雖然還沒有發揮作用，但我想以此為目標。以這個作為組織建立的理念，是非常困難的，但如果真能簡單實現的話，那也沒什麼意思了，可以說，正因為難以實現所以才有趣。

松本先生是在哪裡找到工作的喜悅呢？

松本：我認為有三點。

一個是，達成目的。

因為是有目的才組成專案的，所以達成目的十分重要。

當然，也存在無法達成的情況。一般就算無法達成目的，也會拿到顧問的報酬，但正是這樣的時候更會被無助感折磨。比如說花3個月的時間作的專案，如果最後沒有達成的話，雖然還是可以得到商業報酬，但你不免會去想，這3個月的埋頭苦幹到底有什麼意義。

所以我認為，如果不設立一些目標並且達成它的話，就不會得到工作的喜悅。

第二個是，增加夥伴。

雖然有一起同甘共苦的夥伴，但因為這個行業的人不斷在換工作，所以並不是所有人都會一直在同一家公司。但即使公司不同，為同一個計劃艱苦奮鬥過的成員之間，至今仍有著一種夥伴意識，這種意識不僅限於顧問之間，對於客戶方的人來說也是一樣。

結果變成，在解決問題中，不僅是顧問，而且也會有來自客戶方的成員，大家在一起工作，因此客戶也會成為夥伴，這個圈子將會不斷擴大。這是非常令人高興的事，同時也將成為自己本身的財產。

藤井：第三個是什麼呢？

松本：第三個是，有新的發現吧。

不管怎麼說，因為總會有新的課題擺在眼前，所以無法斷言：“對於這個課題的最合適的方案是這個”。正因為如此，隨著顧問全力以赴地去認真解決新的課題，就會不斷得到新的發現。我認為這與工作的喜悅是緊密相連的。

主題●克服挫折與障礙的方法

解決大課題所需的技能是？

數百億日元規模的專案中途延期、計劃中止

藤井：松本先生提到了：“有能達成的事情，相對地也會有無法達成的事情。”確實，長期從事顧問工作的話，就會遭遇各式各樣的阻礙。

以我的情況來看，正如剛才所言，因為老家是務農，所以基本上是凡事不會多想的樂觀派。性格雖然不像拉丁人那樣大大咧咧，不過藤井家是“來去自如（Easy come, easy go）”。

所以老實說，不會把事情想得太嚴重。確實，在工作中有時會碰壁，但換個角度俯瞰問題時，大部分的問題，都只是發生在某個事業公司的某個集團中的、非常小的問題罷了。

還有，雖然這就說到了顧問的技巧，但就算是同樣的事物，從不同的角度來看，也會呈現出完全不同的樣子。

以我過去的經驗來說，越是陷入危機，或者越是覺得這種狀況很痛苦時，實際上這可能越是機會。因此，我一直讓自己保持樂觀，把危機看成機會。

松本：我正好相反。我認為正是在這個案件快要遇到困難的時候，才更應該發揮幹勁和毅力，但最後的最後，還是取決於誠意吧。

雖然沒有多少計劃能夠100%按照自己想像的那樣進行，但客戶方也是冒著被解雇的風險在推進計劃，所以如果因為計劃不成功，他們把憤怒的矛頭指向顧問的話，那樣的心情也是可以理解的。

正因為如此，我認為，即使100%不可能，也要表現出是多麼接近那個目標的誠意，想方設法跨越障礙。

順帶一提，藤井先生以往曾遭遇怎樣的危機呢？

藤井：這如果提到公司名稱的話，會給很多方面帶來麻煩，所以我就不具體說是哪家公司了。有一個關於保險公司的系統整合案件，在業內被認為是絕對不會結束的計劃，現在正在進行。

這雖然跟我本身沒有關係，但以前我曾經參與過一個類似前面案例的專案。那個案件，某個顧問公司誇下海口說一年就能完成，我從中途以專案經理的身份參與了那個案件。

只是，遺憾的是，在俯瞰這個計劃時，我怎麼都覺得1年是無法完成的。結果，以1年為前提、100億日元左右的專案預算，又讓客戶追加了200億日元左右的預算，並且專案時間也延長到了2年左右，結果2008年發生了雷曼事件，該專案也在那個時候中止了。

總之，這個案件如果一項一項都按道理仔細考慮的話，會發現各個地方都潛藏著風險，但卻沒有好好討論就開始啟動了。儘管如此，誇下海口說這個計劃可以在1年內完成的顧問公司固然不對，但顧問的話，很多人都會支持最初提出的方案，與之唱反調的人，會遭到強烈的譴責。

那時，反對派的我不露聲色地一個一個說服大家，讓大家站在我這一邊，最終使計劃時間延長了。但總之，這就是個非常有問題的案件啊。

重要的是，如何提供只有自己才能做到的附加價值

松本：那反過來說，也有順利開展的案件吧。

藤井：也有過同樣辛苦，但卻在1年之內完成的案件。那時徹底執行了由上而下的管理方式，上層承諾了這個專案，並幫忙排除了“公司內部政治”。

從結果上看來，系統整合專案失敗的最大要因，是在“公司內部政治”上花了太多的功夫。

例如，將A公司的系統和B公司的系統進行整合時，理所當然的，兩家公司的主張會各不相同。重點在於能夠大膽地做出決斷，但兩家公司都堅持自己的主張，不肯讓步。在進行系統整合時，有一個稱為“範圍（Scope）”的詞，意思是需準確決定要整合的內容有多少。由於這個“範圍”會根據“公司內部政治”，有著不同的變化，因此專案成功的關鍵，在於是否能對包含整合範圍在內的專案內容進行管理。

如果什麼都想做的話，大概都會失敗。只是，從某種意義上來說，這是一個令人遺憾的現實，但範圍越廣，顧問就越賺錢。因為每次討論時，顧問會做各種材料來向兩家公司證明專案的可行性，所以每次討論，顧問都可以拿到錢。

松本：這可能就是顧問的負面因素了，但正因為如此，我們一直想創建一個不涉及負面因素，而能夠提供新的附加價值的顧問公司。

主題●有關現在正努力的計劃

為什麼現在是“金融科技x保險業”呢？

高度專業性的2家公司組成團隊，改變舊社會

藤井：現在正努力的事業大致分為三大類。

首先是顧問。雖說是顧問，但這只不過是個起點而已。我想在顧問的基礎上，設法開展新的事業。

例如，以保險顧問為起點，嘗試經營保險代理店，建立針對保險業的平臺，這就是我們現在正在致力的工作。

第二類是，以成為保險業的顧問中、具有壓倒性優勢的第1名為目標。但我同時認為建立其他支柱也很重要，今後將致力於此。

比如說瞄準了製造業的正中心的顧問案件，由於沒有相關的實際業績和人員，所以我們公司無法進行相關顧問業務，但如果是向製造業的人事部，進行如何重新評估保險制度的提案的話，我們有自信不會輸給其他任何一家顧問公司。

像這樣，我們的目標是藉由從保險中衍生出來的形式，滲透到其他行業。

第三類是，風險投資。

我設想的是直接投資的方式，讓顧問盯住準備上市的企業，在協助企業上市的同时進行投資。

松本：現在，我們公司是以顧問事業和商品銷售事業的重點為主，而計畫在這個基礎上設立保險事業。

顧問事業開展兩種服務，一種是在利用母公司數位藝術的資產的同時，提供安全顧問服務。另一種是提供廣泛的IT顧問服務，藉由數位化為企業變革提供支援，以實現事業戰略規劃。對IT解決方案加以活用，尤以市場行銷領域的數位化案件居多。

現在，我們公司所致力另一個事業是，商品銷售事業，主要是與安全有關的商品銷售。並且，作為今後設立的保險事業，我們正考慮銷售網路保險。

本來，有關安全的顧問本身就非常少，而且安全商品廠商為了促進自己公司商品的銷售，一般都會由廠商自己當顧問。對此，我們公司雖冠以“數位藝術”之名，但我們以中立的立場提供顧問，並且正考慮銷售數位藝術以外的公司的商品。

從中期來看，數位藝術在新加坡、倫敦和矽谷均設有據點，因此我們正在考慮利用這些全球據點，積極發展與全球企業安全有關的顧問。最終目標當然還是成為上市企業。

藤井：比起自己公司上市，我們公司正考慮投資其他公司並使該公司上市的這種模式。這樣的話，最終資金和人員都會匯集過來吧。

雖然有各式各樣的顧問公司，但據我所知，現在沒有一家顧問公司試圖打造這樣的模式。

松本：在發展並擴大公司規模時，重要的是成為一家被客户信賴及認可

的公司，因此我們不僅從事顧問事業、商品銷售事業及網路保險的銷售事業等，同時還考慮發展其他事業。

從這個意義上來說，我希望能和有創業想法的人一起工作。

藤井：更進一步說，我們也在將中國市場納入視野。由於文思海輝是一家中國公司，因此擁有進入中國市場的便捷環境。想必不用多言，中國是一個非常巨大的成長型市場。

儘管像之前某個時期那樣的、兩位數的增長率已經消失，但中國與日本等國家相比，仍然保持著較高的增長率。並且也擁有大量的富裕階層。因此，我想制定一個銷售方案，以中國的富裕階層為對象，挑選出日本的優質商品，銷售給他們。

同時，在另一方面，也可以將中國的商品帶到日本銷售。總之，我們處在可以利用快速增長的中國人脈及基礎設施的位置上，這同時也是我們的優勢。

主題●想與什麼樣的人共事？

能夠完成振奮人心的工作的人、不能完成的人

今後能倖存下來的人，才是能夠“從零開始”創造工作的人

松本：藤井先生的日本文思海輝顧問股份有限公司以及我的數位藝術顧問股份有限公司，在顧問業中都還是新公司，正處於擴大團隊的階段。藤井先生希望尋求什麼樣的人才呢？

藤井：畢竟，我想打造一個傳統顧問公司不具備的、獨特的商業模式，所以在那裡工作的人，我也希望是不被以往的顧問業所束縛的人。

正如我之前所說，顧問業中有非常多的人是在單打獨鬥的。這其中，無論地位再怎麼高的人，也有很多人想著：“只要我自己好就可以了”，這樣的想法。我認為這是顧問業特有的傾向，但我不想打造出這樣的組織。

由於主題是“愛與金錢”，所以我想建立一個最能賺錢，大家樂於在此工作，並且充滿愛的組織。我想尋求可以協助我實現此一目標的人才。

因此，關鍵是能夠尊重他人。這個行業有很多以自我為中心的人，雖然需要一些時間，但我想改變這一點。

還有就是，因為我正考慮建立一個新的組織，所以我希望能夠吸引能共同創造“愛與金錢”這個目標的人才加入。反過來說，已經沾染現有顧問公司習慣的人，不來也沒關係。我想藉由這種強烈的想法，來建立今後的組織。

松本：就與我們業務直接相關的方面而言，我認為對市場行銷有濃厚興趣的人，是比較合適的，最想尋求的，還是那些想要發展自己事業的人啊。

今後加入的人將成為公司的創始成員，因此可以自己創造一切。向客戶提供的服務自不待言，而且也要從零開始創建事業。

再加上我們的目標是上市，所以我們有可能可以享受股票期權等經濟方面的利益。我們在尋求能夠共同推進事業的人。

藤井：而且，我們現在要挑戰的領域是舊態依然的保險業。我們還有很多能做的事情，如果能一個一個地實現的話，我們將擁有巨大的商機。真是一個令人興奮的工作啊。

松本：我想正是如此。讓我們一起攜手努力吧！

【作者簡介】

藤井秀樹（Fujii Hideki）

東京大學工學部畢業後，於1996年加入野村綜合研究所。在經歷了2000年 Gemini Consulting Japan（現為PwC Strategy&）、2002年AIG、Prudential人壽保險和Met Life Alico人壽保險之後，就任Zurich Life Insurance Company Limited日本分公司的首席營運官。曾經歷幾乎所有保險業的專案，在理解保險業的課題的同時，以解決課題為目標，並於2013年離開EY Advisory，就任日本文思海輝顧問股份有限公司的總裁兼首席執行官。

於2020年就任交叉數位創新股份有限公司的首席執行官。

松本忠雄（Matsumoto Tadao）

2008年畢業於創價大學。在日資顧問公司經歷過IT顧問業務後，從事針對飲料製造商、通信營運商、人壽保險公司的市場行銷戰略方案制定專案。之後，經歷過2家外資會計顧問公司，主要負責針對保險業的經營戰略、事業及市場行銷戰略方案制定和操作的數位化專案。2016年就任數位藝術顧問股份有限公司總裁兼首席執行官。

【協助執筆】

- | | |
|------|----------------|
| 丸山 翔 | 物理學博士（負責AI事業） |
| 中澤公貴 | 資料科學家（負責AI事業） |
| 山木智史 | 銷售（負責保險） |
| 尾崎 仁 | 事業開發（負責保險事業推展） |

版權所有。未經許可，不得複製本出版物的任何部分。

公益財團法人
亞洲人壽保險振興中心

地 址：100-0014 東京都千代田區永田町 2-13-10 保德信大廈 20 層

電 話：81-3-5501-6570 傳真：81-3-5501-6448

電郵：info@olis.or.jp

www.olis.or.jp

原著由東洋經濟新聞社於 2017 年 3 月出版。經由公益財團法人 亞洲人壽保險振興中心譯成中文於 2021 年 2 月出版。

