

Sasuke Financial Lab Inc
White Paper

Series 001
Dec2022



white paper

```
ack the deselected mirror modifier object
```

```
= modifier_ob  
ob)) # modifier ob is the active ob
```

```
sts[0]  
= 0
```

 **sasuke**
financial lab inc.

『生命保険の動向』から見える 営業のデジタル戦略

宮脇 信介

『生命保険の動向』から見える 営業のデジタル戦略

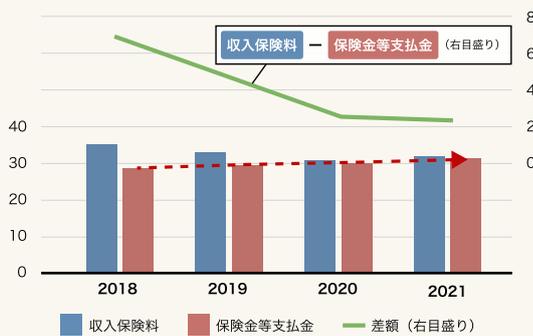
11月の終わり、生保業界の経営状況を分析する『生命保険の動向（2022年版）』が生命保険協会のホームページに掲載された。基になっている2021年度（2022年3月期）に関する個別の会社情報は既に発表されているが、営業に関するデジタル戦略の方向性を見極める視点から、生命保険業界全般の動向を俯瞰してみたい。

(1) 2021年度決算の総括： 手放して喜べない「増収」

2021年度は生保業界として増収であったが、その内容を見ると、少なくとも二つの点から楽観的に受け止めることは難しいと考えている。

まず、増収ではあったが、費用を差し引いたネットの利益ベースではわずかながらも前年度比「減益」となった。特に、保険関連収支のコア部分である収入保険料と保険金等支払金の差額の黒字幅の減少傾向が続いている。保険金等の支払い金の増加が続いており、2018年度には6兆5千億円程度あった黒字幅が2021年度には6千億円を下回る水準にまで低下している。保険ビジネスの収益性が圧迫される傾向が続いていると読める。

収入保険料と保険金等支払金の推移（兆円）

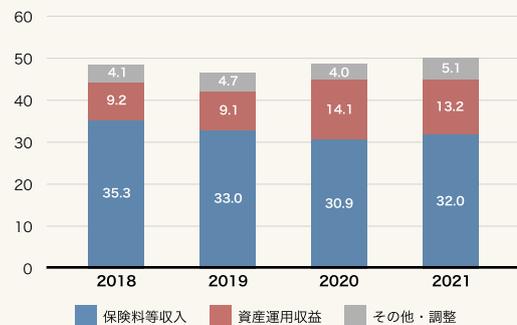


〔増加する保険料等支払金が保険関連収支を圧迫している〕

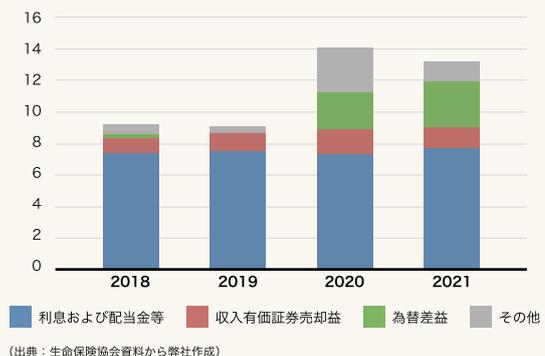
次に、グロスベースの収益についても、現状の市場環境に鑑みて懸念せざるを得ない内容となっている。

確かに、契約変更を除いた「新契約」についても前年度を上回り、保険料等収入の増加は増収に貢献した。しかしながら、50兆3千億円の経常収益のうち13兆2千億円（26.2%）と、相当程度の比率を資産運用収益が占める構造は前年度と変わらない。

生命保険業界 経営収益（兆円）



資産運用収益の推移（単位：兆円）



〔依然高い比率を占める資産運用収益〕

しかも、その内訳をみると、比較的安定的と考えられる利息及び配当金等の収入以外の、市場の動向の影響を強く反映する収益源の寄与が大きくなっている。有価証券売却益に加えて、特に2021年度には為替差益が3兆円近くを占める結果となった。

2022年に入り米連銀が利上げに転じたことを受けて、米国を中心に世界的に債券利回りは上昇傾向（債券価格は低下傾向）にあり、生命保険会社の外貨建て有価証券ポートフォリオの中核をなす外債によるキャピタルゲイン獲得には厳しい環境となっている。また、金利の上昇は、株式投資にも大きな逆風だ。米連銀の利上げを受けた2022年度の上期から10月にかけてのドル高円安局面では外貨建てポートフォリオの為替差益を生んだが、為替市場は常時一方向に進むわけではない。為替市場の変動性は高まっており、為替市場が大きく乱高下する中で為替のヘッジオペレーションの巧拙によっては思わぬ損失が発生する可能性もある。

キャピタルゲインや為替差益によって、大きな収益を安定的に出していくことは非常に難しくなっていくことが予想される。



(生保の総資産に占める外国証券の比率は増加傾向にある)

保険金等の支払金の増加により本業の収益性が圧迫される中、資産運用による収益のかさ上げも困難な市場環境になって来ているとの認識は、生保業界の経営サイドに広く共有されているであろう。

(2) 保険会社の営業に関する現状のデジタル戦略： コロナ禍をきっかけとして

現状の保険会社の多くが行っているデジタル戦略の多くは、厳密には「DX」と呼ぶことは難しい。日本では「DX」を「デジタル化」と「誤訳」することが多いこともあり、この様に言うと驚かれる方もいるかもしれないが、DXとはそもそもデジタル・トランスフォーメーションの略語であり、高度化するデジタル技術を活用してこれまでにない新しいビジネスやサービスを創出し、新たな価値を生み出すことを意味している。つまり、デジタル技術を用いて全く新しいビジネスのあり方に「変容 (transformation)」させる経営的創造のプロセスである。DXとは、既存のプロセスやサービスをデジタルに乗せるといったシステム担当者の領域にとどまる「デジタル化」を大きく超えた、経営全般の「改革」を意味している。

例えば、インターネット上の販売やサービス提供のみを行う自動車メーカーのテスラのビジネスモデルが広く知られている。一般的な他社の様に、大掛かりな販売代理店を組織的に保有する必要が無い。デジタル技術によって組織のあり方やビジネスのプロセスそのものを大きく変えることができた、シンボリックな例である。

一方、生保業界にデジタル化を急がせるカタリスト（触媒）となったのは、2020年の年初に始まった新型コロナウイルスの世界的流行とそれが及ぼした経済や生活様式に与えたインパクトである。

日本では2020年4月以降、緊急事態宣言を発令するなど政府対応が本格化しており、2021年度はコロナ禍中でむかえる2年目の財政年度であった。この期の生命保険業界の対応を取りまとめる形で、本年4月に『新型コロナウイルス感染症を巡る生命保険業界の取組み報告書』が生命保険協会から出されている。



(出典：「新型コロナウイルス感染症を巡る生命保険業界の取組み報告書」生命保険協会)

(「新型コロナウイルス感染症を巡る生命保険業界の取組み報告書」(一部))

同報告書にも明瞭に表れているように、デジタル化の取組みを急がせたのは、非対面・非接触でのサービス志向の高まりやテレワークの浸透などが促した働き方の変化であり、原則として既存のビジネスプロセスを維持したまま、それをオンライン化することに重点が置かれた。

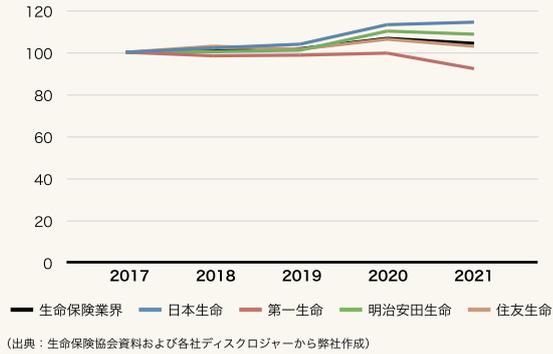
これにより、営業職員チャネルにおいても、新契約・保全（住所・電話番号の変更、加入内容の確認等）・支払（請求、給付）の手続きがオンライン上で完結あるいは相当程度対応出来る生命保険会社が増加した。

このように生命保険会社の業務のデジタル化は、コロナ禍への即時対応を第一義的な課題として行われ一定の成果をあげてきているが、既存の業務プロセスを維持しながらのデジタイゼーション (digitization、アナログデータのデジタル化) やデジタルライゼーション (digitalization、業務プロセスのデジタル化) にとどまっているのが現状といえるだろう。

組織改編におよぶ経営全般の変容には至っていない現状を裏付けるとともに、今後も注目すべきデータとして、営業職員の採用動向があげられよう。

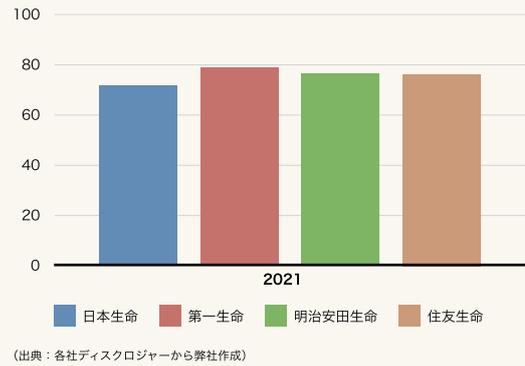
2021年度はコロナ禍での2年度目となり、対面営業重視できた経営方針に変化が生じるのではないかと注目して見ていたが、個社別には若干のニュアンスの相違があっても、これまでの営業職員数を大きく変化させる動きは明瞭にはみられていない。

従業員の推移 (2017年=100)



(生命保険業界・主要生保の営業職員数の動向 (2017年=100として指数化))

営業職員の比率 (単位：%)



(全職員に占める営業職員の比率 (単位：%、2022年3月末))

(3) 保険会社の営業に関するデジタル戦略の方向性を考える

① 現状の対面営業中心のデジタル戦略の推進

現状では、デジタイゼーション（アナログデータのデジタル化）やデジタルライゼーション（業務プロセスのデジタル化）が中心のデジタル化が進んでいるが、この動きは完結したわけではなく今後も進捗を続けるだろう。まず、インターネット経由での生命保険商品の拡販が本格化するのにはまだ時間を要すると考えられる（詳しくは[『生命保険が直面する多様な課題とInsurTech』](#)をご参照ください）。また、弊社[『インタビュー記事』](#)において兵庫県立大学田中隆教授が指摘されているように、リレーションシップの構築など対面営業にはインターネット経由の販売など非対面営業と比較した強みがあることも事実である。そして、そのような環境下において、対面営業重視を継続する対他社との競争力を維持する観点からも、この戦略を維持することは、当面は一定の合理性を有する経営判断と考えられる。

さらに、長期的に重要であるのは、次に説明する保険営業に関する本格的なDX（デジタル・トランスフォーメーション）に向けた動きと矛盾するものではなく、むしろその基盤となると考えられる点である。

② 日本の保険営業DXの構築

先に見たように、現状、日本の生命保険会社各社は高い水準にある営業職員数を維持している。これは、対面営業を中心とする営業重視の企業文化を維持していることを意味している。比率で見ても、日本の生命保険会社は構成員の7割から8割を営業職員が占める「営業ドリブン」の組織文化を有する企業である。例えば、日本生命では74,633名の職員の内、営業職員は53,866名（72.2%）、第一生命では52,384名の内41,470名（79.2%）を占める（いずれも2022年3月末）。企業内の組織構造においても営業は重要な位置づけにあり、歴史的経緯を背景とした営業重視の企業文化そのものを揺るがすことは簡単ではない。

しかしながら、本稿でも見たように、保険ビジネスの業務環境は厳しく、また、デジタル化が進展する中で、組織内の「営業文化」を正当化し維持していくためには、「デジタル技術を用いた営業の生産性の向上」を必須の課題として向き合わなければならない。第一ステップのデジタイゼーションやデジタルライゼーションにある程度目処がついた時点で、生保各社は、バックオフィスの効率化とともに、この課題に注力せざるを得ないであろう。

それでは、「デジタル技術を用いた営業の生産性の向上」とは具体的に何を意味するのであろうか。様々なアプローチがあり得ると思われるが、各業務プロセスの効率化やデータ分析の迅速化による営業戦略への反映といった縦の次元とともに、例えば、これまで個別の営業職員の力量頼りで難しかった、広範な保険商品の取り扱いが横の広がりとして意識されるであろう。いまや、営業職員がタブレット端末を携行して顧客訪問を行う姿は当たり前になった。これをインフラとして利用し、ロボアドバイザーの導入やリモートでの対面による専門性の強い職員との連携など、デジタル技術を用いることによって取扱商品のカバレッジを広げ、営業職員の個人的力量を補うことができる。生損保商品の横断的クロスセルなど、グループ会社のあり方の再整理にも波及する可能性があらう。

③ アドオンのインターネット経由の販売強化

一方、インターネット経由での販路を確保・開拓する努力は続くと考えられる。長期的にはインターネット経由での保険商品販売は増加することが見込まれ、この販路を無視することは出来ない。インターネット経由の保険販売には、継続的なイノベーションと、デジタル技術の発達に即応した独自のノウハウの蓄積が求められる。これを牽引するインシュアテック・ベンチャーと既存の生命保険会社との間には、大きな文化的な相違があることも事実であり、インターネット経由の販路確保の動きは、既存の組織体とはある程度切り離された形で強化されていくことになるであろう（詳しくは[『生命保険が直面する多様な課題とInsurTech』](#)をご参照ください）。

|(4) おわりに

この度公開された『生命保険の動向（2022年版）』を手掛かりのひとつとして、生命保険業界が置かれた経営環境の厳しさを確認するとともに、コロナ禍を契機に加速した営業に関するデジタル戦略の今後の方向性について考えた。

インシュアテックがカバーする分野は広く、例えば広汎なデータに基づく新たなプロダクト開発といった課題は、本稿のスコープに取り込まれていない。また、今後も新たな環境の変化やデジタル技術の高度化は続くことが予想される。引き続き経営環境を注視するとともに、インシュアテックの可能性について考えていきたい。

以上