

# 変革期に入る生命保険販売チャネル戦略

安岡 彰



平塚知幸



## CONTENTS

近年の生命保険市場

外資系生命保険会社の商品・チャネル戦略

日系生命保険会社の課題

AIGスター生命のケーススタディ

今後の生命保険業界

### 要約

- 1 個人年金保険の銀行窓口販売解禁以降、日本の生命保険市場における外資系生命保険会社の存在感は急速に大きくなった。これは、銀行がその強大な営業力を見せつけただけでなく、保険分野における本格的な製販分離モデルを実現したからである。そればかりか、窓販解禁は数々の新規外資系生保会社の日本市場参入を可能にした。
- 2 外資系生保会社は、すでに本国などでこうした製販分離時代の保険会社のあり方に関する経験、ノウハウを身に付けていた。今後、保険営業チャネル改革が進展し、外部販売チャネルの活用が一層積極化すると、保険の商品性、代理店や銀行向けの手数料体系、営業員や営業店への支援体制といった新時代の競争力で、外資系生保会社の優位性がクローズアップされる可能性がある。
- 3 日系生保会社は、定期付き終身保険を女性中心の保険営業員で販売するという伝統的営業スタイルを根本的に変化させるには至っていない。また、外資系生保会社に比べ、商品性、営業チャネル、支援システムが相互に整合的でない事例が多く見られる。チャネル、商品などの改革には苦痛が伴うものの、いち早くこれらの最適化に成功した保険会社が優位に立つだろう。
- 4 日系生保会社は、商品や営業支援体制などの向上を図りつつ、チャネル改革を促進することを迫られよう。既存業界の枠を超え、販売面、商品開発面、サービス面で他業態と連携することも検討すべきである。一方、外資系生保会社は、先進的な商品開発力を活かし、新分野を積極的に切り開いて、日本の保険市場の活性化に寄与しよう。製販分離時代の日本市場におけるチャネル改革の旗手となることが期待される。

## 近年の生命保険市場

### 1 保険の銀行窓販開始以前

日本の生命保険市場は、2001年以降の保険の銀行窓口販売の段階的な解禁（特に2002年7月の個人年金保険の銀行窓販解禁）とともに、大きく変化し始めている。

まず、日本の生命保険市場の様相変化を年代を追って整理してみよう。銀行窓販解禁以前は、生命保険の販売は大部分が女性を中心とした保険営業員、または代理店の募集人によって行われるのが一般的だった。日系大手生命保険会社は国内では知名度も高く、営業員の確保が容易であり、これらのチャネルによる営業力で外資系生命保険会社と比べて大きな優位性があった（図1）。

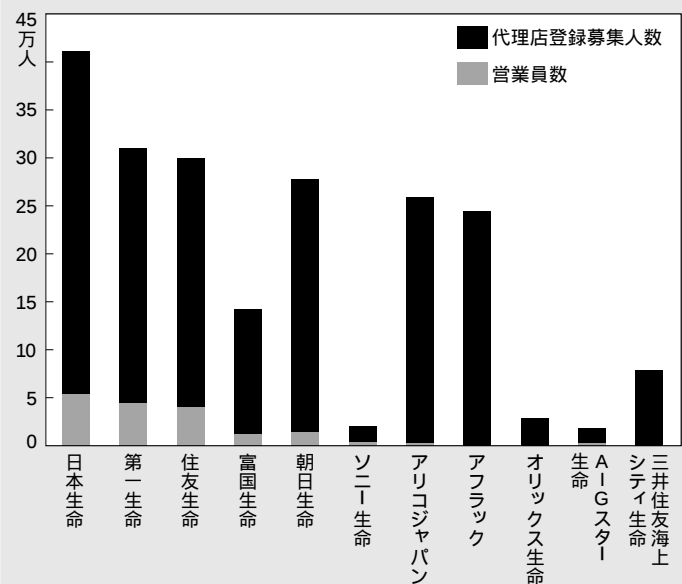
このため、個人保険市場は日系生保会社の独占市場であった（図2）。外資系生保会社といえば、第三分野（商法の定義で生命保険、損害保険のどちらにも属さない分野）といわれるガン保険などの医療保険を主力とするアフラック（アメリカンファミリー生命）や、コンサルティング営業によって通増・通減型保険（後述）の販売を行うプルデンシャル生命などが、ニッチ的な保険ニーズを拾って成長してきた程度だった。

このような状況では、外資系生保会社が日本の生命保険市場に食い込み、定着していくことはきわめて困難であった。しかし、日本の保険市場の閉鎖性にいらだつアメリカ政府からの圧力もあり、日本政府は日米保険協議などの結果を踏まえて、ガン保険市場など第三分野商品市場への日系生保会社の参入を制限していた。このため、アリコジャパンやアフラックのような外資系生保会社は、第三分

野生命保険商品という聖域のなかでは、圧倒的な営業力を持つ日系生保会社との厳しい競争にさらされることなく、業容を拡大していくことができた（次ページの図3）。

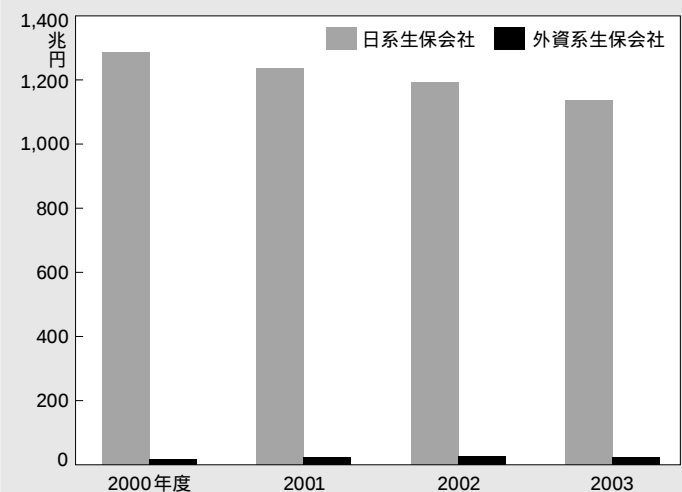
このような内外生保会社の棲み分けの時代は、2001年7月の第三分野商品の日系生保会社への解禁まで続いたが、その後は日系生保会社と外資系生保会社の間で商品に関する棲

図1 生命保険各社の営業員数と代理店登録募集人数（2003年度末）



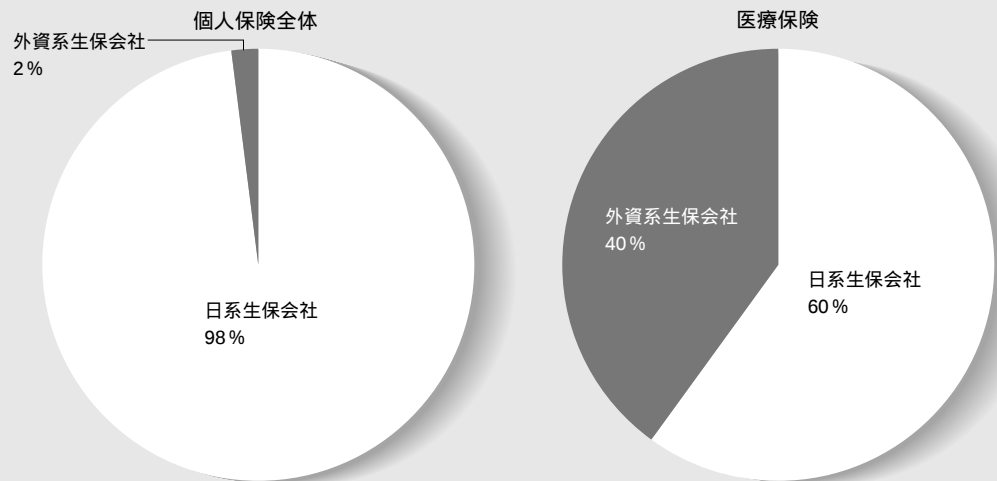
出所）『インシュアランス生命保険統計号』平成16年版、保険研究所、2004年

図2 日系・外資系生保会社の個人保険契約残高



出所）『インシュアランス生命保険統計号』平成13年版～16年版

図3 日系・外資系生保会社の新規契約件数の保険種別内訳（2003年度）



出所）『インシュアランス生命保険統計号』平成16年版、保険研究所、2004年

み分けはなくなっている。一方、外資系生保会社も第三分野以外の商品に本格的に乗り出すことが可能となったが、日系生保会社と比べて営業力に劣る点がネックとなるはずであった。しかし、2002年7月の個人年金保険商品の銀行窓販解禁が、外資系生保会社に対して大きなビジネスチャンスを提供することになった。

## 2 保険の銀行窓販開始後

2001年10月の一部保険商品の銀行窓販解禁（すべての商品の解禁は2007年12月に予定されている）によって、外資系生保会社は、全国に広がる銀行の支店網を通じて保険を販売するという新たな選択肢を得た。従来、アリコジャパンやアフラックは第三分野保険の販売で強固な代理店網、営業員を確保してきたが、それ以外の外資系生保会社にも、銀行の強固な営業力を利用して自社の保険を販売する機会が与えられた。そして、このチャネルでの販売を拡大するための火付け役となった

保険商品が個人年金保険だった。

個人年金保険の銀行窓販解禁は2002年7月に行われ、直後の2002年後半頃から個人年金保険の販売は急拡大した（図4）。その拡大の大きな部分を占めるのは、銀行窓販チャネルを通じた外資系生保会社の販売増によるものである（図5）。

折しも銀行は不良債権処理に追われていた。そこで、その原資をひねり出すため、また公的資金を導入している銀行にあっては経営健全化計画で定めた収益目標を達成するため、新たな収益源として手数料収入を拡大する必要に迫られていた。

銀行はすでに1998年12月から投資信託の窓販を開始していたが、個人年金保険は顧客の最終的な資金の受け取り方法が年金の体裁をとっていることを除けば、その実質的な商品性は定期預金や投資信託にきわめて類似している。したがって、個人年金保険は銀行にとってはなじみやすく売りやすい商品であった。しかも、個人年金保険の販売手数料率は

投資信託よりも高めに設定されているため、手数料収入を拡大したい銀行にとっては魅力的な金融商品でもあった。

もっとも、売り手の論理だけでは大ヒット商品とはならない。個人年金保険は、個人顧客にとってもこれまでにないメリットのある商品であった。高齢者が金融資産の多くを保有する日本では、富裕層の相続や年金問題に関する意識が高い。個人年金保険は保険商品であり、相続発生時に遺族が年金（保険金）を受け取る場合、相続税の非課税部分がある。加えて、公的年金を補完する商品として、個人年金保険はうってつけの商品でもあった。

さらに、日本への導入初期のころの変額年金保険には、もし保険期間中に投資元本が好調な運用により増加した場合、その増加した投資元本を年金原資に組み入れ、運用成績が悪いときでも、当初の元本は原資として保証するようなタイプのものもあった。このような商品は、一般的な投資信託などと比較すると手数料は割高である場合が多いとはいえ、税金面での恩典とも相まって投資商品としても魅力が高いものであった（なお、現在ではこのような増加投資元本保証タイプの個人年金保険商品は、ほとんど新規募集を停止している）。

このように個人年金保険は、売り手である銀行と顧客双方にメリットのある商品だったため、大きく販売額を伸ばすこととなった。そして、売り手である銀行に対する保険商品の供給者として大きな存在感を持つようになったのが、外資系生保会社だった。外資系生保会社は、すでに欧米市場で個人年金保険に関する多くの経験を積んでおり、商品開発力

図4 生保各社の個人年金保険新規契約額（2003年度上位5社）

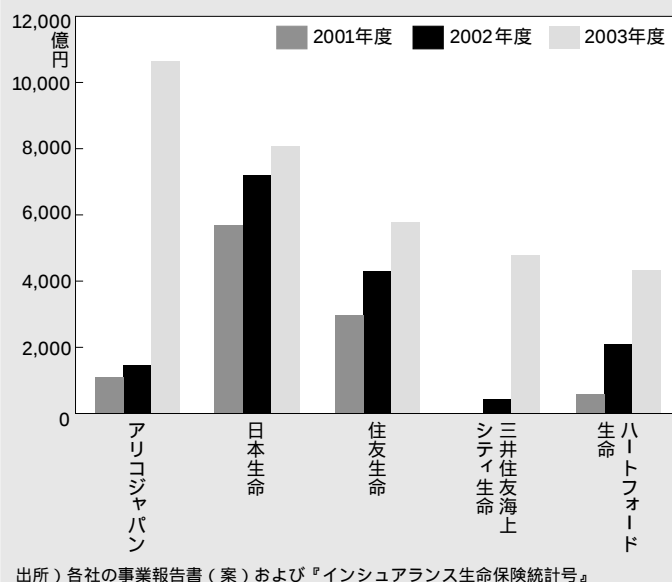
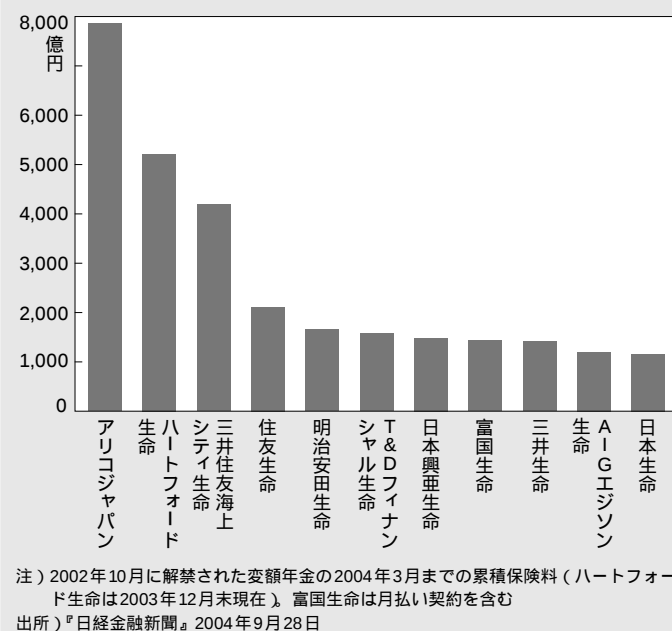


図5 生保各社の個人年金保険の銀行窓販実績



やノウハウの面で日系生保会社と比較して優位な立場にあった。

また、すでに欧米で銀行窓販チャネルを通じて個人年金保険市場で急成長してきたハートフォード生命やスカンディア生命など個人

年金保険専門の保険会社にとっては、日本で銀行窓販が解禁されたことはまさに渡りに船であった（ただし、スカンディア生命は2004年2月、日本での事業を東京海上日動火災に売却している）。

こうして保険商品の銀行窓販の解禁により、それまでの外資系生保会社とはタイプの異なる保険会社の登場が可能となった。自前の営業チャンネルを持たないか、または持ったとしてもすでにプルデンシャル生命などで実績のある、コンサルティング型の保険営業員（または代理店）だけを持つ保険会社が登場するようになったのである。こうして、自前の営業チャンネルを持たないことが必ずしも不利にはならない、製販分離型のビジネスモデルが成立するようになった。

このような新規外資系生保会社の参入により、個人保険市場全体では2003年度で新規販売額シェア5%にも満たない外資系生保会社が、個人年金保険市場では実に新規販売額で

20%超のシェアを占めるようになった。

個人年金保険市場における外資系生保会社の成功は、業界の勢力変化を語るうえで象徴的な出来事だった。一方で、個人年金保険市場だけでなく、外資系生保会社と日系生保会社間のこれまでの棲み分けを超えた相互乗り入れも進んでいる。日系生保会社は、その知名度と強力な営業網を活用して、第三分野保険の販売に進出した。外資系生保会社ではAIGグループなどが、主として破綻した中堅日系生保会社を買収するといった手段により、個人死亡保障分野（いわゆる第一分野）への進出を果たした。

表1によって生命保険販売額の推移を見てみよう。個人保険分野全体では、日系生保会社の契約残高が頭打ちとなっているのに対し、外資系生保会社は絶対額こそ小さいものの、次第に契約残高を積み上げてきている。一方、医療・ガン保険の分野では、逆に日系生保会社が攻勢をかけ、外資系生保会社の契約残高の伸びは止まっている。

しかし、日系生保会社はほとんどの商品分野で、契約残高がすでに頭打ちかむしろ縮小傾向にあるのに対し、外資系生保会社は個人年金保険市場をはじめとする各分野で、むしろ残高を伸ばしつつある。このため、外資系生保会社の相対的な存在感は、一連の保険に関する規制緩和のなかで、大きく拡大することとなった。

## 外資系生命保険会社の 商品・チャンネル戦略

### 1 商品戦略

ここで、外資系生保会社の成功要因を分析

| 新規契約額                           | (単位：兆円) |         |    |         |        |    |
|---------------------------------|---------|---------|----|---------|--------|----|
|                                 | 日系生保会社  |         |    | 外資系生保会社 |        |    |
|                                 | 2001年度  | 2003年度  | 傾向 | 2001年度  | 2003年度 | 傾向 |
| 個人保険                            | 101.1   | 85.9    | ↓  | 2.8     | 3.4    | ↑  |
| 医療・ガン保険                         | 0.8     | 0.7     | ↓  | 0.2     | 0.3    | ↑  |
| 個人年金保険                          | 2.1     | 4.5     | ↑  | 0.2     | 1.1    | ↑  |
| 契約残高                            | (単位：兆円) |         |    |         |        |    |
|                                 | 日系生保会社  |         |    | 外資系生保会社 |        |    |
|                                 | 2001年度  | 2003年度  | 傾向 | 2001年度  | 2003年度 | 傾向 |
| 個人保険                            | 1,232.0 | 1,125.5 | ↓  | 15.9    | 18.5   | ↑  |
| 医療・ガン保険                         | 4.4     | 4.8     | ↑  | 3.3     | 3.2    | ↓  |
| 個人年金保険                          | 65.8    | 63.8    | ↓  | 0.3     | 1.6    | ↑  |
| 出所)『インシュアランス生命保険統計号』平成13年版～16年版 |         |         |    |         |        |    |

するため、その商品戦略について商品分野別に検討してみよう。

### (1) 医療保険分野

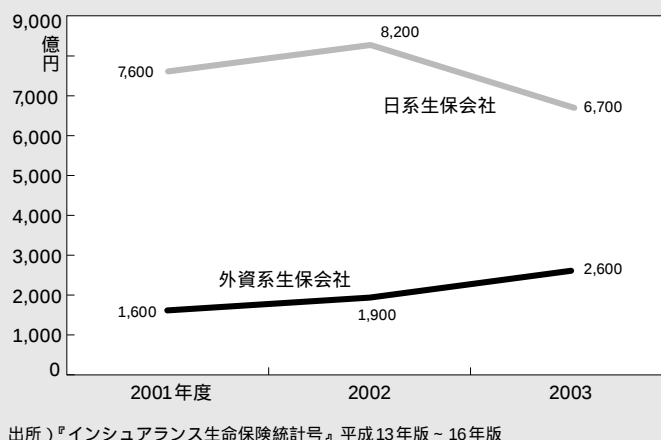
前章で述べたように、伝統的に外資系生保会社が強い分野である。医療保険分野全体でも契約件数で4割程度、契約金額では2割弱のシェアを持っており、特にガン保険市場ではアフラックが約8割（契約件数）のシェアを押さえているといわれるなど、圧倒的な強さを誇っている。

近年は、営業力に勝る日系生保会社の攻勢を受けているものの、高齢者でも加入できることをうたったアリコジャパンの終身医療保険「はいれます終身保険」や、一定年数を健康で過ごし保険金の支払いがなければ、健康ボーナスが支給される医療保険など、巧みな商品・広告戦略を通じて、健康に懸念を持つ高齢者層や、主婦層などの支持を集め、2003年度の新規契約額では再びシェアを拡大している（図6）。

ただ、やはり日系生保会社の営業力は強く、商品性やコマーシャルに特徴を打ち出しただけでは、規制時代のような圧倒的な強みを維持することは難しい。実際に、医療保険分野の契約残高の伸びが鈍化している点是否めない。

このため、この分野の商品販売に大きく依存してきた外資系生保会社は、新たな成長戦略を描く必要に迫られている。たとえば、近年、アフラックは日系生保会社（第一生命）との提携を打ち出したし、アリコジャパンは自前で構築してきた営業力を利用して死亡保障型の商品や外貨建て商品の販売を行うなど、徐々に取り扱い保険商品の多様化を進め

図6 日系・外資系生保会社の医療・ガン保険新規契約額



ている。また、欧米の先進保険商品をもとにした新しいタイプの医療保険商品の投入なども、今後の成長を図るうえで外資系生保会社に期待されるところだろう。

### (2) 個人保険（死亡保障商品）

この分野は伝統的に日系生保会社が強い分野であり、外資系生保会社はなかなか浸透できずにいた。そのなかで唯一気を吐いていたのが、プルデンシャル生命である。同社は、コンサルティング型営業を通じて、保険契約期間中に必要保障額を細かく見直すことのできる通増・通減型終身保険を販売することにより、日系生保会社優勢の死亡保障商品市場で一定のシェアを獲得してきた。

プルデンシャル生命の主力商品である通増・通減型保険の最大の特徴は、必要保障額の増減に応じて保険金額を増減できるところにある。このため、一度顧客と接点を持った同社の保険営業員は、子供の独立などライフイベントがあるごとに、顧客に接触する理由ができる。顧客との接点を増やし、信頼関係を高めることが、次の保険契約見込み客の紹

介にもつながるといった好循環を生み、同社はしだいに業績を拡大してきた。

日系生保会社の定期付き終身保険の場合、販売したらそれっきりというタイプのものがほとんどである。しかし、販売後も保障期間は何十年という長期にわたって続けるのが生命保険という商品の最大の特質であり、それを有効に活用しない手はない。そして、プルデンシャル生命のこの戦略は、逓増・逓減型保険という商品の特性と、後述するライフプランナーという新しいチャネルの活用によって、より有効なものとなった。現在では、この戦略は日系のソニー生命をはじめ、他の保険会社でも追随するところが増加してきている。

### (3) 個人年金保険

2002年後半頃から国内で急速に販売を拡大した商品である。

一般に個人年金保険は定額型と変額型に分かれ、さらに外貨建て商品も存在する。変額型の商品の場合、株式などへの投資を行うため、購入者は当然、年金原資となる元利金が減少するリスクを負うことになる。しかし、日本市場への導入期には、運用によって元利金が増加した場合には増加した額を年金原資に組み入れ、その後に元利金が減少したとしても、その減少分については購入者がリスクを負わないといった種類の個人年金保険も登場し、好評を得た。

個人年金保険はその性質が保険であるために、払い込んだ保険料に対して所得税などの保険料控除が適用になるという税制面の恩典がある。また、死亡による相続発生時には、保険金として法定相続人1人当たり500万円

の非課税分がある。このため、相続対策などに有利な金融商品を探していた高齢者富裕層を中心に、個人年金保険は大いに歓迎される商品となった。

個人年金保険の販売を通じて日本市場での存在感を高めたのが、ハートフォード生命やマニユライフ生命といった新規参入保険会社である。

ハートフォード生命は、アメリカでも最初から自前の営業チャネルを持たず、証券会社や銀行の窓販を通じて商品を販売し、自らは商品の供給者としての役回りに徹してきた。

マニユライフ生命はカナダ最大手の保険会社で、本国では必ずしもハートフォード生命のように製販分離型のビジネスモデルをとっているわけではない。しかし、日本では後発組ということもあり、東京三菱銀行と組んだ個人年金保険分野と、コンサルタント営業員を通じたコンサルティング型営業に重点を置いたビジネスモデルをとっている（同社は戦前、1901年から日本で営業していた。第二次世界大戦により撤退し、1999年に日本市場へ再参入した）。

個人年金保険分野では、特に変額型の商品や外貨建て商品の設計力で外資系生保会社の側に一歩優位性があることと、大手日系生保会社には銀行の営業力に対する警戒心が強く、窓販の拡大に消極的だったことなどから、外資系保険会社に絶好の日本市場参入の機会を与えることとなった。保険販売市場の変化はこれからも続いていくことを踏まえると、環境変化に対する迅速かつ積極的な対応という点で、日系生保会社としては今後の教訓とすべき事柄だろう。

## 2 チャネル戦略

### (1) 代理店の活用

初期の日系・外資系生保会社棲み分けの時代から日本で活動していたアリコジャパンやアフラックは、医療保険といった第三分野保険を、主として法人向け代理店を通じて職域販売することにより営業規模を拡大してきた。その1社当たりの代理店の数は、日系大手生保会社の代理店数に匹敵するか、むしろ上回るほどである(図1を参照)。

代理店は、保険会社と契約関係を結んで保険商品の販売に従事するが、保険会社の従業員ではない。このような関係は、アメリカなどではむしろ一般的で、保険会社にとっては店舗や人件費などの固定費負担を抑えつつ、高い営業力を維持することができる。一方、従業員ではないだけに代理店に対する保険会社の影響力は弱く、提供する商品やサービスの内容に魅力がなければ、すぐに他の保険会社へ乗り換えられてしまう。アメリカなどでは、顧客を掌握しているのは代理店であり、かつ独立事業者としてのプロ代理店意識が強いため、この傾向がより顕著である。

したがって、欧米の保険会社にとっては、いかに優良な代理店を囲い込むかが重要な営業戦略課題となる。代理店への支援施策や手数料、魅力的な商品開発に注力する必要性は高く、外資系生保会社の商品性や支援策が日系生保会社と比較して一歩優位にあるのは、このような緊張関係があることも1つの要因と考えられる。

日系生保会社がこれまでこのような代理店制度を十分に活用してこなかった背景には、法人保険代理店と密接な人的資本的関係を有する企業グループや、関連会社の役員と従業

員に保険の販売を禁じる構成員契約規制など、政府規制の問題もあるだろう。

しかし、日本でも今後、保険販売チャネル改革が進んでマルチチャネル化が促進されるにつれて、独立系代理店などの営業チャネルの育成と活用は、大きな選択肢の1つになることが予想される。前述したように、外資系生保会社はこの種のチャネルの取り扱いに一日の長があり、日系生保会社も今から十分に研究しておく必要があるだろう。

### (2) コンサルタント営業員の利用

コンサルタント営業員とは、プルデンシャル生命などに見られる、生活設計などのコンサルティングを主体として保険商品を販売する営業員である。

日系生保会社の保険営業員が「○○生命のおばちゃん」などの通称、「営業レディー」といったネーミングにも見られるように女性主体だったのに対し、コンサルタント型保険営業員には男性が多い。これは、ターゲット顧客層が日系生保会社の目指していた顧客層とは少し異なっていたためと考えられる。すなわち、若いときに生命保険に加入したものの、その後の家族構成の変動などによって、必要保障額を見直したり、より家族のニーズに適合した保険を求めたりするようになった中高年男性層であった。

このような顧客に保険を販売するのであれば、営業員も同年輩の同性であった方が、これらの世代が持つ悩みを理解、共有するうえで都合がよいと考えられる。

また、保険会社の立場でいえば、これらのコンサルタント営業員はすでに前職で金融に関する、あるいは営業に関する経験を積んで

きた人が多く、最初からある程度の営業能力を有しているうえ、見込み顧客を抱えていることが多かった点でも利点があった。

コンサルティング型保険会社にとっては、各コンサルタント営業員の実力そのものが差別化要因であり競争力である。このことは、プルデンシャル生命が唱えている、「プルデンシャルを選ぶこと。人生設計における一生涯へのプレーンを手に入れること」というキャッチフレーズにも表れている。

プルデンシャル生命は、採用するコンサルタント営業員には高いマインドを求め、則るべき強力な企業哲学を打ち出す一方、それを通じて各営業員に自己の仕事に対する強いプライドを持たせるように努めている。それゆえ、「ライフプランナーはプルデンシャルの誇り」なのである（ライフプランナーはコンサルタント営業員の同社での呼称）。

コンサルティング営業を行う保険会社は、特に外資系生保会社に目立つが、ソニー生命のように、日系生保会社でありながらこの営業スタイルを採り入れた保険会社もある。また、最近ではマニユライフ生命のように、個人年金保険販売と、コンサルタント営業員による生命保険販売といった、成長分野に経営資源を集中する保険会社が登場するようになってきた。既存のチャネルに加えて、補完的にコンサルティング型営業を採り入れる保険会社も増えている。

今後、保険会社が販売する保険商品の数はますます増加し、複雑な商品性を持つ保険商品も現れる可能性が高い。そのような状況では、これまでのように決まりきったタイプの単純な保険を販売するだけの保険営業員では、多様化する保険商品への対応はますます

困難なものとなろう。したがって、従前型の保険営業員チャネルの重要性は相対的に低下していかざるを得ない。代わって、金融や営業に関する専門性が高く、複数商品、高度商品への適応性も高いと考えられるコンサルティング型保険営業員の重要性が上昇していくことになる。

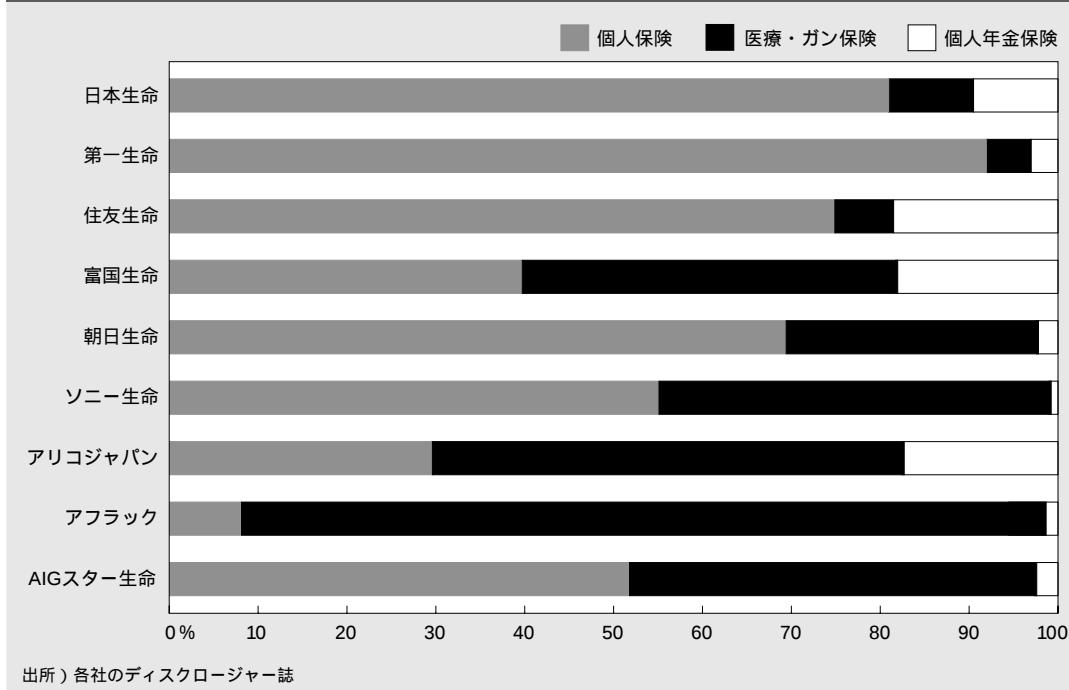
日系大手生保会社は、今からそのような高度な営業力、商品知識を有するコンサルタント営業員をいかに育成していくか、またいかに彼らにとって魅力的な報酬・勤務形態を提供していくかについて、十分に検討する必要がある。

### （３）銀行・証券窓販の利用

銀行と証券会社での窓販は、個人年金保険の販売で大きな成功を収めたチャネルである。窓販を通じて成功を収めた外資系生保会社の数は多いが、なかでも東京三菱銀行などと連携して、個人年金保険の販売に乗り出したマニユライフ生命、幅広い国内証券会社、銀行にネットワークを広げて業績を上げてきたハートフォード生命などが、代表的な成功事例といえよう。

現在、ハートフォード生命の販売ネットワークは、提携金融機関数（銀行、証券会社など）で54社あり、提携している銀行の支店数は4931店舗に及んでいる（同社の2004年版の年次報告書での公表数字による）。この拠点数は、大手生保会社の自社拠点数（おおむね各社1600～2000カ所）を大きく上回る。また、これらの拠点で生命保険販売に従事する営業員の数は、生命保険会社全体の営業員数の30万人にほぼ匹敵する。銀行・証券窓販チャネルの保険販売全体に与える影響が、きわ

図7 生保各社の新規保険契約の種類別内訳（2003年度、件数ベース）



めて大きいことがうかがわれる。

2007年12月に予定される保険商品の銀行窓販全面解禁を考えると、これほどの影響力を持ち得る販売チャネルをいかに活用していくかは、きわめて重要な課題といえる。すでに成功を収めた外資系生保会社だけでなく、日系生保会社も自社の営業チャネル戦略にいかにより銀行窓販を採り入れるかについて、真摯な検討が必要となろう。

## 日系生命保険会社の課題

### 1 商品戦略面での課題

さて、このように外資系生保会社は特色ある商品・チャネル展開によって日系生保会社の牙城を侵食してきたわけだが、これを迎え撃つ日系生保会社の動きはどうなっているのだろうか。

まず、商品面を見ると、相変わらず個人向けの定期付き終身保険が最大の主力商品であることに変わりはなく、近年になって個人年金保険などが販売額に占める割合を拡大し始めたといったところである（図7）。

もちろん、死亡保障商品は伝統的に日系生保会社の強い分野であり、生活していくうえで不可欠の保険分野であるため、潜在的な需要が大きい。このため、この分野に重点を置くのはある意味で当然と考えられる。しかし、少子高齢化が急速に進むなか、この保険分野の市場規模はすでに頭打ちになってきている。新しい分野を開拓することなしには、日系生保会社に今後の持続的成長は望みがない。

成長商品の個人年金保険については、定額年金の分野では以前から相当のシェアを維持している。しかし、日系生保会社はバブル時

代に変額保険の販売を進めた際に、株式市況の下落によって数々の訴訟問題などを抱えてしまったこともあり、変額年金保険の販売展開には外資系生保会社ほど積極的とはいえなかった。また、外貨建て商品の開発でも、外資系生保会社には一歩を譲るといわざるを得ず、外資系にシェアの蚕食を許している。

とはいえ、一部の商品分野を除けば、日系生保会社が日本市場で引き続き圧倒的に巨大な存在であることには変わりがない。

個人保険全体で見れば、外資系生保会社の占める残高シェアは5%にも満たない。したがって、外資系生保会社の脅威をあまり声高に騒ぎ立てるには及ばないという考え方もできる。しかし、これまで見てきたとおり、個人年金保険や保険商品の銀行窓販といったこれまでの業界勢力図を脅かしかねない商品面、チャネル面の変化が現れてきていることも事実であり、これを蟻の一穴としないためには、日系生保会社も油断することはできない。

特に、外資系生保会社は日系生保会社に比べて海外での経験を豊富に有しているため、

相対的に商品開発力が優れている。外貨建ての商品については、さらに優位性が高い。こうしたなか、日系生保会社も決まりきった死亡保障型商品に拘泥するのではなく、積極的に新商品の開発に取り組んでいくべきだろう。それは単に高度な金融知識を駆使した商品開発ということだけではない。多様化するチャネルと顧客ニーズを踏まえた「売りやすい商品」「売れる商品」の開発力とセンスを身に付けることが、日系生保会社の商品面における最大の課題といえよう。

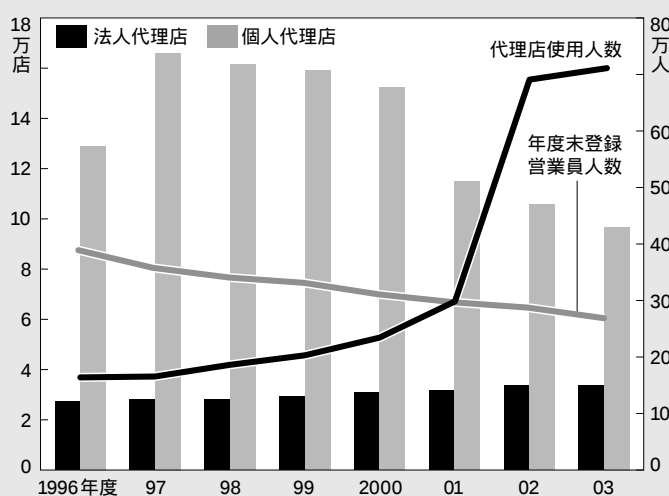
## 2 チャネル戦略面での課題

日系生保会社営業員の人員構成には最近大きな変化が見られる(図8)。これまで保険営業の中核をなしてきた営業員や個人代理店の数が年々減少し、代わって2001年度頃から代理店使用人の数が急増してきた。この代理店使用人の増加は、銀行や証券会社が募集代理店となり、保険募集を行う(つまり銀行・証券窓販)ようになったことの影響が大きい。その数は、2001年度の約30万人程度から、2003年度には実に60万人超にまで増加している。

もちろん、多くの代理店や保険会社の営業員はフルタイムで保険販売に従事しており、他の金融商品の販売が主業務である銀行員や証券会社の営業員と、単純に人数だけを比較するわけにはいかない。それでも、銀行窓販の国内保険営業に与える影響は相当なものと考えられよう。

そのため、第1に、銀行窓販をどのように自社の営業体制に組み込んでいくかが、日系生保会社にとっての最大の課題といえよう。

図8 生命保険販売チャネルの変化



出所)『生命保険の動向』2004年版、生命保険協会

第2に、コンサルタント型の営業員をいかに育成し充実させていくかが課題となろう。もちろん、日系生保会社にも徐々に変化の兆しは見られる。たとえば、4年生大学出身の新卒コンサルタント営業部隊を創設したり、外資系になったコンサルタント営業部隊を拡大したりする保険会社が増えてきている。しかし、残念なことに、せっかく高等教育を受けた営業チャネルを創設しながら、販売している商品は従来同様に定期付き終身保険が主体であったり、営業支援面の充実が追いついていなかったりと、せっかくのコンサルティング営業力が活かしきれていないケースも少なくない。

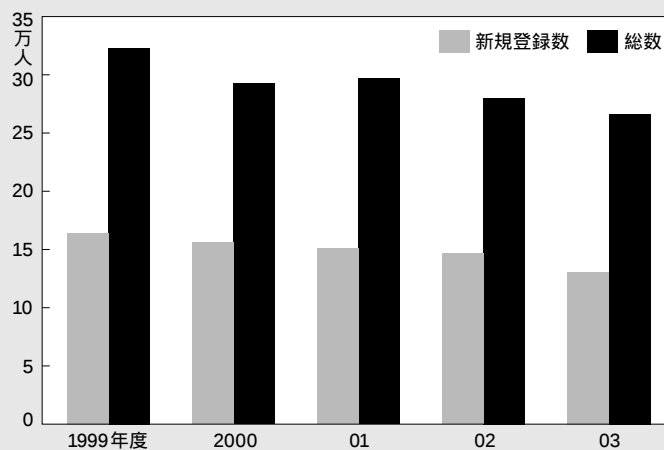
やはり、外資系生保会社のようにきめ細かなコンサルティング営業力の強みが生きる商品体系、営業支援システムをいち早く営業体制のなかに組み入れることが必要であろう。

第3に、銀行窓販、代理店、自社営業員、コンサルタント、インターネットなど多様化するチャネルと、同様に多様化する商品、ターゲットとなる顧客との組み合わせを、どのように最適化するかが課題となろう。現在までのところは、多くの保険会社が最適解を模索している状況であり、また新しい商品やサービスの登場によって、最適解自体が変化しつつある過渡的状況といえる。しかし、この最適解を見つけ出すことができれば、発見した保険会社こそ、今後の日本の生命保険市場で優位に立つだろう。

第4に、保険会社にとっての新規営業員に対する教育コスト高と、高いターンオーバー（営業員の入れ替わり）率の克服という課題があげられる。

日系保険会社では、女性を中心とした営業

図9 営業員の新規登録数と総数



出所)『インシュアランス生命保険統計号』平成12年版～16年版

員が、まずは地縁、血縁をよりどころとして契約の獲得を目指すこととなる。しかし、その後、紹介などで新たな契約を獲得できる力のある営業員はよいが、それ以外の営業員は歩合も入らなくなり、営業員以外のキャリアパス（社内職歴）も限られているため、結局転職してしまうことになる。このように、保険営業員は毎年、新規に登録する者も多い半面、離職者も非常に多い傾向にある（図9）。

保険会社は、新規営業員登録者に対して一定の教育を行わなければならないため、相対的に大きな教育コスト負担を強いられている。仮に1人の営業員を教育するのにかかる費用が10万円だとすれば、2003年度のように約13万人の新規登録者を教育するのに要する費用は130億円にも上る。営業員としての成績はもう一つであっても、管理能力に優れている人材を有効活用するなど、教育コストを無駄にしないための施策を考えていくことも、今後の重要な課題といえよう。

## AIGスター生命の ケーススタディ

生命保険会社のチャネル戦略は、どの商品を主力商品とするかという商品戦略、どのような顧客を狙っていくのかという顧客戦略と密接に結びついている。

これまでの外資系生保会社は、規模もそれほど大きくなく、日系大手生保会社と違って全方位戦略をとっている会社は少なく、どの商品、顧客に焦点を当てるのかという戦略は比較的明確だった。その意味では、チャネル戦略も比較的シンプルなものを採用していた会社が多い。しかし近年は、外資系生保会社であっても、一定の規模に成長し、取扱商品が多岐にわたる場合は、単一ないしは少数チャネルでは対処できず、マルチチャネルを使い分ける保険会社が現れるようになった。

たとえば、AIGグループなどがそのような例といえよう。AIGグループにはアリコジャパン、AIGスター生命、アメリカンホーム保険など生命保険会社、損害保険会社が存在し、フルラインの商品構成が確立されている。また、AIGスター生命のように、破綻した日系生保会社を買収したところもあり、従来の女性営業員チャネルとの共存も図らなければならない。その意味では、AIGグループが商品別、チャネル別の体制をどう切り分けているかを確認しておくことは、日系生保会社のチャネル戦略を考えるうえでも参考となる。

ここではAIGグループ傘下で旧千代田生命を引き継いだAIGスター生命の事例を見てみよう。

同社は、エスティア（ESTIA）と呼ばれ

る法人営業専門の代理店チャネル、個人向けのコンサルタント営業員チャネル（ライフデザイナー）、そして従来型の、終身または定期付き終身保険を販売するための女性を中心とした営業員チャネルの3つの販売チャネルを持っている。これに銀行窓販チャネルと、インターネット、郵送などによるダイレクト（通販）チャネルを加えれば、5つのチャネルになる。

ライフデザイナーとエスティアという2つの専門的営業チャネルは、それぞれ標的とする顧客層、販売する商品が明確に切り分けられており、基本的にはチャネル間での摩擦が起きにくいようなチャネル構成となっている。

営業支援という面では、DOLD（デザイン・オブ・ライフ・ドリーム）というキャッチフレーズを掲げ、AIGグループとして目指すコンサルティングの方向性を明示するとともに、それを実現するためのツールとして、各営業員に商品説明機能、DOLDに基づくライフシミュレーション機能などを盛り込んだマイスター（MYSTAR）という携帯端末を持たせている。

また、営業員の育成という観点でも、初期研修に始まり、入社して3年目くらいまでの間にFP（ファイナンシャルプランナー）スキルの向上、商品知識の拡大、顧客対応スキルの充実といった多様な目的を持つ研修体制を整備し、営業員のキャリア向上と戦力アップのための体系的なトレーニングプログラムを提供している。

さらに、営業員のキャリアパスも多様である。営業に特化したい人にはセールスプロとして、売上高に応じたコミッション中心の報

酬体系により、稼いだ人に報いるシステムが用意されているし、実績を上げればさまざまな表彰制度やオフィス提供といった便益が用意されている。

逆に、自分で営業するのではなく、他の営業員の支援に回ったり、監督したりするマネジメントスタッフへの昇格の道も開かれている。よって、各人の適性に応じて最も能力を活かせるキャリアパスを選択することができるわけである。

もっとも、このような施策が目に見える効果を上げるのには時間がかかる。現在の時点では、AIGスター生命の業績は、他の日系生保会社より突出して優れているわけではない。しかし、保険会社の営業力は結局のところ営業員それぞれの能力に集約されるのだとすれば、半数が退職する新規営業員の教育に大金を投じている日系生保会社と、優秀な営業員に可能な限り働きやすい環境と教育を与えるシステムを整備するために資金を投じている外資系生保会社とでは、やがて業績面で格差が拡大する可能性もあろう。

## 今後の生命保険業界

### 1 日系生命保険会社の今後

近年の日本の生命保険業界の変容と、日系生保会社の直面する課題について考察してきた。今後、日系生保会社がこれらの課題を解決するためには、販売チャネル構成の大幅な見直しと、商品・サービス体系の整備に関して、一層の検討を行っていく必要があると考える。

保険会社が取り扱う保険商品が多様化していくにつれ、営業チャネルも多様化を迫られ

る。各営業員、代理店、コンサルタントチャネルの管理・育成と営業支援の提供が、重要な課題となってこよう。優秀な営業員を確保・維持するためには、商品、手数料体系、営業支援の3点セットを充実させることがますます重要となる。

まず商品面では、各チャネルの営業員にとって売りやすく、また顧客にとって魅力ある商品を組成していく必要がある。少子高齢化の進展や女性の社会進出といった要因によって、顧客の保険に対するニーズは「男の責任」型死亡保障中心から、長生きリスクの解消や病気、失業などに対応するための「よりよい生活」を目指す多様なものになってきている。

しかし、日系生保会社の主力商品は、相変わらず各種の特約をパッケージ化した定期付き終身保険が中心で、専業主婦家庭を持つ典型的サラリーマン階層の保険ニーズにはある程度応えられるだろうが、多様化する顧客のライフスタイルに十分応えられるものにはなっていない。

商品開発という観点では、金融界における製販分離の一層の進展を受けて、銀行や証券会社などとの商品の共同開発といった協業関係の構築にも可能性がある。特に、日本ではメガバンクを中心として、主要金融業者の系列化が進んできている。これらの企業が相互に協力して新しい商品の開発に取り組むならば、これまでになかった新しい商品、また外資系生保会社に対しても独自性を持つ商品の開発も可能になるだろう。さらに、商品開発だけでなく、グループ金融機関相互のポイントプログラムの共用化など、サービス向上面での協力の強化も考えられる。

第2は、魅力的な手数料・報酬体系の構築である。外資系生保会社では、手数料だけでなく、優秀な営業員には立派なオフィスを提供したり、さまざまな名誉を与えたり、豊富なキャリアパスを設定したりして、優秀な営業員の獲得、維持に努めている。優秀な代理店に対しても同様である。日系生保会社でも優秀な代理店、営業員の表彰など同様の施策は行っているが、キャリア面や労働環境といった点では、まだ改善の余地があるのではないだろうか。

第3に、営業支援面である。外資系生保会社、特にコンサルティング型営業を志向する大手保険会社では、自社開発の営業支援システムの提供がほぼ100%行われているといってよい。また、営業員教育のための研修プログラムも充実しているうえ、eラーニングシステムを備えている会社もあり、コストを抑えつつ、営業員のレベルアップを図るためのさまざまな施策がとられている。

日系生保会社でも、近年は同様の支援ツールを提供する保険会社が増えてきたが、ソニー生命のような少数の例外を除けば、商品は相変わらず定期付き終身というのでは、宝の持ち腐れである。とりわけ、これらの保険を販売する主力チャネルである女性を中心とした従来型の営業部隊は、相変わらずGNP（義理、人情、プレゼント）の世界での旧態依然たる営業を行っているのが実情である。営業支援策の改善は、必然的に営業プロセス自体の見直しにも結びついていくことになるだろう。

最後に、銀行窓販という新しいチャネルをいかに効率的に活用していくかは、日系生保会社にとって大きな課題だろう。金融業界に

おける製販分離の進展という大きな流れから見限り、保険会社も銀行を単にライバルと見て警戒するばかりでは、外資系生保会社を利するだけである。

むしろ、銀行を強力な営業力を備えた販売パートナーとして、相互の利益を最大化するための仕組みを積極的に構築していくことが、保険会社にとって大きな利益となる可能性が高い。特に、地域顧客に大きな影響力を持つ地方銀行などとの関係の強化が重要となるだろう。

## 2 外資系生命保険会社の今後

個人年金保険、医療保険という新しい保険分野で一定の地位を築いた外資系生保会社だが、今後も同様の立場を維持できる保証はない。

日系生保会社はやはり地元企業であるだけに、顧客との関係維持力も強く、人材も豊富である。これととともに正面对決しては、外資系生保会社に分が悪かろう。

商品面から見ると、外資系生保会社は日本より欧米で新商品開発などに多くの経験を持ち、特に外貨建て商品の開発などでは一定の優位性を持っている。この商品力の差は一朝一夕に埋められない部分もあり、外資系生保会社は一定の優位性、独自性をしばらくの間保つことができるだろう。

したがって、外資系生保会社としては、この優位性の存在するうちに、日系生保会社やその他の金融機関との有利な提携関係を構築するか、あるいは、日系生保会社がまだ手をつけていない新しい分野を次々に開拓して、日系生保会社に対する優位性を維持していく必要がある。生命保険商品の対象となるリス

クが、単なる死亡リスクだけではなく今日、新しい保険分野として外資系生保会社が活躍する可能性のある分野は多いと考えられる。

たとえば、日本ではまだ本格的に立ち上がっていない、保険期間中に死亡保障と保険料を自由に変更できるユニバーサル保険分野や、今後日本でも増加が予想される個人情報や身分証明番号などの窃盗による被害を補償するID窃盗保険（Insurance for Identity Theft）分野などがあげられよう。

このような新しい分野で、外資系生保会社が積極的に存在感を示すことは、今後予想される銀行の保険窓販全面解禁や、保険販売におけるインターネット活用の進展といったビジネスチャンスで、日系生保会社に対する優位性を外資系生保会社にもたらすだけでなく、日本の生命保険市場全体の活性化にもつながることとなる。

チャンネル面で見ると、外資系生保会社の特徴だった生活設計型コンサルティング営業は、多くの日系生保会社が採り入れつつあり、すでに外資系生保会社だけの専売特許ではなくなっている。ただ、合理的なマルチチャンネル展開という点では、長らく日本の

保険営業の屋台骨を背負ってきた女性営業員チャンネルに過度に依存してきた日系生保会社より、過去の遺産を持たない外資系生保会社の方が、より理想形に近づきやすいのではないかとと思われる。

とりわけ、独立系の代理店が日本で成長してきた場合、顧客にとっては、これまでの一社専属営業員による販売体制のもとでは行われなかった複数の保険会社商品の比較、選択購入が可能になる。そうなれば、外資系生保会社にとって、強い商品開発力、営業支援提供力が武器となる時が来るに違いない。

保険マルチチャンネル時代の日本で、最良の販売戦略を最初に生み出す可能性が高いのは、今のところ外資系生保会社の方なのではないだろうか。

著者

安岡 彰（やすおかあきら）

研究理事

専門は金融市場分析、金融機関経営など

平塚知幸（ひらつかともゆき）

事業推進一部副主任コンサルタント

専門は金融および資金・証券決済業務など

P76：日本における保険コンサルティング型営業は、もともと1979年にソニーとブルデンシャル生命がわが国で合併会社として設立した「ソニー・ブルデンシャル生命」が嚆矢であり、1987年の合併終了以降、現在のソニー生命とブルデンシャル生命に引き継がれています。