



生命保険業界にビジネス変革をもたらす 「自前主義からの脱却」

日本企業の誇るべき特徴であった「自前主義」も、今日ではイノベーションの阻害要因と言われるようになった。本稿では、日本における自前主義からの脱却の必要性を論じ、生命保険業界に焦点を当てて自前主義脱却モデルを提案する。互恵的連携と補完的連携という2つのアプローチはあらゆる業界におけるビジネス変革のヒントとなるであろう。

日本企業における自前主義と 脱却に向けた2つのアプローチ

かつての日本企業にとって、自社の経営資源や研究開発に頼る「自前主義」は競争力の源泉であり、中長期的な成長をもたらすものであった。

しかし、近年の技術進展やグローバル化により、プロダクト・ライフサイクルの短縮化、製品・サービスの高度化、新興国含む国際競争の激化が進んでおり、外部資源の活用なくしては中長期的な成長や競争優位の維持が困難となってきている。

そのため、今では広く外部資源を活用し、革新的な製品・サービスを生み出しうるオープンイノベーションによるビジネス変革が世界の主流となっている。だが、日本企業においては自前主義への過度なこだわりが外部資源活用による変革を阻害していると指摘されており、「自前主義からの脱却」の必要性が叫ばれている。

現在よりもプロダクト・ライフサイクルの長かった時代においては、自前主義にもメリットが多かった。様々な製品を大量生産する上で、規模の経済性や範囲の経済性が働き、さらにリソースを内部で抱えること

により取引コストも低減できるからだ。

しかし、そんな日本企業の特徴であり強みであった自前主義が、イノベーションの阻害要因となってしまったことは先に述べたとおりである。「令和元年版情報通信白書（総務省）」でも、「デジタル経済の進化の中で、企業と企業の関係は、価値の源泉やコスト構造の変化を踏まえた再構築が求められている」とした上で、「これまでは自社の内部で行っていた企業活動について、外部からの調達が必要になる」と考察されている。

これからの時代を生き抜くためには、組織にはびこる現状維持バイアス（保有効果）を徹底的に排除し、強い意志をもって、自前主義から脱却することが求められる。

日本においても一部の先駆的な企業では、外部資源を積極的に活用し、自前主義からの脱却を進めている。

●アプローチ① 同業種との互恵的連携

「互いに利益を与え合う」

【例】大手ビール会社4社

大手ビール4社（サントリー、キリン、アサヒ、サッポロ）は、CO₂ 排出量削減や人手不足対策などを目的に、2017年から物流面で協業を始めた。北海道での共同配送、鉄道コンテナによる関西・中国～九州間での共同輸送など連携を強めている。

●アプローチ② 異業種との補完的連携

「弱みを補い、強みを活かす」

【例】トヨタ自動車・NTT など

トヨタ自動車は、人々の暮らしを支えるあらゆるモノやサービスが情報でつながるコネクティッドシティの実証都市として「Woven City」（ウーブン・シティ）を富士山麓に建造している。このプロジェクトでは、NTTやパナソニック、ENEOSなど業界の異なる企業達がそれぞれの強みを持ち寄り、技術やノウハウ等を掛け合わせたオープンイノベーションが期待されている。

業界や個社の事情でいずれのスキームを選ぶべきか異なるであろう。例えば、異業種との関わりが少ない閉鎖的な業界であれば、①互恵的連携から始め②補完的連携へ取り組みを広げるのが良いのではないだろうか。バリューチェーンの連携など協業スキームが考えやすい同業他社間での①互恵的連携を契機に、業界を挙げた自前主義脱却の風土を醸成し、異業種に視野を広げて②補完的連携を築いていくことで大きく舵を切ったビジネス変革が実現できるであろう。

2つのアプローチから導く 生命保険業界の自前主義脱却モデル

ここまで、日本企業における自前主義脱却の必要性と現状について論じてきた。ここからは、生命保険業界に焦点を当ててみよう。

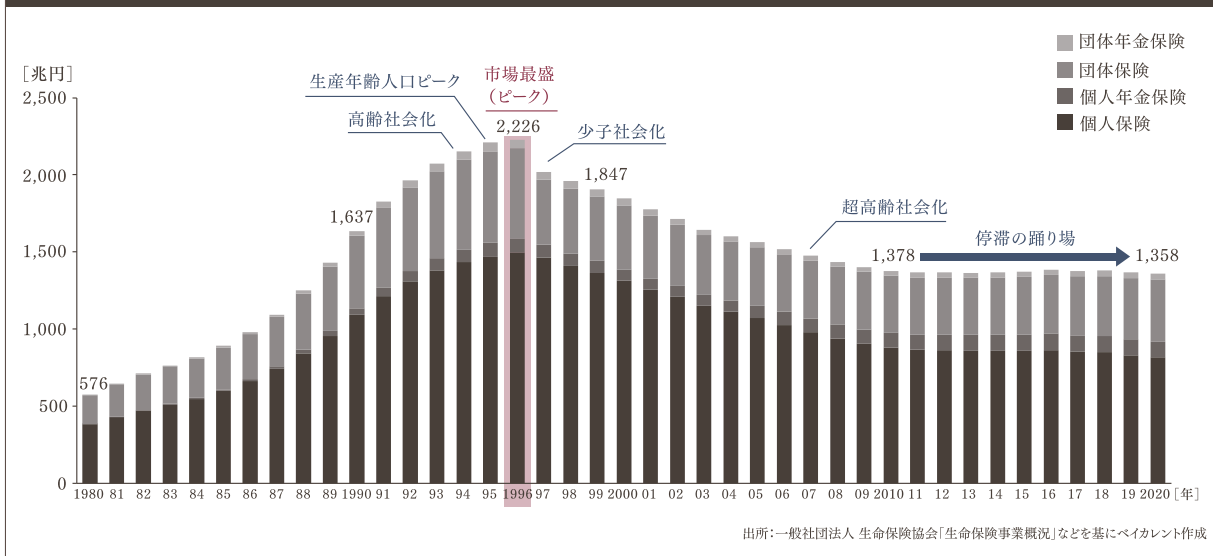
生命保険業界も例外なく自前主義脱却によるビジネス変革が求められている業界の一つだ。しかし、下記のような業界独自の特徴が脱却を阻害し、変革を遅らせていると考えられる。

- ・主に保険業法などによる規制の下で事業が運営されてきた
- ・公的保険を補完する役割を担い、事業の健全性確保の側面から参入障壁が高く、異業種ディスラプターが出現しにくい
- ・各国の法令に沿った商品開発が求められるため、同一製品を海外展開できる製造業などと比べ、国際競争にさらされにくい

国内における生命保険市場は1996年にピークを迎えるが、その後、生産年齢人口の減少や少子高齢化が進み衰退市場となっていく。だがその後、消費者ニーズの多様化に対応する商品の投入などにより徐々に縮小傾向は減速し、2010年頃から停滞の踊り場に入っている状況だ。（図1）この頃からDX（デジタルトランスフォーメーション）の流れも相まって、自前主義脱却に向けた取り組みが見られはじめ、現在に至る。

国内生命保険市場(保有契約高)の推移

図1



例えば2022年6月、FinTechスタートアップであるIBの呼びかけにより、ライフネット生命、SBI損保、チューリッヒ保険が共同で、顧客の保険契約管理および保険金請求手続きに関するユーザビリティの向上を目指すプラットフォーム構築プロジェクトが始動している。

また、2016年7月、住友生命、南アフリカの金融サービス会社であるDiscovery、ソフトバンクの3社が業務提携し、お客さまの健康状態や運動の取り組みによって保険料を割り引く保険商品の開発に着手し、2018年7月に住友生命が「Vitality」としてローンチ。

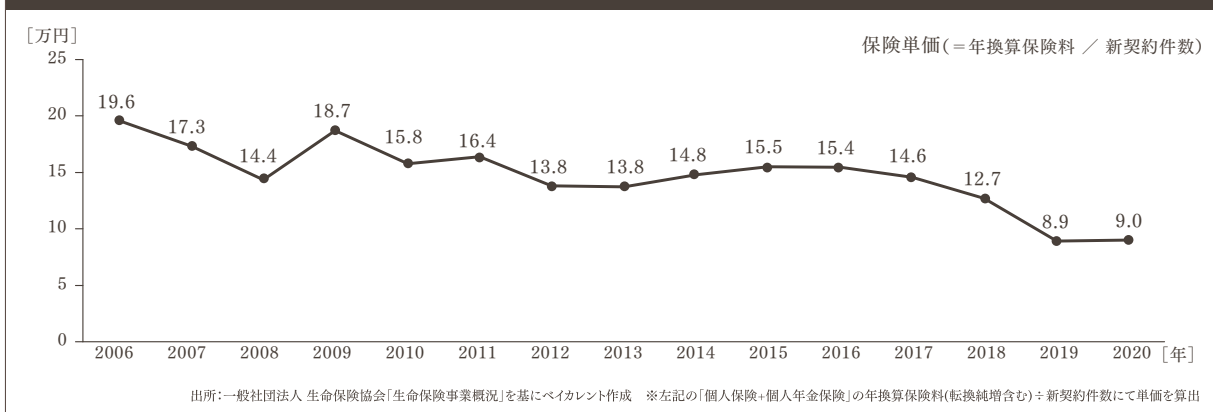
「リスクに備え、リスクを減らす」というこれまで日本になかった新しい保険の形を示した。先に示した2つのアプローチに照らすと、前者が①同業種との互惠的連携、後者が②異業種との補完的連携である。

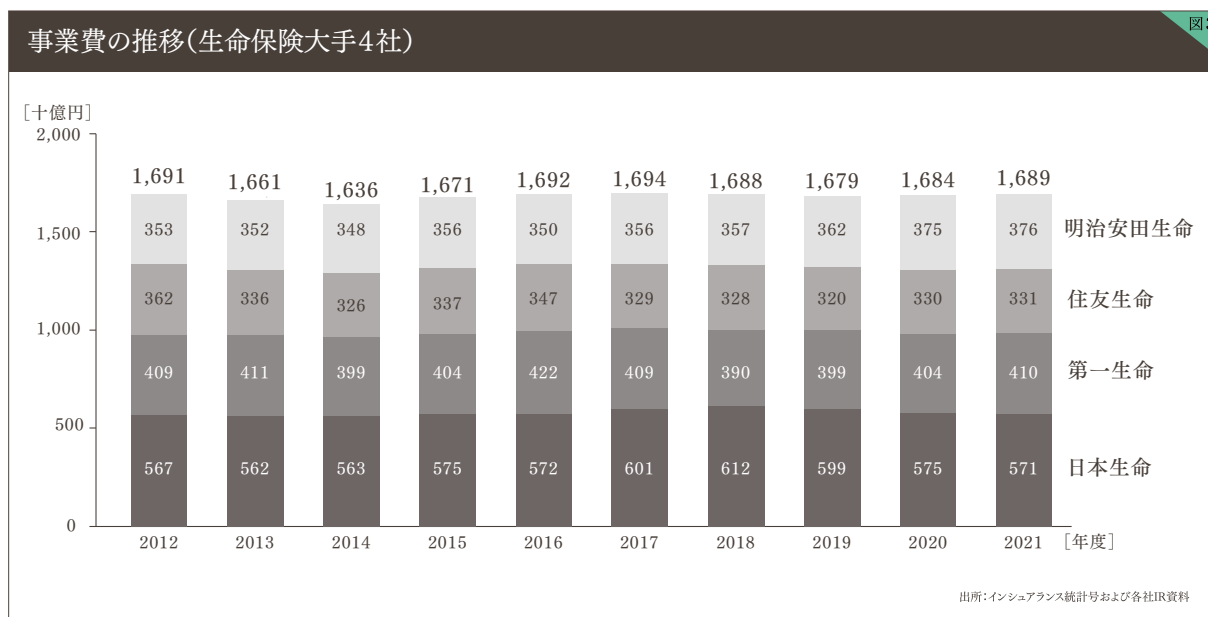
ただ、現状では一部の業務領域における個別の取り組みに限定されたものが多く、大きなビジネス変革への道はまだ半ばである。

そこで、ここからは生命保険業界の現状や課題にもう一步踏み込み、業界やビジネスに大きな変革をもたらす自前脱却モデルを2つのアプローチそれぞれ紹介する。

生命保険単価(1契約あたりの保険料)の推移

図2





■ アプローチ① 同業種との互恵的連携

：非競争領域における共同運営

もう少し生命保険業界の市場環境の変化を具体的にみていこう。まず見えてくるのは1契約当たりの保険料の下落だ。(図2) この背景には、可処分所得の減少などといったマクロトレンドに加え、乗合代理店(複数の保険会社の商品を扱う保険代理店)の台頭による生命保険商品に対するコスト意識の高まり、がん保険や医療保険などの安価な掛け捨てタイプの増加など、生命保険固有の業界トレンドがある。

他方、消費者はECを通して自分に合ったものをリーズナブルな価格で購入することに慣れてきている。生命保険も例外なく、業務合理化などによるさらなるコスト削減が迫られるだろう。

これまででもペーパーレス化、BPR、BPO などに取り組んできたが、ここ5年ほどの国内大手生命保険4社の事業費の推移は横ばいであり、大幅な削減までには至っていないのが現状とみられる。(図3)

そこで、自前主義脱却によってさらに踏み込んだ事業費削減を狙うモデルを考えてみたい。

脱却モデル①(同業種との互恵的連携)

共同運営基盤による効率化・合理化

生命保険業界において競争性の低い業務(例: 帳票処理・管理など)を共同運営することで業務の効率化・合理化を図る(図4)

(1) 共同会社の設立・出向

生命保険各社が出資し、共同運営会社を設立。各人材は各社から出向

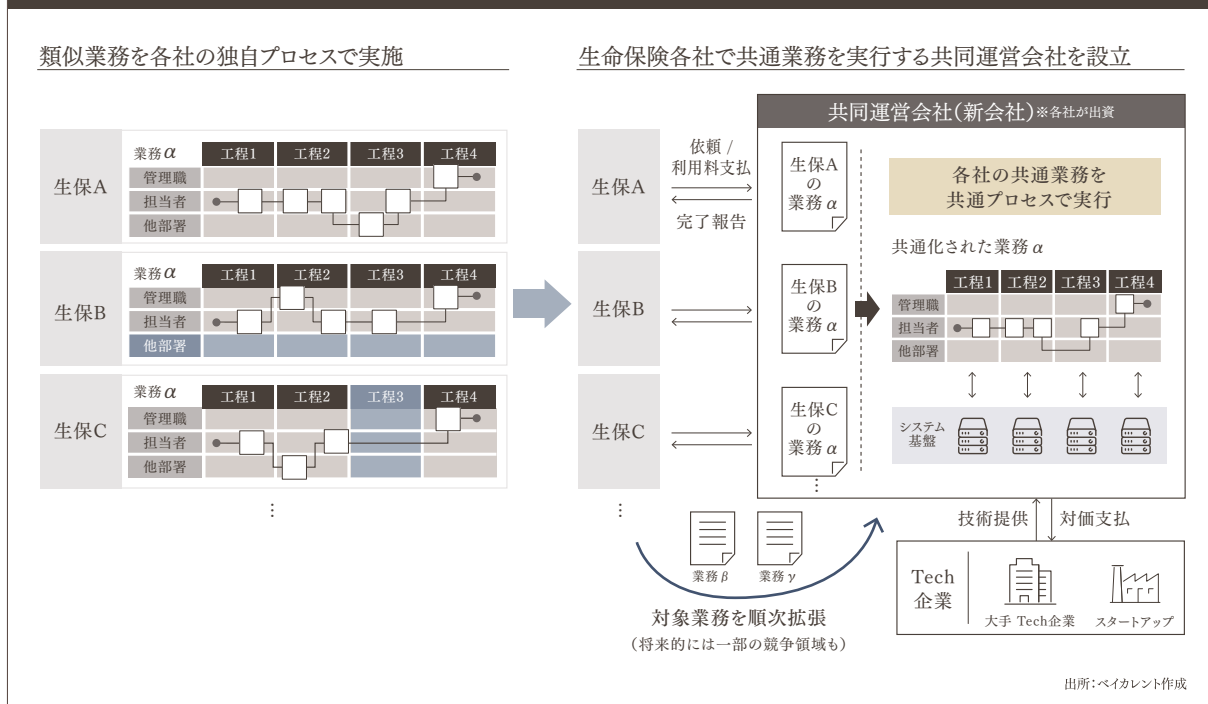
(2) 業務の委託・受託

各社は対象業務を新会社に委託。その業務量に応じた委託料を支払い、業務完了後、完了通知を委託元の会社に送付

(3) 共通プロセスの効率化・合理化

新会社はテック企業と協業し、効率的なプロセスを構築しより合理的な業務運営へ転換

これに似たモデルは、他の業界で先行されている。コンビニ大手3社(セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン)では、事業費削減や環境対策などを目的に、特定エリアでの共同配送を実施。また、IT



大手のSCSKとNECは新設・運営コスト削減やエコシステム形成を狙い、データセンター共同運営を行う新会社を設立した。

昨今のDXやBPRなどの取り組みにより、生命保険各社の業務は見える化や標準化が進んでおり、共同運営会社の業務設計は以前と比べて容易になっていると思われる。既に複数の生命保険会社で共同運営している業務や、一部の生命保険グループ会社で設置しているシェアードサービスセンターが担う総務・人事業務など、共同運営実績のある業務から始めるスタートが有効だろう。

一方で、様々な阻害要因も考えられる。中でも根深いと考えられるものは、金融庁の監督下で醸成された業界特有のルールベースの行動規範や業務運営からくるメンタルブロックだ。それが斬新で難易度の高い取り組みに対し「できない理由」を積み上げ、先送りしてしまいがちな企業文化につながっている。このような状況を打開するには、生命保険各社がトップの号令のもと、「できる手段」を持ち寄り、挑戦することが不可欠となる。

そして、このような業界の地殻変動は確実に起き始めている。2021年9月、生命保険会社7社が2023年度に確定給付企業年金制度に関する制度管理事務の委託先を集約し、共通プラットフォームを構築することを公表。こういった複数社での共同運営の動きが今後増えていくことを期待したい。

■ アプローチ②異業種との補完的連携

：異業種融合による新価値共創

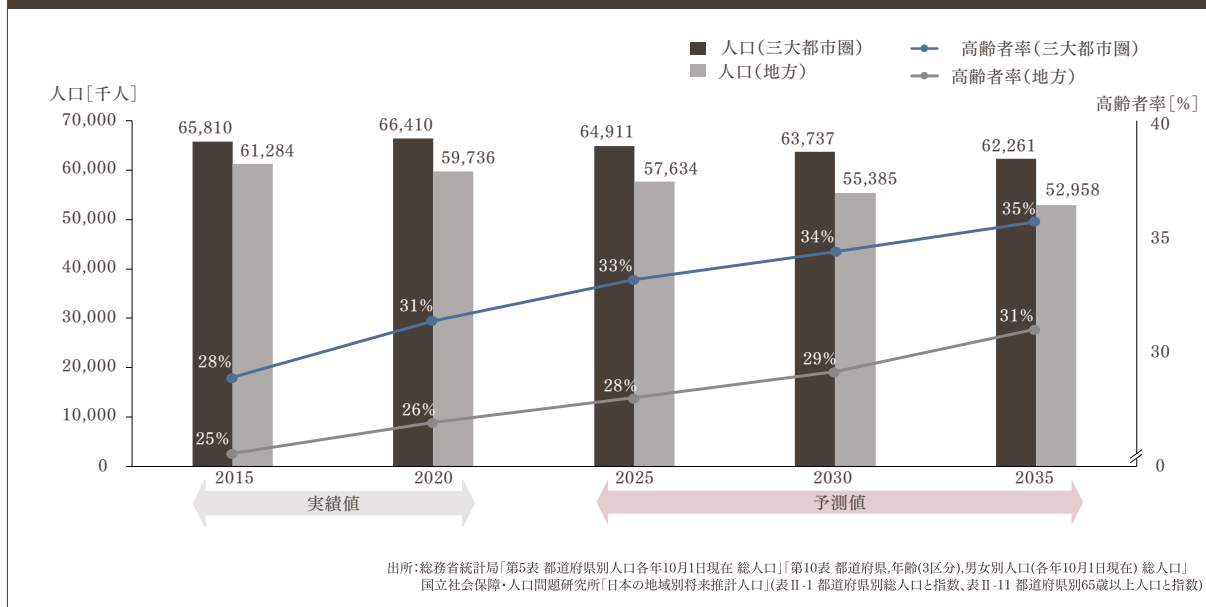
補完的連携が適しているのは、例えば全国をカバーする自前の営業リソースだ。地方都市の衰退への対策は待ったなしであり、異業種や地域人材との協業による新たな営業体制の構築はその策の一つである。

現在、生命保険会社は、大手を中心に全国をカバーする自前の営業リソースを保持し、営業や顧客サポートなどを行っているが、地方の人口減少や高齢者率の上昇による影響は深刻だ。(図5) 今後、1営業拠点当たりの顧客数は減少の一途をたどり、採算面で限界を迎えるエリアが増加することが予測される。

一方、他の業界では対応が進んでいる。NTTドコ

都市と地方における人口・高齢者割合の推移

図5



モは2022年5月に、2025年度までに販売店（ドコモショップ）を約700店舗（現在ある全店舗数の約3割にあたる）を閉鎖すると発表。他にも銀行や百貨店、総合スーパー、大手飲食店チェーンなどで、オンラインサービス化やEC化の流れも相まって、採算性などの観点から店舗の削減計画が推進されている。

生命保険各社にも危機感はあるが、拠点数削減によってサービスの地域格差が生じることを懸念し、足取りが悪くなっている。ここで、解決に向けた一つの道筋を提案したい。

脱却モデル②（異業種との補完的連携）
地域人材シェアリングプラットフォームによる事業転換

人口減少により採算が取れないエリアの営業・顧客サポート活動を地域に根差す人材に委託する人材プラットフォーム（PF）を構築・運営。採算性を改善したのち、同業種・異業種にもPFをシェアすることで新たな収益源を生み出す。（図6）

(1) 自社PFの構築

まずは、自社の保険営業や顧客サポートを委託対象とし、その受託候補となる地域人材を募集・管理する営業PFを構築。

人材の外部化を進めて採算性を改善。

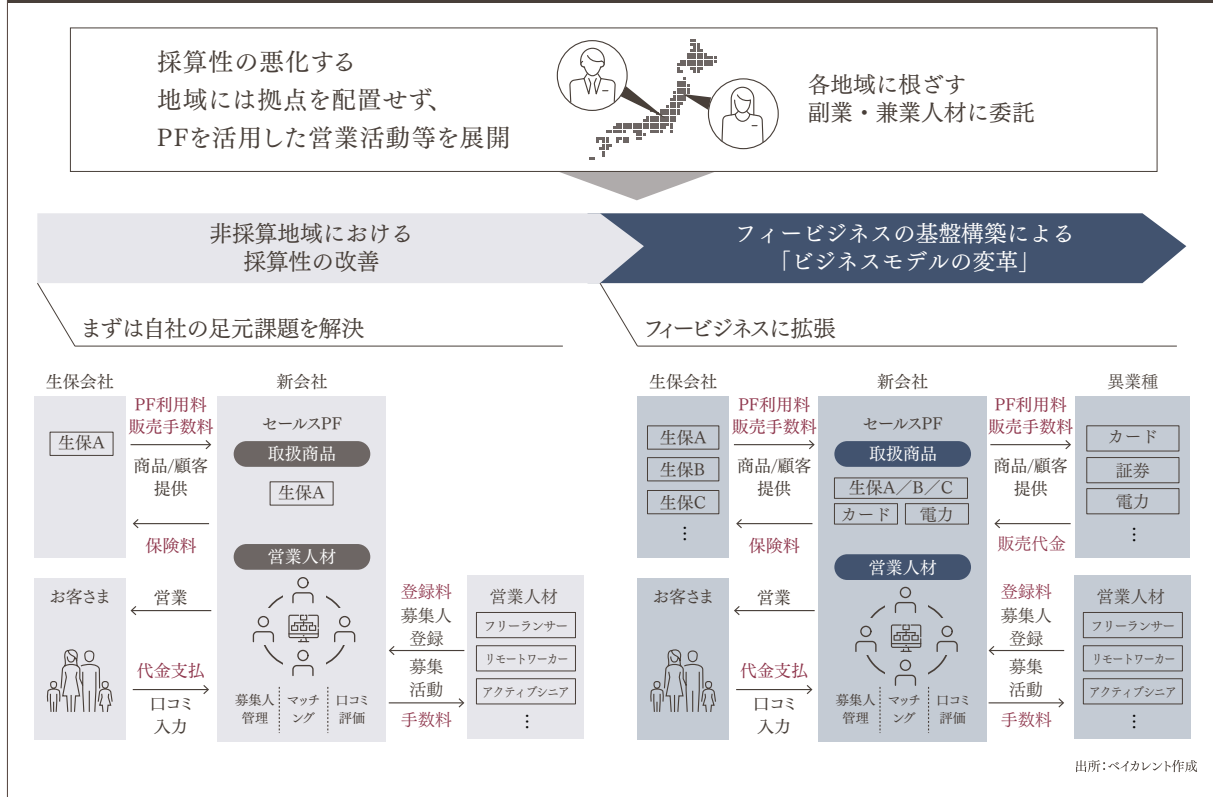
- ・研修を実施し、必要資格を得た地域人材をPFに登録（登録費を徴収）
- ・AIを活用し顧客と地域人材をマッチング（AIバンチャーとの協業も検討）
- ・地域人材に対する業務支援ツールの提供や顧客からの評価をフィードバック

(2) 同業他社・異業種の参加、マネタイズの実現
 次に同業他社、さらに異業種を巻き込み、地域人材のシェアリングを行うフィービジネスへと発展。

- ・生命保険会社の相乗りから進め、他金融（証券・銀行等）へ拡張
- ・PF利用料を徴収

(3) 地域人材シェアリングへの発展

あらゆる商品・サービスを提供する人材が登



録される PF へと成長させ、新たな収益の柱として昇華。

確保し得る有望な地域人材について、例えば以下のよう属性が挙げられる。

- ・ 地方で活動するフリーランサー
- ・ 地方に移住したリモートワーカー
- ・ 地方に在住するアクティブシニア

昨今の地方創生や副業・兼業の機運の盛り上がりや、デジタル活用の進展によるリモートワークやギグワークの普及、人生のマルチステージ化など、働き方やライフスタイルの変化が進み、こうした人材の確保に現実味が出てきた。

ここで、なぜ生命保険会社があえて地域人材に着目し活用するのかについて、その意義を整理しておきたい。

地域人材の強みと生命保険販売に必要なケイパビリティを照らし合わせると、両者は非常に親和性が高いことが分かる。

地域人材の強みは「コネと信頼」といえる。地方には町内会、婦人会、青年団、子ども会など、全員が顔見知りの地域コミュニティが残存しており、こうしたコミュニティではメンバー間の紐帯が強く、昔から生活に関する相互扶助を行っている。地域で各所に顔が利く顧問や名士がいることも特徴だ。シニア層を中心に、長年地域活動に参加し、コネと信頼を獲得しているのは地域人材の強みであり、それは営業活動における大きな競争優位性になる。

他方、生命保険販売の特徴として「対面中心とニーズ喚起の難しさ」がある。生命保険の販売は、依然として対面販売が大多数を占めている。ネット販売のシェアは、2012年で4.5%、2021年で4.0%と推移（生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査（2012年版・2021年版）」をもとにペイカレン

ト集計)しているが、他の商材と比べるとネット販売の進展が遅れている。逆に言えば、地方には高齢者をはじめデジタルリテラシーの低い層が厚いため対面での営業需要が急激に減るとは考えにくく、購買の意思決定にリアルな接点が必要となる場面は残るはずだ。地域人材の強みである「コネと信頼」が保険販売で重宝することは想像に難くないだろう。

今後、こうした人材の活用において課題になるのは、継続的な教育、品質モニタリング、ルール改定時などの周知徹底などの管理コストだが、少子高齢化と人口の大都市一極集中が進む中、地方の人手不足は深刻であり、実現する社会的意義は大きい。

業界内外の連携による 自前主義脱却に待ったなし

生命保険業界の自前主義脱却に向け、取り組みうる2つのモデルを紹介した。特に後者の地域人材PFのような、地域課題にアプローチするPFサービスは各地で勃興しつつある。

例えば、人手不足で困る農家や旅館等のお手伝いをしながら旅ができるマッチングPF「おてつたび」は、小田急電鉄と連携してマイクロツーリズムを促進するとともに、地域の関係人口（ファン）の創出を促進している。また、パーソルキャリアが提供する「Loino」は地域特化型副業マッチングPFで、パーソルグループが持つ地域パートナーとのリレーションを活用したものである。

地域課題の深刻化や、それに対するサービスの登場に鑑みても、生命保険会社発のセールスPFが、業界・業種を問わず地域人材活用による課題解決を目指す人材シェアリングPFへと発展できる可能性は十分考えられる。

具体的には、営業・販売でいえば、カード、証券、通信、電気など。役務提供でいえば、買い物代行、高齢者見守り・デイケア、料理・家事代行、お墓メンテナンス代行、子育てシェアリングなどが挙げられる。特に役務提供はリアル接点が必要なものが多く、PF活用の可能性は高いであろう。

業界内外を巻き込むPFビジネスの先例として、電力会社連携によるデータ活用の事例がある。国内三大電力会社（東京電力、中部電力、関西電力）の各送配電事業会社とNTTデータの計4社が2018年に設立した「グリッドデータバンク・ラボ」（2022年7月に株式会社化し、現在の社名は「GDBL」）では、電力データを業界で共有するだけでなく、異業種データと掛け合わせ、ビジネスにおける新たな価値創出や社会課題の解決を目指している。

その重要な基盤が、データ管理のみならず、ユースケース実証やビジネスPoC、運用ルールの検討まで行えるPFである。すでに自治体、金融、流通・小売など、幅広い業種の企業と実証実験を行い、協業事業化に向けた取り組みを進めている。

この取り組みで注目すべきは、単に電力データを販売するだけでなく、実価値を生むユースケースの単位で実証を行える基盤まで用意することで、自社と協業先が互いのアセットを理解し合い最大活用を目指せることだ。また、運営を担う会社が会社間の統制を取りながら円滑な経営ができるよう、創業時はLLP（有限責任事業組合）として運営するなどガバナンス上の工夫も見られる。この事例以外にも、フィービジネスを伴う業界横断PFは検討・構築されている。

おわりに、生命保険の世帯加入率が約90%に上る（生命保険文化センター「2021（令和3）年度 生命保険に関する全国実態調査」）現在、生命保険業界は社会インフラを担う産業といえる。ただ、今後を展望すると、テクノロジーの進化や規制緩和などにより、業界の壁を越え、他の事業領域からの参入障壁が下がっていくことが予測される。

このようなボーダレスな時代に、内向きの自前主義で立ち向かうことは無謀だ。これまでの成功体験に固執することなく、多種多様な企業とオープン・マインドで向き合うことができれば、これからの時代は様々な協業可能性が広がる明るい未来となるはずだ。生命保険各社が自前主義からの脱却を果たし、いっそうの発展を遂げることを期待したい。

パートナー 杉山 俊光