



生命保険進化論 ～未来に向けて起こすべき“原点化”の パラダイムシフトとは～ 前編

「顔の見える集団」における相互扶助の仕組みとして生まれた生命保険。近年、消費者の変化の中で、必需品・社会インフラとしての存在価値が揺らいでいる。潮流変化の鍵は生命保険を「原点化」させ、その手段として保障を暮らしに溶け込ませること。これからの生命保険のあり方を問い直し、これまで以上に社会に必要不可欠な存在となるための未来像を提示する。

生命保険の未来は、「原点化」する

日本における生命保険の加入率は約9割となっており、生命保険は皆が当たり前のように加入する必需品として機能してきた。

しかし近年、消費者起点の構造的変化を背景に従来の生命保険ビジネスの根幹が揺らいでおり、生命保険のマーケットの縮小、そして存在価値の低下が懸念されている。

このダウントレンドを反転させ、生命保険ビジネスのプレゼンスを維持拡大するためには、既存の延長線上の取組みでは難しい。保守的だともいわれる生命保険業界に風穴を開ける、パラダイムシフトが求められている。

我々は、生命保険の明るい未来に向けたパラダイムシフトのカギは、生命保険の「原点化」にあると考えている。未来が「原点化」するというのは、逆説的に思えるかもしれない。だが生命保険が「原点化」を成し遂げたとき、生命保険はこれまで以上に社会にとって必要不可欠なものとなるだけでなく、これまで以上に安心感や幸福感を帯びたものになる。

いったいどういうことだろうか？生命保険にいまどのような潮流変化が起きていて、未来へとどう変わっていくべきなのか？「原点化」する生命保険の未来を展望すべく、前編・後編の二部構成で生命保険の原点から現在、未来へと論を紡いでいきたい。

前編となる本稿では、まずは生命保険の原点に遡り、生命保険を取り巻く直近の潮流変化に迫ったうえで、生命保険の未来像を示していきたい。

生命保険の原点は、「顔の見える集団」による相互扶助

近代生命保険の原点は、中世ヨーロッパに遡る。古代から大集団で生活していた人間も、中世以降に家族の構成単位が小さくなってくると、一家の主な収入を得ている者が死亡した場合、残された家族の生活への経済的インパクトはかつてないほど大きくなった。

そこで考え出されたのが、生命保険の仕組みである。近代的な生命保険は、13世紀の中世ヨーロッパの都市で組織された同業者組合である「ギルド」ではじまったともいわれている。

「ギルド」では、仕事仲間同士で、万一の場合に備えてお金を出し合う制度を始めた。そして、仲間に万一のことがあった時に、遺された家族が変わらぬ生活を送れるよう、皆で出し合ったお金から援助していた。

さらに17世紀には、イギリスのセントポール寺院で、牧師たちが組合を作り、自分たちに万一のことがあった場合に、遺された家族へ生活資金を出すために保険料を出し合う制度を始めた。

なぜ人々は、このような制度を始めたのだろうか？それは、「身近な誰かが困るのを見たくない、助けたい」という人間の本能的な感情から生まれたと考えている。

生命保険の原点は、「顔の見える集団」のなかで営まれていた相互扶助の仕組みなのである。

生命保険の潮流変化

■ 生命保険は、必需品・社会インフラとして機能

ここからは、現在に目を移して、生命保険ビジネスを取り巻く潮流変化に迫っていききたい。

日本における生命保険の世帯加入率は高度経済成長期の1960年代に急速に伸展し、2024年には89.2%となっている。これはスマートフォンの普及率（2024年90.6%）にも匹敵する水準となっており、生命保険は十分に日本国民の「必需品」と言うことができるだろう。

日本には公的な社会保障制度（年金、健康保険、介護保険など）が存在するが、公的保障だけではカバーしきれない保障領域を生命保険が補完している。たとえば、死亡時の遺族への経済的支援や、高度医療費の負担軽減などがある。

生命保険は、いざという時の経済的リスクに対応しているため、より多くの人々が加入することで経済的困窮者の減少に間接的に寄与するなど、社会保障制度を

下支えする「社会インフラ」として機能している。国としても生命保険にその補完的役割を期待している側面がある。

金融庁も「民間保険は公的保険を補完する面もあることから、公的保険の保障内容を理解したうえで、必要に応じた民間保険に加入することが重要」と述べている。

■ 30年前と比較してプレゼンスが低下

しかし、必需品・社会インフラたる生命保険のプレゼンスに“揺らぎ”が生じている。30年前と比較すると、生命保険の世帯加入率は95.0%（1994年）から89.2%（2024年）に低下している。さらに年間の払込保険料は63.8万円（1994年）から35.3万円（2024年）に、死亡保険金額は2,732万円（1997年）から1,936万円（2024年）に低下している（図1）。

厳しい見方をすると、30年が経過して、生命保険マーケットが縮小し、生命保険の存在価値が下がってしまっていると言えるだろう。

世帯加入率や死亡保険金額の低下を見る限りでは、保障を本当に必要としている人が、必要な時に、必要な保障を受けることができない状況が一部で起きていると思われる。必需品・社会インフラとしての生命保険の機能が弱まっていることは間違いないだろう。

こうした逆風の中で、生命保険会社各社は頭を悩ま

せつつも、その流れを何とか食い止めようと試行錯誤し、様々な手を打ってきている。しかし、大きなブレイクスルーは見られていないのが現状だ。

では、こうしたプレゼンス低下の要因は何だろうか？我々は、生命保険ビジネスの根幹である「商品」と「チャンネル」が、消費者起点の構造的な変化に対してミスマッチを起こしていることにあると考えている（図2）。

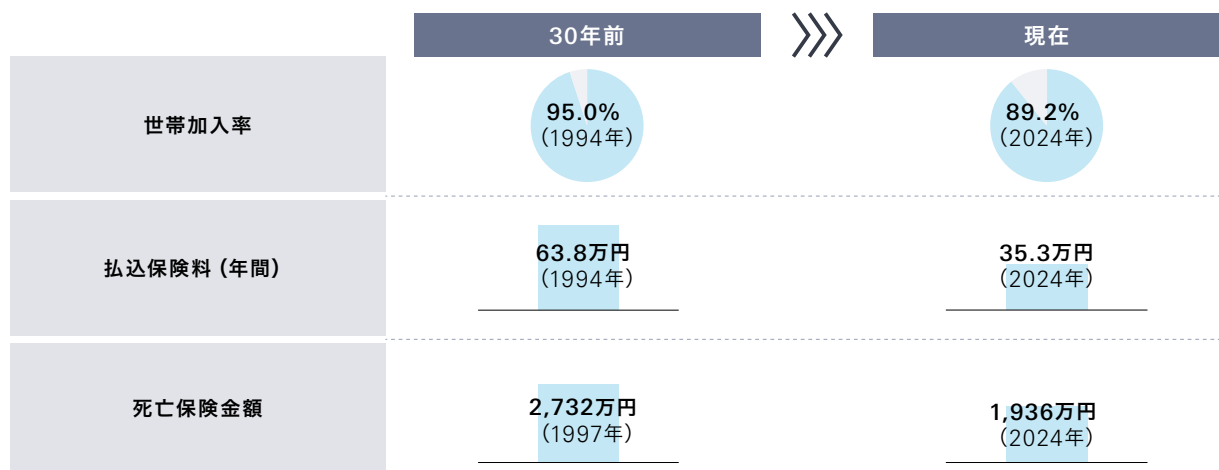
■ 生命保険のプレゼンス低下の要因

①商品のミスマッチ：「合理性や必要性を感じにくくなった」

まず「商品」のミスマッチだが、価値観やライフスタイルの変化に伴い、消費者が保険商品に合理性や必要性を感じにくくなった。

例えば、結婚したり、子どもをもうけたりするのが当たり前であった時代は過去のものとなり「おひとり様」や「DINKS（Double Income No Kidsの略）」などの新たな生き方の存在感が年々増している。このように多様化が進む令和時代のライフスタイル・人生を、「結婚したからこの保険」「子どもが誕生したからこの保険」などの画一的なライフステージ保障提案では捉えきれなくなってしまった。結果的として消費者は、生命保険の保障内容に対し、「自分の生き方に必要のないムダ」を多く感じやすくなってしまった。

図1 “必需品”・“社会インフラ”としてのプレゼンスが低下



出所：生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」を基にベイカレント作成

図2 生命保険のプレゼンス低下の要因

	消費者の価値観・ライフスタイルの変化	従来の生命保険ビジネスとの“ミスマッチ”
商品 “合理性や必要性を感じにくくなった”	ライフスタイルの自由化・多様化 (おひとり様・DINKSなど)	「結婚したからこの保険」などの画一的な ライフステージ保障提案では捉えきれなくなった
	リスクに備える代替手段の獲得 (共働き、NISAなど)	公的保障に加えて代替手段があれば、 生命保険は必要ないと感じるようになった
	合理化・コスト志向の高まり (物価上昇、サブスクなどの影響)	保障内容に対する保険料の合理性を感じにくくなり 他の商材と比べて割高と感じるようになった
チャネル “従来の顧客接点が時代錯誤なものに”	共働きによる在宅率の低下	アポ獲得が難しく、会えないことが増えた。 満足に顧客紹介を受けることができず、新規開拓もままならない
	ご近所づきあいの希薄化	
	リモートワーク推進で 社員がオフィスに不在	オフィスを訪問しても社員に会えない。 そもそもオフィスに立ち入れないといったケースも
	オフィスのセキュリティが強化	

また消費者は、共働きや資産形成など、万一の時の経済的リスクに備えるための代替手段を獲得しやすくなった。公的保障に加えて代替手段があれば、生命保険は必要ないと感じるようになってしまっている側面もある。

そして、物価上昇といった経済不安やサブスクの普及などにより合理化・コスト志向が高まっていることも見逃せない。人々は商品・サービスに対する価格の合理性や、価格に対する商品・サービスの効果や性能をこれまで以上に重視・吟味するようになった。その結果、保障内容に対する保険料の合理性を感じにくくなり、また消費者が購買する他の商材と比べて割高と感じてしまっているのだ。

厳しいことを言えば、もともと必需品であった生命保険が、消費者の価値観やライフスタイルの変化のなかで、徐々に「贅沢品」や「不用品」へと移行しているのだ。

②チャネルのミスマッチ「従来の顧客接点が時代錯誤なものに」

次に「チャネル」のミスマッチであるが、従来の生命保険の顧客接点モデルが、消費者の変化を捉えられなくなっている。

現在も主流となっている対面型の保険営業は昭和のライフスタイルのもとで成長したモデルであり、「ご

近所づきあいが盛んで井戸端会議が開かれる」「夫は会社に行き、日中は家に妻がいる」といった生活環境に生保レディが介在することを想定したものであった。しかし、その旧来のスタイルが消費者の変化にマッチしなくなってきている。

例えば個人宅に訪問する営業スタイルは、共働きが進み在宅率が下がる中で、アポが取りづらくなっている。また、ご近所づきあいが希薄化した結果、満足に顧客紹介を受けることができず、新規開拓もままならない。

職域営業に関して言えば、リモートワークを推進している企業であれば、オフィスを訪問しても社員に会えないということも多いだろう。また、オフィスのセキュリティが強化され、そもそも立ち入れないといったケースも増えている。

つまるところ、消費者のライフスタイルは変化しているのに、従来の顧客接点が変わることができていないため、“時代錯誤感”を生み出してしまっている。

■潮流変化のために、問い直しが必要なこと

こうした消費者起点の構造的な変化は、生命保険ビジネスの根幹である「商品」と「チャネル」のあり方について“問い直し”を迫るものである。

消費者が商品の合理性を感じにくくなり、さらに従来の顧客接点では保障を届けにくくなっている。そし

て、今後も消費者の生き方や価値観は変化をやめない。こうなるとは、従来の「商品」や「チャネル」に固執せず、消費者と生命保険の関係性を再構築する必要があるのではないだろうか。

生命保険業界全体として、未来に向けて潮流変化を起こすためには、改めて次のクエスチョンを問い直す必要があるだろう。

生命保険を真に必要とする人に対して、
いかに必要なタイミングで、必要な保障を届けるか？

この問いを解くことは、既存の延長線上の取り組みでは難しい。なぜならば、消費者の変化が、従来のやり方では捉えきれないところまで来てしまっているからだ。生命保険ビジネスの根幹である「商品」と「チャネル」を根本から変革する、大きなパラダイムシフトが必要なのである。

繰り返しになるが、我々はそのカギは生命保険の「原点化」にあると考える。次項から、我々が展望する生命保険の未来像をお示ししたい。

結論から言えば、生命保険の未来像は次の一言に凝縮することができる。

生命保険の未来を「原点化」させる。
その手段として、保障を暮らしに溶け込ませる。

この未来像を実現することで、生命保険はこれまで以上に安心感・幸福感を生み、これまで以上に社会に必要な不可欠なものになる。具体的に説明していこう。

■ 顔の見える集団のエコシステム構築

我々が想定する生命保険の未来像は、一言にまとめれば「顔の見える集団」のエコシステム構築である（図3）。

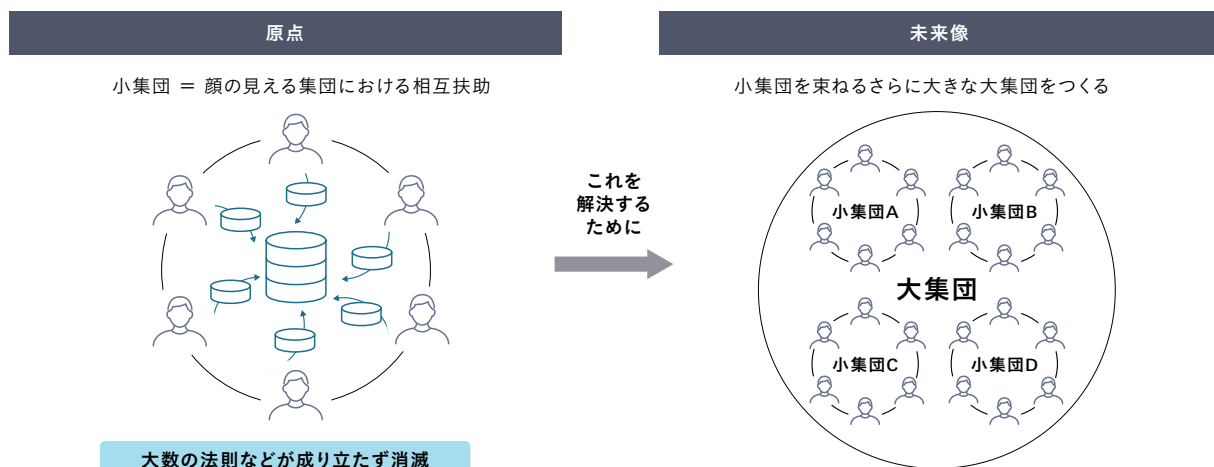
生命保険の原点は、前述の通り、中世ヨーロッパのギルドのように「顔の見える集団」、すなわち地域や同業者などの小さなコミュニティ集団における相互扶助である。歴史を辿ると、これらの相互扶助の仕組みは、小集団であるがゆえに、大数の法則が成り立たず、公平性・適切性のある保険料設定などが実現できず消滅した。

これを解決するために、「小集団」を束ねるさらに大きな「大集団」をつくる。これにより「顔の見える集団」における相互扶助と大数の法則を両立させ、持続可能な相互扶助を実現する。

■ 顔の見える集団とは？

生命保険の未来像

図3 生命保険の未来像：「顔の見える集団」のエコシステム構築



ここでいう顔の見える集団とは、人々が生活の営みで直接顔を合わせる集まりを指す。例えば小学生の子どもを持つ親であれば、子どもが通う小学校や野球クラブが「顔の見える集団」となる。

「顔の見える集団」に属する人々には共通点がある。それは「共通の購買行動」と「共通の想い」があるという点である。

「共通の購買行動」とは、例えば、学校において学費を支払い、クラブ活動では会費を支払うなど、同じ「顔の見える集団」に属する人々が共通して行う商品・サービスの購買行動である。

そして「共通の想い」とは、例えば学校生活や課外活動などを通じて健やかに生活して欲しいという親心。もっと言えば、親である自分に万一のことがあっても健やかにこの生活を続けてほしいという想いである。

この「共通の購買行動」に、「共通の想い」を乗せた保障を組み込んでいく。これが「暮らしに溶け込む保障」である（図4）。

■ 顔の見える集団における保障の入り方・届け方

具体的に例を挙げながら、「顔の見える集団」における保障への入り方・届け方を解説したい（図5）。

ピアノ教室に通うさくらさん。ピアノ教室の月謝にはレッスン保障が組み込まれており、さくらさんの親

はレッスン代と保険料を同時に支払う。この保険料は、多数のピアノ教室を束ねた「レッスン保障の大集団」のプールに貯められる。

悲しいことだが、さくらさんの親に万一のことがあったとする。するとその後のレッスン代が、この保険料プールから直接ピアノ教室に支払われ、さくらさんは無償でピアノ教室に通い続けることができる。

つまり、「顔の見える集団」の共通の購買行動と同時に、用途が明確な保険に加入することになる。これが、我々の考える「暮らしに溶け込む保障」の形である。

■ ライフステージに応じたシームレスな保障の脱着

人々が所属する「顔の見える集団」は、ライフステージの変化に応じて変わる。そして「顔の見える集団」が変われば、必要とする保障も変わる。その中で、必要とする人へ、必要な時に、必要な保障を届けることがポイントだ（図6）。

例えば、子どもを持つ親であれば、子どもの成長過程に応じて所属する「顔の見える集団」が変わる。小学生の子どもに習い事として「ピアノ教室」と「公文教室」に通わせることになれば、それぞれ初回の月謝払いと同時に、万一のことがあっても習い事を継続するための保障に加入する。その後、小学校を卒業するタイミングと同時に公文教室も卒業となったら、

図4 「顔の見える集団」に属する人々の共通点

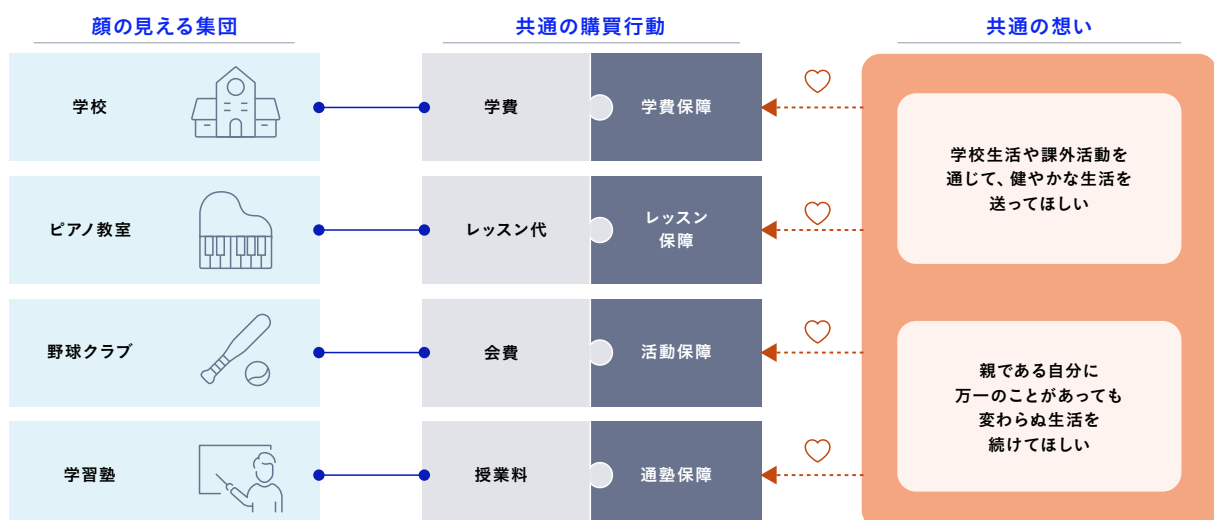
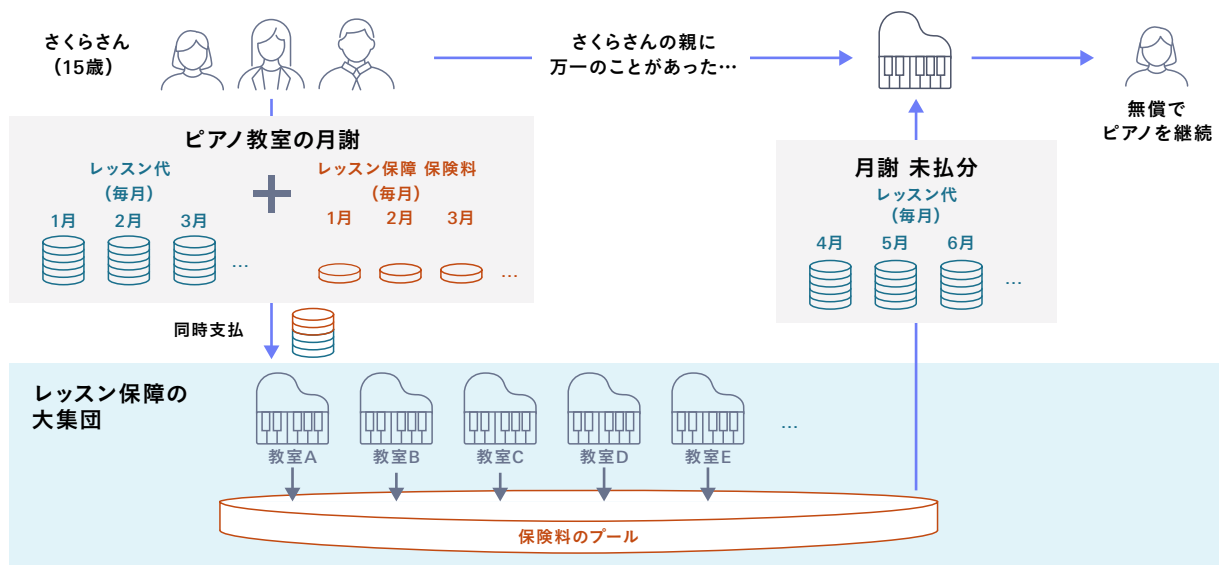


図5 「顔の見える集団」における保障の入り方・届け方



同時に保障を解約することになり、中学校入学後に「野球部」に入部したとなれば、部費の支払いと同時に部活継続の保障に加入することになる。

このように、ライフステージの変化に応じて所属する「顔の見える集団」と必要とする保障は目まぐるしく変化する。ある保障を解約し、また別の新たな保障に加入するという体験において、消費者を煩わせることなく、保障をシームレスに脱着することがポイントだ。暮らしに保障が溶け込み、その時々所属する「顔の見える集団」と保障が連動していることで、必要とする人へ、必要な時に、必要な保障を届けことが容易になる。

■なぜ顔の見える集団なのか？

ここまで、生命保険の未来像として、「顔の見える集団」において暮らしに溶け込む保障を提供することで相互扶助を実現するコンセプトを示してきた。ではなぜ我々が「顔の見える集団」にこだわるのか？同じ購買行動を持つ集団であれば、オンラインの集団（SNS上のコミュニティなど）でも良いのではないのか？

ここで想像していただきたい。「知っている誰かの苦しみ」と「知らない誰かの苦しみ」は同じだろうか？

例えば、娘と同じ小学校に通う子どもたちには、どこかの知らない子どもたちに比べて特別な感情を持つのではないだろうか？知っている子どもの家族に不幸があったと聞いた場合、どこかの知らない人に比べて強い悲しみを抱くのではないだろうか？

これはコミュニティの帰属意識から生まれる人間の本能的な感情である。

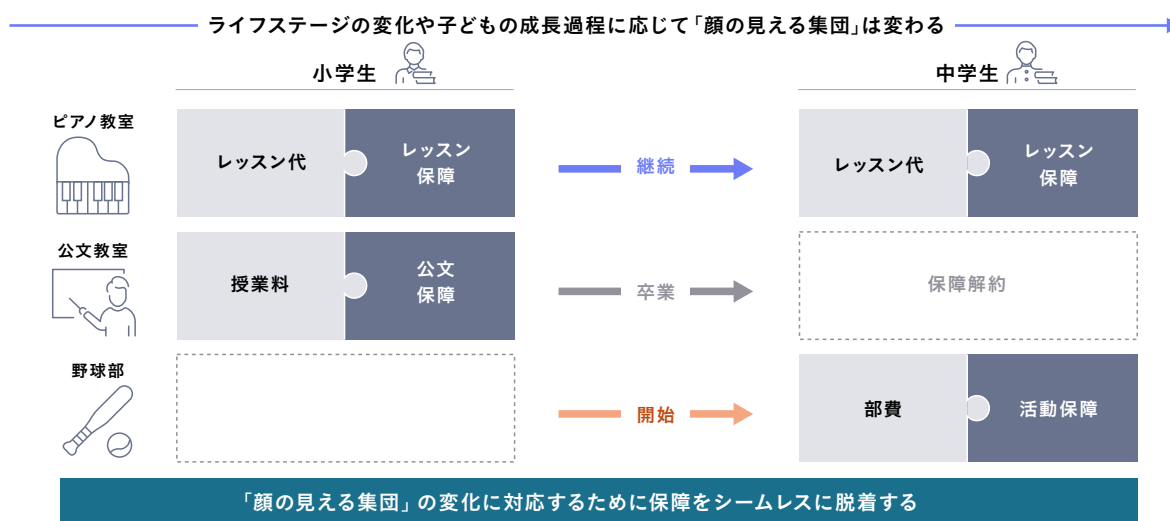
「顔の見える集団」の中で同じ保障に加入し、支え合うことは、様々な前向きな感情を生み出す。例えば、同じコミュニティに帰属していることに対する安心感。あるいは、顔の見える特別な相手を支えることに対する使命感。また、同じ集団の仲間に関わった場合には、少しばかりお役に立てたという、喜びや幸福感も生まれる。まさに、生命保険を生み出すきっかけとなった相互扶助の心である。

「顔の見える集団」だからこそ、これまで以上に生命保険に加入していることに対する前向きな感情を日々感じることができる。だから敢えて、「顔の見える集団」による相互扶助、という生命保険の原点に立ち返ることにこだわりたい。

■あらゆるライフスタイル・生き方にフィットする

ここまでは「子持ち世帯」を例に挙げて、暮らしに

図6 シームレスな保障の脱着で、必要とする人へ、必要な時に必要な保障を届ける



溶け込む保障の形を示してきたが、「顔の見える集団」による相互扶助は、あらゆる世代、生き方、ライフスタイルに対応したものになる。「特別な誰かが困っている姿を見たくない、助けたい」という感情に根差したニーズが発生する小集団を形成することができれば、その集団にて行われる共通の購買行動に、共通の想いに基づく使途に応じた保障を組み込むことで相互扶助が実現する。

例えば、新卒1年目の社会人。「一流の社会人として活躍したい」というキラキラとした希望を胸に抱く一方、「もし上手くいかず、心身のバランスを崩したりしたらどうしよう」という不安も感じている。また体調を崩した同期がいたら「何とか力になって、いち早く再起できるようサポートしたい」という想いがある。こうしたニーズに対し、同じ会社の新卒1年目同期を「顔の見える集団」とし、「通勤定期券の購入」を共通の購買行動として、その定期券代に「新社会人サポート保障」を組み込む。すると、心身の病気で就業が一時的に困難になった場合に、再起をサポートする保障（給与補填、リワークプログラムなど）が提供される。

また、同じ老人ホームの入居者たち。「自分が亡くなった後に、資産整理やお墓のことなどで、子どもに

迷惑をかけたくない」という共通の想いを持っている。こうした方々を小集団として、老人ホームの利用料支払いと同時に「終活サポート保障」に加入してもらう。すると、わずかな保険料を積み増しすることで、自分が亡くなってしまった後に、死後の諸手続きを無償で代行してもらうことができる。

あるいは、同じ動物病院をかかりつけとする愛犬家たち。「自分に万一のことがあっても、我が子のように可愛い愛犬には、健やかな「犬生」を送ってほしい」と思うだろう。また、他人のペットであっても、同じ動物病院で顔を合わせる犬にはどこか愛着が湧き、特別な感情を持つ。動物病院の診療費支払いと同時に「愛犬長生き保障」を提供することで、飼い主である自分に万一のことがあっても、動物愛護団体などを通じて愛犬の充足した生活が保障される。

このように、多様なライフスタイルごとに存在する「顔の見える集団」の「共通の想い」を捉え、使途に応じて細分化した保障を溶け込ませることができれば、様々な相互扶助の形が実現できる。

■ 生命保険が原点化すれば、消費者の構造的な変化を捉えることができる

消費者の構造的な変化が生命保険ビジネスの根幹である「商品」と「チャネル」を揺るがし、生命保険ビ

ビジネスにパラダイムシフトを迫っていると述べたが、原点化する生命保険の未来像は、この消費者の変化を捉え、必需品・社会インフラたる生命保険のプレゼンスを維持拡大することができると考えている。

まず、「商品」の観点で言えば、保障が「顔の見える集団」における購買行動に組み込まれた結果、ニーズに応じて限りなく保障が細分化され、小型化・コンパクト化する。これにより、ライフスタイルの自由化・多様化が進むなかでも、要所でジャストフィットした保障を届けることができる。また、「必要な人に、必要な時に、必要な保障」を届けることになるため、共働きなどの代替手段を得て合理性を重視するなかでも、消費者は価値を感じやすくなり、加入への心理的障壁は下がると考えられる。

そして「チャンネル」の観点では、消費者は「顔の見える集団」における購買行動と同時に保障に加入することになるため、生命保険会社の募集人が直接顔を合わせ、保険を売りに行く必要がなくなっていく。そのため、消費者の変化の中で対面営業が抱える「会えない」という課題は見事に解消される。こうなると、生

命保険募集人は不要な存在になると思われるが、実際にはそんな事はない。未来像実現後の世界において保険会社は、保障の組み込み先となる「顔の見える集団」を集め、大集団に束ねていく必要がある。そのため、営業リソースとしての生命保険募集人の役割は、「保険を直接販売する」ことから、「顔の見える集団を募る」ことへとシフトすると考えられる。詳細は後述したい。

ここまで前編として、生命保険が原点化する未来像を示してきたが、その実現は簡単なことではない。従来の「商品」や「チャンネル」のあり方に囚われない、全く新しいものとなるため、これまでの生命保険ビジネスでは想定されなかった壁が立ちはだかる。しかし、既にあるテクノロジーを活用することで、解消可能だ。続く後編では、未来像を実現するうえで想定される課題とテクノロジーによるその乗り越え方を解説しながら、未来像の実現可能性に迫っていきたい。

エグゼクティブパートナー 杉山 俊光

シニアコンサルタント 御船 崇優