

日本の生命保険マーケット最新事情2019：なぜ、グループ経営を進めているのか～日本生命4社体制、第一生命3社体制

保険ショップ向けに「はなさく生命」

はなさく生命。2019年4月にできたばかりの生命保険会社。「お客さまにとって価値ある商品・サービスの新しい種をまき、育むことを通じて、お客さま一人ひとりの人生に花を咲かせていきたい」。こんな想いを社名に込める。

実は、はなさく生命は日本生命の完全子会社。比較推奨チャネルとして、存在感を増している「保険ショップ」などの代理店マーケットに商品を機動的に提供するために設立したもので、日本生命グループのチャネル戦略の一翼を担う。

6月には商品第一弾として、終身医療保険「はなさく医療」を販売した。保険ショップでは最も競争が激しい医療保険から発売して、2019年度中に複数の商品供給を予定。2年目の2020年度までに10万件、委託代理店数3000店以上という高い目標を掲げる。保険ショップチャネルで一定のプレゼンスの獲得を目指す。

できたばかりの小さな保険会社がいきなり、激戦マーケットの医療保険に参入して、一定のプレゼンスを目指すのも「日本生命グループ」の信用力をフルに活用しているからに他ならない。

日本生命グループは、国内では日本生命を核に、「大樹生命」「ニッセイ・ウェルス生命」、それと「はなさく生命」の4社体制を取る。

では、「大樹生命」「ニッセイ・ウェルス生命」はどのような保険会社だろうか。

大樹生命の前身は「三井生命」で、2016年3月、日本生命に買収され、完全子会社となった。買収金額は約2800億円。それから3年後の2019年4月、「大樹生命」に社名変更した。

2015年9月の記者会見で、三井生命をパートナーに選んだポイントを3つ挙げた。

- ①フィロソフィー、戦略、ビジョンの共有。
- ②三井ブランドが強固で有力な顧客基盤を持つ。
- ③柔軟な商品供給インフラ。

そして、戦略的な相互補完体制を構築し、グループとして収益性を高めるとともに、「揺るぎない国内No.1プレゼンス」を確立することを強調した。

ただ、両社とも営業職員によるフェイス・トゥ・フェイスのビジネスモデルでは、

現場でバッティングするのではないか、という質問にこう答えた。

「日生では、まだまだアプローチできていないお客さまが数多くいる。同じビジネスモデルだが商品ラインナップにはそれぞれ特性がある。保障性が中心の日生、無配当や外貨建て保険に特性がある三井。お客さまの求めるニーズがそれぞれ異なっている、という意味からもバッティングはきわめて限定的だろう」

一方、ニッセイ・ウェルス生命の前身は「マスミューチュアル生命」。2018年5月、米国MMIからマスミューチュアル生命の発行済株式の約85%を約1040億円で取得して子会社化した。

この狙いは、販売シェアが低い銀行窓販の強化。マスミューチュアル生命は2004年から銀行窓販に進出し、富裕層をターゲットに、大手証券会社・メガバンクをメインチャネルに業績を伸ばしてきた。なお、ニッセイ・ウェルス生命への社名変更は2019年1月1日。

商品の相互供給の動きを見ると、日本生命と大樹生命との商品供給は次のとおり。

2017年1月：日本生命から大樹生命に「ニッセイ逋増定期保険」を提供。

2017年10月：大樹生命の一時払外貨建養老保険「ドリームロード」を日本生命に提供。

2018年7月：日本生命から大樹生命に「ニッセイ学資保険」を提供。

実績は、2社の営業職員がそれぞれ販売して、計画を上回るという。

さらに、日本生命のホールセラーは、ニッセイ・ウェルス生命が2019年4月に発売した「年金新時代」の販売サポートを開始。大手証券会社・メガバンクだけでなく、地域金融機関（地銀、信用金庫など）を通じた販売にも力を注ぐ。

では、どのような成果をあげているのだろうか。

2018年度決算を見ると、グループの保険料等収入は前年度比11・9%増の6兆692億円と二桁伸展。この要因には銀行窓販の好調とともに、「商品相互供給を通じたグループ挙げての保険販売への取り組み、ニッセイ・ウェルス生命の連結反映が寄与」と説明する。

成果上げる商品の相互供給

国内市場でのグループ運営の先行事例として、第一生命がある。

同社は2017年度から「国内3ブランド体制」を打ち出し、商品の相互供給を含む「マルチブランド・マルチチャネル戦略」を展開。

3生保ごとのメインチャネルは次のとおり。

第一生命＝営業職員、乗合代理店（訪問型）。

第一フロンティア生命＝銀行窓販。

ネオファースト生命＝保険ショップ、銀行窓販。

商品の相互供給では、第一生命の営業職員チャネルで、第一フロンティア生命とネオファースト生命の商品を販売することで、第一生命の新契約年換算保険料は10・6%増加した（2018年度決算）。

第一フロンティア生命の業績にも効果があった。2018年度上半期は保険料等収入が43%増の9141億円と伸展。この要因は取り扱い地銀が増えたことに加え、営業職員チャネルでの販売の本格化だ。9141億円のうち、営業職員チャネルが1595億円と17%を占める。

第一フロンティア生命を取り扱う条件は、入社2年目以降で一定の教育・研修を受け、社内試験に合格など。相続税対策、貯蓄ニーズに対して、第一フロンティアの商品を追加提案するケースが多いという。

なお、営業職員チャネルで販売した、第一フロンティア生命とネオファースト生命の商品の実績は2122億円（保険料等収入、2018年度上半期）。前年同期の543億円の約4倍に拡大した。

また、ネオファースト生命は今年8月、インターネット販売も開始。これまで、インターネットでの見積もりや資料請求を取り扱ってきたが、さらに保険の申し込み手続きができるようにした。

「3つのブランドが互いに競争力のある商品を開発して、グループ全体でチャネル開発を進めながら、ニーズに合わせた最適なチャネルで商品・サービスを提供する」と自信を示す。

経営品質のレベルを引き上げ

これまで、日本生命と第一生命のグループ運営をみてきたが、その背景や経営的な意義をまとめてみよう。

まず、消費者サイドの変化。保険加入に対する行動が多様化して、これまでよりも能動的に加入行動をする消費者が増加。そのため、加入するチャネルはこれまでの営業職員一辺倒から、金融機関、保険ショップ、インターネットなどに広がっている。

このトレンドがさらに進むことを前提にすれば、多様化するチャネルニーズに機動

的に対応することが極めて重要になる。

例えば、新商品に対する認可は各社年間2～3つ、というのが慣例的。新商品は募集活動の大きな起爆剤となるから、年2つなら、単純に6カ月ごとに顧客接点の機会を作れる。グループ3社なら新商品が6つあり、見込客、既契約者へのタッチポイントが3倍になる、ともいえる。

つまり、一つの保険会社でマーケット対応をするよりも、チャネル特性に応じた供給力のある保険会社を複数抱えたグループのほうが商品ラインナップ、サービスの充実が図れ、商品の相互供給機能の強化にもつながる。

グループ内で商品の相互供給をすることで、商品開発コストを削減できるメリットもある。

また、グループとしてマルチチャネル戦略を取ることで、それぞれのチャネルが独自に持っているマーケットにアクセスでき、グループとしてマーケットの拡大ができる。

チャネル特性に応じて、経済・市場環境の変化によって業績の波があり、銀行窓販が不振でも、営業職員や保険ショップが好調なら、グループ全体の業績を伸展させることもできる。これは経営の安定化に寄与する。

さらに、「顧客本位の業務運営」やリスク管理、コンプライアンスなどに対して、グループ各社の中でベストプラクティスを共有できる。それを共有化することで、さまざまな業務内容の底上げにつながり、全体的な経営品質のレベルの引き上げになる。

国内マーケットで、大手生命保険会社のグループ経営はまだ始まったばかり。日本生命は今年5月の「2018年度決算説明会」でこう述べている。「連結決算の合計数値にどんな意味があるのか、といわれると大変難しいが、それぞれが強みを持ち、補完し合う関係でグループとして保険を提供していくことを目指している。」

今後、どのような「グループ価値」を作り出し、人口減少に伴い縮小していく国内生命保険マーケットで成長軌道をどのように描き、確固たるポジションを築いていくのか、注目される。

著者プロフィール

鈴木健市 (すずき けんいち)

保険ジャーナリスト。大手保険専門紙に34年勤務。2000年以降は、インターネット生保、保険ショップ、大手生保の海外進出、経営戦略、保険審議会、インシュアテックなど幅広く取材。「保険マーケティング研究会」を主宰。OLISのセミナーでも講師を務め、台北、ソウル、北京、バンコク、ジャカルタでも講演。