

2021年3月23日 全10頁

コロナ禍が迫る生命保険業界の構造改革

～「20年後の生命保険業界の行方」のアップデート～

金融調査部 主席研究員 内野 逸勢

[要約]

- コロナ禍の影響により、伝統的生命保険（生保）ビジネスの中長期的な持続可能性への懸念が高まっている。
- 例えば、生保業界の重要な中長期的な経営指標である生命保険の保有契約高は、3年前の大和総研レポート¹の「20年後に個人生命保険の保有契約高が約100兆円減少する」という想定より早く、コロナ禍の影響で減少することが予想される。
- 想定より早く保有契約高が急減すれば、これまで取り組んできた生命保険会社のビジネスモデルの構造改革が追い付かなくなることが考えられる。
- 今後、金融業態を越えた顧客の獲得競争が本格化していく中、顧客本位の営業体制を見直し、既存顧客の囲い込みと新規顧客の開拓に対応できる販売チャネルの改革、多様化が必要となろう。

1. コロナ禍の中長期的な労働市場への影響による保有契約高の急減

ビフォーコロナでも生命保険の市場環境は厳しい状況であったといえる。生命保険協会（「生命保険事業概況」データ）によれば、生保業界（42社）の重要な経営指標である2019年度の個人保険（個人年金を含む）保有契約年換算保険料（保険料支払方法（年払い・月払い・一時払い・終身払い等）の相違調整後の年間保険料換算額）が前年度比-1.4%と初のマイナスとなった。新契約の年換算保険料がプラスされるため、解約等が極端に増加しない限り前年度比プラスであることが一般的である。超低金利下における貯蓄性商品のニーズの低迷、節税保険販売への規制強化、かんぽ生命の保険の不適切な販売による金融庁からの業務停止処分などの影響があるものの、前年比マイナスとなった（図表12参照）。

この状況を踏まえ、2020年度のコロナ禍の生命保険市場への影響、2021年度以降のコロナ禍の顧客行動の変化を想定すると、伝統的生命保険（生保）ビジネスの中長期的な持続可能性への

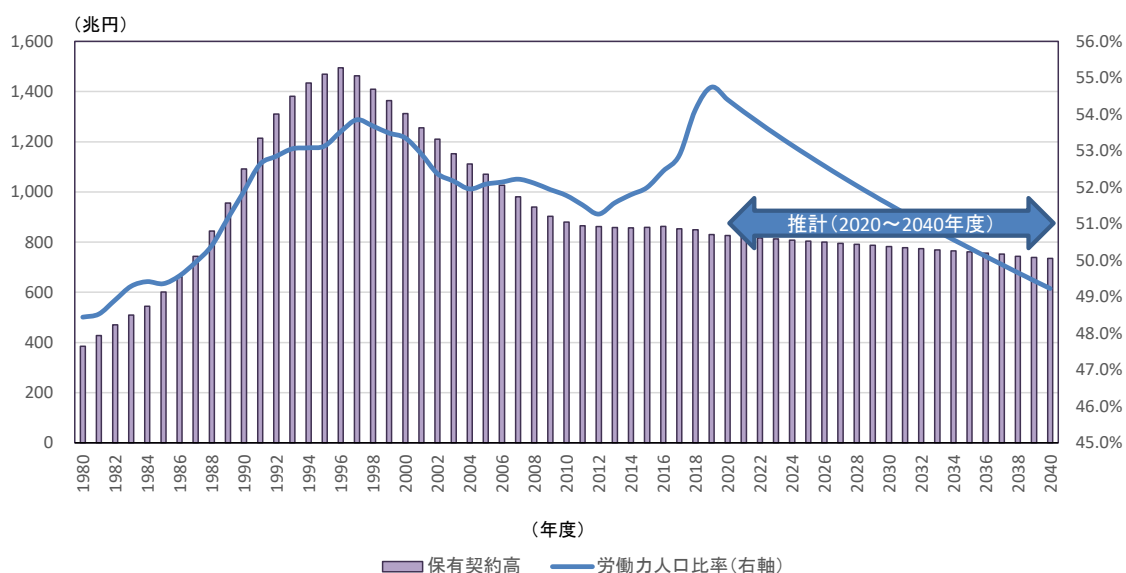
¹ 内野 逸勢「20年後の生命保険業界の行方」（大和総研レポート、2017年10月13日）

https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20171013_012369.html

懸念が高まっているといえよう。

その理由として、まず、コロナ禍の中長期的な影響により、労働市場から退出する人が通常より増えていくとの前提で、保有契約高（個人年金を除く、以下同）と相関が高い労働力人口比率（労働力人口／総人口）の低下のスピードが速まると予想し、保有契約高の減少ペースも加速することが想定される。前述の大和総研レポートでは「20年後（2038年度）には、労働力人口比率が50%を下回ることになると予想しており、2015年度の保有契約高から更に約100兆円減少し、約30年前の水準（1987年度744兆円）に落ち込むことが想定される」とした。1980年度から2012年度の期間の個人生命保険の市場規模と労働力人口比率の相関は高かった（決定係数＝0.93）。労働力人口比率が53.9%と同期間のピークであった1996年度の保有契約高もピーク（1,495兆円）に達した。その後2012年度は同比率が51.3%に落ち込み、保有契約高は861兆円とピークの6割の水準となった（図表1）。

図表1 個人生命保険の保有契約高と労働力人口比率の推移



(注1) 労働力人口比率＝労働力人口／総人口

(注2) 2020年度から2040年度の推計は大和総研による

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所、総務省統計局、生命保険協会より大和総研作成

2013年度から2019年度の期間では、政府と企業の働き方改革などが功を奏して専業主婦、高齢者、学生などの労働市場への参入が進み、労働力人口は、51.6%から54.7%まで上昇した。一方、保有契約高は同期間、2015年度と2016年度に前年度比で増加した以外、減少を続け、2013年度の857兆円から30兆円近く減少して2019年度に829兆円となった。一時的に労働力人口比率と保有契約高の相関は低くなったものの、今後、中長期的には労働力人口比率は低下していくことが予想され、それに伴い保有契約高は減少していくと考えられる。独立行政法人労働政策研究・研修機構の長期の労働力人口の直近の推計²では2040年の労働力人口は「ゼロ成

² 独立行政法人労働政策研究・研修機構 資料シリーズNo.209「労働力需給の推計—労働力需給モデル（2018年度版）による将来推計—」2019年3月29日

長・参加現状シナリオでは 5,460 万人に減少すると見込まれる」とされている。この 5,460 万人を前提とすると、2040 年の労働力人口比率は 50%以下に低下すると想定される。前述の大和総研レポートにおける推計では、2015 年から保有契約高は年間 4.3 兆円程度減少し、2038 年度には、744 兆円まで減少すると試算した（図表 1）。2013 年度から 2019 年度までの 6 年間の実績では、保有契約高は年間平均 5 兆円程度減少し、推計の範囲内となった。しかし、2019 年度は前年度比約 19 兆円と大幅に減少したことを踏まえると、2020 年度の保有契約高は、コロナ禍の影響により更に減少幅が拡大して 800 兆円を割り込むことも想定され、“20 年後の 100 兆円減少”シナリオが早期化することが現実味を帯びてくる。これ以外にも、このシナリオ実現の早期化を進める要因として以下の 2 つが挙げられる。

2. 生保の対面営業が困難になることで都市圏の保有契約高が更に減少する

コロナ禍での社会的距離の確保、移動・行動の制限、3密（密閉、密集、密接）回避の影響により金融業態を問わず、特に都市圏での対面営業の機会が激減している模様である。このため元来プッシュ型の対面営業が必要な生命保険商品・サービスにおいて、リモート営業の取り組みが生命保険会社で積極化している。しかし、リモート営業が対面営業よりも契約の維持と新規顧客の開拓の両方において有効かは、中長期的に判断するしかなく、短期的にその有効性は不透明といわざるを得ない。ただし一般的にリモート営業は信頼関係を構築している既存顧客の契約維持には適しているが、新規顧客の開拓には適していないと考えられる。一方、顧客の側では、若年層だけではなく幅広い年齢層のマスの消費者の購入行動の態様が変化し、オンラインでの購入が主流となる可能性がある。また対面営業の機会が減ることで営業職員と顧客の距離が広がり、顧客の中には生命保険商品をライフスタイルに合わせ、オンライン上で様々な情報を収集しながら、既存契約を見直す機会が増えていくことが見込まれる。ウイズ・コロナの時代では、客観的かつ幅広く商品が比較できる乗合代理店（オンラインの乗合代理店を含む）などの中立的なチャネルを顧客が選択する可能性も高まろう。

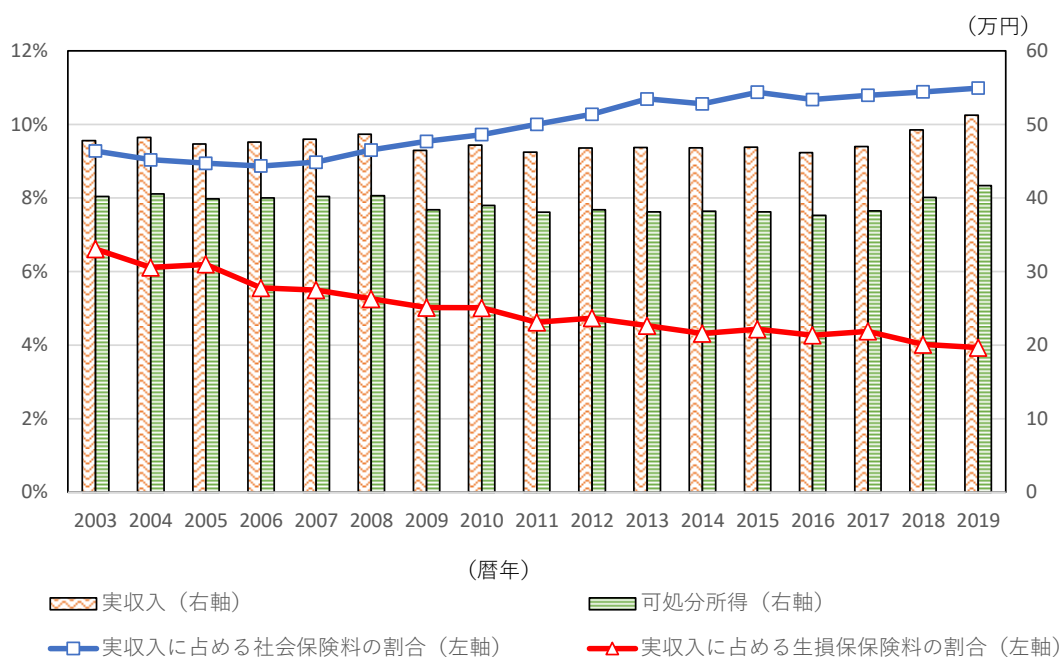
このようなコロナ禍の影響による都市圏の顧客の購入行動の変化が定着するかどうかは議論の余地があるものの、3密の回避が地方圏よりも顕著になれば、保有契約高の構成比の高い都市圏の減少幅が大きくなることが考えられる。生命保険協会（「生命保険事業概況」データ）によれば、足もとでは都市圏の都府県（東京、神奈川、千葉、埼玉、愛知、大阪、兵庫、福岡）保有契約高は全国の半分以上（2019 年度は 51.8%）を占める。保有契約高の状況を 2000 年度と 2019 年度で比較すると、上記 8 都府県の減少率が上昇したことを主因として、先述の大和総研レポート（同 2015 年度との比較）よりも全国の保有契約高合計の減少幅が大きくなった（2000 年度比 2015 年度のマイナス 33.1%から同 2019 年度にはマイナス 35.3%に拡大）。コロナ禍以前においても上記の都市圏の保有契約高の減少に歯止めがかからない中、コロナ禍の影響がこの流れを加速させる可能性があるといえよう。

3. 可処分所得の更なる落ち込みによる“保険リストラ”の更なる増加

次に、コロナ禍の影響で次世代のボリューム顧客層（団塊世代ジュニアとミレニアル世代）の可処分所得の更なる落ち込みによる“保険リストラ”の更なる増加により、保有契約高が急減することが考えられる。

次世代のボリューム顧客層は、1) 可処分所得が低く、2) 金融資産の保有残高が少なく、3) 低金利のため所得対比で過剰に住宅ローンなどの負債を多く抱えるような特性を持つ生産年齢層の世帯（＝マス顧客が低所得者層世帯）であると想定される。加えて、今後、実収入に占める社会保険料の比率が高まると想定され、可処分所得に対する民間の保険料の比率を下げるための“保険のリストラ”に着手する顧客が現在よりも増えていこう（図表2）。将来のボリューム顧客の多くは既存の生命保険料の水準は許容できないと見込まれ、既存の主力商品のニーズは益々減退していこう。

図表2 1世帯当たり平均1カ月間の実収入に占める社会保険料及び生損保保険料の割合



(注1) 総世帯のうち勤労者世帯が対象。

(注2) 「実収入」は世帯員全員の現金収入を合計したもの。「可処分所得」は「実収入」から税金、社会保険料などの「非消費支出」を差し引いた額。「保険料」は個人・企業年金保険料を含む。

(出所) 総務省統計局「家計調査」より大和総研作成

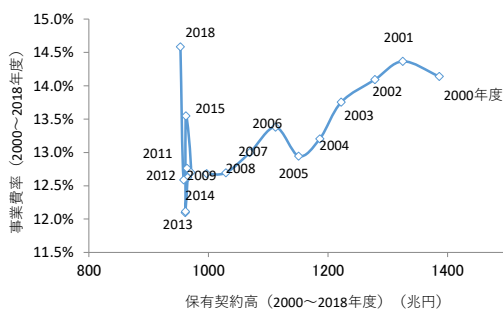
現状のボリューム顧客層である団塊の世代は、「高齢化が進む高齢者」である。各保険会社は、高齢世帯向けの商品・サービス（金融ジェロントロジー）を拡充するとともに、次世代のボリューム層のライフスタイルの多様化などの特性を踏まえてカスタマイズした商品・サービスを積極的に展開する必要がある。コロナ禍の影響で子供世代への譲渡を早期に意識する世帯が増えることが想定され、既存顧客と次世代双方の囲い込みをしなければ、世代間の資産移転によって同業他社あるいは他の金融業態に顧客が流出する恐れがある。

5. 規模の大小を問わず進展する装置産業化をどのように回避するか

(1) 20年後（2040年3月期）100兆円の保有契約高を維持しても黒字が難しい可能性

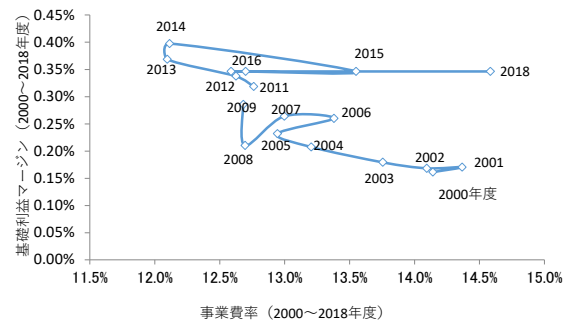
コロナ禍で保有契約高が想定より速く減少していけば、生保業界の収益構造改革の遅れが懸念される。これまで業界全体では、保有契約高の減少とともに事業費率（保険料等収入に占める事業費の割合）を低下させてきたが（図表3と図表4）、保有契約高が急激に減少すれば、事業費率の低下スピードを更に速める必要がある。

図表3 保有契約高と事業費率



(出所) 生命保険協会「生命保険事業概況」より大和総研作成

図表4 事業費率と基礎利益マージン

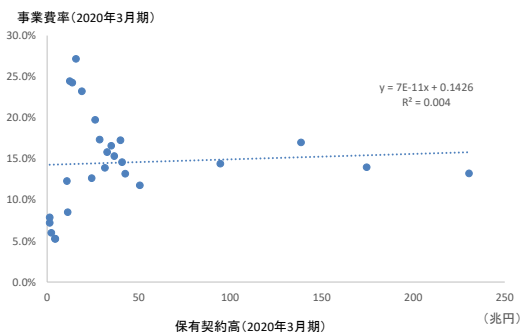


(注) 基礎利益マージン＝基礎利益／（個人保険保有高＋年金保険保有高）

(出所) 生命保険協会「生命保険事業概況」より大和総研作成

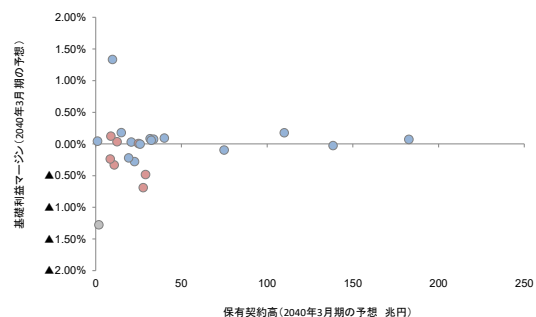
前述の大和総研レポート³の分析では、規模が大きければ事業費率が低いという結果であったが、今回の分析ではその傾向が薄れている（図表5）。このため前回の調査では100兆円以上の保有契約高を維持している生命保険会社は基礎利益マージンが黒字であったが、その条件に該当しても、黒字とは限らないとの結果になった（図表6）。

図表5 生命保険会社（26社）の保有契約高と事業費率（2020年3月期）



(出所) 各生命保険会社ディスクロージャー誌、国立社会保障・人口問題研究所、総務省統計局、生命保険協会（各年10月1日現在の総人口（日本における外国人を含む）により大和総研作成

図表6 生命保険会社（26社）の20年後の保有契約高と基礎利益マージン



(注) 20年後の保有契約高は2020年3月期の保有契約高と生産年齢推計人口により算出。

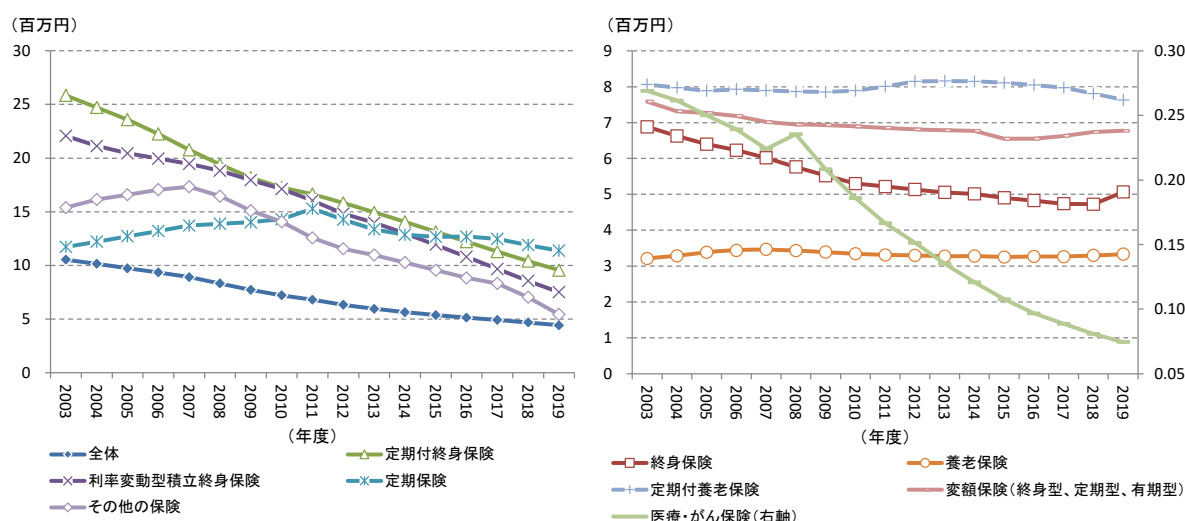
(出所) 各生命保険会社ディスクロージャー誌、総務省統計局により大和総研作成

³ 内野 逸勢「20年後の生命保険業界の行方」（大和総研レポート、2017年10月13日）

https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20171013_012369.html

コロナ禍の影響で業界全体の保有契約高の減少が前倒しになれば、大手でも事業費率が上昇し、装置産業化が進む可能性が高い。加えて、既存の主力商品の平均保険料の低下傾向が10年以上続いているため、過去に契約した平均保険料が高くかつ収益性が高い保有契約高が減少していき収益的に厳しい状況に追い込まれよう（図表7）。個社ではなく、業界全体で装置産業化を回避するような取り組みが求められよう。

図表7 保有契約平均金額の推移



(注) 全生命保険会社42社ベース

(出所) 生命保険協会「生命保険事業概況」より大和総研作成

(2) 大量推奨の商品の脱却による保障を売るから生活設計を担う営業体制への移行

中長期を見据えれば、現状でも顧客のニーズに合わせてカスタマイズを行っているものの、基本的には大量推奨を前提とした商品開発・品揃えでは、商品の差別化がより一層難しくなる。既存の商品の延長線上では、収益性の軸となる商品の見極めが難しいと考えられる。このため、顧客のニーズの徹底的な見直しが必要であろう。既存の生命保険商品で想定されるリスクに対する“保障”を販売するのではなく、顧客のリスクのプロファイル（特性）から顧客に適した保障、あるいはその他の金融商品・サービスを提供することが重要であろう。そのためには、営業職員が提供するサービスを、プロダクトアウト（商品ありき）中心の営業体制から顧客ニーズ本位の営業体制に変化させることがこれまで以上に必要となつてこよう。さらに継続的な顧客のリスクプロファイルを行うためには、顧客の接点の頻度を増やして、顧客が保障したいリスクのニーズを継続的に把握して、情報を蓄積していくことが必須となる。

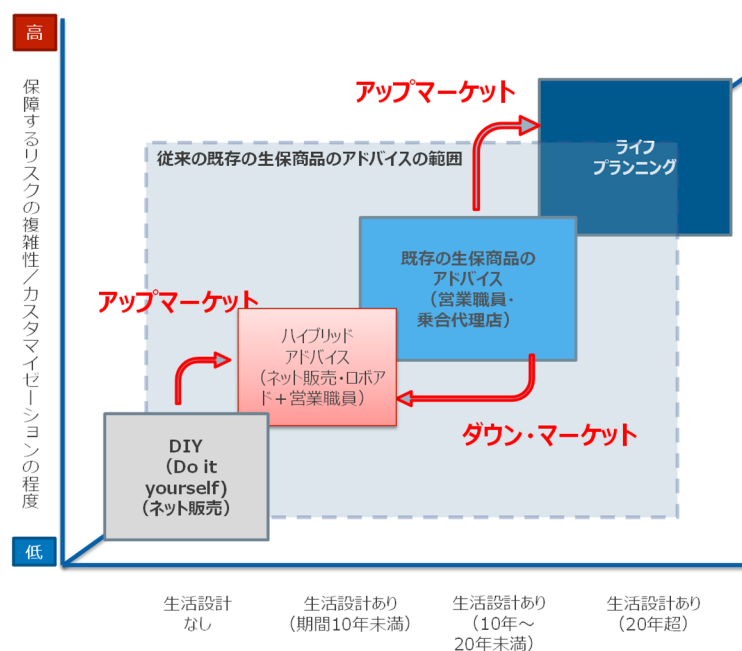
このような取り組みがあつて、デジタルトランスフォーメーション（DX）の導入を進めることによるコスト削減と顧客接点の変革が可能となると考えられる。DX導入による顧客接点の変革は、継続的に顧客にアプローチできるデジタルチャネルによってもたらされると考えられるが、顧客のリスクプロファイルの収集と分析はデジタルチャネルでは難しい。その一方、営業職員が、例えばライフプランニング能力を強化し、顧客のリスクプロファイルを作成すること

はできるが、かなりの時間を要するため費用対効果が問題となろう。加えて、それを営業に活用するために分析するにはデータアナリスト、あるいは本部がAIを活用して顧客のリスクプロファイルに適した商品に効率的につなげるなどの支援体制の強化が必要となろう。既存の営業職員は、既存顧客との接点は非常に厚みがあり依然、既存商品を販売する能力は高いと考えられるが、リスクプロファイルを継続的に補足できているかは不透明であり、顧客のリスクプロファイルをベースとして営業が可能かの判断は難しい。この状況を踏まえれば、情報の蓄積が不足している新規の顧客へのアプローチは容易ではないと想定される

また生命保険会社が顧客層別に営業体制を再構築できるかが問題となる。生命保険の場合、顧客層の年収、金融資産の多寡が生命保険商品の購入の条件にはなりにくいと考えられる。生活設計の中で想定するリスクを保障する必要性の有無において、生保の商品を購入する基本的な特性があり、今後はその傾向が一層強まろう。このため、今後は生活設計を担う営業体制が重要となつてこよう。図表8に示すように、これまでは、営業職員がカバーする既存の生命保険商品のアドバイスの営業範囲が広く、近年ではネット販売、乗合代理店などがシェアを上昇させ、販売チャネルの多様化が進んできた。今後は、既存の生命保険商品のアドバイスが、乗合代理店に代替されるとともに、その一部がライフプランニング市場へアップマーケット（＝より高度なアドバイスを求める市場）し、同時に他の一部がハイブリッドアドバイス市場（営業職員・ロボアド+ネット販売）へダウンマーケット（＝アドバイスの頻度が少ない市場）へ移行しよう。

今後、生命保険会社が、営業担当者の1人当たりの販売力を向上させていく必要があることを踏まえると、ハイブリッドアドバイスの市場が拡大していくことが想定され、デジタルとアナログの融合による営業体制の再構築が、顧客からより求められることとなろう。

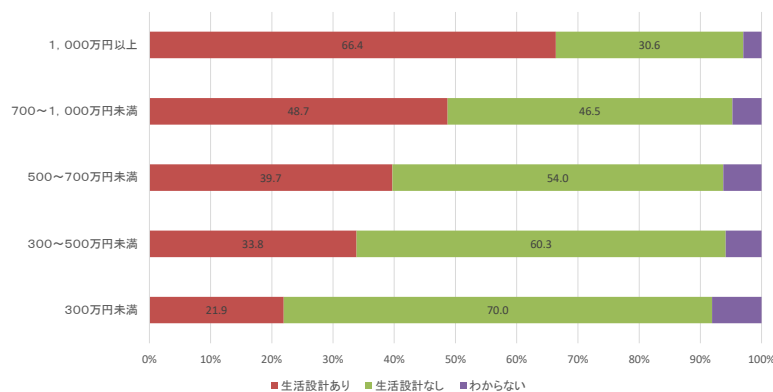
図表8 生活設計の有無・期間の長短による顧客層の必要とする生命保険商品とアドバイス



(出所) 大和総研作成

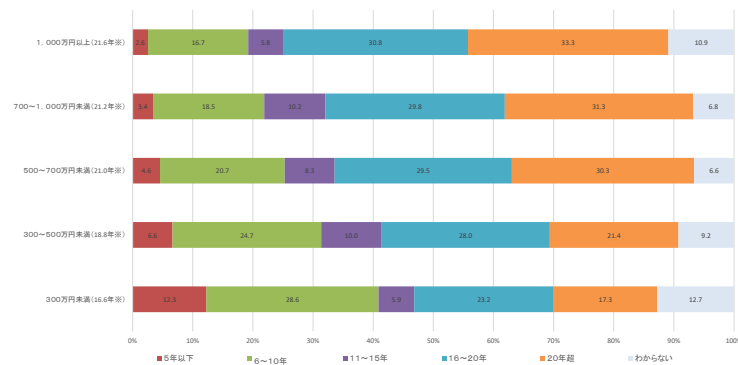
一方、ライフプランニング市場の重要性も増す。この背景には、所得が高くなるにつれ、生活設計を有する比率が高くなり、生活設計の期間も長期化することがある（図表9と図表10）。横断的な金融仲介法制により、金融業態の壁が低くなり、ワンストップで生損保、銀行、証券、資産運用のすべての商品を提供する新たな金融仲介業が台頭する可能性が高くなっている。さらに、法的な整備が進めば、金融業態別の口座も各金融業態の金融機関が管理するのではなく、総合的な口座管理へ移行する可能性がある。このため、金融業態問わず、ライフプランニング市場は重要性が高くなるため、生命保険会社のアドバイスの質を高めることが、金融業態間の競争という意味でも重要となる。

図表9 世帯年収別の生活設計の有無



(出所) 生命保険文化センター「令和元年度「生活保障に関する調査」(令和元年12月発行)より大和総研作成

図表10 世帯年収別の生活設計の期間



(出所) 生命保険文化センター「令和元年度「生活保障に関する調査」(令和元年12月発行)より大和総研作成

4. 収益構造改革を急ぎ、ビジネスモデル再構築を

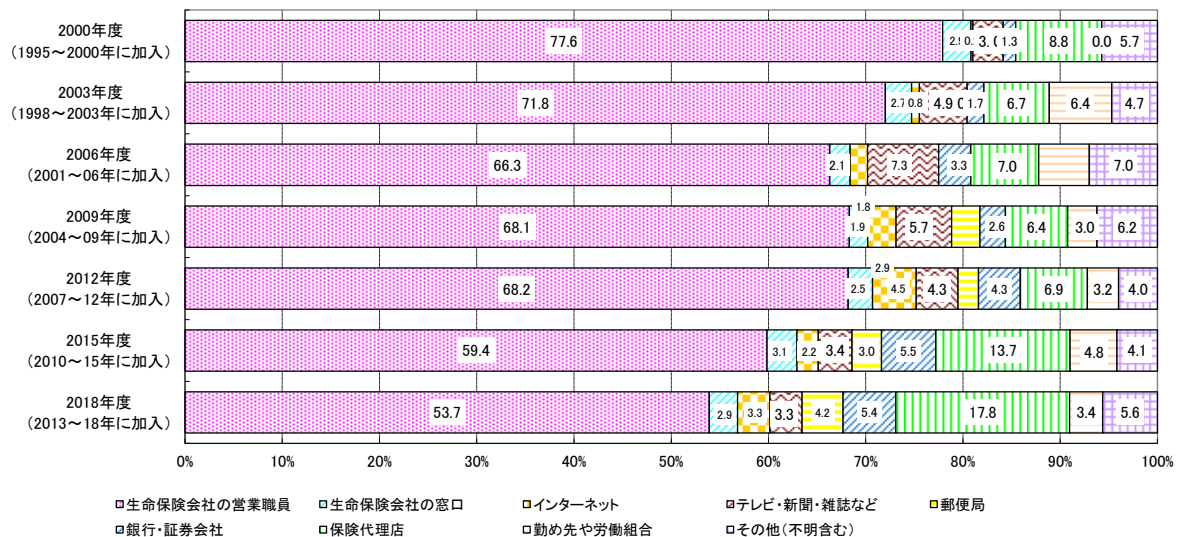
これらを踏まえると、営業職員が自社商品を中心に大量推奨・販売していくプロダクトアウト型の営業体制では、将来的に1人当たりの販売力を向上させることが困難になる可能性が高ま

る。販売力を高めるには、「手間の掛かる顧客にはライフプランナーによる相談と販売」「コモディティ化した商品を求める顧客にはオンラインでの販売」というように、顧客のセグメンテーションや販売チャネルを今以上に明確に区分していくことが必要となる。現状では図表 1 1 が示すように、営業職員のチャネルのシェアが低下し、保険代理店（乗合代理店）のシェアが上昇し、20%に近づいてきている。乗合代理店において、異なる生命保険会社の商品を、詳細な保険料の比較ではなく、顧客のある程度のリスクプロファイルに合わせて、販売員が商品を推奨していることでシェアを高めていることが、その背景としてあると考えられる。

その一方、コロナ禍でスマホからの金融商品・サービスの購入が加速し、ワンストップで金融業態を問わず金融商品・サービスを提供する新たな金融サービス仲介業者が台頭してくる可能性が高まる。デジタルの世界では、簡単な顧客のリスクプロファイルのデジタルでの情報が積み上がることで、その顧客データを活用して複数の商品・サービスを提供するロボアドの存在も高まろう。

他方、銀行・証券会社の販売チャネルは、総合口座管理型として台頭してくる可能性がある。他の金融業態の金融機関が、相続、資産形成を軸にして、ライフプランニング市場をターゲットとしてきている。加えて、総合口座管理型がデジタルの世界で進み、ネット専門銀行（デジタルバンク）、ネット専門証券が更に台頭してくれば、生命保険のネットでの市場が席卷される可能性もあろう。前述の図表 8 で示したように、リスクプロファイルによるアドバイス市場の多様化が本格化し、既存の販売チャネルの構成に大きな変化が表れてくることも指摘できよう。

図表 1 1 保険契約の販売チャネルの推移（2000 年度から 2018 年度；3 年毎）



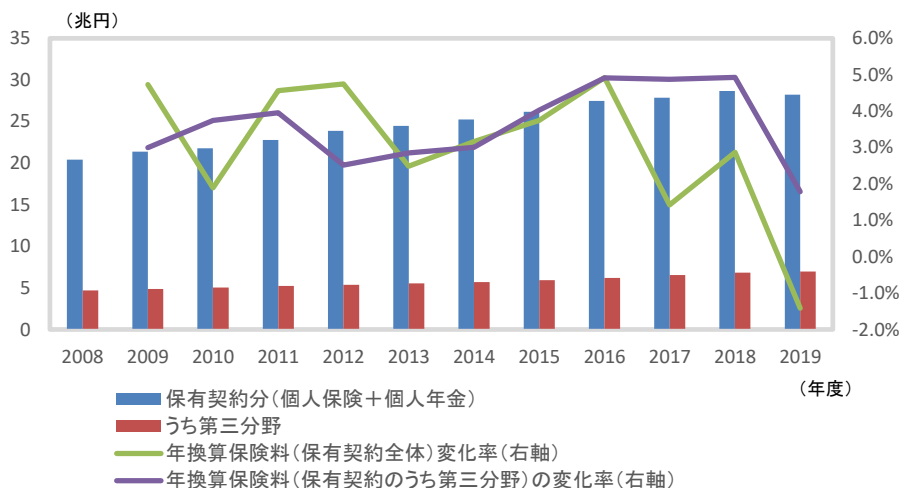
(出所) 生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」より大和総研作成

上記のような今後想定される販売チャネルの変化を踏まえれば、営業職員中心の営業体制から、AIなどのテクノロジーの導入を進め、顧客のデータベースを質量ともに高度化してデータ分析能力を高め、顧客ニーズと商品をより効率的につなげるような工夫が益々求められよう。コロナ禍の影響で大手金融機関がDXのロードマップを前倒しする中、ボリューム顧客層の行

動変化に対して、人材育成とテクノロジー導入を両立させて営業体制を再構築して顧客の信頼性を維持できなければ、保有契約高の減少ペースは加速していこう。生保の非対面取引については、契約までネットで完結できるシステムを稼働させる生命保険会社も見られ、こうした取り組みが注目される。

それとともに収益性の高い新規契約を積み上げる必要があるが、25年に適用が始まるソルベンシー・マージン規制（会計ベースから経済価値ベースへ移行する国際保険資本規制）を考えると、リスク管理強化の必要性から、積極的に保険リスク・運用リスクは取りにくい。このように考えると、収入保険料あるいは年換算保険料のトップラインの改善はそれほど見込めず（図表12）、既存のビジネスモデルのコスト構造を改革して、事業費率を下げ、販売力を高めていく必要があろう。金融業態を超えた競争が激化するケースを想定すると、生命保険業界全体の競争が少ない領域の業務の標準化、プラットフォーム化が必要ではないだろうか。保険業上、生命保険会社の業務の中でアウトソース可能な業務がかなり限定されるため、基本的に標準化は難しい。例えば、保険給付金支払い業務等は、診断書等のセンシティブ情報の書類での確認作業が多く、ペーパーレス化が図れていない状況である。しかし、前述の図表5と6で示したように、将来的に大規模な生命保険会社であっても規模の利益を享受できないことを踏まえると、標準化は必要であろう。現在の生命保険会社が協働して業務の標準化ができなければ、統合・合併などの再編により、生命保険会社の規模を大きくして、業務の効率化を図ることが必要となろう。各生命保険会社は、コアコンピタンスを見極めつつ、非コアの業務領域から脱却することで、既存のビジネスモデルを変革していく必要があろう。

図表12 保有契約年換算保険料（個人保険＋個人年金）推移



(出所) 生命保険協会「生命保険事業概況」より大和総研作成