

**対談：アクサダイレクト生命保険株式会社 代表取締役社長 齋藤英明氏**

日本の生命保険業界におけるネット生命について (2014年7月9日)

**安田：** 本日はお忙しい中お時間を頂きましてありがとうございます。短い時間ですがいろいろとお話を伺いたいと思いますので、どうぞ、よろしくをお願いします。

**齋藤：** こちらこそよろしくをお願いします。

**安田：** まず、保険業界全体のことからお話を伺いたいと思います。日本の生命保険業界は1990年代後半から2000年代初頭にかけて多くの保険会社が破綻し、若しくは外資系生保に買収され、大きな業界再編を経験しました。当時、4～5年の間に10社を超える生命保険会社が何らかの再編劇にかかわっています。それが、2004年の明治安田生命やT&Dホールディングスの誕生を最後に、再編の動きは止まってしまいました。その間、損保業界が今日までに東京海上やMS&AD、NKSJの3メガに集約されたのとは対照的です。

**齋藤：** そうですね。当時、いくつかの保険会社が破綻したということがありましたし、そのタイミングでアクサも日本に進出してきたのですが、おっしゃる通り、その後は大きな再編はありませんよね。最近ではハートフォード生命がオリックス生命に売却して日本から撤退しました。M&Aという視点で日本の生保業界を見ると、確かに大きな動きはないマーケットですね。

**安田：** 国内市場を見ているとそういうことになりますね。一般に言われているように、生命保険という商品の特性上、国内生保同士の再編はメリットが少ないということなのでしょう。一方で、ここ数年は東南アジアを中心に、マイノリティ投資による海外進出の動きがみられます。先月公表された第一生命による米中堅生保のプロテクティブ買収は、日本の生保業界においてはこれまでで最大規模の案件でした。このように各社が外向きの姿勢を見せている中で、日本の生保市場をどのようにとらえておくのが良いでしょうか？



アクサダイレクト生命保険 齋藤 英明 氏

**齋藤：** 日本全体でみると生命保険の保有契約高は減少傾向にあります。医療保険や介護保険といった第三分野の市場に限っていうと増えてはいますが、第一分野と呼ばれる死亡保障の市場規模は縮小してきています。これは生産年齢人口の減少という流れがそのまま表れたものです。ですから、海外市場に成長を求めるといふ今の動きは方向として理解出来ると思います。

ただ、ネット生保が市場全体に占める割合はまだ1%に過ぎないので、ネット経由での申込みが今後

## Topics / Insight

どのくらいのスピードで伸びていくかというのが重要ですね。

**安田：** 確かに、販売チャネルは大きく変化してきています。伝統的な保険外交員チャネルに加えて、銀行の窓販を含む代理店チャネルやライフプランナーによるコンサルティング営業というスタイルが浸透し、ブローカーというチャネルも出来ました。そして、今一番新しいのが、インターネットによる保険販売ですね。金融サービスは物理的な商品のやり取りが発生しないため、ネットビジネスには向いていますよね。



ベネディ・コンサルティング株式会社  
安田 昌彦

**斎藤：** この会社が出来たのが6年前なのですが、大体その頃がネット生命の始まりです。金融のネットビジネスというと、ネット証券から始まって、ネット銀行、ダイレクトのネット損保と出来てきました。そして、金融の中では一番始まりが遅かったのが生保なのです。当時、世の中の流れとして、テクノロジーの進化によってインターネットで出来て当然という時代になってきていましたし、同時に、何でも安くやりたいとか自分でやりたいとかいう流れもあったので、ネット生保というものが生まれたのも自然な動きだったと思います。

ただ、ネット証券がものすごい勢いで広がって今や個人売買の8～9割を占めるようになったということや、ネット銀行のプレゼンスが上がったということと比べると、生命保険におけるネットビジネスの成長スピードはかなり遅いですね。これは、生命保険がインターネットに向いていないということではなく、購買や見直しの頻度の少なさが原因です。

証券は毎日取引をすることが可能ですし、損害保険では1年に1回契約更新の時期が来ます。これに対して、生命保険の場合は一生のうち何回あるかという頻度なのです。そのため、浸透するのにどうしても時間がかかってしまうということです。

弊社が設立された6年前は、ネット生命というと弊社以外にはもう1社しかありませんでした。それが今では日本大手系列の参入によって、9社にまで増えています。これは、ネット生保はプロミッシングな市場だとみんなが認識しているということの表れです。つまりスピードは他の金融に比べるとゆっくりだけど、マーケットとしては確実に増えていると言えます。

**安田：** かかわる頻度というお話をされましたが、普段日常生活の中で考えることがあまりない生命保険に対する知識が高い人は、そんなに多くはないと思います。生命保険商品そのものに対する知識もそうですが、そもそも自分にとって必要な保険が何かも普段は考えたりしません。

ネットの場合、保険加入者が自分で保険を選択しないといけないので、そうした知識不足という問題があると保険契約数は伸びませんよね？

**斎藤：** その点については、知識の話とニーズの顕在化という話の二つから考えないといけません。まず知

## Topics / Insight

識の話でいうと、保険の内容をどれだけ知っているかということですね。死亡保険は自殺の場合の免責を除き亡くなった場合に保険金が出るといったシンプルな保険です。ところが医療保険となると、「1日いくら必要か？この病気は担保されるのか、されないのか？診断だけで保険金が出るのか、出ないのか？」という風にいろいろなスペックが考えられるので、複雑になります。複雑になると、比較しづらいし、よくわからないということになりがちです。そこで、ネットの場合は出来るだけわかりやすいようにシンプルな保険を提供することが求められます。

また、ニーズは、これを如何に顕在化させるかということが問題です。損保の場合は、例えば、車を買ったら当たり前前に自動車保険に入りますし、家を建てたら火災保険というように、保険のニーズを意識するタイミングと保険で担保すべき対象がわかりやすい。

**安田：** 生保の場合は、こういうニーズを直接喚起するイベントがないわけですね。



アクサダイレクト生命保険 齋藤 英明 氏

**齋藤：** そうです。昔はセールスの方が職場に入ってきて、新入社員への啓蒙も含めニーズを掘り起こしていましたよね。今ではこういうやり方が難しくなっていて、実際に、若年層の生命保険加入率は昔に比べて下がっています。

その代り、結婚や出産を機に、保険に入らないといけな  
いのではないかと思う若い人が、自分から話を聞きに行く  
というが増えてきていますね。10年前には全くなかった乗  
合い型対面代理店が増えてきているのはこの流れがある  
からです。そして、そうした人たちがフェイス・トゥ・  
フェイスだけでなく、ネットにも、ということで我々の所  
に来るわけです。

ネットに来ていただいた時に大事なのが、「比較が出来る」ということです。ネットによる情報の充実によって今まであった情報の非対称性が解消されると、与えられた情報をお客様が鵜呑みにするのではなく、自分で比較をするということが可能になります。比較が出来ることによって、次に自己判断で「選ぶ」というのが出来るようになるのですね。

その意味で、我々にとっても比較されることが大切ですので、比較サイトで積極的に我々の良さを訴えています。訴求ポイントとして、保険料のお手頃さはもちろん大切です。けれども、それは必要条件ではあっても必ずしも十分条件ではありません。シンプルでわかりやすい保険ということや、アクサが「世界 No1 の保険ブランド」であるという安心感、そして付帯サービスといったものも、お伝えするようにしています。

## Topics / Insight

**安田：** 比較されて選ばれるためには、差別化が必要です。ただ、保険に限らず、金融商品は本質的に差別化がしにくいものだと思います。加えて、商品の内容で差をつけようとするほど、保険の内容が複雑になってわかりにくくなってしまいますよね。ネットではシンプルでわかりやすいことが求められるとなると、ジレンマが生じてしまいます。内容が複雑になりやすい医療保険の場合は特にそのことが言えますね。

**斎藤：** 保険の場合、確かに絶対的な唯一無二の差別化というのは難しいですね。ただ、相対的な差別化ということは可能です。例えば、先程指摘したようなアクサというブランドが持つ安心感は差別化という観点からも重要な要素ですね。また、保険商品そのものではないけれども付帯されている独自のサービスであるとか、ウェブサイトのわかり易さや使い勝手の良さは、お客様に直接感じて頂ける差別化要素となっています。

また、金融のリテラシーもあるし IT のリテラシーもある方というのはそんなに多くはないですよ。ですから、だんだんマーケットが広がってくると、ネットだけではなくて例えば電話でも聞きたいというように、ネットと他のチャンネルの組み合わせでサービスを提供するということが必要になってくるわけです。ネット生保といってもインターネットオンリーというのではなくて、そうした組み合わせの部分に軸足を置いていくことで、さらにサービスを進化させることが可能となります。

例えば、インターネットの画面を見ながらわからないことがあると、コールセンターに電話して聞くというお客様がいるのですよね。今迄であれば、「ご覧の画面右側の赤いボタンをクリックしてください」と伝えるしかなかったのですが、今は、お客様が見ている画面をオペレーターが共有して、矢印を動かしてボタンの位置を直接示してあげたり、「ここです」と丸をしてあげたり出来るのです。

**安田：** パソコンメーカーのカスタマーサポートでやってくれるようなものですか？

**斎藤：** イメージは近いですが、メーカーのカスタマーサポートのようにお客様から支配権を取って勝手に操作するというようなことはしません。金融の場合は、なりすましとか脅迫のような問題がありうるので、オペレーターに出来ることは限られます。ただ、少しでもそういう新しいサポートを実現することによって、ネットが得意でないお客様も入って来られるようになるのだと思います。

**安田：** つまり、新しいことをどんどん取り入れているのですよね。私個人としては、生命保険はいわゆる規制業種とされる金融業の中でも変化のスピードが遅いというイメージを持っていたのですが、こういう側面もあるのですね。



ベネディ・コンサルティング株式会社  
安田 昌彦

## Topics / Insight

**斎藤：** 我々みたいところは、やはりスピードが命というところがありますね。トライ・アンド・エラーで進めていきますし、やることの速さ、つまり意思決定してから実行するまでのスピードは速いと思います。

弊社は非保険業界出身者も多いのですが、このことも関係しているかもしれません。もちろん、保険金支払いの査定であるとか、保険商品の開発であるとかいった業務は、業界特有の専門知識がないと出来ません。けれども、マーケティングやカスタマーサービスはどうあるべきか、というときには、他のネットビジネスの良いところを取るという観点で考えることが出来ますので、いろんなバックグラウンドを持った経験者がいる方が良いということになるわけです。

一方で、保険である以上、例えば資本面でも事務処理面でも、金融機関として非常にきちんとしていないといけないのですよね。ネットとしてのカルチャーというか、新しい会社のアントレプレナーシップみたいなものも必要なので、その両方をどうバランスとるかというところが、難しいところです。そこが普通のネット企業とも違うところですね。

**安田：** ネット生命の取り組みについて、大変興味深いお話を伺えました。スピード感にはこれからの伸びしろを感じます。本日はどうもありがとうございました。

### <斎藤 英明 氏>

アクサダイレクト生命保険株式会社代表取締役社長。  
農林中央金庫を経て、1998年にボストンコンサルティンググループ入社。2006年、同社パートナー兼マネージング・ディレクター就任。その後、シスコシステムズ合同会社専務執行役員を経て、2013年2月より現職。



### <聞き手>

ベネディ・コンサルティング株式会社  
代表取締役 安田昌彦

Mail: [ma.yasuda@benediconsulting.jp](mailto:ma.yasuda@benediconsulting.jp)