

【Focus】生損保

【要約】

- 国内生命保険市場（保険料収入）は、2017年度は低金利環境を受けた貯蓄性商品の販売減少により前年度比▲6.2%を見込む。2018年度は貯蓄性商品減少の影響の剥落及び第三分野の好調により同+2.6%を予想する。2022年度にかけて年率+1.7%の拡大を予想するが、より長期的には人口減少により市場が縮小に転じる可能性がある。
- 国内損害保険市場は、2017年度は新種保険の好調を背景に同+1.4%と拡大を見込む。2018年度は自動車保険料率引下げの影響で成長は鈍化し、同+1.1%を予想する。2022年度にかけて、自動車保有台数の伸び悩みが重石となり成長は鈍化し、年率+0.9%を予想する。より長期的には、自動車保有台数の減少に伴い保険市場も縮小する可能性が指摘できる。
- グローバル需要は、米国、中国の経済成長等を主因に、2017年度は生命保険では前年度比+5.2%、損害保険は同+3.5%を見込む。2022年度にかけて、新興国を中心とした経済成長を主因に、生命保険は年率+5.6%、損害保険は同+3.6%の成長を予想する。
- 今後は、生損保ともに、海外進出の加速と、商品・サービスの高度化に向けた異業種連携が必要と考える。前者は、新興国と先進国両方への取組みが必要となる。後者は、提携において自社が担うべき役割について早期の方針明確化と提携先の囲い込みが必要となる。

【図表 26-1】需給動向と見通し（国内需要）

国内需要	摘要 (単位)	2016年度 (実績)	2017年度 (見込)	2018年度 (予想)	2022年度 (予想)	CAGR 2017-2022
生命保険	保険料収入 (億円)	334,591	313,823	322,006	341,475	-
	前年比増減率(%)	▲11.4%	▲6.2%	+2.6%	-	+1.7%
損害保険	保険料収入 (億円)	90,101	91,388	92,407	95,716	-
	前年比増減率(%)	▲0.6%	+1.4%	+1.1%	-	+0.9%

(出所) 生命保険協会及び日本損害保険協会公表データよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 保険料の定義は、生命保険では、生命保険協会資料における「保険料」の定義に準ずる。損害保険では、日本損害保険協会資料の「元受正味保険料」の定義に準ずる

【図表 26-2】需給動向と見通し（グローバル需要）

グローバル需要	摘要 (単位)	2016年度 (実績)	2017年度 (見込)	2018年度 (予想)	2022年度 (予想)	CAGR 2017-2022
生命保険	保険料収入 (億ドル)	26,170	27,524	29,055	36,229	-
	前年比増減率(%)	+2.8%	+5.2%	+5.6%	-	+5.6%
損害保険	保険料収入 (億ドル)	21,151	21,898	22,673	26,128	-
	前年比増減率(%)	+3.1%	+3.5%	+3.5%	-	+3.6%

(出所) Swiss Re, Sigma よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 各国会計年度末時点の数値の合計。保険料収入には、Swiss Re の「保険料ボリューム」の定義に準ずる

I. 国内市場の動向 ～生損保ともに向こう5年間は緩やかに拡大見込み

1. 生命保険

日本の生保市場規模は世界2位

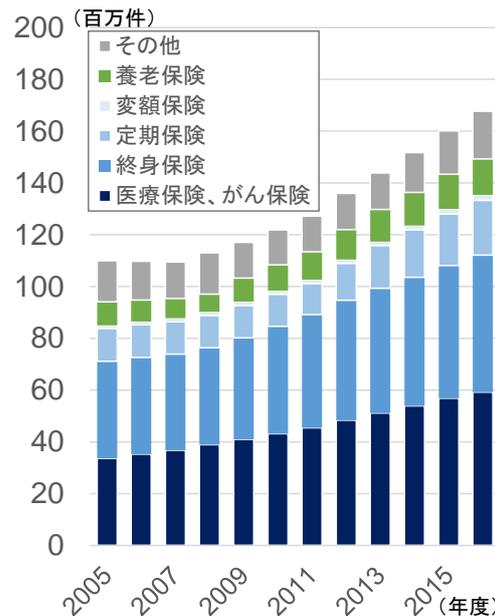
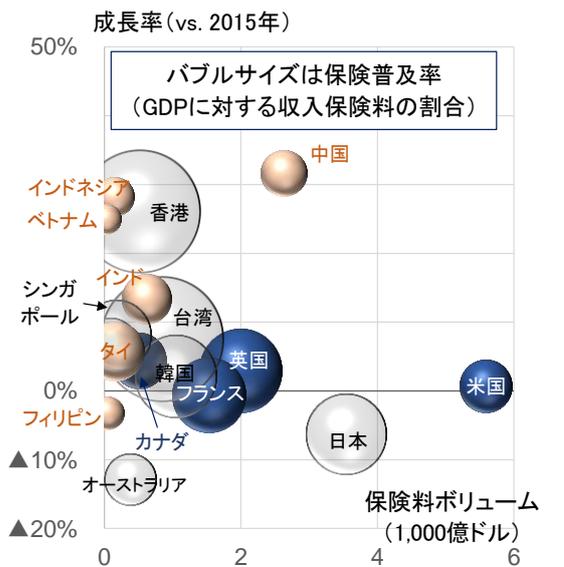
2016年度の日本の生命保険市場(保険料収入)は、米国に次ぎ世界第2位となり、世界的に重要な市場であると言える(【図表 26-3】)。

保険料率の変化、第三分野のニーズ拡大に注目

中期的に日本の生命保険市場に影響を与え得る要因として、第三分野商品(医療保険、がん保険、介護保険等)へのニーズ拡大と、保険料率の変更が挙げられる。第三分野は、社会保障制度に対する不安や高度先進医療の費用負担への備えの必要性等を背景に、需要は拡大基調にある(【図表 26-4】)。今後も医療や介護などに備えた自助努力の必要性は高まっていくものと考えられ、第三分野へのニーズも中期的に増加するものと考えられる。各社は成長を見込むことができる領域として同分野の販売に注力している。

【図表 26-3】 各国の生命保険市場規模

【図表 26-4】 保有契約件数



(出所) Swiss Re, Sigma よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 成長率は現地通貨建て、インフレ調整前の数値を使用。データ出所の違いにより、本グラフにおいて日本の成長率は前年度比▲6.2%となっており、【図表 26-1】の数値とは一致せず

(出所) 生命保険協会公表データよりみずほ銀行産業調査部作成

保険料率の変化は、金利の低下と平均寿命の延伸が背景

また、保険料率は、予定利率¹と標準生命表の変更に影響を受ける。予定利率は、各社が契約者に運用利回りを基に設定しており、今日のような低金利環境では、予定利率は引下げ(保険料の値上げ)圧力がかかる。標準生命表は、各生命保険会社が保険金の支払いに備えて積み立てることが義務付けられる標準責任準備金の算出に使用され、各社が顧客に提示する保険料率に

¹ 予定利率は金融庁が定める標準利率を参考に算出されるが、必ずしも連動するわけではない。金融 2017 年 4 月に標準利率を引き下げたが、一部の生命保険会社では、その変更を待たず、2016 年 4 月頃から独自に予定利率を引下げている

も影響するものである。平均寿命の延伸を背景に、2018年4月に11年ぶりの標準生命表の改定が予定されており、同改訂により、保険料率は死亡保障商品では低下(値下げ)、第三分野では上昇圧力(値上げ)がかかる。

2016年度は貯蓄性商品の不調により保険料収入は前年比▲11.4%

2016年度の保険料収入は、第三分野が堅調となった一方、マイナス金利政策の導入に伴う運用利回り低下を背景に、多くの保険会社が一時払の貯蓄性商品の予定利率引下げ(保険料値上げ)や販売停止に踏み切ったことを主因に、全体では前年度比▲11.4%の33.4兆円となった。

2017年度は、前年度比▲6.2%の見込

2017年度は、第三分野の需要が引き続き底堅く推移すると見込まれる一方、上半期には低金利環境の継続を背景とした貯蓄性商品の販売減少の継続が見込まれる。また、前述の標準生命表改訂を前に、2017年度には死亡保障商品の保険料引下げに向けた買い控えが発生すると考えられる。一方、第三分野は各社のシェア拡大に向けた戦略的判断から値上げは控えられ、影響は限定的と予想する。市場規模は前年度比▲6.2%の31.3兆円を見込む。

2018年度は同+2.6%、2022年度にかけては年率+1.7%を予想

2018年度は、貯蓄性商品の販売停止の影響が前年度に出尽くすことで下押し要因が剥落する一方、低金利環境が続くと予想される中、販売の回復には至らないものと考えられる。第三分野の市場拡大を背景に、市場規模は前年度比+2.6%の32.2兆円と予想する。中期的にも同様の傾向が継続すると考えられ、2022年度にかけて年率+1.7%での推移を予想する。

より長期的には、人口減少により市場が縮小する可能性も

ただし、より長期的には、人口減少を背景に国内生命保険市場に対する縮小圧力は強まっていくものと考えられる。生命保険が「ヒト」を対象とする商品である以上、人口が減少する中においては、第三分野でも成長を期待できなくなる可能性が高い。

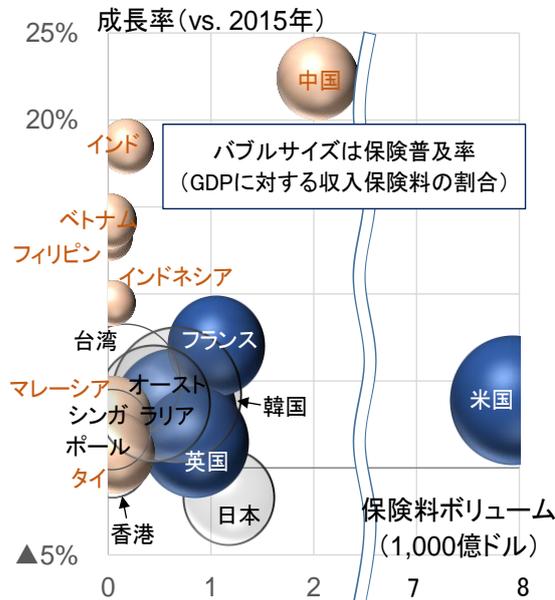
2. 損害保険

日本の損保市場は自動車関連保険が市場の6割を占める

2016年度の日本の損害保険市場(保険料収入)は、米国、中国に次ぐ世界第3位となった(【図表 26-5】)。国内損害保険市場の特徴として、自動車関連(自賠責及び任意)保険が正味収入保険料²の6割を占めており、その動向が市場規模に与える影響は大きい(【図表 26-6】)。

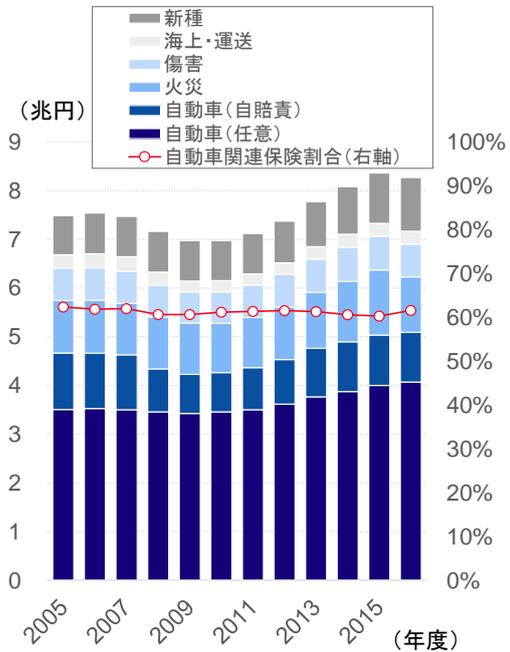
² 正味収入保険料=元受正味保険料-出再保険料+受再保険料

【図表 26-5】各国の損害保険市場規模



(出所) Swiss Re, Sigma よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 成長率は現地通貨建て、インフレ調整前の数値を使用。データ出所の違いにより、本グラフにおいて日本の成長率は前年度比▲1.7%となっており、【図表 26-1】の数値とは一致せず

【図表 26-6】正味収入保険料推移



(出所) 日本損害保険協会公表データより
 みずほ銀行産業調査部作成
 (注) 正味収入保険料＝元受正味保険料－出再保険料＋受再保険料

新種保険(スペシャルティ)は各社が注力する成長分野

一方、近年市場が拡大しているのが新種保険(スペシャルティ)である。新種保険は、自動車保険、火災保険等の従来の分類に属さない種目を指し、現在は賠償責任保険が主なものとなっている。損害保険はあらゆるリスクがビジネスの対象になるため、テクノロジーや社会構造の変化により、リスクの所在や大きさが変化する際に、戦略・ノウハウ次第で新市場を開拓することが可能である。各社は同種目を新たな成長分野とみなし、注力している。

2016年度の保険料収入は前年比▲0.6%

2016年度の保険料収入は、自動車保険、新種保険が堅調となったものの、火災保険が2015年度に発生した制度変更³に伴う駆け込み需要の反動減により、全体では前年比▲0.6%の9.0兆円と減少した。

2017年度は前年度比+1.4%と市場拡大を見込む

2017年度は、自動ブレーキの普及等を背景とした保険事故の減少を受け、損害保険各社による自動車保険料の引下げが見込まれる(2018年1月)。各社は平均で2~3%程度の引下げを検討しており、保険料収入の下押し要因となり得る。ただし、同影響を受けるのが第4四半期のみであること、特約の付帯率向上等の営業努力により、影響を相当程度相殺できると考えられることに加え、引き続き新種保険市場の拡大が見込まれることから、保険料収入は前年度比+1.4%の9.1兆円と予想する。

³ 2015年10月から、長期火災保険の最長期間が36年から10年に短縮された

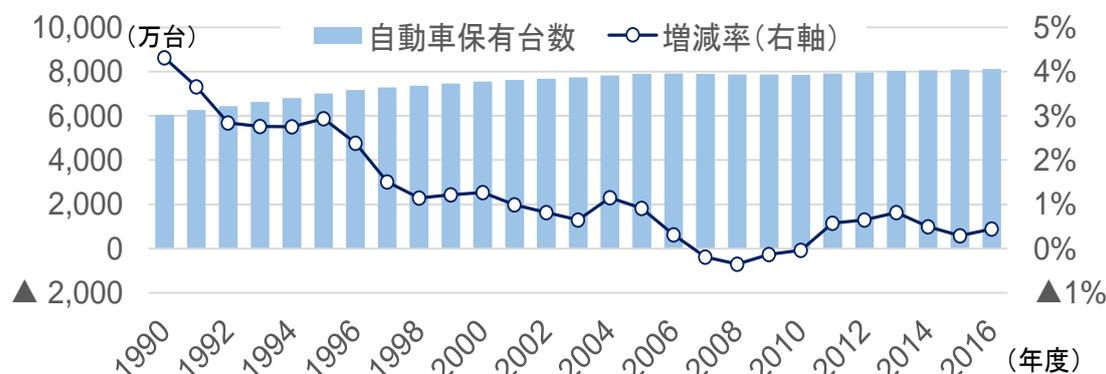
2018 年度は、同+1.1%と、成長鈍化を見込む

2022 年度にかけては年率+0.9%と拡大を見込むものの、より長期的には市場縮小に転じる可能性

2018 年度は、新種保険市場は引き続き拡大が見込まれるものの、2018 年 1 月に行われる自動車保険料引下げの影響が同年度に最も大きく表れることにより、成長率は前年度に比べて鈍化し、同+1.1%、市場規模は 9.2 兆円を見込む。

新種保険市場は、中期的にも各社の注力を背景に拡大を続けるものと予想する。日本の損害保険会社は、近年先進国（米国、英国）の新種保険に強みを持つ保険会社を相次いで買収しており、これらの企業が持つ新種保険の引受に関するノウハウの国内での活用を進めている。一方、自動車保有台数の伸び悩みが市場の足かせとなるものと考えられる。自動車保有台数は現在緩やかな増加傾向にあるものの、近年増加率は明確に鈍化しており、足下では前年度比+0.4%に留まる（【図表 26-7】）。国内の人口減少が見込まれる中においては、自動車保有台数は中期的に横ばい程度で推移するものと考えられ、自動車保険市場の成長鈍化要因となろう。これらを踏まえ、2022 年度にかけて損害保険市場は年率+0.9%での推移を予想する。また、より長期的には、シェアリングエコノミーの拡大による自動車需要の減少も懸念され、国内損害保険市場が縮小に転じる可能性も否定できない。

【図表 26-7】日本の自動車保有台数と増減率の推移



(出所) 自動車検査登録情報協会「自動車保有台数の推移」よりみずほ銀行産業調査部作成

II. グローバル需要 ～各国の経済成長を背景に、生損保とも向こう5年間は拡大を予想

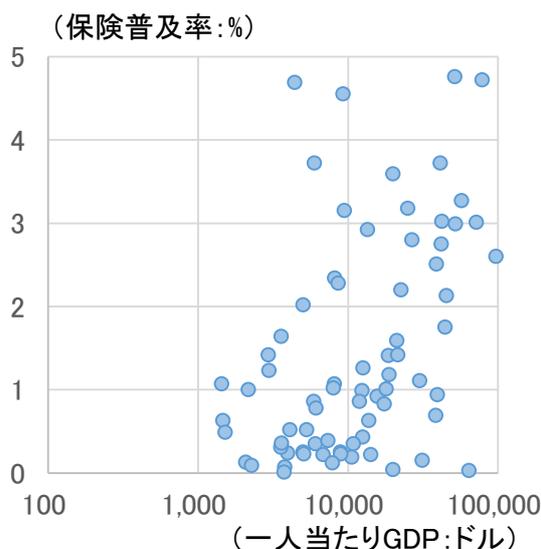
先進国の生命保険市場を除き、各国の市場成長率は実質 GDP 成長率と一定の関連を見出せる

各国の保険普及率(GDP に占める保険料収入の割合)と一人当たり GDP の関係を見ると、生損保ともに、一人当たり GDP の増加に伴い、保険普及率が高まる構図が見て取れる（【図表 26-8、9】）。先行研究⁴によれば、保険料収入と一人当たり GDP の関係は、一人当たり GDP が 300ドル以下及び 30,000ドル以上の国においては、保険料収入は一人当たり GDP の増加と同程度上昇し（保険普及率は横ばい）、その間（300ドルから 30,000ドルの間）においては、弾力性が高まり、保険普及率は上昇するとされている。これは、一般に、生活

⁴ Rudolf, Enz. The S-Curve Relation Between Per-Capita Income and Insurance Penetration, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 2000.

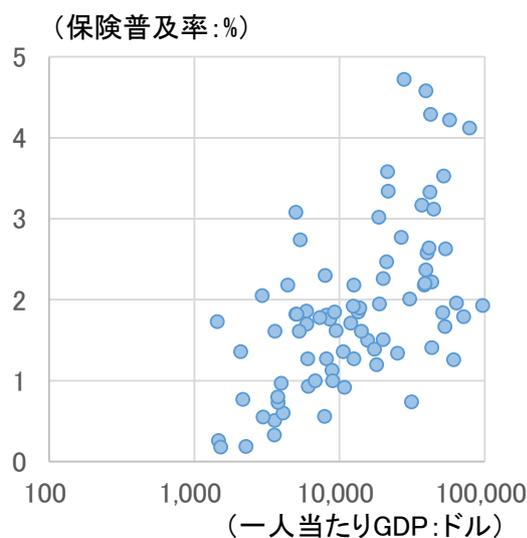
が豊かになり、自動車購入や将来に向けた貯蓄を行う余裕が生まれる中で保険が浸透していく一方、一定水準以上の経済発展を遂げた国においては、すでに保険に対する十分な認知が広がっていること、個人の富の蓄積により保険会社に移転すべきリスク量が限定的となることなどから、保険普及率が横ばいとなるものと考えられている。

【図表 26-8】生命保険：各国の一人当たり GDP と保険料普及率(2016 年度)



(出所) Swiss Re, Sigma よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 73 カ国分のデータをもとに作成

【図表 26-9】損害保険：各国の一人当たり GDP と保険料普及率(2016 年度)



(出所) Swiss Re, Sigma よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 83 カ国分のデータをもとに作成

保険普及率は、一人当たり GDP のほかに宗教等の影響も受ける点に留意

なお、各国における保険普及率は、一人当たり GDP のほか、宗教や社会保障制度、所得格差(中間所得者層の厚さ)にも影響を受ける点に留意が必要である。例えば、中東諸国は、一人当たり GDP が高水準であるにもかかわらず、保険普及率は低水準に留まっている。これらの国では保険がイスラム教の規範(シャリーア)で禁止されている、過剰なリスクや不確実性の内包、利子の収受などに該当するとの考え方が根強いことが一因と考えられる。近年では保険を同規範に則った形に作り変えた「タカフル(イスラム保険)」が広がりつつあり、今後は保険普及率の上昇が見込まれる。

2017 年度は、生命保険は新興国が牽引し拡大する見込み。損害保険は先進国、新興国ともに拡大する見込み

2017 年度は、生損保ともに、世界最大の保険市場である米国で経済成長を背景に市場拡大が見込まれることに加え、中国では経済成長とそれに伴う保険普及率の上昇が見込まれることを主因に、グローバル生命保険市場は前年度比+5.2%の2.7兆ドル、グローバル損害保険市場は同+3.5%の2.1兆ドルを見込む。中国と同様に、ASEAN においても引き続き堅調な経済成長が期待されるものの、依然一人当たり GDP は小さく、保険普及率が低位で推移するとみられることから、グローバル保険市場に与える影響は小さい。

2018年度は生損保ともに市場は拡大見込

2018年度においても、米国の人口増加や中国及びその他新興国の経済成長等を背景に市場は拡大するものと考えられ、生命保険は前年比+5.6%の2.9兆ドル、損害保険は同+3.5%の2.2兆ドルを見込む。

2022年度にかけて、生命保険は年率+5.6%、損害保険は年率+3.6%での拡大見込

2019年度には、中国市場の拡大により、生命保険で中国が市場規模で日本を抜き、米国に次ぐ世界2位になると予想する。損害保険では既に2013年度に中国が日本を抜いており、今後も市場規模の差は拡大するものと予想する。2022年度にかけて、生命保険市場は年率+5.6%のもと3.6兆ドル、損害保険市場では年率+3.6%のもと2.6兆ドルを予想する。

【図表 26-10】グローバル生命保険市場の見通し(保険料収入)

(億ドル)	摘要	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
生命保険	米国	5,588	5,670	5,754	5,977	-
	前年比増減率(%)	+0.7%	+1.5%	+1.5%	-	+1.1%
	中国	2,628	2,927	3,277	5,199	-
	前年比増減率(%)	+24.7%	+11.4%	+12.0%	-	+12.2%
	ASEAN	453	471	494	603	-
	前年比増減率(%)	+11.1%	+4.0%	+4.9%	-	+5.1%
	グローバル	26,170	27,524	29,055	36,229	-
	前年比増減率(%)	+2.8%	+5.2%	+5.6%	-	+5.6%

(出所) Swiss Re, *Sigma* よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) ASEAN はインドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナムの合計

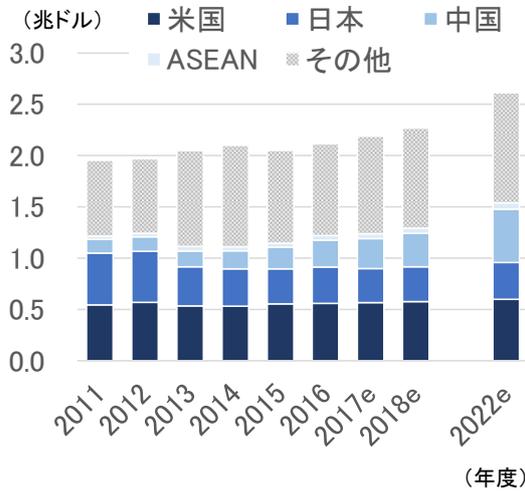
【図表 26-11】グローバル損害保険市場の見通し(保険料収入)

(億ドル)	摘要	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
損害保険	米国	7,935	8,051	8,170	8,487	-
	前年比増減率(%)	+3.9%	+1.5%	+1.5%	-	+1.1%
	中国	2,035	2,266	2,537	4,025	-
	前年比増減率(%)	+15.8%	+11.4%	+12.0%	-	+12.2%
	ASEAN	196	203	213	260	-
	前年比増減率(%)	+4.9%	+3.6%	+4.9%	-	+5.1%
	グローバル	21,151	21,898	22,673	26,128	-
	前年比増減率(%)	+3.1%	+3.5%	+3.5%	-	+3.6%

(出所) Swiss Re, *Sigma* よりみずほ銀行産業調査部作成

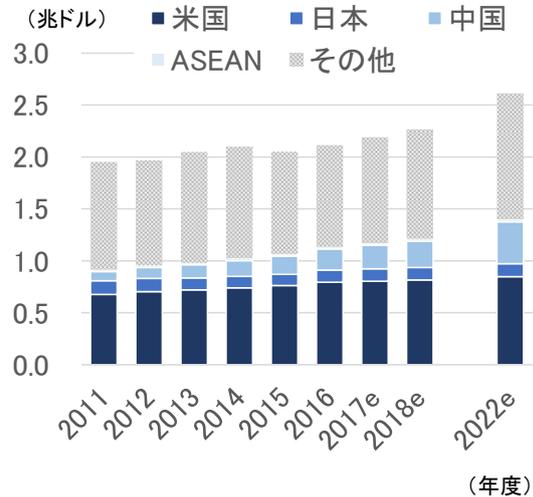
(注) ASEAN はインドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナムの合計

【図表 26-12】生命保険：グローバル保険市場の推移と見通し(保険料収入)



(出所) Swiss Re, Sigma よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 26-13】損害保険：グローバル保険市場の推移と見通し(保険料収入)



(出所) Swiss Re, Sigma よりみずほ銀行産業調査部作成

III. 日本企業のプレゼンスの方向性

日本の保険会社のグローバルプレゼンスは、ここ10年は高位を維持

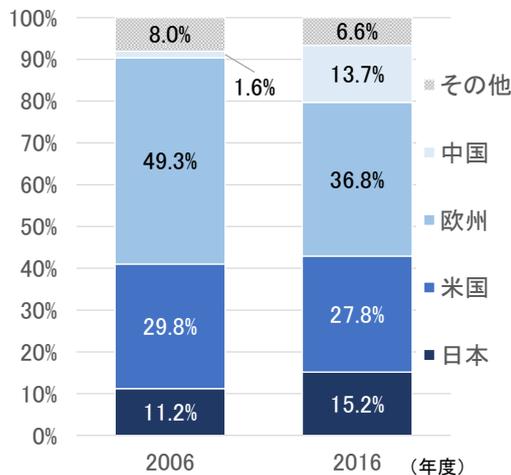
世界の大手保険会社の総収入に占める日本の保険会社のシェア⁵は、2016年度は15.2%と、2006年度の11.2%から上昇し、一国のシェアとしては米国に次いで高い。中国の保険会社のシェア拡大が顕著であるが、日本の保険会社のグローバルプレゼンスは、高位を維持していると言えよう(【図表 26-14】)。日本の保険会社は、東京海上ホールディングスを除いて、グローバル大手保険会社と比べて総収入に占める海外事業の割合が総じて小さく(【図表 26-15】)、国内事業が各社のグローバルプレゼンスを支えていることが窺える。

今後国内市場縮小に伴うプレゼンス低下を予想

しかしながら、長期的に「国内市場縮小、海外市場拡大」に向かうと考えられる中においては、日本の保険会社のプレゼンスは相対的に低下していくと予想される。

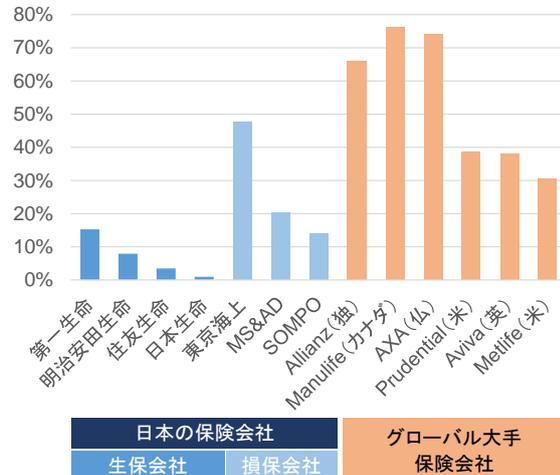
⁵ Fortune, Global 500(2007 及び 2017)にランクインした企業のうち、保険会社(2007年:46社、2017年:53社)の総収入から算出

【図表 26-14】世界の大手保険会社の総収入シェア



(出所) Fortune, Global 500 よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) Fortune, Global 500 (2007 及び 2017) に掲載される保険会社の総収入をもとに算出

【図表 26-15】各社の総収入に占める海外の割合



(出所) 各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 各社開示状況によって数値に含まれる収入項目の範囲が異なるため、厳密な横比較にはならない点に留意

一部の海外保険会社では、先進的なサービスを提供し始めた

また、一部の海外保険会社は、保険商品の高度化と自らの事業領域の再定義を通じて、先進的なサービスを提供し始めている。これらの動きは、①「個人にあった価格設定(パーソナライズ化)」と、②「事前のリスク回避と保険事故発生時の被害最小化サービス」の2つの構成要素に分類できる。

生命保険分野では、南アフリカの生命保険会社 Discovery の健康増進プログラム Vitality が先進的な事例

生命保険分野では、南アフリカの生命保険会社 Discovery が提供する健康増進プログラム Vitality が、その事例として挙げられる(【図表 26-16】)。同プログラムでは、顧客がジムやスポーツイベントへの参加等、健康増進に寄与する行動をとった場合、ポイントを付与し、保険料の割引や提携企業商品のクーポン等が提供される。ウェアラブル端末やスマホアプリを通じて顧客の日々の健康増進への取組みを把握し、それに沿った価格設定(保険料の割引)及びポイント付与が行われる点について、上記の「パーソナライズ化」を体現していると言える。また、各種インセンティブ付与を通じて健康増進をサポートすることで、死亡や罹患を減らすことにも寄与している点は、「事前のリスク回避」サービスを提供していると言える。

損害保険分野では、テレマティクス保険が先進的な事例

損害保険分野では、自動車保険で注目を集めるテレマティクス保険が、スマートフォンや専用機器で測定した顧客の運転距離、時間、挙動等に応じて保険料を設定するという点で「パーソナライズ化」した保険と言える。加えて、メールや専用サイトでの運転診断フィードバックや、事故発生時に保険会社やロードサービスへの自動連絡等、「事前のリスク回避」、「保険事故発生時の被害最小化」サービスを兼ね備えた商品も提供されている。また、これらのサービスによる顧客利便性や満足度の向上が、顧客が保険会社に自らの情報を

提供する理由付けとなり、保険商品の「パーソナライズ化」に必要な顧客情報を収集するための下地となっている。

これら高度なサービスへの顧客ニーズは今後さらに高まっていくものと考えられる

こうした、IoT の進展やスマートフォンの普及等、テクノロジーの進歩を背景とした新たなサービスを通じて、顧客は保険事故発生前から発生時、発生後に対して一貫したリスクマネジメントサービスを受けることが可能になりつつあり、これらサービスに対する顧客ニーズは今後さらに強まっていくものと想定される。

一部の異業種企業も、保険会社との提携を通じてリスクマネジメントサービスを提供し始めている

留意すべきは、こうしたサービスの提供主体となりえるのは、保険会社のみではないという点である。強固な顧客網を持つ異業種企業が保険会社から保険商品の供給を受けつつ、リスクマネジメントサービスを提供することも考えられる。例えば豪航空会社 Qantas は自社の顧客に対して、一定の運動や各種保険への加入によりマイルを付与する健康増進プログラム「Qantas Assure」を提供しており、第一生命の豪州子会社 TAL は同社と提携し、同プログラムの対象となる生命保険を提供している。

異業種提携で海外保険会社が日本事業を強化した場合、日本の保険会社のプレゼンス低下要因となり得る

日本においては、生命保険では約 6 割が営業職員、損害保険では約 9 割が代理店を介して販売されており、多くの営業職員及び代理店網を保有していることが国内における日本の保険会社の競争力を支える一因と考えられる。しかし、今後海外の保険会社が、強固な顧客基盤をもつ異業種企業との提携を進めた場合、このような日本の保険会社の優位性は低下し、プレゼンスが低下に向かう可能性がある。

【図表 26-16】顧客ニーズの高度化と対応商品の例

	海外	日系
健康増進型 保険	<ul style="list-style-type: none"> ■Discovery (南アフリカ) 顧客の健康増進行動(ジムの利用等)により、保険料割引や提携他社で利用可能なクーポン等の付与 ■Oscar (米) 自身の健康状態にあわせた歩数を達成すると、1\$/1日のリワードを獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■住友生命 Discovery、ソフトバンクと提携の上、日本で展開予定 ■第一生命 健康増進支援アプリ「健康第一」を提供。歩行数に応じキャンペーンに応募可能 ■東京海上日動あんしん生命 歩行数に応じた保険料のキャッシュバックを行う「あるく保険」を提供
テレマ ティクス 保険	<ul style="list-style-type: none"> ■Progressive (米) 運転時間や運転距離、運転挙動によって保険料の割引を提供。スマホアプリで、更なる保険料割引につながる助言を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■あいおいニッセイ同和損保 スマホアプリで顧客の走行データを取得・分析し、助言を提供 ■東京海上日動 専用の車載搭載装置を通じて、車線逸脱時の警告等を実施。衝撃検知時には自動で提携企業の連絡 ■損保ジャパン日本興亜損保 スマホアプリで事故多発地点の注意喚起、運転診断レポート、衝撃検知時にワンタッチで事故連絡可能
コネクテッド ホーム 向け保険	<ul style="list-style-type: none"> ■Allianz (独) パナソニックと提携し、同社製IoTデバイスが異常を検知した際に、Allianzのグループ会社が警備や修理工への連絡を実施 ■StateFarm (米) 防犯、防災に寄与する特定のIoTデバイスの導入により、保険料を割引 	—

(出所) 各社公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

IV. 日本企業に求められる戦略

生損保ともに、新たな市場及び顧客の獲得が最優先事項

従来日本の保険会社のプレゼンスを支えていた国内市場の縮小及び競争激化が懸念される中においては、生損保ともに、新たな市場及び顧客の獲得が極めて優先順位の高い課題となる。海外展開の加速、及び保険商品の高度化と自らの事業領域の再定義を通じ、ビジネス機会を開拓することが求められる。

① 海外展開の加速

近年、日本の保険会社は海外進出を加速

近年、日本の保険会社は海外進出を加速させている（【図表 26-17】）。特に、第一生命は、株式会社化（2010 年）と持株会社体制への移行（2016 年）を進め、戦略的なグローバル展開に向けて大きく組織改革を行った。

【図表 26-17】 近年における日本の保険会社の海外進出動向

	保険会社	完了時期	被買収、被出資先、進出先	出資比率
生保	日本生命	2015年	MLC(豪)	80%
		2017年	Reliance Nippon Life(インド)	26%⇒49%
	第一生命	2013年	PT Panin Life(インドネシア)	40%
		2015年	Protective(米)	100%
		2016年	カンボジアに駐在員事務所設立	—
		2017年	ミャンマーに駐在員事務所設立	—
	明治安田生命	2017年	Star Union Dai-ichi Life Insurance(インド)	44%⇒45.94%
		2013年	Thai Life(タイ)	15%
		2014年	PT Avrist Assurance(インドネシア)	23%⇒29.87%
	住友生命	2016年	StanCorp(米)	100%
		2013年	Bao Viet(ベトナム)	18%
		2014年	BNI Life(インドネシア)	40%
損保	東京海上	2016年	Symetra(米)	100%
		2015年	HCC(米)	100%
		2017年	IFFCO Tokio General Insurance(インド)	26%⇒49%
	MS&AD	2017年	AIG(米:メディカルストップロス保険事業)	—
		2016年	Amlin(英)	100%
		2017年	Challenger(豪)※生命保険会社	6%
		2018年(予定)	First Capital(シンガポール)	100%
	SOMPO	2020年(予定)	ReAssure Jersey One(英)※生命保険会社	15%
		2014年	Canopus(英)※2017年に売却	100%
2015年		Scor(仏)	8%	
		2017年	Endurance(英)	100%

(出所) 各社公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2013 年完了案件以降の主な事例を抽出

収益拡大と成長性の取込み、リスク分散に向け、新興国と先進国両方への進出が必要

海外展開を進めるにあたっては、生損保ともに、新興国と先進国の両方への進出が必要となる。新興国は高い成長性が期待できる一方、足下での市場規模は小さく、グループ収益への十分な寄与を得るまでには中長期に亘る継続投資が必要となる。それに対して先進国では、成長性は新興国に比して劣るものの、市場規模は既に大きく、参入後比較的早期の収益寄与が期待できる。また、事業ポートフォリオの分散という観点でも、地理的な分散を図ることは有効である。長期的、安定的成長に向け、バランスの取れた海外展開が求められる。

新興国への進出は、地場で優位な地位を築いているプレイヤーとの提携等が有効

新興国への進出にあたっては、現地の規制及び慣習への対応や、ブランド及び販売網の早期確立の必要性から、地場で優位な地位を築いているプレイヤー（保険会社や、販売チャネルとしての銀行及び事業法人等）との提携や出資・買収が有効な進出手段であると考えられる。例えば、SOMPO はマレーシアの大手銀行グループ CIMB と提携し、ASEAN における損害保険商品の銀行窓販を行っている。また、日本生命はインドの生命保険会社 Reliance（現 Reliance Nippon Life Insurance）に出資（2011 年）⁶し、インド市場に参入している。

グローバル大手も新興国事業を強化しており、地場有力プレイヤーの囲い込み競争は激化を予想

グローバル大手も新興国事業の強化を進めている。Allianz（独）はアジア新興国でのリテール向け損害保険商品の販売強化を目的に、2017 年にアジアを中心に事業を展開する英国大手銀行 Standard Chartered と提携した。今後、新興国への進出にあたって、地場有力プレイヤーの囲い込みに向けた競争は激化していくものと考えられる。

地場有力プレイヤーは提携先に各種ノウハウの提供を期待

地場有力プレイヤーが提携保険会社に期待するものは、保険商品の組成及び販売、リスク管理等、市場の拡大やニーズの変化に対応し得るビジネスモデル構築のためのノウハウである。例えば、中国の生命保険会社は、高利回りを謳った比較的短期もしくは短期で解約可能な商品を多く販売する等、従来は運用会社としての色彩が強かった。これに対して近年、当局が国内の生命保険会社に対して保障性商品や医療・介護保険等の保険本来の機能をより強化するよう指導を強めており、地場保険会社はこれに対応すべく、ERM⁷や商品設計についてのノウハウを外資系保険会社に求めている⁸。

戦略的なノウハウ移転や提携戦略策定とそのアピールが重要

日本の保険会社は、適切な提携先の囲い込みに向け、戦略的なノウハウ移転及び提携戦略の策定を可能にする仕組みづくりを加速すべきと考えられる。具体的には、提携先では人材派遣、出資・買収先では報酬制度の設計や現地への権限の委譲、引受審査等のバリューチェーンの共有化などが挙げられよう。これらの取組みの強化と、実績のアピールを通じ、積極的に地場プレイヤーにアプローチしていくことが期待される。

⁶ 当初は 26% 出資であったが、2015 年 3 月に同国の外資出資上限が 49% に緩和されたことを受けて追加出資を行い、現在は 49% となっている。

⁷ Enterprise Risk Management: リスク管理に関する全社横断的な仕組み及びプロセス

⁸ 中国では、生命保険会社に対する外資出資は 50% が上限となっているが、2020 年に 51% に引き上げ、2022 年には全額出資を認める方向（日本経済新聞「中国の金融、外資規制緩和」（2017 年 11 月 11 日より）

新興国への進出
では、当局等との
人脈構築も必要

なお、新興国での事業展開においては、外資出資規制や保険業に関する規制の変更、商品認可に関するハードル等、留意すべき点も多く、明文化がされていないために事前の調査では見えない事項もあると想定される。こうした点については、地場プレイヤーとの対話を深めることに加え、当局や業界団体との人脈構築なども必要になると考えられる。

各社の近年の先進国への進出は、特定の分野に強みを持つ中堅保険会社の買収が主な進出手段

先進国においては、早期の収益寄与を実現するため、地場保険会社の買収が主な進出手段となろう。近年の日本の保険会社の先進国における買収事例をみると、主なターゲットは、特定の分野に強みを持つ中堅保険会社となっている。例えば第一生命が2015年に買収した米 Protective は、保険契約の買収事業に強みを持つ。明治安田生命が買収した米 Stancorp は団体保険、住友生命が買収した米 Symetra は年金保険の銀行窓販とメディカル・ストップ・ロス保険⁹を、それぞれ得意としている。日本の損害保険会社が買収した米 HCC、英 Amlin、英 Endurance（現 SOMPO インターナショナルホールディングス：以下、「SIH」）は、いずれも再保険やスペシャルティ保険に特徴を持つ損害保険会社である。市場が成熟し、競争も激しい先進国市場において、特定の分野に絞ってプレゼンスを確立することは、安定的な収益の計上に有効と考えられる。先進国への新規参入や事業拡大では、引き続き市場を絞ったアプローチに取り組むことが求められよう。

今般の買収で得たノウハウの他エリアへの横展開も重要

同時に、これらの買収で得たノウハウの他エリアへの横展開を加速すべきと考える。例えば、近年日本の損保会社が国内事業で注力している新種保険分野には、被買収企業のノウハウが活用されている。また、2017年に損害保険ジャパン日本興亜及び SIH がアフリカ大手金融・保険グループ Sanlam 及び Saham と結んだ提携では、両グループから SIH が再保険を引き受けることに加え、現地顧客向けの農業保険の販売においても SIH のノウハウを活用することが検討されている¹⁰。加えて、今後各社が取組むであろう被買収企業との引受審査や保険金請求処理、リスク管理、投資等のバリューチェーンの共有化に係るノウハウは、新興国での地場プレイヤーとの提携関係構築にも活用できよう。

② 保険商品の高度化と自らの事業領域の再定義

異業種連携によるサービス・商品の高度化が必要

今後、日本の保険会社は、異業種との提携を積極化させることで、保険会社のみでは提供し得ないサービス・商品を創出し、保険商品の高度化と自らの事業領域を再定義することが求められる。

連携方法は、戦略に沿って検討すべき

異業種との提携において保険会社が担う役割は、顧客との接触方法によって「コーディネーター型」と「参加者型」の二つに分類できる。保険会社は自らをどちらに位置づけるべきか、各社の戦略に沿った検討が必要となる。

⁹ 従業員向け医療保険を自家保険で運営している法人を対象に、同法人の医療保障額が一定水準を超過した際に、その超過額に対して保険金を支払う保険商品

¹⁰ 日本経済新聞「生損保がアフリカ開拓 損保ジャパンなど、現地大手と提携」（2017年10月19日）より

「コーディネーター型」では、保険会社が顧客との直接接点を持ち、顧客ニーズに合わせて適宜提携他社に送客

「コーディネーター型」の例として Discovery が挙げられる

顧客情報の獲得には、インセンティブ付与のほか、既存の対面チャネルを積極活用する選択肢も

「参加者型」の事例は豪保険会社 TAL（第一生命子会社）及び Airbnb の「ホスト補償保険」が挙げられる

いずれの類型にもメリット・デメリットがあり、両者を使い分けていく必要あり

「コーディネーター型」は、保険会社が窓口として顧客と直に接し、顧客ニーズに合わせて提携他社に送客するモデルである。「事前のリスク回避と保険事故発生時の被害最小化」という顧客ニーズに寄与する各種サービスを、保険会社がコーディネーターとなり、提携他社を活用しながら提供する。この場合に保険会社は、利便性の向上による顧客接点の増加と顧客情報の獲得が期待でき、ニーズ把握とデータ取得・分析を通じた商品・サービスの高度化が可能となる。

具体例では、前出の Discovery がこれにあたり、各種インセンティブの付与を通じて、運動や健康食品の購入を促している。顧客は同社との取引を通じて、健康に関する様々なサービスへ効率的にアクセスすることが可能となっている。同モデルにおいて Discovery は、エコシステム内に顧客を滞留させることで、より多くの顧客情報を獲得している。

なお、特に生命保険分野においては、顧客情報の獲得ならびに商品・サービスの高度化に向けて、営業職員チャネルの更なる有効活用も有効と考える。多くの顧客は、「人生 100 年時代」が目前に迫る中、「健康寿命の延伸」という生命保険に関するニーズに留まらず、長期的な資産形成まで含めた総合的なライフプランニングに対するニーズを抱えている。かかるニーズへの対応として、顧客の日ごろの行動・健康状態及び資産運用状況のフィードバックにはネットチャネルを活用し、ライフプランに関するコンサルティング等、高度なサービスについては対面チャネルを活用する等、ネットとリアル（営業職員）を有機的に組み合わせることが重要と考えられる。AI を活用した営業ツールの拡充等により営業職員チャネルを「総合ライフプランナー」として再構築することで、商品・サービスの高度化と優良な顧客情報の獲得を効果的・効率的に行うことも可能と考える。

「参加者型」は、異業種他社が提供するエコシステム内で、保険会社は他社からの送客により自社商品を提供するモデルである。生命保険分野では、前出の Qantas と TAL の提携が事例として挙げられる。上記 Discovery の事例とは逆に、保険会社はエコシステムにおける一つのパーツとして保険を提供している。また、損害保険分野では、民泊プラットフォーム Airbnb が提供するホスト補償保険が挙げられる。これは宿泊者の怪我等に関し損害賠償を請求された場合等に備え、ホストに対して自動で保険が付保されるサービスであるが、同保険の引受は別途保険会社が行っている。Airbnb が提供するプラットフォームのパーツとして保険会社が保険商品を提供する「参加者型」と言えよう。

以上の二類型にはそれぞれメリット・デメリットが存在する。「コーディネーター型」では、より多くの顧客情報獲得が期待できる一方、エコシステム構築にはより多くのコストと時間が必要となる。「参加者型」では、プラットフォームからの送客を期待でき、「コーディネーター型」よりは短期間、安価でのエコシステム構築が可能と考えられる一方、獲得できる顧客情報は限定されよう。それぞれのメリット・デメリットを比較考量の上、商品、市場ごとに使い分けることが求められる。

「コーディネーター型」では収益源の確保、「参加者型」では提携企業へのアプローチと業務効率化が必要

いずれの類型でも提携先の早期囲い込みが重要。海外ネットワークも活用した取組みが求められる

「コーディネーター型」での事業展開を行う場合、収益源の確保が課題となろう。個人顧客から、保険料と別にリスクマネジメントにかかる手数料を徴収することは、多くの健康管理や運転サポートアプリ等が無料で展開されている中においては困難であると考えられる。提携先の異業種企業から顧客紹介手数料を徴収する等、ビジネスモデルの工夫が求められる。「参加者型」では、コーディネーターたり得る企業の目利きと早期のアプローチ、またコーディネーターへの手数料支払い等による収益性低下が想定されるため、販売・引受・契約管理等にかかる効率化が課題となろう。

いずれの類型においても、今後、各保険会社の中核業務に関わる提携では、排他的な関係が構築されることが想定される。保険会社は、プレゼンスの確立に向けて、早期に市場、商品ごとの戦略方針を明確化するとともに、有力企業を囲い込む必要がある。日本の保険会社が拡大を図っている海外ネットワークは、情報収集や有力企業とのリレーション構築に活用できよう。事業エリアと事業領域双方の拡大をにらんだ包括的な取組みが求められる。

みずほ銀行産業調査部

金融チーム 大川 和則

中野 悠理

kazunori.okawa@mizuho-bk.co.jp

©2017 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。