

## 日本の生命保険マーケット最新事情2020：コロナ禍の2020年上半期を生命保険業界はどう乗り切ったか～激減した業績と新営業モデルの試み

### 新契約件数は35%減、7月以降は回復基調に

2020年度上半期（4月～9月）の生命保険業界は、新型コロナウイルス感染症拡大で営業活動の自粛を迫られ、「業績はどこまで落ち込むのだろうか」という不安に包まれていた。

生命保険協会が昨年12月2日に発表したデータは、コロナ禍が生命保険業界に与えた打撃はこれまでに例のないことを示している。個人保険の新契約実績は次のとおり。

件数＝674万件（対前年比35・6%減）。

保険金額＝19兆7,320億円（同22・0%減）。

年換算保険料＝5,642億円（同30・7%減）。

件数、年換算保険料は30%台の大幅な落ち込みを記録し、その不安は的中してしまった。

さらに、新契約件数を月別に見るとこうなる。

4月＝99万件（対前年比34・4%減）

5月＝51万件（同68・5%減）

6月＝100万件（同55・4%減）

7月＝99万件（同44・6%減）

8月＝129万件（同14・3%減）

9月＝196万件（同9・5%増）

2020年度第1四半期（4月～6月）の新契約件数は、全国的に緊急事態宣言が出され、新契約活動を停止していた影響を受け、5月は68・5%と前例のない激減となり、6月もその流れが続いた。

7月は営業活動を緊急事態宣言前に戻すフェーズと位置づけ、顧客ごとに対面を希望するかどうかをきちんと確認して対面営業を再開。

新契約件数は対面活動の正常化とともに、5月を底に右肩上がりになり、9月は前年同月を上回るまでに回復している。

生命保険会社は、上半期業績をどのように受け止めているのだろうか。

「新契約は年換算保険料、件数、保障額は減少。営業職員の活動自粛による4月～6月の販売減が主因で、7月以降は回復しつつあるが、上半期は大幅なマイナスとなった」

日本生命は昨年11月24日、上半期業績説明会を行い、新契約業績をこう総括した。同社の年換算保険料1,148億円の第1四半期と第2四半期の内訳を見ると、前年同期比63%減の393億円から24%減の755億円に増加している。

各社とも業績が緩やかな回復基調になっている、という手応えを次のように語る。

「昨年4、5月は全社的に営業を自粛し、6月は19都道府県で自粛した。7月以降は対面営業を徐々に再開してきて、現在はコロナ禍以前の水準まで戻っている」（明治安田生命）。

「昨年4月～6月は営業職員の訪問活動自粛や、保険代理店への来店数減少などの影響で大きく販売が落ち込み、第1四半期の新契約年換算保険料は前年同期比26・0%減%となったが、7月～9月にかけて徐々に販売は回復傾向にある」（住友生命）

新契約業績の激減に対して、保有業績は既存契約の占率が高いために、新契約減少の影響をほとんど受けず、生命保険各社の年換算保険料、保障額は微減に止まっている。

「ソルベンシー・マージン比率などが最悪どのような状態になるか、ということを経営テストでチェックした上で、特別な業務運営をしなくても収益構造を十分に維持できることを確認している。それをもとに営業施策などを決める」

富国生命は、経営基盤が健全に維持されていることに自信を示す。

## 非対面活動では「LINE WORKS」などフル活用

「顧客接点」の機会をどのように増やしていくのか——。コロナ禍の中で営業自粛が解除されても、生命保険各社はこの最優先課題に試行錯誤しながら取り組んできた。

①お客さまと直接会えない中で、「非対面活動」をどのように組み立てるか。

②新しく取り入れた非対面活動と、これまでの対面活動とのベストミックスをどのように作り上げるか。

これがそのポイントで、非対面活動で鍵を握るのがデジタルツールの活用。日本生命の例を挙げてみよう。

昨年4月＝営業職員にスマートフォン「N・phone」を貸与。「N・phone」には契約者情報やスケジュール管理アプリ、「LINE WORKS」などを搭載。「LINE WORKS」によって契約者とLINEのやりとりができる。

6月＝「N・phone」に教育アプリを実装。多様な教材を閲覧できるようになり、提案のロールプレイングをAIが自動判定する機能も追加。

7月＝LINE ID収集キャンペーン

9月＝営業職員の携帯端末「タスカル」に「LINE WORKS」を導入し、保障設計の提案書を送付する機能も追加。

11月＝契約者や見込客のLINEへ「商品説明ビラ」の送付を可能にする。

また、スマホアプリの機能拡充にも力を入れる。その背景にはコロナ禍の影響で4～5月にスマホアプリの利用者数が前年同月比で47・5%も増加したことがある。

昨年8月には契約者限定サービスを提供し、push通知機能を追加し、12月はオフィシャルホームページをスマホ画面から閲覧しやすい画面設計に変更した。3月までにはコンタクトラインを追加する予定。

将来的には各種手続き、担当営業職員・ライフプラザ・コールセンターなどへのコンタクトがワンストップでできるようにする。

日本生命ではこのような形でデジタル接点の多様化を進め、顧客とのリレーションシップの強化に全力を上げる。

富国生命では昨年5月下旬、営業職員の携帯端末「PlanDo」に「Webx」（ウェブ会議システム）を導入。9月までは朝礼、会議、研修など社内向けに使っていたが、9月からオンライン面談を開始した。

同社では2019年度から学資保険のデジタルマーケティングに力を入れているが、オンライン面談でも効果が少しずつ生まれている。

学資保険のデジタルマーケティングは、ホームページ経由の資料請求をしてきた顧客に対して、営業職員が訪問する許可を得て、直接提案をするスタイルを取る。

「ただ、資料請求者と営業職員との関係性が十分にできていない場合、コロナ禍では対面を拒否されることがある。そのような機会損失をなくするためにオンライン面談を実施。オンラインで商品内容を説明して、非接触で申し込みを完了できる取り組みを開始した」

学資保険は月間2,000件から3,000件の新契約がある。その10%の200件～300件が資料請求からの成約となり、オンライン面談ではその10%に当たる20件から30件で、「今後増えていくだろう」と期待を寄せる。

## デジタルパンフで顧客の理解も深まり、営業効率アップ

これまでは契約者や見込客に連絡をして、アポを取り、訪問するという活動スタイルだったが、明治安田生命では非対面活動を加えることで、次のような営業活動を展開して成果を出している。

①面識のある契約者や見込客への訪問の前に、LINEやメールでコンタクト。

②「まず、情報を教えて欲しい」という契約者や見込客にはデジタルパンフレットを送る。

③契約者や見込客は事前にパンフレットで商品内容を確認。

「面談時間が短くなるのに加え、お客さまの理解もあらかじめ進むことで、営業効率も上がっている」と強調する。

生命保険各社はデジタルツールを活用することにより、本社の税務、財務や保険引受の専門家が営業職員の対面営業に遠隔参加する試みも始めた。

本社からの非対面支援による営業現場へのサポートがより高品質なコンサルティングを生み、それによってさらなる顧客満足度を向上させるという循環を期待する。

さらに、リモートによる営業職員の活動サポートはこれまでの同行支援と比べると、「支援費用」の削減にもつながり、支援費用の効率化という観点からもさらに強化される。

営業活動における非対面活動のウエートが高まりつつある一方で、住友生命は「人に根ざした価値」を改めて強調する。

「単にデジタルツールを導入すれば、あるいは単に使えるようになればというものではない。非接触でもこれまでの対面と変わらない『お客さまに寄り添い、親身に支える』という価値を届けることが重要だ」

なぜなら、生命保険は顧客のライフサイクルによって期待される役割や価値観が違ってくるので、顧客からは「できるだけ対面で自分の意向を聞いて、最適な保障を提案してほしい」というニーズが根強くある。7月以降に対面活動が再開されると、対面を希望する顧客が増えている。

アフターコロナでも「フェイス・トゥ・フェイス」の重要性は変わらず、「オンライン面談」がすべてなくなるわけではない。

デジタルツールを活用した非対面活動は、新型コロナウイルス感染防止の観点と営業効率を高めるというメリットがあることも実証されている。

それを踏まえ、「これからも顧客一人ひとりのニーズに応じて、これまでの対面活動に非対面活動を柔軟に組み合わせ、そのベストミックスをどのように作るか。これが一番のポイントになる」（日本生命）。

それにともない、営業職員のITスキル・リテラシーの向上はもちろんのこと、より高度な知識に裏付けられたコンサルティングスキルの向上も求められる。

### 研修資料の動画を80本制作、学びの機会を増やす

コロナ禍における「生活様式の変化」にともない、営業職員の教育研修にも変化が表れた。

住友生命は昨年9月、スマホで映像の視聴が可能なeラーニングツール「クラウドキャンパス」を導入。

本社で作成した映像コンテンツを営業職員に配信し、時間・場所に捉われない学習機会を作るのが狙い。「効率的な働き方を実現し、知識の向上・スキルアップを図るとともに、さらなる生産性向上へとつなげていきたい」という。

また、研修を支社主導の教育拠点集合研修から、本社主導のデジタルツールを活用した研修に変更した。

富国生命は、営業職員の携帯端末「PlanDo」に研修資料の動画を用意した。「フコクマイクロラーニング」という5分程度の動画を半年間で約80本増やした。

昨年4～5月の在宅勤務中は動画を視聴することで、保険知識だけでなく税金や社会保障などの知識を学ぶ場となった。

一方、集合研修がほとんど禁止の中で、オンライン研修をZoomを活用しながら実施した。そこで明らかになったことがある。

「オンライン研修は知識付与には非常に有効だが、集合研修で集まっている人たちと共感しあったり、深掘りした議論をするのには対面のほうが適している」

今後もそれぞれの良さを生かしながら、オンライン研修と集合研修を併用していく。

さて、2020年12月以降、新型コロナウイルス感染「第3波」の拡大に歯止めがかかっていない。1月8日には全国で新規感染者数が7,800人以上となり、過去最多を更新した。

新型コロナウイルス感染の急拡大を受け、1月7日に東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、1都3県に「緊急事態宣言」が出された。期間は1月8日から2月7日まで。

昨年4～5月に「緊急事態宣言」が出された時と同じように、生命保険業界にとって対面活動が制限されても、デジタルツールを活用した非対面活動のノウハウを蓄積しているので、2020年度第1四半期のような業績の落ち込みは避けられるだろう。

住友生命は「下半期以降、経済活動の自粛・停滞などが現状にとどまるという前提であれば、住友生命グループ全体の新たな契約年換算保険料は1割前後のマイナスに止まる」と予測する。

生命保険業界にとって、2020年度（20年4月～21年3月）はまだまだ不透明な状況だ。

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。