

## 第8章 生命保険の販売チャネル

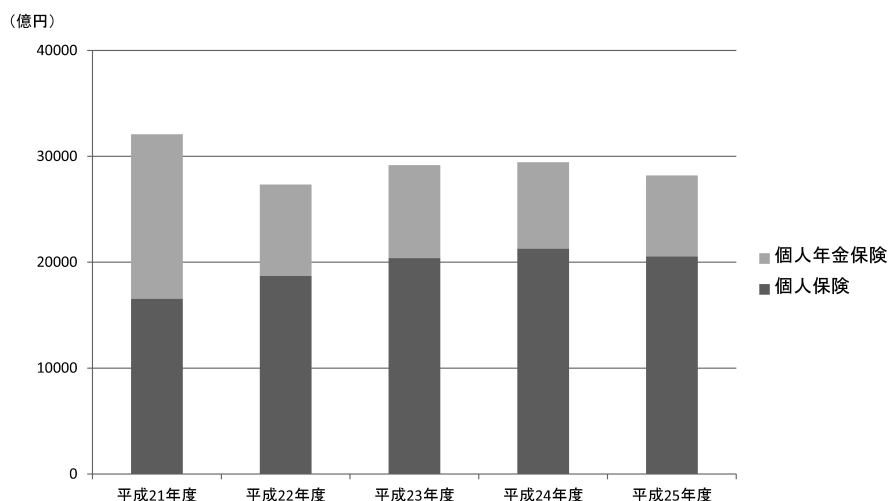
福岡大学商学部  
石坂 元一

### I 問題意識

1996年の保険業法改正を機に、一連の規制緩和・自由化が押し進められ、損保系生保会社の参入、乗合代理店の承認、第三分野の解禁、銀行窓販の開始、銀行窓販の全面解禁といった経営環境の変化とともに販売チャネルも多様化してきた。生命保険業において、営業職員がメインチャネルである状況は変わらないものの、その独占的な地位はやや縮小し、そこには銀行窓販、乗合代理店、通信販売チャネルが一定のシェアを持つようになってきている。この販売チャネルの多様化には、消費者・顧客と保険会社双方にとってメリットも大きい。まず、消費者・顧客にとっては、選択肢が拡大し、ワンストップ・ショッピングが可能となる。保険会社にとっては、チャネルの工夫によって経営効率の上昇が見込まれ、また新たな商品開発と需要喚起にもつながりうる。

図表8-1に示されているように、個人保険および個人年金保険における新規契約の年換算保険料ベースでの保険料収入は、業界全体として、ここ数年横ばいの推移である。生命保険会社間の競争がますます激しくなる中、昨今、海外進出など生命保険業の戦略として事業ポートフォリオの転換が顕著である。ただし、生命保険業を考察するにあたっては生活者のリスク認識（生活リスク）の変化も決して見逃すことはできない。第2章で確認したように、生活者は生活保障に対する不安意識から、今後の追加準備意向が高い傾向にあり、私的保障の主たる手段である生命保険のニーズが相対的にも絶対的にも大きくなっていくと考えられる。また医療保障や老後保障の準備といった生活者自らのリスクに目が向けられている点にも着目すべきであろう。このような生活者の意向を受けて、保険契約（商品）の内容はもちろんのこと、販売チャネルが多様化している現在だからこそ、販売チャネルの工夫が要求され、新たなビジネスチャンスの創出可能な時期と捉えることもできる。

【図表 8-1 年換算保険料（新規契約）の推移】



出典：「生命保険の動向（2014年版）」より作成

販売チャネルの多様化が進んだ分、チャネルごとにさまざまな問題が指摘されてきた。とりわけ近年、大型の乗合代理店（来店型ショップ）の台頭を背景に、「保険業法等の一部を改正する法律」が2014年5月23日に成立し（第186回国会）、2016年5月29日から施行・適用が予定されている。保険募集に際して意向把握義務と情報提供義務の2点が重視されている。

そこで、本報告では、各チャネルの特徴と問題点を整理し、保険会社へのインタビューを通じて、改めて生命保険チャネルのあり方を研究し提示することとする<sup>1</sup>。本報告の残りの構成は次の通りである。まず第Ⅱ節では、生命保険の販売チャネルの現状と各社対応を整理する。近年の加入チャネルの推移を確認し、中でも進展が著しい銀行窓販と乗合代理店の展開を見たのちに、多様化する販売チャネルへの対応をまとめる。第Ⅲ節では、販売チャネルに対する評価を、顧客からの観点と保険会社からの観点とに分けて考察する。最後に第Ⅳ節では、保険業法改正を踏まえて今後の展望を試みる。

## Ⅱ 販売チャネルの現状と対応

### 1. 販売チャネルの現状

#### （1）販売チャネルの分類と推移

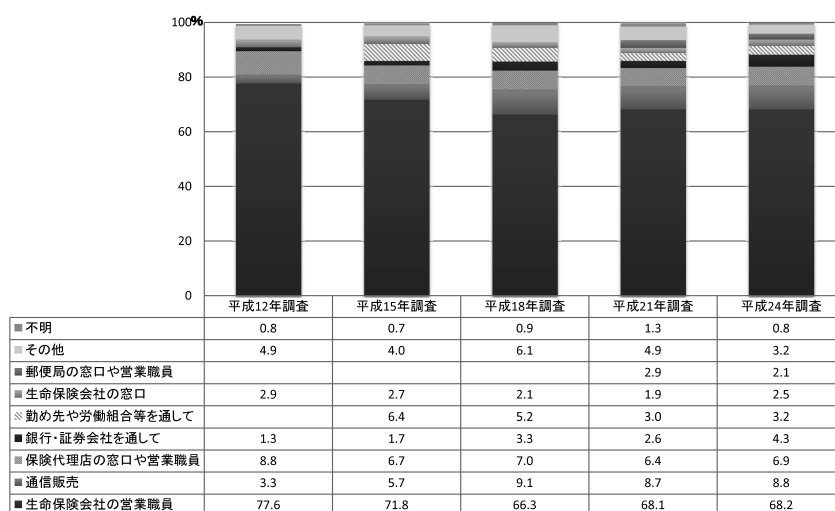
生命保険の販売チャネルは、生命保険会社の直接販売、代理店、保険仲立人<sup>2</sup>に大分類できる。直接販売には営業職員や通信販売等があり、代理店には専属代理店、乗合代理店、

<sup>1</sup> 2015年1月16日、日本生命、住友生命、明治安田生命の3社に販売チャネルについてのヒアリングの機会を得た。本報告Ⅱ節以降、このインタビュー結果に基づく記述も多い。

<sup>2</sup> 保険仲立人（保険ブローカー）は保険契約締結を媒介し、顧客の委託を受ける点で保険代理店とは全く異なる立場といえる。本報告では、保険仲立人についての記述は割愛する。

金融機関等代理店の種別がある。販売チャネルごとの加入状況の正確なデータは入手不能であるため、ここでは3年毎に行われている大規模調査「生命保険に関する全国実態調査」（生命保険文化センター）を利用して、加入チャネルの推移傾向を把握することとする<sup>3</sup>。図表8-2が平成12年調査から平成24年調査までの結果一覧である（平成12年調査は平成7～12年に加入、平成15年調査は平成10～15年に加入、以下同様である）。

【図表8-2 加入チャネルの推移】



出典：「平成24年度生命保険に関する全国実態調査」＜図表I-115＞より作成

まず、主力の販売チャネルは「生命保険会社の営業職員」である。図表中の数値から分かるように、このチャネルは縮小傾向にあるものの、依然として加入件数のうち7割前後を占めている<sup>4</sup>。規制緩和以前の同調査では、9割近くと高い水準であったことから（平成3年調査では89.3%、平成6年調査88.0%、平成9年調査88.5%）、販売チャネルの多様化が明らかである<sup>5</sup>。戦後の復興期からわが国の生命保険販売を支えてきた女性営業職員チャネルにはしばしば問題点も指摘されてきた。たとえば、大量採用・大量離職のターンオーバーや高コスト（非効率）の問題である。チャネルの多様化以前から、保険会社はこれらの問題に対して、専門化体制の徹底、外務員試験制度の導入、さらにFP資格者の活用などを図ってきた<sup>6</sup>。後述するように、生命保険会社は、消費者のニーズや加入状況を踏まえた上で軸はやはり営業職員に据えており、今後一層の顧客満足度向上への試みがな

<sup>3</sup> かんぽ生命を除く。また同調査注記にある通り、各調査において選択肢の変更や追加、細分化、設問の統合などがあったため、調査結果を時系列で単純に比較はできない。本報告でも推移傾向を捉えることにとどめる。詳細については出典を当たりたい。

<sup>4</sup> 同調査では、営業職員チャネルをさらに「家庭に来る営業職員」と「職場に来る営業職員」に細分しており、近年、おおよそ10:3の比率である。

<sup>5</sup> さらにそれ以前に実施された同調査でもやはり9割近い。

<sup>6</sup> 石田（2008）。

されるであろう。

直近で2番目に割合の大きな加入チャンネルが、直接販売に属する「通信販売」である<sup>7</sup>。平成15年調査までは保険代理店チャンネルの方が上回っていたが、ここ3回の調査では通信販売が高い割合を示し、代理店チャンネルよりも2%ポイント以上の差をつけている<sup>8</sup>。通信販売にはインターネット販売が含まれており、2008年には(現)アクサダイレクト生命保険、ライフネット生命保険といったインターネット販売専門の生命保険会社が誕生し話題となった。その後も、さまざまな形態でこのインターネット販売に参入が続いている。インターネット販売は、シンプルな商品内容と付加保険料部分のコスト圧縮を特徴にもち、純保険料と付加保険料の比率を開示している会社もある。ここでの戦略は、生命保険という複雑で高額な商品を、可視化して低価格で提供するマーケティング手法といえる。とりわけ後者の低価格はテレビCM等でも強調されているポイントである。しかし、生命保険においてはこれらメリットと思われる点が、消費者・顧客にとってはデメリットにもなりうる。たとえば、個人や家族を取り巻く環境やリスクは多岐に亘っており、それを保障する契約内容は、対面でいろいろと相談を経てから決定したいと考える消費者も一定数いるであろう。また、低価格といっても比較的長期かつある程度の支払金額の商品を非対面で購入しても大丈夫であろうかといった不安もあるかもしれない。これらのトレード・オフ関係は生活者の環境とニーズに依存するところであるが、いずれにせよ通信販売は有力なチャンネルとしてその動向に注目が集まっている。

以上は直接販売のチャンネルであるが、次いで割合の多い販売チャンネルが「保険代理店の窓口や営業職員」と「銀行・証券会社を通して」の代理店チャンネルである。直近平成24年調査では、これらは合わせると1割を超えている。保険代理店については、1990年代の保険業法改正による規制緩和の流れで生命保険募集人の一社専属制が緩和され、乗合代理店が認められるようになって以来、来店型保険ショップと呼ばれる大型の乗合代理店の存在が顕著になっている<sup>9</sup>。複数の保険会社の商品を取り扱うため、消費者・顧客にとって選択の幅が広いことに加えて、営業職員が職場に出入りしにくくなったことも拡大の背景と考えられる。ただし、急成長とともにいくつかの問題点も指摘され、保険業法の改正にまで至った。銀行・証券会社における販売については、銀行がほとんどを占め、銀行窓販の用語で定着している<sup>10</sup>。銀行窓販は2001年から段階的に販売が解禁され2007年に全面解禁に至った(損害保険も含む)。金融機関の窓口での販売に関しては、メリットや課題など慎重な議論が繰り返され、当初から保険業界も対応策を講じていた。これら銀行窓販と乗

---

<sup>7</sup> 同調査では、通信販売チャンネルをさらに「インターネットを通して」と「テレビ・新聞・雑誌などを通して」に細分している。

<sup>8</sup> ただし、あくまで加入件数(人数)上の比較であり、保険料や保険金額ベースではないことに注意されたい。

<sup>9</sup> この種の代理店は、来店型保険ショップ以外にも、乗合型保険ショップ、来店型保険代理店などとも呼ばれている。

<sup>10</sup> 同調査では、銀行窓販チャンネルをさらに「都市銀行の窓口や銀行員(ゆうちょ銀行を含む)」、「地方銀行、信用金庫、信用組合の窓口や銀行員」および「信託銀行の窓口や銀行員」に細分している。

合代理店については、本節内で項目を設けているため詳述はそちらに譲る。概観すると、営業職員を主とする直接販売チャネルに対して、銀行窓販や乗合代理店といった代理店チャネルの存在が相対的に増してきている。

## (2) 銀行窓販

銀行窓販は 2001 年 4 月から段階的に解禁され、2007 年 12 月にはすべての保険商品の販売が認められた。生命保険分野に関しては、図表 8-3 の記載の通り、第一次解禁の住宅関連の信用生命保険にはじまり、第二次解禁では個人年金保険等、第三次解禁では一時払タイプや短満期タイプの保険、その後全面解禁を迎えた。

【図表 8-3 銀行窓販の段階的解禁（生命保険分野）】

		銀行等が販売できる保険商品の範囲(生命保険分野)
2001年4月～	第一次解禁	住宅関連信用生命保険
2002年10月～	第二次解禁	個人年金保険・財形保険
2005年12月～	第三次解禁	一時払終身保険・一時払養老保険・短満期平準払養老保険・貯蓄性生存保険
2007年12月～	全面解禁	定期保険・平準払終身保険・長期平準払養老保険・医療・介護保険 等

出典：金融庁「保険 WG 第 37 回参考資料（銀行等による保険募集関係）」より作成

銀行窓販のメリットとして、消費者・顧客の選択肢の拡大、預金・保険・証券のワンストップ・ショッピングの実現、効率化による費用節約効果と保険料値下げの可能性、新規保険需要の喚起、金融全般に関する情報の伝播等が挙げられてきた<sup>11</sup>。加えて、潜在的契約者にとって銀行の窓口というある種通い慣れた場所をチャネルとして活用することは、顧客接点の回数増加が見込まれた。

もちろん、問題点も懸念されており、集約すると、銀行本来の業務に係る問題と募集代理店としての技術的問題の 2 つに分けられよう。前者としては、銀行は融資先に強い影響力をもつために圧力販売が行われるおそれや、保障性の高い商品を販売する過程で得られる健康情報が融資判断に流用されるおそれ等である<sup>12</sup>。これら融資との分離については、販売規制や担当者分離規制が設けられた。また後者の技術的問題とは、契約内容の説明が不十分になるおそれや、保険商品情報に偏りが生じるおそれ等である。これらについては、

<sup>11</sup> 石田（2008）。

<sup>12</sup> 小藤（2008）は、システムダイナミックスを援用し、情報共有規制が銀行窓販のメリットであるシナジー効果を減殺する可能性を示し、銀行窓販の成長は情報共有規制の在り方に依存すると結論付けている。

銀行への指導やコンプライアンス体制の確立に加えて、保険会社も当初からコールセンターや専用サポートデスクを設置してきた<sup>13</sup>。

ただし弊害防止措置等に関しては、全面解禁から3年後の2011年7月に、モニタリング結果の収集および関係者からのヒアリング調査を踏まえて、見直しが行われた（金融庁「銀行等による保険募集に係る弊害防止措置等の見直しについて」<sup>14</sup>）。たとえば、融資先への保険募集の一部が規制対象から除外され、事業性資金の融資先であっても一部保険商品の募集については認められるようになり<sup>15</sup>、非事業性資金の融資申込者に対しては融資と同タイミングでの保険募集が認められるようになった<sup>16</sup>。

図表8-4は2006年度から2010年度にかけての銀行窓販による販売実績を示している（金融庁「銀行等による保険募集に関するモニタリング結果」<sup>17</sup>）。やや古いデータであるが、新規契約件数と新規契約保険金額のいずれも銀行窓販は増加傾向が見られる<sup>18</sup>。

【図表8-4 銀行窓販による販売実績】

銀行窓販	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
新契約件数(万件)	76	62	80	103	118
対全チャネル	6.2%	4.9%	5.2%	6.1%	7.0%
新規契約保険金額(億円)	46,673	39,112	40,762	50,758	60,070
対全チャネル	6.0%	5.7%	6.0%	7.5%	8.6%

出典：金融庁「銀行等による保険募集に関するモニタリング結果」より

次に図表8-5は種目別の銀行窓販シェアの推移（新規契約件数ベース）である。一見すると、変額年金保険や定額年金保険のシェアが高い。とりわけ変額年金保険は当初より銀行窓販の柱と据えられ、対全チャネルは常に8割前後を占めている。しかし、2008年度を境に対銀行窓販全体のシェアが落ち込み（2010年度は10.4%）、絶対的な販売量も低下した。銀行窓販の開始以来、好調であった変額年金保険であったが、金融危機を契機とする運用環境の悪化により、2009年には新規の販売休止にまで追い込まれる事態も生じた。この低下に反比例するように伸びた種目が終身保険等の死亡保険である。死亡保険の新規契約件数が2008年度553万件から2010年度680万件と2割強増加している中、銀行窓販は全チャネルに対して1.1%から8.0%に伸び、加えて銀行窓販全体に対しても7.6%か

<sup>13</sup> 2010年10月より保険分野での金融ADR（裁判外紛争解決手続き）制度が開始された。生命保険分野では、生命保険協会がその機関として指定されており、生命保険会社は各々生命保険協会と手続実施基本契約を結んでいる。2014年度の裁定申立件数194件のうち、銀行等代理店販売における契約無効請求が8件あった（「相談所レポート」）。

<sup>14</sup> 施行は2012年4月1日。

<sup>15</sup> 融資先募集規制における対象除外。

<sup>16</sup> タイミング規制における対象除外。

<sup>17</sup> 個人保険・個人年金商品に限る。また転換を含む。

<sup>18</sup> 同資料によると、損害保険商品については1%未満の割合で、新規契約件数は微増傾向、新規契約保険料は横ばい傾向にある。

ら 46.4%へ上昇している<sup>19</sup>。変額年金の販売停止の影響も大きいと思われるが、やはりこの時期、生活者のリスク認識の変化に伴う商品のシフトが如実に現れている。ただし、ごく最近では変額年金の新規契約件数も再び増加している。この背景には、個人年金の利率引き下げ、運用環境の改善、そして公的年金への不信感が相まっているものと考えられる。

【図表 8－5 保険種目別の銀行窓販シェア（新規契約件数）】

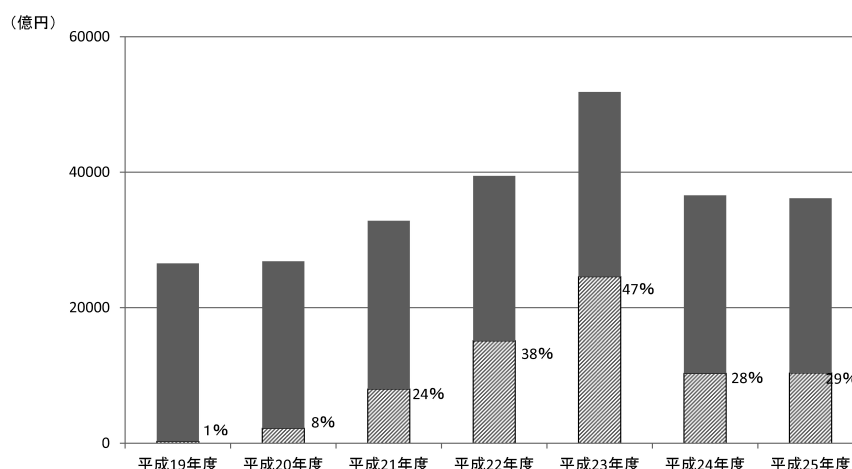
保険種目	銀行窓販シェア	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
死亡保険	対全チャンネル	0.5%	0.4%	1.1%	3.7%	8.0%
	対銀行窓販全体	3.2%	3.3%	7.6%	22.4%	46.4%
生死混合保険	対全チャンネル	0.0%	0.0%	0.1%	1.1%	3.0%
	対銀行窓販全体	0.0%	0.0%	0.2%	2.9%	7.0%
定額年金保険	対全チャンネル	22.3%	14.2%	19.0%	22.4%	23.9%
	対銀行窓販全体	26.0%	21.1%	25.5%	26.1%	26.4%
変額年金保険	対全チャンネル	78.6%	78.3%	83.1%	86.2%	88.4%
	対銀行窓販全体	70.7%	74.7%	54.1%	35.5%	10.4%
医療保険等	対全チャンネル	0.0%	0.1%	1.9%	2.2%	2.0%
	対銀行窓販全体	0.0%	0.8%	12.6%	13.1%	9.8%

出典：金融庁「銀行等による保険募集に関するモニタリング結果」より

インタビューによると、大手生命保険会社の銀行窓販シェアについてばらつきはあるものの増加傾向にあり、注目すべきチャンネルとの認識が見受けられる。ここでは、明治安田生命保険会社の開示資料より具体的な数値を見ることとする。平成 19 年度（2007 年度）から平成 25 年度（2013 年度）までの保険料等収入ベースでの推移が図表 8－6 に示されている。網掛けの部分が銀行窓販の占める部分である。図表より、銀行窓販が全面解禁された平成 19 年度は保険料等収入のうち銀行窓販はわずか 1 % 程度であったが、その後平成 23 年度（2011 年度）にかけて毎年概ね 10%ポイント台で増加し、ここ数年は 30%弱を占めていることが分かる。平成 25 年度は、保険料等収入 3 兆 6,162 億円のうち銀行窓販チャンネルは 1 兆 404 億円と、営業職員チャンネル 1 兆 3,001 億円に近い数値であった（新契約年換算保険料ベースの場合、1,788 億円のうち、銀行窓販 835 億円、営業職員チャンネル 922 億円）。銀行窓販に寄与した保険商品として、平成 20 年度（2008 年度）は定額一時払商品、平成 21 年度は一時払終身保険や定額年金保険、平成 23 年度以降は一時払終身保険が挙げられており、いずれの年度も消費者の安定資産志向が現れた結果だとしている。

<sup>19</sup> 新規契約保険金額ベースの場合も、対全チャンネルで 2008 年度 1.3%→2010 年度 7.1%、対銀行窓販全体で 12.9%→59.6%。

【図表 8-6 保険料等収入のうち銀行窓販チャネル分（明治安田生命）】



出典：「明治安田生命保険相互会社決算（案）説明資料」より作成

以上のように、現在、生命保険会社にとって銀行窓販チャネルは主要チャネルの一つとなっており、今後注力すべき戦略の一つといえる。

### （3）乗合代理店

最近、街角、駅ビルや地下街、デパートやスーパーなど人通りの多い場所に来店型の大型乗合代理店が展開している。また、テレビコマーシャルやネット広告においてもそうした乗合代理店を見かけない日はないほど増えており、生活者の認知度はかなり高いものと思われる。実際、大手の乗合代理店の店舗数は、運営会社ベースで、保険の窓口グループ（株）が 523 店舗、（株）保険見直し本舗が 204 店舗、（株）アイリックコーポレーションが 162 店舗、みつばち保険グループ（株）が 153 店舗であり<sup>20</sup>、各社ともさらなる店舗展開を図っている。

そもそも来店型のショップは外資系保険会社とその始まりとされ、乗合代理店は規制緩和の中で生命保険募集人の一社専属制が解かれたことによって出現した。大型乗合代理店の急成長の背景には、制度変更に加えて環境の変化と生活者の生活保障手段への認知の変化があると考えられる。環境変化の一つとして、セキュリティの関係上、営業職員が職場に出入りしづらくなっていることが挙げられよう。実際、図表 8-2 で掲げた加入チャネルの推移における「生命保険会社の営業職員」の細分項目を見てみると、「職場に来る営業職員」は平成 12 年調査では 23.6% だったが、その後平成 15 年調査 20.4%、平成 18 年調査 15.3%、平成 21 年調査 15.7% と減少傾向を見せ、直近の平成 24 年調査は 15.2% となっている。また、生活者の生活保障手段への認知の変化とは、公的保障への信頼性低下を起因とする私的保障への期待である。もともと生命保険は私的保障の主な手段として認識

<sup>20</sup> いずれも 5 月 10 日において各社 HP にて確認できた数値。



されており、同時に“複雑な商品かつ大きな買い物”とも捉えられている。規制緩和以前は、各社の営業職員から当該保険会社のみの商品提案を受け、他社商品とは比較が困難な状況にあった。しかし、私的保障への期待が高まる中、乗合代理店の出現により、自ら出向いてでも対面で複数社の商品を比較できることに魅力を感じる生活者も少なくないであろう。

ただし、来店型の大型乗合代理店が急成長する過程で問題点が浮き彫りになってきた。乗合代理店はその名の通り、複数の保険会社から委託を受けて代理店として保険販売を行う者と位置付けられるが、「公平・中立」を謳い複数の保険会社の商品の中から比較推奨販売を行う代理店も出てきた。「保険商品・サービスの提供等の在り方に関するワーキング・グループ」（金融審議会）による報告書<sup>21</sup>にも、「乗合代理店の中には、「公平・中立」を標榜して複数の保険会社の商品の中から、顧客のニーズを踏まえて商品を販売するものもある。一方、法令上は、保険会社から独立した立場で募集行為を行う保険仲立人とは異なり、乗合代理店はあくまでも保険会社から委託を受けて保険募集を行う者として位置づけられており、「公平・中立」な立場で募集を行うことが担保されているわけではない」と指摘している。「公平・中立」という用語の使用と捉え方においても、委託元の保険会社と顧客との間で中立であると顧客が誤解してしまう、「公平・中立」であるにも拘らず結局手数料が高い保険商品を推奨してしまうなどの問題が生じた。

このように、販売チャネルの多様化の中でもとりわけ大型乗合代理店の進展に照らすと、保険会社と保険募集人の関係に変化が見られ、以前のルールが前提としていたケースに当てはまらない場合が増えてきた<sup>22</sup>。そこで、実態に即し変化に対応できるよう募集規制の見直しが行われ、保険業法改正に至った。保険募集規制の見直しについては第IV節で再び述べる。

## 2. 販売チャネル変化への対応

本節で整理してきた、銀行窓販の成長や大型代理店の台頭を特徴とする販売チャネルの多様化に対して、生命保険会社はどのように対応しているのだろうか。ここでは、大手生命保険会社へのインタビュー結果を通じてその認識と対応を整理することとする。

回答に共通するキーワードとして「生活者（消費者、顧客）のニーズの多様化」が挙げられる。これには生活者のライフスタイルの変化や生命保険へのアプローチ姿勢なども含まれている。販売チャネルが多様化したことにより、生活者のニーズやタイプも変容を見せ、それらをカバーすべく幅広いコンタクトラインの開拓と設置を試みているといえる。縮小傾向にある営業職員チャネルを主に置きながらも、インターネット等の他のチャネルとの融合（チャネルミックス）を図ったり<sup>23</sup>、営業職員ではカバーできない範囲には来店

<sup>21</sup> 「新しい保険商品・サービス及び募集ルールのあり方について」

<sup>22</sup> 「法が従来前提としていた、ある特定の保険会社が保険募集人の業務の全容を把握し、管理・指導を行うというケース」（同上報告書）

<sup>23</sup> たとえば、インターネットで資料請求を行った顧客に対し、営業訪問を実施する。

型店舗を積極的に出店したりしている。能動的にアプローチしたいと考える顧客を取り込むべく、来店型店舗は駅付近など立地の良い場所に次々と出店されており、人員を増やしたり、営業時間を拡大したりとかなり力を入れている様子が窺える。また、子会社や関連会社として乗合代理店を展開している生命保険会社も多く、この展開意義は生活者のニーズの的確な把握にあると考えられる。

(2) 節の銀行窓販が上昇傾向にあることは各数値にも表れており、また(3) 節の来店型の大型代理店の存在も認められている。銀行窓販の活用に関しては前述の通り、今後とも注力していく姿勢であるようだが、大型乗合代理店に関してはまだ静観状態との回答もあった。なお、これら代理店への手数料は、商品販売量および契約継続状況等に応じて代理店ランクが設定され、契約ごとにそのランクに沿った手数料が算出される体系となっている。

### Ⅲ 販売チャネルの評価

#### 1. 顧客からの評価

顧客からの販売チャネルへの評価として、「平成24年度生命保険に関する全国実態調査」(生命保険文化センター)の加入チャネルへの満足度や満足点を調査した結果を利用する。

まず、図表8-7は主なチャネルごとの満足度を示している<sup>24</sup>。「保険代理店の窓口や営業職員」が98.0%と最も満足度が高い<sup>25</sup>。次いで「家庭に来る営業職員」「職場に来る営業職員」といった営業職員チャネルへの満足度が比較的高い。一方、不満と答えた契約者が最も多かったチャネルは「通信販売」(21.3%)であった。これらの満足と不満は、対面チャネルと非対面チャネルにはっきりと分かれており、顧客からの事後的なチャネル評価は、対面チャネルの方が高いことが示されている。

【図表8-7 加入チャネルの満足度】

(%)

	満足している	どちらかといえば満足している	満足	不明	不満	どちらかといえば不満である	不満である
家庭に来る営業職員	25.9	63.2	89.1	0.5	10.4	9.5	0.9
職場に来る営業職員	20.2	65.1	85.3	0.5	14.2	12.8	1.4
通信販売	18.1	60.6	78.7	0.0	21.3	18.1	3.1
保険代理店の窓口や営業職員	33.3	64.6	98.0	0.0	2.0	2.0	0.0

出典：「平成24年度生命保険に関する全国実態調査」<図表I-130>より抜粋

<sup>24</sup> ここでの加入チャネルは、図表の通り、「家庭に来る営業職員」、「職場に来る営業職員」、「通信販売」および「保険代理店の窓口や営業職員」の4種のみである。

<sup>25</sup> 満足を細分した「満足している」も33.3%と最も高い。

次に図表 8-8 は主なチャネルごとの満足点の回答結果である。営業職員チャネルに関しては、「定期的な訪問」が最も高い満足点に選択されている。「商品知識や保障見直しの提案力」はもう少し高い割合でもよさそうな感もあるため、これは営業職員への更なる教育・研修課題につながる項目であろう。代理店チャネルでは、「手間がかからない」や「相談に迅速に対応」が高い満足点として挙げられている。来店型の保険代理店を想定すると、顧客が自ら都合の良いときに即座にアクセスできるため、このような点が回答されていると思われる。

【図表 8-8 加入チャネルの満足点】

	(%)										
(複数回答)	手間がかからない	相談に迅速に対応	定期的な訪問	保障内容の説明や手続きの対応	商品知識や保障見直しの提案力	マナー・態度がよい	生命保険や他の金融商品に関する情報提供	サービス品の提供やイベント招待	その他	特に満足点なし	不明
家庭に来る営業職員	22.2	29.4	<b>33.5</b>	24.2	19.3	18.3	5.5	3.3	0.9	18.1	0.4
職場に来る営業職員	29.8	23.9	<b>34.4</b>	23.4	21.1	20.6	2.8	2.8	0.9	19.7	0.0
通信販売	<b>55.1</b>	9.4	0.0	16.5	4.7	1.6	3.9	0.0	3.1	<b>33.1</b>	0.0
保険代理店の窓口や営業職員	<b>44.4</b>	<b>39.4</b>	5.1	29.3	24.2	11.1	5.1	2.0	4.0	0.0	0.0

出典：「平成 24 年度生命保険に関する全国実態調査」＜図表 I-115＞より抜粋

以上は満足・不満および満足点のみの評価であるため、ここで加入契機と加入チャネルの関連について考察する。「平成 25 年度生活保障に関する調査」(生命保険文化センター)における生命保険・個人年金保険の直近加入契約の加入契機では、20 歳代は「家族や友人などにすすめられて」が最も高く 30%を超えている(複数回答)。受動的理由であるため、営業職員チャネルによる加入が比較的多いと思われる<sup>26</sup>。30・40 歳代は男女ともに「結婚をしたので」、「就職をしたので」や「子どもが誕生したので」が高い。複数回答であることを踏まえると、ライフステージの大きな変化の際に加入していることが推察される。能動的に生命保険にアプローチすると考えられるため、通信販売や保険代理店の利用も増えてこよう。そして中高年齢層になると、「営業職員や窓口ですすすめられて」や「生命保険に加入する必要性を感じていたので」を選択する者が多い<sup>27</sup>。営業職員チャネルや銀行窓販が主な加入経路として考えられる。また、同調査における生命保険・個人年金保険への非加入理由として、20・30 歳代の若年層では「生命保険についてよくわからないから」がトップに挙げられている<sup>28</sup>。この非加入層に対しては、金融教育もさることながら、“立ち寄りやすい”来店型の代理店が効果的ではないだろうか。これら調査結果から、顧客接点を

<sup>26</sup> これは「平成 24 年度生命保険に関する全国実態調査」の直近加入契約の加入チャネル(世帯主年齢別)と整合的であるが、対象とする保険種目の範囲が異なるため、単純な比較はできない。

<sup>27</sup> この年代では他に「加入していた生命保険が満期になった、あるいは解約したので」も比較的高い。

<sup>28</sup> 40・50 歳代の中年層では、経済的余裕や保険料を理由に挙げている者が多い。

広げるためには、加入契機に応じたチャネルの工夫も重要であることが分かる。

## 2. 保険会社からの評価

販売チャネル展開に際して、まずは保険需要者のニーズを精確に把握する必要がある。営業職員や代理店の募集人が、顧客属性に応じ、各種統計データ等を参照しながらニーズ喚起を行ったうえで、各保障分野のニーズの有無や付保金額の確認を行っている。最近では、営業職員が専用端末を持参して、世帯構成やライフプランに応じて必要保障額を算出し、そこから最適な保障内容を提案することも一般化している。また、販売チャネルに直結するニーズの洗い出しとしては、コンサルティング会社やシンクタンクに依頼して定期的に市場調査を行っている。潜在的顧客のタイプを分類し、各タイプの存在割合も調査したうえで、タイプに応じた販売チャネルを展開している。たとえば、①保険加入に受動的、②加入に能動的、③価格重視、④コンサルティング志向に分類し、①や④のタイプには営業職員チャネル、②や④には来店型の代理店チャネル、③には低価格の通信販売（インターネット）チャネルを想定し、割合も考慮しながら販売チャネル展開につなげている。

販売チャネルの事後的な評価としては、ある一つの数値に偏向することなく、生命保険会社ごとに異なる複数の要素を利用して総合的に判断している。要素としては、新契約件数、新契約年換算保険料、継続率、チャネル別の費差収支、各種保全活動である。さらに、EV（エンベディッド・バリュー）をベースに各販売チャネルの寄与分を利用している会社もある。

## IV 販売チャネルの多様化と戦略

### 1. リスク管理態勢の変化

生活リスクへの保障手段を提供している生命保険会社だからこそ、確実な保険金支払いを実行するための財務健全性が強く要求され、したがって自らのリスク管理態勢がきわめて重要となる。生命保険会社はそれぞれリスク管理方針を定め、これに沿って各種リスク管理を実行し、また各種リスクが事業に及ぼす影響を統合的に管理している。リスク管理体制は他の金融機関のそれと類似しており、典型的には、各リスク管理部門を統括する部署・委員会を設置し、取締役会等の経営意思決定機関に逐次報告を行ったり、ALM委員会と連携をとったりしている<sup>29</sup>。そして、これらリスク管理の適切性・実効性については内部監査や外部監査によって検証・チェックがなされている。

保険会社が管理すべきリスクとしては、保険引受リスク、流動性リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク（事務リスクやシステムリスクなど）が挙げられる。販売チャネルの多様化はいずれのリスクにも影響を及ぼすが、とくにオペレーショナルリスクに関連深いと考えられる。まず、事務リスクは、正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等

<sup>29</sup> 最近では、リスク管理体制にマトリクス構造を採用している会社もある。

を起こすことに起因する損失の可能性と定義される。銀行窓販のシェア拡大や大型乗合代理店の台頭といった販売チャネルの多様化により事務リスクは必然的に高まるため、リスクの認識から内部監査によるチェックに至る一連の事務リスクマネジメントが実行されている。システムリスクは、コンピュータシステムのダウンもしくは誤作動、不備、不正使用等に起因する損失の可能性と定義される。このリスクは、インターネット販売チャネルのみならず、営業職員チャネルや代理店チャネルも含めてすべての販売チャネルに共通したリスクである。販売チャネルが多様化するにつれて、このシステムリスクも頻度・強度ともに大きくなると思われ、一層のセキュリティ対策やバックアップ体制に取り組んでいる。また、販売チャネルごとに販売手法およびそれに伴うリスクが異なることから、それぞれに管理部署を設置し、対応している。

販売チャネルの多様化によりリスク管理態勢の変更が余儀なくされる。最近、多数の子会社を抱える大手企業が、子会社での事故や不祥事の発生例が多いことから、新たなリスク管理体制を模索している<sup>30</sup>。その結果、チェック機能が細部まで漏れなく働くような体制を構築している。代理店チャネルが進展していく生命保険業界にとっても、同様の必要性があると思われる。

## 2. 保険業法改正に向けて

第Ⅱ節で述べてきた通り、銀行窓販や来店型の大型乗合代理店、インターネット等の非対面販売による保険商品の販売が増加傾向にあり、今後も販売チャネルの多様化が予想されている。とくに、大型の乗合代理店と委託元の保険会社の関係のように、現行の規制が従来前提としていたケースに当てはまらない場合が既に増えつつあり、諸問題が顕在化してきている。そこで、このような新たな環境に対応するため、販売チャネルに関する規制（募集規制）の再整備が必要であるとの認識が共有された。2013年6月に金融審議会の保険商品・サービスの提供等の在り方に関するワーキング・グループによる報告書「新しい保険商品・サービス及び募集ルールのあり方について」（以下「保険WG報告書」と略）が公表され、実態に即した募集ルールや募集義務に関する今後の方向性が打ち出された<sup>31</sup>。その後、2014年5月23日の第186回国会にて「保険業法等の一部を改正する法律」が成立し、同月30日に公布された。現時点では、2016年5月29日に施行が予定されている。

ここでは、保険募集の基本的ルールの創設と保険募集人に対する規制の整備に関して整理する<sup>32</sup>。まず、保険募集の基本的ルールとして、現状では虚偽説明等の禁止行為を列挙しているにすぎなかった募集規制に、意向把握義務（第294条の2）および情報提供義務（第294条）の2点が追加導入された。意向把握義務では、保険会社または保険募集人は、

<sup>30</sup> たとえば、「不祥事防止 カギは子会社」（日本経済新聞 2015年6月1日付朝刊）。

<sup>31</sup> 江澤（2014）は、この保険WG報告書に係る一連の議論を整理している。

<sup>32</sup> 他に主な項目として「海外展開に係る規制緩和」、「保険仲立人に係る規制緩和」、「実態に合った顧客対応を可能とするための規制緩和」がある。これらの規制緩和も、保険会社の海外進出など近年の実情に即した法改正である。

募集に際して、顧客の意向を的確に把握したうえで、当該ニーズに合った保険プランを具体化し、顧客ニーズと提案プランの最終的な確認を行うべきとしている。顧客が自らのリスクを認識し、どのような保険でどのリスクをカバーしているかを把握したうえで、契約締結に至ることを担保する目的がある。この背景としては、従前の意向確認書面が必ずしも効果を発揮していないことがある<sup>33</sup>。契約締結に至る各プロセスにおいて、保険会社と保険募集人に創意工夫をもった適切な対応が義務化されたことになる。したがって、当然、顧客の意向を聞かずに（無視して）特定の保険を推奨販売することは禁止される。

情報提供義務は、保険会社と保険募集人に対して、顧客が保険加入の適否を判断するに際して必要な情報の提供を求めている。そもそも保険商品には情報の非対称性が存在し、また特約条項など顧客にとって複雑で分かりにくい面もある。そこで、保険会社や募集人には、保険金の支払い条件など当該保険商品の特徴を分かりやすく説明することが求められている。また、乗合代理店に係るものとして、複数の保険会社の商品の比較推奨販売を行う場合には、取扱商品のうち比較可能な商品の一覧を示し、特定の商品を推奨する理由を説明しなくてはならないとされる。

以上2つの義務の導入は保険募集全体に関することであるため、すべての販売チャネルにおいて対応が必要になってくる。これから各社具体的な対応に迫られることになろうが、とかく複雑な商品内容と捉えられがちな生命保険にとって、これら義務の導入はむしろそのイメージを払拭する機会になるであろう。

もう一つの保険募集人に対する規制の整備（第294条の3）は、まさに乗合代理店の出現に伴う改正である。これまで保険会社に対して体制整備が義務付けられており、そのもとで保険会社が自社の営業職員や系列代理店に管理・指導を行っていた。改正後は、乗合代理店自体に対してもそれぞれの業務の規模や特性に応じた体制整備が義務付けられることになる。保険募集人自身に上述の意向把握義務や情報提供義務が課されることから、適切な体制整備が自らにも求められるのである。したがって、乗合代理店は、適切な商品比較や推奨を行うための体制を整備しなくてはならない。その他、大規模な保険募集人に対しては、保険会社と同様に、帳簿書類の作成・保存及び事業報告書の提出が義務付けられることとなった（第303条、第304条）。

### 3. 販売チャネルへの注力点

販売チャネルの多様化と同時に事業ポートフォリオの転換も図られている。国内では、銀行窓販や乗合代理店の代理店チャネルやインターネットによる通信販売チャネルのシェアが徐々に高くなり、その存在感が増しているが、その一方で生命保険会社の事業戦略として海外進出も近年かなり顕著である。本報告では扱わなかったが、海外進出も販売チャネルの一つと見ることができる<sup>34</sup>。この海外のチャネルも含めると、ますます多様化が進

---

<sup>33</sup> 「保険WG報告書」。

<sup>34</sup> 生命保険会社の海外事業展開に関しては第9章を参照されたい。

んでおり、生命保険会社の経営資源が分散しているとも捉えられる。このような状況で各社はどの販売チャネルに注力しているのであろうか。

インタビューの結果、どの生命保険会社も営業職員チャネルを挙げた。販売チャネルが多様化するからこそ対面販売の営業職員チャネルの強みが活かされてくる。営業職員についてはターンオーバー問題を契機として、その教育・研修や待遇が見直されてきたが、今なお指摘される場所である。前小節の保険業法改正による保険募集人の基本的ルール創設に伴い、営業職員のさらなる質的向上が求められてこよう。現在も、各社、営業職員の採用や育成への取り組みに力を入れている。採用や離職対策として、給与水準の引き上げ、出産・育児へのフォロー、地元での勤務制度の導入などが挙げられる。営業職員の育成に関しては、中長期かつ継続的なプログラムを実施している。顧客のライフプランに応じた質の高いコンサルティング・サービスを提供できるようFP資格取得を奨励し、他の金融商品知識や社会保障・税務知識を備えた営業職員の育成に取り組んでいる。

また、営業職員の従来のスタイルである担当地区や職場への定例訪問のみで顧客を捕捉することが困難な中では、インターネットや来店型の代理店の販売チャネルを活用したり、チャネルミックスを実施したりしている。

#### 4. 今後の展望

本章の最後に、今後の販売チャネルの展望の手がかりとして、生活者がどのチャネルに加入意向を示しているかを見ることとする。図表8-9は「平成25年度生活保障に関する調査」（生命保険文化センター）より作成した加入意向のあるチャネルの結果である<sup>35</sup>。単一回答ではなく複数回答であるため、他の調査との比較はできないが、生活者がどの加入チャネルに興味を持っているかが分かる。最も高い項目は「営業職員」であるが、実際の加入状況から見て、直近の平成25年調査での37.2%という数値は随分低く感じられる。

「郵便局の窓口や郵便局員」や「民保・JAの窓口」への加入意向は平成19年調査から直近調査まで営業職員に次いで高い。「保険代理店」は直近調査で19.3%と比較的高く、平成19年調査から約2倍の増加を見せている。「通信販売」の細分された項目を見ると「インターネットを通して」が直近調査で11.9%、「テレビ・新聞・雑誌などを通して」が5.8%である<sup>36</sup>。「銀行・証券会社を通して」は、年々選択する者が増えており、直近調査では12.8%となっている。

<sup>35</sup> 図表中の「保険代理店」は金融機関を除く。また、図表8-9では省略しているが、細分されている項目も多い。詳細については出典を当たりたい。

<sup>36</sup> 平成19年調査では、「インターネットを通して」が8.8%、「テレビ・新聞・雑誌などを通して」が9.6%であったので、ここ数年でこれらの順序が入れ替わっている。

【図表 8-9 加入意向のあるチャンネル】

(複数回答, %)

	平成19年調査	平成22年調査	平成25年調査
営業職員	40.7	42.0	37.2
郵便局の窓口や郵便局員	32.2	25.7	23.2
民保・JAの窓口		21.4	22.8
保険代理店の窓口や営業職員	10.5	13.6	19.3
通信販売	15.3	13.6	15.5
銀行・証券会社を通して	8.6	11.1	12.8
勤め先や労働組合を通して	13.5	12.8	10.9
その他	3.8	2.8	3.0
わからない	19.0	16.4	14.2

出典：「平成 25 年度生活保障に関する調査」＜図表Ⅳ-15＞より抜粋

時系列で比較すると、生活者の加入意向あるいは興味が増加しているチャンネルは、保険代理店チャンネル（金融機関を除く）や銀行窓販チャンネルといった代理店チャンネルおよび通信販売（インターネット）チャンネルになり、ここ最近のシェアの変化と整合的である。金融機関の窓口が生活者にとって通い慣れた場所であり、代理店が立地や立ち寄りやすい雰囲気作りを競っている現状、およびインターネットがいつでもどこでも利用可能である点を踏まえると、販売チャンネルの観点からは、いわば“PlaceのPlace”が重要といえよう。

生活者を取り巻く環境は世代によっても世帯によっても異なり、また生活者のリスクに対する態度も千差万別である。既にツールが開発されているようだが、個人や世帯の生活リスクポートフォリオを分かりやすい形で提示し、一元管理できるようになれば、対面できめ細やかなサービスを売りとする営業職員チャンネルが活かされてこよう。

### 【参考文献】

- ・石田重森（2008）「保険の流通・販売をめぐるイノベーション」『保険事業のイノベーション 商品開発・事業展開と経営革新』慶応義塾大学出版会，pp.3-24。
- ・江澤雅彦（2014）「保険募集規制の展望－『WG 報告書』をめぐる－」『早稲田商学』第 439 号，pp.271-290。
- ・小藤康夫（2008）「保険商品の銀行窓販と拡張メカニズム」『保険学雑誌』第 600 号，pp.247-262。
- ・中崎章夫（2010）「生損保における販売チャンネルの現状・課題そして今後の展望」『共済総研レポート』，pp.2-9。
- ・金融審議会 保険商品・サービスの提供等の在り方に関するワーキング・グループ（2013）『新しい保険商品・サービス及び募集ルールのあり方について』。
- ・金融庁（2011）「銀行等による保険募集に関するモニタリング結果」。



- ・金融庁（2011）「銀行等による保険募集に係る弊害防止措置等の見直しについて」。
- ・生命保険協会『生命保険の動向（2014年版）』。
- ・生命保険協会 生命保険相談所『相談所レポート』No.91。
- ・生命保険文化センター『平成9年度生命保険に関する全国実態調査』。
- ・生命保険文化センター『平成24年度生命保険に関する全国実態調査』。
- ・生命保険文化センター『平成25年度生活保障に関する調査』。

