

生命保険におけるデジタル変容(DX)の影響と可能性

和泉徹彦(嘉悦大学経営経済学部教授)

本調査研究は、経済産業省が認定しているデジタル変容(以下、DX)の取り組み事例の公開情報を元に分析し、成功要因や課題を探る調査研究である。分析の観点には、事業者側におけるデジタル技術の活用による業務効率化や顧客サービスの向上、リスク管理の進化などの影響を評価すること、生命保険業界全体が直面するデータプライバシーやセキュリティ、規制順守などの課題に対処するための施策を評価すること、そしてネットモニター調査を通じて契約者側のDXに対する認識と理解を明らかにすることを盛り込んでいる。事業者側と契約者側の双方からDXの現在地を明らかにする萌芽的な研究である。

事業者側のDXの取り組みは、デジタル化と新しいビジネスモデルの創造という2つの段階に定義することができ、ほとんどの事業者の取り組みはデジタル化の段階にあるが、一部の事業者は新しいビジネスモデルの創造に着手している。顧客側のDXを探るネットモニター調査からは、保険料割引やポイント付与といったインセンティブが契約者をWebやアプリといった契約チャネルに誘導することに成功しそうな反応を明らかにできた。一方で、インセンティブ付与や現行法規制によって制限されていることにも留意する必要がある、規制回避的な商品設計や規制緩和の必要性を示唆している。

キーワード:生命保険、デジタルトランスフォーメーション、規制緩和、ヘルスケア

目次

1. 研究課題とその背景	3
1.1. 生命保険へのイノベーション圧力	3
1.2. ビジネスモデルと DI/DX.....	4
2. 日本政府・経済産業省の DX 施策	6
2.1. デジタルガバナンス・コード 2.0.....	6
2.2. DX 認定制度.....	7
3. 事業者側からの DX	8
3.1. 生命保険における DI/DX.....	8
3.2. アフラック生命の事例	9
3.3. 明治安田生命の事例	12
3.4. その他生命保険会社の事例	13
4. 顧客側からの DX	17
4.1. ネットモニター調査の概要	17
4.2. 基本集計の結果	17
4.3. 生命保険文化センター調査との比較	21
4.4. クロス集計結果の分析.....	22
5. 考察と分析	23
5.1. 生命保険への法的規制	23
5.2. 募集チャネルの DX とインセンティブ規制	25
5.3. 地方自治体との DX 連携.....	26
6. 総括	27
付録 A ネットモニター調査集計結果詳細	29

1. 研究課題とその背景

1.1. 生命保険へのイノベーション圧力

筆者は社会保障論の研究者であり、社会保険に対する生命保険という一般的な理解をしてきた。社会保険分野では、医療保険・介護保険の民間活用においてデジタル技術の活用が行われてきた。診療報酬請求のデジタル化によって請求内容の審査が効率化し、医療費の無駄が省かれるようになってきた。医療保険に先んじて介護保険では制度創設当時よりデジタル化が進んできた。これらは増え続ける社会保障給付費の伸びを抑制するためであった。

社会保険に対する民間保険というのは、公的医療保険でカバーしきれない事故リスクに対応する民間の医療保険、公的介護保険ではカバーしきれない追加費用を賄うための民間介護保険という位置づけで二階建て論というのが議論されてきた。

例えば国民健康保険や協会けんぽに加入している人々は、所得に応じた高額療養費の負担に耐えられない場合があり、傷病手当金などもないために民間医療保険に加入する動機が生まれる。介護保険においても家事援助など介護保険給付の対象から外されるサービスが出てきており、民間介護保険でカバーするというニーズがある。

民間生命保険において二階建て論に立脚するとしても、生命保険業界という産業組織論の観点からも、家計の負担をより効率的なものにしなければならないという意味でイノベーションが求められている。

シュンペーター(1977)は、イノベーション(革新)の5分類を示した。

1. 新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現
2. 新しい生産方法の導入
3. 産業の新しい組織の創出
4. 新しい販売市場の開拓
5. 新しい買い付け先の開拓

これらを生命保険業界に当てはめて、次のように解釈してみる。

1. 顧客リスク評価が可能になる？
2. 保険商品開発速度の加速化
3. DXによる組織改革
4. 通信販売の加入チャネル拡大
5. データリンクによる新商品性獲得

強制加入に基づく社会保険がリスク中立的であるのに対して、民間保険は顧客を選別することができる一方で好ましくない顧客のみが加入を希望するといった逆選択や顧客が保険加入によってリスク回避しなくなるモラルハザードが特徴的である。

損害保険業界では、自動車保険にドライブレコーダーを設置することによる割引を提供している。これにより事後的に運転マナーをモニターすることが事故リスクを小さくする効果を狙っている。生命保険における死亡保険や医療保険について、顧客の健

康状態を定期的にモニターすることによって事故リスクを小さくできる可能性がある。

経済学におけるシュンペーターの議論は創造的破壊とも呼ばれ、安定的な経済成長を促すというよりは古い官僚的な体制を壊して新たな経済成長の種を見つける意義が強調される。生命保険業界についてもイノベーション圧力が高まるということは、大きな業界再編につながる可能性も示唆している。

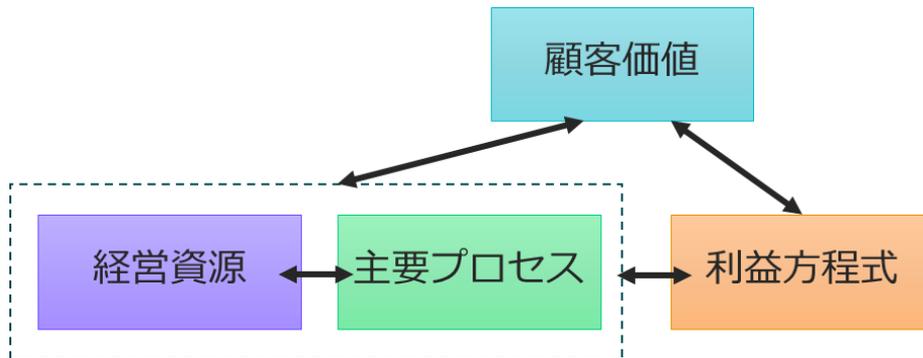
一国経済の成長を考える上で全要素生産性(TFP)の向上が重要である。TFPは、投入された全ての生産要素(労働、資本など)から得られる生産量の成長率を示す。企業がDXなどで独自の技術を開発し、それによって競争的優位を築く場合、その技術が他の企業や産業全体に波及することで、TFPの向上に寄与することになる。競争的優位を得た企業は、平均費用を低下させることでライバル企業を市場から退出させる自然独占状態を作り出すかもしれないし、人的資源を優先的に確保することができるかもしれない。つまり、様々な生産要素が競争的優位を得た企業に集約される形で業界再編が予想される。

ゴダン(2021)は、1960年代アメリカに始まり、1980年代以降OECD各国では「イノベーション政策」が発明されたことを指摘する。「イノベーション政策」は、1960年代アメリカが技術イノベーションに対する障害を調査したことに始まる。OECD報告によれば、対策は1930年代に遡り、政策は1980年代以降に各国で広まった。今日、「イノベーション政策」の概念はより包括的に拡張されており、経済成長戦略の重要な要素となっている他、環境配慮政策にも関連している。日本におけるイノベーション政策を所管するのは産業振興を担う経済産業省である。政府が産業政策としてイノベーションの圧力を強めているのは最近の話では無い。第2節にて、政府のDX施策について紹介する。

1.2. ビジネスモデルとDI/DX

ジョンソン(2011)および則武(2021)は、DI(Digital Integration)は、デジタル技術による主要プロセスの高度化、ペーパーレス化等を意味し、DX(Digital Transformation)はデジタル技術によるビジネスモデル要素(顧客価値、利益方程式)の転換とする考え方を示している。一般的に「デジタル変容(DX)」は、DIとDXを区別せずに用いられることが多い用語であり、あえて区別してその意義を考察したい。

図 1 DIとDX



出所:ジョンソン(2011)

図 1 における破線で囲まれた経営資源と主要プロセスについては企業内の組織である。DI は企業内の組織をデジタル技術の活用によって高度化することを意味している。具体的には、社内コミュニケーションツールとしての内線電話をメールやチャットに置き換えたり、会議をオンラインにしたり、ペーパーレス化を進め、決裁ワークフローからハンコを廃止したりするといった効率化が相当する。新型コロナ禍で導入が進んだリモートワークの活用も DI に含まれる。

電話による社内コミュニケーションをメールやチャットに置き換えることで、個々の業務を中断させずに連絡が可能になった。メールを送信・返信する作業はスケジュール可能な業務となり、チャットによる連絡はグループの集合知を得られるコミュニケーションとなった。

出張旅費や営業経費の精算手続きへの RPA(Robotic Process Automation)の導入は、手書き領収書の OCR 読み取りから請求書類作成の自動化など、会計処理上必要な書類作成でありながらも非生産的なペーパーワークと思われる業務から従業員を解放している。顧客が記入した手書き申込書等を基幹システムに入力する作業なども RPA の得意とする定型業務の効率化である。

DI によるメリットは多岐にわたる。まず、個々の従業員の業務への集中力を高められる。また、デジタル技術の活用により労働生産性の向上が期待できる。貴重な人的資源を有効活用する観点から、DI の推進は DX に向けた重要な第一段階と言えるのである。

もちろん、DI の導入には課題もある。人材育成やデジタル投資が求められるため、初期段階では負担が生じる可能性がある。しかし、長期的には従業員のワーク・ライフ・バランスの実現につながる働き方改革を促進し、組織全体の効率性と生産性を向上させることができる。さらに、DI の推進は、業務プロセスの最適化、データに基づく意思決定の促進、顧客サービスの向上、イノベーションの加速のような追加的なメリットをもたらす可能性がある。

これらの要素を総合的に考慮すると、DI は組織の競争力強化と持続可能な成長に貢献する重要な戦略となる。一方で、DI/DX を区別する考え方においては、DX はビ

ビジネスモデルの根本的な転換を求めるものとなる。図 1 における顧客価値や利益方程式に直接働きかける部分こそが、第二段階としての DX と位置付けられる。

DX の本質は、新しい商品・サービスの提供によって顧客を獲得するようなイノベーションや販路開拓にある。これは、シュンペーターが提唱したイノベーション(革新)の概念を現代のデジタル時代に適用したものと言える。つまり、デジタル技術を活用することで初めて実現し得る商品・サービスや販売チャネルの創出こそが、真の DX と言える。

利益方程式についても、DX は新たな視点をもたらす。一般的に利益は収益から費用を差し引いたものを指すが、DX の文脈ではデジタル技術の活用によって収益を飛躍的に増大させたり、費用を大幅に軽減したりすることで、従来では考えられなかった利益構造を実現できるかが問われる。

このように、デジタル化を推進する DI を第一段階、ビジネスモデルの転換を必要とする DX を第二段階として位置づけたときに、産業別、あるいは企業・事業者別にビジョンや進捗について大きな格差が生じている。

日本政府・経済産業省が DX 推進を求める姿勢をとっていることは、イノベーション政策としての意味と経済成長戦略の一つとしての産業政策として足並みを揃えることを求めているのである。しかし、各産業や企業の置かれた状況、競争環境、技術的成熟度などが異なるため、一律のアプローチでは効果的な DX 推進は困難となる。そこで、各産業の特性や課題に応じた DX 戦略を立案し、事業者には段階的な実施計画を策定させることが重要であり、DX 認定制度を設けている。今後は、異なる産業間でのデータ連携や協業を促進し、新たな価値創造の機会を生み出すエコシステムの構築を求めることになるだろう。

2. 日本政府・経済産業省の DX 施策

2.1. デジタルガバナンス・コード 2.0

日本政府は経済成長戦略の一つとして、企業が持続的な成長と競争力を維持するために、IT システムとビジネス戦略を統合し、デジタル技術を活用することを奨励している。¹「デジタルガバナンス・コード 2.0」²は、経済産業省が策定した企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するための指針である。2020年11月に策定され、2022年9月に改訂されている。

経済産業省がデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する目的は、現代社会の急速なデジタル化とグローバルな競争環境に対応し、日本企業の競争力を高め、持続的な成長を実現することにある。デジタル技術の進展により、ビジネスモデルが急速に変化し、新しい価値を創造する企業が次々と登場している一方で、従来のビジネ

¹ https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/portal/digital_rule/index.html

² https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

スモデルは破壊されつつある。このような時代の変化に対応するためには、IT システムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描くことが不可欠である。

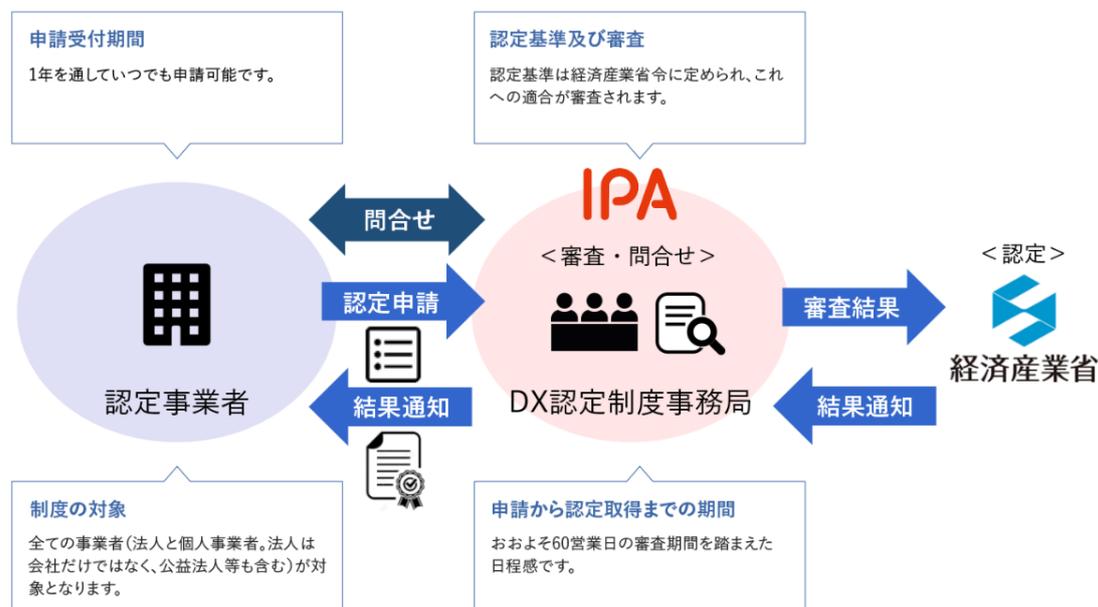
デジタルガバナンス・コードは、企業がDXを推進する上での指針を提供し、経営者のリーダーシップの下で組織全体が一丸となって取り組むことを求めている。具体的には、デジタル技術を単なる効率化の手段として捉えるのではなく、新たな収益源となるビジネスの創出や既存ビジネスの付加価値向上を目指すことが求められる。また、技術的負債を回避しつつ、計画的なパフォーマンス向上を図ることで、ビジネスの持続性を確保することも重要である。

さらに、経済産業省はDXを推進することで、企業の持続的な成長と社会全体の発展を両立させることを目指している。デジタル技術は、企業の競争力を高めるだけでなく、社会全体の効率性や利便性を向上させる可能性を秘めている。例えば、デジタル技術を活用することで、医療や教育、交通などの分野で革新的なサービスが提供され、社会全体のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)が向上することが期待される。

2.2. DX 認定制度

DX 認定制度は、「デジタルガバナンス・コード」に対応し、DX 推進の準備が整っていると認められた企業を国が認定する制度である。

図 2 DX 認定制度の概要



出所:独立行政法人情報処理推進機構³

³ <https://www.ipa.go.jp/digital/dx-nintei/about.html>

DX 認定制度認定事業者検索からは 2023 年末時点、637 件の認定事業者が登録されており、毎月加速度的に増加している状況にある。企業における DX への取り組みが広がり、人材育成も進展している様子をうかがうことができる。

なお、認定事業者の詳細検索項目にある「業種」は、金融業・保険業が最小の単位となっており、生命保険のみを絞りこむのには目視による確認を要した。2023 年末時点での生命保険会社（一部持株会社を含む）の認定事業者数は 12 社であった。この 12 社については、事業者事例として第 3 節にて紹介する。

3. 事業者側からの DX 生命保険における DI/DX

生命保険業界における DI/DX は、多くの可能性と課題を内包している。この業界は伝統的に保守的であり、顧客との接点も対面での営業活動が中心であった。しかし、デジタル技術の進展に伴い、保険業界も変革を迫られている。

まず、DX は顧客体験の向上に大きく寄与する。従来、保険商品は複雑であり、顧客が理解しやすい形で提供することが求められていた。デジタル技術を活用することで、顧客は自分のニーズに合った保険商品を簡単に比較・選択できるようになる。例えば、AI を活用したチャットボットやバーチャルアシスタントを導入することで、顧客が 24 時間いつでも問い合わせができ、迅速に回答を得ることができる。また、顧客のライフスタイルや健康データを分析し、個別にカスタマイズされた保険商品を提案することも可能となる。

保険契約の引受や保険金の支払いといった業務は、従来多くの手作業を伴っていた。これらの業務をデジタル化・自動化することで、業務効率が大幅に向上し、コスト削減が可能となる。例えば、ブロックチェーン技術を活用することで、契約内容の改ざん防止や透明性の確保が可能となり、迅速かつ正確な取引が実現する。また、RPA を導入することで、定型業務を自動化し、社員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整えることができる。

さらに、DX は新たなビジネスモデルの創出にもつながる。従来の生命保険は、契約時に顧客の健康状態をチェックすることで逆選択が起きないように注意を払ってきた。デジタル技術の活用により、契約中の顧客の健康関連データを定期的にモニタリングすることが可能になってきた。顧客に健康を維持するように支援する付加価値をサービスに上乗せすると同時に、モラルハザードの発生を防ぐことが可能である。

一方で、DX の推進にはいくつかの課題も存在する。まず、レガシーシステムの問題が挙げられる。多くの生命保険会社は、古いシステムを使用しており、これを新しいデジタルシステムに置き換えることは容易ではない。システムの更新には多大なコストと時間がかかるため、計画的かつ段階的な移行が必要となる。また、デジタル技術の導入に伴うセキュリティリスクも無視できない。顧客の個人情報や契約情報を扱うため、セキュリティ対策は万全でなければならない。

さらに、人材の育成も重要な課題である。デジタル技術を活用するためには、IT スキルを持った人材が必要となるが、現状ではそのような人材が不足している企業も多い。そのため、社員のリスキリングや新たなデジタル人材の採用・育成が求められる。

総じて、生命保険業界における DX は、顧客体験の向上、業務効率の向上、新たなビジネスモデルの創出といった多くのメリットをもたらす一方で、レガシーシステムの問題、セキュリティリスク、人材の育成といった課題も存在する。これらの課題を克服し、DX を成功させるためには、経営トップのリーダーシップと全社的な取り組みが不可欠である。

3.2. アフラック生命の事例

アフラック生命は 2020 年末に経済産業省が「DX 認定事業者」を初めて認定した 2 社のうちの 1 社である。生命保険業界のみならず、日本における企業の DX 先進事例として紹介してみたい。同社の取り組みは、自ら DX@Aflac⁴と呼んでいる。

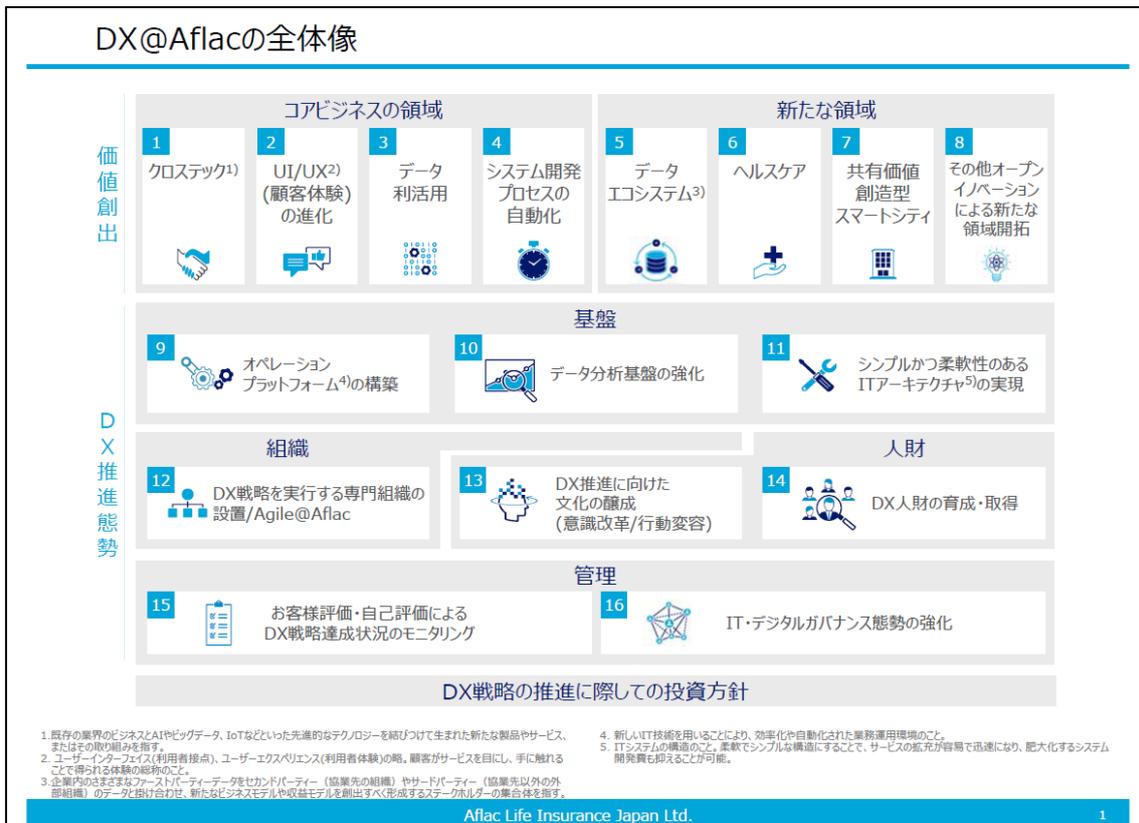
同社は、2021 年 6 月末時点で、新たなビジネスモデルへの転換を意図する、顧客価値にフォーカスしたミッションを定義したアジャイルチームを約 60 チーム、社員 540 名／全社員 5,100 名を配属している。

アジャイル型とは、システム開発手法の一つとして知られ、伝統的なウォーターフォール型に対比される。ウォーターフォール型は、開発プロセスを一連の段階に分け、順序に従って進める手法である。通常、要件定義、設計、実装、テスト、運用といった段階があり、各段階が完了してから次の段階に進む。これにより、計画通りに進行しやすいが、変更に対する柔軟性が乏しいという欠点がある。一方、アジャイル型は、反復的かつ漸進的にシステムを開発する手法である。開発は短く分けられた区分ごとに機能を追加していく。フィードバックを迅速に反映させることで、変更に対する適応力が高く、柔軟な対応が可能である。ただし、初期の計画や全体の見通しが立てにくい場合がある。

アジャイル型組織(アジャイルチーム)は、柔軟性と迅速な対応力を持つことが特徴である。伝統的な階層型の構造から脱却し、チーム中心のネットワーク型組織を採用する。各チームは自律的に動き、短期間で成果を出すことを重視する。情報の共有と協力を重視し、部門間の壁を低くすることで、より効果的なコミュニケーションと迅速な意思決定を可能にする。アジャイルチームの目指すところは、試行錯誤しながら新たな顧客価値を探っていくことにある。

⁴ <https://www.aflac.co.jp/corp/value/dx.html>

図 3 DX@Aflacの全体像



出所:アフラック生命

図 3 の取り組みの全体像の中で上段の「コアビジネスの領域」、「新たな領域」に分かれているところが、DI/DX における DI と DX に相当する。1.2 項で述べた、経営資源と主要プロセスのデジタル化に相当するのが「コアビジネスの領域」であり、「顧客価値」と「利益方程式」について新たなビジネスモデルを転換または創造するのが「新たな領域」である。

中段以降では、これを支える基盤や管理体制について示している。特に組織については、先述したアジャイルチーム体制が重要な改革となっている。

次に DI と DX の要素について見てみる。

図 4 DX@Aflac の要素



出所:アフラック生命

DX にあたる 1～4 の要素は、クロステック、UI/UX(顧客体験)の進化、データ利活用、システム開発プロセスの自動化からなる。クロステックはフィンテック/インシュアテック企業との協業による改革を指している。顧客体験の進化については、主に Web 画面における問合せにおける AI チャットなどの活用を意味している。データ利活用は顧客体験の進化とも関連し、AI を活用したデータ分析による顧客に個別最適化された提案を示すことを重視している。基幹システムが古い、レガシーシステムだと改革が遅々として進まない状況に陥る。そのため、システム開発プロセスの自動化は、アジャイルチームによって短期間に試行錯誤と改善が図られるシステム開発体制を指向する意味を持つ。

DX にあたる 5～6 の要素は、データエコシステム、ヘルスケア、共有価値創造型スマートシティ、その他オープンイノベーションによる新たな領域開拓からなる。保険契

約のデータを単に蓄積して照会に備えるデータシステムでは無く、非保険データとの連携による新たな顧客価値の創造を目指すのがデータエコシステムである。健康診断結果のデータに留まらず、日々の運動データや食生活データに至るまで、ヘルスケアデータは幅広く存在しており、それらの活用が新たな顧客価値の創造につながる可能性がある。個人の保険契約者にとどまらず、後期高齢者医療制度や国民健康保険の公的負担の増大に悩んでいる地方自治体を潜在的な顧客として扱い、ヘルスケアデータを基盤としたコンサルティングが新たなビジネス機会を作り出す領域として注目されている。

3.3. 明治安田生命の事例

明治安田生命の DX は、アフラック生命の事例に引けを取らない先進的な取り組みが特徴である。健康診断結果の毎年提出を求める特約「ベストスタイル健康キャッシュバック」を 2019 年 4 月⁵⁾に開始するなど、新しい顧客価値の創造に積極的に取り組んできた経緯がある。2024 年 6 月⁶⁾からは、マイナンバーカード読み取りによるマイナポータル連携によって、健康診断データをデジタル提出可能にしている。同社は、「5 年ごと配当付組立総合保障保険」に「健康サポート・キャッシュバック特約 (2024)」を付加したものを「ベストスタイル健康キャッシュバック」⁷⁾と呼んでいる。

DX 戦略の全体像では、人の役割の高度化、CX・UI/UX の徹底追求、外部との連携強化、圧倒的な効率化・高度化を 4 大改革と位置づけ、「ひとに健康を、まちに元気を。」のコピーでまとめられる 2 大プロジェクト「みんなの健活」「地域の元気」と一体的かつ統合的に DX 戦略に取り組み、「地域社会におけるプレゼンスの飛躍的な向上」を目指している。その成果として期待している部分には、従業員にとっての柔軟な働き方と業務プロセスが含まれている。

DI/DX の区分で言えば、同社の改革は DI の部分に重心を置いていることは明らかである。そこには、顧客価値と従業員価値を等しく重視する姿勢が示されている。顧客の利便性を向上させることと同時に、従業員にとって働きやすい環境を整備し、業務プロセスを効率化することを目指している。

2 大プロジェクト「みんなの健活」「地域の元気」については、DI/DX 区分の DX に相当する取り組みと言える。スポーツ支援を通じて、みんなで健康を目指す活動であったり、地域コミュニティのために貢献したりすることで新しいビジネスモデルを構築するきっかけにしようする意欲が垣間見える。4 大改革のうち外部との連携強化は、2 大プロジェクトを成功させるための基盤となるデータエコシステムの構築を目指している。

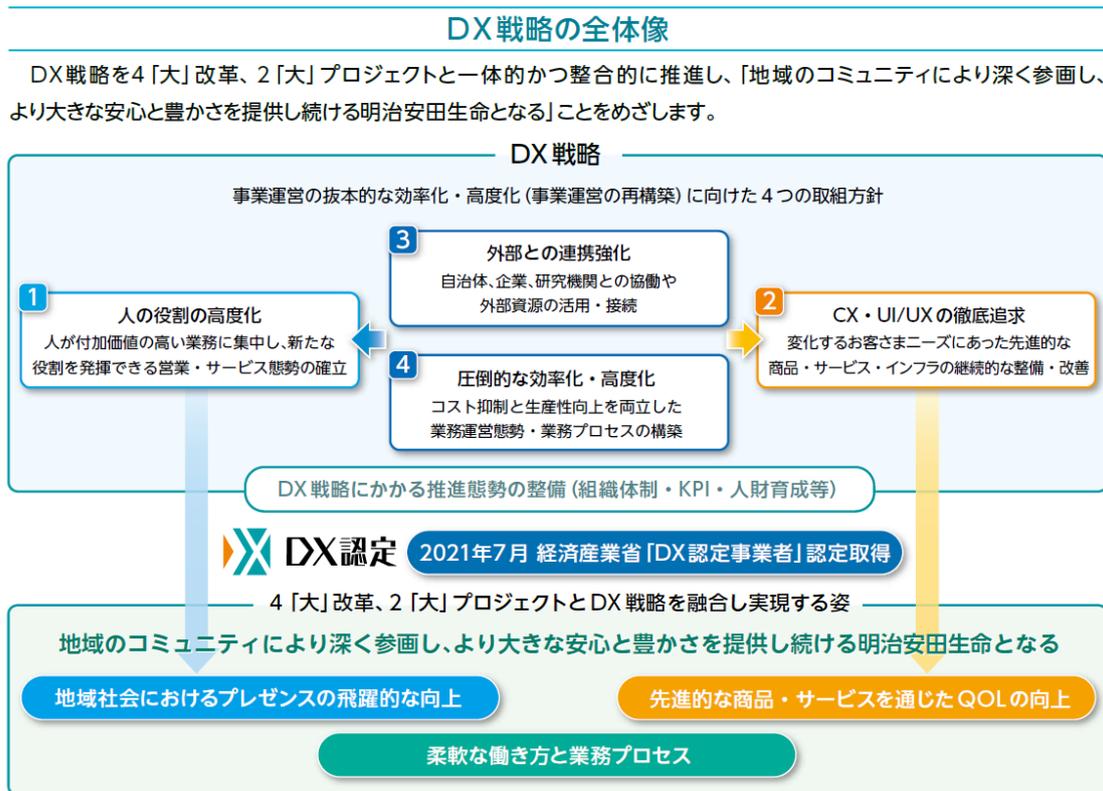
同社の事例は、ビジョンを示す点でも細部の取り組みにおいても先進事例として評価できると考える。

⁵ https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/news/release/2023/pdf/20230911_04.pdf

⁶ https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/news/release/2024/pdf/20240705_01.pdf

⁷ <https://www.meijiyasuda.co.jp/find/ld/beststyle.html>

図 5 明治安田生命 DX 戦略の全体像



出所:「明治安田生命の概況 2021 統合報告書」

図 6 明治安田生命 DX 戦略の主な取組み



出所:「明治安田生命の概況 2021 統合報告書」

3.4. その他生命保険会社の事例

事例紹介した2社を含めて、生命保険会社12社がDX認定事業者になっている。経済産業省のデータベースでは事業者を産業別に絞り込むことが可能になっている

が、生命保険会社は金融・保険の区分になっており、絞り込んだ結果の中から手作業で生命保険会社を抽出する必要がある。

データベースの公開情報フォーマットの使い方も各社で独自性が発揮されているのと、申請や更新から時間が経過して資料のリンク先が不明になっているなどの事態も起こっている。そのため、次の表は筆者がDI/DXの別と組織改革に注目して整理したもので、必要に応じて各社のホームページにおけるDX事例を参照しながら作成したものである。

各社ともDX認定事業者になっている生命保険会社であるため、少なくともDIに相当する経営資源＋主要プロセスのデジタル化は進展していることがうかがえる。特に顧客との接点をWebやスマホアプリ、あるいは営業職員のポータブル情報端末などの革新に力を入れていることを各社強調している。基幹システムが更新できずにDX認定制度に申請すらできない生命保険会社も多くあるという声を関係者ヒアリングでは耳にしている。

DXに相当する改革については、各社とも手探りの状態が続いており、正解と言えるイノベーションにはたどり着いていない。DX認定事業者であっても新しいビジネスモデルを明確に示せていない生命保険会社については表中では不明とした。しかしながら、各社の見通しで共通するキーワードが浮かび上がってくる。ヘルスケアデータ、データエコシステム、ビジネス連携である。

保険契約者の健診データや運動データといったヘルスケアデータを活用することで、保険契約後のリスクモニタリングが可能になり、何らかのインセンティブ設計の端緒となる可能性がある。フィンテック／インシュアテック企業とのデータ連携や異業種とのデータ連携はデータエコシステムの構築にかかっており、新しい顧客価値を見つけ出すデータインフラになる可能性がある。また、健康保険組合や地方自治体の後期高齢者医療制度・国民健康保険に対してコンサルティングを提供したり、社会保険加入者に対して疾病予防や介護予防にかかる保健指導を受託したりするという方向性も示されている。

組織改革については、アフラック生命の事例のように従来型の縦割り組織を壊してアジャイル型組織を編成する事業者もある一方で、営業部門、バックオフィス部門、IT管理開発部門といった縦割りを残しながら、部門トップ層で連携してDX推進する事業者、はたまた既存組織にDX推進部門を加えただけという事業者もある。

DX推進にはDX人材の育成は欠かせない。全従業員がDX人材になるという目標を掲げる事業者もあれば、ITが得意な人材が先行してDX人材になれば良いという考え方の事業者もある。何のためのDXかという原点から、顧客価値と従業員価値を並べて、それを達成する手段としての組織改革やDX人材育成を考える事業者もある。

各社の事例からは、DX推進のビジョンを定めた上で、DIに取り組み、組織改革を進めながらDXにも取り組んで新しいビジネスモデルを見つけ出すという流れが見えてくる。しかも、各社は一直線上に並んでいるのではなく、扇形に広がったそれぞれの道を歩み、近接分野に取り組んでいる事例を横目に見ながら進んでいるようにも見える。

表 1 生命保険会社の DX 認定事業者(経済産業省)

事業者名	申請日 (更新含)	DI	DX	組織
1 アフラック生命	2022/11/8	DX@Aflac 別掲	DX@Aflac 別掲	アジャイルチーム 60
2 大同生命保険	2021/8/2	デジタル接点の拡充による CX 強化 働き方変革による従業員体験	経営者へのビジネスサポート強化 ウェアラブル端末や PHR サービス 連携 デジタル通貨、ブロックチェーンの 検討	2021 年に共創戦略 部設置
3 かんぽ生命保険	2021/11/26	CX の向上 DX による事業基盤強化	不明	デジタルサービス推 進部と IT 部門、シス テム子会社が連携
4 太陽生命保険	2021/12/1	スマ保険・インフォーマーシャルなど新たなチャ ネル開拓 人とデジタルを融合した営業スタイル	不明	2021 年にダイレクト 営業部設置
5 アクサ生命保険	2021/12/15	堅牢な IT 基盤の整備によって、システムの安 定稼働のみならず、サイバーセキュリティの強 化、IT コストの最適化、サービスのデジタル 化および業務プロセス効率化の促進	不明	不明
6 ソニー生命保険	2022/1/26	デジタルツールの高度化とリモート営業	不明	DX戦略部設置

事業者名	申請日 (更新含)	DI	DX	組織
7 三井住友海上あいおい生命保険	2022/7/29	リアル接点・デジタル接点の高度化 デジタル人財やデータ基盤(ビッグデータ活用)、データ解析(AI活用)基盤整備	ヘルスケアサービス(CSV×DX): 自治体・企業などとパートナーと共に価値を創造する	各部門のライン部長をDX推進責任者とした。デジタルイノベーション部が中核
8 朝日生命	2023/2/8	営業チャネルの革新 業務システムの効率化	ヘルスケアアプリの提供	子会社
9 第一生命	2023/3/20	デジタルチャネルの高度化(AIチャット等) RPA導入による手書き書類OCR入力 ペーパーレス化	健保組合向け保健事業提供サービス 資産形成支援アプリの提供	DX推進部を新設
10 明治安田生命	2023/4/13	CX・UI/UXの徹底追求 対面・非対面の融合 デジタルツールの高度化とリモート支援	バイタルデータ等を活用した先進の商品・サービスの開発 地域資源の活用や地域エコシステムに参画	デジタル戦略部 DX戦略推進特別プロジェクトチーム
11 SOMPOホールディングス	2023/4/24	基盤システムを更新し、顧客価値創造	不明	世界3拠点体制 協力会社、産総研との連携
12 住友生命	2023/6/8	経営戦略とIT・デジタル戦略を融合させ、お客さま体験価値(CX)の最大化を目指す	異業種連携による新しい価値・サービスの提供実現に向けてAPI構築	エグゼクティブフェロー(執行役員相当)選任

出所:<https://disclosure.dx-portal.ipa.go.jp/p/dxcp/top> より筆者作成

4. 顧客側からの DX ネットモニター調査の概要

生命保険の契約者あるいは潜在的な契約者としての顧客側からの DX について、主に募集チャネルの選択で、通信販売(Web、スマホアプリ)を好むか、またインセンティブに反応するかをネットモニター調査(2024年6月)によって確認した。調査委託先はアイブリッジ(株)である。

回収方法は、20～69歳の年代別、男女別に回収数を300ずつ割り付け、男女1500ずつ、合計3000回収の打ち止め方式とした。

利用可能な基本属性は、年齢、都道府県、性別、結婚、職業、業種、世帯年収、居住形態、子供有無である。

質問は次の7問ですべて選択式回答である。

- ・ Q1 あなたが現在契約している生命保険としてあてはまるものを一つ選択してください。
- ・ Q2 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)に関して、3つの加入方法のうちどれが好ましいですか？
- ・ Q3 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を通信販売(Web、スマホアプリ)で行うと保険料が割引される場合、契約する意欲はどの程度変わりますか？
- ・ Q4 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を対面式(保険代理店や営業職員)で行うと、通信販売(Web、スマホアプリ)に比べて割増しの手数料がかかる場合、どれが好ましいですか？
- ・ Q5 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を通信販売(Web、スマホアプリ)で行うと、対面式(保険代理店や営業職員)に比べてポイントが付与される場合、どれが好ましいですか？
- ・ Q6 対面式(保険代理店や営業職員)から通信販売(Web、スマホアプリ)へ契約方法を切り替える際のきっかけとなる割増し手数料や付与されるポイントの最低金額はいくらですか？
- ・ Q7 マイナポータル健康診断情報を参照して保険料が割引になる場合、契約(新規加入・変更手続き)する意欲はどの程度変わりますか？

次項の基本集計結果以外の調査結果詳細については付録Aとして添付する。

4.2. 基本集計の結果

7つの質問の単純集計結果を図7～13にグラフとして示した。

図 7 Q1 生命保険加入状況

Q1 あなたが現在契約している生命保険としてあてはまるものを一つ選択してください

- 生存保険
- 死亡保険
- 生死混合保険
- 現在契約している生命保険は無い

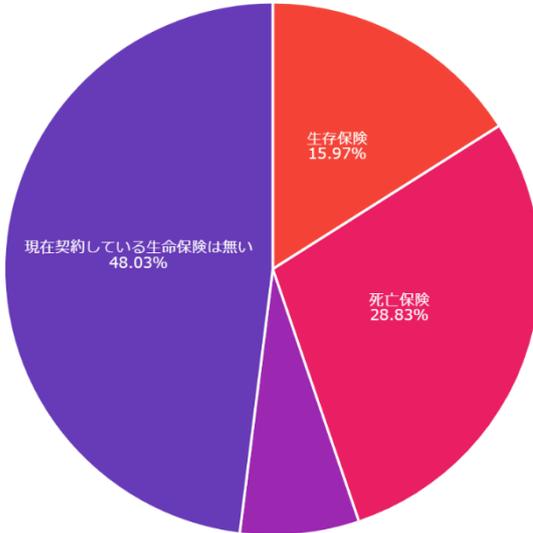


図 8 Q2 募集チャネル(加入チャネル)選好

Q2 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)に関して、3つの加入方法のうちどれが好ましいですか

- 生命保険会社の営業職員
- 保険代理店の窓口や営業職員
- 通信販売(Web、スマホアプリ)
- 特に好みは無い

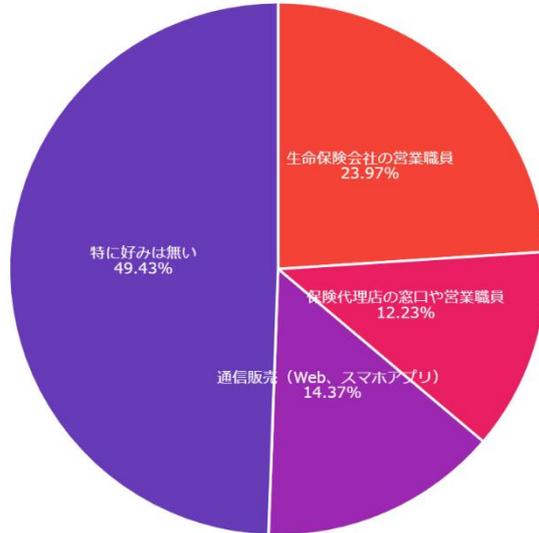


図 9 Q3 保険料割引インセンティブ

Q3 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を通信販売(Web、スマホアプリ)で行うと保険料が割引される場合、契約する意欲はどの程度変わりますか

- 大いに増す
- 多少増す
- 変わらない
- 多少減る
- 大いに減る

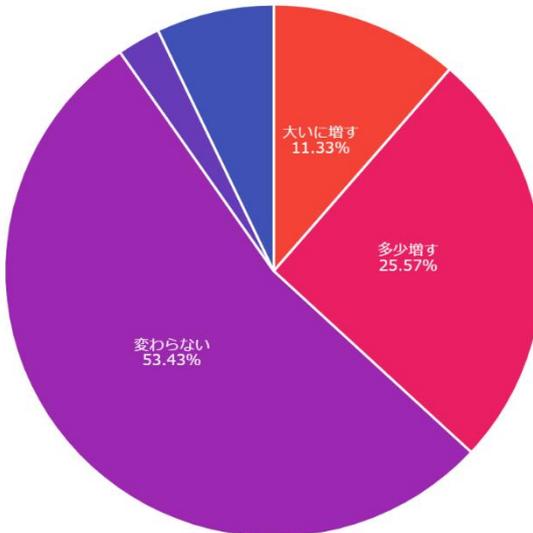
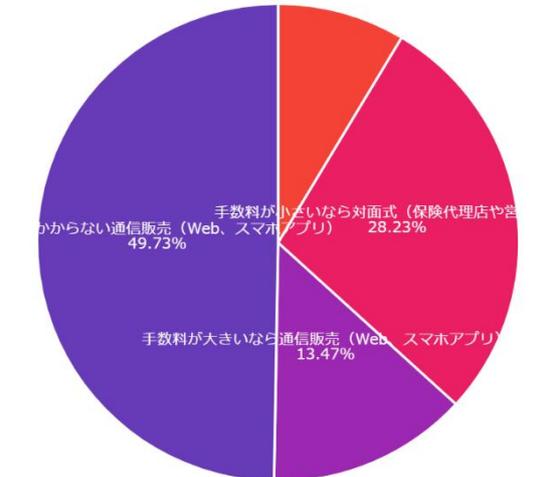


図 10 保険料割増インセンティブ

Q4 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を対面式(保険代理店や営業職員)で行うと、通信販売(Web、スマホアプリ)に出るまで割増の手数料がかかる場合、どれが好ましいですか

- 手数料がかかっても対面式(保険代理店や営業職員)
- 手数料が小さいなら対面式(保険代理店や営業職員)
- 手数料が大きいなら通信販売(Web、スマホアプリ)
- 手数料がかからない通信販売(Web、スマホアプリ)



(続く)

図 11 Q5 ポイント付与インセンティブ

Q5 生命保険の契約（新規加入・変更手続き）を通信販売（Web、スマホアプリ）で行うと、対面式（保険代理店や営業職員）に比べてポイントが付与される場合、どちらが多いですか？

- ポイントがもらえなくても対面式（保険代理店や営業職員）
- ポイントが小さいなら対面式（保険代理店や営業職員）
- ポイントが大きいなら通信販売（Web、スマホアプリ）
- ポイントがもらえる通信販売（Web、スマホアプリ）

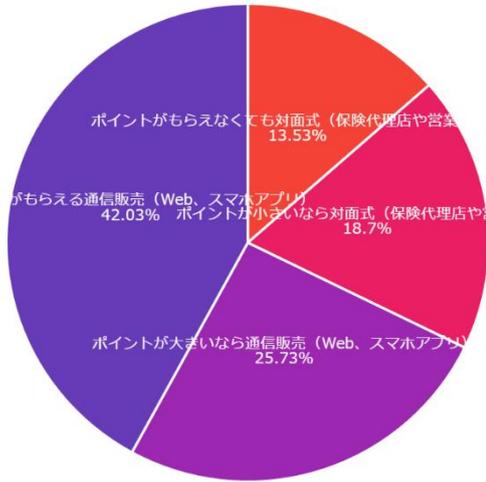


図 12 Q6 インセンティブ金額

Q6 対面式（保険代理店や営業職員）から通信販売（Web、スマホアプリ）へ契約方法を切り替える際のきっかけとなる割増し手数料や付与されるポイントの最低金額はいくらですか？

- 0円
- 500円
- 1,000円
- 2,000円
- 5,000円
- 10,000円
- 10,001円以上
- 切り替えたくない

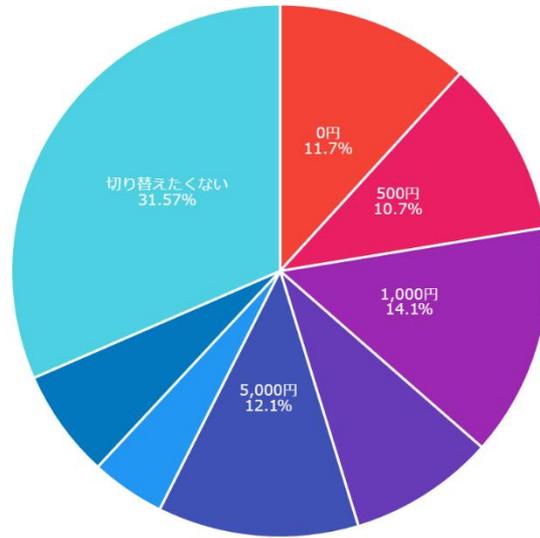
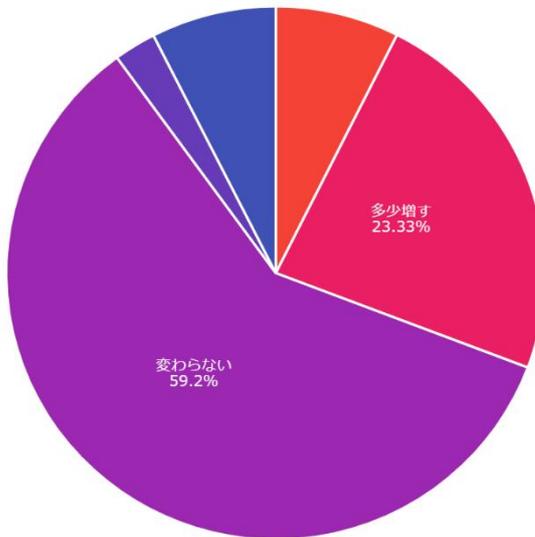


図 13 Q7 マイナポータル連携

Q7 マイナポータルの健康診断情報を参照して保険料が割引になる場合、契約（新規加入・変更手続き）する意欲はどの程度変わりますか？

- 大いに増す
- 多少増す
- 変わらない
- 多少減る
- 大いに減る



Q1:あなたが現在契約している生命保険としてあてはまるものを一つ選択してください、では次の事前説明を示して生存保険、死亡保険、生死混合保険を定義した。

「生存保険」は、被保険者が保険期間の満了時に生存していることを条件に支払われる給付金と、一定期間あるいは一時に掛金を払い込み、定められた年齢から、所定の年金が支払われるものを含みます。「死亡保険」は、被保険者が病気などで死亡した場合に支払われる保険です。「生死混合保険」は、生存保険と死亡保険が組み合わさった保険です。

死亡保険加入率が 28.8%、生存保険加入率が 16.0%、生死混合保険加入率が 7.2%という結果になった。

以降の質問の前に次の説明を表示して、自分が生命保険を契約する前提での判断を求めた。

以降の質問は、生命保険の契約(新規加入、変更手続き)を検討するという仮定でお答えください。

Q2:生命保険の契約(新規加入・変更手続き)に関して、3つの加入方法のうちどれが好ましいですか?、では加入方法の定義を次のように説明した。

通信販売の Web は、パソコン、スマホ、タブレットなどの情報端末からインターネット経由でアクセスするホームページを意味します。

生命保険会社の営業職員 24.0%、保険代理店の窓口や営業職員 12.2%、通信販売 14.4%、そして特に好みは無い 49.4%という結果になった。

Q3:生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を通信販売(Web、スマホアプリ)で行うと保険料が割引される場合、契約する意欲はどの程度変わりますか?、では保険料割引のインセンティブでは変わらないという回答が 53.4%を占めた。

Q4:生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を対面式(保険代理店や営業職員)で行うと、通信販売(Web、スマホアプリ)に比べて割増しの手数料がかかる場合、どれが好ましいですか?では、対面式に割増手数料という負のインセンティブを設定すると、通信販売を選ぶ回答が 63.2%を占めた。

Q5:生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を通信販売(Web、スマホアプリ)で行うと、対面式(保険代理店や営業職員)に比べてポイントが付与される場合、どれが好ましいですか?、では、通信販売にポイント付与という正のインセンティブを設定すると、通信販売と選ぶ回答が 67.8%を占めた。ネットモニター調査の回答者には報酬としてポイントが付与されることを割り引いてみる必要がある。

Q6:対面式(保険代理店や営業職員)から通信販売(Web、スマホアプリ)へ契約方法を切り替える際のきっかけとなる割増し手数料や付与されるポイントの最低金額はいくらですか?では、選択肢は 0 円(インセンティブ無しでも契約)から 1 万円以上まで回答はばらつく結果となり、切り替えたくない(インセンティブには応じない)も 31.6%を占めた。なお、インセンティブ金額 5 千円以内で過半数以上となっている。

Q7:マイナポータル健康診断情報を参照して保険料が割引になる場合、契約(新規加入・変更手続き)する意欲はどの程度変わりますか?、ではマイナポータルの現状について次の説明を示した。

マイナポータルは、行政手続きのオンライン窓口です。現在、情報基盤整備が進められていて、ご自身の健診情報、薬剤情報、医療費の状況などを照会可能になっています。

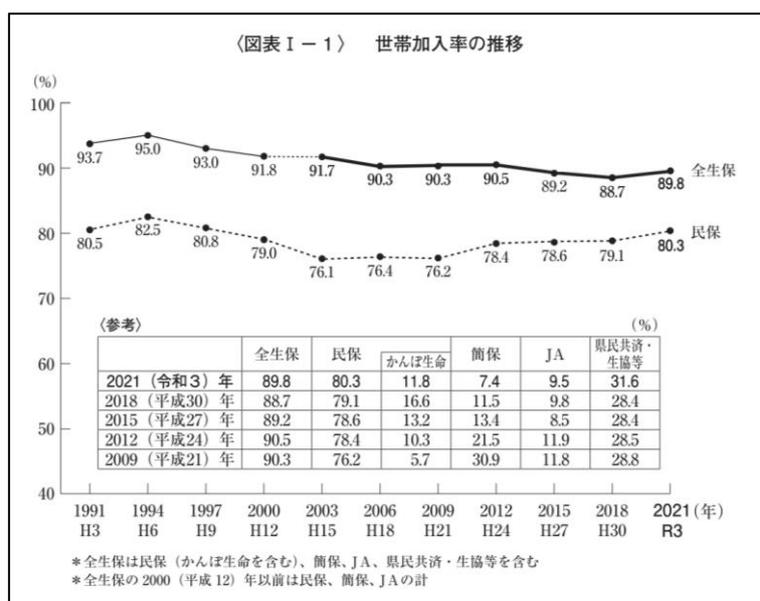
大いに増す、多少増すを合計した、割引インセンティブに反応する回答は 30.7%を占めた。一方で、変わらないとの回答は 59.2%であり、個人情報の管理について慎重な態度が過半数を占めた。

4.3. 生命保険文化センター調査との比較

今回実施したネットモニター調査と、生命保険文化センターが実施した「2021(令和3)年度生命保険に関する全国実態調査」(以下、生命保険実態調査)と比較し、回答者の標本抽出がうまくいっているか確認した。

ネットモニター調査 Q1 加入状況について、生命保険実態調査の世帯加入率と比較してみる。2021年の全生保世帯加入状況は89.8%で、個人年金保険加入率は24.3%であった。ネットモニター調査では、個人生命保険加入率52.0%で、内生存保険+生死混合保険加入率は23.1%であった。生命保険実態調査が世帯単位に加入率を見ているのに対して、ネットモニター調査では個人単位の加入状況を聞いている。つまり、2人以上世帯で未加入と回答した人と同居している世帯員が加入している場合もあり、個人年金保険加入率と生存保険+生死混合保険の加入率が似通った数字になっていることで、回答者の標本抽出はそれほど外れていないと判断できる。

図 14 世帯加入率の推移



出所:生命保険文化センター(2021)

生命保険実態調査では、直近に加入した生命保険の加入チャネルの割合を聞いている。ネットモニター調査では Q2 で選択肢を合わせて加入チャネルの選好を聞いており、通信販売(Web、スマホアプリ)が加入チャネルとして好ましいとする比率が保険代理店の窓口や営業職員を上回っている。

表 2 加入チャネルの比較

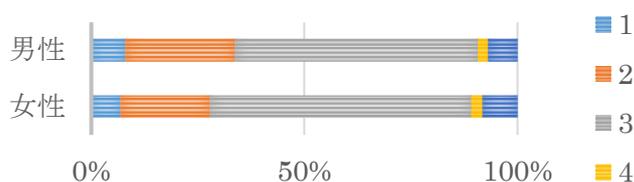
	生命保険実態調査	ネットモニター調査
生命保険会社の営業職員	55.9%	24.0%
保険代理店の窓口や営業職員	15.3%	12.2%
通信販売	6.4%	14.4%
特に好みは無い	—	49.4%

4.4. クロス集計結果の分析

回答者属性のうち性別と年代、そして Q1 契約者／未契約者と各質問とのクロス集計を行い、検定分析によって有意差のあった結果について紹介する。

性別クロス集計を分散分析 ANOVA で検定した結果、有意差があるのは Q7 マイナポータル連携のみであった。男性の方が女性より、マイナポータル連携によって健診情報を提供して保険料割引を得ようとする積極性が見られる。募集チャネル(加入チャネル)や契約方法について有意差はなかった。

図 15 性別 Q7 クロス集計結果



当初、年代クロス集計は 10 歳年齢区分で 20～60 代までの 6 つの年代に分けて、各質問とのクロス集計を行った。6 つの年代では有意差が明確で無かったため、分散分析 MANOVA で検定した結果、60 歳未満と 60 歳以上に分けると Q1 生命保険加入状況、Q2 募集チャネル(加入チャネル)、Q5 ポイント付与インセンティブに有意差があった。

図 16 60 歳未満／以上×Q1/2/5 クロス集計結果

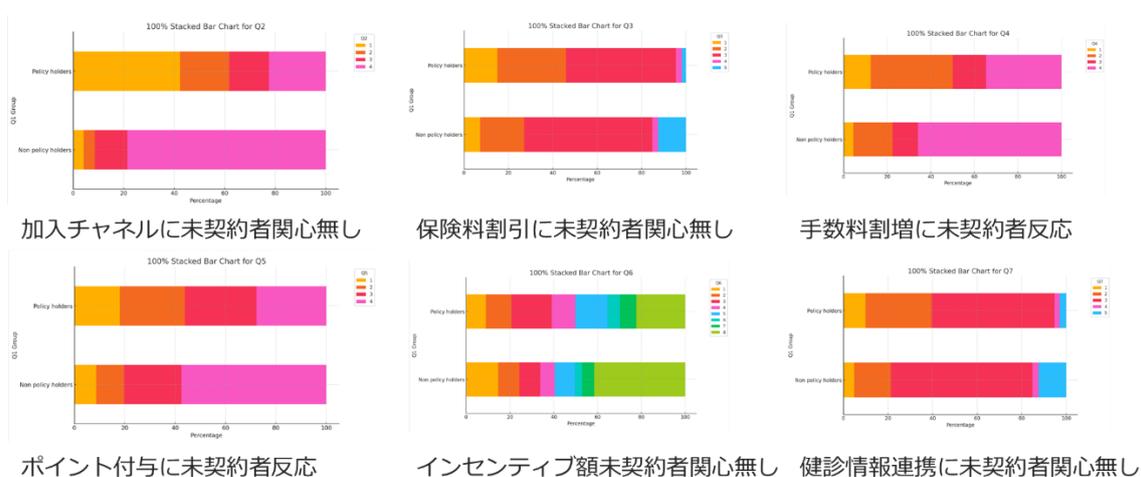


Q1 加入状況について、60 歳未満は未契約者が多く死亡保険が少ない、60 歳以

上は契約者が多く死亡保険が多い。Q2 加入チャンネルについて、60 歳以上は生命保険会社の営業職員を好む傾向がある。Q5 ポイント付与について、60 歳未満はポイント付与インセンティブに反応して通信販売を選択するのに対して、60 歳以上はポイント付与されない対面式を選択する。

契約者／未契約者クロス集計は、Q1 の選択肢で生存保険・死亡保険・生死混合保険に加入しているとの回答者を契約者(52%)とし、現在契約している生命保険は無いとの回答者を未契約者(48%)としている。Q2～7 の各質問とのクロス集計にカイ二乗検定を実施した結果、すべての質問に有意差があった。

図 17 契約者／未契約者クロス集計結果



※帯グラフ上段が契約者、下段が未契約者

クロス集計結果を分析すると、未契約者の反応が手数料(保険料)割増やポイント付与に限られており、保険契約に対してリアルな実感が伴っていない分だけ無反応になる様子が見えてくる。

5. 考察と分析

5.1. 生命保険への法的規制

生命保険への法的規制の目的は、保険契約者などの保護を図り、保険募集の公正を確保することである。本研究においては、生命保険業界が DX を実現するにあたって、法的規制がどのような障壁になっているかに関心を持つ。本項における法的規制については、日本生命保険生命保険研究会(2023)が示す法務と実務、そして保険業法(平成七年法律第五号)を元に考察する。

募集チャンネルに関する法的規制の概要は、生命保険会社がさまざまな募集形態に対応するため、募集員(外交員、代理店)、募集代理店、仲立人など、多様な募集チャ

ネルを通じて保険契約の募集を行っていることにある。これらの募集チャンネルには、それぞれ異なる法的規制が適用されている。

募集チャンネルは大きく分けて三つに分類される。まず、募集員は生命保険会社と雇用契約を結び、直接顧客に保険を販売する者である。次に、募集代理店は生命保険会社と代理店契約を結び、自らの顧客に対して保険の募集を行う者である。そして、仲立人は特定の保険会社に所属せず、顧客の依頼に基づいて最適な保険を仲介する者である。

各募集チャンネルに適用される主な法律は異なる。募集員には保険業法、金融商品取引法、労働基準法が適用される。募集代理店には保険業法、金融商品取引法、商法が適用される。仲立人には保険業法、金融商品取引法、民法が適用される。

法的規制の要点として、保険業法には各募集チャンネルの登録制度や行為規制、監督機関による監督が定められている。特に、顧客保護の観点から、説明義務、適合性原則、禁止行為などが厳格に規定されている。また、金融商品取引法においては、保険商品が金融商品に該当する場合、金融商品取引法の規制が適用される。特に、投資性の高い保険商品については、リスクの説明が重要となる。さらに、募集員の場合には労働基準法、募集代理店の場合には商法など、各募集チャンネルの形態や業務内容に応じて、その他の法律の適用も受けることがある。

ネットモニター調査の質問にもあるように、契約方法dを通信販売(Web、スマホアプリ)に誘導するためにいくつかのインセンティブ設計を行って、顧客側の反応を探っている。保険料の割増と割引、そしてポイント付与である。生活経済学会第40回研究大会(2024年6月)で本研究の主要部分を報告した際、実務に詳しい討論者から有益な助言をいただいた。これらのインセンティブは現行の法的規制に抵触するのではないかと指摘である。

保険業法と照らし合わせてみて、抵触しそうな条文は次の通りである。

保険業法第五条(免許審査基準) 内閣総理大臣は、第三条第一項の免許の申請があったときは、次に掲げる基準に適合するかどうかを審査しなければならない。

(中略)

四 前条第二項第四号に掲げる書類に記載された事項が次に掲げる基準に適合するものであること。

イ 保険料及び責任準備金の算出方法が、保険数理に基づき、合理的かつ妥当なものであること。

ロ 保険料に関し、特定の者に対して不当な差別的取扱いをするものでないこと。

(後略)

保険業法第三百条(保険契約の締結等に関する禁止行為)

(中略)

五 保険契約者又は被保険者に対して、保険料の割引、割戻しその他特別の利益の提供を約し、又は提供する行為

(後略)

第五条四イは、保険業の免許審査について、保険料の算出が保険数理に基づき、法理的かつ妥当なものであることを求めている。同条四ロは、保険料に関し、特定の者に対して不当な差別的取扱いをするものでないことを求めている。

保険料の割増・割引は、保険数理に基づいて契約者のリスク細分化によって合理的な説明ができない限り、通信販売のような契約方法の違いのみでは提供できないという理解ができる。

第三百条五は、保険契約にあたって、保険契約者又は被保険者に対して、保険料の割引、割戻しその他特別の利益の提供を約し、又は提供する行為を禁止している。この条文は、個別の契約者を優遇するような利益提供を約束しての契約を禁止していると読めるが、包括的に金品・リベート・ポイント等の提供を禁止していると捉えれば、インセンティブのほぼすべてが法的規制で禁止されていると理解することになる。

5.2. 募集チャネルの DX とインセンティブ規制

利益方程式における収益と費用の関係を踏まえると、費用を極小化することがビジネスモデルの転換の一形態である。保険契約において、対面営業による人件費は無視できない費用である。募集チャネルや契約方法として、対面営業が潜在的顧客を掘り起こす効果やハイリスクな顧客ばかりが契約したがる逆選択を防ぐ効果は否めない。しかし、AI を活用したデータ分析を基に、顧客の属性に応じた適切な選択肢を提示しながら、Web やスマホアプリで契約してもらった通信販売の DX を推進することは重要な解決策である。

ネットモニター調査の結果から、潜在的顧客である未契約者のうち比較的若い世代は通信販売に抵抗がないことが明らかになっている。DX を推進していく素地は固まっていると言えよう。最初からネット専売をうたっているライフネット生命を除けば、多くの生命保険会社は複数の募集チャネルと契約方法を持っている。インセンティブのほとんどが法的規制に阻まれるとすれば、通信販売にどのように誘導できるかが課題となる。

インセンティブ規制を克服するためには、二つの方針が建てられる。一つはインセンティブ規制を受け入れた上で、通信販売専用の保険商品を充実させる方法である。複数の募集チャネルがあるからこそ通信販売にだけインセンティブ設定することは是非が法的規制の対象になるのであって、そもそも通信販売専用の保険商品で潜在的顧客にとって魅力的な商品性を備えているのであれば問題が無い。明治安田生命の「ベストスタイル健康キャッシュバック」のように毎年の健康診断結果提出で「全員」に保険料 0.1 ヶ月分、健康であれば最大 1.1 ヶ月分の 5 段階キャッシュバックという名称の自動積立を特約のインセンティブとして実現している事例がある。インセンティブ設定すなわち違法では無いとの法的解釈が成立している。

もう一つの方針は、政府の規制改革の対象分野に指定してもらい、規制緩和を目指すことである。内閣府所管の規制改革推進会議の答申に基づいて、保険業法に除

外規定を設ける改正が行われれば、一定の範囲でのインセンティブ設計が可能になるだろう。ただし保険数理をゆがめるような過度な競争とならないよう、保険料割引額やポイント付与の上限について定める必要がある。

5.3. 地方自治体との DX 連携

第 3 節で述べたように、アフラック生命を初めとして複数の生命保険会社が、地方自治体を潜在的な顧客として扱う DX 連携について注目している。地方自治体には、後期高齢者医療制度や国民健康保険の公的負担の増加を抑制したいニーズがあり、生命保険会社には保険契約者の保険データとヘルスケアデータのデータエコシステムから得られた知見が生かせる可能性があるからだ。

この領域に関しては、産官学連携の業界団体が存在している。健康長寿を達成するために、従来の健康・医療に関するアプローチのみならず、まちづくり、スポーツなど多様な要因に横串を刺し、健康長寿を可能とする社会技術の構築を目指して 2015 年に創設された「スマートウェルネスコミュニティ協議会」⁸である。生命保険業界からは、SOMPOひまわり生命保険が会員に加わっている。地方自治体も 31 団体が会員に加わり、「スマートウェルネスシティ首長研究会」という関連組織もある。オブザーバーには、厚生労働省、内閣府、総務省、文部科学省、経済産業省、国土交通省といった主要官庁が名を連ねており、「ヘルス&コミュニティ議連(上川陽子会長)」という国会議員による政治的な後押しもある。

ヘルスケアデータの取り扱いとしては、匿名化されたレセプト(診療報酬請求)データ・健診データ・運動記録データを通じて、統計的な傾向の分析が行われてきている。一般的には、年間 1 回の健診を受けて、毎日の歩数が 8 千歩を超える運動習慣が健康維持に効果的であることが分かっている。

明治安田生命の事例でも触れたように、税・社会保障番号制度におけるマイナンバーを ID として、医療費・処方薬・予防接種歴についてはマイナポータルでデータ連携が可能になっている。本人同意の下で、保険データや運動記録データとの突合ができることで、個人の保険契約者に対する新たな顧客価値の創造が可能になる。さらに、その統計的傾向の把握を基に、後期高齢者医療制度や国民健康保険といった社会保険加入者データの解析によって、ハイリスクグループの抽出と疾病予防対策や健康維持にかかる特定保健指導の取り組みが行われてきている。民間企業グループ単位の健康保険組合にも同様のサービス提供が可能となっている。

なお、政府の税・社会保障番号制度においては、個人識別番号であるマイナンバー、物理的な公的身分証明書かつ電子認証 IC チップであり健康保険証にもなるマイナンバーカード、そして電子行政手続き窓口や情報連携の窓口となるマイナポータルが一体となって活用が推進されている。特にマイナポータルは個人情報照会の基盤として整備が進んでおり、民間との連携拡大が期待されている。また、個人健康情報

⁸ <https://www.swc-kyogikai.jp/>

(PHR: Personal Health Record)を本人同意の下で民間提供可能にするか検討が行われており、総務省・厚生労働省・経済産業省はガイドライン「民間 PHR 事業者による健診等情報の取扱いに関する基本的指針」⁹も示している。

6. 総括

生命保険の DX は、事業者側では DI の段階にあつて DX のイノベーションを模索している途中にあり、顧客価値や利益方程式の正解と言えるようなイノベーションは未だ姿を見せていない。他社や他業種とのデータ連携を軸としたエコシステムを構築することで、新たなビジネスモデルが生まれてくるという見通しに立って改革を進めている事業者が多いように見える。DI/DX 先進事例には、アフラック生命のように従来の縦割りの組織を壊して、アジャイル型組織を導入することで活路を見いだそうとする動きもある。新たな顧客価値の創造と同時に、従業員価値の転換・向上を目指す DI/DX 組織改革は他社の事例にも散見される。人手不足が経営資源確保の課題の一つになる状況において、現在の従業員がワーク・ライフ・バランスを実現できるような働き方改革と同時に一人一人の生産性を向上できるような環境整備が DI で行われている。

法的規制や法令遵守の観点では、イノベーションの姿が明らかになってから顕在化する問題もあるだろう。明治安田生命のように保険料キャッシュバックと銘打つ果敢に攻めたインセンティブ設計を行っているような事例があり、グリーゾーンの線引きは各生命保険会社で異なっているように見える。一方で、過当な競争にならない範囲でのインセンティブ付与を DX と組み合わせることは、一国の経済成長を促す全要素生産性(TFP)向上に寄与すると考えられるため、政府の規制改革推進会議の規制改革テーマとして議論することが必要である。

顧客側の DX として、ネットモニター調査の結果から募集チャネル(加入チャネル)及び契約方法として通信販売(Web,スマホアプリ)を好む層がいることが明らかになった。一方で、健診情報連携のようなイノベーションにつながる DX に関心を持つのは約30%程度に留まっている。政府がマイナンバーカードを普及させるためのキャンペーンとして一人当たり2万円分近いポイント付与を実施したことを振り返れば、適切なインセンティブ設計で認知度を上げて潜在的顧客の関心を高める施策は不可欠だと考える。

筆者の生命保険に対する理解不足もあり、がん保険や入院保険といった医療保険の加入状況や契約意向についてネットモニター調査の質問に盛り込むことができなかった。生命保険会社の DX における新しいビジネスモデルの転換の一つの方向性には、他業種とのデータエコシステム構築や地方自治体・健康保険組合と連携してのヘルスケアデータ活用がある。医療保険とヘルスケアデータの関係性などは、今後の研究課題として開拓の余地が大きい。

⁹ <https://www.meti.go.jp/press/2021/04/20210423003/20210423003-1.pdf>

謝辞

本調査研究は、令和5年度かんぽ財団調査研究助成を得て実施した。(公財)かんぽ財団及び関係者の皆様には感謝申し上げます。本研究の一部は、生活経済学会第40回研究大会(東北福祉大学)の自由論題セッション「保険と個人」にて研究報告を行った。研究大会プログラム委員会、座長、討論者、そしてセッション参加者の方々に感謝を申し上げます。特に討論者の谷口豊先生(早稲田大学)には研究内容の改善に有益な助言をいただいたことを記す。本調査研究にあり得るあらゆる過誤の責任は筆者に帰すこととお断りしておく。

参考文献・資料

- J.A.シュンペーター(1977)『経済発展の理論』岩波書店
マーク・ジョンソン(2011)『ホワイトスペース戦略』CCCメディアハウス
ブノワ・ゴダン(2021)『イノベーション概念の現代史』名古屋大学出版会
則武謙二他(2021)『戦略論とDXの交点』東洋経済新報社
生命保険文化センター(2021)「2021(令和3)年度生命保険に関する全国実態調査」
日本生命保険生命保険研究会(2023)『生命保険の法務と実務【第4版】』一般社団法人金融財政事情研究会
稲葉一将他(2023)『医療DXが社会保障を変える』自治体研究社
田畑康人他(2024)『読みながら考える保険論(新訂版)』八千代出版

付録 A ネットモニター調査集計結果詳細

□調査概要

- ・ 生命保険の契約方法についての調査
- ・ 調査実施者:和泉徹彦(嘉悦大学)
- ・ 調査委託先:アイブリッジ(株)
- ・ 調査時期:2024年6月
- ・ 回収方法:20~69歳の年代別、男女別に回収数を300ずつ割り付け、合計3000回収

	男性	女性	合計
20代	300	300	600
30代	300	300	600
40代	300	300	600
50代	300	300	600
60代	300	300	600
合計	1500	1500	3000

- ・ 利用可能な基本属性:年齢、都道府県、性別、結婚、職業、業種、世帯年収、居住形態、子供有無

□基本属性集計

居住地

都道府県	%	総計	男性	女性
北海道	5.20%	156	69	87
青森県	0.90%	27	13	14
岩手県	0.83%	25	13	12
宮城県	1.77%	53	26	27
秋田県	0.40%	12	7	5
山形県	0.77%	23	12	11
福島県	0.97%	29	17	12
茨城県	1.47%	44	20	24
栃木県	1.03%	31	15	16
群馬県	1.03%	31	15	16
埼玉県	6.20%	186	100	86
千葉県	5.20%	156	84	72
東京都	15.83%	475	248	227
神奈川県	9.40%	282	144	138

新潟県	1.77%	53	26	27
富山県	0.77%	23	11	12
石川県	0.73%	22	7	15
福井県	0.53%	16	6	10
山梨県	0.33%	10	3	7
長野県	1.40%	42	24	18
岐阜県	1.33%	40	21	19
静岡県	2.33%	70	29	41
愛知県	6.97%	209	113	96
三重県	0.80%	24	12	12
滋賀県	0.57%	17	6	11
京都府	2.57%	77	36	41
大阪府	7.70%	231	114	117
兵庫県	4.43%	133	66	67
奈良県	1.40%	42	16	26
和歌山県	0.73%	22	9	13
鳥取県	0.20%	6	4	2
島根県	0.33%	10	4	6
岡山県	1.33%	40	21	19
広島県	2.23%	67	36	31
山口県	1.10%	33	18	15
徳島県	0.50%	15	7	8
香川県	0.63%	19	14	5
愛媛県	0.77%	23	13	10
高知県	0.13%	4	3	1
福岡県	3.63%	109	48	61
佐賀県	0.27%	8	4	4
長崎県	0.57%	17	8	9
熊本県	0.80%	24	9	15
大分県	0.37%	11	7	4
宮崎県	0.57%	17	7	10
鹿児島県	0.60%	18	8	10
沖縄県	0.60%	18	7	11

結婚状態

結婚	%	総計	男性	女性
未婚	55.87%	1676	893	783
既婚	44.13%	1324	607	717

子供有無

子供有無	%	総計	男性	女性
子供あり	35.43%	1063	498	565
子供なし	64.57%	1937	1002	935

職業

職業	%	総計	男性	女性
会社員(正社員)	33.43%	1003	669	334
会社員(契約・派遣社員)	6.40%	192	95	97
経営者・役員	1.30%	39	32	7
公務員(教職員を除く)	2.07%	62	45	17
自営業	5%	150	108	42
自由業	2.70%	81	59	22
医師・医療関係者	1.33%	40	19	21
専業主婦	11.63%	349	3	346
学生	2.90%	87	39	48
パート・アルバイト	14.97%	449	121	328
無職	16%	480	268	212
その他	2.27%	68	42	26

居住形態

居住形態	%	総計	男性	女性
持ち家(一戸建て)	49.97%	1499	793	706
持ち家(マンション)	13.40%	402	184	218
賃貸(一戸建て)	3.20%	96	56	40
賃貸(マンション)	14.67%	440	197	243
賃貸(アパート)	13.77%	413	192	221
社宅	0.93%	28	17	11
寮・下宿	0.60%	18	12	6
その他	3.47%	104	49	55

世帯年収

世帯年収	%	総計	男性	女性
100万未満	9.37%	281	114	167
100万～200万未満	8.03%	241	112	129
200万～300万未満	11.90%	357	163	194
300万～400万未満	13.17%	395	218	177
400万～500万未満	11.47%	344	185	159
500万～600万未満	10.80%	324	175	149
600万～700万未満	6.77%	203	97	106
700万～800万未満	6.57%	197	92	105
800万～900万未満	5.17%	155	72	83
900万～1,000万未満	4.93%	148	82	66
1,000万～1,200万未満	4.73%	142	72	70
1,200万～1,500万未満	3%	90	52	38
1,500万～1,800万未満	1.07%	32	16	16
1,800万～2,000万未満	0.77%	23	13	10
2,000万以上	2.27%	68	37	31

□単純集計

Q1 あなたが現在契約している生命保険としてあてはまるものを一つ選択してください。

	%	総計	男性	女性
生存保険	15.97%	479	233	246
死亡保険	28.83%	865	471	394
生死混合保険	7.17%	215	89	126
現在契約している生命保険は無い	48.03%	1441	707	734
全体	100%	3000	1500	1500

Q2 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)に関して、3つの加入方法のうちでどれが好ましいですか？

	%	総計	男性	女性
生命保険会社の営業職員	23.97%	719	381	338
保険代理店の窓口や営業職員	12.23%	367	173	194
通信販売(Web、スマホアプリ)	14.37%	431	231	200
特に好みは無い	49.43%	1483	715	768

Q3 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を通信販売(Web、スマホアプリ)で行うと保険料が割引される場合、契約する意欲はどの程度変わりますか？

	%	総計	男性	女性
大いに増す	11.33%	340	187	153
多少増す	25.57%	767	389	378
変わらない	53.43%	1603	781	822
多少減る	2.60%	78	37	41
大いに減る	7.07%	212	106	106

Q4 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を対面式(保険代理店や営業職員)で行うと、通信販売(Web、スマホアプリ)に比べて割増しの手数料がかかる場合、どれが好ましいですか？

	%	総計	男性	女性
手数料がかかっても対面式(保険代理店や営業職員)	8.57%	257	142	115
手数料が小さいなら対面式(保険代理店や営業職員)	28.23%	847	423	424
手数料が大きいなら通信販売(Web、スマホアプリ)	13.47%	404	192	212
手数料がかからない通信販売(Web、スマホアプリ)	49.73%	1492	743	749

Q5 生命保険の契約(新規加入・変更手続き)を通信販売(Web、スマホアプリ)で行うと、対面式(保険代理店や営業職員)に比べてポイントが付与される場合、どれが好ましいですか？

	%	総計	男性	女性
ポイントがもらえなくても対面式(保険代理店や営業職員)	13.53%	406	202	204
ポイントが小さいなら対面式(保険代理店や営業職員)	18.70%	561	279	282
ポイントが大きいなら通信販売(Web、スマホアプリ)	25.73%	772	394	378
ポイントがもらえる通信販売(Web、スマホアプリ)	42.03%	1261	625	636

Q6 対面式(保険代理店や営業職員)から通信販売(Web、スマホアプリ)へ契約方法を切り替える際のきっかけとなる割増し手数料や付与されるポイントの最低金額はいくらですか？

	%	総計	男性	女性
0円	11.70%	351	167	184
500円	10.70%	321	146	175
1,000円	14.10%	423	200	223
2,000円	8.80%	264	146	118
5,000円	12.10%	363	191	172
10,000円	4.47%	134	81	53
10,001円以上	6.57%	197	118	79
切り替えたくない	31.57%	947	451	496

Q7 マイナポータル健康診断情報を参照して保険料が割引になる場合、契約(新規加入・変更手続き)する意欲はどの程度変わりますか？

	%	総計	男性	女性
大いに増す	7.43%	223	120	103
多少増す	23.33%	700	385	315
変わらない	59.20%	1776	856	920
多少減る	2.53%	76	36	40
大いに減る	7.50%	225	103	122

□性別クロス集計結果

Q1	生存保険	死亡保険	生死混合保険	現在契約している生命保険は無い
全体	479	865	215	1441
男性	233	471	89	707
女性	246	394	126	734

Q2	生命保険会社の 営業職員	保険代理店の窓 口や営業職員	通信販売 (Web、 スマホアプリ)	特に好みは無い
全体	719	367	431	1483
男性	381	173	231	715
女性	338	194	200	768

Q3	大いに増す	多少増す	変わらない	多少減る	大いに減る
全体	340	767	1603	78	212
男性	187	389	781	37	106
女性	153	378	822	41	106

Q4	手数料がかかって も対面式(保険代理 店や営業職員)	手数料が小さいな ら対面式(保険代理 店や営業職員)	手数料が大きいな ら通信販売 (Web、 スマホアプリ)	手数料がかからな い通信販売 (Web、 スマホアプリ)
全体	257	847	404	1492
男性	142	423	192	743
女性	115	424	212	749

Q5	ポイントがもらえなくても対面式（保険代理店や営業職員）	ポイントが小さいなら対面式（保険代理店や営業職員）	ポイントが大きいなら通信販売（Web、スマホアプリ）	ポイントがもらえる通信販売（Web、スマホアプリ）
全体	406	561	772	1261
男性	202	279	394	625
女性	204	282	378	636

Q6	0円	500円	1,000円	2,000円	5,000円	10,000円	10,001円以上	切り替えたくない
全体	351	321	423	264	363	134	197	947
男性	167	146	200	146	191	81	118	451
女性	184	175	223	118	172	53	79	496

Q7	大いに増す	多少増す	変わらない	多少減る	大いに減る
全体	223	700	1776	76	225
男性	120	385	856	36	103
女性	103	315	920	40	122

□年代別クロス集計結果

Q1	生存保険	死亡保険	生死混合保険	現在契約している生命保険は無い
全体	479	865	215	1441
20代	109	60	30	401
30代	109	128	31	332
40代	103	155	49	293
50代	87	244	51	218
60代	71	278	54	197

Q2	生命保険会社の営業職員	保険代理店の窓口や営業職員	通信販売（Web、スマホアプリ）	特に好みは無い
全体	719	367	431	1483
20代	90	63	55	392
30代	137	62	82	319
40代	123	78	112	287
50代	170	72	105	253
60代	199	92	77	232

Q3	大いに増す	多少増す	変わらない	多少減る	大いに減る
全体	340	767	1603	78	212
20代	78	124	289	21	88
30代	66	135	331	24	44
40代	84	157	315	11	33
50代	67	178	318	12	25
60代	45	173	350	10	22

Q4	手数料がかかっても 対面式（保険代理店 や営業職員）	手数料が小さいなら 対面式（保険代理店 や営業職員）	手数料が大きいなら 通信販売（Web、ス マホアプリ）	手数料がかからない 通信販売（Web、ス マホアプリ）
全体	257	847	404	1492
20代	47	153	87	313
30代	61	151	88	300
40代	40	162	79	319
50代	37	192	77	294
60代	72	189	73	266

Q5	ポイントがもらえな くても対面式（保険 代理店や営業職員）	ポイントが小さいな ら対面式（保険代理 店や営業職員）	ポイントが大きいな ら通信販売（Web、 スマホアプリ）	ポイントがもらえる 通信販売（Web、ス マホアプリ）
全体	406	561	772	1261
20代	62	105	150	283
30代	58	118	166	258
40代	85	91	154	270
50代	84	119	163	234
60代	117	128	139	216

Q6	0円	500円	1,000円	2,000円	5,000円	10,000円	10,001円以上	切り替えたくない
全体	351	321	423	264	363	134	197	947
20代	57	59	71	59	64	34	30	226
30代	71	80	85	55	58	24	34	193
40代	84	81	101	52	70	19	34	159
50代	77	53	83	47	85	23	61	171
60代	62	48	83	51	86	34	38	198

Q7	大いに増す	多少増す	変わらない	多少減る	大いに減る
全体	223	700	1776	76	225
20代	62	137	304	19	78
30代	48	144	342	18	48
40代	51	146	352	12	39
50代	30	135	383	14	38
60代	32	138	395	13	22

□年代別分散分析 MANOVA

- Intercept

Wilks' lambda: 0.9731, F 値= 11.8137, p < 0.0001

Pillai's trace: 0.0269, F 値= 11.8137, p < 0.0001

Hotelling-Lawley trace: 0.0276, F 値= 11.8137, p < 0.0001

Roy's greatest root: 0.0276, F 値= 11.8137, p < 0.0001

- 年代 60 歳未満

Wilks' lambda: 0.9735, F 値= 11.6317, p < 0.0001

Pillai's trace: 0.0265, F 値= 11.6317, p < 0.0001

Hotelling-Lawley trace: 0.0272, F 値= 11.6317, p < 0.0001

Roy's greatest root: 0.0272, F 値= 11.6317, p < 0.0001

- 年代 60 歳以上

Wilks' lambda: 0.9608, F 値= 17.4126, p < 0.0001

Pillai's trace: 0.0392, F 値= 17.4126, p < 0.0001

Hotelling-Lawley trace: 0.0408, F 値= 17.4126, p < 0.0001

Roy's greatest root: 0.0408, F 値= 17.4126, p < 0.0001

□契約者／未契約者クロス集計(カイ二乗検定)

質問	カイ二乗	P 値	自由度
Q2	1591.165	$1.679199 \times 10^{-279} 1.679199 \times 10^{-279}$	4
Q3	199.642	$6.228223 \times 10^{-44} 6.228223 \times 10^{-44}$	4
Q4	332.187	$1.789928 \times 10^{-70} 1.789928 \times 10^{-70}$	4
Q5	287.357	$1.271567 \times 10^{-61} 1.271567 \times 10^{-61}$	4
Q6	36.759	$1.504022 \times 10^{-9} 1.504022 \times 10^{-9}$	4
Q7	177.775	$1.927614 \times 10^{-39} 1.927614 \times 10^{-39}$	4

以上