



『保障』の再発明

Payer to Partner — データとAIが駆動するウェルビーイング時代の生命保険戦略

岐路に立つ業界：「保障提供者」から「生涯のウェルビーイング・パートナー」への構造転換

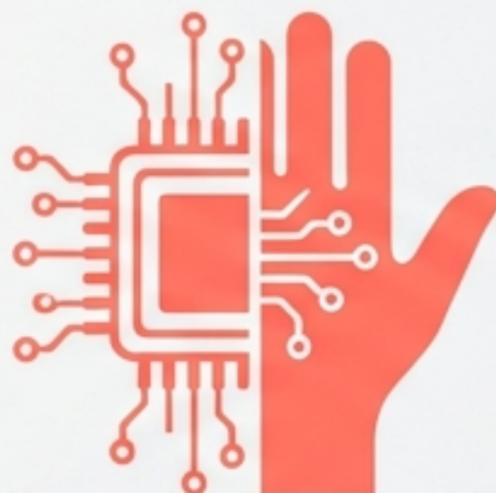
Key Message

従来の成功方程式（死亡保障＋プッシュ型営業）は、人口減少と顧客価値観の変化により機能不全に陥っている。既存のパイの奪い合いに成長の余地はない。



1. 事業ドメインの拡張

「万一の保障 (Protection)」から、「健康・資産・介護 (Well-being)」のエコシステムへ。



2. テクノロジーの実装

レガシーシステムからの脱却と、生成AIによるバリューチェーン全体の高度化 (Human Augmentation)。



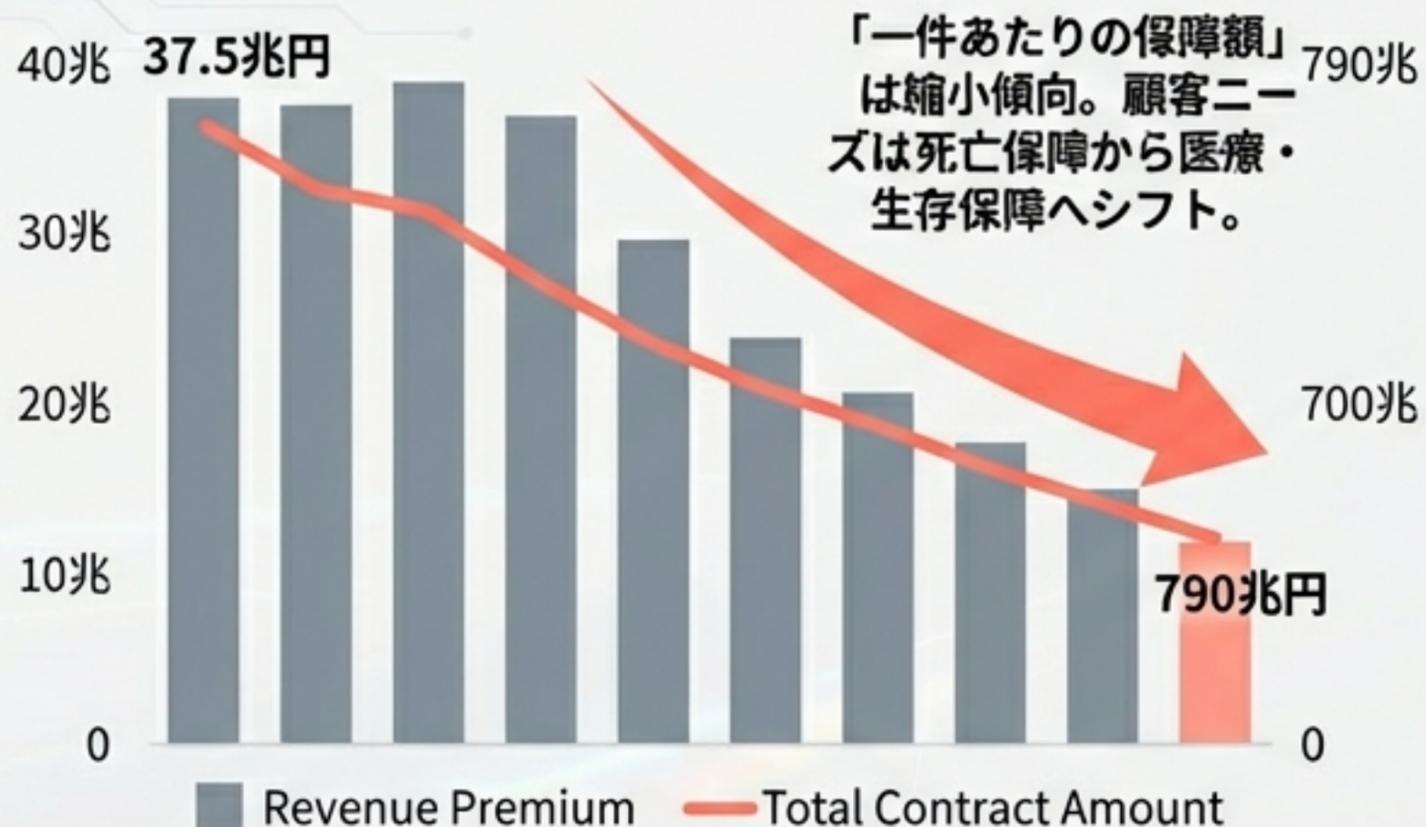
3. 顧客体験 (CX) の刷新

営業職員の「信頼」とデジタルの「利便性」を融合したハイブリッド・チャンネルの構築。

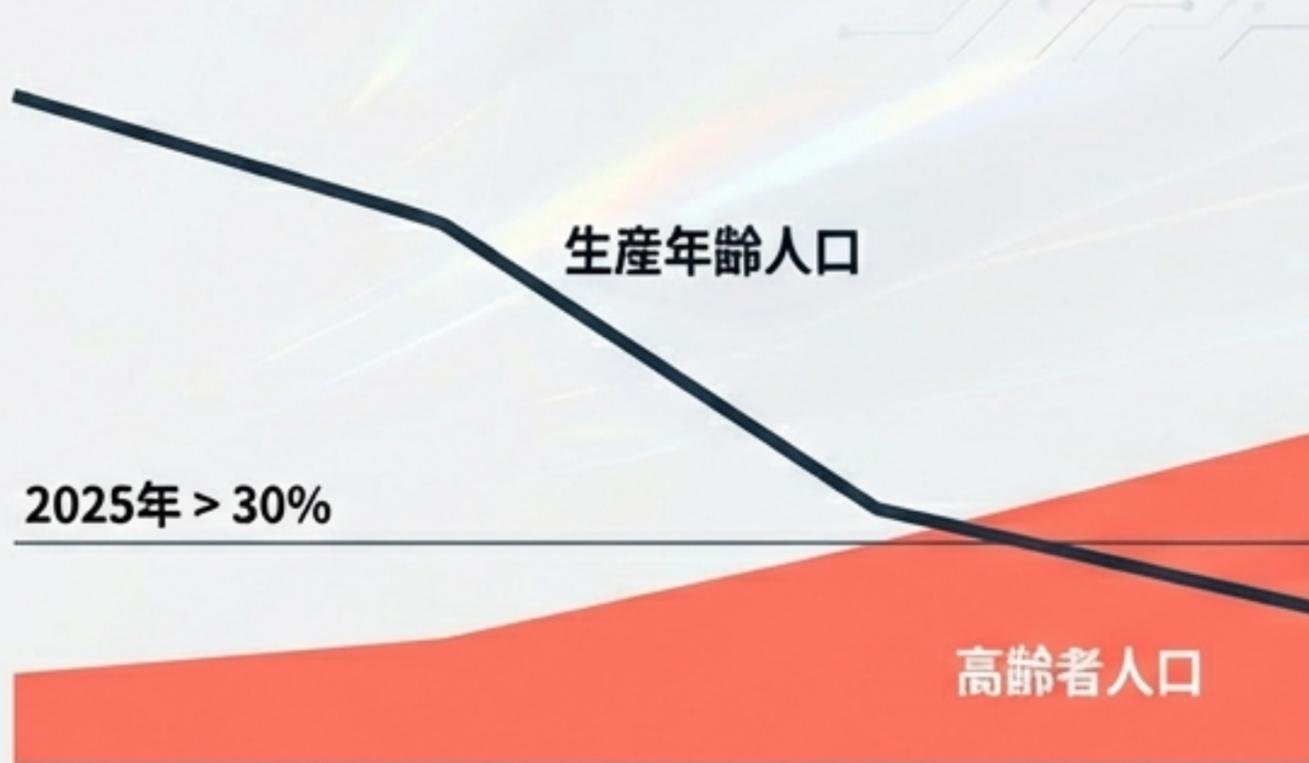
今後5～10年の勝敗は、保険料収入規模ではなく、「データ活用深度」と「組織変革スピード」によって決まる。

マクロ環境の現実：表面的な安定の裏で進行する「死亡保障」の構造的縮小

収入保険料 vs 保有契約高（死亡保障）



人口動態の変化



市場の成熟

保有契約件数は1.9億件と増加傾向だが、これは「小口化」の結果であり、実質的な市場拡大ではない。

不可逆なトレンド

人口動態（少子高齢化）により、伝統的な死亡保障市場の縮小は回避不可能。従来のビジネスモデルの延長線上に成長シナリオは存在しない。

外部環境圧力：規制・金利・社会の変化が迫るビジネスモデルの強制アップデート

01



Politics & Legal (規制強化)

- 金融庁による「顧客本位の業務所運営」の厳格化。
- 手数料偏重の販売モデルへのメスと、代理店管理体制の責任追及。

Impact: プッシュ型販売のコスト増とコンプライアンス圧力。

02



Economy (金利と資本)

- 「金利ある世界」への回帰による運用環境の改善（追い風）。
- 経済価値ベースのソルベンシー規制（ESR）導入（2025年〜）。

Impact: 長期金利保証商品（貯蓄性保険）の資本コスト増大 → 商品ポートフォリオの転換が必要。

03



Society (価値観の変化)

- 「人生100年時代」における健康寿命への関心増大。
- 単身世帯増加による「家族保障」から「個人の生存リスク（医療・介護）」へのシフト。

Impact: 家族保障から個人の生存リスク（医療・介護）へのシフト。

顧客との断絶：若年層（Gen Z）にとって保険料は「リスク回避」ではなく「機会損失」

Legacy View (Traditional)



安心 (Peace of Mind)
家族への責任 (Responsibility)

Insurance protects against the negative.

Gen Z View (Modern)



固定費 (Fixed Cost)
自己投資の阻害 (Hampering Self-investment)
機会損失 (Opportunity Loss)

Insurance prevents the positive.

Key Insight: 加入しない真因：単なる経済的理由ではなく、「今、やりたいこと（自己投資・体験）にお金を使えないリスク」を重く見ている。コスパ・タイパ至:主義により、複雑な商品は「面倒」、対面手続きは「タイムパフォーマンスが悪い」と敬遠される。

求めているもの： マイナスをゼロにする「保障」ではなく、ゼロをプラスにする「資産形成」や「自己実現支援」。

バリューチェーンの再構築：直線的（リニア）モデルから循環型（サイクル）モデルへ

FROM: Linear Model (Legacy)



Focus: Selling the contract. Interaction ends at signature.

TO: Circular Ecosystem (Future)

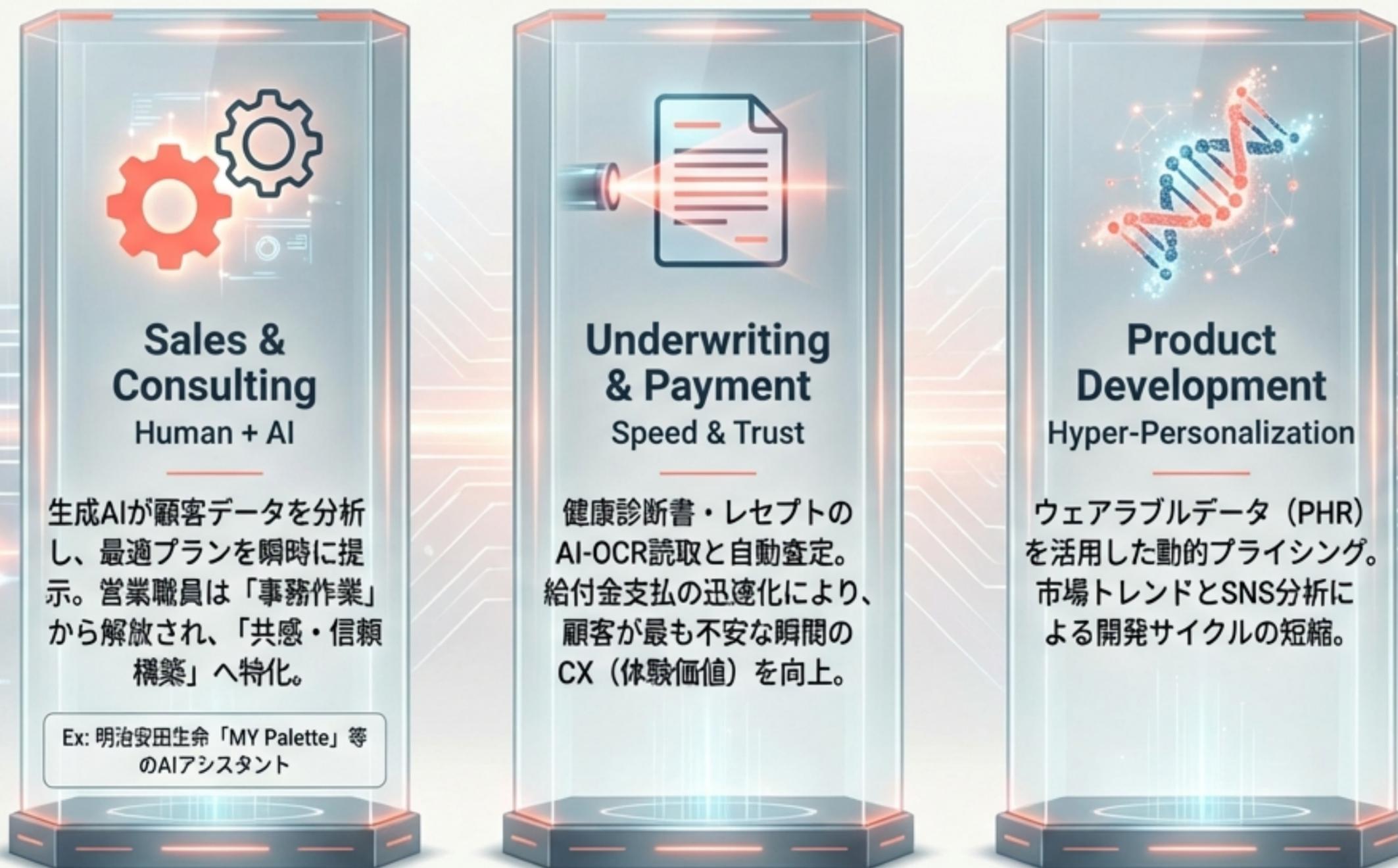


Focus: Extending healthy life expectancy (LTV Maximization).

Case Study: 住友生命「Vitality」

健康活動をポイント化し保険料変動やリワードへ還元。累計200万件突破。保険会社と顧客が「健康になる」という共通目的を持つことで、継続的なエンゲージメントが生まれる。

テクノロジーの役割：効率化を超えた「人間拡張 (Human Augmentation)」と体験の革新



Warning: AIはブラックボックス化（アルゴリズムバイアス）のリスクやプライバシー保護への配慮が大前提。

内部環境分析 (VRIO) : 真の競争優位を阻むのは「レガシーシステム」と「組織の壁」

VRIO Analysis Table

Resource	Value	Rarity	Imitability	Organization (Result)
Brand & Trust	High	High	High	Strength (Legacy Asset)
Customer Data	High	High	Low (Silos)	Potential Goldmine (Unused)
Sales Network	Med	Low	High Cost	Depreciating Asset
Organization & IT	The Critical Bottleneck			Major Liability

Insight Text

Data Silos

縦割り組織により、契約・請求・ヘルスケアデータが統合されていない。「宝の持ち腐れ」。



Legacy IT

巨大な基幹システムの維持に予算と人材が割かれ、DX投資を圧迫。



Conclusion:

システム刷新だけでは不十分。データ活用を前提とした組織文化と、専門人材（データサイエンティスト / アクチュアリー）の獲得競争力が問われている。



競争環境の激化：「業界内シェア争い」から「可処分所得と時間の奪い合い」へ

“Five Forces” Radar Map



競合は他社生保だけではない。NISAやヘルスケアサービスを含む「ライフサービス」全体の中で選ばれる必要がある。

戦略的選択：ニッチ・スペシャリストか、総合ウェルビーイング・パートナーか

Option B: 特定領域スペシャリスト

がん保険や法人など特定分野に資源集中（例：外資・損保系）。

Pros: 投資効率、短期収益。

Cons: 市場規模の限界、環境変化への脆弱性。

Decision Fork



Option A: 総合ウェルビーイング・パートナー

保障・健康・資産・介護を統合したエコシステム構築。

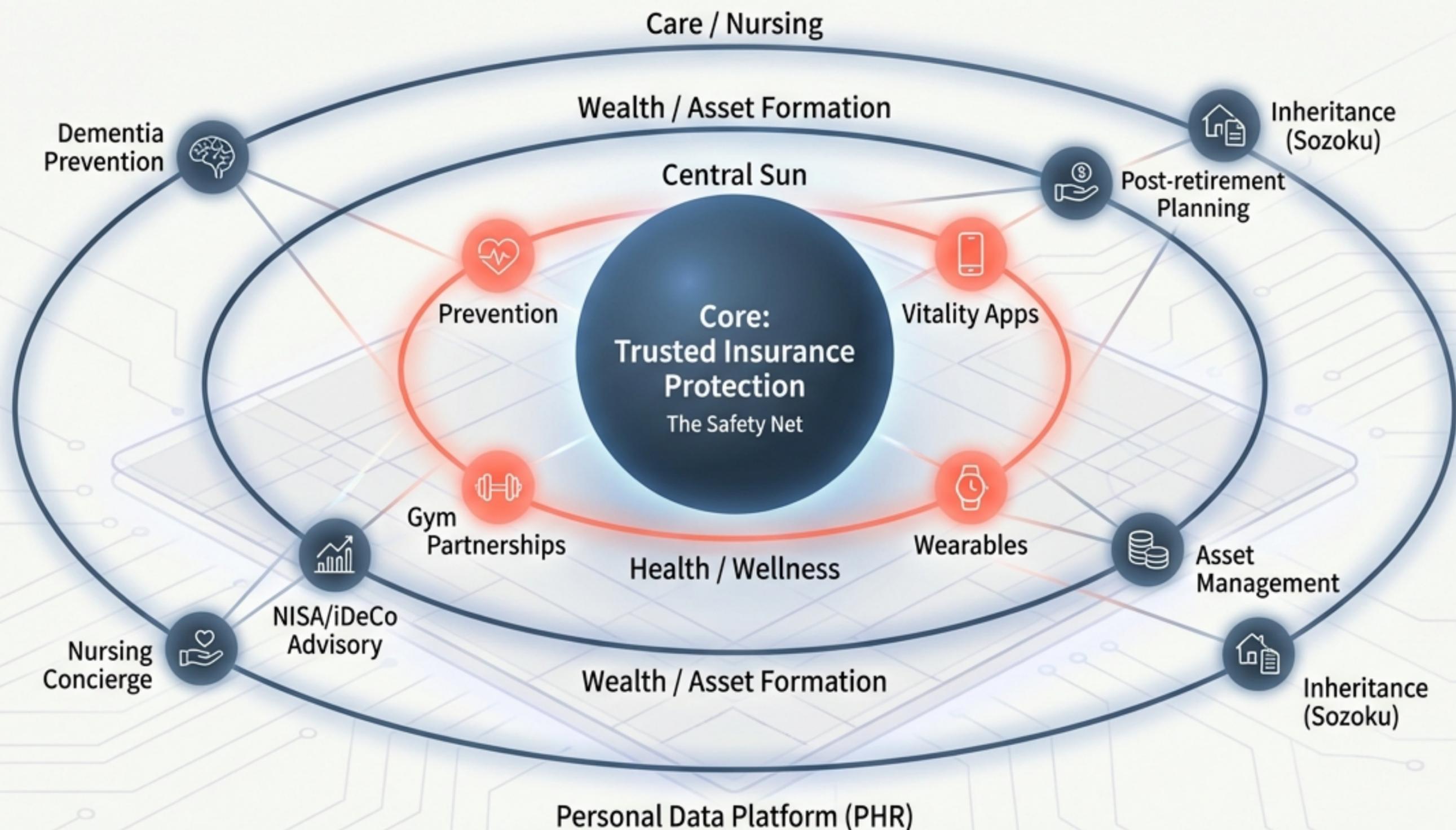
✓ Pros: LTV最大化、顧客ロックイン、競合模倣困難性。

✓ Cons: 莫大な投資、異業種連携の難易度。

Decision Box

Decision: 国内大手は、その規模とリソースを活かし、Option A「事業ドメインの再発明」を目指すべきである。

新たな事業像：「Health・Wealth・Care」を統合したライフ・プラットフォーム



実行ロードマップ：基盤構築からエコシステム拡張への3フェーズ

Phase 1: Foundation (Year 1-2)

Focus: Data & AI Infrastructure

- CDO authority reinforcement
- Breaking down data silos
- Pilot of health apps



Key: Stop the bleeding on legacy costs.

Phase 2: Expansion (Year 3-5)

Focus: Service Monetization

- Full rollout of Data-driven Insurance (Dynamic pricing)
- AI-augmented sales force re-training



Key: Establishing the 'Health' revenue stream.

Phase 3: Ecosystem (Year 6+)

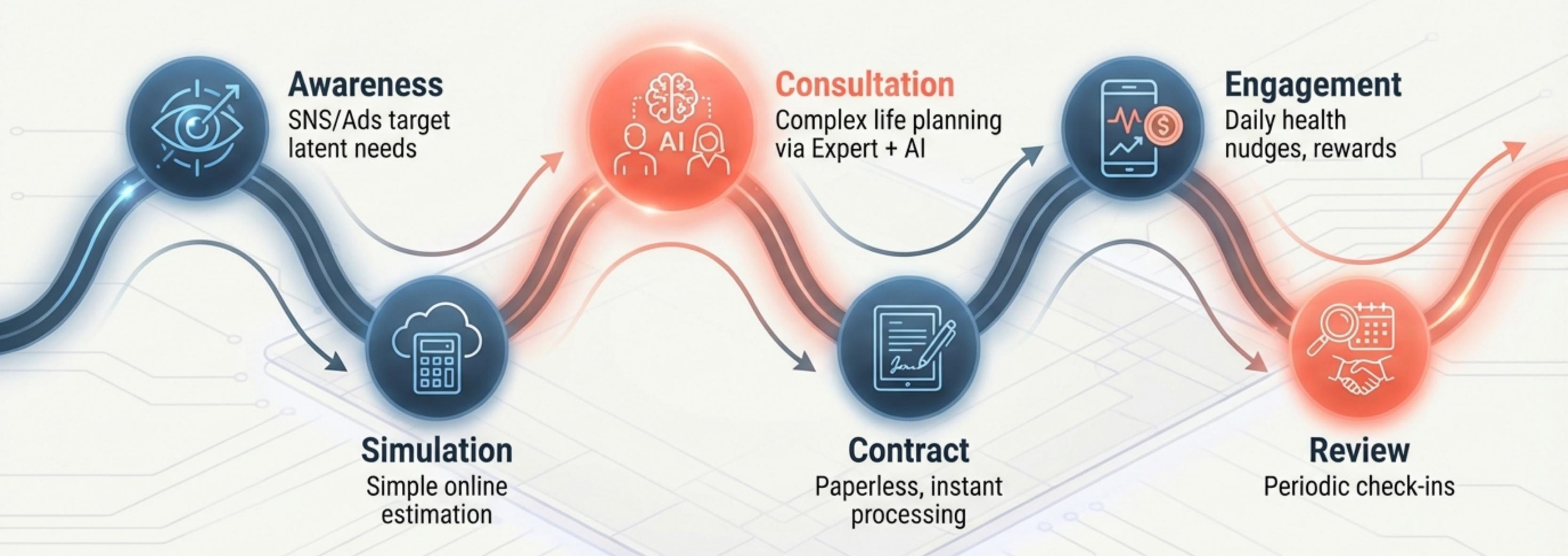
Focus: Platform Dominance

- M&A in Care/Wealth sectors
- Opening APIs to third parties



Key: Wealth & Care integration.

チャンネル戦略の進化：デジタルとヒューマンの「ベストミックス」によるCX最大化



営業職員は「販売員」から「ウェルビーイング・コンサルタント」へ。
デジタルは「効率化」から「顧客接点」へ。

結論：適者生存の条件

データを価値に変える「深さ」と、自己変革の「速さ」

国内市場の縮小は脅威ではない。
それは、事業モデルを「保険」から「生活ソリューション」
へと進化させるための強力な触媒である。

勝者の条件 1: Data Depth
(個別化された体験)

勝者の条件 2: Organizational Agility
(組織文化の書き換え)