

保険会社のグローバル展開に対応する IT 戦略

IT 研究会 第7グループ

<担当委員>

安達 秀樹
若宮 大輔

(ニッセイ情報テクノロジー)
(あいおいニッセイ同和損保)

<メンバー>

廣井 暁生
森 浩司
井上 晴雄
佐藤 恵美
松尾 哲雄

小寺 由貴
櫻井 広基
櫻井 曜子
鐵 寛子

(大同生命)
(住友生命)
(ニッセイ情報テクノロジー)
(あいおいニッセイ同和損保)

<目次>

はじめに

第Ⅰ章 国内生損保市場の分析

- I-1. 顧客について
- I-2. 自社について
- I-3. 競合について

第Ⅱ章 海外生損保市場の分析

- II-1. セグメンテーション（市場の分割）
- II-2. ターゲティング（対象とする市場の選択）
 - (1) 人口増加の大きさ
 - (2) 経済成長力の高さ
 - (3) 保険市場の拡大余地の大きさ
- II-3. ポジショニング（対象顧客・販売商品）
 - (1) 対象顧客の設定
 - (2) 販売商品の設定

第Ⅲ章 ターゲット市場への進出課題と日本の強みを活かした施策

- III-1. 保険に対する認識・需要の欠如
 - (1) 課題1の背景
 - (2) 課題1の対応
- III-2. 販売経路、収納経路が未整備
 - (1) 課題2の背景
 - (2) 課題2の対応
- III-3. 収益の不確実性
 - (1) 課題3の背景
 - (2) 課題3への対応
 - ①インデックス保険を活用した事務効率化・リスク回避
 - ②CSR活動／官民連携プロジェクトを活用したコスト低減

第Ⅳ章 マイクロ保険事業効率化に向けたIT活用

- IV-1. 開発途上国における通信インフラの整備状況
 - (1) 固定電話回線の普及状況
 - (2) モバイル回線の普及状況
 - (3) BOP層に携帯電話が普及する背景
 - ①高いニーズ
 - ②安価な維持コスト
 - ③BOP層向け携帯電話端末の登場
- IV-2. マイクロ保険事業効率化に向けたIT活用
 - (1) 新契約フロー
 - (2) 保険料収納フロー
 - (3) 保険金支払いフロー
 - (4) 職員管理フロー
 - (5) 基礎データ収集・蓄積

第Ⅴ章 われわれの主張の総括

はじめに

昨今の国内生損保市場は、少子高齢化等により、旧来の主力商品（死亡保障商品、自動車保険等）の市場規模は縮小傾向にあると言われて久しい。

一方、海外では開発途上国において「BOP (Bottom of the Economic Pyramid) 層¹」と呼ばれる低所得者層向けの保険である「マイクロ保険」市場の急激な市場拡大が見込まれており、大きな注目を浴びている。

そこで我々第7グループでは、保険会社のグローバル展開に対応するIT戦略を考察した。

第I章では、国内生損保市場の現状について、3C分析を用いて分析する。

第II章では、海外市場の現状および海外進出先についてどのような地域が望ましいか考察する。

第III章では、進出先の海外市場における課題に対する解決策を検討する。

第IV章では、第III章で検討した解決策を踏まえ、効果的なIT戦略を具体的に提言する。

第V章では、上記にて考察してきたことを端的にまとめ、当グループの主張の総括とする。

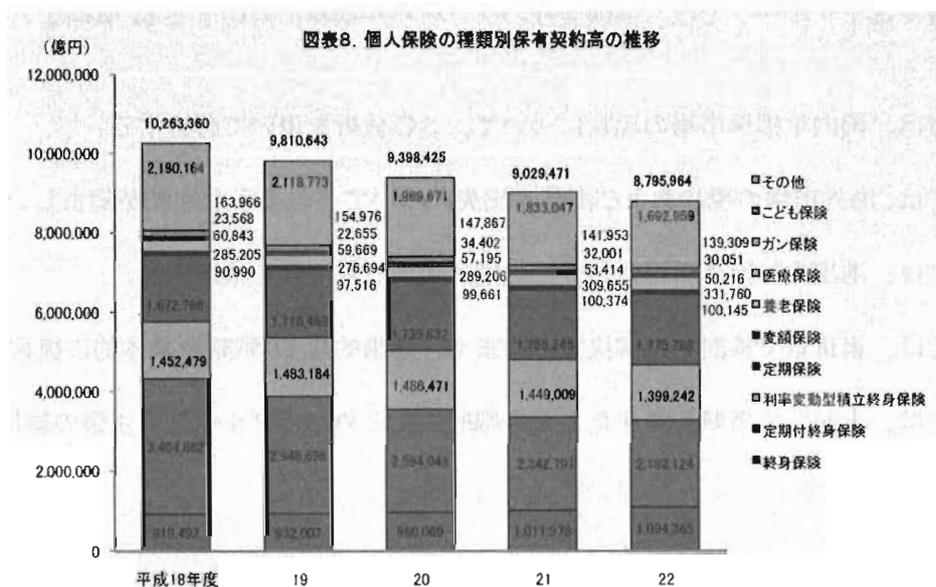
¹ 世界銀行の定義では、1日4ドル以下（2005年の購買力平価に基づき換算された国際的なドル価格）の収入で暮らす人々を指す。世界人口の約72%（約40億人）、GDP5兆ドル規模に達する極めて大きなポテンシャルを有する市場である。

第 I 章 国内生損保市場の分析

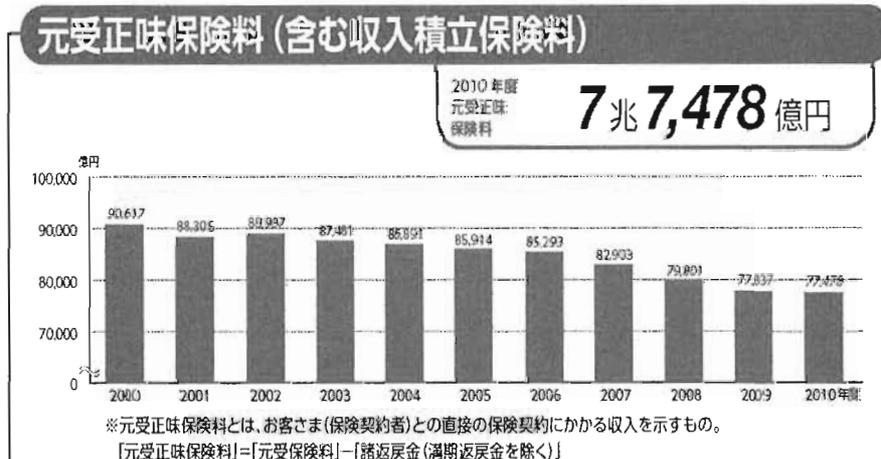
本章では日本国内の生損保市場動向を分析し、国内市場の成長性を評価する。

図表 I - 1 および図表 I - 2 が示す通り、生命保険の例では過去 5 年で約 14%、損害保険の例では過去 5 年で約 9% 規模が縮小しており、過去の実績からみた市場全体は縮小傾向にあると言える。

【図表 I - 1】 過去 5 年の生命保険（個人保険）における保有契約高の推移
 (出典：生命保険の動向 2011 年版 生命保険協会刊)



【図表 I - 2】 損害保険における過去 10 年間の正味収入保険料の推移
 (出典：2011 損害保険ファクトブック 損害保険協会刊)



国内生損保市場において将来的にもこの縮小傾向が続くのか、下記の点に着目した3C分析²を用いて国内生損保市場を分析する。

- 顧客 人口の減少、少子高齢化
- 自社 商品ニーズの変化
- 競合 市場の飽和

I-1. 顧客について

顧客の観点では「人口の減少」、「少子高齢化」の2つをキーワードとして分析を実施する。

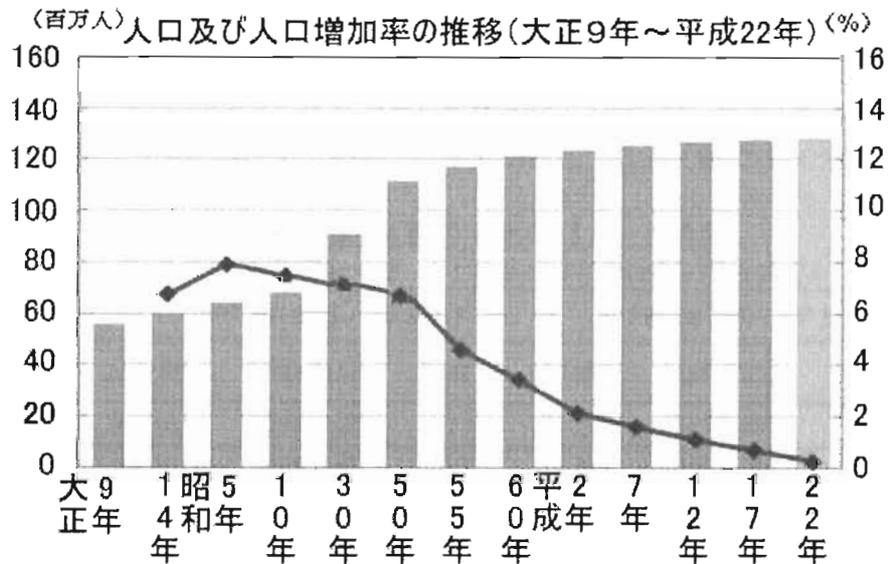
図表I-3で示す通り、我が国の人口は約1億2800万人であり、平成17年～22年の間にはほぼ横ばいである。また、人口増加率は昭和50年ごろから急激に低下しており、平成22年では調査開始以来最低となっている。

図表I-4の人口ピラミッドは大正9年と平成22年の結果を重ね合わせたものである。大正9年は破線、平成22年は実線で囲んでいる。大正9年は三角錐状の形を示しており、若年層の人口の多さを示しているが、平成22年では若年層が少ない釣り鐘型を示している。釣り鐘型は先進国に多くみられる形状であり、将来的には人口の減少が予見される形である。また、年齢別人口をみると総人口の約23%が65歳以上となっており、高齢者人口の増加もみられる。

以上のことから、顧客については将来的にも縮小傾向であると評価できる。

【図表I-3】日本の人口の推移

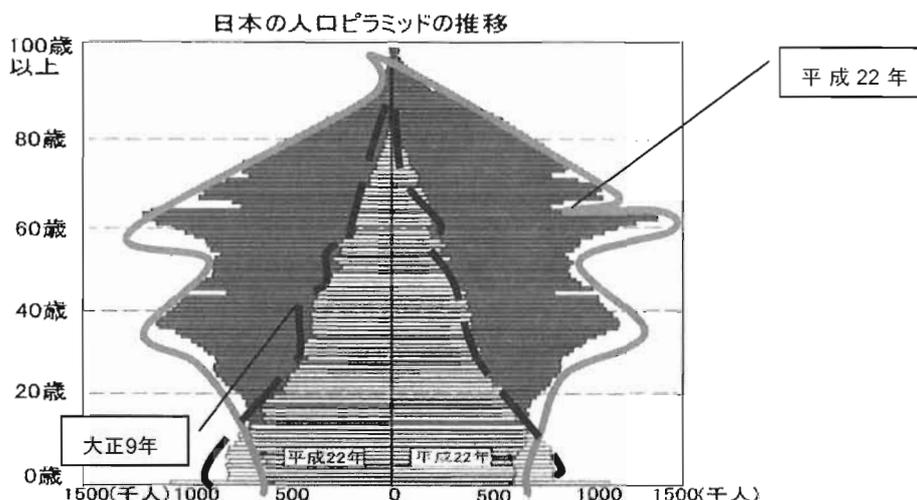
(出典：総務省統計局 平成22年国勢調査抽出速報集計結果より作成)



² 3C分析とは顧客(Customer)、自社(Company)、競合(Competitor)の3つの観点で自社や事業部等がどのような経営環境に置かれているのか現状を分析し経営課題発見、戦略代替案の発想などに活用するフレームワークである。

【図表 I-4】日本の人口ピラミッドの推移

(出典：総務省統計局 平成 22 年国勢調査抽出速報集計結果より作成)



I-2. 自社について

自社の観点では「商品ニーズの変化」に着目し、分析を実施する。

近年の日本では人口構成だけでなく世帯構成も変化しており、特に核家族化や共働き世帯の増加は保険ニーズに大きな変化をもたらすと考えられている。また、保険の規制緩和をきっかけに第三分野の商品が広く普及し、従来の主力商品だけでなく医療保険等のニーズも増している。

生命保険会社においては、夫婦のみの世帯や単身世帯が増加したことで、「家族のための保険」ではなく「自分のための保険」として医療保険やがん保険が重要視されるようになってきた。

【図表 I-5】2009 年の個人生命保険新契約高

(生命保険の動向 (2010 年版) 生命保険協会刊より作成)

2009 年 (平成 21 年)			1985 年 (昭和 60 年)		
順位	保険種類	構成比	順位	保険種類	構成比
1	医療保険	26.4%	1	養老保険	26.3%
2	終身保険	23.8%	2	終身保険	16.9%
3	養老保険	13.8%	3	医療保険	15.5%

図表 I-5 は、2009 年 (平成 21 年) の生命保険新契約高を件数構成 (転換後契約を含まない新契約ベース) 比の多い順に並べたものである。また、比較として右側には 1985 年 (昭和 60 年) 時点での件数構成比を記載している。

2009 年の件数構成比をみると医療保険が最も高く、次いで終身保険、養老保険、がん保険、定期保険の順となっている。1985 年には 15.5% だった医療保険が 2009 年では 26.4% を占めるなど順位が大きく入れ替わっており、20 年あまりの間で顧客の意識が変化したことを読み取ることができる。

損害保険会社においても、第三分野の商品販売が注目されている。損害保険会社が第三分野商品に力を入れる理由は下記が考えられる。

- ・ 医療保険は、他種目（損害保険分野の商品も含め）を通して損害率が比較的低い
- ・ 保険事故は、自動車保険のように示談交渉や複雑な手続きが少なく、緊急性も低いケースが多いため、人件費の費用対効果で有利
- ・ 販売資格を取得することで損害保険代理店が取扱可能となるため、既存損保の顧客に対して重ね売りがしやすい

以上のように顧客や生損保会社自身のニーズの変化により、旧来の主力商品から第三分野の商品にシフトしつつある。しかし、特に医療保険は保険料が安いいため、契約数が増加しても収入保険料の大幅な増加は期待できない。これらのことから、契約者一人あたりの収入保険料は減少していくことが予測される。

I-3. 競合について

競合については「市場飽和」の観点から分析を実施する。

日本の生命保険世帯加入率は90.3%と高い水準を保っている。この数値はアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスなどの先進国とよばれる諸外国と比べて非常に高い。一方で、国内で生命保険事業を行う登録事業者数は、2012年1月時点でかんぽ生命を含め45社存在している。普及の伸びしろが少ない中、事業者数は過多となっており、日本の生命保険市場は飽和状態、過当な競合状態にあると考えられる。

損害保険も同様の普及状況にある。自動車保険（対人賠償）の加入率が全国平均で73.3%（ファクトブック2011 損保協会刊）となっている一方で、登録事業者数は2012年1月時点で50社存在しており、日本の損害保険市場も同様に過当な競合状態にあると考えられる。

現時点で高い保険普及率を示しており、更に中長期的には人口減による顧客数の減少も考慮に入れると、国内市場の飽和度合、競合度合は更に高まっていくと判断できる。

I 章まとめ

本章の分析結果として、国内の生保、損保市場共に今後も縮小傾向が続くということが分かった。

- 少子高齢化により人口が減少し、新規顧客数は減少していく
- 商品のニーズも変化しており、1契約あたりの収入も減少する
- 市場自体も飽和状態であり、今後も競争は加速していく

上記を踏まえ、日本の生損保会社は日本市場を補完すべく、海外市場において新たな収益基盤を確立する必要があると言える。

第Ⅱ章 海外生損保市場の分析

本章では海外市場の現状を調査し、マーケティングを考察する。この考察に際し、STP マーケティング手法³を用いて分析を実施する。

Ⅱ-1. セグメンテーション（市場の分割）

まず、最初にセグメンテーション（市場の分割）を行う。海外市場を分割した結果が図表Ⅱ-1である。横軸を「国ごとの経済状況」、縦軸を「国の中で保険市場が飽和しているかどうか（今後の成長が見込めるかどうか）」で分類する。

【図表Ⅱ-1】海外市場のセグメンテーション

飽和市場	A	B
	C	D
成長市場	先進国	開発途上国

Ⅱ-2. ターゲティング（対象とする市場の選択）

次のステップとしてターゲティングを行う。上記にて分類した海外市場について、A～Dのセグメントのどこをターゲットとするかを決定する。その場合の評価軸を以下の3点とおいた。

- 人口増加の大きさ
- 経済成長力の高さ
- 保険市場の拡大余地の大きさ

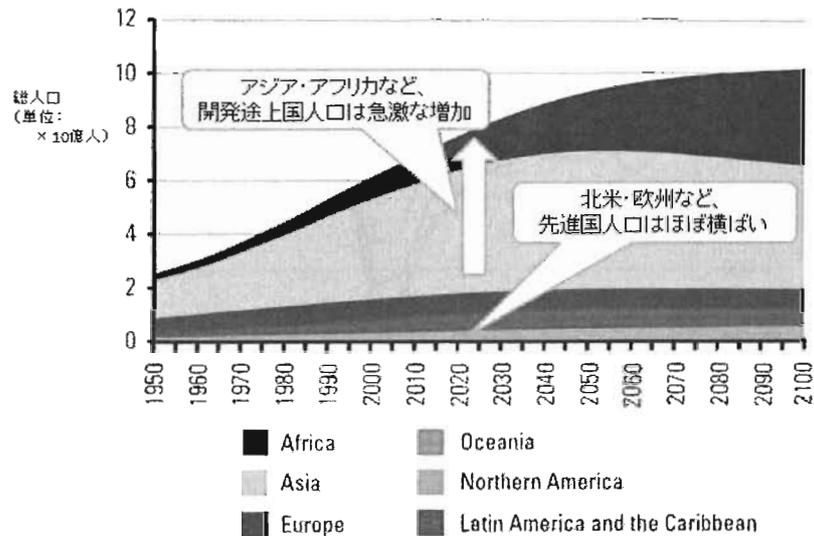
以下にて、これらの詳細な評価を行う。

³ STP マーケティングとは、効果的に市場を開拓するためのマーケティング手法である。マーケティングの代表的な手法の一つであり、マーケティングの目的である「自社が誰に対してどのような価値を提供するのか」を明確にするための要素である「セグメンテーション (Segmentation)」「ターゲティング (Targeting)」「ポジショニング (Positioning)」の3つの頭文字をとっている。

(1) 人口増加の大きさ

人口増加は人口の増加率より判断することができる。人口の増加率を表すグラフとして、国連が2010年にまとめた主要エリア毎の人口推計結果を図表Ⅱ-2に示す。

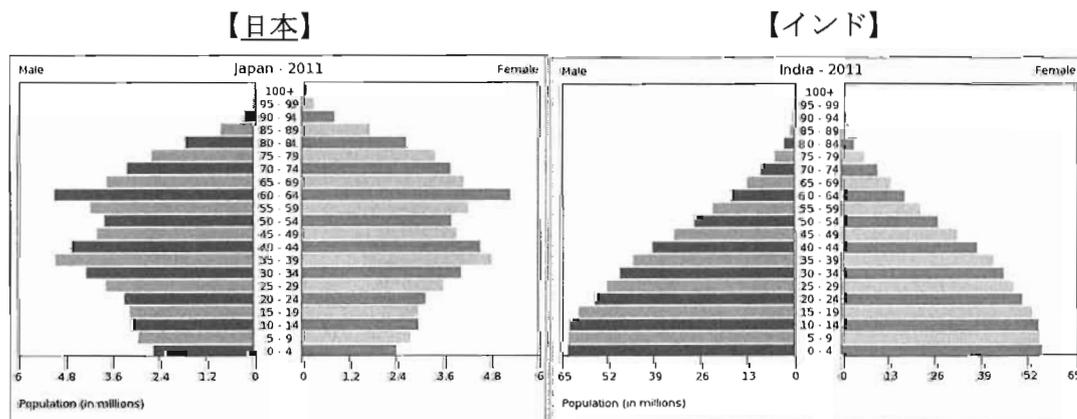
【図表Ⅱ-2】主要エリア毎の将来人口推計（国際連合調べ）



グラフから読み取ることができる通り、将来的には先進国より開発途上国エリアで極めて大きな人口増加が見込まれる。

また、先進国・開発途上国それぞれの例として日本、インドの人口ピラミッドを図表Ⅱ-3に示す。図から分かるように、日本は若年層が少ない釣り鐘型であり、出生率が低く少子化傾向が進んでいることがわかる。一方、インドでは三角錐状の形を示しており、出生率が高く人口が増加傾向にあることを読み取ることができる。

【図表Ⅱ-3】先進国と開発途上国の人口ピラミッド

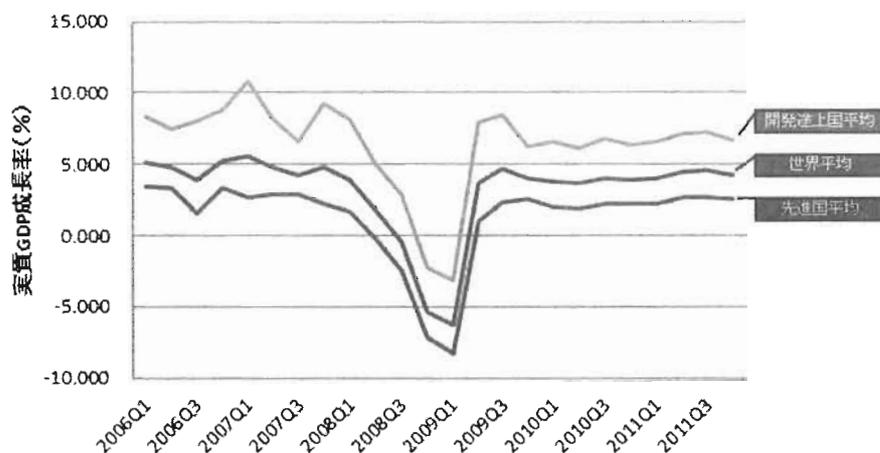


上記の通り、国連の人口推計と人口ピラミッドの2つの視点からみても人口増加の大きさという観点では、先進国よりも開発途上国が有望であることがわかった。

(2) 経済成長力の高さ

先進国と開発途上国の成長力の大きさを GDP の伸び率より判断する。図表Ⅱ－4に 2009 年度の先進国と開発途上国の実質成長率を示す。

【図表Ⅱ－4】先進国・開発途上国の実質 GDP 成長率の推移⁴

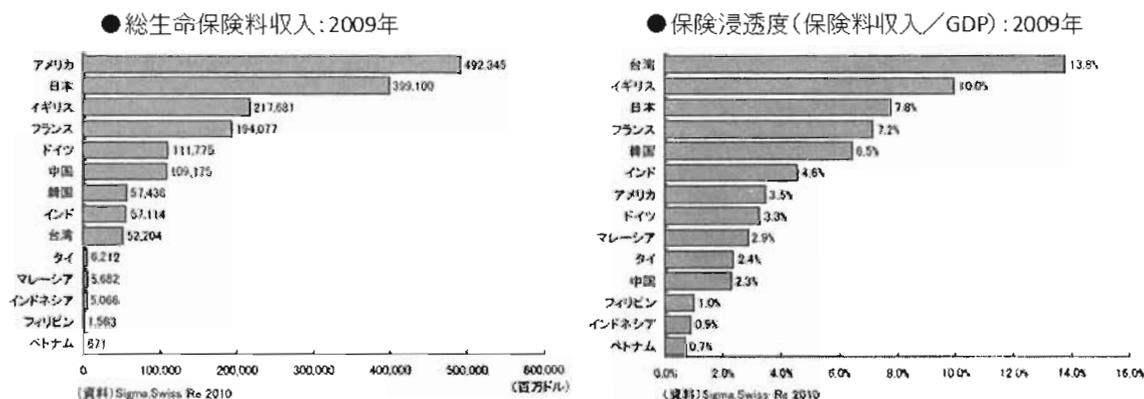


先進国、開発途上国の双方の実質 GDP 成長率では、常に開発途上国が先進国を上回っている。このことから、経済成長力の高さという観点でも、先進国よりも開発途上国が有望であることがわかった。

(3) 保険市場の拡大余地の大きさ

保険市場の拡大は、現在の保険の浸透度と今後の伸び率から評価することができる。図表Ⅱ－5に、先進国と東南アジア地域の開発途上国の 2009 年度の生命保険料の総収入と保険浸透度の比較を示す。グラフからは現時点での市場規模では先進国が開発途上国よりも大きく、保険の浸透度合いも高いことが分かる。

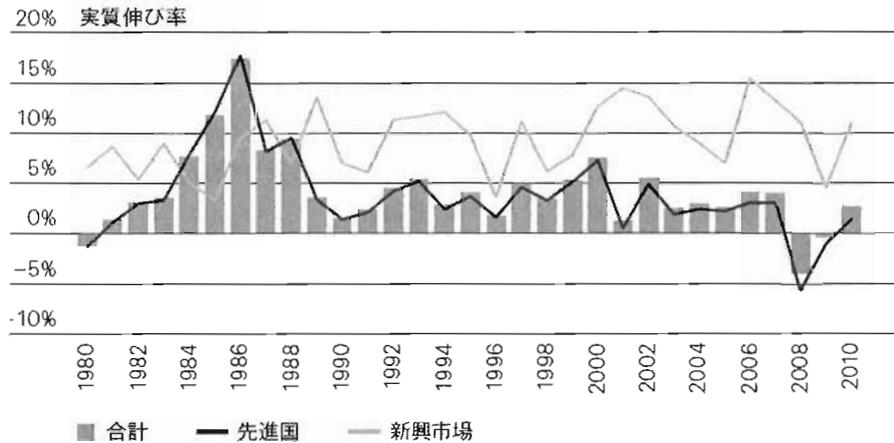
【図表Ⅱ－5】先進国と開発途上国の生命保険料の総収入と保険浸透度の比較



⁴ 参考文献[5] : IMF 「World Economic Outlook Update, January 2010」 から作成

一方、図表Ⅱ－6に先進国と開発途上国での生損保険料の実質伸び率のグラフを示す。このグラフからは、先進国よりも保険料の伸び率が大きい事が分かる。

【図表Ⅱ－6】先進国と開発途上国の生損保険料の実質伸び率

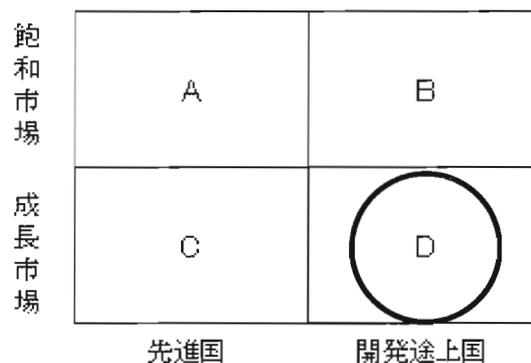


出典：スイス再保険会社 経済調査・コンサルティング部

整理すると、先進国の方が現時点での市場規模は大きいですが、保険浸透率が高く、今後の市場拡大の度合は低い。一方で、開発途上国では現時点での市場規模は小さいが、保険浸透度が低く、今後の市場拡大の度合が高いと評価できる。このことから、市場の拡大度合の高さという観点でも、先進国よりも開発途上国が有望であることがわかった。

ここまでの各調査より、人口増加率、GDPの伸び率、収入保険料の増加率のいずれも開発途上国が先進国に比べて高いことがわかった。これらの分析結果より、(1)のセグメンテーションのうち図表Ⅱ－7に示すとおり、D（開発途上国かつ成長市場である国）をターゲットとして選択すべきであると結論づけた。

【図表Ⅱ－7】海外市場のセグメンテーションの決定



II-3. ポジショニング (対象顧客・販売商品)

最後にポジショニングを行う。図表II-7のDの市場に対して、日本の生損保会社が市場のプレイヤーとして有利となる顧客層および販売商品を検討する。対象顧客を設定・分析を行い、販売商品の決定を行う。

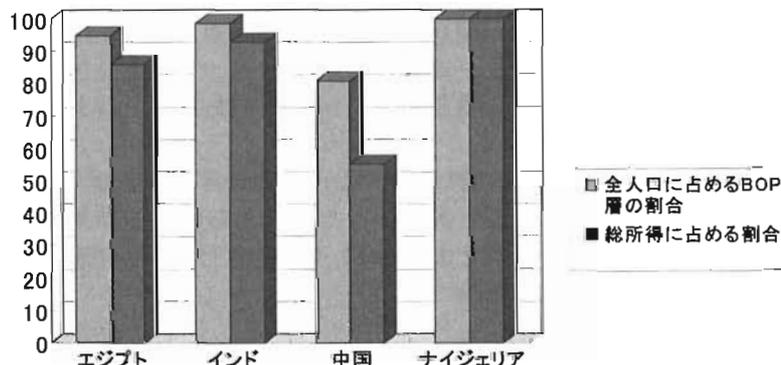
(1) 対象顧客の設定

保険を販売するためには人口が多く、市場が飽和していない層に適した商品を販売することが必要となる。そのため、開発途上国内の総所得における人口割合の高い層が顧客として有益だと仮定し、その層が求める商品を販売すべきである。

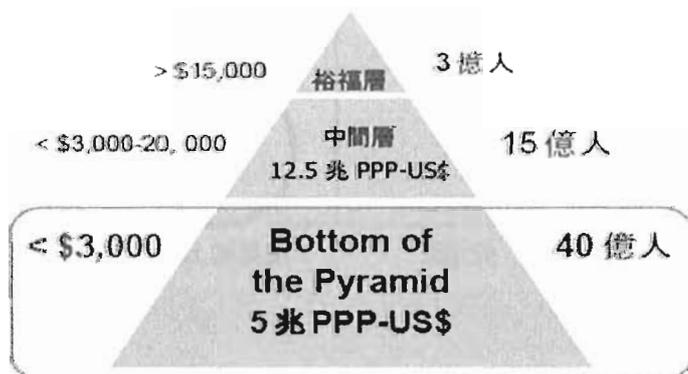
図表II-8では、開発途上国の全人口に占めるBOP層 (Bottom of the Economic Pyramid) の割合と総所得に占める割合を表している。開発途上国においては、年間所得が3,000ドル以下のBOP層と呼ばれる世帯が高い人口比率を占めており、この層が国の総所得の80%以上を生み出している。図表II-9で表わしている通り、BOP層は世界に40億人いるといわれ、潜在的な顧客になりうる。

対象顧客の設定としては、経済の発展が期待できる開発途上国かつ潜在的な顧客であるBOP層をターゲットに保険を販売すべきである。⁵

【図表II-8】全人口に占めるBOP層の割合と総所得に占める割合



【図表II-9】全人口に占めるBOP層の割合と総所得に占める割合



⁵ 図中のPPP-US\$は購買力平価 (USAドル建て)

(2) 販売商品の設定

BOP層の特徴として、所得水準が低いこと日々の生活を送ることに精一杯であり、将来に対する備えや貯えができないことが挙げられる。そのため突発的に発生した事故や怪我に対し無力であり、窮地に立たされる事態もしばしば発生するため、早急な対応が各国で求められている。

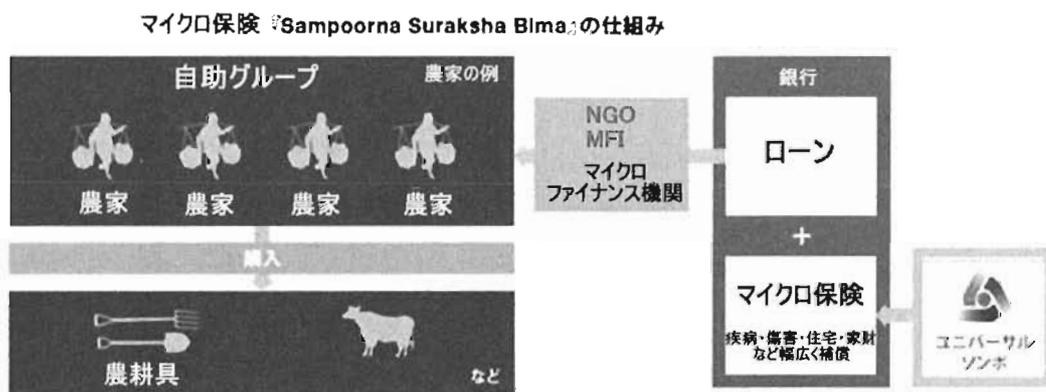
日本で販売されているような通常の保険では BOP 層の生活水準と比較して高額な保険料がネックとなり、成約に結びつかない。そのため、開発途上各国では BOP 層向けに保険料を小額に設定したマイクロ保険（低所得者向け低価格保険⁶）が販売されている。低価格を実現するため、保険金を小額に設定、掛け捨て型の商品設計を採用、公的機関の援助を受けるなどしている。

【図表Ⅱ－１０】主要なマイクロ保険商品
(出典：MICRO INSURANCE NETWORK より作成)

ランキング	保険商品名	保障内容	取扱事業者数
1	死亡保障保険／養老保険	・ 保険契約者の死亡時に、保険金受取人に金銭給付を提供 ※南アジア地域では貯蓄と保障を組み合わせた養老保険が一般的	19
2	傷害保険	・ 保険契約者の事故・就業不能時の金銭的損失を補償	15
3	信用生命保険	・ マイクロクレジットの借り手の死亡による、貸し手の貸倒損失を補償 ※借り手の家族へも死亡保険金を支払う商品が一般的。	9
4	財産保険	・ 家屋・小屋、事業用資産（家畜等）に損害発生時にその金銭的損失を補償	9
5	医療保険	・ 保険契約者の病気・傷害・疾病時の医療費用を補償	8

マイクロ保険は通常の保険商品と比べ理解しやすい単純な商品設計であったり、簡易な審査による保険引受けが可能であるなどの特徴がある。また、通常の保険同様に営業職員による直販が行われているほか、マイクロクレジットと併せ売りされるケースが多く報告されている。図表Ⅱ－１１に示すインドにおけるマイクロ保険の事例でも、自助グループと呼ばれる低所得者同士の集団に対し、ローンとセットで保険を販売している。

【図表Ⅱ－１１】インドにおけるマイクロ保険の事例



⁶ 国際労働機関（ILO）の定義によると、開発途上国の低所得者層が持つニーズ（事故、病気、死、天災の保障）や収入レベルに適合するよう開発された保険サービス。通常の保険と同じく、保険基本原則（給付・反対給付均等の原則、保険技術的公平の原則、収支相当の原則）に則る。

Ⅱ章まとめ

本章に分析結果として、海外の成長市場としては開発途上国において、その人口割合・総所得の大部分を占める BOP 層に対する保険サービスに大きなビジネスチャンスがあることが分かった。また販売商品としては、低保険料・低額保障であり、サービス内容・事務を簡素化し、BOP 層向けに特化したマイクロ保険を選択した。

- 人口増加の大きさ、経済成長力の高さ、保険市場の拡大余地の大きさを踏まえると、開発途上国での保険事業が有望
- 開発途上国では、低所得の BOP 層が高い人口比率を占め、国の総所得の 80%以上を生産
- BOP 層向けに特化した保険サービス・マイクロ保険を主力商品として選択

次章にて、開発途上国におけるマイクロ保険事業において、日本の生損保会社が日本で培った事業ノウハウを強みとし、競争優位性を発揮することが可能であるかを確認する。

第Ⅲ章 ターゲット市場への進出課題と日本の強みを活かした施策

本章では、マイクロ保険を用いた BOP 層市場への展開にあたっての課題を挙げ、国内保険事業の特色や強みを踏まえた解決策を検討する。

ここで取り扱う下記3点の課題は、ヨーロッパにおけるマイクロ保険普及団体である **Micro Insurance Network** がマイクロ保険を取り扱う保険事業者 24 社に対して行ったアンケートによって、マイクロ保険事業における主要な課題 TOP 3 に上げられたものであり、特定の国や地域に依存しない普遍的な課題である。

＜マイクロ保険事業における主要な課題＞

- 課題 1. 保険に対する認識・需要の欠如
- 課題 2. 販売経路・収納経路が未整備
- 課題 3. 収益の不確実性

それぞれについて、課題の背景を確認し、解決策を検討していく。

Ⅲ－1. 保険に対する認識・需要の欠如

(1) 課題 1 の背景

BOP 層では、これまで保険の仕組みに接し、その恩恵を享受する機会が殆ど無かった。その結果、保険に対する認識・顕在的な需要が著しく欠如している。

この課題の背景となっているのは、住環境、経済事情、教育レベルの3つの問題である。

・住環境の問題： 保険に接する機会が少ないこと

開発途上国においては、国家予算が潤沢ではなく、先進国のように社会保障が整っていない。その為、公保険に接する機会が殆ど無い。その結果、保険に対する認識が低く、必要性も理解していない。

・経済事情の問題： 貯蓄や将来へ備えるという余裕がないこと

BOP 層は、一般的に収入が不定期、かつ、少額であり、その日の生計を立てることで精一杯である。そのため、将来を見据えた長期的な生活設計を行う習慣がなく、保険を用いて将来のリスクに備えるという考え方が浸透していない。

・教育レベルの問題： 保険の仕組みは理解しづらいこと

開発途上国においては、一般的に教育機会が十分でなく、識字率も低い。BOP 層では、幼少期から家計を助けるため、働きに出たり、家事を手伝ったりするため、十分な初等教育を受けることができないケースが多く、開発途上国の平均世帯よりも更に識字率が低い。

そのため、文字媒体による商品の宣伝を通して BOP 層の保険に対する認識を向上し、必要性を顕在化させるのは非常に困難である。

(2) 課題1の対応

上記課題に対する対応策としては、まずは、商品自体を保険に接する機会が少ない BOP 層に受け入れられやすくするため、シンプルな保障内容にすることが必要である。その次に、低保険料で、かつ、一時払いや年払いなどの柔軟な支払方法を用意し、BOP 層の経済力で購入可能な商品とする必要がある。その上で、BOP 層にマイクロ保険の必要性を訴求し、購入させるためには、「対面販売・訪問営業」により、保険を正しく理解させ、その需要を顕在化させることが有効である。

上記、「対面販売・訪問営業」は、日本の保険会社が得意とする販売手法であり、日本で培ったノウハウを有効に活用できると考えられる。

Ⅲ-2. 販売経路、収納経路が未整備

(1) 課題2の背景

2つ目の課題としては、マイクロ保険事業における販売経路および収納経路が未整備であることが挙げられる。

- ・販売経路が未整備である問題： BOP 層の居住地域は、主に都市部から離れた農村部に偏在していること

BOP 層の多くは農業従事者や酪農業者であり、都市部から地理的に離れた、地方の農村部に住居が点在している。また、開発途上国においては、都市部から農村部に向けた道路や鉄道などの交通インフラが整備されておらず、都市部の保険会社本部から、全国拠点へ広がる販売網、代理店網を構築する際の人の移動に伴う時間的・金銭的ロスが大きい。更に、通信網などの情報インフラも脆弱であるため、インターネットを利用したリモートでの拠点管理や、顧客へのダイレクト販売も難しく、販売経路を整備することは非常に困難である。

- ・収納経路が未整備である問題： 銀行口座の普及率の低さ

BOP 層が多く住む開発途上国の農村部では、銀行の支店網が十分に整備されておらず、BOP 層の多くは銀行口座を持っていない。インドの農村部を例にとると、口座保有率は 10%程度であり、口座引き落としによる保険料収納は事実上不可能である。その為、開発途上国における保険料収納は販売職員が定期的に徴収に回る必要がある。

(2) 課題2の対応

上記の通り、保険販売の為に都市部から農村部に向けて訪問することは、時間的・金銭的ロスが大きい。また、BOP 層のマイクロ保険の顧客の住居まで訪問しないと保険料が収納できない環境にある。この状況を踏まえると、販売現場である農村部の住民を営業職員として活用し、都市部からの移動の必要性を無くすとともに、保険料収納の手段として活用することが最適であると考えられる。

一方で、開発途上国の農村部においては、男性が小作などの肉体労働に従事し、女性が家庭内で家事・子育てをする形態が一般的であり、女性の労働力は十分に活用されていない。この未活用の労働力を利用し、農村部に広がる販売網を構築することが可能であると考えられる。

実際に、他業界を見渡すと、図表Ⅲ-1に記載する通り、農村部の BOP 層の女性を営業職員として活用し、成功を収めているケースが出始めている。

【図表Ⅲ－１】女性営業職員を活用したBOPビジネス事例

	事例1	事例2	事例3
企業	ユニリーバ	ヤクルト	ファーストリテイリング (ユニクロ)
事業	せっけん販売	ヤクルト（飲料）販売	女性向け下着販売
国	インド	フィリピン	バングラデシュ
活用事例	インドの農村地域に居住する女性をトレーニングし、女性の自立を支援しながら、ユニリーバの製品をインドの農村市場へ販売する仕掛けを推進している。シャクティと呼ばれる販売員の数は、15000人（2006年）にのぼる。	農村・都市部の女性を活用し、ヤクルトの宅配および集金を行っている。助け合い意識の強いスラム地区では、顔見知りの女性が販売することにより、互いに信頼して購入しているケースも多い。	女性販売員は農村で家屋を訪問するなどして、貧困層向けに1着平均1ドルのTシャツや下着などを、対面で販売している。

保険販売においても活用可能な労働力であると共に、家庭の主婦を活用した営業職員での保険販売は日本の保険業界が長年にわたりノウハウを培ってきた販売チャネルであり、日本の保険会社が強みを発揮することができる販売手法である。また、インド、バングラデシュ、スリランカ、ブラジル等の開発途上国では、保険販売は主に男性が担っており、女性を営業職員に活用した販売手法は、現地の保険会社との差別化が可能であると共に、営業職員となった農村部の女性の収入レベルの向上に寄与し、BOP層の経済力向上、市場の拡大につながると考えられる。

Ⅲ－３．収益の不確実性

（１）課題3の背景

3つ目の課題として、マイクロ保険事業で収益を確保することが難しいと考えられている。この課題の背景になっているのは、薄利多売なビジネスモデル（マイクロ保険の低廉な保険料と自社ブランド価値の低い第三国での販売ボリューム確保の難しさ）、統計情報の不足の問題である。

・薄利多売なビジネスモデル：低廉な保険料と販売ボリュームの確保

マイクロ保険では、BOP層が購入可能となるよう保険料が低額におさえられている。その結果、薄利多売が前提であり、収益を確保するには事業費を低く抑えながら、一定量の販売ボリュームを確保することが必要となる。

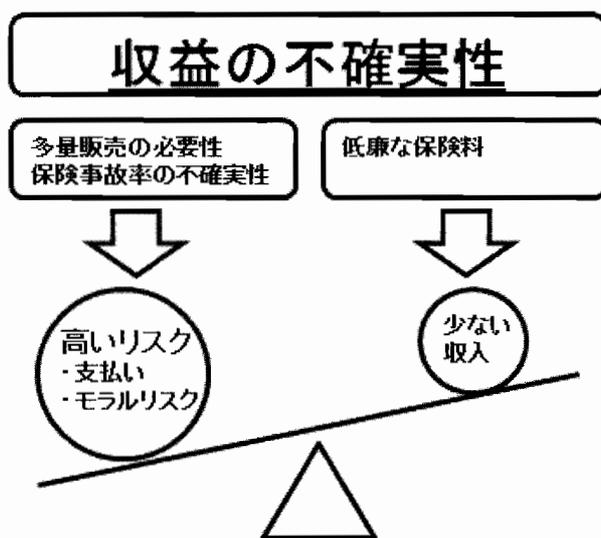
しかし、自国で培った自社ブランドが通用しない第三国において、採算に乗せるための販売ボリュームを載せることは非常に難しい。海外展開で後れを取り、外国でのブランド価値の低い日本の生損保会社にとっては、そのハードルは更に大きくなる。

・統計情報の不足の問題：保険事故の発生確率の見極めが困難

BOP層に向けてのマイクロ保険事業の歴史は浅く、BOP層における保険事故発生確率を評価するための統計情報が十分ではない。また、多くの開発途上国では先進国に比べて保険に対する認識が希薄であり、場合によっては、保険金殺人のような犯罪に利用されるモラルリスクも高いと考えられるが、それらのリスクを評価するための過去の統計も不足している。

一方で、「逆選択」⁷や「モラルハザード」⁸といった危険な契約を排除するために十分な査定を行い、それらのコストを保険料に転嫁することも難しく、収益を確保することは困難だと考えられる。

【図表Ⅲ-2】収益性の課題



(2) 課題3への対応

収益確保のための対応として、次の2点の対応を提言する。

① インデックス保険を活用した事務効率化・リスク回避

マイクロ保険販売に関わる事業費の低減を図りながら、統計情報の不足に伴うリスクを回避のする手段として、マイクロ保険の1種であるインデックス保険の活用を提言する。

インデックス保険とは、降水量、気温、農作物の収穫量等の指標（インデックス）が、予め設定した基準値の範囲を外れた場合、その事実に基づいて保険金が支払われる保険である⁹。客観的に観測・立証可能なインデックスのみに基づいて保険金を支払うため、個々人の申告内容や損害額を都度評価する必要が無く、逆選択やモラルハザードの問題が起きにくい。さらに、保険加入時、保険金支払い時ともに査定を大幅に簡略化することが可能となる。図表Ⅲ-3の通り、一部の開発途上国において取り扱いが始まっている。

インデックス保険の採用により、事務コストや営業職員の教育コストの圧縮が可能となると共に、保険引受リスクの低減が図れ、特に事業への新規参入直後から採算ベースに乗せるまでの顧客ボリュームを獲得する手段として非常に有効な商品基盤と考える。

⁷ 保険契約者にとって有利な条件の保険商品に対して、保険引受リスクの高い加入者ばかりが集まってしまふ現象

⁸ 保険加入事実そのものが、故意や不注意などによる保険事故を誘発する現象。例えば、自動車保険に加入しているために乱暴な運転をしてしまうケースが挙げられる。

⁹ 日本における天候デリバティブもインデックス保険の一種である。

【図表Ⅲ－3】インデックス保険の事例

保険例		内容	
1	タイ	損保ジャパンタイランドによる天候インデックス保険	2010年～ 少雨による農作物の損失を補填。タイ農業協同組合銀行(BAAC)を通じて農業従事者の加入募集。
2	ケニア	アフリカのマイクロ保険業者UAPによる「キリモ・サラマ(安全な農業)プログラム」	2009年～ 30～40kmおきに設置された太陽電池式の測候所を利用して気候データを集め、補償有無を決定。

② CSR活動／官民連携プロジェクトを活用したコスト低減

2点目は、マイクロ保険事業を営利目的ではなく、CSR活動、もしくは、知名度の低い日本の生損保会社新規市場参入における自社ブランドの浸透を目的とした広告宣伝費として、収益性を追求しない戦略である。これらの戦略では、中長期的に市場拡大が見込まれる開発途上国において、事業基盤の確立につながる先行投資的な効果（ブランド価値の向上）が期待できると共に、短期的にも損失を出さないスキームが存在している。

開発途上国では一般的に、社会保障の整備が不十分であるが、経済的制約により、行政だけでは整備しきれていないのが実情である。そこで、民間の保険事業者の私保険を活用して、自国の社会保障を充実させる取り組みが進める官民連携プログラムが進められている。経済開発協力機構のレポートによると、一部の開発途上国において、マイクロ保険事業者に補助金を注入し、BOP層向けの保障を充実させる複数の事例も報告されている。日本は開発途上国との間で、ODAを通して深い関係を持つことを鑑みると、日本の保険会社は上記官民連携プログラムを活用しやすいと考えられる。

一方で、CSR活動として保険サービスを提供することで、中長期的に大きな発展が期待できる開発途上国で、その人口構成の大多数を占めるBOP層との信頼関係の構築やブランドの浸透を図ることができる。

上記を踏まえると、短期利益を追求せずにCSR活動を行い、上記の官民連携プロジェクトなどの支援を活用すれば、短期的にも赤字を出さずに、中長期的な大きな利益確保に結びつけることも可能な強力な戦略であると評価できる。

Ⅲ章まとめ

マイクロ保険事業には、BOP層に付随する以下3点の大きな課題が存在する。

- 課題1. 保険に対する認識・需要の欠如
- 課題2. 販売経路・収納経路が未整備
- 課題3. 収益の不確実性

これら課題に関しては、いずれも、日本で培った事業ノウハウを活かして対処することが可能であり、その結果として競争優位性を発揮可能であることを確認することができた。

<課題1, 2への対応>

日本の保険業界が強みとする女性を活用した「対面販売・訪問営業」が有効に働くと共に、男性営業職員を主体とする現地保険企業と差別化を図る

<課題3への対応>

インデックス保険など、マイクロ保険の制約を回避可能な商品の取り扱いや、日本と開発途上国の関係性を活かして現地政府などとの官民連携プログラムを活用する

第IV章 マイクロ保険事業効率化に向けたIT活用

本章では、これまで論じてきた事業戦略を受けて、開発途上国の現状（IT インフラ環境等）を踏まえつつ、効率的な商品販売、高品質ながら低廉なサービスを提供するために、携帯電話を活用したマイクロ保険事業のフローを提言する。

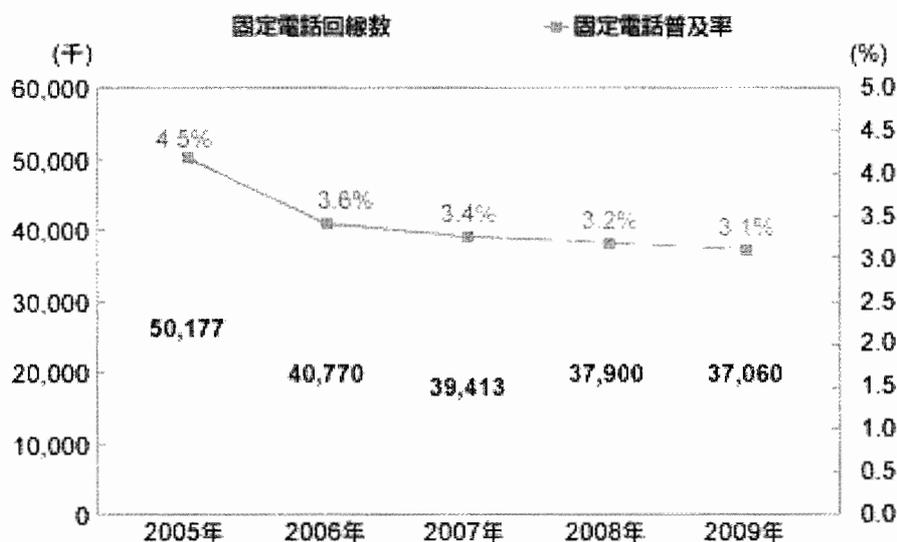
IV-1. 開発途上国における通信インフラの整備状況

(1) 固定電話回線の普及状況

開発途上国においては、一般世帯向け固定電話回線の普及率は非常に低い現状にある。1日に数回の停電や長時間の通信の切断が日常的に発生するなど、ITを支える電力インフラや通信インフラは脆弱であると言える。

【図表IV-1】インドでの固定電話回線加入者数の推移

(出展：総務省 世界情報通信事情から抜粋)



図表IV-1は、インドにおける固定電話回線の普及状況を示したものであり、2009年度末のインド全体の回線数は3,706万、普及率3.1%であり、市場全体としても縮小傾向にある。農村部ではさらに普及率が低いと予想され、固定電話回線を前提としたITインフラ構築は困難である。

(2) モバイル回線の普及状況

全世界で30億人が使用しているとされる携帯電話は、開発途上国においても高い普及率を示している。

例えばインド電気通信規制庁によると、2011年10月時点でのインド全体での携帯電話の契約回線数は8.6億件、普及率70%超であり、うち都市部のユーザーが5.7億件、農村部が2.9億件となっている。バッテリーで稼動する携帯電話は、社会インフラの影響を受けない有効なITインフラ基盤になると考えられる。

(3) BOP 層に携帯電話が普及する背景

①高いニーズ

人口に占める BOP 層の割合が高い、インド・バングラデシュの日系通信事業者へヒアリングを行った結果、低所得者がもっとも欲しがる商品が携帯電話であった。

その理由は、家政婦やドライバーなどの現金収入を得る職に就くための必須条件が携帯電話を持つことであるためである。雇用主から連絡を受け取る手段である携帯電話を手に入れることは、まさに死活問題であり、高いニーズがある。

【図表IV-2】衣食住並みの携帯電話へのニーズ



参考: NRIメディアフォーラム 第142回「BOPビジネス戦略」資料

②安価な維持コスト

開発途上国における携帯電話サービスはプリペイド方式が一般的であり、通話料に基本料金は無く、完全な従量課金制である。そのため、発信をせず、受信専用とすれば維持コストは発生しない。また、通話料も安いので、BOP 層の収入レベルでも携帯電話を保持することが可能である。

携帯電話の月額通話料の平均はインドで 100 ルピー (約 150 円)、バングラデシュで 100 タカ (約 90 円) であり、1日4ドル (約 330 円) 以下の収入レベルである低所得者でも維持できる非常に安価なサービス料金となっている。

③BOP 層向け携帯電話端末の登場

低所得者層への携帯電話の普及が広がるにつれて、低所得者向けの携帯電話端末も登場している。

開発途上国においては、前述のプリペイド方式のサービスを利用する場合、利用者は SIM フリーの携帯電話端末を端末専門店であらかじめ購入する形となる。

低所得者向け携帯電話サービスの普及に伴い、低所得者のニーズに適応した専用ローエンド端末が出始めており、更なる契約者数の増加につながっている。

図表IV-3は、インドにおける携帯電話端末のラインナップを示したものであり、FM ラジオ付きのローエンド商品が、農村部の低所得者層に広く普及している。

【図表Ⅳ－３】インドでの携帯電話端末のラインアップ

端末種別	価格相場	補足
ローエンド	1500～3000円程度	FMラジオ付きが人気
ミドルスペック	6000円程度	複数のSIMカードの搭載が可能 アンドロイド対応のものもあり パケット通信対応（通信料は通話料より高額）
ハイエンド	30000円以上	ブラックベリーが人気。一種のステータスシンボル まだ、iphoneのシェアは高くない

インド国内に修理店舗を持ち、60%弱の端末シェアを持つ Nokia は、低所得者向けの付加価値サービス（農業関連情報や教育・娯楽情報の音声サービス）を提供し、成功を収めている。同様のサービスは、マイクロ保険の販売や、その前段階の金融教育の提供に活用可能と考えられる。

【図表Ⅳ－４】Nokia の低所得者向け携帯電話端末

【事例】NokiaのBOP層向け携帯端末



■ 20€端末（約2,300円） Nokia 1280

- Nokia Life Toolもプリインストール
- バッテリーが長持ち
- 粉塵対応
- FMラジオ付き

Nokia Life Toolのサービス概要

- Agriculture service（基本プラン30ルピー／月）
 - 農作物の市場価格情報
 - 気象情報（温度、風、雨の状態）
 - 各地の種、苗、肥料、農薬情報 等
- Education service（30ルピー／月・サービス）
 - 職業情報
 - 英語、一般教養、試験対策情報 等
- Entertainment service
 - 音楽、占い、着信音
 - ニュース、スポーツ 等

参考：NRIメディアフォーラム 第142回「BOPEビジネス戦略」資料

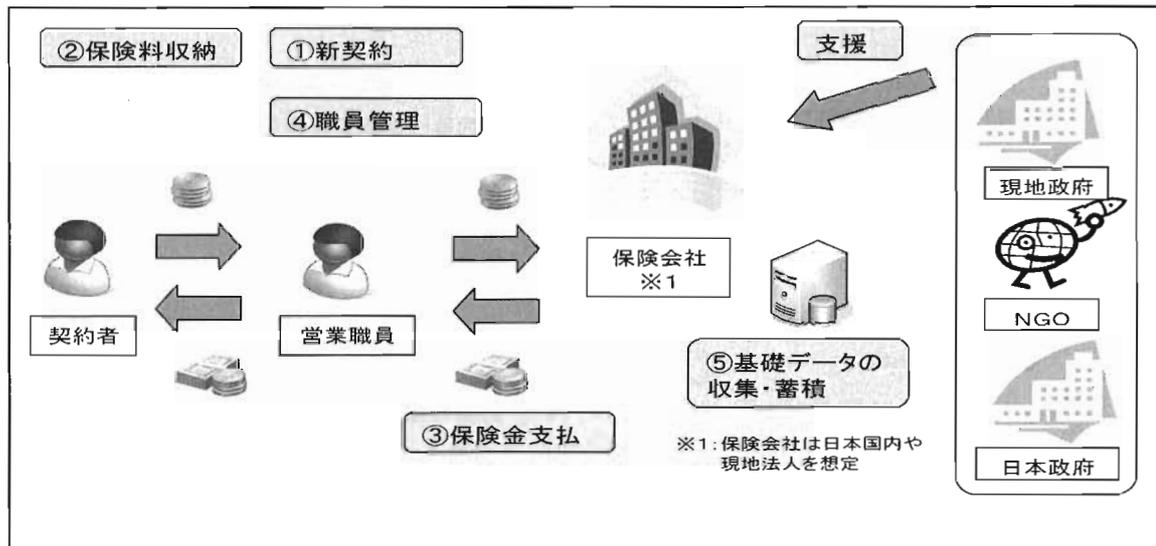
以上より、BOP 市場には携帯電話が広く普及しており、携帯電話を利用した各種 BOP 層向けサービスも適用されていることが分かった。電力、通信インフラが未整備である環境においても広がりを見せているモバイルネットワークを軸として、マイクロ保険販売のシステムを構築することが有効だと考える。

IV-2. マイクロ保険事業効率化に向けたIT活用

マイクロ保険の販売には、モバイルネットワークが活用できることが分かった。本節では保険業務における、①新契約 ②保険料収納 ③保険金支払い ④職員管理 の4つについてモバイルネットワークを活用したシステムフローの提案を行う。さらに将来的なシェア獲得に備えて ⑤基礎データの蓄積のシステムフローについても提言する。

図表IV-5は、次節以降で取り扱う範囲（システム化のスコープ）を示したものである。日本の一般的な保険契約のフローをベースに、マイクロ保険を販売するための仕組みを追加したものとなっている。

【図表IV-5】 マイクロ保険の販売フロー



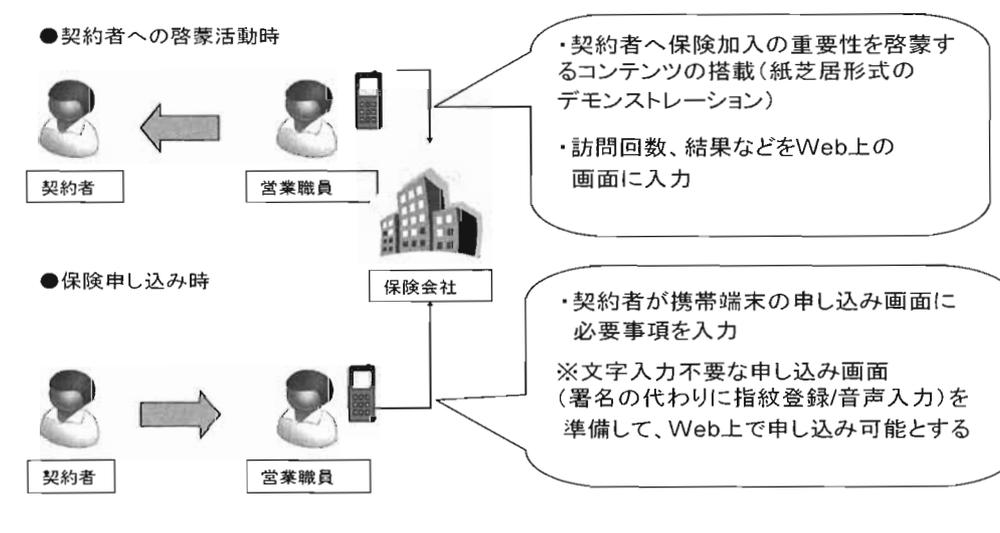
(1) 新契約フロー

日本国内では、見込み客に対して営業職員がパンフレット等を用いて口頭説明を行う方法が主流である。同様の方法を BOP 層へ適用するに際し、保険知識が乏しい、あるいは識字率が低いという BOP 層の特徴を踏まえ、文章や口頭でのやり取りを補完するシステムを構築する。

具体的には、見込み客への営業時には携帯電話上のイラストを用いて紙芝居風の説明を行い、保険加入の重要性などを分かり易く説明する。また、保険申し込み時には文字入力が必要な申込書画面を準備し、文字を使わずに契約できる仕組み（指紋登録や音声入力での認証など）のシステムを構築する。

携帯電話を用いた新契約時のシステムフローを図表IV-6に記載する。

【図表IV-6】新契約システムフロー



(2) 保険料収納フロー

BOP 層の多くは銀行口座を持たないため、口座引き落としやクレジットカード決済による保険料収納を行うことができない。BOP 市場では、このことに配慮して保険料収納の仕組みを構築する必要がある。

このとき、契約者自身の持つモバイルを利用した、電子決済による保険料収納が考えられるが、参入初期の段階では敢えて営業職員による現金収納の仕組みを提案する。これは対面販売の利点を活かした営業活動、定期的な訪問による生活指導を行うため、契約者と営業職員の接触機会を増やすためである。

その仕組みを図示したものが図表Ⅳ－7である。保険会社から請求額が記載されたメールが送信されてくると、営業職員は契約者から保険料を徴収する。契約者から手渡しで支払われた保険料は、代理店を通して営業職員から保険会社へと送金される。送金処理と同時に、徴収額をメールで保険会社に報告することで、請求額と徴収額に過不足がないかシステムによって自動的にチェックする。

このようなシステムを構築することで BOP 市場でも保険料収納が確実、効率的に実施できるようになる。

【図表Ⅳ－7】 保険料収納システムフロー



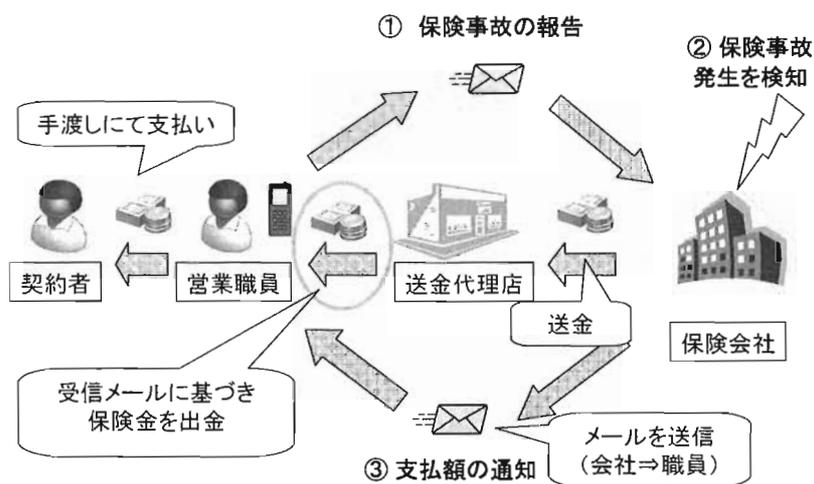
(3) 保険金支払いフロー

保険料収納と同様、保険金支払い業務を遂行するために銀行口座などを利用しない仕組みを構築する。

BOP 層への保険金支払いは保険料収納と同様、手渡しとする。この手渡しを効率よく、誰にでもわかるような形式でシステムを構築することがポイントとなる。

その仕組みを図示したものが図表IV-8である。保険事故が発生した際には営業職員から保険会社へメールで報告を行う。これを受けて¹⁰、保険会社からは支払額をメールにて営業職員へ通知すると共に、保険金を送金代理店に送金する。営業職員は保険会社から通知されたメールを提示することで、送金代理店から保険金を受領し、契約者に手渡しで支払う。

【図表IV-8】 保険金支払いシステムフロー



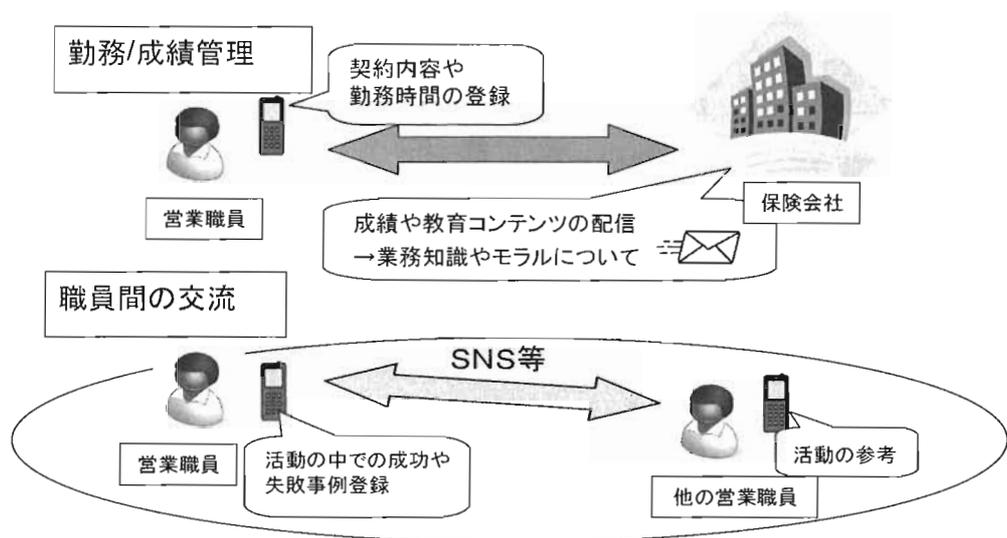
¹⁰ インデックス保険の場合は営業職員を介さず、保険会社が指標に基づいて事故発生を検知する。

(4) 職員管理フロー

BOP 市場での保険販売は主として、営業職員チャネルにて実施する。ここで重要な点は、営業職員は基本的に女性を雇用することである。そのため、単純な職員管理だけでなく、女性の経済的な自立を促すような仕組みも合わせて構築することが必要となる。

その仕組みを図示したものが図表IV-9である。具体的には、勤怠管理、成績管理、研修および営業職員間の情報共有の場といった職員管理の機能を営業職員が持つ携帯電話で実現する。特に職員間の交流については、Facebookのような営業職員専用のSNSの仕組みを構築し、営業活動におけるノウハウや経済的自立についての体験談をコンテンツ化・共有する¹¹。これらの教育コンテンツは営業職員のスキルやモチベーションの向上のみならず、生活習慣の改善や将来設計の必要性を理解するために役立つ。こうした環境を構築することで女性の自立を支援する。

【図表IV-9】職員管理システムフロー



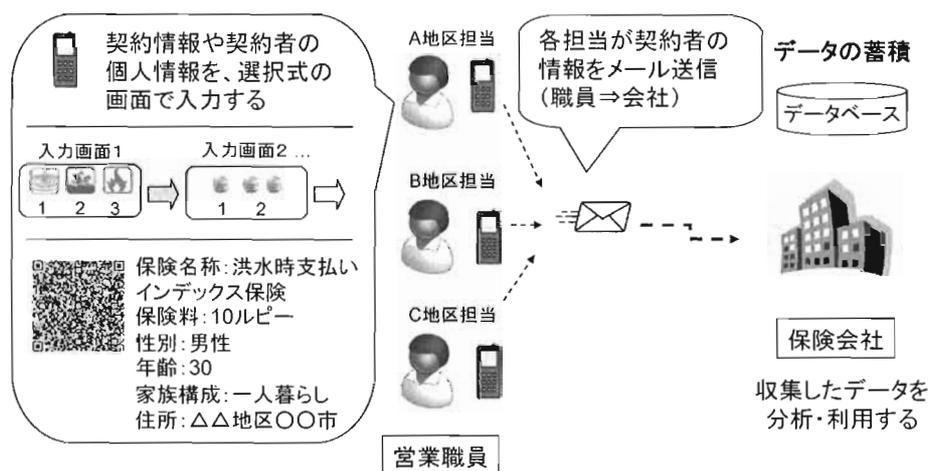
¹¹ コンテンツの提供者となる営業職員へ会社の教育・研修予算からインセンティブを与えるようにすれば、より効果的であると考えられる。

(5) 基礎データ収集・蓄積

BOP 市場での保険販売を長期的に実施していくために、顧客データの収集と蓄積を行う仕組みが必要となる。そのため、営業職員が契約者から得た情報を、携帯電話を利用して集積するシステムを構築する。

その仕組みを図示したものが図表IV-10である。図で示した例では、契約者の情報を取得した営業職員が選択式画面からの入力を行い、保険会社へ情報を送付している。保険会社はこのようにして収集されたデータによって開発途上国での統計情報不足を補い、保険ニーズの分析や料率設定などの商品設計に役立てる。

【図表IV-10】基礎データ収集・蓄積システムフロー



加えて通信キャリアやクレジットカード会社、電子決済を取り扱う小売店、P2P 送金¹²事業者などと提携することで、BOP 層自身が持つ携帯電話から情報収集する仕組みを構築できれば、さらに有用なデータを収集できる。通話履歴や小売店での商品購入データから、契約者が規則正しいパターンで生活しているかモニタリングしたり、クレジットカードの利用履歴を解析することにより、不正使用時に特徴的なパターンを見つけ出し保険金詐欺を検出するなどの応用も考えられる。

IV章まとめ

本章では、モバイルネットワークを活用して、マイクロ保険販売を効率的かつ長期的に実施できることを説明した。また、さらに保険市場が成熟すれば、保険契約者が持つ携帯電話を利用した様々な仕組みもフローに組み込むことができると考えられる。

¹² 携帯口座から携帯口座への銀行を介さない直接送金

第V章 われわれの主張の総括

最後に、当グループの主張を総括する。

第I章では、国内の生保、損保市場共に直近5年間は市場規模が縮小しており、将来的にも下記理由から、縮小傾向が続くということが分かった。

- 少子高齢化により人口が減少し、新規顧客数は減少していく
- 商品のニーズも変化しており、1契約あたりの収入も減少する
- 市場自体も飽和状態であり、今後も競争は加速していく

第II章では、海外成長市場における新たな収益基盤として、開発途上国でのBOP層に対するマイクロ保険事業が有望であると評価した。

第III章では、マイクロ保険事業における以下3点の主要な課題は、日本で培った事業ノウハウ（営業職員チャンネル、インデックス保険に必要な高度な数理計算能力など）を活かして対処することが可能であること。その結果として、日本の生損保会社が競争優位性を発揮することが可能であると確認できた。

- 保険に対する認識・需要の欠如
- 販売経路・収納経路が未整備
- 収益の不確実性

第IV章では、開発途上国の現状（ITインフラ環境等）を踏まえつつ、マイクロ保険事業効率化に向けたIT活用方法を提言した。具体的には、日本の生損保会社の強みである営業職員による対面販売と、モバイルネットワークを組み合わせた①新契約 ②保険料収納 ③保険金支払い ④職員管理の4つのシステムフローについて提案を行った。

これまでみてきた通り、開発途上国における保険市場は大きな成長が期待できる。なかでも、開発途上国において高い人口比率を占めるBOP層向けのマイクロ保険市場は、開発途上国の経済レベルの向上に伴い大きな収益基盤に成長する可能性が高い。当グループでは、開発途上国の成長を取り込み、日本を補完する新たな収益基盤とすべく、マイクロ保険の事業化、日本の強みを活かした競争優位性の発揮、ならびに、確固たる差別化を行うための効果的なIT活用（モバイルを活用したシステムフローの採用）を、保険会社のグローバル展開に対するIT戦略として提言する。

参考文献

- [1] 『生命保険協会』「生命保険の動向(2011 年度版)」 「生命保険の動向(2010 年度版)」
<<http://www.seiho.or.jp>>
- [2] 『損害保険協会』「日本の損害保険－ファクトブック 2011」
<http://www.sonpo.or.jp/archive/publish/sonpo/factbook/no_2011.html>
- [3] 『BOP ビジネス政策研究会』「BOP ビジネス政策研究会 報告書」
<<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a01j.pdf>>
- [4] 『Micro Insurance Network』「COMMERCIAL INSURERS IN MICROINSURANCE」
<http://www.microinsurancenetwrok.org/publication/fichier/MiN_Commercial_insurers_study_2011.pdf>
- [5] 『国際通貨基金 (IMF) 』「World Economic Outlook Update」
<<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/update/01/>>
- [6] 『総務省』「世界情報通信事情」 <<http://g-ict.soumu.go.jp/index.html>>
- [7] 『スイス再保険』「Sigma (No1/2011)」 <http://media.swissre.com/documents/sigma1_2011_en.pdf>
- [8] 高瀬俊史 (2011) 『ニッセイ基礎研究所』「今後の成長が見込まれるマイクロインシュアランス・マーケット」 <<http://www.nli-research.co.jp/report/report/2010/03/repo1103-w.html>>
- [9] 米澤慶一 (2011) 『ニッセイ基礎研究所』「マイクロインシュアランスの現状と課題」
<<http://www.nli-research.co.jp/report/report/2010/03/repo1103-1.html>>
- [10] 北嶋信雅 (2011) 『日本貿易振興機構 (ジェトロ)』「マイクロインシュアランスの可能性と問題点」
<http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Periodicals/W_trend/pdf/wt_trendreport0706_02.pdf>
- [11] 川越慶太、平本督太郎 (2010) 『野村総合研究所』「BoP ビジネス連略 -立ち上がる最後の巨大市場のためのビジネス戦略-」
<<http://www.nri.co.jp/publicity/mediaforum/2010/pdf/forum142.pdf>>
- [12] 『損害保険ジャパン』「CSR コミュニケーションレポート 2010」
<http://www.sompo-japan.co.jp/about/csr/report/index_2010.html>
- [13] 瀬尾隆史 (2007) 『損保ジャパン・リスクマネジメント』「途上国における天候保険等活用の可能性と課題」
<<http://www.jbic.go.jp/ja/about/topics/2007/1122-01/03.pdf>>
- [14] 『損保ジャパントイランド』「天候インデックス保険の販売地域拡大」
<http://www.sompo-japan.co.jp/topics/download/20110222_1.pdf>
- [15] 『Wahana Tata』「革新的なマイクロインシュアランス損害保険商品を、インドネシアで販売開始」
<http://www.munichre.co.jp/public/PDF/Press_Microinsurance_in_Indonesia.pdf>
- [16] 『国際連合 (経済社会局)』「World Population Prospects The 2010 Revision」
<http://esa.un.org/unpd/wpp/Documentation/pdf/WPP2010_Wallchart_Plots.pdf>
- [17] 『野村総合研究所』「25 年間で 35.2 億人が BoP (低所得) 層から MoP (中所得) 層へ移行」
<<http://www.nri.co.jp/news/2011/111219.html>>
- [18] 『富国生命保険』「アナリストの眼：東南アジア諸国の生命保険事情」
<http://www.fukoku-life.co.jp/economic-information/report/download/analyst_VOL205.pdf>
- [19] 『経済産業省』「通商白書：第 1 章 転換期にあるグローバル経済の現状と今後」
<<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2010/2010honbun/html/i1110000.html>>