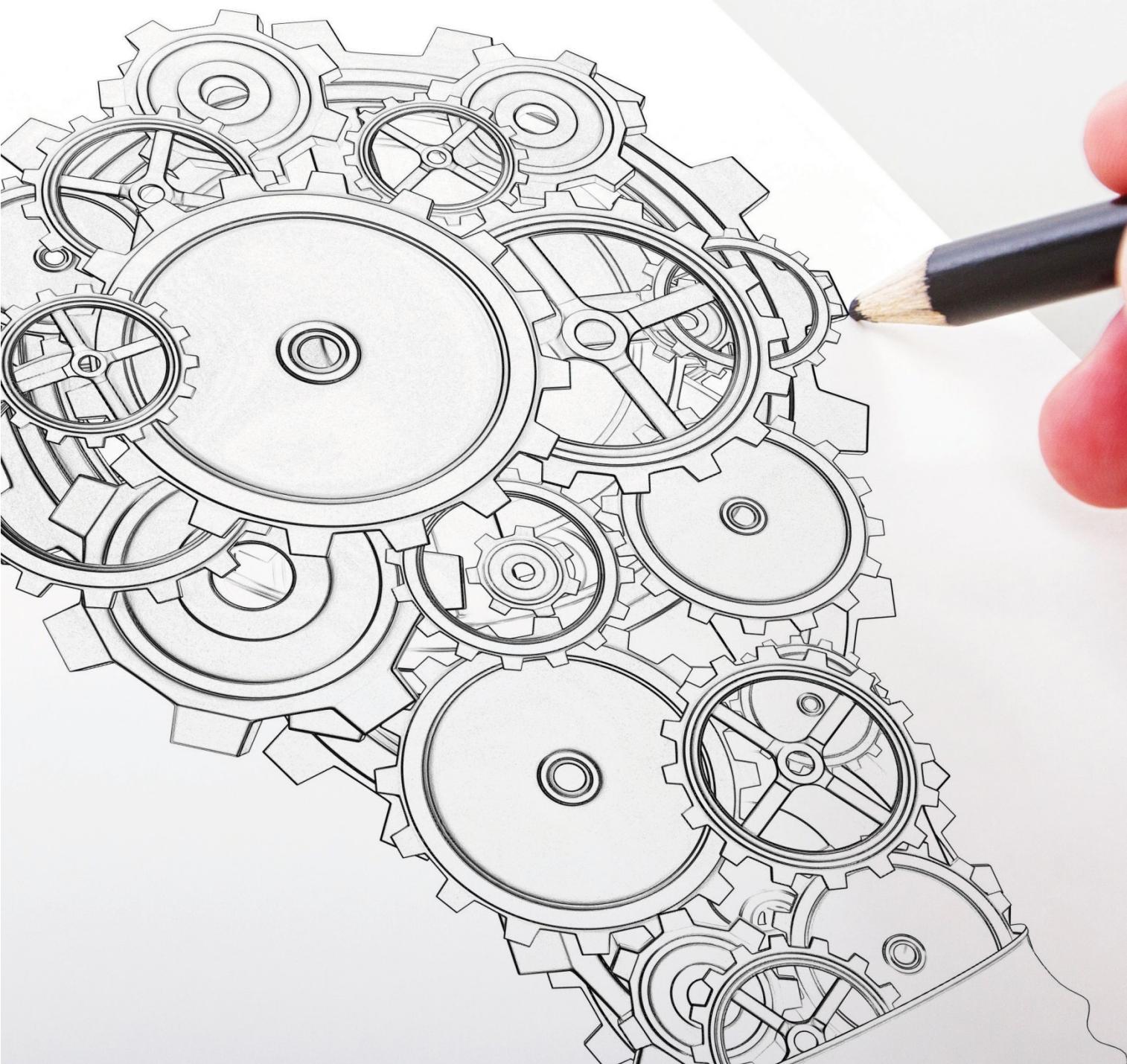


生命保険における  
商品開発のイノベーションと最適化



**RGA**



## はじめに

概して、生命保険会社の新商品開発には主に2つの課題があります。

1. 新しい商品のアイデア創出、その後の発売開始までに長い開発期間を要する
2. 発売された新商品についてイノベーションのレベルに満足していない

このような課題の原因を究明し定量化するため、RGAは、世界の生命保険会社を対象にした商品開発調査を2014年半ばに実施しました。ヨーロッパ、アジア太平洋、および南北アメリカ地域の12カ国において商品開発分野に優れた保険会社の皆様にご協力いただき、100社を上回る数の参加企業から調査回答を収集することができました。

商品開発サイクルに関する回答から、発売開始までに要する時間が今なお課題であることが示唆されます。現在、アイデア創出から発売開始まで、商品開発プロセスは平均でおよそ6~9カ月の期間を要します。そして、貯蓄性商品、保障性商品、および生前給付商品に分類した商品種類、および各保険会社が属する地理的エリア（地域）という2つの基軸による比較では、分析結果に差異がみられます。例えば、ヨーロッパ、中東、および南アフリカ（EMEA地域）の保険会社は、アジア太平洋や南北アメリカ大陸の保険会社に比べて、商品開発の頻度が多く、発売開始までの開発期間が短い傾向にあります。

イノベーションについては、大半の国々においてフォーカスグループ、市場調査等、消費者の意見、および再保険会社やコンサルティング・アクチュアリー会社等、外部の専門機関や各社の本社からの情報が積極的に活用されていないという意外な事実が明らかになりました。生命保険会社は、依然として、競合他社や従来市場慣行を主な情報源に利用しています。

当報告書に記載した主な調査結果は、生命保険会社で商品開発を担当する役員やスタッフの皆様に見識を示しています。他社との比較を試みることで、商品開発プロセスの改善、および各商品ラインにおけるイノベーションの向上を実現するチャンスがみつかるでしょう。当調査について、ご質問やご意見・ご要望等ございましたら、下記またはRGA各支店までお問い合わせ下さい。

最後になりましたが、調査にご参加いただいた皆様にこの場をお借りして心より感謝申し上げます。

ファロン・ブランク

グローバル・プロダクト・ディベロップメント&グローバル・アカウント担当ディレクター

RGA インターナショナル・コーポレーション

[fblanc@rgare.com](mailto:fblanc@rgare.com)

# 目次

ご参加いただいた保険会社（敬称略・アルファベット順）	5
<b>課題 1：新商品開発期間が長い</b>	6
アイデア創出から発売開始までに要する期間	6
商品開発プロセスのネック	7
インセンティブの活用	8
商品開発委員会	9
人員配置	10
<b>課題 2：商品イノベーションを導く情報源</b>	11
商品開発に対する満足度	11
イノベーションを推進する情報源	12
まとめ	14

## ご参加いただいた保険会社（敬称略・アルファベット順）

### 南北アメリカ大陸

ACE (Mexico)  
 Assomption Vie (Canada)  
 Chubb (Mexico)  
 COUNTRY Financial (U.S.)  
 The Co-operators (Canada)  
 Desjardins (Canada)  
 Empire Life (Canada)  
 FBL Financial Group (U.S.)  
 Global Atlantic (U.S.)  
 GNP (Mexico)  
 Hir Seguros (Mexico)  
 Industrial Alliance (Canada)  
 ING US (U.S.)  
 John Hancock (U.S.)  
 La Capitale (Canada)  
 Lincoln Financial Group (U.S.)  
 Manulife (Canada)  
 MassMutual (U.S.)  
 Minnesota Life (U.S.)  
 MetLife (U.S.)  
 National Life Group (U.S.)  
 Nationwide (U.S.)  
 Northwestern Mutual (U.S.)  
 Principal Life (U.S.)  
 Prudential (U.S.)  
 RBC Insurance (Canada)  
 RiverSource Life (U.S.)  
 Seguros Atlas (Mexico)  
 Seguros Banamex (Mexico)  
 Seguros Bancomer (Mexico)  
 Seguros Banorte (Mexico)  
 Seguros Monterrey New York  
 Life (Mexico)  
 SSQ (Canada)  
 TD Insurance (Canada)  
 Cincinnati Life (U.S.)  
 Tokio Marine (Mexico)  
 Western & Southern (U.S.)

### ヨーロッパ、中東、 およびアフリカ

Absa (South Africa)  
 Aegon (U.K.)  
 AF Life (South Africa)  
 Ageas Protect (U.K.)  
 Allianz (Spain)  
 Altrisk (South Africa)  
 BBVA Seguros (Spain)  
 Bright Grey (U.K.)  
 Catalana Occidente (Spain)  
 Clientele (South Africa)  
 FMI (South Africa)  
 HSBC (U.K.)  
 Liverpool Victoria (U.K.)  
 MAPFRE (Spain)  
 Metropolitan (South Africa)  
 Momentum (South Africa)  
 Old Mutual (South Africa)  
 OUTsurance (South Africa)  
 Regent (South Africa)  
 Resolution Life (South Africa)  
 Sanlam (South Africa)  
 Santander (Spain)  
 Scottish Widows (U.K.)  
 VidaCaixa (Spain)  
 Zurich (Ireland)

### アジア太平洋

AEGON Religare (India)  
 Allianz (Taiwan)  
 Aviva (India)  
 Bajaj Allianz (India)  
 Cathay Life (Taiwan)  
 Edelweiss Tokio Life (India)  
 Hanwha Life (Korea)  
 ING (Korea)  
 KFCC (Korea)  
 Kotak Life (India)  
 Kyobo Lifeplanet (Korea)  
 Manulife (Singapore)  
 Max Life (India)  
 MetLife (Korea)  
 Mirae Asset Life (Korea)  
 PCA Life (Taiwan)  
 Reliance Life (India)  
 Samsung F&M (Korea)  
 Tongyang Life (Korea)

### 日本（敬称略・50音順）

ジブラルタ生命保険株式会社  
 住友生命保険相互会社  
 第一生命保険株式会社  
 日本生命保険相互会社  
 プルデンシャル ジブラルタ ファイナン  
 シヤル生命保険株式会社  
 マニユライフ生命保険株式会社  
 三井住友海上あいおい生命保険株式会社  
 メットライフ生命保険株式会社

## 課題 1：新商品開発期間が長い

### アイデア創出から発売開始までに要する期間

グローバルの回答結果によると、アイデア創出から発売開始までの開発期間には、平均 6~12 カ月を要します。保障性商品（定期保険等、返戻金がなく、死亡保障に用いられる個人生命保険）の平均は 7.1 カ月である一方、生前給付商品（特定疾病保険、介護保険等、疾患関連の支払事由により保障を提供する保険商品）では約 9 カ月となっています。（下記図 1 をご参照下さい。）

しかし、地域別、商品ライン別の結果には大きな開きがみられます。例えば、ヨーロッパ、中東、およびアフリカ（EMEA 地域）の保険会社は、貯蓄性商品および保障性商品の開発期間が最も短く、他の地域に比べて約 20%短縮されています。その一方、南北アメリカ大陸における保険会社が開発（アイデア創出から発売開始まで）に要する期間は、平均して 2~3 カ月長くなっています。

生前給付商品の開発期間は、南北アメリカ大陸では平均約 1 年を要するのに対して、EMEA 地域では平均 7 カ月余り、アジア太平洋では平均約 8 カ月になります。南北アメリカ大陸の回答で開発期間が長いことは、アジア太平洋や EMEA 地域に比べて、商品デザイン、プライシング、保障のデザイン、および契約管理システムの開発において課題が深刻であることを示唆しています。

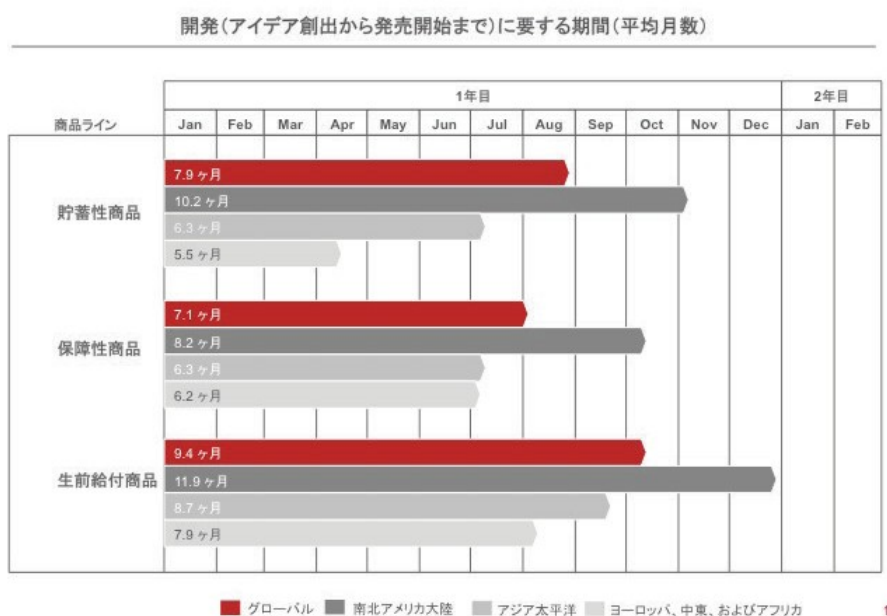


図 1 地域別 開発（アイデア創出から発売開始まで）に要する期間

3種類の各商品ラインにおいて大半の保険会社が新商品の発売開始を1年に1~3回程度と回答しています。(下記図2をご参照下さい。)商品開発に最も積極的なアジア太平洋の保険会社が、EMEA地域や南北アメリカ大陸に比べて、すべての商品ラインにおいて、新商品開発頻度が顕著に高くなっているのがわかります。

しかし、すべての地域を通して、生前給付商品の新商品開発頻度は少なく、この商品ラインの商品デザインや開発の実行に関して重大な課題を抱えていることが示唆されます。

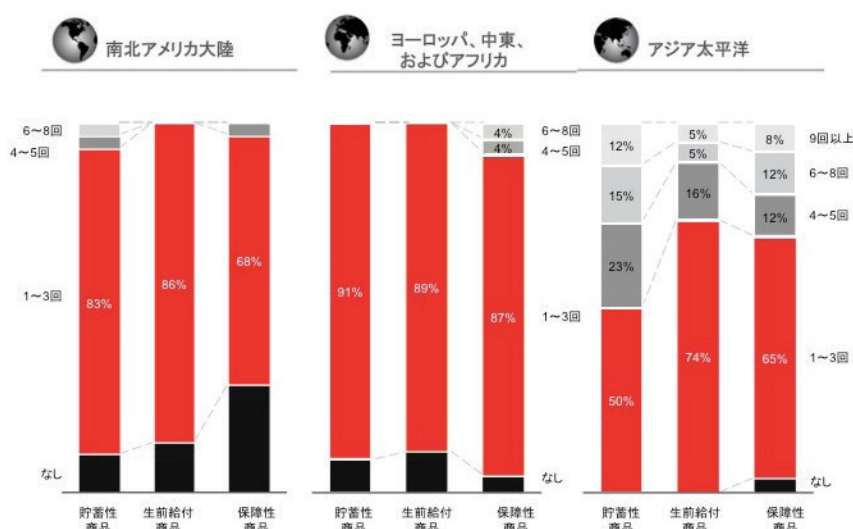


図2 地域別(1年あたり)新商品発売開始頻度

## 商品開発プロセスのネック

商品開発サイクルにおけるネック、つまり困難な点は、契約管理、販売チャネル、マーケティング、および商品説明システムの開発にあります。

EMEA地域および南北アメリカ大陸の保険会社は、契約管理と商品説明システムを改善点の上位2つに挙げています。商品開発に関連したITシステム開発およびその体制を強化することで、新商品の発売開始までに要する時間は著しく減少するでしょう。

一方、アジア太平洋の保険会社の回答をみると、別の課題に直面していることがわかります。保障のデザインおよび商品のマーケティングがネックになっているという回答が多くみられます。これは、アジア太平洋地域では、25%以上の保険会社が1年に6回以上新商品の発売開発を行っていることに起因すると考えられます。

アジア太平洋の調査結果には、商品説明システムの開発に適切に対応されていることが示されていますが、調査に参加したオーストラリア、インドネシア、シンガポール、およびマレーシアの保険会社に事後調査を実施したところ、南北アメリカ大陸に比べると、多数の保険会社が手作業のプロセスに頼っていることがわかりました。アジア太平洋では、多数の商品を迅速に開発・発売していますが、大量処理が可能な契約管理システムや新契約システムが整備されていないため、規模の経済が実現できていません。

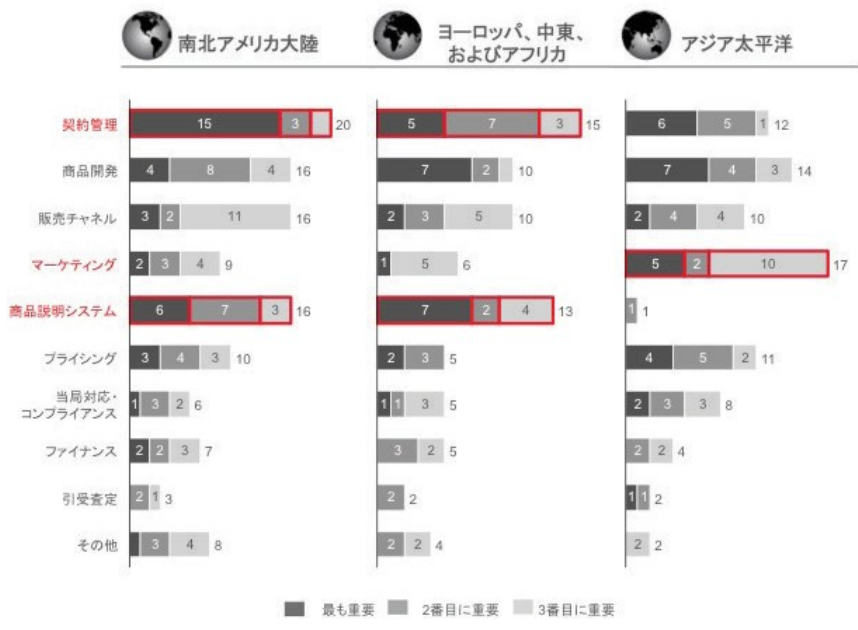


図3 地域別 商品開発サイクルにおけるネック（上位3位）

### インセンティブの活用

当調査では、商品開発チームの主なメンバーにインセンティブを提供することが商品開発期間の短縮につながるかどうかを分析しました。

アジア太平洋では、商品開発チームのメンバーにインセンティブを提供している保険会社が59%に上り、南北アメリカ大陸の27%と比べると2倍以上になっています。（下記図4をご参照下さい。）商品開発チームの主なメンバーを対象に、慎重に設計した成果主義の報酬を提供することがチームを動機づける可能性があることが示唆されます。

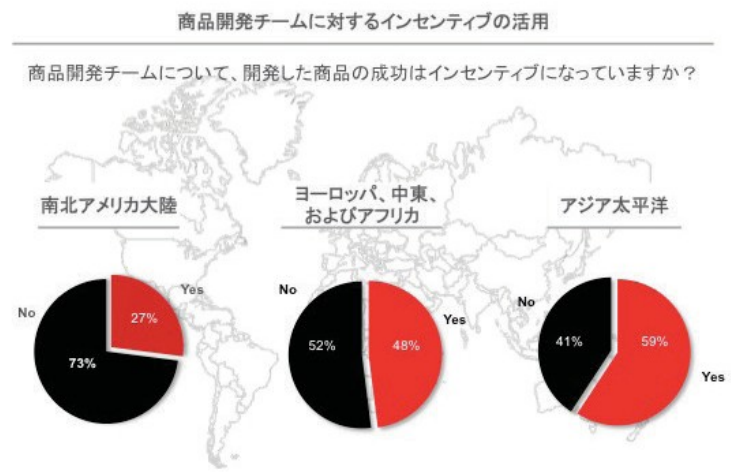


図4 地域別 インセンティブの活用



## 商品開発委員会

商品開発委員会の主な目的は、商品開発戦略の策定、開発案件の進捗管理、および正式な統治体制の設置になります。商品開発委員会が適切な体制になっていれば、商品開発の成果が上がり、効率的な社内基盤が整備されると RGA は認識しています。

現在、アジア太平洋の保険会社のうち 85%が正式な商品開発委員会を設置しています。同地域では、商品開発委員会を月次で開催する機会が最も多く、目覚ましい市場の成長や新商品発売開始の頻度の多さから鑑みて、当然のことと言えます。一方、EMEA 地域および南北アメリカ大陸では、65%の保険会社で商品開発委員会が設置されています。

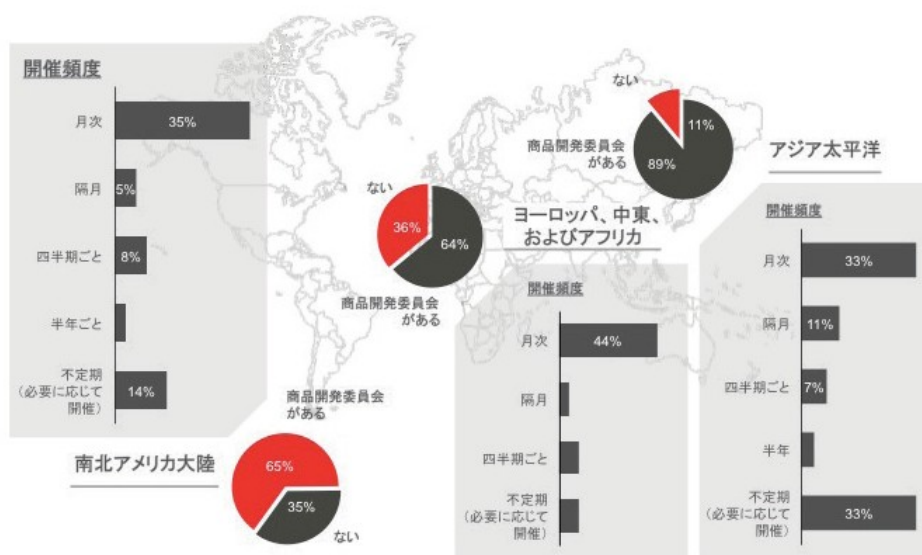


図 5 地域別 商品開発委員会

## 人員配置

当調査では、業務分野別のスタッフの配置（フルタイムで従事している人数）を調べ、地域別に比較しました。地域毎にリソースの内訳に違いがあるかどうか、そうした相違点により新商品開発に影響があるかを分析しました。

一般に、図 3 が示す商品開発プロセスのネックに、保険会社は多くのリソースを配備しています。南北アメリカ大陸や EMEA 地域では、業務分野別リソースの割合が類似したパターンを示し、契約管理システムの開発に最も多くの要員が配置されています。この裏付けとして、南北アメリカ大陸および EMEA 地域では、多くの保険会社が IT システムの開発を主な改善点と回答しています。

アジア太平洋では、南北アメリカ大陸や EMEA 地域に比べて、契約管理システムの開発における要員の割合が若干下回ります。同様に、プロジェクトの管理に対する要員もアジア太平洋の保険会社の方が少なく、手作業のプロセスが依然として多いことを考え合わせると、同地域の保険会社が効率の良い契約管理・商品説明システムを活用していることが示唆されます。

約款の策定に関しては、アジア太平洋の方が、他の地域に比べて顕著に多くのリソースを費やしています。これは、法規制要件で発売開始前に商品認可を取る必要があることにも関連しています。

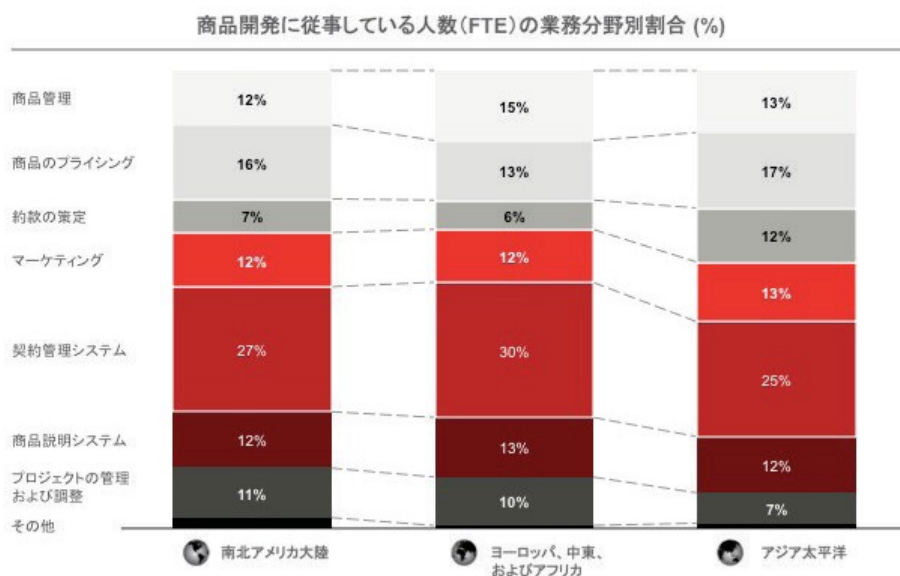


図 6 地域別 人員配置

## 課題 2：商品イノベーションを導く情報源

### 商品開発に対する満足度

発売が開始された新商品に対する満足度を評価する質問では、全地域において主要販売チャネルや消費者の観点に比べて、社内の観点の方が満足度は高まる傾向がみられます。（下記図 7 をご参照下さい。）

概して、アジア太平洋地域が新商品に対する満足度が高く、南北アメリカ大陸はこの点で満足度が最も低い地域と言えます。主要販売チャネルの観点では「業界平均を下回る」と評価する回答が南北アメリカ大陸では 25%以上を占めています。また、EMEA 地域では 12%が新商品の評価に対して競合他社や消費者の観点が「わからない」と回答しています。

商品の買い手や売り手の立場で商品がどう評価されているかの観点を欠くことで、イノベーションの向上や商品の適合性が阻害され、発売された商品が市場で広く受け入れられるか否かに影響を及ぼします。

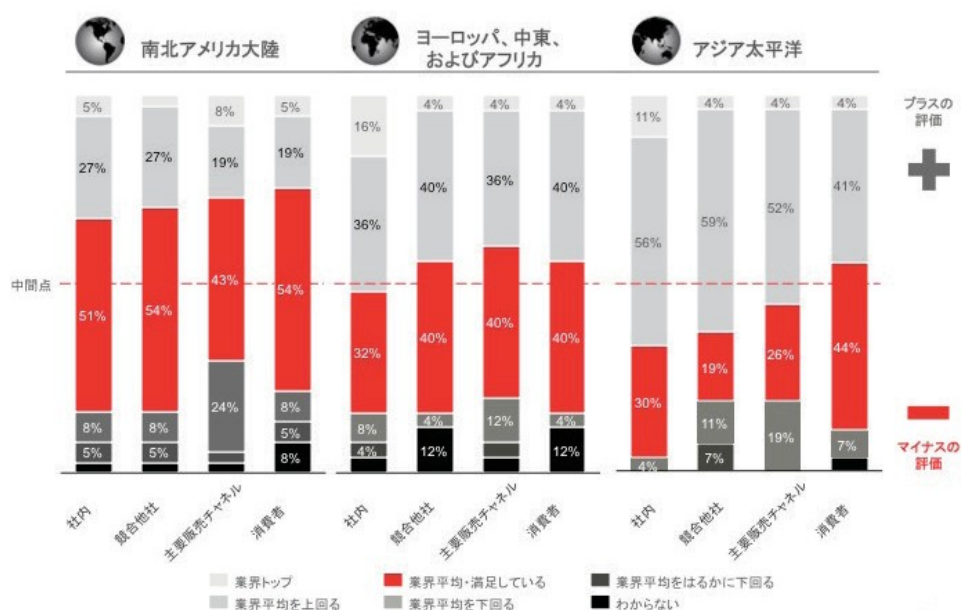


図 7 地域別 新商品に対する評価

## イノベーションを推進する情報源

すべての地域において、生命保険会社が商品開発の取り組みに対して、フォーカスグループや市場調査等、消費者を情報源に活用することは限定的にしか行われていません。一方で、既存商品や市場のトレンドを新商品のデザインの主な情報源とする保険会社が圧倒的に多く、商品開発におけるイノベーションが不足し、消費者の満足度が高まらない原因と捉えられます。

(前頁の図7をご参照下さい。)

商品やトレンドの情報源として、販売チャネルが次に多く使われています。これによってもう1つの原因が浮き彫りになります。つまり、保険会社は消費者ではなく販売チャネルをお客様のように扱っていると言えます。その結果、消費者が買いたくなるようにではなく、販売チャネルが売りたいくなるように商品デザインを合わせる傾向になります。

再保険会社やコンサルティング・アクチュアリー会社等、外部の専門機関と提携することで、イノベーションにつながる重要な見識が得られます。また、消費者の意見をもっと活用することで消費者ニーズに適合した革新的ソリューションの開発が実現可能です。

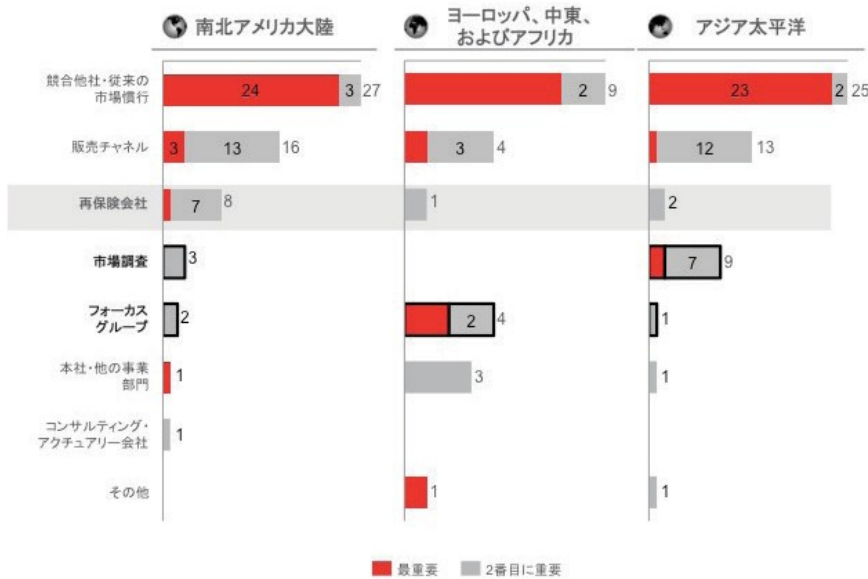


図8 商品開発に関する情報源（貯蓄性商品）

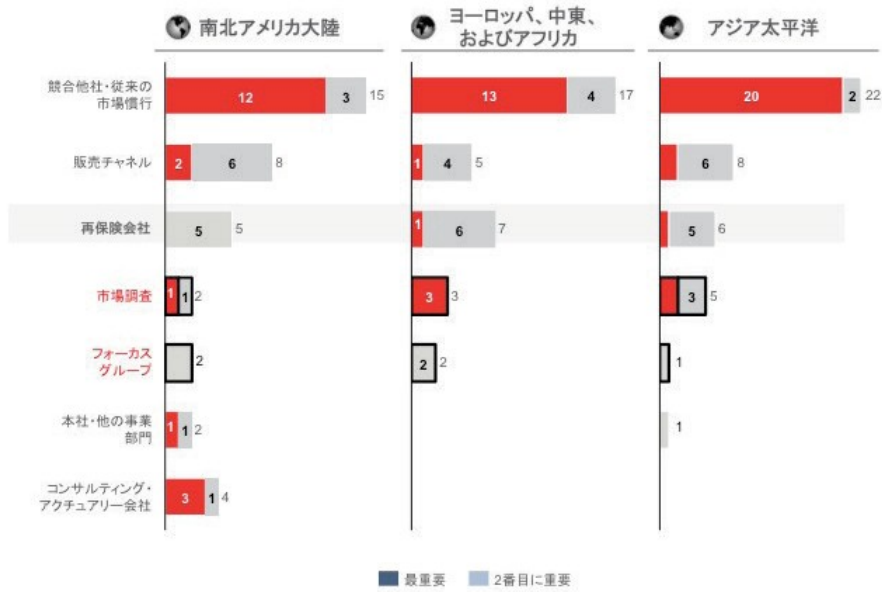


図 9 商品開発に関する情報源（生前給付商品）

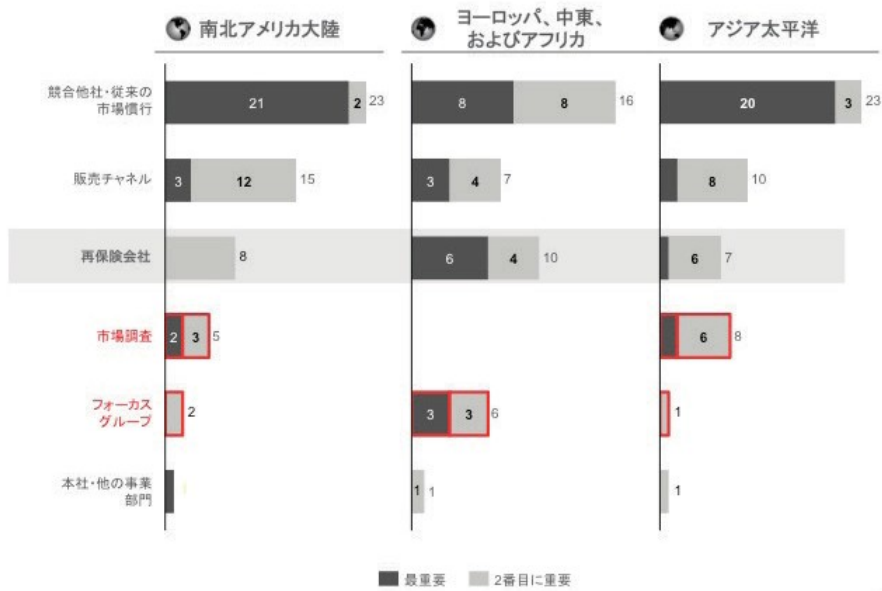


図 10 商品開発に関する情報源（保障性商品）

## まとめ

当報告書に記載した主な調査結果には、商品開発サイクルの短縮化・強化、新商品の発売開始頻度の増加、および市場情報や消費者等の情報源の活用により、イノベーションを実現する余地のあることが顕著に示されています。これは、保険会社が真の市場ニーズに合致した商品を開発する視点になります。

当調査の詳細情報については、次頁に記載の地域担当または RGA 各支店までお問い合わせ下さい。

## RGA グローバル・地域別商品開発担当



### 謝辞

RGA各支店の商品開発担当者をはじめとして、当調査にご協力いただいた以下のRGAスタッフへ感謝の意を表します。

Kathryn Cox, Jennifer Strong (U.S.)/Lynn Grenier-Lew, Marc-André Melacon (Canada)/Jesus Spinola (Mexico)/Mick James, Mark Johnson (U.K.)/Enrique Ruiz (Spain)/Michael Porter (South Africa)/Karunanidhi Muthuswamy (India)/Amy Tsai (Taiwan)/Ray Jeon (Korea)/Yuko Oshima (Japan)

また、Leigh Allen (調査設計担当)、Erica Chen, Christine Okeefe (結果分析担当)、Amy Friedman (編集者) およびErika Bredée (デザイナー) のサポートに心から感謝致します。

### RGA の概要

RGA インターナショナル・コーポレーションは、Reinsurance Group of America, Incorporated (ニューヨーク証券取引所コード: RGA) の事業子会社です。RGA は世界有数の生命再保険会社であり、グローバルな再保険会社のなかで唯一生命再保険事業に専門特化しています。米国ミズーリ州セントルイスに本社を有し、世界 26 カ国に拠点を配備することで、個人生命再保険、第 3 分野再保険、団体再保険、健康保険に対応する再保険、財務ソリューション、任意再保険、および商品開発において専門的なソリューションをご提供しています。

本誌はLife Insurance Product Development Innovation and Optimizationの日本語版です。

© 2014, Reinsurance Group of America, Incorporated.

無断複製・転載禁止。当資料の著作権は RGA Inc. に帰属し、どの媒体であれ、書面による同意を得ることなく、当報告内容のすべてまたは一部を複製・開示することを禁じます。RGA は、本誌において提供される情報の正確性を確保するために相応の努力を払うものとし、いかなる不正確な記述や脱落があろうともこれによる一切の責任を負いません。

詳細なお問い合わせ・ご質問は下記までご連絡下さい。

RGA リインシュアランス カンパニー日本支店  
〒107-6241 東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウンタワー41F  
TEL 03-3479-7191 (代表)  
URL <http://www.rgare.com/>