

inswatch Professional Report

【第 2 5 0】2025.09.26

発行: 有限会社インスウォッチ

■三井物産インシュアランス・ホールディングス グループの動向と更なる成長に向けた 取り組み・今後の展望

筆 者 中野 昌彦

Inswatch professional report は、専門家によるテーマ別に突っ込んだ分析レポートを、図表等も織りまぜた内容でお届けします。

マーケティング、経営戦略、リスクマネジメント、コンプライアンス、決算分析、商品分析、社会保険制度、DXなど、それぞれのプロによる専門性の高いレポートをお楽しみ下さい。

発行日は、第4または第5金曜日、PDFファイルにてお届けします。また、2024年より発行は年9回となっております。（4月末、8月末、12月末はお休みです）

※コンテンツご利用についてのお願い

inswatch のコンテンツ（inswatch weekly ,professional report）につきましては、購読者ご本人のご利用に限らせて頂きます。第三者に対するメールによる転送、ハードコピーによる配布等は、当社よりの許可を得たものを除き、固くお断りいたします。

なお、コンテンツご利用に関するお問い合わせは下記にお願いいたします。

■お問合せ info@inswatch.co.jp

■index ■

■三井物産インシュアランス・ホールディングス グループの動向と 更なる成長に向けた取り組み・今後の展望

筆 者 中野 昌彦

目次

■筆者紹介	- 3 -
1. はじめに.....	- 4 -
2. 三井物産インシュアランス・ホールディングス グループの動向	- 4 -
(1) 募集管理態勢	- 4 -
(2) 中長期経営戦略.....	- 5 -
(3) システム課題	- 6 -
(4) エコシステムの構築.....	- 9 -
3. 更なる成長に向けた取り組み・今後の展望	- 9 -
(1) 代理店経営基盤強化交流会（EMSA）の立ち上げ	- 9 -
(2) コンテンツの充実	- 12 -
(3) リソースの共通化によるコスト削減、サービスレベル向上	- 13 -
4. おわりに.....	- 13 -

■筆者紹介

【中野 昌彦（なかの まさひこ）】



<所属・略歴>

- ・ 1991 年 早稲田大学商学部卒業後、日産火災海上保険（現損害保険ジャパン）入社。リテール営業 6 年、損害保険事業総合研究所出向（欧米損保の自由化動向調査）3 年、グループ事業企画（子会社・関連会社の経営管理、組織再編等）12 年（うち NKSJ(現 SOMPO)ホールディングス兼務 2 年）等を経て、2016 年退社。
- ・ 同年、三井物産インシュアランス入社。内部監査室 2 年 5 カ月、経営企画部（中期経営計画、持株会社設立、次世代システム構築、保険周辺新事業開発等）4 年 3 か月、2023 年 7 月より三井物産インシュアランス・ホールディングス 共創デザイン部に在籍。
- ・ 問合せ先
- ・ MIH-KYOSOU-TKZHD@dg.mitsui.com

■三井物産インシュアランス・ホールディングス グループの動向と更なる成長に向けた 取り組み・今後の展望 中野 昌彦

1. はじめに

現在、保険業界は変化の途上にあるが、業界関係者が一丸となって信頼回復に向けた取り組みを進めているところである。本稿では、従前より企業代理店として自律的な運営を行っている三井物産インシュアランス・ホールディングス グループの動向と、同代理店が現在進めている取り組みを紹介する。

2. 三井物産インシュアランス・ホールディングス グループの動向

(1) 募集管理態勢

筆者は 2016 年に早期退職の募集を契機に前職の保険会社を退職し、通常の転職活動を経て、定年を迎える内部監査室長の後任として三井物産インシュアランス（MIC）に入社した。転職後の新しい会社で、最初に内部監査に携わることができたのは非常に幸運であり、貴重な経験となった。内部監査というポジションは、基本的にどのような情報にもアクセスすることができ、かつ社員に堂々と直接ヒアリングすることもできる。また、中立的な立場であるため、社員の皆さんが率直な意見や思いを共有してくださったので、会社の現状を把握するにはこれ以上ない役割であった。

入社して最初に感じたことは、内部管理体制は想像していたよりも確りと整備されていたということである。これは親会社の指導による影響もあったと思う。親会社からは、定めるべき規程類についての指導があり、かつ定期的に親会社の内部監査部門による監査を受検することが求められている。

2016年に改正保険業法が施行されて保険募集プロセスが明文化されたということもあり、保険募集周りの規程類も整備されていた。一方で、実務レベルのマニュアルにおいては更なる改善の余地があると感じ、内部監査の立場で「募集プロセス・推奨販売方針」マニュアル改定案を作成し、コーポレート統括部が改定の手続きを行った。現在も、基本的な骨格は維持しつつ、必要に応じた改定が加えられている。この当時、現場での運用に配慮し、過度に詳細なルールを定めないようにすることが重要だった。そのため、比較推奨販売の「ハ方式（複数の保険会社が提供する類似の保険商品を、代理店独自の推奨理由や基準によって商品を選別し提案する販売方式）」を導入した。

意向確認の記録を残すという観点では、当時 MIC はオンプレミス型の顧客・契約管理システムを利用しており、保険業法の改正に合わせてシステム改修を行い、必要事項を入力して意向確認書を出力する運用を開始したところであった。当時は多くの代理店と同様に申込書(控)を紙で保管していたので、意向確認書を印刷してそこに添付する運用になっていた。そのため、意向確認書の記録を探すにあたり時間を要する場面もあり、このような経験を通じて更なる業務効率化の余地を認識するに至った。

(2) 中長期経営戦略

2年5か月ほど内部監査を担当した後、2019年4月に経営企画部長となった。経営企画には4年3か月（当時経営企画部はなく2019年1月頃から部の組成を行ったので実際には4年半）在籍しており、その期間に中期経営計画の策定、持株会社体制への移行、顧客・契約管理システムのリプレイス、スタートアップ投資等の取り組みを行った。経営企画は、PCにおけるCPUのような存在で目立たないが、その機能によって全体のパフォーマンスに影響を及ぼす。管理部門の役割の一つは、会社全体の工数を減らすことなので、自部門の仕事量は増えがちではあったものの、他部門の業務負荷軽減に貢献することで、組織全体の成果に寄与した。

保険業界の個人分野では直販や代理店が介在しないWeb販売が行われていたので、企業

分野においてもテクノロジーの進展とともに代理店が介在しない販売形態が可能となり、代理店の役割が縮小し、代理店としての役割の再定義が求められるものと考えた。また、保険会社が事業費率の最適化を図る中で、代理店手数料の見直しが検討されるのではないかという見方もあり、お客様に対し新たな付加価値を提供することで、新たな収益を得るような戦略を立てる必要があるものと考えた。

MIC の業績は良好であったが、中期経営計画の策定に際し、業績好調の時期だからこそ、新規事業の開発に取り組むことの意義について議論を行った。売上も利益も好調な中、新規事業を始めるタイミングではないという意見もあったが、トップから新規事業の立ち上げに対する期待と、これまでの状態が永久に続くことはないという認識のもと、まずは新規事業の検討・開発を行う組織を立ち上げることになった。

また当時、保険ブローカー会社が資本構成上 MIC の子会社となっており、組織構成を平坦化することで、より一層のブローカー人材確保に繋がるのではないかとこの見方があった。その対応として、持株会社を設立し両社を並列の位置づけとすることで、更なる人材獲得に加え、人事制度の統一・人材交流の促進を図る構想が持ち上がった。

この持株会社構想と新規事業開発という二つの要素が組み合わさり、2021 年 7 月に三井物産インシュアランス・ホールディングス (MIH) が設立された。そして同年 10 月には MIH 内に新規事業開発を行う部門が設置され、MIH の業務運営が本格的にスタートした。会社を設立するということは少なくとも一社分の管理業務の工数は確実に増加することを意味するが、一方で管理部門の要員数は維持するという方針のもと、効率的な運営体制の構築が求められた。具体的には、MIC と保険ブローカー会社は、ありとあらゆる制度やルールが別々に存在していたため、制度を統一する必要性に直面した。管理部門のメンバーと連日議論を重ね、運用体制を整備・構築し、MIH 設立後、1 年半程度で管理業務が円滑に回るようになった。

(3) システム課題

中計策定、持株会社設立と並行して、重要な経営課題の一つとして、顧客・契約管理システムのリプレイスがあった。この頃、親会社では DX 化推進を経営方針として掲げており、MIC としても DX 化取組を検討し始めたタイミングだった。

筆者はコロナ禍の期間中に『シン・ニホン』（安宅 和人・NewsPicks パブリッシング）を読んで衝撃を受けた。そこには、「世界の企業価値ランキングで日本は大敗しており、GDP に関しては世界的にアップトレンドの中、日本だけが伸ばせないという状況が 25 年ほど続いている。GDP が伸びないのは、人口の問題以前に、世界的に一気に生産性が高まってきたこの 15 年余りにおいて生産性を伸ばせなかったからである。我が国は半ば一人負け、もしくはゲームが始まったことに気づいていないと言ってもよい状況にある。DX 第一幕は完全に勝敗がついているが、第二幕では、我々日本人が子どものころから培われてきた妄想力を武器に反転上昇し、過去のような逆転劇を図ることが可能である。」ということが書かれている。また、コロナ禍における給付金支給対応の混乱を経て、我が国におけるデジタル化、DX 化が待ったなしであることを実感した。ここをキャッチアップしないと世界の強豪との競争の土俵にも乗ることができないという世の中になっていることや、生産年齢人口の減少に対する解決策に繋がる打ち手であるということを意識し始めた。

保険業界全体はもちろんのこと、MIC においても、デジタル化は今後着手する領域という位置づけだった。DX 化の前に、まずはデジタルイゼーション（アナログの情報をデジタルデータに変換すること）、デジタルライゼーション（デジタル技術を活用して、既存の業務プロセスやサービスを効率化・最適化すること）から進める必要があった。差し当たり、情報の一元管理とペーパーレス化（デジタル化）が当面のターゲットとなった。

まずは中期経営計画の中に、デジタル化、DX 化を目指していくことを盛り込んだ。親会社の方針との整合や、自社内でシステムに対応していけるスキルの必要性などを丁寧に説明した。

コロナ禍以前、保険業界全体の傾向として、顧客・契約情報は、紙の申込書控え、システム内の情報、共有ドライブ内の情報、各部門・個人保有の情報、といった具合に情報が分散しており、内部監査での確認には多くの時間を要することが多かった。ペーパーレス化は、コロナ禍をきっかけに進むことになった。2020 年 4 月に緊急事態宣言が発令されたことにより在宅勤務を余儀なくされたが、この時に保険会社との協力の元、在宅でも契約手続きができるように、紙の申込書の提出が徐々に不要になっていった。また、この頃 RPA の構築にも取り組み始め、社内事務処理の自動化を進め始めた。さらにノーコードのアプリが次々に誕生し、プログラミングのスキルがなくてもアプリを作成できるアプリを手探りの中で使用し始め、社内で定期的な勉強会を行い、デジタルスキルを高めていった。そのうち上手に使いこなす社員が現れ始めて、作成したアプリを利用しあったり、自主的に部内の先生役

になったりしていった。さらに生成 AI が世に出始めた時はいち早く利用する者が多数おり、今や全社的に Copilot 等を使いこなす風土・体制が整った。

続いて、デジタル情報の格納先である CRM システムとして何を使うか、という話に移る。システムリプレイスに関しては、システムの入替えや事務フローの変更は現場にかなりの負荷がかかることが予想された。またシステムベンダーの変更はシステム担当部門に相当の負荷を強いるものであることも認識していた。しかしながら、DX 化の道を目指すための大手術は今のタイミングで行わないと二度とチャンスは巡ってこないだろうと考えていた。ここでは外部のコンサルティング会社に伴走いただきながら半年に及ぶ次世代システム構築推進プロジェクトを遂行した。全社で取り組むべき一大プロジェクトのため、経営層や親会社は勿論のこと、現場の事務・システムのキーマンをプロジェクトの早い段階から巻き込むことを意識した。その上で、価格、ユーザビリティ、改修容易性、業務の継続性、デジタル情報の活用可能性、等の切り口で複数のシステムを比較検討して、hokan 社の SaaS システムを起用することを決めた。

オンプレミスでシステムを構築する場合、開発そのものは外注するとしても、システムの所有者は自社であるため、保守対応やバージョン管理といった業務を行うための要員が必要になる。SaaS 利用の場合、そのような対応から解放されることになり、運用が軌道に乗れば、少人数のシステム関連要員で業務を回すことが出来るようになる。SaaS システムは、提供ベンダーが複数のユーザーにおける事務・システムフローを把握した上で、不足も過剰もない最適な機能の組み合わせとして開発したものであり、いわばベストプラクティスの集積ともいえるため、業務の効率化にも寄与するという点も勘案した。

一方で、SaaS 導入に伴い、現行の事務処理の見直しが必要になるため、営業や精算業務の現場では一時的な混乱が生じた。しかしながら、会社全体として、中長期的な目線では運用の効率化・柔軟性の向上等のメリットを享受できているものと考えている。

その後、hokan 社とは、機能の共同開発や協業を行うという関係に発展し、出資も行うことになったため、その対応部門として共創デザイン部が 2023 年 7 月に設置され、筆者は初代部長となった。

(4) エコシステムの構築

共創デザイン部では、出資先の hokan 社（注）が当時掲げていた、「保険業界をアップデートする」というミッションに共感し、同じ理念を掲げて活動することとした。当初は構想段階ながら、これまでの枠組みにとらわれない新たな企業代理店像を広めるため、オウンドメディア「企業代理店 port」を立ち上げ、「企業代理店 2.0」というコンセプトを発信していった。様々な会社の方々と対話を重ねながら現状を整理し、「人材育成」と「デジタル化推進」がアプローチすべき課題であると認識した。

並行して MIH としての方向性を検討していく中で、「コスト効率の向上」と「業務品質の向上」というトレードオフの関係にあるとされがちなテーマの両立に挑戦したいと考えようになった。この時もまだ構想段階ではあったものの、自社や業界の課題解決に向けて、共通のインフラを整備することが有効であるとの仮説のもと、そのための受け皿として「代理店経営支援プラットフォーム」構想を立ち上げた。

（注）2025 年 2 月に Hokan グループ社を設立しグループ経営体制へ移行

3. 更なる成長に向けた取り組み・今後の展望

(1) 代理店経営基盤強化交流会（EMSA）の立ち上げ

今回の一連の業界のニュースを通じ、一部の企業代理店の実務運営上の課題が指摘されているところだが、MIH としては以前より社員のスキル向上は必要であると認識していたので、その点については自然な流れとして受け止めている。一方で、企業代理店の構造についても様々な対応すべき事項があることが明らかになり、業界の一員として今後の発展に向けた見直しの必要性を改めて認識した。

生産年齢人口の減少や『シン・ニホン』が指摘するデジタル化の必要性といった日本全体としての構造の変化が進む中、これまでとは異なるやり方でアプローチしていく必要があるとの思いがある。保険代理店は、大企業の子会社であったとしても、そのリソースには限

りがある。代理店個社単体で課題に対応していくのではなく、複数の代理店がリソースを持ち寄って解決策を見出していく必要性を強く感じるようになった。

そこで新たに立ち上げることにしたのが、「代理店経営基盤強化交流会（EMSA/エムサ＝Exchange meeting to strengthen Agent (management infrastructure)）」で、EMSA は「代理店経営支援プラットフォーム」を衣替えし、リブランディングしたものである。プラットフォームという言葉は抽象的で、人によってとらえるイメージが異なるため、実現したいことをストレートに表現する名称にした。

まずは EMSA のあり姿を＜図表 1＞のように定めた。

＜図表 1＞EMSA のパーパス

【パーパス】

・社会の重要な機能である「保険」の適正な普及を図るため、流通チャネルの一つである保険代理店の経営基盤を強化する。

【ミッション】

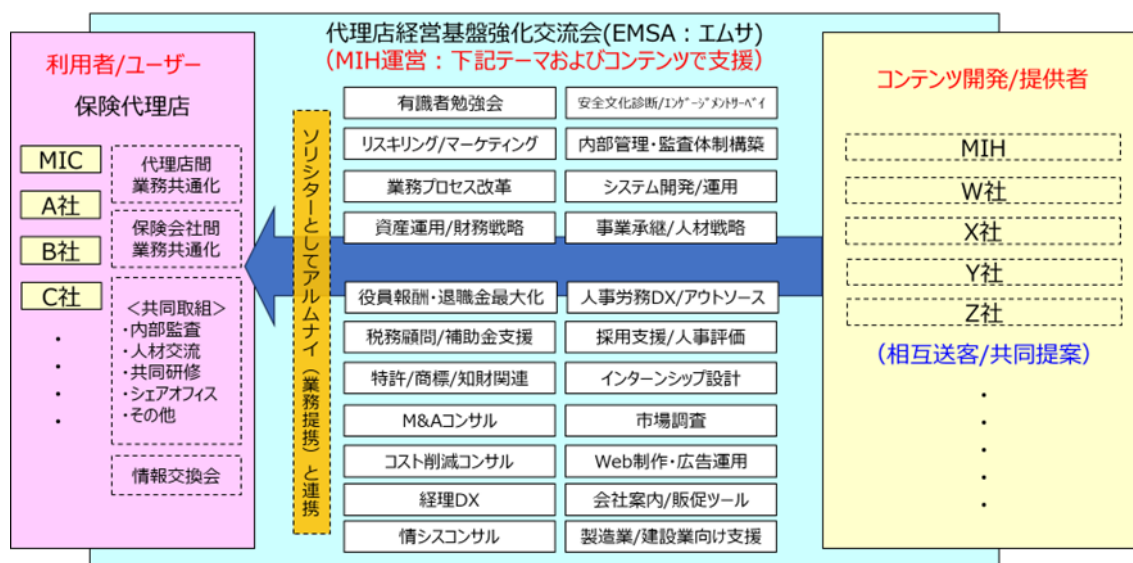
・金融当局および保険会社と連携しながら保険代理店のガバナンスを強化し、顧客本位の業務運営に基づく保険募集態勢を構築する。

・お客さまの様々なニーズに応えるため、単なる保険募集にとどまらない、保険代理店の経営コンサルティング機能を強化する。

＜図表 2＞は、EMSA の基本スキームを図示したものであり、この中には二つの観点がある。

一つ目の観点は、MIH が主体となり会を運営しながら、保険代理店の共通課題を解決すべく、コンテンツ開発/提供側との橋渡しとして価値を提供するというコンセプトである。保険代理店は、顧客企業から保険以外にも様々な相談を受けるものであり、一般には代理店のコネクション不足を主因に対応を見送ることや、知り合いの専門家を単に紹介することにとどまることも多い。一方、このような保険以外の要望にも応えたいという代理店ニーズは強く、そのような代理店向けに、必要な解決策（以下図表の水色部分に記載のもの）を提供するものである。

<図表 2> EMSA の基本スキーム

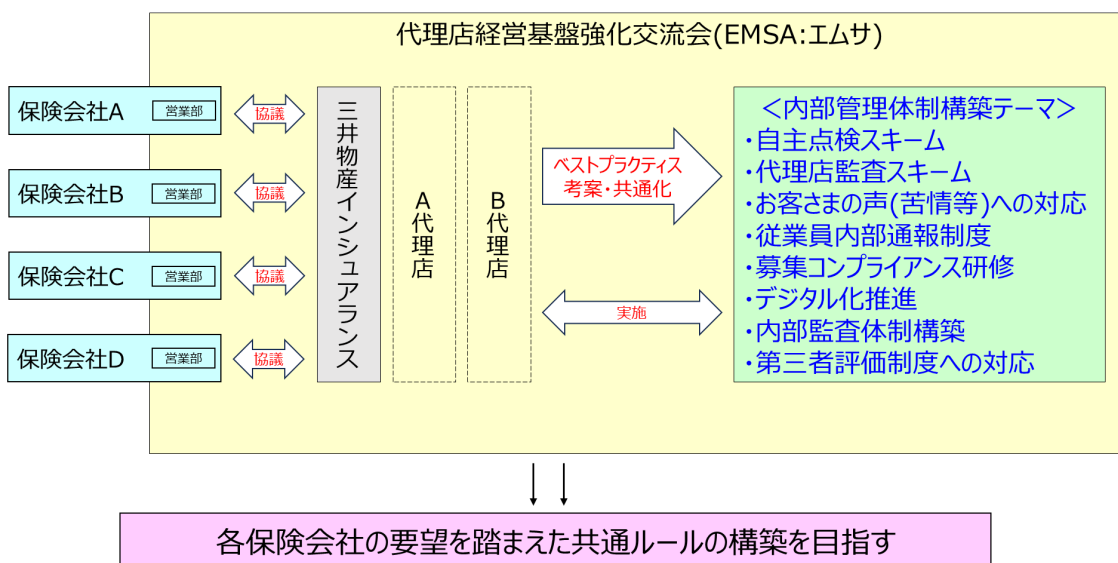


もう一つの観点、上図のピンク色の部分に記載している業務の共通化である。これを詳しく示したものが<図表 3>であり、この中には更に二つの要素がある。

一つは保険会社ごとにバラバラになっている指導内容や報告スキームの一本化である。企業代理店の多くは複数の保険会社の商品を取り扱っているが、各保険会社からそれぞれ独自の考え方で代理店指導を受け、各種報告を求められる。受け手側の代理店は、実体としてはほぼ同じ内容であるにも関わらず、取引しているすべての保険会社からの指導を受け、個社ごとに異なったフォームで報告を行う。これを共通化することで、工数を減らすことができる。お客さま対応を行う時間を増やすことができる。

もう一つは代理店ごとに個別に行っている管理業務の一本化である。人材確保が容易だった時代には、すべての業務を自社で完結することが一般的であったが、これからの時代は人の採用が難しくなることが想定されるため、保険会社の判断も踏まえつつ、外部委託を活用することで、限られたリソースにて対応できるようにすることを視野に入れる必要がある。

<図表 3> 各種共通化対応イメージ



(2) コンテンツの充実

検討を進める中で、やはり具体的に形があるものを作っていけないと課題は解決していかないという思いが強くなり、できるパーツから実装していくことにした。まずは、元々違う目的で開催していた勉強会を「有識者勉強会」として再構成し、メインのコンテンツと位置付けた。また、幸いなことに多くの協力者が徐々に賛同・参画してくださるようになり、いくつかの代理店向けサービスを提供することができるようになった。

MIH としての独自コンテンツについても検討を進めている。ひとつには、MIH の事業開発部が開発した組織変革プログラム「ODDO」や安全文化診断といったコンテンツの提供である。共創デザイン部としては、内部管理体制に関して共通化に関心を抱いており、ガバナンス体制構築や内部監査のプロであるコンサルタントの方との会話を通じて「エージェントガバナンス構築サービス」の着想に至り、現在共同でサービス提供のトライアルを開始したところである。

今後 MIH としては、代理店の業務品質を向上していくために、外部の様々な知見を EMSA に取り入れていき、実際に活用して効果を実感できたコンテンツを共有・活用していくネットワークを形成し、結果として業界の品質向上に貢献したいと考えている。

足元の取り組みとして、まずは協力者のサービスが、それを必要とする代理店に届くよう

な枠組みを形成していくこと、次に喫緊の課題となっている代理店における内部管理体制強化に資する「エージェントガバナンス構築サービス」の本格展開に向けて注力したい。

(3) リソースの共通化によるコスト削減、サービスレベル向上

非競争領域における業務の共通化も、今後の重要施策の一つである。問題意識を持つことになったきっかけは、自分自身の内部監査室長としての経験上の実感と、後任者の「他社の内部監査手法を聞いてみたい」という率直な声だった。このような業務品質向上への意識に加え、限られたリソースを有効活用する必要性が高まる中、複数の代理店が協力し大きな集団を形成し、全体としてはこれまでよりも少ないリソースで業務品質を維持していくという取り組みが必要ではないかと考えるようになった。

3.(2)で記載したとおり、実際に活用し効果を確認できたものを他の代理店にも紹介していくことで、活用する代理店の増加に伴い、バック業務の共通化が進んでいくという流れを目指すことにした。前述のエージェントガバナンス構築サービスもその一つである。このアプローチであれば、他に導入する代理店が現れなくても、少なくとも自社の業務改善には繋がることになる。

4. おわりに

代理店経営基盤強化交流会（EMSA）の取り組みは、一社では到底成し遂げられない難易度の高いものであるが、今こそが絶好のタイミングだと考えている。これは単なる個社のビジネスの活動を超え、業界の慣習を刷新するための取り組みである。共感いただける点があれば、交流会への参加、業務共通化の検討および各種サービスの利用について、初期的な情報交換等をさせていただきますと嬉しく思います。ご連絡を心よりお待ちしております。

- ・ 問合せ先
- ・ MIH-KYOSOU-TKZHD@dg.mitsui.com

inswatch Professional Report

【第 2 5 0】2025.09.26

■三井物産インシュアランス・ホールディングス グループの動向と更なる成長に向けた 取り組み・今後の展望

筆 者 中野 昌彦

発行元 有限会社 インスウォッチ

発行人 森田 直子

編集人 中崎 章夫

U R L <https://www.inswatch.co.jp>

<https://www10.inswatch.co.jp/>

お問合せ info@inswatch.co.jp

※コンテンツご利用についてのお願い

inswatch のコンテンツ（inswatch weekly,solution report,professional report）につきましては、購読者ご本人のご利用に限らせて頂きます。第三者に対するメールによる転送、ハードコピーによる配布等は、当社よりの許可を得たものを除き、固くお断りいたします。

なお、コンテンツご利用に関するお問い合わせは下記にお願いいたします。

■お問合せ info@inswatch.co.jp