

生命保険営業の変遷と今後の動向

— ポスト・コロナのリレーションシップ・マーケティング —

関西学院大学 経営戦略研究科 研究員

出野 和子

要約

日本の生命保険は長らく対面販売により営業を行ってきたが、近年はネット生保と呼ばれるインターネット専売の生命保険会社も出現している。しかし、販売件数は伸びず、ネット生保が人的販売に取り組み動きもある。

一方、伝統的な対面販売が主体の大手生保は、昨今の新型コロナウイルス感染拡大の対策として非対面チャネルの拡大を模索している。営業職員との長期間に及ぶ関係性構築をベースとした生命保険営業は、今後大きく転換することを余儀なくされている。

本稿は、日本の生命保険販売の特異性を踏まえ、ポスト・コロナ時代に望まれるリレーションシップ・マーケティングの課題について、コロナ発生後の新聞記事から各社の取り組みを分析した。

非対面チャネルへのシフトを前提とした今後の生命保険営業の在り方について考察する。

キーワード

ネット生保、非対面チャネル、関係性構築

1. 日本の生命保険営業の歴史と特徴

生命保険の前身は中世ヨーロッパの都市で組織された同業者組合である「ギルド」ではじまった相互扶助の仕組みであった。組合員で同額の金額を出し合い、病気やけが、死亡時の生活援助などに充てていた。18世紀にエドモンド・ハレーによって初めて実際の死亡率に基づいた生命表が作られ、年齢に応じて合理的に保険料を計算する「生命保険」が誕生した。その後、他のヨーロッパ諸国やアメリカにも生命保険の概念が導入されたが、広く世間に受け入れられるには時間を要した。その理由は、生命に対して保険を掛けるという生命保険の概念がキリスト教徒にとって不道德と考えられ、宗教界からの反発が強かったからである。

日本に生命保険の概念が導入されたのは、1868年に福澤諭吉が著者の中で近代保証制度を紹介したことが始まりとされている。日本で最初の生命保険会社は1880年に設立された「日東保生会社」であるが、営業開始前に倒産した。翌年「有限明治生命保険会社」（現在の明治生命）が設立され、以下1888年に「帝国生命保険会社」（現在の朝日生命）、1889年に「日本生命保険会社」（現在の日本生命）が開業した。これら3社の事業は順調であった

め、その後1900年までに40社を超える「〇〇生命」が乱立した。ただし、その多くは経営不振に陥り、昭和初期までに大半が解散した。明治時代の生命保険業の特徴は、宗教団体に関連した会社が多数設立したことであった。欧米と異なり、宗教界には死を扱うことがむしろ有利に働いた。

並松（2009）は、欧米に比べ日本で生命保険が広く受け入れられた理由の一つとして、江戸時代から伝わる「無尽講（頼母子講）」のという互助組織が広範囲に存在していたことを挙げている。日本に元々相互扶助の精神が根付いていたため、生命保険の概念がそれほど抵抗なく受け入れられたと考えられる。もともと、人々の生命保険に対するニーズはまだ低かったため、募集に際しては生命保険の仕組みから丁寧に説明しなければならなかった。

第二次世界大戦後、生命保険会社は戦争未亡人となった女性を営業職員として大量に採用した。当時は現在のようには体系立てた育成を行う仕組みはなく、営業職員たちは自分の親戚や友人を訪問し、販促品や手土産を配り、頼み込んで保険に加入してもらおうという営業が日常的に行われていた。このような営業は「義理・人情・プレゼント」の頭文字をとって「GNP営業」と呼ばれるようになった。商品

が多様化するにつれ、各社の教育体制は整備されていったが、女性の営業職員を主力とした訪問型営業は半世紀以上も日本の生命保険営業の主流であった。しかし、販売を重視するあまり商品説明やアフターサービスが不十分な営業職員が目立ち、そのような販売体制に不満を抱く契約者は多数存在した。2005年の保険金不払い問題発覚後は、出口（2007）が主張するように、生命保険業界が顧客を大切にせず、GNP営業を展開してきたことが原因であるとみなされ、GNP営業は批判の対象となった。

田中（2009）は日本において保険商品が広まった背景として、保険契約という「ドライ」な商品が身内や知人を頼るという「ウェット」な販売に依存してきたと指摘している。さらに、他人であっても強い信頼性を感じる営業職員に対しては、保障内容ではなく営業職員の人間性を信じて加入するという非論理的な取引が行われていると結論づけている。

その後、通信販売による生命保険が売り出されたが、全体のチャンネルに占める割合は少数であった。生保の販売は、依然として従来通りの訪問型の販売が主流となっているのである。

II. 生命保険業界の課題と業務改善命令以降の各社の取り組み

生命保険業界は過去に大きな問題を引き起こしている。2005年、複数の契約や特約がある契約について、本来支払うべき保険金・給付金が支払われていなかったという「不

払い問題」が発覚した。保険事故が発生し、主たる保険金等の支払は行われているにもかかわらず、他の保険金等について保険契約者等から請求がなかった等のため支払っていなかった。背景には営業職員のターンオーバーの激しさによるアフターフォローの欠如や、商品の複雑性による説明不足や見落としが挙げられるが、生命保険会社がそれまで「請求主義」（請求があったときに支払い義務が発生するという考え方）を取っていたことも原因の一つである。しかし、消費者側が疾病についてどの特約から支払われるのかを判断し、請求を行うことは困難である。調査の結果、2005年11月時点で18万件、約84億円の不払いが判明した。2008年には金融監督庁から38社もの保険会社に対して業務改善命令が出された。生保各社は再発防止のため、支払い可能な契約・特約の確認を生命保険会社側の責任として、請求時に他契約の確認を義務付けるようになった。

この問題はまた、新契約の販売に偏った生命保険営業を見直すきっかけとなった。各社は既契約者の維持に注力し、顧客への定期的な訪問やコンタクトを通じて継続率の向上に努めるようになった。現在、既存顧客へのサービスは以下のようなことが実施されている。

表-1 生保各社による既契約者コンタクト

会社名	名称	内容
日本生命	ご契約内容確認活動	既契約者を年1回訪問し、契約内容の確認を行う
住友生命	未来応援活動	既契約者に毎年1回必ずコンタクトを取る
明治安田生命	安心サービス活動	年2～4回訪問し契約確認や情報提供を行う

(出典：住友生命保険相互会社HP <https://www.sumitomolife.co.jp/index.html?waad=NfEUcvzB>,
 日本生命保険相互会社HP <https://www.nissay.co.jp/kojin/kiso/shikumi/rekishi.html>
 明治安田生命保険相互会社HP https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/about/
 いずれも2020.8.9に確認し筆者作成)

2016年5月29日に改正保険業法が施行され、保険募集規制が抜本的に改革された。保険募集に際して保険募集人に意向把握・情報提供・意向確認・体制整備の義務が課せられるようになった。それにより、日本独特の顧客と営業職員の人間関係に基づく募集、つまり保障内容の理解が不十分のまま契約者が印鑑を押しあとは営業職員任せといった募集は行えないようになった。対話をベースとした保険募集が必須となり、募集に際しては営業職員が重要事項を読み上げ、契約者のニーズに合った契約であることを対話によって確認した後、「意向確認書」を取り交わすこととなった。この対話とは、リスク・マネジメントをベースとした保険加入のための対話であり、消費者の権利を守るものである（栗山、2016）。

III. ネット生保の台頭

対面販売を基本としてきた生命保険業界にインターネットによる募集チャネルを主とする生命保険会社（以下ネット生保）が出現したのは2008年、対面販売型営業を行っている既存生保の大部分に業務改善命令が出されたのと同じ年である。当時は既にネット証券やネットバンクは多数存在し、インターネットを通じて金融商品を購入することが当たり前となっていた中、生命保険業界はやや取り残されていたといえる。

2008年4月にSBIアクサ生命（現アクサダイレクト生命）、同年5月にライフネット生命が設立された。その後、楽天生命やネオファースト生命などネット専売会社が設立される他、AIGエジソン生命、オリックス生命などがHP上で保険販売を行えるようにしている。

ライフネット生命を設立したのは、日本生命出身の出口氏と投資ファンド会社の勤務経験を持つ岩瀬氏の2名である。設立時のビジョンは「若年層が加入できる低価格の生命保険を提供する」「過度に複雑な保険商品を改良する」「契約前に商品内容を十分検討する習慣を定着させる」という内容であった。既存の保険商品体系や営業手法に対する課題を解決する手段として、シンプルな保険を営

業職員を介さずにインターネットで販売する方法が適していた。当時は「生命保険は対面販売でなければ売れない」という通説があったが、出口氏と岩瀬氏は消費者調査を行い、生命保険を非対面チャネルで行う層が一定いることを確認した。また、定期保険のようなシンプルな保険の購入はより多くが非対面チャネルを利用することも分かった（岩瀬、2010）。

インターネット販売では、店舗の費用や営業職員の人件費がかからず、顧客にとっても取引コストが低いというメリットがある。その反面、取引に不慣れた顧客への対応や信頼性の構築が困難というデメリットがある。ネット生保では、販売する商品を定期保険と医療保険を中心にし、単価の低い商品を必要なものだけ購入できるようにしている。コストが安い分、少額の保険でも利益が出る仕組みになっている。また、商品がシンプルであればオペレーションも低コストで実施できる。変更可能な特約を複雑に組み合わせた人的販売型の生命保険会社が販売する商品とは対照的である。

ネット生保の場合、営業活動とは顧客を自社のウェブサイトへ誘導する仕掛けを作ることである。主なマーケティング活動としては、CM、交通広告、SNS、ウェブ代理店の活用などが行われている。また、危険選択に関しては、非対面申込であることより慎重に行っている。岩瀬（2010）によると、ライフネット生命では申し込みがあった新契約のうち15%を謝絶している。一般的に謝絶は3%、条件付き（保険料の上乗せ・保険金削減・特定部位／疾患の除外などの条件を付けて保険を引き受けること）が7%程度であることから、厳しいリスク管理を行っているといえる。それにもかかわらず、同社は順調に販売件数を伸ばしている。同社HPによると、創業初年度は5000件余りであった保有件数は2013年度に20万件を突破、2020年3月末時点で36.5万件を数えるようになった。

しかし、マーケット全体ではインターネットによる加入は未だ少数派である。H30.9に生命保険文化センターより公表された速報によると、直近の生命保険加入チャネルは通信販売によるものが6.5%、そのうちインターネット経由の加入はわずか3.3%であった。ライフネット生命、アクサダイレクト生

命共に赤字が続き、両社は対面販売に重点を置き始めるようになった。ライフネット生命は2015年にKDDIと資本提携し、携帯の販売店を通じて対面販売を開始した。アクサダイレクト生命は地方銀行などと提携し銀行窓販に参入し、今後も提携先を拡大していく構えである（日経速報ニュースアーカイブ, 2017）。

IV. 新型コロナウイルス感染拡大後の営業活動

生命保険各社が顧客とのコンタクトを充実させようとする中、新型コロナウイルス感染拡大により生命保険業界は再びそれまでの方針を大きく転換せざるを得ない状況となった。顧客との接触が行えないため、必ず対面で実施しなければならない重要事項説明や意向確認が不可能となり、新規契約の販売は大きく落ち込んだ。

生命保険協会が6月に発表した新型コロナ関連で生保各社が支払った保険金は約20億円であった。一方、各社の保険料収入は、2020年3月期決算では11社が対前期2桁減となった。

また、生保大手3社の2020年4～6月期の個人向け保険の新規契約件数は、日本生命が71%減の約39万件、明治安田生命保険が42%減の約15万件、住友生命保険が38%減の約13万件だった（2020.8.8, 読売新聞）。各社は、非対面による業務を拡大するようさまざまな取り組みを行った。2020年3月から7月の期間に、各社が行った対応を日本経済新聞の記事から抜粋したものを以下に示す。

実施した内容で顕著であったのが、新契約販売のオンライン化よりも社内業務のオンライン化の充実が先行していることである。それまで対面を前提としていた契約締結を即時に非対面に切り替えることが困難であることは理解できるが、それ以前にそもそも社内業務が対面と書類ベースで遂行されていたために、まず社内をリモートワークが可能な環境に改善することが先決であったと考えられる。特に、それまで各社とも営業拠点での朝礼が必須であり、朝礼で営業目標の確認や提案のロールプレイング、各種研修と拠点長の指示が行われていた。営業職員の育成やマネジメントを行う場として不可欠とされてきたが、今後はオンライン朝礼が定着していくものと考えられる。

営業職員が顧客を訪問できない期間中は、既契約業務については電話や郵送の対応が可能であった。しかし、手続きの内容や保険の種類が複雑な契約の承認は非対面チャンネルで簡潔することは困難と考えられており、今後対応が急がれる。各社が営業職員の雇用を守ることを重視している点も重要である。営業職員は歩合給の比率が高く、新契約が獲得できなければ給与は大幅に減少し、生活が成り立たない。会社が減収の中で給与を保障し、営業職員の人員整理を行わなかったのは、非対面販売にシフト後も人的な顧客対応が必要と考えているからではないだろうか。明治安田生命が営業職員やその補助を行う人員を増強している点からも、営業職員の存在が今後も必要とされていることが伺える。

表-2 新型コロナウイルス感染拡大に対する各社の対応

会社名	営業活動への対応	社内業務の対応
日本生命	LINEで保険提案, 提案書送付	LINEで朝礼 今後イベントや研修も実施 営業職員の契約実績を査定から除外
第一生命	年度内に全商品のオンライン販売化 (契約締結は本社職員が支援)	40億をかけ全営業職員にスマホ配布 ビデオによる研修実施
明治安田生命	タブレットで顧客対応 既契約者の契約変更をダイレクト化 営業職員を1000人増員	1年間個人の営業目標を設定せず 営業補助職種の設定
住友生命	ローソンと提携し健康増進アプリ販売	19年度の営業実績を基に減収分を保障
その他	<ul style="list-style-type: none"> MS & ADホールディングスがセブンイレブンで保険販売 エヌエヌ生命, プルデンシャルがネット販売開始 保険クリニックがネット販売を開始 	

(出典：日本経済新聞記事より抜粋し筆者作成)

V. 生命保険会社によるポスト・コロナのリレーションシップ・マーケティング

対面販売を行う生保各社が大幅な販売減少となった一方、ネット生保は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けず、新契約件数は増加した。感染が拡大する中、今後はネット生保の売り上げが伸びることが予測される。例えば、ライフネット生命は2019年4月から2020年4月の期間で、新契約の年換算保険料が87%増加した。2020年3月から2020年4月の単月では38%増加している。対面販売を行う生命保険会社が営業自粛をしている状況下ではネット生保が消費者の受け皿となったと考えられる（ライフネット生命HP <https://www.lifenet-seimei.co.jp/profile/> 2020.8.9 確認）。

しかし、先述の通り新契約全体に占めるネット生保の加入割合は、参入後10年以上経過しているにもかかわらず3%台であり、通信販売全体でも7%にも満たない。

この表によると、現在は新規加入契約の約7割が人を介して契約されているということがわかる。生命保険会社の営業職員から加入する契約が全体の半分以上、続いて保険代理店からの加入が多いことから、生命保険の販売は対面営業が有効であることが分かる。生命保険は契約期間が長期に渡り、相続を経て契約者が世帯交代することもある。そのような性質から、生命保険営業にリレーションシップ・マーケティングのアプローチが有効であることは明白である。

リレーションシップ・マーケティングは、久保田（2008）により「行為者間の関係に焦点を合わせ、相互作用を継続することによって、友好的な関係を構築することを目指す」と説明されている。2008年以降、生保各社が既契約の維持に注力するようになり、既存顧客との相互作用の機会を取るよ

うに義務付けた。Rust et al（2010）が提唱したように、顧客を中心に置き、関係性を深耕し、結果として顧客の生涯価値を高めるようなマーケティングを行う方向にシフトしたのである。そして、営業職員が定期的に訪問し、誠実に対応することで顧客の信頼が高まる。Grönroos（2015, p154）は「マーケティングの基礎となる概念は、関係性の中で生じる単一の交換ではなく、関係性そのものである」と述べている。また、出野（2017）は、営業職員が定期的に訪問し、挨拶や契約の説明をするうちに、契約者側に信頼が芽生え、新規契約や新しい顧客の紹介に結びつくことを示している。たとえ新規契約に至らなくても、顧客を維持し続けることで安定した保険料収入が得られる。生命保険会社は長期に渡る関係性維持とその向上を前提とした営業職員の育成に本格的に着手することが望まれる。

新型コロナウイルス感染拡大は取束する気配がなく、今後は非対面の環境で関係性構築を行う必要がある。業種によってはリモート営業で成績を伸ばしたセールス担当者もいるが、一般社団法人営業部女子の会が4月に実施したテレワークの実態調査では、営業職の6割がリモート営業は信頼関係を築きにくいと感じていた。画面越しでは熱意が伝わらないという意見もあった。（日本経済新聞、2020.6.8）しかし、移動時間が節約できる・オンラインなので遠方の顧客にも会える・顧客が在宅勤務になったためにコンタクトが可能になる等のメリットもある。すなわち、オンラインを通じた関係性構築は、心理的・技術的な困難さは増加したが、物理的・時間的な制約は軽減されたととらえることができる。このような状況の中で、生保各社は今後どのような環境を整え、リレーションシップ・マーケティングを実施していくべきかを以下に述べる。

表-3 加入意欲のあるチャンネルと直近加入チャンネルの比較

(単位：%)	生命保険会社の営業職員	通信販売	生命保険会社の窓口	郵便局の窓口や営業職員	銀行・証券会社を通して	保険代理店の窓口や営業職員	勤め先や労働組合等を通じて	その他	不明
加入意欲のあるチャンネル	26.9	16.2	6.4	12.1	4.0	10.1	6.6	12.4	5.3
直近の加入チャンネル	53.7	6.5	2.9	4.2	5.4	17.8	3.4	5.6	0.6

(出典：生命保険文化センター（2018）『平成30年度生命保険に関する全国実態調査〈速報版〉』)

1. 環境整備

対面型生保会社では、IT環境の整備が急務である。契約書や請求書を紙で取り交わす業務が多く、ペーパーレスが遅れているのが現状である。書類を郵送することも可能であるが、コストとリスクを考えると早急にデータ化を進める必要がある。署名や押印が必要な書類も多数存在するため、電子署名や押印を不要とする事務構築が望まれる。

2. テレワークを前提とした職員教育

営業職員がスマホやタブレットを使いこなせるよう、端末のユーザビリティ向上や職員のITリテラシーの向上が必要となる。また、今後は熱意や感情で訴えるのではなく、明快な説明や対応の誠実さで顧客の信頼を得ることとなる。そのため、相手に伝わる話法、分かりやすい資料が必要となってくる。全てを既存の営業職員に負わせると負荷が高いため、論理構築・資料作成や事務手続きは他の職員やツールで支援する仕組みが望ましい。

3. 営業職員のインプレッション・マネジメントと共感力の醸成

オンラインによる面談の場合、顧客は職員の見た目と話す声で信頼の可否を判断せざると得ない。画面越しではその人の醸し出す雰囲気が伝わりにくい。視覚と聴覚のみで判断されるため、マイナスの印象を与えないよう表情や話し方、声のトーンに今まで以上に気を配る必要がある。

また、保険契約はその期間中に家族状況、家庭の収支、健康状態などセンシティブな情報をやり取りしながら継続するものである。従って、論理的な説明を行う一方、顧客の置かれた状況を理解し、共感することで顧客の支えとなる場合もある。直接対面しない環境では難しいと思われるが、日頃からLINEやタブレットのツールに親しみ、画面越しでも人に共感できる感性を養うことが望まれる。

VI. まとめと今後の研究について

本稿は、日本の生命保険販売の歴史からその特異性を論じ、新規契約獲得からリレーションシップ・マーケティング

へと移行する重要性を指摘した。さらに、新型コロナウイルス感染拡大後の営業活動について各社の取り組みを分析し、ポスト・コロナ時代に望まれるリレーションシップ・マーケティングについて提言を行った。

今後も数年は新型コロナウイルス感染拡大傾向が継続すると予測され、生保営業は非対面への移行を余儀なくされると思われる。今後は生保各社の対応の中でも特にオンラインによるサービス・エンカウンターに焦点を当て、他業種の成功事例も参考にしながらポスト・コロナ時代に望まれるリレーションシップ・マーケティングについて理論構築を行うこととする。

引用文献

- 一般社団法人生命保険協会 (2019)「生命保険の動向」, pp.1-30.
- 岩瀬大輔 (2010)「ネット生保の実態と将来像」日本保険学会大会(早稲田大学) 報告要旨, pp.179-197.
- 久保田進彦 (2008)「リレーションシップ・マーケティングと現代社会」 塩田静雄編『現代社会の消費とマーケティング』税務経理協会
- 栗木契・佐々木一郎 (2014)「インターネットに見いだした市場機会— ライフネット生命株式会社」『マーケティングジャーナル』 Vol.33, No.4, pp.106-116.
- 栗山泰史 (2016)「保険募集規制改革の背景と意義」『保険学雑誌』 第635号, pp.1-20.
- 生命保険文化センター (2018)『平成30年度生命保険に関する全国実態調査 (速報版)』
- 田中隆 (2009)「生命保険販売における営業職員に関する一考察」『生命保険論集』第169号, pp.1-27.
- 田中隆 (2012)「現在の生命保険販売と消費者への取り組みに関する一考察」『生命保険論集』第180号, pp.47-75.
- 田中隆 (2014)「生命保険の加入における「信頼」に関する考察」『生命保険論集』第187号, pp.151-179.
- 出口治明 (2010)「これからの生保販売とネット生保」『日本保険学会創立70周年記念大会シンポジウム「保険販売の今後を考える」』pp.95-114.
- 出野和子 (2017)「生保営業の「G・N・P」は本当に廃れたのか? —訪問型営業に見る関係性構築の考察—」『日本商業学会第67回全国大会 報告論集』 2017年, pp.124-126.

- 並松信久 (2019)「明治期の生命保険業と相互扶助の精神」『京都産業大学日本文化研究所紀要』第24号, pp.386-349.
- 新津重幸 (2017)『日本型マーケティングの進化と未来: ビジネスパラダイムの変革とマーケティングの戦略的変革』白桃書房。
- Grönroos, C.,(2015),*Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*, 4th Ed., Wiley.
- Rust, R.T., Moorman, C., and Bhalla, G.,(2010), Rethinking Marketing, *Harvard Business Review*, january–february 2010, pp.1-8.
- 住友生命保険相互会社HP <https://www.sumitomolife.co.jp/index.html?waad=NfEUcvzB>
- 生命保険文化センターHP https://www.jili.or.jp/knows_learns/basic/
- 日本生命保険相互会社HP <https://www.nissay.co.jp/kojin/kiso/shikumi/rekishu.html>
- 明治安田生命保険相互会社HP https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/about/
- ライフネット生命株式会社HP <https://www.lifenet-seimei.co.jp/profile/>
- 生損保業界における保険金不払い問題
https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2007pdf/20071026039.pdf
- 日経速報ニュースアーカイブ (2017/8/17), ネット専業保険, 赤字で岐路 ライフネットやアクサダイレクト
- 日経速報ニュースアーカイブ (2020/03/02), 朝礼見直しの動き 新型コロナ, 生保界の伝統崩す
- 日経速報ニュースアーカイブ (2020/05/13), エヌエヌ生命, ネットで保険販売 コロナ後も継続検討
- 日経速報ニュースアーカイブ (2020/05/28), 生保4社, 初の本業減益 コロナで最終益もマイナス
- 日経速報ニュースアーカイブ (2020/06/29), 第一生命, オンラインで保険販売へ 年度内に全商品で
- 日経速報ニュースアーカイブ (2020/06/08), 生保レディー, スマホで朝礼 日本生命がアプリ開発
- 日経速報ニュースアーカイブ (2020/07/01), 新型コロナの接触確認アプリを義務付け 明治安田生命
- 日本経済新聞 (2020/04/10), 生保レディーに収入補償, 新型コロナで保険各社, 歩合給減る, 人材つなぎ留め
- 日本経済新聞 (2020/05/02), 生保営業, 非対面に, 明治安田など大手, コロナで接触抑制
- 日本経済新聞 (2020/05/19), 保険ショップ, ネット参入, アイリック, コロナ機に
- 日本経済新聞 (2020/05/22), 明治安田, 営業の個人目標設けず, 今年度, コロナ対策で既存客優先
- 日本経済新聞 (2020/06/03) 生保11社, 新規契約急減, 海外金利が低下・税制見直し逆風
- 日本経済新聞 (2020/06/08), セブン, 2万店で生保販売, MS & ADと提携
- 日本経済新聞 (2020/06/08), コロナがもたらした働き方—「足で稼ぐ」営業から転換 (デンシバSpotlight)
- 日本経済新聞 (2020/06/17), 明治安田, 生保レディー 1000人増へ, 人手不足解消狙う
- 日本経済新聞 (2020/06/25), 日生, LINEで保険提案, 今秋めど, コロナ対策
- 日本経済新聞 (2020/06/29), 生保の営業職員—コロナで業務見直し進む (きょうのことば)
- 読売新聞オンライン (2020/8/8), 生保大手3社, 新規契約最大7割減…対面営業ほぼ出来ず