

2013年12月1日

生命保険会社の成長に関する一考察

— 「社会市場」と「準市場」の考え方を踏まえて —

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科
博士課程後期課程 大坪英二郎

I. はじめに

日本の生命保険市場(以下、生保市場)は、米国に次ぐ世界第2位の規模を有している。戦後生保業が、短期間に驚異的な発展を遂げることができたのは、人口増加と経済成長の2つの要因が非常に大きい。ところが、ここに来て人口減少やデフレ経済など高度成長時代における生保会社の成長を支えてきた要因に構造変化が現れ、その成長モデルが大きな転換期を迎えている。要するに過去に組み立てられてきた戦略では限界があり、変化・多様化するマーケットニーズ等、構造変化への対応が重要になってきている。

日本の生保市場の市場構造は、創業時から今日までの発展過程を鑑みると、規制の動向に伴い変化してきたといえる。その市場構造の変化は、戦前(第二次世界大戦前)、戦後、保険自由化後(1996年以降)と3つの段階に分けることができ、それは同時に保険規制の動向に大きく影響している。その過程を、戦前は民営と官営生保の共存体制時代、戦後は護送船団行政時代、保険自由化後は自由競争時代と特徴づけることができよう。

日本の生保市場の状況を激変させた保険自由化は、規制緩和を通じて新たな成長活力を引き出すことが目的であった。その意味で、大きな節目を迎えている生保業において、経営自由度を発揮した柔軟な対応力が必要になっている。

本研究では、これまでの生保市場の市場構造の特徴をイギリスの社会政策論における「社会市場」と「準市場」の考え方を踏まえて、援用し考察していく。そのうえで今後の生保会社の成長戦略を探っていくことを目的としている。

II. 「社会市場」と「準市場」

本研究においては、生保会社の成長をイギリスの社会政策論における「社会市場」と「準市場」を「生保市場」に援用して考察していくが、その前に「社会市場」と「準市場」の概念につき整理する。

1. 社会市場と社会的費用

社会政策研究が「社会行政論」と呼ばれていた1960年代のイギリスでは、社会政策の資源供給空間は、経済市場の「外部」にある(非市場である)という見方が広く共有されていた。そのような見方を確固たるものにしたのは、社会政策学者ティトマス(R. Titmuss)

とそのフォロワーたちであった。

ティトマスは、経済市場の道徳的弊害と産業化の物質的弊害に対して社会的なもの（たとえば、人々のつながりや絆などであり、ティトマス自身は「贈与関係」と呼んだ）を保全・培養する空間として、社会市場とそこでの諸活動を位置づけた。

社会市場での必要充足理由としてティトマスは「社会的費用」という観点を強調した。社会的費用とは、産業化の影響によって社会全体が被りうる集合的なコスト（損失・犠牲・費用）をいう。それは、とりわけ脆弱な人々や不利を被っている人々に集中し、不平等を拡大させていくとされる。こうしたコストのうち、公害や差別などのように、発生原因や責任主体を突き止めることが困難なものについて、国家の責任で、万人に利用可能な社会サービスを通じて「補償」する他はないとティトマスは主張した。こうしたコストを償い、「社会的なもの」を保全・培養する方法は、「普遍主義」に立脚する社会サービスと制度的・計画的な「再分配」であり、それらは社会統合に貢献すると目された。

このようにティトマスは、この普遍主義的な社会サービスと再分配による資源配給こそが、社会行政論の主題であるとし、その供給空間を経済市場と対比する形で「社会市場」として概念化することを提案した。この社会市場については、経済市場の作動原理が貨幣的裏付けを伴う「需要」とそれに基づく「交換」だとすれば、社会市場の作動原理は貨幣的裏付けとは無関係な「必要」とそれに基づく「贈与」であるとティトマスは考えた。つまり、社会政策を「経済的なもの」から切り離し、それを「社会的なもの」の保全・培養がなされる空間として概要化したということである。

2. 社会市場の概念

社会保障の給付をめぐる需要と供給の関係から生まれた社会市場という概念は、イギリスの社会政策学者ティトマスが、フリードマン (M.Friedman) らのマネタリストに対抗して、1960年代に提唱したことに端を発している。

社会市場とは、経済市場と対比して使われる概念である。それは、社会保障の機能の1つが、しばしば経済市場以外の資源によって給付とその配分を行ない、もし全体社会が経済市場のみに依存していたら起こりえない資源配分をもたらすことができるからである。

フリードマンらは、いわゆる負の所得税を提案した。それは、所得の高い者からは所得税を取り、特に所得の低い者にはその税収の一部を支援することを提案し、社会サービスを企業から市場で購入するか、ボランティアに委ねるかして、社会サービスもできるだけ経済市場の枠組みを活用して、その自律的な成果に任せて進むべきであるという考えであった。フリードマンは、いわゆる市場原理主義に立って、経済市場について基本的に財貨・サービスの需要と供給は価格メカニズムで一致するように決まるのに対して、物価水準は国民経済全体で使われる貨幣供給量に比例して決まるものであるため、政府は通貨コントロールを行っていけばよいとしている。したがって、政府は経済市場の自律的な動きを重視する必要があり、例えばバウチャー（引換券）の活用など社会政策の多くを自由市場に

任せよと主張した。

これに対して、ティトマスは、低所得者には高齢者や障害者や母子家庭など「社会的弱者」と呼ばれる多様な人々が存在し、それぞれ異なる個別ニーズをもっており、それらを公的責任で個別政策的に充足することを重視した。このようにニーズが多様であることを認識した上で、自由放任主義の下で社会保障分野を経済市場に任せておけば様々なハンディキャップを持っている人々の生活は困難になると考え、経済市場の交換とは異なる形で社会保障をめぐる社会市場という概念を提案した。それは、価格メカニズムに基づく需給調整が十分に働かない、あるいは働きにくい社会的規制の必要な政策的市場といえる。

例えば、ティトマスは経済市場の問題点として輸血をめぐる血液の需給問題を例に挙げ、病院の手術での輸血のニーズに対して、経済市場だけで補充しようとすると買血が広がり、公衆衛生上の問題も起こる。そこで、輸血のニーズはボランティア（または互酬性の原理）に基づく献血（社会市場）で賄うシステムが各国で出来上がっているが、市民自らの献血行為という贈与（または互酬性の原理）により、輸血のためのニーズを満たす血液が充足されるという市民の善意による贈与関係による社会市場が成立する。そこにティトマスは社会市場に優位性を認め、買血 VS 献血を経済市場 VS 社会市場の好事例として取り上げられている。

政府と民間市場との関わりについては、公共政策（社会政策）の及ぶ範囲が社会市場、それが及ばない範囲が経済市場という理論構築からスタートしている。

社会市場は、経済市場を構成する「交換」や「相互的移転」の原理とは異質な「補助」、「贈与」あるいは「一方的移転」の原理によって構成される独自の領域であった。

ところで、ティトマスとフリードマンのイデオロギー的相違を社会保障の在り方から見ると、社会市場の理論的意義はどこにあるのか。社会保障のサービスの主体からみると、社会市場では政府や企業のみならず、第三セクターと呼ばれるものやNPOなどが参入する。ティトマスは、当時の時代状況から、「市場」の活用を制限するために社会市場と経済市場と対立して分離されている方がよいと考え、社会市場への民間企業等の参入に対する姿勢は比較的ネガティブであった。しかし、フリードマンは、逆に政府介入をできるだけ避けるために政府は所得保障（負の所得税）以外ではなるべく介入すべきでないとして、民間企業などが生かせるバウチャー制度などを提案するなど、公共政策（社会政策）への行政的な影響（社会的規制）をできるだけ小さくしようとした。

今日では、ルグラン（J.Le Grand）らの「準市場」の概念（後述）のように、社会市場と経済市場は複雑にオーバーラップしており、そのことが一方で優れた資源配分の効率性の点で、また他方で品質競争などの競争性の点でメリットがあることが多いのではないかと考えられる。

3. 準市場の概念

(1) 社会サービスの市場化の国際動向と準市場論

1980年代以降、先進諸国における保健医療、社会福祉、教育等の社会サービスの提供体制において、何らかの程度・形態によって市場メカニズムを導入する意味での市場化（marketization）の動きが広がった。保健医療の分野を例にとると、90年代初頭に、イギリス、オランダ、ドイツ、スウェーデンなどの国々で、市場メカニズムを導入し、医療機関の間の競争を促進する改革が相次いで実施されている。日本に関しても、2000年前後に実施された介護保険制度の導入、保育所制度改革および社会福祉基礎構造改革が、そのような性格を持つ制度改革の典型例としてみなされてきた。

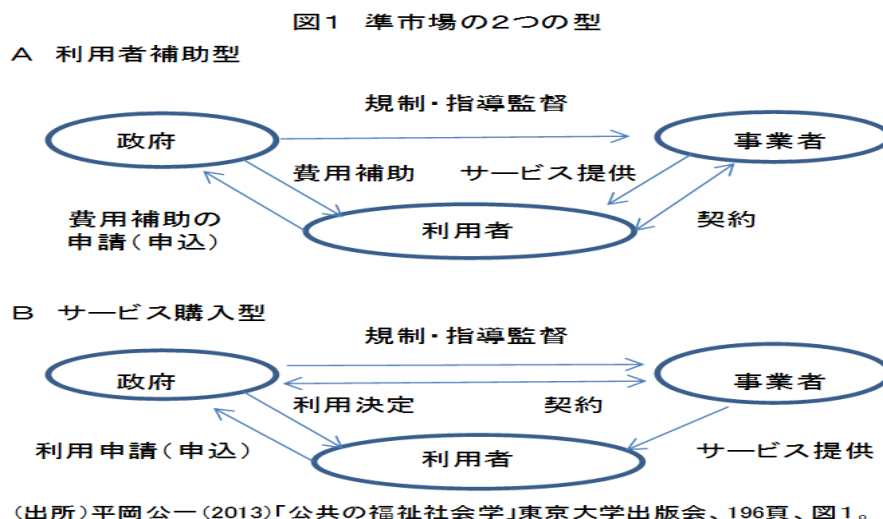
イギリスの社会政策学者のルグランが理論的体系化を図った準市場（quasi-market、疑似市場と訳す場合もあるが同義）の理論は、このようなサービスの市場化を基礎づける理論として、駒村康平（1995）らによって日本にも紹介され、公共政策全般、あるいは教育政策等の分野の新たな研究枠組みとして検討がなされてきた。社会福祉サービスに関しては、佐橋克彦（2006）が2000年前後の一連の制度改革に基づいて分析しているが、社会福祉分野においては、準市場の概念は、学問的な議論に限らず、政策的な論議においてしばしば言及されるようになってきている。

（2）準市場の概念

社会サービスにおける準市場とは、①相当程度の公的資金が投入される（サービスは民間が供給するが費用はかなりの部分を政府の予算や社会保険の給付でカバーする）、②消費者（利用者）保護のための政府の規制・介入の程度が大きい、③営利企業と公的機関・民間非営利組織という目的や行動原理の異なる組織が混在しているという点において真正の市場とは異なるが、他の点では市場としての性格を持ち合わせているシステムという意味で理解されることが多い。しかし、準市場論の理論的性格を理解する上では、ルグランとその共同研究者の著作のうち理論的な内容が最も充実している1993年の著作（*Quasi-Markets and Social Policy*, Macmillan.）における準市場概念の説明を取り上げるのが適当である。ルグランによれば、「準市場」にどのような意味合いをもたせたかについて次のように説明している。「市場とは、独占的な国家による提供体制を競争的・独立的なものへと転換するという意味であり、準とは、いくつかの重要な点で通常の市場とは異なるからである。その違いは、需要と供給の両面にある。供給サイドでは、通常の市場がそうであるように、供給者間での競争が存在している。独立した機関（学校、大学、病院、施設、住宅協会、個人家主）が消費者をめぐる競争している。しかし、通常の市場とは違って、すべての主体が利潤の極大化を求めているわけではない。つまり、私的な利益を求めているわけではない。需要サイドについては、準市場では消費者の購買力が貨幣で示されるわけではないことである。それは、割り当てられた予算の形をとったり、もしくは特定のサービス購入のための“バウチャー”（A）、あるいは、権限を与えられた代理人による購入という形をとることもある（B）。また、多くの場合、何を購買するかを選択・決定を利用者が直接行なうわけではないということも重要である。」

ここでルグランらが、準市場と通常の市場との違いとして指摘している点は、その前

の段落で示した①～③のうち、①と③に対応するものであるが、引用文中に (A) と (B) として示した点に注目する必要がある。すなわち、ここでは2つのタイプの準市場の制度設計が想定されているのである。



引用文中の (A) に対応するのが図1の A のタイプの準市場であり、「利用者補助型」(平岡公一、2000年)と呼んでおり、政府(国・自治体・社会保険の保険者)が社会サービスの利用者に対して費用の全額または一部を支給(補助)して、利用者が事業者(サービス供給主体)との契約に基づいてサービスを購入する。費用の支給が社会保険の給付の形をとる場合もこれに含まれる。日本の介護保険制度や障害者自立支援制度によるサービス提供がこのような仕組みに基づいている。利用者による事業者の選択権が保障されているという点が特徴である。

これに対して、引用文中の (B) に対応するのが、図1の B のタイプの準市場であり、政府がサービスを利用者に代わって購入し、利用者がこれを利用できるように手配するという形をとる。これを「サービス購入型」と呼んでいる(平岡公一、2000年)。このタイプの場合、利用者による事業者の選択は必ずしも保証されないが、専門的な知識と情報をもつ公的機関が利用者の代理人として事業者と契約する方が、より利用者のニーズに合う質の高いサービスが提供されるという考え方が前提になっている。

ルグランらが準市場論の体系化に取り組んでいた1990年初頭にイギリスで実施されたコミュニティケア改革(社会福祉サービスの改革)とNHS(国民保健サービス)改革(医療制度の改革)は、それぞれのサービス提供体制を準市場化するものであったが、そこで導入されたのは、いずれも「サービス購入型」の準市場であった。そのため、準市場について論じる場合は、「サービス購入型」の準市場を前提にしている場合が少なくない。しかし、ルグランらの1993年の当該文献において、すでに2つのタイプの双方を想定した準市場の定義が採用されていることに注目しておきたい。

(3) 準市場の原理

準市場の原理とは、競争に代表される市場原理の活用を標榜しつつも、公的規制をも併存させる制度的枠組みである。この場合の公的規制は、参入規制とメカニズムの監視・監督を通じた質の標準に関する規制であり、市場をコントロールするというよりも、サービスをコントロールするという意味である。

また、準市場は、市場構造の転換、情報の非対称性の防止、取引費用と不確実性への対応、動機づけ、クリームスキミング（いいとこどり）対策をとることによって、最終的に効率性・応答性・選択性・公平性が達成される市場形態であるとされる。

イギリスで発展してきた準市場の考え方は、「提供者と購入者の分離」という言葉で象徴的に示される。競争原理を用いることで、国家による独占的なサービス提供体制を改め、質を確保しつつ、限られた資源の効率的配分を達成しようとする点に特徴がある。

III. 日本の生命保険業の発展過程

1. 創業から第二次世界大戦まで—民営と官営生保の共存（＝棲み分け）体制—

(1) 保険業法の制定

1881年明治生命の創業をもって始まる日本の近代的生命保険業は、その後、1888年に帝国生命（現朝日生命）、1889年に日本生命が創立された。これら明治・帝国・日本の3社の業績好調に刺激を受けた各地の資産家に生命保険会社を設立する動きが広まった。当時は保険会社を規制監督する法律が未整備で、その設立は極めて容易に行われて、特に長期資本の獲得として簡単に利用されたためと思われる。これらの多くの会社は経営基盤が弱く、特に営業不振あるいは行政当局による営業停止処分により消滅した。また、生命保険の原理を無視した「類似保険事業」が合資会社形態で300社近く設立された。これらの生命保険会社および類似保険事業の倒産・消滅が繰り返される中、保険事業への監督規制が求められることとなり、1900年に保険業法が制定され、農商務省に新設された商工局保険課が、保険事業の監督行政を行なうこととなった。この段階で、株式会社形態の他に相互会社形態での生保会社を設立することが認められた。1900年に43社あった生保会社は、1906年には一旦31社まで淘汰されたのである。この保険業法は、「免許および実質監督主義」とされているが、規制の在り方やその程度を勘案すると、農商務省商工局の保険行政の特徴は、自由主義的色彩を帯びていた。たとえば、会社設立に関する免許については、産業組織的な観点から認可の是非を検討するというよりも「無制限認可主義」と称せられたように一定の要件を満たしていれば認可する方針であった。さらに、すでに営業を開始している保険会社に対しては、極力自由放任を旨として、企業の自律性を尊重するという考えであった。

(2) 簡易保険の開始

資本主義の発達とともに社会運動が盛んに行われるようになると、政府は労働者の福祉対策を考える必要に迫られた、1914年にその一環として、低所得層への保険提供を目

的に、小口生命保険事業を官営で行なう方針が決定され、1916年に、通信省が運営を担当する簡易保険事業が創設された。当時、民間の生保会社が販売していた保険は、比較的高額な保障で、しかも年払いが通例であり、生命保険加入者は高額な保険料支出が可能な資本家、地主、商工業者、官公吏、軍人など中級以上の階層に限られ、労働者や下層階級の人々は圏外に置かれていた。官営の簡保は、低所得者層を対象に、小口・月掛・無診査を特徴とする保険を扱うという意味で、民間生保の補完という側面も備えていたと言われている。また、簡保は、1946年に簡易生命保険法が改正されるまで国の独占事業であり、社会保険がまだなかった当時、唯一の社会政策的保険であった。

(3) 戦時体制と保険業法の改正

日本の生保会社は、第一次世界大戦後には、専属営業職員による販売が主流となり激しい販売競争が繰り広げられる中、中小生保会社は次第に地盤を失い、合併整理されるもの等が相次いだ結果、日本、明治、帝国、第一、千代田という大手5社が力を持つ体制となった。1936年の2.26事件以降、国家が本格化な戦時体制に移行していくとともに、生保の経営にも、国債保有協力等の制約が課されていった。1939年には、保険業法の大規模改正が行われ、主務大臣の監督権限も強化された。1941年には保険監督が商工省から大蔵省に変更され、次いで1942年には「生命保険統制会」が設立されて、生保会社は戦時体制に完全に組み込まれた。政府は戦時財政上、経済統制を強化するとともに消費を抑えるために国民貯蓄奨励運動を行なった。「国民貯蓄は生命保険から」等のスローガンの下、生保会社も政府に協力することとなり、戦時遂行目的のため生命保険会社の自主性は失われていった。

また、1946年には、民間生命保険会社の要請に応じて、簡易生命保険の国家独占が廃止された。当時はまだ敗戦後の猛烈なインフレの収束してなかった状況の中、保険会社は事務経費の高騰を補うために、新契約を大量に獲得する必要に迫られていた。しかし、戦後インフレによって、国民の実質所得が低下していた当時には、保険会社が採用していた年払いや半年払いのような保険料の支払い方法では、国民の支払能力に限界があった。その証拠に、民間生保会社の業績低迷に対して簡易生命保険は順調に業績を伸ばしていた。このような時代背景が、民間生保会社をして、簡易生命保険の国家独占の廃止要請を生み出したと考えられる。その結果、民間生保会社による無審査・月払い保険の販売が開始された。

2. 戦後の生命保険業－護送船団行政－

(1) 戦後保険行政の特徴

戦後保険業に対する保険行政は、いわゆる「護送船団行政」という言葉に象徴される。すなわち、保険業界全体の進捗を最も経営効率が劣る保険会社合わせて調整して、全てが存続可能な状態に保持すべく行政指導が行われた。戦後の保険事業の再建復興にあたっては、画一的な保険行政が推進された。この方式は、保険業界に再建復興に重要な役

割を果たしたが、同時に「護送船団行政」を決定づけるものであった。

しかし、こうした保険行政は、二重の意味で保険市場に非効率を生じさせていた。一つは、経営効率の悪い限界的保険者の存続を可能とするということであり、もう一つは、効率的な保険会社に対して超過利潤（レント）を保証することになった。

戦後保険業の発展をみると、保険業の成長と保険行政は多くの部分で一体化していたといえるだろう。保険行政における特徴は次のように整理することができる。

第1に、保険行政が、主として業界保護にウェイトが置かれていたことである。免許事業としての保険業は、政府認可に基づいて事業経営が行われることになっており、逆に、認可を受けなければ、いっさいの営業を認められない。したがって、自ずと保険会社は、消費者よりも政府を向いた経営を志向することになる。政府も、消費者よりも業界との接触が多いために、業界よりの行政を実施することになり、結果的に業界保護的なものに誘導されていくことになったと考えられる。

第2に、政府と保険業界との調整役として、審議会が重要な役割を果たしてきたことである。保険審議会は、大蔵大臣（当時）の諮問機関として、保険制度および保険行政に関する重要事項について審議しその方向性を明示する目的で、1959年に創設された。委員会構成は、学識経験者に加えて消費者団体および業界団体の代表からなるが、審議会の検討事項や具体的な提言内容は大蔵省によって作成されていたために、実際には大蔵省（当時）自身の政策提言に他ならないものであったといえる。基本的に保険審議会答申に沿った形で、制度改正や規制緩和が実施され、事実上、全ての方向性を決定づけるものであった。自由競争を否定することで、市場の安定性は確保された反面で、保険会社の自律的経営は制限されることになる。市場原理の無視による競争的制限を行なうことにより、護送船団行政は、保険会社の経営の自立性を喪失させることになった。

第3に、徹底した認可行政に基づいて、保険料率、配当、商品開発などの面で、画一政策が行われていたことである。結果的に、業界では横並び協調体制ができあがっていくことになる。これは、徹底した認可行政によるものである。このことから新商品に対するモチベーションが起り難く、ひたすら販売シェア拡大だけに精力を傾けてきた。結果的に保証された保険市場の安定性は、産業資金の安定供給という国家政策にも大いに貢献してきたことも看過できない。その結果、国民経済の発展を下支えしてきたのである。

（2）戦後の生保会社の経営戦略

第2次大戦後深刻な打撃を受けた保険会社各社は、戦後その復興に懸命に取り組むことになったが、前述のとおり行政側でも国家レベルでの経済復興さらには経済成長を促すべく保険会社の再建を急務とし、その体力の回復を重視する政策を採った。ここに生保20社体制が誕生し、いわゆる護送船団方式と称される協調体制の基礎が築かれた。本体制下では保険事業の許認可が厳しく制限され、長い間新規会社の参入は見られず、限られた会社間で、かつ事実上、同一商品・同一価格の枠組みのもとで保険商品が販売さ

れ、販売件数の増加に従って大衆化が図られていった。

この過程で、従来日本の生命保険経営における1つの特色が生まれた。すなわち、戦後生保会社では事業再建のために業績の量的拡大が必達目標となり、未成熟な市場でパイが拡大する中であって、販売第一主義の運営を優先した点、さらには、販売する生保商品が画一的な価格であったことから、非価格競争として、販売チャネル数の量的拡大の戦略を採った点である。特に女性（家庭婦人）による大量の営業職員チャネルの導入は、日本の生命保険業界における最大の特殊性となり、これを背景に、各社の販売チャネルの量的拡大戦略は決定的となった。

3. 保険政策の転換－保険自由化－

(1) 監督・規制の見直し

1995年の保険業法改正を経て、生保会社に対する護送船団行政（保護行政）は姿を消し、保険監督のスタンスが消費者保護を重視する方向に変わった。

また、事前に把握し、誘導し指導する形の事前監督ではなく、生保会社も創意工夫、経営の自由度を尊重するかわりに、問題が生じた場合には厳しく結果責任を問う事後監督が重視されるようになった。商品・価格の認可においても、各社が認可申請する多様な商品が認められるようになり、さまざまな保障内容を持ったさまざまな価格の商品が提供されるようになった。

あわせて、監督当局がその都度適切かどうかを判断する裁量行政から、事前にルールを明示しておいて、違反があった場合に厳格に処断する形への変化も実施された。近年は、この方向を進めて、生保会社に示すルールを原則的なものにとどめ、その範囲内で各社の節度ある判断と行動を求め、問題が生じた場合に、各社がとった行動が適切なものであったかを問うプリンシプルベース規制の考え方がとられるようになっている。

監督当局だけが監督を行うのではなく、広く経営情報を開示させることで、市場からの監視を強めることにより、企業行動を適切なものに維持しようという考え方がある（市場規律）。そのため、経営情報の開示が重視されるようになった。

消費者に対しても、保護をベースにしながらも自己責任を強く求めるようになった。そのため、消費者が判断を下すうえでの材料として情報開示が強く求められるようになり、必要とされる情報開示の量と種類が増加した。

(2) 保険自由化の背景とその影響

1996年11月、橋本総理は、経済構造改革、行政改革など六大改革の一つとして、金融システム改革（日本版金融ビッグバン）を指示し、これに伴い日本の金融システム全体にわたる見直しが行われた。そして、護送船団行政と称される規制による手厚い保護を受けていた国内の金融機関が競争環境にさらされることとなった。保険事業も当該改革の対象となり、1995年5月に56年ぶりに改正された保険業法（1996年4月施行）も規制緩和が進められるよう環境が整備されていった。その結果、保険業界にも競争原理

が導入され、各社間で激しい競争が繰り広げられるようになった。

保険商品と料率の届け出制の導入、ブローカー制度の導入、子会社方式による生損保の相互乗入れ等の規制緩和・自由化による保険市場への競争導入の結果、サービスの買い手である消費者側は、保険料率の設定、従来にない保障内容の保険商品、新たな販売チャネル等の競争の利益を享受することができるようになった。ただし、その一方で、消費者側には多様化する保険商品を自己の責任において選択しなければならないという自己責任原則の確立が求められている状況となったのである。

(3) 保険自由化の問題点

保険業法の改正、およびその後の金融システム改革では、競争促進による消費者利益の向上、消費者ニーズに即した新商品の開発、そして銀行・証券・保険分野の参入促進による業務多角化に伴う預金・保険・証券のワンストップ・サービスの展開などが実現し、消費者にとって評価できる点も多い。こうした消費者の選択性や利便性が高まった反面、自己責任が求められ、彼らの金銭的ないし心理的負担感が高まった部分もある。また、保険自由化によって、保険商品の過度の多様化や複雑化が進展した結果、営業職員でさえ十分な理解が及ばず、説明不足から保険契約者に不利益が生じた面も見過ごせない。医療保険や傷害保険などの第三分野の保険を中心に本契約に付随する特約によって、保険金不払い問題が多く発生した。当該問題は、生損保両業界で発生したが、2007年12月に生保全社（38社）で金融庁に報告した過去5年間の保険金未払い等の調査報告は、件数131万件、保険金総額964億円にのぼった。保険金不払い問題で特徴的なことは、生損保を問わずほぼ全社が行なっていたことである。保険は消費者・保険契約者にとって複雑でわかりにくい商品であると以前から繰り返し指摘されてきた。それにもかかわらず、保険をさらに複雑にすれば消費者・保険契約者に理解できるはずがなく、保険金不払い問題は、保険自由化の影の部分として語られる。

IV. 生保会社の成長戦略

1. 保険規制の緩和

保険業の「公共性」を根拠として、保険業に対する政府規制は不可欠であるという認識から始まり、消費者利益の保護とともに、国民生活の安定や国民経済の健全な発展のためには、保険会社の倒産予防を第一に考えた競争制限的画一行政（いわゆる護送船団行政）が正当化するという論理が、戦後の保険規制の底流にある一貫した考え方であった。

このような考え方は、保険会社の倒産が相次いだ明治時代の保険業の混乱期を背景として成立したものであり、当時は、それなりに意味があったかも知れない。しかし、100年以上も経過し、高度に保険が普及した現在では、保険規制の在り方も根本的に異なるはずである。

資本市場主義における原理・原則としては、民間の経済主体による自由な競争システムがメインシステムであり、政府は民間の経済活動を補完する役割を担うに過ぎない。この

ことは、保険業に対しても当然当てはまる。したがって、保険業の「公共性」を根拠とした「護送船団行政」のように、保険規制が不可欠であるという前提から出発するのでなく、どのような政府規制が最小限許容し得るかという問題意識から出発すべきである。

そして、1995年に半世紀ぶりに全面改正された保険業法は、「自由化・規制緩和の推進」「保険業の健全性」「公正な事業運営の確保」という3つの柱から成り立っており（＝保険の自由化）、また低成長経済への移行や高齢化の進行、そして人口減少社会の到来といった経済・社会的変化は、日本の生命保険業に構造的な変革を迫るものとなっている。

これまでの生保市場の特徴を検証すると、戦前は、民営生保と官営生保の棲み分けができており、規制の在り方は自由放任主義であったことから民保は経済市場、簡保（官営）は1946年までは国の独占事業の非競争市場であり、社会的規制の必要な政策市場であったことから、社会市場といえる。戦後は、保険規制が強化され、護送船団行政により同一商品、同一価格の枠組の下、参入規制もあり、非価格競争で販売チャネル数の量的拡大の戦略を採った市場のため、それは準市場といえるであろう。保険自由化以降は、規制緩和により生保市場に競争原理が導入され、「価格競争の自由」と「参入撤退の自由」が認められた。再び経済市場となった生保市場における生保会社の成長戦略を探っていきたい。

2. 生保会社の成長戦略

(1) アンゾフ (Ansoff, H.I.) の成長戦略

成長戦略をその方向と手段という2つの次元で考える。方向とは企業がどの分野に投資すべきかをあらわす。現在すでに操業している分野で生産力や販売力を強化すべきであろうか。原料採取・加工・組立・販売という一連の垂直的と呼ばれる流れのなかで上流ないし下流に向けて企業活動を拡張していくべきであろうか。あるいは現在の事業とは無関係の分野に進出するべきであろうか。これらをそれぞれ、水平的、垂直的、多角的な成長と呼ぶ。

一方、成長の手段としては内部成長と外部成長に大別される。外部成長は企業外部にすでに存在する事業の一部または全部を社内に取り込むことにより成長することを指し、合併や買収がその中心である。内部成長は外部から取り込むことなしに、内部で事業を拡大したり新規事業を展開することによる成長を指し、自社拡張や子会社化などである。

成長の方向については、水平的であるか、垂直的であるか、多角的であるかによって、またその手段についても内部的か外部的かによって戦略が異なる。組み合わせは理論的には6つのマトリックスになる。

成長ベクトルを提唱したアンゾフは、企業が存続・成長していくための条件として戦略と組織の適合性を挙げ、戦略は企業が環境に適合するための基本であるから、戦略と組織の整合性が組織の目標達成には不可欠であるとした。また、戦略は組織行動における意思決定のため策定される不確実な方針のうちの1つであるとし、戦略策定時の意思決定における不確実性について述べている。そして、戦略を構成する要素として、①商品市場分野、

②成長マトリクス、③競争上の優位性、④多角化によるシナジー効果の4つの基準を「成長ベクトル」を用いて説明している。

アンゾフの「成長ベクトル」は、商品と市場をそれぞれ既存商品・既存市場・新商品・新市場の4つのマトリクスに分け、それに伴う4つの戦略を最終的に多角化（新商品・新市場）へ導くのである。つまり成長ベクトルは成長の方向と成長の手段の組み合わせによって決まることになる。

図2 成長ベクトル		
市場 \ 製品	現	新
現	市場浸透	製品開発
新	市場開発	多角化

(出所) Ansoff, H.I.【1965】訳書137頁

(2) 生保会社の成長戦略

ア. 国内保険市場

これまで保険会社の水平的成長は、少ない種類の保険商品を大量に販売することで、規模の経済性を享受する成長であった。今後は、画一的商品から脱して、個別対応的な保険商品を提供することにある。多数の種類の商品を少量販売することに移行せざるを得ない。全体として飽和状態にある保険市場であるが、個別的に国民生活は多様化してきており、個別家計に応じた保険販売を展開すれば、まだ普及の余地が十分に見込まれる。例えば、これまで、「主契約に特約を付加する」という国内大手生保のスタンダードとしてきた仕組みを根本から見直し、医療保険や介護保険などをバラして商品を単品化、自由に組み合わせる加入できる仕組みが主流になってくると思われる。この背景には、共稼ぎ夫婦、晩婚化などのライフスタイルの多様化がある。

また、これまで営業職員は、生命保険の販売チャネルの中で圧倒的にシェアが高く、対面販売の中核的存在であった。しかし、近年、女性の社会進出に伴って不在宅が増えるなど、個人のライフスタイルが変化してきているため、銀行窓口販売、ネット生保や保険ショップなどの新たなチャネルが台頭してきている。各社とも商品、サービス両面で多様化するニーズに対応しながら主軸である営業職員のコンサルティング能力の向上、別のチャネルとの融合により機能強化を図っている。

特に、大手生保などのように営業職員チャネルを持たない保険会社はこれらのチャネルを活用せざるを得ない。

イ. 海外保険市場

企業が多角化を行なう理由として、範囲の経済を追求することと事業リスクの分散を図ることの2点が挙げられる。近年、少子高齢化等による国内市場の縮小傾向を受け、中国やインドなど潜在的成長性の高い国々をターゲットとして新たな事業領域への進出を生損保ともに明らかにしている。海外進出は、現地企業との資本提携や子会社の設立

など、多角化の1つの形態である。

2012年の保険業法における外国保険会社の買収等に関わる規制緩和により、今後ますます収益機会の多様化を図る動きが生損保ともに活発化してくるが予想される。

ウ. 新たな成長市場

日本においては保険業のみならず一般企業分野についても関連事業への多角化が多い。

アンゾフが主張する多角化は、主に新商品でまったく別の新市場（新事業）に参入すること、すなわち非関連多角化を強く意識するものであった。しかし、経済成長が著しく非関連多角化が主流であったアンゾフの時代（1960年代の米国）とは異なり、現在の日本の事業の多角化は、非関連多角化とされるものについても、それまでの何らかの事業活動の経験や経緯に依存することが多いので、多角化の進展にはある一貫性が存在し、まったく関連しない事業への非関連多角化はあまり行われていないと考えられる。

人口減少による保険市場の縮小が不可避と見られる中、保険会社が介護や育児の施設運営に乗り出し始めている。例えば、明治安田生命は、介護保障分野を死亡、老後、医療保障に次ぐ、「第4の柱」と位置付け、介護付き有料老人ホーム運営会社の買収・子会社化を手始めに、公的介護保険制度に連動し、所定の要介護状態に該当したとき終身年金等を受け取れる「介護のささえ」を発売。合わせて介護総合情報サイト「MY介護の広場」などのコンテンツも充実。施設運営とサイトに商品を加えた3つの要素を組み合わせるソリューションを提供して介護市場の獲得に知恵を絞っている。

一方、第一生命は保育事業を提供し、保有する不動産物件への保育所誘致を進めている。人口減少による内需縮小が避けられない中、介護と育児は数少ない成長産業である。これまで培った顧客基盤が活用できるだけでなく、商品開発へのフィードバックや新規顧客獲得など、本業の強化も見込める有望事業といえる。今後、各社の介護・育児事業への取り組みがさらに加速する可能性は大いにある。

V. おわりに

これまで見てきたように、保険規制の在り方によって、生保市場の特徴は変わってきたといえる。生保会社のビジネスモデルは、保険自由化もさることながら人口減少とデフレ経済の影響により大きく変化し、生保市場の縮小化は避けられない状況であり、自由化以前のようなマス・マーケティングによる販売モデルはほとんど通用しなくなっている。

そこで、戦略の方向として、新商品の開発だけでなく、保険商品の性格・構造と販売チャネルを適合させる総合的な戦略と積極的な多角化や海外進出を視野に入れた事業展開を行なう必要がある。

人口減少時代の到来により、生保業が構造的に困難な状況に置かれているように見えるが、保険に対するニーズ自体が決してなくなるわけではない。国民生活において不安材料が増える中、生保業に対する国民の期待や信頼は依然として大きく、社会保障の補完的役割以上に「総合生活保障産業」として、社会的使命はむしろ高まっているといえる。

【主要参考文献】

- Ansoff,H.I. (1965) *Corporate Strategy* ,McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- Le Grand Julian and Will Bartlett,eds.,1993, *Quasi-Markets and Social Policy*,Maumillan
- M&R Friedman (1980) *Free to Choose* (西山千明訳『選択の自由』日本経済新聞社, 1980年)
- Titmuss,R.(1968) *Commuitment to Welfare*,Allen & Unwin (三友雅夫訳『社会福祉政策』恒星社厚生閣, 1981年)
- Titmuss,R.(1967) *Essays on the Welfare State Welfare*,Allen & Unwin,1958, 2nd ed.,1963,3rd ed.,1976 (谷昌恒訳『福祉国家の理想と現実』東京大学出版会,1967年)
- 井口富雄 (1996)『現代保険業の産業組織—規制緩和と新しい競争』NTT出版
- 宇佐見憲治 (1984)『生命保険業 100 史論』有斐閣
- 岡村国和 (2011)「人口減少時代における保険業の戦略的課題と将来」『人口減少時代の保険業』慶応義塾大学出版会
- 小田切宏之 (2010)『企業経済学【第 2 版】』東洋経済新報社
- 京極高宣 (2007)『社会保障と日本経済—「社会市場」理論と実証—』慶応義塾大学出版会
- 京極高宣・金子能宏 (2010)『社会保障と社会市場論』社会保険研究所
- 岸川善光 (2006)『経営戦略要論』同文館出版
- 駒村康平 (1995)「英国における社会サービスへの市場メカニズム導入政策の研究体系— Quasi-Markets 研究の紹介」『海外社会保障情報』第 112 号
- 駒村康平 (2004)「疑似市場論」『福祉の市場化をみる眼』ミネルヴァ書房
- 佐藤保久 (2003)『資本主義と近代生命保険業』千倉書房
- 佐橋克彦 (2006)『福祉サービスの準市場化』ミネルヴァ書房
- 下和田功 (2007)『はじめて学ぶリスクと保険【改訂版】』有斐閣
- 東洋経済臨時増刊 2012 年版『生保・損保特集』東洋経済新報社
- 東洋経済臨時増刊 2013 年版『生保・損保特集』東洋経済新報社
- ニッセイ基礎研究所 (2011)『概説 日本の生命保険』日本経済新聞出版
- 広海孝一 (1992)『保険論 (改訂版)』中央経済社
- 平岡公一 (2000)「社会サービスの多元化と市場化—その理論と政策をめぐる一考察」大山博・炭谷茂・武川正吾・平岡公一編『福祉国家への視座』ミネルヴァ書房
- 平岡公一 (2013)「ヨーロッパにおける社会サービスの市場化と準市場論」『公共性の福祉社会学—公正な社会とは—』東京大学出版会
- 堀田一吉 (2002)「戦後保険業の発展と保険政策の転換」『新世紀の保険』慶応義塾大学出版会
- 堀内昭義 (1997)『高齢社会の生命保険事業』東洋経済新報社
- 真屋尚生 (1991)『保険理論と自由平等』東洋経済新報社
- 米山高生 (1997)『戦後生命保険システムの変革』同文館出版
- 横山壽一 (2009)『社会保障の再構築—市場化から共同化へ—』新日本出版社