

Title	生命保険経営の新考察(庭田範秋教授退任記念号)
Sub Title	A Study on Life Insurance Management(In Honour of Professor Noriaki Niwata)
Author	石田, 重森(Ishida, Shigemori)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.1 (1993. 4) ,p.133- 146
JaLC DOI	
Abstract	保険経営学において,保険企業の立場からの実務的研究が優勢であるが,保険事業の公共性・社会性を考えるとき,保険企業の立場からだけでなく,社会的な観点を加えた,総合的な保険経営理論を論究することは意義がある。企業は,種々の経営目的を持っているが,企業を永続的に発展させることが究極の目的であり,収益性と永続性は最大の課題である。このことは保険企業にも妥当するが,保険の性格から,保険企業の永続性は,加入者サイドからも要請される。生命保険企業活動には,さまざまな制約要因が考えられ,企業利益と加入者利益の調和,企業利益と社会的貢献の調和などが重視される。これらの実行促進のためには,経済学者や保険学者らの理論をふまえた客観的立場からの提言も大切である。生命保険経営の安全性のために,過度に収益性を追求してはならず,安全性を図りつつ収益を上げるという安定性が求められ,市場環境への適切な対応を図るという経営努力が要請される。生命保険事業は,公的保障と私的保障,規制と競争,協調と競争,保障と金融などの分岐点に立っている。生命保険が大量取引システムであるため,生命保険企業は拡大と成長を図らねばならず,市場競争は避けられない。収益性・成長性のための戦略,社会的貢献のための戦略などの経営戦略が必要となる。生命保険経営のために情報が重要であり,ことに市場競争のためには情報資源は不可欠である。生命保険企業には,高度な情報収集力と分析・判断力が必要とされるが,情報を活用して経営戦略に用いるだけでなく,情報を提供することも重要な責務である。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19930425-04083940">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19930425-04083940</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 生命保険経営の新考察

石田重森

### <要約>

保険経営学において、保険企業の立場からの実務的研究が優勢であるが、保険事業の公共性・社会性を考えるとき、保険企業の立場からだけでなく、社会的な観点を加えた、総合的な保険経営理論を論究することは意義がある。

企業は、種々の経営目的を持っているが、企業を永続的に発展させることが究極の目的であり、収益性と永続性は最大の課題である。このことは保険企業にも妥当するが、保険の性格から、保険企業の永続性は、加入者サイドからも要請される。

生命保険企業活動には、さまざまな制約要因が考えられ、企業利益と加入者利益の調和、企業利益と社会的貢献の調和などが重視される。これらの実行促進のためには、経済学者や保険学者らの理論をふまえた客観的立場からの提言も大切である。

生命保険経営の安全性のために、過度に収益性を追求してはならず、安全性を図りつつ収益を上げるという安定性が求められ、市場環境への適切な対応を図るという経営努力が要請される。

生命保険事業は、公的保障と私的保障、規制と競争、協調と競争、保障と金融などの分岐点に立っている。生命保険が大量取引システムであるため、生命保険企業は拡大と成長を図らねばならず、市場競争は避けられない。収益性・成長性のための戦略、社会的貢献のための戦略などの経営戦略が必要となる。

生命保険経営のために情報が重要であり、ことに市場競争のためには情報資源は不可欠である。生命保険企業には、高度な情報収集力と分析・判断力が必要とされるが、情報を活用して経営戦略に用いるだけでなく、情報を提供することも重要な責務である。

### <キーワード>

保険経営学、生命保険経営論、収益性、永続性、安全性、安定性、企業利益、加入者利益、社会的貢献、大量取引システム、市場競争、経営戦略、戦略的情報、経営業務情報、情報提供産業

### 1 現代の保険経営学研究

保険は経済的制度として社会に存在しているが、資本主義経済社会にあって保険制度を担ってい

るのが保険事業であり、端的に言えば、保険制度は保険事業を通じて具体化されているのである。また、周知の通り、保険事業の運営主体すなわち保険の提供者・保険者が国家の場合が国営保険であり、公営保険とも分類され、経営主体・保険者が民間企業の場合が民営保険・私営保険である。

保険経営学の対象となるのは、主として保険事業の経営すなわち民営保険・私営保険の場合であり、一般の企業経営・企業活動と同様に論議されることが多い。ただし、保険経営学として特殊・独特な点もあるため、理論と実務の両面にわたって、保険経営学はきわめて多面的に論じられ、ことに多年にわたる各種実務講座の普及からもわかる通り、実務的研究が優勢である。そうした意味で、理論的研究がやや物足りなく、理論を中心とした保険経営学の必要性は高いはずである。

ところで、現代の保険学は、保険経済学として位置づけられ、これを大別して、狭義の保険経済学と保険経営学が並置されている。このうち保険経営学は、主として保険企業の立場からの研究であって、いかにして保険事業を経営するべきかを研究する学問とされている。しかしながら、現代においては、「経営者の観点よりもより広い観点からする経営活動に関する研究が必要<sup>1)</sup>」とされており、保険経営学においても、保険企業・保険者の立場からだけでなく、より広範で総合的な観点から保険経営を研究することが重要であろう。それは、一般的に企業経営面での利害と消費者や地域住民の利害との間に矛盾や対立があるとされているからである<sup>2)</sup>。

保険事業についてみれば、深刻な矛盾や対立は少ないが、保険企業の利益と加入者利益との調和や社会の福祉への貢献などが求められ、望まれることはある。

例えば、保険企業と消費者・保険加入者との間の対立的要因として、次のようなことが考えられる<sup>3)</sup>。

(1) 保険価格の不透明性に対する消費者・加入者の不満

保険料はもとより解約払戻金や契約者配当などの計算に関して、専門的・技術的知識の欠如や不足から、いらだちと不満をもつ。

(2) 保険企業のサービスに対する消費者・加入者の不満

代理店や外務員の態度に対し、あるいは保険金請求・支払、解約・失効等をめぐる手続きやサービスの不十分さに対する不満、換言すれば保険の期待効用が十分に充足されないことに不満をもつ。

(3) 情報提供の不十分さに対する消費者・加入者の不満

保険企業の巨大化、経営内容・資産内容の複雑さに対し、情報提供ルートが主として代理店・外務員・集金人を通じて行われるために、情報提供が不十分で意思疎通に欠け、消費者・加入者は不満をもつ。

1) 中山瑞穂・丸山恵也・権泰吉編著

『現代の企業経営—理論と実態—』ミネルヴァ書房、1989年5月、p. 16。

2) 同上書、p. 15参照。

3) 拙稿「保険の理念と保険事業」『保険研究』第30集、慶應義塾保険学会、1978年6月、p. 138。

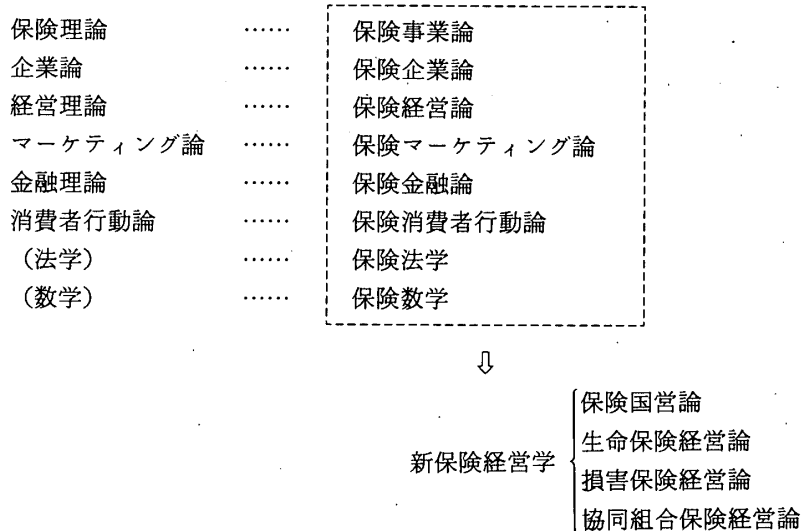
(4) 保険業界に対する不信感

保険市場における企業間の過度な競争状態および過度な協調関係に対し、消費者・加入者は保険企業・保険業界に対して不信感をもつ。

こうした消費者・加入者の不満・不信を解消するために、保険企業はこれらの対立的要因に関して、可能な限りの理解と認識を得るよう努力と配慮をしなければならない。保険企業と消費者・加入者との関係が、経済的な強者と弱者の関係にあるからである。

以上のようなことから、客観的見解も含めた保険経営学の樹立、すなわち保険経営の観点からと社会的な観点からの理論を加えた保険経営学は、保険企業の立場からも学問的な立場からも望まれ、要請されよう。

〈保険経営学体系試論〉



なお、業際事業・隣接事業とされる銀行、信託銀行、証券などと保険企業の経営比較なども不可欠で、新しい保険経営学は以上のような各種理論の総合化された学問体系を成すものであろう。

2 保険企業の収益性と永続性

現代企業が経営活動を遂行するに際し、企業自体が成長する組織体・継続事業体であると同時に、この企業が変転きわまりない社会経済環境の中に置かれていることから、企業行動は多面にわたり、複雑多岐である。そうした中であって、企業にとって最も重要なことは、企業を永続的に発展させることであり、そのための手段として利潤を追求するのである。<sup>4)</sup>すなわち、企業の永続的存立・発展を目ざす企業維持原則が重視され、経営性原理ともされるのである。

4) 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社、1990年7月、p. 14。

そこで、企業を存続・発展させるために必要な拡大生産の原資としての利潤が<sup>5)</sup>必需とされ、営利目的が企業の目的の中心に置かれることになる。まさに、企業は営利原則をその指導原理とするのであり、ここでいう営利原則とは、企業性さらには収益性、営利性、利潤性などを高揚するものと<sup>6)</sup>されている。

この場合、企業の永続的発展に関して、企業の営利性は、個々の取引の最大利潤や個別の事業年度の最大利潤においてではなく、無限持続的<sup>7)</sup>最大利潤において理解される必要がある。すなわち、企業の営利性は、利潤獲得能力の維持という概念に置き換えることができるとされている。<sup>7)</sup>したがって、企業としては、最低必要な満足利潤を維持しながら、利益総額を長期にわたって増大しようとするのであって、<sup>8)</sup>ここに、収益性目的が成長性目的と結びつくことになる。

ところで、営利性・収益性に関する営利原則と並んで、「社会的存在として社会への貢献が利潤の追求以上に企業の大きな目標になっている」<sup>9)</sup>ことも重要なことである。そのため、企業の目的は、収益性すなわち利潤目的に加えて企業の成長性目的、安定性目的、さらに社会的責任遂行目的など多元的となる。個々の企業は、同一の比重ではなく、ウェイト付きの多元的目的を保持しているはずであり、それに基づいた企業行動を実践・遂行しているのであろう。企業の理念や目的の重要性はここにある。とくに、「環境変化が激しく、その変化の中でつぎつぎに意思決定をしていかなければならないものにとって、その連続した意思決定のなかに一貫して流れる原則を確立しておくことが必要」<sup>10)</sup>だからである。

こうした論議は、多くの点で保険企業にも妥当する。保険企業独自の特殊性もあるが、やはり保険企業といえども資本主義経済社会における企業であることに変わりはないからである。

まず第一に、保険事業の経営においても収益性が重視される。保険事業の収益は、保険取引から生ずる保険収益と資金運用から発生する金融収益から成っており、責任準備金の積み増し、配当として契約者への還元、事業の拡充、内部留保の充実、などのために、収益の重要性はきわめて高い。そこで、保険経営においては、個々の保険取引・保険業務において利潤を極大化するのではなく、多数の保険取引を総合して、しかも短期間ではなく長期間にわたって、利潤を最大にしようとするのである。さらに、保険資金を蓄積して、資金運用収益、金融収益をも含めて利潤最大化を図るのである。

そのために保険企業にとって重要なことは、保険加入者を多数集め、保険団体を形成し、絶えずその規模拡大を図りながら保有資金量の増大を目指すことである。保険団体を維持・管理するため

5) 前掲 日本経済新聞社編 『ゼミナール現代企業入門』, p. 95。

6) 藤利重隆著『経営学の基礎』(新訂版) 森山書店, 1973年5月, p. 281。

7) 同上書, p. 445。

8) 占部都美著『経営学総論』<現代経営学全集>第1巻, 白桃書房, 1978年4月, 第6版, p. 119。

9) 前掲 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』 p. 14

10) 土屋守章著『現代企業編』税務経理協会, 1991年1月, p. 6。

に保険の技術が用いられ、効果的な資金運用のために資金運用技術が活用されるのである。

ところで、生命保険と損害保険では、保険取引の内容と資金量が異なるため、保険収益と金融収益の比重が違ってくる。生命保険経営では、保険取引面での損失は減多に発生することではなく、しかも資金量が多いことから金融収益のウェイトは高く、資金運用力が重視されるのに対して、損害保険経営では、金融収益よりも保険収益が重要なことから、保険引受・アンダーライティングとクレーム決済の巧拙が問題となる。

また、金融収益に関しては、個々の保険企業の影響力が及ばない経済情勢や政府の金融政策に左右される面と保険企業の資金運用能力との両面からの影響で収益に差異が生じることになる。保険収益に関しては、とくに損害保険で、台風・地震などの自然現象や海上タンカー事故などによる災害の発生状況と個別保険企業のアンダーライティング能力とによって、収益に差異が生じる。

第二の問題が、保険企業の永続性・存続性である。保険企業は、長期にわたる保険商品・保険サービスの供給者・提供者であり、保険企業の永続性・存続性は、企業サイドのみならず需要者・加入者サイドからも要請されることである。社会的観点からしても、企業維持原則が重要視されるのは当然のことである。保険企業の永続性が収益性を前提としていることは勿論であるが、それ以上に重要なことは、国民・消費者の期待に応えることであり、社会的貢献とか社会的責任の遂行ということに結びつくのである。さもないと、保険団体の維持・発展が困難となるからである。

それでは、国民・消費者は保険・保険企業に何を求め、何を期待するのであろうか。まず経済的保障であり、それによる安心感、さらにはできることなら利殖であり貯蓄であらう。具体的には、損害保険では、予測の困難な事象、突発的な偶然の事象に関し、その発生後、迅速に保険金支払が行われ、損害填補・経済的保障が達成されること、およびこれらの事柄をめぐる保険サービスの享受であらう。生命保険では、発生をめぐり時期の不確実な偶然事象やある程度予測可能な事象をめぐって、経済的保障や生活保障の確約とその履行が求められる。疾病、傷害、死亡、長寿などの事象に対する経済的保障という点では、社会保障の補完としても期待されるものである。

こうしたニーズに応えること、すなわち、偶然の事象・保険事故の発生をめぐり、経済的保障の達成が適切に、十分に行いうるという点に保険企業の社会的責任の一つがあると言える。消費者・保険加入者に対する責任は、国民・社会に対する責任とほぼ同義と考えられる。現代のように不確実な社会、危険の多い社会にあって、将来のことも考慮されている社会が福祉社会であり、福祉水準の向上を目ざして、経済的保障に対する要請は、国民すべての望むことであり、こうした面での保険企業の社会的貢献が求められていて、企業の永続性・存続性とともにも主要な事柄であらう。

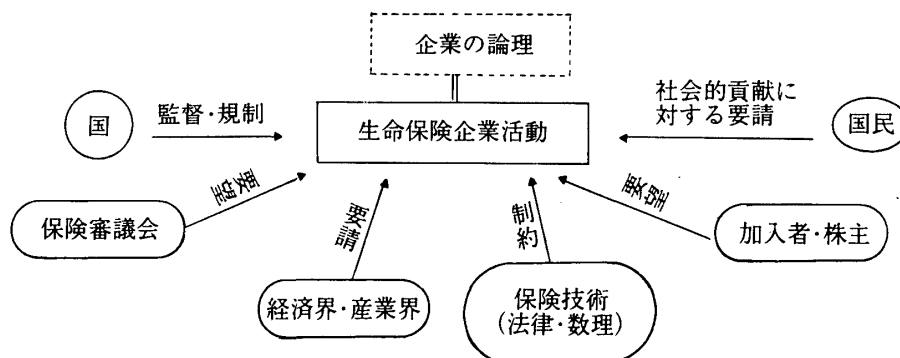
### 3 生命保険経営論の課題

生命保険企業がその経営活動を展開するに際して、その活動を大別すれば保険取引活動と資金運用活動・金融活動とに分けられ、それぞれに付随してより細分化された諸活動がある。このようにきわめて多面的・多元的な企業行動がなされるため、生命保険企業の行動を分析・研究するには、当然のことながら多面的な考察が必要となる。

まず、一般の経営論・企業論の援用できる側面と特殊な経営論・企業論の妥当する側面とがある。つぎに、種々の視点からさまざまなアプローチが考えられる。

- ① 歴史的経緯をふまえて、生命保険企業の今日と将来の動向を論じる。
- ② 諸外国の実例から学んで、わが国の生命保険企業を研究する。
- ③ 生命保険経営学を全体的・網羅的に論じる。
- ④ 生命保険経営学の特殊的・専門的・技術的な点を部分的に論じる。
- ⑤ 一般企業との比較、さらに損害保険・銀行などの業際企業と比較して生命保険経営を論じる。
- ⑥ 生命保険企業の経営政策、経営管理、販売活動などを個別に論じる。

こうした種々の研究があるが、いずれにも経営学の理論・手法が援用されよう。以下では生命保険経営について、一般企業と比較しながら特殊性を取り上げ、企業論・経営論の範疇で論考する。生命保険経営に関して、生命保険の特質、生命保険商品の特殊性などがしばしば論じられるように、一般企業に比して取り扱う内容や企業活動に独特な点があり、それでいて一般企業と同様な点も多く、その結合や融合が問題とされるからである。例えば、生命保険企業の経営形態として国営か民営か、営利か非営利か、民営の場合企業形態は株式会社か相互会社か、いずれが適しているかといった論議がある。しかし、現実には生命保険企業の多くは民営の相互会社で、実質は営利企業であって、形式的な議論をするよりも、より実体に即した考察・論究をした方が有意義と考えられるのである。



そこで生命保険企業の活動から論ずることにするが、その活動を制約したり、規定する外的要因・環境条件を挙げると、前頁の図のようになろう。

このように生命保険企業の活動は、さまざまな要因で制約を受けており、利潤追求という点でも、銀行経営などと同等ないしはそれ以上に規制されている。

また、国民からの要請のある生命保険企業の社会的貢献活動なども問題とされる。一般に、企業の社会的責任という概念と経済学の理論、さらには企業の論理とは互いに相容れないことが多い。<sup>11)</sup>しかし、社会・国民の求めているものと企業の考えていることが合致すれば、企業活動は容認され、受け入れられて、企業は収益をあげ成長していくのである。したがって、生命保険企業の目ざしているもの、その姿勢ならびに企業活動として実行していることが、国民・消費者さらには経済学者や保険学者の求めるもの、説くところと合致しているかどうか問われる。換言すれば、経営の方針、企業行動についての基本的考え方、行動規範など、いわゆる企業の経営理念が問題とされる。生命保険企業の利益優先でなく、企業利益と加入者利益の調和、企業利益と社会的貢献の調和が求められる。まさに生命保険企業本来の職務責任の遂行であり、社会経済への対応責任を果たすことになるのである。

こうしたことの促進のために、生命保険に関係する経済学者、法律学者、保険学者の果たす役割は重要であり、これらの学者が経済社会と保険との関連、保険・生命保険そのものについて深い見識・洞察をもち、客観的な理論を構築しようとする必要があるとされる。生命保険を研究する学者が、生命保険経営について、科学的な原理を適用し、学問的な方法論の展開に基づいた理論的経営学と実践的経営学を取り入れて、新しい生命保険経営理論を確立していくことに絶えず努力することが望まれるのである。

#### 4 生命保険経営に求められるもの

保険経営における収益性と永続性については前述したが、生命保険経営では、この永続性に関連して安全性が問題とされる。

損害保険の場合は、偶然の事象・保険事故を予測しても予測値からの変動の幅が大きく不確実性が高い。したがって損害保険経営は、偶然の事象・事故の発生という外的条件に左右されるところが大きい。それ故に、保険引受・アンダーライティングの良否が重要である。これに対して生命保険経営では、人間の生存・死亡・疾病などの保険事故・偶然の事象の発生は予測可能で、しかも変動の幅は小さく、不確実性は低い。したがって生命保険は、保険システムとしては、比較的安定し

11) 前掲 土屋守章著『現代企業論』 p. 135参照。



ており、その経営は、営業面と資金運用に依存するところが大きい。生命保険経営の安全性は、外的条件よりも経営努力に依るところが大きいのである。

また、生命保険経営の安全性は、銀行経営の安全性と比較しても、その重要性は劣らず、そのため銀行と同様な監督行政の下での健全経営が要請されている。

生命保険の健全経営が損われ、生命保険の安全性に問題が生じたら、生命保険事業に対する信用が一挙に失墜し、社会に混乱も起こる。安全性が損われる原因としては、金融情勢の変化をめぐる投資面・資金運用上の失敗とか、営業面での過当競争をめぐる多量の不良契約の抱え込み、契約者配当の過大支出、さらには生命保険企業に対する信頼性の欠如などが考えられ、その結果、生命保険企業として、契約獲得や資金蓄積が思うようにならず、収益・利潤は減少し、有能な人材の流出などをもたらす。しかも、社会的には、多くの消費者・加入者に経済的保障の達成に関して不安を抱かせ、金融面ではスムーズな資金供給が困難になってしまう。

保険経営上で安全性が脅かされるのは、保険市場における企業間競争もさることながら、過度に収益性・利潤性を重視しようとするからであり、安全性は収益性とはトレード・オフの関係にある。

生命保険経営では、生命保険の長期性のゆえに、収入と支出の間にタイム・ラグが存在しており、ある時点で経済社会の動向につき将来予測を行って、新商品を開発・提供し、あるいは新様式を採用して、保険契約の獲得が行われ、資金運用が行われるが、長期間の過程ではさらなる経済社会の変化も起こりうるため、消費者・加入者の移り変わるニーズや当初の期待に答えられないことも生ずる。まして短期的な経済社会の変化にとらわれることは賢明でないであり、長期性や安全性を考慮した上での健全な収益維持を図ることが肝要である。

安全性を図りつつ収益性に結びつけるのが安定性であろう。生命保険経営における安定性の内容としては、契約獲得の安定、収入保険料の安定、資金蓄積の安定、資金運用の安定、利益・剰余の安定などが考えられる。

安定した企業経営では、種々のリスクを分散しながら利益をあげ、企業は成長し、さらに規模の経済を享受できるようになる。安全性や安定性は、経済社会への対応、市場環境への対応などから生じるのであり、その意味で「環境マネジメントの基本的目的は、企業が成長することと企業がリスクを削減できること」<sup>12)</sup>とも言われている。これらのことを生命保険経営に関して論及しよう。

まず第一に、生命保険企業の維持・存続はもとより、成長・発展のためには利益・利潤をあげることは重要であるが、その場合でも公共性・社会性を考慮することが必要とされる。生命保険経営における利益・利潤は、企業規模、資産内容や市場での競争力・支配力あるいは市場環境への適応性・弾力性などと大いに関連する。

12) 伊丹敬之 加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年3月、p. 21。

企業規模として、総資産、保有契約高、収入保険料などの多いことが主な要因であり、資産内容は、長期で安定的な責任準備金・保険資金を保有し、成長産業・優良企業に多くの資金を投融資していることが良く、また保険商品は資金蓄積に貢献する商品で、消費者のニーズの高いものを提供し、販売力のあること、すなわち外務職員、販売機関の多いこと、資金運用力、人材獲得能力さらには生産性の高いこと、そして市場における影響力、経営競争力の強いこと、などが生命保険企業として望まれる。さらに、市場環境の変化・変動に対応できる弾力性や適応性も求められる。高齢化社会への対応、金融自由化・金融競争への対応、そして営業分野における企業組織の弾力性・財務分野での財務構造の弾力性なども重視されるのである。

第二に、市場に関連するリスク、経営リスクについて考えると、事業環境の変化ことに金融情勢の変化は、損害保険より生命保険への影響が大きい。損害保険においても金融環境はリスク要因の一つではあるが、それ以上に事故発生率の増加リスク、大事故発生リスクなどの方が影響は大である。生命保険では、貯蓄性・金融性に関連して資金運用リスクの影響が強く、金融情勢の急変は大きなリスク要因である。例えば、高度技術開発企業、国際型企业、特定成長企業などへの資金運用は、収益増加要因とリスク要因とが同時に存在しているのである。

また、不確実性下で市場競争によって、シェアを急速に減少させるリスクは、生命保険事業ではさほど大きいとは言えない。したがって、生命保険事業は、一般企業に比して、市場環境リスクが非常に高いとは言えないであろう。

かくして、損害保険でも生命保険でも、保険資金を蓄積し、社内留保を大きくすることが企業経営の基本的目標であり、一般的に、「含み資産を未実現利益としてできる限り企業内に温存しようとする<sup>13)</sup>」のと類似している。こうした中で生命保険企業は、環境対応策を考えていかなければならない。

- ① 生命保険事業の置かれている社会経済環境、市場環境を考え、認識をする。社会の人口構成、国民の所得水準、価値観の変化、国民の生活実態など生命保険事業にとっての共通の環境である。
- ② 生命保険企業のもっている組織構造、潜在的能力、従業員体質を考え、認識をもつ。企業活動を遂行する組織構造、例えば意思決定機構、営業機関などや、営業職員、資金運用担当者など従業員の量や質を考える。
- ③ 生命保険企業の目標を考える。成長目標、安定化目標、利益目標などさまざまな目標と当面の順序づけ、あるいはその比重などを考える。
- ④ 市場戦略を考える。新商品の開発、市場深耕政策、新市場開拓戦略などを考える。その際、

13) 前掲 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』 p. 97。

競争中心主義か競争と協調のバランス主義か、消費者ニーズの充足に関して顧客志向主義か企業先導主義か、についても考える。

生命保険事業の全般的趨勢は、国際化、金融サービス化、情報産業化、大衆化などと多様になっていく中で、個々の生命保険企業は、それぞれ成長・発展を遂げていくために、独自の経営戦略を採るのである。

## 5 生命保険企業の経営戦略

生命保険事業は、いくつかの側面でトレード・オフの分岐点に置かれている。

### (1) 公的保障と私的保障

私的保障の立場に立つ生命保険としては、公的保障の補完をめぐる、調整・調和が必要とされる。時には、公的保障との連携も必要であり、公私分担の役割を明確にすることが求められる。

### (2) 規制と競争（対政府）

保険料率をはじめ約款その他行政による規制下において、生命保険企業は、販売競争、配当競争などを展開していかなければならない。規制の強化と緩和をめぐる、その時代その時代の保険政策が存在するが、規制と競争という構図は、生命保険事業に絶えず随伴する。

### (3) 協調と競争（対企業）

保険市場において、価格競争はある程度制限され、また他業種との業際競争や協調融資による資金供給の際には、協調したり同一步調をとらねばならないこともあり、他方では、営業・販売面では激しい競争を展開しなければならないという両面がある。

### (4) 保障と金融

生命保険本来の経済的保障・生活保障の達成と蓄積資金の運用という金融の二面があって、生命保険事業は保障事業と金融業の両面で企業活動、企業経営を展開しなくてはならない。

こうした経営環境下において、市場競争は避けられず、これに対応した生命保険マーケティング戦略が考えられなければならないが、具体的な目標をどこに置くかによって、個別企業の戦略は異なってくる。すなわち、新契約の獲得、保有契約高の増大、収入保険料の増収、総資産の増大さらには、市場占有率のアップ、企業のイメージアップ、市場における競争上の優位保持など、どこに目標を定めるかに依る。しかし、総体的には、保有契約の増加から蓄積資金量が増大し、その結果、運用収益が増収となり、維持費を中心にコストの低減に結びつき、規模の経済が達成される。逆に、生命保険企業の業務多角化については、規制面における制約と事業内容が限定されているという点で範囲の経済性の追求はなかなかむずかしい。なお、一般的な経済性の原理については、営利性を目標とする営利企業だけでなく、形式的には営利性を追求しないとされる公企業や協同組合

そして生命保険相互会社などにも妥当しよう。<sup>14)</sup>

さて、生命保険事業における経営戦略であるが、まず成長性目的、収益性目的などを達成するための経済的戦略 (economic strategy) が最も重視され、これに社会保障を味方にしたり、とり入れたりする計画や社会貢献目的などの社会的戦略 (social strategy) を加えることが必要となる。社会的貢献の一つに需要充足性があるが、収益性と需要充足性をともに満たそうとするのである。

さらに、生命保険マーケティング面に限れば、商品差別化戦略、市場再分化戦略、販売促進戦略などのマーケティング・ミックスも必要に応じて採用されなければならない。生命保険は、大数の法則の適用を受けた大量取引システムであり、大量取引の結果、合理的・効果的の制度となる。また、生命保険経営の立場からは、大量取引から多量の資金蓄積も行われ、利潤の発生もある。したがって、生命保険企業は、絶えず拡大戦略と成長戦略をとらざるを得ないのである。そのため、既存の生命保険商品に加え、常に新しい商品を企画・開発し、それをもって既存市場への浸透から新市場の開発を行い、さまざまな多角化戦略を必要とするのである。

生命保険マーケティングは、しばしば言われている通り、消費者の潜在的ニーズを顕在化させ、ニーズを確認し、この消費者ニーズ充足のために保険商品・サービスの開発と生産を行う。その過程において、保険商品の有用性、必要性を各種の情報によって消費者に知らせ、最終的に消費者ニーズに合致した商品を配分することを目的とする。

#### (1) 生命保険に関する市場調査

生命保険企業は、社会的動向を先取りしながら保障需要や潜在的な市場ニーズを把握する。また、経済動向、金融動向、貯蓄動向など市場調査で得られた情報を個人や企業に提供することによって、生命保険企業のイメージ・アップを図る。すなわち、情報化時代における情報産業・知識産業とのイメージを与え、社会からの評価を高める工夫をする。

#### (2) 生命保険における商品計画・商品開発

市場調査に基づき、商品のライフ・サイクルも考え、既存商品を改良して新しい機能や特別の機能を付加したり、あるいは全く新しい保険商品を考案する。業際競争や金融競争が進行する中で、損害保険性のある生命保険、貯蓄性・利殖性のある生命保険、種々の年金保険など商品開発の範囲と業務分野が拡大している。

#### (3) 生命保険の価格政策

生命保険料率は、予定死亡・生存率、予定利率等によって算出されるため、差別化することがむずかしい。その中で、高料率・高配当方式か低料率・低配当方式か、あるいは無配当保険方式かなど、保険料率と契約者配当を含めた価格政策の策定が必要とされる。

14) 前掲 占部都美著『経営学総論』 p. 16。

#### (4) 生命保険の販売促進

保険商品に適した販売員と販売機関の選定、販売員の水準向上のための教育、広告等による情報の提供などか不可欠であり、その上で未加入者に対する新市場開拓、既加入者に対するアフター・サービスと追加需要の喚起が必要とされる。

こうした一連のマーケティング戦略に加え、生命保険経営にとって重要なのが差別化戦略である。

生命保険は、対象とする保険事故が限られており、そのため商品種類は、いくつかの基本型を組み合わせて種々工夫をこらしても、それ程多くはならない。加えて、生命保険料率は、保険数理上の要請から近似せざるを得ず、生命保険商品の差別化の余地は少ない。せいぜい資金運用や危険選択の良さ、事業費の節約などを反映した僅かな差別化しかない。こうして、市場競争の基本である価格競争が限られた状況下での差別化戦略の推進ということになる。いわゆる「微妙な差別化」<sup>15)</sup>、「個性的な差別化」<sup>15)</sup>である。すなわち、商品の基本型や料率面での僅かずつの差異を、全体として見たら特徴となっているような場合が、微妙な差別化であり、どこか一点で企業独自の特徴を出そうとするのが個性的な差別化である。

そのほか、直接消費者と接する販売員の応待サービスや支社・営業所における来店客への応待サービスでの差別化もあり、これらは担当者の意識次第でいかようにも可能なはずである。また、コンサルティング・サービス面での質の充実と対象の拡大による知的サービス面での差別化も必要であり、こうした人的サービス面での差別化は、金融サービス産業としての銀行などと同様である。<sup>16)</sup>

つぎに、差別化戦略に市場細分化を加え、両者を一体化して戦略として効果を上げるよう努めることも大切で、どの保険商品でどのような市場を対象にするかということである。具体的には、対象とする消費者を地域、所得階層、性別、年代、職業などによって細分化し、それぞれに、保障は生存か疾病か死亡か、期間は短期か中期か長期か、保険料支払方法は月払か半年払・年払か一括払か、保険金支払は一時金か年金か、などを考慮して保険商品を提供するのである。

人々の経済的水準の向上や生活様式ならびに価値観の多様化、核家族化の定着、高齢化社会の到来による保障需要の増加などにより保険市場の細分化も可能となったのであり、さまざまな経済的保障ニーズの発生に対応して、細分化された市場に適切な商品・サービスを提供するというマーケティング戦略が必要となっている。

## 6 生命保険経営と情報

生命保険企業が市場競争をめぐるの経営戦略を展開するに際し、情報ことに情動的資源の果た

15) 前掲 伊丹敬之 加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』 p. 48。

16) 高野太門著『現代の銀行経営』[改訂] 中央経済社、1979年10月、 p. 85。

す役割は重要である。というのは、競争力の源泉として資金、人材と並んで情報が挙げられ、とくに目に見えない情動的資源が一般的には競争力の究極の源泉とされるからである。<sup>17)</sup> 勿論情報を活用するために資金と人材は不可欠であり、情報産業ともされる生命保険企業でも運用資金の他に研究・開発資金とか研修資金はきわめて重要であるし、また優秀・有能な人材の獲得ならびに育成、そして人材の効率的活用は絶対の条件であろう。それにも増して情報が重視されるのは、①同時に複数の方が利用可能、②使いべりしない、③使っているうちに新しい情報が他の情報との結合で生まれることがある、という三つの特徴があるからである。<sup>18)</sup>

そこで生命保険企業の経営戦略と経営管理に関する情報を取り上げてみる。<sup>19)</sup>

#### (1) 戦略的情報

外部環境変化に対応するための経営計画情報、すなわち生命保険企業の拡大戦略、多角化戦略、成長戦略に活用するための情報で、具体的には、生命保険商品の企画や保険市場開発に関する情報、資金運用に関する金融情報などである。

#### (2) 管理的情報

組織構造や人事問題をはじめ経営管理全般にわたる情報、すなわち生命保険企業の経営組織、人材の採用・教育、販売機関の立地、さらに販売員、販売機関の管理などに関する一切の経営管理情報である。

これらの情報を収集するに際しては、経済、社会、金融に関する情報、また一般企業、競争相手企業などの情報とも確実で最新のものが必要とされる。こうした情報を適確に分析・検討し、不必要な情報、不確実な情報を排除して、適切で有用な情報を確認する。その情報を正統なルートで必要な箇所に伝達し、また必要ならば専門的な見解も加えたものをトップ・マネジメントに送り、そこで経営戦略情報として活用される。

以上のようなマクロ的な保険経営全般にわたる情報の他に、ミクロ的な個別の保険取引業務や個々の資金運用業務をめぐるの情報も大切であり、両面にわたっての生命保険経営情報システムの整備が必要とされている。後者は、経営効率向上のための日常的な経営業務情報ともされ、主として担当部門毎に収集、分析、認識、伝達、活用が行われる。<sup>20)</sup>

経営業務情報について考えると、保険取引業務に関する情報では、生命保険の対象である危険をめぐる情報が問題とされる。生命保険の本質的な側面における危険情報は重要で、情報が保険料率計算に影響を及ぼす場合とか、情報によっては保険引受けに条件を付したり、拒絶する場合も生じる。また、常に入手可能な危険情報は、保険料率計算要素に事前に組み入れることが必要であり、

17) 前掲 伊丹敬之 加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』 p. 63。

18) 同上書, p. 64。

19) 前掲 高野太門著『現代の銀行経営』 p. 25参照。

20) 同上書, pp. 25~26。

そうすれば個別情報が入手でき次第、保険料の算出が容易にできることになる。

時には、保険企業に不利な情報もあり、それを加入者だけが認識している場合に逆選択 (adverse selection) 現象が発生し、さらに意図的な場合が道徳的危険 (moral risk) ということになる。ただし、通常は、保険企業の方がきわめて有効な情報を多量に保持している。

つぎに、資金運用業務に関する金融的情報は、金融収益が生命保険利潤の中心であるだけに、この上なく重要であり、生命保険企業は敏感にならざるを得ない。国際金融の動向、金利や物価の動き、株式市場の見通し、他金融機関の動向などの情報は、資金運用担当者にとって見落とすことのできない、必須の情報である。こうした情報をもとにして、安全性と収益性を中心に、公共性を加味した資金運用を行うわけで、アセット・アロケーションの巧拙は、まさに情報如何による。生命保険企業は、有用で価値の高い金融的情報を迅速に、しかも多量に収集することが肝要である。こうして、高度な情報収集力と分析・判断力が生命保険経営にとって不可欠なのである。

最後に、生命保険企業は、国民・消費者に対しての情報提供産業ともみなされており、経済社会に関する情報、金融情報、リスクをめぐる情報、国民の福祉や経済的保障に関する情報などを一般企業以上に提供することが要請されている。

生命保険経営と情報との関連は、さらに深まると考えられ、この面での研究がより必要となろう。

#### 参 考 文 献

- 藻利重隆著『経営学の基礎』(新訂版) 森山書店, 1973年5月。  
 占部都美著『経営学総論』<現代経営学全集>第1巻, 白桃書房, 1973年12月。  
 土屋守章著『現代企業論』税務経理協会, 1991年1月。  
 中村瑞穂 丸山恵也 権泰吉編著『現代の企業経営—理論と実態—』ミネルヴァ書房, 1989年5月。  
 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社, 1990年7月。  
 伊丹敬之 加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989年3月。  
 宮澤健一著『制度と情報の経済学』有斐閣, 1988年10月。  
 庭田範秋編『保険経営論』有斐閣, 1977年5月。  
 庭田範秋編『保険経営学』有斐閣, 1992年1月。  
 鈴木謙一著『保険経営の研究』文雅堂銀行研究社, 1971年9月。  
 関 要編著『変貌する生命保険—21世紀へのビジョン—』金融財政事情研究会, 1987年7月。  
 住友生命総合研究所編『ゼミナール日本の生命保険会社』東洋経済新報社, 1992年7月。  
 高野太門著『現代の銀行経営』中央経済社, 1979年10月。  
 Arthur Meidan, *Insurance Marketing*, GRAHAM BURN, 1984.  
 Jean-Claude Harrari, *Insurance and Marketing*, WITHERBY & Co. Ltd., 1984.

[福岡大学]