

低成長期以降のわが国生保業界

IIDA, Takashi / 飯田, 隆

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei University Economic Review / 経済志林

(巻 / Volume)

71

(号 / Number)

2・3

(開始ページ / Start Page)

173

(終了ページ / End Page)

194

(発行年 / Year)

2003-12-20

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003202>

【研究ノート】

低成長期以降のわが国生保業界

飯 田 隆

はじめに

改めていうまでもなく、日本経済は、1970年代初めまでの高度成長が終わった後に、変動相場制への移行や石油危機に見舞われて混乱した70年代を経て、1980年代を迎えた。その前半は、相対的なドル高・円安の下で外需に依存した低成長ないしは安定成長の時代であった。しかし、85年9月のプラザ合意以降の急速な円高・ドル安傾向に直面し、輸出依存型経済からの脱却を図るため内需拡大が大きな課題となった。そこで、金融緩和や様々な分野における規制緩和、あるいは公企業の民営化などの方策が敷かれた結果、80年代後半には株高・土地高に象徴されるバブル期が到来した。ところが、インフレ抑制を企図した数回にわたる1989年の公定歩合の引き上げや90年3月からの不動産融資に対する総量規制を契機にバブルが崩壊し、1990年代以降、長期にわたる景気低迷の時代を迎えることとなった。こうした過去20年あまりの間における日本経済の急激な変容は多種多様な分野で著しい構造変化をもたらしたが、生命保険業界もその例にもれない。

筆者は、2002年度から03年度にかけて安田生命保険相互会社123年史の制作に関わったが、過去20数年間のわが国生保事業における大きな変化に

驚きを禁じ得なかった。この間の日本経済の構造変化への対応のみならず、保険行政や保険業法が大きく変わったため、生保事業じたい、従来のあり方に比べて相当な変容を遂げる必要に迫られたのである。それはまた、比較的近年におけるIT革命と呼ばれる新たな社会現象にも著しい影響を受けている。こうした業容の変化は依然として継続中であり、少子化・高齢化が一層すすむこととなる21世紀の生保事業がいかなるビジネス・モデルを構築し、それがどう定着するかは予断を許さない。ただ、この業界では、1997年4月、当時の大蔵省が日産生命に対し業務の一部停止命令を出したことを皮切りに2001年3月の東京生命の破綻に至るまで合計7社の中堅生保会社が相次いで破綻したが、その後は、少なくとも表面上は落ち着きをみせている。もちろん、明治生命と安田生命との相互会社どうしの合併決定や大同生命や太陽生命の株式会社化など新たな動きも生じてはいるが、さしあたりは一時期の危機的状況は脱したといえるであろう。

そこで、本稿では、現時点から過去20数年間のわが国生保業界における業容の変化を、様々な側面について振り返るとともに、それぞれの側面のもつ意義について考察していく。その結果、本稿の叙述はこの業界の今後の姿を展望するためのヒントを与えることにもなるであろう。本稿の課題に取り組む際に、その内容を構成する要素として生命保険協会が刊行している小史の提供する情報が有用ではあるが、個社レベルでの戦略や対応の変化に関しては深く掘り下げていない。個社レベルの状況については社史を参考とすべきだが、1992年に刊行された『日本生命百年史』以降、充実した内容の社史はほとんど出されていなかった。幸いなことに、2004年1月に合併が決定している明治生命と安田生命が、単独会社としては最後の年となる2003年にそれぞれ社史を刊行したので、本稿では、主としてそれらの内容に依拠しつつ、業界首位の日本生命と第2位の第一生命のディスクロージャー資料をも参考としながら、課題に取り組むこととしたい。

ところで、本稿の構成はいささかいびつなものとなっている。すなわ

ち、本稿のほぼ半分程度が個人保険募集の状況についての叙述に費やされ、団体保険の募集や資産運用、あるいはその他の領域に関しては、それほど言及されない。見方を変えれば、例えば資産運用の分野において過去20年間には相当程度の変化が生じており、バブル期の海外投融資の急拡大とそれへの対応やバブル崩壊後の急縮といった状況の叙述により多くの紙幅を与えるべきかも知れない。しかし、わが国の大手生保会社が最も注力してきたのは個人保険営業分野であって、資産運用の海外展開といった動きは、生保業界の長い歴史の中では1つのエピソードでしかない。こうした実情に照らして、本稿ではあえてこのような構成を採用したのであるが、将来的には、わが国生保業界が、過去20年間に比べても、より一層の変容を遂げていく可能性も否定できない。そうした点については、結びの箇所而言及する予定であるが、さしあたり、本稿の叙述構成が大手生保会社の現況を反映したものであることを予め断っておきたい。

1. 個人保険営業の変化

個人保険商品の変容

まず、個人保険商品の動向についてみておこう。わが国生保業界では、個人保険分野では高度成長期まで低額の保険料で高額の死亡保障が得られる定期付養老保険が主力であったが、低成長時代を迎えて高齢化がすすんだため老後保障や貯蓄性要素の強い保険商品へのニーズが高まり、定期付終身保険が主役の座を射止めた。また、それまでの健康保険制度や年金制度の見直しに伴い生命保険が健康保険や年金の補完的役割を果たすことが期待されるようになったので、多様なニーズに対応するための商品多様化時代を迎えることとなった。前者の定期付終身の主力化はすでに70年代後半に第一生命が注力していたが、80年代に入って各社ともその方向性を打ち出すようになった。商品の多様化については、健康保険を補完するものとして死亡保障が少額で入院給付中心の疾病保険が登場したし、貯蓄性の

より高い商品として短満期の一時払養老保険が人気を呼んだ。

1980年代に入ってから異業種金融機関との提携商品の開発も目立つようになった。それまでにも、生保と損保が競合する第3分野に関連した保険商品がいわゆる系列関係にある生保と損保との提携で発売されていたが、80年代のそれはコンセプトを異にしたものであった。この動きは、84年の安田生命と富士銀行による本格的な生保・銀行間提携商品の発売に端を発するものであったが、その後、多くの生保会社が銀行のみならず信託銀行や証券会社との提携商品を取り扱うようになった。このコンセプトは、銀行・信託・証券が提供する金融商品の生み出す利子・配当を保険料支払いに充当しようとするもので、生保へのニーズと貯蓄・蓄財ニーズを合致させようとするものであった。

異業種金融機関との提携の場合、例えば銀行から加入者がローンを受けて保険料を一括して支払う手続きを取ることで一時払養老保険の募集に力点を置いた業者もあった。バブル期においては、こうした戦略は業績の向上に直結したが、バブル崩壊後は加入者にとってローン支払い負担が大きくなる場合も少なくなかった。90年代後半の生保危機の要因の一つは、バブル期の生保会社のこのような販売戦略にあったのである。

バブル期に登場した商品に、貯蓄ニーズ、もしくは当時の顧客の金利選好意識の高まりを反映するものとして、86年に各社が発売を開始した変額保険がある。この保険は株価の変動によって契約状況に影響を及ぼす可能性が高く、ハイリスク・ハイリターンという特性をもっていた。バブル期には、この種の保険の募集に注力し業績を伸ばした生保会社もあったが、90年代に入ってから株価の大幅な下落と低迷が継続する状況となり、とくに90年代後半からの低金利時代を迎えると、運用利回りが予定利率を下回るという「逆ザヤ」現象が生じて生保会社の経営を困難化させたり、変額保険加入者に損失を与える結果につながり、生保会社への信頼が損なわれた。バブル期の変額保険の活発な募集活動も生保危機の伏線をなすのである。

1980年代後半から90年代にかけて、高齢化社会の進展により医療・介護保障のニーズが高まったことに対応して、慢性疾患を保障対象とした生前給付型特約や介護特約、通院特約など特約の機能分化ないし保障対象の広範囲化・細分化がみられるようになった。とくに、1990年代後半に入ってから新規契約増加率の減少や解約・失効の増加による保有契約高の減少に直面して、たんなる死亡保障や医療保証ではなく、それらを組み合わせて契約者の生涯にわたっての保障を約束する「生涯保障型」に各社とも注力するようになった。これは、生命保険商品が従来のように「万一」のための保険ではなく、病気・ケガによる入院や老後や介護など生涯にわたる様々なリスクをカバーしようとする新たなコンセプトに基づくものであった。その中には、明治生命の「ライフアカウント」のように契約者がライフサイクルに応じて、払込保険料の死亡・医療・貯蓄への投入割合を一定の範囲で見直しを図ることが可能な商品も登場した。

このような「生涯保障型」が生保商品の主力となるかどうかは、2000年度末時点においてはまだ定かではない。しかし、1980年代以降の主力商品だった定期付終身が頭打ちに来ていることは確かである。「生涯保障型」が生保危機によって相当程度に失ったわが国の生保業界の信用を回復する起爆剤となるかどうかは今後にかかっている。

個人年金保険の分野でも、国民年金制度や厚生年金制度の改変に伴い、それを補完するものとして生保業界の提供する年金保険が人気を呼び、保有契約高についてみると、業界全体として、1985年の219万件、金額にして9兆6361億円が95年にはそれぞれ、1502万件、88兆3315億円と急拡大し、ピークに達した。ただ、その後は低迷を続けている。

なお、1996年4月に施行された新しい保険業法において生損保相互参入が認められたことを受けて、生保各社は子会社方式で損保会社を設立し、様々な種類の損害保険を取り扱うようになったし、生損融合商品も発売している。また、90年代末には投資信託事業への進出も可能となったため、投信子会社を通じて投資信託の販売にも注力するようになった。いずれ

も、従来の生保事業とは質の異なる事業であるため、各社とも国内外の損保会社や資金運用に長じた海外の金融機関と業務提携を図り、その経営ノウハウを手中に収めようとしている。こうして、現在、生保各社は生命保険に加えて損害保険・年金・投資信託の販売という4事業を柱として、顧客に対して総合生活保障を提供するビジネス・モデルの構築に努めているのである。

営業拠点の変容

高度成長期の前半において、大手生保各社は、個人保険の営業拠点として、企業など職域を中心に個人保険の募集を行うプロパーと家庭を主要なターゲットとして個人保険の募集・集金を行うデビットとの2本立ての販売組織を有していた。しかし、デビット部門での団体扱いが認められるようになるなど、その区分が不明瞭になるとともに、営業コスト面からも2本立て販売組織の意義が薄れてきた。そこで、各社ともプロパーとデビットを統合して、新しい販売支社体制を整備するようになった。この動きについて、日本生命がすでに1965年に統合を実施していたが、第一生命も1974年に統合を果たした。その点、安田生命はやや遅れて、78年に統合を開始し85年に完了した。しかし、80年代に入ってから支社レベルでの変化はエリア制度の定着と営業拠点での機械化・情報化の進展である。

各地域の支社が統括する地区においては、職域市場・高額所得者市場・独立自営業者市場・一般家庭市場と様々な市場が存在する。エリア制度とは、こうした各市場に対応した体制を支社レベルで構築しようとするものである。1980年代半ばにこうした動きが生じたのは、後述するように、営業拠点での機械化・情報化の進展が背景にあるためであったが、同じ頃、保険料支払いの銀行口座引き落としが普及して、それまで生保支社の重要な業務だった集金作業の必要性が薄れたためでもある。本稿が対象としている4社のうち、かかる体制をいち早く実施したのは明治生命であって、それは84年に「新地区（サービス・エリア）制度」と称した。86年に

は日本生命が「新エリア制度」を導入し、安田生命も「SS（セールス&サービス）エリア制度」をスタートさせた。第一生命はプロパー・デビット統合と同時に新しい支社制度を敷いていたが、86年に「オールアタック運動」として職域や地区などの基盤確保に注力した。

保険商品が多様化して様々な商品情報の処理が重要課題となるとともに、支社ベースの営業拠点における市場のセグメント化に対応するためには営業拠点での機械化・情報化が必須となった。コンピュータの活用により営業支援・事務処理システムの構築に先駆的に取り組んだのは安田生命で、1982年にコンピュータ・セールスサポート・システムおよび翌年の営業店会計オンライン・システムを開発・一部実施に踏み切った。明治生命においても、83年に同様のシステム開発に着手し、85年に「パイオニア・システム計画」として完成させた。同年には日本生命も総合オンラインシステムとして「システム100」の開発に着手し、88年に本格稼働させた。第一生命は若干遅れて、87年に「A-1計画」をスタートさせ、90年に完成をみた。

情報活用型営業は支社レベルでのオンライン化のみならず、営業職員ごとに携帯端末を配布し、顧客ごとに異なる保険設計をいかなる場所においても容易にかつ迅速に行いうる体制が整備されるようになった。携帯端末の導入については、1988年に日本生命が「システム100」の一環として開始したのに続いて、翌89年には第一生命も実施した。安田生命と明治生命も1990年前後に相次いで取り入れた。

情報活用型営業の原型は、各社とも1990年頃には形成されていたが、90年代に入ると、パソコン機能の向上（とくにGUIの普及）やROMの高性能化（とりわけ記憶容量の著しい増大）を反映して、その機能はより高度化している。例えば、携帯端末にしても、各社とも90年代半ばにはより一層のメモリー機能をもち、ペンタッチ入力が可能な端末を導入している。こうした動きは、「生涯保障型」の商品の募集を推進するため顧客ごとに独自の商品設計を図っていく必要がそれまで以上に高まったことに対

応したものであった。しかし、情報機器の性能が高まったからといって、それを活用する営業職員の能力が向上しなければ意味をなさない。したがって、低成長期以降の生保業界では、各社とも営業職員の教育・能力開発に注力することとなった。

募体三の新展開と営業職員教育の充実化

高度成長期の末期まで、生保業界の営業職員はいわば「使い捨て」の状態にあった。大量採用と大量脱落が繰り返され、継続率はきわめて低かった。1970年代前半、かかる状況は、消費者保護の観点からターンオーバー問題として重視されるようになった。そこで、75年の保険審議会は、募集制度について営業職員教育および専門化の徹底強化を盛り込む答申を発表した。これを受けて当時の大蔵省は翌年、専門外務員（営業職員）体制の早期実施を図るよう「生命保険の募集体制に関する整備改善三カ年計画」（募体三）の策定を各社に要請した。これは、新規登録営業職員の教育・育成、既存営業職員の効率改善、継続率の向上を目指したものであった。この三カ年計画は76年度から87年度まで4次にわたって実施されたが、各社ともこの計画に注力し、業者によっては営業職員の小集団活動を導入するなどの対応をとった。その結果、第1次計画だけで相当の成果を挙げた。具体的には、73年度の新規登録数34万人に対し78年度には15万人と半減する一方、業務廃止数も73年度の40万人から78年度の14万人と大幅に減少した。なお、89年度までに従来は「外務員」とか「外勤職員」あるいは「外交員」など各社まちまちだった呼称を「営業職員」という名称で業界統一用語として用いることが決定した。

ところで、1980年代に入ってから、既述のとおり、主力商品の転換や商品多様化の動きに応じた能率が高く、保険知識の豊富な営業職員の育成・教育が急務となってきた。そこで、各社とも研修制度を改めたり、独自の営業員資格制度を設けたりするなど、この新たな問題の対応に追われた。また、内勤の営業員も含めてファイナンシャル・プランナー（FP）資格取

得のための教育に傾注し、この資格を取得した営業員の増員を図った。業界としても、保障・年金・財産形成など消費者に対する総合的な生活設計サービスを提供しうる生命保険募集人を体系的に育成することを目的に、92年度から93年度にかけて、従来の制度を抜本的に改正し、新しい業界共通教育制度をスタートさせた。すなわち、教育体系を専門・応用・生命保険大学の3課程とし、各課程の合格者には、ライフコンサルタント、シニアライフコンサルタント、トータルライフコンサルタントの称号を付与した。各社とも、この種の資格を取得する営業員の増員を目指した。

また、顧客のセグメント化に応じて特定領域の顧客開拓を目指す特殊営業部隊の組織化も過去20年間で目立つ動きである。例えば、大都市の企業や官公庁をターゲットに組織的なサービスを提供したり、中小企業向け専門や職域専門に営業を担当する営業組織を発足させている。日本生命では、リープ、シャルム、ステラなどがそれに該当し、明治生命においてもLILAやELLM、あるいはVIOLAといった名称で法人職域市場の開拓に注力したし、安田生命でもフローラやソフィアという特殊営業部隊を活用している。これらの組織は、従来の営業職員とは給与体系や処遇を異にし、短大卒や4大卒の女性に特別の研修を施して、その専門領域での営業強化を図っている。

以上のように、個人保険営業の分野では業界あげての改革を施してきた。営業職員数についてみると、全国の登録数は1980年度の34万人から91年度には44万人を超えるまでに至ったが、90年代後半に入ってから生保業界への逆風が吹き荒れるなかで、営業職員数も減少の一途をたどり、2000年度には21万人程度に落ち込んでいる。個社ベースでも同様で、日本生命の場合、80年度の営業職員数5万9千人弱が90年度には8万4千人以上に膨らんだが、2000年度では5万8千人弱に減少している。第一生命では、80年度は約5万3千人だったが、90年度には7万2千人近くに増加するものの、2000年度において5万人を若干上回る程度となった。明治生命についてみると、80年度の2万8千人程度が90年代初頭には4万人を超え

たが、2000年度では約3万人となった。また、安田生命は、80年度の1万4千人が90年度には1万9千人強となったが、2000年度には1万6千人と縮減している。

伝統的な営業職員主体の販売活動の展開に限界がみえはじめる一方、80年代以降は販売チャネルの多様化が試みられるようになった。すでに、70年代半ばまでに保険会社じしんの店舗における販売やデパート等を募集代理店とする形態の店頭販売が行われていたが、80年度末までに生命保険協会と大蔵省は募集代理店の取扱いについて細目にわたるガイドラインを設定し、81年から新たに募集代理店制度が発足した。この制度による募集代理店数は順調に増加し、96年度末までに個人代理店が16万店、法人代理店が2万6千店を超えるまでに至った。その後、個人代理店数は減少気味にあるものの、法人代理店は2000年度末には3万店を超え、代理店使用人（法人代理店使用人と個人代理店使用人の合計人数）は23万人を上回るようになった。この間、生命保険協会では、新たな募集代理店制度の在り方について再検討を行ったり、募集人登録事務の全国システム化が推進された。また、96年の新保険業法では、損保商品の取扱いも可能な「保険仲立人（ブローカー）」制度が導入されたので、こちらのチャネルを通じた販売活動もできるようになった。この他にも顧客からの電話による注文販売やインターネットのホームページを通じた販売チャネルなど、多様化が顕著となっている。これら新しい販売チャネルがこれまでにどの程度の実績を挙げているか、はっきりとしたデータは今のところ得られないが、結語のところで述べるように、今後、伝統的な販売チャネルを徐々に浸食していく兆しが現れ始めている。

2. 団体保険の変容

団体保険および団体年金保険も過去20年間に大きな変貌を遂げた。団体定期保険を主軸とする団体保険は1975年度末の保有契約高が92兆4千億円

に達していなかったが、85年度末には270兆円を超えるまでに至った。低成長期に入ってからの企業・団体におけるリスク対応意識の高まりを反映したものである。団体保険はバブル期に一層の伸張を見せ、91年度末には520兆円に近い数字を残した。その後、伸び率はやや低下したものの、95年度末においては596兆円というピークに到達した。しかし、後述するAグループ問題や不況の長期化によって90年代後半には減少傾向に転じ、2000年度末では416兆円弱となっている。団体年金保険も同様の動きを示した。責任準備金額でみると、75年度末にはわずか9800億円弱に過ぎなかったが、その10年後には9兆5000億円近くに増加した。この分野でもバブル期の伸びはめざましく、91年度末には一挙に38兆円弱に膨らんだ。しかし、95年度末の57兆2000億円弱のピークに達した後は、減少の一途をたどり、2000年度末現在で45兆円をやや下回る程度となっている。

低成長期を迎えてからの団体保険の著しい伸張に対し、生保各社は法人営業に積極的に取り組み、体制を整えた。かねてより団体保険の販売に注力してきた安田生命を除く各社は、この時期、法人営業部門を急拡大した。例えば、日本生命では、1984年度の組織改革においてRM (Relationship Management) 組織を導入し、主として大企業を中心とする企業グループを対象に団体保険の販売体制を構築した。その後も支社レベルでの法人営業を強化して大都市の中堅企業群をもターゲットとするRM組織の大幅な拡大や充実化が図られ、団体保険分野においてもトップの座を揺るぎないものとした。第一生命は、70年代後半より団体向けの直販組織を拡充していたが、とりわけ企業年金分野に傾注し、厚生年金基金については、84年3月末に生保・信託両業界を通じて保有受託数で首位に立った。また、85年には、親密な取引先企業グループを対象に、企業保険・融資・株式・不動産などの総合取引を展開する総合法人部を業界にさきがけて創設した。こうした総合的な法人向けサービスの提供は明治生命においてもみられ、同社は86年4月からトータル・コーポレート・サービス (TS) 体制を整備して対応した。

ところで、団体保険の主力商品である団体定期保険には、保険料支払いを事業主が負担する全員加入契約のAグループと従業員の自助努力を基盤とする任意加入契約のBグループとがあった。1980年代後半のバブル期に入ると、好景気を背景にAグループ保険の純増がより顕著となった。AグループとBグループそれぞれの販売実績に関するデータは全面的には公表されていないけれども、『明治生命120年史』が両者を区分した数値を公開している。それによると、団体保険の保有契約高は、81年度末においてAグループが12兆1571億円、Bグループが5兆2613億円だったが、86年度末には、それぞれ15兆8848億円、7兆6793億円と増加した。増加率は前者が30.7%、後者が46.0%となる。ところが、91年度末になるとAグループは41兆2133億円、Bグループが9兆8274億円となっていて、86年度末からのAグループ増加率は実に159.5%とBグループの25.4%を大きく上回るのである。安田生命はかねてよりBグループ保険の販売に強みを発揮していたが、この時期、Aグループ保険を中心とする大手各社との体力競争を避け、Bグループ保険を主体とするマーケティングを展開した。その結果、全社の団体保険保有契約高に占める安田生命のシェアは低下を余儀なくされた。

バブル崩壊後の1990年代において団体保険市場の状況は一変した。それでも、90年代前半は一定の純増が記録された。個社レベルでみると、90年度末と95年度末の間の団体保険保有契約高増加率は、日本生命で26.2%、第一生命で17.7%、明治生命で34.4%、安田生命で32.1%と、バブル期ほどには遠く及ばないものの、いずれも堅調に推移した。この時期の増加は多分にBグループ保険の販売増に負うものである。再び、明治生命の数字によれば、この間の同社のAグループ保有契約高の伸びは7.3%に過ぎないのに対し、Bグループの増加率は20.8%に達するからである。この時期の伸び率でBグループに強いとされる安田生命が明治生命の増加率に次ぐことから、その傾向を読み取ることができよう。

1996年、Aグループ保険に関して重大な社会問題が発生した。それまで

のAグループ保険については2つの問題点が浮き彫りになった。1つは、遺族補償部分と付随的に発生する企業の経済的損失部分との区別が明確でなく、また、保険金額が死亡退職金額を上回るケースが多々みられ、保険金額の妥当性が問われたことである。今1つは、加入時に被保険者たる個々の従業員の同意が十分に取られていたかどうかということである。これらの点から遺族と企業との間で保険金の帰属をめぐる係争が起こるといった事態も発生した。そこで、同年11月に、従業員の事前承認を必要とするなど被保険者同意について従来よりも徹底されるとともに、保険金額の上限に関し主契約を企業の福利厚生規定の範囲内に留めるとする「総合福祉団体定期保険」の発売が開始された。このため、生保各社は従来のAグループ保険契約を新しい団体定期保険に移行する措置を講じなければならなかった。しかし、新たな保険においては、主契約の保険金上限が企業の弔慰金規定に制限されることとなり、97年度末の団体保険の保有契約高は前年度に比べて各社とも激減した。

1990年代後半における団体保険の販売実績は個社レベルでも縮小傾向にある。95年度末と2000年度末の各社の団体保険保有契約高を比較してみると、日本生命においては-31.5%、第一生命が-31.0%、明治生命が-33.3%と相当の縮減をみている。この減少は主としてAグループ保険から総合福祉団体定期保険への移行によるものであって、明治生命の場合、この間、Bグループ保険は-4.0%の減少率に過ぎないのに対し、旧Aグループのそれは実に-73.5%に及んでいる。その点、安田生命においては、同期間中に団体保険保有契約高が8.1%の純増を果たした。本稿が対象としている4社の中では唯一プラスの伸びを記録していて、Bグループ保険に強い同社の特徴が生かされたといえよう。

その安田生命と明治生命は2004年1月に合併し、「明治安田生命保険相互会社」として新たな段階を迎える。現時点における両者の団体保険保有契約高を合算すると、業界首位の日本生命を一挙に追い抜いてトップの座を占めることになる。ただ、企業福祉制度が今後どのように変化するか予

断を許さない状況であるため、団体保険市場のあり方も異なってくるであろうし、明治安田生命がこの分野での強みを将来にわたって維持しうかどうかは断言できない。しかしながら、明治安田生命の誕生がこの市場における業界地図を大きく塗り替えることとなるのは確かであろう。

3. 資産運用の展開

生保会社の資産運用の面でも過去20年間には大きな変化がみられた。高度成長期においては、総資産のほぼ7割が大企業向けの貸付に充てられていたし、有価証券投資にしても収益を得るための「投資」というよりも大企業系列における株主安定化に寄与する意味合いが強かった。表1の1975年における数値は、そうした高度成長期の資産運用の特質を引き継いでいる。しかし、70年代後半から低成長期を迎え、国債の大量発行や大企業の借入金離れ、直接金融への傾斜がみられるようになり、生保の資産運用もそうした動きを反映し、貸付金の比重低下、有価証券投資の拡大が特徴となった。かかる傾向は1980年以降、比較的最近に至るまで基本的には一貫して続いているが、その内容は時期によって多少の相違があった。また、個社ベースでも若干の違いがみられる。

表2は主要4社の総資産に占める貸付金と有価証券の比重を1980年から2000まで5年ごとに示したものである。これによると、全社を対象とした表1の状況にほぼ合致するのが日本生命で、他の3社は全体の動きとはやや異なっている。すなわち、第一生命の場合、20年前は貸付金の比重がもっとも高かったのに対し、その後は大幅に低下し、代わって有価証券投資の比重増加が著しい。他方、明治生命は1980年の時点で貸付金の比重が4社中最小だったのに、その後は他社ほどの比重低下はみられず、2000年においても3割をキープしている。有価証券については1980年では4社の中で最大値を記録しているが、2000年になると安田生命に次いで低い値となっている。安田に関しては、日生と明治との中間に位置するといえよう。

表1 生保会社（全社）の資産構成（1975-2000年）

（カッコ内は構成比、単位：億円）

年度末	現金等	金銭信託	コールローン	貸付金	有価証券	不動産等	その他	総資産
1975	1616 (1.3)	—	635 (0.5)	87572 (67.2)	27919 (21.7)	10201 (7.9)	987 (0.8)	128930 (100.0)
1980	4452 (1.7)	—	2149 (0.8)	156851 (59.7)	79760 (30.4)	16784 (6.4)	2580 (1.0)	262578 (100.0)
1985	62486 (11.6)	—	1467 (0.3)	243722 (45.2)	189814 (35.2)	31962 (5.9)	9255 (1.7)	538706 (100.0)
1990	73334 (5.6)	47039 (3.6)	8283 (0.6)	498943 (37.9)	588873 (44.7)	71864 (5.5)	27850 (2.1)	1316188 (100.0)
1995	94466 (5.0)	43245 (2.3)	41240 (2.2)	673349 (35.9)	896410 (47.8)	97651 (5.2)	28563 (1.5)	1874925 (100.0)
2000	45485 (2.4)	35862 (1.9)	57089 (3.0)	499973 (26.1)	1104148 (57.6)	81589 (4.3)	93159 (4.9)	1917306 (100.0)

（出所） 生命保険文化センター『生命保険』ファクトブックより作成。

表2 主要4社における貸付金と有価証券投資の総資産に占める比重（1980-2000）

（％）

		1980	1985	1990	1995	2000
日本生命	貸付金	58.1	45.7	39.0	36.3	28.9
	有価証券	32.3	35.6	44.6	49.5	57.0
	うち公債	13.1	12.2	4.8	16.1	18.2
	うち外国証券	2.5	8.9	13.4	7.3	11.4
第一生命	貸付金	66.5	47.2	40.3	33.4	20.6
	有価証券	26.7	31.4	42.8	49.7	63.3
	うち公債	3.1	3.6	3.6	19.6	22.7
	うち外国証券	1.8	9.1	11.2	6.3	11.0
明治生命	貸付金	53.5	43.4	36.4	36.7	31.4
	有価証券	35.8	36.4	44.7	44.7	54.7
	うち公債	5.0	6.6	3.0	17.2	18.8
	うち外国証券	3.2	7.5	13.6	3.5	6.8
安田生命	貸付金	62.1	47.3	35.5	39.5	34.8
	有価証券	28.6	35.1	48.9	45.7	48.5
	うち公債	7.5	9.4	4.8	13.3	12.8
	うち外国証券	1.4	9.2	18.3	9.2	12.3

（出所） 各社ディスクロージャー資料より作成。

こうした個社ベースにおける資産運用の違いは、もちろん各社の資産運用方針を反映するものであるが、他方で緊密企業との取引関係や、とくに1990年代後半になってから各社ともALMの考え方を取り入れているため、その負債構造による制約も受けた結果であろう。

表2によれば、各社とも1980年代に外国証券投資を急激に拡大した後、90年代前半はやや抑制気味となり、近年は再び比重を上げていることが分かる。80年代前半の貿易収支大幅黒字や後半のバブル期における好景気を背景に生保業界にはかつてないほどの資金が流入し、生保各社は海外投融資を積極的に展開した。海外では「ザ・セイホ」と呼ばれるなど、その海外投融資活動は世界中に知られるところとなった。この時期、各社は海外拠点を急増させたが、ロンドンやニューヨークなどの国際金融センターはもとより、ケイマン島などいわゆるタックス・ヘイブンの活用も目立っていた。また、外国金融機関との業務提携もさかんに行った。しかしバブル崩壊後は、景気低迷の影響で総資産の伸び率が鈍化したことに加え、円高・ドル安傾向が一段と強まったこともあって、海外投融資の拡大は限界を迎えた。その結果、90年代半ばまでに生保各社は海外投融資を抑制することになる。海外拠点の撤退も目立ってきた。ただし、90年代後半に入ると国内で超低金利が継続したために、海外投融資の意義が再び重要性を増して、外国証券投資が一定の復活を遂げているのである。

本社機構においても1980年代以降、運用組織の拡充が図られ、融資部門、有価証券部門、そして不動産部門と運用対象ごとに独自の調査・研究体制が整備された。国際投資部門が強化されたこともいうまでもない。とくに、資産運用対象が多様化したことを受けて、ポートフォリオの管理体制の確立やリスク管理が運用部門の重要な課題となった。前者に関しては、従来のようなパッシブ運用主体では全体として十分な収益が得られなくなってきたため、ハイリスク・ハイリターン型のトレーディング運用を取り入れるなどアクティブ運用も重要な要素となった。株式投資における特定金銭信託の利用も同様の意義をもつものであった。後者については、

先物やオプション取引などリスク・ヘッジ手段が積極的に活用されるようになった。運用の効率化を図るため、国際的な運用ネットワークの構築など情報収集・処理のシステムも積極的に導入された。コンピュータを機軸とするオンライン化・システム化の動きは資産運用面においても見受けられたのである。90年代後半に入ると、前述のとおり ALM の手法が導入されたため、安定収益性資産へのシフトが顕著となり、低金利時代に対応した慎重な運用方針が敷かれている。

貸付についても、低成長期以降、大企業の借入れ需要の低下により新たな貸付先の開拓が必要となった。企業向け貸付については、従来の製造業中心ではなく、非製造業への貸付が主流となってきた。また、かねてより実施されていた住宅ローンが増大する一方、この時期、急速に拡大した消費者金融市場への参入も目立ち始め、各種の消費者向けローンが開発された。住宅ローンや消費者向けローンなどの個人向けローンを拡充するにあたって生保各社は銀行、信託銀行、信販会社など異業種金融機関との提携関係を結ぶことも少なくなかった。ただし、明治生命と安田生命のデータによれば、個人向けローンは貸付金総額の10%を若干上回る程度で、貸付の重要対象とはなっていない。

以上のような運用部門の努力にもかかわらず、1990年代半ば以降の超低金利時代には運用利回りが予定利率を下回るという「逆ザヤ」現象が続き、生保各社の経営を圧迫した。97年の日産生命の破綻に始まる生保危機は、こうした逆境の中で生じたのである。従来、個人保険商品に関して総代会の決議や大蔵大臣の指令によって予定利率引下げが可能であった。しかし、予定利率の引下げは生保会社の信用を喪失するとして、引下げを実施する業者はいなかったし、96年の保険業法改正によって予定利率の変更は不可能となってしまった。その結果、生保危機を迎えることとなったが、現在では保険業法の一部改正により、再び予定利率の変更が可能となった。とはいえ、社会的信用を重視する生保各社は予定利率の引下げを行おうとはしていない。

4. 情報化・リスク管理・コンプライアンス

これまでの叙述から看取されうるように、個人保険や団体保険の募集に際しても、資産運用についても、コンピュータを機軸とする情報収集・処理システムの構築が過去20年間の生保業界では重要な課題となった。1980年前後の時点で各社ともに本社と全支社ないし全国の営業所をオンラインで直結するシステムを立ち上げていたが、末端の営業職員や運用部門はそれまでのシステムとは基本的に無縁であった。それが過去20年間において、ほとんどすべての部門においてコンピュータを駆使した情報活用の重要性が高まった。これは保険商品の多様化や運用対象の多様化に対応するものでもあった。また、本社や支社の事務部門におけるOA化も積極的に導入された。80年代後半のバブル期には、情報システム開発事業と金融機関の相互依存的発展がみられた。すなわち、金融機関がシステム開発のための資金を提供し、その結果得られた成果を金融機関が利用するというものである。生保業界もこうした流れに沿っていた。

バブル崩壊後は、そうした相互依存関係は目立たなくなったものの、1990年代を通じて情報処理技術の進展はめざましく、生保業界もそうした動向を座視することはできなかった。90年代後半に入ってから各社とも社内LANの構築に傾注し、全社的な情報システムの高度化に取り組んだ。その背景にはパソコンの高性能化と低価格化があって、営業職員を含む全従業員に対してコンピュータが配備され、販売活動、資産運用、事務処理のいずれの分野においても機械化・自動化のレベルが向上した。かかるシステムの構築によって全社的な情報の共有、情報伝達の迅速化、各種業務の効率化が達成されたのである。ただし、こうしたシステムの構築や維持に関しては、新規事業への参入とともに莫大な費用がかかるため、個社レベルでは負担が大きい。そこで、一方ではそうしたシステムの維持などに関してアウトソーシングで対応したり、他方では同業他社などとの提携な

いし合併といった合従連衡を生み出すこととなった。事実、90年代後半に入ってから金融機関の従来の系列関係を越えた数多くの合従連衡の動きは、一部にはこうしたシステム開発関連の問題から生じているのである。

なお、1990年代末にはインターネット利用が普及したため、このチャンネルを通じての社会に対する情報提供や販売活動の展開もみられるようになった。しかしながら、保険商品の特性上、例えば証券業界と比較すると、生保業界におけるインターネットを利用しての販売活動は、現状ではまだ発展途上の段階にあると思われる。ただ、そう遠くない将来にはこのチャンネルが今以上に重要性を帯びてくる可能性はある。

1990年代末に生保業界が新たに取り組んだ課題はリスク管理の問題であった。リスク管理は、当初は資産運用リスクに限定されるものと把握されていたが、生保危機が社会問題となり、中堅生保の破綻が頻発するようになって、生保事業には様々なリスクが伴うことが認識されるようになった。すなわち、金融検査マニュアルが定める流動性リスク、市場リスク、信用リスク、事務リスク、システムリスクに加えて、保険検査マニュアルには保険事業特有のリスクとして、保険リスク、予定利率リスク、不動産リスクがあるとされた。安田生命の社史によると、保険リスクと予定利率リスクは「保険引受リスク」として括られ、また、市場リスク、信用リスク、流動性リスク、不動産リスクは「資産運用リスク」として統括される。これに事務リスクとシステムリスクを加味した4つのリスクに分類できるとしている。最後の2つを「経営管理リスク」として括る場合もある。いずれにしても、これら多種多様なリスクに対応した管理体制を整備することが各社共通の課題となった。

そのため、取締役会や監査役の役割・責任体制を強化し、リスクに対する一元管理を徹底しつつ管理部門と管理対象部門との間の牽制機能を向上させ、さらに、支社や各部門レベルでのリスク管理技術やそのノウハウを取得させるようにした。もっとも販売に特化した支社・営業所と本社の様々な部門が負うリスクはそれぞれに性質が異なっている。したがって、

各部署が自ら抱えるリスクを適正に認識し、順応しうることが求められている。また、リスク管理に関わる問題として顧客情報の保護にも注力されるようになった。生保会社が保険取引や財務取引など業務上知り得た個人ならびに法人の顧客についての情報は適切に保護管理しなければ、顧客からの信頼を失うことになるからである。

ところで、2000年の日本生命ディスクロージャー誌では、経営判断や個別業務の遂行にあたって、法令等に違反したり、不適正な契約を締結することなどを原因に、損失が発生したり、取引上のトラブルが起こったりするリスクを法務リスクと呼び、法務リスクの統括部門として法務室を設置し、各部門に法務人材を配置して、両者の連携により法務リスクに対応する体制を整えていた。1999年度時点での日本生命は法務リスク管理体制と法令遵守体制とを区分していたが、その後は他者と同様、これらの問題をコンプライアンス（法令遵守）の問題として扱っている。他者もまた、コンプライアンスについては、他のリスク管理と併せて重要視し、同様な取り組みを行っている。基本的な方策は、コンプライアンスに関連する情報や管理を統括する部門を設けるとともに、その部門が中心となって「法令遵守マニュアル」を作成し全役職員に配布して、法令遵守を全社あげて遂行しようとするものである。

コンプライアンス問題が重視されるようになったのは、1996年の保険業法改正により、不法な契約等が発覚した場合、金融庁に報告する義務を負うことになったからであるが、そのために、かつては支社レベルでもみ消されていたような不祥事が取締役会レベルまで報告されて、そうした場合には適正な処分が下されるようになった。過去にみられたように架空名義で新規契約を増やして営業成績を挙げようとする動きは、少なくとも表面上は、抑えられたことになる。

結びに代えて

本稿では、過去20年間におけるわが国生保業界の動向について、主要4社を対象としながら概観してきた。これら4社は、この業界ではいわば「勝ち組」であり、明治安田生命が誕生すれば、様々な指標で業界3位の住友生命を追い抜き、第一生命に匹敵するようになると思われる。したがって、この業界の大手のみの情報によるものであって、業界の全体像を把握したものではない。しかも、これらの「勝ち組」は高度成長期以来の対面販売を基礎に置く営業職員の活躍に依存してきたのであるが、将来的にそのようなビジネス・スタイルが安泰である保証はなくなっている。すでに、ここ数年のわが国生保業界は大きく変わったとされる。

最近の経済誌によれば、規制緩和による自由化の結果、海外の保険会社が続々と日本市場に押し寄せて業界の勢力図は大きく塗り変わりつつある。長引く不況による家計のリストラで保険の見直しを行う人が増えている。そして、乗り換え先として外資が提供する低廉な保険料で特定の、個々の顧客ニーズに応じた商品が求められている。わが国大手が注力する「生涯保障型」へのニーズはどこまで掘り起こせるのであろうか。乗り換えの理由として「現在加入している保険の保険料が高いから」とか「他社の商品のほうが魅力的だから」あるいは「現在加入している保険会社に不安を感じるから」といった声が多いとされる。そうした保険料の安さと商品力を求めるニーズに対応しうるのは外資系が提供する商品だといわれる。実際、わが国大手の生保会社が依存してきた営業部隊を抱えたままでは、コスト面で外資に対抗できないだろう。

それに、今日のような情報化社会では、潜在的顧客は、営業職員との接触がなくても容易に保険商品の情報を入手しうるし、注文することもできる。若い世代になればなるほどウェットな人間関係を忌避し、ドライでビジネスライクな関係を保ちつつ、自分の世界や時間を重視するといわれ

る。このような「新人類」（これじたい古い言葉だが）に対してこれまでの保険営業が対応できるのか。また、経済発展の展望が開けず、逼塞感を払拭できない日本経済の現況をみる限り、有益な資産運用の手段も限られてこよう。私見によれば、日本経済は、首相が叫ぶまでもなく、まさに「構造改革」の時代を迎えているのであり、そうした改革の推進者となるベンチャー・ビジネス等に生保業界も目を向ける必要があるのではないだろうか。しかし、大手生保の保守主義が打破されない限りは、そうしたベクトルに向かうことは困難であろう。過去20年間のわが国生保業界のあり方を振り返ってみての感想としては、これまでの20年間よりもこれからの20年間の方がより一層の変化が生じるのではないか、というものである。

〈参考文献〉

- 生命保険協会『生命保険協会80年小史』
- 生命保険協会『生命保険協会90年小史』
- 明治生命保険相互会社『明治生命百二十年史』
- 安田生命保険相互会社『安田生命123年史』
- 第一生命保険相互会社『第一生命100年の歩み』
- 日本生命保険相互会社『日本生命百年史』
- 深尾光洋・日本経済研究センター編『検証生保危機』
- 深尾光洋・日本経済研究センター編『生保危機は終わらない』
- 千代田生命更生管財人団『生保再建』
- 生命保険文化センター『生命保険ファクトブック』各年版
- 『日本生命の現状』各年版
- 『第一生命の現状』各年版
- 『明治生命の現況』各年版
- 『安田生命の現状』各年版
- 『週刊ダイヤモンド』各号