

わが国損害保険ビジネスに関する一考察

～2010 年損保 3 社統合から見る『規模か質か』の経営判断について～

経済学部 4 回生 大塚 到

<目次>

はじめに

第 1 章 わが国損害保険ビジネスを取り巻く特殊な環境とその形成過程

- (1) 護送船団方式による損害保険ビジネスの発達
- (2) 規制緩和が進む損害保険制度
- (3) 時代と共に移り変わる保険商品と代理店募集に依存した販売チャネル
- (4) わが国損害保険会社の海外展開
- (5) 業界再編の流れと損保におけるシステム投資の重要性

第 2 章 データから見た日本の損害保険会社

- (1) 損害保険会社の財務諸表分析

第 3 章 損害保険業界再編について

- (1) 2010 年 3 社統合について
- (2) 規模か質か

おわりに

参考文献

はじめに

日本の損害保険ビジネスは、価格規制や参入規制、商品規制など様々な規制で守られた、いわゆる護送船団方式によって発展してきたビジネスであった。当時は各損害保険会社がほぼ同一の保険商品を、ほぼ同一の価格で販売しても成り立つ典型的な規制業種であった。しかし最近の保険業法の改正や日米保険協議、金融ビッグバンなどによる規制緩和により、各損害保険会社は激しい自由競争に向けて経営の面舵を大きく変えなければならなくなった。また国内における損害保険というビジネス自体、自らが新たな価値を生み出す経済活動ではないがゆえに構造的な縮小傾向が続くと予想される。短期的に見ても、07 年度に国内自動車保有台数が戦後初めて減少するなど消費者のクルマ離れや車の買い替え期間の延長などによって主力の自動車保険分野の飛躍的な成長は見込めず、また火災保険分野でも、直近では新設住宅着工が上向き気配はないため、減収が予想される。長期的に見ても、2100 年には約 6000 万人に人口が減少すると予想され、すでに今現在少子高齢化社会に突入しているわが国での損害保険市場の成長は、産業構造が変化してカバーすべきリスクが新たに発生しない限り、見込むことは出来ない。

国内損害保険市場がこのような閉塞状況であるため、わが国損害保険各社は様々な打開策を打ち出している。一例として、損保マーケットの先進国である欧米市場や、経済発展とともに市場の拡大が予想される発展途上国の市場にターゲットを絞るなどの海外戦略を採ったり、また通販など販売チャネルを多角化させたりなどしている。さらに経営統合により財務基盤を強化させるなどの経営戦略を打ち出している会社もある。直近で、三井住友海上グループホールディングス、あいおい損害保険、ニッセイ同和損害保険の損保 3 社が 2010 年 4 月をめぐりに経営統合を目指している。『メガ損保』の誕生である。しかし、果たして規模を大きくして解決するという経営判断は適切であるのだろうか。

本論文では、第 1 章において特徴的な日本の損害保険ビジネスの歴史的発展の過程と現状を確認する。第 2 章において財務データから見た日本の損害保険会社の状況を分析する。第 3 章では第 2 章のデータを受けて、損保 3 社統合の規模の効果や、質の向上を志向する経営に触れ、損害保険ビジネスの経営判断に考察を加える。

第 1 章 わが国損害保険ビジネスを取り巻く特殊な環境とその形成過程

(1) 護送船団方式による損害保険ビジネスの発達¹

日本の近代的損害保険の起源は、福沢諭吉が『保険』の概念を初めて日本に紹介したことから始まる。1866 年に出版された「西洋事情」に「火災請負ヒ、海上請負ヒ」に関する記述があり、日本人はここで初めて保険の概念を知ることとなった。1879 年には、日本初の保険会社にして、日本初の本格的株式会社である「東京海上保険会社（現東京海上日動）」

¹玉村勝彦(2005)、株式会社トムソンネット編(2006)、岡本光正(2006)を参考。

が華族グループや三菱の創始者である岩崎弥太郎を中心に、貿易・海運業者やその他広範囲の株主からの出資によって創業した。1887年には東京火災（現損保ジャパン）、1892年には日本火災（現日本興亜損保）、1893年には大阪保険（現三井住友海上）など保険会社が続々と設立された。明治末期には海上保険会社が11社、火災保険会社が19社存在した。産業の発展に比例して保険需要が伸び、上記のように損害保険会社の設立が相次いだのである。しかし火災保険における料率競争の激化や保険引き受け能力、収支管理能力の乏しい保険会社が経営危機に陥るなどの問題が発生したため、1898年には保険業取締規制、1900年には保険業法と保険業法施行規則が交付され、保険事業の免許・監督制度が確立された。また、明治時代末頃の、函館大火（1907）、新潟大火（1908）、大阪大火（1909）といった大きな火災の保険金支払いのための収支悪化によって経営破綻する企業が増えたため、過当競争回避のために火災保険協会、そして火災保険料率協定が結ばれたのだった。その後、第1次世界大戦の勃発により日本は軍需景気に沸き、海上保険業は大躍進を果たしたが、火災保険市場は相変わらずの過当競争を繰り返していた。というのは、当時外資系保険会社の火災保険のマーケットシェアが30%を超えており、火災保険料率協定が意味を成さない状態にあったからだ。この問題は東京海上の火災保険への参入で、同社会長であった各務謙吉が火災保険協会長に就任し、内外保険会社の過当競争排除体制の確立に尽力することで解決した。

1931年、満州事変を契機に日本は戦時体制へと突入し、それと共に1940年に保険業法は改正される。具体的に、「1、主務大臣による監督上の命令権の付与。2、会社の合併や契約の移管手続きの簡素化。3、会社の合併や業務・財産の移管に主務大臣への勧告権の付与。」などが定められた。この法律により、保険会社の大再編が行われ、当時48社あった損保会社は16社へ統合された。この改正された保険業法は、96年に新保険業法が施行されるまでそのままの枠組みとして残ることとなっている。ちなみに2000年以降の国内損害保険会社の再編も、法制度など様々な規制緩和の進展を発端に起こっている。また1942年日本損害保険協会は損害保険統制会に組織を改変し、国家の下部組織に入った。このとき企業と業界団体と監督官庁という強固なつながりが発生し、護送船団方式で日本の損害保険会社は発展していくこととなったのである。

戦後に入ると、GHQ（連合国総司令部）が損害保険制度の改革に乗り出した。GHQは自由競争を促す立場にあり、戦前に存在した保険料率の統制協定を撤廃する意向を示した。しかし当時の業界団体と監督官庁である大蔵省は、料率の自由化は過当競争をもたらし、保険の公共性を損なう恐れがあると反発した。様々な交渉の中で結局GHQは譲歩し、料率の統制協定を放棄する代わりに、公正な第3者機関によって保険料率を算定する仕組みを導入することとなった。これが1948年に設立された「損害保険料率算定会」が算出する「算定会料率」制度である。算定会料率は日本の損害保険の価格を決定する枠組みとして機能することとなり、規制緩和されるまで各社が販売する損害保険がほぼ同一の価格であった理由はここにある。

以上のようなプロセスで損害保険業界は、保険業法や算定会料率制度などの規制に縛られることとなり、ほぼ同一の保険商品を、ほぼ同一の価格で販売しても良い環境でビジネスをすることが出来たのだが、驚くべきことに 90 年代に損害保険制度の規制緩和が始まるまで、戦後まもなく成立したこの古い体制に業界は守られていたのだった。

（２）規制緩和が進む損害保険制度²

1992 年 6 月、保険審議会が「新しい保険事業の在り方」という答申を行うことで、旧態依然の状態であった損害保険制度の改革が始まることとなった。具体的に、商品・料率の自由化やブローカー制度の導入、行政監督上の指標としてのソルベンシー・マージン比率基準の導入などを盛り込み、また 94 年 6 月には「保険業法等の改正について」をまとめて、同様の規制緩和を提言した。

日米保険協議が同じような時期の 1993 年 7 月の日米包括経済協議での規制緩和の優先分野として「保険」が挙げられたことからスタートした。米国の主張は、主に「1、保険制度改革（特に、料率算定会制度の見直し、保険ブローカー制度の導入など）。2、自動車保険を対象とした通販による保険販売の解禁。3、第 3 分野の自由化先送り。」であった。94 年 10 月に、米国の要求にほぼ沿った内容で決着、「日本国政府およびアメリカ合衆国政府による保険に関する措置」に調印した。

ところが、1995 年秋に日米保険協議が再開された。今度は第一分野、第二分野においては商品・料率の完全自由化を求めているながら、第三分野では規制を維持せよとの主張だった。交渉は長引き、結局、1996 年 11 月 11 日に橋本首相（当時）が「日本版金融ビッグバン構想」を提唱し、これを受けて三塚蔵相が「算定会料率について料率の使用義務を撤廃する等の抜本的改革を行う」と提案し、日米保険協議は決着に到った。具体的には以下の内容で決着した。

- 1、火災保険における付加率アドバイザー制度の最低保険金額の引き下げ
- 2、届出制種目の拡大
- 3、火災・傷害・自動車保険のカルテル保険料率の廃止
- 4、1997 年 9 月以降にリスク細分型自動車保険を認可
- 5、2000 年末までの子会社による第三分野への参入規制

これにより、1998 年 7 月にカルテル料率を許容していた「損害保険料率算出団体に関する法律」が算定会料率の使用義務を撤廃する形で改正されて施行された。（2 年間の激変緩和措置が設けられており、実際は 2001 年 7 月 1 日に施行される。）2000 年 7 月 1 日、料率遵守義務が完全に撤廃され、火災保険をはじめ様々な種目で競争入札が始まり大幅値引きがなされた。

また新保険業法は保険審議会の答申や日米保険協議の内容を踏まえ、1940 年に大幅改正

² 玉村勝彦(2005)、株式会社トムソンネット編(2006)、岡本光正(2006)を参考。

されて以来当時の枠組みのままの法律にメスを入れ、「1、規制緩和・自由化」、「2、健全性の維持」、「3、公正な事業運営」を旨とし、1996年4月に新たに施行された。

具体的に、

1、規制緩和・自由化

・生損保相互参入

生命保険固有分野・損害保険固有分野を同一の保険会社が行ってはいけないという生損保兼営禁止の規定は維持される一方、保険業法の改正によって子会社方式による生損保相互乗り入れが認められた。第3分野では親会社も含めた相互参入が認められた。

・商品・料率についての一部届出制

事前認可制であったが、商品開発の多様化を図るため手続きの弾力化・迅速化を目指し、一部の商品に行政当局による変更命令権付の届出制が導入された。

・保険ブローカー制度の導入

保険契約者と保険会社との間で保険契約締結の仲立ちをするブローカー制度が導入された。

2、健全性の維持

・ソルベンシー・マージン基準の導入

ソルベンシー・マージン基準の導入により、保険会社の財務健全性が行政上の指標としてモニタリングできるような体制が構築された。

・経営危機対応制度

自由化の進展による損害保険会社の破綻に備えてセーフティーネットとしての損害保険契約者保護機構が設立されることとなった。2000年5月に第一火災が高い予定利回りで設定した商品の逆ザヤにより戦後国内損害保険会社としては初めて破綻したが、同機構への契約移転が決定し、同社は清算された。2001年11月には大成火災が米国同時多発テロによる航空機再保険契約の保険金支払いを原因に破綻したが同機構によって資金援助され、同社元受けの既契約は2002年12月に合併先の損保ジャパンに契約移転された。

3、公正な事業運営の確保

・ディスクロージャーの整備

事業年度ごとの業務及び財産の状況を説明する書類を本支店に据え置いている。

以上のように歴史的に規制で守られた損害保険業界が、日米保険協議、保険業法の改正、金融ビッグバンと改革の動きが積み重なることにより、規制緩和が進んでいったのである。

（3）時代と共に移り変わる保険商品と代理店募集に依存した販売チャネル

損害保険は新たな価値を生み出すものではない。しかし損害保険はあらゆる産業に関わって経済活動を支え、日本の国益、近代化を支える金融インフラとして、企業・個人の生活を取り巻いている巨大化・複雑化するリスクをカバーしている。損害保険は産業構造の変化に応じたビジネスなのである。主な保険種目として1879年に海上保険が、1887年に

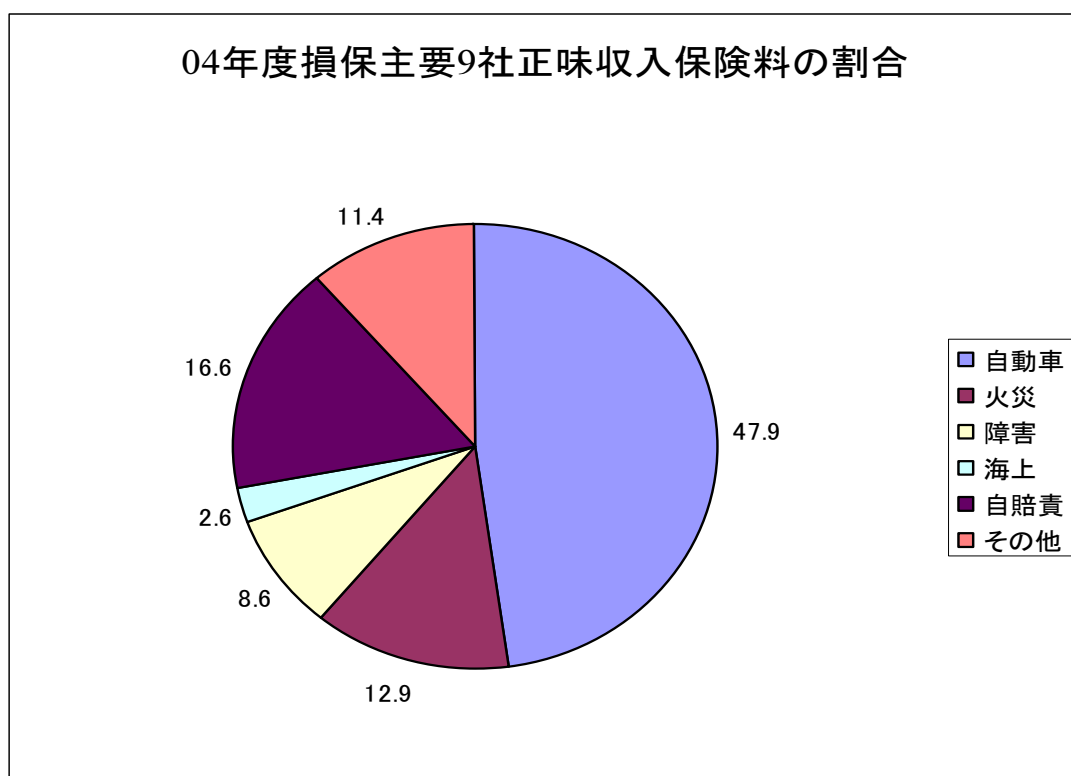
火災保険が、1914年に自動車保険が販売を開始している。

日本の損害保険会社の初めの主力商品は、海上・火災保険だった。海上保険は貿易立国である日本を船舶・貨物分野の保険が支えることとなった。火災保険は爆発や落雷、風水災や地震火災と様々なリスクをカバーし普及していった。

高度経済成長とともに企業保険分野におけるリスクの巨大化・高度化が進み、損害保険会社がそれらをカバーしていくのだが、徐々に個人分野の保険に主力商品がシフトしていく。そのきっかけとなったのは現在の主力商品である自動車保険が登場してからである。

自動車保険は、割賦で自動車を販売していたディーラーが、その債権保全を目的として、車両保険への加入を促進させたことで大きく発展したとされる³。1955年7月には強制保険である自動車損害賠償責任保険制度が策定され、モータリゼーションによる自動車保険分野の伸長により、損害保険の大衆化が進んでいった。個人分野の保険が主力営業商品として定着していくこととなったのである。それは現在でも変わらない。1990年代に入り、消費者のニーズが死亡リスクから生存リスクへと大きく変化したことを背景に年金保険やガン保険などの医療保険といった様々な領域で損害保険事業は展開されているが、表1のように04年度でも損保主要9社の正味収入保険料に占める自動車保険の割合は47.9%にも上っている。

<表1>

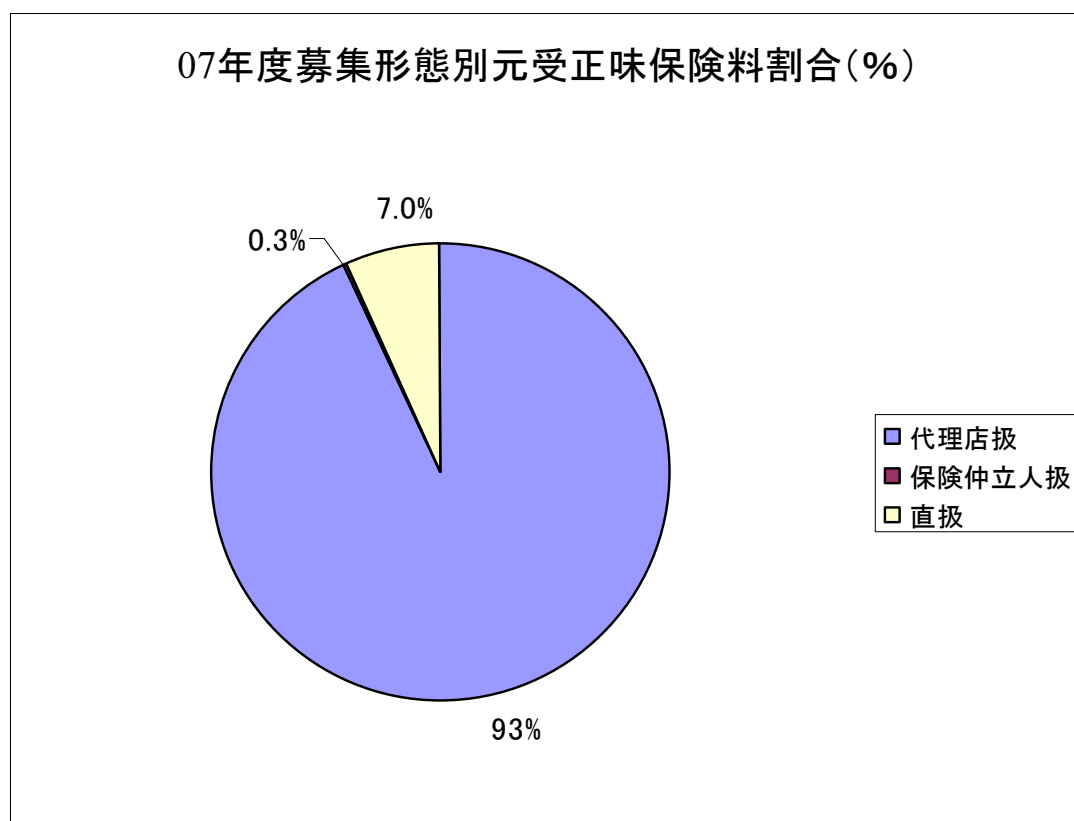


(出所：図説損害保険ビジネス (2006))

³ 株式会社トムソンネット編(2006)より。

ここで販売チャネルについて見ていく。損害保険の募集形態は、代理店を通して募集する「代理店扱」と、保険会社が直接募集する「直扱」と、自由化で発足した「保険ブローカー」の3種類の方法がある。損害保険制度が自由化したといっても、表2のように「代理店扱」が07年度現在、約9割も占めている。このことから、いかにわが国損害保険会社にとって代理店が重要な販売チャネルであるかが分かる。外資系損害保険会社や国内生命保険会社が相次いで国内損害保険事業の参入に失敗している理由は、十分な代理店の基盤を保持していない点に挙げられる。

<表2>



(出所：社団法人日本損害保険協会募集形態データより筆者作成)

以上から、国内損害保険ビジネスは、個人分野の保険、そして自動車保険が保険料収入の大半を占め、また「代理店扱」の募集形態が約9割を占めていることが分かった。

(4) わが国損害保険会社の海外展開

ここで、少子高齢化が進む閉塞した国内損害保険市場から離れ、積極的に海外展開を図っているわが国損害保険会社の状況を見ていく。海外展開を図る損保各社の業務は、現地の日系企業に対する保険サービスを提供するビジネスが中心だが、海外の保険会社を買収して連結子会社にする形態を採る企業もある。もっとも、買収には多額の資金が必要なた

め、国内では東京海上ホールディングスや三井住友海上ホールディングスのような資本水準が高い企業に限られてくる。

具体的に、東京海上ホールディングス（以下、東京海上）と三井住友海上グループホールディングス（以下、三井住友海上）の海外展開について見ていく。東京海上は、三井住友海上と比較されて、欧米市場を主なターゲットにしていると考えられている。実際、07年度に世界的な保険市場ロイズで保険引き受け規模第4位の英国保険グループ「キルン社」を約1000億円で買収し、08年度にはフィラデルフィア社（2007年度正味収入保険料14億6000万ドル（前年比13.8%増）、過去10年間の年平均増収率29.3%）を約5000億円で買収した。もっともこういった大型案件の買収に目が奪われがちだが、東京海上は従来、アジア・BRICsなど新興成長市場においてM&A等を通じた事業展開を進めていた。例えば、傘下にある台湾の「新安東京海上産物保険」は同国内で04年度元受収入保険料第4位の規模を有している。05年度にはブラジルの損害保険会社リアルセグロスと生命保険・年金会社リアルヴィダを買収し、両者を合算するとブラジルの保険料シェア第7位の規模となる。他にもアジアで生損保事業を展開するAsia General Holdings, Limitedを買収している。しかし世界の損保市場の8割は欧米市場であるため、パイの小さい発展途上国よりも、今現在は欧米市場で確固たる地位を築こうとしている⁴。隅修三社長は「規律あるM&A」を提唱し、会社の健全性・強いビジネスモデル・成長性の期待といった基準でM&Aを展開している。2015年度までに全事業における海外事業の利益割合を20%（08年度）から25%に引き上げることを目指している。

一方、三井住友海上も東京海上と比較されてアジア市場にばかり重点が置かれていると考えられている。実際、江頭敏明現社長は「アジアに最重点を置く」と言明し⁵、例えば台湾で業界第2位の明台産物保険公司を285億円で買収したり、英国アヴィヴァ社のアジア損害保険事業を買収したりしている。しかしアジアばかりではなく、シンガポール・ロンドン・ニューヨークと地域持ち株会社を配置し、トップに日本人を配置しないという方針でグローバル展開している。

以上のように、損保各社は海外展開を行っている。もっとも発展途上国は経済発展とともに産業構造がシフトし、損害保険のマーケットも大きく拡大すると考えられるが、料率の基礎となる統計が未整備であり、治安やコンプライアンスが不安であるなどの問題もある⁶。また欧米市場を見ても損害率⁷悪化が指摘されている⁸。わが国損害保険会社の海外展開は必ずしも安心することが出来ないのが現状である。

4 『日経ビジネス』2009年2月9日号より。

5 『週刊東洋経済臨時増刊生保・損保特集2008年度版』より。

6 岡本光正(2006)より。

7 第2章で説明

8 『週刊東洋経済臨時増刊生保・損保特集2008年度版』より。

（５）業界再編の流れと損保におけるシステム投資の重要性

前述したように、1941年から1945年の戦時統制強化策により国内損保会社は48社から16社となり、その後新設される3社を加えた19社のみが、長期間にわたって損害保険会社を構成していた。しかし自由化・規制緩和により業界再編が進んだ。この2000年に入ってから業界再編は、国内の損害保険市場が成熟化し、市場の更なる成長、保険料の伸長が見込めないという環境の中で、損保各社は料率の自由化による価格競争よりも様々な補償をつける高付加価値戦略を採ったため、そのための商品開発力、将来にわたってのシステム対応など多額の投資に迫られる可能性が出たことが大きな理由である⁹。単独では重たいシステム投資に耐えるため、スケールメリットを追求することによる解決を選んだと考えられる。

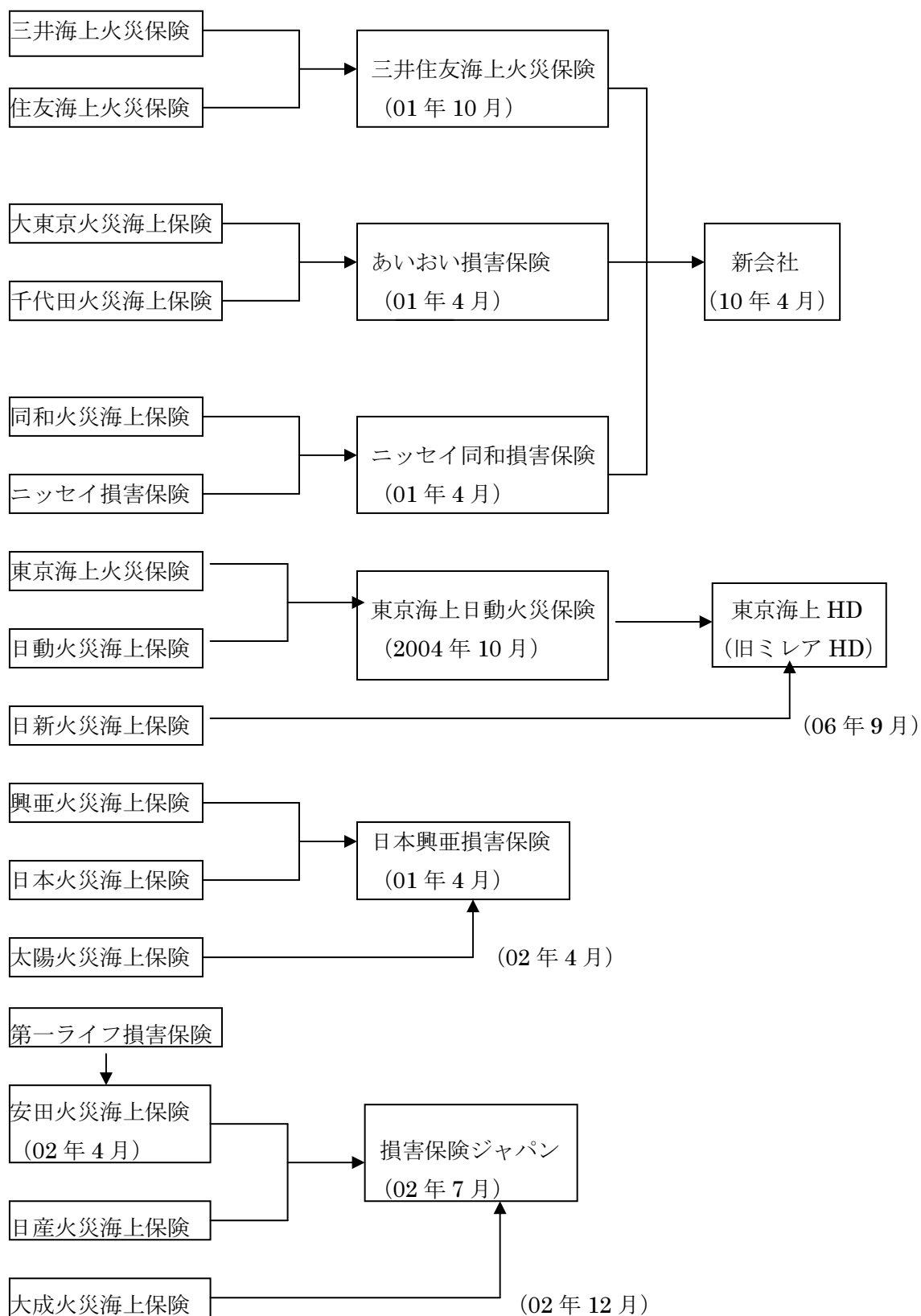
この各社が投資するシステムは損害保険会社の根幹といえるものである。というのは、船舶や貨物、自動車、火災、傷害などなど個人向けから企業向けまで増大し続ける膨大な数の種類の保険契約を損害保険会社は結んでおり、それらの契約計上の業務や保険料の会計業務、顧客管理や事故調査、保険金支払いの業務など事務作業量が非常に大きいからである。特に日本の損害保険の募集形態は、第1章（3）で見たように、代理店扱に依存しているため、各社は代理店Webシステムの強化に注力している。代理店が情報武装し、収益につなげることが損害保険会社の収益にもつながるのである。また05年以降多くの損保は保険事故が生じたときの付随的保険金等の支払い漏れなどといった不祥事が相次ぎ、金融庁から行政処分を受けた。その社会問題化していた保険金不払い問題の再発防止のためのシステム投資は損保各社に大きなコストを課すこととなった。三井住友海上の江頭敏明現社長が「設備投資に耐え切れなくなった会社から救済を求められて一緒になる」とインタビューに答えている¹⁰ように、損害保険業界の再々編がメディアに取り立たされるようになった。

そして実際に、様々な思惑の元、2010年には三井住友海上、あいおい損害保険、ニッセイ同和損害保険の損保3社が2010年4月をめどに経営統合を目指しており、『メガ損保』が誕生することになった。以下、統合会社をメガ損保と呼ぶ。詳細は第3章で述べたい。図1は2000年以降の再編の流れである。

⁹ 岡本光正(2006)より。

¹⁰ 『週刊東洋経済臨時増刊生保・損保特集 2008年度版』より。

<図1>業界再編の流れ（2000年以降）



第2章 データから見た日本の損害保険会社

(1) 損害保険会社の財務諸表分析

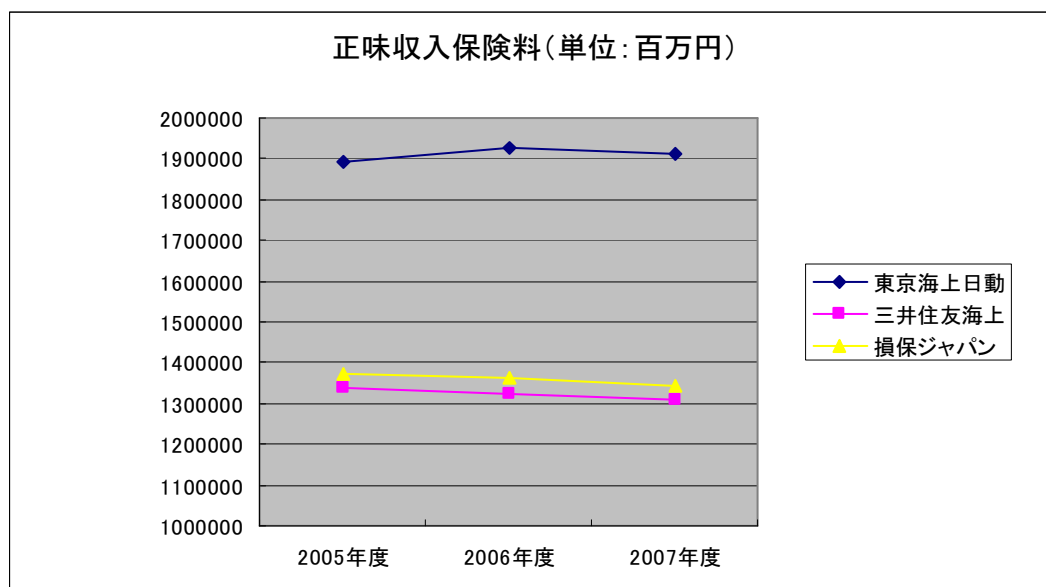
ここで損害保険会社の財務データから見た経営分析を行いたい。損害保険会計には保険会社特有の特殊な指標があり、そこから損害保険会社の経営効率やリスク耐久力を分析することができる。具体的に、大手3社（東京海上日動・三井住友海上・損保ジャパン）を対象に、正味収入保険料、正味事業費率、正味損害率、収支残率、責任準備金、当期純利益、従業員数、一人当たり正味収入保険料を見ていく。

正味収入保険料

一般の企業の売上高に相当するもので、顧客から受け取る保険料から、再保険（リスクを分散させるために引き受けたリスクに保険をかけること）に要した保険料等を加減したものを指す。

近年、各損保とも横ばいである。消費者のクルマ離れや車の買い替え期間の延長などによって主力の自動車保険分野の飛躍的な成長は見込めず、また火災保険分野でも新設住宅着工が上向く気配はないのが現状である¹¹。国内損害保険市場が閉塞した状態であることがわかる。

<表3>



(出所：日本損害保険協会統計資料より筆者作成)

正味事業費率

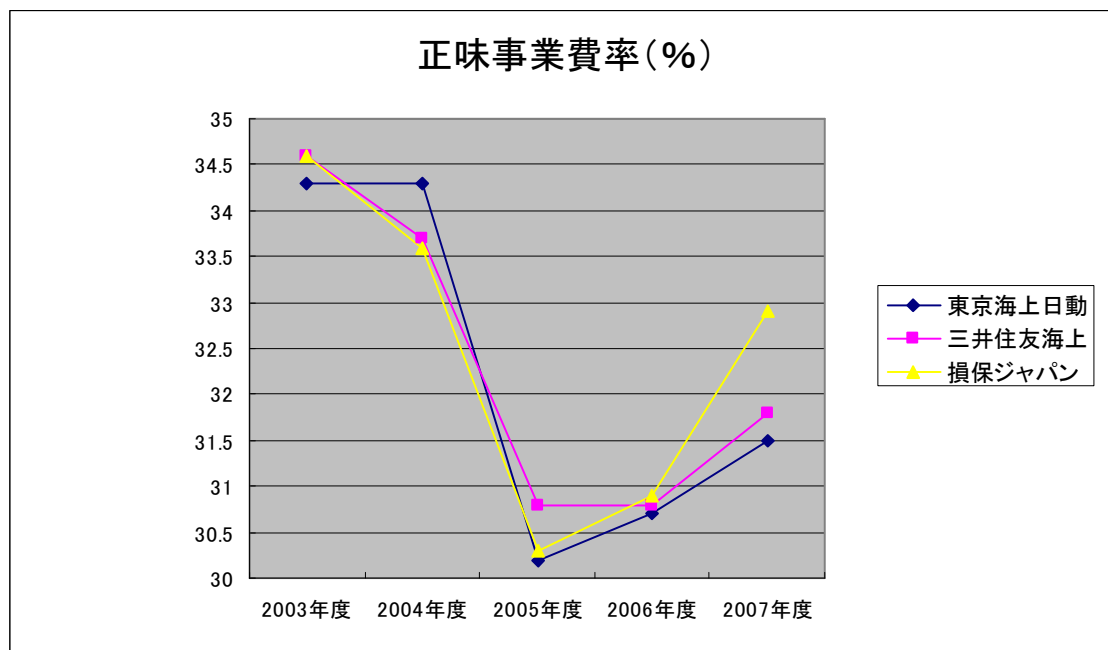
損害保険会社が受け取った保険料に対し、保険の募集や維持管理のために使用した費用

¹¹ 『週刊東洋経済臨時増刊生保・損保特集 2008 年度版』より。

の割合を示したものを指す。事業の効率性を示す指標であり、低ければ低いほど良い。

05年度までは各社とも改善傾向であったが、保険金不払い問題を契機に、契約の再調査、物件費がかさみ、06年度から急速に悪化している。損害保険会社にとって正味事業費率をいかに抑えるかが重要な課題となっている。

<表 4>



(出所：日本損害保険協会統計資料より筆者作成)

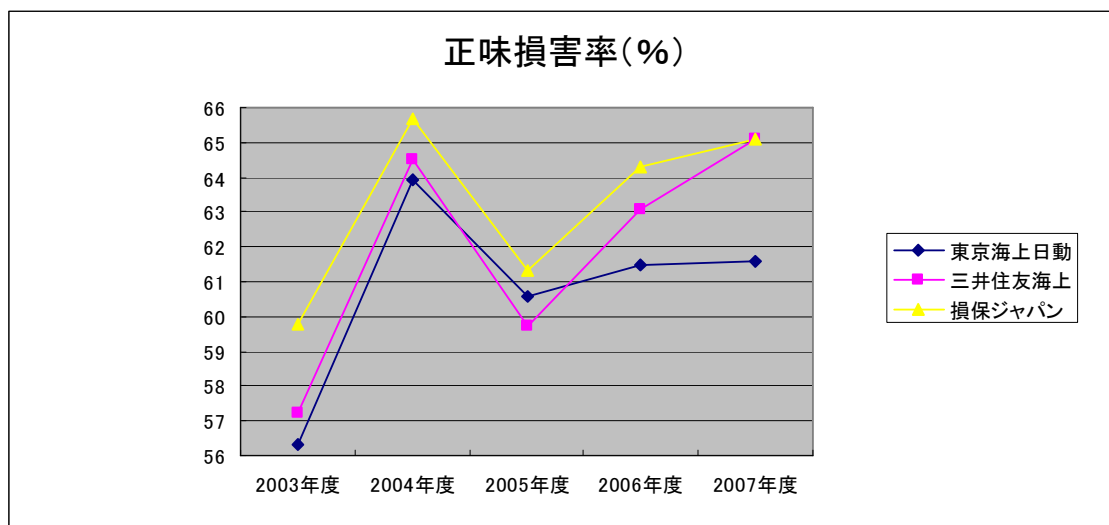
正味損害率

損害保険会社が受け取った保険料に対し、支払った保険金と損害調査に要した費用の合計額の割合を示したものを指す。アンダーライティング¹²の良否を示す指標であり、低ければ低いほど良い。

04年度に正味損害率が各社とも悪化しているのは、台風による自然災害によって保険金支払いが膨れ上がったからである。平素の業務の質のみならず、自然災害の発生もまた、正味損害率を変動させる要因となっている。

¹² 良質なリスク事情の保険契約であるか判断し、その契約を引き受ける作業のこと。

<表 5>



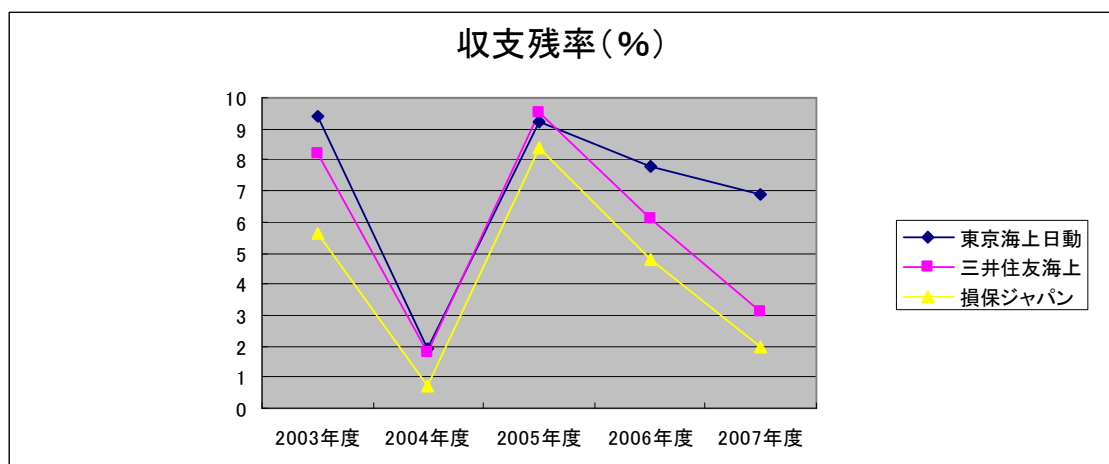
(出所：日本損害保険協会統計資料より筆者作成)

収支残率

収支残率とは、100 からコンバインドレシオ（正味事業費率と正味損害率の合計）を引いたものを指す。損害保険会社の保険事業の収益性を示すものである。

近年では、東京海上日動が三井住友海上、損保ジャパンを大きく突き放した収益性を示していることが分かる。

<表 6>

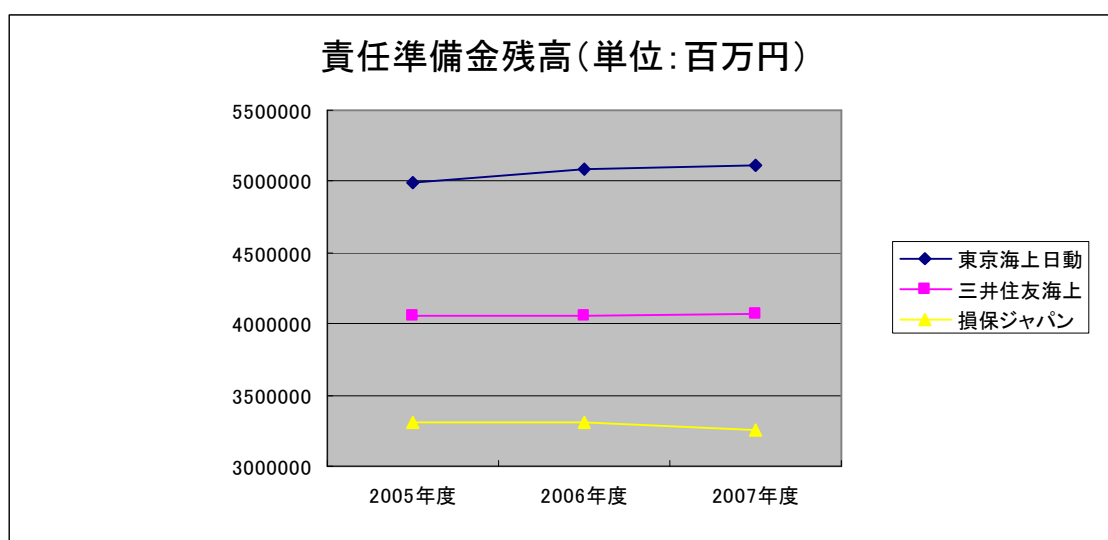


(出所：日本損害保険協会統計資料より筆者作成)

責任準備金

将来の保険金等の支払いに備えて、あらかじめ積み立てておく準備金を指す。保険会社の健全性を表す指標のひとつである。損保のバランスシートは、負債の大半を責任準備金が占めており、これを有価証券や貸出金などで運用している。

<表 7>



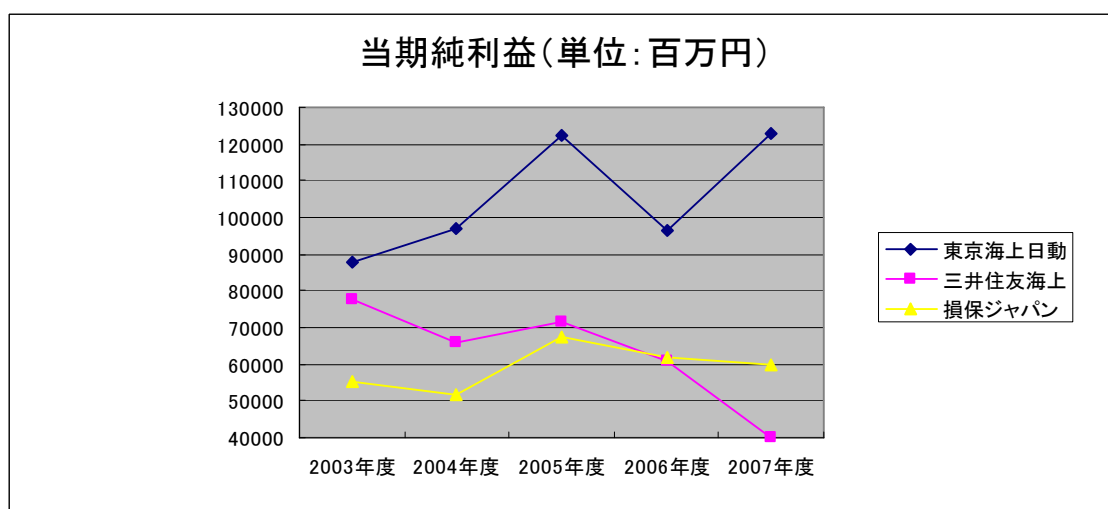
(出所：日本損害保険協会統計資料より筆者作成)

当期純利益

損害保険会社の最終的な利益を示したものを指す。経常利益に、その年度の臨時・突発的な収入・支出・税金等を加減した最終的な利益のことである。

東京海上日動が三井住友海上、損保ジャパンを大きく突き放した最終利益をあげている。この背景として、国内損保市場だけでなく積極的に海外展開した点が挙げられる。

<表 8>

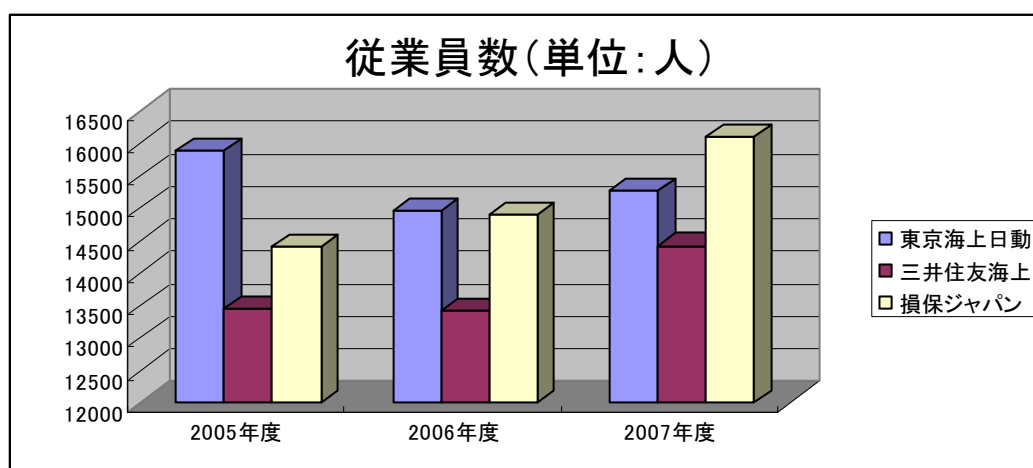


(出所：各社有価証券報告書より筆者作成)

従業員数

いわゆる団塊の世代の退職を受けて、各社とも大幅に人員を増強させており、積極的な採用を行っている。もっともサブプライム問題を発端とする金融危機により損保各社は大きな打撃を受けたため、08年度は従来のような大幅な人員の採用は行われないと考えられる。

<表 9>



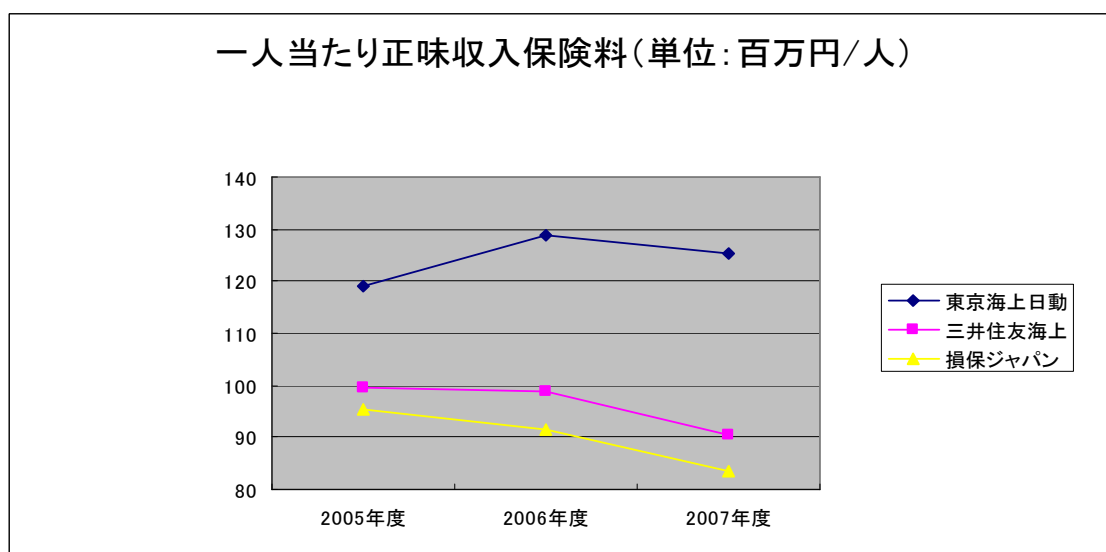
(出所：各社有価証券報告書より筆者作成)

一人当たり正味収入保険料

正味収入保険料を従業員数で単純に割り、従業員一人あたりが稼ぎだす正味収入保険料を算出したものである。損害保険会社の効率性を指し示す指標のひとつである。

東京海上日動が他社を大きく突き放した効率性をあげているのが分かる。

<表 10>



(出所：各社有価証券報告書より筆者作成)

第3章 損害保険業界再編について

(1) 2010年3社統合について

損保業界では、保険料自由化による競争激化をきっかけに、2001年から合併ラッシュが起き、04年に現在の大手6グループ体制に落ち着いた。

しかし08年末になって三井住友海上、あいおい損害保険、ニッセイ同和損害保険の3社は2010年4月の経営統合を目指すことを発表した。この統合後のメガ損保は正味収入保険料で単純合算して約2兆7300億円となり、現在業界首位で創業以来130年間トップの座にあった東京海上を抜くこととなり、再び再編が活発化するのではないかという憶測が流れている。

3社統合は段階的に行われる。はじめに共同で持ち株会社を設立し、その傘下に損保部門ではあいおい損害保険とニッセイ同和損害保険が合併し、三井住友海上との2社体制を確立する。次にその2社が合併するという統合計画である¹³。

この3社統合の背景には、国内損保市場は少子高齢化などによって将来的な成長が見込めないことに加え、社会問題化していた保険金不払い問題の再発防止のためのシステム投資費用などの急増が挙げられる。また充実した経営基盤によって、契約者に対して付加価値の高いサービスを提供できるといった考えもある。

具体的に、3損保は保険金支払いや損害調査に関する基幹システムの統合を図り、コストを削減する方針を打ち出している。3社で年間約680億円かかっている運営コストを、統合当初から2～3割削減できるとしている¹⁴。

(2) 規模か質か

ここで、わが国損害保険ビジネスにおける規模か質かの経営判断について考察する際に、具体的に、3社統合によって規模の面（正味収入保険料）で同業他社と比較して優位に立ったメガ損保と、質の面での改善を志向する東京海上を例に出して検討する。

はじめにメガ損保について見ていくが、規模の面での統合効果を考察するために、統合前と比較したときの統合後の代表的なメリット・デメリットを考える。

統合後のメリット

- ・財務基盤を強化することが出来る

07年度に国内自動車保有台数が戦後初めて減少する¹⁵など消費者のクルマ離れや車の買い替え期間の延長などによって主力の自動車保険分野の飛躍的な成長は見込めず、また火災保険分野でも、直近では新設住宅着工が上向き気配はないため減収が予想される。このような市場の閉塞的な状況に、昨今の金融危機による市場の冷え込みが直撃し、3損保とも

¹³ 日本経済新聞 2009年1月26日「メガ損保誕生の衝撃―上―」より。

¹⁴ <http://www.business-i.jp/news/sou-page/news/200901240022a.nwc> より。

¹⁵ 社団法人日本自動車工業会より。

大幅な減益が予想される。統合による財務基盤の強化で、経営の選択肢を増やし、将来の収益拡大に活路を見出すことができる。

- ・統合によるコスト削減

第 1 章（5）で述べたように損保経営の肝であるシステムを、統合により合理化することで、顧客の利便性の追及を図ることができる。

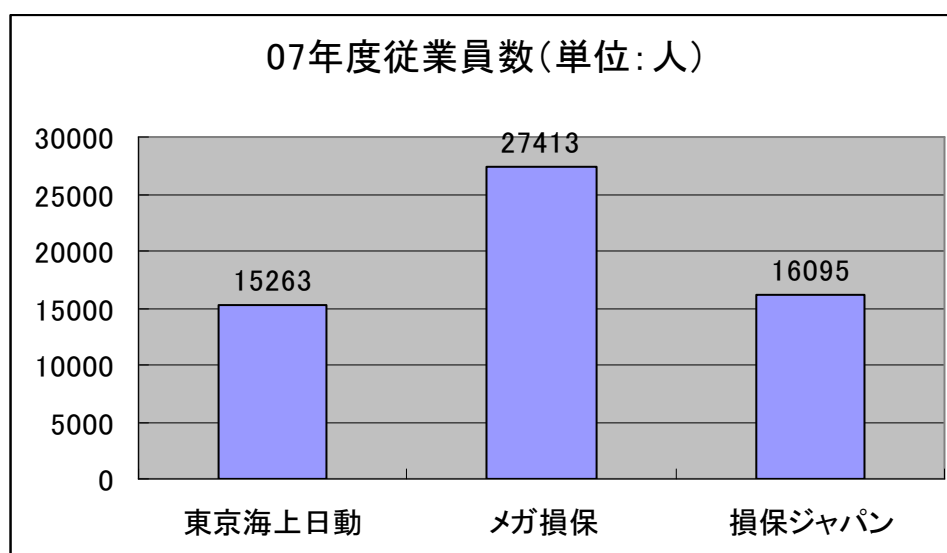
統合後のデメリット

- ・人事面での問題

経営統合後、最も困難な解決すべき問題は社内融和にある。損害保険業界は、人が財産と言われている業界の 1 つであり、各 3 社の企業文化をうまくブレンドできなければ統合効果は期待できない。そもそも 01 年の業界再編以前でみると、メガ損保は、図 1 のように「三井海上」、「住友海上」、「大東京火災」、「千代田火災」、「同和火災」、「ニッセイ損害」という 6 社から構成されることとなる。度重なる経営統合は社員の帰属意識、愛社精神を傷つける心配がある。給与体系、福利厚生の変化に社員が対応するため激変緩和措置など取る必要がある。現損保ジャパンの佐藤正敏社長が、日産火災と安田火災の合併後の社内融和に苦悩した¹⁶ことから、人事問題の困難さがうかがえられる。

また統合による従業員数の増加で、人員の過剰が懸念される。統合により従業員数は、07 年度ベースで単純合算して 27413 人となり、表 1 1 から同業他社と比較してかなり人数が多いことが分かる。人員の過剰が企業の効率性を阻害する可能性は大いにある。

<表 1 1>



(出所：各社有価証券報告書より筆者作成)

さらに、統合比率が発表されていないが、この統合比率はメガ損保の支配権の割合を決める上でかなり影響力のある要素となるだろう。

¹⁶ 『週刊東洋経済』2009 年 1 月 17 日号より。

・システム統合での問題

第1章（5）で代理店 Web システムについて触れたが、メガ損保を構成する3損保のうち、三井住友海上、ニッセイ同和は ISS システムを採用しているが、あいおい損保は損保ジャパンと同じ ABC システムを採用している。他にも3損保間には様々なシステムの相違が見られ、統合後のシステムに慣れる期間を考えると、短期的にはシステム統合の効果は見えにくい。

・代理店の再編問題

3損保の代理店の合計は07年度ベースで単純合算すると、103658店¹⁷にのぼり（東京海上は56177店¹⁸）、統合後の代理店網の再編が急務である。重複代理店の統廃合、代理店を含めた会社の業務プロセスの見直しは、日本の損害保険募集形態の約9割が「代理店扱」であることを考えると失敗は許されない。

・段階的統合の中で生じる2社体制の非合理

統合計画では2段階に分ける方法が発表されたが、この段階的統合で生じる2社体制は極めて非合理である。なぜなら同じ損害保険というセグメントに2社が並列する形になり、効率化にも限界があるからである。過渡的に生じる2社は、持ち株会社が同一であるにもかかわらず、全く同じ分野で競争しあうこととなり、早期の2社の統合が望まれる。

以上の統合後のメリット、デメリットを比較して考えると、経営統合による効果は様々な困難な問題を解決しないと見出せないものであり、短期的には多少の混乱が生じる可能性があることが分かる。3社統合により正味収入保険料の規模では業界トップになるが、合算しても最終利益である当期純利益や株式時価総額では東京海上を大きく下回っており¹⁹、収益力の向上を目指してよりいっそうの経営の効率化が欠かせない。

次に質の面での改善を志向する東京海上を見ていく。東京海上は09年2月現在、収益構造の抜本的な改革を行っている²⁰。保険商品の品質の向上、すなわち、顧客と保険会社との間で生じる様々な業務手続の簡略化に重点を置き、顧客満足を向上させようとしているのである。具体的に代理店へのITシステム導入で、保険契約のペーパーレス化を進めることで手続き上のミスを激減させたり、また接客情報・顧客情報を共有化、一括管理することで効率化を進めている。代理店の営業力や情報活用度などを比較できる経営分析ソフトの開発で、代理店の営業力向上も支援している。

上記のようなシステムの刷新に投資した金額は約600億円、割いた人員は関連会社を含めて3000人近くに及んでおり²¹、三井住友海上のIT部門の予算規模が約400億円で、本社にはシステム関連のスタッフが50人、子会社に500人の規模であること²²を考えると、

¹⁷ 各社07年度有価証券報告書より。

¹⁸ 東京海上日動07年度有価証券報告書より。

¹⁹ 『日経ビジネス』2009年2月9日号より。

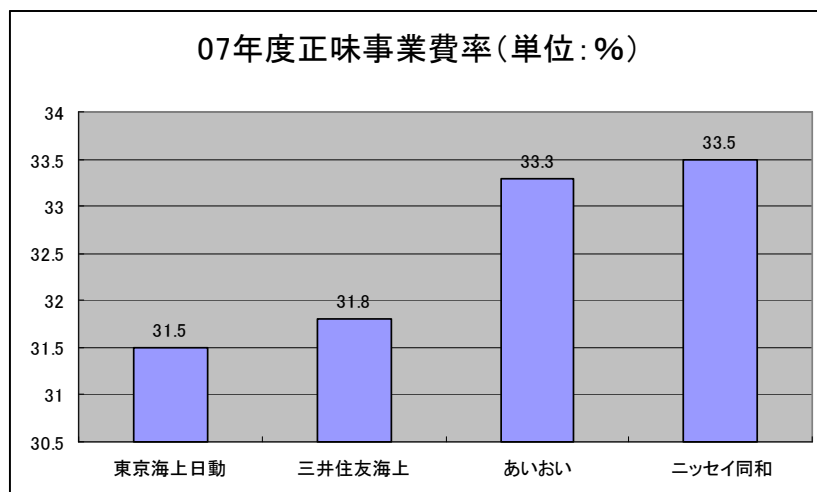
²⁰ 『日経ビジネス』2009年2月9日号より。

²¹ 『日経ビジネス』2009年2月9日号より。

²² <http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/0902/03/news008.html> より。

いかに東京海上がシステム投資に費用を費やしたかが分かる。そもそも東京海上は歴史的にシステム投資を積極的に行っており、正味事業費率も低位に抑えることが出来ていた会社だった²³。表 1 2 のように、直近の 07 年度ベースの正味事業費率について、東京海上日動とメガ損保を構成することとなる三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和とで比較しても、東京海上がより低く抑えており、事業の効率性が高いことが分かる。

＜表 1 2＞



(出所：日本損害保険協会統計資料より筆者作成)

また、第 2 章 (1) の各種会計データからも、東京海上の質の面での優位性は分かる。もともと、東京海上は収益性を高めることで正味収入保険料においてメガ損保を追い抜こうとしている²⁴が、果たしてそれは可能なのであろうか。

第 2 章 (1) 表 3 のデータの通り、損保上位 3 社の正味収入保険料は横ばいであり、損害保険市場がドラスティックに業績が変動するような業界ではないことが分かる。合併のような合従連衡がない限り、規模の面でメガ損保を抜くことは難しいのではないだろうか。しかし、成り行き上の効率性・収益性の低い損保との合併では、上記の統合後のデメリットの問題などが発生し、企業価値が劣化する恐れがある。それは顧客利益や株主価値の毀損へとつながり、企業に計り知れない損失を与えることとなる。東京海上は 09 年 2 月現在、冷静な経営判断が求められている。

以上を踏まえて、「規模か質か」の経営判断について意見を述べていきたい。メガ損保の誕生にみる規模を追い求めた 3 社統合という経営判断は、統合によるメリットに増して様々な解決すべき問題を抱えているがゆえに効果が見えにくいものであるが、上述の通りの国内損保市場の閉塞した状況を考えると妥当な判断なのかもしれない。しかし統合による合理化、コスト削減が出来なければ、統合効果はプラスどころかマイナスになってしまう。第 2 章 (1) の各種会計データや表 1 2 から明らかなように、統合前 3 社は東京海上に効

²³ 坂口康,成田修身,平澤克彦(1996)より。

²⁴ 『日経ビジネス』2009 年 2 月 9 日号, 日本経済新聞 2009 年 1 月 20 日より。

率性の指標で劣位にある。3社とも統合前の経営体制を根本的に見直し、新しい経営体制の下、東京海上を越えた効率化、顧客満足の向上、つまり「質」を求めた経営に努めなければならない。

また私は、わが国損害保険ビジネス全体における経営判断においても、「正味収入保険料」、つまり「規模」ばかりが歴史的に注目されてきたことに警鐘を鳴らしたい。規模だけではなく、事業の効率性や収益性などの価値基準も尊重されなければならないと考える。第1章で見てきたように、損害保険業界は長い間規制に縛られ、どの損保も商品に違いがなく、ほぼ同一の価格で、昔は規模の拡大こそが重要な経営戦略であった。わが国損害保険ビジネスは特殊な環境にあり、各社ともシェアを増やす競争に明け暮れ、商品数をいたずらに増大させ、あげく複雑すぎる保険商品までも販売してしまうが、損保の社員でも理解することができていないという恥ずべき状態が生じていた。そこから保険金不払い問題などの社会問題を生み出し、顧客利益を毀損してしまった。規制に縛られた当時では間違いなく規模にあたる「正味収入保険料」が最も重要な経営判断の要素であった。しかし自由化・規制緩和により、損保各社が自由に競争できる環境となった今現在、規模のみならず収益性や効率性などの質に関する指標にも重きを置かなければならない。損保の再々編がうわさされているが、ただ単純な規模の拡大を志向した合従連衡で顧客利益の損失が生じてしまわないことを願いたい。損害保険ビジネスは、企業側・サプライサイドではなく、顧客側の利益を重視しなければならない時代へと変わり、損害保険ビジネスにおける経営判断もそれに応えなければならないのである。

おわりに

08年末に損保3社統合が発表されて以来、メディアはいたずらに再々編のうわさを取り上げるようになった。そこで示される指標は大方「正味収入保険料」であり、「規模」の面にしか焦点が当てられていなかった。歴史的に見て「規模」の面に注目が集まるのは仕方ないことである。しかしわが国損害保険ビジネスは、規制緩和による自由化の波の中で、従来の経営からのパラダイムシフトが求められている。わが国損害保険業界が「質」の面を今までより重視し、さらなる顧客満足・企業価値の向上を目指すことを願いたい。

【参考文献・資料】

- 堀田一吉,石田成則,岡村国和『保険進化と保険事業』2006年5月(慶應義塾保険学会叢書)
- 岡本光正『生保・損保』2006年10月(日経文庫)
- 玉村勝彦『損害保険の知識』2005年7月(日経文庫)
- 坂口康,成田修身,平澤克彦『日本生命・東京海上火災』1996年12月(大月書店)
- 秋場良宣『東京海上の決断!』1987年2月(講談社)
- 株式会社トムソンネット編『図説損害保険ビジネス』2006年4月(金融財政事情研究会)
- 近見正彦,高尾厚,久保英也,吉澤卓哉『新・保険学』2006年12月(有斐閣)
- 『週刊東洋経済臨時増刊生保・損保特集 2008年度版』2008年10月(東洋経済新報社)
- 『週刊ダイヤモンド』2009年1月17日号
- 『週刊東洋経済』2009年1月17日号
- 『日経ビジネス』2009年2月9日号「成長の研究・東京海上ホールディングス」
- 日本経済新聞 2009年1月26日「メガ損保誕生の衝撃―上―」
- 日本経済新聞 2009年1月27日「メガ損保誕生の衝撃―中―」
- 日本経済新聞 2009年1月28日「メガ損保誕生の衝撃―下―」
- 日本経済新聞 2009年1月24日社説「損保は統合で活性化するか」
- 日本経済新聞 2009年1月24日「3損保、来年4月統合」
- 日本経済新聞 2009年1月20日「3損保統合、脅威でない」
- 損害保険各社各年度有価証券報告書
- 損害保険各社公式 HP
- 株式会社格付投資情報センター損害保険業界の格付けの視点
- http://www.r-i.co.jp/jpn/rating/rating/detail/sector/sector070731_2.pdf
- 社団法人日本損害保険協会統計資料
- <http://www.sonpo.or.jp/archive/statistics/>
- 社団法人日本自動車工業会データファイル
- <http://www.jama.or.jp/stats/>
- ITメディアエグゼクティブ HP
- CIO インタビュー「顧客やパートナーの声をシステムに反映」三井住友海上・玉田氏
- <http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/0902/03/news008.html>
- フジサンケイビジネスアイ「メガ損保、挑む利害の壁 3社、統合協議スタート」
- <http://www.business-i.jp/news/sou-page/news/200901240022a.nwc>