

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 29 日現在

機関番号：32637

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380574

研究課題名(和文) 金融危機後における我が国の保険業と国際化戦略

研究課題名(英文) Global strategies of Japanese insurers after the financial crisis

## 研究代表者

恩蔵 三穂 (onzo, miho)

高千穂大学・商学部・教授

研究者番号：10287956

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、金融危機以降、新たな局面を迎えた日本の保険業界において劇的に拡大し続ける海外事業展開に着眼し、規模拡大行動の観点からその有効性を検証するものである。

本研究に関する海外の先進的な研究成果を整理し、さらにわが国生損保の海外進出の実態を各社個々のケースを考察し、海外戦略の効率化を高めるための課題をいくつか設定した。これらの設定課題に鑑み、わが国保険会社における海外事業展開における有効性について学会誌に論文として発表した。

研究成果の概要(英文)：The objective of this study is to focus on the overseas operations of Japanese insurance companies, which these companies have been expanding rapidly and continuously since the financial crisis, which led them into a new phase, and to verify the effectiveness of expanding these operations from the perspective of scale expansion behavior.

I reviewed the results of previous research on this topic that was conducted overseas, examined individual cases of overseas expansion by Japanese life and nonlife insurance companies, and determined a number of issues in enhancing the efficiency of overseas strategy. Taking account of these issues, I published a paper on the effectiveness of the development of overseas operations by Japanese insurance companies in an academic journal.

研究分野：保険 リスクマネジメント

キーワード：保険業 規模の経済性 国際化 保険の自由化

### 1. 研究開始当初の背景

欧米においては1960年代以降、生損保両事業に関する規模の経済性や規模拡大行動の研究が活発に行われ、とりわけ1990年代以降にはグローバル化による規模拡大行動についての研究成果が数多く発表されてきた。日本でも1970年代から1980年代にかけて、国内市場を対象に企業間の規模格差を扱った研究蓄積がみられた。しかしながら、日本の生命保険業での海外事業展開が必ずしも活発でなかったことや、海外調査も含めた実態調査が困難な状況を反映して、グローバル化に伴う規模の経済性やその効果という観点からの研究は、著しく立ち遅れているのが現状であった。

海外の先行研究においては、保険会社がグローバル化を通じて単にその規模を拡大させるだけでは規模の経済性を享受できないことが、すでに明らかとなっている。たとえば、多国籍保険会社の規模の経済性についての大規模なサーベイ調査に基づく研究においては、規模の経済性は存在するものの、ある時点(規模)を越えると規模の経済性が存在しないということが示されている。サーベイ調査では、欧州・北米に本拠を置く(全体の9割)グローバル化を進める保険会社について、85年から92年までの93社(累計サンプル601)を対象とし、規模の経済性を測定するために、多国籍保険会社のサンプルにおいて、アウトプットとコストの関係を分析している。従属変数は、保険会社のコスト(代理店手数料、一般営業費、および投資費用)、独立変数は、保険会社の収入保険料としている。この研究結果をみると、保険会社がグローバル化を進めることで規模の経済性を享受しようとしているにもかかわらず、ある時点を超えると規模の不経済性を生じさせてしまうことが明らかになった。

地域別にみると、欧州・北米での規模の経済性について有効性を認めるものの、成長が予見されるアジア保険市場では規模の経済性について懐疑的数値を示していた。このことは、当時、アジア保険市場の中心に位置した日本の保険市場では全般的に海外展開が行われていたとは言いがたく、上記研究において日本の保険市場が十分なデータを提供し、規模の経済性について議論できる状況ではなかったことを示していると考えられる。

一方、2000年代にはいると、わが国では保険の自由化以降、生損保両事業とも提携や合併といった企業の再編成が行われただけでなく、外資系保険会社の参入とあまって、保険業をめぐる環境が大きく変化した。さらに、少子化による人口減少等により日本の保険市場が縮小化傾向になるなかで、保険会社にとっても、近年、海外進出は成長源泉として重要な経営課題の一つとなってきた。

以上の背景から新たな局面を迎えた日本の保険業界において、1980年代までに展開された日本の保険会社を対象とした規模の

経済性に関する研究や海外進出に伴う規模拡大行動に関する研究は、再検討を要する重要なテーマとなってきたといえよう。

### 2. 研究の目的

1996年における保険業法の改正後、画一的だった保険業界において競争原理が導入され、国内の保険業を取り巻く環境が厳しくなるなか、各保険会社は提携や合併など規模の拡大化を図っている。

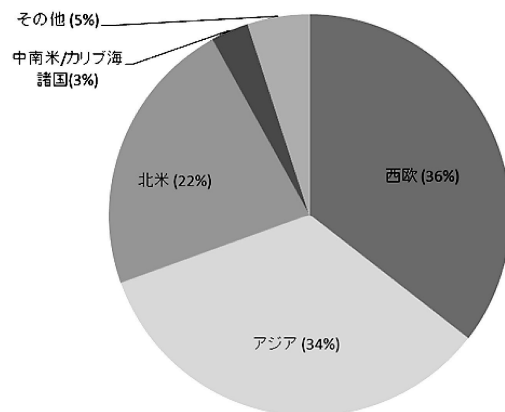
規模拡大の行動の一環として海外に収益性を見いだす保険会社が登場する一方、130か国以上の国や地域で事業展開する大手保険グループ American International Group (米国) が引き起こした世界的な金融危機を契機として、わが国においても保険会社のグローバル化が注目されるようになってきた。

そこで本研究では、保険の自由化以降、益々活発化するわが国保険会社の海外進出について、すでに欧米で研究の進んでいる当該分野の研究成果の考察を通じ、規模拡大行動の観点からその有効性とグローバル化に伴う諸問題について検討することを目的とした。

### 3. 研究の方法

まず、国内および海外の過去の研究成果を整理し、多国籍企業における優位性と保険会社の海外進出について体系的にとりまとめた。

図1) 地域別に見た世界の生命保険市場  
(2013年: 元受保険料ベース)



(出典) Swiss Re 『Sigma No.3/2014』より作成。

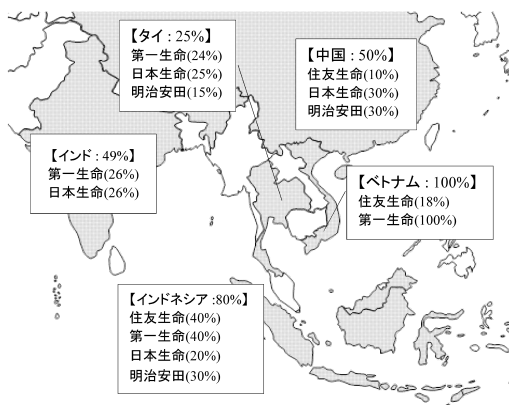
理論研究においては、とりわけ1990年代末のアジア保険市場の拡大(図1)と、それに伴う欧米企業のアジア進出、および金融危機以後のわが国保険会社の事業展開を念頭に、1990年代までに定式化された海外進出に伴う規模の経済性に関する研究について、欧米学会での再評価の動向と照らし合わせながら再整理を行った。前述の例をあげれば、海外進出に伴う規模の経済性に関する研究では、欧州・北米における規模の経済性に関

してその有効性が認められる一方、アジア保険市場では規模の経済性について懐疑的数値が示されていた。

しかしながら、1990年代後半において多国籍化した保険会社では世界的に高成長を続けるアジア保険市場への進出とシェア拡大が相次ぎ、その様相を大きく変化させた。また、1990年代末から2000年代にかけて多国籍企業として急成長を遂げていたAmerican International Group(米国)やING Group(オランダ)といった各社が、今日その再編を余儀なくされるなかで、グローバル化理論の研究に対する再評価の整理は、欧米に遅れながらも進出圧力を強めつつあるわが国保険会社に関する分析を行う上で不可欠であると考えられる。そこで、理論研究の再評価にあたって、国内および欧米の文献について調査・収集を行った。

次に、体系化された理論や概念を用いて、各々の保険会社のケースに照らし合わせ、グローバル化の有益性の実態を検討した。すでに海外進出先のヒアリングデータ(北米・中国)の蓄積があることから、現地調査として、近年、経済発展が顕著なアジアへ進出している企業へのヒアリング調査を中心に行うことで、わが国における保険業のグローバル化戦略について考察した(図2)。そして、国内外の調査で得られた知見をベースに、研究の完成度を高め、その成果を学会等のジャーナルへ投稿した。

図2) アジアにおける日本の生命保険会社の参入状況



注：国名の横には出資上限比率、各社名の横には出資比率(概数)を記載。

(出典)恩蔵三穂(2015)「生命保険会社におけるグローバル化と規模の経済性—アジア市場における海外展開を中心として」『保険学雑誌』第630号、日本保険学会、5頁。

#### 4. 研究成果

金融危機以降、新たな局面を迎えた日本の保険業界において劇的に拡大し続ける海外事業展開に着眼し、規模拡大行動の観点からその有効性を検証するために、本研究に関する海外の先進的な研究成果を整理した。

そもそも保険会社が海外に収益を求める

理由の一つには、地理的分散効果を狙うといったものがある。しかし、海外事業展開のベースにはグローバル化を通じた規模拡大行動による規模の経済性を享受するという側面もある。グローバルな規模の経済性を享受することは、競争優位性へと結びつきやすい。

生命保険業を分析対象とした規模の経済性に関する実証研究は1960年代頃から始まっており、いくつかの研究で保険会社の規模の経済性が確認されている。多くの研究は一国内での規模の経済性に関するものであったが、グローバルな視点を取り入れた研究でも実証されている。サービス業に関してみると、製造業と同様に多国籍化した企業が、従業員の専門化、ファイナンシャル・マネジメント、および共通のガバナンスにおいてグローバルな規模の経済性を達成できると指摘されている。また、企業イメージを確立し優れたマーケティングを行えばグローバルな規模の経済性が享受できると論じられている。さらに、多国籍保険会社の規模の経済性については、前述の通り、規模の経済性が存在することを認めつつも、一定規模を越えると規模の経済性が存在しないと結論づけられている。

グローバル化による規模の経済性の源泉に焦点をあててみると、グローバル化が進むにつれ、最低コストでまかなえる現地において企業がそれぞれの価値連鎖活動を実行できるようになることでコスト削減を促進することができるの議論がある。また、料率設定、アンダーライティング、保険金の支払い、投資など価値連鎖の上流部分を参入先で共有できれば、グローバルな規模の経済性を享受できることが示唆されている。さらに、多国籍企業が国や地域をまたがるグローバル規模の経験を通して保険業を支えるコストを共有し、範囲の経済性を享受することでコスト削減を可能にすることが指摘されている。

一方、グローバル化によるマネジメントシステムやオペレーションの複雑化によって、かえってコストを増大させるのではないかという議論もある。グローバル化によるコストを抑制するためには、規模の経済性に影響する組織の価値連鎖の要素をマネジメントしなければならない。たとえば、グローバルな規模の経済性を享受するためのひとつの方法として、国際的なオペレーションの共通システムへの統合などがあげられる。つまり、グローバル化を通じた規模の経済性を追求するという視点にたつと、規模の経済性に影響する組織の価値連鎖の要素に注目し、海外展開に伴う阻害要因をグローバルな視点で捉えることができるかという議論である。

ここ20年あまりで保険市場は急激な変化を遂げており、グローバル化が非常に進んでいるが、グローバル化する保険市場は、多くの場合、規制緩和、競争激化、保険販売の急成長、新しい保険販売チャネルの誕生など共通した傾向を有するものの、その一方でそれ

ぞれの国や地域では多様化が進み、現地特有の異質性が残るといふ。その異質性とは、現地の政治的、法的、文化的な要素から構成されるような金融市場、課税、規制システム、保険者の投資戦略、保険の販売システムなどであり、これらはグローバル化によっても世界規模で統一されにくいものである。たとえば、それぞれ現地で異なる規制の存在は、コンプライアンスの費用を過度に高めるなどして規模の経済性を実現するうえでの阻害要因となりうると指摘されている。

そこで、わが国生損保の海外進出の実態を各社ケースのヒアリングや文献調査等を通じて、海外戦略の効率化を高めるための課題をいくつか設定した。これらの設定課題に鑑み、わが国保険会社における海外事業展開における有効性について学会誌等に論文として発表した。具体的な内容は、下記の通りである。

グローバルな規模の経済性を追求するという視点から、経営のイニシアティブ獲得の問題、および海外進出の発展段階に応じた保険会社の経営戦略について考察を試みた。保険会社は参入先に対して経営のイニシアティブを確保することで、保険の知識移転により価値連鎖の上流部分を標準化する。また、参入先の知識を吸収し、その知識を本国や他の参入先に提供することで、グループ全体のシナジー効果を狙う。こうして、さらに高度化された価値連鎖の上流部分を標準化することによって、グローバルな規模の経済性が享受できると考えられる。それは、出資比率が低く、海外事業が本国の補完的な位置づけという場合であってもである。

保険市場が導入期を脱すると、今回指摘したような課題だけでなく新たな課題に直面することになる。アジア市場において次第に保険普及率が高まり、販売地域も拡大され、次なる段階に保険市場が進展したとき、日本の生命保険会社に求められる知識や枠組みをさらに検討する必要がある。

さらに、保険会社のグローバル化に関して別の課題もある。規模が大きく、個人分野に重点を置いたアンダーライティングを行い、垂直的な販売システムを有している保険会社にとっては、コングロマリット化が効率性と収益性を高めるといふ研究がある。その一方で、金融コングロマリットの代表格とも言える ING group (オランダ) や HSBC (イギリス) などが、バンカシュアランスをやめ中核事業の銀行業に専念するといった方向転換を行っている。いずれにしても、保険会社のグローバル化に伴い規模を拡大し収益を上げるためには、国際的な保険監督規制の中で考慮されるべき新たなリスクへの留意も必要であり、海外展開に伴うコストの検討も不可欠である。したがって、グローバル化に伴う規模拡大のメリットを享受するためには、共通システムの構築だけでなく、さらなる情報技術の高度化、そしてグローバル人材

の育成など、いずれも本質的な課題に取り組む必要があると考えられる。今後、これらの課題を意識しつつ、グローバル化戦略において効率性・収益性を高めるためには、どのような視点で海外展開に伴うコストを抑制すべきかなどを明らかにしたい。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計6件)

恩藏三穂「日系損害保険グループの生命保険業への参入」*Monthly Life Insurance*, Vol. 440, Korea Life Insurance Association, pp. 23-33, 2015年。

恩藏三穂「生命保険会社におけるグローバル化と規模の経済性—アジア市場における海外展開を中心として」『*保険学雑誌*』第630号、日本保険学会、161-177頁、2015年。

恩藏三穂「日系生命保険会社のアジア事業展開」*Monthly Life Insurance*, Vol. 434, Korea Life Insurance Association, pp. 21-31, 2015年。

恩藏三穂「日本における生命保険会社の国際化の動向」*Monthly Life Insurance*, Vol. 421, Korea Life Insurance Association, pp. 24-34, 2014年。

恩藏三穂「生命保険業におけるセイフティネットの意義と役割—契約者保護の観点から—」『*国際的保険グループの監督規制*』中浜隆編著、公益財団法人 生命保険文化センター、105-124頁、2013年。

恩藏三穂「保険会社における CSR の現状と課題」*Monthly Life Insurance*, Vol. 413, Korea Life Insurance Association, pp. 64-71, 2013年。

[学会発表](計0件)

[図書](計0件)

[産業財産権]

○出願状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

恩蔵 三穂 (ONZO, Miho)  
高千穂大学・商学部・教授  
研究者番号：10287956

### (2) 研究分担者

なし ( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

なし ( )

研究者番号：