

國際保險經營論

近畿大学助教授

塗 明 憲 著

千 倉 書 房

著 者 略 歴

昭和10年11月 台湾台北市に生れる
 昭和32年 6月 台湾大学法学院商学系卒業
 昭和39年 2月 留学のため来日
 昭和44年 3月 神戸大学大学院経営学研究科(商学専攻)博士課程修了
 同 4月 近畿大学商経学部専任講師(保険論, 海上保険論担当)
 昭和48年 3月 日本に帰化
 同 4月 助教授, 現在に至る
 昭和51年 4月より1年間 ハーバード大学経営大学院客員研究員
 論文 「日本の保険経営者」, 保険学雑誌(日本保険学会)第480号(昭和53年3月)など
 訳書 M. ケラー『生命保険会社と企業権力』(水島一也監訳, 田村祐一郎共訳), 千倉書
 房, 昭和49年

ISBN4-8051-5900-6

『国際保険経営論』 保険学シリーズ 6

昭和58年 6月25日 印刷

昭和58年 7月 5日 発行

610-11 京都市 西京区 大原野

東竹の里町 2-1-13-103

検 印
省 略

著作者◎ ^{ぬり}塗 ^{あき}明 ^{のり}憲

東京都 中央区 京橋 2-4-12

発行者 千 倉 悦 子

東京都 港区 六本木 3-6-9

印刷者 日成エンタープライズ

104 東京都中央区京橋2-4-12 第一生命ビル

発 行 所 千 倉 書 房

TEL. 03(273)3931(代) 振替・東京 2-978

ISBN4-8051-0458-9

まえがき

一般にまえがきでは、執筆の動機や方法が述べられ、次いで謝辞が表明されるのが常である。しかし本書では専ら後者についてのみ記すことにし、前者は序章で述べることにした。限られたスペースでは、本書の出版までに多くの方々から受けた御恩の数々に対し、十分感謝の気持をあらわすことができないからである。

筆者が故郷台湾より留学を志して来日したのは昭和39年2月であった。爾来、神戸大学大学院を経て、近畿大学商経学部就職し、今日までに早くも19年を越える歳月が過ぎた。本書はこの19年間の研究生活の結晶というよりも、その間にご指導を受け、あるいはお世話になった次の方々の賜物というべきである。この機会に心からの感謝の意を申し述べる次第である。

恩師勝呂 弘博士は、保険学を通じて学問の世界と研究者としての基本姿勢を身をもって示して下さった。先生のご退官後は、高村忠也先生のもとで、理論とともに実務を知ることの重要性についてお教え頂いた。また、入江猪太郎先生によって国際経営理論に接する機会を得たが、それは筆者が保険業の国際経営活動に関心を抱く契機となった。当時、外国籍であった私が近畿大学に就職できたのも、入江先生のお陰である。筆者の研究者としての人生は、まさにこのお三方によって開かれたものである。

さらに、神戸大学の水島一也先生には、これまで公私にわたって一方ならぬご教導ならびにご厚情を賜り、この数年は健康の面でもお気づかいを頂いた。先生の学問に対する厳しい態度と情熱に、日頃親しく接する機会に恵まれたことは、筆者の人生における最大の幸運のひとつである。長崎大学の田村祐一郎氏との永年の親交は、筆者にとって尽きることない知的刺激と楽しさの源泉である。氏の著作から啓発されること一再ならず、本書をまとめる過程でも、しばしば貴重なアドバイスとご協力を頂いた。このお二方の不断

2 ま え が き

の激励がなければ、本書の完成はおろか、まがりなりにも今日まで研究生活をつづけて来られたかどうか疑問である。

奉職先の近畿大学の生島廣治郎理事、宮下忠雄商経学部長、池上隆雄教授はじめ学部諸先生方からは、永年ご指導にあずかり、健康を損ねてからは、一層格別のご配慮を賜った。特に江夏健一教授（現在関西学院大学）、山下昌美教授および濱田麗史助教授には、公私にわたって一方ならぬお世話にあずかった。また、本書の基礎となった研究の多くは日本保険学会ならびに生命保険文化研究所主催の「保険学セミナー」で報告した際に、諸先生方から有益なご教示を受けた。生命保険文化研究所（二見 隆理事長）からは研究助成を、特に柴田忠男常務理事および附属図書館の高橋和子さんには研究や資料の面で多大なご協力を頂いた。さらに生命保険文化センターの「保険学振興基金」の助成によってアメリカ留学という貴重な経験をすることができた。本書で使用している資料の多くは、その折の収穫である。

本書の出版に対し、近畿大学より、昭和58年度研究成果出版助成の対象として助成金が交付されることになった。ここに記して感謝の意を表する次第である。

昭和53年秋に腎不全となったが、再三にわたる危機を乗り越えてこれたのは、ひとえに京都大学附属病院泌尿器科人工腎臓部の澤西謙次先生、北中昭枝婦長はじめスタッフの皆様のご尽力のお陰である。これからの日々を無為に費やすことなく、限られた力ではあるが、少しでも社会に役立てることこそ、上記の皆様方への最大の恩返しと自戒してやまない。本書がその万分の一にでも値するならば、これ以上の喜びはない。

なお、本書は妻寿子との二人三脚によるというべきものである。結婚以来、家事・育児の傍ら、筆者の研究を助け、特に発病後は生活・食事管理の面でさらに苦勞をかけた。本書の完成を最も喜んでいる彼女に、この本を捧げ、感謝の気持をあらわすことができれば、この上ない幸せである。

最後になったが、この拙い研究を「保険学シリーズ」の一冊として出版す

ることを快くお引き受け下さった千倉書房の千倉 孝副社長，秋本敬助編集部長，塚越俊治次長はじめ皆様方にも厚く御礼申し上げる次第である。

昭和 58 年初 春

塗 明 憲

目 次

序章 —問題意識と本書の構成—	1
第1部 保険業の国際経営に関する基本考察	9
第1章 保険業における国際経営	9
第1節 は じ め に	9
第2節 基本用語の定義	9
第3節 海外進出における2つの類型	12
—「地元市場志向型」と「本国系市場志向型」—	
Ⅰ 海外進出の目的と外国市場	12
Ⅱ 2つの類型 —「地元市場志向型」と「本国系市場志向型」—	16
第4節 国際保険経営の諸形態	17
Ⅰ 外国業者との業務提携	18
Ⅱ 外国駐在員事務所	20
Ⅲ 外国元受代理店	21
Ⅳ 支店・支社の設置	22
Ⅴ 現地法人の設立・取得または経営参加	23
第5節 結 語	24
第2章 保険業の国際経営に関わる諸要因	26
第1節 は じ め に	26
第2節 環 境 要 因	26
Ⅰ 国内環境要因	26
1 一 般 要 因	26
2 直 接 要 因	27
Ⅱ 国外環境要因	27
1 一 般 要 因	28

2 目 次

2 直接要因	28
第3節 企業主体要因	29
I 経営理念	29
II 経営組織	33
III 経営資源——「優位性」を中心に——	38
第4節 結 語	43

第2部 「地元市場志向型」の事例研究

——19世紀後半のアメリカ「3大生保」の国際経営活動を中心に——

第3章 アメリカ生保市場におけるイギリス

業者の経験

——19世紀初頭から中葉まで——

第1節 は じ め に	47
第2節 イギリス業者の進出・撤退の経緯	47
第3節 アメリカ市場における営業活動	59
第4節 アメリカ市場における障害	67
——州監督規制——	
I 責任準備金評価方法	68
II 生・損保兼営の禁止	69
III 会社業容の報告義務	72
IV 供 託	73
第5節 イギリス業者の撤退の原因	75
I マーケティングにおける優位性の喪失——「変革」か「順応」か——	77
II 州監督政策——「現地化」との対立——	79
第6節 結 語	80

第4章 19世紀後半のアメリカ生保業者の

国際経営活動

——「3大生保」を中心に——

第1節 はじめに	83
第2節 「3大生保」の国際経営の展開	84
Ⅰ エクイタブル	84
Ⅱ ニューヨーク・ライフ	88
Ⅲ ミューチュアル	91
第3節 「3大生保」の外国営業の成果	92
第4節 その他のアメリカ生保業者の海外進出	95
第5節 結 語	97
 第5章 「3大生保」の海外進出と環境要因	99
第1節 はじめに	99
第2節 国内市場における生命保険史的背景	99
第3節 国内環境要因	101
第4節 国外環境要因	106
第5節 結 語	108
 第6章 「3大生保」の海外進出と企業主体要因	109
第1節 はじめに	109
第2節 経営理念と海外進出動機	109
第3節 経営組織における特徴	116
第4節 経 営 資 源	121
——マーケティング・テクニクにおける優位性——	
Ⅰ 商 品	121
Ⅱ 料率および配当	123
Ⅲ 外野組織——販売チャネル——	125
Ⅳ 広 告・宣 伝	128
Ⅴ PR・パブリシティ	133
第5節 結 語	138

4 目 次

第7章 「3大生保」の外国営業と「障害」……………140

—その 1—

第1節 はじめに……………140

第2節 経営面の諸問題……………140

I 事業費の増大……………141

II 投資利回りの低下——特に外国における不動産の場合——……………147

III 死亡率の上昇……………151

IV その他……………152

第3節 「3大生保」間の競争意識……………152

第4節 国内環境要因の変化……………155

——世論・監督当局の批判——

第5節 結 語……………161

第8章 「3大生保」の外国営業と「障害」……………164

—その 2—

第1節 はじめに……………164

第2節 地元業者・世論の反発……………164

——批判・非難——

第3節 外国政府の規制……………171

——内容、背景および対応の限界——

I 規制の種類・内容……………171

1 供 託 (Deposit)……………171

2 資 産 運 用 (投資)……………174

3 マーケティング活動……………175

4 事 業 費……………178

5 報 告 義 務……………178

6 課 税……………179

7 そ の 他……………180

II 規制の特徴とその原因・背景……………180

III 「3大生保」の対応と限界……………188

第4節 結 語	193
第9章 「3大生保」の外国市場からの撤退	197
第1節 は じ め に	197
第2節 撤退の経緯	198
Ⅰ エクイタブル	198
Ⅱ ニューヨーク・ライフ	204
Ⅲ ミ ュ ー チ ュ アル	205
第3節 外国保有契約の整理方式	207
Ⅰ 清 算	207
Ⅱ 包 括 移 転	210
Ⅲ 再 保 險	211
第4節 撤退・整理の契機・背景	214
Ⅰ 撤退に関する諸要因	215
1 企業主体要因——経営理念の保守化——	215
2 環 境 諸 要 因——国内と国外——	218
Ⅱ 保有契約整理を促した諸要因	228
第5節 結 語	231
終章——「地元市場志向型」に伴う諸問題——	236
Ⅰ 企業主体要因に関わる諸問題	236
Ⅱ 環境要因に関わる諸問題	240
Ⅲ 撤退に関する問題	245
主要参考文献	249

序章——問題意識と本書の構成——

本書は保険業の国際経営活動について、若干の理論的・実証的ならびに経営史的考察を試みることを目的としている。保険経営に関する研究では、総論を除いて、一般に生命保険業と損害保険業とを区別して考察がなされる。それは制度史的に、法制的に、また事業内容からも、それぞれ意義が認められるがゆえに、ひとつの研究方法として確立しているものであろう。確かにひとしく保険業とはいえ、引受危険の種類・性質は同一ではなく、その事実は単なる商品面だけでなく、マーケティングや資産運用など種々の経営活動の展開における違いをもたらすことになるだろう。両業種の経営に関わる相違点は明らかに存在する。しかしながら両者が多くの共通点を有していることも事実といわねばならない。いずれも自己責任に基づく経済生活の確保に不可欠な危険対策の一種「保険」を提供する企業であり、その商品である「保険保護」の基本的仕組みに変わりはない。さらに今日では商品分野においてさえ、生命保険における定期化、災害保障や傷害特約などの伸展がみられる一方、損害保険では長期貯蓄性商品の開発・普及が進んでおり、両者の同質化ないし競合化は一層明白な傾向となってきた。その結果でもあるが、資産運用活動においても、損保業と生保業との相違は、極言すれば質的より量的問題になりつつあり、またマーケティングにおいても、店頭販売や通信販売など共通の販売チャネルが目立つようになっている。日本では、現時点では許されていないが、両業種の兼営は外国に例がないわけではない。以上に挙げた諸事実だけでも、両業種の経営に共通するものが少なくないことは明らかである。敢えていうならば、両者における相違は、もともと本質的で解決し難いものではない。

保険業の国際経営活動についても、生・損保両業種は、若干の技術的領域（たとえばアンダーライティングとアクチュアリーなど）を除けば、同じことがい

2 序 章

えるだろう。もともと保険の本質に国境の概念はなく、保険業は生・損保を問わず、立地条件の制約をほとんど受けない産業である。したがって保険業は本質的に国際事業として不適格であるとは考えられない。しかしこのような意見には、損保業に関する限り、異論は少ないだろうが、一般に生保業の場合は、他産業はいうまでもなく、損保業と比較しても、よりドメスティックであるという認識が強く存在しているようである。たしかに損保業では、海上保険や航空保険など本来的に国際性を伴う保険種目を擁しており、また再保険取引の必要性からも日常の営業活動が国際取引化する機会が多い。現実には日本の例をみても明らかなように、損保業の海外支店や現地法人の設立などに示される国際経営の動向は、生保業よりもはるかに活発である⁽¹⁾。しかしこれらの事実といえども、損保業が国際事業としての適性という点で、生保業に対して本質的に勝っていることを証明するものではない。事実上、アメリカの生保業は19世紀中葉から外国市場に進出しているが、損保業の本格的海外進出は第1次大戦後であった。それによって生保業はいわゆる「多国籍企業」の先駆けであった産業のひとつに数えられているほどである⁽²⁾。商品、マーケティング方法における普遍性や創業（進出）コストは、損保業の場合とほとんど変りがなく、むしろ生保業の方が引受危険の性質からみれば、企業リスクが小さく、さらに資金力においても有利であるとさえ考えられる。思うに今日の損保業の積極的な国際経営活動と、生保業における対照的な消極さの主因は、企業主体的には既述の営業活動におけるひんばんな国際取引を通じて、損保業は生保業よりも、経営の「国際化」に必要な経営資源（ノウハウ、経験など）の蓄積が比較的容易であることによるものであろう。さらに企業

(1) 拙稿、「保険企業の国際経営をめぐる諸問題——海外進出における目的と優位性を中心に——」，保険学雑誌第467号（昭和49年12月），第1～3表参照。最近のデータではないが，そこに示された国際経営活動の活発さの相違は今日でも変りがない。

(2) ウィルキンズ，M. 著，江夏健一・米倉昭夫訳，多国籍企業の史的展開，1973，ミネルヴァ書房，82-3 ページ。

外（環境）の要因として、国内市場の担保力（Capacity）増大の目的から、外国損保業者の進出を歓迎する一方、逆にその金融機関の性格—資金形成力—にかんがみ、外国生保業者の進出を好まないという傾向が、先進または発展途上国を問わず、極めて一般的であることに注目すべきであろう。この生・損保両業種に対する姿勢の違いは、各国監督当局の政策に反映し、外社に対する認可方針や規制内容における寛厳の不一致をもたらす可能性があるといわねばならない。生保業の消極的姿勢は、主にこのような企業内外の要因によるものと考えられる。果してそうであるならば、まず国際経営資源の蓄積は時日を要するとはいえ不可能なことではない。最近の生保業における外国業者との業務提携や海外投資活動の進展に伴い、国際経営ノウハウの取得・蓄積や人材育成は急速に進むだろう。一方、外国当局の政策的配慮がもたらす市場参入の困難という問題は、生保業における主として貯蓄性商品によって集積される資金の国外流出という不安によるものと考えられる。それも解決不可能な問題でないことは、定期保険や疾病保険など資金形成力の小さい、いわゆる保障性商品への特化で日本に進出し、相当な成果を収めているアメリカ業者の例が示している。このように生・損保両業種は、国際事業としての適性においてはほとんど変りがなく、特に生保業をドメスティックな産業と規定せざるをえない理由は見当たらないといえよう。

ところで今日の日本の保険市場は、生保のいわゆる「成熟化」の効果と損保の低成長経済の影響による業績の停滞・不振に加えて、簡保、共済、信託、銀行などとの商品や投資面での競争激化など不利な諸現象が叢生し、恐らく戦後の復興以来、最大の危機状態にある。これに対応するために、生・損保業のいずれも新商品・市場の開発（たとえば生保での若年層や女性市場向け商品、損保での貯蓄性やパッケージ商品など）、あるいは投資活動においても海外を含む新しい資産運用方法の検討など、それぞれ全力を尽しているようである。ただしそれらの努力は、ほとんどもっぱら国内市場に向けられたものであり、海外市場の開拓（投融資活動は別として）にはごく一部の例外を除いて、生・

4 序 章

損保業を問わず、一般的には無関心のように見受けられる。特に市場の成熟化がいわれている生保業において海外進出に消極的な傾向は一段と顕著である。諸外国の生保経営史上では、国内市場における競争激化や成長鈍化に対応する戦略として、外国市場への進出を図る事例一大手会社は一層の成長を求めて、中小会社は生き残るために一が多くみられる。確かに外国営業は国内営業とは異なる経営資源を要し、異質の社会、経済、文化的条件のもとにおける経営活動は異なるリスクや困難な障害を伴うことになり、これまでひたすら国内営業に専念してきた生保業が、外国市場への進出を容易ならざる事業と考えているとしても理解し難いことではない。そのうえ、しばしば指摘されるように、日本の保険業は実質的には商品・価格面でいわゆる画一化体制、しかも費用構造上の限界企業が存続しうる価格水準で管理・保護されている。かかる市場構造は業績・効率において勝る企業に「超過利潤」をもたらし、劣る企業にも「生き残り」を保障する⁽³⁾。この体制に変化がない限り、たとえ市場がいかに飽和化しようと、外国市場に対する関心は生じ難く、国際企業を志向する主体的な経営戦略の転換は期し難い。わが国保険業における海外進出は、より大きい市場と機会を求めて海外雄飛するに足る経営資源を擁する一部大手企業か、国際経営の伝統を持った企業、あるいはひととき積極・進取的な経営者に率いられた企業でなければ、望みえないことかも知れない。しかしながら日本の市場では、既に外国生・損保業者が40余社進出しており、彼らは永年の間、市場占有率の低さ（たとえば外国損保業者41社の元受保険料ベースで、56年度は2.9%に過ぎない）⁽⁴⁾にも拘わらず、撤退する事例はほとんどなく、むしろ新規進出の噂が後を絶たない。成熟化が指摘され、日本の生保会社によって完全に掌握されているといわれる生保市場でさえも、まだ「シェア確保の余地はある」⁽⁵⁾と外国生保の経営者は述べており、事実、近年の外社

(3) 水島一也、現代保険経済、昭和54年、千倉書房、98ページ以下。

(4) 日本損害保険協会、日本の損害保険ファクトブック、'82、30ページ。

(5) ミューチュアル（アメリカ、N.Y. 州）社の副社長の意見として報道されてい

進出の動きは目覚ましい。これら外国業者が挙って低いシェアに甘んじつつ、またはそれを予期しながらも、いぜんとして日本市場への関心を保ちつつけているのは、ほかでもなく国際経営が各社の長期的企業戦略の一環に確固として位置付けられていることによるとしか考えられない。世界的に金融・保険市場の国際化・自由化傾向の一層の進展が予想される今日においては、わが国の保険業者も、生・損保業を問わず、経営の長期的展望のなかで国際経営という問題を真剣に検討し、適切な位置付けを行わざるをえない時機を迎えているように思われる。

本書の構成は、第1部において保険業の国際経営に関する基本的な理論・実証的考察(第1章)ならびに事例分析のための枠組み設定(第2章)を試み、第2部において事例研究を行うという形式となっている。第1部では、国際経営ないし多国籍企業に関する理論的・実証的研究成果のなかから、基本的小説通説的と考えられるものを摂取・援用し、それが一般に製造業を対象とする理論であることにかんがみ、保険経営の特殊性を導入して、保険業に適用するという方法を採用した。一方、第2部においては、主として上述の分析枠組みと経営史的方法に従いながら、具体的に保険業の国際経営活動の経験を考察した。かねてより筆者は、保険業の海外進出を「地元市場志向型」と「本国系市場志向型」の両形態に分類している(第1章参照)が、第2部では専ら前者、すなわち「地元市場志向型」について、生保業の事例を対象に考察を行っている。具体的にいえば、イギリスおよびアメリカ業者の国際経営活動の経験であるが、本書では特に後者に関する事例研究に重点がおかれている。すなわち19世紀後半より今世紀初頭にかけて、ほとんど全世界に及ぶ大規模な外国営業活動を展開したアメリカの大手生保会社の経験である。彼らの経験はその規模、成果において比肩しうるものがなく、その海外進出から究極における撤退に至るまでの過程を考察する上で必要な資料の入手可能性から考えても、最適の事例と思われるからである。したがって本書を通

じて引用・紹介される事例は、一応生・損保両業種に及び、かつまた19世紀から現在に至るまでの間における具体例を含むものではあるが、特に第2部では前述のアメリカ業者の事例が主たる研究対象となる。

なお、「本国系市場志向型」については、主に損保業の事例を中心に、後日改めて取り上げる予定である。

上述の本書における構成および分析方法は、筆者の立場からして当然の結果と思われる。要するに筆者は生保業のいわゆるドメスティック性を否定し、さらに生・損保業の企業経営一特にその国際性一における相違よりも、その共通する面を一層重視する。その前提からすれば、生・損保両業に共通した、すなわち保険業一般の国際経営理論の構築を試みることは当然であり、事例研究の対象が生・損保業のいずれであってもよいことになろう。重ねていうようであるが、筆者は生・損保業両者を全く同一視しているのではない。両者の経営には相違する部分があるが、それは共通点をすべて相殺するほどのものではなく、また両者に共通する問題の議論——一般論を妨げるほどのものではないということである。保険業の国際経営という研究領域が確立され、理論ならびに実証的研究が進展することがあれば、総論に対する各論のように、たとえば国際損保経営と国際生保経営とに分化した研究も行われることになろう。そのような意味から、本書は内容や理論水準の限界は別として、総論に属するものと考えている。

保険業における国際経営は、どちらかといえば、未開拓の研究領域である。筆者の場合、今から9年前に参加した M. Keller の著書（水島一也監訳、『生命保険会社と企業権力』，千倉書房）の翻訳作業の際に接した19世紀後半のアメリカ大手生保会社の経験が、保険業の国際経営問題との最初の出会いであった。爾来、この問題は筆者の研究活動における主要テーマとなったが、本書はこの数年の間に発表した諸論文（巻末参照）を基礎に、加筆・修正および一部の論述順序を変更し、体系化を試みたものである。問題の性質上、保険経営論、国際経営論ならびに経営史などにまたがる学際的理論研究と事実・デ