

保険金支払漏れに見る保険経営の特殊性と課題

福井県立大学
岩瀬泰弘

1

1. 保険金等支払い問題の経緯

時期	対象	問題の概要	行政処分などの概要
2005年2月 2005年10月	生命保険	生命保険の死亡保険金不払等	<ul style="list-style-type: none">明治安田生命【業務改善命令】明治安田生命【業務停止処分】これを契機に国内全生保で、過去5年間の保険金給付金の不払いを調査(32社、1488件、約72億円)
2005年11月 2006年5月 2006年6月	損害保険	自動車保険の付隨的な保険金(臨時費用保険金等)支払漏れ	<ul style="list-style-type: none">損保26社【業務改善命令】18万件、84億円の支払漏れ損保ジャパン【業務停止処分】自動車保険三井住友海上【業務停止処分】自動車保険、第三分野
2006年7月	生命保険	不正解除	<ul style="list-style-type: none">日本生命【業務改善命令】
2006年9月	損害保険	自動車保険の付隨的な保険金(臨時費用保険金等)支払漏れの再調査	<ul style="list-style-type: none">損保26社(追加件数14万件、追加支払漏れ103億円。累計では32万件、188億円)
2006年12月	損害保険	火災保険の構造級別判定、割引適用、保険金額設定の不適切	<ul style="list-style-type: none">損保30社(17社で12万件、62億円の保険料誤り)
2007年3月	損害保険	第三分野の不払い	<ul style="list-style-type: none">損保10社【業務停止処分および業務改善命令】(損保21社で5760件、16億円の不適切な不払い。原因是告知義務違反解除および始期前発病)
2007年4月	損害保険	自動車保険の付隨的な保険金(臨時費用保険金等)支払漏れの最終調査	<ul style="list-style-type: none">損保26社(大手6社累計では38万件、294億円)
2007年4月	生命保険	全社に未払調査報告命令(2007年2月)	<ul style="list-style-type: none">金融庁の集計(4月13日時点:37社で約44万件、359億円、未調査170万件)

(出所) 金融庁ホームページ等により筆者が作成。

2. 問題意識

- ▽ ここまで多くの支払漏れが発生していることは、単に保険会社の経営管理(ガバナンス)態勢、顧客に対する説明態勢、商品開発態勢、支払管理態勢の不備によるものだけでなく、保険事業の構造に何らかの要因があると考えざるを得ない。
- ▽ 保険金の支払漏れは、保険事業の自由化に内在する問題が表面化したものである。しかしながら、これは氷山の一角にしか過ぎない。現在、保険事業が抱える本質的な問題は大きく3点が挙げられる。保険金の支払漏れはこれらが複合的に絡み合い表面化したものである。

[1] 保険の商品特性、事業特性、および市場特性の問題

[2] 過度の株主重視経営の問題

[3] 保険事業に携わる経営者のスタンスの問題

3

3. 保険の商品特性、事業特性、および市場特性の問題

特性	問題点
商品特性	・キャッシュフローの逆転
	・現実的給付(保険金)を得られるのは購入者の一部で、大半は掛け捨てとなる。 ・消費者は、価格=保険料水準が客観的に妥当かどうかを判断することは困難である。
	・免責金額の設定、自己負担額の設定、シグナリング、自己選択、スクリーニング、セカンドオピニオン等により防止を行う必要がある。
	・保険事業は社会公共性の強い事業であり、リスク細分型自動車保険は保険未加入者の増加に繋がる危険性がある。
	・価格を市場メカニズムに委ねた場合、高い価格でも保険を購入したいという需要の強い購入者は、保険会社から見れば保険を売りたくない集団となり、逆に安い価格でも保険を購入したくないという需要の弱い購入者は、保険会社から見れば保険を売りたい集団になるというパラドックスとなって顕在化する。
市場特性	・密接な代替財(類似商品)が多く存在する。
	・銀行や証券会社と比べ、地方保険会社というものが存在しない。
	・外国社を加えても殆どの会社が同一、類似商品を扱っている。
事業特性	・販売網(代理店等)は保険会社のために引受判断を行うが、必ずしも厳格に保険会社のために最善を尽くすことはない。保険会社と販売網(代理店等)とのエージェンシーコストを考慮する必要がある。
	・商品の在庫余剰や商品不足といった問題が起こらないため、過剰供給になりやすい。
	・供給の無限性により、通常の財・サービスに比べ過当競争に陥りやすい。
	・保険の原価である純率は、大数の法則により母集団が大きくなればなるほどデータの統計的信頼性が増す。
	・個別企業の事業の失敗は国民の保険事業全般に対する信用失墜につながりやすく、また公共性が強い事業であるため規制を受けることが多い。

3-1 独占的競争市場

わが国の保険会社の多くは複数保険会社の「乗合代理店」として運営されており、「乗合代理店」は乗り合っている保険会社の商品のうち、顧客にとって最も有利な商品を提供しようという行動に出る。その結果、保険会社間の競争は、購入者の段階ではなく、販売する段階において既に競争状態にある。又、「共同保険」という契約形態も企業との契約を中心に多く見られるが、保険会社間のシェア争いは壮絶を極めており、ここにおいても既に競争が働いている。

一方、保険会社における各社の商品はそれぞれ異なっているが、基本的には同じような機能を備えた類似商品、すなわち「密接な代替財」が多数存在する。

(1) 独占的競争市場における商品開発の問題

- 自由化による商品開発競争の激化が拍車をかけ、より多くの同質の商品が出回っている。さらに、各社がそれぞれの商品にニックネームを付けたことが顧客の混乱を引き起こしている。
- 自由化により、顧客にとって商品選択肢の幅は広がったものの、選択肢が広がったことで逆に商品内容がわかり難いものになっている。保険会社の社員ですら、自社の商品を十分理解できないほど多種多様な商品がある。
- 保険会社は数多く存在する類似商品の整理統廃合を行うことが肝要である。又、他社追随ではなく真に顧客の利便性を考えた新商品を開発することにより、商品のブランド価値を高める必要がある。

5

3-2 代理店手数料の高止まり

代理店手数料は社外に流出するコストであり、個社の削減努力が反映されにくい分野である。又、自由化されたとは言え、代理店手数料は他社対抗上どうしても高止まりにならざるを得ない。これは乗合代理店において顕著である。

代理店手数料の高止まりは事業費の圧迫による保険料の値上がりに繋がり、消費者の利益に資するとは言い難い。

(1) エージェンシーコスト

保険会社は、代理店、ブローカー、外務員といった販売専門家を他の職務と切り離して外部に擁している。これは以下の理由によるものである。

- ① 販売を内部組織のみに構築する場合に比べ固定費を少なくできる。
- ② 特定の地域・顧客・マーケットとの密着度が強いためリレーションシップマネジメントの観点から効率的である。
- ③ 外部組織であるため、労務管理等の問題がなく経営の自由度が高く機動的な事業展開が可能である。

しかしながら、販売専門家を外部に置くことは保険会社と販売専門家との間に「エージェンシーコスト」の問題が発生する。販売専門家は保険会社のために引受判断を行うが、必ずしも常に厳格に保険会社のために最善を尽くすことはない。「エージェンシーコスト」はこれに要するコストであるが、保険事業にあっては筆者の知る限り未だその対策は検討されていない。

6

(2) 乗合代理店

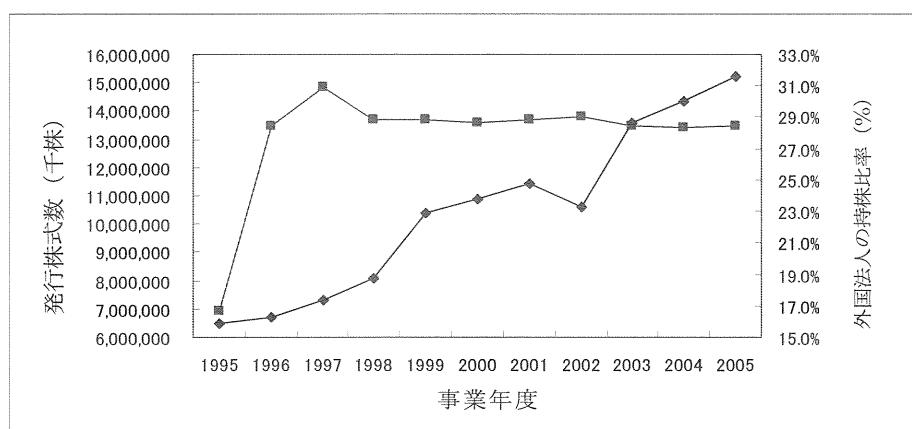
- 複数保険会社の「乗合代理店」は乗り合っている保険会社のうち顧客にとって最も有利な商品を提供しようという行動に出ることが多い。つまり、「乗合代理店」は保険会社にとって損害率が高く積極的に販売を行っていない商品であっても、あくまで顧客の有利性を優先させ積極的な販売を行なう傾向がある。なぜなら、保険会社にとって損害率が高い商品は、顧客にとっては保険金の支払い機会が多い商品であるからである。
- 保険会社は自由化以降、代理店に対し損害率に応じた手数料体系を構築し、きめ細かく収益を管理している。しかしながら自社専属代理店の場合は別とし、「乗合代理店」の場合は、まずは自社の商品を販売してもらわなければ何も始まらないというジレンマがある。このため、ある程度の損害率には目を瞑り、他社との競争上、過分の手数料を支払わざるを得ず手数料はどうしても高止まりになる。

7

4. 過度の株主重視経営の問題

外国人投資家の増加に伴う株価向上を第一義とした経済原理だけを優先する保険経営上の問題が挙げられる。一つは「ROEの問題」で、もう一つは「人員削減の問題」である。

損害保険会社(上場)の外国法人持株比率の推移



(出所) 『インシュアラント損害保険統計号』をもとに筆者が作成。

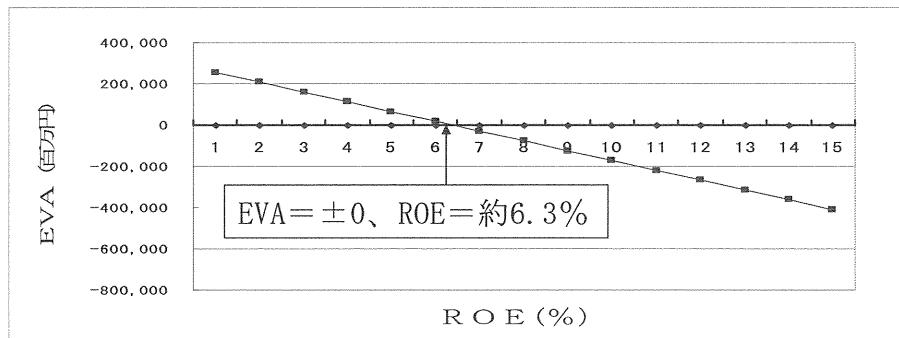
8

4-1 ROEの問題

保険自由化以降を検証期間とし、株主資本コスト率を経営者自身が主体的に設定する「目標ROE(%)」を用いてEVA(注)を計算したところ、ROEには一定の限界があることが確認されている。
(注) Economic Value Added (経済的付加価値) の略。株主資本コストの考え方を採用した経営評価指標。米国のスタン・スチュワート社が商標登録をしている。

現在、保険事業も他業同様ROEを経営指標としているが、ROEは「当期利益／株主資本」で表されるため株主資本を減少すれば自ずとROEは向上する。しかしながら、これは保険事業本来の価値創造である保険引受契約の増加によってもたらされたものではない。

ROEを変数とした場合のEVAの変化(損害保険事業)



(出所) 岩瀬泰弘[2007]「損害保険業態の最適資本構成」『保険学雑誌』第596号

(1) 純率精度の低下

経営目標としてROEを過度に追うことは縮小均衡の保険経営に繋がる可能性がある。保険事業の原価である純率は大数(たいすう)の法則がベースになっており、保険会社の経営が縮小均衡に陥れば純率(原価)の精度が低下するという問題が生じる。

(2) 過剰資本による保険料の上昇

一般に保険会社は規制当局が要求する額よりも多くの資本を保有している。このバッファーのメリットは、保険契約者の保護と経営の安定である。

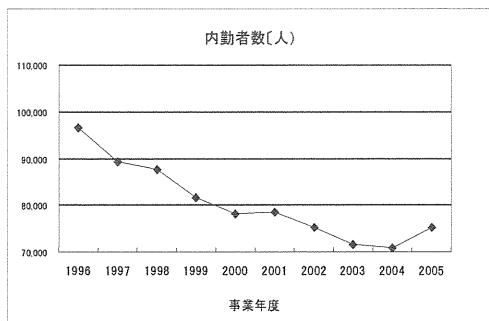
一方で、保険会社の過剰資本はROEを低下させ、株主の投資収益率が悪化するため保険料が上昇するという矛盾が生じる。

4-2 人員削減の問題

保険事業の1996年度から2005年度までの人員の推移を表した。いわゆるリストラにより、過去10年間で大幅な人員削減が行われている。しかしながら、依然として販売網を抱える現状を考えると、これ以上の人員削減は必ずしも得策とは言えない。

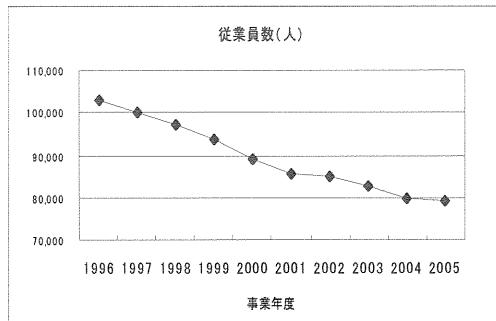
保険事業の人員削減は、顧客への商品説明不足等に留まらず、経営管理(ガバナンス)態勢にも大きな影響を及ぼす。

生命保険業界の人員削減



(出所) 『インシュアランス生命保険統計号』をもとに筆者が作成。

損害保険業界の人員削減



(出所) 『インシュアランス損害保険統計号』をもとに筆者が作成。

(1) 販売面における問題

■ 人的ロイヤルティの減少

保険は営業力の弱い「待ち」の商売であるインターネット販売や通信販売等に基盤を置くものではなく、人的ロイヤルティに依存する「攻め」の営業にその基盤を置いている。

(出所) 「商品情報と消費者関与に関する調査」生命保険文化センター〔1996〕, NO. 6

■ 募集体制の弱体化

通常の財・サービスは購入者を選ぶ必要性はないが、保険の場合は健全な制度運営のためにには「アンダーライティング＝契約者を選ぶ」ことが不可欠である。

保険会社は、従前の算定会料率とノンマリン代理店制度の下では価格競争や手数料競争に晒されていなかったため、各社ともあまり厳しいアンダーライティングを行ってこなかった。しかしながら、料率の自由化(=価格競争)が進むにつれ、米国の例を見るまでもなく「リスクの良い集団にはより低い料率水準」、「リスクの高い集団にはより高い料率水準、引受拒否」と言う形で価格体系の変化が起きる。そのため保険会社としては「契約者の選択」が経営上の死活問題となるため募集体制の強化がより重要になる。

■ 契約者に密着した保険募集ができない

欧米では、契約者に対してどの保険会社を勧めるかは保険プローチーの大きな業務の一つになっており、保険種類等に応じて「多少保険料は高いがソルベンシーやクレームサービスに優れた会社」と「多少保険料は安いがソルベンシーやクレームサービスに劣る会社」を選別している。すなわち契約者のニーズとリスクを、データを示しながら契約者にアドバイスしている。今後ディスクロージャーの充実とともに契約者への情報提供がさらに進み、これまで以上に契約者に密着した保険募集が必要になる。

(2) 経営管理態勢における問題

■ コーポレートガバナンスの機能低下

人員削減は販売面の問題だけに留まらない。従業員の大幅削減と減配・無配という企業再建策の採用は利益率に依存しているが、負債の管理やコーポレートガバナンスの機能はあまり働いていないことが知られている。

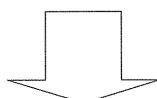
(出所) 松浦克己[2001]「雇用削減と減配・無配の関係」『フィナンシャル・レビュー』財務省財務総合政策研究所

保険は知識集約型産業であるため、企業は従業員の企業特殊的技術の蓄積を正しく評価する必要がある。従業員の大幅削減は最後の手段であり、まずはコーポレートガバナンスや負債の規律付けが機能するシステム構築が急がれる。

13

5. 経営者のスタンスの問題

- 自由化以降、保険会社の競争は熾烈を極めており、収入保険料が伸び悩む中、商品の多様化による担保範囲の拡大を進める一方、銀行や一般事業会社等他業界からの参入により、過度の価格競争から料率ダンピングを繰り返している。
- 過度の売上競争、マーケットシェア競争は保険会社の販売網である代理店数を競うという形でも進められ、その結果、小規模かつ採算性の悪い代理店の乱立や、業務遂行能力に劣る代理店の顧客対応力低下による募集コストの高騰が起こっている。



売上(保険料)競争、マーケットシェア競争、および販売網の数の競争から未だ脱却できず、利益競争や販売網の効率競争への本格的な変革が図られていない。
このことが料率(価格)秩序の崩壊に繋がり、さらに過度の人員削減による消費者への商品説明不足と相俟って保険市場を混乱させている。

14

6. 保険事業の価値創造と経営課題

負債の適正な管理・運用

保険事業は、資産の大半が有価証券、負債の殆どが保険契約準備金という事業である。新しい保険契約を獲得すると責任準備金が増える。新しい保険の引受けは現在価値をプラスにするため、準備金は株主にとって新しい企業価値を創造する。この大きな負債項目の管理・運用こそが保険事業の極めて重要な業務である。

経営の健全性と資本効率

金融の自由化は予想を上回るスピードで進展しており保険事業も例外ではない。総じて言えることは、今後保険事業が健全なる発展を遂げるには、資産が抱えるリスク量の適正な把握と、それに対する負債と資本の適切な管理および効率的な運用を図ることが必要である。

換言すれば、アンダーライティングを中心とするリスクテイクと資本の充実度の関係を適正に管理し、経営の健全性を確保しながら資本効率を高めることにある。

4つの経営課題

- [1] 保険負債の適正化
- [2] 安全性と資本コストのトレードオフ
- [3] リスクキャピタルの精査
- [4] 統合的リスク管理

15

そのためには、その前提となる「適切な経営指標の採択」と、それを支える「料率(価格)秩序の再構築」が急がれる。

6-1 適切な経営指標の採択

(1) ROEには4つの問題点がある。

- ① 資本コストが考慮されていない。
- ② 保険事業の原価である純率は大数(たいすう)の法則がベースになっているため、比率指標であるROEを経営指標に用いると縮小均衡の経営になる可能性があり純率(原価)の精度が落ちる。
- ③ リスクキャピタルの考え方方が導入されていない。
- ④ 比率指標であるため複数事業年度の累積評価が不可能である。

16

(2) EVAの効用

① 純率精度の維持

EVAは絶対額指標であるため、比率(%)指標であるROEのように縮小均衡の経営に陥ることはない。

② 資本コストの認識

EVAは資本コストの概念が導入されているため、株主を意識した経営目標が立てやすい。

③ リスク分析に有効

保険事業を分析するにはリスクが織り込まれている指標であることが必要である。EVAはリスクが織り込まれた指標であり、リスクキャピタル、ソルベンシーマージン、最低必要資本、保険負債の分析等に応用が可能であるだけでなく、今後の統合的リスク管理にも有効である。

④ 累積評価が可能

EVAは絶対額指標のため累積評価が可能で、又、保険負債の適正化の観点からも長期保険の分析を容易にする。

⑤ ポートフォリオ管理に有効

「リスクを補償する部門」と「保険料を投資する部門」に分けて管理することができる。

6-2 料率(価格)秩序の再構築

■ 保険金支払漏れの大半は自動車保険、傷害保険、火災保険という従前の算定会料率商品である。自由化によりこれらの商品が利用者に混乱を与える現状を考えると、従前の算定会料率商品は、少なくとも現状よりは利用者ニーズに合致した商品であったということが言える。

■ 保険の特性のうち、商品特性および事業特性は社会の変化や時代の流れによってあまり変化するものではないが、市場特性は社会情勢によって大きく変わる。従前の算定会料率制度がもたらした様々な社会的批判、すなわち「料率に差が見られない」、「コストダウンのインセンティブが働かない」、「消費者不在の過当競争」等は、単に料率制度あるいは仕組みだけに起因するものではなく、日本の保険事業の市場特性・市場構造と密接な係わりがある。すなわち、以下が深く関与している。

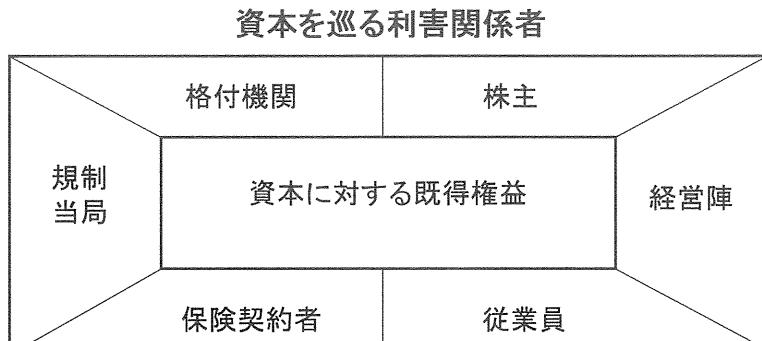
- ① 独占的競争市場（密接な代替財の存在）
- ② ローカル市場が少ない（地方保険会社が存在しない）
- ③ アウトサイダーがあまり存在しない（類似商品が多い）

したがって、10年先、20年先の日本の保険の市場特性、市場構造の変化を予測した上で、料率(価格)制度の将来像を再検討する必要がある。⇒ 現行料率制度の再度の見直し

7. おわりに

保険事業を取巻くステークホルダーは、株主、経営者、従業員、代理店、規制当局、格付機関、消費者等様々で、それぞれその捉え方が異なる。しかしながら消費者を置き去りにすることがあつてはならない。保険事業の健全なる発展は、これらのステークホルダーが協力し合い一体となつてはじめてたらされるのである。

保険は人類が生み出した英知である。保険事業に携わる株主と経営者は勿論のこと、保険を取り巻くすべてのステークホルダーは今一度その本質を真摯に見つめ直す時期にある。



(出所) Swiss Re[2000] 「損害保険会社のソルベンシー：安全性と収益期待のバランスをとる」 sigma第1号を参考に筆者が作成。

以上