

日中および日本の相互・株式会社間の効率性比較からみた相互会社の国際化戦略

滋賀大学 久保 英也

資産運用業務の国際化に続き、アジアを中心に保険の成長市場の取り込む保険業務の国際化が進んでいる。その動きは株式会社、相互会社問わない。1994年の保険審議会での日本の相互会社の位置付けは大きく転換した。ただ、本質的に相互会社は「社員相互の保険をできるだけ安全かつ効率的に営むことを目的とする非営利法人」であり、海外における保険引き受けが無制限に認められるものかは改めて検討がいる。日本の場合、株式会社化が進んだ後でも相互会社の保険料収入シェアは44.4%（2009年度）にもなり、イギリスの同シェア4.1%（2009年）などと比べても格段に大きい。また、海外における保険引き受けが自在に認められるとしても、そもそも日本の保険会社（相互会社に株式会社であっても）が海外進出する際に、効率性の面から競争力を有しているかどうかの問題となる。これらを3つの切り口から多面的に検証する。

1. 相互会社と株式会社

相互会社の位置付けが見直されて15年程度しか経過していない日本とオールドエクイタブルの誕生により相互会社の特性が250年前に既に変化したイギリス、アームストロング法の制定後約100年を経て相互会社と株式会社の双方の存在感にバランスがあるアメリカ、など海外の状況とを比較する中で日本の相互会社論や相互会社の業務範囲などについて改めて検討する。そこからは、株式、相互どちら組織形態をとっても長所と短所が存在し、その中で相互会社が優位性を持つには優れた利益効率性と高い経営者の倫理性が不可欠であることが分かる。またこの2つの組織が存在することで経営者への牽制が働く。効率性と倫理性というハードルは高いものの、アメリカで増加する相互会社数やフォーチュン誌が選ぶ「米国の最も称賛される会社」にランクインする相互会社の存在がそれを超えることは可能であることを示している。

2. 日本の相互会社は相互会社の理念の実現できたのか？

日本の相互会社が、前述の「社員相互の保険をできるだけ安全かつ効率的に営むこと」を実現できたのかを効率性の観点から計量的に計測する。各社ごとに取り扱う保険商品や販売戦略に大きな差があり、伝統的な効率尺度では表現できないため、投入と産出の関係をダイレクトにみる確率的フロンティア生産関数を用いる。各社のディスクローズデータの制約から、推計期間は1989年度から2009年度までの31年間とした。この間のすべての相互会社、株式会社について年度ごとの効率性を算出する。相互会社の効率性が株式会社の効率性より高ければ、契約者配当（内部留保も含む）は相互会社の方が高いと推察することができる。逆に株式会社の方が効率的であれば、相互会社の本旨は十分果たされてきたとは言えず、リスクが相対的に高いと考えられる海外における保険引受業務は抑制的であるべきであるとする。

3. 日本の保険会社は海外市場（中国）で戦えるか？

海外市場、とりわけ注目度が高い中国市場において競争する中国生命保険会社の効率性と利益構造は十分分析されていない。また、中国の保険会社の効率性評価だけでは不十分で、仮に日中の生命保険会社が同じ競争市場にいる（為替レートで換算）と仮定した場合の効率性を測定する。2と同様の手法を用いて売上の効率性と利益の効率性を計測する。その結果は、中国は成長市場にも関わらず中国生命保険会社の売上効率性は日本と変わらず、また、利益効率性では日本の保険会社が高いことが分かった。主因は投入要素にある。内務職員数（営業管理職を含む）が多く人件費が過重であり、労働集約的な産業の様相を呈している。成長性の高い市場に対し、相対的に安い人件費を大量に投入し、効率性よりシェアを最優先としている中国生命保険会社の経営行動が読み取れる。

裏返せば、販売チャネル（販売管理職を含む）の強弱が生命保険会社の優劣を決めている可能性が高く、合併であっても単独であっても参入するには、中国の保険会社と一線を画した経営戦略が求められる。