

私的年金市場における生命保険業界の課題

——転換期の私的年金市場と生命保険事業〔下〕*——

下和田 功

目 次

1. 生命保険経営における私的年金市場の意義
 - (1)現在の生保経営からみた年金市場ないし年金商品の特質
 - (2)今後の生保経営における年金市場の位置づけ
2. 転換期の私的年金市場における生命保険業界の課題
 - (1)年金市場に対する経営ビジョンの再検討
 - (2)新年金経営ビジョンに基づく組織・サービス力の強化
 - (3)受託機関拡大・自主運用認可への対応力強化
 - (4)コスト意識の強化と分離勘定の導入
 - (5)顧客のニーズにマッチした年金商品の開発
 - (6)資産運用力の強化

*本稿は「私的年金市場の経営環境とその将来性—転換期の私的年金市場と生命保険事業〔上〕—」（『山口経済学雑誌』第35巻第1・2号，昭和60年11月，43～83ページ）の後編である。前稿の主要目次は以下のとおりである。

1. 私的年金市場と生命保険事業
2. 厳しさ増す私的年金市場の経営環境
3. 企業年金市場における業際競争の教訓
4. 転換期の私的年金市場とその将来性

1. 生命保険経営における私的年金市場の意義

生命保険経営にとって、私的年金市場は将来性の高い有望市場として期待されている一方で、過去において企業年金市場では出遅れた苦い経験を持ち、いままた財形年金市場においても企業年金市場での二の舞を演じるのではないかと危惧されている。

また、個人年金市場では、郵便年金や農協その他の年金共済の新発売、各種金融機関による年金型商品の開発等々によって、生保経営はこれまでにみられない厳しい業際競争に直面しており、労働組合等々との個人年金共済の提携販売においても信託会社と激しい競争を演じている。

そもそも私的年金市場は現在の生保経営にとっていかなる特質を有し、これからいかなる意義をもつ市場なのであろうか。各部分年金市場により若干の差異がみられるが、従来の主力市場である死亡保障市場との比較において、年金市場ないし年金商品の主要な特質を検討してみたい。

(1)現在の生保経営からみた年金市場ないし年金商品の特質

イ. 新規形成の副次的市場

年金市場は、歴史の浅い新規に形成されつつある市場であるといえる。わが国生保事業は、個人保険については、100年をこえるノウハウの蓄積を有し、団体生命保険でも、歴史の最も長い会社で50年、多くの会社が30年以上の経験を有している。ところが、年金市場の歴史は浅く、生保業界全体が企業年金と取り組んだのは適格退職年金発足後の昭和37年からであり、個人年金は30年代半ばからで、いずれも約20年の歴史しかなく、財形年金は昭和57年10月からスタートしたばかりである。しかも、業界として年金市場に本腰を入れて取り組み始めたのは、50年代に入ってからわずか数年にすぎず、死亡保障商品に比べて、年金商品は業界にとって経験の浅い不慣れな商品ということが出来る。生保会社の組織、販売・教育体制、支社・外務員の成績評価体系等々、あらゆる面で未だに年金商品向けの変革が十分に行なわれて

いない現状にある。

このことは、結果的に、年金市場が業界において補助的ないし副次的位置づけを与えられてきた副次的市場であって、主力市場でなかったことを意味する。すなわち、主力商品であり、業界のドル箱である個人保険や団体定期保険を売るための補助的商品にすぎず、年金は付録程度、にしか扱われてこなかったのである。年金は全社的問題とはなりにくく、年金の複雑さ、コスト割れ等々も加わって、「年金は年金部門に任せておけばよい」という自閉症的意識が全社的に醸成されてきた。また、各社の支社・支部の成績計上・評価体系が依然として新契約S（保険金額）であるために、外務員や直販部門がSにならない年金よりも、評価体系の有利な個人保険や団体定期の販売に力を入れるのは当然のことで、生保マンの多くは、売れ行き好調で、かつ手慣れた個人保険等々の主力商品分野に逃げ込んでいったのである。

昭和50年代に入り、個人保険を中心とする普通保険市場の成熟飽和化の兆しが現れ始め、年金市場が脚光を浴びてきて、企業年金や個人年金の生保経営に占める比重が急速に高まってきた。また、業際競争の激化に対応する必要から、生保業界もこの4、5年来生保経営の重点を年金部門にもシフトしてゆかざるをえなくなり、内勤職員による直販体制の迅速な整備強化、新商品の開発等々、前向きに対応を行なうようになってきたが、未だ十分なものとはなっていない。年金市場が新規形成市場であるだけに、今後の取り組み如何が当該市場における生保の地位を大きく左右するわけで、単年度業績的視点ではなく、中長期的観点から、年金市場に対する経営ビジョンを緊急に確立する必要があるだろう。

ロ. 業際競争の激しい高成長市場

年金市場は、とりわけ昭和50年代に入って注目を集め、急成長を続けており、生保業界の対応の如何によっては、死亡保障市場に準ずる有望な市場となりうる可能性を秘めた市場である。しかも、死亡保障市場とは異なり、異種業界が参入している業際競争の激しい市場である。

従来の主力商品である個人保険や団体生保は業界内（簡保・農協共済等々を含む）の競争で事足りたが、年金市場は信託銀行はもちろん都銀、証券会社等々の他の異種金融機関の参入する、または参入可能な業際市場であり、その意味でも、年金商品は従来の生保商品にみられなかった全く異なる側面をもった異質の商品である。すなわち、年金市場は、企業年金における信託業界との競争にみられるように、生保業界が他業界と初めて真っ正面からぶつかることになった業際市場であり、従来の生保ムラの論理は必ずしも通用せず、年金市場は絶えず他業界の商品内容や実績と比較されて明確な判定を下される市場である。つまり、年金市場は、生保各社の総合力を比較されると同時に、生保業界全体の能力や実力を問われる市場である。

したがって、年金市場は全金融機関の参入しうる市場であり、新規形成の有望市場であることから、各金融機関が市場への参入や開拓に重点を置いている分野であるので、生保業界としてもこの点を十分認識し、長期的なビジョンの上にならなくて、かつ生保としての特色を生かしつつ、いかにその地歩を確保してゆくかを検討しなければならない。そして、業際商品市場での生保の業績は、従来停滞ないし低迷してきたことを十分反省すべきであろう。

ハ. 金利指向商品でかつ資産形成力の極めて高い商品

年金は貯蓄型商品であり、かつ業際商品であることから、当然利回りが重視される商品である。顧客の金利選好意識は近年著しく高まっているが、年金の購入者は多くの金融機関の発売している商品のなかから、利回りの点で最も有利な商品を選択して購入することとなる。

また、保有S（保険金額）の低さに比べPすなわち収入保険料が多く、しかも長期にわたって年金資産は蓄積される。さらに、年金支払開始後も、なお一部資産が生保会社の手元に留保されることとなる。近年、生保の総資産に占める企業年金資産および個人年金資産の比重は、急速に高まりつつある。各種金融機関の利回り競争で優位に立つことが年金商品の販売競争に打ち勝つことにつながるので、増大する年金資産をいかに安全有利に運用するか、

その巧拙がきわめて重大な影響力をもつ。生保業界としても、資産運用能力の真価がこれからますます問われることとなる。

ニ. 専門性の高い継続的サービスを必要とする商品

個人保険に比べ、個人年金・財形年金はその仕組み等々が複雑であるが、とりわけ企業年金は総合的知識を要求される非常に複雑な商品である。企業年金では、その仕組み、とりわけ数理に関する知識や資産運用や関連諸制度に関する知識が必要であるばかりか、法人を対象とすることから、労務・人事政策、従業員福祉制度等々に関する幅広い知識が同時に要求される。

また、従来の一時金保険と異なり、年金保険は顧客との長期にわたる接触を必要とする商品であり、ニーズの変化に応じた適切なアドバイスとサービスを継続的に提供することにより、顧客から長期的信頼を獲得しなければならない。すなわち、契約前には顧客のニーズに真に合致した商品进行設計し、長期にわたる契約期間中はニーズの変化に対応したアフターケアを行ない、さらに数年にわたる年金の支払いとその間の事務管理・資産運用等々の業務が上乘せされる。アフターケアの中には、日常的接触による継続的情報提供も含まれ、年金の場合、とくにその必要性は高い。別言すれば、販売と管理が一体でなければならず、年金商品はビフォーサービスとアフターサービスを本質的に必要とする商品ということができる。

したがって、年金部門では専門知識を有した質の高い販売担当者を継続的に教育訓練すると共に、本社と支社、現場の有機的連携により販売・管理・各種サービスを一体とした強力なネットワーク網が構築される必要があり、一時金保険に比べて年金保険は格段にコストがかかる商品である。これらの点で、生保業界に十分な体制が確立されているかについては、疑問がある。

ホ. 伝統的生保業務体制になじみにくい商品

伝統的生保業務体制とは、長年の間に培われた個人保険中心の経営体制をいう。それはまた、戦後の護送船団団体制という温室の中で、「保有契約高拡

大主義」を行動原理とし、高コスト主義によってもなお売れて儲かる養老保険・定期付養老保険といったドル箱市場を抱えて、高成長を続けてきた生保業界の体質でもある。業界は、義理・無理募集による高い解約・失効率をものともせず、外務員の大量導入・大量脱落という人海戦術により、契約獲得競争に奔走し、その外務員の評価は計上Sで行ない、短期追跡型販売管理方式を旨としてきた。その結果、外務員は顧客たる家計のニーズを無視ないし軽視して、コミッションの高く、会社の奨励する定型商品を一方的に家計に押しつける販売手法をとってきたのである。

しかし、年金はオーダーメイド的性格の強い、複雑多様な知識を必要とする商品であり、貯蓄型商品であるがゆえにSにならないコミッションの低い商品であり、長期的保全サービスを必要とする手間ひまのかかる商品である。特に企業年金の場合、成約までに時間がかかるのが通常で、既存の生保経営体制では対応できにくい面を有している。

ところが、従来の商品とは多くの点で異質の、全くの新商品といってよい年金商品に対し、生保業界は「単に一つの新種商品、それも販売が厄介で、コスト的に儲からない新種ができたというだけの本腰をいれたものではなかった」し、「生保会社内での年金は、副業ないしアルバイトといった片手間の取扱い以上とはなっていなかった」のである。その結果、業界は個人保険販売システムの中に年金を「あてはめる」やり方をとり、経営政策の転換や意識の変革は全くみられなかったのである。年金の販売にも外務員チャンネルを用い、個人保険の販売を主業務とする地区営業所を拠点とするマーケティングを利用してきた。そして、「内勤（支社長・機関長を含む）は販売管理者であって、販売担当者ではない」という、個人保険の歴史の中で自然発生的に加わった意識をそのまま保持し、信託銀行に比べ、格段の販売力の弱さを露呈してきた。年金販売の業績評価も、相変わらずSのみで評価するものであった。年金のローディングにも、伝統的な保険料比例の付加保険料をあてはめているし、オーダーメイド的性格の強い年金商品にとって重要な制度設計能力や資産運用体制についても、特別の対策は講じられなかったの

である。とくに企業年金に対する業界の取り組みについての外部からの厳しい諸批判や、「年金はSにならない」、「外野ルートに乗り切れなかった年金」といった業界内の指摘は傾聴に値しよう。

生保業界も、昭和50年代に入って、直販部門を中心とした組織強化に努めており、年金に対し積極的な取り組みを行なってきた。そして、過去の反省に基づき、今日では、支社や地区営業所でも、年金販売は外務員チャンネルに依らずに、支社長や年金担当者の主業務の一つとなってきた。外務員は情報ルートに過ぎなくなりつつある。年金のS評価も改められつつあり、実体はP評価になってきているといわれる。しかし、なお多くの問題が依然として山積みされており、さらに年金販売に適した経営体制づくりが推進される必要がある。

へ. 老後保障の本命商品

現在の生保経営からみて、年金市場ないし年金商品は以上のような諸特質をもつが、それにもかかわらず、生保の提供する年金商品、すなわち年金保険は、各種金融機関により販売されている多種多様な年金商品の中でも、老後保障という目的を達成するための年金商品としては、最も優れた特質を持っている、ないし持ちうる「本命」商品であり、年金市場はもともと生保本来の市場であることを生保業界は認識する必要がある。そして、公的年金の補完者として、生保は最良最大の適格性を有し得る金融機関であることに留意すべきである。

生保以外の各種金融機関から発売されている年金商品は、死亡率等々の保険数理がバックにある年金保険ではなく、あくまで年金のように分割して支払われる年金型貯蓄にすぎない。死亡率を導入した終身年金、すなわち老後保障に最も適した終身保障機能を持つ年金保険を販売できるのは生保企業（簡保、各種共済を含む）のみであって、その中心的役割を担うのが民間生保である。保険的システムの長所を取り入れた保障性を有する年金保険は、老後保障という偶発的経済必要の充足には貯蓄より優れており、比較的少額

の費用で多額の保障がえられるという保険制度のもつ優れた経済合理性を備えている。また、59年より導入された個人年金保険料控除制度の恩典を受けられるのは生保の個人年金保険であって、銀行、信託、証券等々の販売する年金型貯蓄には適用されない。

事務管理機能、資産運用機能、設計機能の三機能は、年金商品にとって必要不可欠の構成要素であり、年金受託機関としての必要条件であるといわれる。生保企業は、100年にわたる歴史の中で、多数の保険契約を長期に管理し、長期資金運用の腕を磨き、アクチュアリーとよばれる数理専門家を擁して複雑な保険商品の設計に関するノウハウを蓄積してきており、三機能のどれをとっても長年の経験を有している。したがって、生保企業は、超長期商品としての年金商品を取り扱うにふさわしい最大最適の金融機関といえよう。

こうした年金保険の特質、生保企業の特徴から、生保業界は公的年金の補完者として、今後顧客のニーズにマッチした良質の年金商品を開発して、年金保険市場を育成すべき社会的使命を課せられているといえる。老後保障に対する需要がさらに高まってゆくと思われる現在、高齢化社会における生保事業の社会的責任が今後ますます増大してゆくことを自覚すべきであろう。

ト. 業界で統一された商品

個人年金を除く企業年金（調整年金と適格年金）および財形個人年金は、業界統一商品である。約款・事業方法書・算出方法書などの基礎書類が全社で統一されており、実際の取扱方法でも、大枠は各社ほとんど同一である。また、料率ないし価格も配当も全社同一である。その上、生保契約の主流をなす適格年金では、税制の要請から、さらに細部に至るまで統一されている。その当否は別として、これら統一商品をめぐる諸問題は、各社に均等に降りかかってくることとなり、その対応は各社別よりも業界全体で対処する必要性が多くなる。

(2)今後の生保経営における年金市場の位置づけ

以上のごとき特性を有する年金市場ないし年金商品には、今後の生保経営においていかなる位置づけが与えられうるのであろうか。

イ. 生涯保障提供の一環としての年金販売

生保経営の使命は、国民に生活保障の手段を提供することにある。人間の一生にわたる経済的保障の引受けは、生保事業に課せられた重要な社会的任務である。ライフサイクルに則した商品体系の確立をめざし、生命保険の販売活動を行なっている生保企業としても、年金商品の欠落は消費者の生涯にわたるニーズ、しかも今後、急速に増大してゆくであろう老後生活の保障に対するニーズに対応できないことを意味し、経営活動、販売行動にマイナスに作用することとなろう。従来、年金商品に本腰を入れてこなかった生保業界も、人口高齢化、公的年金の限界、個人保険の成熟化・一巡化等々を背景に、遅ればせながら、年金市場において積極的に動きだしているが、生涯保障提供の一環として年金商品を消費者に提供することの社会的、そして経営的重要性を改めて認識し、そうした視点から消費者のニーズに真にマッチした年金商品の開発・提供に一層の企業努力を重ねるべきであろう。

ロ. 企業総合福祉プランナーとしての年金販売

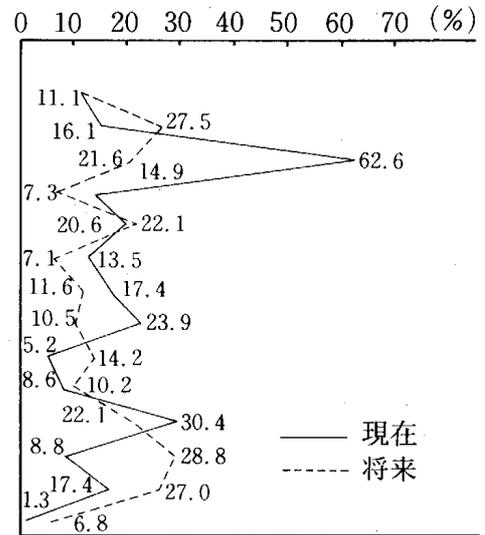
公的な福祉政策の大きな転換、急速な人口高齢化、企業の従業員の高齢化等々のために、最近とくに企業レベルの福祉政策のあり方に関心が高まってきている。企業の福利厚生制度は多種多様であるが、生保保険文化センターが実施した企業アンケート調査によれば、第1図のごとく、「福利厚生の方点は現状では『健康診断・疾病予防』におく企業が多いが、将来的には『財産形成援助と退職後の生活保障』に力点をおきたいとする企業が多い」ことが明らかとなっている¹⁾。

1) 生命保険文化センター『昭和58年度・企業の福利厚生制度に関する調査〈企業アンケート調査〉』昭和59年、18～22ページ参照。

第1図 福利厚生の現在と将来の力点

(複数回答)

- 社宅・独身寮等の拡充
- 従業員持家の推進
- 従業員の健康診断・疾病予防の援助
- 給食施設、食堂などの拡充・援助
- 文化・体育・娯楽施設の拡充および活動に対する援助
- 私的保険制度(生命保険等)の拡充
- 労災付加給付の拡充
- 従業員の慶弔見舞金の充実
- 教育・結婚資金や入院治療費等に対する貸付制度の拡充
- 共済会・互助会の拡充
- 従業員の財産形成(財形、持株、社内預金)への援助
- 退職一時金の増額
- 企業年金の拡充
- 定年退職後の医療保障制度の拡充



[資料] 生命保険文化センター『昭和58年度・企業の福利厚生制度に関する調査(企業アンケート調査)』昭和59年3月、21ページ。

生保業界は、従来主に団体保険、財形保険、企業年金を通じて企業の福祉厚生制度に貢献してきたが、企業福祉の重要性が高まり、新たな展開がみられようとするこの数年、生保各社の間には自らを企業総合福祉プランナー(またはコンサルタント)として位置づける動きがでてきている。とくに大手生保は、「企業福祉システム」、「企業総合福祉プラン」、「退職金制度長期予測システム」といったネーミングによって、顧客たる一般企業に対するトータルな企業福祉制度確立のためのコンサルタント役を志向しており、保険の売込みを主眼としながら、企業に人事、労務、経営分析、税金関連等々の指導、情報提供など幅広いサービスを提供するための体制作りが急ピッチで展開されている。企業総合福祉プランナーとしての位置づけを行なっている生保各社にとって、企業年金、財形年金は今後団体保険、財形貯蓄に劣らず重要な分野である。

生保各社が企業総合福祉プランナーとして企業との結びつきを強化することは、生保より企業との間に密接な関係をもっている銀行や信託銀行とのハンディキャップを多少とも埋めることになるし、日常的接触を必要とする企

業年金の販売にも大いにプラスになるだろう。従業員の内職中から退職後に至る様々な保障ニーズにこえうる多様な商品を有する生保会社は、銀行や信託以上に総合的企業福祉に貢献しうる地位にあり、金融戦争に生き残るためにも、こうした視点は重要であろう。

ハ. 長期金融機関としての年金販売

生保契約は、通常の場合十年、二十年といった長期間におよぶ。したがって、生保会社が運用する資金は長期資金の特質を有しており、その特性を生かし、長期的視野から資産運用がなされてきた。長期資金の運用専門機関の特質を認められて、適格年金、調整年金では、生保会社と信託銀行のみが受託機関として受け入れられ、現在に至った経緯がある。

年金商品は、一時金保険以上に長期にわたる超長期商品といってよく、年金支払開始後も、数年または数十年にわたって年金支払が継続される。また、貯蓄性商品としての年金の資産形成機能は当然のことながらきわめて強く、長期にわたり年金資産が生保会社に滞留することとなる。年金はまさに長期金融機関としての生保に打ってつけの商品であり、金融機関としての生保の地位を強化することにも、大いに貢献しうる市場である。個人保険等々の資産の伸びが鈍化している中で、年金資産の伸び率は個人保険の2倍前後の高い数字を記録しており、生保総資産に占める年金資産の比重は年々急増している。たとえば、団体年金資産は昭和40年で総資産の0.4%、45年で3.8%にすぎなかったものが、50年代に入って占率が年々上昇し、57年には15%を記録しており、20%台に達するのも時間の問題となっている。また、年度増加資産のうち、団体年金資産の占める割合も急上昇しており、56年で22.4%、57年では23.1%と四分の一近くを占めるに至っている（第1表参照）。業界内のランクをみても、企業年金の業績の差によって、順位が逆転している実例もみられるのである。

今後金融の自由化が進み、業際競争が激化してくると、生保各社の金融機関としての実力なり、生保業界としての総合力がますます問われてくるよう

第1表 生保団体年金資産の推移

(単位：億円、%)

年度	団体年金資産		個人保険等資産		総資産		構成比		年度増加資産のうち、団体年金資産	
	金額	前年比伸び率	金額	前年比伸び率	金額	前年比伸び率	団体年金資産	個人保険等資産	金額	増加資産に占める割合
40	90	178.5	22,341	23.0	22,431	23.2	0.4	99.6	58	1.4
45	2,220	52.4	56,328	19.5	58,548	20.5	3.8	96.2	763	7.7
50	9,788	30.4	119,142	15.2	128,930	16.2	7.6	92.4	2,284	12.7
51	12,595	28.7	136,351	14.4	148,946	15.5	8.5	91.5	2,807	14.0
52	15,913	26.3	154,547	13.3	170,460	14.4	9.3	90.7	3,318	15.4
53	20,379	28.1	175,939	13.8	196,318	15.2	10.4	89.6	4,466	17.3
54	25,914	27.2	201,529	14.5	227,443	15.9	11.4	88.6	5,535	17.8
55	32,920	27.0	229,658	14.0	262,578	15.4	12.5	87.5	7,006	19.9
56	41,522	26.1	259,466	13.0	300,988	14.6	13.8	86.2	8,602	22.4
57	51,948	25.1	294,190	13.4	346,138	15.0	15.0	85.0	10,426	23.1
58	63,789	22.8	331,479	12.7	395,268	14.2	16.1	83.9	11,841	24.1

〔資料〕生命保険協会『生命保険事業のあらまし』各年版より作成。

になる。その場合、生保業界で重視されてきた保有契約高ではなく、収入保険料ないし総資産といった資金力によるランクでの実力が評価されることになる。現在、生保業界は資金量の点では都銀・地銀にはもちろん、信用金庫、信託銀行にも及ばず、相互銀行や農協とほぼ同じ規模である（第2表参照）。生保の金融機関資力占率の数字は、52年の4.6%をボトムに、その後上昇を続け、57年度には5.5%になっており、相互銀行、農協に追いつき追い越してきて、資金量からみた順位は漸次向上しつつある。これは年金資産の伸びに負うところ大である。しかし、同じ長期金融機関である信託業界には差をつけられており、信託8行の資金量が生保20数社のそれを上回っている。生保が長期金融機関としての社会の負託に応えるためにも、その資金量の規模増大と資産運用体制の強化が必要であり、年金の販売を今後重視してゆく政策をとる必要がますます増大してくるであろう。

普通生保商品が業界にとって守りの商品であるとすれば、年金商品は業界内競争、業際競争に生き残り、有利な地位に立つための攻めの戦略商品ということができよう。生保各社により、専守防衛論でゆく企業もあるだろうが、

第2表 金融機関資力の推移

(単位：億円、%)

機 関 別	45 年 度		50 年 度		57 年 度		58 年 度		
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比	
全国銀行	銀行勘定	426,836	38.4	1,081,544	44.1	2,137,385	34.6	2,338,269	34.4
	信託勘定	75,586	6.8	202,938	8.3	368,285	6.0	417,497	6.1
相互銀行	64,158	5.8	161,490	6.6	327,896	5.3	353,277	5.2	
信用金庫	78,857	7.1	197,006	8.1	407,912	6.6	435,834	6.4	
農業協同組合	59,689	5.4	152,380	6.2	317,094	5.1	337,267	5.0	
生命保険	58,139	5.2	127,942	5.2	341,886	5.5	389,961	5.7	
損害保険	11,906	1.1	32,756	1.3	75,177	1.2	84,687	1.2	
資金運用部	145,607	13.1	427,380	17.5	1,268,842	20.5	1,389,424	20.5	
簡保・郵便年金	24,955	2.2	66,678	2.7	201,159	3.3	228,757	3.4	
合計(その他共)	1,111,468	100.0	2,450,114	100.0	6,174,650	100.0	6,789,054	100.0	

(注) 日本銀行調べ。生命保険、損害保険、簡保・郵便年金は運用資産総額。

〔資料〕 生命保険文化センター『生命保険ファクトブック(1984年版)』93ページ。

情報革命と金融革命がますます進展すると思われる現状では、年金市場における競争でいかに勝ち抜くかが、経営戦略上ますます重要となろう。

2. 転換期の私的年金市場における生命保険業界の課題

経営環境の変化する中で、生保事業そのもののレーゾンデートルが問われようとしているが、年金市場を取り巻く経営環境も一段と厳しさを増してきており、生保業界はこの市場でも適確な対応を迫られているのである。私的年金市場との関連で、特に重要と思われる、生保業界全体に共通する主要課題について、以下に考察することにした。

(1)年金市場に対する経営ビジョンの再検討

人口高齢化、企業における従業員の高齢化、平均寿命の伸び、核家族化、社会保障の限界等々の最近の社会経済環境の変化から、生保業界は年金分野との関わり合いを急激に深めてきている。財形年金の発足により、年金市場

はさらに拡がりを見せしており、それは従来のような普保、年金、財形といった分野別意識にとらわれていることを許さない全社的な共通の経営課題となっているといえる。新しい状況に対応して、全社的観点に立って、年金に関する経営ビジョンを根本的に再検討し、それに則した社内の経営改革が徹底的に推進される必要がある。

年金市場は、金融戦争の圧力をモロに受ける市場である。たんに年金市場の規模拡大が予想されるという甘い見通しの下で、イージーに年金市場に進出することは、コストのかかり、内容の複雑な年金商品の特性、業際市場であるという年金市場の特性からいって大いに問題があり、進出するか撤退するかを含めて、真剣に再検討される必要がある。また、進出するとして、年金のトータルサービスを行なうのか、年金業務の特定機能に特化するのか、激化する業際競争にどのように対応してゆくのか、等々があらゆる角度から洗い直されるべきであろう。とかく生保業界は「業際市場には何にでも参入し、競争する形式だけはとりながら、どの分野でもその実績は低迷している」という批判を受けているが、それは正鵠を得ているのではなかろうか。参入する以上、まず明確な中長期的経営戦略を確立し、そして、実績をあげるために全力を尽すべきであり、さもないと、競争に取り残され、致命的ダメージを受けることになる。

企業年金市場では、生保業界はすでに20年前から信託銀行という異種業界との競争を経験し、個人年金、財形貯蓄ではさらに多種多様な金融機関と競合してきた。しかし、いずれの分野でもその実績はパッとせず、業際競争に弱い生保との印象は否めなかったのである。それはなぜか。

適格年金・調整年金導入当時を回顧してみよう。貸付分野からの脱出が経営上要請されていたこと、都銀に対し後発の信託が企業に喰い込み業容拡大をはかることが緊要となっていたこと等々もあって、信託業界は企業年金の将来性に着目しながら、長期戦略的視点にたって、未経験の分野である企業年金に関する経営ヴィジョンを確立し、経営の転換をはかりながら、その組織の総力をあげて企業年金に取り組んだといわれる。そうした点で、生保業

界は劣る所はなかったであろうか。信託の動きに対し、どれだけ真剣な検討が加えられたであろうか。企業年金の業際商品としての特質や、従来の生保商品とは異質な面を持つことの問題点が、どれだけ論議されたであろうか。企業年金の特質に対応した経営上の意思決定がなされ、組織、販売チャンネル、教育制度の変革が行なわれたであろうか。欧米、とりわけ米国での戦中、戦後のペンション・ドライブにおける企業年金分野の発展と米生保業界の体験が、どれだけ真剣に検討されたであろうか。答は全て「ノー」ではなかったか。

すなわち、企業年金に対する経営ビジョンは何ら確立されていず、業際分野での競争という厳しい認識もなく、新規分野への進出にあたり何ら経営上の変革もおこなわず、長年にわたる生保業界の体質そのものとなっている個人保険中心の体制をそのまま企業年金にあてはめてゆく、というきわめてイージーな態度しかみられなかったのである。この5、6年来生保業界が企業年金と本格的に取り組むようになり、そのシェアも次第にアップしてきていることは慶賀すべきであるが、旧来の態度はいまなお色濃く残されている。長年かかって形成されてきた個人保険中心の現経営体制の中に、それとは異質の年金商品にマッチした組織、経理、販売等々の体系を組み入れてゆくことは確かに容易なことではない。しかし、金融の垣根が低くなり、業際競争の分野が拡大されつつある現在ほど、年金部門に対する経営ビジョンの根本的再検討と経営体制の変革が要請されている時はないであろう。

現行の生保会社の経営体質に年金部門がどうしてもマッチしないのであれば、年金専門の別会社を設立することも真剣に検討される必要があるだろうし、年金のトータルサービスを断念して、たとえば年金設計機能ならその機能に特化することも考えられなければならないだろう。生保業界横ならびではなく、こうした多様な選択を含め、生保各社がその自主性を発揮して、年金部門でのその会社の経営理念が決定され、その意思決定に則した社内の改革が行なわれねばならない。今後はおそらく、

①中小生保を中心として、年金部門では年金に関するノウハウを提供しながら

ら年金の設計・投資運用・管理などの各機能を分割してサービス販売し、実質的に年金コンサルタント会社、年金投資顧問会社、年金管理会社等々に何らかの形で専門化ないし特化してゆく行き方、

②大手生保を中心に、総合金融サービス機関として、年金部門を抱えて年金のトータルサービスを他のサービスとあわせて提供してゆく方向の二つに大きく分化してゆくことが予想される。

(2)新年金経営ビジョンに基づく組織・サービス力の強化

過去において企業年金市場における信託との業際競争で、生保が遅れをとった最大の原因は、組織力・サービス力の差であった。企業年金と本格的に取り組み始めた昭和53年当時をみても、信託8行と生保20社の管理部門の人員は各千人前後とほぼ同数でありながら、その1人当り企業年金資産管理額は生保14億円、信託40億円と約3倍の差がある。両業界の企業年金資産の差も大きく、とりわけ調整年金では、4.5倍の大差があり、したがって1社平均の信託と生保の格差はきわめて大きい。また、300人以上の企業での信託のシェアは調整年金で70~80%を占め、圧倒的に優位に立っており、生保の大企業での弱さは明らかである。幹事数でも生保は信託に圧倒されており、とりわけ最近増えてきている中小企業中心の総合設立型での生保の弱さが目立っている。こうした実績は、生保の年金部門に対する経営理念の弱さと、その結果生じた組織面、サービス面での改革の遅れが、いかに深刻なものであったかを示している。

企業年金の新発売にあたり、組織面について、信託が本・支店の有機的連携の下、全社的対応で組織作りを行なったのに対し、生保は団体保険を販売していた法人営業部に企業年金も担当させ、業績評価の高い団保を重視する体制をとり続け、全社的提携、組織的連携を意識した年金販売体制はとられなかった。その結果、年金は法人営業部だけの問題として片付けられ易く、全社的問題とはなりにくかった。支社組織の面でも、生保には特に年金という観点からの支社管理はみられず、従来同様、個人保険を販売する外務員に

年金も販売させる体制をとったのである。年金に対する職員教育も不十分で、年金担当者の支店配置は遅れ、支社では、年金について質問されても、満足な回答ができない状態が長く続いたといわれる。信託と比べ、生保の年金販売組織はきわめて弱体であった。

生保業界は10年位前から企業年金への取り組みを見直し始め、数年前から本部直販部門の強化を中心に本格的な組織作りを進めてきており、年金専門スタッフの育成にも力を注ぎ始めている。こうした意欲的な組織改革は、すでに企業年金の実績にもシェアアップの形で報われつつあるが、本社と支社との有機的連携の強化、販売企画力の強化、内勤職員に対する年金教育による意識改革、直販社員の育成強化、年金部門の成績計上評価体系の改善による年金販売力の補強、業界レベルでの年金教育体系の確立等々、各社レベルでの組織力の強化と、業界レベル、とりわけ生命保険協会、生命保険文化センターの機構充実が、今後さらに強力に推進される必要がある。

サービス面についてみると、資産運用に重点を置く生保、制度設計・事務管理・資産運用の三機能を重視する信託、という企業年金へのアプローチ方法の相違がよく指摘されるが、それが調整年金における信託の圧倒的高シェアをもたらした要因だといわれている。また、マーケティング方法の違いとして、信託は銀行業務における総合取引を通じての取引企業との密接な関係を利用して、年金契約のマーケティングを行ってきたのに対し、生保は個人保険の販売を主たる業務とする地区営業所を拠点とするマーケティングを行ってきたといわれ、それが結果的に大規模契約＝信託、小規模契約＝生保の図式を作り上げたといわれている。

こうした事情を反映して、「生保は成約まではよく来てくれるが、その後は1回もきてくれない」（これはまさに従来の個人保険の販売に言えたことである！）とか、「生保は制度設計上の技術を提供できる人材が少ない」、「現地営業拠点では、制度上、管理上の質問について満足に回答してくれない」といったサービス面での不満を企業年金契約者は持つこととなる。こうした年金契約者の評価は、生保業界の状況を適確に映し出している。これは

組織力の弱さと一体をなすが、年金の成績評価が個人保険、グループ保険よりも低く、しかも保険・年金併売方式をとっているため、どうしても「年金の販売にも、顧客サービスにも力が入らなかった」という結果になっていた。

年金は成約まで時間がかかり、成約後も種々のサービスを必要とする商品で、サービスそのものが商品といってよく、年金受託機関の経営の総合力を問われることとなる。生保としては、今後、制度設計・事務管理・資産運用という年金の三大機能の能力アップに一層努力すると共に、ビフォーサービス、アフターサービスいずれの面でも信託に劣らない力をつけることが緊要である。そのためには、地道ではあるが、年金特別研究会で行なわれたような基本的調査研究を積み上げたり、生保協会・生保文化センターの情報提供・調査研究面の機能強化、さらには学識者等々の参加による研究調査の積極的活用を行なうことも重要である。今後は、情報提供面でのサービスがますます重要視されてくると考えられるが、年金契約者にたいして、この面でのサービス力を強化する必要がある。と同時に、対社会的にも、「年金ファクトブック」発行等々による情報提供（信託協会と協同して出版することも考えられよう）は、とくに調整年金、適格年金における現行生保・信託二大受託体制からみても、生保、信託両業界の当然の社会的責任といってよいであろう。

(3)受託機関拡大・自主運用認可への対応力強化

厚生年金基金連合会の受託機関拡大・自主運用に対する要望は、十数年来のものである。しかし、昭和59年の厚生年金の大幅改正に合わせて、同連合会がとりわけ活発な動きをみせたことから、日本経済新聞の58年5月12日付の記事「厚生年金基金の資産運用先を拡大—連合会来年実現をめざす」が現実味と緊迫感を与え、各方面に大きな反響をよんだ。その後、四大証券と外銀の合併による信託会社設立構想が明らかになり、都銀も信託業務参入の動きをみせ、連合会の自主運用論も加わって、⁶企業年金戦争、とよばれるホットな展開がみられたのであった。

今回の連合会による受託機関批判の多くは、信託銀行における管理運用のあり方に向けられたものであるといわれるが、連合会の主張する受託機関拡大・自主運用論は現行信託・生保二大受託体制を根本的に揺るがすものである。今後年金資産が増大すれば、こうした要望は、同連合会からはもちろん、参入可能な内外の各種金融機関によってもますます強く叫ばれてくるものと思われる。金融の自由化・国際化とエレクトロニクス化の進む中で、将来的には受託機関の拡大も基金の自主運用も認められてゆく方向にあり、生保業界としては、その日に備えて、企業年金に関する経営ビジョンの再点検と総合的対応力の強化に努め、他の金融機関の進出に対抗できる体制づくりをしておかねばならないであろう。

今回の動きを契機に、分別運用を行なう信託に対する基金、とりわけ大基金の運用指図が活発化し、実質的個別指図化が促進されてこようが、合同運用を行なう生保に対しても、分離運用の要請気運が従来以上に高まってくるのが予想される。その時になって慌てないように、生保業界としては、今から分離勘定問題について十分検討し、対応できる体制づくりを急ぐ必要がある。

今回のように、企業年金の資産運用のみに議論が集中する傾向が続くと、米国型の管理運用システムに移行し易い環境の整備が進むこととなり、企業年金運営における資産運用と制度設計・管理維持の各機能を分離する傾向が一層促進されることになろう。その芽はすでにあちこちに出てきており、たとえば、

- ①信託側の業務委託報酬の数回にわたる引下げの動きや、生保・信託業界の反対等々により実現しなかったが、生保・信託に委託している基金業務を別機関で一括処理するという連合会の共同処理構想、
- ②大手証券による投資顧問会社の設立（たとえば、野村投資顧問会社はすでに米国で年金基金の運用を行なっている）、
- ③都銀の米国支店での信託業務兼営、
- ④基金業務をより低廉なコストで引受けるコンピュータ投資顧問会社設立の

動き、
等々いくつも指摘できる。

信託業界はその投資メニューを増大させることによって、受託機関拡大の動向等々への対策を着実に進めつつあり、「成長株ファンド」とか「居住不動産担保年金融資」といった新商品の開発を積極化させている。生保業界も受託機関拡大・自主運用に反対するだけでは、今後ますます競争に取り残されることとなる。受託機関拡大・自主運用問題は、生保業界の経営全体に向けられた問題でもある。関連各界の対策・動向を見究めつつ、生命保険専門機関としての、また長期金融機関としての独自性を一層発揮して、企業年金戦争に耐えうる力を生保各社はいまから養っておかねばならない。

(4)コスト意識の強化と分離勘定の導入

すぐれた年金商品とは、顧客のニーズにマッチした商品であり、なおかつ価格が低廉で、サービスは万全、しかも利回りは高いということにつきよう。年金市場が全金融機関の競合する厳しい市場であることから、すぐれた年金商品を消費者に提供することが一層強く要請されることとなる。

生保業界はこれまで個人保険を中心とした高コスト体制で進んできたが、年金市場では低コスト体制をとる信託・銀行・証券等々と競争しなければならず、従来のコスト意識を改め、あらゆる面でコストを圧縮する努力が生保業界に不可避的に求められることとなる。たとえば、販売組織面では、販売担当者1人当りの効率を高めるために直販、職制販売その他の新しい販売チャンネルを積極的に活用してゆくとか、年金に強い優秀な外務員を育成し、重点配置する等々して、販売効率を高める工夫が必要となる。現実には、従来の外務員ルートの十分な活用の行なわれないままに、信託業界を上回る直販職員の増しといった状況がみられ、高コスト体制の改革が必ずしもうまく進んでいないのではないかとみられているのである。また、年金商品の残高急増に伴い、今後年金支払が本格化してゆくわけであるが、コンピューター利用による年金支払事務の一層の効率化が求められてくる。銀行・証券の機

械化がかなり進んでいるのに対し、生保は相当出遅れているといわれ、コンピューターの共同利用等々による年金支払事務の徹底的な機械化・効率化が今後強力に推進されねばならない。

資産運用では、個別運用を行なう実勢反映型の信託業界と異なり、生保は該当資産の運用実績がそのまま収益として年金契約者に還元される実績配当主義をとらずに、年金保険も個人保険や団体保険も、すべての資産を合算して運用する合同運用の形をとっており、合同運用による剰余金を財源として運用収益が保険種類ごとに公平に配分されることになっている。ところで、昭和58年4月末に決定された昭和57年度決算に伴う契約者配当をみると、個人保険の配当は生保各社の業績に応じて配当率を決定する配当の自由化が一応行なわれており、利差配当、費差配当のうちとくに費差配当率の格差が経営体力差から一段と拡大したといわれている。²⁾

これに対し、企業年金は業界統一商品であることから、その配当は生保各社の運用実績を無視した全社横並びの、同一配当率となっており、被保険者数が多くて、契約期間の長期（10年以上継続契約）の団体ほど有利な配当が行なわれることになっている。とくに、57年度決算では、簡保の増配決定や金利選好の高まりなどの市場環境に対応する必要から、企業年金の配当は大手会社の強力的な増配論に引っ張られて決着をみたと報道されている。³⁾

こうした経営格差を無視した企業年金の配当は、前述の保険種類別の公平

2) 『インシュアランス（生保版）』昭和58年5月第4集号参照。個人保険の会社間配当格差は、利差配当（予定利率4%）で上限4.25%、下限3.80%、費差（養老保険では対千4円の維持費）で上限1円10銭、下限65銭となり、費差配当率の格差が拡大している。

3) 前掲『インシュアランス』参照。企業年金の基本配当率（全契約対象）を経過責任準備金の8.35%（予定利率5.50%に2.85%乗せ）とすること、大規模契約（被保険者100名以上の契約）の特別利息として、100名～299名の被保険者を有する団体に0.3%、300～999名の団体は経過期間1～4年で0.8%、4年以上0.75%、1,000名以上団体は1～3年1.10%、3年以上1.05%、4年以上1.00%とすることが決定されている。

また、長期契約（10年以上継続契約）の特別配当は、被保険者1,000名未満の場合、経過責任準備金の0.3%、同1,000名以上0.5%で決着している。

な運用収益分配の原則に反するもので、生保会社によっては個人保険契約者の犠牲の下に無理な企業年金配当が現実に行なわれる結果となる。とくに今回のように、大手会社の増配論に振り回された場合はそうならざるをえない。企業年金への政策配当は、特に超大型年金基金を対象に、個別運用を原則とする信託業界でもみられるが、信託の場合各顧客は簡単に解約できるのに対し、生保の個人保険契約では長期契約が多く、しかも解約は契約者に犠牲を課するシステムになっているので、問題は生保の方がはるかに深刻である。生保は調整年金では55年で信託よりも1%近く高い実質利回り（57年では0.24%高い）で配当を行なっている。「年金は儲からない」「年金は採算割れ」といわれる生保が信託を上回る配当を行なっている状況は、信託業界や企業年金契約者からも奇異の眼で見られている。各社の業績を反映しない生保業界横並びの配当はいかにも説明がつけにくく、個人保険へシワ寄せされているとの疑問を強めることとなり、業界人による合同運用のメリットの強調は対社会的にはむしろマイナスではなからうか。また、企業年金資産の生保総資産に占める比率が現在の10%台から20%台またはそれ以上になれば、企業年金への無理な政策配当はいずれ破綻せざるをえないだろう。企業年金の配当も今後はせめて個人保険並みに自由化し、業界基準ではなく、個別の生保会社単位で考えるべき見直しの時期にきている。

この契約者配当の問題は、要するに、コスト意識の明確化、とりわけ企業年金の経理の明確化に帰着するであろう。その点の最も明確な対応は、主要保険種類ごとの区分経理ないし分離勘定を行なうことである⁴⁾。それは資産運用だけではなく、危険発生率、付加保険料を含む生保経営全体にかかわる問題である。昭和47年（1972年）および50年の保険審議会答申⁵⁾で変額保険の実施および分離勘定導入の問題⁶⁾が取り上げられ、47年答申に基づい

4) 分離勘定の種類としては、①個人変額保険、個人変額年金、団体変額年金（以上はいわゆるエクイティ商品）、団体年金（預託、定額）、個人貯蓄保険、配当金ファンド、保険金信託等々の商品種類ごとに設定する方法のほかに、②団体年金等々の団体別に設定する方法、③株式、公社債、不動産等々の投資対象ごとに設定する方法、等々が考えられる。

て、すでに48年（1973年）には生保各社は定款の変更を行なって、分離勘定に関する条文・規定を設けており、その実施は十分可能である。⁷⁾ 分離勘定導入に関する議論の多くは、コスト増嵩、自主的決定の制限等々、生保側の不都合のみが強調され易く、生保加入者の視点、とりわけ個人保険加入者の利益擁護の観点は欠落しがちである。個人保険契約者に還元されるべき利益の一部が企業年金に回されているとの疑問が提起されている現状では、この視点からの論議が特に必要である。また、年金資産の増加につれて、企業年金契約者側からの分離勘定への要請も一層高まるであろう。

分離勘定の一部導入は、年金契約者の選択幅を広げることになり、また変額保険、変額年金の導入をも可能とする。従来の合同運用で満足する顧客はそれを選べばよいし、不満な者は一般勘定とは別に分離勘定を設けて運用される年金を契約することになる。昭和58年末明らかとなった米エクイタブル生命の変額保険販売による日本市場進出の動きは、わが国の金融の自由化・国際化の流れと相まって、分離勘定導入がもはや不可避であることを示唆している。分離勘定の導入はコスト・ディスクロージャーにもつながるが、

5) 昭和47年6月の保険審議会答申では、次のような答申を行なっている。「変額保険、変額年金については、今後における老後生活保障ニードの増大、個人金融資産選択の多様化等に伴う保険需要にできるだけ即応してゆくための一方策として、検討が必要であり、分離勘定制度の設定、その他につき所要の法的措置を講ずる等、実施の体制を整備しておくことが適当である。」

6) アメリカでは、生命保険会社が分離勘定を持つことを認めていなかった多くの州で、すでに1960年代の初期に、分離勘定を認める法律が成立している。その結果、分離勘定を設定した場合には、生命保険会社の一般勘定に課せられている投資に関する規制を受けずに投資できることになった。分離勘定のほとんどが変額年金資産であり、全年金資産の約四分の一が分離勘定で保有されているといわれる。今後は、変額生命保険導入による分離勘定の利用が増加してくるものと予想されている。(Cf. American Council of Life Insurance, Pension Fact 1984—1985.)

7) これまで生保業界が分離勘定・変額保険の実施に踏み切らなかった理由として、①変額保険と定額保険の公平性の確保、②生保会社の株式投資進出に対する証券市場・証券会社への影響、③低成長により株価に大きな成長が見込めないこと、④キャピタルゲインの還元が特別配当の形で進んでおり、変額保険の有利性が相対的に低下していること、⑤外務員の販売教育の問題、⑥関係法令等々行政の準備作業の遅れ、といった諸点が指摘されている。

他方では、生保会社にも

①高利回りで、インフレにも対応できる、顧客のニーズに合った新しい商品の提供が可能となる、

②他金融機関との競争にも弾力的に対応ができる、

③配当金や保険金等々についても分離勘定で運用することが可能となり、隣接金融機関への資金の流出を防ぐことができる、

等々の一定のメリットをもたらすので、生保業界は保険業法および同施行規則の改正をも含めて、さらに積極的で具体的な検討と準備を行なうべきであろう。

(5)顧客のニーズにマッチした年金商品の開発

年金商品は死亡保障商品以上にインフレの影響を受け易い。また、年金市場は各種金融機関の競合市場であり、利回りの重視される市場である。したがって、商品設計の面でも、インフレへの対応、高利回りの確保に加えて、生保の特長を生かした独自の年金商品を開発することにより、顧客の高度化・多様化したニーズに合致した商品を提供することが課題となる。

企業年金商品の改定構想について生保業界は、

①付加保険料体系の見直し、

②預託管理型企业年金等々の開発、

③死亡率等々の基礎率の改訂、

④適格年金における最低人数要件20名の10名への引下げ、

⑤自助年金（企業の従業員を対象とするが、任意加入で保険料被保険者負担）の開発、

⑥総合退職金共済制度の開発、

等々の検討を具体的に進めているが、さらに一層の努力が求められよう。

生保独自の商品設計という点では、トンチン性を取り入れた年金の開発、疾病特約や障害特約の付加等々、種々工夫の余地があろう。インフレへの対応、高利回りの確保という点からは、変額年金の開発が是非検討される必要

があろう。

変額年金については、既述のごとく、昭和47年および50年の保険審議会答申でも言及され、生保側もそれに対応して定款変更を行ない、分離勘定の規定を導入したわけであるが、これまで実施されずに現在に至っている。業界では、今日でもなお消極的意見が多いようである。アメリカでは、1950年代に生保業界トップのプルデンシャル生命とメトロポリタン生命の間で変額年金をめぐる活発な論争が展開され、当時プル対メトロのエクイティ戦争として話題を集めた。プルデンシャル生命はすでに1964年から変額年金の販売に踏み切っているが、変額年金に消極的だったメトロポリタン生命もついに83年から販売を開始することになったと伝えられており、変額年金はアメリカではすでに市民権をえている。わが国の金融環境も10年前とは大幅に変化しており、エクイティ商品販売の条件は整ってきたと考えられる。日本の生保会社も変額年金商品の開発に積極的に対応し、従来型年金商品に加えて、新種の変額年金を選択する自由を消費者に与える工夫を是非試みてもらいたい。

(6)資産運用力の強化

年金市場は全金融機関の参入する市場であることも加わって、利回りの優劣が貯蓄性商品としての年金商品の優劣を決定する重要要因であることは明らかである。信託より高い配当利回りを武器に、生保がこの数年企業年金市場でのシェアを少しずつアップさせてきたことはすでに指摘した通りである。業際間競争が激化し、消費者の金利選好意識が近年急速に高まってきている折から、年金商品の利回り競争は今後さらに激化してゆくことになる。

生保の場合、信託と異なり合同運用をおこなっているのも、年金部門の別勘定があるわけではなく、年金の資産運用といっても、現在のところ、結局は生保一般の資産運用ということになる。

生保会社の投資管理の二大特長として

- ①資産配分における弾力性・専門性の発揮,
- ②専門家による投資管理の実践,

があげられる。生保各社は、①では昭和4年代から財務関係部門の拡充を行ない、財務マンの経済調査能力の向上を目指しつつ、エコノミスト養成に努めてきた。②では、生保の得意とする貸付分野において、貸付機構の拡大と専門的貸付マンの育成に取り組んできており、30年中葉以降財務審査の専門部門を設置して、独自の審査機能を強め、財務審査マンの強化にあたってきた。その結果、安全性確保のため有担保主義を原則とする生保の貸付において、40年代から各社は担保の自社評価を採用できるようになり、そのための不動産鑑定能力をもつ貸付マンの養成にも力を入れている。最近是有価証券投資強化のために、証券アナリストの育成や証券分析課などの機構整備も重視されてきており、国際化に対応して外国融資のための国際感覚を身につけた専門家の育成も急ピッチで進められている。40年頃からの投資不動産取得の活発化に応じ、不動産取引のノウハウも蓄積されてきたといわれる。

このように、生保業界は資産運用力の強化にこれまで努めているわけであるが、外部の評価は必ずしも甘くはなく、銀行筋では「企業融資は銀行の保証でやるので、生保はその主役にはなれない」とみており、証券筋では「のんびり持っているだけの株式運用だし、零細な資金を集め大企業にまとめて貸すという悠長な殿様商売の感覚では、最近のマネー・ウォーズに通用するかどうか」と厳しい見方をしている。

事実、多くの生保会社の資産構成は似たり寄ったりで、あまり特色がみられない。一般貸付金残高に占める大企業貸付の占率は昭和45年の77.6%から57年の39.4%へと減少し、逆に中小企業への貸付は45年の10.2%から57年の20.6%へと大幅に増加しているが、これも生保の主体的選択というよりは、金融環境の変化により中小企業へも目を向けざるをえなくなった結果にすぎない(第3表参照)。資産管理における安全性の重視はもとよりであるが、今後は収益性をより重視する方向に向かわざるをえないだろう。安定志向の資産運用を重視する生保業界も、総資産の増加と運用の多角化との関わりで、中小企業やベンチャービジネス等々への貸付を果敢に拡大するとか、不動産投資をさらに進めたり、国外市場への投融資を積極化してゆく等々の方策を

第3表 企業規模別の一般貸付残高の推移

(単位：億円、%)

年度	大企業		中堅企業		中小企業		その他		計	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
45	27,450	77.6	—	—	3,067	10.2	4,297	12.2	35,354	100.0
52	56,749	56.1	11,263	11.1	16,122	15.9	17,020	16.8	101,155	100.0
53	55,776	50.6	11,583	10.5	19,662	17.8	23,179	21.0	110,201	100.0
54	57,235	45.8	12,676	10.1	23,557	18.8	31,569	25.2	125,039	100.0
55	61,755	42.4	12,961	8.9	32,171	22.1	38,790	26.6	145,677	100.0
56	66,683	41.1	13,864	8.5	32,757	20.2	48,942	30.2	162,245	100.0
57	71,763	39.4	15,020	8.2	37,618	20.6	57,902	31.8	182,302	100.0
58	72,010	36.9	15,387	7.9	40,098	20.5	67,869	34.7	195,362	100.0

(注) 1. 52年4月より企業規模区分変更のため計数は連続しない。また、49年以前は中堅企業の区分がされていない。

2. 大企業とは、資本金10億円以上の法人をいう。

3. 中堅企業とは、大企業および中小企業以外の法人をいう。

4. 中小企業とは、資本金1億円以下、従業員300人以下の法人等をいう。

5. その他とは公共団体、公団、独立の事業を営まない個人等をいう。

〔資料〕生命保険文化センター『生命保険ファクトブック(1984年版)』93ページ。

さらに推進せざるをえないと思われる。そのためには、現在以上に財務部門の総合的強化が要請され、自社保証直接貸付拡充のための財務審査能力の向上、支社扱いの中堅企業融資を軌道に乗せること、カントリーリスクや為替リスクを伴う国際投資の安全性確保策等々の対応が求められる。

こうした改革と同時に、現行の保険業法の取扱いや行政指導の中で他業界に比べて不利な取扱いのある場合には、公正な競争の確保ないしイコール・フットイングの観点から、生保業界として業法改正を含めその改善を強く働きかける必要がある。このことは将来業際競争の一層の激化が予想されることから、ますます重要となってこよう。たとえば、貸付運用に関する規制を生保と信託について比較してみると、信託に関する旧規定は生保とほぼ同じ「限定列記方式」であったのが、信託に適用される新規程では、個別基金による直接貸付も合同運用による貸付も同じく「原則自由・例外列記方式」と規制が大幅に緩和され、運用割合指定も安全な貸付が50/100以上必要だが、その他の貸付は「特に定めなし」と緩められている。生保には従来通り

の厳しい規制が行なわれていることから、両者間に不公平が生じ、競争条件の差が激しくなっている。財産利用方法書と関連して生保では

- ①無担保貸付や無配転落会社への貸付の場合、行政による個別指導が行なわれる、
 - ②国債を除いて、特定金銭信託での公社債や株式の所有が認められていない（もしこれが認められると、業法86条との関連で現在不可能な、有価証券運用によるキャピタル・ゲインをインカム化することが可能となり、契約者にはすぐに配当することができ、利回りの改善に大きく貢献することとなる）、
 - ③生保はコールローンはできるが、銀行の行なえるコールマネーはできない（債務を取り入れることができないこととなり、したがって目先の有利な運用が自前の資金がないとできない）、
 - ④外国為替リスク・ヘッジのための外貨債務の取り入れを行なうことができず、短期的運用に制限を課せられ、機動的運用が制約される、
 - ⑤金の保有や株のつなぎ売りも禁止されている、
- 等々の厳しい制限がある。⁸⁾つまり、生保については、安全第一の行政指導が依然行なわれており、この面での一層の弾力化・自由化が推進されねばならない。また、生保は地方支社にも財務駐在員を配置し、その財務貸付能力もかなり強化されてきているので、財務貸付が減少して直接貸付へシフトし

8) 本稿脱稿（昭和59年6月）後の昭和59年9月、大蔵省は昭和53年9月以来6年ぶりに財産利用方法書を全面的に改正しており、①、②については既に改められている。改正の主要ポイントは、

- ①戦後一貫してとってきた有担保貸付の原則を改め、総資産の1%以内であれば、ベンチャービジネス等々への無担保融資を認める、
 - ②元本の保証のない特定金銭信託等々の運用対象を国債のみから、有価証券全般に拡大する（そのことにより、会計処理上認められていなかった有価証券運用による売買益を生保の契約者配当に繰り入れることが可能となった）、
 - ③担保種類の拡大、信用貸付基準の緩和、海外融資の対象範囲拡大、消費者ローンに関する規定の明文化等々、制限の緩和および規定の整備が行なわれた（その結果、たとえば生保の消費者ローンへの進出が原則自由となった）、
- 等々である。

てゆく現状では、生保に対する「原則禁止」の規制は大幅に緩和されるべきであろう。生保に厳しい投資規制の存続は、総合金融機関化への足枷となり、変額年金の導入にも支障をきたし、生保が金融戦争に取り残されることにもなる⁹⁾。

9) 前記注8)で述べた昭和59年9月の財産利用方法書の改訂は、銀行、証券会社、信託銀行等々に比べて自由化の遅れている生保業界の自由化・弾力化を促進するためにとられた措置であるといわれるが、生保業界にとっては必ずしも十分なものはなっていない。