

外資系生命保険会社の新規参入戦略に関する一考察

大倉 真人

(長崎大学助教授)

第1章：序

近年、生命保険市場における競争は激化の一途をたどっている。そしてその中において、外資系生命保険会社の活躍が目立っている。1つの例として、2003年度決算において、アメリカンファミリー生命保険会社が個人保険の保有契約件数で国内トップになったことをあげることができる¹⁾。外資系生命保険会社は、国内生命保険会社とは異なった経営戦略（営業戦略や広告戦略など）を採用することで、確実に市場シェアおよび保有契約高を伸ばしている。さらにこれまで、医療保険・ガン保険の分野で強みを発揮してきた外資系生命保険会社であったが、最近では終身保険などの死亡保障を付帯した生命保険商品の売り上げも好調であるという²⁾。

しかしながら、このような事実および我々の印象とは対照的に、外資系生命保険会社は、ほとんどの場合において、小さな経営規模によって新規参入を果たしている^{3,4)}。このことは、外資系生命保険会社が日本の生命保険市場へ新規参入する際における最適な経営規模がさほど大きな水準ではないことを示しているようにも思える⁵⁾。

では、なぜ外資系生命保険会社は、小さな経営規模で新規参入しようとするのであろうか。その理由については様々なものが考えられる。しかしながら紙幅の都合上、小さな経営規模による新規参入のメリット全てについて検討することは、少なからず困難である。そこで本稿では、小さな経営規模での新規参入によって生じる以下の2つの事実を前提とした上で、理論的分析を展開することにした。1つめは、既存生命保険会社である国内生命保険会社の多くは、大きな経営規模を有しているという事実である。ゆえに、新規参入する外資系生命保険会社は、大きな経営規模を有する国内生命保険会社と小さな経営規模で競争することになる。2つめは、小さな経営規模での新規参入は、供給能力の限定につながるという事実である。ゆえに、小さな経営規模での新規参入だと、消費者の保険需要を満たすだけの供給が行えないかもしれず、それによって利潤機会を喪失する可能性がある。そこで本稿では、小さな経営規模による新規参入行動に付随するメリットを検討すべく、Gelman and Salop (1983)モデルの祖述を行っていくこととしたい⁶⁾。そして分析結果をもとに、なぜ外資系生命保険会社が小さな経営規模によって新規参入するかについての理論的説明を行うことにする。

なお本稿の構成については、以下のとおりである。まず第2章では、外資系生命保険会社が小さな経営規模で新規参入する理由（ただし第3章以降において議論する内容は除く）について簡単に考察する。次いで第3章において、モデルの構築を行う。そして第4章では、第3章において構築したモデルを解いた上で、外資系生命保険会社が小さな経営規模で新規参入するメカニズムについて考察する。さらに第5章は結論部であり、本稿で得られた分析結果を簡単にまとめた後、今後の課題について叙述する。

外資系生命保険会社の新規参入戦略に関する一考察

- 注1) 日本経済新聞(2003/6/3)。
2) 日本経済新聞(2004/2/7)。
3) 本稿では、経営規模を「保険供給能力」としてとらえる。なお「保険供給能力」を示す指標としては、生命保険募集人および生命保険代理店の数あるいは国内における支店数などをあげることができよう。また、生命保険業における経営(生産)規模に関する議論および実証的研究として、茶野(1997、第6章)を参照。ただし茶野(1997、第6章)では、募集形態や取扱商品などにかんして既存の国内生命保険会社と異なる特徴を有するという理由から、外資系の新規参入保険会社を除外した上で実証研究を行っている。
4) 例えば、1973年に外資系生命保険会社第1号として新規参入したアリコジャパンは、「国内生保が40万人を超える女性営業職員という圧倒的な販売網を持つなかで、男性によるコンサルティング販売や通信販売など独自の販売手段を掲げ、細々と営業を始めた」(日本経済新聞社(2003, pp. 213-214))。
5) また近年では、破綻した国内生命保険会社から契約の包括移転を受ける形などによる新規参入もさかんに行われている。このような動きにかかる詳細については、例えば日本経済新聞社(2003, 4章)などを参照。ただし本稿では、このような形態での新規参入については取り扱わない。
6) また、本稿におけるモデル分析に関しては、Gelman and Salop (1983)にあわせて、Shy (1995, pp. 198以下)に負うところが大きい。さらに、本稿に類似した議論として、Spence (1977)も参照。

第2章：小さな経営規模で新規参入する諸要因

まず本章では、外資系生命保険会社が小さな経営規模で新規参入する様々な理由について簡単に見ていくことにする。具体的には、以下のような諸要因をあげることができる。

1つめとして、市場退出コストの存在があげられる。例えば、保険市場から退出する際、経営規模の大きさに比例して市場退出コスト(例

えば、新規参入時に行った投資の一部ないしは全部が回収不能になることなど）が発生するとし、かつ外資系生命保険会社が新規参入以前にこの事実を知りうる状況を考えよう。このとき、新規参入を試みる外資系生命保険会社は、市場退出コストの大きさおよびその発生可能性を考慮した上で、相対的に小さな経営規模で新規参入を行うだろう⁷⁾。しかしながらこのような理論的説明は、市場退出コストの存在を前提としたものである。それゆえ、もし何らかの理由で、市場退出コストが発生しなければ（ないしは発生したとしてもその大きさが僅少であれば）、小さな経営規模で新規参入することに対するメリットはない（ないしは僅少となる）ことになる。

2つめとして、新規参入を意図してから免許を取得するまでに要する期間をあげることができる。現行の保険業法では、第5条および第187条第5項において外資系（生命）保険会社に対する免許の審査基準が明文化されているが、1996年の保険業法改正以前においては、「外国保険事業者に関する法律」第3条第2項において「法人の場合にあってはその設立の日から、個人の場合にあってはその事業開始の日から、3年を経過し、且つ、最終の決算期において利益金又は剰余金を計上している者でなければならない」と規定されているのみであった。それゆえ、免許が交付されるか否か、およびどのぐらいの期間で免許が交付されるかについて不透明な点があったことは否みきれない⁸⁾。そして、外資系生命保険会社にとってこのような不確実性は参入障壁であり、これが理由で小さな経営規模による新規参入が選択されたのだと考えられる。

3つめとして、外資系生命保険会社が新規参入した際における競争上の前提条件の違いをあげることができる。具体的には、以下の3つの点を列挙することが可能である。まず第1に、外資系生命保険会社

外資系生命保険会社の新規参入戦略に関する一考察

が販売する保険商品の特殊性があげられる。元来、保険商品を販売するためには、十分な販売網の確立が必要不可欠である。しかしながら、外資系生命保険会社の主力商品は、入院保険やガン保険など、保険料が相対的に低廉でかつ顧客への説明が容易な商品である。それゆえ、大量の生命保険募集人を雇用する必要性が小さく、それゆえに小さな経営規模でも営業可能となる。次に第2に、外資系生命保険会社の知名度および信頼性の問題があげられる。特に外資系生命保険会社の新規参入が始まった1970年代においては、知名度がないだけでなく、世間の関心もまた外資系生命保険会社に向いていなかった。生命保険が「無形のサービスを提供するものであり、かつ需要が健在化しておらず、一般大衆の心理的部分に訴求」⁹⁾する商品であることを考えると、小さな経営規模による新規参入にならざるを得なかったと考えられる。さらに第3として、外資系生命保険会社の新規参入が開始された当初、当時規制当局であった大蔵省が、外資系生命保険会社に対して、「財務的健全性に加え、マーケティングでのユニーク性、すなわちわが国には無い商品や販売方法等による新しい営業方式を要求した」¹⁰⁾ことがあげられる¹¹⁾。実際、アリコジャパン生命保険会社（1973年設立）は無配当定期保険、アメリカンファミリー生命保険会社（1974年設立）はガン保険、西武オールステート生命保険会社（1975年設立）は店頭販売、といった特徴を備えた上で営業を開始している。このような規制の存在は、事業範囲の限定化につながり、ひいては新規参入時ににおける経営規模の縮小化を招いたと考えることができる。

注7) もちろん市場退出コストが非常に大きい場合だと、外資系生命保険会社は新規参入そのものを断念するかもしれない。なお、市場退出に関連した先駆的研究として、Caves and Porter (1977)を参照。

8) 例えば1974年に新規参入したアメリカンファミリー生命保険会社の

外資系生命保険会社の新規参入戦略に関する一考察

場合、新規参入を意図してから免許を取得するまでに2年を要したという(荒川(1994, pp.2-3))。

- 9) 佐藤(1996, p.11)。
- 10) 生命保険文化研究所(1990, p.146)
- 11) なおこのようなマーケティング面でのユニーク性に関する規制は、1981年に撤廃された(生命保険文化研究所(1990, p.146))。

第3章：モデルの構築

1社の既存生命保険会社(以下「生命保険会社A」と呼ぶ)と1社の新規参入を考えている生命保険会社(以下「生命保険会社B」と呼ぶ)が存在する経済を想定しよう。その上で、以下のような2段階ゲームを考える。

まず第1段階において、生命保険会社Bは、市場参入するか否か(新規参入しなかった場合の利潤についてはゼロとする)を決定した上で、市場参入する場合には、新規参入する際の経営規模および価格を決定する。なお、生命保険会社Bの経営規模を $s \in [0, \infty)$ 、生命保険会社Bが提示する価格を $p^B \in [0, \infty)$ 、とそれぞれ表記する。なお簡単化のため、経営規模に関連するコストについては無視する。さらに生命保険会社Bは、自身の経営規模の大きさ以下の保険供給しか行うことができないものとしよう。そして生命保険会社Bは、新規参入後(少なくとも短期的には)、経営規模を変更できないものと仮定しよう。ゆえに他の条件を一定とすれば、生命保険会社Bはできるだけ大きな経営規模での新規参入を望むことになる。

次に第2段階において、生命保険会社Aは、生命保険会社Bの意思決定(新規参入の有無、 s および p^B の値)を観察した後、自身の価格 $p^A \in [0, \infty)$ を選択する。ただし生命保険会社Aは、当該生命保険

市場における潜在的な分をも含めた全ての需要を満たすことができるだけの経営規模を有しているものとする。ゆえに、生命保険会社Aに関しては、保険供給制約は存在しない。

さらに単純化のため、同質財市場を仮定する。ゆえに消費者は、より低い価格を提示している生命保険会社から保険商品を購入することになる。また、保険商品にかかるコストについては捨象する。さらに、もし同一価格であった場合には、生命保険会社Aが全ての需要を獲得するものとする。

なお、両生命保険会社は、第2段階において、以下の(1)式から(3)式に示すような需要関数に直面するものとする¹²⁾。ただし q^A および q^B は、それぞれの生命保険会社における保険供給量であり、定義より、 $q^A \in [0, \infty)$ および $q^B \in [0, s]$ となる。また a は需要関数の切片項である¹³⁾。

$$\text{If } p^A \leq p^B, \text{ then } q^A = a - p^A, q^B = 0 \quad \text{--- (1)}$$

$$\text{If } p^A > p^B, \text{ then } q^A = a - s - p^A, q^B = s \quad \text{--- (2)}$$

$$\text{If 新規参入なし, then } q^A = a - p^A, q^B = 0 \quad \text{--- (3)}$$

注12) (2)式において $q^B = s$ となるのは、同質財市場の仮定より、供給量と経営規模が一致するためである。この点に関する詳細については、Kreps and Scheinkman (1983)を参照。

13) なお、生命保険会社Bは $a < s$ となるような経営規模を選択するインセンティブを持ちえないことから、必ず $a \geq s$ となる。

第4章：均衡の導出

以下では、第1段階において生命保険会社Bが新規参入を選択することを所与とした場合における、第2段階ゲームの均衡を求めている¹⁴⁾。このような状況において、生命保険会社Aは、(1)式および(2)式より、 $p^A = p^B$ とセットすることで、相対的に低い価格を設定する代わりに生命保険会社Bの新規参入を阻止するか、 $p^A > p^B$ とセットすることで、相対的に高い価格を設定する代わりに生命保険会社Bの新規参入を容認するか、という問題に直面することとなる。

まず、生命保険会社Aが新規参入を阻止する場合について考える。そして、新規参入阻止価格を p_N^A と表記しよう。ただし下付き文字 N は、新規参入が阻止されているときを示している。このときにおける生命保険会社Aの利潤を Π_N^A と書けば、 $p^A = p^B$ であることから、

$$\Pi_N^A = p^B(a - p^B) \quad \text{--- (4)}$$

となることが分かる。

次に、生命保険会社Aが新規参入を許容する場合について考える。そして、新規参入許容価格を p_E^A と表記しよう。ただし下付き文字 E は、新規参入が許容されているときを示している。このとき生命保険会社Aは、以下に示すような価格を提示する。

$$p_E^A = \arg \max_{\tilde{p}_E^A} \tilde{p}_E^A(a - s - \tilde{p}_E^A) \quad \text{--- (5)}$$

ゆえに(5)式を解くことで、

$$p_E^A = \frac{a - s}{2} \quad \text{--- (6)}$$

が得られる。またこれをもとに、新規参入を許容した場合における生命保険会社Aの利潤 Π_E^A について計算すれば、以下のようになる。

$$\Pi_E^A = \frac{(a-s)^2}{4} \quad \text{---(7)}$$

以上のことから、生命保険会社Aが新規参入を許容するための条件は以下のようになる。

$$\Pi_E^A \geq \Pi_N^A \Rightarrow \frac{(a-s)^2}{4} \geq p^B(a-p^B) \quad \text{---(8)}$$

そして、新規参入しなかったときの利潤がゼロであることから、生命保険会社Bは(8)式を満たすような $\{s, p^B\}$ の組み合わせを選択した上で、必ず新規参入を行う¹⁵⁾。また(8)式は、他の条件を一定としたとき、 s が小さければ小さいほど満たされやすくなる。換言すれば、小さな経営規模で新規参入を試みたときの方がそうでないときに比して容認されやすくなると言える。このことを命題の形にまとめれば、以下のようになる。

命題 1：生命保険会社Bは、生命保険会社Aが新規参入を許容するような相対的に小さな経営規模で新規参入を行う。

なお、命題 1 の直感的解釈について述べれば、以下のようになる。生命保険会社Aの視点に立脚した上で考察してみよう。もし、生命保険会社Aが新規参入を阻止するような価格を提示すれば、生命保険会社Aは、市場全体の需要 a に対して販売活動を行うことができる。しかしながら、新規参入阻止を理由に相対的に低い価格を提示しなければならない。それに対して、もし生命保険会社Aが新規参入を許容するような価格を提示すれば、生命保険会社Aが直面する市場の需要は $a-s$ のみである。しかしながら、需要の低下と引き換えに相対的に高い価格を提示することができる。つまり、生命保険会社Aが新規参入を許容するか否かは、新規参入を許容することによって失われる需

要から生じる利潤と、新規参入を許容することによって相対的に高い価格を付することができることから生じる利潤との大小関係によって決定するのだと言える。それゆえもし、生命保険会社Bが小さな経営規模で新規参入したとすれば、新規参入を許容することによって失われる需要が小さいことから、生命保険会社Aは、他の条件を一定として、より新規参入を許容する戦略を採用しようとすることになる。

そして生命保険会社Bは、(8)式を満たす範囲内で、自身の利潤を最大にするような $\{s, p^B\}$ の組み合わせを選択する。具体的に、生命保険会社Bは、以下に示すような制約条件付極大化問題を解くことになる¹⁶⁾。

$$\begin{aligned} \max_{s, p^B} \Pi^B &= p^B s & \text{---(9)} \\ \text{subject to} & \text{(8)式} \end{aligned}$$

上記制約条件付極大化問題を解くべく、ラグランジュ関数を以下のように定義する。

$$\Psi \equiv p^B s + \lambda \left[\frac{(a-s)^2}{4} - p^B (a-p^B) \right] \quad \text{---(10)}$$

ただし λ はラグランジュ乗数である。そして1階条件を求めれば、以下のようなになる¹⁷⁾。

$$p^B - \lambda \left(\frac{a-s}{2} \right) = 0 \quad \text{---(11)}$$

$$s - \lambda (a - 2p^B) = 0 \quad \text{---(12)}$$

$$\frac{(a-s)^2}{4} - p^B (a-p^B) = 0 \quad \text{---(13)}$$

そして(11)式から(13)式を解くことで、以下の解が得られる。

$$s^* = \left(1 - \frac{1}{\sqrt{2}}\right)a \quad \text{---(14)}$$

$$p^{B*} = \left(\frac{2 - \sqrt{2}}{4}\right)a \quad \text{---(15)}$$

ただし上付き*は、それが均衡値であることを示している。また(14)式および(15)式を用いることで、以下の各値が得られる。

$$\Pi_E^{A*} = \frac{a^2}{8} \quad \text{---(16)}$$

$$\Pi^{B*} = \left(\frac{3 - 2\sqrt{2}}{4}\right)a^2 \quad \text{---(17)}$$

$$p_E^{A*} = \frac{a}{2\sqrt{2}} \quad \text{---(18)}$$

$$q_E^{A*} = \frac{a}{2\sqrt{2}} \quad \text{---(19)}$$

さらに(14)式から(19)式を用いることで、任意の a において、以下の関係が明らかとなる。

$$\Pi_E^{A*} > \Pi^{B*} \quad \text{---(20)}$$

$$p_E^{A*} > p^{B*} (= p_N^{A*}) \quad \text{---(21)}$$

$$q_E^{A*} > q^{B*} (= s^*) \quad \text{---(22)}$$

以上の結果をまとめれば、以下の命題のようになる。

命題2：生命保険会社Aの均衡利潤、均衡価格、均衡供給量は、いずれも生命保険会社Bのそれらを上回る。

上記命題2に関して簡単に説明すれば、以下のようになる。生命保険会社Bの新規参入を許容した生命保険会社Aは、(21)式より明らかのように、新規参入の許容と引き換えに高い価格を提示することができる。また、生命保険会社Bは新規参入を許容してもらうべく、小さな経営規模で新規参入する。それゆえ生命保険会社Aに残された需要は相対的に大きなものとなり、それにより、(22)式より明らかのように、生命保険会社Aの供給量もまた相対的に大きなものとなる。そして以上のことから、(20)式より明らかのように、生命保険会社Aの利潤が生命保険会社Bのそれを上回ることになる。

注14) なお以下では均衡概念として、「部分ゲーム完全均衡」(subgame perfect equilibrium)を用いていくことにする。

- 15) なお、(8)式を満たすような $\{s, p^B\}$ の組み合わせは必ず存在する (少なくとも、 $s = p^B = \varepsilon$ (ただし ε は非常に小さい正の定数) とすることで、厳密に正の利潤 ($p^B s = \varepsilon^2 > 0$) を得ることが可能となる)。
- 16) 生命保険会社Bの利潤関数は、新規参入したときの利潤関数であることから、厳密には Π_E^B と表記される。しかしながら、新規参入しなかったときの利潤額がゼロであることから、表記の単純化のため、下付き文字 E を省略している。
- 17) (8)式が不等号で与えられていることから、ここに示した制約条件付極大化問題は、厳密にはクーン＝タッカーの方法を利用して解く必要がある。しかしながら、もし(8)式が非有効であるとすれば、 $s = p^B \leq 0$ となり矛盾が生じる。よって(8)式は必ず有効となる。

第5章：結論および今後の課題

本稿では、Gelman and Salop (1983)を祖述した上で、なぜ外資系生命保険会社が小さな経営規模によって新規参入するのかについての理論的説明を行った。本文中における2つの命題で示したように、新規参入を考えている外資系生命保険会社は、既存の国内生命保険会社が新規参入を許容するような相対的に小さな経営規模で新規参入を行う（命題1）。すなわち、新規参入する外資系生命保険会社は、小さな経営規模を選択することで、既存の国内生命保険会社の参入許容戦略を引き出すことができる。また、既存の国内生命保険会社の均衡利潤、均衡価格、均衡供給量は、いずれも新規参入した外資系生命保険会社のそれらを上回る（命題2）。すなわち、新規参入した外資系生命保険会社は、小さな経営規模を理由とした供給制約によってその供給量が小さくならざるを得ないことから、得られる利潤額も既存の国内生命保険会社に比して小さな水準になってしまう。この両命題は、現実における外資系生命保険会社による新規参入の実態を少なからず示しているものだと言える。

しかしながら同時に、本稿におけるモデル分析は非常に単純なものであり、それゆえに第2章で述べた議論にも関連した以下に掲げるような問題点が内在している。

第1として、国内生命保険会社と外資系生命保険会社とでは、経営戦略の側面で小さくない違いが存在するが、これにかかる言及がなされていない点である。実際には、商品開発戦略、広告戦略、人材教育戦略などの面で、両者には小さくない違いがあるにも関わらず、本稿のモデルにおいては、両生命保険会社の違いが、「既存の大きな経営規模を持つ生命保険会社」対「新規参入を考えている生命保険会社」と

外資系生命保険会社の新規参入戦略に関する一考察

という構図でしか示されていない。

第2として、同質財市場を仮定した点があげられる。実際には、各生命保険会社が販売する保険商品間には一定の異質性が存在する。また仮に、それを購入する消費者がその違いを知覚できなかったとしても、広告や販売チャネルの違いによって差別化が図られているかもしれない¹⁸⁾。もしこのような差別化の可能性が存在すれば、他の条件を一定としたとき、より新規参入は容易になると予想できる。

第3として、需要の不確実性を考慮しなかった点があげられる。本稿モデルでは、市場における需要量は暗黙的に一定かつ不変であると仮定していた。しかしながら、もし新規参入後に需要量が増加するとすれば、既存の国内生命保険会社はそれを見越した上で、新規参入阻止にかかる戦略を変更するかもしれない。

第4として、規制等の存在について考慮しなかった点があげられる。本稿の主たる目的は、外資系生命保険会社の新規参入戦略および既存の国内生命保険会社の新規参入阻止戦略に関する考察であったことから、外資系生命保険会社が直面する（ないしは過去において直面していた）規制等の存在については無視して議論を進めてきた。このような議論の進め方は、既存の国内生命保険会社と外資系生命保険会社との間における利害関係をよりクリアーに明示することができる反面、外資系生命保険会社の置かれている（ないしは過去において置かれていた）状況を十分に記述しえないという問題点が存在する。

以上の問題については、今後の課題である。そしてこれらの点をベースに本稿モデルを改良および拡張することは、新規参入にかかる議論を行う上で少なくない意義を有するようと思われる。

外資系生命保険会社の新規参入戦略に関する一考察

注18) この点に関しては、例えばSchlesinger and Schlenburg (1991, 1993)などを参照。

引用文献一覧

- 荒川進(1994)『日本市場への挑戦—アフラックの独創経営』講談社。
- Caves, Richard E. and Michael E. Porter (1977), “From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition,” *Quarterly Journal of Economics*, **91**, 241-261.
- 茶野努(1997)『国際競争時代の日本の生命保険業：日本版ビッグバンと保険システム』東洋経済新報社。
- Gelman, Judith R. and Steven C. Salop (1983), “Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition,” *Bell Journal of Economics*, **14**, 315-325.
- Kreps, David M. and Jose A. Scheinkman (1983), “Quantity Precommitment and Bertrand Competition Yield Cournot Outcomes,” *Bell Journal of Economics*, **14**, 326-337.
- 日本経済新聞社(編)(2003)『生保はどうなる—予定利率下げの衝撃—』日本経済新聞社。
- Oz, Shy (1995), *Industrial Organization: Theory and Applications*, MIT Press.
- 佐藤保久(1996)『資本主義と生命保険マーケティング』千倉書房。
- Schlesinger, Harris and J. -Matthias Graf von der Schlenburg (1991), “Search Costs, Switching Costs and Product Heterogeneity in an Insurance Market,” *Journal of Risk and Insurance*, **58**,

外資系生命保険会社の新規参入戦略に関する一考察

109-119.

Schlesinger, Harris and J. -Matthias Graf von der Schlenburg (1993),
“Consumer Information and Decisions to Switch Insurers,”
Journal of Risk and Insurance, **60**, 591-615.

生命保険文化研究所(1990)『生命保険新実務講座1：総説』有斐閣。

Spence, Michael A. (1977), “Entry, Capacity, Investment and
Oligopolistic Pricing,” *Bell Journal of Economics*, **8**,
534-544.

日本経済新聞 (2003/6/3)「アメリカンファミリー、前期末 個人保険
契約約1574万件 日生抜き1位に」。

日本経済新聞 (2004/2/7)「生保 横並びからの脱却(下)」。

(本研究は、平成15年度分の(財)生命保険文化センターから援助を
受けている研究の一部である。2004年6月30日脱稿。)