

# 生命保険企業の広告戦略

## 需要の不確実性と営業職員の活動

鳴門教育大学 青葉 暢子

### < 報告要旨 >

生命保険は、その長期性のために、保険期間、消費者の健康状態等によって価格に差異が生じ、また、将来の経済変動の影響を大きく受けるため、消費者自身にも認識されない保険需要が存在しうる。営業職員には、消費者の適性や嗜好に合った商品を示して説明をすることで消費者の潜在的保険需要を掘り起こす役割がある。生命保険の営業職員の活動については、1970年代の大量採用、大量脱落が繰り返し起こったときに問題となったが、昨今の超低金利による逆鞘など資産運用の問題に関心が集まって営業職員に関する経済理論的分析は見られない。そこで本論では、営業職員の雇用が消費者における需要の不確実性から必然的に生じていることを明らかにする。

営業職員が消費者の潜在的保険需要を掘り起こす役割は、消費者自身にも認識されていない保険需要が営業職員の活動によって需要として顕示されることを意味する。すなわち、営業職員の活動前には、保険需要が消費者自身にも認識されていないために保険需要は保険企業、営業職員にとって不確実であり、この時点では消費者自身にとっても保険需要は潜在的需要である。しかし、営業職員の説明等によって消費者の潜在的需要が顕示される。営業職員の役割を、営業活動前には不確実であった需要を顕示することであるとして不確実性の経済学を用いて分析を行うと、保険商品によっては、営業職員を雇用する方が保険企業にとって効率的である商品があることが明らかになる。

これまで保険経済分析の中で広告が取り上げられることはほとんどなく、理論モデルによる分析は、Matheson[1982]が行っている。そこでは、消費者が保険商品を search しても、正確に商品の性質を捉えることはできない可能性があることもモデルの中で考慮されている。結果的に、営業職員の説得で必要以上に需要が煽られるような場合には、企業の利潤は短期的には増大するが、消費者が「必要のない」保険まで購入することになり、社会厚生は最大にならないことが示されている。拙論、青葉[1996]では、営業職員の活動によって消費者が保険に関する情報を獲得する点に着目して、営業職員の営業能力が社会厚生を高くするか低くするかを鍵を握っていることを示している。また、拙論、青葉[1997]では、「接触率」(広告を見て製品の存在を知る消費者の割合)をモデルに導入して、ブランドロイヤルティを高め、ターゲットを絞った広告が社会厚生を高くすることが示されている。消費者による需要不確実性を導入した文献としては、丸山[1988]による製造業者と流通業者間の情報構造に関する分析や、Sakai&Sasaki[1992]、酒井・佐々木[1992]の、社会厚生観点から生産者のみが存在する場合と流通業者が介在する場合の比較分析がある。

本論では、営業職員の活動と「情報」の関わりに焦点を当てるために、死差益、費差益は生じないと仮定し、資産運用収入の中から、様々な費用を支払うとする。さて、保険商品の中には、商品の広告と通信販売によって販売できるものもあるが、保険期間が長期になると支払われる保険料も高額になり、個々の消費者の適性や嗜好によって選好される商品が異なるので、営業職員による説明が必要となるのである。一般に、商品の広告と通信販売によって販売できる商品はその内容が複雑でなく広告が直接商品の購入を決定づける。これに対して、長期の生命保険は、広告を行っても、それが直接商品の購入に結びつくのではなく、営業職員による商品の説明ないし説得によって購入が決定づけられる。そこで、本論では、長期の生命保険においては、需要の不確実性があるため、営業職員が消費者の保険需要を決定づける点に着目して、商品の特性（内容の複雑さ故に営業職員による説明を要するかどうか）と営業職員の活動の関係を明らかにする。さらに、営業職員の活動が発展して、アメリカのように、営業職員が生命保険企業に対してある種の対抗力を持つようになった場合の、消費者、生命保険企業、営業職員、社会厚生の変化を明らかにする。

本論での分析によって次のような結果が得られる。保険期間が短く、保険の内容があまり複雑でない保険の場合、個々の選好にもあまり差異が生じない。そのため、需要の期待値は実現値に近い値になると考えられるので、営業職員を雇用しない方が保険企業にとって効率的である。反対に、保険期間が短く、個々の需要条件によって保険料が異なってくる保険は、需要の分散が大きく、需要の実現値と期待値に大きな差が出る。このような場合は、需要条件に関する情報をもった営業職員を雇用することで、保険料収入を増大することができる。

また、アメリカのように営業職員がある種の対抗力を持つことが企業にとって利益があるのかどうかについては、消費者の需要にばらつきがないときには、保険企業が先導者となった方が保険料収入、保険企業、独立代理店の利潤が大きくなる。反対に、需要の不確実性が大きいときには、消費者の需要を知ることのできる独立代理店が先導者となった方が保険料収入、保険企業の利潤、独立代理店の利潤とも大きくなる。このように、消費者の需要の不確実性が存在する保険の場合には、独立代理店にリーダーシップをとらした方が双方にとって利益があるので、アメリカのように営業職員がある種の対抗力を持つことが企業にとっても利益があるが、需要の不確実性がないときには保険企業が主導的に行動するほうが双方にとって利益がある。このように、保険の販売チャネルは、個々の保険の需要の不確実性の大きさによって異なってくることが分析によって明らかになる。

## < 討論者からのコメント >

専修大学 小藤康夫

### 質問と回答

(1)・生保企業と営業職員を比較する意義は何か。

- ・ここでいう生保企業とは具体的にどのような販売を意味しているのか。

(回答)本報告では、営業職員が消費者の潜在的な保険需要を掘り起こして、保険需要として顕在化させる役割があることに着目して、モデル分析を行っている。したがって、潜在的な保険需要が存在するときに企業が直接消費者に保険を販売する場合には、保険需要を顕在化させることができず結果的に保険需要を推測して行動せざるをえないと考える。

(2)・営業職員と代理店を比較するほうが面白かったのではないだろうか。

- ・両モデルにおいて、どのような相違点がモデルの中に反映されているのか。
- ・関連した質問として、生保商品の銀行窓口販売と営業職員では、どちらが効率的と考えるか。

(回答)本報告では、アメリカのように、営業職員が保険企業に対してある種の対抗力を持つことが、企業にとっても利益がある場合があることをモデル分析によって示すことを目的としている。その結果、潜在的な保険需要の要因が大きい保険については、営業職員、もしくは代理店がリーダーシップをとるアメリカのような販売形態の方が企業にとっても有益であることが示される。本報告では、生保の銀行窓口販売の問題は検討していないので、今後の課題としたい。

(3)・もし、スピルオーバー効果を計測しようとするならば、どのように行うのか。

もしアンケート調査をするならば、次のような点に注意しなければならないであろう。

「広告」として何を使うのか。

テレビ(TV)、新聞、週刊誌、ビジネス雑誌などが。

「生保商品」は何か。

個人保険なのか、団体保険なのか、医療・傷害などの第三分野の保険はどうか。

データは新規契約だけか、それとも解約・失効も含めた保有契約高なのか。

(回答)本報告では、実証分析が間に合わず、スピルオーバー効果の計測はできなかった。スピルオーバー効果の計測については関連文献を入手しているので、今後、計測と分析を進め、将来報告をする機会を得たいと考える。広告については、テレビ、新聞、雑誌、ラ

ジコ等媒体別広告費データを保有している。保険の方で何をデータに使うかは分析を行いながら考えて行きたい。

(4)・「営業職員の数がスピルオーバー率によって決定付けられる」とレジメに書かれている。だが、スピルオーバー効果が見い出されたとしても、新規契約高などが営業職員による貢献なのか、広告による貢献なのか、つかみにくい。識別できるのか。

(回答)拙著の論文の中で、「広告のスピルオーバー効果が大きいほど、営業職員の活動の重要性が高くなる」ことを示している。本報告の「潜在的な保険需要」の大きさを広告のスピルオーバー効果によって計測して営業職員の活動との因果関係を導出することが、今後の課題である。

(5)「健全な生保の情報伝達費用を引き下げよう情報開示を進めて」と書かれている。この場合、情報開示とは具体的に何なのか。「三利源の開示」を意味するのか。これが明らかになれば、広告をしなくても健全な生保とそうでない生保が識別できる。

あるいは、「生保の時価会計」を意味しているのか。時価会計は将来の経営状態を現在時点で読み取るのので、これを導入さえすれば、広告による健全性のアピールも必要なくなる。

(回答)小藤先生のおっしゃるように、「三利源の開示」が実現すれば、広告によって健全な生保を識別することが可能であるが、競争上の問題から、報告者は「三利源の開示」は実現しないと考える。その結果、「三利源の開示」以外の方法で健全性をアピールする必要が生じ、その手段の1つとして、広告が行われる可能性がある。

#### 【感想】

- ・ 広告のスピルオーバー効果は、生保にとってそれほど大きなものではないと思う。
- ・ また、広告は営業職員の活動を決定づける要因として、それほど大きくないであろう。

(理由1)

- ・ 消費者における需要の不確実性について

生保商品の販売は難しい 家、自動車の販売に次いで、難しい。

形のない商品であるため、相手を説得しなければならないからだ。

「買ってもらうものではなく、売るものだ。」

- ・ 広告は単にその企業を認識する手段と考えるべきと思う。

自社名を売り込む意味で広告は有意義なだけで、具体的な商品内容は営業職員が行う。

(理由2)

・保険には「モラルハザードの問題」がつきまとう。

相手が嫌がるほど良い。

広告を見て、営業職員のところへ飛び込んでくるのは「危険なお客」と考えるべきだ。

(例)生保の駅前のビルには「顧客用の入口」がない。

(回答)本論文においても、「広告を見て保険を買いに来る消費者はひじょうに少ないので、結局は営業職員が保険を販売しなくては保険は購入されない」と述べている。この点についても、誤解があるのではと思う。

(理由3)

・営業職員の特殊性

営業職員の職域市場

生保商品は取引関係や株式保有などの企業間関係によって職域が決定づけられている。

・構成員契約規制

企業の系列募集代理店やブローカーは、関係する企業の従業員に対して生保商品を販売できない規制

(理由4)

・保険契約の見直し

GNP戦略(義理・人情・プレゼント)による過去の生保レディの契約を見直し、保険契約は縮小している。

飽和状態で、無契約者は「白地」と呼ぶ。

それをコンサルティング型の営業職員(外資系保険会社、カタカナ生保など)が新規契約として獲得している。

だから、大手生保の広告はむしろ、マイナスかもしれない。

(回答)本論文においても、「広告は単なる企業を認識する手段」であり、営業職員の活動が消費者の購入を決定付けると述べている。この点について、誤解があるように感じる。また、本論文においても、「広告を見て保険を買いに来る消費者はひじょうに少ないので、結局は営業職員が保険を販売しなくては保険は購入されない」と述べている。この点についても、誤解があるのではと思う。