

損害保険会社の海外事業展開

三井住友海上火災保険株式会社 野村 秀明

1. はじめに

最近、日本の保険会社の海外進出やM&Aが活発化しており、海外事業の重要性が高まってきている。本報告では、損害保険会社の海外事業の状況や海外展開の歴史について概観するとともに、その背景について考察する。

2. 海外展開の状況

(1) 海外事業の現状

近年、各損害保険会社の海外事業は拡大しており、2011年3月期の正味収入保険料ベースに占める割合¹は、東京海上ホールディングスで17.2%、MS&ADホールディングスで7.1%、NKSJホールディングスで1.6%となっている。

(2) 海外事業展開の歴史

日本の損害保険会社の海外進出は、1879年（明治12年）、東京海上社が創業時に釜山浦、上海、香港の3ヶ所に代理店を設置したのが始まりである。

戦後になってからは1956年、東京海上が米国、欧州で、住友海上が香港で、それぞれ元受営業を開始した。以降、日本企業の海外進出に合わせて、損害保険会社も海外に進出し、主に日系企業のリスク引受けを行ってきた。

90年代になると、アジア等新興国の経済力が高まってきたことに伴い、日本企業にとっての同地域の位置付けが、単なる「生産拠点」から「生産拠点+販売市場」へと変化してきた。こうした各国・地域の市場の発達に伴い、損害保険会社も「海外日系企業のリスク引受け」に加え、「現地企業及び個人のリスク引受け」も行うようになってきた。

更に2000年代に入ると、海外M&Aも本格的に活用し、現地企業向け保険・個人向け保険分野に積極的に進出するようになってきている。

(3) 海外進出の背景

¹ 各社の決算短信付属資料から、筆者が算出。

【平成23年度大会】

シンポジウム

報告要旨：一括

日本の損害保険元受保険料は1996年以降減少傾向にある。その背景には、少子高齢化の進展とも相俟って、日本経済が低成長ないしマイナス成長に陥っているという状況がある。自動車販売台数の減少は自動車・自賠責保険の収入保険料の伸び悩みにつながり、企業の経済活動や家計の消費の鈍化は、建物や家財を対象とする火災、新種、海上保険等の収入保険料に悪影響を及ぼしている。

このように国内損害保険市場の成長が見込みにくいことが主な理由となり、新たな成長機会を求めて、各社とも海外展開を積極化しているものと考えられる。例えば、アジアをはじめとする新興国は近年急成長を続け、世界経済における存在感も日増しに高まってきている。経済が成長し、国民一人当たりGDPが増えるにつれ、国民一人当たり損害保険料も増える傾向にあるため、保険市場の成長が見込める国・地域への展開が本格化してきている。

また、欧米の成熟国の中にも、独自のビジネスモデルを持ち、利益率の高い保険会社もあることから、そうした会社を買収することで、収益性を高める動きも出てきている。

（4）三井住友海上のアジア事業展開

海外展開の一例として、三井住友海上のアジア展開を概観する。同社は従来から、海外の日系企業のリスク引受けを積極的に行っていたが、今後の保険市場の成長性が見込め、かつ地理的にも近いアジアにおいて、ローカル企業及び個人分野にも本格的に参入するため、2004年以降M&Aを積極的に活用している。

3. 今後の海外事業展開における課題

東京海上ホールディングス、NKSJホールディングス、MS&ADホールディングス共、海外事業拡大を目標に掲げており、今後更に海外展開が進んでいくものと予想される。そうした中、事業拡大の中心が、従来の「日系企業のリスク引受け」から「ローカル企業、個人のリスク引受け」に移ってきており、現地の規制、慣習、文化等を踏まえた商品開発、マーケティング、リスク管理がより重要な課題になってきている。そうした課題に対応するため、国内外の人材をいかに有効活用し、効果的なガバナンスをいかに構築していくかが今後益々重要になってくるものと考えられる。

アジアにおける生命保険事業展開

第一生命保険株式会社 谷口 哲也

1. はじめに

日本では、少子高齢化の進展で生産年齢人口の減少が続いており、働き盛りのお客さまにニーズのある死亡保障商品について市場規模の縮小が継続している。このような環境の下、国内市場においては年金・貯蓄・医療分野に注目した事業展開を行う一方で、日本の生命保険会社の中で海外における生命保険事業の展開を模索する動きが目立つようになってきている。ここでは、日本の生命保険会社による海外事業展開の現状と今後の戦略について一つのモデルを示したい。

2. 海外における生命保険事業の成長性

海外への市場展開を考える際には人口、経済成長性、保険普及度に着目し、その成長性を予測することが重要である。実際に、一人当たりGDPと保険普及度の関係に着目すると、一人当たりGDPが増加すれば保険普及度が高まる傾向にある。これらのポイントについて全世界を見わたすとアジア地域の潜在的な成長性の高さが非常に魅力的に見えてくる。

3. 海外生命保険事業戦略の基本的な考え方

海外生命保険事業についても事業として取り組むのであれば、現在および将来にわたって会社全体の連結収益に貢献することが取組の目的となる。このことから考えるとアジア地域は成長性という点では非常に魅力的だが、足元での収益への貢献という点では同地域の市場ボリュームはまだ小さく、欧米等の成熟市場への取組の方が即時的な効果を期待できる。成長性と収益性の両者のバランスを念頭に置いた戦略策定が重要である。

4. 生命保険の社会的意義

加えて、海外への展開においては単に自社の将来または現在の収益確保という視点だけでなく、生命保険事業を通じた進出国発展への貢献という視点も大切である。そもそも生命保険は、生命価値を脅かすリスクに備える手段として社会的意義、すなわち、保障を通じてお客さまやその家族に金銭面での安定性と心の平穏を提供するという形で社会的に重要な役割を担っている。保障性商品の普及によ

る進出国の社会的安定への貢献も事業展開の目標として考えたい。

5. アジアの一般的な生命保険市場（商品・チャネル）

しかし、アジアにおける多くの国々の生命保険市場では、貯蓄性商品がメインとなっており、保障性商品の普及が今すぐに進むという状況ではない。これに対し日本は保障性商品が非常に普及しており、現在のアジア諸国とは異なる様相を呈しているのが現状だが、かつては日本も貯蓄性商品が中心であった。

生命価値を脅かすリスクにどのように備えるか、すなわち、こうしたリスクから家族をいかなる方法で保護するかについては、各国の社会的・文化的な側面が影響すると考えられる。社会的・文化的な点では、日本はアジアの一員であり、日本が辿ってきた道をアジアの国が歩む可能性はあるのではないかと。

6. 日本における経済成長と生命保険市場の歴史をヒントに

日本の歴史を振り返ると、高度経済成長期において一人当たりGDPが上昇するのに伴い、全生保の保有契約高も上昇しており、冒頭に述べた一人当たりGDPと保険普及度の関係が見て取れる。ただし、この普及の裏には、単に顧客のすそ野が広がっただけでなく、日本の経済発展とともに守るべき生活水準が向上し、保障性商品が段階的に普及して1件あたり保険金額が上昇したという経緯がある。アジアの国々が日本と全く同じ経緯を辿るわけではないが、経済発展の段階に応じた商品ニーズの変化はこうした国々においても考えうる。

7. まとめ

成長段階にあるアジアの国々においては、顧客基盤が拡大しているステージであり、貯蓄商品等現地における既存商品の拡販による事業展開が主要な課題となる。しかし、保障性商品はある程度販売サイドからニーズの必要性を浸透させていかなければ普及しないため、各国の発展段階を見極め、保障性商品拡販を視野に入れた取組を併行して推進していきたい。

中国保険市場の現状と外資保険戦略の課題

東京海上日動火災保険（中国）有限公司 沙 銀華

1. はじめに

中国では改革開放路線が実施されるまで、近代的な保険事業はほとんど展開されておらず、特に個人を対象とする生命保険・損害保険はほとんど販売されていなかった。民間の保険事業は1980年代後半に再開されてから急速に成長し、2011年現在も成長を続けている。2001から2010年の10年間、生損保合計の保険料収入の平均成長率は25.2%となり、そのうち、損保は20.9%で、生保は27.8%であった。ここでは、急成長する中国保険市場の現状を解明し、外資保険が国際戦略を展開する際に直面する課題を分析・検証したい。

2. 外資による保険市場のシェア拡大が難航

1992年後半から、中国政府の外国保険会社の事業活動に対する規制が緩和され始めた。当初は上海市に限って外国保険会社の市場進出が認められたため、アメリカのAIA（中国名は、「友邦保険」）が、いち早く1992年9月に進出している。

中国損保市場が好調である一方、2010年末時点での外資系生保会社の収入保険料は591.5億元で市場全体の5.6%に留まっており、外資系損保会社の収入保険料も42.8億元で、市場全体の1.1%と足踏みの状態が続いている。主な原因は、外資系保険会社のほとんどが中国に進出している自国の企業を販売のターゲットとしており、中国系会社、市民向けのサービスをまだ本格的に展開していないことである。また、自動車に関する強制保険の販売はまだ許可されていないため、販売できないことも大きな原因の一つである。厳しい現状の中、保険業界では、外資系保険会社の市場シェアは現状維持或いはさらなる縮小が予測されている。

3. 外資生保のパートナーとの関係が変貌

外資保険会社の中国の進出について、中国はWTO加盟時、外資生保は中国のパートナーを選択し、合弁方式（折半出資）で中国に進出することができると約束した。2008年末時点では、AIAを除く合弁生保は23社に上るが、日系生保は1社のみである。ところが、2008年後半より、中国の銀行業が保険分野に進出することが許可され、中国工商銀行は金盛人寿保険（AXAとの合弁）の60%を取得し、AXAは51%から27.5%に、中国五鈺グループは、49%から12.5%まで持分を減らした。また、中国建設銀行は、太平洋安泰人寿保険（ING Capital Life）の51%を取得、ING Capital Lifeはすべての持分を他社に譲渡した。中国交通銀行は、中保康聯人寿（CMG Life）の62.5%を取得、オーストラリアのコモンウェルス銀行は持分49%から37.5%まで下げた。上記

【平成23年度大会】

シンポジウム

報告要旨：一括

のように、折半出資の合弁生保という外資生保の中国進出方式に変化が現れており、今後、合弁生保の外国資本の持分が減少する傾向が拡大する可能性がある。

4. 激しい販売競争への外資保険の対応が戸惑い

外資系保険会社と中国系保険会社の競争は、保険販売チャネルの競争と商品の競争に集中している。近年、中国の保険販売チャネルは多様化しており、ダイレクト販売、外務員販売、仲介業者を利用する販売、銀行窓口販売、電話販売、テレビショッピング販売、ネット販売、スマートフォン販売、カード式保険販売等がある。ところが、外資系保険会社は、中国進出後、どのようなチャネルを使い、迅速にその保険市場に保険商品をスムーズに販売するか、選択に戸惑うケースが多い。外資系保険会社は本国の経営方針を貫き通すと失敗する恐れがあるため、現地に適した保険事業の戦略を立てなければならない。

5. 人材競争に対応できる人材戦略の構築が急務

外資系保険会社の人材戦略を構築する場合、第一に、人材の現地化が必要である。第二に、中国に進出する際、現地で即戦力となる「一軍」の人材は重要であるが、二軍のような予備軍の育成も大きな課題として無視できない。第三に、保険専門人材の競争は激しいため、人材引き留めの措置を取ることは急務である。

6. 厳しい保険監督の下でコンプライアンスの状況と対応

中国保険監督機関（CIRC）の保険事業に対する監督は、諸外国より厳しい。例として、保険会社の役員、高級経営幹部に就任する予定の者は、CIRCの就任資格試験に合格しなければならず、就任後も、定期的にCIRCが主催する研修への参加も義務付けられている。

また、保険会社のコンプライアンス・マネジメントは重要な経営項目であり、CIRCは保険会社に各種の自主検査を指示している。例えば、支払い余力（ソルベンシー・マージン）、財務、反マネーロンダリングなど、保険会社のコンプライアンスの執行状況を検査し、検査後書面での報告が求められるのが一般的である。

7. あとがき

中国保険市場は引き続き大きな潜在力を持っており、今後も外国保険会社による中国進出は増えると予測される。しかし、中国の諺「凡事予則立、不予則廢」（事前に計画を立たず、準備をしない場合、成功できない）にもあるように、周到的な市場調査と十分な経営戦略の構築、そして保険会社の国際化が中国市場での成功への鍵といえるだろう。

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年前に既に变化したイギリス、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

【平成23年度大会】

シンポジウム

報告要旨：一括

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。