
平成23年度日本保険学会大会 シンポジウム「グローバリゼーションと保険会社の海外進出」

損害保険会社の海外事業展開

2011年10月22日

三井住友海上火災保険株式会社 野村 秀明

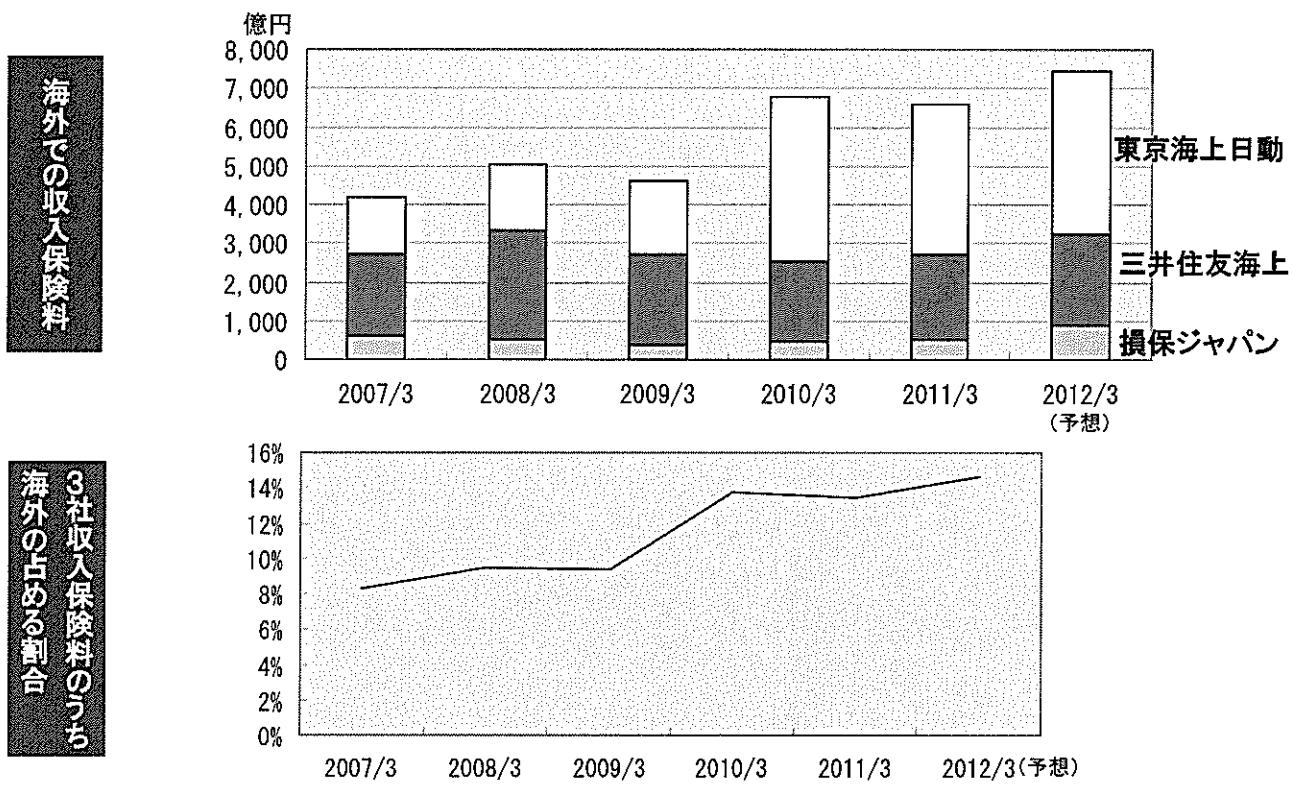
損害保険会社の海外事業展開

1. 損害保険会社の海外展開の状況

2. 三井住友海上のアジア事業

3. まとめと課題

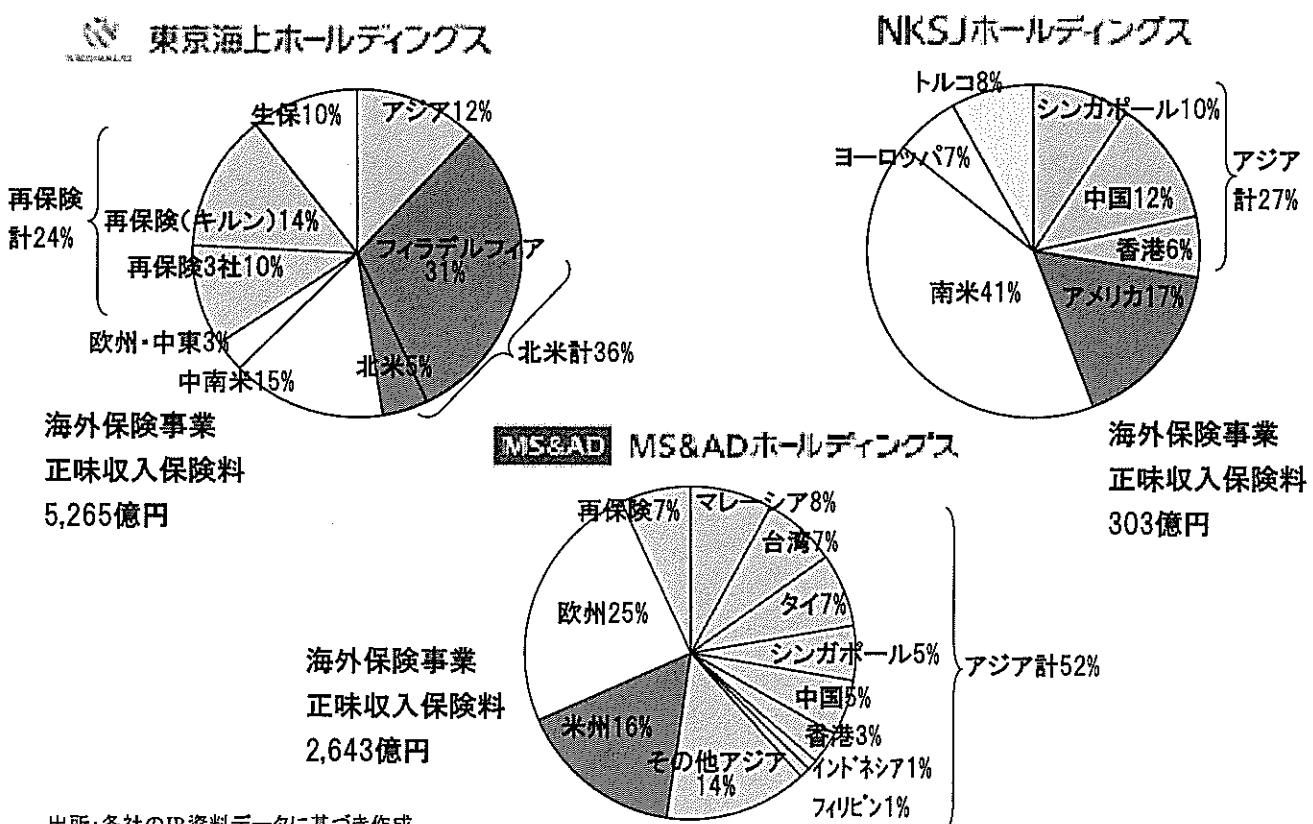
損保3社の海外事業推移



2

出所:2011年7月12日付日本経済新聞

海外事業正味収入保険料の地域・事業別割合(2011年3月期)



3

損害保険会社の海外進出の歴史

1980年代頃迄

日系企業の海外
進出サポート

- 1870年(明治12年)、東京海上が創業時に釜山浦、上海、香港に代理店を設置。
- 戦後になってからは1956年、東京海上は米国、欧州で元受営業を再開、住友海上は香港で元受営業を開始。
- 以降、日本企業の海外進出に合わせて、損保会社も海外に進出し、日系企業のリスクを引受け。

1990年代頃～

現地企業及び個人市場にも参入

- 日本企業にとってアジア等新興国の位置付けが「生産拠点」から「生産拠点+販売市場」へと変化。
- 損害保険会社も「日系企業の海外でのリスク引受け」に加え「現地企業及び個人のリスク引受け」事業に参入。

2000年代頃～

M&Aも本格的に
活用

- 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。

各社の主なM&A実績



東京海上ホールディングス

- 2011年 First Insurance Company of Hawaiiへの出資比率を約129億円で50%から100%に引き上げ、完全子会社化
- 2008年 米損保「フィラデルフィア・コンソリディテッド社」を約4,987億円で買収し、完全子会社化
- 2008年 英ロイズ「キルン社」を約950億円で買収し、完全子会社化
- 2007年 シンガポール、マレーシアで生損保事業を展開する「アジアジェネラルホールディングス社」を買収
- 2005年 ブラジル損保「レアルセグロス社」の100%株式、同生保「レアルヴィダ社」の50%株式を約451億円で買収。

NKSホールディングス

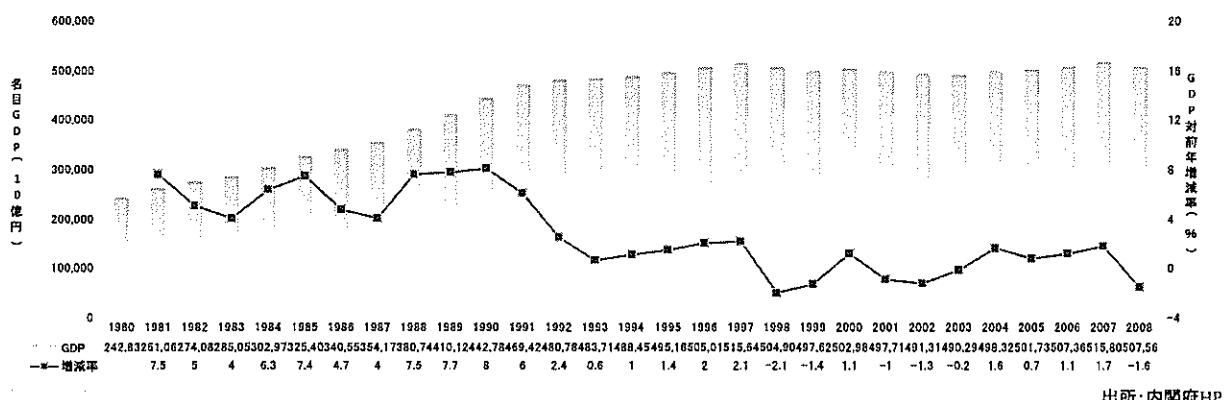
- 2011年 マレーシアの「ペルジャヤ・ソンポ社」株式を約133億円で30%から70%まで買い増し、子会社化
- 2011年 インドネシアの「PT. Asuransi Permata Nipponkoa Indonesia」の株式を49%から80%まで買い増し、子会社化
- 2010年 シンガポール損保「ネット社」の株式100%を約64億円で買収
- 2010年 トルコ損保「フィバ社」の99.07%の株式を約274億円で買収
- 2009年 ブラジル保険会社「マリチマ社」の普通株50%、無議決権優先株70%を約155億円で取得

ME&AD MS&ADホールディングス

- 2011年 インドネシアのシナールマス生命に672億円で50%出資
- 2010年 マレーシアのホンレオン・グループの損保事業を統合し、同グループがMSIGマレーシア社の30%株主に。併せて、同グループの生保事業に三井住友海上が約254億円で30%出資
- 2010年 中国の信泰人壽社に約24億円で7%出資
- 2005年 台湾損保の明台社を約288億円で買収
- 2004年 英アヴィヴァ社のアジア損保事業を約500億円で買収

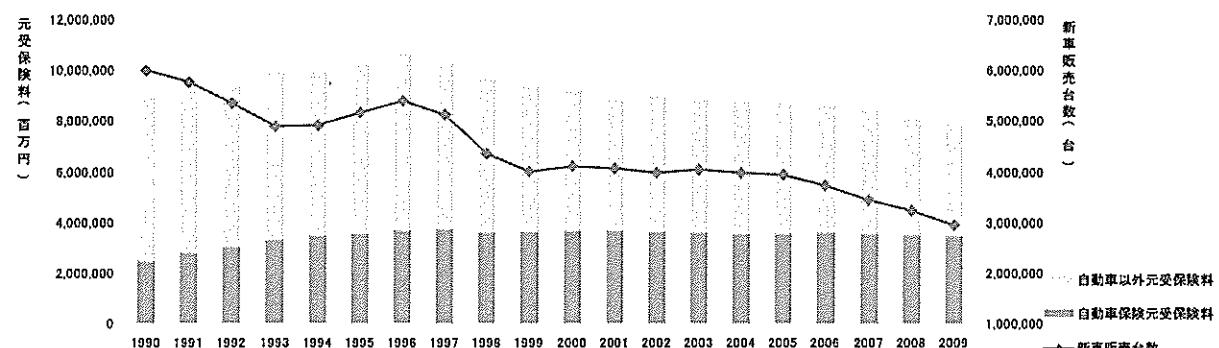
損害保険会社の海外進出の背景：日本市場の状況

日本のGDP・対前年増減率



出所：内閣府HP

自動車販売台数(新車)の減少と損害保険元受保険料(全社ベース)の推移

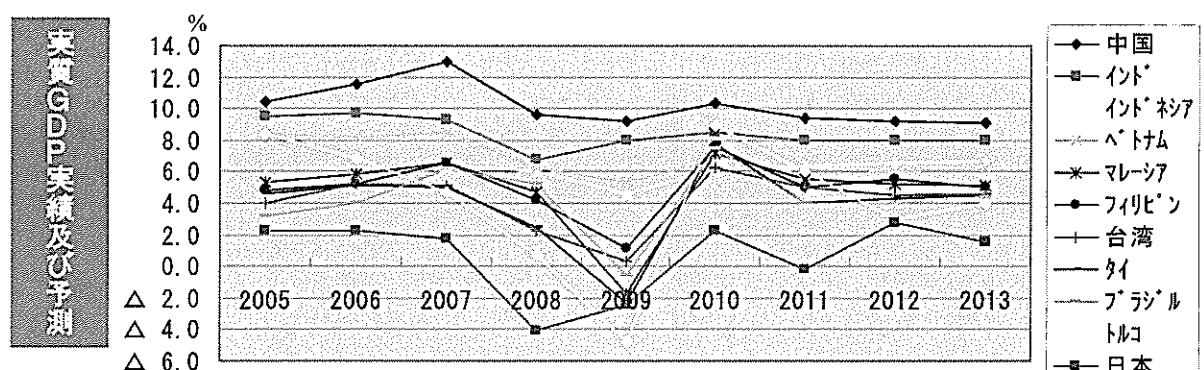


6

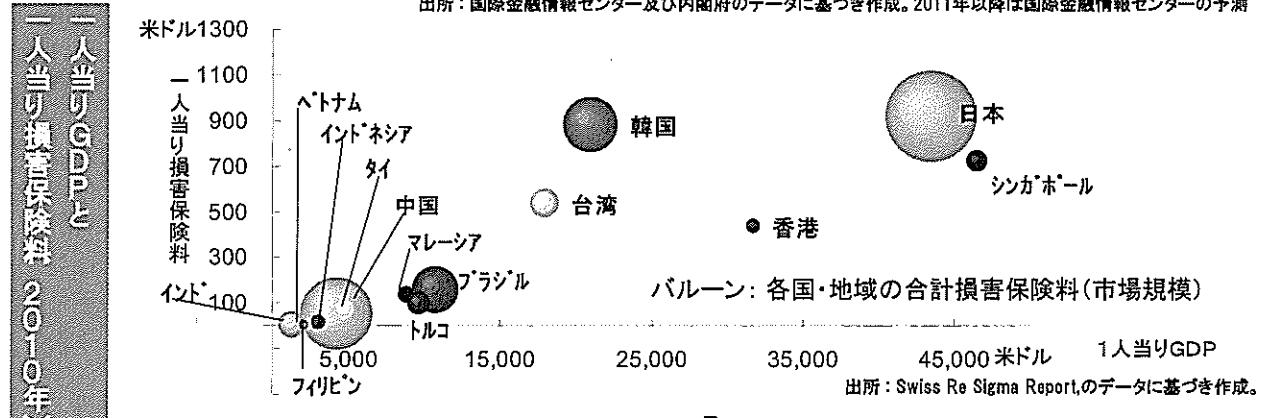
出所：「インシュアランス」損害保険統計号、日本自動車販売協会連合会資料

損害保険会社の海外進出の背景：新興国の高い経済成長

■ 新興国は成長余地が大きく、GDP成長とともに、国民一人当たり損害保険料の増加も期待される。



出所：国際金融情報センター及び内閣府のデータに基づき作成。2011年以降は国際金融情報センターの予測



7

出所：Swiss Re Sigma Reportのデータに基づき作成。

損害保険会社の海外事業展開

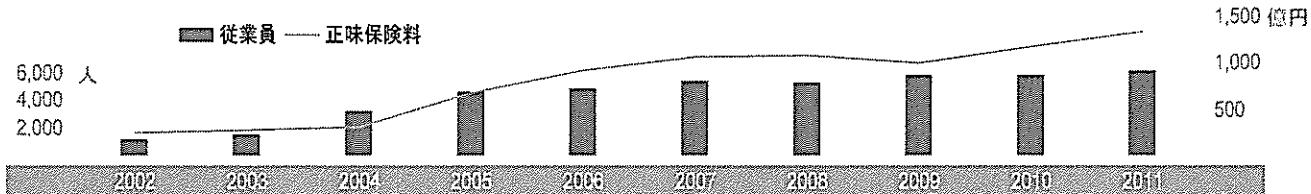
1. 損害保険会社の海外展開の状況

2. 三井住友海上のアジア事業

3. まとめと課題

三井住友海上のアジア事業の状況（1）

1 アジア各国・地域への進出		2 損保事業の基盤拡大	3 生保事業への進出	
経済発展が見込まれる国・地域に早くから進出		シナジー効果等が期待できる企業／事業をM&Aで取得	生保分野への進出による更なる収益ベースの拡大	
1934 1957 1958 1962 1969 1977 1997 1999 2001 2003 2004 2005 2010 2011	香港 マレーシア フィリピン 台湾 インド 明台買収 ホンレオン提携	1958 タイ 1962 シンガポール 1969 インドネシア 1977 ベトナム 1997 中國(上海支店) 1999 Aviva買収 2001 信泰人壽出資 2003 明台買収 2004 Aviva買収 2005 信泰人壽出資 2010 シンガポール提携 2011 シナルマス提携	2004年 英国AVIVAのアジア損保事業を買収 2005年 台湾の明台社を買収 2006年 アセアン事業を統括する会社をシンガポールに設立	2010年 中国の信泰人壽社に出資 2010年 マレーシアの大手財閥ホンレオングループとの資本提携（生保・損保・タカフル） 2011年 インドネシアの大手生保シナルマス・グループへの出資



三井住友海上のアジア事業の状況(2)

三井住友海上(MSIG)の主要国・地域でのポジション

順位	シンガポール(2009)	マレーシア(2010)	タイ(2010)	インドネシア(2009)	フィリピン(2009)
1	American Home	Allianz	Viriyah	Sinarmas	Malayan
2	NTUC income	MSIG	Dhipaya	Jasa	Pru Guarantee
3	MSIG	ETIQA	Bangkok	Astra Buana	BPI/MS
4	AXA	Kurina	Synmunkong	Tugu Pratama	Standard
5	First Capital	Tokio Marine	MSIG	Central Asia	Pioneer
6	Liberty	Lonpac	Muang Thai	Allianz Utama	Chartis
7	QBE	AXA Affin	Safety	MSIG	Mapfre Insular
8	Tokio Marine	AMAssurance	LMG	Adira Dinamika	Philippine Charter
9	ACE	MAA	Tanachart	AIU	UCPB
10	NKSJ	P&O	Tokio Marine	Wahana Tata	Federal Phoenix

順位	ベトナム(2010)	台湾(2010)	中国(2010)	香港(2010)	中国(2009)
1	Bao Viet	HSBC	Fubon	New India	PICC
2	PV Insurance	AXA	Cathay Century	United	Ping An
3	Bao Minh	Zurich	Shikong	Oriental	CPIC
4	PJICO	BOC	MSIG Ming Tai	National	China United
5	PTI	Chartis	Tokio Marine Newa	ICICI Lombard	China Continent
6	Toan Cau	Bupa	Union	Bajaj Allianz	China Life P&C
7	UIC	QBE	Tai'an	Reliance	Sunshine
8	Bao Long	MSIG	South China	IFFCO Tokio	China Export
9	Vien Dong	Asia Insurance	Chung Kuo	HDFC ERGO	Tianan
10	Cong ty AAA	Lloyd's	First	Royal Sundaram	AB P&C

出所:各國当局データを参考に作成

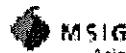
10

Chora MS (12位)

MSIG (34位)

三井住友海上のM&A等の実績: 損保事業

英國AVIVA社のアジア損保事業包括買収(2004年)



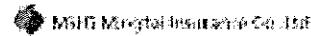
買収の狙い

- ポートフォリオの相互補完とシナジー効果
(AVIVAのポートフォリオ(ローカル案件、中小企業物件主体)と、三井住友海上(日系顧客主体)の統合)
- AVIVAの持つ営業拠点やITシステムの活用

買収の効果(無形)

- 強固なプレゼンス確保
- ブランドの浸透(AVIVAブランド展開のノウハウを活用し、「MSIG」ブランドを域内で展開)
- 地域事業の経営・運営ノウハウ

台湾・明台產物社の買収(2005年)



買収の狙い

- ポートフォリオの相互補完とシナジー効果
(明台のポートフォリオ(ローカル案件、中小企業物件主体)と、当社(日系顧客主体)の統合)
- 台湾全土の17支店・50営業所の拠点獲得

買収の効果(無形)

- アジアネットワークを活用し、台湾企業海外物件の捕捉が可能となり差別化が実現
(2010年度、台湾企業の海外物件で合計1億円以上の新規を獲得)
- MSIGブランドの浸透(親日的であり、日系ブランドへの信頼性が高く、新たな顧客層を獲得)

シンガポールにアセアン事業を統括するアジア持株会社を設立(2006年)



- 地域持株会社に権限と責任を委譲し、迅速な意思決定と事業執行を実現

三井住友海上のM&A実績：生保事業

中国（2010年4月）

信泰人寿

- 信泰人寿に三井住友海上が7%出資（累計31億円）

マレーシア（2010年10月）

Hong Leong Assurance

- 大手コングロマリット「ホンレオン・グループ」と資本提携

- ◆ 同グループの損保事業と統合し、同グループは、MSIGマレーシア社の30%株主に
- ◆ 同グループの生保事業に三井住友海上が30%出資（約254億円）
- ◆ 同グループのタカフル事業に三井住友海上が35%出資（約9億円、2011年4月）

■ アジア生保事業進出の背景

- ◆ アジアにおいては、生保市場も大きな成長が見込める為、新たな収益ベースを獲得できる
- ◆ 日本のMS&AD傘下生保のノウハウを活かすことで、更なる成長も期待できる
- ◆ シナジー効果が見込める（現地損保事業とのシナジー、アジア生保事業の地域間のシナジー）

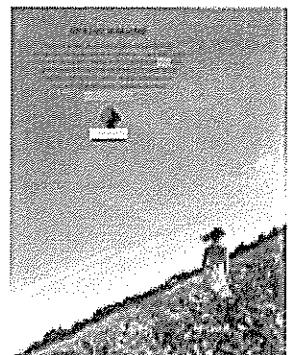
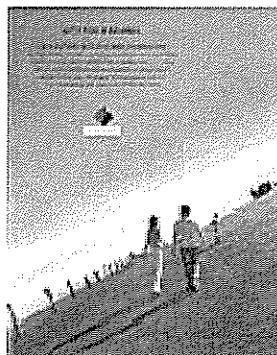
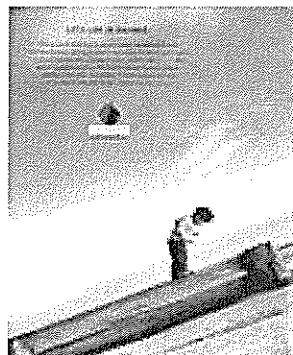
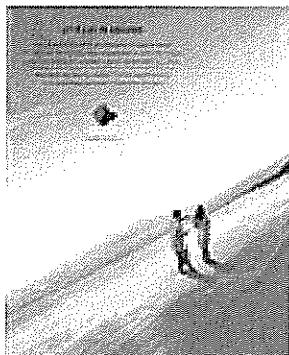
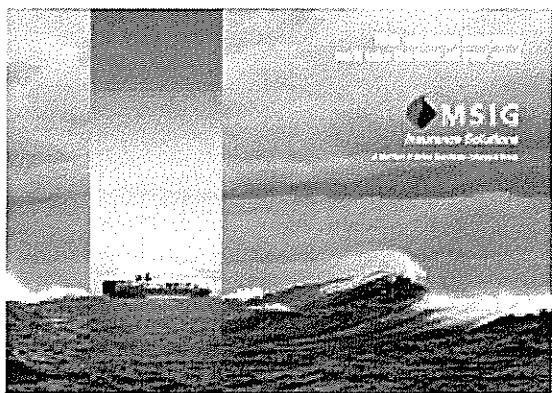
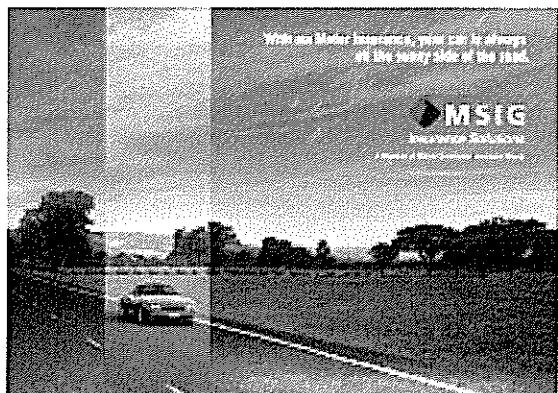
■ 進出の際のポイント

- ◆ 生保事業はリテール市場が中心となるため、当該国の市場に精通した、信頼できる現地有力パートナーとのJV形態で進出。経営にも積極的に関与。
- ◆ 銀行チャネルの成長性が高いことから、現地パートナー傘下に銀行がある場合、同銀行経由の販売も拡大

12

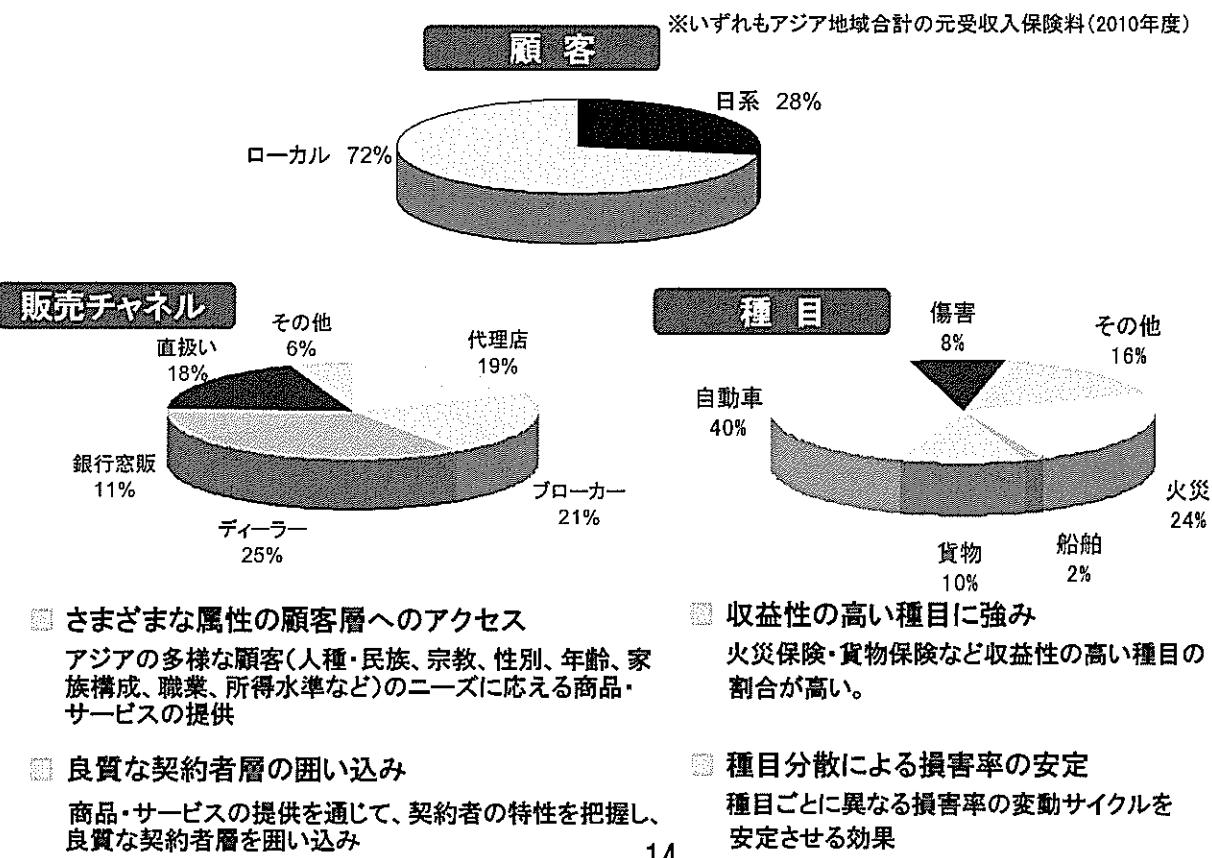
MSIGブランドの展開

■ ブランドの浸透



13

三井住友海上のアジア損保事業：収入保険料の内訳



14

三井住友海上のアジア損保事業：収益性

アジア事業の高い収益性

多様化が安定的に低損害率を実現

バランスのよい販売チャネル
(良質契約者層の囲い込み)

バランスのよい種目構成
(収益の安定化に寄与)

アジアでのコンバインドレシオ

	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011年 度計画
コンバインドレシオ	89.7%	93.1%	90.0%	97.0%	89.5%
損害率	49.6%	56.0%	52.3%	61.0%	54.6%
手数料率	12.1%	10.8%	11.3%	11.5%	14.5%
経費率	28.0%	26.3%	26.4%	24.5%	20.4%

アジア主要拠点の増収率、コンバインド・レシオ、ROE

単位：%

	2008年度			2009年度			2010年度			正味収入保険料 (百万円)
	増収率	コンバインド レシオ	ROE	増収率	コンバインド レシオ	ROE	増収率	コンバインド レシオ	ROE	
マレーシア	11.2	78.8	19.0	3.0	79.8	25.4	24.6	85.2	19.4	21,334
台湾	-2.1	87.8	-0.7	3.2	95.0	4.7	15.2	99.9	4.2	19,527
タイ	5.9	83.7	16.3	1.8	80.9	22.7	20.0	87.1	15.7	19,024
シンガポール	13.2	78.9	4.6	11.7	82.9	13.7	13.3	78.4	15.1	14,370
インド	60.3	107.9	4.8	18.5	106.8	1.1	41.2	107.3	-8.6	14,101
中国	18,520.6	100.3	4.0	21.9	102.7	5.6	46.5	103.6	2.3	13,575
香港	3.6	97.0	6.1	-0.8	83.9	13.1	8.1	90.1	12.9	8,190
インドネシア	2.9	59.4	28.0	-3.6	83.5	17.4	15.6	60.0	25.1	3,192
フィリピン	1.8	132.8	14.2	8.6	70.5	14.8	20.9	75.3	17.7	2,861

海外事業ベース：損保会社の海外連結子会社に、海外支店、海外の非連結子会社の業績を合算したベース

増収率は現地通貨ベース 増収率、コンバインド・レシオ、ROEは三井住友海上の各拠点における数値、正味収入保険料はMS & AD合算

損害保険会社の海外事業展開

1. 損害保険会社の海外展開の状況

2. MS&ADホールディングスのアジア事業

3. まとめと課題

16

損害保険会社の海外事業展開：まとめと課題

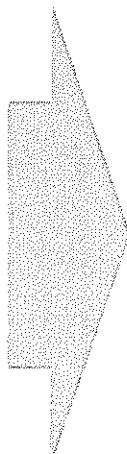
まとめ

■ 海外事業展開及びその背景

- 日系企業の海外進出に合わせ、損保会社も海外に進出し、日系企業のリスクを引受けることが従来の海外事業の中心。
- 近年、日本国内市場の成長が見込みにくくなってきたことから、より成長の見込める海外市場へ積極的に進出。
 - ⇒ 市場拡大期待の大きいアジア等新興国の保険会社や、収益性の高い欧米保険会社に対するM&Aも積極的に実施。

■ 海外事業展開によるポートフォリオ分散化

- 引受けリスクがグローバルに分散
- 海外顧客層も、日系企業中心から、日系企業+ローカル企業・ローカル個人に拡大
- 事業ポートフォリオも、海外損保分野に加え、海外生保分野にも拡大

- 
- 収入保険料及び利益の成長
 - 収益性の向上
 - 分散化によるポートフォリオの安定化

課題

- 現地の規制、慣習、文化に合わせた商品開発、マーケティング
- リスク管理、ガバナンス態勢の強化
- 国内外の人材の有効活用

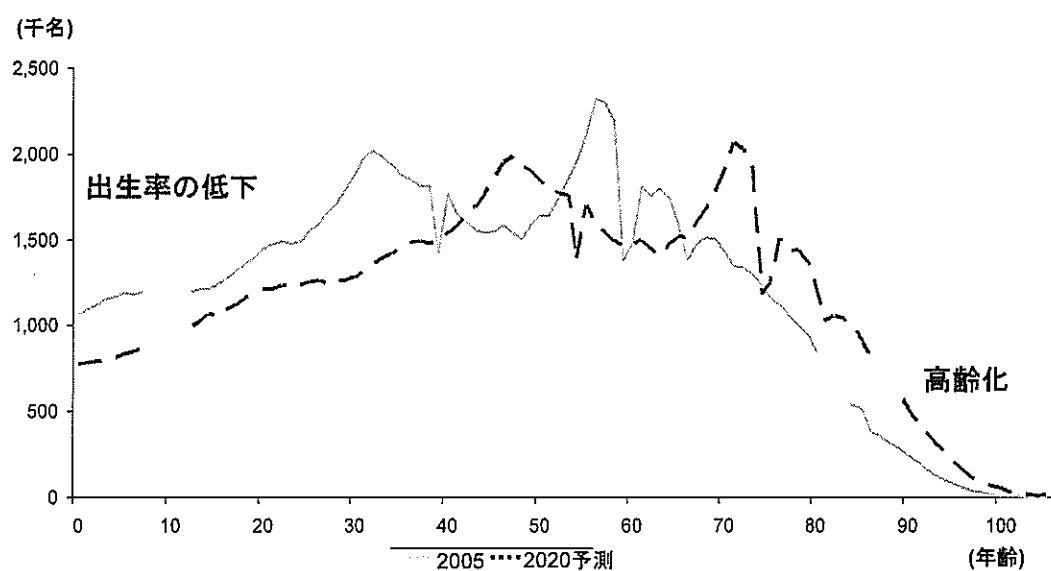
ありがとうございました

アジアにおける生命保険事業展開

2011年10月22日

第一生命保険株式会社 谷口 哲也

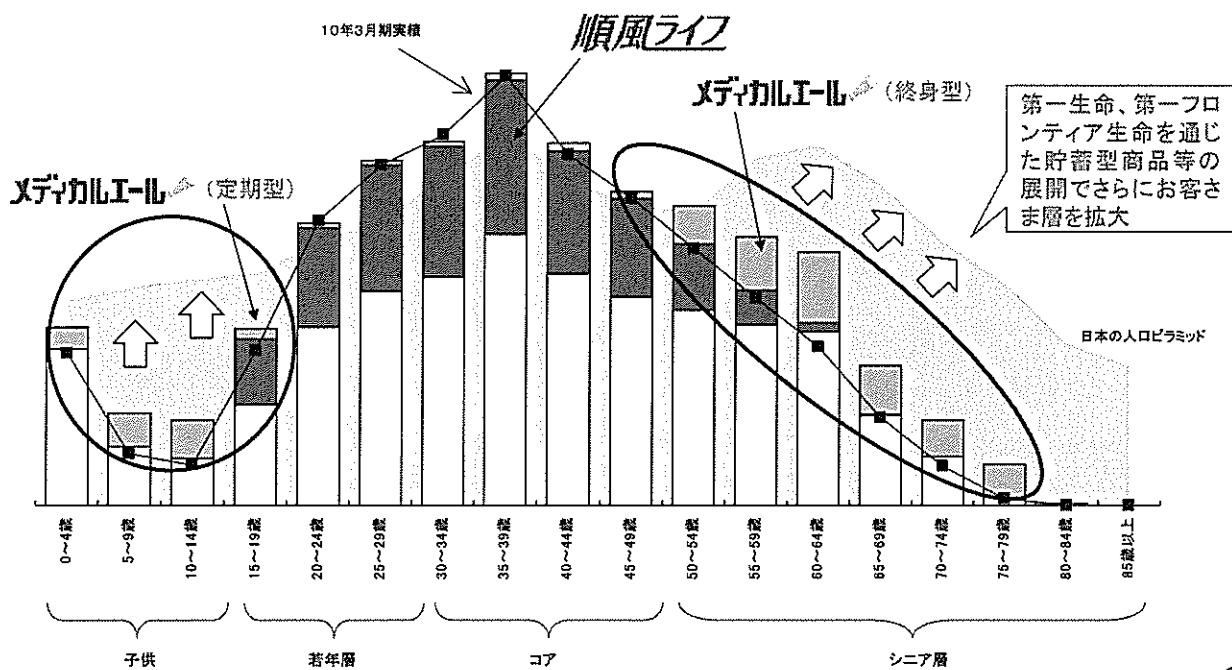
日本の人口動態



出 展 : National Institute of Population and Social Security Research, December 2006

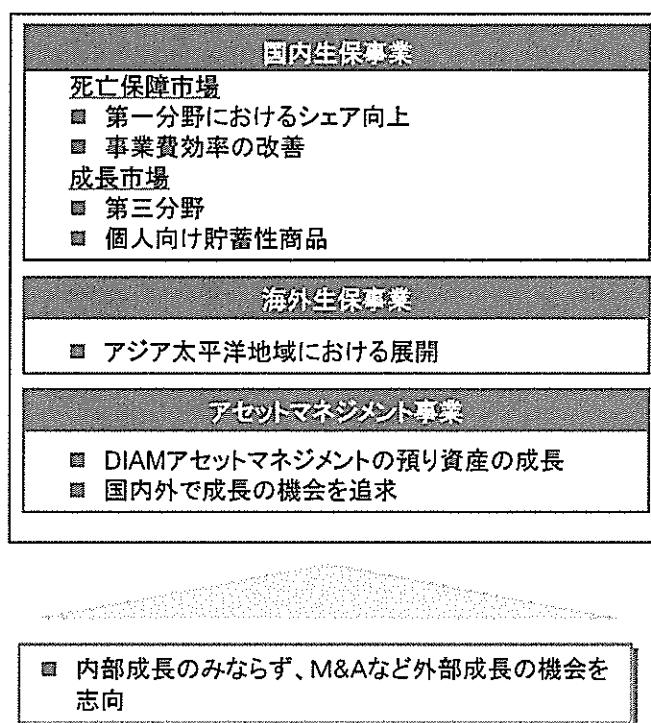
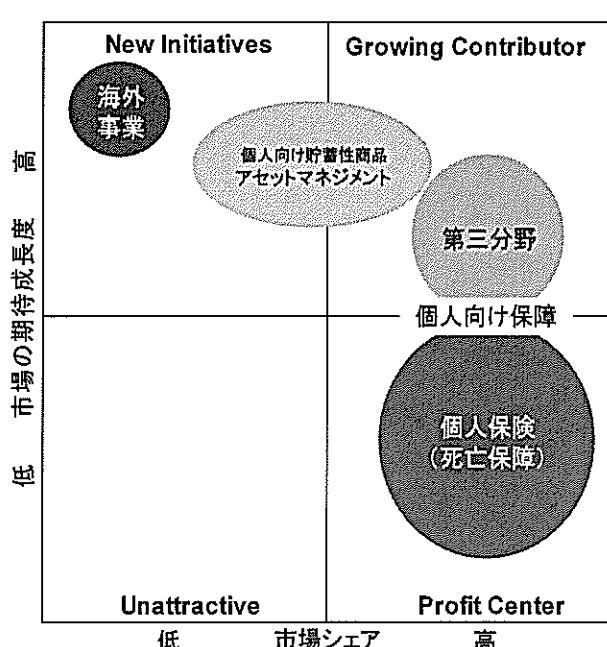
第一生命の国内生保事業戦略

11年3月期における新契約の被保険者年齢別分布



2

第一生命の事業ポートフォリオと中長期戦略



3

海外における生命保険事業の成長性

		アジア太平洋 (除 日本)	欧州 (除 東欧)	東欧 (含 ロシア)	北米	中南米	日本
		シェア	シェア	シェア	シェア	シェア	シェア
人口 (百万人)	2010年	4,074	59%	435	6%	303	4%
	2050年(予測)	5,089	55%	455	5%	265	3%
	2010年対比	125%	—	105%	—	87%	—
GDP (10億USドル)	2010年	9,177	18%	14,710	29%	1,941	4%
	過去5年平均成長率	7.3%	—	0.8%	—	3.2%	—
収入保険料 (10億USドル)	2010年	414	16%	946	38%	19	1%
	過去5年平均成長率	16.0%	—	4.5%	—	13.5%	—

アジア地域(除 日本)の占率は、2015年には22%まで成長見通し。

※日本の収入保険料の伸展率のみ円ベースで算出

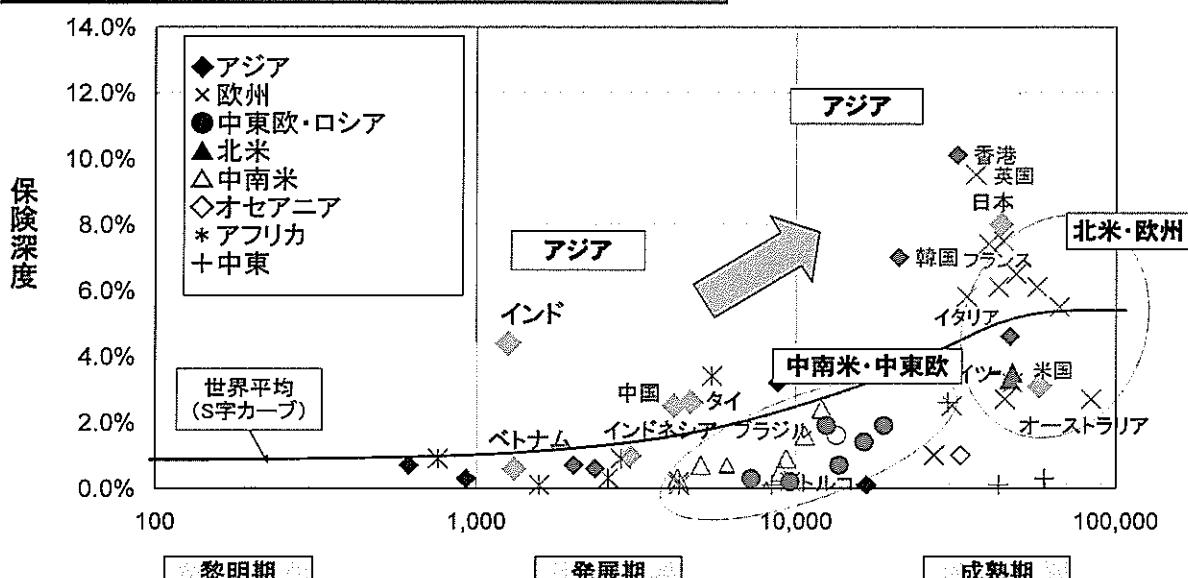
出 展 : U.N. "World Population Prospects: The 2010 Revision"; The Economist Intelligence Unit; Swiss Re "Sigma Report"; Stephan Binder & Joseph Luc Ngai "Life Insurance in Asia: Winning in the Next Decade"

4

経済発展と保険普及度合い

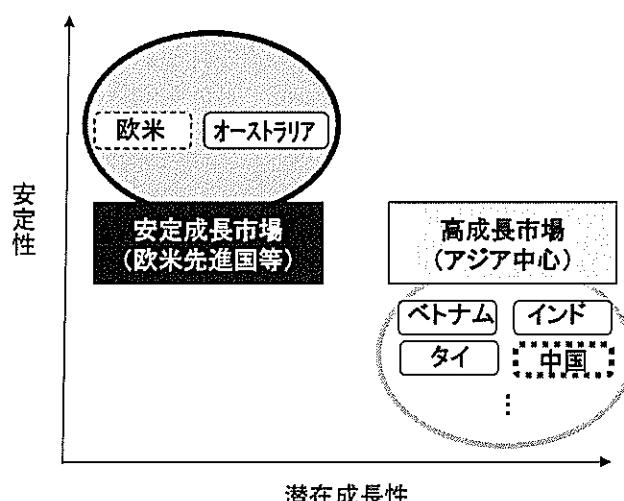
- 一人あたりGDPが1000ドルを超えるあたりから、生保の普及率が大きく上がる傾向
- 特にアジアは、同所得水準で保険深度が他地域より高く、生保が普及しやすい傾向

保険深度=「生保収入保険料の対GDP比率」



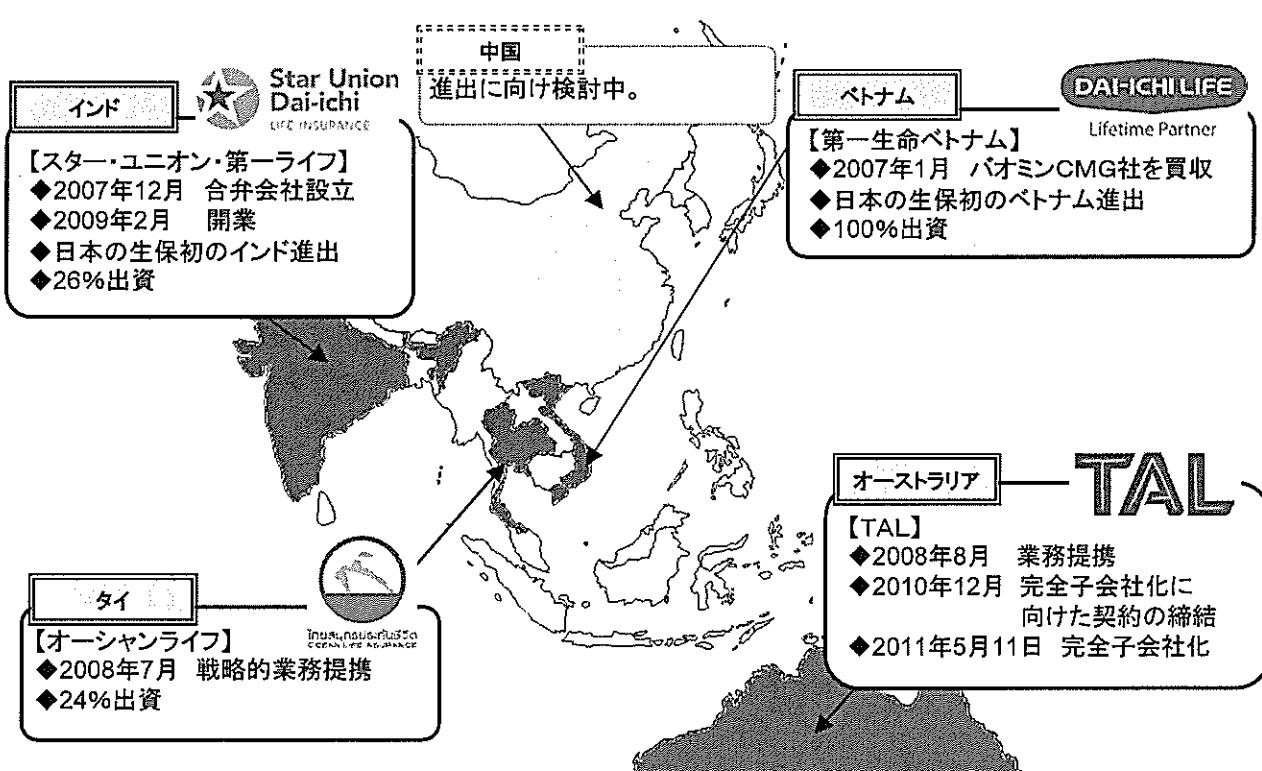
第一生命の海外生保事業展開の基本的な考え方

- ◆ 中長期的に海外生保事業の分散(企業成長ステージ分散と地域分散)を意識した取組
 - ・アジア地域を中心に、高成長が期待できる地域について調査・検討
 - ・早期の利益貢献の観点から、安定成長市場への進出についても調査・検討
- ◆ 進出国(アジア)では、営業職員のマネジメント、保障性商品開発等強みを生かす取組を検討



6

第一生命の海外生保事業展開状況



7

アジアにおける生命保険事業の発展への貢献: FALIA

アジアを中心とした諸外国の生命保険事業の発展を目的に、国内および海外で保険事業関係者を招いてセミナーを開催。多くのFALIA卒業生がそれぞれの国の生命保険事業の発展に貢献

<財団法人 国際保険振興会(FALIA)の概要>

- 1962年、財団法人「矢野恒太記念会」にてアジアを中心とする各国の保険会社を対象とした研修事業を開始。
- 1970年、独立した財団法人「アジア生命保険振興会」を新設。

その後、アジア地域外からの参加者が増加したことにより現財団名に改称。

<主な事業内容>

国内保険研修会への招聘

- 27カ国・地域からの研修生を招聘、
累計参加人数: 3,260名*

* 参加国、累計参加人数については、1962年～2011年3月末までのデータ。

海外での保険セミナーの開催

- 13ヶ国・地域にて開催、
累計参加人数: 4,840名*

* 開催国は1962年～、累計参加人数は1966年～2011年3月末までのデータ

国内保険研修会: 国・地域別参加者数実績

参加国 参加年度	韓国	台湾	インド ネシア	タイ	中国	フィリピン	スリランカ	マレーシア	その他 国・地域※	合計
2007年度以前	712	567	338	277	247	182	133	150	343	2,949
2008年度	13	20	10	24	5	4	17	5	21	119
2009年度	12	14	9	17	3	3	10	4	25	97
2010年度	11	11	9	16	4	2	18	4	20	95
累計参加人数	748	612	366	334	259	191	178	163	409	3,260

※その他各國: インド、ベトナム、バングラデシュ、シンガポール、香港、モンゴル、トルコ、ウズベキスタン、パキスタン、カザフスタン、バーレーン、チエコ、ブルガリア、ロシア、ポーランド、ハンガリー、ベネズエラ、コロンビア、USA。

8

生命保険の社会的意義

個人の人生設計: 様々なリスクの顕在化による損害を低減させる必要あり 貯蓄 vs 保険

「生命価値」を脅かす4つのリスク

(1) 早期死亡

(Dr. S. Huebner)

(2) 長期就労不能

(3) 病気や怪我

(4) 長寿(定年退職)

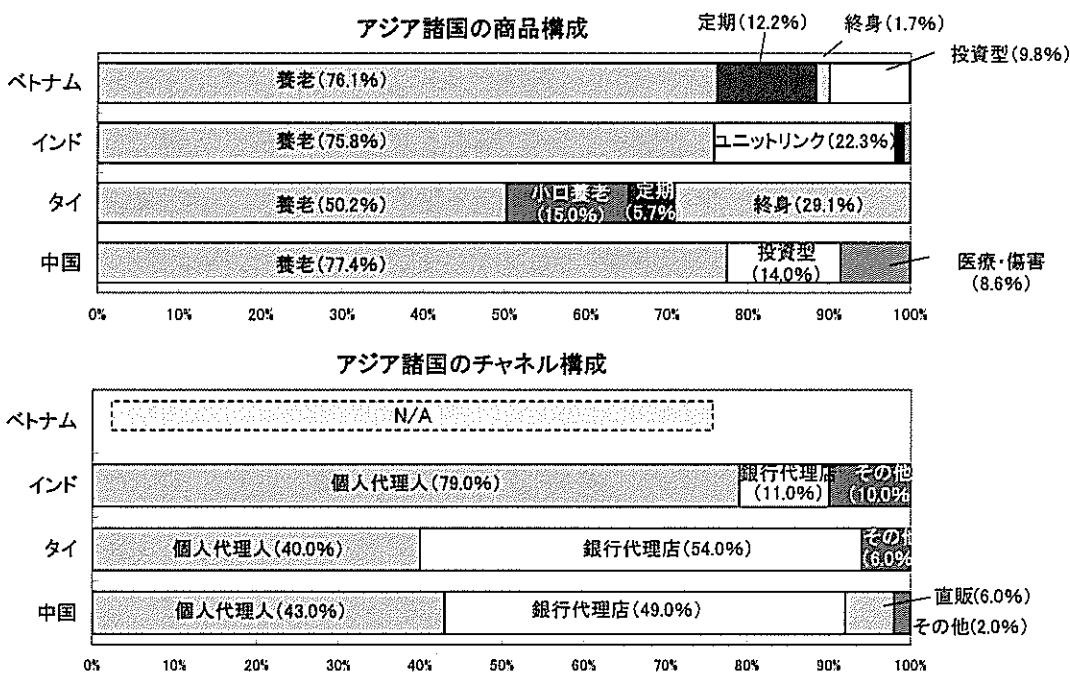
不慮の事態の備えるのに十分な財産を蓄積することは、
余程裕福な世帯でない限り一般的な世帯には不可能

生命保険の相互扶助機能の価値

9

アジアの生保市場の現状

- 現在、アジアでは養老保険等の貯蓄性商品が主流
- チャネル構成は個人代理人及び営業職員が主流。タイ・中国では銀行代理店の占める割合も多い



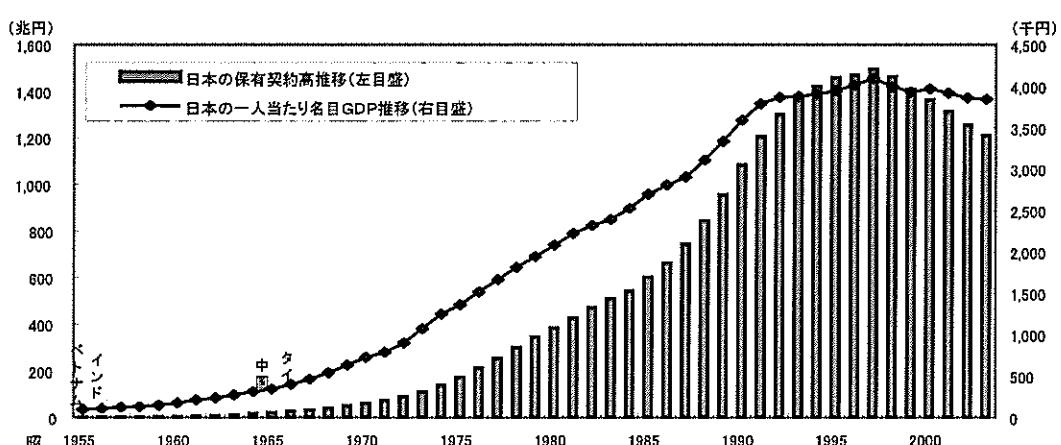
【出所】商品構成: 各地域 当局及び生保協会等 ベトナム 2010年度実績、インド・タイ・中国: 2009年度実績 ベトナム・インド・タイ: 保有件数ベース、中国: 収入保険料ベース
チャネル構成: 各地域 当局及び生保協会等 タイ: 2010年度実績、インド・中国: 2009年度実績 インド・タイ: 初年度保険料ベース、中国: 収入保険料ベース

10

日本における経済成長と市場発展

■ 一人あたりGDPと保有契約高

- ▶日本では一人当たりGDPの成長と共に保有契約高が増大
- ▶アジア各国においても、将来の経済発展による市場拡大を期待



※日本の一人当たり名目GDP推移に、各國の直近の同数値(2008年)をプロット
※出典: 生命保険事業概況、総務省統計局人口推計、内閣府国民经济計算、Economist Intelligence等より

生保会社の公共性: 産業金融機関として貸付・公共投資

電気・鉄鋼
石炭・海運

重化学工業

サービス業

多様化

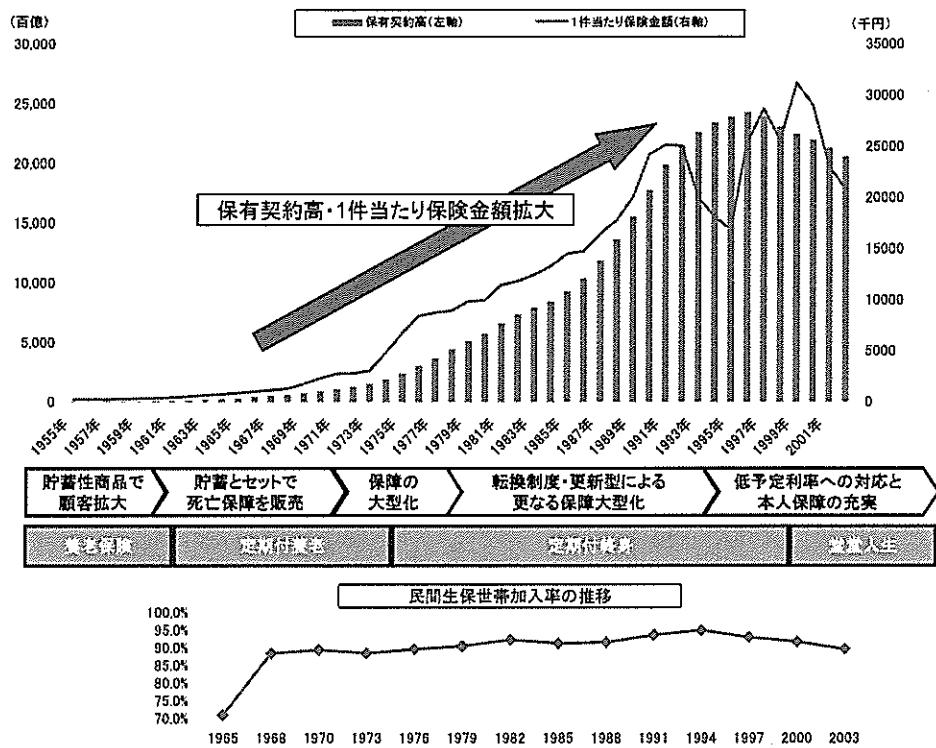
住宅公団

住宅ローン

11

取り組みの変遷(第一生命の例)

保有契約高・1件当たり保険金額の推移



12

第一生命の海外進出国(アジア)における取組基本方針
～既存市場攻略と未開拓市場の掘り起こし

バリューアップ戦略の基本方針

既存市場での成長の享受

「メインマーケット(顧客層)」へ、
「売れ筋商品」を
「安定的・効率的に供給」
することにより、各国の市場成長率同等程度での
持続的な利益獲得を可能とする

先行者メリットの享受

「未開拓マーケット・新興マーケット」へ、
「マーケットに適した新たな商品」を
「商品・マーケットに適したチャネル」を通じ
タイミングに供給することにより、
先行者メリットの享受・利益の上乗せを図る

保障性マーケット開拓モデル

定量・定性要素を踏まえ定期的に
保障性商品市場の発展段階を把握

発展段階に応じた基本戦略に基づき
各国の個別事情に応じた効果的な対応を実施

13



ご清聴ありがとうございました。

中国の保険市場の現状と 外資保険戦略の課題

2011年10月22日

沙 銀華

東京海上日動火災保険(中国)有限公司
<http://www.tokiomarine.com.cn>

内 容

I. はじめに

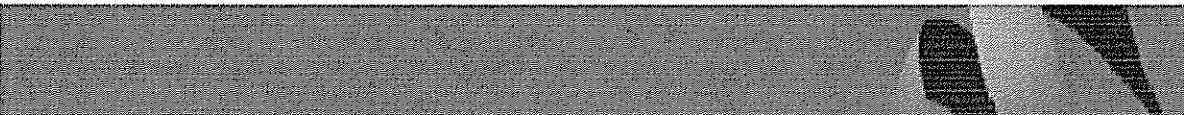
II. 外資による保険市場のシェア拡大が足踏み状態

III. 外資生保のパートナーとの関係が変貌

IV. 激しい販売競争への外資系保険の対応が鍵

V. 人材競争に対応できる人材戦略の構築が急務

VI. おわりに

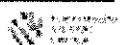


中国では、中国では改革開放路線が実施されるまで、近代的な保険事業はほとんど展開されておらず、特に個人を対象とする生命保険・損害保険はほとんど販売されていなかった。

民間の保険事業は1980年代後半から再開され、それから本格的に保険事業の発展が急速に成長し、2011年現在もその勢いは止まらなかった。2000年以降、収入保険料は2桁成長を維持しており、2011年の収入保険料は生損保合計で前年比30.4%増の1兆4528億元となつた。そのうち、損保は前年比35.5%増の3896億元となり、生保は前年比28.7%増の1兆632億元となつた。

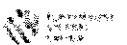
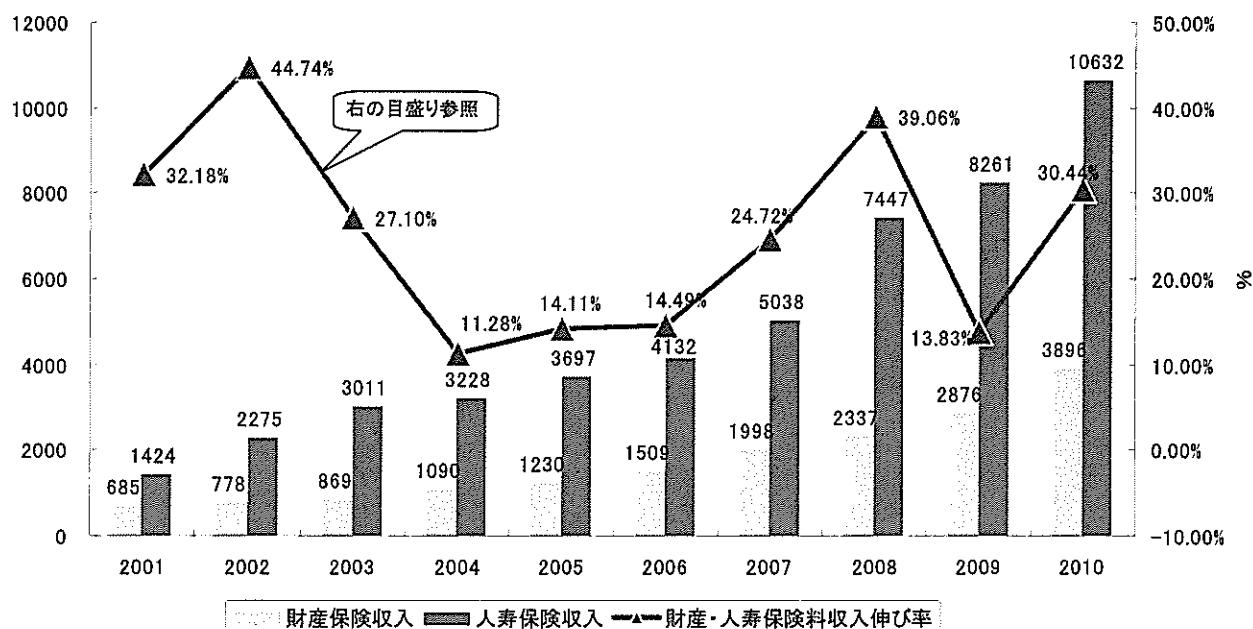
2001から2010年の10年間、生損保合計の保険料収入の平均成長率は25.2%となり、そのうち、損保は20.9%で、生保は27.8%であった。

ここでは、急成長する中国保険市場の現状を解明し、外資保険の国際戦略を展開する際、直面する課題を分析・検証したい。

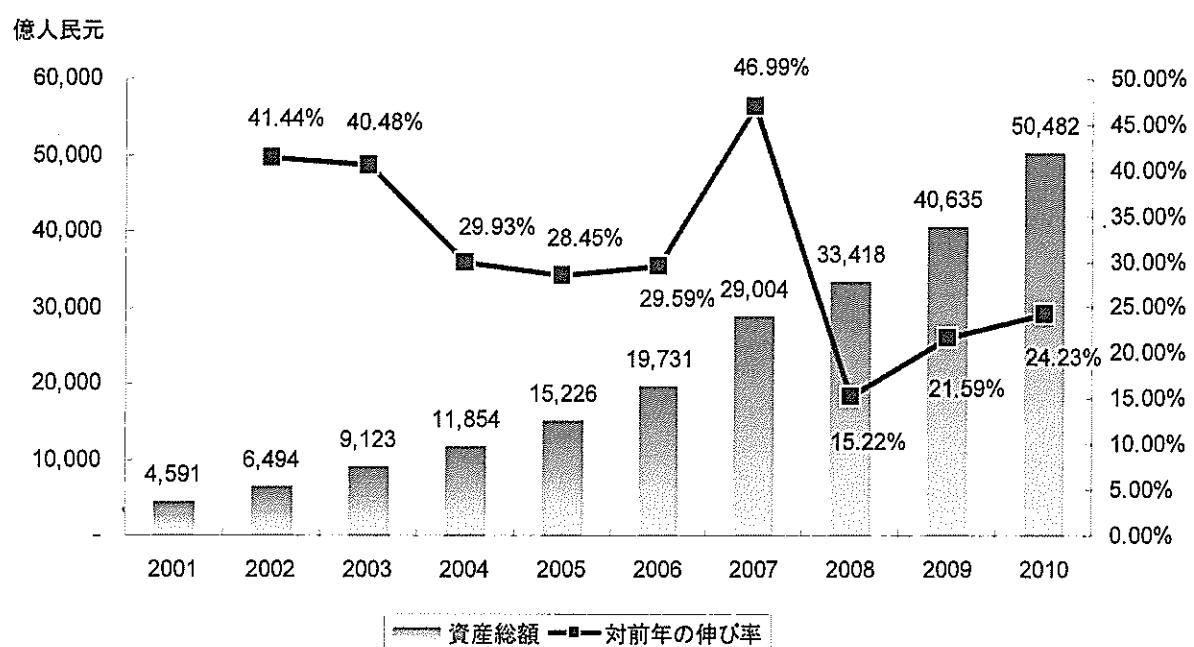


図表-1 財産保険と人寿保険料収入の推移(2001-2010)

億人民元



図表-2 資産総額の推移と成長率(2001-2010)



5

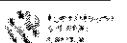


図表-3 資産総額の推移と成長率(2001-2010)

単位: 億人民元

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
資産総額	4,591	6,494	9,123	11,854	15,226	19,731	29,004	33,418	40,635	50,482
対前年の伸び率	N	41.44%	40.48%	29.93%	28.45%	29.59%	46.99%	15.22%	21.59%	24.23%

6



内 容

I. はじめに

II. 外資による保険市場のシェア拡大が足踏み状態

III. 外資生保のパートナーとの関係が変貌

IV. 激しい販売競争への外資系保険の対応が鍵

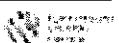
V. 人材競争に対応できる人材戦略の構築が急務

VI. おわりに



1992年後半から、外国保険会社の事業活動に対する中国政府の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保険市場進出が認められ、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。

2010年末、中国保険会社の数は121社があり、その内訳は、中国系保険会社は69社で57%を占め、外資系保険会社は52社で43%を占めている。



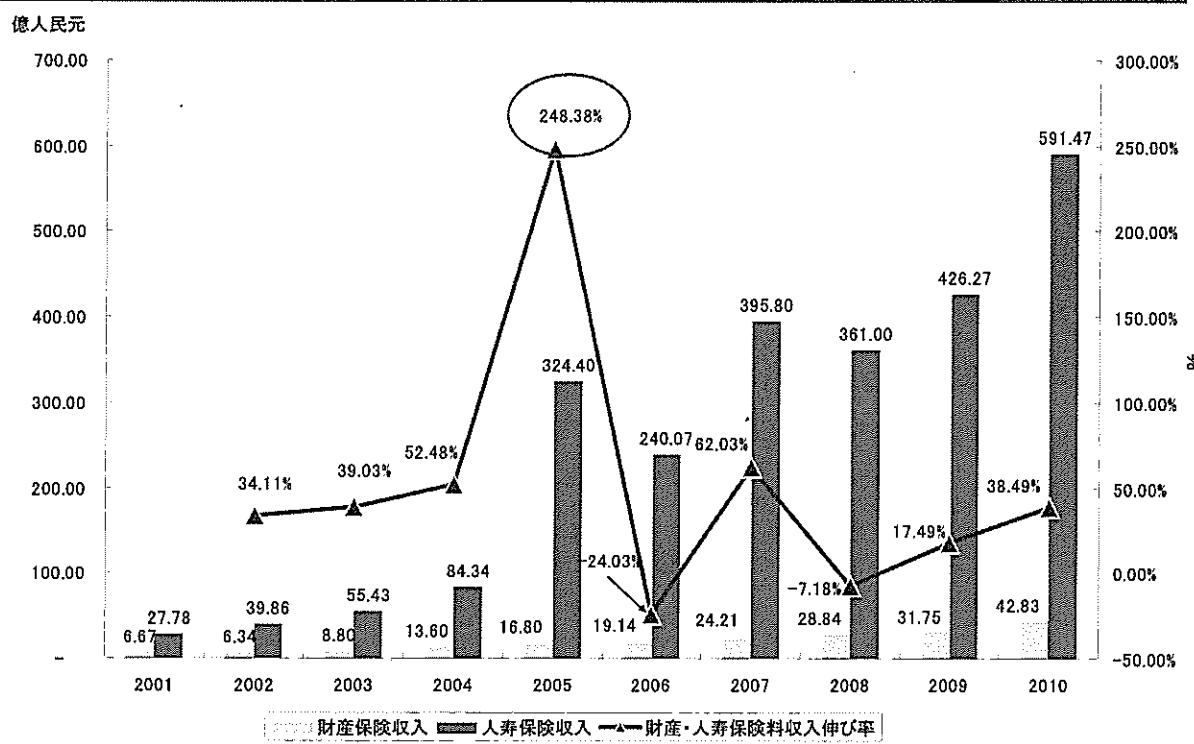
図表-4
保険会社数の推移(2001年-2010年)

会社	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
中国系保険会社	14	16	26	27	42	50	59	64	68	69
外資と中外合弁保険会社	21	28	36	36	40	41	43	48	52	52
合計	35	44	62	63	82	91	102	112	120	121

中国損保市場が好調である一方、2010年末、外資系生保会社の収入保険料は591.5億元であり、市場全体の5.6%しかないが、外資系損保会社の収入保険料は42.8億元であり、市場全体の1.1%と足踏みの状態が続いている。

外資系損保の状況を例にすると、90年代後半からすでに中国に進出し、一時市場シェアの3%を占めていたが、その後年々減少している。主な原因として、外資系保険会社は、ほとんどが中国に進出している自国の会社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ようである。また、自動車に関する強制保険の販売はまだ許可されておらず、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。

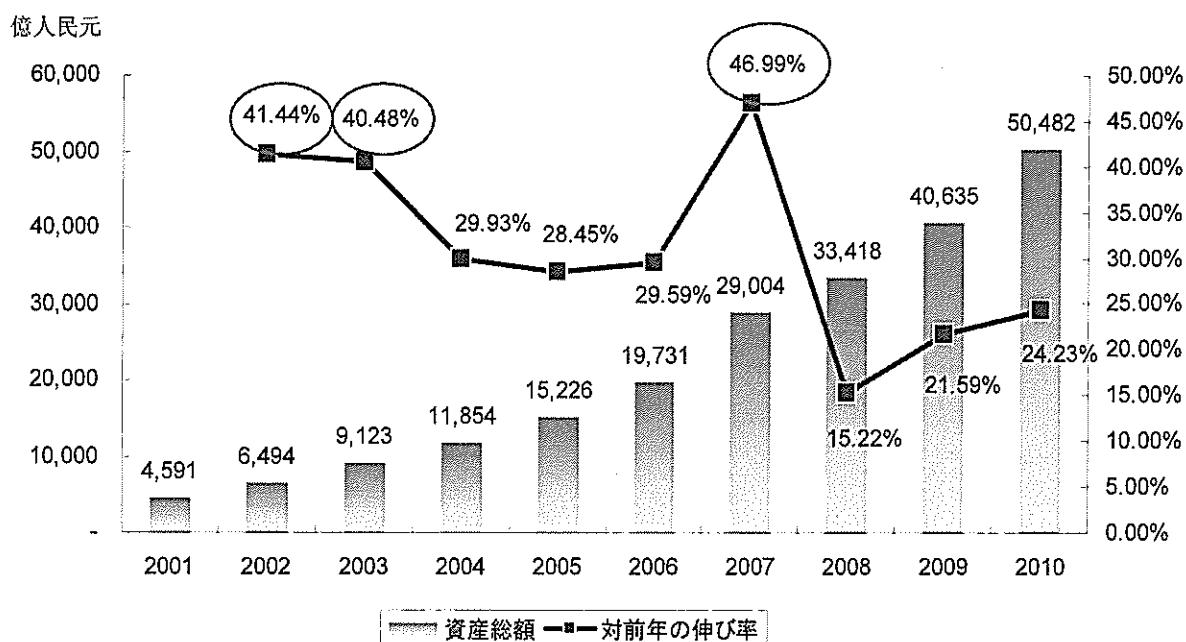
図表-5
外資財産保険と人壽保険料収入の推移(2001-2010)



11



図表-6 外資保険会社資産総額の推移と成長率(2001-2010)



12

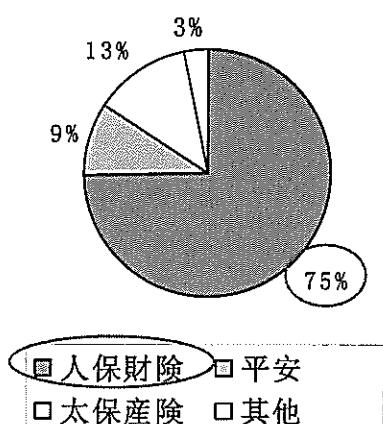


図表-7 中国系企業の財産保険料の推移(2001年～2010年)

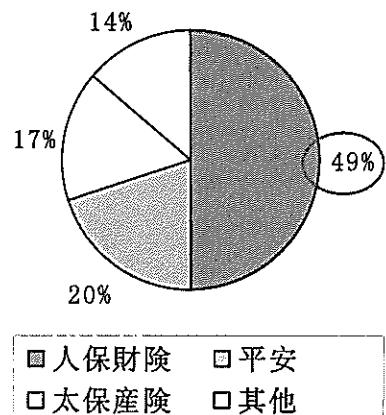
単位:百万人民元

会社名	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
人保財險 PICC	50,735	54,941	58,074	65,578	65,936	71,299	88,592	101,656	119,464	153,930
平安 PingAn	6,422	8,320	8,418	10,644	12,675	16,862	21,450	26,751	38,483	62,116
太保產險 CPIC	8,513	10,214	524	927	14,440	18,123	23,433	27,817	34,228	51,529
中華聯合 China United	389	515	1,874	6,489	10,398	15,057	18,311	19,125	19,440	19,336
天安 TianAn	397	718	2,097	5,128	6,351	6,387	7,325	6,698	7,000	8,028
永安 YongAn	162	33	782	2,102	3,164	3,988	5,533	5,606	5,339	5,790
華安 HuaAn	346	293	848	1,818	2,120	2,831	831	749	2,809	3,966
華泰 HuaTai	635	762	818	988	1,177	1,478	2,564	2,488	2,900	3,851
大衆 DaZhong	398	508	984	954	1,070	1,296	1,280	1,205	1,441	1,725

2001年
中国系企業の財産保険料



2010年
中国系企業の財産保険料

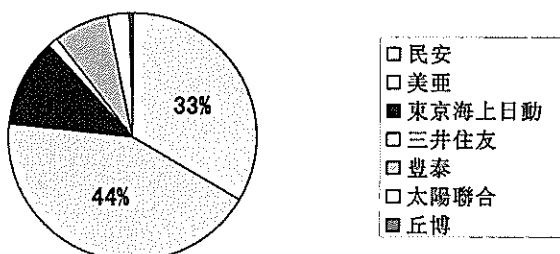


図表一8 外資系企業の財産保険料収入の推移(2001年～2010年)

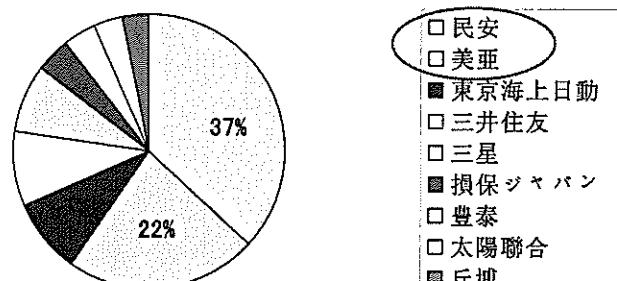
単位:百万人民元

会社名	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
民安 MinAn	166	166	191	216	237	241	462	940	1277	1673
美亞 AIU	214	269	328	454	568	698	830	847	810	1021
東京海上日動 Tokio Marine Nichido	57	70	117	207	237	300	365	405	330	413
三井住友 Mitsui Sumitomo	6	24	71	125	156	182	250	294	328	405
三星 Samsung	-	41	60	109	115	157	220	259	264	362
損保ジャパン Sompo Japan	-	-	8	43	60	66	82	118	130	184
豊泰 Winterther	37	50	70	65	57	59	63	102	152	175
太陽聯合 Royal & Sun	13	26	37	75	72	104	143	192	132	163
丘博 Chubb	3	6	9	20	37	65	88	112	117	144

2001年外資系企業の財産保険料収入



2010年外資系企業の財産保険料収入



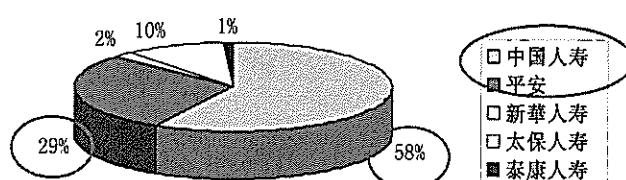
図表-9 中国系企業の人寿保険料の推移(2001年～2010年)

単位:億人民元

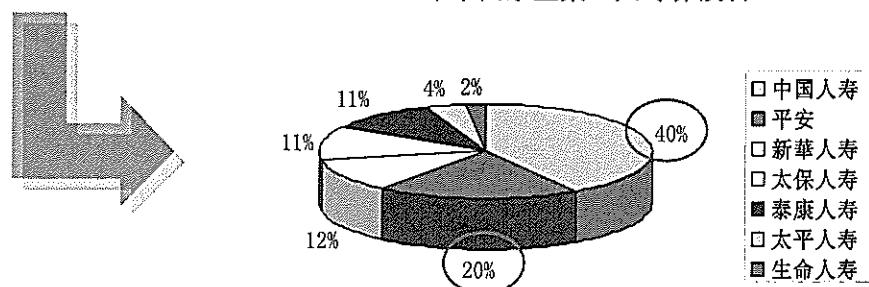
会社名	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
中国人寿 China Life	812	1,287	1,346	1,497	1,607	1,838	1,966	2,956	2,950	3,330
平安 PingAn	401	535	590	549	588	690	792	1,012	1,323	1,591
新華人壽 New China	23	80	172	187	211	267	326	557	668	936
太保人壽 CPIC	143	249	377	345	362	378	507	661	676	920
泰康人壽 TaiKang	17	66	133	177	178	208	342	577	670	868
太平人壽 TaiPing	-	17	33	65	78	112	158	189	226	330
生命人壽 Sino Life	-	-	0	12	32	35	66	80	70	153



2001年中国系企業の人寿保険料



2010年中国系企業の人寿保険料

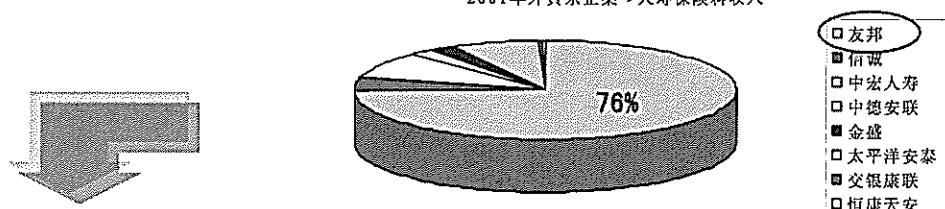


図表-10
外資系企業の人寿保険料収入の推移(2001年～2010年)

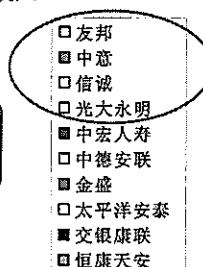
単位:百万人民元

会社名	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
友邦										
AIA	2,072	2,608	3,538	4,807	6,442	6,946	8,896	7,581	8,041	8,470
中意	-	32	88	334	19,972	5,383	3,304	2,112	4,500	6,146
Generali										
信誠										
CITIC-Prudential	121	214	382	646	1,036	1,614	3,012	3,714	4,020	5,414
光大永明										
Sun Life Everbright	-	31	168	213	257	531	1,665	1,450	1,491	5,106
中宏人壽										
Manulife-Sinochem	243	403	488	598	702	894	1,127	1,401	1,651	2,007

2001年外資系企業の人寿保険料収入



2010年外資系企業の人寿保険料収入



内 容

I. はじめに

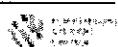
II. 外資による保険市場のシェア拡大が足踏み状態

III. 外資生保のパートナーとの関係が変貌

IV. 激しい販売競争への外資系保険の対応が鍵

V. 人材競争に対応できる人材戦略の構築が急務

VI. おわりに



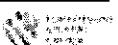
外資保険会社の中
国の進出について、
中国のWTO加盟時
、外資生保は中国の
パートナーを選択し、
合弁方式で中国に進
出することができると
WTOに約束した。

WTO加盟

その後、外資生
保は中国でパート
ナーを選択し、殆ど
折半(50%ずつ)し
て資本金を出資し、
合弁生保を設立し
た。

現
状

現在、AIAを除く合弁生保は24社に上るが、日系生
保2社は中国に進出している。



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、中国五鉱グループは、49%から12.5%まで持分を減少した。

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49%から37.5%まで下げた。

上記のように、折半出資する合弁生保という外資生保が中国に進出する方式が、変貌することが始まり、今後、合弁生保が外国資本の持分を減少する傾向が拡大する可能性がある。

内 容

I. はじめに

II. 外資による保険市場のシェア拡大が足踏み状態

III. 外資生保のパートナーとの関係が変貌

IV. 激しい販売競争への外資系保険の対応が鍵

V. 人材競争に対応できる人材戦略の構築が急務

VI. おわりに

外資系保険会社と中国系保険会 社と保険市場の競争は

1

保険販売チャネル

2

商品



1. 保険販売チャネル

近年、中国の保険市場では、最も激しい競争しているのは保険販売チャネルの競争である。現在、保険販売チャネルが多様化しており、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、テレビショーピング販売、ネット販売、スマートホン販売、カード式保険販売等がある。販売チャネルが多様化すると同時に、チャネルを巡る競争も激しくなっている。

ところが、外資系保険会社は、中国に進出した後、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、適切に選択するが戸惑いケースが多い。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、現地に適した経営方針に転換する必要があり、様々な保険事業の戦略を立てなければならない。



2. 商品

現状

外資系保険会社は自己で販売実績の良かつた商品又は自社がもつ商品開発技術を中国に導入するケースは少なく、殆ど中国系保険会社と同様の商品を販売している。

課題

外資系保険会社が中国保険販売のニーズをうまく把握し、自社の特徴がある商品の販売戦略の策定については、今後の課題としてまだ残っている。

内 容

I. はじめに

II. 外資による保険市場のシェア拡大が足踏み状態

III. 外資生保のパートナーとの関係が変貌

IV. 激しい販売競争への外資系保険の対応が鍵

V. 人材競争に対応できる人材戦略の構築が急務

VI. おわりに

中国の保険マーケットでは、保険専門人材の競争が激しく、ルールのない競争ともいえる。外資系保険会社の人材戦略を構築する場合。

第一に、人材の現地化である。

第二に、中国に進出する際、現地で即戦力が発揮できる第一線で活躍できる「一軍」の人材が重要であるが、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、人材の離脱に関する人材を引き留める対応措置を取るのは急務である。

内 容

I. はじめに

II. 外資による保険市場のシェア拡大が足踏み状態

III. 外資生保のパートナーとの関係が変貌

IV. 激しい販売競争への外資系保険の対応が鍵

V. 人材競争に対応できる人材戦略の構築が急務

VI. おわりに

「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」

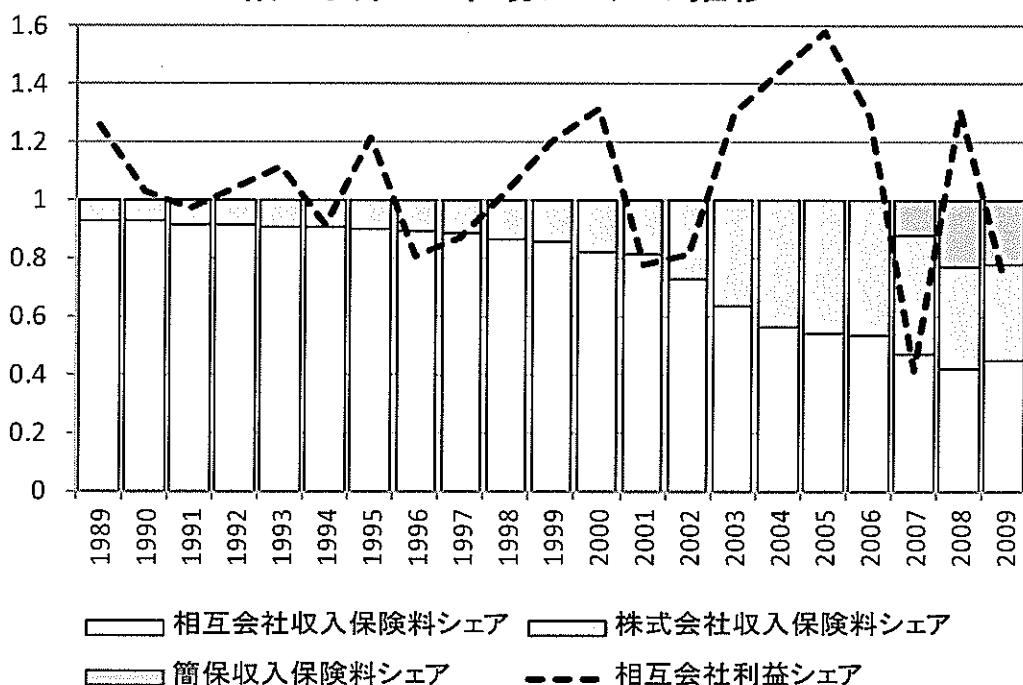
- (I) 相互会社についての歴史的考察(日本、米国、英国)
- (II) 日本において相互会社理念の実現度を評価
- (III) 日本の保険会社の海外市場での競争力評価

滋賀大学大学院 経済学研究科教授
久保 英也

1

I. 相互会社についての歴史的考察(日本)

C-3 相互会社の市場シェアの推移



2

I. 相互会社の歴史的考察(1)日本

1994(H6) : 保険審議会報告書「相互会社の基本的な考え方」
(i) 取り巻くリスクに対応するため適正な内部留保を認め
(社員配当の下限規制を緩和)、厳格な実費主義を修正。
(ii) 社員総代会を定款ではなく保険業法で規定。
(iii) 保険契約者の権利の一般債権者への劣後規定を削除し、相互会社、株式会社は同一の規制。

1995(H7) 保険業法の改正。1996施行

1997(H9) 日本版ピックバン構想に向けた対応。(i) 保険持株会社、(ii) 健全性規制、(iii) 業務範囲の弾力化：保険相互会社と株式会社間で差は無。

2001(H13) 金融審議会「生命保険をめぐる総合的な検討に関する中間報告」(i) 株式会社化の枠組みの積極的活用
(自己資本の充実)、(ii) 社員配当ルールの弾力化、
(iii) ガバナンスの強化

3

日本の相互会社の業務範囲(法制、その他)

- (1) 株式会社は営利がその存在目的としており、これを達成するために株式会社の権利能力はあらゆる範囲に及ぶ(審議会報告 第2業務)保険業に定める他業務の禁止原則に抵触しない限り、いかなる事業も自由。
- (2) 相互会社は「社員相互の保険が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」
 - ① 保険事業に有用な範囲内で保険事業以外の業務を行うこと、あるいは子会社を保有することは相互会社の目的の範囲内であり、相互性に反しない。(H6保険審議会報告)
 - ② 現実問題として相互会社は市場において株式会社と競争。社員の剰余金の増大を最重要課題とせざるを得ず、保険相互会社には保険株式会社と同程度の業務範囲が許される。(H9保険審議会報告)
- (3) その他:エージェンシ理論など

4

相互会社の歴史的考察(2)英國

(1) 1762年オールドエクイタブルの誕生

- ① 安価で科学的な保険料を提示し、大量の新規契約を獲得
- ② 内部留保を剩余金の3分の1に規定→相互会社の本質機能である収支の各年完結性の見直し。
- ③ 相互会社社員の会社運営へのインセンティブの大幅な低下(破綻可能性を下げる内部留保の存在、社員配当の増配要求のみが主眼)...ガバナンスのフリーライド。
- ④ 総会参加者の抑制(5,000人)→内部統制が甘くなる。

(2) 英国の相互会社の市場存在感

○相互会社は33社(2009:全社200社)で全体の15%、保険料シェア4.1%。

(3) 外部環境の変化に不適合

- ① 1990年代の不適正販売(付加年金、住宅ローン保険)
- ② 有配当商品の複雑さ、不透明性から、消費者不信。
- ③ 欧州株式市場の低迷など、有配当保険の競争力を喪失。
- ④ FSAによる規制強化:新会計基準の導入で有配当保険の将来配当の負債認識。

5

相互会社の歴史的考察(3)米国

(1) 1843年にアメリカ初の相互会社であるミューチュアルライフが誕生。(販売エージェントを採用、低所得者層を対象)

・背景に生命保険株式会社への不満:①株主配当は契約者からの収奪、②善良な経営者により、契約者配当の増加、③少ない資本で、事業が可能、④契約者への柔軟な利益分配が可能。

(2) 1900頃には、逆に相互会社への批判高まる。契約者配当さほど増えない、事業費の増大(大きな経営者報酬)、経営の不透明さと経営者の相互会社支配。

- ① 1891年ニューヨークライフ(相互会社)公金費消事件。
- ② 株主配当がない代わりに高額な経営者報酬や販売促進費で支出。

(3) 1906年にアームストロング法成立

- ① 取締役選挙の公正運営(加入者リストに容易にアクセス、経営者側候補者の十分な情報提供、加入者側が対立候補の擁立が可能)、② 事業費支出の制限、③ 契約高の制限、④ 剰余金制限などを実施。→1906年ニューヨーク州法第94条。

(4) その後も経営者の優位続く。加入社は投票所には行かず、加入者主権は名目的。1906年選挙:ニューヨークライフ 23(経営者側):10(委員会側)、ミューチュアルライフ2回4:11

6

米国では相互会社数が増加

図表G アメリカの保険会社数の変遷

(社)

	株式会社	相互会社	割合	計
1840年代後半	少	多	—	—
1980	1,758	137	7.8%	1,895
1990	2,078	117	5.6%	2,195
2000	1,160	99	8.5%	1,259
2006	827	127	15.4%	954
2007	763	138	18.1%	901
2008	736	137	18.6%	873
2009	709	136	19.2%	845

(出所) ACLIのHP資料から「Industry Facts」を筆者が加工。

7

国際的に評価の高い保険会社

図表F 最も称賛される会社(Fortune Global 500)

順位	2006	2007	2008	2009	2010	2011	順位
1	ノースウェスタンミューチュアル	米:相互	米:株式	米:株式	米:相互	米:相互	ノースウェスタンミューチュアル
2	ニューヨークライフ	米:相互	米:相互	米:相互	米:株式	米:株式	ブルデンシャルファイナンシャル
3	ブルデンシャルファイナンシャル	米:株式	米:相互	米:相互	米:株式	米:株式	アフラック
4	INGグループ	蘭:株式	蘭:株式	米:株式	米:株式	米:株式	メットライフ
5	アクサ(AXA)	仏:株式	仏:株式	蘭:株式	米:相互	米:相互	ニューヨークライフ
6	メットライフ	米:株式	日:相互	仏:株式	米:株式	米:相互	マサチューセミューチュアル
7	エイゴン	英:株式	米:株式	日:相互	仏:株式	米:相互	ティーチャーズTIAA-CREF
8	日本生命	日:相互	英:株式	英:株式	米:相互	米:相互	日本生命
9	ブルデンシャル	英:株式	日:相互	日:相互	日:相互	英:株式	ブルデンシャル
10	アビバ	英:株式	日:相互	英:株式	日:相互	英:株式	エイゴン
11	第一生命	日:相互	英:株式	英:株式	英:株式	韓:株式	サムソン生命
12	CNPアシュアランス	仏:株式	英:株式	英:株式	英:株式	伊:株式	キャセイライフ(国泰人寿)
13	ジェネラリ	伊:株式	伊:株式	伊:株式	伊:株式	伊:株式	ジェネラリ
14	住友生命	日:相互	仏:株式	中:株式	仏:株式	仏:株式	アビバ
15	明治安田生命	日:相互	日:相互	英:株式	中:株式	英:株式	L&Gグループ
16	中国ライフ	中:株式	日:相互	仏:株式	—	—	—
17	—	—	—	英:株式	—	—	—
相互会社の割合		37.5%	37.5%	29.4%	30.0%	37.5%	30.0%
10以内の相互会社数(社)		3	4	5	5	6	5

(出典) アメリカ経済誌Fortune「Fortune Global 500の生保・医療保険会社」の中のデータを筆者が加筆修正。

8

I . の結論

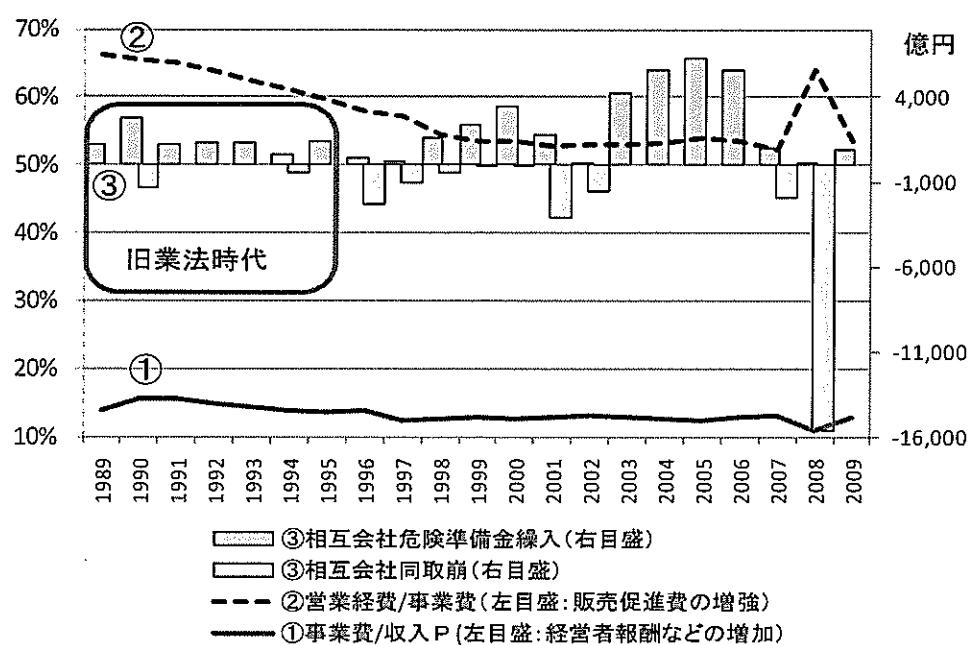
- (1) 日本の相互会社、株式会社において子会社による海外進出について法制的な差はない。
- (2) 相互会社の衰退の続く英國の原因は外部環境への適合力不足。一方の相互会社が増加するアメリカは相互会社理念を実直に経営に反映。
- (3) 長期的には、両会社形態が存在することで、経営者、株主に牽制が働くメリット。

9

II . 日本における相互会社理念の実現度

(①事業費、販売促進費の管理)

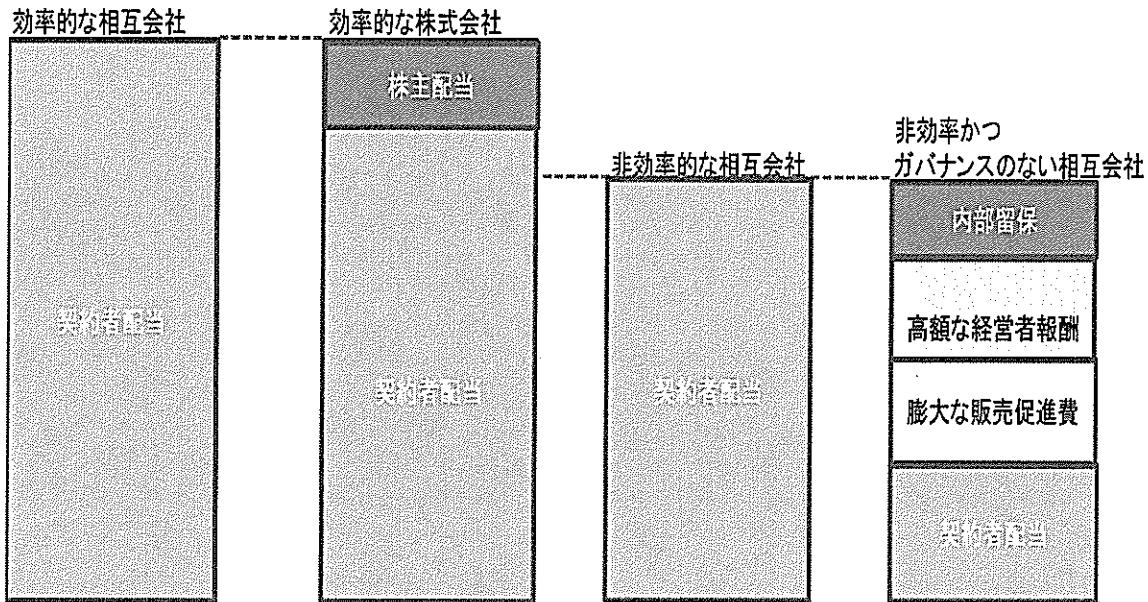
図C-6 相互会社の本質は守られたか？



10

相互会社の本旨は守られてきたか？ (②効率性)

図D 相互会社の理論上の優位性と現実の発生パターン



①「相互会社の制度的存在意義: 可及的に安い費用で保険サービスを提供。」

②「事業の成果配分に際し、株式会社は株主と対峙、相互会社は社員、利害対立なく、多くを契約者に還元できる。」

11

相互、株式会社間の効率性に言及した先行論文

(1) 計測手法

- (1) 株価を用いたイベントスタディ
- (2) 財務データを用いたパフォーマンス分析
- (3) フロンティア関数の推計
 - ① DEA (Data Envelope Analysis)
 - ② 確率的フロンティア生産関数
- (2) Nadege Genetay (1994) 「Ownership structure and performance in UK life offices」 英国の株式会社27社と相互会社14社を分析。相互会社は低いが安定したリターン(1988~1992)。
- (3) フィッチ(2002) 「Comprehensive Life Insurance Industry Review」: 相互会社で、終身保険を販売している会社の効率性が高い(財務データ分析: 米国)
- (4) William H. Greene (2004) 「Profitability and Efficiency in the U.S. Life Insurance Industry」 相互会社と株式会社の効率性はほぼ同じ。(確率的フロンティア関数、米国、1995~1998)
- (5) Datuk Syed Othman Alhabshi (2011) 「Organization Form and Efficiency: Coexistence of Family Takaful and Life Insurance in Malaysia」 タカフル(相互会社形態)と保険会社(株式会社)との効率性比較で、株式会社の方が効率性が高い(DEA: 2004~2009)
- (6) 日本において、長期的な両者の効率性比較は見当たらない。

12

確率的フロンティア生産関数

- 最も効率的な企業の生産関数(フロンティア生産関数)を想定。個別会社の効率性は、生産関数の残差項に含まれると考え、残差項を推計上の誤差部分(V)と効率性部分(U)の2つに分け推計する。
- 生産物 = f (投入物1、投入物2、……) + 誤差 + 非効率性

確率的フロンティアモデルを

$$y_i = \chi \beta + v_i - u_i \quad (i=1,2,\dots,n) \quad \text{と表す。ただし, } v \rightarrow N(0, \sigma_v^2), u \rightarrow N(0, \sigma_u^2)$$

であるとする。

13

このとき y_i の確率密度関数は、

$$f(y_i) = \frac{2}{\sigma} \phi\left(\frac{y_i - \chi \beta}{\sigma}\right) \Phi\left(\frac{\lambda y_i - \chi \beta}{\sigma}\right) \quad (1)$$

$$\text{となる。この時, } \sigma = \sqrt{\sigma_v^2 + \sigma_u^2}, \lambda = \frac{\sigma_u}{\sigma} \quad (2)$$

また、 ϕ は、標準正規分布の密度関数、 Φ は、標準正規分布の累積分布関数を表す。

今、 $\varepsilon_i = y_i - \chi \beta$ とおけば、(1) は、

$$f(y_i) = \frac{2}{\sigma} \phi\left(\frac{\varepsilon_i}{\sigma}\right) \Phi\left(\frac{\lambda \varepsilon_i}{\sigma}\right) \quad \text{と表される。}$$

この対数を求める。

$$\log(f(y_i)) = \log 2 - \log \sigma + \log \phi\left(\frac{\varepsilon_i}{\sigma}\right) + \log \Phi\left(\frac{\lambda \varepsilon_i}{\sigma}\right) \quad \text{となる。}$$

したがって、対数尤度関数は、

$$\log(L) = \sum_{i=1}^n \left[\log 2 - \log \sigma + \log \phi\left(\frac{\varepsilon_i}{\sigma}\right) + \log \Phi\left(\frac{\lambda \varepsilon_i}{\sigma}\right) \right] \quad \text{となる。}$$

よって、パラメーター β, σ, λ を最尤法により求めればよい。これにより σ_v^2, σ_u^2 も求まる。

第*i*主体の効率性は、Battese and Coelli(1988, Journal of Econometrics)が、次のとおり提案している。

$$TE = \frac{\exp(\mu_i)}{\exp(\mu_i) + \frac{1}{2}\sigma^2} = \frac{\frac{\mu_i}{\sigma}}{1 - \Phi\left(\frac{\mu_i}{\sigma}\right)}$$

$$\text{ここで, } \mu_i = \frac{\varepsilon_i \sigma^2}{\sigma}, \sigma^2 = \frac{\sigma_u^2 \sigma_v^2}{\sigma^2}$$

したがって、パラメーターの最尤推定量を $\hat{\beta}, \hat{\sigma}, \hat{\lambda}$ とすれば、

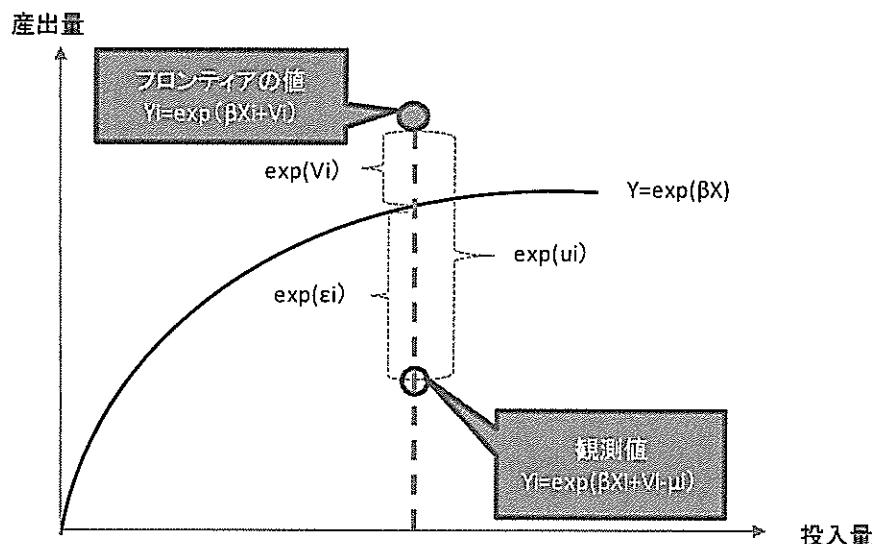
$$\hat{TE} = \frac{\frac{\hat{\mu}_i}{\hat{\sigma}}}{\frac{\hat{\mu}_i}{\hat{\sigma}} + \frac{1}{2}\hat{\sigma}^2} = \frac{\frac{\hat{\mu}_i}{\hat{\sigma}}}{1 - \Phi\left(\frac{\hat{\mu}_i}{\hat{\sigma}}\right)}$$

$$\text{ただし, } \hat{\mu}_i = \frac{\varepsilon_i \hat{\sigma}^2}{\hat{\sigma}}, \hat{\sigma}^2 = \frac{\hat{\sigma}_u^2 \hat{\sigma}_v^2}{\hat{\sigma}^2}, \varepsilon_i = y_i - \chi_i \hat{\beta} \quad \text{である。}$$

14

確率的フロンティア生産関数の概念図

図I 確率的フロンティア生産関数の概念図



(注) Y_i は i 番目の保険会社の産出額(売上や利益など)、 X_i は投入額(資本、労働、事業費など)、 ε_i は推計から得られる誤差項。 v_i は正規分布を仮定した誤差項で、 u_i (フロンティアからの乖離幅= i 保険会社の生産性)に分けられる。

15

推計結果: パラメータと推計精度

- ・ 产出 ①基礎利益(危険準備金調整後)、②キャッシュフロー(同左+減価償却)、③収入保険料。
- ・ 投入 ①資本: 債却資産残高、②労働: 営業関係コスト、内務人件費、事業費、他。

表E 日本の生命保険会社の統合フロンティア生産関数のパラメータ

生産物	キャッシュフロー*			収入保険料**		
	パラメータ	t値	標準誤差	パラメータ	t値	標準誤差
資本	0.296003	9.03894	0.032748	0.120379	9.47107	0.01271
労働	0.87501	19.2974	0.045343	0.891104	81.7586	0.010899
定数項	-1.1418	-3.59305	0.31778	2.94412	22.022	0.13369
σ	0.674166	28.9596	0.02328	1.16949	45.977	0.025436
λ	1.39369	9.33704	0.149264	1.26459	12.979	0.097433
標本数、LI	585, -987.3			785,-790.089		
歪度	-1.77334			-0.356657		
生産物	基礎利益(危険反映後) *			基礎利益(危険反映後) **		
	パラメータ	t値	標準誤差	パラメータ	t値	標準誤差
資本	0.310014	8.81491	0.035169	0.381217	11.0494	0.035406
労働	0.831344	16.9863	0.048942	0.6552	17.7776	0.036855
定数項	-0.81136	-2.44576	0.331739	0.582574	2.29257	0.254114
σ	0.65677	31.8487	0.020622	0.635511	30.6028	0.020766
λ	1.43321	9.66867	0.148233	1.42492	9.29182	0.15352
標本数、LI	564, -875.3			557, -883.7		
歪度	-1.98740			-2.031938		

(注1)推計期間は、1989～2009年度。キャッシュフローは危険準備金反映基礎利益+減価償却

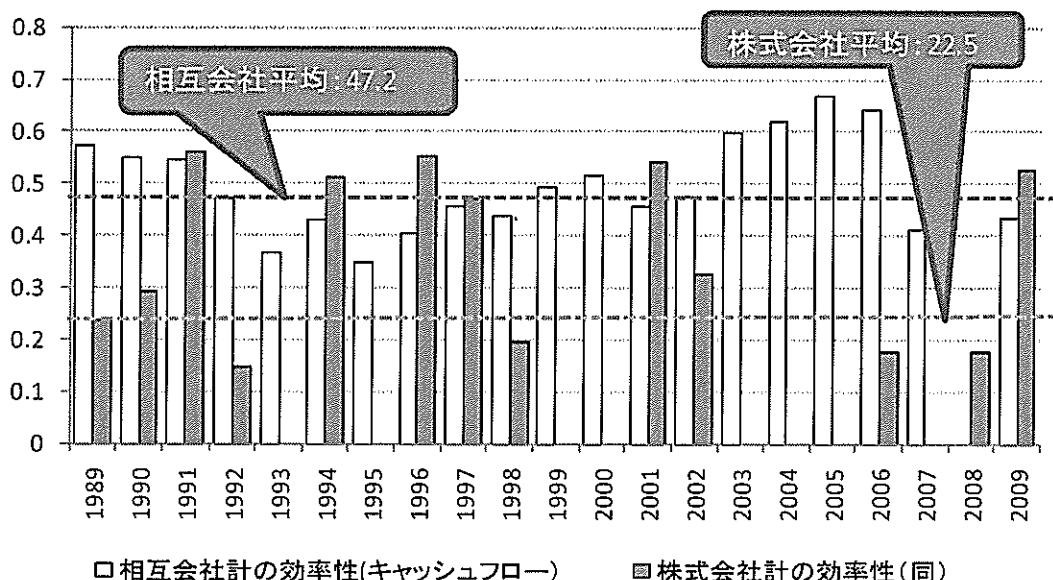
(注2)資本は各社の減価償却明細表から償却後残高を使用。LIは、Log likelihoodの略。

(注3) * = 労働: 総人件費、** = 労働: 営業費用を表す。

16

(1) 相互会社と株式会社の効率性比較

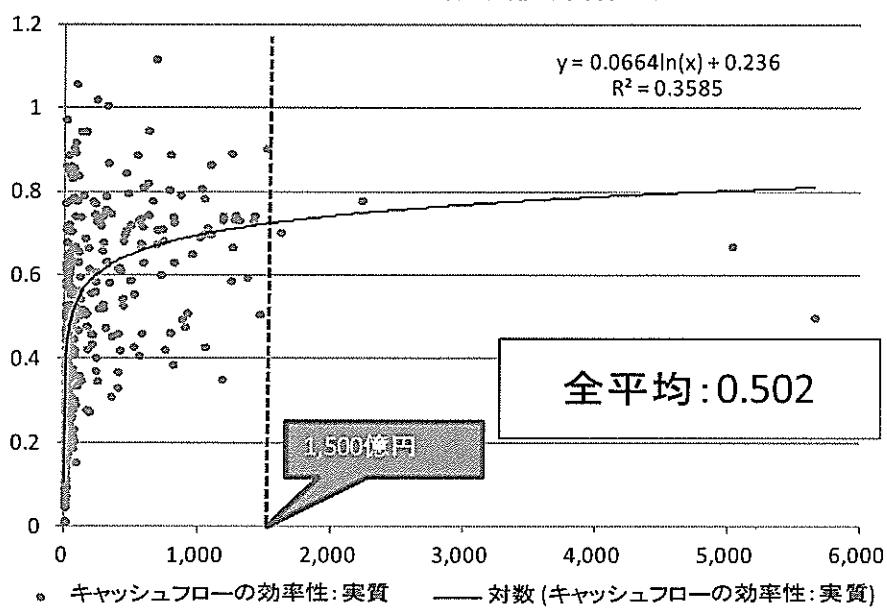
図C-1 相互会社計、株式会社計の利益の効率性①



17

(2) 株式会社の効率性(個別会社、簡保込み)

図B 株式会社各社の効率性
(キャッシュフロー: 実質値、簡保込)

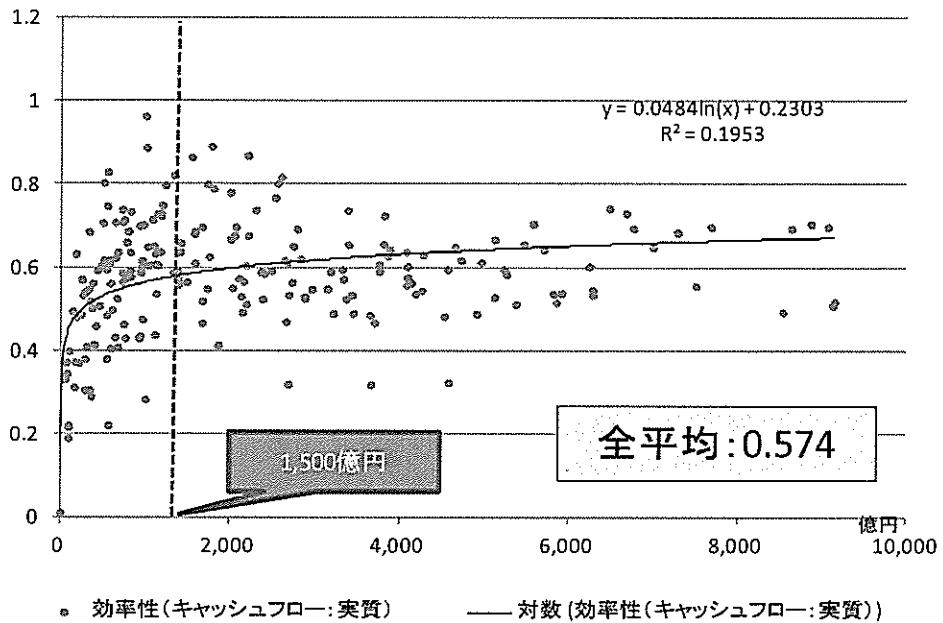


(注) キャッシュフローが負(赤字)となる会社や年度は標本から除去。

18

(3) 相互会社の効率性(個別会社)

図A 個別相互会社の効率性分布
(キャッシュフロー:実質値)



(注) キャッシュフローが負(赤字)となる会社、年度は、標本から除外。

19

II. の結論

- (1) 日本の相互会社は推計期間(1989~2009)を見る限り、その本質を基本的には守ってきた。
①事業費、販売促進費の抑制、②株式会社より高い効率性。
- (2) 法制(相互、株式会社の業務範囲は同じ)、経営姿勢共問題なく、相互会社の海外展開は妥当。
- (3) 一方、相互、株式会社など会社形態を問わず、環境に適応できない会社は淘汰。
- (4) 相互、株式の両組織形態があることが、「株主」、「両社の経営者」への牽制となる。

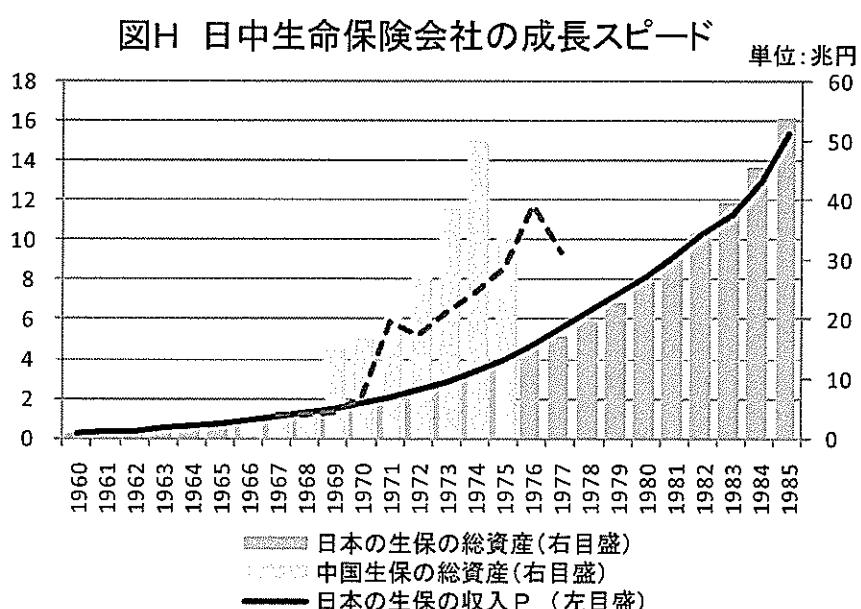
III. 日本の保険会社の国際競争力評価 (中国市場を例に)。

(1) 2009年の中国保険市場の規模(2010 Swiss Re)

- ① 損保市場 449.9億ドル(世界順位9位)。
- ② 生保市場 1091.8億ドル(世界順位8位)
 - ・1998年885億元⇒2009年8,144億元(9.8兆円程度、10倍)
 - ・2009年の世界の収入保険料シェア:3.9%
(日本:17.1%、アメリカ21.1%、ドイツ4.8%、イタリア4.9%)

21

中国生命保険市場①(成長性)



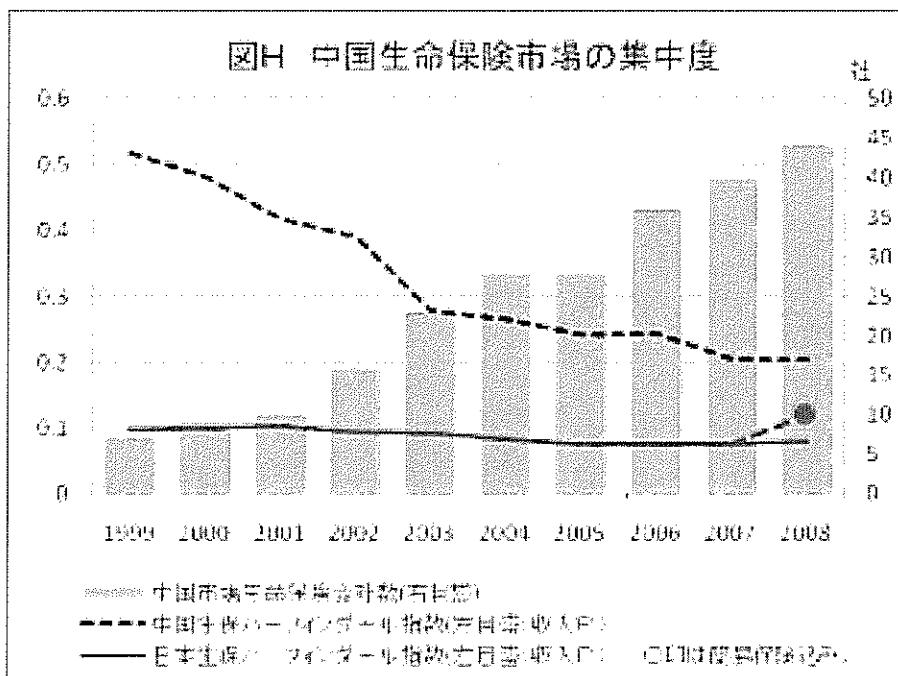
(注) 中国生保の横軸は日本の生保と規模がほぼ同じ時点で合せ、作図。

収入保険料:日本1.1兆円1967年=中国1998年、

総資産:日本2.7兆円1966年=中国1999年。

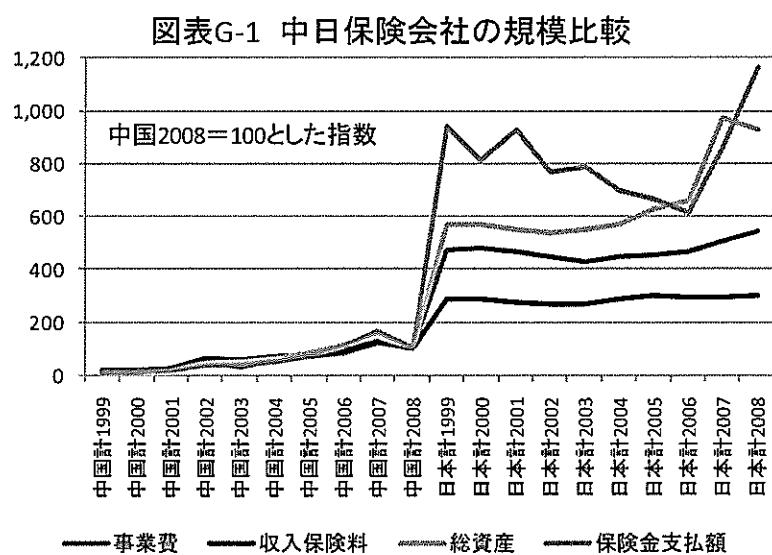
22

中国生命保険市場②(市場集中度)



23

中国生命保険市場③(保険会社規模)



(注) 年間平均為替レートで換算(円ベース)済み。

24

効率性の推計:前提

(1) 使用モデル: 確率的フロンティア生産関数

(2) モデル構造

- ① 推定関数をシンプルなコブ・ダグラス型の生産関数とする。
- ② 最尤法により推計。効率性を表す u は、半正規分布に従うと仮定。
- ③ 保険会社の年度ごとのクロスセクションデータを時系列で束ねたパネルデータ。
- (i) 中国選抜会社: 大手、長期の営業期間(6年以上)の会社。1999~2008年(同約120)。
- (ii) 日本の生命保険会社全社: 1999~2008年度(標本数約300)
- ④ 投入: 資本: 資本の当期末残高(資本計)、資本コストを算出。
 労働 (i) 営業人件費(営業費用)
 (ii) 内務人件費【平均賃金(中国統計年鑑4-20、金融業・保険業) × 従業員数
 (iii) 事業費
- ⑤ 産出: 収入保険料(売上)、付加価値(経常利益+事業費)、責任準備金の純増額(負債)

25

推計結果: 中日生命保険会社統合効率性 (パラメータなど)

表 H-1 中日生命保険会社の統合フロンティア生産関数のパラメータ

生産物	収入保険料*			収入保険料**		
	パラメータ	t値	標準誤差	パラメータ	t値	標準誤差
資本	0.343717	12.3877	0.027747	0.084207	3.70462	0.02273
労働	0.625521	41.1206	0.015212	1.03447	61.091	0.016933
定数項	4.02026	15.6756	0.256466	0.906005	4.9849	0.18175
σ	0.842463	32.0805	0.026261	1.18909	43.0381	0.027629
λ	1.5163	8.65265	0.175241	1.63377	13.6123	0.120022
歪度	-1.28996			-1.45493		
標本数、LI	531, -682.380			542, -498.410		
生産物	付加価値(経常利益+事業費)*			責任準備金の純増**		
	パラメータ	t値	標準誤差	パラメータ	t値	標準誤差
資本	0.183385	15.2083	0.012058	0.398707	7.21961	0.055226
労働	0.816948	79.8155	0.010235	0.424839	14.976	0.028368
定数項	1.32515	9.63394	0.13755	4.21485	8.17124	0.515816
σ	0.92025	67.4978	0.013634	0.435247	24.7124	0.017613
λ	3.78113	10.536	0.358878	3.03011	5.74398	0.527529
歪度	-0.28032			-0.23213		
標本数、LI	480, -469.398			398, -722.660		

(注1) 推計期間は、1999~2008。LIは、Log likelihoodの略。

(注2) 資本は資本コストを使用。ただし、責任準備金の純増の場合のみ資本額(ストック)とした。

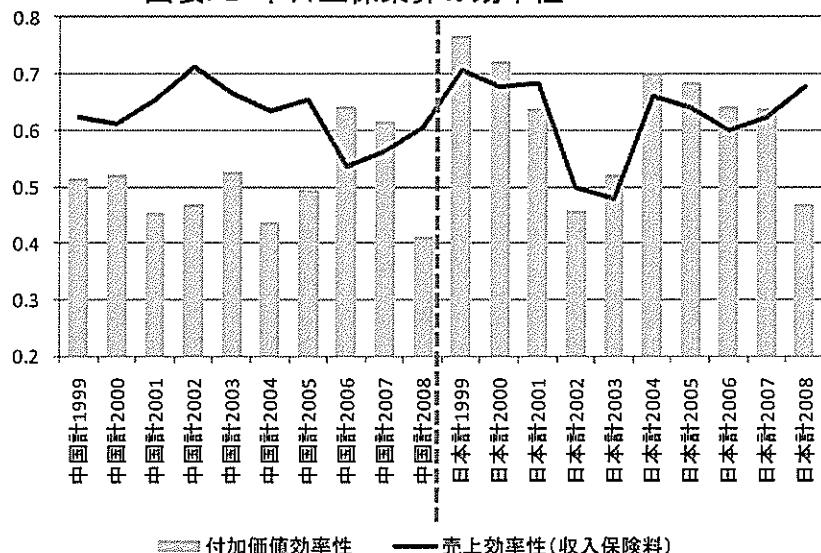
(注3) * = 労働: 事業費、** = 労働: 事業費+営業費用を表す。

(注4) 推計は為替換算後の中日保険会社データで行った。

26

中日保険業界の効率性 (売上効率、利益効率)

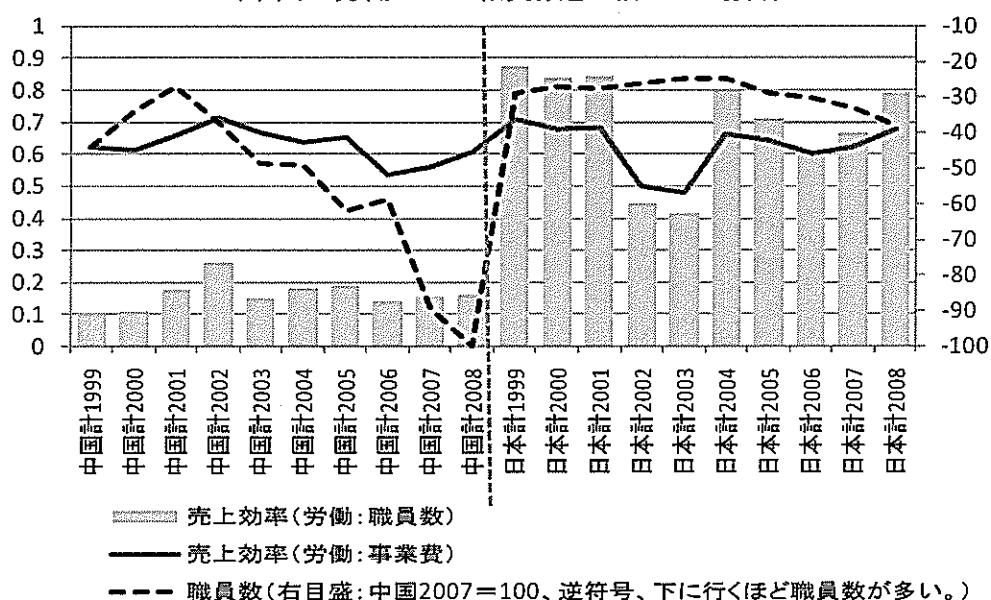
図表I-1 中日生保業界の効率性



27

中日保険業界の効率性 (シミュレーション: 労働コストの変化)

図表I-5 中日生命保険業界の効率性
(中国の労働コスト:職員数を10倍とした場合)

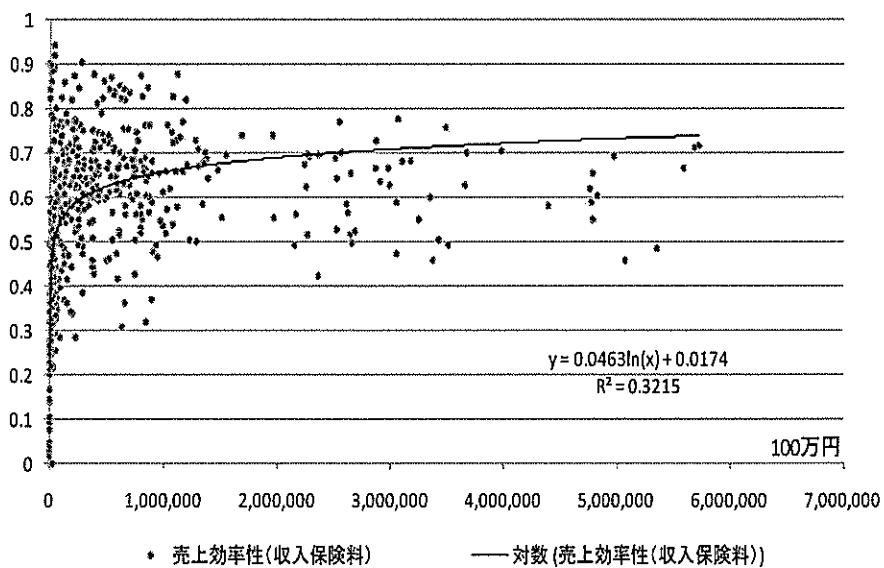


28

○一人当たりGDP=日本:39,853ドル、中国:3,213ドル

中日統合フロンティアにおける効率性分布 (売上効率:収入保険料)

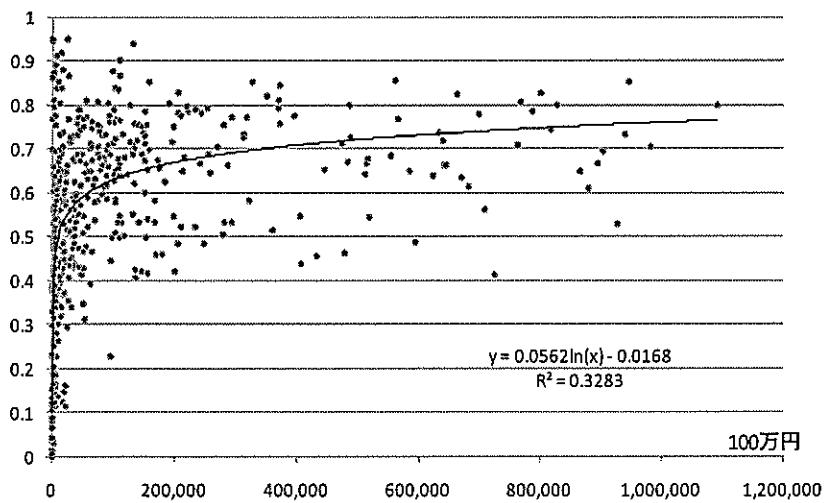
図表I-2 中日統合フロンティアにおける効率性分布(収入保険料)



29

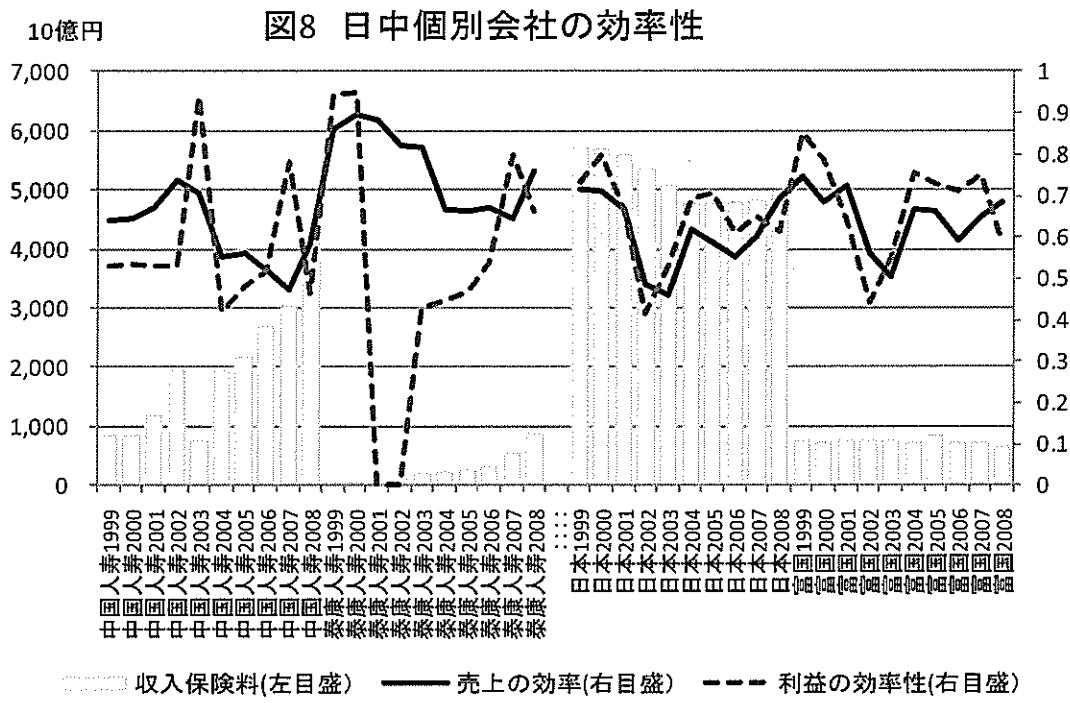
中日統合フロンティアにおける効率性分布 (利益効率:付加価値)

図表I-3 中日統合フロンティアにおける効率性分布(付加価値)



30

日中個別保険会社の効率性



51

III. の結論(1次考察)

1. 中国の生命保険会社の急成長は持続、一方、①売上効率は緩やかに低下、②販売の増加に伴い、利益効率(付加価値)は大きく低下。
2. 企業間格差は大きく、また、大規模会社に必ずしも効率優位性はない。
3. 中日の生命保険会社は売上効率に大きな差はないものの、利益効率では日本の生保が優位。中国保険会社は販売重視、シェア重視に姿勢を強めている。健全性、効率性に留意した保険監督が必要。
4. 日本の生保の強みは保障性商品の販売が多いこと。中国生保の強みは安価な労働コスト。今後人件費の上昇が急速に起これば中国生保の競争力は低下する可能性が高い。

全体のまとめ(一次考察)

- (1)急速な国内事業の収益力低下が国際化を強力に後押し。海外で稼ぐ事業ポートフォリオの構築が必然化。「欧米の利益規模、アジアの成長性」。
- (2)ただ、欧米とアジアとは異なる市場、成長力の高いアジアは、強い個別性と厳しい競争の市場。中国では現地銀行の保険業進出で、外資系保険会社は苦境へ。また、安価な労働力を背景に効率性より売上重視の競争。
- (3)生保事業は①保障性商品市場の開拓、差別化した販売チャネル・商品戦略の模索。損保事業は、①現地化の推進、ブランド確保、リスク分散のためにM&Aの積極推進。②多様かつ良質な現地契約者層の囲い込み。
- (4)会社形態の差より海外経営戦略の差が重要。事業の成功過程で海外保険会社の先進的なノウハウ確保も進む。
- (5)共通:①人材確保競争が激しく、人材育成と従業員満足度を高める戦略、
②慎重なパートナーの選択と監督機関との円滑な関係維持。