

基礎研 レター

アジア地域で大きなプレゼンスを有する外資大手生保の経営・営業の特徴点は何か？

保険研究部 兼 経済研究部 主席研究員アジア部長 平賀 富一
(03)3512-1822 hiraga@nli-research.co.jp

はじめに

アジア各国の生命保険市場の急速な発展と今後さらなる拡大が見込まれる中、欧米日の大手企業に加え、近年は、韓国・台湾・アセアンの有力企業も参入しての競合する状況が生じている（図表－1参照）。

図表－1 アセアン主要6カ国の生保市場における上位10社のマーケットシェア（保険料合計ベース）

Singapore		シェア	Malaysia (2013)		シェア	Thailand (2013)		シェア
1	AIA	21.8%	Great Eastern		20.7%	AIA		20.9%
2	Prudential	21.0%	Prudential		15.9%	Muang Thai Life		14.8%
3	Great Eastern Life	17.1%	AIA		14.3%	Thai Life Insurance (明治安田生命15%出資)		12.1%
4	NTUC	9.7%	Hong Leong (MS&AD30%出資)		6.4%	Siam Commercial New York Life		11.2%
5	Aviva	7.8%	Allianz Life		5.1%	Bangkok Life (日本生命約25%出資)		9.8%
6	Overseas Assurance Corporation	6.2%	Etiqa Insurance		3.3%	Krungthai AXA Life		9.5%
7	Tokio Marine Life (東京海上100%出資)	5.7%	Tokio Marine Life (東京海上100%出資)		3.0%	Ayudhya Allianz C.P.		5.2%
8	HSBC Insurance	4.2%	Zurich		2.5%	FWD Life		3.3%
9	Manulife	3.7%	Manulife		2.2%	Ocean Life (第一生命24%出資)		3.3%
10	AXA Life	1.9%	MCIS Zurich		1.9%	Prudential		2.7%
	上位10社合計	99.1%	上位10社合計		75.0%	上位10社合計		92.7%

Indonesia (2013)		シェア	Philippines		シェア	Vietnam (2013)		シェア
1	PT Prudential Life Assurance	19.2%	Sun Life		19.5%	Prudential		32.6%
2	PT Asuransi Jiwa Sinar Mas MSIG (MS&AD 50%出資)	9.7%	Philippine AXA Life		11.6%	Bao Vietnam Life (住友生命が親会社に18%出資)		26.9%
3	PT Asuransi Allianz Life Indonesia	8.3%	Philam Life & Gen. (AIA)		11.6%	Manulife		11.2%
4	PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia	7.8%	Pru Life Ins. Corp. of UK (Prudential)		9.8%	Dai-ichi Life (第一生命100%出資)		7.9%
5	PT Indolife Pensionsantama	6.3%	Bpi-Philam		9.2%	AIA		7.5%
6	PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	5.9%	Manufacturers Life (Manulife)		8.5%	PVI Sunlife		5.2%
7	PT Axa Mandiri Financial Services	5.9%	Insular Life Assurance		7.4%	ACE Life		5.0%
8	Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912	5.4%	Sunlife Grepa Financial		4.5%	Prevoir Life		1.6%
9	PT AIA Financial	5.3%	Generali Philippines Life Assce. Co		3.2%	Hanwha Life		1.0%
10	PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha	3.4%	Manulife Chinabank Life ASSCE. Co		3.1%	Cathay Life		0.4%
	上位10社合計	77.2%	上位10社合計		88.4%	上位10社合計		99.2%

(資料) Timetric社資料をベースに筆者が各社公表資料などをもとに表記等を修正・追記した。特記ないものは2014年データである。社名中明白な外資企業名について太字で表記している。表中のPrudentialは英国本拠、その他、Manulife・Sun Lifeはカナダ、Generaliはイタリア、Prevoirはフランス、Hanwha(韓火)は韓国、Cathay(国泰)は台湾を本拠とする企業である。

本レポートでは、アジアの多くの市場で大きなマーケットシェアを有する、プルデンシャル(Prudential、本拠：英国¹)、AIA(本拠：香港、かつては米AIG系)、マニユライフ(Manulife、本拠：カナダ)の3社を中心に考察し、外資企業によるアジア生保市場での事業活動の特徴点と成功要因等について、筆者の見解を述べたい(本稿の論点の詳細や国際ビジネス理論の観点からの考察については、平賀(2013)および2016年1月に刊行予定の拙著「生命保険企業のグローバル戦略－欧米系有力企業のアジア展開を中心として－」(文眞堂)をご参照いただきたい)。

¹ Prudentialを社名とする有力保険企業グループは、英国、米国にあるが、本稿では英国に本拠を置く企業グループを念頭に置いて述べている。

1—長い営業の歴史と先行者利益の享受、自社主導の経営志向、社名・ブランド認知の取組み

アジア地域での事業開始は、マニユライフが1897年、AIAが1919年、プルデンシャルが1923年と古い。このことにより、現地市場の特性・慣行・文化についての組織学習や、官民各層等における人脈構築等における利点を享受していると推量される。また、3社は監督官庁や保険業界への情報提供・技術支援や、CSR活動等により進出先各国の各層への貢献を積極的に行っている。それらの取組みや各機関・人材との関係性の構築による成果と思われる事例を挙げれば、AIAの、中国における外資企業の中で最初の免許取得や、外資出資の上限が50%とされる同国で唯一の例外として、支店形態での参入を認められていることが挙げられよう。また、図表-2にあるように、3社はタイ・インドネシアなどでも、通常の外資出資規制の水準を上回る比率での出資が認められている。

図表-2 3社のアジア主要営業拠点の出資比率等(所有コントロール)の現況

	外資規制(原則)	プルデンシャル	AIA	マニユライフ
韓国	制限なし	現地法人100%	支店	-
香港	制限なし	現地法人100%	支店	現地法人100%
台湾	制限なし	現地法人100%	支店	-
シンガポール	制限なし	現地法人100%	支店	現地法人100%
マレーシア	70%	現地法人70%	現地法人100%	現地法人59.5%
タイ	49%	現地法人51%	支店	現地法人93.2%
インドネシア	80%	現地法人80%	現地法人100%	現地法人100%
フィリピン	制限なし	現地法人100%	現地法人99.78%	現地法人100%
ベトナム	制限なし	現地法人100%	現地法人100%	現地法人100%
カンボジア	制限なし	現地法人100%	-(駐在員事務所)	現地法人100%
中国	50%(合併)	現地法人50%	支店	現地法人51%
インド	49%*	現地法人26%	現地法人26%	-

(資料)各社公表資料等より筆者作成。中国は内国法人への外資出資の場合は24.9%限度。

*インドは本年、外資出資限度が従来の26%から49%に上げられた。

3社はともに、単独出資・メジャー(過半)出資の志向が強いが、それは自社の方針・戦略・ビジネスモデルによる、経営・営業の遂行とコントロールを意図していると考えられる。この点に関し、AIAは、その株式上場目論見書(AIA、2010)において、「先行して多くの市場へ参入したことにより、競合社が追従困難な所有構造や事業インフラを確立する上での歴史的な優位を与えられ、かつ、各国での保険事業のパイオニアとして貴重な経験を得て、多くの保険市場の発展に貢献してきた」と述べている。

また、ブランド力強化が、販売網を支援し業績を拡大することや、有能な人材を採用するために重要なものと認識し各社共に積極的な取組みを行っている。その典型例と見られるプルデンシャルのインドネシア拠点では、広告・宣伝に加えCSR活動も含む集中的なブランド浸透の取組みにより、15年間余りの短期間で、創立から約100年の歴史を有する地場有力企業(「Bumiptra 1912」社)を凌駕する高い認知度を達成している。

2—専属エージェントを中核基盤としつつ、その他の販売チャネルを拡大

3社は固有の強みとして、地場企業の知識・能力水準を超える専属エージェントを販売チャネルの中核として重視し、時間をかけて育成・強化しており、高収益な商品を安定的に販売できる重要な基盤を構築している。そのベースの上に、バンカシュアランス(銀行チャネルによる販売)やダイレクト・マーケティング等による販売網を拡大しつつある。新規販売チャネルにおいて重要度を増すバンカシュアランスでも、有力な銀行と

の間の提携関係を有している。とりわけ、プルデンシャルと英スタンダード・チャータード銀行(Standard & Chartered Bank)、AIAとシティバンク(Citibank)、マニライフライフとDBS(シンガポール開発銀行、アセアン最大の銀行) というアジア域内の各市場を対象とする包括的な提携(次項で述べる地域本部が主導して実施と推量)はその典型的な事例である。

3—地域本部やグループ内企業と各国の拠点間の有機的な関係

アジア事業に関する組織機構は、アジア地域本部(アジア太平洋地域のみで営業するAIAの場合はグループの本部拠点であるが、以下では「地域本部」と総称する)と各国・地域の拠点という構成になっている。地域本部の所在地は、いずれも香港である。地域本部の機能は企業(グループ)全体としての目標・方針の明確化、IT等バックオフィス業務や資産運用の標準化・集約化による効率化であり、「グローバル標準化」と「現地適応化」のあり方が重要なポイントになる。

図表-3はプルデンシャルの事例であるが、地域本部とグループ企業(資産運用等)による各国拠点への支援のあり方が、具体的に示されている。アジア域内における事業の目標や戦略の決定、資本配分や業務成績の近代的な管理、商品開発・販売網構築や育成の支援、IT・統合的なバックオフィス業務の実施やサポート、域内全体を単位とする事業の遂行(包括的な銀行との事業提携など)、上席者を中心とする人材の管理等について、グループ全体でのシナジー効果による付加価値がもたらされていると考えられる。地域本部・拠点間の人事交流により、業務上のノウハウ・スキル・人脈などが相互に伝えられることになり、人材の育成にも寄与する。またアジア拠点の責任者であるCEOは、親会社の上席役員を兼務しており、親会社とアジア地域本部・拠点の連携がうまく機能する仕組みにもなっている。同様の拠点連携や人的交流、知の共有は、3社に共通している。上記の様な体制整備が出来て効果を挙げられる理由は、各地に多くの拠点を保有することによって、規模の利益や範囲の利益を追求し享受しうる環境にあることが大きいものと考えられる。

以上に加えて、3社は、自社の国際的なネットワークを活用して、商品開発や販売網構築、再保険手配、資産運用、事務・ITや顧客対応などについて、欧米を含めたアジア域内外の優れた手法や人材を効果的に投入・実施したり、規模の利益やリスクの分散効果を享受できるという強みを有する。

図表-3 地域的なシナジーの発揮(アジア地域本部とグループ企業・他拠点によるインドネシア拠点への支援例)

分野	グループ(アジア地域本部や他拠点等)による拠点への支援
商品開発(ユニットリンク商品の導入)	他拠点のベストプラクティスの採用
資産運用	Prudential Asset Management Singapore 社および Prudential Funds Management 社(グループ内の資産運用企業)への運用委託
シティバンクとの販売提携*	グループによる地域単位での提携
イスラム保険の導入	マレーシアのイスラム保険専門企業(PruBSNTakaful 社)による支援
人的資源	アジア地域本部内の人材プールの活用
事務・ITシステム	グループの事務・システム専門企業 Prudential Services Asia 社が開発・支援するシステムの活用

(出所:プルデンシャル資料(PCA、2008)より筆者作成) *当時シティバンクと提携していた。

4—有能な人的資源の保有・活用

生保事業は、人の保障・貯蓄・投資ニーズに応えるサービスを、人（販売者）が提供するという性格を有するビジネスであり、生保各社は有能で信頼される人材の育成・活用に注力している（リーダー教育プログラムや、優秀な新規人材を採用し計画的に業務・各地拠点勤務経験を積ませて幹部に育成するプログラム等）。3社のアジア地域本部の幹部の多くは、自社や業界の競合有力社、アジア地域内を含めた海外の複数の場所で、経験を積んだものが多い。特に、経営トップ層や、戦略や販売・マーケティングの人材に、その傾向が強い。また、第三国籍者で有力企業の複数国の拠点をまたがる転職事例も多い。同時に3社はアジア地域における他の保険企業への高度人材の供給源にもなっている。この点に関し、AIAは、「自社および競合他社で勤務した人材が有する経験のコンビネーションが、同社の事業戦略を推進しアジア市場における変化に迅速に対応できる広範な視点を与えてくれる」として、異文化の受容・活用を積極的にとらえている。また、プルデンシャルも「有能な人材を採用し自社に統合できることは他社が容易には追従できない大きな競争優位である」と述べている。3社は、アジアにおける長い歴史と社名・ブランドの認知の高さ、事業規模の大きさ（スケール）により、競合社に比べて、有能な人材を採用しやすい有利な環境にあるとも考えられる。さらに、人材の自社グループ内の拠点間の異動を積極的に行い、能力向上や経験・ノウハウの共有化に努めている。

上記で述べた人的資源を巡る状況は、欧米や日本など先進地域に比べ相対的に生保事業の歴史が浅く有能な人材プールが少ないアジアの現状において必要とする人材の育成・確保を行うための取り組みのあり方やその発展段階を示している。今後、市場の発展に伴い経営の現地化が進む中では、各社ともにリーダー教育に注力している成果が現れ、より多くのポストがアジア人材によって担われることになるものと推量される。

5—おわりに

上記のような取り組みの結果、3社では、アジア地域の収入・利益の、企業（グループ）全体の業績に対する貢献度・重要度が増している。例えば、プルデンシャルは、2014年度において新規保険料（年払換算ベース）の48%、営業利益（IFRSベース）の36%をアジア地域から挙げている。さらに2006年からはアジアから親会社（在英国）への現金配当を開始し、その規模は2014年で4億ポンド（約760億円）に増加している。マニュライフも、2014年度において収入保険料の50%、中核利益²の33%が、アジアからのものとなっている。AIAはアジア太平洋地域のみで営業を行っているため、アジア地域が同社の収入・利益面のほとんど全てを占めている³。このような収入・利益の両面でのアジアのウェートの拡大は、アジア拠点の貢献度と期待・重要度の大きさを明確に認識させることになり、アジア地域への経営資源のさらなる積極投入やアジア地域本部・拠点への権限委譲の拡大につながっているものと考えられる。

本稿では、代表的な外資3社を挙げて、その重要点と考えられる諸点について述べた。冒頭に述べたように、いずれもアジア地域において長い事業の歴史を有するが、それは、事業の歴史の浅い後発の企業にとってチャンスがないということ必ずしも意味しない。この点で、プルデンシャルが、アジア事業を本

² 株価・為替等の変動要素を除いたベースの利益指標。

³ 他方、3社同様、国際的に有力な保険グループであるAllianz（ドイツ）、AXA（フランス）において、アジア地域の、グループ全体の収入に対する割合は、それぞれ5%、8%と僅少である。

格化したのは、1994年にアジア地域統括拠点を設立して以来のことであるという事例が参考になろう。さらに、アジア各市場の成長と変化の中で、後発の進出企業が成功する余地は十分にあると考えられる。

そのために、重要と考えられるポイントは、①企業としてのアジア事業戦略の明確化、②「グローバル標準化」と「現地適応化」の観点から、自社の強み（商品、販売、経営管理の仕組み・ノウハウなど）を活かすこと、③多様な能力・知識と着想・経験を有する人材（本国人材、第三国籍人材、進出国人材）の育成・活用、④成功・失敗を次のステップや別の拠点での展開に活かせる組織学習能力である。加えて、企業やそのリーダーによる粘り強さは、様々な局面・課題を乗り越えて長期的な視点で海外市場において成功を収める上での最重要事項といえよう。

<主要参考文献>

AIA Group Limited (AIA) (2010), *Prospectus for IPO*, 18 November, 2010.

AIA Group Limited (AIA) (2015), *Annual Report 2014*.

Prudential Corporation Asia (PCA) (2008), *The Pru Story in Indonesia*.

Prudential Plc (Prudential) (2010), *Prospectus for Right Issue*, 17 May, 2010.

Prudential Plc (Prudential) (2015), *Annual Report 2014*.

Manulife Financial Corporation (MFC) (2015), *Annual Report 2014*.

平賀富一 (2013) 「生命保険企業の国際事業展開に関する研究」『横浜国際社会科学研究所』第17巻第6号。

同上 (2015) 「[【アジア・新興国】アジア生命保険市場の動向・変化と今後の展望](#)」『基礎研レター』

ニッセイ基礎研究所、2015年7月21日。