



Ⅲ 海外だより

オーストラリアの生命保険会社のアジア進出

NLI International Australia 若林 宏

I. はじめに

オーストラリアはヨーロッパをオリジンとしながら、その地理的な関係からアジアとの関係が深い。経済面から見ても、既にアジアへの輸出額が全体の50%以上を占めるまでになっており、更に拡大の方向にある。特に相手国別貿易収支で見ると、黒字となっているのは日本・韓国・シンガポール・香港・インドネシア・マレーシア等、ほとんどがアジア諸国で占められており、オーストラリアにとってアジアはまさに最重要地域であり、その比重は年々増してきている（表1参照）。また、新規永住移民の数も最近ではアジア系が約半数を占めており、人の面からもアジアとの関わりは拡大している（表2参照）。1989年のフォーク前首相によるAPECの提唱は、脱欧入亜がオーストラリアにとって重要課題である事のひとつの証である。現在の労働党キーティング政権もオーストラリアをアジアの一員と位置づけ、アジアとの関係の強化・貿易の拡大を重要課題としている。昨年の日本・韓国・中国歴訪に続き、本年4月にもタイ・ベトナム・ラオスのインドシナ諸国を歴訪、この地域へのオーストラリア民間投資を更に加速する経済戦略を明らかにするとともに、人的・物的な交流を積極的に後押ししている。

オーストラリア最大の企業であるBHP社（鉱業）、パシフィックダンロップ社等のメーカー、銀行各行等は以前からアジアに積極的に進出しており、本社業績に大きく貢献している。これらの企業に比較すると、生命保険会社のアジアへの進出は遅れた感が否めないが、大手を中心としてアジアへの進出はまさに夜明けを迎えている。

表-1 オーストラリアの相手国別貿易収支黒字（通関ベース）

（単位：百万豪ドル）

国名	90/91	91/92	92/93
日本	5,529	5,284	4,063
韓国	1,983	2,152	2,275
シンガポール	1,498	1,888	2,274
香港	819	1,314	1,795
ニュージーランド	395	431	571
インド	408	466	524
台湾	210	540	463
インドネシア	678	632	390
イラン	467	247	357
マレーシア	253	236	336

（出所：オーストラリア統計局 5432.0 1993.6）

表－2 オーストラリアへの地域別新規永住
移民数

(人)

地 域	1992年 (占率)	1993年 (占率)
ア ジ ア	54,890 (50.1%)	32,980 (43.2%)
ヨーロッパ	26,870 (25.0%)	22,200 (29.1%)
オセアニア	10,360 (9.6%)	9,520 (12.5%)
アフリカ・中東	9,840 (9.2%)	7,990 (10.5%)
ア メ リ カ	5,880 (5.5%)	3,580 (4.7%)
合 計	107,390 (100.0%)	76,330 (100.0%)

(出所：オーストラリア統計局移民統計 '94.1)

II. 生命保険各社のアジア進出の背景

1. 国内保険市場の狭隘化・成熟化の進行

オーストラリアの生命保険市場は元々人口約1,700万人と規模が小さいところに50数社の生命保険会社がひしめき合い、凌ぎを削る状態にある。一方、オーストラリア国内全体の保険料収入は1992年で約150億豪ドル（約1兆1,200万円）と日本の約1/25の規模で、保険料収入は伸びが止まり、新契約保障額はマイナス増加が続く成熟したマーケットになっている（表3・4参照）。

国内保険市場の狭隘化・成熟化は、長く続いた不況（現在は回復の兆しが見えて来ているが）の影響もあるものの、市場の構造的な変化が大きな要因になっている。すなわち、エージェントのコミッション等の情報の開示義務の強化の流れの中で、コミッションの高い伝統的な終身保険から、貯蓄性商品・個人年金・純粋な定期保険等の低コミッション商品へのシフトが起こっている。また、エージェントは収入減により離職する者が多く出ており、エージェントを販売の柱としてきた大手生保は販売網の点からも大きな打撃を受けている。

一方、保険・年金業務に関する規制緩和はかなり進んでいる。特にオーストラリアでは比重の高い年金の分野では、各種金融機関が入り乱れて契約獲得競争を繰り広げており、特にコモンウェル

スライフ、ANZ ライフ、ナショナル・オーストラリア・ファイナンシャルマネージメント等の銀行系生命保険会社が支店窓口ネットワークを活かしシェアを上げて来ている。この点も大手生命保険会社にとっての脅威となっている。

また、AMP 社、ナショナル・ミューチュアル社などの大手生命保険会社は1980年代の不動産投資の失敗による利回りの低下から競争力を低下させている。

この様に、オーストラリアの生命保険会社（特に大手）を取り巻く状況は厳しいものになっており、これがオーストラリアの生命保険会社が海外市場への進出に積極的に取り組む基本的要因となっている。

表－3 生命保険新契約保障額・伸び率推移

(単位：億豪ドル、%)

年	新契約保障額	伸び率
1989年	1,087	18
1990年	1,337	27
1991年	1,279	(7)
1992年	1,246	(3)

(出所：ISC '92 年々次報告書)

表－4 生命保険料収入・伸び率推移

(単位：億豪ドル、%)

年	収入保険料	伸び率
1989年	123	12
1990年	149	21
1991年	141	(5)
1992年	146	3

(出所：ISC '92 年々次報告書)

2. 国内市場での外資系生命保険会社の活躍

オーストラリアの生命保険会社の海外進出を考える時、国内市場において外資系生命保険会社の占める地位が大きいことから来る心理的な影響も見逃せない。オーストラリアは移民の国であり、外資系企業に対し寛容であり、生命保険会社についても56社中26社が外資系であり、保険料シェアでも25%以上を占めている。この様に、外資系生命保険会社の成功例を多く目にしている事が、逆にオーストラリアの生命保険会社が海外の保険市場へ進出する場合に抵抗感を少なくしている要因の一つになっていると考える事が出来る(表5参照)。

表-5 主な外資系生命保険会社

会 社 名	資産順位	親会社国
プルデンシャル アシュアランス	4位	イギリス
マーカンタイル ミューチュアル ライフ	5位	オランダ
ノービック ユニオン ライフ	9位	イギリス
ズーリック オーストラリア ライフ	10位	ス イ ス
リーガル アンド ジェネラル ライフ	12位	イギリス
シティコープ ライフ	15位	アメリカ

(出所: ISC '92 年次報告書)

3. 西欧からアジアへの流れの変化

歴史的に見ると、当初オーストラリアの生命保険会社の目はアジアではなく、ヨーロッパ・アメリカに注がれていた。

オーストラリア最大の生命保険会社 AMP 社はイギリスにおいて1989年ロンドン生命を吸収合併、続いてパルグループ(当時イギリス第15位の生命保険会社)を25億豪ドル(当時約2,850億円)で買収した。アメリカでは1991年にセントラル生命との業務提携を行うとともに事務所を開設した。業界第2位の生命保険会社ナショナル・ミューチュアル社はアイルランド、イギリス、ア

メリカ、ニュージーランドに子会社・支店を設置した。これらの動きが最近になり明らかに変化して来ており、高い成長可能性を持つアジアの市場に向けられ始めている。この他、業界7位のコロニアル・ミューチュアル社は非常にユニークな生命保険会社であり、100年以上前からフィジー、南アフリカ、イギリス、ニュージーランドに進出、成功を収めてきた。但し、同社の場合もいわば西欧流の類似マーケットへの進出にとどまっていた。

この様に西欧流マーケットから始まったオーストラリア生命保険会社の海外進出がより大きな可能性を目指して、文化的にも法規制面でも異なる市場に向けて大きな方向転換の段階に入ったと言う事が出来よう。現在、生命保険各社は「アジアの保険市場への進出」を最も重要なテーマのひとつとして掲げ、マーケット分析、駐在員事務所の設置、ジョイントベンチャー企業の設定、現地生命保険会社の買収等着実にアジア進出に向け前進している。

国別で見ると、現在のところインドネシア・香港・タイ等の生命保険市場への進出に焦点を当てている生命保険会社が多い。特に、隣国であり、経済・文化交流の高いインドネシアについては、人口規模・経済成長可能性が非常に高い一方、保険・年金の普及率が一桁台に過ぎない点等、今後同国での生命保険・年金市場は大きく成長する可能性があり各社とも、熱い期待を寄せるとともに、積極的な進出を開始している。中国については、重要なマーケットの一つと見ているが、法制度面での問題が多く、また、歴史的にも関係が浅かったことから、現段階では長期的な展望の中で駐在員事務所の設置を図るにとどまっているところがほとんどである。日本・韓国・台湾のアジアの中での先進市場については既に競争が激しく、収益可能性はあまり高くないと見ており、積極的進出を考えている生命保険会社は少ない。

アジアへの進出気運はその経済成長可能性に対する期待が大きな要因であるが、オーストラリア

がアジアから多くの移民を受入れ、考え方や文化について理解を深めると同時に、アジアマーケットに対する知識・人脈を拡大してきた事も見逃せない。これらを通じオーストラリアのアジアに対する偏見が減少して来ている事は肌で感じるところである。

4. 自社のノウハウ活用に対する自信

オーストラリアの保険市場は英国の制度を導入しその後、商品開発・消費者保護（ディスクロージャー）、自由化の推進等ではアメリカの影響を受けてきた。オーストラリアの生命保険会社は多少なりとも異質なものを自己のマーケットに最適な形で調整しながら、取り入れて来た。この事をアジアという異質なマーケットで同じ様に行う事については他に優るとの自信を持っている。

また、商品開発のみならず多くの面でオーストラリアの生命保険業界は概してアジアの国々より先行しており、今後アジアのマーケットで起こって来る事に対応する際に自己の経験を活用出来るとの自信もある。この自信がオーストラリアの生命保険会社がより積極的にアジアに進出を考える要因の一つであると考えられる。

Ⅲ. 各生命保険会社の具体的取組

次に大手生命保険会社の海外進出状況を概観してみる（表6参照）。

1. AMP 社

オーストラリア最大の生命保険会社である AMP 社は運用利回りの低下により、マーケットシェアを落として来ており、アジアへの進出は同社にとって重要課題となっている。

同社のアジアへの進出は、1990 年の香港での事務所の設置に始まる。1991 年 8 月には、香港

当局に保険販売のライセンスを申請、1992 年 6 月にライセンスを取得した（終身保険・定期保険・健康保険の販売を申請したものの、販売を許可されたのは終身保険・定期保険のみとなった）。現在、香港当局の許可の関係で支店形態での営業を行っているが、実質は現地法人並みに独立性を確保した組織となっている。1993 年始には 46 名であったエージェントの数も同年末には 84 名になり、1994 年中にはもう一つの支店開設により 165 名に増員される予定である。1993 年の香港支店の保険販売件数は 1646 件で、収入保険料は 230 万豪ドル（約 1 億 8,000 万円）と 1992 年（半期）の 450 件、60 万豪ドル（約 4,500 万円）から着実に伸びている。

続いて同社が行った投資は、オーストラリアの生命保険会社のアジア進出の中で現在迄のところ最も大きな投資となっている、インドネシアのパニン・ライフの一部買収である。パニン・ライフは 1,700 名のエージェントを持つインドネシア第 3 位（総資産順位）の生命保険会社である。同社は、1993 年 12 月にパニン・ライフの株式の 40% を取得、将来的には 58% 迄持株比率を上げる予定にしている。本件投資額は約 1 億豪ドル（約 75 億円）程度であったと見られている。他のオーストラリア生命保険会社のインドネシア進出が現地の会社とのジョイントベンチャー設立の形で比較的少額の投資から始められているのに対し、同社はインドネシアの保険市場の成長性に大きく賭に出たと見る事が出来る。リターンが大きくなる可能性の分リスクも大きく、今後の同社のパニン・ライフへの関わり、パニン・ライフの業績の動向は興味深い。

2. ナショナル・ミューチュアル社

オーストラリア第 2 位のナショナル・ミューチュアル社は近年アジア進出に最も積極的に取り組んでいる生命保険会社である。

1986年に香港の現地中小生保を5千万米ドルで買収し（現在のナショナル・ミューチュアル・アジア社）思い切った現地化で営業力・収益力を強化し、香港トップクラスの企業に育て上げた。ナショナル・ミューチュアル・アジア社は順調に業績を伸ばしており、1992/93会計年度の純利益は、前年度比44%増の1億100万豪ドル（約76億円）となっている。但し、ナショナル・ミューチュアル・アジア社の経営も順風満帆というわけでは無い。今年2月には当時の社長が他のマネージメント、650名のエージェントを引き連れ他の生命保険会社へ移籍するという事が起こり、社員・エージェントの動揺を抑える為に多大の時間と3,300万香港ドル（約4億5000万円）近くの費用がかかったと言われている。人の問題が海外進出において最も重要である事の一つの例と言える。

インドネシアでは、1993年10月現地のファミリーコングロマリットである、テンポグループとのジョイントベンチャーを設立（PT テンポ・ナショナル・ライフ）、エージェント数30名で営業を開始した。2年後を目処に持ち分を現行の50%から65%に引き上げる予定である。ナショナル・ミューチュアル社の初期投額は300万豪ドル（約2億円）程度と見られる。

この他、1993年5月台湾での営業を開始している。台湾への進出はナショナル・ミューチュアル社のアメリカ現法のインテグリティ・ライフ（現在は売却済）の支店という形で行なわれた。中国進出については、1993年8月に北京事務所を設置を発表し、申請手続きを済ませている。同社は3年後を目処に中国での生命保険販売業務を開始したい意向で、前述のナショナル・ミューチュアル・アジア社の株式の一部売却（現行の持ち株比率74%から51%程度迄持ち株比率を下げる）により中国進出の資金を捻出する予定である。

今後、同社はアジア地区で6億豪ドル（約450億円）の投資を行う事を計画しており、ヨーロッパ・アメリカ等の子会社の売却資金をアジア地域

に振り向ける予定である。1993年12月にはイギリス・アイルランドの子会社を2億8,500万豪ドル（約214億円）で売却、11月にはアメリカ子会社を1億1,500万豪ドル程度（約88億円）で売却している。

この様に、同社はヨーロッパ・アメリカ市場からアジア市場への移行を鮮明に打ち出している。既存のヨーロッパ・アメリカの子会社を保ちながらアジア進出を図っている他の生命保険会社よりも更に一步踏み込んだ形で、アジアの市場を見ていると言う事が出来よう。

また、同社はオーストラリアの生命保険会社で唯一、日本において投資顧問ライセンスを取得して営業を行っている事も特徴的である。

3. レンドリース社（MLC社）

オーストラリア第3位の生命保険会社MLC社を子会社に持つレンドリース社は従来、他の生命保険会社よりもアジア進出については消極的であった。

しかし、同社もアジア進出に最近積極的姿勢を示し始め、インドネシアの華僑コングロマリットであるシナールマスと6つのジョイントベンチャーを設立した。これらは①生命保険②年金投資顧問③人事関係業務代行④建設⑤不動産投資信託⑥不動産開発から成る。年金投資顧問の分野を最初に取り組み1~2年後を目処にすべての分野で活動を開始する予定である。インドネシアの年金投資顧問業は数年中に250億米ドル（約2兆6千億円）に急成長すると見られている。シナールマスは既に中国と親密な関係を築いており、レンドリース社はこれを足掛かりに将来的な展望の中で、中国への進出を模索している。同社のインドネシアの生命保険・年金への進出は現在、現地の生命保険会社エカ・ライフの一部株式取得の方向で現在交渉中という形でも進行している。エカ・ライフの現在の株主は前述のシナールマスおよびフィリピ

ンの生命保険会社イヤラ・ライフが各々50%の割合となっている。レンドリース社のエカ・ライフに対する投資額は数百万豪ドル（数億円）になるものと見られる。

レンドリース社はオーストラリア国内において、生命保険業のみならず、損害保険・ユニットトラスト・投資顧問等の各種金融サービス業を行うとともに、建設・不動産開発の面でも最大手となっている。又、現段階ではオーストラリアの四大銀行の一つのウェストバック銀行の12%の株式取得にとどまっているが、銀行業務への進出にも強い意欲を示している。

同社がアジアの生命保険市場への進出を考える時、生命保険単独での進出ではなく、現在同社がオーストラリアで行っている全ての業務について、総合的に進出（輸出）をする事を基本的な戦略としている。建設・不動産開発の分野では以前からアジアに進出し成功を収めて来ており、ここで蓄えられたノウハウを生命保険・投資顧問等の金融サービス分野でも活かし、アジア各国に現在のオーストラリアでのレンドリースグループと似た企業グループを打ち建てる事が彼らの目標であり、また特徴でもある。

4. コロニアル・ミューチュアル社

コロニアル・ミューチュアル社は1873年にオーストラリアで設立されて以降、1876年フィジー、1883年南アフリカ（1986年に売却）、1884年ニュージーランド、1886年イギリスと、次々に海外子会社を設立、当初より非常に積極的な海外展開を行って来た生命保険会社である。

近年、アジア進出にも積極的に取り組んでおり、東南アジア進出全般について香港の総合商社・金融サービス業のジャーディン・マセソン社と提携の下、1990年に香港で同社とのジョイントベンチャーを設立、香港及びフィリピンの中小生命保険会社（香港：ジャーディン・ライフ、フィリ

ピン：リンカーン・フィリピンライフ。両社とも、マーケットシェアは買収当時約2～3%程度）の買収を行った。昨年の香港での保険料収入は約5,600万豪ドル（約42億円）となり、マーケットシェアを4.5%に伸ばしている。また、フィリピンでも昨年約2,000万豪ドル（約15億円）の保険料収入が有り新契約高は前年比46%伸びている。

インドネシアにおいては、1993年アストラ・ライフとジョイントベンチャーを設立、既に160名のエージェントで営業を開始しており、今後1年以内にエージェント数を2倍に増やす予定である。同社の投資額は250万豪ドル程度（約1億8,000万円）と見られる。

同社はこの他、タイ・マレーシア・ベトナムの各市場への進出（ジョイントベンチャー）を計画中でありシンガポールにジャーディン・マセソン社とジョイントで設立した保険コンサルタント会社を通じ情報収集を行っている。

今年5月には北京に駐在員事務所を開設しており、中国での最初の保険販売のターゲットを上海に置くとの発表を行っている。

また、同社は今年中に民間売却が予定されているニューサウスウェールズ州立銀行の最終応札予定企業であり、生命保険会社として初めての銀行買収を行う予定になっている。この事により、今後の同社のアジア進出の形態がより総合的な金融サービスの提供という形で進む可能性が広がったと見られる。

同社は100年以上の海外進出の経験が有り、それぞれの市場で成功を収めてきた特異な生命保険会社であり、海外進出に関するノウハウは他の会社に優るものが有る。同社のアジア進出の方法は他社にとって良い刺激になっていると言う事が出来る。

5. GIO 社

GIO 社は元々ニューサウスウェールズ州立の保険会社であったが、1992 年に株式民間公開が行われ、私企業化した。同社の業務は損害保険が

中心であり、生命保険は従的な業務であるが、今年中にインドネシアで生命保険業のジョイントベンチャーを設立する予定であるとの発表を行っている。同社はインドネシアにおいて過去 6 年間損害保険の再保険業務を行って来た実績がある。

表－6：各生命保険会社のアジア進出状況

生 保 名	国 名	進 出 形 態	投 資 額	時 期
AMP社	香 港	・事務所を設置 ・保険販売のライセンスを申請 ・保険販売ライセンス取得	約 1 億豪ドル	1980年 1991年 1992年
	インドネシア	・パニンライフの株式 40%取得（将来的には58%迄取得予定）		1993年
ナショナル	香 港	・香港の中小生保を買収、香港トップクラスの企業に育てる	約 6 千万米ドル	1986年
ミューチュアル	日 本	・株式を公開、1.4 億豪ドルの利益を計上	約300万豪ドル	1993年
	インドネシア	・投資顧問ライセンスを取得、営業を行っている ・テンボグループとジョイントベンチャーを設立（2年後に65%の持分取得予定）		1991年 1993年
	台 湾 中 国	・保険営業許可取得 ・北京に駐在員事務所設置		1993年 1993年
レンドリース (MLC)	インドネシア	・シナールマスとジョイントベンチャーを設立 ・エカ ライフの一部株式取得予定	約500万豪ドル 数百万豪ドル	1993年
	中 国	・平安生命とアクチュアリートレーニー交換		1994年
	タイ・インド	・近い将来の進出を検討中		1994年
コロニアル ミューチュアル	香 港	・ジャーディン マセソン社とのジョイントベンチャーを通じジャーディン ライフを買収	約3,000万豪ドル	1990年
	フィリピン	・同ジョイントベンチャーを通じリンカーン フィリピン ライフを買収		1990年
	インドネシア	・アストラライフとジョイントベンチャーを設立	約250万豪ドル	1994年
	中 国	・今年 5 月北京駐在員事務所を開設		1994年
	タイ・マレーシア ベトナム	・近い将来の進出を検討中		
GIO社	インドネシア	・今年、ジョイントベンチャーを設立予定		1994年

（1 豪ドル＝75円）

IV. 最後に

オーストラリアの生命保険会社の海外展開の特徴の一つとして、国際戦略を担当するキーマンは通常の場合1人でトップと直結しており、より迅速な対応が行われている事が挙げられる。そしてリスク回避の為、現地企業とのジョイントベンチャー、既存の生命保険会社への資本参加の形態での進出が多く、一般に初期投資額は少額である。

経営スタイル・販売商品等については、「郷に入れば郷に従え」こそが最も重要であるとの認識の下に、現地の日常の経営についてはローカルに任せ、本社からキーマンを数人派遣し監督に当たらせる形が一般的である。

オーストラリアの生命保険会社のアジア戦略の大きな2つの流れは、①人口が多く将来性の高いインドネシア、②中国進出を睨んだ香港、であると言う事が出来る。これらの市場はそれ自体の重要性に加え、これらの市場での成否が今後のアジアの他の市場への進出を左右すると言う点でも大きな意味を持つ。オーストラリア人は概してアジア人に対し他の西洋人よりも好意的であり、オープンな気質・紳士的なビジネス慣行を持ち合わせている為、アジア人に受入れられ易く、成功する可能性は高いのではないかと思われる。オーストラリアの生命保険会社のアジア進出自体本格的になってきたのはここ数年の事であり、今後の成り行きを見守る必要があるが、ナショナル・ミューチュアルの香港現法は香港で業界第2位に迄成長し、同社の株式公開を通じ、本社の業績を大きく助ける迄になっている事、他の生命保険会社のジョイントベンチャーも着実に業績を伸ばして来ている事等、総じて将来の見通しは明るいと言える。

一方、中小の生命保険会社は大手のアジア進出について、必要性を認めながらも、リスクを負ってアジアと言う非常に異なった市場に進出を行う体力・陣容は無く、国内での足固めに専念する事が急務であるとするところが多い。しかし、今後

大手生命保険が成功を収めれば、中小生命保険の中にもより積極的にアジア進出を検討するところが出て来るであろう。

オーストラリアでは昔から資源の切り売りをしつつ、自動車や電気製品等の最終消費財を輸入しており、外貨を獲得出来る様な製造業は限られている。政府は国際競争力を持つ製造業の育成を重要課題として取り組んでいるが、国内市場が小さ過ぎる事等がネックとなりなかなか育って来ていないのが実情である。一方、オーストラリア国内ではサービス産業は大きな比率を占め、国際的に見ても高いレベルにある。現在の資源輸出に大きく依存した外貨獲得体質から、サービス産業を第2の柱とした体制へと変革が期待される。その一環として生命保険会社のアジア進出の動向・成否を見守る事は興味深く、又、学ぶ点も数多く出て来るであろうと思われる。