

現地化が進む本邦大手損保グループのアジア展開

—東京海上グループのグローバル化の事例を中心として—

平 賀 富 一

はじめに

わが国の三大損保グループ（3メガ損保：東京海上グループ（東京海上、以下同じ）、MS&AD インシュアランスグループ（MS&AD）、SOMPO ホールディングスグループ（損保ジャパン日本興亜グループ（SJNK）を改称））のグローバルな事業展開が進展している。

各グループにおいて連結売上高に占める国際保険事業の金額とその割合は、表-1にあるように、2015年度で、東京海上が1兆4,279億円（構成比30.4%）、MS&ADが3,929億円（同8.8%）、SJNKが2,967億円（同10.4%）となっている。2000年頃以降、3メガ損保のグローバル化の取り組みは加速しており、将来に向けてその重要性が高まっている。さらに、その中身も、従来の日系企業関連ビジネス中心から、進出先である現地ローカル案件の引受けが増加しつつあり、事業の現地化と同時に、「ヒトの現地化」も進行しつつある。

本稿では、3メガ損保による第二次世界大戦後のグローバル事業の変遷について、最も海外事業

の売上・利益が大きく、現地化も進んでいるとの評がある（講談社、2013年）東京海上グループを代表事例として、アジアを含むグローバルな展開の動向を、大きく三つのフェーズに概念的に区分して捉え、その重要点や特徴、今後の方向性や可能性について論じることとする。

1. 東京海上グループの概要とグローバル展開の推移について

東京海上グループの中核的な事業会社である東京海上日動火災保険会社は、日本で最初の損害保険会社（東京海上保険会社）として1879年に設立された。現在、4つの事業ドメインを持ち、①国内損害保険事業は、東京海上日動火災保険と日新火災保険他が行っている。1996年からはグループとして、②国内生命保険事業に参入し、東京海上あんしん生命保険を立ち上げた。加えて、③海外保険事業、および、④金融事業やリスクコンサルティング、介護事業、メディカルサービス（医療関連）等の事業（一般事業）がある（図-1参照）。

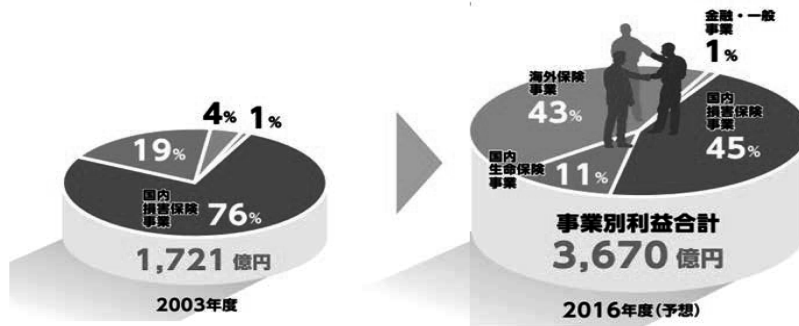
表-1 本邦損保大手3グループと欧州大手2社の海外事業の概況

	2015年海外事業の売上高・ウェイトと地域別保険料構成比						本社の外国人執行役員数
	海外事業売上高		海外主要地域別の正味保険料構成比(%)				
	金額(億円)	各事業合計に占める割合	米国	欧州	アジア	その他	
東京海上	14,279	30.4	73	6	11	10	4
MS&AD	3,929	8.8	15	26	55	4	1
損保ジャパン日本興亜	2,966	10.4	8	45	21	26	1
AXA(フランス)	78,775	75.7	15	58(フランス24%)	9	18	
Allianz(ドイツ)	104,800	74.2	9	67(ドイツ26%)	6	18	

出所：各グループのホームページ・アニュアルレポート等より筆者が適宜抜粋し作成

(注1) 海外事業売上高：東京海上は経常収益、AXAは保険事業収益(Revenue)、Allianzは保険料合計

(注2) 地域別正味保険料：米国は、東京海上・損保ジャパン日本興亜は北米、MS&ADは米州。中東は、東京海上・MS&ADは欧州に、損保ジャパン日本興亜はアジアに含まれる。



出所:東京海上HDホームページ

図-1 東京海上グループの事業ポートフォリオ (事業利益)

その歴史を簡単に振り返ると、1879年の設立と同年に、上海、香港、釜山に代理店を設立した。翌年には、パリ、ロンドン、ニューヨークでも営業を開始している。そして1914年には、日本で最初の自動車保険を発売した。その後は第二次世界大戦の期間中に一旦、海外事業から撤退したが、戦後は日本企業の海外進出が進むにつれ、海外展開を拡大した。1996年には生命保険事業に参入したほか、2000年以降は再保険事業を拡大し、更には新興市場、欧米市場でもM&A手法も用いて非日系ビジネスを拡大中である。2002年には持株会社である東京海上ホールディングス（設立時の社名はミレアホールディングス、2008年に現社名に改称）を設立し、2004年の東京海上火災保険株式会社と日動火災保険株式会社の合併を経て、現在に至っている。

2016年3月末の海外拠点数は、38カ国・地域の483都市となっており、海外の役職員数も、同グループ国内外合計約36,000名の1/3の陣容となっている。

1. 第二次世界大戦後の海外保険事業の変遷

(1) 第1フェーズ (戦後から2000年頃以前)

損保の国際事業といえば、海外進出日系企業に対する現地での保険サービスの提供を専ら行っているものとの印象が一般に多いと推量する。事実、第二次世界大戦後の海外事業の再開から2000年頃に至るまでの期間は、わが国の商社や大手メーカー等製造業、サービス業の海外進出の増加や事

業の拡大に伴って、それらへ保険サービスを提供することを主目的として、海外に拠点を設置し保険ビジネスを拡大してきた。日系営業について近年では、中堅・中小企業の海外展開が進む中、それらに対する保険サービスの提供も増加している。この過程で、先進国や重要な新興諸国に多くの拠点を設置しネットワークを拡大し、アジア新興国などの市場では、マーケットの上位に位置づけられる現地拠点の事例も出てきた。しかしながら、ローカル市場からの引受けは少なく、現地市場の重要なプレーヤーとしてのプレゼンスや認知度は小さかったといえる。

(2) 第2フェーズ (2000年頃から現時点まで)

a. 今後の成長が期待されるアジア等新興市場でのローカルビジネスへの注力

1990年代に入ると、将来的に市場が成熟化し先行き成長の鈍化可能性が予見される日本市場と対照的に、NIES（韓国・香港・台湾・シンガポール）、アセアン（タイ・インドネシア・ベトナム等東南アジア諸国連合の諸国）やBRICs（ブラジル・ロシア・インド・中国）に代表されるアジア他の新興諸国での経済発展が進行し、その結果としての人々の所得水準の上昇や、都市化の進展、若年・生産年齢人口の増加等有望な人口動態構造を持つ保険市場が有望になってきた。メガ損保3社は、このような機会を捉え、既存拠点の拡充や新規拠点の設立（M&Aによるものを含む）などを行い、現地ローカル保険市場（企業・個人マーケット、

生保分野も含む)への参入を開始しており、ローカル案件の引受けが日系案件の引受けボリュームを上回る拠点も増加しつつあり、東京海上では、アセアン地域においてローカル・ビジネスの割合が7~8割、日系ビジネスの割合は2~3割程度という状況になっている由である(浜田(2014)、および図-2・図-3)。

その結果として各拠点の業容も拡大しており、以下の国・地域で、上位10位内のマーケットシェア(総収入保険料ベース:原則として2015年、ただし、タイ(損保)、シンガポール(生保)は2014年のデータ)を獲得するようになっている。

表-2 東京海上グループによる主な国際事業展開動向(2000年以降)

年	東京海上
2000	・インド合併損保会社「イフコトウキョウ・ゼネラル・インシュアランス社」を設立
2002	・ミレアアジア社(現東京海上アジア社)設立 ・台湾損保「新安産物保険」に30%出資
2004	・台湾損保「統一安聯産物保険」の99.81%取得
2005	・英国再保険会社「トウキョウ・マリン・グローバル・リミテッド社」開業 ・台湾損保2社が合併し「新安東京海上産物保険」発足 ・ブラジルの損保「リアルセグロス社」に100%出資
2006	・「ミレアアジア社」を「東京海上アジア社」としアジア地域統括会社化
2007	・シンガポール・マレーシアの保険グループ「アジアジェネラルホールディングス社」買収
2008	英国ロイズ「キルン社」買収 中国「東京海上日動火災保険(中国)」の現地法人化 米国損保グループ「フィラデルフィア・コンソリデイトッド社」の買収
2010	・エジプトのタカフル会社「ナイルファミリータカフルカンパニー」/「ナイルジェネラルタカフルカンパニー」開業 ・サウジアラビアの合併生損保兼営会社「東京海上サウジアラビア社」設立合意
2011	・インドの合併生保会社「エーデルワイス・トウキョウライフ・インシュアランス社」開業
2012	・米国生損保兼営グループ「デルファイ・ファイナンシャルグループ」買収 ・サウジアラビア現地法人「アルインマー・トウキョウ・マリン社」開業 ・インドネシア生保「トウキョウ・マリン・ライフ・インドネシア社」営業開始
2014	・欧州の中間持株会社(地域統括会社)「トウキョウ・マリン・キルン社」の設置
2015	・南ア・ヨハネスブルグ駐在員事務所開設、南ア保険グループ「ホラド社」との提携 ・ミャンマー(ティラワ経済特区内)保険営業免許取得 ・米国スペシャリティ保険グループ「HCCインシュアランス・ホールディングス社」買収
2016	・ベトナム損保出資会社「バオベト・トウキョウマリン」の出資比率を51%に引き上げ

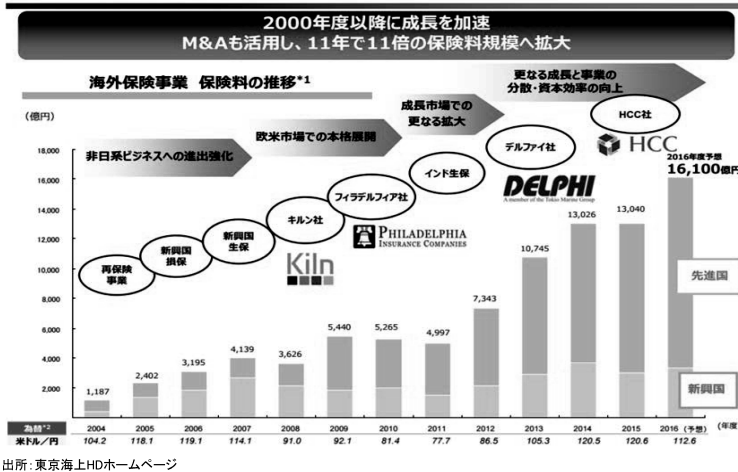


図-2 2000年以降の海外保険事業の進展

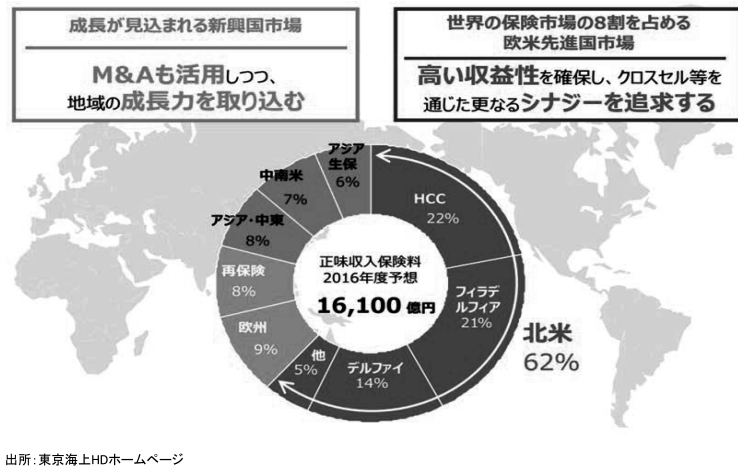


図-3 海外保険事業の地域別等ポートフォリオと戦略

出所: 東京海上HD社ホームページ・アナニュアルレポート等より筆者作成

- ・ 損保：マレーシア（6位）、タイ（7位）、台湾（5位）、インド（7位）（また、アジア地域外であるが重要な新興市場の一つであるブラジルでも6位のポジションとなっている）。
- ・ 生保：シンガポール（7位）、マレーシア（6位）

b. 欧米大市場でのニッチ分野への選別的な参入

他方、欧米は、売上げ・利益への貢献度合いの大きさ、先進的技術・ノウハウの獲得などの観点から依然として重要性が大きい。有力なプレーヤーが多数存在する厳しい競争環境の中、本邦各社は、選別的に、スペシャリティ種目やロイズ市場などニッチ市場に強みを有する現地企業のM&Aを中心にローカル事業を行っている。東京海上では、現時点で大きな規模を有する欧米市場は将来の成長が期待されるアジア等新興国の市場とは別の観点で、収益源の多様化・リスクの分散化という面においても重要な位置づけがある。また再保険分野でも、欧米は、業界の動向・トレンドの把握にも重要な機能を有するため体制を拡充していると考えられる。

c. グローバル経営を推進するための基盤の整備・強化

上記のような現地ローカル市場への参入という事業の現地化や、それを行う上でのM&Aの増加等の取組みを進める中で重要な基盤として、グローバル経営に適した組織体制の整備やヒトの現地化が進みつつある。具体的には、グループ持株会社における戦略策定とそれに基づく経営資源の重点的な投入、グローバル事業・グローバル人材を専管する部署の創設・強化、本社執行役員への外国籍人材の起用（グループ持株会社において、東京海上では、専務執行役員1名、執行役員3名の計4名となっている）、北米・欧州・アジアなど世界の重要地域に所在する現地拠点を束ねる地域統括拠点の設置、地域統括拠点のトップ・幹部や各現地拠点のトップへの非日本人（現地人材・第三国籍人材）の起用・活用が進みつつある。

より具体的には、グループ持株会社である東京海上ホールディングス社にグループの海外事業を統括する役割を担う海外事業企画部があり、海外

事業を（1）北米、（2）欧州、（3）再保険事業、（4）中南米、（5）中東、（6）アジア・オセアニア、（7）中国・東アジアに分けて経営管理が行われている。また、より営業の現場に近いところで経営管理や戦略策定を行うことを目的として、北米地域のTokio Marine North America社（在米国）、欧州地域のTokio Marine Kiln社（在英国）、中東地域のTokio Marine Middle East社（在サウジアラビア）、アジア地域のTokio Marine Asia社（在シンガポール）という4つの地域統括会社を設立している。この内のTokio Marine Asia社の傘下には、アジア9カ国・地域の損保・生保等の拠点がある。（グローバル人材育成のための諸制度や会議・人事交流については、東洋経済（2015）51頁の表「海外事業拡大を支えるメガ3損保の制度」を参照）。

この点に関し、例えば、東京海上グループのアセアン事業を例にとると、以下のように、シンガポール所在の地域統括本部である東京海上アジア社（Tokio Marine Asia）やその傘下にある各国の多くの現地拠点（損保・生保）で非日本人が経営トップのCEOとなっている。東京海上アジア社CEOのアーサー・リー氏（シンガポール籍）は、上記のように、東京海上グループの持株会社の執行役員も兼務している。この事業やヒトの現地化という観点で、東京海上グループは、現状、わが国の金融・保険業態の中でフロントランナーとして位置づけられると考えられる。例えば、講談社（2013）の「現代ビジネス Wharton Japan Report」の中で「東京海上グループは、海外における事業拡張で大きく前進した数少ない日本金融機関の一つである。この成功をもたらした重要な要因の一つは、東京海上が米国、欧州、アジアで経営の現地化（ローカライズ）を決断したことである」等の評価が述べられている。

他方、現地における事業経営のトップであるCEOの多くが、非日本人となっている一方で、グループの持株会社等グループ会社が、若干の例外を除くほとんどのアジア地域における現地法人の全額ないしメジャーな株主となり、取締役を派遣し、重要事項の決定はコントロールできる体制となっていることも経営上の重要点と考えられる。

第2フェーズにおける海外保険事業の進展・推

移、アジア新興国市場・欧米先進国市場における戦略・取組みは、図表－2・3を参照されたい。それら各地域における現時点での展開の特徴等を簡潔にまとめてみると以下のように表現できよう。

海外事業の売上高や利益は、他の本邦メガ損保2グループの数倍の規模になっている。地域別ポートフォリオでは、欧米における近年の大型買収（英キルン、米フィラデルフィア・デルファイ・HCC）により、米州が6割を超えている。将来が期待される新興国市場ではアジア地域の他、ブラジル（マーケットシェア10位以内）や中東（サウジアラビアやエジプト）でのプレゼンスも目立つ。別の本邦メガ損保であるMS&AD（アジア地域により注力している）、損保ジャパン日本興亜グループとともに、外資企業としては初となるミャンマーのティラワ経済特区内での損保事業免許の取得や、シンガポール、マレーシア、タイ、インド、インドネシアでの生保事業への参入などが挙げられる。

2. 第3フェーズと今後の発展に必要とされる重要点

今後進行すると考えられる第3フェーズでは、より本格的なグローバル化の段階に入るものと予想する。そこでは、現状や現在のベクトルを踏まえたさらなる前進により「アジア地域を代表し、欧米ニッチ市場に強みを持つ有力保険企業」となる姿などが考えられる。さらに、その発展形としては、保険の大市場である欧米市場に本格的な参入を行うことにより、グローバルリーダーたる保険グループの一角を占める可能性も展望されよう。

利益重視の志向は堅持しつつ、今後のより本格的なグローバル化を推進する上で重要と考えられる要件として以下の諸点を挙げておきたい。

(1) 戦略・目標・方針を明確化しつつ、そのベクトルへ着実かつ粘り強い前進を続けること

自社の強みとしての競争優位となる経営資源として、特に事業のノウハウや優れた人材の獲得・保有が重要であり、GE、P&G、ネスレ、HSBC、

英プルデンシャル保険など各業界の有力なグローバル企業が到達しているように、経営および重要な分野・スキルのプロがそろった多国籍なグローバル人材のプールを形成・保有することが大切となる（このような企業は各業界における有能人材の輩出元としても著名である）。それら人材の配置・移転により、本社－地域統括本部－現地拠点の間で、相互に知や情報・イノベーションの流れと連携が図られ、相互学習が組織的・有機的に行われる「トランスナショナル経営」への進歩が展望されよう。既に他産業で見られているように、先進市場からだけでなく、新興市場における知見や取組みが本社や他の拠点のモデルとなる事例も出現・増加する可能性があろう。

上記のプロセスにおいては、本邦のメガ損保3社は、特に企業経営の在り方や文化的な特殊性を持つ日本を発祥・ベースとする企業であることから、困難・障壁を経験すると思われるが、企業・トップの強いコミットメントによる粘り強く着実な取組みを期待したい。グローバル経営の推進を行う上では、本邦メガ損保3社を含め、今後、多国籍化が進むと考えられるアジア企業も含めた世界各国の有力社にとっては、M&A・提携の活用などの手段を使った、グローバルな組織・体制、商品・販売網等の構築が進むだろう。有能人材をヘッドハントすることも有効と考えられる。M&Aの成功には円滑なPMI（合併・買収後の統合プロセス）が必要である。この点で、東京海上グループは、上述のような実績・評価を受けているが、現在も、図－4のような認識をもって、そのM&A戦略に臨んでいる。

各市場や顧客のニーズ・変化に効果的に対応し持続的な発展を遂げられる体力・体制を持って成果を出すには、自社ならではの強みを認識しつつ、国際マーケティングの重要命題である「グローバル標準化」（多国籍に事業を行う企業グループとしての経験・ノウハウ・人材・体制の効率的活用や、ネットワーク・専門性等の強みを活かしたシナジー：図－5参照）と「現地適応化」（現地市場の状況やニーズに沿った経営やサービスの提供と貢献、現地事情を熟知した人材の活用等）の両立が重要である（注1）。

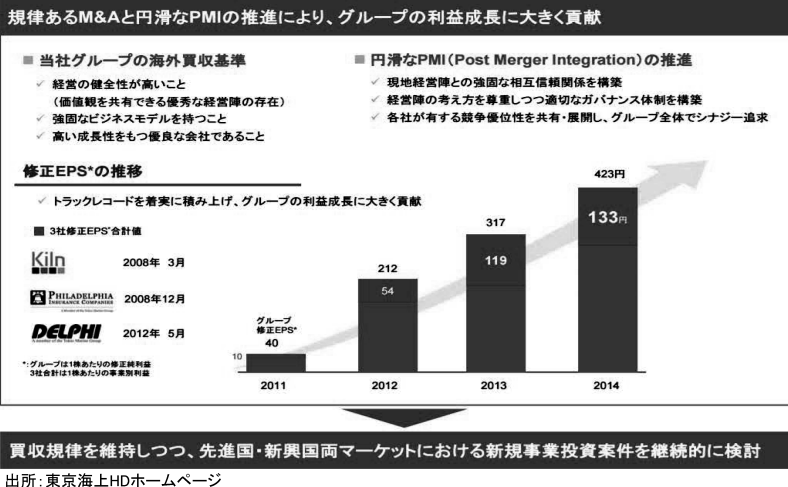


図-4 M&A 戦略

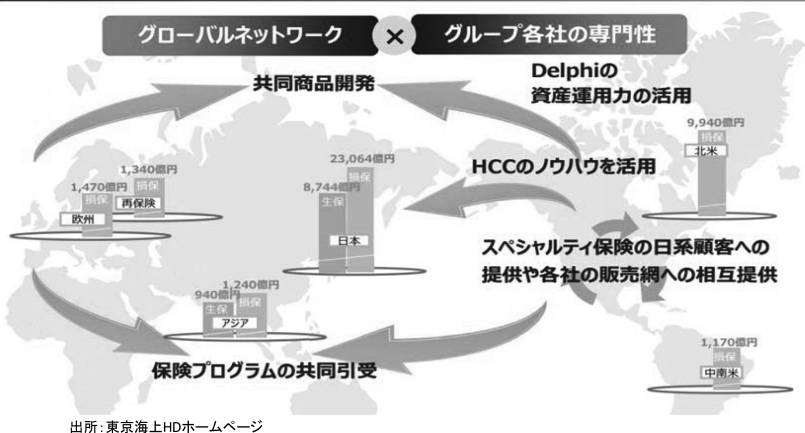


図-5 本部（日本）および各拠点のネットワーク・専門性を活かしたシナジーの追求

さらに企業経営および事業に関するグローバル化の推進には、そのベースとしての本社の国際化(注2)が不可欠である。その点に関し、東京海上グループは、役職員の国際ビジネス経験、外国人役員の活用などについて、本邦の金融・保険企業の中では最も進んだポジションにあると思われるが、今後、より一層の取組みによる前進が期待される。

(注1) グローバル統合・現地適応

多国籍企業のグローバル経営には、効率性・シナジーの活用の観点から複数の市場での共通性を

追求すべきという側面と、各国で異なる市場状況やニーズ、法制度・政策などに対応すべきという2つの圧力があるとされる。両者は相反するものであるとの考え方もあるが、近年ではその両立の重要性が主張されるようになってきている。

(注2) 本社の国際化（内なる国際化）

企業が国際化（グローバル化）を推進し実効を挙げるためには、海外拠点の取組みだけでは不十分であり、本社（経営幹部および各部門）が、海外でのビジネスの特性や難しさ、市場・文化の違いなどを理解する仕組みや体制、人材を有し国際

化することが求められる。

(主要参考文献)

浜田慎二郎 (2014) 「東京海上グループのアジア事業のご紹介」貿易研修センター『平成26年度第2回アジア研究会報告』2014年7月29日 (<http://www.iist.or.jp/2014/h26-asg-0729/> 2016年12月4日アクセス)。

平賀富一 (2016) 「損保国際化への期待と課題」東洋経済新報社 (2016) 『東洋経済 生保・損保特集 2016年版』2016年10月5日、74-75ページ。

平賀富一 (2016) 『生命保険企業のグローバル経営戦略』文眞堂。

平賀富一 (2015) 「第6章人的資源管理・人材開発」藤澤武史・伊田昌弘編著『新多国籍企業経営管理論』文眞堂、111-140ページ。

講談社 (2013) 「安倍政権は本当に日本を救えるのか Part 2 グローバル化に及び腰の日本の金融機関」『現代ビジネス Wharton Japan Report』2013年5月24日付 (<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/35909> 2016年12月4日アクセス)。

東洋経済新報社 (2015) 『東洋経済 生保・損保特集 2015年版』2015年10月7日、48-51ページ。

東京海上ホールディングス (HD) 社各資料 (主なものは以下のとおり：<http://www.tokiomarinehd.com/> 2016年12月4日アクセス)。

- ・新中期経営計画「To Be a Good Company 2017」IR説明会 (2015年5月29日)。
- ・個人投資家向IR説明会 (2016年9月6日)。
- ・2016年度下期IR説明会資料 (2016年11月25日)。
- ・東京海上グループ 中期経営計画「To Be a Good Company 2017」2016年度事業計画の進捗状況 (2016年11月25日)。

Timetric 社 データベース (<http://www.insurance-ic.com/HomePage/Home> 2016年12月4日アクセス)。

その他内外大手損保グループのホームページ。