

東南アジア新興国（ベトナム）における小売業チャネルを活用した保険市場参入戦略

芝 正史（早稲田大学大学院）

1. 研究目的（問題意識）

日本国内の保険業界はいわゆる成熟産業であり、少子化、若年層の保険離れなどの環境の変化により、市場は縮小の兆しを見せている。また、新たな競合の参入も相俟って各社とも大幅なシェアの拡大は望めなくなっている。

一方で1990年代以降、日本の損害保険、生命保険会社は東南アジアにおける新興国の経済成長、中間層の拡大、人口の急激な増加など、市場としての魅力が拡大したことを背景に、この市場に参入してきた。特に2000年代以降は、現地企業のM&A戦略を軸に積極的に海外市場を拡大し、ポートフォリオ分散の観点からも単なる収入保険料の増加以上の効果を狙った。

その一方で、海外進出には、①現地の商習慣、文化などの事情に合わせた商品開発・マーケティング、②法制度や商慣習が異なる地域でのリスク管理・ガバナンス態勢の強化、③現地スタッフとの経営理念、ビジョン、戦略の共有、人材活用、④ローカル企業との提携・M&A、⑤地政学的なリスクなど様々な困難も伴う。

このような状況を踏まえ、魅力ある東南アジア市場に新たに進出するにあたってはどのような戦略が可能であろうか。国内の生命保険会社は他業種との提携により、来店型ショップを展開することを新たな戦略として位置づけている。顧客へのアクセスの点から常態的に顧客が来店する業種と生命保険会社の親和性は高く、今後も様々な形での提携が進んでくると考えられる。このような小売業チャネルとの提携を軸として、すでに外資の先行プレイヤーがマーケットシェアを拡大しつつある東南アジア市場に参入することは可能かについてベトナムの生命保険市場について考察する。

ベトナムを選択した理由としては、2017年6月よりセブン-イレブンがベトナムのホーチミン市に第1号店を出店し、同社の東南アジア進出戦略が新たなステージに入ったことによる。日本国内でコンビニエンスストアは、さまざまなサービスを提供する“社会インフラ”として認知され、利用者から評価を得ている。コンビニエンスストアのチャネルを活用することで、先行するプレイヤーとは異なった顧客へのアプローチが可能ではないかとの仮説のもとベトナムの市場分析と参入戦略の提言を行う。

2. 研究方法

現在、ベトナムには国内、海外合わせて17社の生命保険会社が存在し、内訳は政府資本1社、ジョイントベンチャー5社、外資系生保15社となる。保険市場としての有望性分析するにあたって、ベトナムの保険市場に関する公開情報はほとんどないため、個別プレイヤーの動向をおよそ

10年分の現地語のプレスリリースを収集・分析することを通じて整理した。また、ベトナム在住の一般市民にアンケートを実施し、生命保険、小売競合他社に関する意識調査を実施して得た情報を元にベトナム市場に新規参入する際の戦略を考察した。

3. ベトナム生命保険市場の業界分析

現地の生命保険会社の事例として、政府資本のバオ・ベト生命、外資系の英国プルデンシャル生命（英国）、マニユライフ生命（カナダ）、AIA（香港）、日本から市場に参入した第一生命ベトナムの計5社の事例を元に、1）顧客コミュニケーション、2）流通（販売チャネル）、3）商品の視点から、各社の戦略の相違点と類似点を分析した。

図表1:ベトナム市場の生命保険会社の戦略比較

分類	現地	外資系				
保険会社	Bao Viet	Prudential	Manulife	AIA	Daiichi	
本社所在地	ベトナム	イギリス	カナダ	香港	日本	
営業開始年	1996年	1999年	1999年	2000年	2007年	
シェア	26%	27%	12%	11%	10%	
前年比成長率	129%	169%	143%	134%	132%	
商品	貯蓄性保険 医療保険	貯蓄性保険 死亡保障 教育資金保険 退職準備保険 医療保険	貯蓄性保険 重大疾病 医療保険	貯蓄性保険 教育資金保険 医療保険	貯蓄性保険 教育資金保険 企業向け団体保険	
収入保険料（2016）	676億円	672億円	310億円	284億円	268億円	
進出済み省の数	63省	63省	40省	N/A	N/A（170拠点）	
販売網	代理店数	140,000	N/A	20,000	N/A	64,000
	銀行提携数	自社	8	4	7	7
提携先	Bao Vietグループ	-	-	-	ベトナム郵便 かんぼ生命	
AI技術の導入	×	○	○	×	×	
代理店業務のデジタル化	×	○	×	○	×	
他社との差別化戦略	圧倒的な代理店数	全国300のカスタマーセンター	AI技術による顧客コミュニケーション	旺盛な若年層の取り込み戦略	ベトナム郵便（支店数11,000）との提携	
	「金融スーパーマーケット」の展開	エージェンオフィスの刷新	マイクロ保険による貧困層の取り込み	都市部での無料サロン開設による認知度向上	かんぼ生命による、ベトナム郵便への保険販売指導	
	“Bao Viet金融グループ”のシナジー	消費者金融事業		大卒かつ若年層の営業職員		

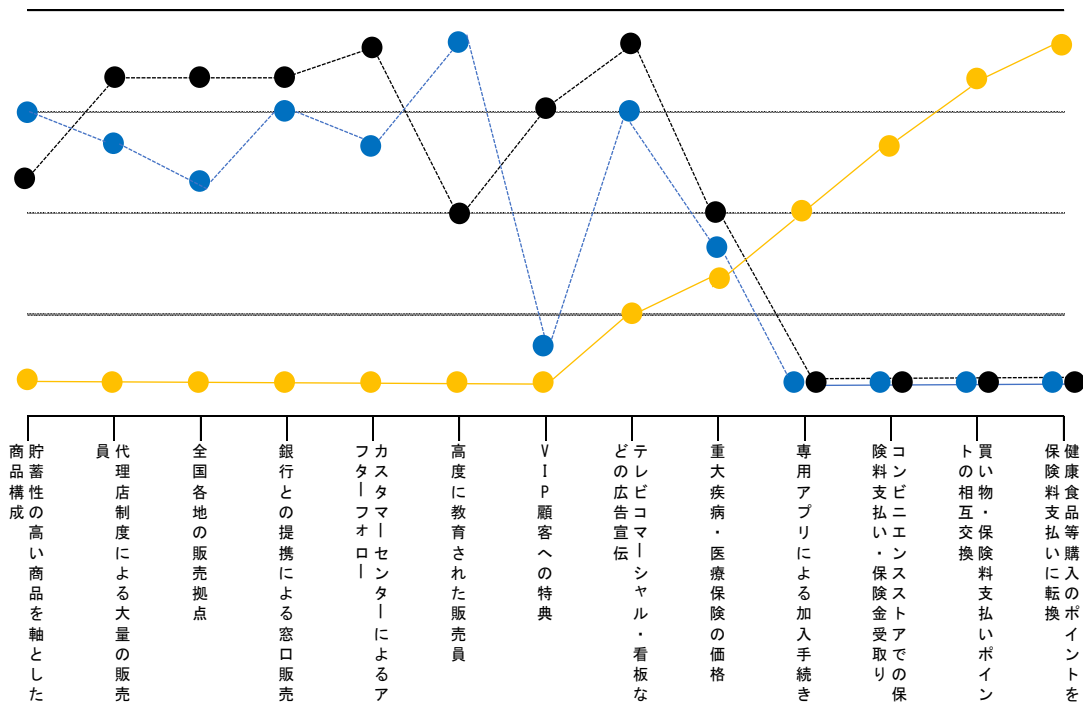
各社の戦略についてまとめると、各項目について規模の大小はあるものの、5社とも概ね類似した戦略を取っている。拡大しつつある中間層、富裕層をターゲットとし、貯蓄性の高い商品を中心に、自社エージェンまたは銀行窓販のチャネルを活用し、顧客コミュニケーションにはITインフラを活用するというモデルである。マーケットシェアの点で見ると、ベトナム全体の生命保険加入率は僅か6%~7%程度であり、未加入者の割合が圧倒的に高い。したがって、各社が収益を上げ続けられている限りは、現状のビジネスモデルが維持されることが予想される。

4. 参入戦略

ベトナムの生保市場は業界内の競争の脅威が強い。上位の生命保険会社は多額の資金を投じて代理店ネットワークと銀行との提携などのチャネルを構築し、ベトナム全土をカバーする拠点網やカスタマーセンターによるアフターフォローを強みとしている。したがって後発の参入にあたっては上位5社のモデルとは全く異なる顧客へのアプローチや新規さが求められる。具体的には「コスト集中戦略」と「差別化戦略」の折衷型の戦略によって、①コアターゲット、②商品、③価格、④販売スキーム、⑤プロモーションについて上位5社と類似しない新たな戦略が必要である。

図表 2: コンビニエンスストアのチャネルを活用した他社との戦略の比較

凡例：● プルデンシャル生命、● AIA生命、● コンビニエンスストアを活用したモデル のバリューカーブ



出所:筆者作成

5. まとめ

コンビニエンスストアへの来店客へのアプローチや、店舗内の端末を利用した保険販売のモデルなど、店舗をプラットフォームとしたビジネスモデルによってシナジーを創出する可能性について、短期的で多額の収益を確保するのは困難ではあるが、中・長期的にはベトナム市場においても日本国内と同様に発展の可能性が期待し得ると考えられる。

また、インターネット利用人口の爆発的な拡大やフィンテック、インシュアテックの発展に伴って、人を介さない新たな消費者へのアクセスモデルも次々と現れている。こういった技術革新を背景とした業界の変化も踏まえ、ベトナムにおける保険市場への新規参入戦略について戦略提言を行う。

(主な参考文献)

- グイエム ヴァン タイン(2006)『ベトナム生保市場への外資系生保の進出に関する考察』(生命保険論集第161号)
- 久我尚子(2011)『少子高齢社会における生命保険マーケットの推計 ～死亡保障商品に注目して～』(ニッセイ基礎研究所)
- 慶応義塾保険学会(2004)『グローバル化時代と保険業の将来』(『保険研究』第56集)
- 経済産業省(2016)『医療国際展開カントリーレポート 新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報 ベトナム編』(経済産業省)
- 小林央(2010)『東南アジア諸国の生命保険事情』(富国生命)
- 小林雅史(2015)『ベトナムの保険監督と販売動向 わが国と国民性が類似したベトナムの保険事情』(ニッセイ基礎研究所)
- 鈴木久子(2013)『インドネシアの公的医療保険制度改革の動向』(損保ジャパン総研レポート)
- セブン銀行(2017)『セブン銀行 中長期計画』(セブン銀行ディスクロージャー誌)
- 第一生命(2007)『ベトナム社会主義共和国における生命保険会社買収について』(第一生命プレスリリース)
- 第一生命(2017)『サクムバンクと第一生命ベトナムとの業務提携について』(第一生命プレスリリース)
- 谷口哲也(2010)『アジアにおける生命保険事業展開』(平成23年度日本保険学会大会「グローバル化と保険会社の海外進出」)
- チャン デイン クアン(2017)『第一生命ベトナムの経営戦略』(第一生命)
- 日本保険学会(2012)『グローバル化と保険会社の海外進出 パネルディスカッション』(日本保険学会『保険学会雑誌』第616号)
- 野村秀明(2012)『損害保険会社の海外事業展開』(日本保険学会『保険学会雑誌』第616号)
- 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』第17巻6号)
- 平賀富一(2016)『生命保険企業のグローバル経営戦略—欧米系有力企業のアジア事業展開を中心として』(文真堂)
- 明治大学国際総合研究所・ドゥリサーチ研究所『新興国マクロヘルスデータ、規制・制度に関する調査—国別詳細版—』(明治大学国際総合研究所)
- 米澤 慶一(2011)『マイクロインシュアランスの現状と課題 ～貧困層のリスク回避手段に係る一考察～』(NLI Research Institute REPORT)