

我が国メガ損保グループの国際事業展開の進化と課題

－東京海上グループの事例を中心として－

大阪成蹊大学マネジメント学部

平賀 富一

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（東京海上と略す、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（SOMPO：「損保ジャパン日本興亜グループ」を改称））のグローバルな事業展開が進展しており、その内容も大きく変容している。

各グループにおいて連結ベースの国際保険事業の売上高（正味収入保険料）は、2017年度で、東京海上が1兆7,410億円、MS&ADが6,823億円、SOMPOが6,363億円となっており、東京海上が他の2つのグループの約3倍の規模である。同グループについてさらに詳しくみると、2017年度、売上高（同上）は2007年の4.2倍に大きく増加しており、営業利益（修正利益）も1,441億円と2007年の4.9倍の規模に達している。当該利益は、各事業部門合計の36.6%を占め、国内損害保険事業と同率となっている（両者に次いで国内生保事業が25.0%、その他事業が1.8%の構成比）。3メガ損保にとって国際事業の重要性はさらに高まっている。本報告では、本邦のメガ損保グループの国際事業展開の歴史や段階、国際事業戦略の変化や特徴、現時点での国際化の進展状況とその度につき、国際事業の歴史が最も長く、売上高・規模が大きい東京海上を代表例として主に論じることとする。

1. 東京海上グループの概要と国際展開の進展・推移

東京海上グループは、日本で最初の損害保険会社として1879年に設立された東京海上保険会社をそのルーツとしている。国内損害保険事業（中核企業は東京海上日動火災保険）、国内生命保険事業（同東京海上あんしん生命保険）、海外保険事業、その他の事業（金融事業、リスクコンサルティング、介護事業、医療・介護関連サービスに関する事業）が4本柱となっており、持株会社である東京海上ホールディングス社がグループの司令塔的な位置づけにある。国際展開については、1879年の設立年に、上海、香港、釜山に代理店を設立し、その翌年に、パリ、ロンドン、ニューヨークでも営業を開始するなど長い歴史がある。第二次世界大戦後の動向は後述のとおりであるが、現時点での海外進出国・地域は38（直近のディスクロージャー資料による）となっている。

2. 第二次世界大戦後のグローバル事業の変遷

図表-1 国際展開の進展



(1)第1フェーズ(第二次世界大戦後から2000年頃以前):商社・製造業等日本企業の海外進出の増加や海外事業の拡大に伴い、保険サービスを提供することを主目的として、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保険ビジネスを拡大した。この時期には、ロー

カル市場からの保険引受けは少なく、現地市場における重要なプレーヤーとしてのプレゼンスや認知度は総じて小さかった。

第2フェーズ(2000年頃から現時点まで)

(1)今後の成長が期待される新興市場でのローカルビジネスへの取り組み

将来的に市場が成熟化し成長の鈍化・縮小の可能性が予見される日本市場と対照的に、アジア NIES、アセアン(東南アジア諸国連合)や BRICs に代表される新興諸国での経済発展が進行し、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り、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)へ参入しており、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、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(浜田(2014))。新興市場ではアジア地域の外、ブラジルや中東でのプレゼンスも目立つ。外資企業として初となったミャンマーでの損保事業免許の取得や、アジア諸国で生保事業を行っている。2018年度の新たな動きを追うと、豪州の Insurance Australia Group から、タイ・インドネシアの損保拠点を買収し、既存の拠点と合わせて両国での営業基盤を拡大している(同社によれば、タイにおけるマーケットシェアが、従前の10位から3位に拡大する:6月19日付同社ニュースリリース)。さらに、南アフリカを本拠にアフリカ・サブサハラの有望各国で生損保事業を展開する Hollard Holdings および Hollard International に22.5%を出資し、保険業でも最後のフロンティアたるアフリカ市場での展開の布石を打っている(9月7日付ニュースリリース)。

(2)欧米大市場での高収益ニッチ分野への選別的な参入

欧米市場は、売上・利益への貢献度の大きさ、先進的技術・ノウハウの獲得などの観点

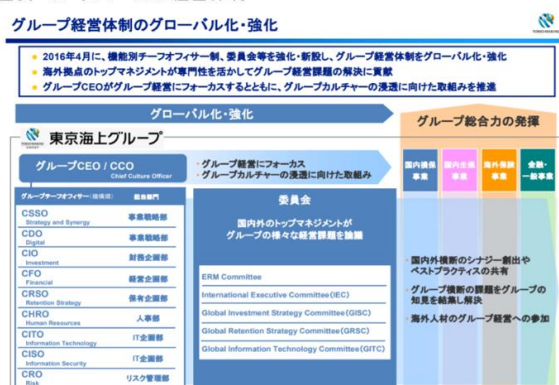
から依然として重要性が大きい。有力なプレーヤーが多数存在する厳しい競争環境の中、選別的に、スペシャリティ種目やロイズ市場など高収益で先進的な保険技術を有するニッチ市場で強みを有する現地企業のM&Aを中心にローカル事業を行っている（英キルン、米フィラデルフィア・デルファイ・HCCの買収等）。米国、英国等現時点で大きな規模と先進的な技術や高度人材を有する欧米市場は、将来の成長が期待されるアジア等新興国の市場とは別の観点で、収益源の多様化・リスクの分散化という面においても重要な位置づけがある。さらに再保険分野でも、業界の動向・トレンドの把握・導入にも重要な役割を有する。

(3) インシュアテックの強化のための国際的な取り組み

金融業界で言われるフィンテックと同様、保険業界でも、AI（人工知能）、IoTやビッグデータの活用など、ICTの進化が加速し、事業の各分野にわたる変化が起きることが予想されている（Swiss re Institute (2017)）。東京海上は「デジタル戦略をグローバルに展開し、グループの競争力向上につなげていく」との方針の下、各拠点で取り組みを進めており、直近でも、2018年7月、米国のインシュアテック保険会社であるMetromile社に出資・提携し、自動車保険の広告・保険加入・事故対応等での機械学習・高度なデータ解析技術の導入を図っている（7月24日付ニュースリリース）。さらに2018年10月、ドイツのインシュアテック企業であるSimpleuranceへも出資・提携し、EC・小売事業者や銀行など顧客・会員を数多く保有する企業のWEBサイトやアプリに保険募集ツール（保険手続きを商品購入からワンストップで行う）を組み込む技術の導入を企図している（10月2日付ニュースリリース）。

3. 国際経営における競争優位（図表－2参照）

図表－2 グローバル経営体制



（出所：東京海上HDホームページ）

(1) 競争優位の強化に関する主要ポイント
経営資源の戦略的・重点的な投入、グローバルに各部門・機能を所管する組織・委員会と責任者の創設・強化、グローバル人材の育成・活用面では、日本人（幹部・中堅若手）の育成と並び、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、専務執行役員2名、常務執行役員2名、執行役員2名の

計6名）、地域統括拠点のトップ・幹部や各現地拠点（損保・生保）のトップへの非日本人（現地人材・第三国籍人材）の起用・活用が進んでいる。さらに、グループの理念・文化の一体化の推進、日本および海外各拠点間の情報・知、ベストプラクティスの共有や人

材の交流、シナジーも推進しており、パートレット＝ゴシヤールの「トランスナショナル化」現象もみられる（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）を参照）。また、2013年5月24日付「現代ビジネス Wharton Japan Report」において「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」等と記述されている。上記のとおり、国際事業の組織・体制、人員、経験・ノウハウの蓄積等が進んでいるが、さらなる企業発展のためには、欧米の大手保険グループに加え、近年実力を増している中国・NIE S（新興工業経済地域：韓国・台湾・香港・シンガポール）など、アジア諸国の有力保険企業との競争に打ち克つ必要がある。それには、各国の出資制限等投資環境の変化を含む市場の動向の主体的なフォローと分析、タイムリーなアクションは、M&Aと統合のプロセス（PMI）の経験・知識の蓄積・活用など組織的学習、各拠点。部門間の相互学習、インシュアテックの的確な実行等が重要である。その重要なベースは、経営トップ層による戦略・目標の明確化と一貫性をもったコミットメントであろう。

(2)競争優位に関する折衷理論（OLIパラダイム）と資源ベース論の二面からの検討

図表-3 折衷理論と資源ベース論の二面からみた競争優位の検討

		所有特殊優位 (a)	内部化優位 (I)	立地特殊優位 (L)
資源ベース論	財務資本	資金力（親会社・グループ全体）		(市場の成長性、先進技術、高度人材など、折衷理論の重要項目であるが、資源ベース論においては考察対象外)
	物的資本	保険商品の品ぞろえ、販売チャネル、IT技術、ブランド・信用	高レベルで安定的なサービス（保険商品、販売、契約の管理・保全・アフターサービス等）の提供体制、市場や経営環境・リスクに関する各国情報、有力顧客等に関する有用な情報の保有、規模の利益、範囲の利益	
	人的資本	有能な従業員人材の育成・管理能力、経営マネジメント能力、現地市場や法制、商習慣、文化の認識・理解力、商品開発・販売やマーケティング力、販売チャネルの構築・管理能力、ICF活用力（インシュアテック）、資産運用力、リスク管理・対応能力、多国籍な展開におけるオペレーションの知識・経験・ノウハウ、着大な人脈（現地・国際的）、標準化・適応化に関するノウハウ		
	組織資本	海外拠点ネットワーク、国際的再保険ネットワーク	複数国やグローバルな拠点ネットワークを有することによる顧客対応、資産運用・業務効率化・リスク分散・情報共有化のメリット	

上述の諸事項について、ダニングに代表される折衷理論（OLIパラダイム）と、バーニー等による資源ベース論の二つの視点から、国際展開の競争優位を検討することが、より考察を深める上で有用と考える（図表-3は概念を示したものである）。

<主要参考文献>

- 鈴木智弘 (2015) 「わが国損害保険会社の国際化—新たな成長とリスク管理の観点から—」日本保険学会『保険学雑誌』629号。
- 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。
- 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。
- 平賀富一 (2016) 『生命保険企業のグローバル経営戦略』文真堂。
- 講談社 (2013) 「安倍政権は本当に日本を救えるのか Par2 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。
- 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。
- 東京海上ホールディングス社各資料。その他内外大手生損保グループのホームページ。
- Swiss re Institute (2017), Technology and insurance: themes and Challenges.
- Swiss Reinsurance (2018) "World Insurance in 2017: Solid, but Mature Life Markets Weigh on Growth," SIGMA NO 3/2018.