

## 第6回「中国の保険市場と東京海上の中国ビジネス戦略 ～グループの総合力を活用した事業展開～」

日時：2012年3月29日（木）

場所：早稲田大学日本橋キャンパス ホール

### 【報告】

東京海上グループは1879年の創立以来、国内のみならず海外での保険事業にも積極的に取り組んできた。同社の中国保険市場の現状と、同社の取り組みについて、専務執行役員の遠藤寛氏が語った。

### （1）中国の保険市場と東京海上グループの戦略

#### 「成長性」「地域分散」「日本企業のサポート」のため

私が初めて中国へ降り立ったのは、1994年の上海訪問だった。当時の上海にはまだ浦東地区にも高いビルはなく、テレビ塔もやっと完成したばかり。蘇州にも足を伸ばしたが、非常にのんびりとした田舎であったことを覚えている。今では上海も様変わりして、ニューヨーク以上の繁栄ではないかと感じる。

東京海上は1879年の創立直後からアジアでは香港や上海に進出してきた。海外事業（損保・生保）は、国内損害保険事業、国内生命保険事業、金融事業に並ぶ経営の4本柱の一つである。

積極的なグローバル展開を進める理由は3つある。1つ目は、インドや中国を含むアジア、ブラジル等の成長性の高い国々の成長を取り込むことで企業としての成長機会を得ていきたいということ。2つ目は、ビジネスが日本に一極集中すると、日本

の自然災害や経済動向の影響を強く受けてしまうため、地域や事業の分散を図り、安定した収益を上げていくこと。3つ目に、生産、販売、投資といった面で、海外に進出した日本企業を保険面でサポートすること。

当社の海外保険事業における正味保険料は、2002年から2010年で7倍となった。そのうち中国の割合は生保・損保合わせて6%とまだ小さい。収益の貢献度でも1%足らずであり、まだまだ存在感は小さく、中国は当社にとってこれからのマーケットである。

#### **出資割合が厳しい生保と商品規制が厳しい損保**

世界のGDP（国内総生産）構成比を見ると、北米、西欧、日本といった、いわゆる先進国が世界の約5割（中国は6%）を占める。しかし、生保市場と損保市場のシェアは先進国（日本含む）がそれぞれ78%と82%と、非常に高い。保険は遅効性指標であり、アジア等の新興国の保険市場が大きな成長余力を秘めている。当社としてもこうした新興国市場に一層注力していきたいと考えている。

中国の保険市場は着実に拡大している。2010年から2021年にかけて、中国の損保市場は約5兆円から17兆円に、生保市場は約13兆円から45兆円になるとの予想もある。中国の中間層の成長とともに、この数字も大きくなるだろう。

但し、中国は外資系に対してまだ十分に市場の門戸を開いていない。中国の損保会社は59社だが、そのうち外資系は21社。この21社のマーケットシェアは1.1%に過ぎない。生保でも合計61社のうち外資系は25社であるが、外資系のシェアは5.1%と、非常に小さい。その理由は、主として外資に対する中国の規制にある。まずは出資に関する規制。中国では、株式の25%以上を外国資本が所有する場合は「外資系企業」となるが、

生保では外国資本の出資上限が 50%までとなっている。損保では外資 100%出資が可能だが、ビジネス拡大のために重要な支店展開に関する当局の認可スピードは遅い。更に、中国でも日本同様に自動車保険は自賠責保険とセットで販売されるのが一般的だが、自賠責保険自体が外資損保に開放されていない。現在、中国の損保市場の 75%は自動車保険であるため、結果として外資の市場シェアがわずかに留まっている。

但し、先日、国家副主席の習近平氏がアメリカで自賠責の開放を明言したこともあり、今後、外資損保も規制緩和によって成長していくことができると期待している。自動車保有台数は急激に増えているにも関わらず、現地損保のサービスのレベルはまだ低い。だからこそ、当社では日本を含め各国で培ってきたグループのノウハウを総合し、それを中国市場に合った形で提供していくことで、中国市場でのビジネスチャンスとすることができると考えている。

東京海上グループの現状の中国での損保事業と生保事業を比較すると、戦略にも大きな違いがある。損保は主に日本企業を対象とし、日本レベルの高品質な商品・サービスを提供することを基本戦略としている。現時点では保険料の約 8 割のお客様は日本企業からのものだ。一方、生保は現地のリテール市場を対象に、現地に根ざした商品・サービスを提供するのが基本戦略。結果として、損保では日本人駐在員を多く派遣しているが、生保はローカル生保会社へのマイナー出資であるため中国人によるマネジメントとなっている。

グローバル化の進展のために人材活用はこれから特に重要なポイントになるだろう。当社グループ企業でもローカル人材の社長・幹部登用が増えており、それぞれの国で活躍している。国籍を問わず優秀な人材を増やし、経営戦略に日本人以外の考え方を積極的に取り入れていきたい。

## (2) 中国に進出する企業が考えるべき「グローバル」の定義

(遠藤氏と、上海出身で東京海上ホールディングスに勤務する、丁霄氏によるディスカッション)

### ローカル市場に十分に入り込んでいない日本企業

**遠藤** 丁氏は上海で生まれて日本の大学を卒業し、日本の商社に入社。その後米国で MBA を取得している。そういった経歴を持ち、日本の企業で働く人はめずらしいと思うが、なぜそのような道を選択したのか。

**丁** 私が日本で大学を卒業した 2000 年ごろ、家電・エレクトロニクス分野等を中心に多くの日本の企業が中国に進出し、成功していた。しかし、自分が商社に勤務していた 6 年間で様子はだいぶ変わってしまった。残念ながら中国では日本企業が相対的に競争力を失い、その知名度や魅力は薄れつつあるのではないか。一方、米国企業の多くは成長の勢いを保っており、その魅力の秘密を知りたいと思ったのが米国留学の理由だ。

**遠藤** 日本と米国の企業両方を知っている丁氏だが、日本企業の良い点と悪い点はどんなところか。

**丁** 現在の同僚の多くは、日本でも名門大学を卒業し、流暢な英語を操り、海外の駐在経験もある。しかし、海外育ちの社員や、外国人の社員がほとんどいないことに驚いた。また、先輩は何も隠さずに仕事を教えてくれるし、しっかり OJT (職場内訓練) が実行されている。米国の企業は社員同士の競争が激しく、社内であっても「教えたくない」という意識を持つ先輩もいるようだ。それから、日本人は、非常にルールをよく守る。しかし、ルールを守ることで効率が悪くなる場合にはルールを改善しなければならない場合もあるが、なかなかそうした行動を起こす人は多くない。中国の企業にも、もちろんルールはあ

るが、効率やコストダウン、利益を重視するため、ルール自体も頻繁に変わる。責任者がきちんと責任をもって判断しているから、部下も行動しやすいと思う。

**遠藤** 特に保険会社の場合はルールの遵守は絶対に必要。しかし、効率性や収益を大事にするという点においては、日本に足りない部分があるのかもしれない。

### 達成感を感じられないローカルスタッフ

**遠藤** 中国戦略において、日本企業が陥りやすい誤りはどんなことか。

**丁** 日本企業は、中国に進出してもローカル市場に十分に入っていないことが多く、プレゼンスや知名度が弱くなっている。その背景には、トップのポジションはいつまでも日本人駐在員で占められており、ローカルスタッフはがんばっても上のポジションにはいけないう状況があると思う。ローカルスタッフが達成感を感じることができず、中国企業のようにハイスピードで成長することもないため、働いていても意味がないと考えてしまい、結果として優秀な人材が確保できないのではないか。

もう1つ重要な点は「心」である。海外においては、その国の言語の習得は不可欠。さらに、その国を好きになってこそ、その国に根ざしそこで利益を挙げていくことができる。自分がその国の一部分であるというぐらいの意識を持つべき。故郷に帰らなくても外国において社会的な地位を築いている華僑のような意識が必要だろう。

**遠藤** 今後、非日系ビジネスの比率が高くなれば日本人以外がトップに立つことになる。また、中国においては当社もCSR(企業の社会的責任)活動にも力を入れている。今後とも、中長期的な視点で中国のためになることに継続して取り組んでいく

い。

### 日本企業がグローバル化に成功する条件は？

丁 日本にもグローバルに進出している企業は多数あるが、グローバル企業として常に評価を得ている企業のひとつがマクドナルドだ。例えば日本のマクドナルドはサービスもメニューも日本向け。他国でも同様だ。昨年は米国で業績が悪化したが、海外で着実に利益をあげていけば全世界でのシナジー効果も期待できる。日本企業がグローバル化を成功させるために必要なことは、海外に進出していく以前に、まずは日本で優秀な企業として支持される企業になること。そして、優秀な人材をうまくマネジメントすること。

遠藤 当社が現在進めている中国の生保事業はまさに現地に根ざしたリテールビジネス。どうしても日本人の感覚や日本人の視点で考えてしまいがちだが、日本人とは違う価値観、思想といったものを、丁氏のようなグローバルな社員にうまくリードしてもらいたいと考えている。

(質疑応答)

Q. 海外進出に当たって、現地の優秀な人材をマネジメントするために、組織や権限のあり方をどう調和しているのか。

A. 自分たちの企業の歴史、企業文化、フィロソフィーについて、現地のマネジメント層と時間をかけて論議するようにしている。

Q. 商品を作るに当たってのデータベースはどうしているのか。

A. 中国保険市場はまだ規制市場であり、特に損保事業では、

自社でのデータ解析の必要性は現時点ではそれほど高くない。  
データ収集と検証には5年程度は必要であり、今は自動車保険  
でデータ収集を開始したところである。将来的には収集したデ  
ータを活用して当社なりの料率体系を作っていきたいと考えて  
いる。