

第9章 生命保険会社の海外事業展開に関する展望と考察

愛知大学経営学部
富村 圭

I はじめに

昨今、我が国の生命保険会社の海外事業展開が活発化している¹。その背景には、少子高齢化による国内市場の縮小がある²。他方、海外市場に目を向けると、特に経済成長が著しいアジア諸国では⁴、人口増加が予測され、かつ経済成長に伴う所得の増加による中間層の拡大が、保険需要の高まりに繋がることが期待されている。このような状況において、我が国の生命保険会社は、本格的な海外戦略が求められているわけだが、海外事業展開は、生命保険会社だけに求められる喫緊の課題となっているわけではない。

M&A助言のレフコによると、2013年度に日本企業が海外企業を対象に行ったM&Aの件数は521件で、金額は6兆8,567億円に昇り、前年度比で7%増となっている。同年度の世界全体のM&A件数が約3万5千件と低水準となる中で⁵、日本企業の積極的な海外進出が際立っている。その中でも、特に伸びが著しいのが、アジア企業を対象としたM&Aであり、前年度の178件から223件と大幅に増え、過去最高となった。欧米企業を対象としたM&Aが251件と前年度比で7%減になったのと対照的な結果である。

アサヒグループHDがインドネシアの飲料水事業を約189億円で、三井物産がマレーシアの不動産会社を150億円で買収した案件の外にも、ダイキン工業がインドネシアの空調販売会社を11億円で、コクヨがインドのノートメーカーを9億円で買収するなど、非金融業による案件が多いものの、金融業においても、三菱UFJフィナンシャル・グループがタイのアユタヤ銀行の株式72%を5,360億円で取得し子会社化、三井住友銀行がインドネシアの年金貯蓄銀行の株式40%を約1,500億円で取得するなど、金融機関によるアジアでのM&Aも活発化している⁶。

本稿では、我が国の生命保険会社の海外事業展開の現状を概観し、加えて、生命保険会

¹ 例えば、第一生命保険株式会社は、2015年2月1日付で、米国のプロテクトティブ社を約5,750億円(55億5,400万ドル)で買収し、完全子会社化した。

² 国内の個人保険の保有契約残高は1990年代半ばから縮小に転じており、足元ではピーク時の6割程度に留まっている。

³ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によると、我が国の人口は、2010年の12,806万人を境に減少すると推計されており、2050年には、9,708万人になるとしている。

⁴ 「中小企業白書2012年版」によると、アジアなどの新興諸国のGDPが拡大している一方で、我が国のGDPのシェアは1992年の15.6%から2011年には8.5%まで縮小している。

⁵ 2010年度の4.4万件を境に減少傾向にある。

⁶ その他にも近年では、2012年に三菱UFJフィナンシャル・グループがベトナム産業貿易商業銀行に741億円出資、みずほ銀行が2011年にベトコンバンクに567億円出資、2007年に三菱UFJフィナンシャル・グループが、マレーシアのプミプトラ・コマースに382億円出資するなどがある。

社よりも先に海外事業展開を行っている一般事業会社や損害保険会社との比較を通して、生命保険会社の海外事業展開の特徴を捉え、今後より一層進展させる上での課題について検討していく。

II 日本企業の海外進出の概観

1. 海外進出形態

これまでの日本の製造業が海外に進出した際には、①間接輸出、②販売拠点の設立、③生産拠点の設立、④グローバル・インテグレーション（国際的な事業統合）の4段階のプロセスを経ている（熊本・佐藤（2013））。

企業が海外で自社製品を販売するにあたり、まず、最初は直接海外の顧客に輸出取引を行うが、顧客を拡大し販売量を増やすためには限界があり、市場を開拓する必要が生じる。その際に経るプロセスが間接輸出であり、海外の販売代理店に海外での販売活動を委託する。このプロセスでは、市場の開拓と同時に、自社製品が海外マーケットにおいて受け入れられるかを判断する重要なプロセスだとされている。

次に企業は、輸出が好調で現地マーケットにおいて自社製品が受け入れられたと判断した場合、販売拠点を設立し販売の強化を企図する。自社の社員を常駐させ、自前で販売ネットワークを拡大していくため、販売不振による在庫リスクや販売代金の回収リスクなどを負うことになる。

上記の間接輸出、販売拠点の設立の段階では、自社製品を日本国内で製造し輸出することで供給している。その際に問題となるのが、コスト高と現地のニーズに必ずしもマッチしていない点である。そこで、企業は工場を建てるなど、現地に生産拠点を設立することで製造コストの削減や現地ニーズの取り込みを図る。

海外進出形態の最終段階として、グローバル・インテグレーション（国際的な事業統合）があるとされている。この段階では、製造販売のみならず、財務や人事などの経営要素もグローバルで一体化され、企業グループ全体が一体となりグローバル戦略に取り組む形態である。つまり、この段階では本社が意思決定を行い、各国に点在する生産拠点や販売拠点を有機的に連携させ、グローバルな経営を行っていく⁷。

2. 国際化の理論

企業の国際化の理論として、①段階的アプローチ（ウサブラ理論）、②ネットワーク理論、③ピギーバック・アプローチがある（ハバート（2013））。

段階的アプローチ（ウサブラ理論）とは、企業が最初に国境を越えて事業を展開する際に選択する地域は、言語などの文化的特徴が類似する地域を選好する傾向があるとするも

⁷ 熊本・佐藤（2013）では、グローバル・インテグレーションを達成した企業は、欧米のグローバル企業のみとしている。

のである。例えば、英国の企業であれば米国や旧植民地、仏の企業はベルギーを選択する。文化的距離の近い国ならば、両国の母国語でビジネスを行うことができるため書類を翻訳する必要はなく、また、法的制度にも共通点が多いため、現地市場への適応が比較的容易になるためだと考えられる。

また、段階的アプローチでは、企業は現地市場の状況把握が蓄積するにつれ、より多くのリソースを投入するとしており⁸、時間を要するものの計画的に国際化を図ることができる。しかし、今や世界経済は急速にグローバル化しており、そのスピードに対応するために段階的アプローチでは説明できない国際化を進めている企業が存在する。そういった企業の国際化を説明する理論がネットワーク理論である。

ネットワーク理論では、提携先やパートナーが提供する市場に関する情報に依拠する形で企業は海外展開を進めることで、自国の文化、法制度、言語と類似性のない地域にも急速に展開することが可能になるとしている。

上述の二つのアプローチでは、企業が主体的に海外事業展開を行うことを想定しているが、他方で、先に事業展開した顧客企業に追随する形で各地域市場に参入するケースもある⁹。このような海外事業展開を説明する理論がピギーバック・アプローチである。つまり、海外事業展開を企図する企業は、展開当初の不確実性の高い時期に既存の顧客とのビジネスを確立することで安定的にキャッシュフローを得て、その後に当該地域における他の顧客とのビジネスを構築するものと理解される。

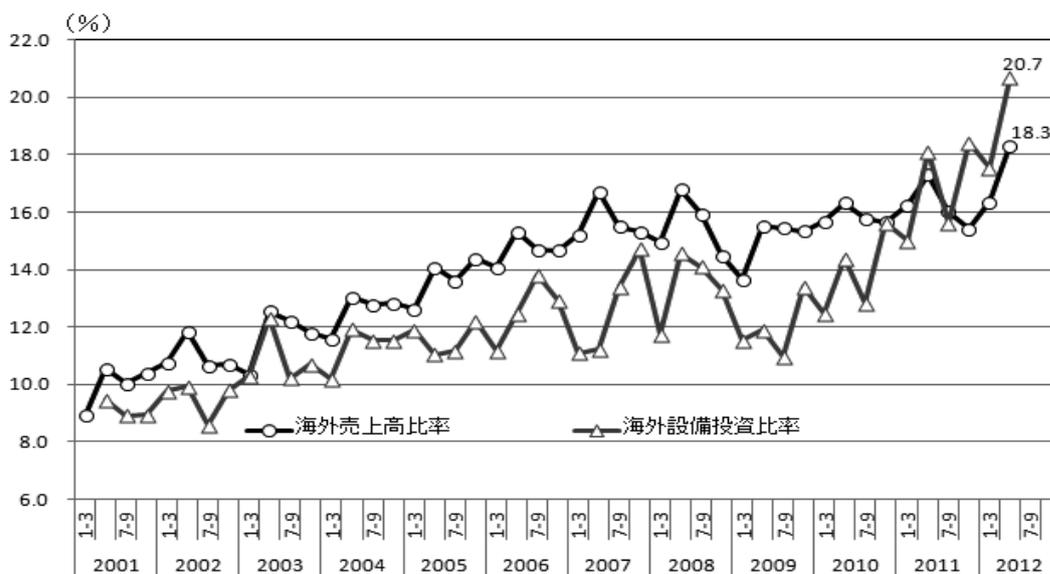
3. 海外事業展開の現状と国内への波及効果

経済産業省の「平成 24 年 海外現地法人四半期調査における製造業の海外売上高比率及び海外設備投資比率について」によると、わが国の製造業の海外売上高比率は 2001 年には 9%であったものが、2012 年には 18.3%と約 2 倍になっており、急速に海外での売上高が伸びてきたことが分かる。また、海外設備投資比率を見ても、2001 年には 10%弱にすぎなかったものが、2012 年には 20.7%と 10 年間で 2 倍以上に膨れ上がっている（図表 9-1 参照）。両指標ともリーマンショックによって一時的な落ち込みはあったものの、2010 年以降持ち直しており、特に海外設備投資比率は、近年、急速な伸びを示しており、企業が本格的に海外事業展開を推進していることが窺われる。

⁸ 直接輸出、販売代理店の設置、生産拠点の設置の段階を踏む。

⁹ 例えば、銀行の海外事業展開が当てはまる。

【図表 9 - 1 我が国の製造業の海外売上高比率と設備投資比率】

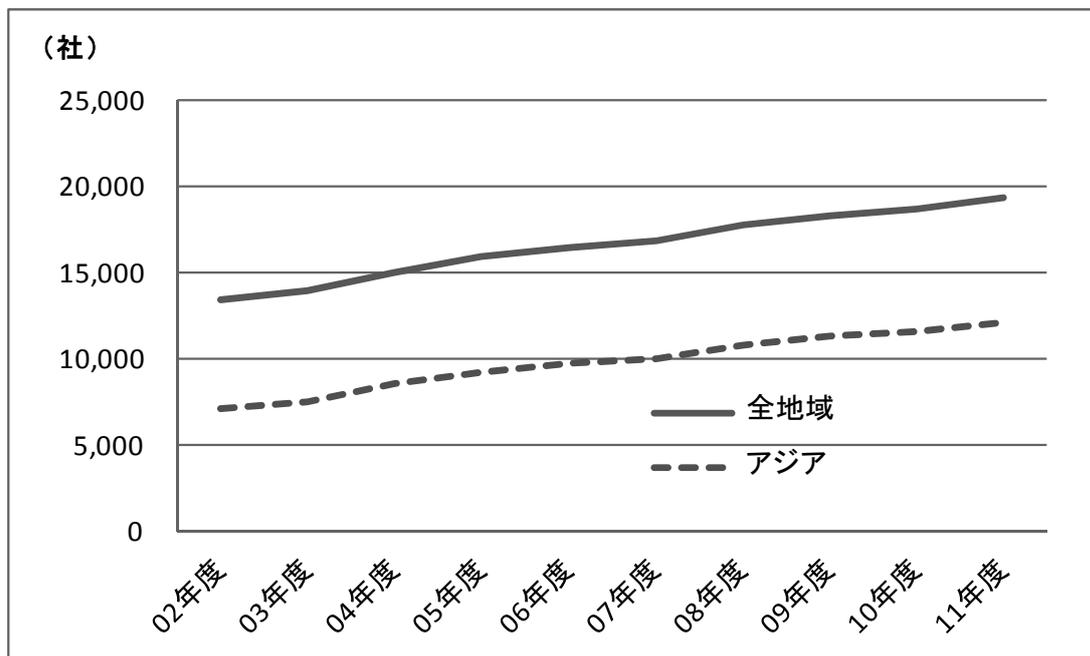


(引用元)：経済産業省「平成 24 年 海外現地法人四半期調査における製造業の海外売上高比率及び海外設備投資比率について」

また、図表 9 - 2 では現地法人企業数の推移を示している。2002 年度には 13,322 社であったものが、2011 年度には 19,250 社と約 6,000 社増加している。地域別の内訳をみると、アジア地域が約 5 割から 7 割を占めており、近年の企業の海外事業展開はアジア地域を中心としたものであることが分かる¹⁰。

¹⁰ アジア地域への進出企業数は、2002 年度は 7,009 社、2011 年度は 12,089 社となっており、増加率を比べると、全地域が約 45% 増なのに対して、アジア地域は約 72% 増となっており、大凡 30% 高い増加率となっている。

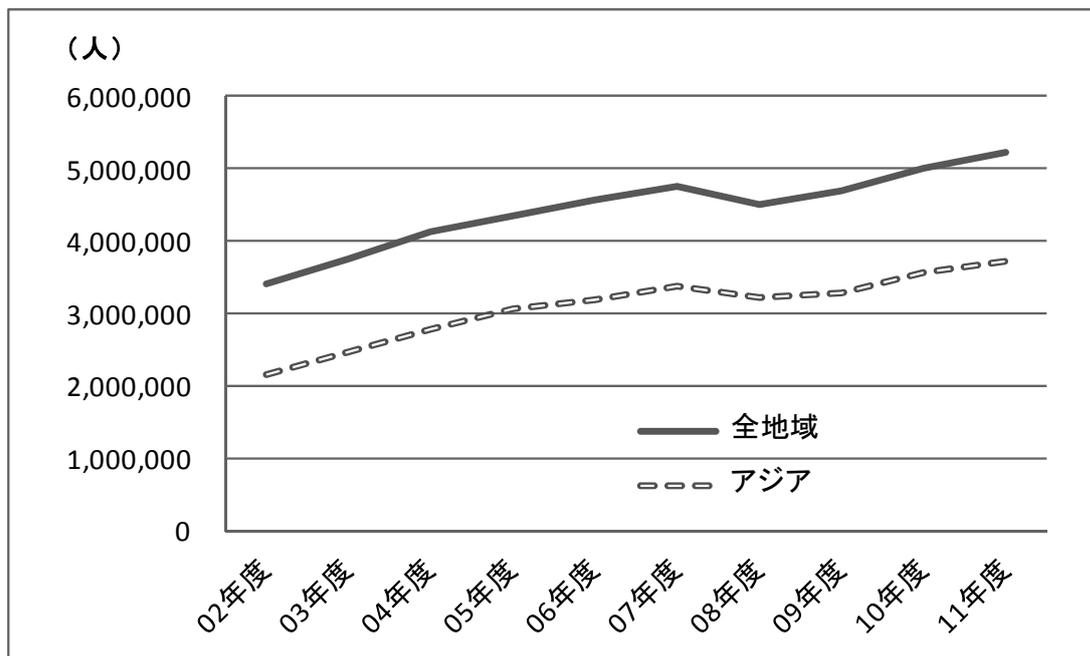
【図表 9 - 2 現地法人企業数の推移】



(出所)：経済産業省「海外事業活動基本調査」より筆者作成

次に現地法人の常時従業員数に目を移すと（図表 9 - 3 参照）、2002 年度の 3,407,919 名から、2011 年度の 5,227,164 名に急増していることが分かる。そのうちアジア地域では、2,143,084 名から 3,733,718 名と増加し、全体の 7 割を占めている。日系企業の進出地域では、現地での雇用が急増しており、同時に所得が安定的に伸びていけば、中間所得層の拡大につながり保険業のビジネスチャンスになる可能性もある。

【図表 9-3 現地法人常時従業者数の推移】

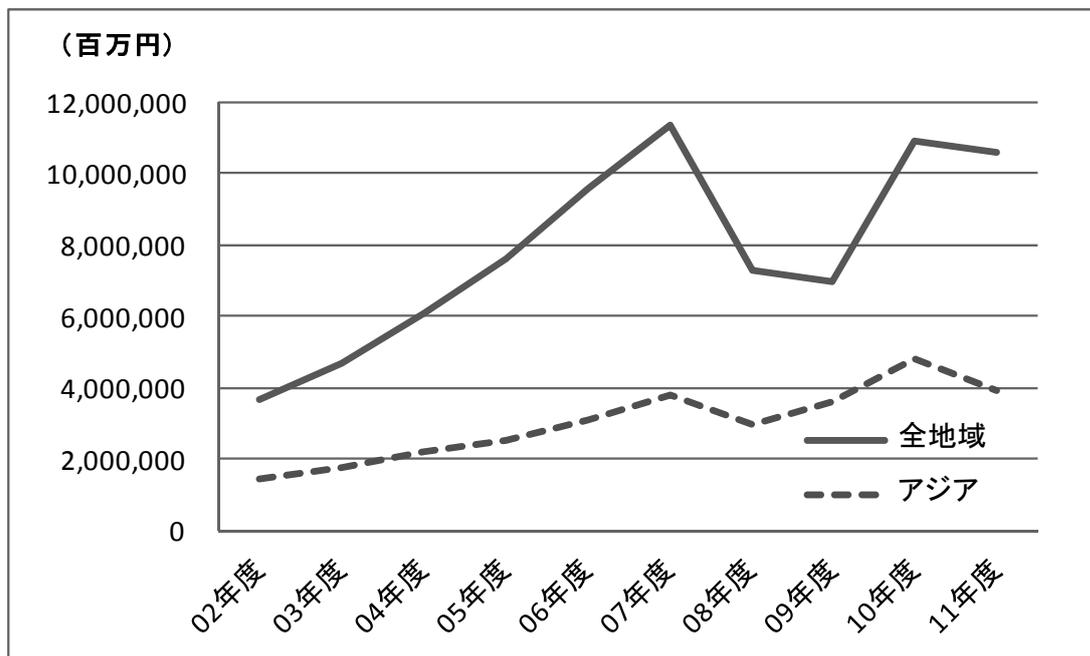


(出所)：経済産業省「海外事業活動基本調査」より筆者作成

図表 9-2、図表 9-3 から日本企業がアジア地域を中心に海外事業展開を積極的に推進し、また現地での雇用の創出に寄与していることが確認されたが、本来の海外進出の目的である利益の創出はどのようになっているのであろうか。図表 9-4 では現地法人の経常利益の推移を示している。2002 年度の 3 兆 6,999 億円から、2011 年度では 10 兆 6,247 億円に約 3 倍の水準に達している。アジア地域の占める割合は、2002 年度には約 5 割あったものが、2011 年度では 1/3 程度になっており、進出企業が急増しているのとは対照的に、その寄与度は相対的に高くはないようである。

もっとも、アジア地域への進出は、短期的な視野に立ったものではなく、中国を中心とした新興国の今後の経済成長に期待をしての進出と考えられるため、現在の投資が利益という果実に結び付くには時間が必要と考えられ、現状の結果を持って海外進出が失敗と評価するのは適当ではないように思われる。

【図表9-4 現地法人経常利益の推移】



(出所)：経済産業省「海外事業活動基本調査」より筆者作成

次に海外事業展開が国内への波及効果に付いて概観する。「中小企業白書 2012 年版」によると、海外への直接投資を行っている企業と、そうでない企業を比較すると、前者では国内の雇用者が増えているとしている。これは、国内から、事業展開を行っている海外の地域に部品供給を行うためや開発支援のために雇用を増やしている結果と理解される。加えて、国内でしか事業展開を行っていない企業では、国内景気の波に応じて生産を調整する必要があるため、長期的な視点で雇用を増やすことは難しい。他方で、海外に市場を持つ企業の場合、国内景気が落ち込んだとしても、その分を海外市場で吸収することができるため、長期的な雇用計画を立てることができるためと考えられる。

また、企業が海外に事業展開を行う際に、既存の事業だけではなく新規事業の展開も行う場合には新規雇用も生まれるため、海外への直接投資を行っている企業で国内雇用が増加していると理解される。

一般的に企業の海外への直接投資は、国内の産業の空洞化を生み、それに伴い雇用の削減につながるかとされているが、海外市場に対応することで、国内事業が活性化され雇用の確保につながる可能性を示唆している¹¹。

¹¹ 知識集約型のサービス産業である保険業においては、製造業ほどの効果は期待できないものの、コールセンターの設置などによる雇用の創出は可能かもしれない。

Ⅲ 我が国生命保険会社の海外事業展開の現状

1. 第一生命保険株式会社のケース

第一生命保険株式会社（以下では第一生命とする）は、我が国の生命保険会社の中において、最も海外事業展開に注力している生保の一つである。

海外での保険事業の展開は、2007年に100%子会社化した第一生命ベトナムの発足を皮切りに、2008年タイにオーシャンライフ（24%出資）、2009年インドにスター・ユニオン第一ライフ（26%出資）、2011年豪州にTAL（100%子会社化）、2013年インドネシアにパニン・第一ライフ（40%出資）に対し、出資または、完全子会社化することで、2000年代後半より相次いで矢継ぎ早に海外事業展開を行っている。

また、資産運用業においても米国のジャナス社と出資・業務提携を行っており、海外事業展開を新たな成長ドライバーと位置付け、多様でかつ積極的なグローバル展開を行うことでグループの収益力向上を図っている。

2. 日本生命保険相互会社

日本生命保険相互会社（以下では日本生命）の海外事業展開の歴史は、我が国の生命保険会社の中では古く、1991年の米国日生に遡る。また、日本生命の海外事業展開の特徴として、資産運用業においても積極的な海外進出を行っている点があげられる。その他の大手三社が保険事業を中心とした海外事業展開を行っているとは対称的な動きである。一例をあげれば、第一生命保険が保険事業で5社、資産運用業で1社であるのに対し、日本生命は保険事業で4社、資産運用業で7社と、数だけでいえば資産運用業での海外進出が上回っている（図表9-5参照）。

国内市場が飽和する中で、成長余力のある海外市場を今後の成長エンジンとする点は、大手4社においても一致していると思われるが、両事業への傾注度や進出地域に各社の戦略が表れていると言える。

3. 明治安田生命保険相互会社

明治安田生命保険相互会社（以下では明治安田生命）の海外事業展開の特徴は、その進出地域の多様化にある。1976年の米国、その後2010年代に入って本格的に海外に進出を推し進め、現在は9ヶ国で6社となっている。具体的な進出地域は、米国、中国、インドネシア、ポーランド、タイと北米、中東欧、アジアと分散がなされている。米国を除けば、市場の成長余力が残された新興国であるが、地域を分散することでリスク回避を行っていると言える。

4. 住友生命保険相互会社

住友生命保険相互会社（以下では住友生命）は、大手4社の中では海外事業展開に対して、比較的慎重な姿勢をとっているように見受けられる。現時点では、保険事業で中国

の中国人民人壽保險、ベトナムのバオベトホールディングス、インドネシアのBNIライフ・インシュアランスを展開している。住友生命においても、人口が十分にあり、既に一定程度の経済成長を遂げ、中間層が台頭している中国、今後安定的に人口増が見込め、著しい経済成長が見込めるベトナム、インドネシアと、海外市場の成長を上手く取り込み、自社の収益源の一つに育てることを目的としていると推察され、上記の点が大手4社に共通した点である。

【図表9-5 生命保険会社の海外進出一覧】

	第一生命			日本生命		
	社名	進出地域	進出年	社名	進出地域	進出年
保険事業	第一生命ベトナム	ベトナム	2007年	米国日生	米国	1991年
	オーシャンライフ	タイ	2008年	バンコク・ライフ	タイ	1997年
	スター・ユニオン第一ライフ	インド	2009年	長生人壽	中国	2003年
	TAL	豪州	2011年	リライアンス・ライフ	インド	2011年
	パニン・第一ライフ	インドネシア	2013年			
	プロテクティブ	米国	2015年			
資産運用業	ジャナス	米国		ポスト・アドバイザー・グループ	米国	
				バナゴラ	米国	
				NII	米国	
				NSAMヨーロッパ	英国	
				NIP	英国	
				リライアンス・アセット	インド	
				NLGIシンガポール	シンガポール	
	明治安田生命			住友生命		
	社名	進出地域	進出年	社名	進出地域	進出年
保険事業	パシフィック・ガーディアン生命保険	米国	1976年	中国人民人壽保險	中国	2005年
	北大方正人壽保險有限公司	中国	2010年	バオベトホールディングス	ベトナム	2012年
	PTアプリスト・アシュアランス	インドネシア	2012年	BNIライフ・インシュアランス	インドネシア	2014年
	TUオイロバS.A.	ポーランド	2012年			
	TUIRワルタS.A.	ポーランド	2012年			
	タイライフ・インシュアランスPCL	タイ	2013年			
資産運用業						

IV 損害保険会社との比較

1. 東京海上日動、三井住友海上、損保ジャパン3社のケース

我が国の損害保険会社は、生命保険会社よりも先んじて海外事業展開を行っている。野村（2011）によると、東京海上日動、三井住友海上、損保ジャパン3社の海外での収入保険料の合計は、2007年3月期で約4,000億円、2012年3月期では約7,400億円と、順調に収益を伸ばしている。また、収入保険料のうち海外の占める割合は、2007年3月期で8.3%、2012年3月期では14.6%と、収益の柱に育ちつつある。三者の海外事業展開の戦略の違いを考察するために、海外事業正味収入保険料の地域別内訳を見てみると三者三様であり、戦略には大きな違いが見られる。東京海上ホールディングスは、北米が36%を占め、次いで中南米が15%、アジアは僅か12%に留まっている。対して、MS&ADホールディングスはアジアを中心に据えており（52%）、次いで欧州の25%、米国は僅か16%となっている。また、NKSJホールディングスは、先の二社と異なり、南米市場を中心に海外事業展開を行っており（41%）、アジア、米国市場でそれぞれ27%、17%となって

いる。

このように損害保険会社の海外事業展開は、生命保険会社のそれとは大分状況が異なっているものの、国内市場の拡大が見込めない中で、新興国の高い経済成長を狙った海外事業展開である点は一致している¹²。

V アジアの金融市場の展望

これまでに概観してきたように、日本企業は海外での事業展開を積極的に進展させている。特にアジア地域への進出は急速なものとなっている。その要因の一つとして、アジア諸国の成長力への期待がある。中国が「世界の工場」から「世界の市場」に変貌を遂げようとしているように、人口増加に裏打ちされた巨大市場は、自国経済が成熟期を迎えた先進諸国にとって魅力的なものであり、新興国の経済成長を如何にして取り込むかが、我が国を含め先進諸国の課題となっている。そこで、本節ではアジアの金融市場を、人口動態、中間層の拡大、都市化の進展といった観点から展望する。

2012年の世界の人口は70億5,200万人であるが、そのうちアジア地域が42億5,000万人と全体の60.3%を占めており、アジアのマーケットは、世界の中心となりつつある。また、今後の人口動態においても、我が国をはじめとした先進諸国では、少子化と高齢化が進行するため、これまで以上のマーケットの拡大は期待できない。その一方で、アジア諸国においては、今後しばらくは人口増加が予測されており、マーケットの拡大が期待できる。

また、それに伴い所謂「中間所得層」の増加も予測されている。1人当たりGDPをみると、アジア諸国で1.5万ドル以上の国と地域は、日本、シンガポール、香港、韓国、台湾の5カ国だけであり、近年急速な経済成長を遂げている中国、マレーシア、インドネシア、タイなどでも1.5万ドルには達していない。人口が10億人を超える中国や2億人を超えるインドネシアが、今後1.5万ドル以上の国に仲間入りした際の世界経済に及ぼすインパクトの大きさは極めて大きなものになることは想像に難くない。

加えて、上記の新興国においては、今後、都市化が急速に進展することが予測されており、従来の単純で低付加価値の製造業から、高付加価値を生む製造業やサービス業への労働力のシフトが起こることで、所得の増加、より高品質な財・サービスへの需要の高まりが期待されている。

我が国が1960年代に経験した高度経済成長期のように、労働者の生産性の高まりが所得の増加につながり、所得の増加が旺盛な消費へとつながることで、内需が拡大する好循環が期待できる。また、生命保険業においても、所得増による保障性の保険商品への需要の高まりが期待できる。

¹² 野村（2011）によれば、損害保険会社の海外事業展開は、日系企業の海外進出に合わせたもので、日系企業の海外でのリスクを引き受けることが中心だったとしており、その点も生命保険会社とは異なる。

上述のようにアジア市場は、有望な市場として期待できる一方で、大きな課題も抱えている。それは、我が国と同等、もしくはそれ以上のスピードで高齢化が進行する点である。特に東アジア諸国における高齢化は深刻なものになることが懸念されている。高齢化の進展を測る指標として、全人口に占める65歳以上の人口の比率が7%から14%を超える期間（倍化年数）で比較すると、我が国が1966年から1991年までの25年間に要したのに対し、韓国では1999年から2017年の18年、シンガポールに至っては2000年から2016年の16年と予測されており、我が国以上のスピードで高齢化が進展する恐れがある。その他の国の倍化年数も、中国が25年（2001年から2026年）、タイが22年（2005年から2027年）、インドネシアが22年（2019年から2041年）、フィリピンが24年（2026年から2050年）となっており、軒並み日本と同程度のスピードかそれ以上のスピードで高齢化が進展する予測となっている。近年、海外に向け市場を開放した始めたミャンマーでさえ2018年から2041年の23年と推計されている。つまり、現状の予測に基づけば、遅くとも2050年までに今後有望な市場と目されている開発途上国でも高齢化を経験することになる。

木原（2007）では、高齢化が金融市場に及ぼす影響について、高齢化と貯蓄、株式の収益率、株価、国債の利回りの関係に着目した分析を行っている。

高齢化と貯蓄の関係では、①高齢（65歳以上）人口比率の増加は貯蓄率を引き下げ、②高貯蓄世代（40～64歳）人口比率の低下は貯蓄率を引き下げるとする分析結果を得¹³、東アジア諸国の高貯蓄世代人口比率のピークは、2020年から2030年とする国連の推計結果と併せて考察することで、東アジアの金融市場は、思いのほか早くピークアウトする可能性があると指摘している。つまり、東アジアの急激な高齢化の進展は、貯蓄（投資）や経済成長に大きく影響する可能性があり、それらの国々の成長を享受できる期間は思いのほか短いかもしれない。しかし、世界に先駆けて少子高齢化を経験している我が国の生命保険会社にとって、新興国市場の高齢化は、これまでの経験を活かせるビジネスチャンスのように思われる。

VI おわりに

本章では、我が国の生命保険会社の海外事業展開について考察を行ってきた。大手4社で進出先など若干の相違点はあるものの、成長余力が依然として残されている新興国市場を中心に事業展開を行うことで、自社の成長ドライバーの一つにすることを目的としている点は共通している。また、多くの場合、部分出資の形態をとることでリスクを回避している点も共通している点と言える。この点が、製造業の海外事業展開と最も異なる点と理

¹³ 上述の分析結果の他にも、高齢化と株式の収益率の関係において、株式収益率と高齢人口比率は正の関係、高貯蓄世代比率と負の関係があることを、株価との関係では、高齢人口比率と負の関係、高貯蓄世代比率と正の関係、国債の利回りとの関係では、高齢人口比率と正の関係、高貯蓄世代比率と負の関係があるとしている。

解される。製造業は、財を製造、または供給するため安い労働力を求めての海外進出であるため、同時に高い品質管理が求められた。一方で、知識集約型のサービスを供給する保険産業においては、部分出資によるリスクコントロールと人材や商品に関するノウハウを提供することで、出資先企業の成長に寄与することを可能にしていると言える。

第V節で考察したように、アジアの金融市場は大方の予想に反して、早くピークアウトする可能性が懸念されるものの、世界有数の少子高齢化社会を経験している我が国の生命保険会社にとっては、これまでの経験を活かしたビジネスを展開する絶好の機会と捉えることもできる。

医療技術の急速な進歩、人々の健康意識の高まりなどによって、年々寿命は延びおり、それに伴い人々の生命保険に対する需要は高まることが推察される。我が国の生命保険が、我が国の市場で培ったノウハウを活かし、アジアに留まることなく世界中で良質な生命保険商品を提供することで、人々の厚生向上に寄与することを期待したい。

【参考文献】

- ・木原隆司（2007）「高齢化・成長・金融市場－東アジアの政策課題－」PRI Discussion Paper Series (No.07A-10)。
- ・熊本浩明・佐藤江司（2013）『事例で読み解く成功する海外展開と経営管理』清文社。
- ・ナンシー・ハバート（2013）『欧米・新興国・日本 16 カ国 50 社のグローバル市場参入戦略: M&A、提携・合弁、グリーンフィールド投資が成功する秘密』東洋経済新報社。
- ・野村秀明（2011）「損害保険会社の海外事業展開」『保険学雑誌』第 616 号。
- ・経済産業省『中小企業白書 2012 年版』。
- ・経済産業省「平成 24 年 海外現地法人四半期調査における製造業の海外売上高比率及び海外設備投資比率について」。
- ・国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』。
- ・住友生命保険相互会社『住友生命 2014 年度ディスクロージャー誌』。
- ・第一生命保険株式会社『2014 第一生命アニュアルレポート』。
- ・日本生命保険相互会社『日本生命の現状 2014』。
- ・明治安田生命保険相互会社『明治安田生命の現況 2014』。