

巨大外資系保険会社の日本戦略について

この1年、生保業界では外資系主導の再編が相次いだ。国内生保と提携、またそれを傘下に収めた外資系保険会社は、日本ビジネスをどのように展開していくのだろうか。各社の概要や海外での活動経緯を整理しながら、主要な欧米保険会社の日本戦略を展望する。

1. 仏アクサ・グループの概要と戦略

世界最大の保険グループであるフランスのアクサ (Axa) は、1999年11月に日本団体生命 (1999年度保険料等収入 5,576.5 億円・国内生保 13 位) と提携した。2000年3月に持株会社「アクサニチダン保険ホールディングス(株)」を設立、日本法人をアクサニチダン生命保険、日本団体生命をニチダン生命保険と改名し、ともにその傘下に収めた。

1) 経営戦略の特徴～「進出先でトップクラスのシェアを確保」が基本方針

アクサの前身はフランス北西部の小規模な保険会社である。それが1982年に会長に就任したクロード・ベベアール氏の拡大政策の下、フランス内外で買収を重ね、初の海外進出から20年弱で世界最大の保険グループに成長した。グループの1999年総収入は665.3億ユーロ (約6.7兆円)、生損保保険料収入537.9億ユーロ (約5.5兆円)、運用資産総額は7,810億ユーロ (約79.2兆円) に達し、60ヶ国以上で事業を展開、約14万名を雇用するまでになった (表1)。

ベベアール氏の強烈な拡大指向は、1970年代に派遣されたカナダで近代的資本主義に触れたことに始まる。「旧態依然のフランス流経営から脱皮し、規模拡大と国際化を急がなければ買収されかねない」との危機感が、同氏を相次ぐ買収に駆り立てていった。

膨れ上がる資産を背景に主要機関投資家としての地位を固めたアクサは、仏金融・産業界への影響力を強めていった。1999年の仏大手行の合併抗争では、黒幕としてその動向を大きく左右した。同氏の意思に反してBNP-パリバとの合併を拒否したソシエテ・ジェネラルは、仏金融界での立場が微妙となり、孤立感を深める同行をめぐって買収観測が飛び交った。

アクサは「ローカルな戦略、グローバルな構想」をスローガンに、その影響力を国内から世界の主要市場へと広げている。進出先では有力保険会社、運用会社を買収、現地でトップクラスのシェアを確保するのが基本方針である。有力保険会社となれば現地の重要情報が入手しやすく、産業界への発言力も強くなる。マネジメントでも、現地人の登用を進

■ 資本市場クォーター 2000年 秋

め大幅に権限を与えてインセンティブを高めるローカル戦略を推進している。

一方で、グローバルな視野を持つ幹部の育成や社内コミュニケーションの促進にも配慮している。各国の幹部を意図的にアマゾン、アラスカといった辺境地に集めて研修を行い、世界に広がる社内ネットワークを作らせる。バージニアでは定期セミナー「アクサ大学」を開講、被買収企業出身者などにアクサの企業文化や戦略を教え込み、グループへの帰属意識を高めている。このセミナーには、1995年のスタート以来1万名以上が参加した。

アクサは、「AXA」をマクドナルドと同様世界ブランドに育てることを目指している。「AXA」はどの国でも同じ読み方をし、短く、アルファベットの最初にくるという条件からコンピュータが導いた社名である。人材育成、ブランドの浸透を図りつつ、国境を超えて需要される保険・金融商品を幅広く扱う地球規模の金融グループを目標としている。

表1 仏アクサ・グループの経営戦略の経緯

時 期	経 営 動 向
1817	○創立 (Compagnie d'Assurances Mutuelles contre l'Incendie) .
1828	○UAP創立 (Union) .
1975	○クロード・ベベアール氏がアンシエンス・ミューチュアル社 (アクサの前身) 会長に就任.
1982	○仏ドゥルーオー・グループ (Group Drouot) を買収. ベベアール氏が合併会社会長に就任.
1985	○グループ名を「アクサ (Axa)」に改名.
1986	○仏プロビデンス・グループ (Providence Group) を買収.
1987 (UAP)	○ベルギーのロイヤル・ベルギー (Royale Belge), ニューアイルランド・グループ (アイルランド) に資本参加.
1988 (UAP)	○英サンライフに資本参加.
1989	○仏カンパニー・デュ・ミディ (Compagnie du Midi) を買収.
(UAP)	○アルセキュア (Allsecure.イタリア), GESA (スペイン) を買収.
1991	○米エクィタブルに49%出資 (1992年に10億ドルを投資し、エクィタブルを株式会社化) .
(UAP)	○ルクセンブルグにパンユーロ・ライフ (PanEuro Life) を設立. 仏BNPと保険販社JVを設立.
1992	○現地大手行BBVとアクサ・オーロラ社 (AXA AURORA) をスペインに設立.
1994	○エクィタブルへの出資比率を60%に引上げ. 完全子会社化.
(UAP)	○カナダ損保のボレアル社, ビクトリア保険 (ベルギー) を買収.
	○民営化.
1995	○豪第2位 (香港, ニューゼalandでも第2位) のナショナル・ミューチュアルに40%出資.
	○アクサ生命 (日本), アクサ・ディレクト (ドイツ), アクサ・アセットマネジメント・ヨーロッパ設立.
1996	○NYSEに上場.
1996.11.	○アクサが仏保険最大手のUAPを買収.
1997.5.	○中国政府の保険市場対外開放政策に伴い, 中国市場への本格進出を発表.
1997.11.	○スペインの系列保険会社を統合, 同国第3位の保険会社に.
1998.7.	○傘下の投資銀行ドナルドソン・ラフキン・ジェンレット (DLJ) の発行株式3億ドルを引受け.
1998.10.	○傘下の運用会社アクサ・インベストメント・マネジャーズが米加州運用会社ローゼンバーク社を買収.
1998.12.	○ベルギー現法がANHYPバンクに98.7%出資. 傘下銀行との統合で同国第2位の代理店チャンネルを構築.
1999.2.	○英国現法SLPHを通じ, 同国有力保険ガーディアン・ロイヤル・エクスチェンジ (GRE) を買収で合意.
1999.6.	○モロッコの合弁保険会社AXA-ONAが系列会社統合で同国第2位の保険会社に.
1999.11.	○日本団体生命を傘下に (2000.3.に保険持株会社「アクサニチダン保険ホールディングス(株)」を設立) .
2000.3.	○欧州における買収拡大戦略をペースダウンさせ, ネット取引拡大を優先させる方針を発表.
2000.5.	○クロード・ベベアール氏が会長を退任, 後任に仏大蔵省出身のアンリ・ドカストリ氏が就任.
2000.6.	○アクサ・ファイナンシャル傘下のアライアンス・キャピタルが米有力運用会社サンフォード・バーンシュタイン (Sanford Barnstein) 社の買収を決定.
2000.8.	○DLJをクレディスイス・ファーストボストンに売却することを決定.

注) “ (UAP) ”にある経営動向は、1996年にUAPが買収されるまでに行ったもの。

(出所) 各種資料, 新聞報道より野村総合研究所作成

2) 欧米市場での活動状況～拡大戦略は一巡し今後は事業の再構築へ

アクサの保険料収入の73%は、国際部門からもたらされている。そのうち29%を北米が占めている（表2）。

(1) 欧州戦略

フランス国内では、専属代理店を核にブローカー、通販を含むマルチチャンネル戦略を進めてきた。1996年、国内保険最大手UAPの買収で、国内での地位は揺るぎないものとなった（UAPは1996年保険料収入1,528億フラン、アクサは1,396億フラン）。UAPは損保事業が主力で、BNPとの合弁販社など強力な銀行チャンネルを擁し、海外ではイタリアなど南欧、ベルギー、アフリカに販路を広げていた。生保中心で北米市場の強化を急いでいたアクサとは事業の重複が少なく、内外で相互補完が見込めた。合併で世界ネットワークが一気に広がり、国際事業リスクを分散できるグループ体制が整った。

1994年の単一事業免許制導入に伴い欧州全域で保険引受が可能となり、1999年のEMU発足で域内の「通貨の壁」がなくなった。欧州保険市場の一体化をにらんだ業容拡大は急務であり、UAPの欧州拠点はその前線基地となった。

(2) 北米戦略

米国の業務を統括するアクサ・ファイナンシャル社（旧エクィタブル社、1999年9月に改名）は、1999年末の保険料収入107.7億ユーロ（1.1兆円、前期比12.3%増）、純利益2.7億ユーロ（274億円）であり、変額保険、年金商品では米国第4位の有力保険会社である。傘下に有力投資銀行のドナルドソン・ラフキン・アンド・ジェンレット（Donaldson Laffkin & Jenrette, DLJ）、運用会社のアライアンス・キャピタル（Alliance Capital）を擁し、米国有数の金融グループに位置づけられている。1991年、アクサは1980年代の不動産、ジャンク債投資が不良資産化し経営難にあったエクィタブルに10億ドルを投じ買収した。

アライアンスは2000年6月、ハイレベルの調査能力で評価の高いサンフォード・バーンシュタイン（Sanford Barnstein）社の買収を決めた。また、2000年8月末には、ハイイールド債の引受、米国内のM&Aで実績のあるDLJをクレディスイス・ファーストボストンに売却することを発表した。保険会社にとり中核でない事業から撤退する一方で、世界的な運用力強化を急ぐ戦略を明確にしている。

地球規模の拡大がほぼ一巡し、2000年5月ベベアール氏は仏大蔵省出身で国際派で知られるアンリ・ドカストリ氏を後継者に指名、会長を退いた。合理主義者で知られるドカストリ氏の事業再構築は早くも始まっているようである。今後は、比較的手薄なアジアの業容拡大のほかには、むしろ事業の見直しやグループ企業間のシナジー向上に主眼をおいたグローバル化の総仕上げが行われよう。

表2 アクサ・グループの最近の業績

(百万ユーロ)	1999年			1998年		
	生保部門	損保部門	生損保合計	生保部門	損保部門	生損保合計
グループ総収入			66,528			56,697
保険料収入	37,091	13,593	53,792	32,446	11,891	47,169
欧 州	23,422	12,919	36,341	20,262	11,278	31,540
フランス	10,555	3,926	14,481	9,547	4,179	13,726
イギリス	7,205	2,008	9,213	5,140	905	6,045
ドイツ	2,757	2,766	5,523	2,408	2,473	4,880
ベルギー	912	1,285	2,197	921	1,310	2,232
オランダ	875	248	1,123	835	301	1,136
イタリア	343	903	1,246	276	882	1,158
スペイン	333	729	1,062	315	666	981
ポルトガル	126	262	388	111	223	334
オーストリア/ハンガリー	88	199	287	88	182	270
ルクセンブルグ	104	51	155	548	49	597
スイス	59	57	116	54	48	102
トルコ	24	139	163			
アイルランド		257	257			
モロッコ	42	88	130	20	60	80
北 米	10,810	580	11,390	9,209	542	9,751
アメリカ合衆国	10,777		10,777	9,181		9,181
カナダ	33	580	613	28	542	570
アジア・太平洋州	2,859	94	2,953	2,975	71	3,046
豪州/ニュージーランド	1,810		1,810	2,056		2,056
香港	742	43	785	715	21	737
シンガポール	59	46	105	44	49	93
韓国	114		114	93		93
日本	133	5	138	66		67
中国	1		1			
マレーシア						
国際保険部門			3,109			2,833
再保険			1,385			1,359
リスク管理			1,400			1,096
その他			324			378
金融サービス収入			12,736			9,528
資産運用部門			1,928			1,292
その他金融サービス			10,806			8,236
持株会社			1			1
グループ純利益			1,865			1,531
保険部門純利益	1,112	571	1,645	962	389	1,394
その他金融部門純利益			221			137
バランスシート						
総資産			507,480			384,835
負債			478,361			362,880
その他負債			12,760			8,417
自己資本			16,358			13,537

(出所) 同社アニュアルレポートより野村総合研究所作成

2. 米プルデンシャル・グループの概要と戦略

2000年5月、米プルデンシャル（Prudential Insurance Company of America. ニュージャージー州）は、協栄生命保険（1999年度保険料等収入 6,268.4 億円・国内生保 11 位）の 300 億円の第三者割当増資を引受け、2000年度中に保険・投信の販売会社を合併で設立すると発表した¹。

1) 1990年代前半の苦境時代～証券部門が足かせに

プルデンシャルは、1999年末総収入 266.1 億ドル（約 2.7 兆円）、保険料収入 94.7 億ドル（約 1 兆円）に達し、総資産 2,850.9 億ドル（29.4 兆円）は米生保業界で最大である。傘下に証券、銀行子会社を擁し、総合金融サービスを世界 30 ヶ国以上で提供している。

同社は 1971 年に損保業に参入、以後証券、投資顧問、ヘルスケア、リースと多角化を進めた。1981 年のベーク証券買収で証券関連業務を拡大すると、総合金融サービス業を標榜するようになった（表 3）。1987 年にはグループ企業が 140 社に上ったが、1980 年代後半のジャンク債、不動産市場の崩壊に伴い業績の悪化する子会社が相次いだ。グループ全体の収益は圧迫され、1992 年には契約者配当を引き下げざるを得ない事態に陥った。

中でも証券部門プルデンシャル証券は、1990 年に 2.6 億ドル、1994 年には 8.1 億ドルの純損失を計上した。1994 年までに 20 億ドルが投入されたが、収益は安定しなかった。1993 年には、1980 年代に行われた不正販売が発覚、同社に対する損害賠償訴訟が全米に広がった。投資家への和解金は最終的に 15 億ドルに達し、ウォール街史上最大の不祥事となった。

さらに、カリフォルニア大地震、ハリケーン「アンドリュー」などの影響で、損保部門の保険金支払いが急増、グループ収益はさらに圧迫された。プルデンシャルは 1994 年に約 9 億ドルの損失を計上、自己資本も前年度より 12 億ドル減の 95 億ドルに落ち込んだ。

2) 経営改革～チェース出身ライアン CEO の尽力で再建に成功

1993 年、プルデンシャルは、①個人向け保険・金融サービス、②ヘルスケア、③法人向け資産管理をコアビジネスと定め、販売組織の再構築に着手した。販売チャネルから対象顧客を選択するのを改め、顧客を所得階層別にセグメント化し、最適な商品・サービスと販売チャネルを割り当てた。

販売チャネルと商品開発、運用部門が協力して顧客に対応するほか、プロジェクトの採算を厳格に管理する社内ルールが導入された。組織内の意志疎通を促すため、会長室と経営会議を設置、各部門・子会社のメンバーが定期的に意見交換を行う機会を設けた。また

¹ 協栄生命保険は、2000年10月20日に東京地裁に更生特例法の適用を申請、経営破綻した。

■ 資本市場クォーター 2000年 秋

「個々の顧客の経済的生活保障と心の平穩の実現のため、最良のサービスで支援すること」を社是に定め、ボランティア休暇を奨励するなど、従業員のモラル向上にも努めた。

1994年12月、チェースマンハッタン銀行出身のアーサー・ライアン氏がCEOに就任すると、経営改革に一段と弾みがついた。資本力充実、収益安定化、経営リスクの軽減を念頭に、劣後債券(Surplus Note)7億ドルを発行、再保険子会社など非中核ビジネスを売却した。効率的な市場対応を可能にし組織の簡素化を図るため、組織を個人保険、ヘルスケア、富裕層向けサービスなど7部門に再編し、1年半で8億ドルの経費削減を行うと宣言した。

表3 米プルデンシャル・グループの経営戦略の経緯

時 期	経 営 動 向
1875	○創立(The Prudential Friendly Society)
1970.	○保険以外の金融子会社を統括する川下持株会社「プルコ・インク」を設立。
1971.	○証券子会社プルコ・セキュリティーズを設立。
1971.	○アメリカン・プロテクション社を買収。損保事業に本格参入。
1973.	○再保険会社プルデンシャル・リインシュアランスを設立。
1975.	○プルデンシャル・ヘルスケアを設立。ヘルスケア事業への参入。
1977.	○プルデンシャル・ファウンディング・インクの設立。商業ローン、リース部門の強化。
1981.	○ベーチェ証券(Bache Securities)を買収、プルデンシャル・ベーチェ証券に。
1981.	○ソニー・プルデンシャル生命保険(現ソニー生命)の設立。日本での生保事業への参入。
1983.	○キャピタル・シティ・バンク・オヴ・ジョージアを買収。銀行業への参入。
1983.	○プルデンシャル・ベーチェによる運用会社ゲルフアンド・クィーン・アンド・アソシエイツ社買収。
1984.	○資産運用子会社の統括会社プルデンシャル・インベストメンツ・コープを設立。
1984.	○プルデンシャル・ベンチャー・キャピタル・マネジメント・インクを設立。VC事業の強化。
1985.	○運用会社ジェニソン・アソシエイツ社、マーケイター・アセット・マネジメント社を買収。
1986.	○ランパーメンズ保険を買収。中小企業物件損保部門の強化。
1987.	○プルデンシャル・リアル・エステイツ社を設立。不動産部門、不動産仲介業の強化。
1989.	○貯蓄貸付組合カルタースビル・フェデラル・セイビングス買収。銀行部門の強化。
1990.11.	○プルデンシャル・ベーチェ、国内投資銀行部門の縮小、人員削減。
1990.12.	○プルデンシャル・ベーチェ、大手証券シェアソン・リーマンと間接部門の合弁会社設立で合意。
1991.2.	○プルデンシャル・ベーチェがプルデンシャル証券に改名。
1991~1992	○プルデンシャル証券の大規模機構改革、日本拠点の日本株取次撤退など世界的なリストラを断行。
1992.	○資本配分プロジェクトの発足。事業単位ごとのROE管理システムを導入。
1993.3.	○再保険子会社を売却。
1993.	○社是を「顧客1人1人の生活保障と心の平穩のために最良のサービスを提供する」と定める。
1993.	○1980年代の高リスク証券不正販売が発覚。
1993.	○直販会社プルダイレクト社の設立。
1994.7~11.	○不正販売発覚に伴うプルデンシャル証券の再建。東証会員権を返上、合計4.8億ドル出資など。
1994.12.	○チェースマンハッタン銀行COO・アーサー・ライアン氏がCEOに就任。
1995.3.	○住宅ローン子会社レジデンシャル・コーポレーション(RSCA)を約10億ドルで売却。
1995.4.	○プルデンシャルの格付けをA+→Aに格下げ(AM Best)
1995.9.	○プルデンシャル証券、リーマンブラザーズより欧州リテール拠点を買収。
1995.11.	○個人保険、ヘルスケア、富裕層向け資産管理など7部門に組織を再編。
1996.	○情報システム部門を、IBM子会社にアウトソーシング。同部門900名は転籍。
1997.1.	○所有不動産を大半売却する方針を表明(25億ドル程度)。資産価格下落のリスク軽減。
1997.12.	○終身保険の商品構成を大幅に変更。コース選択の自由度拡大、低料率化。
1998.2.	○株式会社化を正式発表。
1998.3.	○メラスター保険(Merastar Insurance Co. テネシー州)を買収。
1998.7.	○三井信託銀行と投信業務で提携。日本に合弁投信会社設立。
1998.9.	○死亡給付金付ミューチュアル・ファンダ「プルテクター」を発売。
1998.12.	○ヘルスケア部門をエトナ社に10億ドルで売却。
1999.1.	○ポーランドでの保険販売認可を取得。
1999.2.	○アルゼンチンに生保現法を設立。
1999.7.	○不動産投資子会社が4億ドルのアジア不動産投資ファンドを設立。
1999.7.	○モルガンスタンレーなど3社連合に、ニューアークのビル棟を売却することで合意。
1999.7.	○ヘルスケア業界に特化する中堅投資銀行ベクター・セキュリティーズを買収。
1999.9.	○公的失業補償団体ゲイツマクドナルドと、企業向け従業員所得補償サービスで提携。
1999.9.	○英ブローカーのマセソン・インベストメントを買収。
1999.11.	○メキシコ第3位の運用会社アポロ・オペラドローラ(Apolo Operadora)の株式51%買収で合意。
1999.12.	○ラッシュ・プルデンシャル・ヘルス・プラン社を2億ドルで売却。
1999.12.	○会計士研修会社ホックマン&ベイカー(Hockman&Baker)を買収。会計士を新たにチャネル化。
1999.12.	○プルデンシャル証券が、ハイテク特化型投資銀行ボルビー・ブラウン・ウィーランの買収で合意。
2000.1.	○セントポール・スペシャリティ・オート(St.Paul Speciality Auto)社をセントポール社より買収。
2000.2.	○プルデンシャル・トラスト・インベストメンツ(東京)の株式50%を買収、100%子会社に。
2000.3.	○アイルランドにテクノロジー会社ブルメリカ・システムズ社を設立。

(出所) 各種資料、新聞報道より野村総合研究所作成

ライアン氏の経営改革は、チェースからスカウトした数名のチームの尽力によるところが大きかった。メンバーは、組織全体が顧客指向に徹し従業員が高いモラルを持ってビジネスにあたる姿勢を呼び戻すための仕組み作りに取り組んだ。中でも、電話対応、顧客向け報告書の改善や社内コミュニケーションの徹底を盛り込んだ意識改革策は、その後のプルデンシャルの営業戦略に大きく貢献した（表 4）。1990 年頃苦境にあったチェースマンハッタンの再建の経験が、プルデンシャルの再生に大いに活かされることになった。

表 4 プルデンシャルの 1990 年代の経営改革

【1990年代前半の主な経営改革】

改革項目	内 容
1. 事業部門別の資本配分	●社内に資本配分プロジェクトを設置。事業部門ごとにROE管理システムを導入。 ●高いROEが見込める比較優位のある事業分野に重点的に資本を配分。（1992年）
2. コアビジネスの設定	●コアビジネスを、イ)個人向け保険・金融サービス、ロ)ヘルスケア、ハ)法人資産管理に設定。（1993年）
3. 販売組織改革	●コアビジネスの拡大に向けて顧客を細かくセグメント化し、セグメントごとに商品・サービス、担当部門、代理店、ブローカーを割当て、小口顧客にはDMでのマーケティングを推進。 ●顧客セグメント・商品別担当部門 イ)プルデンシャル・インシュアランス・ファイナンシャル・サービス。．．中所得層を対象。プルデンシャル本体と証券・運用子会社と投信などの金融商品を専属代理店が販売。 ロ)プリファード・ファイナンシャル・サービス。．．高所得者層を対象。専属代理店が、生保、年金、所得補償保険、投信を販売。 ハ)プルデンシャル・セレクト。．．独立ブローカーを核に高所得者層と個人事業主に高額生命保険を販売。1995年に低所得者層向けにユニバーサル保険販売部門をミネソタ州に設立。 ニ)プルデンシャル・ダイレクト。．．低コストチャンネルとしてダイレクト・マーケティングにより生保、年金、銀行子会社の銀行商品を販売。（1993～95年）
4. 商品開発部門の再構築	●投信開発・運用部門をプルデンシャル証券から分離。投信・年金部門に商品開発・運用部門を集約。 ●伝統的保障商品に加え、変額商品、年金、投信など貯蓄性商品の開発力強化。（1995年）

【ライアンCEOによる顧客サービス改善策（1995年）】

改革項目	内 容
1. 顧客ニーズ調査チーム	●「顧客が真に何を保険会社に求めているか」を探る専門調査チームを組成。 ●統計学者、マーケット調査担当者、事業アナリスト、FPらが具体的に検討。
2. 電話対応改善チーム	●電話対応の改善策を検討するチーム（Customer Access Team）を組成。 ●チームは、4,000のフリーダイヤル回線が常設されているが、これが有効利用されていないとの問題を指摘し、電話対応の指導プログラムを作成。顧客の問い合わせ電話にはライトパーソンによる対応を徹底。顧客が最終的に満足する回答を得るまで、徹底的にフォロー。 ●コールセンターに、投信販売用 Interactive Voice Response Program など新システムを導入。
3. 効率的な顧客獲得体制	●営業マンが営業のみに専念できるような組織内部での仕組み作り（Client Acquisition Process. CAP）。営業マンは見込み客から基本情報を聞き出すと、引受部門につなぎ契約手続きを引継ぐ。 ●1億ドルを投じ、営業マン向けに携帯パソコンを配布。
4. 顧客通知書の改善	●事務的な文章で書かれていた顧客向けの報告書や各種レターを、顧客の立場に立った語りかけるような柔らかい文章に改めた。文章の書き方に関するガイドブック（20頁）を作成、関係部門に配布。社員2,000名が文章作成セミナーに参加。 ●500例の定型文書、70のサンプル文をパソコン上でリファレンス可能に。
5. 顧客向け報告書の改善	●年1回行う顧客への口座報告にも工夫。グループ各社が提供するサービス、運用状況を1枚のステイトメントにまとめて報告。 ●顧客にはサービスや口座状況がみやすく、クロスセリング推進に大きく寄与。
6. 現場への方針の徹底	●3万名の従業員に対し、顧客サービス改革案の説明会を開催。 ●改善チームのメンバーが全米350拠点をまわり、営業現場の声を聞きながらそれを経営に反映させる方法で、従業員の参画意識やモラルを高めた。

（出所）Best's Review 誌、National Underwriter 紙より野村総合研究所作成

■ 資本市場クォーター 2000年 秋

経営改革の成果は、早くも1995年決算に表れた。1995年の純利益は5.8億ドル、自己資本も前年度より20億ドル近く多い114億ドルまで増加した。その後も収益は順調に拡大し、好決算だった1998年には純利益11億ドルを計上、自己資本は203億ドルとなった(表5)。

1998年2月、プルデンシャルは株式会社化計画を発表した。株式会社化は2001年前半までに実施される予定となっている。「経営自由度の高い株式会社となって資本市場にアクセスし、これまで以上の攻撃的な事業展開を推し進める(Best's Review誌)」ための施策であり、ライアン氏の遠大な経営戦略の中でも最も大きなイベントとなるろう。

表5 プルデンシャル・グループの最近の業績

(百万ドル)	1999年	1998年	1997年
グループ総収入	26,618	27,136	26,568
保険料収入	9,475	9,024	9,015
手数料収入	1,516	1,465	1,423
運用収益	9,424	9,535	9,482
その他収益	6,203	7,112	6,648
グループ純利益	813	1,106	610
バランスシート			
総資産	285,094	279,422	259,482
負債	265,803	259,027	239,764
自己資本	19,291	20,395	19,718

(出所) 同社アニュアルレポートより野村総合研究所作成

3. 米エトナ／オランダ ING の概要と戦略

1999年11月、米エトナ(Aetna Inc.コネチカット州)国際部門は、平和生命(1999年度保険料等収入635.9億円・国内生保26位)の発行済株式総数の33%を取得、2000年2月には公開買付で92.3%まで買い増した。平和生命は4月から「エトナヘイワ生命保険(株)」として、エトナ傘下で再スタートを切った。だが2000年7月、世界的金融コングロマリットであるオランダINGグループが、エトナの金融サービス、国際部門の買収を決定した。

1) 米エトナの経営戦略～ヘルスケア専門保険会社へのリエンジニアリング

エトナは、ヘルスケア、金融、国際部門を通じて世界17ヶ国で事業展開し、約4,700万人の顧客に高品質なサービスを提供している。1999年末の総資産は1,128.3億ドル(約11.6兆円)、総収入264.5億ドル(約2.7兆円)、純利益7.1億ドル(約730億円)となっている。

る（表6）。ヘルスケア部門が保険料収入の88.6%を占めており、米国ではこの分野のリーディング・カンパニーとして抜群の知名度を誇っている。国際部門は新興市場を中心に展開している。ブラジル、チリなど中南米諸国で最大の健康保険会社であり、アジアでは台湾を中心に生保事業を展開している。

同社は、1980年代まで広範な生損保商品を提供、株式会社としては米国最大の総合保険会社だった。損保保険料の急激な自由化、不動産貸付の不良債権化の影響で、抜本的な事業のリエンジニアリングを迫られた。1990年の個人健康保険部門を手始めに、損保など非中核ビジネスを次々と売却する一方でヘルスケア部門を拡充した。会員制健康保険医療団体（HMO）大手のUSヘルスケア社など大手企業を相次ぎ買収、1999年8月のプルデンシャル保険・ヘルスケア部門買収に伴い、米最大の医療・ヘルスケア専門保険会社となった（図1）。

エトナが強化してきたマネージド・ヘルスケアは、病院や医者ネットワーク内に取り込んで組織化し、加入者から割安な会費を前払いで徴収して医療サービスを提供する事業である。雇用コスト削減などを背景に、伝統的健康保険に代わる医療保険サービスとして1990年代に市場が急拡大した。HMO、大手保険会社の参入で競争激化する同事業では、病院・医師、薬局との交渉を有利に運ぶため、規模拡大が生き残りには不可欠となっている。

表6 米エトナ・グループの最近の業績

(百万ドル)	1999年	1998年	1997年	1996年	1995年
グループ総収入	26,452.7	20,641.8	18,552.7	15,214.0	13,054.7
保険料収入	20,901.3	14,839.3	12,592.2	9,326.1	7,492.8
ヘルスケア部門	18,522.6	13,006.2	10,844.6	7,765.2	5,949.7
金融サービス部門	107.5	131.9	158.5	180.7	260.2
国際サービス部門	2,152.3	1,578.5	1,434.1	1,166.1	1,038.5
その他	118.9	122.7	155.0	214.1	244.4
運用収益・手数料等収入	5,551.4	5,802.5	5,960.5	5,887.9	5,561.9
ヘルスケア部門	2,365.4	2,113.2	2,056.8	1,968.5	1,665.7
金融サービス部門	1,422.9	1,755.5	1,744.0	1,581.5	1,445.9
国際サービス部門	655.5	569.1	541.4	464.9	421.3
その他	1,107.6	1,364.7	1,618.3	1,873.0	2,029.0
グループ業務利益	716.9	848.1	901.1	205.1	473.9
ヘルスケア部門	437.3	431.0	453.8	58.7	286.0
金融サービス部門	193.9	300.0	257.1	186.2	198.0
国際サービス部門	167.2	136.0	142.4	109.9	86.6
その他	▲ 81.5	▲ 18.9	47.8	▲ 149.7	▲ 96.7
グループ純利益	716.9	848.1	901.1	651.0	251.7
バランスシート					
総資産	112,839.0	105,129.9	96,000.6	92,912.9	84,323.7
負債	2,677.9	2,214.5	2,346.2	2,380.0	989.1
自己資本	10,690.4	11,388.9	11,195.4	10,889.7	7,272.8

(出所) 同社アニュアルレポートより野村総合研究所作成

図1 米国の主要ヘルスケア保険会社（1998年・上位10社）

エトナ社 → 1999年にヘルスケア部門で全米首位

rank	医療保険会社	年	顧客数 (千人)	総収入 (10億ドル)	収入 保険料 (10億ドル)	ヘルスケア 関連費① (10億ドル)	管理費用 ② (10億ドル)	業務利益 (10億ドル)	純利益 (10億ドル)	①/収保 (%)	②/収保 (%)	ROE (%)	自己資本 (10億ドル)
1	ユナイテッド・ヘルス United Health Gr.	1998	17,909	17.35	15.51	13.35	2.99	1.01	▲ 0.22	86.03	19.23	▲ 4.25	4.04
		1997	13,064	11.79	10.13	8.54	2.36	0.89	0.43	84.28	23.33	▲ 9.97	5.03
		増減(%)	37.1	47.2	53.1	56.3	26.7	13.5	▲ 151.2	1.8	▲ 4.1	▲ 14.2	▲ 19.7
2	エトナ Aetna US Healthcare	1998	15,665	15.11	13.01	11.16	2.78	1.17	0.43	85.82	21.30	7.57	11.39
		1997	13,734	12.89	10.85	9.24	2.48	1.17	0.45	85.19	22.86	8.27	11.20
		増減(%)	14.1	17.2	19.9	20.8	12.1	0.0	▲ 4.4	0.6	▲ 1.6	▲ 0.7	1.7
3	シグナ Cigna Healthcare	1998	12,686	12.63	11.42	8.38	3.14	1.11	0.67	73.32	27.49	16.97	8.28
		1997	11,707	10.58	9.55	7.09	2.69	0.80	0.44	74.36	28.15	15.08	7.93
		増減(%)	8.4	19.4	19.6	18.2	16.7	38.8	52.3	▲ 1.0	▲ 0.7	1.9	4.4
4	ヒューマナ Humana	1998	6,196	9.78	9.60	7.97	1.30	0.51	0.13	83.03	13.58	8.59	1.69
		1997	6,207	8.03	7.87	6.52	1.12	0.39	0.17	82.77	14.16	13.39	1.50
		増減(%)	▲ 0.2	21.8	22.0	22.2	16.1	30.8	▲ 23.5	0.3	▲ 0.6	▲ 4.8	12.7
5	パシフィックア Pacificare Health Sys.	1998	3,527	9.63	9.41	8.00	1.08	0.55	0.20	85.04	11.52	9.55	2.24
		1997	3,791	9.06	8.93	7.66	1.06	0.35	▲ 0.03	85.72	11.81	▲ 3.60	2.06
		増減(%)	▲ 7.0	6.3	5.4	4.4	1.9	57.1	▲ 766.7	▲ 0.7	▲ 0.3	13.2	8.7
6	ファウンデーション Foundation Health Sys.	1998	5,765	8.90	8.80	7.61	1.04	0.25	▲ 0.17	86.54	11.86	▲ 18.53	0.74
		1997	6,163	7.24	7.13	5.91	0.85	0.48	▲ 0.19	83.06	11.96	▲ 15.81	0.90
		増減(%)	▲ 6.5	22.9	23.4	28.8	22.4	▲ 47.9	▲ 10.5	3.5	▲ 0.1	▲ 2.7	▲ 17.8
7	ウェルポイント WellPoint Health N.	1998	6,892	6.37	5.94	4.78	1.26	0.33	0.23	80.49	21.15	18.97	1.32
		1997	6,638	5.64	5.07	4.08	1.09	0.47	0.23	80.63	21.42	26.21	1.22
		増減(%)	3.8	12.9	17.2	17.2	15.6	▲ 29.8	0.0	▲ 0.1	▲ 0.3	▲ 7.2	8.2
8	オックスフォード Oxford Health Plans	1998	1,881	4.72	4.61	4.32	0.71	▲ 0.31	▲ 0.62	93.69	15.35	▲ 178.80	0.12
		1997	2,008	4.28	4.17	3.92	0.68	▲ 0.32	▲ 0.29	93.98	16.29	▲ 48.65	0.35
		増減(%)	▲ 6.3	10.3	10.6	10.2	4.4	▲ 3.1	113.8	▲ 0.3	▲ 0.9	▲ 130.2	▲ 65.7
9	トリゴン Trigon Healthcare	1998	1,861	3.22	3.03	2.63	0.39	0.20	0.12	86.89	12.94	12.93	1.07
		1997	1,840	3.02	2.79	2.52	0.36	0.14	0.10	89.99	12.88	12.84	0.96
		増減(%)	1.1	6.6	8.6	4.4	8.3	42.9	20.0	▲ 3.1	0.1	0.1	11.5
10	コベントリー Coventry Health C.	1998	1,546	2.13	2.10	1.77	0.29	0.07	▲ 0.01	83.74	13.84	▲ 10.17	0.44
		1997	1,581	1.25	1.22	1.04	0.17	0.04	0.01	84.69	13.84	12.00	0.12
		増減(%)	▲ 2.2	70.4	72.1	70.2	70.6	75.0	▲ 200.0	▲ 1.0	0.0	▲ 22.2	266.7

(出所) Best's Review 誌などより野村総合研究所作成

表7 エトナ・グループの経営戦略の経緯

時 期	経 営 動 向
1835	○エトナ・インク創立.
1960	○国際業務に進出.
1968	○NYSEに上場.
1981	○チリに拠点設立.
1984	○香港エトナ社 (Hong Kong-East Asia Aetna Insurance) 設立.
1987	○アジア中核拠点の台湾エトナ社 (Taiwan-Aetna Life) 設立.
1988	○ニュージーランド・エトナ社 (New Zealand-Aetna Health) 設立.
1990	○米国内の個人健康保険部門から撤退. ○グループを15の戦略事業部門に区分し、独立採算性を強化する財務管理システムを導入. ○香港エトナ社によるブルークロス保険買収.
1991	○一部州での自動車、住宅保険業務から撤退.
1991~92	○約8,000名の人員削減.
1993	○中国に初の拠点を設立.
1994	○インドネシア・エトナ社 (Indonesia-Danamon Aetna Life) 設立. ○アルゼンチンに拠点設立.
1995	○フィリピン・エトナ社 (Aetna Philippine Insurance) 設立.
1996	○損保部門を40億ドルでトラベラーズ保険 (シティグループ) に売却. 米国内の損保部門より撤退. ○会員制健康保険医療団体 (HMO) 大手のUSヘルスケア社を80億ドルで買収.
1997	○有力FPのファイナンシャル・ネットワーク・インベストメント社 (FNIC) を買収. ○ブラジルに拠点設立.
1998.3	○ニューヨークライフのヘルスケア子会社・NYLケアヘルス・プランズを10.5億ドルで買収.
1999.3	○カナダ保険子会社売却に着手
1999.8	○ブルデンシャル保険のヘルスケア部門を10億ドルで買収し、ヘルスケア部門で全米首位に.
1999	○デラウェアなど6州で高齢者向けサービスから撤退.
1999.11	○国際部門が平和生命を傘下に (2000.2.に完全子会社化)
2000.2	○投資銀行DLJの創業者ウィリアム・ドナルドソン氏がCEOに就任.
2000.7	○オランダ・INGに個人年金など金融サービス、国際部門を77億ドルで売却.

(出所) 各種資料、新聞報道より野村総合研究所作成

だが、最近では加入者や保険料収入の伸び悩みなど、医療保険市場の低迷も目立ってきた。顧客獲得のため医療コストの高い予防治療や歯科医療を充実させた結果、保険料収入で医療・薬剤費を賄いきれない保険会社も出てきた。エトナは、買収した企業の統合コストが予想以上にかかり多額の特別費用を計上、株価も低迷した。

2000年7月、エトナは金融サービス、国際部門をオランダINGに売却し、売却資金をヘルスケア部門の再建費用にあてると発表した（事業譲渡は2000年末までに完了予定）。自らはあくまでヘルスケア専門保険会社として生き残る選択をした（表7）。

2) ING グループの経営戦略～高まる新興市場及び米国でのプレゼンス

INGは、世界60ヶ国以上で9万名を雇用し、傘下の保険、銀行、証券部門を通じて約3,000万人の顧客に包括的な金融サービスを提供している。1999年グループ保険料収入は224.1億ユーロ（約2.3兆円）、総資産4,928.1億ユーロ（約50兆円）に達している。

INGは、新興市場に他に先駆けて進出し、現地政府、企業と関係を築いてビジネスで先行利益を得ることを国際戦略の基本としてきた。東欧・中南米、アジアに絞って銀行・保険拠点を展開してきたが、1995年の英マーチャントバンク・ベアリングス買収で、新興市場の証券拠点を一気に拡大できた（表8）。

1990年代後半からは、米国戦略を強力に進めている。1997年に中堅投資銀行のファーマン・セルツ、地方保険会社のエクィタブル・ライフ・オヴ・アイオワを買収した。1999年の保険・銀行部門の収益459.1億ユーロ（約4.6兆円）のうち、アジア・太平洋州、中南米は12.4%（57.2億ユーロ）、北米は32.3%（148.3億ユーロ）を占める。北米市場はオランダ本国（182.6億ユーロ）に次ぐ事業規模となっている。INGの国際戦略の中心は、新興市場から北米に着実に移っている。

2000年5月には生保第8位のリライアスター（ミネソタ）を、7月にはエトナの金融サービス、国際部門を買収することで、保険料収入ベースで米国最大級の保険グループを形成することとなった。INGは個人変額年金、ユニバーサル保険で米国での業容を拡大してきたが、リライアスターやエトナの退職プラン、投信・変額年金資産を取り込むことで、米国の保険・資産運用部門はいっそう強固となる。

表8 オランダINGの経営戦略の経緯

時 期	経 営 動 向
1845	○ネーデルランド保険会社 (Netherlands Insurance Company) 創立.
1881	○郵便貯蓄銀行 (=オランダ郵貯. ポストバンクの前身) 創立.
1986	○オランダ郵貯が民営化, ポストバンクに.
1989	○オランダ国内商業銀行第3位のNMBとポストバンクが合併, NMBポストバンクに.
1991	○オランダ保険最大手ナショナル・ネーデルランデンが, NMBポストバンクと合併. 持株会社インターナショナル・ネーデルランデン・グループ (ING Groep) を設立.
1991	○ナショナル・ネーデルランデン (ING傘下国際保険部門) がハンガリーに全額出資子会社を設立.
1992	○北イタリアの有力保険スビルポ社を子会社化. ○ベルギー2位の商銀BBLへの公開買付け (失敗).
1993	○INGバンク (ING傘下銀行部門) がキューバ支店開設.
1994	○INGバンク, モスクワ支店, ウラジオストック事務所開設. ○INGバンク, 北朝鮮に合弁銀行設立を発表.
1995	○INGバンク, チェコで年金ファンド設立. ○英有力マーチャントバンクのベアリングスを買収. 新興市場の証券拠点を大幅強化. ○シンガポールに先物オプション会社設立. ○上海支店, 中国東北部事務所開設. ○「世界経営委員会」の設置. ○海外投資銀行部門のロゴを「INGベアリング」に統一.
1996	○デリバティブ子会社INGファイナンシャル・プロダクツ (INGFP) を設立. ○ハンガリー有力銀行を買収. ○スロバキアより保険事業認可取得. ○INGバンク, ポーランド大手銀を子会社化. ○INGバンク, 自己資本増強に向け短期劣後債発行.
1997.7.	○米保険会社エクィタブル・ライフ・オヴ・アイオワを26億ドルで買収.
1997.8.	○米中堅投資銀行ファーマン・セルツを6億ドルで買収.
1997.11.	○タイ中堅銀サイアム・シティ銀行に10%出資.
1997.12.	○ベルギーBBLに公開買付, 95.57%を取得.
1998.3.	○独アルゲマイネ・ドイチェ・ダイレクトバンク (ADD) に49%出資. 小口金融に参入.
1999.2.	○INGベアリング, 中南米株ビジネスに新規参入.
1999.4.	○投資銀行部門の意思決定を3組織に分担, 新興国債券などリスク投資を抑制を柱とする投資銀行部門の改革. ○オランダ大手化学会社アクゾ・ノベルを買収 (プリンシパル・ファイナンス業務の一環). ○ING生命 (日本) が日本で初の変額年金保険を発売.
1999.5.	○欧州有力企業に投資する「INGユーロストック50」を導入. 運用資産拡大に寄与.
1999.7.	○韓国の中堅銀行H&CBに10%出資. 小口金融業務に進出.
1999.8.	○UBSよりモンブラン・キャピタルなど証券化関連会社4社を一括買収. ○独大手銀行BHFを30億ユーロで買収. 完全子会社化 (1998.9.に41.8%取得済)
1999.10.	○ING投信 (日本) が初の投信を3本設定. ING生命を通じ日本で販売.
1999.12.	○仏大手銀行CCFの買収を発表するも, 直後に撤回.
2000.1.	○米運用会社プリンシパル・ファイナンシャル・グループと合弁で日本に年金運用会社設立. ○加生保子会社をエイゴングループに売却.
2000.4.	○仏でネットを使ったダイレクトバンキング事業を展開する計画を発表. ○ハンガリー拠点のリテール部門を米シティグループに売却.
2000.5.	○米生保第8位のライアスター・ファイナルを61億ドルで買収. 米での預かり資産750億ドルに.
2000.7.	○米有力保険エトナの金融サービス, 国際部門を77億ドルで買収.
2000.8.	○カナダの有力保険ブローカーEFNを買収.

(出所) 各種資料, 新聞報道より野村総合研究所作成

4. 外資系保険会社の日本戦略の展望

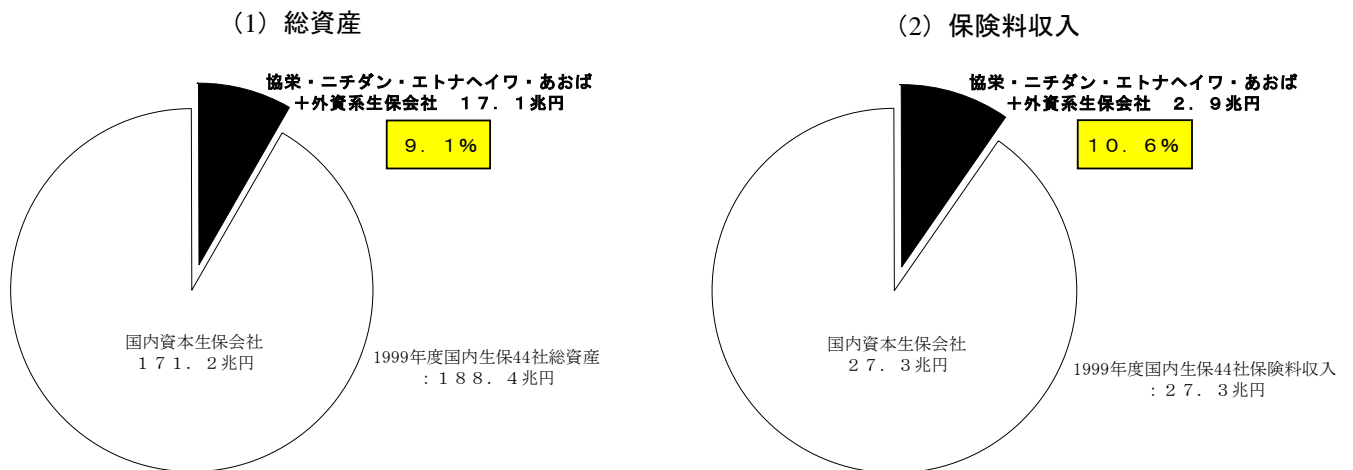
1) 外資保険会社のシェア拡大～保険料収入で10%を超えるシェアに

協栄、ニチダン、エトナヘイワ及びあおば生命と外資系生保会社の1999年度総資産は17.1兆円、保険料収入は2.9兆円に上り、大手の明治生命を凌いでいる。国内生保44社中のシェアは、総資産で9.1%、保険料収入で10.6%となっている(図2)。上記外資保険グループの日本市場での保険料収入(1999年度)は、

- ① アクサ(日本法人+ニチダン) : 187億円→5,764億円(国内生保13位・シェア2.1%)
- ② プルデンシャル(日本法人+協栄) : 1,696億円→7,965億円(同10位・2.9%)
- ③ ING(日本法人+エトナヘイワ) : 1,092億円→1,728億円(同18位・0.6%)

に拡大する。

図2 外資保険グループの国内生保業界に占めるシェア



注) 外資生保会社には、GE エジソン、マニユライフセンチュリーを含む。
(出所) 各社決算書より野村総合研究所作成

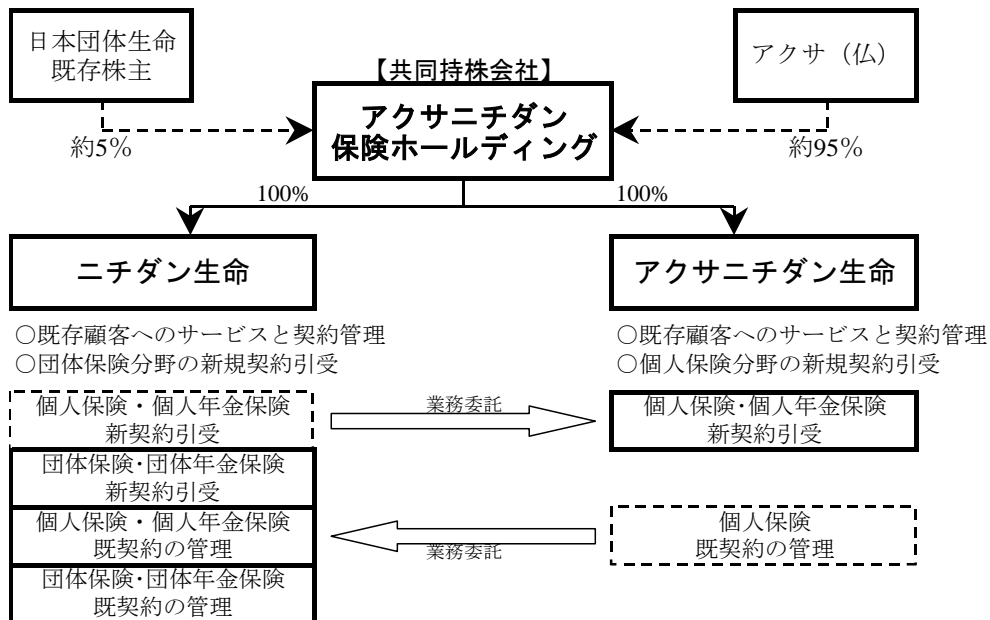
日本の生保市場の世界シェアは28.6%と、米国(30.0%)に次ぐ第2位を占めている(1998年保険料収入ベース)。1996年の保険業法改正をはじめとする規制緩和、1997年の日産生命破綻に始まる業界の信用不安を機に、巨大な国内生保市場への外資進出が相次いだ。①契約締結すれば長期安定的に保険料を徴収できる、②保険料自由化が性急でなく、一定のマージンを確保できる、③長期の資産運用が可能、④対面販売が基本であり、ネット販売が普及しても既存の販売チャネルが影響を受けにくい、といった点で生保業務は損保に比べて魅力的であり、資本を投下して生保会社と提携する意味は十分にあったと考えられる。

2) 外資グループの日本戦略の展望～提携した国内生保の変革が急務

(1) アクサ・グループ

アクサニチダン保険ホールディングスには、アクサが95%を、旧日本団体生命の株主が5%を出資する。その傘下にニチダン生命（旧日本団体生命）、アクサニチダン生命（旧アクサ生命）をおき、団体、個人保険分野の新規契約引受業務を分担している（図3）。持株会社を通じアクサが1,410億円をニチダン生命に投入したことで、同社の自己資本は1997年度72.9億円から1999年度には801.5億円と大幅に改善された。持株会社傘下の2子会社は、ともに国内格付機関からダブルAマイナスを取得した。

図3 アクサ・グループ日本拠点の新体制



(出所) アクサニチダン資料より野村総合研究所作成

これは、旧日本団体生命が外資の力を借りて勝ち組に入ることを目的に行った前向きな提携と考えられる。全世界に広がるネットワーク、米国で蓄積した変額、貯蓄性保険の開発・販売、アクサニチダン生命²のチャネル「ライフプラン・アドバイザー」の提案型営業など、アクサのインフラやノウハウを経営に活かせるメリットは大きい。旧日本団体生命が強みを持つ商工会議所、団体保険マーケットに先端的な商品・販売ノウハウを持ち込むことで、日本市場でのプレゼンスを高める戦略である。早くも2000年7月には変額保険を販売、貯蓄性商品拡充に向けたシナジーが現れ始めている。

² アクサ日本法人のアクサニチダン生命保険は、1999年度保険料等収入187.7億円（前年度比38.1%増）、総資産730.2億円（同142.7%増）、保険契約件数12.8万件超と業績拡大に弾みがついている。

ニチダン生命を合わせると、保険料収入でみたアジア地域のグループ内シェアは2%から14%に上昇する。1995年に買収した豪ナショナル・ミューチュアル（豪州、香港、ニュージーランドで第2位の保険会社）とともに、日本拠点はアジア・極東地域の中核となろう。

「進出先でトップクラスのシェアを確保する」アクサの基本方針からすれば、今後は日本を含むアジア地域において、特に手薄な損保部門の拡充、損保会社の買収の可能性もゼロではない。日本の生保市場をみても、必ずしも十分なシェアを獲得しているわけではない。アクサ・グループのアジア・日本市場での「次の一手」には、自ずと注目が集まろう。

（2）プルデンシャル・グループ

日本法人プルデンシャル生命保険の1999年度決算は、総資産4,379億円（前年度比31.4%増）、保険料収入1,628億円（同17.6%増）、契約件数73万件（同15.3%増）と良好であった。保険会社の実質的な成長力を示す個人保険の純増額は1.6兆円と、わが国生保会社44社中第3位となった。従業員2,300名の生産性は、数万名の営業職員を抱える国内生保のそれを大きく上回っている。

1987年の創業以来、同社は毎年10~20%の成長率を達成してきた。成長の原動力は、生保のみならず法律・税務など幅広い金融知識を持った保険業のスペシャリスト集団「ライフプランナー」にある。他業界出身の敏腕営業マンに2年間の研修を施して育成されたライフプランナーは、年収、資産、家族構成をもとに顧客の人生設計に合う最適なオーダーメイド商品を提示する。ライフステージに応じ保障を見直すだけでなく、入院など不測の事態にも的確なアドバイスを行う。必要な保障の検討から始まり、死亡保険金を届けるまで顧客の生涯設計に関わる同社のコンサルティング営業は、高い支持を得ている。

高齢化社会をにらんだ「リビングニーズ特約（余命半年以内となった時、死亡保険金を支払う）」、「保険金即日支払いサービス（顧客の死亡時、遺族が死亡診断書のコピーを提出すれば最高300万円の保険金を即日支払う）」などの画期的な商品も、同社が世界で初めて開発した。

提携に関する最終合意内容はまだ明らかではないが、プルデンシャルー協栄の合弁販売会社では、ライフプランナーチャンネルが導入される予定である。協栄生命は戦後の開業ながら、中堅生保としては最大の営業網を誇っていた（1997年度で支社数91、営業職員12,732名）。1979年にプルデンシャルが日本に進出した際、その助言で全国8ヶ所の営業総局制を導入、その下で展開される営業力には定評があった。特に教職員団体マーケットに強い営業基盤を持っている。

今回の提携は、両社の長年の親密な関係が契機となっているが、プルデンシャルが確立したライフプランナーと協栄の営業力が結びつくとすれば、他社には大きな脅威となろう。

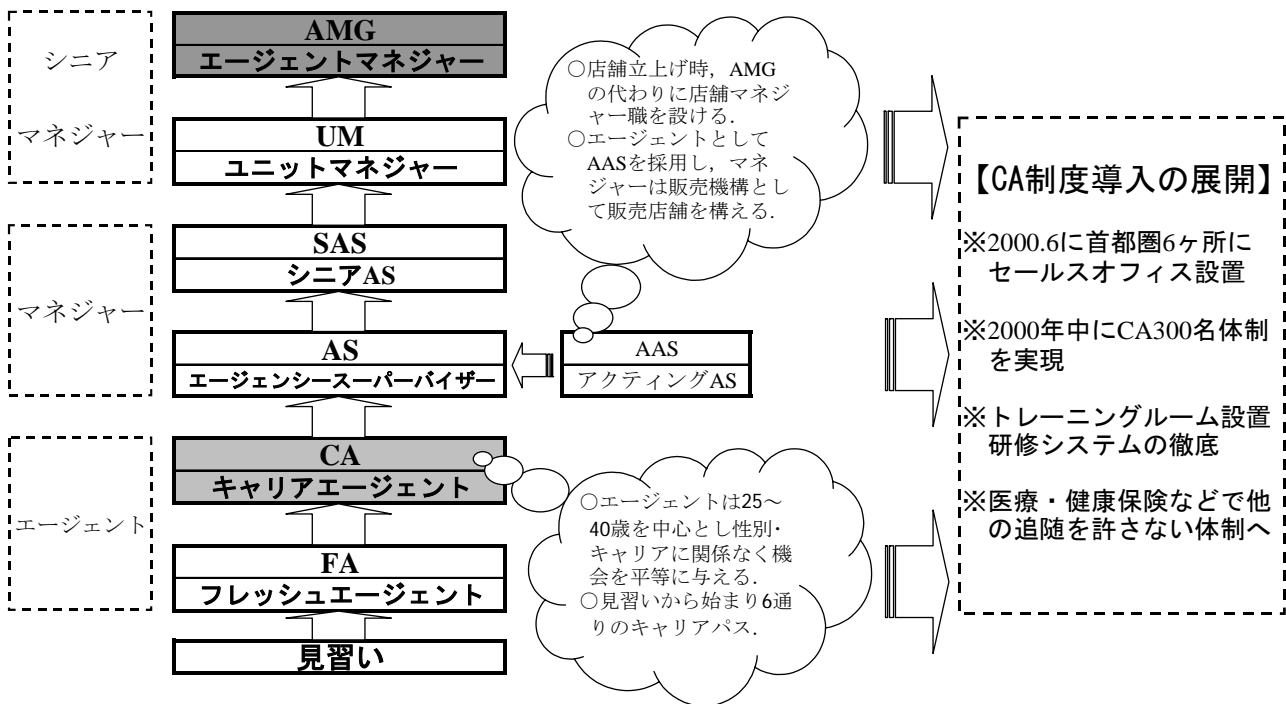
（3）エトナ／INGグループ

エトナ国際部門は、1980年代から新興市場で生保事業を拡大してきた。アジア地域では

1987年に設立した台湾拠点の中核で、同国最大の外資系保険会社である。現在12,000名の営業員を擁し、年間1,200~1,300億円の保険料収入をあげるが、これは米国流のキャリア・エージェント・システム(CAS)を導入した成果と考えられている。台湾では24時間ホットラインが設置され、エイズ保険、終身医療保険など新商品が次々と提供されている。

エトナヘイワの事業展開でも、台湾での成功ノウハウの活用がカギを握るといわれている。2000年6月から同社もCASを導入した。CASは、販売の核となるキャリア・エージェント(CA)に明確なキャリア・パスを示し、それに挑戦するインセンティブを与えるシステムである(図4)。首都圏に6ヶ所のセールスオフィスを設置、2000年中にCA300名体制を目指す。

図4 キャリア・エージェント・システムの概要



(出所) エトナヘイワ生命プレスリリースより野村総合研究所作成

また2000年9月より、新設のCRM(Customer Relationship Management)事業部内に24時間・365日対応のコールセンターを設置したが、24時間専任スタッフが対応するのは国内生保初の試みである。契約者からの問い合わせの他、保険契約を持たない一般顧客や同社営業職員、代理店担当者からの質問なども受け付ける。商品情報だけでなく、生保全般に関する情報の問い合わせにも応じる方針で、顧客のニーズに立った対応が期待されている。

旧平和生命は首都圏における個人年金営業に定評があり、ソルベンシーマージン比率も

500%以上（1998年度 578.5%）、数百億円規模の土地含み益を有するなど中小生保会社としては優良な財務体質を維持していた。提携後、この優良会社にエトナ流の営業手法が矢継ぎ早に導入されたが、今般発表されたINGのエトナ国際部門買収は、エトナヘイワにさらなるビジネスチャンスをもたらす可能性がある。

ING生命は1999年4月に日本初の変額年金を発売、9月には投信会社を設立して投信販売を2000年1月に開始した。2000年春には米運用会社と合併で年金ビジネスを立ち上げと着々と日本市場で基盤を固めている。欧米で培った貯蓄性商品の開発・運用ノウハウが、次々と日本でのビジネスに応用されている。

エトナヘイワの具体的な事業構想は今年中に明らかになるが、現時点でもいくつかの戦略の選択肢が考えられる。エトナ国際部門の営業ノウハウを浸透させながら、INGから変額保険、年金・投信商品の供給を受け品揃えを格段に増やす、米国のエトナ本社との提携を維持し医療・ヘルスケアビジネスを日本で展開する、などである。ING、エトナともに、エトナヘイワを日本戦略の中核と位置づけ、生保、医療・健康保険、年金分野において強力で特色ある営業部門に変えようとしている。

外資系保険会社が一様に進めるのは、コンサル型営業の導入である。新たな営業手法を既存生保に導入し、浸透させるには時間がかかるとの見方は多い。従来型の営業職員をそのまま抱え込み、再教育する負担は膨大である。だが、外資グループにとって日本での成功は至上命令であり、提携した生保会社のカルチャーと販売組織の刷新には早々にメドをつけなくてはならない。

合理主義者を新たな経営トップに指名したアクサ、株式会社化して株主からの圧力を受けるであろうプルデンシャルなど、本社での経営体制の変化は微妙に日本拠点の経営戦略に反映されよう。外資と提携した国内生保会社が、本国からの圧力を受けて大きく変身し、国内市場で急成長する可能性は十分にある。

（漆畑 春彦）

参考資料 わが国保険業界の最近の提携・再編

(1) 外資を軸としたわが国生保業界の再編

発表年月	国内生保会社	外資系業者	内 容
1998年3月	東邦生命	GEキャピタル (米)	○1998.2.に米ノンバンク最大手GEキャピタルと東邦生命の合弁生保会社GEエジソン生命を設立。
1999年4月	第百生命	マニュライフ (加)	○第百生命が加マニュライフと合弁でマニュライフ・センチュリー生命保険を設立。営業権を合弁会社に譲渡。
1999年6月	東邦生命	GEキャピタル	○GEキャピタルとの合弁生保・GEエジソン生命に営業権譲渡した東邦生命に業務停止命令。1999.12.に東邦生命資産の包括移転に関し、エジソン生命が受け皿となることで合意。
1999年9月	あおば生命	アルテミス (仏)	○1997年4月に破綻した日産生命を250億円で買収(生保協会とアルテミスのあおば生命株式の譲渡契約締結)。
1999年11月	平和生命	エトナ (米)	○米有力保険エトナ・インターナショナルが、平和生命の株式33%を取得。2000.2.に公開買付で平和株92.3%を取得。2000.4.より「エトナヘイワ生命保険(株)」に社名変更。50億円に増資。 ○2000.7.にオランダINGがエトナ国際部門を買収。エトナヘイワはINGグループに属する予定。
	日本団体生命	アクサ (仏)	○日本団体生命と仏保険最大手アクサが、2000.3.までに保険持株会社設立を発表。2000.3.に持株会社「アクサニチダデン保険ホールディングス(株)」を設立(資本金:約1,400億円)。
2000年1月	ニコス生命	ウィンタートゥル (スイス)	○日本信販が生保子会社ニコス生命を売却し、生保事業から撤退。スイス大手保険ウィンタートゥルに173億円で売却。
2000年5月	協栄生命	プルデンシャル (米)	○米大手保険プルデンシャルが、協栄生命に300億円を出資。2000年度中に共同出資で保険・投信の販売会社を設立。
2000年6月	第百生命		○第百生命は自主再建を断念、破綻処理手続き。

(2) 国内保険会社による外資との戦略的提携(保険・運用業務)

発表年月	国内生保会社	外資系業者	内 容
1999年2月	富国生命	CGU (英保険)	○英保険最大手CGUと欧州での年金運用で提携。同年10月に提携拡大。特別勘定の年金運用委託を開始。アクティブ運用の強化。
	朝日生命	メトロポリタン (米保険)	○資産運用、投信業務を軸とした包括提携。合弁で運用会社を設立。
1999年3月	千代田生命	ユナム (米保険)	○保険商品の開発・販売で全面提携。ユナムの長期障害所得補償保険(GLTD)と千代田の医療保険を組み合わせて販売。
1999年4月	日本生命	ドイツ銀行	○共同出資でロンドンに運用会社を設立。
1999年9月	三井生命 (三井ライフ損害)	ユナム (米保険)	○ユナム日本法人と三井ライフ損害保険が業務提携。ユナムはGLTDの商品の商品開発・販売ノウハウを提供。
1999年10月	安田生命	ダイレクトライン (英保険直販)	○2000年秋をメドに合弁で自動車保険通販会社を設立し、低価格自動車保険を販売。
	住友生命	オールド・ミューチュアル (南アフリカ)	○資産運用分野で提携。住友生命投信子会社の投信を欧州で販売。
2000年1月	協栄生命	リンカーン・ファイナンシャル (米保険)	○生保再保険業務で提携。合弁再保険コンサル会社「協栄リンカーン再保険サービス」を設立。
2000年2月	安田生命	AIG (米保険)	○確定拠出型年金分野で提携。日本に先立ち同制度を導入する香港でAIGの年金商品を現地日系企業に販売。日本での確定拠出事業に向けたノウハウを習得。
2000年7月	富士火災	AIU	○包括的業務提携で合意。マーケティング、商品提供・開発、損害調査など広範囲な内容。
2000年9月	第一生命	アメリカンファミリー (米保険)	○保険相互販売、商品開発で提携。アメリカンファミリーのガン保険を中心に第三分野商品を販売。

(出所) 各種資料、新聞報道より野村総合研究所作成