

アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動

—AIG (American International Group) を事例に—

金 瑛

目 次

1. はじめに
2. 保険企業の国際経営（海外進出）の目的と優位性
 - 2-1 保険企業の国際経営（海外進出）の目的と優位性
 - 2-2 AIGの海外進出
3. 日本の生命保険市場におけるAIGのマーケティング活動
 - 3-1 AIGの日本生命保険市場への参入
 - 3-2 アリコジャパンのマーケティング活動
4. 中国の生命保険市場におけるAIGのマーケティング活動
 - 4-1 AIGの中国生命保険市場への参入
 - 4-2 友邦保険のマーケティング活動
5. おわりに

1. は じ め に

1990年代以降の日本の生命保険企業をみると、経済低迷などを背景に新契約および保有契約が伸び悩み、また成熟した生命保険市場で限られた市場パイをめぐる競争が新規顧客の獲得コストの上昇などを招いたため新規顧客獲得を中心とするマーケット・シェアの拡大を目指す戦略に限界が生じている。このような状況を打開する方策の一つとして、まず既存顧客と長期にわたるリレーションシップを構築・維持することによって、マーケット・シェアよりも顧客シェアを重視する関係性マーケティングの展開が考えられる¹。もう一つの解決策として、国内

だけでなく、国外に目を向け、新しいマーケットを開拓することが考えられる。生命保険業はかつてドメスティックな産業といわれ、日本の生命保険企業の海外進出は損害保険企業のそれに比べて積極的ではなかったと思われるが、企業のさらなる成長を図るためには、自社の経営資源を活用して潜在力のある海外市場へ進出することも重要であろう。

後述するように、保険企業が海外進出するさいに進出先市場における既存企業や潜在的競争企業に対して経営資源面における何らかの優位性をもつことが必要であるが、とりわけ、新商品やサービス、ユニークな販売方法、効果的なプロモーションなどのマーケティングにおける優位性やすぐれたアンダーライティング・テクニックなどの保険技術の優位性をもつことが重要となる。

本稿では、日本の生保会社とは対照的に、積極的に海外進出を行っている欧米の生保会社の代表的な事例として米国の AIG（American International Group）を取り上げ、同社の国際経営活動をマーケティングを中心に考察していきたい。そのために、まず AIG の海外進出状況を概観する。次に、日本と中国における同社のマーケティング活動について考察する。ここで日本と中国を事例として取り上げたのは以下の理由に基づく。後述するように、AIG は生命保険事業に関連する収入の 5 割以上をアジア地域で得ており、米国内のそれを上回っている。また、アジアの生命保険市場は、生命保険普及率が高い国（たとえば日本、韓国など）と低い国（たとえば中国、インドなど）が併存する市場である。そこで、保険先進国である日本と保険後進国である中国における AIG のマーケティング活動を考察することによって、同社が異なった進出先市場で競争優位に立つためにどのような活動を展開したのかを明らかにしたいと考えたわけである。最後に、AIG のマーケティング活動が日本の生保会社に与える示唆を明らかに

1 生命保険業における関係性マーケティング展開の重要性については、金（2003a）を参照されたい。

したい。

2. 保険企業の国際経営（海外進出）の目的と優位性

2-1 保険企業の国際経営（海外進出）の目的と優位性

一般に企業の国際経営（海外進出）の目的は、「資源志向」と「市場志向」の2つに大別される²。「資源」には、石油などの自然資源、労働力などの人的資源および文化的資源などがあり、これらの資源を開発し、利用することを目的とする場合を「資源志向」という。一方、「市場志向」は、進出先の市場や第三国市場の開拓などを目指すものである³。保険業の場合、金融サービス業であるゆえに、特に原材料のような自然資源を必要としないし、人的資源や文化的資源についても海外に求めることは考えがたい⁴。したがって、保険企業の海外進出は、一般に市場の開拓や拡大を目的とする「市場志向」型のものである⁵。

保険企業の海外市場を開拓・拡大するための経営行動は、さまざまな形態で展開されるが、一般に外国業者との業務提携、外国駐在員事務所の設置、外国における代理店の任命、支店・支社の設置および現地法人の設立または経営参加などが考えられる⁶。保険企業がどのような形態の国際経営活動を展開するかは、自社の国際経営資源（ノウハウや経験など）と国内外保険業を取り巻く環境の変化などの要因によって決まるであろう。その中で、とりわけ保険企業が外国で支店・支社や現地法人を設立することによって新規参入するさいに、その企業のもつ経営資源が進出先市場における既存企業や潜在的競争企業に対して何らかの優位性

2 たとえば、伊丹・加護野（2003）pp.148-149、塗（1983）p.12参照。

3 塗、前掲書、pp.12-13参照。

4 塗、前掲書、p.14参照。

5 同上。

6 塗、前掲書、pp.17-24参照。

をもつことが必要となる。経営資源面での優位性としては、価格、商品開発、販売方法（販売チャネルの構築や販売手法）、プロモーションおよびアンダーライティングをはじめとする保険技術などがあげられる。保険業においては、価格優位性（低保険料や高配当）のみで進出することは限界があることから⁷、新商品やサービス、ユニークな販売方法、効果的なプロモーションなどのマーケティングにおける優位性やすぐれたアンダーライティング・テクニックなどの保険技術における優位性が重要となるであろう⁸。本稿では、マーケティングにおける優位性を中心に、生命保険企業の国際経営活動について考察することにした⁹。

2-2 AIGの海外進出

AIGは、130以上の国・地域で保険・金融サービス事業を展開している巨大グループである。同社の歴史は、創業者コーネリアス・バンダー・スターが1919年上海に設立した損害保険代理店AAU（American Asiatic Underwriters）から始まる。その後、スターは1921年に生命保険事業にも着手し、ALICO（American Life Insurance Company）の前身であるAsia Life Insurance Company（中国名は友邦人寿保険公司である）を設立し、外国保険会社としてはじめて中国人向けに生命保険を販売した。さらに、スターは1926年に母国である米国のニューヨークにAIUC（American International Underwriters Company）を設立し、1939年にAAUの本社を上海からニューヨークに移転した。その後、スターの保険事業は、アジアだけではなく米国やラテンアメリカ諸国にも拡大し、1967年にはグループ全体の持株会社AIG, Inc.が設立され、これを機に経営トップの交代

7 詳しくは、水島（1967）pp.116-119、塗、前掲書、pp.40-41を参照されたい。

8 塗、前掲書、pp.40-43参照。

9 とりわけ、「生命保険は買われるものではなく、売られるものである」といわれるように、生命保険に対する消費者のニーズが潜在的であるために、いかにニーズを喚起し、ニーズに合った商品を開発し販売するといったマーケティング活動が重要であると考えられる。

アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動（金）

が行われた。2代目経営者モーリス・R・グリーンバーグは新しい市場の開拓・拡大を進めていき、アジア、アフリカ、ヨーロッパ諸国の保険市場に積極的に進出した。また、保険事業のほかに、航空機リースや消費者金融などの金融サービス事業、年金事業、資産運用事業にも進出した。

現在 AIG は損害保険事業、生命保険・年金事業、金融サービス事業および資産運用事業の4つの主要事業セグメントから成り立っている（事業セグメント別の主な子会社の状況については表1を参照）。図1と図2はそれぞれ2004年の事業セグメント別収入状況と営業利益を示したものである。図1によると、2004年

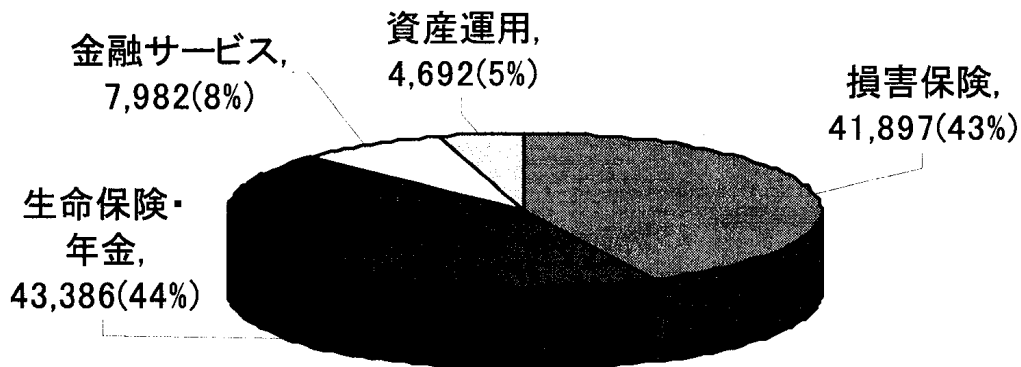
<表1 AIGの事業セグメント別主要子会社の状況>

損害保険	[米国内] American Home Assurance Company, National Union Insurance Company of Pittsburgh, Pa, Lexington Insurance Company, AIG Environmental Company, AIG Risk Management Inc., HSB Group Inc., 21 st Century Insurance Group
	[米国外] American International Underwriters(AIU)
生命保険・年金	[米国内] American Life Insurance Company(ALICO), AIG Annuity Insurance Company, The Variable Annuity Life Insurance Company(VALIC), AIG SunAmerica Retirement Markets Inc.
	[米国外] American International Assurance Company(AIA), American Life Insurance Company(ALICO), AIG Star Life Insurance Company Ltd., AIG Edison Life Insurance Company, Nan Shan Life Insurance Company Ltd., The Philippine American Life Insurance Company
金融サービス	[米国内] International Lease Finance Corp., American General Finance, Inc., AIG Capital Corp.
資産運用	[米国内] AIG Global Investment Corp., AIG SunAmerica Asset Management Corp., AIG Advisor Group, Inc.
	[米国外] AIG Private Bank Ltd.

出典：AIG 2004 Annual Report（日本語版）pp.10-11および pp.116-119より作成。

<図1 AIGの事業セグメント別収入（2004年）>

（単位：百万ドル）

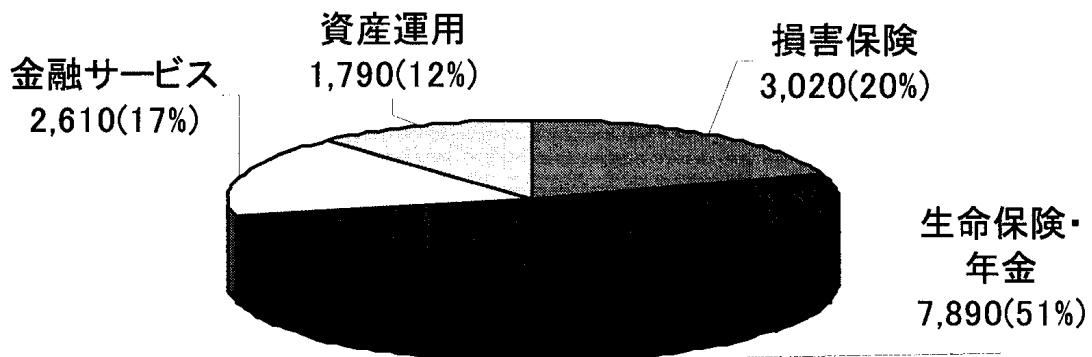


（注：損害保険の正味既経過保険料、生命保険・年金の保険料、正味投資利益、金融サービスの利息、リース料および融資手数料、ならびに資産運用の顧問および運用報酬、利率保証契約に係る正味投資利益また実現キャピタル・ゲイン（ロス）の合計を表している。）

出典：AIG 2004 Annual Report（日本語版）p.111より作成。

<図2 AIGの事業セグメント別営業利益（2004年）>

（単位：百万ドル）



（注：営業利益は、実現キャピタル・ゲイン（ロス）調整前の数値である。）

出典：AIG 2004 Annual Report（日本語版）pp.10-11より作成。

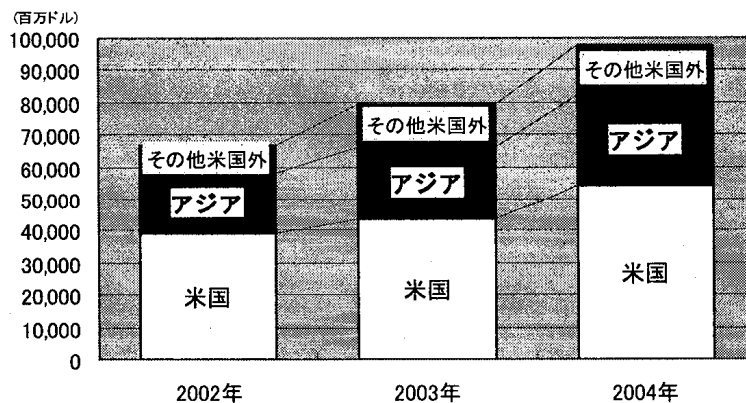
AIGの総収入は979億ドルを超えており、保険事業の収入は全体の8割以上を占めている。また、図2から分かるように、AIGグループ全体の営業利益は153億1000万ドルであり、その半分が生命保険・年金事業セグメントによって占められている。

先述したように、AIGは積極的に海外に進出しグローバルな事業を展開して

アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動（金）

いる。図3はAIGの地域別収入状況を示したものである。図3から分かるように、AIGは総収入の4割以上を米国以外の国・地域で得ており、とりわけアジア地域における収入は全体の約3割を占めている。さらに、生命保険事業に焦点を絞ってみると、AIGのアジア地域における収入は全体の約53%を占めており、米国内のそれ（約35%）を上回っている（図4参照）。

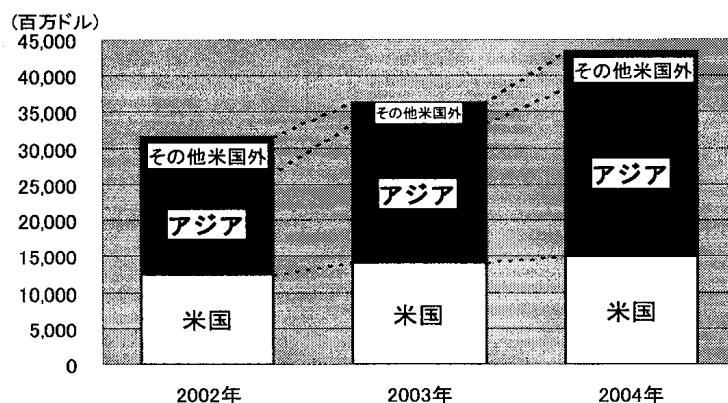
<図3 AIGの地域別収入状況>



(注：損害保険の正味既経過保険料、生命保険・年金の保険料、正味投資利益、金融サービスの利息、リース料および融資手数料、ならびに資産運用の顧問および運用報酬、利率保証契約に係る正味投資利益また実現キャピタル・ゲイン（ロス）の合計を表している。)

出典：AIG 2004 Annual Report（日本語版）p.115より作成。

<図4 AIGの地域別生命保険事業の収入状況>



(注：生命保険・年金の保険料収入、正味投資利益また実現キャピタル・ゲイン（ロス）の合計を表している。)

出典：AIG 2004 Annual Report（日本語版）p.113より作成。

3. 日本の生命保険市場における AIG のマーケティング活動

3-1 AIG の日本生命保険市場への参入

第二次世界大戦後、連合軍の進駐とともに、AIG を含む多数の外国会社が日本に進出した。しかし、当時外国会社は、駐留米軍の軍人、軍属およびその家族もしくは外国人を対象にドル建て契約のみを販売しており、日本人と外国人を対象に円建ての契約を販売することができなかった。その後、資本自由化に伴い生命保険業も自由化業種に指定されるようになり¹⁰、AIG のグループ会社である ALICO が1972年12月に外国会社として戦後はじめて日本人向け円建て保険販売の認可を受け、支社形態で日本市場への進出を果たし、翌年に営業を開始した（ALICO の日本支社の通称はアリコジャパンである。以下、アリコジャパンと称する）¹¹。当時、監督官庁である大蔵省は外国生命保険会社の日本での営業を認可する条件として、本国における財務の健全性に加え、商品や販売チャネルなどのマーケティング面でのユニーク性を要求したため、アリコジャパンは無配当の定期保険および養老保険を主な販売商品とした^{12,13}。

10 日本は、1964年4月にIMF8条国への移行とOECDへの加盟を実現し、貿易為替自由化と資本の自由化という2つの国際的自由化に向けて踏み出した。これを受けて、1967年に第1次自由化措置が実施されたが、生命保険業は、業界の反対によって非自由化業種とされた。その後1969年に実施された第2次自由化で、生命保険業は外資比率50%自由化業種に指定された。保険研究所（1980）pp.139-141および宇佐見（1984）pp.436-437参照。

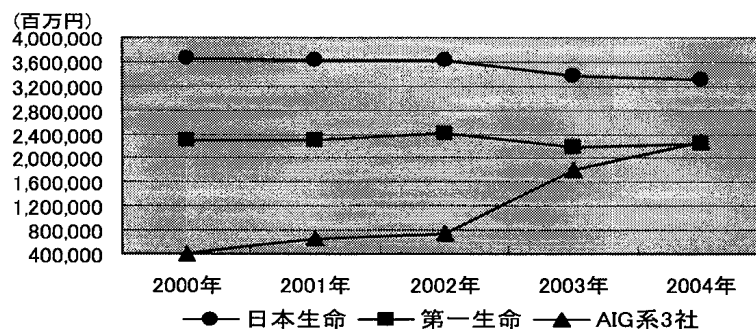
11 また、1974年にアメリカン・ファミリー社が事業免許を取得し支社形態で日本市場への進出を果たした。翌年には日本の保険業法に基づく初めての合弁会社として西武オールステート生命保険株式会社が設立された（西武流通グループ4社とシアーズ・ローバックおよびオールステート会社との折半出資による合弁会社）。宇佐見、前掲書、p.438参照。

12 アメリカン・ファミリーは販売商品をガン保険とし、西武オールステート生命は店頭販売といった販売手法を採用した。生命保険新実務講座編集委員会・生命保険文化研究所編（1990）p.146参照。

その後、AIG は先述した支社形態による進出のほかに、破綻した日本国内生命保険会社を M&A（合併・買収）することによって日本での業務拡大を図っていった。まず AIG は、2000年に経営破綻に陥り戦後初めて更生特例法適用を申請した千代田生命を買収した。新会社は2001年に AIG スター生命として業務を再開した。次に、AIG は2003年に GE から GE エジソン生命¹⁴を買収し、日本市場で3つ目の生命保険会社を持つこととなった。

以上のように、日本の生命保険市場で AIG の支社やグループ会社としてアリコジャパン、AIG スター生命および AIG エジソン生命が営業しており、3社の個人保険・個人年金分野における保険料収入および新契約件数の合計額は大手国内生保会社に迫る規模に達している（図5と図6を参照）。

<図5 近年の保険料収入の推移>



(注①：個人保険と個人年金保険の保険料収入の合計である。

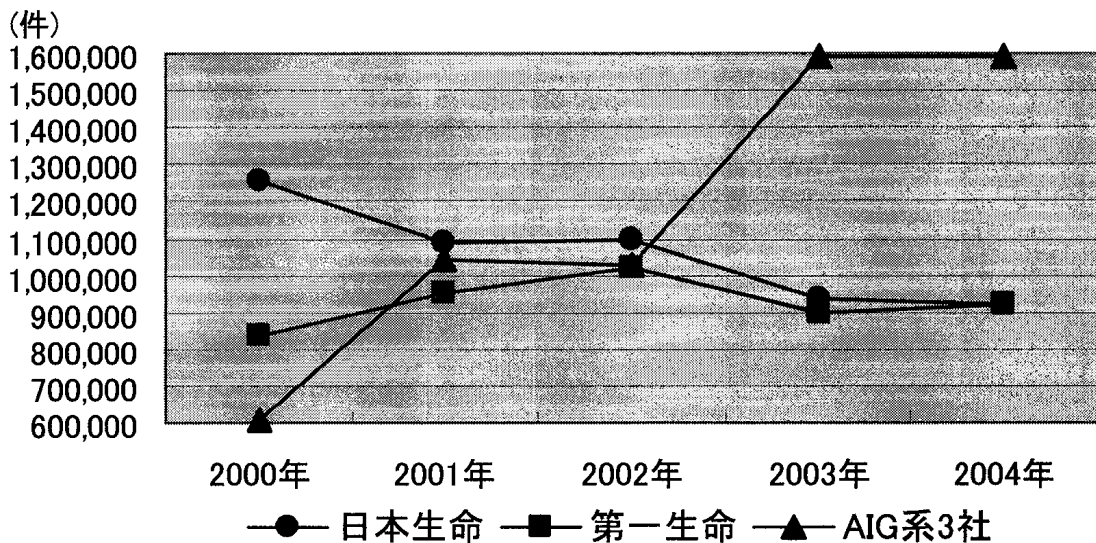
②：AIG系3社とは、アリコジャパン、AIG スター生命および AIG エジソン生命を指す。)

出典：保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

13 当時の日本の生命保険市場の主要商品は有配当の定期付養老保険であり、たとえば、1972年の個人保険新契約高に占める割合は約42%であった。

14 GE エジソン生命の前身は東邦生命であるが、同社はバブル崩壊後経営不振に陥り、破綻を回避するために、1998年に GE ファイナンシャル（GE キャピタルの100%子会社）との提携により設立された GE エジソン生命に営業権を譲渡し、資本注入を仰いだ。しかし、わずか1年余りで経営破たんし、全契約を GE エジソン生命に包括移転した。GE エジソン生命は、2002年4月にセゾン生命の全株式を取得し、同年10月にセゾン生命と合併し事業を統合した。その後、GE エジソン生命は2003年8月に AIG に買収され、翌年に AIG エジソン生命に社名変更された。

<図6 近年の新契約件数の推移>



(注①：個人保険と個人年金保険の新契約件数の合計である。)

(注②：AIG系3社とは、アリコジャパン、AIG スター生命およびAIG エジソン生命を指す。)

出典：保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

3-2 アリコジャパンのマーケティング活動

以下では、AIGの主要メンバーカンパニーとして世界50数ヵ国・地域でグローバルに生命保険事業を展開しているALICOの日本支社であるアリコジャパンのマーケティング活動について見てみよう。

(1) 高い商品開発力

アリコジャパンは、戦後外国生命保険会社の第1号として日本に進出して以来、数多くの日本初の商品を開発した。まず、1973年に「無配当平準定期保険」を発売し、配当をなくすことによって有配当保険に比べて低廉な保険料で必要な死亡保障を提供した。また、従来は入院にかかわる治療費等については主契約に付加する医療特約でカバーするのが一般的であったが、アリコジャパンは1976年に日本ではじめて入院保障のみを提供する「疾病保険」を発売した。

次に、アリコジャパンは日本人の死因の中で上位にランキングされるがん、脳

卒中および心筋梗塞といった三大成人病に対して給付を行う「特定疾病給付保険（三大成人病保険）」（商品名「エトワ」）を1992年に発売した。当時、国内生保会社の商品の多くは死亡保障を中心とするものであったが、「エトワ」は契約者が三大成人病になったとき生存中に保険金が支払われる「生きるための保険」であるため、消費者の注目を浴び、翌年に「日経優秀製品・サービス賞・最優秀賞」を受賞した。

さらに、従来日本における生保商品は年齢や性別を基準に保険料が設定されるのが一般的であったが、アリコジャパンは日本ではじめて非喫煙者向けの保険を1998年に発売した¹⁵。「クラブ ノンスモーカー」（定期保険特約区分料率型）という名称をつけられたこの商品は、喫煙者と非喫煙者の保険料率を区分し、非喫煙者で健康状態が良好な「優良体」の人を対象に保険料を割り引くものである。

近年では、少子高齢化の進展を背景に、アリコジャパンは高齢者向けの終身保険（告知書なしで入れる無選択型の終身保険）、終身医療保険、外貨建個人年金保険、積立利率変動型生存保障保険などを開発した。

（2）商品ポートフォリオ、チャネルミックスおよび企業収益の総合管理

アリコジャパンの販売チャネルは、保険代理店、営業社員（コンサルタント社員）、通信販売および銀行窓販の4つから構成されている。それぞれの販売チャネルの特性は異なっており、たとえば、対面販売を行うコンサルタント社員はチャネルコストが高いのに対して、低コストの通信販売は内容が簡単な商品の販売に適しているチャネルである。アリコジャパンは、販売チャネルと保険商品の特性がマッチしたマーケティング戦略を展開している。販売チャネルと商品ラインのバランスの維持管理を行っているのは「プロフィットセンター」とよばれる部門である。プロフィットセンターは、各販売チャネルに対し、適正な収益性を目的

15 ほぼ同じ時期に、第百生命（当時）も非喫煙者向けの保険「すいません」を発売した。

とし、保険商品の販売方法や販売量をコントロールする部門である¹⁶。この目的を達成するために、アリコジャパンはマトリックス手法¹⁷を用いて、横の販売ラインと縦の商品ラインが交差しているところについて分析し、商品と販売チャネルの最適な組合せを決定している（図7を参照）。生命保険商品は、貯蓄性商品（たとえば、養老保険や個人年金保険など）と保障性商品（たとえば、定期保険や終身保険など）に分けることができるが¹⁸、一般に前者より後者の収益性が高いといわれている。プロフィットセンターは、商品の収益性をみながら販売チャネルの選定や販売促進策を考案し、契約状況（契約件数と契約高）や保険料収入をチェックし、適正な収益性を効率よく達成することを目指す¹⁹。たとえば、通信販売チャネルは、商品の仕組みが簡単な医療保険やがん保険といった低保険料

＜図7 アリコジャパンのマトリックス手法＞

販売チャネル 商品	営業社員	保険代理店	通信販売	銀行窓販
死亡保険	●	●		
医療保険			●	
年金保険				●

出典：高木（2005）p.124および小松（1998）p.134より作成。

16 小松（1998）p.135参照。

17 マトリックス手法はAIGのアメリカ本社によって開発されたもので、AIGのグループ会社がリスクコントロール手法として用いる共通の手法である。

18 生命保険は保障機能と貯蓄機能を持っており、販売されている商品は保障性と貯蓄性がさまざまな割合で組み合わせられている。したがって、貯蓄性商品と保障性商品という分類は相対的なものである。本稿は、保険契約の満期時に被保険者の生存を条件に保険金が支払われる養老保険や被保険者が所定の年齢に達すると毎年一定額の年金が支払われる生存保険である個人年金保険などを貯蓄性商品とし、被保険者が死亡する場合に保険金が支払われる定期保険などを保障性商品と考えている。

19 小松、前掲書、pp.136-137参照。

商品を販売する。保険代理店や営業社員チャンネルは、対面販売のメリットを生かし、消費者のニーズに合ったオーダーメイド型の商品を提供する。さらに、2002年10月に銀行等における個人年金保険販売の解禁を受け、アリコジャパンは銀行等金融機関を代理店とし変額個人年金保険と外貨建個人年金保険を販売している²⁰。

プロフィットセンターのもう一つの役割はリスクをコントロールすることである。すでに別稿で明らかにしたように²¹、商品ポートフォリオの変化は生保会社の収益に対して影響を与えており、とりわけ貯蓄性商品が増加すればするほど生保会社の収益が金利変化の影響を受けやすくなる。日本の生保市場において、80年代後半に養老保険が爆発的な販売実績を示した。アリコジャパンでも養老保険の新契約件数および新契約高が急速に伸び、1990年の個人保険新契約高に占める養老保険の割合が26%に達し、また、保険料の払込方法が一時払である契約が多かったため、保険料収入も急増した。しかも、当時の養老保険の予定利率は約6%と高い水準であった。前述したように、養老保険のような貯蓄性商品の急増により、生保会社の収益は金利変化の影響を受けやすくなるが、たとえば、市場金利が低下し資産運用環境が厳しくなると、資産運用利回りが予定利率を下回る「逆ザヤ」が発生し、この利差損が生保経営を圧迫することになる。アリコジャパンのプロフィットセンターは、養老保険の“売れすぎ”に警戒し、養老保険の販売抑制に動いた。このように、プロフィットセンターは、販売チャンネルと商品の最適なバランスを保つことだけでなく、販売の総量規制などリスクのコントロールの面でも活発に機能している。

以上のように、アリコジャパンは、チャンネルミックスと商品ポートフォリオの

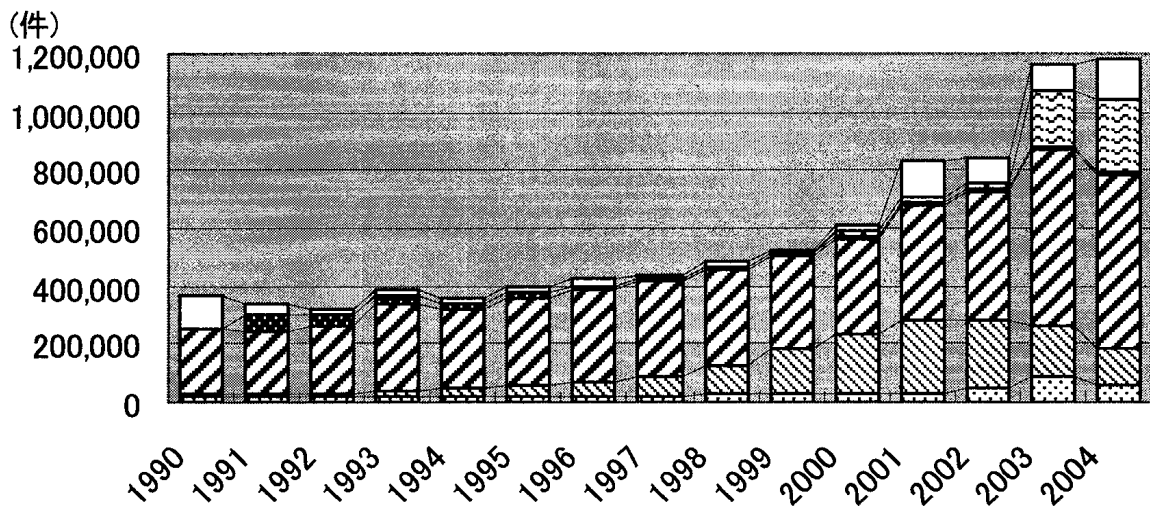
20 個人年金保険は貯蓄性・投資性の高い商品であり、銀行等金融機関を通じた販売に適していると考えられる。また、個人年金保険といった貯蓄性商品はローディング率が低いため、高コストの営業職員チャンネルよりも低コストの銀行代理店チャンネルに適している商品であると考えられる。たとえば、金（2005a）参照。

21 金（2001）を参照されたい。

アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動（金）

バランスを保ちながらマーケティング活動を展開している。図8と図9は、それぞれ同社の1990年以降の個人保険と個人年金保険の新契約と保有契約の状況を示したものである。これらの図によると、医療保険の割合が約5～6割、死亡保険

<図8 アリコジャパンの個人保険と個人年金の新契約状況>

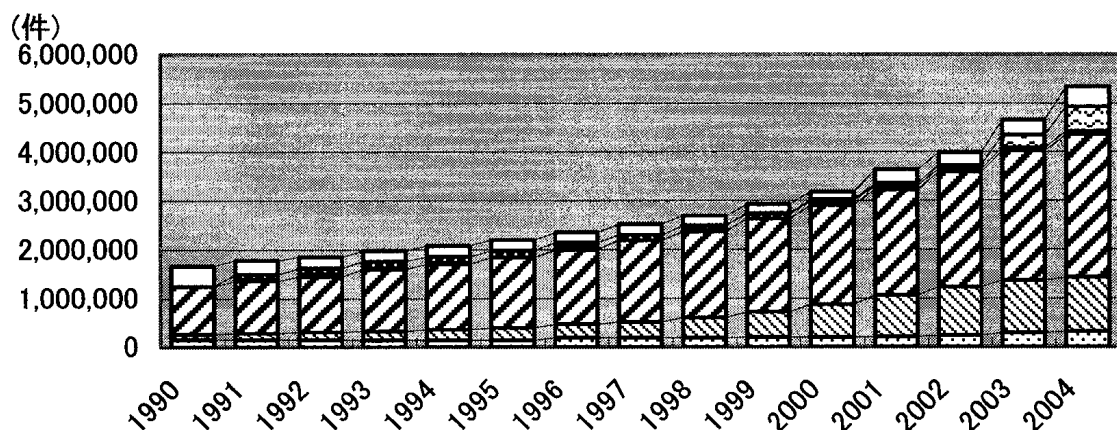


定期保険 終身保険 医療保険 養老保険 個人年金 その他

出典：保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

(定期保険と終身保険の合計) が約3割、個人年金が約1～2割を占めている。

<図9 アリコジャパンの個人保険と個人年金の保有契約状況>



定期保険 終身保険 医療保険 養老保険 個人年金 その他

出典：保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

4. 中国の生命保険市場における AIG のマーケティング活動

4-1 AIG の中国生命保険市場への参入

先述したように、AIG の歴史は創業者スターが中国上海に設立した損害保険代理店からはじまった。その後、スターは生命保険事業にも着手し、1921年に Asia Life Insurance Company (ALICO の前身) を設立し、中国で外国会社としてはじめて中国人向けに生命保険を販売した。また、スターは1931年に上海で International Assurance Company を設立し、同社は1948年に American International Assurance Company (AIA) に名称変更された。

その後、1949年10月中華人民共和国建国後、中国人民保険公司 (People's Insurance Company of China) が国営の保険会社として設立されたことを契機に、建国前に100社以上存在していた民営の国内保険会社については整理統合が進められ、AIA を含めた約70社の外国保険会社は1952年までに国外退去を余儀なくされた。

AIG がふたたび中国市場に進出したのは1980年のことであり、外国保険会社としてはじめて北京に駐在員事務所を設立した。1992年に AIG のグループ会社である AIA (中国名は美国友邦保険有限公司である。以下、友邦保険と略称する) が中国で外資系としてはじめて生命保険および損害保険の事業認可を取得し、「美国友邦保険有限公司上海支店」を設立した²²。さらに、1995年に広州支店、99年に深圳支店と仏山支店、2002年に北京支店、蘇州支店、東莞支店および江門支店を設立した。このように友邦保険は中国で唯一の100%外資系生命保険会社として²³、現在8つの都市で業務を展開しており、そのマーケット・シェアは外資

22 同社は、1996年保険業法の施行による生損保兼営の禁止を受け、1997年に損害保険業務を分離し、「美亜保険公司上海支店」を設立した。

系生保会社全体の57%を占めている（2004年）²⁴。

4-2 友邦保険のマーケティング活動

以下では、友邦保険のマーケティング活動についてみてみよう。

（1）個人保険代理人による対面販売方式の導入

従来中国国内生保会社においては、企業の経理担当者や地方の有力者を代理店（ほとんどが兼業代理店である）とすることが主たる販売方法であったが、AIAの進出により、中国ではじめて専業の保険代理人（以下、個人保険代理人とする）による販売制度が導入された。その後、国内生保会社も個人保険代理人制度を採用し²⁵、各社が個人保険代理人チャネルの拡大に注力した結果、その人数は急増し、2004年末現在約138.9万人に達した²⁶。

友邦保険は高資質の個人保険代理人を確保するために厳しい採用基準を設けた。まず、「短大卒」以上の学歴を持つことである。消費者のニーズに合った生命保険商品を提案するためには短大卒業以上の知力が欲しいというわけである。次に、生命保険販売経験のない者であることである。これは今までの生命保険販売になかったプロのセールスマンによるコンサルティングセールスによって市場を開拓する認識に基づいたものである。さらに、個人保険代理人として採用し後は、充実した保険知識と販売スキルに関する教育と訓練を行うことである。その結果、友邦保険の個人保険代理人の「個人保険代理人資格証書」²⁷の取得率は100%に達している（主要生保会社の個人保険代理人の資格証書取得状況については表2を

23 その他の外資系生命保険会社はすべて外国保険会社と中国国内会社との合弁会社である。

24 江（2005）p.130参照。

25 中国平安人寿保険公司は国内生保会社の中で最も早く個人保険代理人制度を導入し、急成長を遂げた。これを皮切りに、他の国内生保会社も個人保険代理人制度を導入した。

26 王（2005）p.144参照。

<表2 主要生保会社の個人保険代理人の資格証書取得状況（2004年）>

生命保険会社	個人保険代理人の 資格証書取得率
中国人寿保険公司	69.56%
平安人寿保険公司	69.86%
太平洋人寿保険公司	59.87%
新華人寿保険公司	34.08%
泰康人寿保険公司	31.39%
友邦保険公司	100%

出典：王（2005） p.153。

参照)。

個人保険代理人制度を導入した友邦保険は順調に業績を伸ばし、同社が外資系生保会社第1号として進出した上海において約10%のマーケット・シェアを占めるようになった（図10を参照）。

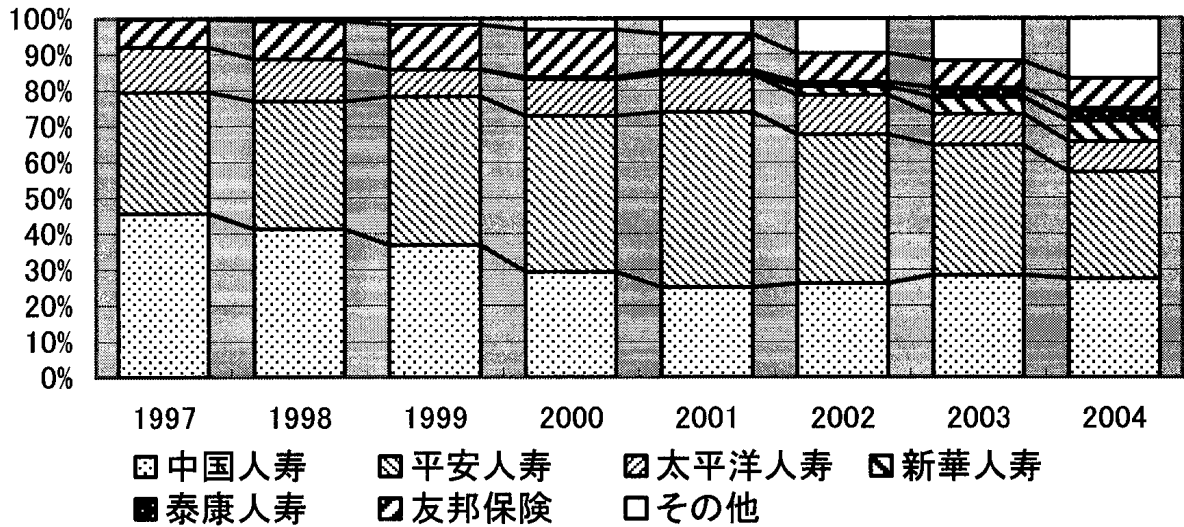
また、友邦保険では質の高い個人保険代理人によるコンサルティング販売が行われているため、顧客が納得して生命保険に加入し、その結果、保険契約の継続率が高い。図11は主要生保会社の解約率の推移を示したものであるが、この図から友邦保険の解約率が他社に比べて低いことが分かる。

（2）商品ポートフォリオ、チャンネルミックスおよび企業収益の総合管理

友邦保険においてもAIGのグループ会社の共通のリスクコントロール手法であるマトリックス手法が導入され、商品ポートフォリオとチャンネルミックスの最適な組み合わせによる企業収益管理が行われている。対面販売を行う個人保険代

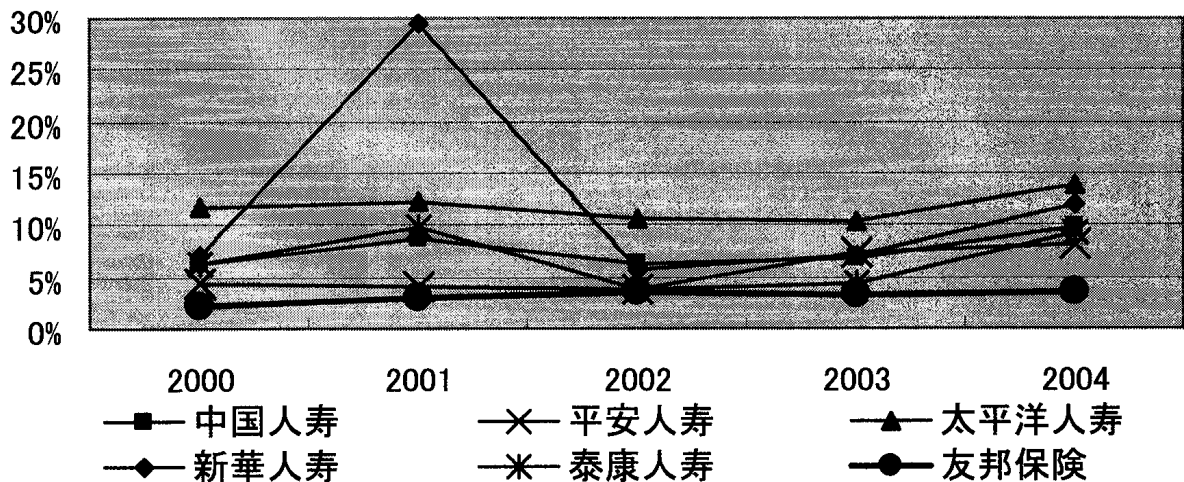
27 「個人保険代理人資格証書」は、中国保険監督管理委員会が実施する「保険代理人基本資格試験」に合格した者に発行される資格証書である。保険代理人は原則としてこの資格を取得しなければ保険販売に携わることができないが、実態としては、無資格者が個人保険代理人全体の3割以上を占めている（2004年末現在）。王、前掲論文、p.150参照。

<図10 上海市における生保会社のマーケット・シェアの推移>



出典：中国保険年鑑編集委員会『中国保険年鑑』各年版より作成。

<図11 主要生保会社の解約率の推移>



出典：中国保険年鑑編集委員会『中国保険年鑑』各年版より作成。

理人が主力チャネルとして位置づけられているので、商品ポートフォリオは死亡保険を中心に医療保険などを組み合わせた保障系商品中心となっている。有配当養老保険や個人年金保険などの貯蓄性商品は主として銀行窓口を通して販売されている。さらに、インターネットを通して商品の仕組みが簡単な傷害保険も販売されている。

（3）保険人材の育成

まず、友邦保険は従業員の教育・訓練を強化するために、米国 LOMA（生命保険内務経営協会）の「生命保険経営士保険教育制度」を導入した。2004年末時点で、上海支店では141名（内勤職員総数は754名）、広州支店では61名（内勤職員総数は488名）が生命保険経営士資格を取得した。

また、友邦保険は中国の大学と提携し、アクチュアリーなど高度の保険専門職業人の育成にも力を入れている。上海支店は1994年に復旦大学と共同で「友邦—復旦アクチュアリー・センター」を設立し、復旦大学の学生が北米アクチュアリー会（Society of Actuaries）の資格試験を受けることを支援している。その後、広州支店が1996年に中山大学と共同で「友邦—中山アクチュアリー・センター」を設立し、北京支店が2002年に北京大学金融数学学部と共同で「友邦—北大アクチュアリー・センター」を設立した。このように、中国の大学との連携をベースに高度の保険専門職業人を育成することは、アクチュアリー不足の問題を抱えている中国生命保険業に大きく貢献したばかりでなく、友邦保険の企業イメージおよび知名度の向上に寄与している。

5. お わ り に

以上、本稿では、生命保険企業の国際経営活動を解明するための研究の一環として、米国の AIG を事例として取り上げ、マーケティングを中心に考察してきたが、最後に、この事例研究を通じて日本の生命保険企業に示唆された点を指摘しておきたい。

まず、進出先市場におけるニッチ戦略の展開である。アリコジャパンは、女性営業職員を主力チャンネルと位置付けセット商品を販売する日本国内生保会社とは対照的に、代理店や通信販売などのチャンネルを通じて医療保険や終身保険などを

販売するニッチ戦略をとった。従来中国における生保商品の販売は、企業の経理担当者や地方の有力者を代理店とすることが中心であったが、友邦保険は中国に
対面販売を行う個人保険代理人制度を導入し、死亡保険を中心に医療保険などを
組み合わせた保障性商品を販売している。

次に、保険企業の至上命題であるリスク管理を徹底することである。AIGの
グループ会社は共通のリスクコントロール手法としてマトリックス手法を採用し
ている。AIGはこの手法を用いて、商品の収益性をみながら販売チャネルの選
定や販売促進策を考案し、販売チャネルミックスと商品ポートフォリオの balan
スを保つことを目指している。一方、資産運用環境などの経営環境の変化に応じ
て保険商品の販売方法や販売量のコントロールも行っている。

最後に、人材育成である。生命保険企業の海外進出は主として進出先国の消費
者をターゲットとすることが目的であるので、進出先市場に詳しい現地人を採用
することが重要であろう。アリコジャパンと友邦保険では、トップ・マネジメン
トは現地国籍の人材または現地語に精通する外国からの派遣者により占められて
いる。また、現地での人材育成も進んでおり、たとえば、友邦保険は米国
LOMA（生命保険内務経営協会）の「生命保険経営士保険教育制度」を導入し、
生命保険経営士の育成に力を入れると同時に、中国の大学と提携し、アクチュア
リーなど高度の保険専門職業人の育成にも注力している。

【参考文献】

American International Group, Inc. (2005) *AIG 2004 Annual Report* (日本語
版)

アリコジャパン『アリコジャパンビジネスレポート2005』

Bremner, Brian and Kripalani, Manjeet (2003) "AIG's ASIAN CONNEC-
TION," *Business Week*, Issue 3849

方 芳編 (2005)『中国保険業的対外開放与競争力分析』中国金融出版社

アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動（金）

- 国家信息中心中国経済信息网編（2005）『CEI 中国行業發展報告（2004）—保険業』
中国経済出版社
- 保険研究所（1980）『日本保険業史・会社編（上巻）』
- 保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門（第3版）』日本経済新聞社
- 江生忠編（2005）『中国保険業發展報告2005年』中国財政経済出版社
- 金 瑠（2001）「生命保険会社の商品戦略に関する一考察—商品ポートフォリオ分析を中心に—」日本保険学会『保険学雑誌』第575号
- 金 瑠（2003a）「生命保険マーケティングにおける関係性を重視した手法の深化と普及」久留米大学商学会『久留米大学商学研究』第9巻第2号
- 金 瑠（2003b）「中国の生命保険市場の現状と課題—商品の変遷を中心に—」久留米大学商学会『久留米大学商学研究』第9巻第3号
- 金 瑠（2005a）「社会経済の環境変化と生命保険マーケティング」生命保険文化センター『生命保険論集』第151号別冊
- 金 瑠（2005b）「中国における保険規制に関する一考察」久留米大学商学会『久留米大学商学研究』第11巻第1号
- 小松哲史（1998）『トリプルA・カンパニー—アリコジャパン急成長の秘密』プレジデント社
- 榊田宗彦（1999）「保険販売から見た中国の生保事情」生命保険経営学会『生命保険経営』第67巻第6号
- M.E. ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳（1996）『競争の戦略（新訂3版）』ダイヤモンド社
- 水島一也（1967）『保険の競争理論』千倉書房
- 水島一也（2005）『現代保険経済（第8版）』千倉書房
- 塗 明憲（1983）『国際保険経営論』千倉書房
- 生命保険新実務講座編集委員会・生命保険文化研究所編（1990）『生命保険新実務講座 第1巻 総説』有斐閣
- 高木 豊（2005）『新外資主義—AIG エジソン生命の実験』東洋経済新報社
- 宇佐見憲治（1984）『生命保険業100年史論』有斐閣
- 王 友編（2005）『中国保険仲介發展報告』中国財政経済出版社
- 吉原英樹編（2002）『国際経営論への招待』有斐閣
- 中国保険年鑑編集委員会『中国保険年鑑』各年版

[ホームページ]

アリコジャパン（アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー）<http://www.alico.co.jp>
American International Group, Inc. <http://www.aig.com>
美国友邦保險有限公司 <https://www1.aia.com.cn/aia>

アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動（金）

中国保険監督管理委員会 <http://www.circ.gov.cn>

[付記]

本稿は、平成16年度石橋財団研究助成金による研究成果の一部である。