

# SPRING

## グローバル・サービス・フォーラム

---

海外ベストプラクティス（9）

『AIG』

## <企業概要>

商号 American International Group, Inc.  
業種 直接損害保険業  
(NAICS分類:北米産業分類システム)  
本社 米国ニューヨーク州ニューヨーク  
資本金 37.9億ドル(2009年12月18日現在の時価総額)  
従業員 116,000人(2008年)  
売上高 111億ドル(2008年)  
地域売上 米国・カナダ-333億ドル、極東<sup>[1]</sup>250億ドル、  
その他193億ドル(2008年)  
グループ会社数 3,991社

<sup>[1]</sup> AIGは「極東(Far East)」の範囲につき明らかにしていないが、IR資料において、南アジア(South Asia)と並列で扱われていることから、東南アジアは含まず、日本、中国、韓国、台湾によって構成されるものと考えられる。

## <海外展開の契機と概要1>

政府との関係構築により有利な条件で早期進出する世界最大級の保険会社

- ・AIGは、1919年にC.V.スターが上海で設立し、その後第二次世界大戦の混乱の中で1939年に本社をNYに移し、スターの後を継いだ2代目CEOグリーンバーグの37年間に及ぶ在籍期間中に大きく発展した世界最大級の保険グループである。
- ・AIGは、政府とのパイプを上手く使いながら、高成長が見込まれる市場に圧倒的に早いタイミングで進出してきた。進出先政府との関係構築や米国政府による圧力などを駆使し、戦後の早い段階から欧州をはじめ、アジアや中東へ進出し、現在、世界一の保険契約者総数（7,400万人）を持つ（2009年3月現在）。さらに、進出先では、グローバル専門機関が作成した商品コンセプトをもとにしながら、現地の消費者ニーズに則した形に商品を作り込んでいる。また、チャネル面でも買収先のチャネルの活用に加え、直販、ネットなどの早期立上げ可能なチャネルへの投資により早期の立上げを実現すると同時に、標準化された教育プログラムを活用した現地販売員の育成を行っている。こうした活動により、2008年のリーマンショックによって急落する前までは、20年以上にわたり売上・純利益ともに高成長を維持してきた（87年～07年の売上年平均成長率は12%、純利益の年平均成長率は9%）。
- ・海外進出は、米国に拠点に移した後、まずは北米（カナダ：26年）や南米（ブラジル、アルゼンチン、チリ、ペルー、コロンビアなど：30年頃から）へ進出した。その後、第二次世界大戦を経て、40年代後半には元々の設立地であったアジアへ展開し（フィリピン：45年、日本：46年、韓国：47年、シンガポール、マレーシア、タイなど：50年頃～）、50年～70年代にかけては西欧（スペイン、イタリア、スウェーデンなど：50年頃～）、中東（サウジアラビア、UAE、イスラエルなど：50年頃～）、アフリカ（南アフリカ、ナイジェリア等：50年頃～）へ展開してきた。

## <海外展開の契機と概要 2>

80年代以降は、東欧（ハンガリー、ポーランド、チェコなど：80年頃～）や中国（92年）、ロシア（90年代後半）、インド（01年）などの新興国へ進出している。このような海外展開を支える各国のマネジメントメンバーは、当初は本社から派遣するものの、ビジネスが軌道に乗り出したタイミングからは、現地採用も含めた実力主義に切り替わり、現地採用の社長登用も多い。

# <標準化の取り組み 1 >

各地の情報や要求を集約したグローバル専門チームによる商品コンセプトの作成と現地での作り込み

- ・AIGの商品企画、商品コンセプトの作成に関しては、グローバルレベルの専門部隊とローカルの担当がそれぞれ実施し、これ以降の実際の商品化プロセスは、原則、現地で実施している（図1）。

（図1）商品開発プロセス  
活動主体 活動内容

活動主体	活動内容
商品 コンセプト の作成	<b>本社 開発部門</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分野横断で商品開発機能を担う「Product Development Team」が、世界中のオフィスからの情報に基づき、グローバルトレンドを踏まえた商品コンセプトを抽出・考案                      (例)-LexCyberSecure (2007): 契約者がサイバーテロによって被った被害からの復旧費用を負担                      -Ecosurance (2007): 契約者が家屋に損害を被った際に、親環境的な素材を用いて家屋を改築する費用を負担</li> </ul>
	<b>各国 開発部門</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社開発の保険のアイデアを転用                      (例)「日本初」としてアリコジャパンが展開した非喫煙者向け保険(非喫煙者の保険料を割引)及び無選択型終身保険(80歳までなら誰でも加入可能)は、既に米国でヒット</li> <li>・ローカルなトレンドを踏まえ独自に考案                      (例)アリコジャパンの「生存保険」(指定した年齢まで生きた場合に保険金を受取)は、日本の高齢化を踏まえ独自に開発。米国に類似の保険商品なし</li> </ul>
商品への 落とし込み	<b>各国</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ニーズの有無、収益性、合法性、倫理性などを検証</li> <li>・アクチュアリー(保険数理の専門家)によって、社会のトレンドに関するデータ等を基に確率・統計を用いて保険料率等を算定</li> <li>・法務部門とともに、法規制の内容を踏まえつつ商品の約款を作成</li> </ul>
所管官庁 との調整	<b>各国</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・所管官庁に対し申請又は届出を行うことによって、販売許可を取得                      (例)日本では、開発部門が金融庁に対し、商品認可の申請を行い折衝を実施。保険業法等に定める商品認可の審査基準に合致するか否かにつき、金融庁が照会を行い、それに対し回答を行うとのプロセスを繰り返す</li> </ul>
販売 準備	<b>各国</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務プロセスを策定するとともに、システムを開発</li> <li>・代理店、ブローカー等販売者に対する教育</li> <li>・パンフレット、プレスリリースの作成</li> </ul>

- ・まず、商品コンセプトの作成には、「Product Development Team」と呼ばれる商品分野を横断したグローバル専門組織が存在する（次ページ、図2）。商品開発に必要とされる専門性を持った18人の専門家がおり、そのバックグラウンドは、アクチュアリー、弁護士、業務の専門家（保険

## <標準化の取り組み 2 >

金支払要求への対処、販売促進等)、商品の専門家(物損保険、傷害保険、医療保険等)など多岐にわたる。そして、外部の要望・アイデアを吸い上げるシステムを活用し商品開発を行う。具体的には、世界中の弁護士から各国の法改正に関する情報を逐次入手出来る「Panel Counsel Program」や、各国の保険金支払要求を所管する部門から顧客の要望を定期的に聴取する「Claims Executive Panel」などがある。さらに、全世界のオフィスから商品アイデアを吸い上げ、一元管理するITAM (Innovation Tracker and Manager) というシステムを持ち、全世界のオフィスから年間600件のアイデアが登録されている。こうした仕掛けを通じて、例えば、契約者がサイバーテロによって被った被害からの復旧費用を負担するLex Cyber Secure (2007) などがグローバル商品として開発されている。

(図2) Product Development Team



## <標準化の取り組み 3 >

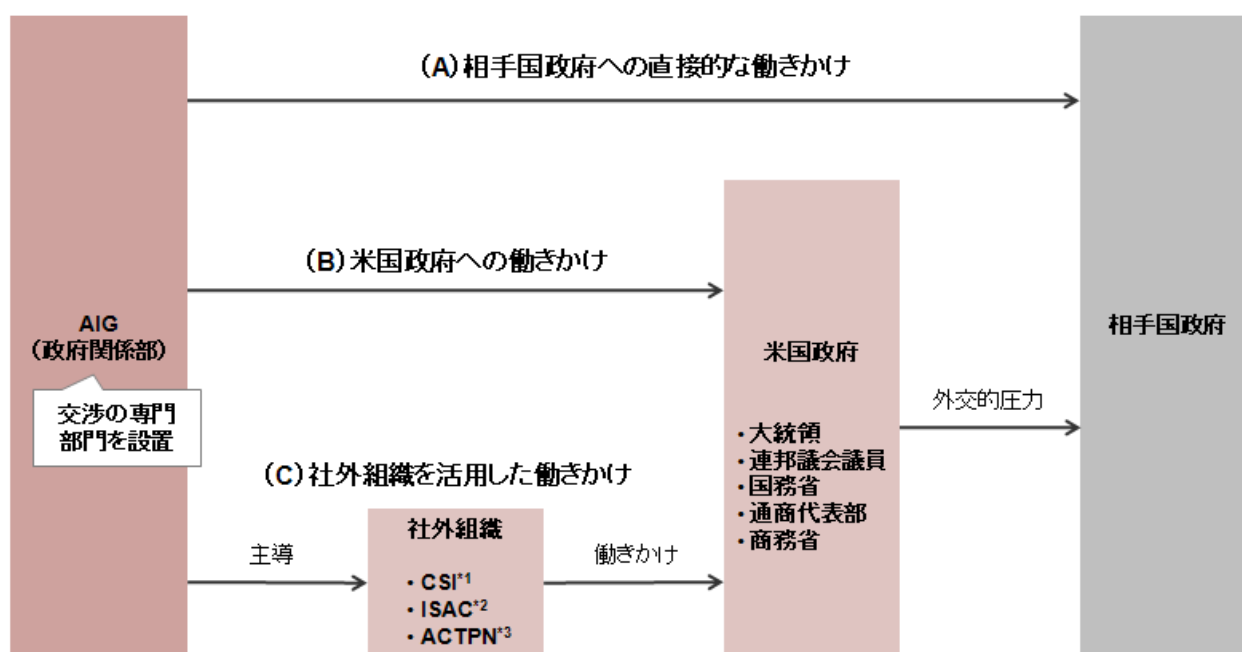
- また、商品コンセプトの作成は、同時に各国の開発部門も実施している。ひとつは、各国でのヒット商品の転用で、例えば、アリコは、当時米国でヒットしていた非喫煙者向け保険（非喫煙者の保険料を割引）や無選択型終身保険（80歳までなら誰でも加入可能）を「日本初」として展開しヒットした。また、各国の市場を捉えて独自開発も行う。例えば、アリコジャパンの「生存保険」（指定した年齢まで生きた場合に保険金を受取）は、日本の高齢化を踏まえ独自に開発したものである。
- 次に、各国の商品企画部が中心となり、商品への落とし込みを行う。具体的には、アクチュアリー（保険数理の専門家）が、社会のトレンドに関するデータ等を基に確率・統計を用いて保険料率等を算定したり、法務部門とともに、法規制の内容を踏まえつつ商品の約款を作成したりして、ニーズの有無、収益性、合法性、倫理性などを検証する。
- 最後に、各国の所管官庁に対し申請又は届出を行って販売許可を取得し、事務プロセスの策定や代理店、ブローカー等の教育、各種広告やパンフレットなどの販売準備を行った上で商品投入を実施する。

# <国際展開戦略と意思決定 1>

専門部隊の政府への働きかけにより有利な条件で参入

- ・AIGは、海外進出にあたり、相手国政府及び米国政府と交渉を行う専門部隊「政府関係部」を設置し、大きくは3つのルートで、相手国政府へ働きかけながら、早いタイミングでの有利な進出を画策する（図3）。

(図3)相手国政府への働きかけ



\*1: CSI: Coalition of Service Industries

\*2: ISAC: Industry Sector Advisory Committees

\*3: Advisory Committee for Trade Policy and Negotiations

- ・一つ目は、(A) 相手国政府への直接的な働きかけである。例えば、中国進出では、政府への粘り強い交渉や便宜により、他の外資系企業と比較して圧倒的に有利な条件で参入を果たしている。



## <国際展開戦略と意思決定 2>

AIGは、中国進出を70年当時から検討を始めていたものの、当時は外資の参入に大きな障壁が存在した。まず、1949年の中華人民共和国成立後、米中間に外交関係はなかった。また、保険に関しても、中国国内の保険業務は国営の中国人民保険会社が独占し、1970年代当時、一切の外資系企業による保険業務への参入は認められていなかった。しかし、1972年2月、ニクソン大統領が中国を訪問し、米中の国交再開に布石が打たれ、AIGから中国政府への接触も可能となった。こうした中、70年代以降、AIGはCEOと政府関係部が中心となって、20年弱の期間にわたり人脈の強化と働きかけを継続してきた。例えば、1973年、政府関係担当副社長が、中国人民保険会社に対し会談を呼びかけるCEO名義の書簡を發出し、1975年、グリーンバーグCEO（当時）が中国を訪問して中国人民保険会社幹部と会談した。その後もCEOをはじめとするAIG幹部が継続的に中国を訪問し中国関係機関内に人脈を構築するとともに、参入の実現を要請した。また、働きかけと並行して中国に対し種々の便宜を供与した。例えば、AIG系列の福祉団体を通じて、上海に小児病院を開設し、清朝末期の義和団事変の際に略奪された王宮の美術品を探し出し、中国政府に返還した。また、1989年の天安門事件直後、外資が撤退し資金難に直面した上海の職住複合施設の開発に出資している。こうした活動の結果、AIGは、他の外資系と比べて優位な条件で参入することが出来た。1992年、外資系として初めて中国政府より、中国国内における生命保険業務の営業免許を取得し、100%子会社としての営業が認められた（その後免許を得た外資系企業には出資比率50%以下のJVによる進出しか認められていない）。

## <国際展開戦略と意思決定 3>

- 二つ目は、(B) 米国政府への働きかけを活用したものである。例えば、韓国では、繊維製品への輸出制限措置を交渉のカードとし、損害保険の免許を取得した。70年代当時、一般対象の損害保険業務の免許獲得を目指すも、AIG単独では突破出来なかった。韓国進出は、1947年に、駐韓米軍の物資に関する保険業務業者として参入した。その後、1968年に外国人・外国企業を対象とする損害保険業務に関する免許を取得したものの、内国人対象の営業免許は付与されず、1970年代に、グリーンバーグCEO自らが韓国を訪問し、同国政府に対する働きかけを行うが効果はなかった。こうした中、AIGの政府関係担当の副社長は、当時の米国通商代表や国務省高官に接触し、韓国政府に対する働きかけを要請した。さらに韓国を訪問し、駐韓米国大使にも韓国政府への圧力行使につき継続的に要望し、米国政府から韓国政府への外交的圧力を図った。これを受けて、通商代表部を中心とする米国政府は、経済制裁をほのめかしつつ、韓国政府に対し、米国の損害保険企業に対する営業免許の付与を強く要望し、韓国製繊維製品等の対米輸出制限の可能性を示唆した。同時並行でAIGから韓国政府への働きかけも継続し、政府関係担当の副社長が、通商代表の右腕の人物と共に韓国を訪問し、政府に対する働きかけも実施した。これらの活動の結果、AIGは、1977年に韓国政府より、内国人を対象とする損害保険業務の営業免許を取得した。
- 三つ目は、(C) 社外組織を活用した働きかけである。例えば、日米保険協議では、AIGによるロービー活動や政府内諮問委員会への参加などにより、自社の意向を政府間交渉に強く反映させ、日本国政府から譲歩を引き出した。1990年代前半まで、AIGは日本国内で生命保険、損害保険及び第三分野の保険の営業免許が認められていたが、生保・損保、特に損保における商品・料率に関する広汎な規制があり、系列企業間のチャネルに入り込めなかったこともあって苦戦していた。そうした中、第三分野は外資系のみに営業免許が与えられていたことから唯一の有力な収益源であったが、

## <国際展開戦略と意思決定 4>

政府間交渉の結果、1994年に日米保険協議の合意文書により、日本の保険会社の子会社を通じて第三分野へ参入可能となった。そこでAIGは、ロビー活動や政府内協議への参加などを通じて米国政府へ働きかけ交渉の見直しを迫った。まず、ロビー活動に関しては、AIGが中心となり、保険業を含めたサービス事業者に呼びかけ、CSI（Coalition of Service Industries）というロビー団体を結成した。CSIメンバーには、保険業の他に金融、メディア、通信等も参加し、米国政府への交渉力も強まり、日米保険協議の交渉の見直しを政府に迫った。次に、政府内協議への参加に関しては、政府内諮問委員会に入り戦略立案関与を行っている。具体的には、1980年にサービス産業に関して商務省への意見を述べる目的で商務省内に設置された、第13産業部門別諮問委員会（ISAC13）の初代委員長にAIGの政府関係担当副社長が就任した。さらに、通商代表に対して政策面での助言を行うことを目的とした別の諮問委員会（ACTPN）でも、委員長にAIGのCEOが就任した。これらのロビー活動や諮問委員会での活動の影響を受けて、米国政府は、スーパー301条に基づく制裁措置の発動も示唆しながら、商品・保険料率の完全自由化を強く要求することになった。結果、1996年末、日米98年7月までに損害保険料率の完全自由化を実施、商品の届出制の対象種目も拡大、第三分野への参入は2001年まで全面解禁延期という形で、AIGに有利な条件を日本政府から引き出すことに成功している。

- 同時に、これらの活動は、米政府に対して、保険を不正取引慣行からの保護対象とさせることも実現した。1970年代初頭、米国政府は、「保険は貿易の対象とはならない」との立場を表明し、1974年通商法でも、保険を含むサービスは貿易対象品目とみなされなかった。AIGは、これに対して、前述のロビー活動や諮問委員会での活動を通じて、1984年の通商法の改正により、保険等のサービスを貿易の対象物品に含めさせ、1988年に施行された、外国政府による不正な取引慣行に対する一方的な対抗措置

## <国際展開戦略と意思決定 5>

の発動を認めるスーパー301条の対象にも保険を含めさせることで、AIGが海外で不利な取引慣行に直面した場合、米国政府が対抗措置を発動する態勢を整備した。

### 出所

#### AIG IR資料

American International Group, Inc. (Harvard Business School, Business Case)

AIG and China's Accession to the WTO (Richard Ivey School of Business, Business Case)

American International Group Incorporation (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

American International Group's (AIG) Growth and Future: the Greenberg Factor (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

AIG in China: the Expansion Strategies (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

AIG- Strengthening its Asian Links (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

Fallen Giant –the Amazing Story of Hank Greenberg and the History of AIG (Ron Shelp, John Wiley & Sons, Inc.)

A culture of creativity; Questions & answers. (American International Group Inc.)(Interview)(Business Insurance, Nov. 19, 2007)

Many sources kindle product innovations (Business Insurance, Nov. 19, 2007)

新外資主義—AIGエジソン生命の実験(高木豊、東洋経済新報社)

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—(金瑠、久留米大学商学研究)

各種報道

Osiris(企業の財務情報のオンラインデータベース)