

# 日生フィリピンズ 2004 - 2007



2007年4月30日

## I 実績

- 1 個別保険
- 2 団体保険
- 3 資産運用
- 4 収支
- 5 その他

## II 振返り

- 1 現地経営
- 2 JVの功罪
- 3 団体保険
- 4 チーム・ビルディング(一体感醸成、社内教育)
- 5 人材育成(駐在員)
- 6 日生のノウハウが会社経営で役立ったこと

## III 海外保険会社経営の将来像

## I 実績

### 1 個別保険

#### 1) 販売

エージェント

##### 問題点

2004年度当初、売れ筋商品(高利回りのドル建て一時払終身)の販売停止、組織の減少と販売力の低下、経営に対する不信感、リーダーシップに欠くVP等の問題あり。支部長、補佐への固定給制度による高コスト体質。販売力重視でヘッドハンティングして作った組織だったため、組織をマネージ、拡大していく能力のある支部長、補佐人材が欠如。

また、05年4月にはPPI問題発生。当社もYGC所属のため風評による販売低下で被害甚大。

##### 対策

エージェントとの対話の重視(商品開発や施策に声を反映)。商品パンフなどからYGCロゴを全て削除(2005/5)。完全比例給与制度の導入(2005/7)。それを梃子にした優秀支部長、補佐の採用で組織強化を図る。不振VPの解雇(2006/2)と優秀VP採用(2006/10)、新聞等による広報活動。

##### 結果

PPIの影響払拭と完全比例給の定着まで時間が掛かった(約1年)ことと、労働訴訟を避けるため不振VP解雇のため長時間を費やし(約1年)、また解雇から優秀VP採用までブランク(約8ヶ月)があったため対策の効果が出るまで時日を要した。しかしながら、昨年後半より支部長・補佐の増加が図られ、休眠FPを解雇したため在籍は一旦減ったものの、07年度から着実に組織及び販売実績が改善してきている。

<-----一時払販売----->

(百万円)

販売	2002	2003	2004	2005	2006	2007.1-3
初年度P	83	176	104	93	84	24

組織		2002	2003	2004	2005	2006	2007.3
在籍数	支部長・GA	13	10	15	11	17	18
	補佐	59	56	32	32	44	46
	FP	397	375	374	462	379	374
	合計	469	441	421	505	440	438
実働	実働数	116	94	83	61	57	98
	実働率	25%	21%	20%	12%	13%	22%

バンカシュランス(銀行窓販)

##### 問題点

05年4月にPPI問題が発生、その影響から販売面で被害甚大。

YGCによる妨害、特に新商品発売後1年も過ぎてからの銀行の中銀許可未取得を理由にした販売停止(2006/10-2007/2)。結果その間の実績はほとんどなし。

## 対策

商品パンフなどから YGC ロゴを全て削除、新聞等による広報活動。YGC の妨害も終わり 07 年 3 月より販売開始。

(百万ペソ)

<-----一時払販売----->

初年度 P	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Jan	Feb	Mar
	130.30	108.90	82.40	22.70	32.10	1.25	0.25	0.05	0.95

YGC の妨害なければ 40M 以上見込まれた

## 商品政策

### 問題点

売れ筋商品(高利回りのドル建て一時払終身、赤字の可能性大)の販売停止

(エーゼント向け 2003.12、バンカシュランス向け 2004.1)

### 対策

現場の声を反映させた商品開発(WHALE(注)(祝金付終身保険)、傷害保険、My Dollar Booster(短期養老保険)等)は売れ行き好調

### 初年度 P 全体に対する WHALE 占率

(注) Whole Life Assurance with Lifetime Endowment

年度	占率			
	ペソ建		ドル建	
	件数	金額	件数	金額
2005.2-12	9.04%	12.74%	45.88%	46.98%
2006	10.56%	16.77%	70.59%	76.47%
2007.1-3	12.70%	30.10%	36.00%	43.65%
合計	10.28%	17.58%	53.37%	58.86%



## 2) 保全・CS

### 問題点

改善余地のある集金率と継続率、P 収納方法の限界、同業大手に劣る顧客サービス、優良顧客の差別化欠如

### 対策

退社契約の本部フォロー、P 収納代行先拡大(セブシルブソ)、復活施策、契約応答日の契約内容通知、P 払済み連絡、VIP 取扱い、S 給付メモリー、Web と SMS によるインターラクティブな個別契約情報提供、自動電話応答システム。

その結果、集金率及び継続率(除一時払)は大幅改善し(業界平均を上回り)、サービス内容も同業大手の水準に近づいた。

契約年	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
13月継続率	45.60%	23.05%	72.22%	68.25%	69.37%	78.37%	84.39%	85.95%

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007.1 - 3
集金 P 率	82%	76%	82%	91%	91%	93%	94%

## 2 団体保険

### 1) 販売

#### 問題点

日系企業シェアの低迷

#### 対策

日系企業への積極的な売り込み、商工会での福利厚生セミナー実施。その結果、セブ島の日系最大企業やルソン島中部の住友系電子部品メーカーなど大型顧客を獲得、それに伴い広域に亘り日系企業における当社の知名度が向上。

(百万ペソ)

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007.1-3
収入P	26	41	83	114	220	187	13
給付	13	18	30	69	203	264	8
ロスレシオ	53%	47%	37%	60%	93%	142%	63%

### 2) 給付

#### 問題点

医療ネットワークの拡大要請。販売の急増にともないITや事務システムの未熟さが露呈、その結果未収金が急増。ロスレシオも悪化。

#### 対策

適正請求を促すためにコーディネーター(顧客企業担当医師)やリエゾンオフィサー(病院担当者)を配置、本部事務員を増員、給付金課長の解雇と有力 AVP の採用。

改善に向けた特命部門(含内部監査人、経理部)の設置、外部コンサルタントの採用、ネットワーク方式(個人負担分後請求)の販売停止とXP(受診時個人負担分を決済できるオンラインシステム)への移行、厳格な価格計算や四半期毎見直し条件付契約など実施。事務システム及びチェック体制の拡充。

その結果、未収金が正常値まで削減され、ロスレシオも改善された。

## 3 資産運用

#### 問題点

ROP(ドル建てフィリピン国債)保有リスク、ガイドラインの陳腐化、国際会計基準の導入(2005)、ミスマッチによるドル建て資産の過剰保有

#### 対策

ROP 新規購入停止及び既保有分の満期保有、ガイドラインの整備(2005.12)、きめ細かな運用報告(週次マネジメント報告、月次運用委員会、隔月 ExCom 報告)、国際会計基準の導入を受け責対応満期保有と資本対応トレーディング可能分の区分明確化、ドル建て資産の負債水準までの削減

#### 4 収支

2004 - 5年は組織の体質改善に時間を要したことやPPI問題により個別保険の販売不振、2006年は団体の販売は好調だったもののロスレシオ悪化により安定黒字化が達成できなかった。

但し、コスト効率化については委員会を組成、経費削減コンテスト、支部の閉鎖や統合、購買時の複数見積りへの取寄せ励行等行った結果、経費率を改善させた。

#### P / L (2000-2006)

<-----一時払販売----->

(百万円)

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
個別	収入保険料	30	83	267	362	361	318	364
	初年度P	26	67	208	260	216	122	117
	次回後P	6	18	65	109	148	203	258
	給付及び経費	88	152	297	387	411	384	441
	収支	(57)	(70)	(30)	(25)	(50)	(66)	(78)
団体	収入保険料	15	25	40	82	114	219	186
	給付及び経費	19	24	31	68	108	255	279
	収支	(4)	1	8	13	7	(36)	(93)
運用収支		143	121	151	144	155	214	280
一般管理費		88	92	109	118	121	110	115
対収入P経費率		194%	86%	36%	26%	25%	20%	21%
総合収支		(6)	(40)	21	15	(10)	2	(5)

売れ筋のドルー時払い商品売り止め

PPI問題、支部長・補佐完全比例給導入

団保未収金問題、個保VP交代

#### 5 その他

##### 1) 内部検査及びリスク管理

##### 問題点

内部監査人の退社、後任者(内部昇格)の能力的限界(執行や報告の遅れ)、執務基準マニュアル不整備、リスク管理意識の薄さ。

##### 対策

経験豊富な者をVPとして採用、リスク管理マニュアルを整備、チェック手順や社内報告及び本社報告手順の確立、社内教育実施。

その結果、事故対応の迅速化、内部検査とリスク管理体制の強化が成された。

## 2) 法務及びコンプラ

### 問題点

多数の訴訟案件と多額の費用、コンプラ意識の薄さ、当局からの会社ガバナンスとマネーロンダリングの強化要請

### 対策

社内弁護士の採用、外部委託の削減、会社秘書役の内部化、コンプラ・マニュアルの整備、チェック手順や社内報告及び本社報告手順の確立、社内教育実施。

その結果、訴訟件数の削減、訴訟費用や外部委託料の大幅削減、法務案件レスポンスの迅速化、コンプラ管理体制の強化、当局からの各種要請に対応。

(百万円)

法務経費	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
支出額	1.9	4.2	5.4	9.2	7.6	2.2	2.0
前年比	-	117%	29%	70%	-17%	-72%	-10%

## II 振り返り

### 1. 現地経営

現地経営の難しさの主な原因は、以下が十分理解されず本邦感覚のまま運営される点にある。

- ◆ 文化(企業、従業員、エージェント、消費者等)が異なる
- ◆ 市場・顧客ニーズが異なる
- ◆ ビジネス慣行が異なる

何れも長い間の歴史や文化的背景そして民力の発展度合い等の影響により形成されたものである。日生の先進的なノウハウ等を導入する場合、上記を十分考慮し慎重に行う必要がある。(例えば、NLPや広電日生では当初数倍型保障付養老などを販売したが、当該地では貯蓄性の高いものへのニーズが高かったため後に転換)

従って、デシジョン・メークは、駐在員の独断に陥らぬよう以下のステップを踏んで行うように心掛けた。

#### ステップ1 漏れのない的確な情報収集

以下の三種情報を必ず集めること

**経験:** 過去において同様の事象はなかったか。あった場合どのように対処したか

**ベンチマーク:** 同業他社ではどのように対処しているか

**ローカル:** 関係部門からの意見を全て出させ、議論を尽くさせる

#### ステップ2 日生での経験や同様事象への対処方法をブレンド

#### ステップ3 決定事項を実施した場合の、メリデメリ分析、過去及び将来への波及分析

#### ステップ4 決定

### 2 JVの功罪

日生フィリピンズの場合、現地華僑系財閥のYGCとの50/50の生保JVとして1997年に設立された。YGCは既に生保を持っていたが、「日本のトップ企業と組むことにより先進ノウハウを吸収する」ことを目的にJVに参加、そのためマネジメントは日生側に任された。設立来10年が過ぎたが当該JVの功罪は以下のように考えられる。

#### メリット

- ◆ 日生ブランドの浸透していない市場であったため、YGCグループとして販売
- ◆ バンカシュランスではYGCの銀行を通じて販売（販売先銀行は当該生保の株を5%以上保有する要件あり）
- ◆ 調達や従業員福利厚生面でYGCのメリットを享受

#### デメリット

- ◆ ノウハウや商品が(YGCの目論見通り)模倣された
- ◆ YGCのスキャンダルが当社の販売やリクルートに大きく影響
- ◆ ルール破りや営業妨害(団体保険、バンカシュランス)

アジアの特権階級にはビジネスの常識から外れた行動やルール破りが見られる-----

- ◆ グループ内に同業他社があるためバッティングの頻発

(当初はお互いの協定により市場を区別、またバンカシュランスについてはNLPの専管であった)

### 3. 団体保険

#### 日経企業のコスト意識の高さ

これは他地域でも共通と思われるが、団体保険のビジネスモデルを作る際十分踏まえておく必要がある。日本での関係や日本人同士の付き合いは役に立たない場面が多い。(日本国内の団体ビジネスモデルは通用せず。)

#### 事務

事務を新規に作りにいくと開発コストが掛かり、価格競争力で劣るおそれがあるが、半面、事務があって初めてきめ細かいサービスが出来る。(この点バンコクや米国では、さほど気にならないのかもしれない)

従って、JV出資先の選定にあたっては、投資効率や財務体力だけでなく事務面での十分な検証も必要と思われる。(グレパの事務は未熟だった)

### 4. チーム・ビルディング(一体感醸成、社内教育)

赴任時(04年3月)経営陣とのコミュニケーションや一体感の欠如が問題視されていた。ひとり一人のスキルアップと目標の明確化などによる一体感の醸成を行った。(従業員、エージェント)

#### 明確なメッセージを発信

まず、「質量両面での更なる向上を図り早急にトップ10入りを目指す」という目標を掲げ皆で共有。

そのために各従業員は、1)規律正しく、2)前向きに、3)能動的に、行動するよう努める。

#### 社歌作成

従業員や保険営業エージェントの一体感を高め社是を憶えてもらうことなどを目的に、社歌製作を計画。そこで、作る段階から皆に参加者意識を持ってもらうと同時にコストを抑えるため、歌詞に社是を盛り込むことを条件に公募とした。従業員やエージェントから数点の応募があり、その中から社歌(巻末参照)を決定した。

現在、支部の朝礼時やイベント時には皆で斉唱、また本部では朝と昼食後の始業時間に放送している。

#### 何でも言える風土を醸成

従業員やエージェントに「どんなコメントでも熟慮する」と約束、会議では全員に必ず発言義務を課し、駐在員は聞くことから始める事を励行

#### ルールとペナルティの明確化

規律ある行動をさせるために、ルールとペナルティを明確化、守れない者にはペナルティ(昇給時のマイナス加算等)を課した。

#### 管理者教育

日生と比べ管理者のマネジメント能力が低かったが、基本的にはトレーニング不足と認識。

以下を実施した。

#### オフサイト・ミーティング

彼らの訓練と経営マインド醸成のため、オフサイトでの一泊合宿を毎年秋に実施。

具体的には、会社の現状や業務環境などの認識・分析やSWOT手法などを用いた中期計画作りをさせた。

#### 管理者研修

時間管理、組織運営、人材管理、チーム運営、リーダーシップ、計画立て等につき定期的に研修を実施



## 5. 人材育成(駐在員)

日生フィリピンズでの業務を通じ、駐在員は以下のスキルを磨くことが出来た。

### 経営者の視点・考え方

日生フィリピンズはフル装備の提供ができる生命保険会社があるが、小規模であるためあらゆる部門に目が届き機動的に議論される。駐在員はVP以上であり経営会議のメンバーであるため、担当部門のみならず会社全体、更には業界動向などへも目配りをする必要がある。従業員やエージェントへの指示等においては、それを行うことによる他への波及効果や先例となることへの配慮が要請される。

### 説明責任

フィリピンは20世紀前半米国の植民地であったが、その間言語、文化、教育、各種システムやインフラ等が米国より持込まれそれが現在の社会基盤となっている。ビジネスも米国流であるので、部下に対してもきちんとした説明が求められる。半面、不確かな指示は上司に確認することを躊躇したり、分らなくても「No」と言えない国民性を持つ彼らには、噛んで含むような説明が求められる。

また、米国同様に訴訟社会であるが、加えて労働争議では労働者側に有利な国柄から、発言には十分な注意を要する一方、説明義務が明確に問われる。

### 英語による表現力、交渉力

フィリピン語という国語はあるものの国民のほとんどが英語を話すので、ビジネスは全て英語でなされる。の説明責任同様に、説明、プレゼン、交渉そしてスピーチと全て英語によって意思疎通を図らなくてはならない。フィリピンは英語圏の国であると言える。

### 模範的行動

駐在員は経営陣の一人であると同時に、先進国からの伝道師と見做される。彼らは、戦後急速に発展しアジアで唯一先進国首脳会議のメンバーになった日本及び日本人とそのビジネスに対し、尊敬の念を抱いている。

加えて、規律面で劣るフィリピン人に対しその必要性を日頃より説いている。従って、駐在員は日本にいる時以上に、襟を正し模範的な行動を意識して振舞う必要がある。

### 現地従業員やエージェントを動かすスキル

フィリピン人は米国流のビジネスに馴染んでいるものの、アジア人特有のウェットさも同時に持ち合わせているが、熱帯性でラテン民族の血が混ざっているためか、感情の起伏は激しくそれを表現するのに恥じらいはない。従って、彼らを動かすためには、理屈プラス心情管理が必要。心情管理のためには、よく対話することや彼らの特質を良く理解しておく必要がある。

## 6. 日生のノウハウが会社経営で役立ったこと

### 販売

より成熟した市場を持つ日本はそれまでの過程を経験している。それらをベースにある程度将来像が見通せるので、商品設計や顧客サービス面での日生のノウハウを基にアドバイスを与えることができた。

### 教育

エージェントのトレーニング方法については、日生のものをベースにローカライズさせたものを使用。

内務教育については、特に現地管理者の訓練不足を痛感し、時間管理、組織運営、人材管理、チーム運営、リーダーシップ、計画立て等を日生での経験を活かし、適宜セミナー等を行った。

従業員の規律面では、日本と比べ緩い部分が散見されたため、お国柄や環境などを勘案する中で日生をベースにできる限りの改善を図った。

### 事務

ファイリングや執務基準票等日生水準からかなり掛け離れていたが、これらも少しずつ改善を図るようにしてきた。各種ガイド・ラインについては、作成されてない場合や長期間メンテされずに陳腐化されたものが見られたが、これらも日生ノウハウにより整備された。

### 検査・リスク管理

検査内容やその後のフォローが弱く、またリスクに対する意識も低かったが、これらについても日生ノウハウにより改善された。

### Ⅲ 海外保険会社経営の将来像

基本的には成熟度が高くかつ熾烈な競争市場となっている我国保険市場だけではなく、未成熟な成長市場であるアジア等に進出することは、収益機会の拡大とリスク分散の観点から必要と考える。

但し、進出先については現地事情を十分踏まえる中で、海外保険事業全体での優先付け、リスク分散等を考慮した最適ポートフォリオを構築し、それに基づいて進出先を決めるべきである。

そのためには、次の点に留意し正確かつタイムリーなデータ分析が重要となるので、現在の日本で集約的に行っている機能には限界があろう。

#### <留意事項>

「日生のノウハウがどこでも通用する」という考えやあらゆるバイアスを捨て、白紙の状態から、事前の調査(市場・顧客ニーズ、ビジネス慣行、文化(企業、従業員、エージェント、消費者等)を十分行う必要がある。

上記は、一朝一夕に判るものではないので、欧米保険会社が行っている様に、現地に調査・統括部門を置くことでより精通できるようになる。

一から保険会社を立ち上げるのではなく、既存の会社への出資や買収を行う。既に完成している現地のビジネスモデルに日生の先進的なノウハウをブレンドすることにより、相乗効果を高めることが出来る。

現地のマネジメントに自由を与え、コミットメントの達成状況をフォローしていく度量が本社に求められる。

今後の海外保険事業については、以下を提案したい。

### **地域本部の現地設置**

担当地域内の市場調査、出資・買収先の選定、保険事業の管理・統括をその主な職務とする。一定の決定権限を与え、タイムリーな対応を可能とする。また地域内の人繰りや相互援助等もある程度自由に行えるようにする。(欧米保険会社が行っている方式)

### **本部にMA専門部門を設置**

出資・買収先の選定から実施までスピード感が要請されることがよくあるが、欧米保険会社ではそれらの専門部隊が本部にありタイムリーな決定が行われ、また現地本部その専門家を配置するケースもある。

当社の場合、外注するため、金と時間がより掛かることがある。

### **今後の進出形態**

本部及び地域本部の十分な調査により進出先が絞られた後、市場性、成長性及び海外保険事業ポートフォリオの位置付けを慎重に見極めながら、ステップアップを図る。状況によっては他国への転換の可能性も考慮しつつ、更に続行が見込まれる場合は最終形として完全子会社化とローカライズを目指す。

### **海外保険会社の進出ステップ**

- |  |
|--|
| <p>ステップ1: マイナー出資(バンコック方式) 但し、将来バイアウトできる可能性のある相手を選定</p> <p>ステップ2: 状況を見極めつつノウハウの蓄積を図りながら、徐々に出資率を高める</p> <p>ステップ3: 最大株主となり経営権を握る。トップのローカル化(但し、数年契約によるコミットメント方式)</p> <p>ステップ4: バイアウトを行い完全子会社化とする</p> |
|--|

地域本部は常にモニターを行い、ステップアップにあたっては慎重かつ迅速に本部に提案し、本部は海外保険事業ポートフォリオの最適化という観点等からこれを決定する。半面、状況によってはステップダウンや撤退も議論される。

以上

# 日生フィリピンズ社歌

(拙訳)

I

Every Morning when we see the sun shining bright  
Today has come to see our dreams come to life  
A new world is here for you and me as a family  
Feeling good and inspiringly  
Security is a reality and a reason to every smile

Refrain 1:

In Nippon Life hand in hand  
What we promise we keep for you  
What we commit we will surely do  
See you smile when tomorrow comes  
True, sincere and dependable  
Nothing can be more secure

Refrain 2:

In Nippon Life we are one  
In making your dreams come true  
Where your future is what matters  
Where there's radiance in your smile  
You can trust, you can depend on us  
With Nippon Life ... of the Philippines

II

Everyday will always be a better day  
Our care will take the uncertainty away  
Nippon Life is here where you and I can build a dream  
Serving with a heart and built to last  
Assurance of our peaceful thoughts is the reason  
To every smile

(Refrain 1 and 2)

I

くる朝ごとに、太陽は輝き  
我々の夢を実現すべく、今日も始まった  
お客様と私は仲の良い元気な家族  
そのための新たな世界がここにある  
安心こそが皆の笑顔の源であり真実である

繰返し 1:

日本生命では(従業員が)手に手を取り  
約束したことを守る  
コミットしたことを必ずやり遂げる  
将来、笑顔のお客様に会うために  
真の、誠実なそして信頼できる  
これ以上の安心は他にはない

繰返し 2:

日本生命では、  
我々がお客様の夢を実現するための一員となる  
お客様の将来にとって大事なところで  
お客様の晴れやかな笑顔のあるところで  
お客様が、信じ頼れることのできるのは  
我々の日本生命フィリピンズ

II

毎日が良き日となるよう  
我々の奉仕でお客様の不安を取り払う  
日本生命は、お客様と私の夢を実現するためにある  
心を込め永きに亘るおもてなしで、  
安心を大切にする保険が、お客様の笑顔の源

(繰返し 1 と 2)