

【特別講演】

中国企業の更なる発展に向けて

柄澤康喜（三井住友海上火災保険株式会社社長）

丸川知雄(司会) ここから中国経営管理学会のパートになります。2番目にご登壇いただくのは、三井住友海上火災保険株式会社の柄澤康喜社長でございます。

簡単にご経歴をご紹介します。柄澤社長は昭和50年3月に京都大学経済学部を卒業され翌4月に住友海上火災保険株式会社に入社されました。平成13年に社名が三井住友海上火災保険に変わりまして、平成22年4月より現在の代表取締役社長になられています。

今日は「中国企業の更なる発展に向けて」というタイトルで、三井住友海上様の中国事業の経緯ですとか、中国企業の更なる発展に向けての提言などもいただけると聞いております。それでは柄澤さん、どうぞよろしく申し上げます。また時間配分は先ほどと同じように1時間ぐらいご講演をいただきます。

【柄澤康喜氏講演】

三井住友海上、社長の柄澤でございます。よろしく願いいたします。

私は昭和50年に大学を卒業して以来、久しくこういうアカデミズムの世界に触れておりませんので、実業のお話しかできませんけれども、少しでも皆さんのお役に立てればということでお話しさせていただきたいと思っております。

私は現在(6月)、日本損害保険協会の会長を務めております。資料にもとづいてお話しする前に、冒頭、日本の損害保険業界についてお話しさせていただきます。

1. 損害保険業界について

今、日本の損害保険業界は本業ではなかなか黒字が出ない環境で、国内の損保事業だけでやっていくのは難しい状況です。結果、海外もしくは生保事業などの多角化の中で一定の利益を出しています。損害保険の収益に大きく影響するのは、自然災害と金融経済状況です。自然災害で申し上げますと、例えば、東日本大震災では個人と企業を合わせて、業界全体で約2兆円の保険金を、かなりスピーディーにお支払いすることができました。経営にとっては非常に厳しい状況でしたが、損害保険の社会的な役割を再認識する機会だったと思っています。また、その後のタイの洪水では私どもの会社だけでも、再保険も入れた数字で数千億円の支払いが発生しましたし、昨年4月の爆弾低気圧では業界全体で約600億円の支払いとなりました。自然災害は収益に非常に大きく影響し、私どものグループでも前期は800億円強の黒字でしたが、タイの洪水影響が大きかった前々期には1,600億円強の赤字を計上しています。

次に金融経済状況ですが、全体として、近年は欧州債務危機の長期化やアメリカの財政の崖の問題が大きかったと思います。現在、日経平均は1万3000円を超え、円の対ドル為替は97円前後です。昨年9月末の日経平均8,800円前後、円相場77円前後に比べれば我々にとっては相当恵まれた状況だと思っています。昨年の上期は私どものグループで、有価証券の減損を1,000億円超計上しましたが、それがほぼ解消されています。バーナンキさんの政策に関する発言に

左右されるなど、各指標は乱高下して、いろんな形で不安を煽り立てる報道もされていますが、一喜一憂する状況ではないと認識しています。しかしながら、一番の懸念材料は、中国経済にあると思います。金融問題、それと地方の財政問題、あるいは格差の問題などです。もし、中国経済が本格的な減速に向かう状況になれば、世界経済全体が非常に厳しい局面になると思われるため、中国経済の行方には非常に関心を持っています。中国経済が世界経済との多様な関わりの中で健全な発展を遂げ、牽引役をしっかり果たしていただくことを期待しています。

2. 三井住友海上の歴史

最初に、三井住友海上の歴史についてお話しておきたいと思います。三井住友海上は、2001年の10月に三井海上と住友海上が合併し誕生しました。そもそも三井海上は1918年に、住友海上は1893年にそれぞれ設立された歴史を持っています。このような長い歴史をもつ三井海上と住友海上の合併により誕生した当社は、2008年4月に持株会社体制へ移行しました。さらに2010年4月には三井住友海上グループとあいおい損害保険、ニッセイ同和損害保険の3社が経営統合し、MS&AD インシュアランスグループが発足しました。2012年度の収入保険料はグループ全体で約2.6兆円と、損害保険会社グループとしては世界第7位の規模になっています。

3. 三井住友海上の海外進出

(1) 海外進出のきっかけ

当社の海外展開の歴史は長く、1924年にロンドンに駐在員を派遣したことから始まりました。また、保険引受は1934年にタイで開始しました。当初の進出目的というのは、海外に進出した日本のお客様の保険ニーズに応えるため、現地に拠点を設立するというもので、この傾向は、1985年のプラザ合意によってさらに加速していきます。プラザ合意によるドル安の推進が円高を招き、その結果、大きな打撃を受けた日本の

輸出企業が国内生産を海外現地生産に切り替えるなど、海外進出を加速させました。こうした環境の変化を受け、当社の海外進出も勢いを増していった経緯があります。

先程申し上げましたように、当社の海外進出草創期というのは、日本国内のお客さまの海外進出を追いかけて拠点を設立するのが主流で、日本におけるビジネスの延長線上での取り組みでした。しかし、2000年代に入ると中国のWTO加盟などの動きを背景に、日本企業は主要メーカーを中心に、より積極的な海外進出を目指すようになります。そして、本社機能の一部の海外移転、新たな市場を求めての海外企業の買収、外国人のトップ起用など、グローバル化の勢いを加速させました。この頃から世界的な潮流として、グループ単位でのリスクマネジメントが重視され始め、日本の大手損保会社にとって、日本での対応力をもとより、海外拠点の体制の充実によってグローバルベースでお客さま対応していくことが必須となっていきます。加えて、世界の損保マーケットでは、欧米保険会社の再編の動きが加速するなど、業界を取り巻く環境は世界レベルで大きな変革期を迎えました。

(2) 海外事業進出モデル

当社は、このような環境変化をチャンスと捉え、現地保険会社の買収や、出資を通じたローカルマーケットへの参入など、積極的なグローバル展開を図っていきました。具体的に申し上げますと、欧州においては、2000年のロイズ市場への参入、2007年からのドイツ・フランスなどへの大陸ローカル市場への参入がそれに当たります。また、アジアにおいては、2004年に英国保険会社 AVIVA 社のアジア損保事業の買収、2005年には台湾の大手損保である明台社の買収、2010年以降も中国の生命保険会社である信泰人寿社への出資、マレーシアの大手財閥ホンレオングループとの資本提携、インドネシアの大手生保シナルマスグループへ出資するなど、著しい経済成長が見込まれるアジア地域で確固たる

地位を確立しました。

ここで、こうした事業基盤の拡充を背景に、当社の海外事業を飛躍的に成長させる原動力となった取り組みをご紹介します。当社では、海外事業に取り組むにあたり、現地保険市場の発展に貢献し、その市場とともに成長していくことをモットーとしてきました。短期的な収益云々ではなく、現地に根ざした活動を通じて、中長期的な視点で戦略的にビジネスを展開する当社の姿勢は、多くのお客さまやビジネスパートナーからの信頼を獲得し、支持されてきたと確信しています。この信念は、2004年以降の事業買収や資本提携においても活かされ続けています。当社は、パートナーとなる候補先企業を選定するときに、その会社の強みや弱みを評価するだけでなく、これまで当社が培ってきたノウハウ、すなわち当社の強みを活かすことができるかどうかということを考えます。また、相手の強みや良さを最大限に引き出し、企業価値を高められるかどうかを重視しているほか、価値観であるとか、企業文化を共有できるかという点も大切にしています。事業買収や資本提携は、いわば結婚と同じであり、家族として共に成長していけるかどうかが大変重要です。当社のビジネスにおける信念が、相手に信頼され、私たち自身も相手の長所を理解し、価値観の共有を図りながら共に成長することが、当社の飛躍的な海外事業の成長につながる秘訣だと考えています。

こうした考え方を軸とした当社の海外事業は、アジア各国で様々な表彰などを通じて客観的にも評価されています。2011年に、アジアで最も権威ある“Asia Insurance Industry Award”で「アジアで最も顕著な活躍をした保険会社」として表彰されるなど、これらの受賞は、海外で高い信頼を獲得している証として大きな励みとなっています。

(3) 海外事業ビジネスモデル

信頼をベースに、中長期的な視点でグローバルに事業を展開するにあたって、重要なことが

3点あると考えています。

まず1つ目は、現地の保険業界の発展を第一義に考えて、市場への貢献のための技術移転を積極的に行うことです。2つ目は、現地の文化や習慣を十分に理解し、ビジネスを展開していくことです。そして、3つ目は、現地の優秀な人財を育てるために、業務を通じて人財の成長を促していくよう、積極的に高い役職に登用していくことです。

1つ目の市場発展のための技術移転とは、長年の国内保険事業で培ってきた経験や制度について積極的に開示し、現地保険市場のインフラ構築などに貢献することを意味します。こうした取り組みは、当該地域で事業を展開する当社にとっても大きなプラスになると考えています。しかしながら、日本と外国の文化、習慣は異なりますので、日本の制度をそのまま導入してもうまくいかないことは明らかです。

そこで必要不可欠なのが2番目に申し上げた現地市場、文化への理解であると考えています。当社の中国での事業を例に挙げますと、駐在員として派遣される社員には、まずは現地で中国語の修得のほか、文化や生活習慣などを理解してもらおうという方法をとっています。今では中国文化を理解した上で、中国語を専門的に修得した社員は40名規模に達しています。

3つ目の人財登用ですが、私どもは様々な地域で現地の優秀な人財を積極的に高い役職に登用しています。これは、現地のマーケットに根ざし、認知される保険会社になるためには、必須なプロセスであると考えています。再び中国を例に挙げますと、当社は本社の出先機関を北京に置いていますが、2010年4月から現地の優秀な人財を本社の部長職とした上で、現地責任者として登用しています。現地の優秀な人財に一層活躍してもらい、現地保険市場へ貢献していきたいと考えています。

(4) 海外進出状況

当社は2012年7月現在で世界40カ国、878拠点にネットワークを構築しています。現地社員

の数は、約8,000名の規模です。

特に、アジアでの伸びは著しく、ローカル案件、いわゆる日系企業の案件ではない現地のお客さまの案件の保険料割合はすでに7割を超えています。日本の三井住友海上ということではなく、各国に根ざした保険グループとして高い評価を受けるまでになっており、特にアセアン地域ではトップの損害保険グループに成長しています。さらに2010年以降からは中国、マレーシア、インドネシア、インドで新たな領域である生保市場にも本格参入を果たしています。

4. 三井住友海上—— 中国事業の歴史と発展

(1) 歴史と沿革

1981年、当社は、北京に最初の駐在員事務所を開設しました。その後1993年に大連、広州、上海事務所を設立、以降、深圳、天津、成都、蘇州、杭州、青島にも事務所を設立しました。その後、上海事務所を支店化し、2007年には現地法人化を実現しました。この上海にあります中国現地法人の傘下に広東支店、北京支店、江蘇支店、蘇州営業サービス部、および深圳営業サービス部を開設するなど、順次拠点網を拡大し、現在では、中国の外資系損保会社21社中、収入保険料で第2位に位置しています。ただし、規制の関係で、中国の保険市場における外資系損保のシェアは、約1.12パーセントの規模となっています。

(2) 中国事業方針

当社の中国事業における3つの方針をご紹介します。当社では、「コンプライアンスの徹底」、「保険業を通じて中国経済、社会全体に対して貢献すること」、「適切な利益を上げて保険会社としてお客さまの信頼を獲得すること」を3つの柱としています。

まず、1つ目の「コンプライアンスの徹底」ですが、当社では中国においても役員、社員一人ひとりがコンプライアンスを遵守し、さらに文化、習慣、歴史を尊重のうえ、中国の発展に

貢献するように行動することを基本方針としています。具体的には、当社の定める「コンプライアンス・マニュアル」に基づいた現地独自の「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、その実践計画を事業年度ごとに策定しています。また、それぞれの行政単位の法令に則ったコンプライアンス推進態勢の整備・充実のため、役員、社員に対してコンプライアンスの徹底を目的とする教育研修を行っています。

2つ目の「保険業を通じ中国経済、社会全体に対して貢献すること」についてですが、当社は短期的な収益を追っているのではなく、中長期的な観点から技術支援等を通じ、中国の保険市場の発展に貢献し、共に成長していくことをモットーにしています。例えば、近年の中国保険業界の発展はめざましく、今後さらなる法整備や監督管理制度の構築が必須であろうと考えています。中国の業界関係者から日本の保険制度に関する照会のほか、「日本の保険業界の失敗例というのを是非提供してほしい」との要望を受けることもあります。中国の方は非常に研究熱心ですので、失敗例から多くを学ぼうとされます。幸い日本においては失敗例も少ないので、積極的に情報をご提供しています。

最後に「お客さまの信頼を獲得すること」についてですが、そのためには安定した経営を行い、適切な利益を上げ、株主の皆さんをはじめとするステークホルダーの期待に応えなければなりません。当社は、後述する中国の太平洋保険グループとの戦略的提携関係の構築などにより、安定的、持続的な成長に向けて取り組んでいます。

(3) 戦略的提携関係

戦略的提携関係について詳しく説明します。当社は、2004年10月に中国の3大保険グループの一角である太平洋保険グループと戦略的包括提携を行い、同グループが香港市場に上場する際に、基礎投資家として6500万米ドルを出資しました。太平洋保険グループは、2012年度の営業収入約2兆6000億円、資産約10兆2000億円、

利益は約760億円で、2011年度には中国企業トップ500社の第23位に選ばれている会社です。中国では日本とは異なり、営業ライセンスが市、省、自治区と行政単位ごとに必要になります。当社が中国全土でサービスを提供するためには、行政単位ごとに全てのライセンスを取得する必要があります。これは、費用、人員等を含め、現実的には不可能であることから、中国全土でサービスを提供している戦略的なパートナーが必要となります。当社がライセンスを持たない地域へ進出されたお客さまに対しては、太平洋保険グループ傘下の太平洋損保をご紹介します。同社がお客さまに必要な保険商品を提供しています。戦略的提携の主な内容は、保険引受や商品開発、市場の共同開拓、事故対応、リスクマネジメント、再保険など多岐にわたっています。また、技術提供を目的として、当社社員を1名、太平洋損保へ出向派遣しています。

(4) 社会貢献活動

当社の中国における社会貢献について、具体的な取組事例をいくつかご紹介します。まず、教育支援に関する活動です。過去に中国の数多くの大学から研修生を日本へ招き、当社で保険事業に関する研修や、日本の文化を体験していただきました。特に北京の清華大学や、成都の西南財経大学との交流は深いものがあります。近年では、清華大学では、「日本保険業界の自由化改革と企業の海外戦略」、西南財経大学では、「日本の地震保険制度」に関する講演を行い、多くの学生の皆さんにご参加いただきました。このほかにも、来日された中国保険当局の方々に対し、「日本保険業の監督管理制度」、また、中国各地においては、保険協会および保険当局の方々に対し、「日本保険業のクレーム体制」に関する講演などを実施しています。

次に、技術支援に関する活動です。現在中国の保険市場は急速に拡大していますが、監督管理をこの急速すぎる発展にいかに対応させていくかが課題となっています。当社は、中国の保険行政を司る中国保険監督管理委員会の幹部の

皆さんを、年に一度、研修生として日本にお招きし、当社および日本の関係当局での研修を実施しています。近年では、東日本大震災の発生を受け、研修生の皆さんが日本の地震保険制度に関心を示されたことから、日本地震再保険株式会社や損害保険料率算出機構などの地震保険制度に関係の深い専門機関での研修を開催しました。こうした内容について、研修生からは「非常に役立った。」という感想をいただいています。また、皆さんのご記憶に新しいことかと思いますが、2011年に上海の地下鉄で大きな衝突事故がありました。この事故を受けまして、上海市政府が独立した第三者を評価機構とする「上海地下鉄安全評価プロジェクト」を立ち上げました。その評価機構として太平洋保険グループが選ばれ、リスクマネジメント会社をグループ傘下に持つ当社も参画することになりました。このプロジェクトは、中国の「金融イノベーション成果1等賞」を受賞し、私自身も上海市政府へのプレゼンテーションを実施したことから、この受賞の知らせを聞いたときには、大変感慨深いものがありました。そのほかにも、過去に中国人民銀行、苦情処理調査団、地震保険調査団、自賠責調査団、上海万博調査団、中国人民保険公司、太平洋保険グループなどの数多くの組織から多数の研修生をお招きし、日本の技術をお伝えする取り組みに注力しています。

最後に、義捐金や寄贈についても紹介させていただきます。四川での大地震など、災害発生時の義捐金をはじめ、大学での施設建設資金や教育支援資金、孤児院へのパジャマや文房具セットの寄贈等を実施しています。成都の西南財経大学の校内には、「住友苑」と名付けられた施設や、「住友ロード」と名付けられた道があり、今なお大学関係者によって使用されており、大変嬉しく思っています。

5. 発展を遂げた中国企業の共通点

近年中国で大きな発展を遂げている2社の中国企業、アリババとハイディーラオの事例をも

とに成功につながる共通点を、僭越ですが私にも私なりにご紹介したいと思います。

(1) アリババ

アリババは、1999年に浙江省で設立された情報通信業を営む企業で、現在、中国全土および日本、韓国、アメリカ、イギリス、インド等に進出しています。従業員は2万4000人を超え、2011年の売上高は約64億元（約960億円）となっています。2005年にヤフーチャイナを買収したことで、日本でも一躍有名になった企業です。インターネットショッピングサイトである「タオバオ」や「ティーモール」、オンライン決済サービスを提供する「アリペイ」などもアリババの子会社です。この企業が、2004年以降7年間で営業収入17倍、純利益23倍、総資産24倍にまで急成長した要因を分析したいと思います。

中国では古来より「天の時」、「地の利」、「人の和」がなければ大きな事業を成し遂げることはできないという言い伝えがあります。三国志においては、曹操が皇帝をそばに抱えて諸侯に命令を下し「天の時」を取り、孫権が戦いに有利な場所を得て「地の利」を取り、劉備が諸葛亮を得て「人の和」を取ったと言われています。これを現代に例えますと、時流を捉えた事業で機会とタイミングをつかむ「天の時」、市場での明確なポジショニングと事業を営む地域環境を確立する「地の利」、そして志と企業理念を共有する仲間を獲得する「人の和」。この「天・地・人」をつかんだ経営者がジャック・マー氏であり、アリババグループの最大の強みであると私は思います。

それでは、アリババ・グループの成功の秘訣の1つ目の「天の時」をご紹介します。

ジャック・マー氏は1995年に通訳として渡米し、初めてインターネットを見て「こんな便利なものがあるのか」と非常に強い衝撃を受けたそうです。この米国での出会いが彼の運命を変えました。マー氏はここで「天の時」を得たのです。彼は中国に帰国し、早速、浙江省杭州市でホームページの製作会社を設立しました。こ

れがヒットし、次々と仕事が舞い込んだそうです。スピード感あふれるマー氏の行動力が幸運を引き寄せたのだと思います。時代の変化をとらえ即座に対応する、その変化への対応力が幸運を引き寄せたと言えます。

成功の秘訣の2つ目は「地の利」です。アリババ・グループが業務を開始したのは1999年です。当時の中国におけるネットユーザーは400万人程度でした。今では人口13億人のうち5.6億人がインターネットを利用し、近い将来には子どもや老人を除いた9億人もの人が、インターネットを利用するだろうと言われています。アリババ・グループにとって、これほどの幸運はないと思います。しかし、こうした明るい将来展望もさることながら、最大のポイントは、アリババ・グループが本拠地を北京や上海ではなく浙江省の杭州市に置いたことだと思います。地方といっても杭州市というのはきわめて大きな都市で、一般的に土地の価格が安く、労働力が豊富であることから、経営資源に乏しい創業期のベンチャー企業にとって、有利な地域となります。杭州には私どもの生保事業の本拠もありますが、活気あふれる民間企業が立地しており貿易も活発です。杭州生まれのマー氏が本拠地を故郷に構えたことは「地の利」を得たと言えます。「地の利」をつかんだことが同社の2つ目の強みになっていると思います。

成功の秘訣の3つ目は「人の和」です。「天の時」を得て「地の利」を整えたとしても、志を共にする仲間を集められなければ何事も成し遂げられないと思います。創業時、マー氏のもとに集まった同士は18人だったと聞いています。これからどうなるかわからない起業家に18人もの仲間が集い、創業するに至ったことは相当に恵まれていたと言えるのではないかと思います。では、なぜマー氏が18人もの仲間を集めることができたのか。仲間達はこう言っています。「マーさんには抜群のユーモアがあり、一緒に仕事をしたい気にさせてくれる」と。マー氏の人柄が人を引き寄せたのです。

ここで3つのキーワードが出ましたが、機会

とタイミングをつかみ、市場での明確なポジショニングと事業を営む地域環境を確立し、そして志と企業理念を共にする仲間を獲得すること、まさに「天の時」、「地の利」、「人の和」がそろった絶好の事例と言えるのではないかと思います。

(2) ハイディーラオ

次にハイディーラオについてふれてみたいと思います。ハイディーラオというのは、1994年に四川省に開業した火鍋レストランで、現在は北京、上海、西安、鄭州、天津、南京、杭州、青島、無錫等に、合計70店舗以上を直営展開するまでに成長しています。従業員数は1万5000人を超え、2011年の売上高は約22億元（約330億円）になっています。このお店は、従業員のサービスが行き届いていることで非常に評判が良い、有名企業です。実際にハイディーラオで食事をした当社社員の話によりますと、いつも店内はたいへん混雑しており、しばらく順番待ちをしなければならない状況だそうです。しかし、店内では待っている間に無料のネイルサービスやゲーム、飲み物、お菓子などが楽しめ、順番待ちも苦にならないそうです。また、案内された席に着きますと、まず小さなチャック付きビニールが配られ、持ち物に汚れが付着しないよう配慮してくれるそうです。そして、メガネをかけているお客様には、メガネが鍋の湯気で曇ってもすぐに拭き取れるよう、メガネ拭きを配っていたとのこと。サービス業のレベルが非常に高いといわれる日本でも、ここまでのサービスを私自身受けたことがありませんでしたので、この話を聞き、大変驚きました。お客さまにこれほど高いレベルのサービスを提供できるのは、従業員教育がしっかりしているだけでなく、従業員が定着しているからこそできることだと思います。この点について、ハイディーラオの成功の裏にも3つの秘訣があると思います。

1つ目の秘訣は「従業員を信頼し権限を委譲する」ことです。ハイディーラオでは、他のレ

ストランに比べて多くの権限が従業員に委譲されています。例えば、お客さま満足のために個人の裁量で使える予算が設定されています。役員が使える予算は年間約3,000万円、地域統括者は1,500万円、店長は450万円などと決まっていますが、普通の従業員でも店側が失礼な対応をしたと判断される場合には、食事料金を無料にする権限を持っています。従業員への信頼があるからこそ可能な制度だと思います。なぜならば、この制度はうまく機能しなければ不正の温床となり、会社に大きな打撃を与えかねないからです。そのような事態を防ぐために、ハイディーラオにおいては、この権限を使用した後の管理監督を徹底しています。あとで細かく審査されることを知っていれば、不正を働く職員はいなくなります。ハイディーラオでは、従業員を信頼する一方で、このように管理監督するシステムをしっかりと作り上げています。こうした仕組みが、ハイディーラオの質の高いサービスを生んでいると思います。

2つ目の秘訣は、「従業員を大切にする」姿勢です。経営者である張勇氏は、従業員こそが企業の競争力の源であり、従業員の価値は利益や顧客に勝ると考えて、顧客満足度の追求とともに、従業員の満足度をとても大事にしています。ハイディーラオでは、従業員の食・住は給与とは別に全て会社負担で提供されるほか、夫婦が共に従業員の場合には、どちらか片方の勤務歴が満6カ月以上であれば、住宅補助手当として月600元が支給されます。また、入社後3年を経過した従業員の子に対して、年に2,000元から5,000元の教育手当の支給まであります。こうした金銭的な補助制度の他にも、従業員には農村出身者が多いことから、奨励金などを直接実家の両親に支払うという制度もあります。従業員の両親がお金を直接受け取るこの制度は、従業員本人の「メンツ」と両親の「メンツ」を両立させるもので、中国の人々が時として命よりも大切に考える「メンツ」に配慮されています。こうした従業員を大切に取る取り組みや制度は、従業員の定着を促し、その結果、

お客さまに継続して高いサービスを提供することができます。

3つ目の秘訣は、「お客さまの要望に決してノーとは言わない究極のお客さまサービス」を提供する姿勢です。あるときお客さまが食後に「アイスクリームを食べたい」と言ったそうです。しかしメニューにアイスクリームはありません。通常なら「メニューにありません」とお断りするのが一般的ですが、ハイディーラオの従業員は、急ぎアイスクリームを買いに行き、お客さまに提供しました。メニューに無いにもかかわらず、嫌な顔せず、お客さまのご要望に速やかに応える姿勢がお客さまに感動を与え、口コミやネットなどを通じてハイディーラオのお客さま対応に関する評判が広まっていきました。

以上、急速な発展を遂げた中国企業の代表例として、アリババとハイディーラオの2社を紹介しましたが、両企業が成功するに至った共通点は「何事もスピード感をもって決断し、時機を逸しない決断力」、「仲間を信じ仲間を敬う心」そして「お客さま基点」だと思います。特にアリババにおける成功の秘訣、「天の時」につきましては、私も大切にしています。孫子の言葉に、「巧遅拙速（こうちせつそく）」という言葉があります。「できあがりがいくら立派でも遅いのでは、できがまずくても速いには及ばない」という意味ですが、私自身もスピードとタイミングが事業の勝敗の分かれ目になるということを肝に銘じながら、業務の遂行にあたっています。

6. 中国企業の更なる発展に向けた提言

ここまで当社のビジネスモデルと中国で大成功を遂げた企業の共通ビジネスモデルを紹介しました。これらをもとに、中国企業の更なる発展に向けた提言を5つ申し上げまして、本日の私の講演をしめくりたいと思います。

近年の急速な経済成長に伴い、大きな発展を遂げる中国企業は数多くあります。この発展を一時的なものではなく、継続的なものとしてい

くために必要不可欠なキーワードを私なりに5つ挙げたいと思います。

1つ目の提言は「コンプライアンスの徹底」についてです。中国では従業員による製品、備品の私物化や書類偽造等による公金の使い込みといった問題が頻度高く発生していると耳にします。そのため、各社でさまざまな取り組みを実施しているようですが、私の印象ではその場しのぎの対応になっているケースが多いように思います。コンプライアンス・マネジメントというのは、一朝一夕にはいかないのが実情であり、多くの日本企業では本社部門による内部監査や外部の監査により、国内外のモニタリングを定期的実施するなどして、徹底を図っています。とは言え、現場における日々の細かな事まで全てを把握することは至難の業です。そこで日常的にモニタリングする仕組みを構築し、不備事項を早期に発見して原因を究明し、再発防止策を策定できるようにしなければなりません。また、不備事項の発生自体を抑制するためには、何といたっても従業員一人ひとりに、なぜコンプライアンスが必要なのかという意識付けを徹底させる必要があると思います。

2つ目の提言は「経営の透明性確保」についてです。経営の透明性が確保されていない企業は、社会から信頼されません。企業にとって必要不可欠な透明性を維持するためには、企業の行動規範を整備し、業務の仕組みやルールなどを高度化することが必要となります。こうした制度的なアプローチを強化することが、企業倫理の質の向上にもつながります。合理的、かつ倫理的観点からも適切な業務ルールに従って仕事を進めることは、企業経営における倫理上の問題の発生を抑えると同時に、経営効率を高めることができるからです。

3つ目の提言は、「世界標準の採択」についてです。世界標準とは世界に通用する標準的な経営指標のことです。これまでISOの導入、あるいは経営内容に係る情報開示の徹底、自己資本の充実や利益率の向上を重視する経営、実力・能力主義に基づく人事制度や企業体系の構築

などが話題にされてきました。現在はそれらを含む経営全般の世界標準が求められています。それは言ってみれば、企業活動において、グローバルな視点でステークホルダーの要求や期待に耳を傾け注意を払い、成果としてのベネフィットを届けることです。世界標準企業になるためには、特定の国や企業にのみ通用する経営手法ではなく、経営に関わる全領域の活動の質を客観的な標準に照らし、自らの経営努力によって高めなければならないと考えます。中国企業の海外進出が標準的な活動となる日もそう遠くないと思います。その時に備えて、今から世界標準の経営手法の採択を進めることが望ましいと思います。

4つ目の提言は「リスクマネジメント」についてです。事業が拡大し、グローバル化が進むにつれて、企業を取り巻くリスクも増加します。これまで想定していなかった新たなリスクの出現を考えておく必要があります。リスクが発現してから対応策を練っていたのでは手遅れとなります。そこで、経営リスクを回避すべくリスクマネジメントという考えが必要となります。リスクマネジメントとは企業の諸活動における悪影響を低減させるために、まずリスクを特定し、資産・活動・稼働力を保護するために必要な機能を、最小のコストで運営、管理するプロセスのことであり、経営管理手法の一つです。このリスクマネジメントを徹底し、将来の経営上のリスクを有効に低減させることができれば、企業価値を一層高めることが可能となります。持続性のある企業価値を確立するためにも、実効性のあるリスクマネジメント体制を継続させる仕組み作りが必要であると思います。

最後の提言は「社会への貢献と還元」についてです。急成長を遂げている中国の大企業による社会への貢献は寄付が圧倒的です。しかし、今後持続的な発展を遂げるためには金銭的な貢献のみならず、社会貢献活動などを通じた、社会への利益還元などで新たな企業価値を生み出していくことも必要ではないかと思えます。当社を例に上げますと、音楽や芸術振興のための

支援活動、女子柔道や女子陸上競技を中心としたスポーツ振興支援、全国各地のボランティア活動への参加、国内外の環境保全活動、チャリティイベントの開催など、さまざまな活動を通じまして社会への貢献と利益の還元に努めています。自社の発展だけでなく、地域社会、国際社会との接点を常に意識し、社会全体の持続的発展に貢献する。この姿勢を貫いてこそ、企業も永続的に発展していけるのではないかと思います。

本日は、日本の損害保険業界や当社の歴史を交えながら、中国企業の更なる発展に向けた提言をお話しさせていただきました。少しでも皆さまの参考になれば幸いです。ご静聴、本当にありがとうございました。

【質疑応答】

丸川 柄澤社長、たいへん詳しいお話、ありがとうございました。私も中国企業のことを勉強しているつもりではいたのですが、やはり製造業に関心がいってしまって、今日のハイディーラオは恥ずかしながら初めて聞いたというか、食べたこともないですけど。中国経済の趨勢からいって、やはりサービス業も重要性がますます深まっている。こういうエクセレントカンパニーが出てきたということなんだろうと思います。

では、皆様からご質問などを。

服部 どうも柄澤先生、ありがとうございました。中央大学ビジネススクールの服部と申します。2点、質問がございます。

まず1点は太平洋保険グループとの連携・提携ですが、ある意味ではアライアンス戦略ということですが、御社にとってこのアライアンス戦略はどのようなメリットがあるのかどうか。中国側は御社の海外ネットワークを通じて海外市場に入っていこうという意味ではメリットがあるわけですが、御社の場合、たぶん今ほとんどのクライアントは日本企業だと思います。中国企業に対して太平洋保険グループと付き合う

ことによって市場参入できるかどうか。利益、収益をどこに求めていくのか。戦略のポイントを知りたいというのが第1の質問です。

2つ目は、昨年の9月に日本企業が中国の反日暴動で襲撃されました。青島の黄島地区の日系11社、あるいは蘇州の泉屋、また湖南省長沙と株州の平和堂3店舗が壊滅的な破壊を受けました。その場合、SRCC特約というのでしょうか、暴動保険というのでしょうか、御社も関わっている企業があると思いますが、すでに実際に支払われたのでしょうか、具体的にいくら払われたのかどうか。ちょっとマル秘ですが(笑)、それがひとつ気になる点。あとひとつはそれに関連しまして、今後暴動保険特約というものを中国進出の日本企業に付けるのかどうか。新聞報道では付ける、付けないという話がありましたが、もし付けないとすると日本企業はリスクマネジメントの上からして非常に不安定になっていくわけです。御社はその点をどう考えられているのかということです。2点質問いたしました。

柄澤 まず最初の太平洋保険との提携の問題ですが、私どもは、海外進出においてローカルな物件を扱う地域、日系企業を中心に扱う地域があります。そういう中で中国は、現時点では日系企業を中心とした戦略を進めています。しかし、日系企業は中国全土に展開しておりますし、中国の保険監督規制というのはなかなか厳しく、免許を与えられた営業地域が非常に限定されています。それと免許を与えられるサイクルが1年に1件程度でなかなかスピーディーに事業の拡大ができないのです。そういう状況では、当社のサービスネットワークだけではお客様に万全のサービスが提供できないという状況です。私どもはベストのサービスを提供するという意味では太平洋保険との提携はきわめて有効だと思っています。一方、中国では自賠償保険が去年の5月から外資に開放され始めましたので、この開放が進んでいく中では、われわれもローカル事業に進出というのも考えなくては

いけないでしょう。そのためにも太平洋保険とはウィンウィンの関係で、両者が海外でも助け合うという関係を築いていきたいです。その信頼関係をトップ同士で築いているところだと思っています。

2番目の暴動被害に対する保険は、たまたま直後に協会長会見をしているときに、記者からしつこく聞かれまして。本当は数字を言っちゃいけないんですけど、あくまで私的見解として数十億円とお答えしました。

暴動被害に対する補償というのは、SRCC(ストライキ、ライオット、シビルコモーション)を持ちますという特約を付けることによって担保しています。ほとんどの日系企業はこの特約を付けていました。特約の提供につきましては、現時点でなかなか新たに提供できませんので、個々のお客さまの状況に応じて対応しています。また、今まで付けている契約を解除することはありません。契約しているお客さまは、継続して対応しています。

丸川 いかがでしょうか。ついでに私からもうかがいたいんですが、損害保険の種類でも今は企業、工場に対する損害保険とおっしゃいましたが、自動車保険とかそういうのは、中国ではどんな内訳になっているのでしょうか。

柄澤 中国で私どもの規模は、おそらく保険料的には150億円ぐらいだと思います。外資系の1位が米国系のチャータリスという会社で、2位が私どもの会社です。太宗は、積荷火災、あるいは賠償責任といった企業向けの保険が対象です。自動車保険は、一部直接引き受けていますが、基本的に私どもが太平洋保険に紹介して、太平洋保険から相応の再保険シェアをもらうという形式を取っています。

丸川 ありがとうございます。では続いて。

渡辺 非常に興味深くうかがったんですが、まったく違うタイプの質問を2つしたいと思い

ます。1つは御社、あるいは日本の保険業界が中国市場でどんな優位性をもっているのか。研修の話などがいろいろあるんですが、A I Uの話も出ましたが、それと外資がどんな形で、日系であるがゆえの優位性があるのか。そのへんのところを教えていただきたいということと、まったく違う話になるんですが、ハイディーラオの話は非常におもしろかったのですが、なぜそんなことができたのか、私にはわからなかったもので、どういうことをやっているから非常に伸びているというのがわかったのか。なぜそんなことができるようになったのか。中国の企業でなぜできたのか。ぜひそれを教えていただきたい。

柄澤 最初の日本の保険業界の優位性というのは、技術的、歴史的な面にあります。私どもはアジアに早く進出して、例えばASEANではトップの保険会社です。日本はもともと1990年代半ばまでほとんどの料率・商品は各社同一という規制された料率制度の中で発展しました。そこで保険会社も一定の体力を付けてそれから自由化されて、今、色々な形で商品・サービス・品質競争が行われています。中国の保険業界もおそらく日本の発展形態と似た形で発展していくと思います。日本の失敗例、成功例を学んでいくことが中長期的な中国の発展に役に立つと考えているようです。今中国の損保業界は、毎年15、6%ぐらいの伸びで、世界の中でも6位ぐらいのポジションにいます。やはりアジアの保険先進各国と比べると、保険料のGDP比率がまだ低いのでますます発展していくのは間違いないでしょう。日本が今まで経験してきたことを、悪い例も考慮しながら色々取り入れていけば、日本が20年かかって改善できたコンプライアンスなども中国の保険業界においては、5年とか10年の短さの中で日本の成功例を取り入れることができると考えておられるのではないかと思います。そういうことで私どもの研修を受けながら、いろんなノウハウを勉強しているのだと思います。中国が健全に発展していけば、

必ず日本や世界の保険業界の発展にもつながるということが言えますので、私どももそういうつもりで努力をしているところです。

次のハイディーラオについては、やはりトップの姿勢だと思います。従業員をいかに大切にして、従業員をいかに信頼し、そして従業員がそのために協力し、それを企業風土にしていくという姿勢でしょう。財務というのははじめにやれば5年から10年で改善できます。しかし企業風土というのは簡単にはできません。最大の競争力は企業風土と従業員だと思います。そういう意味ではハイディーラオというのは、従業員に対するそういう意識の浸透、それと従業員を大切にするという経営のメッセージの発信、それに対する従業員の教育というのが徹底的になされ、そこに着目したということだと思っています。

丸川 要するに日本の企業の、私の印象では日本の企業の経営者の方々には非常に一生懸命企業の経営のために頑張っておりますが、中国の企業の経営者のほうはまだいろんな意味できちんとしていないような印象を個人的に受けております。私の偏見かもしれませんが、また中国の企業の発展の段階が遅れているということとも関連しているのかもしれませんが。中国の企業の経営者がより企業をよく経営するためにどういうことをすればいいのかという、ちょっとややあいまいな質問なんですけれども、これについて中国の企業経営者とお付き合いしている範囲内でけっこうなんです、ご存知のことを教えていただければと思います。

柄澤 その観点から「コンプライアンス」「経営の透明性」「世界標準」「リスクマネジメント」「社会への貢献」と申し上げたんですけれども、この中の「リスクマネジメント」ということでひとつ申し上げますと、中国の経営者は私どもと比べてけっこうたいへんな問題（リスク）を抱えています。リーダーシップみたいなのはむしろ中国企業のほうがしっかりしている部

分もあつたりします。抱えているリスクというのは、1つ目は法令変更に関するリスクです。これにより企業が急激に舵を切らなければならない部分が日本の企業に比べて相当多いと思っています。

2つ目はやはり贈収賄リスクです。この贈収賄に対するリスクをどう断ち切るかというのが経営上の大きな問題なんじゃないかと思っています。

3つ目は品質管理リスクです。

最後、4つ目は労務管理のリスクです。中国では、二流企業というのは品質と技術で勝負する。一流企業はブランドで勝負する。超一流企業は標準で勝負すると言われていました。したがって中国は世界標準を作って、それで戦うんだということです。日本はやはり技術で品質を高めていくことだと思います。ここを努力してきたわけです。一方でブランドも重要ですしブランドも努力してやっています。ところが今どんどん世界での企業の戦いは標準、どこが標準を取ったかという争いになっています。こういう中国的な見方は、一方で学んでいく必要があると思います。

丸川 最後の点に関していうと、私もその言いは何度か耳にしたんですね。四流は製造でとか(笑)。四流ぐらいから始まって。ただ私自身は携帯電話のこととかを研究したんですけども、標準戦略で中国が実際にグローバル標準を獲得したけど、あまり商業的には成功しなかったということがあるので、もうそろそろちょっと反省を(笑)始めたんじゃないかなという感想を持っているんですけど。それは業種によって、業界によってまたずいぶん違うのではないかと思います。

巖 同志社大学の巖善平です。日中経済の今とこれからについて実務家の観点から、ご自身のお考えを聞かせていただきたい。この間、日中関係の冷え込みで中国撤退という話もけっこう聞かれるんですが、現場はどうなっているのか。日中経済関係をどういう方向にもっていく

べきなのか。そのあたりについてお話しただければと思います。

柄澤 端的に、私どもが今、日中間が冷え込んでどういう影響を受けているかというところ、1つは貨物保険の動きが極端に日中間で落ちました。このへんの減収みたいな影響が出ていますし、一方で私ども外資への自賠責保険の開放が去年5月に始まったんですけども、欧米系企業が先へいって、われわれはちょっと置いていかれています(笑)。こんな即物的な影響は出ています。今言われた通り、日中関係というのは、やはり中国経済と日本経済がうまくいかなければ両方ともマイナスになるのは事実です。必ずこれは戻ると確信していますし、そうしなくてはいけないと思っています。

また、回復しなければ中国もおかしなことになりますし、結果として世界経済にも影響があると思います。中国経済がもし減速すればユーロにまで響きますから、ユーロ危機がまた再燃しますし、米国経済へも影響はあるでしょう。資源国としてのオーストラリアも中国との関係が必要ですから、これも落ちるでしょう。世界経済が本当に厳しい状態になると思っていますので、回復しなければならぬという思いです。

大塚 たいへんおもしろい話、ありがとうございます。社長にお聞きすることとかどうかかわからないのですが、中国の経済の専門家にお聞きしたい部分かもしれません。今年の2月の末ごろ一橋で会議をやりまして、私の友人でスコット・ロゼルという、みなさんご存知のスタンフォード大学の教授も来しました。彼が中国にもマンションを持っていて年に5カ月ぐらい住んでいるということなのですが、彼は今の中国経済と今後の中国経済の見通しという話をしたんですね。そうしましたら、中国経済の今後の成長率はだいたい4-5%というのがみなさんの共通した意見で、ジャスティン・林氏だけ10%と一人だけ離れた予測をしている。しかしみなさん4-5%というんですね。私は7-8

%ぐらいでいくと思ったんです。なんでなんだと聞きましたら、こちらへんは社長にもおわかりになると思いますが、やはり人材が育っていない。とくに大学が荒れている。たしかに北京大学、清華大学、何とか大学ぐらいのところまでいいんだけど、ちょっと田舎に行ったら全然だめだと。学生も勉強してるのは英語ばかり。ある調査によると勉強している時間の92%が英語だと。英語ができるのはいいけれど、やっぱり思考力が大事であって、それじゃだめです。高校なんか国中で荒れていると。すぐに仕事に出ちゃうとかひどいという話ですね。これでは4-5%にならざるを得ないだろうという話らしいんです。

日本も自分たちのことを考えてみるとこの20年ぐらい発展していませんよね。私は、これは浜田宏一先生と書いている本もあるんですが、一番の原因はやっぱり大学がおかしいから(笑)。つまり国際的に通用するような人材を育てていなかった。しかも大学院がだめなんですよね。1970年ごろに、大学はこれで十分だ、このままでいいという判断をしてしまったので、日本はその後人材が育っていないと私は思うんです。それに非常に近いことが中国で今起こっている。したがって今度経済の成長率が落ちてくる。日本経済も人材をよっぽど締め直さない、これから伸びないんじゃないかと私は思うのですが、そのへん社長さんの経験として、日本、中国を含めてどうお考えになるのか。それと中国の成長が4-5%になるかどうか、ご意見があればぜひ教えてください。よろしくお願いします。

柄澤 中国経済というのは、金融政策を含めて非常に弱い部分を抱えていると思います。それが全体としてやや覆い隠された形で進んでいます。そして、保険業界も人材不足です。高成長を続けているので、人材育成が間に合わなくて、人を採用するのが大変です。また、日本の大学ということでは、親しくさせて頂いている学者の方の多くが大学のシステムが大変遅れているということを言われます。意思決定シ

ステムも含めて。何が遅れているかというのは、実は私は教えられた立場でしかないので、その立場ではよくわからないのですが、やっぱり大学の改革というのは必要だなと、思います。

具体論として私が何か提言するものを持ってはいませんが、30年ぐらい前に私がイギリスにいたときに、当時、日本は元気がよくて、イギリスはサッチャーの前ですからもう元気がない状況でした。私は保険会社の社員で、「京都大学というところを出た」と言う、「保険会社に勤めるなら大学なんか出ないで勤めればいいじゃないか」と言われました。どうもイギリスの大学というのはやっぱり学者・官僚等になっていくのが主流で、産業界という発想は余りないでしょう。従って、イギリスは基礎研究がしっかりしているんです。日本は産学共同でやっていって、その結果産業に優秀な人材が集まってきていました。今思えば、イギリスのスタンスは、その後の人材の強みになった部分もあるのではないかなと思います。やはり学問の中で何をやらなければならないかという部分は変わらないのでしょうか。ところが、時代がどんどん変化していく中で、基礎研究などを取り入れて、やっていかなければという部分においては、日本の大学は比較的対応が、いわゆるマネジメントの上で遅れたということがあったんだと思います。京都大学では、松本総長は頑張っておられて、いろいろ発信をいただきながら、大学改革を果敢にやっておられますね。

苑 立正大学の苑志佳と申します。最後の提言につきまして1点だけ質問させていただきます。「世界標準」といえば、私の知っている限り、おそらく「世界標準」はないんじゃないかなと思います。例えば、コーポレート・ガバナンスとか、あるいは企業的意思決定方式とか、企業の組織構造とか。提言の中のいわゆるスタンダードというのがどういうスタンダードなのかにつきまして、教えていただきたいです。先ほどの大学の話にも関連しますが、実は私は80年代にアメリカに留学した経験があり

ました。当時はアメリカの大学院ビジネススクールで教えたケース・スタディの9割は、日本企業のことでした。だから日本は当時の「世界スタンダード」でした。ところが今のアメリカ大学では日本企業のことをあまり教えていません。以上です。

柄澤 私が世界標準の中でもっとも必要だと思うのはリスク管理です。それともうひとつは会計基準とかここらへんのところの標準化もできるだけ対応していったらどうかと思います。リスク管理というのは、例えば保険会社等もソルベンシー基準は、結構各国バラバラです。ただそれを統一しようと動いています。利用者から見てこの会社、大丈夫なのかなという基準が

バラバラだと困ります。私はアングロサクソンのようなものがガバナンスを含めて必ずしも正しいものではない、というのは正しい認識だと思います。しかし、一方で標準化を図って透明性を高めていくのは正しい方向で、そのようになっていくと思います。その数字的な基準など具体的な法基準を今、世界の中でとりまとめようとしている動きの中で、そこに乗り遅れないように中国もぜひいっしょにやっていく必要があるのではないかなと思います。

丸川 では予定している時間をちょっと超過しましたが、今日は三井住友海上の柄澤社長様から非常に示唆に富むお話をいただきました。どうもありがとうございました。