

東京海上グループの海外展開とその課題について

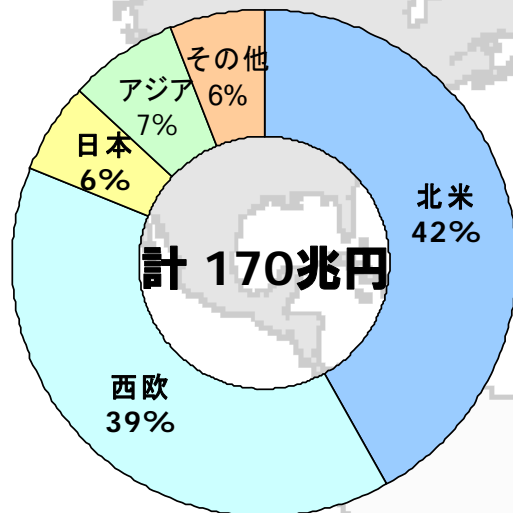
2011年 7月29日

東京海上ホールディングス

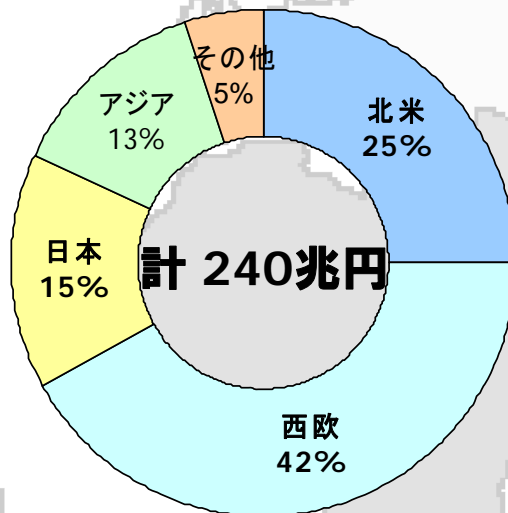
I. 海外進出の現状と展望

(1) 世界の保険市場規模（2009年度）

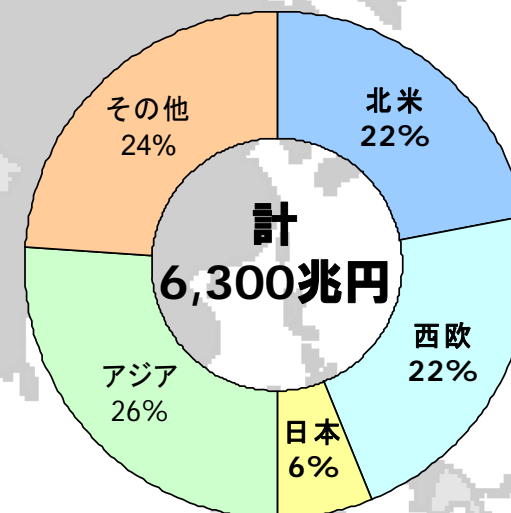
損保市場の構成比



生保市場の構成比



GDPの構成比



北米・西欧及び日本は、GDPでは約50%を占めるに過ぎないが、グローバル損保市場の87%、生保市場では82%を占めている

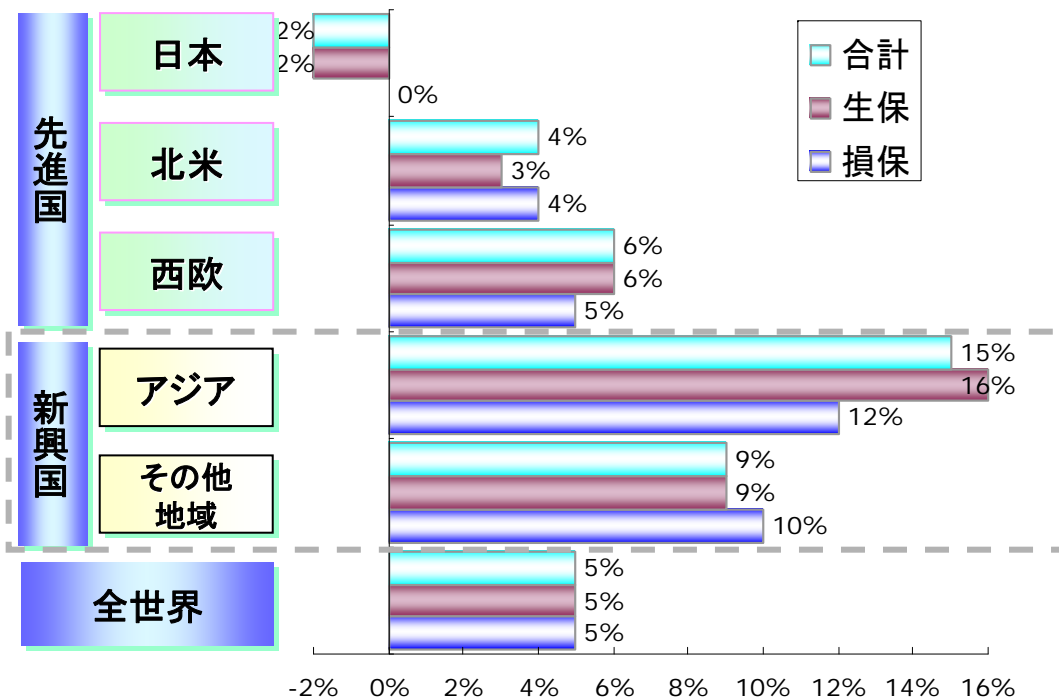
(注) アジアには東南アジア、中東及び中央アジアを含み、日本を含まない(次頁も同様)
出所: Swiss Re "Sigma", IMF

I. 海外進出の現状と展望

(2) 世界の保険市場の成長率（2009年度）

地域別 年平均保険料成長率

(2002-2008成長率: USドルベース)



| 損保市場 | | 2009 Premium Volume (US\$M) | 2021 Premium Volume Est. (US\$M) | 2012-2021 CAGR (Local Currency) |
|--------------------|----------------|--------------------------------------|---|--|
| Advanced Economies | Japan | 107,762 | 120,200 | 3% |
| | United States | 648,083 | - | - |
| | Germany | 127,945 | - | - |
| | United Kingdom | 95,446 | - | - |
| | France | 88,993 | - | - |
| Emerging Economies | China | 53,871 | 264,956 | 12% |
| | India | 7,970 | 41,582 | 13% |
| | Indonesia | 2,585 | 9,600 | 13% |
| | Thailand | 4,336 | 8,800 | 9% |
| | Malaysia | 3,303 | 9,629 | 8% |

| 生保市場 | | 2009 Premium Volume (US\$M) | 2021 Premium Volume Est. (US\$M) | 2012-2021 CAGR (Local Currency) |
|--------------------|----------------|--------------------------------------|---|--|
| Advanced Economies | Japan | 410,309 | 490,900 | 3% |
| | United States | 501,675 | - | - |
| | United Kingdom | 216,719 | - | - |
| | France | 194,077 | - | - |
| | Germany | 111,996 | - | - |
| Emerging Economies | China | 109,175 | 671,531 | 11% |
| | India | 57,114 | 301,000 | 14% |
| | Indonesia | 4,611 | 31,200 | 16% |
| | Malaysia | 6,503 | 20,485 | 9% |
| | Thailand | 6,407 | 23,600 | 10% |

一方、成長率では新興国、特にアジア及びブラジルの成長率が高い中でも、中国やインドの保険市場(特に生保市場)は、市場規模が飛躍的に拡大し、将来的に先進国の水準に達する見込み

出所: Swiss Re "Sigma"

I. 海外進出の現状と展望

(3) 当社グループの海外戦略、事業推進体制

海外保険事業は、東京海上グループ全体の利益成長のドライバー

1 グローバルな成長機会の追求

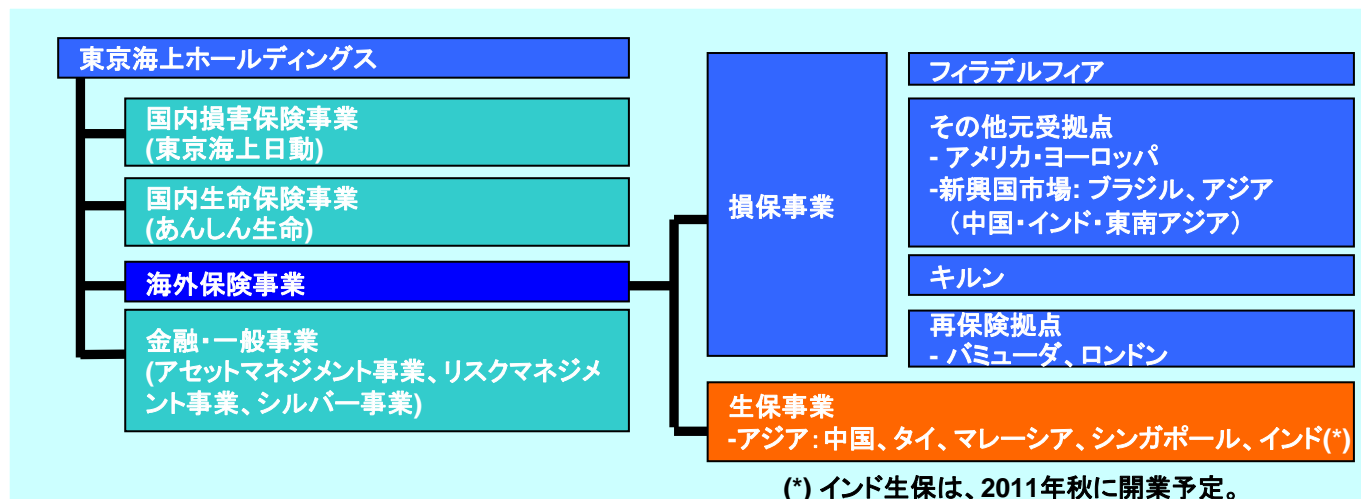
- 海外保険市場の高い成長性の取り込み

2 グローバルに地域分散の効いた事業ポートフォリオ構築

- リスク分散効果による利益水準の安定化および資本効率の向上

3 日系顧客の海外進出への対応

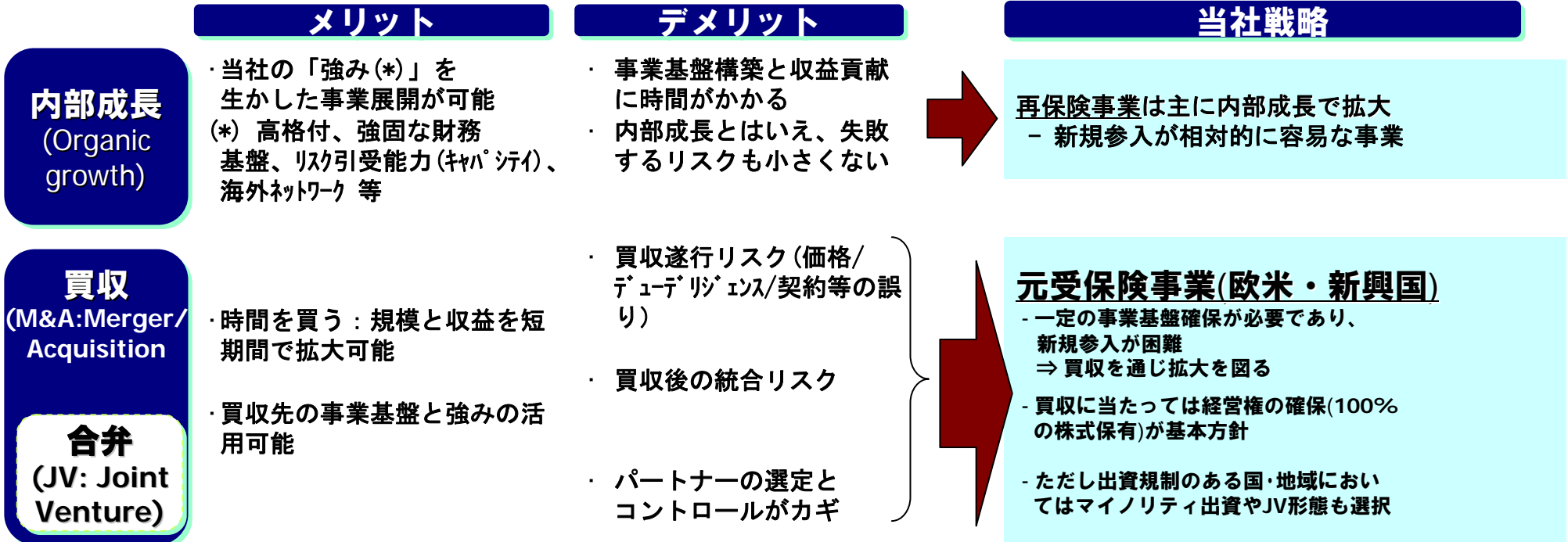
- 生産、販売、投資それぞれで益々進展している日系企業のグローバル化に対応



I. 海外進出の現状と展望

(4) 当社グループの海外戦略（内部成長とM&A）

1. 内部成長 vs 買収



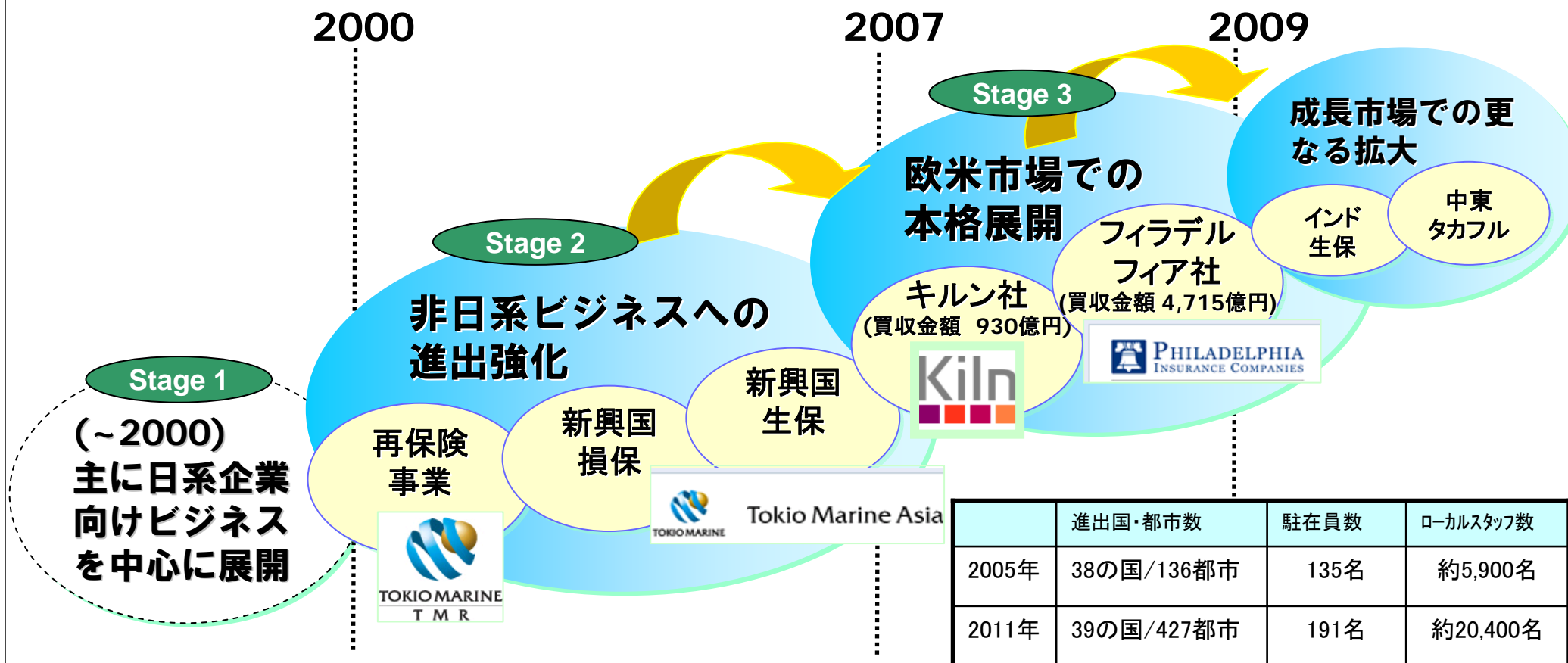
内部成長と買収を上手く組み合わせた成長戦略を策定・実行

2. 買収3条件

①経営の健全性、②強固なビジネスモデル、③高い成長性

I. 海外進出の現状と展望

(5) 当社の近年の海外展開の変遷



2000年以降、事業規模を段階的に拡大。特に2007年以降、欧米における相次ぐ大規模買収(キルン社/フィラデルフィア社)実施により、海外保険事業は加速的に成長

I. 海外進出の現状と展望

(6) 新興市場における事業展開

高成長の見込める新興国市場において、重点地域を中心に損保・生保等への積極的な投資を行い、中長期的な収益機会を追求

インド 

損保：合併損保IFFCO-TOKIO General Insurance (ITGI) を2001年開業。

生保：合併生保(Edelweiss Tokio Life)を2011年開業予定

中国 

損保：積極的な支店開設を通じ、増収を見込む

生保：合併生保（生命人寿保険:2003年開業）における新商品投入・営業網拡充

東南アジア    

- 2002年にシンガポールに中間統括会社（現在のTM Asia）を創設

- Asia General Holdings社（シンガポール・マレーシア生損保:2007年）買収等、複数の買収/合併を通じ事業規模を大幅に拡大

中東  

タカフル：世界人口の4分の1を占めるイスラムマーケットへの取組強化

- エジプト:2010年1月タカフル事業を開始
- サウジアラビア: 主としてタカフルを取り扱う生損保兼営会社を2011年開業予定

ブラジル 

損保：既存現法 (TMBR社) に加え、買収 (Real Seguro社:2005年) により事業規模を大幅に拡大

- 損保
- ▲ 生保
- タカフル

I. 海外進出の現状と展望

(7) 海外オペレーションの現状①

・2010年度 正味収保：5,265億円(前年増減▲175億円、増減率▲3%)

・2010年度 修正利益：248億円(前年増減▲517億円、増減率▲68%)

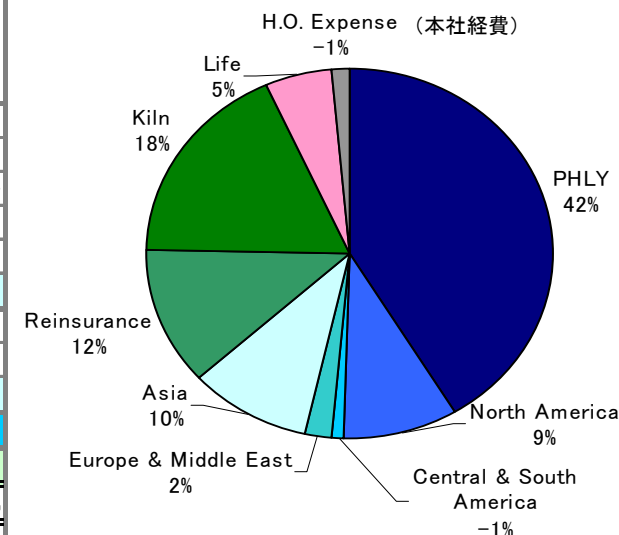
・正味収保は、現地通貨ベースでは、ソフトマーケット継続により欧米で減収したが、アジア生損保、PHLY、キルン、再保険事業の増収により8%の増収。円ベースでは円高の影響(▲583億円)により、5,265億円と前年増減▲3%の減収となった

・修正利益は、2011年1-3月期に発生したニュージーランド地震・東日本大震災に係る損害額279億円の前倒し計上、09年度の好調要因(自然災害ロス少、リザーブリリース、株高に伴う生保EVの増)の反動により248億円と前年増減▲68%の減益となった

(単位:億円)

| | | 正味収入保険料 | | | 修正利益 | | | |
|-------------------------|---------|-----------|----------|-------|----------|----------|-------|------|
| | | 2009年度実績 | 2010年度実績 | 前年増減率 | 2009年度実績 | 2010年度実績 | 前年増減率 | |
| 為替 | 適用為替レート | | | | | | | |
| | 米ドル | 92.10 | 81.49 | | 92.10 | 81.49 | | |
| | 英ポンド | 146.53 | 126.48 | | 146.53 | 126.48 | | |
| 損保 | 元受 | フィラデルフィア社 | 1,728 | 1,608 | ▲7% | 285 | 231 | ▲19% |
| | | 北米 | 342 | 260 | ▲24% | 83 | 50 | ▲40% |
| | | 中南米 | 826 | 789 | ▲4% | ▲61 | ▲6 | - |
| | | 欧州・中東 | 189 | 161 | ▲15% | 11 | 11 | +2% |
| | | アジア | 614 | 638 | 4% | 52 | 54 | +3% |
| | | 小計 | 3,704 | 3,458 | ▲7% | 371 | 337 | ▲9% |
| | 再保険 | 再保険3社 | 569 | 524 | ▲8% | 219 | 68 | ▲69% |
| | | キルン | 760 | 730 | ▲4% | 105 | 100 | ▲5% |
| | | 小計 | 1,329 | 1,254 | ▲6% | 325 | 168 | ▲48% |
| | 損保計 | | 5,034 | 4,713 | ▲6% | 697 | 505 | ▲27% |
| 生保 | | 406 | 551 | +36% | 78 | 30 | ▲62% | |
| 生損保合計 | | 5,440 | 5,265 | ▲3% | 775 | 535 | ▲31% | |
| 本社経費 | | | | | ▲10 | ▲7 | | |
| 合計 | | | | | 765 | 527 | ▲31% | |
| 2011年第1四半期自然災害ロスの追込み(*) | | | | | | ▲279 | | |
| 合計(調整後) | | 5,440 | 5,265 | ▲3% | 765 | 248 | ▲68% | |

2010年度実績 修正利益



地理的・事業別にバランスの取れた
ポートフォリオを実現

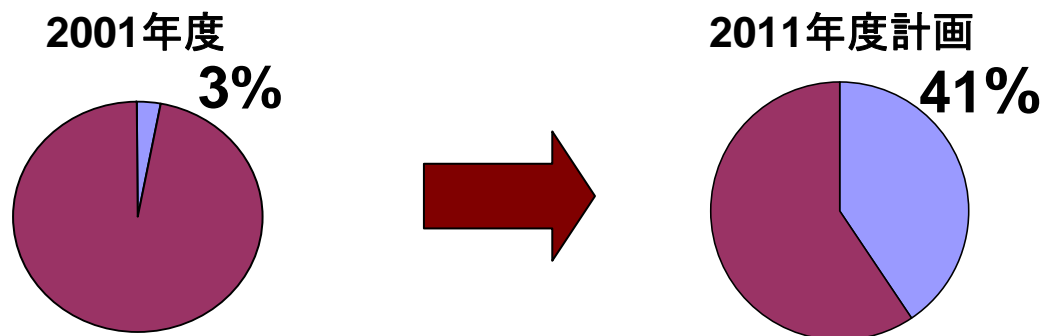
I. 海外進出の現状と展望

(8) 当社の海外オペレーションの現状② グループ内の海外事業の構成比

事業別の修正利益

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011計画 |
|---------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|--------|
| 海外保険事業 | 37 | 35 | 70 | 48 | 77 | 286 | 297 | 208 | 765 | 248 | 520 |
| 国内損保事業 | 942 | 1,005 | 1,315 | 184 | 915 | 890 | 994 | 51 | 462 | 204 | 350 |
| 国内生保事業 | 248 | 0 | 323 | 255 | 346 | 482 | 151 | -572 | 520 | 275 | 380 |
| 金融・一般事業 | 0 | 11 | 13 | 31 | 49 | 38 | -10 | -211 | -94 | -7 | 30 |
| 合計 | 1,239 | 1,050 | 1,721 | 518 | 1,387 | 1,696 | 1,432 | -525 | 1,654 | 720 | 1,280 |

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011計画 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| 海外保険事業 | 3% | 3% | 4% | 9% | 6% | 17% | 21% | - | 46% | 34% | 41% |
| 国内損保事業 | 76% | 96% | 76% | 36% | 66% | 52% | 69% | - | 28% | 28% | 27% |
| 国内生保事業 | 20% | 0% | 19% | 49% | 25% | 28% | 11% | - | 31% | 38% | 30% |
| 金融・一般事業 | 0% | 1% | 1% | 6% | 4% | 2% | -1% | - | -6% | -1% | 2% |



グループ内における海外保険事業の占める割合は、過去10年間に飛躍的に拡大。
海外保険事業は、グループ全体の成長を牽引し、2011年度はグループ全体の41%を占める見込み。

Ⅱ. 進出先における障害や課題等

(1) 進出先における課題

■現地市場での競争力と優秀な人材の確保

当社グループにおける海外事業については、海外進出を行っている日系企業に対する支援を中心に事業を拡大してきた経緯がある。そのため、進出先におけるローカル企業や一般消費者に対するブランドの浸透度が未だに低く、そのことが現地市場を開拓する際の大きな課題となっている。

また、進出先における一般消費者に対するブランドの浸透度が低いことから、現地での優秀な人材の確保が非常に難しいという課題を抱えている。

■日本と進出先の規制や監督の内容

日本と進出先の規制内容や監督方針に大きな隔たりがあり、規制の遵守状況にもばらつきが見られるケースがある。

Ⅱ. 進出先における障害や課題等

(2) 外国保険会社への差別的な規制

| | 規制の内容 |
|-------|---|
| 中国 | <p>■営業地域制限および支店認可基準</p> <p>外国保険会社については、営業範囲が支店設置省内に限定されている(営業地域制限)。中国の国内保険会社と同レベルのサービスを提供するためには、各省で支店認可を取得する必要があるが、支店認可基準が十分に明確とは言えず、認可申請後、多大な時間を要するケースもあり、同国内でのサービス拡大の障害となっている。</p> <p>■自動車賠償責任保険制度</p> <p>自動車賠償責任保険が外国保険会社に開放されておらず、自動車保険参入の障害となっている。</p> <p>■再保険取引規制</p> <p>保険会社は、監督官庁の認可がある場合を除き、自社の国外関連企業との再保険取引を禁じる規制が設けられている。また、認可基準が不明確でかつ全件事前認可制のため、中国所在リスクに対する外国保険会社グループのキャパシティやノウハウが十分に提供出来ていない。</p> |
| インド | <p>■出資規制</p> <p>外国保険会社には、26%の出資規制が設けられている。</p> |
| マレーシア | <p>■出資規制</p> <p>外国保険会社には、70%の出資規制が設けられている。</p> |

Ⅱ. 進出先における障害や課題等

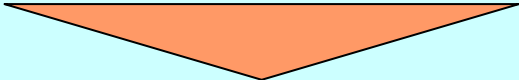
(3) 外国保険会社特有ではない障害や課題

| | 障害や課題 |
|--------|---|
| 中国 | <p>■持株管理弁法 保険会社が2社以上の支配関係のある保険会社を経営することが禁じられているが、支配関係の定義が不明確である中国進出の妨げとなっている。</p> |
| インド | <p>■ルールの形骸化 例えば、代理店手数料に関するルールが形骸化していることが、手数料競争につながり収益改善の足枷となっている。</p> <p>■自動車賠償責任保険プールの収益改善 商用車の収益が恒常的に悪く、収益悪化の要因となっている。</p> |
| マレーシア | <p>■自動車保険タリフの適正化による収益改善 遵守義務のある自動車保険の保険料率について30年以上見直しが行われておらず、リスクに見合った保険料を受け取ることが出来ず収益悪化の要因となっている。</p> <p>■高い車両盗難率 高い車両盗難率が収益悪化の要因となっている。</p> |
| インドネシア | <p>■自動車保険市場の基盤整備 自賠償保険制度が未整備であることに加え、事故情報についての業界内のデータベースや、支払基準(修理費基準や対人賠償額)が整備されていない。</p> |

II. 進出先における障害や課題等

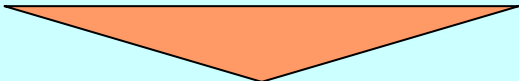
(4) 解決の方向性

■ 現地市場での競争力と優秀な人材の確保



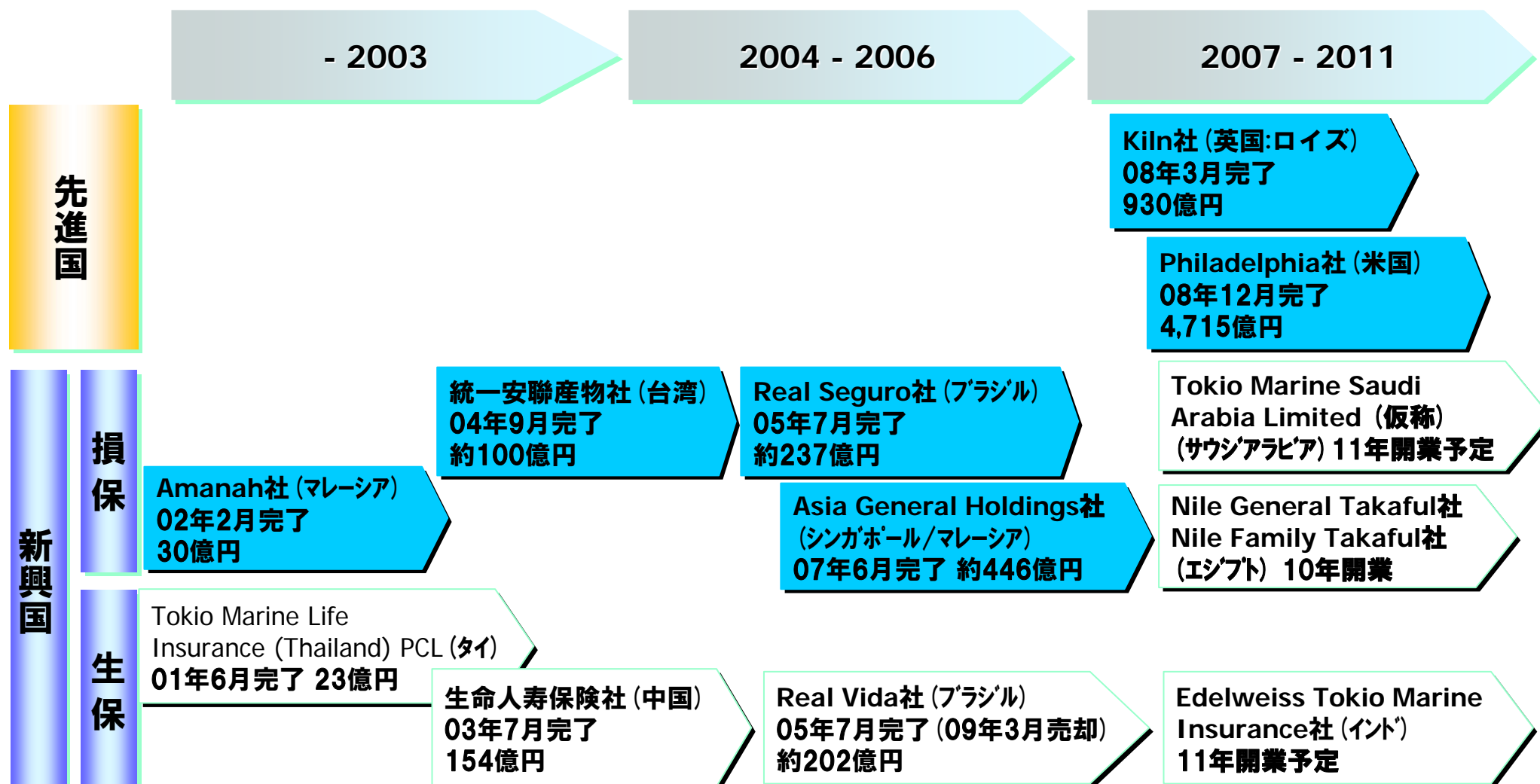
- ・ 進出先におけるブランドの浸透には多大な時間を要するため、これらの課題に迅速に対処するためにはM&Aが非常に有効な解決策となり得る。については、M&Aの際に諸外国の保険会社に劣後することのないよう障害となっている規制を緩和して頂きたい。
- ・ 発展途上国における保険の普及促進に向けて、例えば以下のような官民合同の保険のインフラ整備が考えられる。
 - － 自動車賠償責任保険制度が未整備の国における同制度の整備に向けた取り組み。
 - － (国民の保険に対する意識の低さや損害査定網が未整備であること等により保険の普及が遅れている発展途上国において)、インフラ整備策の一環としてのインデックス型保険の普及促進に向けた取り組み。
 - － 発展途上国における個人向け巨大災害保険制度(例:日本における地震保険制度や米国の洪水保険制度等)の設立に向けた取り組み。

■ 日本と進出先の規制や監督の内容



- ・ 世界的に規制や監督が統一化の流れにある中で、日本が特に新興国市場における規制・監督の標準化に貢献することが出来れば、こうした問題の解決に資すると考える。

【ご参考】 当社の主な海外M&A



注: 色付きの案件は買収案件事例。色なしは合併案件事例
下段の数字は買収(合併の場合は出資)額、

【ご参考】グローバル保険会社ランキング（時価総額・正味収保）

時価総額

2011年5月31日時点

| 順位 | 会社名 | 本社 | 時価総額 (億円) |
|----|----------------------|-----------|---------------|
| 1 | Berkshire Hathaway | 米国 | 159,197 |
| 2 | China Life Insurance | 中国 | 71,314 |
| 3 | Ping An Insurance | 中国 | 54,245 |
| 4 | Allianz | ドイツ | 51,207 |
| 5 | AXA | フランス | 40,237 |
| 6 | Metlife | 米国 | 37,917 |
| 7 | ING | オランダ | 37,518 |
| 8 | AIA | 香港 | 34,576 |
| 9 | Zurich Financial | スイス | 32,005 |
| 10 | Generali | イタリア | 27,673 |
| 11 | China Pacific | 中国 | 25,337 |
| 12 | Prudential UK | 英国 | 25,116 |
| 13 | Manulife Financial | カナダ | 25,853 |
| 14 | Prudential Financial | 米国 | 25,317 |
| 15 | Munich Re | ドイツ | 23,522 |
| 16 | Travelers | 米国 | 21,151 |
| 17 | Great-West Lifeco | カナダ | 20,956 |
| 18 | ACE | スイス | 18,887 |
| 19 | Swiss Re | スイス | 17,942 |
| 20 | 東京海上ホールディングス | 日本 | 17,933 |

注：適用為替レートは2011年5月末時点

（1ドル=81.5円、1ユーロ117.4円及び1ポンド=134.1円等）

正味収入保険料

2009年度

| Rank | 会社名 | 本社 | 正味 収入保険料 (億円) |
|------|---------------------|-----------|---------------------|
| 1 | Allianz | ドイツ | 49,933 |
| 2 | State Farm | 米国 | 45,037 |
| 3 | AXA | フランス | 37,946 |
| 4 | AIG | 米国 | 33,721 |
| 5 | Zurich Financial | スイス | 26,774 |
| 6 | Generali | イタリア | 26,312 |
| 7 | Munich Re | ドイツ | 24,667 |
| 8 | Allstate | 米国 | 24,125 |
| 9 | Berkshire Hathaway | 米国 | 23,263 |
| 10 | 東京海上ホールディングス | 日本 | 22,929 |
| 11 | Travelers | 米国 | 19,726 |
| 12 | Mapfre SA | スペイン | 15,708 |
| 13 | 三井住友海上 | 日本 | 13,942 |
| 14 | AVIVA | 英国 | 13,471 |
| 15 | 損保ジャパン | 日本 | 12,909 |
| 16 | Progressive | 米国 | 12,906 |
| 17 | 中国人民財産保険 | 中国 | 12,586 |
| 18 | Swiss Re | スイス | 12,312 |
| 19 | ACE | スイス | 10,877 |
| 20 | Chubb | 米国 | 10,436 |

注：適用為替レートは2009年12月末時点

（1ドル=92.1円、1ユーロ132.0円及び1ポンド=146.5円等）

【ご参考】 当社の海外ネットワーク

