

海外事業戦略

～これまでの実績と戦略

2005年9月13日

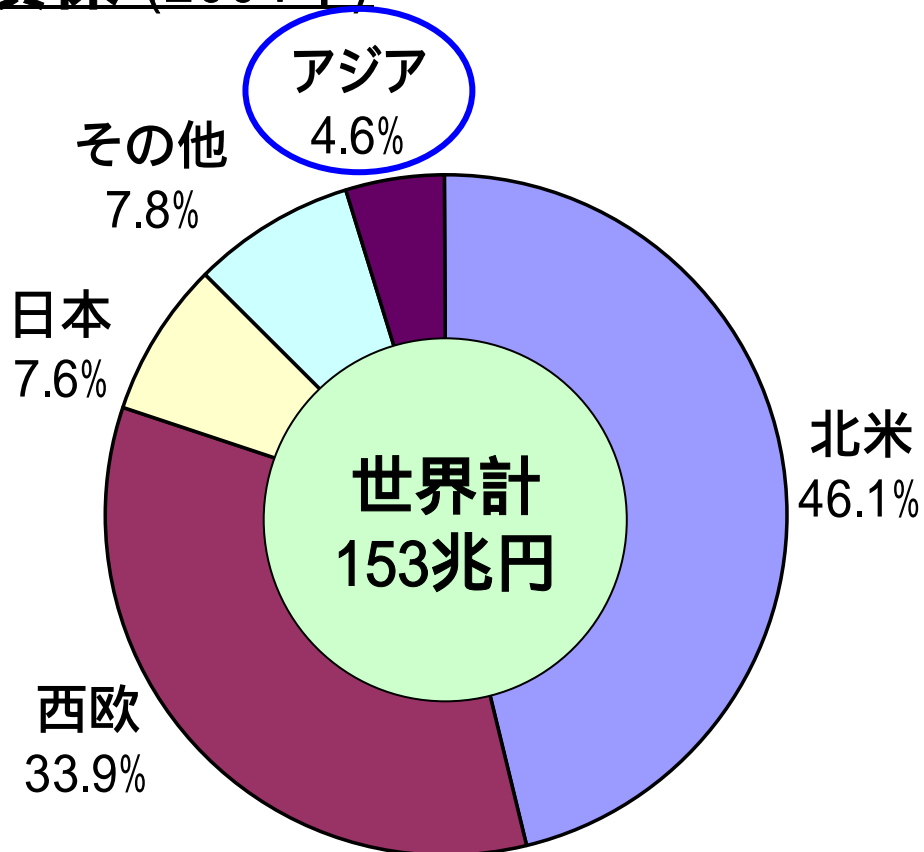
東京海上日動火災保険株式会社

専務取締役 石井 守雄

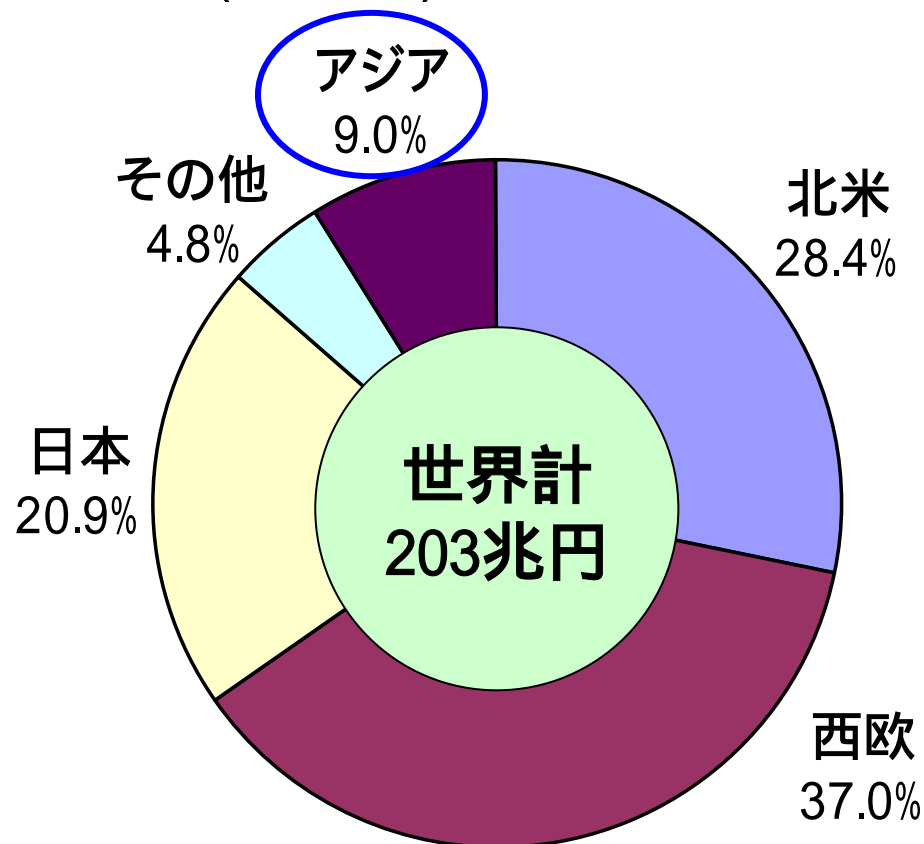
- 1 . 海外保険市場の概略
- 2 . ミレアグループの海外オペレーションの現状
- 3 . 海外オペレーションの課題・対策と取組み事例
- 4 . 今後の展望

1. 海外保険市場の概略

損保 (2004年)



生保 (2004年)



<注> アジア：日本、中東・中央アジアを除く、南・東アジア。以下同様。（出典：Swiss Re, Sigma）

世界の保険市場の大層は欧米・日本。アジア等新興国のシェアはまだ小さい。

1. 海外保険市場の概略

成長率 (2004年/1999年: 過去5年間の保険料の年平均伸び率)

	損保	生保	合計
アジア	13%	16%	15%
北米	9%	5%	7%
西欧	11%	8%	9%
日本	1%	0%	0%
その他	11%	6%	9%
世界計	9%	6%	7%

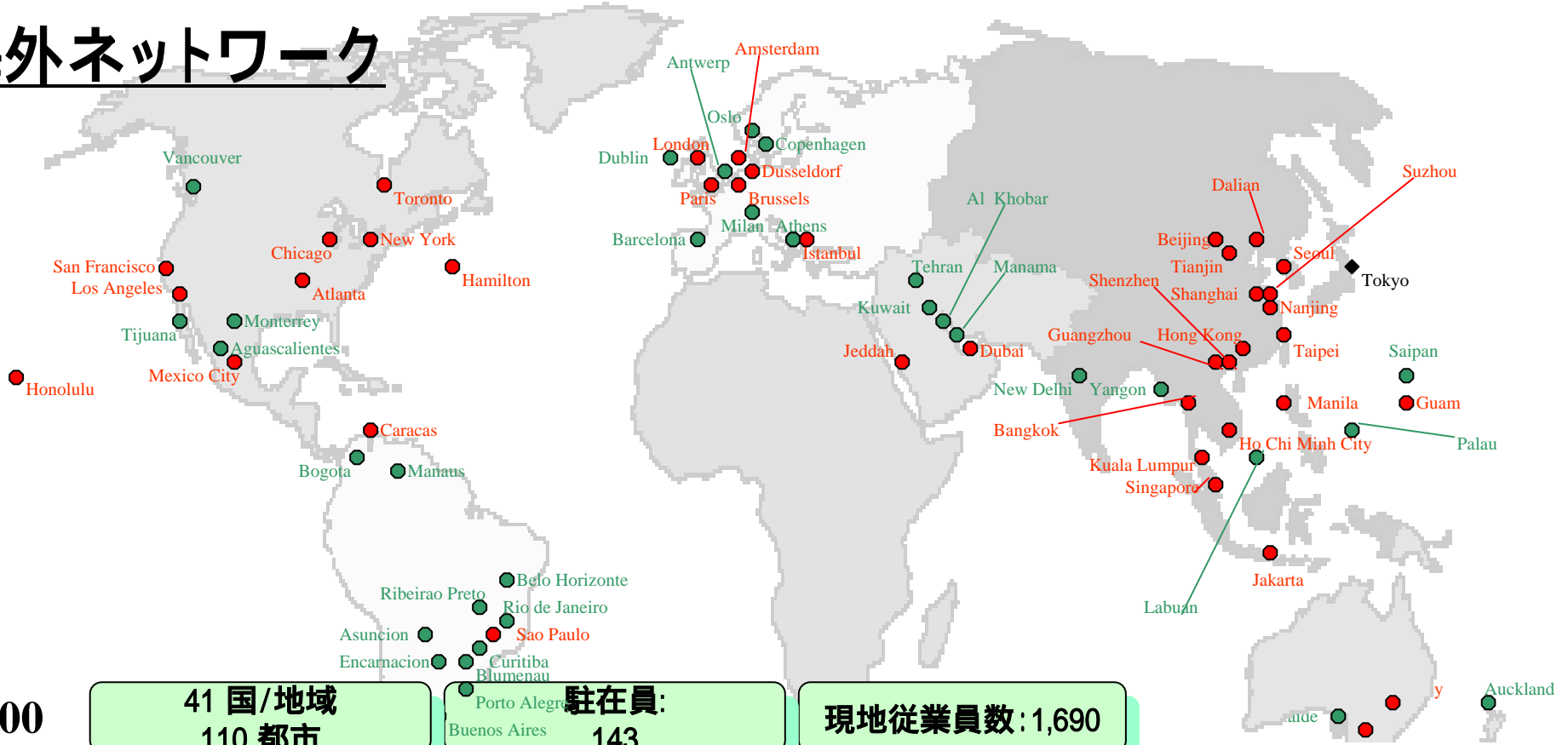
国/地域	損保	生保	合計
アジア			
韓国	10%	6%	7%
中国	22%	27%	25%
台湾	9%	19%	17%
インド	13%	23%	20%
香港	6%	18%	15%
シンガポール	28%	19%	21%
マレーシア	10%	19%	15%
タイ	16%	14%	15%
その他	7%	12%	10%
その他			
オセアニア	12%	1%	6%
中東・中央アジア	5%	2%	4%
中南米	4%	12%	7%
ブラジル	1%	34%	10%
中・東欧	24%	20%	23%
ロシア	39%	20%	33%
アフリカ	11%	6%	7%

(出典: Swiss Re, Sigma)

地域別にはアジアが最も成長性が高い。中・東欧、ブラジルも拡大中。

2. ミレアグループの海外オペレーションの現状

海外ネットワーク



2000

41 国/地域
110 都市

駐在員:
143

現地従業員数: 1,690

2005

38 国/地域
136 都市

駐在員:
135

現地従業員数: 5,900

2005年7月1日現在

(但し、現地従業員数は
200年3月31日現在)

アジアを中心とするローカルビジネス拡大に伴いローカル社員が急増。

2. ミレアグループの海外オペレーションの現状

地域別・生損保別保険料実績

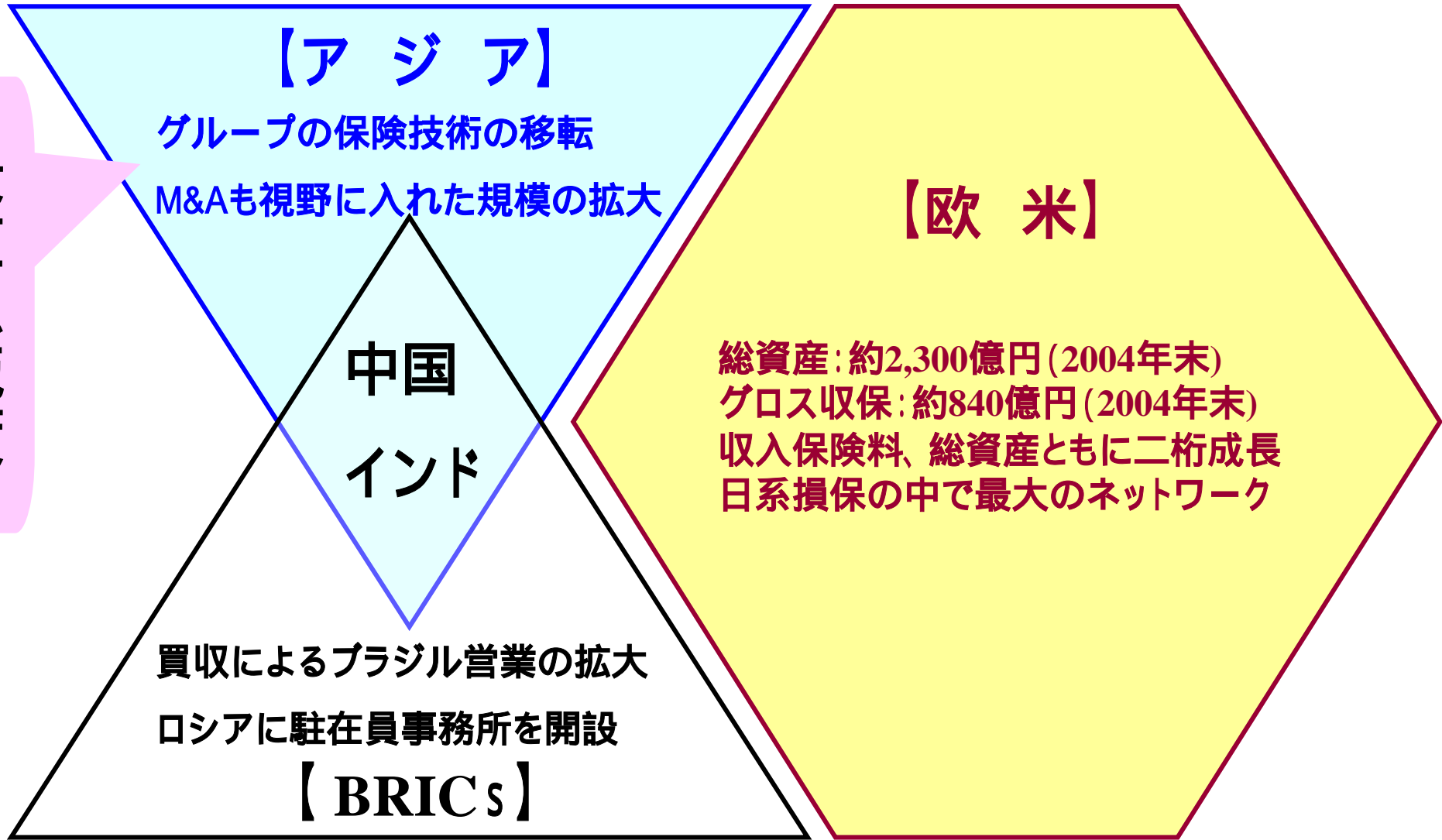
単位：億円	損 保				生 保	
	1999 実績	2004 実績	伸び率 (%)	平均伸び率 (%) <small>(1年あたり)</small>	1999 実績	2004 実績
北中米	245	437	78.7	15.7	0	0
南米	44	73	64.3	12.9	0	0
アジア	80	254	218.6	43.7	0	43
欧州・中東	53	108	103.5	20.7	0	0
その他	24	39	65.2	13.0	0	0
合計	446	912	104.6	20.9	0	43

(ミレアグループ出資分の正味保険料の合計)

直近5年間で海外保険料規模は2倍に。特に、アジアは3倍超。

2. ミレアグループの海外オペレーションの現状

最重点施策



2. ミレアグループの海外オペレーションの現状

再保険事業の戦略

Tokio Millennium Re

(バミューダ)

設立: 2000年

正味資産: US\$595百万 (約620億円)

事業概要:

自然災害リスクの再保険

2004年度実績:

正味保険料 約107億円

当期利益 約 27億円

Tokio Marine Global

(ロンドン)

開業: 2005年

正味資産: £ 129百万 (約260億円)

事業概要:

任意再保険 (一部元受を含む)

スペシャルティ

特約再保険

事業計画 (開業3年目の見込み):

正味保険料 約 310億円

当期利益 約 15億円

Tokio Marine Global Re

(ダブリン)

設立: 1996年

正味資産: US\$57百万 (約60億円)

事業概要:

アジア地域の保険会社及び
グループ会社の特約再保険

2004年度実績:

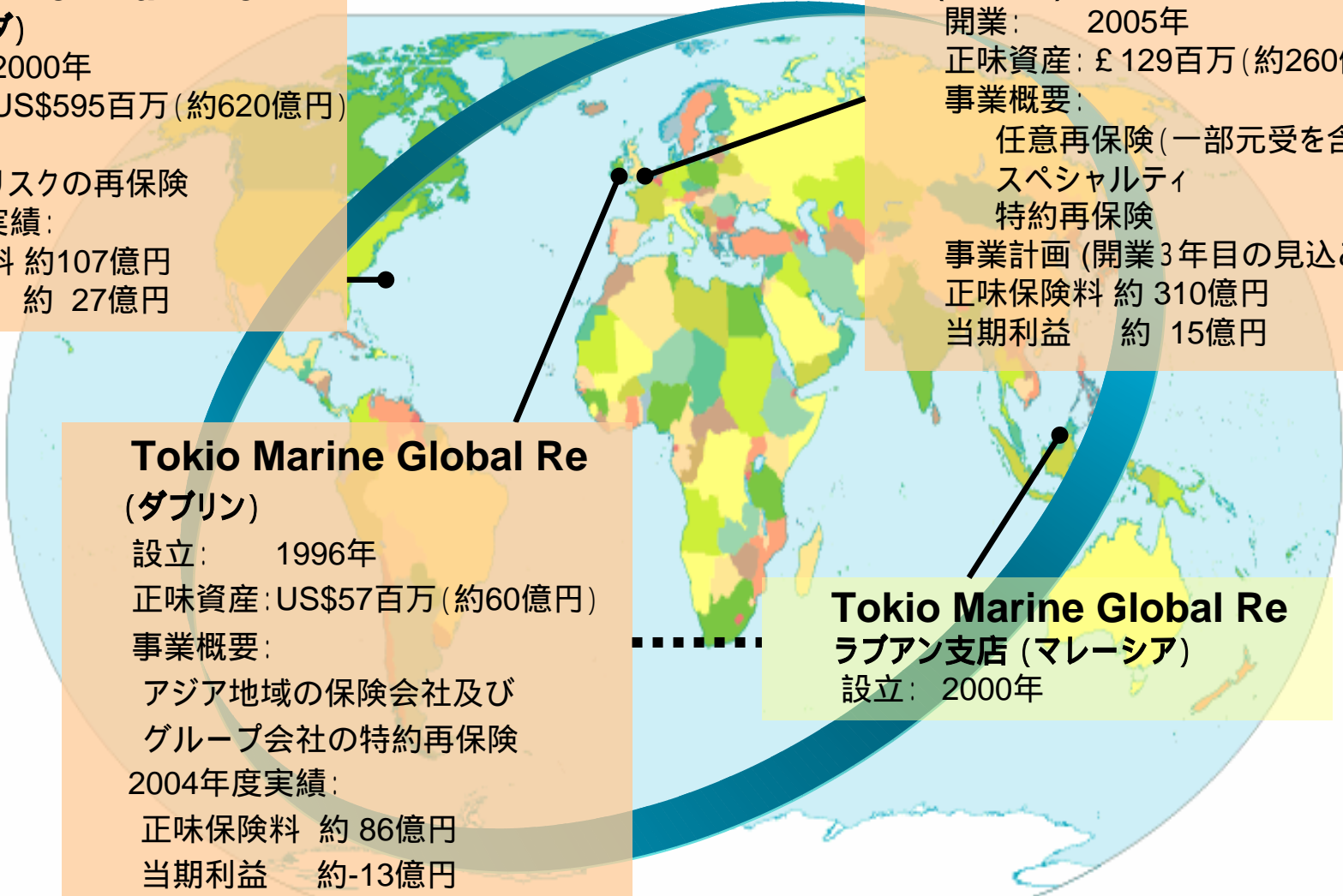
正味保険料 約 86億円

当期利益 約-13億円

Tokio Marine Global Re

ラブアン支店 (マレーシア)

設立: 2000年



3. 海外オペレーションの課題・対策と取組み事例

課題と対策

課題：

ローカルビジネス拡大による海外事業の収益性・成長性の向上

対策：

- ・ 成長や収益が見込める国・事業ドメインの選別
- ・ 有力なローカルパートナーとの提携(販売網・ブランド力などの補完)
- ・ 経営やオペレーションのローカル化
- ・ グループが持つ保険技術・ノウハウの積極的輸出

ローカル化を推進する上での留意点

- ・ 国/地域ごとに異なる市場特性/文化 各市場の特性を踏まえた戦略を採用
- ・ リスク管理の強化(カントリー・リスク、自然災害、モラルハザードなど)

グループの保険技術やノウハウの積極的輸出

販売チャネルの構築

自動車ディーラーでの保険販売、銀行窓販、専業代理店研修制度の導入など

商品・アンダーライティング

天候保険、タカフル商品、中小企業向け商品、企業向け商品・アンダーライティング強化など

クレーム

リザルト対策支援：ロス分析、盗難車両対策、修理費基準の策定(部品・労賃)支援、
修理工場ネットワークの確立支援など

体制整備支援：業務プロセスの改善支援など

経営管理

自然災害の集積リスク管理、収益管理体制の確立など

3. 海外オペレーションの課題・対策と取組み事例

具体例 : 台湾 (新安東京海上社: グロス保険料 = 280億円 / 業界 第4位)

- ・ 02年12月、新安社に30%出資
裕隆グループ(自動車事業が中核)とのJV デイラー営業の推進
- ・ 04年9月、統一安聯社を買収。(05年1月、新安東京海上社に社名変更)
企業保険分野の強化
- ・ 05年4月、損保2社(新安社と新安東京海上社)を合併。(社名 = 新安東京海上社)
国内損保の合併経験を活用
保険技術の移転
05年7月、台風保険の開発
今後日本のノウハウ導入による中小企業市場の開拓を推進(販売手法、超ビジネス
保険など)

3. 海外オペレーションの課題・対策と取組み事例

具体例 : インド (ITGI社: グロス保険料 = 119億円 / 業界 第7位)

・ 00年11月、ITGI社を設立

IFFCOグループ(インド最大の肥料公社)とのJV

IFFCO : 拠点インフラの早期立上げ、顧客・販売網の確保など

ミレア : 保険オペレーション(日常業務全般)につき指導・監督

保険技術の移転

03年8月、ITIS(ITGIの100%子会社)設立。

・ ITISは、ITGIの専属・専業代理店で、ITGIの100%子会社。

・ 日本での専属・専業の代理店研修制度に倣い、教育・研修制度を確立。

04年5月、天候保険を開発(旱魃リスクに対応)

04年8月、ディーラー営業開始

具体例 : 中国

- ・ 03年7月、生命人寿社に24.9%出資 (グロス保険料 = 157億円 / 業界 第8位)

銀行との販売連携 大手7行他、多数の地方金融機関と販売提携

ミレアグループが、管理部門中心に経営に参画

- ・ 上海支店の現地法人化

中国全土への展開の睨んだ上海支店の現法化を中国保険当局に対し

申請中(現在当局の認可承認待ち)

具体例 : その他アジア

・マレーシア損保

02年11月:アマナ社を買収 ディーラー営業推進
自動車保険の収益改善を支援。

・タイ生保

01年6月:チャロエン・ライフ・アシュアランス出資(01年12月ミレア・ライフ・タイランド
(MLITH)に社名変更

04年5月:地場銀行バンクタイと資本・販売提携
銀行窓販 (株式の相互持合、排他的銀行窓販契約を締結)

具体例 : タカフルビジネス

- ・ 01年、サウジアラビアでタカフルビジネスを開始。
- ・ インドネシアの現地法人においても04年から元受事業を開始。
- ・ 東京海上日動リタカフル社 設立。04年11月、営業開始。

< タカフルの将来性 >

イスラム人口 : 世界の人口の約20% (約13億人)

タカフルの市場規模 (保険料相当) : 10年後には US\$100億との予測あり。

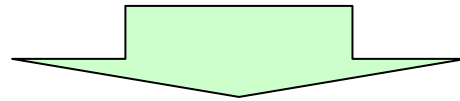
(2003年9月「イスラミック保険 (タカフル)」国際会議)

* タカフルとは、過剰な不確実性、賭博、利子等を禁じるイスラム教の教義に沿いながら、損害填補、死亡・疾病保障、相互扶助といった保険の持つ経済効果を楽しむべく1979年に生まれた制度で、仕組みや経済効果は保険と同様。

具体例 : ブラジル

05年7月 ABN アムロ銀行のブラジル保険会社を買収

- ・リアルセグロス社(損保)を100%買収
- ・リアルヴィダ社(銀行窓販生保・年金)に50%出資(ABNアムロとの合併)
- ・ABNアムロと排他的銀行窓販契約を締結



- ・リアルセグロス社と東京海上ブラジル社を合併(2006年)
- ・合併会社とリアルヴィダ社の事務部門を統合
シナジー効果を追求
- ・生損保・年金商品をABNアムロの銀行チャネル(全国約1500の支店)で販売
ローカル個人分野への積極展開

4. 今後の展望

a) アジア

これまでの取組み

引き続き優先国/地域を中心にM&Aなどにより生損保ローカルビジネスを拡大

	損保	生保
中国	東京海上日動 上海現法設立 (予定) 日・中・韓3社提携	生命人寿社出資
インド	ITGI社設立	
台湾	新安社出資、統一安聯社買収 2社合併	
マレーシア	アマナ社買収	
タイ		MLITH社出資

b) アジア以外

ミレアグループの中長期戦略(11月末発表予定)の中に盛り込む地域別の戦略や事業計画を現在策定中。