

損害保険業のグローバル化への 対応と課題

2015年10月25日

三井住友海上火災保険株式会社
国際業務部 鈴木 衆吾

1. 近年の損保M&A
2. 損保のグローバル化の歴史と現状
3. 海外事業を取り巻く環境
4. グローバル化に向けた重要なテーマ

1. 近年の損害保険会社のM & A

MS&AD

三井住友海上

■ 近年、日本の損害保険会社のM & Aが活発化

◆東京海上ホールディングス

買収先	金額（億円）	公表年月
米HCC	約9,400	2015年6月
米デルファイ	約2,000	2011年12月

◆SOMPOホールディングス

買収先	金額（億円）	公表年月
仏スコール	出資決定	2015年3月
英キャノピアス	約1,000	2013年12月

◆MS&ADホールディングス

買収先	金額（億円）	公表年月
英アムリン	約6,400	2015年9月
英BIG	約200	2013年12月

出典：各社公表資料等

1. 各社の海外事業規模／ウェイト

MS&AD

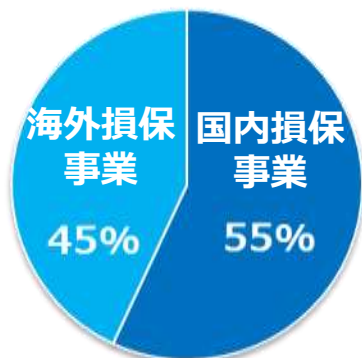
三井住友海上

◆東京海上ホールディングス

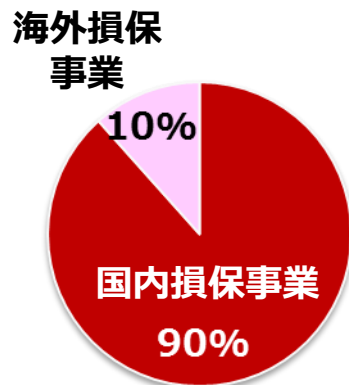
◆SOMPOホールディングス

◆MS&ADホールディングス

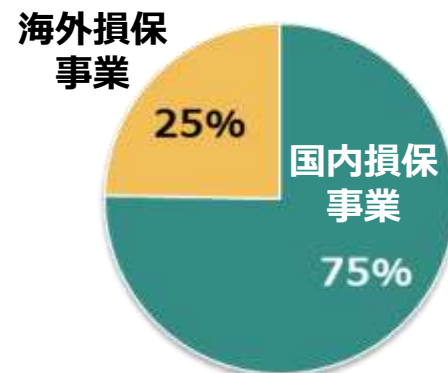
(1)
正味
保険料



34,120億円

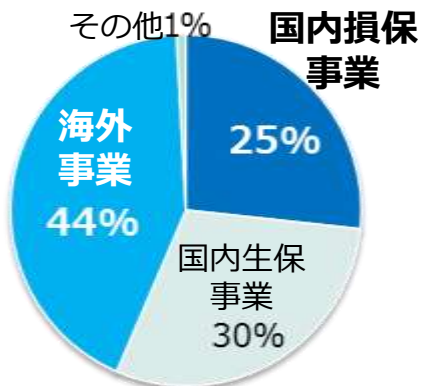


25,080億円

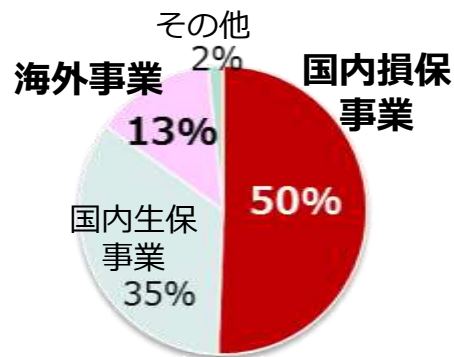


33,578億円

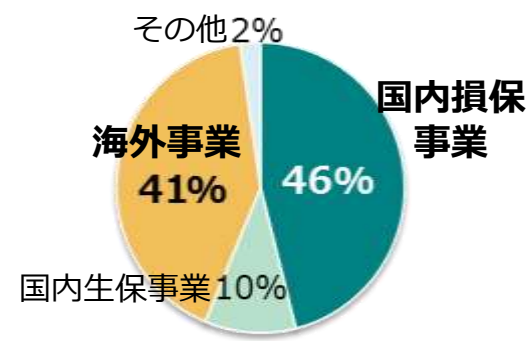
(2)
修正
コア利益



4,670億円



1,380億円



1,990億円

出典：各社公表資料等の2014年度実績値より筆者が算出

東京海上ホールディングスおよびMS&ADインシュアランスグループは、それぞれHCC社・Amlin社の2014年度実績値との単純合算値

- 本邦損保事業における「海外事業の位置付け」は、時代とともに推移している。

1980年代まで

- ・ 海外進出した日系顧客企業向けのビジネスが中心

1990年代まで

- ・ アジア等新興国の経済成長に伴い、ローカル市場の魅力向上
- ・ 非日系ビジネスへの参入

2000年代以降

- ・ 将来的な国内市場の縮小も見込まれ、海外事業は成長領域に
- ・ ポートフォリオ・事業リスクの分散にも寄与

2. 三井住友海上の海外事業展開の歩み

MS&AD

三井住友海上

- 三井住友海上の海外事業の歴史は古く、1924年にU Kに事務所を開設したことに始まる。
- 日系企業ビジネスを中心に全世界でのネットワークを形成、ローカル保険市場への対応を強化、**ASEAN No. 1**の損保会社としてのポジションを確立

1

各国・地域市場への展開

1924年	UK（事務所）
1934年	タイ
1956年	UK
1957年	米国/香港
1958年	シンガポール/ドイツ
1962年	マレーシア
1966年	オーストラリア
1969年	インドネシア
1970年	ニュージーランド
1974年	ブラジル
1977年	フィリピン
1978年	フランス
1997年	ベトナム
1999年	台湾
2001年	中国
2003年	インド
2005年	カンボジア
2010年	ラオス
2015年	ミャンマー/南アフリカ(事務所) /スリランカ

2

アジアでのポジションの確立

アジアのローカル損保市場の強化

2004年 AVIVAのアジア損保事業の買収

2005年 明台社（台湾）の買収

アジア生保事業への参入による事業の拡大と多様化

2010年 ホンレオン保険（マレーシア）への出資

2011年 ホンレオンMSIGタカフル（マレーシア）への出資

2011年 シナールマスMSIG生命（インドネシア）への出資

2012年 マックス生命（インド）への出資

3

世界トップ水準の金融・保険グループの形成に向けた展開

2000年 日系損保として初のロイズシンジケートを設立

2012年 ドイツに新会社を設立

2015年 Amlin社（英国）買収

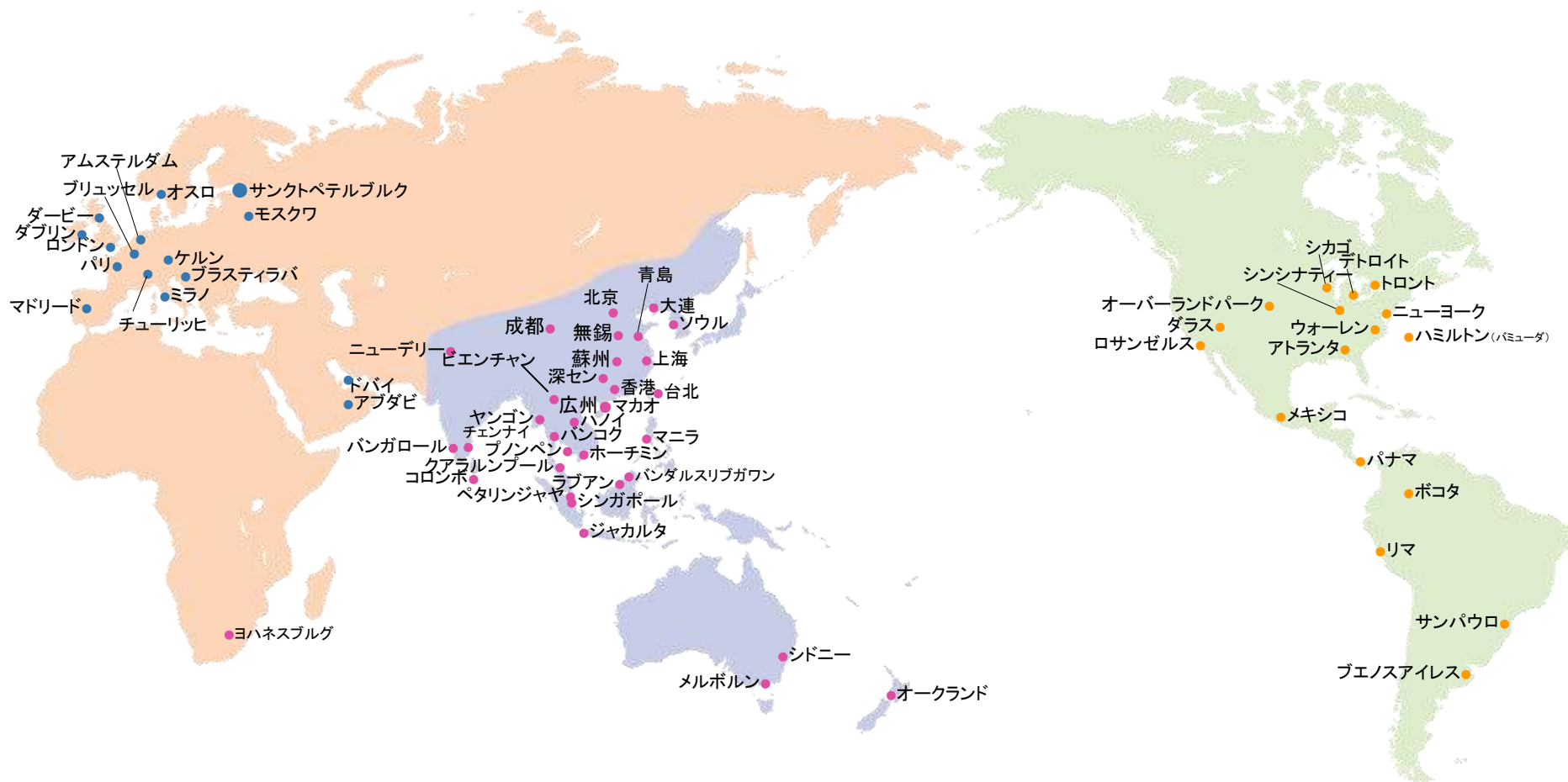
2. 三井住友海上の海外事業ネットワーク

MS&AD

三井住友海上

■ 42カ国・地域に海外ネットワークを展開

※2015年8月1日現在／上記海外ネットワークには、海外子会社・関連会社傘下の支店・事務所を含みます。



3. 海外事業を取りまく環境 -主な国際規制動向-

1. 資本要件、E R Mに関する規制等

- ・ IAIS 保険基本原則
- ・ ComFrame、欧州ソルベンシー II 等

2. ガバナンスに関する規制等

- ・ コーポレートガバナンス コード
- ・ ComFrame、欧州ソルベンシー II 等

3. 人材に関する規制等

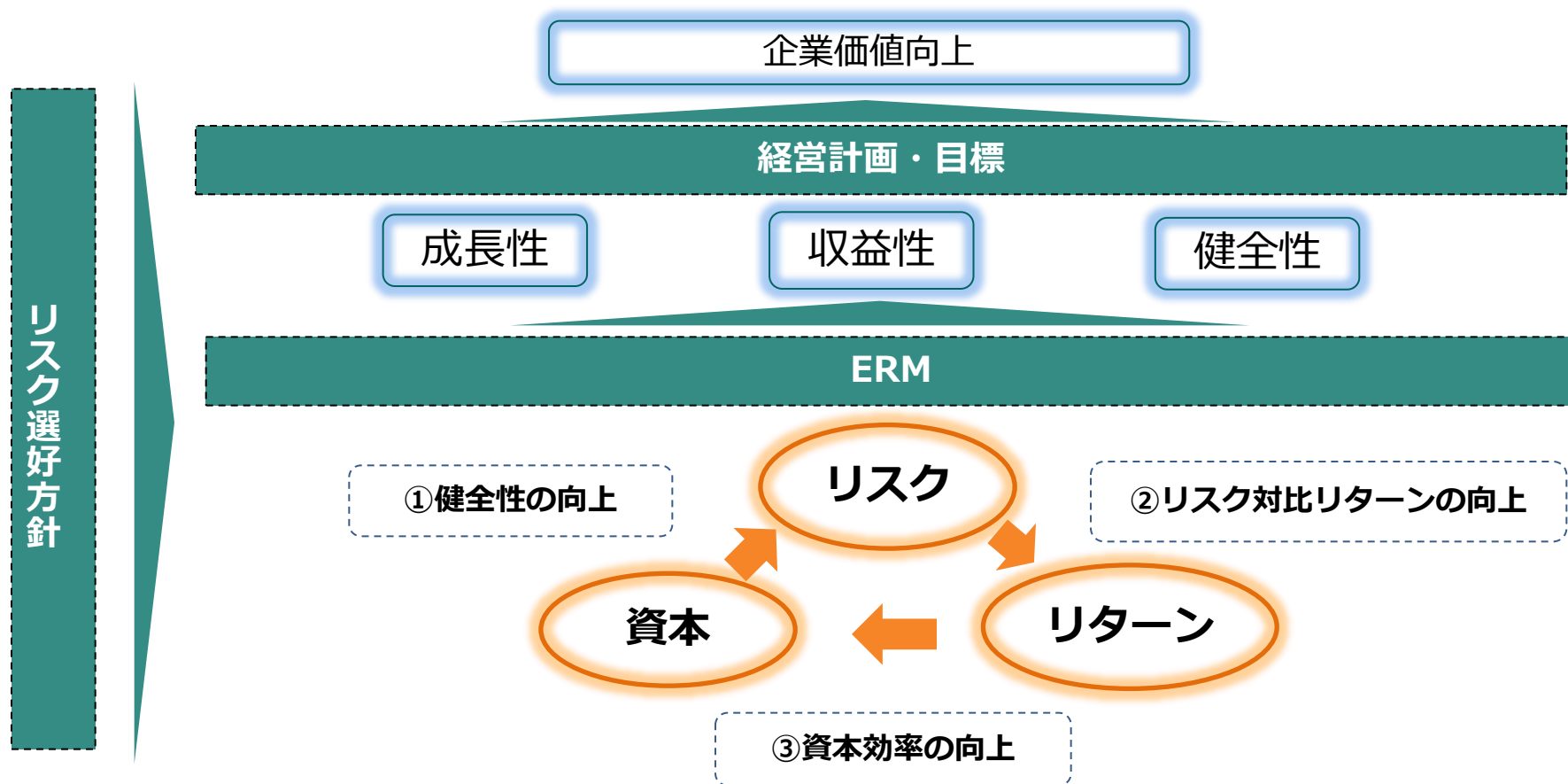
- ・ F i t & P r o p e r 基準
※英国、ドイツ、米国、カナダ、シンガポール、インドネシア、マレーシア、
タイ、フィリピン、ベトナム、カンボジア、中国、香港、台湾、韓国、インド、
オーストラリア、ニュージーランド、U A E 等に存在

①ERM推進

②海外事業のガバナンス態勢の強化

③グローバル人財の育成・確保

- 経営計画・経営戦略とリスク管理との連動を従来以上に強化し、成長性・収益性・健全性をバランス良く追求することにより企業価値向上を図る。
- リスク選好方針を踏まえ、リスク・リターン・資本の一体的管理を行うことで資本の十分性と効率性をバランス良く追求する。



- 巨大自然災害(ハリケーンや地震)や世界的金融危機の発生頻度の高まり(+影響額の増大化)
⇒ 世界の手金融機関の破綻・経営危機 ⇒ 当社も巨大リスクに晒されている。
- 経済のグローバル化が加速度的に進み、リスクの多様化、複雑化が進んでいる。
- 当社の事業フィールドも国内から世界へ広がっている。
- 上記も踏まえ、各国監督当局もERMの推進・高度化を要求している。

より精緻なリスクとリターンの管理が必要となっている

巨大自然災害	世界的金融危機
・ 米ハリケーン・カトリーナ（支払保険金約7.6兆円） ・ タイ洪水（同約1.5兆円） ・ 東日本大震災（同約3兆円）	【2008～2009年の金融危機の場合】 ・ リーマン破綻（負債64兆円） ・ 欧米大手行は軒並み公的資金注入 ・ AIG経営危機（公的資金約1.8兆円注入） ・ 日経平均株価が一時7,000円切る

- 収益性の一層の改善と資本効率の向上が課題
- 国内株式を削減し、成長領域である海外事業への新規事業投資を行い、国内に依存・集中する事業リスクおよび保険引受リスクの地理的分散をはかる

ERM経営上の課題認識

国内損保事業の収益改善等により
「健全性」は大きく改善



今後の「収益性」の一層改善と
「資本効率」の向上が課題

グループのリスク選好方針

資産運用 リスク

リスク性資産の圧縮と収益性向上、事業投資ファンドの確保のため、政策株式を継続的に削減

保険引受 リスク

適切なアンダーライティング・リスク管理のもと、積極的にリスクテイクを行う

うち 海外事業

- ・ M&A戦略等による成長領域への資源配分（事業投資）を含めて、成長戦略を推進し規模を拡大させる
- ・ 国内に依存・集中する事業リスクおよび地政学的な保険引受リスクの分散に寄与する

- Amlin社の高い成長性・収益性を取込むことで、グループの収益成長とROE向上を実現
- MS & AD事業との補完性が高く、ポートフォリオの地理的分散、元受・受再の種目間バランスが強化される

MS&ADグループの現状

- グループの収入保険料および利益とも国内損保事業が主要な割合を占める。
- 海外事業はグループの成長領域の1つ。特にアジアで強みを持ち、大きなプレゼンスを有する。

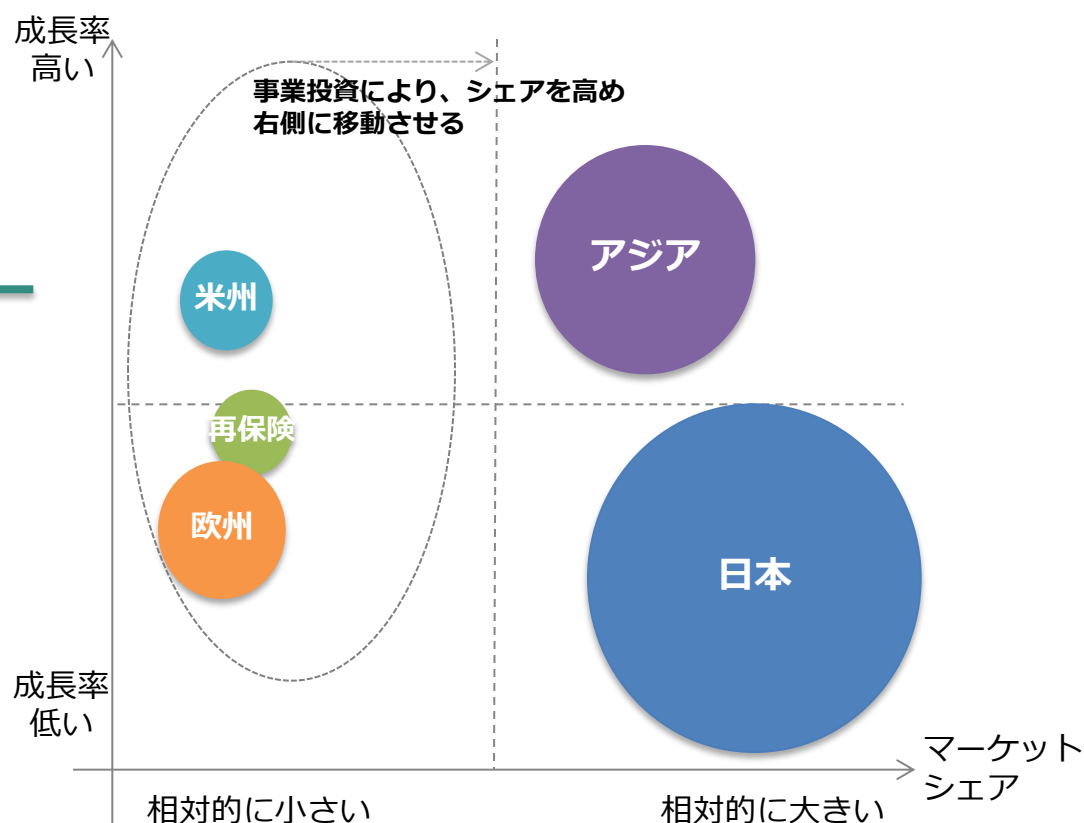


Amlin買収を通じて目指す姿

- 世界メジャーの一角を担うグローバル保険会社への成長
- 多様な収益の柱を持ち、国内外が補完し合うバランスのとれた事業ポートフォリオの確立
- 海外事業投資等で得たノウハウや専門性を国内営業にも活用
- リスク分散による資本効率の一層の改善

事業ポートフォリオ多角化のイメージ

※ 円の大きさは各事業の相対的規模のイメージ



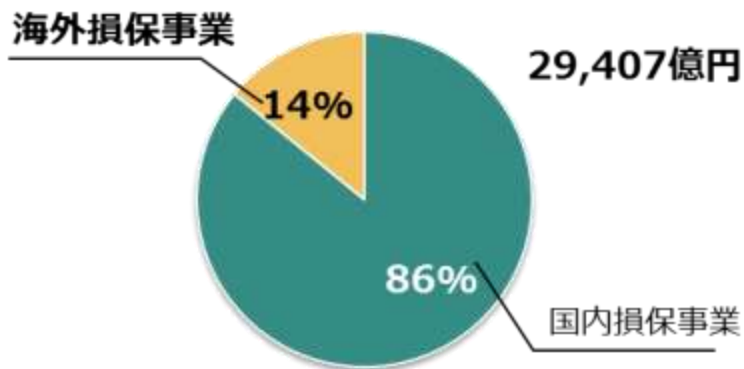
4-①. ERM推進（経営への活用：Amlin買収のケース）

MS&AD

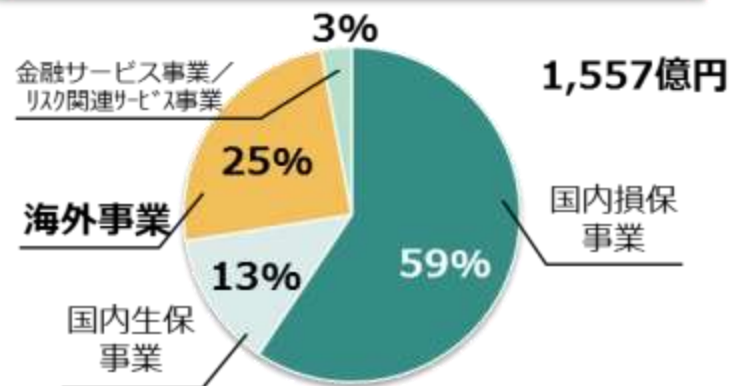
三井住友海上

- トップライン、ボトムラインとも国内損保事業偏重の事業ポートフォリオから、国内損保、国内生保、海外事業とバランスある事業ポートフォリオに転換

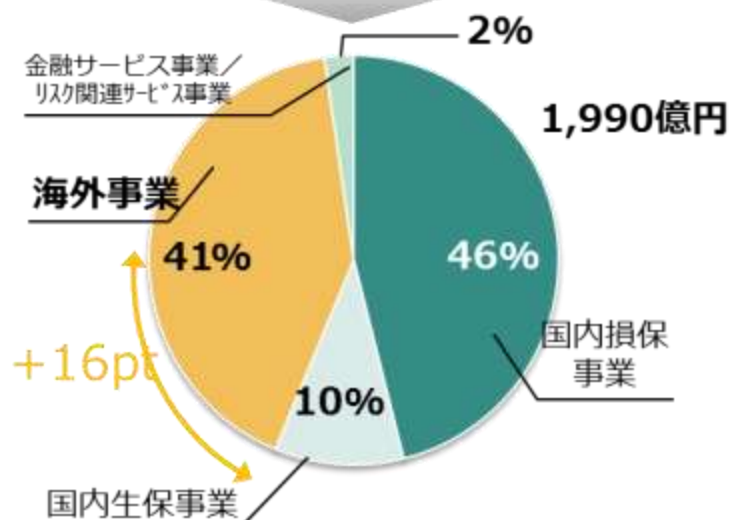
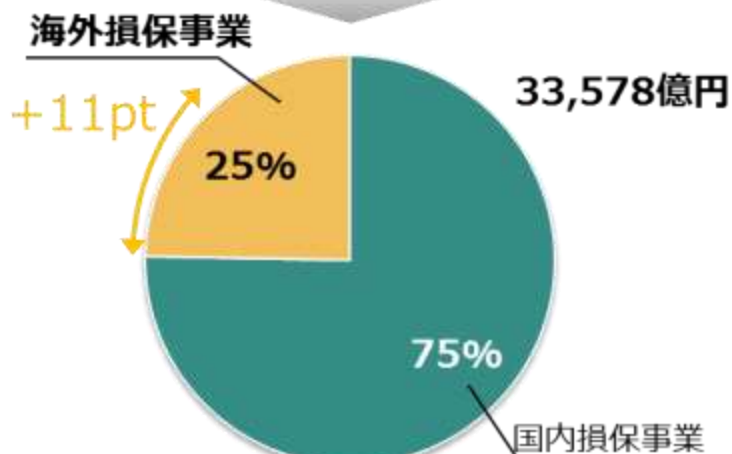
正味収入保険料



グループコア利益



MS&AD
+ Amlin*1
(2014年度
実績値ベースの
単純合算値)



出典: Amlin plc 2014 Annual Report、MS&ADインフォメーションミーティング資料

*1 両社グループの2014年度実績値の単純合算値（Amlin社の数値は、1£=¥183で換算）

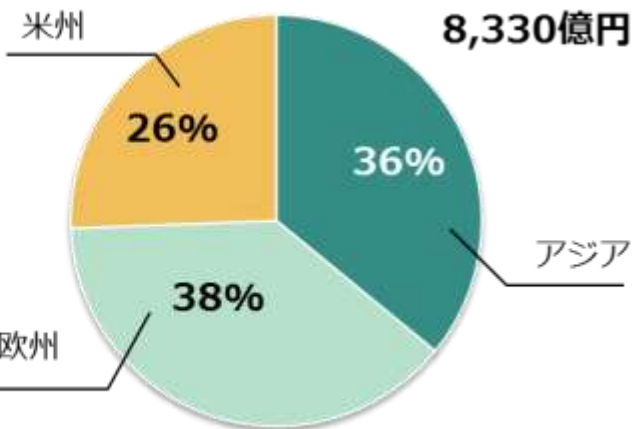
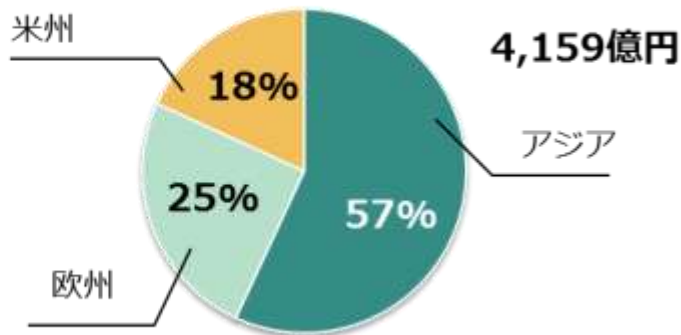
4-①. ERM推進（経営への活用：Amlin買収のケース）

MS&AD

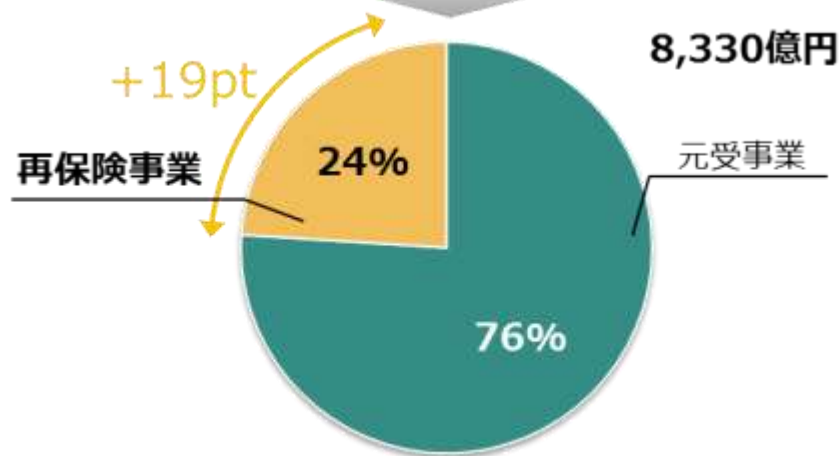
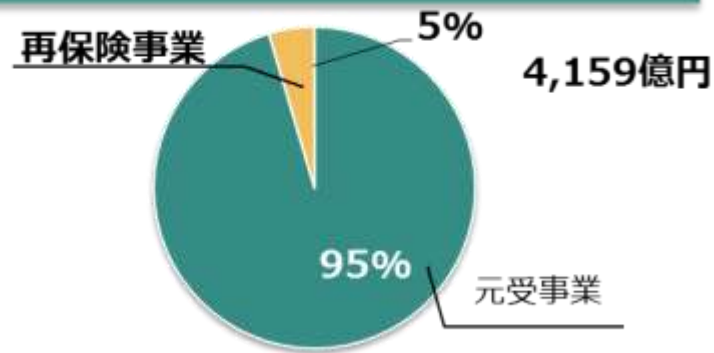
三井住友海上

- アジアを中心としたポートフォリオから、アジア・欧州・米州がバランスがとれたポートフォリオに転換
- 再保険ビジネスの拡大により、元受と再保険のバランスが強化される

地域別正味収入保険料*2



引受形態別正味収入保険料*3



MS&AD
(2014年度
実績値)

MS&AD
+ Amlin*1
(2014年度
実績値ベースの
単純合算値)

出典: Amlin plc 2014 Annual Report、MS&ADインフォメーションミーティング資料

*1 両社グループの2014年度実績値の単純合算値（Amlin社の数値は、1£=¥183で換算）

*2 Amlin社の数値は、正味収入保険料をグロス収入保険料の地域割合で按分（その他地域をアジアとみなす）

*3 Amlin社の数値は、正味収入保険料をグロス収入保険料の引受形態別割合で按分

■ 3 極体制の目的

1. 迅速かつ適切な意思決定、地域に密着した業務遂行による企業価値拡大
2. 各海外拠点により近いところでモニタリングを行うことによる、経営管理強化

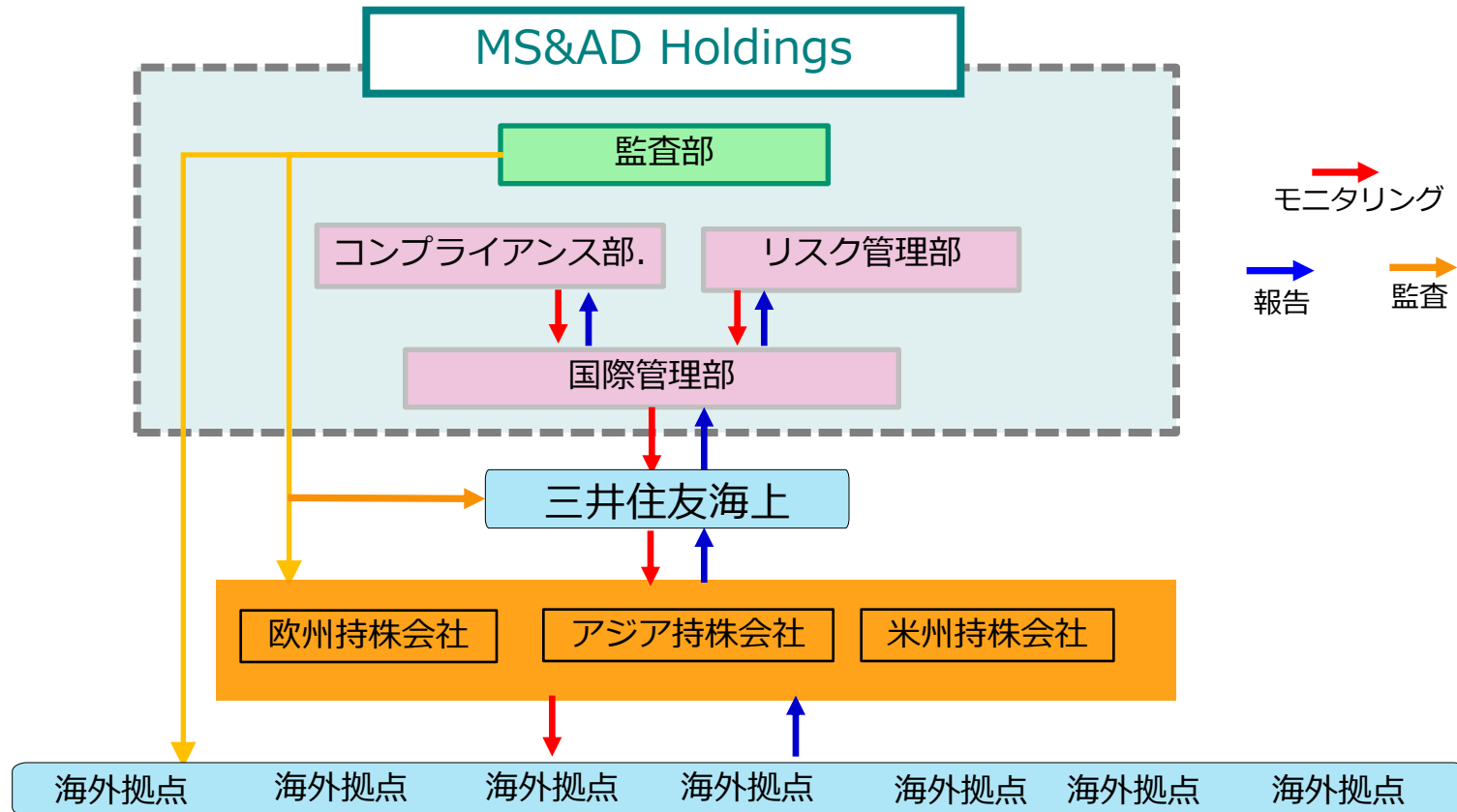
■ 3 極持株会社の役割

1. 当社事業戦略・方針を踏まえた、所管する地域の事業戦略・方針の立案、当社との協議
2. 所管する地域の事業推進に関する意思決定
（子会社の株主総会決議事項など、留保する権限は、社内規程（マネジメントハンドブック）に記載）
3. 所管する地域の事業推進状況のモニタリング、当社への報告
（当社への報告事項は、マネジメントハンドブックに記載）

4-②. コーポレート・ガバナンス（全体概要）

MS&AD

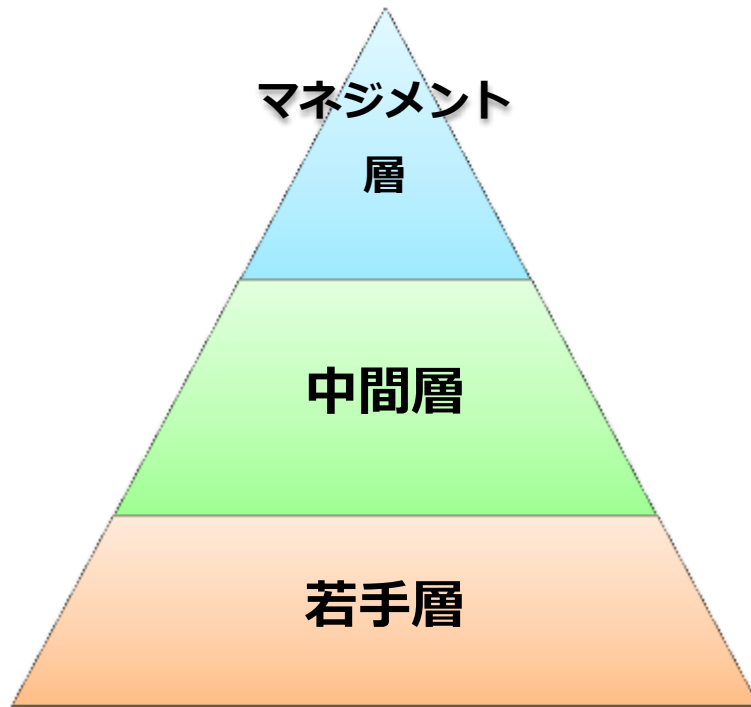
三井住友海上



- 各国で法規制や商慣習は様々であるため、地域に密着した意思決定、管理を行うために3つの地域持株会社を通じた3極体制によるガバナンスとしている。
- 従来の枠組みに収まらない大型のM & A先のガバナンスも重要なテーマである。

三井住友海上の人財育成プログラム

※人材を「人財」と呼称している



- グローバルリーダー養成プログラム
- グローバルエキスパート養成プログラム

- MSBU
- グローバルトレーニープログラム
- 短期拠点体験プログラム
- 社内トレーニー制度
- グローバル人財入門講座
- 海外からの出向社員との交流会