

日本保險業的國外戰略

- 以東京海上為例 -

<參考資料>

2014年10月17日

新安東京海上產物保險 董事副總經理
東京海上日動火災保險 台北首席駐在員
藤田 桂子

(以下內容請勿任意轉載, 謝謝您的合作!)

參考資料1 東京海上集團的歷史

日本首家保險公司

1879年

由日本人創設的第一家保險公司
「東京海上保險公司」(產物保險)

由於市場自由化, 開始發展壽險事業

1996年

成立東京海上安心生命、日動生命

成立保險控股公司

2002年

徹底結和壽險與產險, 成立了上市公司「東京海上控股」

進入陸上保險領域

1914年

日本首次的汽車保險商品

2014年

汽車保險開賣100周年

1879

1900

1914

1940

1960

1980

1996

2002

2004

TOKIO
MARINE
GROUP

關東大地震

第二次世界大戰

高度經濟成長·

汽車普及化

創業初期的海外拓展



(照片)東京海上保險
倫敦分公司

- 創業同年於上海、香港及釜山設立了代理店, 於隔年1880年在倫敦、巴黎及紐約開始發展業務
- 自此之後, 「Tokio Marine」於歐美保險業界廣泛為人所知

東京海上火災·日動火災的合併

2004年

現在的核心公司「東京海上日動火災保險株式會社」誕生

(2003年, 舊東京海上安心生命與舊日動生命合併, 誕生了「東京海上日動安心生命保險株式會社」)

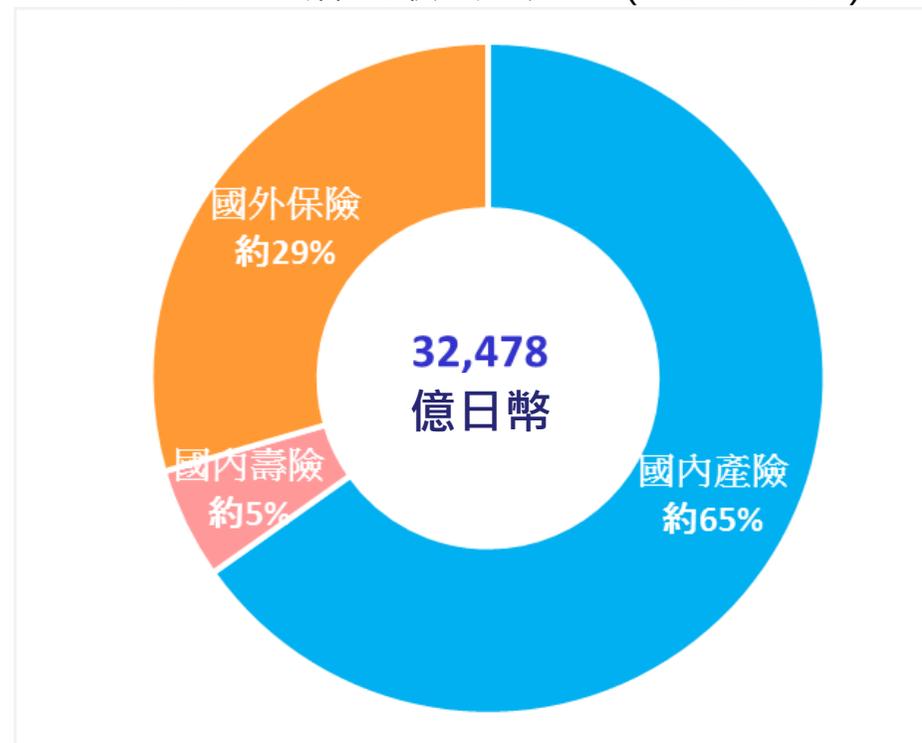
參考資料2 東京海上集團的事業概要

●集團概要 (2014年3月底)

創立	: 1879年
資本額	: 1,500億日幣
營業收入	: 4兆1,661億日幣(合併報表) (銷售額)
修正利益(*)	: 2,781億日幣 (合併報表)
時價總額	: 約2.38兆日幣
信用評等	: 東京海上日動 AA- (S&P) Aa3 (Moody' s)
員工人數	: 約33,000人 (含合併報表的子公司)
國外據點	: 37個國家・地區、486個城市

(*)修正利益是敝集團在經營計畫及股東還原時所使用的獲利指標。稅後本期淨利減去出售資產的損益、運用資產的評價損益及產險業的特別準備金等的影響後，使得本期淨利更加明確，並能較國際會計準則等更為接近所謂的獲利。

各事業領域依保費收入的比重 (2013年度)

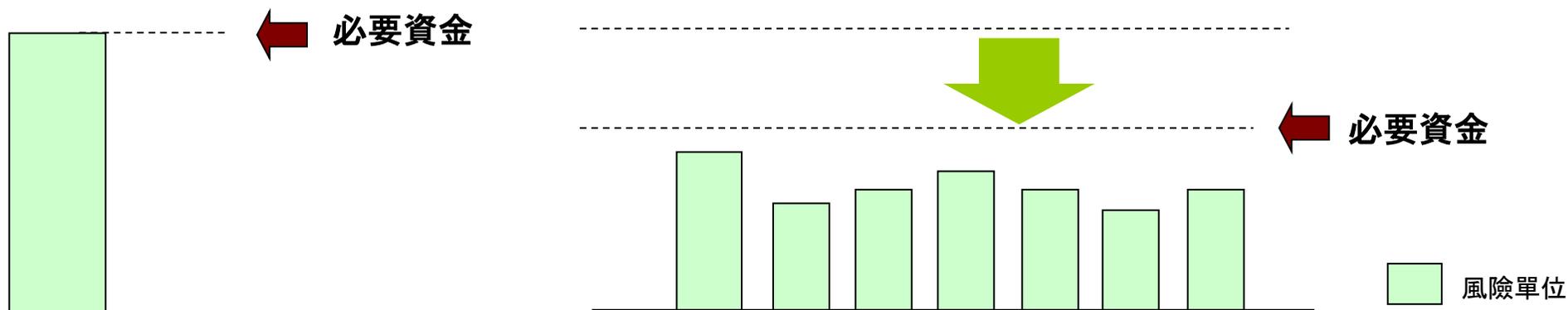


國內產險：合併報表產險子公司自留保費
國內壽險：合併報表壽險子公司保費等收入
國外保險：產險/壽險合計保費收入

參考資料3 於全球風險分散的效果

以前風險皆集中於日本的產險事業(地震、颱風、洪水)
⇒藉由分散風險以維持一定的獲利水準、提升資本效率與ROE

風險分散的效果(概念圖)



以前

- 風險集中於特定地區(例如日本)
- 為了承受風險, 必須要備足巨額的資金
- 大規模損害發生時的獲利偏離也較大

現在

- 不只承保特定地區, 而是全球性(例如歐洲、美國、亞洲等)的產險事業風險甚至壽險事業風險等多方面承接
- 由於各風險一齊發生的機率很低, 所以不需要備足太多必要資金→提升ROE
- 獲利水準的偏離比較小、比較安定

參考資料4 國外保險事業的種類與特徵

產物保險事業

因為汽車、火災、賠償責任等偶發事故產生的損失相關風險的保險事業

出單保險事業

承接一般客戶(企業·個人)風險的保險事業

個人客戶

企業客戶

日系業務

針對日商公司
與日商公司的長久關係為基礎

非日系業務

針對當地非日商公司
*風險差異大、需要風險選擇能力及承接規則
必須充分了解當地保險市場*

再保險事業

客戶為保險公司
承接保險公司所承受的自然災害等(主要是巨大)風險
*全球性的事業(全球性的風險分散是事業的關鍵, 客戶是專家)
可以善用東京海上的強項(信評、資本等)*

人壽保險事業

與「人」的生死相關的保險事業(包括資產運用、年金等)

參考資料5 國外保險事業的成長策略選擇

優點

缺點

東京海上的策略

內部成長 (Organic Growth)

- 可以發揮東京海上的「強項*」以拓展事業
*信評高、穩固的財務基礎、風險承受能力(capacity)、全球組織網路等

- 構築事業基盤及貢獻獲利需要時間
- 雖說是內部成長，但失敗的風險也不小

再保險事業主要靠內部成長

- 新手加入相對容易
- 發揮東京海上的強項

收購 (M&A)

- 縮短時間：規模·收益能在短期間內擴大
- 能發揮對方的事業基礎與強項

- 收購的風險(價格/DD/合約等的錯誤)
- 收購後的整合風險
 - 對方的經營管理 know-how是必要的

保險事業(歐美·新興國家)

- 需要確保一定的事業基盤，新手加入困難
⇒ 期待以收購擴大版圖
- 基本方針是確保經營權 (100%收購)，但因為出資規則等因素也會選擇少數出資或JV

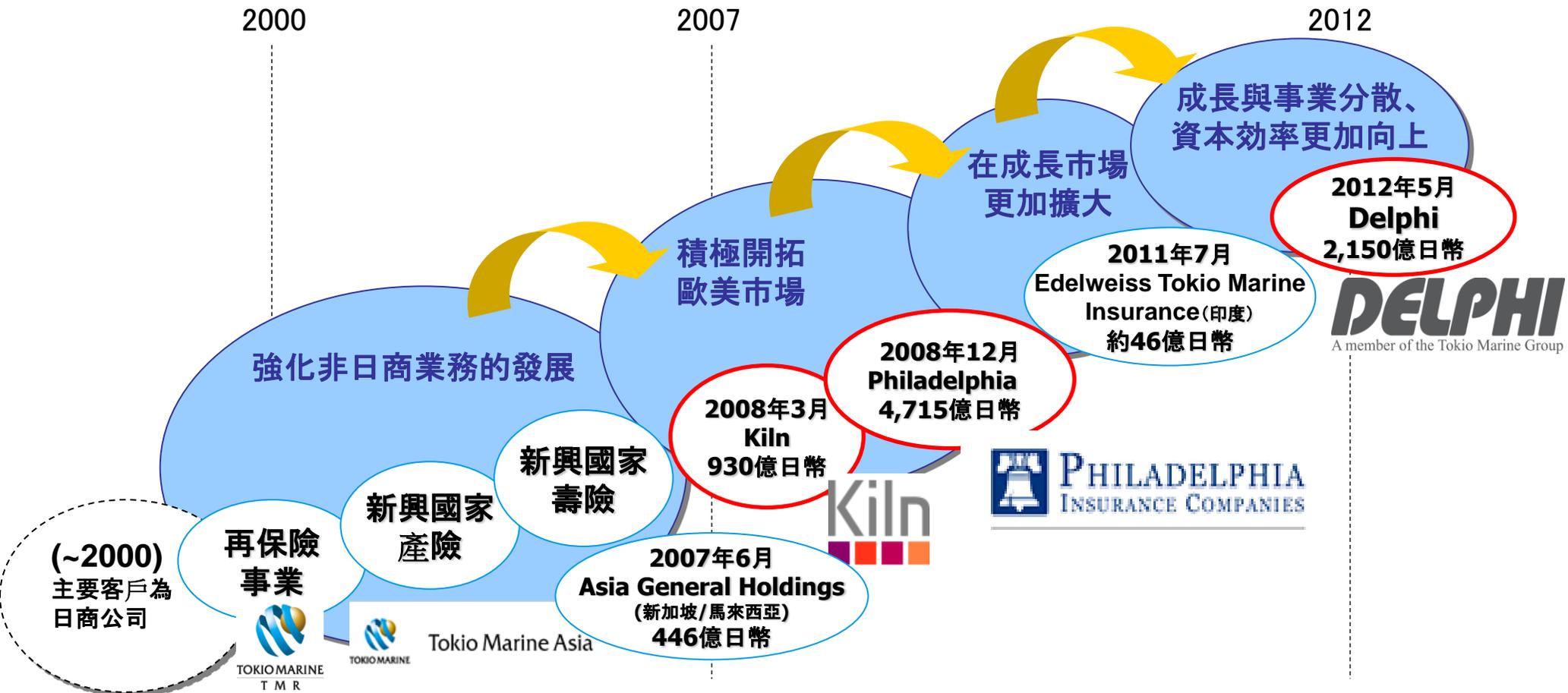
合資 (JV: Joint Venture)

- 能夠結合彼此雙方的強項

- Partner Risk (因對方的不同而牽涉到種種風險)

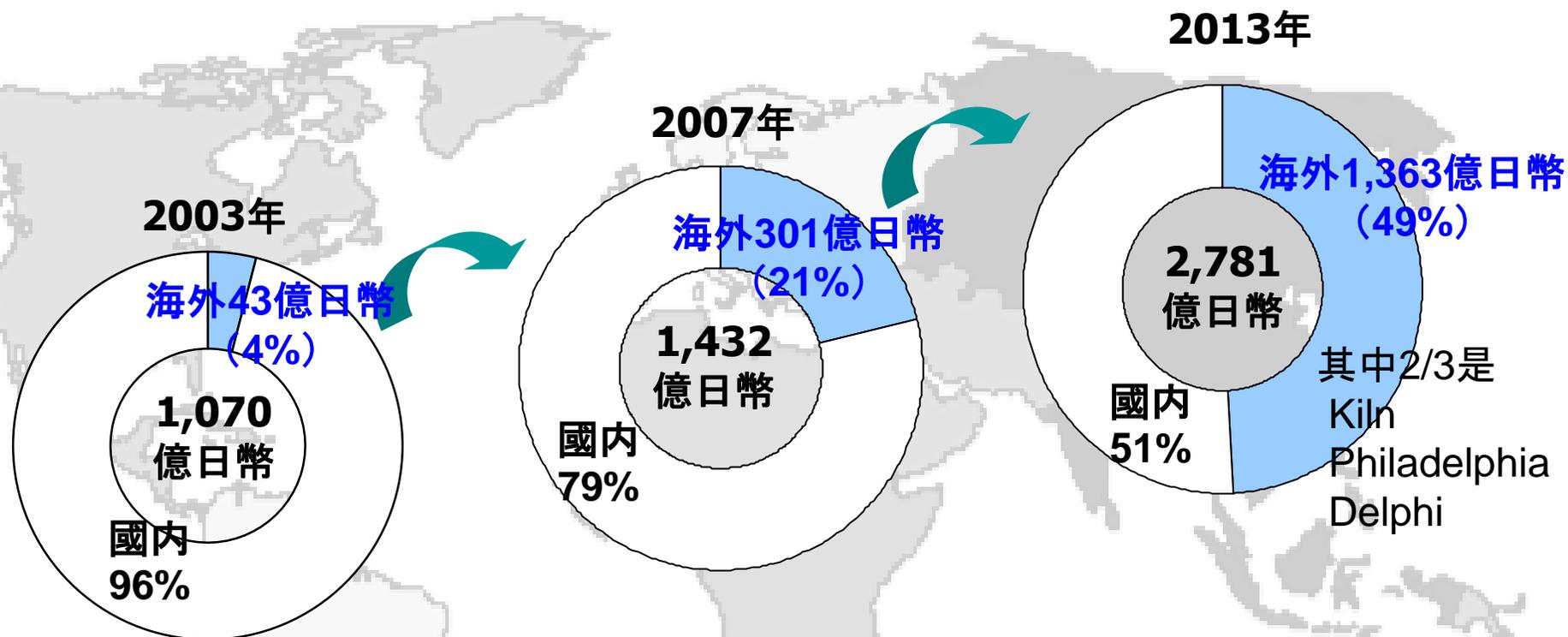
內部成長與收購有各自的優缺點
我們要策劃實行的是將兩者巧妙組合的成長策略

參考資料6 國外保險事業的成長軌跡



2000年之後階段性擴大事業規模。尤其是2007年以後，藉由相繼大舉收購歐美等保險公司(Kiln/ Philadelphia/ Delphi)，國外保險事業因此加速成長

參考資料7 國外保險事業利益所占比率的變化



- 國外事業佔集團修正利益的比重從**2003**年的**4%**開始逐步上昇。
- **2013**年的國內事業約**51%**、國外事業約**49%**，實現了集團國內外平衡下的獲利結構。

參考資料8 國外部門全體實施策略

1. 達成中期計畫(2012-2014)與檢討國外保險事業的M&A
2. 推動ERM (Enterprise Risk Management)
3. 保險自留·再保險政策的重新檢視
4. 加強核保(Underwriting)機能
5. 強化與實踐世界性人才策略
6. 發揮集團的綜合力量
7. 加強集團的公司治理
8. 強化危機管理的體制