

M&A에서 활로를 찾다

동경해상홀딩스



東京海上ホールディングス

- ❖ 소재지: 東京都千代田区丸の内1-2-1 東京海上日動ビル新館
- ❖ 설립: 2002년 4월 1일
- ❖ 자본금: 1500억 엔
- ❖ 종업원: 409명(2015년 3월 31일 현재)

M&A에서 활로를 찾다_동경해상홀딩스 (No.41)

< 요약 >

- 동경해상 보험회사는 손해보험의 대부로 통하고, 손해보험을 일본에서 처음으로 시작한 기업임
- 그러나 손해보험은 일본에서의 빈번하게 발생하는 자연재해 등으로 보험금 지급 부담이 커지고 있고, 인구감소 등의 영향으로 시장이 점차 축소되고 있음
- 이러한 사업 환경 변화에 따라 ‘해외’와 ‘생명보험’으로 사업을 확장해가며 기존의 틀에서 벗어나고 있음
- (벤치마킹 포인트) 기업성장을 가능하게 했던 태생적 사업영역에서 벗어나 해외와 또 다른 사업으로 활로를 모색하고 있음

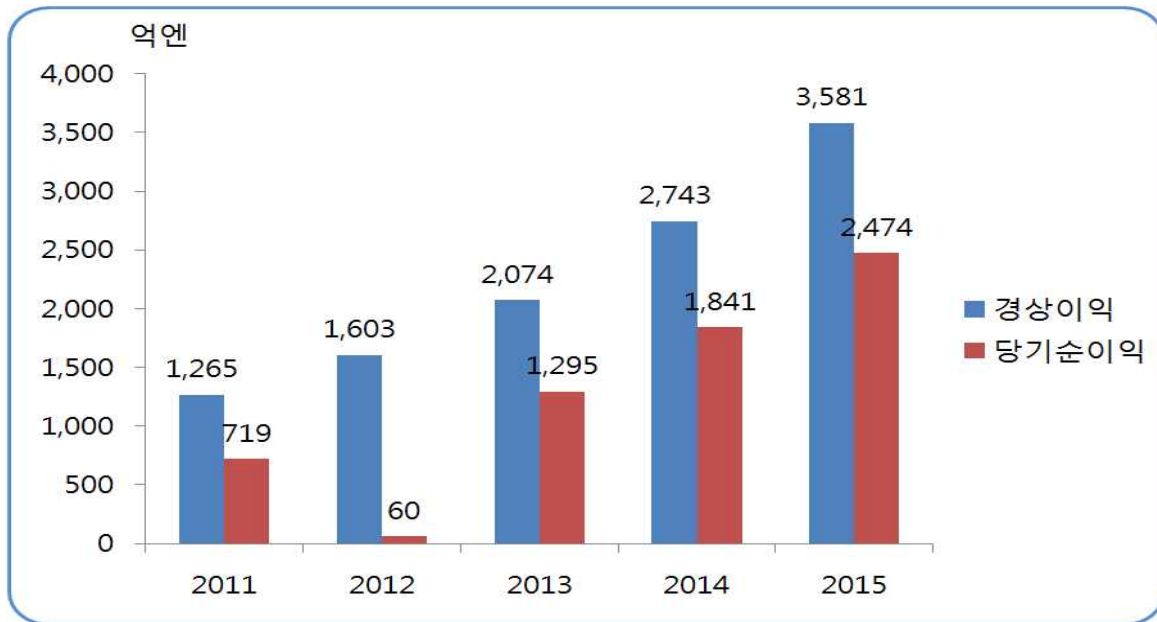
1. 손해보험업계의 대부

- 일본의 손해보험업계 전체의 수입보험료(매출에 해당)는 2014년도에 약8조 800억 엔에 이룸
 - 이 중 50%정도는 자동차보험이 차지하고 있지만 인구감소로 자동차 판매대수는 정체현상을 보이고 있고 젊은 계층을 중심으로 자동차를 가지지 않는 현상이 나타나고 있음
 - 손해보험업계 전반에 걸쳐 이렇게 급변하는 사업 환경변화의 영향은 피하기 어려운 상황임
- 자동차보험에 이은 수익원이 되고 있는 화재보험도 앞으로는 주택 건수의 감소가 예상되는 등 결코 좋다고 할 수 없음
 - 일본 국내에서 종래형의 손해보험 업무에 머물러 있어서는 성장은 물론 생존을 위협받게 될 것으로 보임
- 이러한 일본 국내 손해보험 사업 환경에서 벗어나기 위한 활로 중 하나로 해외시장이 주목을 받고 있음
 - 동경해상홀딩스는 지난 약10년에 걸쳐 지속적으로 해외에서 대규모 M&A를 추진해 왔음

□ 그 성과는 실적에 그대로 나타나고 있음

- 2015년 3월말 결산에서 순이익은 과거최고 수준인 2,474억 엔을 기록했음
- 2012년 60억에 불과했던 순이익은 이후 큰 폭으로 지속적으로 증가하고 있는 추세임(<그림1>참조)

<그림1> 동경해상홀딩스의 경상이익 및 당기순이익 추이



자료: 동경해상홀딩스 홈페이지에서 작성

□ 이러한 실적은 주요 경쟁사와 비교하더라도 큰 차이로 앞서는 수준임

- MS&AD인슈런스HD는 같은 기간에 순이익은 1,362억 엔이었으며, 損保재팬日本興亞HD는 542억 엔이었음
- 동경해상홀딩스가 이들 경쟁사와 이렇듯 큰 격차로 이익을 창출할 수 있었던 비결은 해외시장 전개임

□ 2016년 3월 결산에는 2015년 여름 대규모 태풍의 여파로 보험금 지급이 늘어났기 때문에 최종적으로 이익이 감소할 것으로 예상됨

- 그럼에도 불구하고 과거 두 번째로 높은 수준(2200억 엔)을 유지할 수 있는 것은 해외에서의 수익이 뒷받침하고 있기 때문임

□ 2015년 3월에 나가노 츠요시(永野毅)사장은 1박 3일의 힘든 일정으로 영국 런던으로 출장을 갔음

- 사장이 직접 가지 않으면 안 되는 급한 사정이 있었기 때문이었음
 - 해외부문을 담당하고 있는 후지이(藤井)전무가 HCC의 수뇌부가 만나기를 원하고 있다는 말을 사장에게 보고한 것은 2015년 2월이었음
- 동경해상은 상시 수십 개의 해외보험회사를 인수 후보에 올려놓고 매달 검토를 반복하고 있음
- 그다지 잘 알려져 있지 않은 HCC라는 회사에 나가노 사장이 이렇듯 신속하게 대응을 하는 것은 ‘항시 후보 리스트 상위에 있었고, 실적이 좋았기 때문에 시장에 나오지 않을 것으로 생각했던 상대’였기 때문이었음

<그림2> 동경해상홀딩스의 생명보험 및 자동차보험료 추이



자료: 동경해상홀딩스 홈페이지에서 작성

- 세계 보험업계에서 M&A는 너무 흔하게 일어나고 있는 일이 된지 오래되었음
- 상대와 협상을 하려는 순간에 눈앞에서 다른 회사에게 뺏기는 경우도 종종 발생함
 - 경쟁사들에게 정보가 노출되지 않도록 협상에 임했던 것은 사장과 전무 단 두 사람뿐이었음
- 특히 보험관계자가 많은 런던에서 영국을 방문한다는 소문을 피하기 위해 HCC의 현지거점에조차 모습을 드러내지 않았음
- 시내 호텔에서 시작된 양측 최고경영자간의 회담은 호텔 안 레스토랑으로 자리를 옮기면서 심야까지 진행되었음

- 두 회사의 최대 관심사는 서로의 협업으로 시너지를 얼마나 낼 수 있을 지였는데 회담을 마치고 헤어지면서 머지않아 다시 만나기를 기대한다는 인사말이 실현되는 데는 그리 오랜 시간이 필요하지 않았음

2. 적극적인 해외 M&A

- 2015년 6월에 동경해상은 HCC를 인수한다고 발표했다
 - 때마침 엔저 현상이 강해지면서 너무 비싼 가격에 산 것이 아니냐는 지적이 있었음
 - 그러나 환율시장을 신경 쓰면서 협상을 한 것이 아니라고 나가노 사장은 그런 지적을 일축했음
 - 그렇게 강한 자세를 굽히지 않았던 것은 해외사업 전개가 성장을 위해 반드시 필요하다는 흔들리지 않는 신념을 가지고 있었기 때문이었음
- 나가노 사장이 이렇게까지 강한 어조로 해외사업의 중요성을 강조할 수 있게 되기까지는 나름대로의 고충도 많았음
 - 동경해상이 처음으로 대규모 해외 M&A를 시작한 것은 1980년이었음
 - 미국의 휴스턴 제네럴 보험 그룹을 약 120억 엔에 인수했었음
- 그런데 현지 경영진을 관리할 수 있는 노하우가 없어 대리점 등의 판매망도 포함해서 모두 다 현지에 일임하고 있었음
 - 그 결과 M&A의 시너지를 만들어내기는커녕 기울어가는 사세를 마지막까지 바로 세우지 못하고 결국 1998년에 다시 매각을 할 수밖에 없었음

<그림3> 동경해상홀딩스의 수입보험료 추이



자료: 동경해상홀딩스 홈페이지에서 작성

〈그림4〉 동경해상그룹의 주주배당금 추이



자료: 동경해상홀딩스 홈페이지에서 작성

□ ‘맡기는 경영’은 밖에서 보기에 그럴싸하게 나타날지 모르지만 실상은 전혀 다른 경우가 적지 않음

- 그러나 ‘맡기는 경영’은 달리 보면 인수한 기업을 장악하지 못하고 있다는 의미를 반증하는 것일지도 모름
- 이런 실패를 바탕으로 세계 보험시장에 직접 들어가 경험과 노하우를 스스로 쌓아야겠다고 결심한 것임

□ 최종 목표는 세계최대의 미국시장과 영국 로이즈보험 시장에서 활약하는 보험회사를 인수하는 것이었음

- 이때부터 동경해상홀딩스의 해외전략을 크게 전환되기 시작했음

□ 그 첫 번째 작은 성과는 2000년에 영국영토 버뮤다에서 시작한 재보험사업이었음

- 구미의 보험회사와 교섭하는 노하우를 축적하기 위해 타사의 보험리스크를 인수하는 독점한 교섭으로 담당자를 단련시킬 목적이 있었음
- 그 이후 모든 대형 M&A에 관여해온 후지이(藤井)전무도 버뮤다에서 경험을 쌓은 인물 중 한명임

〈표1〉 동경해상홀딩스의 주요 해외업체 인수 및 출자 안건

일자	지역	진출형태 및 인수기업명	인수 출자금액
2000년 7월	영국영토 버뮤다	현지법인을 세워 재보험사업에 진출	130억 엔
2008년 3월	영국 런던	Kiln 인수	940억 엔
2008년 12월	미국 펜실베이니아	Philadelphia Consolidated 인수	4715억 엔
2012년 5월	미국 뉴욕	텔파이 파이낸스 그룹 인수	2120억 엔
2015년 10월	미국 텍사스	HCC인슐런스 홀딩스 인수	9200억 엔

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.4.11. 企業研究 Vol.77에서 인용

- 해외에서 이런 유형의 경험을 쌓은 인재를 모아 2007년에 해외사업기획부를 발족시켰음
 - 해외사업기획부를 만들어 인수를 추진하는 체제를 정비하고 처음으로 대규모 M&A를 위한 작업에 착수했음
 - 그 대상은 영국 로이즈보험시장에서 이름이 잘 알려진 Kiln이었음
- 940억 엔의 인수금액은 당시 일본 국내보험업계에서는 파격적인 규모였음
 - 이를 계기로 동경해상의 해외M&A는 가속도를 내기 시작했음
 - 2008년에는 4715억 엔으로 미국 Philadelphia Consolidated를 인수했음
 - 또한 2012년에는 미국 텔파이 파이낸스 그룹을 2150억 엔에 그룹 산하로 끌어들이는데 성공했음
- 이렇듯 3개 회사를 인수하는데 투입된 금액이 약7800억 엔이었고 3개 회사의 순자산 합계액은 약4600억 엔이었음
 - 결국 3200억 엔을 더 지불하고 회사를 매입한 결과였지만, 2016년 3월말까지 3개 회사가 올린 누계매출은 4000억 엔에 이를 것으로 보고 있음
- 인수한 해외 자회사는 회사임원배상책임보험과 농업보험 등의 특기분야를 각각 가지고 있음
 - 이런 분야가 합류되면서 다양한 보험수요를 가지고 있는 고객을 동경해상그룹으로 끌어들이 수 있었음

- HCC의 인수로 나가노 사장은 ‘고가 매입’이라는 지적을 신경 쓰지 않았던 것은 해외사업기획부가 발족한 이후의 경험과 실적이 있었기 때문이었음
- 해외사업 자회사의 수뇌부는 모두 동경 본사의 중요회의에 불러 그룹의 의사결정에 참여시키고 있음
 - 2015년 연말에 동경의 본사 빌딩에서 매년 한 번 개최되는 ‘CEO 회의’는 동경해상그룹의 세계전략의 방향성을 결정하는 중요한 회의임
 - 이 회의에 참가한 임원들의 지난 10여년 사이 크게 바뀌었음
 - 원탁 테이프에 둘러앉은 약30명의 임원 중 절반 이상이 외국 국적의 경영간부로, 대부분의 회의는 영어로 진행되었음
- 그 날 나가노 사장은 ‘단기간에 새로운 파트너와의 시너지를 발휘해 주어서 정말 감사합니다.’라는 인사말을 했음
 - ‘새로운 파트너’는 2015년 10월에 9200억 엔의 거액을 들여 인수 완료한 미국 보험회사 HCC인슐런스홀딩스였음
 - 이 회사의 CEO가 나가노 사장의 안내를 받아 인사하려고 일어서자 멤버의 뜨거운 박수를 받았다고 함

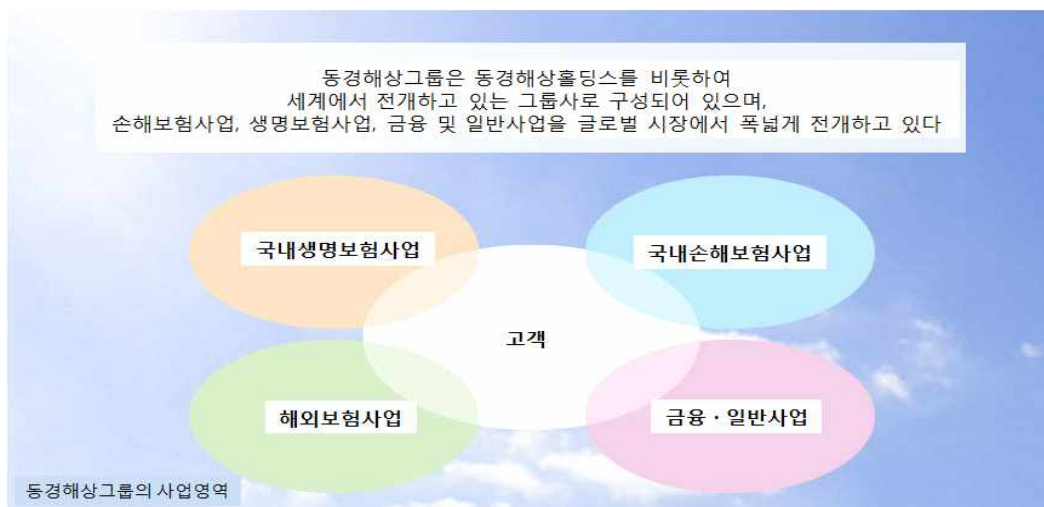
<표2> 일본의 풍수재해에 의한 보험금 지급 순위

순위	재해명	지역	연월일	지불 보험금(단위: 억 엔)			
				화재·신종	자동차	해상	합계
1	1991년 태풍19호	전국	1991년9월26일~28일	5,225	269	185	5,680
2	2004년 태풍18호	전국	2004년9월4일~8일	3,564	259	51	3,874
3	2014년 2월 落雷	간토(関東)중심	2014년 2월	2,984	241	-	3,224
4	1999년 태풍18호	구마모토,야마구치, 후쿠오카 등	1999년9월21일~25일	2,847	212	88	3,147
5	2015년 태풍15호	전국	2015년8월24일~26일	1,561	81	-	1,642
6	1998년 태풍7호	간키 중심	1998년9월22일	1,514	61	24	1,599
7	2004년 태풍13호	서일본	2004년9월15일~20일	1,112	179	89	1,380
8	2006년 태풍13호	후쿠오카,사가, 나가사키, 마자키 등	2006년9월15일~20일	1,161	147	12	1,320
9	2004년 태풍16호	전국	2004년8월30일~31일	1,038	138	35	1,210
10	2011년 태풍15호	시즈오카, 가나카와 등	2011년9월15일~22일	1,004	100	19	1,123

자료: 일본손해보험협회 홈페이지 자료에서 작성

- 본사의 각종 ‘위원회’에는 M&A와 운영, IT 등으로 세분화되어 각각의 전문성을 겸비한 간부들이 적극적으로 참여하고 있음
 - 나가노 사장은 ‘결국 재능 있는 인재에게 투자를 한 것이다’고 말을 할 정도로 해외시장에서의 M&A의 성과는 단순히 매출증대만 보아서는 안 된다고 강조하고 있음
 - 전 세계의 자회사로부터 아이디어와 정보를 흡수하고 공유해서 그것을 다른 자회사의 비즈니스에 활용하겠다는 계획인 것임
- 세계의 톱클래스 보험회사는 몇 가지 공통점이 있음
 - 손해보험은 자연재해 등 지리적인 리스크가 경영에 막대한 영향을 미치기 때문에 영업지역을 분산시키기 위해 글로벌화가 필요하다는 것은 업계 상식으로 통하고 있음
 - 일본 손해보험업계 자료에 따르면 일본 국내에서 발생하는 태풍 등의 피해 보상을 위해 수천 억 엔의 보험금이 지급되고 있음(<표2>참조)
- 그러나 차이점을 만들어 낼 수 있는 분야가 ‘생명보험’ 임
 - 실제 세계 톱클래스의 보험회사는 생명보험 사업에서부터 사업을 시작한 경우가 많음
 - 해외에서 성장하기 위해서라도 일반적인 손해보험과 비교하여 수익성이 높은 생명보험의 육성은 불가피하다고 볼 수 있음

<그림5> 동경해상홀딩스의 사업영역



자료: 동경해상홀딩스 홈페이지에서 인용

3. 보험 상품의 통합

- 2016년 1월에 동경해상이 발표한 임원 인사는 생명보험에 대한 주력자세를 대내외에 알리는 상징이 되었음
 - 동경해상그룹에서는 지금까지 지주회사와 주유 자회사인 동경해상일동화재보험의 사장을 한 사람이 겸직하는 것이 그룹 발족 이후 관행적으로 지켜오던 관례였음
 - 4월부터는 나가노(長野)가 지주회사 사장을 유지하면서 동경해상일동의 회장으로 취임했고, 후임으로는 기타자와(北沢) 부사장이 승진했음
- 기타자와는 동경해상홀딩스의 자회사인 동경해상일동안심생명보험에 6년 가까이 파견 가서 사장을 역임한 이색적인 경력을 가진 인물임
 - 안심생명의 사장은 지금까지 내부승진이 이루어져왔었기 때문에 기타자와 자신도 설마 자신이 되리라고는 생각하지 못했다고 말했음
- 동경해상은 생명보험 시장의 개척이 급선무이지만 일본 국내에는 40개 이상의 생명 보험회사가 활동을 하고 있는 격전지임
 - 후발 주자인 안심생명은 개인계약건수가 약500만 건(2014년도 말 시점)으로 업계 10위 정도를 기록하고 있음
 - 약 2400만 건이 계약을 가지고 있는 일본생명보험과 2300만 건의 미국 아메리칸 패밀리 생명보험 등의 대기업과 같은 시장에서 승부를 하더라도 승산이 그다지 높지 않음
- 따라서 국내 대기업이 강한 사망보험과 해외 대기업이 강한 의료보험 사이인 ‘생존 보장’ 분야에 역점을 두고 있음
 - 간병치료가 필요한 경우와 일을 더 이상 할 수 없게 되었을 경우 등에 대한 보장을 강화하면서 지금까지 사실상 ‘공백영역’이었던 분야에 진출했음
- 또한 한편으로는 건강을 유지한 만큼 계약자가 이득이 되는 구조에도 착안했음
 - 지난 2013년 1월에 발표한 의료보험 ‘메디컬 Kit R’은 ‘소정의 연령이 되면 사용하지 않았던 보험료가 모두 반환되는’ 지금까지 없었던 상품성이 화제를 불러일으켰음

- 이 상품은 발매시장부터 2015년 말까지 약53만 건의 계약을 획득하는 히트상품이 되었음

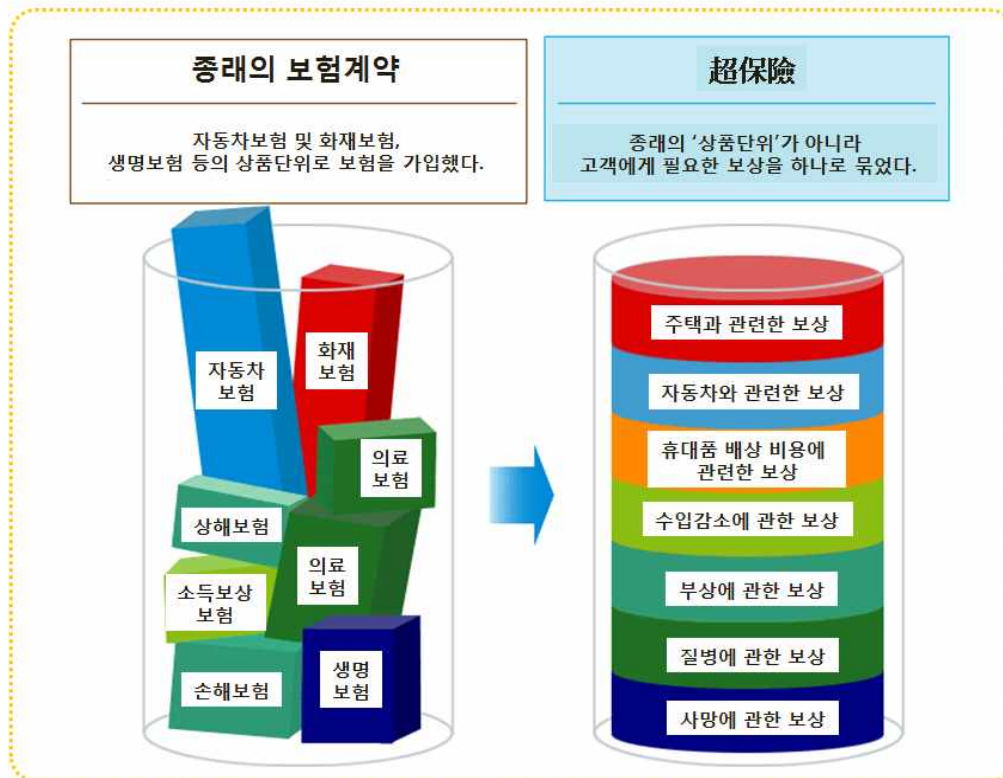
<그림6>초보험과 관련하여 친근한 수법으로 어필



- 최대 판매채널인 손해보험 대리점을 통한 생명보험 상품 판매를 강화하기 위해 생명보험과 손해보험이 분리되어 있던 대리점의 지원담당자도 일원화했음
 - 일본의 업법(業法)에 따르면 손해보험과 생명보험을 분명하게 구분되어 있지만 고객시선에서 바라보면 보험이라는 의미에서는 동일함
 - 단 일본에서 손해보험을 처음 시작한 동경해상은 웬지 모르게 생명보험은 관계가 멀다고 생각하는 경향이 있었다고 함
- 성장 국면에 있는 안심생명을 지금까지 이상으로 중시하고 생명보험과 손해보험이 일체화된 경영방침을 대내외에 알리기 위한 시책이 기타자와(北沢)의 기용이었던 것으로 보임
 - 나가노 사장의 말에 의하면 동경해상은 세계에서 14~15위 정도의 위상을 갖추고 있다고 함
 - 합종연횡을 반복하면서 구미 보험업계에서는 기업규모가 점차 거대해져 가고 있는 추세임
- 일본에서도 대규모 보험회사가 속속 수천억 엔 단위의 해외 M&A를 단행하는 등 생명보험과 손해보험을 영역을 뛰어넘어 경쟁이 점차 치열해 지고 있는 상황이라고 할 수 있음
 - 동경해상은 약 10년을 걸쳐 'M&A를 성공시키는 수법'을 모색해서 착실하게 실행해 왔음

- 인수안건의 대형화 등 일본 보험업계의 거장이라고 할 수 있는 동경해상의 향방에 세계 보험업계가 주목하고 있음

<그림7>초보험과 기존보험의 차이점



4. 한국기업에 주는 시사점

- 일본에서 손해보험업계의 최고 규모를 자랑하는 동경해상홀딩스가 성장을 위한 대책을 연이어 발신하고 있음
 - 특히 주목을 받고 있는 것은 '초보험(超保險)'으로 손해보험과 생명보험의 장벽을 허물고 고객의 입장에서 사업 영역을 확대해 나가고 있음
 - 또한 그룹사인 안심생명보험은 생존보장을 강화한 보험 상품으로 개인 고객을 적극적으로 개척해 나가고 있음
- 일본 국내 보험시장은 인구감소의 영향으로 시장이 점차 축소될 것으로 예상하고 있어, 창업한지 130년이 지난 거대기업도 변혁을 피하지 못하고 적극적인 변모를 모색하고 있음

- 손해보험 = 동경해상이라는 등식이 오랫동안 일본에서 존재했지만, 거듭되는 자연재해로 인한 보험금 지급 등 사업 확장의 필요성은 이미 오래전부터 지적되어 온 것이 사실임
- 일본의 손해보험 시장을 살펴보면 자동차보험이 상당부분을 차지하고 있고 화재와 상해보험이 그 뒤를 잇고 있는 양상임

<표3> 일본 손해보험 종류별 실적 (2015년 1사분기)

보험종류	전년동기실적	당해연도 실적	증감율(%)
화재	276,281	292,086	5.7
해상	50,306	51,893	3.2
운송	15,589	15,787	1.3
자동차	982,247	1,020,107	3.9
상해	200,822	201,569	0.4
신종	265,193	272,215	2.6
자동차손해배상책임	236,431	244,093	3.2

자료: 일본손해보험협회 홈페이지 자료를 바탕으로 작성

- 새로운 활로는 해외M&A이며, 총액 1조 5000억 엔이 넘는 막대한 비용을 투자해서 생명보험 사업을 강화해 나가며 손해보험 전문기업에서의 탈피를 시도하고 있음
 - ‘해외’와 ‘생명보험’의 두 가지 핵심 키워드를 가지고 조업(祖業)이라고 할 수 있는 손해보험 분야의 껍질을 벗고 새로운 생명을 찾아 나서고 있는 것임
 - 해외에서 기업을 인수하는 작업은 득보다 실이 클 수 있다는 위험 부담이 적지 않은 것이 사실임
 - 그럼에도 불구하고 해외 M&A에 적극적으로 나서고 있는 것은 그만큼 절박한 상황이라고 볼 수도 있음
- 안전한 성장을 하고 있을 때 미래의 밑그림을 그려야 한다는 것은 경영의 철칙이라고 할 수 있음
 - 동경해상홀딩스의 경영실적이 반드시 좋지 않다고만 볼 수 없음에도 불구하고 고위험을 감수하고 해외에서 적극적인 M&A를 감행하는 것은 미래 성장에 대한 포석을 사전에 확보한다는 전략임
 - 그런 이유 때문에 두꺼운 껍질을 벗어던지고 새로운 지역과 사업으로 확장해 나가고 있는 동경해상홀딩스의 미래에 대해 업계가 주목하고 있는 것임

<나가노 사장 인터뷰>

‘손해보험’에만 집착하지 않겠다!

고객의 관점에서 보면 손해보험과 생명보험이라는 구분이 분명하지 않다고 생각한다. 고객이 관심이 있는 것은 ‘자신과 가족이 어떻게 하면 안심하고 살 수 있을까’일뿐이다. 보험회사는 종합적으로 안심을 제공하는 것이 중요하며, 그를 위해서는 업법(業法)에 의한 장벽을 뛰어넘어야 한다고 생각한다.

나 자신도 ‘손해보험’에만 전념할 생각은 없다. 중요한 것은 고객의 관점에서 생각하는 것이다. 보험회사는 자신들이 팔고 싶은 상품을 고객에게 강요하는 것이 오랫동안 지속되었던 업계였다는 반성이 한편으로 존재하고 있다. 우리 회사의 슬로건은 ‘To Be a Good Company’이다. 즉 아직 곳 컴퍼니가 되지 못했다는 기분으로 늘 전진할 필요가 있다.

10년 이상 이전부터 해외를 겨냥한 사업을 전개해 오고 있다. 세계 굴지의 보험회사와 비교하면 우리 회사는 14~15번째 정도에 위치하고 있다고 보고 있다. 구미의 보험회사는 인수합병을 반복하면서 규모를 비약적으로 키워오고 있다. 세계 순위를 끌어올리고 싶다는 생각도 하고 있지만 무리한 기업인수해서 기업 건전성을 해치면 회사자체가 문제가 될 수도 있기 때문에 신중하게 추진할 생각이다. 이런 생각으로 해외M&A를 추진하면 반드시 기업 실적으로 좋아질 것이라고 확신하고 있다.

일본은 지진 등의 재해가 일어나기 쉬운 지리적 조건을 가지고 있다. 그렇기 때문에 해외는 물론 생명보험 등을 사업에 중심에 포함시켜서 포트폴리오를 분산해서 경영을 할 필요가 있다.

그렇다고 해서 일본시장의 성장을 포기한 것을 결코 아니다. 우리들의 기존 상품이 고객의 니즈를 반영하지 못하고 있을 뿐 지혜를 짜내면 새로운 성장분야는 반드시 개척할 수 있다고 보고 있다.

2016년 4월에 처음으로 지주회사와 동경해상일동화재보험의 사장을 분리시켰다. 글로벌경영의 제2 단계에 진입했다고 보고 있다. 세계 최대 규모인 프랑스의 AXA그룹과 독일의 알리안츠 그룹 등과 경쟁해서 단순히 물량으로 승부하는 것은 거의 불가능하다.

그 동안 해외에서 습득한 지식과 인재를 앞으로 일본 국내에서 활용할 수 있을지의 여부가 성장의 중요한 열쇠가 될 것으로 본다. 일본 특유의 방식으로 글로벌 시장에서의 존재감을 키워 나가고 싶다. 어디에서 온 누구든 우수한 전문성과 경험을 가진 사람이 있다면 그룹 차원에서 중요한 의사결정에 참여시킬 것이다. 이미 HCC와 델파이의 주요 경영진은 본사의 중요한 경영회의의 멤버로 참여하고 있다. 가장 의식을 온전하게 개혁해야 하는 것은 동경해상일동과 같은 국내회사이다. 기타자와 사장이 취임한 것도 그런 개혁을 기대하고 있기 때문이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.4.11. 企業研究 Vol.77
2. 동경해상홀딩스 홈페이지
3. 일본손해보험협회 홈페이지