

大型M&Aを活用した損害保険会社のグローバル戦略

信州大学経営大学院 鈴木智弘

1. はじめに

わが国の保険事業においても、製造業や各種サービス業と同じく、国際的な事業展開が重要な経営課題となってきた。21世紀に入って、わが国の損害保険会社の海外進出が本格化している。わが国の損害保険業界は、金融ビッグバン以後、再編が進み、現在では、3メガ損保グループに集約された。結果、保険料収入の約90%が3メガ損保グループに集中し、リスク管理の観点から、保険契約を自然災害の多い日本国内だけでなく国際分散させる重要性が認識されている。更に、少子高齢化、人口減少社会が到来し、国内市場の伸びが期待できない中で、3メガ損保グループの経営戦略上、成長の見込める海外市場に事業拡大の舵を切ることが重要になっている。

2. わが国3メガ損保グループの海外事業

2014年当時、3メガ損保グループの海外戦略には、大きな差異が見られた。東京海上HDが、スペシャリティ分野¹を中心として欧米重視路線、三井住友海上がアジア重視、損保ジャパンは海外事業のウェイトは低く²、進出先も新興国中心から欧米スペシャリティ分野という特徴があった。しかし、2014年10月以降、3メガ損保グループは、先進国市場で大型買収を通じた海外事業展開を続けている。そのため、3メガ損保グループの海外事業戦略は、買収を通じたロイズ市場及び先進国のスペシャリティ分野への進出と、成長が見込まれる新興市場への進出という類似したものとなった。

3メガ損保グループは、先進国市場では、スペシャリティ種目やロイズ市場などに強い保険会社を買収することで、迅速に買収先の事業基盤を丸ごと獲得する

¹ 医療・傷害保険、会社役員賠償責任保険、航空保険、保証・信用保険、農業保険といった特定のリスクを対象とした保険を「スペシャリティ保険」と言い、独自の審査や引受能力が必要とされる。

² 海外事業の修正利益は、2013年度実績では78億円にとどまり、同社全体の7.7%に過ぎなかった。

ことを選択している。

3. わが国損害保険業の海外事業の課題

わが国3メガ損保グループの海外事業には、いくつか共通の課題が見受けられる。

①グループ本社として海外事業の戦略目標が明確になっているのか。即ち海外事業に何を求めるのかである。国内市場の伸び悩み、国際的なリスク分散という観点で、海外事業の重要度が増していることは、3グループ共通であるが、グループ戦略上、海外事業に何を求め、その優先度は、どうなのであろうか。

②国内事業と海外事業の融合・シナジーをどのように達成しようとしているのか。3メガ損保グループはいずれも、国内事業と海外事業を融合させシナジーを追求すると表明している。具体的には、買収した欧米保険会社の持つ保険引受技術、資産運用技術を活用した保険事業の経営高度化、特にスペシャリティ保険を活用し、商品、販売面でのクロスセルなどによる収入保険料の獲得を3メガ損保グループ共通の内容であるが、その具体策は何であるのか。

③海外事業展開を支える体制整備と人材養成をどのように達成するのか。グループ全体戦略の中での海外事業の戦略的位置付けを明確にし、海外事業の理念を明らかにして、それを担う人材とは何かを明確に定義し、この戦略目標にあわせて、人事システムを構築しなければならない。

④買収価額と純資産額の公正価値との差額、いわゆる「買収プレミアム」は「のれん」として資産計上される。わが国の会計基準では、償却資産である「のれん」は毎期の費用処理しなければならない。買収価格高騰による高額なのれんは、経営のリスクを高める。ロイズを含めた先進国市場、成長性の高いアジア諸国でのM&A価格は急上昇しており、更に円安が進行している中で、のれん償却を含め、事業採算性をどのように達成するのか。

近年、異常気象への対応として、天候デリバティブズなど、保険代替商品が発達している。このような代替商品への対応を考えると、M&A対象の探索範囲も広げなければならない。