

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

(学術研究院社会科学系)

鈴木智弘

グローバル化の現状

- 1980年代頃までは、海外進出した日系企業の現地リスクを引き受けることが主目的
- 2000年代以降の大きな変化→経営戦略上の重要課題に
 - ①国内市場の伸び悩みが顕著
 - 本格的に現地ローカル市場を獲得
 - ②自然災害の多い日本
 - 国際分散させる重要性が認識
- 2000年代初頭の損保メガ3グループの海外戦略
 - 東京海上HD(東京海上日動)→先行 (欧米を中心とした路線)
 - MS&AD(三井住友海上)→アジア重視
 - SOMPO HD(損保ジャパン)→国内集中
- 2010年代 損保メガ3グループの海外戦略→同質化 (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進出)

先行研究(～1980年代)

1973年の変動相場制移行後、日本企業の海外進出が本格化

- 塗明憲(1975年)「タイ国におけるわが国の保険企業」生命保険文化研究所『所報』29号153～169頁
- 赤堀勝彦(1977年)「日本損害保険事業の海外進出と今後の課題」『インシュアランス』昭和52年1月1日号62～67頁
- 堤康司(1979年)「損害保険の国際化」『インシュアランス』昭和54年1月18日号4～7頁
- 吉池和男(1980年)「海外元受販売網の構築強化について」『インシュアランス』昭和55年4月3日号4～11頁
- 前川寛(1982年)「損害保険事業の国際化」『インシュアランス』昭和57年1月1日号38～42頁
- 前川寛(1982年)「保険事業の国際化-生命保険事業を中心として」生命保険文化研究所所報57～85頁。
- 塗明憲(1983年)『国際保険経営論』千倉書房

先行研究(2000年代～)

金融ビッグバン、保険業法の改正により国内市場競争激化

- 慶應義塾保険学会(2004年)「グローバル化時代と保険業の将来」『保険研究』第56集315～362頁
- 野村秀明(2012年)「損害保険会社の海外事業展開」日本保険学会『保険学会雑誌』第616号5～22頁
- 「グローバリゼーションと保険会社の海外進出 パネルディスカッション」(2012年)日本保険学会『保険学会雑誌』第616号71～90頁
- 鈴木智弘(2015年)「わが国損害保険会社の国際化—新たな成長とリスク管理の観点から—」日本保険学会『保険学雑誌』第629号109～129頁
- 「グローバリゼーションと保険業 パネルディスカッション」(2016年)日本保険学会『保険学会雑誌』第632号119～146頁
- 鈴木衆吾(2016年)「損害保険業のグローバル化への対応と課題」日本保険学会『保険学会雑誌』第632号99～114頁
- 鈴木智弘(2017年)「わが国損害保険会社の海外事業戦略」『イノベーション・マネジメント研究』12号1～33頁、建帛社

保険自由化と日米保険協議

- 新保険業法（1996年4月施行）

支柱：規制緩和・自由化、健全性の維持、公正な事業運営
損害保険業界にとって重要点

- ①子会社方式による生保・損保の相互参入、
- ②商品・料率の届出制、
- ③料率算定会制度の見直し。

- 日米保険協議決着（1996年12月）

算定会料率の使用義務が廃止

リスク細分型自動車保険が認可

損害保険各社の特色を出した保険商品や自由な保険料設定が可能

通販専業の外資系損保が日本の自動車保険市場に参入

子会社方式による生保・損保の相互参入

保険自由化に伴い、新商品の開発負担、保険料率の競争激化などによって損害保険会社の保険料収入は激減

保険自由化以後の経営課題

- 損害保険会社の課題

元受正味保険料：1996年度のピークから2010年度には30%近く減少。

- ① 経費節減を中心とする効率的な経営
- ② 新たな成長機会を追求すること

合併による規模の拡大→合併・統合

第一次再編(2001年)：上場14社→8社

現在：3メガ損保グループ

- 生命保険会社の課題

バブル崩壊後、販売不振と解約・失効問題に悩まされ、所謂「逆ザヤ問題」で経営体力を弱めていた。2000年までに7社の生命保険会社が経営破綻

損保再編の結果

- 正味収入保険料の約90%が、3メガ損保グループに集中
- 巨大地震や風水害の危険が高い日本列島に、エクスポージャーを集中させていることの危険性が認識→エクスポージャーの国際分散、即ち、海外進出が必要
- 少子高齢化の中で、潜在成長率が1%程度となった日本市場から成長の見込める海外市場に事業拡大の舵を切る必要性

わが国3メガ損保グループの海外事業

- 2000年代に入ってから3メガ損保グループの海外戦略
外部資源活用型、特に、大型M&Aを活用したものが顕著
- 買収に際して、国内事業を含めたシナジー効果を強調
- 各グループの海外事業戦略の習熟度は異なる。
買収の成否には、各グループの経営能力が問われる。
経験豊富な東京海上HD
アジアで強みを持つMS&AD
大型M&Aを用いた海外事業進出開始したばかりのSOMPO HD

東京海上日動（東京海上HD）

1879年の創業時から、釜山・上海・香港、翌年にはロンドン等で営業を開始し、海外展開は130年以上の歴史を有する。

1945年の敗戦により、いったんすべてを失ったが、戦後は、日系企業の海外進出とともに、海外展開を拡大。

2000年以降は、アジア等新興市場でのM&Aを通じたローカルビジネス、高い格付を活用した再保険ビジネスを拡大。

- 2008年3月、英国ロイズ保険のキルン社の全株式を約930億円で取得。
- 同年12月、米国損保フィラデルフィア社の全株式を約4715億円で取得。
- 2011年、米国損保デルファイ社の全株式を約2150億円で取得。
- 2015年、米国スペシャリティ保険グループHCCインシュアランス・ホールディングス社を約9400億円で買収。

東京海上HD：グループシナジー本格追求へ

- 買収後も基本的に経営を任せている欧米4社の経営陣の知見を活用
- 4社を通じて欧米市場での人材を獲得
- TMHCCのスペシャリティ保険を活用し、クロスセルを重視
- 海外子会社を含めたグループ一体経営を強化するための機構改革
- 買収社のトップなどを加えたInternational Executive Committeeの設置
- 経営陣への外国人活用

三井住友海上 (MS&AD)

1934年大正海上火災が、タイに進出し、住友海上火災が1956年に香港で元受営業を開始するなど、1970年代までにアジアでの日系企業向けのサービス拠点を設置。

- 2004年：英国AVIVAのアジアでの損害保険事業を約500億円で買収。
- 2005年：台湾の損害保険会社、明台産物社を約280億円で買収。
- 2010年：マレーシアの生損保兼営社のHong Leong社の損害保険部門をMSIGマレーシア社に統合すると共に、Hong Leong社の生命保険部門の既存株式の30%を約250億円で取得。中国の生命保険会社、信泰人寿社の株式7%を約24億円で取得。
- 2011年：インドネシアのSinarmas生命保険の株式50%を約670億円で取得。
- 2012年：インドのMax New York生命保険の株式26%を約390億円で取得。
- 2015年：英国アムリンを約6350億円で買収。

MS&AD：グローバル・シナジー追求開始

2015年9月の英国アムリン買収発表後、中期経営計画の海外戦略を買収統合したアムリンを中核に据えたものに修正

- 「海外事業戦略委員会」を発足。「グローバルミーティング」と「関係役員ミーティング」の二つの会議から構成
- MS Amlinと追求するシナジー
 - ① MS Amlinの商品開発や引受のノウハウを活用して、保険商品の提供やクロスセルによる売上拡大
 - ② 事業統合によるコスト削減
 - ③ ERM、資産運用などの高度化のために、新たな経営ノウハウの獲得

損保ジャパン (SOMPO HD)

損保ジャパンの海外事業は、2メガ損保に比べ、見劣りし、同社の海外事業の修正利益は、2013年度実績で78億円にとどまり、同社全体の7.7%に過ぎず、海外事業のウェートは低かった。

2000年代に入ってから2013年まで同社も海外M&Aを行っていたが、ブラジル、トルコ、マレーシアなど新興国中心で、全て損害保険業を対象としていた。買収規模も金融業としては小規模な100億円程度であった。

- 2014年12月：英国キャノピアスを約992億円で買収発表。
- 2015年3月：再保険で世界5位のフランスのスコール(SCOR)を約1100億円で持分法適用会社にする計画を発表したが、買収交渉に頓挫したのか、同年12月に撤回を発表。
- 2016年10月：エンデュランスを約6375億円で買収すると発表。
- 2017年9月：キャノピアス売却を発表

損保ジャパン：海外事業への本格進出開始

- 2017年3月のエンデュランス買収完了と同時にブランド名を「SOMPO INTERNATIONAL」へ変更し、「SOMPO」ブランドとして運営を開始。今後、グローバル人事システムや保険引受けシステムの統合を進め、現地に設立したSompo International Holdings (SIH)を通じて、元受保険事業、再保険事業、ロイズビジネスの再編を検討する。
- SIHのCEOに、エンデュランスCEOであったJohn R. Charman氏が就任
- SIH設立に際して、キャノピアス売却を決定か？

わが国損害保険業の海外事業の課題

3メガ損保グループの海外事業の共通の課題

- 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。
- 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 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。
- ④ 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。
- ⑤ 保険代替商品を踏まえた、M&A対象の探索をどのようにするのか。