東京海上ホールディングスにおける企業価値創造

～M&A戦略を中心にした事前情報共有～

Aグループ

**背景（90年代後半～）：**

* 市場：国内人口（少子高齢化）や若者の車離れによる国内市場の伸び悩み。電子商取引（IT）など新規市場機会の勃興。海外市場の高い成長機会（欧米：規模、新興国：成長率）。国内金利低下による資産運用の伸び悩み。自然災害増加（97年地球温暖化気候変動防止枠組）。
* 競合：1996年保険業法改正（生保損保相互参入、価格自由化）や外資系ネット企業参入による競争環境激化。
* 自社：96年まで国内損保事業のみ（特に自動車保険）。

**戦略オプション：**ポートフォリオの拡大による成長とリスク分散

1. 損保事業でのシェア拡大（合従連衡）
2. 多角化（損保内新商品、再保険、生保、第三分野）
3. ①②の国内・海外展開の手段
   1. 海外自社展開（再保険、直接）
   2. 買収（国内損保合従連衡、海外先進国・新興国）

**M&A実績：**

2000-2007年：合従連衡、国内生保買収、海外新興国損保、（自社で先進国再保険参入(2000年)）

2006-7年：損害率増加見越して（未払問題）海外展開加速

2008年：持株会社化、先進国キルン買収を皮切りに欧米での大型買収開始。

**M&A戦略：**

評価基準：高収益・高ROE（＝優秀な経営陣の獲得）、異なる得意分野（但し事業の根幹、フィロソフィーを共有している）

買収価格：人材や得意分野など無形資産を含んだ企業価値との比較で高くないと判断

資金調達：手元資金（準備金を閾値として）→社債→銀行借入（→増資 ROE下がる）

**PMIの肝：**被買収企業の経営者をマネジメントの活用（グローバル組織において得意分野の要職に）、得意分野の相互活用（多様な保険需要を持つ顧客の囲い込み＝トップラインシナジー、資産運用集約による効率化＝ボトムラインシナジー）、

**まとめ：顧客視点（自分と家族の安心）と事業コアを起点に、市場環境の変化を先読みし、無形資産（人材・得意分野）の価値を見極めて買収し、事業（得意分野）・地域の分散・拡大を行ったことが成功要因であり、学び。**

**質問**

・90年代に損害率の上昇を予期していたか？今後のグローバルでの自然災害の増加、またそれによるグローバルリスク分散効果の低減についてはリスクかチャンスか。

・主力の自動車保険、シェアリングエコノミーによる自動車減、自動運転（すでに自動停止）による保険にあり方、保険市場の縮小リスク対応。

・グローバルトップ企業との差が拡大する中、今後の成長戦略（分野、国、・・・）は。

・グローバル組織における処遇体系。