2019年12月21日（Aチーム）

東京海上ホールディングス

ケーススタディー

1. 1990年代後半から新世紀における東京海上のファンダメンタルズから、どのような経営課題があると考えることができるか。それへの対応のためにどのような選択肢がありうるか。
2. 東京海上HDはいつ、なぜ積極的にM&A戦略に取り組み始めたのか。 そうした狙いのためM&Aターゲットをどのような基準で絞り込んでいるか。
3. 東京海上HDが実践したM&Aを分析し、どのようなM&A戦略の特徴を持つかについて検討してください（どのような順番でM&Aを実施するか、買収価格の設定、資金調達方法、保証・表明契約、開示、PMI等）
4. 1～3を整理したうえで、東京海上HDがM&Aを効果的に活用し、事業ポートフォリオの変革に成功した理由を検討してください。またそこから御社が何を学ぶことができるかについておまとめください。

**以下、赤字部分が質問事項**です。

・環境認識

　国内損保　人口動態から成長性に制約、

自然災害リスクは、日本においては特に損害発生リスクが大きい（人口当たり）

　　　　　　日本の自動車保険は減少傾向が顕著　１０年後には７０％

　　　　　　人口減　×一人当たり保有台数減　　×　交通事故発生率×事故金額単価

　　　　　（ネット損保は買収対象とならないか？）

　国内生保　自然災害リスクは影響少ないが、高齢化は規模縮小要因

　　　　　　お客様視点では、損保・生保の区別なく保険。

　　　　　　お客様のために併せて提供するという経営判断で成長戦略遂行

　海外保険　リスク分散、安定成長を狙う

　　　　　　欧米の成長市場で、参入障壁の高いスペシャリティ保険事業に参入

　　　　　（新興国：中国が成長市場ととらえない理由）

　バミューダ再保険事業が、その後のＭ＆Ａに対してどういう役割をもっていて、売却した理由はどういうものか？

　　・買収先リストについては数１０社程度を常にリストアップしている

　　・買収に当たっての、買収価格の許容額の決定方法、交渉のポイント（保証・表明契約）

　　・目利き力の蓄積方法

　ＲＯＥ向上に向けて

　　・リターンを増やす

⇒リスク分散によって安定的な収益を確保する

⇒スペシャリティ保険は参入障壁が高く、収益性も向上する。

　　・リスクを減らす（リスクに対して資本を持つ必要がある）⇒リスク分散が必要

　被買収企業にとって、メリットはどういうものがあるのか

　ＰＭＩについて

　　・各社の経営陣の報酬体系、選解任についてはどのような運用か

・人事施策、制度についてＨＤとして、買収先各社に対してどのような関わり方をするか

　藤井さんを支えたＭ＆Ａチームの構成の考え方は？

・社内リソースはどういう構成か、育成方法・ローテーションについて