横山（日本通運）、近藤（TOTO）　※　赤字太字重要、青地質問

1.**国内生保編重、利益が上がっていない**

**人口が減り、高齢化→国内市場環境が厳しい**

**95年保険料法により規制緩和、参入規制・販売規制・価格規制**→競争環境が変わってきた

外乱（保険未払い、リーマンショック、東日本災害など）

損保と生保の垣根がなくなっている

（ネット申し込み等）低価格の商品が出て来ている（固定費を抱えない）

外資保険会社の参入（若い世代はネット、安価な方へ）※

２．保険はリスクを引き受ける事業（統合報告書）国内損保偏重→リスクが大きい（自然災害大国）

　リスク分散のため、商品としては損保より生命保険、地理的には海外

　国内の再編（統廃合）も完了（2008年）、更なるスケールメリットを取るため

　これ以上の合併は日本では独占禁止法に抵触？（規模が大きくなりすぎる）→海外M&Aに

　金融緩和により国からの保護がなくなり資金調達が困難→※の影響

**保険会社のビジネスモデルは何種類もある？**強みがある？商品力？

資金調達（有価証券売却が大きい。資産運用はどうやっている？）

**・M&Aターゲットを絞る三原則**

**カルチャーフィット（価値観を共有できる優秀な経営陣の存在）**

**高い収益性**

**強固なビジネスモデル（安定性、成長性）**

３．事業概要が特徴的、特定顧客向け、ニッチ、他社がメインでやっていないようなところ

アメリカの自然災害のリスクを受けにくい→対象を絞り収益性を上げている

高い収益性（ROEが20%超の対象も、**高いプミアム**を払っても自社目標ROE10%以上に寄与）

**保険業界のシナジーはどのようなものか？特に日本と海外でのシナジーは？資金調達・運用？**

**高値掴みを投資家にどう説明してきたか？**

資金は有価証券を活用？

４．ブレがない（**三原則、リスク分散**を守っている（災害リスクの低減））

売上拡大だけに走っていない（06年と19年売上・利益率比較）

**M&Aした会社への介入度合い？**

M&A後のブランドをどうするか、維持・発展

どの様なシナジーを描くか？（リスク分散のほかに多角化、弱みの補強、強みの増強）