慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日系損害保険会社に対する国際化戦略への提言 : 進出国と進出過程に関する考察
Sub Title	
Author	有田, 秀生(Arita, Hideo) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2013
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2013年度経営学 第2815号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002013-2815

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2013　年度）

論文題名

日系損害保険会社に対する国際化戦略への提言

- 進出国と進出過程に関する考察 -

主　査	清水勝彦　教授
副　査	磯辺剛彦　教授
副　査	齋藤 卓爾　准教授
副　査	

2013 年　1 月　6 日　提出

学籍番号	81230043	氏　名	有田　秀生

論 文 要 旨

所属ゼミ	清水勝彦研究会	学籍番号	81230043	氏名	有田秀生

（論文題名）

日系損害保険会社に対する国際化戦略への提言　- 進出国と進出過程に関する考察 -

（内容の要旨）

国内損保業界は 2010 年 4 月より 3 つの損保グループに再編し、現在ＭＳ＆ＡＤグループ、ＮＫＳＪグループ、東京海上ホールディングスの 3 メガグループに集約された。現在この 3 グループで市場の 9 割弱を占める寡占が進んでいる。一方国内損保業界では人口減少により 2030 年には当社の顧客基盤も 2000 万人から 1300 万人に減少することが見込まれている。更に自動車の自動運転化に伴う自動車保険の大幅な価値の変化や、遺伝子解析技術の発達に伴う予防医療の進展により医療保険分野のあり方など、破壊的イノベーションによる急激な環境変化にほぼ間違いなく直面することが予想されている。

本研究は成熟期を迎えた国内損害保険会社が今後の成長を検討する際に、目指す方向性を明らかにすることを目的とし、実証研究と個別企業研究によって仮説を検証するものとした。従来より企業の安定的な成長にはグローバル化（新市場開拓）と多角化（新市場、新製品開拓）が有効であることが指摘されてきた。今回は特に国内損害保険会社各社が取り組み強化を表明しているグローバル化にフォーカスし、進出先の選定と海外事業の成功につながる要因について探ることにした。

仮説１として、「海外進出する国を選定する際、相手国から見た日本に対するイメージは企業の収益と正の相関がある」というテーマを設定した。一般的に親日的な国に対しては参入の障壁が心理的にも低く、ＪＥＴＲＯなど制度的にも整備されている場合が多いため過当競争になり収益が確保できないのでないかと言う疑問もあった。検証の結果、日本企業が進出している代表的な国に対して、日本に対するイメージがポジティブな国（ブラジル、インドネシア）、ネガティブな国（ドイツ、メキシコ）、あまり明確なイメージを有していない国（インド）で比較したところ、各国とも進出企業の純利益率と日本に対するイメージは正の相関があることがわかった。

仮説２として、「企業が海外進出で成功する際には経験の蓄積が必要である」というテーマについて、海外進出に成功している代表的な企業を 3 社選択し、海外事業の取組について具体的な事例を検証した。選択した企業は味の素、アクサ、東京海上日動である。その結果、海外事業に成功している企業は海外進出の歴史が古く、継続して海外展開の取組を行っていることがわかった。

仮説３として「蓄積すべき経験値には自前進出型と M&A 型の 2 種類がある」と設定した。仮説２で調査した 3 社はまずはリスクがそれほど大きくない程度のＭ＆Ａを繰り返しながら組織構築や市場の理解に対する経験を深めた後次のステップとなる大型買収を試みる市場の選択を重視するタイプと、自前で小規模に事業を開始し、徐々に成長させながらある程度経験が蓄積されたらそのモデルを新市場に展開したり、Ｍ＆Ａにより買収した企業に移植する PMI を重視するタイプがあることがわかった。アクサに代表される前者をＭ＆Ａ積み上げ型成長モデル、味の素に代表される後者をグリーンフィールド移転型成長モデルと名付けた。

以上の分析を踏まえて、最後に日系損害保険会社への海外事業に取り組む姿勢について提言を行った。海外事業の成功には 2 種類のアプローチがあるが、いずれも経験の蓄積が求められる。そのため、海外事業を展開していくためには場当たり的なＭ＆Ａに飛びつくのではなく、自社がどのような立ち位置にいるのか意識しながら意思決定を行うことが必要である。また、既に取り組んでいる海外事業が仮に失敗に終わり撤退する場合でも、長期的戦略から見て海外事業が不可欠であるなら、海外展開そのものから安易に撤退するという選択に陥らないようにしなければならない。海外事業に一発逆転の近道はなく、地道に経験値を積むことにより多国籍経営のケイパビリティを向上させるしかないと結論した。