

個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

SOMPO ホールディングス株式会社 (8630)

開催日：2022年9月16日（金）

場所：札幌ビューホテル大通公園 地下2階『ピアリッジホール』（北海道札幌市中央区）

説明者：グループ CFO 執行役専務 濱田 昌宏 氏

1. SOMPO ホールディングスとは

【4 ページ】会社概要

- ・ SOMPO ホールディングスの名前をどのぐらいの方がご存じか心配ですが、最近の認知度調査では大体4人のうち3人が知っていて、1人はご存知ない。そのぐらいの知名度とことです。社名としては、グループの損保ジャパンという保険会社のほうが、認知度は高いのではないかと思います。当社のグループは損害保険だけではなく、保険を中心に介護事業も行っています。当社の保険のお客様としては、個人が全体の7割、残り3割は企業ですが、株主構成としては個人が1割となっています。今日は皆様に株主あるいは投資家のお立場で SOMPO ホールディングスについて知っていただき、できれば当グループの保険や介護のお客様としても関心をもっていただければ幸いです。
- ・ 当社の本社ビルは高度経済成長のときは、シンボルのような扱いで小学校の教科書に写真が載ったり、ドラマ「太陽にほえろ」のバックでこのビルが映ったりしていました。当社の経営トップはグループ CEO 取締役代表執行役会長の櫻田謙悟です。経済同友会のトップも務めていますので、テレビで見かけることもあるかと思えます。経常収益は約4兆円、親会社株主に帰属する当期純利益は約2,000億円といった大きさの会社になります。

【5 ページ】SOMPO ホールディングスの沿革

- ・ 日本の損害保険業界は、この20年合従連衡、統合や合併を繰り返して大きく姿が変わっています。私は安田火災海上保険に34年前に入社しましたが、1996年から保険の自由化で経営が厳しくなり、各社の合併が進んでいきました。その結果、もともと数十社あった損害保険会社は、（大きな銀行は3メガバンクと呼ばれていますが、）3メガ損保に収斂しました。損害保険ジャパンは、2002年7月に安田火災海上保険、日産火災海上保険の合併により誕生しました。このとき、社名をまったく新しく変えた結果、知名度がガタ落ちしました。東京都内でタクシーの運転手に「安田火災のビルね」と言えば、必ず連れて行ってくれましたが、「損保ジャパンにお願いね」といって本社のビルがわかるようになるまで、10年ぐらいの時間がかかりました。それぐらい社名の認知度は、企業にとって重要です。そのため、2014年に損保ジャパンと日本興亜損害保険が合併したときにはブランドや社名を守るために損保ジャパン日本興亜とそのままつけました。

そうすると社名が長すぎる、何よりジャパンと日本が二つ重なるため、最終的にまた損保ジャパンに落ち着いた変遷があります。ちなみに 2010 年に私が今おります持ち株会社を作りましたが、SOMPO ホールディングスの社名も独特で産業の名前そのものが会社名になっており、非常にユニークな社名になっております。

【6 ページ】業績拡大の軌跡

- ・ SOMPO ホールディングスがこれまでどのように成長してきたかについてお話ししたいと思います。1996 年ぐらいまではいわゆるモータリゼーションで日本に車が多くなってきて、放っておいても売上が上がる時代がありました。この当時、各損害保険会社全社同じ補償内容、同じ保険料、つまり同じ損害保険をパンフレットの表紙だけを変えて各社販売しており、その体制を数十年間続けてきました。その後、1996 年に保険業自由化があり、そうすると当然競争が激しくなり、1997 年以降は正味収入保険料の伸びは横ばいとなりました。そこで苦しくなったため、2002 年に損保ジャパン 1 回目の合併を行います。この当時は自由化の後、自動車保険にゴルフのホールインワン特約を付けるなど、各社が商品を複雑にしていって、その結果 2006 年、2007 年に業界全体で保険金の不払い問題という大変な社会問題を引き起こしてしまい、甚だしく売上が減った時期がありました。その最中の 2010 年に今の SOMPO ホールディングスが発足し、以降は毎年右肩上がりになっております。右肩上がりの理由は合併ではなく、海外の保険会社の買収や介護事業など保険以外の事業の買収によるものです。現在、日本は人口減少のステージに入っており、保険は完全に頭打ちとなっています。つまり、成熟産業ではありますが、当社はこのような工夫を行いながら常に右肩上がりに成長していることをお伝えしたいのです。

【7 ページ】過去 10 年間の成長投資

- ・ 過去 10 年間の伸びの源泉となっているのが成長投資です。この 10 年間、国内損保事業で生まれるキャッシュを使ってさまざまな投資を行ってきましたが、その一つが海外の保険会社の買収です。また、当社グループは「安心・安全・健康のテーマパーク」というビジョンを掲げており、介護事業を含め保険に親和性のある新規事業にも投資を進めてきました。

【8 ページ】事業ポートフォリオの変遷

- ・ グローバル化と事業領域の多様化をこの 10 年間取り組んできた結果、グループのなかで占める各事業の利益の割合は大きく変化しました。かつて国内損保事業が 3 分の 2 程度、国内生保事業を加えた国内の比率は 90%以上を占めていましたが、来年の 2023 年度には海外保険事業の比率を 30 パーセント以上に拡大させる計画です。

【9 ページ】 ROE および利益水準

- ・ 次に利益と ROE の変遷についてお話しします。基本的にはこの 10 年間順調に伸びているものの、自然災害により利益ベースでみると 2017 年・2018 年・2019 年あたりがへこんでおります。2017 年は、アメリカでハリケーンが 3 つ上陸して、大きな被害が出ました。2018 年・2019 年は記憶に新しいですが、強力な台風が日本に来て大きな被害をもたらしました。ただ、2020 年度・2021 年度は順調にきており、2023 年度の当社経営目標は修正連結利益 3,000 億円、修正連結 ROE10 パーセント以上となっています。

【10 ページ】 株主還元

- ・ 皆様にとって重要な株主還元につきましても、当社は最低でも利益の半分は還元する方針としています。残りの半分は成長に投資してまいります。いい買い物がなければ安易に内部留保を残さずにさらに追加で還元していきます。配当につきましては、9 期連続の増配、2022 年度は 1 株当たり年間 260 円、前年度から一気に 50 円の大幅増配を行う予定です。この 10 年間でおよそ 4 倍近い配当の増加となります。自然災害によって利益が減少したときであっても増配は継続しています。

【11 ページ】 財務健全性

- ・ 大きな災害発生時に保険金をお支払いする保険事業において、財務の健全性は非常に重要ですが、当社は各機関から高い格付けをいただいております。

【12 ページ】 サステナブルな成長に向けて

- ・ 最近、キーワードとなっている ESG ですが、まず、E の環境では自社のみならず、当社が融資や投資を行っている会社の脱炭素に向けた対話も行っています。また、S の社会ですが、まさに保険・介護事業は社会課題の解決そのものだと思っています。G のガバナンスは、指名委員会を設置する最も進化したガバナンス体制で、大半が社外取締役という高い透明度となっております。

2. 事業別戦略

【14 ページ】 SOMPO ホールディングスの事業領域

- ・ 当社グループには国内損保、海外保険、国内生保、介護・シニア、デジタルと 5 つの事業区分がありますが、大切なのはそれぞれの事業がグループのなかでの役割や期待されるものが違っていることです。国内損保事業は非常に分厚いキャッシュを生んでいますが、今後大きく伸びるかと言いますとそういうわけではなく、安定して利益を守っていく方針です。各事業は国内損保事業から生み出されたキャッシュを使ってさらに投資を行っていきます。海外保険事業は成長を、国内生保事業はチャレンジャーとして特徴のある尖った商品を提供してお客様の拡大を、介護・シニアは社会課題の解決を目指して

います。

【15 ページ】国内の損保マーケットと商品構成

- ・ 皆様がもっともなじみのある国内の損害保険の話をさせていただきます。三井住友海上火災保険とあいおいニッセイ同和損害保険は同じグループですので、この MSAD グループと東京海上日動に損保ジャパンも含めた3つのメガ損保グループで約9割のマーケットシェアをもっています。

【16 ページ】自動車保険の収益性

- ・ 損保ジャパンでは、自動車保険が正味収入保険料全体の半分を占めています。ちなみに正味収入保険料とは、売上高のことだと思ってください。自動車保険の関連用語として損害率、事業費率、コンバインド・レシオとあります。損害率はいただいた保険料のなかで事故のお支払いに使う部分、事業費率は人件費や物件費などコストの部分で、それらを足したコンバインド・レシオが100パーセントを超えてしまうと、その商品は赤字で、それ以内であれば黒字であることとなります。ですが、自動車保険は2012年ぐらいいまですっと赤字でした。日本の自動車保険や火災保険、個人の保険は各社が自由にレートを決めているのではなく、業界全体でデータを持ち寄って業界全体の大きな統計を基に業界共通で決める仕組みがあります。それにもかかわらず赤字になることがあり、2012年以前は、ほとんど必ず赤字となっていました。そこで事故が起きたときの割り増しの幅を増やしました。その結果、2013年から100パーセントを割った状態となっています。2020年以降はコンバインド・レシオが80パーセント台になったため、今は毎年のように値下げを行っています。これはコロナ禍の影響により生活が制限され交通量の減少とともに事故が減っているからですが、今年になって交通量と事故の件数も元に戻りつつあるので、今後どうなるかわかりません。

【17 ページ】通販型（ダイレクト）保険

- ・ 通販型（ダイレクト保険）についてお話ししますと、当社グループではセゾン自動車火災保険で、インターネットで購入する自動車保険の「おとなの自動車保険」というダイレクト保険を販売しています。インターネットでのダイレクト保険の業界のなかでは、非常に当社は伸びており、業界2位となっています。特徴としましては、事故の少ない40代50代の方の保険料をさらに安くして、その代わりに事故の多い20代は高く設定して、今のところうまくいっています。おそらくテレビのコマーシャルでは、損害保険のコマーシャルは大手の東京海上や損保ジャパンよりも、ダイレクトの会社のほうがテレビコマーシャルを見ることが多いと思います。彼らの保険料は大手と比べても2~3割安いですが、この20年間マーケットシェア全体の8パーセント程度で増えていきません。イギリスでは60パーセントぐらいが、このダイレクトです。アメリカも30パー

セントですが、日本では普及していきません。インターネットに対する苦手意識など理由があるかもしれません。進んでいる国ではマイナンバーや自分の番号を入れると、いろいろな情報を引っ張ってきて保険料の見積もりが手早くできますが、日本はそういった仕組みを国が整備していないので、車検証や免許証から細かい情報を全部入れて保険料の見積もりを自分で出す必要があり、途中で嫌になってしまうことが、一番の問題かもしれません。日本でもマイナンバーがもっと普及すれば、急に伸びることもあるのではないかと考えています。

【18 ページ】国内における主な自然災害の保険金支払推移

- ・ 順調な自動車保険と比べて、非常に課題が多いのが火災保険です。まず自然災害ですが、北海道でも最近自然災害が多いです。今年だけでも大雪や、6月、8月にかなり雨が降ったと思います。2018年の胆振東部地震で2日間にわたって北海道全体がブラックアウトするという事もありました。豆知識ではないですが、「風台風」、「雨台風」という言葉がありまして、それぞれ突風の強さが特徴的なものと、雨の強さが特徴的なものです。マスコミが取り上げるのは、雨台風が多いのです。雨台風は土砂崩れや河川の氾濫など局所において大変な被害に遭われているので、マスコミも出しやすい。でも、水に関わる部分で被害に遭うのは、一握りの場所で隣町は平気だったりします。風台風は、一つひとつはたいしたことなく、瓦やカーポートが飛んだ程度ですが、広範囲にわたって被害が起きます。結果的に保険会社の目線だと風台風のほうがよほどこわいです。マスコミで報道されるのは雨台風ですが、保険会社の痛手は風台風のほうが多いです。地球温暖化や異常気象による自然災害の増加がどう関係するか、すべては解明されていません。ですが、豪雨も含めて間違いなく大雨が異常に増えています。台風は個数や上陸の回数が増えているわけではないものの、激甚化しやすい。台風が起きたら物凄く強い台風になりやすいのが最近の傾向ですので、注意していかなければなりません。

【19 ページ】国内自然災害の業績への備え

- ・ 2019年に当社は自然災害で4,000億円の保険金をお支払いしました。冒頭申し上げた通り、当社グループというのは2,000億円ぐらいの利益の会社です。2,000億円の利益の会社が4,000億を台風にもっていかれたら、すぐに大赤字になります。そうならないように「再保険」という保険会社が全部自分でリスクを負わずに他の保険会社も出してリスクのバランスを取る仕組みや、何も起きない年に貯金をしておいて大きな災害が起きたときにそれを取り崩すといったさまざまな仕組みがあって、結果的にこの2019年も4,000億円をお支払いしたのですが、損益計算書の利益の減少額は100億円、200億円ぐらいにまで圧縮しております。したがって、大きな災害がきたから損保ジャパンが潰れるのではないかとご心配いただく必要はまったくありません。

【20・21 ページ】 デジタル活用

- ・ 最近の損害保険のキーワードであるデジタルを活用して、ドローンや AI で事故に対して効率化を図ったり、LINE で契約ができたりなどいろいろなことを行っております。地震についても、熊本地震のときは社員が何千人と熊本に入って人海戦術で事故処理対応を行いました。しかし、コロナ禍の今年に福島で発生した地震の対応では、リモートでもデジタルを活用してスピードよく事故の処理を行いました。時代に合わせて当社もますます進化しています。

【23 ページ】 海外保険事業の拡大の軌跡

- ・ 当社は、先進国を中心に海外保険事業を展開しています。いろいろな買収を行っていますが、それだけでなく売却もしています。大切なのはこういった M&A が 100 パーセント成功するとは限りませんので、失敗したら売る、損害率の高い地域は売却するといった規律をもってマネジメントを行っています。

【24 ページ】 SOMPO インターナショナルを中心とした成長と展開

- ・ 当社の海外事業の一つの特徴として AgriSampo として展開している農業保険があります。日本は農協の仕組みがあるため農業保険という民間の仕組みはございませんが、アメリカでは当社はほぼ 1 位に近い農業保険のシェアをもっております。そのような仕組みを他の国へ輸出してシナジーを作り出します。

【25 ページ】 ひまわり生命の特徴

- ・ 生命保険については、SOMPO ひまわり生命保険で行っています。マーケットシェアは損保と異なり、生保は全国で 2 パーセント程度という小さな会社です。そこで当社は特徴のある尖った商品を提供しています。「Insurhealth (インシュアヘルス)」というもので、インシュランスが保険、ヘルスクエアが健康を意味しており、それらを組み合わせた名称です。保険に加入いただいた後に血圧が下がり健康になったときに返金を行うなど、いろいろな仕組みで特徴ある商品となっています。

【27 ページ】 SOMPO ケアの特徴

- ・ 当社は介護保険ではなくて介護事業そのものも行っていきます。金融機関でここまで介護事業を行っているのは当社だけです。介護はご本人もお身内の方も非常に大変な思いをされます。高齢化とともに今、平均寿命と健康寿命のギャップが問題になっています。そうしたなか、介護事業は日本のマストな産業ですが、ビジネスとしては儲かりません。損害保険は日本で 3 メガと言いましたが、介護事業は零細企業が 6 万社あります。当社は、そうした事業領域に 2016 年に飛び込みました。2 つの大きな介護事業会社を買収しており、現在、売上高では国内第 2 位、介護施設の数では圧倒的トップとなっています。

当社はレッドオーシャンとわかっていながら、損害保険で築き上げたブランドや資本力、デジタルの力で日本の介護を立て直すという高邁な想いをもって参入しました。

- ・ 買収しました二つの会社ですが、一つは富裕層向けに非常に高い入居費用をとって事業を行っていた会社です。しかし、日本の富裕層の人口は少なく入居率が低かったため、赤字、債務超過となっていました。入居率は介護事業における一番重要な指標ですが、富裕層向けとはいえ、入居率が低いと儲かりません。もう一つの会社は真逆で値段は中間層向けでしたが、通常の介護事業では一律で対応するところを状況に応じてきめ細かなサービスを提供するすばらしい会社でした。そのため入居率も高かったのですが、大変な不祥事を起こしてしまいました。なぜそうなったかと申しますと、行き届いたサービスの提供は従業員に大変な負担がかかります。ストレスが溜まった結果、不祥事を起こしてしまったということです。当時はまだ買収していなかったのですが、その後、底値になったあたりで当社はこの二つの会社を買収しました。
- ・ 当社は保険会社として、不祥事防止やコンプライアンスについてのノウハウがありますので、それを活かして後者の会社をV字回復させています。前者の会社も、もともと後者の会社が持っていた優れた事業内容を取り込ませて改善させました。最近ではコロナ禍で入居率が下がりましたが、現在はまた少し戻ってきています。介護事業にはいろいろとオペレーションのリスクはありますが、しっかりと経営し、安定的に利益が出るころまでもってまいりました。また、保険と同様にデジタル技術も活用して成長しています。今後については、介護事業のさらなる買収でなく、別の方法で日本の介護の問題を良くすることはできないのかと考えています。

3. 中長期的な成長に向けて

【30 ページ】 社会課題の解決と成長

- ・ 今後の成長についての話です。主業は損害保険あるいは生命保険ですが、人口は減っています。気候変動で自然災害が増え、自動運転になると自動車事故は減ります。30年後も今と同じような利益をこの会社があげられるかわかりません。ですが、新しいことにチャレンジして、別の部分でも世の中のためになっていかなければなりません。では、どの分野で行うかと申しますと、この国に大きく貢献できるのは介護であるという結論のもとに今進めていることがあります。

【31 ページ】 介護業界の環境認識

- ・ 介護の問題は日本で最も深刻な社会課題の一つですが、そのなかに二つ大きな問題があります。介護というものは国の介護保険の支給で成り立っている商売ですが、ご存知のとおり財源の問題が言われて久しいです。それからさらに深刻なのが、介護需給ギャップの問題です。介護が必要な方は増えますが、介護人材のなり手がいない。この人材不足のギャップの拡大は、厚生労働省の資料では、2040年には約69万人不足するとみら

れています。現在、施設の介護では、利用者3人に対して1人以上の介護職員の配置が義務づけられています。約70万人の介護従事者が不足すると、約200万人の方がサービスを受けられなくなります。そうすると、その家は息子さんや娘さんご自身で親の介護等を行わなければならない、仕事は辞めなければならないかもしれません。

【32 ページ】 SOMPO が目指す介護の「3方良し」

- ・ 3方良しという言葉がありますが、介護事業の課題を解決して介護事業を良くしようとすると、会社の利益ばかり考えてもいけません。介護の必要なご利用者様の生活の質を上げていくことが大事ですが、それに加えて介護事業者が持続的に儲かるようにしなければなりません。しかし、私が実際一番重要だと思っているのが、従業員の地位、処遇を上げることです。介護の従業員になったら幸せになれる、憧れられる仕事にしていけないと日本の介護事業の先はないと思っています。

【33 ページ】 介護 RDP(リアルデータプラットフォーム)による“介護の未来を変えていく” 挑戦

- ・ ご利用者様、介護事業者、職員の3方良しを成り立たせるために当社が考えたのが、「介護 RDP」というサービスです。RDP はリアルデータプラットフォームの略ですが、リアルデータの逆の意味をもつ言葉はバーチャルデータです。インターネットでデータを取得していろいろなことを行うのはバーチャルなデータであり、当社は人の生活のなかから出てくる実際のデータをリアルデータと呼んでいます。当社は介護が必要な2万数千人の24時間365日を記録した600種類のデータをもっています。食事、睡眠、血圧といった健康データを保有しています。それらのデータと、アメリカの著名なビッグデータの会社Palantir(パランティア)社のテクノロジーを使ってサービスを作っています。まず「見える介護」、これはデータを見ることで介護施設の利用者の状況に合わせた対応ができるため、生産性が非常に上がります。現在、日本は利用者3人に対して1人以上の介護職員の配置が義務づけられています。この仕組みを使って、1人の介護職員で4人の利用者まで見られるようにできないかなど、厚生労働省と一緒に現在、実証実験を行っています。また、介護には要介護度というものがありますが、要介護度のランクに応じて国の介護保険の支給ランクが変わります。介護施設のなかでこの人は手間がかかるというデータが取れて、認定された要介護度と手間のかかり方が合わない場合には、申請して介護度を上げるべきであるとか、逆にこの人は手をかけすぎているとか、今までベテランの介護従事者が匠として行っていたノウハウを仕組みとしてコントロールできるようになります。これが「匠を仕組みに」です。そして、いまだ道半ばではありますが、そうしたデータを使うことにより、この方は3か月後には歩行が困難となり転倒リスクが増えるからどうすればよいかなど、先々を予測することもできます。
- ・ これらの仕組みを今年度末の2023年3月から4月末に販売を開始します。当社施設で

は既に使い始めていますが、これを他の介護事業者で購入していただく。そうすると、当社が買収しなくても日本の介護事業全体の生産性や品質も上がり、従業員もハッピーになる。それを目指すのが、当社のチャレンジです。まずは介護事業者に使っていただき、さらに国や自治体と組んでいろいろなことを行い、最後は海外へ輸出することを考えています。

【35 ページ】 企業価値の向上

- ・ 今日 IR のイベントなので財務的にお話ししますと、グラフの横軸が収益性や ROE で、ここを伸ばすことによって企業価値を上げていきます。しかし、金融機関は低金利でなかなかここだけで引っ張り切れないため、銀行も保険会社も PBR（株価純資産倍率）が低いのだと思います。当社は縦軸である将来の成長期待をもってもらえるものを作ることにより、そのかけ算である企業価値、株価を上げていきたいというのが、当社の大きな考え方であります。

4. 質疑応答

- Q1. 「介護 RDP」の取り組みに大変興味をもったのですが、他の保険会社もこのような取り組みを行っているのでしょうか。
- A1. 保険事業と介護事業はまったく関係ありません。しかし、たまたま当社は保険会社が介護事業も行っている、ということで、この分野に他の保険会社はまったくごいません。また介護の事業者は非常に零細な会社が多いので、データを活かし、いろいろな機器を使ってこういったことを行うのは、まだまだハードルが高い。そういう意味でいくと、競合もあまりいないため、こうした事業が有望であると思っています。
- Q2. 円安の影響は貴社事業にとってどのような影響がありますでしょうか。
- A2. 円安につきましては、影響が一番大きいのは海外の利益となります。海外の利益というのは決算のときに円換算して連結しますので、幸運なことに当社は非常にポジティブです。122 円ぐらいで今期の計画を立てて海外が 1,000 億円ぐらいの利益をみていますが、今すでに 1 ドル 140 円、約 15% のドル高、円安で、何もしなくても 150 億円ぐらい利益が増えています。もちろん為替をあてにすると、経営が成り立たないので、為替抜きでも儲かるようにしますが、当社にとっては幸運なことに非常に良いほうに円安が効いています。
- Q3. 毎年増配されていますが、今後も増配を期待していいのでしょうか。
- A3. ぜひ期待してください。当社のホームページで IR 資料がいろいろあって、株主還元の方針などが出ております。今日の資料にはないですけれども、増配を原則としていまして、明確に約束しておりますので、少々の自然災害がきたとしても、よほどのことがな

いかぎり増配を続けるというつもりでおります。

- Q4. 新型コロナウイルス感染症によりビジネスにどういった影響がありましたか？ マイナス面だけでなくプラス面もあれば教えてください。
- A4. 海外の事業ではコロナでお店を閉め、臨時休業したときに休業補償のような保険を払わなくてはいけないことがあり、2020年度はいろいろな保険会社が100億円、200億円という保険金を払っていましたが、今は完全になくなっています。逆に生活の制限で交通量が減り、自動車の事故がものすごく減りました。自動車保険のボリュームが大きいので、その影響が一番大きくて、利益が300億円ほど去年も増えました。そういう意味では、当社にはプラスに働きました。今年は新聞にもよく出ていますが、生命保険では陽性になると入院しなくても、みなし入院として払っていましたが、オミクロン株で感染者が急増して大変なことになっていますので、対応を変えようという話も出ています。
- Q5. DXにおいて収益性が改善している事例がありましたら教えてください。
- A5. 大きな地震が起きたときに一軒ごと家々を訪問して、査定を行って保険金を払っていた仕事自体も今はAIを使って簡略化しています。あるいはPalantir社の仕組みを使って今までバラバラに保存していたデータを統合、集約して一元化を図って介護業務を最適化して収益性を高めています。DXもさることながらデータをうまく活用することに力を入れています。
- Q6. 海外保険事業の収益を大きく拡大できている要因は何でしょうか。
- A6. 今は当社の海外事業はうまくいっていますが、過去は失敗の歴史でした。買収した会社に問題があったり日本では考えられない訴訟が起きたりなど、失敗もたくさんありました。決して昔からずっとうまくいっていたわけではないということになります。ですが、2016年に6,800億円かけて物凄く大きな海外の会社を買収しました。その会社が非常に優秀だったため、当社がもっていた30か国ぐらいの海外の会社を彼らが見事に統合して、そのノウハウを世界中に適用するような形でうまくいっています。

以上