



III 海外だより

多角化戦略に更に邁進する米国プルデンシャルグループ

ニッセイ基礎研究所

ニューヨーク事務所 山口 徹

1. 16代目の「ジブラルタルの岩」

米国保険業界で長年ナンバーワンの座を守り、経営多角化に積極的な米国プルデンシャルは、百年来同社のトレードマークである「ジブラルタルの岩」を、昨年わずかに変更していた。しかしこの新しい「岩」が、実は同社にとって16代目の「岩」であることは、あまり知られていない。

今回の同社の「岩」の変更についてはこれといった明確なプレスリリースはなかった。また、直前の「岩」が抽象化された幾何学的な「岩」であったのに対し、今回の「岩」はむしろもう一代前の14代目のように写実的な「岩」に戻っている。日本で見られるようなロゴの抽象化とは反対の方向である。そういえばテレビのコマーシャルもいつの間にか変わっていた。何年か前にはコンピュータグラフィックを駆使した画面で、巨大な「岩」が大洋を進んでいくシーンを、荘重なBGMとともに流していたが、最近のCMは、ハリウッドのクラシック映画のような画面と昔のアメリカンポップスで、ノスタルジックな仕上がりとなっている。

米国プルデンシャルは、'80年代のアメリカの金融革命の嵐を経営の多角化戦略で乗り切り、その後も金融業界での地歩を着々と固め、いまやアメックスやシアーズなどと並び称せられるほどの金融コングロマリットとなった。しかし上に見たようなロゴの変更は、この「ノンバンクの雄」の経営戦略の変化でも示唆するのであろうか。

答は「否」である。好調だった'88年決算に続き、同グループは'89年も更なる経営の多角化に邁進し、ほとんどのユニットで好業績を挙げている。以下に同社の過去のトピックの中から、主要なものを幾つか取り上げてみたい。



1896



1900s



1950s



1977



1984



1989

2. 昨年来の主要な動き

(1) 日本に続き韓国にも現地法人を設立へ

ソニーとの合弁で、'81年に日本で保険営業を開始したプルデンシャルは、'87年にこの合弁会社の出資関係を調整し、これとは別に100%子会社の「プルデンシャル・ジャパン」を日本国内に設立した。そして'89年2月には韓国政府から、100%子会社設立の内認可を取得した。

アジア保険市場への本格進出を目指す同社は、以前より韓国への進出も検討しており、かなり長期にわたって韓国政府と交渉を続けていた。'85年には米国政府より、韓国の貿易障壁に対する正式な抗議文が出され、'86年に両国の合意が成立。しかし'87年に、米国保険会社からの営業認可申請書が受領されなかったために一気に貿易摩擦論議が高まり、'88年夏の営業認可申請書受領、そして今回の内認可となった。

「環太平洋地域は非常に高い経済成長を持続しており、そこでのビジネスの機会はエキサイティングである。」と同社国際保険部のムーア氏はコメントしている。同社の計画によると、韓国の実情にあわせて新規開発予定の生命保険を主力商品として、遅くとも'90年代中頃までに子会社運営を軌道にのせるとのことである。

(2) タイムズスクエア再開発プロジェクトの信用状発行

ニューヨークを訪れた人なら誰でも一度は足を運ぶブロードウェイミュージカルだが、この劇場街の中心地であるタイムズスクエアを大規模に再開発して、新しい文化と商業の中心にしようというプロジェクトが、ニューヨーク州の主導で進んでいる。

再開発プロジェクトの概要は、著名建築家の設計による超高層オフィスビル4本（410万スクエアフット）、新商品取引所の建設（240万スクエアフット）、新ホテルの建設、9つの劇場の新装オープン、地下鉄タイムズスクエア駅の大改築その他となっており、約25億ドルの事業といわれている。

ところがこの数年間、再開発反対派による法的な抗争のためにプロジェクトが半ば頓挫しており、当初よりこの事業に参画していたプルデンシャルも、このプロジェクトを完遂するために訴訟費用関係の新たな対応に迫られていた。

そこで1億5千万ドルの信用状の発行が、5月に取締役会で決議されたのである。「この決定は、この事業への当グループの熱意の表れである。新しいタイムズスクエアがニューヨーカーたちの誇りとなるように、市と州、そして不動産関係のパートナーと取り組んでいけることを誇りに思う。」とプルデンシャルプロパティのストラム氏は述べた。

(3) 証券ブローカーを買収

プルデンシャルグループは、'81年に名門証券会社「ベージェ」を吸収合併しており、生命保険、年金、ミューチュアルファンドや有価証券等を、双方のセールスを通じて販売してきた。しかし同グループのリーテイル・ブローカー部門を更に充実させるため、この分野で百年以上の伝統をもち全米9位にランクされながらも、'87年のクラッシュ以降立ち直れなかった「トムソン・マキノン証券」の買収を、昨年6月に決定した。

この決定によりプルデンシャルは、トムソン・マキノン社が全米に展開している150以上の店舗網と2千人以上のブローカーを手中にするが、これに対して当初6千万ドル支払い、またこのブローカーたちを同グループに引き止めるためのインセンティブとして、今後3年間にわたり別途6千万ドルの合計1億2千万ドルを支払う。

ウォール街の多くの証券会社では、リーテイル・ブローカー部門の収益が悪化し、業務の縮小を余儀なくされているという状況であり、プルデンシャルのこの決定は様々な批評された。にもかかわらず、「リーテイル・ブローカー業務には、非常に明るい将来があるものと我々は確信している。」とプルデンシャル証券グループのボール氏は述べている。

(4) ジョージア州の貯蓄銀行(S&L)を救済合併

プルデンシャルは、'83年にジョージア州の州法銀行を吸収合併しており、銀行業務にも既に進出していた。この銀行は、「プルデンシャル・バンク・アンド・トラスト」という名称で現在も営業しているが、ノンバンク・バンクの形で連邦預金保険公社(FDIC)より認可を得たものであるため、営業面では要求払預金の取扱いができず、また'87年の競争条件平等化銀行法により、年間の資産増加率も制限されている。

そこで同グループは、折からのS&L危機のため倒産したジョージア州の小型貯蓄銀行を昨年8月に吸収合併し、「プルデンシャル・セービングス・バンク」と名付け、銀行業務への二つ目の布石とした。

被買収銀行は約5千万ドルと規模が小さいため、販売面では多くを期待できないが、この貯蓄銀行が提供する商品には、当座小切手勘定、保険、CD、連邦保険付きMMDAなどがあり、近いうちに商業ローンや信託業務も加わる予定。また、全米に展開している同グループの保険・証券双方の強力な販売チャネルを活用して、またダイレクトメールによるマスマーケティングによって、これらの銀行系の商品を全米に販売することも検討されている。

(5) メリル・リンチの不動産事業を一部取得

今月は人事異動のシーズンたけなわで、世の転勤族にとっては縁の深い住宅斡旋・引っ越し業者にまたお世話になる時期であるが、米国プルデンシャルは昨年8月に、メリル・リンチの住宅販売・引っ越しサービス事業部門である「ファイン・ホームズ・インターナショナル」を、3億ドル以上の価格で取得した。

メリル・リンチがこのような部門を持っていたこと自体が意外だが、プルデンシャルも住宅流通業務を拡大したわけである。「住宅販売・引っ越しサービスに関連してモーゲージ業務が伸びているが、今回の買収は、この成長分野への対応として、戦略的にみて最適である。」とウインターズ会長はコメントした。

プルデンシャルはメリル・リンチより、この不動産部門への出資総額である74%の持分と、ゼネラル・パートナーの持分100%を取得する。この結果、プルデンシャルの住宅流通関連事業の戦列に、全米450の営業所と1万8千名を超えるセールスマンが加わることとなった。数字を見るだけでも大変な増強である。

(6) エイズ患者等に保険金を前倒し支払い開始へ

金融関連業務への進出めざましいプルデンシャルだが、保険本業で手を抜いているわけではない。今年に入って早々の1月に、エイズ患者等に対して一定の条件の下に、保険金を前倒し支払いするとの発表を行った。

今世紀最悪の病気といわれたエイズは、米国では大きな社会問題である。死亡率は非常に高く、これといった治療法が開発されていない。また、医療費の暴騰がこの問題に拍車をかけている。ただ、一企業が取り組むにはあまりに大きな問題であった。

しかしプルデンシャルは、カナダでの1年の実験結果に基づき、今回の発表に踏み切った。「エイズ患者に会ったとき、私たちにできることは何かを聞いたら、その患者は「人間としての尊厳をもって死んでいけるように助けてほしい。」と答えた。私は、保険業界としてできる何かがあると確信した。」と同社カナダ部門のバーバロ氏は述べた。

わかりにくそうだが大変重要な決定である。すなわち、余命6か月以下と医師から診断書が発行されたとき、または長期療養施設等に6か月以上いて退院の見込みがないとき、のどちらかで、死亡保険金額2万5千ドル以上の保険契約を持っている場合は、死亡保険金額にほぼ等しい金額を、追加保険料なしで、前倒し支払いする。また、新規契約については死亡保険金額5万ドル以上についてこの取扱いを認める。とりあえず、この取扱いを現在認めている10州に限られるが、順次拡大していく予定である。エイズ患者本人とその家族にとって朗報であることに間違いない。

3. トレードマークの「岩」はなぜ変更されたのか

米国の産業界では、マーケットへの新規参入と公正な競争とを確保することは、健全な経済発展と消費者保護のための大指導理念とされている。しかし歴史的にみた場合、この指導理念が、強調されすぎていたときと、逆に忘れられていたときとがあった。極端な自由競争に振れると、今度は行き過ぎに対する批判が嵐のように巻き起り、逆に極端な管理競争へと振れ出す。その振幅の大きさは日本経済の比ではない。そして実際にレーガンが政権をとってからは、航空、運輸、通信、金融その他の数多くの業界において、一気に規制緩和の方向へ走り始めた。米国をして「荘大な実験場」と呼ぶ人がいたが、この意味でまさに適切である。

この金融革命の嵐が来るまではプルデンシャルも、もっぱら伝統的な国内保険業務に専念していた。しかし同社は、当時の環境変化を正確に見通し、金融コングロマリット路線を鮮明に打ち出し、規制緩和の大きな波を乗り切って、現在の地位を築き上げた。この点では、大変な先見の明があったといってもよいだろう。そして本稿に紹介したように、昨年一年間も同社は多角化戦略を強力に推進している。

ところで、冒頭の「岩」の話であるが、15代目の「岩」は結果的には抽象化が過ぎて、同社のマークと認識できなかつた向きもあったため、今回の16代目の「岩」に変更されたというのが今回のロゴ変更の答である。理由としては取るに足らないもののようなのだが、ここに一つの解釈が成り立つ。

'84年に抽象的な「岩」を採用したときの同社は、折からの規制緩和の波に乗って多角化路線を懸命にひた走り、伝統的な保険会社のイメージから脱皮することに躍起になっていた。テレビでも超近代化した同社をアピールするCMを流し、必死の努力が続いた。しかし今振り返ってみると、子会社を通じて銀行証券を始めとした多様な業務への進出を果たし、かつ立派な業積を収めている同社は、名実ともに立派な総合金融機関になっていた。肩肘張って自ら名乗る必要は、もうなくなったのである。そして同社が今、アピールする必要があるのは、雑多な金融機関がひしめくなかでの「プルデンシャルならではの確かさ」であり、そのためのロゴの視認性である。だからこそ16代目が登場し、CMも変わったのである、と解釈するのは筆者だけだろうか。

閑話休題……米国のホテルに宿泊すると、テレビの上に小さな箱があり、有料テレビ映画のチャンネルがついている。5本は新作やクラシック、3本はアダルトである。1本見ると7ドル前後で、チェックアウトのときに請求される。実はプルデンシャルは、この有料ケーブルテレビの「スペクトラビジョン」も買収した。すわ娯楽業界にも進出かとも報道されたが、どうやら単なる資産運用の一環とのこと。おおらかな国ではあるが……