

国内損害保険事業

Q: 想定よりも早いペースでコンバインド・レシオが減少してきているが、消費税増税により3pt増加する見込みとなっている。この対応策として、保険料・事業費の面から対策が打てると思うが、現時点での考えを聞かせてほしい。また、消費税の増税は決定しているが、経営計画値の見直しは行なわないのか。

A: 自動車保険の収支改善を背景に、全体のコンバインド・レシオは改善の傾向にある。消費税増税影響は中期経営計画には織り込んでいないが、5%増税となった場合の影響を350億円程度(税後)と試算している。保険料自体は原則非課税であるが、保険金や事業費は消費税増税の影響を受けるため、将来的には料率改定に繋がることが考えられる。主力の自動車保険では、等級制度改定により小規模損害の請求が減少してきているものの、改定による保険料への影響などが現時点では見えておらず、こうした要因を分析してから判断したい。

現在のところ消費税増税による計画値見直しは予定していない。等級制度改定の影響などを見極めたうえで、保険料を調整するなどの必要な対応を検討・実施したい。

Q: 長期的視点で、自動運転といったイノベーションが自動車保険の収益性に与える影響はどうか。

A: トータルの影響は現時点では不明だが、保険会社の立場からすると、リスクの種類・質が大きく変わってくるものと思う。例えば、事故の責任は運転手か、自動車メーカーかといったことであり、仮に自動車メーカーの責任となれば、生産物賠償責任を担保する保険に該当するかもしれないし、場合によっては保険の対象外になる可能性もある。また、自動車運転を嗜好する人もいるが、当面は自動運転車とそうでない車が混在しているような状況も考えられ、自動車事故が増加するか否かもわからない。現時点では自動運転が即、保険料の引き下げに繋がるものとは考えていない。

また、事故回避支援システムによる事故抑制効果については、現在データを収集中である。大数の法則が働くまでデータを集める必要があり、時間を要する。

Q: 合併準備として実施済み・実施予定の施策があるが、ポジティブだった面・ネガティブだった面について教えてほしい。また、合併シナジーと一時コストの両者とも今回修正されているが、その理由は何か。

A: ポジティブなものとして最も大きいのは人事かと思う。役員や支店長などのポストを早期に決めたことは大きい。また、フェアでオープンな人事体制が作られたと思う。この結果、方向性が明確になるとともに、社員の不安が払拭され、具体的な課題へ対処していく段階に進めることができた。

合併シナジーと一時コストの両方が増額修正となったが、一時コストの増加は、希望退職の追加実施に伴い特別加算金見込み(57億円)を認識したことや、店舗統合の前倒し実施などによるものである。合併シナジーについては、昨年度実施した希望退職の効果などによる人件費シナジーである。

国内生命保険事業

Q: 第三分野でも新契約ANPは昨年からの減少の傾向が続いているが、その背景について教えてほしい。また、チャネル強化の余地・打ち手は何かあるのか、実施している施策などについて教えてほしい。

A: 第三分野を含めて競争が激化している。今年に入ってから医療保険の料率を引き下げた会社もあるようだ。

販売戦略としては、我々の強みである損保チャネルを一層強化し、損保社・生保社間で連携した施策を実施している。価格戦略については、ひまわり生命の主力商品では5年間保険料を変更していないケースもあり、値下げの可能性も含めて検討している段階である。

また、損保社では営業目標を2社合算ベースで立てており、損保チャネルの強化余地の観点からも一層の効果を期待している。

## 海外保険事業

Q: 海外受再の収支残などの収益性を示す指標があれば教えてほしい。

A: 受再の拡大によりコンバインド・レシオが2pt改善する計画としており、一定程度の収益性は確保できる見込み。なお、自然災害リスクがあるため収益は変動するが、見込みにあたっては平準化して織り込んでいる。

## 経営計画

Q: 中期経営計画の達成確度が高まったとのことだが、国内生損保、海外のいずれの要因が大きいと感じているか。

A: 当グループとしてトップライン・ボトムラインを拡大させていくうえでは海外の比率を高めていく必要はあると考えている。ただし、足腰を強くする観点では、引き続き国内損保・国内生保の取り組みが重要であることに変わりはない。国内損保の不確定要因として、消費税増税や修理費単価の増加などがあるが、状況はボトムアウトしたとの感触を持っており、5%程度の利益は確保できる状況になると思う。

国内生保は想定を上回るスピードで価格競争が始まった感があるが、ボトムラインに問題を生じさせないよう、慎重に価格面での検討をしていきたい。また、販売チャネルとしても地銀に大きな強みを持っており、この点も今後伸びる余地と捉えている。

損保マーケットの地合いとして、安さを重視する価格一辺倒の志向が変わりつつあると思う。実際、セゾン自動車火災も好調であるが、価格だけでなく、お客さまのサービス品質に対する志向が高まってきているものと考えている。

## 資本政策

Q: 長期にわたってPBRが1倍を下回っているが、ディスカウントの最大の要因は何と考えているか。

A: PBRの改善に向けて重要な点はやはりROEをあげていくことに尽きる。アリアンツに代表される欧米の保険会社でも、PBRが1を下回っていた時期があったが、彼らも教科書どおり基本的なことを着実にやってきたのだと思う。当社としても基本的なこと、つまり本日ご説明したことを着実に実行することで、企業価値を改善していきたい。

Q: 2015年度以降のROEはどの程度の水準を視野に入れているか。コンバインドは95%を下回っていく余地はあるか。

A: ROEの数値目標は中長期的には7%を超え、2桁を目指したい思いはある。一方、コンバインド・レシオについては、損害保険事業の公共性などの観点も踏まえると、90~95%程度が妥当な水準なのではないかと考えている。コンバインド・レシオ95%を前提とした場合、ROEは2桁に達しないように見えるが、保険事業以外の金融事業、サービス事業に取り組むことで達成していきたい。サービス産業として拡大する意図はこのような考えも背景にある。

## 株主還元

Q: 今後の配当増加の条件や、自社株買いと配当による還元のバランスについて聞かせてほしい。

A: 算式的に決めるものではないが、安定配当を基本に、生保を除いた修正利益の50%を還元性向とする考えを堅持したい。国内損保を中心に修正利益を高めることで、ROEを高め、株主還元ファンドを拡大させていきたい。

一方で生保の利益をいつまで還元原資から控除するかといった議論もあるかと思う。EVが会計利益に寄与してくることがはっきりしてくれば、何らか係数を乗じて還元額に加算するなどの手法を考えられるかもしれない。

自社株買いについては、収益とリスクバッファの状況を見て、都度自社株買いを行なうか否かを決定していく。例えば、仮に1500億円規模でPBR2倍程度の保険会社をM&Aした場合、1000億円規模のリスクバッファが必要となる一方、政策株式削減では削減額の4割弱がリスク削減につながる。その他、等級制度改定の影響、消費税増税対応など、経営課題の一つ一つに対策を打ちつつ、自社株買いについても判断していきたい。

Q: 昨年度実績である83億円を上回る自己株式取得は期待してよいか。

A: 実施した自己株式取得83億円は、昨年度の20円減配に相当するもの。実績は実績として認識したうえで検討・判断していくが、今の段階でこの金額が上限だとは考えていない。

以上