

中期経営計画

Q: 次期中計におけるROEの目標水準や利益構成のイメージを教えてください。

A: 「世界に伍する」という視点など、グループ内外の状況を踏まえ、最終的に目標水準を決めていきたい。利益構成のイメージとしては、ボトムラインおよびトップラインとも海外保険事業の割合が高まっていくと見ている。引き続き、成長分野への投資を行うことで、海外保険事業のさらなる利益貢献を展望し、検討を行っているところである。詳細は次期中計のなかでお示ししたい。

Q: 「世界に伍していくグループ」とは、どのような比較指標や視点で捉えればよいか。

A: 指標としては1つに限られるものではないが、比較可能性が重要である。修正利益などの当社固有基準ではなく、IFRSといった共通基準が比較指標になりうるだろう。

また、ビジネスモデルの独自性も重要な視点である。アリアンツ、アクサ、マフレなどにおいては、各々独自のビジネスモデルを構築している。こうしたビジネスモデルと比べてどのような違いがあるかも見る必要がある。

国内損保事業

Q: 次期中計において、ROE7%水準では満足しないとのことだが、コンバインド・レシオの改善、特に事業費率の改善に向けてどのようなプランがあるのか。

A: 物件費については、来年度以降、旧日本興亜損保の保有契約管理システムの移管が完了することなどを考慮すれば、数十億円規模でITコスト等の削減が可能と見ている。また、合併完了に伴い、遊休不動産の整理などが進むことも考えられる。人件費については、国内損保事業への要員集中は非効率と考えており、グループ全体での要員再配分を進めたい。これを丁寧かつ具体的に進めていくことで、さらなる効率化が可能ではないかと考えている。さらに、ICTを活用することで代理店との二重構造問題への対応、営業部門の要員削減や効率化が期待出来、既に着手している。一方で最終形にしていくためには相当程度の投資も必要になるため、慎重に検討している。

将来的な事業費のプラス・マイナス要因については、次期中計の中でお示ししたい。

Q: 直資代理店を活用することにより、二重構造問題を是正する可能性はあるのか。

A: 代理店が損害保険会社の営業店としての機能を持つようなことができないかを実験している段階である。地域によっては、こうした取組みにより営業店の陣容などを抑制できる可能性はあると見ており、事業費率改善に繋がる可能性があると考えている。

Q: 自動運転自動車に付保できるような自動車保険の検討は進んでいるか。

A: 自動運転自動車自体が現在の法律で定義される自動車に該当しないため、自動車保険は自動運転自動車に対応していない。将来は自動運転自動車と人が運転する自動車が混在する状態になり、製造物責任といった形でリスクが変わるかもしれないが、リスク自体は依然として残る。また、サイバーテロといった別の問題も発生しうる。自動運転自動車に対する保険のあり方について検討しているが、おそらくテレマティクス関連の保険が先行して普及すると考えている。

国内生保事業

Q: 今後のひまわり生命の利益拡大に向けた具体的な取組みおよびEVの見通しについて教えてください。

A: 引き続き、国内生保は海外とともに成長のドライバーであると考えている。新社長が4月に就任し「5年を目処にJ-GAAP利益を現在の100億円水準から倍に、長期的には保有契約件数700万件を目指し、国内トップ10の生保を目指したい」といった抱負を語っている。具体的な戦略を検討中であるが、まずはICTを活用した販売手

法の改革や限定告知型医療保険の投入など、成長に向けた新たな施策を打ち出しつつある。
現行中計における生保利益指標にはMCEVを用いているが、IFRS導入に向け準備を開始していることを踏まえると、次期中計ではIFRSの考え方も生保利益指標の選択肢になるであろう。また、株主還元原資への生保利益の算入についても課題と考えており、方向性を検討中である。

海外保険事業

Q: 今後の海外M&Aは、次期中計の期間内に行うのか。また、アジアというよりは、欧米の元受保険会社のM&Aを志向しているという認識で正しいか。

A: 一般論として、2020年までの保険マーケットの見通しは、新興国市場では成長率が高いものの、絶対額での世界シェアは現在とそれほど変わらない水準になると見ている。
次期中計のボトムラインを野心的なものにするとすれば、新興国への積極的な投資だけでは達成できないだろう。したがって、キャンピアスやスコールといった案件でも既に学んだが、先進国市場への参入を検討する必要があると考えている。M&Aの時期は、個別案件の状況次第である。

ERM・資本政策

Q: 2014年度の総還元性向(除く生保)が50%となった。同様の考えに立てば、2015年度では1,380億円の50%が総還元額となり、相当の自社株取得を行うことも可能に見えるが、現時点ではどのような方針か。

A: 既にお示ししている1株当たり80円配当を実施した場合、機械的に50%を当てはめて計算すると367億円の自社株取得額が試算される。2010年の経営統合以降、自然災害による赤字決算の際にも安定配当を継続してきたことから、2010～2015年度累計(2015年度配当予想を含む)では2,121億円の株主還元となる一方、利益合計は1,760億円となり、総還元性向は124%になる見込みである。したがって、2015年度業績に対する自社株取得を実施しない場合でも「中期的に50%」を達成できるとも考えられるため、可能性の問題としては、0～367億円の自社株取得がありうる。なお、台風シーズンが過ぎ、国内損保の業績が見えてくる中間期頃から具体的に検討を進めていくことになると考えている。成長投資と還元のバランスおよび2014年度業績に対する総還元額455億円という実績も意識しながら、社外取締役の意見などを踏まえ決定する予定である。

Q: 政策株削減の説明にあったRORの活用状況およびコーポレートガバナンス・コードの対応状況を教えてください。

A: コーポレートガバナンス・コードでは、リスクとリターンの観点から経済合理性を踏まえ、政策株保有のねらいを具体的に説明することが求められている。

グループ全体として、リスクとリターンの観点から政策株式の削減を進めてきた。今後はさらに個別銘柄のRORといった定量的指標重視しつつ、保険取引の状況など定性的な要素も考慮して削減を進めていく。

コーポレートガバナンス報告書での開示にあたっては、社外取締役の意見なども踏まえて6月中旬を目処に決定する予定である。なお、RORについては、個別銘柄毎に開示はしないが、売却・保有の経済合理性を判断・説明するための社内指標として活用していく方針である。

以上