

## IRミーティング(2017年5月25日実施) 質疑応答要旨

### ～中期経営計画の進捗～

#### 経営戦略

Q: 説明資料に「2017年度はこれまでの成果に魂を入れる」とあるが、2016年度までにプラットフォームを構築し、2017年度から利益化していくという趣旨か、あるいは、これまでの取組み成果に不足があると感じているのか。

A: それぞれの事業フェーズに応じて、取組みを具体化していくという趣旨である。

例えば、介護事業は業界第2位の規模を確保した後、品質やブランド力を向上させていく必要があると認識している。国内損保事業は、事業オーナーの下、損保ジャパン日本興亜、セゾン自動車火災、そんぽ24の3つの損保会社に対する最適な資源配分を通じて、企業価値を極大化する動きを具体化させたい。海外保険事業は、端的にPMIを着実に実行し、Sompo International(エンデュランス)(以下SI(エンデュランス))をプラットフォームとして機能させることが重要と考えている。

Q: 2018年度の修正連結利益計画2,200～2,300億円に向け、どのような部分で利益成長を見込んでいるか。

A: 現時点での2018年度修正連結利益は、2,200～2,300億円を超えるようなシミュレーション結果となっている。国内損保事業は、トップラインが2016年11月から増収トレンドに転じた。国内生保事業は、契約の積上げにより、修正利益が計画に向け順調に推移する見通しである。介護・ヘルスケア事業の規模はまだ小さいものの、数十億円単位で利益改善を見込んだ。そして、最大の成長ドライバーはSI(エンデュランス)を中心とした海外保険事業である。SI(エンデュランス)のこれまで同様のオーガニック成長に加え、SOMPOホールディングス加入によるシナジー効果も発揮できるはずであり、利益水準をさらに拡大できると考えている。

Q: 国内自然災害以外に敢えてリスク要因を挙げるとすれば何か。

A: 国内自然災害は、どういうレベルでリスクをコントロールするかを利益の水準とのバランスを念頭に適切に対応している。エマージング・リスクについては、地政学的なリスクやサイバーリスクなどが考えられるが、これらについては検討を進めている段階である。今後、海外保険事業の割合が大きくなっていくため、保険引受および保険金支払の両面での為替リスクには十分留意する必要性もまた、認識している。

Q: Trov社への出資は、同社の日本進出を想定したものか。あるいはInsTechへの投資を積極化する一環か。

A: Trov社は保険会社ではなくSNSを主体としたデジタル・スタートアップと捉えている。デジタル化による破壊的イノベーション(Digital Disruption)が起きたときに一番怖いのは、保険会社が単なるバランス・シート提供者になることである。今回の投資は、破壊者側(Disruptor)が何を考えているか知ると同時に、場合によっては彼らと共に破壊的イノベーションを起こしていくことも想定したものである。

Q: デジタル戦略の中で、2018年度までに事業費率改善に寄与、あるいは事業化していくものはどれくらいあるか。

A: SOMPO Digital Lab 設立から1年になるが、実証実験中の案件が19件、企画中の案件が14件、検討中の案件が8件ある。その多くは、サービス拡充や品質改善、あるいは生産性の向上に資する取り組みである。さらに、保険金支払部門やコールセンター部門において、デジタル活用の動きが進んでいる。

#### 株主還元

Q: 配当と自己株式取得のバランスを見ると、同業他社に比べて配当割合が低い。今後の配当の方向性は。

A: 当社の株主還元方針は、中期的に修正連結利益の50%を株主にお返しするというものである。大型M&Aを実施した場合には、格付けなどにも留意し、総還元性向が50%を下回ることもあり得るとお伝えしていたが、SI(エンデュランス)買収後の財務健全性などの状況を踏まえ、結果として50%の還元性向を堅持した。

配当と自己株式取得のバランスを考えるにあたっては、株価水準などを注視している。異常危険準備金などを調整した修正ベースのPBRは1倍を切る水準であり、自己株式取得は引き続き有効な手段だと考えている。また、株式市場の声も多数お聞きしているが、特に北米の投資家を中心に、自己株式取得を求める声も根強いと認識している。グループCFOとして、自己株式取得を取締役に提案する際には、過去、増配をセットにして議論してきた経緯がある。さらに、配当利回りなど、市場や保険セクターの動向は十分認識しており、今後、投資家・アナリストのみなさまの意見も踏まえ、これらのバランスを検討していく方針である。

#### 国内損保事業

Q:自動車保険の参考純率が改定となった場合、保険会社の裁量のもと値下げ幅を抑えるのか。あるいは他に値下げをオフセットするような施策を考えていくのか。

A:報道のとおり、自動車保険の参考純率が8%程度引下げとなったと仮定すると、保険料への影響は5%弱になると想定される。事故減少などを受けての参考純率改定であることを踏まえると、お客さまに還元することは当然のスタンスであるが、過度な料率競争に突入するつもりはない。保険料水準としては、今後、消費増税、民法(債権法)改正、修理費単価の上昇などの要素も踏まえて、総合的に判断していくことになる。

Q:2018年度に事業費率が低下する計画だが、大規模システム投資を想定どおり進捗させ、それによる事業費削減効果が2018年度から発現してくると見込んでいるのか。

A:システム投資などの先行投資は、2018年度までは年間100億円程度を計画し、その期間の事業費削減効果はあまり織り込んでいない。事業費率の低下想定に関しては、増収を主因としたものである。

#### 介護・ヘルスケア事業等

Q:介護事業は今後、さらなる買収により業界1位を目指すなどの拡大シナリオもあるのか。

A:介護市場は今後も拡大を見込んでいるが、施設介護への需要が2025年あたりをピークに漸減していく一方、在宅介護への需要が高まると想定している。したがって、長期的には在宅介護ビジネスを志向していく必要性を認識している。在宅介護サービスを多くの方に提供するにあたり、品質と一定の利益率を確保するためには規模を迫る必要もある。ただし、まずは基盤構築を優先しており、買収を先行させるつもりはない。

Q:優秀人材の流出など、介護事業において想定しているリスクは。

A:ご指摘のとおり、最も大きなリスクは人材である。人材、収益性、品質の全てを追い求めるためには、規模の拡大とデジタル技術の活用が鍵になると考えている。規模を確保し、業界での発言力を高めた上で、民間企業として社会保障制度に対する国民の不安を解消するような役割も担っていきたい。

Q:介護事業の入居率が一定水準に達した後の利益モデルを確認したい。

A:利益率だけを考えれば富裕層をターゲットとする選択肢もあるが、当社はボリュームゾーンをターゲットとしており、利益を出すためには入居者数の拡大とコストコントロールおよび品質のバランスが重要になる。当社ならではの点でいうと、損保ジャパン日本興亜やひまわり生命のノウハウを活用し、リスクファイナンスの仕組みを取り入れたサービスの提供が可能だと考えている。現在では統計データが十分に揃っていないが、先進的な知見を持つ複数の大学とも連携し、研究を開始している。

#### 海外保険事業

Q:シャーマンCEOが4,000~5,000億円規模のM&Aを検討しているといった内容のインタビュー記事が出ていたが、今後のM&Aについて、本社側からはどのようにコントロールをしていくのか。

A:記事の発言は、シャーマンCEOのコメントではなく、海外M&A担当のナイジェル・フラッド常務の発言である。明

確化を図らせてもらうと、4,000～5,000 億円規模の M&A を実施するという主旨ではなく、それだけの資本余力があるという回答をしたものである。シャーマン CEO とフラッド常務、江原海外事業オーナーの 3 名で構成する先進国統括会社の取締役会が決定できる M&A はその 10 分の 1 程度の規模にすぎない。それを超える金額となる場合、当然 SOMPO ホールディングス取締役会の決議が必要であり、グループ CEO も十分に関与する。申し上げられることは、引き続き M&A のアペタイトはあること、資本余力も一定あるということであるが、現時点で具体的な案件がある訳ではない。

Q: SI(エンデュランス)はシャーマン CEO の加入以降、アンダーライターを 200 名規模採用し、年間 10%を超える増収を実現してきた。今後も同様にアンダーライターを増員することで増収を目指していくのか。また、増収に伴いリスクも増大すると思うが、リスク管理はどのように行っていくのか。

A: 今後も適切に優秀なアンダーライターを採用しながら増収を目指していく方向性に変更はない。特に米国元受事業(スペシャルティ保険)に力を入れている。リスク増加の側面であるが、自然災害リスクは、SI(エンデュランス)含めて、グループベースで規律ある集積管理を既に行っている。SI(エンデュランス)には取締役を派遣しているだけでなく、指名・報酬委員会やリスク管理委員会にも SOMPO 側から委員を派遣してマジョリティを形成しており、ガバナンスの実効性と透明性を確保している。

Q: 2018 年度に向けて、SI(エンデュランス)の利益水準がさらに拡大すると見込んでいるようだが、買収から間もないこの段階で SI(エンデュランス)の利益が上ぶれると判断したということか。

A: 買収完了以前は SI(エンデュランス)の作成した経営計画をもとに、相当程度保守的な調整を加えたうえで、中期経営計画に織り込む数値とした。一方、現在は SI(エンデュランス)が、既に SOMPO グループの一員となり、具体論を踏まえて、どこでどれだけ利益を上げられるかということを積み上げた結果、当初の保守的な見積りよりも大きい利益貢献を見込んだということである。

Q: SI(エンデュランス)買収に伴い、海外保険事業のリスク量と分散効果はそれぞれどの程度増加したか。

A: 当時の試算によると、保険引受リスクが 1 千数百億円程度、資産運用リスクが 1 千数百億円程度、各々増加する一方、分散効果もおおよそ 1 千億円増加、差し引き 1,800 億円程度のリスク量が上乗せされたことになる。

以 上