

全般

Q: ジェイムズ・シェイ新オーナーにとって、SOMPOの一員となることを決意するに至った要因は何だったのか。SOMPO ホールディングスの魅力は。

A: 日本で生活した経験もあり、日本の社会・ビジネスに興味があったが、櫻田 CEO のビジョンに感銘を受け、SOMPOの一員になりたいという思いに至った。SOMPO は既にグローバルで大きなプレイヤーであるが、さらにプレゼンスを高めることができると考えており、そのようなチャンス溢れる SOMPO の一員となれたことに喜びを感じている。

Q: ジョン・チャーマン氏が退任したが、今後どのように成長を維持させていくか。

A: チャーマン氏の功績はよく理解しており、彼の築いた基盤をベースに、一貫性も意識して経営を行ってきたい。自身もこの業界で 25 年に及ぶ経験を積み、知識、人脈を築いてきた。Sompo International（以下 SI）は優秀なメンバーにも恵まれているので、連携してチャーマン氏が築いた基盤をしっかりと引き継いでいきたい。

ウクライナ・ロシア関連リスク

Q: 航空保険や保証保険の引受を行っているようだが、ウクライナ・ロシア関連の影響は。

A: 航空保険は米国の小型軽量機、保証保険も米国が主な対象である。その他全般、同地域のリスクを対象とした引受は軽微であり、適切に管理されている。

Q: ロシア・ウクライナ関連の運用資産はどの程度か。間接影響含め、ロシア・ウクライナ情勢が与える影響をどのようにみているか。

A: 金融市場、サプライチェーン、インフレ、資源価格上昇など幅広く間接影響を注視している状況であり、状況に合わせて適切な管理を行っていく。資産運用はドル建て米国債券を中心に保守的な運用をしており、ロシア・ウクライナ関連の資産は極めて少ない。クレジットスプレッドも拡大してきているが感応度は小さく、影響は軽微である。

中期経営計画の進捗、今後の成長戦略について

Q: 中期経営計画では 90%を下回るコンバインド・レシオを計画しているが、現在の環境を踏まえて計画を修正する必要はないか。

A: 自然災害の影響については予測がすることが難しいが、北米プロパティリスクの削減など必要な対策をとっており、今後も継続していく。契約全体の条件改善に伴い損害率および社費率も改善しており、今後のコンバインド・レシオの推移に自信を持っている。

Q: 2023 年度の修正利益目標に向けて、社内でリスクファクターはあるか。

A: 一般的な社内リスクファクターとしては、企業文化、人材、モチベーションなどが課題となるが、現時点で社内リスクファクターは認識しておらず、目標達成に向けて期待感を非常に高めている。

Q:2023年度の修正利益計画に向けての道筋について教えてほしい。保険引受や資産運用などオーガニック成長でどの程度成長できるのか。M&Aも必要なのか。

A:2023年度の修正利益計画には、M&Aによる利益貢献額は織り込んでいない。オーガニック成長によって、継続的に利益成長・地域分散を図っていくが、トップライン成長だけでなく、アンダーライティングの強化なども組み合わせて達成していく。具体的には、ファイナンシャル・ライン、保証保険、クレジット・ライン、航空保険、農業保険などスペシャルティ種目によって、更なる成長を図っていく方針である。地域としては、カナダ、ドイツ、スイス、スペイン、東南アジアなどは当社マーケットシェアが小さく、成長余地があると考えている。また、機会があれば、M&Aも実行していく方針である。地域・種目の拡大や人材獲得という観点では、大型M&Aだけでなく、ボルトオンM&Aも重要と考えている。

Q:日本企業は大型M&Aのタイミングが遅く、高く買ってしまいがちな印象だがSOMPOはどうか。

A:これまでSOMPOは、適切なタイミング・金額でM&Aを行っているとは認識している。現在は対象候補先の価格が上昇してしまっているが、引き続き規律を重視して取り組んでいくべきだと考えている。SIは投資に対する中長期的な安定リターンは勿論のこと、文化や事業面のフィッティングも意識しながらM&Aを行ってきた。昨年度に実行したDiversified社もその一例であり、過去からの中長期的な取組みにより、SIは米国農業保険のトッププレイヤーの地位まで到達した。今後も忍耐強く案件を追っていきたい。

自然災害など拡大するリスクへの対応について

Q:自然災害リスクの軽減をどのように図っているのか。

A:自然災害リスクは、引受限度額削減や上層レイヤーへの引受シフトなどリスク削減を意識的に行っている。並行して、自然災害リスク以外の引受拡大によるポートフォリオ分散の拡大に取り組んでおり、利益のボラティリティ低下につながっている。

Q:直近の世界情勢などを踏まると、新型コロナ影響等、リスクが大きくなる傾向がみられるが、中長期的にビジネスに与える影響についてどう考えるか。

A:大きな課題・変化が市場に起きていると認識している。保険事業では、20年前はアクチュアリーが過去の長期的な損害のトレンドなどを基に、将来の損害予想を算出していたが、現在はリスク・ポートフォリオ分析が難しくなっている。今後発生しうる、サイバーリスク、地政学リスク、気候変動などの課題に対して、保険業界は適応していく必要があり、卓越したアンダーライティング・ノウハウ、ポートフォリオ管理、キャパシティの把握、分散が重要と認識している。当社のポートフォリオは、堅固なものとなっていますが、地理的な分散もさらに拡大できると認識しており、中長期的なビジョンを据えて、取り組んでいく。外部環境は、今までにないスピードで変わっているが、当社の商品開発、ディストリビューション、事業の効率性向上、リスク選択に寄与するデジタル投資も行っており、外的環境の変化は機会でもあると認識している。

Q:インフレ影響と対応策について教えてほしい。一部はレートアップに反映していると思うが、将来的に損害率が悪化する可能性はあるか。

A:過去2~3年は、支払コストやソーシャル・インフレーションの影響を上回るレートアップを達成できて

おり、現時点の引受ポートフォリオに問題はない。過去の契約・備金についても適宜見直していくが、こちらでも現時点では問題はない。

インフレについては、過去契約に伴う備金の水準、および新契約のプライシング水準が重要である。過年度発生事故については、直近のソーシャル・インフレーションの状況も踏まえつつ、備金算出の過程で現在と将来のインフレを織り込んでいる。新契約については、インフレ影響を先取りしてカバーし、収益性を高めるのに十分なレート水準を意識している。

その他

Q:国内損保事業との連携状況は。

A:グローバルクライアントの引受対応・サービス提供において日頃より密に連携している。再保険、人材育成など戦略全般で国内損保事業オーナーと連携しており、シナジーをさらに創出していきたい。アンダーライティング、引受キャパシティ、再保険、商品開発など事業横断での取組みをさらに拡大させ、規模と分散の進展につなげていく。

Q:SIのROEの水準について教えてほしい。今後も高い成長が継続する場合には、資本をより多く配賦していく方針か。

A:SI コマーシャルのROEは、過去数年間負債レバレッジを掛けずに10%弱で推移しており、今後は、中長期的に高い成長を維持しながらROEを10%超に引き上げていく方針である。一方で、SI リテールについては、ブラジルを中心とした事業の再構築などの影響もあり、SI コマーシャルの水準には届いていないものの、今中計期間において、魅力的なROE水準に改善していくと考えている。

グループ全体の修正連結ROEは10%超を目標としている。その上で、今中計から事業別ROEの目標を掲げている。なお、事業別ROEにおける資本については、海外保険事業はリアル資本を用いて算出しており、成長計画に合わせて必要な資本を配賦している。一方で、国内損保事業や国内生保事業では、リアル資本に余裕があるが、その余剰資本をグループ全体の成長投資に充当している状況を踏まえ、リスク量に応じたバーチャル資本を分母として事業別ROEを算出している。各事業で事業別ROE目標を達成することを通じて、グループ修正連結ROE目標10%超を達成していく。

以上