

経営戦略・経営目標

Q: 2020年度以降の修正連結利益目標 3,000億円・修正連結 ROE 目標 10%を上方修正する可能性はあるか。

A: グローバルトップ 10 という、我々の目指す姿のベンチマークとして、修正連結利益目標 3,000億円を掲げている。目指す姿については、あらゆる角度から検討を開始しているが、現状お示している目指す姿が変わらない中において、経営目標数値だけを増減させるということは想定していない。

Q: 市場からの評価として、ここ1年の株価パフォーマンスなどをどう評価しているか。

A: マーケットをみると、株価が中長期でアウトパフォームしている企業に共通していることは、短期的な利益拡大だけでなく、将来の成長ビジョンを具体的に示していることであると考えている。ボトムラインを着実に拡大しつつ、将来の成長ビジョンをより具体的に数値も含めて示したうえで、実現していければ、飛躍的に株価パフォーマンスは向上すると考えている。したがって、ボトムラインの成長性を追求すること、すなわち、海外事業を利益成長の起爆剤としつつ、国内損保事業のコンバインド・レシオをさらに向上させていくことに注力し、その上で、保険を超えたユニークなビジネスモデルの構築を具体的に示し、実現していくことが、株価パフォーマンスの向上につながると考えている。

株主還元

Q: 同業他社が、18年度から株主還元対象利益に有価証券の売却益を算入したが、SOMPOでは、今後、株主還元対象利益の定義を変更する可能性はあるか。

A: 18年度は、株主還元の方針は変更せず、現行の方針できちんと株主還元を行っていきたいと考えている。当社は、経営努力により各事業が獲得した利益を株主に還元することが基本であると考えている。一方、19年度以降については決定していることはないが、硬直的な考えを持っているわけではなく、様々な選択肢を柔軟に検討していく。いずれにしても、経済価値ベースでの管理をきちんとする中で、ESR(エコノミック・ソルベンシー・レシオ)の水準や資本効率向上などの観点を踏まえ、株主還元の原資である修正利益の定義や総還元性向などについて検討していく。

ガバナンス・人材

Q: サクセッション・プランへの取り組みについて教えてほしい。また、海外事業が拡大する中で、経営に外国人を活用する可能性はあるのか。

A: 当社は、指名・報酬委員会を設置し、委員長を含めた社外取締役4名とグループCEOでメンバー構成している。サクセッション・プラン含め、この委員会において適切に議論されている。

外国人の経営人材については、常務執行役員のナイジェル・フラッドを M&A や SI のプラットフォーム化の推進という役割で任命している。

プラットフォームには、企業向け分野とリテール分野があるが、ガバナンスが非常に重要と認識している。リテール分野のプラットフォーム化も多様なバックグラウンドをもった多国籍な経営人材で進めていく予定である。

国内損保事業

Q: 自動車保険の将来を見る上で、レベル3(条件付自動運転)までの自動運転車が主体となる2020年から2025年頃までは現行の自動車保険の枠組みで補償していく方針が、直近政府から出されているが、自動車保険の収入保険料への影響をどう見ているか。また、2026年以降、完全自動運転となっていく場合、自動運転車による事故が車両所有者の責任ではなくなる可能性があるが、その場合の影響はどうか。

A:新車販売台数における ASV(高性能安全機能)搭載車の割合が足元では 6 割程度になっており、一定普及してきたわけだが、足元の事故率減少トレンドに減速傾向が見られるとも認識している。今後の動向をよく見る必要があるが、このような状況であれば、2020 年度以降も自動車保険の収支に大きな影響はないと見ている。

中長期的には、限定的な地域での自動運転車の早期完全普及なども想定されるものの、車を運転したいと思うユーザーの存在なども踏まえると、自動運転車と自動運転車以外が混在する時期が相当長期間継続するのではないかと考えている。自動運転車の登場・普及は、従来型のリスクを低減させる可能性が高いと言えるし、そうであるべきだが、一方で、製造物責任リスク、リコールリスクやサイバーリスクなどが増加する可能性があり、自動車に関わるリスク全体が急激に減少していくことは想定していない。

Q:自動車保険の保険料水準とコンバインド・レシオの今後の方向性は。また、直近報道された火災保険の参考純率改定に関連して、今後の火災保険のコンバインド・レシオのあるべき姿をどのように考えているか。

A:足元の自動車保険のコンバインド・レシオは、95%を大きく下回っている一方で、ご認識のとおり、火災保険は自然災害影響などもあり、95%を上回ることもあるという状況にある。今後のコンバインド・レシオの水準は、保険料の料率改定影響等により自動車保険では若干の上昇を見込む。一方で、火災保険では、現状を踏まえれば、報道にあったとおり、料率改定も検討される可能性があるかと認識しており、その場合は、自動車保険の影響を一定程度火災保険などがカバーしつつ、全体としてコンバインド・レシオは 95%を下回る水準を維持していけるのではないかと考えている。

自動車保険の保険料は、18 年 1 月の料率改定において、将来の外部環境変化などを踏まえた上で各社 2%~3%程度の料率引き下げとした状況である。したがって、当面値下げをする必要性は少ないと考えている。今後も環境を見極めつつ、最適な商品・料率改定を行っていく方針である。

Q:国内損保事業における先行投資が今後増加する予定はあるか。

A:従来から、システム基盤の大規模刷新に取り組んでいるが、長期のプロジェクトであり、コスト・効果の発現タイミングは、基本的に次期中期経営計画となる 2020 年度以降を見込んでいる。

一方で、短期的には、RPA(事務作業等の自動化技術)やAI(人工知能)などのデジタル技術への投資により、効率化を図ることでコスト削減を進めていく方針である。2020 年度まではこうした先行投資を中心に年間 100 億円~150 億円程度を想定している。

Q:大規模システム刷新の効果が 2020 年度以降とすると、今後の国内損保の利益はどのように推移する想定か。

A:詳細は今後お示しすることになるが、19 年度に予定されている消費増税などが、利益成長を一旦鈍化させる要素になりうるが、その後、システム刷新の効果が発現することで従来の成長カーブに戻るというイメージである。

Q:アマゾン社のような企業との競合可能性についてどうみているか。

A:当社は、アマゾン社と同じくプラットフォーマーである LINE Financial 社と提携して新しい保険提供サービスを検討している。現段階では、プラットフォーマーと競合するよりも、協業を模索していく方針である。

海外保険事業

Q: SIのトップラインの年平均成長率は+10%~15%程度と想定されているが、高成長にいたる具体的な戦略はどのようなものか。また、コンバインド・レシオの水準はどの程度を見込んでいるか。

A: 18年度予想のSIのトップライン成長は+30%程度である。そのうち約10%はSompoアメリカ社の統合やボルトオンM&Aなどの要因であるため、残りの約+20%がオーガニック成長と言える。見立てとしては、概ね半分程度が保険マーケットのハード化によるレートアップ、半分が新規契約の獲得になる。足元のレートアップ状況は、業界全体では1桁前半と情報もある中、SIは+7%程度と健闘していると考えている。また、新規契約の獲得は順調であり、レートアップ想定分をカバーしている状況である。もともと、SIの成長力は非常に高く、たとえば過去5年間に渡るソフト化マーケット下においても、年間+16%程度の増率を達成し続けてきた。マーケットが、ハード化に転換した現環境においては、さらなる成長が期待できると考えている。

コンバインド・レシオについては、足元で新規契約獲得費が若干増加しているものの、90%程度の水準でコントロールしていく計画である。

Q: 米国税制改正の影響は。

A: SIはバミューダが本社であるため、米国税制改正によって18年度業績に影響を及ぼすのは、グループ内再保険に対する課税である。ただし、グループ内での再保険スキームを見直したことなどにより、業績影響は限定的であり、お示ししている18年度予想修正利益にも織り込み済みである。

国内生保事業

Q: 今後、遺伝子検査によるガンの早期発見などが可能となった場合の医療保険やガン保険への影響をどう見ているのか。場合によって、保険金の支払い増加などにつながらないか。

A: 遺伝子検査の結果の利用については、現状、生命保険業界全体として慎重に対応する方針である。一般論として、疾患の発見確率が上がる場合は、初期段階では保険金支払が増える可能性はあるものの、データが蓄積されれば、保険料率に反映されていくことになるということであろう。

Q: 海外の事例として、特定疾患に対する逆選択などの問題が起きていると聞いているが、どうみているか。

A: 現段階で、本格検討しているという状況にはない。

以上