

【経営戦略】

- ◆ 損保2社の戦略統合を行うとのことだが、具体的にはどのように変えていくのか。
 - 両社とも代理店経由の営業を行っており、もともと全く異なることをやっているわけではない。営業やシステムを一体化していけば、効率的な運営を行うことができると考えている。
- ◆ 国内損保から生保・海外へ資本をシフトする際に、損保から持株会社への配当増加などの方法を考えているのか。
 - 政策株式削減により創出した資本を海外に振り向ける方針。海外投資については損保子会社レベルで実施しており、持株会社を経由する必要は必ずしもない。
- ◆ 「新しい会社の創設」の意味は。
 - 損保ジャパン、日本興亜損保にこだわらず、新しい会社を創っていくということ。1プラットフォーム2ブランドは一つのプロセスであり、次のステージを意識して、新しい会社を創り上げることにこだわっていきたい。
- ◆ 世界で伍して戦う中で、NKSJの強みは何か。
 - 損保事業はサービス産業。日本の保険会社のサービスレベルは高く、海外でも魅力的に映ると考えている。また、国内でもさらなる品質向上を通じ、差別化を図っていく。

【統合シナジーとコスト】

- ◆ 時間軸で見た場合、シナジーがコストを上回るのはいつ頃になるか。
 - 従来の計画では2012年度にコスト負担が集中していたが、今回の計画では2012年度から2014年度に平準化している。2013年度からプラス効果が表れ、2014年度、2015年度と効果が拡大していく。
- ◆ 新たなシナジーの増加分(220億円)の内訳は。
 - 共同本社化と全国の営業・サービスセンター拠点の統合がシナジーの主な源泉。
- ◆ シナジー効果として建物などハード面の共有化を挙げているが、業務共通化による要員面での効果はどのように見ているか。
 - 全国で組織をまとめることにより要員の効率化が図れる。成長の見込める生保への出向や社外への転籍などを通じ、人件費についても削減効果があると見ている。
- ◆ 今後自動車保険の収支がさらに悪化した場合、追加のコスト削減の余地はあるか。
 - 共同本社、営業・サービスセンター拠点の一体化はかなり思い切った戦略。自動車保険の収支がさらに悪化した場合には、アンダーライティングの強化や料率の改定といった施策を打つことになる。

【コンバインドレシオの改善】

- ◆ 自動車保険の料率改定効果(7%)はどのような外部環境を想定しているか。
→ 今後予定する料率改定と、今般報道されたノンフリート等級制度の改定を見込んでいる。
- ◆ 受再の拡大についての考え方は。
→ 新興国の成長に伴うキャパシティ提供等による再保険事業の拡大を狙っている。気候変動による国内自然災害の増加もあり、受再拡大によりグローバルなリスク分散を図る必要もある。
- ◆ コンバインドレシオは究極的にはどの水準まで下がると見ているか。
→ 収入保険料の半分を占める自動車保険のコンバインドレシオを如何に下げるかが鍵。95%が適正な水準と捉えており、これを目指して取り組んでいく。

【海外保険事業】

- ◆ 海外 M&A について投資金額は変わっていないが、人材面や戦略面等変化はあるか。
→ これまでは主として新興国をターゲットとしてきたが、成長性が高い分 PBR が高い。一方、先進国の PBR は相対的に低い。このような環境下、新興国に加えて先進国もフラットに検討することとした。
- ◆ 海外 M&A で、投資地域のプライオリティーはあるか。
→ 先進国も検討対象としているが、成長を取り込むという観点から、アジアをはじめとする新興国の優先度は高い。
- ◆ 先進国における M&A の方針は。投資金額に上限は設けているか。
→ 先進国の場合、PBR は低くても絶対額は高く、投資金額に上限を設けると言うように投資することが難しい。一方、むやみに 2,000 億円を投資するということではなく、あくまで健全な会社を適正な金額で買うというスタンスで臨んでいる。

以上