

<自動車保険>

- Q. 自動車保険の等級制度改定による保険金への影響はどう見ているのか。
- A. 制度改定の効果はロスの発生に何らかの効果が出てくるものと考えており、現在の試算として、2015年度で損保ジャパン・日本興亜両社計で収支残がおよそ100億円改善するものと見込んでいる。しかし、現在の経営計画ではこれを織り込んでおらず、現在のロスの水準が継続する前提としている。今後精査し、計画への織り込みを検討していく。
- Q. 等級制度の体系変更のみで対策が十分と考えているのか、追加的なロス対策はあるのか。
- A. 保険料の適正化として、この1、2年で連続して保険料引上げを行っているが、分割払いの影響もあり、引上げ効果が現れてくるまでには時間がかかる。また、制度改定・料率引上げ以外の対応策として、入口であるアンダーライティングの強化を継続していく。一方、出口対策としては、事故そのものの減少の他、修理費単価の適正化に一定効果のある優良な整備工場とのタイアップ等、保険金の適正化を図っていくといったことを着実に進めていきたい。
- Q. 自動車の損害率が改善していく見通しだが、一つの会社になって改善度合いは加速していくのか。
- A. 合併により、保険金支払いの修理費単価の交渉力が増す、厳格で適正な引受を行う代理店が増える、等により若干の効果はあるかもしれないが、マーケット対比で大きな差を生むものではないと考える。

<資本・海外ビジネス>

- Q. 計算方法を見直した内部基準のソルベンシー比率の算出方法はEUソルベンシーIIに準じているものか。特に、リスク量の信頼水準が99.95%となっているが、EUソルベンシーIIと相違する理由は。
- A. 計算方法を見直したソルベンシー比率に用いられる前提は、EUソルベンシーII・QIS5と同等のものとしている。EUソルベンシーIIの信頼水準は99.5%であるが、AAの復帰を目指してリスク管理・資本管理を行っており、当社としては99.95%の信頼水準によりリスクを計測している。
- Q. 今のバッファは足りているとの整理なのか。また、株式リスクを減らした場合、どこに振り向けるのか。
- A. 現在のバッファが足りているか否かは、これからの事業計画をどのように見るかに因る。現時点では、生保は現時点で資本が不足しているとは考えておらず、海外に振り向けることになる。
- 海外の進出先として考えられるのは、当社が事情をよく把握している地域、既に何らかの拠点を持っている地域、もしくは開示制度が出来上がっている先進国と考えている。新興国への進出にあたっては、先進国への参入目的と意図を明確に分けたうえで実施すべき。先進国への進出は収益の分散化である一方、新興国に対しては、ローカルマーケットの成長を買う、自動車保険の成長を取り込む、といったターゲットを絞って実施したい。また、M&Aありきではなく、目指すターゲットを実現するために最適な手段は何か、という観点で検討する。
- Q. 今現時点で海外M&Aに向けて資本は足りている、秋口まで大口案件は出てこないという理解でよいのか。
- A. 今現在での回答は難しい。また、残り1,500億円の実施ありきではない。
- 定量的に補足すると、現在のバッファは4,000億円あるが、海外M&Aを1,500億円程度実行すると700億円～800億円のリスク増につながると見ている。一方で、政策株を1,000億円削減すると約300億円超のバッファ創出につながる。両者のバランスをとって進めていきたい。

<政策株式>

- Q. 政策株式の売却により分散効果が効きにくくなり、保険引受のリスク量が増えてくるのではないか。今後の保

険引受のリスク管理のあり方、方法論を教えてください。

- A. 分散効果が減ることで保険引受リスクが増えることは起こりえるが、保険引受リスクをしっかりとっていくことで利益をあげていくことが、保険会社としてあるべき姿と考える。なお、タイ洪水に関しては管理が十分であったとは言えないが、主要な自然災害については管理ができているものと考えており、今回の反省も十分踏まえて、ERMを立ち上げている。
- Q. 政策株式の売却規模拡大にあたって、保険引受の収益へのダメージコントロールの考え方を教えてください。
- A. 企業のお客様が何のために保険を求めているのかを考えることが重要。昨今では、キャプティブやデリバティブ等を含めたリスクプロテクションがあり、そのようなソリューション提供力を増すということがダメージコントロールになる。加えて、お客様の本業と当グループのサービス事業とを結び付け、アライアンスパートナーとしての役割を果たすことも、ダメージコントロールとなる。
- Q. 政策株売却により株式ポートフォリオの業種に偏りが生じる怖れはないのか。
- A. 全体として政策株式の保有額が下がることがまず第一である。結果としてどこかの業種に集中する、偏りが生じる怖れがあることに関しては、今後売却を進めるにあたって留意させていただく。

#### <経営計画>

- Q. 5つの挑戦における最重要の戦略目標として、お客様評価日本一が掲げられているが、その評価方法は定義されているのか。また、お客様評価日本一がどのように収益貢献につながっていくと考えているのか。
- A. スローガンではなく、戦略であることを強調したい。評価の方法については客観的な指標を有している。第三者機関からの評価、協会への苦情件数他社対比、アンケート、保険金の支払い日数等の多くの指標を採ることにより定量的に評価している。
- 収益貢献につながると考えるのは、市場が大きく膨らまない中、また商品差別も難しい中、価格競争を避けるためには、お客様から、対価に見合う金額を払ってよいとの評価をもらうことが重要と言えるためである。また、NKS Jグループには約2千万人のお客様がいます。アンケートから、健康・安心・安全に関するサービス提供といった要望がある。お客様にNKS Jグループが良い会社・安心できる会社と感じてもらうことにより、一部のお客様のニーズに応じた有償のサービスを提供できれば収益源となる。このような発展のためにも、お客様評価日本一が最重要な戦略である。
- Q. 2013年度では2012年度のような異常危険準備金取崩益が出ない、従来の計画にあったシステムコストが今後3年間高止まる、といった背景もあり、2013年度では当期純利益が赤字になる怖れがある。その点をカバーするために株式売却が選択肢となるが、売却を拡大・加速させていくことは検討しているのか。
- A. 12年度のシステムコスト・13年度の統合コスト、剥げ落ちてくるプラスの効果を総合すると、益を出すうえでは政策株式の売却を拡大・加速せざるをえない状況になることは、十分想定される。売却の金額については、これまでの3年間とは異なるものになりえる。重要な課題は、企業分野における収益へのダメージをどのように最小化するかである。具体的な売却目標について精査のうえ、秋口に発表したい。
- Q. 今現在における、国内損保事業の2015年度目標のイメージを教えてください。
- A. 2011年9月公表の中期経営計画では2015年度で810億円の修正利益と掲げているが、コンバインドレシオが5%改善することを前提としていた。2011年9月公表の数値は合併を前提としたものではなかったため、現在、合併を前提として計画の見直しを行っており、秋口に発表する予定である。
- Q. 新たに織り込まれるのは合併に係るコストと考えてよいか。また、給与水準を含めた組合との交渉も課題となると思うが、逐次進めているのか。
- A. 2011年9月の時点では合併は決まっていなかったものの、1プラットフォーム2ブランドということで同居をする・兼務をかけることにより要員を削減するといったプランであった。合併により新たに必要なコストも出

てくる一方、削減できるコストも出てくることもあり、見直している最中である。また、労使交渉は丁寧に進めていく。

以上