

<保険引受関連>

Q：経営計画資料によれば、計画期間中に約800億円の保険料増を見込んでいると推測されるが、その要因として自動車保険の料率見直し・海外受再の拡大が説明中に挙げられた。それぞれの貢献度を教えてほしい。

A：約800億円の保険料増の内訳としては、自動車保険で約500億円、海外受再で約300億円と見込んでいる。その他の要因もあるが、この2点による影響が最も大きい。

Q：トップラインを伸ばすのが難しい環境であるとともに、事業費も圧縮していこうとする中で増収を実現していくための施策等について教えてほしい。

A：これまでのように、2ブランドで両社が手を携えてやっていこうとしていたことと、ひとつの意思で経営をするということには大きな違いがある。今回の計画値ではトップラインのシナジーを見ていないが、増収に貢献するシナジーを発揮するため、それぞれのマーケットにおけるそれぞれの強みを活かしていきたい。例えば、特定の金融機関に対して日本興亜が強みを持っているのであれば、損保ジャパンではその強み・方法を他の金融機関に活かしていく、といったことである。トップラインのシナジーについては十分に実現可能である。事業費の圧縮は、人件費の圧縮およびシステムのコストが長期的にどの程度引き下げられるか、という2点にかかっている。この2つをきちんとモニターして進めていく。

Q：ダイレクト損保については、対面損保に遅れる形で収益性が悪くなると予想されるが、今後のダイレクト損保の収益性について意見を聞かせてほしい。

A：収益性に関しては、ダイレクト事業だけの収益性をみるのではなく、自動車保険事業全体での収益性を見る必要がある。損保ジャパン・日本興亜損保の自助努力を継続する一方、後追いにはなるが料率改定等により収支は均衡・改善してくると考えられる。そのような中、現時点で自動車保険のマーケットを失ってはならず、そのためにもダイレクト損保は必要であると考えている。

Q：集積金額を踏まえたくて海外受再ビジネスを拡大していく、という理解でよいか確認させてほしい。

A：当然ながら、集積の状況を確認しながら受再の規模を拡大していくものであり、集積の状況と受再の戦略は密接に関連している。リスクはあるもののコントロールはできており、更なる受再の拡大は可能と考えている。

<合併、事業費関連>

Q：合併一時コストに関し、どの程度が特別損失扱いになるのか、教えてほしい。

A：人件費・物件費（除くシステム費用）については特別損失とする予定である。一方、システム費用については、個別の開発案件毎に特別損失扱いにするか否かの判断が必要となるため、合併一時コストが全て特別損失になるとは限らない。

Q：合併シナジーと合併一時コストを単純に比較すると一時コストが上回っている。合併シナジーは以降の年度も発生し、将来において合併一時コストを埋め合わせる、という理解でよいか確認したい。

A：合併シナジーについては2015年度の数値を提示しているが、それ以降の年度も発生する。単純計算として、合併一時コスト1,200億円は2年程度で回収できると考えてよい。

Q：収支改善と合併一時コストを単純に差し引きすると、2014年度までの業績が厳しいように見受けられる。2015年度まで待たなければ損益計算上の収益改善は実現しない、という理解でよいか確認したい。

A：ご指摘のとおり、2014年度の合併一時コストの負担が大きい。これはシステムコストが主因であり、この時期を超えれば損益計算書上に改善が現れ、収益改善に向かう見通しである。要因が把握できており、コントロール・モニタリングはできると考える。

<国内生命保険事業関連>

Q：生保事業の拡大を見込んでいるが、人の配置の見直し等、どのような仕組み・施策で今後さらに伸ばしていく考えか、聞かせてほしい。

A：合併前の日本興亜生命では終身保険を中心に販売していたが、その販売チャネルを収益性の高く、MCEVの増加に繋がる医療保険・がん保険へと移行させることで、過年度の好成績に結びついた。損保においては合理化

を進める中で4800人減を予定しているが、それらの人員の一部をグループの中で成長分野のひとつである生保に振り向け、販売拡大につなげていく考えである。

#### <資本政策関連>

Q：2011年度末と2015年度末とでリスク量が大きく変わらない見込みであるが、受再等のリスク増加要因がある中、政策株式削減以外にリスクを減らす大きな要因はあるのか教えてほしい。

A：政策株式削減がリスク量削減の最大の要因であるが、受再を含めた保険引受ポートフォリオ全体の見直しを通じ、リスク量も一定抑えられるものと考えている。

Q：資本配賦の考え方について教えてほしい。特に、国内損保事業については比較的大きな規模の資本を配賦しているようであるが、収益性は今後改善に向かうものの、今時点で大きな規模の配賦が必要であることの背景について教えてほしい。

A：自動車保険では個社で1,000億円を超える収支残があった時代があった。このような時代が再び来る可能性は少ないと考えている。一方、制度としての自動車保険・火災保険といったものが、震災を経て、国民生活において不可欠なものであることが認識された。収支改善は後追いとなる傾向があるものの、その実現までの間もリスクをカバーできるよう、ある程度の資本を配賦しておく必要があると考えている。

#### <株主還元関連>

Q：株主還元に関し、資料P34では2013年度・2014年度は自社株取得が無く、還元額としては一旦減少して2015年度以降に増加していくように見受けられるが、一方で資料P33では自社株取得を継続するという前提と記載されている。来期以降、自社株買いの実施を想定しているのか否か、確認したい。

A：今回の自社株取得の実施は、株主還元の総額を維持するといった目的だけでなく、当社株価が低い水準で評価されていることも背景である。60円配当を将来維持していくことは必須であると考えているが、将来の自社取得を約束するものではなく、その時点での株価水準等も踏まえ、機動的に決定したい。

Q：計画どおりに2015年度修正利益（除く生保）が実現した場合、株主還元方針における還元性向から言って、80円に復配する可能性はあるのか、確認したい。

A：機械的に計算した結果に基づき、単純に復配するというのではない。配当として株主還元するのがいいか、もしくはネット・アセット・バリューを増加させるのがいいか、というのは大切な論点と思うが、基本的には企業価値を伸ばしていくことが重要である。キャッシュでの還元を希望する株主の声が多ければ増配を検討することもあるが、現時点では判断できない。いずれにせよ企業価値の向上が重要であり、企業価値向上に向け、生保の規模拡大・損保の収益改善といった今回示した目標をしっかりと達成していきたい。

Q：自己株式取得後、償却を予定しているのか確認したい。

A：現在のところ会社として機関決定している訳ではないが、将来、海外M&A等の際に活用できる可能性もあるため、償却をせず一時的に保有するという選択肢もあると考えている。

Q：統合のプロセスが順調に進み、修正利益を上方修正するなど、配当を減らす必要性は低いと思われるが、今回の配当引き下げの考えを聞かせてほしい。

A：当社株式は高配当株という評価をいただいているが、経営として配当利回りだけではなく、持続的成長の可能性も考慮する必要がある。何よりも企業価値を向上させることが株主より求められている。企業価値の向上に向けた対応策としては、MCEVへの注力がそのひとつである。成長投資できるファンドを留保することに加え、配当利回りが他社対比で大きく見劣りをしないのであれば、ネット・アセット・バリューを向上させることに力を入れていくべきではないかと考えた。

以上