

次期中期経営計画(2006年度～2008年度)のコンセプト

2005年11月
株式会社 損害保険ジャパン

この冊子は、損保ジャパン次期中期経営計画(06年度～08年度)のコンセプトをまとめたものです。
次期中期計画の全容は、2006年4月に公表する予定です。

各種経営目標指標は今後05年度決算の状況をふまえて策定し、2006年5月を目処に公表する予定です。

目 次

1. コア・コンセプト

2. 環境認識

3. シェア拡大に向けて経営資源を重点的に投入する分野

4. 次期中計全体図

5. マーケット別戦略

リテール戦略 企業、団体戦略 海外戦略

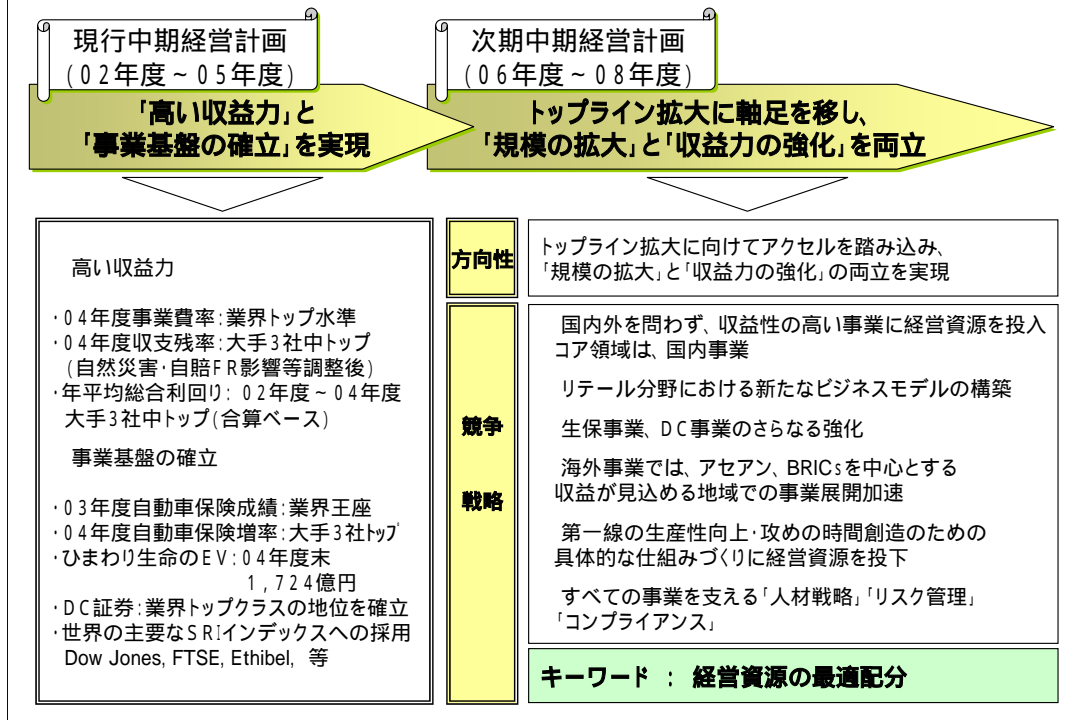
6. 事業別戦略

損保事業 生保事業 D C、アセットマネジメント事業 ハルスケア事業等フィービジネス 資産運用

7. 事業インフラ経営課題

リスク管理・コンプライアンス 人材戦略 コーポレートガバナンス 資本戦略

次期中計については、現在、鋭意策定を進めており、その全容は
2006年4月に公表する予定です。また、各種の経営目標数値については、
05年度決算をふまえて決定し、2006年5月に公表。



現行中計の取組成果と今後の方向性、競争戦略について。

現行中計では、グループとしての事業基盤の確立、高い収益力を実現。

次期中計の「方向性」は、現行中計により実現した筋肉質で収益力が高い事業構造を基盤とし、トップラインの拡大に向けてアクセルを踏み込むということ。

「規模の拡大」と「収益力の強化」の両立を目指す。

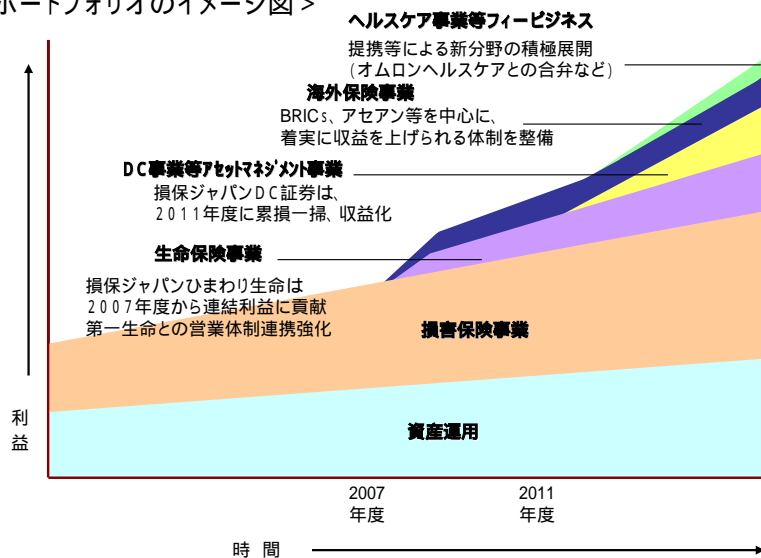
収益拡大のための競争戦略は次の6つ。

- ・「国内外を問わず、収益性の高い事業への経営資源の投入」
特に、当社は事業規模が大きく、収益性や資本効率が高い国内事業をコア領域として、積極的に経営資源を投入。
 - ・「主戦場となるリテール分野における新たなビジネスモデルの構築」
 - ・「生保、DC事業のさらなる強化」
 - ・「アセアン、BRICsなど収益が見込める海外地域での事業展開」
 - ・「第一線の生産性向上・攻めの時間創造のための具体的な仕組みづくり」、
 - ・すべての事業を支える「人材戦略」、「リスク管理」、「コンプライアンス」。
- 戦略展開における最も重要なキーワードは、「経営資源の最適配分」。

目指す企業像

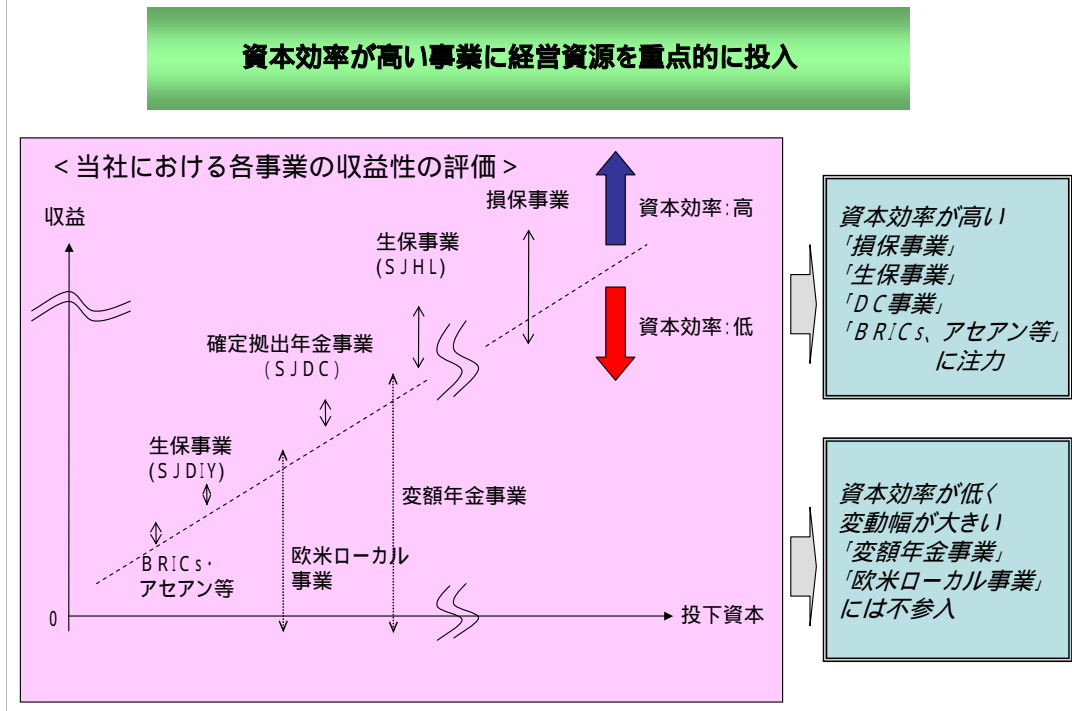
「リスクと資産形成に関する総合サービスグループ」として、
日本最高レベルの存在感を持つ企業体

< 事業ポートフォリオのイメージ図 >



目指す企業像は、「リスクと資産形成に関する総合サービスグループ」として、
日本最高レベルの存在感を持つ企業体。次期中計においても変わりはない。

資産運用、損保事業の上に生保、DC等の利益を重ねていく構造。
海外事業については、BRICs、アセアンなど収益性が見込める地域で
すでに基盤づくりを進めており、連結利益に貢献することを見込む。



各事業ごとの収益性についての我々の評価。

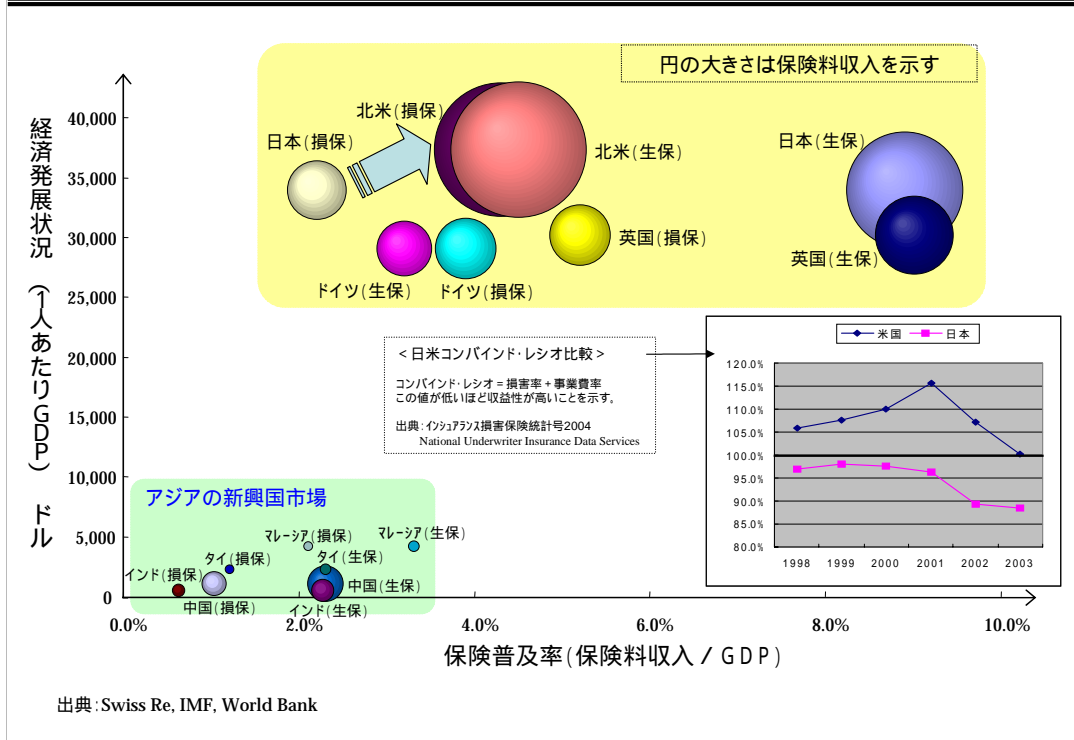
縦軸が収益、横軸が投下資本。上に行くほど資本効率が高く、また右に行くほど、実額としてのインパクトが大きくなる。矢印の幅は損益のブレ幅、つまりリスク。

当社は、資本効率が高く安定的な、損保事業、生保事業、DC事業等に積極的に経営資源を投入。

変額年金事業と欧米ローカル事業に参入することは、現時点では考えていない。
変額年金事業は、

- ・ 保障性商品に比べて利幅が薄いこと
- ・ 競争激化により、販売手数料率や元本保証割合の引き上げが必要になること
- ・ 責任準備金積み増しルールの変向により負担額増加の可能性があることなどから、高い資本効率は見込みにくい。

欧米ローカル事業は、コンバインド・レシオが恒常的に100%を超えるマーケットであり、損保事業のみで収益を生み出すことは難しい。

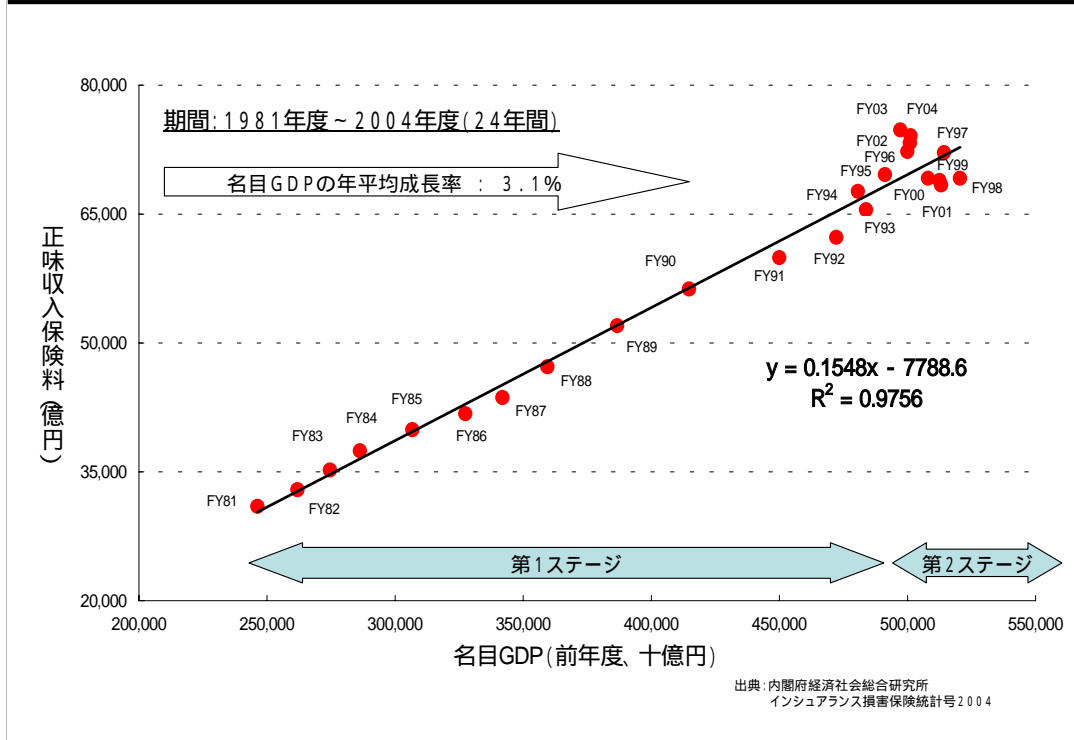


保険普及率の国際比較。縦軸は1人あたりGDP、横軸はGDPに対する保険料収入。右上に行くほど保険市場が拡大。円の大きさは市場の大きさ。

日本は、縦軸では高い位置にあるが、横軸では米国・英国・ドイツなどに対して低い水準にあり、GDP対比でまだ拡大する余地がある。

アジア市場が今後成長を遂げることは間違いないが、成長のドライバーとしては、マーケット規模の実額がまだまだ小さい。

損保市場の収益性を日米で比較すると、日本の損保事業はコンバインド・レシオが100%を下回っており、シェアを取ればとるほど利益も増加する環境。



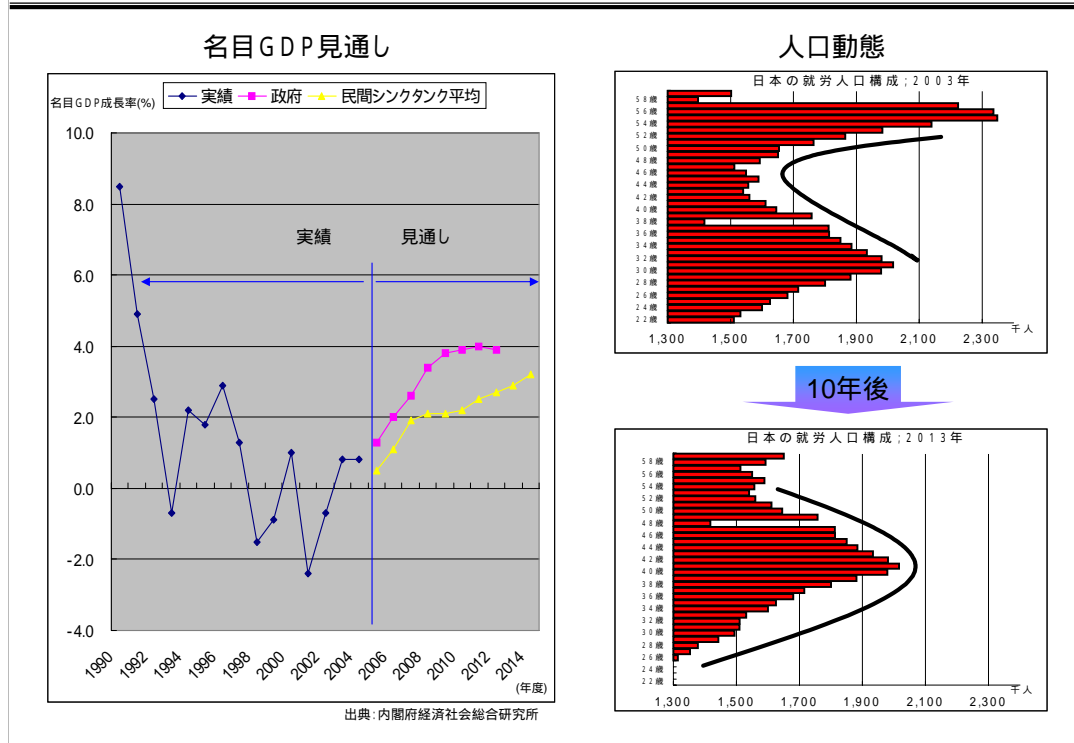
日本の損保市場の動向とGDPの相関。

縦軸は正味収入保険料、横軸はその前年の名目GDP。両者はきわめて高い相関。名目GDPが成長すると、1年遅れて損保市場も成長。

このチャートには2つのステージがある。

第1ステージは81年度から93年度までの右肩上がりの時期、

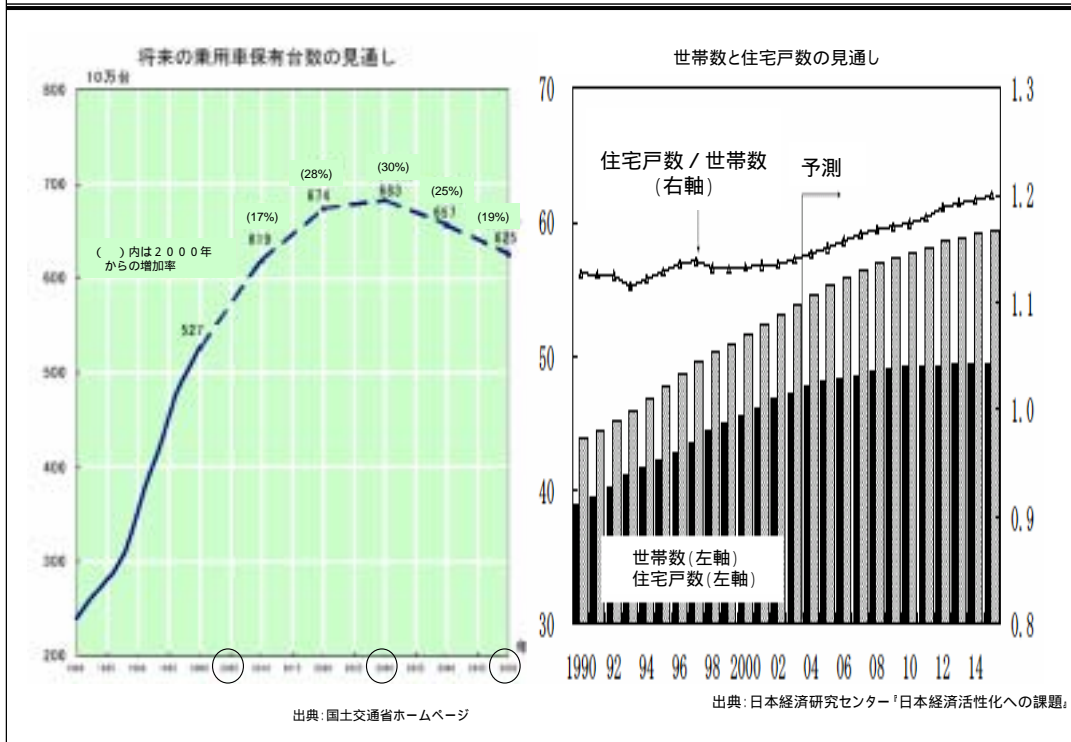
第2ステージはGDPも収入保険料も伸び悩んだ94年以降の時期。



名目GDPは中期的な政府見通しでは2%から4%の成長、やや保守的なシンクタンク見通しでも2%から3%の成長。

05年度以降の第3ステージでは、名目GDPが拡大し、損保マーケットも着実な成長が見込まれる。

日本の就労人口の構成を見ると、今後、ベビー・ブーマー世代が多額の退職金を手にすること、現在30歳代のベビーブーマー・ジュニア世代が40歳代となることから、住宅取得、新車購入などの個人消費がGDPを牽引する可能性が高い。



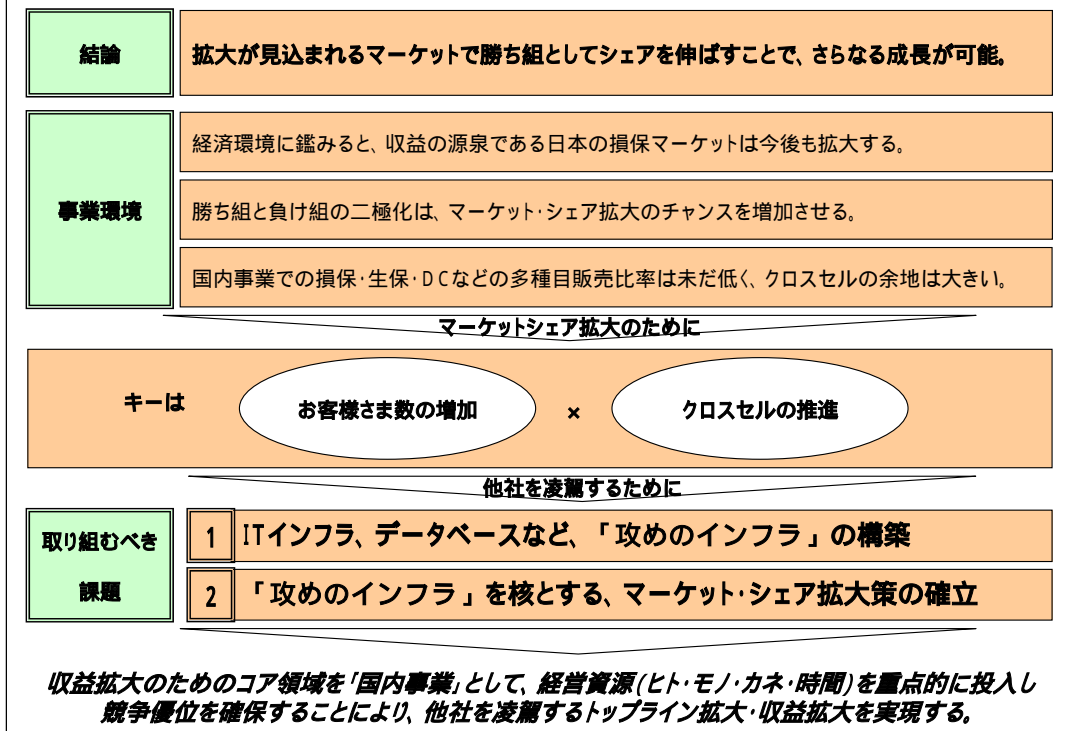
政府によると、自動車保有台数は、人口構造の変化を受けて2030年まで増加の見通し。この見通しは若干楽観的かも知れないが、総人口が減少しても、保有台数がすぐに減ることはなく、自動車保険は今後も非常に重要な事業。

住宅戸数の見通しは、総人口が減少する一方、核家族化が進むため、世帯数は今後も一定の水準を維持。日本では新築住宅へのニーズが根強く、一定数の住宅が供給されることから総戸数は増加。

住宅が潤沢に供給されれば、各世帯はより質の高い住宅に移ったり、セカンドハウスを所有したりすることが可能。

自動車保険に続く主要種目である火災保険のマーケットにおいても、人口減少の影響は大きくはない。

以上が、「特に、国内事業をコア領域とする」という当社競争戦略の背景。



事業環境と、マーケットシェア拡大に向けた課題について。

「拡大が見込まれるマーケットで勝ち組としてシェアを伸ばすことで、さらなる成長が可能」という結論。

その理由は、

経済環境に鑑みると、収益の源泉である日本の損保マーケットは今後も拡大すること、勝ち組と負け組の二極化によってマーケットシェア拡大のチャンスが増加すること、国内事業での損保・生保・DCなどの多目種販売比率は未だ低く、クロスセルの余地が大きいこと。

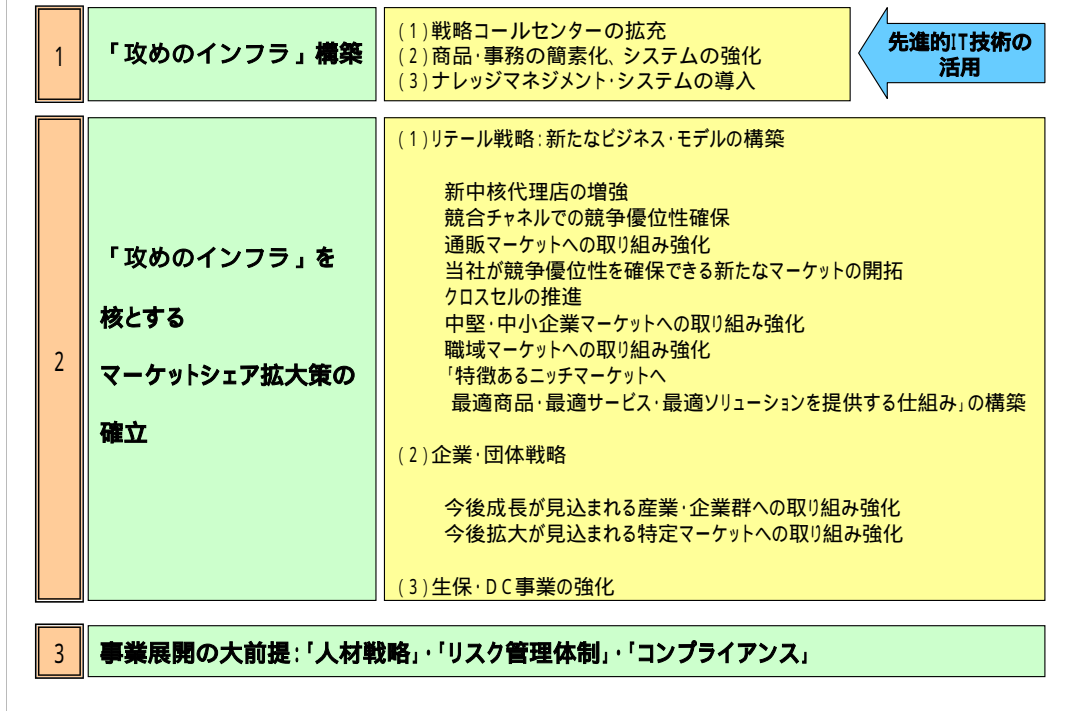
キーは、「お客さま数の拡大とクロスセル推進の掛け算」。

これを実現することで他社を凌駕することが可能。

また、そのために取り組むべき課題は、

- 1点目は、ITインフラやデータベースなど、「攻めのインフラ」の構築、
- 2点目は、「攻めのインフラ」を核とする、マーケットシェア拡大策の確立。

この2つの課題に取り組むことが最も重要であり、国内事業でより早く、より多く、より重点的に経営資源を投入し、他社よりも早く体制や仕組みを構築することにより、他社を凌駕するトップライン拡大と収益の拡大を実現。



シェア拡大に向けて、経営資源を重点的に投入する分野。

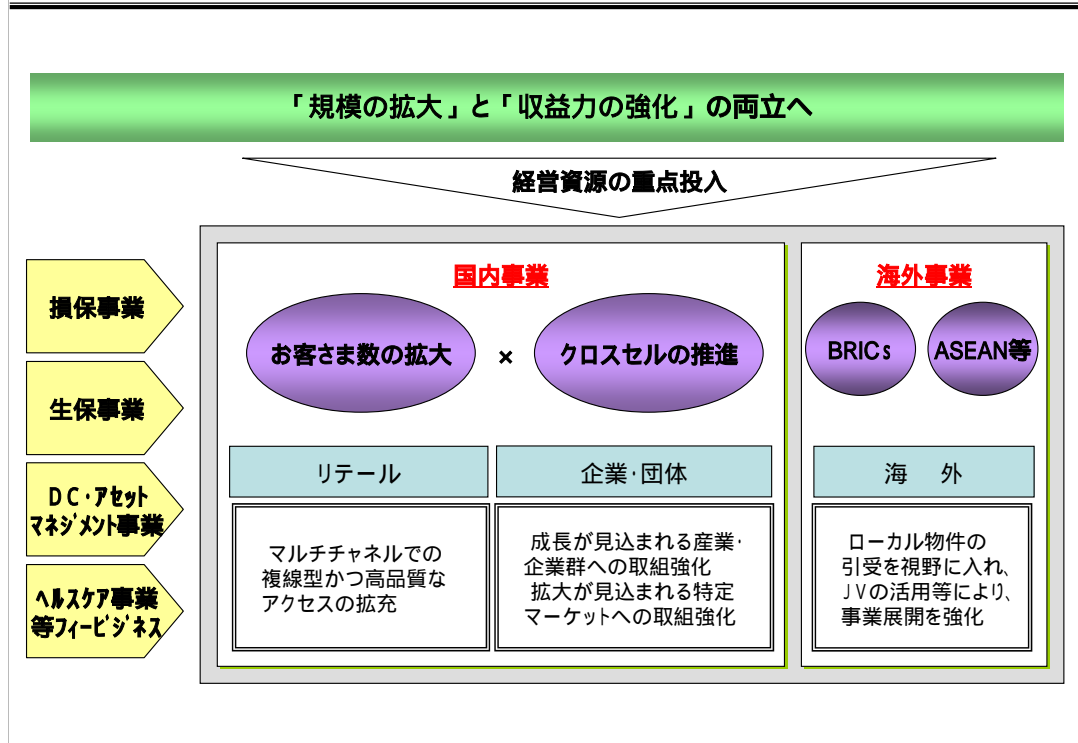
1点目は、「攻めのインフラ」の構築。

これは、先進的IT技術の活用による競争優位性の確保が鍵。

2点目は、「攻めのインフラ」を核とするマーケットシェア拡大策。

特に、主戦場となるリテール分野において勝ち組となるために、新たなビジネス・モデルを構築。

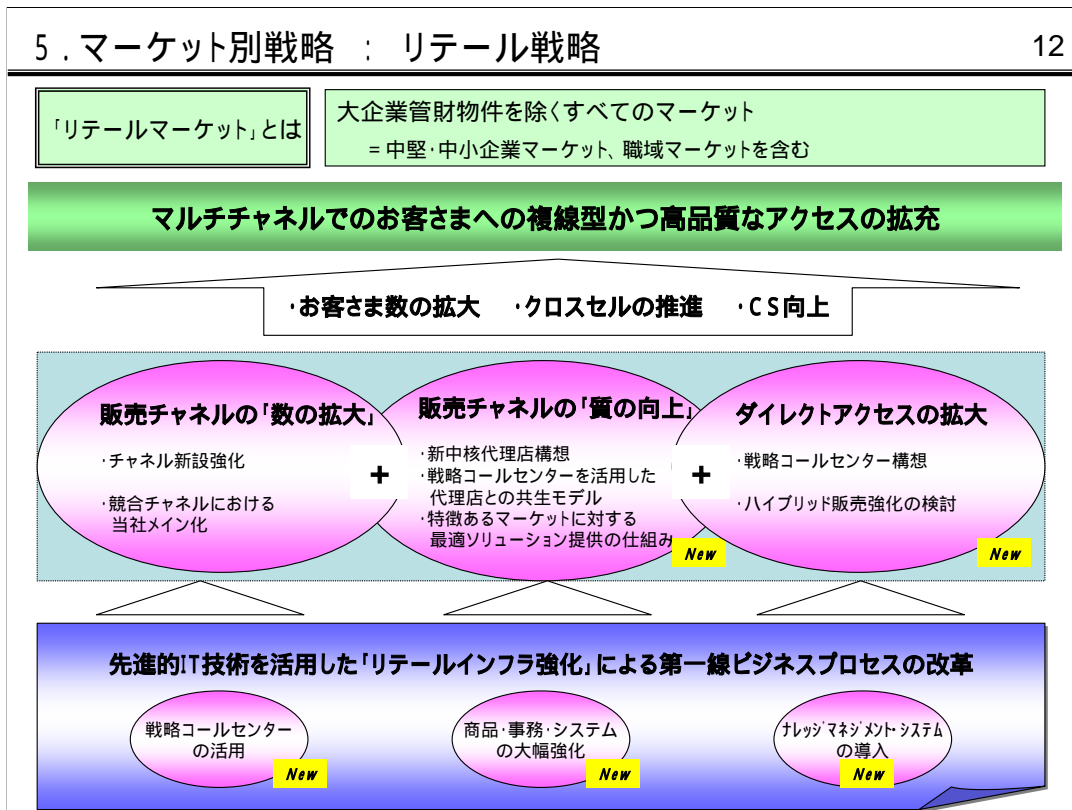
3点目は、事業展開の大前提としての、人材戦略、リスク管理、コンプライアンスへの取り組み。



今後の戦略の全体図。「規模の拡大」と「収益力の強化」の両立に向けて、収益性の高い事業に経営資源を投入。

国内事業がコア領域。国内事業でのキーポイントは、「お客さま数の拡大」と「クロスセルの推進」であり、それを実現するために、リテール分野においては、「マルチ・チャンネルでの複線型かつ高品質なアクセスの拡充」を進める。企業・団体分野においては、「成長・拡大が見込まれる産業・企業群・特定マーケット」への取組を強化。

海外事業でのキーとなる地域は、「BRICs」と「アセアン」など。これらの地域においては、収益性が見込まれるマーケットに絞り込んで、事業展開を強化。



リテール戦略。

大企業の管財物件を除くすべてのマーケットを「リテール」と定義。

目指すところは、「マルチチャネルでのお客さまへの複線型かつ高品質なアクセスの拡充」。

具体的には、「お客さま数の拡大」、「クロスセルの推進」、「CS向上」の実現。

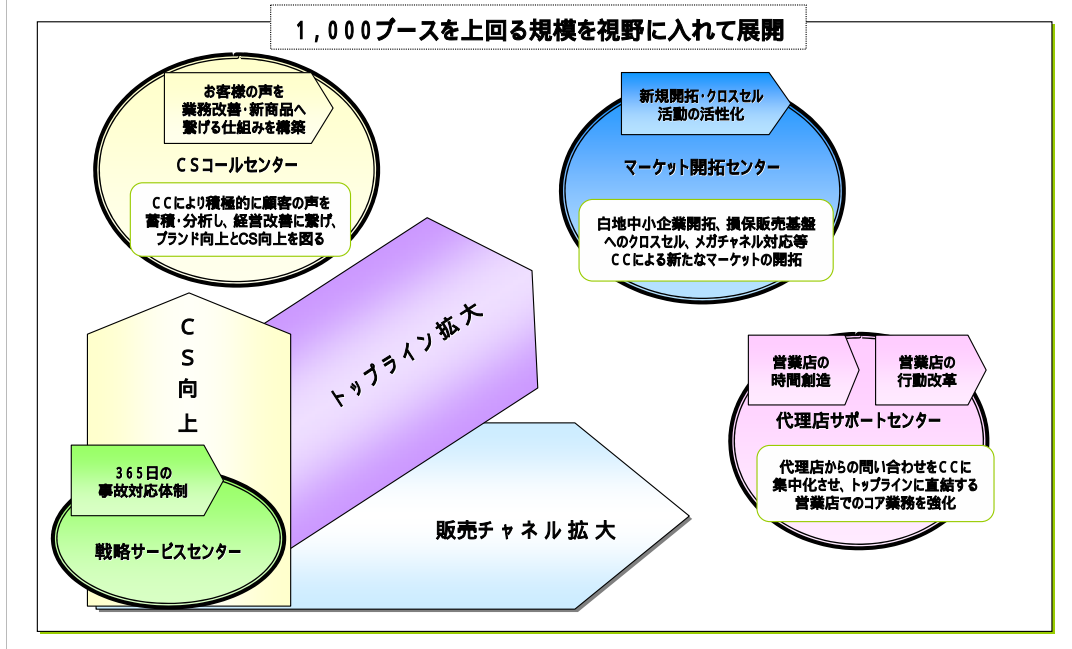
そのためには、3つの切り口がある。

- 1点目は「販売チャネルの数の拡大」、
- 2点目は「販売チャネルの質の向上」、
- 3点目に「ダイレクト・アクセスの拡大」。

ただし、これまでと同じやり方で、販売チャネル数の拡大や質の向上を進めようとしても限界があるため、ビジネス・モデルを根本から変えようというのが次期中計。

具体的には、下段に記載したような、第一線のビジネス・プロセス改革に向けて、経営資源を重点的に投入。

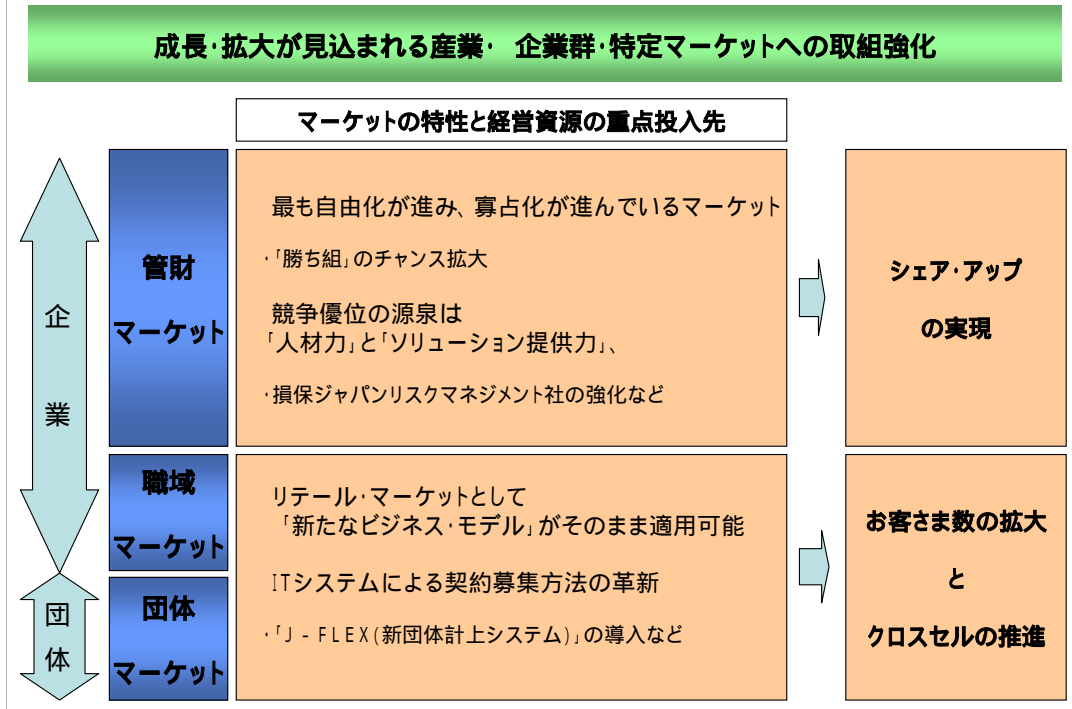
「お客さま数の拡大」と「クロスセルの推進」のしくみ: 戦略コールセンター(CC) 構想



プロセス改革を支えるインフラの一例である、戦略コールセンター。

「コールセンター」というと、お客様からの問い合わせ窓口という受身の機能や、ごく単純なセールス機能が想定されるが、当社は戦略コールセンターに多くの機能を託し、「お客さま数の拡大」と「クロスセルの促進」を実現。

戦略コールセンター構想は、1,000ブースを上回る規模を視野に入れている。

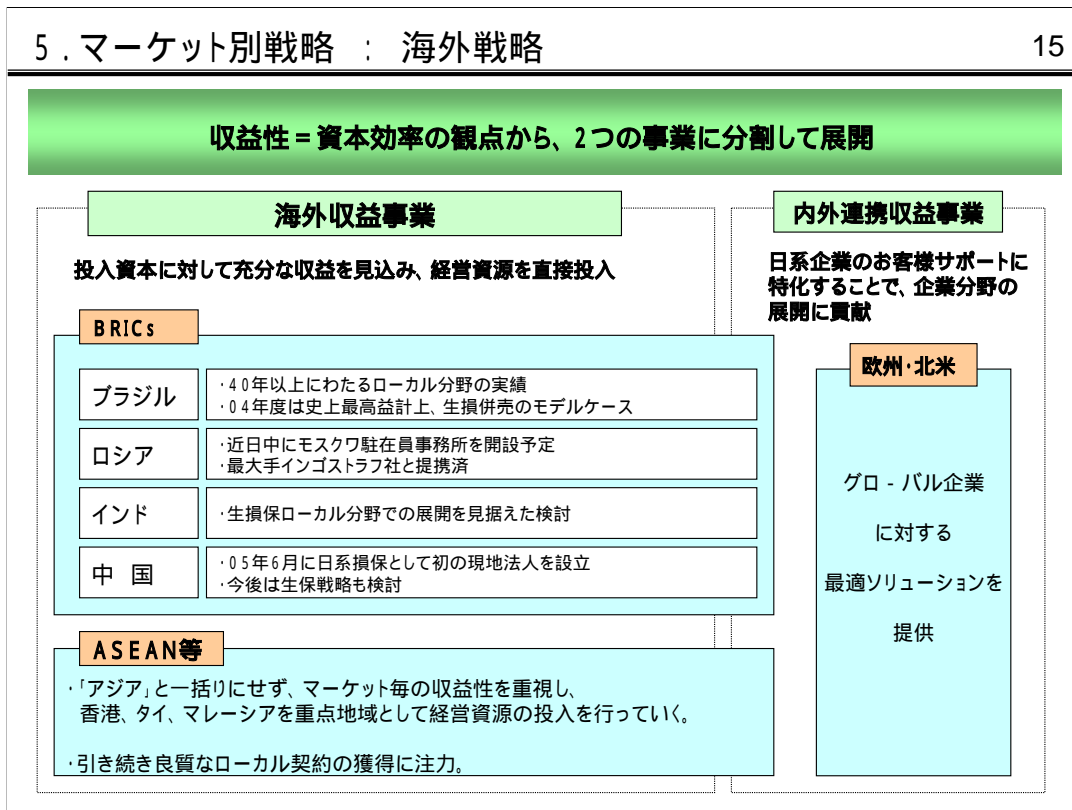


企業・団体マーケットの戦略。

管財マーケットは、最も自由化と寡占化が進みつつある分野。
勝ち組がシェアを拡大する余地が大きいと認識。
成長性のある産業、企業への取り組みを強化。

具体的には、「人材力の強化」とともに、
損保ジャパンリスクマネジメント社の強化など、競争優位の源泉である
「ソリューションの提供力」を強化し、シェアのアップを実現。

企業職域マーケットや団体マーケットはリテール分野そのもの。
「リテール分野における新たなビジネスモデル」の活用や
「ITシステムによる契約募集方法の革新」に取り組み、
「お客さま数の拡大」と「クロスセルの推進」を実現。

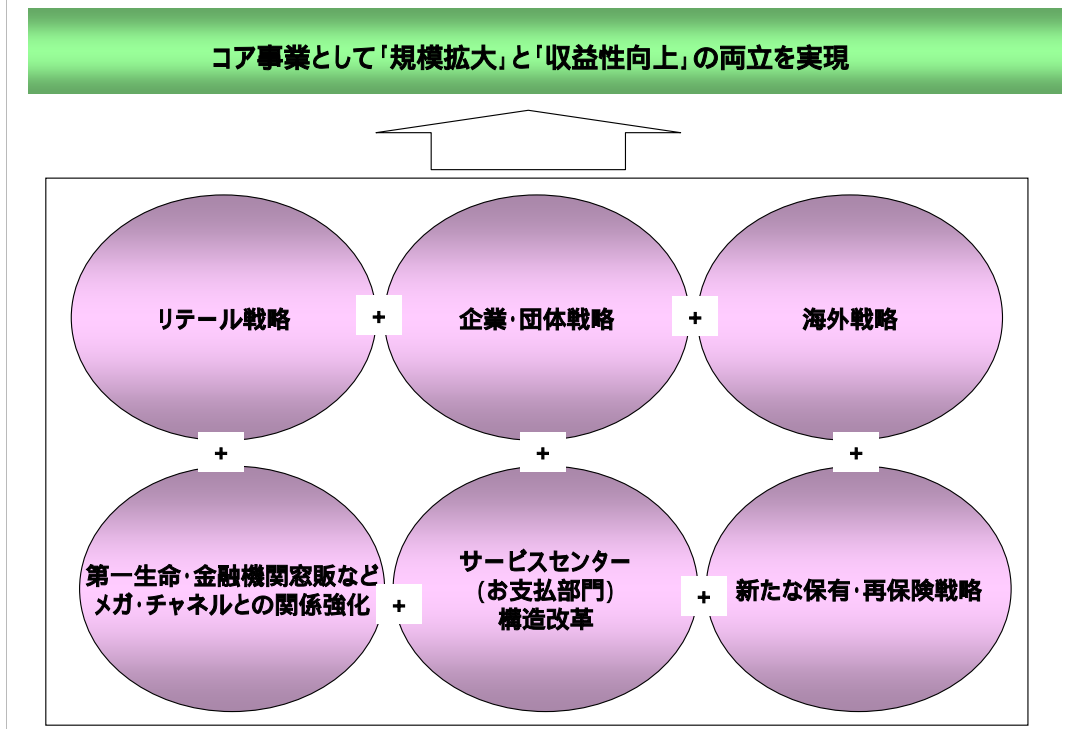


海外戦略について。

海外事業は、独立した事業として収益を見込む「海外収益事業」と、日系企業のお客さまの海外展開サポートをミッションとする「内外連携収益事業」に分割して展開。

「海外収益事業」においては、マーケットごとにメリハリをつけた展開を行い、BRICs、アセアン等では、ローカル物件の引受も視野に入れて、連結ベースでの利益最大化を目指す。

海外事業は「事業規模が小さいこと」、「収益性や投資効率の面で変動が大きいこと」などから、当社は、国内事業をコア領域として、海外では収益性の高い地域に絞って経営資源を投入。



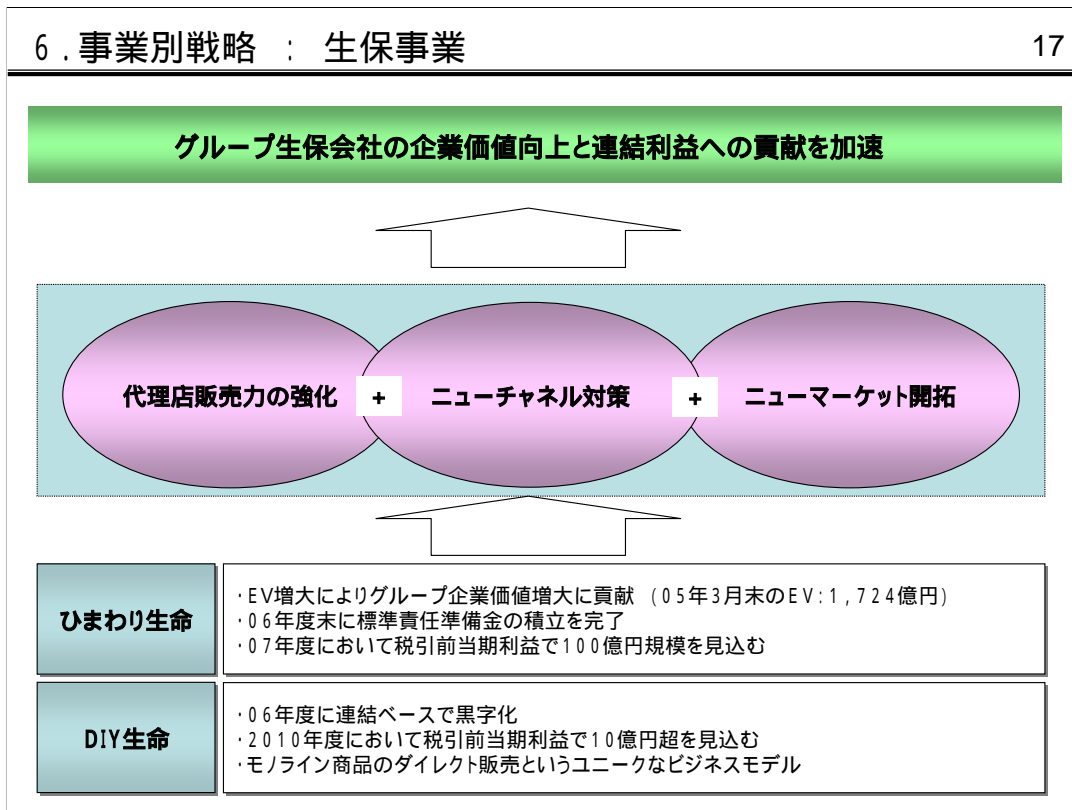
各事業ごとの戦略。

まず、損保事業について。

ここでは、コア事業として、「規模拡大」と「収益性向上」の両立を実現することを目指し、「リテール戦略」、「企業・団体戦略」、「海外戦略」を展開。第一生命や金融機関窓販などメガ・チャンネルとの関係強化を進める。

さらに、余剰資本の増加を背景として、保有・再保険戦略を見直す。

また、保険金お支払部門であるサービスセンターの構造改革を進め、「適正なお支払」や「CS向上」を図る。

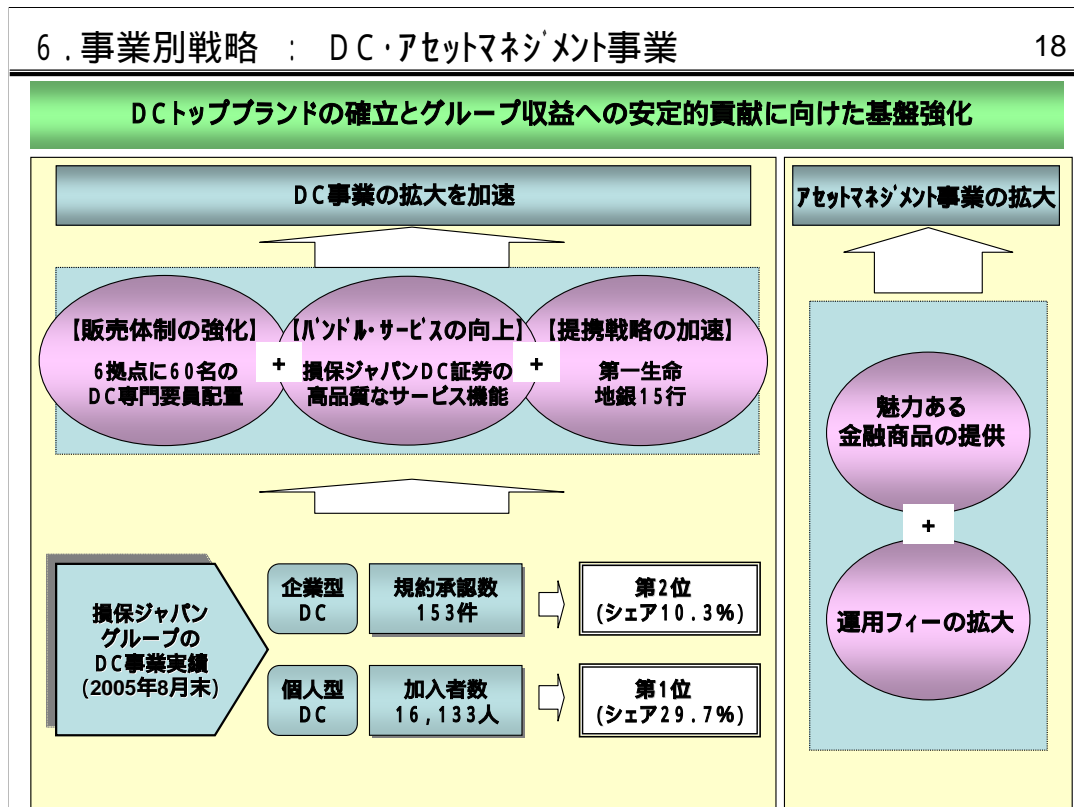


生保事業について。

「損保に続く第2の収益事業」として注力した結果、ひまわり生命のEVは2005年3月末で1,724億円。2007年度には、税引前当期利益で100億円規模の利益貢献を見込む。

ダイレクト販売を展開しているDIY生命も、2006年度に連結ベースで黒字化し、2010年度には、税引前利益で10億円超を見込む。
当社グループ内におけるダイレクトマーケティングに関するノウハウの蓄積、ノウハウの源泉としても機能。

次期中計においても、生保事業はさらに取り組みを強化し、生保事業の拡大を加速化。

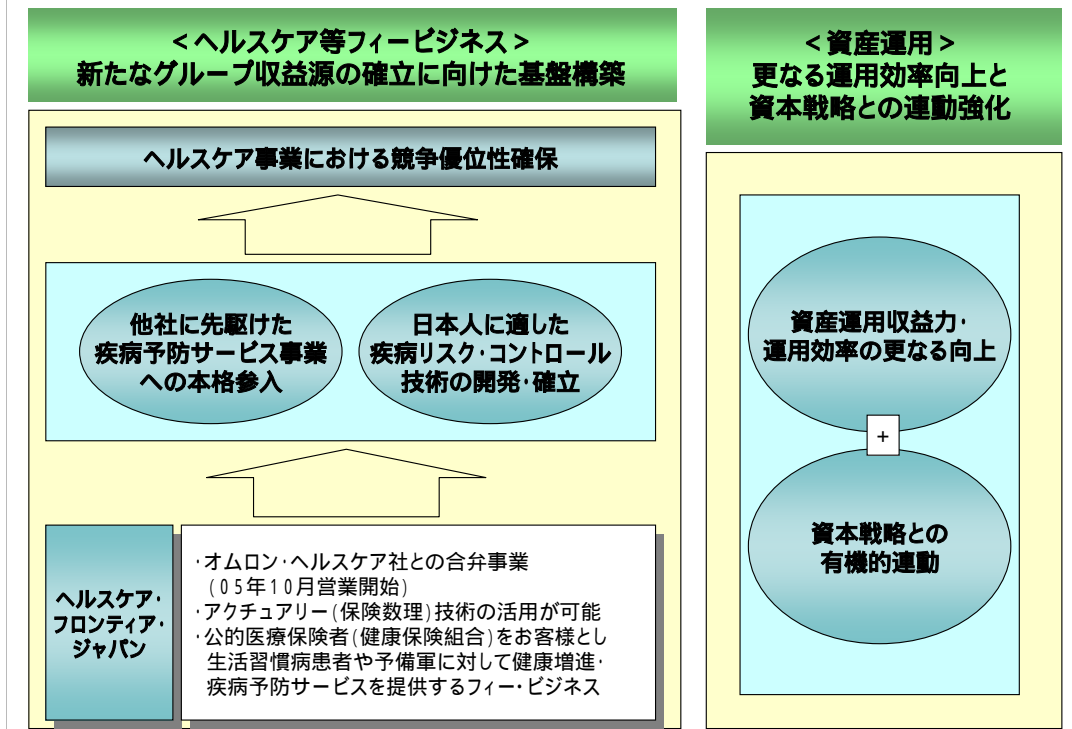


DC事業とアセットマネジメント事業について、
ともに連結利益への安定的貢献を目指して取り組んでいる。

DC事業は、2005年8月末現在、企業型では全運営管理機関688社中第2位、個人型では第1位と確固たるプレゼンス。

DC市場は、2012年3月末における適格退職年金制度の廃止に向けて、急速に伸びる見込み。こうした環境の中、「販売体制の強化」、「バンドルサービスの向上」、「提携戦略の加速」を進め、事業を拡大する。

アセット・マネジメント事業も、退職金マーケットの拡大や、個人の資産運用形態の多様化など、ポジティブな環境変化が見込まれ、引き続き注力。

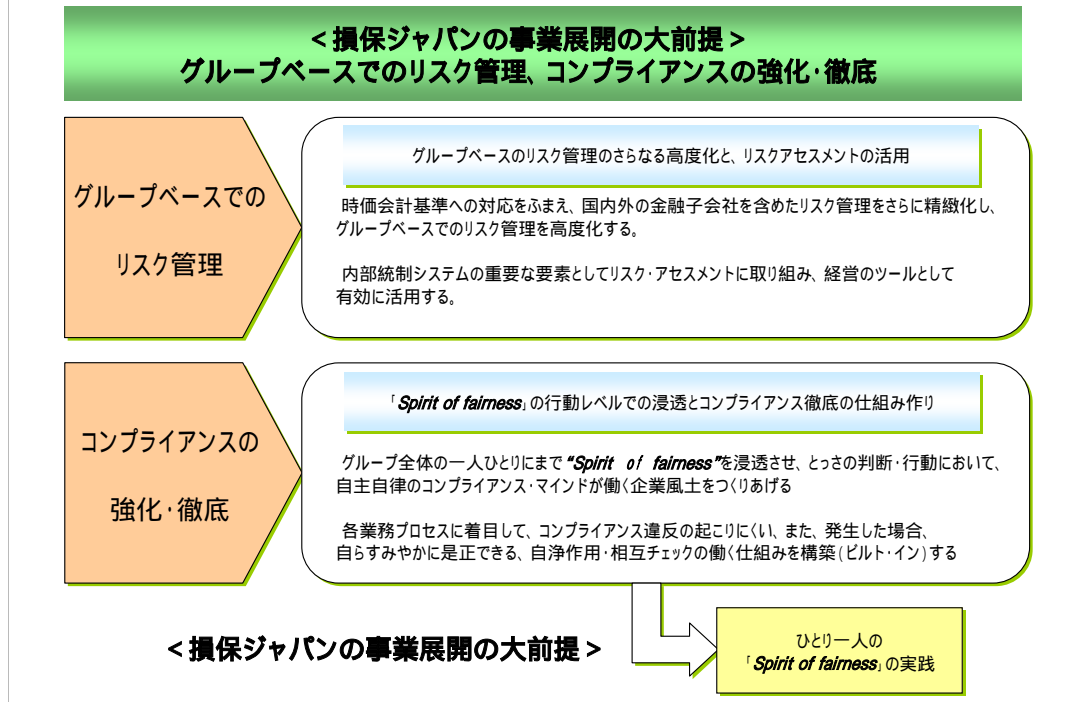


ヘルスケア事業と損保ジャパン本体の資産運用について。

ヘルスケア事業については、10月に、この分野でのリーディングカンパニーであるオムロンとの合併で設立した、「ヘルスケア・フロンティア・ジャパン」を母体として、他社に先駆けて「疾病予防サービス事業」に本格参入。

これは、米国における民間健康保険事業のようなものではなく、日本の健康保険組合を顧客として、生活習慣病対策事業の現状分析や、健康増進・疾病予防プログラムの設計などを行うもの。現在、多くの健保組合では収支改善が喫緊の課題となっており、フィー収入の拡大が見込まれる。

資産運用については、運用効率の向上と資本戦略との連携を強化。具体的には、より高度なリスク管理手法を追求しつつ、リターンの向上に向けて追加的にリスク・バッファーを配分。

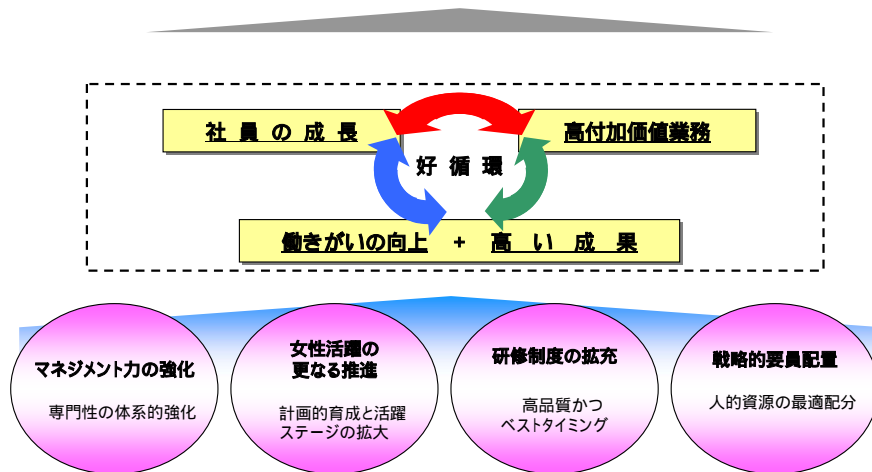


事業インフラについて。

まず、リスク管理とコンプライアンス。

これらは事業展開の大前提であり、いつの時代においてもより高い水準を目指していかねばならない。

「社員の成長 高付加価値業務 働きがい+高い成果」の好循環を産み出す



人材戦略について。

人材戦略に関する当社のコンセプトは、「高い能力とスキルを持ち、チャレンジ精神に富んだ社員を育成すること」であり、これが業務や成果と結びつくことでES向上にもつながり競争力の源泉になる。

**<コーポレートガバナンス>
新たなビジネスモデル、新たな時代のガバナンス・内部統制の構築**

戦略コールセンター、戦略SCなどの新たなビジネスモデルの効果を最大限に発揮する組織、要員体制を構築する。

商法改正・総合的監督指針・日本版SOX法など、新たなベンチマークをふまえた、コーポレートガバナンス、内部統制システムを構築し、より実効性の高い、効率的な統治システムを確立する。

グループ会社の選択と集中を進めるとともに、グループ会社統治システムをさらに高度化し、事業管理の実効性を高める。

**<資本戦略>
資本効率の最大化による株主価値の創造と適切な株主還元**

「目指す事業像」に相応しい財務健全性を維持しつつ、「株主価値の創造」に向けて資本の効率を最大化する。その目標値として、株主資本利益率(ROE)をベースとする資本効率指標を設定する。

リスク量計測の精緻化を進め、適正な実質資本を維持しつつ、既存事業、新規事業に対する資本の最適配賦を行い、規模の拡大と収益性向上を両立させることにより、連結ベースでのROE向上を実現する。

株主還元は配当を中心とし、1株あたり配当の実額ベースでの安定的な増加を目指す。

コーポレートガバナンスと資本戦略について、
特に資本戦略について、

まず、経営目標値のあり方としては、「株主価値の創造」を掲げるかぎり
資本効率を示す「ROE」がベースとなる。

また、生保、DCと事業が拡大することを受け、指標のコンセプトは
連結ベースとし、グループ全体としての企業価値増加を目指す。

株主還元については、配当実額ベースでの安定的な増加を目指して、
客観的な指標となるようなものを検討していく。

これまで、損保ジャパンは「コミットメントを果たすこと」を強く意識してきた。
このスタンスは次期中計においても全く変更ない。

ご注意

- 本資料に記載された内容のうち、歴史的事実以外の内容については、資料作成時点における把握可能な情報から得られた損保ジャパンの判断に基づく予想および見通しです。
- これら予想および見通しは、将来の業績等が記載された内容通りに達成されることを当社が保証するものではなく、実際の業績等は、様々な不確定要因により、これら予想から大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。