

経営計画

Q: 15年度までの経営計画は、損保事業の収益改善をベースにしたものと認識している。2020年までの中期的なスパンでは、国内損保事業、国内生保事業、海外事業、金融サービス事業のうち、どの事業を伸ばしていくのか、あるいは、新たな事業が加わるのか、中期的な視点から収益構成の見通しを教えてください。

A: 2020年までという中期的な観点で言うと、リテールを主戦場とする損保事業では、コンバインド・レシオ 90%台前半を継続的に維持することができた場合、もう一段の価格競争が起きる可能性もある。

新しいリスクの観点でいえば、自動運転技術の進歩による自動運転自動車の増加による影響がある。事故率・損害率が低下し、結果として保険料が減少する可能性だけではなく、事故の責任の所在が運転者なのかメーカーなのかといったリスク自体が変わる可能性もあるだろう。また、超高齢化社会を見据えた保険の開発も不可欠と考えている。国内損保事業で最も懸念しているのは自然災害であり、ニューノーマルと言えるかどうかだが、一定規模の自然災害が毎年発生することになれば、損保事業に一定の影響を与えることになる。

このように中長期的な環境の変化などを踏まえると、国内損保および生保だけでなく、今後は、お客さまの数を増やすことのできるサービス事業にも注力したいと考えている。例えば、グループ会社の全国訪問健康指導協会は、業界で45%のマーケットシェアがあり、毎年10万人のお客さまに対応している。こうしたお客さまに保険に加入いただくなど、生損の単なるクロスセルだけではなく、グループベースでお客さまを増やしていく方針である。われわれは既に、安心・安全・健康にかかわる新規事業については、ホールディングスに新事業開発部を作り、検討を開始しているが、必要であれば、新たなサービスを提供する会社のM&Aも検討していく。

国内損保事業

Q: 損保2社の合併シナジーについて、例えばトップラインのシナジーなど、他社にはない独自のものを期待できるか。

A: 合併はコスト削減を主眼に決定したものであり、確実に期待できるものとして、これまでもご説明のとおり2015年度のコスト削減効果として560億円(2011年度対比)を見込んでいる。また、2016年度以降に日本興亜損保のシステムがランオフとなった場合は、さらに一定のコスト削減効果が出るものと見ている。

トップラインの観点では、損保ジャパンと日本興亜損保は2013年度から一体化運営をスタートさせており、営業成績ベースのマーケットシェア改善率においてトップになるなど、既に成果は出てきていると思う。また、例えば生保において、今後、日本興亜損保の販売チャネルでの医療保険の販売拡大も見込めるなど、その他の分野やマーケットにおいてもシナジー効果が発現していくと考えられる。

Q: 自動車保険について、電気自動車向けに走行距離を保険料に反映する専用商品を開発しているが、運転性向、例えば急ブレーキの回数などを組み込むなど、さらに進化させた保険の検討状況などを教えてください。

A: ビッグデータの活用が必要になると考えている。ビッグデータの活用には、情報の収集、情報の分析、情報の活用の3段階があり、現在は、情報の収集のステージである。今後は、当社の持つ保険金の支払データを組み合わせ、アルゴリズム分析を進めるなど、保険への活用を目指して検討を開始している。

国内生保事業

Q: 生保マーケットは、今後、価格競争の加速などにより大きく変化していくことが想定されるが、乗合チャネルなどにおいて、今後どのような戦略・商品を考えているか。

A: 生保については、第三分野で価格競争が始まり、また、チャネルにおいても銀行窓販といったメガチャネルで拡販が進むなどマーケット環境に変化がおきている。価格競争の面では、第三分野に留まらずに、次には第一分野でも起こる可能性も視野に入れている。これは、日本では一人当たりGDPに占める生保の割合が高いことに加え、法改正等の影響

により、顧客ニーズに沿ったより透明性ある提案・販売が求められる時代になっており、お客さま自身のニーズを再考し、より合理的な保険設計を望むようになって考えられるからである。

今後は、ひまわり生命の強みである損保チャネルでの販売を活かして、真にお客さまに選ばれることを第一とし、生保・損保の垣根なくトータルリスクの観点から時間をかけてコンサルティングサービスを行うことが重要である。マーケットでのお客さま評価が定着すれば、結果として、お客さまの数も増える。その観点から、将来は、今回投入した医療保険をさらに進化させる必要があるだろうし、第一分野商品もお客さまにとって、真に必要な死亡保障は何かを軸に検討を進めていくことになると考えている。

Q: 生保販売チャネルのうち損保チャネルと乗合チャネルの割合、また、新医療保険の足元の販売実績を教えてください。

A: ひまわり生命の販売チャネルのうち、損保チャネルは 63%程度、そのうち、プロ代理店と研修生を含めたウェイトは 45%弱である。また、いわゆる乗合チャネルである生保プロの割合は 2 割程度である。

13 年度の医療保険の販売実績は約 17 万件であったが、14 年度は新医療保険の効果を見込み 30 万件を目標としている。足元の販売実績であるが、5 月 2 日の販売開始から 9 営業日で 1 万件の販売実績を公表しており、昨日(5 月 26 日)時点では既に 2 万件程度の販売となっており、順調なスタートになっている。

## 海外保険事業

Q: 海外受再ビジネスを拡大する計画であるが、マーケットがソフト化する中での引受方針、キャンピアスの活用も含めて教えてください。

A: 海外受再ビジネスは、為替影響により保険料の伸びが大きくなっているが、引受け自体は想定どおり順調に推移している。また、キャンピアスの活用も含めて、グループ全体での再保険政策の最適化の検討に着手している。グループ全体としては、本ビジネスは将来的に成長が加速する可能性が高いと認識している。

キャンピアスについては、高度なアンダーライティング能力、ノウハウを有しており、これらが今のハイパフォーマンスに繋がっていると考えている。こうしたノウハウを活用できるよう検討を行っているが、重要なポイントとしては無理な拡大戦略で、クオリティを落とさないようにしなければならないということである。また、スペシャルティマーケットは先進国、特に欧米が中心となるが、グループ全体として集積リスクの管理にも十分注意した上で拡大を図っていく方向性である。

## ERM・資本政策

Q: 内部ソルベンシー比率であるが、自然災害リスク、長期リスクや分散効果などは内部リスクモデルの見直しに反映されているのか。合わせて、国際的なソルベンシー規制の内容が不透明な状況で、120%から170%のターゲット水準を設けた背景について教えてください。

A: 今回の内部リスクモデルの見直しには、従来は未認識であったリスクも反映している。また、本日(5月27日)繰上償還となったハイブリッド債についても資本カウントしない形で管理している。

リスクの増減についての大きな構図は、国内損保事業では政策株式売却により減少、一方で海外事業と生保事業で増やしている状況であり、結果的に比率に大きな変化がないのは、これらのプラス・マイナス要素による。ターゲット水準の上限である 170%は、修正連結ROEの目標値である7%以上を確保できるレベルを踏まえて設定し、下限の 120%は財務健全性などの観点から設定したものである。これらのレンジから中期的に逸脱した場合に備え、対応策メニューについても既に作成した。

ソルベンシーに関する国際規制については、規制の姿が見えてきた段階で、ROE 水準や必要資本などを総合的に考慮の上、改めて検討していくことになる。

Q: 政策株削減について、トップラインへの影響などは出ているのか。また、将来の政策株削減見込みを教えてください。

A: 政策株の削減は、トップラインに影響が出ないように、慎重に発行体と話し合いながら進めてきている。そうした中で 14 年度は当初の計画どおりの削減額を業績予想では織り込んだ。今後は、ERMのフレームワークも活用しながら、政策

株の保有水準を検討し、15年度の見直しも含めて新たな政策株削減計画を検討していくことになる。損保2社の修正純資産はおおよそ1兆7千億円であるが、政策株の残高はまだ1兆5千億円程度ある。将来的には、修正純資産の7割程度は目指していく必要があるのではないだろうかと考えている。

## 株主還元

Q： 今後増配に転じる可能性とそのタイミングについて教えてほしい。

A： 当社の資本政策においては、財務健全性の確保(ターゲット格付けAAとしている)、資本効率の向上(修正連結ROE 7%以上を目指す)、株主還元の拡充(総還元性向は生保を除く修正利益の 50%を中期的な目標水準とする)という基本方針に基づいて、現在の事業計画期間の2015年度までは、配当60円は維持し、状況に応じて機動的に自社株買いを検討していく考えである。

Q： 現行の株主還元性向の計算には、ひまわり生命の利益は考慮されていない。今後、日本の会計基準においても安定的に黒字を確保できる状況になりつつあるとすれば、ひまわり生命の株主還元をどう考えていくのか教えてほしい。

A： 海外の投資家からも同様の意見が出ているが、生保事業の会計利益への貢献は特殊であり、また、ひまわり生命は成長過程にあるので、現計画では株主還元の対象から外すという考えであり、この方針に変わりはない。引き続き、グループ全体として適正な株主還元を行っていくという観点から、総合的に検討していく方針である。

以上