

IRミーティング(2015年11月26日実施)質疑応答録

次期中期経営計画

Q: 独自性のあるビジネスモデルを目指しうる、社内に蓄積された経験値、ケイパビリティ等について聞かせてほしい。

A: SOMPO ホールディングスのコアコンピタンスについて、社外取締役も交え、徹底的に議論した。突き当たったのは現場主義である。現場とはお客さまとの接点であり、営業部門に限らない。代理店、保険金請求部門など、お客さまの声を直接いただく全てが該当する。当社は、お客さまにとって良いと思うものがあれば現場で判断し、実行できる文化を持っている。連邦経営は、このコアコンピタンスに立脚しており、本社がグリップするところと現場に任せるところが峻別されることで、VUCA ワールドで求められる俊敏性がコンピタンスとなっていく。

Q: 2020 年度事業ポートフォリオの構成イメージにおける基準数値は何か。また、各事業セグメントに優先順位付けがあれば教えてほしい。

A: 利益水準で世界に伍すことを目指しており、利益を基準とする構成イメージである。
リターン・オン・リスク(ROR)のより高い事業に資本を配賦していくことが基本的な考え方であり、現時点では海外や介護・ヘルスケア事業の ROR が高いと認識している。

Q: ROE10%以上という高い資本効率性の達成に向けての方針は。

A: 政策株式削減による資本リリースを成長投資に振り向けていくことなどにより達成を目指したい。今般取得した介護事業(社名変更後:SOMPO ケアネクスト)もその一環である。既存の介護事業者では2桁 ROE の会社もあると認識しており、当社としても一定期間内に2桁 ROI を実現させたいと考えている。
今後もこのような取組みを通じて ROE の向上を図っていく。

Q: M&A 投資案件を選別するにあたってのポイントを教えてほしい。

A: コアコンピタンスを持っている、ビジネスモデルに共感が得られる、近い事業をすでに展開しているかといった観点をもちつつ、投資の妥当性を見ている。投資先を決定するにあたっては「何故その会社が必要なのか」というデマンド・ドリブンが重要である。安易に投資・買収をすると、PMI が非常に困難なものになる。

Q: デジタル戦略によるゲームチェンジの機会とは具体的にどのようなものか。

A: ひとつにプライシングが挙げられる。参考純率体系は今後も維持するが、ビッグデータなどが進展すれば、過去統計に基づくプライシングではなく、リアルタイムもしくはフォワードルッキングのプライシングが可能となるだろう。
また、新たな技術がビジネスモデルそのものを大きく変化させる可能性もある。例えば、お客さまの気持ちを理解し応えるデジタルエージェンシーというシステムが出来上がりつつある。効率性が高く、ある部分で人間より早く正確であり、将来的に活用可能性があるだろう。
ただし、我々は、グーグルやアマゾンになることを目指しているのではない。最先端技術をどのように活用するのか、ユーザーとして理解を深めるべく R&D に取り組んでいく。

国内損害保険事業

Q: 日立のシステム会社とジョイントベンチャーを設立し、基幹システムを刷新することのだが、これにより事業費率はどの水準まで圧縮できるのか。

A: 従来のシステムを刷新することで、さらなる事業効率化を目指している。2020 年度前後から段階的に稼働する予定であり、例えば、商品開発期間の大幅短縮や、営業店および代理店業務のペーパーレス化、要員削減などにより事業費圧縮が期待できる。事業費率の水準としては、グローバルプレーヤーとして世界に伍して戦うことを視野に、将来的には30%を切る水準を目指したい。

ROE目標を10%以上とする場合、コンバインド・レシオは95%を下回る必要がある。事業費率はもちろん、損害率のコントロールも含めて考えなくてはならない。

海外保険事業

Q: 海外保険事業を2020年度事業ポートフォリオの構成イメージにある25%まで拡大させた場合、リスク量はどの程度変動するか。

A: 投資額だけではなく、投資先の事業ポートフォリオにもよるため、リスク量がどう変化するかを一概にイメージすることはできない。

Q: 普通株式増資を行わず、ハイブリッド債の活用や政策株式の削減継続を前提に、現在の格付けを維持できる範囲での最大投資可能額はいくらか。

A: あくまでハイブリッド債発行や中期的に政策株式削減を継続するなどの前提条件を置いた机上での試算になるが、仮に1兆円規模の投資規模であっても現在のA+格付けを維持できるのではないかと考えている。

ただし、具体的な資本政策の策定や実行可能性の検証が必要であり、現時点で即実行できるというものではない。

資本政策、株主還元

Q: 政策株式の連結ベース運用資産に占める割合をどの水準まで下げるべきと考えるか。また、政策株式削減に伴う売却益を株主還元原資に含む考えはないか。

A: 2010年の経営統合以降、2015年度末までの削減額は約7,500億円に達する見込みである。政策株式の残高は、9月末時点で1.6兆円、足元では株価上昇により若干増加しているが、中期的にはこの金額を損保修正純資産の60~70%水準まで削減していきたい。

政策株式削減の目的は資本余力の増加であり、生じた資本余力を活用して海外等への成長投資を行うことになる。売却益をそのまま還元原資に振り向けるというよりは、投資により得た利益を適切に還元していく方針である。

Q: 次期中計の還元原資と還元規模について確認したい。ROE10%、修正連結純資産3兆円を仮定すると、修正連結利益は約3,000億円となる。ここから生保利益を除いた金額相当が還元原資となる理解でよいか。

A: 還元原資をどのように考えるべきか議論しているが、現在の還元の考え方から後退することはないと考えている。利益水準以外にもキャッシュフローや資本の状況などを踏まえて検討していく。

また、生保利益については新たな利益指標を検討しており、新指標を基準に何らかの方法で還元する方針である。IFRSの導入が遅れているものの、2020年度頃の適用・導入が見えており、次期中計でも利益指標の考え方として意識せざるを得ない。来年の5月には利益指標とあわせて還元原資への反映方法を開示する予定である。

Q: 今年度の株主還元について確認したい。2015年度の修正連結利益(除く生保)予想は1,330億円、配当総額は326億円の予定だが、総還元性向50%を前提とすると自社株取得は相当な規模となる。どのような方針か。

A: 2015年度の還元は、1株当たり配当80円、総還元性向50%を前提とすると、自社株取得は342億円になる計算である。一方、2015年度までの6年間累計で見ると、2011年度の赤字987億円を除き、かつ2015年度の配当を予定どおり実施した場合、総還元性向は80%となり、中期的な目標とする50%を上回る。台風シーズンも終了し、業績予想は据え置いた。今後の雪害、金融市場の動向が想定どおり進むかを確認しながら、たとえば、来年5月に2015年度業績に対する自社株取得を含め株主還元について議論したいと考えている。次期中計における資本政策も意識しつつ、2014年度の還元総額455億円なども踏まえて検討する。これまで、赤字の際も安定的配当を継続するなど、投資家の期待に応えられるよう還元を実施してきた。次期中計の還元方針においてもこの精神は維持したい。

以上