

2006年12月1日 インフォメーションミーティング 社長スピーチ内容

(ごあいさつ)

皆さま こんにちは。本日はお忙しいところお集まりいただき、有り難うございます。社長の江頭でございます。

早速当社の事業概況並びに事業戦略に関して私の方から説明させていただきます。

(日本国内損害保険の市場と環境)

はじめに日本国内の損害保険をめぐる環境について少し触れさせていただきたいと思います。

まず、日本国内の損害保険市場は、足元では景気の持続を反映しておりますけれども、資料にもありますとおり、中長期的には日本経済の成長率を超えることが難しい環境になってきていると認識をしております。

また、業界全体の問題として、保険金のお支払いサービスが、お客様や社会の期待から大きく乖離していたことについて、当社はじめ各社が厳しい指摘を受けている現状でございます。

当社は、6月21日に保険金支払い管理態勢、商品開発管理態勢、あるいは苦情対応態勢、コンプライアンス態勢等、業務運営の不備事項について指摘を受けまして、業務停止という厳しい処分を科されたわけでございます。

私たちはこれを真摯に受けとめておりまして、緊急に手を打たなければならない問題について、業務改善計画を策定しこれを遂行することによって再出発をしております。

本日は、これらの環境や、実際の処分を会社としてどう捉え、会社をどのように変えていこうとしているかにつきまして、現時点でのご報告させていただきたいと思います。

(業務改善計画と現在までの取組み)

さて、具体的な問題点に対する喫緊の対応策として、現在まで業務改善計画を、画面のとおり進めてきております。ノートには、何を行ってきたかを記載しておりますので、後ほどご覧いただきたいと存じます。

業務改善計画は、課題を解決するためのインフラとして位置づけておりまして、これを着実に実行してきております。大事なポイントは、会社が真にお客さまを基点に考えられる会社になれるかどうか、ということにつきます。そのために重要な役割を果たすのが、これからご案内をする2点でございます。

一点目は、「グループ新ビジョン推進本部」であります。当社を名実ともに変えていくために、新しい経営計画となる「新ビジョン」を来年3月まで時間をかけて策定をまいります。

二点目は、社員全員が参加する「新企業風土創成プロジェクト」であります。こ

れを社内では「つくるかわるプロジェクト」と呼んでおりますが、「新ビジョン」策定のために社員の提言をまとめ、風通し、コミュニケーションの良い会社にしていきたいということを目的としております。

私自身も現在、画面の一番下にあります「経営ミーティング」と「新ビジョン策定」に最大限の注力をしております。「経営ミーティング」とは、私を含めた本社の役員が全世界に出張しまして、現場社員とダイレクトに意見交換をもつ場でありまして、既に118回ミーティングを開催しております。

(企業品質の向上を目指して)

次のスライドが、新ビジョン策定に向けての体制をまとめたものです。

今ご紹介をしました「経営ミーティング」に加えて、各職場単位で、社員による「職場ミーティング」と社内のイントラネット上の掲示板に設けました「提言プロジェクト」の3つの方法で、広く提言を受けたいうで、経営会議によりまして「新ビジョン」をつくりあげていきます。これらの活動は、社員が自ら参加することにより、社内に徹底して「新ビジョン」を浸透させることを意図しております。

目指す姿は、「お客さま基点を貫く会社」です。「お客さま基点」とは、業務運営においてさまざまな判断を行う際、当社の保険のご契約をいただいているお客さまにとどまらず、消費者、あるいは生活者全体の視点を最重視するという意味で、全社員でこれを行うことを決意しております。

これがひいては企業品質を高めていくことに繋がります。厳しい時代の真の競争力になっていくと確信をしております。

ノートにありますチャレンジ10について、これらの目標自体を新ビジョンのなかでどのように扱うかも含めて、現在議論を進めております。

(行政処分の影響)

次に、行政処分の影響についてお知らせいたします。

画面の上段部分は、実際の処分による業務の停止内容を示しております。未だ第三分野の一部種目の販売、保険商品の認可申請・届出業務、これは本日現在もまだ停止処分中であります。

下段部分は、営業ベースの一般種目保険料の累計額の推移と予想を、各月毎にお示したものです。なお、単体の全種目の正味保険料では2.1%の減収となると予想しております。

これは、さきほど池田の方からも御説明申し上げましたけれども行政処分の影響も当然ございますが、むしろこの機を捉えて、適正な販売網の構造改革、これを推進していくことによる影響とも捉えております。

保険金と経費への影響については、保険料への影響に比較して軽微であったと考えております。

(チャレンジ10、ステージ)

さて、先ほどご説明させていただきましたとおり、今中間決算において2006年度期末の業績予想値をお示ししていることから、ステージ の計画値、チャレンジ10ステージ の計画値と比べどうなるかについて少し触れたいと思います。

連結正味収入保険料は、行政処分による単体の減収をカバーし、0.4%の増収を確保する見通しです。

グループコア利益では、前年比減益となりますが、海外、生保が大きく貢献すると予想しています。

単体の予想はご覧のとおりです。

コンバインドレシオが上昇すること予想しております。これは主に損害率の悪化によるものであります。

最大種目であります自動車の保険の保険金や事業費の動向については次に詳しくご説明いたします。

(自動車損害率の適正化に向けて)

まず自動車の損害率に関してご説明いたします。

年初に予想しておりましたアーンドインカード損害率、これは資料下段にありますとおり2.4%は下がる計画でありましたが、事故件数の増加等を受けまして、2.3%上昇するであろうと現時点では予測しております。

増加要因は、資料に分析をしておりますが、最も大きな要因は、人身傷害の事故が増加していることであります。人身傷害では加害者と示談後に御請求いただくケースが従来多かったのですが、これを事故発生時に前倒しに事故の受付を行うようにしたことが大きく影響しております。

また、当初予定をしておりました損害率の恒常的に高い代理店への引受指導、同様に損害率の高い法人顧客への防災活動が行政処分対応により十分とれなかったことが挙げられます。

自動車損害率の適正化は当社にとって最も重要な課題というふうに認識しております。画面にありますとおり、代理店の意識改革を進めていくと同時に、引受指導、防災活動を強化し、適正化に努めてまいります。

下期は特にこれらの活動を強化してまいります。次年度にも一定影響が出るものと考えております。これらを見極めたうえで、料率の見直し検討も含め商品改革による対策を進めてまいりたいと考えております。

(正味損害率)

次に正味事業費の予想ですが、ご覧のとおりであります。

まず下段の代理店手数料につきましては、専属代理店に対し、業務停止の期間について、特段の手数料ポイント対応を行いました。手数料率は当初の計画どおりで推移すると予想しております。

しかしながら、保険引受社費率は、当初計画しておりました14.7%から0.7ポイン

ト上昇し15.4%となると予想しております。年初の計画には昨年から取り組んでおります5大改革関連の経費を算入済みではありますが、お客さま基点での対応を強化しつつ、スピード感を持って取り組んでいく必要があると考え、50億円規模の追加投入を見込みました。次年度以降も通年はシステム投資を中心に企業品質向上のために経営資源の投入を行っていく予定です。これは事業環境の変化に対応し将来にわたって持続的にお客様に効率的に最適なサービスを提供できるインフラ構築に必要な投資と考えております。より信頼される会社に成長していくための一時的な先行投資とお考え頂きたく、ご理解の程よろしくお願ひしたいと思います。

（商品改革の方向）

次に画面でご紹介しているのは「商品改革」の方針です。

商品開発態勢は、昨年来5大改革の一部として、部門横断の仕組みをつくるべく検討してまいりました。

9月には、商品開発体制を見直し、取締役会への報告体制を確立し、より緻密に部門横断の開発工程が管理できるようさらに検討を重ねています。このため、10月1日付けで商品を統括する商品本部を立ち上げました。目指す効果は何よりもお客さまにわかりやすい商品を開発・提供することであります。

この新しい商品開発態勢で、企業品質の向上を目指してまいります。

（販売網構造改革と代理店行動改革）

次に販売網構造改革です。2003年度から進めてまいりましたこの改革は、ご覧のように大きく進展してきています。今年度の下期以降は、お客さま基点で、より良いサービスを提供できる販売網体制を作るために、さらに活動を加速させていきます。

まず、当社保険料の全体の約7割を取り扱う上位層代理店については、安心おとどけ便の活用などにより、業務品質の更なる向上を目指します。同時に、上位層・中間層へは、大型化・企業化に向けた取組を進めていきます。これまでも、積極的に行ってきた業務品質の高い代理店の新設については、今後も継続的に進めてまいります。

また、下期は特に、小規模層やお客さまへの説明責任を果たせない代理店について、積極的に集約化・解約を進めてまいります。

（代理店教育の強化）

お客さまへの責任という観点からは、再度、原点に立ち戻り、画面にお示しております、代理店における「保険の基本サイクル」を確実に実行していきます。

現在、この活動プロセスを定着するための基礎的なプログラムを、全代理店を対象に実施しており、年度内に完了させる予定であります。

(三井住友海上きらめき生命)

次に、当社グループ事業の大きな柱であります生命保険事業についてご説明致します。

今年、きらめき生命は開業10周年を迎えました。過去10年間に保有契約高を順調に伸ばし、上期末には8兆円を超えることができました。

10周年記念商品を発売する一方、画面にありますとおり、販売体制の強化にも取り組んできております。

利益面ですが、標準責準繰入前の実質当期純利益は上期35億円となり、順調な伸びを示しております。

(三井住友海上メットライフ生命)

次に変額年金保険を主体に販売している三井住友海上メットライフ生命です。

メットライフ生命は営業を開始して約4年が経過致しました。その間、業容は順調に拡大し、9月末時点で保有契約高は、約1兆9千億円にまで拡大を致しました。

また、米国基準ベースによる税引後中間利益も41億円と、前年同期を8億円上回りました。当社持分はこの半分となりますので、画面上は20億円となっております。

次のページには、当社が予想する、日本の個人年金市場の成長見込みをお示ししております。ご存知の通り、今年度の成長率は過年度に比べ鈍化しておりますが、個人マネーの投資性商品への流入が増える中で、今後も年5%は上回って成長していくものと見込んでおります。

同社では米国のメットライフ社との合併事業である強みを生かし、メットライフ社のノウハウの活用し、今後ともお客さまに支持される新商品の開発に進めてまいります。

また、販売力の強化においても、窓販の代理店となる金融機関数を現在の59社よりさらに増加させてまいります。そのため、ホールセラーと呼ぶ販売支援部隊を各窓販拠点に派遣し、お客様への適切な説明を金融機関スタッフが実施できるよう、サポートを充実させてまいります。

(海外収支)

次に、海外事業の状況についてご説明致します。

ご覧いただいているグラフは、海外3地域及び再保険子会社の、正味収入保険料と当期純利益の実績並びに予想をお示したものであります。

前年度の海外計の当期純利益は、ハリケーンカトリーナの影響を受け、14億円の赤字となりましたが、今年度上期は、52億円の黒字と大きく回復致しました。通年でも102億円の利益を見込んでおります。この利益には、今年度より通期で業績を計上する旧AVIVAと明台(ミンタイ)の利益、計、上期22億円、通期35億円を含んでおり

ます。

正味収入保険料も、通年で前期比21.2%の増収を見込んでいます。

地域別の収支では、アジアが牽引役を担うと共に、再保険子会社の業績も急回復すると見込んでおります。

(海外事業展開)

次のスライドには海外地域別の事業展開をお示し致しました。

当社は、海外各地域に張り巡らせた事業基盤に強みを持っておりまして、これを生かし、日系企業への最高のリスクマネジメント提供とアジア・欧州でのローカル市場の開拓を、今後とも積極的に推進してまいります。

特にアジアにおいては、今後とも高い保険需要の伸びが期待できるものと見込んでおります。

当社は、アジア主要国において業界トップ水準の高いプレゼンスを確保しております。ローカルビジネスへの深耕とともに、業界のリーディングカンパニーとしてローカル市場の育成のため、さらなる貢献を行っていく所存です。

また、優良案件があれば今後ともM&Aを積極的に行っていきたいと考えております。

再保険ビジネスにおきましては10月にMSフロンティア・リーの資本を2億ドルから3億ドルに1億ドル増資致しました。自己資本を一段と強化したことで、今後さらなる引受拡大を図っていききたいと考えております。

また、海外拠点でのコンプライアンス態勢の強化、及び本社による海外拠点へのガバナンス態勢の強化等、内部管理態勢の強化を、本社・各拠点一体となってさらに進めてまいります。

(資産運用収支)

次に、資産運用について申し上げます。

上期の利息配当金収入は、企業業績の回復による増配、ユーロ高による外債の利息増等によりまして、654億円と、前年上期を100億円上回りました。

一方、資産運用収支は株式売却益の減少により前年上期を12億円下回りました。

運用資産残高も、株式相場下落による国内株式時価総額の減少により、7兆947億円と、前年度末に比べ1,054億円減少いたしました。

次のスライドには、当社の運用方針をお示ししております。

(資産運用戦略)

資産運用におきましては、ALMの視点を重視し、資産の安全性を確保するなかで、安定的な収益確保を図ることを基本方針としております。

この基本方針の下、2006年度は、円金利資産の長期化、及び負債ヘッジにより金利リスクの削減に継続的に取り組むと共に、国内株式リスク削減のため、政策株式を着実に削減し、個人向けローン等、信用リスクをとった運用、あるいはヘッジファ

ンド等のオルターナティブ投資への再配分を行ってきております。下期におきましてもこの方針を継続してまいります。

なお、ご参考までに、金利上昇の影響について申し上げますと、長短金利が同時に1%上昇した場合、ストック面では、資産サイドの時価が約1,500億円下落する一方、一般勘定と積立勘定合計の負債サイド時価も、約1,800億円下落する結果、ネットで約300億円のプラス効果が見込まれます。フローとしてのネット利息配当金収入は、半年間で約10億円の増加が見込まれます。

(株主還元)

次に、株主還元方針についてご説明いたします。

株主還元については、今後ともグループコア利益の40%を目処に、配当と自社株取得の組み合わせで行ってまいりたいと考えております。

配当につきましては、今後とも増配基調を維持することを基本としてまいります。今中間期の一株当たりの配当金は、前期中間配当を2円上回る6円を予定しております。

自社株取得は、株式の需給バランス、株価動向を見ながら機動的に対応し、着実に実施してまいります。

(保有株の削減と余剰資本の活用)

次は余剰資本の活用策についての考え方です。ご覧の図は、当社の時価純資産とリスク総量を比較したものです。本年3月末時点で、当社独自の計量手法で計算をした結果、当社グループベースの時価純資産が約3兆円、99%のバリュアットリスクで計算した統合リスク総量は、約1兆2,000億円となります。

これに、事前に予測ができないリスクに対するバッファをある程度見込んだネット差額、これが余剰資本ということになります。

一方、このうち、時価純資産の大きな部分は、当社が保有している株式で占められており、かつその含み益は保有株式時価の約半分近くに及びます。

したがって、この変動要因を排除し、確固たる資本を確保するため、保有株式の売却を順次進めてまいります。

なお、売却によって得られた資金、これは新規の事業投資や資産、負債との金利リスクギャップを削減するため、長期の円金利資産への投入に充当してまいります。

以上を持って私のプレゼンテーションとさせていただきますが、お手元の資料の43ページには、画面でご覧いただいている財務データをまとめておりますので、後ほどご参照ください。

どうもご静聴ありがとうございました。