

2007 年度 第 1 回 インフォメーションミーティング

(ご挨拶)

みなさま、本日は大変お忙しいところご出席いただきましてありがとうございます。社長の江頭でございます。それでは早速、当社の事業概況および事業戦略についてご説明をさせていただきます。

(ニューチャレンジ10:グループ基本戦略)

本年4月から2010年度を最終年度とする中期経営計画「ニューチャレンジ10」をスタートさせました。作成に当たりましての環境認識をお手元の資料、ノートの部分に記載しておりますので後ほどご覧下さい。昨年来、対処してまいりましたさまざまな課題に対して社員・代理店全員で正面から取り組み、本日みなさまに当社の新しい計画をお知らせできることは、私にとってたいへん大きな喜びでございます。ニューチャレンジ10のグループ基本戦略はまず品質の向上から信頼、成長、さらなる品質向上に繋がるスパイラルでございます。このコンセプトはただ今ビデオでご覧いただいたとおりでございます。わたしはこれら絶え間ない品質向上の取り組みを通じてコーポレートブランドを構築していきたい、そしてこれをゆるぎない競争力として経営基盤の強化を図っていきたくて考えております。

(ニューチャレンジ10:品質向上戦略)

さて最初に品質向上戦略について申し上げます。

ニューチャレンジ10はグループ基本戦略の下に品質向上戦略とグループ事業戦略を策定しています。品質向上戦略では、1つはステークホルダーの声を幅広く反映させること、2つめに社員代理店の成長、そして3つめに業務プロセス・インフラの向上、これらを品質向上の土台となる重要な要素と位置づけております。

(ニューチャレンジ10:グループ事業戦略)

次のスライドはグループ事業戦略についてまとめております。詳しくは後ほど個別にご紹介いたします。当社グループはこれまで同様、五つの事業領域でグループ企業価値の拡大を図ってまいります。

(ニューチャレンジ10:数値目標)

それでは従前の計画との変更点を申し上げます。

まず2010年度に向けてグループコア利益の目標は1,000億円以上といたしました。これは従来の計画と変更しておりません。従来の計画では主要戦略ターゲットを国内競合他社との相对比较で設定しておりましたが、ニューチャレンジ10では画面にありますとおり、より明確な目標とする観点から数値目標を絶対額で決めました。グループコア利益ベースのROE目標を従来7%と設定しておりましたが、日経平均の上昇を受けまして2010年度末で前提を従来の日経平均12,500円から19,000円に変更したことによりましてROE目標を5%以上といたしました。株主の皆様への還元と保有株の削減についての方針は、後ほど詳しく述べますが以前の計画から変わっておりません。

(数値目標の進捗予想)

次に数値目標の進捗予想を示しております。営業力を表す元受収入保険料では、ただいま池田よりご説明いたしましたけれども0.2%増収できると予想しております。すなわち、去年の行政処分の影響のあった国内損害保険ではプラスに転じると考えております。連結の正味収入保険料は2007年度

2.7%の増収となると予想しております。またコンバインドレシオは業務プロセスのイノベーションを進めることから若干上昇すると予想しております。

(国内損害保険:業務プロセス イノベーション)

それでは国内損害保険についてご説明します。国内で私どもがやっていくことは業務プロセスのイノベーションです。このための商品・販売・損害サービスのイノベーションを実現してまいります。

(国内損害保険:商品イノベーション)

まず商品イノベーションでは商品のわかりやすさと品質向上であります。これらをめざして部門横断の取り組みを進めます。まず個人分野の商品数を68から15に、約8割を削減します。また特約数では約1,400、これを700に約5割を削減します。システム面では商品開発プロセスを管理するシステムを構築し、商品認可情報など種目横断的に一括管理いたします。

(国内損害保険:販売イノベーション)

次に質の高い販売体制を構築するための取り組み、販売イノベーションについてご説明いたします。すべてのお客様に対し説明責任を果たし、質の高いサービスを提供するためには代理店がお客様に対して行うべき一連の活動、これを私どもでは「保険の基本サイクル」と言っておりますが、これを確実に実行することが重要であります。適合性の原則に基づいた意向確認が保険会社の監督指針に示されたため、お客様の意向を踏まえた契約内容になっているか確認する「しっかり確認」、この運動を4月から展開しております。保険の基本サイクルを確実に実行する販売網を構築するために、1つは代理店教育・代理店指導の強化と品質向上運動の推進、2つめにお客様基点に立った販売インフラの整備、3つめに販売網構造改革、これらを行ってまいります。

(国内損害保険:販売網構造改革)

次に販売網構造改革について少し詳しくご説明をさせていただきます。代理店の集約化・解約、あるいは新設そして大型化を取り組みの柱として販売網の新陳代謝を加速し、質の高い販売網を構築してまいります。当社の成長を支える代理店新設については初期教育を充実させたくて質の高い代理店の新設を継続的に進めてまいります。また代理店が「保険の基本サイクル」を確実に実行できるかどうかを見極めの基準とし、説明責任を果たせないと判断した代理店につきましては集約化、解約化を進めてまいります。代理店数は計画とおり漸減傾向にあります。2007年度末には5万店を下回る見込みであります。

(国内損害保険:新チャネル対応)

次に新しい販売チャネルへの対応について説明します。ご存知のように本年10月1日から郵政事業の民営化がスタートいたします。郵便局2万局に加え郵貯銀行233店舗をかかえる組織は、民営化後の各事業会社が、生損保を含む金融商品を販売する一大チャネルになると考えています。当社はこれまで職員数約30万人の日本郵政公社の職域団体保険制度や全国2万局の郵便局におけるバイクの自賠責保険の窓販を通じてさまざまな分野での取引がありますが、画面にありますとおり当社グループ3社がそれぞれの商品と質の高いサービスを各事業会社のニーズに合わせて積極的に提供してまいります。また12月22日には銀行における損保生保これらの商品の窓販が全面的に解禁となる見通しでございます。さらに商品ラインナップと質の高いサービスを効果的に提供しグループ全社を挙げて

金融機関チャンネルに取り組んでまいります。

(国内損害保険:損害サービス イノベーション)

次に損害サービス・イノベーションについてお話します。ニューチャレンジ 10 を推進するにあたり損害サービス部門ではこれまでの損害サービス改革の取り組みを再整備しました。損害サービス・イノベーションとして損害サービス体制の改革を進めてまいりました。目的は画面にありますとおり保険金支払い業務の品質向上と公平かつ公正迅速な保険金支払業務の実現です。従来からの損害サービス改革業務の 5 本柱を中心にお客様からの信頼回復を早期に実現することを目的として、損害サービス「グッドジョブ運動」を展開してまいります。この秋には新しい業務プロセスに向けて開発されましたシステムの第一弾がリリースされます。損害サービスのイノベーションが進む予定でございます。

(国内損害保険:アード・インカード損害率)

それでは損害率についてご説明をいたします。2006 年度の全種目アード・インカード損害率、これは前年を 4.1 ポイント上回る 67.6 パーセントとなりました。台風 13 号など自然災害の影響に加え、事故そのものの増加、支払い漏れ防止の観点から増員してきた損害サービス部門の費用などがその要因であります。2007 年度には自然災害や IBNR 積み増しの負担が軽減されますことからご覧のように下がると見ております。ノートの部分には当社にとりましての重要課題であります自動車保険のアード・インカード損害率を、昨年来の増員により増加した損害調査費、それと計算方法の精緻化で 2006 年度増加いたしました IBNR 積み増し、これらの要素を除いたベースでグラフに示しております。事故の増加、収支適正化施策の遅れと、対人事故の単価が上昇していることから 2006 年度はご覧のとおり増加していますが、2007 年度は次のスライドで申し上げますとおり昨年できなかった収支適正化の施策に全社を挙げて取り組み引き下げ方向に進めてまいりたいと考えております。

(国内損害保険:収支適正化への取り組み)

それでは自動車収支適正化に向けました取り組みについてご説明をします。まずはアンダーライティングでございます。自動車保険は地域によりまして損害率、事故の形態に大きく差があります。私ども各営業部、支店ごとに引き受け基準を設定することでリスクの良い契約の選別をしていきます。引受基準を漏れなく適用するためのサポートシステムを今年度稼働させ、きめ細かい基準を設定し、これを進めてまいります。次に損害率の高い代理店やフリート契約者、これらの対策ですが既に 1,700 の対象を選定し要因分析を終え、現在改善に向けたコンサルティングを実施しております。

これらの収益力強化に向けた取り組みと並行し、商品改定の準備も進めております。お客様にとってわかりやすい保険商品、社員代理店が説明しやすい保険商品の開発を進めつつ料率の改定や保障内容の見直しを実施してまいります。以上の取り組みにより 2 年間でアード・インカードベースの損害率を 2.4 ポイント改善させることを計画しております。

(国内損害保険:事業費)

次に事業費の動向をお知らせいたします。2006 年度は結果的に横ばいで推移をいたしましたでしたが、2007 年度は品質向上に向け積極的に資源を投入していくことから事業費率は 31.6 パーセントと 0.8 ポイント上昇する見込みにしております。先ほどご説明しました業務プロセス・イノベーションと「社員ハツラツ」という人材育成取り組みにかける追加戦略投資として 2007 年度 180 億円規模を見込んでおり

ます。

(グループ事業:三井住友海上きらめき生命)

それでは次に生命保険事業についてご説明いたします。きらめき生命は昨年9月で開業10周年を迎えました。前期は三井住友海上社の業務停止処分のため出力がやや低下をいたしましたけれども、順調に業容を拡大させ保有契約の期末残高は8兆1,000億円と8兆円の大台を超えました。また標準責任準備金積み立て前の実質当期利益も69億円となりました。今般、きらめき生命は三井住友海上社のニューチャレンジ10の策定に合わせて、これを踏まえた中期経営計画「きらめきネクスト10」を策定いたしました。この計画に沿って2010年度にお客様の数、保有契約高、保有年換算保険料をそれぞれ現状の1.5倍に拡大することを目指します。

(グループ事業:きらめき生命のEV)

きらめき生命のエンベディッドバリューを示しておりますので後ほどご覧下さい。

(グループ事業:三井住友海上メットライフ生命)

次に変額個人年金保険を主体に販売をしております三井住友海上メットライフ生命です。グループコア利益の構成要素であります米国会計基準ベースの当期純利益は89億円となりました。2010年度目標には日本会計基準で単年度黒字、米国会計基準で当期純利益200億円、持分割合でいきますと100億円になります。その達成を目指すこととしております。また同社では5月18日に51億円を増資し、当社及び米国メットライフ社がそれぞれ50%の引き受けを行い、財務基盤を強化いたしました。

(グループ事業:メットライフ生命のEV)

メットライフ生命のエンベディッドバリューはご覧のとおりでございます。

(グループ事業:海外収支)

次に海外3極、および再保険子会社の2006年度実績と今後の計画について説明いたします。2006年度の海外事業収支は正味収入保険料がアジア、欧州のロイズ事業での好調によりまして大きく増収いたしました。また特段に大きな自然災害や事故がなく損害率も低位で推移したことにより当期純利益は前期のマイナス14億円の赤字からプラス117億円に大きく回復いたしました。2007年、2008年度は当期純利益としてそれぞれ156億円、170億円を見込んでいます。この中には今まで収支改善に取り組んで参りました米州の黒字化も増益要素として計画に織り込んでおります。

(グループ事業:海外事業展開)

海外の各地域の事業展開を次にご説明いたします。まずアジアです。当社はアジア主要各国において業界トップクラスのより高いプレゼンスを有しておりますが、より強固な事業基盤の確立に向け企業品質の向上と規模の拡大を追及していきます。また優良案件があれば生保・損保でのM&Aも視野に入れ積極的に取り組んで参ります。アジアと並んで今後大きな収益貢献を見込んでいるのが欧州と再保険事業です。欧州ではロイズ事業を中心にローカル企業保険市場での引受拡大を進めて行きます。また再保険事業におきましてはビジネスモデルの違う再保険子会社2社を活用し、安定かつ高水準の収益確保を目指してまいります。

(グループ事業:海外グループコア利益の到達イメージ)

43ページには2010年度の海外部門のコア利益、200億円に向けた到達イメージをお示しておりま

す。アジアを中心に米州、欧州、再保険子会社がそれぞれ利益拡大に貢献してまいります。

(資産運用: 資産運用実績)

それでは次に資産運用についてご説明いたします。まず 2007 年 3 月末現在の運用資産残高であります。時価ベースで 7 兆 4,018 億円となっております。前年の末から 2.8%増加いたしました。主な要因は保有株式の時価上昇であります。一方 2006 年度の利息配当金収入につきましては 1,512 億円、前年度との対比で金額では 143 億円、比率で 10%上回りました。主な要因は、1つは企業業績の回復による株式配当金の増加、それに2つめは外国株式相場の上昇と円安による外国証券利息の増加であります。

(資産運用: 資産運用戦略1)

次に当社の資産運用戦略ですが、2つのアプローチを通じて時価純資産を拡大することを目指しております。まず基本ポートフォリオに向けた運営であります。「基本ポートフォリオ」と言うのは運用資産から得られる利息配当収入だけではなく資金調達コストや株主資本コストなども勘案したネットのリターンが最大となるような資産の組合せを意味しております。これによって運用ポートフォリオの資産価値が高まり、しかも全体としてマクロ環境の変動による影響を受けにくい運用資産ができあがることとなります。この基本ポートフォリオの構築の達成時期、これは 2010 年度を目指しております。もう1つのアプローチはアクティブ運用の展開です。基本ポートフォリオに向けた資産配分を前提としながらインデックス運用を上回るリターン確保に向けて投資領域もある程度多様化をしていくということになります。

(資産運用: 資産運用戦略2)

2007 年度の運用方針ですが、先ほどもスライドでご説明をした基本ポートフォリオの形成を目指すなかで次のような取り組みを行いたいと考えます。

まず ALM 運営の観点からは負債サイドで年金傷害保険の保険期間が長いことから資産サイドの長期化や金利スワップの活用により金利リスクの軽減に引き続き取り組みます。また信用リスク運用面からは個人ローンを引き続き推進するとともに信用リスク運用の多様化を図ってまいります。さらにポートフォリオ多様化の観点から伝統的な運用資産との相関が低いオルタナティブ投資を増やします。なおオルタナティブ投資についても保有限度額やロスカットルールなど他の領域と同様社内の運営基準に基づいた厳格な運用を行ってまいります。

(主な財務指標の推移)

次に資本政策に移りたいと思います。ご覧の表は主な財務指標の推移をまとめたものでございます。株価関連の指標で、修正 PBR、これが1倍を下回る水準で推移している点にご注目いただければと思います。

(資本政策: 株主還元方針)

次に株主還元方針についてご説明をいたします。当社はグループコア利益の 40%相当額を目処に、配当と自社株の取得により株主還元を行い、合わせて増配基調を維持することを基本方針としております。画面左側の図は 2003 年度から 2005 年度までの還元実績をまとめたものですが、折れ線グラフがグループコア利益でございます。一方、棒グラフは各年度のグループコア利益を財源として実施をされました配当と自社株取得の金額を示しております。配当と自社株取得を合わせた総還元実績 2003

年度、4年、5年度と53%、90%、41%と推移してまいりました。当社は今後につきましてもグループコア利益の40%相当額を目処とした総還元を安定的に実施してまいりたいと考えます。

なお増配基調を維持する基本方針に沿いまして2007年3月期の期末配当金を一株当たり1円増額し年間配当金を14円とする予定でございます。

(資本政策:保有株式の削減と資本の活用)

次は資本の活用についての考え方です。左側の図は当社の時価純資産とリスク総量の比較を表した概念図であります。左側の柱は当社独自の計量手法で計算いたしました当社グループベースの当社時価純資産で2007年3月末時点で約3兆4,000億円でございます。右側の柱のうち99%のバリュート・アット・リスクで計算した統合リスク総量、これが約1兆5,000億円、これに事前予測が難しいリスクに対するバッファーをある程度加えた額と時価純資産との差額がネット余剰資本ということになります。当社では2003年度末の日経平均株価、2004年度の台風損害という2つのストレスをかけた後、このネット余剰資本を4,000億円から5,000円程度と計算をしております。なおこの余剰資本は今後成長性の高い分野への投資に活用してまいります。一方で、時価純資産の約6割を構成しているのが株式の含み益という状況がございます。株式は保険事業遂行のための大きな担保力となる反面、市場株価が下落したとき、時価純資産の減少に繋がる恐れがあります。このような変動要因の低減に向けて当社は保有株式の売却を順次推進して参ります。

左下の表は2004年度以降の売却実績ですが2010年度末までに5,000億円の売却を実施する方針には変わりございません。

以上で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50ページには財務データを取りまとめがありますので後ほどご参照いただきたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。