

## 【p. 2】持株会社体制への移行

皆さん、こんにちは。社長の江頭でございます。

本日はお忙しいところを出席いただき、まことにありがとうございます。それでは、はじめに持株会社体制への移行について説明させていただきます。お手元の資料の3ページをご覧ください。

## 【p. 3】持株会社体制の概要

当社グループは、4月1日に三井住友海上グループホールディングス社を設立し、持株会社体制に移行しました。既にご案内の通り、7月1日にきらめき生命、メットライフ生命、それに三井ダイレクト損害保険の3社を持株会社の直接の傘下に移行する予定でございます。持株会社体制への移行は、中期経営計画「ニューチャレンジ10」のグループ事業戦略の確実な実現に向けた経営基盤の強化の一環として行ったものです。持株会社は、戦略の立案、経営資源の配分、グループ会社の監督といった全体統括を行い、グループ会社はそれぞれの事業領域における執行に専念します。これにより、5大事業それぞれの成長を加速させていただきます。

## 【p. 4】持株会社体制への移行の狙い

次に、持株会社体制へ移行した3つの狙いについてお話しします。

1点目は、「経営管理体制の強化とグループシナジーの追求」です。持株会社が「グループ全体最適」の観点から全体の統括を行い、持株会社を核としたグループのコーポレートガバナンス体制を確立します。また、グループ会社の顧客基盤や事業ノウハウを活かしたグループ横断の戦略的取組みの展開や、機動的な経営資源の再配分を進めていきます。2点目は、「機動的な市場対応の実現」です。グループ会社の戦略上の位置づけと責任を明確にした上でグループ会社に権限委譲を進め、グループ会社がそれぞれの事業領域において執行に専念できる体制を構築します。これにより、グループ各社が環境変化を的確に把握し、迅速な意思決定により機動的な市場への対応を実現していきます。3点目は、「多様な事業体制・人事制度を通じた人財の育成」です。グループ会社それぞれの事業領域や市場環境に応じた経営・組織体制と人事制度を導入することにより、当社グループ役職員の活動領域を拡大し、潜在力を最大限発揮していきます。

## 【p. 5】グループの戦略構図

持株会社がこのような機能を発揮し、環境を踏まえた経営資源の再配分を行い、グループ会社に競争力を発揮させ機動的な市場対応を実現することにより、グループ全体の企業価値を拡大していきます。企業価値拡大のプロセスは画面にある通りです。伝統的な市場においては、業務プロセス・イノベーションを通じた生産性の向上、商品改定と適切なアンダーライティングを通じた収益性の確保によって、収益を拡大していきます。また、伝統的市場から新規市場に経営資源をシフトし、収益基盤を拡大していきます。銀行窓販や郵政チャネルなど新チャネルへの対応を強化することに加え、グループ内の成長事業への投資強化、新規事業への進出等により成長を加速していきます。これらによってグループの企業価値を拡大し、株主還元を着実に実行するとともに、戦略サイクルを加速させ、再投資により更に企業価値を拡大していきます。

## 【p. 6】2007年度 決算概要

次に、三井住友海上の2007年度決算の概要についてご説明します。

## 【p. 7】2007年度決算：連結正味収入保険料・連結当期純利益

まず、連結ベースの正味収入保険料と当期純利益の概要をご説明します。

正味収入保険料は、単体では1.3%の減収を余儀なくされましたが、子会社で36.9%の大幅増収となりました結果、連結ベースでは443億円、3.0%の増収を確保することができました。子会社の増収は、海外事業が好調に推移したことに加え、前期に子会社化した三井ダイレクト損害保険の業績が当期より反映されたことによるものです。利益面では、連結ベースの当期純利益は400億円と、前期を207億円下回る結果となりました。これは、単体利益が資産運用利益の減少を主な要因として169億円の減益となったことに加え、子会社計の利益も40億円減少したことによるものです。

## 【p. 8】2007年度決算：単体の概要

次に、三井住友海上の単体決算のポイントをご説明します。

保険引受利益は、前期に比べ150億円の改善となりました。正味収入保険料が175億円減収したほか、正味事業費も企業品質コストの先行投入により158億円増加しましたが、インカードロスが次に申し上げる要因により前期を583億円下回ったことにより、増益となりました。インカードロスが減少した要因として、大規模自然災害の発生が少なかったこと、円高により外貨建て支払備金残高が減少したことに加え、IBNR備金の積増しが減少したことを挙げるができます。一方、資産運用損益は前期に比べ386億円減少しました。これは、クレジット・デリバティブの時価下落に伴い金融派生商品損益が前期比225億円減少したことに加え、有価証券評価損も拡大したことなどによるものです。以上の結果、当期純利益は169億円の減益となりました。

## 【p. 9】2007年度決算：単体 増収率・損害率・事業費率

次に、三井住友海上単体の増収率・損害率・事業費率についてご説明します。

正味収入保険料は、海上保険で前期比3.6%増収しましたが、自動車保険や火災保険を始めとする他の種目がそれぞれ減収となったため、種目合計でも1.3%の減収となりました。損害率は、自然災害に係る保険金支払が減少した火災保険で改善しましたが、火災以外の種目ではそれぞれ上昇しました。これは、大口事故に係る保険金支払が増加したほか、損害サービス体制の強化に伴い損害調査費が増加したことなどによるものです。このうち、収支適正化を重要課題として取組んでいる自動車保険につきましては、保険料が減収したため損害率は上昇しておりますが、支払保険金自体は減少に転じています。下の表は事業費についてまとめたものです。保険金の支払管理態勢の強化・各種イノベーションの推進に向けたシステムの開発など、企業品質の向上に向けて経営資源を積極投入したため、社費合計で前期比188億円、事業費計で157億円の増加となりました。資産運用、損害保険子会社、生命保険子会社の概要は後ほどご説明します。

## 【p. 14】2008年度 通期予想

次に、2008年度通期の業績予想をご説明します。15ページをご覧ください。

**【p. 15】2008年度通期予想：三井住友海上グループホールディングス（連結）の概要**

まず連結ベースの正味収入保険料についてご説明します。

正味収入保険料は、1兆4,950億円、2.7%の減収を予想しています。減収の主な要因は、三井住友海上単体が自賠責保険の料率引き下げの影響により370億円程度減収することによります。海外子会社も、円ベースでは若干の減収を見込んでいます。ただ、計画上円高を前提としているため外貨ベースでは増収を見込んでいます。一方、利益面では、前期を120億円上回る520億円を予想しています。これは、三井住友海上単体の純利益が、前期悪化した資産運用損益の改善により116億円増加することを主な要因とします。子会社では、海外子会社が引き続き業績を拡大するとともに、メットライフ生命、三井ダイレクト損害保険の赤字幅も縮小すると見込んでいます。

**【p. 16】2008年度通期予想：三井住友海上（単体）の概要**

次に、三井住友海上単体の今期業績予想をご説明します。

先程もご説明しましたが、正味保険料は、自賠責保険の料率引き下げにより減収となりますが、自賠責を除くベースでは0.3%の増収を見込んでいます。自賠責保険の料率引き下げの影響により、損害率、事業費率などの比率は上昇します。ただし、自賠責保険はいわゆる「ノーロス・ノープロフィット」ですので、料率引き下げによる保険料収入の減少は利益に影響を与えません。保険引受利益は、前期を174億円下回るマイナス370億円を見込んでいます。これは、自然災害発生に伴うロスとして200億円を織り込んでいることに加えて、企業品質向上に向けた経営資源の投入を引き続き積極的に行うことにより、社費が前期比160億円程度増加すると見込むことによります。資産運用損益は、投資信託の配当減少による一般利配収入の低下を見込む一方、金融派生商品損益の回復を織り込み、前期比347億円増の1,125億円を予想しています。この結果、経常利益は720億円、当期利益は30%程度の増益となる500億円を見込んでいます。

**【p. 20】中期経営計画「ニューチャレンジ10」**

次に、中期経営計画「ニューチャレンジ10」について、その進捗状況と今後の取組みをお話しします。

21ページをご覧ください。

**【p. 21】「ニューチャレンジ10」の進捗：2007・2008年度**

ここにありますが棒グラフは、2007年度と2008年度の「グループコア利益」の推移予想を示したものです。ご案内のとおり、「グループコア利益」は三井住友海上グループ全体の経常的な収益力を示す独自の利益指標であります。株主還元額算出のベースとなる数値でもあります。こういった位置づけの利益指標であることから、算定にあたって「株式キャピタル損益」や「クレジット・デリバティブ評価損益」といった要素は除くこととしています。そのこともありまして、会計上は「クレジット・デリバティブ評価損」などが当期純利益を押し下げた2007年度も、「グループコア利益」はほぼ計画どおりの660億円で着地しました。一方、2008年度には、回復を見込んでいる当期純利益とは逆に、「グループコア利益」は441億円水準まで低下するものと予想しています。国内損保事業のコア利益減少が主な要因です。国内損保事業のコア利益減少は、お手元資料のノート部分にありますとおり、保険引受利益で約112億円、資産運用利益で約1

16億円の減少を見込んでいることによるものです。

#### 【p. 22】2010年度グループコア利益目標達成に向けて

棒グラフは、2010年度に向けた「グループコア利益」目標の達成イメージを示したものです。2010年度の目標数値につきましては、自賠責保険の料率引き下げなど「ニューチャレンジ10」スタート以降の環境変化を踏まえ、正味収保関連の目標は若干見直しをしますが、「グループコア利益」など中核となる数値目標は変更しません。先ほどご説明しましたとおり、「グループコア利益」は2008年度に一旦減少すると予想していますが、このグラフにありますように、以降2010年度にかけて大きく拡大していくことを計画しています。2010年度の「グループコア利益」目標「1,000億円以上」の達成に向けては、国内損保事業の利益を拡大することが重要な要素となります。この利益拡大は、「損害率の改善」「社費の削減」「資産運用利益の拡大」により確保したいと考えています。

#### 【p. 23】国内損害保険事業 コア利益の拡大に向けて

利益項目ごとの改善イメージはご覧のとおりです。個々の取組みについてご説明します。

1点目はアード・インカード損害率の改善です。現在自動車保険を中心に行っている収支適正化施策を他の種目にも広げ、取り組みを強化していきます。また、今年5月に発売しました自動車保険の新商品では保険料水準を引き上げており、これも損害率の改善に寄与します。2点目は社費の削減です。今年度まで先行投資を行う「品質向上」に向けた経費は、2009年度以降減少に向かう見込みです。3点目は資産運用利益の拡大です。資産の組み換えと再配分を通じた収益力の向上に加え、金利・株価の緩やかな上昇を見込んでいます。これらの取組みを通じ国内損保事業のコア利益を拡大し、2010年度の目標数値「グループコア利益1,000億円以上」の達成に結び付けていきます。

#### 【p. 24】自動車保険 収支適正化施策

続いて、自動車保険の収支適正化施策をご説明します。

今年度の施策は、2007年度の施策に加え、「商品・料率の改定」と「ノンフリートで損害率の良好な契約の獲得強化」の2つです。「商品・料率の改定」につきましては、今年7月以降に保険始期が来る契約を対象に、既に新商品を販売しています。新商品では保険料水準の引上げを実施しており、この損害率改善効果が2010年度にはフルに寄与します。「ノンフリートで損害率の良好な契約の獲得強化」につきましては、新商品において「長期安全運転契約者」及び「若年でも損害率の良好な契約層」に対する割引制度を新設・拡大しています。このような新商品による新規契約の獲得を進めることで、損害率改善効果を高めていきます。以上の施策の実施により、損害率のグラフにある通り、2008年度から2010年度に損害率を大きく改善する計画です。

#### 【p. 25】品質向上施策：業務プロセスのイノベーション

25ページをご覧ください。25ページには、国内損保事業の品質向上施策である「業務プロセスのイノベーション」についてお示ししています。「業務プロセスのイノベーション」の推進によって得た品質向上を「業務効率化」と「収入保険料拡大」に結び付けていきたいと考えています。お手元資料の26ページから28

ページでは、「商品」「販売」「損害サポート」の各イノベーションの進捗状況と今後の展開を記載しています。本日は時間の関係もありますので、説明を省略させていただきます。それでは29ページをご覧ください。

#### 【p. 29】三井ダイレクト損害保険

三井ダイレクト損害保険は、「インターネットにフォーカス」した独自のビジネスモデルが功を奏し、毎年2桁台の増収を確保しています。今期の当期純利益は依然赤字を予想していますが、2010年度には単年度黒字を達成できるものと考えています。

#### 【p. 30】銀行窓販と郵政チャネル

次に、銀行窓販と郵政チャネルについてご説明します。

国内の損保・生保市場は成熟化しているというふうに言われますが、その中であって銀行窓販と郵政チャネルは成長性の高い新たな販売チャネルであり、現在、当社グループでは各社の総合力を発揮して取組みを進めています。日本郵政チャネルでは、メットライフ生命の変額年金保険ときらめき生命の法人向け商品の参入が決定しており、近く販売が開始される見込みです。既に参入済みの自賠責保険・自動車保険とともに、今期具体的な成果を出していきたいと考えています。

#### 【p. 31】生命保険事業 契約高・コア利益の拡大

次に、生命保険事業についてご説明します。

きらめき生命は今期業績を回復させ、保有契約高を順調に拡大させた結果、期末残高は8兆6,000億円を上回りました。また、2006年11月に発売した新医療保険も好調に販売件数を伸ばしております。標準責任準備金積立前の実質当期純利益は、責任準備金の積立方法を一部変更した影響により43億円と、前期を25億円下回りました。また、三井住友海上メットライフ生命は、運用市況悪化等による個人年金市場低迷の中、出力はやや低下したものの、順調に新契約を伸ばし、期末の保有契約高も2兆5,000億円を上回りました。米国会計基準ベースの当期純利益は100億円を超え、利益面でも順調な拡大を続けております。この両社とも、中期経営計画の下、「販売力と商品力の強化」「企業品質の向上」を柱に、今後ともより多くのお客さまからの深い信頼を通じて事業を成長させ、2010年度グループコア利益の20%確保を目指していきます。なお、両社の期末E/Vを配布冊子に載せておりますので、後ほどご覧下さい。

#### 【p. 34】海外事業 3極体制による事業計画の達成

次に、海外事業についてご説明します。

2007年度は、英国での歴史的洪水被害の影響を受けた欧州が赤字決算となりましたが、アジアと再保険事業が順調に業績を拡大させた他、収支改善に取り組んできました米州も黒字に転換した結果、海外合計の当期純利益は、149億円と前期を32億円上回りました。今後とも、既存事業の規模拡大と収益力強化を基盤として、新規事業投資にも積極的に対応し、2010年度コア利益200億円の超過達成をより確実なものとしていきたいと考えています。なお、新規事業投資は生保事業への進出も含め、アジアでの投資が最優先候補です。新規事業投資をさらに推進するため、ホールディングス社に専門部署を新たに設置致しました。また、2008年1月欧州で地域持株会社を設立し、アジア・欧州・

米州での3極体制が確立しました。これにより現地に密着した地域事業戦略の決定と迅速な実行施策のワールドワイドな展開が可能になります。事業展開のさらなる加速化を図っていきます。

#### 【p. 37】資産運用① 運用戦略（基本方針）

次は、資産運用です。

資産運用においては、「リターン」から「あらゆるコスト」を差し引いた「付加価値」の積み上げを通じて時価純資産の拡大を図ることを基本方針としています。この基本方針の遂行に当たり、まずALMを重視したリスクコントロールを行っています。具体的には、積立勘定については円金利リスクの中立化を目指した確実な運用、一般勘定についてはその他様々な運用を含めた分散投資を志向しています。この基本方針に基づいたアセット・アロケーションの目標としているのが、2010年度末に構築する「基本ポートフォリオ」です。『基本ポートフォリオ』の構築に向けた主な資産の増減の方向性は、画面左側に矢印でお示ししたとおりです。すなわち、公社債や貸付金などの円金利資産については長期資産への振替を推進。株式については削減を進め、オルタナティブ投資も緩やかに増加させていきます。なお、金利や為替などに対する運用資産の感応度は、お手許の資料のノート部分に記載しております。

#### 【p. 38】資産運用② 2008年度の運用戦略

次に、2008年度の運用戦略についてご説明します。

2008年度は、円建て債券の長期化などを通じて金利リスクの低減を引き続き推進するとともに、株式リスクの削減も着実に行っていきます。保有株式の継続的な削減については、「2010年度までに株式5,000億円の売却を実施する」方針の下、保有銘柄と売却銘柄の選定を進め、今後とも着実な売却を進めていきます。一方、信用リスクについては、社債投資や個人融資の継続的な推進を通じて積極的に取り組み、収益力の向上を図っていきます。そして、伝統的資産との相関の小さいオルタナティブ投資についても、ファンドオブファンズやプライベートエクイティを中心に投資の拡大を図ります。なお、クレジット市場は、米国サブプライムに端を発した信用収縮が残る状況にありますが、社債投資に当たっては発行体の財務内容等を分析するファンダメンタル投資を基本とし、またオルタナティブ投資につきましても分散投資を図りながら、安全度を見極めつつ着実に実績を積み重ねていきます。

#### 【p. 39】金融サービス事業① クレジット・デリバティブ

次に、金融サービス事業として行っておりますクレジット・デリバティブと受再保険業務についてご説明します。

まず、クレジット・デリバティブですが、この業務で引き受けている想定元本額は総額で6,042億円。そのうち企業単体リスクの引受けが1,956億円、CDOトランシェの引受けが4,086億円となっております。引受総額、引受割合ともに2007年9月末の数値と殆ど変動はありません。引き受けている信用リスクの水準ですが、企業単体リスクは引受ポートフォリオの65%がダブルA格以上、97%がシングルA格以上と、高いレベルを保っております。また、CDOについても、全ての引受トランシェがトリプルA格以上と、これも更に高いレベルを維持しております。なお、CDOの引受けの中に米国サブプライムを一

部含むものが118億円ありますが、ここに含まれているサブプライムの額を上回る劣後金額が設定されているため、サブプライムに対する実質的なエクスポージャーはゼロであります。このように、クレジット・デリバティブの引受ポートフォリオは高格付を維持しており、実現損の発生も見込んでおりませんが、2007年7月ごろからの信用収縮の影響で市場の保証料率が高騰したことから、2007年度決算においてクレジットデリバティブ評価損261億円を計上しております。なお、市場の保証料率は2007年3月をピークに、現在まで低下を続けております。

#### 【p. 40】金融サービス事業② 米国モノラインからの受再

次に続いて、米国モノラインからの受再についてご説明します。

2008年3月末時点の保証残高は7,010億円で、引き受けているリスクは米国地方債やABSなどの信用リスクです。引受ポートフォリオの格付別残高は、シングルA格以上が73%、トリプルB格以上が98%と、良好なレベルを維持しております。なお、受再残高7,010億円のうち、米国サブプライムに関連した実質的なエクスポージャーは21億円であります。

#### 【p. 41】資本政策① 時価純資産の状況と資本活用

ここでは、時価純資産の状況と資本の活用方法についてご説明します。

画面左側の2本の柱は、当社グループの時価純資産とリスク総量の比較を表した概念図です。左側の柱が、当社独自の計量方法で計算した当社グループベースの時価純資産で、2008年3月末で約2兆7,000億円でございます。右側の柱のうち、99.5%の「バリュアット・リスク」で計算した統合リスク総量は約1兆4,000億円。これにバブル崩壊後の最安値をつけた2003年3月末の日経平均株価、戦後最大の被害を受けた2004年度の台風損害といったストレスをかけて計算すると、リスク総量は2兆3,000億円程度になります。このリスク総量に、事業継続のための資本バッファを加えた額が「必要資本」であると認識しておりまして、「時価純資産」が「必要資本」を越える部分、すなわち2,000億円程度については、成長性の高い事業、あるいは収益性の高い資産運用に振り向けていきたいと考えております。成長性の高い事業分野への投資は、当社グループの成長戦略の一環であり、優良な投資機会を積極的に発掘し機動的に対応するという姿勢は今後とも変わりはありません。冒頭に、持株会社体制への移行についてのご説明の中で、「環境を踏まえた経営資源の再配分」という狙いに触れましたが、既存事業も含め、成長領域を的確に見極め迅速に対応する動きを、今後とも加速してまいります。

#### 【p. 42】資本政策② 株主還元方針と還元実績

次に、株主還元方針についてご説明致します。

当社グループは、「グループコア利益の40%を目処に、配当と自社株取得により株主還元を行い、併せて増配基調を維持する」ということを基本方針としておりますが、その方針に変更はありません。画面左側のグラフで、最近4ヶ年の総還元額と総還元割合の実績を示しておりますが、2003年度から2006年度までの総還元割合は「グループコア利益」の「53%」、「90%」、「41%」、「41%」と、40%を上回る水準で推移しております。右側のグラフは、過去7ヶ年の配当実績を示したものですが、増配基調で推移しており

ます。なお、資料の「ノート」部分に、自社株の取得実績をお示ししておりますが、これらについては2008年3月末に全て消却しております。

**【p. 43】参考 「グループコア利益ベースROE」の考え方について**

最後に、当社独自の指標である「グループコア利益ベースROE」の考え方についてご説明いたします。

「グループコア利益ベースROE」は、「グループコア利益」を分子に、「連結自己資本」を分母として算出しますが、分子のグループコア利益には株式のキャピタルゲイン等を含めておりません。含めていない理由は、中期計画の目標としては、当社グループ全体の経常的な収益力を示す指標が適切であるとの考えによるものです。したがって、通常のROEとは計算の前提が少し違う点をご理解いただければと思います。

なお、株式の期待利回りを5.5%として仮に分子に反映させた場合、数値は3ポイント強、引き上がることとなります。この要素を加味すると、「ニューチャレンジ10」の「グループコア利益ベースROE」目標値である「5%」は、8%を超える水準に相当することとなります。

私のプレゼンテーションは以上です。ご清聴ありがとうございました。

以 上