

山下 尚 (ヤマシタ タカシ)

三井住友海上火災保険株式会社専務取締役



金融セクターにおける合併成功モデル

◆はじめに

当社は2001年10月、成長力、収益力ナンバーワンを目指して旧三井、旧住友両損保会社が合併、現在当社グループは国内損保業界第2位（正味収入保険料1兆3,791億円、当期純利益778億円：いずれも2003年度連結実績）の地位にある。また1996年の生損保の相互参入を認めた保険業法大幅改正、1998年の保険料率自由化以降、当時の上場14社は合併・統合を経て、現在7社・グループにまで縮小している。その中で当社グループは3期連続増収・2期連続最高益更新を達成、「金融セクターにおける合併成功モデル」と評されている。当社グループの特色は、連結経営重視と、3期連続自己株取得（総計5,500万株）および2003年度増配（7.5円→8.5円）にみられる積極的な株主価値向上姿勢である。

本日は、当社グループの概要と目指す姿（目標2010年度）、国内損保事業はじめ各グループ事業の概要の順に説明し、最後に株主価値向上に関連する当社の資本政策についてお話しすることとしたい。

◆当社グループの概要

当社グループは、主力損害保険事業に加え、最近では生保事業、海外事業に注力する等連結経営を重視している（2003年度連単倍率1.07）。当社グループの連結パワーを経営指標で見ると、ほとんどの指標で、ミレアホールディングスグループに次ぐ国内第2位の地位にある。また世界保険業界ランキング（The Forbes 2000：2004年3月発表）で、当社グループは総合ランキング、売上ランキングでいずれも22位、また全業種統合では277位、グローバルプレーヤーとして一歩一歩ランクアップしつつある。

当社グループが競合する損保各社を凌駕している強みには次の5点が挙げられる。

①三井・住友グループのポテンシャル（総従業員数200万人を擁する広範囲の企業群）、②損保業界トップレベルの企業分野取引、③窓販チャネルの強さ（銀行窓販増収率2003年度12%増）、④大手生保とのチャネル提携（三井・住友両生保の募集従事者5万人）、⑤海外ネットワーク（37カ国、59カ所の営業網：2003年度増収率27%増）。

◆当社グループの目指す姿（2010年度計画）

当社は今後拡大路線を図る中で、損保をはじめとするグループ事業の利益を最大化していく。具体的には、2003年度利益は620億円（当期純利益から株式売却益、クレジット・デリバティブ評価益、特別損益を除く）であるが、2010年度には1,000億円を目指す。事業別構成比では、主力国内損保が2003年度510億円、構成比82%→2010年度構成比55～60%とウエート低下の一方、その他のグループ事業である生保が同20億円、3%→20～25%と大幅にウエート上昇、海外事業（同80億円、13%→15%）、金融サービス・リスク関連事業（同10億円、2%→5%）もそれぞれウエートをアップしていく。

◆主力国内損保事業の概要

1. トップライン対策

国内損保事業の「トップライン（正味収入保険料）対策」の具体策は次のとおりである。

①商品対策—MVPIに注力

基幹三商品MVP（自動車保険MOST、昨年11月販売開始の当社独自の終身医療保険VIV、オールリスクタイプの火災保険【ホームピカイチ】）について一層の引き受け拡大に注力する。

②販売網対策—販売網構造改革の本格展開

競争力強化と生産性向上を目指し、代理店の新設と集約化により「販売力のある代理店5万店体制」を2007年度末に実現する。

③当社グループの強みを一段と発揮

前述した強みを活用するため、次のような強化策を実施している。

- Cプロジェクト：大企業の周辺マーケットを全国規模で開拓。
- 金融営業本部を設置：銀行窓販推進に向けた販売体制強化・商品提案。
- 損保販売支援のため三井生命の全エリア本部に出向者を派遣。
- メディア・チャンネル開発部を創設：コールセンターの機能拡充、職域・カードホルダーに対する通販を担当する。

2. その他の対策

- CS業革の本格展開：モバイル端末により顧客の面前ですべての手続きがペーパーレス、印鑑レス、キャッシュレスで完結する新ビジネスモデルが2004年度下期から本格展開、将来的には事業費率30%以下（2003年度実績34.6%）を目指す。
- 自動車保険ロス改善取り組み：自動車損害サービスシステムWITHの活用により保険金支払いのスピードアップ、支払い単価の適正化を図ってきた。2004年度には人身事故にかかわる医療対策専任者の大幅増強、修理費調査における画像電送システム機能追加、ロス改善ミーティングなどにより、さらなる自動車保険ロスの改善に取り組む。
- 資産運用：当社のインカム利回りは2003年度実績1,143億円、2.33%と9年連続業界ナンバーワンの地位にある。運用資産ポートフォリオに占める、公社債（29.3%）、外国証券（14.7%）、貸付金（12.2%）のウエートが高く、かつインカム出力が高い。公社債は国債が9.9%にとどまっている。貸付金は企業が57.4%、個人ローンが39.5%と個人ローンのウエートが同業他社と比べ高い。今後インカム収益拡大のため個人ローン（2003年度末残高2,941億円）の一層の拡大と、オルタナティブ投資（同593億円）の拡大に注力する。なお信用リスク管理について付言すると、2003年度末貸付金のリスク管理債権比率は3.8%で業界大手社中で最も良好であり、債券の格付け「A」以上も98%と堅実な管理である。また最近の金利上昇の影響は、金利収入アップ、積立負債の将来負担減のプラス効果が、債券時価の低下というマイナス効果を上回っている。金利1%の上昇は、約600億円の純資産価値増加をもたらすと試算している。

◆その他のグループ事業

1. 海外事業

当社の海外事業はアジア、米州、欧州の三地域に加え、ロイズ保険組合（LOM）、海外再保険子会社2社（バミュダ、ダブリン）に分類される。アジアでは2003年度にインド、タイ、カンボジアで拠点網を拡大した。現在中国に現地法人を設立すべく認可申請中である。海外事業全体の特徴は「高い成長率と収益力」で、当社グループの連結経営に貢献している。今後は、正味保険料が2003年度実績（1,200億円）→2010年度2,300億円、また当期利益が同86億円→160億円を計画している。

2. 生命保険事業

近い将来当社グループのコア事業となる分野である。現在「三井住友海上きらめき生命」と「三井住友海上シティインシュアランス生命」の2社を子会社として保有。前者は当社独自の保障重視型商品「MS終身」（市場金利変動型）と無解約返戻金型収入保障保険が主力商品である。販売網強化のため、首都圏・関西に生保専門要員83名を配置している。2003年度の実質当期純利益は36億円、2010年度目標は100億円である。後者は米国シティグループとの合併企業で、ペイオフ解禁、個人金融資産流動化を背景に急成長している資産活用型商品「変額個人年金保険」を銀行・証券窓口で販売し、2003年度販売実績は4,256億円である。米国会計基準で既に黒字化（わが国基準では赤字）、2010年度は100億円規模が目標である。同社は開業1年半で、変額年金保険の販売額で業界第2位にランクされ、「日米金融業界で最も優れた協力モデル」と評されている。

3. 金融サービス・リスク関連サービス事業

お客さまにトータルなリスク・ソリューションを提供する事業である。金融サービスでは、金融保証、天候デリバティブ、確定拠出年金、ベンチャー・キャピタル、アセットマネジメント、投資信託販売がある。またリスク関連事業には、リスク・コンサルティング、アプレーザル、海外アシスタンス、介護サービス等がある。

◆資本政策

これらグループ事業の拡大に伴うコア利益の拡大は、連結ROEの向上、ひいては株主還元につながる。株

主還元については配当と、自社株取得を積極的に行う。配当はコア利益の水準に合わせて段階的に増配を図り、また自社株取得は、最終的に発行済株式総数の10%削減を目標に、株価水準を見ながら機動的に実行していきたい。

最後に余剰資本の概念について。現在、より現実的な視点から見直し中である。時価純資産（NAV）から99%タイルのリスク総量を差し引いた額を余剰資本としてきたが、リスク総量（99%VaR）が発現した後でも、事業継続を可能とする資本（資本バッファ）を控除したネット余剰資本を新しい基準にするべく目下精査中である。ネット余剰資本が株式相場の変動によって大幅に伸縮するため、当社は継続的な株式売却によりこのネット余剰資本の安定化を図り、新規事業投資、最適な資産ポートフォリオの構築、自己株式買い付け等に有効に活用していきたい。

◆ 質 疑 応 答 ◆

4～6月の実績値について伺いたい。

営業速報値で売上は3.1%増、業界トップであった。内訳は火災保険5.2%増、医療保険を含む傷害保険が10.9%増、自動車保険0.5%減であった。第1四半期確定計数開示は8月11日の予定である。

（平成16年7月14日・東京）