

2006年11月22日

損保ジャパン再生プラン（修正版：新中期経営計画）について

－「信頼回復」、「社会への貢献」、「お客さま第一の実現」に向けて－

株式会社損害保険ジャパン（以下「損保ジャパン」、社長：佐藤正敏）は、6月26日付で金融庁に提出した「業務改善計画」および「社員および関係者の皆さまの声」をふまえ、「損保ジャパン再生プラン」（以下「再生プラン」）を策定し、本年9月25日に公表しました。

当社は「再生プラン」をベースにして、「コーポレートガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの実効性向上」や「風通しのよい企業風土となる仕組みづくり」に全力で取り組み、体質改善、経営品質向上を図るとともに、「第一線のインフラ」確立を中心とした成長戦略にも積極的に経営資源を投入することにより、将来の飛躍的な「規模拡大」と「収益力強化」の両立を目指し、経営基盤を強化しております。

今般、損保ジャパンは、「再生プラン」の内容を一層充実するとともに、2006年度からスタートした新中期経営計画（以下「新中計」）の数値目標を修正し、新たに「再生プラン」の数値目標を策定しました。

今後、損保ジャパンは、「再生プラン」に沿って、「信頼回復」、「社会への貢献」、「お客さま第一の実現」に向けた取り組みを最優先に実行し、全社一丸となって再生を目指します。

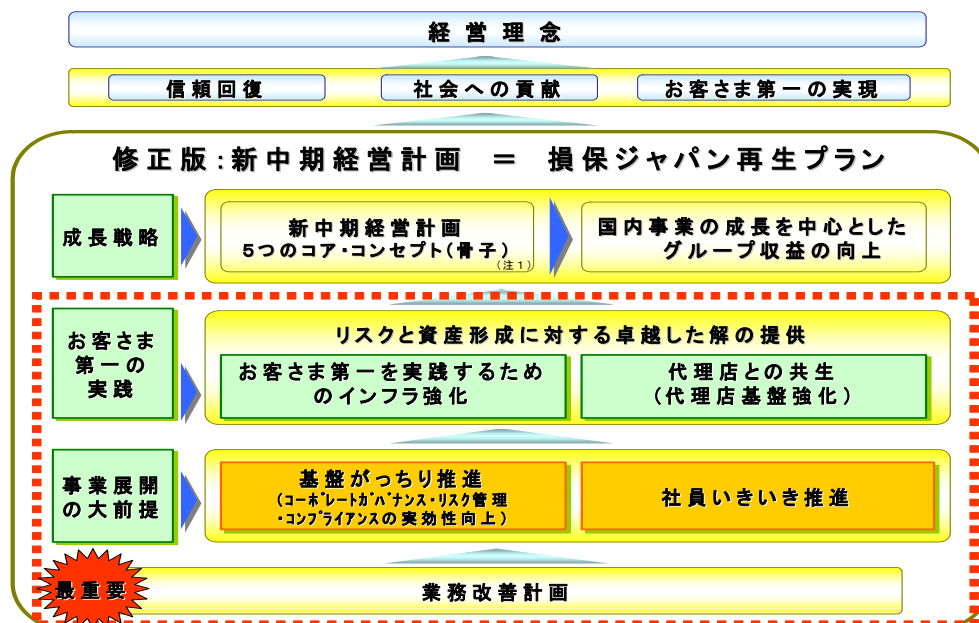
1. 再生プランの基本方針

2006年6月26日に金融庁に提出した「業務改善計画」をベースに、「コーポレートガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの実効性向上（呼称：基盤がっちり推進）」と「風通しのよい企業風土となる仕組みづくり（呼称：社員いきいき推進）」を事業展開の大前提として、代理店とともにお客さま第一を実践することで、「リスクと資産形成に対する卓越した解の提供」に努めます。こうした基盤の構築を最優先に行い、そのうえで5つのコア・コンセプトを中心とする「成長」と「経営理念の真の実現」を目指します。

業務改善計画の内容および社員の声をふまえ、最優先で取り組まなければならない重要課題として、「コーポレートガバナンスの透明性向上、リスク管理・コンプライアンスのさらなる実効性向上」、および「会社の大事な財産である社員が、いきいきと仕事ができる環境や仕組みづくり」の2つを認識しました。

そこで、「再生プラン」においては、この2つを事業展開の大前提として、「透明性のある経営」、「社員と経営とのコミュニケーション」、および「納得感のある社内制度」を実現します。そして、代理店の皆さまとともに、お客さま第一を実践することにより、リスクと資産形成に対する卓越した解を提供することに取り組みます。これら経営基盤強化の取り組みにより、「信頼回復」、「社会への貢献」、「お客さま第一の実現」を果たし、そのうえで、5つのコア・コンセプトを中心とするさらなる成長戦略を遂行することで、「国内事業の成長を中心としたグループ収益の向上」を目指します。

2. 全体像



(注1) <新中期経営計画：5つのコア・コンセプト（骨子）>

- (1) コア領域は国内事業
- (2) 「第一線のインフラ」確立による第一線の生産性向上と時間創造
- (3) 主としてリテール分野（注2）における新たなビジネスモデルづくり
（注2）個人のほか、大企業職域、中堅・中小企業、団体を含む。
- (4) 海外収益事業による収益貢献
- (5) 生保事業・DC事業への注力、さらなる新規事業への投資

3. 再生プランの数値目標

「規模の拡大」を示す指標として正味収入保険料増率、「収益力の強化」を示す指標として新連結修正ROEを掲げます。

- (1) 正味収入保険料（損保ジャパン単体ベース）

2008年度末：1兆4,500億円

（2007～2008年度の2か年平均増率：2.8%）

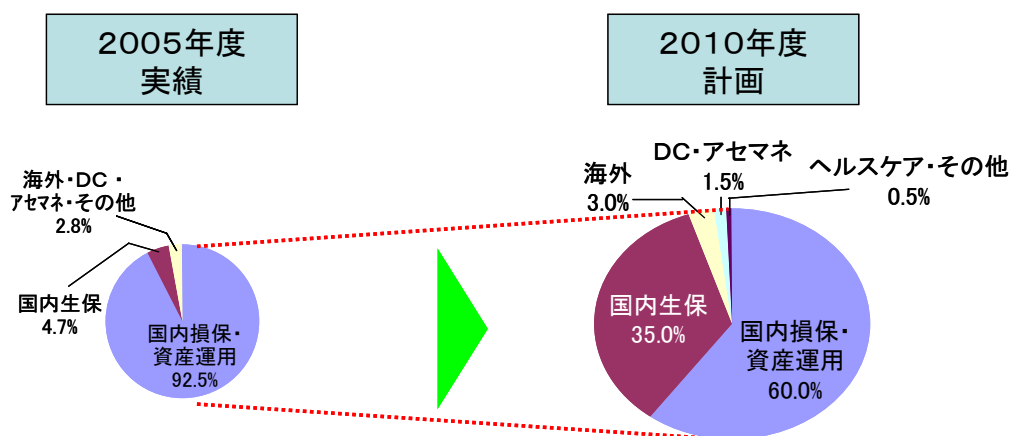
- (2) 新連結修正ROE（注3）

2010年度：13%

（注3）：新連結修正ROE =
$$\frac{\text{連結当期純利益} - \text{連結株式} \cdot \text{不動産の売却損益} \cdot \text{評価損（税引後）}}{\text{（連結純資産} - \text{株式含み損益（税引後））平均残高}}$$

4. 事業ポートフォリオ

利益ベースでの事業ポートフォリオの推移は下図のとおりです。国内損保事業、資産運用を基盤としながら、2010年度には第二の収益の柱である国内生保事業の利益ウエイトを35%まで高めます。また、海外事業、DC事業などもグループ利益への貢献を実現します。



- ・ひまわり生命のみ、修正EV増加額(注4)を使用。その他は、当期純利益を使用。
- (注4)EV増加額から、①金利変動、②割引率変動、③増資・株主配当、の影響を控除したもの。
- ・2005年度実績の事業ウエイトは、決算確定を踏まえ、5月発表時より修正している。

5. 株主価値の向上に向けて

株主還元は配当を中心とし実額の安定的な増加を図ります。その方向性を示す指標として純資産配当率 (Dividend on Equity : DOE ^(注5)) を掲げ、中長期的に2%を目指します。

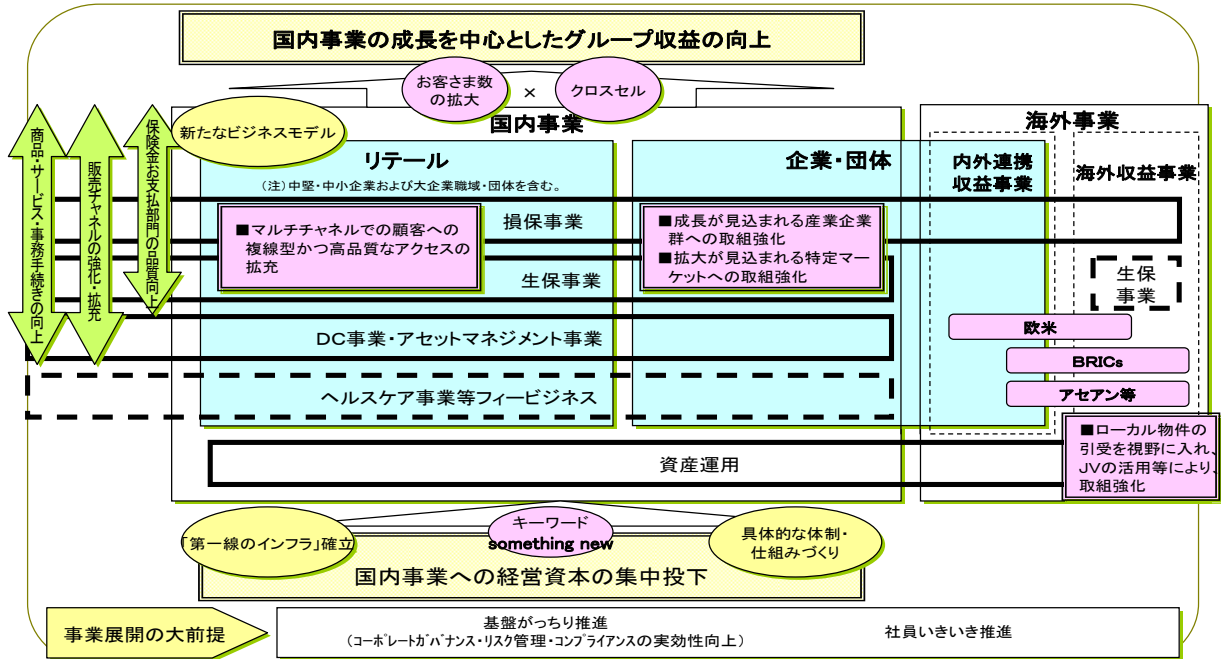
DOEは株主から付託されている資本に対する還元の比率を示す指標であり、「ROE × 配当性向」に分解されます。損保ジャパンはその両方を向上させることで、株主価値の向上を図ります。

$$(注5) : DOE = \frac{\text{配当総額}}{\text{連結純資産 (平均残高)}}$$

以上

「損保ジャパン再生プラン」の成長戦略

1. 全体像



2. 5つのコア・コンセプト

<1> コア領域は国内事業

国内事業の成長を中心としたグループ収益の向上を経営戦略遂行上のトッププライオリティに据えます。限りある経営資源を有効に活用するために、重点取組分野を明確化したうえ、集中投下し、持続可能な競争優位性の確保を目指します。

マーケットシェア拡大は、「お客さま数の増加」と「クロスセル推進」の掛け算によってもたらされます。そのために、①基盤がっちり推進（コーポレートガバナンス、リスク管理、コンプライアンスの実行性向上）と社員いきいき推進、②「第一線のインフラ」確立による第一線の生産性向上と時間創造、③主としてリテール分野における新たなビジネスモデルづくりの3点に取り組みます。

<2> 「第一線のインフラ」確立による第一線の生産性向上と時間創造

第一線の生産性向上・時間創造に向けた具体的なしくみづくりに経営資源を投下し、経営環境変化を踏まえた強固な営業体制を構築します。

具体的なしくみとは、戦略コールセンターの拡充、商品・事務・システムの革新、ナレッジマネジメント・システムの構築などです。

(1) 戦略コールセンターの拡充

戦略コールセンターは、コールセンターおよびインターネット等の機能を活用し、CS向上、代理店支援、新たなマーケット開拓を幅広く実現するしくみです。具体的には、①お客さまの声を積極的に集約し、業務改善や新商品につなげる「CSコールセンター」、②新たなマーケットを開拓する「マーケット開拓センター」、③代理店からの問い合わせをコールセンターに集中化させ、営業店の時間創造を実現する「代理店サポートセンター」、の

3分野です。コールセンターは複数拠点化を推進することで一極集中リスクを排すると同時に、総ブース数では保険会社として国内有数の規模までの拡大を速やかに実現する予定です。

(2) 商品・事務・システムの革新

お客さまや代理店の皆さま、社員等の声をふまえながら、①商品・規定の簡素化、②計上の簡素化・精度向上、③精算リニューアル（キャッシュレス拡大など）、④営業店からの問い合わせサポート、⑤代理店システムの使い勝手向上、などを実現します。

(3) ナレッジマネジメント・システムの構築

先進的なナレッジマネジメント手法を導入し、①すばやい情報探索、②情報価値の見える化、③社員間の感情交流・ノウハウ交換の活性化、などを実現します。

<3>主としてリテール（注6）分野における新たなビジネスモデルづくり

（注6）リテールには、中堅・中小企業、大企業職域、および団体を含みます。

今後主戦場となることが予想されるリテールマーケットにおいて、持続的な収入拡大、およびそれによるグループ収益拡大を実現できる体制・基盤を整備するために、新たなビジネスモデルを構築します。

そのコンセプトは、①お客さま志向に基づく代理店との協働、②多様なチャネルとのシナジー効果の極大化、③営業社員・代理店の時間創造による営業力の強化、④当社グループ収益の増加です。

リテールマーケットを制する要諦は、①マルチチャネルでのお客さまへの複線型アクセスをローコストで実現すること、②セグメントしたマーケットを動的に把握し、最適商品・最適チャネルを提供すること、③早期に実現しディファクトスタンダードを確立すること、です。

具体策としては、戦略コールセンターの拡充、商品・事務・システムの革新、ナレッジマネジメント・システムの構築、「次世代型代理店経営システム」と「真に自立した販売力」を有し名実ともに企業化した専業・専属代理店を創出する「新中核代理店（仮称）」構想の推進、代理店との共生スキームの構築、クロスセルの推進、中堅・中小企業マーケットの開拓、ディーラー等のチャネル特性を活かしたチャネル強化、経営品質向上のための全社運動である「感動創造宣言」の加速などに取り組む予定です。

<4>海外事業による収益貢献

海外事業は、日系のお客さまの海外展開サポートをミッションとする「内外連携収益事業」と、独立した事業として収益を見込む「海外収益事業」に分割して展開し、収益拡大・収支管理体制の明確化を図ります。

「内外連携収益事業」では、グローバル企業に対する最適ソリューションを提供するため、企業営業企画部内に管財グローバルグループを新設し、グローバル企業の確実な取り込み、企業部門の対応力向上等を行います。

「海外収益事業」においては、マーケットごとの収益性を基準にメリハリをつけた展開を行います。BRICs、アセアン等では、ローカル物件の引受も視野に入れて、JVなども活用しながら、グループ収益への貢献を目指します。

<5>生保事業・DC事業への注力、さらなる新規事業への投資

今後、損保事業の収益性が一定程度低下する可能性をふまえ、損保事業に次ぐ第二・第三の収益事業である生保事業・DC事業に経営資源を投下し、取り組みを強化します。

生保事業では、チャネル戦略、マーケット戦略のミックスにより、グループ収益の拡大とグループ企業価値の増大を図ります。100%連結子会社である損保ジャパンひまわり生命は、すでに2006年度において税引前当期利益で100億円規模の利益が見込まれますが、引き

続き販売基盤の拡充と収益性の高い商品ウエイトの向上を図り、損保系生保会社中トップのEV増加額を確保してまいります。

同じく100%子会社の損保ジャパンDIY生命は、「1年組立保険」というユニークなビジネスモデルによりニッチマーケットにおけるプレゼンスを確立します。

DC事業では、バンドルサービスなど当社の強みを活かして、企業型DC受託件数・個人型DC加入者数でトップクラスの地位を確立します。

加えて、第四・第五の確固たる収益源となる新規事業の確立に向けた投資をさらに拡大します。損保事業で計上した収益を、生保事業、DC事業のほか、将来の収益源となる新規事業の確立に向けた先行投資に活用します。

3. 事業別戦略（コアコンセプト関連以外）

<1>国内損保事業

(1) リテール戦略

新たなビジネスモデルづくりにより、営業ラインの生産性向上と攻めの時間創造、新たなツール・しくみを提供します。営業第一線では、代理店基盤強化、クロスセル推進、中堅・中小企業マーケットの開拓等の取組を加速し、全国各地で好取組が蓄積されていきます。その好取組を先進的なナレッジマネジメント・システムを通じて全国で共有することにより、営業品質の高度化と標準化を同時に実現します。これらのしくみにより、営業第一線の生産性がますます向上し、さらなる営業基盤の拡充につながる好循環サイクルを実現します。

(2) 企業・団体戦略

成長が見込まれる産業企業群、拡大が見込まれる特定マーケットへの取り組みを強化します。企業対策支援機能を企業営業企画部に集約するなど社内体制を整え、管財、職域・リテール、官公庁・団体、各契約における打ち手を明確化することにより、収益拡大を図ります。具体的には、総合ソリューション提供力の強化、退職者マーケットの開拓等による職域・リテール契約の取り込み、また総合リスクマネジメントの提供や国内外サポート体制強化等による管財契約の取り込み等に注力します。

(3) サービスセンター（SC：保険金お支払部門）戦略

SCの使命・役割は、SC構造改革によるSC品質向上を通じた、SCブランド力の向上です。保険金追加お支払いという事態を真摯かつ厳粛に受け止め、SCの使命・役割を果たすべく「すべてのステークホルダーからの期待に応え、信頼されるSC」を目指します。

要員の見直し、人材育成の強化、組織・体制の見直し、システム、規定・マニュアル等のルールおよび商品の見直し等、第一線のインフラを強化し、お客さまの期待を絶えず上回る高品質なサービスをお届けするSCを目指します。

(4) 商品戦略、保有・再保険戦略

マーケット動向を的確に捉えた最適商品の開発や、さらなる商品の簡素化に取り組んでまいります。

今般の行政処分に至った経緯をふまえ、当社の主力商品である自動車保険では、補償、料率、手続き、サービス、販売手法などの点について徹底的な見直し・検証等を実施し、商品開発等につなげてまいります。

保有・再保険戦略では、適切なリスク保有による資本効率のさらなる向上とリスク管理の強化がポイントです。

＜2＞資産運用

資産運用収益力・運用効率のさらなる向上を目指し、基本コンセプトを、「リスク削減」から「期待リターンの向上」にシフトします。リスク・リターン改善の観点から資産運用ポートフォリオの見直しを実行するとともに、経済・市場環境の変化に即応した運用を推進していきます。

＜3＞第三分野

保険金お支払管理態勢のさらなる整備・機能発揮に向けた取組を進めるとともに、損保ジャパン、損保ジャパンひまわり生命双方での取組を通じて、第三分野市場における確固たるプレゼンスの早期確保を目指します。また、銀行窓販の全面解禁等、今後想定される環境変化を着実に捉え、収益機会につなげてまいります。

＜4＞その他事業

アセットマネジメント事業では、退職金マーケットの拡大や、個人の資産運用形態の多様化などポジティブな環境変化が見込まれるため、損保ジャパン・アセットマネジメントを組成のビークルとした魅力ある金融商品の提供と運用フィーの拡大を図ります。

ヘルスケア事業等フィービジネスでは、ヘルスケア事業のリーディングカンパニーであるオムロン社との合併で「ヘルスケア・フロンティア・ジャパン」を設立し、他社に先駆けて「疾病予防サービス事業」に本格参入しました。疾病予防サービス事業以外でも、公的医療保険制度改革を睨んだ新たな事業への参入を模索しています。

＜5＞M&A・アライアンス

「規模の拡大」と「収益性向上」を両立し、かつ「時間を買う」という観点から、これまで同様にM&Aとアライアンスを積極的に活用します。

第一生命社との提携戦略では、双方の商品取扱に加え、「最強・最優の生損総合保険グループ」の構築に向けた新たな展開を加速します。

また、時間差・コスト差・ノウハウ差を取り込むために、業態を超えた一流プレーヤーとのタイアップを進め、事業拡大・事業効率化を加速します。

4. 制度改正対応

＜1＞金融機関窓販

2007年12月に予定されている全面解禁を見据えて、金融機関のチャネル特性・業態特性に適合する商品開発・供給、および販売機能支援を行います。

＜2＞その他の制度改正対応

郵政民営化の動向を注視する他、「任意共済（根拠法のない共済）」を取り巻く環境変化等、既存の制度改定に伴うビジネスチャンスを着実に捉え、損保ジャパングループの収益拡大につなげてまいります。

以上