

2015年度 経営方針説明会 Q&A (要旨)

日時: 2015年6月1日(月) 15:30~17:00
登壇者: ソニーフィナンシャルホールディングス 代表取締役社長 井原 勝美
ソニー生命 代表取締役社長 萩本 友男
ソニー損保 代表取締役社長 丹羽 淳雄
ソニー銀行 代表取締役社長 石井 茂

※内容については、理解しやすいよう一部加筆・修正・並び替えをしております。

【Q&A】

Q1: [生保]

営業所長登用を加速させ、ライフプランナーの採用を増加させるということだが、報酬体系を変え、優秀なライフプランナーを営業所長に登用することで、一時的に費用が増加したり、新契約が減少したりするという懸念はないのか？

A1:

今後も、ライフプランナーの優位性をさらに伸ばしていくためには、優秀なライフプランナーがマネージャーを目指す環境作りが大切と考えている。このため、これまでも教育、制度、商品も含め、営業所長になりやすい、営業所長として輝ける施策を打ってきており、報酬もその一つである。

優秀なライフプランナーが営業所長となることによって、優秀な営業所長とともに仕事をしたいと思う方々が、ライフプランナーとして多く採用される。この循環で、ここ2年間は1年間に400名以上を採用できる基盤ができてきた。

2015年度もすでに100名近くのライフプランナーが営業所長を目指す意思表示をしており、一時的に契約獲得の数字が落ちるといった懸念もあるかと思うが、登用所長は一人あたり平均2名以上の採用を実現しており、短期間にキャッチアップして必ず優秀なライフプランナーの集団が生まれる流れとなる。

Q2: [生保]

一般的に大手生命保険会社では営業所長は総合職であるが、ソニー生命がライフプランナー出身者としている理由は？

A2:

ライフプランナーというアントレプレナーを採用するということは、前職で成功しており、家族もいる人の人生を変えることになるわけであるから、採用する側もされる側もお互いに覚悟が必要である。そのためには、やはり総合職ではなくライフプランナー出身の営業所長が、一人ひとりの個性を活かしてチーム力をあげていくことが最も重要であると考えている。総合職の営業所長登用は現時点では考えていない。

Q3: [生保]

優秀なライフプランナーが必ずしも営業所長として優秀ではないとは思いますが、営業所長としての評価は？

A3:

ライフプランナーという職業を選択した際に、一定の年数と成績があれば、ずっとライフプランナーとしてプロフェッショナルを目指すライフプランナーコースと営業所長や支社長などを目指すマルチキャリアコースを選択することができる。マルチキャリアコースを選択する場合も、本人の希望やライフプランナー時代の営業成績だけで登用するわけではなく、しっかりとしたアセスメントを行い、営業所長としての適性があるかどうかという資質を会社としてもチェックしている。これにより誕生した多くの営業所長が現在、結果を出してきており、さらにライフプランナーの採用が進んでいくと考えている。

Q4: [生保]

今回、第一フェーズ、第二フェーズと定めて、ライフプランナーの採用と営業所長の登用を積極的に行っていくということだが、中長期的な目線の中で、この計画は第何フェーズまであって、この先は何をしていくのか？

A4:

ライフプランナーは5,000名体制、できればその先、いずれ1万人体制にしたいと思っている。第一フェーズにおいては、2014年度より「遠い約束プロジェクト」と名付けて死亡保障の提供に注力してきた。現在、新契約高では、ソニー生命の生命保険業界における占率は5~6%くらいだが、10%以上になりえると考えている。2015年度の第二フェーズにおいては、更に一步踏み込み、ライフプランナーの資格・評価制度の改定に加え、全てのマネージャーに死亡保障研修を行っていく。保障というのは、愛情の深さともいえ、本当は必要だが、なかなか必要とわからないものである。この点にしっかりと気づいていくことを徹底して教育していく。

さらに、社会で多くの女性が活躍していることを背景に、女性を対象とした保障の充実にも注力していく。そして、2016年度を第三フェーズとし、3年間かけて、ライフプランナーと代理店の両チャンネルで実施していく。

Q5: [生保]

ほけんの窓口グループのような超大型代理店もしくは新規制で求められている手数料10億円以上の会社の保険料収入が、現状、新契約年換算保険料ベースでどのくらいあるのか？また、乗合代理店への資本投下の可能性については？

A5:

ソニー生命から、乗合代理店へ直接資本投下することは考えていない。

代理店業界は、現在、体制整備を進めており、ソニー生命としては、プレゼンテーション資料P.11に記載の通り、体制整備義務、意向把握義務、情報提供義務において、しっかりとした環境整備ができるよう、各パートナー（募集代理店）に対してサポートを行っている。これらの取組みを通じて、各パートナーにあった経営・営業支援を行うことにより、深い信頼関係を構築し、当社のビジネスモデルにより共感していただくことによって、代理店業界におけるソニー生命のさらなる優位性が強まっていくチャンスと捉えている。

代理店の個別の占率は開示していない。

Q6: [生保]

プレゼンテーション資料 P.13 の成長領域としてのシニア層への取組みについて、想定している販売チャンネル等の具体的なイメージは？

A6:

当社はファミリー層に強い一方で、若いライフプランナーによるシニア層へのアプローチが少し弱く、想定ほどの進展ができていないのが現状。2015年1月の相続税法改正にもなあって、相続対策のニーズが高まっているこのタイミングで、商品の拡充を図り、2015年5月に新商品（「一時払終身保険（無告知型）」）を発売した。そして改めて「長生き＝幸せプロジェクト」と名付け、シニア戦略に取り組んでいる。シニア層のお客さまにアプローチしやすいベテランのライフプランナー、パートナー（募集代理店）を中心に、マーケットを開拓している。中期的な成長、2020年に保有契約高50兆円超の目標を支える重要な戦略だと考えており、成長余地は十分あると考えている。

Q7: [生保]

法人保険の成長余地を大きく見ているが、現在、法人保険はライフプランナーチャンネルと代理店チャンネルでどのくらいの比率で販売されており、それを今後、それぞれどのような形で拡大しようと考えているか？

A7:

法人保険の占率は、全体の約25%。2017年度は約30%に伸ばしていきたい。ライフプランナーと代理店それぞれの法人保険の販売比率はほぼ同じ、25%くらいである。専門部署を設立し、研修の実施、ツールの充実化などの取組みを通じて、法人保険を取扱うライフプランナーや代理店を増やし、個人のお客さまに対する死亡保障の成長に上乗せする形で、今後も新契約を伸ばしていきたい。

Q8: [生保]

生命表の改定により、平均寿命が延びていることが反映されれば、死亡保障商品については保険料率の見直しがされ、収益性が低下する可能性についてどのように考えるか？

A8:

生命保険の長い歴史の中で、常に生命表や発生率の見直しは行われてきている。最終的には商品の収益性は、商品特性に対する販売力・営業力がいかに確立できているかが非常に重要である。死亡保障重視という当社の方針において、生命表の改定により一時的には収益性に影響があると思うが、最終的には競争力の強化によって乗り越えて行けると思う。

Q9: [生保]

他の生命保険会社は長期債の購入を抑制しているが、引き続き超長期国債を購入し続けて行くことに対してリスクはないのか？

A9:

当社としては、死亡保障を中心とする超長期の負債に対して超長期国債に代わって金利リスクを抑制できる他の有効な資産運用手段はないと考えている。したがって、資産運用方針に変更はない。

Q10: [生保]

MCEV を開示した損保系生命保険他社の新契約年換算保険料に対する新契約 EV のバランスを見ると、ソニー生命の EV マージンがやや低い印象を受ける。ソニー生命でも商品構成を変えることで、さらなる価値を創造できるのではないかと？

A10:

ソニー生命の現在の柱は、死亡保障の提供に注力していくことである。それを補強するための新商品を 2014 年秋に投入し、新契約高の伸びに貢献している。死亡保障の提供は、ソニー生命の「原点」にあたり、現在、再度「原点回帰」という言葉を使いながら社内に意識付け、強化している。この取組みは、長期安定的な企業成長を考えると、死差益をきちんと確保するという点で成果が出てきている。

他社比較の観点において、新契約マージンの差は、一つには医療保険に対する注力の差が出てきているのではないかとと思う。この点については、経営陣としても認識し、議論している点であり、時期が来たらご説明させていただく。

Q11: [SFH・生保]

今回、配当性向を引き上げたことは、一定程度安定的に ESR を保てるとの考えに基づくものと思う。過去の推移をみると、保険リスクの増加ペースが EV の増加ペースより早いと、今後、中期経営計画の最終年度において、現状の金利環境が続くと仮定した場合、ESR は上昇しているのか減少しているのか、つまり今後の配当との関係について教えてほしい。

A11:

MCEV と経済価値ベースのリスク量の関係において、金利リスクはある程度ヘッジできているが、保険リスクも金利低下の影響を受ける構造があり、金利低下局面では MCEV の増加よりもリスク量の増加の方が大きくなる傾向がある。したがって今後、金利が横ばいまたは緩やかな上昇という前提においては、MCEV とリスク量の関係は大きく変わらないため、現在の水準がほぼ維持できているのではないかとと思う。配当額の決定の際には、配当性向だけで決めるのではなく、各社の健全性も加味しているが、ソニー生命の ESR は非常に大事な健全性指標である。例えば、ESR 150%を切る水準は相当な金利低下の状況であると思われ、その際には、それをふまえて配当額を決定していくことになり、配当額を増やしていくという局面は想定しにくい。

Q12: [SFH・生保]

ESR 150%を上回る水準を維持するということは理解した。一方で、過剰資本となる上限水準についてはどのように考えているか？

A12:

ESR の上限については決めていない。配当は持株会社として、様々な要素を総合的に勘案して決定しており、ソニー生命の ESR とリンクして定める基準はない。

Q13: [損保]

ソニー損保の新品「やさしい運転キャッシュバック型」で、新たな顧客は取り込めているか？

A13:

やさしい運転キャッシュバック型自動車保険は、販売開始してからまだ間もないので、確たることをお話しするには時期尚早である。

Q14: [SFH]

今回のグループの社長人事や中期経営計画を聞いていると、それぞれの事業会社が独立性を高めている一方で、グループ内のシナジーの話が弱まっているように思う。今回の役員人事との関係も含めて、どう考えているのか？

A14:

各事業会社の独立性を意図して高めようとしているのではなく、各事業間の関連性は今後もますます深まっていくと考えている。例えば、ライフプランナーの顧客ネットワークを他の事業でも活用していくことは、基本的にはシナジーの一番発揮しやすい形だと考える。したがって、現在、ライフプランナーによるソニー銀行の口座開設や、住宅ローン、あるいはソニー損保の自動車保険の取扱い業務は効果を発揮している。今後、介護事業においても、ライフプランナーのお客さまに紹介することができるだろう。また、ソニーフィナンシャルグループではないが、ソニー不動産とのシナジーも発揮できる可能性があり、その意味では、これからますます事業間の関係性は強まっていくと考える。トップマネジメントの交代は様々なタイミングがあると思うが、各事業の独立性を高めるということではなく、グループ全体のトップマネジメント最適配置について、次の世代へのバトンタッチも含めて、常に考えている。

以上