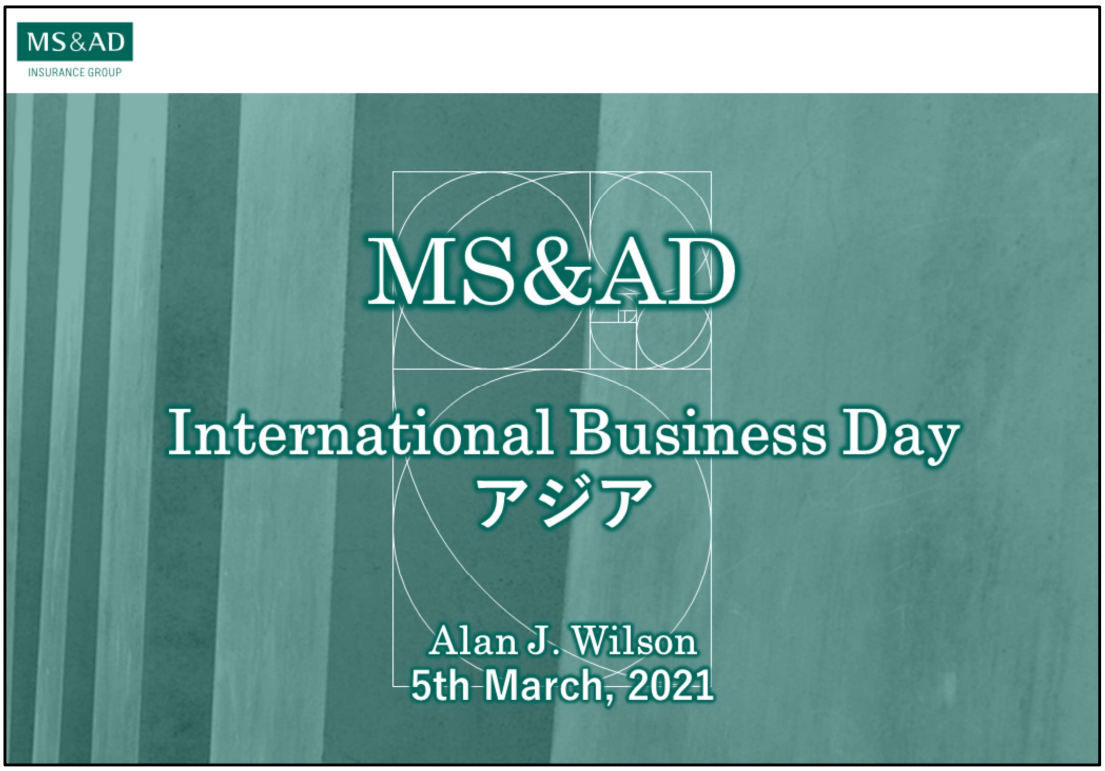
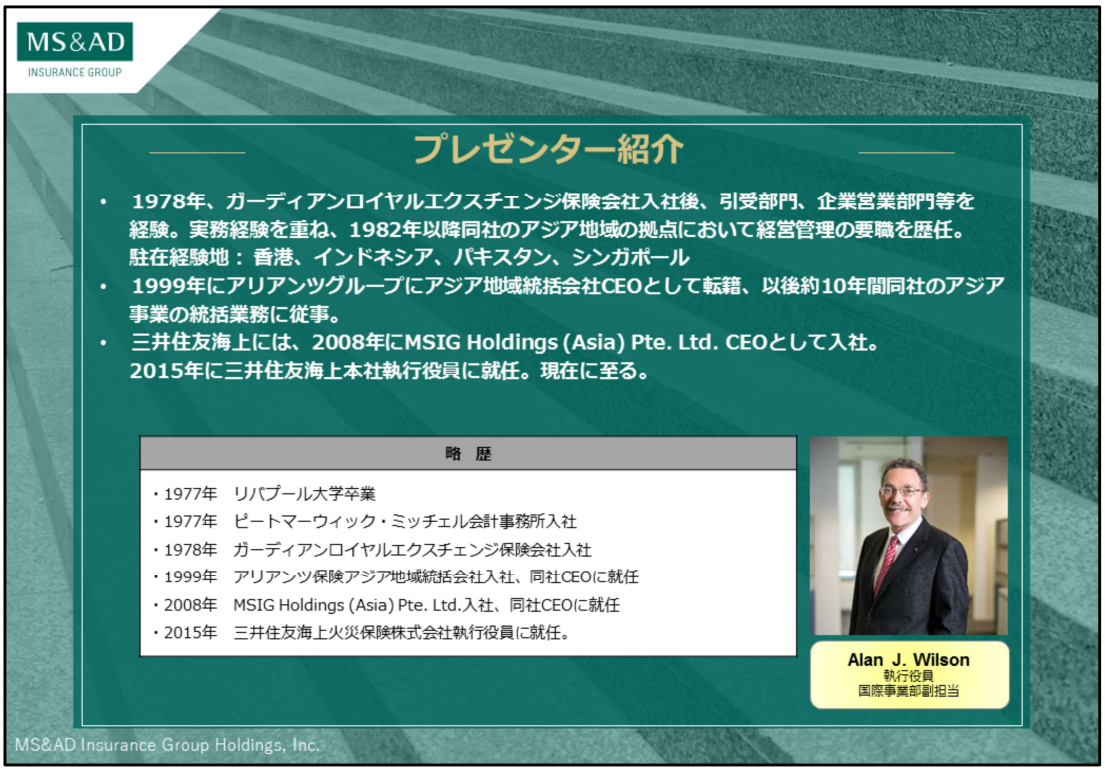


皆さん、こんばんは。

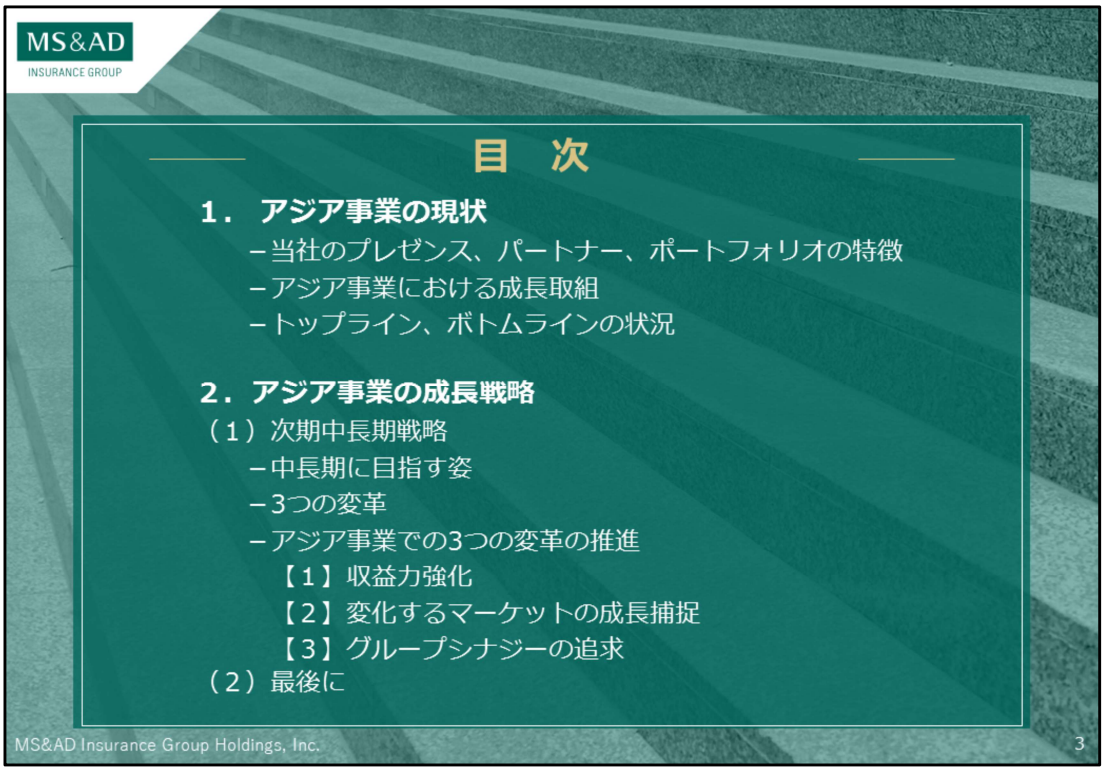
本日は、「アジア事業の現状と今後の成長戦略」についてのプレゼンテーションをさせていただきます。

これは、本日のイベントの一つ目のプレゼンテーションになります。



既にイベントの冒頭で、自己紹介をさせていただきましたので、このスライドの説明は割愛いたします。あくまでもご参考としてください。

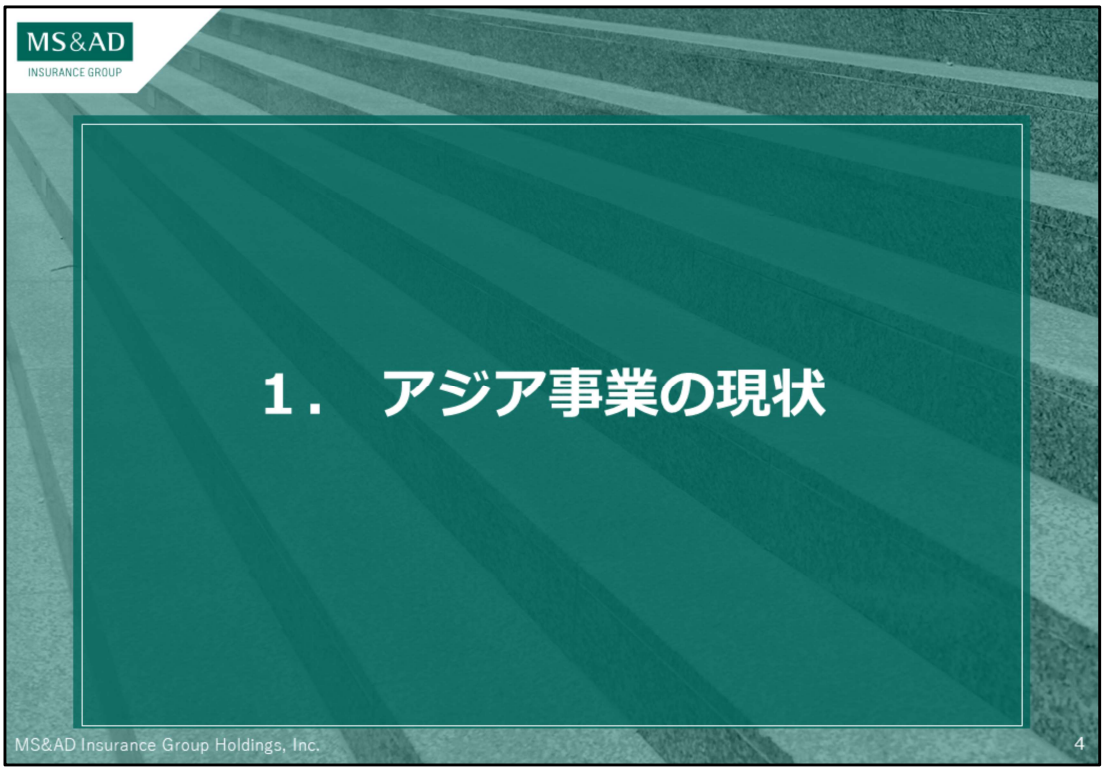
それでは、プレゼンテーションに移ります。



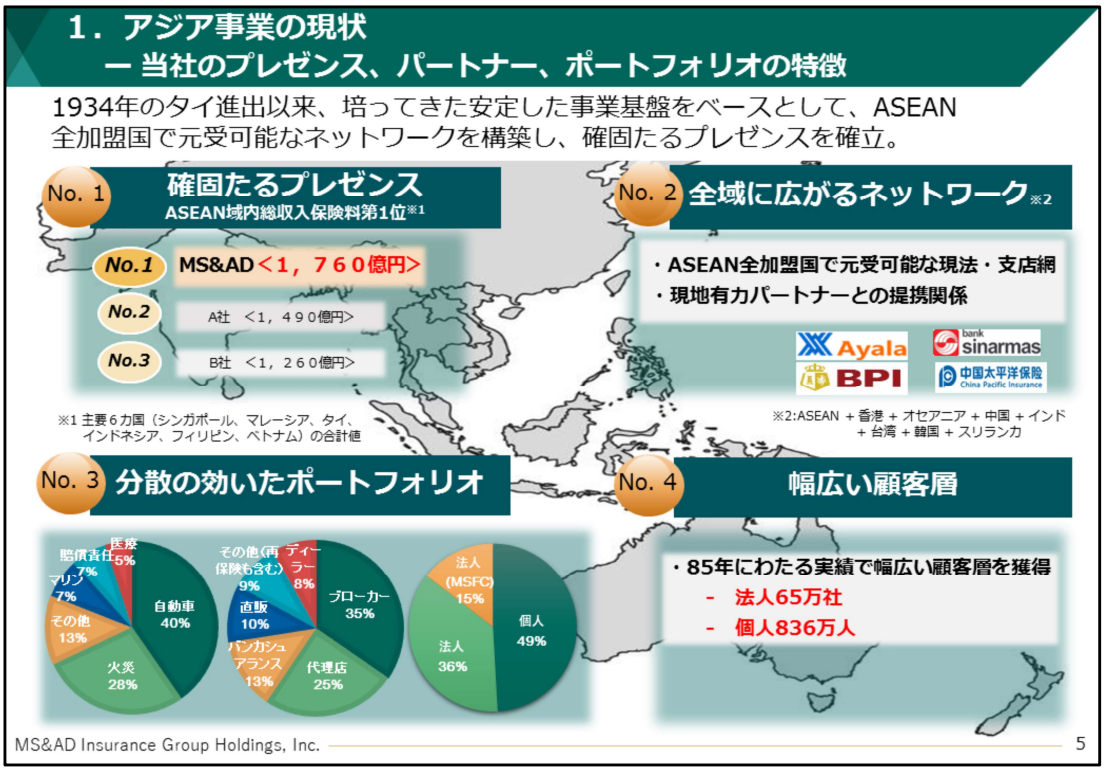
こちらが本日のプレゼンテーションのトピックスです。

まず初めに、アジア事業の現状として、MSIGとMS&ADグループのプレゼンスについてご説明します。

続いて、アジア事業の成長戦略と取組についてご説明します。



まずは、MS&ADグループのアジア事業の特徴と現状についてご紹介します。



当社の強みは次の通りです。

当社は、アセアン域内での収入保険料規模で、他社を引き離して第1位となっており、確固たるプレゼンスを築いています。主要な国の損保市場においても、シンガポールでは第1位、マレーシアでは第3位と、ランキングの上位を維持しています。

当社は、アセアンにおいて、加盟10か国全てで元受事業を行っている世界唯一の損害保険会社です。

当社のポートフォリオは、保険種目、販売チャネル、個人・法人など、各方面においてバランスのとれたものとなっています。 これは、現地の企業やお客さまとの良好な関係や、日系進出企業のお客さまとの強固な関係、多様なビジネススタイルを維持してきた結果によるものです。

当社は、1934年のタイ進出以来、90年近くに渡り、強固な顧客基盤の構築に努めてきました。現在、法人のお客さまは65万社、個人のお客さまは836万人となっています。強固な顧客基盤の構築には、2004年のAVIVAアジア事業、2017年のファーストキャピタルの買収も大きく貢献しています。

このスライドでは、アジアにおける当社の損害保険事業の成長取組についてご説明します。

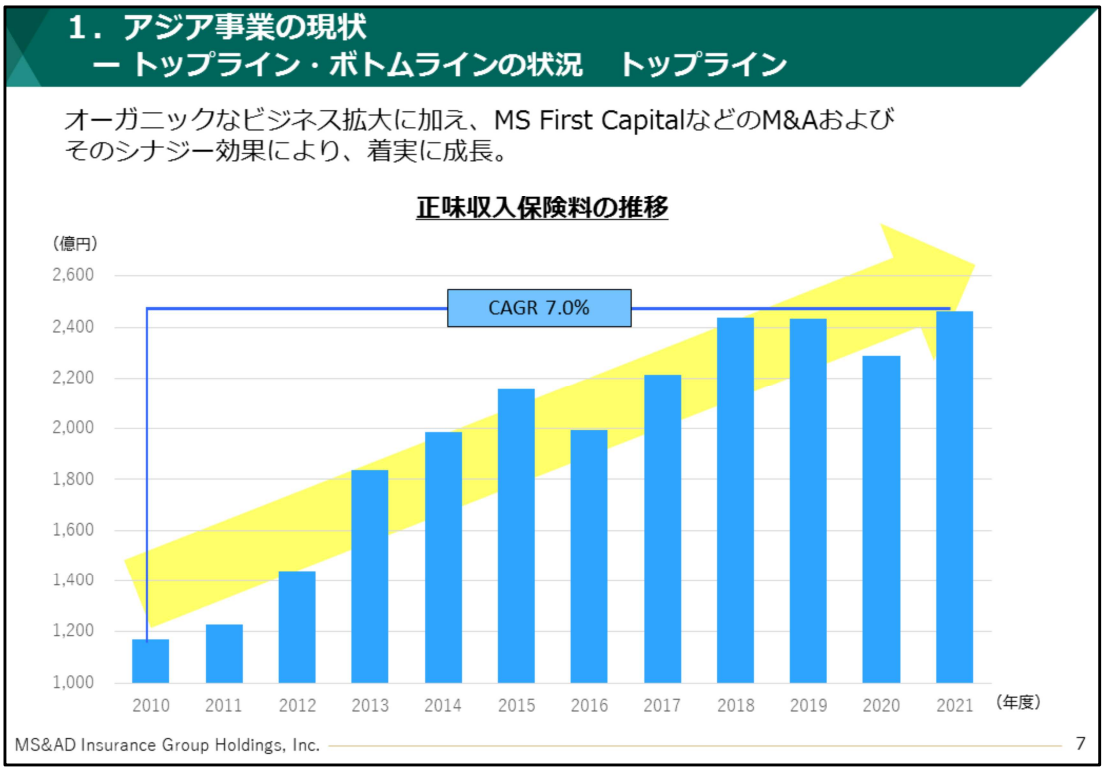
当社は、アジア各国で金融業を中心とした有力財閥をパートナーとし、彼らの顧客基盤・ブランド・人財を活用しながら、より高度な技術やノウハウを提供することで、彼らとともにローカル市場の開拓を進めています。

例えば、フィリピンでは、フィリピン最古かつ最大の財閥であるアヤラグループと、その子会社で約900万人の顧客基盤を持つBPI銀行と提携しています。また、マレーシアでは大手財閥であるホンレオングループ、中国では、中国国内で約1億4,000万人の顧客基盤を持つ中国太平洋保険と提携しています。

インドでは、南インド有数の財閥であるムルガッパグループとの合弁事業を通じて、提携銀行の2,500万人の顧客基盤を活かしたリテール市場の開拓を進めています。

日系パートナー企業との取組としては、アジア諸国のインフラ整備事業を保険で支援するとともに、パートナー企業のお客さま向けの保険販売等の協業を進めています。

当社は、Eコマース事業者などのオンライン・プラットフォーマーとの協業も進めています。一部の国では、お客さまが商品やサービスと同時に保険を購入できるシステムを導入しています。この取組により、インドネシアとタイでは収入保険料1億円以上の実績が上がっています。

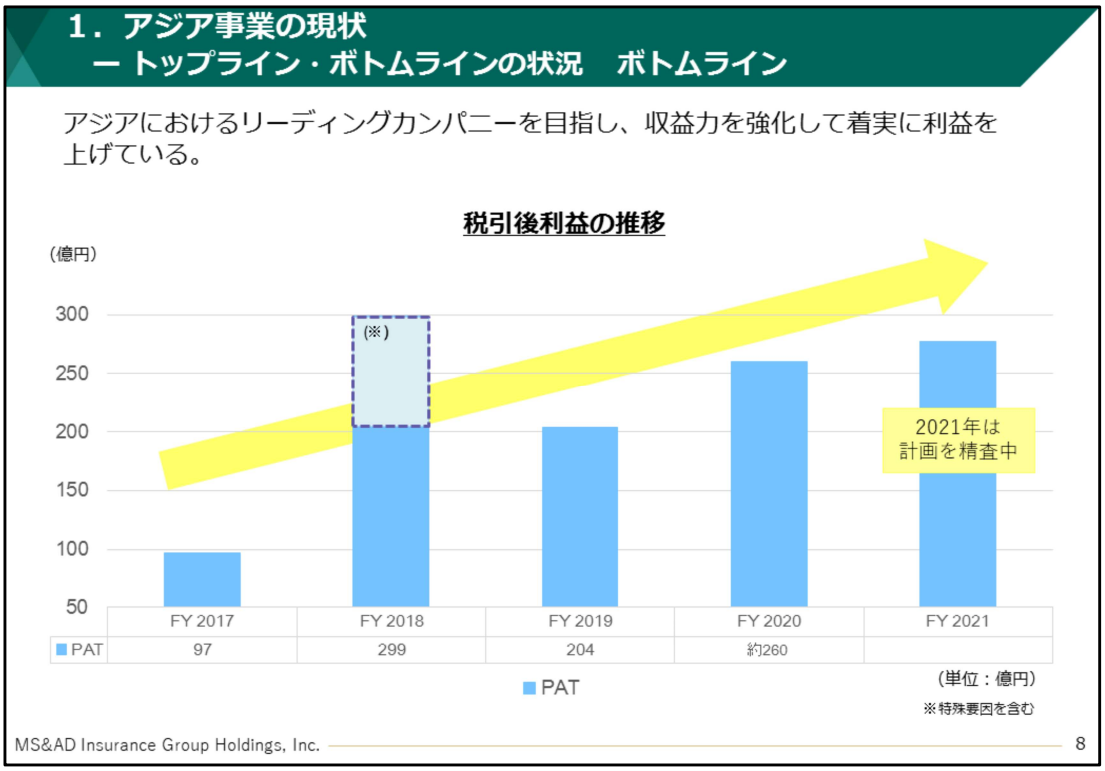


次に、アジア事業の正味保険料の推移についてご説明します。

当社は、過去10年にわたって順調な成長を維持してきましたが、2020年度は新型コロナウィルスの影響で若干の減収が見込まれます。このような影響があるものの、2021年度までの約10年間において、正味保険料の年平均成長率を7.0%程度と見込んでいます。

当社は、アジア市場の成長を取り込むべく、事業を拡大してきました。
当社の事業拡大には、前ページで説明したような、現地有力パートナー、日系パートナー、プラットフォーマーとの協業によるリテール市場、企業分野、新興国市場開拓といった取組が貢献しています。

これに加えて、ファーストキャピタルの買収や同社とのシナジーも、当社の事業拡大に貢献しています。



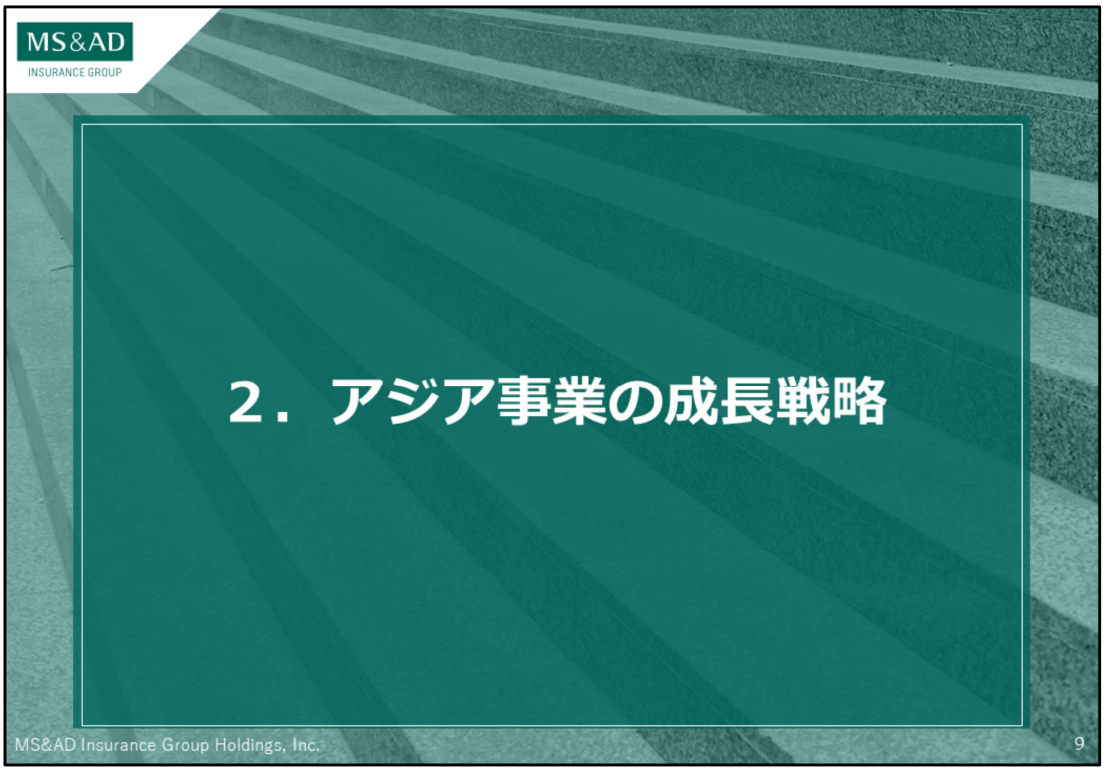
当社アジア事業の利益は、2017年度には100億円弱でした。2018年にはファーストキャピタルの買収効果や特殊要因もありましたが、2020年度には約260億円へと成長いたしました。

特に2020年度につきましては、当初は新型コロナウィルスによる悪影響を懸念しておりましたが、移動制限による自動車保険等の損害率低下という恩恵により、2020年度の利益は計画を上回る着地を予想しております。

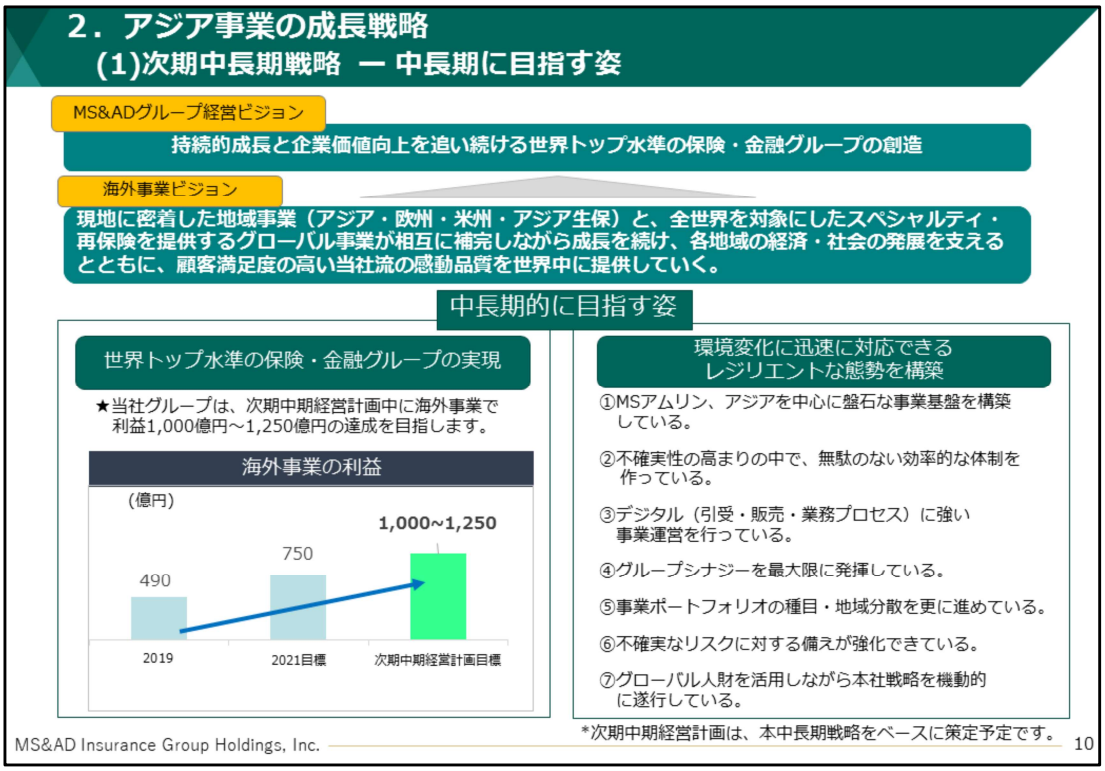
中期経営計画の最終年度となる2021年度は、2020年度以上の利益を目指しています。

アジア事業は安定的かつ持続的に利益を上げており、当社グループの海外事業の牽引役として存在感を発揮しています。

当社は、MSIGブランドを一層高めるとともに、高い収益性を維持し、着実に事業を拡大していくことで、アセアンNo.1企業としての地位を確固たるものにしていきたいと考えています。また、アジアでの保険商品・サービスの安定的な提供を実現することで、アジア地域とその社会の発展に貢献していきます。



続いて、「アジア事業の次期中長期戦略」のご説明に移ります。



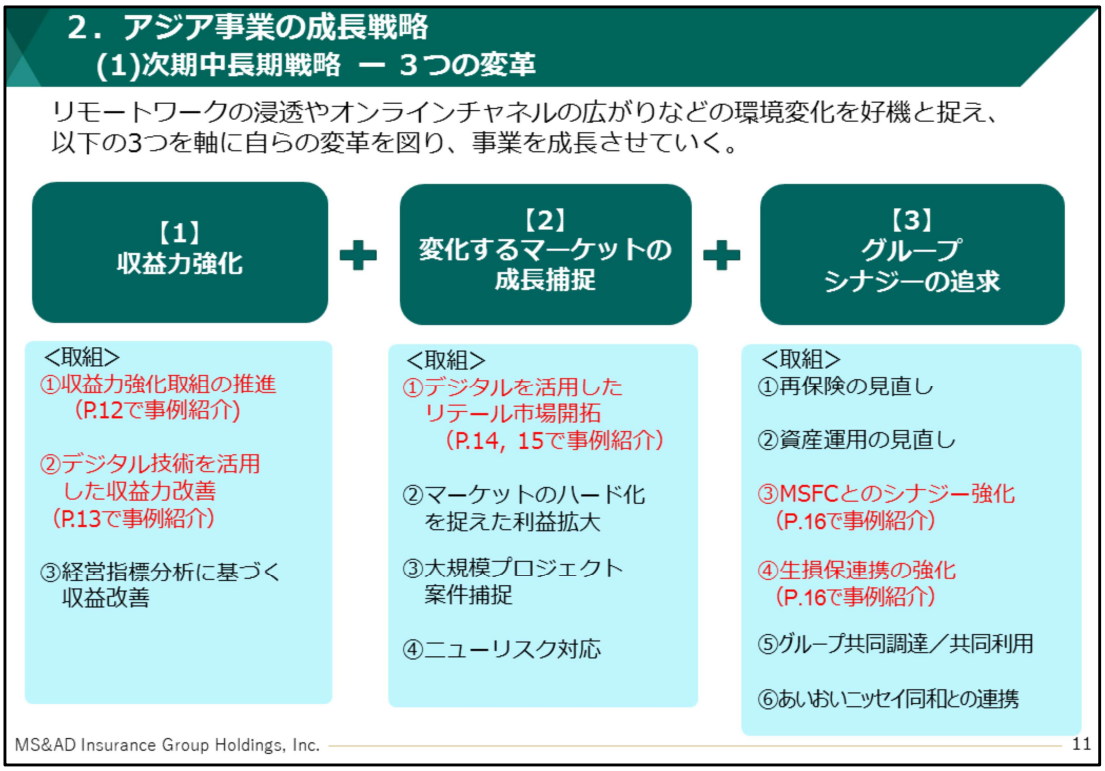
こちらのスライドでは、当社グループの経営ビジョンと海外事業のビジョンについてご説明しています。

MS&ADグループのビジョンは、「世界トップ水準の保険・金融グループの実現」です。

グループの海外事業では、2019年度の490億円から、2025年度には1,000億円～1,250億円の利益達成を目指します。

具体的にアジア事業においては、毎年安定的に260～300億円の利益を出すべく取り組んでいきます。

同時に、環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢を構築すべく、スライド右下に掲げております７つの取組を推進していきます。



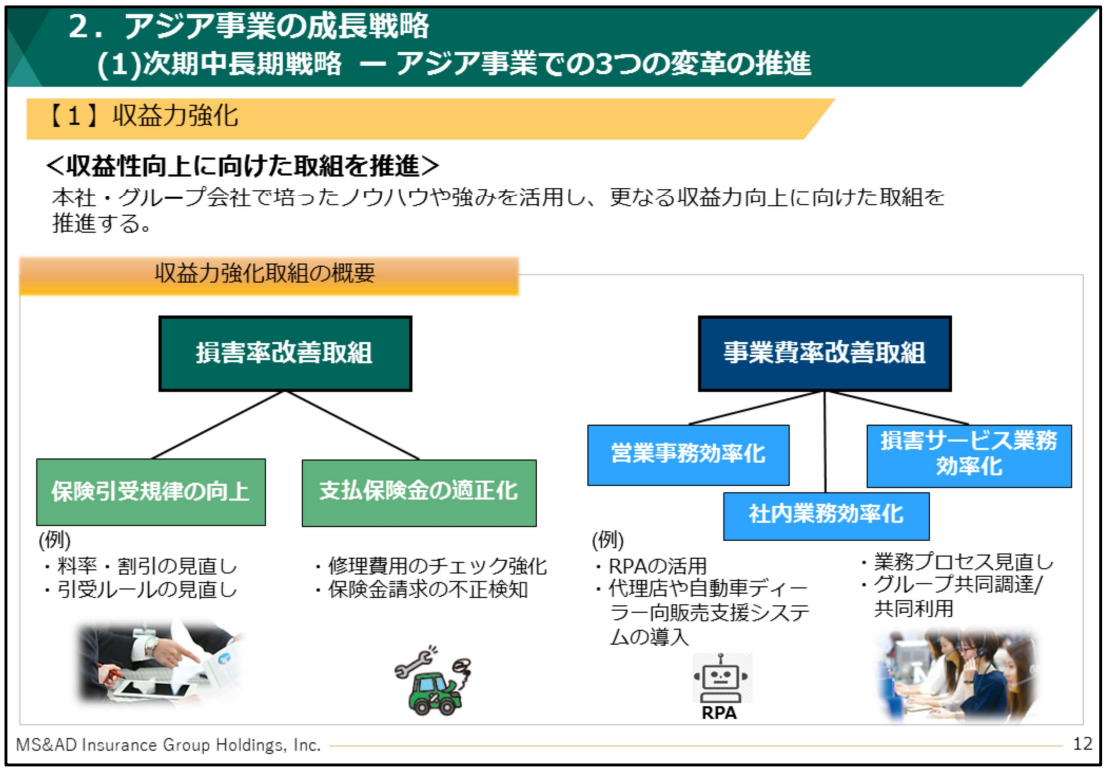
中長期目標の達成に向け、安定的かつ収益性の高い事業基盤を構築するために、リモートワークの推進やオンラインチャネルの拡大など、昨今の事業環境の変化を好機と捉え、取組の柱となる「3つの変革」を策定しました。

3つの変革の１つ目は、「収益力の強化」です。収益の基盤となる各種の収益力強化取組や、デジタル技術の活用や本社の経営指標の分析に基づく収益力向上取組を進めて参ります。

3つの変革の2つ目は、「変化するマーケットの成長捕捉」です。デジタル技術を活用したリテール市場の開拓を目指します。

3つの変革の3つ目は、「グループシナジーの追求」です。特にアジアを中心に、MSファーストキャピタルやアジアのグループ海外生保会社とのシナジー強化に取り組みます。

それぞれの具体的な取組内容は、次頁以降でご説明します。



これまで見てきましたように、当社の強みは安定的な収益性の高いポートフォリオにあります。

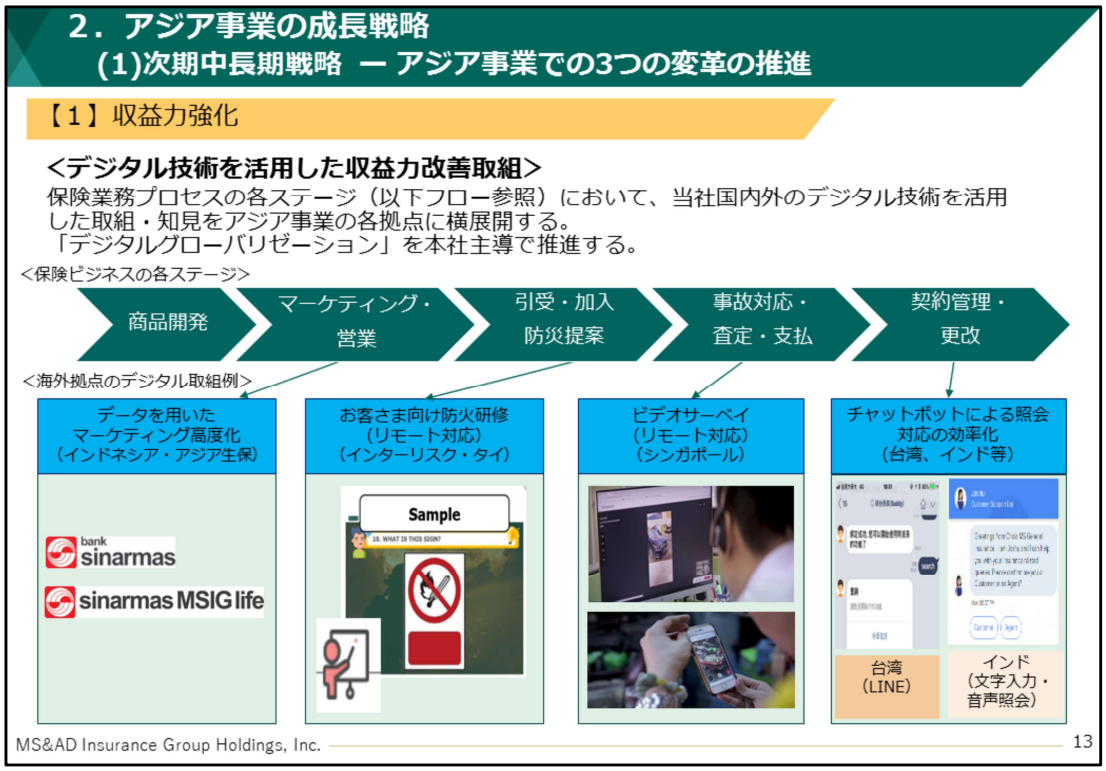
当社は、競争の激しいアジア市場において、一貫して高い収益を維持していますが、引き続き、損害率と経費率の減少は、重要な目標としています。これについては、本社からも強力に支援を受けています。

当社は、経費削減の手段として、「ニューノーマル」や「新型コロナウィルス社会との共生」に適応しながら、デジタル技術の活用を推進しています。

RPAは、業務管理や損害サービス業務の効率化を目的に導入されています。 また、代理店向けの営業システムにも活用しています。

また、新型コロナをきっかけとした「ニューノーマルな働き方」に加え、社員の安全を確保しながら在宅勤務を奨励することで、業務の効率化を図っています。さらに、オフィススペースの見直しを行い、リモートでの顧客サービスを提供することで、高品質のサービスを維持しながら経費抑制にも取り組んでいます。

これらの取組は、継続的なビジネスモデルと収益の鍵を握っていると確信しています。



先ほどのスライドでご説明したような「従来型」の対策に加えて、保険業務プロセスの各ステージで「デジタルソリューション」を活用した取組を進め、収益力を強化を図っています。

保険業務プロセスの各ステージごとの取組事例をご紹介します。

アジア地域で成功した取組には、以下のようなものがあります。

マーケティングプロセスでは データ分析を活用して営業活動の効率化を図りました。この取組は、パートナーであるシナールマス銀行とシナールマスMSIG生命との共同で実施しました。

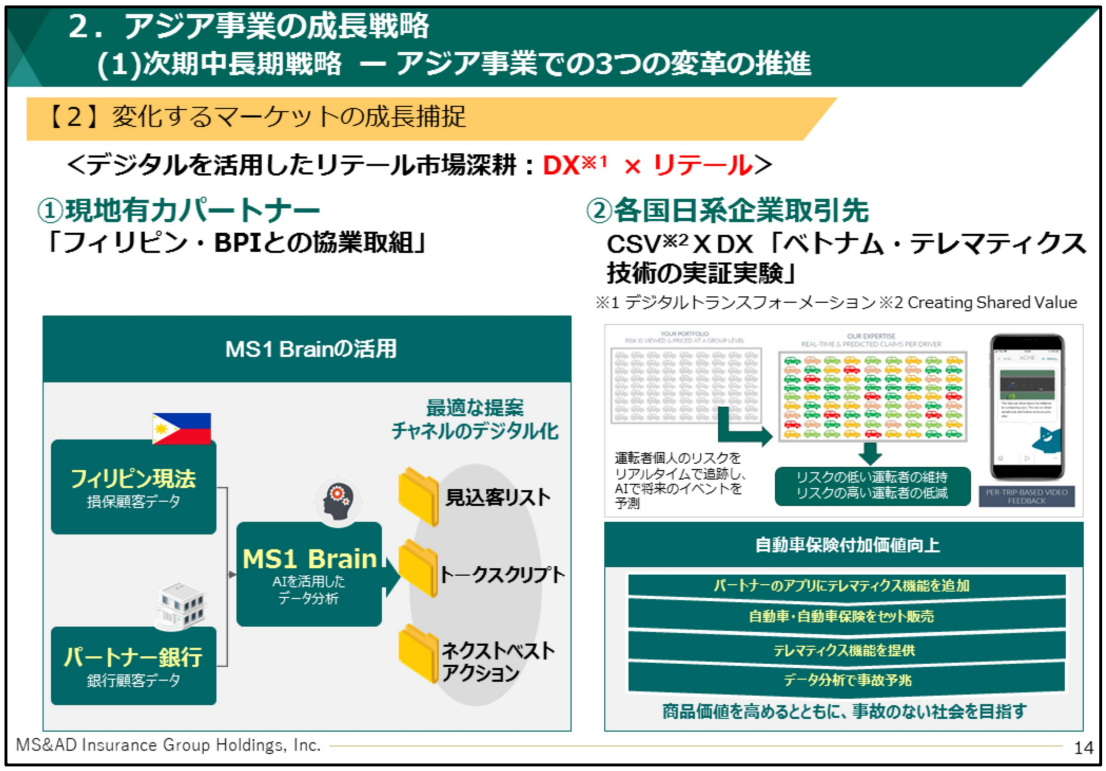
タイでは、MS＆ADグループのシンクタンクであるインターリスク・タイランドが、新型コロナウィルスの影響を受けて変化した顧客ニーズに対応し、お客さま向けのオンライン火災安全訓練を導入しました。これにより、政府による移動制限がある中でも、お客さまへの訓練や火災安全アドバイスを行うことが可能になりました。

これらの活動は、お客さまの事故防止・事故削減活動の充実に寄与するものであり、損失の発生頻度や損害額の減少につながります。

保険金支払のプロセスでは、当社シンガポール現地法人で、破損車両のビデオ調査を導入しました。これにより、コスト削減と効率化を実現しました。

カスタマーサポートでは、日本の本社の取組と同様に、インドと台湾でチャットボットによるサポートを実施しています。この取組においても、コスト削減と効率化を実現しました。

今後もこのようなデジタル技術やソリューションを活用・導入することで、収益力、顧客サービス、業務品質の向上を図ります。



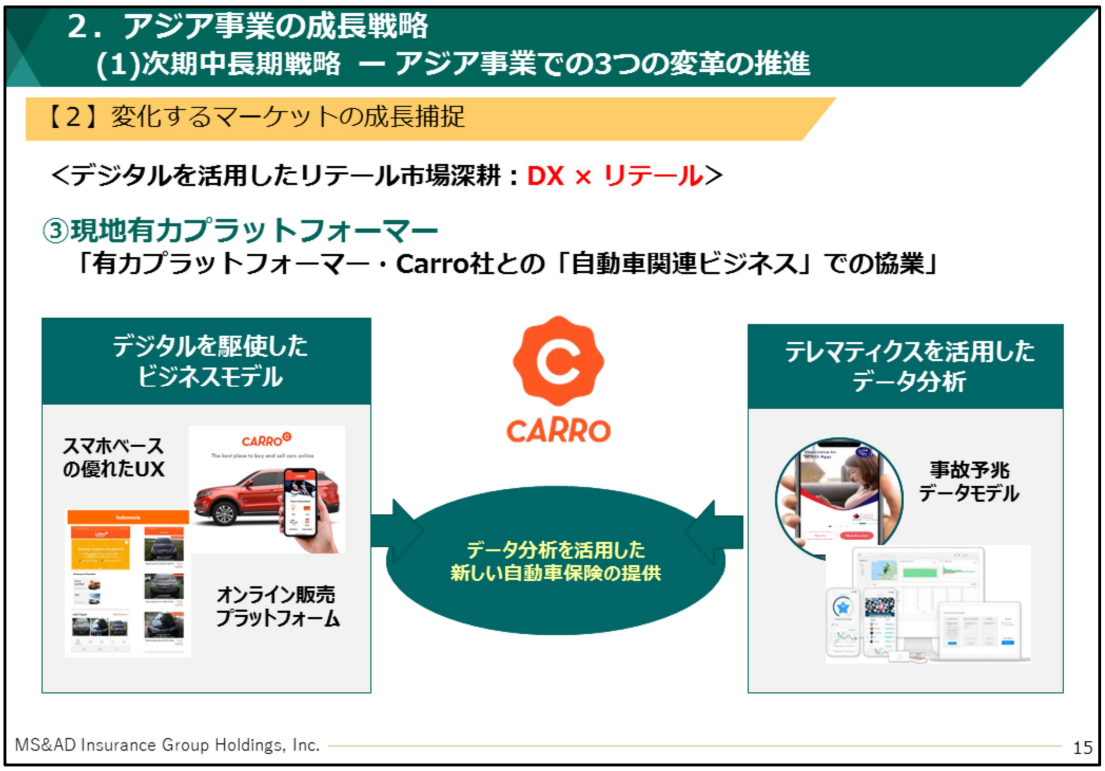
このスライドでは、変革の一つである「変化するマーケットの成長捕捉」として、「デジタル技術を活用したリテール市場の深耕」について、いくつかの事例をご紹介します。
アジアには、デジタルネイティブの人口が多く、またその人口も増加しています。
消費者行動が変化しており、インターネットやスマートフォンなどのモバイル端末を利用して商品やサービスをオンラインで購入するケースが急増しています。
このような環境に適応して事業拡大を図るために、有力プラットフォーマーやパートナー、日系パートナーとの協業により、デジタルリテール市場のさらなる深耕を進めます。

デジタルを活用したリテール市場の深耕取組として、現地有力プラットフォーマーやパートナー、日系パートナーのエンドユーザーに対する、商品・サービスへの保険商品の付帯販売といった新たなマーケティングモデルを開発することで、各国のリテール市場の開拓を進めていきます。

最近の事例としては、フィリピンのBPI銀行との協業があります。これは、本社のデジタル施策である「MS1 Brain」を海外のリテール市場での事業拡大に活用している事例です。MS1 Brainの機能を活用することで、当社フィリピン現地法人が保有する顧客データとBPI銀行が保有する顧客データをAIで分析し、見込顧客リストやクロスセル・アップセル情報の生成による効果的なマーケティング手法の確立を目指しています。また、銀行員による保険販売の支援を行うことで、保険販売の強化に向けた取組を進めています。

２つ目の事例は、日系自動車ディーラーとの協業によって進めているベトナムのテレマティクス技術の実証実験についてです。これは、企業や従業員を対象とした保険販売に関する日本のビジネスモデルを参考にして、リテール市場での事業拡大に活用している事例です。日系自動車ディーラーと提携し、最終的にはUBI “Usage-based insurance ”の導入も視野に入れ、運転性向、リスク区分、損害予測等の分析に掛るテレマティクス技術の実証実験を展開しています。

これらの事例からもわかるように、私たちは、日本で成功しているデジタル施策やビジネスモデルの海外展開を積極的に推進することにより、事業拡大を図ります。



3つ目の事例は、シンガポールの大手プラットフォーマー「Carro」との協業事例です。これは、現地の有力プラットフォーマーの顧客基盤を活用した事業拡大の事例です。

Carroは東南アジア最大のオンライン自動車取引プラットフォームであり、オンライン上での自動車の販売に加えて、独自のアルゴリズムを使った買取査定や融資を行っており、自動車関連ビジネスのエコシステム構築に成功しています。

Carroは、シンガポールで培ったノウハウをインドネシア、マレーシア、タイにも展開し、順調に事業を拡大しています。同社のアセアン地域での自動車販売台数は2019年に約3万台、2025年には20万台超の販売目標としており、今後も業容拡大が見込まれます。

当社は、価格以外の面で差別化を図る自動車保険の開発や自動車保険とローンのセット販売の検討等を目的として、同社と業務提携しました。

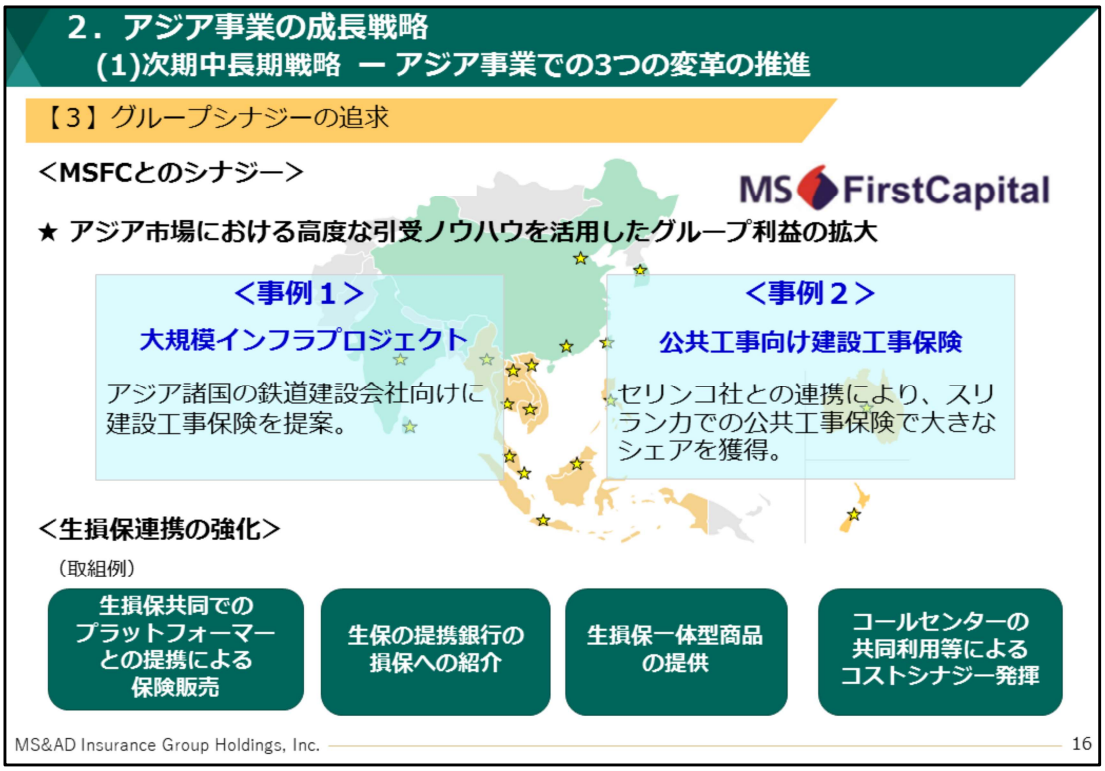
同社との協業により、同社のデジタルを駆使したビジネスモデルと、当社が持つテレマティクスを活用したデータ分析ノウハウを融合した新しい自動車保険等の販売をアジア地域で推進していきます。

インドネシアでは、Carroが新たに計画している中古販売に伴うファイナンス業務において、当社インドネシア現地法人にて、スマートフォンアプリを活用した安全運転促進サービスと連動した自動車保険の販売を目指しています。

タイでは、Carroのホームページにおいて、当社タイ現地法人の自動車保険商品の販売リンクを掲載するなど、協業を開始しています。

同社のアジア域内での業容拡大に合わせて、各国で適切な保険商品・サービスを提供していくことで、リテール市場開拓につなげていきます。

この事例のように、有力プラットフォーマーとの協業では、両者の持つジネスモデルを融合させ、両者の強みを活かし、プラットフォーマーの顧客基盤を活用して、事業拡大を進めていきます。



次期中長期戦略における３つの変革の最後の柱は「グループシナジーの追求」です。

シナジー取組の中でも特に強調したいのが、MS ファーストキャピタル（MSFC）とアジアの海外現地法人の提携です。
このシナジー取組では、MSFC の再保険キャパシティ、資本、保険引受の専門性の活用、海外拠点と MSFC との間で新たな事業案件を相互に紹介することにより、グループ利益の最大化、保有リスクの最適化、ビジネス機会の拡大を目指しています。

私たちは、2017年の買収以来、MSFCの強みを活かして市場を開拓してきました。
特に、アジア地域における企業案件、プロジェクト案件の保険引受においてシナジー効果が順調に拡大しています。

また、引受力の向上を目的に、各海外拠点とMSFCの人財交流を推進しています。これにより、アジア地域の各海外拠点の保険引受ノウハウが向上しています。

シナジー効果を発揮した成約事例をスライドでご紹介しています。

日本市場とは異なり、アジア地域でのインフラ関連の新規・大型プロジェクトは、この先もかなりの数が期待されています。

MSFCのネットワークと独自のノウハウを活用することで、インフラ事業分野での収益機会の獲得が可能になると確信しています。

また、このような現地企業への保険面での支援を行うことで、アジア諸国のさらなる発展に少しでも貢献できることを願っています。

2020年度時点でのアジア地域の各海外拠点からのMSFCへの出再保険料は、SGD30Mに達しました。

これは、グループ内での利益・保険料の留保に寄与しています。

アジア地域の各海外拠点とMSFCとの連携を加速・強化することで、2021年度は各拠点からMSFCへの出再保険料をSGD50Mまで拡大することを計画しています。

MSFCとのシナジーの他には、グループ損保会社と生保会社の相互連携を強化していきます。クロスセルの実現、生損一体型商品の開発等で、損保・生保両分野での着実な事業拡大を目指します。

2．アジア事業の成長戦略
(2) 最後に

アジア地域における強いプレゼンスを活かして、

以下の取組を強化しながら、**一歩一歩前進していきます。**

【1】収益力強化

【2】変化するマーケットの成長捕捉

【3】グループシナジーの追求

私たちの強みは、強力なネットワーク、専門性、アジア地域での卓越した実績にあります。

これらの強みを活かし、「３つ変革」の柱を着実に実行することで事業を拡大していきます。

「3つの変革」の柱の１つ目は、「収益力の強化」です。

今後は、デジタル技術の活用による収益力とビジネスモデルの強化を図っていきます。

「3つの変革」の柱の2つ目は、「変化するマーケットの成長捕捉」です。

私たちは、アジアで大きなビジネスチャンスを掴み、実現することを目指します。本社のノウハウを活用し、ローカルとグローバルのツール、技術、アイデアを活用し、「社会との共通価値の創造」とデジタル化を推進していきます。

「3つの変革」の柱の3つ目は、「グループシナジーの追求」です。

MSFCや生命保険事業とのシナジー効果を活かす以外にも、アジア地域での他のビジネス機会を活かすことも計画しています。

新型コロナウィルスがもたらす経済的・社会的影響から、市場や社会の動向を継続的に注視していく必要がありますが、これらの戦略を実行することにより、当社グループの次期中期計画では、アジア事業で毎年安定的に260～300億円の利益を出すことを目指します。

お忙しい中、お時間を頂戴いたしましてありがとうございました。本日のプレゼンテーションが、アジアにおける当社の展開と抱負をより明確にご理解いただけるものと期待しております。