立ちどまらない保険。

MS&AD
INSURANCE GROUP

2021年度

MS&AD IR Day

2021年10月4日（月）

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

本日のスケジュール

15:02-15:05	**開会のご挨拶　MS&ADホールディングス 社長 グループCEO 原 典之**
15:05-16:05	**第Ⅰ部　国内生命保険事業の成長戦略** **1. MS＆ADの国内生命保険事業** MS&ADホールディングス副社長 グループCFO　樋口 哲司 **2. 三井住友海上あいおい生命の成長戦略** 三井住友海上あいおい生命社長　加治 資朗 **3. 三井住友海上プライマリー生命の成長戦略** 三井住友海上プライマリー生命社長　永井 泰浩 **質疑応答**
16:05-16:15	**休憩**
16:15-17:15	**第Ⅱ部　海外事業の成長戦略** **1. 海外事業全体の成長戦略** MS&ADホールディングス執行役員　川手 環 **2. MS Amlin (AUL)の成長戦略と進捗状況** MS Amlin Underwriting Limited CEO　ヨハン・スラバート **3. アジア事業の成長戦略と進捗状況** MSIG Asia Pte. Ltd. CEO　アラン・ウィルソン **質疑応答**
17:15	**閉会のご挨拶　MS&ADホールディングス 副社長 グループCFO 樋口 哲司**

本日のプレゼンター

第Ⅰ部　国内生命保険事業の成長戦略

MS&ADホールディングス
取締役副社長 グループCFO
樋口　哲司

三井住友海上あいおい生命
取締役社長
加治　資朗

三井住友海上プライマリー生命
取締役社長
永井　泰浩

第Ⅱ部　海外事業の成長戦略

MS&ADホールディングス
海外事業担当執行役員
川手　環

MS Amlin Underwriting
Limited, CEO
ヨハン・スラバート

MSIG Asia Pte. Ltd.
CEO
アラン・ウイルソン

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

第Ⅰ部　国内生命保険事業の成長戦略

1．MS&ADの国内生命保険事業

MS&ADホールディングス 副社長 グループCFO　樋口 哲司

ユニークな2社による国内生命保険事業

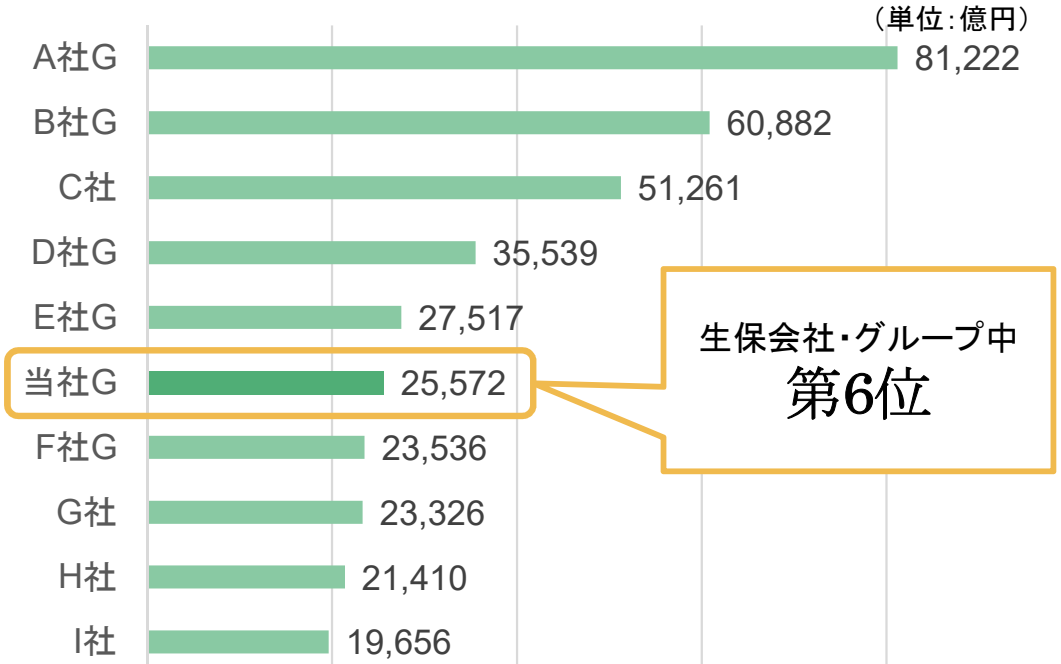
MS&AD 三井住友海上あいおい生命

- 医療保険・がん保険などの**保障性商品**を提供。介護・認知症などの社会課題の解決に向けた商品･サービスを開発。
- 国内最大規模の損保代理店チャネルによるクロスセルが販売の中心。

MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

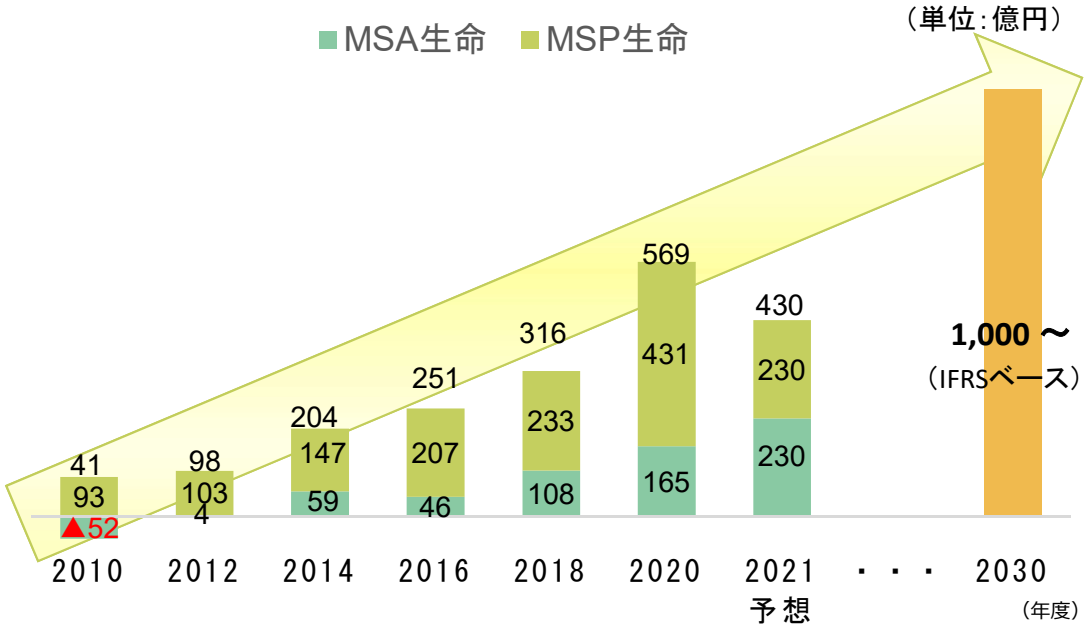
- 人生100年時代の**資産形成**や資産承継ニーズに応える商品・サービスを提供。
- 生保の金融機関窓販マーケットにおけるリーダー。

新契約高ランキング（2020年度）



（出所）各社2021年3月期決算資料より当社作成。グループの場合は、国内生保子会社単体の単純合計で計算しています。新契約高は個人保険・個人年金計。転換による増減は含んでいません。

利益の推移※1、※2

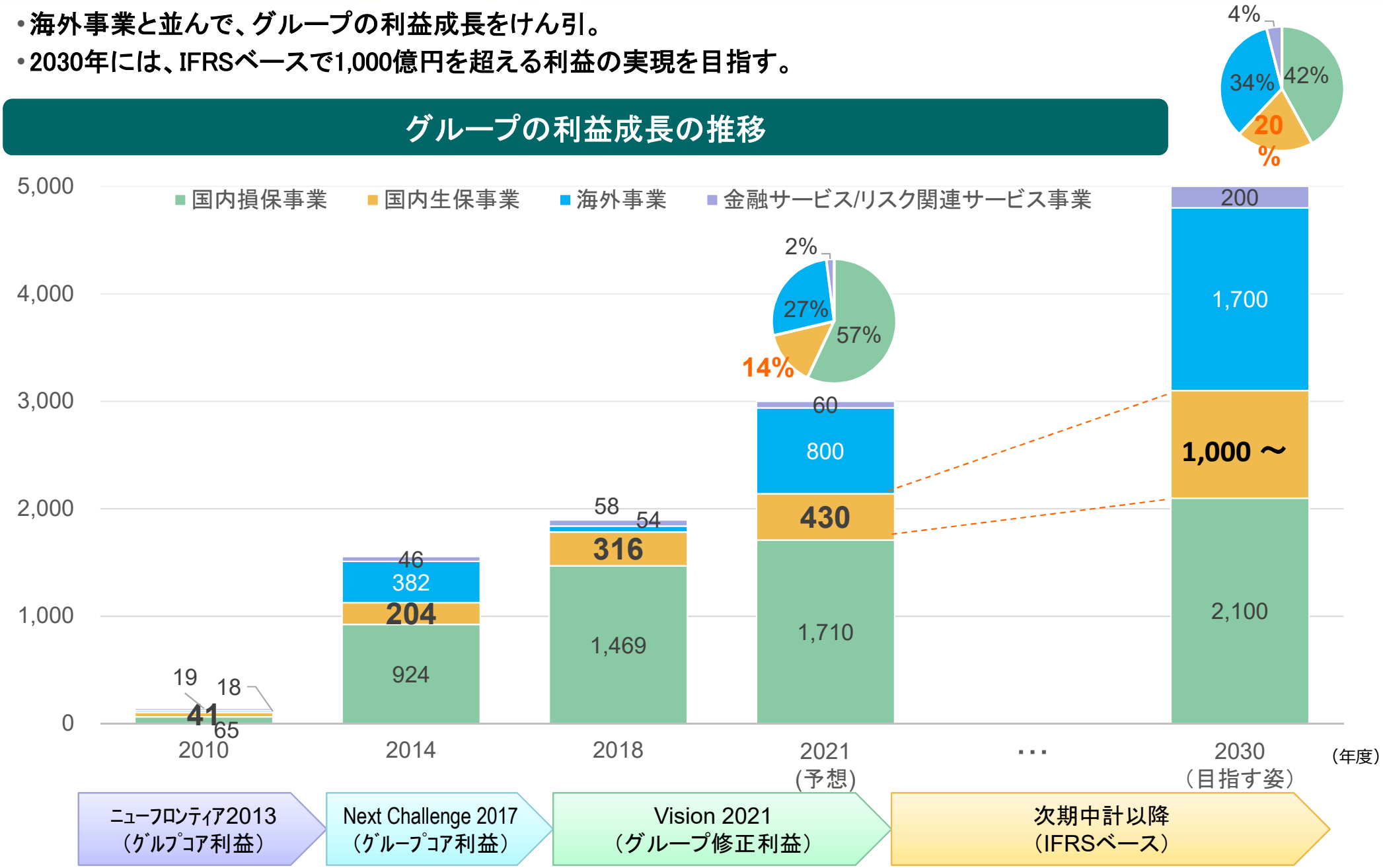


※1　2010～2017はグループコア利益、2018~2021はグループ修正利益、2030はIFRSベース
※2　国内生保計のグループ修正利益の値（グラフの上部）にはパーチェス差額調整等を含むため、それぞれの子会社の値の単純合算値とは一致しない

グループの成長領域

- 海外事業と並んで、グループの利益成長をけん引。
- 2030年には、IFRSベースで1,000億円を超える利益の実現を目指す。

グループの利益成長の推移



立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

第Ⅰ部　国内生命保険事業の成長戦略

２．三井住友海上あいおい生命の成長戦略

三井住友海上あいおい生命 社長　加治 資朗

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

1．成長の軌跡
（1）10年の歩み　保有契約件数、保有年換算保険料
（2）10年の歩み　総資産、EV、経常利益／グループ修正利益
（3）足元の業績　2021年度第１四半期

2．2030年に目指す姿

3．成長戦略
成長戦略の全体構図
（1）商品戦略
（2）チャネル戦略
（3）マーケット戦略

（4）収益力の強化
（5）健全性の向上

（6）デジタライゼーション戦略（ＣＳＶ×ＤＸ）

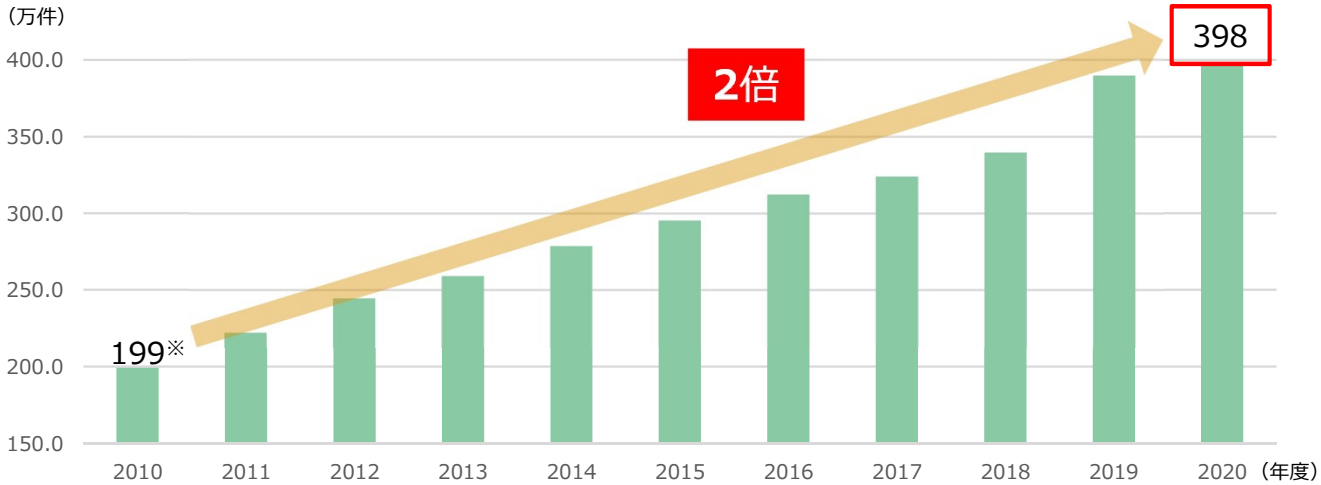
4．グループ総合力の発揮

最後に

１．成長の軌跡　（１）１０年の歩み　保有契約件数、保有年換算保険料

・創立からの10年間で、トップラインは２～3倍の規模に成長。
・マーケット全体、競合他社を上回る高い成長性。

保有契約件数

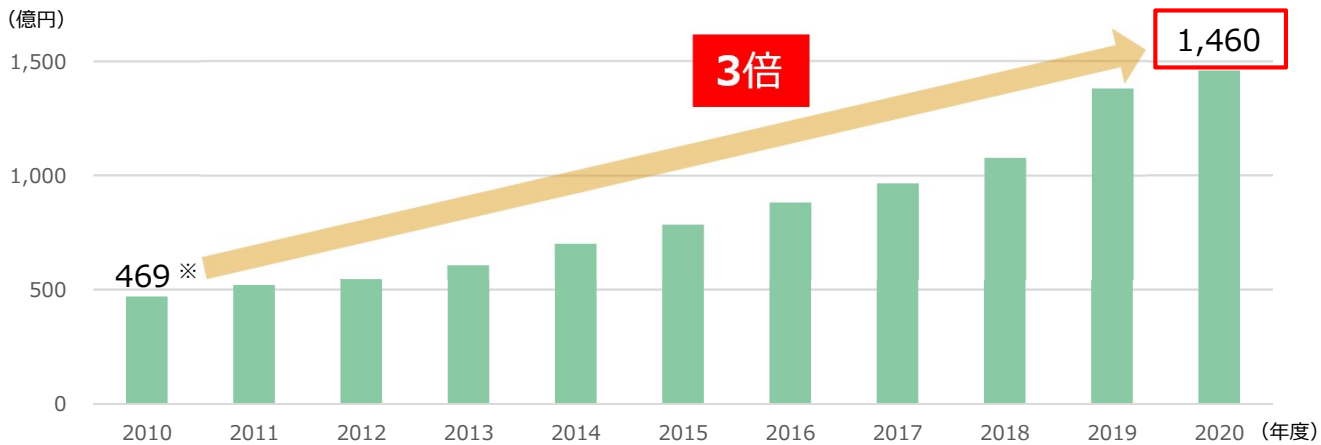


※2010年は単純二社合算

１０年間で２００万件から４００万件へと２倍に。

［マーケットとの比較］
マーケット計※　1.5倍
損保系Ａ　1.6倍
損保系Ｂ　1.6倍

保有年換算保険料（第三分野）



※2010年は単純二社合算

１０年間で４７０億円から１,４６０億円へと３倍に

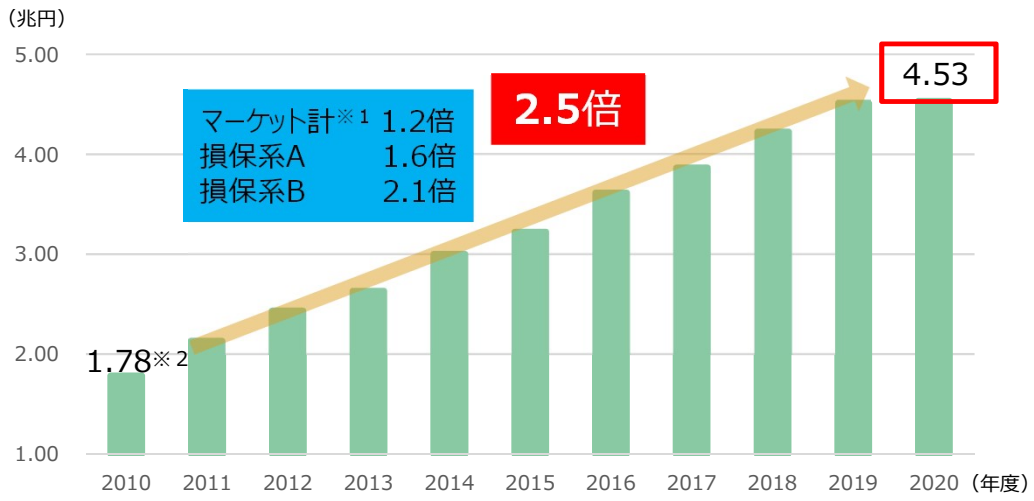
［マーケットとの比較］
マーケット計※　1.3倍
損保系A　2.7倍
損保系B　1.7倍

※マーケット計は、2010年度と2019年度のデータ比較
インシュランス統計号より

１．成長の軌跡（２）　１０年の歩み　総資産、EV、経常利益／グループ修正利益

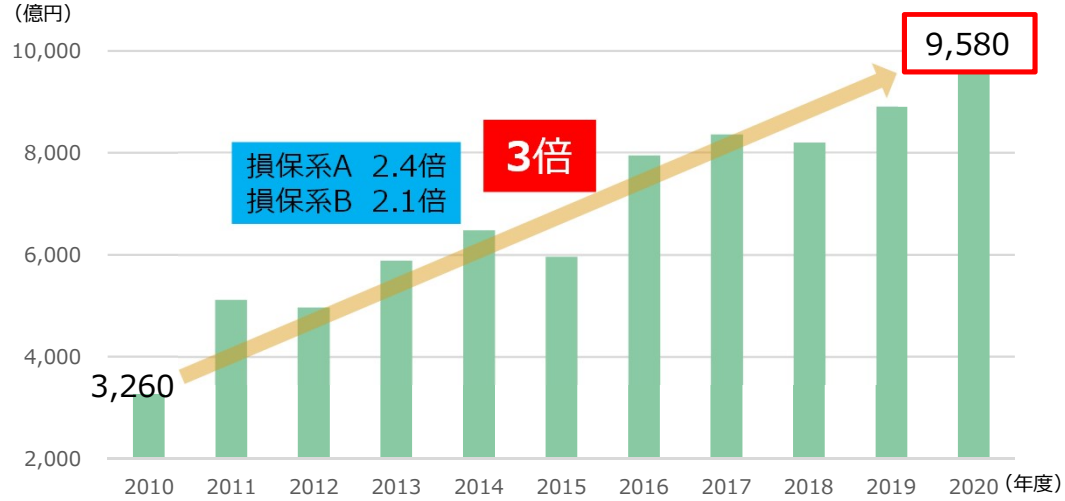
・総資産、ＥＶも大きく飛躍。2020年度の利益水準は過去最高益。

総資産



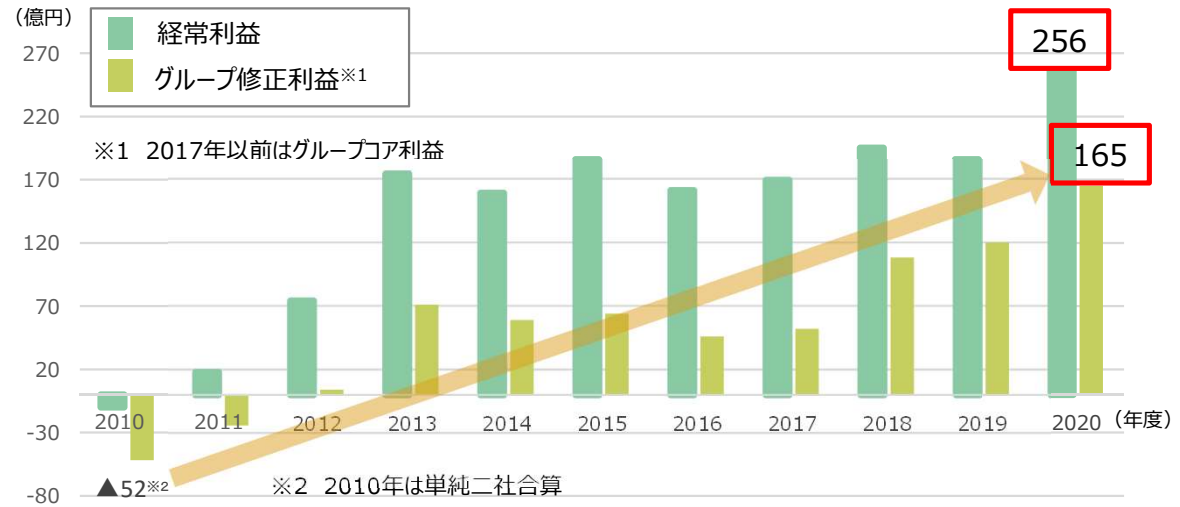
※１　マーケット計は、2010年度と2019年度のデータ比較　インシュランス統計号より
※２　２０１０年は単純二社合算

EV



※2010年は単純二社合算

経常利益／グループ修正利益



・2020年度総資産は4.53兆円、約2.5倍。

・2020年度EVは9,580億円、約3倍。

・経常利益、グループ修正利益は、創立当初のマイナスから2020年度経常利益 256 億円、グループ修正利益 165 億円と過去最高益に。

1．成長の軌跡　（３）足元の業績　2021年度第１四半期

・昨年度、コロナ影響で落ち込んだトップラインは急回復。四半期修正利益は過去最高の７６億円。
・コロナによる保険金等の支払いは増加傾向にあるものの、ボトムラインへの影響は軽微。

2021年度第1四半期業績および2021年度通期見通し

	2020年度		2021年度第一四半期		2021年度見通し
	実績	前年度比（差）	実績	前年同期比（差）	
新契約高	17,690億円	85.5%	4,732億円	141.9%	19,000億円
新契約年換算保険料	262億円	89.4%	63億円	134.7%	294億円
うち第三分野	146億円	76.2%	34億円	122.7%	162億円
新契約件数	25.5万件	79.7%	6.2万件	121.7%	26.8万件
グループ修正利益	165億円	＋45億円	76億円	＋18億円	230億円

新型コロナによる保険金支払い

新型コロナ 保険金・給付金支払額（2021年度8月末実績）

死亡保険金	入院給付金	合計
1.9億円	3.7億円	5.6億円

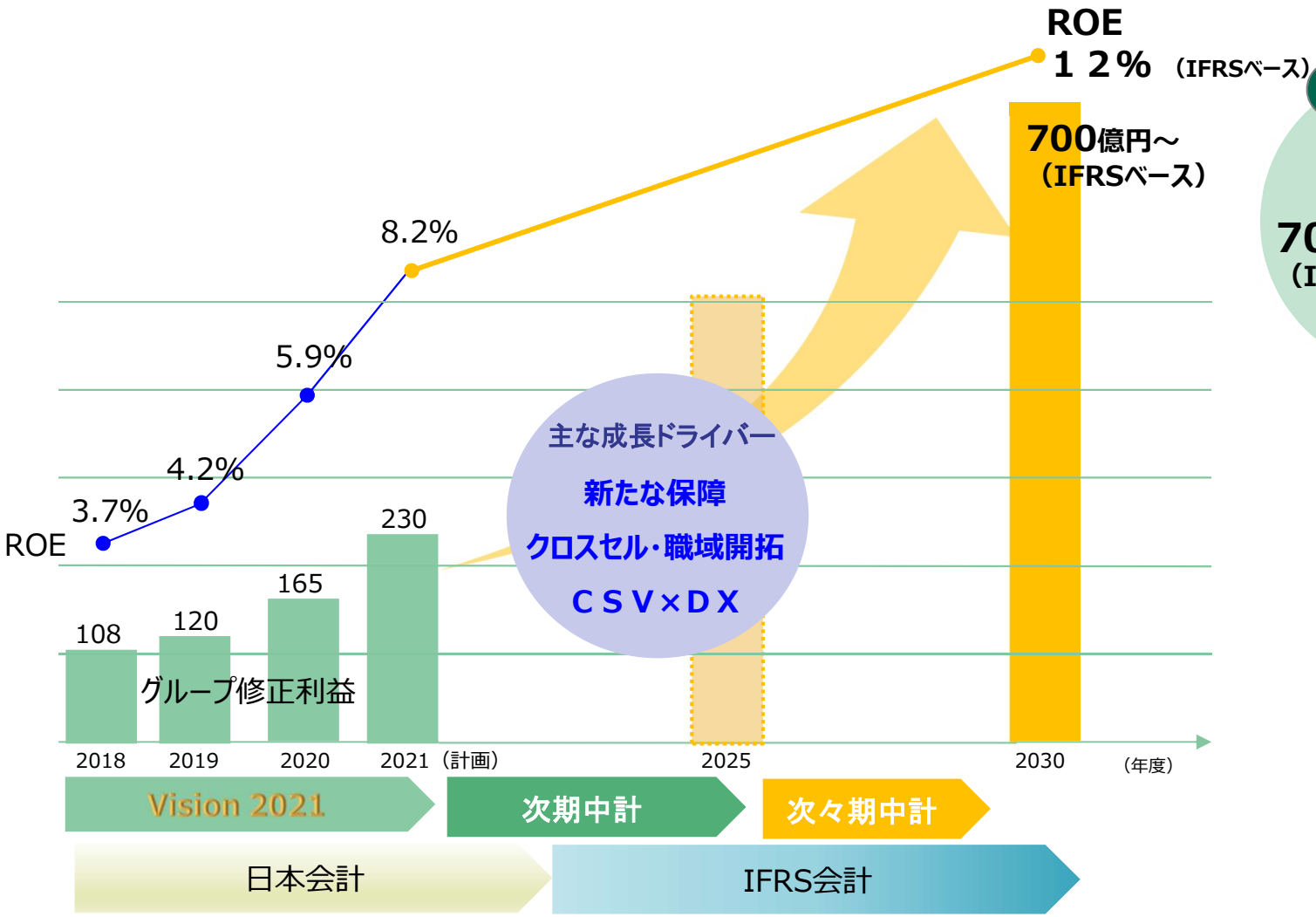
今年度の保険金・給付金の支払計画761億円に対し、コロナ関連の支払いは年間20億円程度の見込みであり、影響は軽微。

新型コロナ 保険金・給付金　受付件数推移

	2020年度末	2021年度 4～8月末
死亡保険金	30件	50件
入院給付金	4,300件	8,300件

2．2030年に目指す姿

・成長戦略を着実に実行し、２０３０年に利益７００億円（ＩＦＲＳベース）を超える水準を目指す。



2030年に目指す姿

利益	ROE
700億円～（IFRSベース）	12%（IFRSベース）

2021-2030
トップライン
CAGR＋8%

３．成長戦略　　成長戦略の全体構図

トップライン戦略

商品戦略
- 保障性商品の強化
- CSV（社会課題の解決）

1 業界をリードし、時代を先取りする商品開発

2 全国の販売網（16,000店）生保併売率の向上

チャネル戦略
- クロスセルチャネルを軸に販売拡大

3 日本最大の損保顧客基盤
お客さま数：4,400万人
団体数　：17万団体

マーケット戦略
- 職域マーケットにリソースを投入

ボトムライン戦略

4 収益力の強化
- 収益期待資産の拡大
- 主力商品の収益性向上
- ３つの構造革新

×

5 健全性の向上
- 保障性商品の販売ウエイト拡大
- ヘッジ比率の改善
- 金利リスクの削減

6 デジタライゼーション戦略（業務の変革・生産性向上　、ＣＳＶ×ＤＸ）

3．成長戦略　（1）商品戦略　保障性商品のさらなる強化

・当社は創業以来、保障性商品の開発で業界をリード。社会課題解決に寄与する新たな保障を開発し、トップラインを拡大。

業界をリードする商品開発

商品・特約	ポイント
2006年　総合収入保障　介護	収入保障に介護・障害の保障を合体
2006年　先進医療特約　先進医療	国内生保初、先進医療を実費保障
2013年　新医療保険Ａ　三大疾病	三大疾病入院一時金の保障範囲を拡大
2016年　新保険料払込免除特約　三大疾病	ガンの診断、心・脳血管疾患での1日以上の入院で保険料払込を免除
2017年　新総合収入保障保険　介護　就労不能	公的制度連動の保障（要介護2以上） 働けなくなるリスクを保障
2018年　新医療保険Ａプレミア　認知症　不妊治療　抗ガン剤	認知症、不妊治療、抗ガン剤治療を保障する特約・特則
2019年　くらしの応援ほけん　介護　就労不能	介護・就労不能に特化
2020年　セブンーイレブンでガン保険販売を開始　ライフスタイル	コンビニ初の生命保険取扱い 2020年日経ＭＪ賞受賞
2021年　新収入保障保険改定　介護　就労不能　健康診断割引	要介護1から保障 保険期間を90歳まで延長

今後も新たな保障を開発　～CSVに貢献～

例

健康増進サービス一体型商品
- 軽度介護
- 生活習慣病
- 不妊治療

発症検知サービス一体型商品
- ＭＣＩ
- 上皮内ガン

セグメントしたマーケットニーズにも対応

- 超高齢化社会対応の商品・サービス
- 職域専用商品
- インターネット向け商品

メディア・ＦＰからも高い評価

週刊ダイヤモンド（2021.6）　医療保険ランキング4連覇

順位	商品名	
1	&LIFE 新医療保険Ａ(エース)プレミア	医療保険部門
3	&LIFE くらしの応援ほけん	就業不能保険部門
4	&LIFE 新総合収入保障	収入保障保険部門

ＴＲＥＮＤＹ認定大賞（2020.4）

就業不能特約部門

がん保険部門

CSVおよび社会課題の解決に貢献する先進的な商品提供

↓

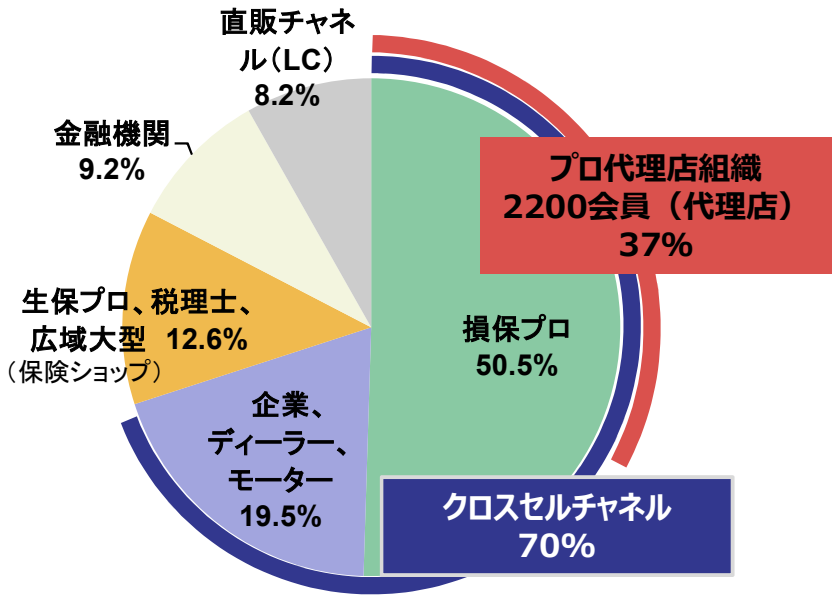
お客さまに安心と満足をお届けし、

トップラインを拡大

３．成長戦略　（２）チャネル戦略　クロスセルを軸にトップラインを拡大

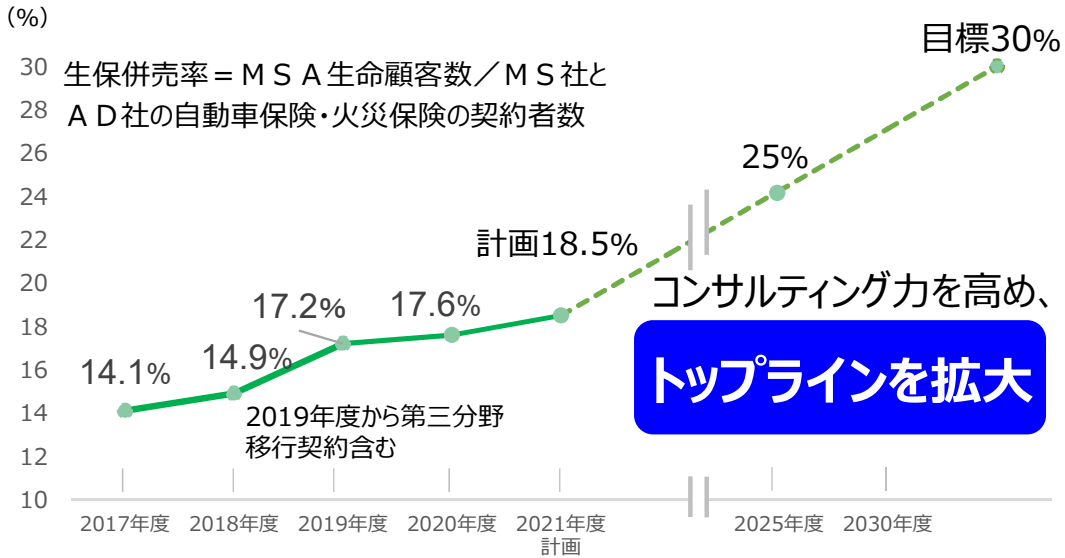
・日本最大の損保グループの代理店・顧客基盤を活用したクロスセル（生保併売）が当社のビジネスモデル。
・損保プロチャネルの販売力強化、企業チャネルの職域開拓を軸に、将来的に生保併売率30%を目指す。

チャネル別の販売占率（営業成績ベース、2020年度）



生保未開拓の損保マーケットが当社の成長基盤

生保併売率



生保併売率向上に向けた取組み

攻勢　①

職域マーケットへリソースを投入

教育と研修のＭＳＡ生命

オンデマンド教材　質と量で他社を圧倒　③

成約確率6～14倍　②　ＡＩ・MS1Brain活用

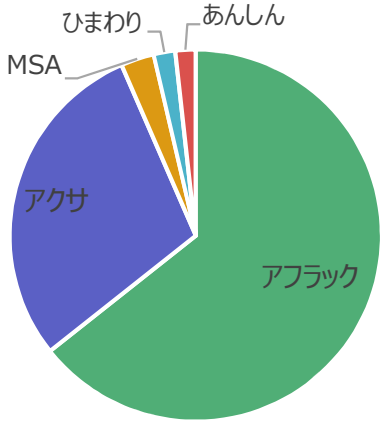
業界先行　完全リモート募集で販売機会増加

３．成長戦略　（３）マーケット戦略　職域マーケットにリソースを投入

・グループ損保社が強みとする職域市場にリソースを投入。「次の１０年」の成長を支えるマーケットとして確立。

現状

［代理店チャネルの団体扱・新規契約ウエイト］



インシュアランス統計号2017データより推計

MS&ADグループ
17万損保団体※
※コード採番ベース

MSA生命
913団体

生損一体の
募集体制を整備し、
マーケットシェアを
拡大

３本の矢

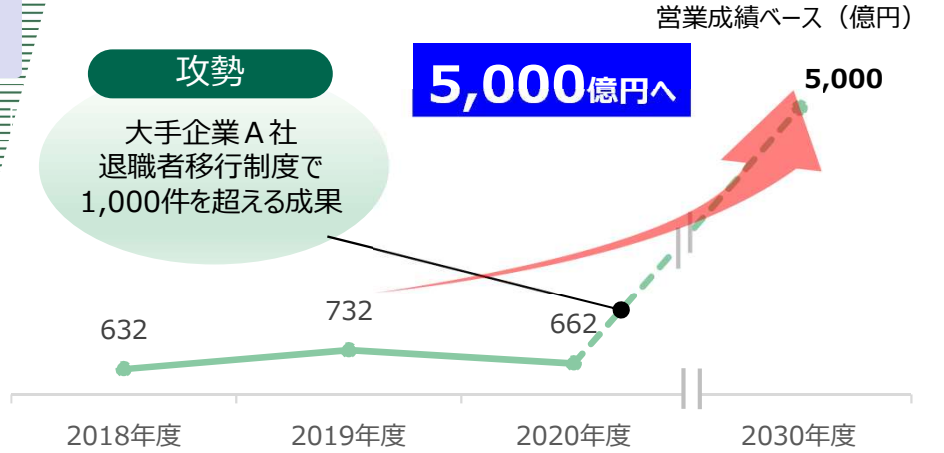
① 商品力の強化
- 職域専用商品の投入
- 損保商品とのベストミックス

② 募集インフラの強化
- ネット完結 募集システム
- 簡易告知

③ 人的リソースの投入
- 支援組織
- 専任要員

職域団体開拓（目標）

職域団体からのトップライン（目標）



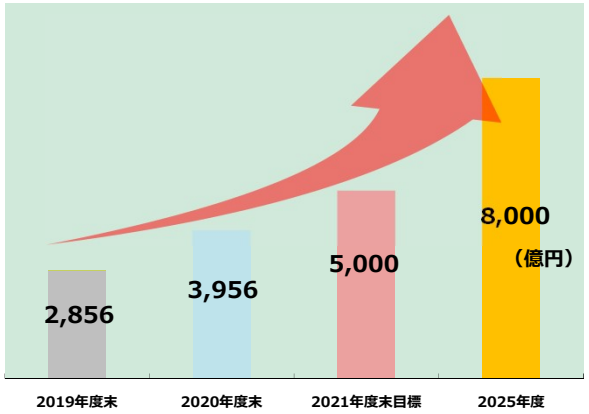
３．成長戦略　（４）収益力の強化

・比較的高いリターンが期待できる資産（収益期待資産）の拡大、かつ分散投資により、収益力を強化。
・予定利率引下げ等により、主力商品である医療保険、収入保障保険のＲＯＲは期待通りのポジションまで上昇。
・３つの構造革新を断行し、費差益への転換を図る。

収益期待資産の拡大

利差

［収益期待資産の拡大イメージ］



［資産運用の方針］

収益期待資産の拡大

複数アセットクラスへの分散投資

MS&ADグループのリソース活用

グループシナジー

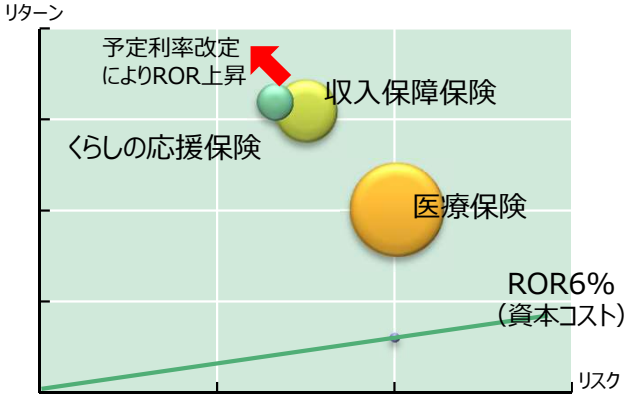
運用収益の拡大

主力商品の収益性向上

利差

危険差

［2020年度主力商品のRORイメージ※1］



※1：バブルの大きさは2020年度新契約年換算保険料
ROR＝全期間分の利益の現価÷全期間分のリスク量の現価

［予定利率の引下げ］
・2017年　逓増定期等一部を除く全商品
・2020年　医療・ガン保険の短期払（10年超）
・2021年　収入保障保険
［販売停止］
・2019年　前納払の法人契約
・2019年　医療・ガン保険の短期払（10年以下）

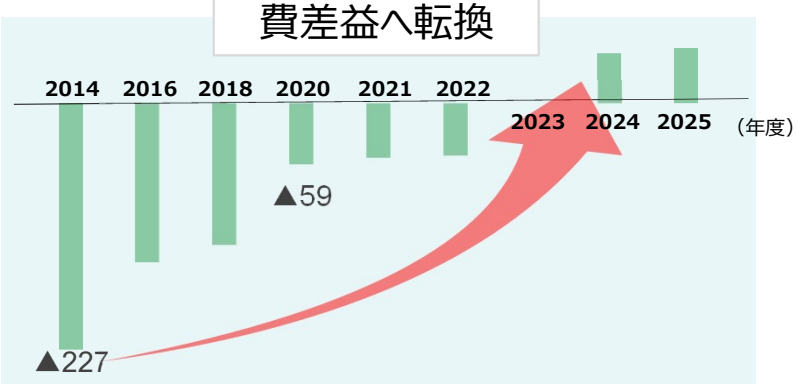
商品収益向上

費差益への転換　～３つの構造革新～

費差

①収益構造革新	②オペレーション革新	③システム構造革新
•プロジェクト５０（企業体質強化運動） ・施策費の見直し ・組織・要員の見直し	•営業事務集中 •サポートデスク 2022年完全実施	•SCRUM（ホストシステム）改革 2020年完了
50億円規模の事業費削減	営業事務300名を営業にシフト	商品開発の機動性向上とコスト削減

費差益へ転換

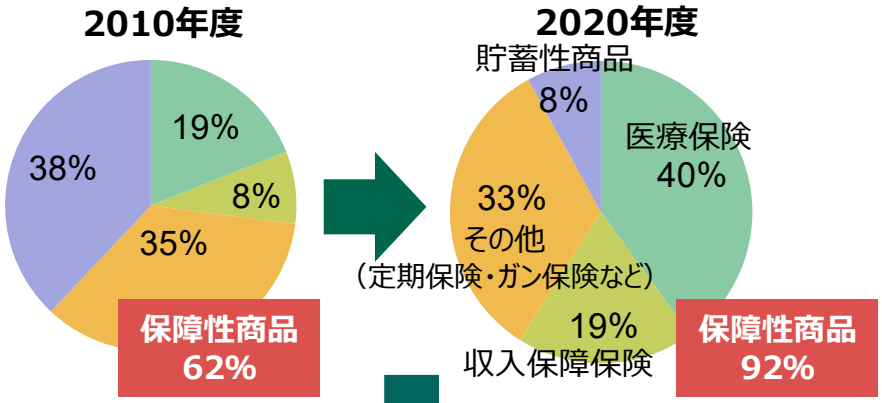


３．成長戦略　（５）健全性の向上

・金利の影響を受けにくい保障性商品の拡販により、健全性を向上。
・ＡＬＭ（資産と負債の総合的管理）を推進し、金利変動に左右されないポートフォリオを構築。

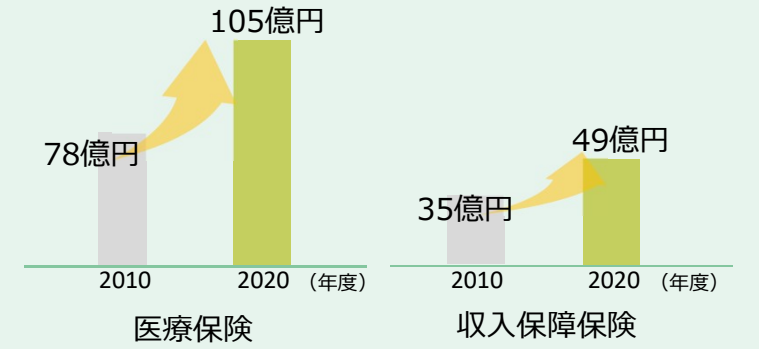
保障性商品の販売ウエイト拡大

（新契約年換算保険料ベース）

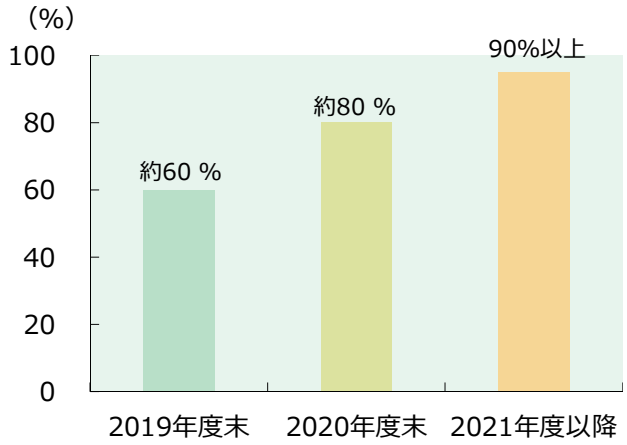


健全性の向上

主力商品の販売規模推移（新契約年換算保険料）



ヘッジ比率の改善　（ＡＬＭによる金利変動への耐性強化）

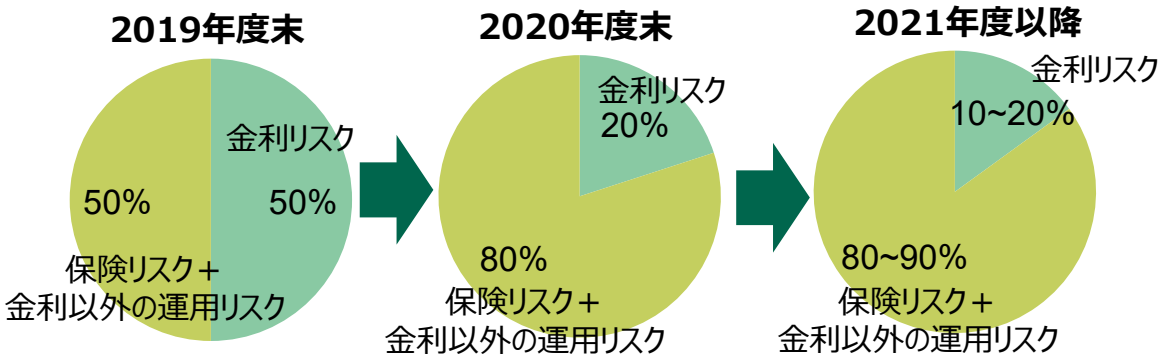


金利変動への耐性強化

ヘッジ比率：「資産の金利感応度÷負債の金利感応度」で算出（社内指標）

金利感応度：「金利が１単位（１%＝１ベーシスポイント(BP)×１００）変化した時の時価変化額」で定義する社内指標。

金利リスクの削減（リスクポートフォリオのウエイト推移）



３．成長戦略　（６）デジタライゼーション戦略（ＣＳＶ×ＤＸ）

・デジタル技術の活用によって業務を変革し、生産性を向上。
・削減した事業費を社会課題解決に貢献する商品・サービスの開発に投入（ＣＳＶ×ＤＸ）し、成長を加速。

業務の変革・生産性向上

デジタル技術を活用し、お客さま第一の視点で業務を変革

［足元で導入済・導入予定の取組み］

- ＡＩによる給付金請求「自動音声応答サービス」
- 保険金部門「自動支払査定システム」
- 「照会応答ＮＡＶＩ」による照会対応
- 「ワンクリックツール」による操作の自動化

2023年 事務の５割をなくす

２０１６年対比

生産性を向上し、

ボトムラインを拡大

DX

CSV × DX　ヘルスケア領域

保障のみならず、保障の前後に着目し、「健康増進」「重症化予防」「介護・認知症」などの社会課題の解決に貢献する商品・サービスを提供

予防 → 保障 → 回復

［研究中・構想中の取組み］

- 音声による認知症・ＭＣＩの予兆発見
- スマホ等のアプリを通じた健康増進プログラム
- ドラレコの運転挙動を活用した認知症・ＭＣＩの予兆発見
- N-NOSE※の情報提供によるガン検診率の向上、ガンの早期発見

※1滴の尿から15種類のがんのリスクを判定できる線虫によるがん検査

ＭＳ＆ＡＤグループのヘルスケア領域をリード
お客さまの元気で長生きを支え、社会課題を解決

お客さまニーズに応え、
トップラインを拡大

健康増進・予防の効果により、
ボトムラインを拡大（保険金支払の抑制）

４．グループ総合力の発揮

・創立以来、両損保社との生保クロスセル販売を軸にグループ総合力を発揮してきた。
・「次の１０年」では、クロスセルに加え、生保スキル・運用ノウハウ・人財のグループ間交流を図り、更なるグループシナジーの発揮につなげる。

現状

- 両損保社との生保クロスセル販売
- ＭＳＰ生命との連携（ＭＳＰ商品の再委託販売）

＋

更なるグループシナジーの発揮

- 海外生保との人財・ノウハウの連携
- ＭＳＰ生命とのさらなる連携強化
- 長期運用に関するノウハウの共有
- 両損保社・代理店への生保人財の交流

グループシナジー発揮に向けたグループ戦略

・「グループの多様性」を活かし、連携を強化することで、一層の成長を実現
・「グループ共通化・共同化・一体化」を深化させることで、生産性を向上
・「グローバルベース」でシナジーを発揮

すべては お客さまのために

ＣＳＶの推進と持続的成長

～「感謝」の実現～
①強みの深化

クロスセルをはじめとする当社の強みを深化させ、お客さまから一層感謝の声をいただける対応（コンサル販売・アフターフォロー）を実現

～「感動」の追求～
②新たな価値の創造

ＣＳＶ×ＤＸなどで新たな価値を創造し、お客さまに感動いただける商品・サービスを提供することで、飛躍的成長を実現

～「信頼」の強化～
③強靭な企業体質の確立

収益性・健全性をさらに向上させ、成長投資拡大のスパイラルを回し、お客さまから永続的な信頼を獲得

成長投資の拡大

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

第Ⅰ部　国内生命保険事業の成長戦略

３．三井住友海上プライマリー生命の成長戦略

三井住友海上プライマリー生命 社長　永井 泰浩

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

1．成長の軌跡 10年の歩み
（1）収入保険料、保有契約高・保有契約件数
（2）経常利益／グループ修正利益、総資産、EEV
（3）2021年度第1四半期業績

2．2030年に目指す姿

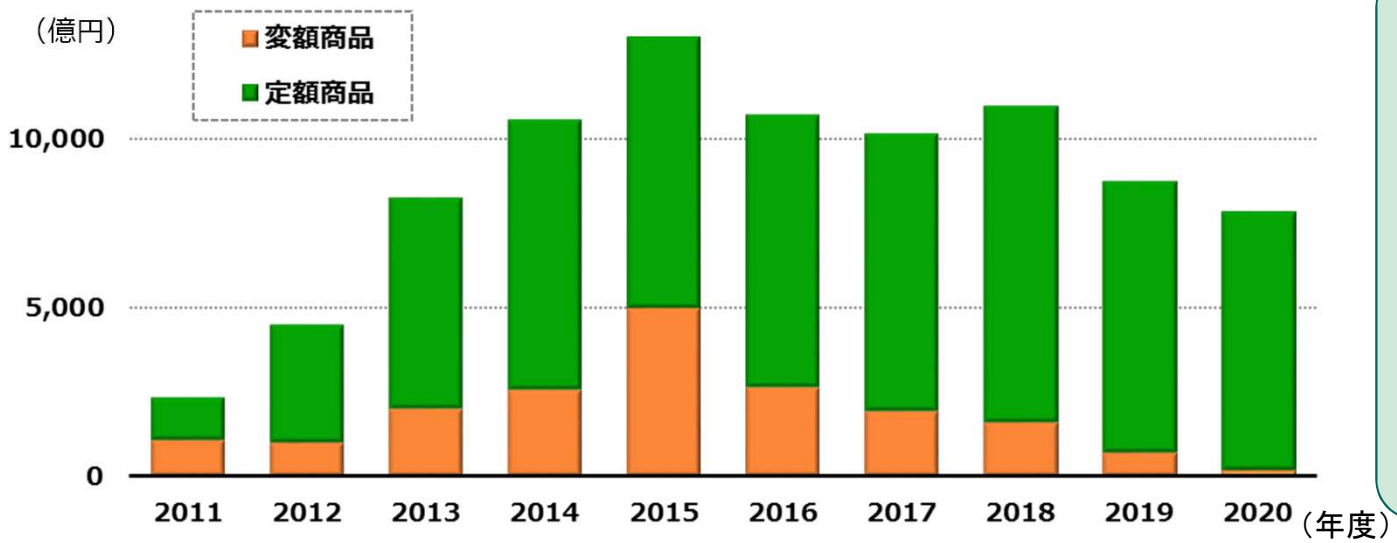
3．当社の強み
（1）販売チャネルと商品ポートフォリオ
（2）収益性が高く魅力ある商品設計
（3）専門性・独自性・機動力
（4）事業の安定性
（5）人財力

4．成長戦略
（1）マーケットの将来展望
（2）環境変化を見据えた経営課題
（3）次期中期経営計画の方向性／戦略のポイント①
（4）戦略のポイント②～④

（参考）豪州チャレンジャー社との関係

1．成長の軌跡 10年の歩み（1）収入保険料、保有契約高・保有契約件数

収入保険料

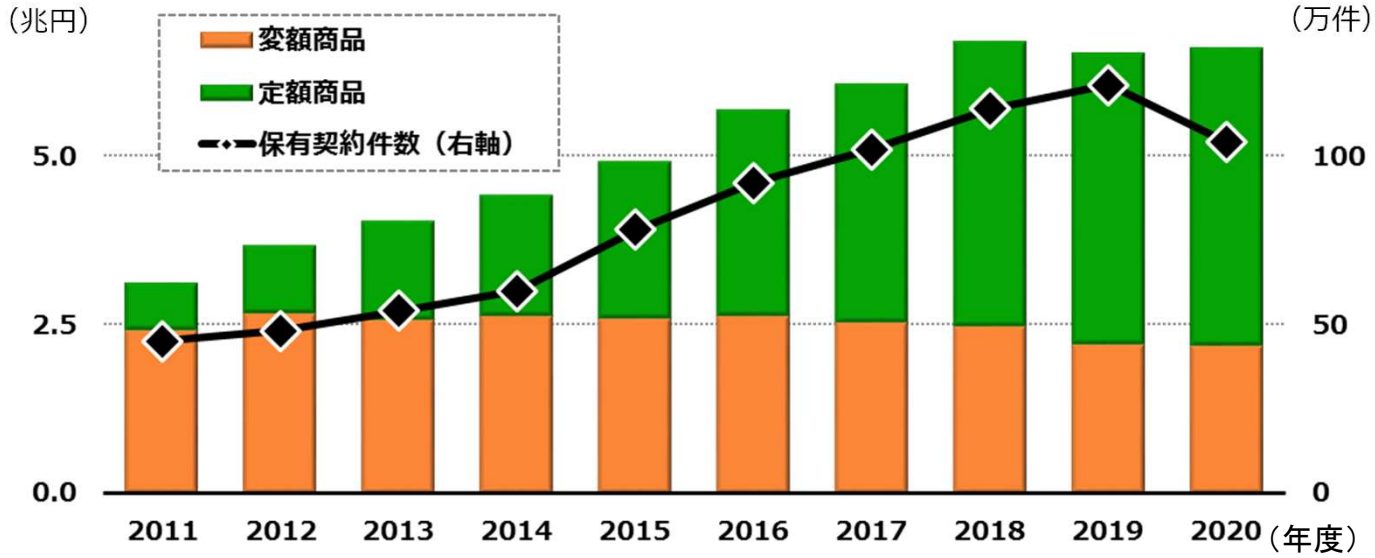


◆収入保険料は順調に拡大し、2014年度から５年連続で１兆円を上回る

◆金利の低下、コロナ禍の影響下で、商品を「運用型」から高付加価値な「コンサルティング型」へ多様化することで、一定の販売水準を維持

※2020年度の一時払商品の窓販シェアは27%で業界トップ(当社推計値)

保有契約高、保有契約件数

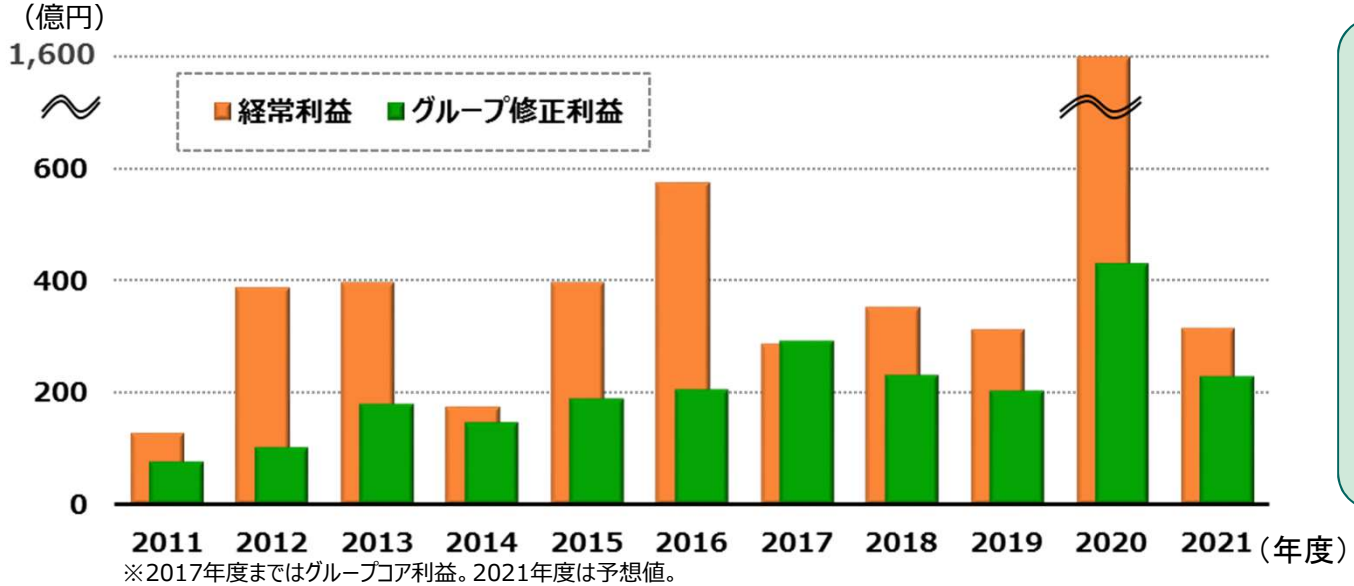


◆保有契約高は2016年度に５兆円を突破し、堅調に推移

◆昨年度は、急速な円安・豪ドル高の進展に伴い、目標到達した多くの契約が解約されたため、保有契約件数が減少

1．成長の軌跡 10年の歩み（2）経常利益／グループ修正利益、総資産、EEV

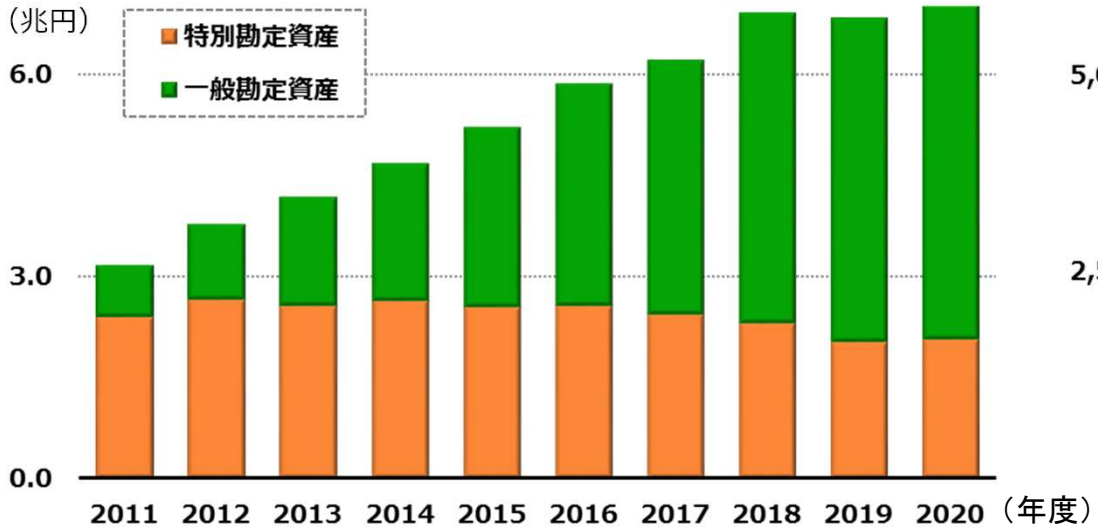
経常利益／グループ修正利益※



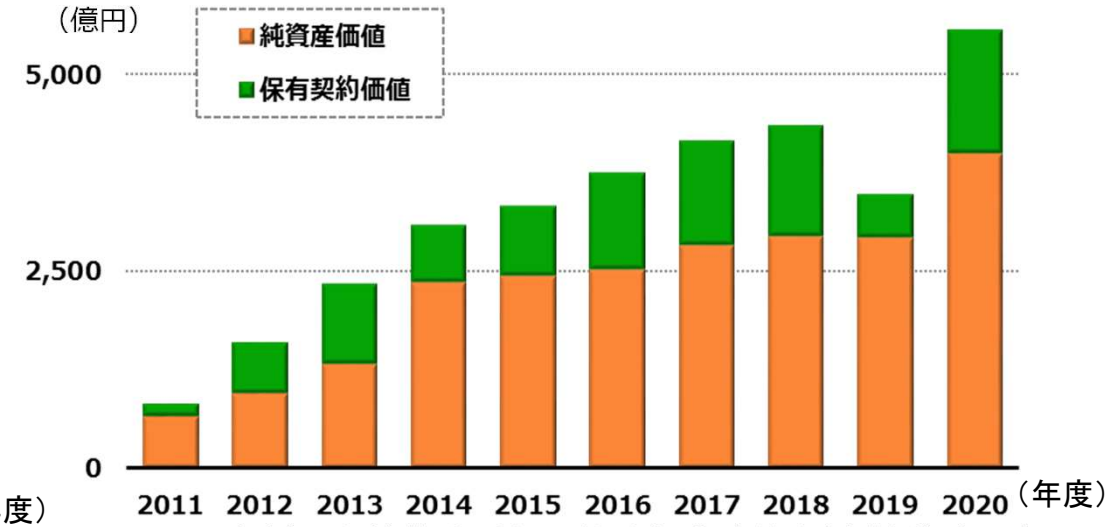
※2017年度まではグループコア利益。2021年度は予想値。

- ◆財務基盤の強化や会計利益の安定化取組みにより、2016年度以降、200億円超の利益を継続
- ◆2020年度の経常利益増は、目標到達契約の解約に伴う、有価証券売却益の計上による一時的な要因
- ◆価格変動準備金残高1,800億円

総資産



EEV



※2018年度末から保険契約に係る有価証券等の資産の含み損益を保有契約価値に含めて表示

1．成長の軌跡 10年の歩み（3）2021年度第1四半期業績

2021年度第１四半期業績

（億円）

	2020年度 第１四半期	2021年度 第１四半期	前年同期比	増減率
新契約高（個人合計）	792	1,980	1,187	149.8%
保有契約高（個人合計）	（※）65,958	65,279	（※）△678	（※）△1.0%
保険料（グロス収入保険料）	785	1,969	1,184	150.7%
経常利益	86	209	123	142.4%
特別損益	△９	–	9	△100.0%
四半期純利益	55	150	95	170.8%

（※）保有契約高（個人合計）の「2020年度第１四半期」欄は2020年度末数値。「前年同期比」「増減率」欄は2020年度末との対比。

金利・為替影響

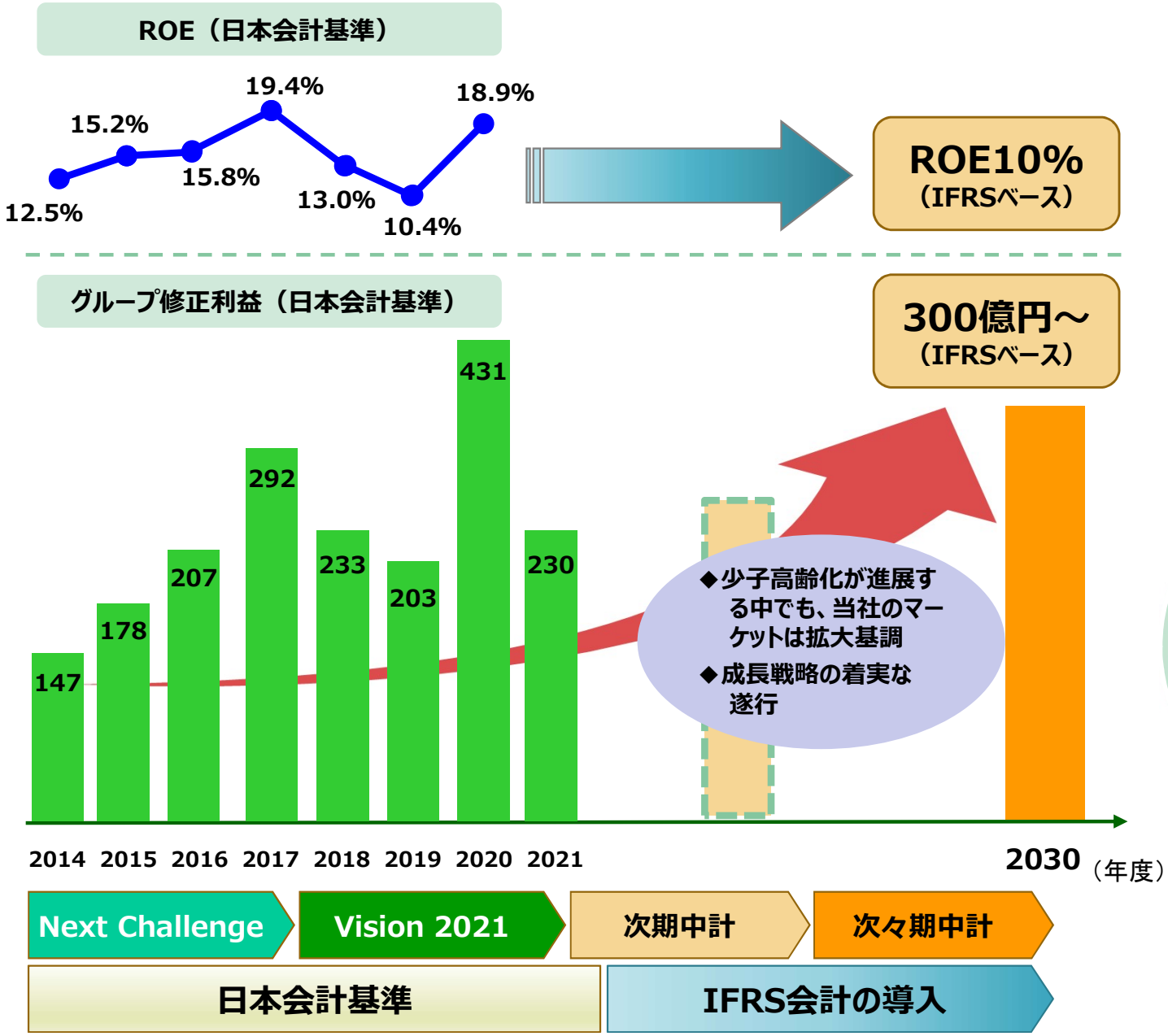
（億円）

金利影響	△23	66
為替影響	△79	3
合計	△102	70

◆新型コロナウイルスの感染拡大が続く中でも、リモートを強化した営業活動を展開しており、保険料収入は1,969億円と前年同期を大きく上回るペースで増加

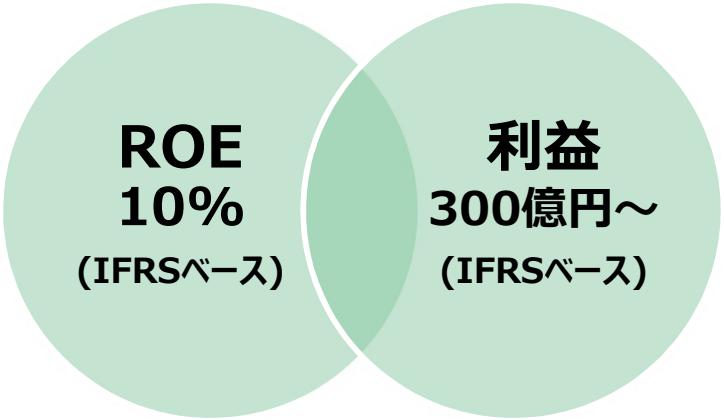
◆四半期純利益は、豪公社債金利と豪ドル為替レートの変動が前年同期より小さく、責任準備金の積立負担が縮小したこと等により、95億円増益の150億円

2．2030年に目指す姿



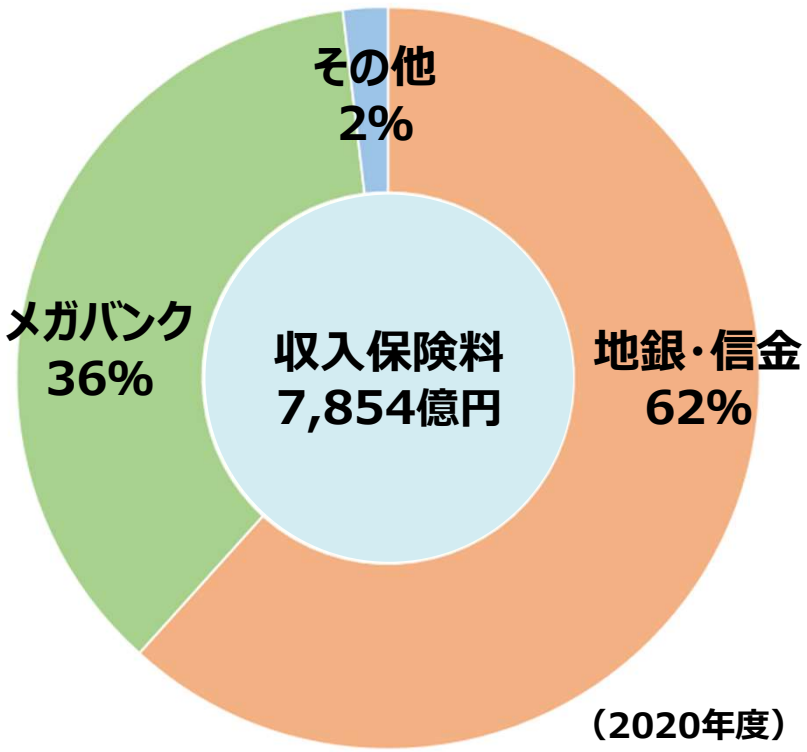
2030年の目指す姿

◆成長戦略の着実な遂行により持続的な成長を目指す



3．当社の強み（1）販売チャネルと商品ポートフォリオ

チャネル別収入保険料比率

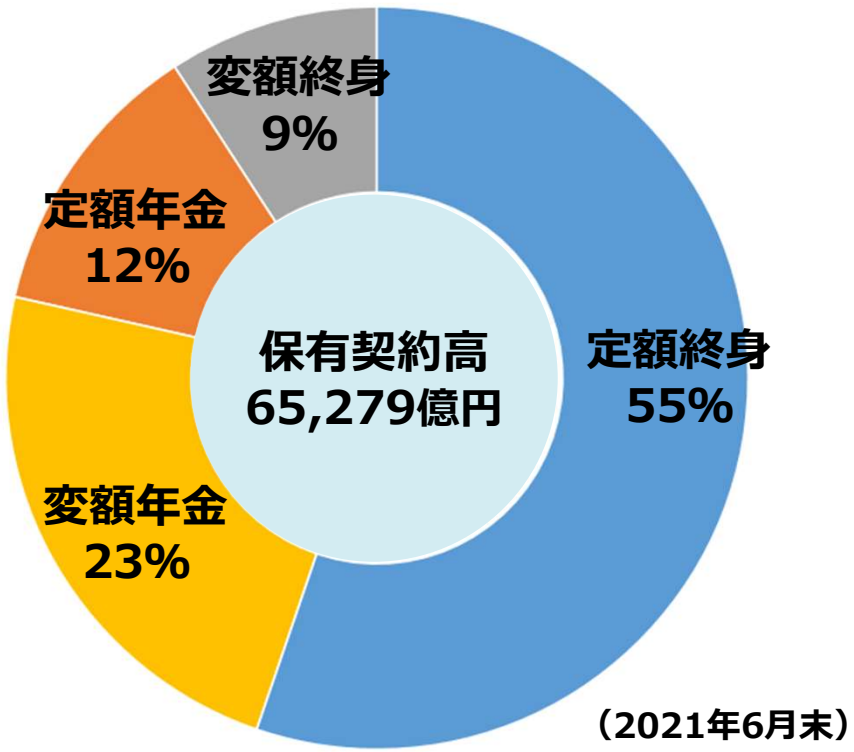


◆142の金融機関に代理店を委託、すべての都道府県をカバー

◆メガバンク／地銀・信金で分散

◆地銀99行中94行で取引

商品カテゴリー別保有契約高比率



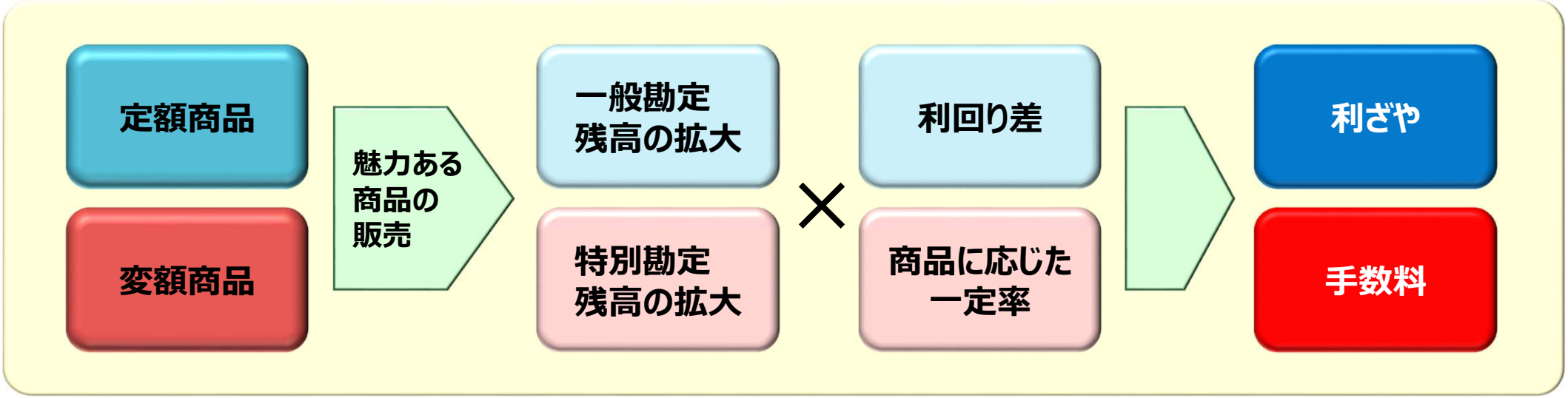
◆変額商品と定額商品、個人年金と終身保険をバランスよく販売

◆お客さまニーズに迅速・柔軟に対応

◆生前贈与型定額終身が売れ筋商品

3．当社の強み（2）収益性が高く魅力ある商品設計

商品区分別に見た収益構造



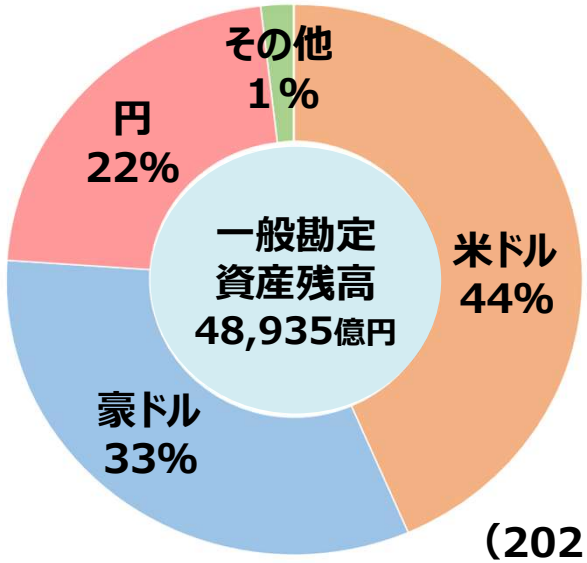
＜ 収入保険料に対する利益率を測る指標 ＞

商品ROA
（単年度の収益性）

プロフィットマージン
（保険期間を通じた収益性）

足元の低金利下でも、
定額商品・変額商品ともプラスを維持

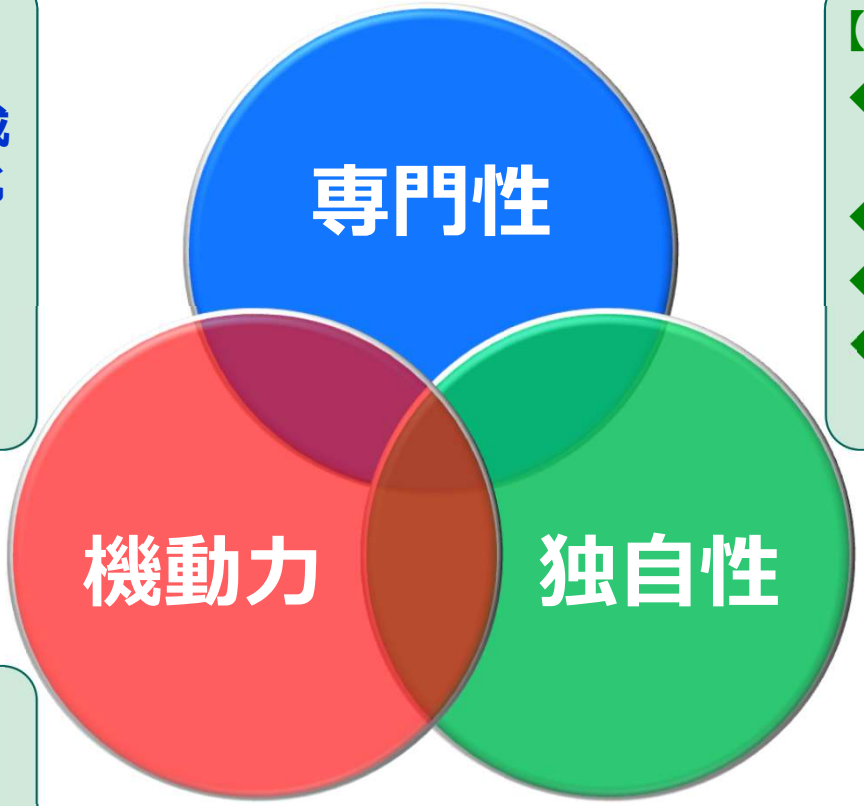
＜ 一般勘定資産残高と通貨別内訳 ＞



（2021年7月末）

3．当社の強み（3）専門性・独自性・機動力

【専門性】
- ◆事業領域を一時払の資産形成型商品の金融機関窓販に特化
- ◆銀行マーケットへのアクセス
- ◆グローバルな運用スキルと運用リスク管理

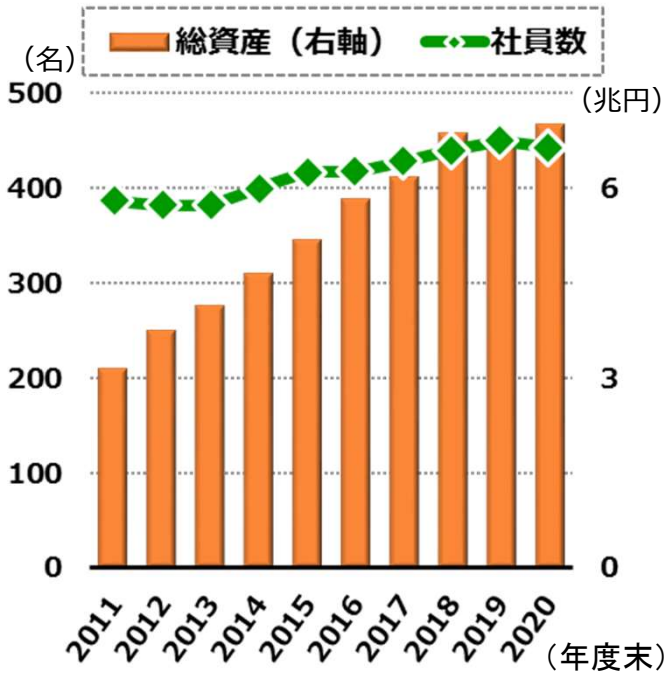


【独自性】
- ◆革新的な商品を他社に先駆けて開発・販売
- ◆製販分離モデルの確立・強化
- ◆営業サポート力・研修力
- ◆業容に比して少ない社員数・拠点数、コストの変動費化

【機動力】
- ◆お客さまニーズの変化に即した迅速・柔軟な商品開発
- ◆金融機関窓販に特化したインフラの整備・強化、経営資源の拡充により、環境変化等に迅速に対応

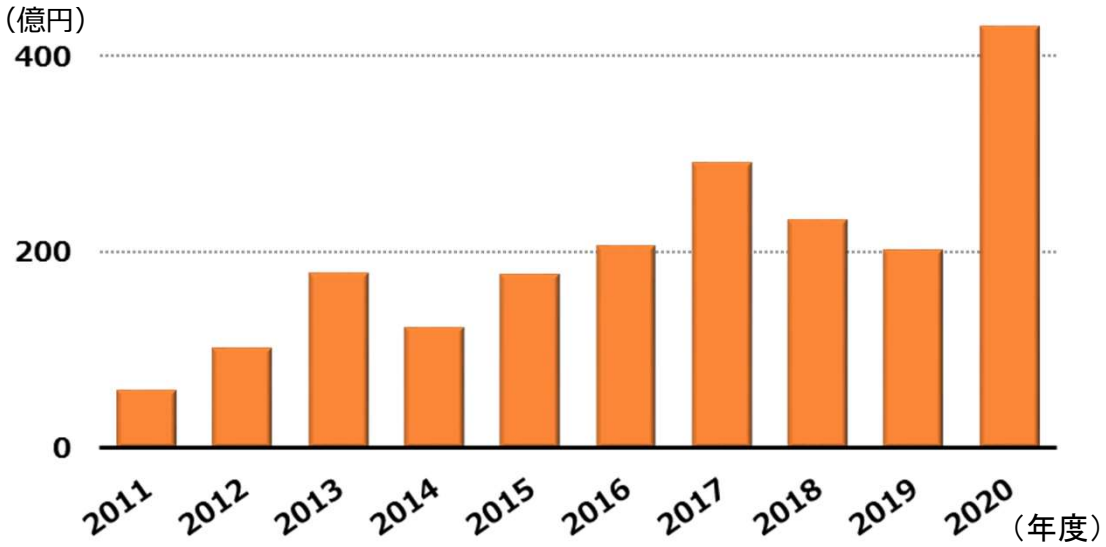
オンラインでの営業サポート・研修の強化に向けた
映像配信スタジオ「PRIMARY CREATIVE STUDIO」

＜ 社員数推移 ＞



３．当社の強み（4）事業の安定性

当期純利益



◆財務基盤の強化や会計利益の安定化に向けた試行錯誤の積み重ねにより、安定した利益を積上げ

◆相対的に高いROE水準を維持

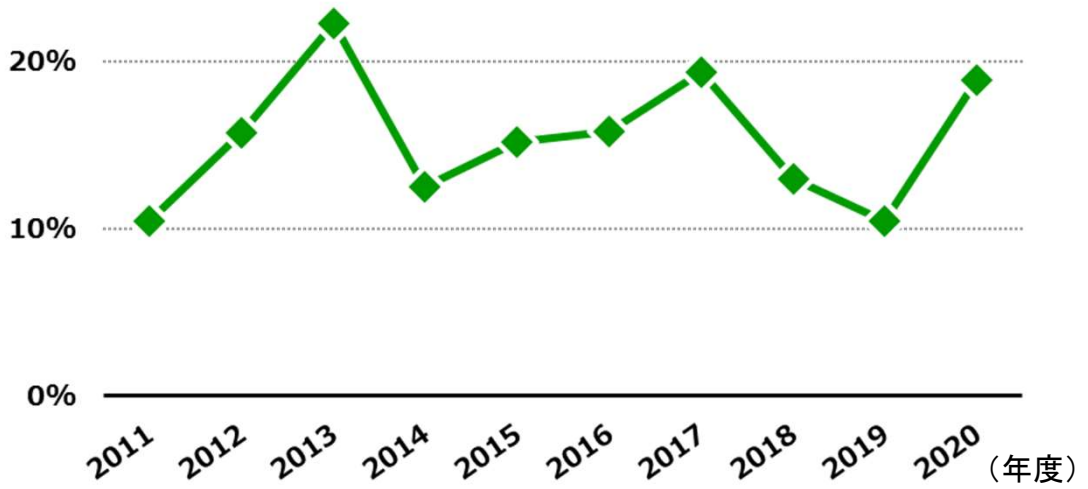
◆価格変動準備金を法定限度まで積み立て

◆新契約の積立利率を２週間ごとに見直し

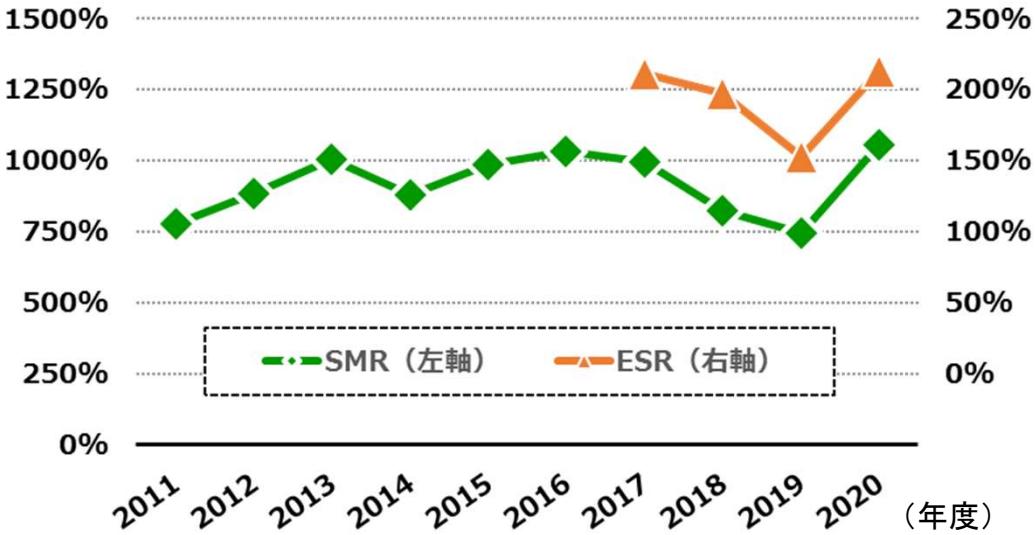
◆統合リスク管理、資産と負債間のデュレーションや通貨のマッチングを通じて、ALMを厳格に実施

◆ESRは200%前後で推移

ROE

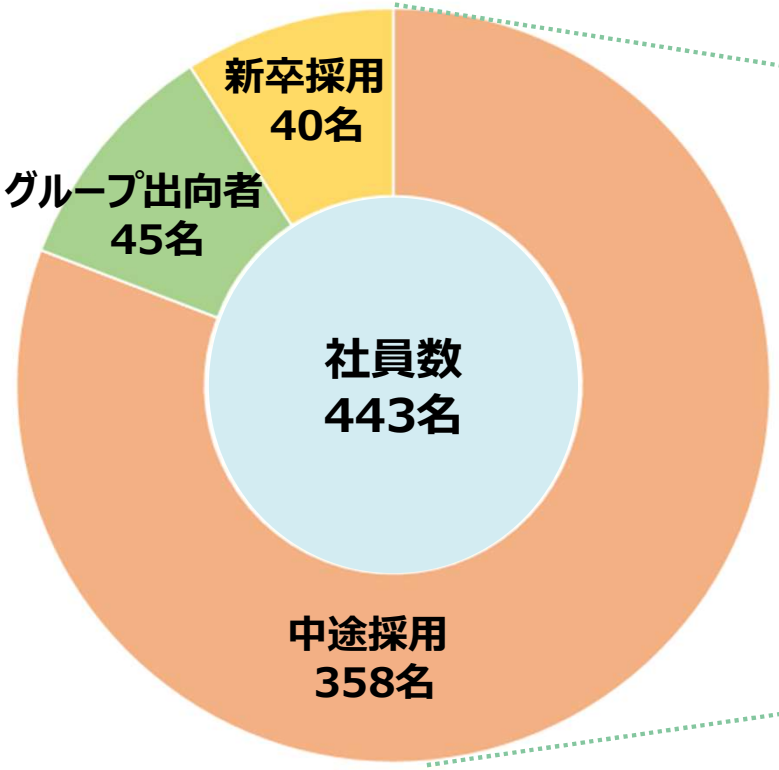


ソルベンシー・マージン比率／ESR

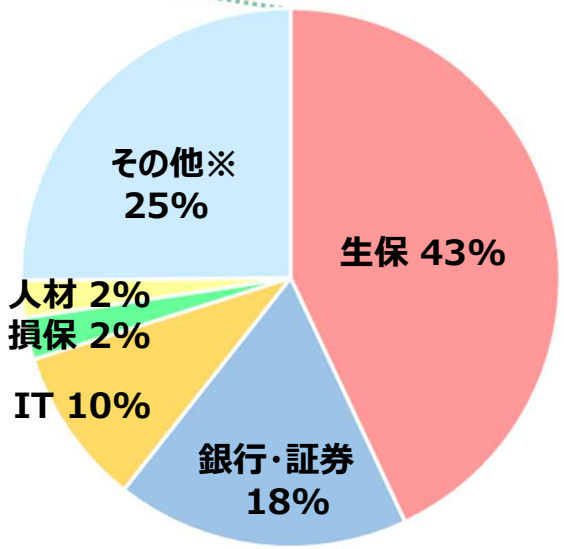


3．当社の強み（5）人財力

社員およびライン部長の要員構成 （2021年3月末）

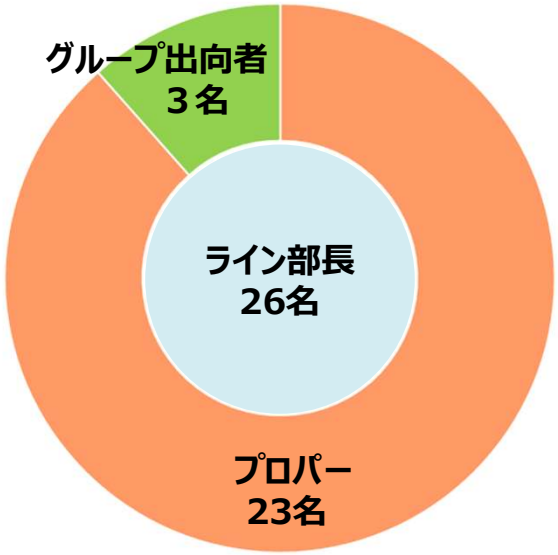


＜中途採用者の前職の業種割合＞



※その他には公認会計士、
弁護士、製薬会社等を含む

＜ライン部長の構成割合＞



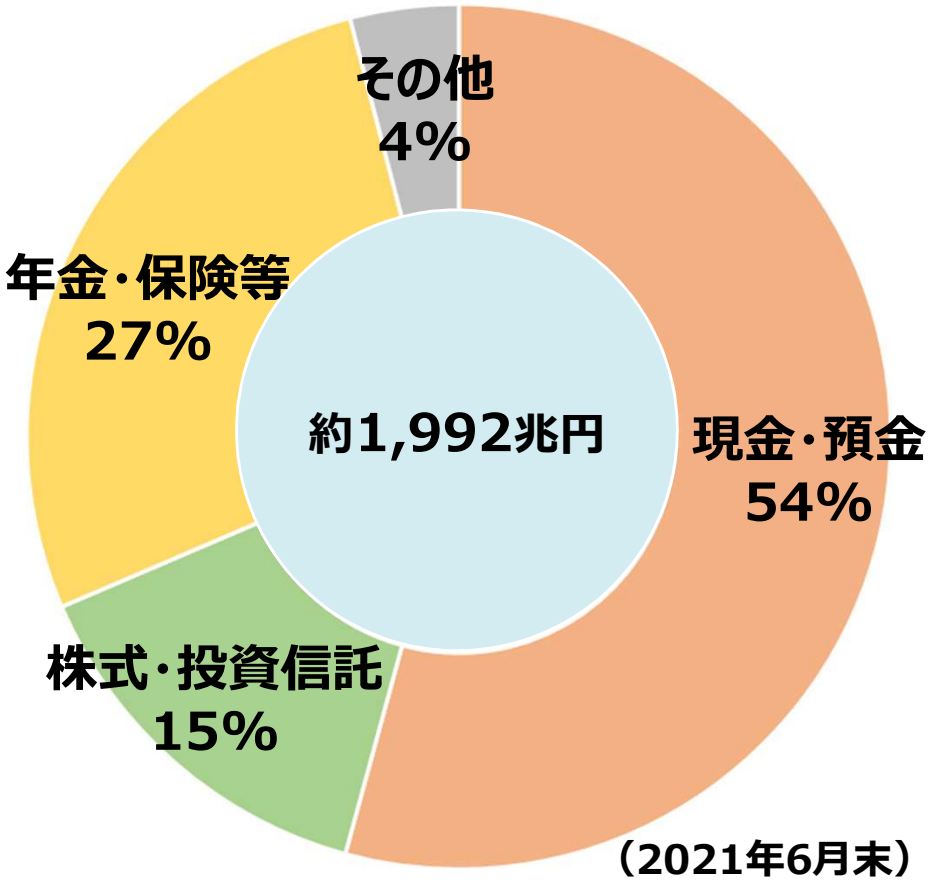
◆役職員は生保窓販事業のためのプロフェッショナル集団。社員の約９割がプロパー社員

◆前職での多様なバックグラウンドを有する少数精鋭の社員による専門性の発揮およびダイバーシティの推進が、独自性のある事業展開を下支え

◆専門性を重視したジョブ型雇用、社員区分は一本化。ライン部長はプロパー社員中心の運営

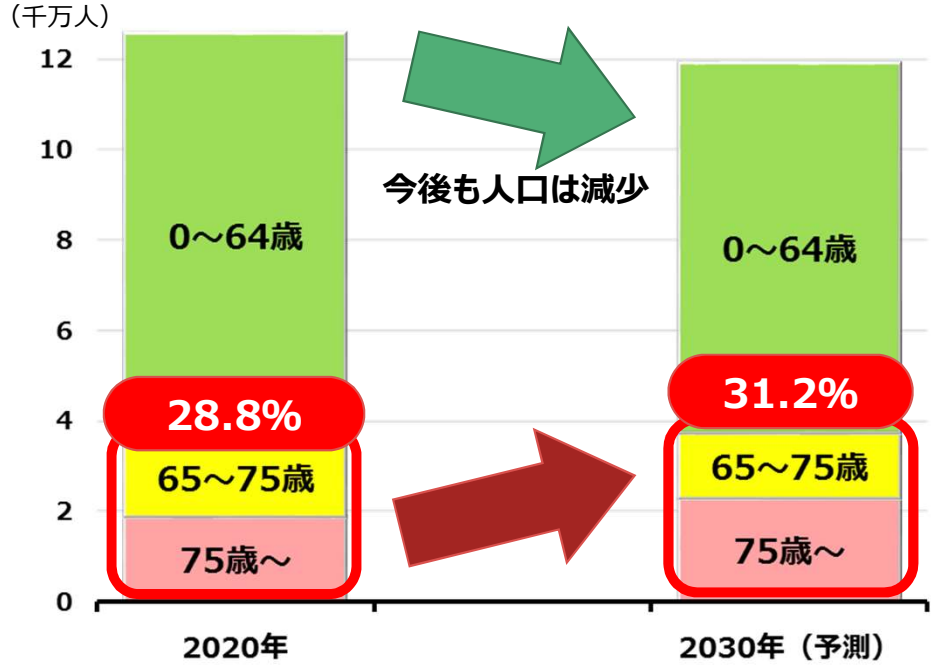
4．成長戦略（1）マーケットの将来展望

家計の金融資産残高



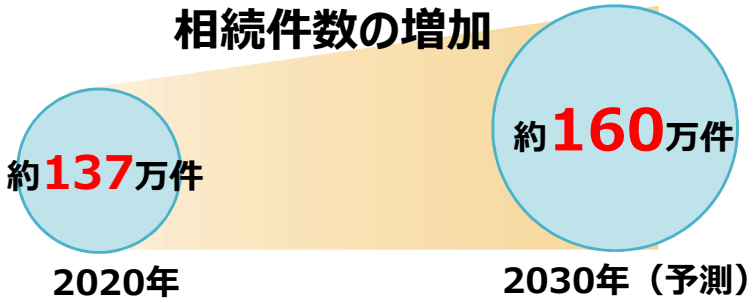
◆少子高齢化が進展する中でも、当社のマーケットは拡大基調
◆家計の金融資産は過去最高を記録
◆大相続・生前贈与時代が到来

人口構成と将来推計



◆2030年には全人口に占める65歳以上の割合が30%を超える（推計）

相続件数の増加



4．成長戦略（2）環境変化を踏まえた経営課題

【経営環境・競争環境変化への対応】

- ◆銀行の再編や、人員の削減、店舗の統廃合
- ◆高齢化の進展等を背景とする顧客ニーズの変化
- ◆目標達成契約の大量発生による保有契約減少（2019年度末121万件→2020年度末104万件）
- ◆低金利の長期化・信用スプレッドの縮小の環境下での収益性の維持・向上

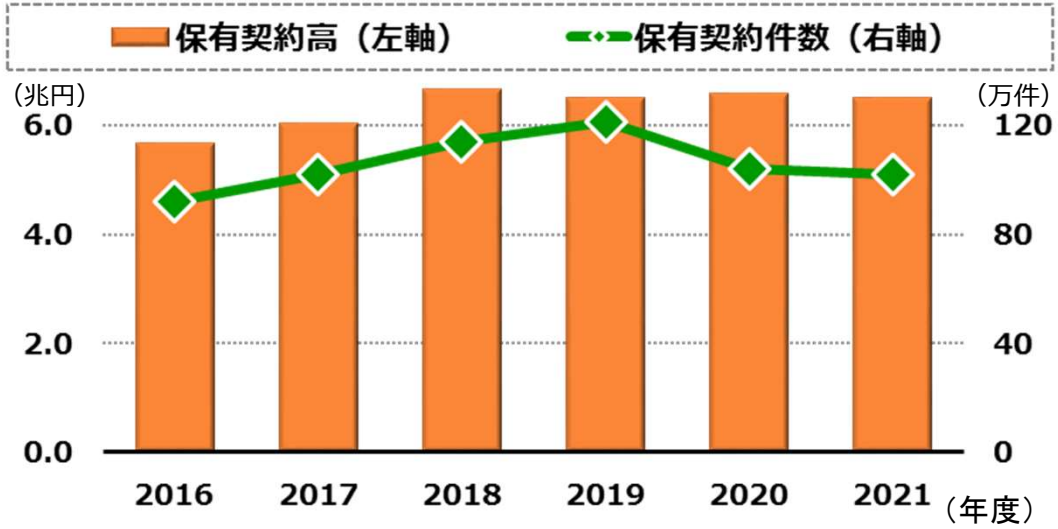
【経営基盤の強化】

- ◆ERM経営の更なる強化
- ◆顧客本位の業務運営の徹底、外貨建て保険販売に係る苦情縮減に向けた取組み
- ◆デジタライゼーションの積極推進
- ◆サステナビリティへの対応、ESG投資

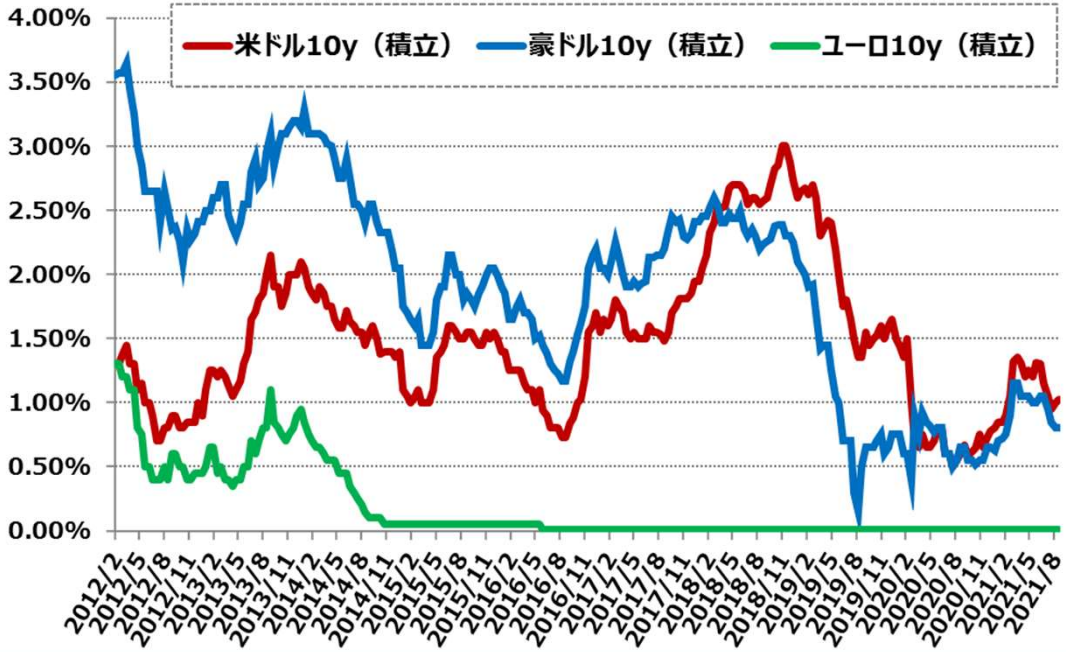
【行政等、その他外部環境変化への対応】

- ◆外貨建保険に係る標準責任準備金制度の導入
- ◆IFRS対応
- ◆経済価値ソルベンシー規制への対応
- ◆顧客保護規制の強化
- ◆税制改正：相続税・贈与税の一体化の動き

＜ 保有契約高推移 ＞



＜ 外貨建て定額終身保険の10年積立利率推移 ＞



4．成長戦略（3）次期中期経営計画の方向性／戦略のポイント①

環境変化に耐えうるビジネスモデルを構築

＜前半２年＞2022～2023年度

低金利環境下で減少した保有契約を積上げながら、態勢を整備

＜後半2年＞2024～2025年度

海外金利の上昇とともに成長軌道を描く

戦略のポイント①　商品×販売ミックス

一時払商品	×	定額商品	×	富裕層	×	銀行窓販
平準払商品		変額商品		資産形成層		MSA生命提携販売

◆コアビジネス（一時払×富裕層×窓販）を深掘りしてトップポジションを維持する一方、平準払商品による若年層の資産形成マーケットを新たな成長ビジネスとして拡大

◆平準払商品については、窓販と並行して、MSA生命との提携販売を強化・推進

◆MS&ADグループシナジーを発揮しながら、資産形成マーケットを拡大

４．成長戦略（4）戦略のポイント②～④

戦略のポイント②　新たな営業スタイル

◆営業の形や要員数を対面・デジタル双方に最適になるよう対応
◆データ分析と経験則のベストマッチを通じた新たな営業スタイルの確立
◆代理店を支える営業支援、教育・研修の拡充

戦略のポイント③　資産運用、リスク管理

◆負債特性の変化を踏まえたALM運用
◆純資産残高を活用して、非流動性プレミアムを取得できる、オルタナティブ投資を拡大
◆運用リスク管理・モニタリング態勢の高度化

戦略のポイント④　経営基盤の強化・拡充

＜「お客さま第一」の業務運営＞

◆「お客さま第一」の業務運営の企業文化の定着
◆ライフスタイルの変化、お客さまコンタクトの拡充
◆アフターフォローの拡充、お客さまに契約を長期保有いただく取組み

＜デジタライゼーション＞

◆デジタライゼーションを通じた業務改革・効率向上
◆データ分析基盤の利活用推進
◆デジタル人財の採用・育成

＜人財＞

◆人財の戦略的シフト
◆シニア人財を含めた「社員総活躍」の推進
◆すべての社員がいきいきと活躍できる職場環境

＜サステナビリティ＞

◆カーボンニュートラルの実現に向けた、MS&ADグループと連動した取組み
◆ESG投資、環境負荷軽減への取組み

（参考）豪州チャレンジャー社との関係

◆日豪双方の個人年金保険市場への相互アクセスを模索し、2015年度下期から提携関係を構築

challenger

豪チャレンジャー社

日本の年金マーケットへのアクセスを模索

＋

三井住友海上プライマリー生命
MS&AD INSURANCE GROUP

当 社

事業拡大に伴い、リスクヘッジ先の多様化を検討

◆再保険取引を通じた提携

◆当社からトレーニーを毎年派遣（2020年度･2021年度はコロナ禍で派遣を見合わせ）

2016年11月	2017年6月	2017年8月	2019年7月	2019年3月
豪ドルの再保険取引を開始【当社】	トレーニー派遣開始【当社】	第三者割当増資の引受け【持株】	再保険の対象に米ドルを追加【当社】	持分法適用会社化(議決権割合15%)【持株】

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

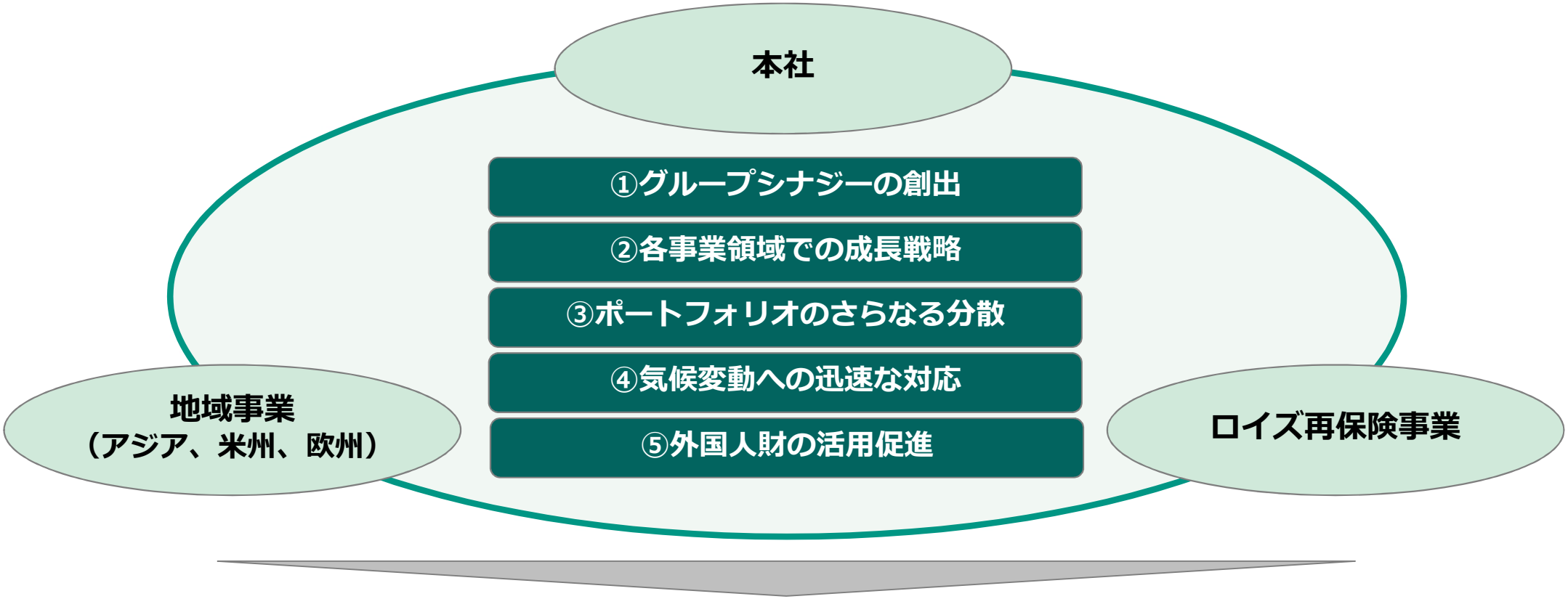
第Ⅱ部　海外事業の成長戦略

１．海外事業全体の成長戦略

MS&ADホールディングス 執行役員　川手 環

1．海外事業の今後のビジョン

海外事業ビジョン	・現地に密着した地域事業、グローバルなロイズ再保険事業、本社が一体となってシナジーを創出しながら、当社グループの持続的成長を牽引していく。 ・気候変動や産業構造の変化などの社会的課題をいち早く捉え、イノベーティブに規模と品質両面でグローバル社会に存在感をもって貢献する。



定量目標	・2030年に海外事業の利益1,700億円、ROE12%水準（IFRSベース）

2．今後の中長期戦略のポイント(1)

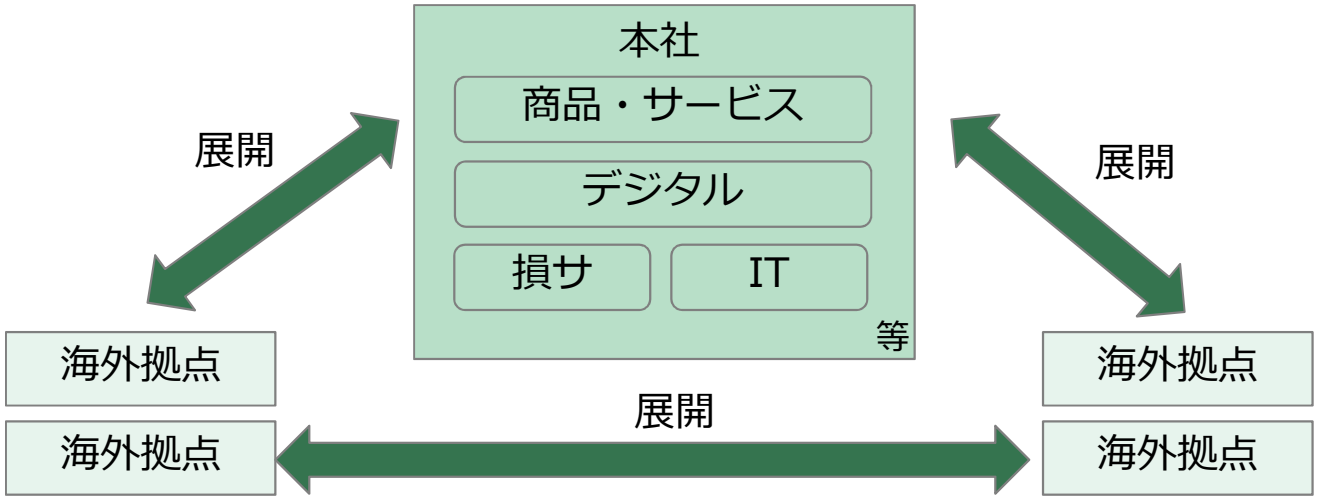
①グループシナジーの創出

・国内外の優れた商品･サービス･ツール･アイディア等の相互展開を推進し、グループ全体のシナジー効果を高める取組を進めている。

（取組例）

- 国内外200以上のデジタル取組を収集し、各地に紹介。多数の拠点で関心のあったAIを活用した保険金査定やプライシングについて、ノウハウ共有等を進めている。
- アジアにおいて、各海外拠点が有する引受機能、ノウハウを組み合わせて、モビリティ関連の保険商品・サービスを提供し、市場開拓を進めている。

・今後はシナジー取組の対象を広げ、本社各部と連携して各領域でグループとしてのベストプラクティスを確立していく。



2．今後の中長期戦略のポイント(2)

②各事業領域での成長戦略

○３つの成長領域

今後の利益成長の核となる領域は「MS Amlin」「アジア」「米国」。

MS Amlin

伝統×革新によるブランド再構築

・ポートフォリオ変革と戦略投資
(収益の安定化)

・引受の強化
(データ＆デジタル活用)

・気候変動に対応した引受体制の強化

アジア

ASEAN No.1からAsia No.1へ

・収益力強化
（域内トップ水準のCOR）

・変化するマーケットの成長捕捉
（デジタルを活用したリテール市場の開拓）

・グループシナジーの追求
（MSFC、生損保）

米国

米国市場への本格進出

・M&Aによる事業投資
（スペシャルティに強い保険会社・MGA）

○トヨタリテール・モビリティサービス

・AI等に強みがある企業との協業によりDXを加速させ、トヨタリテールの深耕、収益力向上を進めていく。
・世界33の主要都市で展開するトヨタリテールの事業基盤を活用しながら、社内に蓄積されたデータに基づくデータビジネスを推進し、収益基盤の拡大を図っていく。

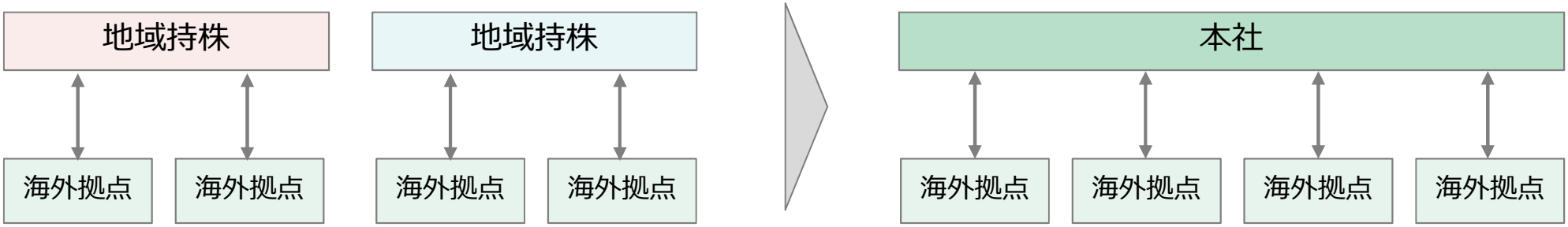
2．今後の中長期戦略のポイント(3)

②各事業領域での成長戦略

○地域横断取組：資本効率を追求したオペレーション

本社にて海外拠点のROEを地域横断で一元管理し、目標ROE達成が難しく資本効率が悪い海外拠点はグループへの貢献等も加味しつつ、スクラップ&ビルドを進めることで、資本効率を追求していく。

＜KPI（ROE等）の管理＞



③ポートフォリオのさらなる分散（事業投資）

米国	・世界最大の規模を有し、今後も持続的な成長機会が見込める市場。 ・当社ポートフォリオに占める米州のウェイトは相対的に低い一方、同地域の自然災害リスクを多く引き受けていることから、自然災害リスクと相関の低いポートフォリオを有するスペシャルティプレイヤー（保険会社、MGA）を中心に検討を進める。
アジア	・当社が強みを有し、人口（中間所得者層）、経済ともに高い成長が見込める市場。 ・有望なリテール市場への進出・事業拡大に資する案件を中心に検討を進める。
新たなビジネスモデル	・テクノロジーの発展などに伴う顧客ニーズや外部環境の変化を踏まえ、デジタルプラットフォーマーやモビリティ領域等、新たなビジネスモデルの創出に資する案件も検討していく。

2．今後の中長期戦略のポイント(4)

④気候変動への迅速な対応

・社会課題の解決と当社の持続的成長のために、グループのノウハウを活用し、気候変動に対して迅速に対応を進める。

気候変動リスク	気候変動リスクソリューションの提供。
CO2排出量	2030年までにCO2排出量▲50%削減（2019年対比）、2050年度までにカーボンニュートラルを達成。 （各拠点の再生可能エネルギーへの移行、社有車のEV化の推進　等）
脱炭素	脱炭素に資する保険商品、サービスに関する国内外一体取組。 （再生可能エネルギー関連　等）

＜自然災害リスクへの対応＞

・MS AmlinやMSI Guaranteed Weatherのノウハウを活用し、気候変動分野のビジネスを強化。
・グループベースで、資本コストと期待リターンの最適バランスを追求し、第三者資本を組み合わせ、顧客ニーズに見合う、機動的な引受態勢を構築。

アンダーライティング高度化

・ロスデータ分析・災害予測の強化
・プライシングの精緻化
・セカンダリー・ペリル（欧州洪水等）、スペシャルティ種目に含まれる自然災害リスクの引受管理の強化

＋

機動的な引受戦略

・資本対収益性の最適バランスを追求し、第三者資本の積極活用も検討（当社グループLCPやサイドカーの活用強化）
・気候変動に伴い生じるニーズに対応した、天候デリバティブ保険・天候指数型保険の販売（当社グループMSI Guaranteed Weatherの活用強化）

2．今後の中長期戦略のポイント(5)

⑤外国人財の活用促進

＜海外経営トップの知見活用＞

・「海外事業戦略委員会」は、中長期の海外事業戦略や重要課題を論議する委員会。
本社海外関係役員とグローバルに展開している海外拠点のトップ（以下）がメンバーとなり、グループにとって効果的なシナジーや戦略について議論を行っている。

本社執行役員

Alan Wilson

MS First Capital CEO

Ramaswamy Athappan

AUL（ロイズ事業）CEO

Johan Slabbert

AAG（再保険事業）会長

Martin Albers

ドイツ現法 Chairman of the Management Board

Klaus Przybyla

米国現法　COO

Michael Daly

・「海外マネジメント戦略会議」は、海外拠点トップと本社海外関係役員が参加し、テレマティクスを含むCASE/MaaS領域を中心とした取組についての意見交換やノウハウの共有を行っている。

＜海外役職員の活用＞

・本社主導の各種プロジェクトのメンバーとして、専門性を有する外国人役職員を各地域から選出。
・外国人役職員が有する知見を各領域で活用し、様々な分野で国内外のノウハウの共有を進めていく。

＜グループ一体感の醸成＞

・グローバルに人財を活用するための人事情報の蓄積や研修等の仕組みを構築し、グループ一体感の醸成・向上を進める。

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

第Ⅱ部　海外事業の成長戦略

2．MS Amlin (AUL)の成長戦略と進捗状況

MS Amlin Underwriting Limited (AUL)

CEO, Johan Slabbert

Presenter – Johan Slabbert, CEO, MS Amlin Underwriting Limited

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

1. 2021年度の進捗状況

2. 2022年度の方針

3. 将来の目指す姿

1. 2021年度の進捗状況（業績）

<2021年度上期実績（IFRS）>

	2021年度上期実績
グロス保険料	計画比5%減（除く為替影響）
保険引受利益	計画比236%
税後利益	計画比204%
コンバインドレシオ	91% (計画値より6ポイント良好）

<2021年度上期実績　AUL と　ロイズ市場比較 >

	AUL	ロイズ市場
損害率	52%	56%
コンバインドレシオ	95%	92%

<2021年度通期予想>

- ハリケーン等の自然災害の影響を注視する必要があるが、現時点では保険引受利益と税後利益は計画超過を見込む。
- 為替影響および引受厳選の徹底により、グロス保険料は計画を下回る見通し。

1. 2021年度の進捗状況（各種取組）

<既存ポートフォリオの改善取組>

- 引受厳選を推進 (保険料規模ではなく、収益性を追求)
- 今年度上期の料率アップは、計画7%を上回る9%を達成
- 北米の自然災害（受再）リスクを削減し、ポートフォリオを分散化 (継続的に見直していく)

<インオーガニック成長戦略>

- 米国のMGA ※1であるITMO社※2の買収を完了
- 米国にMGA ※1戦略を推進する現法（ADH社※3）を設立

※1 Managing General Agent（保険会社から権限を付与され、保険募集に加えて引受や損害額認定・査定等の業務を行う代理店）
※2 International Transportation and Marine Office, LLC
※3 MS Amlin Distribution Holdings Inc.

<その他トピック>

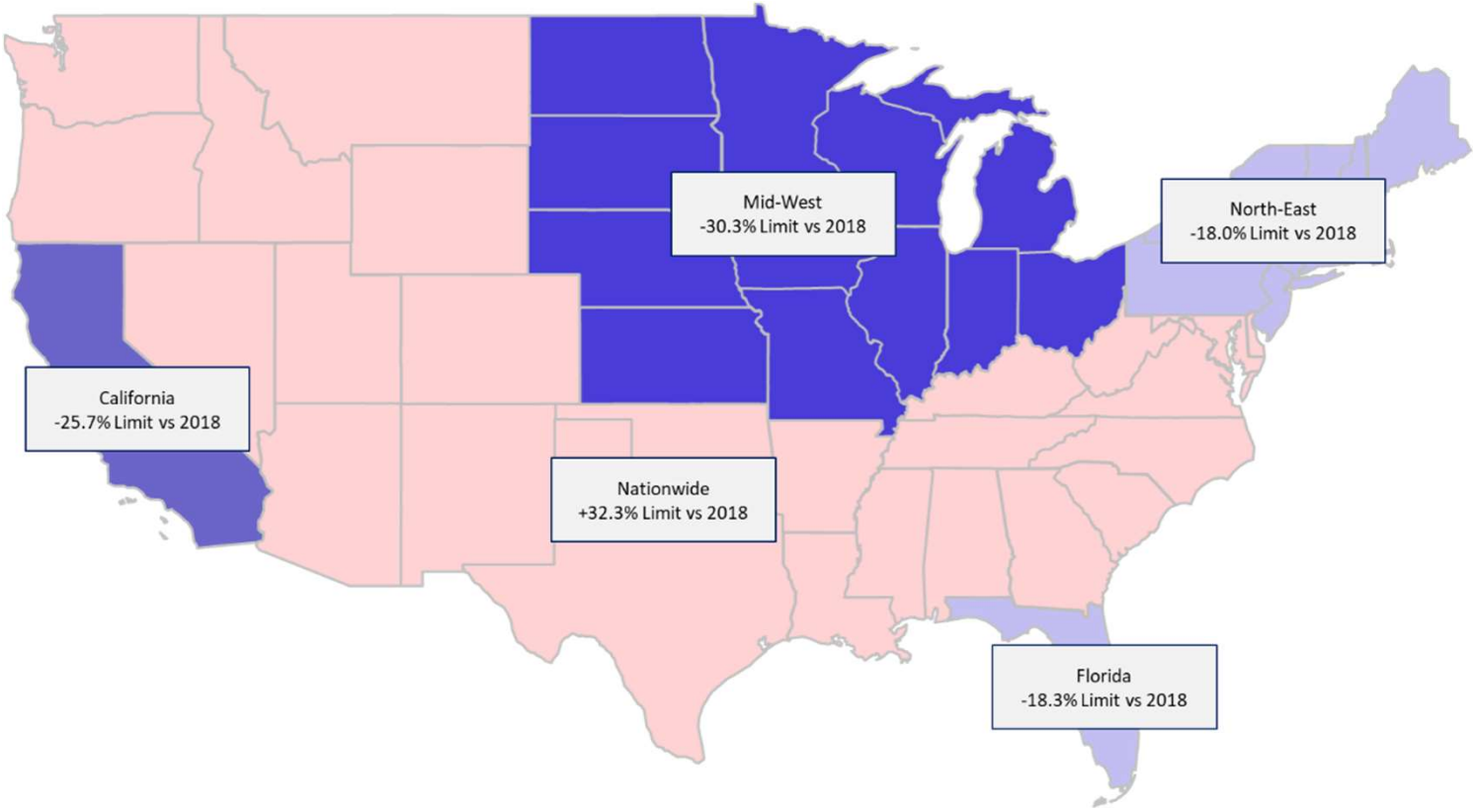
- ロイズ本部や英国当局（PRA ※4 ）との良好な関係を構築
- 人財戦略の強化やアフターコロナの働き方を検討
  （能力開発、社員のリテンション、ダイバーシティ等）
- 気候変動に対する先進的な取組みを実施
  （英国中央銀行が主導する業界横断のストレステストに参加）

※4 Prudential Regulation Authority

1. 2021年度の進捗状況（自然災害リスクへの取組み）

<自然災害リスクのボラティリティの抑制>

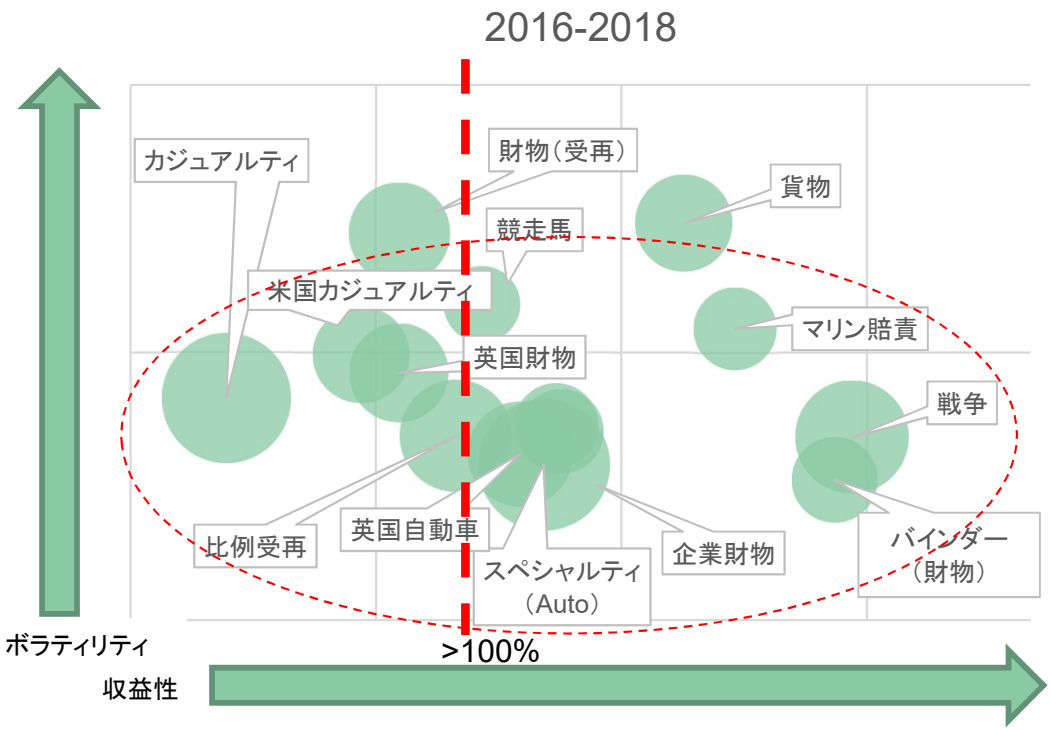
- 自然災害の発生頻度が高い中西部、北東部、カリフォルニア州での引受を削減
- 優良顧客や引受レイヤーを選別しながら、収益性の高い地域へ引受をシフト

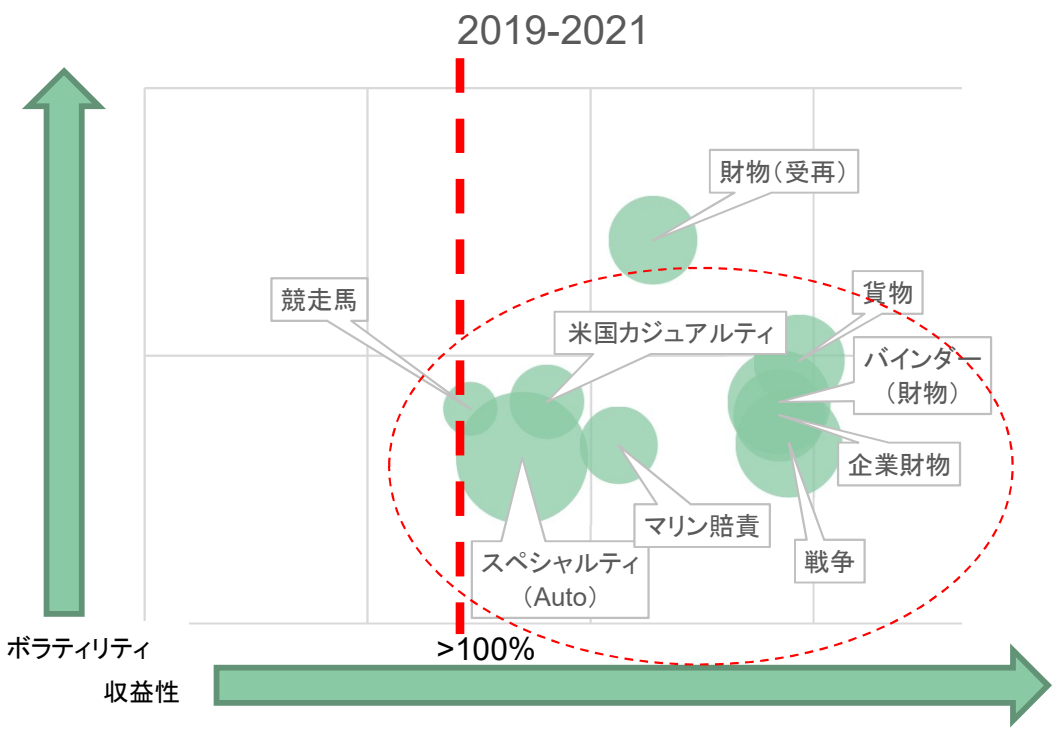


1. 2021年度の進捗状況（引受改善）

<引受改善取組>

- 引受厳選を進めた結果、多くの種目で収益性が向上
- 全ての種目で、拡大した利幅目標を設定
- 種目ごとの選択と集中を明確化





一般リスク（非自然災害リスク）のポートフォリオの改善状況
（2016～2018年と2019～2021年の比較）

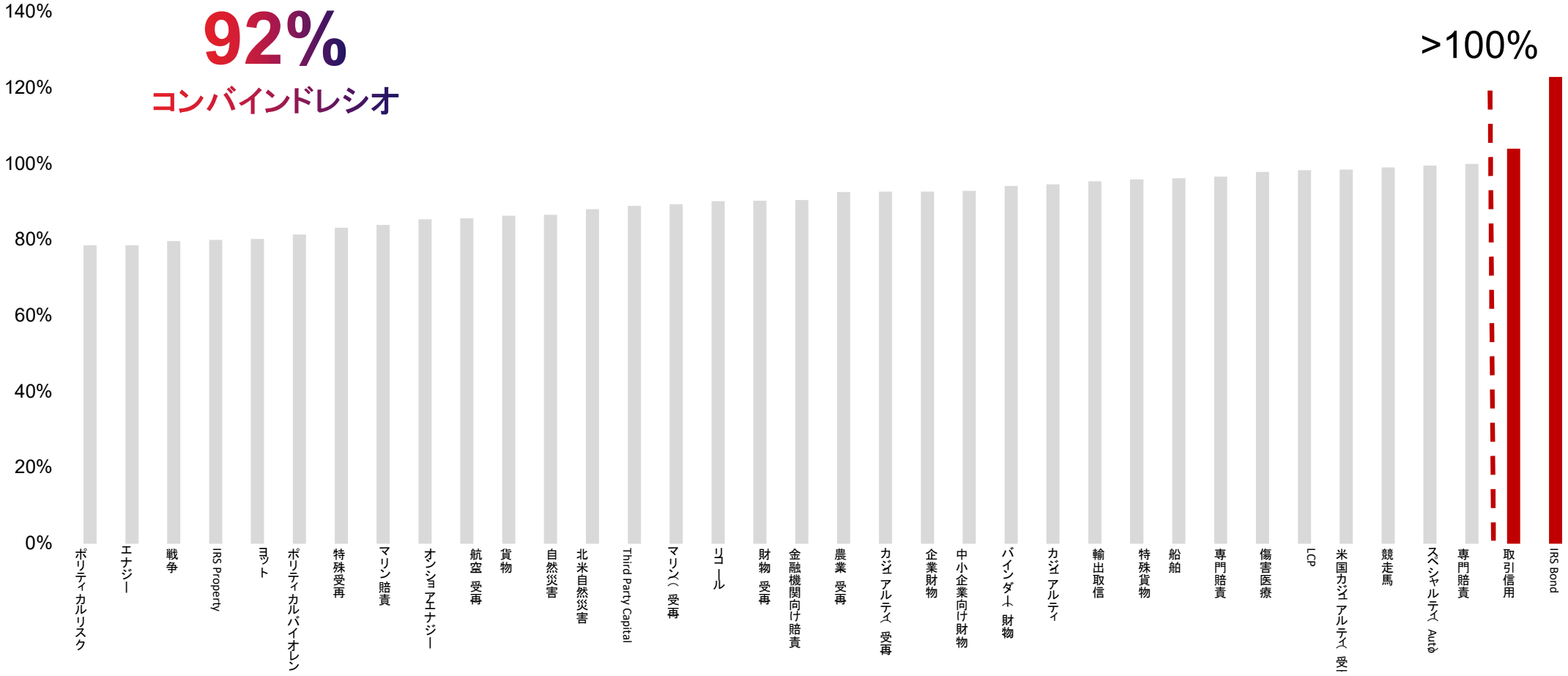
2. 2022年度の方針

<事業戦略>
- リスク選別、収益性の高い契約拡大の継続
- 適正な料率引き上げの実施
- （北米の再保険事業に加えて）元受種目における自然災害リスクの抑制
- 比例再保険の活用や、再（々）保険プロテクションの最適化による正味収支の安定化
- ランオフ種目に関する外部へのリスク移転などを通じた資本の効率化
- ブローカーとの関係強化、引受方針の明確化
- 米国新会社（ADH）を積極活用したMGA戦略の推進
- MS&ADグループ間のシナジー取組強化

<トピック>
- 業務プロセスの効率化やデータ技術活用等によるコスト削減
- 人財戦略の強化（ D&Iの推進等）

2022年の種目別コンバインドレシオ計画

引受規律の強化によるポートフォリオのさらなる改善



- 専門賠責種目は2021年の106%から、レートアップ効果により99.9%に改善
- IRS BondとIRS propertyはロイズ本部における仕分けの関係上、別種目として記載。AULでは合算管理しており、合算ベースのコンバインドレシオは91%

3. 将来の目指す姿

- グロス保険料規模で、中期的に20億ポンドを超える水準まで成長する
- 事業投資先の販売チャネル（MGA等）を通じて、約5億ポンド（全体の4分の1）の保険料増収と、契約獲得コストの削減を実現していく
- 事務プロセスにおける積極的なアウトソーシングを検討し、余剰リソースの活用による引受品質のさらなる向上や、事業費の削減を図る
- 気候変動の取組の一環で、保険契約者のCO2排出量をモニターし、商品提案やエクスポージャー管理に活用する
- 過年度に引き受けたポートフォリオの外部移転を検討し、保険引受利益の安定化に取り組む

3. 将来の目指す姿

<目指す姿>

伝統と潜在力に相応しいマーケットプレゼンスを備えた一流の会社となる

<主要取組領域>

アンダーライティング	人財	財務＆資本	事業効率性
⬇	⬇	⬇	⬇
引受ポートフォリオの最適化	**企業文化の醸成と人財育成の強化**	**内部モデルの活用高度化**	**効率的な事業体制の構築**
• 戦略、リスクアペタイト、市場状況等を反映した引受ポートフォリオを構築。	• 経験豊富で有能な人財の適正配置により、高いパフォーマンスを実現。	• 内部モデルの高度化を行い、意思決定・成長戦略に活用。	• 業務プロセスの改善、データや、分析ツールの活用を推進。

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

第Ⅱ部　海外事業の成長戦略

3．アジア事業の成長戦略と進捗状況

MSIG Asia Pte. Ltd. CEO, Alan Wilson

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

1. アジアの市場環境と当社の業績

– アジア各国の経済および保険業界の見通し
– アジア事業の規模拡大と収益性
– 保険種目および販売チャネルの状況（2020年度）

2. アジア事業の成長戦略と取組み

（1）中長期戦略と取組み

– 変革の３つの柱
– アジア事業における変革の３つの柱の推進

【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

（2）まとめ

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

1. アジアの市場環境と当社の業績

アジア各国の経済および保険業界の見通し

2021年以降、経済全般、損保業界の業績はともに回復、成長していく見通し。

	GDP成長率（%）			損保業界成長予想、CAGR（%）		
	2020	2021	2022	2020-2023	2020-2025	2020-2030
東アジア						
香港	-6.1	6.2	3.4	4.8	4.1	3.1
中華人民共和国	2.3	8.1	5.5	2.8	4.0	5.0
大韓民国	-0.9	4.0	3.1	4.2	3.5	2.6
台湾	3.1	5.6	3.0	4.0	3.3	2.6
南アジア						
インド	-7.3	10.0	7.5	4.1	5.5	6.5
東南アジア						
インドネシア	-2.1	4.1	5.0	5.4	5.7	5.9
マレーシア	-5.6	5.5	5.7	6.0	5.9	5.1
フィリピン	-9.6	4.5	5.5	3.5	4.2	4.9
シンガポール	-5.4	6.3	4.1	4.5	4.4	4.2
タイ	-6.1	2.0	4.9	4.7	5.5	5.2
ベトナム	2.9	5.8	7.0	7.4	7.3	6.6

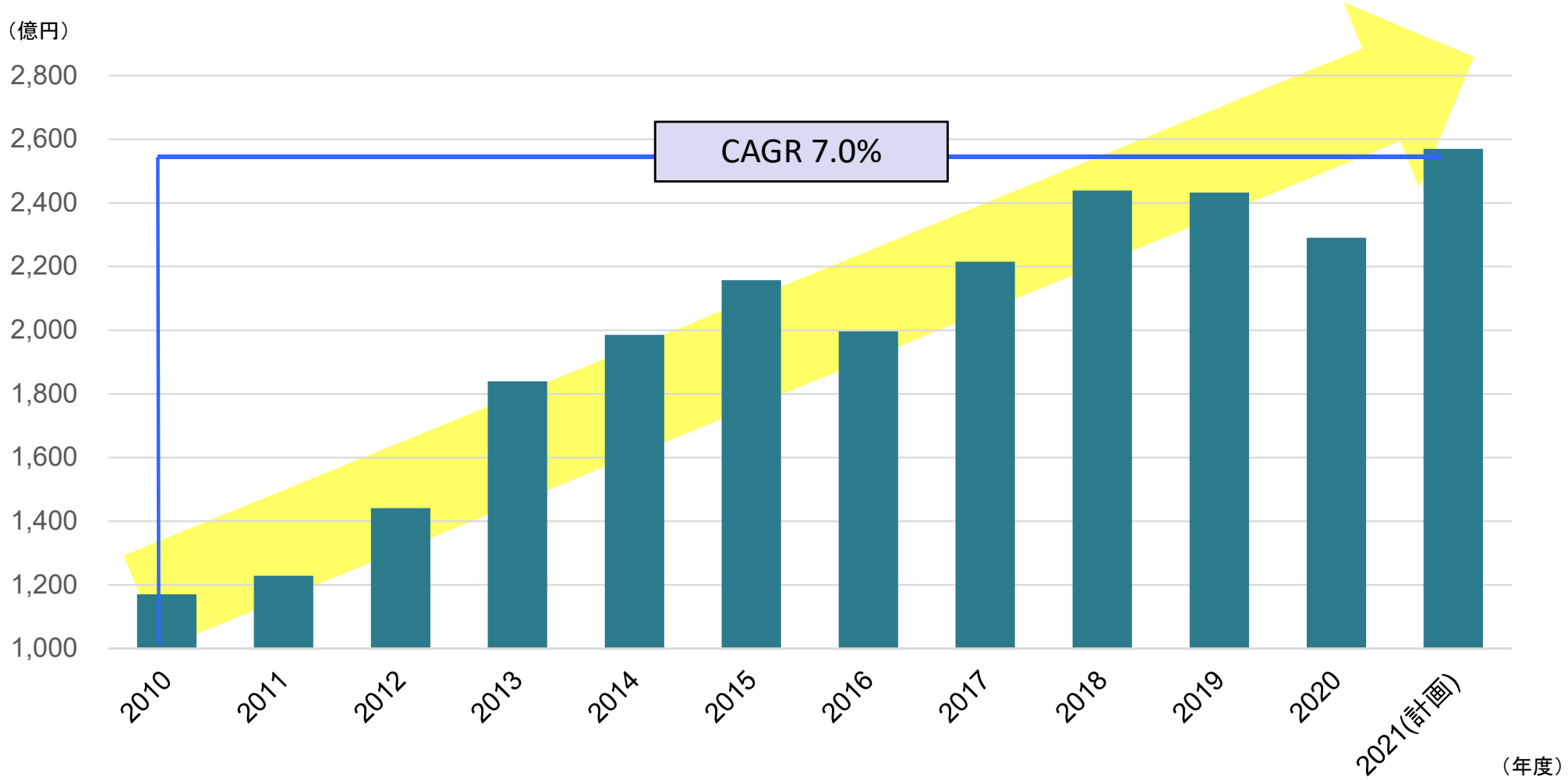
GDPデータ: Asian Development Outlook Supplement（July 2021）、アジア開発銀行

損保市場成長予測: Munich Re

アジア事業の規模拡大と収益性–トップライン（正味収入保険料）

オーガニックなビジネス拡大に加え、M&Aおよびそのシナジー効果により、正味収入保険料は着実に成長。

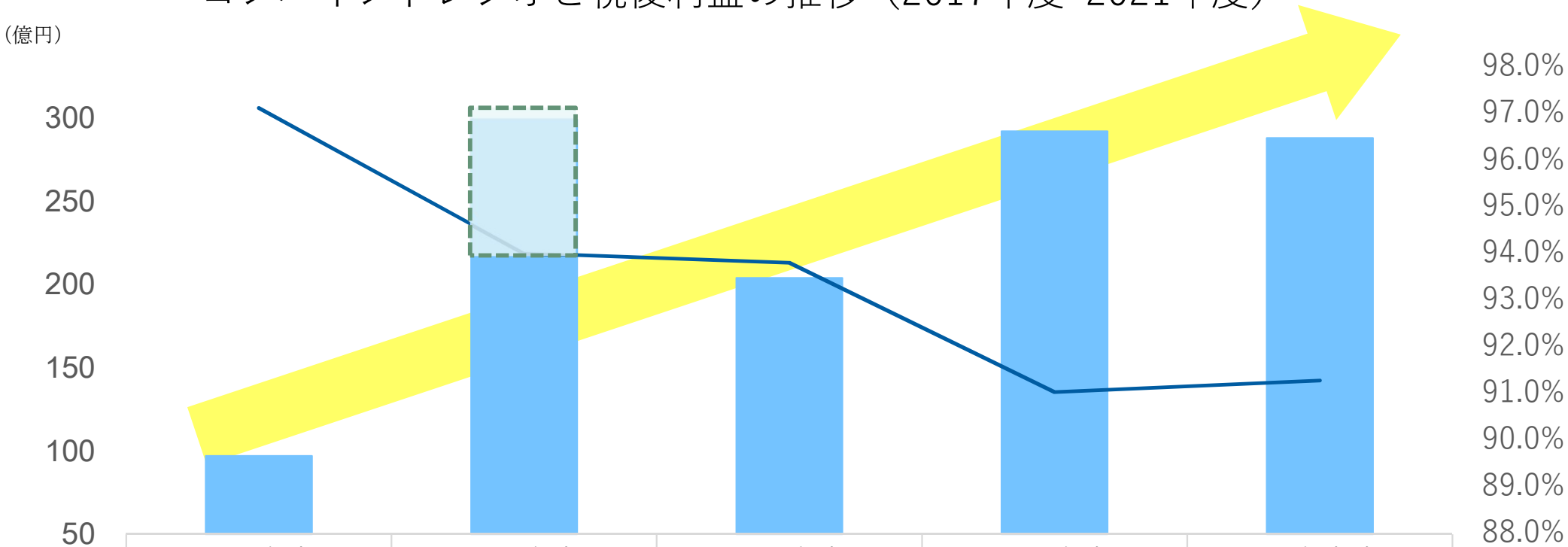
正味収入保険料の推移



アジア事業の規模拡大と収益性–ボトムライン

アジア域内でもトップ水準のコンバインドレシオを維持し、高い収益性を実現。

コンバインドレシオと税後利益の推移（2017年度–2021年度）



	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度計画
PAT	97	299	204	292	288
COR	97.1%	94.0%	93.8%	91.0%	91.3%

PAT　COR

PAT:　税後利益
COR:　コンバインドレシオ

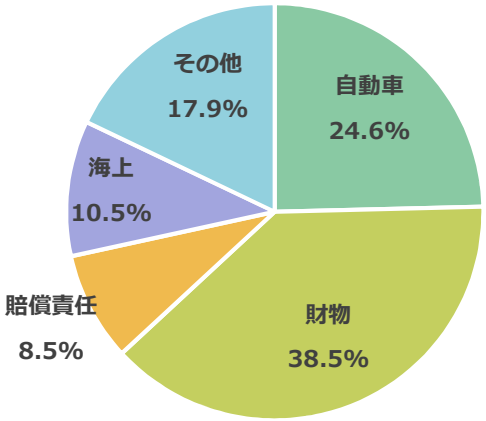
（億円）

香港現法の不動産売却益等の特殊要因を含む

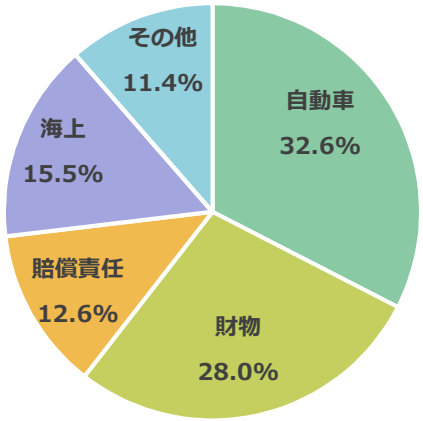
保険種目および販売チャネルの状況（2020年度）

バランスのとれたポートフォリオで高い保険引受利益を実現。

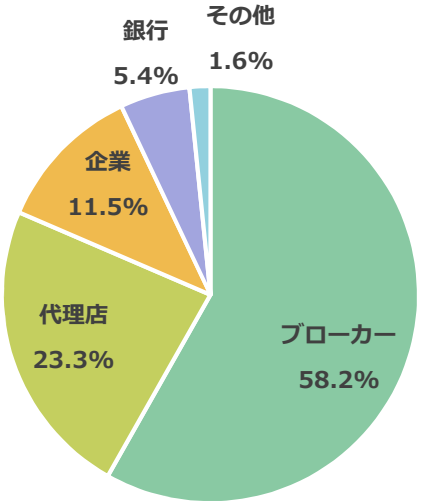
グロス保険料の種目別構成比



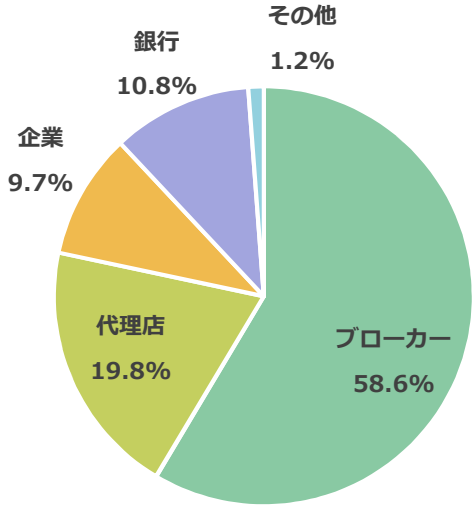
保険引受利益の種目別構成比



グロス保険料の販売チャネル別構成比



保険引受利益の販売チャネル別構成比



MSIG Asiaのチャネル別のグロス保険料および保険引受利益には、BPIMS、インドネシア、ラオス、ミャンマーおよびオセアニアのデータは含まれていません

2021年3月の値に基づく

立ちどまらない保険。
MS&AD
INSURANCE GROUP

2. アジア事業の成長戦略と取組み

（1）中長期戦略と取組み - 変革の３つの柱

リモートワークの浸透やオンラインチャネルの広がりなどの環境変化を好機と捉え、
以下の3つを軸に自らの変革を図り、事業を成長させていく。

【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**

＜取組＞
①収益力強化取組の推進（P.64）

②デジタル技術を活用した収益力改善（P.65）

③経営指標分析に基づく収益改善

＜取組＞
①デジタルを活用したリテール市場開拓（P.65, 66, 67）

②市場のハード化を捉えた利益拡大

③大規模プロジェクト案件捕捉

④ニューリスク対応

＜取組＞
①再保険の見直し

②資産運用の見直し

③MSFCとのシナジー強化（P.68）

④生損保連携の強化（P.68）

⑤グループ共同調達／共同利用

⑥MSとADの連携

（1）中長期戦略と取組み - アジア事業における変革の３つの柱の推進

【1】収益力強化

＜収益性向上のための取組みを推進＞

本社やグループ会社で培ったノウハウや強みを活用し、更なる収益力向上に向けた取組みを推進する。

収益力強化取組の概要

損害率改善取組

- **保険引受規律の向上**
  （例）
  ・料率・割引の見直し
  ・引受ルールの見直し

- **支払保険金の適正化**
  ・修理費用のチェック強化
  ・保険金請求の不正検知

事業費率改善取組

- **営業事務効率化**
- **社内業務効率化**
  （例）
  ・RPAの活用
  ・代理店や自動車ディーラー向け販売支援システム導入
- **損害サービス業務効率化**
  ・業務プロセスの見直し
  ・グループ共同調達／共同利用

（1）中長期戦略と取組み - アジア事業における変革の３つの柱の推進

【1】収益力強化

＜デジタルソリューションによる収益力強化＞

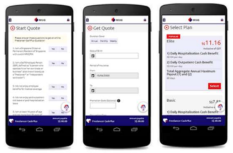
本社の強力なリーダーシップの下で、当社グループの高度なデジタルソリューションを活用し、「デジタルグローバリゼーション」を加速

（保険ビジネスの各ステージ）

商品開発 → マーケティング、営業 → 引受・契約申込み → 契約管理・更改 → 事故対応・査定支払

（取組例）

新商品

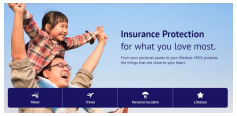


ギグワーカー向け商品（MSIG Singapore）

運転挙動反映型自動車保険（MSIG Thailand）

デジタルセールス

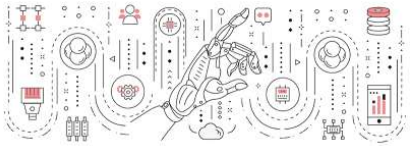
MSIGオンライン（MSIG Indonesia）



Take It Easy（MSIG Malaysia）

銀行アプリを利用した医療保険（MSIG Vietnam）

プロセスの自動化



プロセスの自動化
RPAの導入
（MSIG Singapore、MSIG Hong Kong、MSIG Thailand、MSI Thai Branch、MSIG Vietnam、MSIG Indonesia、BPIMS）

お問い合わせサポートおよびセルフサービス

チャットボット（MSIG SG）

SpeeDi（MSIG Thailand）

カスタマーサービス（MSIG Thailand）

お客さま用モバイルアプリ（MSIG Hong Kong、MSIG Malaysia）

事故対応

動画サーベイ（MSIG Singapore）

Easy Claims（MSIG Hong Kong）

（1）中長期戦略と取組み - アジア事業における変革の３つの柱の推進

【2】変化するマーケットの成長捕捉

＜デジタルを活用したリテール市場深耕: DX x リテール＞

①重要な現地パートナー

「ベトナム現地金融機関との協業」

提携先企業: 消費者金融業者
提携先規模:ベトナムで300店舗以上を展開

当事業モデルでは、MSIG Vietnamがパートナーの店頭で保険商品を提供（例: ローンの提供）

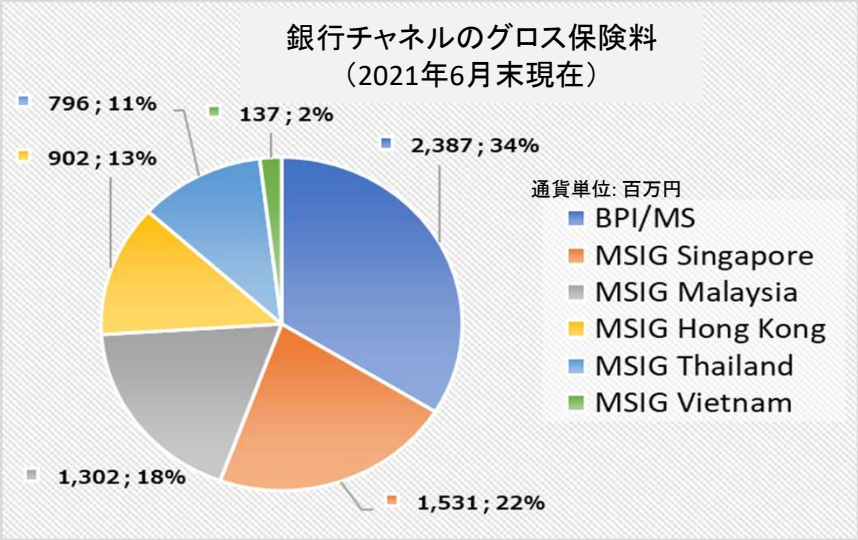
	傷害、個人賠責	携帯電話の画面割れ修理費の補償
販売のデジタル化	MSIG Vietnamのシステムを提携先のシステムに接続	インシュアテック企業が提供するアプリの使用
グロス保険料	**5,200万円**（2021年3月から6月）	新商品

②現地大手銀行

「販売チャネルとしての現地の銀行との協業」

グロス保険料: 70億5,000万円（2021年6月現在）

提携先の銀行および現地の大手銀行との良好な関係を構築



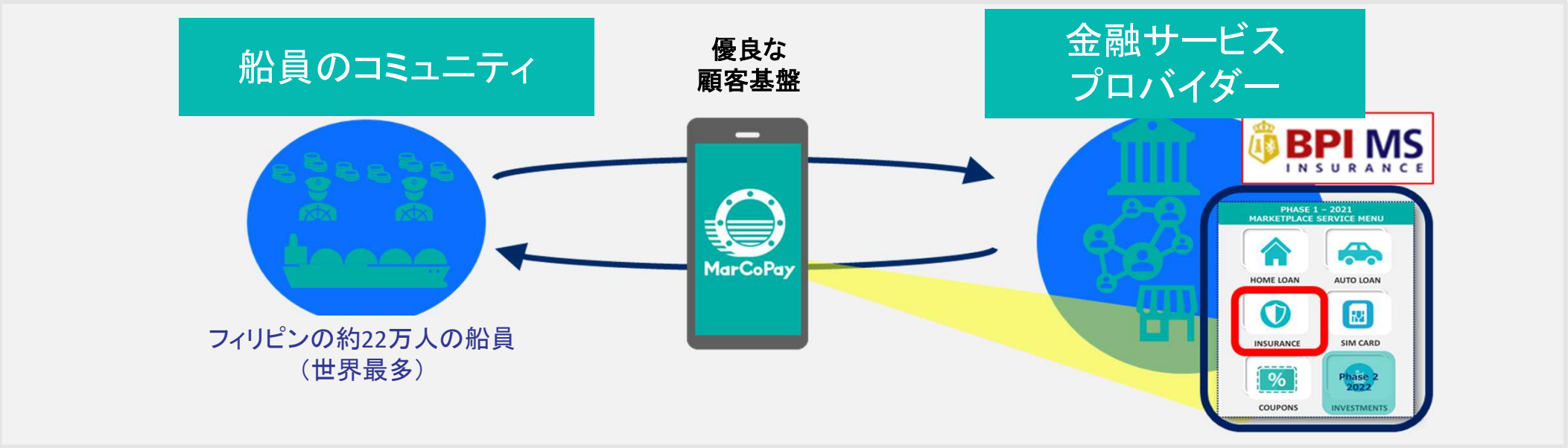
（1）中長期戦略と取組み - アジア事業における変革の３つの柱の推進

【2】変化するマーケットの成長捕捉

＜デジタルを活用したリテール市場深耕: DX x リテール＞

③日系企業のクライアント+ DX x リテール

「フィリピンのMarco Payとの協働」



④現地有力プラットフォーマー

・MSIG Indonesiaは、プラットフォーマーとのパートナーシップの最前線に立つ。
・2.2億円のグロス保険料、5社以上のテック/インシュアテック企業との強固な関係を確立。

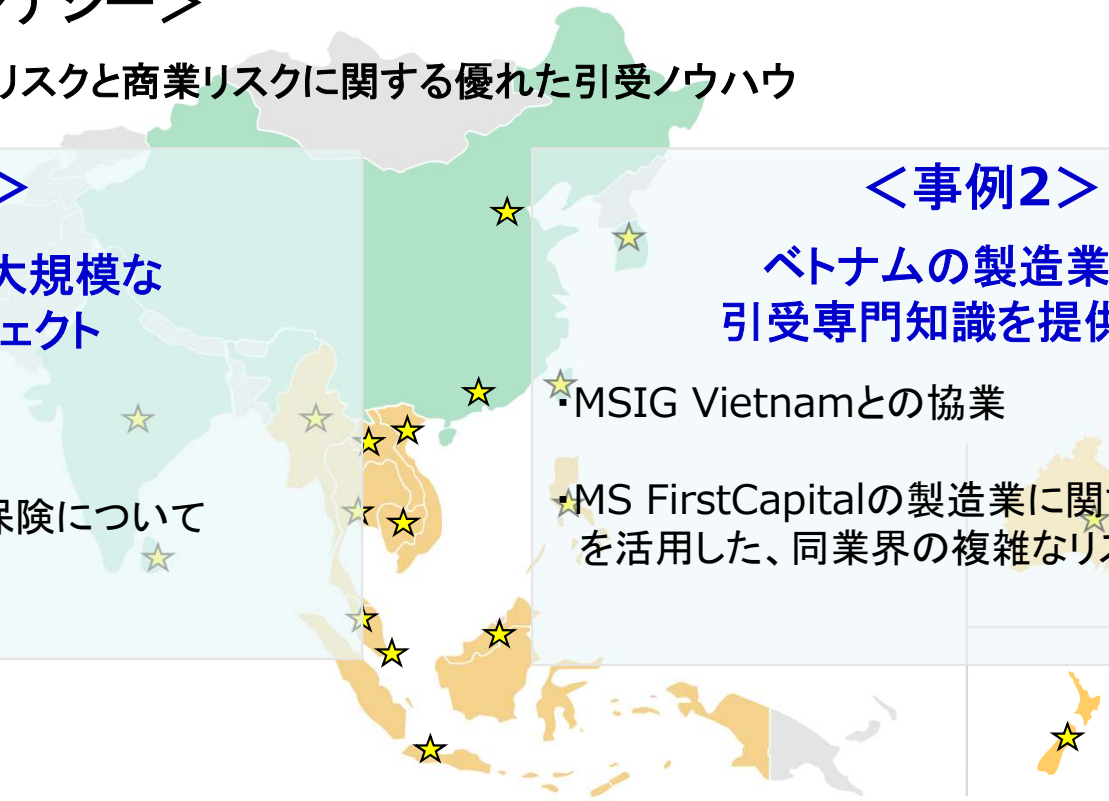
（1）中長期戦略と取組み - アジア事業における変革の３つの柱の推進

【3】グループシナジーの追求

MS FirstCapital

＜MS FirstCapitalとのシナジー＞

★特にアジア市場における企業リスクと商業リスクに関する優れた引受ノウハウ



＜事例1＞

シンガポールの大規模な インフラプロジェクト

・MSIG Singaporeとの協業

・造成工事における建設工事保険について大きくシェアを獲得

＜事例2＞

ベトナムの製造業向け 引受専門知識を提供・支援

・MSIG Vietnamとの協業

・MS FirstCapitalの製造業に関する専門知識を活用した、同業界の複雑なリスクを引受

＜生損保連携の強化＞

（取組例）

- 生損保共同での プラットフォーマーとの 提携による保険販売
- 生保の提携銀行の 損保への紹介
- バンカシュアランス デジタル化 プロジェクト
- 人事研修、ライセンス等 の共同利用による コストシナジー発揮

（2）まとめ

MSIG Asiaの強みと3つの柱

1) 2021年の目標を達成し、Vision 2021を完遂
2) ASEAN No.1からアジア No.1へ

[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
①収益力強化取組の推進	①デジタルを活用したリテール市場開拓	①再保険の見直し
②デジタル技術を活用した収益力改善	②市場のハード化を捉えた利益拡大	②資産運用の見直し
③経営指標分析に基づく収益改善	③大規模プロジェクト案件捕捉	③MSFCとのシナジー強化
	④ニューリスク対応	④生損保連携の強化
		⑤グループ共同調達／共同利用
		⑥MSとADの連携