

立ちどまらない保険。

MS&AD

INSURANCE GROUP

MS&AD IR Day 2016

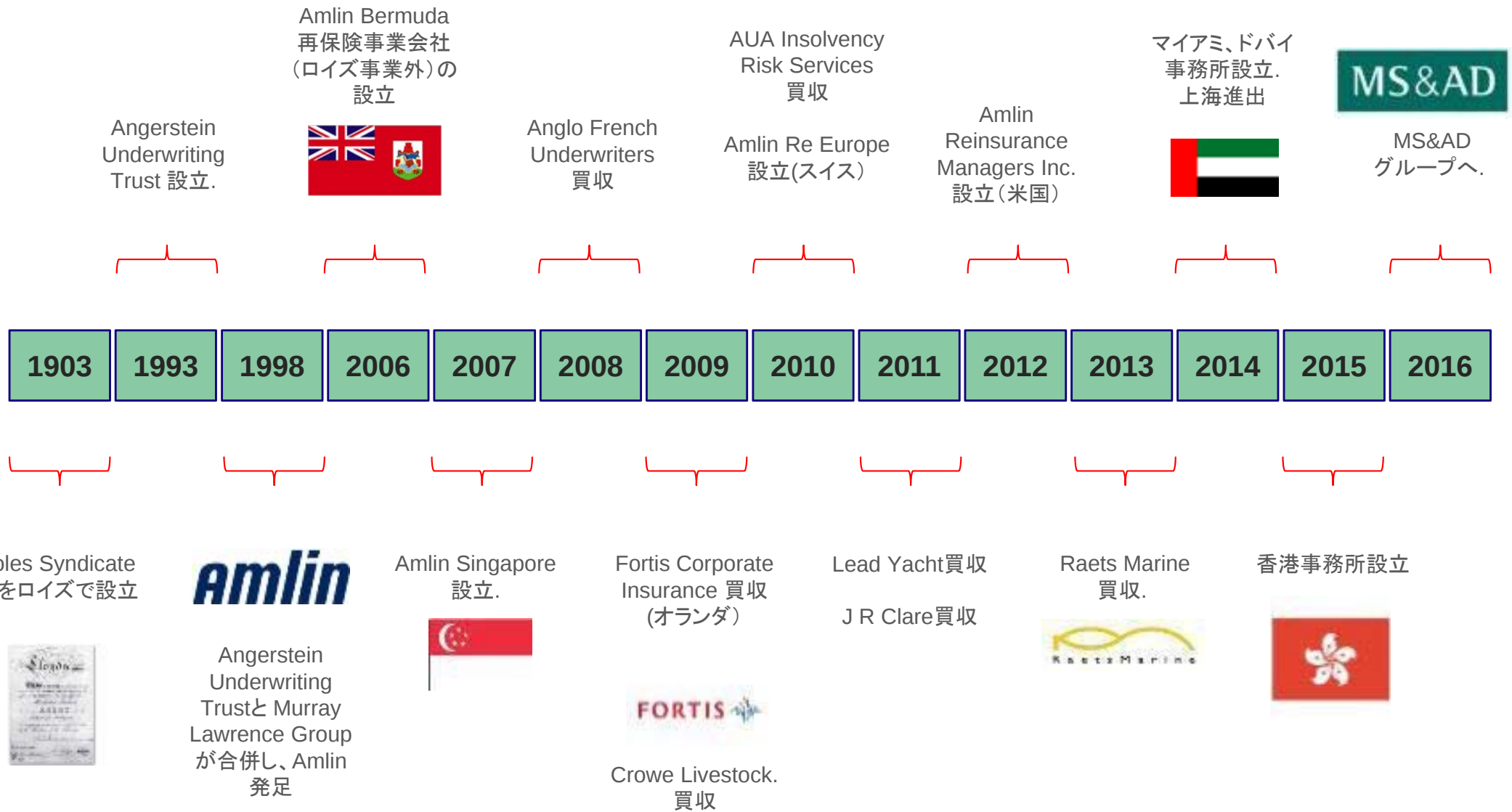
MS Amlinの成長戦略

2016年9月28日（水）

1. MS&ADグループにおけるMS Amlinの使命・戦略・方針
2. シナジー発揮に向けて
3. 2016年度第1四半期の業績

1. MS&ADグループにおけるMS Amlinの使命・戦略・方針

MS Amlinの歴史



MS Amlinのグローバルな拠点展開

1. ロンドン

海外再保険およびスペシャルティ、
英国企業保険

2. チェルムスフォード

英国企業保険

3. ロッテルダム

海上保険

4. アントワープ

海上保険

5. アムステルフェーン

財物保険および新種保険

6. ブルッセル

財物保険および新種保険

7. パリ

海上保険、財物保険および
新種保険

8. チューリッヒ

欧州の顧客向け再保険

9. ハンブルグ

財物保険および新種保険

10. ニュージャージー

再保険(新種)

11. マイアミ

海外再保険

12. パミューダ

海外再保険

13. ドバイ

海上保険(元受
および再保険)

14. シンガポール

再保険、海上保険、
財物保険および新種保険

15. 香港

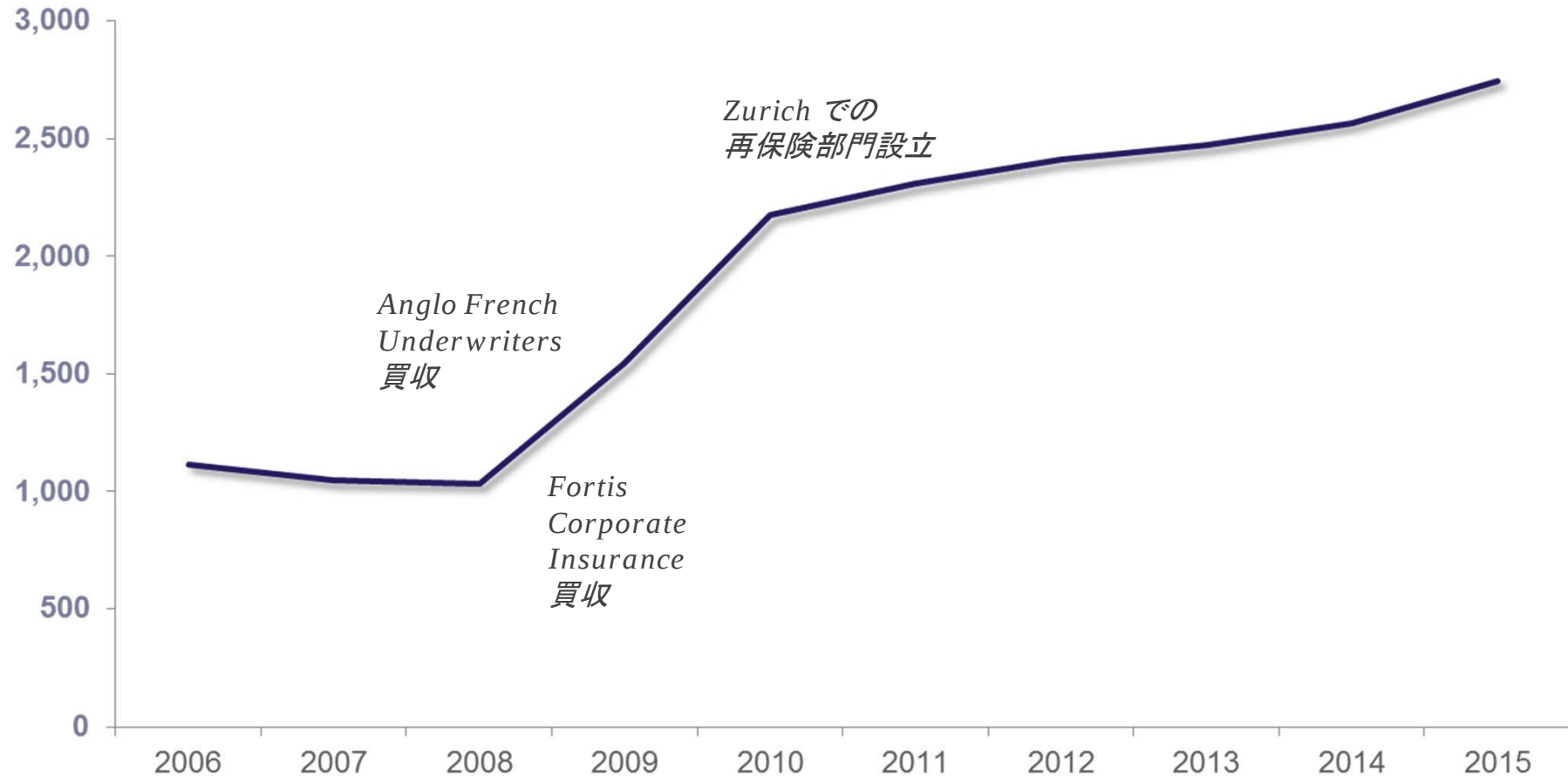
海上保険

16. 上海

再保険

10年間の年平均成長率 10.7%

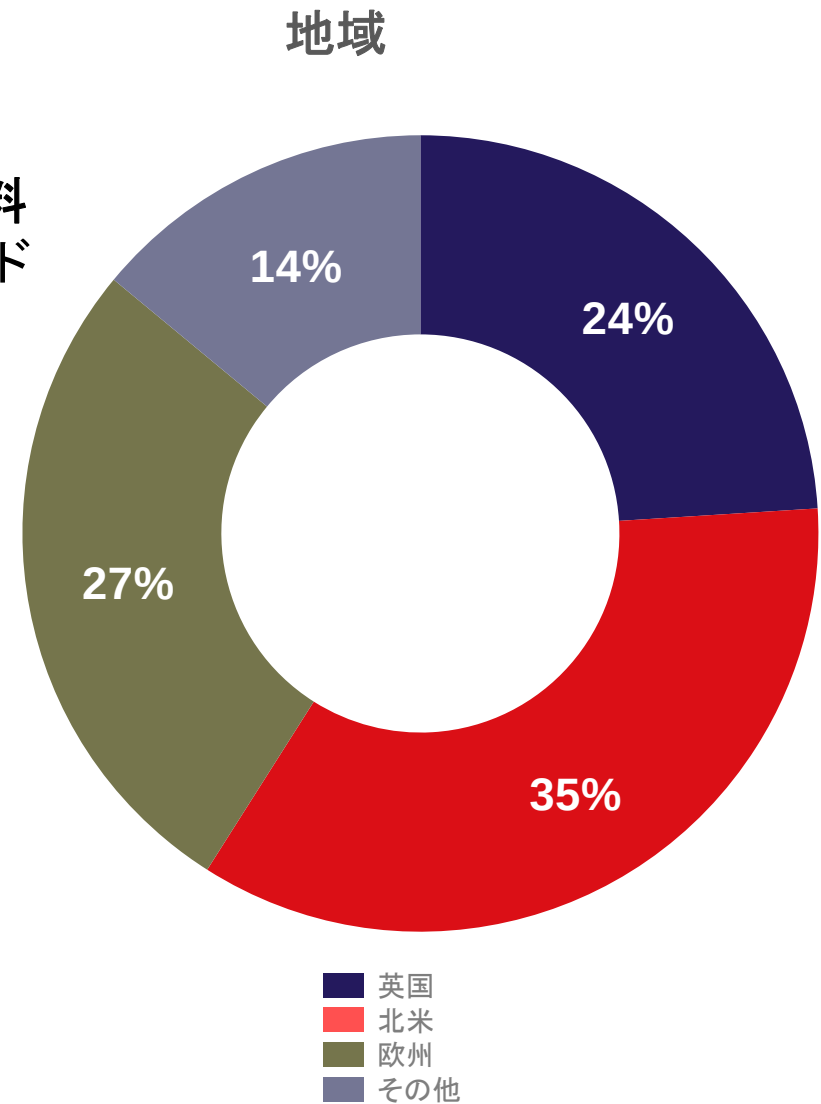
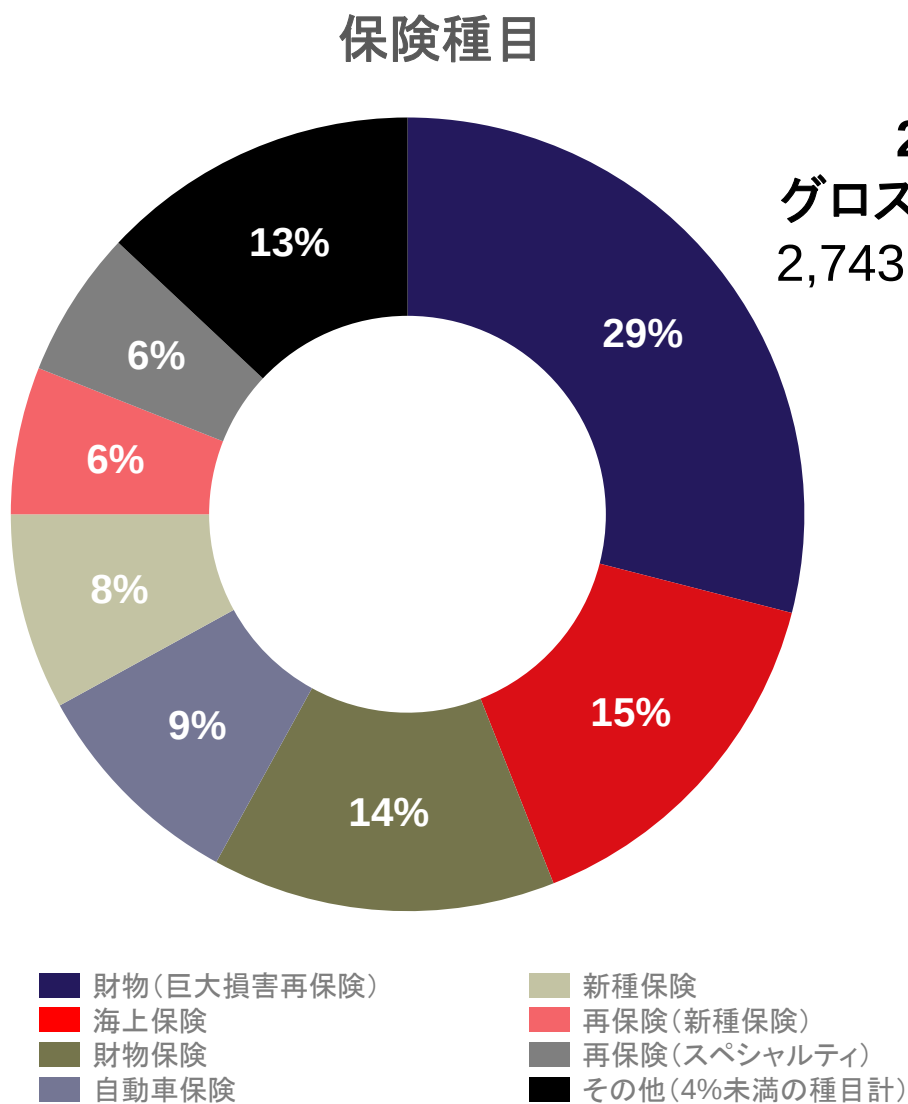
グロス収入保険料 (%)



10年間平均の ROE 16.4%



2015年の保険種目別、地域別のグロス収入保険料



MS&ADのミッションである
「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現に向け、
MS Amlinがそのドライバーとなることを期待

MS Amlinとの事業統合により、
ロイズでの主導的地位を確立し、
再保険、海上・航空保険、企業保険の分野においても
世界的におけるポジションを向上

お客さま親密度の向上

- お客さまとの関係強化・深耕
- お客さまニーズの理解の向上
- お客さまの声への対応強化
- 継続的なサービス改善
- 市場における差別化の実現



収益性の高い成長

- 持続的成長に向けたSBU(戦略的事業ユニット)事業戦略
- 商品提供を目指す市場への展開準備
- キーとなる新興国市場への展開
- 適正な規模の拡大と、長期的な成長の実現



お客さま親密度の向上と収益性の高い成長

3つのSBU(戦略的事業ユニット)

- ・ 再保険
- ・ 海上・航空保険
- ・ 企業保険(財物、賠償等)

サポート機能の統合

ワン・ブランドでの 市場展開

- ☒ お客さまとの関係の強化・深耕
- ☒ 優れたサービスとマーケティング
- ☒ 収益性の高い成長

- ☒ お客さま第一
- ☒ 高品質のサービス
- ☒ 重複の最小化

- ☒ 事業統合
- ☒ 価値観とアプローチの統一
- ☒ 商品・サービスの品質の認知の向上

保険市場を左右する7つの環境変化

1. 保険ブローカーの影響力の増大

- 保険プログラムの統合
- データ/技術進歩
- ブローカー保険手配のプラットフォーム
- ブローカーの拠点
- 顧客管理
- ブランド
- 差別化
- 直販/ダイレクト・マーケティング

2. お客さま親密度向上への市場の要請

- 顧客に近づく
- 顧客への支配力を拡大する
- 顧客サービスの差別化
- 直販/ダイレクト・マーケティング

3. 新興国の経済成長

- コアマーケットを凌駕
- 成長機会
- 新興マーケットではより多くのリスクを域内で保有できる

4. 資本の成長とスピード

- 豊富な伝統的資本
- 年金基金他の制度マネー
- キャットボンド
- サイドカー(*)や仲間資本の再保険者
- ILS(保険リンク証券)の資金
- 変動の少ない保険サイクル

5. 効率性

- ブローカーが大手保険会社、大口顧客に注力
- 保険会社の費用構造
- 技術の進歩
- 契約の統合

6. 低金利環境

- 投資収益の低下
- ROEの低下
- 保険引受利益拡大に注力

7. (資本)規制の強化

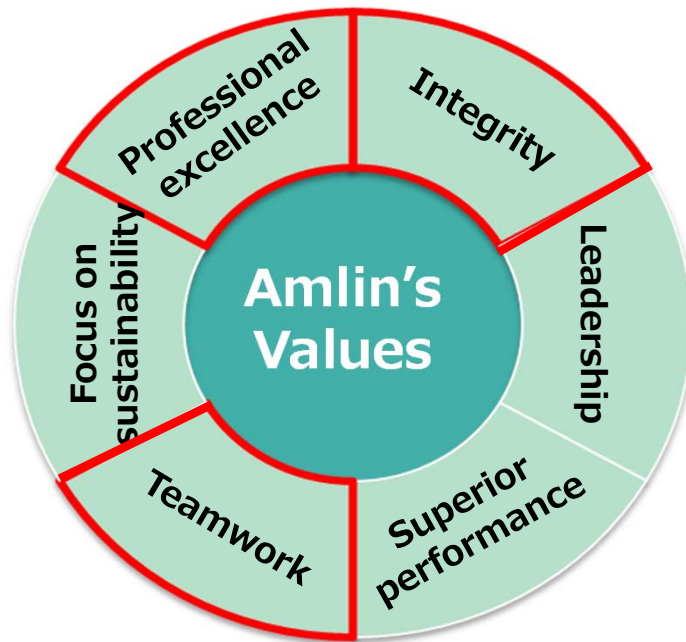
- 費用への継続的な影響
- 会社組織への潜在的な効果
- M&Aや新規事業への潜在的な影響

(*) サイドカー:再保険会社が特定のポートフォリオの一定割合に関する収益とリスクを投資家と分担する仕組み

共通の価値観・企業文化

- 両社のミッション・ビジョン・バリューは、親和性が高く、共通の価値観・企業文化を持つ。

MSAmlinのバリュー



当社のバリュー

お客さま第一
Customer Focused

わたしたちは、常にお客さまの安心と満足のために、行動します

誠実
Integrity

わたしたちは、あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接します

チームワーク
Teamwork

わたしたちは、お互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有して、ともに成長します

革新
Innovation

わたしたちは、ステークホルダーの声に耳を傾け、絶えず自分の仕事を見直します

プロフェッショナリズム
Professionalism

わたしたちは、自らを磨き続け、常に高い品質のサービスを提供します

MS&ADの
バリュー

+

シンジケート
3210 と MS
Frontier Reの
統合

+

お客さま深密
度と顧客履歴
管理

+

規制への対応

成功に向けての活動の企画および定着

現在の優先事項

MS Frontier Re とシンジケート 3210統合の成功

- 人財
- システム
- シナジー

お客さま親密度

- 顧客の履歴管理プログラム
- CRM(顧客情報管理)
- NPS(顧客推奨度)

海外拠点の開拓

- マイアミ、ドバイ、香港、ハンブルグ
- MSIの東南アジア拠点とのシナジー

基幹システムと MI

- データ統合(Nexus)
- ソルベンシー II, ピラー 3
- 中期的戦略

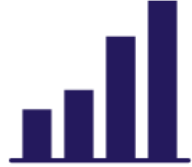
MS Amlin Edgeプロジェクト

- 先進技術
- ビッグデータ
- 先駆者

企業文化

今後の見通し（Reinsurance SBUの事業戦略）

成長戦略

販売	商品	資本と キャパシティ	サービスと お客さま親密度	効率性と テクノロジー	アンダーライティング の品質
- 各地域・各商品におけるグローバルビジネスへの理解の向上 - 最適なネットワークと販売チャネルの構築 	- 各地域での商品の浸透度の向上 - 商品範囲の拡大 	- グローバルトップ10社対比でのキャパシティ・ギャップの明確化 - ギャップ解消のための資本政策の検討 	- 既存顧客の深耕 - CRMの導入と顧客満足度向上のための企業文化の確立 - 継続的な改善に向けたNPSの導入 	- 手続き簡素化により、パートナーとしての位置づけの確立 - 事業コストの最小化 	- 多次元MI - 最先端技術を使用した保険料算出ツールの導入 - リスク保有方針の開発 - 人財育成とノウハウの継承 

今後の見通し（Property & Casualty SBUの事業戦略）

収益性の高い持続的な成長

既存市場の深耕

- 既存のチームの強化
- 大企業、中小企業のターゲティング
- UKおよびオランダの財物保険の成長
- フランスでの賠償責任保険の成長
- ドイツでの開拓



新規市場のターゲティング

- サイバー保険の開発
- グローバルな建設・工事保険の開発
- フランスでの工事保険の開発
- ロイズおよびMS&ADのネットワークを活用した新興国市場の開拓



お客さま親密度の向上

- セグメント別アプローチの導入
- セールスファネル（見込み客の絞り込み）及びアカウント管理の開発とNPSの導入
- ティア1ブローカー内でのポジションの強化
- 販売力強化



販売ネットワークの拡大

- モジュール型商品、パッケージ商品の開発
- 中小企業向け電子取引システムの開発
- ティア3ブローカーの開拓
- UK、フランス、ドイツ、オランダのサテライトオフィスの設置



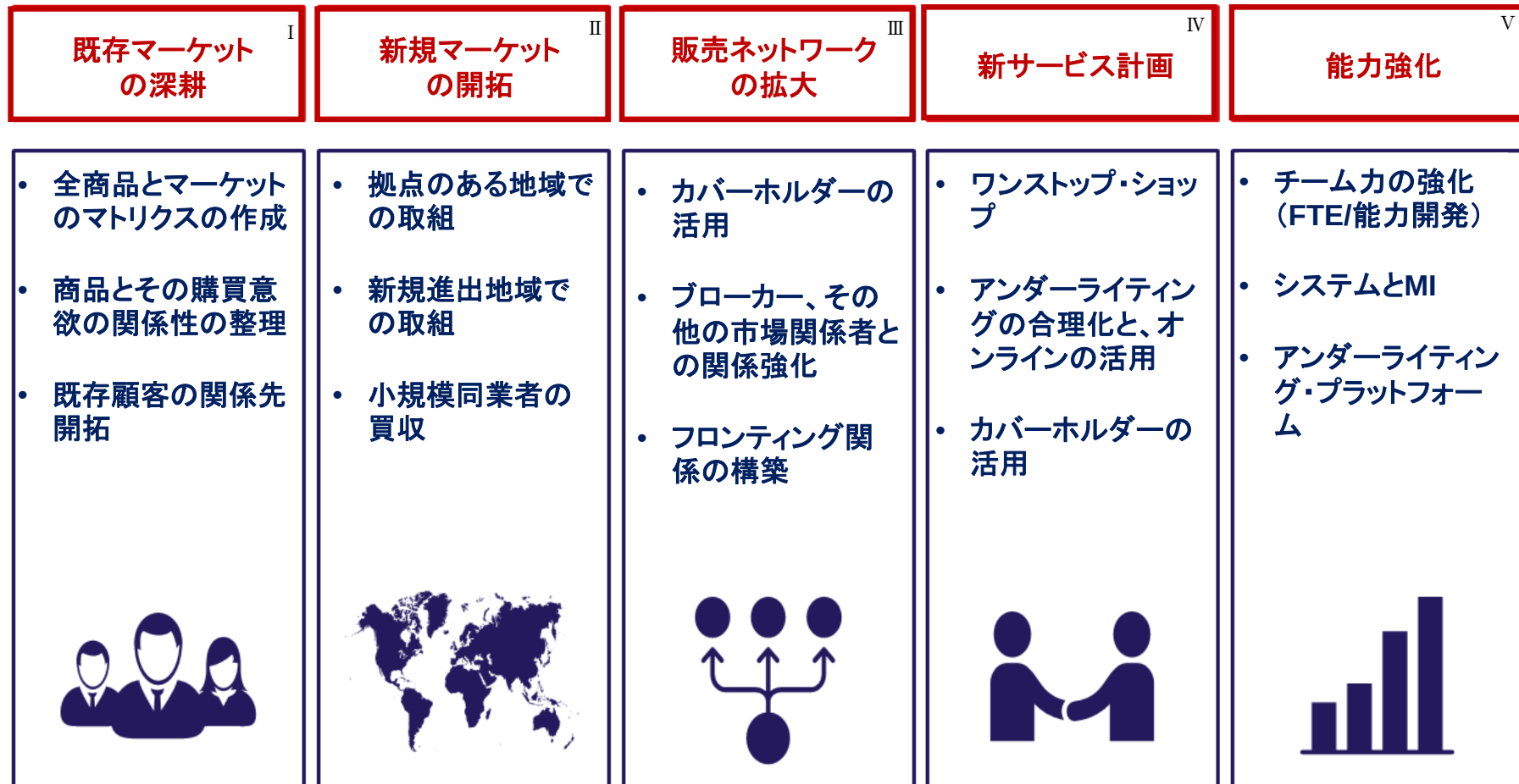
能力強化

- MI分析の開発
- プライシングとポートフォリオの管理能力の強化
- 「アンダーライティング・コックピット」の開発
- リスク・エンジニアリングの開発



今後の見通し（Marine & Aviation SBUの事業戦略）

成長戦略

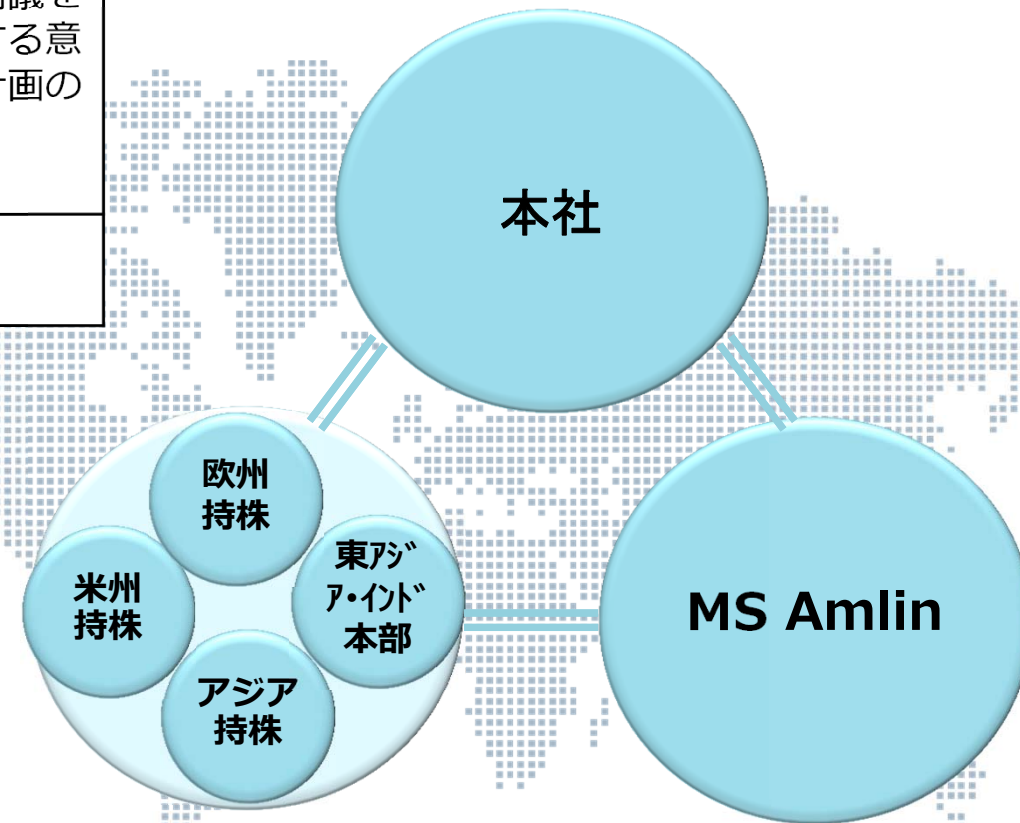


2. シナジー発揮に向けて

海外事業戦略委員会

- 2016年度に課題別委員会として「海外事業戦略委員会」が発足（2016年2月29日取締役会決議）
- その中の「グローバルミーティング」では、2016年度は3極持株、東アジア・インド本部、MS Amlinとともに、具体的なシナジー案を集中的に検討する。

海外事業戦略委員会（海外事業全般を対象とする）		
	グローバルミーティング	関係役員ミーティング
目的	海外事業に係る課題の洗い出し、戦略の論議を行う。（特に2016年度はMS Amlinとのシナジーについて論議する。）	グローバルミーティングの論議を含め、関係役員で戦略に関する意見交換、地域・事業別の諸計画の進捗管理を行う。
頻度	随時開催 （2016年度は6回）	年3回



シナジー効果が期待される分野

- ・ シナジー拡大に向けてシナジー・プロジェクト・チームを中心に具体化作業を進めている。

シナジーが期待される分野

①	事業統合	ロイズ	・ シンジケート2001とシンジケート3210を統合し、ロイズマーケットにおけるマーケットリーダーとしての影響力の向上
		再保険	・ MS Amlin AGとMS Frontier Reを統合し、再保険市場におけるプレゼンスを向上
②	事業拡大	アジア	・ 地域で最大規模を誇るMS&ADのアジアのネットワークを活用し、MS Amlinの主要6種目の商品を提供 ・ MS Amlinの保険引受の知見や当社の提携先との業務管理の知見を共有してローカルパートナーとの提携強化
		欧州大陸	・ MS Amlin SEとMSIGEUのクロスセル等を通じた事業の相互補完
		米国	・ MSIG USAの元受ライセンスと、MS Amlinのエクセス&サープラスのライセンスを活用し、引受キャパシティを拡大
		日本他	・ 日本でのスペシャルティ種目の商品開発に向けたノウハウ共有 ・ MS Amlinの高い引受能力を活かしたグローバル企業への商品・サービスの提供（例：D&O）
③	基盤強化		・ MS AmlinのERM分野でのノウハウ共有による内部モデルの構築 ・ 人財育成面での連携 ・ 年金資金運用等に対するLeadenhall Capital Partnersのサービスの提供

シナジー効果検討スケジュール

- 2016年5月にロイズ事業のManaging Agentを統合、ロイズ・シンジケートおよび再保険事業の統合は、2017年1月完了を予定
- 今後は事業拡大と基盤強化におけるシナジー効果の最大化に注力する。

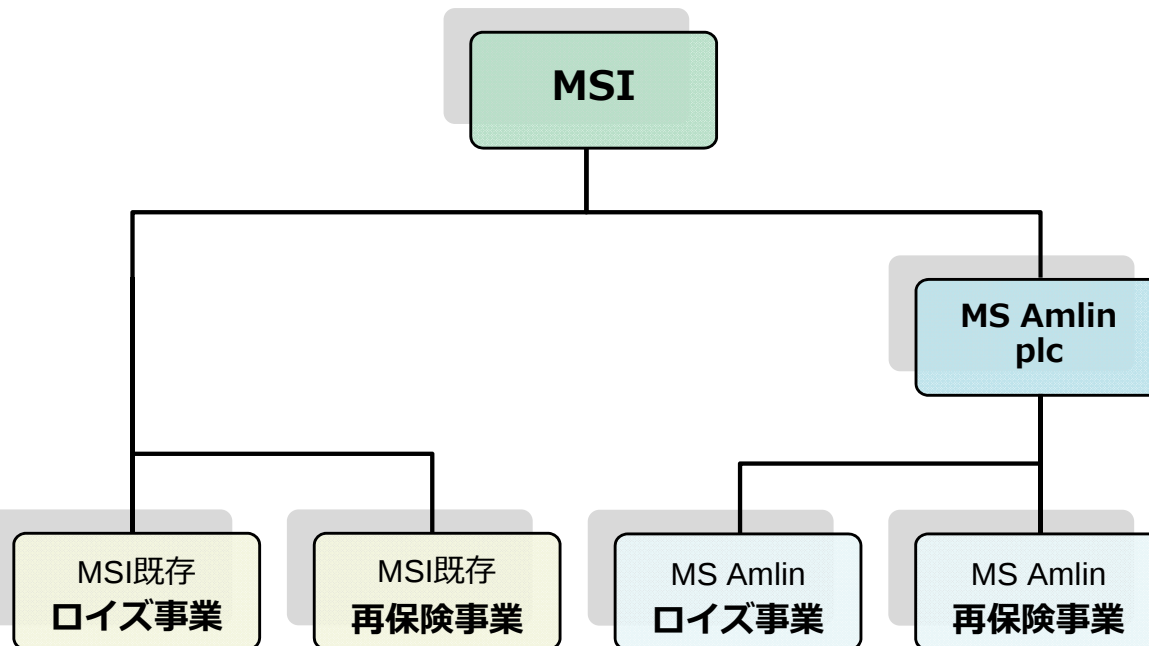
シナジー検討スケジュール

	「Next Challenge 2017」			次期中期経営 計画以降
	ステージ1	ステージ2		
	2015年度(2016/2~)	2016年度	2017年度	2018年度~
ロイズ 再保険 事業統合	事業統合 計画の策定	事業統合手続き	統合後の新体制での 事業開始	
	シナジー実現に向けた準備		統合によるシナジーの実現	
事業拡大	シナジー実現に 向けた準備		シナジー効果の実現 (短期的)	
			シナジー効果の実現 (中長期的)	
基盤強化	シナジー実現に 向けた準備		シナジー効果の実現 (短期的／中長期的)	

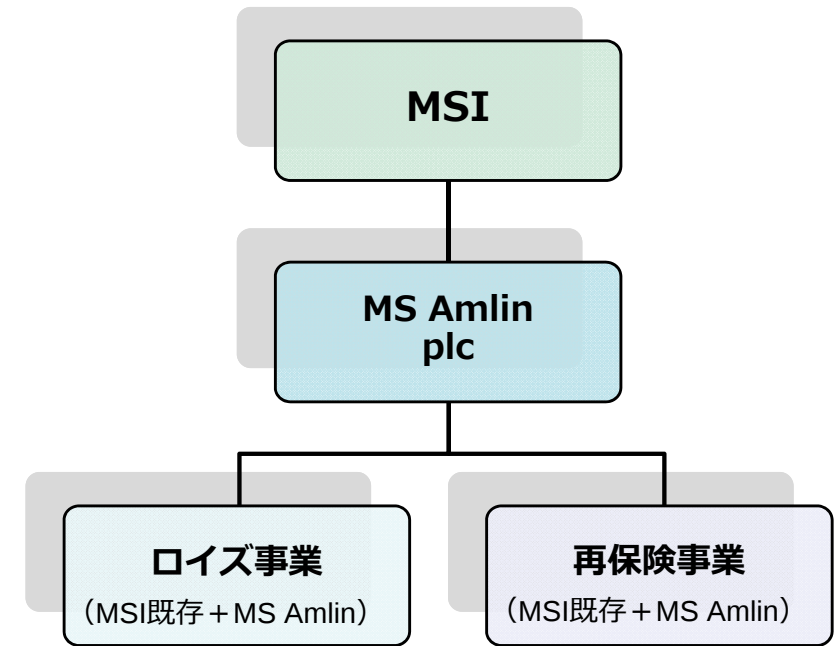
① 事業統合：ロイズ事業と再保険事業

- ・ ロイズ事業は、2016年5月にManaging Agentを統合し、統一ブランドでの引き受けを開始
- ・ 2017年1月にはシンジケートを統合予定
- ・ 再保険事業は、次年度保険更改シーズンに向けて、統合作業を推進中

2016年2月1日時点



統合の方向性



① 事業統合：ロイズ事業と再保険事業（続き）

**ロイズ・シンジケートおよび再保険事業の統合によるコストシナジー
（事業運営費の削減）**

**MSIのシンジケート3210とシンジケート2001で別々に購入していた
カバーを統合することにより、2017年に出再保険料コストの削減を
実現**

② 事業拡大: 増収シナジーへの取組み状況（アジア）

・ アジアでの6つの種目での成長機会

プロジェクト貨物保険



定額保険料 P&I



ヨット



政治リスク/暴力



エネルギー

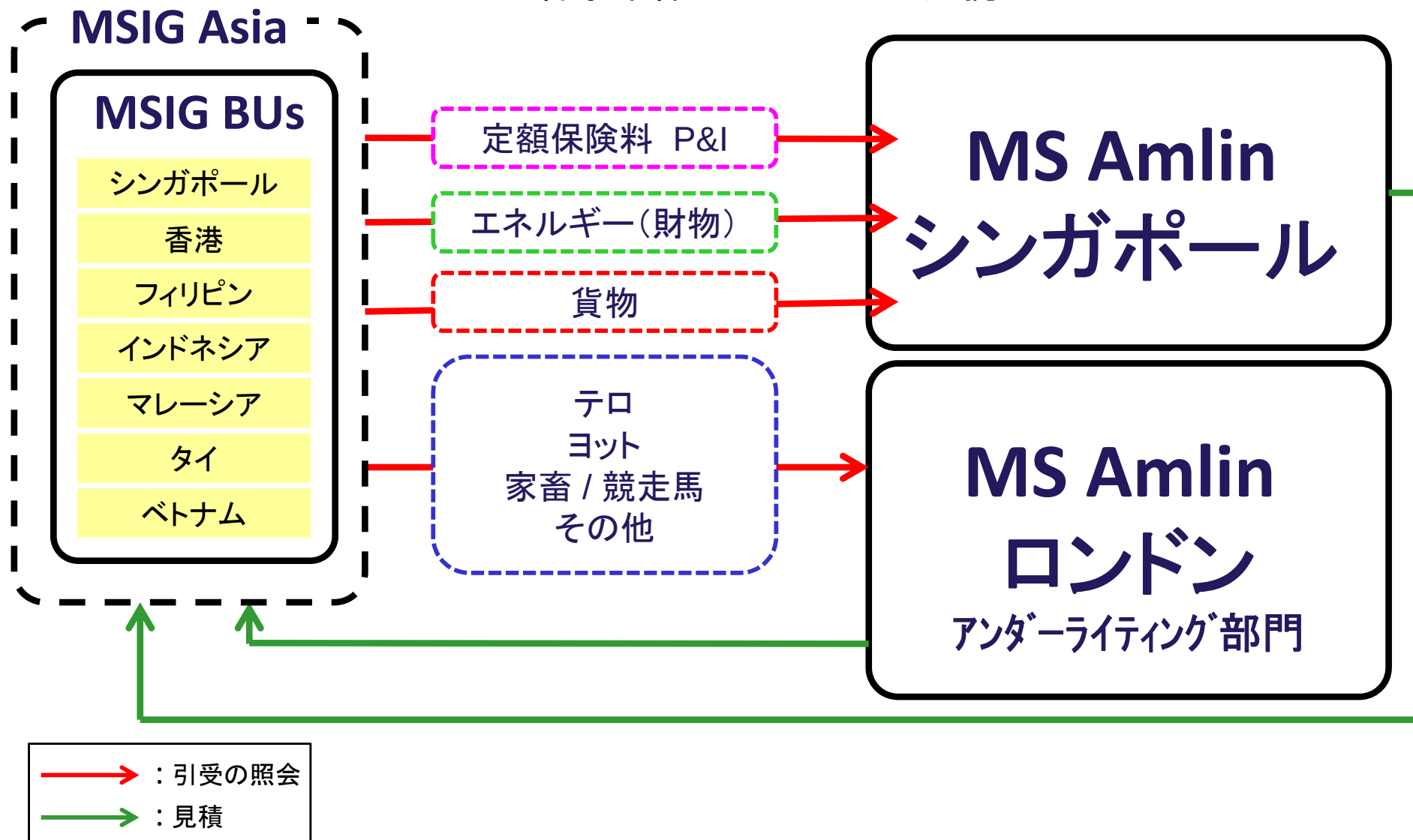


競走馬(家畜)



② 事業拡大: 増収シナジーへの取組み状況（アジア）

MSIGの各事業体とMS Amlinの連携スキーム



② 事業拡大: 増収シナジーへの取組み状況（その他の地域）

インド	特にインフラ・プロジェクトにフォーカスした協業の具体的検討に着手
欧州大陸	MS Amlin SEとMSIG EUのクロスセルを展開（海上・航空保険分野など）
米国	MSIG USAの元受ライセンスとMS Amlinのエクセス&サープラスのライセンスの活用による幅広い可能性を追求
日本	グローバルに展開する日本企業への対応力強化（MSIG現法で引受ができない、もしくはMSIGファシリティーがない地域にて本邦主要顧客の現地子会社に対してロイズペーパーを活用した証券発行を行う等（例：D&O））

③ 基盤強化: 定性的（引受以外）シナジー

ERM高度化

内部モデル

Leadenhall Capital Partners

人材育成

3. 2016年度第1四半期の業績

2015年度の事業概況

	2015 £m	2014 £m	2013 £m	2012 £m	2011 £m
Gross written premium (収入保険料)	2,743.5	2,564.0	2,467.4	2,405.6	2,304.1
Net written premium (正味収入保険料)	2,392.4	2,278.9	2,107.4	2,058.6	2,013.2
Net earned premium (正味経過保険料)	2,172.8	2,183.4	2,077.4	1,970.5	1,927.4
Result attributable to underwriting (保険引受利益)	246.8	246.0	283.1	207.1	(146.0)
Investment contribution (資産運用収益)	107.4	118.5	160.4	165.3	40.5
Other costs (その他費用)	(101.9)	(105.8)	(117.8)	(108.2)	(88.3)
Result before tax (税引前利益)	252.3	258.7	325.7	264.2	(193.8)
Return on equity (株主資本利益率)	13.2%	14.1%	19.8%	17.4%	(8.6)%
Net assets (純資産)	1,846.1	1,782.8	1,678.6	1,497.7	1,420.4
Net tangible assets (有形純資産)	1,581.7	1,519.2	1,439.5	1,286.3	1,201.5
Per-share amounts (in pence) (一株当たりデータ(単位ペンス))					
Earnings (一株当たり当期純利益)	47.2	47.4	60.0	50.1	(30.3)
Net assets (一株当たり純資産)	367.4	356.8	336.7	302.5	287.2
Net tangible assets (一株当たり有形純資産)	314.8	304.1	288.7	259.8	243.0
Ordinary dividend under IFRS (一株当たりIFRSベースの普通配当)	27.3	26.3	24.3	23.3	23.0
Ordinary dividends declared for the calendar year (一株当たり当期普通配当金)	8.4	27.0	26.0	24.0	23.0
Special dividend (一株当たり特別配当金)	–	15.0	–	–	–
Operating ratios (経営指標)					
Claims ratio (損害率)	54%	56%	52%	57%	78%
Expense ratio (事業費率)	35%	33%	34%	32%	30%
Combined ratio (コンバインドレシオ)	89%	89%	86%	89%	108%

2016年度第1四半期(2016年1-3月期)業績

- 正味収入保険料は、再保険部門における増収等を要因として、期初の想定を上回る1,097百万ポンド
- 純利益は、金融市場の低迷によって資産運用収益が低下した影響もあり、23百万ポンド

(百万ポンド)

	2016年度 第1四半期
正味収入保険料	1,097
正味経過保険料	580
インカードロス(含む損害調査費)	312
手数料・社費	217
保険引受利益	53
資産運用 ^{※1} ・その他収支	△38
四半期純利益	23
E/I 損害率	53.9%
E/I 事業費率	37.5%
E/I コンバインド・レシオ	91.4%

※1 同社は時価変動の影響を損益に反映させる会計基準を採用

MS&AD

INSURANCE GROUP

ご静聴ありがとうございました。