

MS & ADインシュアランスグループホールディングス

「リスクソリューションのプラットフォームとしてのリスク関連サービス事業の取組み」(2022年12月21日開催) 説明会 質疑応答要旨

2022年12月21日に実施した説明会の質疑応答(要旨)を以下のとおりまとめました。

なお、社名表示は以下の略称を使用しております。

MS：三井住友海上火災保険株式会社

AD：あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

MSA生命：三井住友海上あいおい生命保険株式会社

Q1： 将来的に売上高を1,000億円としていますが、プロダクトの内訳や顧客層などについて教えてください。

A1： 将来的な1,000億円の売上目標ですが、これはインターリスク総研だけでなく、グループ各社全体の合計数値です。内訳としては、インターリスク総研が200億円で、MSやADのリスクコンサル事業や米国テレマ事業などで800億円を見込んでいます。インターリスク総研のプロダクトは、既存のリスクマネジメントの高度化、として、コンサルタントの人数に頼らない新たな分野へと拡大する汎用化したサービスがあります。汎用化したサービスの例示としては、これまではコンサルタントが行っていたものをソフトが変わってやるSAASサーズ型のサービスや運用型のマネージドサービスがあります。運用型マネージドサービスとは、コンサルティング実施後のお客さま内での運用実行状況をモニタリングし、お客さまが自ら実施できていることを確認していくサービスとなります。先ほどご説明した事故発生リスクAIアセスメントやサイバー監視サービスがその看板メニューとなります。

Q2： ビジネスモデルがコンサルティングファームからリスク特化型のソフトウェアベンダーに変わるということでしょうか。

A2： 既存のコンサル事業として人が行ってきたサービスは当社の強みであり、今後も主軸となる業務だと考えています。この部分は縦に伸ばしていきます。こうした寄り添うサービスは残しながら、コンサルタントの人数に頼らない汎用化した、SAAS型、運用・監視型サービスも開発・提供していくという2つの方向性で進めていきます。ベンダーになるということではなく両立させるということです。

Q3： リスクコンサルは伝統的に火災保険・新種保険を獲得するための無償のサービスで、利益は保険引受で回収してきたと思いますが、今後は保険との関係ではなく単独サービスを目指していくのでしょうか。競合他社としてはどのような会社があるのか、またそれら会社との戦略の違いなどを教えてください。

A3： 当社グループでは保険の前後をしっかりとサービス提供していく価値創造ストーリーに従っ

て商品・サービスを提供しています。保険だけでは保険料の比較になりがちですが、お客さまの立場からすれば事故が発生しない方が良く、保険金が支払われた後も再発防止策や復旧支援が重要ですので、当社グループの価値創造ストーリーをしっかりとお伝えし、PRしていきたいと考えています。その意味では保険引受と密接に関係した事業を行っていききたいと考えています。

ただ、インターリスク総研では、現状においても、保険サービスのパッケージに入っていない有償のコンサルティング（例えば、BCP コンサルなど）をかなり実施しており、保険引受と関連しないコンサルティングマーケットの開拓は既に出てきています。

同業他社との違いは、当社グループが価値創造ストーリーをベースに事業を進めているということであり、お客さまにはそれをご理解いただいたうえでサービス提供していく点を訴えていきたいと考えています。競合相手としては、他損保グループだけでなく三菱総研、野村総研など、いわゆる経営コンサルティング会社もあります。当社の強みは、保険のデータとデジタルを組み合わせたコンサルティングができることにあると考えています。

Q4 : 高度化を進めるにはコンサルタントの人数とその採用に時間が掛かることが課題であるとのことを以前にお伺いしました。ご説明のあった高度化と汎用化の両方を実現していくには、その双方の人財が必要となり、なかなかハードルが高いと思います。まずは高度化を進めその分野でのレピュテーションを確立してから、汎用化を進めていくほうが良いのではないのでしょうか。

A4 : 人財の確保の問題がボトルネックになるのはご理解の通りです。汎用化サービス開発には高度化のための人財に加えて、デジタル人財が必要です。中期経営計画の4年間で人員を300人から480人に増員する計画のうち、100人はデジタル人財、80人は高度化人財を増やそうと考えています。縦に伸ばすリスクコンサル部門の人財は順調に採用できていますが、即戦力のデジタル人財の採用は難しい状況です。このため、相対的に採用しやすい高度化人財をリスクコンサルティング本部でまず採用し、同本部でデジタル素養ある人財をデジタルイノベーション本部に異動させる、または即戦力となるほどのデジタル人財ではなくてもいったん採用し社内教育によって育成する、という2つの方法があると考えています。

汎用化と高度化は既に1年ほど前から取り組んできており、基本的には横を拡大することに新しさがあると考えておりますが、縦と横のバランスを常にみていくことも必要だと考えています。例えば、縦（＝既存のコンサルティングの高度化）の成果としては、気候変動に関するTCFD分析は国内でもトップの地位を確立することができていることがあげられます。これは2015年のパリ協定の時から、TCFDが将来開示対象になると予測し先駆けて取り組んできたもので、それが実を結んでいます。こういう事例を伸ばしつつ、さらにSAAS型にしていきながら、縦と横をバラバラにならないように進めていきたいと考えています。

- Q5 : 汎用化にはAIをつかうので、高度化ほど人は必要ないということによいですか。
- A5 : 汎用化もデジタル人財が必要となります。ただし、いったん汎用化する仕組みが作れば、コンサルタントの人数に縛られることなく、サービス提供が可能となります。既存のコンサルティング・メニューでもコンサルタントが足りないために提供できていないものもあるので、汎用化、システム化することによって、今、お断りせざるを得ないでいるお客さまにもサービスをお届けすることができるようになります。
- Q6 : デジタル人財の確保やリソースを広げる手段として、M&Aは考えていますか。
- A6 : M&Aについても1つの手段であると思います。現在、どのようなパターンでやるのが良いか等を検討していますが、具体的なものはありません。M&Aの実施については、持株を含めてグループ全体で決定していく必要があります。
- Q7 : 資料の14ページに様々な活動の件数が増えてきていることが書かれていますが、実際の売上につながる活動と無償で提供しているものとがあると思います。このうち、売上につながる活動はどれで、どのように利益につながっているのでしょうか。またお客さまとしては中小企業なのでしょうか。
- A7 : 損保経由で損保から委託費をいただく場合とお客さまから直接委託費をいただく場合がありますが、インターリスク総研としては基本的には有償で行っています。グループ外に対して有償か無償かという点では、インターリスク総研の売上のうち、約半分が有償で提供しているもので、約半分は保険会社からの委託費で提供しているものになります。この資料に記載しているものの多くは、いずれかの形で有償提供していますが、例えばSDG'sやサイバー診断に関するオープンセミナーはニーズを喚起するものなので無償で実施しているケースもあります。お客さまは大企業が多く、MS、ADのお客さまであることが多いです。今後はサービスを汎用化させて、これまであまり取組みが進んでいない中小企業へのサービス提供を進めていきたいと考えています。
- Q8 : 売上ソースですが、お客さまはどの程度分散しているのでしょうか。
- A8 : かなり細かく分かれており、相当な企業数になっています。MS・ADのお客さまの大企業の他、中小企業として多いのは、商工団体としてまとめてサービス提供するパターンや、大企業のサプライヤーをまとめて支援するパターンが多いです。お客さまの割合としては、保険会社経由が半分、直接が半分くらいです。売上でいうと大企業が多く、数千万円単位をお支払いいただいているところもあります。一方、中小企業向けは1件当たりの金額は5~10万の契約であったり、自治体との提携によってまとめて受託していたり、というような形になります。当社は損害保険会社の防災サービス分野から設立されましたので、保険会社の顧客が多いのは事実であり、MS、ADの顧客基盤にアクセスできるのは強みでもあります。今後も保険

会社の顧客基盤にアプローチしながら補償の前後のビジネスを進めていきます。

Q9 : トヨタ、三井・住友グループなどの親密先からの売上はどの程度でしょうか。中小企業マーケットの将来性も認識していますが、親密先の顧客基盤にどの程度取り込んでいるのでしょうか。

A9 : 親密先の区分も難しく、そうした観点での集計は行っていませんが、幅広い企業のお客さまに分散しています。現状、1件で50百万円以上の契約はある自治体のご契約のみで、それに続く契約は30百万円程度の規模で大企業のお客さまが多いですが、中小企業のお客さまも含め、広く分散されているとご理解ください。

Q10 : 貴社の事業が計画に沿って着実に拡大していることを確認するには、契約件数を見ていけばよいのでしょうか。

A10 : ご理解の通り、件数も1つの目安となると思います。ただ、1件当たりの規模もまちまちです。売上全体を増やしていくことも重要になります。

Q11 : インターリスク総研の売上は、グループ全体への効果として、どの程度の貢献になるのでしょうか。例えば、リスクコンサルによる事故低減効果はどれくらい期待できるのでしょうか。

A11 : まずは、2025年度に税後で20億円の利益を見込んでおり、それがグループ利益に上乗せされます。加えて当社のサービスをご評価いただき、MS、AD、MSA 生命の売上につながるようにしていきたいと考えています。サイバー保険のケースでいうと保険の売上にも貢献してきましたが、リスクコンサルとして、事故を減らし、ボトムラインにも効果を出していきたいと考えています。

損害率の低減効果という観点では、例えば、米国ではランサムウェアの問題がサイバー保険のロスを上げる原因となっています。当社はサイバーリスクサービスの米国トップ企業と提携しようとしています。その会社のサービスを導入している保険会社のサイバー保険では、米国平均のロスレシオより最大で10pt程度の低減効果が認められています。サイバー保険の売上高が300億円であれば30億円、3,000億円であれば300億円の効果が出るということになり、サイバーだけでもこれだけの効果が出ますので、こういうことを他の分野にも広げていくのが当社の目指すべきところだと考えています。

以上