

MS & ADインシュアランスグループホールディングス
2020年度第2回インフォメーションミーティング（2020年11月27日開催）
質疑応答要旨

2020年11月27日に実施したインフォメーションミーティングの質疑応答（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

MS Amlin：AUL、AAG、AISE、ACSを主とする各事業の合計

[AUL（MS Amlin Underwriting Limited）、AAG（MS Amlin AG）、

AISE（MS Amlin Insurance SE）、ACS（MS Amlin Corporate Services Limited）]

Hippo：Hippo Enterprises Inc.

DIFI：Direct Insurance Financial Investments Ltd.

Q1：年初計画では、今期の国内損保事業の事業費率が大幅に上がる計画となっていました。今回、その上がり幅を引下げています。今期、来期で事業費率の上がり幅を1ポイント弱引下げた要因を教えてください。

A1：今期はかなり積極的に事業費削減取組を行っており、国内の事業費削減の見通しについては、資料27ページに「ビジネススタイルの変革」として記載しています。年初計画では、2021年度までに国内では200億円を削減する計画としていました。これに加えて、2023年度までにさらに500億円程度の事業費削減に取り組むこととし、その取組みも次期中計から開始するのではなく前倒しで実行していきます。その効果が、2020年度・2021年度に、それぞれ先ほどの200億円に上乗せする形で出てくる見込みです。500億円の追加削減とは、これまで実行してきた様々なデジタル投資の効果や事業の効率化に加えて、オンライン刷新で生じるペーパーレス化や、保険証券を発行しないことによる印紙税の削減などによるもので、かなり幅広い分野で生産性向上の効果が出てきます。また、新型コロナウイルスの影響を踏まえて様々な施策の見直しを行っており、交通費や出張旅費なども含め、事業費削減効果が相当前倒しで出てくる見込みです。これらを考慮して、2020年度・2021年度に年初計画対比で約1ポイントの事業費率削減を織り込みました。

Q2：2021年度の計画における国内損保事業の事業費、および自動車保険と火災保険の収支の見方を教えてください。

A2：事業費のうちシステムに関する費用は、システム開発が当初の計画どおりに進んでおり、カットオーバーも順次予定どおり行われる見通しであることから、特に変更は行っていません。事業費削減には、これまでに開発したシステムによる効率化以外にも、印刷費や物

流費をゼロベースで見直す取組みの積上げ効果などが含まれています。国内損保事業のトップラインは、年初はコロナ影響によりマイナスになると想定していましたが、足元が若干プラスになっていることから、来期もプラス傾向が続くと見えています。

自動車保険のロス、4~5月は大きく減少しましたが、その後は減少幅が縮小していますので、この足元の傾向を前提に来期の見通しを立てています。

火災保険のロス、破汚損のような小規模損害が増加する傾向にはありますが、ロスが大きく増加することは想定していません。また、施設の老朽化などに伴う大口ロスが増加しているという傾向はありますが、この傾向については、従来より課題認識を持っており、損害率の改善に向けた取組みを重点的に行っていますので、その効果も踏まえ計画を作っています。

SQ1：今期の火災保険の自然災害以外のロスの増加のうち、新型コロナ影響により増加している部分は来年度はどうなると見えていますか。

SA1：新型コロナ影響で増加したロスは、来年度はほとんど発生しないと見込んでいます。

Q3：火災保険の黒字化はいつ頃実現する見込みですか。また、Hippo社との提携により、日本における火災保険の保険料の枠組み自体が変わるのですか。

A3：2021年1月の商品改定において、料率水準の引上げおよび収支改善に向けた料率体系の見直しを行います。さらに、2019年度の大規模自然災害の影響は、今後の参考純率改定に織り込まれる見込みであり、継続的に商品・料率改定を行っていくことになると想定しています。加えて、防災提案等の各種施策を着実に進めることにより、次期中期経営計画期間の早い段階で黒字化を目指すという考え方に変更はありません。

Hippo社との提携に関しては、国によって自然災害の形態が異なり、火災リスクも異なっているため、商品そのものを日本に持ってくることを目的としたものではありません。Hippo社の特長は、火災リスクに対する課題解決のアプローチにあり、そのデータ収集・分析手法等のノウハウを取り入れるために提携することとしました。これによって、火災保険の保険料の枠組みが変わるものではなく、サービスを充実させ、商品をさらに高度化していくことを目指しています。

Q4：Hippo社との戦略提携以外にも、例えば「ビドウ社との協業によるIoT機器サイバーセキュリティ診断サービスの共同研究・開発（2020年10月29日）」や、「グループ各社横断でナレッジ・ノウハウを共有するデータベースを開発（2020年11月16日）」など、矢継ぎ早にデジタル関連のリリースを出されています。各々のプロジェクトへの期待値はいかがでしょうか。また、効果発現タイミングが早いプロジェクトはどのあたりになるでしょうか。さらに、優秀な人材を引き付けるためのプログラムなど、他社比での差別化要素を教えてください。

A4：例えば、イスラエルのDIFI社やHippo社との提携などにおいては、「リスクを伝える、防ぐ」すなわち「事故発生を防ぐ」、または「事故発生の影響を最小限にする、回復までの時間を短くして損害額を小さくする」など、契約者と保険会社の双方に良い効果があるサー

ビス開発への投資として進めています。いずれの投資も、短期、中長期の取組みがありますが、コンバインドレシオを引下げる効果が期待されます。MS1 Brain による商品販売力強化は短期的な効果が見込めますし、その他のサービス開発では、4~5 年かけてコンバインドレシオを引下げる効果を期待しています。また、グローバルに展開している取組みの一例としては、MS1 Brain を活用によるフィリピンの BPI 銀行と連携した銀行窓販強化があります。

こうしたデジタル投資が生かされる環境を作るためには、専門分野の社員だけでなく全社員の能力アップが重要と考えています。資料 21 ページに記載していますが、当社グループでは、社員の能力を高めるための充実したプログラムや仕組みを構築しています。投資したインフラが効果的に活用され、社員の能力アップにつながる良い循環が築かれていることが、当社グループの優位性であると考えています。

Q 5 : CSV×DX の推進で司令塔となるのはどの部署ですか。また、DX 専門家の在籍人数と責任者、およびその方の専門性を教えてください。

A 5 : CSV×DX の司令塔は、持株会社では総合企画部であり、持株社内のデジタル担当部署と連携して進めていきます。また、各事業会社にも DX を推進する部署があります。IT に強い人財、データサイエンティスト、あるいはビジネスパートナーとのデジタルに関する会話が得意な人財等、DX にダイレクトに関わっている人数は、グループ全体で 100 名ぐらいです。在籍者は新卒から入った社員だけではなく、他の産業や会社でデータサイエンティストとして仕事をしていた人、デジタル関連の仕事をしてきた人などで、多様性が確保された中で活動が行えるようにしています。その部署の組織長がどれだけ DX に精通しているかということですが、グループ CDO である私自身は当社で保険をずっとやってきていますが、DX の部隊を率いる経験には長けているということで、ご理解いただければと思います。

Q 6 : 資料 19 ページに、RisTech で年間 50 億円程度の売上を目指すとしていますが、これは保険料という形なのか、コンサルティングフィーという形なのか、どちらになるのかを教えてください。

A 6 : 50 億円というのは、データのビジネス、およびデータの販売による売上を指しています。保険料は別にカウントし、昨年度で約 170 億円ぐらい上げています。

Q 7 : 海外事業再編による将来の成長機会獲得へ向けた検討状況と、効果発現の見通しを教えてください。

A 7 : 本社が中心となり、海外の主要経営陣や有能なメンバーを集めて論議を進めています。効果が発現するタイミングは、次期中計の中で示していく予定です。次期中計の基となる中長期戦略については、全体最適の観点と各地域の独自の成長戦略をあわせて、海外主要メンバーとともに検討しています。具体的には、グループベースでの効果的な再保険政策、資産運用、デジタル技術の横展開などがテーマです。DX の海外展開については、25 ペー

ジの図のとおり、各国・地域の状況により AI 等による DX の活用方法や人財が異なることから、それぞれに適した取組みを推進していきます。例えば、ロンドンにはロイズがあり、再保険を含め各種の情報が非常に豊富です。当社グループでは、これらの情報のデータ化を他社に先駆けて取り組むことを考えています。これにより、より高度な保険引受が可能になります。また、人口が増加するアジアに関しては、例えば MS 本社の MS1Brain を展開し、短期的に収益拡大を目指すことを考えています。一方、イスラエルでは新しい技術が生まれる特長があり、当社グループが取り組みたい仕掛けやシステムなどについて、開発の初期段階から情報を取り、効果的に仕組みを作る投資と、デジタル技術を吸収するためのハブを作っていくことを考えています。

Q 8 : 海外事業について、保険引受面と資産運用面での利益のボラティリティを抑える取組みを教えてください。

A 8 : MS Amlin については、成果が上がってきている一般リスクの取組みが挙げられます。今年度はコロナという特殊要因がありますが、基本的にボラティリティの少ない一般リスクで利益を積み上げていくために、ロスレシオの改善を着実に進めています。自然災害リスクは、特にリスクの低層レイヤー部分の引受を減らして、高層レイヤーにシフトしていく取組みも行っています。

資産運用面については、海外生保を含めて、時価会計がそのまま損益に影響するところが、ボラティリティを大きくしているひとつの原因になっています。市況変動の影響を抑える取組みとして、ひとつは運用で取っているリスクを抑えめにしていくということ、もうひとつは、これは MS Amlin で取り組んでいることですが、債券のロングとショートを組み合わせてデュレーションをできるだけ小さくしています。ロングとショートを組み合わせて、デュレーションをマッチングさせることで、クレジットスプレッドの部分で運用益を狙っていくといった工夫をすることで、市況変動の影響を抑えています。

Q 9 : MS Amlin の通期予想に含まれるハード化の影響はどのくらいか教えてください。

A 9 : 種目によって異なりますが、例えば北米自然災害特約の 6 月、7 月の更改では平均 20%、契約によっては 50%ほど料率がアップしたのがあります。一般リスクはこれまで数年かけて毎年料率を引上げてきており、累計で 15%くらいの料率アップになっています。今年度上半期も平均で 6%程度アップしており、もともとの想定よりも引上げ幅が大きくなっています。来年度については、元受と再保険、リスクの内容、賠償責任保険・財物保険など種目によって上げ幅は異なってきますので、全体でどの程度アップするかは示しづらいのですが、ハード化は続くと思込んでいます。また、今年度の引受分において、料率アップによる利益への影響額は、約 50 億円程度と見えています。

SQ 1 : 再保険市場で来年度もハード化が継続すれば、MS Amlin でもっと大きなレートアップ効果があり得ますでしょうか。資料 22 ページの来期に向けた海外事業の利益増加要因の内訳で、コロナロスの剥落効果の他に、MS Amlin は+40 億円との記載がありますが、これにはハード化の影響を織り込んでいないということでしょうか。

SA1：来期のMS Amlinの増益は、ひとつはハード化、もうひとつは今年度撤退した種目の効果がラウンドとして効いてくるということも見込んでいます。また、ハード化だけではなくて、これまでに契約条件の改善をしてきた部分が効いてくるということ、来期の予想には織り込んでいます。

Q10：MS Amlinに関しては、特にボトム重視でトップラインはあまり追わないという考え方で理解していますが、次期中計以降のトップラインについて、どのように考えていますか。

A10：MS Amlinは収益力回復が順調に進んでいます。また、マーケットのハード化というのはまだ続くと見込んでいますので、MS Amlinが強みを持っている領域では、積極的にリスクを取っていく形で来年以降の計画に盛り込んでいます。

SQ1：引き続きマーケット以上のレートアップを実現していく上で、アンダーライターの採用等、何か追加の取組みを検討しているのでしょうか

SA1：アンダーライターの採用については、MS Amlinグループの中核であるロイズ法人において、チーフ・アンダーライティング・オフィサー（保険引受責任者）として、新たにアンドリュー・キャリエという著名かつマーケットで実績のある人を採用し、引受面の強化を進めています。CEOも、新たにヨハン・スラバートという、大手シンジケートのCEOを務めた経歴を持つ、マーケットでかなり名の通った人を採用し、成長戦略を含めてこの2人が牽引しています。レートアップは、マーケット水準の引上げを実現していますが、MS Amlinはこれまでに不採算種目を大胆に見直しており、それがトップライン全体の増収率においてはマイナスに作用しているということ、これを補足させていただきます。

Q11：次期中計の海外事業の利益ターゲットとして1,200億円程度を掲げられていますが、MS Amlin以外のアジア・米州・欧州の各地域は、今後何らかの加速が期待できるのでしょうか。また、RoRではMS Amlinが原因だと思いますが、海外では十分な成果が出ているとは言えないと思います。海外事業の拡大は続くということですが、例えば選択と集中に取り組む可能性があるのか、その場合はどのような基準で行うのかを教えてください。

A11：海外事業はMS Amlin以外にも、今後ますます成長が加速していくと考えています。特にアジアは、国・地域全体の経済が成長しています。例えばASEANでは、人口6億5,000万人、平均年齢29歳と非常に若く、インドも人口13億人強、平均年齢25歳という、非常に若い国です。これから間違いなく中産階級が育ち、保険市場が拡大していきます。しかもデジタル技術に非常に馴染みがありますが、その領域で当社は既に種をまいており、インドネシア最大のeコマースのサイトや、タイにある域内最大のオンライン旅行代理店のサイトにおける海外旅行傷害保険の販売など、いくつかの実績も出ています。これらの取組は横展開できますし、他にも国別・地域別にデジタルを使った仕掛けを行っており、これが今後大きくなっていくと期待しています。このようにリスクの低いビジネスを増やし、それが成長していくことで、RoRにもいい影響を与えると考えています。

選択と集中については、小規模拠点を含めて、どうすればより効率的に収益力を上げられ

るかという観点で常にスタディをしています。その延長でビジネスそのものをやめることもあるかも知れませんが、売却を前提としたスタディではないことを、ご理解いただければと思います。

SQ1：欧米大手の中では、専門に特化して事業領域や地域を絞る事例も出てきています。資本コストに満たないという判断だと思いますが、御社ではそういう発想は今後起こり得るのでしょうか。

SA1：企業価値を上げていくためには、ご指摘のような視点も持ちながら、どのような戦略が良いかを考えていく必要があると思っています。

Q12：現在取り組んでいる MS Amlin の収支改善にある程度目処がつけば、次は米国を含めた先進国で大型の M&A を考えるのでしょうか。また、タイミングとしては、現中計期間中も選択肢に入るのか、あるいはその次ぐらいになるのかを教えてください。

A12：海外の M&A は常に機会をうかがっています。世界最大のマーケットで成長もしている米国はターゲットの1つで、以前から継続して調査を行っています。もちろん大規模案件も含めて調査をしていますが、必ずしも大規模案件だけをターゲットにしているわけではありません。米国のマーケット自体、非常に多岐に富んでおり、ニッチ分野も含めて常に調査を行っています。また、当社の強みとしているアジアにおいても、DX を含めた案件など様々な候補が出てきています。地域の優先順位としては、米国およびアジアということになりますが、時期につきましては、適切なタイミングを見据えて検討していきます。

Q13：政策株式のリスク量にはいろいろな考え方があると思いますが、現在の基準ではなく、究極的にはどのような展望や目標を持っていますか。

A13：グループのリスク量に占める割合と、連結総資産に占める時価割合という目標を定めています。純資産対比で見えていくという考え方もありますが、保険会社の資産運用は保険負債を活用した資産運用ですので、どちらかという総資産対比で見えていくのが良いのではないかと考えています。ご質問いただいた、究極的に何に対してどうするかということについては、現時点では特段のものは持ち合わせていませんが、さまざまな視点から検討していきたいと考えています。

Q14：リスク量で見た場合、政策株式の感応度は随分小さくなってきていると思います。いわゆるトップリスク、ピークリスクは抑えられてきていると見るべきでしょうか。また、低金利の環境下において、配当収入は魅力的な収益源というのは間違いはないと思いますが、どのように考えていますか。

A14：政策株式のリスクウエイトの目標は、グループリスク量に対して 30%未満としています。現時点では 28.9%と目標を達成していますが、全体のリスク量に占める政策株式のリスク量は依然として大きいという認識を持っていますので、リスク量のコントロールという観点からは、政策株式の削減は引き続き課題であると考えています。削減のペースは、次期中計策定の過程において社内論議を行い、意思決定をしてお示ししたいと考えていま

す。

運用資産としての魅力はご指摘のとおりで、政策株式を売却してそれを他の資産に入れ替える時に、株式の配当ほどリターンを得にくいという環境にあります。リスク対比のリターンが一番大きくなるようなポートフォリオを目指していく中で、当社グループとしてどの程度のリスク量までリスクテイクできるかという視点で考えていきます。

Q 1 5 : 中間決算では増配を見送り自己株取得を優先しましたが、その背景となる考え方と、今期の増配に向けた条件を教えてください。

A 1 5 : 足元の株価がもっと上値であって良いという認識を持っており、自己株取得を優先しました。配当は、期末の決算状況や資本の状況および経済見通しを踏まえて、判断していきます。安定的かつ増配基調をベースに株主還元を行うという考え方で、株主の皆様のご期待にお応えしていきます。

以上