

2021年度 第1回 インフォメーションミーティング 2021年5月28日(金)

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

目次

	はじめに:2020年度を振	り返って	4			
T	2030年に目指す	-			(5) シナジー取組み	47
_	1. 事業環境	~	6		(6) MS Amlin 収益力回復取組	48
	1. チネスス 2. MS&ADグループの目	指す <u>必</u>	7		(7) アジア事業の拡大	49
	3. 2030年に目指す姿	117 9	8		(8) テレマティクス保険の取組み	50
	4. 成長Vision		9		(9) 海外生命保険事業の成長	51
	5. CSV×DXによる成長		10-11	4. 資産運用	(1) 資産運用戦略	53
	-	- AP 1d 15 Am			(2) 資産運用収益向上に向けた対応	54
Ι	「Vision 2021」 <i>0</i>				(3) MSA生命における金利リスク削減	55
	1. 目指す姿への達成状況	况	13		(4) 資産運用損益の状況(国内損害保険事業)	56
	2. 経営数値目標の達成		14-15		(5) 資産運用収益の状況(MS Amlin)	57
	3. 非財務指標のグルー	プ目標と実績	16		(6) 連結総資産の残高と資産別構成比(グループ全体)	58
	4. 新型コロナウイルスの	影響	17		(7) MS Amlin 運用資産の資産別・通貨別構成比(2020年12月末) (8) 運用資産の残高と資産別構成比(MS, AD)	59 60
	5.3つの重点戦略		18-20		(9) 運用資産の残高と資産が構成比(MG, AD) (9) 運用資産の残高と資産別構成比(MSA生命、MSP生命)	61
π	事業別の成長戦	如文		元 は今以上ナナ	= 7 LL 60 7.	
Щ				Ⅳ 価値創造を支充		
	1. 国内損害保険事業	(1) 国内損害保険事業の状況	23	1. ERM	(1) 自然災害リスクへの対応〈参考〉自然災害リスクの保有・再保険のイメージ	63 64
		(2) 火災保険の利益改善に向けた取組み	24		く (2) 資本効率の向上 ROR向上取組	65
		(3) 自動車保険の取組み	25		(3) 財務健全性の確保(リスクポートフォリオの状況)	66
		(4) カジュアルティ種目の拡大	26		(4) 政策株式売却状況	67
		(5) 事業費率改善の見通し	27	2. サステナビリティ取組		68
		(6) ビジネススタイル変革	28		(2) ESG投融資の取組強化 (3) CSV取組み	69 70-72
		(7) 種目別正味収入保険料の推移	29		(d) スチュワードシップ、コーポレートガバナンスコードの対応状況	73
		(8) 種目別保険引受利益の推移	30		(5) 2021年度コーポレートガバナンスコード改訂(6月予定)への対応	74
		(9)異常危険準備金残高の状況	31		(6) グローバルガバナンス	75 70
		(10) コンバインドレシオの推移	32		(7) 人財育成	76
		(11) 損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移	33	V 資本政策		
	2. 国内生命保険事業	(1) 国内生命保険事業の状況	35	1. ESRの状況		78
		(2) 成長戦略	36	2. 事業投資方針	(1) 投資検討上の観点	79
		(3) 三井住友海上あいおい生命の成長戦略	37		(2) 検討体制の強化	80
		(4) 三井住友海上あいおい生命(契約高・年換算保険料)	38	3. 事業ポートフォリオ 管理の強化	(1) 事業ポートフォリオの見直し (2) 取組みのステップとポートフォリオ管理の視点	81 82
		(5) 三井住友海上プライマリー生命の成長戦略	39 40		年度の株主還元、1株当たり総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移、	
		(6) 三井住友海上プライマリー生命(収入保険料・保有契約高・純利益) (7) エンベディッド・バリュー(EEV)の推移(2013年度末~2020年度末)	40	株主還元実績、株主		83-85
	3. 海外事業	(1) 海外事業の状況	43			
		(2) 正味収入保険料とグループ修正利益	44	【参考資料】		
		(3) 中長期成長に向けて	45 46			
		(4) 海外事業再編後の取組みと成果	46			

MS&ADインシュアランス グループの概要

持株会社

MS&AD MS&ADホールディングス





金融サービス事業

リスク関連サービス事業

この資料では、社名表示に次の略称を使用している箇所があります。

- ・MS&ADホールディングス、持株会社
- · MS&AD
- · 三井住友海上、MS
- ・あいおいニッセイ同和損保、AD
- ・三井ダイレクト損保、MD
- ・三井住友海上あいおい生命、MSA生命
- ・三井住友海上プライマリー生命、MSP生命
- ・インターリスク総研、インタ総研
- MS Amlin

- MS First Capital, MS FC
- Challenger
- ・あいおい損保、IOI
- ・ニッセイ同和損保、NDI

- (=MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス(株))
- (=MS&ADインシュアランス グループ)
- (=三井住友海上火災保険㈱)
- (=あいおいニッセイ同和損害保険(株))
- (=三井ダイレクト損害保険(株))
- (=三井住友海上あいおい生命保険(株))
- (=三井住友海上プライマリー生命保険(株))
- (=MS&ADインターリスク総研(株))
- (=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)

- (=MS First Capital Insurance Limited)
- (=Challenger Limited)
- (=あいおい損害保険(株))
- (=ニッセイ同和損害保険(株))

予想および見通しに関する注意事項

この資料に記載されている内容のうち、MS&ADホールディングスならびにグループ各社の将来に関する計画や戦略、 業績に関する予想や見通しは、現時点で把握できる情報から得られた当社グループの判断に基づいています。 実際の業績は、さまざまな要因によりこれらの業績見通しと異なる結果になり得ることをご承知おき下さいますようお願いいたします。実際の業績に影響を及ぼし得る要因としては、(1)事業を取り巻く経済動向、(2)保険業界における競争激化、(3)為替レートの変動、(4)税制など諸制度の変更、などがあります。

はじめに:2020年度を振り返って

2020年度の業績

・ビジネススタイル変革への取組み

- •2020年度は新型コロナ影響により、見通しも不透明な環境下でスタートしたが、当社グループでは、デジタル技術の活用により、社員の健康と業務継続を維持してきた。
- •2020年度は、消費増税の影響や自賠責保険の料率改定影響、債権法改定影響などが見込まれる厳しい年であったが、ビジネススタイル変革に取り組み、業務プロセスの見直しや、ペーパーレスなどを進め、グループ全体で約340億円のコスト削減を実現した。

•2020年度業績

- ・トップラインは、海外子会社が収支改善に向けた取組みのため減収となったものの、国内損保事業は自動車保険・火災保険が好調で、業界トップ水準の増収を実現した。
- ・ボトムラインは、海外事業を中心に新型コロナ影響による発生保険金658億円を計上したことや、国内損保事業で責任準備金等の積立負担などの特殊要因があったが、追加的なコスト削減に取り組んだことや、国内生保事業が過去最高益となったこと、自動車保険が好調だったことなどにより、グループ修正利益、当期純利益とも、業績予想を上回って着地することができた。

2021年度に向けて

- •2021年度は、中期経営計画「Vision 2021」の最終年度であり、目標であるグループ修正利益3,000億円の達成にむけ、グループー丸となって取り組む。
- ・事業環境変化と現中計で取り組んできた成果を踏まえ、CSV×DX×Globalを軸に、中長期的な成長を実現していく。



I. 2030年に目指す姿



1. 事業環境

経済状況と社会情勢

今後の事業環境

テクノロジーの進化

- ▶ 国内経済の鈍化とアジア等の新興国での成長の 持続
- ▶ 新型コロナを契機とするライフスタイル、ビジネススタイル変革の加速
- > 米中対立激化の影響
- ➤ ESGや気候変動への関心の高まり
- > 世界的な低金利の継続
- > 国内自動車保有台数·住宅着工件数の減少
- ▶ 健康増進・ヘルスケアビジネス拡大 等

- ▶ デジタルプラットフォーマーの台頭
- ▶ 5GによるIoT機器の普及
- ▶ サイバーリスク上昇
- > 自動車技術の進展(自動運転、空飛ぶ車)
- キャッシュレス決済等、デジタル技術の 日常生活への更なる浸透 (Society 5.0の実現) 等

- 社会的課題をデジタルなどの技術革新で解決することにより、持続的な利益成長を実現する。
- 国内での優位性を維持しつつ、アジアの成長、グローバル保険市場のプレゼンス向上により企業価値を向上させる。

2. MS&ADグループの目指す姿

MS&ADグループの目指す姿

「レジリエントでサステナブルな社会」を支える企業グループ

- <u>気候変動対応でイニシアチブを発揮</u>し、サステナブルな社会の実現に貢献している。
- 社会的課題の解決に関し、<u>特徴的で世界をリードする商品・サービス</u>を持ち、世界に 認知されている。
- 当社グループが提供する商品・サービスが人々の生活や事業活動の中に組み込まれ、リスクの発現が予想される際には、能動的にウォーニングやリスク回避のアドバイスを発し、リスク発現時のサービスや経済的な補償をシームレスに提供している。



3. 2030年に目指す姿

●「世界トップ水準の保険・金融グループ」にふさわしい成長率・資本効率を実現する。

(単位:億円)

5.000

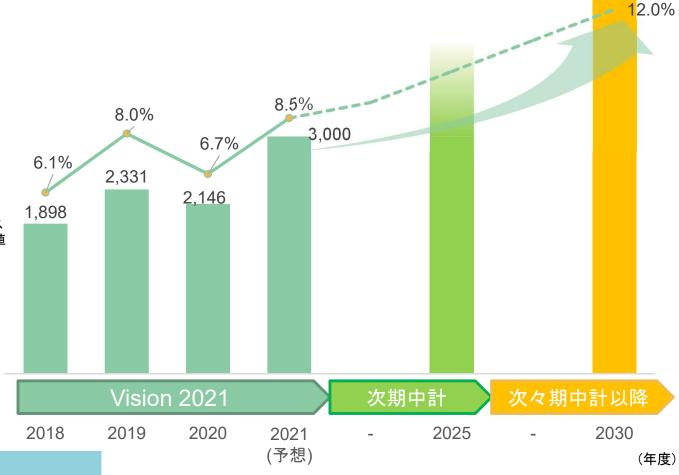
財務 利益水準 (IFRSベース) 5,000億円 12%

<参考情報> グローバルピアの水準※

	利益水準	ROE
A社	1兆円	12.6%
B社	8,300億円	14.5%
C社	6,300億円	13.0%
D社	6,000億円	12.3%
E社	4,800億円	9.5%
F社	4,400億円	3.8%

※利益は2019年度修正ベース ROEは2015~2019の平均値

CO2排	出量
2030年	2050年
(2019年度対比) ▲50%	ゼロ



■ グループ修正利益

D&I(2030年末まで)

女性役員※比率
(持株会社)女性管理職比率
(グループ目標)女性ライン長比率
(グループ目標)30%30%15%

※取締役+監査役+執行役員

S

──ゲループ修正ROE

4. 成長Vision

利益水準



④新規ビジネスの創造と収益化

③補償・保障前後の領域の収益化 (MS&AD Value戦略)

3+4の成果

100億円規模の利益 の達成を目指す

②海外の事業基盤拡大・新規事業投資

①既存の収益基盤強化・改善

Vision 2021

2021

次期中期経営計画

2025

2030

5. CSV × DX による成長 (1)補償・保障前後の領域の収益化 (MS&AD Value戦略)

リスクを 伝える・防ぐ

すばやく 補償(保障)する 小さくする 回復する

パターン1:特約型

お客さま 従来型 特約等 保険契約 (サービス) MS&AD

安全運転支援アラート

見守る クルマの保険 事故緊急自動通報 サービス

- 運転診断レポート
 - ➡個別の安全運転アドバイス等により、運転を客観的に評価
- 安全運転支援アラート
 - ➡前方衝突や急加減速、高速道路での逆走等を注意喚起

保険による 補償

- 衝撃検知時の 安否確認コール
- ●ドラレコ型AI事 故状況説明シス テムやAI映像分 析等、事故対応 への活用

MS&AD 三井住友海上



オリジナルの専用ドライブ レコーダーを貸与

MS&AD あいおいニッセイ同和損保

パターン2:サービス 利用契約型



例) サイバー攻撃を検知・防御

見守る サイバー保険※

保険による

補償

迅速な初動対応を サポート

防検 サイバー

例)

事故発生を抑制し、 早期回復を支援する セキュリティソフト

年間12,000円/1ライセンス

- 振る舞い検知でウィルスの 攻撃や不正アクセスを発見
- 未知の脅威に対しても検知 から防御まで対応
- PCログをリアルタイムに収 集し、情報漏洩の有無や影 響範囲を可視化

MS&AD

三井住友海上

事故時 専門事業者 紹介サービス (無償)

外部提携業者

MS&ADインターリスク総研株式会社

MS&AD INSURANCE GROUP

※2021年4月~トライアル販売中

CSV × DX による成長 (2) 新規ビジネスの創造と収益化

RisTech



新しい安全運転 喚起ソリュー ションを提供



人的被害を回 避・最小化する ソリューション を提供

社会インフラ メンテナンス

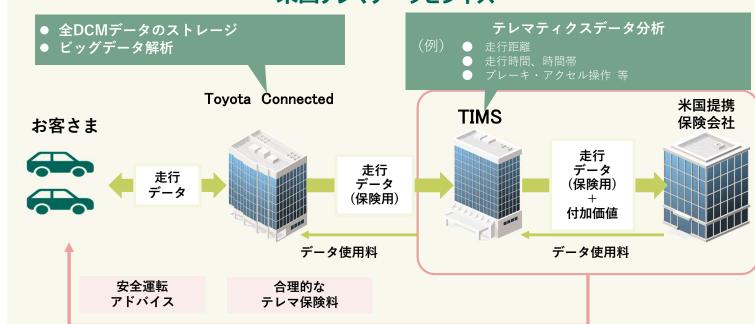
社会インフラの メンテナンス ソリューション を提供

気候変動リスク



サプライチェー ンも含めた企業 への影響分析と リスク低減策を 提供

米国テレマデータビジネス



最適なテレマティクス自動車保険サービス

MOTER Technologies (米国保険ソフトウェア開発会社)



【効果】・データ処理コストを大幅に圧縮

- ・個人情報漏洩リスクを軽減
- ・OTAにより、常時最適なリスク計算が可能

保険ソフトウェアの研究を通じ、 次世代特化商品の開発につなげる

XOTA (Over the Air):

データ送受信やソフトウェアのアップデートを無線通信で行う技術



II. 「Vision 2021」の進捗状況



1. 目指す姿への達成状況

- ●スケール、財務健全性、収益性は目標水準を維持。
- ●資本効率、ポートフォリオ分散、政策株式の占める割合は目標達成に向けて引き続き取り組む。

Vision 2021 (2018年度~2021年度) CSV*に基づく経営の展開

2030年に目指す社会像

レジリエントで サステナブルな社会

Next Challenge 2017

(2014年度~2017年度)

ニューフロンティア2013 (2010年度~2013年度) 価値創造ストーリー の構築

Mission, Vision, Valueの策定 国内損害保険事業の 収益力向上 資本効率の向上

国内損害保険事業の 収支改善 財務健全性の確保 中期的に目指す姿の達成 環境変化に対応できるレジリエントな態勢の構築

	2020年度の進捗状況	中期的に目指す姿(2021年度目標) 「世界トップ水準の保険・金融グループ」
スケール	9位 (FORTUNE GLOBAL 500 2020, P&C)	世界の損害保険会社グループ トップ10圏内
資本効率	6.7%	グループ修正ROE10%
財務健全性	235% (参考:UFR適用時 246%)	ESR180%~220%
ポートフォリオ分散	32%	国内損害保険事業以外で50% (利益ベース)
政策株式の 占める割合	リスク量 の 34.0% 連結総資産の 11.8%	政策株式が グループのリスク量の30%未満、 連結総資産の10%未満
収益性	自然災害除〈EIコンバインドレシオ 91.7%	国内損害保険事業のコンバインドレシ オ95%以下を安定的に維持

※CSV: Creating Shared Value

2. 経営数値目標の達成状況と見通し

- ●2021年度のグループ修正利益は、前期比+853億円の3,000億円。
- ●当期純利益は前期比+856億円の2,300億円を見込む。

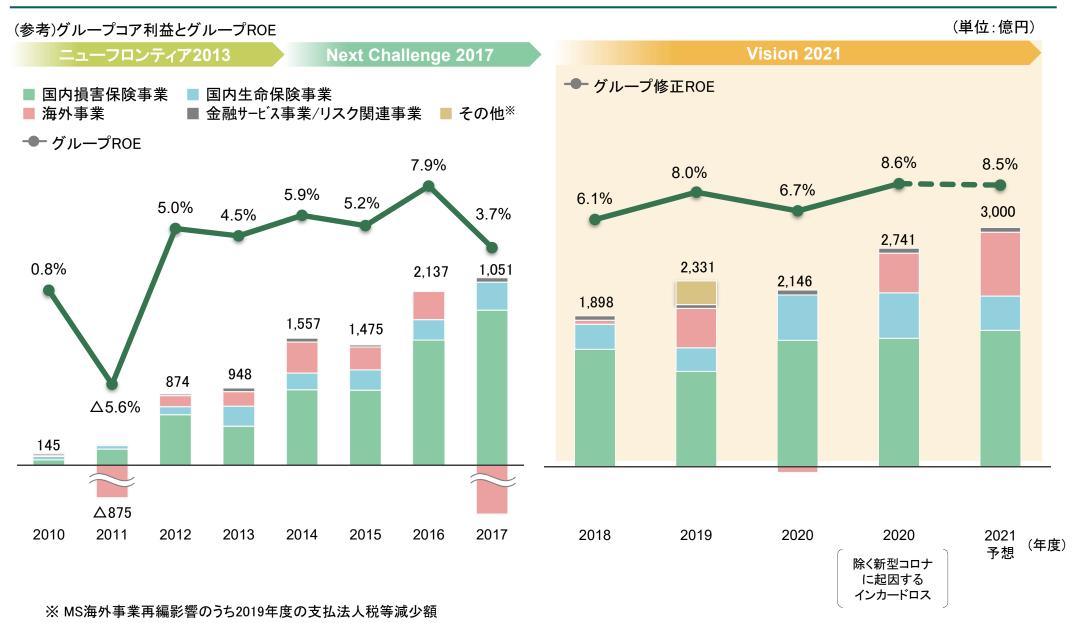
(単位:億円)

	2018年度	2019年度	2020年度		2021年度通期 ⁻		予想	
	実績	実績	実績	(予想比)	予想	(前期比)	(目標比)	
グループ修正利益	1,898	2,331	2,146	46	3,000	853	_	
国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益)	1,469 (651)	1,195 (984)	1,585 (1,199)	Δ 105 (Δ261)	1,710 (1,360)	124 (161)	△ 60 (△140)	
国内生命保険事業	316	297	569	259	430	△ 139	20	
海外事業	54	494	△ 71	Δ 111	800	871	50	
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	58	48	61	1	60	Δ 1	Δ 10	
グループ修正ROE	6.1%	8.0%	6.7%	△ 0.1pt	8.5%	1.8pt	△ 1.5pt	
当期純利益	1,927	1,430	1,443	43	2,300	856	_	
連結正味収入保険料	35,004	35,737	35,009	409	36,130	1,120	330	
生命保険料(グロス収入保険料)*	15,999	13,934	12,973	1,893	12,000	△ 973	2,000	
MSA生命EEV	8,194	8,902	9,583	363	10,100	516	480	
ESR(Economic Solvency Ratio)	199%	186%	235%	_	180%~ 220%	_	_	

[※] 生命保険料(グロス収入保険料)は国内生保子会社のみ

2. 経営数値目標の達成状況と見通し

グループ修正利益とグループ修正ROE



3. 非財務指標のグループ目標と実績

	テーマ	モニタリング指標	2019年度実績	2020年度実績	2020年度以降のグループ目標
社会との共通価値を創造	7つの重点課題	「社会との共通価値を創造」 する取り組みとなる商品開発・改定 等	7つの重点課題 ・新しいリスクに対処 ・事故のない快のなまり元気で長生き」を ・気候変動の緩和と適 ・自然資本の持続可能 ・「誰一人取り残さな	:ビリティ社会を作る :づくりに取り組む :支える !応に貢献する :性向上に取り組む	7つの重点課題に関し、4つの取組方法(商品・サービスの提供、投融資、研究・政策提言、社会貢献等)を定め、定性的に確認
社会の信頼に応える品質	品質向上	ご契約時のアンケートにおけるお客 さま満足度	97.7%	97.3%	前年度同水準以上
		保険金お支払い時のアンケートにお けるお客さま満足度	96.6%	96.7%	前年度同水準以上
	環境負荷 低減	CO ₂ 排出量削減率 数値は基準年度(2009年度)からの 削減率	▲20.7%		基準年度(2019年度)のCO ₂ 排出量に対し、 2030年に50%、2050年に100%削減
		総エネルギー使用量 ✓ ()は基準年度からの削減率	943,090GJ (▲33.4%)	統合レポート2021にて 開示予定	
		紙使用量	11,080t		対前年度比改善
社員がいきいきと活躍できる 経営基盤	ダイバーシ ティ & インクルー ジョン	女性管理職比率 (国内) ✓ () は海外を含むグループ連結 ベース	14.8% (20.0%)	16.1%	国内30.0% (2030年度)
3 minut 4 minut 5 minut © 1 minut 1 minut		社員満足度「いきいきと働く」	4.5ポイント	4.5ポイント	前年度同水準以上
		グローバル従業員数・比率✓	9,236人(22.2%)	9,230人(22.2%)	サステナビリティKPI以外の主なモニタリン
		障がい者雇用率 ✓ ※	2.42%	2.48%	グ指標
	健康経営	社員満足度「誇り、働きがい」	4.4ポイント	4.4ポイント	前年度同水準以上
		年次有給休暇取得日数	15.7日	統合レポート2021にて	前年度同水準以上
		男性育児休業取得率	64.6%	開示予定	前年度同水準以上
		社会貢献活動実施社員数	27,673名	26,519名	前年度同水準以上

^{● ✓ 2019}年度数値は、当社統合レポート上で、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けている。 ※4月1日時点

4. 新型コロナウイルスの影響

新型コロナウイルスの影響額(2020年度)

- ・新型コロナに起因するインカードロスの影響は658億円と業績予想より178億円増加した。
- ・通期予想時に示した資産運用のマイナス影響▲280億円は金融市場の回復等により、ほぼ生じない結果となった。

(単位:億円)

	実績				
		MS	AD	海外保障	倹子会社
					MS Amlin
新型コロナに起因する インカードロスの影響	658	52	167	438	428

・MS: 海外旅行保険、興行中止保険、利益保険(海外受再が中心)等

AD: 本社再保険事業等MS Amlin: 右表のとおり

MS Amlinの内訳

(単位:億円)

区分	インカードロス
元受利益保険 (英国他)	150
その他(再保険、保証 信用保険、不確実性に 備えた追加積立等)	277
合計	428

新型コロナウイルスの影響額(2021年度予想)

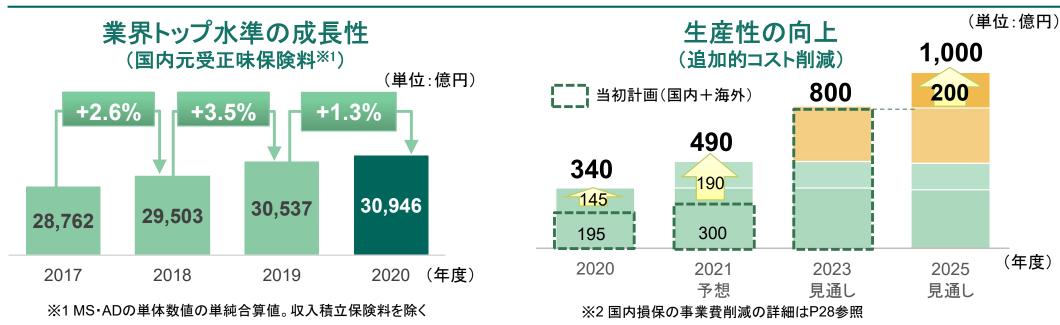
2021年度への 影響は限定的

- ・ MS Amlinは、2020年度の大口ロスの一因となった英国の元受利益保険の 引受を2020年1月に撤退済。
- コロナロスの影響を直接受ける可能性のある種目については、 更改の都度、感染症リスクの免責化を進めている。

5. 3つの重点戦略 グループ総合力の発揮

- 国内元受正味保険料は、3年連続で業界トップ水準の成長率を実現。
- 同時に大幅な生産性向上を実現。組織要員の見直しやオフィスの削減等により、2025年度末までに1,000億円のコスト削減を見込む。

グループ総合力発揮の効果



共同化・共通化取組み例

商品•営業

- ✓ 共通システムをベースとした商品の共同開発
- ✓ 共同提案・共同キャンペーンによる販売手法の共有

資産運用

- ✓ 運用部門同居によるノウハウ共有(MS・MSA生命)
- ✓ ESG投資などの共同投資・共同研究

損害サポート

- ✓ MS·AD間で相互に業務委託
- ✓ 保険金請求Webシステムの一部共同化

事務・システム

- / オンライン刷新による業務プロセスの改革
- ✓ 商品・事務共通化によるシステム開発・運営コスト削減

5. 3つの重点戦略 デジタライゼーション推進

● デジタライゼーションが着実に進展、「CSV×DX」戦略をグローバルに展開。

CSV×DXによる展開

商品・サービスの変革

販売チャネル・ 販売手法の変革

新たなビジネスの創造

グローバルに展開 ~国内、アジア、そして世界へ~

展開事例

補償・保障前後のリスクソリューション提供

コア商品と位置付け、商品ラインアップを拡充

事故・災害を未然に防ぐ

補償(保障)する

影響を 回復を 減らし 支援する

安全運転支援アラート

見守るクルマの保険

事故緊急通報サービス

専用アプリによる疾病予防

健康経営支援保険

改善活動をサポート

サイバー攻撃を検知・防御

見守るサイバー保険 ※ 2021年4月よりトライアル販売を開始

迅速な初動対応をサポート

保険手続きプロセスのデジタル化

MS1 Brain リモート











募集・提案 契約締結 契約管理・事故対応 end to endでデジタル化を実現 ECサイトとのシステム連携

ショッピングサイト・予約サイト等で展開



保険申込システム(埋め込み) おすすめ 説明 入力



データビジネスの展開

RisTech

- ・デジタルタコグラフを活用した安全運転診断 サービスや、自治体向けツール「防災ダッシュ ボード※」の開発 等
- ※ リアルタイムの水位データやエリアのリスクの可視化などを行う

米国テレマティクス・データビジネス

- ・車載デバイスから収集・分析したデータを保険 会社向けに販売
- ・保険ソフト会社 MOTER社設立

グローバリゼーション

アジア

・MS1 Brainを横展開。フィリピンで保険販売開始 その他各国での導入追加検討

テレマティクス自動車保険

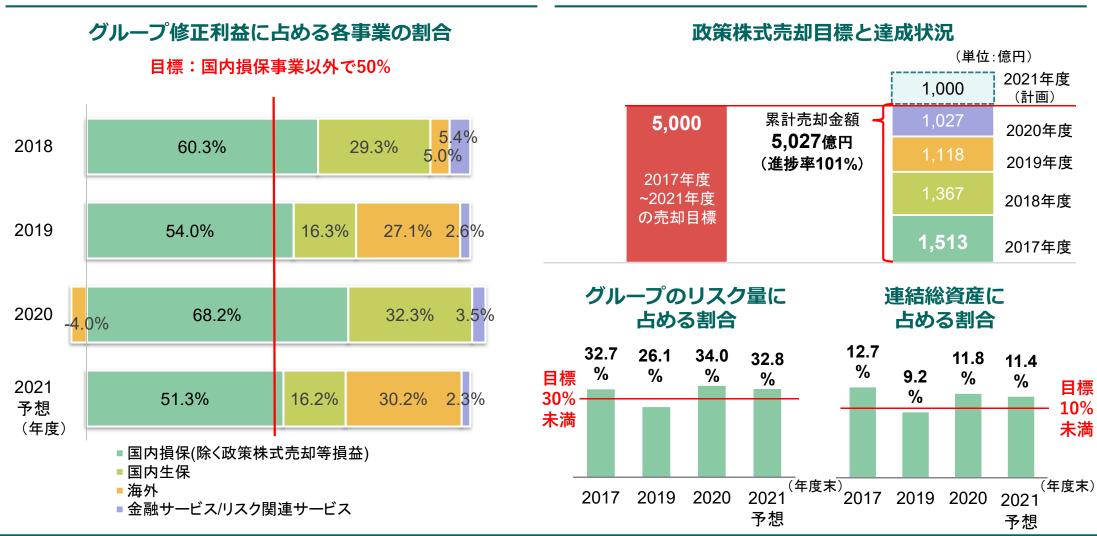
・欧州主要国(英・独・仏・伊・西)、タイなどで テレマティクス自動車保険を販売

5. 3つの重点戦略 ポートフォリオ変革

- 事業ポートフォリオの分散について、2021年度には国内損保事業とそれ以外でほぼ半々の水準となる見通し。
- ●政策株式の削減は、2017年度から2021年度までの5年間で5,000億円売却する目標を、2020年度に達成した。 グループのリスク量に占める割合および連結総資産に占める割合は、株価の上昇により目標水準に達せず。 2021年度も1,000億円規模の売却を継続し、目標水準の安定的な達成を目指す。

ポートフォリオの分散

リスクポートフォリオの分散





Ⅲ. 事業別の成長戦略

- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

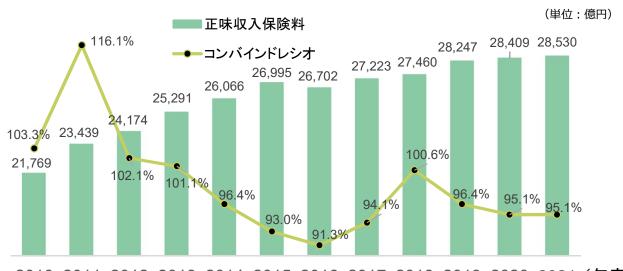


Ⅲ. 事業別の成長戦略

- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

1. 国内損害保険事業 (1) 国内損害保険事業の状況

正味収入保険料 ※1 コンバインドレシオ※2



2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 (年度) 予想

グループ修正利益※3



2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 (年度) 予想 —

業界トップ水準の増収率を継続

- トップラインは好調を維持
- 「CSV×DX」戦略により成長を加速

高い収益性を維持

- 大口口ス増加とライフスタイルの変化に伴う小口口ス増加による火災収支の悪化をその他種目でカバー
- 適切引受により良好なコンバインドレシオを維持
- グループ修正利益は着実に成長

※1 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値 (2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の 単純合算値)

※2 EIベース除く家計地震・自賠責

※3 2010~2017はグループコア利益

ROR

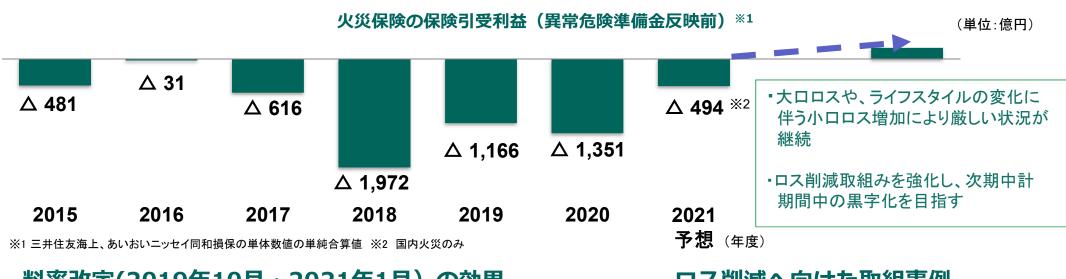
(2018~2020年度平均)

11.9%

1. 国内損害保険事業 (2) 火災保険の利益改善に向けた取組み

●火災保険の利益改善へ向けた取組みを着実にすすめ、次期中計期間中の黒字化を実現する。

火災保険利益改善の見通し



料率改定(2019年10月・2021年1月)の効果

ロス削減へ向けた取組事例

保険引受利益(異常危険反映前)の増加額の見通し※3

(単位:億円)

年度	2021	2022	2023	2025	最終
累計効果	170	200	220	250	360

※3 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値(累計ベース、10億円未満切捨て)

企業分野

- ・高リスク契約の引受条件・料率改善
- ・防災・減災の提案を強化:インタ総研と連携、RisTechの活用等

個人分野

- 築年数による料率細分化
- ・マンション管理組合向け商品の事故頻度別料率較差を拡大
- ・損害率が安定している家財を対象とした契約(セットプラン)の拡大や 次期参考純率改定へ向けた商品・料率改定の検討 等

1. 国内損害保険事業 (3) 自動車保険の取組み

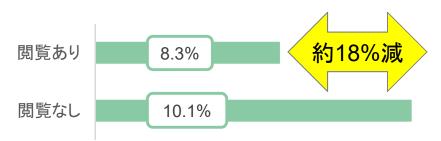
- ●テレマティクス自動車保険・サービスによって、安全運転を促進。
- ●「CSV×DX」をコンセプトとした商品・サービス提供の展開により、お客さま満足度が向上。

リスクを伝える・防ぐ・安全運転を促す

テレマ保険のお客さま満足度と継続率、販売状況

運転診断レポート

→個別の安全運転アドバイス等により、運転を客観的に評価 運転診断レポートを閲覧しているお客さまの事故発生頻度は低い



※対象:タフつながるクルマの保険 2020年10月末

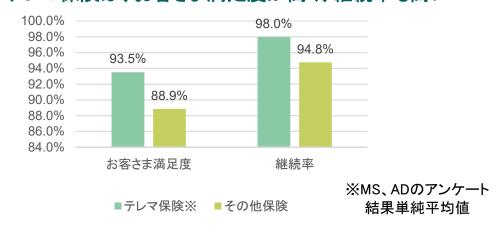
● 「脳トレ運転技能向上ゲーム」により安全運転スコア向上



脳トレゲームで有名な東北大学 加齢医学研究所・川島教授監修 の運転技能向上トレーニングを ご契約者にスマホアプリで提供 <利用回数別の平均スコア>

アクセス	安全運転スコア			
回数	タフつな	見守る プラス		
0回	84.9	88.6		
1~5回	87.9	91.9		
6回~	88.8	92.4		

● テレマ保険は、お客さま満足度が高く、継続率も高い



● 販売状況







(販売件数)

約 **8 6 7 万**件 <u>は約5.3万件</u>

※2021年3月末

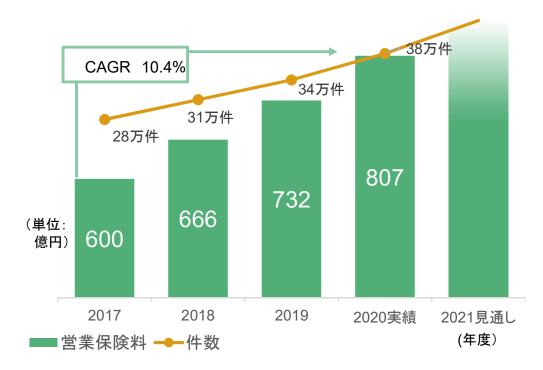
1. 国内損害保険事業 (4) カジュアルティ種目の拡大

●国内損保事業の収益力拡大の柱として、「CSV×DX」戦略を牽引する取組みを推進。

中小企業向けパッケージ商品の販売状況

成長余力ある中小企業マーケットは順調に拡大

中小企業向パッケージ商品※1の販売状況









※1 MSの「ビジネスプロテクター」、「ビジネスJネクスト」、ADの「タフビズ賠償総合保険」 「タフビズ建設業総合保険」「タフビズ業務災害補償保険」の営業保険料ベース

ニューリスク・ニューマーケットへの対応

ライフスタイルの変化や社会のニーズに対応した商品を展開

展開事例

テレワーク総合補償プラン(2020年5月発売)

ビジネススタイルの変化により推奨される、テレワークを取りまくリスクを 総合的に補償

業務用パソコンの破損

パソコンのマルウエア感染

長時間労働・ハラスメント

2020年度販売件数: 1451件※2

GIGAスクール構想販売事業者向け補償プラン (2020年10月発売)

政府が進めるGIGAスクール構想※3の実現へ向け、各自治体にノートパソコンやタブレット端末の販売等を行う企業が、製品の故障・破損時に修理・交換する保証制度の運営をサポート





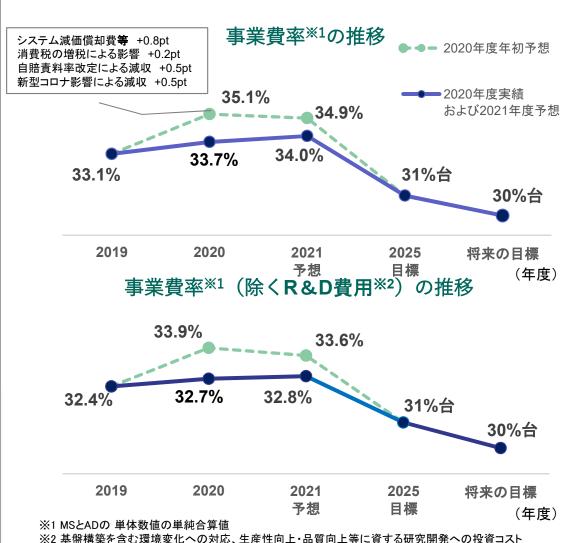
- ※2 MS, ADの単純合算数値
- ※3 1人1台の端末と高速大容量の通信ネットワークを一体的に整備することで、子供たちを 取り残すことなく、資質・能力を育成する教育ICT環境の実現を目指し、政府が進める構想

1. 国内損害保険事業 (5) 事業費率改善の見通し

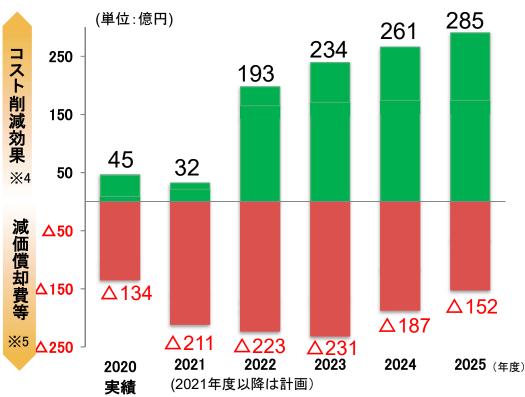
■ 国内損保事業の事業費率は、システム減価償却・消費税の増税・自賠責保険減収・新型コロナ影響による減収等があり、 2020年度の当初計画は35.1%(前期比+2.0pt)であったが、事業費削減取組により33.7%(計画対比▲1.4%)となった。

国内損保事業の事業費率の推移

大規模R&D投資の状況



大規模プロジェクト※3のコスト削減効果と減価償却費



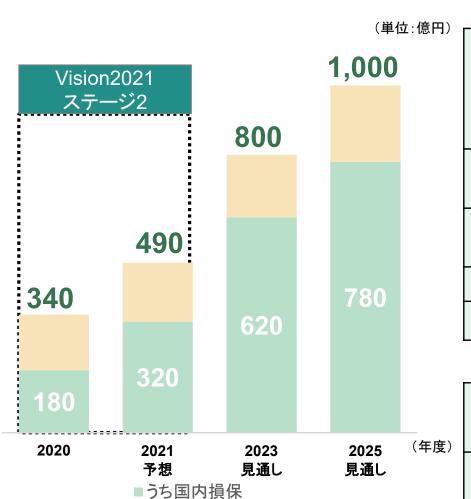
- ※3「オンライン刷新」「共同損害サービスシステム(BRIDGE)」「商品・事務共通化」の合計
- ※4 業務効率化により見込まれる業務量の削減等を事業費に換算したもの
- ※5 減価償却費+システム開発費・運営費(費用処理額)、サーバ老朽化対応費用を含む

1. 国内損害保険事業 (6) ビジネススタイル変革

- ビジネススタイル変革によるコスト削減が順調に進捗し、2020年度は340億円の削減を実現。
- 計画をさらに上乗せし、2025年度末累計1,000億円のコスト削減を目指す。

コスト削減効果の見通し

主なコスト削減策



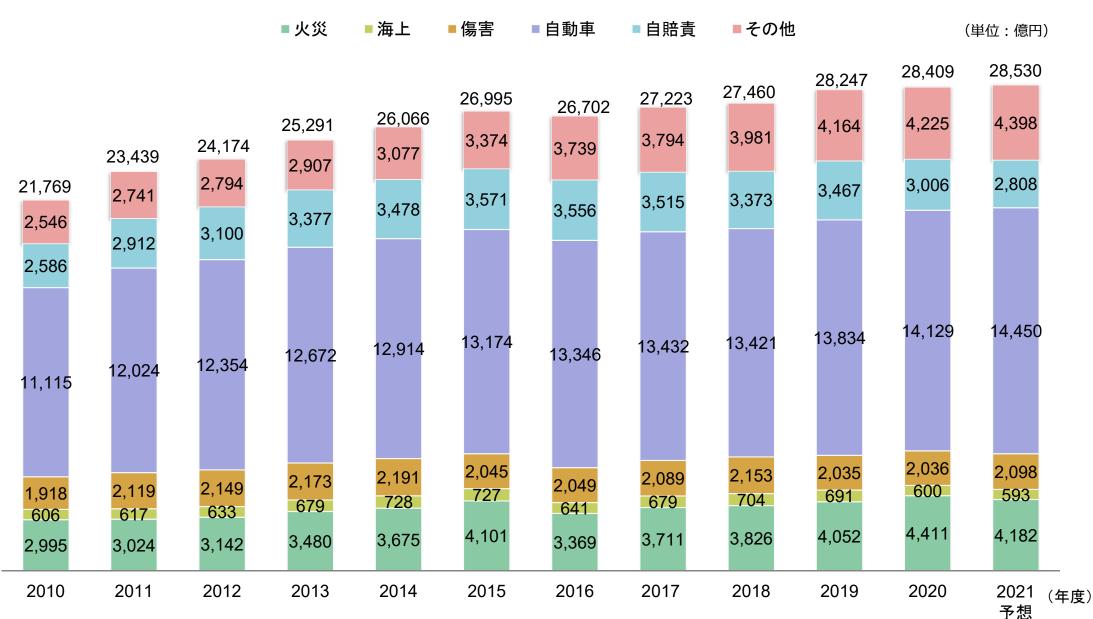
国内

業務効率化 (販売・損害サービス事務)	大規模R&D投資の効果・オンライン刷新・商品・事務の共通化・BRIDGE(共同損害サービスシステム)
ペーパーレス	デジタル活用による事務効率化等
オフィススペース	● オフィススペースの削減
の見直し	● 移動の減少による交通費・出張費の
リモートワーク	│ 削減 │● ゼロベースでの既存業務の見直し
施策の見直し 等	● ゼロベースでの既任未務の見直し 等

海外

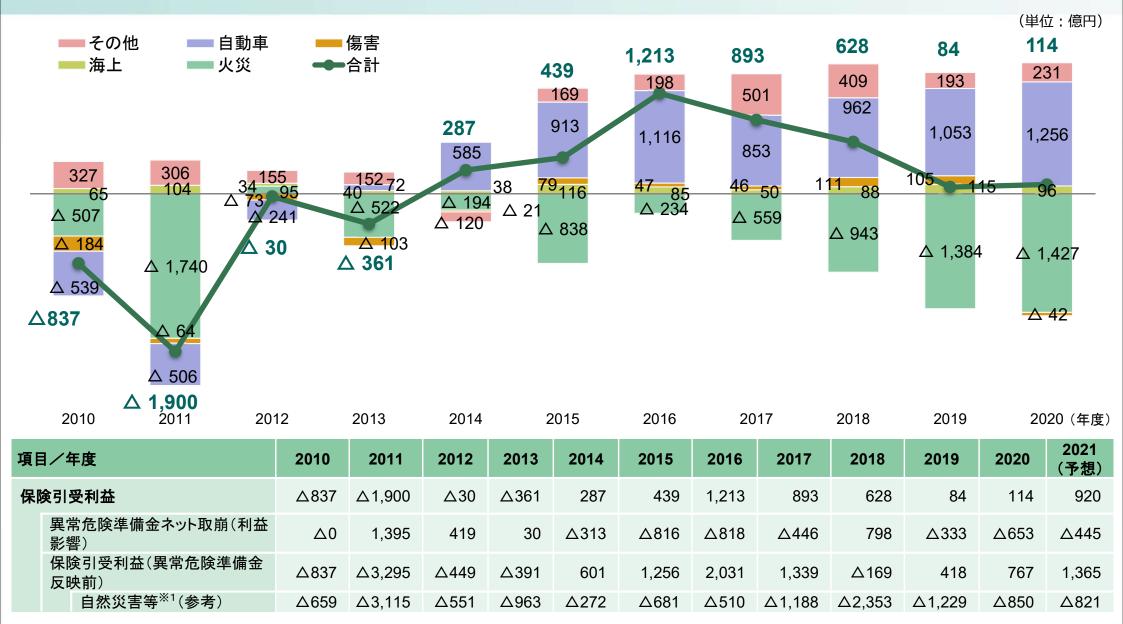
組織効率化	•	海外地域持株会社の廃止 要員の最適配置 等
オペレーション効率化	•	本社・海外拠点間の業務分担見直し デジタル技術活用による業務効率化 等

1. 国内損害保険事業 (7)種目別正味収入保険料の推移



[※]三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値 (2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

1. 国内損害保険事業 (8) 種目別保険引受利益の推移



[※] 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値。(2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

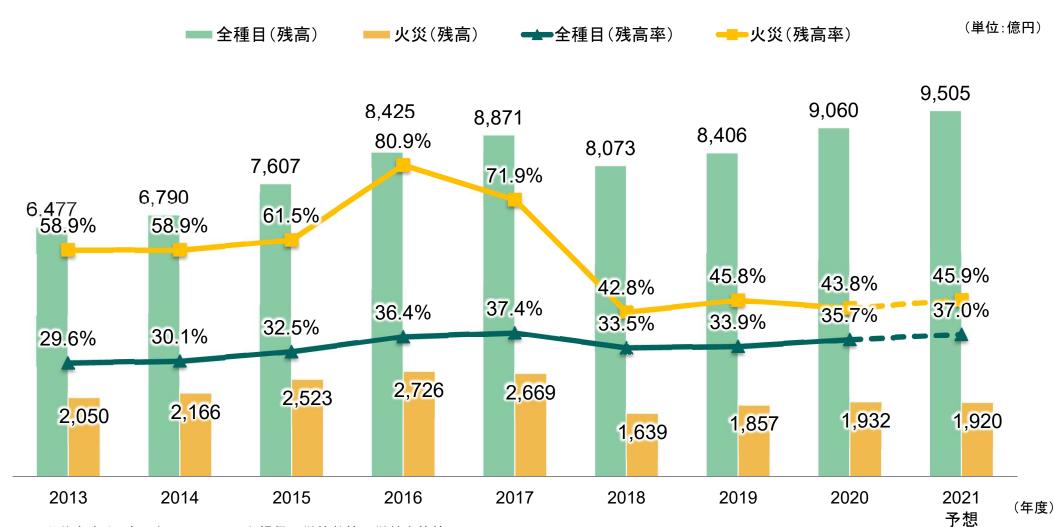
^{※1 2017}年度より2社の当年度発生国内自然災害および海外自然災害のインカードロスの金額を表示

²⁰¹⁹年度より2社の当年度発生国内自然災害および海外自然災害のインカードロスの合計から2018年度自然災害に係るキャットボンド回収額を控除した金額を表示

1. 国内損害保険事業 (9) 異常危険準備金残高の状況

●2021年度の火災保険の繰入率は、MS 6%、AD 15%。

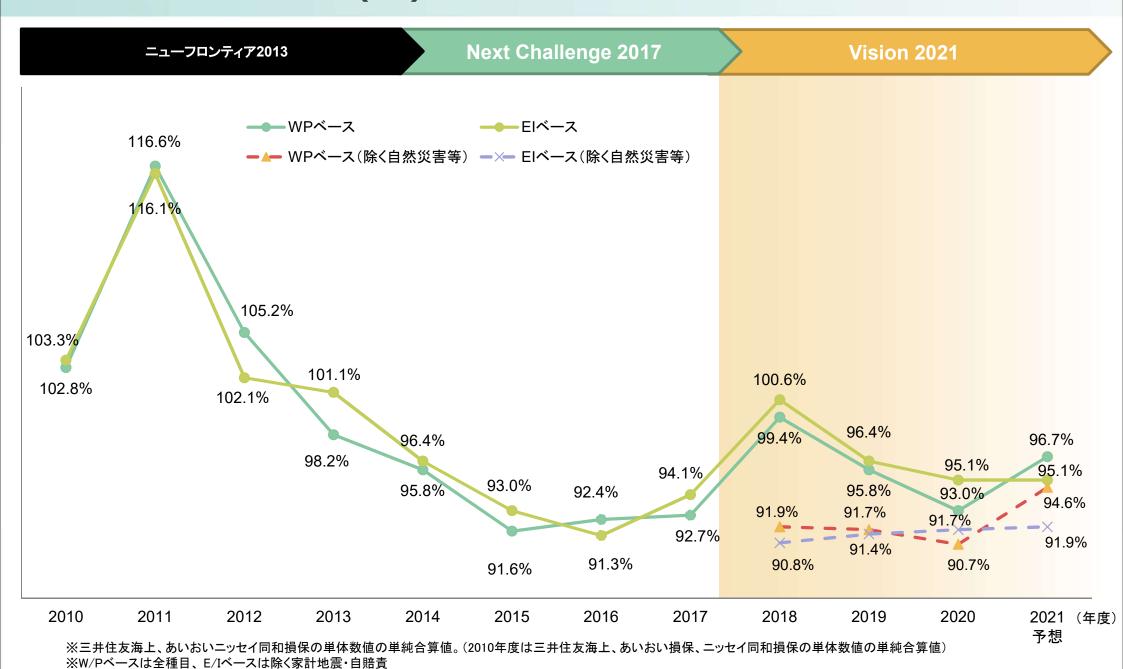
異常危険準備金残高の推移



[※] 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値

[※] 残高率=異常危険準備金残高÷正味収入保険料(除〈家計地震·自賠責)

1. 国内損害保険事業 (10) コンバインドレシオの推移



1. 国内損害保険事業 (11) 損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移

(年度) 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 阪神•淡路大震災 付随的な保険金支払い漏れ問題 法律 制度 日米保険協議決着 法律・制度 第三分野商品の保険金支払い漏れ問題 子会社方式による生保損保相互参入 規制緩和損害保険料率算出団体に関する法律の改正・施行 117.2% 第一次業界再編(三井住友海上、あいおい損保、 ニッセイ同和損保、日本興亜損保、東京海上日動、 103.1% 揖保ジャパン) 103.4% 102.1% 101.7% 101.6% 96.8% 97.9% 97.1% 96.2% 92.7% 94.2% 96.0% 96.4%_{94.5%} 96.2% 95.5% 94.1% 96.5% 東日本大震災 92.3% 91.8% 92.7% 92.0% 89.2%88.5% タイ大洪水 86.8% コンバインド・レシオ 83.4% 第三分野参入規制の撤廃、ガン保険、医療保険発売 銀行等による保険販売の開始 68.1% 70.4% 69.1% 損害率※ 67.5% 66.6% 64.1% 62.3% 59.9% 63.4% 61.5% 60.6% 62.0% 62.8% 63.9% 63.6% 57.4% 59.3% 59.5% 59.2% 55.3% リーマン・ショック 54.8% 54.7% 52.8% 52.8% 53.5% ギリシャ危機 第二次業界再編 (MS&AD, NKSJ) 39.5% 39.0% 39.2% 39.4% 38.6% 37.6% 37.0% 34.5% 33.2% 32.6% 32.1% 32.2% ^{33.2%} ^{35.1% 35.0%} 34.6% 33.8% 33.0% 32.3% 32.2% 32.1% 32.1% 32.6% 32.5% 32.6% 32.0% 自動車保険参考純率改定 損害保険料率算出機構設立 法律 制度 (2009年6月) 自動車保険 事業費率※ 法律・制度 責任準備金制度の改正 自動車保険 法律•制度 ノンフリート

※出所:損害率および事業費率は日本損害保険協会データ (注)2020年度数値は、2020年9月末

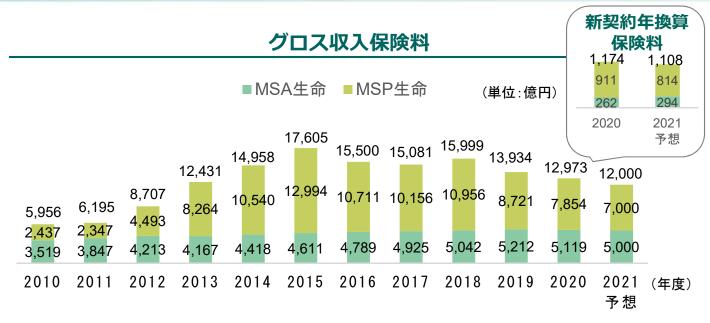
参考純率改定 (2017年5月)



Ⅲ. 事業別の成長戦略

- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

2. 国内生命保険事業 (1) 国内生命保険事業の状況



グループ修正利益※1,※2



UIU 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021(年度) ... 予想

- ※1 2010~2017はグループコア利益
- ※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

1兆円を超える水準を維持

- トップラインは、世界的な金利低下の 影響等による減少はあるものの、安定 的に1兆円規模を維持
- 2021年度は、新型コロナウイルスの 収束が不透明かつ低金利環境の継続 を想定し、前期同水準の1.2兆円を 見込む

保険料前年比の推移(2020年度)



400億円の利益規模に成長

- ボトムラインは、400億円規模の利益が着実に上がる構造に
- 2021年度は、430億円を見込む

ROR (2018~2020年度平均)

7.1%

2. 国内生命保険事業 (2)成長戦略

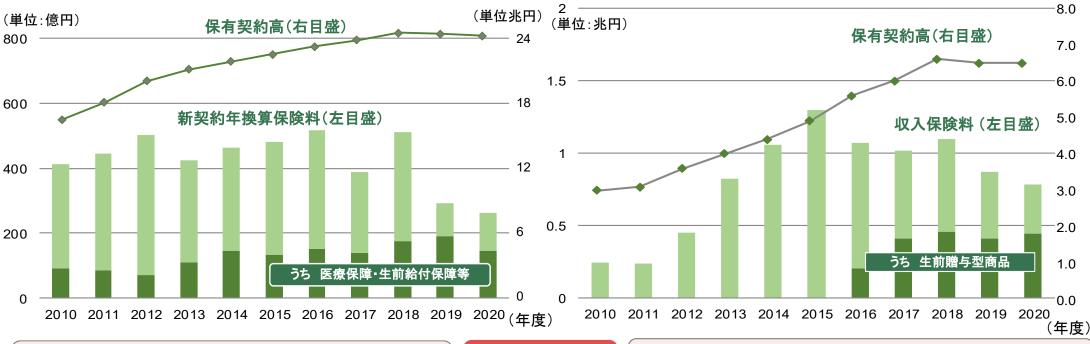
●「人生100年時代」の到来、世界的低金利、契約者への説明義務の要請といった環境を踏まえ、ニーズを捉えた商品開発、 専門性の高い募集人の教育、ERMに基づく資産運用により、持続的に成長。

三井住友海上あいおい生命

顧客のライフスタイルに合わせたきめ細やかな提案により、足元で は医療保障・生存保障等に係る保険料ウェイトが増加。

三井住友海上プライマリー生命

生存給付金を生前贈与に活用できる終身保険(生前贈与型商品)が 引き続き好調。 (単位: 兆円)



介護・医療の負担増等の社会的課題解決に向けた 商品開発

生損クロスセルチャネルにおける販売力向上を推進

- 資産デュレーションの長期化による金利リスクの削減
- ・収益期待資産ポートフォリオ見直しによる運用収益向上

ニーズを捉え た商品開発

専門性の高い 募集人の教育

ERMに基づく 資産運用

生前贈与・相続や資産形成等の多様化するニーズに応える コンサルティング型商品を中心とした商品ポートフォリオ拡充

対面とリモートをバランスよく組み合わせ、金融機関の販売 現場でのコンサルティング営業力の向上を後押し

- ・リスクを分散しながら運用効率を高めるALM運用を推進
- ・内部モデル高度化等を通じたリスク管理・モニタリング強化

2. 国内生命保険事業 (3) 三井住友海上あいおい生命の成長戦略

- ●介護・医療の負担増等の社会的課題解決に向けて、先進医療等の医療技術の進展や介護・認知症対応等を踏まえた 商品・サービスを提供。
- ●国内最大規模の損保グループの営業基盤を活用したクロスセルを推進。

お客さまニーズに応える商品・サービス

- 働けなくなるリスク 「&LIFE 新総合収入保障ワイド」 「&LIFE くらしの応援ほけん」
- 病気・ケガのリスク 「&LIFE 新医療保険Aプレミア」 「&LIFE ガン保険スマート」
- 介護への備え 「&LIFE 新総合収入保障ワイド」 「&LIFE くらしの応援ほけん」 「&LIFE 新医療保険Aプレミア」

介護・認知症専門相談窓口「介護すこやかデスク」







掛けなくなったces. 万一のce

毎月の安心をお願りします

多様なチャネルを通じた販売力

クロスセルチャネル (損保プロ、企業、ディーラーなど) を営業基盤 としつつ、多様なチャネル (金融機関、全国展開型の生保代理店など) をビジネスパートナーとした販売体制を構築・展開

生保併売率※



※ クロスセルチャネル(プロ・企業・モーター・ディーラー)でのMSA生命保有契約者数 ÷MS・ADの自動車・火災保険の契約者数 (2020年度から上記MSA生命保有契約者数に第三分野長期契約の移行分を含む)

多様化するニーズに対応した非対面募集スキーム

● コンビニでの販売 20年6月

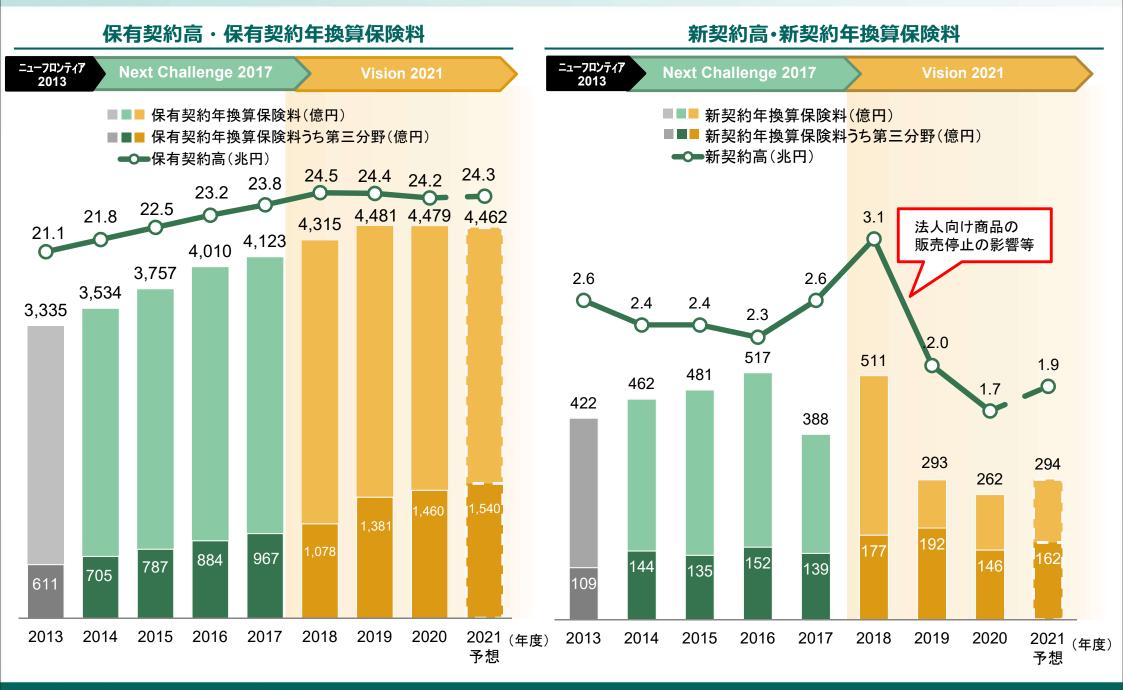
■ Web面談募集・通販キット募集 20年7月

■ Web面談募集(かんたんモード) 21年3月

● ネット完結募集(医療保険) 21年度下期



2. 国内生命保険事業 (4) 三井住友海上あいおい生命(契約高・年換算保険料)



2. 国内生命保険事業 (5) 三井住友海上プライマリー生命の成長戦略

- ●環境変化に迅速かつ柔軟に対応し、多様なお客さまニーズに応える独自性の高い商品を開発・提供。
- ●対面とリモートを組み合わせた募集人向けの販売・教育支援、アフターフォローの強化等を通じ、金融機関代理店の販売力 および募集管理態勢・募集品質を向上。

多様なお客さまニーズに応える 商品ラインナップ

- 資産継承ニーズ ご家族にスムーズに資産をつなぐことができる生前贈 与商品に、生存給付金を希望日に受け取れる「アニ バーサリー機能」を追加した「やさしさ、つなぐ2」
- ●資産活用ニーズ長寿リスクに備えるトンチン年金「あしたの、よろこび2」
- 資産形成ニーズ 外貨でふやす終身保険「しあわせ、ずっと2」 幅広い年齢層の資産形成に活用できる平準払トンチン 年金「あしたも充実」
- 死亡保障ニーズ 契約の1年後から死亡保険金が増加し、介護に備える こともできる「おおきな、まごころ」









きめ細かな代理店・募集人サポートを通じた 販売力および募集管理態勢・募集品質の向上

- ●対面での営業や集合形式での教育・研修に、リモート の活動を組み合わせた「ハイブリッド型営業」の展開
- ●リモート営業を支えるデジタル・コンテンツの拡充
 - ー最新機器を導入した映像配信スタジオの新設
 - 募集人がリモートで自習できる動画コンテンツ配信
- ●代理店と連携した契約者アフターフォローの強化
 - 一代理店のアフターフォロー体制整備・強化の支援
 - ー代理店への契約者情報のデータ連携の拡充
- ◆映像配信スタジオ: 「PRIMARY CREATIVE STUDIO」

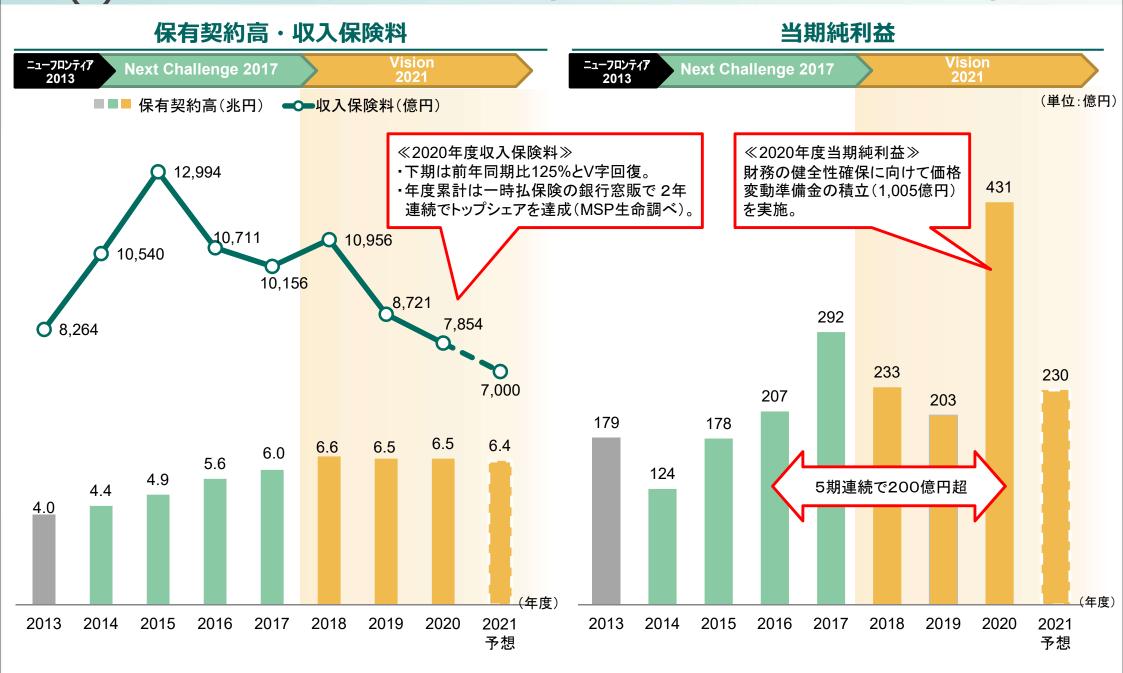
◆リモートによる代理店への研修





2. 国内生命保険事業

(6) 三井住友海上プライマリー生命(収入保険料・保有契約高・純利益)



2. 国内生命保険事業

(7) エンベディッド・バリュー(EEV)の推移(2013年度末~2020年度末)



■2020年度の変動要因(億円)

要 因	増減額
期始EEVの調整	△49
当年度新契約価値	447
期待収益 (リスクフリーレート分)	59
期待収益(超過収益分)	44
前提条件(非経済前提)と 実績の差異	Δ4
前提条件(非経済前提)の 変更	△391
前提条件(経済前提)と 実績の差異	530
その他事業関係の変動	44
合計	681

■ EEVの感応度 (2020年度末, 億円)

1.2	,	
前提条件		変動幅
リスクフリーレート	50bp上昇	38
リスクフリーレート	50bp低下	△288
株式·不動産価値	10%下落	△31
経費率(維持費)	10%減少	299
解約•失効率	10%減少	△163
保険事故発生率(死亡保険)	5%低下	551
保険事故発生率(年金保険)	5%低下	Δ1
株式・不動産の インプライト・・ホーラティリティ	25%上昇	0
金利スワップ [°] ションの インプ [°] ライト・・ホ [*] ラティリティ	25%上昇	△207
必要資本を法定最低水準に	こ変更	48
超長期金利の補外方法として終局金 利(UFR)を適用		1,070

三井住友海上プライマリー生命



※1 2018年度末のEEVより、保険契約に係る有価証券などの含み損益を純資産価値ではなく、保有契約価値に含めて表示

■ 2020年度の変動要因 (億円)

要因	増減額
	垣测蚀
前年度末EEVの調整	△62
当年度新契約価値※2	△108
期待収益(参照金利分)	21
期待収益(超過収益分)	23
前提条件(非経済前提)と 実績の差異	9
前提条件(非経済前提)の変更	△57
前提条件(経済前提)と 実績の差異	2,263
合計	2,089

※2 EEV計算上、新契約価値にはリスクフリーレートを上回る超過金利の一部のみ反映する。新契約価値に反映されない金利を考慮した実質的な新契約価値はプラスであることを確認している

■EEVの感応度 (2020年度末, 億円)

こともの心が心及	(2020千皮)	N; 1/201 1/
前提条件	‡	変動幅
参照金利	50bp上昇	△141
参照金利	50bp低下	151
株式•不動産価値	10%下落	△37
経費率(維持費)	10%減少	77
解約•失効率	10%減少	Δ22
保険事故発生率 (死亡保険)	5%低下	10
保険事故発生率 (年金保険)	5%低下	Δ9
株式・不動産の インプライド・ボラティリティ	25%上昇	Δ21
金利スワップ [°] ションの インプ [°] ライト゛・ホ゛ラティリティ	25%上昇	Δ24
必要資本を法定最低水準に変更		22
非流動性プレミアムを反映しない		△139

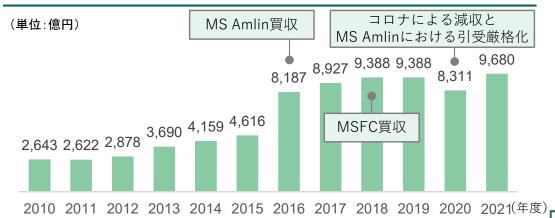


Ⅲ. 事業別の成長戦略

- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

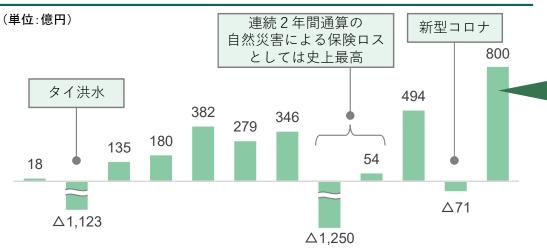
3. 海外事業 (1) 海外事業の状況

正味収入保険料※1



グループ修正利益※1

予想



2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 予想

※1 海外連結子会社及び持分法適用関連会社に、損保会社の海外支店、海外非連結子会社、

損保会社本社の海外受再等の業績を合算したベース。2017年度以降は、本社再保険事業を 含む。2017年度以前はグループコア利益

2021年度以降利益拡大フェーズへ

- 過去10年では、MS AmlinやMS FCの大型買収等により、 トップラインを大きく拡大
- 2020年はコロナ影響とMS Amlinにおける収益性を重視した引受厳格化により正味収入保険料は前年比減
- グループ修正利益は、2021年は新型コロナの特殊要因 剥落、海外生保の増収を主因に、対前年+871億円の 800億円を見込む

2020年度	2020年度→2021年度主な増益要因		
MS Amlin	・MS Amlinの収益力回復取組 ・市場のハード化取り込み ・アジアのリテール市場開拓	+140	
アジア・ 欧州・米州	・MGA等スペシャルティ市場の 開拓・北米寒波ロスの影響	⊤ 140	+300
海外生保	Challengerの業績回復Phoenix配当増交銀人寿持分法適用会社化等	+160	
新型コロナ 要因	新型コロナロスの特殊要因剥落	+57	′0 ^{%2}

2021(年度) ※2 新型コロナに起因するインカードロス658億円のうち、海外事業の623億円(海外子会社438億円、 予想 その他185億円)を税後換算

> ROR (2018~2020年度平均)

2.9% (除くコロナ影響6.0%)

3. 海外事業 (2) 正味収入保険料とグループ修正利益

正味収入保険料(損保)

(単位:億円)

		2020年度		2021年	度(予想)	
		実績		前年同期比	予想	前期比
海外	事業 合計 ^{※1}	8	,311	△ 1,077	9,680	1,368
	アジア	2	,789	△ 199	3,205	415
	欧州	4	,449	△ 687	5,360	910
	米州		561	△ 22	621	59
	本社再保険事業		528	△ 166	513	△ 15

グループ修正利益

(単位:億円)

	2020年度		2021年	度(予想)
	実績	前年同期比	予想	前期比
海外事業 合計※1	△ 71	△ 565	800	871
アジア	328	95	313	△ 15
欧州	△ 435	△ 529	250	685
米州	42	36	57	14
本社再保険事業	Δ4	△ 95	39	42
海外生保事業	28	△ 89	190	161

^{※「}海外事業」:海外連結子会社及び持分法適用関連会社に、損保会社の海外支店、海外非連結子会社、損保会社本社の海外受再等の業績を合算したベース

^{※1} 合計欄は本社調整等反映後の数値であり、各地域・事業の合計とは一致しない

3. 海外事業 (3) 中長期成長に向けて

次期中期経営計画

1,000億円~1,250億円の利益規模へ

インオーガニック成長

米国

スペシャルティ保険市場、 MGA、インシュアテック

<u>アジア</u>

リテール 保険市場

新規ビジネス領域

データビジネス等 の新規事業領域で の利益創出の実現

MS Amlinの 成長軌道への転換

収益力回復取組に目途が 立ち、成長軌道へ転換し、 収益を拡大

アジアの成長の取りこみ

損保・生保それぞれで高い成長率を実現

アジア損保

成長、発展する損保市場を 効率的に捕捉

海外生保

販売チャネル・商品競争 力の強化

<u>各地域事業</u>

欧州・米州・本社 再保険事業等の 安定的な利益拡 大

事業費削減取組み

2021年度末までに 110億円

グループシナジー

MS FC/MS Amlin、生損保 等



3. 海外事業 (4) 海外事業再編後の取組みと成果

●海外事業再編を踏まえた成長戦略・事業効率化・組織力強化の取組みが計画通り進捗。

Vision 2021ステージ 2

2022年度~

MS Amlinの収益力回復とアジア事業の拡大

グローバルベースでの成長へ

成長 戦略

<オーガニック成長>

引受ガバナンスの強化と 良績種目の引受拡大

自動車保険の損害率改善

CSV×**DX**

<インオーガニック成長>

- ・アジアでリテールに強い保険会社やプラットフォーマー
- ・米国でスペシャルティ保険に強い保険会社やMGA

<グループシナジー>

MS FC/MS Amlinの企業 保険引受ノウハウ共有 生損保協業 (インド、マレーシア、 インドネシア) ADモビリティ技術 のMSとの連携

アジア合同ファンド/MS Amlin債券ファンド活用による資産運用の強化

事業 効率化

- 2021年度末までに年間110億円のコスト削減へ向け順調
 - 要員最適配置、地域持株会社廃止、デジタル活用などによる効率化
 - ・本社・海外拠点間の業務分担見直しにより、さらなるコスト削減取組を推進

組織力 強化

グループガバナンスの強化

経営判断の迅速化

事業コストの削減

海外人財の活用

3. 海外事業 (5) シナジー取組み

●海外グループ各社や、提携するグローバル保険会社と様々な分野でシナジー効果を発揮。

グループ各社の連携

- MS、ADそれぞれのネットワークを活用
- グループ各社の引受ノウハウを連携

<展開事例>

- ・インドネシア 地熱発電向け保険引受 (MSインドネシア現法 × MS FC)
- ・台湾 洋上風力発電向け保険引受 (MS台湾現法 × MS欧州大陸現法)
- ・オーストラリア 天候指数保険発売 (MSオセアニア支店 × MSI Guaranteed Weather)
- ·英国 企業向け自動車保険引受 (MS Amlin × AD英国現法)

グローバルアライアンス

- 欧米グローバル保険会社と地域や商品で相互補完 (Mapfre、AXA、Generali、Fairfax)
- 中国における太平洋保険との顧客企業の共同開拓、 平安保険との協業

販売ノウハウ展開・デジタライゼーション

● 本社の販売ノウハウやデジタル技術を連携

<展開事例>

- -MS1 Brainのアジア展開
- ・ECサイト埋込型保険
- ・ドラレコ型自動車保険の発売(台湾)
- ・拠点連携のエンドユーザー開拓
- ・スマートフォンの延長保証制度(台湾)
- ・カード付帯/電子機器の商品付帯保険(香港、シンガポール)
- ・プラットフォーマー、銀行チャネルとの提携
- ・テレマティクス自動車保険の発売(台湾、タイ)
- ・投資先スタートアップとの連携(シンガポールのCarro 等)

テレマティクス・モビリティ

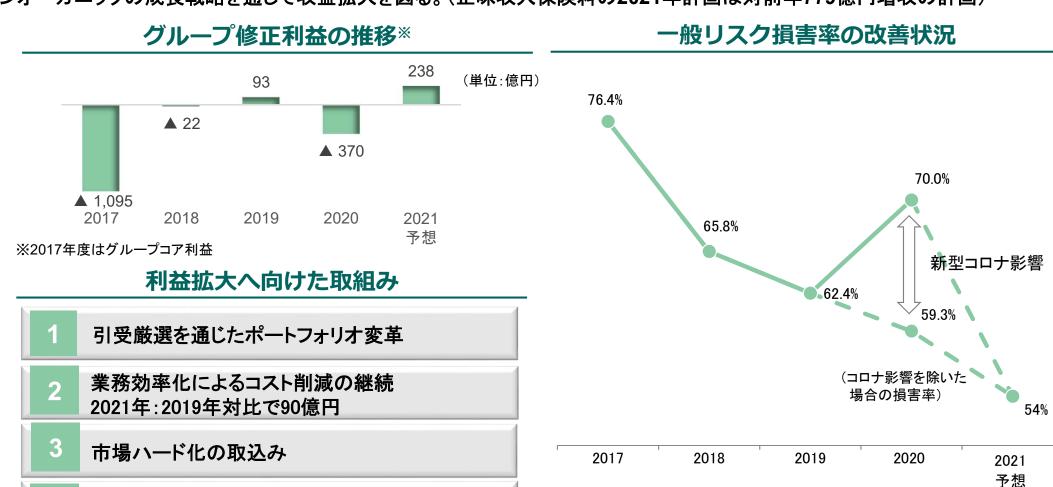
- ADのテレマティクス・モビリティーサービス 関連ノウハウの海外各拠点への連携
- 自動車ロス改善のノウハウ活用

資産運用

- アジア合同ファンドやMS Amin運営の債券ファンドの活用による、グループ全体での運用強化
- 海外各拠点が収集した現地マーケット情報、分析のグループ内共有
- ガバナンスとリスク管理強化のため、グループ横断の運用管理システムを導入予定

3. 海外事業 (6) MS Amlin 収益力回復取組

- ●不採算種目からの撤退や、料率引上げ・条件改善などの収益力回復取組の効果が着実に表れている。
- ●2020年末の一般保険リスク損害率は、コロナ影響を除けば、前年比で改善しており、同様にコンバインドレシオも101.7%から 98.7%に3pt改善している。
- ●引き続き、収益力回復取組を進めるとともに良績種目の引受拡大や市場のハード化を着実に取り込み、オーガニック及びインオーガニックの成長戦略を通じて収益拡大を図る。(正味収入保険料の2021年計画は対前年779億円増収の計画)



成長戦略の推進

4

3. 海外事業 (7) アジア事業の拡大

- ●アジア事業は利益を着実に伸ばし、海外事業を牽引。
- ●2022年以降も市場成長を取り込み、収益力強化、リテール市場の開拓、グループシナジーの追求により成長し続けていく。

市場の成長とともに利益を着実に伸ばし海外事業を牽引

グループ修正利益※1の推移



- ※1 2017年はグループコア利益
- ※2 2018年は香港の不動産売却益92億円を含む
- ※3 2020年はコロナの影響による活動制限に伴う一時 的な影響、助成金の影響等を含む

アジア主要国の損保収入保険料の CAGR見通し(2019-2030年)



出所: Munich Re, Insurance Market Outlook

アジア事業のコンバインドレシオ※4



※4 アジア(除くオセアニア)の連結子会社・持分法 適用会社の単純合算ベースの数値

アジアの成長を 取り込む戦略

リテール市場 開拓

・現地パートナー、 プラットフォーマー、 金融機関を通じたリテール 市場開拓

収益力強化

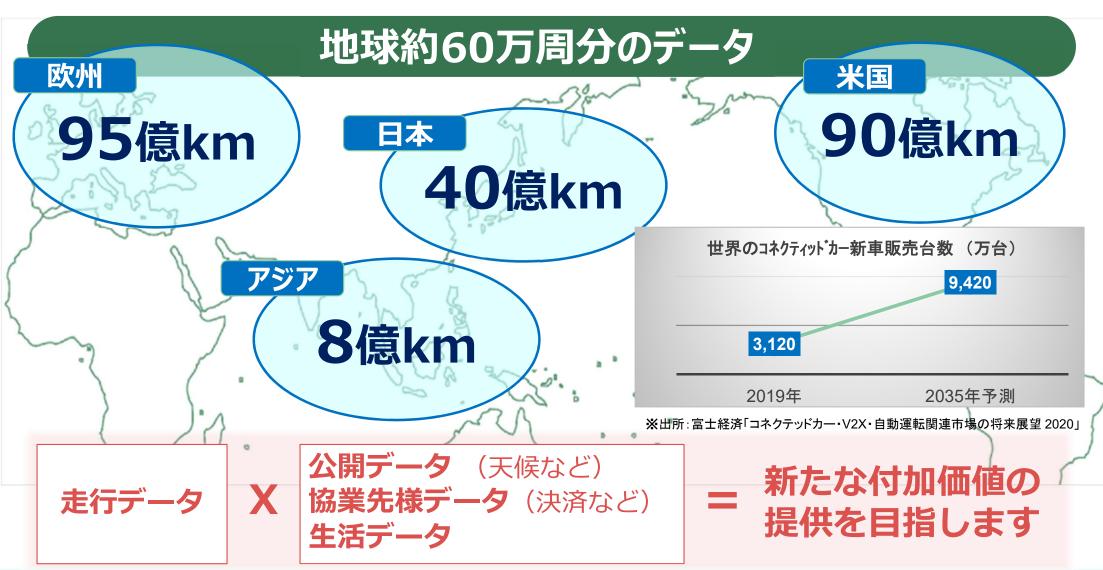
- デジタルを活用した効率的なオペレーション
- 損害率の改善取組

グループ シナジーの 追求

- MS FC、MS Amlinの引受ノ ウハウ活用による企業開拓
- ・生損保連携(販売チャネルの 相互紹介等)
- ・アジア合同ファンド活用に よる資産運用の強化

3. 海外事業 (8) テレマティクス保険の取組み

- 日本国内40億km、グローバルでは233億km(地球約60万周分)のデジタル走行データを蓄積 ('21年3月末推定値)。
- コネクティッドカーの新車販売台数は2035年には9,420万台('19年は3,120万台)*に達する見込みでデータ蓄積はさらに加速。
- 走行データを「安全・安心なモビリティ社会」の実現に向けて活用中。



3. 海外事業 (9) 海外生命保険事業の成長

●2020年度は新型コロナウイルスの影響により、一部出資先において保有資産の価値下落による損失があったものの、 2021年度はその影響は低減し、利益水準は改善する見込み。

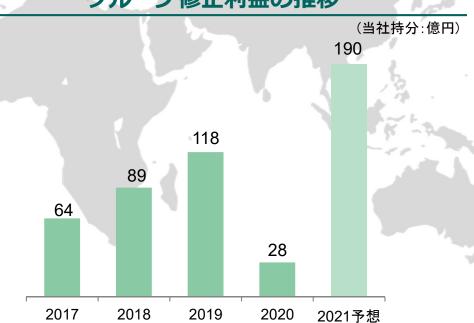
中長期戦略

既存事業:銀行窓販等主要チャネル強化、金利変動影響を受けにくい商品構成維持等により利益増・安定化を図る

新規事業:人口増による成長を見込むアジアを中心に投資効率の高い案件を発掘し、リターン向上・ポートフォリオの分散を図る

利益成長見通し

グループ修正利益の推移



2020年度の利益減の主要因

● 新型コロナの影響による一部出資先の保有資産の減損

2021年度の利益増の主要因(約+160億円)









Ⅲ. 事業別の成長戦略

- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

4. 資產運用 (1) 資產運用戦略

- 適切なALM管理と政策株式削減の継続により、グループ資産運用収益の安定化を図るとともに、 財務の健全性を維持。
- ■環境を踏まえながら、グローバルな分散投資によりリスクテイクを拡大することで、収益を拡大。

各事業会社の取組

財務の 健全性維持

収益の向上

適切な ALM管理 の継続

■ 保有資産の安全性と流動性に留意し、各社の負債特性に 応じたALM管理を継続

政策株式 の削減

2017年度~2021年度に5,000億円削減(※) (※)2020年度までに目標達成しているが、2021年度も1,000億円規模で削減予定

目指す目標

- 連結総資産に占めるウェイト10%未満
- リスク量に占めるウェイト30%未満

グローバル な分散投資

外国証券等の収益期待資産(※)に分散投資を拡大

(※)収益期待資産=相対的に高い収益を期待し保有する資産

持株会社の取組

グループ総合力を発揮した資産運用態勢の整備・強化を推進

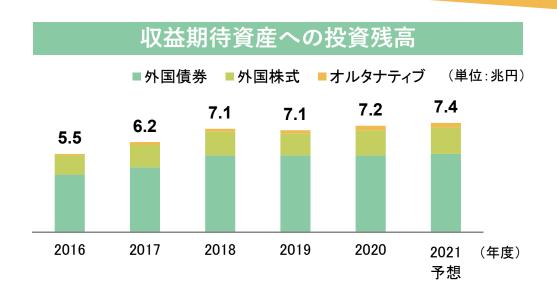
- グループ会社間で運用ノウハウなどを共有化する取組みやESG投融資の拡大と高度化の推進など 資産運用のガバナンス強化
- グループの資産運用モニタリング強化や各種規制対応の推進など

4. 資産運用 (2) 資産運用収益向上に向けた対応

- ●相対的に高いリターンが期待できる資産(収益期待資産)への分散投資を段階的に実施。
- ●国内生命保険事業の資産運用体制の強化。
- ●国内株式市場の上昇に対しては、政策株式の売却予定銘柄の一部先物ヘッジや前倒し売却で対応。

2020年度の主な取組みと今後の取組み

- 収益期待資産への分散投資を拡大 ⇒ 2016年度から1.9兆円残高増加
- MSA生命では円債の長期化を図りALMを推進
- 成長領域である生命保険事業の資産運用体制を強化
- 収益期待資産への分散投資拡大は、市場環境を慎重に見極めながら継続





4. 資産運用 (3) MSA生命における金利リスク削減

- ●超長期債投資の拡大により、ALM(資産と負債の総合的管理)を推進し、金利変動に対してより強固なポートフォリオ構築を目指す。
- 保有債券(資産)と、終身保険など超長期の保有契約(負債)との間で金利感応度^{※1}の差 (負債>資産)があり、金利リスクが大きい
- 資産と負債の金利感応度を合わせるよう、ヘッジ比率^{※2}の向上を図っている
- 新ソルベンシー規制、IFRSなど経済価値ベースの制度導入を見据え、金利リスク削減の 取組みを加速
- 新規資金による超長期債投資に加え、年限の短い債券から超長期債への入替を実施。 2021年度以降もこれらの取組みを継続

ヘッジ比率※2の改善見込み

2019年度	2020年度	2021年度以降
約60%	約80%	約90%以上を目指す

グループ全体のESR変動幅縮小

	2019年度	2020年度
ESR	186%	235%
国内金利士0.5%変動時のESR変動幅	46pt	27pt

金利リスク削減に より、2021年度以 降の変動幅を 更に縮小させる 金利リスク 削減

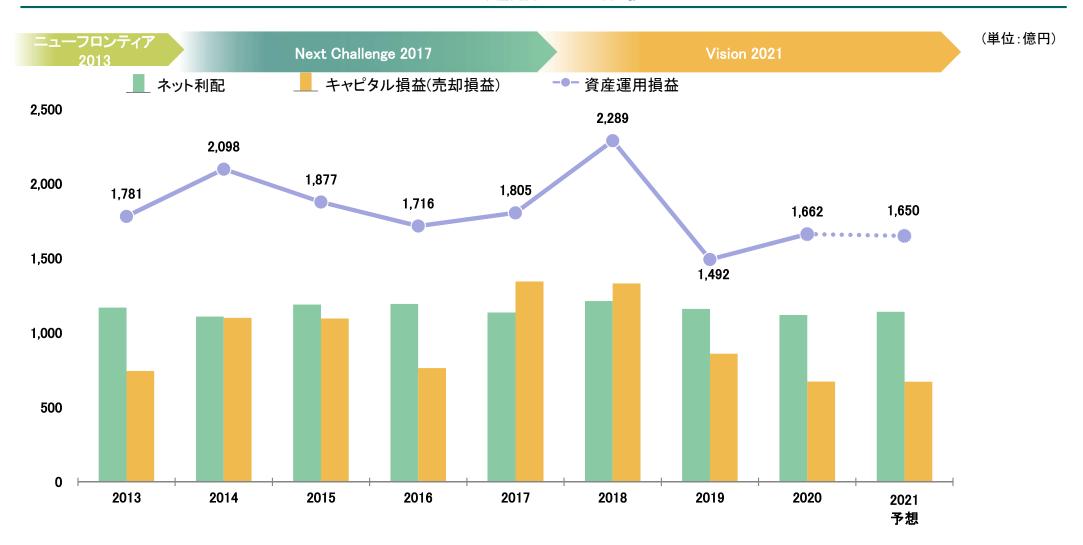


資産の金利感応度 負債の金利感応度

- ※1 金利感応度:金利0.5%変動時の時価変動額
- ※2 ヘッジ比率:「資産の金利感応度・負債の金利感応度」で算出(内部管理指標)。100%で理論的には資産と負債の金利変動をヘッジした状態となる

4. 資産運用 (4) 資産運用損益の状況(国内損害保険事業)

資産運用損益の推移



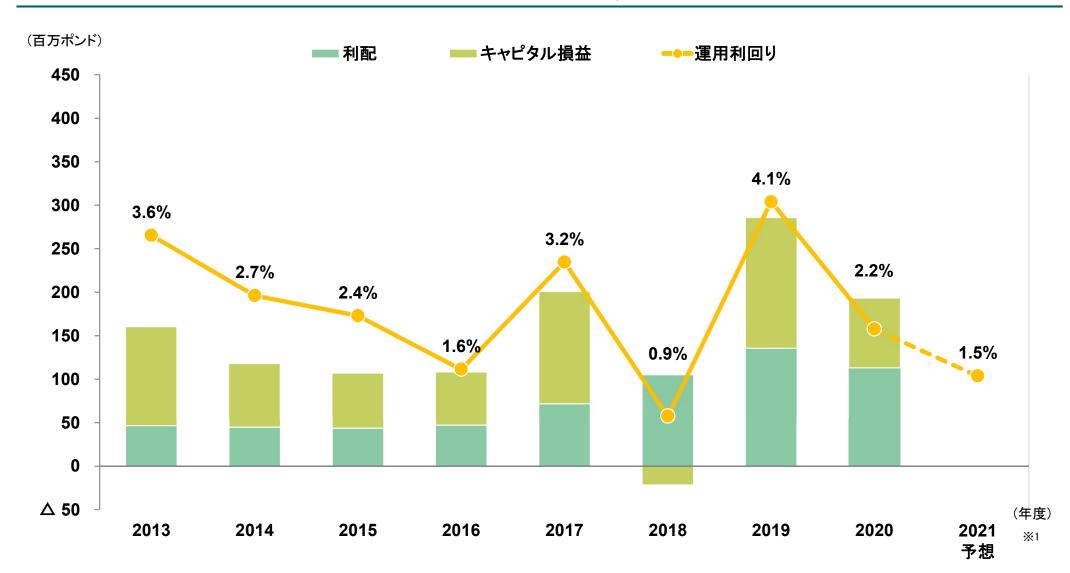
[※] 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値

(年度)

^{※ 2014}年度のキャピタル損益には価格変動準備金対応(+630億円)を含む

4. 資産運用 (5) 資産運用収益の状況(MS Amlin)

資産運用収益および運用利回りの年度別推移

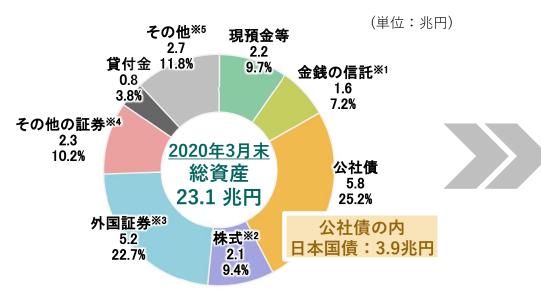


[※] MS Amlinの現地管理ベース、Asset Management Fee控除前

^{※1} 運用収益の2021年度予想は、利配とキャピタル損益の合計値

4. 資産運用 (6) 連結総資産の残高と資産別構成比(グループ全体)

資産別構成比(連結総資産ベース)



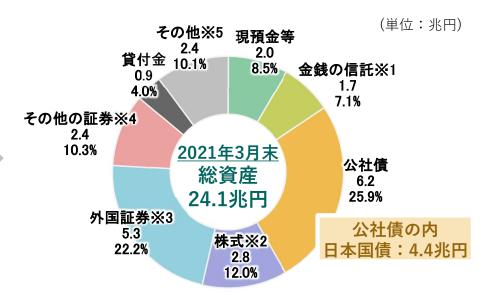


(単位:億円)

	MS&AD r		
	グループ計	損保 会社計 ^{※7}	国内生保 会社計
円金利100bps上昇時	+2,540	+617	+1,719
米ドル金利100bps上昇時	△990	△645	△345
対全通貨10%円高時	Δ2,662	△1,625	△802
対米ドル10%円高時	△1,322	△923	△402
対ユーロ10%円高時	△203	△203	Δ0
対英ポンド10%円高時	△241	△79	+0

格付別構成比※9 (2021年3月末現在)

AAA ~ BBB	BBB未満、無格付
97.4%	2.6%



収益期待資産への投資額※8(2020年度)

(単位:億円)

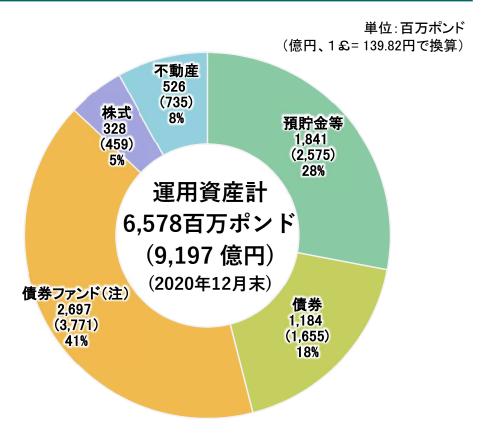
4社合計	外国債券	外国株式	オルタナティブ
△3,760	△4,041	+85	+196

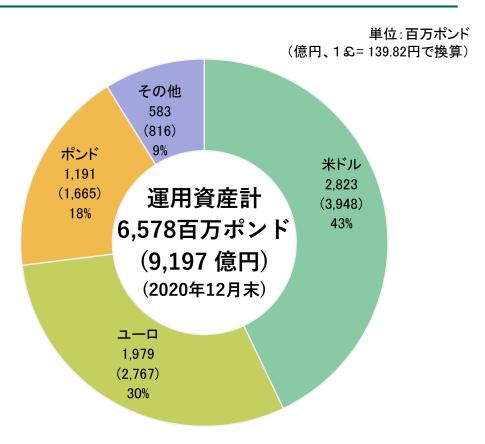
- ※1 主に国内生保会社における負債対応資産
- ※2 主に政策株式および純投資株式。政策株式の比率についてはP69を参照
- ※3 国内保険会社における外国証券及び外国保険子会社における有価証券
- ※4 主に国内生保会社における特別勘定資産等
- ※5 主に有形固定資産、無形固定資産、のれん等
- ※6 資産と負債の差額(サープラス)への影響額
- ※7 海外子会社含む
- ※8 相対的に高いリターンが期待できる資産へのネット投資額(購入額-償還・売却額) MS, AD, MSA生命, MSP生命の合計
- ※9 同一人総与信管理における社内格付別与信額集計ベース(時価、グループ連結) 当社グループ向け与信、再保険、保証信用は含まない

4. 資産運用 (7)MS Amlin 運用資産の資産別・通貨別構成比(2020年12月末)

資産別構成比

通貨別構成比





債券の格付別構成比

AAA~BBB	BBB未満
91%	9%

[※] 上記構成比にはデリバティブ取引を含む

⁽注)債券ファンドは、割高な債券を売却し割安な債券を購入することを基本戦略としたファンド 全般的な金利上昇による損失を抑えつつ、信用リスクテイク等を行う

4. 資産運用 (8) 運用資産の残高と資産別構成比 (MS, AD)

(単位:億円)

	三井住友海上			あいおいニッセイ同和損保				
	2019年度末		2020年度末		2019年度末		2020年度末	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
運用資産計	60,171	100.0%	65,952	100.0%	28,721	100.0%	32,504	100.0%
預貯金等	5,009	8.3%	4,904	7.4%	1,765	6.1%	2,037	6.3%
公社債	15,342	25.5%	15,078	22.9%	8,290	28.9%	7,873	24.2%
うち 国債	8,744	14.5%	8,436	12.8%	4,870	17.0%	4,491	13.8%
外国証券	18,948	31.5%	20,147	30.5%	7,158	24.9%	8,018	24.7%
外国公社債	2,620	4.4%	2,981	4.5%	4,823	16.8%	5,236	16.1%
外国株式	13,502	22.4%	13,643	20.7%	837	2.9%	853	2.6%
外国投信等	2,825	4.7%	3,523	5.3%	1,497	5.2%	1,928	5.9%
株式	14,339	23.8%	18,936	28.7%	6,969	24.3%	9,521	29.3%
その他の証券	624	1.0%	781	1.2%	757	2.6%	1,020	3.1%
貸付金	4,006	6.7%	4,233	6.4%	2,181	7.6%	2,329	7.2%
土地•建物	1,900	3.2%	1,870	2.8%	1,598	5.6%	1,703	5.2%

[※] 財務諸表上の区分に基づき表示

4. 資産運用 (9) 運用資産の残高と資産別構成比 (MSA生命、MSP生命)

(単位:億円)

三井住友海上あいおい生命				三井住友海上プライマリー生命 (一般勘定)					
	2019年度末 2020		2020年月	2020年度末 2019年		度末	2020年月	2020年度末	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	
運用資産計	44,253	100.0%	44,480	100.0%	46,960	100.0%	48,632	100.0%	
預貯金等	6,041	13.7%	748	1.7%	4,939	10.5%	9,004	18.5%	
公社債	35,507	80.2%	40,060	90.1%	817	1.7%	799	1.6%	
うち国債	25,297	57.2%	30,772	69.2%	145	0.3%	144	0.3%	
外国証券	1,662	3.8%	2,535	5.7%	38,968	83.0%	^{*1} 36,122	74.3%	
株式	6	0.0%	7	0.0%	-	-	-	-	
その他の証券	399	0.9%	534	1.2%	80	0.2%	60	0.1%	
貸付金	631	1.4%	588	1.3%	2,152	4.6%	2,641	5.4%	
土地•建物	4	0.0%	4	0.0%	3	0.0%	3	0.0%	

[※]財務諸表上の区分に基づき表示

^{※1「}外国証券」36,122億円には、「金銭の信託」17,104億円を含む

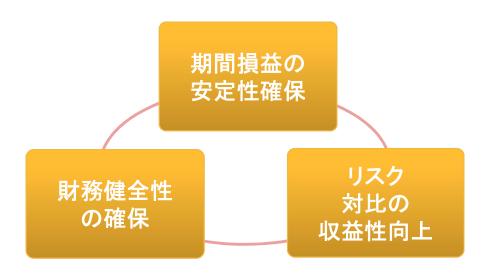


1. ERM (1) 自然災害リスクへの対応

●自然災害リスクに対して、適切な保有・再保険方針を軸としたレジリエントな態勢を構築し、国内市場に安定的な保険 カバーを提供する。

グループの保有・再保険方針

- ●MS/AD共通^{※1}の再保険特約が効果的に機能し、 期間損益の安定性確保に寄与
- ※1 共通:2社合計のロスに対して適用されるカバー
- 引続きグループ全体での自然災害リスク量と 期間損益の変動リスクを抑制



リスク管理の取組強化

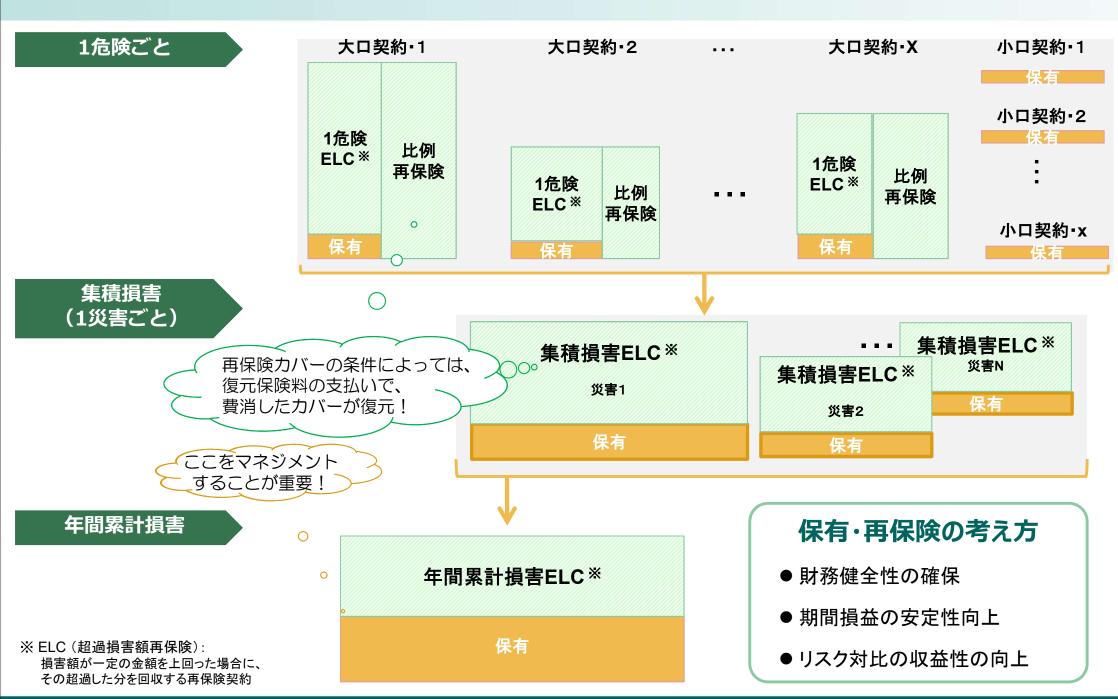
「気候変動」をグループ重要リスクとし、気候変動が当社 グループの支払保険金・自然災害リスク量に与える影響 の分析手法について検討を継続

大型台風の連続発生や複数河川の同時氾濫など、自然 災害の激甚化を想定したシナリオによるストレステストを 実施し、当社グループの健全性が維持されることを確認

UNEP FI^{*2}が主導するプロジェクト(当社を含む世界の保険会社20社以上が参加)に参画し、気候変動による国内風水災リスクへの影響分析手法を検討

※2 国連環境計画・金融イニシアティブ

〈参考〉 自然災害リスクの保有・再保険のイメージ



1. ERM (2) 資本効率の向上 ROR向上取組

●事業別・会社別にRORをモニタリングし、各領域でグループベースでROR向上取組を推進。





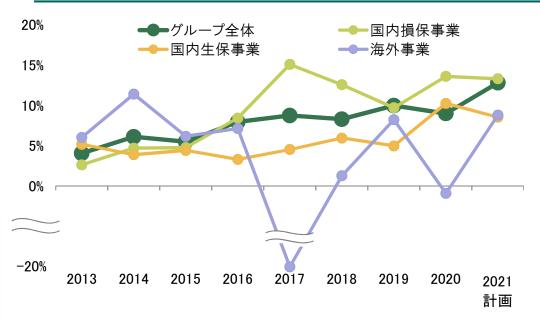


定期的にESRを モニタリング [適正水準]

ESR180%~220%

健全性の確保を 前提に 資本水準を コントロール

RORをモニタリング



ROR向上に向けた取組み

	商品・種目別の収支管理				
商品•販売	国内損保	種目特性に応じたリスク・リターン管理の高度化			
施策管理	兼管理 _{ΜSΔ生命}	商品開発・改定、販売政策策定時も新契約ROR による評価を実施			
	MSP生命	ROAにより商品別に収益性を検証			
資産運用 戦略		段の導入に際し、健全性、リスク/収益性評価、リ を確認のうえ、各種施策に反映			
保有•再保	リスク・リターン	ヶ指標を踏まえた再保険スキームの設計等			

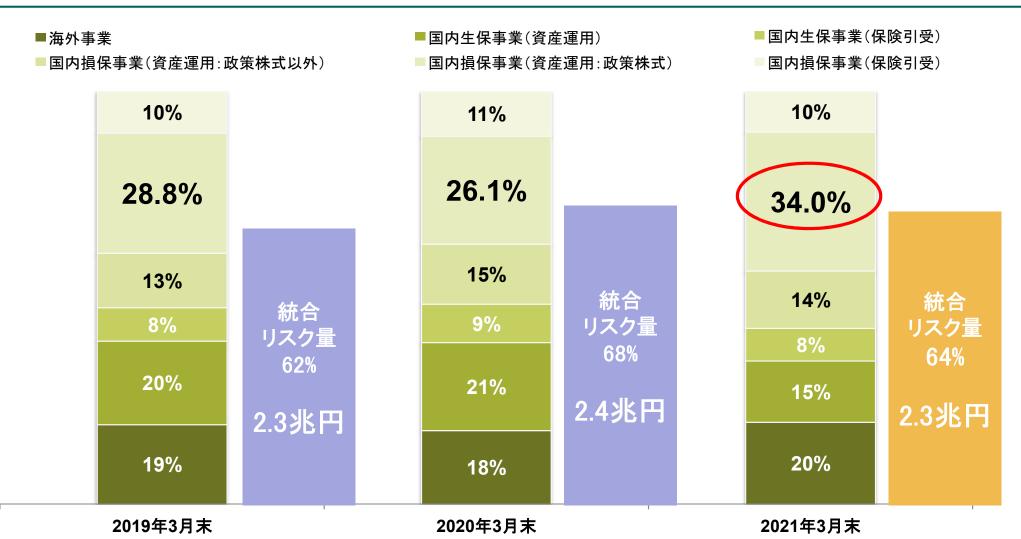
※1 グループ修正ROE、グループ修正利益、修正純資産の計算方法は、P92を参照 ※2 統合リスク量: 200年に1度の確率で当社グループ全体が被る損失の予想額(時価)

※3 時価純資産 : 修正純資産+保険負債の含み損益+その他資本性負債等

1. ERM (3) 財務健全性の確保(リスクポートフォリオの状況)

●2020年度は政策株式を1,000億円超削減したものの、2021年3月末のリスク量に占める政策株式の割合は、株価の上昇により前年比+8ptの34%に増加(目標は30%未満)。

リスクポートフォリオの状況



1. ERM (4) 政策株式売却状況

●2020年度は1,027億円を売却し、目標5,000億円(2017年度~2021年度累計)の101%の進捗率。

中期経営計画期間中の売却状況

過去の売却実績

(単位:億円)

中期経営計画期間中の 売却目標: **5,000億円**^{※1}

2021年度 **1,000**億円規模予定

> 2020年度 **1,027**億円

> 2019年度 1,118億円

2018年度 1,367億円

2017年度 1,513億円

合計5,027億円 (進捗率: 101%)

経	営統合前の		8,007		
		2010年度	574		574
	ニューフロンティア	2011年度	887		(//\ = L \
	2013	2012年度	1,141		(小計)
		2013年度	1,735		3,764
		2014年度	910		
MS	Next	2015年度	1,811	(/]/	(小計)
&	Challenge 2017	2016年度	1,330		
AD	2017	2017年度	1,513		5,566
	\ //	2018年度	1,367	2017年度	
	Vision 2021	2019年度	1,118	からの	5,027
	2021	2020年度	1,027	累計	
		計			21,424

※2 2003年度~2009年度は、三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の実績の単純合算値 (2002年度以前の実績は各社同一基準でのデータ収集が困難なため非開示)

政策株式の連結総資産およびグループのリスク量に占める割合

	2020年3月末	2021年3月末	中計目標
連結総資産に占める政策株式の時価ウェイト※3	9.2%	11.8%	10%未満
政策株式のリスクウェイト※3	26.1%	34.0%	30%未満

※3 未上場株を含むすべての政策株式のウェイト

Vision 2021

※1 2017年度を含む

2. サステナビリティ取組み (1) 気候変動対応

●2021年度は、当社グループのCO2排出量削減目標の見直し、TCFDの情報開示等を推進。

2050年ネットゼロの実現

- ・2050年ネットゼロの実現に向け、現行の当社グループのCO2削減目標を見直した。
- ・スコープ3^{※1}のCO2排出量削減目標の対象カテゴリを拡大していくなど、ステークホルダーとともに脱炭素社会の実現に貢献していく。 ※1当社グループの事業を通じて間接的に排出するもののうち、スコープ2以外のもの

【現行目標】(スコープ1+2)

基準年	目標年	削減率
2009 年度	2020年度	▲30% (達成見込)
	2050年度	▲ 70%



【新たな目標】(スコープ1+2、3)

引受

基準年	目標年	削減率	2009年度対 比削減率 (スコープ1+2)	スコープ3の 対象とするカ テゴリ ^{※2}	再工ネ 導入率
2019	2030年度	▲ 50%	▲60.3%	1,3,5,7,13	60%
年度	2050年度	ネットゼロ	_	全カテゴリ	100%

TCFDの情報開示対応

※2 カテゴリ番号1:購入した製品・サービス、3:スコープ1,2以外の燃料及びエネルギー 活動、5:事業から出る廃棄物、7:従業員の通勤、13:リース資産

気候変動が当社グループの事業に及ぼす影響を分析し、TCFD提言の推奨内容に則した情報の開示を継続推進していく。

【2021年度の気候変動関連の開示検討内容】

- ・気候関連のリスクと機会を踏まえた戦略
- 気候変動の進展等による財務インパクトを測定するシナリオ分析の実施
- ・CO2排出量削減に関する指標と目標

【検討中のシナリオ分析について】

保険・物理リスクのシナリオ分析

【 台風による支払保険金の変動見込み】

勢力の変動による影響 +約5%~約50%

発生頻度の変動による影響 約▲30%~+約28%

投資・移行リスクのシナリオ分析 カーボンコストが、当社投資先企業の経営にどの程度 のインパクトを与えるか、分析し開示

2. サステナビリティ取組み (2) ESG投融資の取組強化

●ESG投融資拡大に向けた体制強化に取り組み、資産運用を通じたCSV活動を展開する。

ステージ2の取組み

投融資プロセスへの組込み

● ESG要素を配慮したプロセスの構築。

対話の高度化

● 投資先企業や外部委託先との対話にESG要素を組込む。

インパクト投資※の拡大

グループベースでの取組みを検討。

※ (社会的)インパクト投資とは、金銭的リターンと並行して社会や環境へのインパクトを同時に生み出すことを意図する投資。

出所:GSG国内諮問委員会

2020年度の取組み

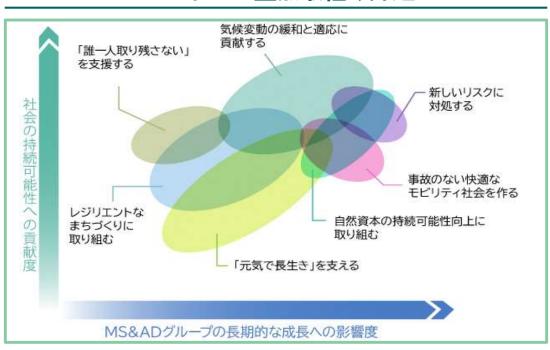
- 気候変動への対応として新設石炭火力発電 所への投融資を原則行わないことや、人権尊 重の観点からクラスター弾製造企業への投融 資は行わないことを表明。
- スチュワードシップコード対応方針において、 ESG要素を考慮した対話を実施。
- 持続可能な発展や自然エネルギー普及への 支援やグリーン/ソーシャル/サステナビリティ ボンド等への投融資に取り組んだ。

2020年度新規投融資額 400億円 投融資残高 3.434億円

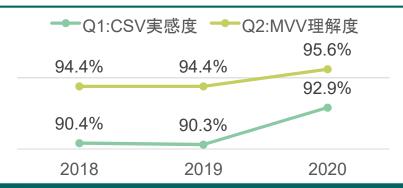
2. サステナビリティ取組み (3) CSV取組み①

- CSV取組みがグループ内に浸透。
- ●7つの重点取組み課題を解決する商品・サービスを提供することによって、当社グループの成長も実現。

7つのCSV重点取組み課題



社員意識調査



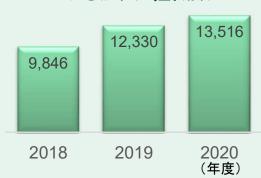
CSV取組み事例

新たなリスクに対処する

新しいリスクに対応する商品の開発・提供

- ▶ テレワーク総合補償プラン
- ▶ GIGAスクール構想販売事業者向け補償プラン
- ▶ ドローン総合補償保険
- スマホ決済事業者向け総合補償プラン
- ▶ IoT機器サイバーセキュリティ診断サービス 他

サイバーリスクから守られている法人・組織数



サイバーリスク保険の正味保険料収入



RisTechによる事故防止・防災サービス

サービス提供件数44件、増収額:約17億円

(年度)

2. サステナビリティ取組み (3) CSV取組み②

事故のないモビリティ社会を作る

課題解決につながる商品・サービスの提供

- ▶ テレマティクス自動車保険
- ➤ AIを活用したアラート機能の付帯、テレマティクス技術やAI 等を活用した迅速かつ適切な損害サービス
- ▶ 「防災・減災に繋げる安全運転のためのヒント集」
- ▶ バイク用ドラレコ保険 他



自然資本の持続可能性に取り組む

課題解決につながる商品・サービスの提供

- ▶ 自然資本のリスク評価サービス
- ▶ 環境サプライチェーンコンサルティング
- ▶ 生物多様性土地利用コンサルティング 他



気候変動の緩和・適応に貢献する

課題解決につながる商品・サービスの提供

- ▶ 再生エネルギー事業者向け総合補償プラン (地熱発電事業、メガソーラー、小型風力発電、等)
- ▶「食eco」: 食品事業者向け生産物回収費用保険
- ➤ Jupiter社との提携による「TCFD向け気候変動影響定量 評価サービス」
- ➤ LaRC-Floodプロジェクト「気候変動による洪水頻度変化予
- ▶ リアルタイム被害予測「cmap.dev」の提供 他



スマホアプリ「被害予測cmap」を公開



- 気象警報や避難指示等の緊急情報を通知
- ・ 利用者の現在地および登録地点 の情報に基づき、最大で3つの都 道府県の緊急情報を受信可能

2. サステナビリティ取組み (3) CSV取組み③

レジリエントなまちづくりに取り組む

課題解決につながる商品・サービスの提供

- ▶「スマート農業」普及に向けた自治体主催セミナー等の支援
- ▶ドローンネットワークによる離島向け物流サービス 他



「元気で長生き」を支える

課題解決につながる商品・サービスの提供

- > 健康経営支援保険
- ▶ セブンイレブンで契約できる「ガン保険」
- ▶ 将来の資産形成を支えるトンチン年金



「誰ひとり取り残さない」を支援する

課題解決につながる商品・サービスの提供

- ▶ 認知症「神戸モデル」
- ▶ 地域交通課題解決を支える「電磁誘導線を活用した自動運転車」向け自動車保険
- >マレーシアでの先住民向け住宅専用の火災保険の提供 他





提携するEPIC Homeが推進す る建築プログラ ムにボランティ ア参加

2. サステナビリティ取組み (4)スチュワードシップ、コーポレートガバナンスコードの対応状況

1. スチュワードシップ対応(対話実績、議決権行使結果)

対話実績(2019年7月~2020年6月)

議決権行使結果 (2019年7月~2020年6月)

	MS	AD	合計(単純合算)			
対話実施企業数	194社	153社	347社			

	MS	AD	合計(単純合算)
不賛同数(議案数)	3	2	5
	(2,510)	(1,649)	(4,159)

2. コーポレートガバナンス対応(政策株式の保有適否検証)

政策株式について、保有に伴う便益等が資本コストに見合っているか、個別の銘柄毎に保有適否検証を実施し、取締役会において検証結果を確認

2020年度の検証方法

対象銘柄

保有政策株のうち全上場銘柄

検証内容

対象銘柄のリターン、リスク量、ROR、VAを算出し、経済合理性を検証

リターン: 受取配当金(2019年度) +保険収支残高(5年平均)

リスク:リスク量(信頼区間99.5%の VaR)×資本コスト率

上記に、純投資としての評価、保険収支の改善見 込等を加味し、保有に伴う便益を確認 保有の意義あり

継続保有

売却に向けた交渉 を実施

2. サステナビリティ取組み (5) 2021年度コーポレートガバナンスコード改訂 (6月予定) への対応

- ●2021年度のコーポレートガバナンスコードの改訂へはほぼ対応済み。
- ●取締役会のスキルセットおよびサステナビリティを巡る課題については、今後開示内容の充実を図る。

1. 取締役会の機能発揮

・ プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任

【原則4-8】

- 指名委員会・報酬委員会の設置(プライム市場上場企業は、独立社外取締役を委員会の 過半数選任) 【補充原則 4-10①】
- 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)と、各取締役のスキルとの対応関係の公表 【補充原則 4-11①】
- 他社での経営経験を有する経営人材の独立社外取締役への選任【補充原則 4-11①】

2. 企業の中核人材における多様性の確保

- 管理職における多様性の確保(女性・外国人・中途採用者の登用)についての考え方と測定 可能な自主目標の設定 【補充原則 2-4①】
- 多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表 【補充原則 2-4①】

3. サステナビリティを巡る課題への取組み

- サステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取組みを開示【補充原則3-1③】
- 取締役会は、人権の尊重など、サステナビリティを巡る課題への対応は、重要な経営課題と 認識し、(対応に)積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき【補充原則 2-3①】
- プライム市場上場企業において、TCFDまたはそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量を充実 【補充原則 3-1③】

対応状況

取締役11名中4名(36.4%)が独立社 外取締役

人事委員会、報酬委員会において独立社外取締役が過半数を占めている

「MS&AD統合レポート2021」にて開 示予定

対応済み

対応状況

女性の管理職登用については目標を 設定し「MS&AD統合レポート2020」 にて開示している

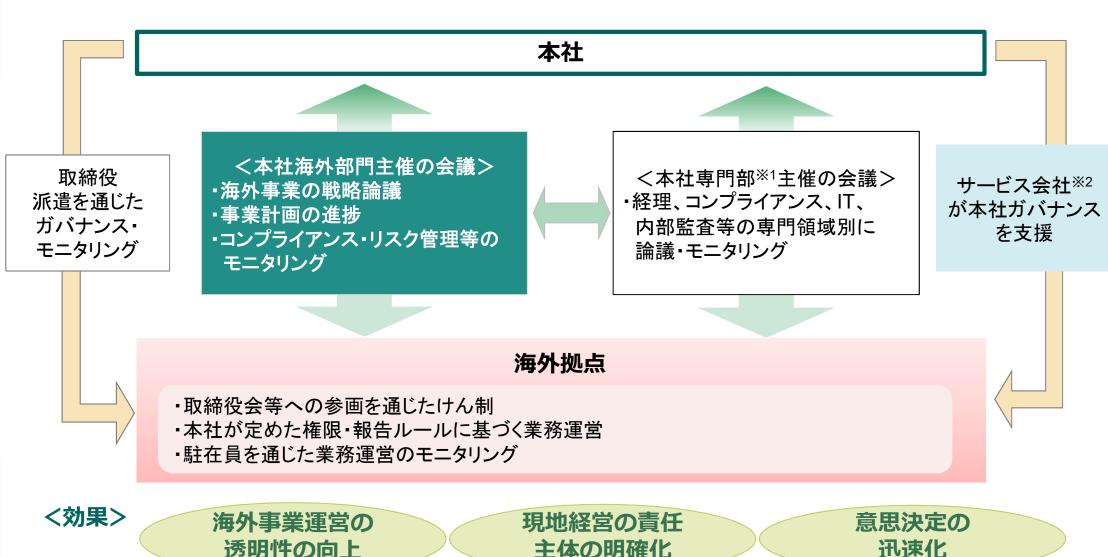
対応状況

気候変動、人権の尊重などサステナ ビリティを巡る課題を重要な経営課題 と認識し、これらの課題の解決に向け 取り組み、開示を進めている

TCFDに基づく気候変動情報の開示 内容の充実を図る

2. サステナビリティ取組み (6) グローバルガバナンス

- ●海外事業再編を通じて海外事業のガバナンス態勢を強化。
- ●本社専門部の本社海外部門主催の会議への参加や、本社役職員の取締役会への派遣を通じ、ガバナンスを強化。



※1 経理、コンプライアンス、IT、内部監査等の専門領域所管部門

※2 内部管理体制・品質向上(アクチュアリー、内部監査、IT等)を現場近くでサポートする関連会社

2. サステナビリティ取組み (7) 人財育成

- ●「CSV×DX」の実現に向けて、デジタライゼーションの加速に必要な知識・スキルを発揮できる人財を育成。
- ●グローバルな視点で社会・経済の趨勢を把握し、多様な環境・文化の中で海外事業の展開を支える人財の育成を強化。

デジタル人財育成

グローバル人財育成

MS&ADデジタルアカデミー INIAD(東洋大学情報連携学部)と連携 医療分野のデータサイエンティスト育成 東京医科歯科大学と連携

MS&ADデジタルカレッジfrom京都 KUAS(京都先端科学大学)と提携 データサイエンス研修 滋賀大学と連携

デジタルイノベーション チャレンジプログラム

未来を創る18の先進デジタル技術 x 2025年の有望成長市場(6領域)



アイディア募集

①新ビジネスモデル・商品・サービス②業務革新

2020年度 約2,700件の 応募

目指すべき成果

①デジタル人財育成・発掘 ②スタートアップ企業との共創 ③オープンイノベーションの推進 グルーバルトレーニー制度

グローバル・ブート・キャンプ

海外キャリアチャレンジ研修

グローバルリーダー養成プログラム

グローバルエキスパート養成プログラム

海外·MBA研修



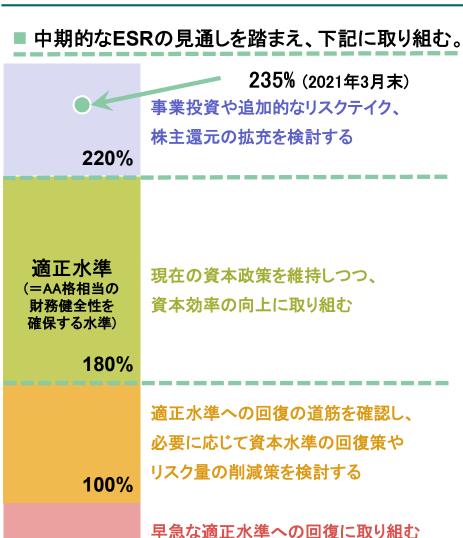
V. 資本政策

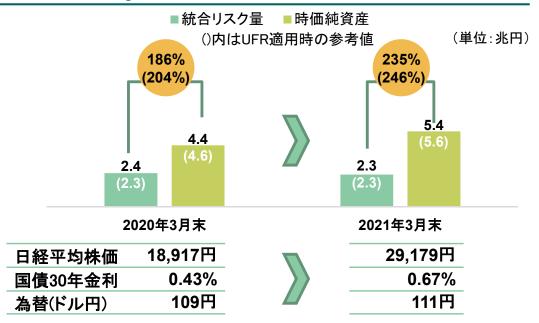
- 1. ESRの状況
- 2. 事業投資方針
- 3. 事業ポートフォリオ管理の強化
- 4. 株主還元

1. ESRの状況

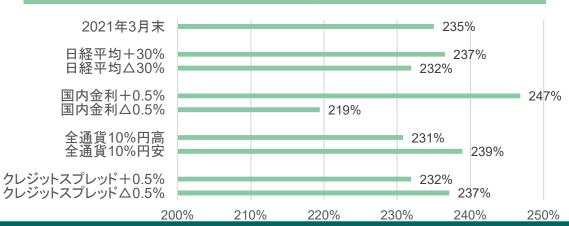
●株価上昇を主因に、2021年3月末のESRは前期比+49ptの235%に上昇。目標としている適正水準のレンジを若干上回る健全性を維持している。

ESR*(信頼水準99.5%)





市場価格変動によるESR影響(2021年3月末時点)



※ ESR:エコノミック・ソルベンシー・レシオ(経済価値ベースのソルベンシー・レシオ)

2. 事業投資方針 (1)投資検討上の観点

●資本効率向上に向け、規律ある事業投資を行う。

強化:既存事業の競争力強化のための投資

・システム投資等、デジタライゼーション推進投資等につき、ROIをしっかり意識した投資を実行

拡大:事業ポートフォリオの分散・拡大のための投資

<投資検討上の観点>

くターゲット> 米 国:スペシャルティ、MGA、インシュアテック

・価値観の共有

アジア:リテール保険市場

持続的な成長モデル

その他

・リスクの分散(地理的・種目的)

· ROI *

※ ハードルレートは資本コスト(7%)、内外金利差、事業毎のリスク評価を踏まえて設定

創造:新規事業領域の創造にむけた投資

- ・3年から5年先のゲームチェンジャー的技術、ビジネスモデル探索のための投資を実行 (2021年3月末現在、CVCを通じた投資は52社。)
- ・実際の技術実装フェーズでは、ROIをしっかり意識した投資を実行

成長 投資

2. 事業投資方針 (2) 検討体制の強化

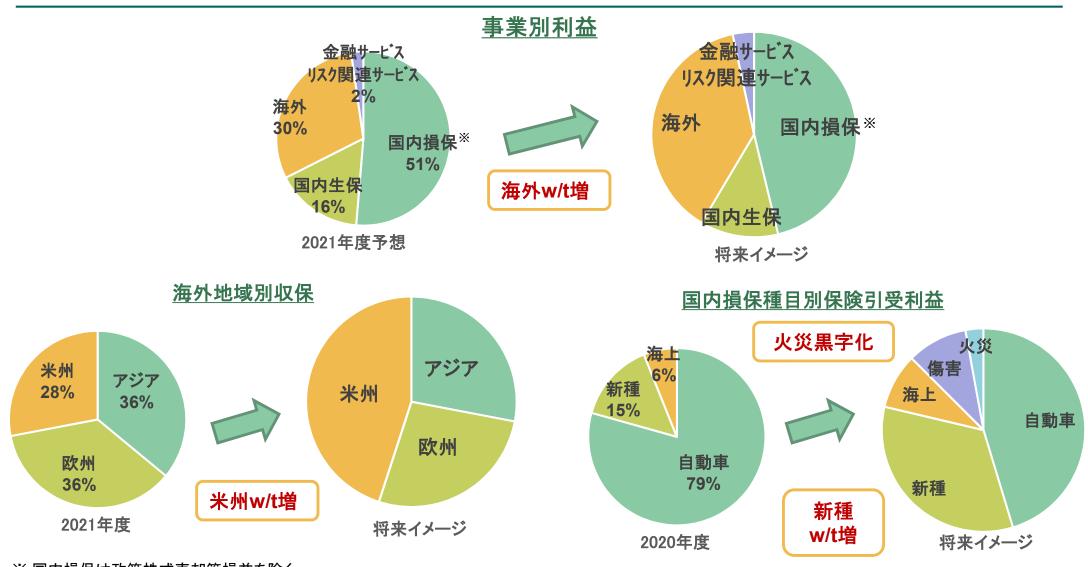
●2021年4月に持株会社内に専門チームを設置し、グループのM&A検討・推進の支援機能を強化。

PMI・ポストM&A ディール検討・実行フェーズ M&A戦略策定フェーズ フェーズ 事業投資推進 専門チーム(グループ事業支援部の機能強化) ①M&A実行による目的の達成・効果の最大化に資するよう、買収先候補の選定や分析を ②具体的なディール検討時のデューデリジェンスを支援 ③市場全体・保険会社株式の株価動向等のモニタリングを強化 協働 各グループ会社・所管部 協働•情報連携 海外人財の知見・ネットワーク 審杳 事業投資審査・モニタリング リスク管理部・ 事業投資審査チーム 国際管理部等 (リスク管理部等) 事業投資推進等に係る経営会議体での論議・決定・モニタリング

3. 事業ポートフォリオ管理の強化 (1) 事業ポートフォリオの見直し

●資本効率の向上に向け、事業ポートフォリオを見直し。

事業ポートフォリオの見直しイメージ



事業ポートフォリオ管理の強化 (2) 取組みのステップとポートフォリオ管理の視点

取組みのステップ

ポートフォリオ管理の視点

資本効率、成長性、利益のボラティリティを勘案 した改善取組と事業の入れ替えを実施する





課題解決状況の管理



結果を踏まえたポートフォリオ入れ替え



定性的視点

戦略的意義

4. 株主還元方針と2020年度の株主還元

- ●2020年度決算分は、年間155円の配当を予定。あわせて150億円を上限に自己株式の取得を実施する。
- ●2021年度決算分については、年間160円の配当を予想。

株主還元方針

グループ修正利益*の40%~60%を目処に、株主配当および自己株式の取得によって、株主 還元を行う。

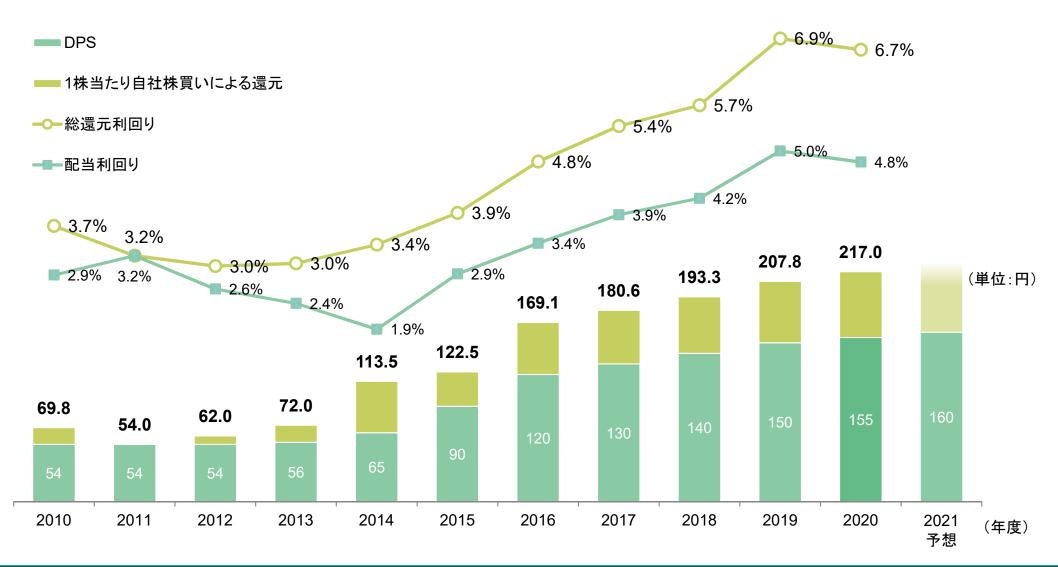
2020年度の株主還元

配当	2020年度決算分	年間155円(前期比 5円増配)予定
	2021年度決算分	年間160円(前期比 5円増配)の予想
自己株式取得	2020年度決算分	2020年11月19日決定の200億円(上限)に続き 150億円を上限に実施する(2021年5月20日決定)

※「グループ修正利益」の算出方法については、P.92を参照

4. 1株当たり総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移

1株当たり総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移



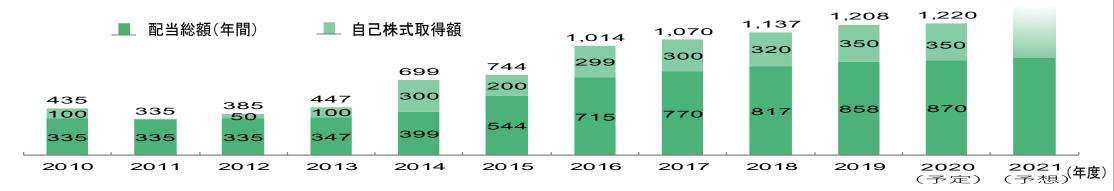
4. 株主還元実績、株主還元方針の補足

株主還元 年度別実績(2021年5月20日時点)

(単位:億円)

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	累計	2020年(予5		2021年度 (予想)
グループ修正利益※1	145	△875	874	948	1,557	1,475	2,137	1,051	1,898	2,331	11,541	2,1	46	3,000
総還元額	435	335	385	447	699	744	1,014	1,070	1,137	1,208	7,474	1,2	20	_
総還元率※1	300%	-	44%	47%	45%	50%	47%	102%	60%	52%	65%	5	7%	_
DOE [*] 2									2.9%	3.3%	_	3.	1%	_
1株あたり総還元額 (円)	69.8	54.0	62.0	72.0	113.5	122.5	169.1	180.6	193.3	207.8	_	21	7.0	_

(単位:億円)



株主還元方針の補足

- < 配 当 > 安定的な配当を基本とする。(DOE:自己資本配当率3.0%を基準として上下1.0%程度^{※3})
- < 自己株式取得 > 市場環境・資本の状況も勘案して、機動的・弾力的に実施する。
- ※1 2017年度以前は「グループコア利益」。「単年度の株主還元率」の算出方法については、P.92を参照
- ※2 DOE:自己資本配当率=年間配当額(中間·期末等)÷自己資本
- ※3 DOEが想定より高めに推移する見込みのため、目標値を「2.0%~3.0%水準」から「3.0%を基準とし上下1.0%程度)」に2020年11月に見直し



国内・海外自然災害の影響

- 国内自然災害は、前期と比べ△593億円減少の711億円。
- 海外自然災害は537億円。2020年(1月-12月) は史上5番目※1に自然災害の市場ロスが大きかった年だった。

国内自然災害の影響

(単位:億円)

	インカードロス						
	2019年度	2020年度					
			前期比				
三井住友海上	711	427	△ 283				
あいおいニッセイ同和損保	594	283	△ 310				
合計	1,305	711	Δ 593				

海外自然災害の影響

(単位:億円)

	インカードロス						
	2019年度	2020年度					
			前期比				
あいおいニッセイ同和損保	84	165	80				
MS Amlin	112	230	118				
上記以外(三井住友海上)	-	21	21				
連結調整	-	120	120				
合計	197	537	340				

[※] 連結調整は、海外保険子会社(12月決算)の2021年度第1四半期に発生した 2021年2月北米寒波に係る追加計上額

※1 出所::スイス再保険

[※] 海外自然災害の集計範囲は社内管理ベース。三井住友海上は北米寒波に 係る損害見込額に限る

グループ全体の状況 (1) 収入保険料の推移

- ●2020年度の連結正味収入保険料は、海外保険子会社の減収を主因に前期比△727億円の3兆5,009億円となった。
- ●連結生命保険料は、MSP生命において、円安局面に契約者が設定した運用目標値に到達(ターゲットヒット)したことに伴う解約の発生により前期比△1兆1,460億円の△2,023億円となった。

損害保険:連結正味収入保険料※

生命保険:連結生命保険料

(単位:億円) (単位:億円) 36.130 13,563 35.737 34,069 34,469 35,004 12,868 35.009 12.531 10,582 30.789 7.217 29.407 6.789 6.700 28.095

※ 自動車保険「もどリッチ」の払戻充当保険料を控除したベース

2016

2017

2018

2019

2020

2021 (年度)

予想

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2015

2013

2014

2021 (年度)

予想

 $\Delta 2,023$

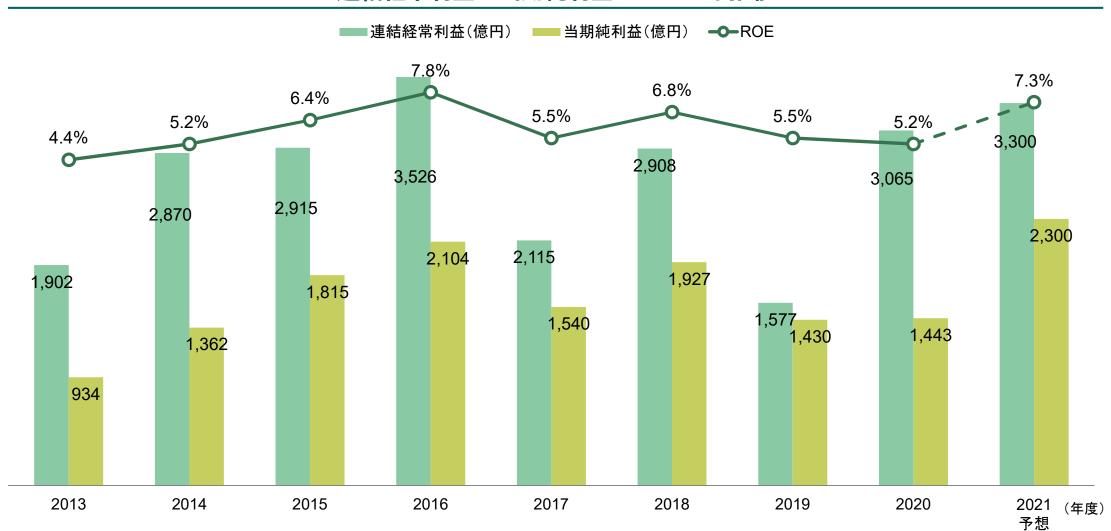
2020

2019

グループ全体の状況 (2) ボトムラインとROEの推移(財務会計ベース)

●2020年度の当期純利益は13億円増益の1,443億円。国内損保子会社と海外保険子会社は減益となったものの、国内生保子会社はMSA生命、MSP生命ともに過去最高益となった。

連結経常利益・当期純利益・ROEの推移



為替・金利変動の業績への影響

- ●全通貨に対して5%円高が進行した場合の影響は、当期純利益に△約30億円、グループ修正利益に△約40億円。
- ●円金利が0.1%上昇した場合、当期純利益・グループ修正利益とも、+約7億円の影響。

5%円高による利益への影響

当期純利益への影響	△約30億円
● 海外子会社利益の減少	△約30億円
● 国内損保子会社	十約10億円
外貨建支払備金の減少 外貨預金の為替洗替や為替ヘッジ損益の変動等	1
● 外貨建のれん等の償却費の減少	十約10億円
■ 国内生保子会社における利ざや減少等	△約20億円
グループ修正利益への影響は、外貨建のれん等の償却費の減少を除いた	△約40億円

0.1%円金利上昇による利益への影響

	 +約7億円
当期純利益およびグループ修正利益への影響	十約7億円

※ 2021年度業績予想への影響

株価関連指標の推移

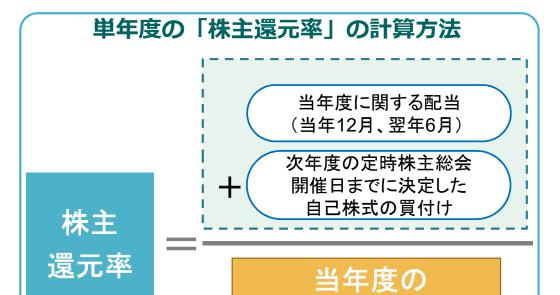
	2010 年度末	2011 年度末	2012 年度末	2013 年度末	2014 年度末	2015 年度末	2016 年度末	2017 年度末	2018 年度末	2019 年度末	2020 年度末
当期純利益(億 円)	54	Δ1,694	836	934	1,362	1,815	2,104	1,540	1,927	1,430	1,443
1株当たり当期純 利益(EPS)(円. 銭)	8.68	△272.49	134.46	150.58	221.34	298.72	350.94	260.04	328.72	248.36	255.79
株価(終値)(円)	1,894	1,699	2,066	2,364	3,370	3,136	3,540	3,355	3,370	3,025	3,249
騰落率※	△27.0%	△10.3%	21.6%	14.4%	42.6%	△6.9%	12.9%	△5.2%	0.4%	△10.2%	7.4%
<参考> TOPIX騰落率 [※]	Δ11.2%	△1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	△12.7%	12.3%	13.5%	Δ7.3%	Δ11.8%	39.3%
1株当たり純資産 (BPS)(円. 銭)	2,597.19	2,400.48	3,215.33	3,646.22	4,911.40	4,469.58	4,572.82	4,964.64	4,712.11	4,308.37	5,525.42
株価純資産倍率 (PBR)(倍)	0.73	0.71	0.64	0.65	0.69	0.70	0.77	0.68	0.72	0.70	0.59
株価収益率 (PER)(倍)	218.20	_	15.36	15.70	15.23	10.50	10.08	12.90	10.25	12.18	12.70

[※] 騰落率は各年度の前年度末からの変化率

グループ修正利益、グループ修正ROE、株主還元率、修正純資産の計算方法

「グループ修正利益」 「修正純資産」と「グループ修正ROE」

グループ修正利益 = 連結当期利益 + 異常危険準備金等※1 繰入※2額 その他特殊要因 (のれん・その他無形 固定資産償却額等) + 非連結グループ会社 持分利益



※グループ修正利益の40%~60%を目処に、株主配当および自己株式

グループ 修正ROE

各調整額は税引後

金·価格変動準備金

※2 戻入の場合は減算

※1 国内損害保険事業およびMSA生

命の異常危険準備金・危険準備

除<非支配株主持分:新株予約権

修正純資産 (期初·期末平均) **=** 連結 異常危険 準備金等^{※1}

の取得によって、株主還元を行う。

35.417

のれん・その他 無形固定資産

2020年度のグループ修正利益

がループ 修正利益 2,146 連結当期 純利益

1,443

異常危険 - 準備金等 繰入額 529 その他特殊要因^{※4} (のれん・その他無形 固定資産償却額等) ム171

#連結 グル−プ会社 持分利益 1

(単位:億円)

2020年度末の修正純資産

30.843

修正 連結 純資産 十

異常危険 - 準備金等 7,304

グループ修正利益

(単位:億円)

のれん・その他 無形固定資産 2,730

※4 のれん償却等△269、特別損益(除く価格変動準備金)等97 [連結納税導入影響のうち194、 関連会社株式の交換に伴う税負担△115]