MS&AD
INSURANCE GROUP

2018年4月

MS&ADインシュアランス グループ
中期経営計画
Vision 2021

レジリエントでサステナブルな社会をめざして

はじめに

ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループは、お客さま、株主をはじめとするステークホルダーと、多くの資源に支えられ、2010年4月のグループ発足以来、ビジネスモデルとして掲げる価値創造ストーリーを紡いで発展してきました。数多くの自然災害や、経済環境の変化等の逆風に見舞われることもありましたが、経営理念・経営ビジョン・行動指針に従ってグループの力を結集して着実に取り組んできた結果、ここまで来ることができました。

これからのＭＳ＆ＡＤグループが、社会の中でステークホルダーから広く支持される存在として、持続的に成長し続けるには、これまで以上に企業活動を通じて社会との共通価値を創造し続けること（ＣＳＶ＝Creating Shared Value）が欠かせません。

ＭＳ＆ＡＤグループが2030年に目指す社会像は、「レジリエントでサステナブルな社会」です。
この実現に貢献するためには、グループ全体・社員一人ひとりがレジリエントでサステナブルでなければなりません。
そのためには、社会構造の変化やお客さまの意識・ライフスタイルの変化に対し、迅速に対応できるビジネスモデルを構築していくことが求められます。

新しい中期経営計画「Vision 2021」では、先進国・途上国の政府をはじめ、民間企業やＮＧＯなどが実現に向けた取組を開始しているＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）を、社会との共通価値創造のあり方を示す道標（みちしるべ）として取り入れました。
様々な企業活動（＝価値創造ストーリーの実践）を通じて、ＳＤＧｓを意識し、取組を進めていきます。
この取組は成長機会の発見やイノベーションのきっかけをもたらしてくれると考えています。

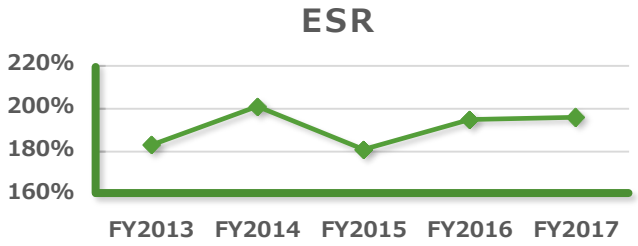
「Vision 2021」では、意欲的な計画目標を示していますが、これまで以上の創造力と実行力を発揮し、基本戦略・重点戦略を実行していきます。社員一人ひとりが活躍し、多様性というグループの強みを活かしながら、グループ総合力を結集して、目指す姿を実現していきます。

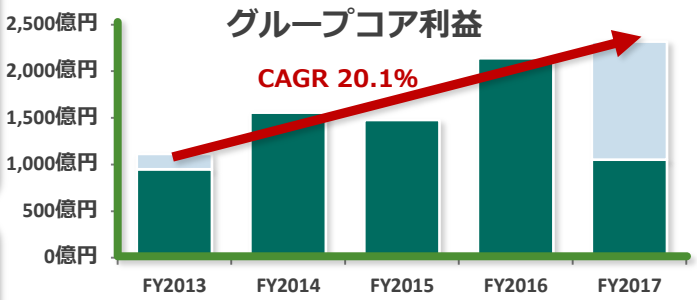
Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

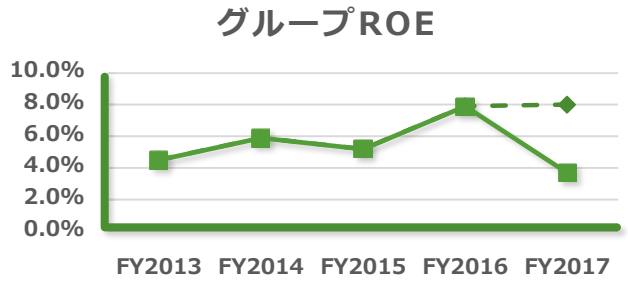
1．前中期計画の振り返り①

「成長の持続と収益性の向上、健全性の確保と資本効率の向上を基軸に、グループ全体としての企業価値を拡大させる」とのグループ基本戦略のもと、以下の取組を進めた。

成長の持続と収益性の向上	正味収入保険料・生命保険料の増加により、2017年度末経常収益は、2013年度末対比0.9兆円増の5.2兆円。 自動車保険を中心とする収支改善や、事業費削減取組により、損保コンバインドレシオ・事業費率が改善し、持続的成長と収益性向上を実現した。
健全性の確保	2017年度末ESR（Economic Solvency Ratio）は、196%となり、キャピタルバッファ（時価純資産－統合リスク量）は2013年度末対比0.9兆円増となる2.87兆円となった。米国ハリケーン損害等により、2017年度の純利益・グループコア利益は計画を下回ったが、健全な水準を維持した。
資本効率の向上	グループコア利益の拡大、政策株式の削減および積極的な事業投資等の取組により、2016年度末には、グループROEは7.9%に上昇した。 純利益の積上げ、保有資産価値の上昇により健全性は向上したが、資本効率にはまだ課題が残っている。
企業価値の拡大	当社の2017年度末の時価総額は、2013年度末の１．３倍を超える約２兆円となった。 ただしPBR（株価純資産倍率）は1.0倍を下回っている状況である。







グループコア利益（水色）・CAGR、ROE（点線部）は、自然災害を計画ベースに調整したもの。

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

1．前中期計画の振り返り②

グループ基本戦略の推進ドライバーとして「機能別再編」、「グループガバナンスの強化」、「ERM経営の推進」および「事業構造の変革」に取り組んだ。

機能別再編の完遂

- ■グループ全体での「成長」と「効率化」の実現、グループガバナンス態勢の強化等を企図した機能別再編は、計画当初の7領域に加え、損害サービス再編や商品事務共通化を推進し、計画どおり進捗した。
  - ▸完了した領域【マリン再編】【モーターチャネル再編】【地域再編】【共同拠点】
  - ▸実行中の領域【第三分野長期契約の保有契約移行】【海外事業再編】【本社機能再編】
- ■2011年度対比コスト削減効果は、当初目標500億円を達成し、新たに設定した600億円も達成した。

ERM経営の推進

- ■リスク選好・ORSAプロセスを活用したERMサイクルを構築、リスク・リターン・資本に基づく経営・管理をすすめ、リスク分散・収益源多角化等により、収益性、健全性ともに向上した。
- ■政策株式削減は、計画当初の削減目標3,000億円（2014-2017年度）を達成し、2015年11月に新たに設定した5,000億円も達成した。

グループガバナンスの強化

- ■コーポレートガバナンス基本方針等に基づき、「ガバナンス委員会」「社外取締役会議」の運営等を通じた、取締役会のさらなる機能発揮を進めた。
- ■世界最大手の議決権行使助言会社 米ISS社が提供するコーポレートガバナンスのレーティングサービスにおいて、国内約450銘柄のうち6社のみの最優良企業に選定された。

将来の環境変化を見据えた事業構造の変革

- ■アムリン社買収をはじめ、ファーストキャピタル社の買収、チャレンジャー社およびリアシュア社への出資等、成長事業への投資を積極的に行い、事業ポートフォリオ分散を進めた。
- ■新しいリスク・マーケットへの取組を進めた。テレマティクス領域では、英BIG社を買収し、同社の知見を活用、米国でのトヨタとの協業や、国内初の運転挙動反映型テレマティクス自動車保険の開発につなげた。
- ■進展するデジタル社会への対応に向け、新技術の採用や、各種実証実験等の実施、産学連携による研究に取り組んだ。引き続き、品質向上・生産性向上への取組を進めていく。

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

2．事業環境認識

Politics（ビジネスを規制する法律動向）

全世界
■資本規制（国際資本基準／ICS）強化の動き
■英国のEU離脱（Brexit）／保護主義やポピュリズムの台頭
■人権保護の法制化や脱炭素等、ESGに関する規制強化
日本
■消費増税（8%→10%）（2019年10月）
■改正民法の施行（2020年4月）
■コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コード等による「ROE」経営の重視、政策株式削減要請の継続

Economy（経済水準・為替・金利等）

全世界
■米国金利引上げと新興国からの資本流出
■ESG投資の進展
■開発途上国のインフラ需要の拡大
日本
■日銀の異次元金融緩和による超低金利政策の継続
■自動車販売・保有台数の減少
■住宅着工件数の減少
■訪日外国人の増加

Society（人口動態・価値観・流行等）

全世界
■風水害、大地震など自然災害の増加
■紛争の拡大
■シェアリングエコノミーの拡大
■貧富等格差の拡大・固定化
■社会的課題解決に向けた地球規模の取組気運の高まり
日本
■総人口の減少、地方の過疎化の進展
■高齢化、少子化の一層の進展
■東京オリンピック・パラリンピックによる景気拡大とその反動

Technology（ビジネスに影響を与える技術動向）

全世界
■AIなど先進デジタル技術の進展と高度化するサイバー攻撃
■自動車新技術（自動ブレーキ・自動運転等）の進展
■再生医療技術の進展
■クリーンエネルギー技術の進展
■ビッグデータ独占の脅威
日本
■福祉・介護ロボットの進展

不確実性が増し、予測困難な事業環境

環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢が求められる

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

3．Vision 2021の位置づけ

「グループの中期的に目指す姿を達成する期間」「環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢を構築する期間」と位置づける。

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

4．計画期間中に目指す姿

ステークホルダーから、世界トップ水準の保険・金融グループと認められる、存在感のあるスケールとクオリティを実現する。

スケール

■事業規模が世界の損害保険会社グループ トップ10圏内

クオリティ

■資本効率（グループ修正ROE10%）、健全性（ESR180%～220%）の目標水準を達成

世界トップ水準の保険・金融グループの実現

社会のデジタル化の進展、自動運転車など次世代モビリティ社会の到来、サイバーリスクなど新しいリスクの発現等、社会構造の変化に対し、迅速に対応できる態勢を構築する。

環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢を構築

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

5．MS&ADのビジネスモデル ～価値創造ストーリー

当社グループの強みである多様性を活かした企業活動により、安心と安全を提供し、安定した人々の生活と活発な事業活動を支え、レジリエントでサステナブルな社会（resilient and sustainable society）を実現する。

Mission グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます

社会的課題 社会をとりまく多様なリスク

- 多様化・甚大化する事故・災害
- 限界に近づく地球環境（気候変動や資源枯渇等）
- 高齢化に伴う介護・医療の負担増
- 格差拡大等による社会の活力低下

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

- 安定した人々の生活
- 活発な事業活動

MS&ADの資源
財務資本
人的資本
知的資本等

MS&ADの強み
多様性
スケール
歴史等

MS&ADのビジネスモデル

リスクを見つけ伝える

経済的な負担を小さくする

リスクの発現を防ぐ・影響を小さくする

安心・安全の提供

グローバルな保険・金融サービス事業

5つの事業ドメイン

- 国内損害保険事業
- 国内生命保険事業
- 金融サービス事業
- リスク関連サービス事業
- 海外事業

ステークホルダーとともに創出する価値

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

5．MS&ADのビジネスモデルとSDGs※ ①

※持続可能な開発目標 ： Sustainable Development Goals

「価値創造ストーリー」を紡ぐ企業活動を通じて、社会との共通価値を創造し
（CSV：Creating Shared Value）、2030年に目指す社会像を実現する。

社会的課題

社会をとりまく
多様なリスク

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

安定した人々の生活

活発な事業活動

MS&ADのビジネスモデル

安心・安全の提供

グローバルな保険・金融サービス事業

５つの事業ドメイン

経済的な負担を小さくする

リスクの発現を防ぐ・影響を小さくする

リスクを見つけ伝える

- 国内損害保険事業
- 国内生命保険事業
- 金融サービス事業
- リスク関連サービス事業
- 海外事業

社会との共通価値を創造

- ■新しいリスクに対処する
- ■事故のない快適なモビリティ社会を作る
- ■レジリエントなまちづくりに取り組む
- ■「元気で長生き」を支える
- ■気候変動の緩和と適応に貢献する
- ■自然資本の持続可能性向上に取り組む
- ■「誰一人取り残さない」を支援する

社会の信頼に応える品質

- ■高い品質で社会の信頼に応える
- ■誠実かつ公平・公正な活動
- ■人権を尊重した活動と対話
- ■環境負荷低減取組を継続する
- ■PRI（責任投資原則）に則った投資活動

社員がいきいきと活躍できる経営基盤

- ■ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
- ■自ら学び考え、チャレンジし、成長し続ける社員に
- ■健康経営
- ■透明性と実効性の高いコーポレートガバナンス

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

5．MS&ADのビジネスモデルとSDGs ②

社会との共通価値を創造

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

新しいリスクに対処する	■サイバーリスク等ニューリスクへの対応、エマージングリスクを機会に変えるビジネスモデル ■新しいライフスタイルに対応する商品・サービス
事故のない快適なモビリティ社会を作る	■事故を起こしにくい仕組みを持つ商品・サービス ■次世代モビリティ社会に対応する商品・サービス ■交通安全取組の継続
レジリエントなまちづくりに取り組む	■地域活性化を実現する地方創生支援 ■大規模自然災害への対応力強化 ■グリーンレジリエンス（自然資本を活かした防災・減災）の促進
「元気で長生き」を支える	■元気で長生きをサポートする商品・サービス ■先進医療、再生医療の発展に貢献できる商品・サービス
気候変動の緩和と適応に貢献する	■気象災害の損害防止・軽減 ■再生可能エネルギーの普及に役立つ商品・サービスの提案
自然資本の持続可能性向上に取り組む	■自然資本リスクの評価 ■インドネシア等での熱帯林再生活動、ラムサールサポーターズ ■企業と生物多様性イニシアティブ等を通じた環境保全活動の推進
「誰一人取り残さない」※を支援する	■開発途上国の第一次産業や低所得者層支援に役立つ保険・金融サービスの研究・開発 ■国際機関や企業等による開発途上国支援の仕組構築への参画 ■保険技術の移転

※SDGsが記載された国連の「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の理念

社会の信頼に応える品質

社員がいきいきと活躍できる経営基盤

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

5．MS&ADのビジネスモデルとSDGs ③

社会の信頼に応える品質

高い品質で社会の信頼に応える
■「お客さま第一の業務運営に関する方針」に基づく業務運営の徹底
■お客さまの体験価値を向上させるデジタライゼーションの推進

誠実かつ公平・公正な活動を実践する
■ミッション・ビジョン・バリューに基づいた企業活動の実践
■お客さまの声、スピークアップ制度を活かした健全な組織運営

人権を尊重した活動と対話を実践する
■人権尊重の企業風土の定着
■人権尊重のマネジメントシステムの展開

環境負荷低減取組を継続する
■みんなの地球プロジェクトの推進
■電力・ガソリン・紙の削減取組
■CO2排出量削減長期目標
（2050年度▲70%：2009年度比）

PRI（責任投資原則）に則った投資活動を実践する
■ESG（環境・社会・企業統治）課題の投資分析と意思決定プロセスへの組込み
■スチュワードシップ活動を通じたエンゲージメントの推進

社員がいきいきと活躍できる経営基盤

ダイバーシティ＆インクルージョンを推進する
■多様性と多様な価値観を尊重する企業風土の定着
■性別・国籍・障がいの有無・LGBT等を問わず社員が活躍できる職場環境の整備とマネジメント力向上
■女性のライフサイクルに合わせた働き方ができる職場環境の整備

自ら学び自ら考え、チャレンジし、成長し続ける社員になる
■働きやすい環境、働きがいを実感し成長していく機会の提供
■「働き方改革」および「プロフェッショナリズムの浸透による専門性強化」の推進
■デジタライゼーションを実践できる人財育成の拡充

健康経営を実践する
■社員一人ひとりが心身の健康を保持増進できる健康や安全に配慮した職場づくり
■心身不調の未然防止取組の強化

透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスを実践する
■取締役会の監督機能、監査役の監査機能の継続的強化
■公平、正確、速やかな情報開示の実践

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

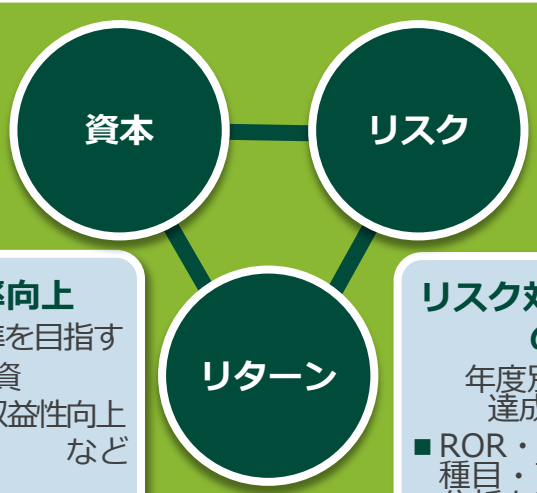
6．グループ経営の枠組み

リスク・リターン・資本のバランスを取った経営資源配分と、ERMサイクルをベースとする経営により、健全性確保を前提に、収益力向上と資本効率向上を実現する。

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

7．ERMサイクル

ERMサイクルをベースに、健全性の確保と、リスク対比リターンの向上、および資本効率向上を目指す。



資本効率向上
ROE10%水準を目指す
■新規事業投資
■既存事業の収益性向上
など

リスク対比リターンの向上
年度別計画値の達成を目指す
■ROR・VAなど種目・商品別等の分析を実施　など

期間損益の安定化
期間損益への影響を把握し、リスクテイクの水準をコントロール

財務の健全性の確保　ESR180%～220%を確保する

220%
180%

事業投資または株主還元の拡充を検討する。

「AA格相当の財務の健全性を確保」する水準とし、資本効率の向上に取り組む。

適正水準への回復手段を検討する。

※2018年3月末のESR【税前】

ERMサイクル

企画フェーズ
事業環境やグループリスク選好方針等を踏まえた戦略の策定、資本配賦額の確定など

執行フェーズ
資本配賦額等をベースにリスクテイクを実施

モニタリングフェーズ
財務の健全性、収益性および資本効率等について定期的なモニタリングを実施

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

8．資本政策

財務健全性の確保を前提として、持続的な成長のための投資と、継続的・安定的な株主還元によって、株主価値向上を実現する。資本水準を適正に保ちつつ収益性を高め、資本効率向上により、企業価値を高める。

財務健全性

資本基盤の充実により、財務の健全性を確保する

- AA格相当の財務の健全性を維持していく。

  ［ESR※ 180%～220%水準］

※ESR:Economic Solvency Ratio(99.5%VaR)

- 資産運用は、保有資産の安全性と流動性に留意し、負債特性の分析に基づくALMにより、収益の安定化を図るとともに財務の健全性を維持する。

資本効率

成長と事業ポートフォリオの多角化および最適資源配分により、資本効率を向上させる

- 国内外において、内部成長および外部成長のための規律ある投資を積極的に行う。
- 生産性向上・収益源多角化により利益を拡大しつつ、資本を適正水準に保ち、資本効率を向上させる。
- 資本コストを意識し、欧米大手保険会社比で遜色のないグループ修正ROE10%水準を目指す。

株主還元

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

- 安定的な配当を基本とする。（DOE※：自己資本配当率2.0%～3.0%水準を目指す）
- 自己株式の取得は、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。

※DOE＝年間配当総額（中間・期末等）÷自己資本
＝配当性向（年間配当総額÷当期純利益）×ROE（会計上）
自己資本（連結純資産－非支配株主持分－新株予約権）に対して、どの程度の利益配分を行っているかを示す指標

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

Vision 2021　基本戦略

- グループの資源を最大限に活かし、持続的成長と企業価値向上を実現する。
- 多様性を強みとするグループ総合力を発揮し、お客さまをはじめとするステークホルダーの期待に応える。
- 環境変化に柔軟に対応し、品質と生産性をさらに向上させる。

重点戦略

1. グループ総合力の発揮
2. デジタライゼーションの推進
3. ポートフォリオ変革

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

10.【重点戦略①】グループ総合力の発揮

- グループの強み（多様性・資本・人財・顧客基盤等）を最大活用
- グループ各社による役割分担見直しと連携強化
- 共通化・共同化の推進（商品・事務共通化、共同損サシステム、健康・医療　商品・サービス　等）

役割分担　連携強化

国内損害保険事業

MS&AD 三井住友海上　MS&AD あいおいニッセイ同和損保　MS&AD 三井ダイレクト損保

共通化・共同化

連携強化
共通化・共同化

国内生命保険事業

MS&AD 三井住友海上あいおい生命
MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

連携強化

リスク関連サービス事業

三井住友海上ケアネット株式会社　株式会社ふれ愛ドゥライフサービス
MS&AD MS&ADインターリスク総研株式会社　株式会社安心ダイヤル

金融サービス事業

MS&AD MS&ADローンサービス株式会社　三井住友アセットマネジメント
MSI GuaranteedWeather　MS&AD 三井住友海上キャピタル株式会社

持株会社

役割分担
・連携強化

海外事業

MSIG
Aioi Nissay Dowa Insurance Europe
Aioi Nissay Dowa Insurance Company Australia Pty Ltd
MAX LIFE INSURANCE
Hong Leong Assurance
MS Amlin
Box Innovation
DTRIC INSURANCE
sinarmas MSIG life
Mitsui Sumitomo Seguros
三井住友海上 明台産物保險
MS First Capital Insurance Limited
And more

5つの事業ドメインを支えるMS&ADグループ各社

MS&AD MS&AD事務サービス株式会社
MS&AD MS&ADシステムズ株式会社
MS&AD MS&ADビジネスサポート株式会社
MS&AD MS&ADスタッフサービス株式会社

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

10.【重点戦略②】デジタライゼーションの推進

- 「デジタライゼーション」※にグループ全体で取り組み、ビジネス全体の変革につなげる。
- お客さまがグループ各社との接点の中で体験する価値を向上し、あわせて当社グループの業務生産性を向上する。

※「デジタライゼーション」：デジタル技術によるプロセス・サービス等の効率化・利便性向上にとどまらず、当社グループのビジネス全体の変革につなげる取組

目的

顧客体験価値の向上 ＋ 業務生産性の向上

推進策

業務プロセスの改革

- 契約事務プロセス、保険金支払事務プロセスをデジタル化し、生産性を向上
- RPA（ロボティクス プロセス オートメーション）による自動化をさらに促進
- グループ保険会社と関連会社との最適な役割分担を追求　　など

チャネル競争力の高度化

- ＡＩが、代理店のお客さま対応をサポート
- デジタル技術を活用したお客さま接点の強化
- ビッグデータ分析等によるマーケティングの高度化

など

商品・サービスのデジタル対応

- テレマティクス技術を活用した自動車保険の発展
- ウェアラブル端末を活用した健康経営促進型商品・サービスの提供

など

推進基盤

データ活用の強化

システムの改革

グループ内カルチャーの醸成

- デジタル分野での産学連携、ベンチャー企業投資を通じたスタートアップ企業との共創、提携先との協業取組等の強化
- シリコンバレー拠点等グローバルに研究や投資の体制を強化し、アイデアやデジタル技術を積極的に獲得
- グループ全社員の行動・意識・スキルを改革、専門人財の育成・採用、レガシーシステムの最適化　　など

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

10.【重点戦略③】ポートフォリオ変革

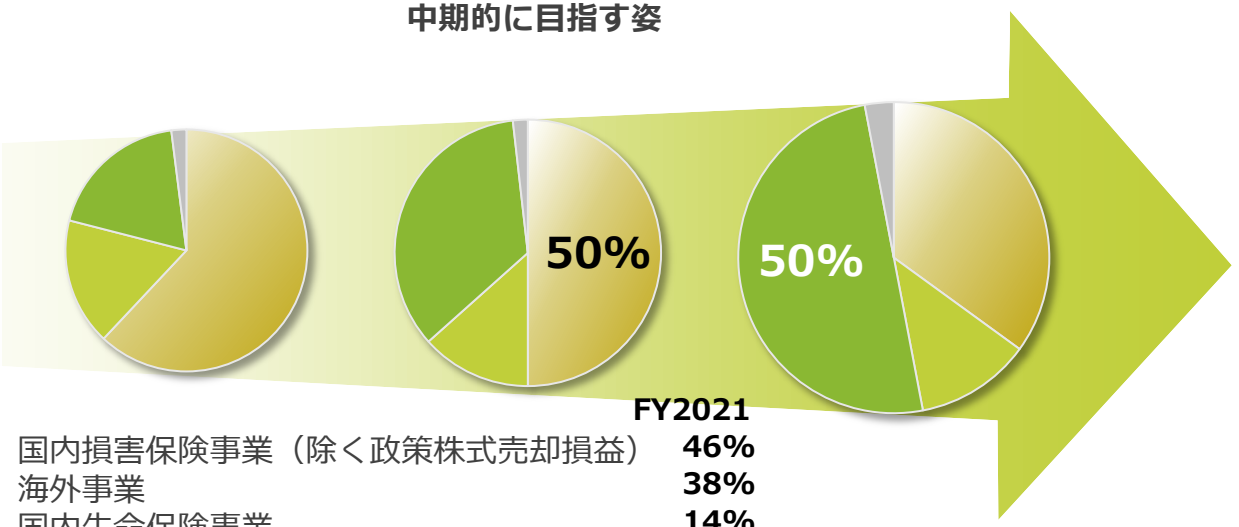
安定的な収益基盤の構築に向けて、グループの事業ポートフォリオや、リスクポートフォリオ等を変革していく。

事業ポートフォリオ

国内損害保険事業の収益を堅持しつつ、海外事業・国内生命保険事業の収益を拡大し、まずは国内損害保険事業以外で利益の50%を実現する。

将来的に、海外事業の利益をグループの50%にまで引き上げるステップとする。

中期的に目指す姿



	FY2021
■ 国内損害保険事業（除く政策株式売却損益）	46%
■ 海外事業	38%
■ 国内生命保険事業	14%

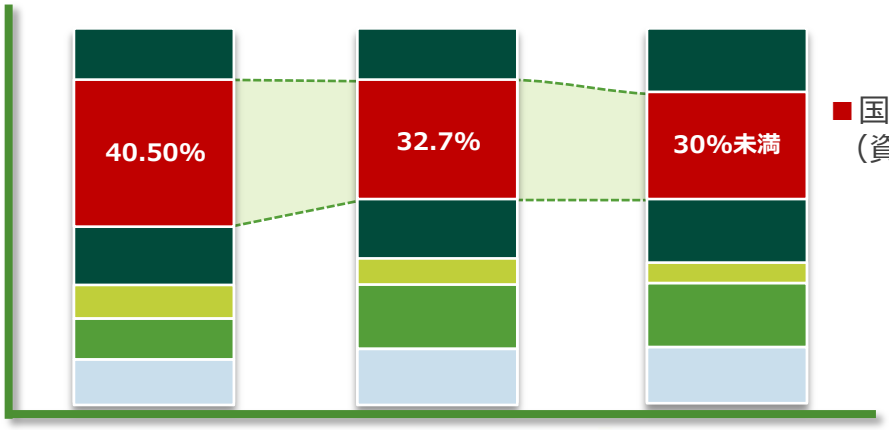
リスクポートフォリオ

■自然災害リスクのサイクルマネジメントを踏まえた適切なリスクコントロール

■政策株式削減の継続（2017年～2021年の削減目標　総額5,000億円）

連結総資産に対するウェイトを10％未満、リスク量に占めるウェイトを30%未満にする

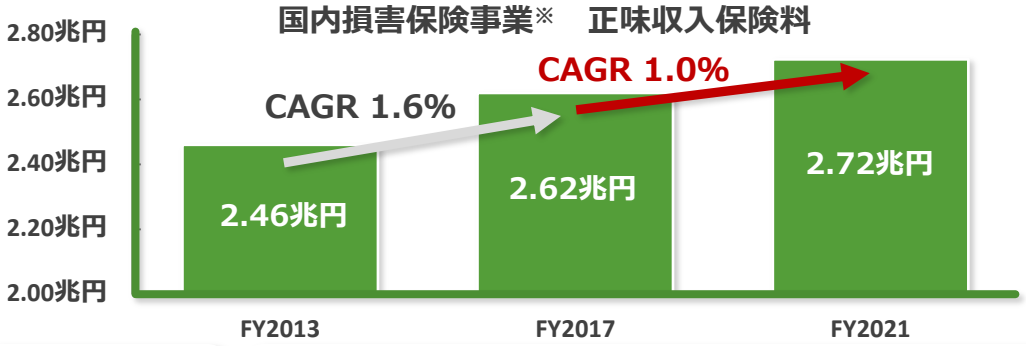
グループのリスクポートフォリオ



Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

11. 事業ドメインごとの戦略①～国内損害保険事業

- 国内最大のスケールを誇る中核事業として、優位性を維持・拡大する。
- 各社の個性を活かしながら、グループ総合力の発揮により一層のシナジーを追求する。
- 自動車保険・火災保険のマーケットシェアを維持しつつ、新種保険等の拡大により、ポートフォリオを変革する。
- デジタライゼーションの推進により、ビジネスモデル全体の変革を図る。

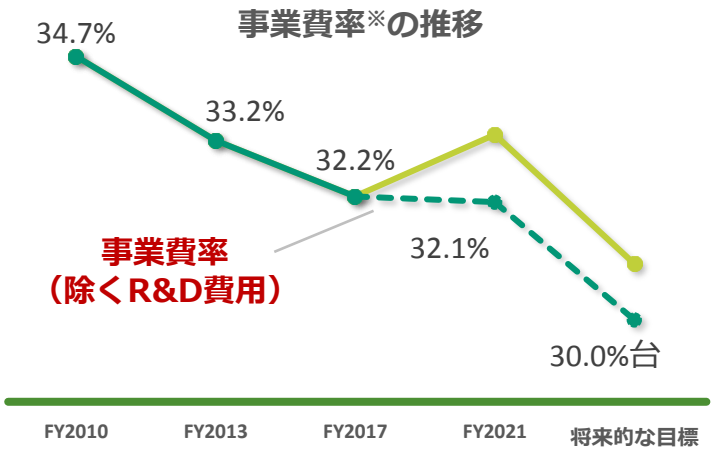


R&Dの強化

環境変化への対応、生産性向上・品質向上等に資する研究開発への投資を引き続き積極的に実施していく。

R&D関連費用を除く事業費率は、2021年度には32.1%、将来的には30%台を実現する。

三井住友海上	■成長戦略を推進し、環境変化に対応 企業を取り巻くニューリスクへの積極対応　など ■商品・サービスの開発や引受に関する海外提携先のノウハウ活用
あいおいニッセイ同和損保	■営業店の活動革新等による増収・増益基盤の確立 ■テレマティクス・地方創生等を軸に新規マーケットを創出 ■トヨタ・ニッセイ等との協業進化により収益源の多様化を追求
三井ダイレクト損保	■各種データ活用によるデジタルマーケティングの深化 ■マス広告・WEB広告の高度化による新規顧客の拡大



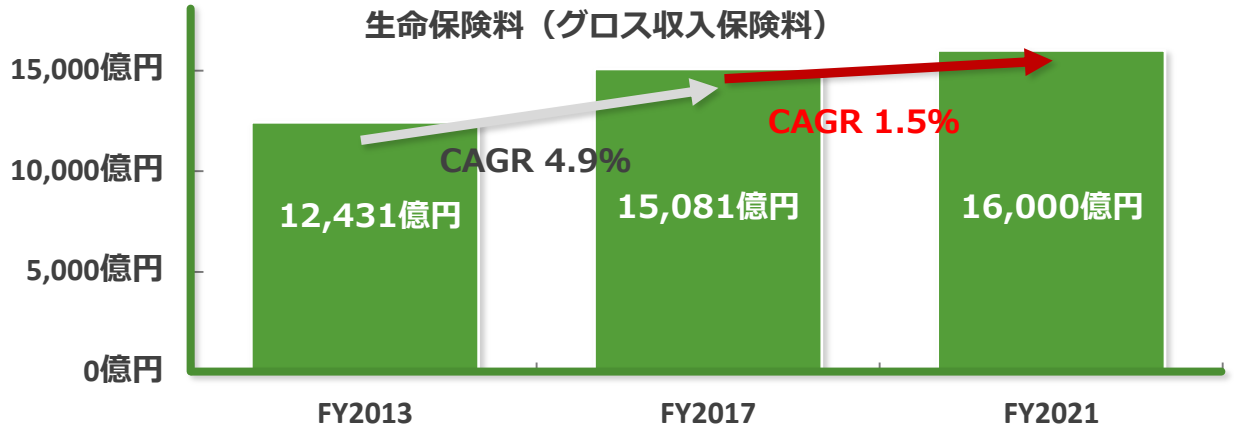
※国内損害保険各社で引き受けている海外再保険等を除く

※ 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合算事業費率

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

11. 事業ドメインごとの戦略②～国内生命保険事業

■医療の進歩や社会構造等の変化を的確に捉えた、お客さまニーズに応える商品・サービスを開発・提供する。
■国内最大損保グループの営業基盤や、業界リーディングポジションにある窓販チャネルを通じた販売力のさらなる強化を行う。
■少子高齢化の進展や超低金利政策の継続、デジタライゼーションの進展などの事業環境の変化に柔軟に対応できる態勢を構築する。
■お客さま第一の業務運営を徹底推進し、品質・お客さま満足を向上させる。



三井住友海上あいおい生命

■介護・医療の負担増等の社会的課題解決や、健康増進を支援する保障性商品・サービスの提供
■生損一体運営によるクロスセルを軸に、多様なチャネルを通じた販売力のさらなる強化
■環境変化への対応に向けた態勢構築（インフラ整備や収益構造の変革）

三井住友海上プライマリー生命

■長寿リスクへの対応等、社会の要請に応える資産形成型商品・サービスの拡充
■デジタライゼーションの推進等を通じた、金融機関窓販サポート態勢の強化
■運用マーケットや負債構造の変化を捉えたALM運用の高度化

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

11. 事業ドメインごとの戦略③～海外事業

- 海外事業を引き続きグループの成長ドライバーと位置づける。
- 事業ポートフォリオの地理的・種目的な分散を実現する。
- 経営資源（資本、人財等）を積極的に投入し、既存事業の強化と事業投資（M&Aと既存事業への追加投資）を行う。

修正利益（水色）・CAGRは、自然災害を年初計画ベースに調整したもの

海外損害保険事業

三井住友海上	■【アジア】 ASEAN No.1ポジションのさらなる強化、インド・中国を含めた成長市場の捕捉（デジタル化推進、販売チャネル拡大、パートナーとの提携強化等）、MS First Capital社の着実な成長とシナジー発揮 ■【欧州】 MS Amlin社を中心とした市場サイクルに応じた健全性・収益性を重視する引受と、収益の安定的拡大 ■【米州】 事業環境に応じた慎重な引受方針の継続と、事業ポートフォリオのさらなる分散
あいおいニッセイ同和損保	■【トヨタリテール事業】安定的な事業運営、モビリティ事業の展開、三井住友海上との協業によるシナジー創出 ■【テレマティクス事業】BIG事業の安定的な事業運営、データビジネスを核とした新規事業展開（米国、アジア）

海外生命保険事業

■【アジア生保】安定的な利益拡大と生損保シナジーの追求
■豪Challenger社、英ReAssure社による安定的利益確保と事業ノウハウ取得

デジタライゼーションの推進 | **リスク管理の高度化** | **海外人財の育成・確保**

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

11. 事業ドメインごとの戦略④～関連事業

金融サービス事業

■グループの事業拡大や環境変化を踏まえて事業を推進し、安定的に収益に貢献する。

■主要事業※の強化を進めるとともに、成長性や効率性の観点から事業構成を見直し、成長が期待できる事業への資源シフトを進める。

※変額年金再保険事業、アセットマネジメント事業、確定拠出年金事業、ART事業
（Alternative Risk Transfer　リスク処理の手法のうち、保険以外の金融技術を用いたもの）

リスク関連サービス事業

■グループ各社との連携強化、役割分担によるシナジー発揮を実現する。

■他業種とのアライアンスや、M&Aを通じて事業基盤をさらに強化する。

MS&ADインターリスク総研

■事業基盤強化（新たなサービスメニューの開発、外部機関との提携拡大）

■MS&AD基礎研究所との合併によるシナジー発揮（環境評価など得意分野への資源投入、専門性の高い人財を活用した新しい領域の拡充など）

安心ダイヤル

■コールセンター運営の強化（人財の安定確保、働き方改革）

■高品質の追求（人財育成、オペレーションの継続的見直し）

■次世代ビジネスへのチャレンジ（ポストロードアシスタンス事業）

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

11. 事業ドメインごとの戦略⑤～資産運用戦略

■ALMの高度化と政策株式の削減継続により、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する。

■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、収益の向上を目指す。

財務の健全性維持

ALMの高度化

保有資産の安全性と流動性に留意し、各社の負債特性の分析に基づきALMを高度化する。

■商品構造やその変化を勘案したALMにより、リスクコントロール機能を強化する。

政策株式の削減

計画的な削減取組により、財務基盤を強化する。2017～2021年度に5,000億円削減する。

■連結総資産に占めるウエイト10%未満、リスク量に占めるウエイト30%未満を目指す。
【参考】2018年３月末時点　総資産ウエイト12.7%、リスク量ウエイト32.7%

収益の向上

外国証券等の収益期待資産※を、適切なリスク管理を前提に、投資対象や手法を多様化した上で増加させる。

※収益期待資産＝主に相対的に高い収益を期待し保有する資産

■人財を育成・確保するとともに、外部運用委託の活用等で効率的に運用態勢を整備・強化する。

海外事業の拡大を通じ、外貨資産による運用収益の増加をグループに取り込む。

持株会社の取組

■ **グループ資産運用のガバナンス強化を推進する。**

- グループの資産運用状況について、モニタリング機能を強化する。
- ESG投資や、店頭デリバティブ当初証拠金規制対応などグループ全体にかかる取組を推進する。

■ **グループ総合力を発揮して、効率的に資産運用態勢・リスク管理態勢の強化を推進する。**

- 運用ノウハウや投資ファンド等のリソースを共有する取組、各社のニーズをつなぐ取組を推進する。

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

12. グループ経営数値目標（定量目標）

目標項目	2019年度目標	2021年度目標
グループ修正利益※1（政策株式売却損益控除後）	2，730億円（2,380億円）	3，500億円（3,100億円）
国内損害保険事業（政策株式売却損益控除後）	1，740億円（1,390億円）	1，820億円（1,420億円）
国内生命保険事業	280億円	450億円
海外事業	660億円	1，170億円
金融サービス事業 リスク関連サービス事業	50億円	60億円
グループ修正ROE※2	8．3%	10．0%
正味収入保険料	35，300億円	37，100億円
生命保険料（グロス収入保険料）	15，400億円	16，000億円
MSA生命　EEV	9，700億円	10，500億円
ESR（Economic Solvency Ratio）	180%～220%	180%～220%

※1 グループ修正利益 = 連結当期利益 + 異常危険準備金等繰入額 − 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
※2 グループ修正ROE = グループ修正利益 ÷ 修正純資産（連結純資産 + 異常危険準備金等（残高）− のれん・その他無形固定資産（残高））の期初期末平均

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.

資料：グループ修正利益、修正純資産の組替表

グループ修正利益・グループ修正ROEへの変更（水色部が変更点）

～2017年度

グループROE ＝ グループコア利益※1 ／ 連結純資産※2

＝ 連結当期利益 － 株式キャピタル損益（売却損益等） － クレジットデリバティブ評価損益 － その他特殊要因※5 ＋ 非連結グループ会社持分利益

2018年度～

グループ修正ROE ＝ グループ修正利益※1 ／ 修正純資産※1

グループ修正利益※1 ＝ 連結当期利益 ＋ 異常危険準備金等※3繰入※4 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

修正純資産※1 ＝ 連結純資産※2 ＋ 異常危険準備金等※3 － のれんその他無形固定資産

※1 各調整額は税引後　※2 除く非支配株主持分・新株予約権　※3 国内損害保険事業およびMSA生命の異常危険準備金・危険準備金・価格変動準備金　※4 戻入の場合は減算
※5 のれん・その他無形固定資産償却額を含む（⇒改定後はその旨を明記する）

2017年度の組み替え表

グループコア利益 ⇩ グループ修正利益への修正

	グループ修正利益	グループコア利益
連結当期利益	1,540億円	1，540億円
＋異常危険準備金等繰入・戻入額	106億円	－
－株式キャピタル損益（売却損益等）	－	853億円
－クレジットデリバティブ評価損益	－	－1億円
－その他特殊要因（のれん・その他無形固定資産償却額等）	－362億円	－362億円
計	2，010億円	1，051億円

連結純資産 ⇩ 修正純資産への修正

	修正純資産	連結純資産
連結純資産（自己資本）	29，411億円	29，411億円
＋異常危険準備金等（残高）	7，204億円	－
－のれん・その他無形固定資産（残高）	4，625億円	－
計	31，990億円	29，411億円

Copyright © MS&AD Insurance Group Holdings, Inc. All rights reserved.