

MS&ADインシュアランスグループ  
中期経営計画

# Vision 2021 ステージ 2 (2020-2021)

レジリエントでサステナブルな社会をめざして

# 1. ステージ1の振り返り①

計画期間中に目指す姿「世界トップ水準の保険・金融グループのスケールとクオリティ」、「社会構造の変化に対し、迅速に対応できる態勢構築」それぞれの実現に向け、以下の取組みを進めた。

## スケールとクオリティ

強みの国内損保事業において、2年連続で増収率No.1を達成し、国内外損害保険事業の連結正味収入保険料は年率1.7%で成長。  
世界的な経済環境変動等により、資産運用収益・グロス生命保険料は、2019年度に増収から減収に転じるも、事業規模は引き続き損害保険会社の世界トップ10圏内を堅持。

2020年3月末ESR (Economic Solvency Ratio) は、186%となり、株式市況変動・超低金利等により、適正水準とした180%~220%の下限に近付いたが、利益の積上げ等により、2020年度中も適正水準内の見込み。  
2019年度のグループ修正ROEは8.0%。グループ修正ROE目標の達成に向け、引き続き資本効率向上を意識していく。

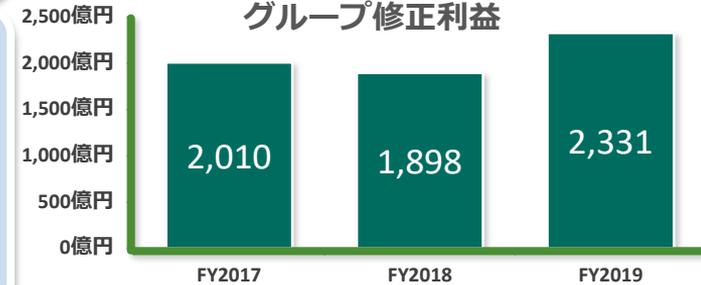
## レジリエントな態勢構築

ステージ1 期間に頻発した国内自然災害は、大規模災害発生時における損サ態勢の強化につながった。新たな課題等を踏まえ、リリースを予定していた共同損サシステムの開発期間延伸を決定。  
デジタル分野・ESG分野等における社会変化が加速する中、サステナビリティ課題への取組みや、デジタルライゼーション推進にグループ全社員で取り組んでいる。  
ペーパーレスの業務運営等の事業の効率化が進められ、新型コロナウイルスの影響下においても、スムーズにリモート業務が進められている。

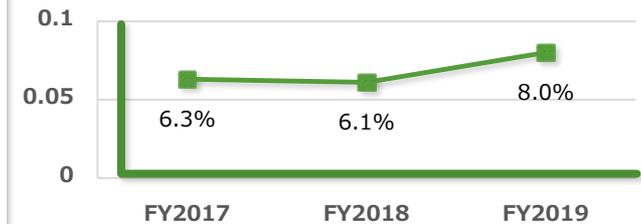
経常収益



グループ修正利益



グループ修正ROE



# 1.ステージ1の振り返り②

重点戦略として掲げた「グループ総合力の発揮」、「デジタルイノベーションの推進」、「ポートフォリオ変革」の取組みを進めた。

## グループ総合力の発揮

- 商品の共同開発や、営業・損サ部門での共同取組など、生産性向上・品質向上に向けた各施策が進展。
  - ・見守るクルマの保険（ドラレコ型）
  - ・サイバーリスク・サイバーセキュリティプラットフォーム
  - ・営業部支店での共同取組
  - ・自然災害発生時の共同立会拠点設置 など
- 営業・損サ・商品収益力強化・印刷物流など、グループ横断の課題別ワーキンググループにおいて「いかす・のばす・ふやす」「やめる・なくす・へらす」観点で、業務の見直しを進めた。
- ステージ2において効率化の定量目標を設定し、グループシナジー発揮を進めていく。

## ポートフォリオ変革

- 政策株式の削減（2017-2021 5年間 5,000億円）は着実に進展し、2019年度までに目標の80%を達成。目標の連結総資産の10%未満、リスク量の30%未満を期間中に達成する見込み。
- 国内損害保険事業において、新種保険への取組みを強化。収保規模を維持しつつ、自動車保険以外の収保は、1兆円規模に拡大した。
- 引き続き、グループの事業収益ポートフォリオの変革を進めていく。

## デジタルイノベーションの推進

- デジタル新技術等を活用し、業務プロセスの改革やチャネル競争力の高度化、商品・サービスのデジタル対応を進め、業務生産性向上活動が定着。
  - ・定型業務へのRPA拡充や、照会対応のAI拡充
  - ・これらを活用した大規模自然災害対応の効率化
  - ・MS1,AD1 オンライン刷新
  - ・デジタルプラットフォームの構築
  - ・データ分析による企業顧客支援（RisTech）
  - ・MS1Brain導入
  - ・テレマティクス・ドラレコを活用した自動車保険、損サの開発
- 推進基盤となる取組みを通じて、社員のデジタル教育を推進し、グループ内カルチャーの醸成等を進めた。
  - ・コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）設立
  - ・イスラエルのイノベーション推進企業と提携
  - ・産学連携によるグループベースのデジタル人材育成
- デジタルイノベーション推進のためのアイデアコンテスト「チャレンジプログラム」の実施
- 「攻めのIT経営銘柄2019」選定

## 2. 事業環境認識

### Politics（ビジネスを規制する法律動向）

#### 全世界

- 気候変動対応（パリ協定）、脱炭素社会へ向けた規制強化
- 資本規制（国際資本基準/ICS）強化の動き
- 保護主義やポピュリズムの台頭
- 人権保護の法制化、個人情報保護規制の強化
- 新型コロナウイルス(COVID-19)流行の影響

#### 日本

- ソフト・ローの変化（スチュワードシップ・コード改定、TCFD）、政策株式削減要請の継続
- 改正民法の施行（2020年4月）

### Economy（経済水準・為替・金利等）

#### 全世界

- 新型コロナウイルス(COVID-19)影響からの回復、景気後退（リセッション）への懸念、世界的低金利
- 貿易摩擦と貿易協定
- ESG投資の拡大、気候変動開示要請の高まり（TCFD）
- ソーシャル・インフレーションの加速

#### 日本

- 日銀の超低金利政策の継続、出口戦略
- 自動車販売・保有台数、住宅着工件数の減少
- シェアリングエコノミーの拡大、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甚大化・頻発化
- 紛争の拡大、貧富等格差の拡大・固定化、移民・難民の増加
- 社会的課題解決に向けた地球規模の取組気運の高まり
- ポストミレニアル世代の活躍
- 価値観・ライフスタイルの大幅な変更

#### 日本

- 総人口の減少、地方の過疎化の進展・地方創生
- 高齢化、少子化の一層の進展
- 東京オリンピック・パラリンピック効果と反動

### Technology（ビジネスに影響を与える技術動向）

#### 全世界

- デジタルプラットフォームによる新しいビジネスモデルの出現
- 第5世代移動通信システム（5G）の普及、ポスト5G
- 先進デジタル技術の進展とサイバーリスク上昇
- CASE・自動車新技術の進展・サポカー、MaaS
- データ関連ビジネスの活況、ビッグデータ独占の脅威

#### 日本

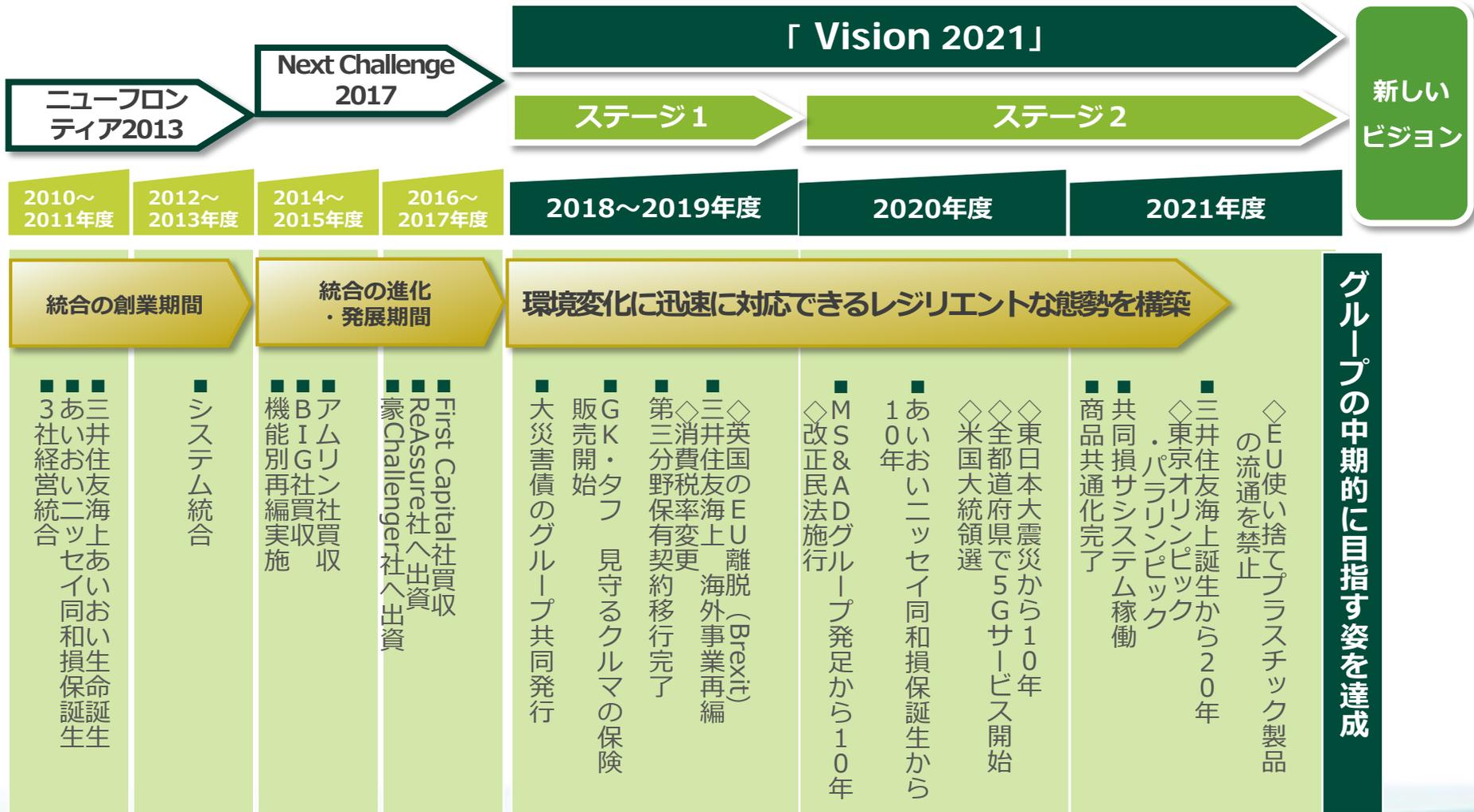
- キャッシュレス決済等、デジタル技術の日常生活への更なる浸透（Society 5.0の実現）

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

# 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。



## 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

デジタル化の加速、次世代モビリティ社会の到来、新しいリスクの発現、サステナビリティ課題への取組み等、社会構造の変化を見据え、迅速に対応できる態勢を構築する。

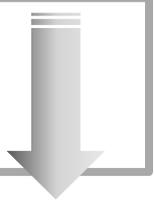
環境変化に  
迅速に対応できる  
レジリエントな  
態勢を構築

# 5. MS&ADのビジネスモデル～価値創造ストーリーとサステナビリティ

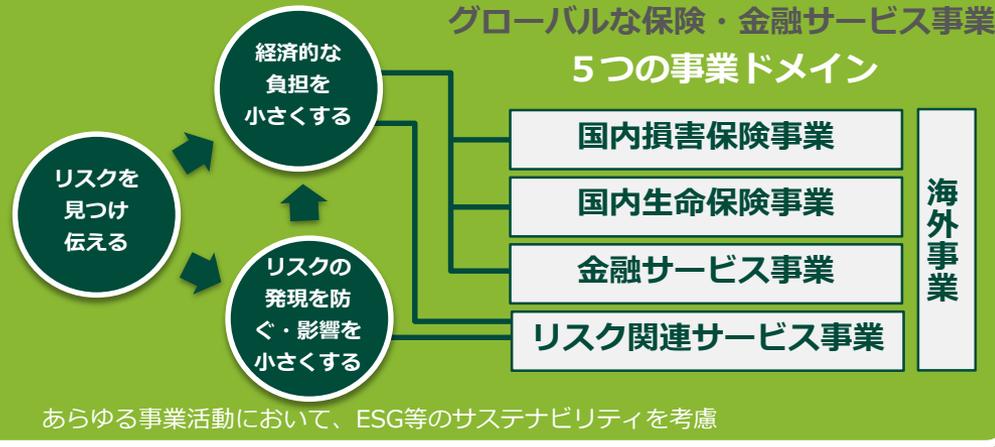
「価値創造ストーリー」を紡ぐ企業活動を通じて、社会との共通価値を創造し（CSV : Creating Shared Value）、2030年に目指す社会像を実現する。

社会的課題

社会をとりまく  
多様なリスク



MS&ADのビジネスモデル



2030年に目指す社会像

安定した人々の生活

活発な事業活動

安心・安全の提供

レジリエントでサステナブルな社会



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



# 5. MS&ADのビジネスモデルとサステナビリティ 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持続可能なビジネスの推進支援



#### 「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

# 5. MS&ADのビジネスモデルとサステナビリティ 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ル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み込み
- ステeward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

### 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

### 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「プロフェッショナルリズムの浸透による専門性強化」の推進
- デジタルイゼーションを実践できる人財育成の拡充

### 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

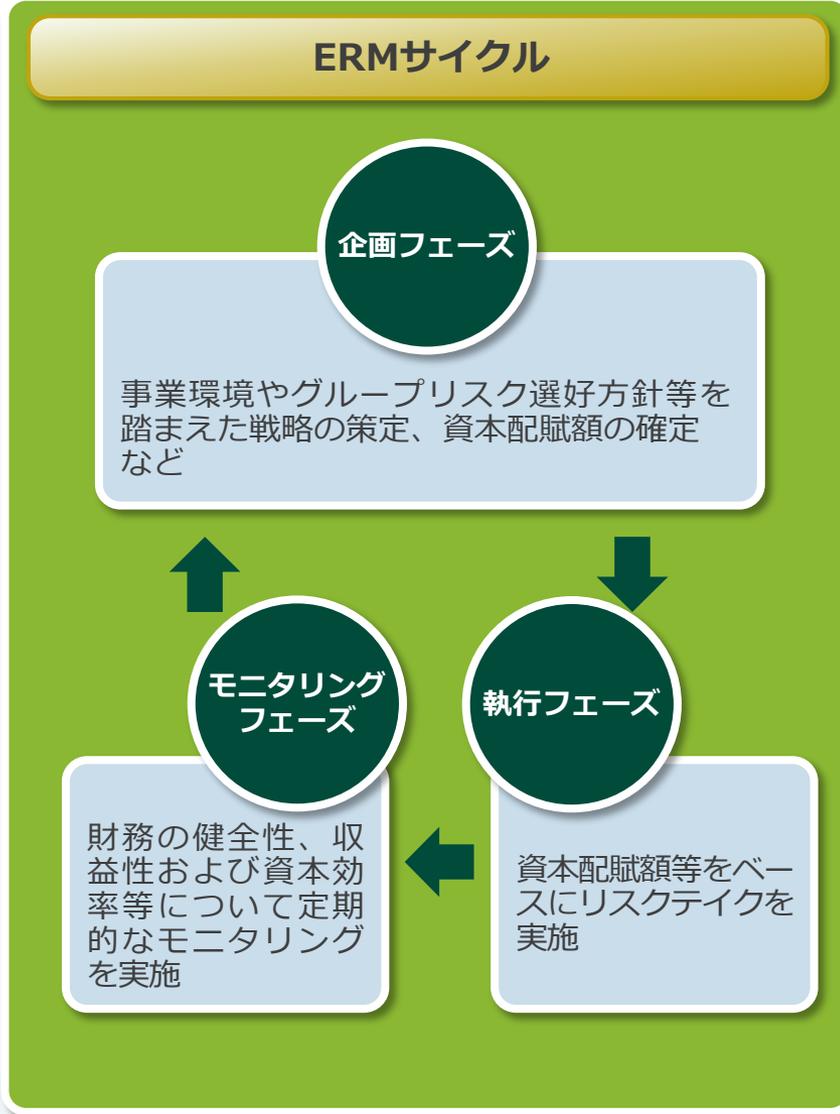
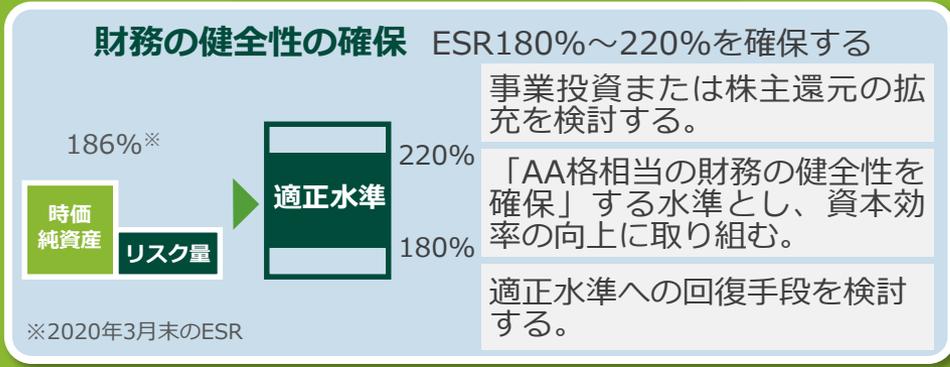
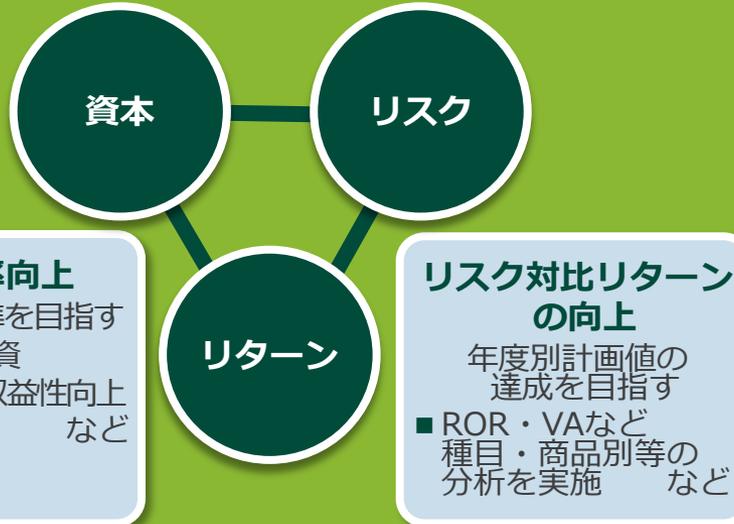
# 6. グループ経営の枠組み

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。



# 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。



## 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3.0%を基準とし上下1.0%程度)
- 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

# 9. Vision 2021 基本戦略

## 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

デジタルイゼーションの推進

3

ポートフォリオ変革

# 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）



# 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）

グループの品質向上と生産性向上に向けた取組みを進め、競争力強化を図る。



事業効率化効果  
300億円

これまで進めてきた  
営業・損サ部門の  
共同取組などを  
ステージ2に拡大し、  
グループシナジー  
発揮をさらに推進

**「い か す ・ の ば す ・ ふ や す」プロジェクト**

- ・グループの強みである多様性・イノベーション・サステナビリティを活かす
- ・シナジーを追求しグループの強みをさらに伸ばす
- ・グループ総合力を発揮して、お客さまからの信頼をもっと増やす

**「や め る ・ な く す ・ へ ら す」プロジェクト**

- ・無駄な業務、必要性の低い業務、付加価値の低い業務はやめる
- ・RPAや他の方法で代替可能なものは、無くす（デジタル化等）
- ・必要な業務はプロセスと量を減らす（印刷物、物流等）

成長（トップライン拡大）

収益力の強化

業務効率化

# 10.【重点戦略②】 デジタライゼーションの推進

- グループ全社員でデジタライゼーションの3つの取組み（DX、DI、DG）を推進する。
- 事業環境の変化に対応し、グループの持続的成長を実現する。

お客さま体験価値および業務生産性向上に資する、グループ横断取組として推進

顧客体験価値の向上

+

業務生産性の向上

## DX デジタル・トランス フォーメーション **改革**

- 既存ビジネスを改革し、競争力を強化するとともに、業務効率化・合理化を実現する

## DI デジタル・ イノベーション **創造**

- データやデジタル技術の活用、デジタル人財の拡充により、既存ビジネスモデルを変革するとともに、新たなビジネスを創造する

## DG デジタル・グロー バリゼーション **展開**

- 国内・海外で蓄積したノウハウを相互に展開し、グローバルベースでDX、DIを推進する

### デジタル人財育成

- 新しいビジネスアイデアを創造できる人財、専門人財（データサイエンティスト）をさらに補強する。
- 全社員のデジタルリテラシー向上を図る。

### システム基盤のデジタル化（システム改革）

- クラウド等を活用した新たなシステム基盤の構築をすすめ、デジタル技術の導入を迅速・柔軟にする。

### デジタルガバナンス

- 世界的に変化する法令や規制に対応し、保有データやリソースを戦略的かつ適切に活用するため、ガバナンスの整備を行う

# 10.【重点戦略③】ポートフォリオ変革

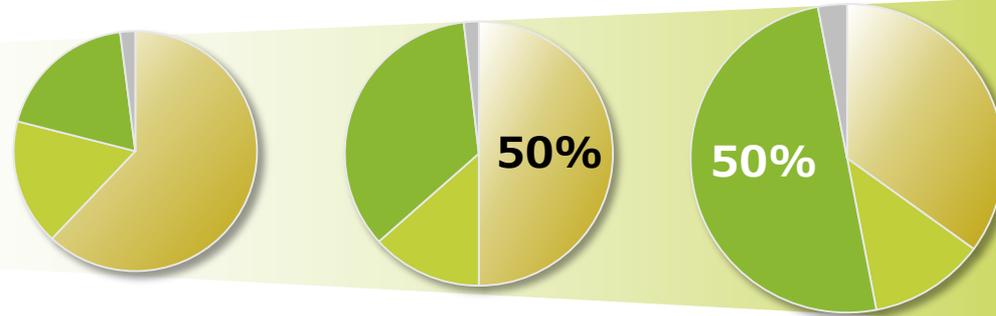
社会変化への対応、安定的な収益基盤の構築に向けて、事業ポートフォリオおよびリスクポートフォリオの変革を進めていく。

## 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

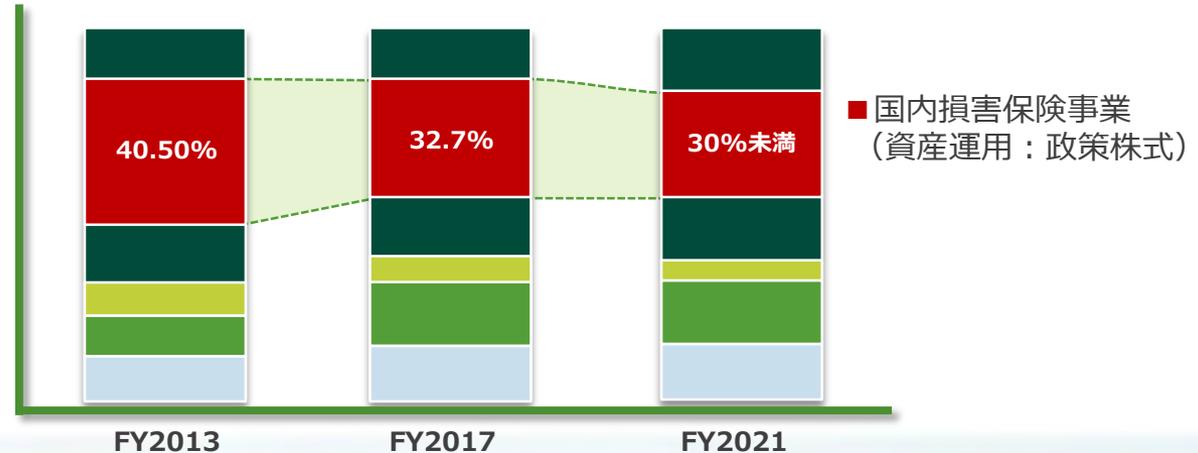


- 国内損害保険事業（除く政策株式売却等損益）
- 海外事業
- 国内生命保険事業

## リスクポートフォリオ

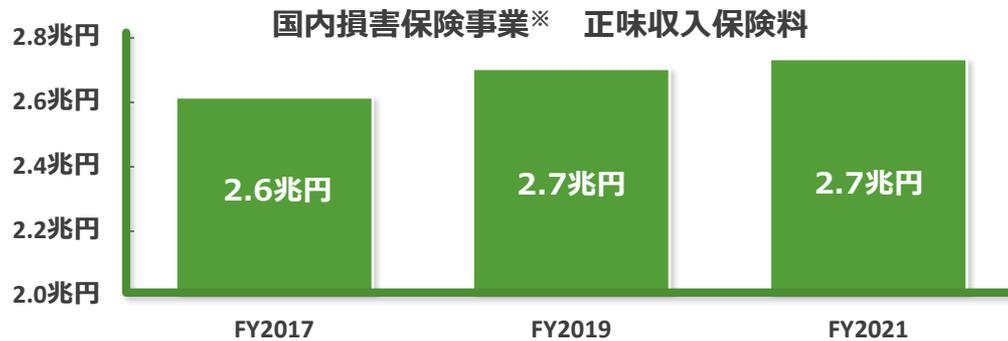
- 自然災害リスクの適切なリスクコントロール
- 政策株式削減の継続（2017年～2021年の削減目標 総額5,000億円）  
連結総資産に対するウェイトを10%未満、リスク量に占めるウェイトを30%未満にする

グループのリスクポートフォリオ



# 11. 事業ドメインごとの戦略①～国内損害保険事業

- 当社グループの強みである中核事業として、優位性を維持・拡大する。
- グループ総合力の発揮により一層のシナジー発揮、品質向上、生産性向上を追求する。
- 自動車保険のマーケットシェア・収益性の維持・向上、火災保険の収益性改善に取り組み、新種保険等の拡大により、ポートフォリオを変革する。
- 大規模自然災害対応を高度化し、2021年度共同損サシステム稼働までの業務効率化策を進める。



### 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。その他の事業費削減取組を前倒しに推進し、R&D関連費用を除く事業費率は、将来的には30%台を実現する。

**三井住友海上**

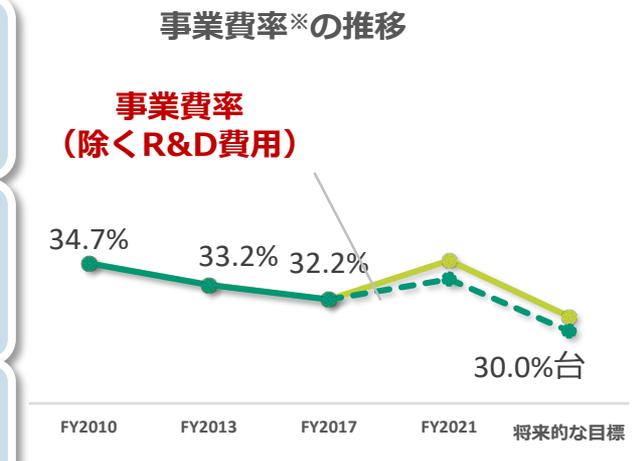
- デジタルを活用した、営業力・損害サポート力強化と生産性向上
- 社員の仕事の変革（付加価値の高い創造的な仕事への変革）
- 新種保険の拡大、新市場創造型商品・サービスの開発強化
- 成長エンジン取組によるトップラインの拡大、収益力向上取組

**あいおいニッセイ同和損保**

- テレマティクス・モビリティでの優位性確立  
先進技術活用による最先端の損害サービス力の追求
- トヨタ・ニッセイ等との協業進化、プラットフォーム協業による新たなマーケット戦略構築

**三井ダイレクト損保**

- デジタルマーケティング高度化追求、グループ内連携強化
- ターゲティング広告活用、Webマーケティング強化

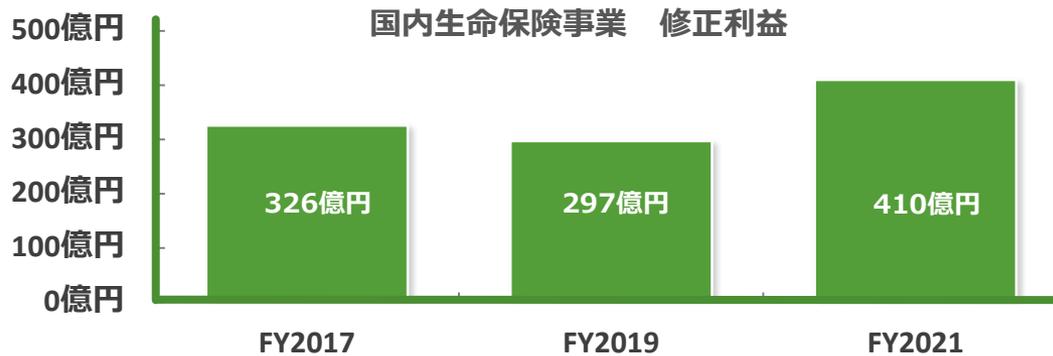


※ 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合算事業費率

※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

# 11. 事業ドメインごとの戦略②～国内生命保険事業

- 健康寿命の延伸や社会構造の変化等を的確に捉えた、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。
- 金利低下局面への耐性の強化取組やリスク管理態勢の高度化などにより、健全性の向上を図る。
- お客さま第一の業務運営・募集管理態勢を一層強化し、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

- 健康・長寿化社会に対応した保障性商品・サービスの提供（特に介護・認知症）
- 生損連携強化によるクロスセルの一層の推進、および競争環境に応じたチャネル戦略の見直し
- 環境変化に適応した収益構造の構築（金利リスク削減、運用収益向上、コスト構造見直し）

## 三井住友海上 プライマー 生命

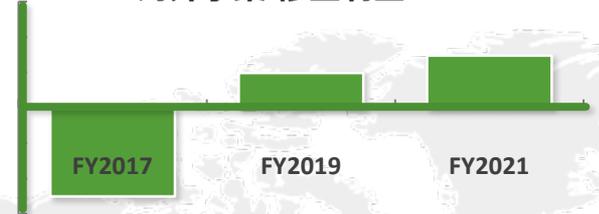
- 相続・生前贈与や長寿リスクへの対応等、多様なお客さまニーズに応える商品・サービスの拡充
- 金融機関代理店におけるコンサルティング営業力向上に向けたサポート態勢の強化
- 運用マーケットや負債構造の変化を捉えたALM運用の高度化

# 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。

1,500億円  
1,000億円  
500億円  
0億円  
-500億円  
-1000億円  
-1500億円

海外事業 修正利益



## 海外損害保険事業

### 三井住友海上

- 新たな海外事業体制での、成長戦略の推進、事業運営の迅速化・効率化、および本社によるガバナンスと地域間連携の強化
- 【アジア】 成長戦略の推進（リテール分野の拡大、企業分野の拡大・インフラ事業の開拓、新興国市場を中心とした事業投資と提携先との協業推進、収益力強化取組
- 【欧州】 MS Amlinの収益力回復、事業ポートフォリオの変革
- 【米州】 事業環境に応じた慎重な引受方針の継続と、新しいビジネスパートナーとの協業

### 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・モビリティ事業】 BIG事業の安定的な事業運営（欧州）、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Phoenix社による安定的利益確保と事業ノウハウ取得

デジタルイノベーションの推進

リスク管理の高度化

海外人財の育成・確保

# 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※を中心に、収益源の拡大に向けた新たな事業機会を追求する（グループ内の各事業とのシナジー発揮、営業第一線との連携強化による販売拡大等）。

※変額年金再保険事業、アセットマネジメント事業（三井住友DSアセット、Leadenhall Capital Partners）、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、役割分担によるシナジー発揮をさらに強化する。
- 他業種とのアライアンスなど、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（気候変動やデジタル化の加速など環境変化に対応した新たなソリューション・ビジネスモデル開発、外部機関との協業拡大）
- 調査研究機能の発揮（グローバルな産官学連携を推進、R & DをRMサービスに活かしていくサイクルを確立）

### 安心ダイヤル

- 大規模自然災害対応の強化（コールセンター運営、LINE活用等）
- 品質向上の追求（人材育成、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（ポストアシスタンス事業）

# 11. 事業ドメインごとの戦略⑤～資産運用戦略

- 適切なALM管理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

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管理を継続する。

- 商品構造やその変化を勘案したALMにより、適切にリスクコントロールする。

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】2019年12月末時点 総資産ウエイト11.0%、リスク量ウエイト28.3%

収益の向上

外国証券等の収益期待資産<sup>※</sup>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  
の取組み

- グループ資産運用のガバナンス強化を推進する。
  - ▶収益期待資産の増加に対応し、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。
  - ▶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各種規制対応を推進する。
- グループ総合力を発揮して、資産運用体制強化やESG投融資への取組みを推進する。
  - ▶グループ各社の持つノウハウ等のリソースを共有化し、資産運用体制を強化する。
  - ▶グループ全体のESG投融資拡大と高度化を推進する。

## 12. グループ経営数値目標（定量目標）

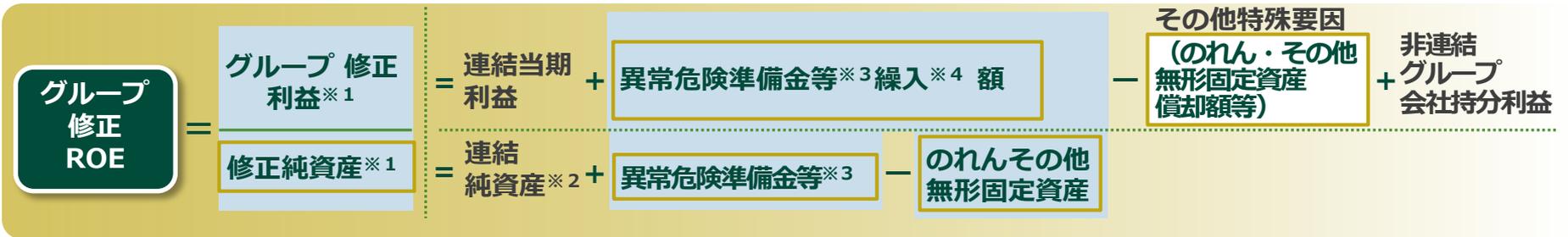
目標項目	2019年度実績	2021年度目標
<b>グループ修正利益</b> ※1 (政策株式売却等損益控除後)	2,331億円 (1,824億円※2)	3,000億円 (2,730億円)
国内損害保険事業 (政策株式売却等損益控除後)	1,195億円 (984億円)	1,770億円 (1,500億円)
国内生命保険事業	297億円	410億円
海外事業	494億円	750億円
金融サービス事業	48億円	70億円
リスク関連サービス事業		
<b>グループ修正ROE</b> ※3	8.0%	10.0%
正味収入保険料	35,737億円	35,800億円
生命保険料（グロス収入保険料）	13,934億円	10,000億円
MSA生命 EEV	8,902億円	9,620億円
ESR (Economic Solvency Ratio)	186%	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 三井住友海上の海外事業再編税効果を除く

※3 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））の期首期末平均

# 資料：グループ修正利益、修正純資産の組替表



## 2019年度の組み替え表<sup>※1</sup>

		グループ修正利益
<b>連結当期純利益</b> ↓ <b>グループ修正利益への修正</b>	連結当期純利益	1,430億円
	+ 異常危険準備金等 <sup>※3</sup> 繰入・戻入額 (参考：株式キャピタル損益(売却損益等))	-33億円
	- その他特殊要因(のれん・その他無形固定資産償却額等)	-936億円
	+ 非連結グループ会社持分利益	-2億円
	計	2,331億円
<b>連結純資産<sup>※2</sup></b> ↓ <b>修正純資産への修正</b>		修正純資産
	連結純資産(自己資本)	24,516億円
	+ 異常危険準備金等 <sup>※3</sup> (残高)	6,776億円
	- のれん・その他無形固定資産(残高)	2,863億円
	計	28,430億円

※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