立ちどまらない保険。

MS&AD
INSURANCE GROUP

2020年度 第1回

インフォメーション・ミーティング

2020年5月26日（火）

プレゼンテーション使用スライド抜粋版

本日のご説明のポイント

新型コロナウイルスの影響	新型コロナ影響により先行きは不透明であるが、短期業績への影響は、2020年の国内外の経済成長が年間ではマイナス（6月まではマイナス、その後、徐々に回復）と仮定して仮置き。今後、新型コロナの影響がより明らかになってきた段階で、見直しを行う予定。
	「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」企業として、できることをグループをあげて実行していく。
「Vision 2021」ステージ1 の総括	国内損保は当初の想定を上回る成長力と収益力を発揮。 国内生保も着実に進捗。
	海外事業は課題を踏まえて次なる成長のための基盤を構築。
	デジタライゼーションの推進で将来の成長に向けた基盤確立。 CSV取組みもグループ内に浸透。
「Vision 2021」ステージ2の成長戦略	新型コロナ影響は不透明であるが、影響の続く間は事業費削減に最優先で取り組み、収束後は環境変化もチャンスとして一層の成長を図る。
	2021年度のグループ修正利益目標は暫定的に3,000億円とするが、グループ修正ROE10%の目標は変更せず、資本効率の向上に取り組む。
	新型コロナ影響等もあり、ポートフォリオ変革の達成は後ろ倒しとなるが、海外事業は、構築し直した基盤をベースに、MS Amlinの収益性回復やアジアの成長力により、着実な利益拡大を実現する。
	CSV取組みを成長ドライバーとして、中長期的な成長を加速する。
株主還元	2019年度決算分は、年間配当150円（前期比10円増配）と自己株式取得150億円（2019年11月19日決定の200億円とあわせ合計350億円）を予定。

新型コロナウイルスの影響　短期業績への影響

- 新型コロナ影響により先行きは不透明であるが、短期業績への影響は、2020年の国内外の経済成長はマイナス（6月まではマイナス、その後、徐々に回復）と仮定して仮置き。今後、新型コロナウイルスの影響がより明らかになってきた段階で、見直しを行う予定。

（単位：億円）

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度予想	2021年度目標
グループ修正利益	1,898	2,331	1,800	3,000
グループ修正ROE	6.1%	8.0%	6.1%	10.0%
当期純利益	1,927	1,430	1,300	—

2019年度の主な影響

①国内上場株式評価損：▲318億円
（第4四半期増加額は▲275億円）
②のれん一時償却（Challenger）：▲366億円
③関係会社株式売却損失引当金(ReAssure)：▲169億円

※②・③はグループ修正利益には影響しない

2020年度の影響見込み額

- 発生保険金等の増加（主に海外）：約▲200億円
- 資産運用利益の減少（国内外計）：約▲600億円

税後影響額合計：約▲640億円

収束が遅れた場合の影響

国内損害保険事業	↓ 企業分野のトップライン減少 ↑ 自動車保険等の損害率低下 ↓ 中計の施策が後ろ倒しに
国内生命保険事業	↓ 新契約の獲得の大幅な減少、経済的価値（EV）の成長が鈍化 ↑ 初年度コストの減少、単年度利益にはプラス ↓ 感染者数・死者数の大幅増なら、支払保険金増加
海外事業	↓ トップライン減少、保険金の支払い増加の可能性 ↓「グローバルに連携した成長」がスピードダウン
資産運用	↓ キャピタル損の発生、株式売却益・利配収入減少の可能性 ↓ ESR低下の可能性
その他	↓ 新規事業投資が抑制的に

新型コロナウイルスの影響　ステークホルダーへの対応

・「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」ことをミッションとする企業として、新型コロナウイルスからお客さまの生活や事業活動を守るため、できることをグループをあげて実行していく。

お客さまへの対応

確実な保険金のお支払い

- □ シフト制による出勤体制の導入
- □ 損害サポート/サービス業務の簡略化
- □ 事故受付などのコールセンター業務の分担　等

ご契約の継続サポートなど

- □ ご契約継続手続き、保険料払込の猶予、ご契約者さまの捺印・署名の省略
- □ 海外旅行傷害保険の期間延長、新型コロナウイルス感染症を補償する商品の拡大
- □ 休業損害を補償する保険で一時金のお支払い　等

地域社会・国際社会への対応

- □ パンデミック緊急ファシリティへの参画
- □ 特定警戒地域に指定された自治体やユニセフ等への寄付　等

従業員への対応

健康を最優先とした取組み

- □ 従業員の雇用の維持
- □ 当社グループに求められる社会的責任を果たすため、在宅勤務を積極活用し出社人数を制限

在宅勤務をサポートする環境整備

- 社外接続できるインターネット回線の増強
- 業務用携帯／Wi-Fiルーターの追加配備、通信費の会社負担
- シンクライアントPC／自宅PCシンクライアント化の活用

「働き方改革」の観点から今後の変革につなげていく

社員がいきいきと活躍できる経営基盤
- ✓ 多様な働き方ができる職場環境の整備
- ✓ 健康経営の実践

新型コロナウイルスの影響　中長期の影響

・パンデミックに伴う環境変化を踏まえ、リスク対応を一層強化しつつ、新たに生まれる社会的課題を解決する商品・サービスの提供を行い、社会の安定を支えつつ、持続的に成長する。

パンデミックに伴う環境変化

Politics

- 中国の影響力の拡大
- 食・医療の自給率の見直し（安全保障）
- コロナ対策における新たな国際協調気運の高まり

Economy

- サプライチェーンの見直し（グローバルな分業から国内生産への回帰）

Society

- 監視社会の広がり
- リモートワークスタイル、巣籠り消費の定着
- 格差や差別の拡大
- 感染症、パンデミック対応への関心の高まり
- 大都市集中密集の回避⇒地方創生

Technology

- 生活スタイルやビジネススタイルへのデジタル化の急速な浸透と、それに伴うサイバーリスクの拡大

リスク

- 景気後退に伴うトップライン減少の可能性
- 資産運用リスクの拡大
- インターネット直販の拡大

機会

- 国内での投資・雇用の拡大
- 生命保険や第三分野補償への関心の高まり
- 感染症/パンデミックについてのBCP構築ニーズの高まり
- 感染症/パンデミックや行政指導による業務停止やイベント中止に伴う損害への保険ニーズの高まり
- サイバーリスクに対する保険やコンサルティングへのニーズの高まり
- デジタル技術を活用したワークスタイルの浸透・定着による業務効率アップ
- 自動運転技術革新の加速
- Grabなどとの連携効果の拡大
- 地域密着型営業など多様なお客さまニーズ

新たな社会的課題の解決策を提供

立ちどまらない保険。

MS&AD
INSURANCE GROUP

Ⅰ．　「Vision 2021」ステージ１の総括

1．目指す姿への達成状況

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

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

Vision 2021 （2018年度～2021年度）

CSV※に基づく経営の展開

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

	2019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	5位（FORTUNE GLOBAL 500 2019, 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	8.0%	グループ修正ROE10%
財務健全性	186%（参考：UFR適用時　204%）	ESR180%~220%
ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ分散	46%	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 26.1% 連結総資産の 9.2%	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	自然災害除くEIコンバインドレシオ 91.4%	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

Next Challenge 2017
（2014年度～2017年度）

価値創造ストーリーの構築

国内損害保険事業の
収益力向上
資本効率の向上

ﾆｭｰﾌﾛﾝﾃｨｱ2013
（2010年度～2013年度）

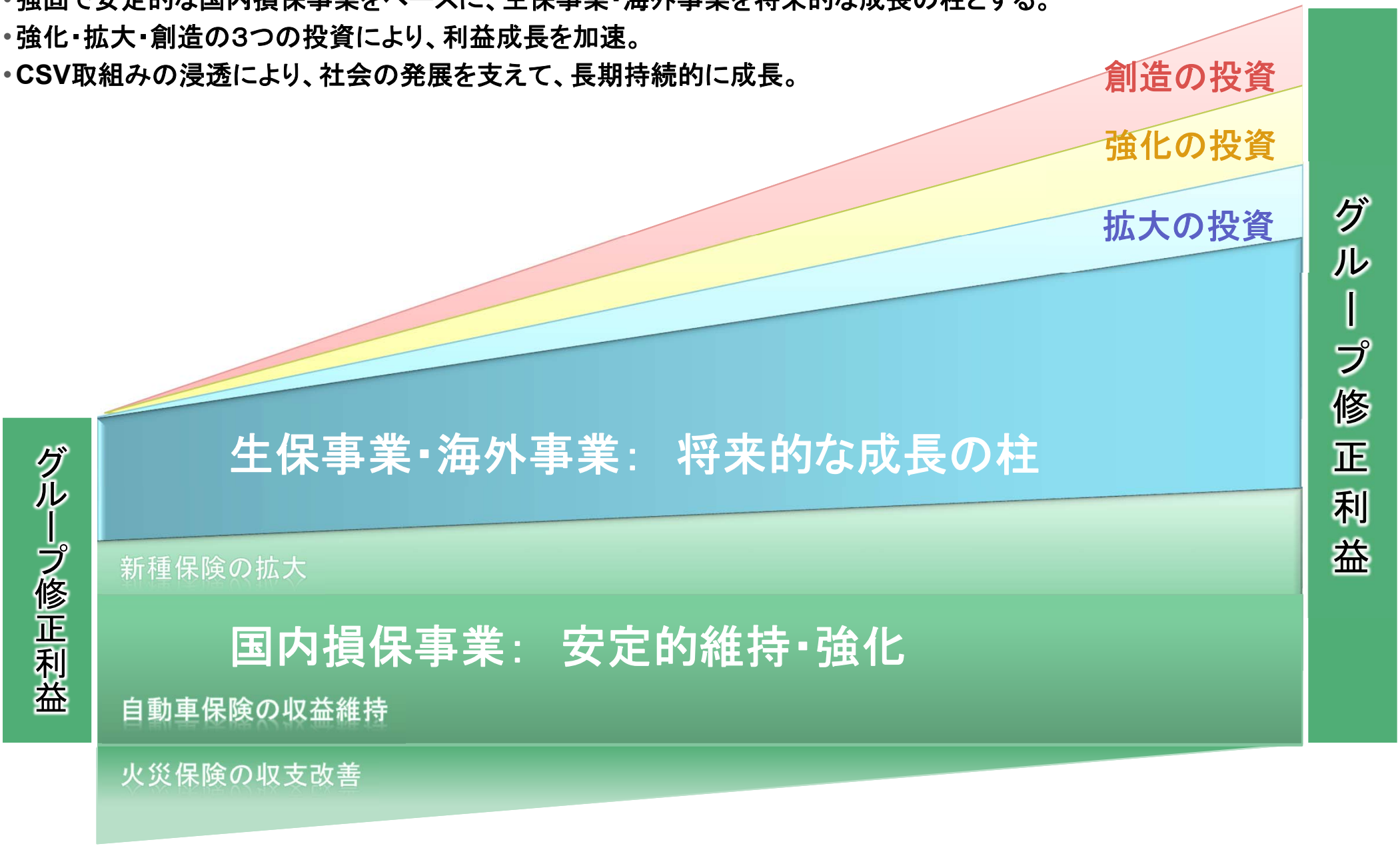
Mission, Vision, Valueの策定

国内損害保険事業の
収支改善
財務健全性の確保

※CSV：Creating Shared Value

2．MS&ADの成長モデル

- 強固で安定的な国内損保事業をベースに、生保事業・海外事業を将来的な成長の柱とする。
- 強化・拡大・創造の3つの投資により、利益成長を加速。
- CSV取組みの浸透により、社会の発展を支えて、長期持続的に成長。



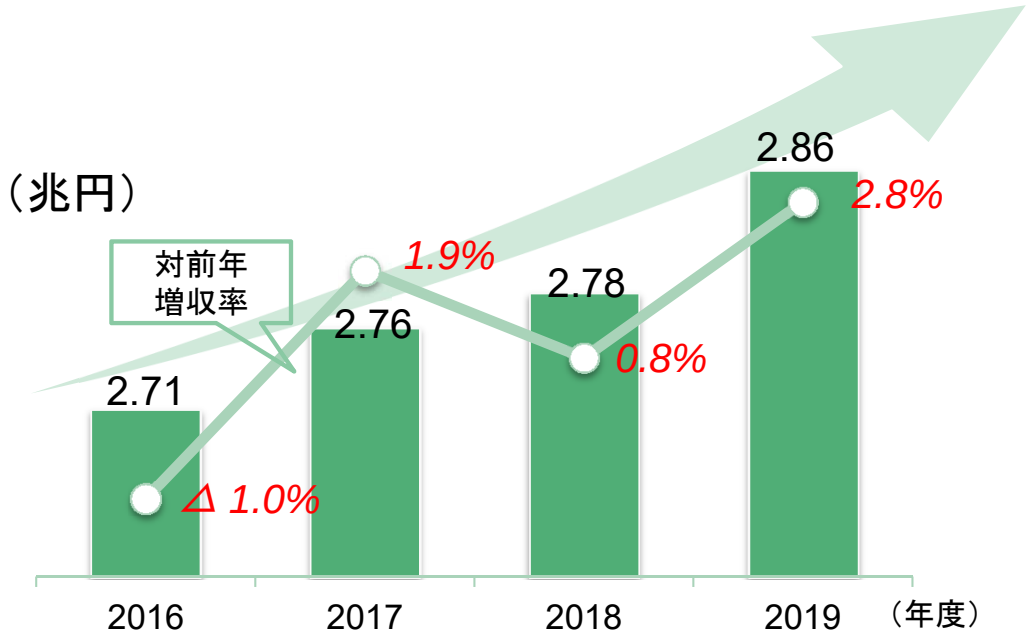
3．ステージ１の総括　国内損害保険事業

・グループ中核事業として力強く業績を牽引。相次ぐ自然災害への対応などが事業費率に影響したが、さらなる収益力の拡大のため業務効率化へ向けたR&D投資を計画的に実行。

トップライン（正味収入保険料※）

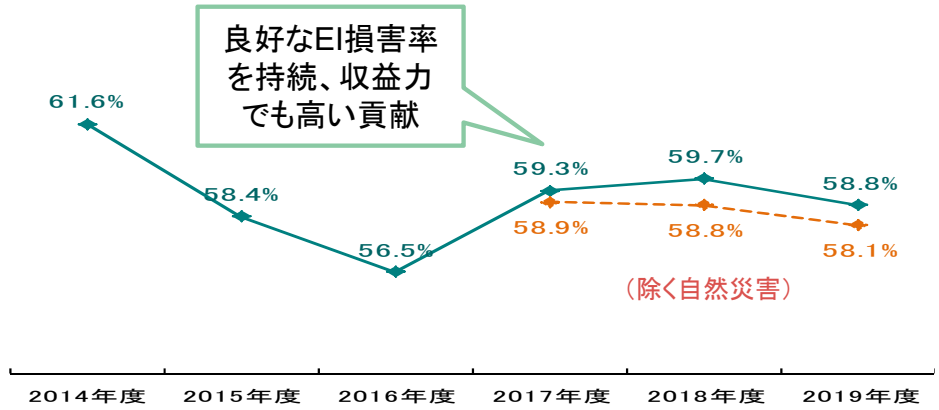
ステージ１は、主力の自動車保険・火災保険の好調を主因に力強く成長

業界トップレベルの増収率を継続



※三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保の単体数値の単純合算値

自動車保険ＥＩ損害率の推移（含む損害調査費）



テレマティクス自動車保険

安全・安心なクルマ社会の実現に向け、テレマティクス技術を活用した自動車保険の販売を拡大

□ 販売状況（2020年3月末現在）

（累計販売件数）

約 38万件

2020年1月販売の運転挙動保険料反映型のタフ・見守るクルマの保険プラスは約8万件

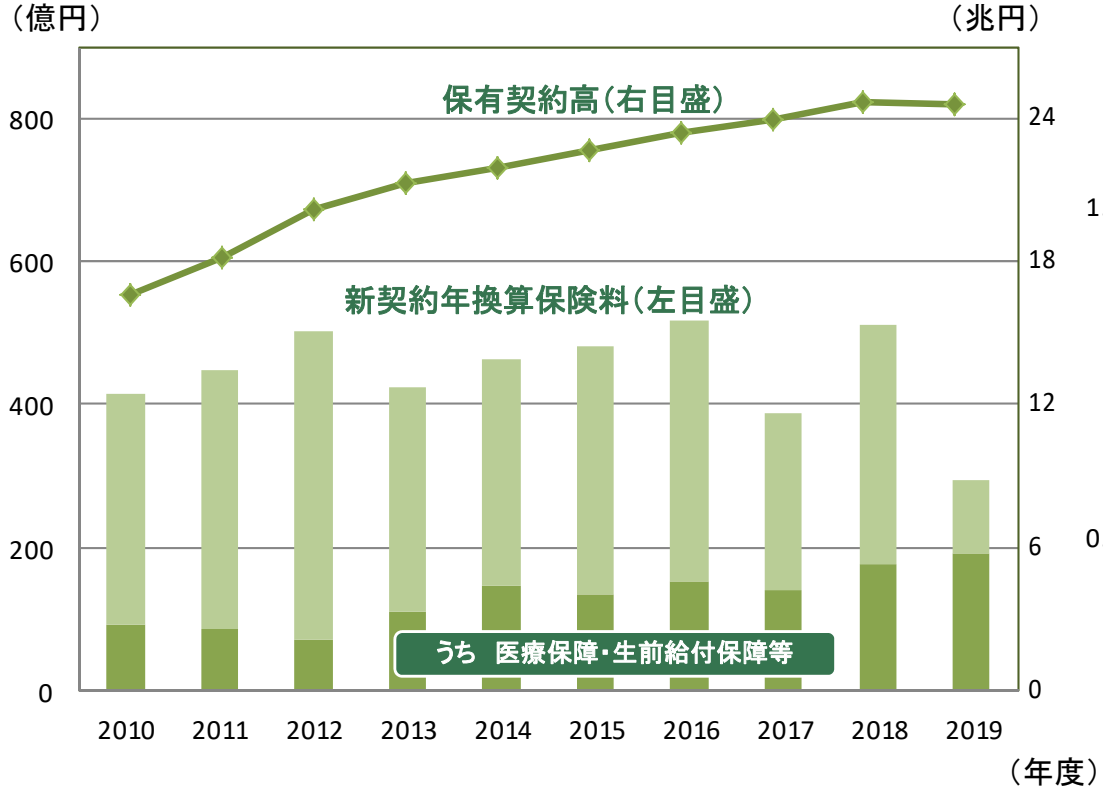
3．ステージ１の総括　国内生命保険事業

・世界的な金利の低下等の影響によって足元ではトップラインが減少するも、ステージ1の取組みを着実に推進。

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、収入保障、医療保険等の保障性商品の販売を強化。足元では医療保障等に係る保険料ウェイトが増加。
- 損保販売網を活用したクロスセルの推進等により、販売基盤を一層強化。

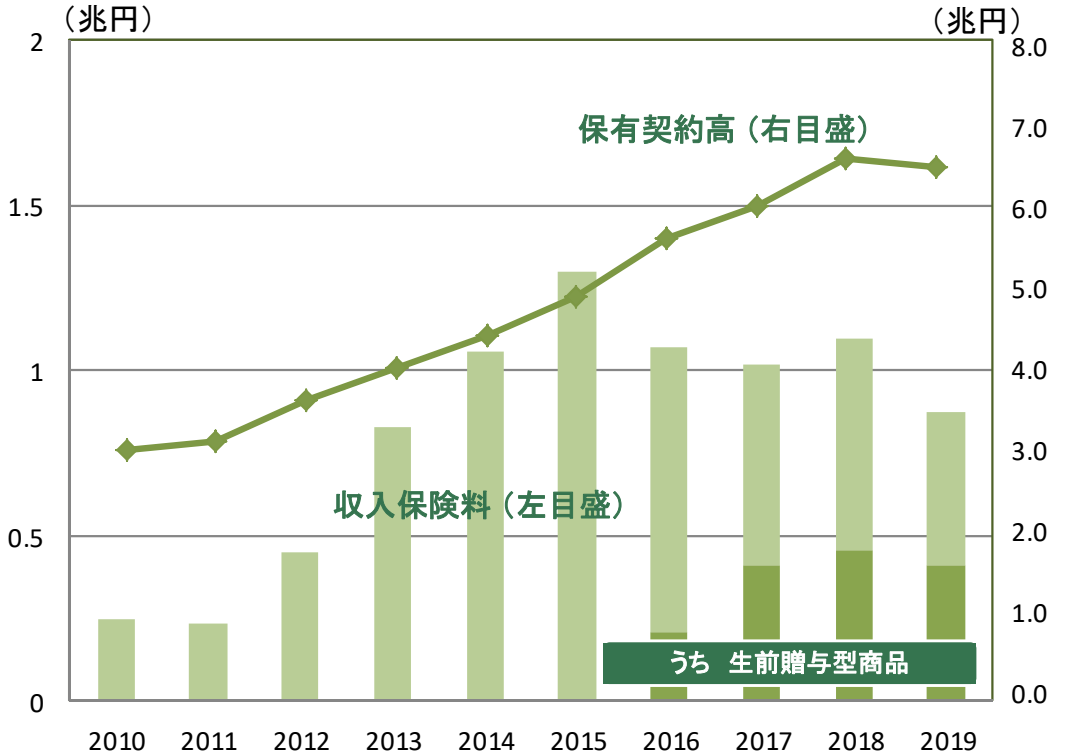
新契約年換算保険料・保有契約高の推移



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。
- 長寿リスクに備える外貨建てトンチン年金や社会貢献特約等、他社に先駆けた独自性の高い商品開発で、窓販マーケットをリード。
- 平準払い商品の全国展開を通じて顧客基盤を拡大。

収入保険料・保有契約高の推移



※ 2019年度の保有契約高の減少は主として為替（豪ドル安・円高）によるもの

3．ステージ１の総括　海外事業

・環境変化を踏まえ、グループ各社が有する強みの地域横断での活用を可能とし、よりスピーディな意思決定によるグローバルベースでの成長実現のため、海外地域事業の組織再編を実施。

成果と課題

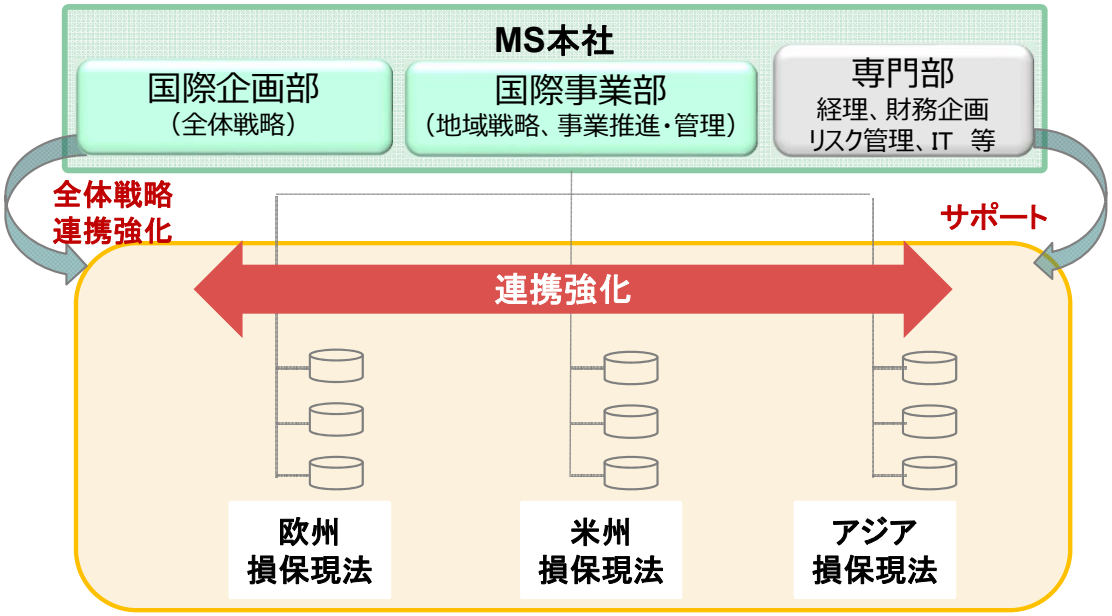
事業全般	● 「世界トップ水準の保険金融グループ」へのプラットフォームを構築 ＜課題＞ ① グループ各社が有するスキルやネットワークなどの強みの地域横断活用 ② 急速な環境変化に対応できる、よりスピーディな意思決定
MS Amlin	● 引受厳格化等の取組みにより一般保険リスクの損害率は改善傾向 ＜課題＞ 収益性回復に遅れ
アジア	● MS FCがグループ連結に加わり、盤石なアセアンNo.1ポジションを構築 ● ミャンマー新規出資、スリランカ追加出資
テレマ・モビリティ	● 欧州・米州・アジア・中国・日本の5極体制で推進 ● CASE・MaaS領域の進展
本社再保険	● 収益性向上と米国風水災リスク量の削減
海外生保	● Challengerの持分法適用 ● ReAssureのPhoenixとの統合 ● 中国交銀人寿への出資合意

海外地域事業の組織再編

● アジア・米州・欧州の3地域持株会社体制から、MS本社直轄体制に変更

● 本社主導でグループベースの連携とガバナンスを強化

⇨ コスト削減と成長を加速



【2019年度業績への一時的な影響】

● のれん等の減損：△1,719億円（税後影響△1,568億円）

● 再編に伴う税金費用の減少：＋1,667億円

3．ステージ１の総括　デジタライゼーションの推進

- 米シリコンバレーのCVCによる先進スタートアップへの出資など、ビジネス変革へ向けた取組みをグローバルに展開。
- 様々な推進策の実行、デジタル人財の育成、グループ内ノウハウ連携により、強固なデジタライゼーションの推進基盤を構築。

ステージ１の取組みと成果

CVC設立とスタートアップ投資実行

- 2018年10月　米シリコンバレーにCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を設立
- 中期的視野での技術獲得を目指し、ベンチャー投資（投資実績33社／2020年3月末）を実行、グループ各社との事業提携が進捗

Advancing with you
MS&AD
MS&AD VENTURES

デジタル人財を育成

- シリコンバレーで 国内外の 実務担当者 がイノベーション活動に取り組むプログラム（MS&AD Garage Program）を展開
- 東洋大学（INIAD）、滋賀大学等との連携によるデジタル人財育成
- 「チャレンジプログラム」等のアイデアコンテスト実施

グローバル・プラットフォーム

様々な推進策を実行

- デジタルツール（チャットボット、RPAなど）を活用し業務プロセスの改革を実行
- AI搭載の代理店営業支援システム導入（2020年2月）
- テレマティクス・ドラレコを活用した自動車保険（見守る・つながる）・損害サービスを展開

ノウハウのグローバル連携開始

- シンガポール、東京にグローバルレベルで有機的な事業連携を検討する場としてグローバルデジタルハブ（GDH）を設置
- イスラエルのイノベーション推進企業（フィン・テルアビブ、SOSA）と提携
- スタートアップ企業のノウハウ・技術を海外拠点へ展開・連携を開始

デジタライゼーションの推進基盤の構築が完了
急速なビジネス環境の変化に対応する態勢を確立

3．ステージ１の総括　CSV取組み

・グループ内に浸透。社会的課題の解決を当社の成長につなげるベースに。

社会との共通価値を創造（CSV）

- 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

取組事例

サイバーセキュリティ関連商品

サイバーリスクから守るリスクマネジメントサービスやセキュリティ対策を支援

社会へのインパクト

サイバーリスクから守られている法人・組織
2018年度9,846社　2019年度12,280社

当社グループへのインパクト

約17億円（前年度比37.6%）増収

地方自治体との連携による地域課題の解決等

①SDGs取組支援
（提携自治体数：369）
②外国人居住者の交通事故防止支援
③認知症予防策の普及支援
④里親制度の普及支援　　等

社会へのインパクト

地域企業へのSDGs取組の普及、
外国人居住者による交通事故の減少
認知症の発症の抑制、親と暮らせない子どもの減少　など

当社グループへのインパクト

約100億円の増収

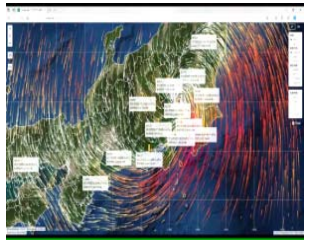
グループ内への浸透：社員一人ひとりの意識の向上

サステナビリティ・コンテスト

- 応募件数累計（2018～2019）：835件
- 価値創造ストーリーを実践するなかで社会的課題に気づき、新しい商品・サービスを提案

最優秀賞受賞取組みの例

リアルタイム被害予測ウェブサイト
cmap.dev
（シーマップ）
2020年2月「地球環境大賞」受賞



立ちどまらない保険。

MS&AD
INSURANCE GROUP

Ⅱ．　「Vision 2021」ステージ２の成長戦略

1．経営数値目標の達成状況と見通し

- 新型コロナ影響は不透明であるが、影響の続く間は事業費削減に最優先で取り組み、収束後は環境変化もチャンスとして一層の成長を図る。
- 2021年度のグループ修正利益目標は暫定的に3,000億円とするが、グループ修正ROE10%目標は変更せずに資本効率の向上に取り組む。

（単位：億円）

	2019年度				2020年度		2021年度	
	実績	前期比	予想比	当初目標比	予想	前期比	目標	当初目標比
グループ修正利益	**2,331※1**	**433**	**131**	**△399**	**1,800**	**△531**	**3,000**	**△500**
国内損害保険事業	1,195	△273	125	△545	1,300	104	1,770	△50
（除く政策株式売却等損益）	(984)	(333)	(294)	(△406)	(1,170)	(185)	(1,500)	(80)
国内生命保険事業	297	△19	7	17	250	△47	410	△40
海外事業	494	440	24	△166	200	△294	750	△420
金融サービス事業/リスク関連サービス事業	48	△10	△22	△2	50	1	70	10
グループ修正ROE	**8.0%**	**1.9pt**	**0.9pt**	**△0.3pt**	**6.1%**	**△1.9pt**	**10.0%**	**－**
当期純利益	1,430	△496	△570	―	1,300	△130	―	―
連結正味収入保険料	35,737	733	487	437	34,000	△1,737	35,800	△1,300
生命保険料（グロス収入保険料）※2	13,934	△2,065	744	△1,466	10,040	△3,894	10,000	△6,000
MSA生命EEV	8,902	707	△118	△798	9,120	217	9,620	△880
ESR (Economic Solvency Ratio)	186%	△13pt	―	―	―	―	180%～220%	

※1 MS海外事業再編影響のうち2019年度の支払法人税等減少額296億円を含む
※2 生命保険料（グロス収入保険料）は国内生保子会社のみ

2．３つの重点戦略　(1) グループ総合力の発揮

- グループの品質向上と生産性向上に向けた更なる取組みを進め、競争力強化を図る。
- ステージ2における事業効率化効果（国内・海外合計）として、300億円の目標を設定する。

品質向上 ＋ 生産性向上

事業効率化効果：300億円

グループの強みを最大活用

- 多様性
- 資本
- 人財
- 顧客基盤

グループ連携の強化

- 国内損害保険事業
- 国内生命保険事業
- 海外事業
- 金融サービス事業
- リスク関連サービス事業
- 5つの事業ドメインを支えるMS&ADグループ各社

共通化・共同化の推進

- 商品・事務共通化
- 共同損害サービスシステム
- 健康・医療に関する商品・サービス

成長（トップライン拡大）　収益力の強化　業務効率化

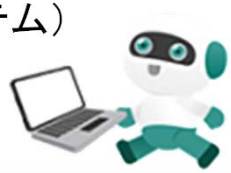
2． 3つの重点戦略　(2) デジタライゼーションの推進

・顧客体験価値の向上と業務生産性の向上に資する3つの主要取組（DX、DI、DG）を推進し、グループの持続的成長を促進。

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、競争力強化するとともに業務効率化・合理化を実現

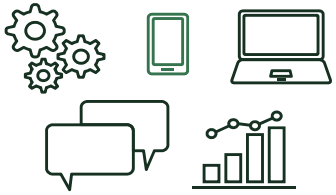
- 中核損保2社のデジタル戦略部門（MS：デジタル戦略部、AD:業務プロセス改革部（新設））が業務効率化を強力に推進
- AI活用による代理店競争力強化（例：MS1　Brain)
- テレマティクス技術を活用した損害サービスの効率化・高度化（例：テレマ損サシステム）



DI　デジタル・イノベーション　創造

データ・デジタル技術の活用により、新たなビジネスモデルを創造

- 高度なデータ分析による社会や企業のリスク課題解決（RisTech）
- デジタルプラットフォーマーとの連携による新たなマーケットの創造（例： Finatext 社）
- 少額短期保険会社を活用した顧客ニーズに即した商品・サービスの提供



DG　デジタル・グローバリゼーション　展開

ノウハウを国内外で相互展開、グローバルにDX,DIを推進

- 先進的なスタートアップの国内外での活用
- 社内外のソリューション・ノウハウを活用し、お客さま体験価値向上と業務効率化を実現（例： MS1 Brain）
- グローバル5極（欧州・米国・日本・アジア・中国）でのCASE・MaaS取組を加速

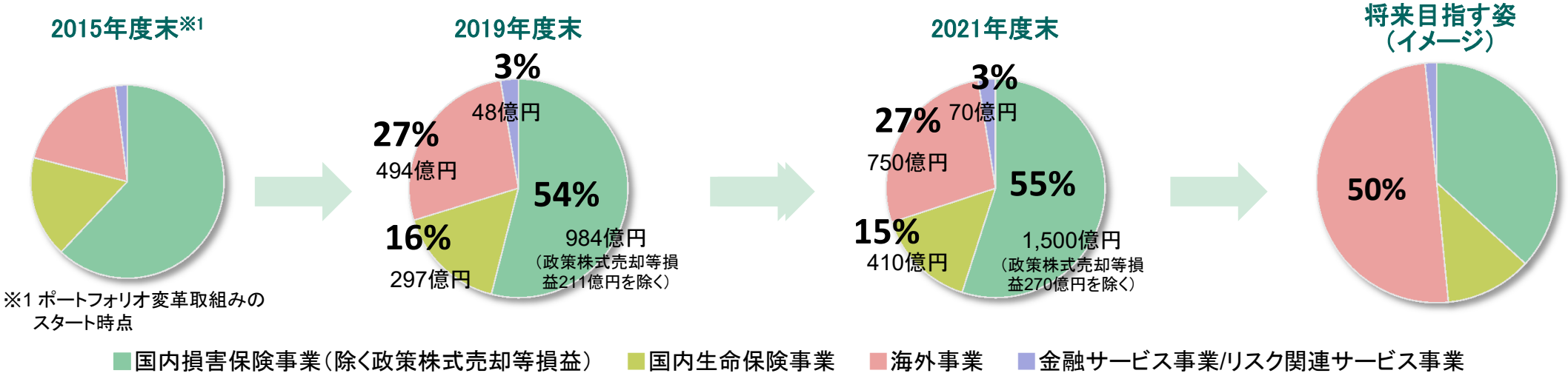
DX
DI
DG

変化する事業環境下において競争力を向上させ、持続的成長を実現させるためのエンジン

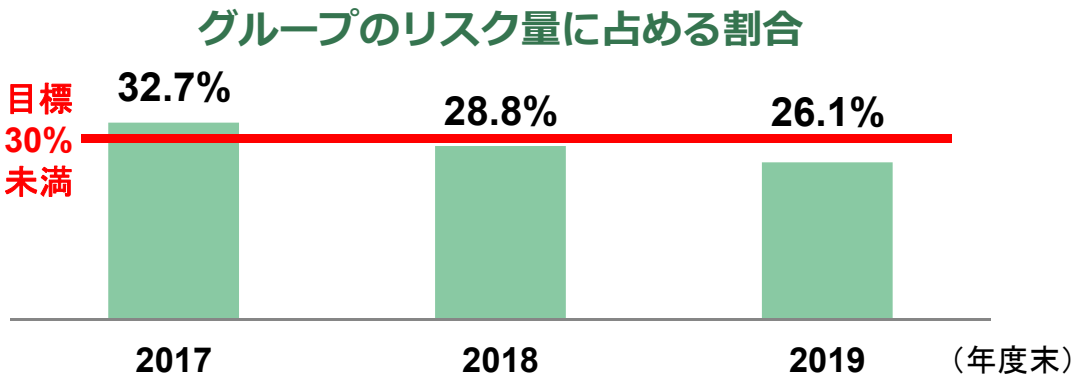
2．３つの重点戦略　(3) ポートフォリオ変革

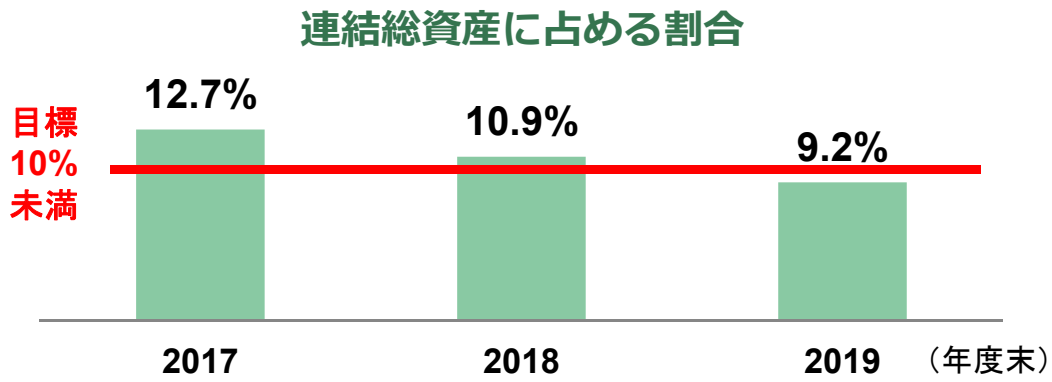
- 事業ポートフォリオの分散は、新型コロナ影響もあり、新規事業リスク拡大を抑制的に行うことなどから、目標達成は後ろ倒しとなるが、将来目指す姿に向け、まずはオーガニックな成長をベースに着実な取組みを継続する。
- 政策株式リスクの削減は、目標水準に到達したが、マーケットのボラティリティの高まりも踏まえ、引き続きピークリスクの削減に取り組む。

事業ポートフォリオの分散



リスクポートフォリオの分散（政策株式の削減）





3．国内損害保険事業　(1) 成長戦略

・国内トップレベルの規模・収益力を誇るグループの中核事業として、収益力のさらなる拡大へ向けた取組みを推進。

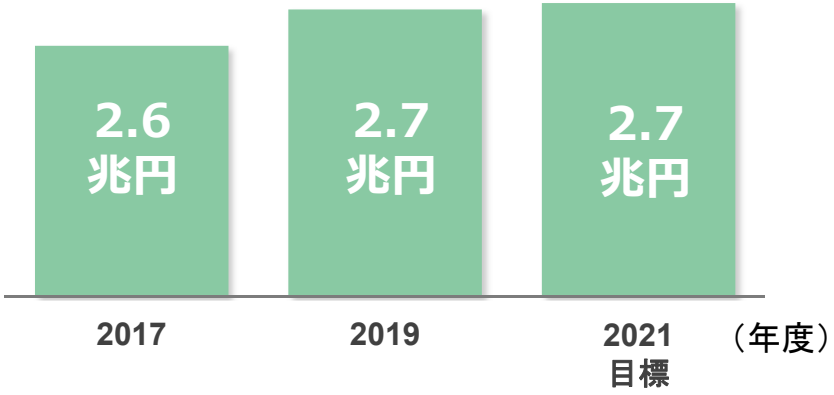
Vision 2021 ステージ２　国内損害保険事業の戦略

トップライン

優位性の維持・拡大

- 自動車保険マーケットシェアの維持・拡大
- カジュアルティ種目を中心とするニューリスク分野の強化
- デジタライゼーション推進によるビジネスモデル改革

国内損害保険事業正味収入保険料※1



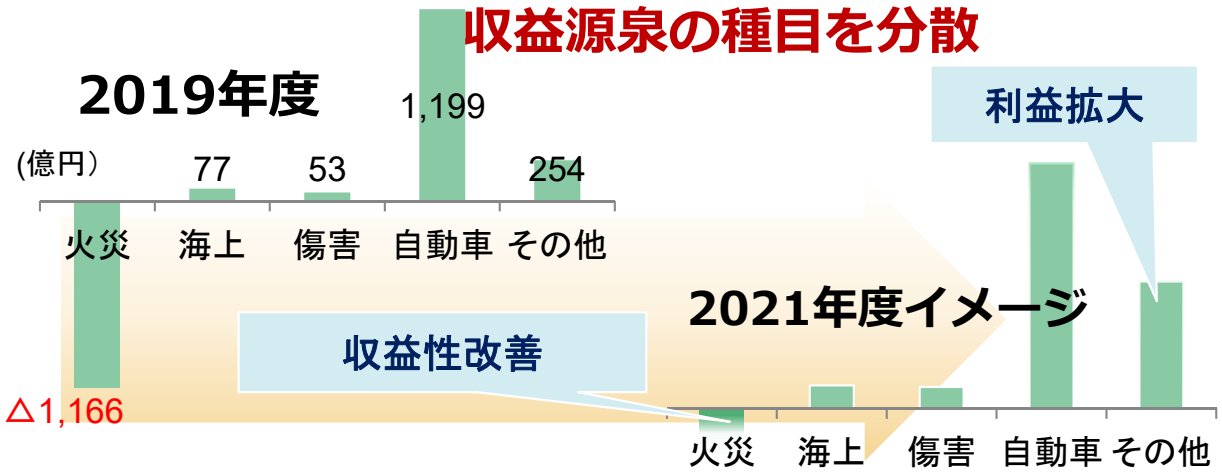
※1　国内損保各社で引き受けている海外再保険等を除く

ボトムライン

事業費削減加速・収益力強化

- 自動車保険収益力の維持・拡大
- 収益源泉種目のポートフォリオ分散
  （火災収益性改善とカジュアルティ種目拡大）
- 業務効率化と自然災害対応の高度化

保険引受利益（異常危険準備金反映前）※2



※2　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
（2021年度グラフは現時点の計画数値を踏まえたイメージ）

3．国内損害保険事業　(2) 事業費率削減に向けた取組み

・着実なR&D投資効果の発現に加え、さらなる事業費削減策を推進。

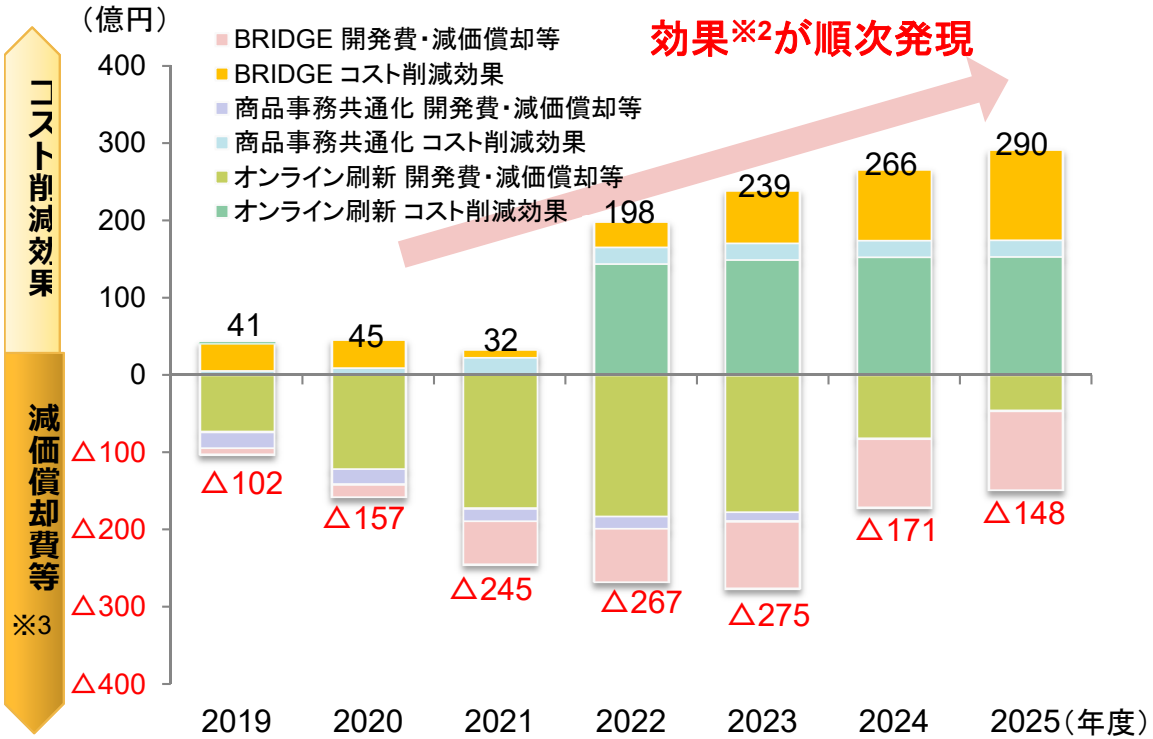
大規模システム投資の効果と事業費削減取組

R&D投資による事業費削減効果の見通し

● 大規模システム開発が進捗、事業費の削減効果が順次発現

プロジェクト	投資額	導入開始
オンラインシステム刷新	約880億円	2019年度より順次導入
商品・事務の共通化	約110億円	
共同損サシステム（BRIDGE）	約700億円※1	2021年度

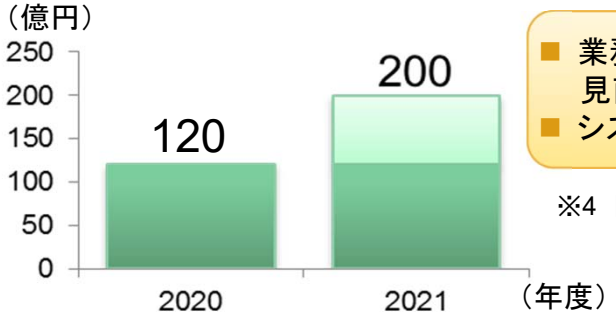
※1　前回資料記載の620億円は2021年度までの投資額



※2　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
※3　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

事業費削減の追加対策を推進

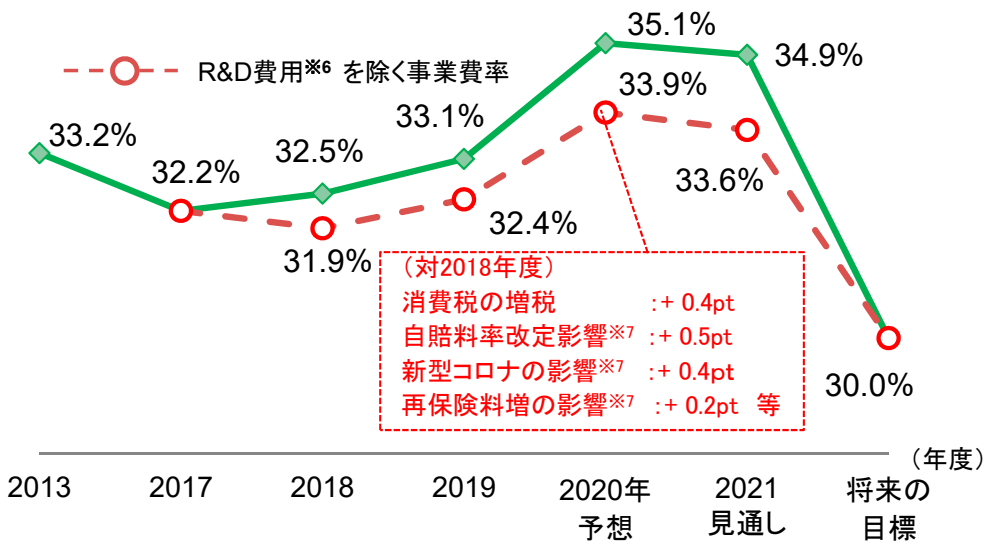
● 収益力強化のため200億円※4 規模の追加対策を推進



■ 業務のデジタル化と既存業務の見直しによる効率化
■ システム関連費用の圧縮　など

※4　国内生保及び持株での削減額を含む

事業費率※5の推移



※5　MSとADの 単体数値の単純合算値
※6　基盤構築を含む環境変化への対応、生産性向上・品質向上等に資する研究開発への投資コスト
※7　正味収入保険料の減収

４．国内生命保険事業　成長戦略

- 「人生100年時代」の到来を見据え、医療・介護、相続・贈与、長寿リスクへの対応など、多様化するお客さまニーズに応える商品・サービスの開発・提供とコンサルティング営業力の向上を通じて、国内生命保険事業の持続的な成長につなげる。
- 環境変化に対応した資産運用の高度化により、適切なリスクテイクおよびリターン拡大を図る。

ニーズを捉えた商品開発とコンサルティング力の強化

ニーズを捉えた商品開発

三井住友海上あいおい生命

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

三井住友海上プライマリー生命

- 資産継承ニーズ…「やさしさ、つなぐ」（生前贈与型終身保険）
- 資産活用ニーズ…「あしたの、よろこび2」（トンチン年金保険）
- 資産形成ニーズ…「しあわせ、ずっと2」（外貨建終身保険）
  「あしたも充実」（平準払トンチン年金保険）

コンサルティング力の向上

三井住友海上あいおい生命

- 「教育と研修のMSA生命」を掲げ、生損クロスセルチャネルにおける販売力の向上
- デジタル技術を活用した指導による代理店コンサルティング力の向上および介護・認知症・地方創生などの社会課題の情報発信取組強化

三井住友海上プライマリー生命

- 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する活動を推進
- 金融機関・募集人向けに多彩な研修・教育を提供
- 事業承継と資産承継の両方のスキルを併せ持つ募集人の育成

国内生命保険事業の持続的な成長

ERM経営に基づく資産運用の高度化

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
• 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の見直しによる運用収益の向上 • 収益性の高い保障性商品の販売拡大	• リスクを分散しながら運用効率を高めるＡＬＭ運用を推進 • 内部モデルの高度化等を通じたリスク管理、モニタリング強化

5．海外事業　(1) 再編によるコスト削減と成長シナジー

- 再編の成果は、短期的には事業コストの削減と、アジア事業の拡大を中心に実現する。
- 中長期的には、地域横断戦略の策定・推進により、グローバルベースでの成長に繋げる。

成長の加速

グローバルベースでの成長へ

地域横断戦略　－ Task Force　－

- 戦略・事業変革
- デジタル
- 資産運用

アジア事業の拡大　＋50億円の利益創出

- **リテール分野の拡大**
  現地パートナー金融機関との協業等
- **企業分野の拡大 インフラ事業の開拓**
  グループキャパシティ・引受ノウハウの活用
- **新興市場**
  事業投資と提携先との協業推進
- **収益力強化**
  自動車保険の損害率改善 グループノウハウ活用

生産性の向上

事業コスト　年間100億円以上の削減

効率的な事業運営

- 事業の選択と集中
- オペレーション・人員配置の見直し

組織力の強化

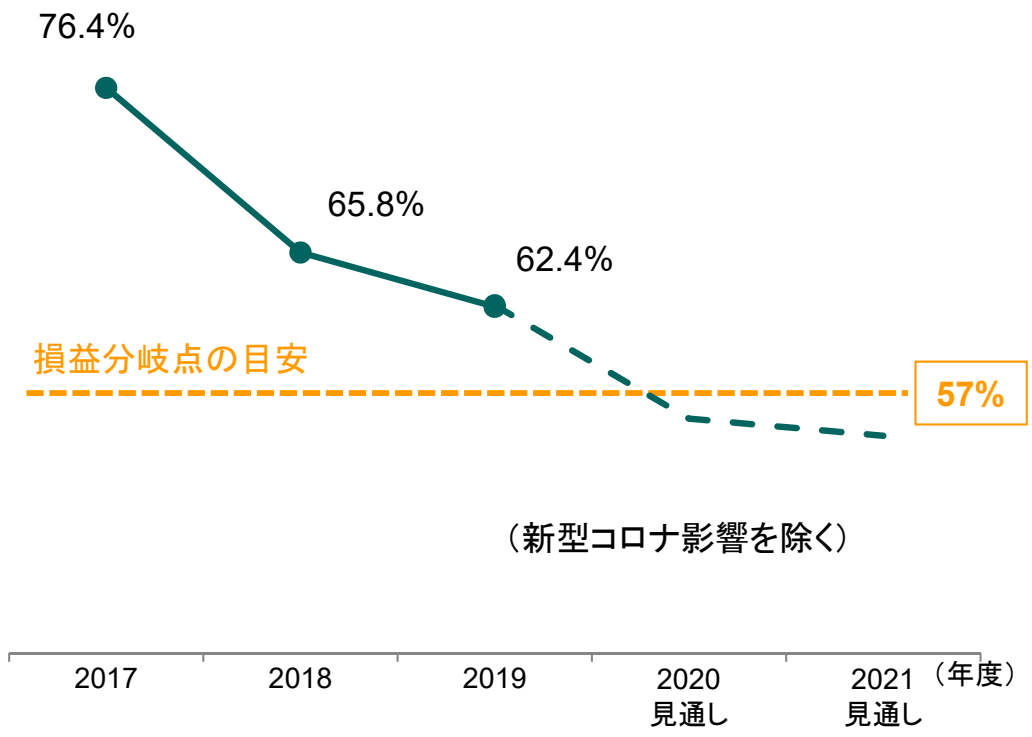
- グループガバナンスの強化
- 経営判断の迅速化
- 海外人財の活用

再編実施（2020年1月～）　Vision 2021　ステージ２　2022年度～

5．海外事業　(2) MS Amlin収益性回復取組

- 収益性回復は計画より遅れが出ているものの、一般保険リスクの損害率は改善傾向にある。
- 不採算種目・非中核分野からの撤退を実施し、一般保険リスクの損害率改善取組を加速して、安定的な利益を生む事業ポートフォリオへの転換を進める。

一般保険リスクの損害率改善状況



改善取組

1．不採算種目からの大規模な撤退
（英国の財物・中小企業、航空保険元受等）

2．継続的な料率の引上げ

3．重点取組種目の引受条件改善

6．ＣＳＶ取組み

・多様なパートナーと協働して、さまざまな社会的課題を解決することで、グループの中長期的な成長をドライブする。
・社会への提供価値が高く、当社事業の中長期的な発展・成長につながる取組みを推進。

レジリエントでサステナブルな社会の実現

社会的課題の解決

最優先課題

気候変動への対応 脱炭素社会への貢献	自然資本の保全	人権尊重

CSV取組み

- 価値創造ストーリーの実践を通じて社会へのインパクト、当社グループへのインパクトをさらに拡大する
- 保険引受や投融資におけるESGを考慮した業務プロセス、KPI定量指標の導入を検討
- 収益性を前提とした社会的課題解決を目指す投資、ESG視点でのスクリーニング等資産運用を通じたCSV

ESG投融資の取組強化はP.70の通り

＜例＞ 気候変動への対応 ⇨ 気候変動リスクを把握し、BCPに備えるCSV取組み ⇨

【具体的な取組事例】
世界規模で洪水リスクを把握
LaRC-Flood®プロジェクト
産学連携による研究をWebサイトで公開

社員一人ひとりの実践 ＋

多様なパートナーとの協働

産官学連携、NGO・社会的企業、スタートアップ企業との共創、国際的なイニシアティブへの参画

UN GLOBAL COMPACT Network Japan WE SUPPORT / UNEP FINANCE INITIATIVE / PSI Principles for Sustainable Insurance / PRI Principles for Responsible Investment / NATURAL CAPITAL FINANCE ALLIANCE / JBIB 企業と生物多様性イニシアティブ

7．資本政策

・安定的な株主還元と持続的な利益成長のための投資を行い、株主価値向上を実現する。

グループ修正利益

成長投資

株主還元

グループ修正利益の
40%~60%
を目処に実施

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（DX：デジタルトランスフォーメーション）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＞
- 価値観の共有
- 持続的な成長モデル
- リスクの分散（地理的・種目的）

ROI目標：資本コスト（7%）を上回る水準

M&A

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活動をCVCを通じて実行
- Cash Flow均衡を前提に当初投資を実行
- 実際の技術実装フェーズでは、上記「強化」投資と同様にROIをしっかり意識した投資を実行

CVC

グループ修正ROE

10%

8．コーポレートガバナンス

・世界トップ水準の保険・金融グループの実現のため、当社初の外国人女性社外取締役を選任予定。

新任社外取締役候補者の選定プロセス

選定の方向性の検討
取締役候補の選任基準を踏まえ、多様性を考慮したノミネートを進める方向を決定

候補者イメージの決定
2019年10月人事委員会
①女性で事業経験のある外国籍の人
②異文化コミュニケーションに詳しい人
を候補者イメージとすることを決定

最終候補者の選定
2019年12月人事委員会
候補者絞り込み
2020年1月人事委員会
面談を実施し、最終候補者を選定

候補者の決定
2020年2月人事委員会
最終候補者を内定
2020年2月28日
候補者を公表

新任社外取締役候補者
Rochelle Kopp（ロッシェル カップ）氏

- 北九州市立大学教授（経営戦略、人事管理等）
- 日本の銀行における勤務経験あり
- 経営コンサルタントとしての、日本および米国における豊富な知識や経験
- 異文化コミュニケーションに関する幅広い見識

当社グループがグローバル企業として発展していくうえで必要なコミュニケーション手法など、これまで当社にはなかったスキルセットを有する人物

（注）ロッシェル・カップ氏は、第12期定時株主総会（2020年6月25日開催予定）の取締役選任議案における社外取締役候補者

立ちどまらない保険。

MS&AD
INSURANCE GROUP

Ⅲ.　株主還元

株主還元

- 2019年度決算分は、＋10円増配の年間150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予定。
- 2020年度決算分については、不透明な事業環境ではあるものの、安定的な配当を行うため、年間150円の配当で据え置き。

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。

＜配　　当＞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。

株主還元実績と予定

＜配　　当＞

2019年度決算分：**年間150円（前期比10円増配）予定**

2020年度決算分：**年間150円の予想**

＜自己株式の取得＞

2019年度決算分：2019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の予定（2020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、P84を参照