

MS&AD

INSURANCE GROUP



MS&AD

2020年度第2回

インフォメーションミーティング

目次

本日のご説明のポイント	4
-------------	---

I. 中長期の成長戦略 ～次の10年の成長に向けて～

1. 中長期に予想される世界	6
2. MS&ADの特長	7
3. 目指すグループ像	8-9
4. 中長期成長戦略	10-27

II. 「Vision 2021」の進捗状況

1. 目指す姿への達成状況	29
2. 経営数値目標の進捗状況と見通し	30-31
3. 非財務指標のグループ目標と実績	32
4. 新型コロナウイルスの影響見通し	33
5. 3つの重点戦略	34-35

III. 事業別の進捗状況

1. 国内損害保険事業	(1)グループ修正利益の推移	37
	(2)成長戦略	38
	(3)火災保険収支改善とカジュアルティ分野拡大	39
	(4)事業費削減の状況	40
	(5)種目別正味収入保険料の推移	41
	(6)種目別保険引受利益の推移	42
	(7)異常危険準備金残高の状況	43
	(8)コンバインドレシオの推移	44
	(9)損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移	45
2. 国内生命保険事業	(1)グループ修正利益の推移	47
	(2)環境変化に対応したビジネスモデル変革	48
	(3)三井住友海上あいおい生命(契約高・年換算保険料)	49
	(4)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)	50
	(5)エンベディッド・バリュー(EEV)の推移	51
3. 海外事業	(1)正味収入保険料の推移	53
	(2)グループ修正利益の推移	54
	(3)MS Amlin 収益力回復取組	55
	(4)モビリティサービス事業	56
	(5)海外生保事業	57
	(6)正味収入保険料とグループ修正利益	58
	(7)正味収入保険料ウェイトと地理的分散	59

4. 資産運用	(1)資産運用戦略	61
	(2)低金利とボラティリティ上昇への対応	62
	(3)資産運用損益の状況(国内損害保険事業)	63
	(3)資産運用収益の状況(MS Amlin)	64
	(4)連結総資産の残高と資産別構成比(グループ全体)	65
	(5)MS Amlin 運用資産の資産別・通貨別構成比(2020年6月末)	66
	運用資産の残高と資産別構成比(MS, AD)	67
	運用資産の残高と資産別構成比(MSA生命, MSP生命)	68

IV. 価値創造を支える仕組み

1. ERM	(1)自然災害リスクへの対応	70
	<参考> 自然災害リスクの保有・再保険のイメージ	71
	(2)資本効率の向上	72
	(2)資本効率の向上 ROR向上取組	73
	(3)財務健全性の確保(リスクポートフォリオの状況)	74
	(4)政策株式売却状況	75
2. サステナビリティ取組み	サステナビリティ取組みの全体像	76
	CSV取組み サステナビリティコンテスト	77
	ESG投融資の取組強化	78
	スチュワードシップ活動の状況	79
	サステナビリティを考慮した事業活動	80
	3つの優先的課題への取組事例	81
	コーポレートガバナンス	82
	多様な人財の活用 スポーツ振興	83

V. 資本政策

1. MS&ADの成長モデル	85
MS&ADの成長モデル 持続的な成長のための投資	86
2. ESRの状況	87
3. 株主還元方針と2020年度の株主還元	88
1株当たり利益・総還元額	89
株主還元実績	90

参考資料

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

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

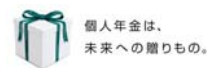
三井ダイレクト損保の
自動車保険

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



海外事業

海外損保事業

海外地域事業

アジア

欧州

米州

テレマ・モビリティ事業

本社再保険事業

海外生保事業

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 & A Dホールディングス、持株会社 (＝MS & A Dインシュアランス グループ ホールディングス(株))
- MS & A D (＝MS & A Dインシュアランス グループ)
- 三井住友海上、MS (＝三井住友海上火災保険(株))
- あいおいニッセイ同和損保、A D (＝あいおいニッセイ同和損害保険(株))
- 三井ダイレクト損保、MD (＝三井ダイレクト損害保険(株))
- 三井住友海上あいおい生命、MSA生命 (＝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、MSP生命 (＝三井住友海上プライマリー生命保険(株))
- インターリスク総研、インタ総研 (＝MS&ADインターリスク総研(株))
- MS Amlin (＝AUL、AAG、AISE、ACSを主とする各事業の合計)
 - ┌ AUL(＝MS Amlin Underwriting Limited)
 - ├ AAG(＝MS Amlin AG)
 - ├ AISE(＝MS Amlin Insurance SE)
 - └ ACS(＝MS Amlin Corporate Services Limited)
- MS First Capital、MS FC (＝MS First Capital Insurance Limited)
- Challenger (＝Challenger Limited)
- あいおい損保、IOI (＝あいおい損害保険(株))
- ニッセイ同和損保、NDI (＝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 & A D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。

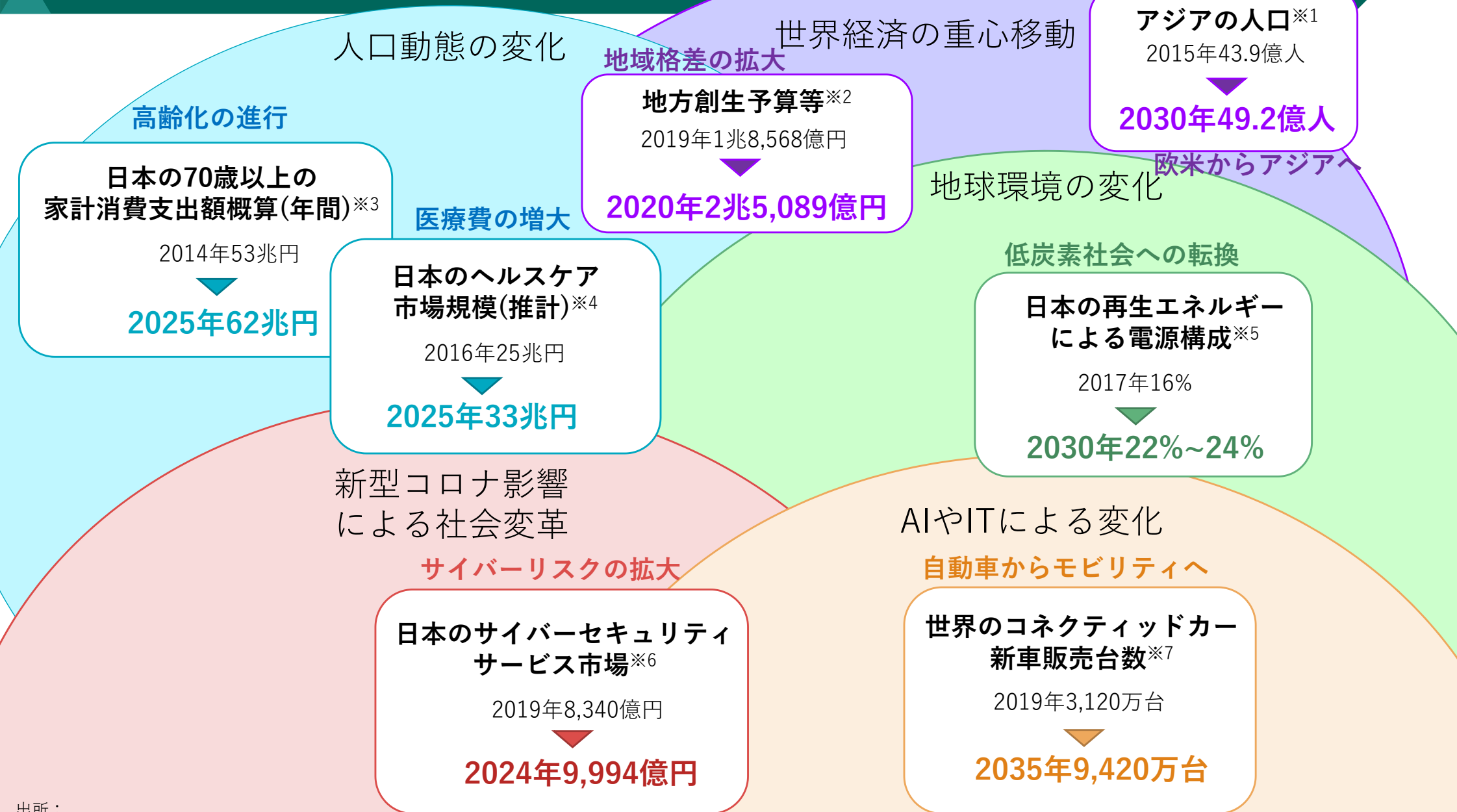
本日のご説明のポイント

中長期の成長戦略	中長期的に予想される社会の変化に対し、ビジネス機会を捉えて成長を実現。
	「レジリエントでサステナブルな社会」をグローバルに支える企業グループを目指す。2021年度にはグループ修正利益3,000億円、グループ修正ROE10%を実現し、その後も「CSV×DX」「ビジネススタイル変革」により成長していく。
	「CSV×DX」は、「商品・サービスの変革」「チャネル・販売手法の変革」「新たなビジネスの創造」を軸に、グローバルに展開。
	「ビジネススタイル変革」により、国内では、2019年度対比で2021年度までに▲200億円以上、2023年度までに、累計▲700億円のコストを削減。
「Vision 2021」 ステージ2の 進捗状況	新型コロナ影響は、海外における保険ロスの拡大を織り込むも、資産運用でカバーし、年初予想の範囲内。
	2020年度グループ修正利益は、年初予想から300億円上方修正の2,100億円。2021年度目標（グループ修正利益3,000億円、グループ修正ROE10%）は不変。
	ESG取組みの1つとして、「サステナビリティを考慮した事業活動」を表明。新設される石炭火力発電所に係る保険引受や投融資は原則行わないことなどを表明。
株主還元	グループ修正利益の40%～60%を目処に株主還元を行う方針は不変。
	2020年9月末のESR水準は209%と適正水準。
	中間配当75円（前期比変わらず）と自己株式の取得（上限200億円）を予定。

I. 中長期の成長戦略 ~次の10年の成長に向けて~

1. 中長期に予想される世界
2. MS&ADの特長
3. 目指すグループ像
4. 中長期成長戦略

1.中長期に予想される世界 ～急速に変化する社会の中で生まれるリスクと機会～



出所:

※1 総務省「世界の統計2016」 ※2 内閣官房・内閣府まち・ひと・しごと創生本部「地方創生予算」 ※3 YOMIKO, R&D試算・推計

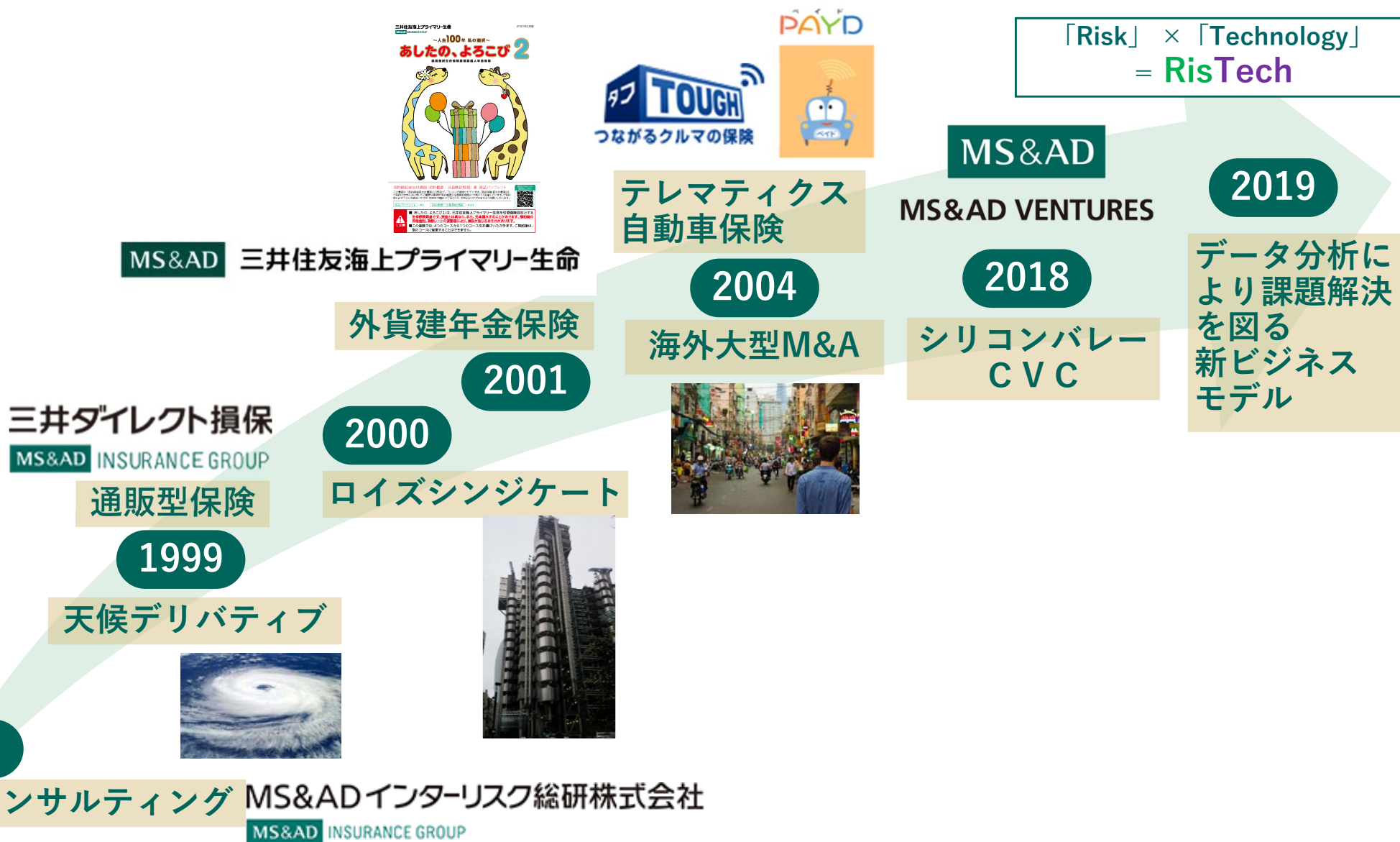
※4 経済産業省次世代ヘルスケア産業協議会「次世代ヘルスケア産業協議会の今後の議論について」 ※5 経済産業省資源エネルギー庁「日本のエネルギー2019」

※6 IDC Japanプレスリリース「2019年下半期 国内情報セキュリティ市場予測を発表」(2020年6月24日) ※7 富士総研「コネクテッドカー・V2X・自動運転関連市場の将来展望 2020」

MIS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

2.MS&ADの特長：新事業領域のパイオニア

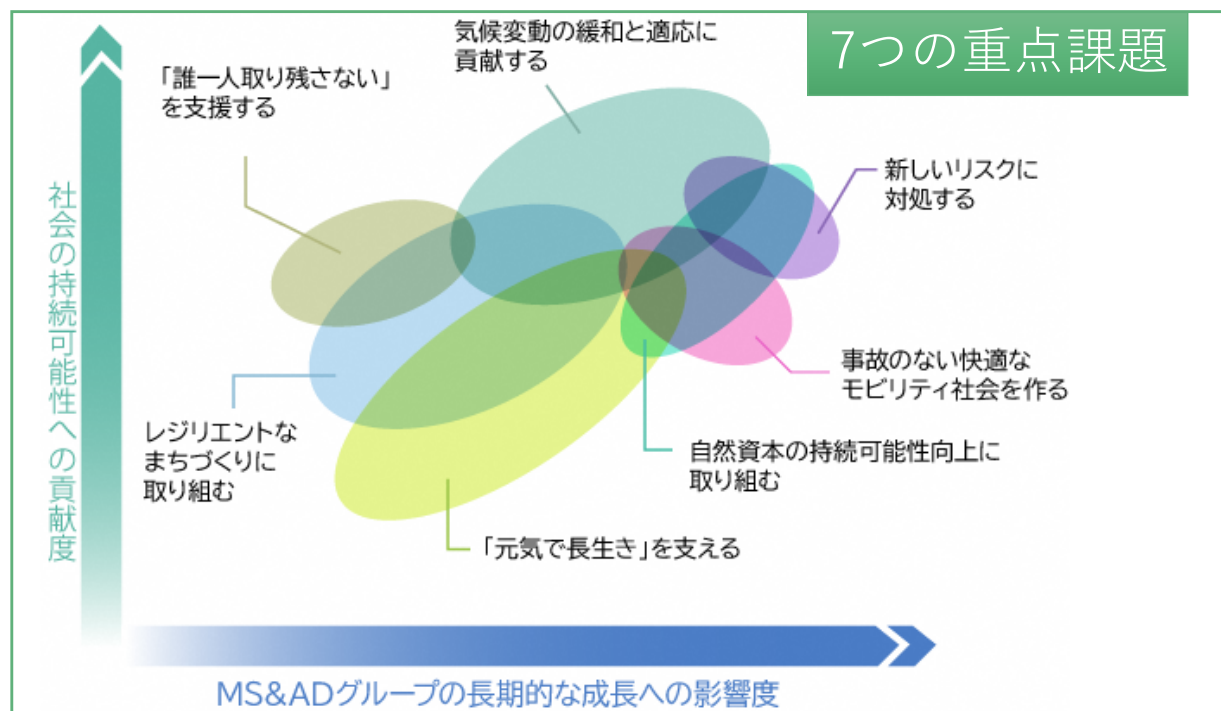
グループの多様性を活かし、業界をリードして、新たな事業領域を切り開いてきた。



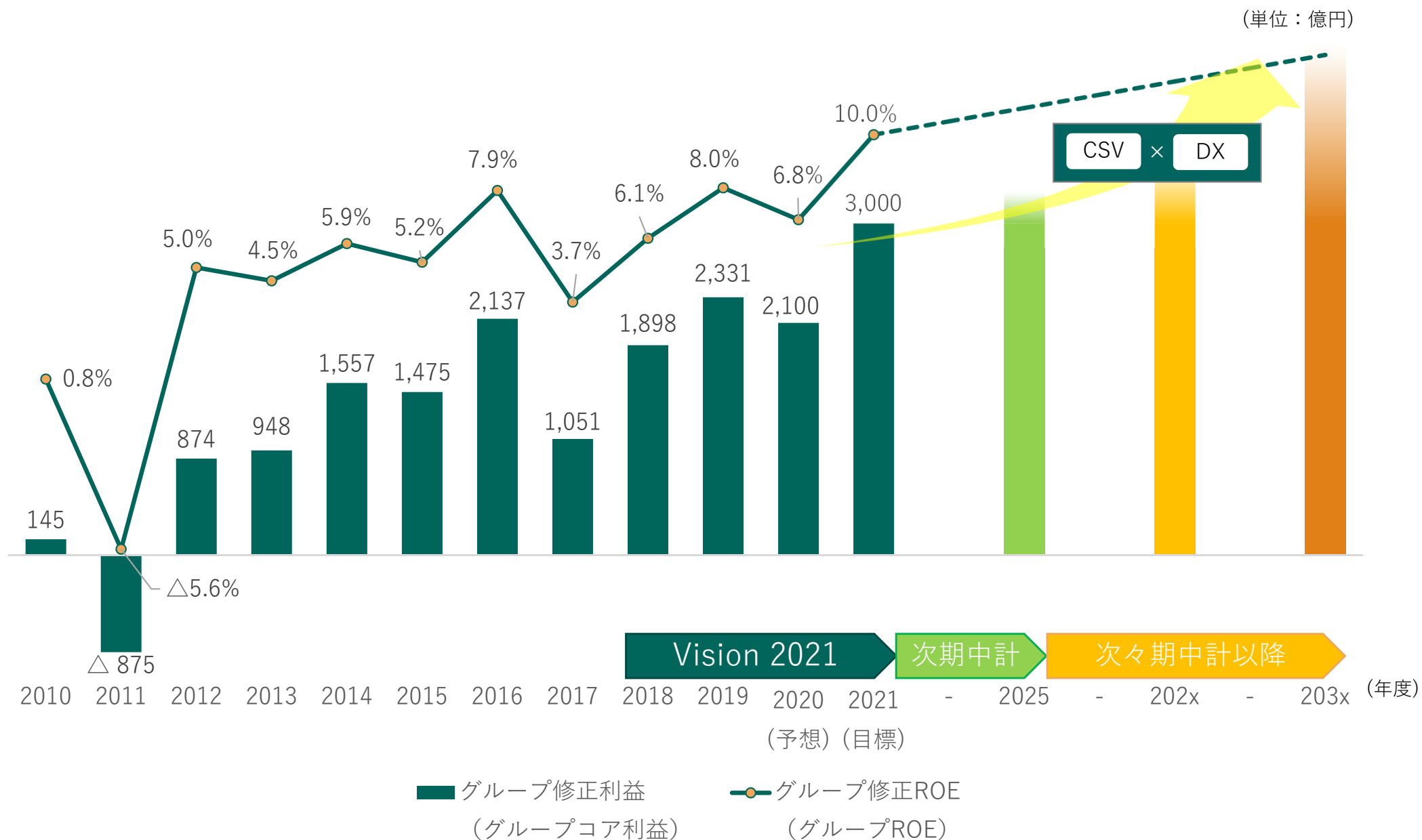
3.目指すグループ像

「レジリエントでサステナブルな社会」を グローバルに支える企業グループ

- ✓ 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。
- ✓ 社会的課題の解決に関し、特徴的で世界をリードする商品・サービスを持ち、世界に認知されている。



利益成長イメージ



4.中長期成長戦略

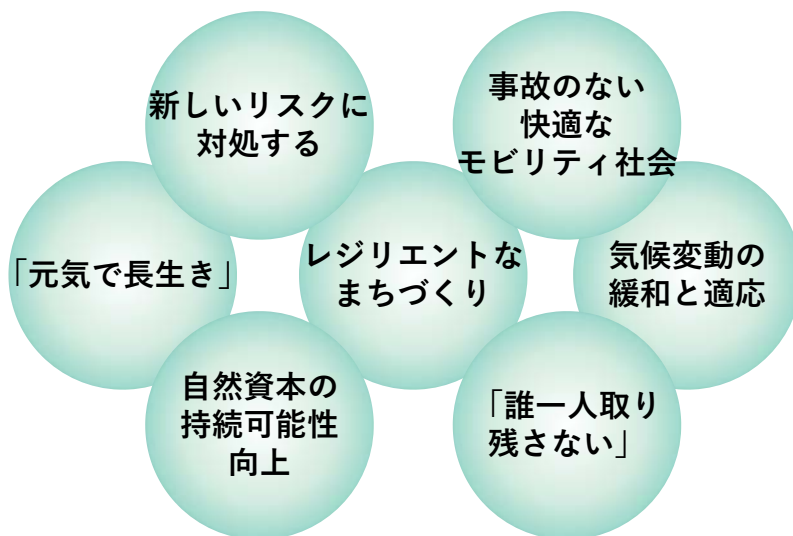
CSV

×

DX

～国内、アジア、そして、世界へ～

レジリエントでサステナブルな社会
のための7つの重点取り組み課題



×

デジタル技術の取り込み



ビッグデータ



モバイル



AI(人工知能)



Block ChAIn

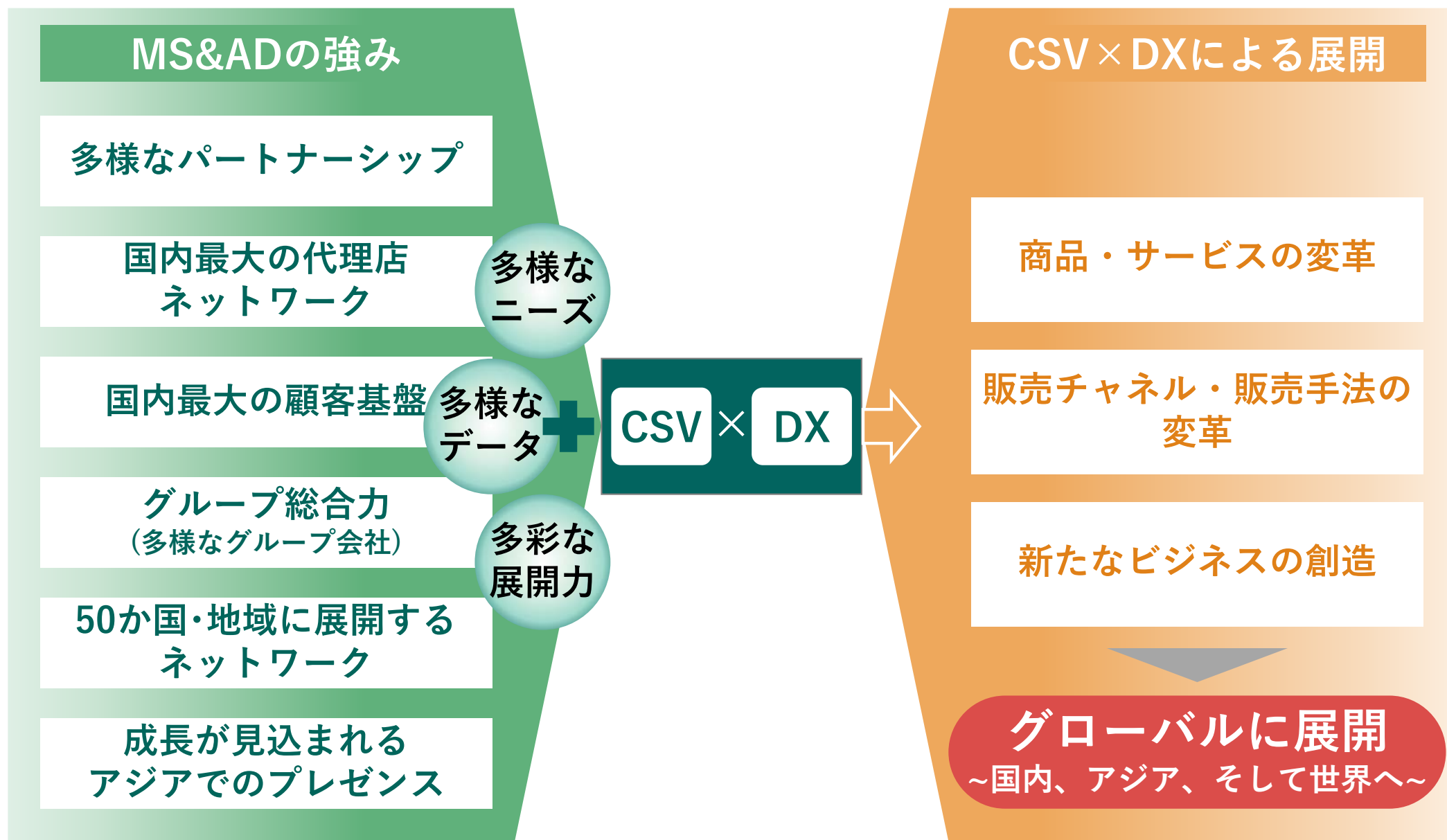
ブロックチェーン



RPA(ロボティクス)

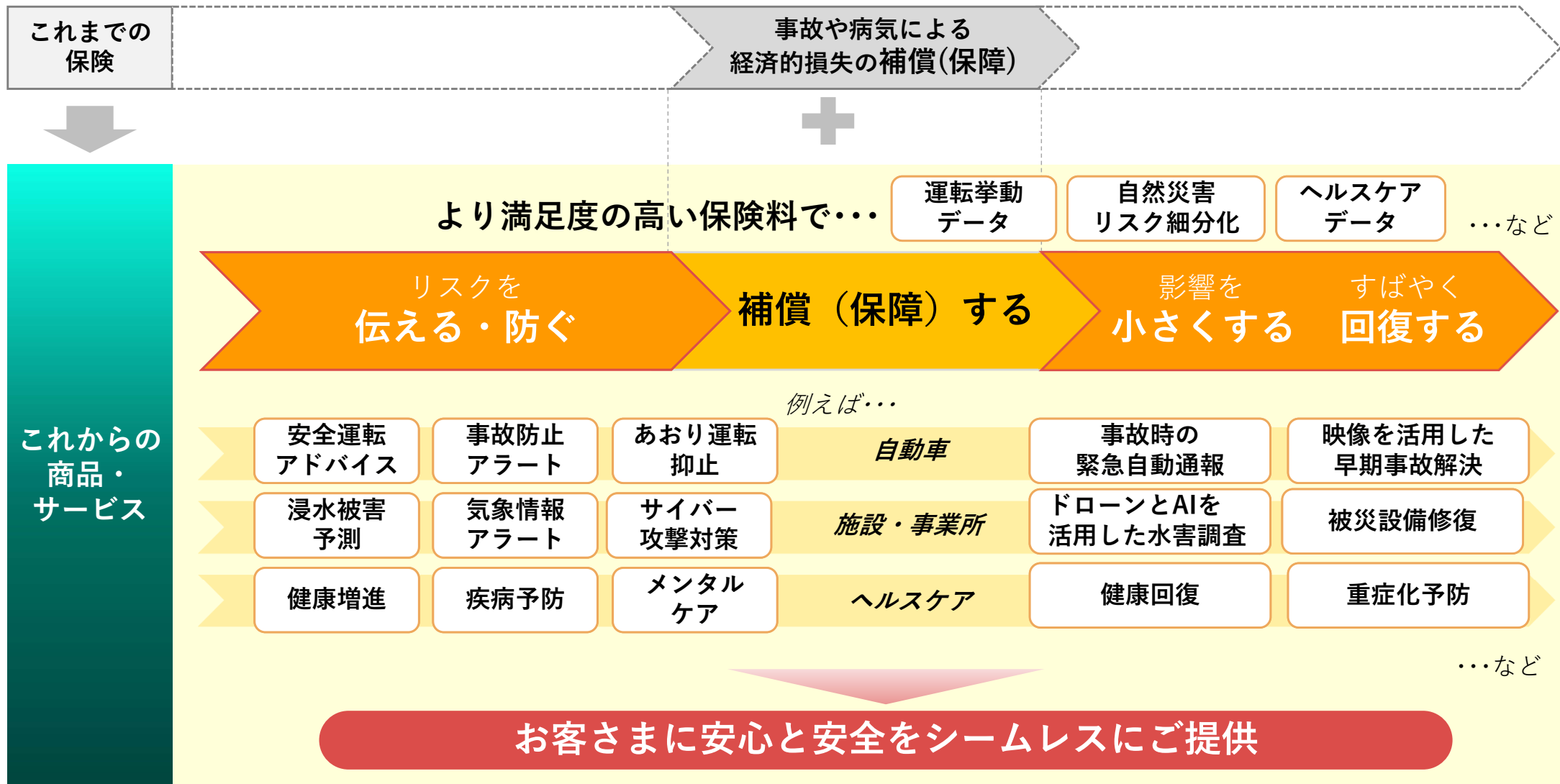
ビジネススタイル変革

CSV × DX の成長戦略



[CSV×DXによる展開] (1)商品・サービスの変革 ①概要

ご請求を受けて支払うだけの保険から、リスクを見つけて伝え、事故の発生を防ぎ、万が一発生した場合の影響を小さくし、迅速に回復することをシームレスにサポートする保険へ。



[CSV×DXによる展開] (1)商品・サービスの変革 ②展開事例

テレマティクス自動車保険によって、安全運転を促し、事故発生を軽減。事故の際も走行データやAIを活用し、迅速・的確・シームレスなお客さま対応を実現。

リスクを伝える・防ぐ
テレマティクス自動車保険

満足度の高い保険料で
補償する

影響を小さくする・すばやく回復する
テレマティクス損害サービス

リスクを伝える・防ぐ

- 安全運転支援アラート
→速度超過、急加減速等や高速道路での逆走を注意喚起
- 運転診断レポート
→運転状況を点数化し、安全運転アドバイス

「つながる保険」は
事故頻度が
約30%減少!

※18年4月以降始期契約で19年6月
までに発生した同一車種の
事故で集計。

「タフ・クルマ」
10.4 % 「タフ・つながる」
6.9 %

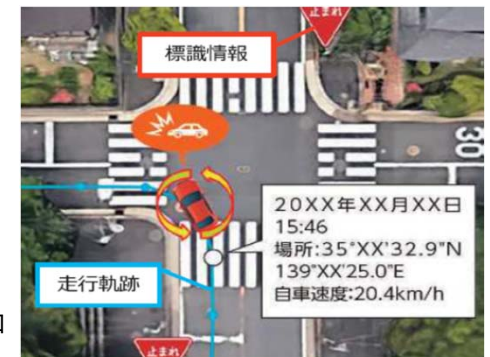
事故頻度

満足度の高い保険料で補償する

- 安全運転で保険料割引
- 走行距離に応じた保険料
- 見守りサービス（ご家族の事故発生、搬送の有無などをお知らせ）

影響を小さくする・すばやく回復する

- 車両が大きな衝撃を受けた際、安否確認電話入れ
→ケガの確認、救急車・レッカー・レンタカー手配等
- 事故対応
→位置・走行データ、ドラレコ映像活用で事故状況把握
＝お客さまの説明負担を軽減
- AIによる映像解析
→相手車両・周辺環境を含む事故状況把握、解析データで過失割合の判定をサポート



[CSV×DXによる展開]

(1)商品・サービスの変革 ③実現に向けた取組み

- 当社が蓄積してきた契約・事故データ、お客さまが保有するデータ、外部データをもとに、デジタル技術を活用して、お客さまの課題を解決する保険商品・サービスを開発・提供する。
- デジタル技術を活用して、お客さまの利便性の高い損害サービスを提供するとともに、当社の損害サービスの品質を飛躍的に向上する。



取組領域	主要取組		提供価値	取組例
保険商品・サービスの 変革	国内損保	環境・社会の変化により顕在化したリスクに対して、デジタル技術の活用によりお客さまに安心を提供	- 精神的・経済的な安心・安全 - 未病の発見、病気の予防 - 新たなリスクへの備え	- テレマティクス保険 - ドラレコ型自動車保険 - サイバー保険 - 健康経営支援保険
	国内生保	健康データを活用して、健康増進、未病予防および重症化予防に寄与する商品・サービスを開発		
	海外事業	各拠点での蓄積データと国内外で開発したツールやノウハウを連動し、各国の課題に応じた新商品を開発		
損害サービスの 変革	「いつでも」「どこでも」「簡単」につながる、安心で利便性のある損害サービスを提供 - お客さまデータのリアルタイム収集による事故発生の自動検知や請求勧奨の実現 - AI等のデジタル技術を用いた正確かつ迅速な保険金支払		- 安心と利便性 - 迅速かつ正確な事故解決	- 共同損害サービスシステム「BRIDGE」 - テレマティクス損害サービス - 自動支払査定システム

[CSV×DXによる展開]

(2)販売チャネル・販売手法の変革 ①販売チャネル

一人ひとりのお客さまに最適な商品・サービスを提供するとともに、代理店の経営基盤を強化。

これまでの販売チャネル

汎用性の高い「保険」の提案・販売

これからの販売チャネル

各種データ



デジタル技術



シームレスな
商品・サービス

お客さま一人ひとりの…

ニーズにあわせて…

最適なタイミングで…

最適な商品・サービスを

複数候補から見込み顧客
をスクリーニング

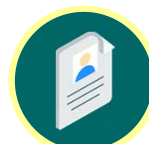
最適な提案
メニュー

ネクスト
ベスト
アクション

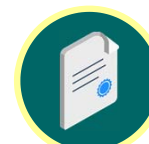
一人ひとりのお客さま
に最適なご提案を提供

代理店の
経営基盤を強化

展開事例（MS1 Brain）



代理店が保有する
お客さま情報



保険会社が保有する
契約・事故データ



企業情報などの
外部データ



AIを搭載した**損保業界初の**
代理店営業支援システム

ニーズ予測分析

いつ、どのお客さまに
どんな商品・サービスを
提案すべきか…

パーソナライズド
動画

個々のお客さま・
企業の情報に応じて
カスタマイズ

経営者サポート
営業活動ナビ

経営指標・営業活動の
可視化・分析
ベストアクションの提示

さらに…

お客さまと代理店がスマートフォンでWeb面談やチャットを行い、
そのまま保険手続きを完結できる機能を追加予定（2021年2月）

[CSV×DXによる展開]

(2)販売チャネル・販売手法の変革 ②販売手法

デジタルライゼーションの進化とともに生まれる新たなマーケットホルダーと連携して、お客さまの日常生活・企業活動をシームレスにサポート。

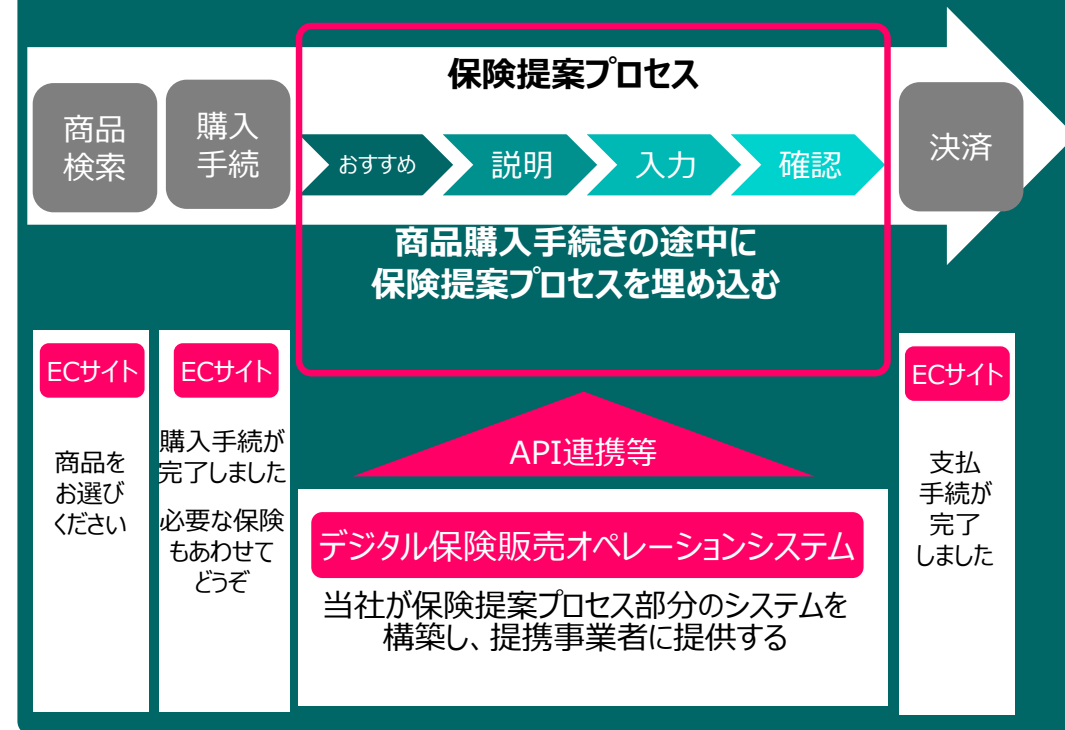
新たなマーケット・ホルダーとの連携

- ▶ モビリティ、スマートシティ、ヘルスケアなどの**新たなマーケットホルダー**への**ビジネスモデル**の提案
- ▶ デジタルプラットフォーマーとの協業
- ・・・ など

新たなマーケットや販売チャネルの構築

展開事例（Built-in Connect）

ECサイトとのシステム連携イメージ



様々なデジタルプラットフォーマーとAPI連携して
ECサイト上の商品購入手続きの中に
保険販売プロセスをビルトイン

[CSV×DXによる展開]

(2)販売チャネル・販売手法の変革 ③実現に向けた取組み

- 当社が蓄積した販売関連データやベストプラクティス事例等と、デジタル技術で可能となった手法を連携させ、販売力の向上と効率化を実現する。
- 生活スタイルや事業活動のデジタル化の流れに沿った、新しいチャネル・販売手法を開発する。



取組領域	主要取組	提供価値	取組例
既存チャネルの販売力強化	● 全ての代理店・営業拠点がお客様の課題解決のための最適な提案活動を行えるようにするツールの開発と活用の促進 ● お客様の利便性を高めるWebツール等の開発と提供 ● 非接触募集体制の構築 ● ビッグデータ分析を活用したマーケティングに基づく、保険商品提案の実施	● 最適なタイミングでの保険提案	● MS1 Brain ● らくるまネット手続き ● 完全ペーパーレス
新規チャネル・マーケットの開拓	● 様々なデジタルプラットフォームと連携した保険販売 ● 小売店のデジタル端末などを活用した非対面販売チャネルの展開 ● 各国における現地有力パートナーと取引先企業のエンドユーザーマーケット開拓	● いつでもどこでも加入できる利便性	● Built-in Connect ● コンビニチャネル

CSV×DXで実現する新たなビジネス領域は、社会変化とともに広がっていく。



[CSV×DXによる展開]

(3)新たなビジネスの創造 ②展開事例

RisTech

1 スマートモビリティ



当社の自動車事故データと、デジタルタコグラフが蓄積する自動車データ（加減速、運転時間等）および天候データ等を掛け合わせて、事故発生の予測モデルを構築。



新しい安全運転喚起ソリューションを提供

2 スマートシティ



当社の自然災害保険金支払データと、人流データ・気象データ等を活用し、水災被害予測を実施。人流データやAIカメラによる画像データにより、災害時の避難所の密状態を把握。



人的被害を回避・最小化するソリューションを提供

3 社会インフラメンテナンス



ドライブレコーダーの映像をAIを活用して分析し、路面補修が必要な道路箇所を調査。IoT機器やロボティクスを活用して、橋梁等の老朽化点検を実施。



社会インフラのメンテナンスソリューションを提供

4 気候変動リスク



当社の自然災害保険金支払データと、気象データ・外部提携先の知見等をもとに、気象変動による災害発生予測モデルを構築。



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

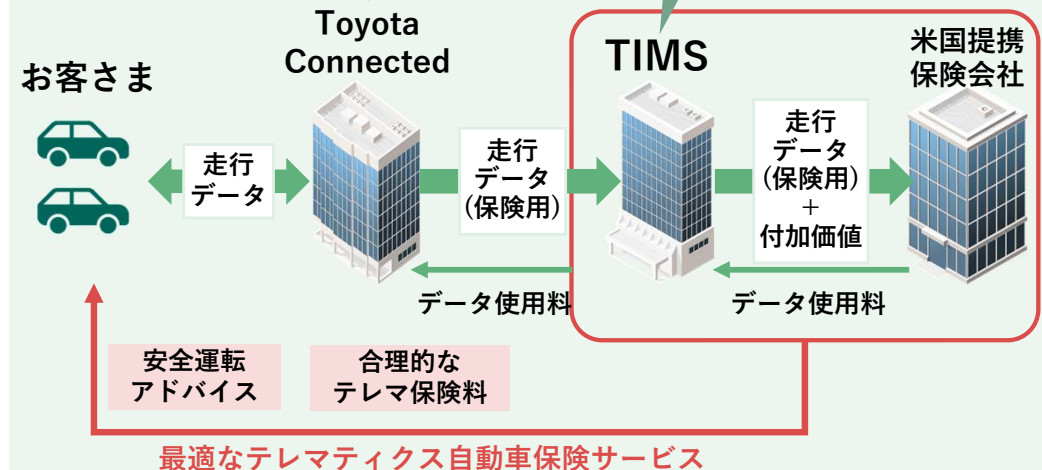
年間50億円程度の売上を目指す

米国テレマデータビジネス

- 全DCMデータのストレージ
- ビッグデータ解析

テレマティクスデータ分析

- (例)
- 走行距離
 - 走行時間、時間帯
 - ブレーキ・アクセル操作 等



TCFD向け気候変動影響定量評価

MS&AD
INSURANCE GROUP



JUPITER™

お客様の事業拠点の位置情報をもとに、気温上昇ごとのシナリオ、時間軸、再現期間での各種災害指標／財務影響をシミュレート。洪水、高潮、風災、熱波などの自然災害について予想される浸水深や最大風速などの指標を算出。



全世界を対象に90メートル四方単位の精度で分析

[CSV×DXによる展開]

(3)新たなビジネスの創造 ③実現に向けた取組み

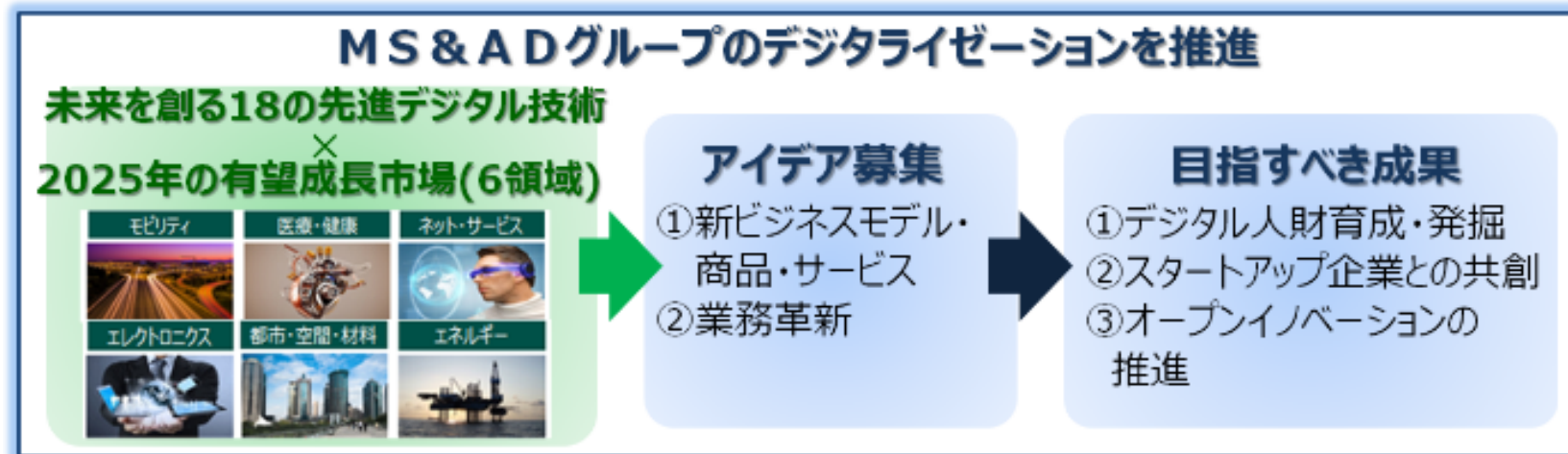
- 当社グループが蓄積するデータやノウハウと、デジタル技術を活用した新規事業を展開する。



取組領域	主要取組	提供価値	取組例
新たな価値の提供	● スタートアップを含む社外とのアライアンスによる新たなビジネスモデルの創造 ● 産官学連携の企画・推進 ● デジタル技術を活用した新規ビジネスの企画	● 新たな解決策(サービス)の提供	リスクコンサルティング領域の拡大 ● RisTechを使ったコンサルティング ● Jupiterとの提携によるTCFDコンサルティング
マーケットホルダーとの連携	● モビリティやスマートシティ、ヘルスケア等の新たなマーケットホルダーへのビジネスモデルの提案 ● デジタルプラットフォームとの協業		加工した保有データの販売 ● トヨタモビリティ戦略と連動したTIMS型データビジネス ● ドラレコ映像の自治体提供によるインフラ点検の高度化

[CSV×DXによる展開] 成長を支える取組み：デジタル人財の育成

デジタルイノベーション チャレンジプログラム



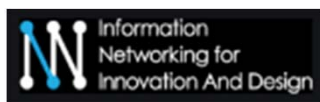
グループ全体で
約1,200件の応募

14件を実現化
対象として検討中

「ドラレコを活用した
社会インフラメン
テナンス支援」の
実証実験を開始

研修プログラム

MS&ADデジタルアカデミー



- INIAD（東洋大学情報連携学部）と提携した、MS&ADグループ専用研修プログラム
- 2019年度は約180名が受講
- 2020年度はオンライン研修プログラムに再構築

MS&ADデジタルカレッジfrom京都



- KUAS（京都先端科学大学）と提携した、MS&ADグループ専用研修プログラム
- 2020年度は150名受講予定
- VRスコープ・ウェアラブル端末等の実機を使用した実習が特徴
- 完全オンライン研修プログラムとして構築

データサイエンス研修



- 滋賀大学と連携したデータサイエンス教育プログラムを社内オンラインで実施
- データサイエンスに加え、データ分析の基礎、データ分析統計に関する基礎知識や活用力を習得

グローバル展開 ～海外事業の中長期戦略～

中長期の目指す姿

2023年度まで

更なる成長軌道へ

CSV×DXによる成長モデルへの変革

[Vision 2021]

既存事業基盤の強化・安定化

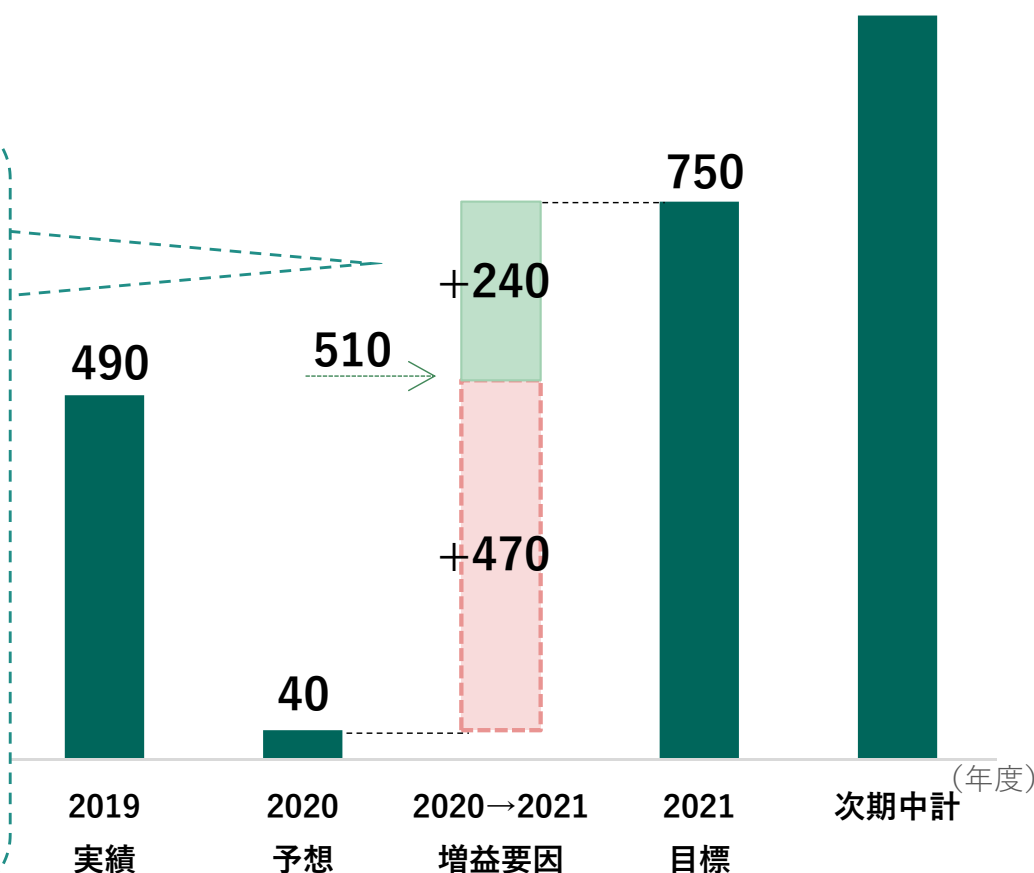
2020年度→2021年度 主な増益要因		増益見込額 (億円)	
MS Amlin	- 一般保険リスクの損害率改善 - 事業費の効率化 - プラットフォームとの提携等	+40	+240
アジア・欧州・米州		+50	
海外生保	- 市場環境良化に伴う業績の回復 - Phoenix配当増 - 交銀人壽持分法適用会社化（認可取得後）等	+150	
特殊要因	新型コロナ影響等の特殊要因剥落	+470	

海外事業の利益見通し

2020年度の一時的なコロナ影響を乗り越えて、2021年度以降は様々な取組みにより、大きく利益回復する見込み

(億円)

1,000～1,250



グローバル展開 ～海外事業の中長期戦略～

- 既存事業基盤の強化・安定化を実現。
- CSV×DXによる成長モデルへの変革を果たし、更なる成長軌道へと乗せる。

事業投資

米 国

アジア

その他

CSV×DX

DXによる市場開拓

現地パートナー・取引先エンドユーザー
プラットフォームとの協業

グループ総合力の発揮

生損保協業、トヨタリテール連携、
資産運用力強化

DG※の推進

国内外取組の横展開
(引受・事故対応の高度化)

※DG：デジタル・グローバル化ゼーション

事業基盤強化

MS Amlinの収益力回復

一般保険リスクの損害率改善、事業費削減、資産運用益の安定化

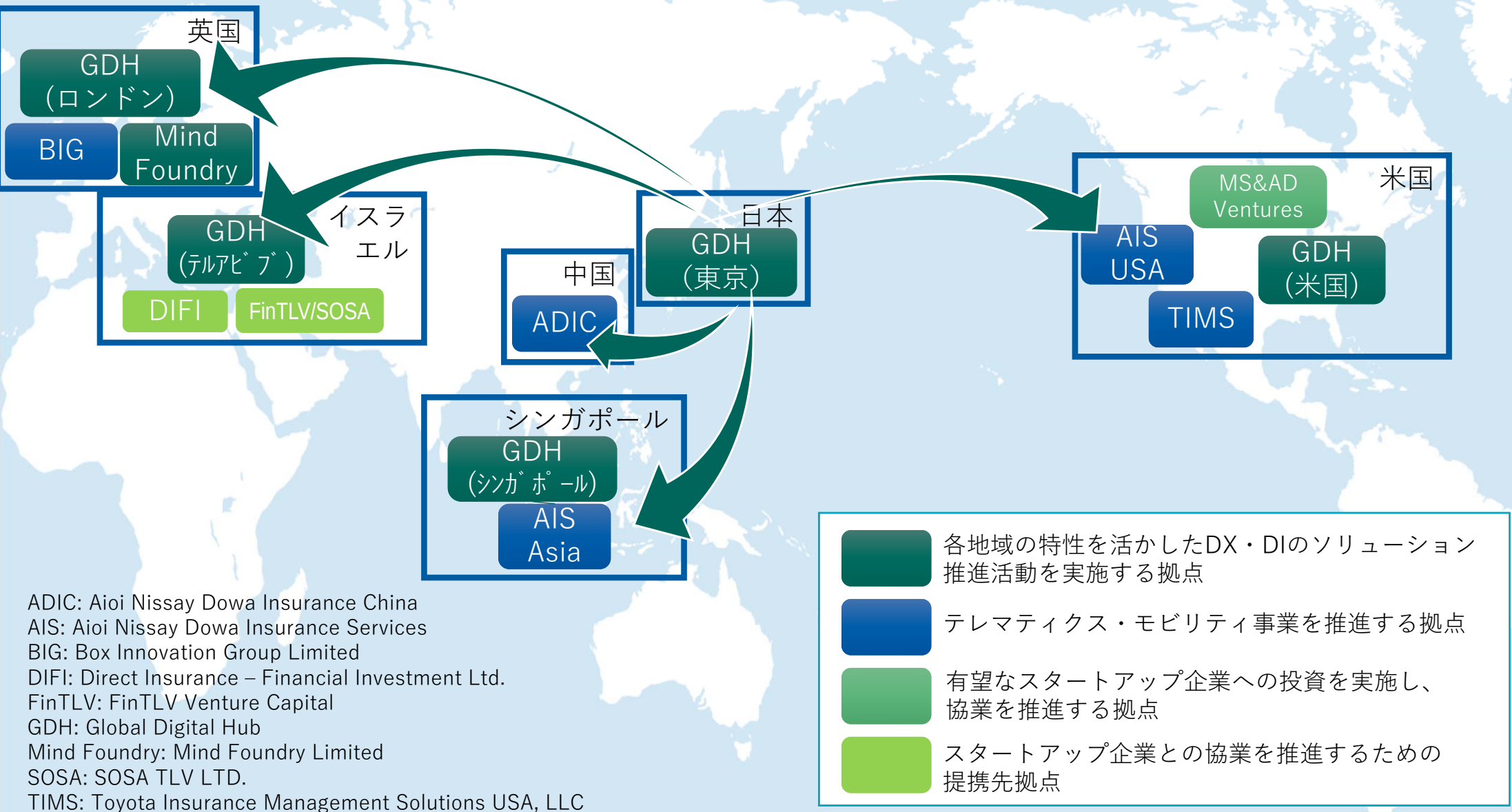
アジアの収益拡大

自動車保険を中心とした損害率改善、MSFCの引受ノウハウ活用、事業費削減

成長機会の捕捉

保険市場ハード化および各国経済成長の捕捉、ニューリスク引受

グローバル展開 ～デジタライゼーション推進拠点～



グローバル展開 ～海外におけるDX取組事例（DGの推進）～

商品・サービスの変革

事例① 引受高度化 (MS Amlin)



山火事リスク
の分析ツール



船舶リスクの
分析ツール

デジタル技術を活用した引受
高度化ツールを開発

事例② 保険金不正請求 探知システム（ブラジル）



当事者の人的ネット
ワーク分析

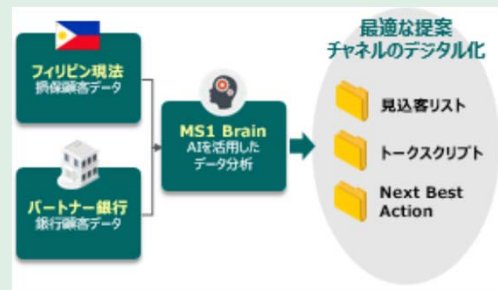


事案詳細画面

AI等のデジタル技術を用いた
正確かつ迅速な保険金支払

販売チャネル・販売手法 の変革

事例③ 顧客データ分析 (フィリピン)



お客さまへ最適な提案を展開

事例④ 外部デジタル企業と の提携(ASEAN)



中古車販売のプラット
フォーム活用。Built-in
Connect方式で保険販
売チャネル化



コネクティッドサービス
の一環としてテレマ
ティクス保険を提供

新たなビジネスの創造

事例⑤ 安心安全な車社会の 実現に貢献（中国）



自動車関連企業等との戦略提携を
通じ、コネクティッド技術による
テレマティクス保険などの分野を
支援

事例⑥ データ利活用の グローバル展開（英国）



GDHロンドン
データ分析の
グローバル推進拠点

大学・研究機関等の産学連携によ
る先進技術を取り込み。

データ分析サービス提供を視野

グローバル展開 ～海外におけるDX取組事例：Hippo社との戦略提携～

米国インシュアテック「Hippo社」と戦略的提携を結び、先進デジタル技術を活用したアンダーライティング手法や防災・減災サービスにより、グローバルベースでの社会的課題の解決を実現する。

1 先進ビジネスモデルの創造

MS&AD
INSURANCE GROUP



設立：2015年
(2017年保険販売開始)
種目：住宅・家財保険

2 MGA※1を活用した事業の拡大

出資

再保険

人財交流

※1 Managing General Agent:元受会社から保険引受業務を請け負う権限を持つ特殊な保険代理店またはブローカー

- ・高成長かつ非寡占なホームオーナーズ保険市場の有望ユニコーン企業
- ・Forbes「全米を代表するAI企業ランキング2019」第8位

■Hippoの商品の特長

リスクを
伝える・防ぐ

- ・航空画像・スマートホーム機器で住まいの状態をモニタリングし、防災や住まいのメンテナンスに関するアドバイスを提供



満足度の高い保険料で
補償（保障）する

- ・地図・航空画像・スマートホーム機器等データを活用したリスク細分型アンダーライティング
- ・オンラインで60秒見積もり、最短4分で証券発行

NPS※2：75点

(競合大手保険会社の3倍)

※2 Net Promoter Score:顧客の継続利用意向を図る指標

影響を
小さくする・回復する

- ・スマートホーム機器で住まいの異常（室温・水漏れ・煙・窓割れ、不法侵入等）を検知して警報・対処
- ・深刻な被害が想定される地域のお客様さまへの能動的なご連絡
- ・保険金支払いプロセスのカスタマイズ、コンシェルジュスタイルのサービス、テクノロジーを活用した迅速な保険金支払い

ビジネススタイル変革

追加的な事業費削減

さらに

損保の
事業費率換算で
2pt程度削減
(=500億円規模)

合計で約700億円
のコスト削減

コスト削減効果

R&D投資

オンラインシステム刷新
商品・事務の共通化
BRIDGE
共同損害サービスシステム
MS1 Brain
AIを活用した代理店システム

リモートワーク

ゼロベースの見直し

Vision 2021ステージ2の
追加的な事業費削減

200億円

700億円

販売・損害サービス
・事務に関する
生産性向上

ペーパーレス
証券類・保険金請求書類

オフィス削減
拠点統合・フリーアドレス

移動の減少
施策見直し など

2020

2021

2023

(年度)

予想

見通し

見通し

II. 「Vision 2021」の進捗状況

1. 目指す姿への達成状況
2. 経営数値目標の達成状況と見通し
3. 非財務指標のグループ目標と実績
4. 新型コロナウイルスの影響
5. 3つの重点戦略

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

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

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

	2020年度中間期の進捗状況	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	6.8% (2020年度通期予想)	グループ修正ROE10%
財務健全性	209% (参考: UFR適用時 224%)	ESR180%~220%
ポートフォリオ分散	24%	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 28.9% 連結総資産の 10.1%	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 E I コンバインドレシオ 87.7%	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

- 2020年度のグループ修正利益は、年初予想比＋300億円の2,100億円。
- 当期純利益は年初予想比＋100億円の1,400億円を見込む。

(単位：億円)

	中間期実績			2020年度通期予想			2021年度
	2019年度 中間期実績	2020年度 中間期実績	(前年同期比)	今回予想	前期比	(年初予想比)	目標
グループ修正利益	1,523	1,310	△ 213	2,100	△ 231	300	3,000
国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益)	931 (828)	1,024 (887)	92 (59)	1,690 (1,460)	494 (475)	390 (290)	1,770 (1,500)
国内生命保険事業	177	362	184	310	12	60	410
海外事業	386	△ 101	△ 487	40	△ 454	△ 160	750
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	27	25	△ 2	60	11	10	70
グループ修正ROE	—	—	—	6.8%	△ 1.2pt	0.7pt	10.0%
当期純利益	1,635	966	△ 669	1,400	△ 30	100	—
連結正味収入保険料	19,268	18,690	△ 578	34,600	△ 1,137	600	35,800
生命保険料(グロス収入保険料)※	7,332	5,410	△ 1,922	11,080	△ 2,854	1,040	10,000
MSA生命EEV	8,696	9,141	445	9,220	317	100	9,620
ESR(Economic Solvency Ratio)	185%	209%	24pt	—	—	—	180%～ 220%

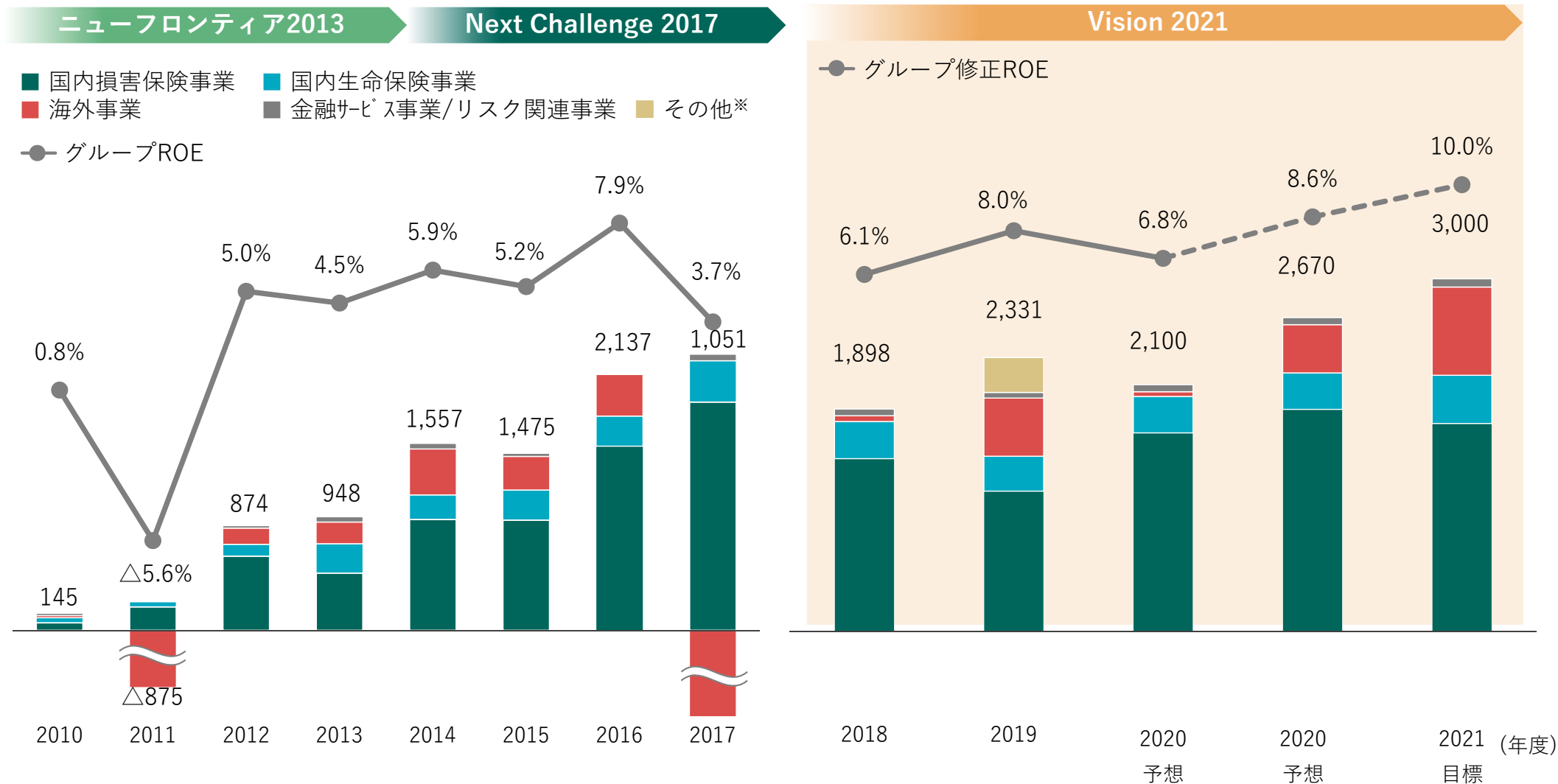
※ 生命保険料(グロス収入保険料)は国内生保子会社のみ

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

(参考)グループコア利益とグループROE

(単位：億円)



※ 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

〔 除く新型コロナ影響 〕

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	2018年度実績	2019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		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	97.1%	97.7%	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%	96.6%	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	▲13.3%	▲20.7%	基準年度（2009年度）のCO ₂ 排出量に対し、2050年に70%、2020年に30%削減
		総エネルギー使用量 ✓ （ ）は基準年度からの削減率	987,452GJ (▲30.3%)	943,090GJ (▲33.4%)	
		紙使用量	10,545t	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	12.4% (18.1%)	14.8% (20.0%)	国内15.0%（2020年度）
		社員満足度「いきいきと働く」	4.3 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 ✓	8,958人(21.6%)	9,236人(22.2%)	サステナビリティKPI以外の主なモニタリング指標
		障がい者雇用率 ✓	2.37%	2.43%	
	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	15.6日	15.7日	前年度同水準以上
		男性育児休業取得率	63.9%	64.6%	前年度同水準以上
		社会貢献活動実施社員数	23,601名	27,673名	前年度同水準以上

✓ 2018、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。 ※改元対応、商品の大幅改定のため増加

4.新型コロナウイルスの影響見通し

新型コロナウイルスに起因するインカードロス（2020年度予想）

（単位：億円）

		MS	AD	海外保険子会社	
				MS Amlin	
新型コロナに起因する インカードロス	480	40	50	390	375

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	年初 予想	今回 予想	年初 予想比
元受利益保険 （英国他）	35	85	50
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）	145	290	145
合計	180	375	195

2020年度の影響見込額

- ・ 新型コロナウイルスによる収支影響が見込まれる項目として、海外の発生保険金の増加と国内の資産運用利益の減少を集計。
- ・ 年初との比較では、保険引受での発生保険金の増加を資産運用のマイナス影響減少でカバー。（影響見込額は減少）

（単位：億円）

	年初予想	今回予想	年初予想比	年初予想比増減理由
発生保険金の増加	▲200 （主に海外）	▲390 （海外）	▲190	英国利益保険の約款解釈に係る訴訟の判決等の状況を考慮し、再保険を含む利益保険のインカードロスを慎重に見積もったことや、不確実性に備えた追加的な支払備金の積立てを行ったことなど
資産運用利益の減少	▲600 （国内外計）	▲280 （国内）	+320	経済環境の回復
税後影響額合計	▲640	▲570	+70	

5. 3つの重点戦略 グループ総合力の発揮・デジタライゼーション推進

- 国内でも海外でもグループ連携の強化による取組みが進展し、着実な成果に結びついている。
- 持続的成長を支えるデジタライゼーション推進の取組み（DX、DI、DG）が着実に進捗。

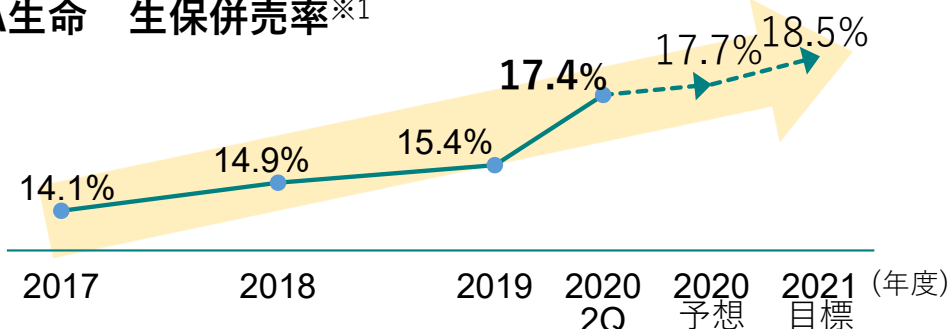
グループ総合力の発揮

国内損保事業



国内生保事業

MSA生命 生保併売率※1



国内損保事業



海外事業

海外事業



海外保険事業

国内保険会社とグループ海外保険会社との
国内外連携案件※2

+

MS Amlin・MS Fist Capitalと
グループ海外保険会社との連携案件

Vision2021※3
グロス保険料累計額

200億円以上

※1 クロスセルチャネル（プロ・企業・モーター・ディーラー）での保有契約者数
÷ MSとADの自動車・火災保険の契約者数

（2020年度から分子の保有契約者数に第三分野長期契約の移行分を含む）

※2 ADとAD海外保険会社との国内外連携案件およびMSとMS海外保険会社との国内外
連携案件は含まない

※3 2018年度～2020年度2Q

デジタライゼーションの推進

DX デジタル・トランスフォーメーション

改革

ビジネス改革により、競争力強化・業務効率化・合理化
を実現

－取組事例－

MS 1 Brain、テレマティクス損害サービスシステム



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により新たなビジネスを創造

－取組事例－

RisTech、データビジネス



DG デジタル・グローバル化

展開

ノウハウを国内外で相互展開しグローバルにDX,DIを推進

－取組事例－

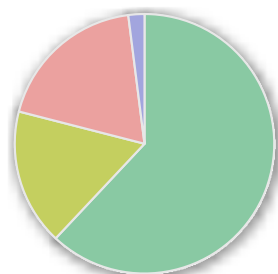
Built-in-Connectのアジア展開

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株価上昇により目標水準を超過した。引き続きピークリスクの削減に取り組む。

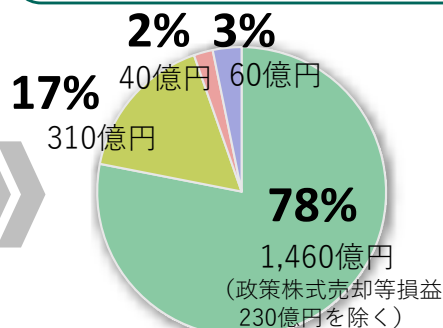
事業ポートフォリオの分散

2015年度末※1

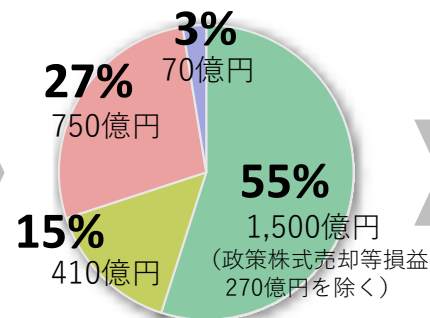


※1 ポートフォリオ変革取組みの
スタート時点

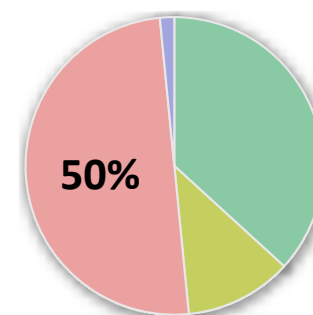
2020年度末(予想)



2021年度末(目標)



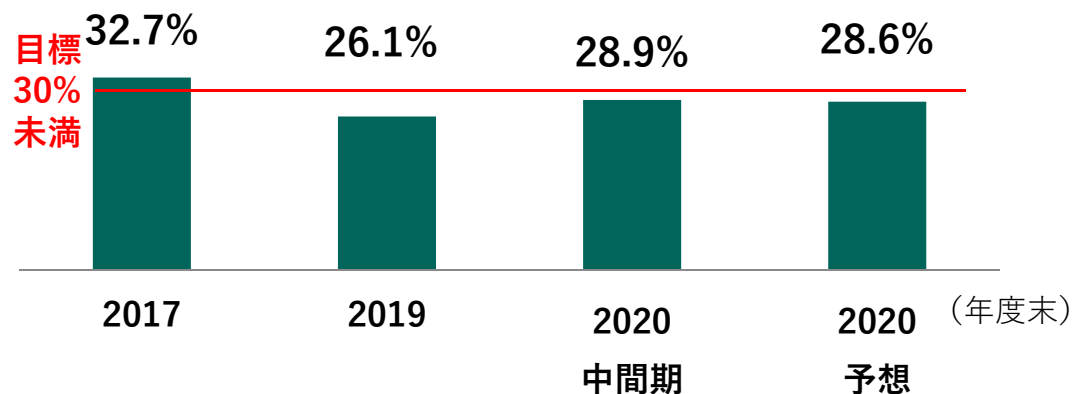
将来目指す姿(イメージ)



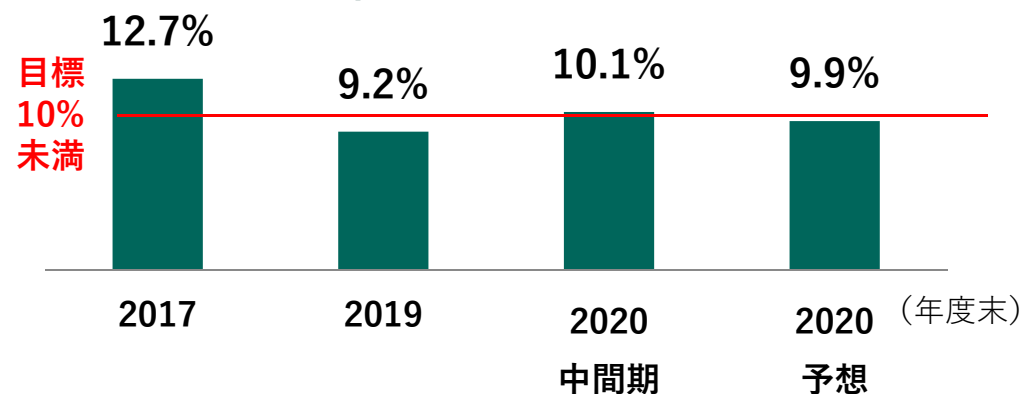
■ 国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益) ■ 国内生命保険事業 ■ 海外事業 ■ 金融サービス事業/リスク関連サービス事業

リスクポートフォリオの分散(政策株式の削減)

グループのリスク量に占める割合



連結総資産に占める割合



Ⅲ. 事業別の進捗状況

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)グループ修正利益の推移

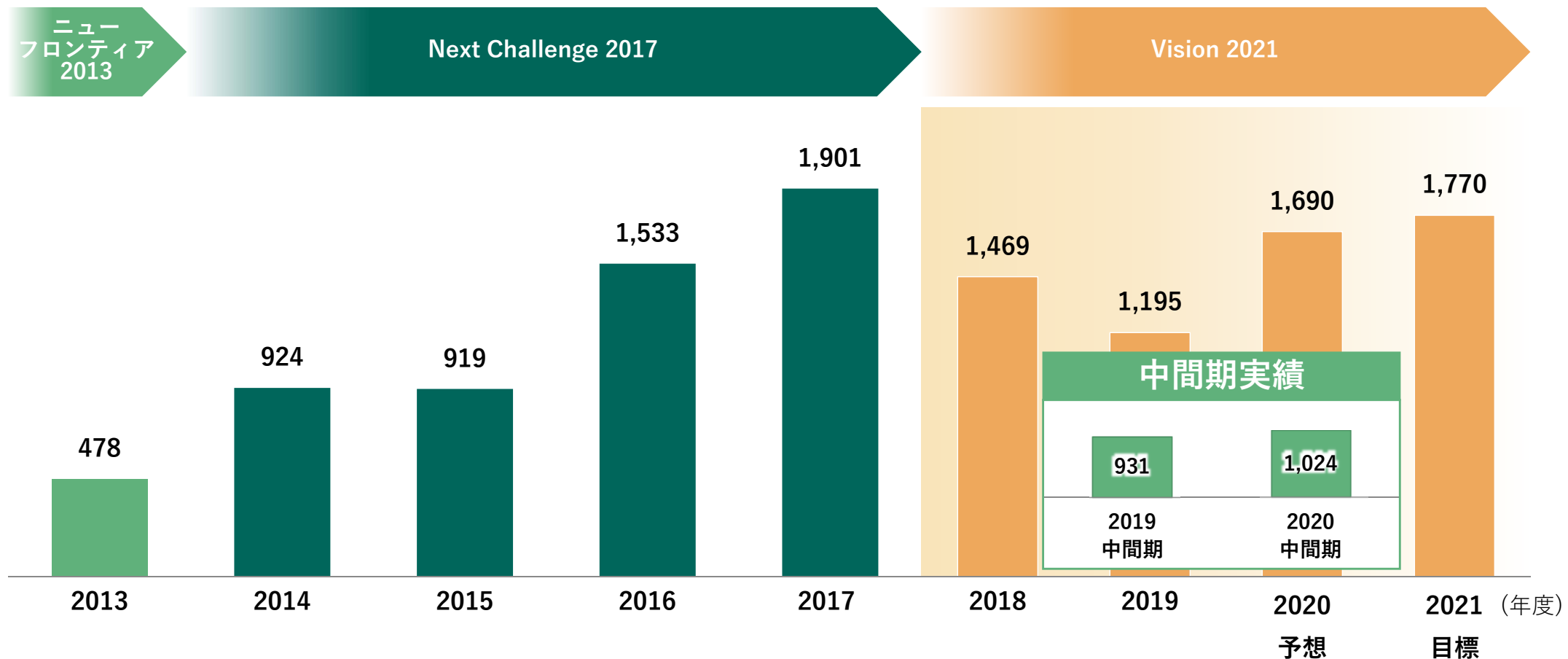
- 利配や有価証券売却損益の減少により資産運用損益は減少となるが、国内自然災害ロスの減少等により、年初予想比+390億円の1,690億円を予想。

グループ修正利益の推移

(参考)グループコア利益

(単位：億円)

(単位：億円)

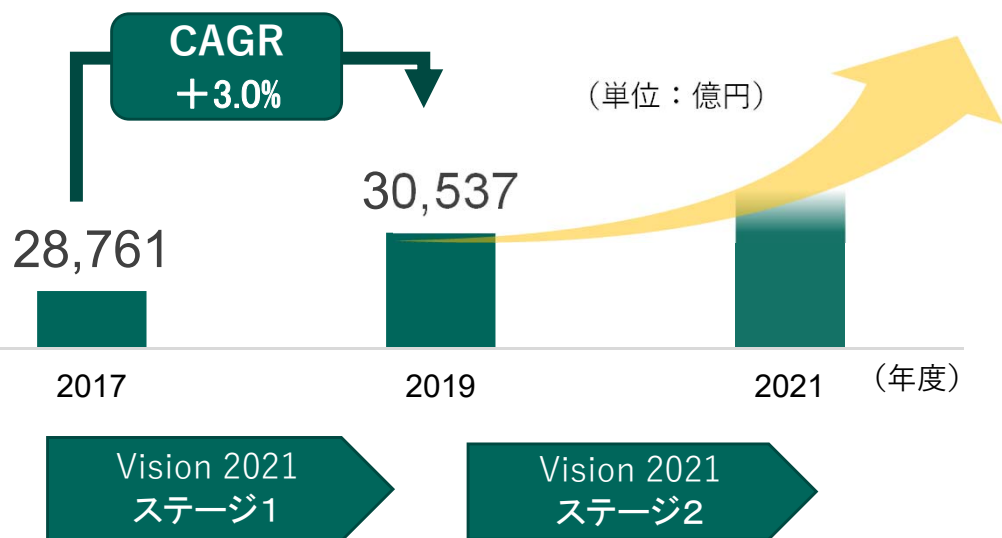


1.国内損害保険事業 (2)成長戦略

- 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、CSV×DX推進を中心とした成長戦略によりトップライン・ボトムラインの拡大を図っていく。

トップライン

元受正味保険料※1



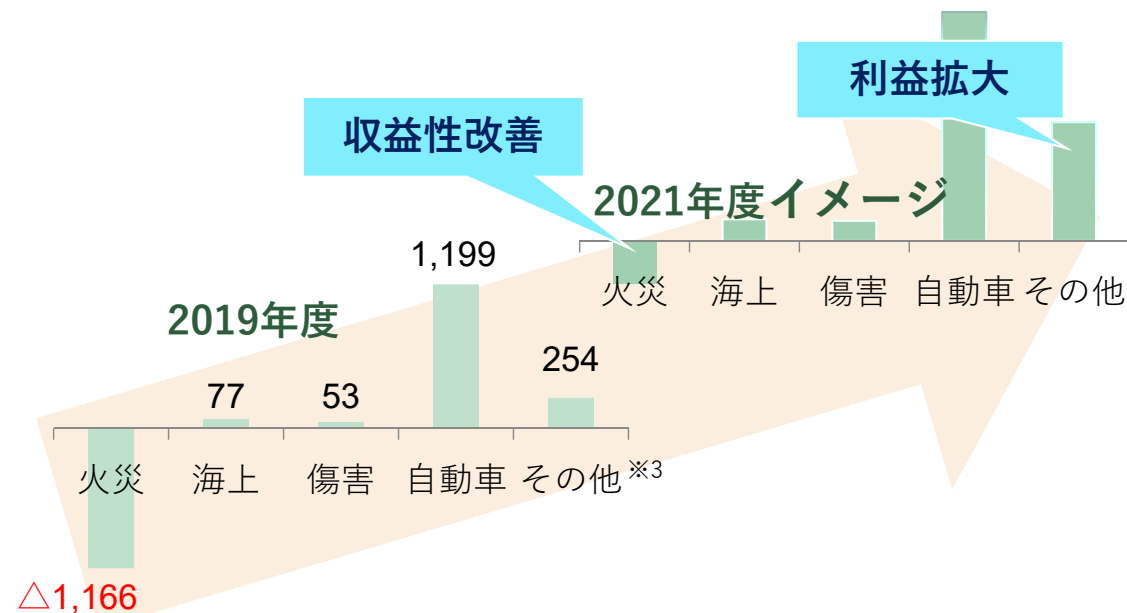
業界トップ水準の増収率を継続

- ・ 各社の多様性を活かした取組みを継続
- ・ 新たなチャネル、販売手法により成長を加速

※1 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値
収入積立保険料を除く元受正味保険料

ボトムライン

保険引受利益（異常危険準備金反映前）※2



商品ポートフォリオ変革により収益力を強化

- ・ 火災収支改善とカジュアルティ種目拡大に注力
- ・ 適切な保険引受により良好なコンバインドレシオを維持

※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 カジュアルティ種目を含む新種保険および運送保険

1.国内損害保険事業

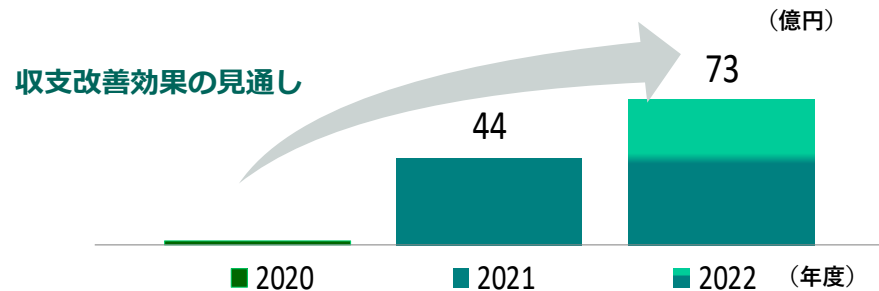
(3)火災保険収支改善とカジュアルティ分野拡大

- 火災保険黒字化へ向け、料率改定（2021年1月予定）効果を着実に取込み収支改善を加速する。
- 収益性の高いカジュアルティ分野の拡大へ向けた取組みを強化する。

火災保険収支改善

商品・料率改定（2021年1月予定）のポイント

- 築年数別や業種別の損害率動向等を踏まえ、築年数別料率区分の細分化等、リスク実態をより適切に反映した料率改定を実施（平均7%程度の引上げ予定）
- 2022年度に73億円規模※1の収支改善効果を見込む



ロス改善取組みの状況

- 将来の再保険コスト上昇もふまえ、ロス改善対策を加速

<個人分野>

マンション管理組合向け契約の「事故状況による保険料調整制度」を見直し、優良契約獲得の競争力を高め、リスクの高い契約の料率を引上げ

<企業分野>

リスクの高い約500契約の条件変更・料率改定を実施

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

カジュアルティ分野拡大

中小企業向けパッケージ商品※2の販売を強化

契約件数と営業保険料※3は
順調に拡大

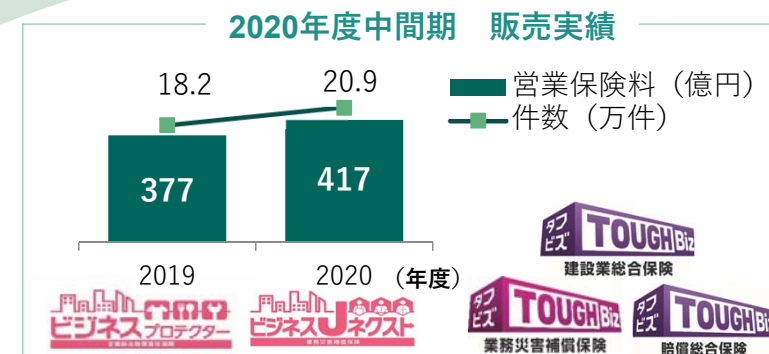
2018年度

31万件
666億円

2019度
34万件
732億円

2020度～

国内357万社※4の市場で
(99%超が中小企業)
成長を加速



ニューリスク分野の取組み

- 中小企業向け「MS&AD サイバーセキュリティ基本態勢診断」をリリースするなど、取組みを強化

※2 MSの「ビジネスプロテクター」、「ビジネス」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」

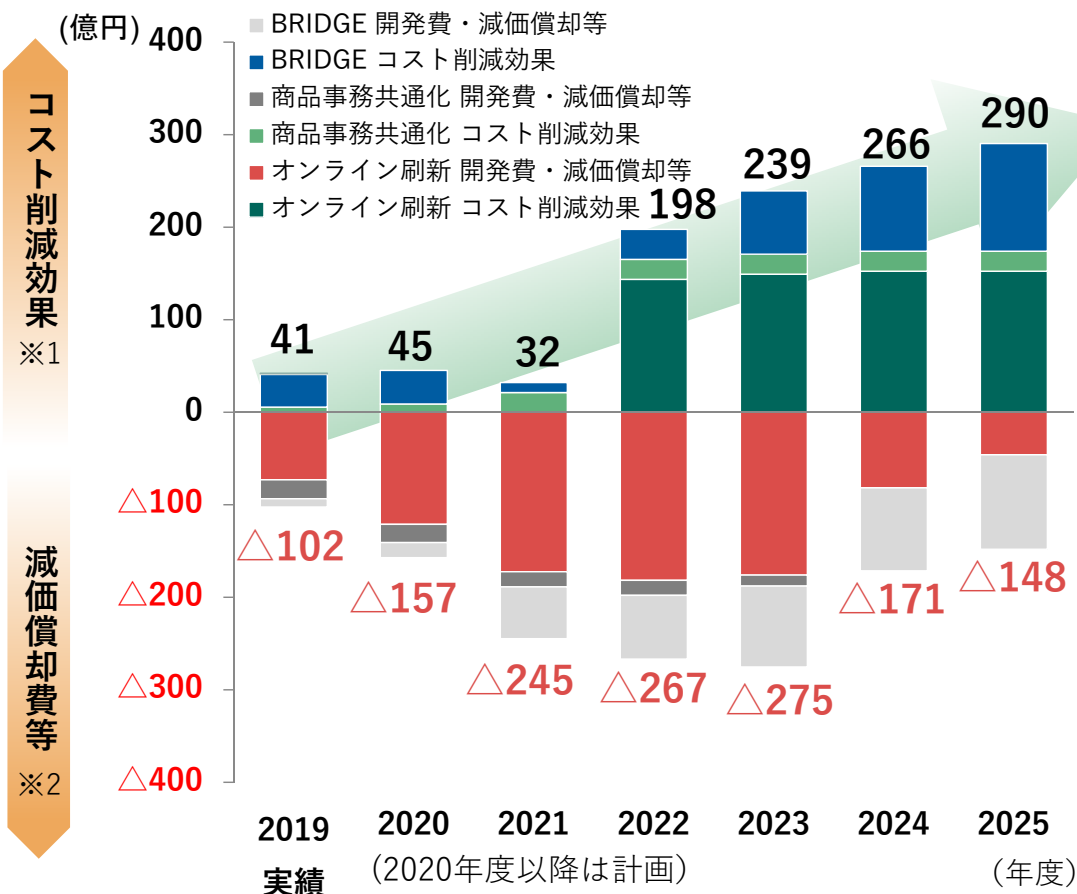
※3 ※2の契約件数、営業保険料

※4 出所:中小企業庁統計「中小企業・小規模事業者の数（2016年6月時点）」

1.国内損害保険事業 (4)事業費削減の状況

- 大規模システムが概ね計画通り稼働し、コスト削減効果が着実に発現。
- 事業費率の削減へ向けた取組みは順調に進捗。

大規模システム投資の効果

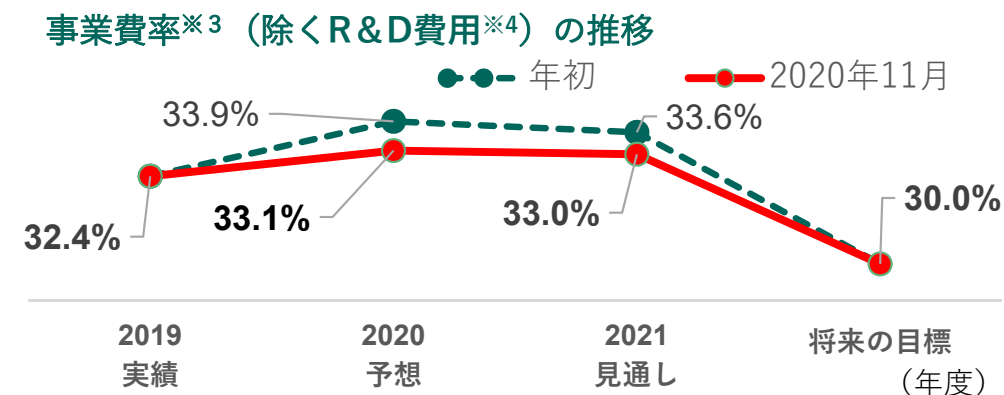
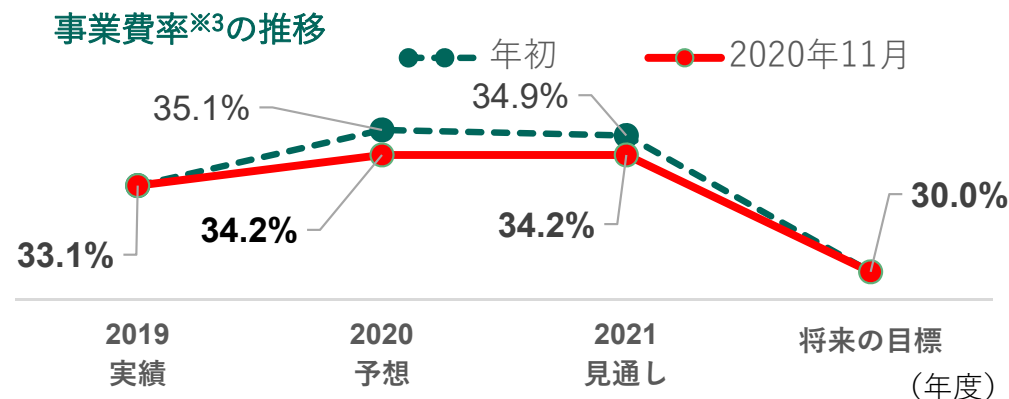


※1 業務効率化により見込まれる業務量の削減等を事業費に換算したもの

※2 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

事業費率改善の推移

ビジネススタイル変革の取組みにより、事業費率改善が順調に進捗。事業費率の2020年度予想と将来見通しを修正。



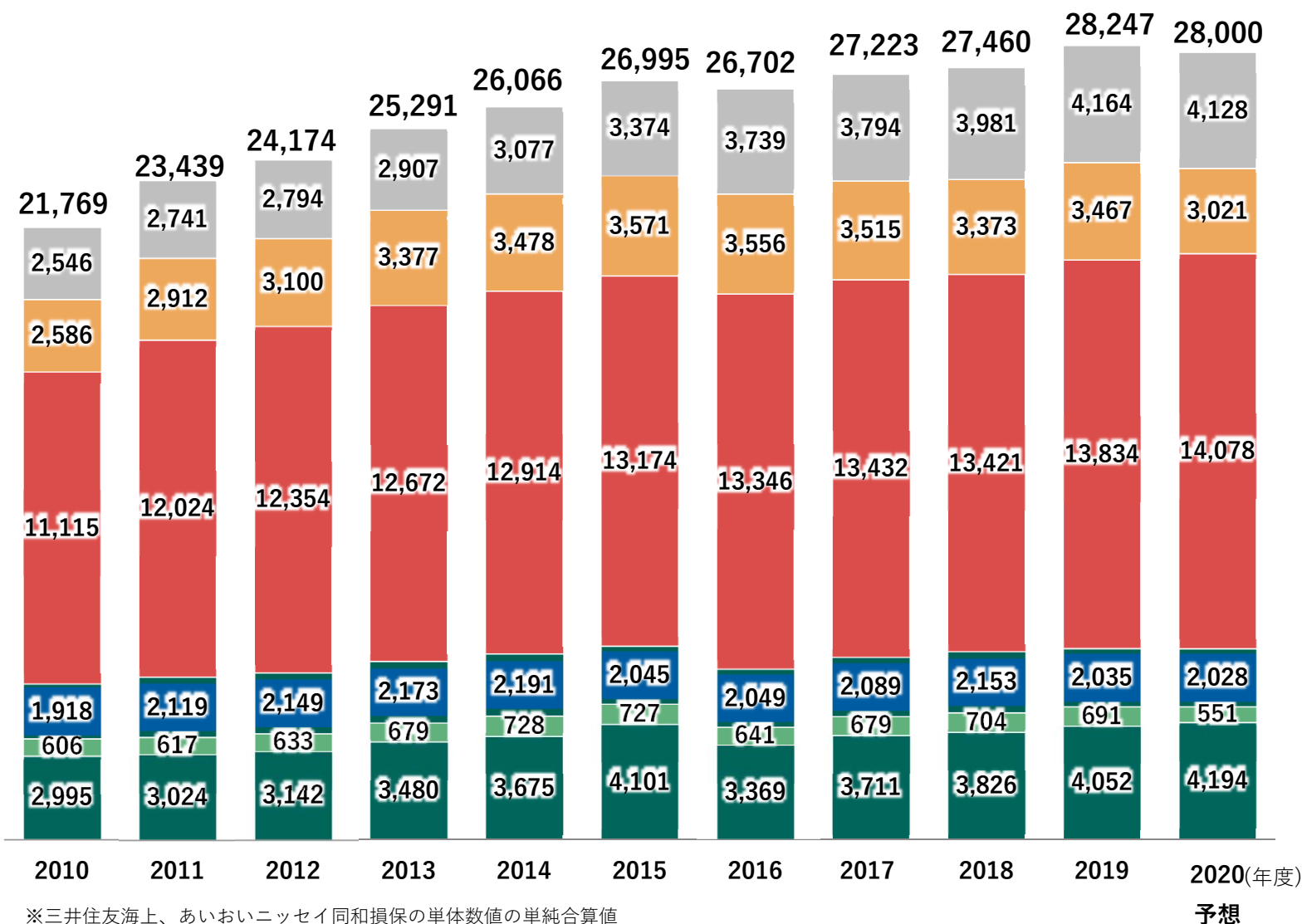
※3 MSとADの単体数値の単純合算値

※4 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

1.国内損害保険事業 (5)種目別正味収入保険料の推移

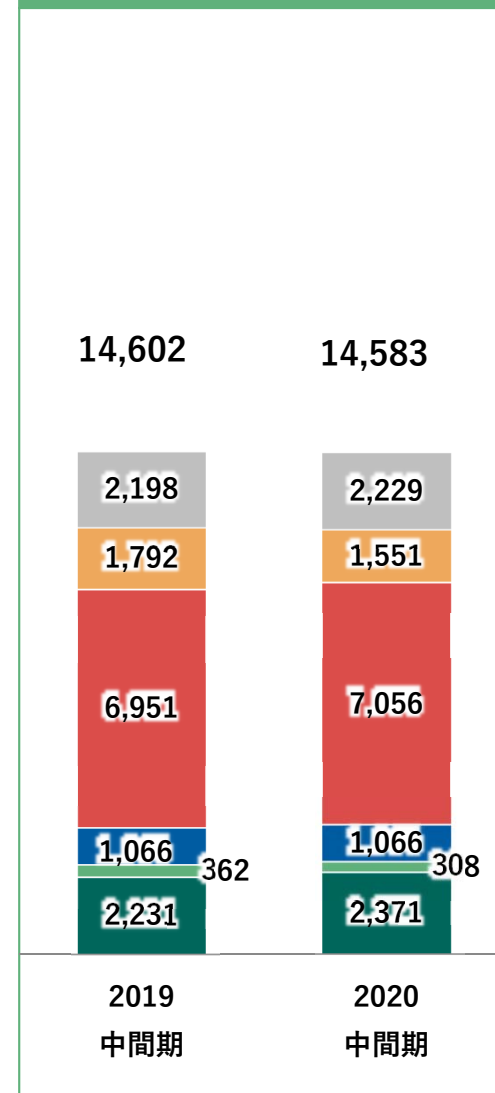
■ 火災 ■ 海上 ■ 傷害 ■ 自動車 ■ 自賠責 ■ その他

(単位：億円)



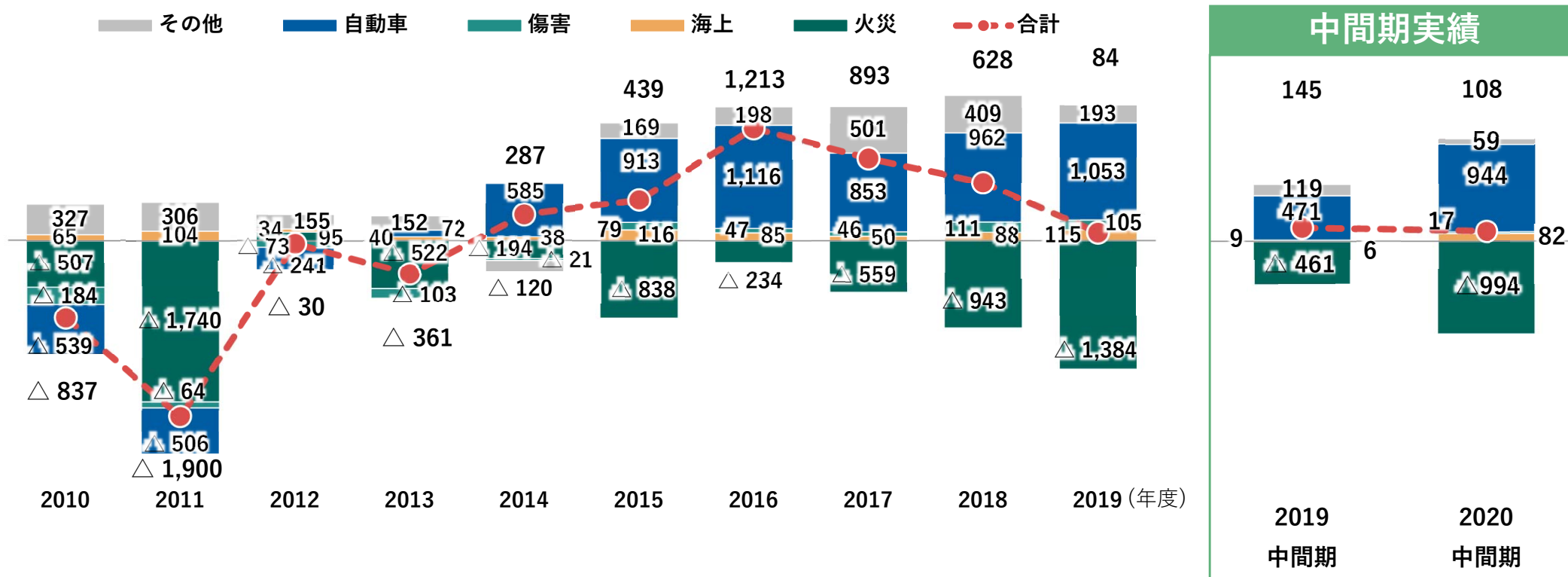
※三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値
(2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

中間期実績



1.国内損害保険事業 (6)種目別保険引受利益の推移

(単位：億円)



項目／年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (予想)
保険引受利益	△837	△1,900	△30	△361	287	439	1,213	893	628	84	570
異常危険準備金ネット取崩(利益影響)	△0	1,395	419	30	△313	△816	△818	△446	798	△333	△717
保険引受利益(異常危険準備金反映前)	△837	△3,295	△449	△391	601	1,256	2,031	1,339	△169	418	1,287
自然災害等※ ¹ (参考)	△659	△3,115	△551	△963	△272	△681	△510	△1,188	△2,353	△1,229	△680

※ 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 自然災害等には、2014年度大雪、その他の自然災害を含む。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

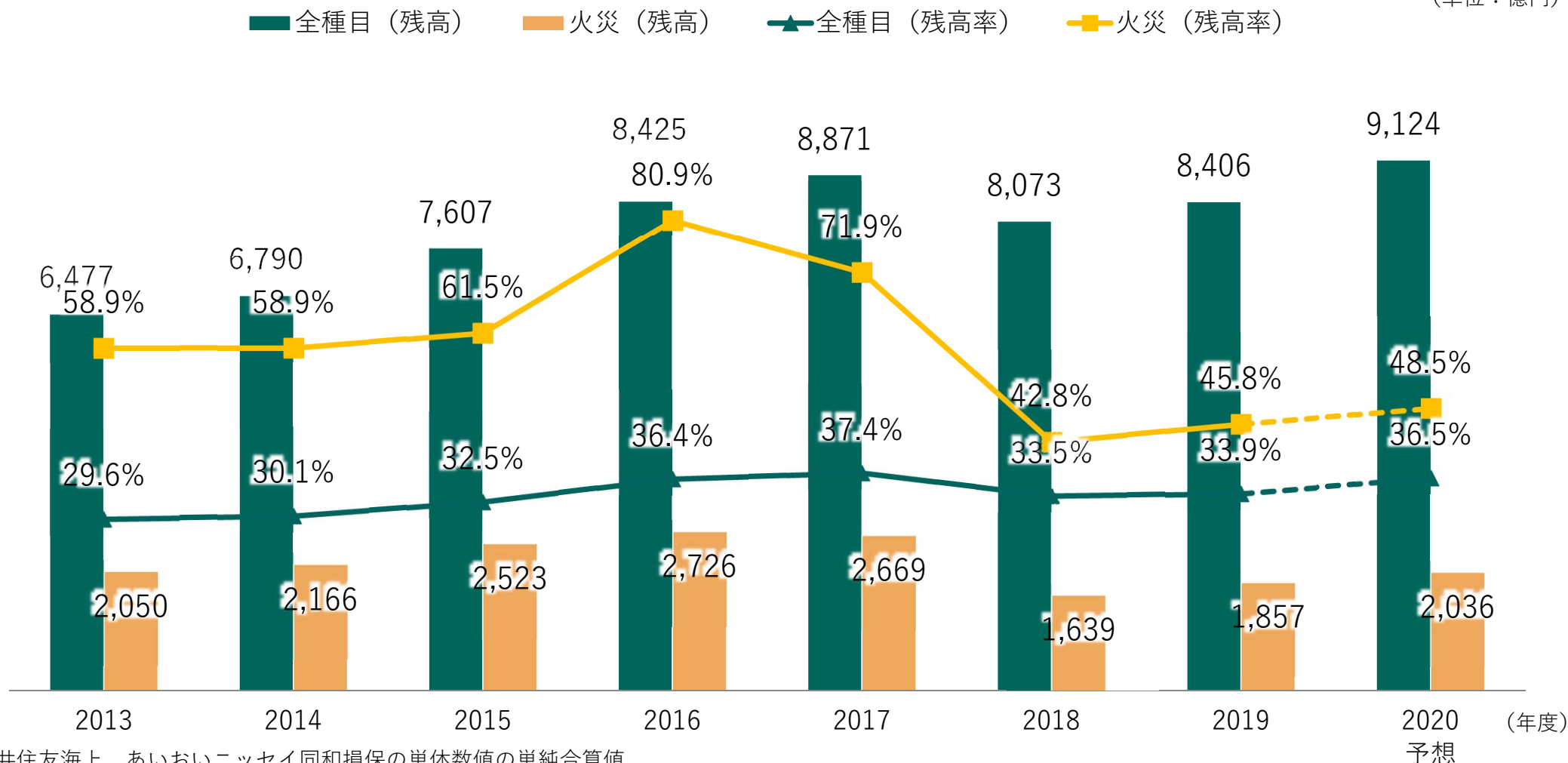
2019年度より2社の当年度発生国内自然災害および海外自然災害のインカードロスの合計から2018年度自然災害に係るキャットボンド回収額を控除した金額を表示

1.国内損害保険事業 (7)異常危険準備金残高の状況

■ 2020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

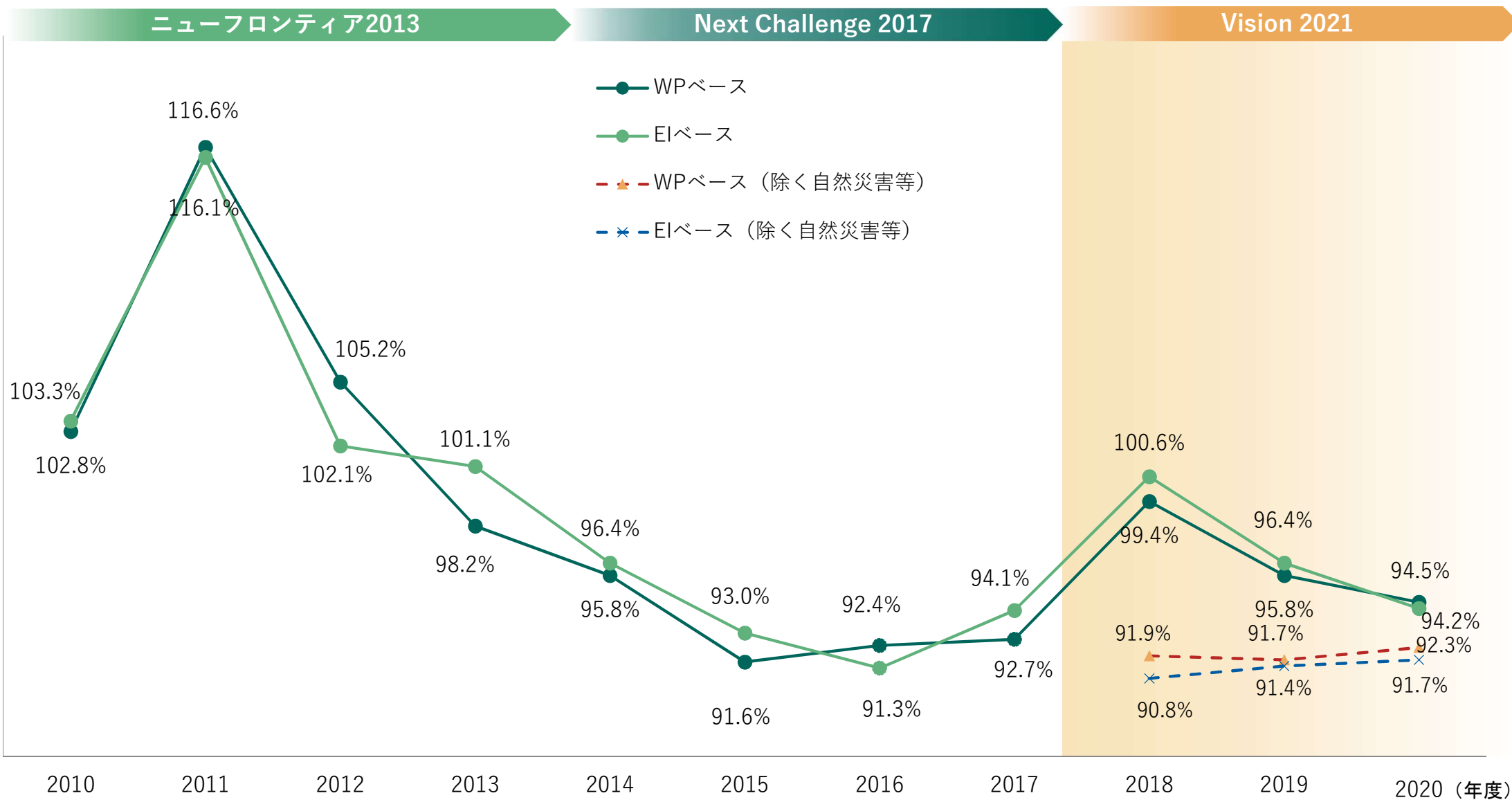
(単位：億円)



※ 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 (除く家計地震・自賠責)

1.国内損害保険事業 (8)コンバインドレシオの推移

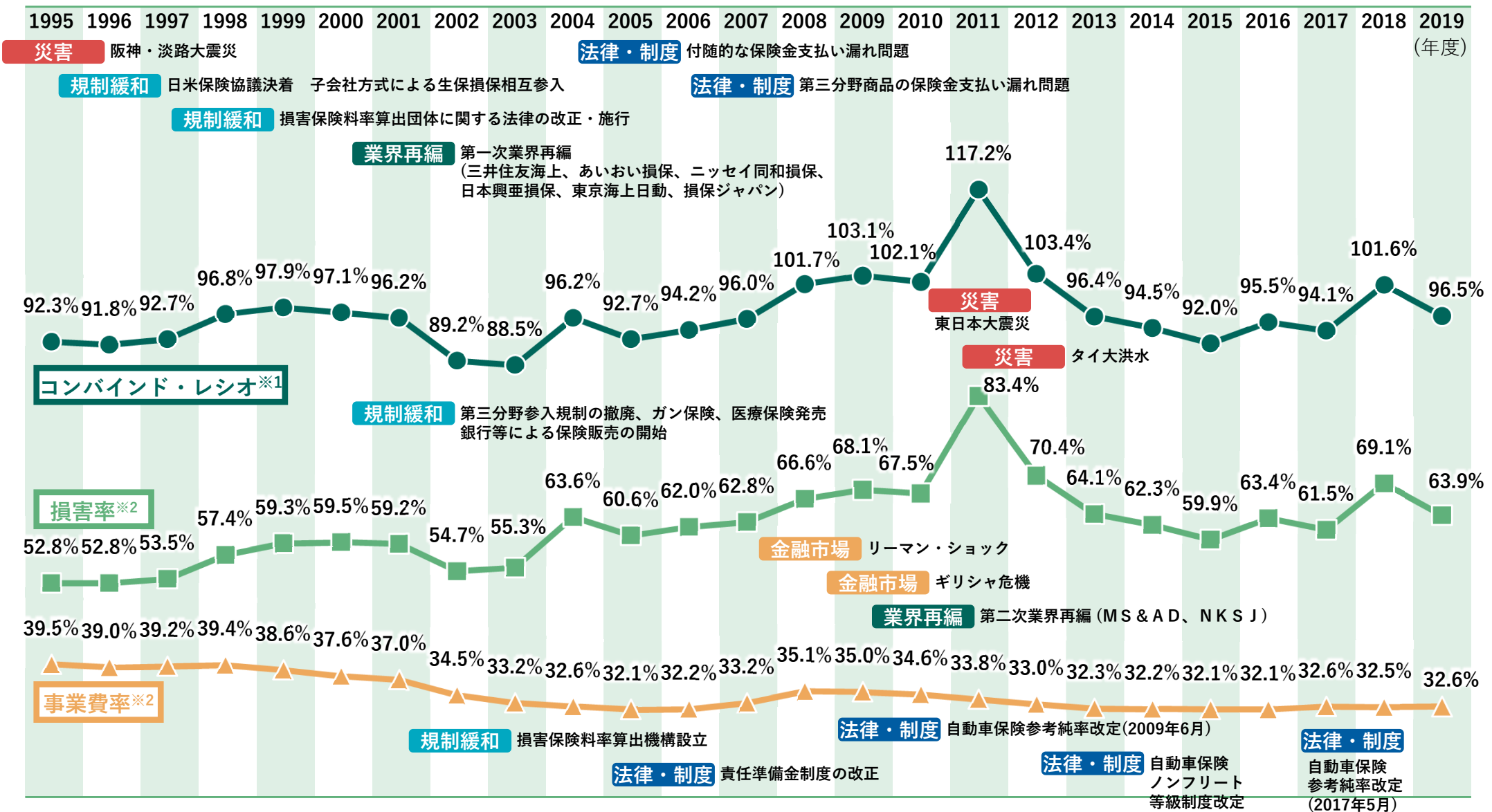


※三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値。(2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

※W/Pベースは全種目、E/Iベースは除く家計地震・自賠責

1.国内損害保険事業

(9)損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移



※1 コンバインドレシオは損害率と事業費率の合算値
 ※2 損害率、事業費率のデータ出所は日本損害保険協会

Ⅲ. 事業別の進捗状況

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)グループ修正利益の推移

- 2020年度中間期のグループ修正利益は362億円。通期は年初予想を60億円上回る310億円を見込む。

グループ修正利益の推移

(参考)グループコア利益

(単位：億円)

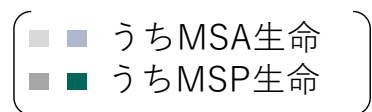
(単位：億円)

ニュー
フロンティア
2013

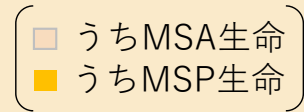
Next Challenge 2017

Vision 2021

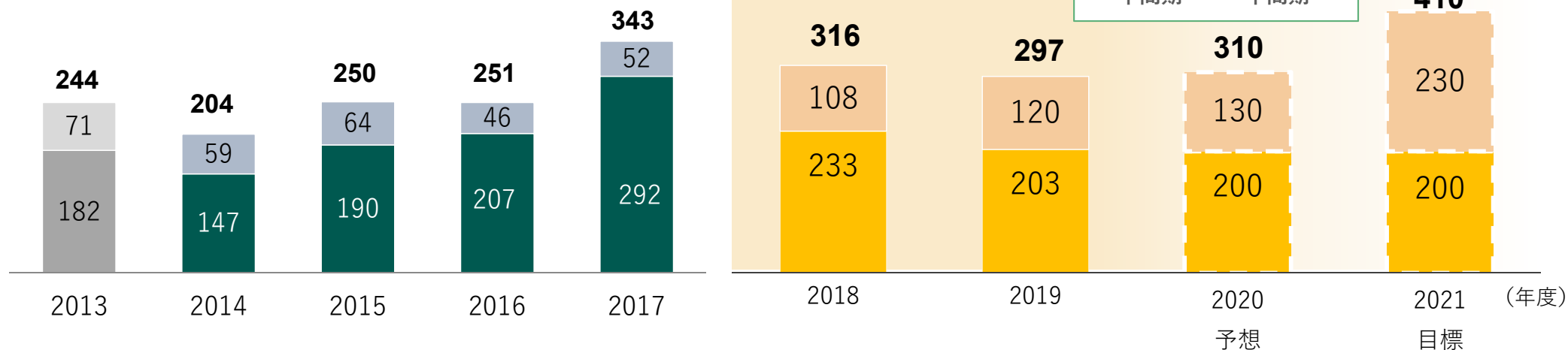
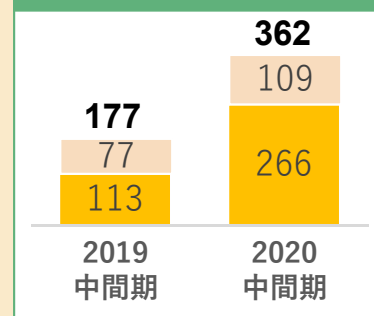
グループコア利益



グループ修正利益※



中間期実績



※ 生保事業の合計値にはパーチェス差額調整等を含む

2.国内生命保険事業 (2)環境変化に対応したビジネスモデル変革

- 「新しい生活様式」の定着、国内外の低金利、ならびに「人生100年時代」への備えといった、当社グループを取り巻く環境に対応したチャネル戦略・商品戦略を展開。

「新しい生活様式」
における
お客さまの
非対面ニーズ

三井住友海上あいおい生命

多様化するニーズに対応した非対面募集スキームを展開

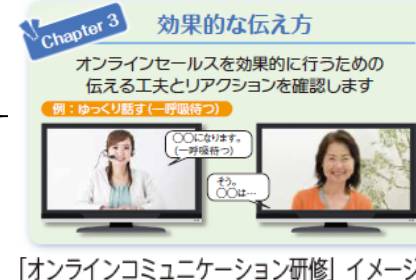
- 電話と郵送のみで手続きを完結させる「通販キット」スキーム
- 映像と音声をオンラインでやり取りする「Web面談」スキーム
- セブン-イレブンのマルチコピー機を通じたガン保険の加入



三井住友海上プライマリー生命

金融機関代理店の非対面営業を支える、対面とリモートをバランスよく活用したハイブリッドな代理店サポートを推進

- お客さまとのオンラインでの面談スキルを高める、募集人向け「オンラインコミュニケーション研修」
- 商品知識や販売推進に関する募集人向けオンライン勉強会



非対面でのコミュニケーションの推進

コンサルティング型セールスの推進

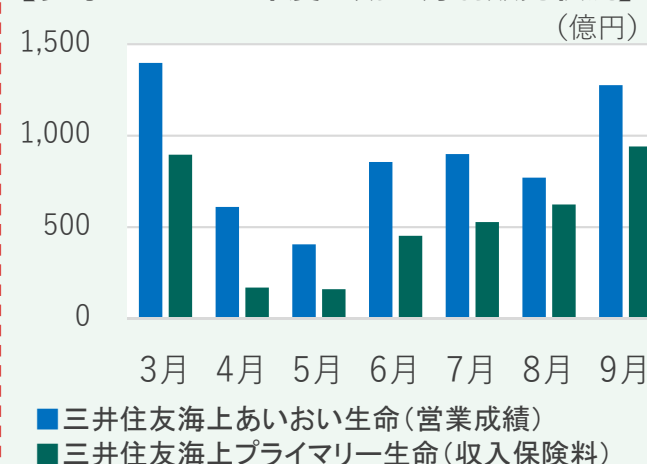
三井住友海上あいおい生命

- | | |
|----|---|
| 商品 | ● 働けなくなるリスクに備える収入保障保険
● 病気やケガに備える医療保険・ガン保険 |
| 営業 | ● 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代理店コンサルティング力の向上 |

三井住友海上プライマリー生命

- | | |
|----|---|
| 商品 | ● 生存給付金を生前贈与に活用できる終身保険
● 長寿リスクに備える外貨建てトンチン年金 |
| 営業 | ● 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支援
● 事業承継と資産承継の両方のスキルを併せ持つ募集人を育成 |

【参考：2020年度上期の月別販売状況】

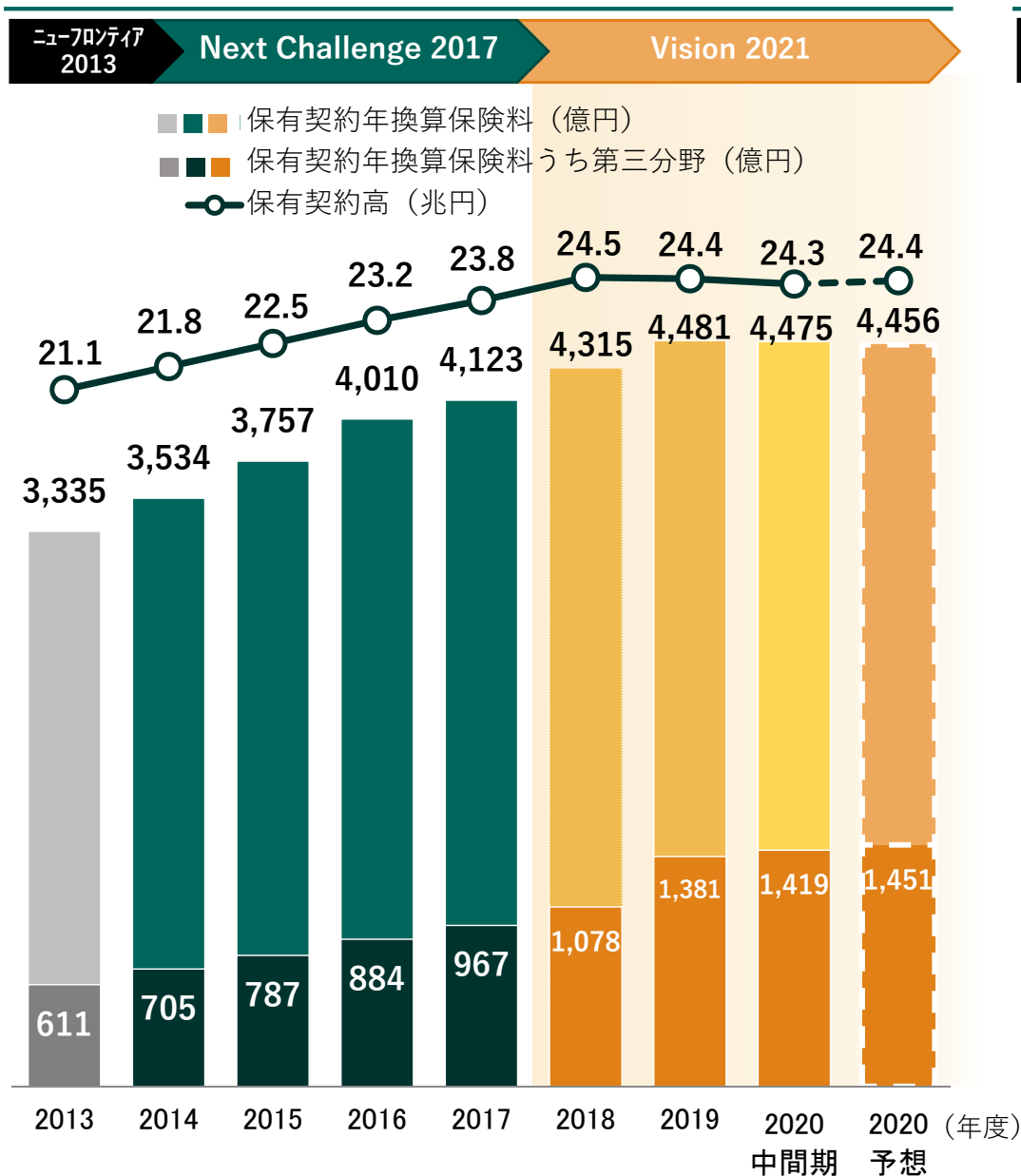


国内外の低金利
・
「人生100年時代」

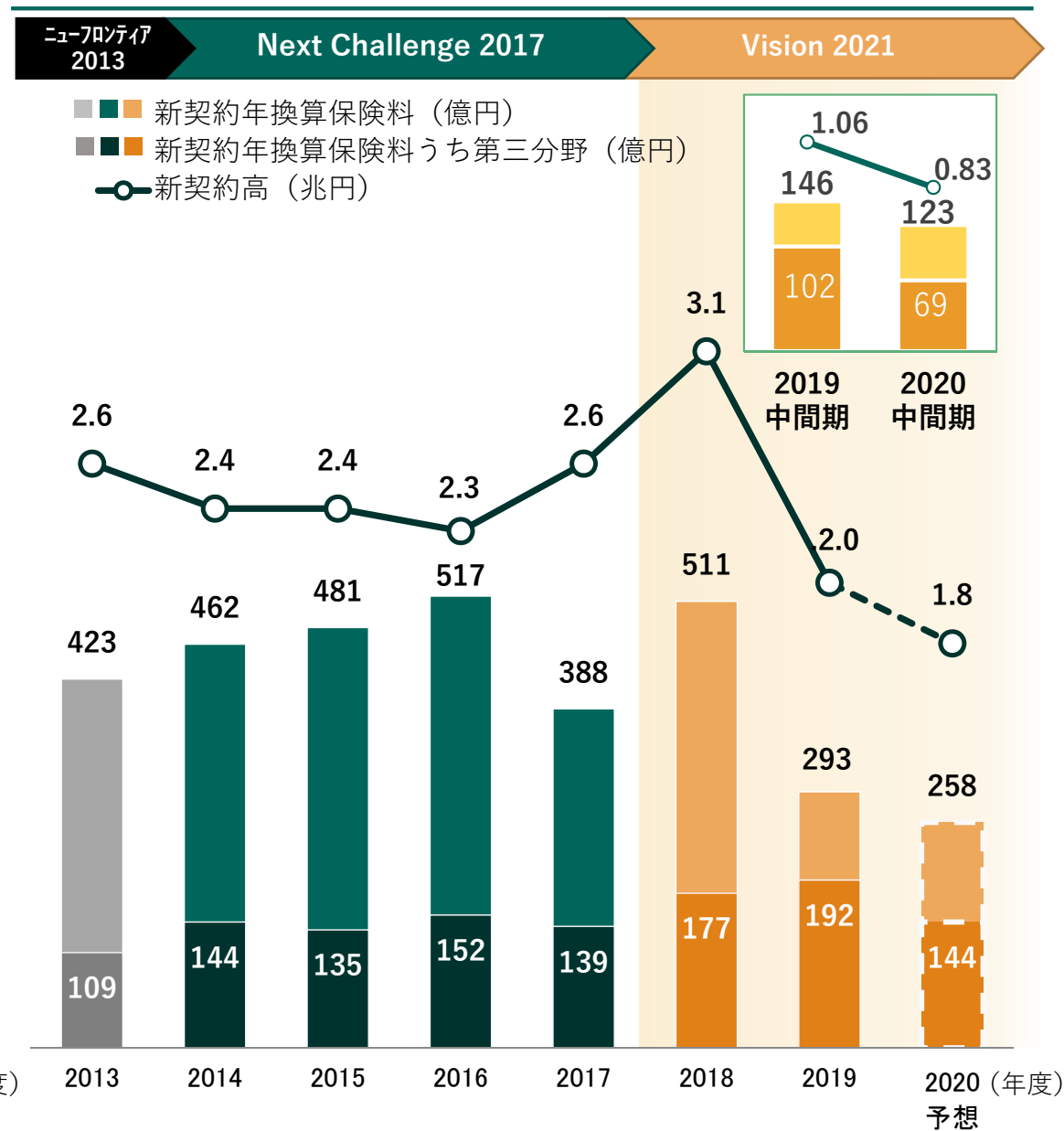
2.国内生命保険事業

(3)三井住友海上あいおい生命(契約高・年換算保険料)

保有契約高・保有契約年換算保険料



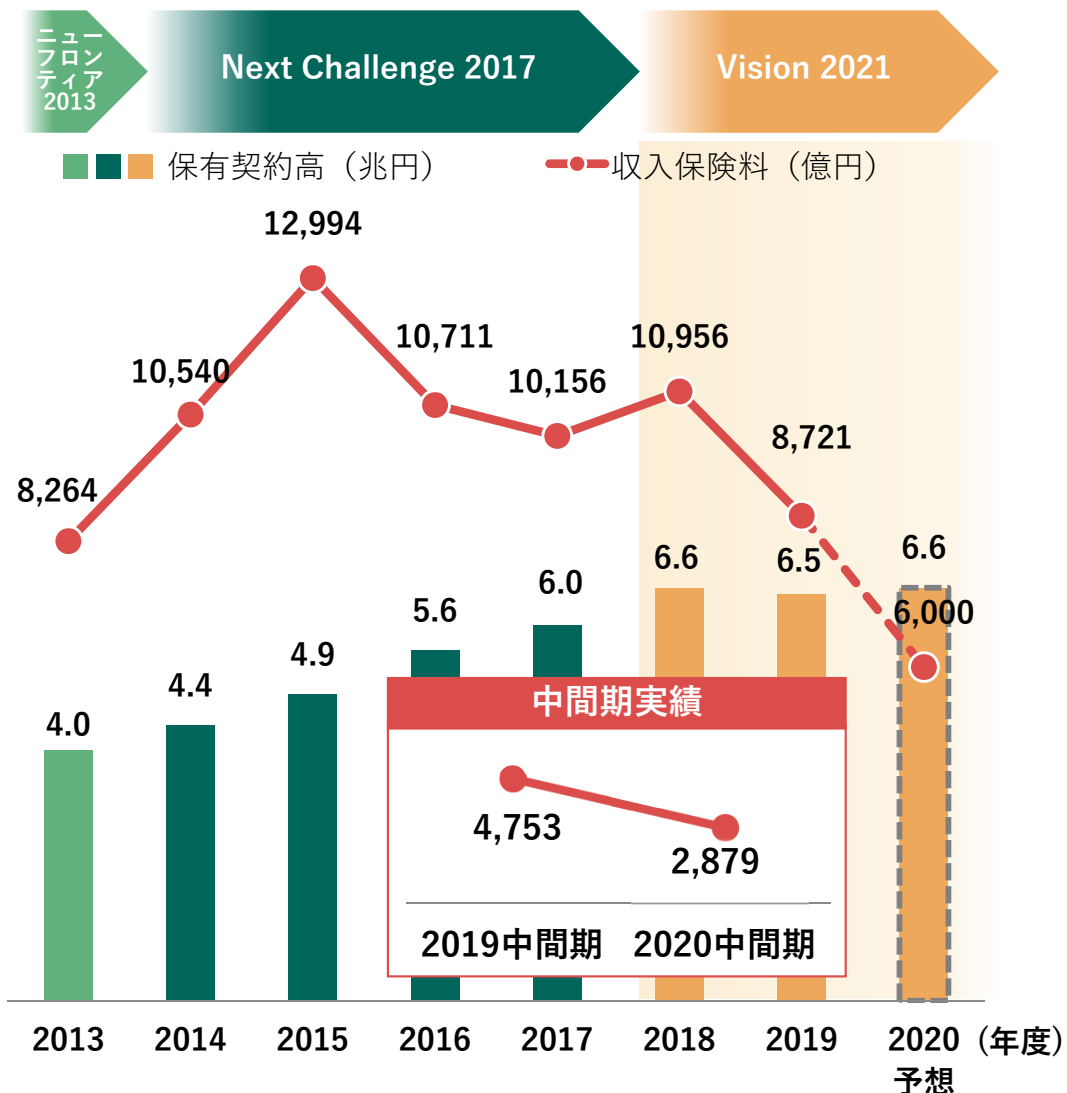
新契約高・新契約年換算保険料



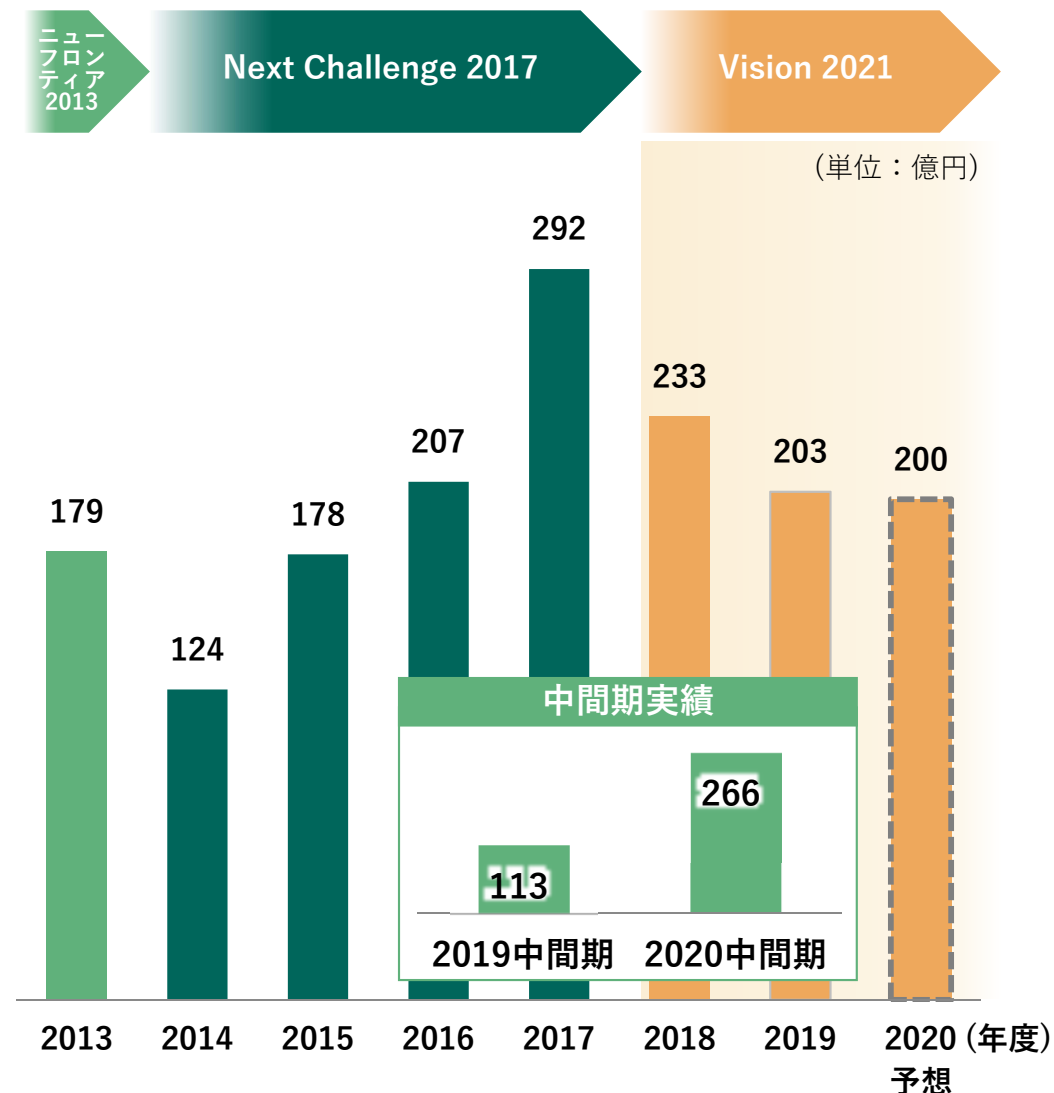
2.国内生命保険事業

(4)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)

保有契約高・収入保険料



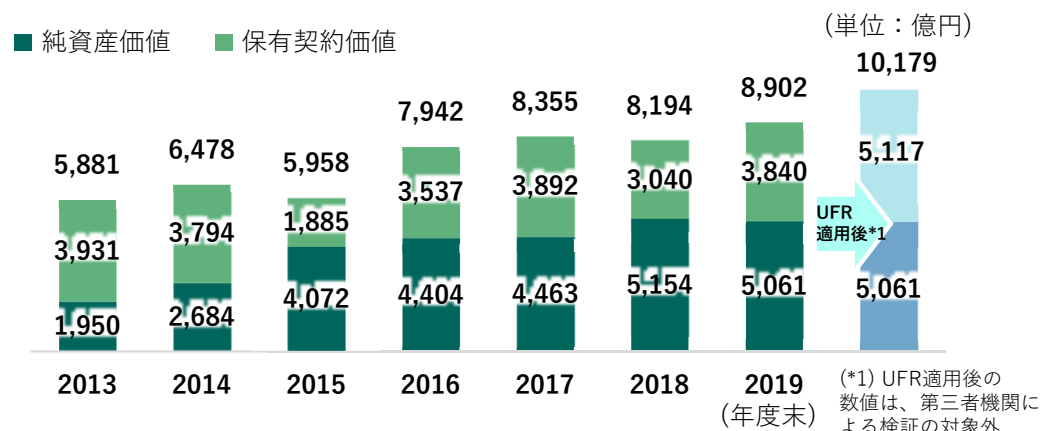
当期純利益



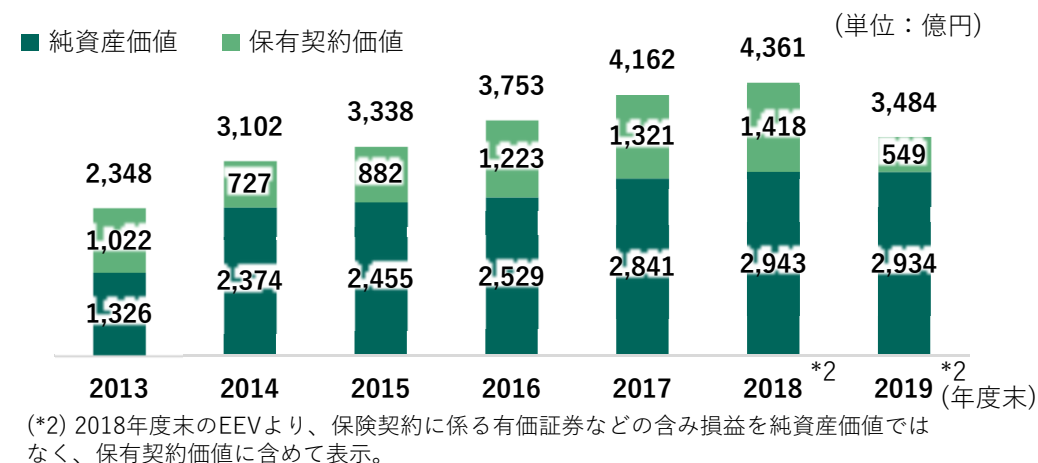
2.国内生命保険事業

(5)エンベディッド・バリュー(EEV)の推移(2013年度末～2019年度末)

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



2019年度の変動要因(億円)

要 因	増減額
期始EEVの調整	△11
当年度新契約価値	494
期待収益(リスクフリーレート分)	63
期待収益(超過収益分)	53
前提条件(非経済前提)と実績の差異	△83
前提条件(非経済前提)の変更	71
前提条件(経済前提)と実績の差異	△575
その他事業関係の変動	696
合計	707

EEVの感応度(2019年度末, 億円)

前提条件	変動幅
リスクフリーレート 50bp上昇	799
リスクフリーレート 50bp低下	△1,214
株式・不動産価値 10%下落	△39
経費率(維持費) 10%減少	311
解約・失効率 10%減少	△303
保険事故発生率(死亡保険) 5%低下	533
保険事故発生率(年金保険) 5%低下	△1
株式・不動産のインプライド・ボラティリティ 25%上昇	0
金利スワップ・ボラティリティ 25%上昇	△286
必要資本を法定最低水準に変更	32

2019年度の変動要因(億円)

要 因	増減額
前年度末EEVの調整	△52
当年度新契約価値(*)3	△28
期待収益(参照金利分)	24
期待収益(超過収益分)	27
前提条件(非経済前提)と実績の差異	△21
前提条件(非経済前提)の変更	3
前提条件(経済前提)と実績の差異	△830
合計	△877

(*)3 E E V 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スプレッドの一部のみ反映する。新契約価値に反映されないスプレッド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(2019年度末, 億円)

前提条件	変動幅
参照金利 50bp上昇	49
参照金利 50bp低下	△108
株式・不動産価値 10%下落	△52
経費率(維持費) 10%減少	123
解約・失効率 10%減少	△47
保険事故発生率(死亡保険) 5%低下	0
保険事故発生率(年金保険) 5%低下	△12
株式・不動産のインプライド・ボラティリティ 25%上昇	△23
金利スワップ・ボラティリティ 25%上昇	△110
必要資本を法定最低水準に変更	7
非流動性プレミアムを反映しない	△712

Ⅲ. 事業別の進捗状況

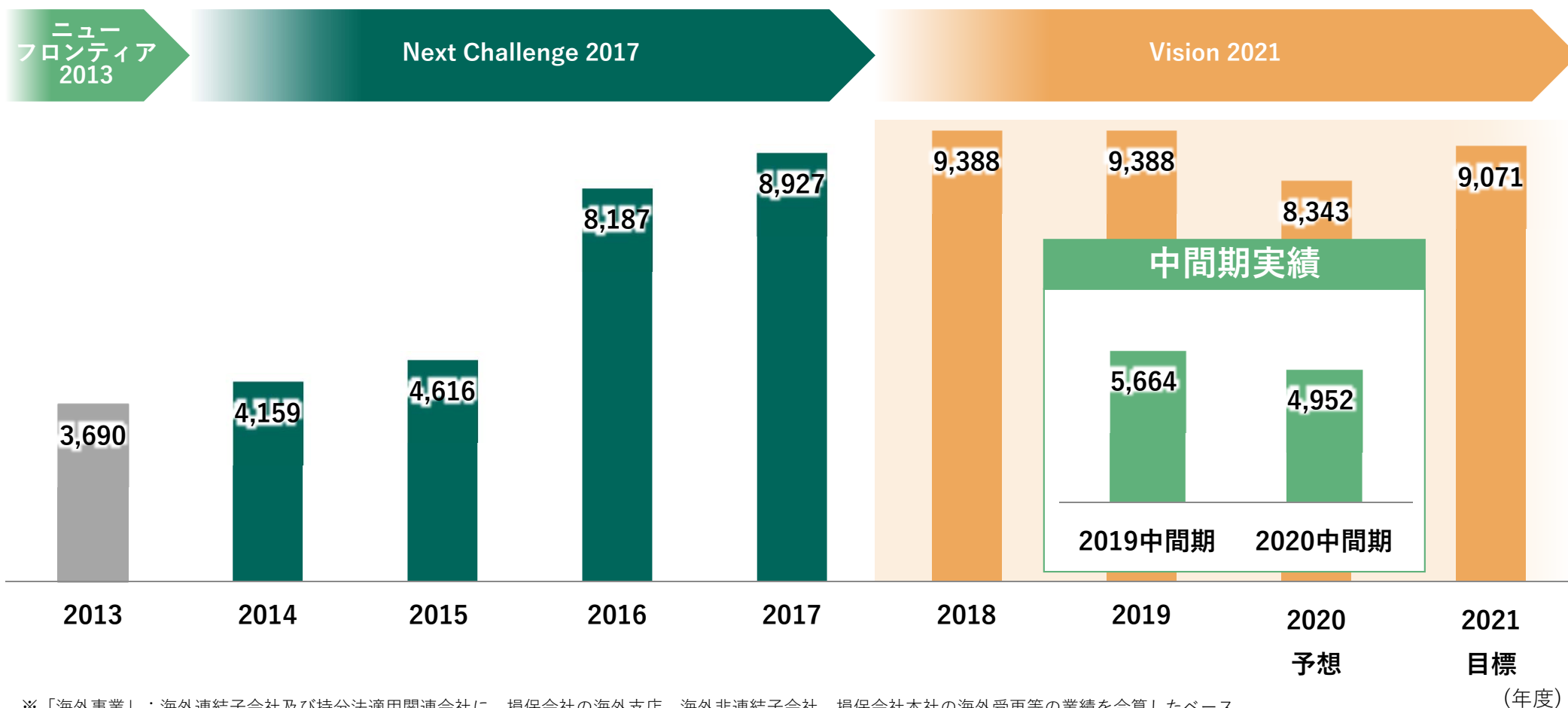
1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. 資産運用

3.海外事業 (1)正味収入保険料の推移

- 2020年度の正味収入保険料は、8,343億円となる見込み。

正味収入保険料(損保)の推移

(単位：億円)



3.海外事業 (2) グループ修正利益の推移

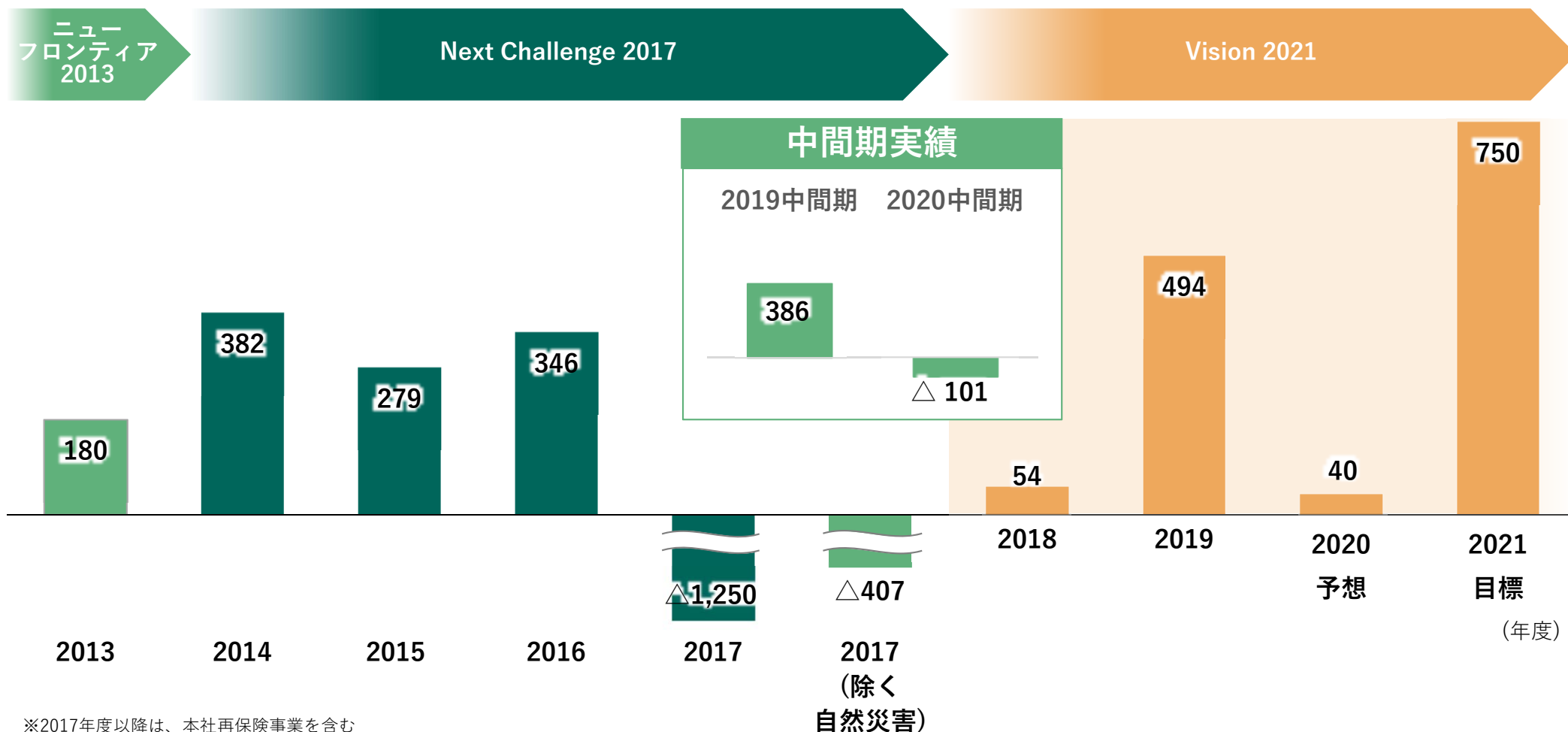
- 2020年度通期は、コロナ影響等により40億円を見込む。

グループ修正利益の推移

(参考)グループコア利益

(単位：億円)

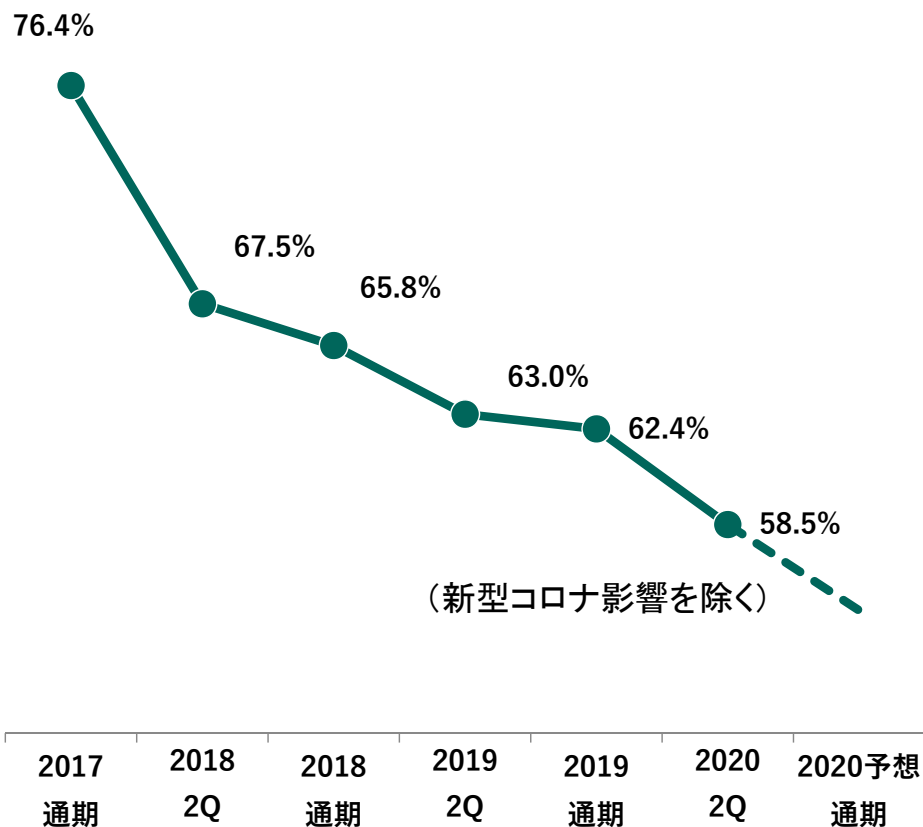
(単位：億円)



3.海外事業 (3)MS Amlin 収益力回復取組

- コロナロスの影響を除くと、2020年上期末の一般保険リスク損害率は損益分岐の目安水準。
- 不採算種目からの撤退は完了し、損害率はさらに良化する。
- 市場のハード化傾向を追い風に、一般保険リスクの損害率55%を目指す。

一般保険リスクの損害率改善状況

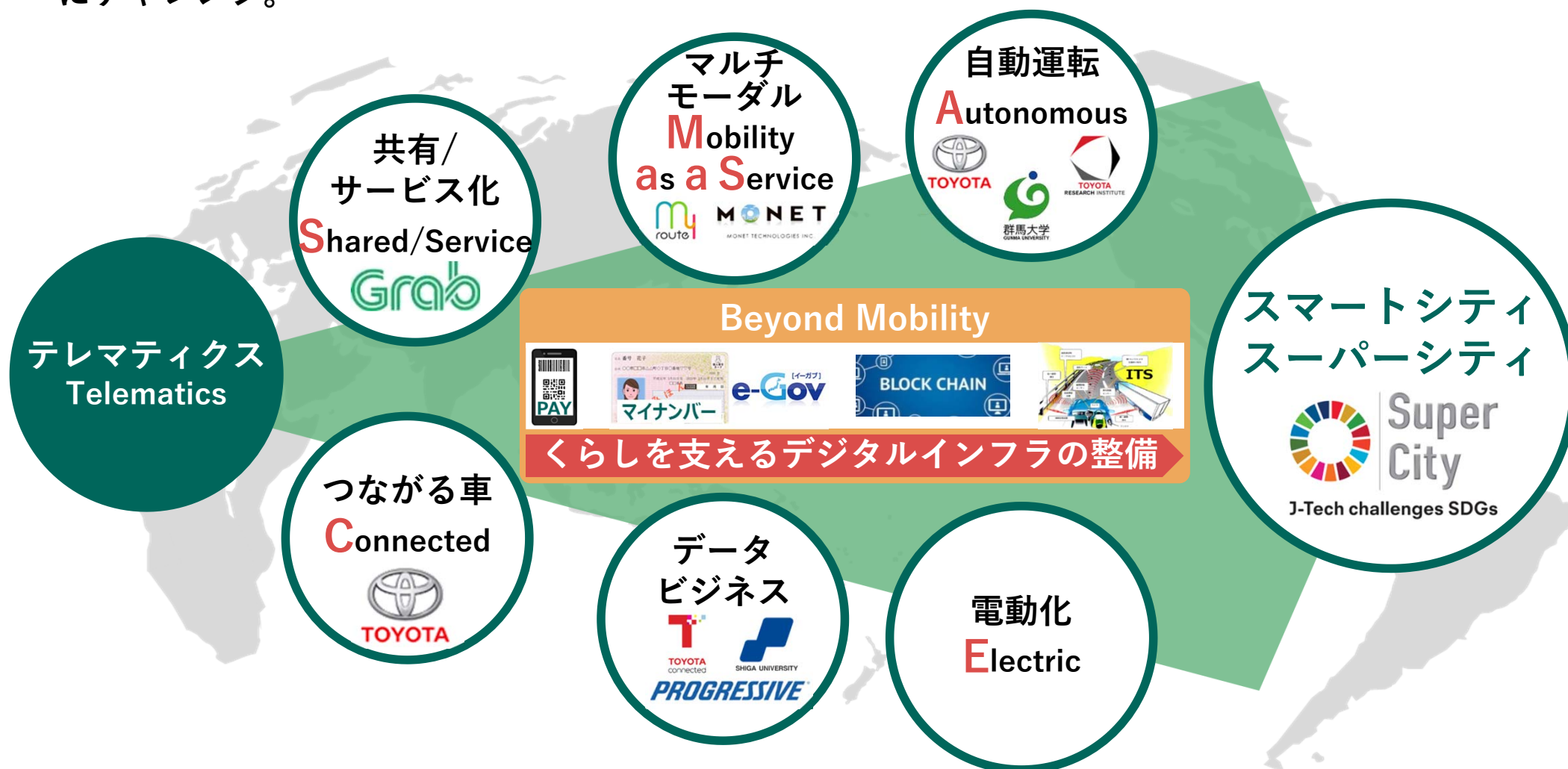


改善取組

- 1 料率引き上げや引受厳選を通じたポートフォリオの質の向上を継続
- 2 組織のスリム化・効率化によるコスト削減
(2021年末までに、2019年対比90億円削減)
- 3 経営陣の強化

3.海外事業 (4)モビリティサービス事業

- トヨタとのパートナーシップを活かしたモビリティサービス事業をグローバルに展開。
- CASE・MaaSなどの先進技術・事業モデルに対応し、「次世代モビリティサービスの発展」に貢献するとともに、スマートシティ・スーパーシティの実現を見据えて、「暮らし、健康、街づくり」にチャレンジ。



3.海外事業 (5)海外生保事業

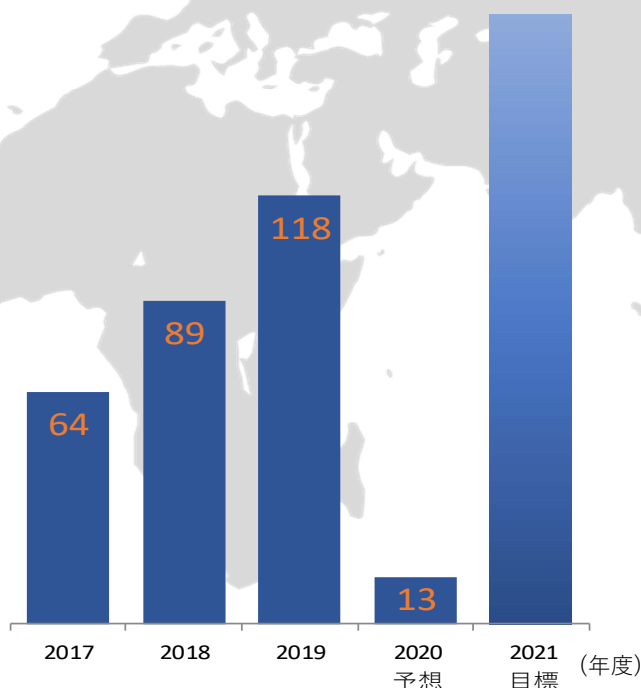
- 2020年度は市場下落の影響などが生じたが、バランスのとれたポートフォリオと地域特性を踏まえたビジネスモデルにより、2021年度以降引き続き収益拡大を図る。

事業の状況とステージ2の戦略

グループ修正利益に大きく貢献

グループ修正利益の推移

(当社持分：億円)



ステージ1における事業投資により、地域特性を踏まえた事業を展開し、バランスのよいポートフォリオを構築

圧倒的なシェアを誇る英国
クロズドブック事業



退職者向け年金事業で
豪州トップ



人口増による成長が見込まれるアジア各国
(インド・インドネシア・マレーシア・中国)に事業展開



sinarmas MSIG life



HongLeong Assurance Berhad



※

※ 持分取得につき、現地監督局の認可待ちの状況

ステージ2の戦略

- 1 販売チャネル : 銀行窓販等の主要チャネルの強化
(インド、インドネシア、マレーシア)
- 2 世界的低金利対策 : 影響を受けにくい商品構成を維持
- 3 新規事業投資 : 成長を加速する新規案件の発掘

3.海外事業 (6)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)

	2019年度 中間期	2020年度中間期		2020年度通期(今回予想)		
		実績	前年同期比	予想	前期比	年初予想比
海外事業 合計※1	5,664	4,952	△711	8,343	△1,045	137
アジア	1,544	1,385	△159	2,841	△147	△11
欧州	3,467	3,019	△448	4,458	△679	149
米州	287	268	△19	536	△48	△33
本社再保険事業	375	288	△86	527	△168	35

グループ修正利益

(単位：億円)

	2019年度 中間期	2020年度中間期		2020年度通期(今回予想)		
		実績	前年同期比	予想	前期比	年初予想比
海外事業 合計※1	386	△101	△487	40	△454	△160
アジア	126	203	77	296	63	81
欧州	172	△288	△461	△266	△360	△125
米州	5	34	28	23	16	△4
本社再保険事業	52	3	△49	14	△77	△30
海外生保事業	55	△32	△87	13	△105	△86

※ 「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

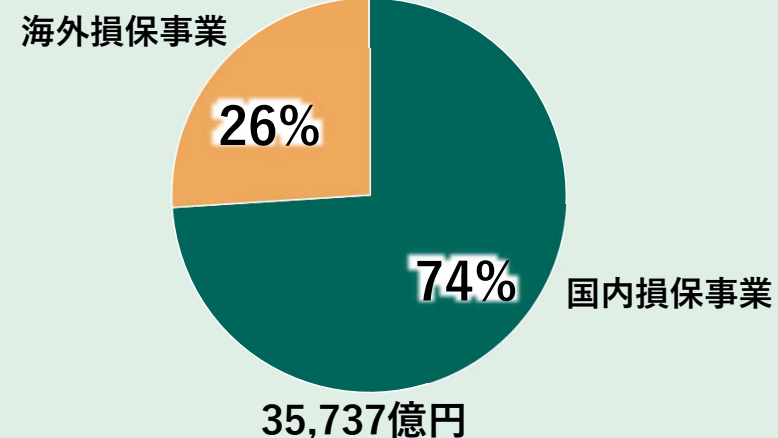
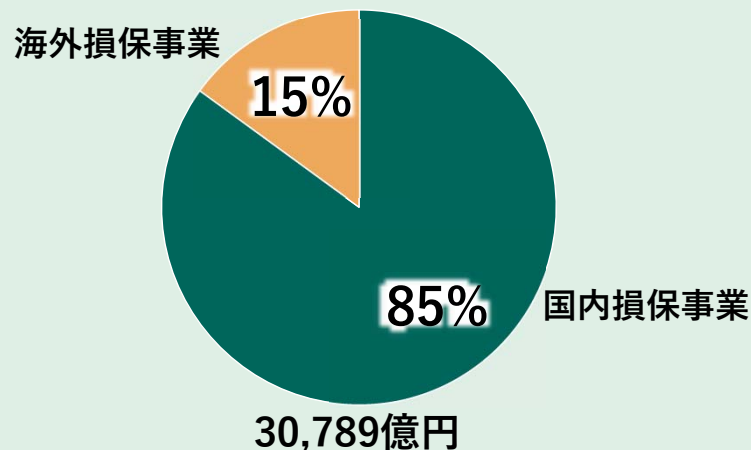
※1 合計欄は本社調整等反映後の数値であり、各地域・事業の合計とは一致しない

3.海外事業 (7)正味収入保険料ウェイトと地理的分散

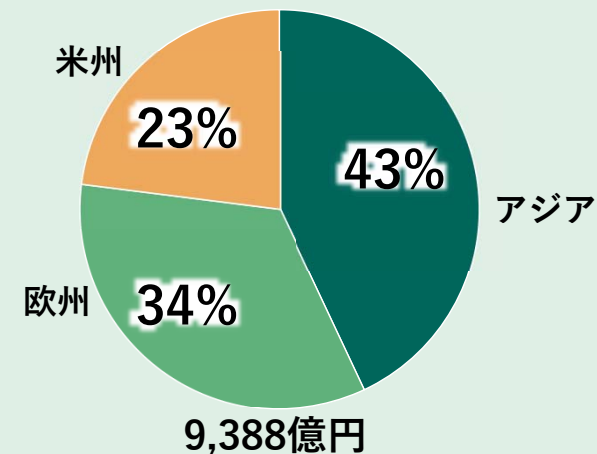
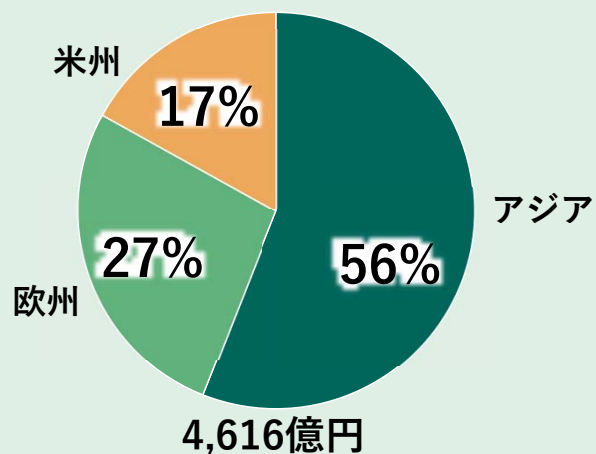
2015年度

2019年度

正味収入保険料



海外事業の地域別
正味収入保険料※



※ 2019年度のMS Amlinと本社再保険事業の数値は、引受地域別に分類(米州および欧州以外の地域はアジアに分類)

Ⅲ. 事業別の進捗状況

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.資産運用 (1)資産運用戦略

- 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。



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)低金利とボラティリティ上昇への対応

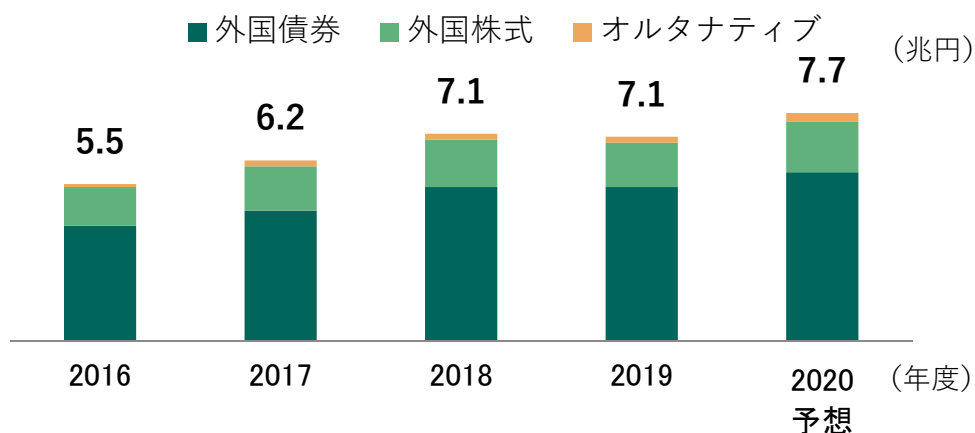
- 相対的に高いリターンが期待できる資産(収益期待資産)への分散投資を段階的に実施。
- 国内生命保険事業の資産運用体制の強化。
- 金融市場のボラティリティ上昇に対しては、収益期待資産の一時的なヘッジや売却で対応。

2020年度上期の主な取組みと今後の取組み

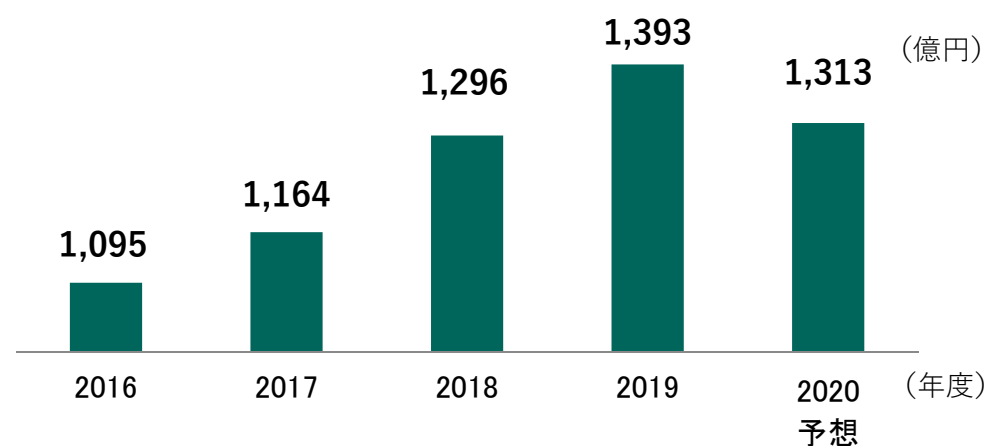
- 収益期待資産への分散投資を拡大 ⇒ 2016年度から2.1兆円残高増加
- MSA生命では円債の長期化を図りALMを推進
- 成長領域である生命保険事業の資産運用体制を強化
- 収益期待資産への分散投資拡大は、市場環境を慎重に見極めながら継続

※2020年度の利配収入は、株式の配当減少等により△80億円の減少を見込む。

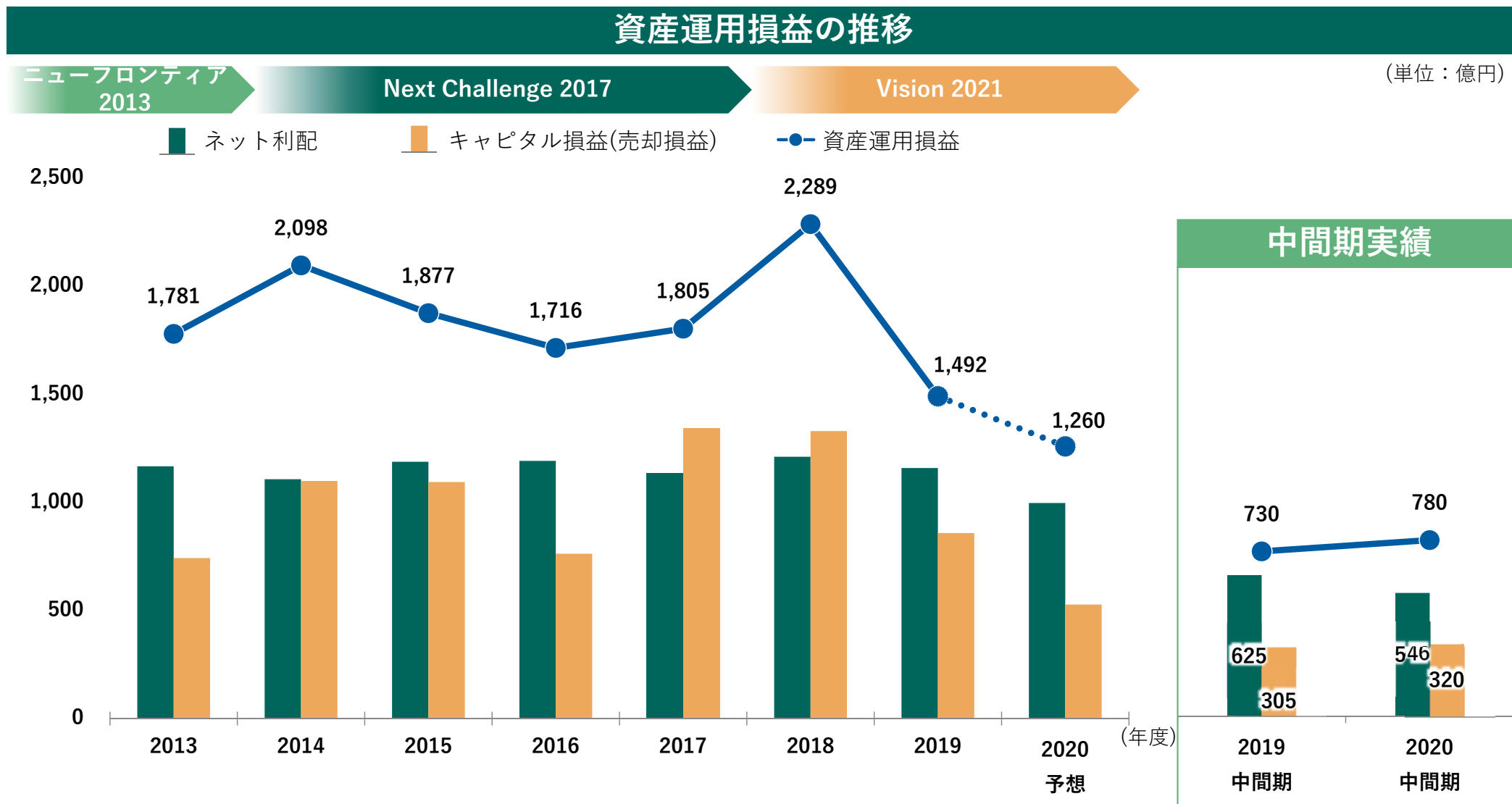
収益期待資産への投資残高



収益期待資産からの利配収入



4.資産運用 (3)資産運用損益の状況(国内損害保険事業)

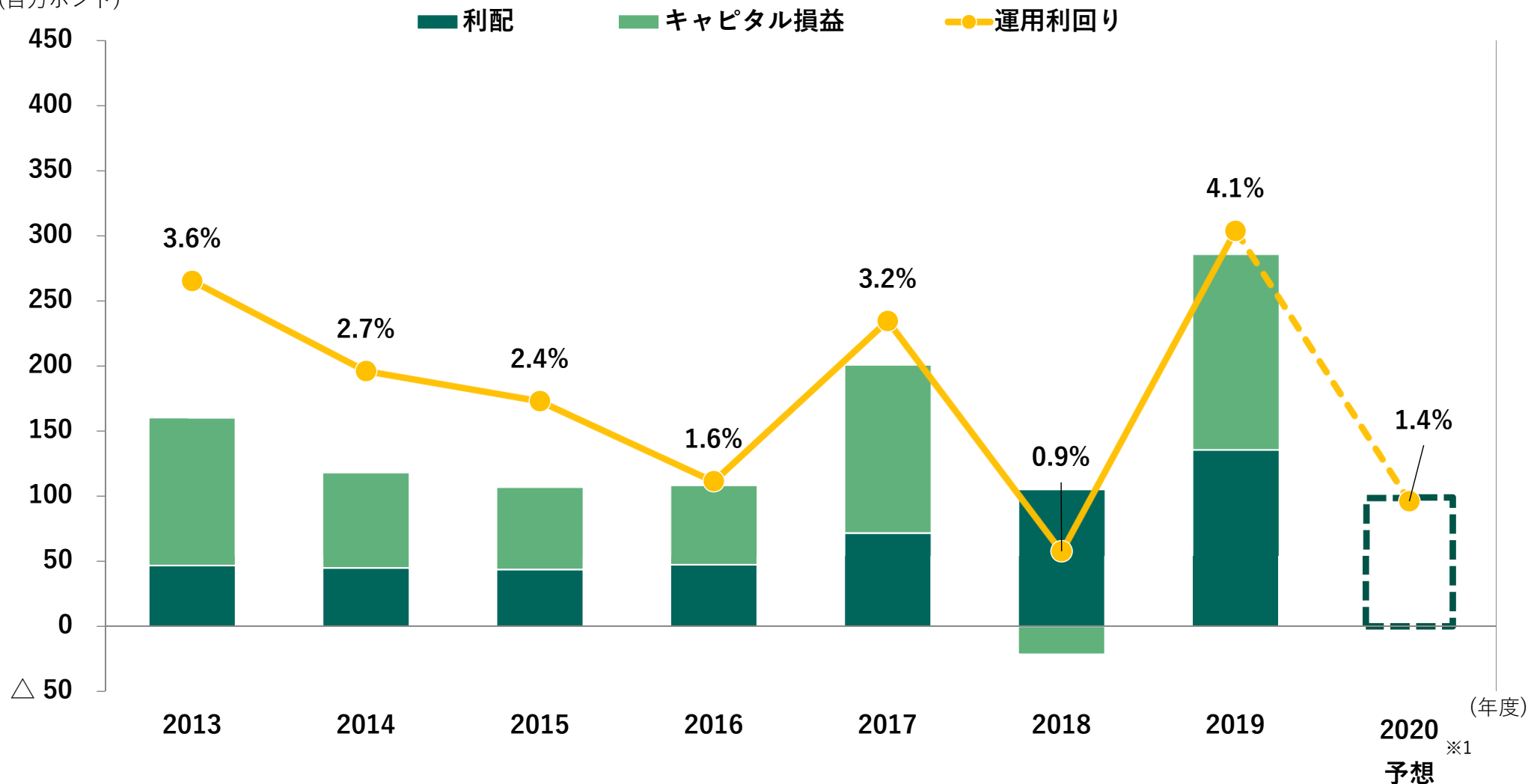


※ 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値
 ※ 2014年度のキャピタル損益には価格変動準備金対応(+630億円)を含む

4.資産運用 (3)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

(百万ポンド)

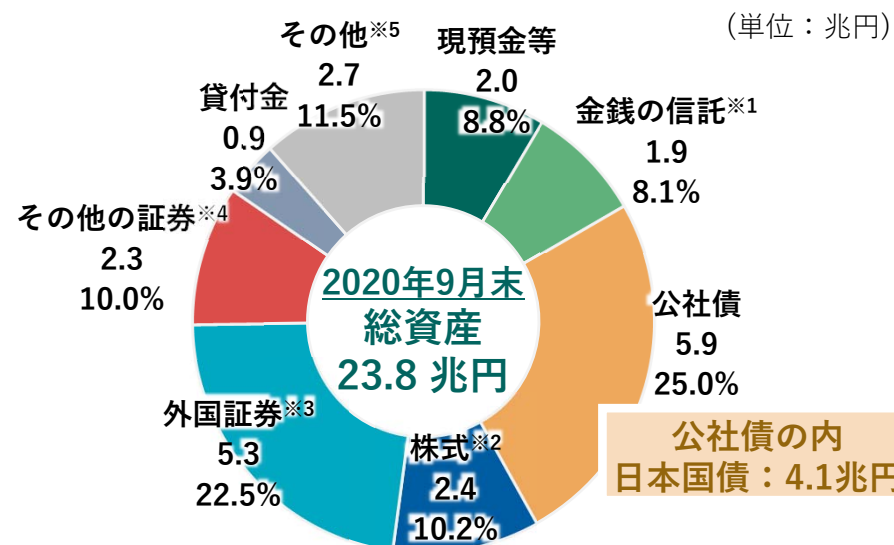
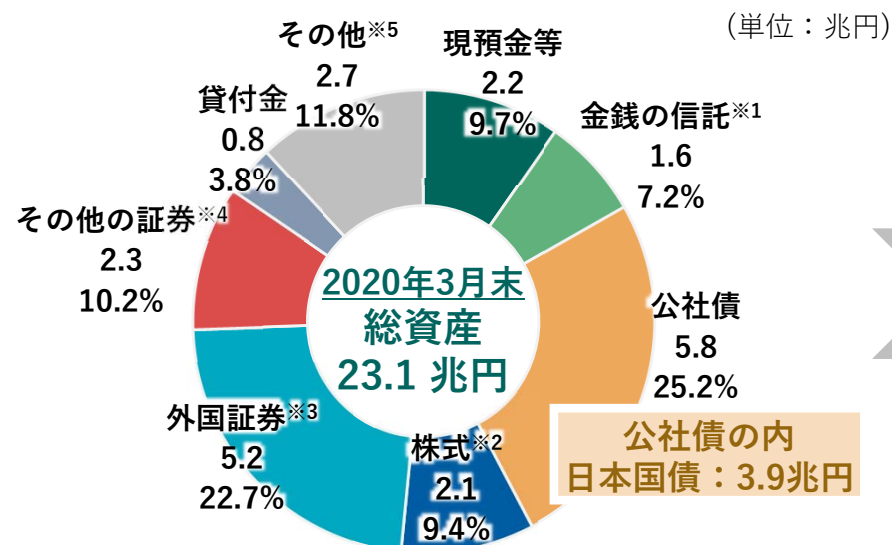


※ MS Amlinの現地管理ベース、Asset Management Fee控除前

※1 運用収益の2020年度予想は、利配とキャピタル損益の合計値

4.資産運用 (4)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)



金利・為替感応度※6 (2020年9月末現在) (単位：億円)

	MS&AD 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	+3,238	+744	+2,285
米ドル金利100bps上昇時	△771	△600	△170
対全通貨10%円高時	△2,266	△1,513	△594
対米ドル10%円高時	△1,152	△847	△308
対ユーロ10%円高時	△213	△213	△0
対英ポンド10%円高時	△212	△81	△0

格付別構成比※9 (2020年9月末現在)

AAA ~ BBB	BBB未満、無格付
97.2%	2.8%

収益期待資産への投資額※8(2020年度中間期) (単位：億円)

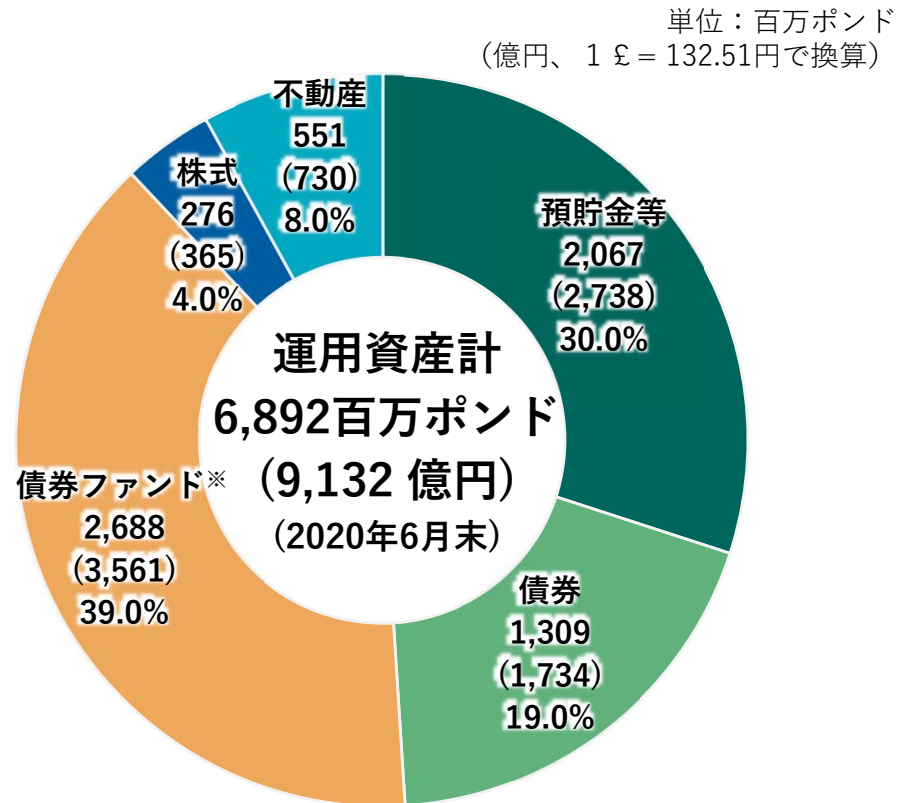
4 社合計	外国債券	外国株式	オルタナティブ
+158	△74	+203	+30

- ※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P75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 surplus)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

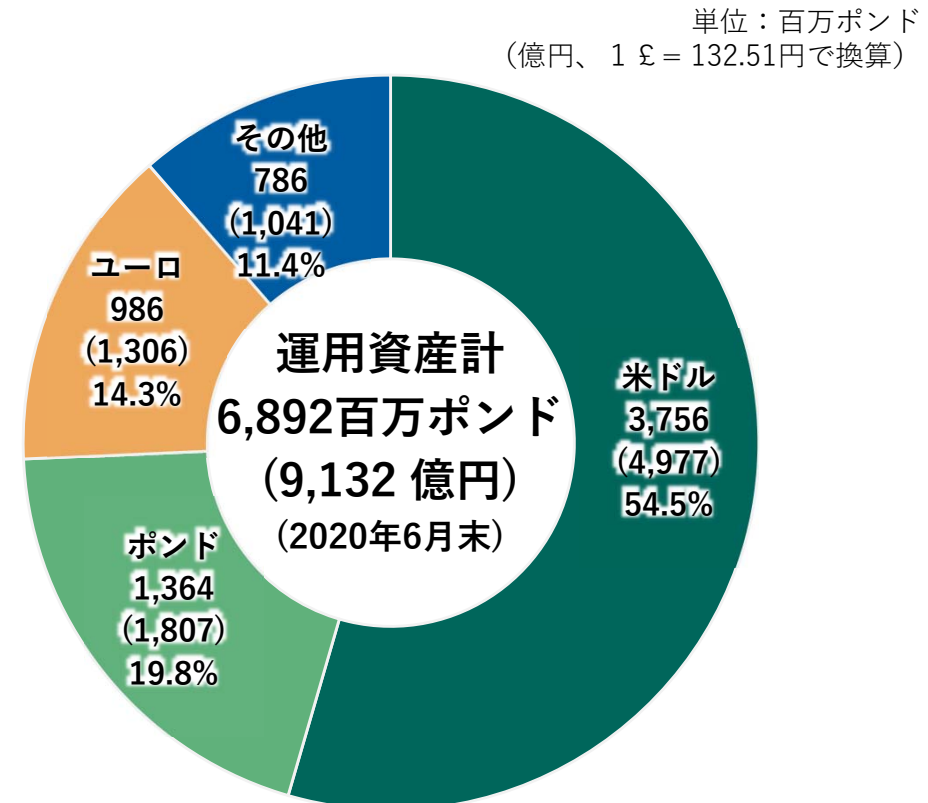
4.資産運用

(5)MS Amlin 運用資産の資産別・通貨別構成比(2020年6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
94%	6%

※ 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 (5)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年度中間期末		2019年度末		2020年度中間期末	
	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%	61,869	100.0%	28,721	100.0%	29,998	100.0%
預貯金等	5,009	8.3%	4,746	7.7%	1,765	6.1%	1,743	5.8%
公社債	15,342	25.5%	15,183	24.5%	8,290	28.9%	7,830	26.1%
うち 国債	8,744	14.5%	8,473	13.7%	4,870	17.0%	4,484	14.9%
外国証券	18,948	31.5%	19,386	31.3%	7,158	24.9%	7,430	24.8%
外国公社債	2,620	4.4%	2,602	4.2%	4,823	16.8%	4,892	16.3%
外国株式	13,502	22.4%	13,497	21.8%	837	2.9%	872	2.9%
外国投信等	2,825	4.7%	3,286	5.3%	1,497	5.2%	1,666	5.6%
株式	14,339	23.8%	15,835	25.6%	6,969	24.3%	8,124	27.1%
その他の証券	624	1.0%	670	1.1%	757	2.6%	908	3.0%
貸付金	4,006	6.7%	4,166	6.7%	2,181	7.6%	2,256	7.5%
土地・建物	1,900	3.2%	1,881	3.0%	1,598	5.6%	1,703	5.7%

※ 財務諸表上の区分に基づき表示

4.資産運用 (5)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年度中間期末		2019年度末		2020年度中間期末	
	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%	45,539	100.0%	46,960	100.0%	50,226	100.0%
預貯金等	6,041	13.7%	4,878	10.7%	4,939	10.5%	5,015	10.0%
公社債	35,507	80.2%	37,600	82.6%	817	1.7%	810	1.6%
うち 国債	25,297	57.2%	28,029	61.5%	145	0.3%	145	0.3%
外国証券	1,662	3.8%	2,216	4.9%	※1 38,968	83.0%	※2 41,969	83.6%
株式	6	0.0%	7	0.0%	-	-	-	-
その他の証券	399	0.9%	227	0.5%	80	0.2%	50	0.1%
貸付金	631	1.4%	606	1.3%	2,152	4.6%	2,377	4.7%
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」 38,968億円には、「金銭の信託」 16,609億円を含む ※2 「外国証券」 41,969億円には、「金銭の信託」 19,221億円を含む

IV. 価値創造を支える仕組み

1. ERM

2. サステナビリティ取組み

1.ERM (1)自然災害リスクへの対応

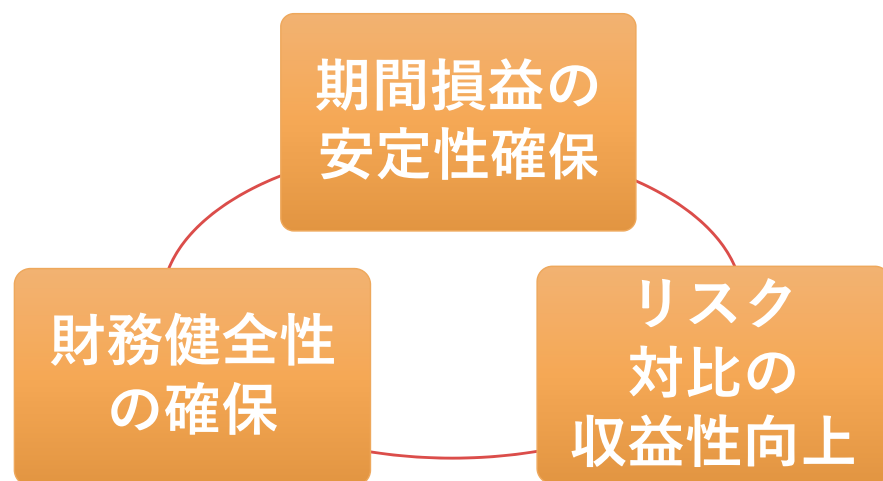
- 自然災害リスクに対して、適切な保有・再保険方針を軸としたレジリエントな態勢を構築し、国内市場に安定的な保険カバーを提供する。

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

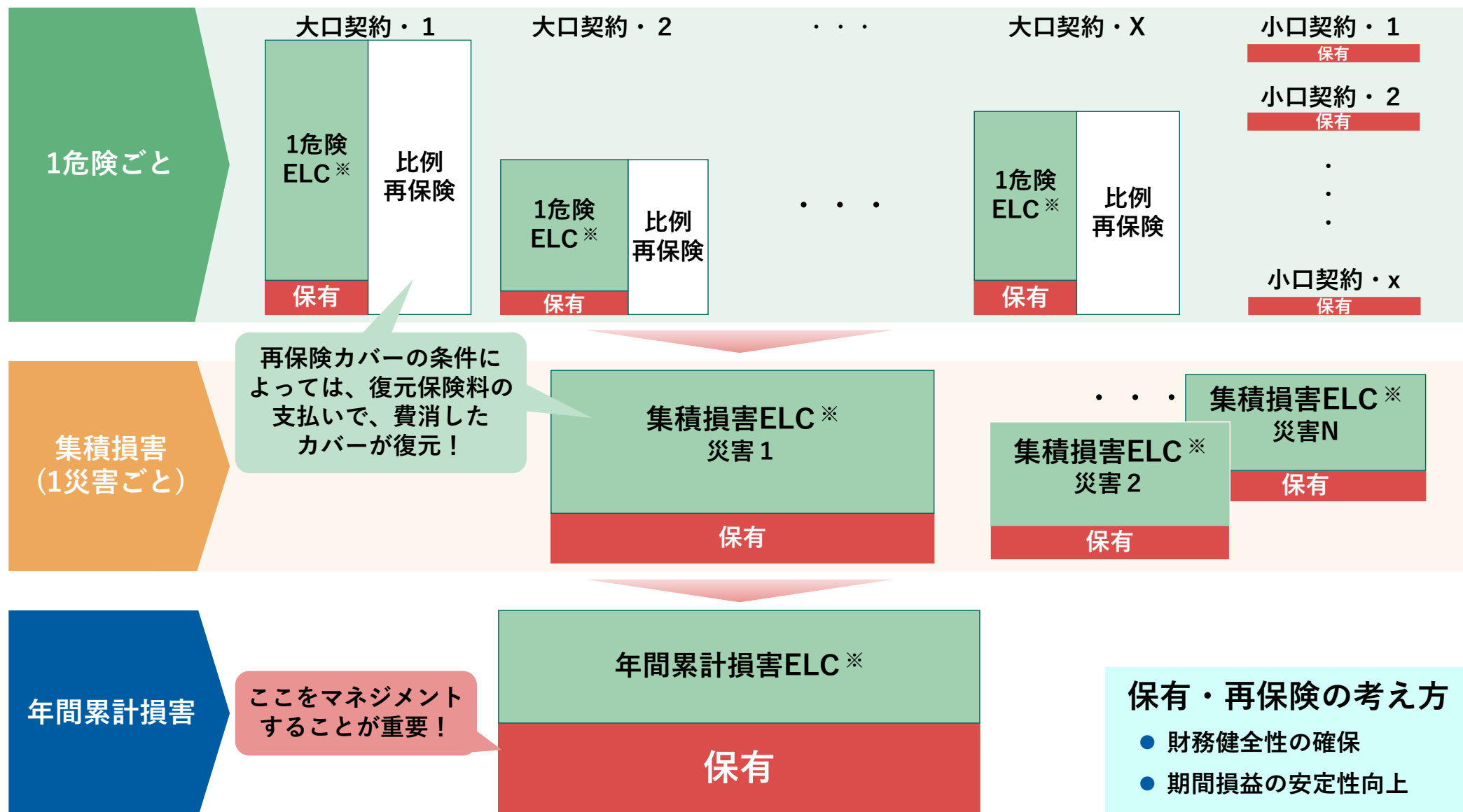
大型台風の連続発生や複数河川の同時氾濫など、自然災害の激甚化を想定したシナリオによるストレステストも実施し、当社グループの健全性が維持されることを確認

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

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）において、国内風水災リスクの分析手法の検討に参画

※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



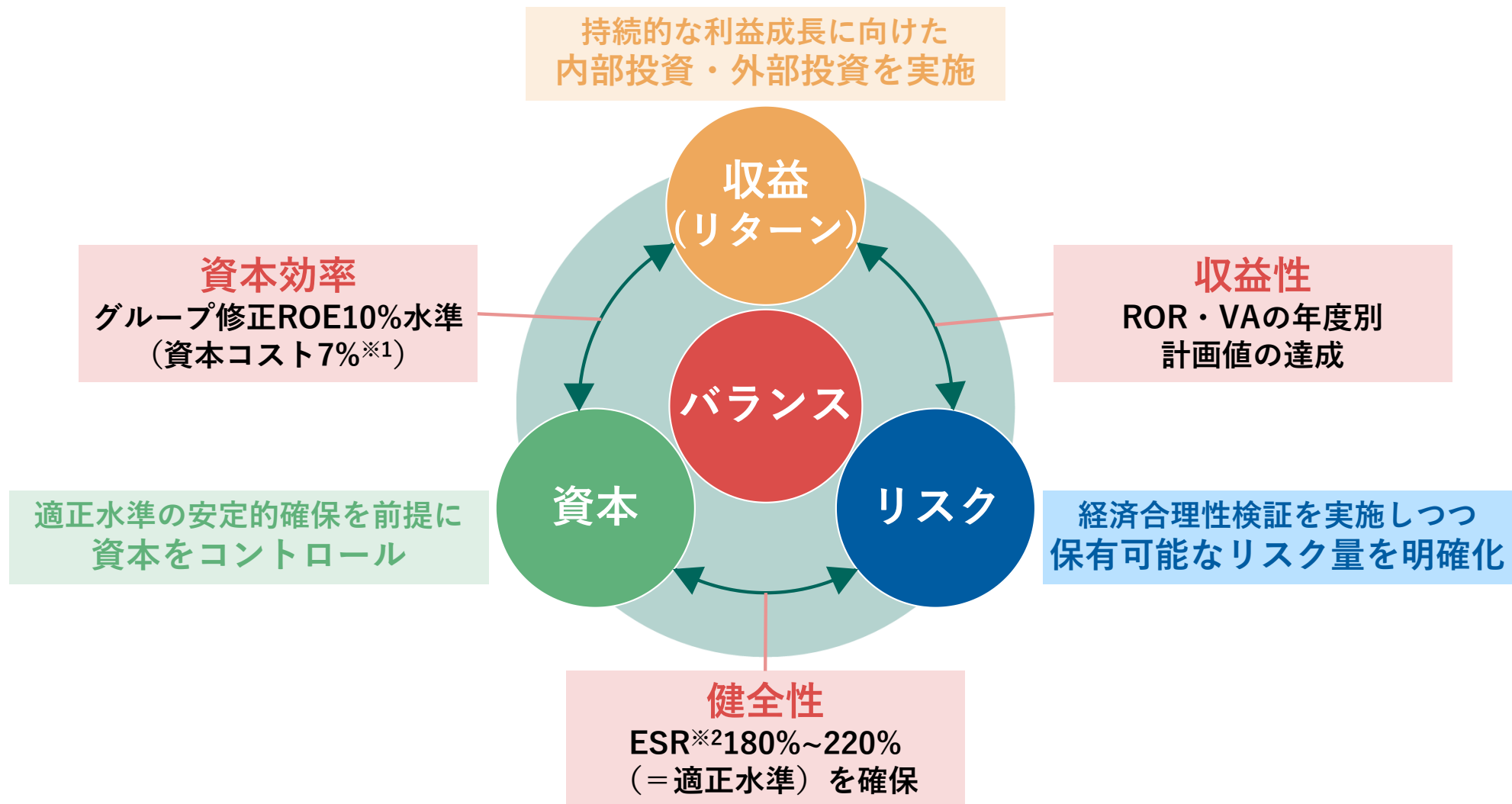
※ ELC（超過損害額再保険）：損害額が一定の金額を上回った場合に、その超過した分を回収する再保険契約

保有・再保険の考え方

- 財務健全性の確保
- 期間損益の安定性向上
- リスク対比の収益性の向上

1.ERM (2)資本効率の向上

- 2021年度グループ修正ROE10%の達成に向けて、RORの向上を図るとともに、資本コントロールを検討していく。



※1 資本資産価格モデル (CAPM) により推計

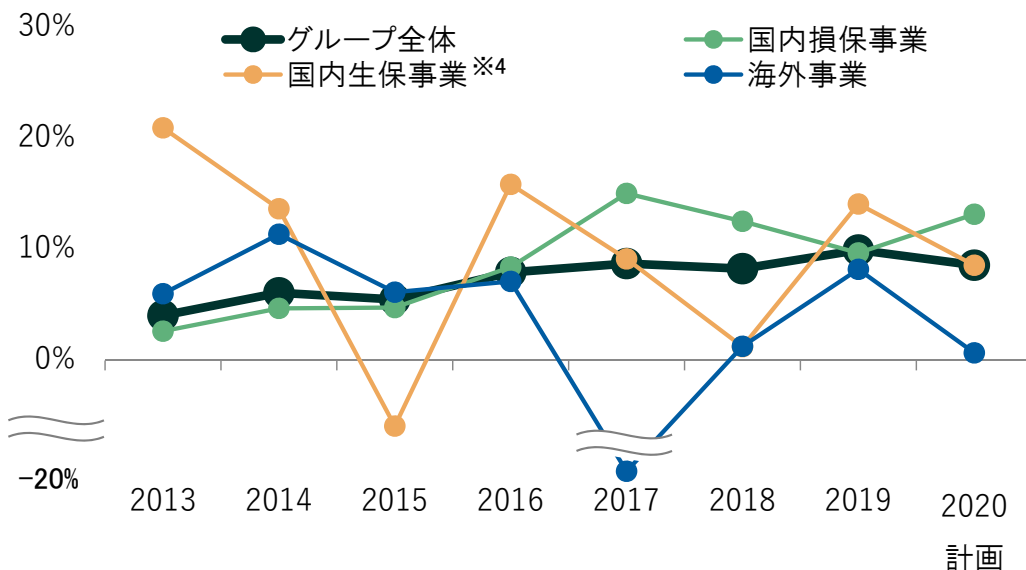
※2 ESR: エコノミック・ソルベンシー・レシオ (経済価値ベースのソルベンシー・レシオ) = 「時価純資産」 ÷ 「統合リスク量」

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。
- 2021年度グループ修正ROE10%の達成に向け、取組みを高度化。



RORをモニタリング



ROR向上に向けた取組み

商品・販売 施策管理	商品・種目別の収支管理	
	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
	MSA生命	商品の開発・改定、販売政策の策定時も新契約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	新たな運用手段の導入に際し、健全性、リスク/収益性評価、リスク管理態勢を確認のうえ、各種施策に反映	
保有・再保険 方針	リスク・リターン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、P97を参照

※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

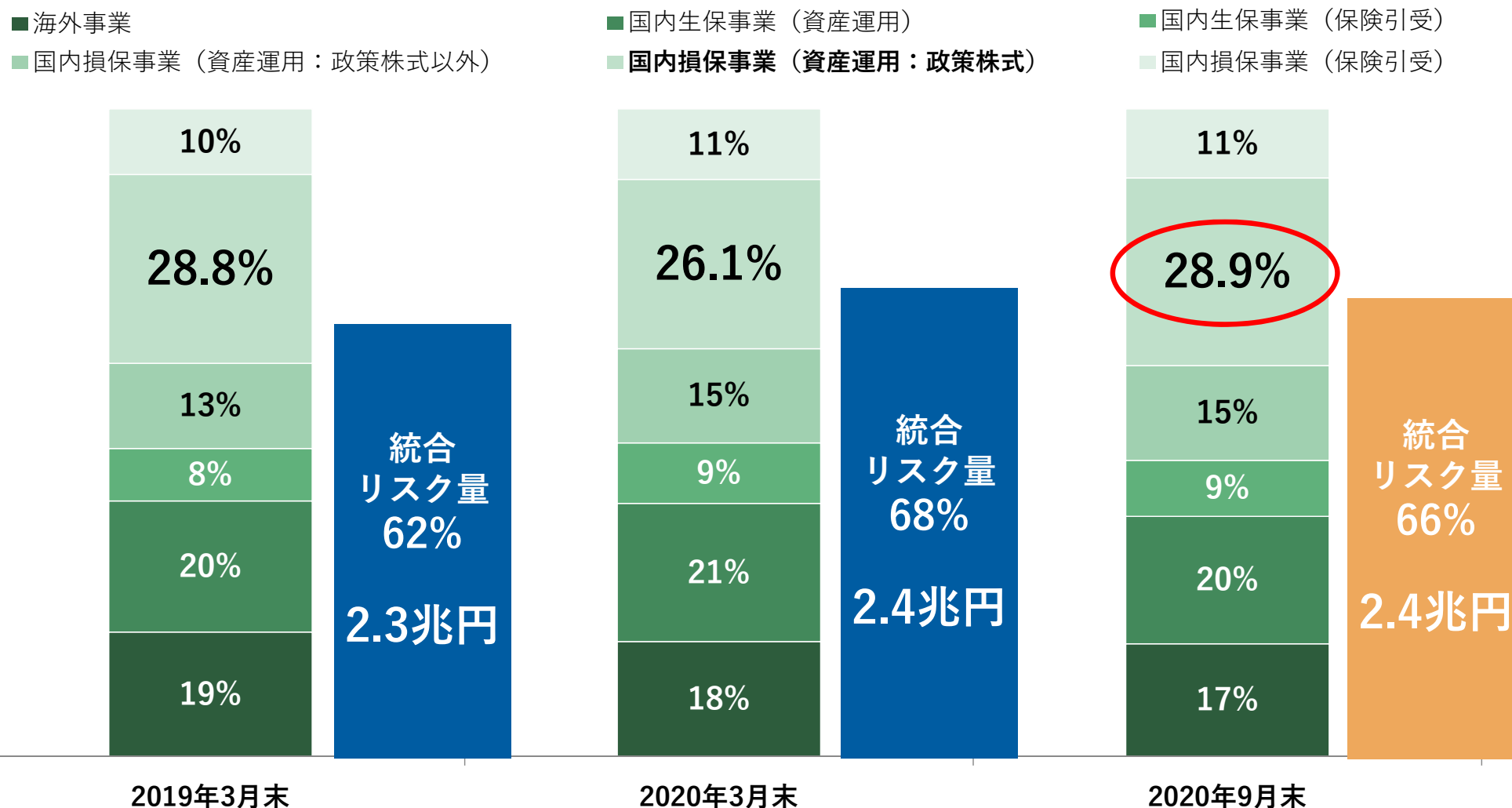
※4 国内生保のうち、MSA生命分については、EEV増加額をリターンとして計算。なお、グループ全体のリターンについてはMSA生命分もグループ修正利益（2017年度以前はグループコア利益）で計算

※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)

1.ERM (3)財務健全性の確保(リスクポートフォリオの状況)

- 政策株式のリスク量に占める割合は株価の上昇により増加したが、目標の30%未満に留まる。

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年度中間期は426億円を売却し、目標5,000億円（2017年度～2021年度累計）の88.5%の進捗率。

中期経営計画期間中の売却状況

中期経営計画期間中の
売却目標：5,000億円※1

2020年度
1,000億円規模
中間期 426億円

2019年度
1,118億円

2018年度
1,367億円

2017年度
1,513億円

合計4,426億円
(進捗率: 88.5%)

Vision 2021

※1 2017年度を含む

過去の売却実績

(単位：億円)

経営統合前の売却実績（2003年度※2～2009年度）				8,007
MS & AD	ニューフロンティア 2013	2010年度	574	574
		2011年度	887	(小計)
		2012年度	1,141	
		2013年度	1,735	
	Next Challenge 2017	2014年度	910	(小計)
		2015年度	1,811	
		2016年度	1,330	
		2017年度	1,513	
	Vision 2021	2018年度	1,367	2017年度 からの 累計
		2019年度	1,118	
		2020年度上期	426	
	合計			20,823

※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	2020年9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%	10.1%	10%未満
政策株式のリスクウェイト※3	26.1%	28.9%	30%未満

※3 未上場株を含むすべての政策株式のウェイト

2.サステナビリティ取組みの全体像



CSV取組み サステナビリティコンテスト

「サステナビリティコンテスト 2020」

- 価値創造ストーリーとCSVおよびSDGsへの理解を深め、日常業務への浸透を図る。
- 国内外より、**354**件の応募があり、グループ会社全役員の投票により最優秀賞を審査中。

▶ 2019年の最優秀賞事例

「地球環境大賞」受賞

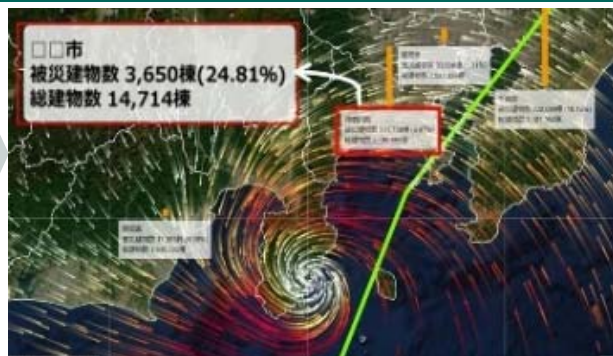
AD損害サービス業務部：リアルタイム被害予測ウェブサイト「cmap.dev」

社会的課題

- 被災**地域**の**特定**と被災**状況**の**把握**が困難
- 人名救助や避難所開設などが**遅延・混乱**

解決策

- **最新の被害状況**を確認
- 「**いつ**」でも「**どこから**」でも**無償でアクセス可能**



社会的インパクト

- 地方自治体の**迅速な初動対応**
- 地域住民への**適切な支援活動**
- 今後の**防災・減災**にも活用
- **安心・安全**な地域社会の確立

当社へのインパクト

- 迅速な保険金のお支払い
- 収支・決算の安定化

MSIGマレーシア：先住民向け住宅専用火災保険の提供

社会的課題

- 都市部が経済発展を遂げる一方で、取り残された**先住民の貧困**や**劣悪な生活環境**

解決策

- EPIC Homesが推進する建築プログラムに**ボランティア**参加
- 住宅専用の火災保険を開発、**支援スキームの補償**



社会的インパクト

- 先住民族の**住居環境の改善**・**金融リテラシー向上**
- **コミュニティの持続可能性向上**

当社へのインパクト

- 保険商品・サービスの開発
- 社員のサステナビリティに対する**意識の向上**

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み込み

- 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。

2020年度上期の取組み

- 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の実施を表明。
- 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年度上期新規投融資額 95億円
投融資残高4,221億円

※（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

スチュワードシップ活動の状況

対話実績(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

投資先企業との対話による改善事例

株主還元	前年は配当性向が当社基準を下回っていたが、対話を通じて株主還元方針を確認できたため、議案に賛成。今年は配当性向が当社基準を上回る水準まで改善。
ガバナンス体制の強化	前年は社外取締役が不在のため、取締役の選任議案に不賛同。社外取締役の有用性と候補者の選任を要請して来た。今年は独立社外取締役が新たに選任された。
中期的な経営戦略	事業環境が厳しさ増す企業と対話を行い、経営の課題や今後の方向性について意見交換を行った。物件費等の大幅なコスト削減を進める一方、顧客ニーズの変化に対応するためIT投資に注力しデジタル・サービス体制の構築に注力していることを確認。これらの施策が安定的な収益基盤に寄与し、中長期的な企業価値向上に資すると評価していることを伝えた。
非財務情報	環境に関する経営陣の強いコミットメントと社内取組みの活性化を確認。取締役会傘下の委員会で環境目標について論議のうえで、経営計画に織り込み、中長期的なCO2削減目標の達成に取り組んでいる。また外部へのディスクロージャーや株主や投資家との対話にも積極的である。

議決権行使結果(2019年7月～2020年6月)

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

不賛同事例と行使内容

剰余金の処分案 (株主還元姿勢が低位)	業績堅調で内部留保も充実していたが、配当性向が当社基準を下回っていた。対話を通じて株主還元方針を確認したが、株主還元意識が低く、今後も配当性向が改善する可能性は低いと判断した。(不賛同)
剰余金の処分案 (低配当性向)	配当性向が低位で、当社の数値基準を下回った。毎年、一定の利益を計上し、純資産も相応に保持しており、財務基盤は安定していると認識。対話により株主還元に対する姿勢を確認したが、合理的な説明を得られなかった。(不賛同)
退任役員への退職慰労金の贈呈議案 (一定期間にわたり業績不振)	一定期間にわたり赤字かつ無配の状況が継続していた。そうした中、退任役員に対し退職慰労金を贈呈する議案が上程された。対話により経営責任に関する考え方を確認したが、合理的な説明を得られなかった。(不賛同)

サステナビリティを考慮した事業活動

- 「サステナビリティを考慮した事業活動」を表明。
- 「気候変動」「自然資本」「人権」の3分野について保険引受や投融資における方向性を決定。
- ステークホルダーとの対話を重視し、取締役会及びサステナビリティ委員会で論議を行い推進する。



気候変動 「緩和」と「適応」

- 再生可能エネルギーの安定的かつ効率的な供給や活用の促進など脱炭素社会の実現に貢献
- 新設される石炭火力発電所の保険引受や投融資は原則行わない



自然資本 持続可能性の向上

- 自然資本と事業活動の持続可能な関係構築を目指して生物多様性の保全に努める



人権の尊重

- 広範囲の人々の無差別殺傷につながるクラスター弾製造企業に係る保険引受や投融資は行わない

保険引受

社会や地球環境にマイナスの影響を及ぼす課題やリスクを考慮し、社会からの要請に応える商品・サービスを提供する

投融資

ESGを考慮し、中長期的な投資リターンの獲得とサステナビリティに関わる課題解決へ貢献



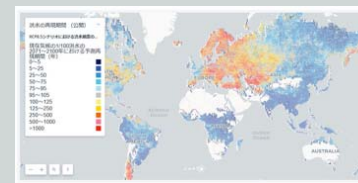
P78参照

3つの優先的課題への取組事例

気候変動

サービスの提供と調査研究

- 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測マップ」
- リアルタイム被害予測「cmap.dev」ウェブサイト・アプリの提供



補償の提供

- 再生可能エネルギー事業者向け補償プラン
- 天候デリバティブ
- 「太平洋自然災害リスク評価及び資金援助イニシアティブ保険制度」

バリューチェーンにおける取組み

- エコ整備・エコ車検、エコ安全ドライブ
- eco保険証券/Web約款

環境負荷低減の取組み

- 環境マネジメントシステムの運営
- CO2排出量・紙使用量の削減
- 森林認証紙の使用促進
- CDP※のAリスト選定



自然資本

商品・サービスの提供

- 自然資本のリスク評価サービス
- 水リスク簡易評価サービス
- 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

パートナーシップ・産学連携



「Eco-DRR(自然を活用した防災・減災)の評価と社会実装」研究への参画

環境保全の取組み

- インドネシア熱帯林再生プロジェクト
- MS&ADラムサールサポーターズ
- あいおいニッセイ同和損保の森
- サステナブル・シーフードの導入



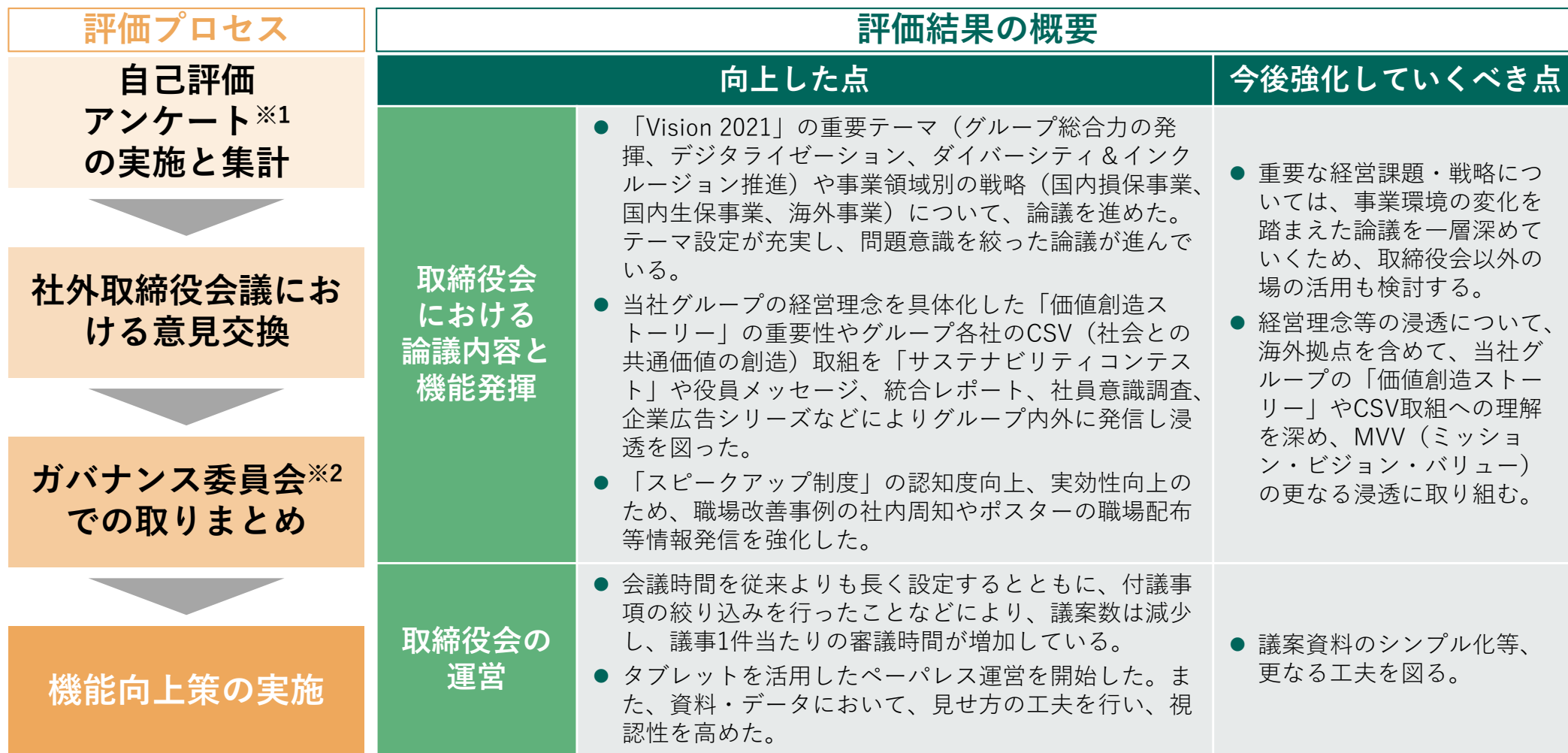
人権尊重

- 人権基本方針の制定
- 人権デューデリジェンスの実施
- 人権啓発の取組み（人権研修他）
- スピークアップ制度/相談窓口等の整備

※CDP (旧名称：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト) :ロンドンに本部を置く国際的なNGOで、企業の気候変動等の取組みを評価している

コーポレートガバナンス

- 2019年度の評価結果を踏まえて機能向上策を実施、効果発揮を確認。
- 2020年度も継続して、定期的な実効性評価を行い、取締役会の実効性向上を図る。



※1 質問票（11項目）を事前配布し、事務局によるインタビュー形式で実施

※2 社外取締役全員＋取締役会長＋取締役社長で構成（2020年6月25日以降は、社外取締役全員＋取締役会長＋取締役副会長＋取締役社長で構成）

多様な人財の活用 スポーツ振興

- 国籍、性別、ハンディキャップの有無を含めた多様な人財がグループの企業価値の源泉。
- コロナ禍においても、スポーツ振興を通じて活力ある社会の創造に貢献。

スポーツ界で活躍するアスリートが所属し、競技と仕事を両立



信じる未来へ ～Believe in the future～



アスリート応援スローガン「信じる未来へ～Believe in the future～」先が見とおせない不安の中でも、明るい未来があると信じて進んでいくことが大事だという思いを込めた。

共生社会の構築に向けた人財育成

あいおいニッセイ同和損保と上智大学が共同で「多文化共生社会研究所」を設立。共同研究、協働活動を通じて共生社会のあり方を学術的に深め、新たな産学連携モデルの構築を目指す。

あいおいニッセイ同和損保

MS&AD INSURANCE GROUP



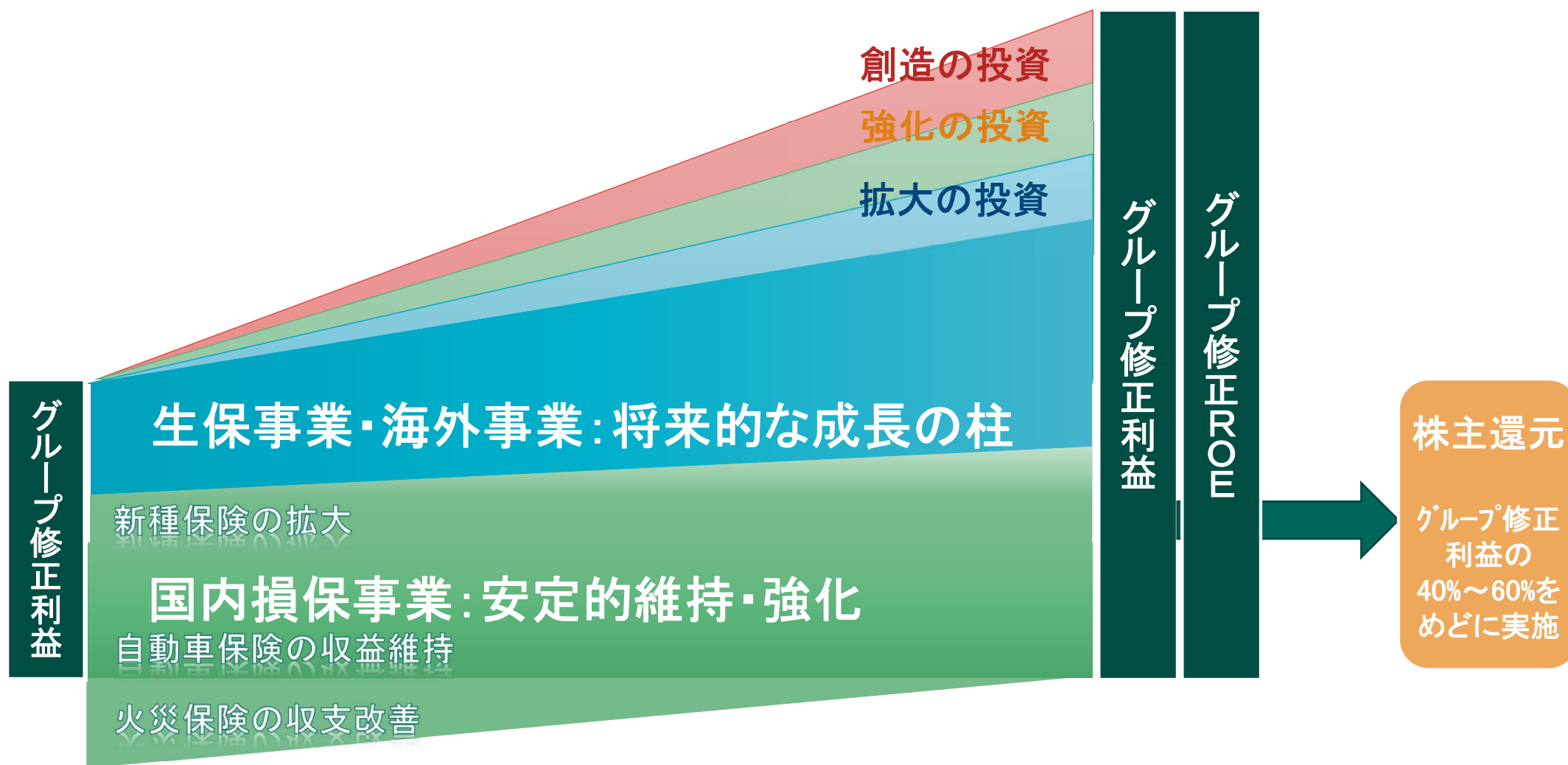
上智大学
SOPHIA UNIVERSITY

V. 資本政策

1. MS&ADの成長モデル
2. ESRの状況
3. 株主還元方針と2020年度の株主還元

1.MS&ADの成長モデル

- 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。



1.MS&ADの成長モデル 持続的な成長のための投資

- 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、デジタルイノベーション推進投資（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

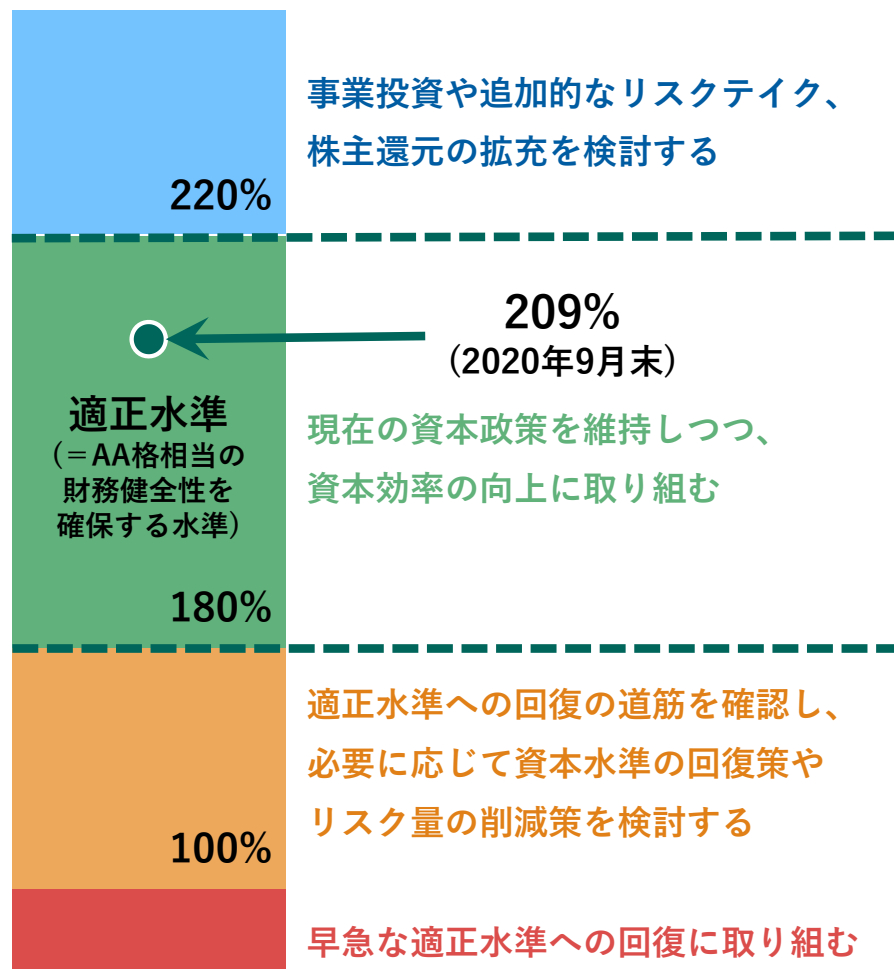
グループ修正ROE
10%

2.ESRの状況

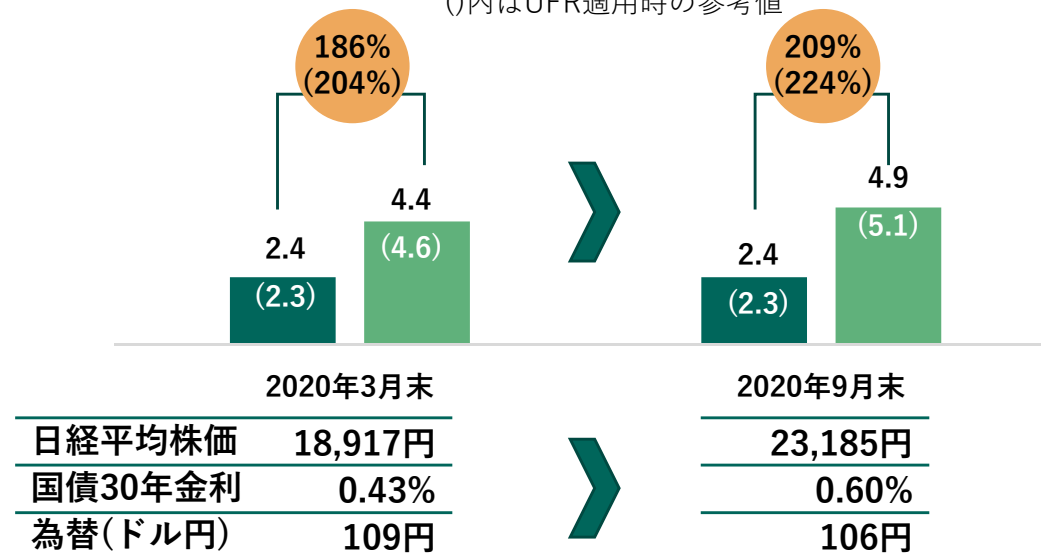
- 2020年9月末のESR水準は209%と、現在の資本政策を継続する上で適正な水準を維持。

ESR※(信頼水準99.5%)

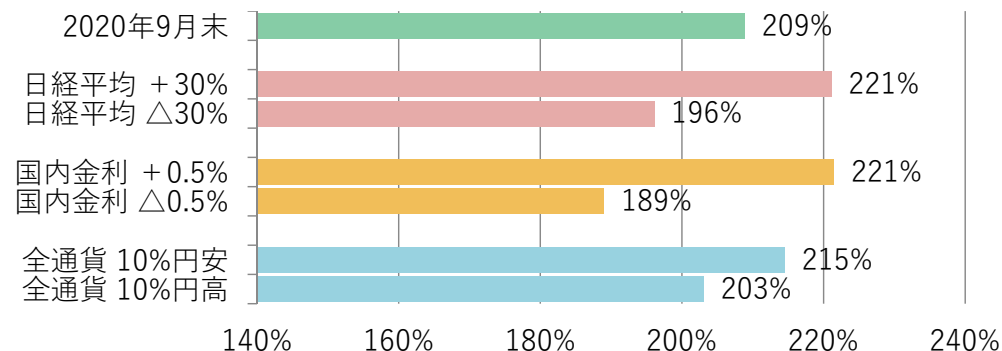
中期的なESRの見通しを踏まえ、下記に取り組む。



■ 統合リスク量 ■ 時価純資産
()内はUFR適用時の参考値



市場価格変動によるESR影響(2020年9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)

3.株主還元方針と2020年度の株主還元

- 中間配当 75 円を予定、年間配当 150 円（前期に同じ）を予想。
- 併せて 200 億円を上限に自己株式の取得を実施する予定。

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

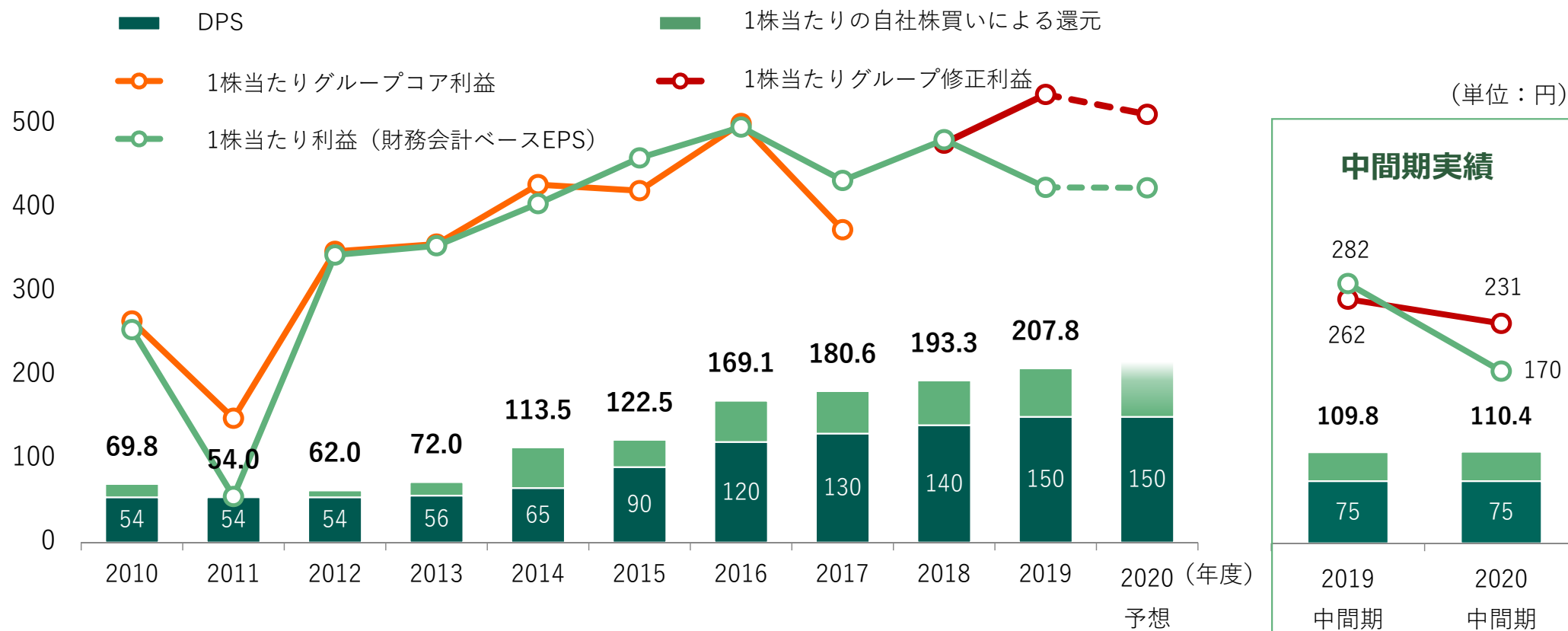
配当	2020年度決算分	年間 150 円（期初配当予想から変更なし） うち中間配当 75 円を2020年11月19日取締役会で決議
自己株式取得	2020年度決算分	200 億円を上限に実施の予定(2020年11月19日決定)

※「グループ修正利益」の算出方法については、P.97を参照

1株当たり利益・総還元額、株主還元方針の補足

■ 1株当たり総還元額は着実に上昇している。

1株当たりの総還元額、グループコア利益／グループ修正利益、EPSの推移



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※)

< 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。

※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」に見直した。

株主還元実績

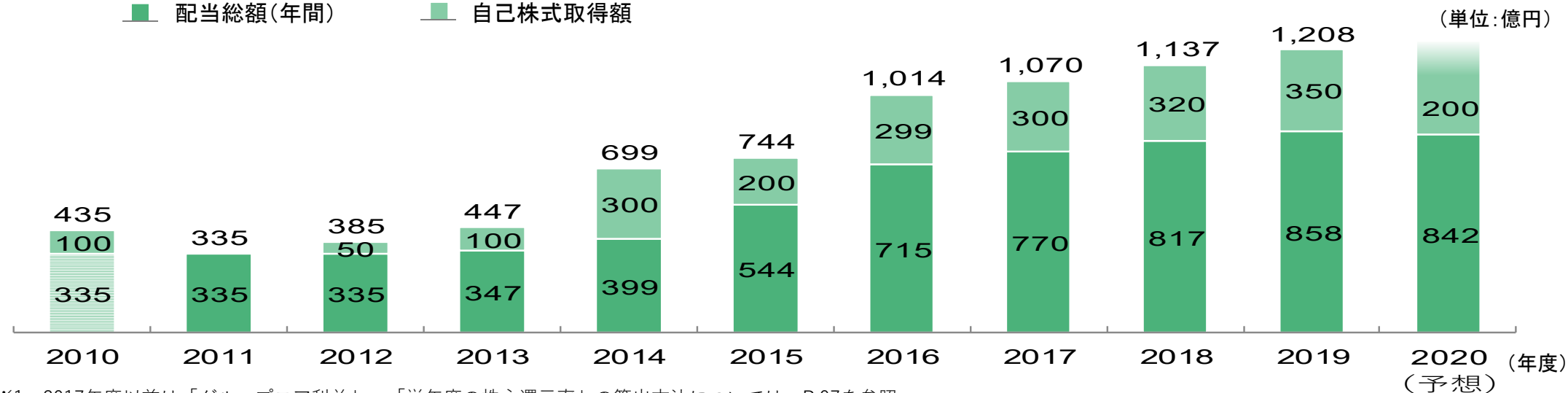
株主還元 年度別実績 (2020年11月19日時点)

(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	2,100
総還元額	435	335	385	447	699	744	1,014	1,070	1,137	1,208	7,474	—
総還元率※1	300%	-	44%	47%	45%	50%	47%	102%	60%	52%	65%	—
DOE※2									2.9%	3.3%		—
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	—	—

■ 配当総額(年間)

■ 自己株式取得額



※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.97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

参考資料

国内・海外自然災害の影響

- 国内自然災害は、前期と比べ△705億円減少の600億円を見込む。
- 海外自然災害は、300億円を見込む。前期のロスが少なかったことから前期比では102億円の増加。

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 (予想)	前期比
三井住友海上	711	375	△ 336
あいおいニッセイ同和損保	594	225	△ 369
合計	1,305	600	△ 705

異常危険準備金（火災）期末残高

(単位：億円)

	2019年度末 残高	取崩額 (予想)	繰入額 (予想)	2020年度末 残高 (予想)
三井住友海上	998	67	199	1,130
あいおいニッセイ同和損保	858	254	301	905
合計	1,857	321	500	2,036

海外自然災害の影響※

(単位：億円)

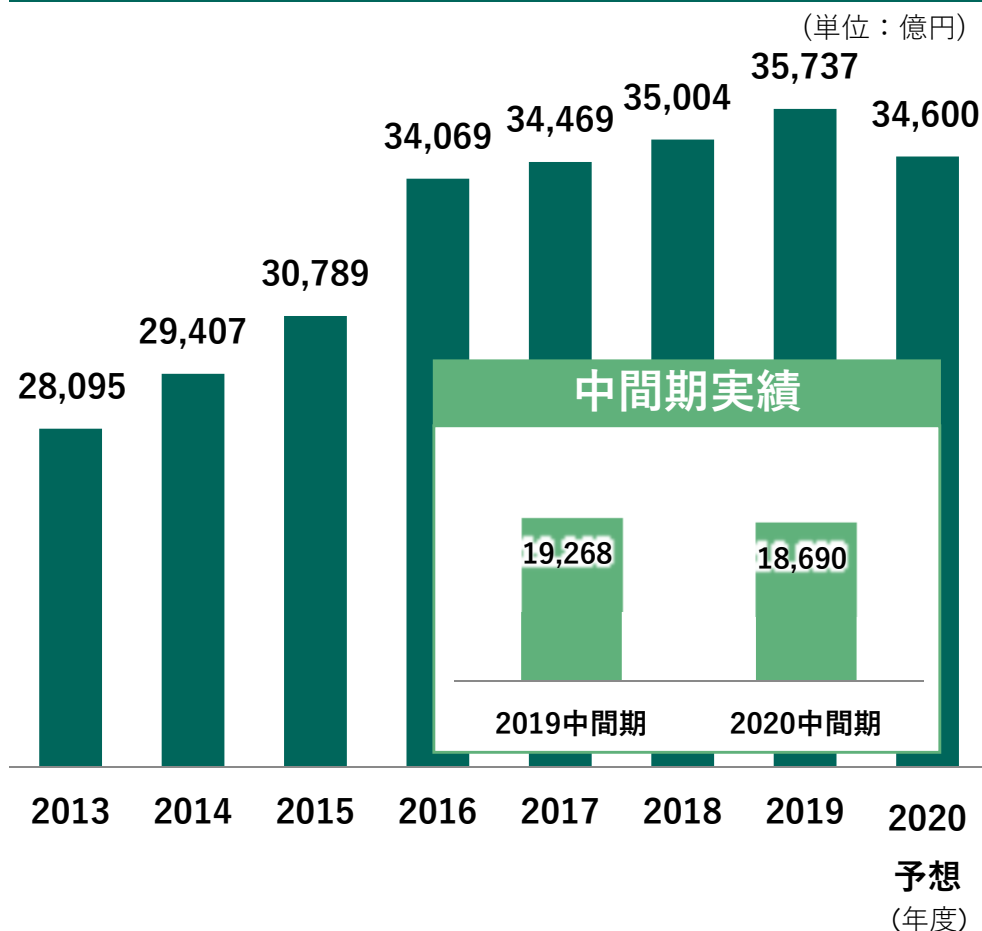
	インカードロス		
	2019年度	2020年度 (予想)	前期比
あいおいニッセイ同和損保	84	115	30
MS Amlin	112	185	72
合計	197	300	102

※ 上記2社の海外自然災害

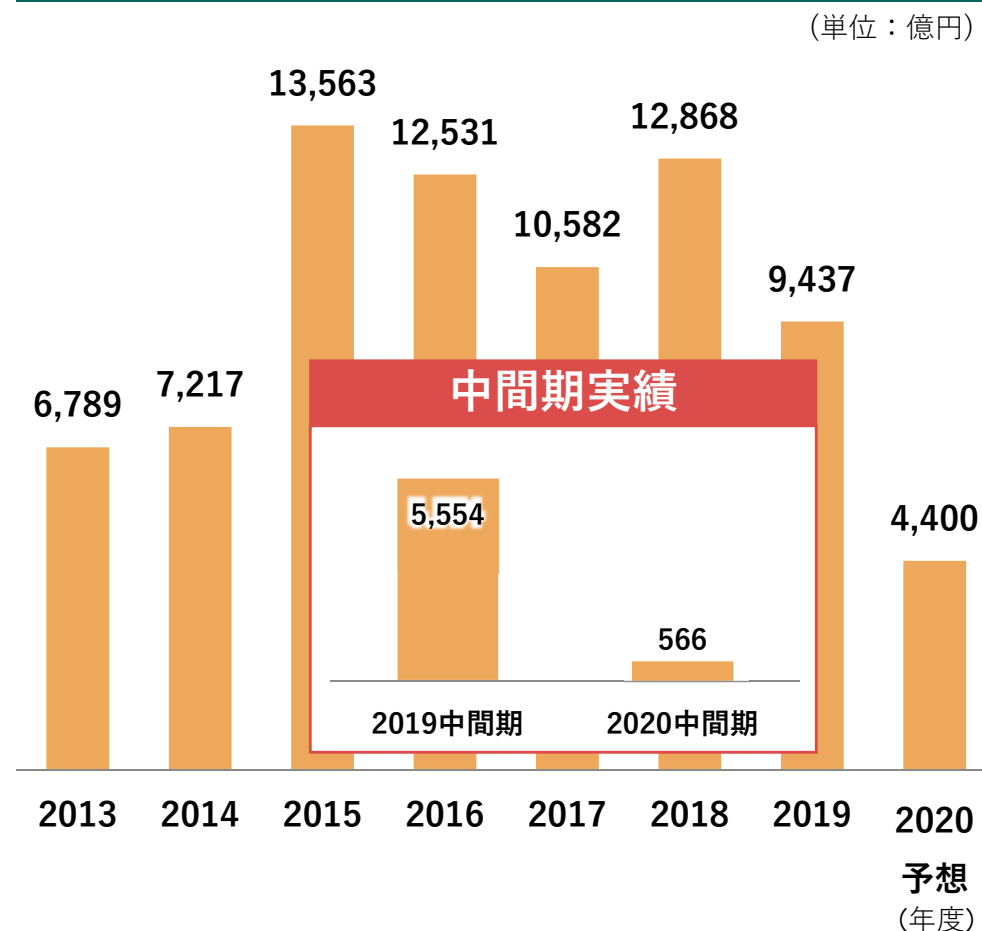
グループ全体の状況 (1)収入保険料の推移

- 2020年度中間期の連結正味収入保険料は、国内損保子会社はほぼ前年同期並みとなったものの、海外保険子会社の減収を主因に△578億円減収の1兆8,690億円となった。
- 連結生命保険料は、△4,988億円減収の566億円となった。

損害保険：連結正味収入保険料※



生命保険：連結生命保険料



※ 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

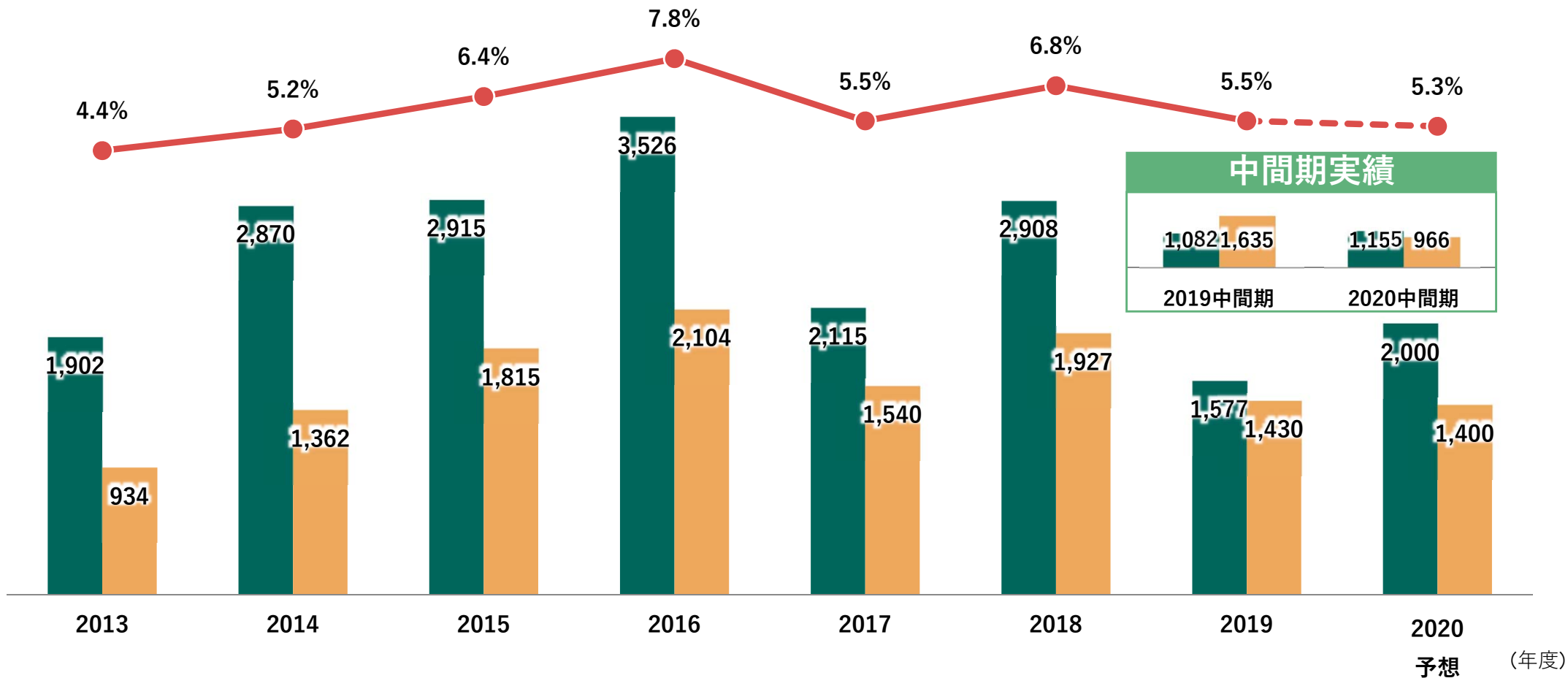
グループ全体の状況

(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年初予想から100億円引き上げ1,400億円を予想。海外保険子会社の予想を引き下げた一方、国内損害保険子会社、国内生保子会社の年初予想を引き上げた。

連結経常利益・当期純利益・ROEの推移

■ 連結経常利益（億円） ■ 当期純利益（億円） ● ROE



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25億円、グループ修正利益に＋約20億円。
- 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4億円の影響。

5%円高による利益への影響

当期純利益への影響		＋約25億円
● 海外子会社利益の減少		－ 億円
● 国内損保子会社		＋約25億円
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		
● 外貨建のれん等の償却費の減少		＋約 5億円
● 国内生保子会社における利ざや減少等		△約 5億円
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20億円

0.1%円金利上昇による利益への影響

当期純利益およびグループ修正利益への影響		＋約4億円
● 新規投資債券・貸付利息の上昇		＋約4億円

※ 2020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 中間期末
当期純利益 (億円)	54	△1,694	836	934	1,362	1,815	2,104	1,540	1,927	1,430	966 〔通期予想 1,400〕
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	170.67 〔通期予想 247.63〕
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	2,824
騰落率※	△27.0%	△10.3%	21.6%	14.4%	42.6%	△6.9%	12.9%	△5.2%	0.4%	△10.2%	△6.6%
<参考> TOPIX騰落率※	△11.2%	△1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	△12.7%	12.3%	13.5%	△7.3%	△11.8%	15.9%
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	4,839.22
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	0.58
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	11.40

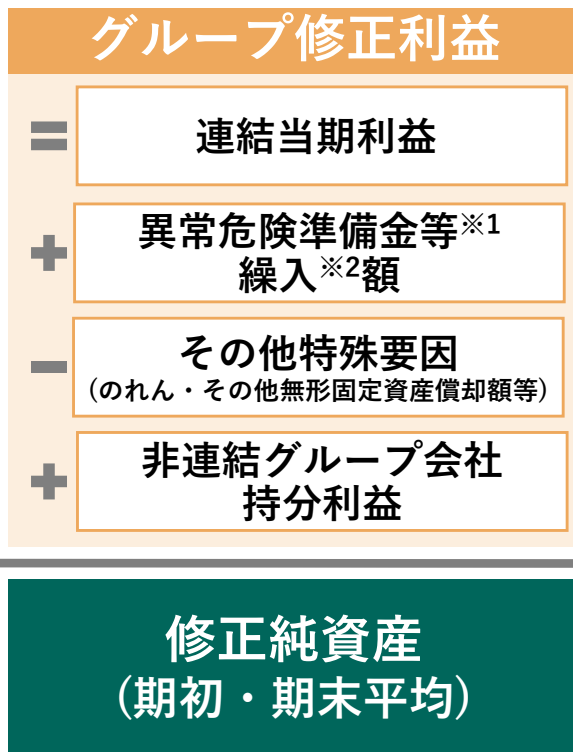
※ 騰落率は各年度の前年度末からの変化率

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

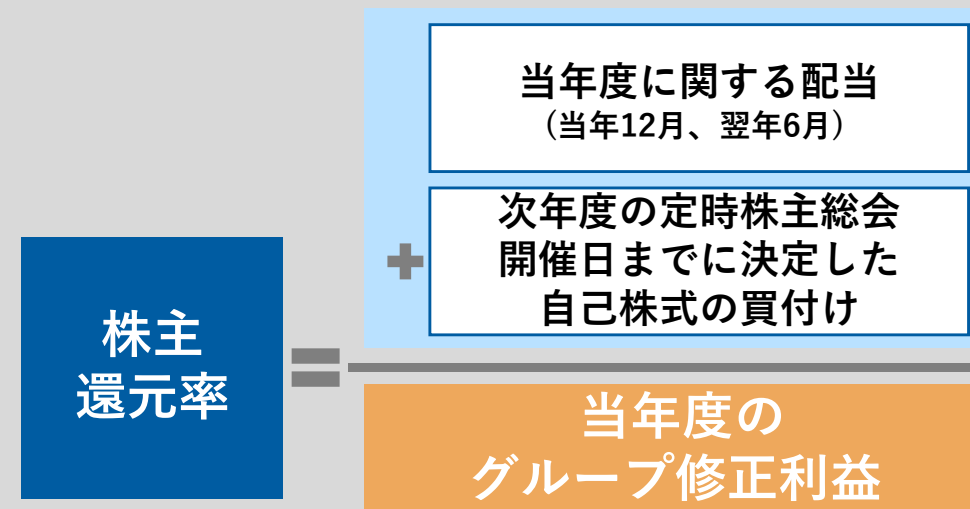
「グループ修正利益」
「修正純資産」と「グループ修正ROE」

※ 各調整額は税引後
※1 国内損害保険事業およびMSA生命の異常危険準備金・危険準備金・価格変動準備金
※2 戻入の場合は減算
※3 除く非支配株主持分・新株予約権

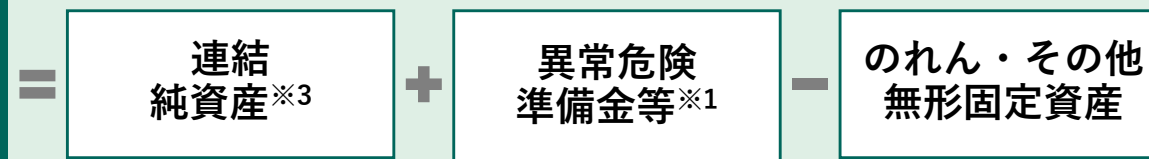
グループ
修正ROE



単年度の「株主還元率」の計算方法

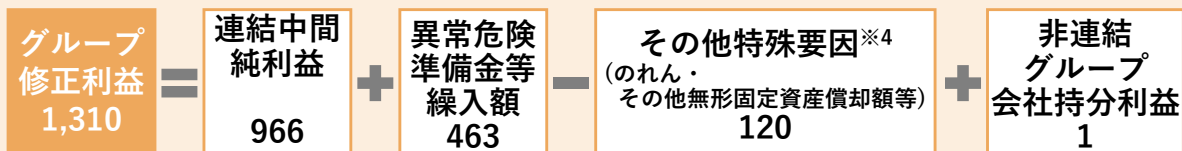


※グループ修正利益の40%～60%を目処に、株主配当および自己株式の取得によって、株主還元を行う。



2020年度中間期のグループ修正利益

(単位：億円)



※4 のれん償却等△110、特別損益（除く価格変動準備金）等230 [連結納税導入影響のうち194を含む]