

INSURANCE GROUP

2019年度 第1回 インフォメーションミーティング

2019年5月24日(金)

目次

	本日のご説明のポイント		1
Ι	2018年度の業績概要と	2019年度の業績予想	
	経営数値目標の進捗状況		2
	経営数値目標の推移		3
	各事業セグメントの状況		4
	国内・海外自然災害の影響		5
	異常危険準備金残高の状況	}	6
	グループ全体の状況		7-8
	為替・金利変動の業績への		9
I	「Vision 2021」の進捗状		
	1. 目指す姿への達成	目指す姿への達成状況	10
	状況と3つの重点戦略	重点戦略(1) グループ総合力の発揮	11-12
		重点戦略(2) デジタライゼーションの推進	13-15
	2 声光ドメク・デレのボモ※	重点戦略(3) ポートフォリオ変革	16
	2. 事業ドメインごとの成長戦 国内損害保険事業	^{・哈} グループ修正利益の推移	17
	国内货品体质事来	プルーンド正列金の推移 成長戦略	18
		(1) 収益力向上に向けた取組み 火災保険の収支改善	19
		(2) 収益の維持・拡大に向けた取組み カジュアルティ分野の成長	20
		(3) 生産性向上・競争力強化に向けた取組み	21
		種目別正味収入保険料の推移	22
		種目別保険引受利益の推移	23
		コンバインドレシオの推移	24
		損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移	25
	国内生命保険事業	グループ修正利益の推移	26
		成長戦略	27
		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	28-29
		ニガロ及海エフライマリー王叩 エンベディッド・バリュー(EEV)の推移	30-31 32
	海外事業	正味収入保険料の推移	33
	两八千木	グループ修正利益の推移	34
		成長戦略	35-36
		海外損保事業 MS Amlin事業	37-39
		海外損保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のグローバル展開	40
		海外生保事業	41
		海外事業の状況	42
		海外事業ウェイトと地理的分散	43
	資産運用	資産運用戦略	44
	2	連結総資産の残高と資産別構成比(グループ全体)	45
		資産運用損益の状況(国内損害保険事業)	46-47
		運用資産の残高と資産別構成比	48-49
		MS Amlinの資産運用収益と運用資産の通貨別構成比(2018年12月末)	50
	3. 価値創造を支える	ERM 自然災害リスクへの対応方針 グループ保有・再保険方針	51
	仕組み	ERM 資本効率性の向上	52
		ERM ROR向上取組み	53
		ERM 財務健全性の確保・向上(ESRとリスクポートフォリオの状況)	54-55
		ERM 政策株式売却状況	56
		ERM 資本政策、事業投資	57-58
		CSV(社会との共通価値の創造)活動の実践	59
		社員がいきいきと活躍できる経営基盤づくりの取組事例	60
		ESG投融資の取組強化、スチュワードシップ活動の状況	61-62
		コーポレート・ガバナンス	63
Ш	株主還元		
	株主還元		64
	株主還元実績		65-66
	株価関連指標の推移		67
	グループ修正利益、グループ修	多正ROE、株主還元率、修正純資産の計算方法	68
	MS&AD Insurance G	Group Holdings, Inc.	

MS&ADインシュアランス グループの概要

持株会社

MS&AD MS&ADホールディングス



金融サービス事業

リスク関連サービス事業

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

この資料では、社名表示に次の略称を使用している箇所があります。

MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

- ・MS&ADホールディングス、持株会社
- MS&AD
- · 三井住友海上、MS
- ・あいおいニッセイ同和損保、AD
- 三井ダイレクト損保、MD
- ・三井住友海上あいおい生命、MSA生命
- ・三井住友海上プライマリー生命、MSP生命
- インターリスク総研、インタ総研
- ・システムズ
- MS Amlin
- MS First Capital, MS FC
- Challenger
- ReAssure
- MSIG
- あいおい損保、IOI
- ・ニッセイ同和損保、NDI
- ・三井住友海上きらめき生命
- あいおい生命
- MS&AD Ventures
- 交銀人寿

- (=MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス(株))
- (=MS&ADインシュアランス グループ)
- (=三井住友海上火災保険㈱)
- (=あいおいニッセイ同和損害保険(株))
- (=三井ダイレクト損害保険(株))
- (=三井住友海上あいおい生命保険(株))
- (=三井住友海上プライマリー生命保険(株))
- (=MS&ADインターリスク総研(株))
- (=MS&ADシステムズ(株))
- (=MS Amlin plc)
- (=MS First Capital Insurance Limited)
- (=Challenger Limited)
- (=ReAssure Jersey One Limited)
- (=三井住友海上グループホールディングス(株))
- (=あいおい損害保険(株))
- (=ニッセイ同和損害保険(株))
- (=三井住友海上きらめき生命保険(株))
- (=あいおい生命保険(株))
- (=MS&AD Ventures Inc.)
- (=交銀康聯人寿保険有限公司)

予想および見通しに関する注意事項

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

本日のご説明のポイント

I. 2018年度の業績概要と 2019年度の業績予想

- •2018年度は、国内外で自然災害が多発し、特に国内では損害保険史上最大規模となったが、適切なリスク管理等により、ボトムラインへの影響は限定的。また、国内損保事業の営業保険料は増収率堅調。
- 2019年度は、グループ修正利益は目標を若干下回る見通しとなるものの、当期純利益はおおむね計画 通り。 政策株式の売却は毎年1,000億円強を継続予定。

II.「Vision 2021」の 進捗状況

- ・海外事業の収益回復の遅れにより、経営数値目標の達成状況に若干の遅れは見られるものの、3つの 重点戦略を着実に推進し、Stage 2に向けた各種取組みを展開。
- ・2030年に目指す社会像の実現に向け、CSV活動を実践。
- 3つの重点戦略 2. 事業ドメインごとの 成長戦略

1. 目指す姿への達成状況と

①国内損保事業

自然災害影響を除けば良好な損害率を維持。トップラインも好調で、収益力は計画を上回る水準。 カジュアルティ分野はトップライン、ボトムラインとも拡大、課題となっている火災保険の収支改善も着実に 進捗。

②国内生保事業

社会の要請やお客さまニーズにこたえる商品・サービスの開発と資産運用の高度化で、収益基盤を 着実に形成。

③海外事業

新興国市場での競争激化やデジタライゼーションによるビジネスモデルの変化が予想される中、当社グループの強みを活かして、中長期的な成長戦略を展開。

3. ERM

- 拡大する自然災害リスクに対しては、期間損益の安定性を勘案した保有再保険政策を実施。
- 安定的な株主還元と資本効率を意識した成長投資で企業価値向上を追求。

Ⅲ. 株主還元

- 2018年度決算分は年間配当140円(前期比10円増配)と自己株式取得320億円を予定。
- 2019年度決算分の年間配当は前期比10円増配の150円を予想。

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.



I. 2018年度の業績概要と2019年度の業績予想

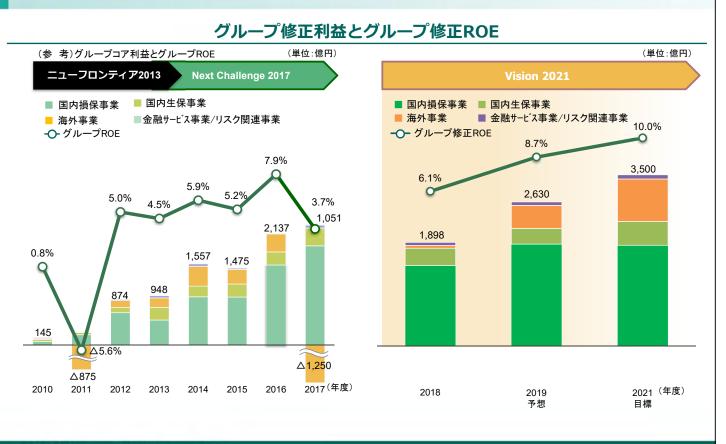
経営数値目標の進捗状況

- •2018年度は、国内外で自然災害が頻発し、グループ修正利益は前期を下回ったが、再保険カバーが適切に機能したことや、自然災害の影響を除くベースの損害率が良好であったことなどから、修正予想を上回って着地。
- ・2019年度のグループ修正利益は海外事業の収益回復の遅れにより目標を若干下回るものの、前期比では731億円の増 益を見込む。

									(単位:18円)
	2017年度		2018年度			2019年度			2021年度
	実績 (新基準換算)	実績	(前期比)	当初予想	修正予想	予想	(前期比)	目標	目標
グループ修正利益	2,010	1,898	△111	2,700	1,800	2,630	731	2,730	3,500
国内損保事業 (除〈政策株式売却損益)	2,878 (2,024)	1,469 (651)	△1,409 (△1,373)	2,070 (1,660)	1,160 (410)	1,860 (1,500)	390 (848)	1,740 (1,390)	1,820 (1,420)
国内生保事業	326	316	Δ9	220	240	290	△26	280	450
海外事業	Δ1,250	54	1,304	370	350	420	365	660	1,170
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	56	58	1	40	50	60	1	50	60
グループ修正ROE	6.4%	6.1%	△0.3pt	8.5%	5.6%	8.7%	2.6pt	8.3%	10.0%
当期純利益	1,540	1,927	386	2,000	2,000	2,000	72	_	_
連結正味収入保険料	34,469	35,004	534	34,800	34,700	35,240	235	35,300	37,100
生命保険料(グロス収入保険料)	15,081	15,999	917	14,968	15,045	15,250	△749	15,400	16,000
MSA生命EEV	8,355	8,194	△160	8,650	9,030	9,270	1,076	9,700	10,500
ESR (Economic Solvency Ratio)	211%	199%	_	201%	-		-	180%~	·220%

経営数値目標の推移

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.



2

各事業セグメントの状況

- 国内損害保険事業は自然災害影響を除けば良好な損害率を維持。国内営業保険料は増収率堅調。 収益力は計画を上回る水準を維持。
- 国内生命保険事業は、お客さまニーズにこたえる商品・サービス開発と資産運用の高度化で、収益基盤を着実に形成。
- ・海外事業は、MS Amlinの収益回復に向けた各種取組は着実に進展。

2019年度の予想()は前年比 通期の状況()は前年比 ■ 2兆8.020億円(+559億円、+2.0%) ■ 2兆7,460億円(+236億円、+0.9%) トップライン※ ■ 増収率堅調で予想通り ■カジュアルティ分野を中心に拡大 (正味収入保険料) 内損害保険事業 ■ 1.469億円(△1.409億円) ■ 1.860億円(+390億円) ボトムライン ■ 国内自然災害のロスの影響を除けば、順調に推移 ■ 目標を若干下回る見通しとなるものの、当期純利益は (グループ修正利益) おおむね計画通り ■ 2.289億円(+484億円) ■ 1.540億円(△749億円) 資産運用損益※ ■ 政策株式売却を軸に上振れ ■ 政策株式の売却は1.000億円強を継続予定 ■ 新契約高は順調に増加(+18.0%) ■ 新契約高は法人向け定期等の減少などにより△9.0% MSA生命 ■ EEV:8,194億円(△160億円) ■ EEV:9,270億円(+1,076億円) ■ グループ修正利益:108億円(+35億円) ■ グループ修正利益:145億円(+36億円) ■ グロス収入保険料は堅調に増収(+800億円) ■ グロス収入保険料は1兆円規模を維持 MSP生命 ■ グループ修正利益:233億円(△59億円) ■ グループ修正利益: 170億円(△63億円) ■ 7,146億円(+322億円、+4.7%) ■ 6,810億円(△336億円、△4.7%) トップライン (正味収入保険料) ■ MS First Capital新規連結などにより増収 ■ 54億円(+1,304億円) ■ 420億円(+365億円) ボトムライン ■ 下半期の自然災害の発生等により修正予想を約300億 ■ 自然災害のリスク量を抑制。期間損益の変動リスクの (グループ修正利益) 円下回る 低減へ向けた取組みを推進

国内・海外自然災害の影響

※ 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 MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

> ・元受のインカードロスは6,550億円となったが、再保険によりロスの約7割にあたる4,442億円を回収したことから、正味 のインカードロスは2,108億円にとどまった。

> > (単位:億円)

国内自然災害の影響

		(単位:億円)
インカー	ードロス	支払保険金
	前期比	

			~ M M M —
		前期比	
三井住友海上	1,089	662	965
あいおいニッセイ同和損保	1,018	715	956
合 計	2,108	1,377	1,921

異常危険準偏金(火災)	期末残局				(単位:億円)
	2017年度末	取崩額	繰	入額	2018年度末	
	残高			うち、 追加繰入額	残高	
三井住友海上	1,294	817	413	250	890	
あいおいニッセイ同和損保	1,374	923	298	150	749	
수 計	2 669	1 741	711	400	1 639	

海外自然災害の影響※1

		インカー	ドロス		
	カリフォルニア	ハリケーン ^{※2}	∆≞⊥		
	山火事	・その他	合計	前期比	
あいおいニッセイ同和損保	135	109	245	△ 197	
MS Amlin	145	354	499	△ 385	
合 計	280	464	744	△ 583	

※1 上記2社の海外自然災害

※2 ハリケーン・マイケル、フローレンスを含む

/ キャ・ナル 同市 白絲 似事 /

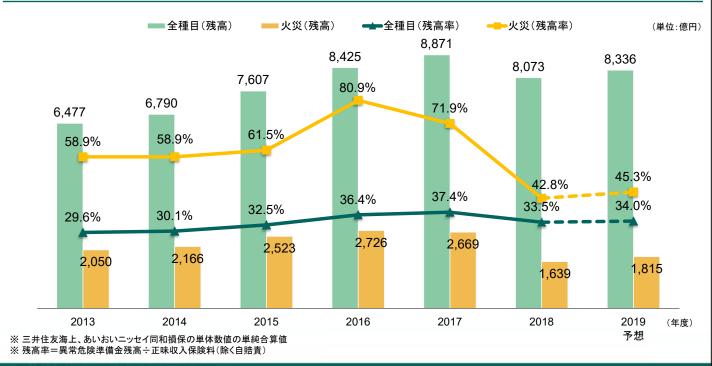
(万件	4 . '	億	円

<	参考:王な国内日然災害>		(万件、億円)
		最終支払 見込件数	最終支払 見込額
	7月豪雨(台風7号含む)	約 2	779
	台風21号	約 27	4,364
	台風24号	約 12	1,044
	小計	約 42	6,188
	上記以外		362
Ī	元受支払見込額 上記計		6,550
再保険回収見込額			△4,442
I	E味インカードロス		2,108

異常危険準備金残高の状況

- ・確保すべき残高を目標残高として設定し、計画的な繰入を実施していく。
- 再保険カバーを買い増したことから、残高の目標水準を従来の水準から引き下げた。

異常危険準備金残高の推移



MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

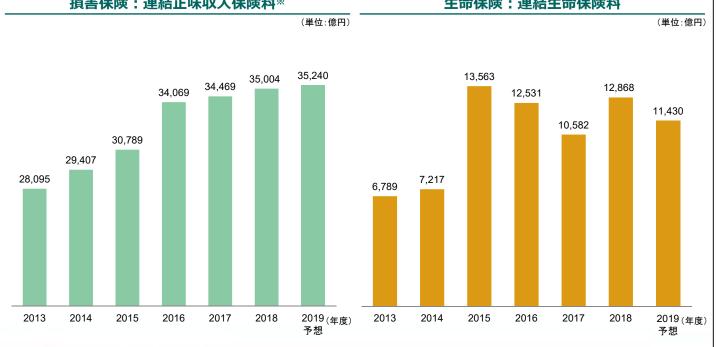
6

グループ全体の状況 収入保険料の推移

- •2018年度の連結正味収入保険料は、国内損保、海外子会社ともに増収となり前期比534億円増収の3兆5,004億円となった。
- ・連結生命保険料は、前期比2,285億円増収の1兆2,868億円となった。

損害保険:連結正味収入保険料※





※ 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

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

グループ全体の状況 ボトムラインとROEの推移(財務会計ベース)

・2018年度の当期純利益は、国内損保では自然災害の影響により減益したものの、海外子会社では大幅に増益したことにより 386億円の増益となった。

連結経常利益・当期純利益・ROEの推移



為替・金利変動の業績への影響

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

- •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40億円。
- •円金利が0.1%上昇した場合、当期純利益・グループ修正利益とも、+約6億円の影響。

5%円高による利益への影響

- 101 21-11-00 - 11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-1	
当期純利益への影響	△約25億円
✓ 海外子会社利益の減少	△約20億円
✓ 国内損保子会社	+約5億円
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15億円
✓ 国内生保子会社における利ざや減少等	△約25億円
グループ修正利益への影響は、外貨建のれん等の償却費の減少を除いた	△約40億円
0.1%円金利上昇による利益への影響	

※ 2019年度業績予想への影響

当期純利益およびグループ修正利益への影響

✓ 新規投資債券・貸付利息の上昇

+約6億円

+約6億円



II. 「Vision 2021」の進捗状況

- 1. 目指す姿への達成状況と3つの重点戦略
- 2. 事業ドメインごとの成長戦略
- 3. 価値創造を支える仕組み

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

目指す姿への達成状況

・スケール、財務健全性は目指す姿を確保。

・資本効率、ポートフォリオ分散、リスク性資産、収益性は2021年度の目標達成に向けて引き続き取り組む。 Vision 2021 (2018年度~2021年度) 2030年に目指す社会像 CSV*に基づく経営の展開 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 中期的に目指す姿(2021年度目標) 2018年度の進捗状況 Next Challenge 2017 「世界トップ水準の保険・金融グループ」 (2014年度~2017年度) フ位 世界の損害保険会社グループ (FORTUNE GLOBAL 500 2018, スケール トップ10圏内 P&C) 価値創造ストーリー ニューフロンティア2013 の構築 (2010年度~2013年度) 資本効率 6.1% グループ修正ROE10% 国内損保事業の Mission. 収益力向上 ESR180%~220% 財務健全性 199% Vision, 資本効率の向上 Valueの策定 国内損保事業以外で50% ポートフォリオ分散 40% (利益ベース) 国内損保事業の 収支改善 政策株式が リスク性資産の リスク量 の 28.8% 財務健全性の確保 グループのリスク量の30%未満、 連結総資産の 占める割合 10.9% 連結総資産の10%未満 国内損保事業のコンバインドレシオ 収益性 99.4% 95%以下を安定的に維持

重点戦略(1)グループ総合力の発揮 ①共同開発商品・クロスセルの拡大

- お客さまニーズの高い商品の共同開発・販売を推進、商品開発の迅速化・低コスト化を順次実現。
- ・MSP生命商品の販路を10月以降MSA生命の販売網にも拡大。

「見守るクルマの保険(ドラレコ型)」の 共同販売 (2019年1月)

3か月間で累計約8万件販売(2019年3月末現在)





■ドライブレコーダー出荷台数

1,000 800 600 400 200 2017年4-6月 7-9月 10-12月 2018年1-3月 (忠業稲用/コンシューマ用合質して専出) 出所: 2017年度ドライブレコーダー統計出商実績] (一般社師法人電子情報技術産業協会) ■ ドライブレコーダー購入希望者の購入 動機(複数回答)

万一の事故に備えておきたい	98.7%
運転する家族等の安心	24.7%
走行映像を見て楽しみたい	7.4%

(ADアンケートより(2018年1~2月実施))

MSP生命の商品をMSA生命で販売

MSP生命 資産形成ニーズに こたえる商品



MSA生命 全国に広がる 代理店販売網

より幅広いお客さまの資産形成ニーズに対応

● 全国販売へ

首都圏の 約70代理店で販売開始

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

11

重点戦略(1)グループ総合力の発揮 ②サイバーリスク分野の取組み

- ・グループ共通の課題であるサイバーリスク分野に関し、グループ内連携態勢を構築。
- インターリスク総研とMS、ADが強固に連携し、総合的な企業向けサービスを展開。

グループ連携態勢「サイバーセキュリティ・MS&ADプラットフォーム」の概要

リスクコンサルティング・リスク診断サービス拡充 - インターリスク総研による取組み -

● ベライゾンジャパン及びビットサイトテクノロジーと提携し、 リスクを多面的に評価するサービスを開始(2018年2月)

verizon/

企業内部のリスク診断 個人情報管理、ネットワークの 脆弱性 等

BITSIGHT Tre-Standard in SECURITY NATINGS

企業外部のリスク診断

外部 リスクへの脆弱性 チェック 等

- 米イントサイト・サイバー・インテリジェンスと提携、インテリジェンス情報提供サービス(IntSights)を開始 (2018年7月)
 - インターネット空間における情報を、独自のアルゴリズムと機械学習を用いて収集・分析
 - インテリジェンス情報に関する月次レポートを提供

共同開発サイバーリスク対応商品販売強化 - MS、ADの取組み -

● 営業保険料・販売件数※の推移



MS「サイバープロテクター」 AD「サイバーセキュリティ保険」 ※MSとAD二社の合計

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

重点戦略(2)デジタライゼーションの推進 ①デジタル社会への対応

- ・2018年度は、デジタライゼーションの推進のための基盤整備を実施。
- これらの基盤を活かして、先進デジタル技術のグループ内での活用を一層推進する。

CVC(Corporate Venture Capital)によるベンチャー投資実行

CVC (MS&AD Ventures)

様々なデジタル分野への投資

先進デジタル技術の グループ内活用



投資実績(DD*中を含む) <u>20社</u>











・新商品・サービス

- ・お客さま体験価値の向上 (損害サービス品質向上など)
- ・事務効率化/コスト削減など

グローバルデジタルハブ(GDH)開設

東京とシンガポールに開設

東京

社員や代理店のデジタルスキル習得を はじめとしたカルチャー改革の推進

シンガポール

はしめとしたカルテャー以単の推進 主にアセアン諸国のデジタルビジネス の展開を支援 COAT

イスラエルのイノベーション組織との業務提携

FinTLV Venture Capital 及び SOSA TLV LTD. との業務提携に合意(2019年3月)





XDD: Due Diligence

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

重点戦略(2)デジタライゼーションの推進 ②品質向上・業務効率化

- ・デジタライゼーションの推進により、事務業務量を削減(代理店との二重構造の解消により、生産性を向上)。
- ・代理店および社員の業務生産性とお客さま体験価値を向上。

代理店

保険会社(営業)

お客さま対応

- 計上、申込書点検・不備対応
- 照会対応、収納・精算 など
- 代理店の営業戦略サポート
- 新規市場開拓 など

Vision2021取組状況:デジタライゼーション活用による業務効率化が順調に進捗

● オンライン拡大 : オンライン化種目を拡大(代理店で手続き完結)

● 照会対応へのAI拡充 : 2.6万件のQ&A搭載、回答候補の絞り込み機能追加、有人チャット対応

● 営業事務の集約 : グループ関連会社で一括処理

到達目標

事務業務量約500万時間の削減により、業務生産性とお客さま体験価値を向上

代理店: 自立・自走お客さま対応カアップ

営業:新規開拓、成長領域に注力し生産性向上

重点戦略(2)デジタライゼーションの推進 ③保険商品・サービスのデジタル化

・テレマティクス技術を活用した自動車保険や、スマートフォン端末を活用した健康経営促進型商品・サービスなど、デジタル 技術を活用したさまざまな商品・サービスを開発・提供。

「タフ・つながるクルマの保険」

(日本初の運転挙動反映型テレマティクス自動車保険)

販売状況(2018年4月~2019年3月)

トヨタ	5,276台
レクサス	4,016台
合 計	9,292台





データの分析・見える化で、保険会社とドライバーが協働して 事故をなくす=保険料を減らすという仕組みの商品デザイン



サービスのデジタル化

企業の「健康経営」促進と従業員の「健康増進」を支援する ストレス計測サービス「ココカラダイアリー」



MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

15

重点戦略(3)ポートフォリオ変革

- 商品ポートフォリオおよびリスクポートフォリオの変革は着実に進展。
- ・生保事業は、国内生保・海外生保をあわせて2021年度には700億円(グループ修正利益全体の約23%)の利益規模に拡大し、事業ポートフォリオ分散に寄与。

事業ポートフォリオ全体



■国内損保事業(除く政策株式売却損益) ■国内生保事業 ■海外事業 ■金融サービス事業/リスク関連サービス事業

商品ポートフォリオ(国内損保事業)

自動車保険の収益の維持

火災保険の収支改善

新種保険の拡大

自動車保険が利益の過半を占めるポートフォリオから、種目分散したポートフォリオへ

政策株式の削減目標は中計期間中に達成の見込み

	2018年度末	2021年度末(目標)
リスク量w/t	28.8%	30%未満
総資産w/t	10.9%	10%未満



II. 「Vision 2021」の進捗状況

- 1. 目指す姿への達成状況と3つの重点戦略
- 2. 事業ドメインごとの成長戦略

国内損害保険事業

国内生命保険事業

海外事業

資産運用

3. 価値創造を支える仕組み

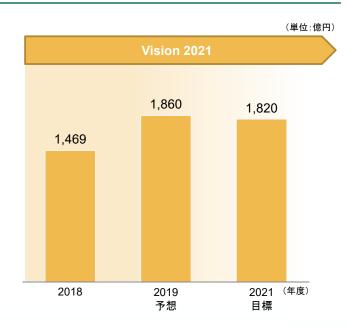
MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

国内損害保険事業 グループ修正利益の推移

- ・2018年度のグループ修正利益は国内自然災害の多発の中でも、通期では1,469億円と11月に発表した修正予想を 上回って着地。
- •2019年度は、目標を120億円上回る1,860億円を予想。

グループ修正利益の推移





国内損害保険事業 成長戦略

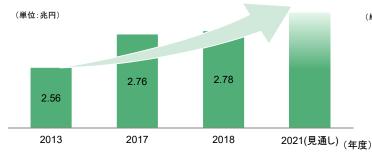
- ・国内最大のスケールを誇る中核事業として、優位性の維持・拡大が進捗。
- ・2018年度は好調な新種保険等の増収により、ポートフォリオ変革を進めつつ、業界トップレベルの増収率を達成。

正味収入保険料※1の推移

保険引受利益(異常危険準備金反映前)※2の推移

● 高い増収率で、国内最大のスケールを維持し、成長を持続

● 自然災害の影響を除くベース※3では高い水準の保険引受利益を安定的に維持





※1 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

2016 2017 2018 ※2 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体の数値の単純合算値 ※3 自然災害によるインカードロスおよび再保険コストを年初計画ベースに修正

商品ポートフォリオの変革

・火災保険の収支改善と新種保険の拡大が順調に実現

業界トップレベルの 増収率

•2018年度の国内営業保険料は増収率堅調

共同開発商品・ サービスの積極展開

・MS/AD共同開発商品「見守るクルマの保険」やサイバーセキュリティサービスを積極展開

事務効率化の推進

・デジタル技術を活用し、事務効率化へ向けたプロジェクトを推進

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

18

国内損害保険事業(1)収益力向上に向けた取組み 火災保険の収支改善

- ・火災保険の収益力向上に向け、損害率の高い契約に対する取組みを継続実施。
- •2019年度は、10月に商品・料率改定を予定。2021年度までには黒字化を見込む。

取組例 (MS,ADの共通取組。数値は二社合算値)

2019年度の商品・料率改定

● 個人分野

マンション管理組合契約の EI損害率25ポイント強改善

(2017年度対比

・過年度実施の料率改定などの取組みが寄与

改定内容のポイント

- 物件構造や業種の損害率動向等を踏まえ、リスクを適切に 反映した料率改定を実施(7%程度の保険料引上げ予定)
- MS、ADのさらなる商品共通化を実施

● 企業分野

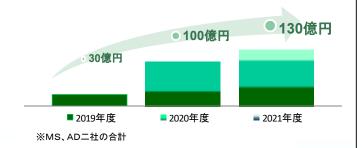


収益性の低い契約など 約600件の個別対策を実施

・事故削減対策の実施、条件・料率の見直しなど

料率改定の効果(見通し)※

● 2021年度に130億円規模の収支改善効果を見込む



19

国内損害保険事業

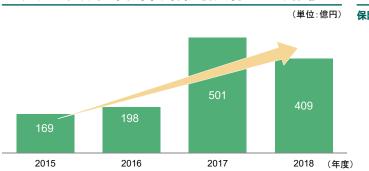
(2) 収益の維持・拡大に向けた取組み

カジュアルティ分野の成長

- •カジュアルティ分野が堅調に成長し、国内損保事業を牽引。
- ・中堅・中小企業向け商品拡販やニューリスク・ニューマーケット等への取組みにより、引き続き収益拡大策を推進。

カジュアルティ種目の保険引受利益※1の推移

中堅・中小企業向けパッケージ商品※2の拡販





※1 MS、ADの「その他」種目単純合算値

- ※2 MSの「ビジネスプロテクター」、「ビジネスJネクスト」、ADの「タフビズ賠償総合保険」、「タフビズ建設業総合保険」、「タフビズ業務災害補償保険」
- ※3 ※2の営業保険料の合計

主要取組み

ニューリスク・ニューマーケットへの取組み

- 中堅・中小企業向けパッケージ商品の拡販
- オーダーメイド型商品によるニューリスク対応力強化
- 延長保証商品などのエンドユーザー向け商品開発
- 代理店・社員研修の拡充による販売力の強化

- 新たな分野・ニーズにマッチした個別の保険設計を推進
- 分野ごとの「総合補償プラン」の提案

<主な対応分野>

メガソーラー、ドローン、福祉、介護事業、バイオマス・食品業界 等

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

20

国内損害保険事業(3)生産性向上・競争力強化に向けた取組み

・デジタル技術の活用による業務プロセスの改革を推進。

業務プロセスの改革の取組状況

- 事業費率※4の推移と見通し
- 大規模プロジェクト「オンラインシステム刷新」と「商品・事務の共通化」が 進捗。
- 大規模災害対応力強化と先進デジタル技術導入のため、「共同損害サービスシステム(BRIDGE)」の導入時期を見直し。
 (2019年から2021年に変更)。

システム投資額とコスト削減効果					
プロジェクト	投資額	導入開始	効果(順次発現)		
代理店・お客ささまの オンラインシステム刷新	約880億円	20105	約180億円/年 ^{※1}		
商品・事務の共通化	約110億円	2019年	約20億円/年		
共同損害サービスシステム (BRIDGE)	約620億円 ^{※2}	2021年	約120億円/年 ^{※3}		

33.2% 33.2% 33.3% 32.2% 32.1% → 32.5% 32.3% 31.9% R&D費用※5を除く事業費率 30.0%台 消費税增税影響 +0.4pt を含む 2013 2017 2018 2019 2021 将来の 予想 見通し 日標

- ※1 帳票・印刷物流等を含む
- ※2 2022年度以降も継続投資
- ※3 損害サービス機能の共同化、拠点の集約・統合によるコスト削減を含む
- ※4 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
- ※5 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

国内損害保険事業 種目別正味収入保険料の推移

種目別正味収入保険料の推移

		<u> </u>				
		■火災 ■海上	. ■傷害 ■自動	∮車 ■自賠責	■その他	(単位:億円)
		26,995	26,702	27,223	27,460	28,020
25,291	26,066	3,374	3,739	3,794	3,981	4,114
2,907	3,077		3,739			0.470
3,377	3,478	3,571	3,556	3,515	3,373	3,470
12,672	12,914	13,174	13,346	13,432	13,421	13,733
2,173 679	2,191 728	2,045 727	2,049 641	2,089 679	2,153 704	2,015 677
3,480	3,675	4,101	3,369	3,711	3,826	4,010
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (年度) 予想

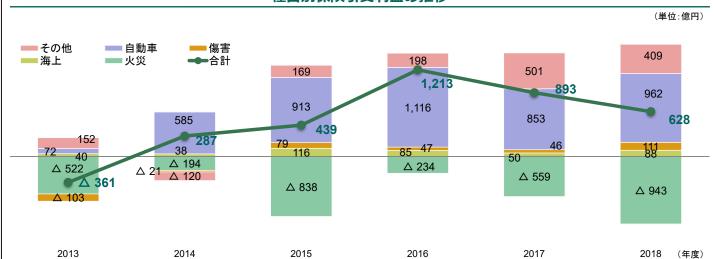
※三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

22

国内損害保険事業 種目別保険引受利益の推移

種目別保険引受利益の推移



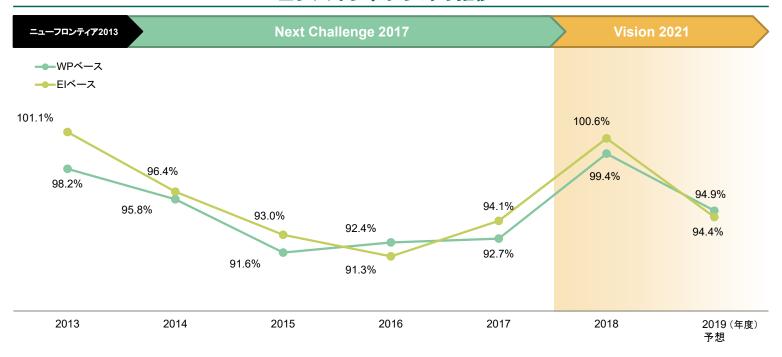
項目/年度		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (予想)
保険	引受利益	△361	287	439	1,213	893	628	1,040
	異常危険準備金ネット取崩(利益影響)	30	∆313	△816	△818	△446	798	△263
	保険引受利益(異常危険準備金反映前)	△391	601	1,256	2,031	1,339	△169	1,303
	自然災害等 ^{※1} (参考)	△963	△272	△681	△510	△1,188	△2,353	△695

[※] 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※1 自然災害等には、2014年大雪、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

国内損害保険事業 コンバインドレシオの推移

・2018年度WPコンバインドレシオは、自然災害の影響により99.4%となったが、2019年度はWPコンバインドレシオおよび EIコンバインドレシオともに95%を下回る見込み。

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

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

24

国内損害保険事業 損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移

1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018(年度) 災害 阪神・淡路大震災 法律・制度付随的な保険金支払い漏れ問題 規制緩和 日米保険協議決着 法律・制度 第三分野商品の保険金支払い漏れ問題 子会社方式による生保損保相互参入 規制緩和 損害保険料率算出団体に関する法律の改正・施行 117 2% 業界再編 第一次業界再編(三井住友海上、あいおい損保、 ニッセイ同和損保、日本興亜損保、東京海上日動、 損保ジャパン) 101.7% 103.1% 102.1% 103 4% 96.8% 97.9% 97.1% 96.2% 92.<mark>7% 94.2</mark>% 96.0<mark>%</mark> 東日本大人。94.5% 92.0% 95.5% 94.1% 94.6% 92.3% 91.8% 92.7% タイ大洪水 89.2% 88 5% コンバインド・レシオ 規制緩和第三分野参入規制の撤廃、ガン保険、医療保険発売 銀行等による保険販売の開始 70 4% 66.6% 68.1% 67.5% 64.1% <mark>62.3%</mark> 59.9% 損害率* 63.6% 62.0% 62.8% 63.4% 61.5% 62.6% 57.4% 59.3% 59.5% 59.2% 金融市場 リーマン・ショック 54.7% 55.3% 52.8% 52/8% 53.5% 金融市場 ギリシャ危機 業界再編第二次業界再編 (MS&AD, NKSJ) 39.5% 39.0% 39.2% 39.4% 38.6% 37.6% 37.0% 34.5% 33.2% 32.6% 32.1% 32.2% 33.2% 35.1% 35.0% 34.6% 33.8% 33.0% 32.3% 32.2% 32.1% 32.6% 32.0% 規制緩和 損害保険料率算出機構設立 法律·制度 自動車保険参考純率改定 法律•制度 (2009年6月) 法律・制度 責任準備金制度の改正 法律•制度 自動車保険 事業費率* 自動車保険 参考純率改定

出所: 損害率および事業費率は日本損害保険協会データ (注)2018年度数値は、2018年9月末

(2017年5月)

ノンフリート



II. 「Vision 2021」の進捗状況

- 1. 目指す姿への達成状況と3つの重点戦略
- 2. 事業ドメインごとの成長戦略

国内損害保険事業

国内生命保険事業

海外事業

資産運用

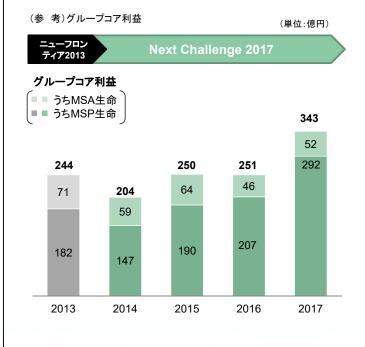
3. 価値創造を支える仕組み

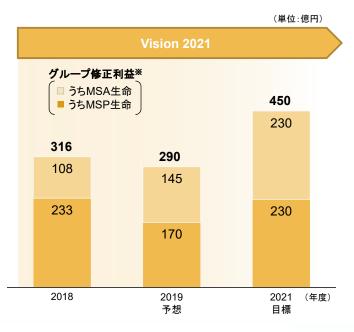
MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

国内生命保険事業 グループ修正利益の推移

- ・2018年度のグループ修正利益は、年初予想を96億円上回る316億円となった。
- 2019年度は、目標を10億円上回る290億円を見込む。

グループ修正利益の推移





※ 生保事業の合計値にはパーチェス差額調整等を含む

国内生命保険事業 成長戦略

- 超高齢社会の到来やライフスタイルの変化によって多様化するお客さまニーズに応える商品を開発・提供。
- 事業の特性を踏まえた適切なリスクの取得とリターンの拡大を図る資産運用の高度化。

ニーズを捉えた商品開発

MSA生命

- 働けなくなるリスク、万一のときのリスクに →毎月の安心をお届けする収入保障 「新総合収入保障ワイド」(新商品)
- 働けなくなるリスクに
 - → 毎月の安心をお届けする就労不能保障 「くらしの応援ほけん」(新商品)
- 病気やケガへの備えに
 - → 入院・手術だけでなく、生活習慣病・ガン・女性疾病・ 介護等も手厚くサポートする医療保険 「新医療保険 A プレミア」
- ガンへの備えに

• 投資対象の多様化

→ ガンの診断・入院・手術・通院・抗ガン剤治療等を しっかりサポートするガン保険 「ガン保険スマート」

MSP生命

- 資産形成(ふやす)ニーズに
 - → 外貨建て定額終身保険 「しあわせ、ずっと2」
 - → 平準払いの外貨建てトンチン年金保険 「100年時代応援つみたて」
- 資産活用(つかう)ニーズに
 - → 長期の生存給付ニーズに応えるトンチン年金保険 「あしたの、よろこび」
- 資産継承(のこす、わたす)ニーズに
 - → 生存給付金を生前贈与に活用できる特別終身保険 「やさしさ、つなぐ」
 - → 死亡保障が契約の1年後から増加する終身保険 「おおきな、まごころ」

資産運用の高度化

MSA生命

1 107 (11)

 収益期待資産への配分増 2017年度末約3,000億円→2021年度末5,000億円

- MSP生命
- 負債特性の変化に対応したALM運用
- 内部モデルの高度化等を通じたリスク管理強化
- グローバルな運用力強化

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

27

国内生命保険事業 三井住友海上あいおい生命の成長戦略

- ・クロスセル率の向上と自社チャネルの募集力強化で、トップラインを拡大する。
- 事業構造の革新により、業務生産性と品質の向上を図る。

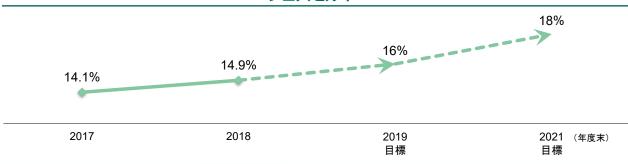
抜本的な事業構造の革新

- 業務生産性・品質の向上 営業事務集中化、役割革新、完全ペーパーレス
- 構造革新デジタライゼーション、システム構造革新、生損一体運営の強化

お客さまの満足を追求する販売網・営業態勢

- 第三分野長期契約の集約化の完遂 お客さま数(契約件数)の増大に寄与 グループの第三分野商品を一手に担う
- クロスセル率の向上
- 自社チャネルの募集力強化

クロスセル率※

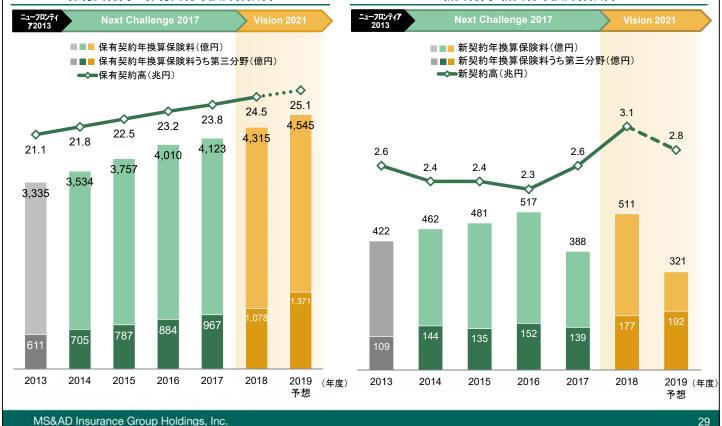


※ クロスセルチャネル(プロ・企業・モーター・ディーラー)でのMSA生命保有契約者数÷MS・ADの自動車・火災保険の契約者数

国内生命保険事業 三井住友海上あいおい生命(契約高・年換算保険料)



新契約高•新契約年換算保険料



国内生命保険事業 三井住友海上プライマリー生命の成長戦略

事業領域を特化した当社の強みを追求し、積極的な営業展開ならびに、お客さまに寄り添った活動と環境変化に対応・先取りした取組みを通じ、確実な成長を実現する。

代理店・マーケットに応じた営業の展開

■きめ細かな営業活動の展開と販売基盤の強化

- 代理店の特性や地域のマーケット規模に応じた営業活動
- 新規代理店委託の推進や平準払い商品の全国展開等の積極的な商品導入

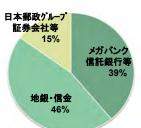
■コンサルカ向上に資する代理店研修の拡充

「わかりやすく伝える 外貨建て保険販売の苦情未然防止研修」など

■募集プロセス効率化

代理店におけるペーパーレス化との連動

<販売基盤強化:2018年度収入保険料 販売チャネル別構成比>



※ 2018年度 収入保険料:1兆956億円

メガバンク、 信託銀行等:	10代理店
地銀•信金:	118代理店
日本郵政グループ、 証券会社等:	15代理店

お客さまに寄り添った活動の推進

■お客さまの「元気で長生き」を支える新商品開発

多様化するニーズに応える商品ラインナップの拡充

■お客さま第一の業務運営の積極推進

外貨建て保険販売時のわかりやすい情報提供および苦情 未然防止に向けた取組みなど

環境変化に対応・先取りする取組み

■デジタライゼーションの推進

お客さまサービスセンターにおける音声認識ソフトの導入等、デジタル技術を活用したお客さま・代理店の利便性の追求

■豪州チャレンジャー社との提携強化

再保険(出再)および商品開発等の領域での共同取組みの 推進

国内生命保険事業

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)



当期純利益



国内生命保険事業

エンベディッド・バリュー(EEV)の推移(2013年度末~2018年度末)



三井住友海上プライマリー生命



* 2013年度末のEEVは、非流動性プレミアムの反映による再評価後の価値を表示

■2018年度の変動要因 (億円)

2010十段07处别头凹(临门				
要 因	増減額			
期始EEVの調整	△5			
当年度新契約価値	657			
期待収益 (リスクフリーレート分)	65			
期待収益(超過収益分)	43			
前提条件(非経済前提)と 実績の差異	△75			
前提条件(非経済前提)の変更	△56			
前提条件(経済前提)と 実績の差異	△788			
その他事業関係の変動	Δ1			
合計	△160			

■ EEVの感応度 (2018年度末, 億円)

LL V V / ISK PU ISK	(2010-102)	T-, MS-1 1/
前提条件	‡	変動幅
リスクフリーレート	50bp上昇	843
リスクフリーレート	50bp低下	△1,130
株式·不動産価値	10%下落	△62
経費率(維持費)	10%減少	281
解約•失効率	10%減少	△226
保険事故発生率 (死亡保険)	5%低下	449
保険事故発生率 (年金保険)	5%低下	Δ1
株式・不動産の インプライド・ボラティリティ	25%上昇	0
金利スワップ [°] ションの インプ [°] ライト・・・ホ [*] ラティリティ	25%上昇	△325
必要資本を法定最低	水準に変更	42

■2018年度の変動要因 (億円)

要因	増減額
前年度末EEVの調整	△92
当年度新契約価値	78
期待収益(参照金利分)	26
期待収益(超過収益分)	26
前提条件(非経済前提)と 実績の差異	13
前提条件(非経済前提)の変更	7
前提条件(経済前提)と 実績の差異	139
合計	199

■EEVの感応度 (2018年度末.億円)

■□□♥の窓心及	(2018年度)	K, 18 🗀 /
前提条何		変動幅
参照金利	50bp上昇	17
参照金利	50bp低下	△14
株式·不動産価値	10%下落	△46
経費率(維持費)	10%減少	105
解約·失効率	10%減少	△20
保険事故発生率 (死亡保険)	5%低下	7
保険事故発生率 (年金保険)	5%低下	△5
株式・不動産の インプライド・ボラティリティ	25%上昇	Δ18
金利スワップ゚ションの インプ゚ライド・ボラティリティ	25%上昇	△58
必要資本を法定最低	36	
非流動性プレミアムで	を反映しない	Δ187



II. 「Vision 2021」の進捗状況

- 1. 目指す姿への達成状況と3つの重点戦略
- 2. 事業ドメインごとの成長戦略

国内損害保険事業

国内生命保険事業

海外事業

資産運用

3. 価値創造を支える仕組み

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

海外事業 正味収入保険料の推移

2018年度の正味収入保険料は、MS Amlinの増収やMS First Capitalの新規連結等により前年比460億円増収の9,388億円となった。
 正味収入保険料(損保)の推移



※「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 ※2017年度以降は、本社再保険事業を含む

海外事業 グループ修正利益の推移

- ・2018年度のグループ修正利益は、下半期の自然災害の発生等により、修正予想を約300億円下回る54億円となった。
- ・2019年度は、自然災害ロスが平準化することを前提に、420億円への回復を見込む。

グループ修正利益の推移





・当社グループの強みを活かしたレジリエントでサステナブルな成長を追求。



自然災害の増加





新興国の成長と 競争激化

..

グローバルプラットフォームの強化

強みを持つアジア地域の基盤

- •ASEAN全10か国拠点、域内総収入保険料No.1
- •MS First Capitalとのシナジー発揮
- •インド、中国をはじめとした成長市場の捕捉

ロイズにおける MS Amlin の優位性

の動き

- マーケットリーダーの強み
- •スペシャリティ種目の引受技術
- 収益回復に向けた取組みを継続

テレマ・モビリティ事業の拡大

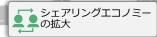
- ・トヨタと連携する強み(欧・米・亜・日の4極体制)
- •トヨタモビリティ戦略との連動

海外生保事業の成長

- •現地優良パートナーとの事業推進
- •ポートフォリオ分散効果の発揮



デジタライゼーション



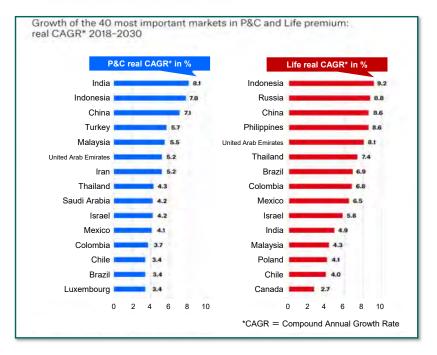
ビジネスモデルの 変化



資本規制、監督強化

海外事業 成長戦略 (参考資料) 2030年までの保険市場予測

・当社グループの強みであるアジア市場での競争力を一層強化し、2030年に向けて拡大が見込まれるアジアマーケットの成長を取り込む。



損害保険では・・・ インド(1)、インドネシア(2)、中国(3)、マレーシア(5)、タイ(8)

生命保険では・・・ インドネシア(1)、中国(3)、フィリピン(4)、タイ(6)、インド(11)、マレーシア(12) が上位に入る。(かっこ内は順位)

出所:Munich Re / Insurance Market Outlook for 2018/2019 (14.05.2018)

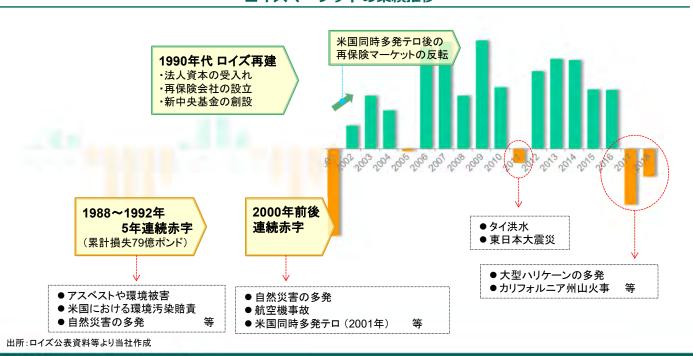
MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

36

海外事業 海外損保事業 MS Amlin事業

- ・ロイズマーケットの収益回復に向けて、ロイズ本部が規律回復の取組みを推進しており、市場環境に改善の兆し。
- ・MS Amlinは、2017年度より開始している取組みを継続し、収益性の回復を目指す。

ロイズマーケットの業績推移

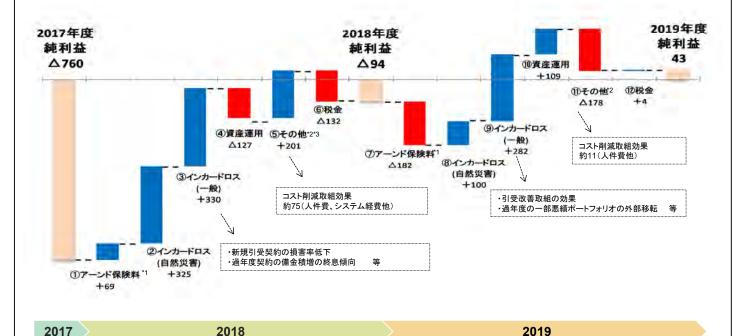


37

海外事業 海外損保事業 MS Amlin事業

純利益の前期比増減要因

(単位:百万ポンド)



*1 ①⑦は手数料控除後

*2 その他は、社費、為替差損益、その他損益、特別損益の合計

*3 Leadenhall Capital Partners LLPの売却益を含む

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

38

海外事業 海外損保事業 MS Amlin事業(収益回復取組)

・一般保険リスクの損害率は着実に改善。2018年度・2019年度合計で85百万ポンドのコスト削減を予定し、収益力を向上。

-般保険リスクの損害率改善

76.4% 10.6pt 改善 65.8% 58.4% 2016 2017 2018 2019予想 通期 通期 通期 通期

- ●損害率は改善傾向。
- ●過年度の引受ポートフォリオを一部、外部にリスク移転するなどの対策 を進めた結果、ポートフォリオは着実に改善。
- ●市場規律回復のためのロイズ本部の取組みは継続しており、厳しい市場環境が続く中、ロイズマーケットを中心に一部改善の兆し。

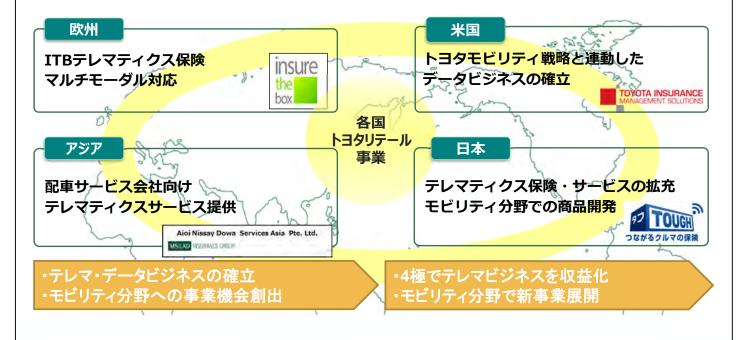
構造改革の推進

- ①中長期的な収益性を踏まえた ポートフォリオ改革の推進
- ②コスト削減取組の継続
- ③業務プロセスの効率化、最適化



短期的な収益力回復取組に加え、中長期的な収益力強化を進める。

- ・各国トヨタリテール事業強化に加え、CASE ※1・MaaS ※2など「モビリティ事業」での新たなビジネスを創出し、増益を追求。
- ・テレマティクス・モビリティサービス事業のグローバル展開を進め、新たな事業基盤構築に向けた取組みを推進。



※1 CASE: Connected (コネクティド)・Autonomous (自動運転)・Shared/Service (シェア・サービス)・Electric (電動) の4つの頭文字をとった造語で自動車産業に大変革期をもたらすキーワード※2 MaaS(Mobility as a Service): 交通インフラにおいて、あらゆる交通手段を統合し、最適な「ヒト」「モノ」の「移動」をサービスとして提供すること

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

40

海外事業 海外生保事業

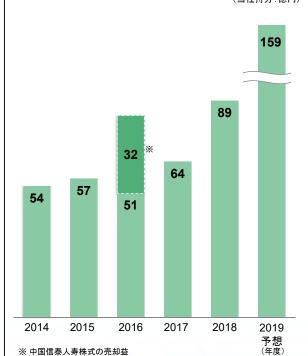
・引き続き収益性とポートフォリオ分散を意識した事業投資を進め、生損保シナジーやノウハウ取得を実現していく。

グループ修正利益の推移

2018年度の取組み

マレーシア・インドネシア・インド・豪州・英国・中国(認可申請中)とグローバルに事業を展開。収益性向上と事業ポートフォリオ分散を意識した取組みを進めている。

主な取組み



英国ReAssure社、豪州Challenger社への出資

- ●ReAssure社への出資比率25%への引き上げにより、生命保険クローズドブック事業のノウハウの吸収、および、事業ポートフォリオのさらなる分散を図る。
- ●Challenger社を持分法適用会社とし、同社との業務提携等によるさらなるシナジー効果発揮を図っていく。

中国・交銀人寿の持分37.5%出資の現状

- ●出資決定後、現在中国当局に対して各種認可を申請中。
- ●中国五大国営銀行の一角である交通銀行の強固かつ安定的な窓販 チャネルを有する交銀人寿を持分法適用会社化することで、中国生保 市場の成長機会を獲得すると同時に、事業ポートフォリオの分散を図っ ていく。

海外事業 海外事業の状況

正味収入保険料(損保)

(単位:億円)

		2018年度		2019	年度
		実績	前期比	予想	前期比
海外哥	≨業 合計 ^{※1}	9,388	460	9,221	△167
	アジア	2,961	279	3,106	145
	欧州	5,149	161	4,807	△342
	(うちMS Amlin)	4,480	178	4,126	△355
	米州	677	△34	646	△30
	本社再保険事業	629	49	687	58

当期純利益※2

(単位:億円)

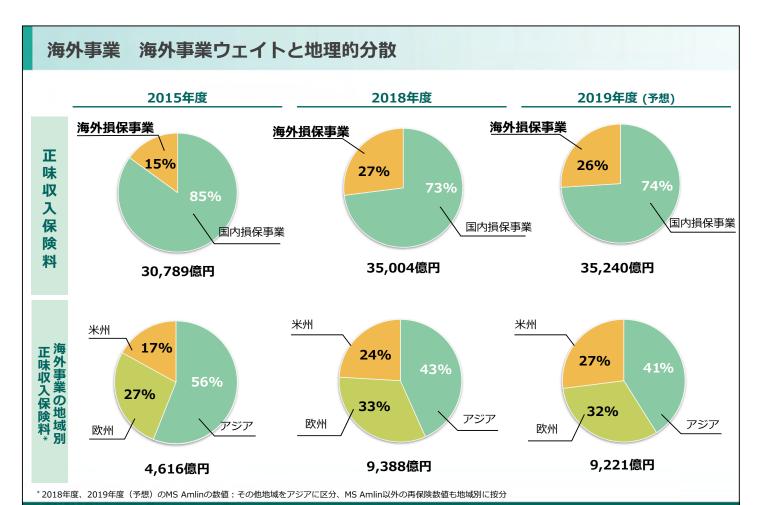
	2018年度		2019	年度
	実績	前期比	予想	前期比
海外事業 合計※1	54	1,304	420	365
アジア	309	198	202	△107
欧州	△38	1,124	38	76
(うちMS Amlin)	△19	1,073	63	83
米州	11	△35	24	12
本社再保険事業	△67	193	38	104
海外生保事業	89	24	159	69

※「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

※2「グループ修正利益」ベース

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

42





II. 「Vision 2021」の進捗状況

- 1. 目指す姿への達成状況と3つの重点戦略
- 2. 事業ドメインごとの成長戦略

国内損害保険事業

国内生命保険事業

海外事業

資産運用

3. 価値創造を支える仕組み

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

資産運用 資産運用戦略

- ・ALMの高度化と政策株式の削減により、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。

46.1
-1
MULL
- 41
-vr

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、各社の負債特性に基づきリスクコントロールを強化

政策株式 の削減 -2017年度~2021年度に5,000億円削減

(目指す目標)・連結総資産に占めるウェイト10%未満・リスク量に占めるウェイト30%未満

収益の向上

グローバル な分散投資 ・外国証券等の収益期待資産※に分散投資を拡大 ※ 収益期待資産=主に相対的に高い収益を期待し保有する資産

持株会社の取組み

効率的な資産運用態勢の整備・強化を推進

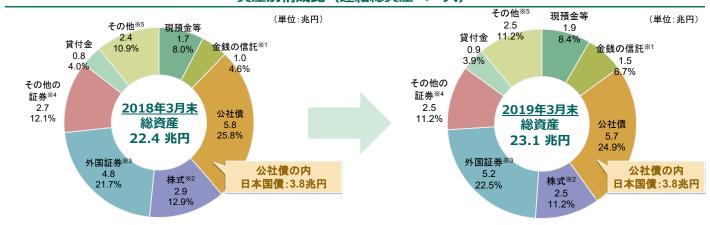
・グループ会社間で運用ノウハウなどを共有化する取組など

資産運用のガバナンス強化

・海外拠点を含む資産運用モニタリング強化やグループESG投資の推進など

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} (2019年3月末現在)

金利・為督感心度※。	(2019年3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	+4,175	+741	+3,318
米ドル金利100bps上昇時	△558	△532	Δ26
対全通貨10%円高時	Δ2,239	△1,515	△561
対米ドル10%円高時	△997	△762	△233
対ユーロ10%円高時	△219	△214	Δ4
対英ポンド10%円高時	△189	△88	_

マイナス金利対応投資額※8 (2018年度)

(単位:億円)

45

3社合計	外国債券 (為替ヘッジ無し)	外国株式	オルタナティブ
+477	+7	△15	+485

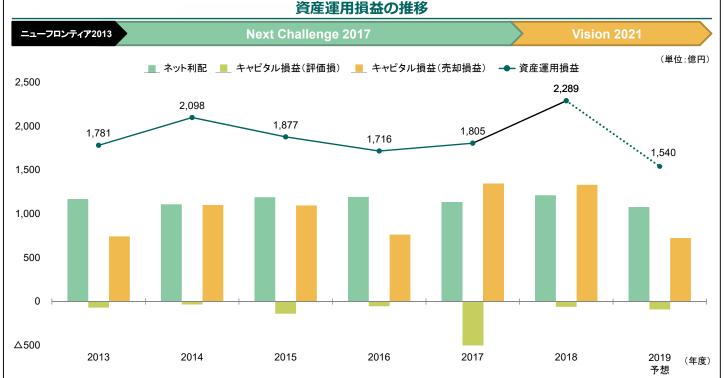
- ※1 主に国内生保会社における負債対応資産
- ※2 主に政策株式および純投資株式。政策株式の比率についてはP56を参照
- 国内保険会社における外国証券及び外国保険子会社における有価証券
- 主に国内生保会社における特別勘定資産等
- ※5 主に有形固定資産、無形固定資産、のれん等
- 資産と負債の差額(サープラス)への影響額
- ※7 海外子会社含む

※8 相対的に高いリターンが期待できる資産へのネット投資額(購入額-償還・売却額) MS, AD, MSA生命の合計

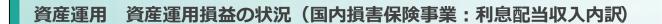
MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

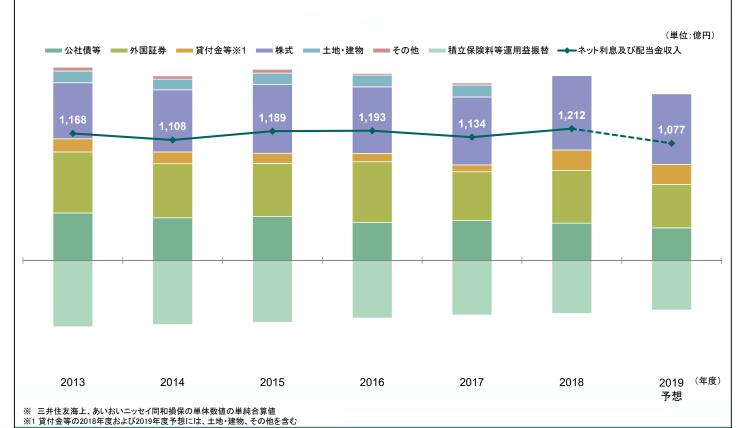
資産運用損益の状況(国内損害保険事業)





※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





MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

47

運用資産の残高と資産別構成比 資産運用

(単位:億円)

		三井住	友海上		あいおいニッセイ同和損保				
	2017年月	度末	2018年原	2018年度末		度末	2018年度末		
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	
運用資産計	66,691	100.0%	64,659	100.0%	31,240	100.0%	29,555	100.0%	
預貯金等	4,459	6.7%	4,759	7.4%	1,674	5.4%	1,839	6.2%	
公社債	18,058	27.1%	16,230	25.1%	9,253	29.6%	8,408	28.4%	
 うち 国債	11,928	17.9%	9,798	15.2%	6,409	20.5%	5,620	19.0%	
外国証券	18,548	27.8%	20,034	31.0%	6,840	21.9%	6,771	22.9%	
外国公社債	3,275	4.9%	3,193	4.9%	4,965	15.9%	4,668	15.8%	
外国株式	13,013	19.5%	13,913	21.5%	591	1.9%	909	3.1%	
外国投信等	2,259	3.4%	2,927	4.5%	1,284	4.1%	1,193	4.0%	
株式	19,371	29.0%	17,288	26.7%	9,227	29.5%	8,234	27.9%	
その他の証券	377	0.6%	444	0.6%	649	2.1%	698	2.4%	
貸付金	3,933	5.9%	3,962	6.1%	2,000	6.4%	2,010	6.8%	
土地・建物	1,942	2.9%	1,937	3.0%	1,594	5.1%	1,592	5.4%	

※ 財務諸表上の区分に基づき表示

資産運用 運用資産の残高と資産別構成比

(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)				
		2017年月	度末	2018年月	度末	2017年月	度末	2018年度末		
		残高	構成比	残高	構成比	残高 構成比		残高	構成比	
運	用資産計	37,922	100.0%	41,469	100.0%	36,889	100.0%	44,999	100.0%	
	預貯金等	4,744	12.5%	5,384	13.0%	2,120	5.7%	3,256	7.2%	
	公社債	29,942	79.0%	32,801	79.1%	1,482	4.0%	1,030	2.3%	
	うち国債	19,685	51.9%	22,133	53.4%	671	1.8%	146	0.3%	
	外国証券	2,196	5.8%	1,951	4.7%	30,806	83.5%	*38,183	84.9%	
	株式	13	0.0%	7	0.0%	-	-	-	-	
	その他の証券	448	1.2%	724	1.7%	80	0.2%	80	0.2%	
	貸付金	570	1.5%	595	1.4%	2,397	6.5%	2,446	5.4%	
	土地·建物	5	0.0%	5	0.0%	2	0.0%	2	0.0%	

財務諸表上の区分に基づき表示 ※「外国証券」38,183億円には、「金銭の信託」15,382億円を含む

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

49

資産運用

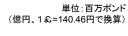
MS Amlinの資産運用収益と運用資産の通貨別構成比(2018年12月末)

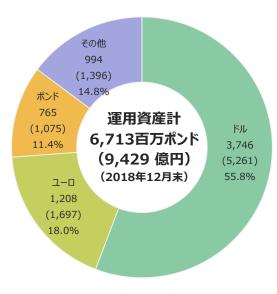


■利配 ---キャピタル損益 ---運用収益 (百万ポンド) 250 200 150 100 50 0 △ 50 2017 2013 2014 2015 2016 2018 2019 予想

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

運用資産の通貨別構成比





MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.



II. 「Vision 2021」の進捗状況

- 1. 目指す姿への達成状況と3つの重点戦略
- 2. 事業ドメインごとの成長戦略
- 3. 価値創造を支える仕組み

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

ERM 自然災害リスクへの対応方針 グループ保有・再保険方針

- ・国内・海外ともに、自然災害のリスク量を抑制。
- ・ 期間損益の変動リスクの低減へ向けた取組みを推進。

対応方針

- 増加する自然災害リスクから、人々の生活を守り、 事業活動を支えることは、当社グループの使命の1つ
- マザーマーケットである日本を中心に、適切な保険 カバーの提供を行い、普及を促進

再保険市場の環境認識



2019年度の再保険契約更改状況

- <再保険金支払のある契約>
- 再保険料率は上昇傾向



<再保険金支払のない契約>

• 再保険料率は据置きまたは小幅な引下げ

保有・再保険方針の見直しと取組み

グループ リスク保有・再保険の考え方

財務健全性確保

期間損益の 安定性確保 リスク対比の 収益性向上

主要取組み

グループ全体で自然災害リスク量を抑制

- ・ 米国風水災等のリスク量を抑制
- 受再ビジネスは個別に収支状況を管理

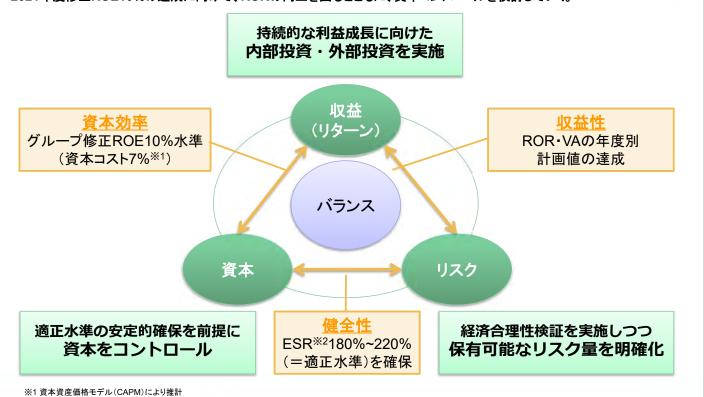
期間損益の変動リスク低減

• 国内自然災害につき、MS/AD共通の再保険特約*新設や既存 再保険カバーの拡充により、10年に1度の年間損害を前年比約 20%削減し、グループ期間損益に対する変動リスクを低減

※共通:2社合計のロスに対して適用される再保険カバー

ERM 資本効率性の向上

2021年度修正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。



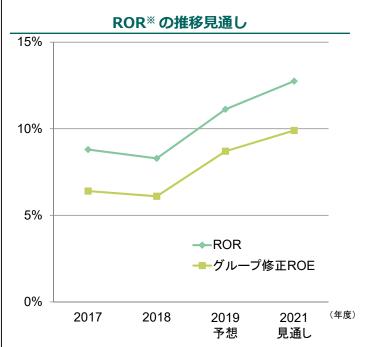
※2 ESR:エコノミック・ソルベンシー・レシオ(経済価値ベースのソルベンシー・レシオ)=「時価純資産」÷「統合リスク量」

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

52

ERM ROR向上取組み

・ERMサイクルをベースにリスク対比リターンの向上に取り組み、2021年度の修正ROE10%の達成を目指す。



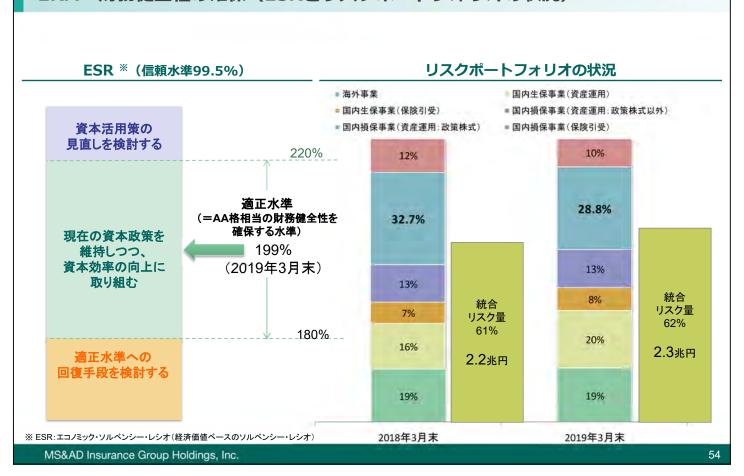
ROR*の向上に向けた取組み モニタリング対象を細分化し、 国内損害保険事業 資本コストに見合ったリターンの 獲得を目指す。 国内の低金利環境等に留意した 国内生命保険事業 商品展開を行う。 MS Amlinを中心とした既存事業の 海外事業 強化、事業ポートフォリオの地理的・ 種目的な分散を図る。 資産運用 運用対象を拡大・多様化し、リターン (除く政策株式) 向上を図る。

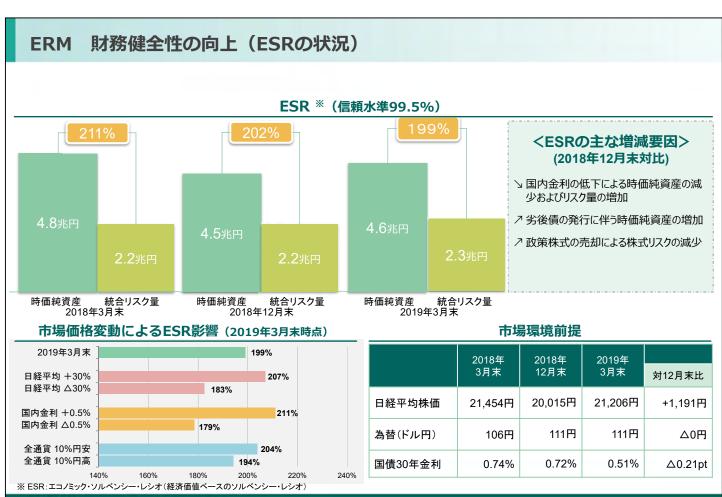
ROR[※] の見通し

リスクテイクの方向性に沿って、政策株式を除いた各ドメイン のリスク量は増加し、グループのRORも上昇する見通し。

※ROR(リスク対比リターン) = グループ修正利益÷統合リスク量

ERM 財務健全性の確保(ESRとリスクポートフォリオの状況)





ERM 政策株式売却状況

- ・2018年度は1,367億円を売却し、目標5,000億円(2017年度~2021年度累計)の57.6%の進捗率。
- *2019年度以降も1,000億円強の削減を継続。

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}

2019年度 1,000億円強 2018年度 1,367億円 2017年度 1,513億円 Vision 2021 ※1 2017年度を含む

合計2,881億円 (進捗率: 57.6%)

過去の売却実績

(単位·億円)

		~==	く プラン・ストラ	(単位:億円)
		経営統合前の売去 (2003年度 ^{※2} ~2009		8,007
	- 11	2010年度	574	574
	11-7 20	2011年度	887	
	ーフロンティア 2013	2012年度	1,141	(小計)
М	7	2013年度	1,735	3,764
S	Z	2014年度	910	
&	¥ C.	2015年度	1,811	
A	Next Challenge 2017	2016年度	1,330	(小計)
D	nge	2017年度	1,513	5,566
	Vision 2021	2018年度	1,367	1,367
		合計		19,279

※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

	2018年3月末	2019年3月末	中計目標
連結総資産に占める政策株式の時価ウェイト※3	12.7%	10.9%	10%未満
政策株式のリスクウェイト ^{※3}	32.7%	28.8%	30%未満

※3 未上場株を含むすべての政策株式のウェイト

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

56

ERM 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 Innovate **ROE 10%**

パートナーと連携した新規 事業創造のための投資等

例) スタートアップ企業と 連携したFin-Techなど 新ビジネスの立ち上げ

新規事業領域の創造にむけた投資

強化 Strengthen

既存事業の競争力強化 のための投資

拡大 **Expand**

事業ポートフォリオの 分散・拡大のための投資

デジタライゼーション推進の ための投資等

持続的な利益成長

- ▶ 事業の効率化
- ▶ 販売チャネルの強化
- > お客さま体験価値向上

地域分散・事業ポートフォリオ分散 のための新規事業投資等

- <投資検討上の観点>
- 企業文化の親和性
- ・既存事業とのシナジーの創出
- ・リスクポートフォリオの多角化

株主環元

グループ修正利益の 40%~60% を目処に実施

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

ERM 資本政策 事業投資

・資本効率を意識した成長投資で、企業価値向上を追求。

事業投資に関する主な視点

3つの必須要件

- 価値観の共有
 - 価値観を共有し、理念や哲学において共感が持てる ビジネスパートナーであること
- 持続的な成長モデル
 - 事業規模の拡大や高い収益性の維持が見通せる 営業基盤・ノウハウ等を有しており、既存事業も含め、 グループ・シナジーが期待できること
- リスクの分散
 - ポートフォリオの地理的・種目的な分散等により資本 効率向上に資すること

経済合理性要件

▶ 事業・地域特性・シナジー効果等を踏まえた検証に より、資本コストを勘案のうえで投資価格の合理性が 確認できること

シナジー効果 将来の利益 成長見込み

純粋な 投資リターン

シナジー効果の例

- ●事業ポートフォリオのリスク 分散を通じた必要資本の 効率化
- 顧客・販売網の相互利用
- ●新商品の共同開発
- ●取締役派遣等を通じた事業 運営のノウハウ吸収 等

資本コスト(7%) を上回る水準

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

7つの重点課題と取組事例

新しいリスクに対処する

■ サイバーリスク、ライフスタイルの多様化に 対応する商品・サービスの提供







CSV(社会との共通価値の創造)活動の実践

事故のない快適なモビリティ社会を作る

■ 通信機能付きのドライブレコーダーを活用する 自動車保険











BCP策定支援



リスクマネジメント 障がい者スポーツ

レジリエントなまちづくりに取り組む





58

「元気で長生き」を支える

- 健康増進に寄与する商品・サー ビスの開発・提供
- トンチン年金等の発売

~人生100年 私の選択~ あしたの、よろこび



■【緩和】再生可能エネルギー事業を 支援する商品・サービスの提供

■【適応】防災と自然災害への備えに ついて提案運動









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

■ 自然資本関連シンポジウム開催 シンポジウム

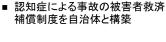












「誰一人取り残さない」を支援する













社員がいきいきと活躍できる経営基盤づくりの取組事例

社員がいきいきと活躍できる経営基盤づくりを価値創造ストーリーの実践を支える取組みと位置づけ、グループの 総合力の源泉として取組みを推進。

健康経営

● 退社時間宣言カード



● 所属トップアスリートによる



社員の健康増進取組

社員向け"運動推進ムービー







ホワイト500 AD

HD

MSA インタ総研しシステムス・

健康経営優良法人

2019

MSP

D&I(Diversity & Inclusion)推進

● グループ共通取組テーマ

働き続け活躍し続けられる環境

- ・ ジョブサポート制度、自己学習、 保活(育児)コンシェルジュ、等
- 在宅勤務制度、育休後復職者座 談会、勤務地域変更制度、等

多様な意見が活発に出る 職場づくり

• 部支店マネジメント研修での コミュニケーション研修、等

管理職のアンコンシャス・ バイアス(無意識の偏見)の克服

マネジメント研修、e-ラーニングの 実施、等

障がい者、LGBTなどへの理解 と共生・活躍の推進

- MS&ADアビリティワークス設立
- LGBT-ALLYコミュニティ(AD)、等
- ●「D&I推進レポート」の発行



■ 「30% Club Japan」 にメンバー登録



MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

HD

60

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。

2018年度までの取組み

2017年2月

サステナブル・ディベロップメント・ ボンドへの出資









US\$ 120百万(約135億円)

2017年11月

インダストリアライズ・ アフリカ・ボンドへの出資



投資額

A\$ 30百万(約26億円)

その他

ファンド投資を通じたESG投資



2019年度以降の取組み

投融資プロセスの改定

ESG要素を組込む。

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※ファンドの設定

- グループベースでの設定を検討。
- ※ (社会的)インパクト投資とは、金銭的リターンと並行して社会や環境へのインパクト を同時に生み出すことを意図する投資。 出所:GSG国内諮問委員会

スチュワードシップ活動の状況

対話実績(2017年7月~2018年6月)

万山大 帆(2017年7月~2016年0月)								
		MS	AD	合計(単純合算)				
対話実施企業数	t	252社	229社	481社				
				∵め、改善を申入れ。 準を上回る水準に。				
の実効性	確認し改善をあったことや	を申入れ。ク	マ席は突発的な けた取組内容を	低いため、理由を 事由によるもので 確認。その後、当該 回る水準に改善。				
	向性につい 品の拡販、新	て意見交換	を実施。固定費	営課題や今後の方 費削減や高価格帯商 ごの施策により、安 ることを確認。				
:	組状況につ	いて意見交	換を実施。ソー	話を行い、現在の取 ・ラー発電の積極活 、ESG全般の諸課				

議決権行使結果 (2017年7月~2018年6月)

	MS	AD	合計(単純合算)
不賛同数(議案数)	5 (2,620)	3 (1,777)	8 (4,397)
:	不賛同事例。	と行使内容	
剰余金の処分案 (直近の配当性向が 低位)	行い、改善を		を下回った。対話 当面は改善する可 賛同)
取締役の選任案 (社外取締役が不在)	説明し、候補	者の選任を要	取締役の有用性を 請してきたが、今年 ミがなされなかった。
取締役の選任案 (取締役会への出席率 が低位)	ら低い状況が	が継続していた 上を要請してき	の出席率が過去か。前年から継続して たものの、改善され

スチュワードシップ・コードの受入表明(2018年4月)

• 三井住友海上企業年金基金、あいおいニッセイ同和企業年金基金とも、受入れを表明

題の改善に向けた取組みを地道に行っていることを確認。

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

62

コーポレート・ガバナンス

報酬構成比率のイメージ(取締役社長の場合)

• グループの持続的成長と企業価値の向上、およびガバナンス強化を目的とした制度改定を実施する。

(譲渡制限

付株式)

25%

役員報酬制度の改定

現在の制度 変更後の制度 | 固定71 変動29 | 固定50 変動50 | 業績連動 業績連動 報酬

50%

8% — 業績連動報酬(株式報酬型ストック・オプション)

(注)上図は一定の会社業績及び当社株式の価格を基に報酬構成比を示したもの。 譲渡制限付株式報酬制度の導入については、2019年6月24日開催の第11期 定時株主総会において、議案として提案する。

重要業績評価指標(主なKPI)

71%

グループCEOのサクセッションプラン導入

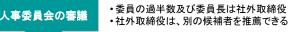
CEOの選任基準

- 当社グループの経営理念(ミッション)・経営ビジョン・行動指針 (バリュー)を体現し、社会との共通価値の創造(CSV)の実現に 高い価値観を有している
- 将来ビジョンの構想力、構築力を備えている
- 公平・公正さを備えている
- 人財育成力を有している
- リーダーシップが発揮できる
- グローバルな対応力を有している
- ・グループベストを行動の基本としている

CEOの選任プロセス



- •CEOは複数の候補者に優先順位をつけ推薦
- •候補者には当社グループ内出身者に加え、 当社グループ外の人財を含めることができる



取締役会の決議 人事委員会は取締役会に助言を行い、 取締役会の決議により決定

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.



Ⅲ. 株主還元

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

株主還元

・2018年度決算分は、+10円増配の年間140円の配当を予定。あわせて320億円を上限に自己株式の取得を実施する予定。 ・2019年度決算分は、+10円増配の年間150円の配当を予想。

株主還元方針

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

<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>

2018年度決算分: 年間140円(前期比10円増配)予定 2019年度決算分: 年間150円(前期比10円増配)の予想

<自己株式の取得>

2018年度決算分: 320億円を上限に実施の予定(2019年5月20日決定)

※「グループ修正利益」の算出方法につきましては、P68を参照

株主還元実績 1株当たりグループ修正利益/総還元額 ・1株当たり総還元額は着実に上昇している。 DPS ----1株当たり自社株買いによる還元 (単位:円) ■0 1株当たりグループ修正利益 500 -○-1株当たり利益(財務会計ベースEPS) → 1株当たりグループコア利益(参考) 400 300 193.3 180.6 200 169.1 122.5 113.5 100 72.0 150 140 130 120 90 65 56 0

株主還元実績

2013

2014

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

2015

2016

2017

株主還元額 年度別実績(2019年5月20日時点)

2018

予定

(単位:億円)

(年度)

65

2019

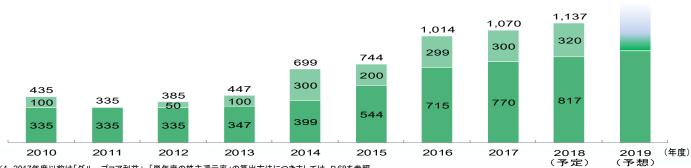
予想

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	累計	2018年度 (予定)	2019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	7,313	1,898	2,630
総還元額	435	335	385	447	699	744	1,014	1,070	5,132	1,137	_
総還元率※1	300%	-	44%	47%	45%	50%	47%	102%	70%	60%	_
DOE ^{**2}										2.9%	_
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	_

■ 配当総額(年間)

■ 自己株式取得額

(単位:億円)



※1 2017年度以前は「グループコア利益」。「単年度の株主還元率」の算出方法につきましては、P.68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

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
当期純利益 (億円)	54	Δ1,694	836	934	1,362	1,815	2,104	1,540	1,927
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
株価(終値)(円)	1,894	1,699	2,066	2,364	3,370	3,136	3,540	3,355	3,370
騰落率※	△27.0%	Δ10.3%	21.6%	14.4%	42.6%	△6.9%	12.9%	Δ5.2%	0.4%
<参考> TOPIX騰落率 [※]	Δ11.2%	△1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	△12.7%	12.3%	13.5%	△7.3%
1株当たり純資産 (BPS)(円. 銭)	2,597.19	2,400.48	3,215.33	3,646.22	4,911.40	4,469.58	4,572.82	4,964.64	4,712.11
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
株価収益率 (PER)(倍)	218.20	_	15.36	15.70	15.23	10.50	10.08	12.90	10.25

※ 騰落率は各年度の前年度末からの変化率

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

67

グループ修正利益、グループ修正ROE、株主還元率、修正純資産の計算方法

「グループ修正利益」 「修正純資産」と「グループ修正ROE」

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

単年度の「株主還元率」の計算方法

当年度に関する配当 (当年12月、翌年6月)

次年度の定時株主総会 開催日までに決定した 自己株式の買付け

※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。

グループ 修正ROE

各調整額は税引後

金·価格変動準備金

※2 戻入の場合は減算

Ж1

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

※3 除〈非支配株主持分・新株予約権

修正純資産 (期初•期末平均)

持分利益

■ 連結 純資産^{※3}

株主

異常危険 準備金等※1 のれん・その他 無形固定資産

2018年度のグループ修正利益

グループ 修正利益 1,898 連結当期 純利益 1,927

異常危険 準備金等 繰入額 △437

+

その他特殊要因^{※4} (のれん・その他無形 固定資産償却額等) △394 (単位:億円) 非連結 グループ会社 持分利益^{※5} 14 2018年度末の修正純資産

連結 純資産 27,505 + 異常危険 準備金等 6,794 (単位:億円)

のれん・その他 無形固定資産 (残高) 4.071

※4 のれん償却等△353、特別損益(除く価格変動準備金)等△41

※5 非連結子会社株式評価損の消去13を含む

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

68

立ちどまらない保険。



お問い合わせ先

MS&AD インシュアランス グループ ホールディングス株式会社 広報・IR部

TEL: 03-5117-0311 FAX: 03-5117-0605

https://www.ms-ad-hd/ja/contact.html