

MS&AD 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

www.ms-ad-hd.com

MS & AD

INTEGRATED REPORT

MS&AD統合レポート 2020



MS&AD 統合レポート2020

デジタルブックはこちらからご覧ください



MS&AD インシュアランス グループの 目指す姿

～ Mission, Vision and Values ～

Our Mission

経営理念(ミッション)

グループの存在意義

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

Our Vision

経営ビジョン

グループが中期的に目指す姿

持続的成長と企業価値向上を追い続ける
世界トップ水準の保険・金融グループを創造します

Our Values

行動指針(バリュー)

経営理念(ミッション)を実現するために、
グループの全社員が行動する際に大事にすること

お客さま第一

CUSTOMER FOCUS
(カスタマー・フォーカス)

わたしたちは、常にお客さまの
安心と満足のために、行動します

誠実

INTEGRITY
(インテグリティ)

わたしたちは、あらゆる場面で、
あらゆる人に、
誠実、親切、公平・公正に接します

チームワーク

TEAMWORK
(チームワーク)

わたしたちは、
お互いの個性と意見を尊重し、
知識とアイデアを共有して、
ともに成長します

革新

INNOVATION
(イノベーション)

わたしたちは、
ステークホルダーの声に耳を傾け、
絶えず自分の仕事を見直します

プロフェッショナリズム

PROFESSIONALISM
(プロフェッショナリズム)

わたしたちは、自らを磨き続け、
常に高い品質の
サービスを提供します

「MS&AD統合レポート2020」の発行にあたって

MS&ADインシュアランスグループでは、2015年度より、当社グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくべく、統合レポートを発行しています。統合レポートの発行を契機として、当社グループのミッションを価値創造ストーリーとして整理し、お客さま、株主・投資家、従業員等多くのステークホルダーの皆さまとの、建設的な対話の機会につなげてまいりました。

当社グループは、中期経営計画において、「レジリエントでサステナブルな社会」の実現を目指し、SDGsを道しるべとしたCSV取組みを推進する旨を表明しています。2020年度に、グループ発足から10周年を迎え、新たなグループCEOのもと、次の成長ステージへ向けたさまざまな取組みを進めています。「MS&AD統合レポート2020」では、持続的成長を実現する上で鍵となる重点戦略や経営基盤について説明するとともに、多様なステークホルダーと連携して社会の発展を支える当社グループの取組みを紹介しています。また、新型コロナウイルスの影響によって大きく変わった社会へ対応するためのさまざまな取組みも掲載しました。

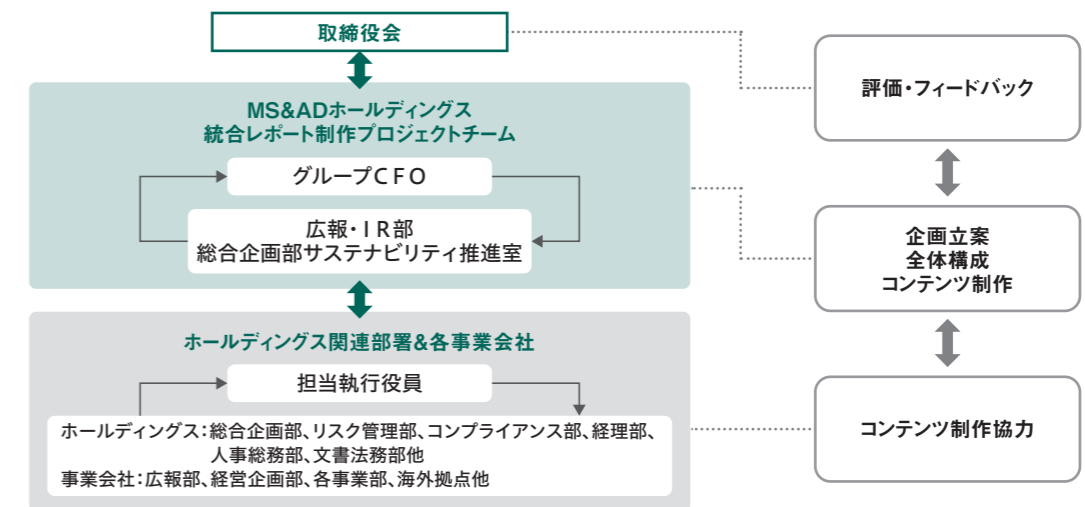
統合レポートの客観性、正確性を高めるため、2017年度より主要な非財務指標に関して、独立した第三者評価機関の保証を取得しています。「MS&AD統合レポート2020」に掲載している主要な非財務指標に関する第三者評価の結果はP.106をご参照ください。また、グループCEOが、当社経営陣を代表して、巻頭に署名付きのメッセージを掲載しています。加えて、私は、編集責任を担うグループCFOとして統合レポートの作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに重ねて表明いたします。

本レポートが、お客さま、株主・投資家、従業員等のステークホルダーの皆さまに、当社グループをより一層ご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。また、今後も関係者の皆さまとの対話を大切に、開示の充実と透明性の向上を図っていきたくと考えておりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

2020年8月
取締役 専務執行役員 グループCFO

樋口 哲司

「MS&AD統合レポート2020」の制作体制と役割



お問い合わせ先

(証券コード:8725)

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

〒104-0033

東京都中央区新川二丁目27番2号 東京住友ツインビルディング西館

広報・IR部

Tel : 03-5117-0311, Fax : 03-5117-0605

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/contact.html>

<予想および見通しに関する注意事項>

本資料に記載の内容のうち、歴史的事実でないものは、MS&ADインシュアランスグループホールディングス(以下、当社)及びグループ各社の将来に関する計画や戦略、業績に関する予想及び見通しであり、現時点で把握可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。実際の業績は、さまざまな不確定要素により、これらの業績見通しと大きく異なる結果になり得ますことをご承知おきください。実際の業績に影響を及ぼし得る要素には、(1)事業領域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)税制など諸規制の変更、などを含みます。

本誌は、「保険業法(第271条の25)」及び「同施行規則(第210条の10の2)」に基づき作成したディスクロージャー誌です。

MS&AD統合レポート2020

3つのキーコンセプト

企業活動を通じた社会との共通価値の創造

新型コロナウイルスの脅威は、世界経済や金融市場を揺るがし、人々の生活や企業の事業活動に大きな影響を与えました。こうした社会変革に伴う多様なリスクに向き合い、その課題解決に向けて取り組むことは、社会のサステナビリティを支える保険会社の使命です。生活様式や価値観が変わる「新常态」の中で、常にお客さまの声に寄り添い、社会との共通価値の創造(CSV取組)を通じて、「レジリエントでサステナブルな社会」の実現をめざしていきます。

多様性を活かした企業変革

MS&ADインシュアランスグループは、特色ある多様な保険・金融サービス会社で成り立っています。各社が培ってきた価値観を尊重し、それぞれの強み・個性を活かしながら、シナジーを生み出すことに努めてきました。急速に変化する環境の中でも、各社の強みを掛け合わせ、自らが変革することによって、新たな成長戦略を描くことができます。当社グループの結束を通じて、多様性から生まれるイノベーションを持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

ステークホルダーとのパートナーシップの発揮

これからは不確実性の時代です。そこに潜むリスクも多岐にわたります。従来の発想だけでは、解決に導くことができない社会的課題に対しても、さまざまなステークホルダーとの対話や協働を通じて、実現したい未来を創りあげていくことができます。「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来」を支えるために、多様なステークホルダーとのパートナーシップを通じて、保険の力で社会変革をサポートし、社会とともに成長していきます。

Contents

CEO Message	グループCEOメッセージ …… P.004	Special Report	気候関連情報ディスクロージャー … P.028 世界の自然災害マップ2019 …… P.033
Who We Are	MS&ADインシュアランス グループの目指す姿 ～ Mission, Vision and Values ～ …… P.000	Special Feature	社会との共通価値の創造 …… P.066 CSV取組紹介 サステナビリティコンテスト2019
MS&ADの全体像	MS&ADの価値創造ストーリー …… P.012 5つの事業ドメイン …… P.016 MS&ADの3つの強み …… P.018 スケール 歴史 イノベーション ステークホルダーとともに …… P.024		
Our Way	目指す社会像の実現に向けた MS&ADの歩み …… P.034		10年間のパフォーマンス …… P.052 セグメント別成長戦略 …… P.054
MS&ADの戦略	中長期の成長に向けて …… P.036 中期経営計画「Vision 2021」の進捗 … P.040 財務・資本戦略 …… P.044 「グループ修正ROE」「グループ修正利益」の 目標達成と持続的な成長に向けて …… P.048 財務・非財務ハイライト …… P.050		国内損害保険事業 国内生命保険事業 海外事業 金融サービス事業 リスク関連サービス事業 資産運用戦略 …… P.064
Our Platform	ERMをベースにしたグループ経営 …… P.076 ERMとリスク管理 …… P.077 多様な人財の活躍 …… P.079		コーポレートガバナンス …… P.083 取締役会長メッセージ コーポレートガバナンス態勢と取組み 役員紹介 社外取締役メッセージ
企業価値創造を支える仕組み			
Appendix	保険業界の基礎知識 …… P.094 保険関連用語集 …… P.098		ESG評価 …… P.105 第三者保証 …… P.106

表紙のご説明

普遍性・持続性、そして高い品質・信頼感を表現した石の建造物はMS&ADグループがめざす企業像を象徴し、黄金比による調和の取れた姿は、グループの強み「多様性」と重ね合わせました。



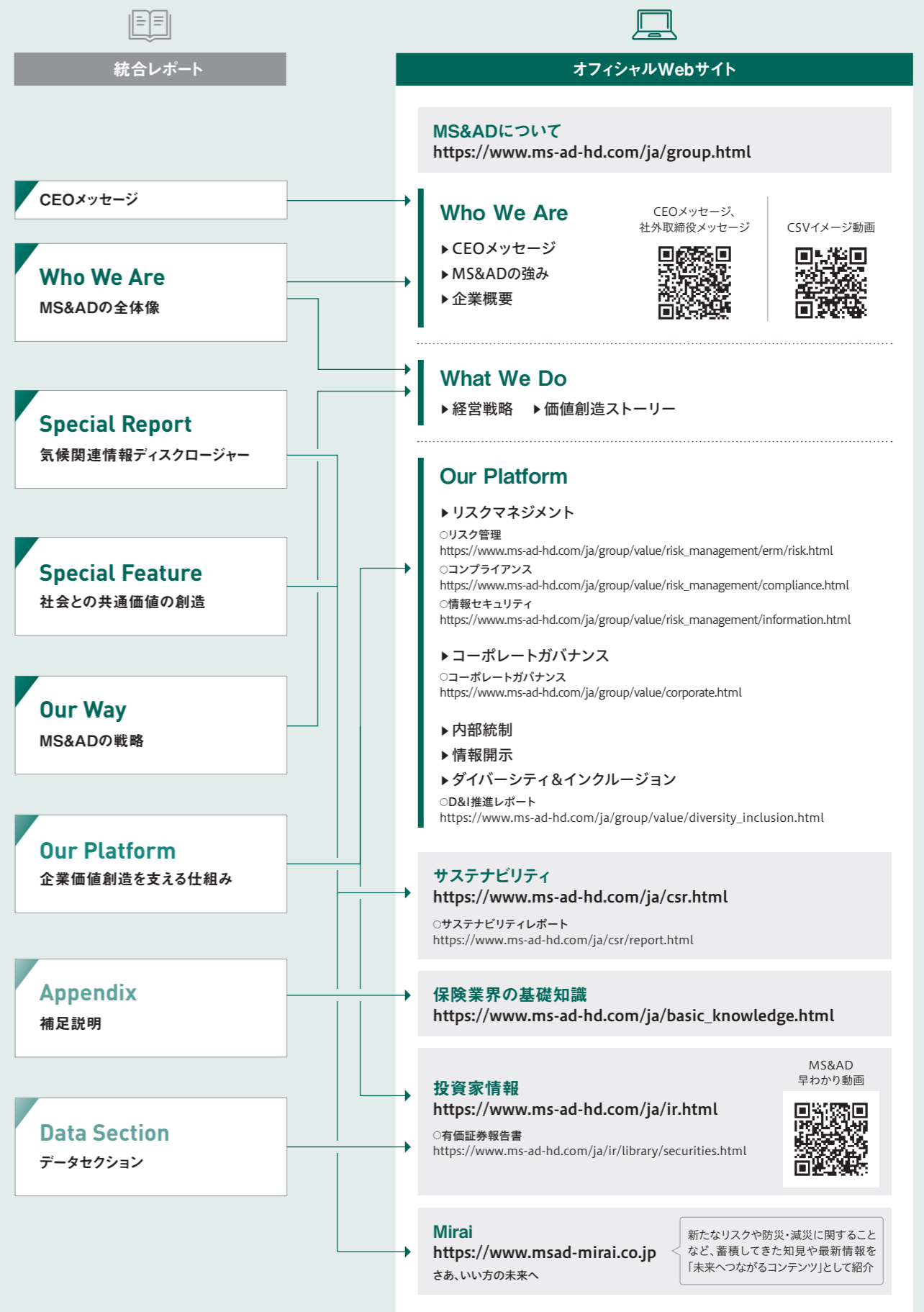
編集方針

MS&ADグループは、お客さま、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値の向上に向けた取組みをご理解いただくために、統合レポートを発行しています。本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考に、当社のビジネスモデルによる価値創造ストーリーや社会との共通価値の創造(CSV取組)についてわかりやすく解説しています。MS&AD統合レポート2020では、新CEOのメッセージと共に、次の成長ステージへと進むための重点戦略やそれを支える経営基盤について説明し、目指す社会像の実現に向けて、多様なステークホルダーと連携した取組みを紹介しています。なお、詳細な情報につきましては、当社オフィシャルWebサイトをご参照ください。



当社の開示情報体系

MS&ADインシュアランス グループに関するより詳細な情報をお知りになりたい場合には、当社オフィシャルWebサイト掲載情報を併せてご活用ください。





グループCEOメッセージ

CEO MESSAGE

取締役社長グループCEO

原 典 之

▶▶ はじめに — アフターコロナ社会への対応と保険の役割 —

人類とウイルスとの戦いともいわれる新型コロナウイルスの感染拡大の影響によって、全世界で多くの人命が失われ、人々の生活様式や価値観は一変しました。世界経済、金融市場は大きく変動し、貧困層での感染拡大等、社会的格差による問題や、医療供給体制のひっ迫といった問題も浮き彫りとなりました。社会構造が大きく変わる中、当社グループは、お客さまの生活や社会の安定を支える社会的インフラである保険・金融グループとして、しっかりと役割を果たしていくことが極めて重要だと認識しています。

このため、緊急事態宣言下においても、当社グループでは、保険金の支払いや保険契約手続などの保険業務を継続して遂行しつつ、お客さまと社員の健康を守ることに注力してきました。具体的には、デジタル技術を活用し、保険手続の簡素化やウェブによる対応の強化等を進め、非対面で行える業務領域を拡大しています。

一方で、こうした状況による新たなニーズに対応した商品・サービスの提供を開始しました。テレワークによって生じるさまざまなリスク、例えば、サイバーリスク等に対応する「**テレワーク総合補償プラン**」の発売や、「**感染症リスクに備えたBCP策定のポイント**」Webセミナーの開催等を実施しています。特に、サイバーセキュリティに関しては、リスク対策の必要性が急速に高まっています。リスク診断、防衛手段、それに伴う補償まで一貫して対応するサイバー関連商品の提供を通じて、お客さまの新たなリスクへの対応のお手伝いをし、当社グループの成長につなげていきます。

また、新型コロナウイルスの感染防止のため、イベントや出張を取りやめ、電話会議やWebミーティング等に切り替えました。リモートワークを行う中で、従来の業務の非効率な点が発見できました。今回の経験をもとに、業務をゼロベースで見直し、より生産性の高いビジネススタイルへ変革していきます。そして、一人ひとりの社員が付加価値の高い、創造的な業務を行うことができるよう取り組んでいきます。

▶▶ 10周年を迎えて — 今までの経験を糧にして —

当社グループは、2020年度に10周年を迎えました。グループ誕生当時の国内損害保険業界は、極めて厳しい状況でした。リーマンショック後に東日本大震災やタイ洪水等大きな自然災害が相次いで発生し、コンバインドレシオは本業の赤字を示す100%超の状況となりました。

このため、経営統合からの10年間、財務健全性の強化、国内損保事業の収益力の向上、海外展開のための基盤整備等に取り組みました。この結果、国内損害保険事業はグループの安定的な収益基盤となり、国内生命保険事業は、同業他社に比べても、収益性の高い事業に成長しました。そして、海外への事業投資を拡大し、アジア・米州・欧州のバランスの取れたポートフォリオを構築、世界トップ水準の保険・金融グループの基盤を形成しました。財務健全性の指標であるESRは140%水準から200%水準に上昇、連結正味収入保険料は約1.4倍の約3兆5,000億円に拡大、利益はグループ統合前の約500~600億円から2021年度にはグループ修正利益3,000億円を見通せるところまで成長しました。

一方で、この間に多くの大規模な自然災害が発生しました。また、今般の新型コロナウイルスによるパンデミックも経験するなど、深刻なリスクの発現への対応に迫られました。その都度、グループ社員一丸となって、課題に向き合い、懸命に知恵を絞り、解決策を見出してきました。防災・減災のための提案力の強化、新たな商品・サービスの開発、リスク管理手法の高度化、最新の技術を活用した迅速で効率的な保険金支払手段の開発等、さまざまな変革により、難局を乗り越えてきました。こうした経験を通じて、一層強靱なグループへと成長することができました。

テレワーク総合補償プラン

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、新型コロナウイルスの感染拡大を契機に、テレワーク導入が急速に進展することを踏まえ、「テレワーク総合補償プラン」を2020年5月から販売しています。サイバー攻撃による情報漏えいリスク、業務用パソコンの破損・盗難リスク、従業員等に対する労務リスク等、テレワークにおいて企業を取り巻くさまざまなリスクを総合的に補償する専用プランです。

「感染症リスクに備えたBCP策定のポイント」Webセミナー

MS&ADインターリスク総研では、新型コロナウイルス感染症における企業の対応事例を交えながら、「感染症」に焦点を当てたBCPの策定ポイントについて解説するWebセミナーを開催しています。

ESR

ESR (Economic Solvency Ratio) 経済価値ベースのソルベンシー比率で、リスク量に対する資本の充実度を示す指標です。
⇒P.47
2010年度からのESRの推移

⇒P.28
Special Report
気候関連情報ディスクロージャー

▶ 中期経営計画「Vision 2021」

－「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現に向けて－

ステージ1の振り返り

2018年度より、中期経営計画「Vision 2021」がスタートしました。この中期経営計画の4年間で、グループの発足当時から掲げてきた経営ビジョンの「世界トップ水準の保険・金融グループ」を達成し、更にその次のステージへの成長に向け「環境変化に対応できるレジリエントな態勢」の構築をめざしています。

2019年度で「Vision 2021」の前半「ステージ1」が終了しましたが、「世界トップ水準の保険・金融グループ」の達成度を示す5つの指標のうち、「スケール」「財務健全性」「リスク性資産の占める割合」については目標水準を達成することができました。残る2つの指標については、「資本効率」が「グループ修正ROE10%」の目標に対し8%、「ポートフォリオ分散」が「国内損害保険事業以外で50%」の目標に対し46%と、それぞれ目標には達していませんが、最終年度の2021年度に向けて引き続き、取組みを強化していきます。

事業別でみると、グループの中核事業である国内損害保険事業は、主力の自動車保険・火災保険の好調を主因に業界トップレベルの増収率を継続、保険引受利益の収益性を示すコンバインドレシオも同業他社比で良好な状態にあります。この結果、自然災害影響を除くと当初計画を上回る利益成長を実現することができました。ただし、事業費率は課題と認識しており、デジタル・トランスフォーメーションによって生産性を飛躍的に向上させ、事業費の削減に取り組んでいきます。

国内生命保険事業では、世界的な金利の低下等の影響により、足元ではトップラインが減少していますが、医療・介護、相続・贈与、長寿リスクなど、お客さまニーズに応える商品・サービスの開発・提供により、ほぼ計画どおりの利益成長を実現しました。

海外事業については、残念ながら当初計画より利益回復が遅れています。この状況を踏まえ、国内の専門部の直接的な関与によるガバナンスの強化と、グローバルベースでの成長の加速を目的として、2020年1月より海外地域事業の組織再編を実施しました。今後は、この新しい体制のもとで、グループ各社が有する強みを地域横断で活用し、事業の効率化とグループシナジーを発揮していきます。

ステージ2に向けて

「Vision 2021」の「ステージ2」では、海外事業の利益回復の遅れや、2年連続の国内自然災害の多発に伴う再保険料の値上がり等を反映して、経営数値目標の2021年度のグループ修正利益を3,000億円へと500億円引き下げました。ただし、「ステージ1」での取組みに加え、再保険マーケットのハード化も追い風に、海外事

業の利益改善はほぼ目途が立っており、この新しい経営数値目標は、しっかりと達成していきます。

また、「ステージ2」では、3つの重点戦略の推進により、「環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢」を構築していきます。

重点戦略の1点目の「グループ総合力の発揮」では、多様な人財・顧客基盤・事業会社などの強みを活かし、グループ各社の役割分担の見直しと連携強化、商品の共同開発や共通化等を行い、品質と生産性の向上を図っていきます。取組みの成果として、国内外合わせて300億円の事業費削減を実現する予定です。

2点目の「デジタルイノベーションの推進」ですが、「ステージ2」では、デジタル・トランスフォーメーション(DX)、デジタル・イノベーション(DI)、デジタル・グローバルイノベーション(DG)の3つを戦略の柱として取り組みます。DXでは、全領域で業務プロセスの見直しを行い、生産性の高いビジネススタイルに変革します。DIでは、デジタル技術と最新の知見を活用して、新たなビジネスモデルを構築していきます。DGについては、各国で実施した取組みを、他の国にも展開するなど、グローバルに取組みを加速していきます。この3つの戦略で、顧客体験価値と業務生産性を飛躍的に向上させることをめざしています。

3点目の「ポートフォリオ変革」は、国内損害保険が主体の収益構造から、海外事業や生保事業等他の事業からも安定的な収益をあげるバランスの取れた収益構造に変革することを目指しています。「Vision 2021」では、国内損害保険とそれ以外の海外事業と生保事業等の利益を半々にすることをめざしていましたが、新型コロナウイルスの影響等により、目標の達成は若干後ろ倒しになります。しかし、引き続き、ポートフォリオ変革に向けて強力に取り組んでいきます。海外事業の収益拡大に向けては、MS Amlinの収益力回復が最優先課題です。従来から取り組んでいる一般保険リスクの損害率の改善とコスト削減に加え、自然災害リスク等によるボラティリティを抑制し、安定的な収益構造をめざします。また、当社グループの強みであるアジアについては、確立しているファシリティとネットワークを活かして、オーガニックな成長が見込めると考えています。その一つのカギとなるのが、2017年に買収したMS First Capitalです。同社はアンダーライティング能力に優れ、インフラ案件等の大きなプロジェクトでマーケットリーダーの役割を担っています。また、再保険を活用し、再保険手数料で利益を稼ぐボラティリティの少ないビジネスも得意としています。こうしたノウハウを活かし、他のアジア現法とのシナジーによってビジネス拡大を図っていきます。また、アジアでのデジタル化

⇒P.44
財務・資本戦略

⇒P.58
セグメント別成長戦略：
海外事業

⇒P.40~42
中期経営計画「Vision
2021」の進捗

⇒P.43
中期経営計画「Vision
2021」ステージ2の概要

MS FirstCapital

First Capital社とのグローバルなパートナーシップ

パラダイムシフト

その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観等が革命的に若しくは劇的に変化することをいいます。

の波は、早いスピードで進むことが想定されます。新しいビジネスモデルで一気に**パラダイムシフト**が起こる可能性を秘めています。既にアジアでのデジタル取組を進めていますが、こうしたパラダイムシフトのチャンスを掴んで、更なる成長を加速していきます。

▶▶ 経営にあたって大切にしたいこと

グループ10周年の節目に、グループCEOに就任することになったわけですが、私がMS&ADグループの経営をするにあたり、大切にしたいことは3点あります。「持続可能性」、「先進性」、「働きがいのあるプロフェッショナルな会社」の3点です。

▶▶ 持続可能性 - 価値創造ストーリーを軸としたCSV取組 -

「Vision 2021」では、目指すべき社会像として「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げ、その実現に向け7つの重点課題を定め、社会との共通価値の創造(CSV)に向けて取り組んでいます。当社グループでは、社員の理解を深めるために、折に触れてマネジメントから話をしたり、サステナビリティコンテストを開催するなど、さまざまな取組を行ってきました。これによって、SDGsの理解やCSVの考え方は、かなり浸透してきました。

ただし、CSVを進める上で大事なことは、当社グループの成長につながるものとしていくことです。そうでないと、持続可能な取組にはなりません。例えば、当社グループでも、369の地方自治体との包括連携協定を結び、それぞれの地域課題の解決をサポートしてきています。しかし、グループの成長に結び付けることができているものも多いと感じています。ここで重要なのは「情報量」と「感度」、そして「他社との連携」だと思えます。地域の課題は何か、解決策は何か、その実現と当社グループの成長につなげる方法はないか、他社と連携すればそれが可能かなど、徹底的に考え、解決方法を探ることで、地域の課題解決と当社グループの成長につなげることができると思えます。例えば、認知症に優しいまちづくりをめざした「**神戸モデル**」や、外国人向けに日本の交通ルールや自動車保険の理解を促す「**豊橋市多文化共生**」等は、地域特有の課題を解決し、地域社会の発展に貢献するとともに、当社グループの成長につながる取組みとなりました。

こうしたCSVの取組を通じて、自分たちの仕事が社会の課題解決につながると実感することは、社員の働きがいにもつながると考えています。特に、若い世代は社会とのつながりを大事にする傾向があります。こうした意味においても、SDGsは良い道しるべになっていると思います。

⇒P.66
Special Feature:
事業を通じた社会の課題解決

神戸モデル

三井住友海上は、神戸市の認知症条例と連動した事故救済制度の運営を受託しています。日本初となる①事故救済(保険)②制度普及(認知症検査の早期受診勧奨)③事故予防(警備会社によるGPS駆けつけサービス)の三位一体による認知症の総合補償スキームを構築しました。

豊橋市多文化共生

あいおいニッセイ同和損保は、多くの外国人が居住する豊橋市で、外国人の中で最も多いブラジル人向けに交通安全に関する研修会を市と共同で開催しています。ポルトガル語のテキストを用意し、日本の交通ルールの説明や、保険加入の必要性を説明します。

▶▶ 先進性 - 多様性×デジタル戦略による創造 -

デジタル技術は急速な勢いで進展しています。当社グループでは、2018年に米シリコンバレーにCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を設立し、世界の最先端でさまざまな変革を起こしているスタートアップ企業に数多くの投資を行っています。同時に、当社グループは、日本も含めると50カ所の国・地域に拠点を有し、特色のある多様なパートナーやネットワークを持ち、127年に及ぶ事業の中で蓄積してきた知見とデータを有しています。そうした当社グループの強みである多様性と、スタートアップ企業等から得られるデジタル技術等の最新の知見を掛け合わせることで、他社にはない新しい商品・サービスを開発・提供することができます。

例えば、保険業務では、あらゆるプロセスでデジタル化が進んでいます。代理店での販売から、営業事務、契約の保全、損害査定から支払いまで、一連のシステムをデジタル化し、業務プロセスの効率化を図っていきます。他社にはないユニークな取組みの一つに、AIを活用して代理店の販売を支援するシステム「MS1Brain」があります。これは、AIを使って、一人ひとりのお客さまに適した商品の提案や動画による商品説明等、情報発信やコミュニケーションのツールとして開発したもので、代理店から高い評価を受けています。

また、お客さまのデータと当社のデータを掛け合わせて、リスクの発見とその解決策を提案する「RisTech」も当社グループならではの取組みです。これはお客さまのビジネスに関連する膨大なデータを分析することで、リスクを可視化し、新たな視点でのリスク低減策等を提案するものです。こうしたデータビジネスを通じて、お客さまとの強固な信頼関係が構築され、保険ビジネスへの貢献という好循環が生まれています。

また、もう一つ当社のユニークな強みとして、テレマティクス技術を活用した保険商品・サービスがあります。当社グループとパートナーシップをもつトヨタグループと連携し、国内外でテレマティクス自動車保険を販売しています。また、海外ではグループ外の保険会社向けにテレマティクス技術を使ったデータ分析サービスを提供するなど、強みを活かした先進的な商品・サービスの提供を行っています。自動車業界は100年に1度の変革期といわれています。今後も、**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していきます。さらに、**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」にも挑戦していきます。このほか、東京とシンガポールに事業連携の場としてグローバルデジタルハブ(GDH)を設置しました。また、イスラエルの企業と提携し、サイバー領域を中心

⇒P.22
MS&ADの3つの強み:
イノベーション

CASE

「Connected(コネクテッド)」「Autonomous(自動運転)」「Shared & Services(カーシェアリングとサービス)」「Electric(電気自動車)」の頭文字をとった造語で、独ダイムラー社が中長期戦略の中で提唱したのが始まりです。

MaaS

「Mobility as a Service」の略で、ユーザー一人ひとりに最適な移動手段を提供するサービスのことをいいます。自家用車から電車、バス、タクシー、自転車まであらゆる交通手段を一つに貫き、移動をトータルサービスとして提供する考え方です。

スマートシティ

IoT(Internet of Things:モノのインターネット)の先端技術を用いて、基礎インフラと生活インフラを効率的に管理・運営し、環境に配慮しながら、生活の質の向上や継続的な経済的発展を目的とした新しい都市のことをいいます。

スーパーシティ

AIやビッグデータなど先端技術を活用した都市をいいます。スーパーシティ構想は物流、医療、教育などあらゆる分野の先端技術を組み合わせ、その相乗効果で住みやすいまちをめざします。また、自動運転やキャッシュレス決済、ドローンの自動配送、遠隔診療などのサービス提供を想定しています。



代理店をAIのチカラで支える
パートナー「MS1 Brain」

とした最新の知見やネットワークを獲得できる環境を整備するなど、デジタルイノベーション推進の基盤を構築してきました。先進性を追求するこうした取り組みが、当社グループの成長を支える基盤になると考えています。

≫ 働きがいのあるプロフェッショナルな会社

－ 女性活躍推進とグローバル人材の育成 －

CSVやデジタル戦略を企業の成長に結び付けるためには、一人ひとりの社員が生きがい、働きがいを感じながら、プロフェッショナルリズムをもって仕事に取り組むことが大切です。そのための施策の一つとして、D&Iの取り組みを推進しています。

特に、女性の活躍推進についてはさまざまな施策を実施してきました。階層別の研修制度や管理職を対象にしたアンコンシャス・バイアス研修、テレワーク環境やフレックス制度等勤務形態や職場環境にも柔軟に対応した結果、管理職の女性の登用も進んできています。今後も、女性が活躍できる環境や制度を拡充させ、女性管理職比率の向上を図っていきます。

また、グローバル人材の育成も重要です。海外事業の拡大を加速する上でも、グローバル人材の育成とナショナル社員の活躍がカギとなります。このために、当社グループのミッション、ビジョン、バリューや「価値創造ストーリー」の理解促進、日本と海外との双方向の研修プログラム、また本社と海外現法による地域横断戦略タスクフォースの立ち上げ等、さまざまな取り組みを進めています。

女性やグローバル人材等多様性を活かすことのメリットは、多様な意見がぶつかり合うことによって、さまざまな知見が融合し、新たなビジネスチャンスの発見やイノベーションの創出が期待できることです。多様性の活用という意味では、シリコンバレーで実施している**MS&ADガレージプログラム**も非常に有効だと考えています。シリコンバレーにグループ社員が課題を持ち込み、スタートアップ企業と議論

し、課題解決につなげるのが目的ですが、最終的に課題解決につながらなかった場合でも、他では代えがたい経験が得られます。シリコンバレーのスタートアップ企業は、発想も柔軟で斬新、更にスピード感も違います。また、



「MS&ADガレージプログラム」
参加者による意見交換会

自分たちの意見ははっきり主張しますし、何を実行するべきかが非常に明確です。こうしたシリコンバレーの流儀に触れることは、本人にとっても大きな刺激になります。こうした経験を通じて、新しい視点で物事を捉えることで課題解決の糸口が見つかれば素晴らしいことだと思います。社員それぞれがプロフェッショナルの意識を持ち、世界トップ水準の仕事をする事で、当社グループもまた、「世界トップ水準の保険・金融グループ」として成長していけると考えています。

▶ 新しい社会の中で

現代社会において、リスクの巨大化・複雑化や新たなリスクの出現等、事業環境は常に変化しています。今回の新型コロナウイルスによるパンデミックがその顕著な例ですが、2017年から3年連続で国内外で発生した巨大自然災害も、地球環境問題の深刻さを物語っており、我々の事業にも大きな影響を与えています。

こうした社会的課題の解決に必要なことは、同じ課題解決をめざす多様なパートナーとの協働です。このパートナーとの協働を成功に導くためには、お互いがパートナーの存在意義に共感し、めざす未来に共鳴できることが一つのカギだと考えています。先進的なグローバル企業の話を知ると、どの企業も非常に明確な存在意義があります。これに共感し、同じ課題を持つパートナーが集まり、それぞれが知恵を出し合うことで、困難な課題に対しても解決の糸口を見つけることができるのだと思います。

こうしたステークホルダーとの協働を進めていく上で、当社グループのミッションとそれを具現化する「価値創造ストーリー」が今まで以上に重要な意味を持ちます。「価値創造ストーリー」を土台としたCSV取組が、地域から全国へ、日本から海外へ、グループ各社からグループ全体へ、更に、同じ課題を共有するパートナー企業との連携へと広がることで、「レジリエントでサステナブルな社会」の実現につながると考えています。

これからも当社グループの本来の強みである多様性と総合力を活かし、ステークホルダーの皆さまとともにより良い社会の創造へと取り組んでいきたいと思っています。

⇒P.79
多様な人材の活躍

MS&AD ガレージプログラム

シリコンバレーに国内外グループ会社の社員が出張し、スタートアップ企業との個別面談やピッチイベントなどを通じて、自国で解決できないビジネス課題を解決できる先進技術や新しいビジネスモデルを発掘するプログラムです。

⇒P.24
ステークホルダーとともに

⇒P.12
MS&ADの価値創造ストーリー

Who We Are

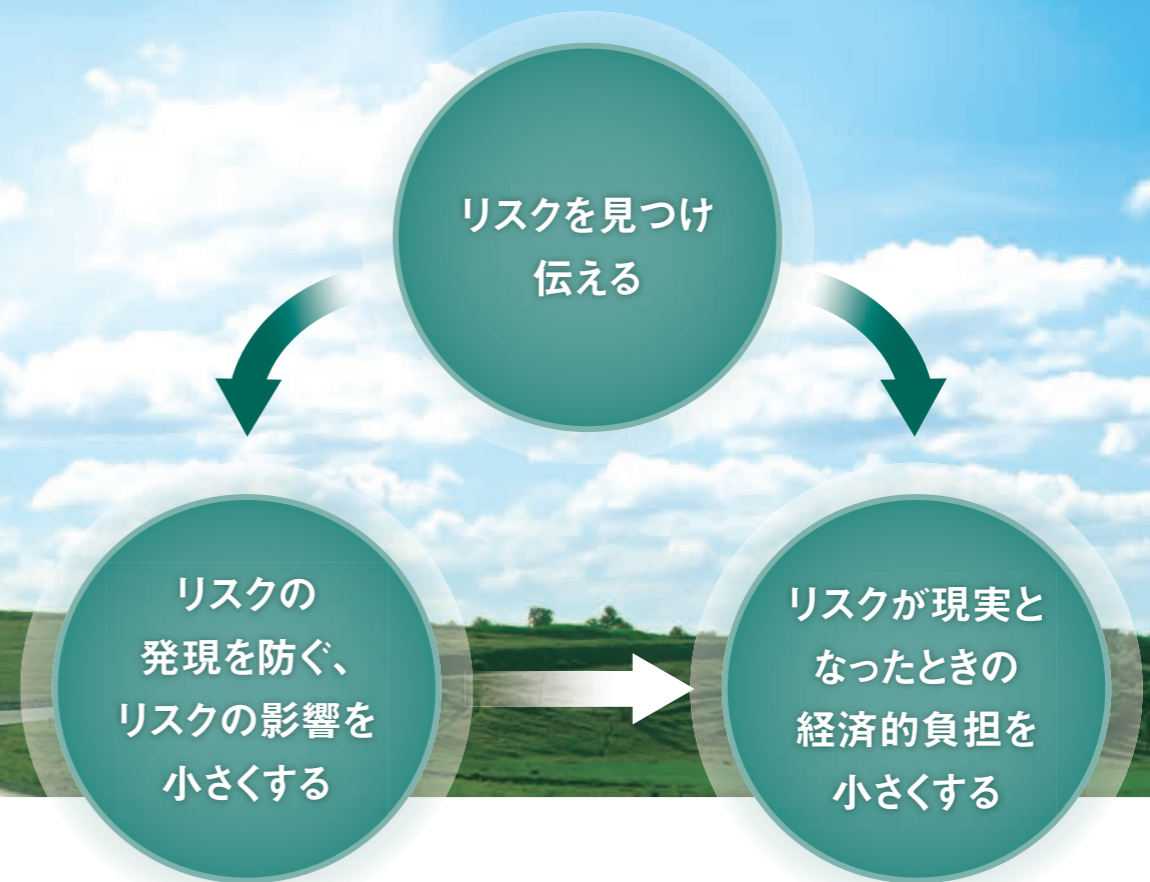
MS&ADの全体像

MS&ADの価値創造ストーリー

活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える

MS&ADインシュアランスグループは、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」というミッションのもとに、3つの保険会社グループが結集して誕生しました。あるべき社会の実現に向けて、それを阻む社会的課題に向き合い、そこから生じる多様なリスクをいち早く見つけ、リスクの発現を防ぎ、リスクの影響を小さくするとともに、リスクが現実となったときの経済的負担を小さくするためのさまざまな商品・サービスを通じて、お客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりをサポートする、これが私たちの価値創造ストーリーです。

〈 社会の課題解決へのアプローチ 〉



あるべき社会の実現に向けて



MS&ADの価値創造ストーリー

MS&ADを支える資源

当社グループが持つ多様な資源を事業活動に活用することで、新たな価値創造へとつなげていきます。

(2019年度実績)

財務資本

- お客さまのリスクを引き受けるのに十分かつ健全な財務基盤

連結純資産 **2兆4,940**億円

人的資本

- グローバルで多様な人材
- 保険・リスク関連等の知識に精通したプロフェッショナルな人材

連結従業員数 **41,582**名

知的資本

- 長い歴史と経験に支えられた知見と信用力
- 国内・ASEANで最も豊富なリスクデータ

リスクサーベイ実施回数 **1,312**件

社会・関係資本

- 国内No.1の規模を誇る顧客層

国内個人お客さま数 約**4,300**万人

国内法人お客さま数 約**240**万社

- ASEAN域内 No.1の総収入保険料

- 国内No.1の代理店ネットワーク

国内損害保険代理店数 **84,676**店

国内営業拠点^{※1} **258**部支店・**999**課支社

国内事故対応拠点^{※2} **419**カ所

- 海外拠点等^{※3} **50**カ国・地域

- トヨタグループ、日本生命グループ、三井グループ、住友グループなど、異業種のトップ企業とのパートナーシップ

※1 国内保険会社の拠点数の単純合算値(2020年4月1日現在)

※2 国内損害保険会社の事故対応拠点の単純合算値(2020年4月1日現在)

※3 SLI Cayman Limited(金融サービス事業)があるケイマン諸島を含む(2020年4月1日現在)

自然資本

- 地球の安定した気候システム
- 生物多様性が保全された生態系
- 持続可能な自然資源

● 紙使用量 **11,080**トン

活力ある社会の発展と

社会的課題

社会を取り巻く多様なリスク

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

地球の健やかな未来

レジリエントで
サステナブルな社会

安定した人々の生活
活発な事業活動

MS&ADの
ビジネスモデル

安心・安全
の提供

リスクが現実と
なったときの
経済的負担を
小さくする

リスクを見つけ
伝える

リスクの
発現を防ぐ、
リスクの影響を
小さくする

グローバルな保険・金融サービス事業 5つの事業ドメイン

国内損害保険事業 ▶ P.54

国内生命保険事業 ▶ P.56

金融サービス事業 ▶ P.60

リスク関連サービス事業 ▶ P.62

海外事業
▼ P.58

企業価値創造

を支える仕組み

環境変化に
対応できる
レジリエントな態勢

最適な資源配分と
リスクの適切な管理

社員がいきいきと
活躍できる経営基盤

コーポレート
ガバナンスの強化

中期経営計画

ERM

人材育成

コーポレートガバナンス

▶ P.40

▶ P.76

▶ P.79

▶ P.83

ステークホルダーとともに創出する価値 (P.24参照)

事業活動によるアウトプットを通じて、
ステークホルダーとともに社会的価値の創造を目指します。

お客さま 株主 代理店 取引先 社員 地域社会・国際社会 環境

(2019年度実績)

財務資本

● 資本効率の向上 **2,331**億円
● グループ修正利益の向上 **8.0**%
● 株主還元 **8.5**%

※TSR (Total Shareholder Return/株主総利回り): 株式投資により一定期間に得られた利益(配当とキャピタルゲイン)を株価(投資額)で割った比率
過去5年間のTSR[※] **8.5**%

人的資本

- 更に働きがいを実感し、成長できる職場環境の提供
- 安定し、かつ、ワーク・ライフ・バランスにも配慮した雇用

社員満足度^{※1} **4.4**ポイント 有給休暇取得日数^{※2} **15.7**日

※1 社員が「誇り、働きがい」を持って働いていると感じている度合い(社員意識調査結果。6ポイントが満点での社員平均ポイント)
※2 [定例・繰越休暇]と[特別休暇]の社員平均取得日数

知的資本

- 専門性の高い社員の育成
- 変化する多様なお客さまニーズにお応えする商品・サービスの提供
- リスク関連の調査研究成果の社会への提供

調査レポート^{※1} **85**件 アクチュアリー人数^{※2} **111**人

※1 CSR、企業リスク、BCM、労災リスク、交通リスク、海外危機管理情報、感染症情報などのレポートを発行
※2 商品開発、リスク管理、財務の健全性確認等に確率・統計等の手法を駆使する数理のプロフェッショナルである社員の在籍数(2020年4月1日時点)

社会・関係資本

- 適切かつ迅速な保険金の支払い
- 事故・災害を未然に防ぐサービスの提供
- 高品質かつ多様な代理店ネットワークの提供
- 取引先との協力関係による社会的責任の遂行
- 社会インフラや行政サービス等の社会資本をリスクから守る商品・サービスの提供

保険金支払額^{※1} **2兆4,038**億円 お客さま満足度^{※2} **96.5**%

※1 正味支払保険金と生命保険金等の合算値

※2 自動車保険の事故対応に満足しているお客さまの割合(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)

自然資本

- 気候変動の進行緩和につながるCO₂排出量削減
- 生物多様性の保全への貢献
- 持続可能な自然資源の利活用につながる負荷削減

社会貢献活動参加社員数[※] **27,673**人

※会社又は個人でボランティア活動へ参加したり、寄付を行ったりした社員数(国内)

5つの事業ドメイン

それぞれのグループ各社の特長を活かし、多様化するリスクに対して、さまざまな商品・サービスを提供し、お客さまのニーズに応えています。

国内損害保険事業

国内損保シェアNo.1、グループ全体で多様なお客さまニーズに万全に対応

▶ P. 54

MS&AD 三井住友海上

- 特色** 総合力とグローバルな事業展開
- 商品** お客さまニーズにお応えする社会価値創造型の商品開発

MS&AD あいおいニッセイ同和損保

- 特色** 先進性・多様性・地域密着を追求し、「特色ある個性豊かな会社」をめざす
- 商品** テレマティクス保険のパイオニアとして「先進性」を追求した商品開発

MS&AD 三井ダイレクト損保

- 特色** スマートフォンを軸にした利便性追求とプロフェッショナルな事故対応
- 商品** わかりやすい商品・サービスと納得感のある保険料

海外事業

49カ国・地域※に広がる海外ネットワーク。なかでもASEAN地域において、域内総収入保険料(損保)No.1

▶ P. 58



※SLI Cayman Limited(金融サービス事業)があるケイマン諸島を除く(2020年4月1日現在)

金融サービス事業

新しい金融商品・サービスの開発・提供を通じて、保険・金融グループとしての総合力を発揮

▶ P. 60



リスク関連サービス事業

グローバルなリスクソリューション・サービス事業を展開し、保険事業とのシナジーを発揮

▶ P. 62



5つの事業ドメインを支えるMS&ADインシュアランス グループ各社

- MS&AD MS&ADビジネスサポート株式会社
- MS&AD MS&ADシステムズ株式会社
- MS&AD MS&ADアビリティワークス
- MS&AD MS&ADスタッフサービス株式会社
- MS&AD MS&AD事務サービス株式会社
- MS&AD MS&AD VENTURES

国内生命保険事業

異なる特長を持つ2社が、強みを活かし、保障型商品と資産形成型商品を展開

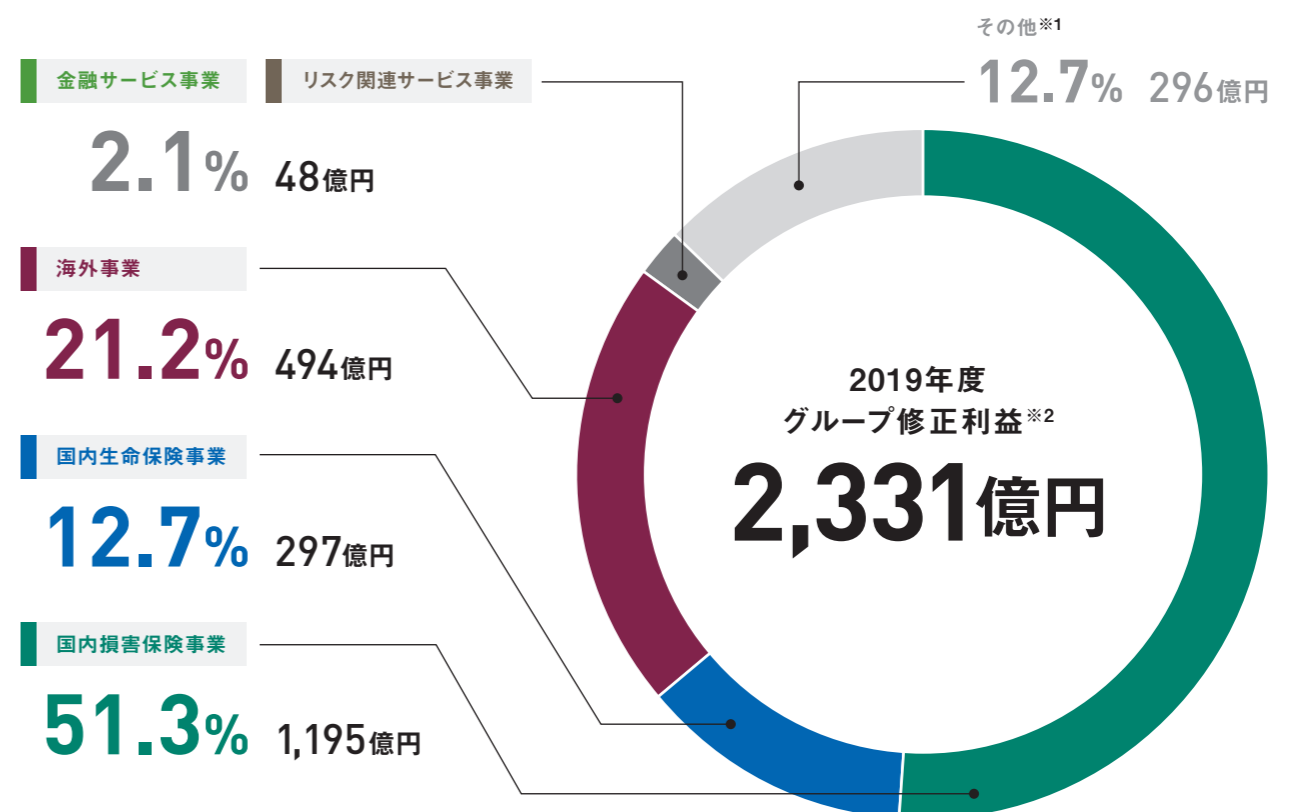
▶ P. 56

MS&AD 三井住友海上あいおい生命

- 商品** 保障型商品
超高齢社会の中でニーズが拡大している医療・介護保障や、万一の際の死亡保障などの保障型商品
- 販売チャネル**
グループ中核損保2社の代理店を活用したクロスセルを軸に、金融機関、生保プロ、直販社員など多様な販売チャネルを展開

MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

- 商品** 資産形成型・資産継承型商品
超高齢社会を背景に多様化するお客さまニーズに合う、老後の生活を支える資産形成型商品や生前贈与・相続に活用できる資産継承型商品
- 販売チャネル**
金融機関(銀行・証券会社など)での窓口販売



※1 三井住友海上海外事業再編影響のうち当年度の支払法人税減少額を算入
 ※2 P.99「保険関連用語集」参照

MS&ADの3つの強み：スケール

世界トップ水準の保険・金融グループとして、世界各地のお客さまのニーズに応えることのできる十分なキャパシティを実現しています。

グループ全体

世界第5位の
損害保険会社
グループ

▶フォーチュン・グローバル500—2019収入金額ランキング

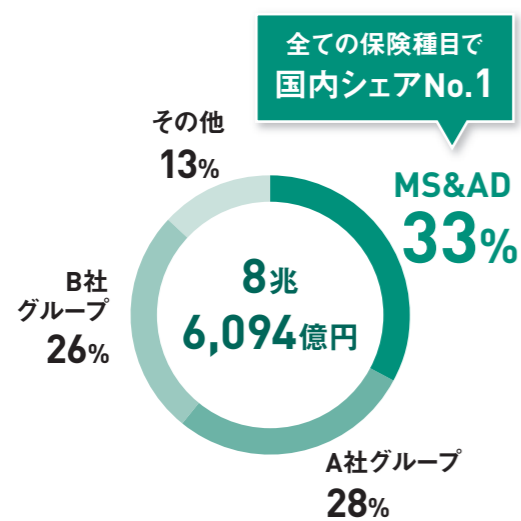
順位	会社・グループ名	収入金額
1	Berkshire Hathaway	\$247,837
2	State Farm Insurance Cos.	\$81,732
3	People's Insurance Co. of China	\$75,377
4	Munich Re Group	\$67,226
5	MS&AD Insurance Group Holdings	\$49,610
6	Tokio Marine Holdings	\$49,396
7	American International Group	\$47,389
8	Zurich Insurance Group	\$47,180
9	Nationwide	\$43,270
10	Liberty Mutual Insurance Group	\$42,685

(日本の保険会社については、経常収益ベース) (百万米ドル)
(出所) Fortune Global 500 2019 Insurance Property & Casualty (Stock + Mutual)

国内損害保険事業

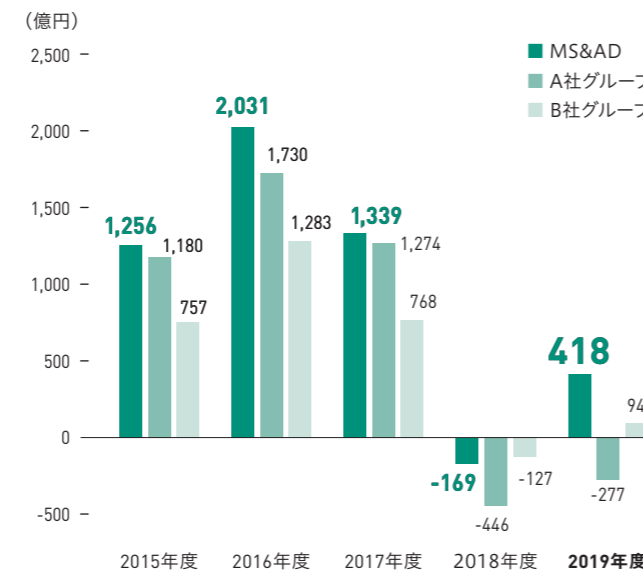
日本のお客さまから最も選ばれている損害保険グループ

■正味収入保険料*シェア (2019年度)



(出所) 各公表数値及び日本損害保険協会統計資料より当社調べ
 ※ MS&AD: 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、au損保の単純合算値
 ※ 各グループの国内保険会社の単体の単純合算値
 ※ 三井住友海上の独自商品である自動車保険「もどりッチ(満期精算型払戻金特約付契約)」の払戻充当保険料を控除したベース(以下同じ)

■保険引受利益(異常危険準備金損益反映前)*

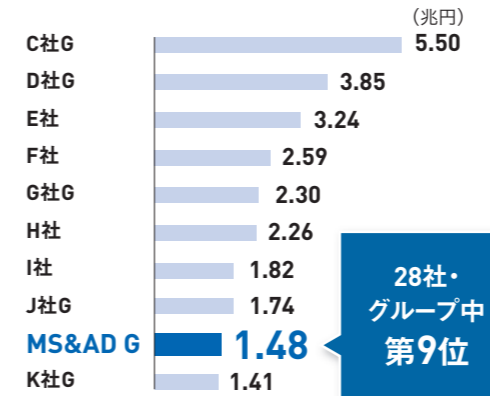


(出所) 各公表数値より当社調べ
 ※MS&ADは三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の単体の単純合算値、各グループのダイレクト系損保を除くグループの単体の単純合算値

国内生命保険事業

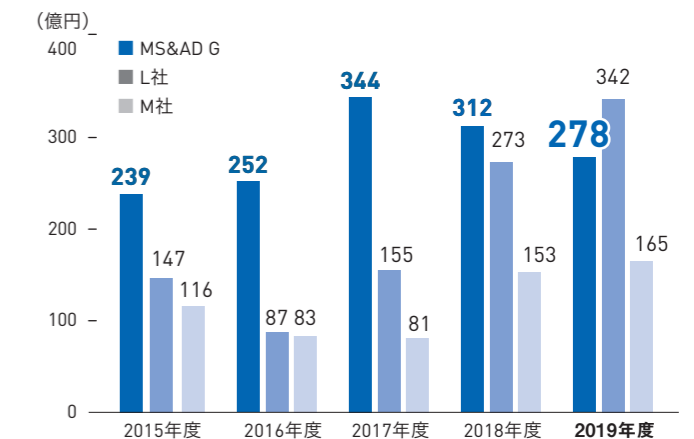
国内生命保険会社・グループの中で第9位の保険料収入規模

■国内生命保険会社・グループの保険料等収入ランキング(2019年度)



(出所) 各公表数値より当社作成
 ※ グループの数値はグループ各社の単体合算値

■損保系生命保険会社(大手3グループ)の当期純利益



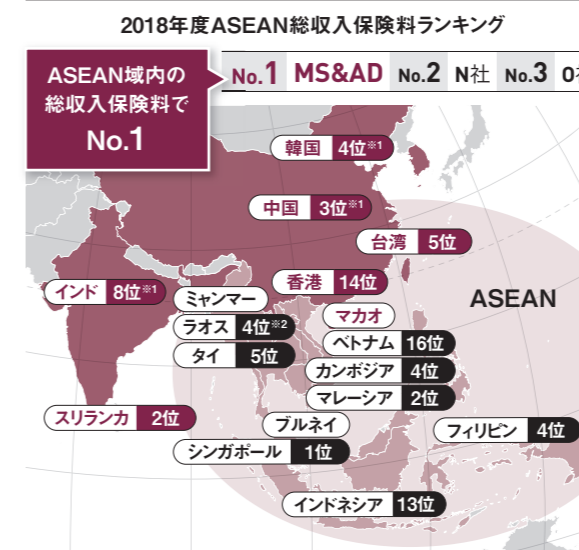
(出所) 各公表数値より当社作成

海外事業

ASEAN域内総収入保険料(損保)No.1

世界49の国・地域に事業を展開し、特にアジアではASEAN10カ国で元受事業を行っている唯一の損害保険グループであり、ASEAN域内総収入保険料第1位のプレゼンスを有しています。

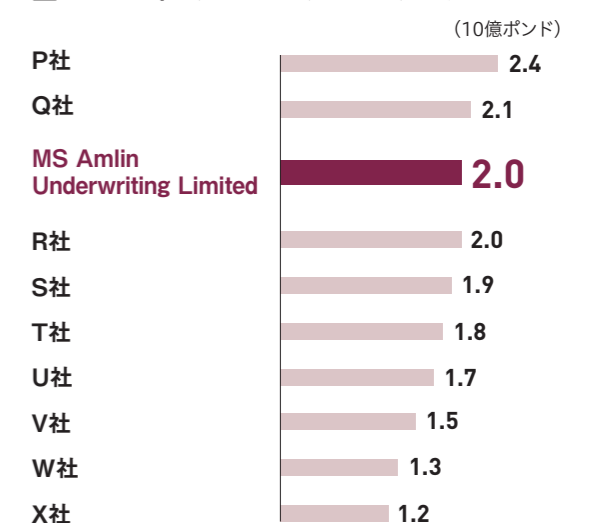
■ASEAN及びアジア各国・地域の損害保険マーケットでのポジション(2018年度)



(出所) 各国・地域の各公表データより当社作成(除く再保険会社)
 ※1 外資系保険会社におけるランキング
 ※2 ラオスは2018年度のデータが未公表のため、2017年度のランキング

当社グループのMS Amlinは、世界の有力な保険市場である英国ロイズ^{※1}において、マネージングエージェント^{※2}として有数の規模を誇る主導的プレイヤーです。

■ロイズマネージングエージェント ランキング



(出所) Lloyd's Annual Report 2019
 2019年度総収入保険料(Gross Written Premium)ベース
 ※1、※2 P.102「保険関連用語集」参照

MS&ADの3つの強み：歴史

100年を超える歴史と経験によって蓄積された豊富なデータと知見、寄せられた信頼と期待を糧に、次の100年に向けて持続的な成長をめざします。

過去の経験と学びは将来の成長の糧

127年の長い歴史と経験に支えられた知見と信用力

- ▶ 国内・ASEANで最も豊富なりスク関連データの蓄積
- ▶ 過去の大規模自然災害の経験から得た知見・データ

長期の関係構築による強固な顧客・販売基盤

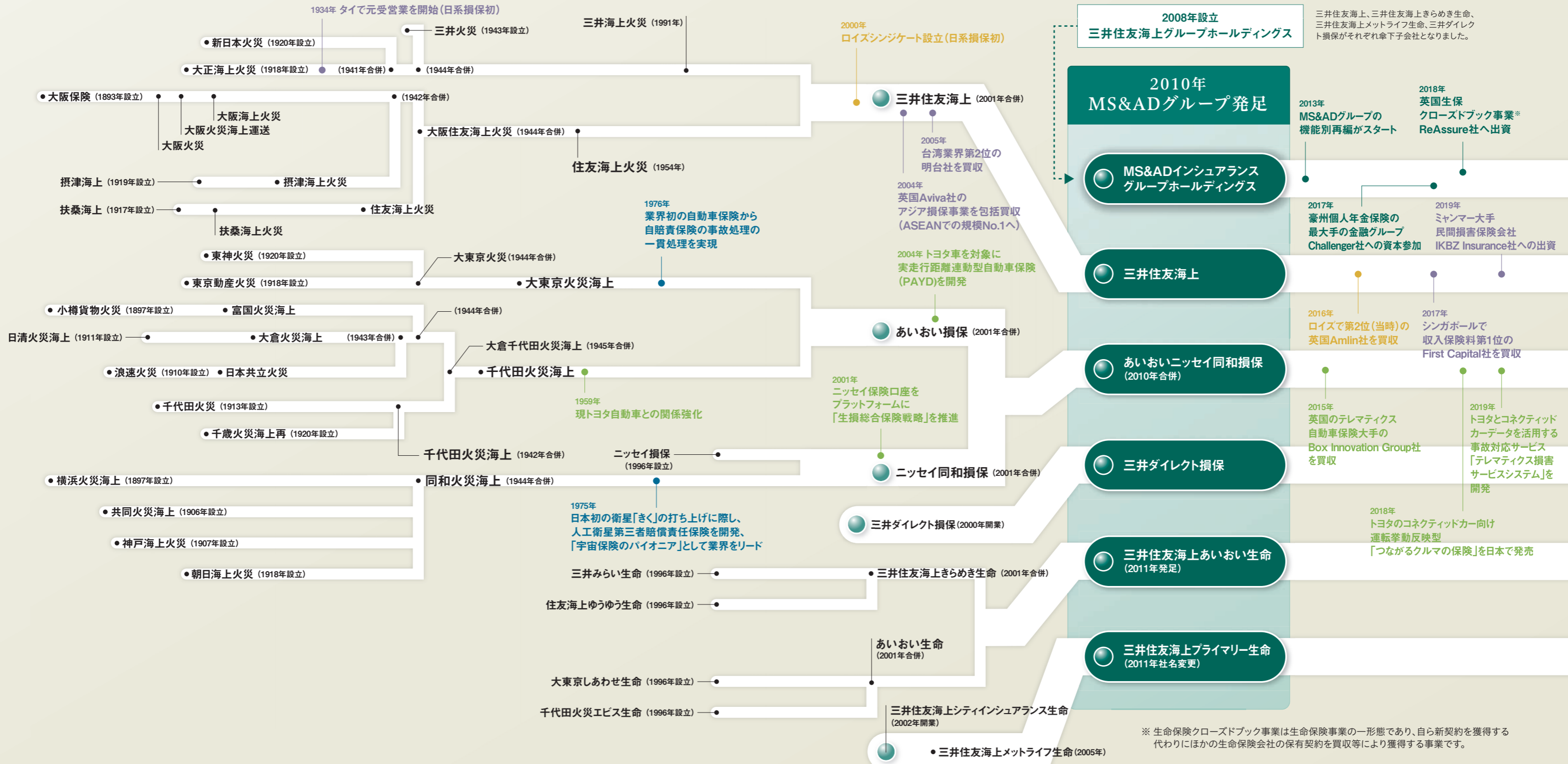
- ▶ トヨタグループ、日本生命グループ、三井グループ、住友グループなど異業種トップ企業とのパートナーシップ
- ▶ 長期の信頼関係に支えられた保険代理店・保険ブローカーとのパートナーシップ

アジア地域で長年築いてきた信頼のネットワーク

- ▶ 1934年日系損保初のタイでの元受営業開始
- ▶ ASEANの成長とともに業容を拡大し、域内No.1の規模を確立

110年を超えるロイズ市場での経験と実績

- ▶ 2000年に日系損保で初めてロイズに進出
- ▶ 2016年にロイズで1903年創業のAmlin社をグループ傘下に



※ 生命保険クローズドブック事業は生命保険事業の一形態であり、自ら新契約を獲得する代わりにほかの生命保険会社の保有契約を買収等により獲得する事業です。

MS&ADの3つの強み：イノベーション

グループの特長である多様性から生まれる発想力と創造力を活かし、先を見据えた社会の変革に応える新たなソリューションを創出していきます。

CDOメッセージ

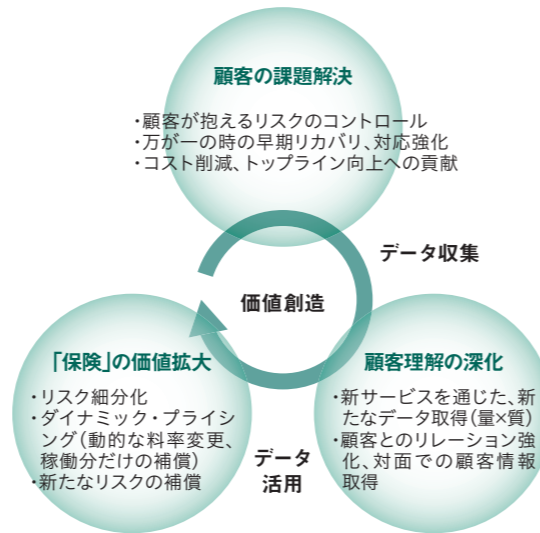


グループCDO

船曳 真一郎

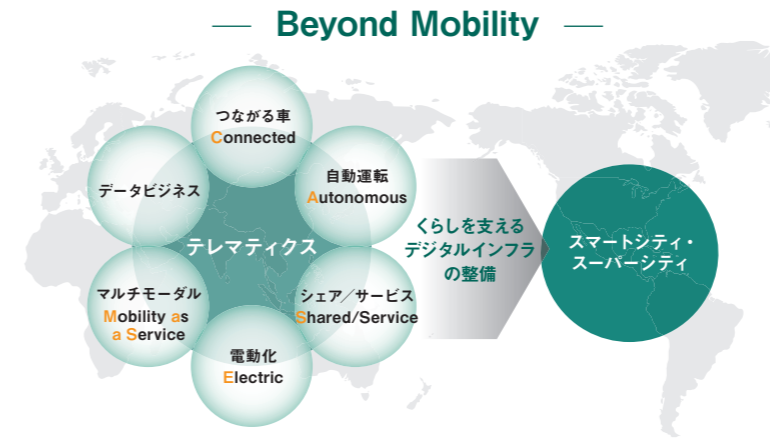
RisTech 「Risk」×「Technology」

ビッグデータや最新の分析アルゴリズムを活用することで、企業の抱えるリスクを可視化・最適化し、課題解決を図る新サービス



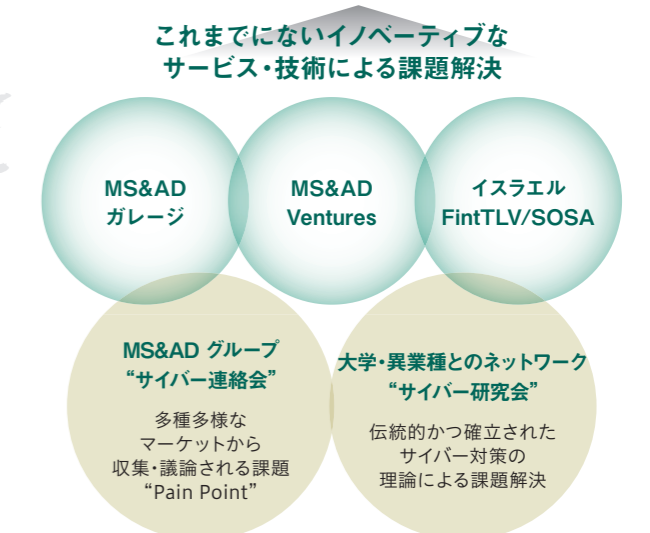
テレマティクス

テレマティクス技術を軸にCASE・MaaS等の先進技術・事業モデルに対応し、安全・安心なモビリティ社会の実現と、その先のスマートシティ・スーパーシティの実現を見据えた取組み



多面的なサイバー対策

国内外のネットワークを活かした最新技術やニーズに即した、「リスク診断、防衛～対応、それに伴う補償まで」を一貫して提供する、当社ならではのサイバー対策



新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、企業の在宅勤務推進や消費者の非接触志向の高まりなど、社会全体で行動変化が生まれています。当社グループでも在宅勤務やWeb会議の活用等の対策が進んでおり、今回の危機対応を変革のターニングポイントと捉え、デジタルを活用した新たなビジネススタイルを創造し、生産性向上と競争力向上の同時実現をめざします。例えばお客さまが自身のスマートフォンから非対面で保険手続を行い、またサービスの提供を受けられるような仕組みを構築するなど、これまでの対面型・訪問型のビジネススタイルから、デジタルトランスフォーメーションの推進によってタッチレス・ペーパーレス・キャッシュレスなスタイルへ変革していきます。テレマティクスやサイバーセキュリティなどの既存ビジネスの変革に加えて、デジタルイノベーションの推進によって新たなビジネスの創造にも取り組みます。その中でも注力する2つの取組みを紹介します。1つ目は、EC事業者等との連携により、お客さまが商品・サービスの購入過程で関連保険商品にワンストップで加入できる、デジタル保険販売プラットフォームの構築です。保険加入から保険金支払いまでをEnd to Endでデジタル化した、スムーズで柔軟性の高い保険提供を実現し、新たな市場の創造をめざします。2つ目は、「Risk×Technology=「RisTech」(リステック)」です。これは、データサイエンティストが、自社で保有する契約データや事故データ等に加え、取引先企業が保有するデータを含むさまざまな外部データを活用し、リスク分析やレポートの提供、リスクモデルの開発を行うことで、取引先企業が抱える課題の解決を支援するサービスです。今後は、多くの取引先企業へ本サービスを提供し、そこから得た知見を活かし、新しい保険商品やサービスの開発につなげるとともに、大型化する自然災害への備えや地域交通への貢献といった社会的課題の解決にも資する取組みとしていきます。

海外経験

シリコンバレーで最先端のテクノロジーに触れるMS&ADガレージ

人財獲得

デジタルに強い人財を外から集め、即戦力として採用

人財育成

大学と連携した自社独自の学習プログラムを展開

業務プロセス改革

チャットボットやRPA等デジタルツールを活用

商品の共同開発

グループ内損保や生損保連携による共同開発

グループ連携の強化

自動車、サイバー、健康経営など、課題解決型の連携スキーム

グループの多様性

想像力・結束力

オープンイノベーション

外部の知見やネットワークの獲得

グローバル連携①

イスラエルのイノベーション推進企業との提携

グローバル連携②

米シリコンバレーのCVCによるスタートアップ企業への投資

産官学連携

大学、地方自治体、金融機関、NGOなど幅広い組織との連携

社会的課題の解決へ

時流を捉えたイノベーションの創造

ステークホルダーとともに

MS&ADインシュアランスグループでは、ステークホルダーとの対話を進めるさまざまな仕組みをつくり、ステークホルダーの声を積極的に経営に取り入れています。ステークホルダーとのコミュニケーションを重ねることで、社会の信頼にお応えする品質と経営基盤の確立を図ります。また、ステークホルダーとともに社会との共通価値の創造をめざすことで、当社グループの経営ビジョンとミッションの実現につなげていきます。

経営理念

グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供

(ミッション)

し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます

経営ビジョン

持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ

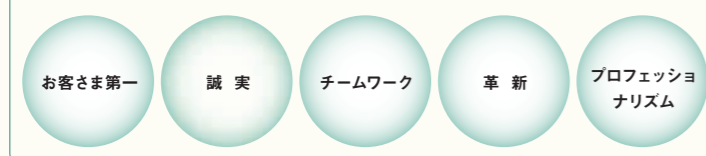
ジョン

水準の保険・金融グループを創造します

ステークホルダーへの姿勢

経営理念（ミッション）を実現するために、グループ社員が行動する際に大事にすること

行動指針（バリュー）



コーポレートガバナンス基本方針

経営理念の実現に向け、「価値創造ストーリー」を紡ぐ企業活動を通じて、社会との共通価値を創造し、「レジリエントでサステナブルな社会」をめざします。信頼と期待に応える最高の品質を追求し、ステークホルダーとともに、地球環境と社会の持続可能性を守りながら、誰もが安定した生活と活発な事業活動にチャレンジできる社会に貢献し続けます。

コンプライアンス基本方針

経営理念の実現に向け、事業活動のあらゆる場面でコンプライアンスを徹底し、企業倫理を確立します。

お客さまの声対応基本方針

経営理念に基づき、全てのお客さまの声に対して迅速・適切・真摯な対応を行い、お客さま満足度の向上に寄与するため、行動指針に沿って取組みを推進していきます。

環境基本方針

経営理念に基づき、環境について経営戦略の一環として、気候変動の緩和と適応、持続可能な資源の利用、環境負荷の低減、生物多様性の保全を主要課題と定め、行動基準に沿った取組みを推進します。

人権基本方針

経営理念の実現に向け、あらゆる事業活動において環境や人権を含む社会との相互影響を考慮し行動することを通じて、企業価値の向上を図るとともに、持続可能で強くしなやかな社会づくりに貢献します。

サステナビリティ課題への取組み

商品・サービスの開発や提供及び投融资等グループのあらゆる事業活動において、環境・社会・企業統治（ESG）などのサステナビリティに配慮します。

ステークホルダーとのコミュニケーション

社会の信頼に応える品質と経営基盤

品質向上

健全な組織運営

人権尊重

改善
(商品・サービス・業務プロセス)

内容の把握・分析・検討

ステークホルダーとのエンゲージメント

共通価値

資本へのインパクト



お客さま

お客さまとの強固な信頼関係



株主

中長期的な企業価値の向上



代理店

ビジネスパートナーとしての相互成長



取引先

サプライチェーン全体での価値創造



社員

社員の誇りとミッションの達成



地域社会
国際社会

パートナーシップによる協力・協働



環境

地球の持続可能性の向上

持続的な
成長基盤を持つ
財務資本

多様な
プロフェッショナル人財を
抱える人的資本

未来の
イノベーションを創出する
知的資本

コレクティブ・インパクトを
めざす社会・関係資本

ともにアクションを
起こすことで守り、育む
自然資本

ステークホルダーとのコミュニケーション



当社グループの姿勢	基本方針と基盤取組	共通の関心・期待	コミュニケーションチャンネル	具体例
<p>「お客さまの安心と満足」を実現するため、行動指針(バリュー)に掲げる「お客さま第一」を全社員が実践し、幅広くお客さまの声をお聴きし、品質向上に取り組みます。</p>	<p>「お客さまの声対応基本方針」、「お客さま第一の業務運営に関する方針」に基づいた行動を実践</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お客さまの声に迅速・適切・真摯に対応し、品質向上やお客さま満足度向上に向けた諸施策に活かす ●社員一人ひとりが「お客さま第一」を志向する高い価値観に基づいた業務運営を徹底するため、社員の意識醸成に向けた取組みを継続 ●新しいリスクや多様化するお客さまニーズに対応した商品・サービスを提供 	<p>お客さまとの信頼関係 商品・サービスへの信用 多様なお客さまニーズへの対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまアンケート ●「お客さま第一の業務運営に関する方針」取組状況の年次報告(事業会社ごと) ●コンタクトセンター ●オフィシャルWebサイト ●代理店・社員とのコミュニケーション(問合せ、相談、要望、苦情など) 	<p>コミュニケーションアプリ「LINE」を活用し、簡単かつ迅速なロードサービスの手配要請を可能とする仕組みを開発</p> 
<p>当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主との建設的な対話に積極的に取り組み、経営に活かすことにより、更なる価値創造に努めます。</p>	<p>透明性の高い情報開示を行うことにより、株主・投資家との情報の非対称性を軽減するとともに、株主・投資家との建設的な対話より得られたフィードバックを経営・関係部門と共有し、経営戦略に反映</p> <ul style="list-style-type: none"> ●対話を補助する広報・IR部と、社内各部門との有機的な連携のための方策及び対話手段の拡充の取組み ●対話内容の経営陣幹部、取締役会へのフィードバックの方策 ●対話に際してのインサイダー情報管理に関する方策 	<p>持続的な企業価値の向上 建設的な対話を通じた エンゲージメント強化 株主価値向上への取組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●機関投資家・アナリスト向け(戦略説明会(2回)、決算電話会議(4回)、意見交換会(1回)) ●個人投資家向け説明会(18回) ●ESG説明会・意見交換会(1回) ●テーマ別スモールミーティング(1回) ●国内外アナリスト/投資家面談(193回) ●株主総会アンケート <p>※2019年度実績</p>	<p>2019年12月に機関投資家・アナリスト向けにESG説明会を開催。グループのESG取組を紹介し、社外取締役とともに、意見交換する場を提供</p> 
<p>円滑なコミュニケーションを保ち、ともに考え、行動することで、お客さまへ高品質なサービスと最適な保険商品を提供し、代理店と当社グループの互いの成長を追求します。</p>	<p>「お客さま第一」の価値観を持ち、代理店が、お客さまへ説明責任を果たし品質の高いサービスを提供するための支援と、経営基盤の強化を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ●代理店組織における成長力強化に向けた取組み、地域・社会貢献活動等への支援を通じて、代理店とのコミュニケーションを一層強化 ●専門的な知識を有する専任スタッフが、代理店の経営全般を、研修や個別ミーティングにより支援 ●代理店の品質向上を動機づける「代理店品質認定制度」の推進 	<p>代理店の体制強化・品質向上 自立・自走化の促進 生産性の向上 販売力・マーケット開拓の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまを取り巻くリスク、損害サポート、商品・サービスに関する知識を習得するための勉強会 ●日常からのきめ細やかな対話・個別ミーティング ●代理店営業支援システム「MS1 Brain」 ●ともに成長することを目的とした代理店組織との対話 	<p>AIを搭載した業界初の代理店営業支援システム「MS1 Brain」。AIによるデータ分析により、お客さま一人ひとりのニーズに合った最適な提案を提示</p> 
<p>コンプライアンス、人権尊重、環境への配慮を行い、サプライチェーンとともに社会からの期待に応える企業として行動します。</p>	<p>コンプライアンス、人権、外部委託管理の各基本方針に基づく行動を実践</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業活動に関連する全ての法令等を遵守し、社会の期待と要請に応える誠実かつ公平・公正な活動 ●バリューチェーンを含めた人権を尊重した活動と対話 ●個人情報の管理態勢、経営健全性等の確認と定期点検 ●持続可能な資源の利用に配慮した調達 ●「ISO14001」取組の一環として、環境への配慮について協力を要請 	<p>コンプライアンスの徹底 人権の尊重 環境への配慮</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●外部委託先とのコミュニケーション(持続可能な資源の利用に配慮した調達) ●外部委託先の定期点検(約2,800社) ●人権デューデリジェンス 	<p>グリーン購入に取り組み、バリューチェーン一体となって環境負荷を低減。食堂事業者とも連携し、プラスチックストローの使用削減やサステナブルシーフードの導入を推進</p> 
<p>価値創造ストーリーの実践を支える取組みと位置付け、グループの総合力の源泉となる人財育成とダイバーシティ&インクルージョンに取り組んでいます。</p>	<p>社員がいきいきと活躍できる経営基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ●多様性と多様な価値観を尊重する企業風土の定着に向けたダイバーシティ&インクルージョンの推進 ●自ら学び自ら考え、チャレンジし、成長し続ける社員像をめざし、働きやすい環境、働きがいを実感し成長していく機会の提供 ●健康経営を実践し、社員一人ひとりが心身の健康を保持増進できる健康や安全に配慮した職場づくり 	<p>多様な価値観を尊重する企業風土 いつまでも働き 続けられる職場環境 誰もが活躍できる機会の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●社員意識アンケート(年1回グローバルに実施) ●改善提案等をもとに、本社各々が検討し、結果をフィードバックする投稿システム ●法令違反・社内規定違反・不適切な行為を通報・相談することができるスピークアップ制度(通報実績164件) ●経営層との対話 	<p>経営理念(ミッション)・経営ビジョン・行動指針(バリュー)の更なる浸透と実践のため、国内外の社員に対して意識調査を実施。海外では、行動指針にフォーカスした動画を作成し、配信</p> 
<p>「レジリエントでサステナブルな社会」の実現に向け、ステークホルダーとともに、地球環境と社会の持続可能性を守り、活力ある社会に貢献し続けます。</p>	<p>「環境基本方針」「サステナビリティ課題への取組み」に基づいた行動を実践</p> <ul style="list-style-type: none"> ●イニシアティブへの参画を通じ、多様化するサステナビリティの課題を把握し、ともに行動を実践 <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▶パリ行動誓約(Paris Pledge for Action) ▶国連グローバル・コンパクト(UNG) ▶国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI) (持続可能な保険原則(PSI)、自然資本ファイナンス・アライアンス(NCFA)) ▶責任投資原則(PRI) ▶気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終提言 ▶気候変動イニシアティブ(JCI) ▶持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則) ▶企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB) </div>	<p>気候変動への緩和と適応 自然資本の持続可能性 レジリエントなまちづくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●地方公共団体との連携協定(374件) ●NPO・NGO団体との対話 ●地域との対話・交流 ●セミナー・シンポジウム等の開催 	<p>「企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)」の会長会社として、毎年、自然資本の持続可能性向上のために企業が何をすべきかを議論するシンポジウム「企業が語るいきものがたり」を開催</p> 
<p>自社の環境負荷の削減に努めるとともに、リスクソリューションの事業を通じて、長期的なリスクの観点から、地球環境の持続可能性の向上を推進していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●地方創生の取組み ●災害時の義援金マッチングギフト制度 ●社会的課題や地球環境に関する大学等との連携研究の推進 ●環境保護活動への支援・社員の参画 		<ul style="list-style-type: none"> ●専門家やNPO・NGO団体との対話 ●地域環境・自然災害に関する研究者との交流 ●イニシアティブや国際会議への参画 ●環境社会貢献活動への社員の参画(27,673人) ●セミナー・シンポジウムの開催 	<p>インドネシア政府と共同で2005年度からジャワ島バリヤン野生動物保護林で熱帯林の再生プロジェクトを実施。地域住民への植林・育林指導による地域経済の活性化と環境教育等を通じた森林再生と持続可能な地域社会の形成を推進</p> 

Special Report

レジリエントでサステナブルな社会へ

気候関連情報ディスクロージャー



気候変動は社会や産業に著しい影響を与えるため、事業活動における気候変動の影響を情報開示することは、社会や金融システムの安定に不可欠だと認識しています。MS&ADインシュアランスグループは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同し、情報を開示していきます。

ガバナンス

気候関連の内部統制

MS&ADインシュアランスグループは、「レジリエントでサステナブルな社会」をめざし、「社会との共通価値の創造(CSV取組)」を進めており、その一環として、「気候変動の緩和と適応に貢献」に取り組んでいます。

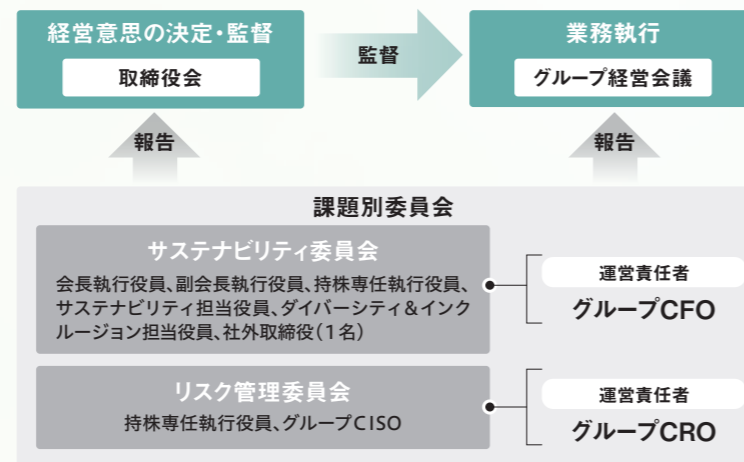
本取組の推進やモニタリングは、取締役会、グループ経営会議、課題別委員会で論議しています。

取締役会では、気候関連を含む経営戦略・資本政策等の重要な事項の論議・決定を行うとともに、取締役、執行役員の職務の執行を監督しています。

グループ経営会議では、気候関連の課題認識や取組みを含む経営方針・経営戦略等の重要事項を協議するとともに、執行役員の業務執行のモニタリングを行っています。

気候関連の課題や取組みの進捗は、主として、サステナビリティ委員会及びリスク管理委員会(いずれも原則年4回開催)での協議を経て、取締役会とグループ経営会議の双方に報告されます。

グループCFOは、総合企画部から気候変動関連の情報の報告を受けて、取組方針・計画等に関する論議を行うサステナビリティ委員会を運営しています。グループCROは、リスク管理部から気候関連のリスクについての報告を受けて、リスク・リターン・資本、リスク管理の状況に関するモニタリング及びそれら重要事項の協議・調整等を行うリスク管理委員会を運営しています。



戦略

気候関連のリスクと機会に対する戦略

気候変動は、自然災害の甚大化や脱炭素社会への移行による社会や経済の急激な変化等のリスクをもたらします。

当社グループは、財務の健全性・収益の安定性を確保しつつ、台風や洪水等の自然災害による被害に対し保険金としてお支払いするとともに、防災・減災に向けた取組みを国内外で展開しています。

また、グループの事業を通じて、気候変動リスクを低減するための新しい技術の発展を支える取組みと、グループの事業活動に伴う環境負荷の削減取組を進めて、レジリエントでサステナブルな社会の実現に貢献します。

気候関連のリスク

台風等の自然災害被害は時に巨大になり、保険金支払額を増加させます。気候変動の影響によって自然災害が甚大化した場合、更に保険金の支払いが多額におよぶリスクがあります。当社グループは、再保険やキャットボンドの利用、異常危険準備金の積立等によって保険金の支払いに備えています。

2019年度は、当社グループの三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の2社が新たに導入した共通の再保険特約が効果的に機能し、期間損益の安定性を確保することができました。

今後も、気候変動の影響も考慮して、自然災害リスクの保有量をコントロールし、財務の健全性の維持に必要な資本を確保していきます。

また、海外事業や生命保険事業の収益拡大による事業ポートフォリオの変革を進めています。リスクを地理的・事業的に分散させることで、より安定的な収益基盤を構築し、大規模自然災害への耐性を高めます。

更に、多発する自然災害に備え、デジタル技術も活用し、被害にあわれたお客さまに、いち早く保険金をお支払いできる態勢を構築しています。新たにドローンとAIを活用した損害の調査手法も開始しました。

キャットボンドAkibare Re 2020-1

三井住友海上は、シンガポールに設立した特別目的会社「Akibare Re Pte.Ltd.」を通じて、2020年3月に日本国内の台風リスクと洪水リスクを対象とした大災害債(キャットボンド)Akibare Re 2020-1(発行金額1億米ドル)を発行しました。大規模な自然災害が続くことで、再保険市場の不透明性が高まっています。そこで、再保険により保有リスク量の削減を図りつつ、再保険カバーの調達手段を多様化させて長期安定的なカバーを確保するために発行しました。

当社グループは、自然災害の発生以外にも、気候変動によって、以下のような影響が中長期的にもたらされる可能性があるとして認識しています。

- 少雨、干ばつ等の気象の変化、水供給の減少
- 気候変動の進展や影響に対する環境規制の強化、技術革新の進展
- 環境災害に関連する訴訟の増加
- 自然災害の頻発、甚大化による再保険料の高騰
- 気温上昇による熱中症、感染症の増加
- 脱炭素社会への移行に伴う産業構造の変化
- 炭素価格の上昇や化石燃料の需要減少の影響を受ける業種への投資リターンの悪化



このようなリスクの高まりについても、当社グループの事業に与える影響をモニタリングし、事業戦略に活用しています。また、投資先企業とも気候関連のリスクが事業活動に与える影響について対話を開始しています。

気候関連の機会

当社グループが掲げる価値創造ストーリーに基づき、2018年度からの中期経営計画「Vision 2021」において、社会との共通価値を創造するCSV取組を推進しています。「気候変動の緩和と適応に貢献する」を、CSV取組の7つの重点課題の一つに位置付け、以下の取組みを進めています。

1 リスクを見つけ伝える

事業を持続的に発展させるためには、気候変動への対応は重要な課題となっており、気候変動がもたらす中長期的なリスクを分析しています。当社グループでは、気候変動に関わるリスクコンサルティングサービス、戦略策定及び情報開示の支援も行っています。

- 「気候変動による洪水頻度変化予測マップ」のWebサイトにおける無償提供
- 気候変動の物理的リスク、脱炭素社会への移行に伴う事業リスクの分析・評価を行う「気候リスク分析サービス」。2020年6月からは米国のJupiter Intelligence社と連携し、全世界を対象とした「気候変動影響定量評価サービス」の提供も開始
- 将来発生する水関連リスク（水枯渇、水質汚濁、洪水など）の分析・評価のサービス

2 リスクの発現を防ぐ、リスクの影響を小さくする

今後の世界平均気温の上昇により、異常気象や自然災害といった物理的リスクは更に高まります。これらのリスクが現実になったときの損失の発生を防ぐ、又は損失をできるだけ小さくするための情報発信やリスクコンサルティングサービスの提供に努めています。

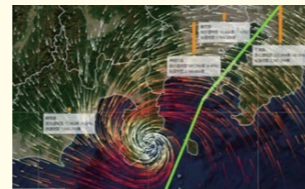
- お客さまが設定した事業拠点の気象情報の提供やアラートメールの配信によって事前の対策を支援する「気象情報アラートサービス」
- 大規模自然災害に遭遇したときの安心・安全な行動をサポートするスマートフォン用アプリ「スマ保災害時ナビ」

RisTechを活用した防災・減災取組

三井住友海上は、アクセント社と提携し、ビッグデータや分析アルゴリズムを活用してデータサイエンティストがデータ分析を行い、企業の事故予防や防災・減災を支援する新たなサービスRisTechを提供しています。河川の水位等の気象データと、建物構造による被害の割合や大規模災害時の被害想定といった保険引受を通じて蓄積されたデータを組み合わせて、最適な避難ルートなどを割り出すなど、高度なデータ分析を通じた防災・減災取組の支援を進めています。

台風・豪雨・地震による被災建物数を予測し公開する「リアルタイム被害予測Webサイト『cmap.dev』」の開設

あいおいニッセイ同和損保、エーオングループジャパン株式会社、国立大学法人横浜国立大学は、共同研究の取組の一つとして、台風・豪雨・地震による被災建物数と被災率を市区町村ごとにリアルタイムで予測できる世界初^(※1)のWebサイト「cmap.dev（シーマップ）」を2019年6月に開設しました。



過去に発生した自然災害のシミュレーション結果や、世界中の気象情報を確認することができます。^(※2)

また2020年6月からは、台風上陸前から建物の被害を予測し、リアルタイムで公開する機能を追加しました。

※1 2019年6月あいおいニッセイ同和損保調べ

※2 無償で一般公開しており、パソコンやスマートフォン等、あらゆるデバイスから24時間365日閲覧可能

3 リスクが現実となったときの経済的負担を小さくする

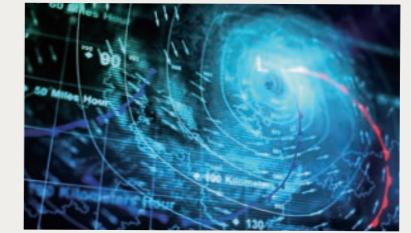
自然災害発生時にお客さまの経済的な損失をいち早く補てんし、生活の復興や事業の再開を支援することは、保険会社の使命です。その使命を果たすためにもお客さまのニーズに合った商品提供を進めています。

- お客さまに改めて水災や地震等のリスクについて説明し、自らのリスクを見通して自然災害に備えていただく「自然災害への備え提案運動」
- 天候不順によって生じるお客さまの経済的損失を軽減する「天候デリバティブ」
- 太平洋島嶼国及びカリブ海諸国で一定規模の自然災害が発生した場合に、迅速に復興資金を提供する災害リスク保険ファシリティーへの参画
- メガソーラー、小型風力といった再生可能エネルギーへの保険提供
- 再生可能エネルギーの事業リスク及びメンテナンスリスクの診断による事故防止と発電効率の維持支援

シナリオ分析

多様なシナリオにおける戦略のレジリエンス

TCFD提言では、気候変動の進展によって事業が受ける影響を、将来のシナリオに基づいて分析するシナリオ分析を行うことを推奨しています。当社の取組みは以下のとおりです。



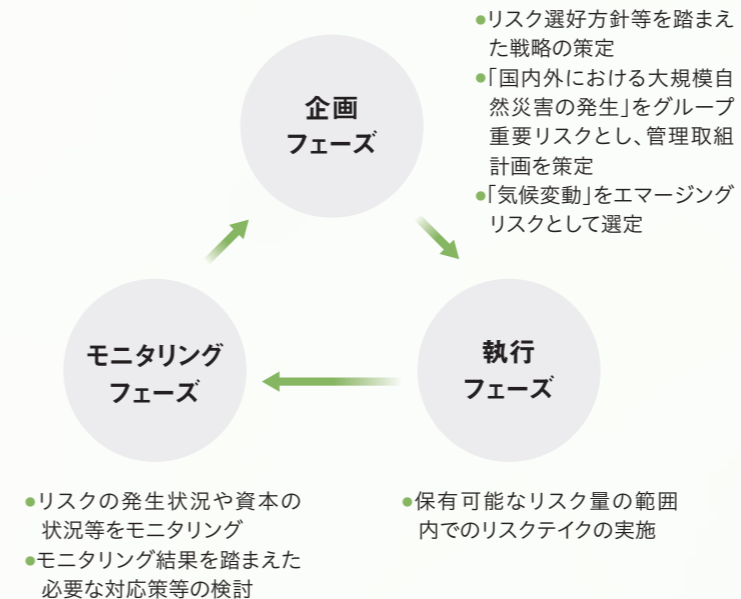
- 国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)が主導し、持続可能な保険原則(PSI)の署名保険会社20社以上が参加するプロジェクトに、当社は設立当初から参画しています。プロジェクトでは、保険事業者のシナリオ分析手法の開発に取り組んでおり、最新の気候科学も参考に、2030年や2050年といった将来の時間軸を見据えて、台風がもたらす物理リスクによる影響について分析手法の検討を進めています。
- 資産運用ポートフォリオのシナリオ分析についても検討を開始しています。

リスク管理

特定したリスクの適切な管理
(気候関連のリスクに関するERMサイクル)

当社グループでは「MS&ADインシュアランス グループリスク管理基本方針」に基づき、気候関連のリスクを保険引受等に係るリスクとして特定した上で、ERMサイクルのもと、自己資本との関係を踏まえ、収益とのバランスをとりながら管理しています。

また、気候関連のリスクはリスク管理委員会にて報告、論議の上、取締役会やグループ経営会議に報告されています。



1 自然災害リスクの管理

国内風水災及び米国風水災リスクに対して、200年に1度の確率で発生するリスク量を基準に、グループ会社が保有可能なリスク量の上限(リスクリミット)を設定し、自然災害リスクを管理しています。自然災害のリスク計測や大規模自然災害の**ストレステスト**に加えて、気候変動の影響をストレステストに織り込む手法や気候変動の影響を定量化する手法の検討に着手しています。



ストレステストについて

各種のストレス事象の発生時に、資本とリスク量に与える影響等を確認するために、ストレステストを実施しています。ストレステストでは、統計的手法によるリスク計測の限界を補完するため、当社グループのポートフォリオ、リスク特性を基本とした情報をもとに、外部環境の大幅な変化等を踏まえて選定したシナリオを用いることにより、ポートフォリオの脆弱性を洗い出し、対策の必要性や緊急性を確認しています。

2 自然災害のリスク保有量のコントロール

統計的な手法により定量的に地域別、災害別のリスク量を評価しています。この評価を踏まえて、適切な保険引受に努めるとともに、再保険調達やキャットボンドの発行、異常危険準備金の積立てを行っています。これらにより、グループ全体での財務健全性の向上と期間損益の変動リスクの低減を図っています。

- グループ全体での自然災害リスク量の抑制
 - ・米国風水災等のリスク量を抑制しています。
 - ・受再ビジネスは個別に収支状況の管理を強化しています。

●期間損益の変動リスク低減

国内自然災害について、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保のそれぞれの再保険に加え、両社合計の年間累計損害額を対象とした共同の再保険を手配しています。これにより、期間損益の変動リスクを低減しています。2019年度の国内自然災害発生に対して効果的に機能しており、2020年度も同水準の再保険を手配しています。

なお、投資先企業に対して、気候関連の情報開示を促進する対話も進めています。更に気候関連を含むサステナビリティ課題に対する対話手法の検討も進めています。

指標と目標

リスクを管理するための指標と目標設定

「気候変動の緩和と適応に貢献する」商品開発・改定等をモニタリング指標の一つとし、社会との共通価値の創造に取り組んでいます。取組結果は、社内取締役の業績連動報酬に反映されています。

1 「社会との共通価値の創造(CSV取組)」に関する指標

「気候変動の緩和と適応に貢献する」商品開発・改定等をモニタリング指標としています。CSV取組の社会へのインパクトと当社への経済的インパクトの数値を算出し、取組結果を社内取締役の業績連動報酬に反映しています。

2 事業活動に伴う環境負荷を削減する取組みに対する指標と目標

総エネルギー使用量とCO₂排出量の削減率をモニタリング指標として事業活動による環境負荷の削減に取り組んでいます。

CO₂排出量の削減率は、2020年の30%削減に加え、2050年70%削減の長期目標を掲げて取り組んでいます。

2019年度は、総エネルギー使用量は33.4%削減、CO₂排出量は20.7%削減となりました(削減率は2009年度対比)。

また、紙の使用量の削減、持続可能な資源の利用に配慮した調達にも努めています。

上記に加え、投融資先企業のカーボンフットプリント(事業活動に伴って排出される温室効果ガスのCO₂換算量)の計測に着手し、活用についての検討も開始しています。

〈関連情報の掲載箇所〉

ERMをベースにしたグループ経営
ERMとリスク管理 ⇒ P.76-78

自然災害による
保険引受利益への影響 ⇒ 資料編 P.23

CO₂排出量と
総エネルギー使用量 ⇒ P.51

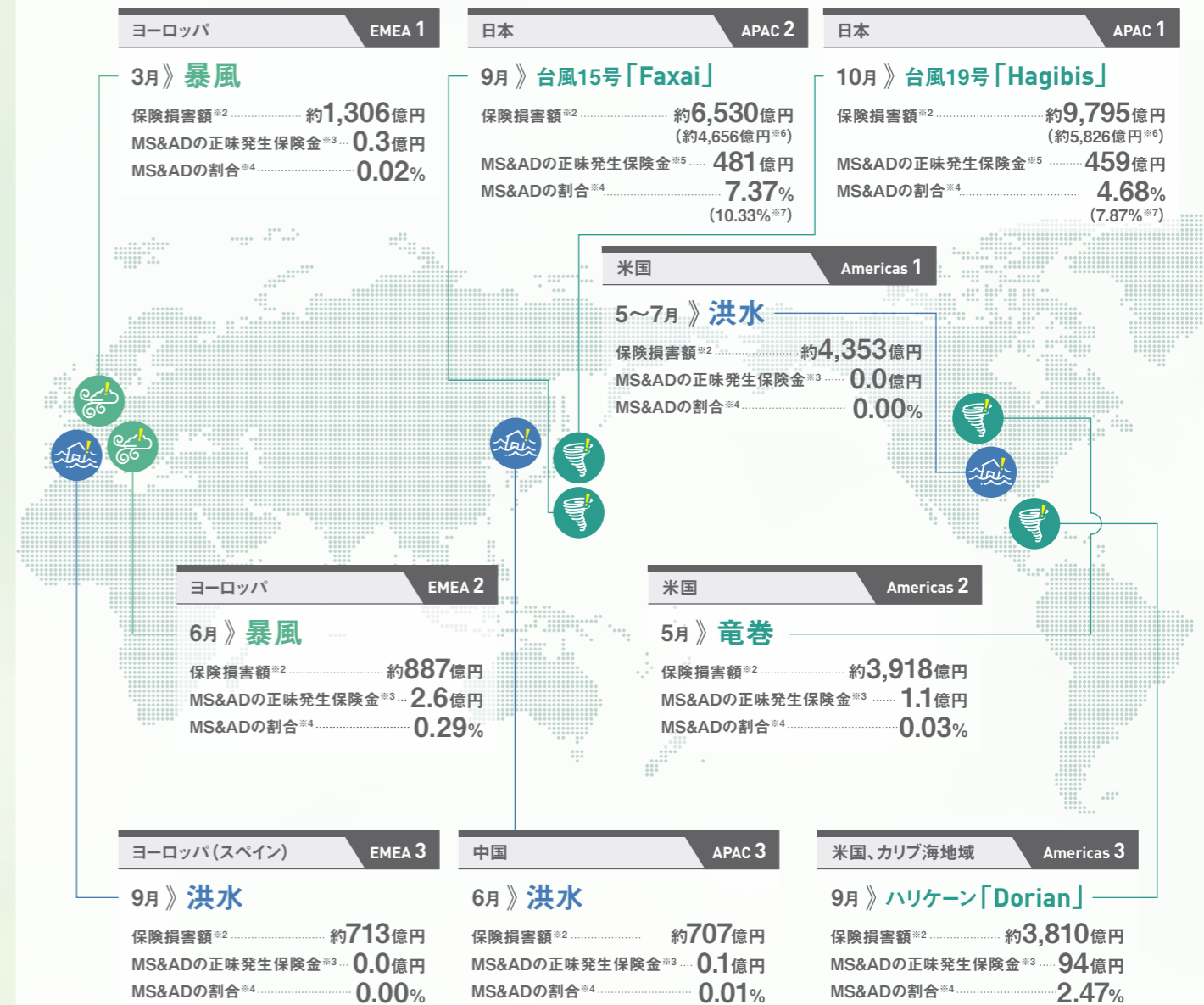
ESG投融資の取組強化 ⇒ P.65

Scope1、2、3別の
CO₂排出量 ⇒ サステナビリティレポート



世界の自然災害マップ2019^{*1}

気候変動は、世界各地における強力な台風やハリケーン、集中豪雨、干ばつ、熱波などの近年の異常気象に影響を与えていると言われています。また、その規模も大型化し、世界各国で今までの想定を大きく超える被害をもたらしています。MS&ADインシュアランスグループでは、保険金のお支払いを通じて、大災害によるお客さまの経済的損失を軽減し、世界各地で安定した人々の生活と活発な事業活動を支えています。



*1 Aon社「Weather, Climate & Catastrophe Insight – 2019 Annual Report」に記載されている2019年のAmericas(米州)、EMEA(ヨーロッパ、中東及びアフリカ)、APAC(アジア太平洋)の高額保険損害額上位3件の自然災害。
 *2 Insured Loss: 世界の損害保険会社での保険損害見込額(出所: Aon社「Weather, Climate & Catastrophe Insight – 2019 Annual Report」)。2019年度末社内決算為替レート(1\$=¥108.83)を使用。
 *3 2019年12月末現在。三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保及び両社の海外子会社の正味発生保険金(支払保険金+未払保険金、出再保険契約による回収額・回収予定額を反映)の合計額。被災地域以外の拠点の5,000万円未満の案件を含んでいません。
 *4 保険損害額(Insured Loss)に対する三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保及び両社の海外子会社の合計発生保険金の割合。
 *5 2020年3月末現在。三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保の正味発生保険金。
 *6 2020年3月末現在。日本国内の支払保険金(見込み含む)。(出所: 日本損害保険協会)
 *7 上記(*6)に対する三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保の合計発生保険金の割合。

Our Way

MS&ADの戦略

目指す社会像の実現に向けたMS&ADの歩み

MS&ADインシュアランス グループは、お客さま・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとともに、価値創造ストーリーを紡いで発展し、グループ発足時より掲げている「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現がほぼ可能なところまで到達しました。2018年度よりスタートした中期経営計画「Vision 2021」では、2030年に実現を目指す社会像を「レジリエントでサステナブルな社会」と定め、社会との共通価値の創造(CSV)に基づく経営を展開することで持続的な成長を図ります。

Next Challenge2017

(2014年度～2017年度)

価値創造ストーリーの展開

ミッションを具現化した価値創造ストーリーを基盤に、グループの統合を進化・発展

ニューフロンティア2013

(2010年度～2013年度)

グループの誕生

「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」ことをミッションに掲げ、MS&ADインシュアランス グループが誕生

- 国内損保事業の収支改善
- 財務健全性の確保

【成果】国内損保事業の収益性回復への取組み及び財務健全性の確立を着実に進めました。また、国内損保事業の共通基盤となるシステム構築等、グループ経営の統合を進め、2013年には「機能別再編」によるグループ経営の形を明確にしました。

【課題】2011年に東日本大震災・タイの大洪水等の大型自然災害の発生を受けて、最終年度のグループコア利益目標を下方修正し、更に2014年2月の関東甲信越地方の記録的な大雪による大規模な保険金支払いにより、最終的にはグループコア利益及びグループROEの目標は未達となりました。

- 国内損保事業の収益力向上
- 資本効率の向上

【成果】「機能別再編」によるグループ経営統合を進め、国内損保事業の収益が回復し、安定的な収益基盤を確立しました。また、ERMを強化し、政策株式の売却や海外事業投資等を進め、資本効率の向上と成長基盤の構築を実現しました。

【課題】海外事業の収益悪化で、国内から海外へと事業ポートフォリオの地域分散が進まず、目標とする50%には到達できませんでした。

Vision2021

(2018年度～2021年度)

ステージ1

CSVに基づく経営の展開

企業活動を通じて社会との共通価値を創造し続けることによって、持続的に成長

- 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

【成果】国内損保事業は業界トップレベルの増収率を維持、国内生保事業も将来の利益基盤を構築することで安定的な収益基盤の維持・拡大を図りました。また、自然災害や新型コロナウイルスの影響にもかかわらず、グループ修正ROEはおおむね目標に近い水準となりました。

【課題】生保事業への分散は、順調に進んでいるものの、海外事業については、MSAmlinの収益性の回復が遅れており、地域による事業ポートフォリオ分散の達成が後ろ倒しとなっています。新型コロナウイルスの影響で、経済活動の自粛が続く間は、生産性向上による事業費削減に最優先で取り組み、収束後には、環境変化もチャンスとしてとらえ、一層の成長を図っていきます。

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

ステージ2

	2019年度の進捗状況	中期的に目指す姿(2021年度目標)
スケール	5位 (FORTUNE GLOBAL 500 2019, P&C)	世界の損害保険会社グループトップ10圏内
資本効率	8.0%	グループ修正ROE10%
財務健全性	186% (参考:UFR適用時 204%)	ESR180%~220%
ポートフォリオ分散	46%	国内損保事業以外で50% (利益ベース)
政策株式の占める割合	リスク量の26.1% 連結総資産の9.2%	政策株式がグループの リスク量の30%未満、 連結総資産の10%未満
収益性	自然災害除く E1コンバインドレシオ 91.4%	国内損保事業の コンバインドレシオ 95%以下を安定的に維持

(単位:億円)

経営数値目標	2010年度	2013年度		2014年度	2017年度			
	実績	実績	当初目標	修正目標	実績	実績	当初目標	修正目標 ^{※4}
グループコア利益 ^{※1}	145	948	1,500	1,100	1,557	1,050	1,600	2,200
国内損害保険事業	65	478	1,000	600	924	1,901	1,000	1,350
国内生命保険事業	41	244	150	150	204	343	160	150
海外保険事業	18	180	300	300	382	△1,250	390	660
金融サービス/リスク関連サービス事業	19	44	50	50	46	56	60	50
グループROE ^{※1}	0.8%	4.5%	7.0%	7.0%	5.9%	3.7%	7.0%	7.5%
連結正味収入保険料	25,414	28,095	27,000	27,000	29,407	34,469	31,000	35,700
コンバインド・レシオ(国内損保)	-	-	-	-	96.0%	92.8%	95%以下	93%台
生命保険 保有契約 年換算保険料 ^{※2}	2,780	3,335	3,300	3,300	-	-	-	-
三井住友海上あいおい生命EV ^{※3} 増加額	-	-	-	-	597	413	450超	500超

※1 経営数値目標とする修正利益及び修正ROEの定義は新中期経営計画「Vision 2021」で見直しを行っています。
 ※2 三井住友海上あいおい生命の数値(除く団体保険)。2010年度は三井住友海上きらめき生命とあいおい生命の合算値
 ※3 EV:エンベディッド・バリュー(P.98「保険関連用語集」参照)
 ※4 2017年度の経営数値目標は2016年度に当初目標から修正目標へと引上げを行っています。

ステージ1の成果と課題

- 成果
 - 安定的な収益基盤の維持・拡大
 - グループ総合力による成長と効率化の進展
 - 政策株式の削減目標の達成
 - サステナビリティ取組の推進
 - デジタルイノベーション推進基盤の整備

- 課題
 - ポートフォリオ変革
(事業ポートフォリオの分散)
 - 資本効率

中長期の成長に向けて

「レジリエントでサステナブルな社会」の実現に向けて、変化し続ける事業環境を踏まえ、そこから生じるリスクと機会を的確に捉えて、中長期の成長につながる取組みを推進していきます。



Society

- 風水災、大地震等自然災害の甚大化・頻発化
- 紛争の拡大、貧富等格差の拡大・固定化、移民・難民の増加
- 社会的課題解決に向けた地球規模の取組気運の高まり
- ポストミレニアル世代の活躍
- 価値観・ライフスタイルの大幅な変更
- 日本の総人口の減少、地方の過疎化の進展・地方創生の推進
- 先進国の高齢化、少子化の一層の進展
- 東京オリンピック・パラリンピック効果と反動
- 新型コロナウイルス(COVID-19)対応のための「新しい生活様式」の浸透、監視社会の広がり、大都市集中・密集の回避

Politics

- 気候変動対応(パリ協定)、脱炭素社会へ向けた規制強化
- 資本規制(Insurance Capital Standard: 保険資本基準)強化の動き
- 保護主義やポピュリズムの台頭
- 人権保護の法制化、個人情報保護規制の強化
- 新型コロナウイルス(COVID-19)対策を通じた新たな国際協調気運の高まり
- 食・医療の自給率の見直し(安全保障)
- ソフト・ローの変化(ステewardシップ・コード改定)、政策株式削減要請の継続

Economy

- 新型コロナウイルス(COVID-19)の影響からの回復、景気後退(リセッション)長期化、世界的低金利
- 貿易摩擦と貿易協定の見直し
- ESG投資の拡大、気候変動開示要請の高まり(TCFD)
- ソーシャル・インフレーション(賠償金の高騰化)の加速
- 日本の自動車販売・保有台数、住宅着工件数の減少
- シェアリングエコノミーの拡大
- サプライチェーンの見直し(グローバルな分業から国内生産への回帰)

Technology

- デジタルプラットフォームによる新しいビジネスモデルの出現
- 第5世代移動通信システム(5G)の普及、ポスト5G
- 自動車新技術の進展(CASE・サポカー・MaaS)
- データ関連ビジネスの活用、ビッグデータ独占の脅威
- 日本におけるキャッシュレス決済等、デジタル技術の日常生活への更なる浸透(Society 5.0の実現)
- 「新しい生活様式」を支える先進デジタル技術の進展とそれに伴うサイバーリスクの拡大

多様化・甚大化する事故・災害

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存のビジネス(従来型の自動車保険等)の変容・縮小の可能性 ● 大規模な自然災害の多発による発生保険金の増加 ● IoTやポストデジタルの普及による新しいリスクの出現 ● 資産運用リスクの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新しいビジネスモデル(テレマティクス保険、インシュアテック等)の構築 ● 新たな販売チャネルでの市場開拓 ● 大規模自然災害等による損失を補償する新しい保険スキームの開発やBCP構築ニーズの高まり ● 新しいリスク(ドローン、サイバー、シェアリングなど)の出現による新たな市場の創生 ● ビッグデータの活用によるリスク管理と商品開発

限界に近づく地球環境

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会への移行に伴う生活様式や産業構造の転換 ● 自然資本の劣化による事業環境基盤の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動や自然資本リスクの評価・分析へのニーズの高まり ● グリーンボンド等、ESG投融資の隆盛 ● 脱炭素や資源効率に資するニュービジネスの成長とそれに伴う新たな保険ニーズ ● リモートワークの浸透による気候変動リスクの緩和

高齢化に伴う介護・医療の負担増

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 国内保険市場の成熟化に伴う成長鈍化 ● 高齢者による自動車事故の増加 ● ご契約者の高齢化に伴う募集の在り方を見直し ● 先進医療に伴う新たなリスクの出現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 超高齢社会における資産形成や資産継承手段のニーズ増大 ● 介護・認知症に関わるサービス需要の拡大 ● 健康促進・病気予防の意識の高まり ● 社会保障制度改革や医療技術の進歩等に伴う医療保障の高まり

格差拡大等による社会の活力低下

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 地政学的リスクに伴う新興国市場の成長鈍化と格差の拡大 ● 国内における地域の過疎化に伴う地方マーケットの縮小 ● 自然災害による被害の拡大と復興の遅延 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国経済の健全な発展を前提とした中間層の増加に伴う保険需要の高まり ● 地方自治体での防災・減災への意識の高まり ● リモートワークの浸透による地方創生の進展とそれに伴う新たな保険ニーズの高まり ● 地方創生をサポートするサービスへのニーズの高まり



サイバーリスク対応商品

サイバーセキュリティ対策支援と万のときのサイバー攻撃の損害に備える補償を提供

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>サイバーリスクから守られている法人・組織</p> <p>約9,800社 → 約12,300社</p> <p>2018年度 2019年度</p>	<p>契約増加率</p> <p>前年度比 10.1%増 → 前年度比 25.2%増</p> <p>2018年度 2019年度</p>

テレマティクスによる安全運転支援サービス

法人顧客向けに、テレマティクス技術を活用した安全運転を支援するサービスを提供

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>導入企業の支払保険金額の削減率^{※1}</p> <p>36.5% → 25.3%</p> <p>2018年度 2019年度</p>	<p>導入企業数^{※2}</p> <p>約1,400社 → 約2,800社</p> <p>2018年度 2019年度</p>

地方自治体との連携による地方創生取組

地方自治体と連携し、地域の社会的課題を解決する商品・サービスを提供

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>地方自治体との連携件数</p> <p>283件 → 374件</p> <p>2018年度 2019年度</p>	<p>収入保険料への波及効果(2019年度)</p> <p>約95億円</p>

メガソーラー総合補償プラン

メガソーラー事業者向けに保険とデリバティブを組み合わせた補償商品を提供

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>同プランを活用する発電量と同量の火力発電のCO₂排出量[※]</p> <p>170万トン以上 → 300万トン以上</p> <p>2018年度 2019年度</p>	<p>新契約件数</p> <p>約4,600件 → 約7,100件</p> <p>2018年度 2019年度</p>

水リスク簡易評価

事業所の立地における洪水や濁水等、水資源のリスクを評価し、リスク管理の観点から事業を支援

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>水不足のリスクが高い地点の割合(累計)[※]</p> <p>42.0% → 40.7%</p> <p>2018年度末 2019年度末</p>	<p>評価した累計地点数</p> <p>224地点 → 244地点</p> <p>2018年度末 2019年度末</p>

将来の資産形成を支えるトンチン年金

長生きした人ほどより多くの年金を受け取れる、お客さまの「つかう」ニーズにかなう外資建ての個人年金保険

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>お支払総額(平均受取金額)</p> <p>19億円(64万円) → 34億円(60万円)</p> <p>2018年度 2019年度</p>	<p>契約件数</p> <p>約13千件 → 約27千件</p> <p>2018年度 2019年度</p>

認知症「神戸モデル」

認知症条例と連動した事故救済制度。保険、早期受診、事故予防の三位一体のスキーム

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>神戸市民の認知症検査申込者数^{※1}</p> <p>8,598人 → 21,446人</p> <p>2019年5月末 2020年3月末</p>	<p>収入保険料3か年合計(見込み)^{※2}</p> <p>約3.9億円</p>

デジタル社会の進展

デジタル社会が進展する中でサイバーセキュリティの重要性が増しています。サイバー攻撃の高度化・複雑化に対応するためには、サイバーリスクを多層的に防御する手段が確実に必要となります。当社グループは、外部のパートナーと協働で、多面的なサービスを展開しています。

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>日本のサイバーセキュリティサービス市場</p> <p>2019年 8,340億円</p> <p>2024年 9,994億円</p> <p>出所: IDC「Japan プレスリリース」(2019年下半期 国内サイバーセキュリティ市場予測を発表) (2020年6月24日)</p>	<p>新しいリスクに対処</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多面的サイバーセキュリティ ● 新型コロナウイルス対応保険の商品・サービス ● シェアリングビジネスに関わる補償 ● テレワーク補償 ● オンデマンド型「1DAYレジャー保険」

安全な次世代モビリティ

自動運転化や電動化といった新しい取組みは、コネクティッド化(つながること)を基本技術として進展すると予想されています。しかし、クルマのコネクティッド化や自動運転技術の進歩と新たなリスクの出現は、まさに表裏一体の関係です。当社グループは時代のニーズを捉えたサポートの在り方を提案し続けています。

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>世界のコネクティッドカー新車販売台数</p> <p>2019年 3,120万台</p> <p>2035年 9,420万台</p> <p>出所: 富士経済「コネクティッドカー-V2X・自動運転関連市場の将来展望 2020」</p>	<p>事故のない快適なモビリティ社会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ドラレコ型自動車保険 ● テレマティクス自動車保険 ● 安全運転支援アプリ ● 後続車無人システムトラック隊列走行向け自動車保険 ● 次世代自動車保険の研究・開発

住み続けられるコミュニティづくり

レジリエントなまちづくりには、防災・減災の取組みによる安全・安心の追求や、持続可能な雇用の創出が必要です。当社グループは地域の特性を活かした地域の経済活性化に向けて各種の支援を行っています。

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>地方創生予算等[※]</p> <p>2019年 1兆8,568億円</p> <p>2020年 2兆5,089億円</p> <p>出所: 内閣府「地方創生予算」</p>	<p>レジリエントなまちづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業SDGs支援 ● 防災・減災・BCPの提案 ● グリーンインフラに関する知見 ● 「地域共生社会」の実現への取組み

脱炭素社会の実現

保険やコンサルティングの提供を通じて、気象災害がもたらす被害や損失に対する備えや、脱炭素社会に向けたイノベーションに対して積極的にサポートし、再生可能エネルギーの普及を側面から支援しています。

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>日本の再生エネルギーによる電源構成</p> <p>2017年 16%</p> <p>2030年 22~24%</p> <p>出所: 経済産業省「資源エネルギー庁」(日本のエネルギー2019)</p>	<p>気候変動の緩和と適応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動リスク評価 ● 天候デリバティブ ● 再生可能エネルギー事業者支援 ● 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

自然資本を活かす企業経営

企業のサステナビリティは、モノ・サービスを生み出す自然資本の持続可能な利用と連動しており、ESGリスクとしても注目されています。当社グループでは、自然資本と事業活動との持続可能な関係構築に早くから着目し、そのリスク評価サービスを提供しています。

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>世界のESG投資額</p> <p>2016年 22兆8,900億ドル</p> <p>2018年 30兆6,830億ドル</p> <p>出所: GSIA「2018 Global Sustainable Investment Review」</p>	<p>自然資本の持続可能性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自然資本リスク評価 ● 水リスク簡易評価 ● 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

「人生100年時代」への備え

日本人の平均寿命は年々伸びています。セカンドライフを豊かに過ごすための自助努力による計画的な資産形成が一層求められる中、「人生100年時代」に向けたお客さまの老後の資産形成を支える商品を提供しています。

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>70歳以上の家計消費支出額概算(年間)</p> <p>2014年 53兆円</p> <p>2025年 62兆円</p> <p>出所: YOMIKO, R&D試算・推計</p>	<p>「元気で長生き」を支える</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ココロとカラダの健康づくりアプリ ● 健康経営支援型商品 ● 福祉・介護事業者向け商品 ● 自助努力型資産形成 ● 介護、認知症の保障

産官学連携による次世代ヘルスケア

誰一人取り残すことなく、高齢化社会における問題の解決を図るためには、多様なセクターとのパートナーシップが不可欠です。地域特性に合わせたヘルスプラットフォームを産官学で構築することで、誰にとってもやさしい社会の実現をめざします。

社会へのインパクト	当社への経済的インパクト
<p>日本のヘルスケア市場規模(推計)</p> <p>2016年 25兆円</p> <p>2025年 33兆円</p> <p>出所: 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」</p>	<p>「誰一人取り残さない」を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 認知症事故救済制度 ● 里親制度普及啓発支援 ● 在日外国人向け研修 ● マイクロインシュアランス ● 農業保険

MS&ADが推進するCSV取組

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」

レジリエント

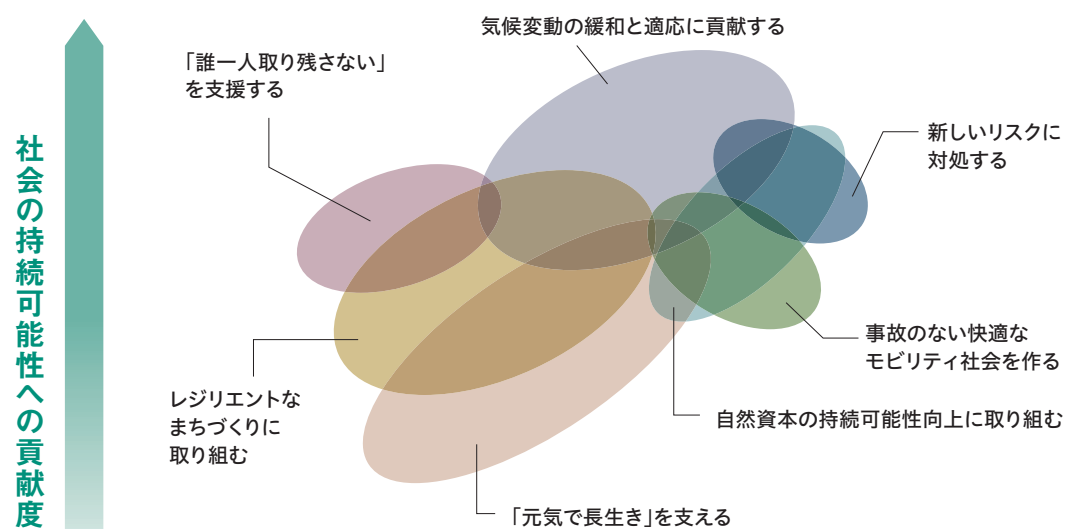
予期せぬ出来事の被害を最小限に抑え、新しい環境に適応し、再び発展できる

サステナブル

経済と環境、社会のバランスが保たれ、地球環境や社会システムが将来世代にわたって持続し得ること

マテリアリティ分析

社会的課題と当社グループの事業を踏まえ、社会の持続可能性への貢献度が高い項目、かつ、取組みが当社グループの長期的な成長に大きく影響するものを、経済(E)、社会(S)、組織統治(G)の領域ごとに分析し、7つの重点課題(マテリアリティ)を抽出しました。これらの重点課題を、社会と当社グループの双方に価値を創造するCSV(Creating Shared Value)取組と位置付けています。



MS&ADグループの長期的な成長への影響度

CSV取組の社会的・経済的インパクト

CSV取組の推進と取組みの質の向上を目的に、取組みが社会へ提供する価値(社会的インパクト)と、当社グループへの経済的価値(経済的インパクト)の算出を試みています。具体事例はP.37「解決に導くCSV取組事例」をご覧ください。

中期経営計画「Vision 2021」の進捗

Vision 2021 (2018年度～2021年度)

経営数値目標

中期経営計画「Vision 2021」では、MS&ADインシュアランス グループ発足時から「ビジョン」として掲げてきた「世界トップ水準の保険・金融グループの実現と、持続的な成長を実現する「レジリエントな態勢の構築」を目標として取り組んでいます。2019年度までの「ステージ1」では、中期的に目指す姿として掲げた指標のうち、スケール、財務健全性、政策株式の削減、収益性の各項目で、目標を達成することができました。一方、海外事業の収益回復の遅れや、新型コロナウイルス感染症の影響による経済環境の変化に伴う資産運用等への影響を勘案

し、「Vision 2021」最終年度のグループ修正利益目標を、3,500億円から3,000億円に修正いたしました。こうしたなか、グループ修正ROEの目標数値は変更せず、引き続き事業効率の向上への取組を進めてまいります。新型コロナウイルス感染症の影響により先行きは不透明ですが、生産性向上による事業費削減に最優先で取り組むとともに、さまざまな環境変化もチャンスとしてとらえ、2021年度の最終目標の実現に向け、グループ全体として一層の収益力強化を図ります。

	2018年度	2019年度	2020年度予想	2021年度目標
財務数値目標				
グループ修正利益	1,898	2,331	1,800	3,000
国内損保事業(除く政策株式売却等損益)	1,469 (651)	1,195 (984)	1,300 (1,170)	1,770 (1,500)
国内生保事業	316	297	250	410
海外事業	54	494	200	750
金融サービス事業/リスク関連サービス事業	58	48	50	70
グループ修正ROE	6.1%	8.0%	6.1%	10.0%
連結正味収入保険料	35,004	35,737	34,000	35,800
生命保険料(グロス収入保険料)	15,999	13,934	10,040	10,000
三井住友海上あいおい生命EEV	8,194	8,902	9,120	9,620
ESR	199%	186%	-	180%~220%

	2017年度	2018年度	2019年度	累計	
政策株式の売却目標					
売却額(2017年度～2021年度)	5,000億円	1,513億円	1,367億円	1,118億円	3,999億円
グループのリスク量(分散効果反映前)に占めるリスクウェイト	30%未満	32.7%	28.8%	26.1%	-
連結総資産に占める政策株式の時価ウェイト	10%未満	12.7%	10.9%	9.2%	-

「Vision 2021」に沿って、CSV取組(7つの重点課題)と基盤取組(社会の信頼に応える品質、社員がいいきと活躍できる経営基盤)から成るサステナビリティ中期計画*を策定し、KPIを定めて取り組んでいます。「ステージ1」では、そのなかでも特に社会的関心の高まりやESG投資の拡大等の環境変化を踏まえ、「気候変動の緩和と適応」「自然資本の持続可能性向上」「人権尊重」を優先課題とし、当社グループの姿勢*を論議し、取組を進めました。CSV取組については、サステナビリティコンテスト(P.74)やセミナー・勉強会等を通じ、CSV・SDGsに対する社員の理解が深まり、保険事業における実践的な取組が増えました。しかし、多様なステークホルダーと

連携し当社事業の中長期的な発展や成長につながる取組みが、まだ少ないことが課題です。「ステージ2」では、ウィズコロナ時代に見えてきた社会的課題も含め、その課題解決に貢献し、当社グループの成長にもつなげる取組みを更に推進していきます。また、環境負荷低減取組はCO₂排出量、総エネルギー使用量、紙使用量の更なる削減に努めます。

*サステナビリティ取組の詳細はオフィシャルWebサイトをご覧ください。

▶ 非財務指標 印の2019年度数値は、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ます。

社会との共通価値の創造(CSV取組)		
指標	2019年度実績	2019年度以降のグループ目標
「社会との共通価値を創造」する取組みとなる商品開発・改定等	<ul style="list-style-type: none"> 取組事例・Special Feature (P.66~75) 社会的・経済的インパクト: 「解決に導くCSV取組事例」(P.37) サステナビリティレポート 	7つの重点課題(P.13)に関し、4つの取組方法を定め、定性的に確認します。 4つの取組方法 商品・サービスの提供 投資 研究・政策提言 社会貢献等

関連する主なSDGs



社会の信頼に応える品質			社員がいいきと活躍できる経営基盤		
指標(関連ページ)	2019年度実績	2019年度以降のグループ目標	指標(関連ページ)	2019年度実績	2019年度以降のグループ目標
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	97.7%	前年度同水準以上	女性管理職比率(国内) <input checked="" type="checkbox"/>	14.8%	15%(2020年度)
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%*	前年度同水準以上	社員満足度「いいきと働く」	4.5ポイント	前年度同水準以上
環境負荷低減(P.51)					
CO ₂ 排出量削減率	△20.7%	基準年(2009年度)のCO ₂ 排出量に対して、2050年に70%、2020年に30%削減する	サステナビリティKPI以外の主なモニタリング指標 ●グローバル従業員数・比率(P.51) ●障がい者雇用率(P.80)		
総エネルギー使用量 <input checked="" type="checkbox"/>	943,090GJ (△33.4%)		健康経営(P.15, 82)		
紙使用量	11,080t (+5.1%)	対前年度比改善	社員満足度「誇り、働きがい」	4.4ポイント	前年度同水準以上
			年次有給休暇取得日数	15.7日	前年度同水準以上
			男性育児休業取得率	64.6%	前年度同水準以上
			社会貢献活動を実施した社員数	27,673名	前年度同水準以上

* 対象: 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、三井住友海上あいおい生命

Webサイト掲載内容	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr.html ●MS&ADとサステナビリティ ●優先的に取り組む課題 ●価値創造ストーリー実現に向けた取組 ●SDGsに貢献する商品・サービス ●ESGデータ・資料
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

基本戦略

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

「Vision 2021」ステージ1の総括

重点戦略 1 グループ総合力の発揮 グループ間の共同取組により、マーケットでのプレゼンスアップで成長と生産性向上を実現。

- 商品の共同開発や、営業・損害サポート部門での共同取組など、生産性向上・品質向上に向けた各施策が進展。
 - ・見守るクルマの保険(ドラレコ型)
 - ・サイバーリスク・サイバーセキュリティプラットフォーム
 - ・全国の営業部支店での共同取組
 - ・自然災害発生時の共同立会拠点設置 など
- グループ横断の課題別ワーキンググループを設置し、業務の見直しを推進。
 - ・人財交流や第一線での共同取組の軸となる「いかす・のばす・ふやす」プロジェクト
 - ・業務量の削減や印刷物流・本社機能の共通化等の軸となる「やめる・なくす・へらす」プロジェクト

国内損保2社共同取組事例

コミュニケーション・ミーティングの開催(沖縄支店)



- 「水災・地震への備え提案運動」を両社の代理店会で共同展開
- 両社の強みを活かした企業開拓
- 重複する事務業務の共有化・省略化、事務ノウハウの共有による業務効率化
- 人財育成研修の共同開催
- 飲酒運転根絶活動等の地方創生取組によるグループプレゼンスアップ

重点戦略 2 デジタイゼーションの推進 デジタイゼーションの推進基盤として、グローバルなプラットフォームを構築。

CVC設立とスタートアップ投資実行

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

デジタル人財を育成

- シリコンバレーで国内外の実務担当者が課題解決の先進技術を開発するプログラム(MS&ADガレージ)を展開
- 東洋大学(INIAD)、滋賀大学、京都先端科学大学等との連携によるデジタル人財育成
- 「チャレンジプログラム」等のアイデアコンテストを実施

グローバルプラットフォーム

さまざまな推進策を実行

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

ノウハウのグローバル連携開始

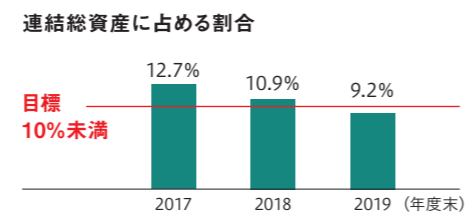
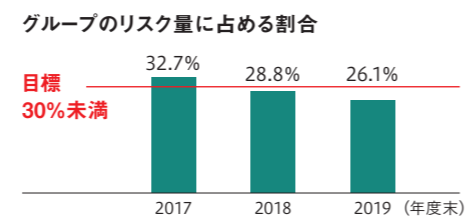
- シンガポール、東京にグローバルレベルで有機的な事業連携を検討する場としてグローバルデジタルハブ(GDH)を設置
- イスラエルのイノベーション推進企業(Fin TLV社、SOSA社)と提携
- スタートアップ企業のノウハウ・技術を海外拠点へ展開・連携を開始

重点戦略 3 ポートフォリオ変革 安定的な収益基盤の構築に向けて、事業ポートフォリオ及びリスクポートフォリオの変革を推進。

▶ 海外事業の拡大に向けた取組み

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

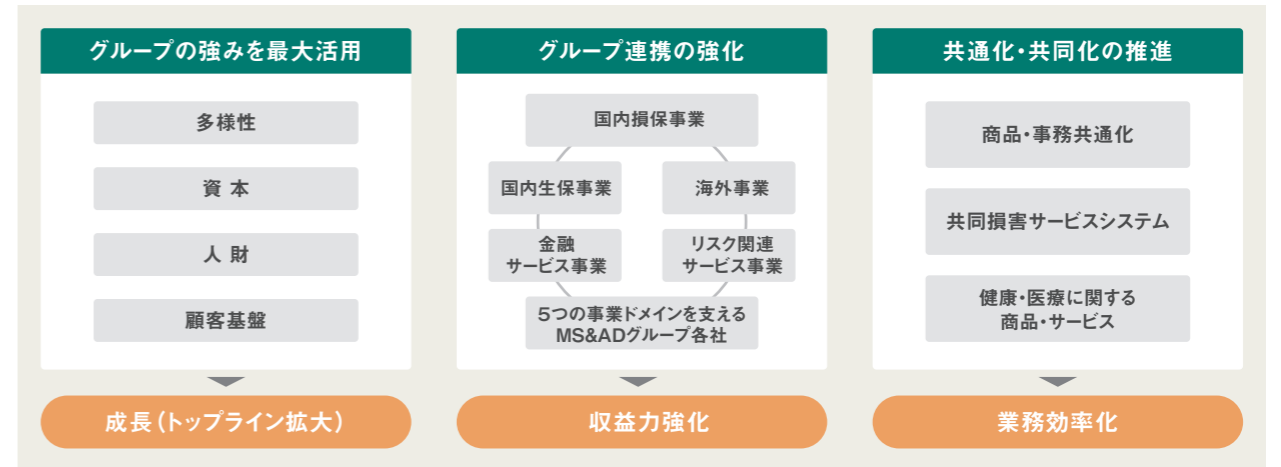
▶ リスクポートフォリオの分散(政策株式の削減)



「Vision 2021」ステージ2の概要

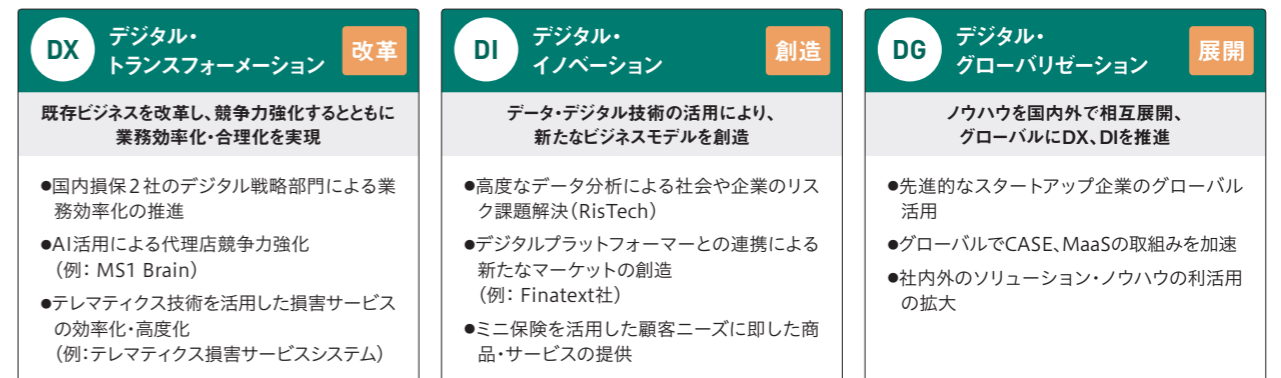
重点戦略 1 グループ総合力の発揮

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



重点戦略 2 デジタイゼーションの推進

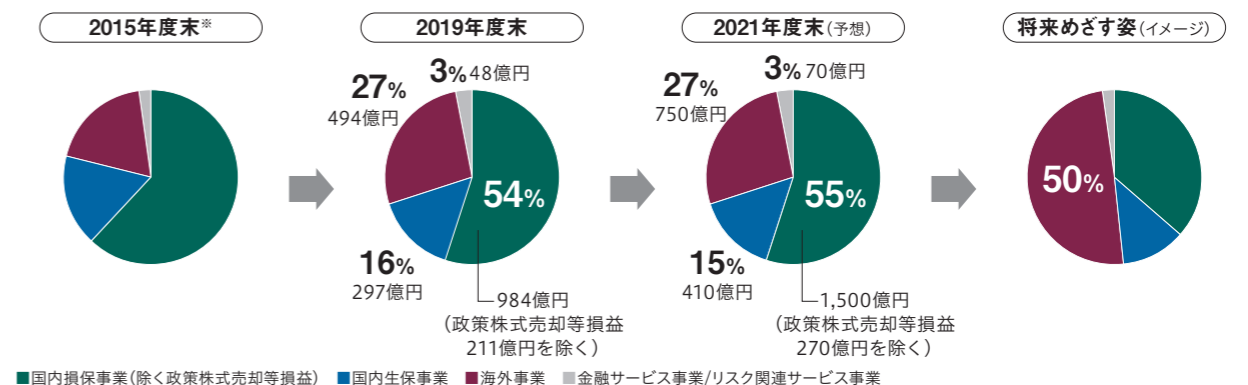
- 顧客体験価値の向上と業務生産性の向上に資する3つの主要取組(DX、DI、DG)を推進し、グループの持続的成長を促進する。



重点戦略 3 ポートフォリオ変革

- 事業ポートフォリオの分散は、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、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、将来めざす姿に向け、まずはオーガニックな成長をベースに着実な取組みを継続する。
- 政策株式リスクの削減は、目標水準に到達したが、マーケットのボラティリティの高まりも踏まえ、引き続きピークリスクの削減に取り組む。

▶ グループ修正利益の事業ポートフォリオ別割合



※ ポートフォリオ変革取組のスタート時点

財務・資本戦略

CFOメッセージ



取締役 専務執行役員グループCFO
樋口 哲司

2019年度実績

2019年度は、中期経営計画「Vision 2021」の前半「ステージ1」の最終年度でしたが、2018年度に引き続き、台風15号や19号等の大規模自然災害が発生し、元受ベースで5,020億円の保険金支払い見込となったことや、新型コロナウイルスの感染拡大により、年度末にかけて国内外の株式相場が下落し、853億円の評価損等を計上したことなどにより、グループ修正利益は、目標を399億円下回る2,331億円、グループ修正ROEは8.0%（目標比▲0.3pt）となりました。

2020年度の業績予想と2021年度の目標

新型コロナウイルスの影響が今後どこまで続くかは不透明ですが、2020年度についても、何らかの形で業績予想を示すべきと考え、2020年3月末の市場環境を前提に、年間の経済成長がマイナスと想定して、国内外での資産運用益が約600億円の減少、海外保険子会社等の正味発生保険金等約200億円増加することを見込み、グループ修正利益は1,800億円を予想しています。「Vision 2021」の最終年度となる2021年度には、新型コロナウイルスによるマイナス影響からの回復や海外事業の収益回復を主因に、グループ修正利益3,000億円、グループ修正ROE10%の達成をめざします。

MS&ADの成長モデル

当社グループの資本政策は、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ことを基本としています。競争力が高く、安定的な国内損保事業を持つことが当社グループの最大の特長ですが、「Vision 2021」の「ステージ1」でも、この強みを一層強固なものとすることができました。この安定的な収益基盤をベースに、生保事業・海外事業を成長の柱として、ポートフォリオの分散を図っていくことが当社グループの基本的な成長戦略です。

また、毎年の利益の約半分を、「既存事業の競争力を強化するための投資」、「事業ポートフォリオを分散し、拡大するための投資」、「新たな事業分野の創造に向けた投資」の3つの成長投資に振り向けるという資本戦略により、利益成長を加速していくことができると考えています。更に、CSV取組をグループ内に浸透させることによって、さまざまに変化する社会の発展を支えて、持続的な成長を実現していきます。

「グループ修正利益」及び「グループ修正ROE」の定義はP.99「保険関連用語集」参照。

持続的な利益成長

既存事業の競争力強化

- システム投資、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
- ROIを意識した投資を実行

具体的な取組み

- デジタルツール（チャットボット、RPA）を活用した業務プロセス改革
- テレマティクス技術を活用した損害サービスの効率化・高度化
- 代理店の競争力強化（MS1 Brain）



AIで代理店をサポート「MS1 Brain」

新規事業領域の創造

- 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、「強化」投資と同様にROIを意識した投資を実行

具体的な取組み

- 米シリコンバレーCVCによるベンチャー投資（実績33社/2020年3月末）
- イスラエルのイノベーション推進企業との提携
- デジタルプラットフォームとの連携（Finatext社）



CVC

事業ポートフォリオの分散・拡大

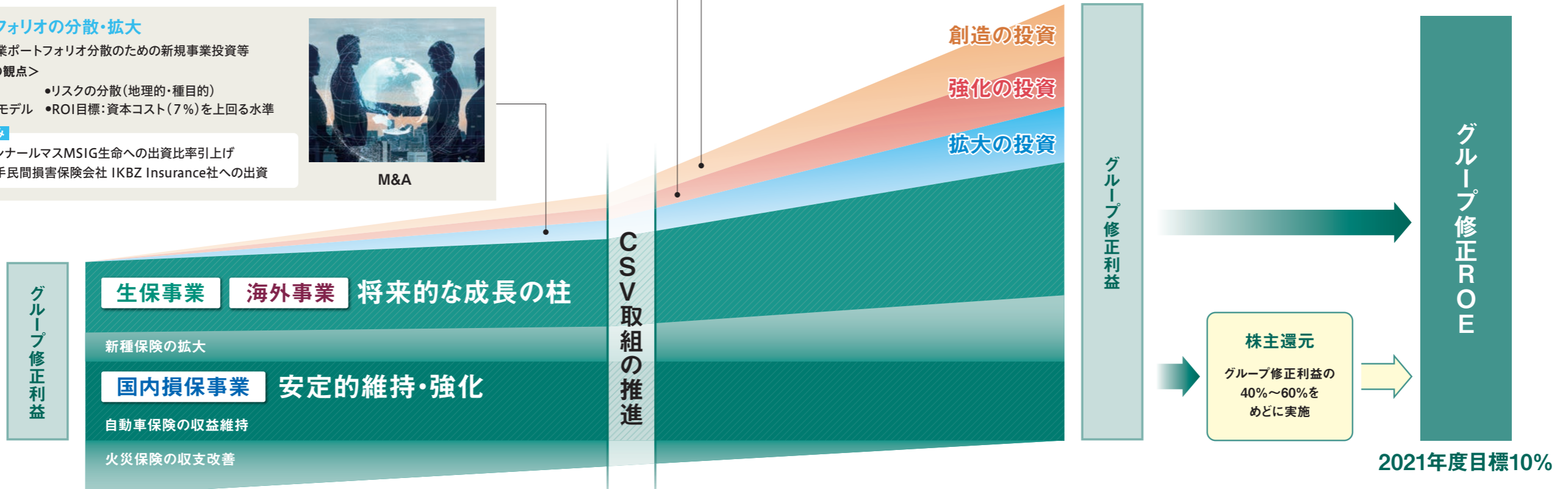
- 地域分散・事業ポートフォリオ分散のための新規事業投資等
- <投資検討上の観点>
- 価値観の共有
- リスクの分散（地理的・種目的）
- 持続的な成長モデル
- ROI目標：資本コスト（7%）を上回る水準

具体的な取組み

- インドネシアシナールマスMSIG生命への出資比率引上げ
- ミャンマー大手民間損害保険会社 IKBZ Insurance社への出資



M&A



生保事業 **海外事業** 将来的な成長の柱

新種保険の拡大

国内損保事業 安定的維持・強化

自動車保険の収益維持

火災保険の収支改善

CSV取組の推進

グループ修正利益

グループ修正利益

グループ修正ROE

株主還元

グループ修正利益の40%~60%をめどに実施

2021年度目標10%

資本効率性

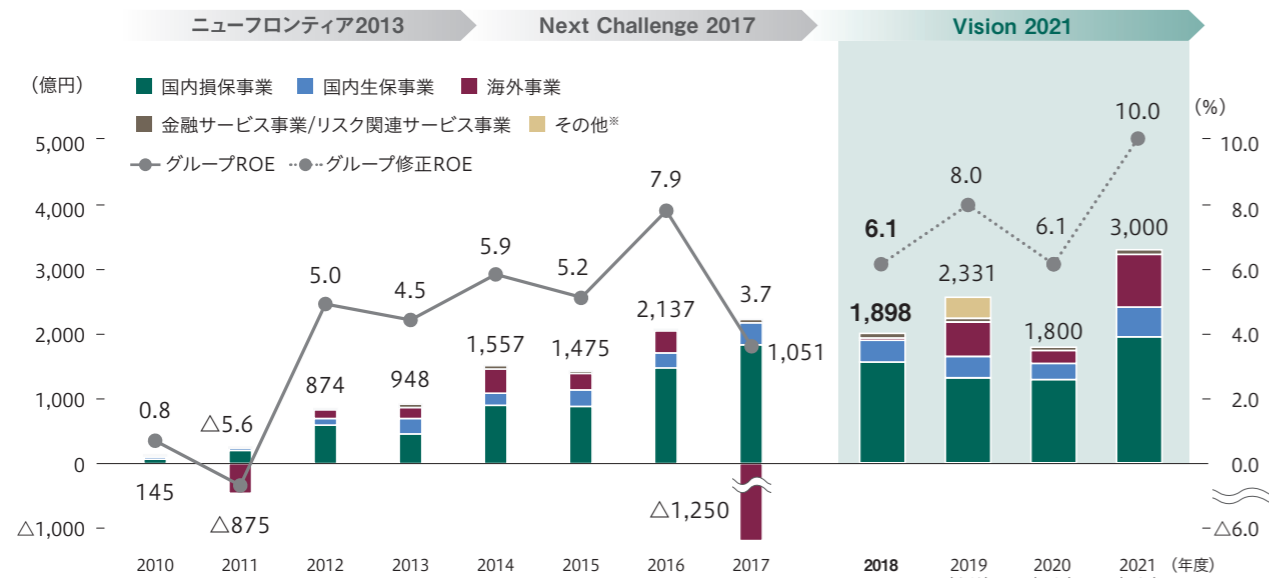
「世界トップ水準の保険・金融グループ」としてROE10%水準をめざします。

「Vision 2021」の「ステージ2」では、2021年度の経営数値目標のうち、グループ修正利益当初目標から500億円引き下げて3,000億円としましたが、グループ修正ROE10%の目標は堅持しました。資本コストを意識し、欧米大手保険会社比で遜色のないROE水準をめざし、成長とポートフォリオの分散及び最適資源配分を行っていきます。リスクテイクの方向性に沿い、政策株式を売却してピークリスクの低下を図るとともに、成長投資戦略の実施や保険リスク及び政策株式以外の資産運用リ

スクの取得によりリスク分散を図ります。また、自然災害リスクについては、グループ全体で抑制したリスクテイクを行い、種目特性に応じたリスク・リターン管理を強化していきます。なお、資本コストは資本資産価格モデル(CAPM)[※]により7%を推計しています。

※ P.99「保険関連用語集」参照

▶ グループ修正利益とグループ修正ROE

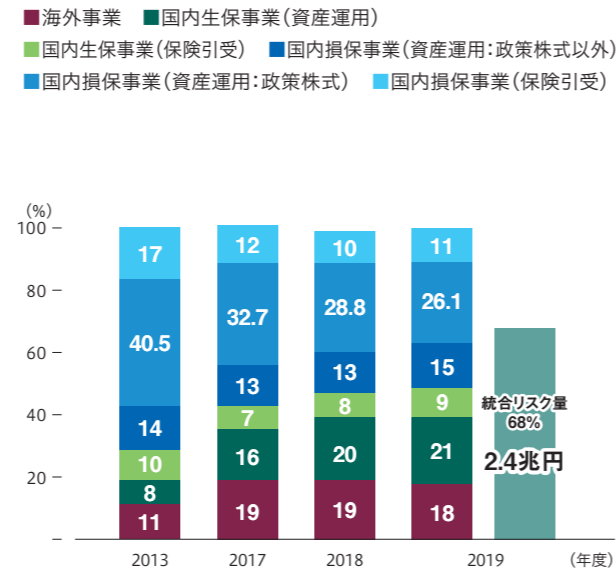


※ MS海外事業再編影響のうち2019年度の支払法人税等減少額

▶ リスクテイクの方向性

事業ドメイン	サブドメイン	リスク量ウェイト (2020.3末)	リスクテイクの方向性	
				国内損害保険事業
国内損害保険事業	資産運用	政策株式	26.1%	↓
		政策株式以外	15%	↑
国内生命保険事業	保険引受	9%	↑	
	資産運用	21%	↑	
海外事業		18%	↑	

▶ リスクポートフォリオの推移



財務健全性

資本の充実とリスクコントロールにより、AA格相当の財務健全性を維持することをめざしています。

めざすべき財務水準としてAA格相当の財務健全性を掲げ、その目安としてESR180%~220%を適正水準として定めています。2020年3月末のESR^{※1}水準は186%と、現在の資本政策を継続する上で適性な水準を維持しています。当社グループは負債の大半は保険契約準備金が占めています。資産は原則として、負債の持つ特性(通貨、期間等)に合致させて保有する方針としています。またROR^{※2}やVA^{※3}等を基礎に投資とその資金の調達方法等を決定し、収益の安定性と財務健全性の向上を図っています。

※1 ESR:Economic Solvency Ratio
 ※2 ROR: Return on Risk
 ※3 VA: Value Added
 (P.76「ERMをベースにしたグループ経営」参照)

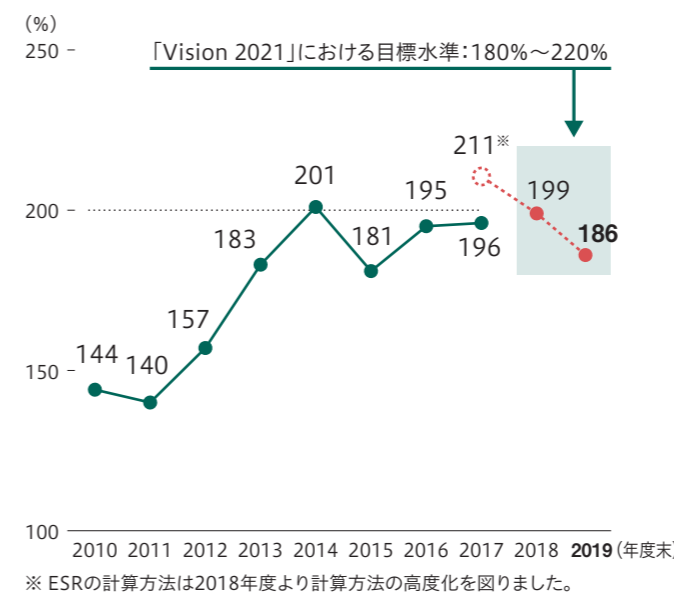
▶ 国内損害保険会社の格付け

(三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保)

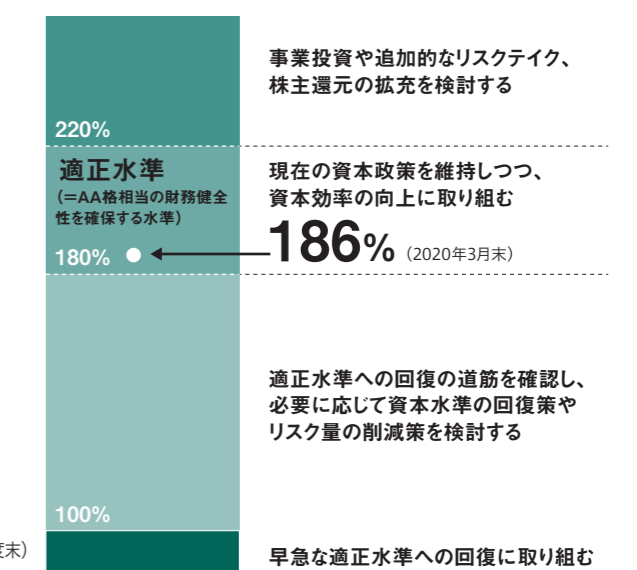
S&P	Moody's	A.M. Best	R&I	JCR
A+	A1	A+	AA	AA+
(安定的)	(安定的)	(安定的)	(安定的)	(安定的)

※ 資料編P.15「格付情報」参照

▶ ESR(信頼水準99.5%)の推移



▶ ESRの適正水準

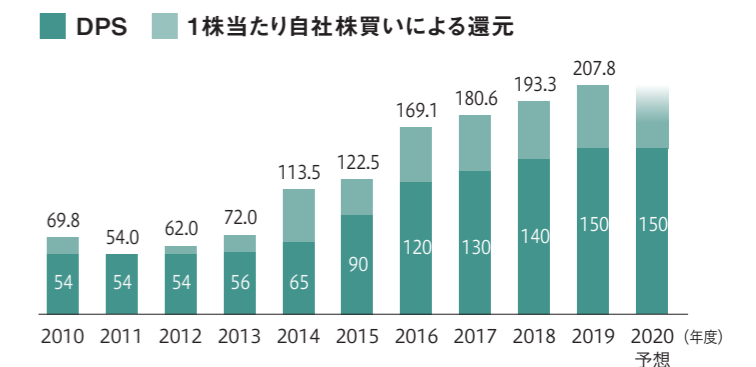


株主還元方針

グループ修正利益の40%~60%をめどに、株主配当及び自己株式の取得によって、株主還元を行います。

2019年度の株主還元は前期比10円増配の150円の株主配当及び合計350億円の自己株式取得を実施しました。2020年度の配当予想につきましては、現在、不透明な環境にあること、また、多様なステークホルダーへの配慮を踏まえて、前年同額の年間150円で仮置きしています。「Vision 2021」の「ステージ2」においても、グループ修正利益の40%~60%をめどに株主還元を行う方針に変更なく、利益を株主還元と内部留保とに適切に分配し、積極的な株主還元を行うとともに内部留保を成長のための投資に充当し、中長期的に株主価値を高めていくという方針です。引き続き、持続的な成長により企業価値を高め、安定的な株主還元をめざしていきます。

▶ 1株当たり総還元額



「グループ修正ROE」「グループ修正利益」の目標達成と持続的な成長に向けて

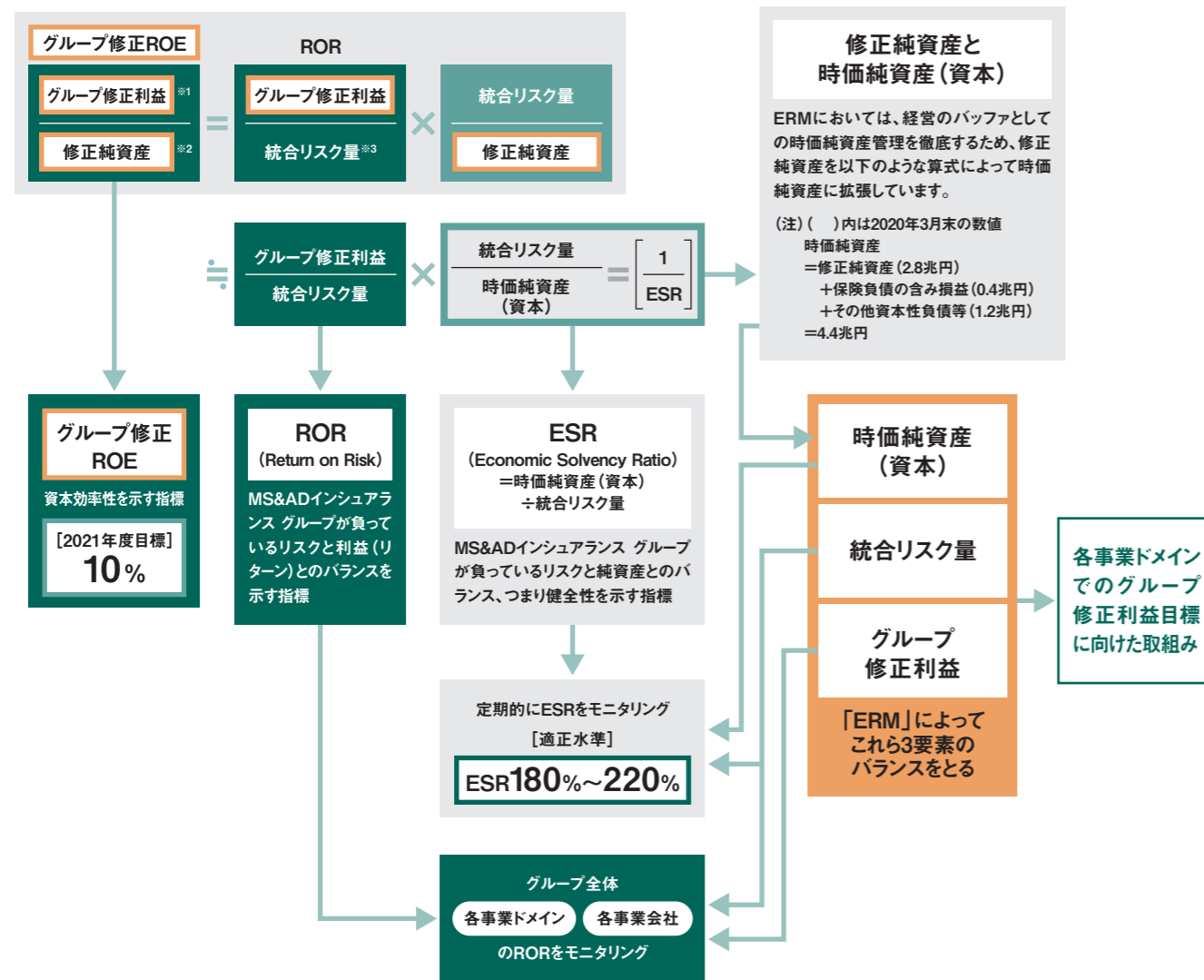
グループ修正ROEの構成要素

「グループ修正ROE」の分解

「Vision 2021」の経営数値目標であるグループ修正ROEは、下図のように2つの指標、すなわちMS&ADインシュアランスグループが負っているリスクとリターンバランスを示すROR(Return on Risk)、及び健全性を示すESRに分解することができます。これらの指標は、「グループ修正利益」「統合リスク量」「時価純資産(資本)」の3つの要素から構成されています。

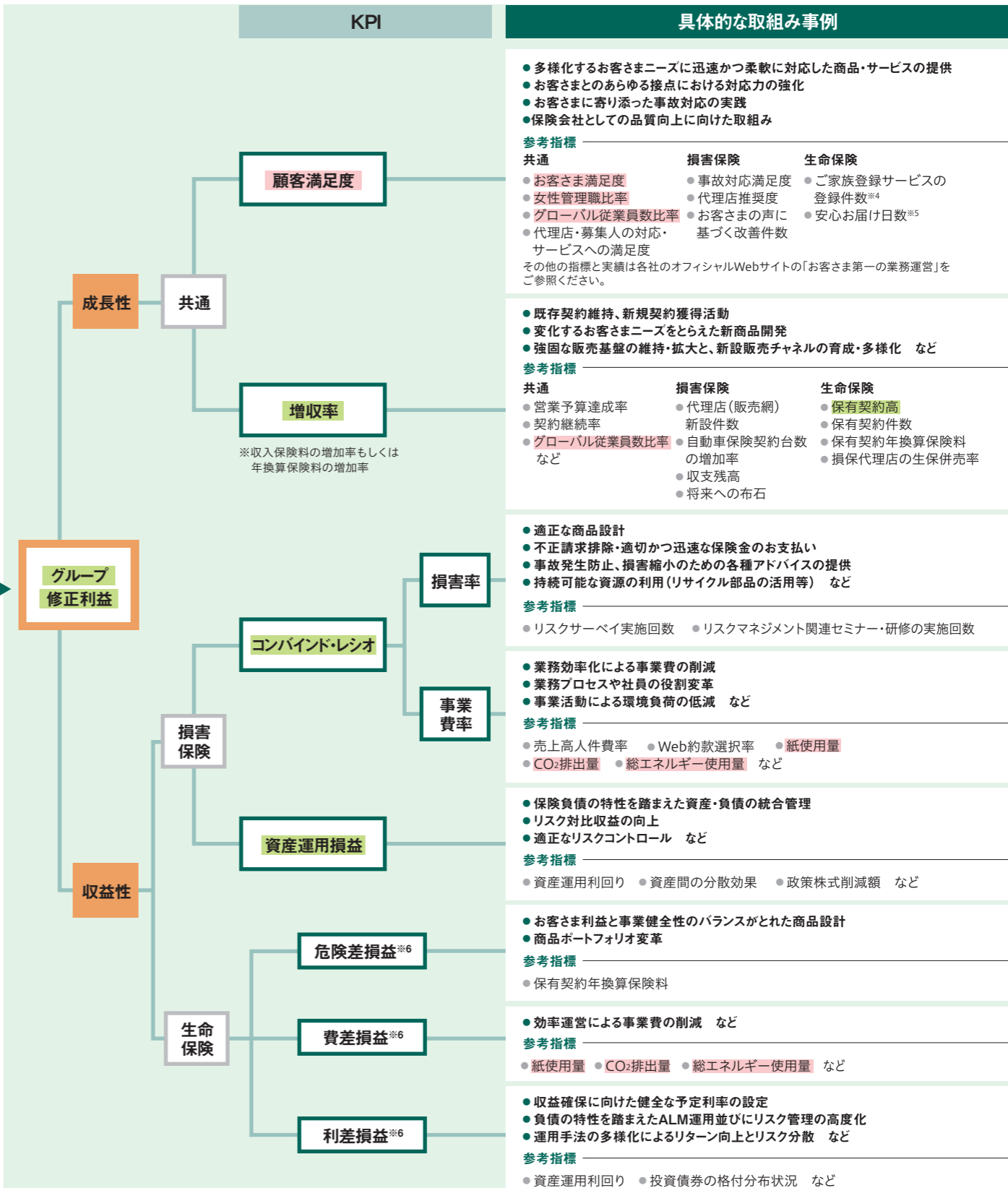
ERMによるバランスの確保

当社グループでは、各事業ドメインでの活動においてグループ修正利益の拡大を図るとともに、ERMによって「グループ修正利益」「統合リスク量」「時価純資産(資本)」の3つの要素のバランスをとる経営を行っています(P.76「ERMをベースとしたグループ経営」参照)。



※1 グループ修正利益 = 連結当期利益 + 異常危険準備金等繰入額 - その他特殊要因(のれん・その他無形固定資産償却額等) + 非連結グループ会社持分利益
 ※2 修正純資産 = 連結純資産 + 異常危険準備金等 - のれん・その他無形固定資産
 ※3 統合リスク量は、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク等を確率論的手法により計量化しています。
 ※4 「ご家族登録サービス」とは、ご契約者でなく、事前にご登録いただいたご家族にも、ご契約者と同様の範囲で、保険契約の内容に関する情報開示・提供を行うサービスです。
 ※5 安心お届け日数とは、お客さまから新契約のお申込みや、解約申し出・保険金請求・給付金請求などをいただいてから、当社の事務処理を完了するまでの期間をできるだけ短縮していくための指標で、①新契約成立日数・平均②保険金等支払所要日数・平均③解約返戻金支払所要日数・平均の3つを設定しています。
 ※6 「危険差損益」「費差損益」「利差損益」とは、生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を示す指標である「基礎利益」の内訳となっている指標で、3つを合わせて「三利源」と呼ばれています。「危険差損益」は予定死亡率に基づく保険金・給付金等支払予定額と実際の保険金・給付金等支払額の差により生じる損益、「費差損益」は、予定事業費率に基づく事業費支出予定額と実質の事業費支出の差により生じる損益、「利差損益」は、予定利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益の差により生じる損益です。

グループ修正利益目標達成と持続的な成長に向けたKPIと具体的な取組み

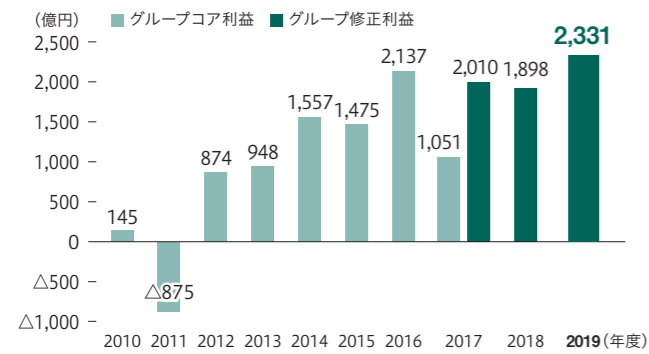


■ P.50 財務ハイライト参照 ■ P.51 非財務ハイライト参照

財務・非財務ハイライト

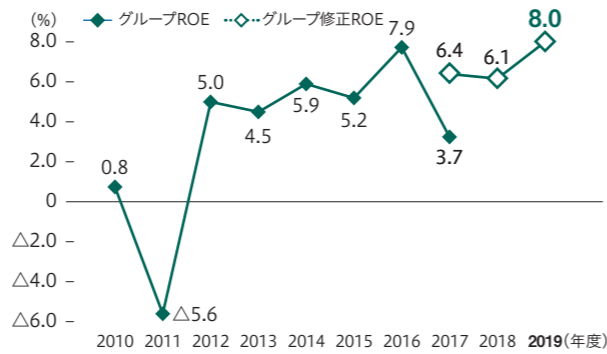
財務ハイライト

▶ グループコア利益／グループ修正利益※1



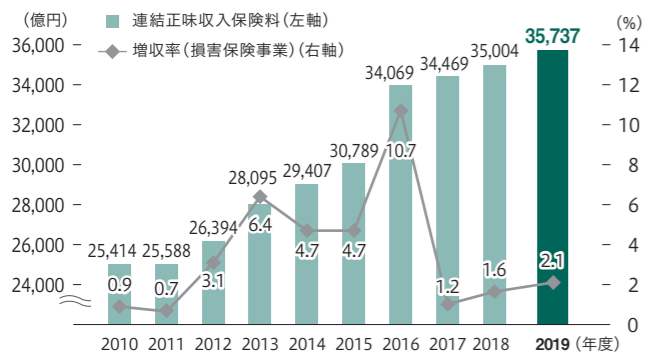
株主還元の本質となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。2022年度から国際会計基準(IFRS)に移行することを踏まえ、「Vision 2021」(2018年度～)から定義を変更し、「グループ修正利益」としました。

▶ グループROE／グループ修正ROE※1



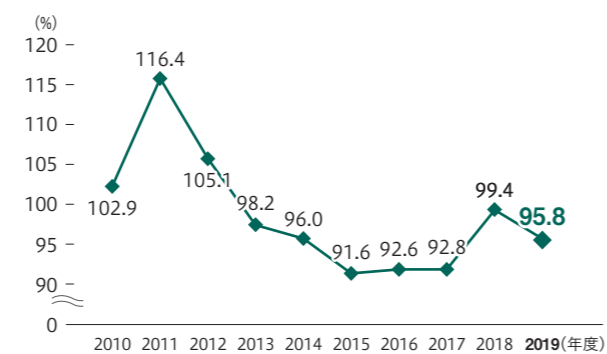
中期経営計画の経営数値目標の一つで、連結純資産に対する左記のグループコア利益／グループ修正利益の割合を示しています。

▶ 連結正味収入保険料※2と増収率(損害保険事業)



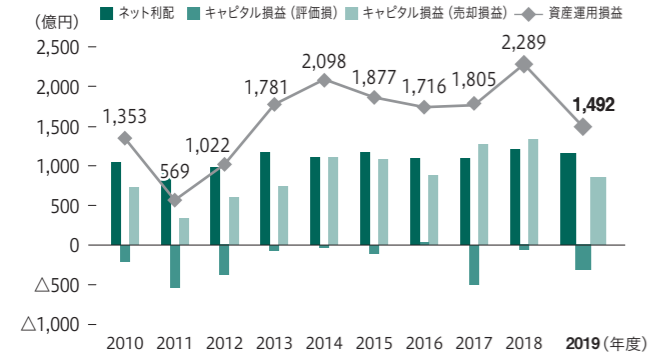
連結正味収入保険料は、中期経営計画の経営数値目標の一つです。増収率は国内損害保険事業・海外損害保険事業の保険料収入の成長性を示しています。

▶ コンバインド・レシオ※3(国内損害保険事業)



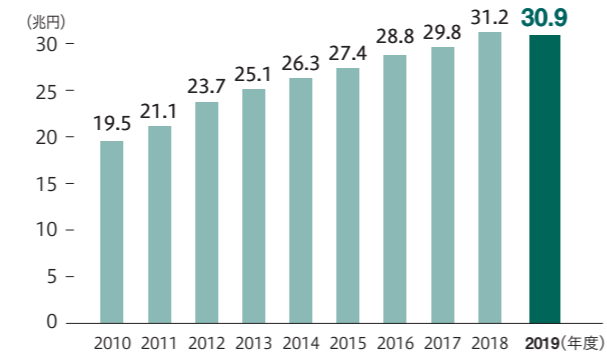
コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

▶ 資産運用損益※3(国内損害保険事業)



損害保険会社において、保険引受利益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

▶ 保有契約高※4(国内生命保険事業)



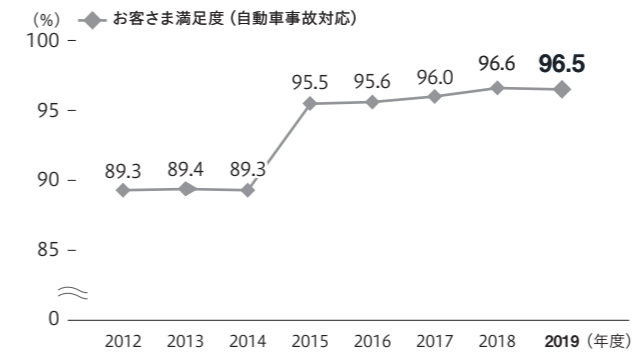
生命保険会社の業績を示す基本的な指標の一つです。年度末の有効契約の契約者に保障する金額の総合計を表しています(P.95「保険業界の基礎知識」参照)。

※1 2018年度より計算方法を見直しています。(P.99「保険関連用語集」参照)
 ※2 自動車保険「もどりッチ」の払戻充当保険料を控除したベースです。
 ※3 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です。(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)
 ※4 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の個人保険、個人年金保険の保有契約高の合計です。三井住友海上あいおい生命は、三井住友海上きらめき生命とあいおい生命の合併会社(合併期日:2011年10月1日)であり、2010年度と2011年度は2社の単純合算の数値を記載しています。

非財務ハイライト

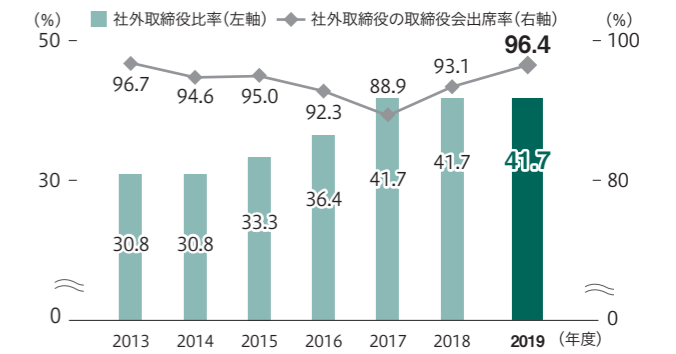
☑印の2019年度数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

▶ お客さま満足度※5



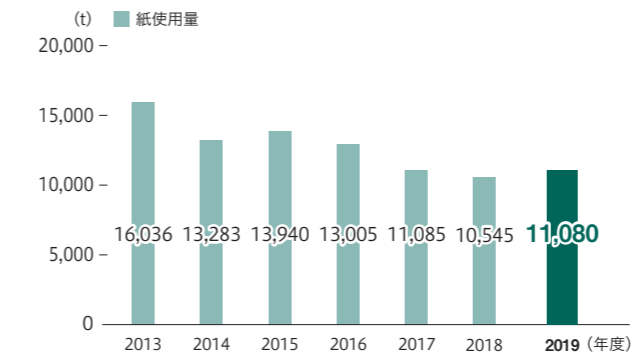
お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いただいたご意見を品質向上に役立てています。

▶ 社外取締役比率と社外取締役の取締役会出席率



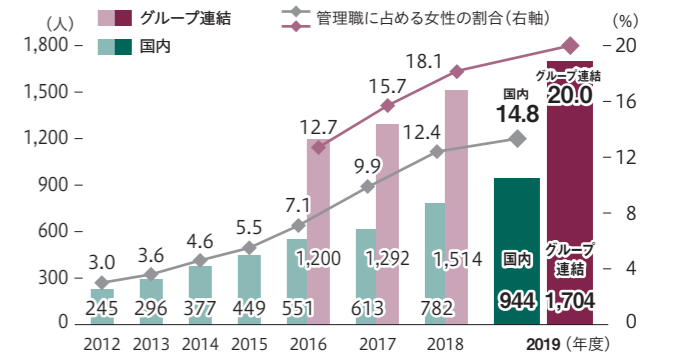
透明性の高い経営を行うため、全取締役のうち3分の1以上を独立した社外取締役としています。経営から独立した視点を取り入れ、監視・監督機能を強化しています。

▶ 紙使用量



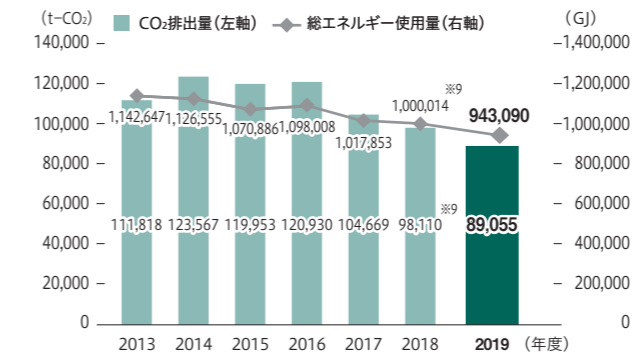
ペーパーレス会議の推進、パンフレット類のPDF化、端末・タブレットの活用、RPA化※6などにより、紙使用量の削減に積極的に取り組んでいます。2019年度は、OA紙は削減していますが、元号対応・商品改定による印刷物が一時的に増加しています。

▶ ☑女性管理職数と管理職に占める女性の割合※7



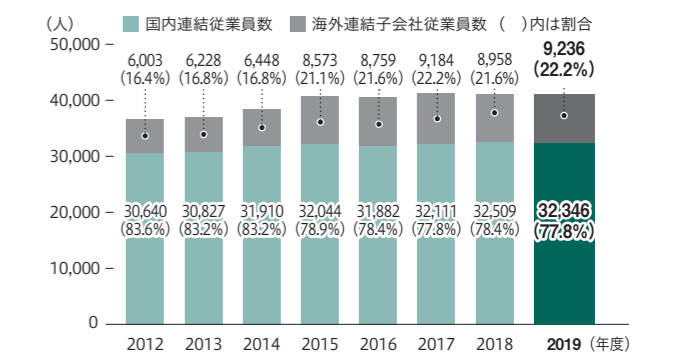
管理職(課長職以上)の多様性を進めることで、多様な観点や価値観を取り込んだ戦略や商品開発、組織運営が可能となり、お客さま満足度や成長性のアップにつながると考えています。2016年度より、海外を含むグループ連結の集計を開始しました。

▶ ☑CO2排出量と総エネルギー使用量※8



CO2排出量を低減することは、保険事業にとってリスクでもある気候変動の緩和につながります。また、エネルギー使用にかかる事業費の削減にもなっています。

▶ ☑グローバル従業員数・比率



さまざまな文化や価値観を持った社員を増やし、社員の相互理解を深めることは、当社グループの組織力を強化し、特に海外事業の展開を推進する力となります。

※5 2015年度よりお客さまアンケートの選択肢を5択から4択に、グループで統一し、上位2つを選んだお客さまの割合です(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。
 ※6 Robotic Process Automationの略:AI等の認知技術を活用したオフィス業務の効率化や自動化
 ※7 各翌年度4月1日時点の実績です。
 ※8 総エネルギー使用量は、地球温暖化対策推進法のエネルギー換算係数に基づいて算出しています。ただし、電力エネルギーは、3.6Gj/MWhを用いています。また、2017年度から、自社ビルをテナントに貸し出している分のエネルギーは除外しています。
 ※9 算出対象となる活動量データ算出精度の向上のため、2018年度の数値を見直しました。

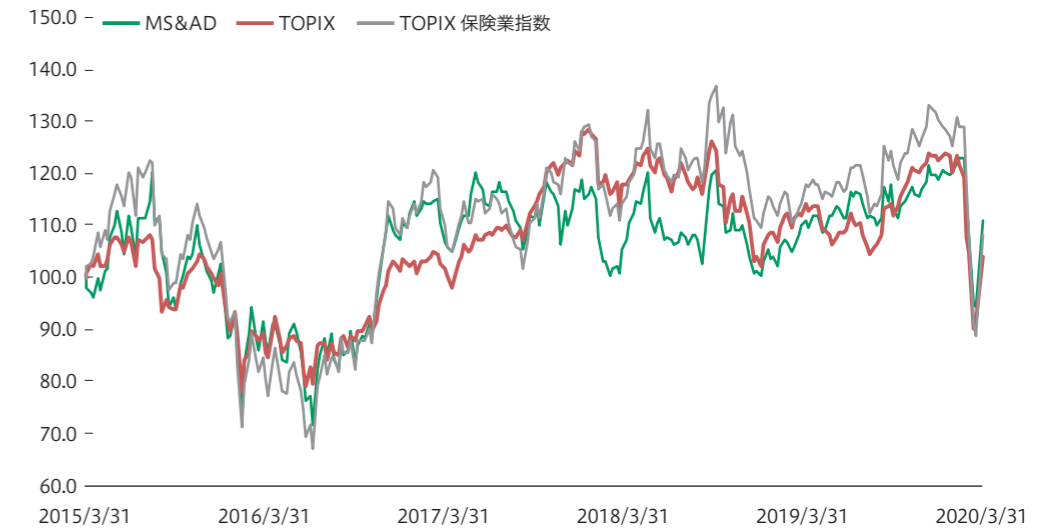
10年間のパフォーマンス

主要経営指標

	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
連結財務関連データ(単位:百万円)										
経常収益	3,404,942	3,764,986	4,315,787	4,362,754	4,689,658	5,013,038	5,335,239	5,217,835	5,500,438	5,168,361
正味収入保険料	2,543,786	2,555,551	2,639,015	2,811,611	2,939,113	3,078,732	3,407,389	3,440,976	3,497,572	3,573,732
(正味収入保険料) ^{※1}	(2,541,400)	(2,558,844)	(2,639,419)	(2,809,581)	(2,940,756)	(3,078,995)	(3,406,966)	(3,446,940)	(3,500,403)	(3,573,732)
保険金支払額(損保+生保)	1,646,851	2,133,440	1,961,399	2,025,545	1,996,675	2,023,599	2,162,773	2,311,295	2,528,145	2,403,833
経常利益又は経常損失(△)	21,005	△96,211	150,300	190,259	287,061	291,578	352,612	211,548	290,847	157,701
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※2}	5,420	△169,469	83,625	93,451	136,247	181,516	210,447	154,057	192,705	143,030
包括利益	△189,373	△88,136	543,938	322,865	807,972	△233,116	114,294	311,096	△79,701	△157,288
純資産額	1,663,381	1,512,134	2,021,625	2,285,832	3,036,663	2,725,274	2,734,432	2,968,387	2,778,047	2,494,038
総資産額	11,445,003	14,537,204	15,914,663	16,878,148	18,788,046	20,303,649	21,234,300	22,472,927	23,132,539	23,196,455
連結ソルベンシー・マージン比率 ^{※3}	-	553.8%	738.8%	772.5%	803.9%	743.3%	872.6%	819.3%	807.3%	781.3%
自己資本比率	14.11%	10.27%	12.56%	13.39%	16.00%	13.29%	12.76%	13.09%	11.89%	10.57%
自己資本利益率(ROE)	0.37%	△10.91%	4.79%	4.42%	5.18%	6.36%	7.78%	5.45%	6.77%	5.50%
コンバインド・レシオ(国内損保) ^{※4}	102.9%	116.4%	105.1%	98.2%	96.0%	91.6%	92.6%	92.8%	99.4%	95.8%
グループコア利益 ^{※5} /グループ修正利益 ^{※6}	145億円	△875億円	874億円	948億円	1,557億円	1,475億円	2,137億円	1,051億円	1,898億円	2,331億円
グループROE ^{※7} /グループ修正ROE ^{※8}	0.8%	△5.6%	5.0%	4.5%	5.9%	5.2%	7.9%	3.7%	6.1%	8.0%
1株データ										
1株当たり当期純利益 ^{※9}	8.68円	△272.49円	134.46円	150.58円	221.34円	298.72円	350.94円	260.04円	328.72円	248.36円
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後) ^{※10}	-	-	-	-	-	-	350.90円	259.98円	328.60円	248.22円
1株当たりグループコア利益/グループ修正利益 ^{※11}	23.27円	△140.82円	140.56円	152.79円	252.99円	242.83円	356.39円	177.47円	323.87円	404.77円
1株当たり配当金(DPS)	54.00円	54.00円	54.00円	56.00円	65.00円	90.00円	120.00円	130.00円	140.00円	150.00円
1株当たり純資産額(BPS)	2,597.19円	2,400.48円	3,215.33円	3,646.22円	4,911.40円	4,469.58円	4,572.82円	4,964.64円	4,712.11円	4,308.37円
株価関連データ										
期末市場株価(終値)	1,894円	1,699円	2,066円	2,364円	3,370円	3,136円	3,540円	3,355円	3,370円	3,025円
株価収益率(PER) ^{※12}	218.06倍	-	15.36倍	15.70倍	15.23倍	10.50倍	10.09倍	12.90倍	10.25倍	12.18倍
株価純資産倍率(PBR) ^{※12}	0.73倍	0.71倍	0.64倍	0.65倍	0.69倍	0.70倍	0.77倍	0.68倍	0.72倍	0.70倍
配当利回り ^{※12}	2.9%	3.2%	2.6%	2.4%	1.9%	2.9%	3.4%	3.9%	4.2%	5.0%
年間株主トータルリターン(TSR) ^{※13}	△24.9%	△7.4%	24.8%	17.1%	45.3%	△4.9%	16.7%	△1.6%	4.6%	△5.8%
株価ボラティリティ(年率) ^{※14}	32.3%	26.6%	35.8%	39.0%	25.3%	41.0%	36.9%	19.7%	16.2%	19.4%
資本政策データ(単位:百万円)										
配当総額	33,583	33,582	33,582	34,715	39,900	54,447	71,489	77,014	81,720	85,770
配当性向(連結)	622.1%	-	40.2%	37.2%	29.4%	30.1%	34.2%	50.0%	42.6%	60.4%
自己株式取得額 ^{※15}	9,999	0	4,996	9,997	29,992	19,996	29,938	29,981	31,972	34,999
(平均取得価額)	(2,012円)	-	(2,565円)	(2,523円)	(3,373円)	(3,044円)	(3,738円)	(3,440円)	(3,482円)	(3,407円)
株主還元率 ^{※16}	300.2%	-	44.1%	47.2%	44.9%	50.4%	47.7%	101.8%	60.0%	52.0%
非財務関連データ										
お客さま満足度(自動車事故対応) ^{※17}	-	-	89.3%	89.4%	89.1%	95.5%	95.6%	96.0%	96.6%	96.5%
従業員数	36,538人	36,929人	36,643人	37,055人	38,358人	40,617人	40,641人	41,295人	41,467人	41,582人
(上記のうち海外連結子会社従業員数) <input checked="" type="checkbox"/>	5,621人	5,772人	6,003人	6,228人	6,448人	8,573人	8,759人	9,184人	8,958人	9,236人
女性管理職数 ^{※18} (国内) <input checked="" type="checkbox"/>	-	-	245人	296人	377人	449人	551人	613人	782人	944人
社会貢献活動参加社員数(国内)	-	-	16,142人	11,373人	15,124人	16,507人	19,861人	20,022人	23,601人	27,673人
CO ₂ 排出量(スコープ1+2) ^{※19} <input checked="" type="checkbox"/>	106,985t-CO ₂	98,961t-CO ₂	114,246t-CO ₂	111,818t-CO ₂	123,567t-CO ₂	119,953t-CO ₂	120,930t-CO ₂	104,669t-CO ₂	98,110t-CO ₂ ^{※20}	89,055t-CO ₂
紙使用量(国内)	21,680t	16,445t	14,445t	16,036t	13,283t	13,940t	13,005t	11,085t	10,545t	11,080t

印の2019年度数値は、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ます。

過去5年間の株主トータルリターン(TSR)



	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年				
MS&AD	△5.8%	△1.2%	(△0.6%)	△2.7%	(△0.9%)	13.7%	(3.3%)	8.5%	(1.6%)
TOPIX	△9.5%	△14.1%	(△7.3%)	△0.4%	(△0.1%)	14.2%	(3.4%)	1.8%	(0.4%)
TOPIX 保険業指数	△9.2%	△9.3%	(△4.8%)	△5.9%	(△2.0%)	23.8%	(5.5%)	4.6%	(0.9%)

(注1) 上記グラフは2015年3月末に投資をして、2020年3月末時点の配当と株価を加味した収益率を示しています。MS&ADのチャートは株価に配当を加えた投資成果(配当を再投資しない前提)について、2015年3月末の投資額を100として指数化しています。比較している指数は東証株価指数(TOPIX)と東証の業種別指数(保険業)のいずれも配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

(注2) 上記の表は、1年前(2019年3月末)から5年前(2015年3月末)に投資をした場合の2020年3月末時点の投資収益率(配当込み)を表しています。

(注3) 過去2年から過去5年の数値の()内は、1年平均の収益率を表示しており、当該期間の投資収益率を幾何平均によって年換算しています。

(出所) ブルームバーグ社提供データよりMS&ADホールディングス作成

※1 三井住友海上の独自商品である自動車保険「もどリッチ(満期精算型払戻金特約契約)」の払戻充当保険料を控除したベースで記載しています。

※2 親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)を記載しています。

※3 連結ソルベンシー・マージン比率については、保険業法等が改正されたことにより、2011年度より算出しています。

※4 コンバインド・レシオ(国内損保)は三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保の合計、ただし2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保の合計。また、2018年度以降は三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の合計。

※5 グループコア利益=連結当期利益-株式キャピタル損益(売却損益等)-クレジットデリバティブ評価損益-その他特殊要因+非連結グループ会社持分利益(2017年度以前)

※6 グループ修正利益=連結当期利益+異常危険準備金等繰入・戻入額-その他の特殊要因(のれん・その他無形固定資産売却額等)+非連結グループ会社持分利益(2018年度以降)

※7 グループROE=グループコア利益÷連結純資産(期初・期末平均、除く新株予約権・非支配株主持分)(2017年度以前)

※8 グループ修正ROE=グループ修正利益÷[修正純資産(連結純資産+異常危険準備金等-のれん・その他無形固定資産)の期初・期末平均](2018年度以降)

※9 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(EPS)を記載しています。

※10 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)を記載しています。2015年度以前の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。

※11 1株当たりグループコア利益(2017年度以前)又は1株当たりグループ修正利益(2018年度以降)を記載しています。

※12 株価関連指標は期末市場株価ベース。

※13 年間株主トータルリターン(Total Shareholders Return)とは上記の算式により算出しています。(期末株価-前期末株価+年間配当)÷前期末株価

※14 株価ボラティリティは日次終値ベースのリターンの標準偏差を年換算したものです。

※15 2019年度決算分の自己株式取得額は350億円(上限)、200億円(上限)の取得期間は、2019年11月20日~2020年3月24日(2019年11月19日開催の取締役会で決議)、150億円(上限)の取得期間は、2020年5月21日~2020年9月18日(2020年5月20日開催の取締役会で決議)。

※16 株主還元率=(当年度に関する配当総額(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総額)÷当年度のグループコア利益(2018年度以降:グループ修正利益)

※17 自動車保険の事故対応に満足しているお客さま割合(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。2015年度よりお客さまアンケートの評価を5段階から4段階に変更しています。

※18 課長職以上の女性社員数(翌年度4月1日付を表示)。

※19 2010~2016年度は、賃貸用不動産のテナント利用に伴うCO₂排出量を自社排出量として計上しています。また、2010~2015年度分は、MS Amlin等の買収前であり、同社は含まれていません。

※20 算出対象となる活動量データ算出精度の向上のため、2018年度数値を見直しました。

セグメント別成長戦略

国内損害保険事業

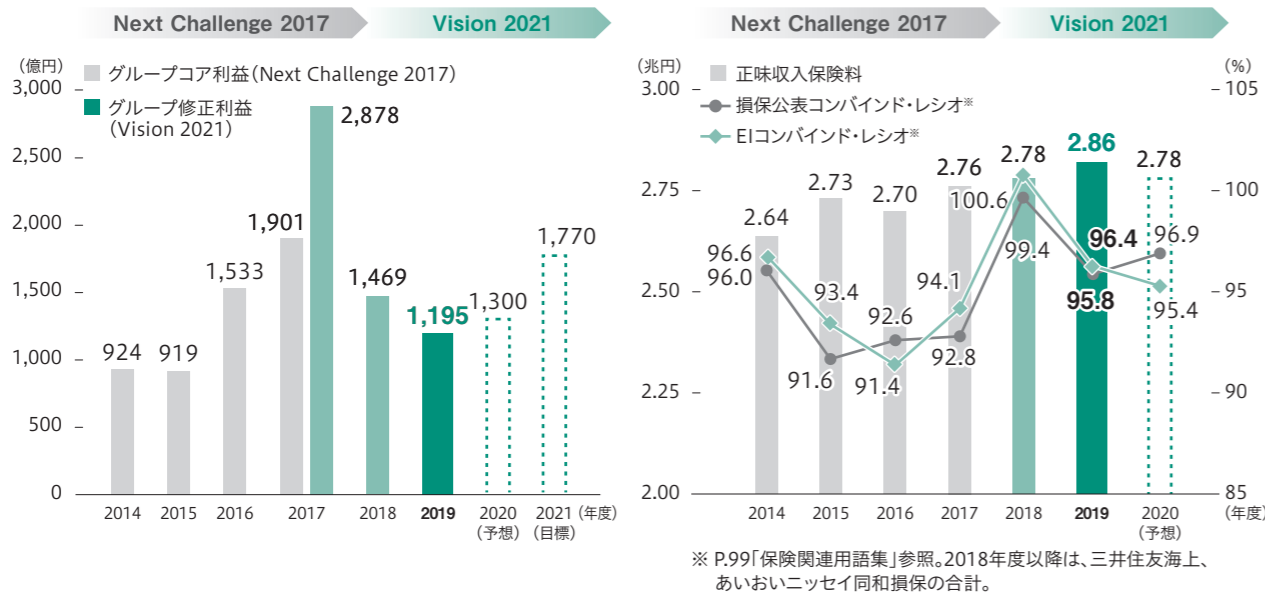
国内損害保険事業は、国内最大のスケールを誇るMS&ADインシュアランスグループの中核事業です。3つの特色ある事業会社で多様な販売チャネルを活かし、社会構造・環境の変化や技術革新の進展等から生じる新たなリスクに挑戦し、安心・安全を提供します。

事業環境と競合状況

社会構造やライフスタイルの変化を背景に多様化するお客さまニーズに、異なるビジネスモデル(商品・販売チャネル等)を持つ3つの損害保険会社を通じて商品・サービスを提供しています。三井グループ、住友グループを中心とする幅広いネットワークを基盤にグローバルに事業を展開する三井住友海上と、トヨタグループ、日本生命グループとの基盤を軸とし、地域に根ざした事業を展開するあいおいニッセイ同和損保に加え、個人向けダイレクト販売に特化した三井ダイレクト損保が、それぞれの強みを活かし、国内におけるスケールと優位性を維持しています。



グループ経営数値目標 (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の単純合算値)



社会との共通価値の創造に向けた取組み

「三井ダイレクト損保スマイル基金」は、三井ダイレクト損保が2014年に発足15周年事業としてスタートした、ご契約者さま参加型の寄付活動です。SDGsの実現につながる「交通事故防止」「環境保護」「災害からの復興支援」に取り組むNPO法人に対して、ご契約者さまによる投票を行い、その投票数に応じて決められた金額を寄付するもので、寄付活動による社会貢献と、これを通じたご契約者さまとの接点強化に取り組んでいます。これまでに約20万人のご契約者さまにご参加いただき、約2,100万円を寄付しました(2020年2月現在)。

Vision 2021 重点戦略の進捗状況

グループ総合力の発揮

共同開発商品の拡大

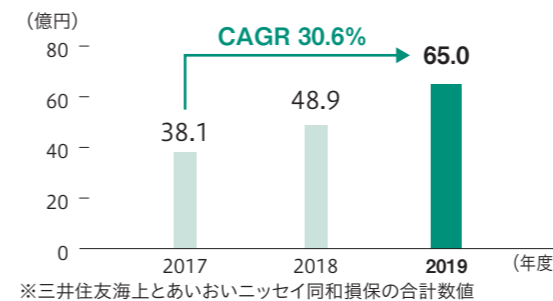
「見守るクルマの保険(ドラレコ型)※」が契約件数40万件を突破(2020年5月末)

※通信機能を備えた専用ドライブレコーダーを活用し、事故等で衝撃を検知した場合に、保険会社へ自動通報、専用デスクのオペレータがお客さまに事故の初期対応をアドバイスするサービス等を提供する自動車保険です。



共同開発したサイバーリスク対応商品の販売が好調

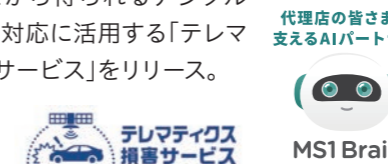
■ 営業保険料※の推移



グループが連携し、サイバーリスクに対する総合的な企業向けサービスを提供

デジタルイノベーションの推進

■ オンラインシステム刷新等、大規模システム投資を含めたデジタル技術活用により、業務プロセスの改革を着実に実行し将来の事業費削減をめざす基盤を構築。
 ■ AIを活用した代理店支援システム「MS1 Brain」や、車両とデバイスから得られるデジタルデータを事故対応に活用する「テレマティクス損害サービス」をリリース。



ポートフォリオ変革

■ 火災保険の黒字化とカジュアルティ種目の拡大に取り組み、利益源泉となる商品ポートフォリオの分散を図ることで、収益力の強化を進めています。

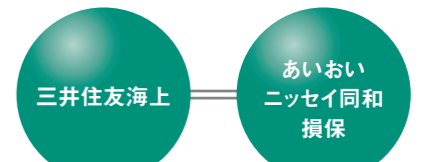
[取組事例]

- RisTech※やインターリスク総研を活用した防災・減災提案
- マンション管理組合の火災保険契約の収支改善取組
- 中小企業向けパッケージ商品(カジュアルティ種目)の販売拡大

※三井住友海上がアクセントリア社と提携して開発した、ビッグデータや分析アルゴリズムを活用し、防災・減災提案などを行う新たなサービス

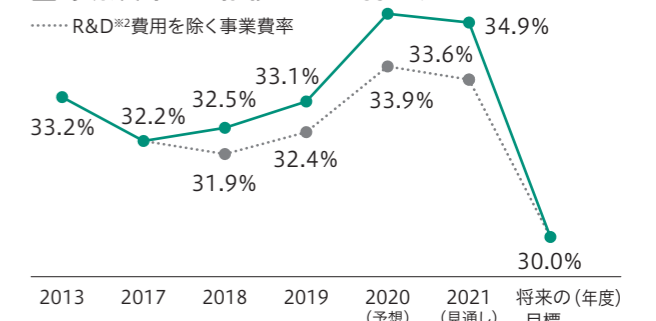
グループ内連携態勢の推進

共同開発商品の拡大

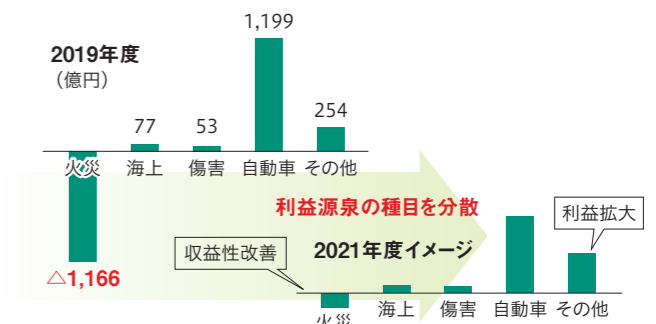


企業内部・外部のリスク診断やリスクコンサルティングサービスの実施

■ 事業費率※1の推移



■ 保険引受利益(異常危険準備金反映前)※



※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)

国内生命保険事業

国内生命保険事業は、MS&ADインシュアランスグループの成長事業の一つです。異なるビジネスモデルを持つ2社を通じて、医療・介護保障や万一の際の死亡保障などの保障商品と、老後の生活を支える資産形成型商品や生前贈与・相続に活用できる資産継承型商品などを販売し、業界トップレベルの成長性と収益性を実現していきます。

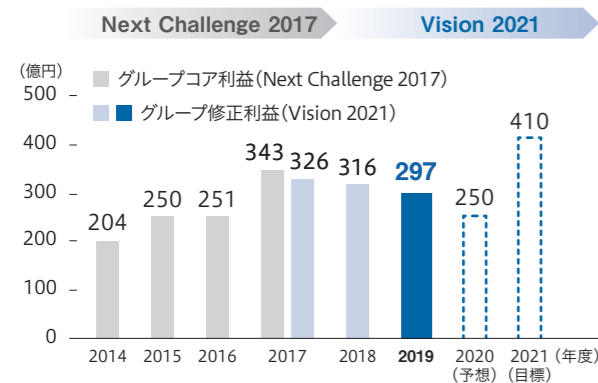
事業環境と競合状況

「人生100年時代」の到来、お客さま第一の業務運営への社会的な関心の高まり、世界的な金利の低下と国内超低金利の継続といった事業環境の下、国内生保2社は、グループ中核損保2社が持つ国内最大規模の損保代理店網や金融機関チャネルといった特徴的かつ有力なビジネスパートナーを通じて、医療・介護、相続・贈与、長寿リスクへの対応など、多様化するお客さまニーズにきめ細やかに応える商品・サービスを開発し、お客さまにご提供しています。

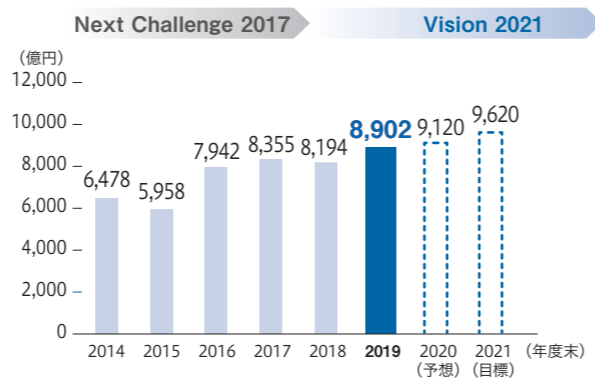


グループ経営数値目標

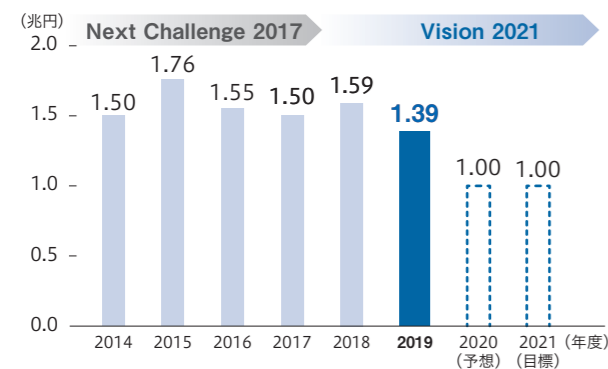
■ グループコア利益、グループ修正利益



■ EEV (三井住友海上あいおい生命)



■ 生命保険料 (クロス収入保険料)



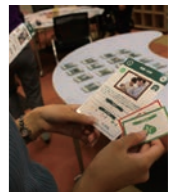
社会との共通価値の創造に向けた取組み

三井住友海上あいおい生命では、介護や医療負担の増加といった社会的課題に対し、保障の提供に加えて、社員・代理店向け認知症サポーター養成講座の開催(オレンジリング活動)や地域の見守り活動への参画、乳がん・子宮がん等のセミナーの開催、先進医療技術を解説した冊子の無償配布等、さまざまな取組みを実施しています。また、従来の健康・医療等に関する相談窓口に加えて、2020年4月、介護や認知症専門の相談窓口「介護すこやかデスク」を開設するなど、お客さまの「元気で長生き」な生活を支える取組みを推進しています。

三井住友海上プライマリー生命では、「人生100年時代」の到来を見据え、超高齢化社会を支える仕組みとして、長生きした人ほど多くの年金を受け取ることで長寿リスクに備えるトンチン年金のほか、介護年金移行特約や、保険金受取人を特定の公益団体に指定できる社会貢献特約を開発しています。また、オリジナルビジネスゲームを通じて「人生100年」を体感する研修を大学生や教員を対象に実施し、投資教育を推進するなど、社会の変化や多様化する社会のニーズに対応する商品・サービスを提供しています。



認知症サポーターの目印オレンジリング



オリジナルビジネスカードゲーム「Life100」

Vision 2021戦略の進捗

三井住友海上あいおい生命



死亡保障に加えて収入保障や医療・介護保障など、お客さまのニーズを捉えた商品開発と、グループ中核損保2社の代理店網を軸とする多様な販売チャネルを通じた確実な提案力により、持続的な成長と企業価値の向上を実現します。

▶ グループ総合力の発揮

・生損一体運営によるクロスセル強化

▶ デジタルイノベーションの推進

・デジタルマーケティングの推進によるお客さま接点強化、代理店活動支援

▶ ポートフォリオ変革

・医療技術の進展や介護・認知症対応等を踏まえた商品開発

・収益性が高く金利の影響を受けにくい保障商品の販売拡大

三井住友海上プライマリー生命



個人年金は、未来への贈り物。

資産継承・資産活用・資産形成といったお客さまの多様なニーズに応える、金融機関の販売現場でのコンサルティング営業力の向上を後押しするきめ細やかな営業活動を進めるほか、募集人向けの多彩な研修・教育の提供等、金融機関窓販マーケットをリードします。

▶ グループ総合力の発揮

・品質・生産性向上に向けたグループ共同取組の推進

▶ デジタルイノベーションの推進

・募集活動のペーパーレス化の推進による競争力強化

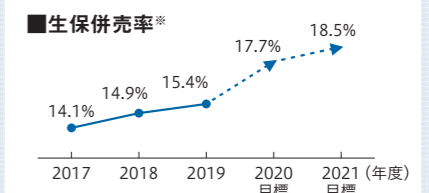
・新技術を活用した代理店・募集人支援強化

▶ ポートフォリオ変革

・平準払い商品の拡大等の長期的な資産形成サポートの推進、お客さまニーズにお応えする商品ポートフォリオの拡充

Topics

生損クロスセル推進のため「生保併売率」を経営数値目標の一つとしています。2019年4月、グループ中核損保2社が保有する第三分野長期契約、約37万件が同社に移管されたことに伴い、2020年度からは当該移管契約を含めた目標値を設定しています。



※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÷三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の自動車・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)

Topics

外貨建て保険のリスクについて十分ご理解いただけるよう、パンフレットや募集補助資料のわかりやすさ向上に努めるとともに、販売の担い手である金融機関の募集人向け研修を強化しています。2019年5月には「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」を開発したほか、2020年4月には最新のデジタル機器を導入した「東京SUCCESS研修センター」をリニューアルし、代理店向け研修の一層の充実を図っています。



海外事業

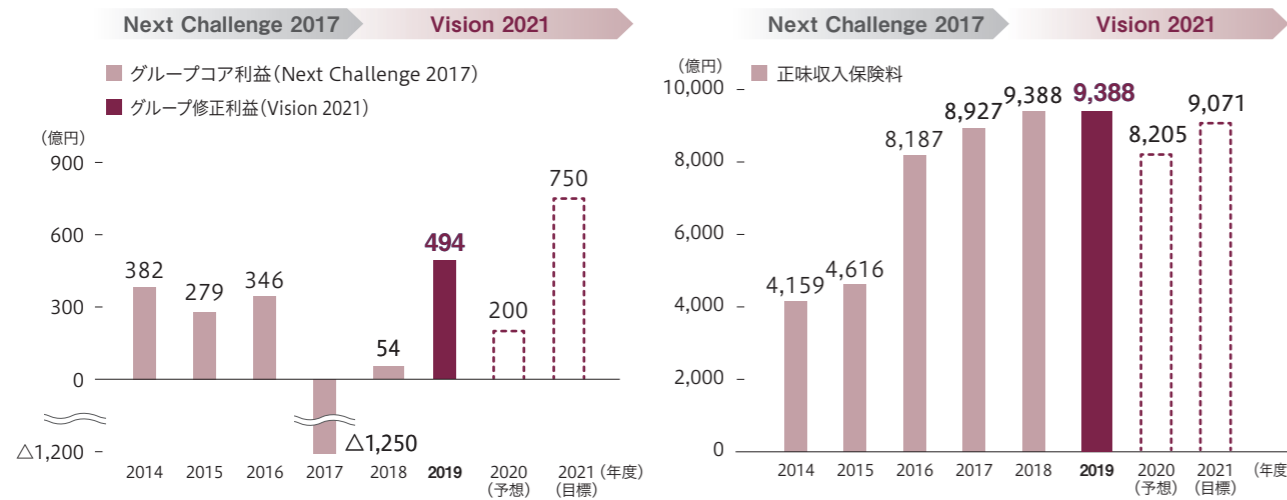
MS&ADインシュアランスグループの海外事業は、90年を超える海外進出の歴史の中で培った知見と信用力をもとに、現在49の国・地域※で、お客さまの多様なニーズに応える保険商品・サービスを提供しています。 ※ SLI Cayman Limited(金融サービス事業)のあるケイマン諸島を除く。(2020年4月1日現在)

事業環境と競合状況

自然災害の増加、新興国市場の競争激化に加え、デジタル化の進展によるビジネスモデルの変化や、資本規制・監督強化の動きなど、さまざまな変化に取り巻かれています。そのような事業環境の中、当社グループは、2016年には英国ロイズ保険市場を中心にグローバルな保険事業を展開するAmlin社を、2017年にはシンガポール最大の損害保険会社であるFirst Capital社をグループに迎え、アジア・欧州・米州のバランスの取れたポートフォリオを構築するとともに、ASEANでのトップポジションを確固たるものとしています。



グループ経営数値目標



社会との共通価値の創造に向けた取組み

先住民向け住宅への火災保険の提供

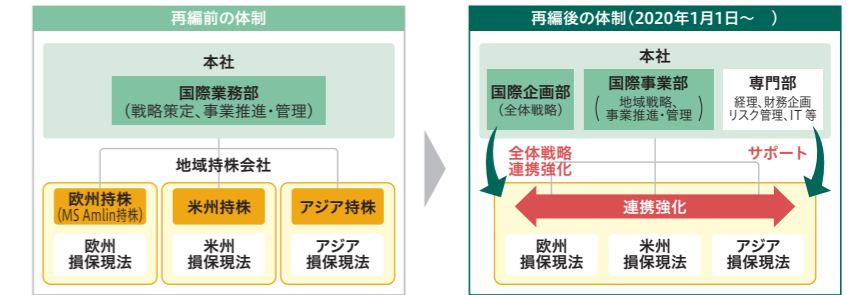
MSIGマレーシアが連携するEPIC Homesは、先住民の居住環境の改善を目的とした支援スキームに取り組む社会的企業です。企業や個人のスポンサーを募り、先住民自身やボランティアによる住宅建築プログラムを推進することで、生活水準の向上を支援しており、これまで約160棟強の住宅が建築されています。MSIGマレーシアは、こうした住宅への専用火災保険を開発、支援スキームに関わる補償をパッケージ化し、建築された住宅への火災保険を提供、現在58軒(2020年3月末時点)の住宅が保険で補償されています。住宅に補償を備えることで、先住民は安心して住み続けることができると同時に、スポンサーは寄付の価値が住宅の火事とともに失われてしまう不安がなくなり、支援スキームに参画しやすくなっています。



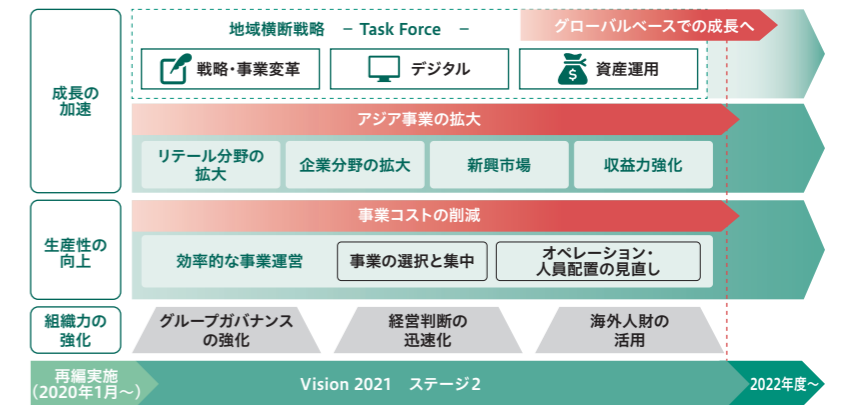
海外事業の概要と成長戦略

海外損保

三井住友海上は、2006年4月に地域持株会社体制を導入し、アジア、欧州、米州の地域持株会社に一定の権限を委譲して、各地域の市場特性に応じた事業を展開してきましたが、海外事業を取り巻く急速な環境変化に対応するために、2020年1月1日に組織再編を行いました。地域持株会社を廃止して、海外損保事業会社を三井住友海上直轄とし、地域持株会社が担っていた戦略策定に係る機能及び権限を本社に集約しました。



本社主導でグループベースでの連携強化を図りながら、ガバナンスの強化と事業運営の効率化を実現します。豊富な経験と知見を有する人財を地域横断で活用し、環境変化を取り込んだ成長戦略を策定していきます。再編の成果は、短期的にはコストの削減と、アジア事業の拡大を中心に実現します。中長期的には、グループ各社の持つスキルやネットワーク等の強みを活用した地域横断戦略の策定・推進により、グローバルベースでの成長につなげます。



テレマティクス・モビリティ

あいおいニッセイ同和損保では、トヨタグループとの強いパートナーシップを活かして、欧州・米州・アジア・中国・日本の5極体制で、テレマティクス・モビリティサービスを展開しています。

本社再保険

あいおいニッセイ同和損保の本社にて資本の有効活用策の一つとして、海外受再を行っています。出再関係を含めた中長期での取引関係維持を前提としたパートナーから、グループベースでのリスク管理を踏まえた収益性を重視した引受けを推進しています。

海外生保

インドネシア、インド、マレーシアなど人口増による成長が見込まれるアジア各国の生命保険会社への出資を通じ、継続的な利益の拡大をめざしています。また、2017年に豪州のChallenger社(年金保険事業)と2018年に英国のReAssure社(クローズドブック事業)へ出資し、安定的な利益の確保と事業ノウハウの取得をめざしています。

		2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年(予想)
正味収入保険料	アジア	1,428	1,731	2,157	2,371	2,577	2,406	2,681	2,961	2,988	2,852
	欧州	609	644	854	996	1,211	4,996	4,987	5,149	5,137	4,309
	(うちMS Amlin)	-	-	-	-	-	3,911	4,302	4,480	4,491	3,673
	米州	437	414	564	662	694	664	711	677	584	570
	再保険	168	156	167	191	186	168	-	-	-	-
	本社再保険	-	-	-	-	-	-	579	629	695	492
当期純利益	海外事業合計	2,622	2,878	3,690	4,159	4,616	8,187	8,927	9,388	9,388	8,205
	アジア	△896	288	163	260	127	167	111	309	232	215
	欧州	△161	△119	18	57	△31	22	△1,162	△38	94	△141
	(うちMS Amlin)	-	-	-	-	-	61	△1,093	△19	96	△120
	米州	1	△77	△33	△79	81	8	47	11	6	26
	再保険	△63	51	85	110	107	124	-	-	-	-
本社再保険	-	-	-	-	-	-	△260	△67	91	44	
海外生保	30	13	△12	54	57	84	64	89	118	99	
海外事業合計	△1,123	135	180	382	279	346	△1,250	54	494	200	

(注1)「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数値です。
(注2)合計欄は本社調整等を反映後の数値であり、各地域・事業の合計とは一致しません。
(注3)当期純利益はグループコア利益ベース(2018年度以降はグループ修正利益ベース)であり、海外生保は持分利益を表示しています。
(注4)再保険は2016年12月に三井住友海上のロイズ事業とともにMS Amlinに統合したため、2017年度以降はMS Amlinの数値に含めています。
(注5)2017年度以降、海外生保は従来のアジア生保にChallenger社、ReAssure社を含めています。

金融サービス事業

金融サービス事業では、MS&ADインシュアランスグループの特長を活かした金融に関する多様なソリューション・サービスを展開しています。多様化するお客さまニーズに対して、保険に限らないさまざまな新しい金融商品・サービスを開発・提供し、保険・金融グループとして総合力を発揮しています。

事業環境

ART

気候変動により、世界各地で気温上昇や集中豪雨、干ばつ等の異常気象による災害が頻発するようになりました。G20からの要請を受けて発足した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の報告書では、企業が気候変動のリスク・機会を認識し、経営戦略に織り込むことの重要性に言及するなど、天候リスクへの関心が高まっています。

アセットマネジメント・確定拠出年金

低金利環境の継続や長寿化の進行を背景に、資産形成ニーズが一層高まっています。確定拠出年金の加入者数は、企業型・個人型ともに、年々増加しています。更なる普及に向けて、加入可能年齢の拡大や加入要件の緩和等に関する法改正が2020年5月に成立しました。

ベンチャーキャピタル

日本国内のベンチャーキャピタルによる国内投資実績は増加傾向にあり、2019年は2,162億円にのぼっています。中でも、ヘルスケアテック、FinTech、ロボティクス、AIなどの分野で、投資機会が拡大しています。

商品・サービスの概要

ART

ART(Alternative Risk Transfer)とは伝統的な保険取引に代替するリスク移転手法の総称で、金融技術と資本市場を活用してリスクソリューション・サービスを提供するものです。ART商品にはデリバティブやリスク証券化等があり、代表的なものとして「天候デリバティブ」、「地震デリバティブ」、「保険リンク証券[※]」などがあります。社会環境・市場環境の変化を踏まえた顧客基盤と商品開発力の強化を推進していきます。

※保険リンク証券:自然災害等の保険でカバーされるリスクを資本市場へ移転する証券化商品の総称。



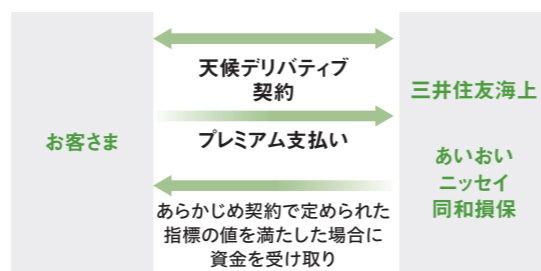
気象庁提供

天候デリバティブ

異常気象やお客さまの事業環境の変化を背景に、天候リスクソリューションへの関心は一層高まっています。三井住友海上は商品ラインアップの拡充や営業社員の提案力強化を進め、お客さまの多様なニーズにお応えします。また、米国子会社のMSI GuaranteedWeatherを通じて、海外での天候リスクソリューション提供にも取り組んでいきます。

保険リンク証券事業の強化取組

三井住友海上では、三井住友DSアセットマネジメントが運用するCATボンドファンドへの投資助言業務、Leadenhall Capital Partnersが運用するファンドの国内機関投資家への勧誘業務等の事業を展開しています。お客さまサービスの向上、商品ラインアップの拡充等を通じて、保険リンク証券事業を強化していきます。



三井住友海上は、保険リンク証券への投資を専門とするファンドの運営会社であるLeadenhall Capital Partners(LCP)のリミテッドパートナーシップ持分80%を取得し、2018年12月、LCPを直接子会社に再編しました。LCPの独立性維持を前提としたシナジー発揮に取り組み、「保険リンク証券」事業を一層強化します。



アセットマネジメント

共同出資会社である三井住友DSアセットマネジメントを通じ、投資顧問、投資信託の運用等にかかわるさまざまな業務を行っています。三井住友DSアセットマネジメントは、14兆円を超える運用資産を預かる日本最大手のアセットマネジメント会社の一つです。

確定拠出年金

運営管理機関として、企業型確定拠出年金の制度導入に関するサービスを中小企業に対して提供するとともに、少子高齢化により社会的要請が高まっている個人型確定拠出年金(iDeCo)の普及に努めています。マーケットの広がりを踏まえ、事業の拡大を図ります。

確定拠出年金の普及取組

三井住友海上では競争力強化の観点から、2020年4月に確定拠出年金のWebサイトリニューアル、企業型パッケージプランにおける運用商品の追加等を行い、お客さま向けサービスの充実を図っています。販売体制の強化にも取り組み、マーケット全体で導入社数が増加を続けている企業型への取組みを強化します。

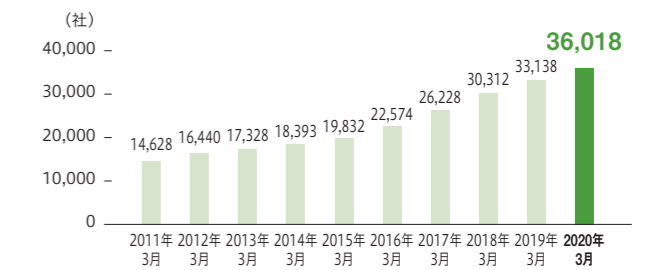
ベンチャーキャピタル

三井住友海上キャピタルを通じて、将来性豊かなスタートアップ企業への投資を実行するとともに、当社グループのリソースを最大限活用した支援を行い、投資先企業の成長・発展を支援しています。2019年度は、高い成長が期待できる国内外のスタートアップ企業を中心に、37億円の投資を実行しました。

イノベティブなITスタートアップへの投資拡大と支援

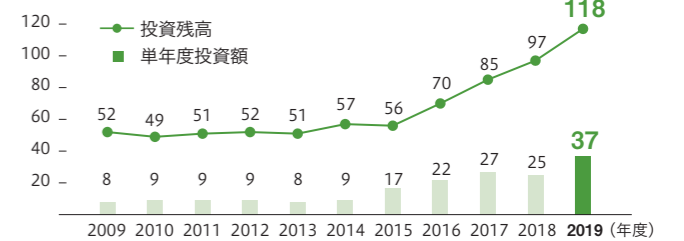
「革新性」、「独自性」、「先見性」の観点から、高い成長が期待できるAI・ヘルスケア・ITビジネスなどの国内外のスタートアップ企業を厳選し、投資を実行します。また、三井住友海上のネットワークを活用した投資先企業に対する売上拡大支援や投資先企業同士のビジネスマッチング等の取組みを積極的に推進します。

マーケット全体の企業型年金導入事業主数



(出所:厚生労働省ホームページ 確定拠出年金制度 確定拠出年金の各種データ)

投資額及び投資残高推移 (各年度、単位:億円)



【主な事業会社】 金融サービス事業は、主に三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保及び以下の事業会社に展開しています。

三井住友DSアセットマネジメント株式会社

国内外の年金や金融機関等の機関投資家から個人投資家に至るまで、多様なお客さまニーズに対して、業界トップレベルの運用調査体制とグローバルなネットワークを活用した質の高い資産運用サービスを提供。受託資産残高:投資顧問6兆6,688億円、投資信託8兆113億円(2020年3月31日現在)
 ■設立:2002年12月
 ■従業員数:1,074名(2020年4月1日現在)
 ■当社グループの出資割合:15%(2020年4月1日現在)
 URL:https://www.smd-am.co.jp
 ※三井住友DSアセットマネジメント株式会社は、2019年4月に三井住友アセットマネジメント株式会社と大和住銀投信投資顧問株式会社が合併して誕生した会社であり、当社の持分法適用関連会社です。

Leadenhall Capital Partners LLP

年金基金や機関投資家に対して、保険リンク証券を投資対象とするファンドを通じ、株・社債等の伝統的運用資産と相関が低く分散効果の高い投資機会を提供。2020年3月末時点の受託資産残高は約55億米ドル(約6,000億円)であり、保険リンク証券投資を専門とする運用会社としては、第5位の資産規模を誇る。
 ■設立:2008年4月
 ■従業員数:28名(2020年1月1日現在)
 ■当社グループの出資割合:80%
 URL:https://www.leadenhallcp.com

三井住友海上キャピタル株式会社

IT関連業種を中心に、国内外の幅広いステージのスタートアップ企業に投資を行うとともに、三井住友海上グループのリソースを最大限活用した支援を通して、投資先企業の価値向上に貢献。
 ■設立:1990年12月
 ■従業員数:14名(うちキャピタリスト10名)(2020年4月1日現在)
 ■当社グループの出資割合:100%
 URL:https://www.msivc.co.jp

MSI GuaranteedWeather, LLC

三井住友海上と連携して、海外の天候リスクについて、天候デリバティブなどのリスクソリューションを提供。
 ■設立:2007年4月
 ■従業員数:13名(2020年4月1日現在)
 ■当社グループの出資割合:100%
 URL:https://www.guaranteedweather.com

MS&ADローンサービス株式会社

グループ内外の事務受託業務、信用保証業務、個人向けローン業務を展開。
 ■設立:1976年10月
 ■従業員数:59名(2020年4月1日現在)
 ■当社グループの出資割合:100%
 URL:https://www.ms-ad-ls.co.jp

リスク関連サービス事業

リスク関連サービス事業はMS&ADインシュアランスグループの価値創造プロセスの中で重要な役割を担う事業です。保険事業・金融サービス事業と連携し、グローバルに多様なリスクソリューションを提供することによって、当社グループのミッションの実現に向けて貢献しています。

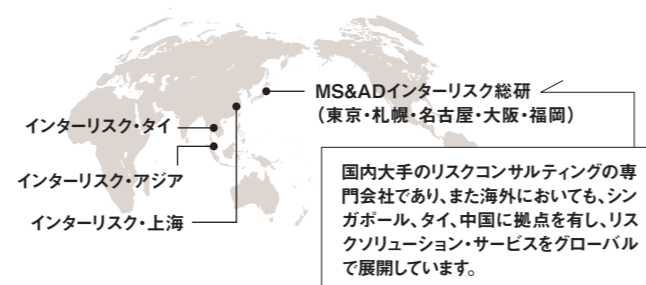
事業環境

国内では、2018年度に引き続き台風15号、台風19号など多くの自然災害に見舞われました。海外でも、欧州での熱波、オーストラリアの森林火災といった大規模な自然災害が発生しました。また、高齢運転者による相次ぐ交通事故や「あおり運転」による事故が広く報じられました。更に、2020年1月中国政府が発表した新型コロナウイルス(COVID-19)の感染の広がり、世界規模で企業活動や市民生活に大きな影響を及ぼしています。このような環境下、当社グループでは、多様なリスクに向き合い、さまざまなリスクマネジメント支援を行っています。

サービスの概要

リスクマネジメント

リスクマネジメント事業は、「リスク調査や簡易診断、損害防止のアドバイスの提供」「企業・組織の事業継続計画や危機管理計画の策定に関するコンサルティング」「最新のリスクに関する調査とセミナー・情報誌による発信」等のサービスを提供しています。



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
リスクサーベイ実施件数	1,009件 国内526件 海外483件	1,092件 国内500件 海外592件	1,031件 国内468件 海外563件	1,189件 国内506件 海外683件	1,140件 国内528件 海外612件	1,312件 国内623件 海外689件
リスク関連レポート発行件数	75件	68件	84件	72件	78件	85件
研修・セミナー開催件数	3,873件	4,199件	3,997件	4,720件	4,903件	4,809件
メディア登場件数	232件	306件	377件	386件	347件	385件

【主な事業会社】

MS&AD インターリスク総研株式会社

- 設立:1993年1月
- 従業員数:258名 (2020年4月1日現在)
- 当社グループの出資割合:100%
URL:https://www.irrisk.co.jp

Topics

企業の新型コロナウイルス対策を積極的にサポート

2019年末頃に中国で発生した新型コロナウイルスによる感染症(以下「新型コロナ」)により、わが国でも外出や営業活動の自粛等、人々の生活や経済に大きな影響が出ています。インターリスク総研では、お客さまのニーズに合致したリスクソリューションの提供を続けています。

リスク調査・感染防止のアドバイスの提供

- 情報誌・セミナー・動画配信等による新型コロナ対策情報の提供

コンサルティングの提供・サービスの提供

- 感染症に対応するサービスの提供
- ・感染症BCP作成支援ツール
- ・新型コロナ対策相談対応サービス 等
- テレワークの進展を踏まえたサービスの提供
- ・WEBよろず相談
- ・オンライン型の新入社員向け各種研修
- ・テレワーク時のヒューマンエラー簡易診断
- ・在宅勤務の健康経営支援サービス 等



インターリスク総研にて作成

介護

当社グループでは、1989年より介護事業に参入しました。高品質な有料老人ホーム(2020年4月末現在2施設)を保有・運営するほか、2000年に保険業界では初のデイサービスセンター(2020年4月末現在3施設)の運営をスタートし、高齢者の皆さまに安心してご利用いただける高品質な介護サービスを提供しています。

【主な事業会社】

三井住友海上ケアネット株式会社

- 介護付き有料老人ホーム事業、居宅介護支援事業(ケアプランの作成)、訪問介護事業(ホームヘルパーの派遣)を通じて、高品質な介護サービスを提供。
- 設立:1990年10月
 - 従業員数:106名(2020年4月1日現在)
 - 当社グループの出資割合:100%
URL:https://www.msk-carenet.com

Topics

介護付有料老人ホーム「ゆうらいふ横浜」を全面リニューアルし、認知症の方にやさしい色使いを導入するなど、安心で暮らしやすい環境をご提供しています。



株式会社ふれ愛ドゥライフサービス

- デイサービスセンター(日帰り「通所」介護施設)を運営。理学療法士等による機能訓練プログラムの実施等、介護予防やリハビリに力を入れるとともに、NPO団体や学校と連携し地域に根ざしたサービスを提供。
- 設立:2000年3月
 - 従業員数:57名(2020年4月1日現在)
 - 当社グループの出資割合:100%
URL:https://www.fureai-do.co.jp

Topics

デイサービスセンターでは年間を通じて、季節のイベントや行事を開催しています。「夏祭り」や「運動会」など、ご利用者さまの機能訓練を兼ねた、声を出して身体を動かせるレクリエーションが好評です。



アシスタンス

お客さまの緊急トラブルに対応する総合アシスタンス・コールセンター事業を展開しています。クルマ(ロードアシスタンスサービス)と住まい(ハウスサポートサービス)に関する全国から寄せられる救援要請を的確に受け入れ、提携業者と連携し、お客さまの不安を安心に変えています。また、海外での現地における医療機関の手配等も行っており、グローバルな事業でお客さまの生活を支えています。

【主な事業会社】

株式会社安心ダイヤル

- 所沢と那覇の2カ所のコールセンターと、全国約5,000拠点を越える提携ネットワーク事業者を擁する総合アシスタンス会社です。365日24時間、自動車や住まいのトラブルに「ロードアシスタンスサービス」や「ハウスサポートサービス」を提供。
- 設立:1989年11月
 - 従業員数:1,080名(2020年4月現在)
 - 当社グループの出資割合:58.87%
URL:https://www.anshin-dial.jp

Topics

安心ダイヤルでは2019年10月より、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保のご契約者さま向けに、コミュニケーションアプリ「LINE」から、ロードサービスの要請が可能となりました。GPS機能でお客さまの現在地をいち早く確認し、より迅速な手配を実現させます。



ジャパンアシストインターナショナル株式会社

- 外国語対応に強みのあるアシスタンス会社として、国内外において各種アシスタンスサービスを提供。
- 設立:1989年12月
 - 従業員数:326名(2020年3月現在)
 - 当社グループの出資割合:100%
URL:https://www.jaic.co.jp/

資産運用戦略

MS&ADインシュアランス グループの資産運用は、保険金の支払いに備えるため、安全性・流動性を重視し、保険負債の特性を踏まえたALM[※]運用により、安定的な運用収益を確保することを基本としています。また、保有ウェイトが高くリスクが大きいと認識している政策株式の削減を進めています。低金利環境を踏まえ、安全性に配慮しつつ、投資対象の多様化や高度化による分散投資を行い、リスク対比収益の向上をめざしています。

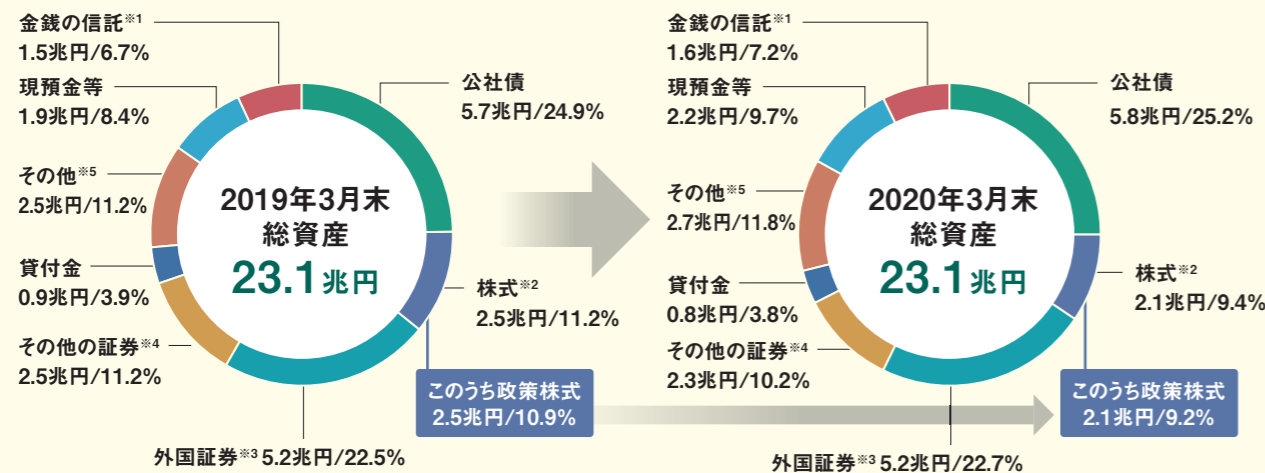
※ALM: Asset Liability Management (P.98「保険関連用語集」参照)

「Vision 2021」における資産運用戦略

適切なALM管理と政策株式の削減継続により、グループ資産運用収益の安定化を図り、財務の健全性を維持するという基本的な方針に変更はありません。同時に、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し、収益の向上を目指します。これらを達成するため、グループ各社で右記の取組みを進めています。

- 持株会社の取組み**
- 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等を共有化する取組みやESG投融資の拡大と高度化の推進等
 - 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等
- 各事業会社の取組み**
- 保有資産の安全性と流動性に留意し、各社の負債特性に応じた適切なALM管理を継続
 - 政策株式を2017年度～2021年度に5,000億円削減
 - 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

▶ 資産別構成比の推移

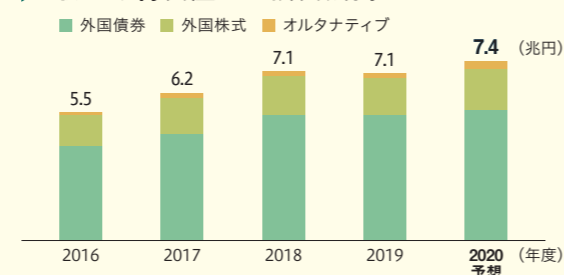


※1 主に国内生保会社における負債対応資産 ※2 主に政策株式及び純投資株式 ※3 国内保険会社における外国証券及び外国保険子会社における有価証券 ※4 主に国内生保会社における特別勘定資産等 ※5 主に有形固定資産、無形固定資産、のれんなど

低金利環境への対応

収益性の維持・向上に向け、為替リスク、信用リスクを適切にコントロールしつつ、外国社債やオルタナティブ資産など、相対的に高いリターンが期待できる資産への分散投資を行っています。また、グループ総合力を発揮し、グローバルな資産運用態勢の整備・強化を図ります。

▶ 収益期待資産への投資残高



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活動を展開します。



ESG投融資の実行例

投資種別	2018年度	2019年度
グリーンボンドへの投資	約40億円 MS AD	165億円 MS AD MSA MSP
ESG日本株式ファンドへの投資	55億円 MS	147億円 MS
再生エネルギーに係る投融資	50億円	
ソーシャルボンドへの投資	10億円 MSA	
インダストリアル・アフリカ・ボンドへの投資	約26億円	

※(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コードの実践

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は2014年5月に「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明し、ESGの視点を踏まえて投資先企業と建設的な対話を行っており、中長期的な視点で投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促しています。

▶ 投資先企業との対話実績 (2018年7月～2019年6月)

	MS	AD	合計(単純合計)
対話実施企業数	281社	205社	486社

▶ 投資先企業との対話事例

事例1: 株主還元	事例2: 中期的な経営戦略
前年は有利子負債の返済優先により低配当だったが、財務が改善すれば増配するとの回答を得ていた。今年は業績の大幅な改善に伴い、決算発表に併せて増配を公表、配当性向が当社基準を上回る水準まで改善。	中期的に国内市場の成長鈍化が予想される業界の企業と対話を行い、今後の経営戦略について意見交換を実施。国内では高付加価値商品の推進による利益率向上、海外では商品・ブランドの認知度向上推進による新規顧客開拓の加速などの方針を確認。