

立ちどまらない保険。

MS&ADホールディングス

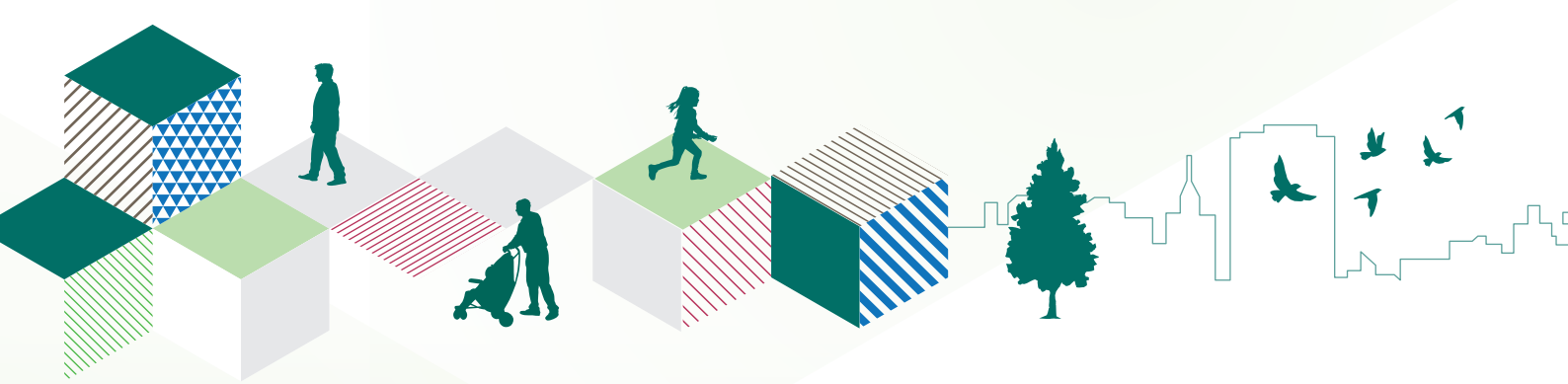
MS&AD INSURANCE GROUP

MS&AD 統合レポート

MS&AD Integrated Report

2019





MS&ADインシュアランス グループの 目指す姿

～ Mission, Vision and Values ～

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

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

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2019の 3つのキーコンセプト

1

企業活動を通じた社会との共通価値の創造

社会のサステナビリティを下支えする—それは保険会社の根源的な使命です。
人々の生活の営みや円滑な事業活動をサポートするために、
それらを阻むさまざまな課題とそこに潜む多様なリスクに向き合い、
グループ内のあらゆるリソースを活用して、課題解決に向けた取り組みを推進します。
常に移り行く時代のニーズを察知し、社会とともに価値を創造することで、
2030年「レジリエントでサステナブルな社会」の実現に向けて、
着実に歩みを進めていきます。

2

世界トップ水準の保険・金融グループの実現

私たちが立ち向かうべき課題は、世界的規模で深刻化しています。
新たに出現するリスクや従来から存在するリスクの巨大化・複雑化に対峙し、
世界中のお客さまの生活や事業活動をサポートするために
私たちは、世界トップ水準の保険・金融グループを目指しています。
グループ総合力の発揮による生産性の向上と
グループの多様性が生み出すイノベーションを通じて、
持続的な成長とより一層の企業価値の増大をはかります。

3

環境変化を見据えたレジリエントな態勢の構築

急激に変化する事業環境の中で、レジリエントでサステナブルな企業であるためには、
安定した経営基盤、世界で活躍できる人財、多様性を強みとする企業風土、
そして、どのような社会変化にも柔軟に対応できる変革力が必要です。
現代社会はかつてないスピードで進化し、より複雑化し、不確実性が増えています。
MS&ADインシュアランス グループは、時代がどのように変わろうとも、自らを変革しながら、
人々に寄り添い、社会に安心と安全を提供し、活発な事業活動をサポートすることで、
「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来」を支えます。

Contents

CEO Message	グループCEOメッセージ P.004		
Who We Are MS&ADの 全体像	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 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 各事業ドメインのポジション P.018 グループの歴史 P.020 主要経営指標と株主トータルリターン... P.022	Special Feature レジリエントでサステナブルな 社会を目指して P.054 CSV取組紹介 P.056 サステナビリティコンテスト P.063 世界の自然災害マップ2018 P.064 気候関連の財務情報 ディスクロージャー P.065	
Our Way MS&ADの戦略	グループ誕生以降の中期経営計画の 振り返り P.024 リスクと機会 P.026 中期経営計画「Vision 2021」の概要 .. P.027 中期経営計画「Vision 2021」の進捗 .. P.028 財務・資本戦略 P.038 「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.040	財務・非財務ハイライト..... P.042 国内損害保険事業..... P.044 国内生命保険事業..... P.046 海外事業 P.048 リスク関連サービス事業..... P.050 金融サービス事業 P.052 資産運用戦略..... P.053	
Our Platform 企業価値創造を 支える仕組み	ERM ERMとリスク管理 P.066 コンプライアンスの推進 .. P.069 人財育成と品質向上 多様な人財の活躍..... P.070 スポーツ支援 P.073 社会の信頼に応える 品質 P.074 コーポレートガバナンス コーポレートガバナンス .. P.075 役員紹介..... P.078 社外取締役メッセージ .. P.082 株主・投資家との対話 .. P.084		
Appendix	保険業界の基礎知識..... P.086 保険用語集..... P.090		
Data Section	会社概要 P.096 株式・株主の状況..... P.097 当社および子会社等の概況 P.099 日本におけるグループの沿革 P.102 海外事業の主なネットワークと沿革 ... P.104 格付情報 P.110	事業会社データ集 P.111 ポイント解説 当社グループの 財務諸表について P.118 業績データ P.119 ESG評価 P.167 第三者保証 P.168	

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り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」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にして、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2019では、昨年度よりスタートした中期経営計画「Vision 2021」を取り上げ、目指すべき社会像の実現に向けて、持続的成長を促す戦略や具体的な施策、それを支える経営基盤もあわせて説明しています。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（本レポートとWebサイトの関連につきましては次ページをご参照ください）。



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サイト掲載情報をあわせてご活用ください。



CEO Message

グループCEOメッセージ



取締役社長グループCEO

柄澤康喜

はじめに

「令和」の時代が始まりました。新しい時代を迎え、明るい未来への期待に胸を膨らませる一方で、外に目を向けると、国際情勢は不安定さを増し、グローバルな経済成長の見通しは決して明るくはありません。また、自然災害は、2017年度は海外で、2018年度には国内で過去最大規模の損害が発生するなど、一段と甚大化・頻発化しています。

昨年度、国内で発生した自然災害の事故受付件数はグループ全体で約52万件と、東日本大震災を大きく上回る規模になりました。また、海外においても、史上最大の自然災害の年と言われた2017年に引き続き、米国のハリケーン、インドネシアの連続地震、カリフォルニアの山火事などが発生し、過去4番目に大きな損害となりました。これらの災害に対し、被災者の生活再建と、コミュニティの復興をサポートするために、グループを挙げて、一日も早いお客さまへの保険金の支払いを懸命に進めてまいりました。

こうした正念場だからこそ、生まれる知恵もあります。例えば、昨年度国内で多発した自然災害の際は、スマートフォンのビデオチャットシステムによる遠隔立会調査やドローンを活用し

た損害調査、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を使った支払業務など、AIやデジタル技術を駆使し、被災状況の確認から保険金のお支払いまで効率的な業務フローを実現しました。

甚大な自然災害の多発は、損害保険のビジネスに非常に大きな影響をもたらします。災害後の迅速な対応に加えて、こうした災害を引き起こす要因ともなる気候変動や自然資本の問題に対しても、当社グループ全体で取り組むべき課題と考えています。

RPA

「Robotic Process Automation」の略で、人間が行うパソコン上の定型作業を代替するソフトウェア型のロボットのことをいいます。

中期経営計画「Vision 2021」の進捗 (⇒詳細はP.27～28)

昨年度は新たに中期経営計画「Vision 2021」をスタートさせました。2030年に目指す社会像として「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げ、当社グループが中期的に目指す姿を明確にし、この環境変化に対応できるレジリエントな態勢を構築するために3つの重点戦略を定めました。まず、当社グループが中期的に目指す姿ですが、これはグループ発足時から目指している「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現です。具体的には、世界の損害保険会社グループとして、事業規模でトップ10に入ること、資本効率でグループ修正ROE10%を達成すること、そして健全性の指標であるESRで180～220%を確保することです。

事業規模については、経済誌フォーチュンが毎年発表している「グローバル500」の損害保険カテゴリーの収入金額ランキングにおいて、2018年は7位、2019年は5位と、トップ10以内のランクを維持しました。健全性については、2018年度を通じて、恒常的に適正水準を確保しています。一方、資本効率については、自然災害多発等の影響を主因に、グループ修正ROEは6.1%と、年初予想を下回り、課題を残す結果となりました。資本コストを考慮し、欧米大手保険会社比でそん色ないグループ修正ROEを目指し、株主価値の増大に取り組んでいきます。

中期的に目指す姿の二つ目は「環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢」の構築です。リスクの巨大化・複雑化、新たなリスクの出現、社会構造の変化など、社会から求められるニーズは変化します。このような環境変化に迅速に対応するために、われわれ自身がレジリエントでサステナブルな企業になる必要があります。そのために、3つの重点戦略を定めました。

重点戦略1

グループ総合力の発揮 (⇒詳細はP.30～31)

当社グループが機能別再編というグループ統合の形を選択したのは、成長と効率化を同時に達成する全体最適のビジネスモデルを追求するためです。そのためには、グループ各社がトップラインを伸ばしながら、同時に、グループ全体の生産性を向上することが求められます。現在、グループ内の役割分担や連携の見直しによって、品質向上と事務効率化を図り、グループシナジーを活かした競争力の強化に向けたさまざまな取り組みを進めています。

例えば、国内損害保険分野では、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の共同開発によ

り、ドライブレコーダーを活用して安全運転をサポートする自動車保険「見守るクルマの保険（ドラレコ型）」を発売しました。商品開発の迅速化・低コスト化を実現したこの商品は、2019年1月の販売から4ヵ月で累計10万件以上を販売することができました。

昨年度はグループ各社のトップラインが順調に伸び、また、グループ間のいくつかの取り組みは進展していますが、やはり生産性の向上については大きな課題だと認識しています。その課題を克服するためには、代理店業務の生産性向上、デジタル化の推進とこれによるリアルタイムな生産性向上の実現、グループ内での共通化・共有化の促進、そして女性活躍をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョンの推進が必要です。今後もスピード感を持って、商品・サービス、営業活動、人材育成、コンタクトセンター、関連事業会社等、さまざまな領域で、グループ横断的な取り組みを加速していきます。そうすることで、機能別再編のメリットを活かし、さらなる収益の拡大に貢献すると考えています。

重点戦略2

デジタライゼーションの推進 (⇒詳細はP.32~33)

昨今、人口大国の中国やインドでは、デジタル化が急速に進んでいます。当社グループにおいても、デジタライゼーションを軸として、グループ総合力の発揮につながる取り組みをグローバルに展開しています。当社グループがデジタライゼーションを推進する狙いは3つあります。お客さまの体験価値の向上、業務の生産性向上、新たなビジネスモデルの創造です。これらの実現に向けてオープンイノベーションのスタンスで取り組みを加速しています。

例えば、持株会社では、2018年10月より米国シリコンバレーにて、コーポレートベンチャーキャピタルの運営を開始し、当社のビジネスに変革をもたらすことが期待できる、スタートアップ企業への投資を開始しました。迅速な意思決定のもと、設立後半年間で約20社近くのスタートアップ企業に投資実行し、それらはいずれも先進的な技術を活用した新しいビジネスモデルを創造するユニークな企業ばかりです。また、最先端技術を有するスタートアップ企業が集積するイスラエルにおいても、先進デジタル技術やサイバーセキュリティ技術を発掘できる態勢を整えました。

今後はこれらの基盤を活かし、業務プロセス改革やチャネル競争力の向上、商品・サービスのデジタル化など、代理店とともに、しっかりと進めていきたいと考えています。



日系保険会社として初めてシリコンバレーにCorporate Venture Capital (CVC) を設立。
日本と世界をイノベーションでつなぐ重要な役割を担っています。

重点戦略3

ポートフォリオ変革 (⇒詳細はP.34～35)

レジリエントでサステナブルな企業を目指す上で、安定的な収益基盤の構築は必要不可欠です。昨年度は、海外損害保険事業の収益回復が遅れましたが、生命保険事業の収益は計画を上回りました。海外生命保険事業への投資拡大もあり、生損保事業のバランスが向上し、収益基盤の安定化を図ることができました。

三井ダイレクト損保を含む国内損害保険事業においては、2018年度も高い増収率を達成しました。自動車保険の収益が維持・拡大するとともに、新種保険の利益も着実に拡大し、バランスのとれた商品ポートフォリオへの転換が進んでいます。

また、国内生命保険事業では、高齢化社会の進展やライフスタイルの変化に合わせた商品開発および販売が好調です。三井住友海上あいおい生命では、昨年、販売開始した「新医療保険Aプレミアム」が、順調に契約を伸ばしています。三井住友海上プライマリー生命は、トンチン性を高めた年金商品、生前贈与にスポットをあてた終身保険を販売し、多くの金融機関の販売ラインアップとして採用されています。2018年度も300億円を超えるグループ修正利益を達成し、グループの安定的な収益基盤の一つに成長しました。

一方、海外事業については、シンガポールのFirst Capital社をグループに迎えるとともに、インド、中国等の成長市場を捕捉することにより、われわれが強みを持つアジアでの基盤を確固たるものとしています。MS Amlinは収益回復途上にはありますが、世界をリードする保険市場であるロイズで主導的ポジションにあること、優秀な人財やスペシャリティ分野の専門性があることなどから、当社グループの戦略的重要性に全く変わりはありません。さらに、トヨタ自動車と連携して展開するテレマティクス事業、各地の優良なパートナーと展開する海外生保事業など、ポートフォリオの多角化も図っています。



三井住友海上では、主に海外事業に関わる役員をメンバーとする委員会を定期的に開催。海外事業戦略や海外横断プロジェクトの進捗、各地域・市場での課題や展望等を、活発に議論しています。

サステナビリティ取組

当社グループでは、「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る」というミッションを掲げています。このミッションを達成するために、それを阻害する社会的課題から生じる、多様なリスクに対峙し、その解決策を提

SDGs

(持続可能な開発目標)

国際社会が持続可能な発展のために、2030年までに達成すべき目標で、2015年に国連で採択されました。貧困解消や気候変動対策等、世界を挙げて取り組むべき優先課題とあるべき姿が、17の目標と169のターゲットで示されています。

BCP

「Business Continuity Plan(事業継続計画)」の略で、テロや災害、システム障害等緊急事態が発生したときに、企業が損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画のことをいいます。

供していくことが、当社グループの役割であると考えています。社会的課題の解決につながる、さまざまな商品・サービスを提供し、お客さまが安心して生活や事業活動を行うための環境を創り上げること、これがMS&ADインシュアランスグループの「価値創造ストーリー」です。「価値創造ストーリー」は、自分の仕事が、社会の中でどのような意味を持っているのかを示す、共通のベクトルとなっています。

「Vision 2021」では、当社グループが、その解決に注力すべき社会的課題として、「多様化・甚大化する事故や災害」、「限界に近づく地球環境」、「高齢化に伴う介護・医療関連の負担増」、「格差拡大等による社会の活力低下」を挙げました。そして、この4つの課題解決に向けて、CSV(社会との共通価値の創造)(⇒詳細はP.54～62)を軸とした7つの重点課題を定めました。この7つの重点課題においては、それぞれに関連する「SDGs(持続可能な開発目標)」のどの目標にどのように貢献できるかを整理し、社会の持続性を下支える上で、当社グループの果たすべき役割を明確にしています。CSVをグループ全体で推進し、企業価値向上を目指すとともに、レジリエントでサステナブルな社会を実現していきます。

また、こうした取り組みをグループ全体に浸透させるために、昨年8月に「サステナビリティコンテスト」(⇒詳細はP.63)を開催し、海外現地法人も含めて合計526組の応募がありました。グループ会社の役員61名による審査のもとで三井住友海上北海道支店の取り組みが最優秀賞に選ばれました。北海道支店では、「地域社会の抱える問題を解決する」ために社員それぞれが知恵を出し合う「空想会議」と呼ばれるミーティングを毎月実施しています。この「空想会議」を通じて、お客さまや業界関係者のもとに足を運んで課題やニーズを聞き取り、それらの課題解決につながる保険商品を考案、実際の開発につなげるという取り組みは、成果として病院向けの「高額医療機器補償(保守コストの保険化)」と、肉牛牧場向けの「牛補償(牛の傷害保険)」という商品の開発提供へとつながりました。高齢化が進む地域の医療インフラ維持や、収益が安定しにくい畜産業の支援といったその地域特有の課題に向き合い、保険というビジネスで解決策を見出した好事例です。このほかにもグループ全体でさまざまなCSV取組の事例が紹介され、グループ全体で情報共有しています。

特に、地域社会の活力低下は、当社グループにとっても重要な課題の一つとして捉えています。レジリエントなまちづくりを目指すCSV取組では、地方創生プログラムとして、防災・減災取組、BCPの提案、自然資本の活用やスポーツを通じた産業振興など、SDGsと連動した課題解決の取り組みを展開しています。例えば、あいおいニッセイ同和損保とプロ契約を結んだ元公務員ランナーの川内優輝選手とは、マラソンを通じて日本全国を盛り上げ、地域貢献につなげようと、全国行脚プロジェクト「マラソンキャラバン」を展開しています。こうした地域のサステナビリティを重視した取り組みが評価され、当社グループ全体でさまざまな地方自治体との連携が強化されつつあるところ です。



2019年4月にあいおいニッセイ同和損保と所属契約を結んだ川内優輝選手。川内選手と共同で取り組む全国行脚プロジェクト「マラソンキャラバン」は、マラソンを通じて、活力ある地域の実現をサポートし、地域貢献につなげることを目指しています。

一方で、当社グループの価値創造ストーリーやCSVの考え方を、今後は代理店にまで広げていきたいと考えています。昨年から代理店を通じて「水災・地震への備え提案運動」を展開しています。これは代理店からお客さまへ、水災や地震のリスクを説明し、お客さま自身にも補償内容を再確認いただき、もしものときに備えていただくことを目的としています。プロ代理店（P93「保険用語集」参照）の中には、保険の案内だけでなく、ハザードマップを提示し、避難経路を確保するような働きかけなど災害が起きる前の事前提案を行っている代理店もあります。当社グループの目指すべき社会の実現には、お客さまと日々向き合う代理店の力が必要だと改めて実感しています。今年は、三井住友海上のプロ代理店向けに、柔らかいタッチのアニメーションを活用した、「未来への絆」というタイトルの動画を作成しました。地域に寄り添い、その街に住むお客さまの日常を守り、世代が代わっても守り続けること。それが保険代理店の使命だと思います。同じ未来を見据え、お客さまおよび地域社会のサステナビリティを支えるために、これからも全国の保険代理店とのパートナーシップを強化していきます。

社員がいきいきと働く

戦後の日本経済の成長モデルでは、いわゆる**ユニフォーミティ**が大切で、みんなが同じ方向に進むことが成長の大きな原動力となりました。社員の同一化・均一化が奏功した時代です。しかし、急激な社会の変化が起こる不確実性の時代には、**ダイバーシティ&インクルージョン**（⇒詳細はP.71～72）が必要です。女性活躍推進をはじめ、経歴、国籍、性別など多様なバックグラウンドを持つ人材が、さまざまな意見や異なる発想を活かして、グループの総合力につなげていかなければ、企業の競争力は衰えてしまいます。

女性活躍については、本人のモチベーション管理やマネジメントの機会提供も重要ですが、**アサインメント力**を含めたマネジメント層の教育がないと意味がありません。それは、外国人、高齢者や障がい者においても同様のことが言えます。自分とは違う意見、ときには対立する意見も受け入れ、お互いが議論する土壌を作ることが大切です。私も、今年4月に持株全役員の意識改革を図るべく実施された「**アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）**」のレクチャーを受け、大いに刺激になりました。

また、グローバル人材の育成を考えたとき、海外で活躍できる人材を育成して送り出すことも大事ですが、国内各社がグローバル化していく、つまり日本にしながら国際的に通用する考え方、感じ方、行動、態度などのグローバルマインドの醸成ができないかと考えています。例えば、海外経験のある社員には、ビジネス慣習や価値観の違いを経験し、異文化の中で生活することで、さまざまな気づきがあります。また、海外での議論に必要な英語でのコミュニケーションスキルも習得しています。こうした人材が国内外問わずリーダーシップを発揮し、真のグローバル企業となる上で大きな役割を担ってほしいと思っています。

「働き方改革」については、社内でもさまざまな議論があります。定時退社徹底の是非はよく聞く話ですが、そもそもなぜ働き方改革をするのが理解されていなくては意味がありません。

OECDのデータによると、先進国の中で日本の労働生産性は万年最下位です。私は長時間労働の改善には、規則や法令だけではなく、業務プロセス改革とあわせて、マネジメント教育が

ユニフォーミティ

画一性・同一性・均一性のことをいいます。

アサインメント力

社員のスキルを見極め、適材適所な人材を配置することで、個性が活かされ、組織の活性化につながることを指します。

アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）

例えば「男性はリード役、女性はサポート役」、「女性に責任の重い業務を担当させるのはかわいそう」、「小さな子どもを持つ女性に出張は無理」等、年齢や性別、子どもの有無等による思い込みのことを意味する言葉です。

OECD

「Organisation for Economic Co-operation and Development（経済協力開発機構）」の略で、国際経済全般について協議することを目的とした国際機関のことをいい、「世界最大のシンクタンク」とも呼ばれています。

ウェブサイト参照

<https://www.oecd.org/>

必要だと考えています。なぜなら、現場の管理職による迅速な意思決定、適切なアサインメントが実行されなければ、作業効率は改善しません。一方で、個々の社員が、自分の生き方、自分自身のワークライフをデザインする力をつけることも大事です。仕事に対するモチベーションや将来のキャリアプランの考え方など、人生における自分なりの価値観を持っていないと、本当の意味での「働き方改革」にはつながっていかないと思っています。お客さまとの共通価値の創造には、最前線に立つ社員の仕事に対する満足度が大きく左右します。「価値創造ストーリー」を進めていく上で、主役である社員がいきいきと働ける環境を整備すること。そのためのダイバーシティ&インクルージョンであり、「働き方改革」であると位置付けています。



女性役員や役員候補者向けのセミナーに登壇。「ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて～ワーク・ライフをデザインする時代～」と題して、リーダーに求められる4つの要素や女性活躍推進における制度面でのサポートと社員の意識改革について語りました。

コーポレートガバナンス (⇒詳細はP.75～77)

コーポレートガバナンスで一番重要なのは、ステークホルダーに対して経営の透明性を高めることです。本年5月に発表したサクセッションプランは、社外取締役を中心に議論を重ねて、MS&ADインシュアランスグループのCEOの選任基準、選任プロセス、育成プラン、そして解任プロセスまでまとめました。育成プランの中には、グローバルな経験やガバナンス、MBAなどの外部研修など、経営者としての意識を高める内容を織り込んでいます。また、役員報酬の内容も見直しました。固定報酬と業績連動報酬の比率をより業績連動の方に引き上げ、短期的および中長期的な評価指標を設け、中長期にはサステナビリティ取組などの非財務指標を入れました。こうした報酬の枠組みは、将来的に海外の経営者が持株会社の役員になる可能性を考えると非常に有効です。

現在、当社の取締役会メンバーは25%が女性で、バックグラウンドもさまざまです。企業経営の経験、経済、法律、財務、教育分野における専門性や見識の高いメンバーが揃っています。取締役会では、十分な時間を取って、個別の事業案件から全体の事業戦略に至るまで、社外取締役と活発な議論をするようにしています。ときには厳しいご意見もいただきますが、外部の視点を経営に取り入れることで、チェック&バランスが機能し、かつ、経営の透明性も図ることができます。こうした意味で、当社の社外取締役メンバーによる牽制機能は十分に発揮されていると思います。

これからの時代

これからは不確実性の時代です。すでに、米中貿易摩擦の激化、欧州政治の混乱、新興国不安の広がり等、世界情勢は刻一刻と変化しています。また、デジタル化の急速な進展により、産業構造の変革とビジネスモデルの転換の波が押し寄せています。そして、地球環境の問題は深刻さを増しています。気候変動がもたらす巨大災害の頻発は市民生活や企業の生産活動に留まらず、産業・経済全体にも甚大なダメージをもたらします。

こうした環境下で、レジリエントでサステナブルな社会の実現を目指す当社グループの役割は非常に大きいと認識しています。特に、気候変動に関わる課題は、保険ビジネスにも大きく影響することから、積極的に取り組んでいきます。例えば、**UNEP FI**との連携や**TCFD**(⇒詳細はP.65)への取り組みでリーダーシップを発揮し、具体的なアクションを起こしていきます。一方で、個人、企業、地方自治体等に対しては、防災・減災に加え、災害リスク分析による予測・予防の推進活動など、あらゆる対策を講じていきます。

また、**Society 5.0**の社会では、デジタル革新と多様な人々の想像力とユニークな創造力を活かして、社会的課題の解決につなげていくことが求められます。自動車保険は**MaaS**や**CASE**に代表される次世代モビリティ社会の中でどういう役割を発揮するのか。デジタル化の本来の意味はビジネスモデルの変革ですから、当社グループも保険のあり方を踏まえ、社会基盤が変わる中で自らが変革していかなければならないと考えています。

こうした先を見据えた取り組みをグループ全体で推進していく上で、改めて「価値創造ストーリー」の重要性に気づかされます。「価値創造ストーリー」は、4万人を超すグループ社員にとって共通のベクトルです。グループ各社が、そして社員一人ひとりが「価値創造ストーリー」を実践することで、「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る」という、ミッションの実現につながると考えています。

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パーパス、すなわち存在意義があります。これからの時代、不確実性が高いからこそ、会社の存在意義が非常に大事になります。そういった意味で、MS&ADインシュアランス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」の浸透が今まで以上に重要な意味を持つと考えています。「価値創造ストーリー」を土台として、SDGsを道しるべとし、社会との共通価値の創造にむけたCSV取組を進展させ、2030年「レジリエントでサステナブルな社会」の実現へと着実に歩みを進めていきます。

最後に

「Transforming Our World」—これはSDGsの合意文書につけられたタイトルです。私たちの世界を変革すること、そのためには企業自らも変革する必要があります。どの時代においても、社会に求められる存在であるために、われわれも変革してまいります。当社グループの本来の強みである多様性とその総合力を活かし、「**いい方の未来**」を描いて、ステークホルダーの皆さまとともに、歩んでいきたいと考えています。

UNEP FI

「UNEP Finance Initiative」の略で、国連環境計画(UNEP)とおよそ世界各地の200以上の銀行・保険・証券会社等との広範で緊密なパートナーシップのことをいい、経済的発展とESGへの配慮を統合した金融システムを推進しています。

TCFD

2015年に金融システムの安定化を図る国際的組織、金融安定理事会(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」のことをいいます。

Society 5.0

サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)のことをいいます。狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続く、新たな社会を指すものです。

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。

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、独タイムラーが中長期戦略の中で提唱したのが始まりです。

「いい方の未来」

社会との共通価値の創造(CSV取組)をテーマに当社グループのさまざまな活動を紹介しています。

ウェブサイト参照

<https://www.msad-mirai.co.jp/>

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

あるべき社会の実現に向けて

いま、社会は非連続な変化のなかにあります。不安定な世界情勢、深刻さを増す環境問題、ITの進化による社会・産業構造の転換等により、新たな事故や災害等のリスクが発生しています。

こうした不確実な時代に、中長期的な視点から当社グループが取り組むべき4つの社会的課題を特定しました。



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、お伝えし、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・サービスを提供することで、

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行う、

これが私たちの価値創造ストーリーです。

その社会的課題の解決に貢献し、2030年までに「レジリエントでサステナブルな社会」を実現すべく、SDGs(持続可能な開発目標)を道しるべとして、社会との共通価値の創造(CSV)に取り組んでいます。ステークホルダーの皆さまとともに、社会との共通価値の創造を通じて、当社グループの持続的成長と企業価値向上を目指します。

社会との共通価値の創造 (CSV取組)

- + 新しいリスクに対処する
- + 事故のない快適なモビリティ社会を作る
- + レジリエントなまちづくりに取り組む
- + 「元気で長生き」を支える
- + 気候変動の緩和と適応に貢献する
- + 自然資本の持続可能性向上に取り組む
- + 「誰一人取り残さない」を支援する



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

MS&ADの価値創造ストーリー

MS&ADを支える資源

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(2019年3月31日現在)..... **2兆7,780**億円

人的資本

- グローバルで多様な人財
- 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財

連結従業員数(2019年3月31日現在)..... **41,467**名

知的資本

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

リスクサーベイ実施回数(2018年度実績)..... **1,140**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^{※1}..... 約**4,200**万人

国内法人お客さま数^{※1}..... 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^{※1}..... **86,222**店

国内営業拠点^{※2}..... **261**部支店・**1,016**課支社

国内事故対応拠点^{※3}..... **428**カ所

- 海外拠点等^{※4}..... **49**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

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..... **10,545**トン

※1 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保のお客さま数、代理店数の単純合算値(2019年3月31日現在)

※2 国内保険会社の拠点数の単純合算値(2019年4月1日現在)

※3 国内損害保険会社の事故対応拠点の単純合算値(2019年4月1日現在)

※4 SLI Cayman Limited(金融サービス事業)があるケイマン諸島を含む(2019年4月1日現在)

MS&ADの強み

スケール

規模によって
十分なキャパシティ
を実現

歴史

過去の経験と
学びは将来の糧

多様性

多様性から生まれる
創造力と結束力

イノベーション

時流を捉えて
成長を実現

サステナビリティ

常に社会と
ともに

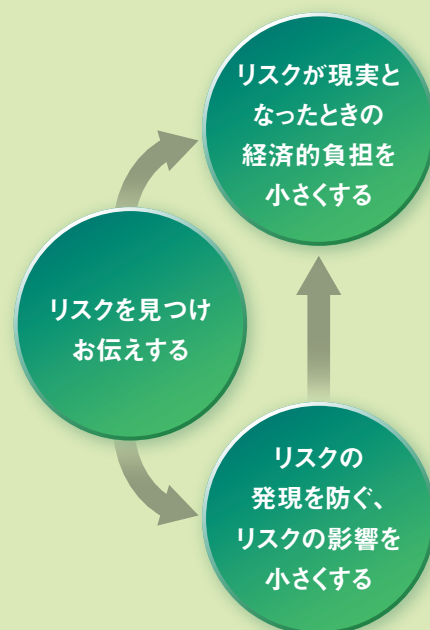
活力ある社 地球の健や

社会的課題

社会を取り巻く多様なリスク

- 1 多様化・甚大化する事故・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

MS&ADのビジネスモデル



企業価値創造

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

中期経営計画

ERM

▶ P.27

▶ P.36, 66

会の発展と 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

安心・安全の提供

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.44

国内生命保険事業 ▶ P.46

金融サービス事業 ▶ P.52

リスク関連サービス事業 ▶ P.50

海外事業

▼ P.48

を支える仕組み

社員がいきいきと
活躍できる
経営基盤と品質向上

人財育成と品質向上

▶ P.70

コーポレート
ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス

▶ P.75

ステークホルダーとともに創出する価値 (2018年度実績)

お客さま

株主

代理店

取引先

社員

環境

地域社会
国際社会

財務資本

- 資本効率の向上
 - グループ修正利益の向上
 - 株主還元
- ※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
- グループ修正利益 **1,898億円**
- グループ修正ROE **6.1%**
- 過去5年間のTSR* **65.6%**

人的資本

- さら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 **15.6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 **78件** アクチュアリー人数*2 **103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(2019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 **2兆5,281億円** お客さま満足度*2 **96.6%**

*1 正味支払保険金と生命保険金等の合算値(2018年度)

*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)(2018年度)

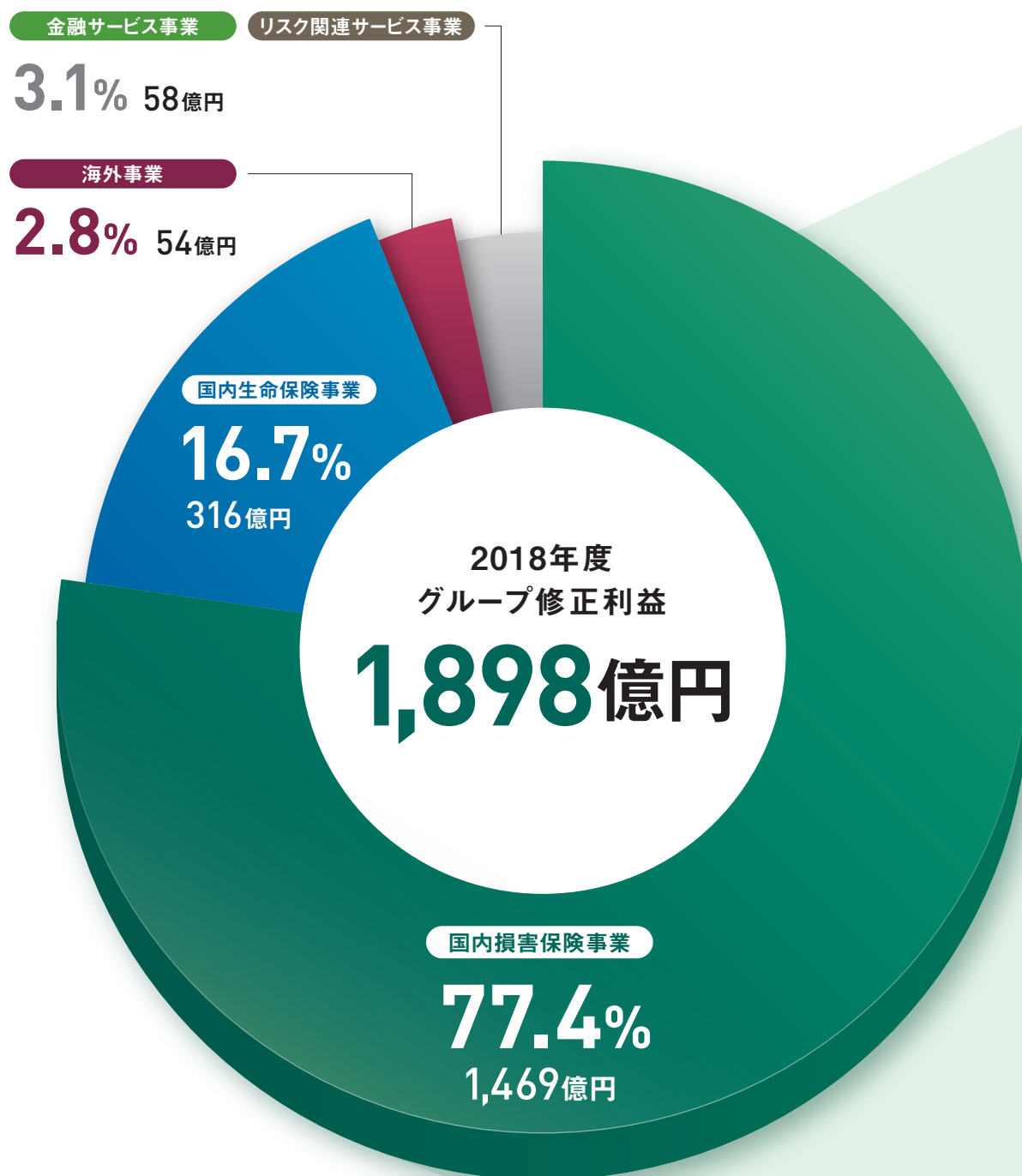
自然資本

- 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

紙削減量 **540トン** 社会貢献活動参加社員数* **23,601人**

*会社また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



グループ修正利益とは

当社グループ全体の経常的な収益力を示す当社独自の指標であり、連結当期純利益を基礎に、異常危険準備金繰入額（繰入の場合は加算・戻入の場合は減算）などの加減算を行うことにより算出しています。

$$\begin{array}{l}
 \text{グループ修正利益} = \text{連結当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額} - \text{その他特殊要因（のれん・その他無形固定資産償却額等）} + \text{非連結グループ会社持分利益}
 \end{array}$$

国内損害保険事業

P.44

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

MS&AD 三井住友海上



MS&AD あいおいニッセイ同和損保



MS&AD 三井ダイレクト損保



国内生命保険事業

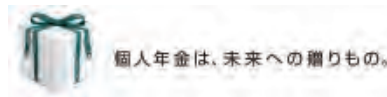
P.46

異なる特長を持つ2社が、強みを活かし、保障性商品と資産形成型商品を展開

MS&AD 三井住友海上あいおい生命



MS&AD 三井住友海上プライマリー生命



海外事業

P.48

48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



MS&AD SIG



※SLI Cayman Limited(金融サービス事業)があるケイマン諸島を除く(2019年4月1日現在)

金融サービス事業

P.52

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

MS&AD 三井住友海上

MS&AD あいおいニッセイ同和損保

MS&AD 三井住友海上キャピタル株式会社

MS&AD MS&ADローンサービス株式会社



三井住友DSアセットマネジメント

リスク関連サービス事業 P.50

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

MS&AD MS&ADインターリスク総研



株式会社 安心ダイヤル

三井住友海上ケアネット株式会社



Japan Assist International

株式会社ふれ愛ドゥライフサービス

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事務サービス株式会社

MS&AD MS&ADスタッフサービス株式会社

MS&AD MS&ADアビリティワークス

MS&AD MS&ADシステムズ株式会社

MS&AD MS&AD VENTURES

各事業ドメインのポジション

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

(日本の保険会社については、経常収益ベース) (百万米ドル)

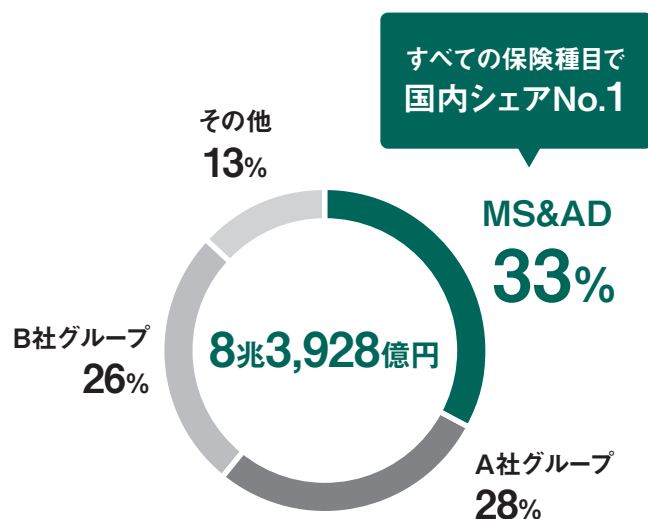
	会社・グループ名	収入金額
1	Berkshire Hathaway	\$247,837
2	State Farm Insurance Cos.	\$81,732
3	People's Insurance Co. of China	\$75,377
4	Munich Re Group	\$67,226
5	MS&AD Insurance Group Holdings	\$49,610
6	Tokio Marine Holdings	\$49,396
7	American International Group	\$47,389
8	Zurich Insurance Group	\$47,180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

(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

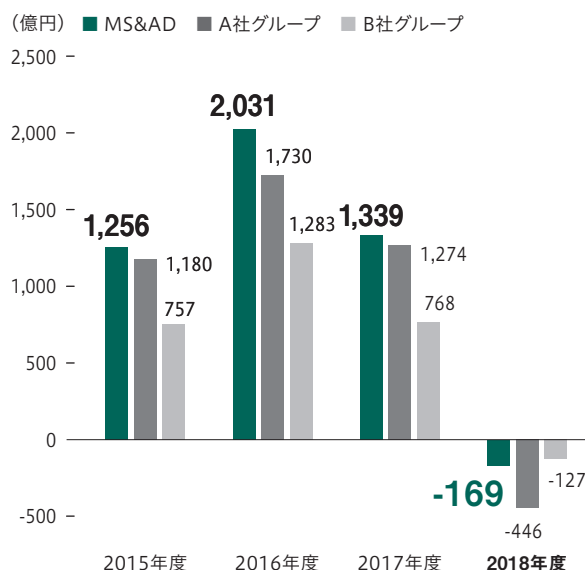
▶ 正味収入保険料※シェア (2018年度)



(出所) 各社公表数値およ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「もどりッパ(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

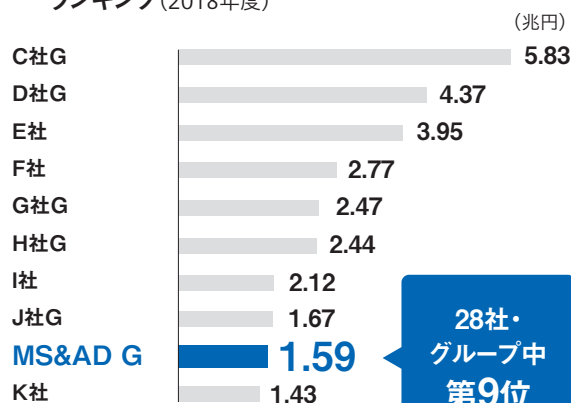
(異常危険準備金損益反映前)※



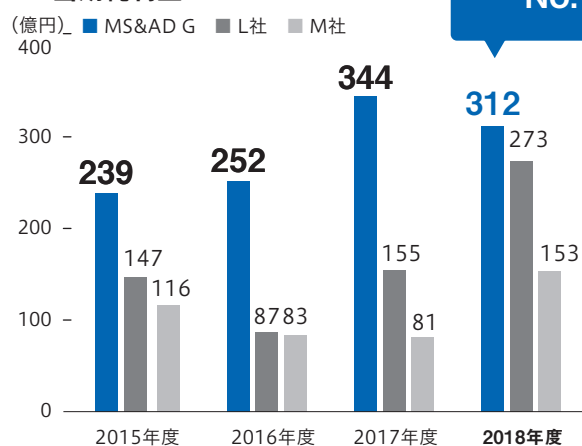
(出所) 各社公表数値より当社調べ
 ※ MS&ADは三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の単体の単純合算値、各グループのダイレクト系損保を除くグループの単体の単純合算値

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・グループの保険料収入等
ランキング(2018年度)

(出所) 各社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3社の
当期純利益

(出所) 各社公表数値より当社作成

損保系生命保険
会社での収益で
No.1

海外事業

ASEAN域内総収入保険料(損保)No.1

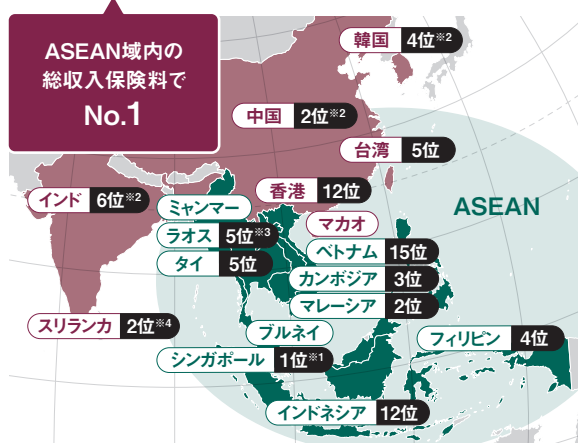
世界48の国・地域^{※1}に事業を展開し、特にアジアではASEAN10カ国で元受事業を行っている唯一の損害保険グループであり、ASEAN域内総収入保険料第1位のプレゼンスを有しています。

※1 SLI Cayman Limited(金融サービス事業)のあるケイマン諸島を除く(2019年4月1日現在)

ASEANおよびアジア各国の損害保険マーケット
でのポジション(2017年度)

2017年度ASEANにおける総収入保険料ランキング

No.1 ▶▶ MS&AD No.2 ▶▶ N社 No.3 ▶▶ O社



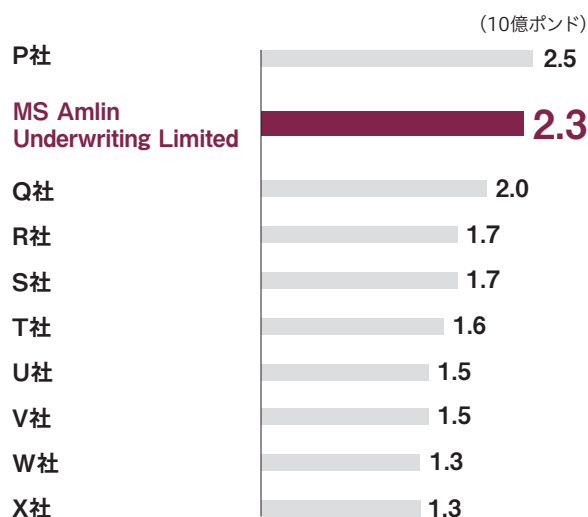
(出所) 各国・地域の各社公表データより当社作成(除く再保険会社)
※1 MS First Capital社との2017年実績単純合算順位
※2 外資系保険会社におけるランキング
※3 ラオスは、2017年度のデータが未公表のため、2016年度のランキング
※4 2018年8月にCeylinco Insurance PLC社を持分法適用関連会社化

グループの英国保険持株会社であるMS Amlinは、世界の有力な保険市場である英国ロイズ^{※2}において、マネージングエージェント^{※3}として第2位の収入保険料規模を有する主導的プレイヤーです。

※2、※3 保険用語集P.94を参照ください。

ロイズマネージング
エージェント ランキング

英国ロイズで
収入保険料
第2位(57社中)



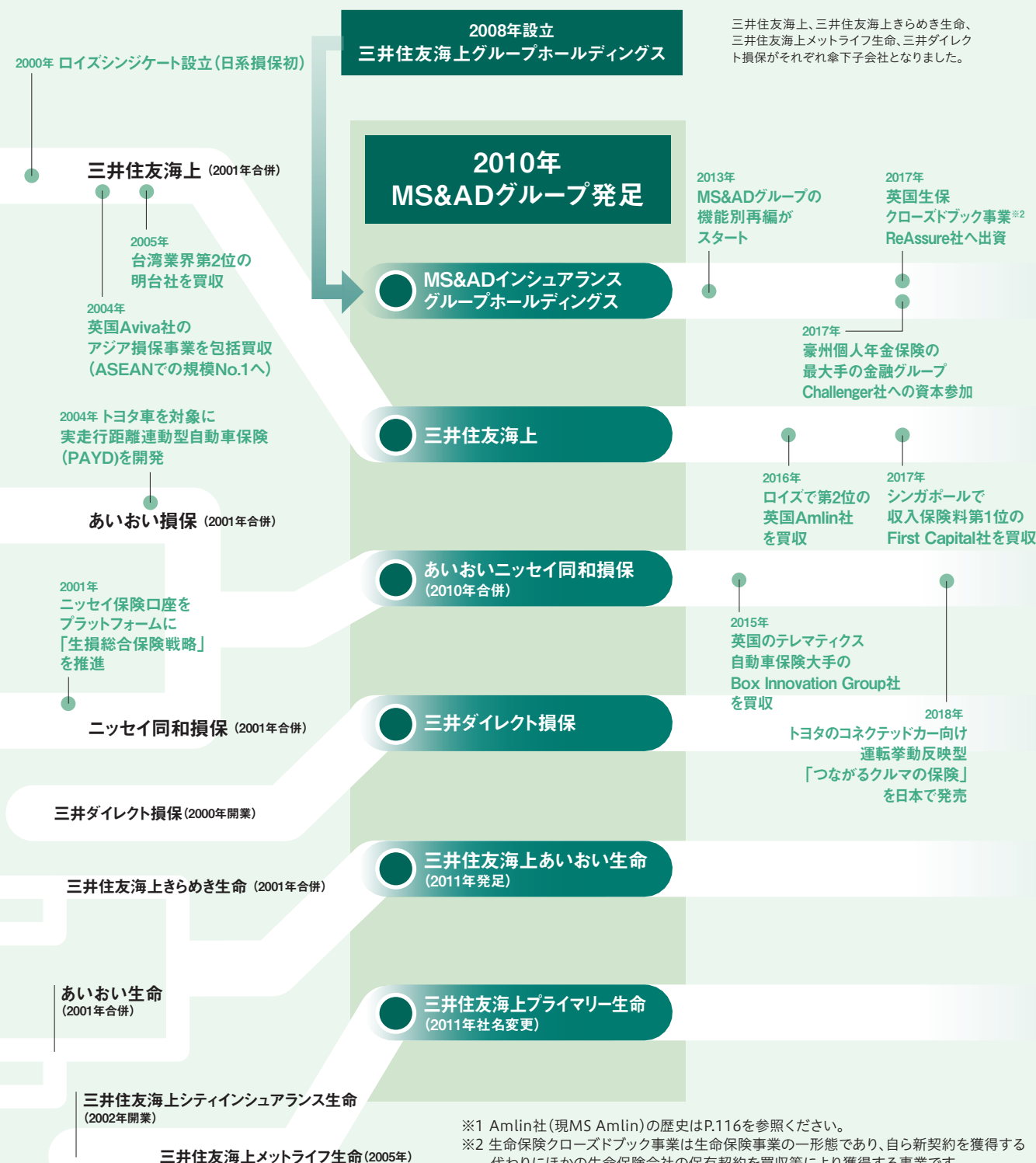
(出所) Lloyd's Annual Report 2018
2018年度総収入保険料(Gross Written Premium)ベース

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^{※1}のAmlin社をグループ傘下に



※1 Amlin社 (現MS Amlin)の歴史はP.116を参照ください。

※2 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。

主要経営指標と株主トータルリターン

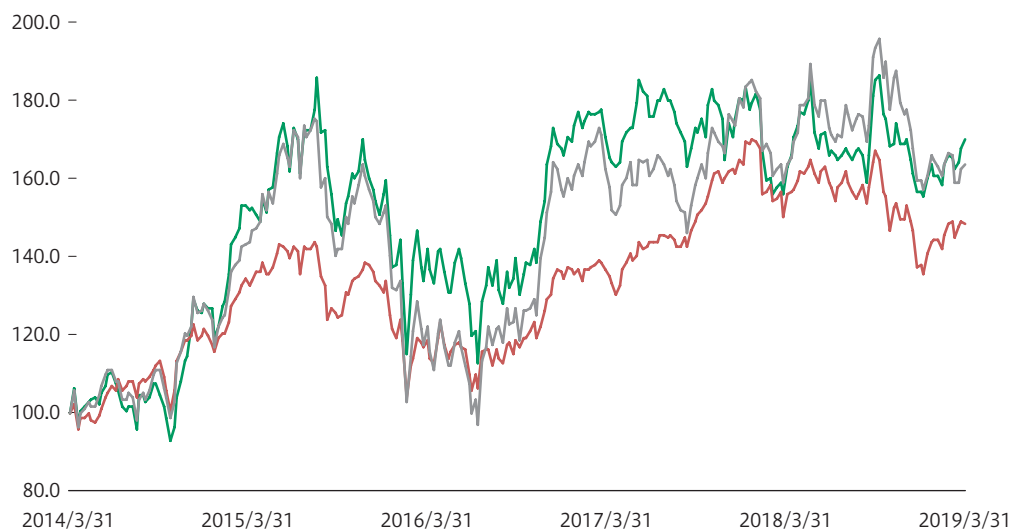
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	
連結財務関連データ(単位:百万円)									
経常収益	3,404,942	3,764,986	4,315,787	4,362,754	4,689,658	5,013,038	5,335,239	5,217,835	
正味収入保険料	2,543,786	2,555,551	2,639,015	2,811,611	2,939,113	3,078,732	3,407,389	3,440,976	
(正味収入保険料)※1	(2,541,400)	(2,558,844)	(2,639,419)	(2,809,581)	(2,940,756)	(3,078,995)	(3,406,966)	(3,446,940)	
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	
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	
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	
包括利益	△189,373	△88,136	543,938	322,865	807,972	△233,116	114,294	311,096	
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	
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	
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%	
自己資本比率	14.11%	10.27%	12.56%	13.39%	16.00%	13.29%	12.76%	13.09%	
自己資本利益率(ROE)	0.37%	△10.91%	4.79%	4.42%	5.18%	6.36%	7.78%	5.45%	
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%	
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	
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%	
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	
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後)※10	—	—	—	—	—	—	350.90円	259.98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	
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	
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	
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	
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	
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	
配当利回り※12	2.9%	3.2%	2.6%	2.4%	1.9%	2.9%	3.4%	3.9%	
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%	
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%	
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	
配当性向(連結)	622.1%	—	40.2%	37.2%	29.4%	30.1%	34.2%	50.0%	
自己株式取得額※15	9,999	0	4,996	9,997	29,992	19,996	29,938	29,981	
(平均取得価額)※16	(2,012円)	—	(2,565円)	(2,523円)	(3,373円)	(3,044円)	(3,738円)	(3,440円)	
株主還元率※17	300.2%	—	44.1%	47.2%	44.9%	50.4%	47.7%	101.8%	
非財務関連データ									
お客さま満足度(自動車事故対応)※18	—	—	89.3%	89.4%	89.1%	95.5%	95.6%	96.0%	
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	
(上記のうち海外連結子会社従業員数) ☒	5,621人	5,772人	6,003人	6,228人	6,448人	8,573人	8,759人	9,184人	
女性管理職数※19(国内) ☒	—	—	245人	296人	377人	449人	551人	613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	
CO ₂ 排出量(スコープ1+2)※20 ☒	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	
紙使用量(国内)	21,680t	16,445t	14,445t	16,036t	13,283t	13,940t	13,005t	11,085t	

☒ 印の2018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。

	2018年度
	5,500,438
	3,497,572
	(3,500,403)
	2,528,145
	290,847
	192,705
	△79,701
	2,778,047
	23,132,539
	807.3%
	11.89%
	6.77%
	99.4%
	1,898億円
	6.1%
	328.72円
	328.60円
	323.87円
	140.00円
	4,712.11円
	3,370円
	10.25倍
	0.72倍
	4.2%
	4.6%
	16.7%
	81,720
	42.6%
	(上限)32,000
	—
	(予定)60.0%
	96.6%
	41,467人
	8,958人
	782人
	23,601人
	97,405t-CO ₂
	10,545t

過去5年間の株主トータルリターン(TSR)

220.0 - MS&AD TOPIX TOPIX 保険業指数



	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年
MS&AD	4.6%	2.8% (2.8%)	19.9% (6.2%)	14.2% (3.4%)	65.6% (10.6%)
TOPIX	△5.0%	10.0% (4.9%)	25.7% (7.9%)	11.8% (2.8%)	49.1% (8.3%)
TOPIX 保険業指数	△0.2%	3.6% (1.8%)	34.5% (10.4%)	14.0% (3.3%)	64.4% (10.5%)

(注1) 上記グラフは2014年3月末に投資をして、2019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、2014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(2018年3月末)から5年前(2014年3月末)に投資をした場合の2019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) プルームバーク社提供データより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)

※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)

※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)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)とは右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 2018年度の自己株式取得額は320億円(上限)取得期間は、2019年5月21日～2019年9月20日(2019年5月20日開催の取締役会で決議)

※16 2018年度の平均取得価額は、自己株式の取得が完了していないため、記載していません。

※17 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)

※18 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。

※19 課長職以上の女性社員数(翌年度4月1日付を表示)。

※20 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。

グループ誕生以降の中期経営計画の振り返り

「ニューフロンティア2013」（2010年度～2013年度）

「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来」を目指し、MS&ADインシュアランスグループが誕生

総括 「ニューフロンティア2013」では、最大の課題であった国内損害保険事業の収益性回復に向けた取り組みと財務健全性の確立を着実に進めました。また、国内損害保険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すすめ、2013年には「機能別再編」によるグループ経営統合の形を明確にしました。

2011年に東日本大震災・タイの大洪水など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およびグループROEの目標は未達となりました。

（単位：億円）

経営数値目標	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度		
				実績	当初目標	修正目標
グループコア利益	145	△875	874	948	1,500	1,100
国内損害保険事業	65	197	619	478	1,000	600
国内生命保険事業	41	43	98	244	150	150
海外保険事業	18	△1,123	135	180	300	300
金融サービス/リスク関連サービス事業	19	7	20	44	50	50
グループROE	0.8%	△5.6%	5.0%	4.5%	7%	7%
連結正味収入保険料	25,414	25,588	26,394	28,095	27,000	27,000
生命保険 保有契約 年換算保険料*	2,780	2,947	3,174	3,335	3,300	3,300

※ 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

政策株式売却目標

2011年度～2013年度（3年間）	計画値	実績値	達成率
	3,000億円	3,764億円	125.5%

「Next Challenge 2017」（2014年度～2017年度）

グループのミッションを具現化する価値創造ストーリーを構築し、グループの統合を進化・発展

総括 「Next Challenge 2017」では、「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を経営基盤と位置づけ、政策株式の売却や海外事業投資などを進め、資本効率の向上と事業ポートフォリオの分散を実現しました。

2017年は世界的に大規模な自然災害（北米ハリケーン等）が多発し、海外事業が減益したため、グループコア利益、グループROEの目標は未達となりました。一方、国内損害保険事業は最高益を更新し、グループの安定的な収益基盤となり、また、グループのESRもほぼ目標水準を維持し財務健全性の確立が確認できました。

（単位：億円）

経営数値目標	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度		
				実績	当初目標	修正目標※3
グループコア利益※1	1,557	1,475	2,137	1,050	1,600	2,200
国内損害保険事業	924	919	1,533	1,901	1,000	1,350
国内生命保険事業	204	250	251	343	160	150
海外保険事業	382	279	346	△1,250	390	660
金融サービス/リスク関連サービス事業	46	26	5	56	60	50
グループROE※1	5.9%	5.2%	7.9%	3.7%	7.0%	7.5%
連結正味収入保険料	29,407	30,789	34,069	34,469	31,000	35,700
コンバインド・レシオ（国内損保）	96.0%	91.6%	92.6%	92.8%	95%以下	93%台
三井住友海上あいおい生命EV※2増加額	597	△520	1,984	413	450超	500超

※1 経営数値目標とする修正利益および修正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。新定義による2017年度の実績値は、P.28をご覧ください。

※2 EV：エンベディッド・バリュー（詳しくは保険用語集P.90参照）

※3 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き上げを行っています。

政策株式売却目標

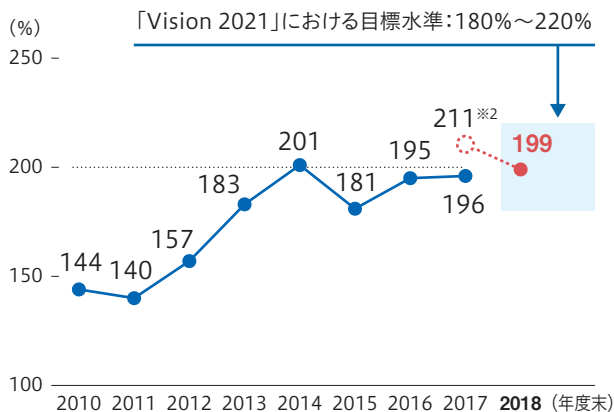
2016年度までの売却実績	2017年度売却実績	期間合計	売却目標※	達成率
4,051億円	1,513億円	5,566億円	5,000億円	111.3%

※ 2015年11月に3,000億円から5,000億円に売却目標値を引き上げています。

「ニューフロンティア2013」および「Next Challenge 2017」での施策により、当社グループのビジョンである「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現を見据えるところまで到達しました。「Vision 2021」の策定にあたり、その成果と一層強化すべき課題を抽出しました。2018年度も、引き続きその成果を維持し、継続課題の対応に注力しています。

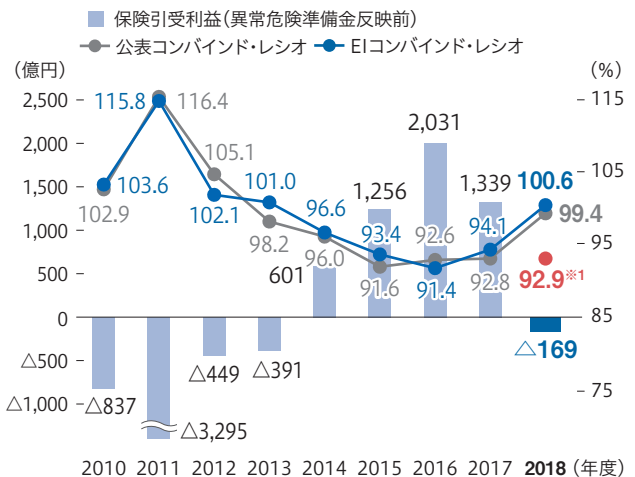
成果 1	成果 2	成果 3	成果 4
財務健全性の確立 ESRは着実に向上し、2017年度、2018年度のような大規模自然災害の発生を受けても目標水準の財務健全性を確保。	国内損保事業の収益力の確立 自然災害影響を除くベースでは、安定的にコンバインド・レシオ95%以下を達成。	ERM経営の推進 健全性の確保、収益性向上、資本効率を実現するグループ経営の基盤として確立。	機能別再編の完遂 国内損害保険会社で、当初目標を超える約600億円の事業費を削減し、成長と効率化を同時実現。

▶ ESR^{※1}の推移



※1 ESR(エコノミック・ソルベンシー・レシオ) = 資本(時価純資産) ÷ 統合リスク量
 ※2 ESRの計算方法は2018年度より計算方法の高度化を図りました。

▶ 保険引受利益とコンバインド・レシオ



※1 通期予想の国内自然災害の影響を年初予想に修正したコンバインド・レシオ

継続課題 1	継続課題 2	継続課題 3
ポートフォリオ分散 国内から海外への地域分散、損害保険事業から生命保険事業への事業分散のための事業投資を実施。目標とする海外事業の利益割合50%の達成に向け、継続課題。	環境変化への対応力の向上 デジタル社会への対応に向け、新技術の採用や各種実証実験、産学連携による研究等を実施。一層の品質向上、生産性向上に向け、継続課題。	資本効率の向上 グループROEは、2016年度に約8%に上昇したが、2017年度、2018年度は大規模自然災害の発生を受け低下。目標とする10%水準に向け、継続課題。

「Vision 2021」策定における課題整理

1 社会との共生	2 グローバル・コンペティターを意識した資本効率の向上	3 事業ポートフォリオの変革
4 環境変化への対応力の向上	5 グループの強みである多様性の一層の発揮	6 規模・収益力ともに優位にある国内損保事業の維持・拡大

リスクと機会

当社グループでは、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定期的に見直し、具体的な事業展開や取り組みに反映させています。

事業環境認識

Society

- 風水害、大地震など自然災害の増加
- 国際・民族紛争の拡大
- シェアリングエコノミーの進展
- 貧富等格差の拡大・固定化
- Society 5.0の実現に向けた動きが加速
- 新興国の人口増加と中間層の拡大
- 世界的な高齢化の進展
- 脱炭素経済への移行
- 次世代モビリティに向けた取り組みが加速
- 東京オリンピック・パラリンピックによる景気拡大とその反動

Politics

- 国内外の規制環境の変化（資本規制の強化、国内の消費税増税・民法改正等）
- 保護主義やポピュリズムの台頭
- 政治的対立と貿易摩擦の拡大
- 英国のEU離脱（Brexit）とユーロ圏の景気停滞
- 政治的不安定による移民・難民の大量発生

Economy

- 新興国による世界経済の牽引
- 自由貿易主義の縮小と保護主義の台頭
- ESGを重視した投資・資金供給の拡大
- 日本の人口減少に伴う自動車販売・保有台数・住宅着工件数等の減少
- 訪日外国人の増加と地方都市の国際化

Technology

- サイバーセキュリティ上の脅威（情報流出やインフラ障害）
- 自動車新技術（自動ブレーキ・自動運転等）の進展
- 再生医療技術の進展
- 遺伝子診断の普及
- クリーンエネルギー技術の進展
- ビッグデータの活用とAI技術の進展
- ロボット技術の進展（福祉・介護ロボット等）

課題:多様化・甚大化する事故・災害

リスク

- 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

機会

- 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
- 新しいリスク（ドローン、サイバー、シェアリング等）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

課題:限界に近づく地球環境

リスク

- 自然資本の劣化による事業環境基盤の喪失
- 脱炭素社会への移行に伴う生活様式や産業構造の転換

機会

- 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

課題:高齢化に伴う介護・医療の負担増

リスク

- 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の見直し
- 先進医療に伴う新たなリスクの出現

機会

- 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

課題:格差拡大等による社会の活力低下

リスク

- 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

機会

- 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
- 地域創生をサポートするサービスへのニーズの高まり
- 地方自治体での防災・減災への意識の高まり

中期経営計画「Vision 2021」の概要

CSV※に基づく経営の展開「Vision 2021」（2018年度～2021年度）

社会との共通価値を創造する企業活動を通じて、ミッションの実現とグループの持続的成長を促進

「Vision 2021」では、当社グループが2030年に目指す社会像を「レジリエントでサステナブルな社会」と定め、それを実現するために当社グループが取り組む7つの重点課題として、社会との共通価値の創造（CSV取組）を掲げました。また、計画期間中に目指す姿を明確にし、その達成に向けた戦略を実行しています。

※ Creating Shared Value

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」

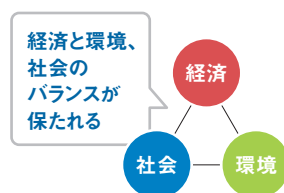
レジリエント

変化が激しく、不確実な社会にあって、予期せぬ出来事にも対応できる力



サステナブル

経済が、環境や社会とトレードオフ関係ではなく、win-winの関係



社会との共通価値の創造（CSV取組）

- 1 新しいリスクに対処する
- 2 事故のない快適なモビリティ社会を作る
- 3 レジリエントなまちづくりに取り組む
- 4 「元気で長生き」を支える
- 5 気候変動の緩和と適応に貢献する
- 6 自然資本の持続可能性向上に取り組む
- 7 「誰一人取り残さない」を支援する

計画期間中に目指す姿

世界トップ水準の保険・金融グループの実現

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

基本戦略

グループの資源を最大限に活かし、持続的成長と企業価値向上を実現する。

多様性を強みとするグループ総合力を発揮し、お客さまをはじめとするステークホルダーの期待に応える。

環境変化に柔軟に対応し、品質と生産性をさらに向上させる。

	2018年度の進捗状況	中期的に目指す姿 (2021年度目標) 「世界トップ水準の 保険・金融グループ」
スケール	5位 (FORTUNE GLOBAL 500 2019, P&C)	世界の損害保険会社 グループ トップ10圏内
資本効率	6.1%	グループ修正ROE 10%
財務健全性	199%	ESR180%～220%
ポートフォリオ 分散	40%	国内損保事業以外で 50% (利益ベース)
リスク性資産の 占める割合	リスク量の 28.8% 連結総資産の 10.9%	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	99.4%	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

3つの重点戦略



経営基盤

ERM P.36

社会の信頼に応える品質
P.74

社員がいいきぎと活躍できる
経営基盤 P.70

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

経営数値目標は、財務数値目標と非財務指標の双方を設定しています。

2018年度のグループ修正利益は、国内外の自然災害が多発したことや、海外事業の収益回復の遅れにより、年初予想を802億円下回りました。2019年度は、国内損害保険事業・国内生命保険事業が

当初目標を上回る見込みであるのに対し、海外事業のMS Amlin事業は、現地規制環境の変化などの要因で収益改善が遅れる見込みであるため、グループ全体で当初目標を100億円下回る2,630億円を予想しています。2021年度の実現に向け、グループ全体として一層の収益力強化を図っていきます。

(単位:億円)

▶ 財務数値目標

	2017年度実績 (新基準換算)	2018年度	2019年度		2021年度 目標
			予想	目標	
グループ修正利益	2,010	1,898	2,630	2,730	3,500
国内損保事業 (除く政策株式売却損益)	2,878 (2,024)	1,469 (651)	1,860 (1,500)	1,740 (1,390)	1,820 (1,420)
国内生保事業	326	316	290	280	450
海外事業	△1,250	54	420	660	1,170
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	56	58	60	50	60
グループ修正ROE	6.4%	6.1%	8.7%	8.3%	10.0%
連結正味収入保険料	34,469	35,004	35,240	35,300	37,100
生命保険料 (グロス収入保険料)	15,081	15,999	15,250	15,400	16,000
MSA生命EEV	8,355	8,194	9,270	9,700	10,500
ESR	211%	199%	—	—	180%～220%

▶ 政策株式の売却目標

売却額(2017年度～2021年度)	5,000億円
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
連結総資産に占める政策株式の時価ウェイト	10%未満

▶ 非財務指標 ☒ 印の2018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	2018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」 する取り組みとなる商品開発・改 定等	● Special Feature (P.54～63) ● 「MS&AD サステナビリティ レポート2019」	7つの重点課題(P.54)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

指標(関連ページ)	2018年度実績	2019年度以降の グループ目標
品質向上(P.43、74)		
ご契約時のアンケートに おけるお客さま満足度	97.1%	前年度同水準以上
保険金お支払い時の アンケートにおける お客さま満足度	96.6%	前年度同水準以上
環境負荷低減(P.43)		
CO ₂ 排出量削減率	△13.3%	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
総エネルギー使用量 ☒	987,452GJ (△30.3%)	
紙使用量	10,545t (△4.9%)	対前年度比改善

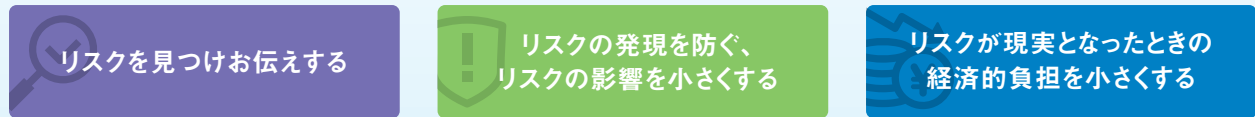
社員がいきいきと活躍できる経営基盤

指標(関連ページ)	2018年度実績	2019年度以降の グループ目標
ダイバーシティ&インクルージョン(P.43、71-72)		
女性管理職比率(国内) ☒	12.4%	15%(2020年度)
社員満足度「いきいきと働く」	4.3ポイント	前年度同水準以上
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.43) ● 障がい者雇用率(P.72)		
健康経営(P.72)		
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	15.6日	前年度同水準以上
男性育児休業取得率	63.9%	前年度同水準以上
社会貢献活動を 実施した社員数	23,601名	前年度同水準以上

社会との共通価値を創造 (CSV取組) の具体例

当社への経済的インパクトとともに、社会へのインパクトを算出しました。社会へのインパクトについては、価値創造ストーリーを実践するなかで、直接的な保険金支払いによる経済的なサポートや社会経済的損失の軽減につながる場合、また間接的に社会価値の保全につながっている場合などがあります。

【価値創造ストーリーのビジネスモデル】



取組事例	当社への経済的インパクト	社会へのインパクト
新しいリスクに対処する ▶ サイバーリスク対応商品 【三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保】 例えば10万件の個人情報流出すると、その損害は1億7,270万円にも上ると算定されています ^{※1} 。各種リスクマネジメントサービスによるセキュリティ対策も用意して損失を未然に防ぎ、また万一のときの損害にも備える補償を提供しています。	2017-18年度契約増加率 前年度比 9.0%増	サイバーリスクから守られている法人・組織 ^{※2} 約9,700社
事故のない快適なモビリティ社会を作る ▶ テレマティクス技術を活用した安全運転支援サービス 【三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保】 社有車を使用する法人向けに自動車保険の提供とともに、テレマティクス技術を活用して安全運転取組を支援しています。	導入企業数 約 1,400 社	導入企業の支払保険金額の削減率 ^{※3} 36.5%
レジリエントなまちづくりに取り組む ▶ 地震保険 【三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保】 火災保険とセットで地震・噴火またはこれらによる津波を原因とする火災、損壊、埋没または流失による建物や家財の損害を補償します。	2018年度契約件数 約 3,363 千件	2018年度全国新契約件数 ^{※4} における割合 36.1%
「元気で長生き」を支える ▶ ガンの多様な治療方法に対応する保険 【三井住友海上あいおい生命】 商品の提供に加え、ガン・脳卒中・認知症などに関する正しい知識や予防策をお客さまにお伝えするセミナーも積極的に開催しています。	2018年度新契約件数 ^{※5} 約 213 千件	「いのち・医療に関する情報提供セミナー」参加人数 14,147人
気候変動の緩和と適応に貢献する ▶ メガソーラー総合補償プラン 【三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保】 大規模な太陽光発電所を運営するメガソーラー事業者が抱えるリスクについて、保険とデリバティブを組み合わせて補償します。	2018年度新契約件数 約 4,600 件	同プランを活用する発電量(同量の火力発電CO ₂ 排出量) ^{※6} 1,690 千トン以上
自然資本の持続可能性向上に取り組む ▶ 水リスク簡易評価 【MS&ADインターリスク総研】 水資源を多く使用する事業を行う企業に、国内外事業所周辺の洪水や枯渇等、水にまつわるリスクを評価し、経営戦略の立案や取組推進に活用いただきます。	評価した拠点数 244 拠点	水不足のリスクが高い拠点の割合 ^{※7} 40.7%
「誰一人取り残さない」を支援する ▶ 認知症「神戸モデル」 【三井住友海上】 神戸市の認知症条例と連動した事故救済制度を通じた、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)、三位一体のスキームです。	収入保険料 3ヵ年合計(見込み) ^{※8} 約 3.9 億円	神戸市民の認知症検査申込者数 ^{※9} 8,598人

※1:この被害想定額は仮定のもとに算出した簡易試算の結果です。

※2:三井住友海上「サイバープロテクター」およびあいおいニッセイ同和損保「サイバーセキュリティ保険」の契約件数を合算。

※3:あいおいニッセイ同和損保「ささえるNAVI」サービス利用者の導入前と導入後の支払保険金を比較したものの。

※4:出典:損害保険料率算出機構

※5:三井住友海上あいおい生命「&LIFE 新医療保険Aプレミアム」・「&LIFEガン保険スマート」等の2018年度新契約件数を合算。

※6:NEDO太陽光フィールドテストからの全国平均発電実績と環境省が温対法にもとづき発表する電力によるCO₂排出係数のデフォルト値より算出。

※7:水ストレス値(年間水供給量に占める取水量の比率)が40%以上となっている拠点(244拠点中、177拠点で評価)の割合。水リスク簡易評価は、水ストレス値以外に水源地の保全状況、気候変動や人口増加を踏まえた将来予測などを行い、総合的に水不足リスクを分析しています。

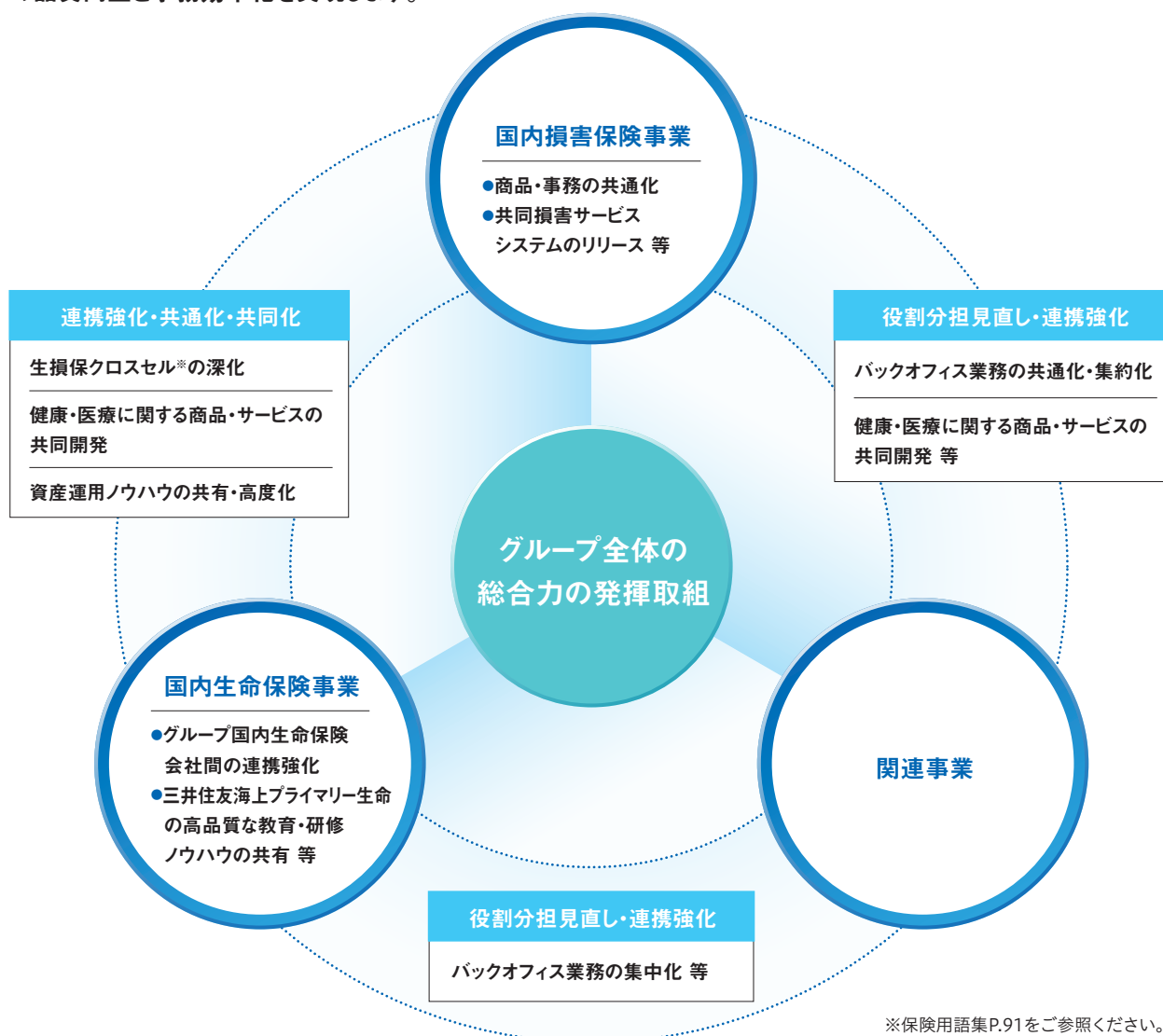
※8:2019年1月9日開催「第3回神戸市認知症の人にやさしいまちづくり推進委員会」における神戸モデル(事故救済制度)の概算費用(2019~2021年度)。

※9:認知症「神戸モデル」の制度開始(2019年1月28日)から2019年5月31日までの申込者数。

グループ総合力の発揮

MS&ADインシュアランス グループでは、強みである多様性を最大限発揮することによって、不透明な環境の中で急速な変化に対応し、さらなる競争力の向上を目指しています。

2018年度は、国内損害保険2社による商品開発や、MS&ADインターリスク総研のノウハウと機能を活かしたサイバーセキュリティ分野での協業等の取り組みが着実に進捗しました。引き続きグループ連携の強化を図り、より一層の品質向上と事務効率化を実現します。



Vision 2021の進捗状況:各分野で総合力を順調に発揮

国内損害保険事業	三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保で共同開発した「見守るクルマの保険(ドラレコ型)」の発売(2019年1月)
国内生命保険事業	三井住友海上あいおい生命と三井住友海上プライマリー生命の連携強化
関連事業会社との主な連携取組と成果	
サイバーセキュリティ対応	グループ共通課題のサイバーセキュリティに対し、MS&ADインターリスク総研と国内損害保険2社が強固に連携
品質向上・事務効率化	各グループ会社のバックオフィス業務をMS&AD事務サービスに集約し、事務業務やヘルプデスク業務等の品質向上と効率化を実現
ITシステム分野の連携	MS&ADシステムズと国内損害保険2社および三井住友海上あいおい生命が連携し、「第三分野保有契約移行※」を完遂

※第三分野保有契約移行:三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保が保有する第三分野長期契約を三井住友海上あいおい生命に移管。

共同開発商品・クロスセルの拡大

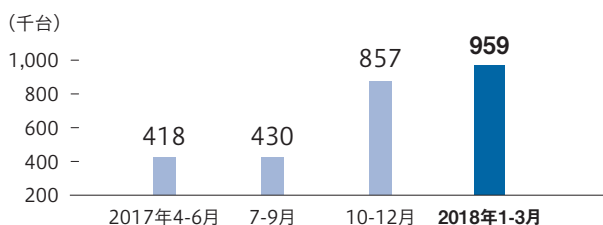
国内損害保険事業

「見守るクルマの保険(ドラレコ型)」の発売(2019年1月)

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保で共同開発した「見守るクルマの保険(ドラレコ型)」※1の契約件数が、2019年5月に10万件を突破し順調に進捗しています。

※1通信型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。

▶ ドライブレコーダー出荷台数※2



※2業務用/コンシューマー用を合算して算出
出所:「2017年度ドライブレコーダー統計出荷実績」
(一般社団法人 電子情報技術産業協会)

契約件数10万件突破(2019年5月)



▶ 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%
走行映像を見てみたい	7.4%

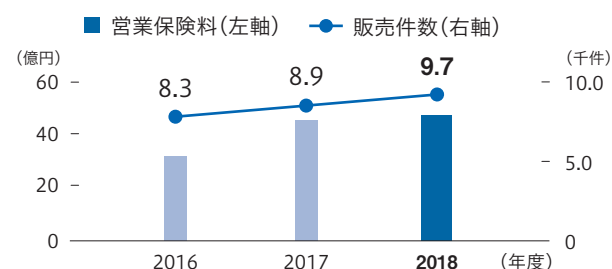
(MS&ADアンケートより(2018年3月実施))

グループ内連携態勢「サイバーリスクセキュリティ・MS&ADプラットフォーム」

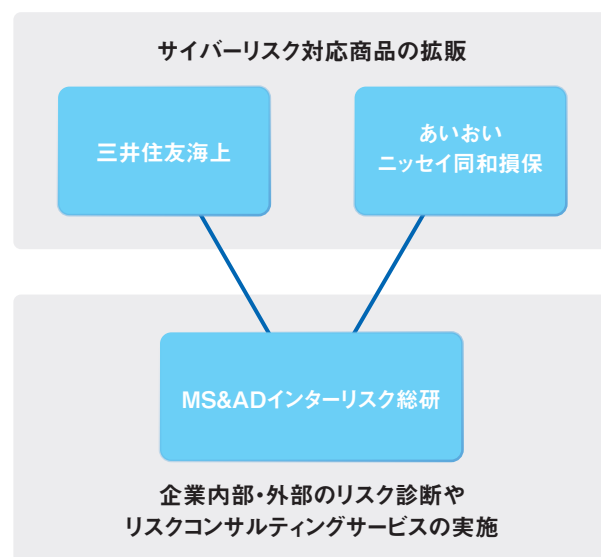
グループ共通の課題であるサイバーリスクに対して、国内損害保険2社とMS&ADインターリスク総研が連携し、総合的な企業向けサービスを提供しています。

また、国内損害保険2社は、共同開発したサイバーリスク対応商品の販売を強化、順調に契約を拡大しています。

▶ 営業保険料・販売件数※の推移



※三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合計数値



国内生命保険事業

三井住友海上あいおい生命と三井住友海上プライマリー生命の連携強化

国内最大級の損保グループの営業基盤を通じて保障性商品を販売する三井住友海上あいおい生命と、金融機関代理店を通じて資産形成型商品等を販売する三井住友海上プライマリー生命が、それぞれの強みである販売力と商品力の連携を強化。超高齢社会を背景に多様化するお客さまニーズにお応えするべく、より一層のグループ総合力発揮を図ります。

デジタライゼーションの推進

急速なデジタル技術の進展により、従来のライフスタイルやビジネスモデルも大きな転換期を迎えています。MS&ADインシュアランスグループでは、CDO(Chief Digitalization Officer)が中心となりデジタライゼーションの推進※にグループ全体で取り組み、ビジネスモデルの変革につなげていきます。これにより、お客さまがグループ各社との接点の中で体験する価値を向上し、あわせて当社グループの業務生産性の向上が可能となります。

※デジタライゼーションの推進: デジタル技術によるプロセス・サービス等の効率化・利便性向上にとどまらず、当社グループのビジネス全体の変革につなげる取り組み

Vision 2021の進捗状況

デジタライゼーションの推進基盤構築へ向けたCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)による海外ベンチャー投資、品質向上・業務効率化へ向けた業務プロセス改革の推進、テレマティクス技術を活用した自動車保険「つながるクルマの保険」の発売など、中期経営計画「Vision2021」で掲げた課題への取り組み

が着実に進捗しています。

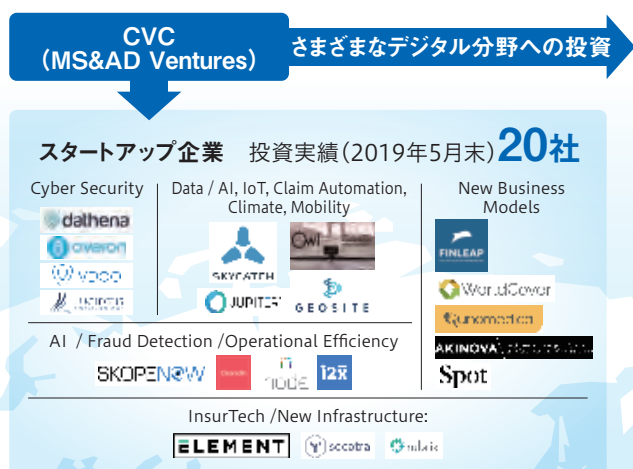
こうした取り組みが評価され、2018年の「IT経営注目企業」につづき、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「攻めのIT経営銘柄2019」に選定されました。



1 デジタル社会への対応

事業環境の変化に伴い、デジタル技術を活用した新しい商品・サービスの提供や、社会的価値のあるビジネスモデルの創造へ向け、イノベーション推進の基盤構築が着実に進んでいます。

CVCによるベンチャー投資



デジタル技術のグループ内活用

2018年10月、米国シリコンバレーにおいてCVC(MS&AD Ventures Inc.)による投資業務を開始。財務的なリターンを前提に、戦略的なリターンを求めて、将来の布石となるスタートアップ企業20社への投資を行いました。今後、新商品・サービス、お客さま体験価値の向上(損害サービスの品質向上など)、事務効率化等への活用を進めていきます。

グローバルデジタルハブ(GDH)開設

デジタル人財の育成を目指し、東京とシンガポールに開設しました。

設置の主な目的は次のとおりです。

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	主にASEAN諸国のデジタルビジネスの展開を支援



イスラエルのイノベーション組織との業務提携

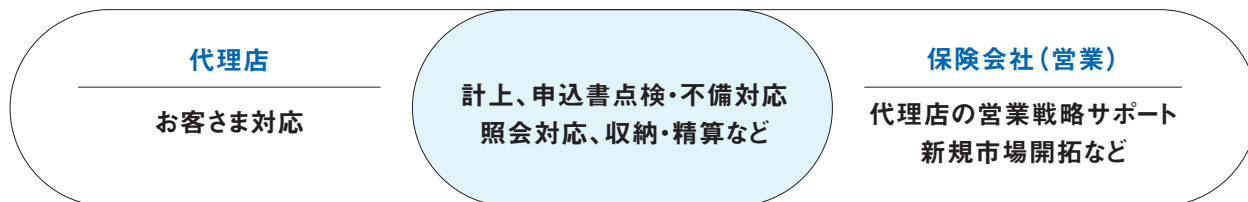
2019年3月、サイバーセキュリティや健康・医療分野等における調査研究、実用化に向けて、海外スタートアップ企業との実証実験を推進するため、FinTLV VenturesおよびSOSA TLV LTD.との業務提携に合意し、協業を開始しました。

協業分野	概要
サイバーセキュリティ、健康・医療分野、MaaS等の保険関係領域	イスラエル発の先進的なスタートアップ企業の発掘や業務提携を通じて、先進技術、革新的な保険商品・サービス、ノウハウの提供を目指します。
実証実験	海外スタートアップ企業との実証実験の過程で生じる、環境構築、契約手続き、法令対応等の課題解決に向けノウハウを習得します。



2 品質向上・業務効率化

デジタル化の推進により事務業務量を削減するとともに、代理店との二重構造解消による業務生産性の向上に向けた取り組みを進めています。また、デジタル技術を活用し代理店の営業活動を支援することで、お客さま体験価値の向上を図ります。これらにより、代理店の自立・自走を推進し、保険会社(営業)は競争・成長領域に注力することが可能となり、さらなる成長を実現します。



課題	取組状況
オンライン対象種目拡大	代理店、保険会社(営業)間の営業事務に関し、オンライン対象種目を徐々に拡大し、事務業務量の削減を図っています。
照会対応へのAI拡充	お客さまからの照会対応について、2.6万件のQ&Aをシステムに搭載し、AIによる対応を拡充しました。これにより、社員の事務業務負担を大幅に削減しました。
営業事務の集約	営業事務について、三井住友海上やあいおいニッセイ同和損保からグループ関連会社への集約が着実に進捗しています。営業事務を一括対応することにより、事務コストの削減が進んでいます。

3 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・サービスは、順調に拡大しています。引き続きデジタル技術を活用した商品・サービスの開発を推進していきます。

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)

2018年4月1日にあいおいニッセイ同和損保より発売した「タフ・つながるクルマの保険」は、最先端のテレマティクス技術を活用した自動車保険です。

「事故のあとの保険」から「事故を起こさない保険」として、代理店・扱者とともに「事故のない安心、安全なクルマ社会の実現」への貢献を目指していきます。



販売状況

(2018年4月～2019年3月)

合計 9,292台

「安全運転のインセンティブ(割引)」と「安全・安心のサービス」の提供により、交通事故を未然に防ぐという商品コンセプトが高く評価され、2018年度グッドデザイン賞(主催:公益財団法人日本デザイン振興会)を受賞しました。



※テレマティクス:保険用語集P.93を参照下さい。

ココカラダイアリー

三井住友海上・三井住友海上あいおい生命では、企業の「健康経営」と従業員の「健康増進」を支援するスマートフォンアプリを提供しています。ストレスの測定や歩数・体重等健康データの記録が可能です。

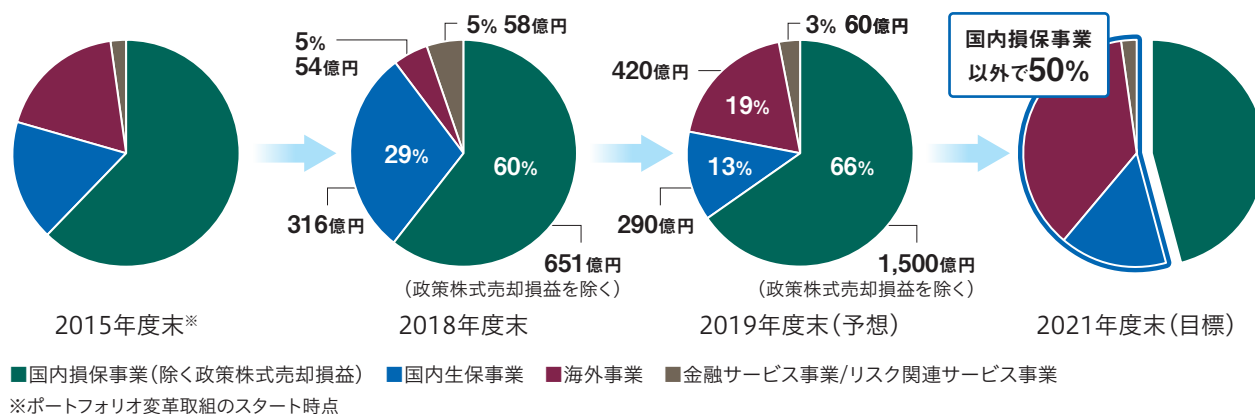


ポートフォリオ変革

収益の多くを国内損害保険事業に依存している構造から、海外事業や生命保険事業へと地理的・事業的な分散を進め、安定的に利益を上げることのできる収益構造へと転換していきます。

また、当社グループのリスクポートフォリオの中では、政策株式のリスクが多くの割合を占め、株価の変動の影響を受けやすい構造となっているため、政策株式の削減に引き続き取り組み、安定的なリスクポートフォリオへと変革を図ります。

1 事業ポートフォリオの変革(地域的分散・事業分散)



目標		Vision2021 取組状況
中期目標	国内損害保険事業以外で利益の50%	● 生損保クロスセルの深化などにより国内生保事業を拡大
将来目標	海外事業で利益の50%	● 計画対比では遅れがみられるものの、既存海外事業の収益拡大策や、海外生保などの新規事業投資による事業拡大を推進
国内損保	自動車保険が利益の過半を占めるポートフォリオを変革(種目分散)	● 火災保険の収支改善、新種保険の拡大等により種目分散が進捗

2018年度の取組状況

MS Amlinの収益回復取組

自然災害の多発や、2018年度末の運用環境の悪化、現地規制の強化などにより、海外事業の中核事業であるMS Amlinの収益回復に遅れが見られ、海外事業の収益は計画を下回っています。しかしながら、MS Amlinの基本的な収益力改善の取り組みは着実に進んでいます。

- 一般リスクの損害率の大幅な改善(2018年度 10.6pt改善)
- 2018年・2019年度合計で85百万ポンドのコスト削減を実現

MS Amlin

海外事業の収益拡大

海外生保事業の収益力拡大

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拡大しています。収益性向上とポートフォリオ分散を意識した事業拡大を推進します。



国内生保事業の収益拡大

国内損害保険事業利益の種目分散

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成長戦略

超高齢社会の到来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応える商品開発や、資産運用の高度化により収益力の強化を進めています。

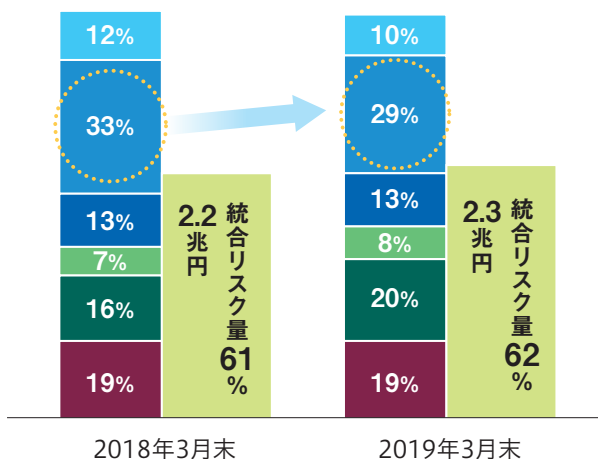
火災保険収支改善・新種保険拡大

国内損害保険事業の収益基盤をより強固にするため、自動車保険に続く収益源として、火災保険の収支改善と新種保険の拡大策を強力に進め、国内損害保険事業の商品ポートフォリオの変革を実現します。

2 リスクポートフォリオの変革

▶ リスクポートフォリオの現状

- 海外事業 ■ 国内生保事業(資産運用)
 ■ 国内生保事業(保険引受) ■ 国内損保事業(資産運用:政策株式以外)
 ■ 国内損保事業(資産運用:政策株式) ■ 国内損保事業(保険引受)

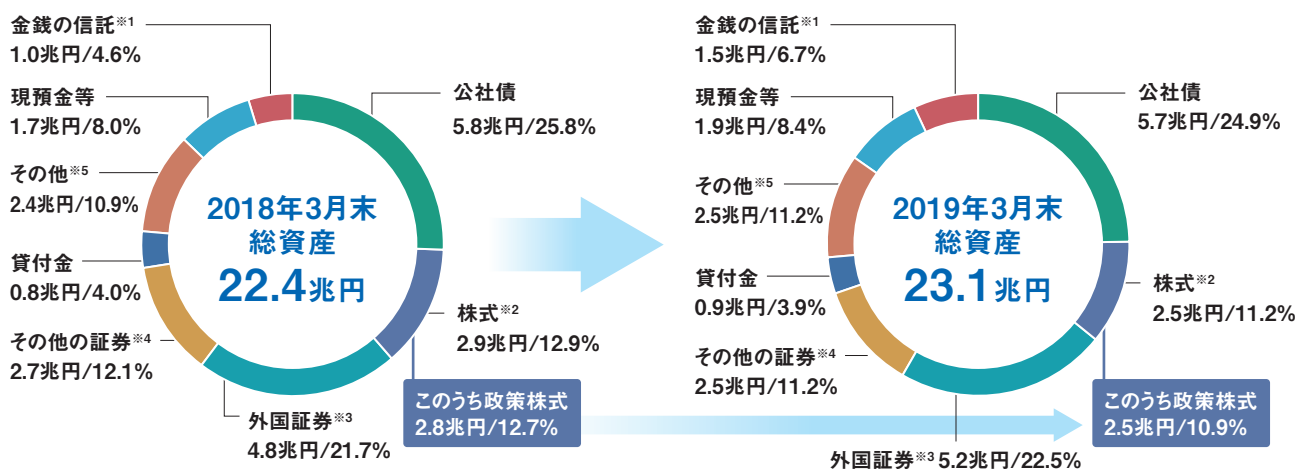


▶ 政策株式の割合 (2018年度末)

政策株式	連結総資産に占める時価ウェイト
2018年度末	10.9%
2021年度末(目標)	10%未満

目標	Vision2021 取組状況
連結総資産に対するウェイト10%未満、リスク量に占めるウェイト30%未満(2021年度末)	● 政策株式の売却は着実に進捗し、削減目標は中計期間中に達成の見通しとなりました。
自然災害リスクのサイクルマネジメントを踏まえたコントロールを強化	● 国内・海外ともに自然災害のリスク量を抑制し、期間損益の変動リスクを低減しました。

▶ 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 主に政策株式および純投資株式

※3 国内保険会社における外国証券および外国保険子会社における有価証券

※4 主に国内生保会社における特別勘定資産等

※5 主に有形固定資産、無形固定資産、のれん等

政策株式の削減

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)の約57.6%まで進捗しています。

- 連結総資産に対する政策株のウェイトは10.9%まで削減
- 総リスク量に対するウェイトは28.8%と目標の30%未満を達成

2019年度以降も引き続き1,000億円強の削減を継続します。

自然災害リスクのコントロール強化

グループ全体で、国内・海外ともに自然災害のリスク量抑制に取り組んでいます。三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保は、それぞれの再保険カバーを拡充し、それに加えて、年間累計の損害を対象とする共同の再保険カバーを新設しました。これにより、10年に一度の年間損害を前年比20%削減しグループ期間損益に対する変動リスクの低減を実現しました。

ERMをベースにしたグループ経営

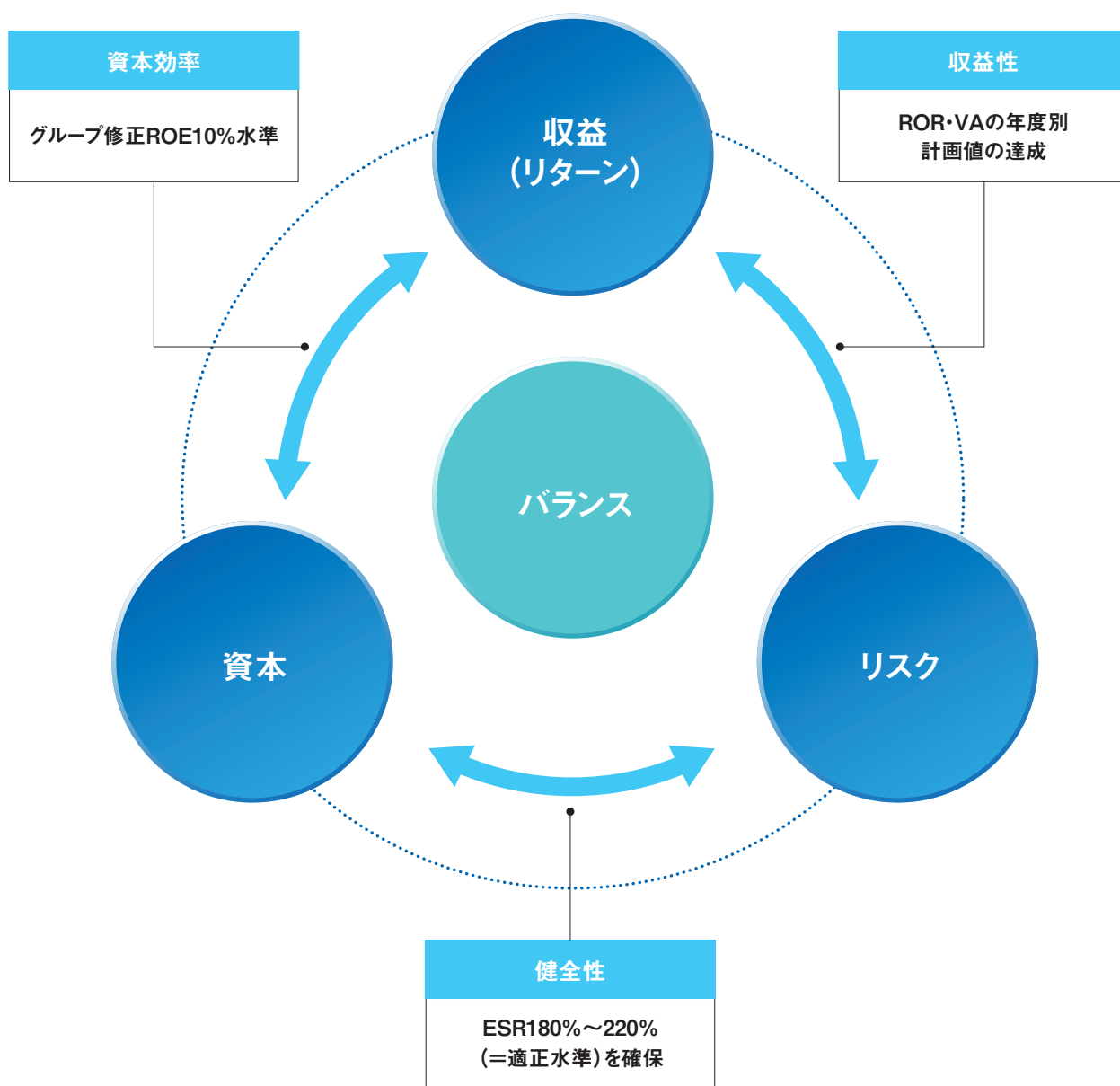
ERM (Enterprise Risk Management) は、保険会社の経営において重要な収益 (リターン)、リスク、資本という3つの経営指標をバランスよく管理していく機能を担っています。MS&ADインシュアランスグループでは、ERMを前中期経営計画「Next Challenge 2017」の推進ドライバーに据えて、グループ経営の基盤として確立させました。

現中期経営計画「Vision 2021」においても、ERMサイクルをグループ経営のベースにおき、健全性の確保を前提に、収益力と資本効率の向上のための取り組みを強化しています。

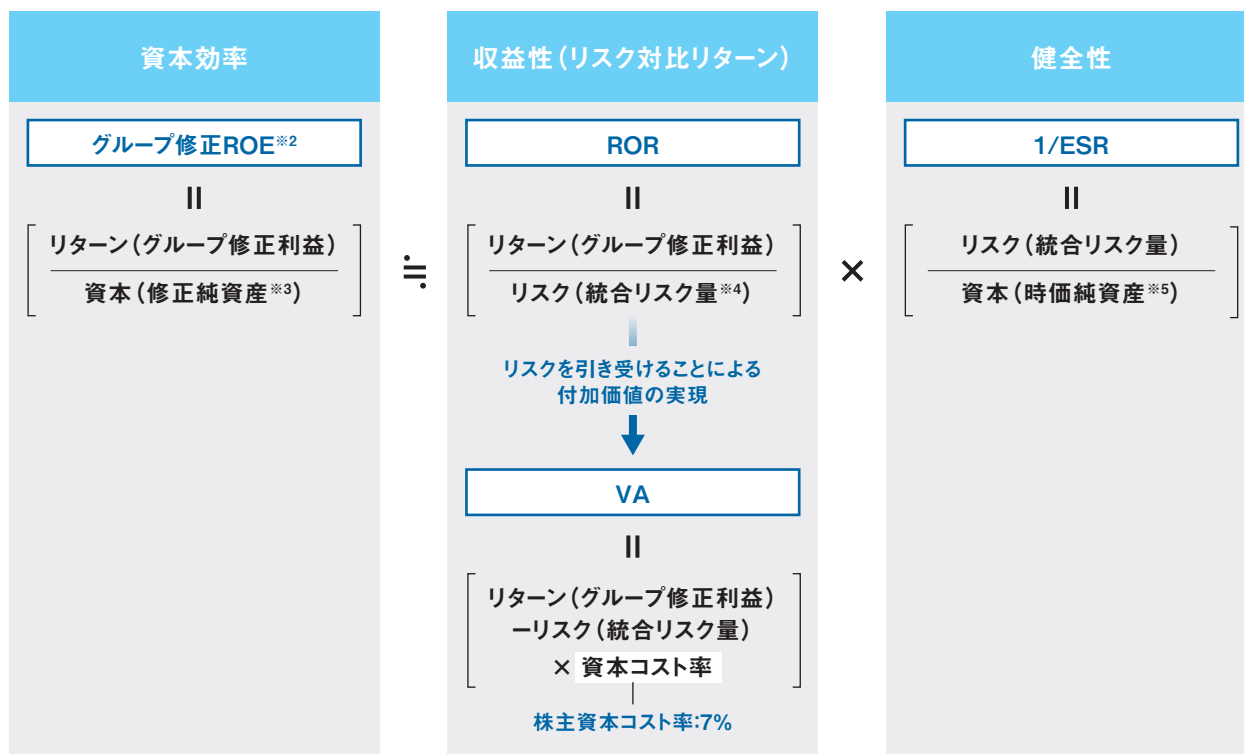
ERMの機能と役割

ERMでは、リスクを取って収益を求める際、RORの高いものや高まる取り方を考え、資本の健全性 (ESR^{※1}) を維持しつつ、目標とする資本効率性 (ROE) の達成を図ります。これら3者の関係は下図のようになります。

※1 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」



ERMで注視する指標



※2: 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]

※3: グループ修正ROEを算出する修正純資産とは、連結純資産に、異常危険準備金等を加え、のれん・その他無形固定資産を除いたものの期初・期末平均。

※4: 統合リスク量は、200年に一度の確率で当社グループ全体が被る損失の予想額。時価で評価している。

※5: 時価純資産とは、経営のバッファとしての純資産管理を徹底するために使用している指標で、修正純資産に保険負債の含み損益、その他資本性負債等を加えたもの。

ESR(Economic Solvency Ratio)とは

リスク量に対する資本の充実度を示す指標です。

(単位:億円)

リスク量は、事業や資産に係る損失や価値変動のリスクを統計的に数値化したものであり、統合リスク量は当社グループ全体のリスクの総額となります。また、当社グループでは、予想最大損失の再現期間として200年を用いています(つまり、200年のうち199年はその額を超えないという意味です)。

	2018年 3月末	2019年 3月末	前期比
ESR	211%	199%	△12pt
時価純資産	48,000	46,000	△2,000
統合リスク量	22,000	23,000	+1,000

ROR(Return on Risk)とは

リスクを引き受けるためには、それに見合う資本の確保が必要になります。したがって、RORが高い(すなわち、引き受けたリスクに対して得られる利益が大きい)事業は、必要な資本に対して、得られる利益がより大きい事業ということが言えます。

VA(Value Added)とは

リスクを引き受けることによって、どれだけの付加価値が得られるかを示す指標です。

RORがリスクに対するリターンを割合で示すのに対し、VAは得られる付加価値を実額で評価します。

財務・資本戦略

財務健全性、資本効率および
株主還元の最適なバランスを追求し、
企業価値を向上させていきます。

取締役 副社長執行役員 グループCFO 藤井史朗



財務状況

自然災害が頻発しましたが、安定的な収益と財務健全性を維持しました。

MS&ADインシュアランス グループの財務戦略の基本は、持続的成長と企業価値向上を実現するための財務の基盤を形成することにあります。この実現に向け、ERMを基軸に、財務の健全性を確保した上で資本効率を向上させるべく、適切な資本・財務政策を推進しています。

2018年度は、国内外で自然災害が頻発しましたが、親会社株主

に帰属する当期純利益は年初予想とほぼ同水準(△3%)の1,927億円、グループ修正利益は1,898億円となりました。但し、財務会計上のROEは6.8%、グループ修正ROEは6.1%と、資本コストを下回る結果となり、課題を残す結果となりました。なお、ESR※1は199%と、適正水準(180%~220%)を維持しました。

※詳しくはP.37「ERMをベースにしたグループ経営」参照

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目指しています。

世界トップ水準の保険金融グループとして目指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。(具体的な取り組みは、P.66「ERM」を参照。)

当社グループの負債の大半は保険契約準備金が占めています。その負債に対する資産は、ALM※1上、負債の持つ特性(通貨、期間等)に合致させて保有することが望ましいと考えています。ERMによって十分にリスクとリターンを考え、リスクに応じた利益を上げることができているか(ROR※2)や資本コストを上回る利益を得ることができているか(VA※3)といった分析等を基礎

に実際の投資とその資金の調達方法等を決定しています。

※1 ALM: Asset Liability Management (保険用語集P.90参照)

※2 ROR: Return on Risk

※3 VA: Value Added (P.37「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

(三井住友海上およびあいおいニッセイ同和損保)

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

※ 詳しくはP.110「格付情報」参照

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%水準を目指します。

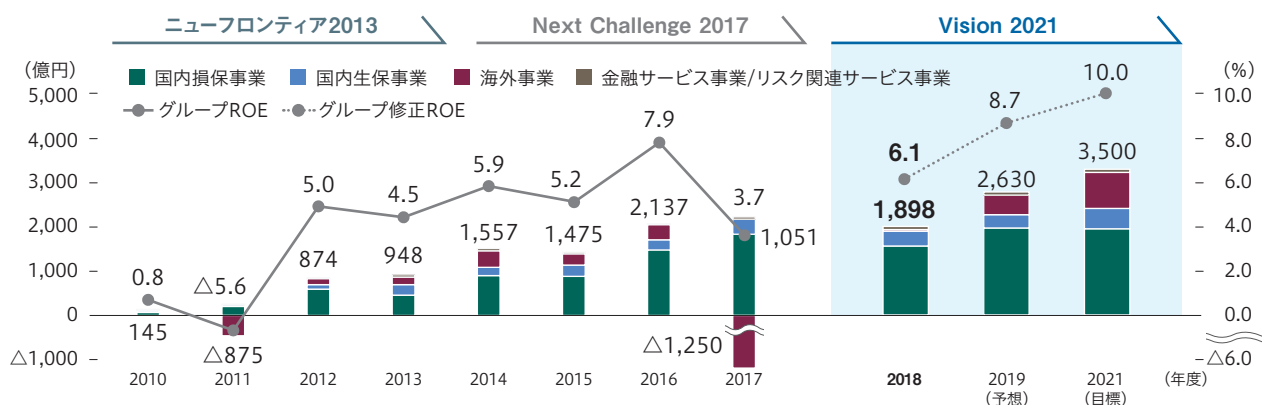
「Vision 2021」では、2021年度以降のIFRS移行を見据え、経営数値目標であるグループ修正利益※1およびグループ修正ROE※1の定義の見直しを行いました。資本コストを意識し、欧米大手保険会社比で遜色のないグループ修正ROE10%を目

指し、成長とポートフォリオの多角化および最適資源配分を行っていきます。なお、資本コストは資本資産価格モデル(CAPM)※2により7%を推計しています。

※1 グループ修正利益、グループ修正ROEの定義は、保険用語集P.91参照

※2 保険用語集P.91参照

グループ修正利益とグループ修正ROE



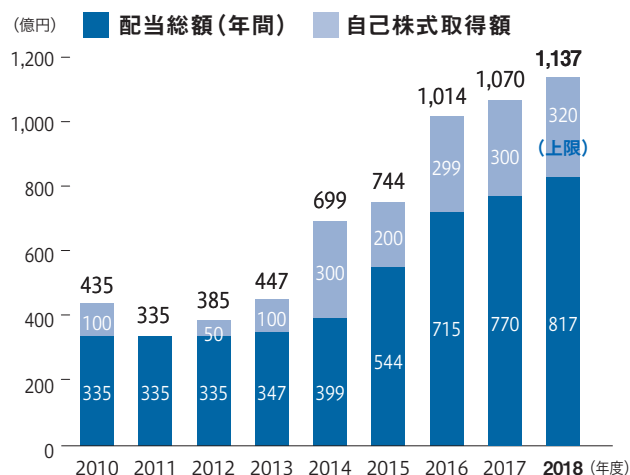
株主還元方針

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、株主還元を行います。

「Vision 2021」では、株主配当と自己株式の取得によって、グループ修正利益の40%~60%を目処に株主還元を行う方針としています。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、安定的に株主価値を高めていくという方針です。

配当については、安定性の維持を基本とし、収益力をさらに高めて増配基調を目指します。2018年度は10円増配の1株あたり140円を実施。2019年度も150円を予想しています。2019年5月に320億円(上限)の自己株式取得を発表しましたが、これは市場環境・資本の状況も勘案して機動的・弾力的に実施したものです。

引き続き、持続的な成長により企業価値を高めて、安定的でかつ中期的な増配基調を継続する株主還元を目指していきます。



内部留保の考え方

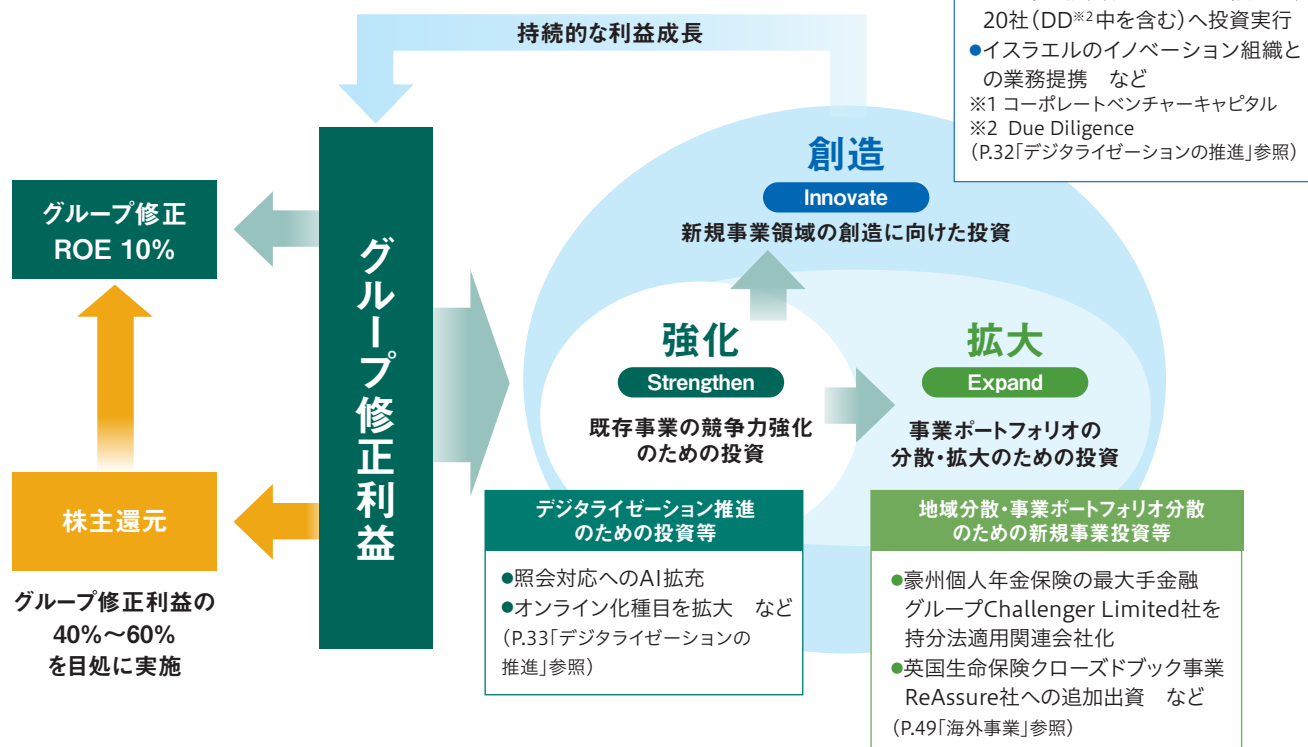
強化・拡大・創造のための事業投資で、不透明な事業環境の中で、持続的な成長を実現します。

株主還元後の内部留保は、既存事業の競争力強化のための投資や事業ポートフォリオの分散・拡大のための投資に投入するとともに、パートナーと連携した新規事業領域の創造に向けた投資を行い、持続的な成長と株主価値の向上を実現します。

事業投資については、買収候補先と企業文化の親和性を見出せること、既存事業とのシナジー創出とリスク分散によ

り、持続的に当社グループの資本効率向上に資する案件であることを条件としています。

これらによって、不透明な事業環境下において、将来的な競争力を確保し、資本の効率化を加速していきます。



「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

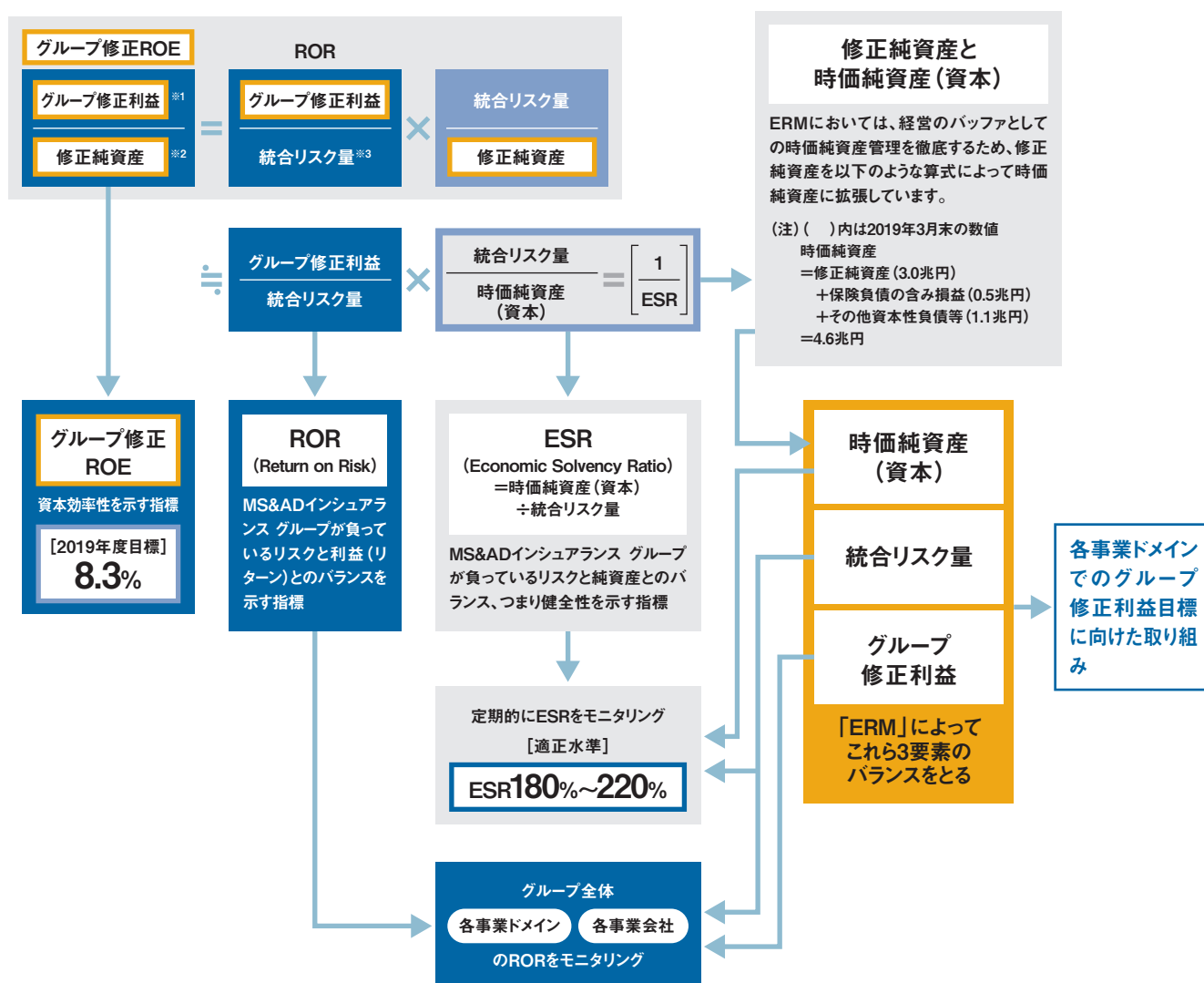
グループ修正ROEの構成要素

「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のバランスを示すROR(Return on Risk)、および健全性を示す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(ERMをベースとしたグループ経営については、P.36をご覧ください)。



※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。

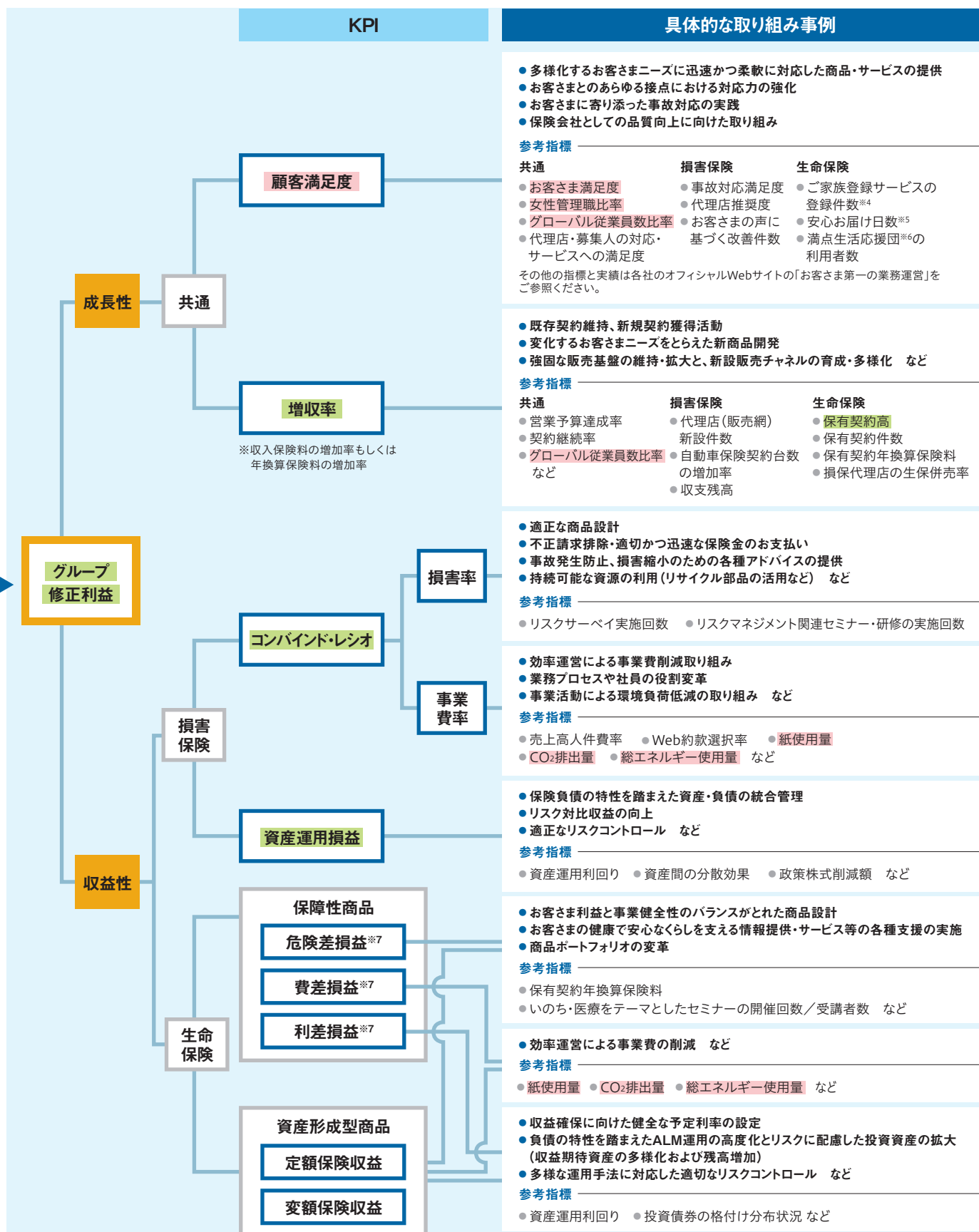
※4 「ご家族登録サービス」とは、ご契約者さまだけでなく、事前にご登録いただいたご家族さまにも、ご契約者さまと同等の範囲で、保険契約の内容に関する情報開示・提供を行うサービスです。

※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、解約申込み・保険金請求・給付金請求などを頂いてから、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安心お届け日数(新契約)②安心お届け日数(保全)③安心お届け日数(保険金)の3つを設定しています。

※6 「満点生活応援」とは、健康・医療、暮らし、介護に関するご契約者さま専用電話相談サービスです。

※7 「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つをあわせて「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際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。(保険用語集P.92参照)

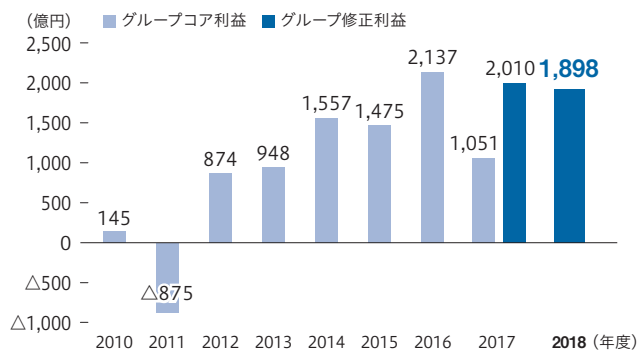
グループ修正利益目標達成と持続的な成長に向けたKPIと具体的な取り組み



財務・非財務ハイライト

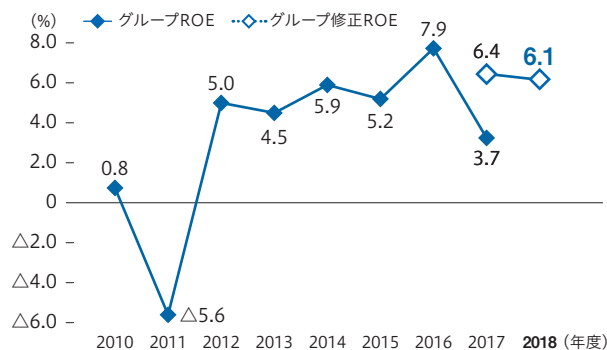
財務ハイライト

▶ グループコア利益／グループ修正利益※1



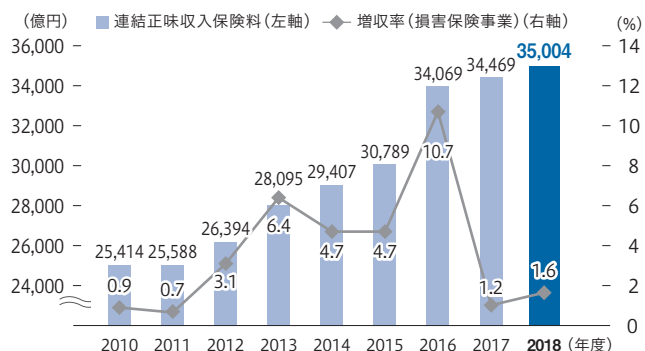
株主還元のための原資となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。2022年度から国際会計基準(IFRS)に移行することを踏まえ、「Vision 2021」(2018年度～)から定義を変更し、「グループ修正利益」としました。

▶ グループROE／グループ修正ROE※1



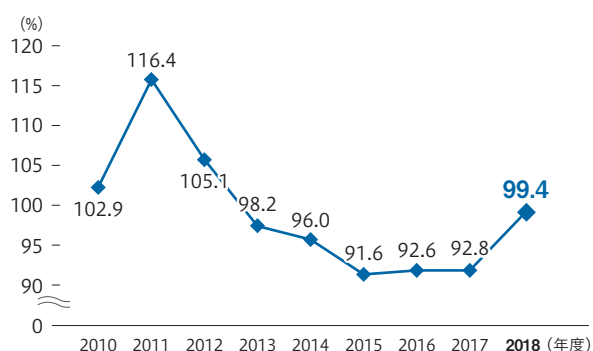
中期経営計画の経営数値目標の一つで、連結純資産／修正純資産に対する左記のグループコア利益／グループ修正利益の割合を示しています。

▶ 連結正味収入保険料※2と増収率(損害保険事業)



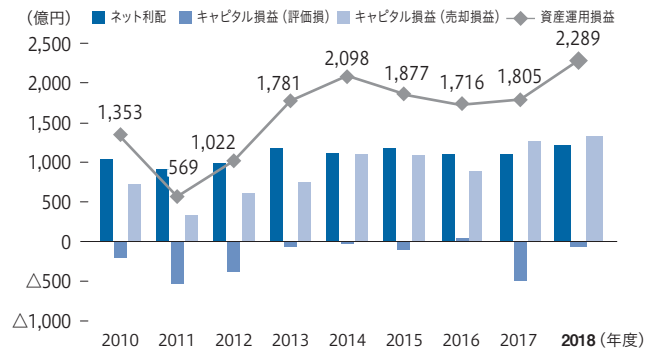
連結正味収入保険料は、中期経営計画の経営数値目標の一つです。増収率は国内損害保険事業・海外損保事業の保険料収入の成長性を示しています。

▶ コンバインド・レシオ※3(国内損害保険事業)



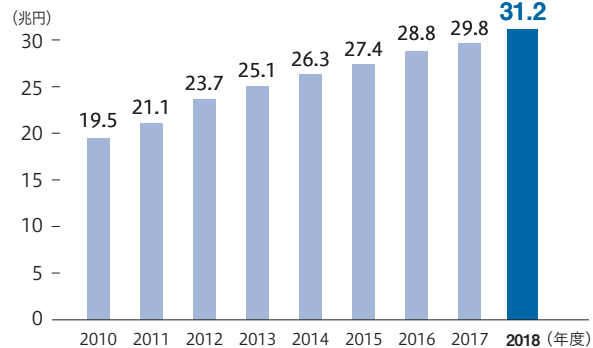
コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

▶ 資産運用損益※4(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※5(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(保険用語集P.94参照)。

※1 2018年度より計算方法を見直しています。(保険用語集P.91参照)

※2 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です。

※3 2018年度三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の合計です。

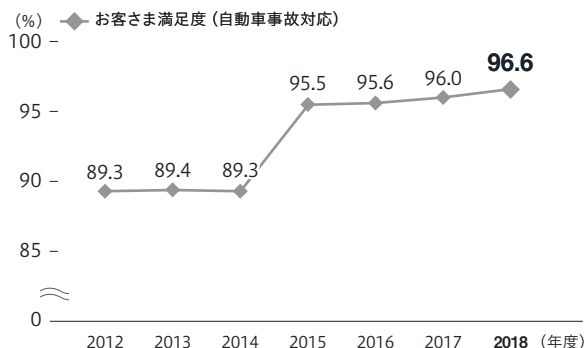
※4 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値です。

※5 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

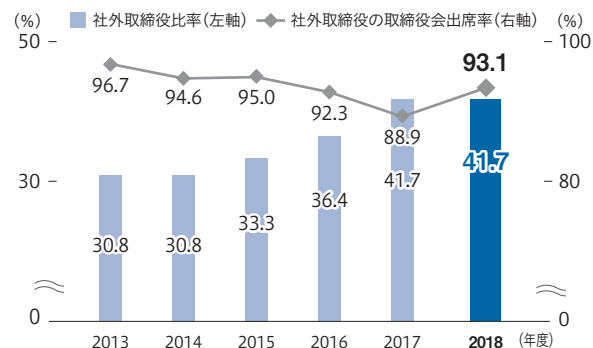
☑印の2018年度数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

▶ お客さま満足度※6



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。

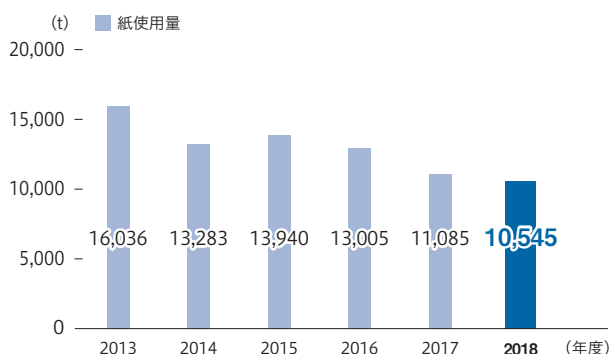
▶ 社外取締役比率と社外取締役の取締役会出席率



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。

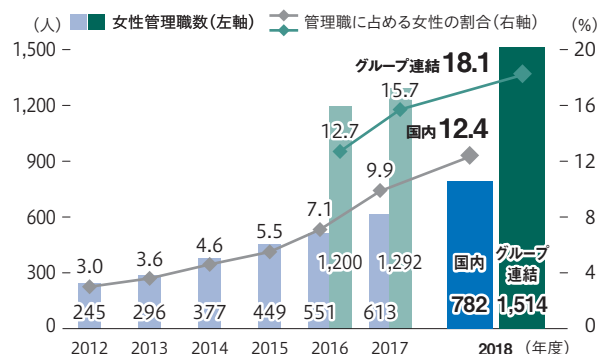
経営から独立した視点を取り入れ、監視・監督機能を強化しています。

▶ 紙使用量



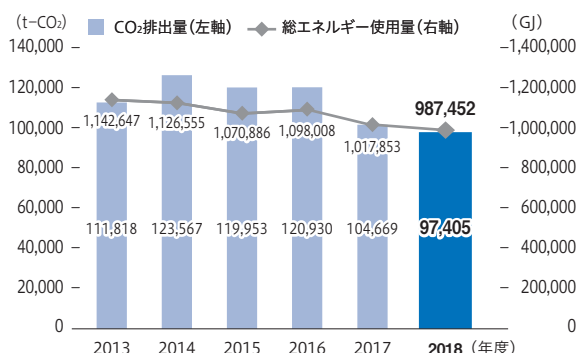
ペーパーレス会議の推進、パンフレット類のPDF化、適正な印刷物の発注・在庫管理、端末・タブレットの活用等により、紙使用量の削減に積極的に取り組んでいます。

▶ ☑女性管理職数と管理職に占める女性の割合※7



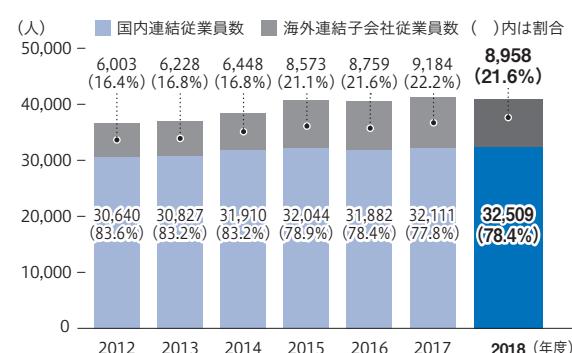
管理職（課長職以上）の多様性を進めることで、多様な観点や価値観を取り込んだ戦略や商品開発、組織運営が可能となり、お客さま満足度や成長性のアップにつながると考えています。

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。

※6 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。

※7 各翌年度4月1日時点の実績です。

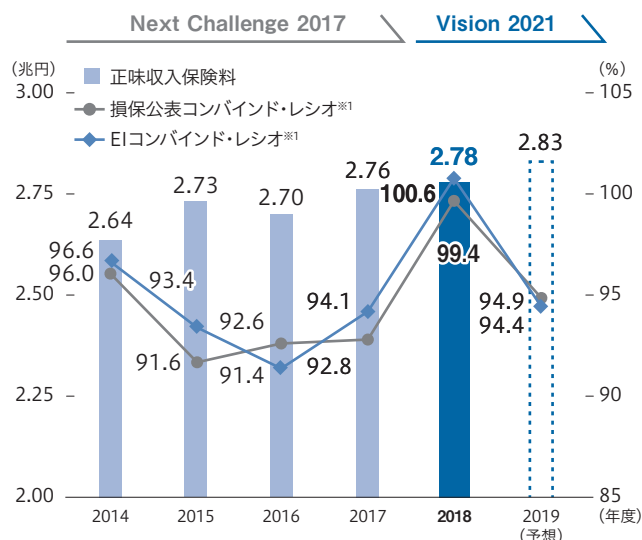
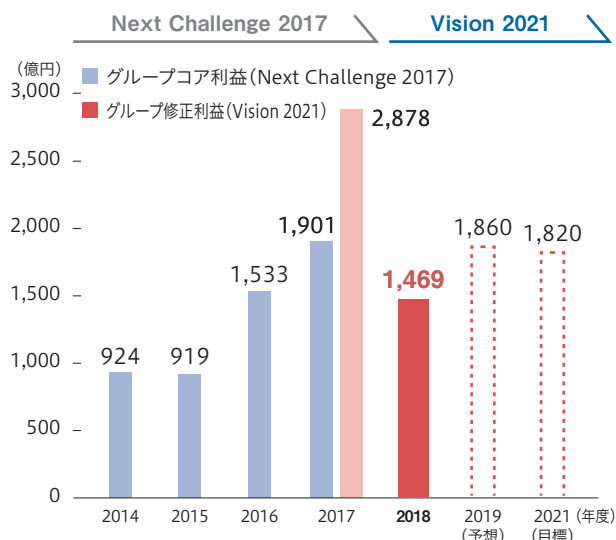
※8 総エネルギー使用量は、地球温暖化対策推進法のエネルギー換算係数にもとづいて算出しています。ただし、電力エネルギーは、3.6GJ/MWhを用いています。また、2017年度から、自社ビルをテナントに貸し出している分のエネルギーは除外しています。

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などから生じる新たなリスクに挑戦し、安心・安全を提供してまいります。

グループ経営数値目標推移

(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)



※1 保険用語集P.91をご参照ください。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。

事業戦略

1 多様性を活かす

当社グループの強みである多様性を活かし、環境変化や技術革新に対し迅速に対応します。

社会構造・環境の変化とともに多様化するお客さまのリスクとニーズ

	三井住友海上 安心のゴールキーパーでありたい。 GK クルマの保険	あいおいニッセイ同和損保 TOUGH	三井ダイレクト損保 三井ダイレクト損保の 自動車保険
事業コンセプト	総合力を発揮	特色ある個性豊かな会社	インターネットや電話による 個人向けダイレクト販売
	グローバルな事業展開	地域密着の追求	ハイクオリティかつローコスト オペレーションの追求
多様な パートナーシップ	三井グループ・住友グループを中心とする幅広いパートナーシップ	トヨタグループ、日本生命グループを中心としたパートナーシップ	—
特長を活かした 商品開発	幅広い企業取引等をベースとした 新商品の開発 例：H.I.S.キャンセルサポート	パートナーとの関係を活かした 革新的な商品開発 例：つながるクルマの保険（トヨタ車向けテレマティクス自動車保険）	シンプルでわかりやすい商品 例：インターネット割引

2 Vision2021の国内損害保険事業戦略

グループ総合力の発揮

各社の個性を活かしながらグループ総合力を発揮し、一層のシナジーを追求する。

- 商品・事務の共通化、共同損害サービスシステム（BRIDGE）のリリース（2021年～）
- 生損保クロスセル強化、健康・医療に関する商品・サービスの共同開発
- バックオフィス業務の共通化・集約化など

デジタライゼーションの推進

R&D^{※2}投資により業務プロセスのデジタル化を加速し、お客さま体験価値や業務生産性の向上を図る。

- 契約事務・保険金支払事務プロセスのデジタル化
- テレマティクス技術を活用した自動車保険の研究
- 代理店業務のAIによるサポートなど

商品ポートフォリオの変革

自動車保険の収益を維持しつつ、火災保険の収支改善と新種保険等の拡大により、商品ポートフォリオを変革する。

- 2019年10月、火災保険の物件構造や業種の損害率動向を踏まえ、リスクを適切に反映した料率改定を実施し、商品を共通化
- 新種保険の取組強化（サイバーリスクなどニューリスクの対応）、中堅・中小企業市場の深耕
- シェアリングビジネス、オンデマンドニーズに対応した商品の開発（事業者向け個人賠償責任保険の販売）など

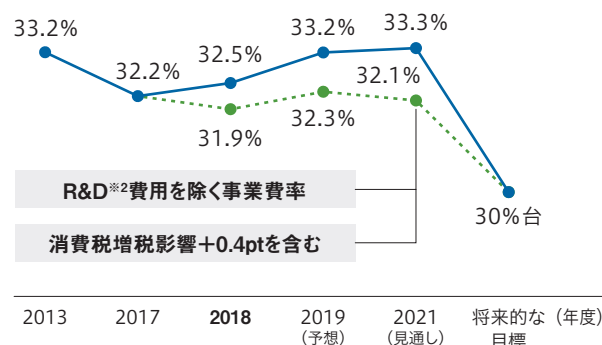
業務プロセスの改革の取り組み状況

- 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」が順調に進捗しています。
- 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ました（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・お客さまのオンラインシステム刷新	約880億円	2019年	約180億円／年 ^{※3}
商品・事務の共通化	約110億円		約20億円／年
共同損害サービスシステム（BRIDGE）	約620億円 ^{※4}	2021年	約120億円／年 ^{※5}

事業費率^{※6}の推移と見通し



※2 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

※3 帳票・印刷物流等を含む

※4 2022年度以降も継続投資

※5 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

※6 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

3 Vision 2021の事業会社別基本戦略

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
● お客さまニーズの高い商品開発・販売を推進、商品開発の迅速化・低コスト化を順次実現（「見守るクルマの保険」の共同開発など） ● サイバー分野に関し、グループ内連携体制を構築。MS&ADインターリスク総研と三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保が強固に連携し、総合的な企業向けサービスを提供 ● デジタライゼーションの推進により、事務効率化が順調に進捗 ● 成長戦略を推進し、環境変化に対応 ● 企業を取り巻くニューリスクへの積極的な対応など ● 海外提携先の商品・サービスの開発や引き受けに関する豊富なノウハウを活用	● テレマティクス戦略やICT技術によるブランドバリューの確立 ● トヨタ・日本生命・親密企業をはじめとした異業種との連携加速 ● リテールの強みを活かした地域社会への貢献活動の強化	● デジタライゼーションを活用したマーケティングの深化 ● マス広告・WEB広告の高度化による新規顧客の拡大 ● 代理店チャネル中心の2社では捕捉できない通販市場の成長を取り込む

国内生命保険事業

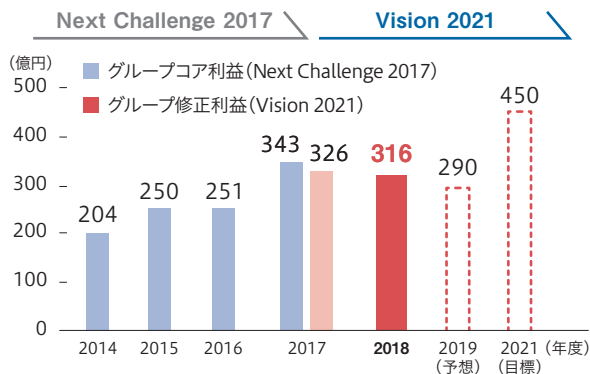
国内生命保険事業は、グループの成長事業の一つです。

医療・介護保障や万一の際の死亡保障などの保障性商品を中心に販売する三井住友海上あいおい生命と、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する三井住友海上プライマリー生命の2社にて、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。

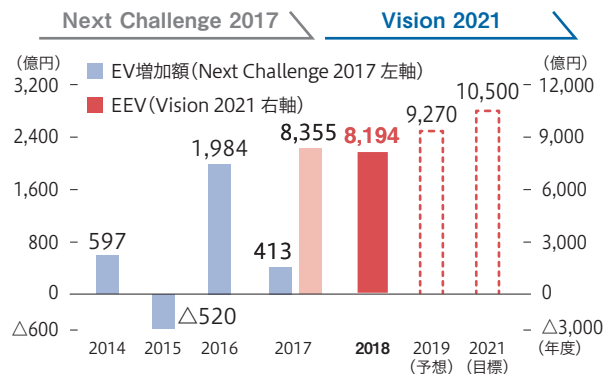


グループ経営数値目標推移

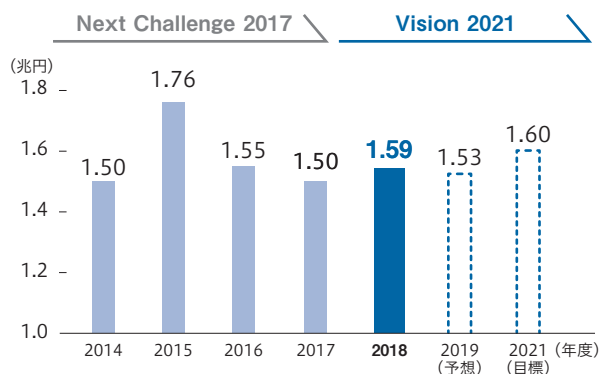
グループコア利益、グループ修正利益



EV^{※1}増加額、EEV^{※2} (三井住友海上あいおい生命)



生命保険料 (グロス収入保険料)



※1 保障性商品を販売する三井住友海上あいおい生命では、グループコア利益とともに、EV (Embedded Value) 増加額を経営数値目標としてきました。現行の法定会計では販売時に集中的にコストが発生し、後年になって利益が実現するなど、業績の評価に使用しにくい面がありますが、EVは保有契約が生み出す将来の利益を現時点で評価しており、法定会計による財務諸表を補完し、業績や企業価値を評価するための有用な指標であることから採用しています。

また、三井住友海上あいおい生命のEVは、ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー (EEV) 原則に準拠しています (保険用語集P.90参照)。

※2 Next Challenge 2017では、EV増加額を経営数値目標としていましたが、Vision 2021ではEEVに変更しています。

事業戦略

1 多様性を活かす

社会構造等の変化やお客さまの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2つの生命保険会社でお応えします。

	三井住友海上あいおい生命 人生の「もしも」を「安堵」にかえる。 & LIFE アンドライフ	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。
商品	保障性商品 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性商品 (定期保険・収入保障保険・医療保険など)	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 (定額/変額年金保険、定額/変額終身保険)
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	金融機関 (銀行・証券会社など) での窓口販売

2 Vision 2021の国内生命保険事業戦略

超高齢社会の到来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応える商品・サービスを開発・提供する。

国内最大の損保グループの営業基盤や金融機関窓販業界をリードし続ける販売力の強化を行う。

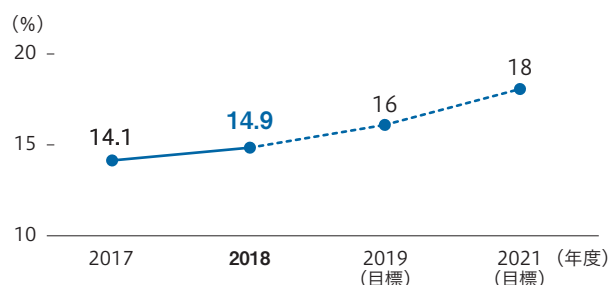
少子高齢化の進展や超低金利政策の継続、デジタル化の進展などの事業環境の変化に柔軟に対応できる態勢を構築する。

お客さま第一の業務運営を徹底推進し、品質・お客さま満足度を向上させる。

三井住友海上あいおい生命

- 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の保有する第三分野長期契約の集約化を完遂
- 介護・医療の負担増等の社会的課題解決や、健康増進を支援する保障性商品・サービスの提供
- 生損一体運営によるクロスセルを軸に、多様なチャネルを通じた販売力のさらなる強化
- 環境変化への対応に向けた態勢構築（インフラ整備や収益構造の変革）

▶ 生保併売率※（三井住友海上あいおい生命）



※クロスセルチャネル（プロ・企業・モーター・ディーラー）での三井住友海上あいおい生命の保有契約者数÷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

三井住友海上プライマリー生命

- 「人生100年時代」を見据え、多様化するお客さまニーズに応える商品・サービスの拡充
- デジタル化の推進等を通じた、業務プロセス改革と代理店・お客さま利便性の追求
- 運用マーケットや負債構造の変化を捉えたALM運用の高度化

▶ 多様化するお客さまニーズに応える商品・サービス（三井住友海上プライマリー生命）

- 生前贈与・相続に活用できる商品や、長寿リスクに備える商品など、商品ラインアップの拡充
- 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お客さま第一の業務運営の積極推進



商品パンフレット



代理店向け研修資料

3 重点戦略

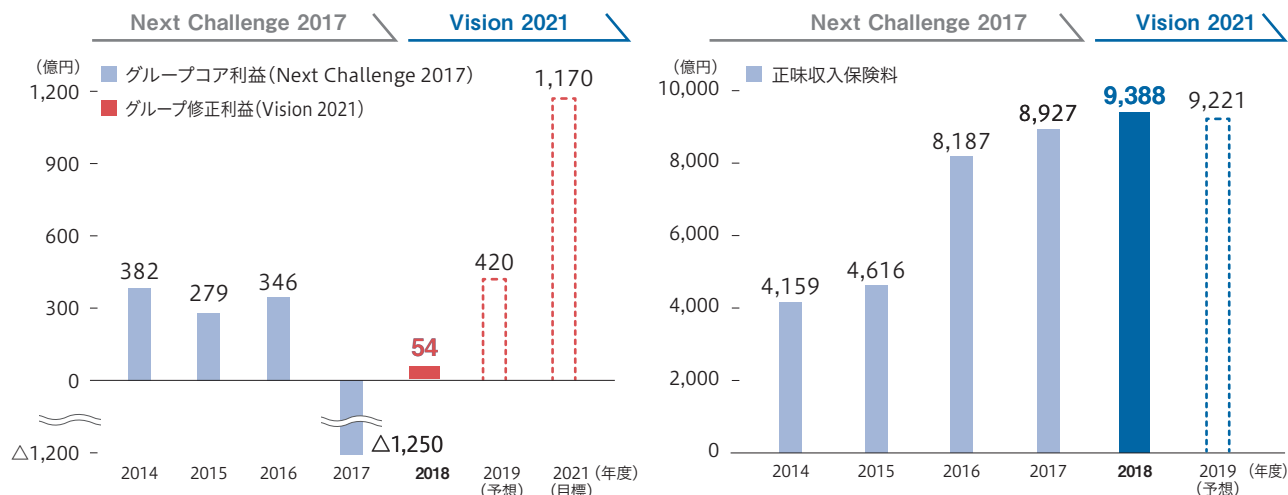
	三井住友海上あいおい生命	三井住友海上プライマリー生命
グループ総合力の発揮	生損一体運営によるクロスセルチャネルのさらなる深化	高品質な募集教育・研修ノウハウのグループ内共有
	三井住友海上あいおい生命と三井住友海上プライマリー生命の連携強化（共通）	
	健康・医療分野における商品開発・サービスのグループ内連携強化（共通）	
	営業事務業務などのグループ内役割分担推進による効率化（共通）	
デジタル化の推進	デジタルマーケティングの推進によるお客さま接点強化・代理店活動支援	音声認識技術等の活用によるコンタクトセンター業務の品質向上
	ビッグデータの分析等デジタル技術活用による商品開発や保険引受事務の高度化・効率化	代理店と連携したペーパーレス化の拡大によるお客さまのわかりやすさと利便性の一層の向上
	事務プロセスの最適化（定型業務のRPAによる生産性向上）（共通）	
	保険金支払プロセスの高度化・効率化（共通）	
ポートフォリオ変革	先進医療等の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	「人生100年時代」に向けた、元気で長生きを支える商品の開発

海外事業

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48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。(2019年4月1日現在)

グループ経営数値目標推移



海外事業の特長

MS&ADインシュアランス グループの海外事業は、「海外損保事業」、「海外生保事業」の2つの事業分野で構成されています。1934年にタイで元受事業を開始以降、世界48の国・地域で事業を展開し、現在ではASEAN最大の保険会社としての地位を確立するとともに、強固なネットワークを構築してきました。2016年に、Amlin社をグループに迎え、アジ

ア、欧州、米州のバランスが取れたポートフォリオを構築することができました。

加えて、2017年に、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たことで、ASEANでのトップのポジションを確固たるものとししました。

1 海外損保事業

各国・地域の法規制や商慣習に従い、地域に則した意思決定と管理を行うため、シンガポール、英国、米国にて地域持株体制を軸とした事業を展開しています。

アジア事業	成長性の高いアジア地域において地域に浸透したMSIGのブランド力を有しており、特にASEANでは、10カ国のすべてで元受事業を行なっている唯一の損害保険グループにまで成長しました。保険行政への支援や保険技術の貢献取組を展開するなど各国・地域の経済成長に貢献し、ともに成長するための活動を行っています。
MS Amlin事業	ロイズ事業、再保険事業、欧州元受事業の3つの核を持つ保険持株会社であるMS Amlinは海外損保事業における中核事業です。アジアや米国の既存現地法人との間で、新たな保険引受スキームへの共同取組など成長シナジーの効果がでているとともに、人財交流を通じたグループリスク管理の高度化も進んでいます。
トヨタリテール事業 テレマティクス・ モビリティサービス事業	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、欧州各国、オセアニア、中国、タイなど多数の国・地域でトヨタネットワークを通じた事業を展開しています。また、2015年に買収したInsure The Box社のテレマティクスノウハウも活用しグローバルにテレマティクス・モビリティサービス事業を展開しており、トヨタリテール事業における新たな付加価値提供等の相乗効果を見込んでいます。
本社再保険事業	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、海外受再事業を従来より行っています。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、グループワイドでのリスク管理を踏まえ、収益を重視した引き受けを推進しています。

2 海外生保事業

今後の生命保険市場の成長が見込まれる、インドネシア、インド、マレーシア等の生命保険会社への出資を通じ、継続的な利益の拡大を目指しています。

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目指しています。

※ P.21注記を参照ください。

3 地域別・事業別正味収入保険料と当期純利益の推移

(億円)

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019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	3,106
	欧州	609	644	854	996	1,211	4,996	4,987	4,807
	(うちMS Amlin)	—	—	—	—	—	3,911	4,302	4,126
	米州	437	414	564	662	694	664	711	646
	再保険事業	168	156	167	191	186	168	—	—
	本社再保険事業	—	—	—	—	—	579	629	687
	海外事業合計	2,622	2,878	3,690	4,159	4,616	8,187	8,927	9,221
当期純利益	アジア	△896	288	163	260	127	167	111	309
	欧州	△161	△119	18	57	△31	22	△1,162	△38
	(うちMS Amlin)	—	—	—	—	—	61	△1,093	△19
	米州	1	△77	△33	△79	81	8	47	11
	再保険事業	△63	51	85	110	107	124	—	—
	本社再保険事業	—	—	—	—	—	△260	△67	38
	海外生保事業	30	13	△12	54	57	84	64	89
	海外事業合計	△1,123	135	180	382	279	346	△1,250	54
									420

※ 「海外事業」：海外連結子会社およ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。

・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。

・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、海外生保事業は持分利益を表示しています。

・再保険事業は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。

・2017年度以降、海外生保事業は従来のアジア生保事業にChallenger社、ReAssure社を含めています。

成長戦略

保険を取り巻く環境は、自然災害の増加、新興国市場の競争激化、デジタルライゼーションの進展、資本規制・監督強化の動きなど、さまざまな変化が予想される中、グループの強みを活かしていくことにより、レジリエントでサステナブルな成長を追求しています。



新興国の成長と
競争激化



自然災害の増加



低金利環境の継続



資本規制、監督強化
の動き

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カ国拠点、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

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

テレマティクス・モビリティサービス事業の拡大

- トヨタと連携する強み
- 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



デジタルライゼーション
の進展



シェアリングエコノミー
の拡大



ビジネスモデルの
変化



保険セクター外
からの新規参入

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、グループのミッションの実現に向けて貢献しています。

リスク関連サービス事業の概要

当社グループでは、リスクマネジメント事業、その他のリスク関連事業（介護事業、アシスタンス事業）など、お客さまのリスクソリューションに資する保険以外のさまざまなサービスを提供しています。

リスクマネジメント事業の概要

当社グループは、「1.リスクをいち早く見つけ、2.その大きさと発生頻度を小さくし、3.リスクが現実となったときの影響を最小限にする」というビジネスモデルのもとで事業を展開しています。その中で、保険やその他の金融商品は3.の機

能のうち、「経済的な影響を軽減する」という役割を担っています。リスクマネジメント事業は、それ以外の1.～3.の機能を担い、保険事業と一体となって、お客さまのリスク対応に関する次のようなサービスを提供しています。

1

リスク調査や簡易診断、
損害防止のアドバイスの提供

2

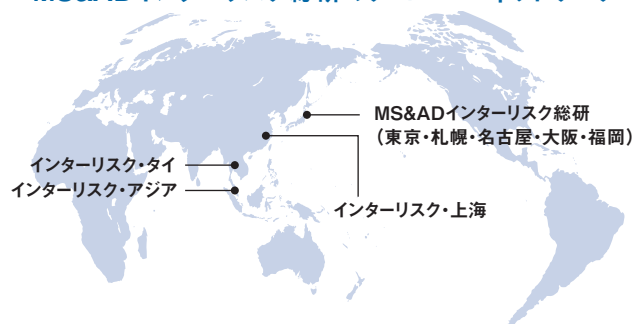
企業・組織の事業継続計画や
危機管理計画の策定に関する
コンサルティング

3

最新のリスク関連情報について
調査を行い、セミナーや情報誌を
通じて発信

この事業を担うグループのMS&ADインターリスク総研は、国内大手のリスクコンサルティングの専門会社であり、また海外においても、シンガポール、タイ、中国に拠点を有し、リスクソリューション・サービスをグローバルで展開しています。

MS&ADインターリスク総研のグローバルネットワーク



Vision 2021の進捗状況

高品質なソリューション提供、グローバルな対応力の強化、グループシナジーの発揮、新たなソリューション開発を柱として、リスクコンサルティングや情報提供の社会的責任を自覚しつつ、使命感を持って事業活動を展開してまいりました。

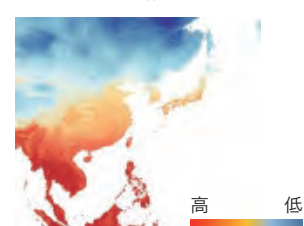
2018年度は、大阪府北部地震や西日本豪雨等の自然災害

が発生したこともあり、BCP（事業継続計画）関連、水災関連サービスの提供が急増しました。また、2018年4月には株式会社インターリスク総研はMS&AD基礎研究所株式会社と合併、「MS&ADインターリスク総研株式会社」としてグループの調査研究機能を統合し、一層の強化を図りました。

企業の気候変動リスク分析を支援

パリ協定の成立やESG投資の拡大を背景に、2017年6月に金融安定理事会（FSB）が「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」を設置するなど、投資家は企業に対して気候変動に関連する財務リスクを把握し、開示することを強く求めています。このような状況を踏まえ、MS&ADインターリスク総研では、洪水、干ばつなどの物理的リスクに加え、エネルギー構造の転換などのように社会経済が脱炭素社会に移行するリスク（移行リスク）も含めた、企業の気候変動リスクを分析するサービスを開発しました。

RCP8.5シナリオにおける
2050年12月の気温分布予測*



※NASA GISS, GISS-E2-Rのデータを使用
しMS&ADインターリスク総研にて作成

TOPICS

事業実績

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018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
リスク関連レポート発行件数	75件	68件	84件	72件	78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
メディア登場件数	232件	306件	377件	386件	347件

その他のリスク関連事業

介護事業

当社グループでは、1989年より介護事業に参入しました。三井住友海上ケアネットでは高品質な有料老人ホーム（2019年3月末現在2施設）を保有し、また、ふれ愛ドゥライフサービスでは2000年に保険業界では初のデイサービス

センター（2019年3月末現在4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の提供を行っています。

アシスタンス事業

安心ダイヤルおよびジャパンアシストインターナショナルを通じて、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）に関わ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。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。

2019年1月、安心ダイヤルでは、ドライブレコーダーと受信システムをつなぐ、自動車事故時の「緊急自動通報サービス」を開始しました。

主な事業会社

MS&AD インターリスク総研株式会社

MS&ADインターリスク総研は、国内大手のリスクコンサルティング会社です。さまざまなリスクに関し、コンサルティング、リスクサーベイ、調査研究、最新情報の提供などを企業や行政機関に對し行っています。

海外においても、シンガポール、タイ、中国に拠点を有し、グローバルなリスクソリューション提供に努めています。

設立：1993年1月 従業員数：245名（2019年4月1日現在）
当社グループの出資割合：100%

URL：<https://www.ircic.co.jp>

三井住友海上ケアネット株式会社

三井住友海上ケアネットは、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）を行っています。高品質な介護サービスを提供することにより、明るい長寿社会づくりのお役に立つべく努力しています。

設立：1990年10月 従業員数：112名※（2019年4月1日現在）
当社グループの出資割合：100% ※登録ヘルパーを除く

URL：<http://www.msk-carenet.com>

株式会社安心ダイヤル

安心ダイヤルは、所沢と那覇の2カ所のコールセンターと、全国約5,000拠点を超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」の提供を通じ、お客さまに「安心」をお届けしています。

設立：1989年11月 従業員数：1,026名（2019年4月1日現在）
当社グループの出資割合：58.87%

URL：<https://www.anshin-dial.jp>

株式会社ふれ愛ドゥライフサービス

ふれ愛ドゥライフサービスは、デイサービスセンター（日帰り「通所」介護施設）を運営しています。同社のデイサービスセンターでは、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しています。

設立：2000年3月 従業員数：66名（2019年4月1日現在）
当社グループの出資割合：100%

URL：<http://www.fureai-do.co.jp>

金融サービス事業

金融サービス事業では、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。

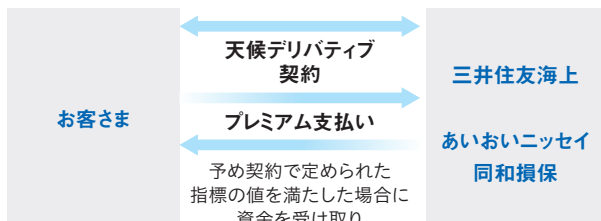
金融サービス事業の概要

MS&ADインシュアランスグループでは、以下のような金融に関する商品・サービスを提供しています。

ART	確定拠出年金
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 [*] 」等があります。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。	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) の普及に努めるとともに、きめ細かなコンサルティングにより、企業型確定拠出年金の制度導入に関するサービスをトータルに提供しています。マーケットの広がりを踏まえ、事業の拡大を図ります。
アセットマネジメント	ベンチャーキャピタル
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係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、16兆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。	三井住友海上キャピタルを通じて将来性豊かなベンチャー企業への投資を実行し、投資先企業の成長・発展を支援しています。2018年度は、高い成長が期待できるITサービスのベンチャー企業を中心に、合計27社、25億円の投資を実行いたしました。

※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。

ART:「天候デリバティブ」の概要



ART:「保険リンク証券」事業の強化取組

三井住友海上は、保険リンク証券のファンド運営会社であるLeadenhall Capital Partners LLP (LCP) のリミテッドパートナーシップ持分80%を取得し、LCPを直接子会社に再編しました。今後、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。



「保険リンク証券」事業における商品力の強化

LCPの日本でのプレゼンス向上



グループ修正利益

(単位: 億円)

2018年度	2019年度(予想)
57	60

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および以下の事業会社にて展開しています。

三井住友DSアセットマネジメント株式会社

受託資産残高: 投資顧問7兆4,141億円、投資信託9兆5,162億円
(2018年12月31日現在、旧 三井住友アセット、旧 大和住銀投信投資顧問の合算ベース)

設立: 2002年12月

従業員数: 1,108名 (2019年1月1日現在、旧 三井住友アセット、旧 大和住銀投信投資顧問の合算ベース)

当社グループの出資割合: 15% (2019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。

三井住友海上キャピタル株式会社

設立: 1990年12月

従業員数: 13名 (2019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>

MS&ADローンサービス株式会社

業務内容: 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

設立: 1976年10月

従業員数: 145名 (2019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>

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るとともに、安全性に配慮しつつ、投資対象の多様化や高度化によって分散投資を行い、リスク対比収益の向上を目指しています。

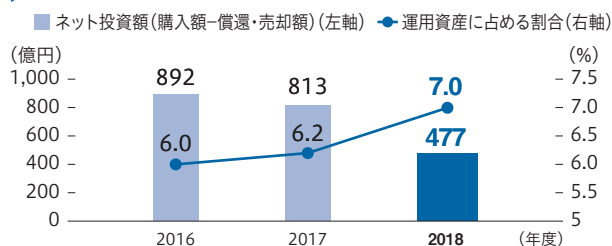
※ALM: Asset Liability Management (保険用語集P.90参照)

資産運用の状況

ポートフォリオ分散投資

日本銀行のマイナス金利政策を受けて低金利環境が続く中、マイナス利回りの国内債券への投資を回避するとともに、リスクを考慮した上で、期待リターンが相対的に高い資産(外国債券、外国株式、オルタナティブ投資など)への投資を着実に拡大しています。この結果、運用資産に占める割合も増加し、運用収益の拡大に貢献しています。

マイナス金利対応投資額※の推移



※相対的に高いリターンが期待できる資産(外国債券(為替ヘッジなし)、外国株式、オルタナティブの合計)への投資額。三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上あいおい生命の合計。

責任投資の実践

当社グループでは、責任投資原則(Principles for Responsible Investment)の趣旨に賛同し、2015年6月1日に本原則に署名しました。この原則に沿って、意思決定プロセスにESG(環境、社会、企業統治)課題を考慮した投資活動を進めています。

Signatory of:



ESG投資の実行例

2017年度に続きグループ各社がESG投資を拡大しています。

三井住友海上、 あいおいニッセイ同和損保	グリーンボンド※1への投資(両社合算で約40億円)
三井住友海上	ESG日本株式ファンドへの投資(55億円) 再生エネルギーに係る投融資(50億円)
三井住友海上あいおい生命	独立行政法人国際協力機構(JICA)が発行するソーシャルボンド※2への投資(10億円) アフリカ開発銀行が発行するインダストリアルライズ・アフリカ・ボンドへの投資(約26億円)

※1 企業や地方自治体等が国内外のグリーンプロジェクト(環境に配慮した事業)に要する資金を調達するために発行する債券

※2 有償資金協力事業に充当され、開発途上地域の経済・社会の開発、日本および国際経済社会の健全な発展のために活用

日本版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の視点も踏まえた投資先企業との「建設的な対話」を実践しています。また、2018年度より両社の企業年金基金も同コードの受け入れを表明しています。

投資先企業との対話実績(2017年7月~2018年6月)

	MS	AD	合計(単純合算)
対話実施企業数	252社	229社	481社

ESGに係る対話事例

- 経営理念にESGやSDGsを明記し、工場勤務の社員向けの勉強会を行うなど、社員の意識を高める取り組みを行っている。
- CSRレポートに代えて、ESGや未来に向けた価値創造の観点を追加し、統合報告書として公表する予定である。
- 産業廃棄物を積極的に受け入れ、製造用燃料としてリサイクルし、現在も活用可能な廃棄物の種類の拡大に努めている。
- ESGやSDGsについては、持株会社社長を委員長とするCSR推進委員会を設置し、方針や具体的な取り組みを議論している。
- 持続可能な社会の実現を図るためのマテリアリティ(重要課題)を設定し、個別事業ごとに具体的な施策や目標達成構造を策定した。
- ESGやSDGsと個別事業の関連や、企業価値向上との関係を投資家にどう説明していくかが今後の課題である。

レジリエントでサステナブルな社会を目指して

2030年に「レジリエントでサステナブルな社会」の実現を目指し、私たちは、SDGsを道しるべとして、社会との共通価値の創造に取り組んでいます。本来、保険は社会性・公共性の高い事業です。しかし、急激な変化を遂げる社会の中で、私たち社員一人ひとりが同じ未来を描いて進んでいくためには、日々の業務が社会の課題解決につながるという意識を持つことが大事です。その軸となるのがMS&ADの「価値創造ストーリー」です。この「価値創造ストーリー」の考え方は社内から社外へと広がっています。

Special Featureでは、価値創造ストーリーを実践することで、社会との共通価値の創造(CSV取組)に結び付くさまざまな取り組みをご紹介します。

社会との共通価値の創造(CSV取組)

1 新しいリスクに対処する



2 事故のない快適なモビリティ社会を作る



3 レジリエントなまちづくりに取り組む



4 「元気で長生き」を支える



5 気候変動の緩和と適応に貢献する



6 自然資本の持続可能性向上に取り組む



7 「誰一人取り残さない」を支援する





価値創造ストーリーの浸透

海外拠点における展開

MSIG ホールディングス(アジア)
チーフ マーケティングオフィサー
Rebecca Ang Lee

MSIGホールディングス(アジア)は、傘下の現地法人等10拠点のメンバーによるサステナビリティタスクフォースを2019年1月に立ち上げました。タスクフォースでは、中期経営計画「Vision 2021」で掲げる「レジリエントでサステナブルな社会」を目指し、私たちの事業と密接に関わるサステナビリティ取組を推進し、アジアで競争力のあるブランドを築いていきます。タスクフォースでは、サステナビリティ課題のなかでも、環境、特に生物多様性の保全に焦点を当て、新しい挑戦を始めるところです。

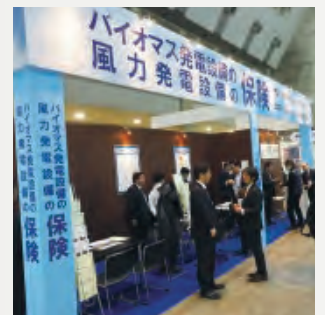


アジア地域ブランド会議：インドネシア
熱帯林再生プロジェクトへの視察

代理店との協働

株式会社新都心エージェンシー
代表取締役
安達 明正 氏

当社は1995年の創業以来、「保険を通じて企業の経済活動を下支えし日本経済の発展に貢献」を志に、企業を取り巻くさまざまな事業リスクをカバーする保険を取り扱ってきました。気候変動が企業に及ぼす影響については早い段階から危機意識を持ち、風力やバイオマス発電等の再生可能エネルギー事業に関わる保険の普及に努めています。最近では長期的な目線で社会の問題に取り組むことの重要性を認識し、そこに我々の成長の可能性を信じ日々活動しています。MS&ADグループが掲げた「レジリエントでサステナブルな社会」に向けたCSV取組に賛同し、ともにお客さまをご支援しながら、あるべき未来に貢献し、持続可能な成長を追求していきたいと考えています。

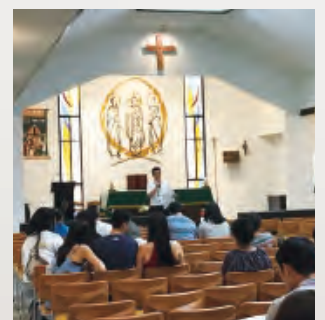


BIOMASS EXPO 第4回国際バイオマス発電展での出展ブース

地域社会との連携

愛知県 豊橋市 市民協創部多文化共生・国際課
主査
三輪田 貴 氏

愛知県豊橋市には、多くの外国人が暮らしており、特にブラジル人は約8,000人住んでいます。豊橋市多文化共生・国際課では、外国人市民による交通事故の防止が課題の一つでした。その解決策として、あいおいニッセイ同和損保の協力を得て、まずは外国人市民向けの交通安全に関するセミナーを開催しました。このセミナーでは、ポルトガル語のテキストを用意し、日本の交通ルールや、万が一事故が起こった時の自動車保険の役割等について説明しました。誰もが安心して生活できる環境を整備し、交通事故の低減につながる取り組みは、この地域の活性化にもつながります。行政の力だけでなく、民間企業と連携することで、社会にも企業にもメリットがあるwin-winの取り組みが実現しました。



カトリック教会での研修会



1

新しいリスクに 対処する



サイバーリスクへの対処

サイバー攻撃等によって発生した情報漏えいや他人の業務の阻害等に対する損害賠償、事故対応に必要な各種対策費用等の補償、そしてネットワークの停止・休止が発生した場合の利益損害補償をオプションで提供しています。また、事故が発生した場合に専門の業者を紹介する「専門事業者紹介サービス」も提供しています。あわせて、「情報セキュリティ診断サービス」、「標的型メール訓練サービス」等のリスクマネジメントサービスを提供し、サイバー攻撃を未然に防ぐことも目指しています。

Background

新たなリスクへの対応は企業経営の重要課題

サイバーリスクは技術の進展に伴い変化していく要素が高く、タイムリーな情報収集や調査、最新の技術の採用などが重要となります。企業や団体に対する標的型メール等のサイバー攻撃が増加、その手法も巧妙化しています。もし10万件の個人情報が漏えいしたら1億7,270万円※の損害になるという試算結果も出ており、被害が深刻化する傾向にあります。こうしたリスクへの対策は企業経営における重大な課題となっています。

※この被害想定額は仮定のもとに算出した簡易試算の結果です。



》サイバーリスク予防策の強化と推進 【三井住友海上 新種保険部 サイバーリスクチーム 石津昇】

新たなイノベーションは持続可能な社会の実現に必須ですが、そこに発生するリスクもまた新しい要素を多く含んでいます。このようなリスクを的確に分析し、予防し、備えることの重要性が増しています。私たちは日々複雑化・高度化するサイバーリスクを多面的かつ精緻に評価するために、サイバーセキュリティに関する最先端の知見を保有するペライゾンジャパン合同会社とビットサイト・テクノロジーズとの協業によるリスク評価サービスを開始しています。

また、サイバー空間における攻撃者が情報交換等に用いるダークウェブなど、一般の人がアクセス困難な脅威情報を収集・分析する技術を有するイントサイト・サイバー・インテリジェンス社とMS&ADインターリスク総研の協業が実現しました。これにより、ダークウェブやディープウェブで流通している膨大な情報の中から、お客さまに関連する重要な脅威情報とその分析結果を提供することが可能となりました。リスクへの対応に終着点はありません。多くのリスク対応策を提供していきたいと思っています。



社会的課題

情報技術の進展に伴い、サイバーリスクが複雑化・高度化し、サイバー攻撃による損害額が増大している

解決策

- 最新の知見による予防サービスの提供
- サイバーリスクへの補償の提供

社会へのインパクト

- サイバーリスクの予防
- サイバー攻撃による損害からの迅速な復旧
- 損失補てんによる企業経営の安定化

当社への経済的インパクト

- サイバーセキュリティ分野における新しい商品の開発やサービスの拡大
- 高度情報化社会の進展に伴う保険マーケットの拡大



テレマティクス技術を活用した自動車保険・サービス

テレマティクス技術※を活用した保険商品（「見守るクルマの保険（ドラレコ型）」）や、指定の車載通信機を通じて車両運行情報を取得できる車両を対象に、走行データに基づき毎月の安全運転の度合いを保険料に反映する日本国内初の自動車保険（「タフ・つながるクルマの保険」）を発売。さらに、お客さまへの安全運転診断や迅速な事故対応等のサービスを提供するスマートフォン向けのアプリも提供しています。

※「テレコミュニケーション（通信）」と「インフォマティクス（情報工学）」を組み合わせた造語。自動車などの移動する媒体に通信技術を組み合わせたリアルタイムな双方向通信で、新しいサービスの提供が可能となる。

Background

テレマティクス技術が貢献できる交通安全

現代のクルマ社会において、自動車技術の進展による追突事故等の減少が進む一方で、高齢者の運転誤操作やあり運転等にみられる悪質な運転による自動車事故は増加しています。情報通信の技術革新やデータ分析機能の向上を受け、こうした課題を解決する、安心や安全に役立つさまざまな自動車保険の開発が進められています。

テレマティクス自動車保険の特徴

1 ▶ データ収集

クルマに通信機能付の車載器を搭載し、ドライバーの運転挙動データを収集

2 ▶ データ分析

車載器から収集されたデータについて、保険会社等が分析し、保険料率設定や、商品・サービスの開発に活用

3 ▶ フィードバック

契約者に対して、安全運転診断レポートや危険運転アラート、早期の適切な事故対応等を提供

≫ 自動運転——新たなモビリティ社会に向けた私たちの思い

【群馬大学 特任准教授 三樹孝博（あいおいニッセイ同和損保 出向者）】

これらの保険商品・サービスの導入で事故頻度抑制効果が確認されたときには、交通安全に役立つ手ごたえを実感しました。今後、自動運転車の普及が進むと、多くの社会課題が解決すると期待されていますが、事故・トラブル対応も大きく変わることが想定され、私たちの挑戦は続きます。

自動運転車の「条件付運転自動化」の実用化に向けた法整備を見据えて、三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保では、自動走行中のハッキングや運転システムの欠陥等、運転者に責任がない事故についても、被害者救済の観点から補償の対象としています。今後も引き続き政府見解や検討動向を踏まえ、商品や実務のあり方について検討を進めていきます。

あいおいニッセイ同和損保では、国立大学法人 群馬大学と産学連携を締結し、自動運転の実証実験を通じた共同研究も進めています。安全で安心な未来のモビリティ社会を作るのは私たちだという思いで、日々取り組んでいます。



社会的課題

モビリティや通信に関わる技術革新に伴い、新たなリスクへの対応が求められている

解決策

- 最新の情報技術を活用した新たな保険・サービスの提供
- モビリティに関わる先進技術の研究にもとづく保険・サービスの開発

社会へのインパクト

- 交通事故の防止
- 安心できる自動運転社会への移行に貢献

当社への経済的インパクト

- 自動車保険の高付加価値化
- 自動運転社会における保険ニーズの掘り起こし

3

レジリエントなまちづくりに取り組む



地方創生プロジェクト

あいおいニッセイ同和損保では、行動指針に掲げている「地域密着」のさらなる深化を追求するため、「地方創生プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトでは、地方公共団体と連携協定を締結し、地域社会への貢献活動や“まち・ひと・しごと”に関する課題解決に役立つメニューの提供等により、地域の地方創生の取り組みを支援しています。この取り組みは、多方面から高い評価を受けており、地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』に認定され、2年連続で内閣府特命担当大臣表彰を受賞しています。

Background

サステナブルな地域社会に向けて

わが国では、人口減少や少子高齢化、東京一極集中、地域経済の縮小等の課題への対応に向け、『まち・ひと・しごと創生法』に基づく地方創生政策を推進しています。地方創生の推進に向けては、産官学金労言士*の連携により地域の総合力を発揮することが重要とされており、金融機関である保険会社においても、地方創生に貢献することが求められています。

※(産)産業界、(官)地方公共団体や国の関係機関、(学)大学等の高等教育機関、(金)金融機関、(労)労働団体、(言)メディア、(士)弁護士等の士業



AD: あいおいニッセイ同和損保

》「共生社会」がレジリエントな社会のカギ 【あいおいニッセイ同和損保 経営企画部 倉田秀道】

昨今では、「共生社会の実現」を地方創生課題として捉え、取り組みを進める地方公共団体が増加しているため、従来から取り組んできた障がい者スポーツ支援活動等のノウハウを活かした支援にも力を入れています。また、あいおいニッセイ同和損保の地域貢献活動やスポーツを支援する姿勢に共感いただいたことがきっかけとなり、2019年度からプロランナー川内優輝選手と所属契約を締結しました。現在は、会社所属の障がい者アスリート(14名/2019年7月1日現在)との障がい者スポーツの普及・啓発活動に加え、川内選手とのマラソンキャラバンの開催を通じて、スポーツ振興、地域の活性化、共生社会の実現に貢献しています。

社会がより多様化し、課題も多岐にわたるなか、多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる「共生社会」の実現に貢献することが、地方創生やレジリエントな社会づくりにつながるものと信じ、これからも積極的に取り組んでいきます。



車いすバスケットボール体験イベント

地域の課題	提案メニュー
共生社会*の実現	障がい者スポーツ支援活動、ユニバーサルマナーセミナー、外国人向け交通安全セミナー
事業支援・産業振興	観光事業者向けセミナー、中小企業向けセミナー(労務リスク対策、サイバーリスク対策等)
減災・防災	BCP(事業継続計画)セミナー、耐震セミナー

※誰もが相互に人格と個性を尊重し支え合う社会

社会的課題

少子高齢化や都市部の人口集中により、地域経済の縮小が加速している

解決策

地域の課題に合致した地方創生の支援

社会へのインパクト

レジリエントなまちづくりの実現

当社への経済的インパクト

- 地域活性化による顧客基盤の強化
- 地域内ネットワークの構築による販売マーケットの拡大

4

「元気で長生き」
を支える

3

すべての人に
健康と福祉を

「健康経営支援型商品」の開発

当社グループでは、持株会社、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上あいおい生命が「東京大学センター・オブ・イノベーション(東大COI)自分で守る健康社会拠点」と提携し、国民の健康増進を目的とする取り組みを開始しました。その第一弾として、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保では、東大COIが開発するAIによる健康リスク予測モデルを搭載した「健康管理」アプリを活用し、企業の健康経営※を支援する保険の開発を進めています。

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

Background

健康寿命の延伸

日本は、すでに超高齢社会を迎え、医療費負担の軽減等さまざまな社会的課題への対応が迫られています。健康寿命の延伸は、政府の未来投資戦略においても重点分野とされています。健康経営は、それを支援する施策のひとつとして注目されており、従業員の健康管理を経営課題として捉え、健康維持・増進と生産性向上を目指すことにとどまらず、企業価値の向上にもつながるものと考えられています。そのため、優良な健康経営を実践している企業を顕彰する認定取得への関心も高まっています。

》 企業における健康経営の支援

この取り組みは、超高齢社会で持続的成長を目指し、健康経営に取り組む企業を対象に、健康増進に寄与する付加価値型の保険商品を提供するものです。従業員の健康増進取組において、健康診断の結果データの活用に着目し、AIによる健康リスク予測モデルを搭載した「健康管理アプリ」、万が一健康を損ねたことに伴う「休業による所得の減少を補償する保険」、さらにMS&ADインターリスク総研によるコンサルティングを組み合わせた商品を開発・提供し、企業の健康経営を支援します。

「健康管理アプリ」では、入力された健康診断結果から、将来の生活習慣病リスクを「健康度」として見える化するとともに、リスクが放置された場合の自分の顔の将来予測画像を表示し、自分ごと化します。また、AIにより毎日の「健康活動目標(チャレンジ)」と実践をサポートするアドバイスを提供し、健康増進に向けた行動変容をサポートします。さらに「休業による所得の減少を補償する保険」によって、従業員が安心して治療に専念できる環境を提供し、仕事と治療の両立を支援します。

今後、東大COIと連携した取り組みをさらに展開するため、グループ横断で検討を進めています。



健康管理アプリ



グループ横断での検討会議

社会的課題

超高齢社会における医療費負担増を見据え、国民一人ひとりの健康維持・増進への取り組みが求められている

解決策

企業が健康経営に取り組むことを支援する商品・サービスの提供

社会へのインパクト

- 従業員の健康増進と働き続けられる職場環境の整備
- 企業の生産性の向上
- 将来的な医療費負担の軽減

当社への経済的インパクト

- 健康経営に取り組む企業への販売マーケットの拡大
- 超高齢社会における新たな保険サービスの開発

5

気候変動の 緩和と適応に 貢献する



気候変動による洪水リスクを地球規模で評価 LaRC-Flood®プロジェクト

当社グループは、気候変動の影響評価の研究および成果の社会還元を目指し、2018年より東京大学および芝浦工業大学の三者で共同研究を始めました。昨年は世界の洪水リスク変化の推計結果※をweb-GIS(地理情報システム)で閲覧できるサイトを公開し、現在は予測と影響評価の精緻化に向け研究を進めています。

※「気候変動に関する政府間パネル第5次報告書(IPCC-AR5)」で“Global flood risk under climate change”の研究成果として紹介されています。

Background

気温上昇に伴い高まる洪水リスク

近年、世界の平均地表気温は上昇しており、産業革命前と比較して1℃程度高いレベルに達しています。今後、気候変動がさらに進行すれば、世界的に洪水リスクが高まり、企業の事業活動にも大きな影響を及ぼす可能性があります。気候変動に対し、リスクを可能な限り最小化し、社会がどう適応していくか、その方策を探るために研究者との連携が求められています。



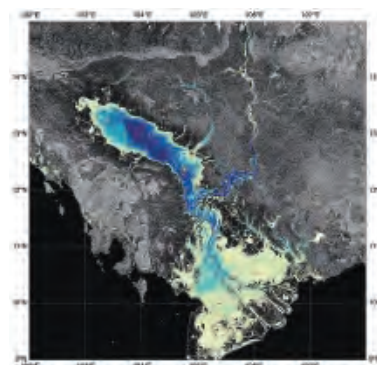
芝浦工業大学 平林教授(右)、東京大学 山崎准教授(左)とのミーティング

≫ 洪水リスク評価の研究成果を社会に役立てたい

【東京大学 生産技術研究所 准教授 山崎大氏】

経済のグローバル化が進んだ近年、自然災害によるリスクも世界規模で定量的に把握することが求められています。私たちの研究室では、地球規模で適用可能な洪水氾濫モデルを開発しており、気象予測や温暖化実験データを用いたリアルタイム洪水計算や気候変動に伴う洪水リスク評価等を通して、洪水被害の軽減を目指しています。精緻なリスク推計には洪水氾濫モデルに加えて正確な地形データが必要ですが、途上国では標高地図等基盤情報が利用できない場合が少なくありません。そこで私たちは現在、衛星観測とビッグデータ解析を組み合わせ、地球全域を対象として高精度地形データの整備開発を実施しています。これによりデータが乏しい地域での洪水シミュレーションが高度化したため、MS&AD インシュアランス グループとの協働研究でアジア全域を対象とした広域ハザードマップの開発検証と実装を進めています。

私たち研究者にとって、研究成果が社会の課題解決に活用されることは大変ありがたいことです。保険会社と連携することは、気候変動リスク低減策の実現にむけた社会実装の一つの手段であり、研究のやりがいを感じています。



全球河川モデルCaMa-Floodで計算した
メコン川デルタの洪水氾濫シミュレーション

社会的課題

気候変動に伴い変化する気象災害により、事業の継続を妨げるリスクが高まっている

解決策

将来の気象災害の発生予測を活用した経営戦略や事業投資の支援

社会へのインパクト

- 気候変動リスクに対応した事業活動

当社への経済的インパクト

- 顧客企業との関係強化ならびに安定した取引の継続
- 産学連携による気候変動リスク分野での知見の集積

6

自然資本の 持続可能性向上に 取り組む



「GK 見守るクルマの保険（ドラレコ型）」、 「スマ保『運転力』診断」に動物アラート

「GK 見守るクルマの保険（ドラレコ型）」、スマートフォン向けアプリ「スマ保『運転力』診断」を利用時に、野生動物との交通事故多発地点へ接近すると音声で注意を促すサービス。2016年に沖縄県（ヤンバルクイナ）でサービスを開始し、現在はさまざまなエリアでサービスを展開しています。

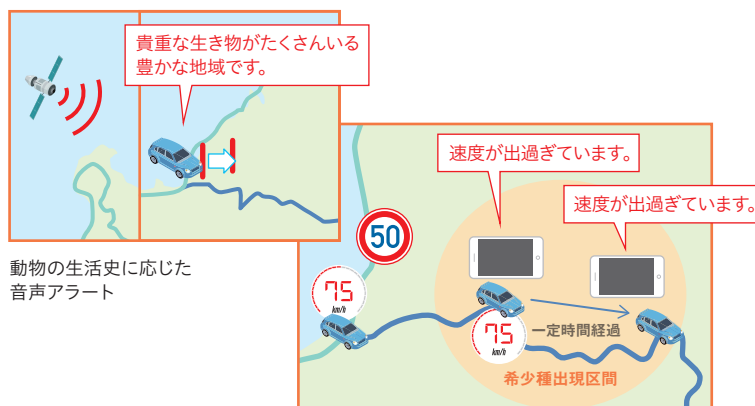
国や地方自治体等が保有するデータを基に特定した動物事故多発地点および区間に接近すると、音声で注意を促します。アラート内容は動物の生活史、出没時間および天候に応じた出没率に応じて変化します。

Background

希少な生きものが自動車事故の被害に

野生動物と接触する交通事故は全国各地で毎年発生しており、自動車の損害や人的な被害を引き起こしています。また、ヤンバルクイナ等の希少動物の死亡原因の上位に轢死（ロードキル）が挙げられるなど、地域によっては交通事故が地域の生物多様性の損失につながっています。

昨今では、シカ等の大型哺乳類の個体数の増加や、各地における野生生物の事情に十分な知識のない観光客の増加等により、北海道や沖縄県等をはじめとする一部地域で野生動物との接触事故の増加が深刻な問題となっています。



動物の生活史に応じた
音声アラート

動物事故多発地域における速度超過時における音声アラート

安全運転の支援で地域の生態系も守る

【三井住友海上 自動車保険部・企画開発チーム 白井美聡】

安全運転の支援は損害保険会社の重要な使命です。昨今、希少動物の死亡原因の上位が交通事故であり、深刻な問題になっております。当社の技術を活かすことで、事故を未然に防ぎ、本問題解決の力添えをできることは非常に有意義であると感じています。

近年では、海外からの観光客も増加し、自然豊かな地域において、運転の機会が増えていることから、より一層の使命感をもって、安全運転の支援をしてみたいと思います。その結果、地域固有の希少種および地域の生態系を守る、こうした社会との共通価値の創造が新しい社会をつくっていくものと考えております。



社会的課題

交通事故により希少生物の個体数が減少し、自然の生態系に影響を及ぼす可能性がある

解決策

動物の生息データを組み込んだ安全運転用アプリによる交通事故防止の支援

社会へのインパクト

- 交通事故の防止と安全で円滑な交通の確保
- 地域の生物多様性および観光資源の保全

当社への経済的インパクト

- 交通事故による支払件数の低減
- 自治体や観光業界との関係構築とマーケットの新規開拓



先住民向け住宅専用の火災保険の提供

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136棟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し、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しています。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。

Background

経済発展から取り残される先住民たち

マレーシアでは、都市部を中心に目覚ましい経済発展を遂げる一方、先住民の貧困や生活環境の改善が大きな社会的課題となっています。「オランアスリ」と総称される先住民は、主に森林で暮らしを営んでいます。そのうち35%が極度の貧困状態にあり、82%が住宅への補助や支援を必要としているといわれています。一方で、こうした課題に取り組む社会的企業の取り組みが注目を集めています。(出典:EPIC Homesホームページ)



》パートナーシップが、社会に新しい課題解決の手段と価値を生み出す

【EPIC Homes CEO Mr. John-Son Oei】

この活動の社会的意義に深く共感してくれたMSIGマレーシアには本当に感謝しています。他のパートナーと同様に、MSIGマレーシアも彼らの持つ強みや役割を十分に発揮してくれています。実際、火災保険が住宅に付与されることで、スポンサーにとってはそれが安心感につながり、このプロジェクトをより持続可能なものになっています。そして、これは結果的にオランアスリの住民にも恩恵をもたらしているのです。

【MSIGマレーシア CEO Chua Seck Guan】

EPIC Homesとの連携を通じて、当社が社会的意義のあるこの活動から学ぶべきことは多いと感じています。社会的課題の解決につながるユニークな火災保険の開発は、いまだ多くの先住民が、家や学校等、生活に不可欠な建物が不足している状況下で、今後、同様の商品を社会的企業またはNGOにも広げることができると考えています。また、このプロジェクトは、SDGsの理念に沿い、とても意義のあるものと社員も認識しています。



社会的課題

マレーシアで経済発展が続く一方で、先住民の貧困問題の解決や居住環境の改善が遅れている

解決策

NGO、企業、および先住民コミュニティと連携した補償付住宅の整備

社会へのインパクト

- 先住民の居住環境の改善
- コミュニティの持続可能性の向上

当社への経済的インパクト

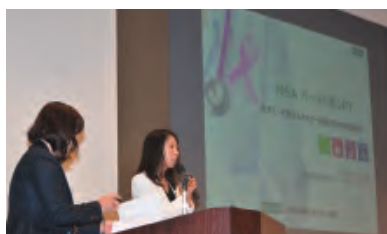
- 社会的課題解決に資する保険商品・サービスの開発に関する知見の獲得

「サステナビリティコンテスト2018」 ～私たちの価値創造ストーリーを語ろう～

「Vision 2021」の実現に向けて、社員一人ひとりがCSVやサステナビリティに取り組む意義を理解し、日常業務への浸透を図ることを目的に、グループ横断で「サステナビリティコンテスト2018」を開催しました。



審査発表会の様子



プレゼンテーションの様子



優秀賞受賞者

国内外から526組の応募があり、審査発表会では、入賞した上位6組がプレゼンテーションを行い、グループの役員61名による審査のもと、最優秀賞を決定しました。

取組テーマ	取組概要
最優秀 三井住友海上 『「空想会議」でSDGsを体現!』～空想会議から「病院経営」「肉牛牧場経営」課題の解決	「空想会議」とは保険でお客様の課題を解決するという視点から、毎月さまざまなアイデアを持ち寄り、具現化を目指す取り組み。その中から、病院向けの「高額医療機器補償」、肉牛牧場向けの「牛保険」という商品が生まれた。
三井住友海上 「神戸市」認知症条例に寄り添った制度提案	認知症の人が起こした事故で、個人賠償責任保険では補償できない領域をカバーする仕組みを設計することで、神戸市の「認知症の人にやさしいまちづくり」に貢献。
あいおいニッセイ同和 地域(産官学)ネットワークによる地方創生取組	人口減少が著しい山形県。テレマティクス技術を用いた「Visual Drive」を活用し、山形市のコミュニティバスのダイヤの遅延を解決する等、産官学共同で地方創生に貢献。
三井住友海上あいおい生命 MSAハートリボンPT乳がん・子宮がんセミナー推進と地方創生取組	乳がん・子宮がんの罹患者が急増する中、女性特有のがんに対する理解と検診受診促進に向けた啓発セミナーを全国レベルで実施。お客様の「元気で長生き、豊かな未来」を支える。
三井住友海上プライマリー生命 教育・研修のプライマリーがしあわせな「人生100年時代」の実現を支援	「人生100年時代」における「時間・お金・健康」の変化を体感できるカードゲームを活用した研修を開発。お客様視点に立った営業支援に役立てる。
MSIGホールディングス(アジア) 生物多様性の保全活動～保険で守れない私たちの地球の多様な生命を守る～	生物多様性への理解を深め、普及活動や保全活動に積極的に取り組むことで、自然災害の減少と社会の持続的繁栄、地球の生物多様性向上に努める。

受賞者からのメッセージ

最優秀賞を受賞した
三井住友海上
北海道支店



空想会議から、肉牛リスクを補償する商品や高額な医療機器の保守コスト(修理費)を保険化する商品が生まれました。これらのプロジェクトに共通するのは、衰退している畜産業の支援や高齢化が進む地域の医療インフラの維持といった地域が抱える課題の解決です。

審査にあたった役員の講評

社外取締役
坂東 真理子

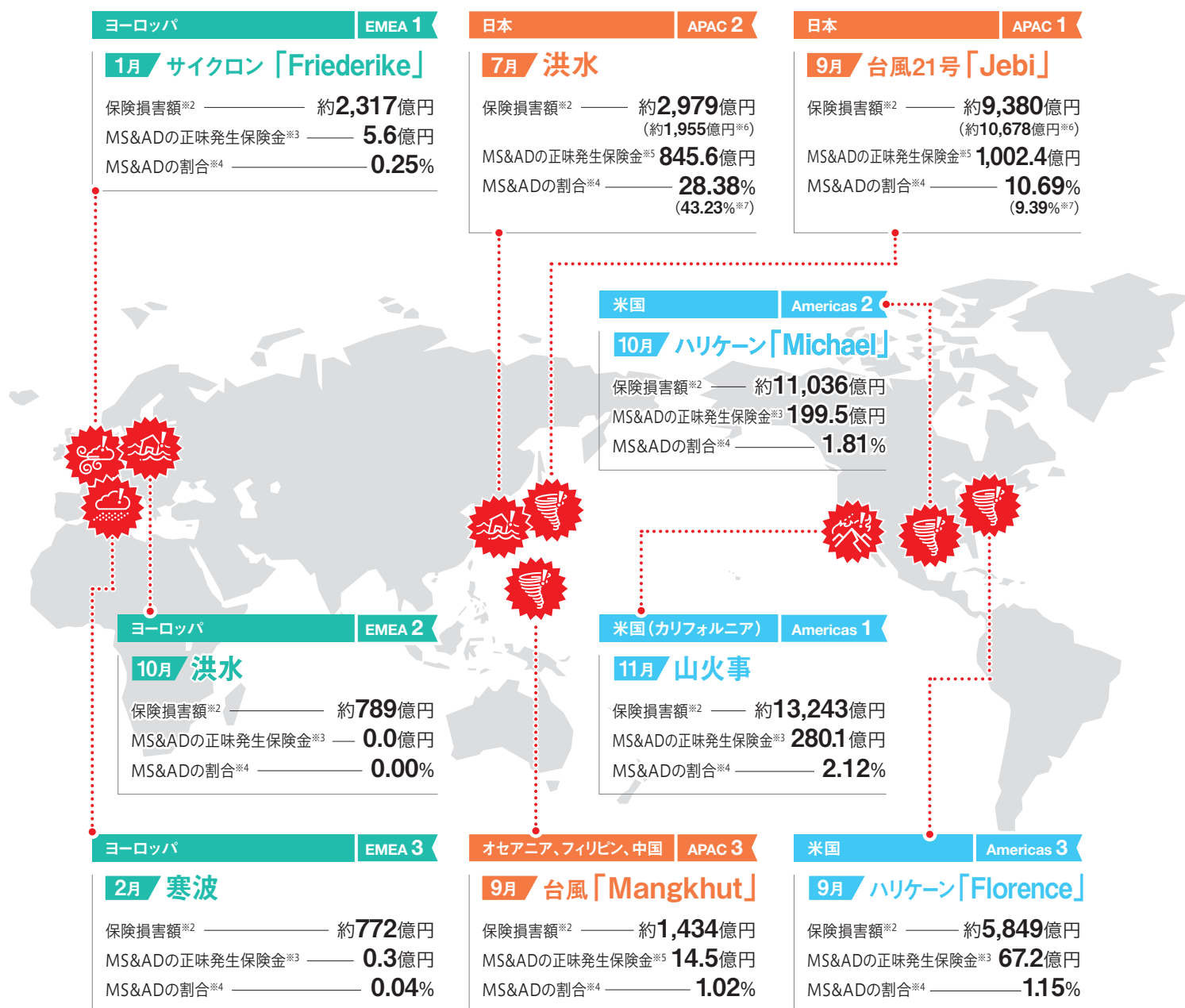


今までCSV・SDGsは遠い存在だったかもしれませんが、自分たちの仕事に引き寄せて具体化し、そして絆にするということ、526組の皆さんがグループを挙げて取り組んでいることは素晴らしいことだと思いました。今回の発表事例がグループ社員一人ひとりの新しい気づきの機会になることを期待しています。

世界の自然災害マップ2018^{※1}

近年の気候変動は、世界各地で強力な台風やハリケーン、集中豪雨、干ばつ、熱波などの異常気象による災害を頻発させるようになりました。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 – 2018 Annual Report」に記載されている2018年のAmericas(米州)、EMEA(ヨーロッパ、中東およびアフリカ)、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 – 2018 Annual Report」)。2018年度末社内決算為替レート(1\$=¥110.36)を使用。

※3 2018年12月末現在。三井住友海上およびあいおいニッセイ同和損保およ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およびあいおいニッセイ同和損保および両社の海外子会社の合計発生保険金の割合。

※5 2019年3月末現在。三井住友海上およびあいおいニッセイ同和損保の正味発生保険金。

※6 2019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およびあいおいニッセイ同和損保の合計発生保険金の割合。

気候関連の財務情報ディスクロージャー

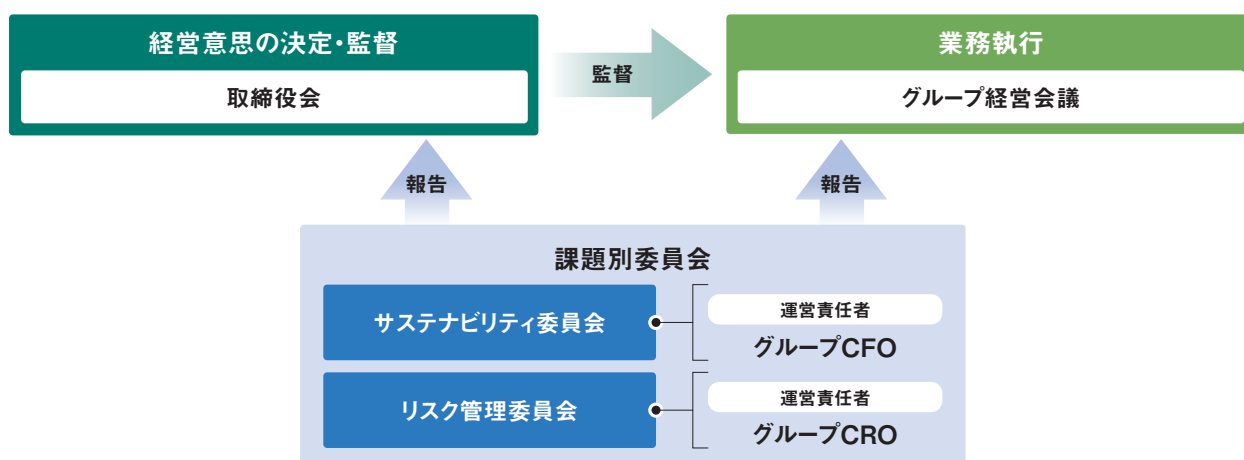
「レジリエントでサステナブルな社会」への実現のために取り組む社会的課題のひとつに気候変動を掲げ、「社会との共通価値の創造(CSV取組)」として「気候変動の緩和と適応に貢献する」に取り組んでいます。

社会や産業に与える気候関連の影響を考慮して、企業が情報を開示する重要性が増してきています。

当社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、このガイドラインに沿って情報の開示を進めていきます。詳細は、サステナビリティレポート2019(当社オフィシャルWebサイトに2019年9月公開予定)を参照ください。

ガバナンス:気候関連の内部統制

取締役会では、グループCFO・グループCROやサステナビリティ委員会・リスク管理委員会等から気候関連の報告を受け、グループの主たる戦略等の論議・決定を行っています。



戦略:気候関連のリスクと機会

気候変動によって、災害が増加・激甚化することを、リスクとして認識しています。この影響を織り込んで自然災害リスクの定量的評価を向上させ、適切な保険引受に努めるとともに、再保険やキャットボンドなどの手段を講じて、財務の健全性・収益の安定性を確保していきます。

P.66～68,118 参照

脱炭素社会に向けた技術革新や産業構造・市場の変化、環境規制の強化など社会の移行によって、企業の事業活動が影響を受ける可能性があります。この影響を見極め、企業価値向上や持続的成長を促すために、投融資先企業との対話に取り組んでいます。

P.50,53,60 参照

一方、気候変動による産業・経済の変化に備えるコンサルティングや保険の提供は、当社の機会となります。産官学連携を通じた研究なども行い、商品、サービス開発も進めています。

リスク管理

自然災害保険金の支払増加や気候変動のリスクについては、グループ各社の管理状況を把握したうえで、グループ全体のリスク量・収支影響を管理し、リスク管理委員会に報告しています。自然災害リスクの評価の精度向上のため、ストレステストやリスク計量モデルへの気候変動の反映等による管理の高度化を進めています。

指標と目標

気候変動の適応と緩和に貢献し、社会と共通価値を創造する取り組みの進捗を、非財務指標として定性的に管理しています。また、グループ全体で2050年までのCO₂排出量削減目標を設定しています。

P.28 参照