

戦略とパフォーマンス



43	MS&ADの戦略	67	セグメント別報告
45	中長期の成長に向けて	67	国内損害保険事業
47	中期経営計画「Vision 2021」の進捗	69	国内生命保険事業
53	財務・資本戦略	71	海外事業
57	リスク管理	73	金融サービス事業
59	ERMをベースとしたグループ経営	74	リスク関連サービス事業
61	資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて	75	資産運用
63	財務・非財務ハイライト	76	ESG 投融資
65	11年間のパフォーマンス	77	スチュワードシップ・コード対応
		78	気候関連情報ディスクロージャー
		82	特集：CSV×DXが実現する、 MS&ADのネクストステージ

MS&ADの戦略

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ど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。

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

経営課題

- ▶ 国内損害保険事業の収支改善
- ▶ 財務健全性の確保

総括

成果 国内損害保険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。

Next Challenge 2017

(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

- ▶ 国内損害保険事業の収益力向上
- ▶ 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、国内損害保険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 計画最終年度である2017年度に、世界の損害保険史上最大の保険損害額となった大規模自然災害（北米ハリケーン等）が発生したため、海外事業が大きく減益となり、グループコア利益、グループROEの目標値は未達となりました。

(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2018年度よりスタートした中期経営計画「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: エンペディッド・バリュー(P.111「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。

Vision 2021

(2018年度～2021年度)

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

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
- ▶ 環境変化に対応できるレジリエントな態勢の構築

重点戦略

- ① グループ総合力の発揮
- ② デジタライゼーションの推進
- ③ ポートフォリオ変革

※ 2020年度までの成果と課題は次ページ以降を参照

(単位: 億円)

	2018年度 実績	2021年度		
		予想	当初目標	修正目標 ^{※6}
グループ修正利益	1,898	3,000	3,500	3,000
国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益)	1,469 (651)	1,710 (1,360)	1,820 (1,420)	1,770 (1,500)
国内生命保険事業	316	430	450	410
海外事業	54	800	1,170	750
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	58	60	60	70
グループ修正ROE	6.1%	8.5%	10.0%	10.0%
連結正味収入保険料	35,004	36,130	37,100	35,800
生命保険料 (グロス収入保険料) ^{※5}	15,999	12,000	16,000	10,000
MSA生命EEV	8,194	10,100	10,500	9,620
ESR(Economic Solvency Ratio)	199%	180%～ 220%	180%～ 220%	180%～ 220%

※5 生命保険料(グロス収入保険料)は国内生保子会社のみ

※6 2021年度の経営数値目標は、ステージ1の進捗を踏まえ、2020年度に当初目標から修正目標への変更を行っています。

2030年に目指す姿

「レジリエントで
サステナブルな社会」
を支える企業グループ

財務

利益水準 (IFRS ベース)	ROE
5,000億円	12%

E(環境)

CO ₂ 排出量	
2030年	(2019年度対比) ▲50%
2050年	ゼロ

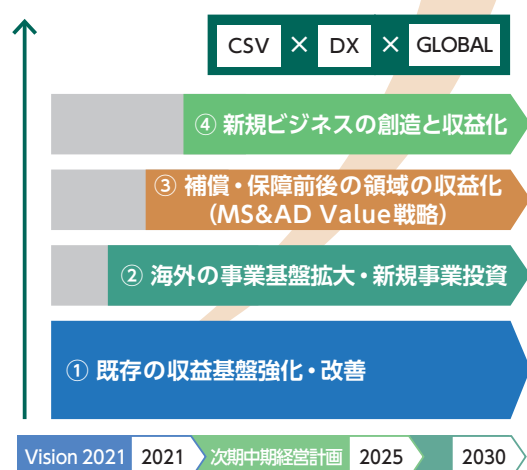
S(社会)

D&I		
女性役員 [※] 比率 (持株会社)	女性管理職比率 (グループ目標)	女性ライン長比率 (グループ目標)
30%	30%	15%

※取締役+監査役+執行役員

成長Vision

利益水準



中長期の成長に向けて

事業環境認識

Politics (ビジネスを規制する法律動向)

【全世界】

- 気候変動対応、脱炭素社会へ向けた規制強化
- 資本規制 (国際資本基準 / ICS) 強化の動き
- 分極化の増大やポピュリズム、ナショナリズムの台頭
- 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) 流行の影響

【日本】

- ソフト・ロー (コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コード、TCFD) の変化、政策株主削減要請の継続
- 監督指針改正に伴うガバナンス強化

Society (人口動態・価値観・流行等)

【全世界】

- 気候変動、自然災害の甚大化・頻発化、巨大地震の発生確率の高まり
- 紛争の拡大、貧富等格差の拡大・固定化、移民・難民の増加
- アジア (特にインド)・アフリカの人口増加
- 社会課題解決に向けた取組気運の高まり
- 価値観・ライフスタイルの大幅な変更
- ビジネススタイルの変革 (リモート化・オンライン化の進展)

【日本】

- 総人口 (労働人口) の減少、地方の過疎化の進展・地方創生
- 少子高齢化の一層の進展、認知症高齢者の増加
- 遠隔医療、オンライン診療の拡大、予防医療の進展

Economy (経済水準・為替・金利等)

【全世界】

- 新型コロナウイルス (COVID-19) 影響からの回復
- 景気後退 (リセッション) への懸念、世界的低金利
- 貿易摩擦と貿易協定
- ESG 投資の拡大、気候変動開示要請の高まり (TCFD)

【日本】

- 日銀の低金利政策の継続、出口戦略、円高進行
- 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、サブスクリプションビジネスの拡大
- 訪日・在留外国人の増加
- 健康増進、ヘルスケアビジネスの拡大

Technology (ビジネスに影響を与える技術動向)

【全世界】

- 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、IoT デバイスの増加
- デジタル技術の進展とサイバーリスクの上昇
- 自動車新技術の発展、CASE・サボカーの普及、MaaS、空飛ぶクルマ
- データ関連ビジネスの活況、ビッグデータ独占の脅威
- 再生可能エネルギー、水素エネルギー関連技術の進展

【日本】

- 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 (Society5.0の実現)

リスクと機会

4つの社会課題



多様化・甚大化する事故・災害

- | リスク | 機会 |
|-----------------------------------|---|
| ■ 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 | ■ 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 |
| ■ 経験のない疫病や想定外の規模の事故・犯罪の発生 | ■ 新たな販売チャネルでの市場開拓 |
| ■ 大交通事故の多発による支払保険金の増加 | ■ 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 |
| ■ IoT やポストデジタルの普及による新しいリスクの出現 | ■ ビッグデータの活用によるリスク管理と商品開発 |
| ■ 大規模サイバー攻撃の増加 | |
| ■ 資産運用リスクの拡大 | |

限界に近づく地球環境

- | リスク | 機会 |
|----------------------------|---|
| ■ 脱炭素社会への移行に伴う生活様式や産業構造の転換 | ■ 気候変動や自然資本リスクの評価・分析、情報開示支援へのニーズの高まり |
| ■ 大規模な自然災害の多発による発生保険金の増加 | ■ グリーンボンド等、ESG 投融資の隆盛 |
| ■ 自然資本の劣化による事業環境基盤の喪失 | ■ グリーン成長戦略に関わ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 |
| ■ 気候変動に伴う事業リスクの増大 | ■ 生物多様性とビジネスの統合への期待 |
| | ■ 大規模自然災害による損失を補償する新しい保険スキームの開発、防災減災取組やBCP構築ニーズの高まり |

高齢化に伴う介護・医療の負担増

- | リスク | 機会 |
|------------------------|--------------------------------|
| ■ 国内保険市場の成熟化に伴う成長鈍化 | ■ 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 |
| ■ 高齢者による事故等の増加 | ■ 介護・認知症に関わるサービス需要の拡大 |
| ■ 契約者の高齢化に伴う募集の在り方の見直し | ■ 健康促進・病気予防の意識の高まり |
| ■ 先進医療に伴う新たなリスクの出現 | ■ 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 |
|------------------------------|--|
| ■ 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 | ■ 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 |
| ■ 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 | ■ 地方自治体での防災・減災への意識の高まり |
| ■ 自然災害による被害の拡大と復興の遅延 | ■ 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 |

経営基盤への課題

企業に対する社会的要請の高まり

- | リスク | 機会 |
|-------------------------|-------------------------|
| ■ 多様なステークホルダーからの期待との乖離 | ■ 多様なステークホルダーとの高質の対話の増加 |
| ■ ROE 向上、政策株主削減への要請 | ■ 社会課題に取り組む協働パートナーの拡大 |
| ■ サステナビリティに関わる情報開示の規制強化 | ■ 中長期視点での経営マインドの醸成 |

環境変化を好機と捉えた成長戦略

2030年度に目指す姿

デジタル技術で社会課題を解決

CSV × DX × GLOBAL

7つのCSV重点取組課題

新しいリスクに 対処する	事故のない 快適な モビリティ社会	「元気で長生き」
レジリエントな まちづくり	気候変動の 緩和と適応	自然資本の 持続可能性 向上
		「誰一人 取り残さない」

DX技術の取り込み

ビッグデータ	AI(人工知能)
モバイル	RPA (ロボティクス)
	Blockchain ブロックチェーン

グローバルに展開。“国内、アジア、そして世界へ”



ビジネススタイル変革



持続的成長を支える経営基盤



サステナビリティ

品質

人財

ERM

「レジリエントで サステナブルな社会」を 支える企業グループ

当社グループの事業を通じて



気候変動対応でイニシアティブを発揮し、サステナブルな社会の実現に貢献



社会課題の解決で、世界をリードする特徴的な商品・サービスの提供により、グローバルな企業認知を獲得



人々の生活や事業活動の中に組み込まれ、リスク発現の予兆には、自動的にアラートや回避アドバイスを発し、リスク発現時には、対応サービスと経済的補償をシームレスに提供

中期経営計画「Vision 2021」の進捗

2018年度にスタートした中期経営計画「Vision 2021」は、2021年度に最終年度を迎えます。「世界トップ水準の保険・金融グループの実現」と「環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢構築」をめざし、世界トップ水準のスケールとクオリティの目標を置いて取り組むとともに、3つの重点戦略「グループ総合力の発揮」、「デジタライゼーションの推進」、「ポートフォリオ変革」を推進し、今後の環境変化に迅速に対応できる体制構築を進めています。

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

ステークホルダーから、世界トップ水準の保険・金融グループと認められる、存在感のあるスケールとクオリティを実現する。

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

デジタル化の加速、次世代モビリティ社会の到来、新しいリスクの発現、サステナビリティ課題への取組み等、社会構造の変化を見据え、迅速に対応できる態勢を構築する。

▶ 「世界トップ水準の保険・金融グループ」として中期的に目指す姿

2018年度からスタートした中期経営計画「Vision 2021」では、世界トップ水準の保険・金融グループとして中期的に目指す姿の指標を掲げています。2019年度までの「ステージ1」で、スケール、財務健全性、収益性、政策株式の占める割合の4項目で目標を達成していましたが、2020年度は、政策株式の占める割合については、目標水準を下回りました。また、「資本効率」の指標である

グループ修正ROEは2021年度目標の達成が難しい状況となりました。「ポートフォリオ分散」の指標については、2020年度は海外事業が新型コロナウイルス感染症による影響を大きく受けたこと等により、未達となっていますが、2021年度には海外事業の利益回復が見込まれ、ほぼ目標とする水準に到達できる見通しです。

	2021年度目標		2020年度の進捗	
スケール	世界の損害保険会社グループ トップ10圏内		8位 (FORTUNE GLOBAL 500 2021, P&C)	達成
資本効率	グループ修正ROE	10%	6.7%	継続課題
財務健全性	ESR	180%～220%	235%	達成(超過)
ポートフォリオ分散	利益に占める国内損害 保険事業以外の割合	50%	32%	2021年度末に ほぼ達成見込み
政策株式の 占める割合	グループのリスク量	30%未満	34.0%	継続課題
	連結総資産	10%未満	11.8%	
収益性	国内損害保険事業の EIコンパインド・レシオ	95%以下	91.7% (除く自然災害)	達成

▶ 財務数値目標

2020年度は、海外事業を中心に新型コロナウイルスに起因する発生保険金658億円を計上したことを主因に、グループ修正利益は前期比▲185億円となりました。2021年度は、新型コロナウイルス影響が剥落する一方、2020年度までに実施した事業投資の成果が実現する年

になります。また、在宅勤務やペーパーレスの推進等の新しい働き方による生産性向上により、一層の事業費削減を実行していきます。更に社会のさまざまな環境変化をチャンスと捉え、2021年度目標であるグループ修正利益3,000億円を着実に達成していきます。

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度通期予想		
				予想	(前期比)	(目標比)
グループ修正利益	1,898	2,331	2,146	3,000	853	-
国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益)	1,469 (651)	1,195 (984)	1,585 (1,199)	1,710 (1,360)	124 (161)	△ 60 (△140)
国内生命保険事業	316	297	569	430	△ 139	20
海外事業	54	494	△ 71	800	871	50
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	58	48	61	60	△ 1	△ 10
グループ修正ROE	6.1%	8.0%	6.7%	8.5%	1.8pt	△ 1.5pt
連結正味収入保険料	35,004	35,737	35,009	36,130	1,120	330
生命保険料(グロス収入保険料)*	15,999	13,934	12,973	12,000	△ 973	2,000
MSA生命EEV	8,194	8,902	9,583	10,100	516	480
ESR(Economic Solvency Ratio)	199%	186%	235%	180%~220%	-	-

※ 生命保険料(グロス収入保険料)は国内生命保険子会社のみ

新型コロナウイルスの影響額(2020年度)

	合計	三井住友海上	あいおいニッセイ 同和損保	海外保険子会社	
					MS Amlin
新型コロナウイルスに 起因する正味発生保険金	658	52	167	438	428

(単位: 億円)

<主な種目>

- ・三井住友海上: 海外旅行保険、興行中止保険、利益保険(海外受再が中心)等
- ・あいおいニッセイ同和損保: 本社再保険事業等
- ・MS Amlin: 元受利益保険150億円、その他(再保険、保証信用保険、不確実性に備えた追加積立等)277億円

中期経営計画「Vision 2021」の進捗

▶ 非財務指標

「Vision 2021」では、7つの重点課題におけるCSV取組と基盤取組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。2020年度は、「レジリエントでサステナブルな社会」の実現に向け、CSV取組を推進するとともに、「サステナビリティを考慮した事業活動」を公表し、その方針に沿った保険引受・投

融資を開始しました。また、CSV取組の効果の定量的な開示やTCFD提言を踏まえた情報開示を進め、ESG評価機関から高い評価をいただきました。更にネットゼロ社会の実現に向けて、新たな目標を定め、グループ全体で脱炭素に取り組んでいきます。

社会との共通価値を創造

指標	2020年度実績	2020年度以降のグループ目標	
「社会との共通価値を創造」 する取組みとなる商品開発・ 改定等	・取組事例：7つの重点課題とCSVの 広がり(P.39～40参照) ・社会的・経済的インパクト：CSVの インパクト評価(P.41 参照) ・サステナビリティレポート	7つの重点課題 (P.38)に関し、4つの取組方法を定め、定性的に確認	
		商品・サービスの提供	投融資
		研究・政策提言	社会貢献等

関連する主なSDGs



☑ 印の2020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。

社会の信頼に応える品質

指標(関連ページ)	2020年度実績	2020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	97.3%	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	96.7%※1	前年度同水準以上
環境負荷低減(P.63、65)		
CO ₂ 排出量削減率	2009年度比 △30.5%	基準年(2019年度)のCO ₂ 排出量に対して、2030年度に50%、2050年度に100%削減する※2
総エネルギー使用量☑	871,338GJ (2009年度比 △38.5%)	
紙使用量	10,035t (前年度比 △23.1%)	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)	2020年度実績	2020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.34、64)		
女性管理職比率(国内)☑	16.1%	15%(2020年度)
社員満足度「いきいきと働く」	4.5pt	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 ● グローバル社員数・比率(P.64)		
健康経営(P.34、64、65)		
社員満足度「誇り、働きがい」	4.4pt	前年度同水準以上
年次有給休暇取得日数	15.0日	前年度同水準以上
男性育児休業取得率	69.0%	前年度同水準以上
社会貢献活動を実施した社員数	26,519名	前年度同水準以上

※1 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 ※2 2021年5月より新たな目標を設定

オフィシャルWebサイト
掲載内容

●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 ●SDGsの達成をめざして ●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み
 ●SDGsに貢献する商品・サービス ●ESGデータ・資料

▶ 3つの重点戦略

① グループ総合力の発揮

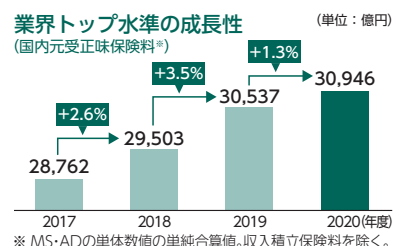
戦略

- グループの強み(多様性・資本・人財・顧客基盤等)を最大活用
- グループ各社による役割分担見直しと連携強化
- 共通化・共同化の推進(商品・事務共通化、共同損害サービスシステム、健康・医療の商品・サービス等)

進捗

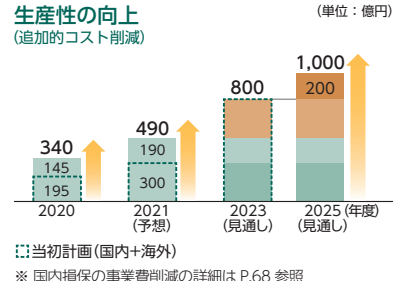
成長(トップライン拡大)

共通システムをベースとした商品の共同開発、共同提案・共同キャンペーンによる販売手法の共有、中核損保2社間での相互業務委託等、商品・営業・損害サービス部門の共同化・共通化取組の拡大によるグループシナジー発揮により、国内損害保険事業の国内元受正味保険料は、2018年度以降、3年連続で業界トップ水準の成長率を実現しました。



収益力の強化・業務効率化

現中期経営計画「Vision 2021」で当初計画した300億円(国内200億円・海外100億円)の事業費効率化に加えて、新型コロナウイルス感染症拡大等の事業環境の変化へ対応した取組みを進めることで、2020年度に2019年度対比で340億円(国内235億円・海外105億円)のコスト削減を実現しました。組織要員の見直しやオフィススペースの削減等により、2025年度末までに1,000億円のコスト削減を見込みます。



TOPIC:新損害サービスシステム

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、グループで共同開発した新損害サービスシステムの稼働を順次開始します。Webサイトによるお客さまとの双方向コミュニケーションや保険金支払業務プロセスの完全ペーパーレスの実現等、お客さまの利便性を追求し、業界トップの事故対応サービスの提供に取り組んでいきます。また、新たな機能をグループ共通化し、シナジー発揮と連携強化を通じて、損害調査力や生産性の更なる向上を実現します。

<双方向のコミュニケーション機能>



<進捗状況の確認機能>



中期経営計画「Vision 2021」の進捗

② デジタイゼーションの推進

戦略

- グループ全社員でデジタイゼーションの3つの取組み(DX、DI、DG)を推進
- 事業環境の変化に対応し、グループの持続的成長を実現

進捗

デジタイゼーションの推進が着実に進展し、「CSV×DX」戦略をグローバルに展開(詳細はP.82「特集」参照)

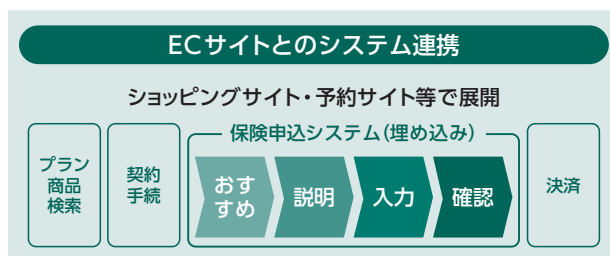
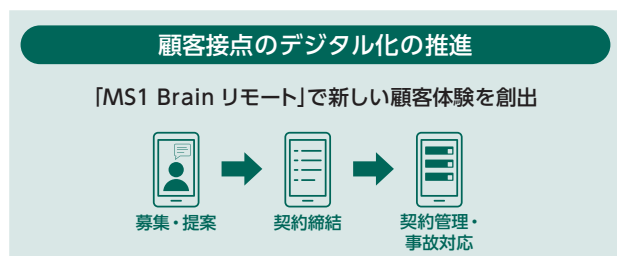
商品・サービスの変革

補償・保障前後のリスクソリューションを提供する商品をコア商品と位置付け、商品ラインアップを拡充しています。
(展開例：見守るクルマの保険、健康経営支援保険、見守るサイバー保険、等)

販売チャネル・販売手法の変革

保険手続プロセスのデジタル化を実現しています。

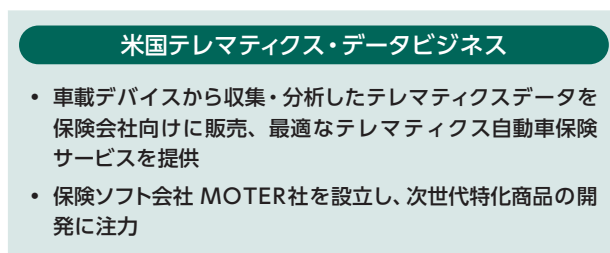
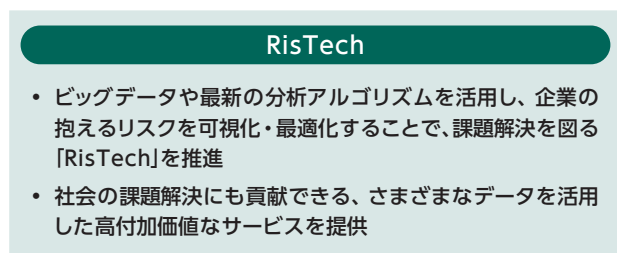
<展開例>



新たなビジネスの創造

新たにデータビジネスを展開しています。

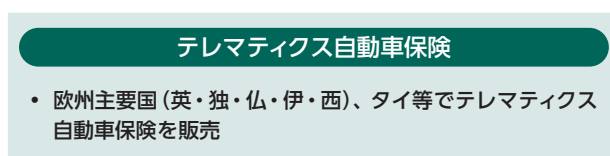
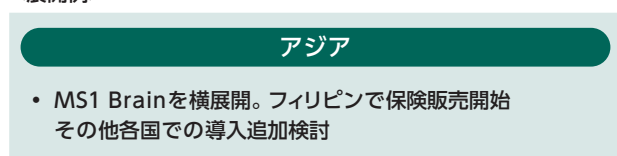
<展開例>



グローバルに展開

日本における取組みを、グローバルに展開しています。

<展開例>



③ ポートフォリオ変革

戦略

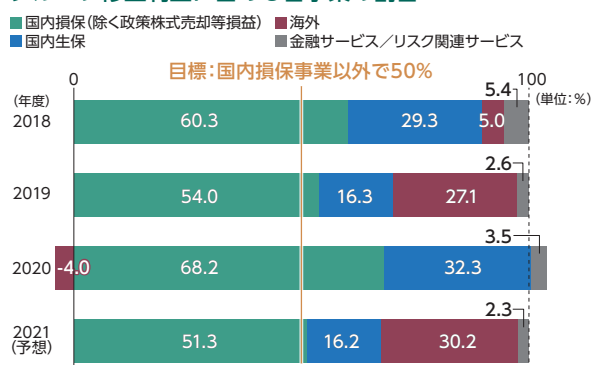
- 国内損害保険事業の収益を堅持しつつ、海外事業・国内生命保険事業の収益を拡大し、国内損害保険事業以外で利益の50%、将来的には海外事業で利益の50%をめざす。
- 自然災害リスクを適切にコントロールする。政策株式を削減し、連結総資産に対するウェイトを10%未満、リスク量に占めるウェイトを30%未満にする。

進捗

事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオの分散については、2021年度末には国内損害保険事業とそれ以外でほぼ半々の水準となる見通しです。

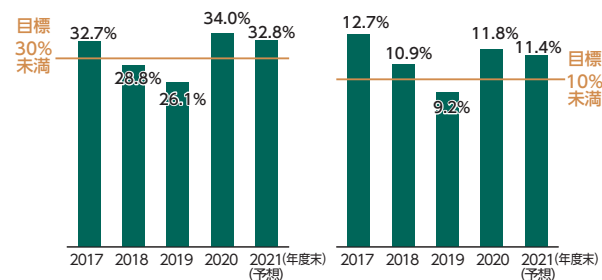
グループ修正利益に占める各事業の割合



リスクポートフォリオ

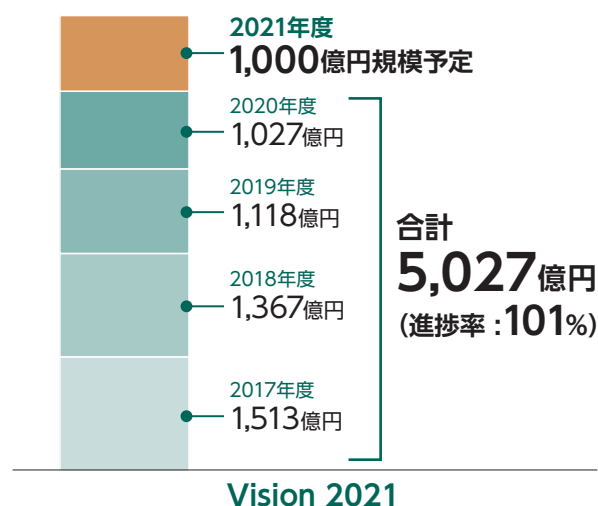
政策株式の削減については、2017年度から2021年度までの5年間で5,000億円売却する目標を、2020年度までの4年間で達成しましたが、株価の上昇により目標水準に達せず、今後の課題となりました。

グループのリスク量に占める割合



政策株式の売却目標と達成状況

中期経営計画期間中の売却目標: 5,000億円※1



※1 2017年度を含む。

過去の政策株式の売却実績

(単位: 億円)

経営統合前の売却実績 (2003年度 ^{*2} ～2009年度)				8,007
MS & AD	ニューフロンティア 2013	2010年度	574	574
		2011年度	887	(小計) 3,764
		2012年度	1,141	
		2013年度	1,735	
	Next Challenge 2017	2014年度	910	(小計) 5,566
		2015年度	1,811	
		2016年度	1,330	
		2017年度	1,513	
	Vision 2021	2018年度	1,367	2017年度からの 累計 5,027
		2019年度	1,118	
		2020年度	1,027	
合計				21,424

※2 2003年度～2009年度は、三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の実績の単純合算値(2002年度以前の実績は各社同一基準でのデータ収集が困難なため非開示)

財務・資本戦略

CFOメッセージ

取締役
副社長執行役員グループCFO

樋口 哲司

業績の状況

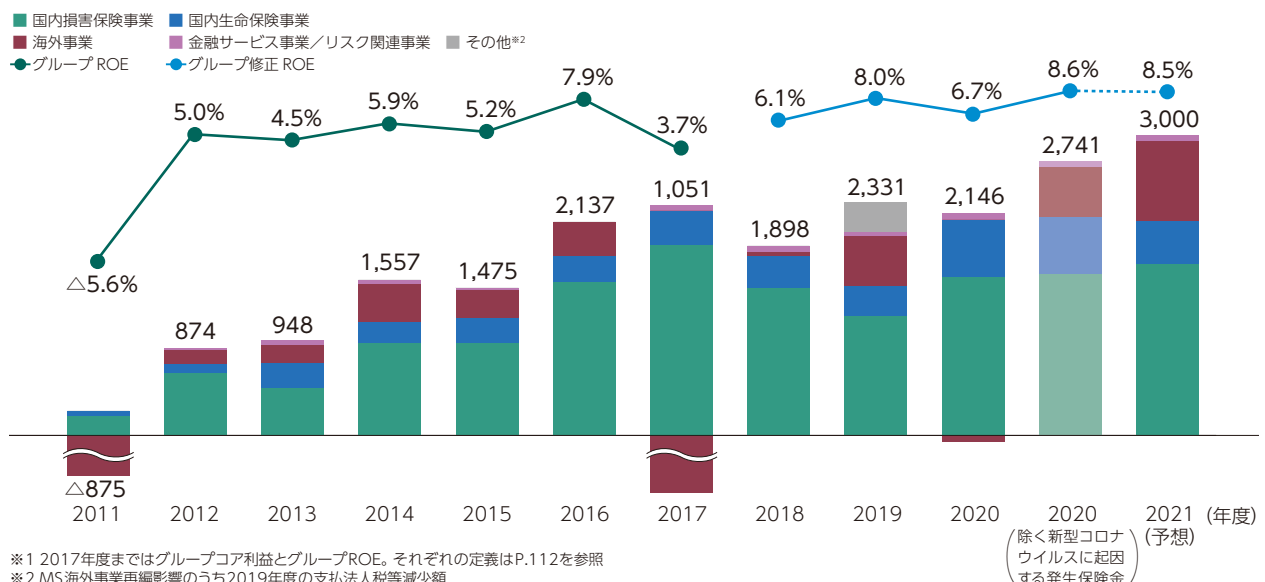
海外事業の着実な利益成長をドライバーに、
2021年度は目標である3,000億円のグループ修正利益の達成をめざします。

2020年度業績

2020年度は新型コロナウイルスにより世界の社会経済活動が大きく停滞したことに加え、国内では消費増税や債権法改正による保険金や事業費の増加、自賠責保険の料率引下げによる影響等が生じる厳しい年となりました。こうした中、当社グループでは、デジタル技術の活用等により、社員の安全確保に努めながら業務を継続し、国内損害保険事業では業界トップ水準の増収を実現しました。新

型コロナウイルスの影響は、海外事業を中心に発生保険金658億円という減益要因となりましたが、一方で、ビジネススタイル変革を進める契機ともなり、グループ全体で約340億円のコスト削減を実現しました。加えて、国内生命保険事業の利益が過去最高水準となったこともあり、2020年度のグループ修正利益は、業績予想を46億円上回る2,146億円となりました。

グループ修正利益とグループ修正ROE^{※1}



2021年度の業績予想と中期経営計画の進捗状況

中期経営計画「Vision 2021」の最終年度となる2021年度は、目標であるグループ修正利益3,000億円の着実な達成をめざします。新型コロナウイルスによる発生保険金が剥落することに加え、海外事業においてはこれまでに実施した事業投資や利益改善の取組みの成果による増益、国内損害保険事業を中心とする一層のコスト削減等を見込んでおり、達成の確度は高いと考えています。

現中期経営計画では、グループ発足時から「Vision」として掲げてきた「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現をめざし、スケール、資本効率、財務健全性、ポートフォリオ分散、政策株式の占める割合、収益性の各項目について目標を掲げています。このうち、スケール、財務健全性、収益性は継続的に達成しており、ポートフォリオ分散も2021年度末にはほぼ目標水準に到達する見込みです。一方、資本効率と政策株式の占める割合については、株価の上昇に伴い、2021年度末においても達成は困難な見通しとなりました。これらについては2022年度以降も引き続き、達成に向けて取組みを強化し、改善を図っていきます。

中期的に目指す姿と進捗

	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」	2020年度の 進捗状況
スケール	世界の損害保険会社グループ トップ10圏内	8位 (FORTUNE GLOBAL 500 2021, P&C)
資本効率	グループ修正ROE 10%	6.7%
財務健全性	ESR 180%~220%	235% (参考: UFR適用時 246%)
ポートフォリオ 分散	国内損害保険事業以外で 50% (利益ベース)	32%
政策株式の 占める割合	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	リスク量の 34.0% 連結総資産の 11.8%
収益性	国内損害保険事業のコンパインド・レシオ95%以下を安定的に 維持	自然災害除く Eコンパインド・レシオ 91.7%

資本効率性

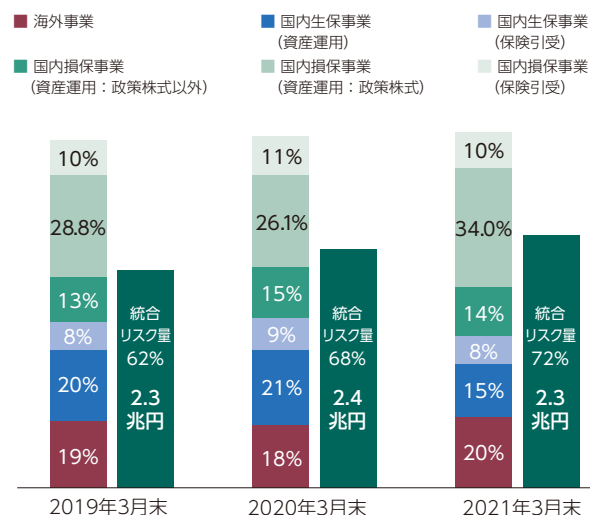
「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現に向け、
資本効率の向上を最優先課題として取り組みます。

グループ修正ROEの状況

中期経営計画では、グループ修正ROE10%を目標として掲げました。これは資本資産価格モデル(CAPM)により推計している資本コスト率7%を上回り、欧米大手保険会社に近づく水準として設定したものです。資本効率は、中期経営計画で掲げる数値目標の中でも、最も重要な項目であると考えています。

残念ながら、足元の株価の上昇により、2021年度末での達成は難しい見通しとなっていますが、引き続き、一層の資本効率の向上に向けて高い意識をもって、利益成長とポートフォリオの分散、最適な資源配分を行っていきます。具体的にはリスクテイクの方針に沿って、政策株式の着実な売却によりピークリスクの低下を図るとともに、事業ポートフォリオ管理の強化とリスク分散を実施していきます。

リスクポートフォリオの状況



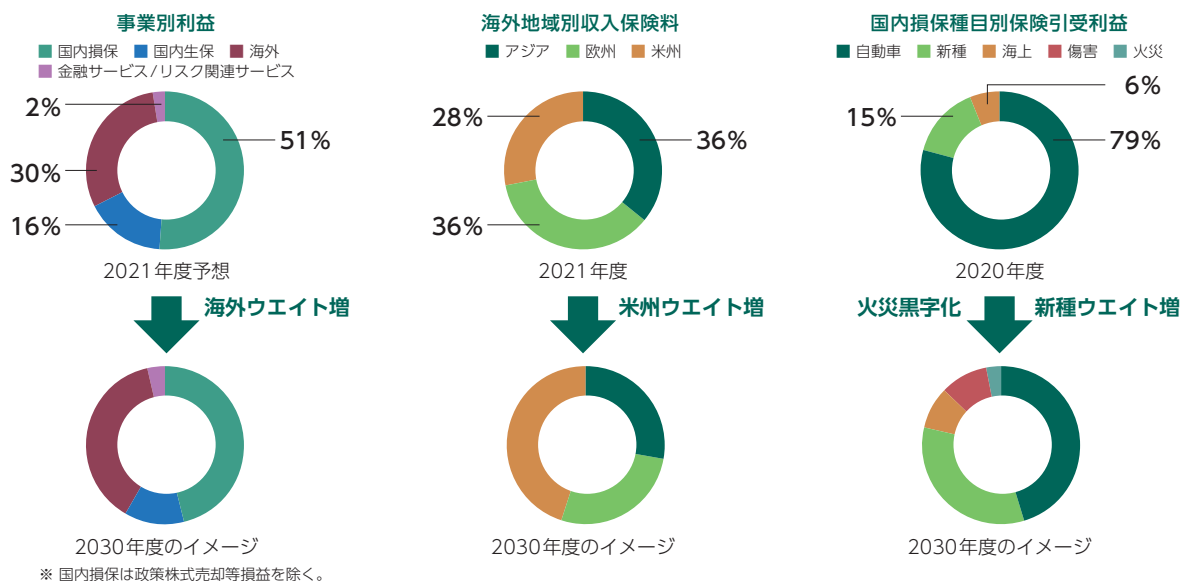
財務・資本戦略

事業ポートフォリオの管理

資本効率の向上と利益成長に向け、事業ポートフォリオ管理を強化します。具体的には、国内損害保険事業、中でも自動車保険に偏っている利益構造から、リスクを分散し、バランスのとれた事業ポートフォリオの実現をめざしま

す。また、資本効率、成長性、利益のボラティリティの観点から、事業ごとの課題を明確化し、それらの課題の改善取り組みの状況と各事業の戦略的意義を勘案しつつ、随時、事業の入替えを実施します。

事業ポートフォリオの見直しイメージ



事業投資方針

当社グループの成長投資は、大きく分けて、①システム投資等、既存事業の競争力強化のための投資、②海外M&A等、事業ポートフォリオの分散・拡大のための投資、③スタートアップ投資等、新規事業領域の創造のための投資、の3つの領域で行っています。

②の分散・拡大のための投資の主なターゲット領域としては、米国のスペシャルティ、MGAの領域、アジアでのリテール保険事業に優先順位を置いています。事業投資にあたっては、グループ全体の海外事業戦略に沿って投資先の選定を行い、その上で、価値観の共有、持続的な成長モデル、リスク分散の観点での検討を行います。同時に、資本コスト7%をベースに設定するハードルレートを勘案し、十分な投資効果が得られるかどうか、シナジーを高めることができるかどうかを検証して実施する方針としています。

また、この4月より、持株内に事業投資推進の専門チームを設置し、グループのM&Aの検討推進の支援機能を強化しました。事業投資の経験の深いスタッフを集め、買収

候補先の選定や分析、ディール検討時のデューデリジェンス、市場全体や保険会社の株価動向等のモニタリングを強化していきます。

事業投資方針

強化：既存事業の競争力強化のための投資	
システム投資等、デジタルイノベーション推進投資等につき、ROIをしっかりと意識した投資を実行	
拡大：事業ポートフォリオの分散・拡大のための投資	
<投資検討上の観点> - 価値観の共有 - 持続的な成長モデル - リスクの分散（地理的・種目的） - ROI* ※ ハードルレートは資本コスト（7%）、内外金利差、事業ごとのリスク評価を踏まえて設定	<ターゲット> - 米国：スペシャルティ、MGA - アジア：リテール保険市場 - その他
創造：新規事業領域の創造に向けた投資	
3年から5年先のゲームチェンジャー的技術、ビジネスモデル探索のための投資を実行（2021年3月末現在、CVCを通じた投資は52社）。 - 実際の技術実装フェーズでは、ROIをしっかりと意識した投資を実行	

財務健全性

AA格相当の財務健全性を維持し、 持続的な成長のための投資と安定的な株主還元を行います。

当社グループでは、AA格相当の財務健全性の維持をめざしており、その目安としてESR180%～220%を適正水準として定めています。2021年3月末のESRは、株価上昇を主因に適正水準を上回る235%に上昇しました。このような状況を踏まえ、持続的な成長のための追加的なリスクテイクを検討します。また、特段の事業投資案件がない場合で、現在のような市場環境が継続し、恒常的

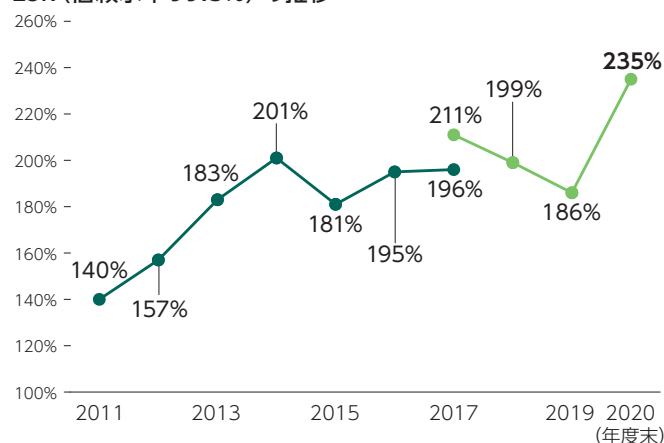
にESRが220%を超えるようなときは、株主還元の拡充を検討していきたいと考えています。

※ 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）
※ 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。

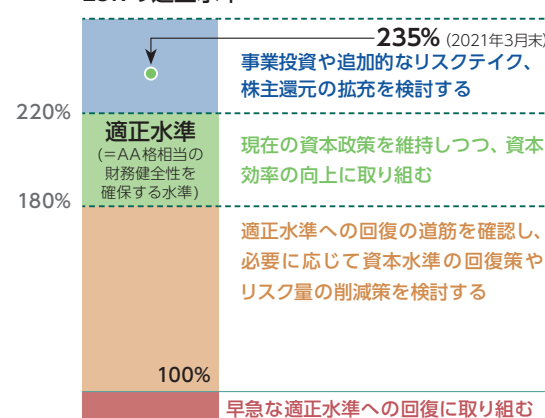
グループ中核保険会社の格付け

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

ESR (信頼水準 99.5%) の推移



ESRの適正水準



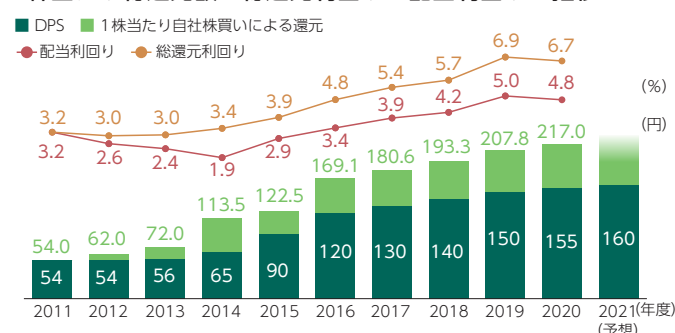
株主還元

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取得によって、株主還元を行います。

当社グループでは、グループ修正利益の40%～60%をめどに株主還元を行う方針としています。これは毎年の利益の約半分を株主の皆さまに還元し、残りの約半分を内部留保して成長投資を行い、中長期的な株主価値を高めていくという考え方です。2020年度の株主還元は前期比5円増配の年間155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。また、2021年度の配当につきましては、更に5円増配の年間160円を予想しています。2020年度の還元額を3月末の株価をベースに算出した、1株当たりの総還元利回りは6.7%、配当利回りは4.8%となります。

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・総還元利回り・配当利回りの推移



リスク管理

CROメッセージ

専務執行役員
グループCRO

大川 焔 文昭



当社グループでは、経営ビジョンを実現するため、グループリスク選好方針に沿って経営計画を策定し、ERMサイクルをベースに、健全性の確保、資本効率の向上及び収益力の向上を図っています。具体的には、リスク選好方針等を踏まえ、配賦した資本をベースにリスクテイクを実施し、リスクに対するリターン等のモニタリングを通じて、リスクコントロールやアンダーライティングの強化等を行っています。

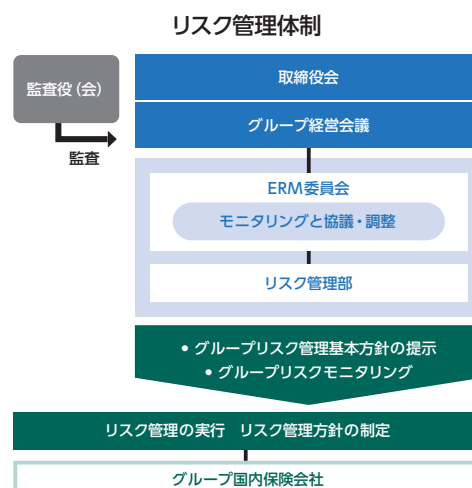
2020年度も、再保険の活用や政策株式の削減、資産負債の総合管理(ALM)による金利リスクの削減等を通じた適切なリスクコントロールの下、200年に1度の確率で発生するリスクに対して十分な資本を確保しています。あわせて、大規模な自然災害や金融市場の変動、サイバー攻撃による保険金支払の増加等のさまざまな事象の発生を想定したストレステスト等を通じて、財務の健全性を維持しています。

近年、大規模な自然災害の発生、新型コロナウイルスの流行、デジタル技術の進展、サイバー攻撃の巧妙化等、当社グループを取りまく社会・経済情勢は大きく変化しています。このような環境変化の中でも、グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、社会・経済を支える重要インフラの一つとしての役割を果たしていくために、リスク管理を一層強化・高度化し、安定的に事業を継続していきます。

また、気候変動は、大規模降雨等の極端な気象現象の発生や気温上昇をはじめとする長期的な変化などの物理的影響をもたらすほか、気候変動の緩和を目的とした脱炭素社会への移行の過程で社会・経済の変化等をもたらすリスクがあります。当社グループでは、気候変動を経営が管理すべき重要なリスクとして捉え、リスク管理の高度化や適切な情報開示に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

▶ リスクのコントロール

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」を定め、グループ内で共有された基本的な考え方のもとでリスク管理を実行しています。具体的には、当社グループの事業ポートフォリオに影響をおよぼす主要なリスク事象を洗い出し、そのリスク要因を定量・定性の両面から評価することによって、リスク管理を推進しています。



▶ リスクの特定

当社グループでは経営が管理すべき重要なリスク事象をグループ重要リスクとして捉え、管理取組計画を策定するとともに、各リスクの状況を定期的にモニタリングしています。

2021年度グループ重要リスク

○：対応関係

		A	B	C	D
		デジタル化の急進	気候変動	少子高齢化の進展	新型コロナウイルスの影響長期化
1	大規模自然災害の発生	主な想定シナリオ	○		
		- 国内風水災・地震、米国風水災の発生 - 気候変動の影響も受けた大規模自然災害の発生確率・規模等の変化 - 大規模自然災害の発生によりグループが適切にビジネス・サービスを実行できない状態			
2	金融市場の大幅な変動	主な想定シナリオ	○		○
		- 新型コロナウイルスの影響長期化・経済活動の停滞の懸念による株価の急落 - 各国の大規模な金融緩和により上昇した資産価値の剥落			
3	信用リスクの大幅な増加	主な想定シナリオ	○		○
		- 信用市場の混乱による資産価値の急落 - 新型コロナウイルスの影響長期化・実体経済の悪化によるデフォルトの多発 - 企業の気候変動への対応に伴う「移行リスク」の顕在化（環境関連の政策・規制の強化、脱炭素技術の進展、商品・サービスの需要の変化、訴訟の増加、社会・消費者による評価の低下等）による当社グループの保有資産の価値下落			
4	グループの企業価値の著しい毀損や社会的信用の失墜につながる行為の発生	主な想定シナリオ	○	○	○
		※企業価値の著しい毀損・社会的信用の失墜につながる行為とは、グループ事業に関連する法令等違反行為、重大な労務問題（長時間労働・ハラスメント等）、データガバナンスの不備等に加え、顧客本位の視点の欠如・不徹底等（コンダクトリスク）に起因するものをいう。 - 上記の※に記載する行為の発生 - 当社グループにおける気候変動対応への遅れ、公表内容と活動の隔たり等による評判の低下 - リモートワークの進展に伴う不祥事の増加			
5	サイバー攻撃による大規模・重大な業務の停滞・情報漏えい・保険金支払の発生	主な想定シナリオ	○		○
		- 当社グループに対するサイバー攻撃による業務の停滞・情報漏えいの発生 - サイバー攻撃に起因する保険金支払の増加 - サイバー攻撃の巧妙化や在宅勤務・デジタル化等の進展に伴う被害の拡大			
6	システム障害の多発や重大なシステム障害の発生、大規模システムの開発計画の進捗遅延・未達・予算超過・期待効果未実現	主な想定シナリオ	○	○	○
		- 在宅勤務・デジタル化等の進展により影響が増大したシステム障害の発生 - システム開発の遅延や開発予算の超過 - 大規模自然災害の発生等によりシステム関連施設が被災することによる業務の停滞			
7	新型インフルエンザ等の感染症の大流行	主な想定シナリオ	○	○	○
		- 世界的な感染拡大に伴う経済活動の縮小 - 保険金・給付金支払の増加 - 地球温暖化や気候の変化に起因する感染地域の拡大、新種の感染症の発生・大流行 - 感染症の大流行によりグループが適切にビジネス・サービスを実行できない状態			
8	保険市場の変化	主な想定シナリオ	○	○	○
		- デジタルプラットフォームの台頭等によるビジネスモデルの大きな変革、運転支援・自動運転技術の進展による自動車事故の減少に伴う自動車保険市場の変化 - 気候変動対応の技術革新・新型コロナウイルスの影響長期化による特定業種の市場規模の大幅な変化 - 少子高齢化の進展・人口減少による保険市場の変化			

中長期的に当社グループ経営に影響を与える可能性のある事象や、現時点ではその影響の大きさや発生時期の把握が難しいものの認識しておくべき事象を、次のとおりグループエマージングリスクとして定期的にモニタリングしています。

2021年度グループエマージングリスク

1	経済・消費者行動・ビジネスモデルの大きな変化・変革をおよぼす新たな仕組みや革新的な技術の出現・台頭	4	当社グループに大きな影響をおよぼす可能性がある国内外の法令・制度の新設・改廃
2	資源の枯渇	5	国内労働需給の大きな変化
3	環境災害（環境に甚大な損害を与える人為的な汚染や事故）	6	国家統治・政治の大きな混乱、機能不全、崩壊、国家間紛争、日本の安全保障の危機

リスク管理に関するより詳細な情報は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。

オフィシャルWebサイト
掲載内容

●リスク管理 (https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/erm.html)
●リスク管理基本方針 ●リスク管理体制 ●保険事業のリスク ●海外事業のリスク管理態勢 ●危機管理体制（事業継続計画を含む）

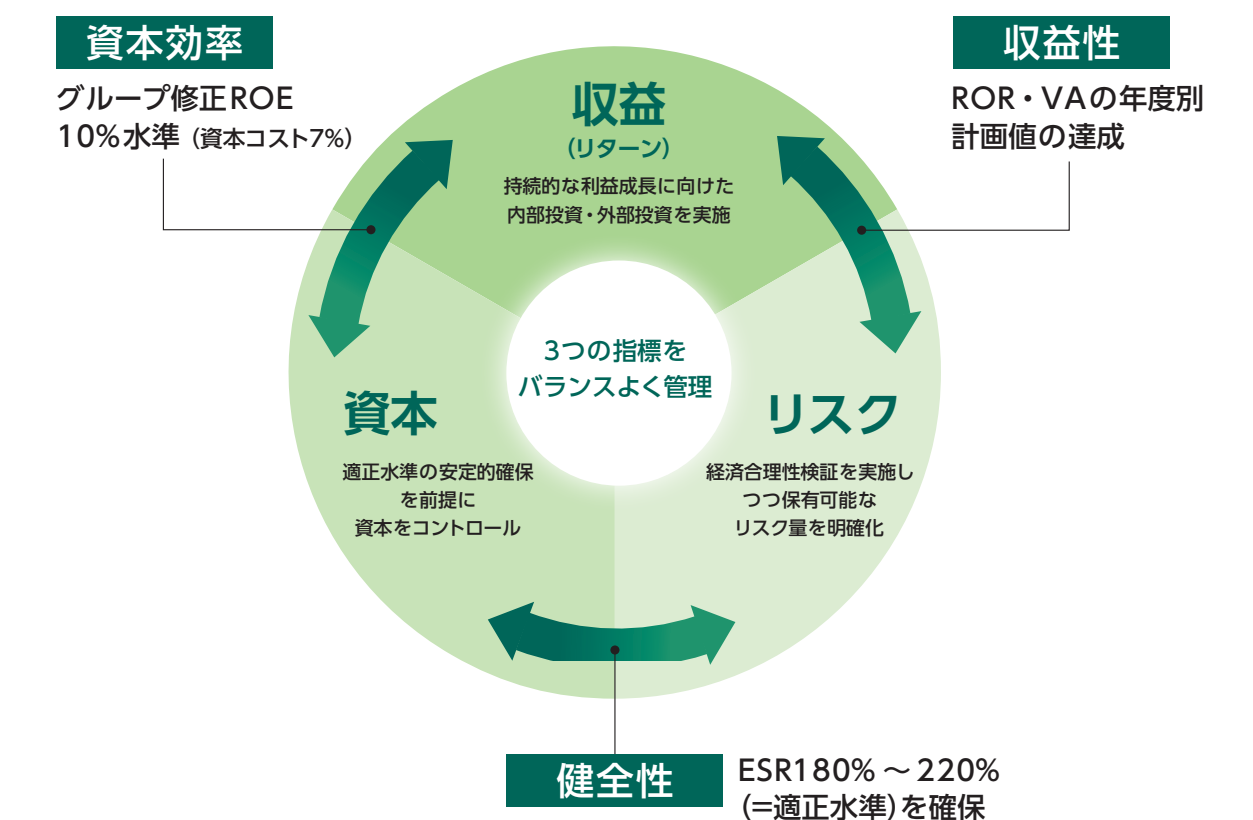
ERMをベースとしたグループ経営

当社グループでは、ERM(Enterprise Risk Management)サイクルをグループ経営のベースに置き、健全性の確保を前提として、収益力及び資本効率の向上のための取組みを行っています。リスク選好方針等を踏まえて各事業への資本配賦を行い、配賦した資本を活用してリスクテイクを実施し、ROR(Return On Risk)等のモニタリングを通じて、適切なリスクコントロールを行っています。2021年度は、ERM委員会を中心に、資本・リスク・リターンのバランスを踏まえた、グループ各事業・商品等の評価・管理の高度化に取り組み、ポートフォリオ変革を更に進めていきます。

▶ リスク・リターン・資本の一体管理

経営ビジョンを実現するため、グループリスク選好方針に沿った中期経営計画を策定の上、ERMサイクルをベースにリスク(統合リスク量)・リターン(グループ修正利益)・

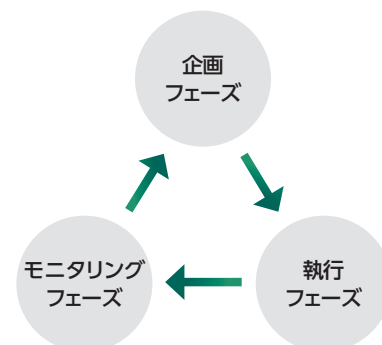
資本(時価純資産)を一体的に管理し、健全性の確保、資本効率及びリスク対比ターンの向上を図っています。



資本効率	収益性 (リスク対比リターン)	健全性
グループ修正ROE	ROR	1/ESR
$\left[\frac{\text{リターン(グループ修正利益)}}{\text{資本(修正純資産)}} \right]$	$\left[\frac{\text{リターン(グループ修正利益)}}{\text{リスク(統合リスク量)}} \right]$	$\left[\frac{\text{リスク(統合リスク量)}}{\text{資本(時価純資産)}} \right]$
(P.61 参照)	×	(P.61 参照)

ERMサイクル

企画フェーズ	① リスク選好方針等を踏まえた戦略の策定、保有可能なリスク量を確認した上での資本配賦額の設定を行います。
執行フェーズ	② 資本配賦額等をベースに、リスクリミットの範囲内でリスクテイクを実施します。
モニタリングフェーズ	③ 財務の健全性、収益性及び資本効率等について定期的なモニタリングを行います。 ④ モニタリング結果を踏まえ、必要な対応策等を検討・実行します。

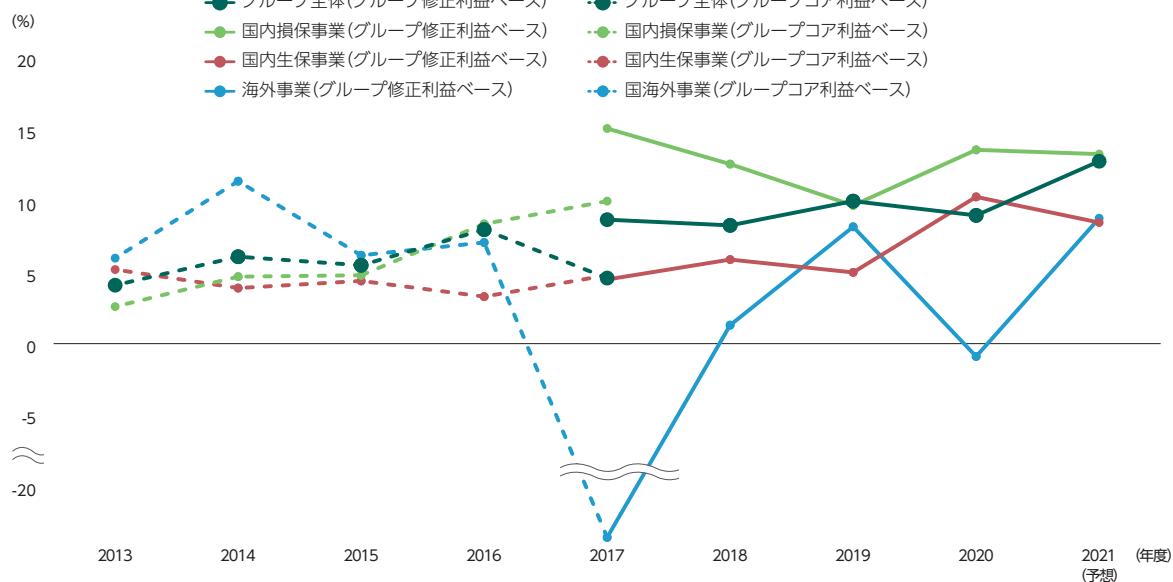


収益性向上に向けた取組み

健全性を確保しながら、資本効率を高めていくため、当社グループでは、各事業ドメインでの下記の取組みを通じて、適切なリスク・リターンを確保を図っています。

商品開発・販売・施策管理	商品・種目別の収支管理 国内損保 種目特性に応じたリスク・リターン管理の高度化 MSA生命 商品開発・改定、販売政策策定時も新契約RORによる評価を実施 MSP生命 商品別に収益性を検証
資産運用戦略	リスクを適切にコントロールしつつ、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推進
保有・再保険方針	リスクとリターンを踏まえた再保険スキームの高度化等

RORの推移



資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて

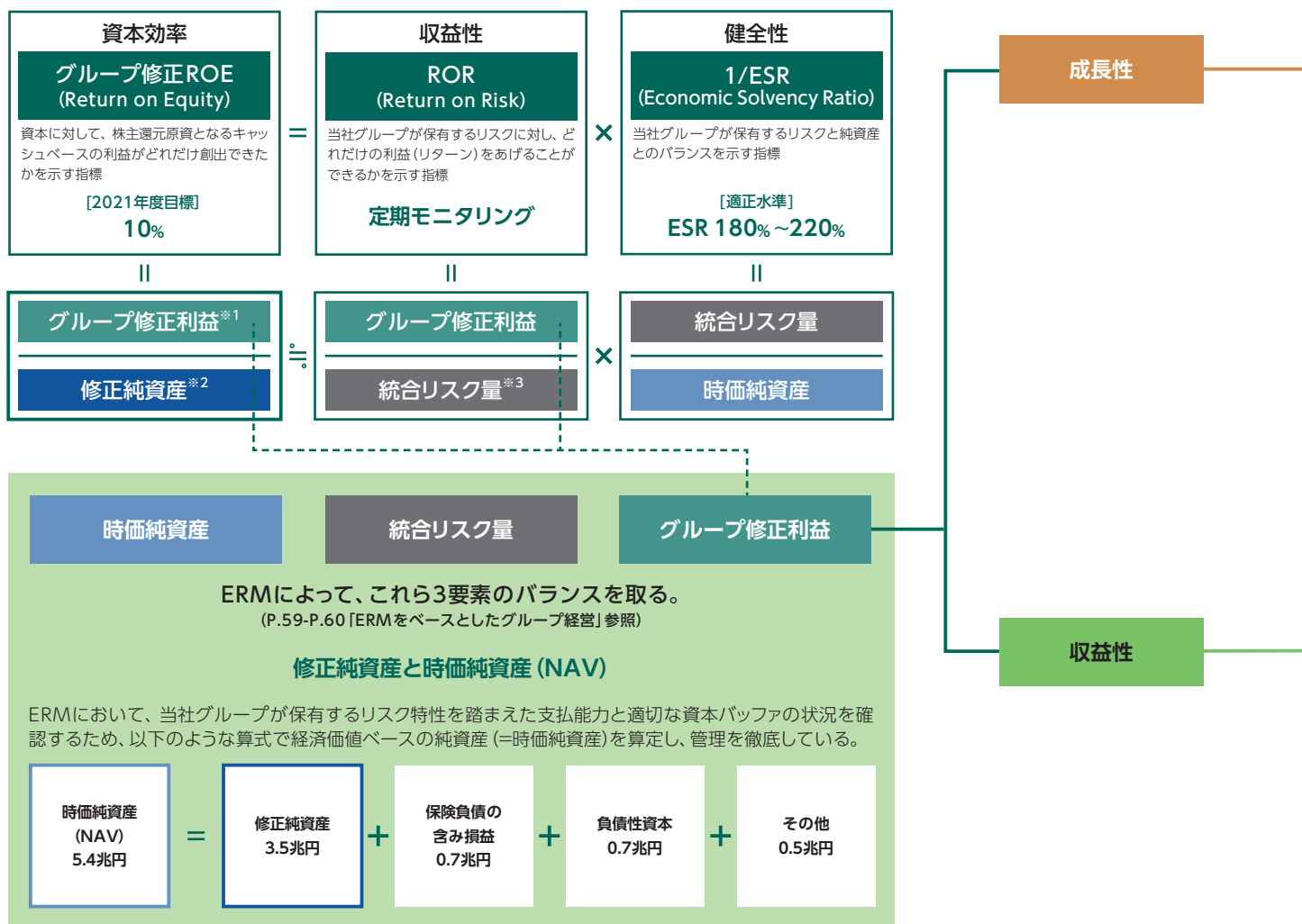
グループ修正ROE

MS&ADインシュアランスグループでは、「Vision 2021」で掲げる経営数値目標の中でも、「グループ修正ROE」を最も重要な指標として位置付けています。「グループ修正ROE」は、当社グループが負っているリスクとリターン(利益)のバランスを示すROR(Return on Risk)及び財務の健全性を示すESRに分解することができます。さらにこれらの指標は「グループ修正利益」、「統合リスク量」、「時価純資産」の3つの要素から構成されて

います。

当社グループでは、ERMによってこの3つの要素のバランスを取る経営を行っています(P.59-P.60「ERMをベースとしたグループ経営」参照)。

また、各事業ドメインでの活動においては、グループ修正利益の拡大を図るために、事業部門ごとに評価指標において、さまざまな取組みを推進しています。



※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。

各事業ドメインでのグループ修正利益目標に向けた取組み

■ P.63-64財務・非財務ハイライト参照

		具体的な取組例	参考指標
共通	顧客満足度	- 多様化するお客さまニーズに迅速・柔軟に対応する商品・サービスや、お客さまに寄り添った事故対応の提供 - お客さまとのあらゆる接点における対応力の強化 等	- 共通：お客さま満足度、女性管理職比率、グローバル従業員比率 - 損害保険：事故対応満足度、代理店推奨度、お客さまの声に基づく改善件数 - 生命保険：ご家族登録サービス^{※4}の登録件数、安心お届け日数^{※5} 等
	増収率	- 変化するお客様ニーズを捉えた新商品開発 - 強固な販売基盤の維持と、多様な新設販売チャネルの獲得・育成 - 既存契約の維持・拡大と、新規契約の獲得取組み 等	- 共通：営業予算達成率、契約継続率、グローバル従業員比率、社員満足度 - 損害保険：代理店（販売網）新設件数 - 生命保険：保有契約高^{※6}・保有契約件数・保有契約年換算保険料の成長率、損保代理店の生保併売率 等
損害保険	損害率	- 適正な商品設計 - 不正請求の排除、適切かつ迅速な保険金の支払い - 事故発生防止、損害率縮小のための各種アドバイスの提供 - 持続可能な資源の利用 等	- リスクサーベイ実施回数、リスクマネジメント関連セミナー・研修の実施回数 - リサイクル部品の活用率 等
	コンパインド・レシオ	- ビジネススタイル変革 - ペーパーレスの推進 - グループシナジーの発揮 等	- 売上高人件費率 - Web約款選択率 - 紙使用量、CO₂排出量、総エネルギー使用量 等
生命保険	事業費率		
	資産運用損益	- 保険負債の特性を踏まえた資産・負債の統合管理 - リスク対比収益の向上 - 適正なリスクコントロール 等	資産運用利回り、資産間の分散効果政策株式の削減額 等
	危険差損益 ^{※6}	- お客さま利益と事業健全性のバランスが取れた商品設計 - 商品ポートフォリオ変革 等	- 保有契約年換算保険料 - 死亡保険金等増加額 等
	費差損益 ^{※6}	効率運営による事業費の削減 等	紙使用量、CO₂排出量、総エネルギー使用量 等
	利差損益 ^{※6}	- 収益確保に向けた健全な予定利率の設定 - 負債の特性を踏まえたALM運用並びにリスク管理の高度化 - 運用手法の多様化によるリターンの向上とリスク分散 等	資産運用利回り、投資債券の格付分布 等

※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。

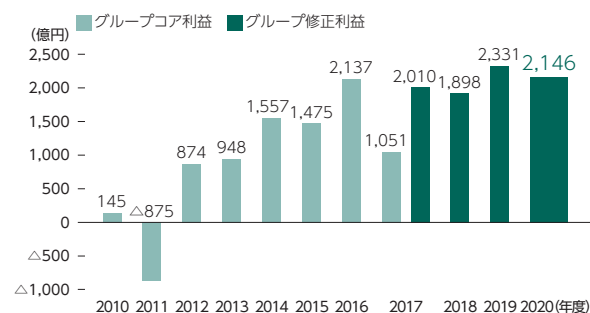
※6 「危険差損益」「費差損益」「利差損益」とは、生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を示す指標である「基礎利益」の内訳となっている指標で、3つを合わせて「三利源」と呼ばれています。「危険差損益」は予定死亡率に基づく保険金・給付金等支払予定額と実際の保険金・給付金等支払額の差により生じる損益、「費差損益」は、予定事業費率に基づく事業費支出予定額と実質の事業費支出の差により生じる損益、「利差損益」は、予定利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益の差により生じる損益です。

財務・非財務ハイライト

印の2020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。

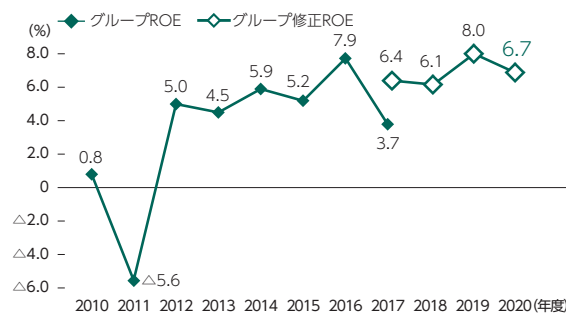
経営数値目標

グループコア利益／グループ修正利益※1



株主還元の原因となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。2023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。

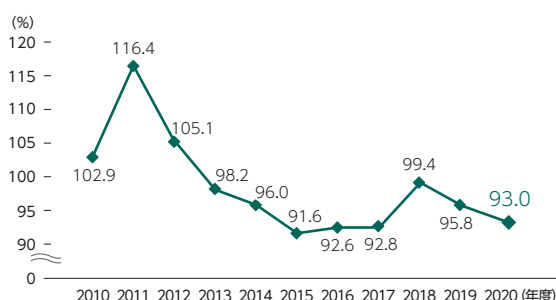
グループROE／グループ修正ROE※1



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。

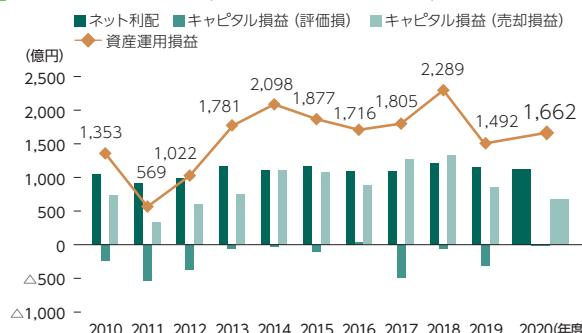
収益性指標

コンバインド・レシオ※2 (国内損害保険事業)



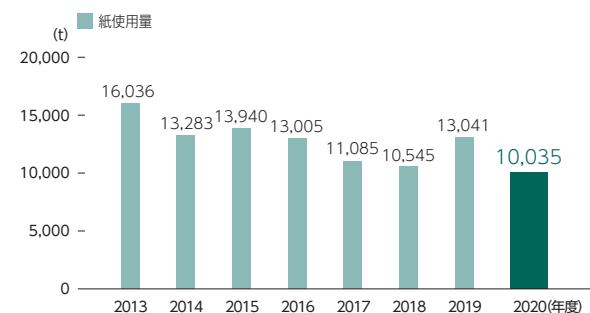
コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

資産運用損益※2 (国内損害保険事業)



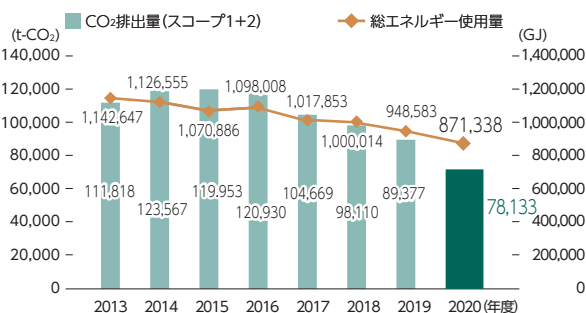
損害保険会社において、保険引受利益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

紙使用量※4



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化等により、紙使用量の削減に積極的に取り組んでいます。2019年度は、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。

CO₂排出量と総エネルギー使用量※3 ※4



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、エネルギー使用に係る事業費の削減にもつながっています。

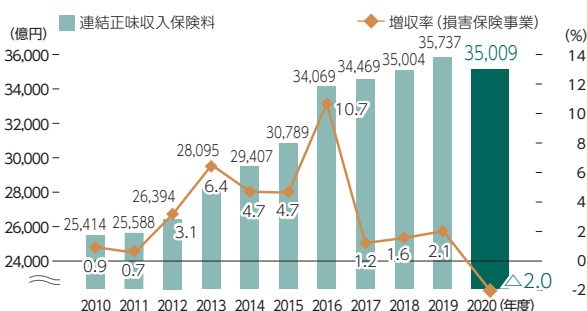
※1 2018年度より計算方法を見直しています。(P.112「保険関連用語集」参照)

※2 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値です。(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)

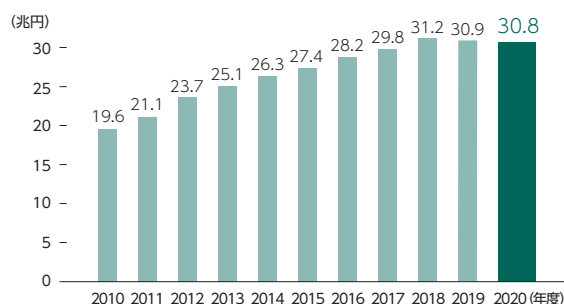
※3 総エネルギー使用量は、地球温暖化対策推進法のエネルギー換算係数に基づいて算出しています。ただし、電力エネルギーは、3.6GJ/MWhを用いています。

※4 2013～2016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、2013～2015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。2019年度数値については、算出対象となる活動量データ算出精度の向上のため見直しました。

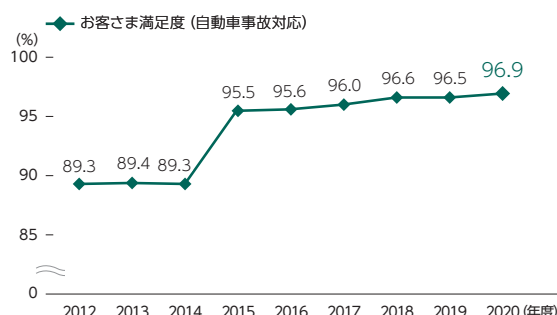
成長性指標

連結正味収入保険料^{※6}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。

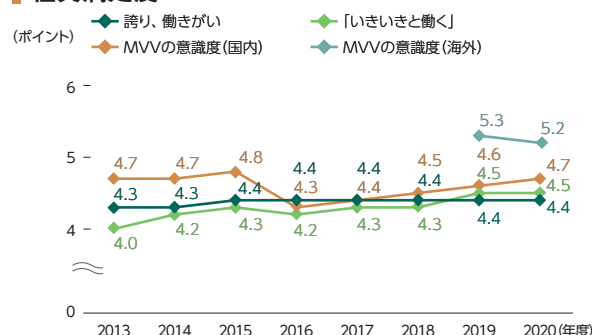
保有契約高^{※8}(国内生命保険事業)

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.115「保険業界の基礎知識」参照)。

お客さま満足度^{※5}

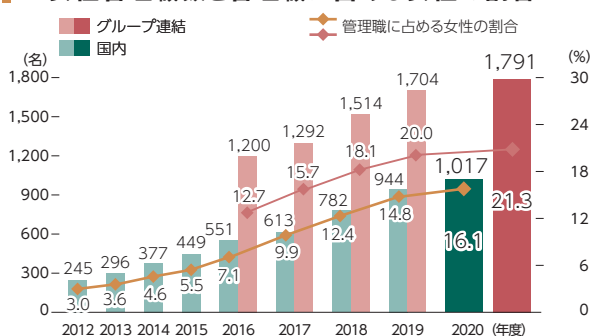
お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いただいたご意見を品質向上に役立てています。

社員満足度



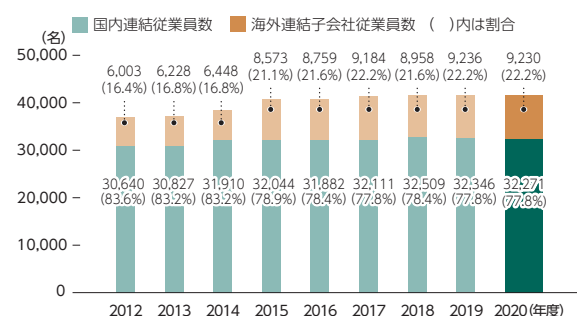
※対象：国内グループ会社。6ポイント満点での全社員平均

グループ社員の「ミッション・ビジョン・バリューの意識度」や「誇り、働きがい」等を企業価値の持続的な拡大につながる重要な要素として位置付け、継続的な向上をめざします。

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。女性管理職割合(国内)は、2020年度目標15%を達成しています。

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 自動車保険「もどリッヂ」の払戻充当保険料を控除したベースです。

※7 グループ国内は各翌年度4月1日時点、グループ海外は各12月31日時点。

※8 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。

11年間のパフォーマンス

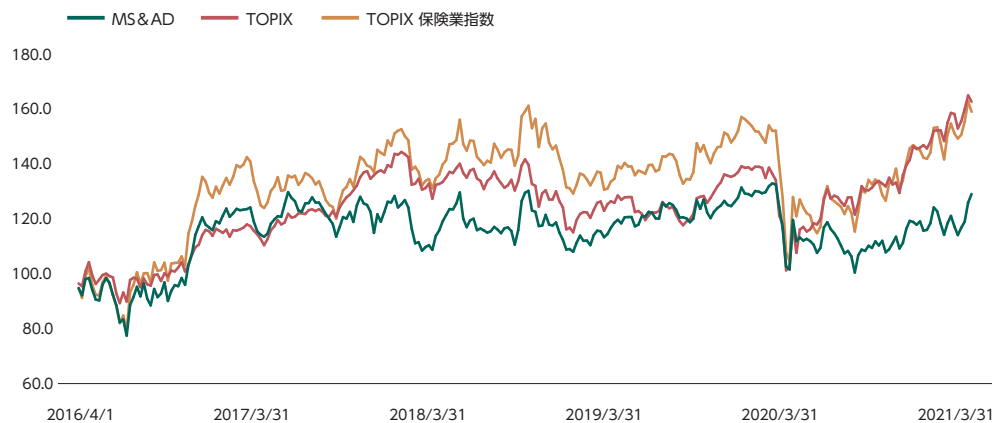
主要経営指標

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
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(単位: 円)								
1株当たり当期純利益 ^{*9}	8.68	△272.49	134.46	150.58	221.34	298.72	350.94	260.04
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後) ^{*10}	-	-	-	-	-	-	350.90	259.98
1株当たりグループコア利益/グループ修正利益 ^{*11}	23.27	△140.82	140.56	152.79	252.99	242.83	356.39	177.47
1株当たり配当金(DPS)	54.00	54.00	54.00	56.00	65.00	90.00	120.00	130.00
1株当たり純資産額(BPS)	2,597.19	2,400.48	3,215.33	3,646.22	4,911.40	4,469.58	4,572.82	4,964.64
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名	36,929名	36,643名	37,055名	38,358名	40,617名	40,641名	41,295名
(上記のうち海外連結子会社従業員数) ☒	5,621名	5,772名	6,003名	6,228名	6,448名	8,573名	8,759名	9,184名
女性管理職数 ^{*19} (国内) ☒	-	-	245名	296名	377名	449名	551名	613名
社会貢献活動参加社員数(国内)	-	-	16,142名	11,373名	15,124名	16,507名	19,861名	20,022名
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2020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)

	2018年度	2019年度	2020年度
	5,500,438	5,168,361	4,892,244
	3,497,572	3,573,732	3,500,996
	(3,500,403)	(3,573,732)	(3,500,996)
	2,528,145	2,403,833	2,307,723
	290,847	157,701	306,524
	192,705	143,030	144,398
	△79,701	△157,288	753,938
	2,778,047	2,494,038	3,126,657
	23,132,539	23,196,455	24,142,562
	807.3%	781.3%	916.0%
	11.89%	10.57%	12.78%
	6.77%	5.50%	5.22%
	99.4%	95.8%	93.0%
	1,898億円	2,331億円	2,146億円
	6.1%	8.0%	6.7%
	328.72	248.36	255.79
	328.60	248.22	255.65
	323.87	404.77	380.20
	140.00	150.00	155.00
	4,712.11	4,308.37	5,525.42
	3,370円	3,025円	3,249円
	10.25倍	12.18倍	12.70倍
	0.72倍	0.70倍	0.59倍
	4.2%	5.0%	4.8%
	4.6%	△5.8%	12.5%
	16.2%	19.4%	23.2%
	81,720	85,770	86,995
	42.6%	60.4%	60.6%
	31,972	34,999	(上限)350億円
	(3,482円)	(3,407円)	—
	60.0%	52.0%	(予定)57.0%
	96.6%	96.5%	96.9%
	41,467名	41,582名	41,501名
	8,958名	9,236名	9,230名
	782名	944名	1,017名
	23,601名	27,673名	26,519名
	98,110t-CO ₂	89,377t-CO ₂ ^{※20}	78,133t-CO ₂
	10,545t	13,041t ^{※20}	10,035t



	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年
MS&AD	12.5%	5.5% (2.7%)	10.1% (3.3%)	8.0% (1.9%)	25.8% (4.7%)
TOPIX	42.1%	28.6% (13.4%)	22.1% (6.9%)	41.5% (9.1%)	62.3% (10.2%)
TOPIX 保険業指数	28.0%	16.2% (7.8%)	16.0% (5.1%)	20.4% (4.8%)	58.5% (9.7%)

(注1) 上記グラフは2016年3月末に投資をして、2021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、2016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(2020年3月末)から5年前(2016年3月末)に投資をした場合の2021年3月末の投資収益率(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付契約)」の払戻金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 2020年度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、2020年11月20日～2021年3月24日(2020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、2021年5月21日～2021年9月22日(2021年5月20日開催の取締役会で決議)
- ※16 2020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(グループ国内は各翌年度4月1日時点、グループ海外は各12月31日時点を表示)
- ※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。2019年度数値については、算出対象となる活動量データ算出精度の向上のため見直しました。

セグメント別報告

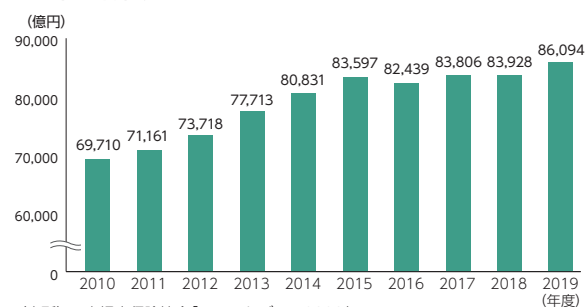
国内損害保険事業

▶ 事業環境と競合状況

国内の損害保険業界の市場規模を表す正味収入保険料は、2019年度は8兆6,094億円でした（損保協会会員会社ベース）。収入保険料の約5割を占める自動車保険や火災保険が保険料率の改定等で増収基調にあります。新種保険も建設工事、賠償責任、費用・利益、サイバー等の保険が伸びています。新たな産業の創出に伴って、リスクが生まれ、保険ニーズが高まっていると考えられます。日本法人として損害保険免許を受けている会社は32社ありますが、国内損保市場は収入保険料の約9割を3メガ損保グループ（MS&AD、東京海上、SOMPOの各グループ）で占める寡占市場となっています。MS&ADインシュ

アランス グループのシェアは約33%で、国内損害保険の全ての保険種目においてシェアNo.1です。

正味収入保険料*



（出所）日本損害保険協会「ファクトブック2020」

※正味収入保険料とは、元受正味保険料に再保険に係る収支を加味し、収入積立保険料を控除したものの。

▶ 事業戦略

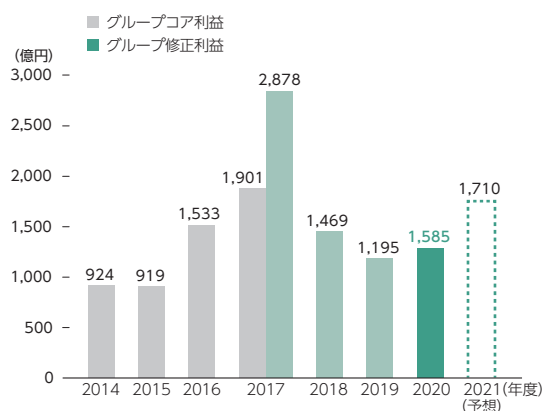
- グループ総合力の発揮
- デジタライゼーションの推進 (CSV×DX)
- ポートフォリオ変革

▶ 事業概況

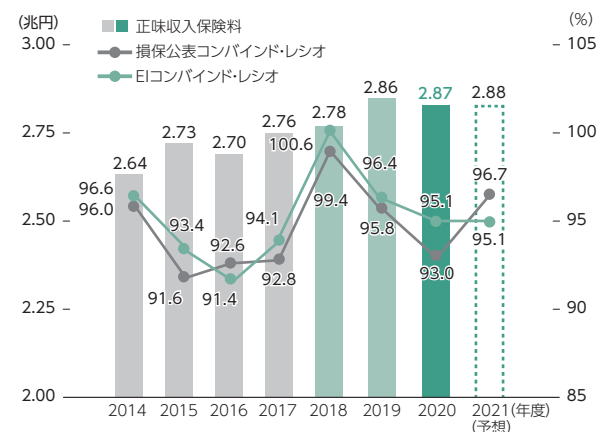
2020年度のGDP(国内総生産)は、新型コロナウイルスの影響で実質の伸び率がマイナス4.6%となり、2019年度のマイナス0.5%から大きく落ち込みましたが、国内損保主要2社の正味収入保険料は自動車保険、火災保険が好調で、前期比プラス0.6%(162億円増収)の2兆

8,409億円となり、業界トップ水準の増収率を継続しました。ボトムラインは大口事故増加とライフスタイルの変化に伴う火災保険の収支悪化をその他の種目で補い、グループ修正利益で対前期比プラス32.6%(389億円増益)の1,585億円となりました。

グループコア利益・グループ修正利益



正味収入保険料及びコンバインド・レシオ



▶ 2020年度の取組み

テレマティクス自動車保険の推進

「見守るクルマ保険」の保険は、オリジナルの専用ドライブレコーダーを通じて得られる走行データを活用した、「運転診断レポート」や前方衝突や急加減速、高速道路での逆走等を注意喚起する「安全運転支援アラート」によってお客さまの安全運転を促進しています。このようなテレマティクス自動車保険は、通常の自動車保険よりもお客さまの満足度が高く、保険継続率は通常の保険より高くなっています。2020年度販売件数は、86.7万件*となりました。

ニューリスク、ニューマーケットへの対応

新型コロナウイルスの影響によるライフスタイルの変化や社会のニーズに対応する、テレワーク総合補償プランを発売しました。この保険はビジネススタイルの変化により推奨される、テレワークを取りまくリスクを総合的に補償するもので、2020年度の販売件数は1,451件*となりました。また政府が進めるGIGAスクール構想の実現に向けた、GIGAスクール構想販売事業者向け補償プランを発売しました。

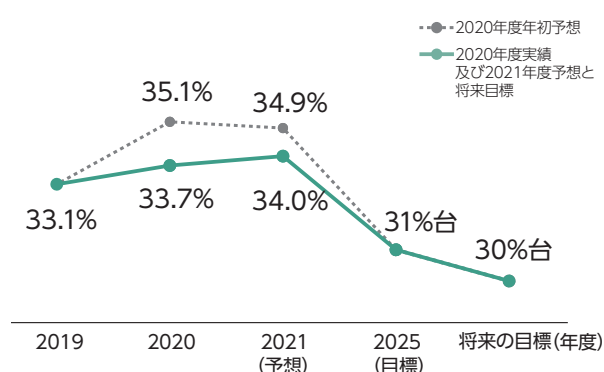
* 三井住友海上、あいおいニッセイ同和の単純合算値

▶ 課題

事業費率改善

2020年度の国内損害保険事業の事業費率は、システム減価償却・消費増税・新型コロナウイルスの影響による減収等があり、年初計画は35.1%でしたが、事業費削減取組により33.7%となりました。2021年度以降も引き続き、デジタル技術を活用した業務プロセスの見直し、お客さまの非接触志向を踏まえた業務運営、リモートワークの定着とオフィスのフリーアドレス化等、ビジネススタイルの変革を進め、コスト削減に取り組めます。

国内損害保険事業の事業費率の推移



火災保険の利益改善

近年、自然災害の激甚化、頻発化に伴う保険金の支払いが増加しています。2020年度は新型コロナウイルスによるライフスタイルの変化に伴う破損事故等の増加や、多くの大口事故も発生し、「異常危険準備金反映前の保険引受利益」は、マイナス1,351億円となりました。

この状況を改善するため、デジタル技術を活用した防災・減災の提言活動や、高リスク契約の引受条件の見直し等のロス改善取組みを進めています。また、損保料率機構の動向を踏まえつつ、商品改定も検討し、できるだけ早いタイミングで黒字化実現をめざします。

▶ 今後の取組み

国内市場は中長期的に少子高齢化の進展が予想され、自動車保険や火災保険はこれまでのような伸びは期待できませんが、過去には想定されなかったニューリスクやニューマーケットに対応する保険の需要が伸びています。例えば、新型コロナウイルス感染症の拡大によって

在宅勤務が増え、サイバーリスクが高まっています。また、再生エネルギー事業や再生医療研究事業のリスクは、ここ数年で注目されるリスクとなりました。このような新しい賠償責任リスクに対応する商品・サービスを開発していくことで、国内市場での成長をめざします。

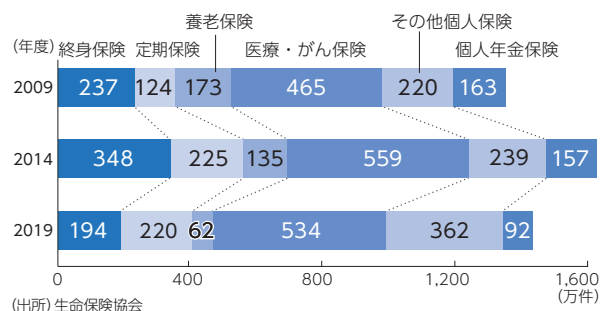
セグメント別報告

国内生命保険事業

▶ 事業環境と競合状況

世界的な低金利環境が継続するなか、生命保険業界では、医療保険、がん保険等の保障性商品や、生存給付金を生前贈与に活用できる商品等の販売比率が増えています。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴う新しい生活様式に即した事業活動として、お客さまニーズの多様化等を踏まえた新たな商品・サービスの開発や、対面と非対面を組み合わせた新たな営業スタイルの構築等が求められています。

新契約件数の種目別内訳推移



▶ 事業戦略

● 三井住友海上あいおい生命

国内最大規模のグループの営業基盤を活用したクロスセルを強化し、医療技術の進展や介護・認知症をはじめとする社会課題の解決に向けて、進化するデジタル技術を取り込みつつ、疾病予防・早期発見といった健康寿命の延伸につながる商品・サービスを提供

● 三井住友海上プライマリー生命

全国の金融機関での窓販に特化し、超高齢社会を支える資産形成や、次世代への円滑な資産承継に向けた、生前贈与・相続等、お客さまのさまざまなニーズに応える独自性の高い商品を開発・提供

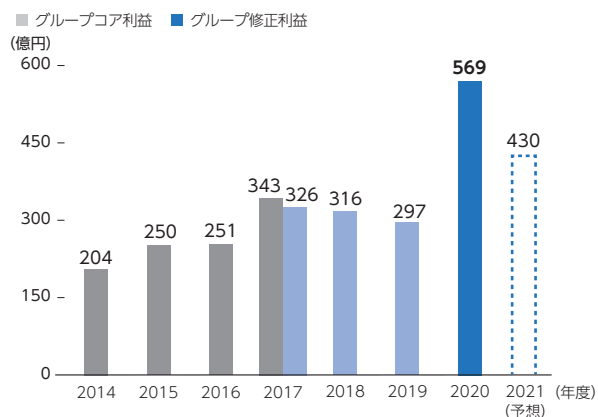
▶ 事業概況

新型コロナウイルス感染拡大の影響等により2020年度の収入保険料は前期比960億円減少の1兆2,973億円となりました。一方、三井住友海上プライマリー生命において、豪ドル高等により、お客さまが設定した運用目標値に到達した外貨建保険契約の払戻しが増加したことに伴い、払戻しに備えて保有していた外貨建債券を売却し、

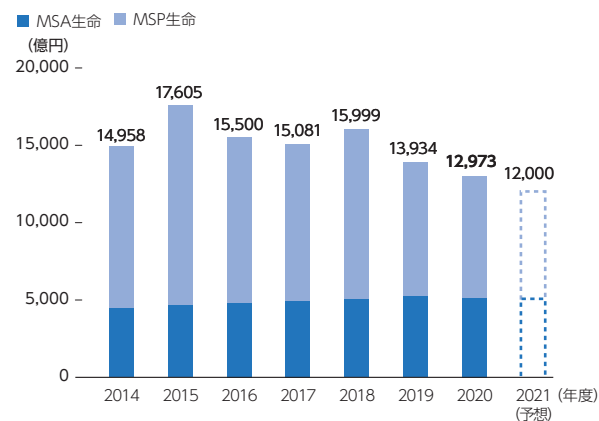
売却益を計上したことや責任準備金負担が減少したこと等により、グループ修正利益は569億円と過去最高となりました。また、三井住友海上あいおい生命のエンベディッド・バリュー[※]は、新契約の獲得を主因として前期比681億円増加の9,583億円となりました。

※ エンベディッド・バリュー、EEVについては、P.111参照

グループコア利益・グループ修正利益



グロス収入保険料



▶ 2020年度取組み

三井住友海上あいおい生命では、新型コロナウイルスへの対応として、契約者貸付における金利減免、保険料払込猶予、みなし入院等の特別措置を実施しました。また、多様化するニーズに応える非対面募集の仕組みとして、コンビニエンスストアで加入できるガン保険の販売を開始（2020年6月）したほか、他社に先駆けて、郵送による通販キット募集（同7月）、申込書郵送と組み合わせたWeb面談募集（同7月）、更に、告知書等の一部書類を除きリモートで申込みが完結するWeb面談募集（2021年3月）を開始しました。

三井住友海上プライマリー生命では、「人生100年時代」に向けた多様なお客さまニーズに応えるため、参照指数連動型のトンチン年金「10年先へのプレゼント」の発売（2020年7月）、生存給付金支払日を指定できる「アニバーサリー機能」を追加した「やさしさ、つなぐ2」の開発（2021年4月発売）等を行いました。また、対面とリモートをバランスよく組み合わせた「ハイブリッド型営業」を推進し、最新のデジタル機器を導入した映像配信スタジオの開設（2021年4月）や新たな研修・コンテンツの開発等を通じて、リモート環境での代理店活動を支援する取組みを一層強化しました。

▶ 課題

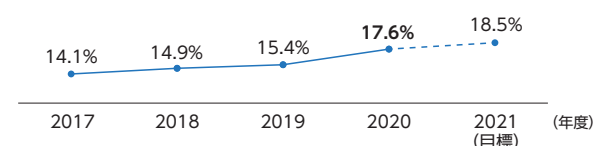
厳しい市場金利環境が続く中、デジタル・トランスフォーメーション（DX）も活用し、商品・サービスの一層の充実、募集品質の更なる向上、健全かつ適正な業務運営、財務体質の維持・向上等を着実に実施していく必要があります。

三井住友海上あいおい生命では、国内損害保険2社との連携を更に強化し、グループの損害保険販売網の活用を一層推進することにより、2021年度末の生保併売率目標18.5%の達成をめざします。また、投入債券の超長期化等、金利リスク低減に向けた取組みを継続します。

三井住友海上プライマリー生命では、同社が取り扱う個人年金保険や終身保険の需要が今後ますます高まるこ

とが想定されるなか、「お客さま第一の業務運営」の高度化に取り組むとともに、お客さまニーズの多様化、デジタル技術の進歩、先行き不透明な市場環境等、絶え間なく変化する事業環境に対応していきます。

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（2020年度から第三分野長期契約の移行分含む）÷ 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

▶ 今後の取組み

三井住友海上あいおい生命では、健康・長寿社会に対応した商品改定・サービス拡充として、収入保障保険への健康診断料率の導入、介護保障の支払事由拡大、保険期間満了年齢の拡大、電話相談サービス「満点生活応援団」へのセカンドオピニオンサービス、健康診断結果相談の追加等を行っています（2021年7月）。また、職域募集、リモート営業の拡大策として医療保険のネット完結募集を2021年度下期に開始予定であり、これらを一層のサービス充実につなげていきます。

三井住友海上プライマリー生命では、お客さまを取りまく環境変化やニーズの変化等の把握に努め、お客さまに満足いただける独自性の高い商品を開発・提供していきます。また、対面とリモートを組み合わせた募集人向けのきめ細かな販売・教育支援やアフターフォローの強化等を通じて、金融機関代理店の販売力と募集管理態勢・募集品質の向上に努めます。更に、リスクを分散しながら運用効率を高めるALM運用等を通じて、資産運用の高度化を推進します。

セグメント別報告

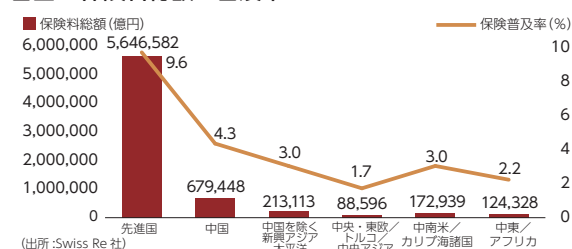
海外事業

▶ 事業環境

日本国内の経済は高齢化・人口減少により鈍化していますが、海外、特にアジア等の新興国の成長は続いています。昨今では、新型コロナウイルスを契機とするライフスタイル、ビジネススタイル変革も加速するとともに、ESGや気候変動への関心も高まっています。また、テクノロジーの分野でも、最新のデジタル技術を活用したインシュアテック企業も台頭しており、当社海外事業を取りまく事業環境は、常に変化しています。

当社グループの海外事業では、こうしたさまざまな環境変化をビジネスチャンスとして捉え、デジタル技術等を活用しつつ、これまで培った海外事業の基盤を更に強化・拡大していきます。

各国の保険料総額と普及率



当社のポジション

世界49の国・地域で事業を展開、ASEAN損保市場でマーケットシェア第1位。

世界第8位の損害保険グループ

※ フォーチュン・グローバル500 2021 収入金額ランキング (単位: 百万米ドル)

	会社・グループ名	収入金額
8	MS&AD Insurance Group	46,149

▶ 主な事業戦略

● MS Amlinの成長軌道への転換

良績種目の引受拡大や市場のハード化を着実に取り込み、オーガニック及びインオーガニックの成長戦略を通じて収益拡大を図る。

● 生損保両面でのアジア市場の取り込み

アジアのリーディングポジションを活かして、各国での高い経済成長とともに発展する市場を効率的に捕捉
生保ではパートナーと連携して販売チャネル、商品競争力を強化

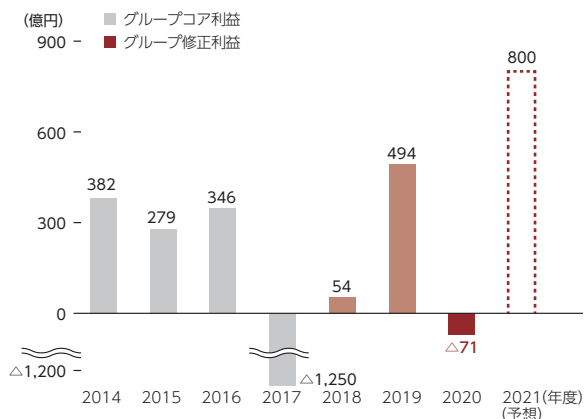
● 新規ビジネスによる成長

データビジネス等による新規事業領域での利益創出

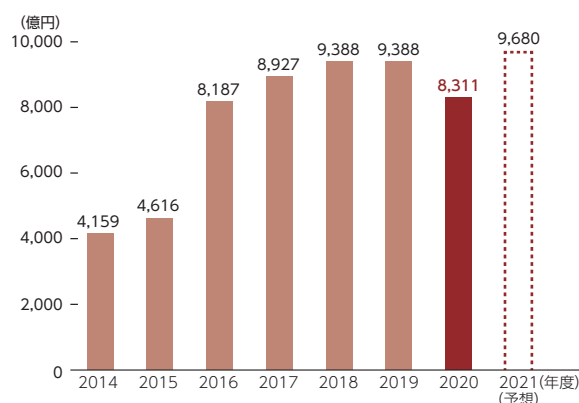
▶ グループ経営数値目標

中期経営計画「Vision 2021」の最終年度となる今年度は、前年度の新型コロナウイルスの影響剥落、海外生保の増益を主因に、海外事業全体でグループ修正利益800億円を予想しています。

グループコア利益・グループ修正利益



正味収入保険料



▶ 2020年度の取組み

- 海外グループ各社や、提携するグローバル保険会社とさまざまな分野でシナジー効果を発揮します。

グループ各社の連携

- 中核損保2社それぞれのネットワークを活用
- グループ各社の引受ノウハウを連携

<展開事例>

- インドネシア 地熱発電向け保険引受
(MSIGインドネシア現法 × MS FIC)
- 英国 企業向け自動車保険引受
(MS Amlin × あいおいニッセイ同和損保英国現法)



グローバルアライアンス

- 欧米グローバル保険会社と地域や商品で相互補完
(Mapfre, AXA, Generali, Fairfax)
- 中国における太平洋保険との顧客企業の共同開拓、
平安保険との協業

販売ノウハウ展開・デジタルライゼーション

- 本社の販売ノウハウやデジタル技術を連携

<展開事例>

- MS1 Brainのアジア展開
- ECサイト埋込型保険
- ドラレコ型自動車保険の発売(台湾)
- プラットフォーマー、銀行チャネルとの提携
- 投資先スタートアップとの連携(シンガポールのCarro等)

テレマティクス・モビリティ

- テレマティクス・モビリティサービス
関連ノウハウの海外各拠点への連携
- 自動車ロス改善のノウハウ活用

資産運用

- アジア合同ファンドやMS Amin運営の債券ファンドの活用による、グループ全体での運用強化
- 海外各拠点が収集した現地マーケット情報、分析のグループ内共有
- ガバナンスとリスク管理強化のため、グループ横断の運用管理システムを導入予定

- テレマティクス・モビリティ事業では、トヨタグループとの強いパートナーシップを活かして、グローバル5極体制(欧州・米国・アジア・中国・日本)で、海外におけるテレマティクス保険・サービスの開発・展開を進めています。
- 海外生命保険事業では、銀行窓販等主要チャネルと商品競争力の強化によって安定した収益基盤を構築し、今後成長が見込めるアジア市場を開拓しています。

▶ 海外事業の実績推移と予想

(億円)		2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021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	2,789	3,205
	欧州	609	644	854	996	1,211	4,996	4,987	5,149	5,137	4,449	5,360
	米州	437	414	564	662	694	664	711	677	584	561	621
	再保険	168	156	167	191	186	168	579	629	695	528	513
	海外事業合計	2,622	2,878	3,690	4,159	4,616	8,187	8,927	9,388	9,388	8,311	9,680
当期純利益	アジア	△896	288	163	260	127	167	111	309	232	328	313
	欧州	△161	△119	18	57	△31	22	△1,162	△38	94	△435	250
	米州	1	△77	△33	△79	81	8	47	11	6	42	57
	再保険	△63	51	85	110	107	124	△260	△67	91	△4	39
	海外生保	30	13	△12	54	57	84	64	89	118	28	190
	海外事業合計	△1,123	135	180	382	279	346	△1,250	54	494	△71	800

(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) 2017年度以降、海外生保は従来のアジア生保にChallenger社、ReAssure社、Phoenix社を含めています。

▶ 今後の海外事業の取組み

海外事業は当社グループの成長の要であり、厳格な引受規律の維持、成長領域への戦略的な資本配賦、北米やアジアを中心とした規律ある事業投資を通じて、収益性と資本効率の向上を図っています。また、グループ間の連携を

強化し、さまざまなシナジーを実現しつつ、より効率的な組織構造をめざして、事業コストの削減や組織力の強化に注力していきます。そして、米国テレマデータビジネスの展開など、新たなビジネスの創造に取り組みます。

セグメント別報告

金融サービス事業

▶ 主な取組みと成果

ART 天候デリバティブと保険リンク証券

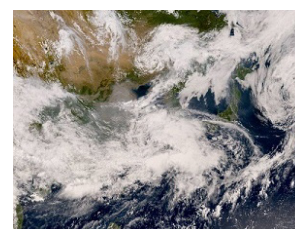
気候変動やお客さまニーズに対応した天候リスクソリューションの提供

三井住友海上は、商品ラインアップの拡充や提案力強化を進め、気候変動やお客さまの事業環境の変化を背景とした多様なニーズにお応えしています。2020年5月には、台風による事業損失に備える天候デリバティブ

「台風用心」を発売しました。また、米国子会社のMSI Guaranteed Weather, LLC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おり、オーストラリアでは新たに天候指数保険の販売を開始しました。

具体的な取引事例

業種	お客さまのリスク(指標)
太陽光発電	日照不足による発電量の低下(日照時間)
建設	雪不足による除雪売上の減少(降雪量)
海運	強風による定期船の欠航による収入減少(風速)
陸運	台風接近に伴う売上減少(台風通過数)



(出所) 気象庁、NOAA/NESDIS、CSU/CIRA

提案力向上、商品ラインアップの拡充等に取り組み保険リンク証券※事業を強化

三井住友海上は、持分法適用会社の三井住友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、英国子会社のLeadenhall Capital Partners LLPが運用するファンドの国内機関投資家への勧誘業務

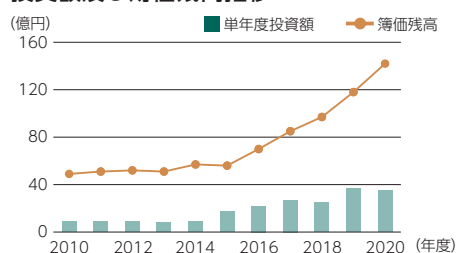
等の事業を展開しています。提案力の向上、商品ラインアップの拡充等を通じて、保険リンク証券事業の強化に取り組みました。

※ 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。

ベンチャーキャピタル ベンチャーキャピタル投資を通じたイノベティブなITスタートアップへの投資拡大と支援

子会社の三井住友海上キャピタルを通じて、「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ビジネス等の国内外のスタートアップ企業に投資をしています。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ています。2020年度は、高い成長が期待できるITサービス等の企業を中心に、35億円の投資を実行しました。

投資額及び簿価残高推移



確定拠出年金 人生100年時代を支える資産形成関連ビジネスの推進

三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保では、市場が拡大している企業型確定拠出年金の制度導入に関するサービスを強化し、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。特に、2022年10月の確定拠出年金制度の改正によるマーケット拡大を見据えた対応を進めました。

アセットマネジメント 業界トップレベルの運用調査体制と質の高い資産運用サービスの活用

三井住友DSアセットマネジメントは、19兆円を超える運用資産を預かる日本最大のアセットマネジメント会社の一つです。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。

セグメント別報告

リスク関連サービス事業

▶ 主な取組みと成果

リスクマネジメント

リスク関連サービス事業の中核を担う「MS&ADインターリスク総研株式会社」が、リスクマネジメントに関するコンサルティング、調査研究、セミナー開催、講演・執筆等、お客さまの多様なご期待に応える各種のサービス

を提供しています。

防災・減災、新たなリスクへの対処といった社会課題への解決策を提示することでレジリエントでサステナブルな社会の実現に貢献しています。

2020年度は3,406件の研修・セミナーを開催

企業・組織を取りまくリスクが複雑化・高度化する中、リスクマネジメントに関する幅広い分野での実践的なセミナー・研修を提供しています。損害保険の自動車保険法人契約者向けの研修・セミナーが2,605件、BCP219

件、コンプライアンス95件、労働安全衛生80件、自然災害関連68件、サイバー43件、福祉リスクマネジメント41件、健康経営33件、SDGs30件、製品安全28件等、幅広い分野で実施しています。

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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	811件 国内448件 海外363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	3,406件
メディア登場件数	232件	306件	377件	386件	347件	385件	516件

介護

介護事業を担うグループ2社[※]がご高齢者の尊厳を守りながら、安心・安全で健康な生活を送っていただくためのご支援をしています。新型コロナウイルスの影響を大きく受ける中、強い使命感をもって、ご利用される皆さまにご満足いただける高品質なサービス提供に取り組んでいます。

※ 三井住友海上ケアネット(株)：有料老人ホーム事業、居宅介護支援事業、訪問介護事業
(株)ふれ愛ドゥライフサービス：通所介護(デイサービス)事業



アシスタンスサービス

2020年10月1日にスタートした「MS&ADグランアシスタンス株式会社」が、業界トップクラスの総合アシスタンス企業として、ロードアシスタンス事業・ハウスサポート事業・海外旅行アシスタンス事業等、広い範囲の領域でアシスタンスサービスを展開し、お客さまの不安を安心に変えています。また、外国人材を活用することで、海外における医療機関の手配等、グローバルな事業でお客さまの生活を支えています。

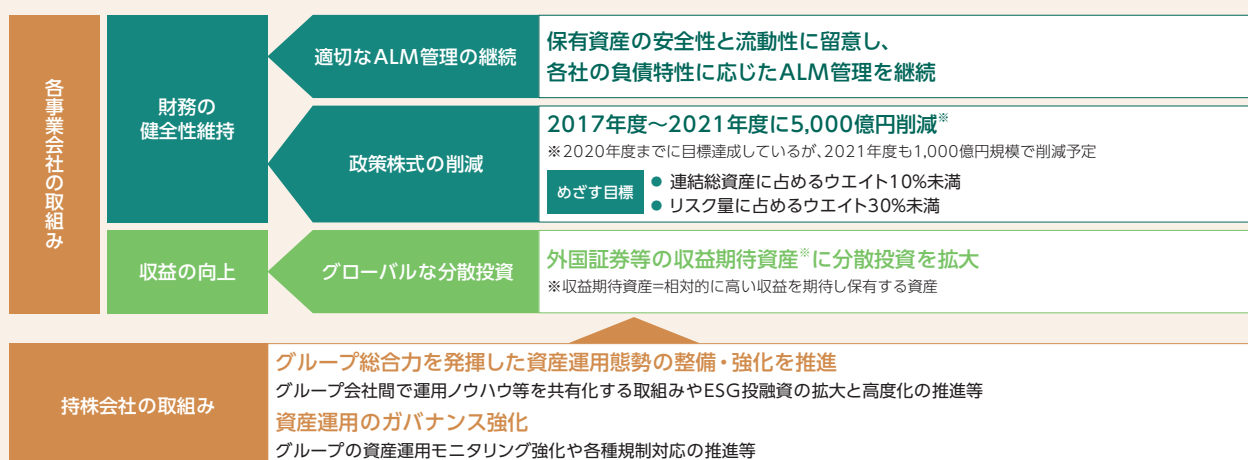


資産運用

資産運用戦略

当社グループは、中期経営計画「Vision 2021」の資産運用戦略として、「①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るとともに、財務の健全性を維持する、②環境を踏まえながら、グローバルな分散投資によりリスクテイクを拡大するこ

とで、収益の向上をめざす」ことを定めております。この戦略を達成するため、グループ資産運用のガバナンス強化とともに、グループの総合力を発揮して、資産運用態勢・リスク管理態勢強化を推進しております。

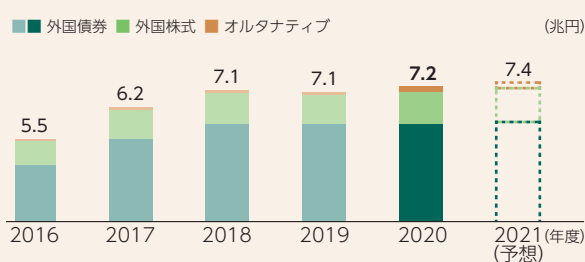


資産運用概況

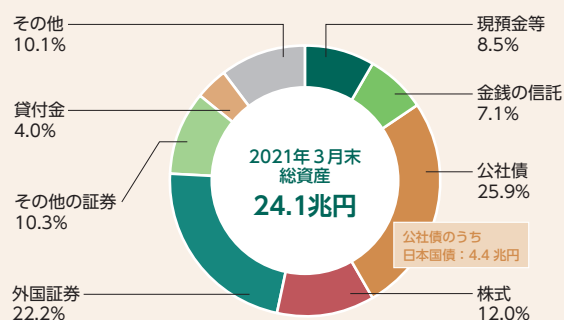
グループの保険会社の資産運用は、保険金の支払いへの備えとして安全性・流動性を維持し、保険負債の特性を踏まえた適切なALM管理を行うため、現預金、公社債等を一定量保有して安定的な運用収益を確保することを基本としています。

また、低金利環境下での収益性の維持・向上のため、外国債券、外国株式、オルタナティブ等、相対的に高いリターンが期待できる資産（収益期待資産）への分散投資を段階的に実施しており、2020年度の収益期待資産への投資残高は7.2兆円と2016年度対比1.6兆円増加しております。

収益期待資産への投資残高



資産別構成比（連結総資産ベース）



ESG 投融資

ESG 投融資の取組み強化

当社グループは、責任投資原則 (PRI) の署名機関として、ESGを考慮した投融資を行っています。具体的には、資産特性や投資手法に応じたESG情報を収集・評価し、財務分析等の従来の分析と合わせて投融資判断を行っており、収益の確保を前提に、サステナビリティに関わる課

題解決につながるテーマを持った投融資に取り組んでいます。加えて、ESG要素を踏まえた投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を実践し、投資先企業のESGへの意識を高め、中期的な企業価値の向上を促す取組みを進めています。

Vision 2021 ステージ2の取組計画

投融資プロセスへの組み込み
ESG要素を配慮したプロセスの定着化

対話の高度化
ESG要素を踏まえたエンゲージメントの実施

テーマ型・インパクト投資※の実施
社会課題解決につながるテーマを持った資産等へ投資

2020年度以降の取組み

- 気候変動への対応として新設石炭火力発電所への投融資を行わないことや、人権尊重の観点からクラスター弾製造企業への投融資は行わないことを表明
- スチュワードシップ・コード対応方針において、ESG要素を考慮した対話を実施
- 持続可能な発展や自然エネルギー普及への支援やグリーン／ソーシャル／サステナビリティボンド等への投融資に取組み

※ (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

当社グループのESG投資手法

ESG投資手法	内容
インテグレーション	投資プロセスへのESG要素の体系的な組み込み
リサーチへの組み込み	企業分析・評価においてESG要素を体系的に組み込み
ネガティブ・スクリーニング	特定の資金使途・業種をポートフォリオから除外する枠組みを構築
エンゲージメント	ESG課題に関する対話活動
テーマ型投資	収益性を前提とした、社会課題解決につながるテーマを持った資産等への投資
サステナブル・テーマ型投資	インパクト投資に含まれない、サステナビリティに関するテーマ、組織、資産等に対して投資を行う手法
インパクト投資	運用収益の獲得と社会的インパクトの創出 (社会構造変化等) の両立を意図して投資判断を行う投資手法

2020年度のESG投融資

(単位：億円)

投融資先	2021年3月末	
	投融資残高	新規投融資額
グリーン／ソーシャル／サステナビリティボンド	810	+188
再生エネルギー (太陽光、風力、水素等)	223	+59
その他 (ESG全般、地域創生)	190	+15
国際機関債	2,210	+138
合計	3,434	+ 400

※ 上記は、国内生損保分 (除く海外) の実績

スチュワードシップ・コード対応

三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保は2014年に「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の視点を踏まえた投資先企業との建設的な対話や議決権行使を通じ、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おります。また、投資先企業との対話に際しては、以下のテーマを中心に取組みの状況等を確認しております。

対話実績 (2019年7月～2020年6月)

	MS	AD	合計 (単純合算)
対話実施企業数	194社	153社	347社

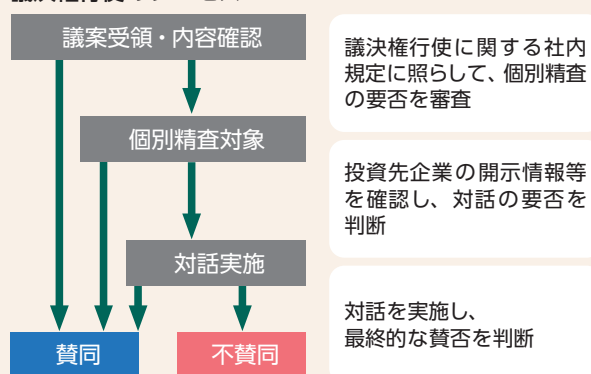
議決権行使結果 (2019年7月～2020年6月)

	MS	AD	合計 (単純合算)
行使議案 (会社提案)	2,510	1,649	4,159

不賛同議案数 (2019年7月～2020年6月)

	MS	AD	合計 (単純合算)
不賛同議案数 (会社提案)	3	2	5

議決権行使のプロセス



対話のテーマ

対話のテーマ	具体的な内容
ESG	事業が環境におよぼす影響及び対応策、社会課題と事業の関連性、社外役員の選任状況・期待する役割、社外役員の取締役会等への出席状況、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況
決算状況	今期業績・次期以降の見通し、収益性・成長性の向上策、短期的なリスク要因
経営戦略	経営計画の達成見込・進捗、中長期的な投資方針、事業戦略におけるサステナビリティの考慮
株主還元	利益配分・内部留保方針、配当に関する考え方、指標
事業リスク	事業におけるリスク要因への対応状況、BCPの策定状況

対話事例

ESG等非財務情報に着目した対話の事例	
事例① (ESG対話)	環境に関する経営陣の強いコミットメントと社内取組みの活性化を確認。 取締役会傘下の委員会が環境目標について議論の上で、経営計画に織り込み、中長期的なCO ₂ 削減目標の達成に取り組んでいる。 また、外部へのディスクロージャーや、株主や投資家との対話にも積極的である。
事例② (ESG対話)	発展途上国で感染症の予防に取り組んでいる企業と対話を行い、ESGに対する姿勢等について意見交換を実施。 当該企業は顧客に満足される製品の供給を通じた社会貢献を社是の第一として掲げており、伝染病を媒介する害虫を寄せ付けない素材や、ウイルスを不活性化する機能を持つ素材を開発し途上国に供給している。これらの取組みは世界の国々からの信頼を集め、持続的な成長につながると評価していることを伝えた。

不賛同事例

議決権行使における不賛同事例	
事例③ (株主還元)	当該企業は、業績堅調で内部留保も充実していたが、配当性向が当社基準を下回っていた。対話を通じて株主還元方針を確認したが、株主還元意識が低く、今後も配当性向が改善する可能性は低いと判断し、不賛同とした。
事例④ (退職慰労金の贈呈)	当該企業は一定期間にわたり赤字かつ無配の状況が継続していた。そうした中、退任役員に対し退職慰労金を贈呈する議案が上程された。対話により経営責任に関する考え方を確認したが、合理的な説明を得られなかったことから、退職慰労金の贈呈議案に不賛同とした。

気候関連情報ディスクロージャー

MS&ADインシュアランスグループは、2030年に目指す社会として「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げ、あらゆる事業活動で、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) のサステナビリティを考慮し、気候変動等の課題解決に資する社会との共通価値の創造 (CSV取組) を進めています。

気候関連財務情報開示タスクフォース (以下、「TCFD」) は、気候変動の課題への対応について、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つのフレームワークに沿って開示することを推奨しました。

当社グループは、この考えに賛同し、気候関連の情報開示を進めています。TCFD提言が求めた将来の気候変動の影響を分析するシナリオ分析も開始しました。当社グループは、「TCFDレポート」を作成し、詳細な開示を進めます。



ガバナンス

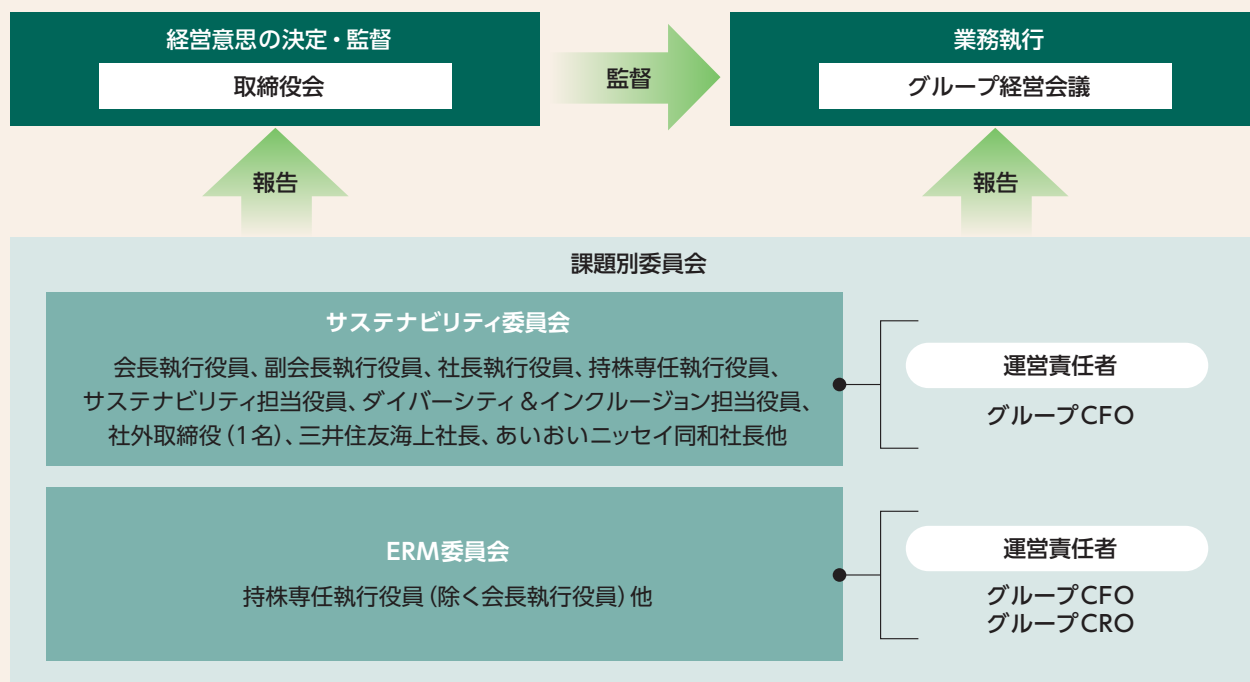
当社グループは、取締役会、グループ経営会議、及び課題別委員会による気候関連のガバナンス体制を敷いています。

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、気候関連を含む経営方針・経営戦略等の重要事項を論議するとともに、具体的な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ERM委員会 (いずれも原則年4回開催) での議論を経て、取締役会とグループ経営会議の双方に報告し、決裁しています。

当社グループの気候変動の緩和と適応への取組みや脱炭素社会の実現への貢献を表明した「サステナビリティを考慮した事業活動」や「2050年ネットゼロの実現に向けた取組み」は、サステナビリティ委員会で論議し、取締役会とグループ経営会議に報告の上、決定しました。



気候関連情報ディスクロージャー

戦略 気候関連のリスクと機会に対する戦略

気候変動は、自然災害の激甚化や気象条件の変化等の物理的な変化をもたらすほか、脱炭素社会への移行の過程で社会や経済の急激な変化をもたらします。

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って生じた損害に対して保険金をお支払いするとともに、気候変動のリスクを低減するための新しい技術の発展や脱炭素社会への移行を支える取組みと、グループの事業活動に伴う環境負荷を低減する取組みを進め、「レジリエントでサステナブルな社会」の実現に貢献していきます。

気候関連のリスク

当社グループは、気象条件の物理的な変化による影響や脱炭素社会への移行を、事業におけるリスクとして捉え、安定的な収益や財務の健全性確保のための取組みを進めています。大規模自然災害発生時にも円滑に保険金をお支払いできる体制を維持・強化するとともに、防災・減災取組を進め、リスクの軽減を図ります。

気候関連の機会

脱炭素社会への移行による社会や経済の急激な変化は、新たな保険商品・サービスへの需要の喚起や、新しい産

業の勃興や技術変革に伴う顧客企業の業績向上等、当社グループの成長につながる機会をもたらすと考えています。

当社グループの取組み

世界気象機関(WMO)によると、2020年の世界の平均気温は、産業革命前(1850~1900年)の平均から約1.2℃上昇しています。地球温暖化が進行していくにつれ、自然災害が激甚化する傾向にあります。日本でも、洪水や土砂災害を引き起こす大雨や短時間強雨の回数が増加しています。地球温暖化の進行を緩和するための取組みが進められない場合、2100年の平均気温は産業革命前から4℃以上上昇する可能性があると言われております。その場合、自然災害による支払保険金が大きく増加する可能性があります。

したがって、地球温暖化の進行を緩和するための取組みを進めるとともに、自然災害に備える必要があります。当社グループは、財務の健全性を確保した上で、自然災害に対する補償を提供し、社会に安心・安全をお届けします。また、自然災害による被害や損失をなくす、又は軽減するためのサービスを提供することで、気候変動への適応を進めていきます。

TCFDの気候関連リスク分類		事象例	当社グループの事業活動に与えるリスクの例
物理的 リスク	急性	台風・洪水・高潮・豪雨・山火事	自然災害の激甚化等による収支の悪化、利益のボラティリティ拡大による資本コストの増加
	慢性	海面や気温の上昇 少雨や干ばつ等の気象の変化 水等資源供給の減少 伝染病媒介生物の生息地の変化 熱中症の増加	
移行 リスク	政策・法規制	炭素価格の上昇 環境関連の規制・基準の強化 エネルギー構成の変化 気候関連の訴訟の増加	カーボンコストの増加による投資先企業の業績悪化がもたらす投資リターンの低下
	技術	脱炭素技術の進展 低炭素効率商品等の需要減少等による産業構造の変化	脱炭素化により変化する市場を捕捉できないことによる収益の低下
	市場	商品サービスに対する需要と供給の変化	
	評判	気候変動対応の遅れによる非難	不十分な情報開示や気候変動対応の遅れによるレピュテーションの低下

気候変動は、将来、当社グループの事業にさまざまな影響を与える可能性があります。当社グループでは、自然災害被害を補償する保険引受事業が受ける影響（物理的リスク）と、温暖化対策の導入により投資事業が受ける影響（移行リスク）について、それぞれシナリオ分析を実施しました。

物理的リスクの分析では、温暖化の進行に伴って、勢力等が変化した台風による支払保険金の上昇幅を分析しました。移行リスクの分析では、温暖化対策の進展に応じて

投資先企業が追加負担する可能性のあるコストについて分析をしました。

物理的リスクの分析では、台風による発生保険金が増加する可能性があることが確認できました。

移行リスクの分析では、投資先企業が温暖化対策を進めることで追加コスト額を抑制できる可能性があることが確認できました。

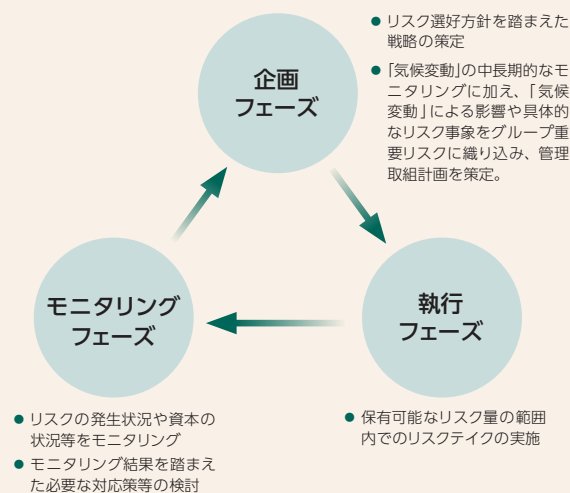
シナリオ分析の詳細は、「TCFDレポート」で公開します。

シナリオ分析結果（抜粋）

	事業領域	内容	結果例	使用シナリオ
物理的 リスク	保険引受	日本での台風や高潮による支払保険金の変動見込み	台風の例 2050年 勢力の変化の影響 約5%～約50% 発生頻度の変化の影響 約▲30%～約28%	RCP4.5 RCP8.5
移行 リスク	投資	カーボンコストが当社グループの投資先企業の経営に与えるインパクト	株式の例 2030年 低位シナリオ 4.66% 中位シナリオ 9.23% 高位シナリオ 20.29%	Nationally Determined Contributions (NDCs) やOECD, IEAのシナリオを参照したTrucost社の高位シナリオ、中位シナリオ、低位シナリオ

リスク管理

当社グループは「MS&ADインシュアランス グループ リスク選好方針」に基づき、経営ビジョン実現のために、平常時に保有可能なリスク量を明確にした上で、資本政策に基づくリスクテイクを行うこととしています。リスク選好方針に沿った具体策としてグループ中期経営計画を策定し、ERMサイクルをベースに、健全性の確保、資本効率及びリスク対比のリターン向上をめざしています。



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、グループ及び各社別にリスク量の上限（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ことや定量化する手法の検討を進めています。

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理別、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。

気候関連情報ディスクロージャー

責任ある投資家として

中長期的に投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促す観点から、当社グループは、投資先企業と経営上の課題や株主還元方針、ESG等の非財務情報の把握に重点を置いた「建設的な対話」を行う方針としています。

この対話の中で、投資先のESG方針を確認しており、E（環境）に関する主な質問項目として、気候変動や脱炭素社会に向けた対応を盛り込んでいます。

指標と目標

リスクと機会に関する指標

「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。

当社グループの事業活動に伴う環境負荷削減目標と指標

当社グループは、2010年度にCO₂排出削減中長期目標を設定し、事業活動において排出されるCO₂の削減に取り組んできました。2020年度CO₂排出量削減目標

（2009年度基準比30%削減）の達成を踏まえて中長期目標を見直し、2021年5月、パリ協定に沿った新たな目標を設定しました。

CO₂排出量削減目標（スコープ1+スコープ2）

基準年	目標年	削減率
2019年度	2030年度	▲50%
	2050年度	ネットゼロ

CO₂排出量削減目標（スコープ3）

基準年	目標年	削減率	対象とするカテゴリー
2019年度	2030年度	▲50%	1、3、5、7、13
	2050年度	ネットゼロ	全カテゴリー

投資先の温室効果ガス（GHG）排出量

投資先の温室効果ガス（GHG）排出量

（単位：t-CO₂e）

2020年3月末時点	株式	社債
スコープ1+スコープ2	2,717,033	3,518,615

投資先の加重平均カーボンインテンシティ（WACI）

（単位：t-CO₂e / 百万米ドル）

2020年3月末時点	株式	社債
スコープ1+スコープ2	121.45	205.06

特集

CSV×DXが実現する、 MS&ADの ネクストステージ

不確実性の時代、さまざまな社会課題の解決には、DXの活用が不可欠です。

急速に進化するデジタル技術を上手に取り込み、
世界中で社会課題の解決に資する商品・サービスを提供し
当社グループの持続的成長につなげていきます。

CSV

レジリエントでサステナブルな
社会のための7つの重点取組課題

新しいリスクに対処する

事故のない快適なモビリティ社会

「元気で長生き」

レジリエントなまちづくり

気候変動の緩和と適応

自然資本の持続可能性向上

「誰一人取り残さない」

DX

デジタル技術の取り込み



ビッグデータ



AI(人工知能)



モバイル



RPA
(ロボティクス)



Blockchain
ブロックチェーン

GLOBAL

グローバルに展開。
“国内、アジア、そして世界へ”



ビジネススタイル変革



CDOメッセージ

CSV×DXで、 更なる社会課題解決に 貢献する

グループCDO
(デジタルイノベーション推進)

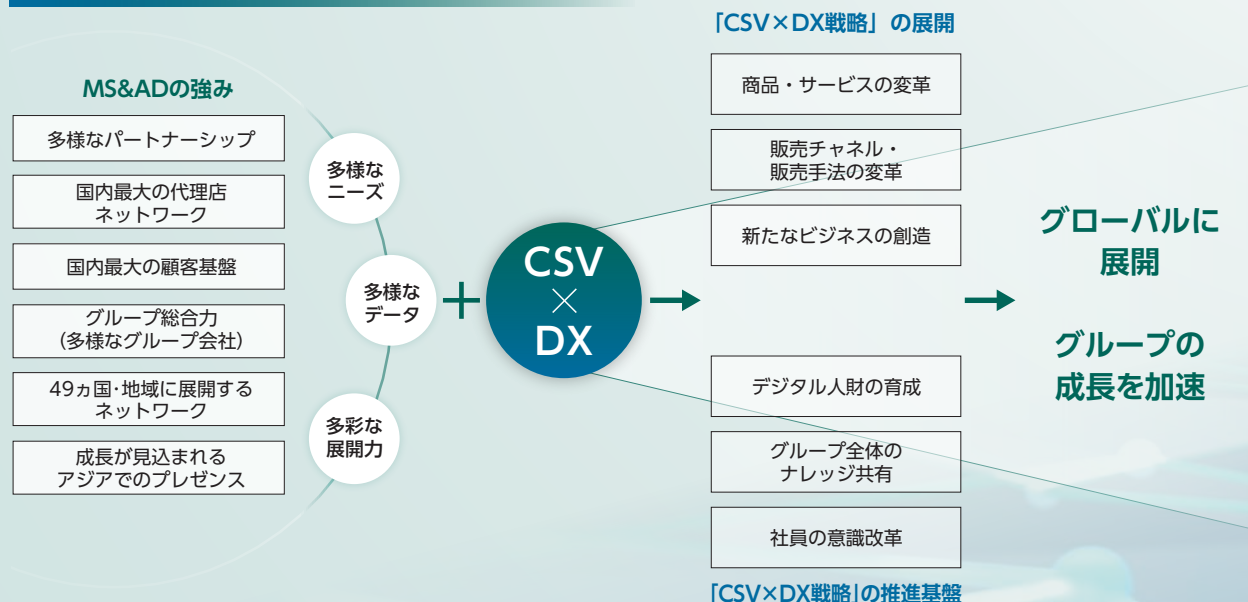
一本木 真史

MS&ADの強みとDXを組み合わせ、社会課題を解決する新たなビジネスを創造する。

急速に変化する社会は、リスクとそれを解決するニーズを数多く生み出します。当社グループはそうしたニーズを的確に捉え、解決策を提供することで、事業環境の変化を成長の糧に変えていきます。その社会課題の解決に大きく貢献するのが、デジタルトランスフォーメーション(DX)です。当社グループは、DXで社会課題を解決する「CSV×DX戦略」を推進し、持続的成長を実現します。「CSV×DX戦略」を推進していく上で、当社グループの多様性が非常に大きな強みとなります。多様なお客さま

ニーズを把握し、社内外から集められた豊富なデータを活用することで、これから成長が期待できるマーケット等全世界に展開する力を有しているからです。こうした強みを活かし「CSV×DX戦略」を進めることで、商品・サービスの変革、販売チャネル・販売手法の変革、新たなビジネスの創造へとつなげていきます。そして、この変革の取り組みを、グループ全体で共有し、グローバルな連携を一層強化することで、国内だけでなく、アジアから世界へと展開していきます。

CSV×DX戦略の具体的な展開



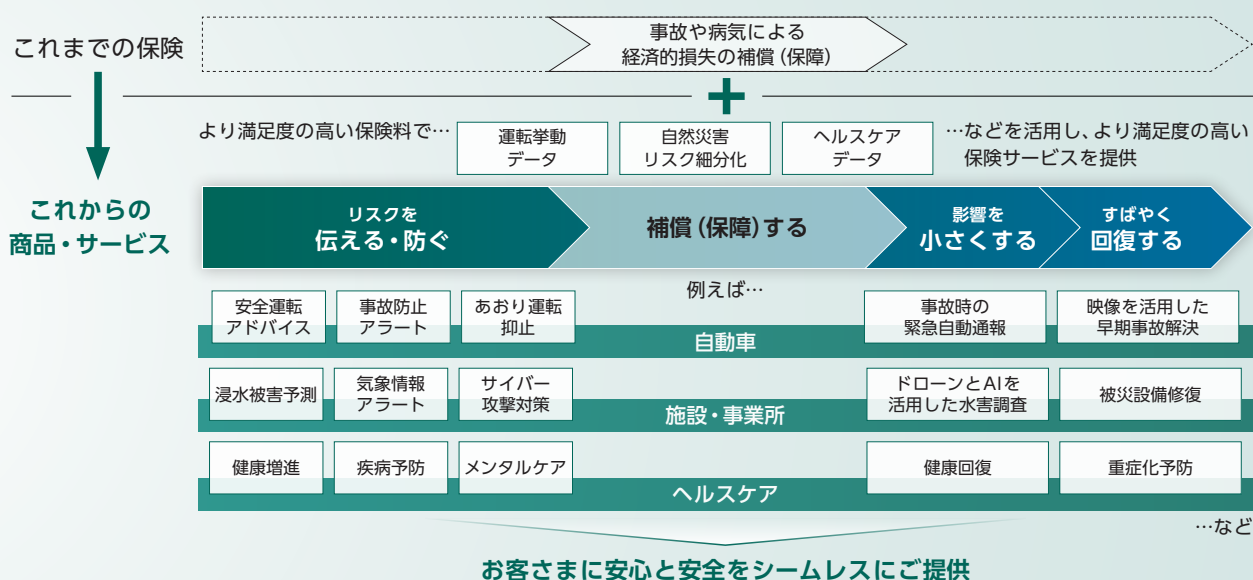
付加価値の高いサービスを提供するために、一人ひとりの意識変革を促す。

例えば、商品・サービスの変革については事故等が起きた場合に、ご請求を受けて経済的損失を補償する従来の保険から、事前にリスクを見つけて伝え、発生を防ぎ、万が一発生した場合にも、影響を小さくし、すばやく回復することをシームレスにサポートする付加価値の高い保険へと変革していきます。

この「CSV×DX戦略」をグローバルに推進するために、大学と連携したデジタル人財育成プログラムやグループ横断でナレッジ・ノウハウを共有するデータベースの

構築、米シリコンバレーでスタートアップ企業を発掘する課題解決プログラム等、さまざまな取り組みを行っています。こうした基盤作りと並行して、社員の行動・意識変革にも注力しています。その一つが、「デジタルイノベーション チャレンジプログラム」です。一人ひとりの社員が、社会課題に向き合い、デジタル技術による解決策を探索し、社会実装をめざすことで、当社グループの持続的成長に貢献していきます。

商品・サービスの変革



推進基盤の構築

デジタルイノベーション チャレンジプログラム

有償・無償のデータビジネスアイデアを募集				応募状況
グループ各社の保有データ × 第三者データ	政府や経団連が掲げる、データ分析・利活用が期待される9つの分野			グループ全体で約2,800件
	ヘルスケア	金融	暮らし	
	移動・モビリティ	インフラ・防災・減災	観光	
	ものづくり	農林水産	電子行政	

人財育成プログラム

MS&ADデジタルアカデミー Information Networking for Innovation and Design INIAD(東洋大学情報連携学部)と提携	MS&ADデジタルカレッジfrom京都 京都先端科学大学 KUAS(京都先端科学大学)と共同開発	データサイエンス研修 滋賀大学 滋賀大学と連携
---	---	---

グループ横断のナレッジ・ノウハウを共有するデータベース構築^{※1}

活用例	MS&AD	活用例
- スタートアップ企業との協業案件創出 - 取引先企業における課題解決	MS&ADインシュアランスグループとリレーションを持つスタートアップ企業情報を集約 ^{※2} 国内・海外グループ各社	- グループ内のデジタル人財育成 - グループ横断でアイデアを共有し新規事業創出

※1 アマゾンウェブサービスジャパン(AWS)社及びScalar社と連携

※2 スタートアップ情報や、ビジネスアイデアをグループ各社が共有するためのデータベースを開発

CSV×DX: CASE 1

サイバーリスク



サイバーセキュリティ対策から万一の補償まで ワンストップのサービスで企業の安全を守る

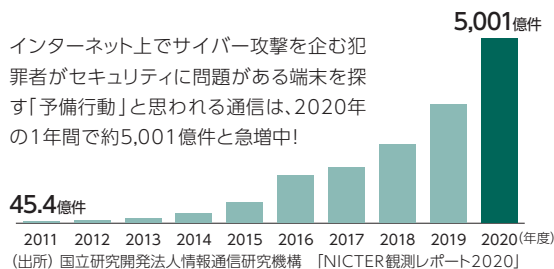
IT(情報技術)の普及で利便性や生産性が劇的に向上した一方、サイバー攻撃や不正アクセスによって企業の機密情報が漏えいする事例や、事業が中断する事例が後を絶ちません。MS&ADインターリスク総研が実施した調査では、サイバーリスク対応の優先度は、企業規模の大小を問わず、他の経営課題に比べて低い結果が出ているものの、将来的なサイバーリスクの増大が見込まれる中で、セキュリティ対策は今後一層、重要な経営課題として位置付けられると想定されます。MS&ADインシュアランスグループでは、サイバー攻撃への耐性を高めるための対策として、リスクの特定・防御・検知・対応・復旧の一連のサービス並びにサイバー保険をシームレスに提供しています。

社会課題

急増するサイバー攻撃

- サイバー攻撃の件数は年々増加するとともに、その被害も情報の盗取から業務の妨害まで多様化している。また、自組織に対する直接の攻撃だけでなく、取引先等を経由して攻撃してくるなど、攻撃の方法も高度化・複雑化してきている。
- サイバーリスクへの対応の優先度は、企業規模に関わらず、他の経営課題に比べて低い。
- 企業・組織は業種や規模を問わず対策を図っていくことが急務となっている。

攻撃者による探索活動の増加



解決策

デジタルを活用したリスク特定を 起点に、シームレスにサービスを展開

- 一連のサービスをシームレスに展開。



デジタルを活用したリスクの特定

- ベライゾンジャパンと提携し、質問票に基づいた「内部リスク評価」サービスを実施。
- ビットサイト・テクノロジーズと提携し、外部から観測可能な情報に基づいて、セキュリティ状況を測定、評価を実施。
- 中小企業向けに、巧妙化するサイバー攻撃に対応するため、防御に加え、脅威の侵入を素早く検知し、有事の際に初動対応までを行う、24時間365日の監視サービスをパッケージ化した「防検サイバー」。2021年4月には、独立行政法人情報処理推進機構の「サイバーセキュリティお助け隊サービス」として登録。
- ビドゥと協業し、お客さまで開発・製造するIoT機器や工場で利用するIoT機器におけるサイバーセキュリティリスクを識別・評価。
- ビットサイト・テクノロジーズ×カバーと協業し、BitSightを使ったお客さまの外部評価を元に、提供いただく基礎インプットデータ(売上、利益、従業員数等)と組み合わせ、PML※を算出(カバー社モデル)してレポートにまとめて提供。

verizon

BITSIGHT
The Standard in Security Ratings

防検サイバー

サイバーセキュリティ
お助け隊

Vdoo

BITSIGHT
The Standard in Security RatingsKOVRR
Predictive Cyber Risk Modeling

※ PML: Probable Maximum Loss (予想最大損失額)

社会へのインパクト

サイバーリスクから
守られている法人・組織

2万件強

(2020年度)

※MS&ADインシュアランス
グループのサイバー保険等の
契約件数

- サイバーリスクへの対策は、自社だけでなく、顧客や取引先等ステークホルダーを、情報漏えいや事業中断による損害から守ることにつながり、企業のレピュテーションを向上させる。
- サイバー攻撃による損害から迅速に復旧することで、賠償責任や事業中断による金銭的被害を最小限に止めることができるので、企業経営の安定化につながる。
- 安全な環境のもとで「テレワーク」の実施が拡大することで、時間や場所に縛られない柔軟な働き方が可能になり、ワークライフバランスの実現に加え、人口減少時代における労働力人口の確保、地域の活性化にもつながる。

当社への経済的インパクト

前年度比

契約増加率

約150% (2020年度)

※MS&ADインシュアランスグループのサイバー
保険等の契約件数増加率

- 重大なサイバーインシデントの未然防止や、損害発生時の早期復旧支援は、お客さまの被害拡大を防ぐと同時に、支払保険金の抑制につながる。
- 中小企業のサイバーセキュリティに関する各種サービスの提供により、中小企業マーケット全般におけるプレゼンスが向上し、他の保険契約のご提案にもつながる。
- 環境面では、2022年4月に施行予定の改正個人情報保護法にて、不正アクセスによる情報漏えい事故時の個人情報保護委員会への報告や本人通知が義務化されるため、サイバー保険のニーズは一層拡大すると考えられる。

事業機会の創出

全てのモノがつながるIoT時代は、
サイバーセキュリティ対策の
重要性が拡大日本のサイバーセキュリティ
サービス市場

2025年までに1兆230億円

(出所) IDC Japan

世界のサイバーセキュリティ市場

2030年までに5,345億ドル

2020年から2030年にかけて

毎11.8%成長

(出所) REPORT OCEAN 2021

- あらゆるモノとモノがつながるIoT社会におけるサイバーセキュリティ対策の拡大。
- コネクテッドカーや自動運転に備えた、自動車へのサイバーセキュリティ対策の拡大。
- Eコマース利用の増加によるサイバーセキュリティ対策の拡大。
- 新たな脅威である感染症や頻発する自然災害時に、事業継続のために積極的な活用が期待されるテレワークにおけるサイバーセキュリティ対策の拡大。
- 培ったノウハウをもって海外企業へのアプローチが可能になり、販売拡大や新しい市場開拓につながる。

協業を通じてサービス拡大

サイバー攻撃は日々巧妙化しています。当社グループでは、グローバルに活躍する企業に向けては、最先端の技術やサービスをすばやくご提案し、日本経済を支えている中小企業に向けては、サイバーセキュリティ対策をわかりやすく、シンプルなサービスをご提供しています。また、イスラエルのスタートアップ企業との業務提携を通じて、最新の知見を取り込んだり、シリコンバレーに設立したコーポレートベンチャーキャピタルの投資枠拡大を実施したり、イノベーション創出にも注力しています。今後も、サイバー保険やさまざまなサービスを通じて、産業の基盤をおびやかす恐れのあるサイバーリスクへの対応を支援することで、社会課題の解決に貢献するとともに、グループの成長につなげていきます。

MS&ADインターリスク総研 新領域開発部
土井 剛



データを活用した新たなサービスにより、社会課題の解決を支援し、安心・安全な社会の実現に貢献する

デジタル技術の進展により、生活とビジネスから収集されるデータはますます増加し、データの分析と活用が、企業の競争力強化に不可欠といわれています。

MS&ADインシュアランスグループでは、これらのデータを収集し活用することで、新規ビジネスを創出し、保険の枠を超えたデータビジネスの創出・拡大をめざします。例えば、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「RisTech[※]」や、テレマティクス技術を使って得た大量の走行データから安全運転のスコアリングや事故発生につながる危険挙動を精緻に検知する「スマートモビリティ・テレマティクス」等、さまざまなデータを活用しながら、社会課題の解決にも貢献できる高付加価値なサービスを提供しています。

社会課題

多様化、複雑化する課題とニーズ



スマートモビリティ・テレマティクス

- モビリティや通信にかか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。

地方創生・スマートシティ

- 人口減少、都市集中への対応として地方創生やスマートシティ構想等が推進されている。

気候変動

- 世界規模で生じている温暖化、気候変動への対応が求められている。

解決策

業界全体や社会の課題にリーチできる、さまざまなテーマ・分野に取り組む

スマートモビリティ・テレマティクス

- 国内では、車両搭載機器（デジタルタコグラフ）メーカーと連携し、自動車データ（加減速と運転時間等）と当社保有の事故データを掛け合せて分析し、事故削減につながる事故発生予測モデルを構築。
- 米国に保険ソフトウェア開発会社「MOTER Technologies」を設立するなど、テレマティクス技術を活用した新たな商品・サービスをグローバルに展開。

地方創生・スマートシティ

- 『見守るクルマの保険（ドラレコ型）』の専用ドライブレコーダーに、道路の損傷箇所を検知する画像分析AIを搭載し、自治体のインフラ老朽化対策を支援する取組みを実施。
- 地方公共団体のDX推進に向けて、パートナー企業、地方公共団体、スタートアップ企業と共に、生活者目線の社会課題解決に資するソリューションを開発・研究。

気候変動

- 投資先スタートアップの技術を活用した、気候変動による影響分析。

※三井住友海上がアクセンチュア(株)と共同で提供している、ビッグデータや最新の分析アルゴリズムの活用により企業の抱えるリスクを可視化・最適化し、課題解決を図るサービスです。三井住友海上が有する事故や災害に関するデータ等のノウハウと、アクセンチュア(株)がグローバルなデジタル・テクノロジー領域のコンサルティングで培った多様な業界知見を組み合わせることにより、地震や水害対策支援等、社会が抱えるさまざまな課題解決を図り、安心・安全な社会の実現に貢献することをめざしています。

社会へのインパクト

RisTechによる協業企業数

協業取組実施..... **64社**検討開始..... **262社**

(2020年度末累計)

- 契約データや事故データ等に加え、取引先企業の保有データやその他統計データを活用し、分析することで、防災・減災、モビリティ、ヘルスケア、スマートシティ等、さまざまな領域で企業の課題解決に貢献。
- これまで、大量で処理できない、専門の分析人材が不在といった理由で活用できていなかったさまざまなデータの有効活用が可能となり、企業の事業運営改善につながる。

当社への経済的インパクト

RisTechの取組み
により増収した保険料 **約175億円**
(2020年度末累計)

- 価値のあるデータ分析結果を提示することで、当社プレゼンスの向上、トップラインの拡大、収支改善につなげることができる。
- 取引先企業とのデータ活用による連携により、企業の枠組みを超えて、社会との共通価値を創造することができる。

事業機会の創出

あらゆるデータがつながって
生み出す無限の可能性

データ取引市場規模予測 (全世界) ※1

2022年..... **5,000億ドル**2025年..... **7,080億ドル**コネクテッドカー市場規模予測
(全世界) ※22030年..... **3,734億ドル**

※1 (出所) Transparency Market Research Data Monetization Market

※2 (出所) Report Ocean

- コネクテッドカーから取得できるデータが増加し、活用の範囲がグローバルに拡大。
- データを活用した地域社会の課題解決のノウハウを増やし、地方自治体との包括協定の拡大につなげる。
- スマートシティの実現に取り組み、都市の活力の維持・創出に貢献。
- 健康長寿社会の実現に向けて、収集したデータから病気の予防や未病、健康増進に役立つ商品・サービスが拡大。
- 気候変動による自然災害増加により、気候変動による影響分析サービスが拡大。

データの活用を価値創造の源泉に

データビジネスは、「CSV×DX×GLOBAL」を軸としたグループの成長戦略の重要な柱の一つです。「RisTech」や米国データビジネスは当社グループならではの取組みです。各社の特性を活かしながら、強固に連携した取組みをグローバルに展開していきます。

また、社会環境や産業構造の変化から生じるリスクを成長機会と捉え、さまざまな企業と協働し、デジタル技術やデータを活用した新たなビジネスを創造することで、社会や地域の課題を解決し、ともに成長していきます。



あいおいニッセイ同和損保
経営企画部 データソリューション室
大沼 顕介



三井住友海上
デジタル戦略部
松井 豊



気候変動に伴う自然災害リスクの影響を評価する サービスを提供し、企業の情報開示を支援する

近年は、干ばつや大規模水害等の自然災害が世界各地で頻発し、企業活動に大きな影響をおよぼしています。こうした中、金融安定理事会 (FSB) が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) は、企業に気候関連のリスクを財務情報として開示することを推奨すると発表しました。

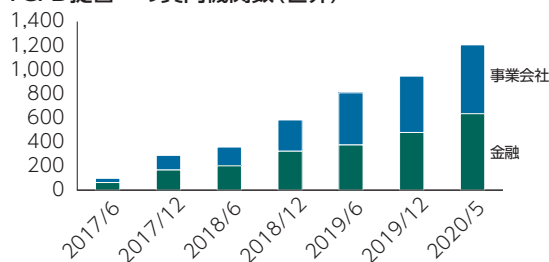
企業が複数の気候変動シナリオを想定し、自社のビジネス、戦略、財務計画が「どの程度、レジリエントであるか」を説明することが期待される中、MS&ADインターリスク総研は、MS&AD Venturesの投資先である米国Jupiter Intelligence社と提携し、気候変動の激化が企業に与える影響を将来のシナリオに基づいて分析・評価するサービスを展開しています。

社会課題

気候変動リスクの顕在化と 更なる激化

- 気候変動リスクの顕在化と、更なる激化が懸念される。
- 企業・金融機関に将来の気候変動リスクを評価・管理・開示することを求める「TCFD提言」が急速に主流化。シナリオ分析においては、脱炭素社会に移行することによる事業へのさまざまな影響（移行リスク）のほか、気候変動の影響によって激化するとみられる自然災害等の「物理的リスク」も考慮する必要がある。
- 最近ではシナリオ別に想定される炭素価格等を用いて定量的な影響評価を行う企業が増えてきているが、物理的リスクについては、一部の金融機関を除けば、気候変動モデルに基づく精緻な定量評価事例は限られている。

TCFD提言への賛同機関数(世界)



解決策

スタートアップと連携した、 気候関連の情報開示支援

- MS&ADインターリスク総研と、気象モデルのエキスパートであるジュピター社が連携。
- ジュピター社のシステムにより、全世界を90メートル四方という高い精度で洪水や風災といった自然災害リスクを分析。
- 将来の気温上昇シナリオに合わせて、2020年から5年刻みで2100年までAIでシミュレーションを行い、風災の最大風速や洪水による浸水の深さの予測も実現。
- 更にはMS&ADインターリスク総研の持つ情報を使って、水害による被害想定額も算定。TCFDの提言に沿った企業の情報開示を後押しする。

TCFD向け気候変動影響定量評価サービス

お客さま データ

- 評価対象となる拠点の緯度・経度
- 洪水の財務影響を評価する場合は資産価値や階数など

河川洪水 沿岸洪水



浸水深や財務影響を評価

風災



最大風速、又は一定の風速を超える確率を評価

熱波



最高気温が35℃を超過する年平均日数を評価

評価 レポート

- 拠点別／全体でのリスク傾向
- 水災による財務影響等

社会へのインパクト

Jupiter社での
分析拠点数6,110拠点
(2020年7月～2021年6月末)

- 企業は自然災害が自社の工場やオフィス等に与える被害を事前に把握できる。
- 自然災害による巨大集積リスクへの対応力を強化。
- 金融機関においては、投融资ポートフォリオのリスクが把握できる。
- 気候変動を踏まえた高度な事業判断(立地/サプライヤー選定、ポートフォリオの見直し、防災対策等)が可能となり、社会全体のレジリエンス向上につながる。

当社への経済的インパクト

気候変動分野の
コンサル受託額の
増加率前年度比約70%増
(2020年度)

- 重要な経営課題に関わる支援により、顧客企業と中長期的な関係強化が図られ、保険・サービス、コンサルティング等、取引深耕に貢献。
- 保険営業とのシナジーにより、保険マーケットが拡大。
- MS&ADインシュアランスグループにおける自然災害リスク管理の高度化や、気候変動リスクを考慮した保険引受・商品開発やサービスの拡大。
- 多くの実績を積むことで、当社グループのレピュテーションが向上し、コンサルティング関連の業務委託が増大。

事業機会の創出

洪水リスクの高いアジアで、
自然災害対策支援を含めた
ワンストップサービスを展開2030年に、10年に一度の河川水害によって
被害を受ける世界のGDP(国内総生産)総額

17兆ドル

その損害の半分が

アジア、特に中国とインド

で発生すると推定

(世界資源研究所(World Resource Institute) 2020年報告書)

- 気候変動による洪水リスクが最も高いアジアに資産や製造拠点、サプライチェーンをもつ企業のニーズが拡大する。
- 現場の自然災害対策支援までのワンストップサービスを提供することで、他社にはないサービスを提供。
- 事業拠点の分析からバリューチェーンの評価にまで拡大させることで、新たなサービスの提供が可能になる。
- ジュピター社のモデル精度の向上や、技術を活用した金融機関向けの融資ポートフォリオ評価スキームの構築により、評価指標の幅が増加する。
- 三井住友銀行が当社グループのサービスを通じて、気候変動シナリオ分析を高度化し、TCFDに沿った情報開示を行った。今後情報開示の基盤として、AI技術を活用した気候変動シナリオ分析手法が日本企業に幅広く浸透する可能性がある。

気候変動による自然災害リスクの影響を
全世界対象に評価

当社の気候リスク予測ツール、グローバル気候スコア(Global Climate Score)は、最も包括的で科学的に精密なサービスです。これらは世界で最も優れた気候科学モデルを全て組み込み、世界中のお客さまに適した条件で影響の予測を行っています。

世界の大半の企業は、自社に影響をおよぼす気候変動リスクを正確に把握しないまま経営を続けています。このサービスを利用することは、マネジメントプロセスを変えるすばらしい一歩になります。既にお客さまからは、リスクをより正確に予測できるようになったと聞いています。



Jupiter Intelligence社 CEO
Richard Sorkin

FOCUS

▶ CSV取組を実践するための仕組み

2030年に目指すべき社会像「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げ、SDGsを道しるべとして、社会との共通価値の創造(CSV)に向けてさまざまな取組を進めています。事業を通じた社会課題の解決には、グルー

プ社員一人ひとりがCSVやSDGsへの理解を深めることが必要不可欠です。MS&ADインシュアランスグループでは、社員一人ひとりの意識改革をめざして、さまざまな取組を実施しています。

グループ社員4万 명이 CSVに取り組む

サステナビリティコンテスト2020

今回で3回目の「サステナビリティコンテスト」は、日々行っている業務・事業を通じて、社会や当社グループのサステナビリティとCSVにつながる取組事例を表彰する制度です。お客さまの非接触志向の高まりやリモートワークの増加といった、ウィズコロナ時代から見えてきた社会課題に対する取組みや提案をはじめ、2019年度を上回る354組の応募がありました。

<選考基準>

- ・社会的インパクト
- ・コミュニケーション
- ・グループシナジー
- ・取組姿勢
- ・発展性

最優秀賞 畜産業界の積年の課題をIoTと保険で解決

公的農業共済と連携し、家畜牛に係る診療費の農家自己負担分を補償する保険商品を開発しました。IoTセンサーを活用した牛の行動モニタリングシステムに保険を組み込むことで、牛の死亡率低減を促し、畜産農業の経営安定

化と公的農業共済の損害防止につながっています。また、不要不急の駆け付けも激減して獣医師の労働環境も改善するなど、畜産業界の積年の課題を解決しています。



畜産をはじめとする農業の世界は、損害保険業界として縁遠く、巨大市場と認識しながらもノウハウが全く不足していました。本取組も当社グループのリソースだけでは機能せず、畜産IoTのベンチャー企業とのアライアンス形成によって初めて、お客さまに積年の課題を解決する仕組み構築につながりました。新型コロナウイルスの感染拡大等異次元の環境変化の只中にありますが、この変化を当社グループの成長機会とするためにも、社会課題の発見と解決が最も大切なクライテリアであると実感しています。

データやデジタル技術を活用して新たなビジネスの創出へ

デジタルイノベーション チャレンジプログラム

デジタルイノベーション推進を目的に、2019年度からデジタルイノベーション チャレンジプログラムを開催しています。グループ各社14社の社員が自由なアイデアを発売し、そのアイデアをオープンイノベーションにより社会課題の解決につなげる取組です。2020年度は、グループ各社の保有データや第三者データを活用した有償・無償のビジネスアイデアを募集し、2,700件を超える応募がありました。データサイエンティストや外部有識者による厳正な審査を経て、28件を実現候補案件に選定しました。



今回提案した「ドラレコデータシェアリング」のアイデアは、ドラレコデータを活用することで、正確な現場検証を可能とし、より適正な保険金の支払いを実現するものです。損害サービスにおける品質と業務効率の向上のため、また、紛争の少ないより良い社会を作りたいという想いがきっかけでこのアイデアが生まれました。業務を通じて感じることやそこから生まれる発想はそれぞれ異なります。このチャレンジプログラムは、立場に関係なく、グループ社員全員に参加する機会があるということに大きな意味があると思います。

「ドラレコデータシェアリング」のアイデアを元に実証実験が進行中

ドライブレコーダーの映像をインフラ点検に活用し、道路の劣化を人工知能が検知・集約し、自治体に販売することを検討しています。株式会社アーバンエックステクノロジー

ズと共同で、専用ドライブレコーダーを活用した社会インフラのメンテナンスを支援する実証実験を10の自治体で進めています。