

立ちどまらない保険。

MS&AD

INSURANCE GROUP

MS&ADインシュアランスグループの経営戦略

世界トップ水準の保険・金融グループの実現に向けて

2020年8月

代表取締役専務執行役員 グループ

CFO

樋口 哲司



MS&AD ホールディングス
(証券コード: 8725)

MS&ADってそうなんだ！

MS&ADグループの概要

- MS&ADは何の略？
- MS&ADグループの生い立ち（歴史）
- MS&ADグループの強固な顧客基盤
- MS&ADグループの事業ドメイン
- 財務の健全性
- MS&ADグループの「価値創造ストーリー」
～保険ビジネスがサステナブルであるために～

MS&ADのポジションは？

業界におけるポジションと強み

- 各事業ドメインでのポジション
～国内損害保険事業
～国内生命保険事業
～海外事業
- 世界におけるポジショニング

どうなる？保険のこれから

MS&ADの成長戦略

- 時代とともに変わる保険ニーズ
- 海外事業の拡大
- 持続的成長に向けたデジタル戦略

中期経営計画と株主還元

持続的成長に向けて

- 経営数値目標の推移
- 経営数値目標の達成状況と通期見通し
- 自然災害の影響
- 新型コロナウイルスによる短期業績への影響
- ERM経営の推進 ～資本政策～
- 株主還元

予想および見通しに関する注意事項

この資料に記載されている内容のうち、MS&ADホールディングスならびにグループ各社の将来に関する計画や戦略、業績に関する予想や見通しは、現時点で把握できる情報から得られた当社グループの判断に基づいています。

実際の業績は、さまざまな要因によりこれらの業績見通しと異なる結果になり得ることをご承知おき下さいますようお願いいたします。実際の業績に影響を及ぼし得る要因としては、（１）事業を取り巻く経済動向、（２）保険業界における競争激化、（３）為替レートの変動、（４）税制など諸制度の変更、などがあります。



MS&ADってそうなんだ！

MS&ADグループの概要



Mitsui Sumitomo & Aioi Nissay Dowa

三井住友海上 & あいおいニッセイ同和損保

MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社は、
三井住友海上火災保険株式会社、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社などのグループ保険会社を有する保険持株会社です。

保険自由化以降の主な出来事

1996年

子会社方式による
生損保相互参入
日米保険協議決着

1998年

損害保険料率算出
団体に関する
法律の改正・施行

2001年

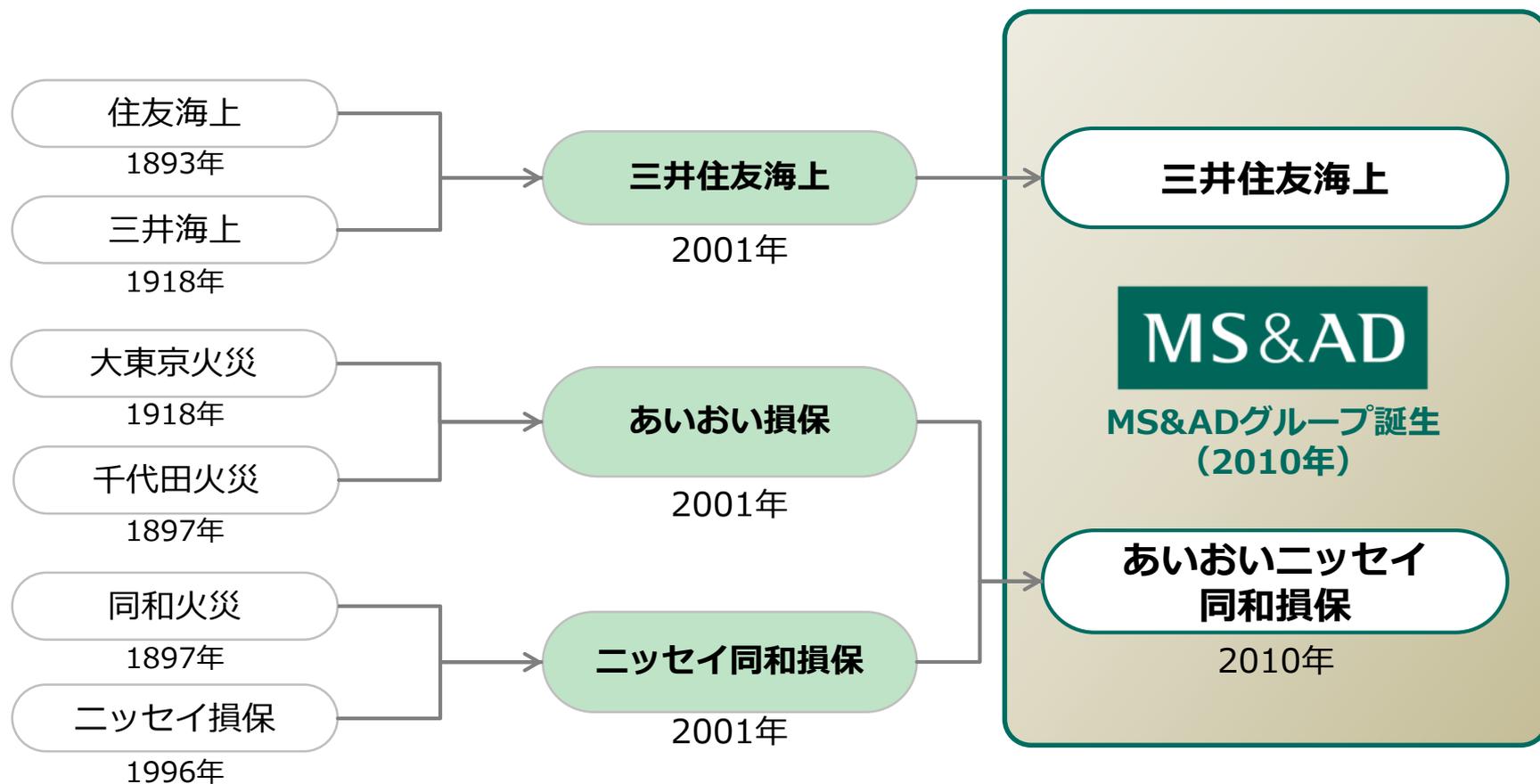
第一次業界再編
銀行等による
保険販売の開始

2005年

付随的な保険金
支払い漏れ問題

2010年

第二次業界再編



MS&AD

MS&ADインシュアランスグループ

世界トップ水準の保険・金融グループの創造を目指し、独自の強みを持つ3社が経営統合。

強固な顧客基盤

あいおい損害保険

トヨタグループとのパートナー
関係による強固な営業基盤

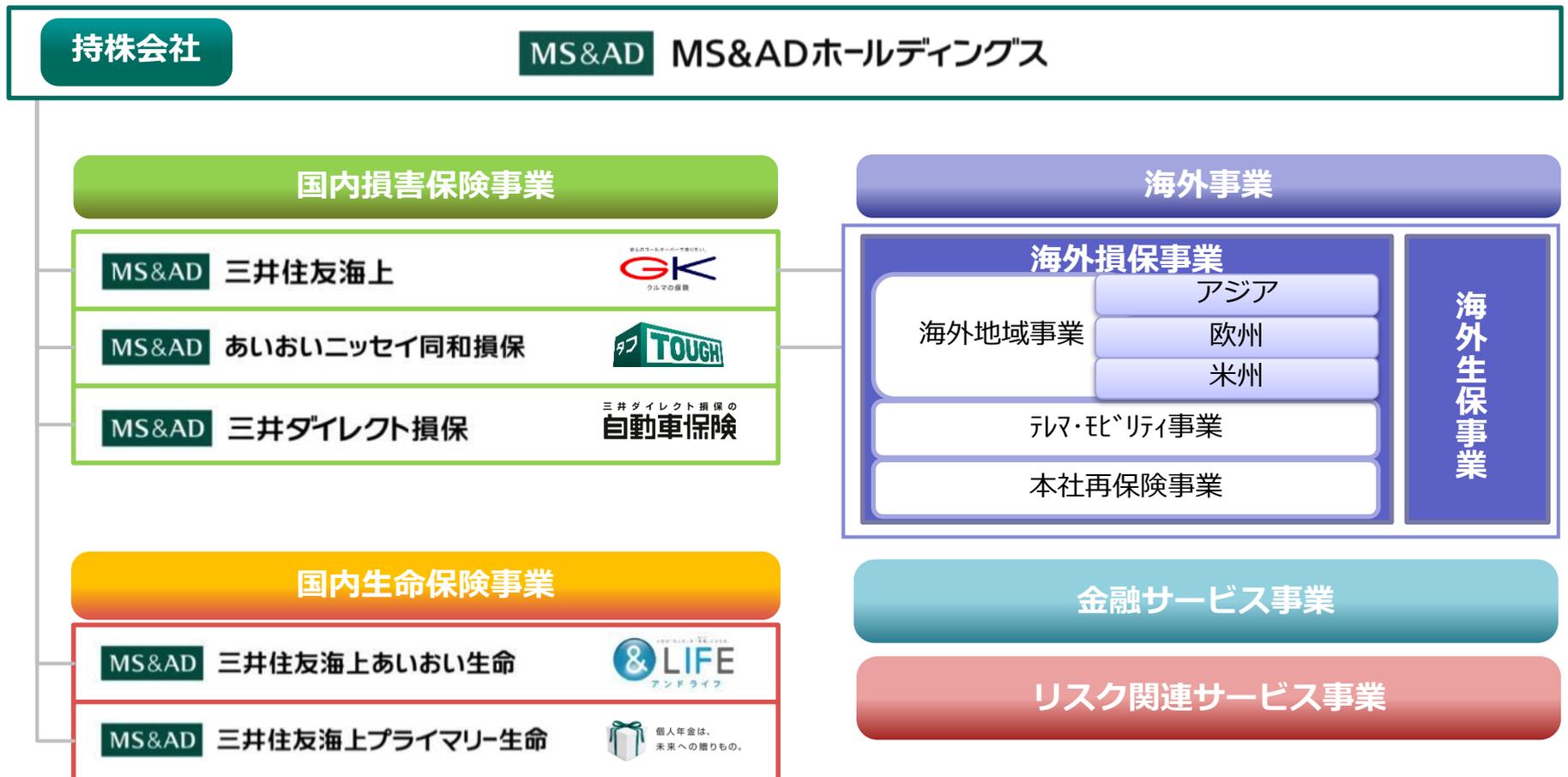
三井住友海上グループ
ホールディングス

三井グループ・住友グループ
を中心とした強固な営業基盤

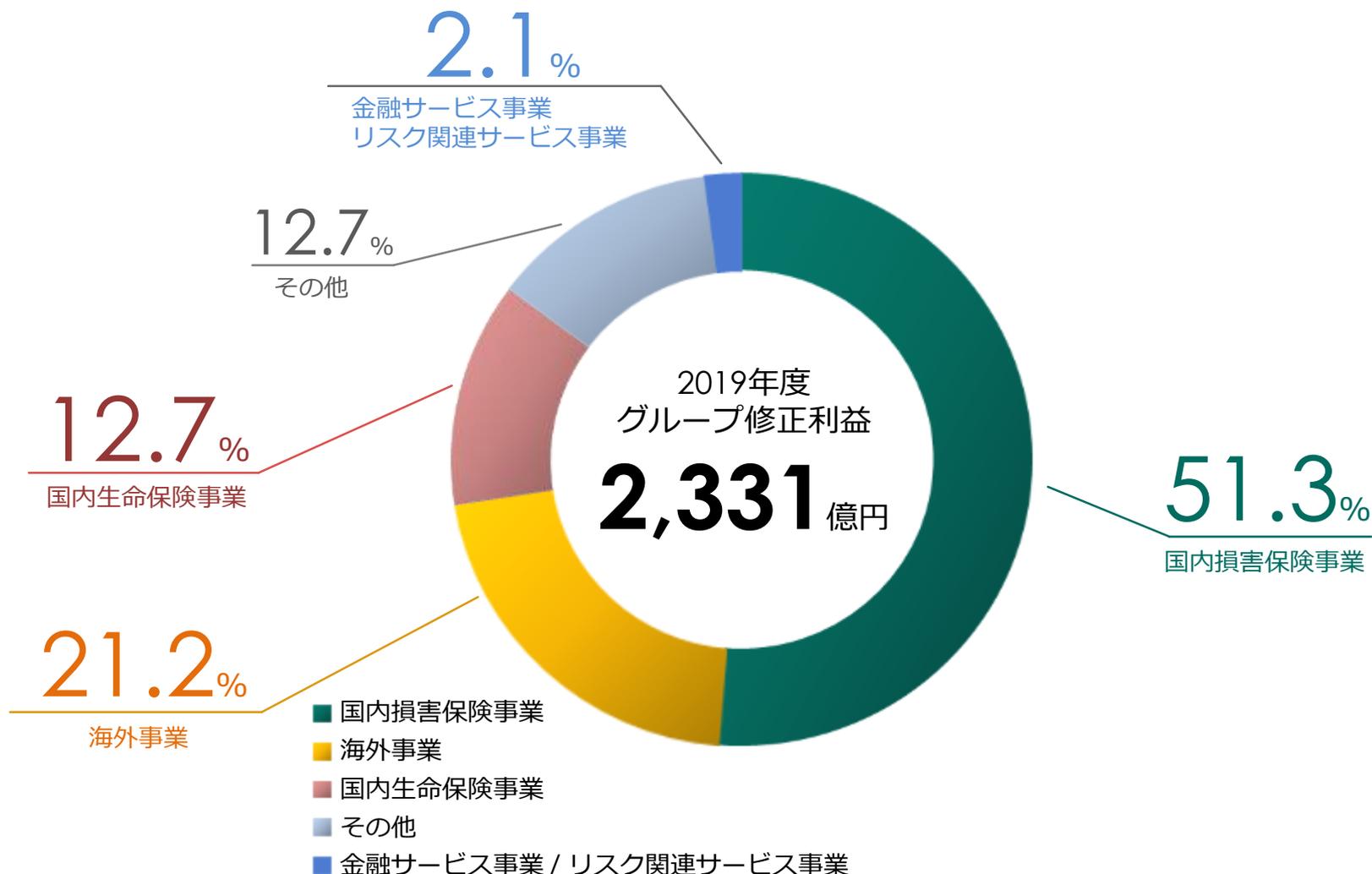
ニッセイ同和損害保険

日本生命とのパートナー関係
を活かした強固な営業基盤

グループ総合力の下、多様化するお客さまのリスクとニーズにお応えする「ワンプラットフォーム・マルチブランド」戦略



国内損保事業の確実な収益拡大がグループ修正利益を牽引



※その他 三井住友海上海外事業再編影響のうち当年度の支払法人税減少額を算入

強固な財務基盤により、高い格付けを維持

格付情報

(2020年4月1日現在)

S&P グローバル・
レーティング・ジャパン

A+

(保険財務力格付け)
三井住友海上
あいおいニッセイ同和損保
三井住友海上プライマリー生命

ムーディーズ・ジャパン

A1

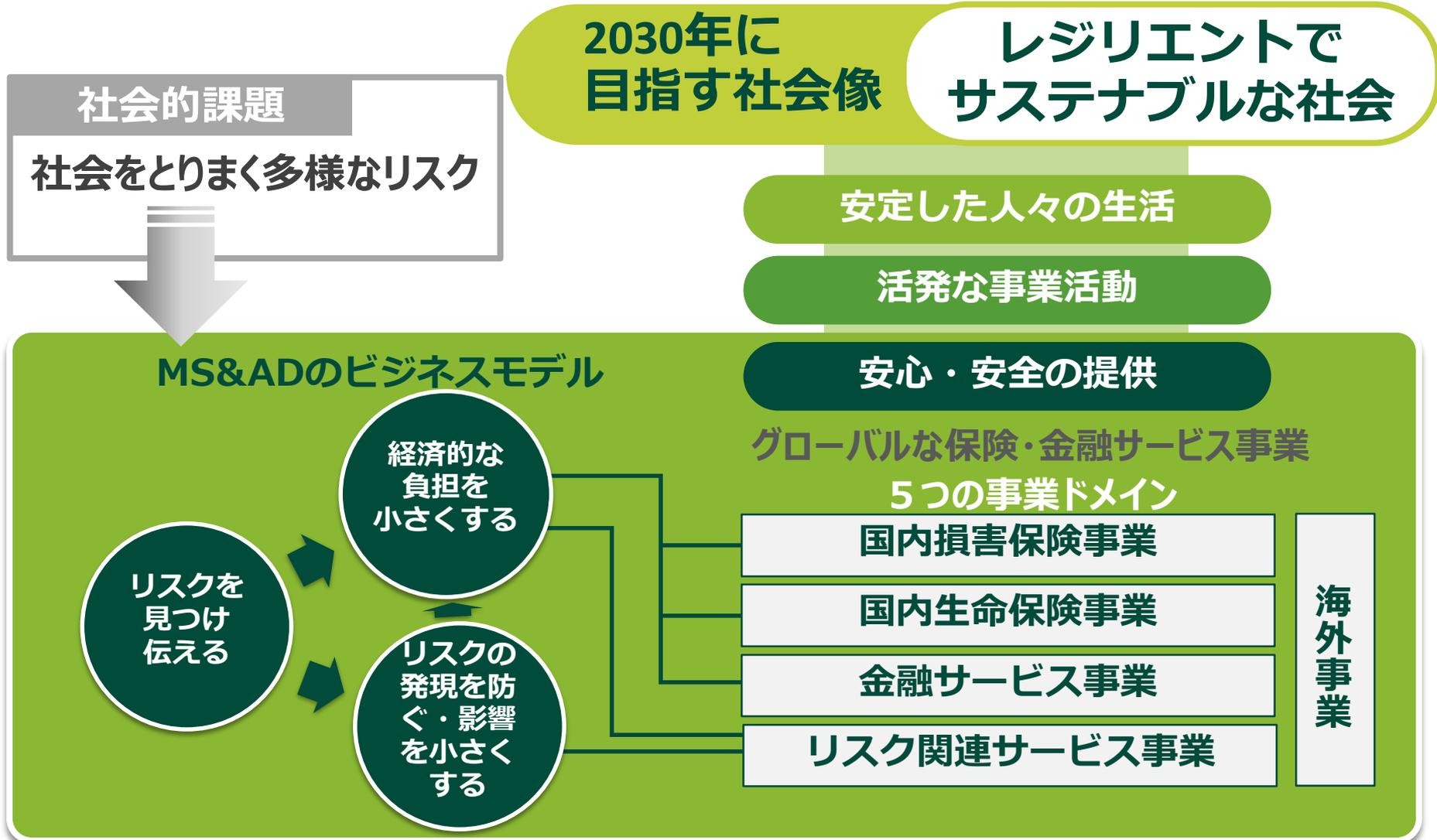
(保険財務格付け)
三井住友海上
あいおいニッセイ同和損保

格付投資情報センター (R&I)

AA

(発行体格付け)
三井住友海上
あいおいニッセイ同和損保
(保険金支払能力格付け)
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

MS&ADのビジネスモデルによって、社会的課題から生じるリスクへの解決策を提供し、レジリエントでサステナブルな社会を実現をめざします。



保険ビジネスは「**持続的な社会**」の上に成立、社会との共生が大前提

(例) 世界的な課題「**貧困**」：社会の持続性を失わせる

一見貧困の解決と保険ビジネスの間に直接関係がないように見えるが…

貧困状態にあると…

- ・ 守るべき財産（住宅等）がない
- ・ 対価の負担能力がない

課題解決

貧困地域をなくし中間層拡大

「保険」の価値提供のフィールドが拡大

一方、すでに社会は大きな課題を抱えている

限界に近づく地球環境

地球1個に対し、現在の人類はすでに1.5個分を消費。
このままだと2030年には地球2個、2050年には3個必要。

枯渇する自然資本

気候変動

社会の活力の低下

世界の10人に1人は、1日1.9ドル以下で暮らす極度の貧困状態。日本社会の少子高齢化、都市部への人口集中も深刻な課題。

格差の拡大

少子高齢化の進展

MS&ADが目指す社会の2つのキーワード:

レジリエント

変化が激しく、不確実な社会にあって、予期せぬ出来事に対応できる力が重要です。

予期せぬ
出来事
急激な変化



サステナブル

経済が、環境や社会とトレードオフの関係ではなく、win-winの関係にならないと、これからの発展、繁栄は持続しません。



経済と環境、社会の
バランスが保たれる

グループの目指す社会像とSDGsの理念が一致、
SDGsの達成によって実現する社会像に共感
⇒経営の「**道標 (みちしるべ)**」に

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



MS&ADは・・・

三井住友海上&あいおいニッセイ同和損保という中核損保2社を中心に強固な顧客基盤を持つ保険金融グループ。

損保、生保、そして、リスクコンサルティングまで幅広く事業を展開し、グループ総合力で、多様化するお客さまのリスクとニーズに迅速に対応。

強固な財務基盤により高い格付けを維持。

多様性を活かした企業活動により、レジリエントでサステナブルな社会づくりに貢献。

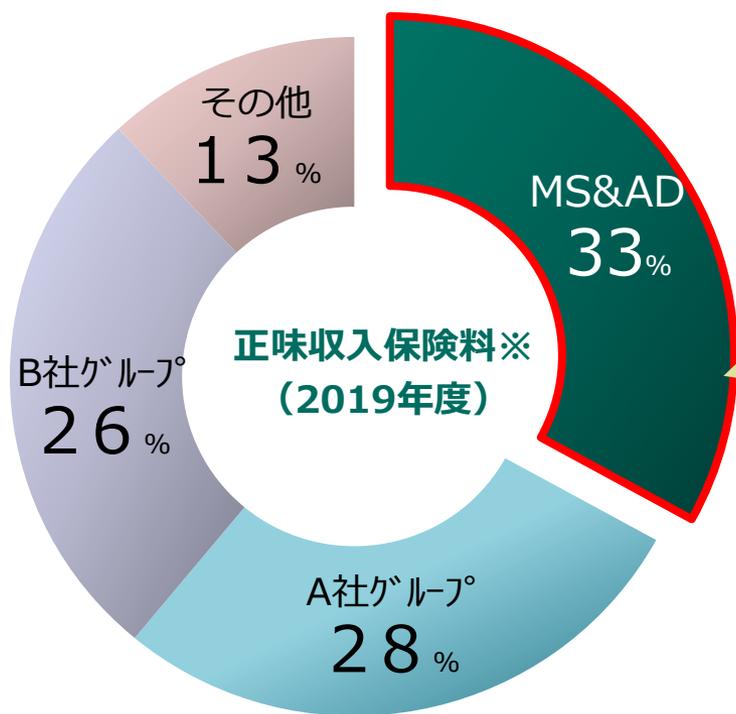


MS&ADのポジションは？

業界におけるポジションと強み

お客さまに最も選ばれている損害保険グループ

国内シェア 1 位



(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

※保険種目別 収入保険料ランキング (2019年度)

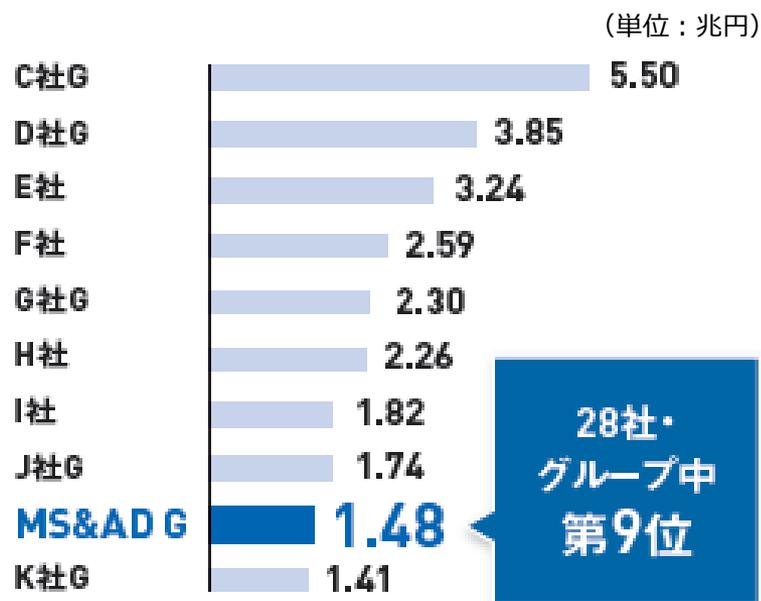
※ MS&AD : 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保、au損保の単体単純合算値

※ 各グループの国内保険会社 (単体) の単純合算値

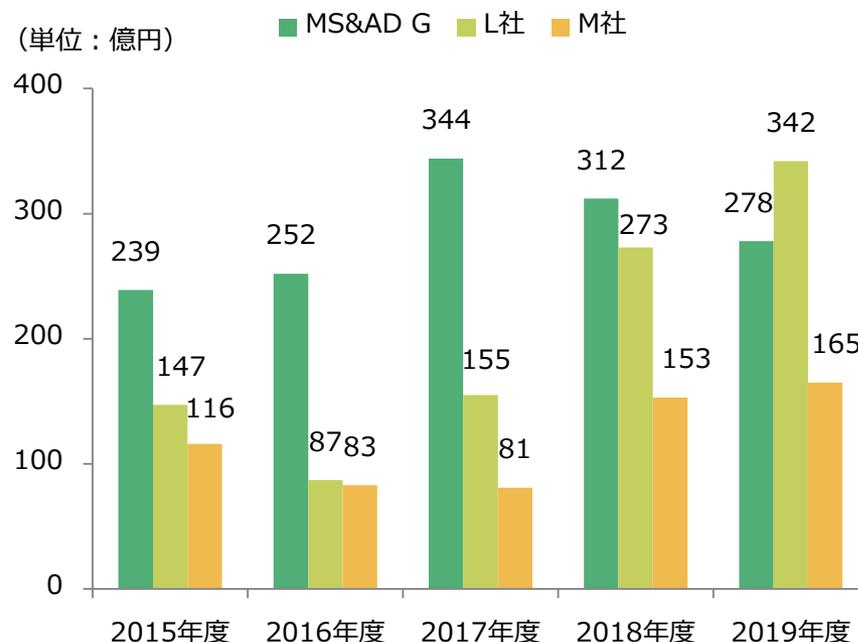
※ 三井住友海上の独自商品である自動車保険「もどりッチ (満期精算型払戻金特約付契約)」の払戻充当保険料を控除したベース (以下同じ)

着実な成長を遂げ、国内生命保険会社・グループ28社中9位

▶国内生命保険会社・グループの保険料等
収入ランキング(2019年度)



▶損保系生命保険会社(大手3グループ)の
当期純利益



(出所) 各社2020年3月期決算資料より当社作成
グループの場合は、国内生保子会社単体の単純合計で計算しています。

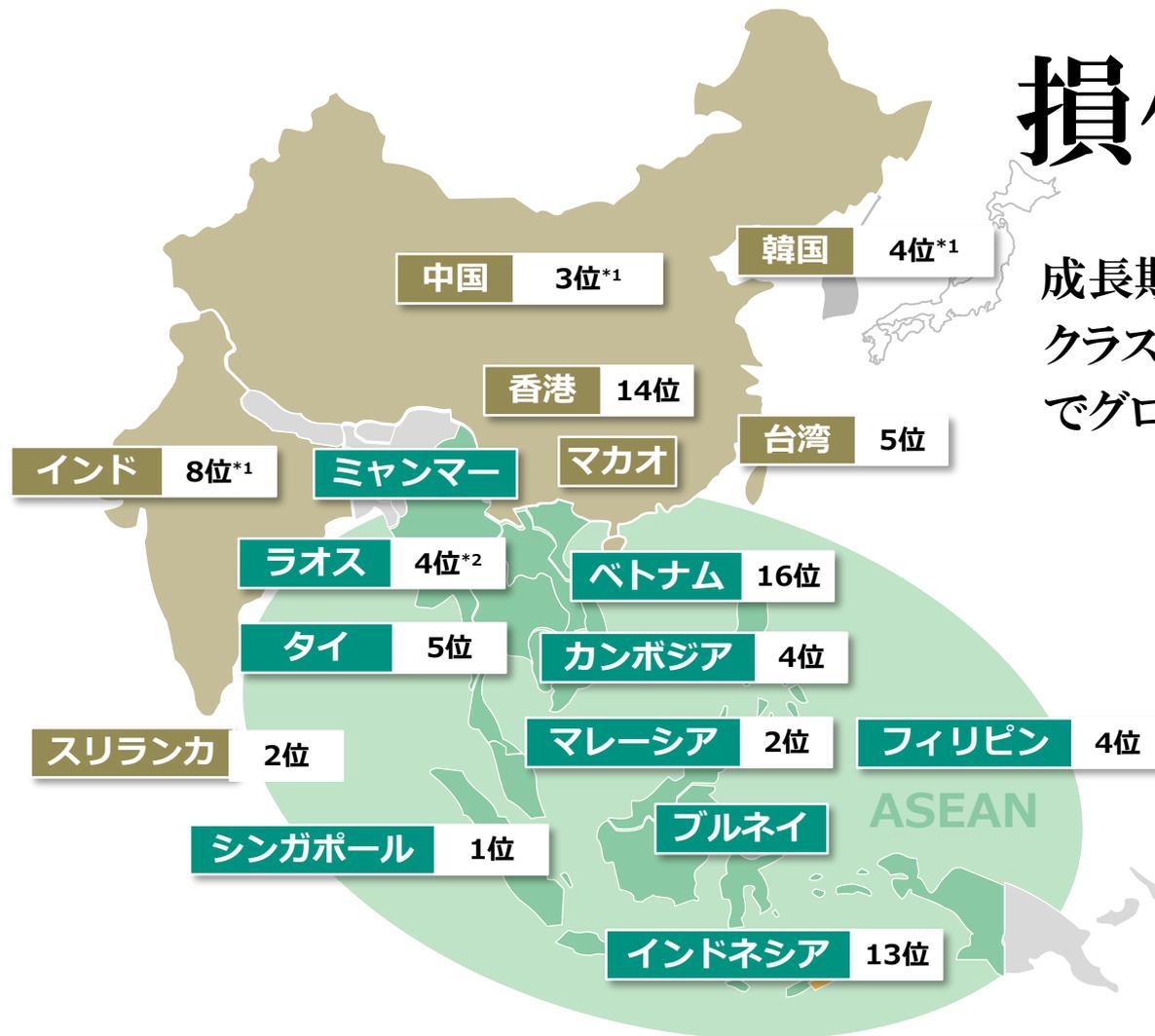
(出所) 各社公表数値より当社作成

アジア各国の損害保険マーケットにおけるポジション (2018年度)

ASEAN

損保シェア1位

成長期待の大きなアセアン地域でもトップクラスのプレゼンスを誇り、49の国・地域でグローバルに事業を展開



1位	MS&AD
2位	N社
3位	O社
⋮	

*1: 外資系保険会社ランキング

*2: ラオスは、2018年度のデータが未公表のため、2017年度ランキング

ロイズ^{※1} マネージングエージェント^{※2} 3位 (54社中)

世界トップ水準の保険・金融グループの実現に向け、成長プラットフォームとして期待される
MS Amlin

※1 ロイズ

17世紀に発足し、300年以上の歴史を持つ英国ロンドンにある保険市場。世界各国の複雑なリスクが日々持ち込まれ、リスクの評価や料率設定、保険引受が行われる。

※2 マネージングエージェント

ロイズ市場において、保険引受主体であるシンジケートの管理・運営を行っている。

(出所) Lloyd's Annual Report 2019
2019年度総収入保険料 (Gross Written Premium) ベース

Photo:ロイズ本社ビル (ロンドン)

世界第9位の損害保険グループ

▶フォーチュン・グローバル500 2020 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
1	Berkshire Hathaway	254,616
2	People's Insurance Co. of China	79,788
3	State Farm Insurance	79,395
4	Munich Re Group	72,537
5	Zurich Insurance Group	71,792
6	Tokio Marine Group	50,270
7	American International Group	49,746
8	Swiss Re	49,314
9	MS&AD Insurance Group	47,537
10	Allstate	44,675

(出所) Fortune Global 500 2020 Insurance Property & Casualty (Stock + Mutual)

※ 日本の保険会社については経常収益ベース（損害保険料収入、生命保険料収入、資産運用収入等の合計）

世界第9位の損害保険グループ

国内最大の営業基盤と顧客基盤をベースに、

- 国内損害保険マーケットシェア第1位。
- 生命保険領域でも、着実に成長。
- 世界50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。



どうなる？ 保険のこれから

MS&ADの成長戦略

保険はさまざまなリスクを見つけて、対応し、社会的課題を解決するもの。時代のニーズに応じて大きく変化してきました。

insurance



冒険貸借



自動車保険



サイバー保険



時代の変化から生じた新たな「リスク」「ニーズ」を ビジネスチャンスと捉え、新たな保険商品・サービスを生み出しています。

サイバーリスクを総合的に 補償する保険

昨今急増している、企業や団体
に対する標的型メール等のサイバー
攻撃によるリスクを総合的に補償



メガソーラー・中小水力発電 ・バイオマス向け保険 (再生エネルギー)

保険とデリバティブを組み合わせ、
施設損害・天候不順などの
リスクを補償



再生医療研究のリスクを カバーする保険

再生医療等の臨床研究に特有の
リスクを補償に配慮した保険を
開発



MS&AD 三井住友海上あいおい生命

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・サービスを提供しています。

- 介護・医療の負担増等の社会的課題解決に向けて、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・サービスの提供
- 国内最大規模の損保グループの営業基盤を活用したクロスセルを推進

<商品パンフレット>



MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

人生100年時代の資産形成ニーズ
に応える商品・サービスを提供して
います。

- 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>



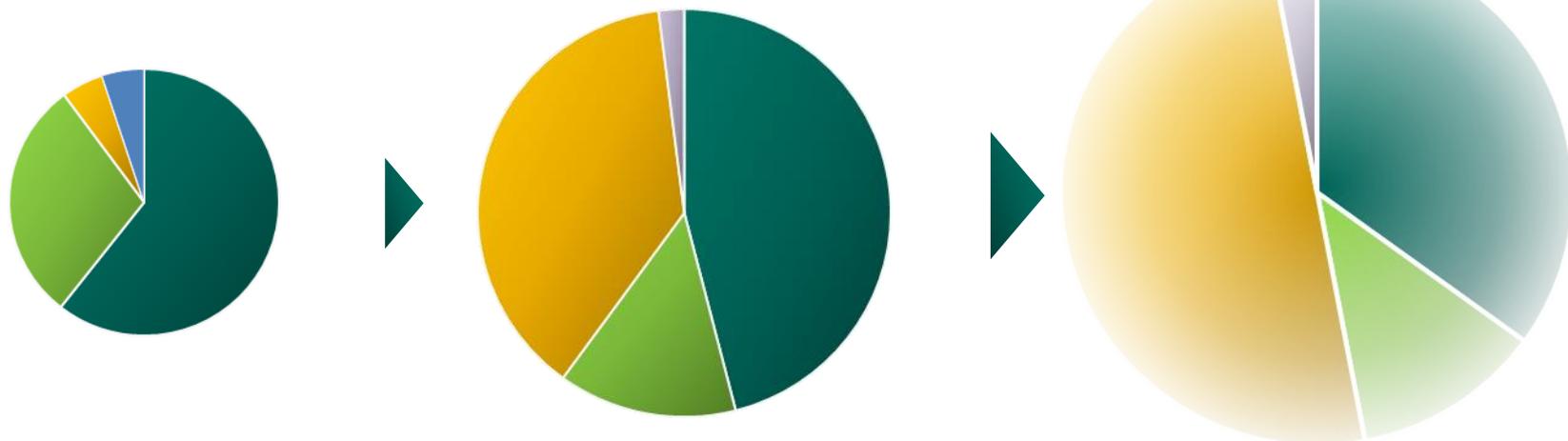
<代理店向け研修資料>



国内損保事業からの利益は維持しつつ、海外事業を拡大し、世界経済の拡大とともに成長し続けます。

グループ修正利益に占める事業ドメインの構成比

■ 国内損保事業 ■ 国内生保事業 ■ 海外事業 ■ 金融サービス事業 / リスク関連サービス事業



2020年度

中間的に実現する姿 (イメージ)

将来的に目指す姿 (イメージ)

*国内損害保険事業のグループ修正利益は、政策株式売却損益を除く

国内損保事業の収益性向上に伴い
国内損保事業が
グループ利益の約**6割**を占める

国内損保事業の収益を確保しつつ
成長領域である
海外事業・国内生保事業の収益を拡大し、
まずは国内損保事業以外で**50%を実現**

将来的には
海外ポートフォリオ
50%超を目指す

グローバルなネットワークを活かして、環境変化を機会に変えて、持続的に成長していきます。



自然災害の増加



低金利環境の継続



新興国の成長と競争激化



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

ロイズにおける MS Amlin の優位性

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

テレマ・モビリティ事業の拡大

- トヨタとグローバルで連携する強み
- 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

アジアの成長ボーナスを取り込めるASEAN No.1のポジションを確保

アジア地域の発展を後押しし、ともに成長するアジア地域事業

成長基盤の強化

M&A実績

- 2017年：
シンガポール：（損害保険）
最大手のFirst Capital社買収
- 2018年：
中国：（生命保険）交銀康聯
人寿有限公司の持分取得合意

早期進出

- 1934年：タイ
- 1957年：香港
- 1958年：シンガポール
- 1962年：マレーシア
- 1969年：インドネシア
- 1977年：フィリピン 他

貢献取組

- 対象：
各国保険当局、保険業界
- 内容：
保険制度、料率算定、保険金
支払い等の支援・指導、新商
品開発、保険引受に関する支援

損保事業の基盤拡大

- M&A実績
（ローカルビジネスの拡大）
- 2004年：
英国AVIVA社のアジア損保事
業包括買収
- 2005年：
台湾・明台産物社の買収

生保事業への進出

- M&A実績
（現地資本との資本提携）
- 2010年：
マレーシア「ホンレオン保険」
- 2011年：
インドネシア「シナルマス
MSIG生命」
- 2012年：
インド「マックス生命」

創生期

事業基盤・プレゼンスの確立

成長期

成長を加速するための積極投資

成熟期

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)とグローバルな事業投資を展開。生損保シナジーやノウハウ取得を実現します。

英国



大手生命保険持株会社のPhoenixに出資(2020年7月)



Western Europe

インド



Max Lifeにおける銀行窓販の取組みを強化

マレーシア



銀行窓販などにおいてHong Leongグループと連携強化

インドネシア



Sinarmas MSIG Lifeへの出資比率を80%に引き上げ(2019年7月)

中国



交銀康聯人壽保險への出資に向けた取組みを継続(認可申請中)

オーストラリア



Challenger Limitedへの出資比率を15%超に引き上げ、持分法適用関連会社に移行(2019年度)



Asia-Pacific



デジタル社会や
FinTech時代には
保険も変わる？

デジタルライゼーションに投資を振り向け、ビジネスモデルを大きく変革

顧客体験価値の
向上

+

業務生産性の
向上

推進策

業務プロセスの
改革

チャネル競争力の
高度化

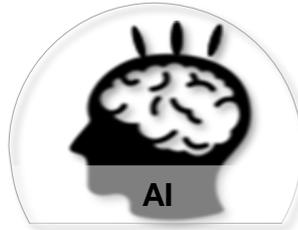
商品・サービスの
デジタル対応

推進基盤

● データ活用の強化

● システムの改革

● グループ内カルチャーの醸成

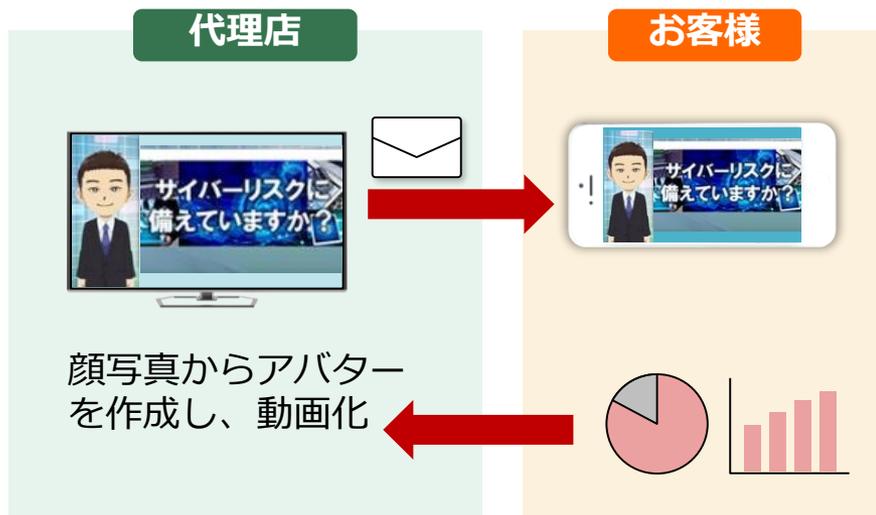


さまざまな分野でデジタル技術活用によるイノベーションを推進

営業

MS1 Brain : AIを活用したリモート営業

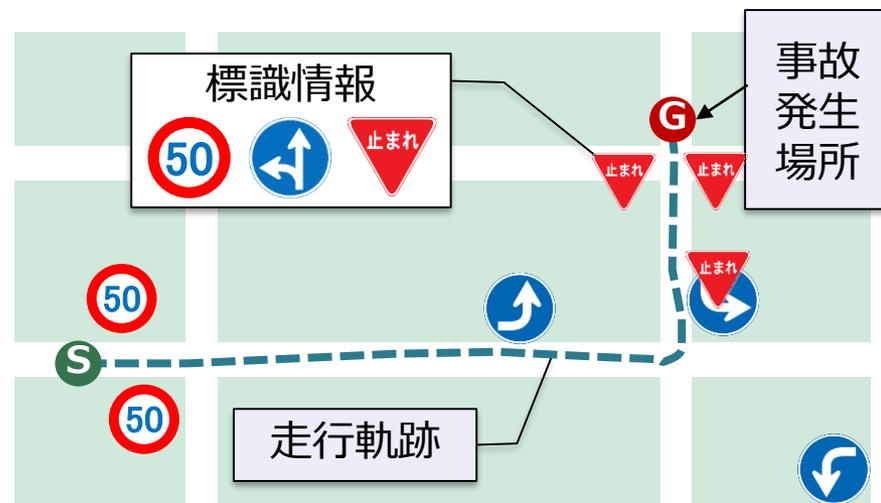
- 三井住友海上において、AIを搭載した代理店営業支援システム「MS1 Brain」を開発
- 2020年7月にはP I Pセールスツックを活用した新しいお客様説明動画機能を導入し、リモート営業を強化



損害サービス

テレマティクス損害サービス

- あいおいニッセイ同和損保では、車両と車載器から得られるデータを事故対応に活用する「テレマティクス損害サービス」を開始。



高い優位性をもつテレマティクス・モビリティサービス事業をグローバルに展開

トヨタと共同でテレマティクス自動車保険サービス会社
Toyota Insurance Management Solutions USA, LLC (TIMS)社を米国に設立



アジアにおけるテレマティクス・モビリティサービス事業拠点
Aioi Nissay Dowa Services Asia Pte. Ltd. (AIS Asia)社をシンガポールに設立

MS&AD

Aioi Nissay Dowa Services Asia

「見守るクルマの保険 (ドラレコ型)」の共同開発

グローバルに
テレマティクス・
モビリティサービス
事業を拡大・展開

2019年
1月

2018年
4月

2018年
3月

国内初
「PHYD」(運転挙動反映)型
テレマティクス自動車保険
「つながるクルマの保険」を発売

2017年
10月

タイ初の走行距離連動型自動車保険
「TOYOTA Care PAYD」を発売
(タイ現地法人Aioi Bangkok Insurance Company Limited)

2016年
4月

「PAYD」の進化形として
「つながる自動車保険」を発売



2015年
4月

2015年
3月

日本初の実走行距離連動型
自動車保険「PAYD」発売

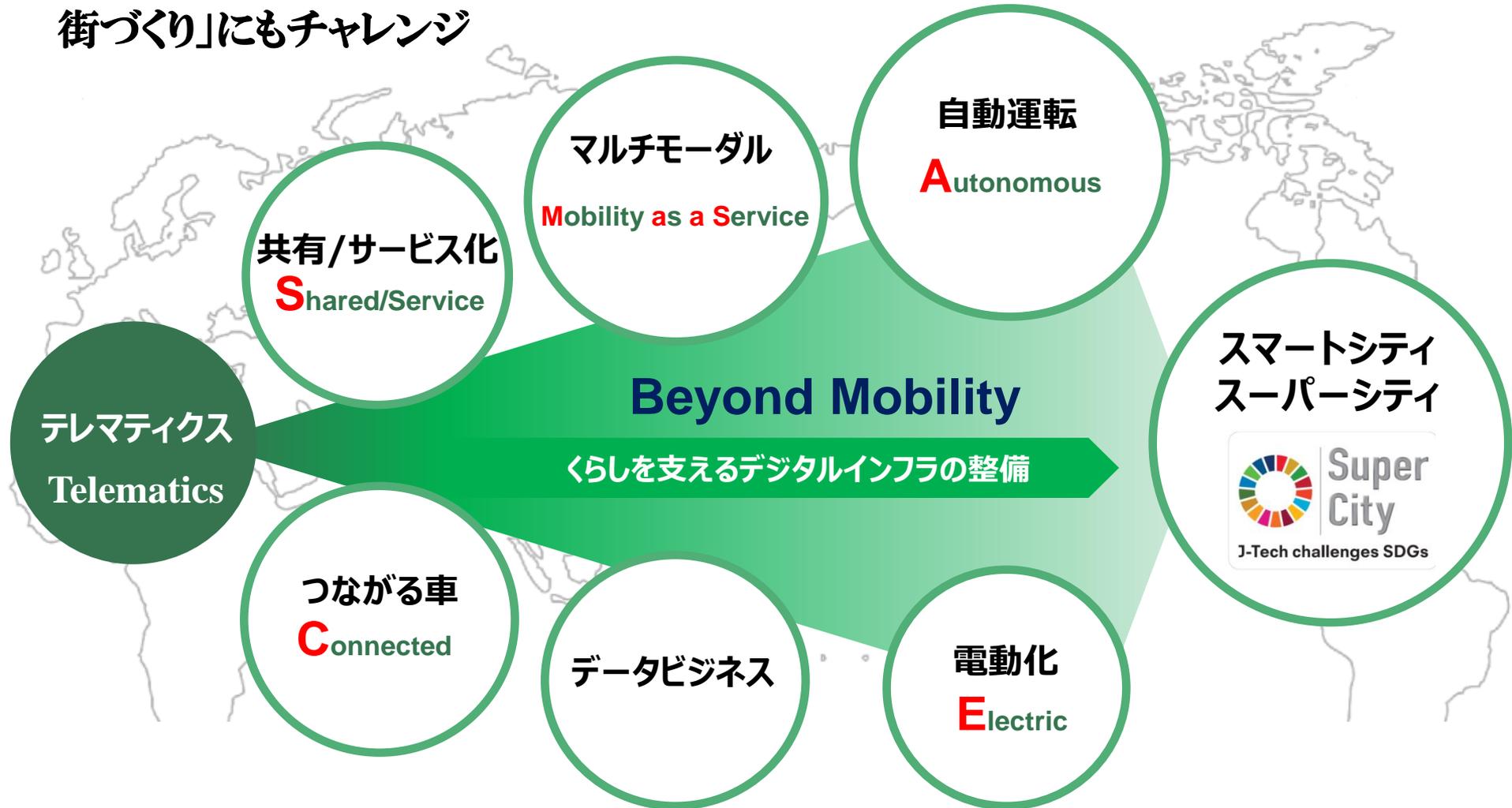


2004
4月

英国の大手テレマティクス自動車保険会社
Insure The Box Limited社(ITB社)
を買収
先進テレマティクス技術を一体的に保有



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



保険は時代の要請に従い、その姿を変えてきた。

デジタル社会に対応した市場創造を進めていく。
デジタルライゼーションによりビジネスモデルを変革。

国内損保事業の収益を確保しつつ、海外事業・生保事業
を成長領域として位置付けて強化していく。



中期経営計画と株主還元

持続的成長に向けて

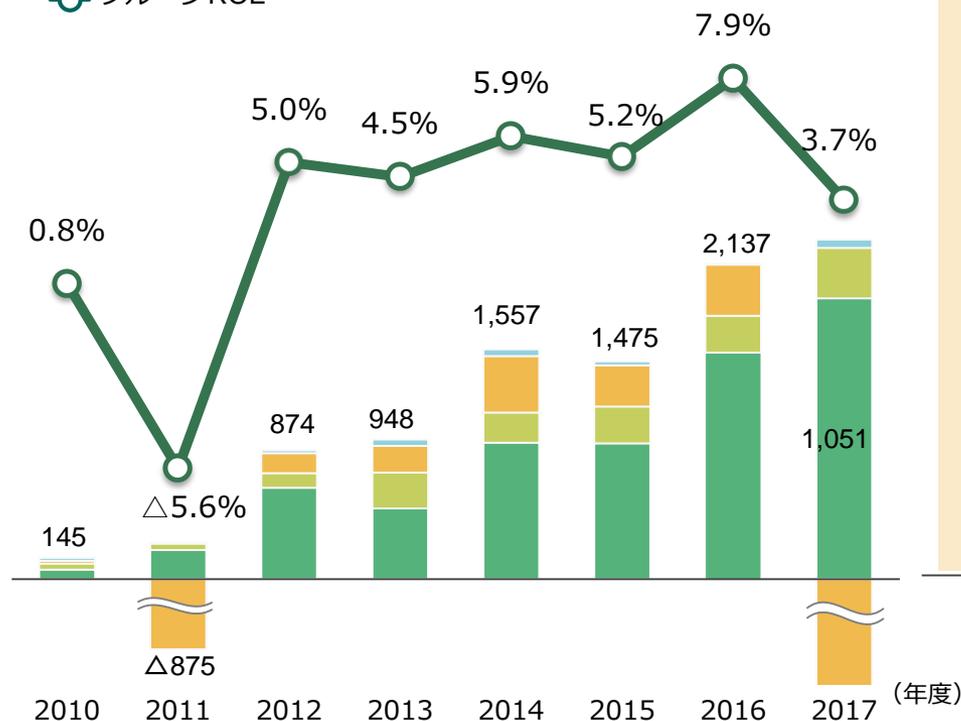
グループ誕生以来、着実な利益成長を実現。2021年度には、グループ修正利益3,000億円を目指します。

グループコア利益とグループROE

（単位：億円）



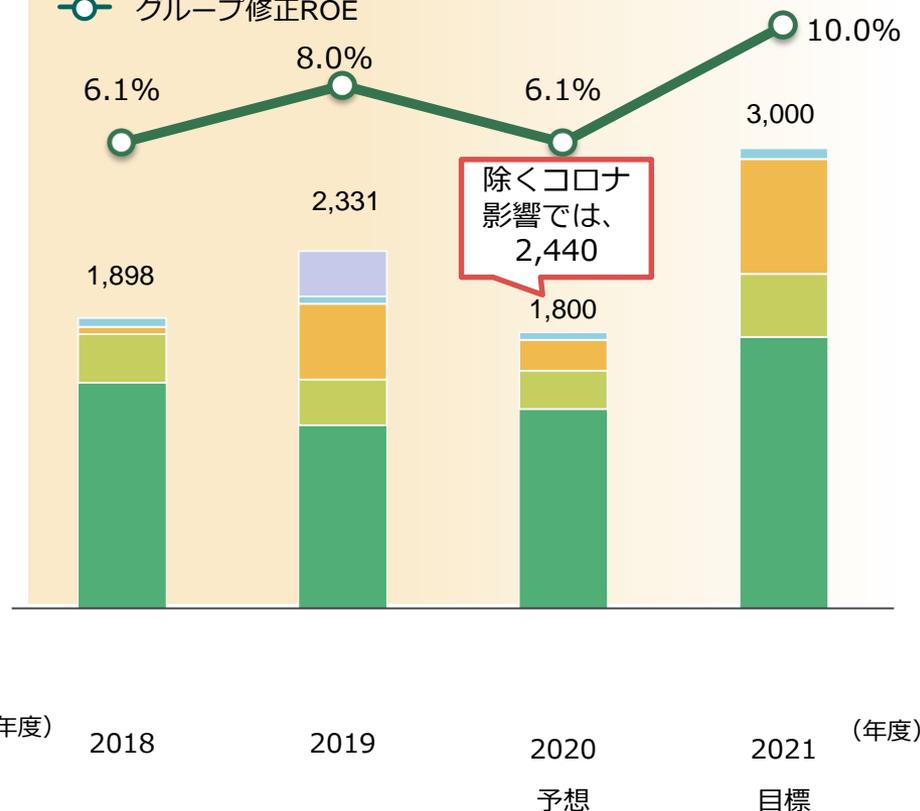
- 国内損害保険事業
- 国内生命保険事業
- 海外事業
- 金融サービス事業/リスク関連事業
- グループROE



（単位：億円）



- 国内損害保険事業
- 国内生命保険事業
- 海外事業
- 金融サービス事業/リスク関連事業
- その他※
- グループ修正ROE



※ 三井住友海上海外事業再編影響のうち2019年度の支払法人税等減少額

環境変化を踏まえ、2021年度のグループ修正利益目標は3,000億円へ。
グループ修正ROE目標10%は変更せず、資本効率の向上に取り組みます。

(単位：億円)

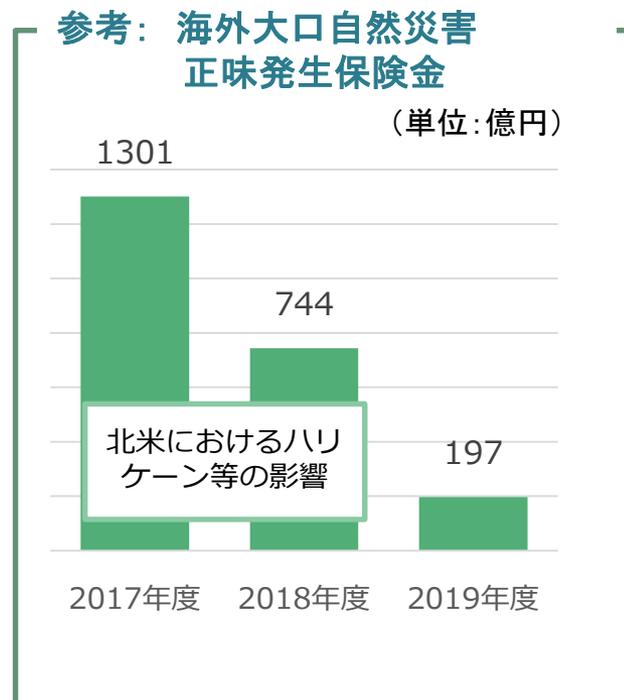
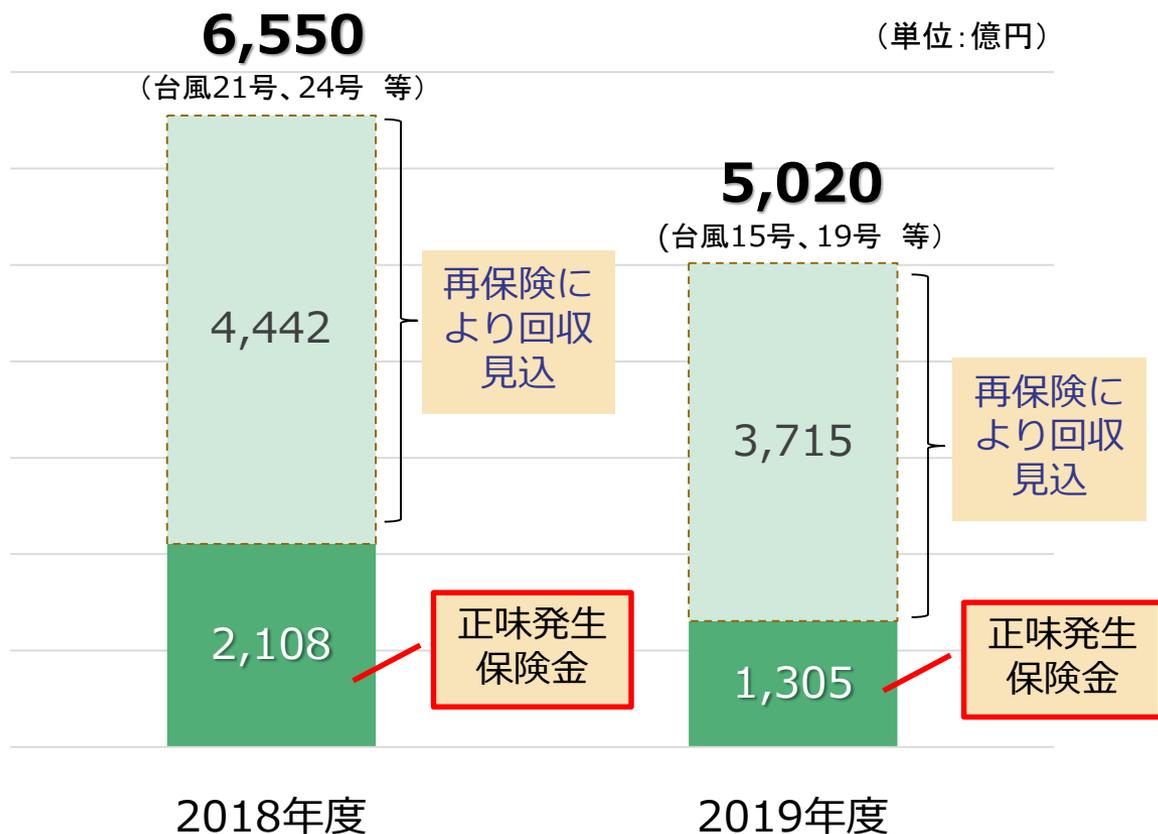
	2019年度				2020年度		2021年度	
	実績	前期比	予想比	当初目標比	予想	前期比	目標	当初目標比
グループ修正利益	2,331 ※1	433	131	△399	1,800	△531	3,000	△500
国内損害保険事業	1,195	△273	125	△545	1,300	104	1,770	△50
(除く政策株式売却等損益)	(984)	(333)	(294)	(△406)	(1,170)	(185)	(1,500)	(80)
国内生命保険事業	297	△19	7	17	250	△47	410	△40
海外事業	494	440	24	△166	200	△294	750	△420
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	48	△10	△22	△2	50	1	70	10
グループ修正ROE	8.0%	1.9pt	0.9pt	△0.3pt	6.1%	△1.9pt	10.0%	-
当期純利益	1,430	△496	△570	-	1,300	△130	-	-
連結正味収入保険料	35,737	733	487	437	34,000	△1,737	35,800	△1,300
生命保険料(グロス収入保険料) ※2	13,934	△2,065	744	△1,466	10,040	△3,894	10,000	△6,000
MSA生命EEV	8,902	707	△118	△798	9,120	217	9,620	△880
ESR (Economic Solvency Ratio)	186%	△13pt	-	-	-	-	180%~220%	

※1 三井住友海上海外事業再編影響のうち2019年度の支払法人税等減少額296億円を含む

※2 生命保険料(グロス収入保険料)は国内生保子会社のみ

近年、自然災害の頻発・大型化により、保険金支払いが増加するも、再保険カバー等の活用により業績への影響を低減

国内自然災害 保険金支払見込額（2018年度、2019年度）



2020年の国内外の経済成長はマイナス(6月まではマイナス、その後、徐々に回復)の前提で、2020年度の影響は640億円(税後)の見込み

2019年度の主な影響

- ①国内上場株式評価損： ▲318億円
- ②のれん一時償却（Challenger）：
▲366億円
- ③関係会社株式売却損失引当金
（ReAssure）： ▲169億円

※②・③はグループ修正利益には影響しない。

2020年度の影響見込み額

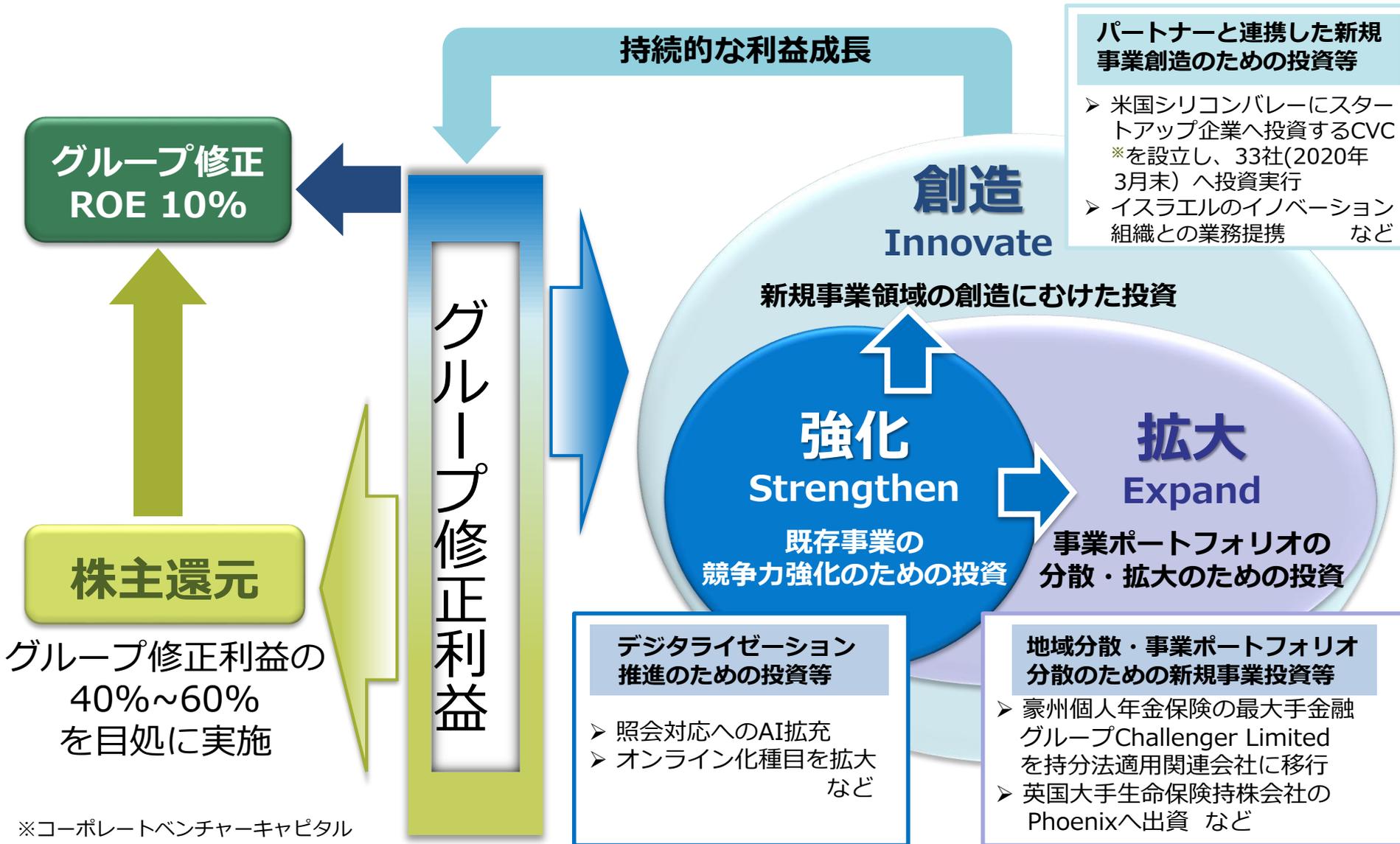
- 発生保険金等の増加（主に海外）：
約▲200億円
- 資産運用利益の減少（国内外計）：
約▲600億円

税後影響額合計：約▲640億円

収束が遅れた場合の影響

国内損害保険事業	<ul style="list-style-type: none"> ↓ 企業分野のトップライン減少 ↑ 自動車保険等の損害率低下 ↓ 中計の施策が後ろ倒しに 	海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ↓ トップライン減少、保険金の支払い増加の可能性 ↓ 「グローバルに連携した成長」がスピードダウン
国内生命保険事業	<ul style="list-style-type: none"> ↓ 新契約の獲得の大幅な減少、経済的価値（EV）の成長が鈍化 ↑ 初年度コストの減少、単年度利益にはプラス ↓ 感染者数・死者数の大幅増なら、支払保険金増加 	資産運用	<ul style="list-style-type: none"> ↓ キャピタル損の発生、株式売却益・利配収入減少の可能性 ↓ ESR低下の可能性
		その他	↓ 新規事業投資が抑制的に

安定的な株主還元と持続的な利益成長のための投資を行い、株主価値向上を実現



株主還元方針

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

<配当> 安定的な配当を基本とする（DOE：自己資本配当率 2.0%～3.0%水準を目指す。）

<自己株式取得> 市場環境・資本の状況も勘案して、機動的・弾力的に実施する。

株主還元実績と予定

<配当>

2019年度決算分：年間150円（前期比10円増配）

2020年度決算分：不透明な事業環境を踏まえ、年間150円の予想で据え置き

<自己株式の取得>

2019年度決算分：2019年11月19日に200億円（上限）を決定

2020年5月20日に150億円（上限）を決定

2019年度のグループ修正利益



※ のれん償却等△2,224、特別損益（除く価格変動準備金）等1,287 [MS海外事業再編に伴う税金費用の減少のうち、繰延税金資産見合いの1,371を含む]

着実な利益成長を裏付けに株主還元を強化

配当総額



自己株式取得額



株主総還元率

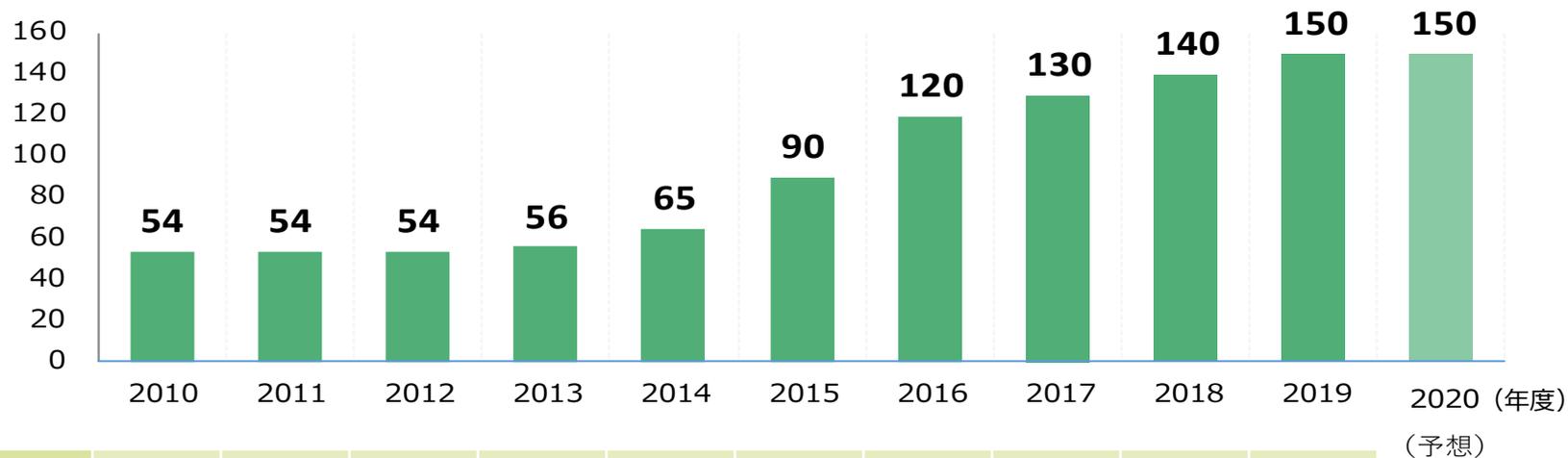
「グループ修正利益」の
40%~60%を
目処に株主還元を行う

* 2010年度から2019年度までの累計株主総還元率 65%

* 2020年度はコロナウイルスの影響が不透明なため、配当は150円で据え置き予想

1株あたり配当額

(円)



自己株式取得額 (億円)	100	-	50	100	300	200	299	300	320	350
株主総還元率	300%	-	44%	47%	45%	50%	48%	102%	60%	52%

株主還元方針

グループ修正利益の40%-60%を株主に還元
配当利回り:4%超 + 安定配当・増配基調

持続的な成長を可能とするビジネスモデル

保険は時代の要請に従い、その姿を変えてきた
デジタルイゼーションによりビジネスモデルを変革中
海外事業・生保事業を成長領域として強化

安定的な生活と活発な事業活動を支える事業

商号 : MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社
略称 : 「MS&ADホールディングス」

英語名 : MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

設立年月日 : 2008年4月1日（2010年4月1日に社名変更）

本社所在地 : 〒104-0033
東京都中央区新川2丁目27番2号 東京住友ツインビルディング西館

代表者 : 取締役社長グループCEO 原典之（はら のりゆき）

資本金 : 1,000億円

従業員数 : 409名（連結従業員数 : 41,582名） 2020年3月末現在

事業内容 : 保険持株会社として、次の業務を行うことを目的とする。
1.損害保険会社、生命保険会社、その他保険業法により子会社とすることができる会社の経営管理
2.その他前号の業務に付帯する業務

上場証券取引所 : 東京証券取引所（市場第1部）
名古屋証券取引所（市場第1部）

さらに詳しくお知りになりたい方は、当社ウェブサイトをご覧ください。

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

立ちどまらない保険。

MS&AD

INSURANCE GROUP

お問い合わせ先

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

Tel: 03-5117-0311

URL: <https://www.ms-ad-hd.com/ja/index.html>

