



MS&AD

INTEGRATED REPORT 2025

MS&AD 統合レポート2025

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

MS&AD INSURANCE GROUP

編集方針

「MS&AD統合レポート2025」をご覧ください、ありがとうございます。

当社グループは、変遷する社会課題に向き合い、その課題の解決に貢献し、社会とともに成長することで、企業価値の向上に努めてきました。

本統合レポートの編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、当社グループの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。

また、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを一層深化させるツールとなるよう、2025年度版は以下の点に重きを置いた構成としています。

①経営戦略をダイナミックに伝える

グループCEOをはじめとするCxOメッセージを中心に、次の中期経営計画を見据えたビジョンやその実現に向けた課題を明らかにし、当社グループの長期的な成長ストーリーをお示ししています。

②ガバナンス・海外事業に係る開示拡充

ステークホルダーの皆さまの関心が高い領域について、特集ページを設けました。特に、相次ぐ不祥事の発生を受け、ガバナンス態勢の強化について詳しくご説明しています。



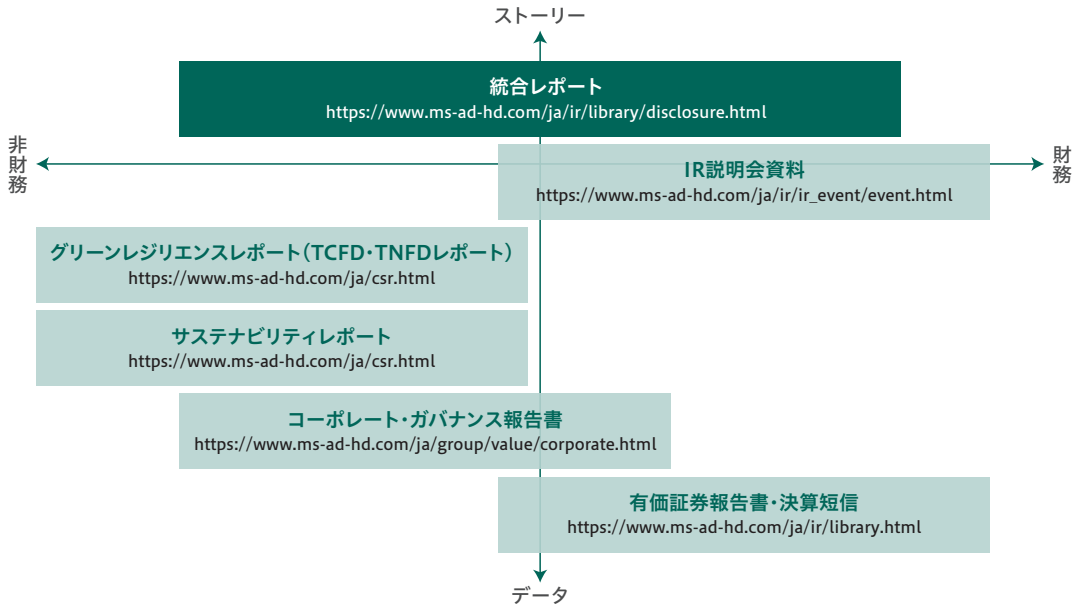
本統合レポートで使用している主な略称

●MS&ADホールディングス、持株会社	：MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス
●MS&ADグループ	：MS&ADインシュアランス グループ
●三井住友海上、MS	：三井住友海上火災保険
●あいおいニッセイ同和損保、AD	：あいおいニッセイ同和損害保険
●三井ダイレクト損保、MD	：三井ダイレクト損害保険
●三井住友海上あいおい生命、MSA生命	：三井住友海上あいおい生命保険
●三井住友海上プライマリー生命、MSP生命	：三井住友海上プライマリー生命保険
●インタ総研	：MS&ADインターリスク総研
●MS Amlin (AUL)	：MS Amlin Underwriting Limited
●MS Re	：MS Reinsurance※

※MS Amlin AGが2022年9月より使用を開始したブランドネーム

MS&ADグループの開示情報体系

本統合レポートは、当社グループの中長期的な成長ストーリーをステークホルダーの皆さまにお伝えすることを重視して制作しています。他の発行物も併せてご覧いただければ幸いです。



コーポレートサイト

当社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、オフィシャルWebサイトの掲載情報を併せてご活用ください。

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

MS&ADについて

WHO WE ARE

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

- ▶ 経営理念
- ▶ 企業概要
- ▶ MS&ADの強み



WHAT WE DO

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

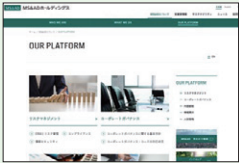
- ▶ 事業の概要
- ▶ 経営戦略
- ▶ 価値創造ストーリー



OUR PLATFORM

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

- ▶ リスクマネジメント
- ▶ コーポレートガバナンス
- ▶ 内部統制
- ▶ 情報開示
- ▶ 人財戦略



投資家情報

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



サステナビリティ

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



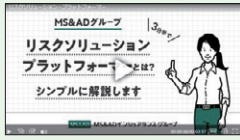
MS&AD早わかり(動画)

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



MS&ADがめざす姿(動画)

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/individual/movie2.html>



Contents

この統合レポートは、TCFDやIFRSサステナビリティ開示基準などで推奨される開示項目「四つの柱（ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標）」を参考に構成しています。

イントロダクション

MS&ADインシュアランス グループの基礎理解

- 001 編集方針
- 002 開示情報体系
- 003 Contents(目次)
- 005 私たちのミッション
- 007 At a Glance
- 009 MS&ADの価値創造ストーリー
- 011 価値創造の資源と成果
- 013 マテリアリティの特定

ガバナンス

長期的な企業価値向上をめざす経営・ガバナンス

017 MS&ADグループの現在と未来



019 CEOメッセージ
世界トップティアをめざす変革

029 資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて



031 CSuOメッセージ
MS&ADの未来をつくる、
新たなチャレンジ

033 取締役会議長メッセージ
信頼回復と持続的成長に向けた、
不断のガバナンス改革



035 2線・3線座談会
ガバナンスの深化を
企業価値向上につなげていく



040 社外取締役メッセージ
世界トップティアとして
あるべき姿を描き、
ステークホルダーに示す

041 行政処分と業務改善計画
043 役員紹介
045 取締役会での議論の内容
046 グループガバナンス

047 特集 海外事業の強化に向けて
世界トップティアを見据えて
明確な経営方針と戦略を貫く



戦略とリスク管理

企業価値向上に向けた戦略

- 053 中期経営計画の振り返りと2030年にめざす姿
- 055 中期経営計画(2022-2025)
- 057 サステナビリティ
- 062 品質
- 063 人財
- 067 ERM
- 069 リスク管理
- 071 コンプライアンスの推進
- 072 情報セキュリティ管理
- 073 DX戦略
- 075 資産運用

指標と目標（パフォーマンス）

戦略の実行状況

- 079 中期経営計画(2022-2025)の進捗
- 081 財務・非財務ハイライト
- 083 11年間のパフォーマンス
- 085 事業領域別報告
 - 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
 - デジタル・リスク関連サービス事業

データセクション

ガバナンスの取組みとグループの現状報告

- 095 コーポレートガバナンス
- 103 株主・投資家との対話
- 105 会社概要
- 116 保険業界の基礎知識
保険関連用語集
- 122 業績データ
- 175 ESG評価・イニシアティブへの参画
- 176 第三者保証
- 177 「MS&AD統合レポート2025」の発行にあたって

表紙の説明

変化し続ける社会の中で、めざす明るい
未来を見据えながら進んでいくグループ
の意志を示したものです。



活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える

私たちのミッション

Our Mission

経営理念

グループの存在意義 /

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

Our Vision

経営ビジョン

グループが中期的にめざす姿 /

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

Our Values

行動指針

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*

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*

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*

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*

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*

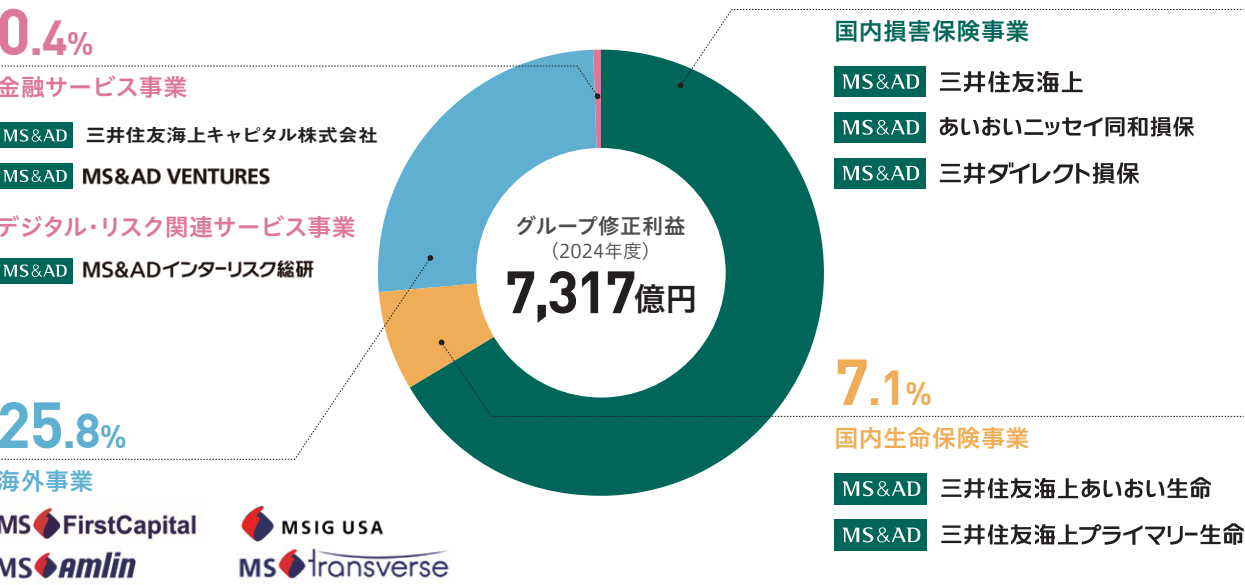
わたしたちは、自らを磨き続け、常に高い品質のサービスを提供します

At a Glance

MS&ADインシュアランス グループは、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の2社を中核とする保険・金融グループです。

グローバルに損害保険事業や生命保険事業を展開し、世界の多様なリスクに対応するため、さまざまな商品・サービスを提供しています。グループ各社の強みを活かし、お客さまのニーズに応えることで、「世界トップ水準の保険・金融グループ」をめざします。

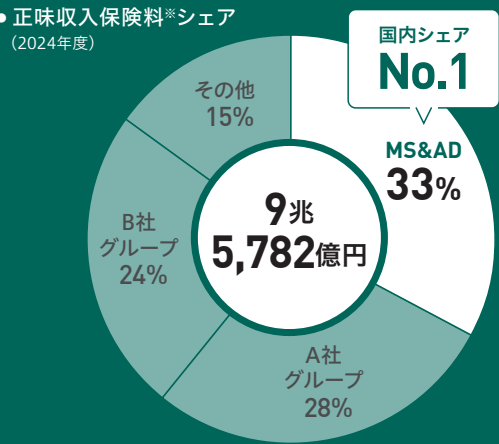
グループを構成する5つの事業ドメイン



国内事業におけるポジションと海外展開

国内損害保険事業

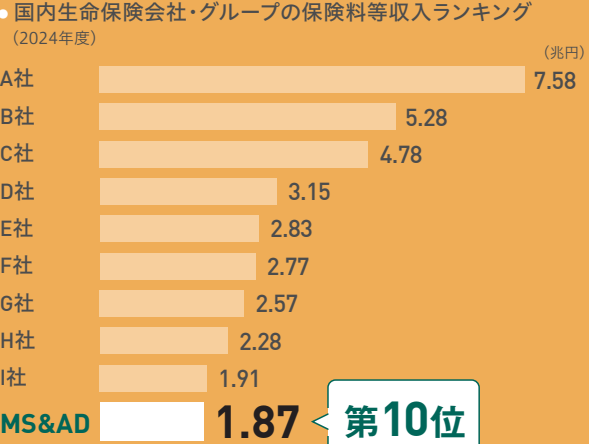
日本のお客さまから最も選ばれている損害保険グループ



(出所) 各社公表数値及び日本損害保険協会統計資料より当社調べ
※MS&AD:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保の単純合算値

国内生命保険事業

国内生命保険会社・グループの中で第10位の保険料収入規模



(出所) 各社公表数値より当社作成

グループの現在を表わす数値※

※記載のある場合を除き、2024年度末時点の数値を掲載しています。

財務基盤



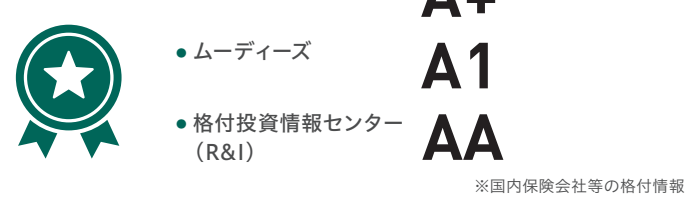
収益性



健全性



格付情報※



成長基盤



ESG評価



海外事業



MS&ADの価値創造ストーリー

MS&AD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」というミッションを掲げています。ミッションの実現を阻む社会課題に向き合い、そこから生じる多様なリスクをいち早く見つけ、リスクの発現を防ぎ、リスクの影響を小さくする。そして、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商品・サービスを通じて、お客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりをサポートする。これが私たちの価値創造ストーリーです。

価値創造の資源
MS&ADを支える資源

価値創造の仕組み
ビジネスモデルと提供価値

価値創造の成果(アウトカム)
社会との共通価値の創造(CSV)を通じた企業価値の向上

財務資本

- リスクの引受けと成長投資に十分かつ健全な財務基盤

連結純資産	4兆528億円
ESR (Economic Solvency Ratio)	226%

人的・知的資本

- グローバルで多様な人材

世界48か国	38,247名
● 国内・ASEANで最も豊富なリスクデータ	
事業継続と発展のための リスク評価と調査	1,305件
● デジタルプラットフォームの構築	
デジタル人材育成 プログラム累計参加者	1,724名

社会・関係資本

- 国内No.1の顧客基盤と販売網

国内の お客さま数 (損保2社合算)	法人 約274万社 個人 約4,575万名
国内損害保険代理店数	66,097店
国内事故対応拠点	370か所

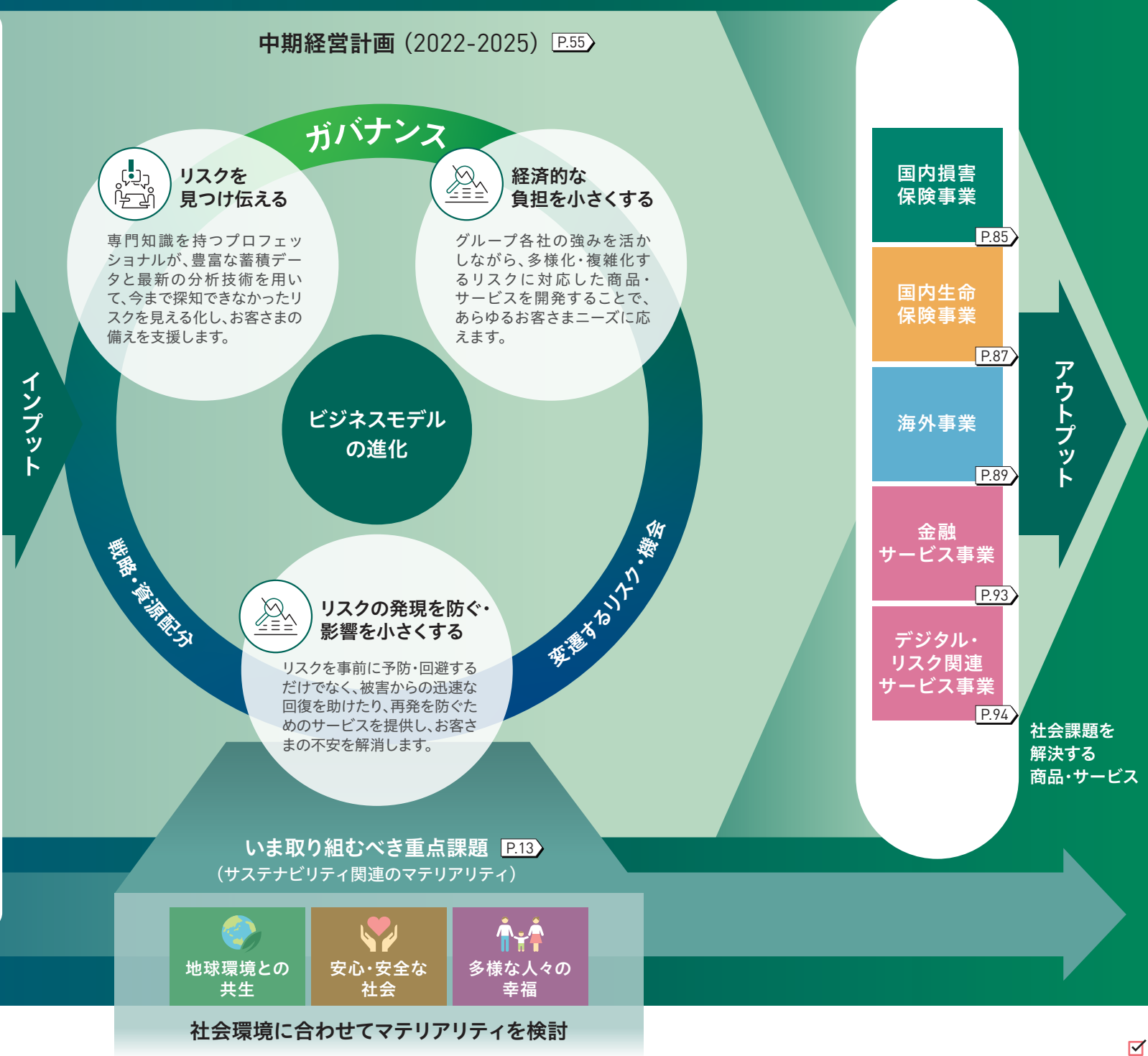
- 異業種トップ企業とのパートナーシップ

自然資本

- 事業活動に必要な資源

総エネルギー使用量	684,019GJ <input checked="" type="checkbox"/>
紙使用量	6,913t
水使用量	638千m ³ <input checked="" type="checkbox"/>

中期経営計画 (2022-2025) P.55



持続的な成長基盤を持つ「財務資本」

	2023年度	2024年度
● 資本効率性の追求		
グループ修正利益	3,799億円	7,317億円
グループ修正ROE	9.0%	15.7%
過去10年間の累計TSR	307.5%	242.6%
● 継続的・安定的な株主還元		
総還元利回り	8.0%	7.4%
配当利回り	3.3%	4.5%

多様な人材がイノベーションを創出する「人的・知的資本」

● 働きがいを実感できる職場環境の提供		
社員満足度 (誇り・働きがい) / (いきいきと働く)	4.4pt / 4.7pt (満点: 6pt)	4.4pt / 4.7pt (満点: 6pt)
● 多様性から生まれる発想力		
管理職に占める中途採用者	23.0% ^{※1}	24.5% ^{※2}
サステナビリティコンテスト応募数	340件	363件
ビジネスイノベーションチャレンジプログラム応募数	468件	358件
デジタル人材	5,814名 ^{※1}	8,490名 ^{※2}
海外人材	1,189名 ^{※1}	1,243名 ^{※2}

強固なパートナーシップが確立する「社会・関係資本」

● 社会損失の回復量		
正味支払保険金	2兆2,911億円	2兆4,890億円
生命保険金等	4,830億円	4,923億円
自動車事故の受付件数 (国内、除く自賠責保険)	298.7万件	294.2万件
● お客さま第一の業務運営		
お客さま満足度(保険金支払時のアンケート)	96.1%	95.0%
● 地域連携による課題解決の拡大		
地域企業の課題解決支援数 (コンサルティング、セミナー等)	11,892件	11,091件

地球の持続可能性を実現する「自然資本」

● 脱炭素社会の実現への貢献		
温室効果ガス排出量削減率 スコープ1+2(対2019年度)	▲35.3%	▲40.0%
再生可能エネルギー導入率	23.0%	27.0%
● 生物多様性の保全への貢献		
社会貢献活動参加社員数	21,231名	21,406名
● 自然資本のき損		
温室効果ガス排出量(スコープ1+2)	57,222t	53,114t <input checked="" type="checkbox"/>
廃棄物排出量(最終処分量)	3,193t	2,530t <input checked="" type="checkbox"/>

※1 2024年4月時点 ※2 2025年4月時点

☒ 印の2024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。

価値創造の資源と成果

MS&ADグループは、130年を超える歴史を持つ国内損害保険事業をはじめ、世界各国で保険・金融サービス事業を展開し、多様な資本を獲得してきました。これらの資本を掛け合わせ、ステークホルダーと協創することで、経済的損失を補てんする従来の保険の枠組みを超えた、新たな価値を提供し、グループの持続的成長と企業価値向上につなげていきます。

価値創造の資源(インプット)



価値創造の成果(アウトカム)

ステークホルダーとの価値協創

財務資本

強みの例

- 保険引受能力を高める強固な財務基盤
- 成長投資を可能にする盤石な資本と健全性

拡充策

持続的な成長と収益力向上の実現に向けて、キャッシュフローを最大化するとともに、資本の効率的な循環に取り組んでいます。

P.09

人的・知的資本

強みの例

- イノベーションを創出する多様な人財
- 専門知識を持つプロフェッショナルがグローバルに活躍

拡充策

社員の専門スキルを更に高め、お客さまに新たな価値を提供できるよう、「スキルベースの人事制度」の導入を進めています。

P.09

社会・関係資本

強みの例

- 品質向上につながる充実の販売・サービス網
- 新たなソリューションを生み出す国内外のパートナーとの協働体制

拡充策

スタートアップへの投資活動や産学連携による研究活動を通じ、最先端の技術やビジネスモデルをいち早く取り入れています。

P.09

自然資本

強みの例

- 社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品
- 保険引受先・投融資先と連携したGHG排出量削減

拡充策

産官学のパートナーとともに、自然の恵みを活かして自然災害の影響を抑える「グリーンレジリエンス」の活動を進めています。

P.09



お客さまの声を活かした品質向上と商品・サービスの提供



当社グループの持続的成長と中長期的な株主価値の向上



ビジネスパートナーとしての相互成長



サプライチェーン全体での価値創造



当社グループの成長の源泉となる社員のやりがい、働きがい向上



多様なパートナーとの連携を通じた社会課題の解決



地球の持続可能性の向上



地球環境との共生に向けて、あらゆる事業活動でサステナビリティを考慮し、気候変動への対応と自然資本の持続可能性向上に取り組んでいます。

TCFD向け気候変動影響定量評価サービス

気候分析のベンチャーJupiter社と協業し、気候変動の影響による定量的なリスク評価を提供しています。

13,112拠点

（ 気候変動の影響による物理リスクの定量的な評価サービスを提供した企業の累計拠点数※ ）

※2020年度からの累計



サイバーリスク対応商品

サイバーセキュリティ対策支援と万一のときのサイバー攻撃の損害に備える補償を提供しています。

22,419社

（ サイバーリスクから守られている法人・組織数 ）



人権関連リスク対応支援

企業の人権課題への取組みを支援し、企業の福利厚生や健康経営に関わる保険の提案にもつながっています。

1,111件

（ 企業等への人権関連コンサルティング、研修、セミナー等の実施件数 ）



株主・投資家との建設的な対話

株主・投資家との個別ミーティングを積極的に実施し、対話から得られた意見等を経営戦略の策定・実行に活かしています。

267回

（ 2024年度に実施した国内外の株主・投資家との個別ミーティング件数 ）



マテリアリティの特定

Step 1 社会課題についての分析

社会で解決が求められている課題を的確に把握するために、世界共通の目標であるSDGs（持続可能な開発目標）や、ISO26000、GRIスタンダード、SASBスタンダードなどの国際的なガイドラインやフレームワーク、政府や国内外諸団体が公表する報告書等を踏まえ、解決が望まれる社会課題を洗い出し、21項目を選定しました。

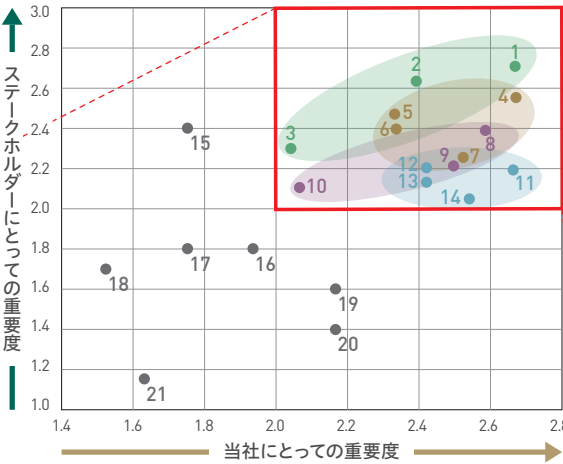
- 国際的に対応が求められる課題（グローバルリスク報告書、SDGs等）
- 企業に対応や開示を求める国際的なガイドラインが定める課題（ISO26000、GRI Standard、SASB、DJSI、CDP等）
- 国内政府機関や国内外諸団体が公表するレポートが指摘する課題（関係省庁、損保・生保協会、Swiss Reシグマレポート等）

1 地球温暖化の進行	8 高齢化・少子化の進展	15 物価の不安定化
2 自然資本のき損（生態系の劣化・危機等）	9 人権侵害、多様性の排除	16 飢餓、食糧危機
3 環境汚染、非循環型社会	10 貧困・格差拡大	17 債務危機
4 新しいリスクの発現	11 顧客に対する責任	18 紛争やテロの頻発、拡大
5 感染症の拡大	12 法令順守	19 若者の幻滅感
6 大規模地震	13 コーポレートガバナンス	20 コモディティ・ショック
7 地域産業の衰退	14 人財	21 移民問題の発生

Step 2 サステナビリティの重点課題の設定

選定した社会課題について、「当社が社会に与える影響（ステークホルダーにとっての重要度）」「社会から当社が受ける影響（当社にとっての重要度）」の2つの観点で分析しました。ステークホルダーと当社の双方にとって重要度の高い社会課題として絞り込んだ14項目を整理して、3つの重点課題「地球環境との共生（Planetary Health）」「安心・安全な社会（Resilience）」「多様な人々の幸福（Well-being）」及び基盤取組（品質、人財、ERM）を定めました。

- 社会課題に対し、①「当社が社会に与える影響（ステークホルダーにとっての重要度）」、②「社会から当社が受ける影響（当社にとっての重要度）」の2つの観点から分析
- ステークホルダー、当社にとって重要度2.0以上の課題を整理し、重要課題を設定



重点課題	社会課題
地球環境との共生 Planetary Health	1 地球温暖化の進行
	2 自然資本のき損（生態系の劣化・危機等）
	3 環境汚染、非循環型社会
安心・安全な社会 Resilience	4 新しいリスクの発現
	5 感染症の拡大
	6 大規模地震
	7 地域産業の衰退
多様な人々の幸福 Well-being	8 高齢化・少子化の進展
	9 人権侵害、多様性の排除
	10 貧困・格差拡大

重点課題	社会課題
品質 人財 ERM	11 顧客に対する責任
	12 法令順守
	13 コーポレートガバナンス
	14 人財

Step 3 重点課題における主な取組み

気候変動への対応や防災・減災、人権尊重の推進等、特定した3つの重点課題に基づき、リスクと機会を踏まえたCSV取組を推進しています。（P.57～61「基盤サステナビリティ」参照）

Step 4 経営への報告

中期経営計画（2022-2025）では、「Value（価値の創造）」「Transformation（事業の変革）」「Synergy（グループシナジーの発揮）」を基本戦略とし、「サステナビリティ」は基本戦略を支える基盤の一つと位置付けています。「サステナビリティ」については、重点課題ごとにKPIを設定しており、取組状況及びKPIの進捗を定期的に経営に報告しています。

サステナビリティ重点課題選定の理由

MS&ADグループは、さまざまな社会課題の中から、ステークホルダーと当社の双方にとって重要度の高い社会課題を特定し、その中から「地球環境との共生」「安心・安全な社会」「多様な人々の幸福」の3つをサステナビリティ重点課題に設定しました。

重点課題	選定理由
 地球環境との共生 Planetary Health	気候変動は自然災害の激甚化や自然資本の損失を引き起こし、自然資本の損失は気候変動を悪化させることから、両者は密接に関連しています。 当社グループはこの課題を統合的に捉え、気候変動への適応策や自然資本の保全・回復に資する保険商品・サービスを提供し、新興分野の発展や技術革新を支援することで、ネットゼロとネイチャーポジティブを同時実現する社会への移行をめざすことが重要であると判断しました。
 安心・安全な社会 Resilience	自然災害が激甚化・頻発化する中、災害に強いまちづくりの推進が急務であると考えています。 当社グループは、保険事業で蓄積したデータを活用し被害想定の高精度化や対策の高度化を図るとともに、自治体と協力し自然の力を活かした防災・減災取組を推進しています。更に、新たなリスクを予測・予防・管理するための調査・研究を継続し、これらの知見を活かした商品・サービスを提供することで、安心・安全な社会の実現に貢献すると同時に、成長機会の創出につなげることが重要であると判断しました。
 多様な人々の幸福 Well-being	国内の少子高齢化により人口減少が進む中、多様な人々が幸福に暮らせる環境の整備・実現は重要であると考えます。 当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権尊重に係る企業責任を果たし、高齢化・長寿化に対応したヘルスケアサービスや資産寿命・運転寿命の延伸に対応した商品・サービスを提供し、成長機会につなげることが重要であると判断しました。

サステナビリティ3つの重点課題

重点課題	社会課題		リスクと機会	時間軸			主な施策・取組例	◎リスクへの対応	★機会への対応	KPI	2024年度実績	
				短	中	長						
<div></div> <div>地球環境との共生</div> <div>Planetary Health</div>	1	地球温暖化の進行	リスク	急激な脱炭素社会への移行を捕捉できないことによる収益の低下		●	●	◎★TCFDに沿った情報開示と戦略の推進 ◎サステナビリティを考慮した事業活動の実践 ◎再生可能エネルギー導入 ◎事業ポートフォリオの分散 ◎米国自然災害の保有抑制	温室効果ガス排出量削減率 スコープ1・2 (対2019年度)	【2030年】▲50% 【2050年】ネットゼロ	<div>P.80</div>	
			リスク	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	●	●						
			リスク	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上昇	●	●	●					
		機会	機会	温室効果ガス排出量削減に貢献する商品・サービスの提供	●	●		★企業の脱炭素や気候関連の情報開示を支援する商品・サービスの提供 ・温室効果ガス排出量算出・可視化サービスの提供 ★自然災害(風水災)への備えにつながる商品・サービスの提供 ・天候デリバティブ ・気候変動の影響を評価する関連サービス	温室効果ガス排出量削減率 スコープ3 (対2019年度)	【2030年】▲50%※1 【2050年】ネットゼロ		
			機会	企業の脱炭素や気候関連の情報開示を支援する商品・サービスの提供	●	●						
			機会	自然災害への備えにつながる商品、サービスの提供	●	●						
	2	自然資本のき損 (生態系の劣化・危機等)	リスク	天然資源の減少によって取引先企業の経済活動が停滞することによる収益の悪化			●	◎自然環境の保全や環境負荷低減等をテーマとした取組推進(❶)にも対応) ・MS&ADグリーンアースプロジェクト ◎アジア・国内における生物多様性保全取組 ◎★TNFD開示枠組みの開発と普及に関する取組み	保険引受先・投融資先に係る 温室効果ガス排出量削減目標 (対2019年度)	【2030年】▲37% (国内主要取引先※2)		
			リスク	循環型経済に対する規制強化等による取引先企業の業績悪化がもたらす収益の低下		●	●					
		3	環境汚染、 非循環型社会	機会	自然資本に関するリスク評価や生物多様性の保全及び持続可能な利用に対するニーズの増大	●	●		★自然資本、生物多様性保全及び持続可能な利用を支援する商品・サービス提供 ★循環型経済に資する商品・サービスの提供 ★ネイチャーポジティブを推進する金融アライアンスの立上げ・運営			お客さまとともに温室効果ガス排出量削減に向けた取組みを進めるため、対話を深め、削減に向けた課題の把握と、課題解決に向けたソリューションの提案を実施
				機会	循環型経済への移行を捕捉できないことによる収益の低下に対応するビジネス機会		●					
<div></div> <div>安心・安全な社会</div> <div>Resilience</div>	4	新しいリスクの発現	リスク	大規模なサイバー攻撃の増加による自社グループへの影響	●	●		◎情報セキュリティ管理態勢の構築	社会のレジリエンス向上に 資する商品の引受件数増加率	2025年度 年平均20%	<div>P.80</div>	
			リスク	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	サイバー攻撃など、新しいリスクの出現による新たな市場の創出	●	●		★社会の変化で顕在化する新しいリスクに対する商品・サービスの提供 ・サイバーリスクに対応する商品・サービス ・テレマティクス技術を活用した自動車保険、事故低減サービス				
				CSV×DX、社会のデジタルイゼーションによる新しいビジネスモデルの構築	●	●						
	5	感染症の拡大	リスク	新たなパンデミックによるオペレーションへの影響	●	●	●	★感染症対策や医療事業者への商品・サービスの提供				
			機会	感染症対策や医療事業者に関するビジネス機会	●	●						
	6	大規模地震	リスク	巨大地震の発生確率の高まりや都市への集中等による災害リスクの上昇	●	●	●	◎危機管理マニュアルや事業継続計画の定期的見直しによる実効性の確保(❺)にも対応) ★巨大地震への備えにつながる商品・サービスの提供 ★BCP対策のニーズに応えるサービスの提供				
			機会	地震対策に関わるニーズ増大	●	●						
	7	地域産業の衰退	リスク	地域の過疎化、モビリティや金融サービスへのアクセス不足、社会インフラの老朽化による地域の活力低下	●	●		★地方創生・地域課題に対応した保険・サービスの提供(❽)にも対応) ・地域企業向け課題解決支援セミナー	地域企業の 課題解決支援数	2025年度 年1万件		
			機会	地域経済循環の拡大、CASE・MaaSといった次世代モビリティサービスへの支援等、地域・顧客のレジリエンス確保のための需要拡大	●	●						
<div></div> <div>多様な人々の幸福</div> <div>Well-being</div>	8	高齢化・少子化の進展	リスク	総人口(労働力人口)の減少、地方の過疎化の進行による国内市場の中長期的な縮小による収益の低下		●	●	◎モニタリングを通じた市場の変化に伴うリスク発現の予兆確認	長寿に備える資産形成型 商品の保有契約件数	2025年度 10万件	<div>P.80</div>	
			リスク	社会保障制度と財政の持続可能性の危機		●	●					
			リスク	高齢化社会におけるニーズを捕捉できないことによる収益の低下		●	●					
		機会	機会	地方経済の活性化や労働力不足の解決につながる地方創生取組への関心の高まり	●	●		★高齢化社会のニーズに沿った商品・サービスの提供 ・年金、介護、認知症等に対応する商品 ・金融ジェロントロジー研修 ★健康関連の社会課題解決につながる商品・サービスの提供 ・健康経営支援保険・サービス ・乳がん、子宮がん、大腸がんセミナー	健康関連の社会課題解決につながる商品の保有契約件数	2025年度 260万件		
			機会	自治体と連携した保障制度のニーズの増大	●	●						
			機会	介護・認知症に関わるサービス、超高齢社会における資産形成や資産継承手段のニーズの増大	●	●						
	9	人権侵害、 多様性の排除	リスク	人権侵害やそのおそれによるレピュテーションの低下	●	●		◎社員、代理店への人権啓発研修の実施 ◎スピークアップ制度(内部通報制度)や相談窓口の設置 ◎サステナビリティを考慮した事業活動の実践	企業の人権関連対応の支援数	2025年度 年1,000件		
			機会	人権尊重への意識の高まりと企業における対応に関するニーズの増大	●	●						
	10	貧困・格差拡大	リスク	国家間紛争の拡大等による貧富等格差の拡大・固定化、難民の増加による経済環境の不安定化	●	●		◎★社会への貢献や協創価値に関する活動と積極的な情報開示				
			機会	金融包摂による新たなマーケットの捕捉	●	●	●					★マイクロインシュアランスの提供

※1 スコープ3対象カテゴリ1、3、5、6、7、13 当社グループの事業活動に伴って間接的に排出するもののうち、スコープ2以外のもの。カテゴリ1は購入した製品・サービス(対象:紙・郵送)、カテゴリ3はスコープ1、2以外の燃料及びエネルギー活動、カテゴリ5は事業から出る廃棄物、カテゴリ6は従業員の出張、カテゴリ7は従業員の通勤、カテゴリ13はリース資産。
※2 収入保険料を基に選定した国内主要取引先(約3,300社)

MS&ADグループの現在と未来

1996年に始まった日本版金融ビッグバンによる保険の自由化、生損保の相互参入。2000年代に起きた業界再編は、私たちのビジネスに大きな影響を与えました。今、日本の損害保険業界は、それ以来の重大な岐路に立たされています。気候変動や自然災害の甚大化・頻発化、AIの急速な普及など、事業環境の目まぐるしい変化に対処していかなくてはなりません。

そうした状況の中でも、売上やマーケットシェアを重視する営業活動が続けた結果、相次ぐ不祥事が発生しました。不祥事の発覚以来、私たちは外部専門家の協力も得ながら、真因を分析し、それに基づく業務改善計画の実行を通じて「ビジネスモデルの変革」を進めています。2027年に予定している傘下の保険会社2社の合併も、この変革の一つです。私たちはこれらの取組みによって、ステークホルダーの皆さまからの信頼を回復するとともに、更なる成長をめざしていきます。

不祥事の真因である 旧来型ビジネスモデルの解消

- 損保業界に特有のビジネス慣行
 - －株式持合い
 - －代理店や取引先への過度な本業支援
- 売上・マーケットシェア重視の企業風土

ビジネスモデルの変革

- 政策株式保有「ゼロ」
- 代理店や取引先への過度な本業支援・出向の解消
- 代理店との関係性の見直し
- 保険本来の提供価値やリスクソリューション力で勝負
- ガバナンス態勢の強化

不祥事の発生

- 企業向け保険における他の保険会社との保険料調整行為
- 乗合代理店・出向者によるお客さま情報の漏えい
- 代理店による保険金不正請求

業務改善計画の策定と実行

保険業法・監督指針の改正

外部環境の変化

- 気候変動
- 自然災害の甚大化・頻発化
- AIの急速な普及
- 少子高齢化
- 先進安全自動車の普及
- サイバーリスク 等

お客さまから選ばれる会社に

MSとADの合併

MS&AD

三井住友海上

MS&AD

あいおいニッセイ同和損保

- 国内最大の顧客基盤を活かした価格設定
- スケールメリットを発揮した効率のよい事業運営
- 顧客基盤とデータ活用によるアンダーライティング力とリスクソリューション力の強化
- 販売網の変革と新たなマーケットの創造
- 国内トップ水準の資本力を活かした引受キャパシティの確保

世界トップティアをめざす

利益**1兆円**・
時価総額**10兆円**
の達成

キャッシュ
創出力強化

5兆1,951億円

資本循環
経営

時価総額の推移

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025.6.30

信頼を再構築し、成長の新たなステージへ

世界トップティアをめざす変革

株主、投資家の皆さまをはじめ、全てのステークホルダーの皆さまには、平素より当社グループに多大なるご支援を賜り、心より御礼申し上げます。近年、傘下の保険会社において、代理店による保険金の不正請求、保険料の調整行為、更にはお客さま情報の漏えいといった不適切な事案が相次いで発生いたしました。これにより、皆さまに多大なるご迷惑とご心配をお掛けしましたことを、改めてお詫び申し上げます。

一連の事案の背景にある構造的な課題と真摯に向き合い、信頼回復に向けた具体的な道筋と、その先の持続的な成長戦略について、私の言葉でお伝えしたく存じます。

■ ガバナンスこそが競争力の源泉 再発防止への揺るぎない覚悟

一連の不祥事は、長年の業界慣行、経営姿勢、そして企業文化にまで根を張った、複合的かつ構造的な課題に起因するものであると重く受け止めています。いかなる業種であっても、企業が不祥事のリスクをゼロにするのは極めて難しいチャレンジです。しかし、今後、保険業界で起こりうる問題は、もはや業界横並びのものではなく、各社の経営姿勢やガバナンスの質が問われる、個別性の高いものになると考えています。次に重大な問題を起こした会社は、市場からの信頼を失い、退場を余儀なくされる。私はそのくらいの覚悟を持ち、

再発防止に取り組んでいます。

ガバナンスは単なる守りの施策ではありません。再発防止を徹底することこそが競争を勝ち抜く最大の武器です。これからの保険業界においては、いかにガバナンス態勢を強固なものにしているかが企業の競争力を左右すると確信しています。

だからこそ、私たちは金融庁からの業務改善命令を真摯に受け止め、計画の策定はもちろんのこと、「本気

で」実行することにこだわっています。私たちが策定した業務改善計画はベストプラクティスであると自負しており、その取組みの実行こそが、当社グループの信頼回復と企業価値向上の礎となると信じています。

この改革を実効性あるものにするため、私たちは機関設計を監査役会設置会社から「監査等委員会設置会社」へと移行しました。これにより、取締役会の監督・けん制機能を強化し、社外取締役が過半数を占め

代表取締役
取締役社長 社長執行役員
グループCEO

船曳 真一郎

TOP Message

る構成とすることで、経営の意思決定における客観性と透明性を飛躍的に高めます。重要なのは、この仕組みを形式的なものではなく実効性あるものとして機能させることです。取締役会が社会の要請を正しく理解し、健全な業務運営を担保する内部統制を構築・運用する。そのために、社長である私を含め、経営陣は社

■ ビジネスモデルの大転換 お客さまから最も選ばれる会社へ

不祥事の背景には、旧来の業界慣行がありました。これまでの保険業界は、良くも悪くも「代理店に選ばれる」ことが重視されるビジネスモデルでした。しかし、比較推奨販売の厳格化や特定契約に関する規制の見直しといったルールの変更は、業界に大きなゲームチェンジをもたらします。長年の人間関係や既得権益が通用した時代は終わりを告げ、これからは保険本来の価値、即ち、リスクを引き受ける能力、リスクを分析し適正な価格を設定する能力、そして高品質なサービスを提供する能力で評価される時代が到来します。

この大きな潮流の変化に対応するため、私たちはビジネスモデルを根本から転換させます。それは、「代理店重視」から「お客さま本位」への完全なシフトです。これからは、代理店ではなく、お客さまから選ばれる

■ 中核損保2社の合併 真のグループ経営と競争優位性の確立

「お客さまから選ばれる会社」になるという目標を、最も確実かつ迅速に実現するために何をすべきなのか。検討を進めた結果、中核損害保険会社である三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合併が最適であると決断しました。これまで、2社体制は代理店との多くの接点を持ち、トップラインを拡大する上で有効な側面もありました。しかし、持株会社であるMS&ADホールディングスは、両社の調整機能に多くのリソースを割かれ、グループ全体の成長戦略を推進

外取締役の方々に経営判断の背景を丁寧に説明し、その理解を得る努力を惜しみません。社外のステークホルダーの代表者である社外取締役を理解していただくことができこそ、社会全体への説明責任も果たせるはずです。

保険会社にならなければ生き残れません。代理店の役割そのものを見直し、保険本来の価値で勝負する新たな競争軸を確立します。

この変革は、決して代理店を軽視するものではありません。ビジネスパートナーとして尊重しつつも、過度な本業支援や不適切な出向といった慣行を徹底的に見直し、健全で透明性の高いパートナーシップを再構築していきます。そして、お客さまにとって真に価値のある商品・サービスを、適切な価格で、スピーディに提供することに全力を注ぎます。この変革の道のりは平坦ではないかもしれませんが、しかし、一つひとつの施策の意図を社員一人ひとりが深く理解し、代理店にも丁寧に説明していく地道なプロセスを通じて、業界全体の変革をリードしていく所存です。

する司令塔としての役割が十分に果たせていませんでした。

これからの競争環境で勝ち抜くためには、ガバナンスの強化、事業費率の引下げ、そして保険引受能力の向上という3つの要素が不可欠です。これらを最も効果的に達成する手段が、2社を一つに統合することだと考えています。合併を契機に、真のグループ経営体制の確立をめざします。

合併により生まれる新会社は、国内最大の損害保険

会社となります。しかし、めざすのは、単なる規模のNo.1ではありません。私たちは国内最大規模の保険会社となることで満足してはいけないと思っています。規模にふさわしい社会的責任を果たし、高品質なサービスと競争力ある価格を実現することで、名実ともにお客さまから最も信頼され、選ばれるリーディングカンパニーとなることをめざします。

■ 事業費率30%アンダーへの挑戦と、その先の成長

お客さまに選ばれるための重要な要素の一つが、価格競争力です。そのためには、事業構造を抜本的に改革し、コスト効率を世界トップレベルにまで高める必要があります。私たちは、合併によるシナジーを最大限に活用し、事業費率をグローバル水準である30%を下回る水準まで引き下げるという、極めて挑戦的な目標を掲げました。

この目標は、決して絵に描いた餅ではありません。今回の合併は、システム統合や拠点の最適化はもちろんのこと、これまで進めてきたミドル・バックオフィス部門の更なる効率化を可能にし、全体で1,500億円規模の事業費削減をめざします。更に重要なのが、人財の活用です。

私たちは、年功序列型の雇用システムから脱却し、個々の社員が持つスキルや専門性を正當に評価する「スキルベースの人事制度」を本格的に導入します。これにより、適材適所の人員配置を進め、組織の生産性を飛躍的に高めていきます。

また、私たちは社員の多様なキャリアパスを支援するため、「キャリアチャレンジ支援制度」といった早期退職制度も選択肢として用意しています。これは、決して一方的なリストラではありません。実際に、自らのキャリアを主体的に見つめ直す社員から、こうした制度を望む声が多く寄せられていました。社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、会社としても新たなステージに挑戦する社員を後押しする、前向きな

この合併は、国内損保事業の変革の「起点」に過ぎません。この決断を機に、持株会社は調整機能から脱却し、グループ全体の成長をけん引する強力なリーダーシップを発揮します。国内損保事業で確立した変革のモデルを、国内生保事業や海外事業にも展開し、グループ全体の持続的な成長を実現していく。これが、今回の合併に込めた私たちの強い意志です。

施策です。

こうした取組みを組み合わせることで、事業費率30%アンダーという目標は十分に達成可能であると考えています。この構造改革によって生み出された原資を、更なる成長投資と株主還元へとつなげる好循環を創り出していきます。



特定契約
代理店自らと人的又は資本的に密接な関係を持つ者を保険契約者とする保険契約のこと

■ 世界最先端の知見を取り込み、グローバルでの成長を加速

私たちの視線は、国内市場だけに留まりません。リスクがますますグローバル化・複雑化する現代において、持続的な成長を遂げるためには、世界の最先端の情報と技術を取り込み、それをグループ全体の力に変えていく必要があります。

その象徴的な取組みが、米国のスペシャルティ保険大手であるW.R.Berkley社（以下、WRB社）の創業家との戦略的提携と同社への出資です。WRB社は、ニッチかつ専門性の高い保険分野において、卓越したリスク分析力とアンダーライティング技術を誇る、世界有数の企業です。一方、当社グループは日本及びアジア市場において強固な事業基盤を築いています。この提携は、互いの強みを活かし合う理想的な補完関係にあります。

私たちはこのパートナーシップを通じて、世界最大の保険市場である米国を源泉とする利益を拡大するとともに、WRB社が持つ高度な専門技術を活かし、国内やアジアの保険事業で協業することで、新たなシナジーを創出していきます。単なる出資に留まらず、創業家との協力関係のもとで取締役を派遣し、経営レベルでの深い関係を構築します。旧来のビジネスモデルから脱却し、世界トップ水準の保険ソリューションを提供することで、日本、アジア、そして欧米においても、真のトップティア企業として伍していく。その強い覚悟を

■ 資本循環経営によるキャッシュ創出と株主還元

私たちの経営戦略においては、資本循環経営が重要な役割を果たします。このアプローチは、企業のキャッシュフローを最大化し、資本の効率的な循環を促進することを目的としています。具体的には、収益性の高い事業への投資を行い、その結果として生成されたキャッシュを迅速に成長投資と株主還元結び付けることをめざします。

持って、グローバル戦略を推進していきます。

また、グループ全体の資産運用力強化に向けて、海外アセットマネジメント事業への戦略的投資を検討しており、特に米国や欧州を中心としたオルタナティブ資産への取組みや、現地運用会社との協業を通じて、グローバルな運用基盤の拡充と資産運用収益力の向上を図っています。

これらを実践した上で、グローバル経営体制の再構築にも踏み出します。これまで海外事業は事業会社の傘下に置かれてきましたが、今後は持株会社が関与を強める体制へと移行します。これにより、国内外の事業をグループ全体で横断的に管理し、リスク管理やコンプライアンス、経営資源の最適配分を一層強化します。グローバルな視点での経営判断を迅速かつ的確に実行できる体制を整え、世界市場での競争力の向上を実現していきます。

更に当社グループは今後、インタ総研を中心にシンクタンク機能を強化し、社会や行政、世界に対して積極的に意見・提言できる体制を構築します。これは、保険会社としての社会的責任を果たし、社会課題の解決に貢献するリーディングカンパニーをめざすための重要な取組みです。当社グループの知見と経験を最大限に活かし、社会的価値の創出を推進します。

これにより、投資家の皆さまには安定した配当を提供するとともに、自社株買いなどを通じて株主価値の向上を図ります。また、長期的な成長を支えるための持続可能な資源配分を実施し、企業の競争力を強化することにも努めます。私たちは、株主の皆さまの期待に応えるべく、資本循環経営を通じて常に透明性を持って経営を行い、継続的な成長と収益力向上を実

現していきます。

欧州を中心とする世界トップティアの保険会社は、資本効率の面で先行しています。彼らはそれをバックグラウンドにした高い保険引受能力を誇り、結果として信用力、ひいてはブランドとしての価値につながっています。私たちがめざすのは、そうした世界トップ

■ 変革を担う「人」こそが財産 社員とともに創る未来

ここまで数々の変革について申し上げてきましたが、それらを成し遂げる主役を務めるのは、国内外で働く約4万人の社員一人ひとりです。昨年のCEOメッセージでもお伝えしましたが、変革を実現するのは「人」です。社員が自らの役割を理解し、高い倫理観と責任感を持って行動することが不可欠です。

今回の合併や人事制度改革は、社員にとっても大きな変化を伴います。しかし、それは同時に、「旧●●出身だから」といった出自に左右されず、その人が持つ能力やスキルで正に評価され、グループ内のより広いフィールドで活躍できるチャンスが生まれることを意味します。私は、社員が自らの意思でキャリアを選択し、その能力を最大限に発揮できる会社を創り上げ

ティアに肩を並べ、追い抜くことです。そのために、ここまでにお示した変革を着実に進めるとともに、中長期の目標として掲げる「利益1兆円、時価総額10兆円」を早期に達成できる道筋を整える。それこそが、私に課されたミッションだと考えています。

たいのです。

人事制度改革として、新たに能力と実績に応じた評価と配置を推進し、多様な人財が活躍できる環境を整えていきます。私は、社員がモチベーションを高く持ち、会社への信頼を感じながら働くことができる環境を創ることが、経営の最も重要な役割だと考えています。

風通しのよい職場とは、単に仲がよいということではなく、言うべきことを言い、間違っていることには「おかしい」と声を上げられる文化です。現場の「気づき」や「違和感」を共有できることこそが、健全な組織を育む土壌となると信じています。私自身も、全国の現場に足を運び、社員と直接対話するタウンホールミーティングを今後も継続していきます。

■ 皆さまとの対話を通じて、有言実行で企業価値向上へ

私は社長就任以来、ステークホルダーの皆さまとの対話を何よりも重視してきました。今後もグループCEOとして、投資家の皆さまと直接お話しさせていただく機会を積極的に設けていきたいと考えています。皆さまからのご意見やご提言を真摯に受け止め、それを経営に活かし、企業価値の向上につなげていく所存です。

私は「有言実行」を信条とし、八方美人的な経営はしません。今回お話ししたガバナンス改革、ビジネスモデルの変革、そして合併をはじめとする数々の取組みは、全て私が先頭に立って断行します。この変革を通じて、信頼と成長の好循環を確立し、利益1兆円、時価

総額10兆円という世界トップティア水準の企業価値を必ずや実現します。

この変革の道のりを皆さまに包み隠さずお伝えし、皆さまにはその進捗を厳しく評価していただきたくお願い申し上げます。そして、私たちのめざす未来に共感し、長期的な視点で伴走してくださる皆さまにこそ、当社の株主でいていただきたいと強く願っています。

私たちの挑戦は始まったばかりです。これからのMS&ADグループの変革と成長に、ぜひご期待ください。皆さまの変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

資本循環経営

不採算事業の資本・資金を、採算事業へ移して利益を創出し、その利益を株主に還元するとともに、新たな利益の創出に活用していくという好循環経営のこと



代表取締役
副社長執行役員
グループCFO

工藤 成生

CFO Message

激動する経営環境下で
資本政策を深化させ、
未来への成長基盤を築く

■ ERMを高度化し、持続的に企業価値向上をさせる

足元、気候変動により世界中で自然災害が激甚化していることに加え、貿易摩擦や制裁措置、軍事衝突などの地政学的リスクが顕在化しています。他方で、生成AIや自動運転のようなテクノロジーの進展によりビジネスや生活が大きく変わり始めています。これらの変化は相互に影響しあい、エネルギー価格、金利、株式市場の不確実性を高めており、企業や個人にとって将来の予測が難しい環境となっています。リスクが増える、リスクが変わる社会において、お客さまの期待に応え、お客さまから最も選ばれる保険・金融グループになることで成長を実現していきたいと考えています。

不確実な状況の中で世界トップ水準の保険・金融グループとなるためには、事業ドメインをはじめ幅広い領域でERMを更に高度化していくことが重要と考えています。これまでも事業管理の高度化により資本・リスク対比の収益性の向上に取り組み、資本コストを上回らないと見

込まれる事業から撤退するなど、規律ある事業ポートフォリオの入替えに取り組んできました。その結果、国内損保事業に代わり海外事業が利益・ROR^{※1}ともに主力の事業ドメインとなりつつあり、過去にめざしていたことが実績へ結びついています。

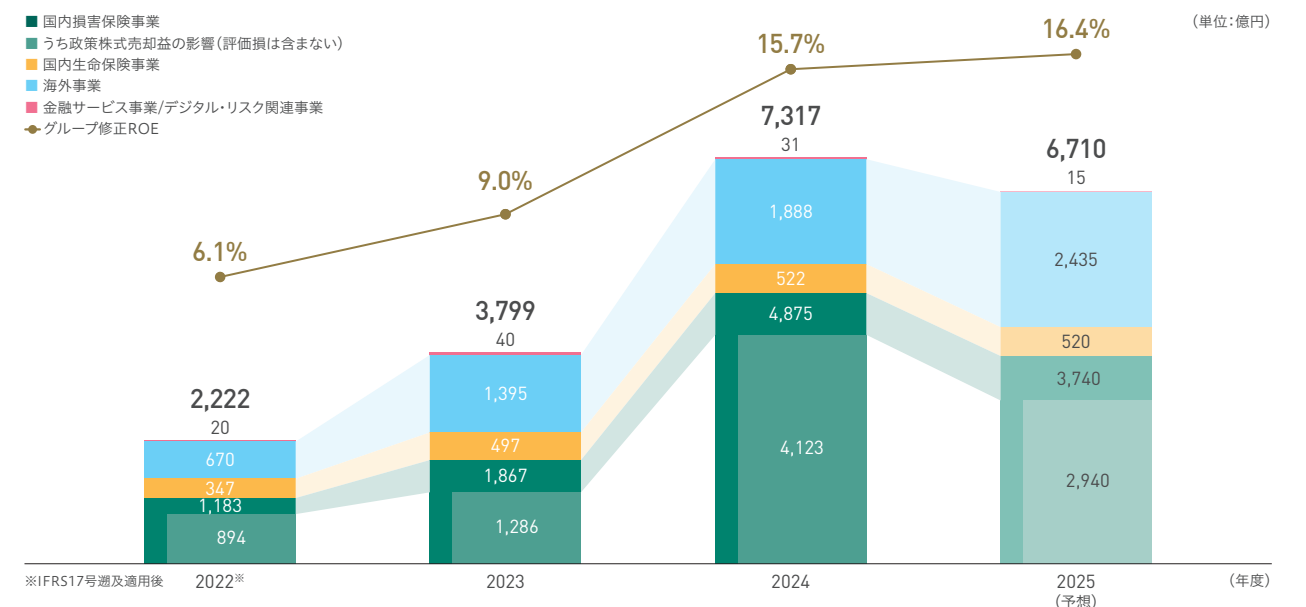
今後は資本・リスク対比の収益性のほか、キャッシュの創出力や回転速度を高めていきます。資本コストを出発点として、事業・商品等でリターン（ROI^{※2}、ROR等）のモニタリングを強化し、常に高いリターンが見込める領域に資本を投下し、創出したキャッシュを成長投資と還元につなげる資本循環経営を強化することで、目まぐるしく変化する事業環境において成長を加速させることができると考えています。これを実現するために、中核損保2社の合併をはじめとする組織のシンプル化や、持株会社が主導する最適な組織体制を検討していきます。

※1 Return On Riskの略。リスク量に対して利益がどの程度確保されているかを示す指標
※2 Return On Investmentの略。投資額に対してどれだけの利益が得られたかを示す指標

■ 2024年度実績と2025年度見通し

2024年度の連結正味収入保険料（損保）は、国内損保事業における自動車保険、火災保険の増収に加え、海外保険子会社の大幅増収を主因に4,125億円（前期比+9.7%）増収の4兆6,743億円となりました。また、グループ修正利益は、国内損保事業における政策株式売却益の大幅な増加や、海外事業における利益の拡大等により過去最高益の7,317億円（前期比+3,518億円）となりました。

2025年度の通期予想は、国内損保事業で政策株式売却益が減少することを主因に6,710億円（△607億円）を見込んでいます。政策株式売却益を除くベースで見ると、国内損保事業は収支改善により増益、海外事業も各地域で保険サービス損益の拡大による大幅増益を見込んでおり、増益基調にあります。



■ 政策株式の削減と最適なリスクポートフォリオの実現

〔政策株式の削減〕

政策株式の削減にあたっては、前倒しで売却を進め、売却により生じる資金を成長投資に振り向けています。2024年度は7,085億円を売却し、2029年度末の残高ゼロに向けて順調に進捗しています。

成長投資およそ2兆円のうち、約6,000億円を米国のW.R.Berkley社（以下、WRB社）への事業投資に充てることを決定しました。

更なる事業投資については、これまでの経験を活かし、資本やリスク対比の収益性のほか、分散効果やグループシナジー等の多角的な観点で規律を持った検討を行います。

成長投資の状況と事業投資 **P.76**

〔最適なリスクポートフォリオの構築〕

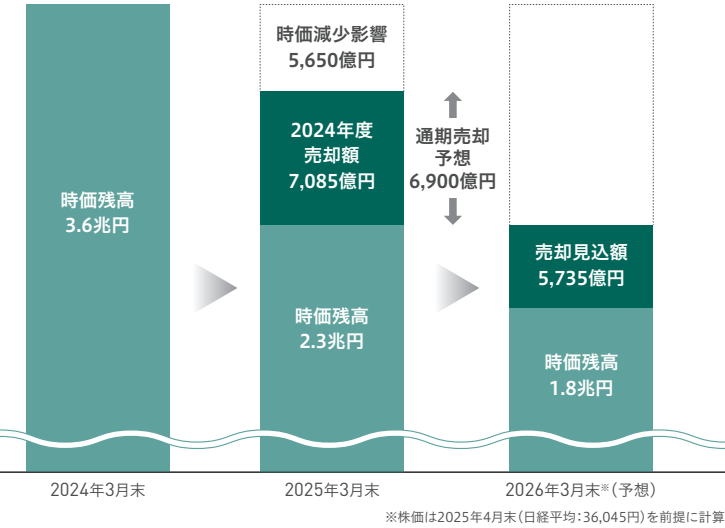
政策株式の売却は、当社グループの長年の課題かつ最大リスクであった国内株式リスクを削減し、最適な資産運用ポートフォリオを構築するとともに、事業投資を通じた海外事業ポートフォリオの拡大に資するものであり、利益の拡大と資本効率の向上を実現するチャンスと捉えています。これらの取組みを進めることで、売却完了後も現在の利益水準を維持できると考えています。

資産運用では、流動性のある外債に加え、リスク分散・高利回り・低ボラティリティが期待されるプライベートアセットを中心に収益期待資産を積み上げ、市場リスク感応度を抑制しつつ安定的な収益源を確保し、RORの向上を図っています。

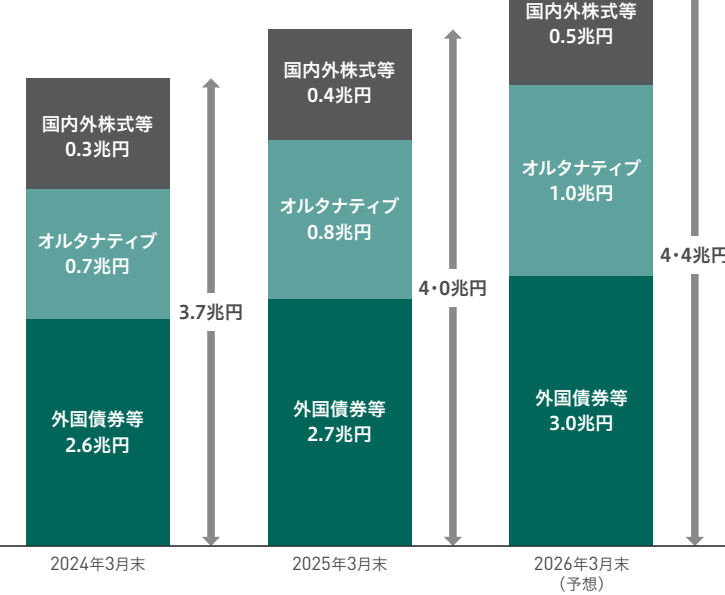
また、米国のスペシャルティ保険大手であるWRB社への出資を決定し、取引完了に向けて取り組んでいます。海外事業の成長を加速させることに加え、自然災害と相関が低いリスクの獲得、収益源の多角化など、利益拡大とリスク分散の両面に貢献するものと評価しています。

今回の事業投資にあたり、ロイズ・再保険事業を通じた米国リスクの引受けと黒字化、日系企業の引受けが中心だったMSIG USAにおけるスペシャルティ種目の引受開始と利益確保、WRB社のキャプティブ再保険会社への出資を通

政策株式の売却状況と今期予想



収益期待資産の状況



じた利益の獲得と保有リスクの把握など、これまでの知見を総動員して、着実に準備を進めてきました。

今後は収益期待資産の量的・質的拡大のほか、海外事業の拡大に伴う運用ニーズに応えるため、海外アセットマネジメント事業への投資を検討していきます。事業投資にあたっては、ROR、リスク分散効果、価値観の共有、グループシナジーなどを総合的に勘案し、規律ある事業投資を実現します。

■ 修正ROEとエクイティスプレッド

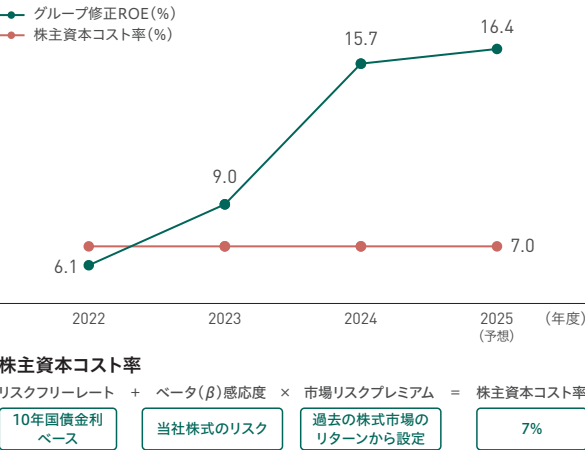
当社グループは、安定的な利益拡大と資本効率の向上に取り組んでおり、グループ修正ROEを安定的に10%以上、中期経営計画の最終年度にあたる2025年度には16%と

〔資産・負債の質を高める〕

CFOとして、コントロールできるものをしっかりとコントロールし、ROR、ROEを高めていきたいと考えています。

前述のとおり、資産側は政策株式を削減し、自然災害と相関が低く成長性の高いWRB社への事業投資や米国スペシャルティ領域の保険リスクの獲得に取り組んでいます。負債側においても、火災保険の契約期間短縮化、火災保険・新種保険の適切な料率設定や引受厳格化、期間損

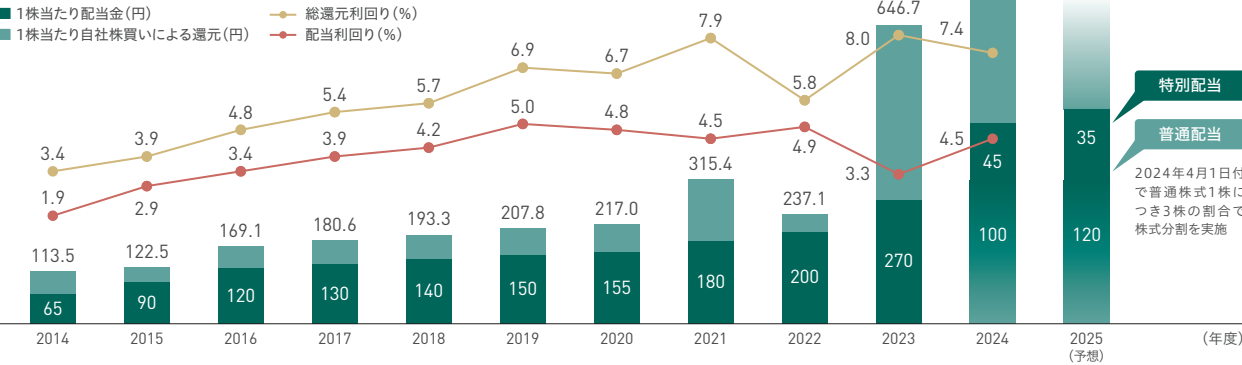
グループ修正ROEと株主資本コスト率



■ 株主還元

株主還元方針は、基本的還元としてグループ修正利益の50%を配当及び自己株式の取得により還元することとし、事業環境、ESRの水準、流動性、株価動向などを踏まえ、機動的・弾力的に追加的還元を実施することとしています。

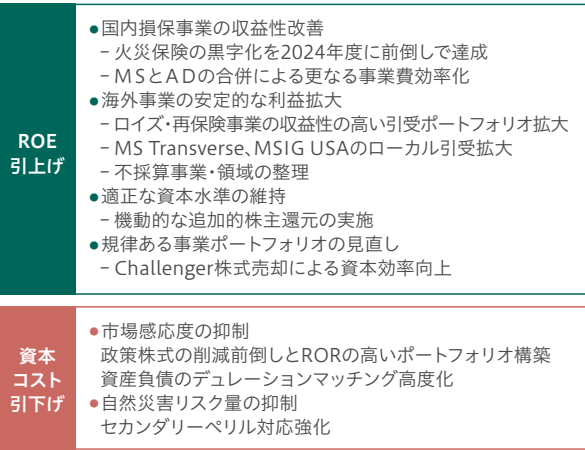
1株当たりの総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移



することを目標に掲げてきました。この目標は国内損保事業における保険引受利益の回復や、政策株式の削減、海外事業の利益拡大などにより、達成できる見込みです。

益・財務健全性を重視した再保険調達等に取り組んでいます。このほか、国内生保事業においても再保険の活用や戦略的な提携・再編も選択肢に検討していきます。これらの取組みを通じて、資産・負債の質を高め、良質な利益・キャッシュを創出することで、資本効率向上へとつなげていきます。

主な取組み



資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて

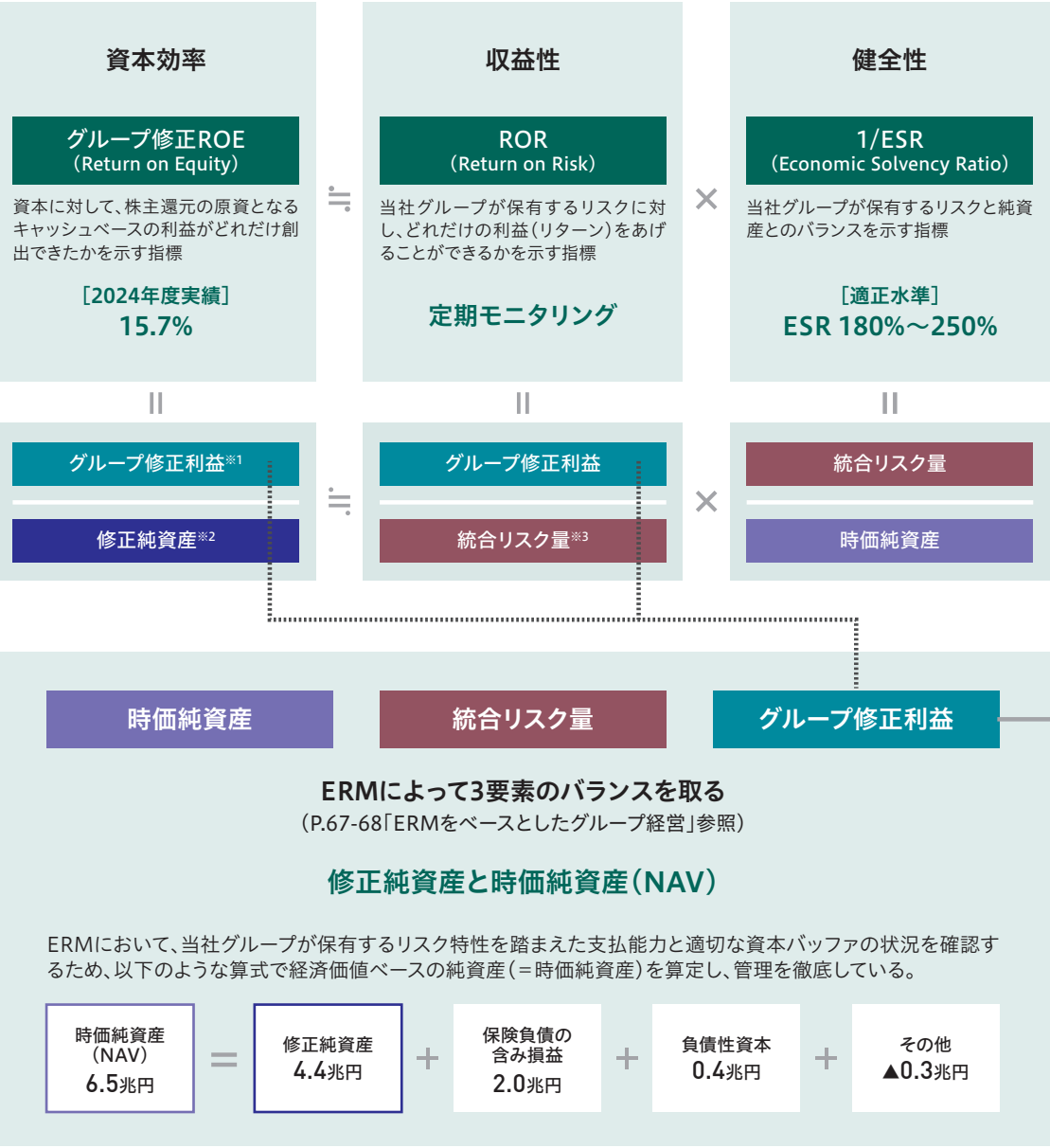
グループ修正ROE

当社グループでは、中期経営計画(2022-2025)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、当社グループが保有し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。更にこれらの指標は「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。

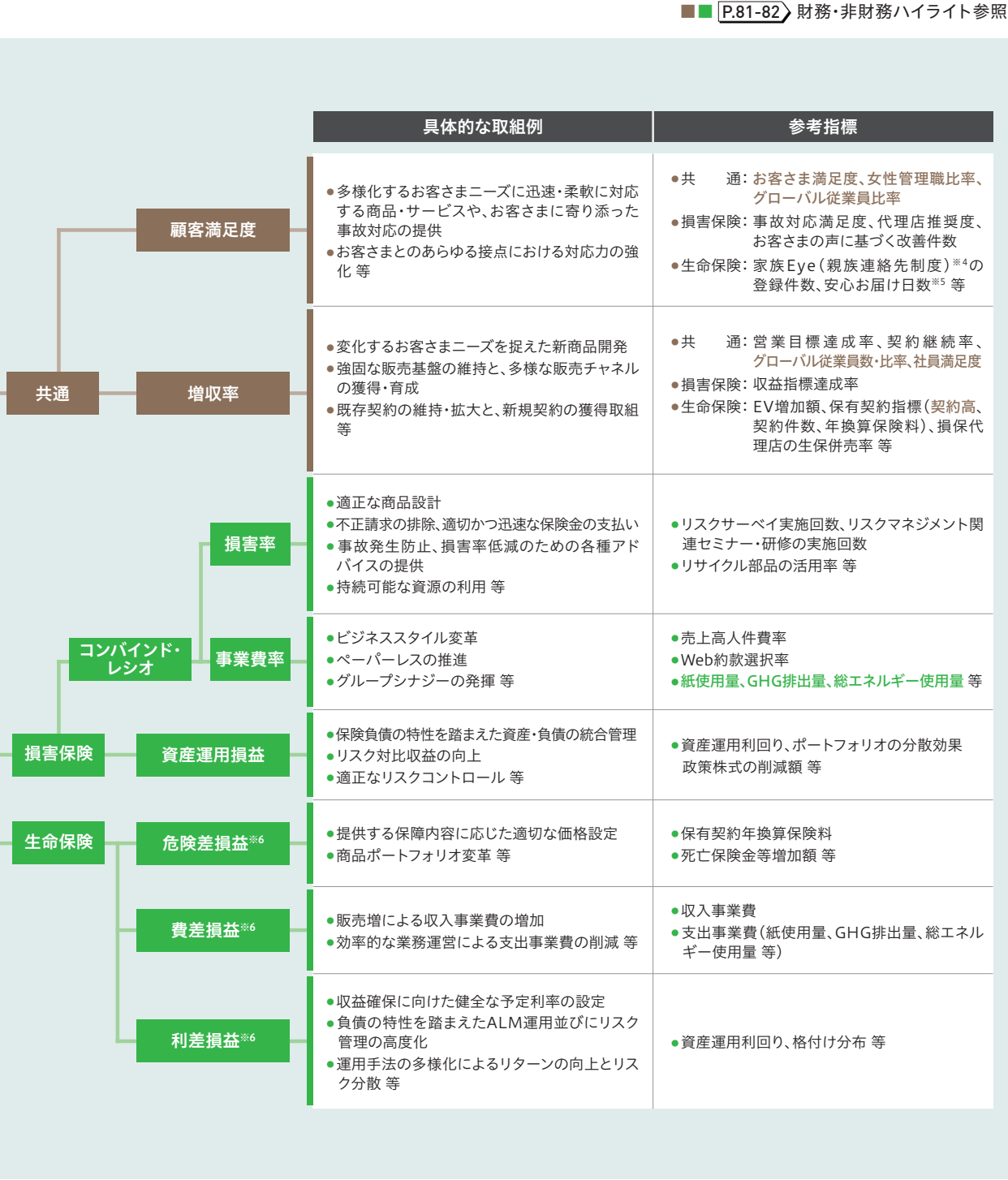
当社グループでは、ERMによってこの3つの要素のバランスを取る経営を行っています(P.67-68「ERMをベースとしたグループ経営」参照)。

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、部門ごとに評価指標を定め、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、オペレーション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



※4「家族Eye(親族連絡先制度)」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。

常務執行役員
グループCSuO

本島 なおみ

CSuO Message

MS&ADの未来をつくる、 新たなチャレンジ

■ サステナビリティのこれまで

当社グループはこれまで、サステナビリティを経営の基盤とし、一人ひとりの社員が理解して実践することを中心に取り組んできました。組織や個人の計画・目標にサステナビリティを織り込み、お客さまとともに課題解決に取り組み、その結果を振り返ることとし、「MS&ADサステナビリティコンテスト」を振り返りの場と位置付けてきました。2018年から毎年開催するコンテストに寄せられた2,500件の取組みは、当社グループが積み上げてきたサステナビリティの成果そのものです。

一方で、国内損保事業における複数の不祥事の発生を教訓に、お客さまへの提供価値を変革することが、今、私たちに求められています。また、自然災害の頻発化、甚大化により、米国の一部地域で住宅保険事業者の撤退が相次ぐなど、損保事業の持続可能性への懸念を直視する必要性も感じています。

このため、サステナビリティへの向き合い方を転換し、3つのポイントを重視して取り組むこととしました。

■ Point 1 : 国内外社員の巻き込み

最も重要な要素は、当社グループ事業の持続可能性を高め、社員が真に共感するテーマを抽出し、事業に実装することです。

当社グループ事業への影響が大きいと考えられる「水災」と「人口動態」に注目し、テーマとしたのは「水災に強い社会をつくろう」と「人生100年が幸せになる社会をつくろう」の2つ。いずれもチャレンジングなテーマであることから、グループ横断で取り組み、これまでにない新しいサービスを生み出すことをめざしています。

また、「社員主体で・仲間とともに・楽しみながら」をキーワードに、社員がアイデアを出し合って取り組む場を創出しています。

更に、海外拠点と連携を強めていくため、国内外のサステナビリティ部門の社員で構成する「Global Sustainability Leadership Forum」を設置し、戦略策定や法定開示をグローバルに進めています。



「Global Sustainability Leadership Forum」のWeb会議の様子

■ Point 2 : パートナースhip

大きな社会課題は、一企業だけで解決できるものではありません。そこで欠かせないのが、ステークホルダーとのパートナーシップです。

私たちが掲げる「グリーンレジリエンス」は、自然の恵みを活かして自然災害の影響を抑え、地域の活性化を促す好循環を生み出すこと。例えば、「熊本ウォーターポジティブアクション」においては、熊本県立大学、熊本大学、株式会社肥後銀行、サントリーホールディングス株式会社、株式会社日本政策投資銀行と協働し、球磨川流域へのグリーンインフラの導入を促す資金の流れを創り出し、水循環を保全することをめざしています。(P.60参照)

また、国連グローバル・コンパクトと連携し、労働時間と性別役割分担の両面からの公平な働き方を通じ、「一人ひとりの強みや個性が最大限に発揮され、誰もがWell-beingを実感できる社会」をめざすコレクティブアクションをリードしています。「GCN」*サミット2025(2025年1月開催)では、本イニシアティブへの賛同を企業17社のトップに表明いただきました。より大きなインパクトを社会に与え、社会の常識を変えていくことをめざしています。

※国連グローバル・コンパクトの日本公式ネットワーク「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)」

■ Point 3 : 公平な働き方

事業への実装を進める土台となるのが、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できる公平な働き方です。当社グループは、「残業を前提としない働き方」と「男性育児休業1か月取得」の2つを、前述のコレクティブアクションとしています。

「残業を前提としない働き方」とは、定時に退社する必要に迫られている社員に配慮するだけではなく、職場の

誰もが負い目を感じることなく働けるようにしたものです。男性が家事・育児・介護に当事者として関わる環境も不可欠です。「男性育児休業1か月取得」は、その象徴です。こうした環境をつくるのが、女性のキャリアの継続も支えます。

■ おわりに

一定の評価を得てきたこれまでの歩みを一旦止め、新たな要素を取り入れて再出発すること自体、私たちにとって大きなチャレンジです。取り組むテーマも答えが簡単に見つかるものではなく、すぐに成果が出ないことも覚悟し

ています。しかし、真に必要なことから逃げずに取り組むプロセスを分かち合うことこそが、仕事の喜びであり、やりがいだと、私は信じます。



取締役会議長

取締役会長
会長執行役員

原 典之

信頼回復と持続的成長に向けた、 不断のガバナンス改革

■ 信頼回復への決意

このたびの当社グループの一連の不祥事により、株主の皆さま、お客さま、社会からの信頼を大きく損ないましたことを、取締役会議長として深くお詫び申し上げます。

皆さまからの厳しいご指摘を真摯に受け止め、失われた信頼の早期回復に向け、グループ一丸となってガバナンス態勢の抜本的な強化に取り組みます。

■ 監督機能の強化と迅速な意思決定をめざす機関設計

代理店による保険金不正請求や企業向け保険における保険料調整行為、情報漏えいといった一連の不祥事は、ガバナンス態勢や企業文化など、複数の要因が重なって発生したものと考えています。その根源には、旧来のビジ

ネスモデルに内在するさまざまなリスクを、組織全体で認識しきれていなかったという点があります。この反省から、私たちはグループガバナンスのあり方を根本から見直します。

その重要な一歩が、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行です。この変更は不祥事を受けて急遽決定したものではなく、かねてよりガバナンス委員会で最適な機関設計を議論してきた結論です。今回の移行の最大の目的は、取締役会の監督機能強化にあります。監査等委員である取締役は議決権を持つため、より実効性の高い監督が期待できます。従来の適法性監査に加え、

業務執行の「妥当性」にまで踏み込んだ監督機能を発揮していきます。

更に、監査等委員会の直下に内部監査部を置くことで、監査情報が迅速かつ直接的に取締役会へ伝わる体制を構築します。併せて、取締役会は社外取締役を過半数とし、多様な視点と社外の常識を取り入れ、経営の透明性と客観性を一層高めてまいります。

■ ビジネスモデルに内在するリスクへの感度向上

これまでのガバナンスにおける最大の課題は、旧来のビジネスモデルや業界慣行に潜むリスクに対する感度の低さにありました。内部の論理に慣れ親しむあまり、社会の常識とのズレを的確に捉えられませんでした。この課題を克服すべく、組織全体のリスク感度と予兆検知能力を抜本的に強化します。

その要となるのが、リスク管理を担う第二線と、内部監査を担う第三線の機能強化です。特に、持株会社と事業会

社の内部監査部門の役割分担を明確化します。持株会社は、グループ全体の監査方針の策定や事業会社の内部監査部門への指示を行うとともに、海外事業、IT、サイバーセキュリティなど専門領域の監査を主体的に担います。一方、事業会社の内部監査部門は日々の事業執行に関わる監査を担います。これにより、グループ全体のリスクを網羅的に把握し、経営に適時適切な提言を行う体制を整えます。これはグループガバナンス深化の重要な一歩です。

■ 成長と規律の両立を支えるグループガバナンス

ガバナンスは、コンプライアンスの徹底やリスク管理といった「守り」の側面だけを指すものではありません。持続的な企業価値向上には、適切なリスクテイクを後押しする「攻め」のガバナンスも同様に重要です。取締役会、特に社外取締役の皆さんには、リスク管理の視点に加え、当社が成長のため適切なリスクを取って挑戦しているかという視点からも、積極的なご意見を期待します。

事業投資や新商品の開発には必ずリスクが伴います。また、人権問題のように、社会環境の変化で新たな経営リ

スクが顕在化することもあります。こうしたリスクをいかに早く察知し、評価・対策を講じるか、その感度の向上こそが企業経営の生命線となります。世の中の出来事を常に自社に照らしリスクの有無を問い直す「癖」を経営陣から現場の社員一人ひとりに至るまで、組織文化として根付かせたいと考えます。規律を保ちながら成長を追求する、その両輪を力強く回していくこそが、真のガバナンスであると確信しています。

■ ステークホルダーの期待に応える、実効性の高い取締役会へ

監査等委員会設置会社への移行により、取締役会は重要な業務執行の決定を取締役に委任できます。結果として成長戦略など本質的なテーマに時間を割けるので深い論議が可能になります。実際に、中核損保2社の合併論議では、取締役会で半年間にわたり多角的な視点から検討を重ねました。こうした質の高い論議を常態化させることが、議長としての私の責務です。

そのためには、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の皆さんに、その知見を最大限発揮していただくことが不可欠です。私は議長として、活発で建設的な意見交換を

促し、各取締役の意見を引き出すことで、取締役会全体の実効性を高めます。また、執行側との対話機会を増やし、社外取締役のビジネスへの理解を一層深めてもらう取組みも強化します。

ガバナンスの追求に「終わり」はありません。社会や事業環境の変化に対応し、常に最適解を求めて自らを変革し続けることが、ステークホルダーの期待に応える唯一の道であると信じています。ガバナンス改革を確実なものとし、揺るぎない信頼を確立するため、取締役会議長として不断的努力を続けてまいります。



コンプライアンス部長
大松 幹嗣

執行役員
リスク管理部長
堀 幸子

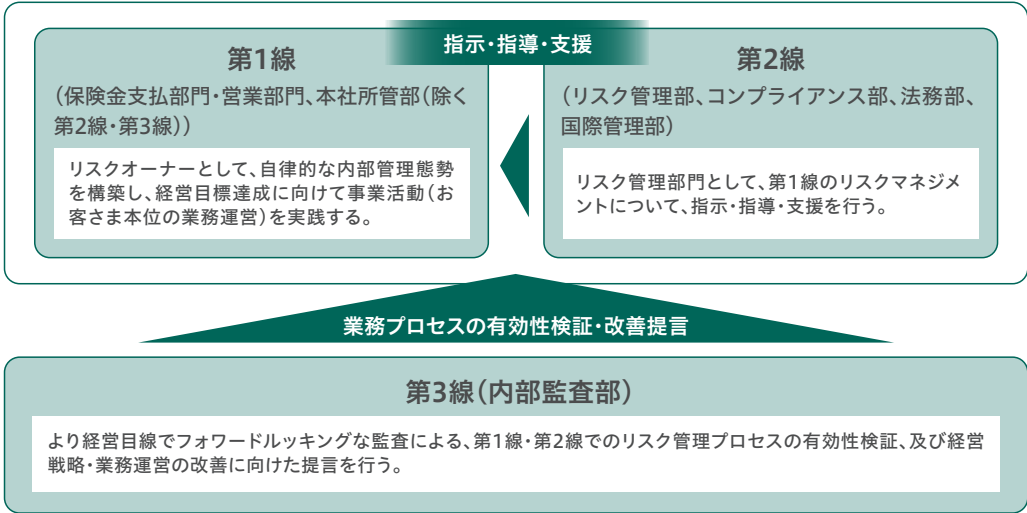
内部監査部長
飯野 諭

ガバナンスの深化を 企業価値向上につなげていく

昨今の保険業界を取り巻く環境と社会からの要請を踏まえ、当社グループは、ガバナンスの抜本的な強化を最重要課題の一つと位置付けています。健全な企業風土を醸成し、全てのステークホルダーの皆さまからの信頼を確固たるものにするために、いま何をすべきか。そして、その取組みをいかにして持続的な企業価値の向上へとつなげていくのか。コンプライアンス、リスク管理、内部監査を担う2線・3線の責任者が、それぞれの立場から今後の展望と決意を語り合いました。

▶ 3ラインモデル

3ラインモデルとは、リスクマネジメントによる内部統制を通じて、中長期的な企業価値向上を支えるための仕組みです。このモデルでは、企業内の組織・機能を第1～3線に分類し、それぞれが内部統制において担う役割を明らかにしています。このモデルやその考え方は、当社グループのみならず世界中の多くの企業の内部統制に取り入れられています。



2線・3線の機能と役割

■ 全員参加で築く、しなやかで強靱なガバナンス

飯野 ガバナンス強化というと、特定の部署がルールを厳しくするといったイメージを持たれがちですが、本来はそういうものではありません。グループの全役職員が、それぞれの立場でどのような役割を果たすべきかを理解し、行動することが全ての基本になると考えています。営業部門であれ管理部門であれ、一人ひとりがガバナンスの担い手であるという意識を共有することが、私たちのめざす姿の土台となります。

堀 3ラインモデルは、1線、2線、3線の全てが機能して初めて意味を持ちます。2線、3線が一方的にけん引するのではなく、事業の最前線である1線が「リスクオーナーシップ」を主体的に担うことが不可欠です。2線、3線の役割は、1線が正しくリスクを認識し、それへの対応策が適切に行われているかを2線が伴走し、3線が独立した立場で検証・提言することで、会社全体をよりよい方向へ導いていくことだと認識しています。全役職員が当事者であるというメッセージをしっかりと発信していきたいですね。

大松 リスクオーナーシップという考え方を一部の取組みで終わらせるのではなく、企業文化として根づかせることが重要です。営業部門も管理部門も、新たな施策を打つ際には必ずリスクとセットで考える。2線、3線も同様です。特に本社の管理部門は、自らリスクオーナーシップを持つ意識が極めて重要だと感じています。この思考様式が当たり前になることで、会社全体の企業風土が醸成されていくのだと思います。そのためにコンプライアンス領域では、年間計画であるコンプライアンス・プログラムの前提として、まず1線がリスクのオーナーであることを明確に打ち出し、その上で具体的な計画に落とし込んでもらうプロセスにしました。これにより、1線の意識も少しずつ変わっていくと期待しています。

飯野 3線の内部監査の領域でも、1線のリスクオーナーシップ醸成に向けた工夫を始めています。その一つがCSA(コントロール・セルフ・アセスメント)という手法の導入です。3線が一方的に監査・評価するだけでなく、まず1線自身に自己評価をしてもらい、それをもとに議論を

重ねます。これにより、自分たちの認識と客観的な評価を見比べ自ら認識の違いなどに気づくことができます。監査のときだけ意識するのではなく、日常業務の中で自律的にPDCAを回していけるような仕組みをつくり、監査をきっかけに更なる気づきを得るといったサイクルが重要です。



Sachiko Hori

2線・3線の連携のあり方

■ リレーゾーンを広げてフォローしあう

堀 2線のうち、リスク管理部は、法務やコンプライアンスのように明確な専門領域が定められているわけではありません。リスク管理部は、定量的なリスク評価の役割だけでなく、専門部署から提供される情報を集約し、外部の視点も踏まえ、社内の常識を横断的に問い直すことに存在意義があると考えています。昨今の不祥事を受けて痛感したのは、会社や業界の常識に、一般社会の常識とかけ離れているものがあった、ということです。変化の激しい現代において、部署間の役割分担をきれいに線引きし過ぎると、その隙間にリスクが落ちてしまう。いわゆる「ポテンヒット」を避けるには、多少は役割が重複するくらいでよいと考えており、それぞれの部署の領域を少しはみ出すことで、グループ全体として厚みのあるガバナンスが実現できると感じています。こうした重複は、結果的に組織としての「のびしろ」につながっていくと思います。

Motoshi Ohmatsu



大松 リスク管理部が全体を俯瞰することで、専門部署はそれぞれの領域に注力できます。コンプライアンス部としては、担当が曖昧になりがちな領域も含めて、コンプライアンスリスクが潜んでいないかという視点を常に持つことが重要だと考えています。各部署がそれぞれの専門性を発揮しつつ、全体としてのバランスを保つ。この連携こそが、実効性のあるガバナンスのポイントではないでしょうか。

飯野 更なるガバナンス態勢の強化へ向け、3線である内部監査部の役割も、監査等委員会設置会社への移行により大きく変わります。従来は人的リソースを共有しながらグループの監査業務を効率的、効果的に実施している、という側面がありました。監査等委員会設置会社に移行してからは、持株会社は組織監査を担っていくことになり、グループ全体のビジネスモデル持続性の観点から現状・課題認識をするような、より経営目線でのモニタリングに注力しています。また、専門性の高い領域の監査は持株会社に集約します。特に海外事業のガバナンスは難易度が高く、持株会社として更に広い視野で見えていく必要があります。役割分担を明確にすることで、これまで以上にグループ全体を見渡し、機能の発揮を通じて企業価値を向上できるような「攻めのガバナンス」を意識しています。

堀 従来、2線と3線の間には、執行と監査という立場上、心理的な距離感があったかもしれません。しかし、企業価値を高めるという最終目的は同じです。役割の違いを尊重しつつも、目的達成のために連携することが不可欠だと考えています。近年はさまざまな会議体やワーキンググループを設け、監査部にもオブザーバーとして参加してもらい、自由に意見交換できる場が増えました。こうした場

で互いの気づきを共有し、必要な対策につなげていく。こうした地道な連携が実を結び始めています。

大松 2線、3線の連携は、報告書だけでは見えない1線の実態や、その背後にある根本的な問題を突き止めるために不可欠です。例えば、3線の監査を通じて肌感覚で得られた現場の実態と、2線がモニタリングで得た情報を突き

1線との連携強化に向けて

■ 各部署が存分に力を発揮するために

大松 業務改善命令を受けて以降、1線からの情報が増加しており、意識の変化を感じています。これは大きな進歩だと考えますが、問題の芽を早期に発見し、大事に至る前に防いだという「ナイスプレー」と呼べる事例までには至っていません。1線からの報告は、どうしても表面的にきれいにまとめられがちです。本質的な課題を、2線・3線がどう把握するかが、今後の大きな課題だと感じています。そのためにも、3線をはじめとするさまざまな部署からの情報をつなぎ合わせ、多角的に実態を捉える努力を続けていく必要があります。

堀 各事業会社では、社員が「もやもや」や違和感を気軽に投稿できる窓口を設けています。そこに寄せられる声は、一見すれば、些細に感じるものも少なくありません。しかし、「約款のこの表現は誤解を招くかもしれない」といった声が上がれば、2線・3線はネットワークを通じてグループ全体で共有し、国内生保子会社など他の事業会社でも同様の問題がないか水平展開します。一つの気づきを個別の事案で終わらせず、グループ全体で改善につなげていく。この繰返しの先に、信頼回復と健全な企業風土の醸成があると信じています。こうしたインタラクションの量は、以前に比べて明確に増えています。

飯野 代理店監査の現場でも変化を感じます。以前は、代理店に対して管理体制の不備などを指摘すると、営業担当者から、関係性を懸念して消極的な反応が返ってくることがありました。しかし今は、お客さまのために代理店の体制を整えることが、保険会社と代理店の共通の責務であるという認識が浸透しつつあります。監査に対しても、代理店から「いま指摘してもらえてよかった」といった前

合わせることで、初めて見えてくる課題があります。役職員のマインドや組織の雰囲気といった定性的な情報も含め、互いの情報をつなぎ合わせることで、問題の核心に迫ることができるはずです。形式的な会議だけでなく、もっと気軽にフリーディスカッションができる場を増やし、対話の中から問題の核心に迫っていくことが、連携のポイントだと考えています。



Satoshi Iino

向きな言葉をいただく機会が増えました。社員と代理店の意識が変わり、お客さまのためにもガバナンスを強化していく必要があるという認識が醸成されてきている証左だと感じています。

堀 リスク管理の役割は「ガードレール」だと思います。1線はミッション達成のためにアクセルを踏み込んでいきますが、私たちの仕事は、1線が安心して走り続けられるように、道を逸脱しないための仕組み、つまりガードレールや制限速度を設けることです。1線は会社の活力の源泉であり、そのエネルギーを削ぐことなく、むしろ最大限に発揮してもらうために、私たち2線と3線が存在する。この想いが伝わるよう、粘り強く対話を続けていきたいです。安心して走れる環境を整えることこそ、私たちの使命です。

飯野 自浄するということは、容易ではありません。組織である以上、自己防衛本能が働くのはある程度自然なことです。私たち3線は、アドバイザーとして現場の課題解決の力になりたいという想いと、言うべきことは言わなければ

ならないという責務。この二つの間で常に悩みますが、近道はありません。日々の地道なコミュニケーションを積み重ね、お互いが率直に話し、理解し合うことで課題解決に向かう関係を築いていくことが重要と考えています。

ガバナンスを成長の原動力として

■ お客さまに最も選ばれるグループに

大松 ガバナンス強化は、事業のブレーキではありません。むしろ、お客さまや投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまからの信頼を高め、ひいては企業の競争力を向上させるためのアクセルです。これまでは、成長への意識とのバランスが必ずしも最適ではなかったのかもしれませんが。本来、強固なガバナンス態勢を有することは、お客さまから選ばれる会社としてのブランド価値です。即ち、ガバナンスは、企業価値向上のための重要な要素であり、競争の源泉です。MS&ADグループは、2010年の発足以降、他社グループにはない機能別再編の取組みを通じてグループ各社の事業に対する相互理解は深まり、リスク検知力も強化されつつあると考えています。そうした強みを大いに活かし、基盤となる揺るぎないガバナンス態勢を支えていくことが私たちのミッションであると考えています。

堀 私たちの向かうべき方向を示す核となるのが、グループのMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）です。社員一

人ひとりがこのMVVを自分事として捉え、同じ方向を向いて仕事に取り組むことができれば、それがグループ全体の競争力になります。その競争力を最大限に高めるために、1線・2線・3線がそれぞれの立場でMVVの実践に取り組み、2線・3線は時にブレーキの役割を適切に果たしていく、この繰返しが非常に大切だと考えています。そして、私たち2線3線が、社員一人ひとりの声を真摯に受け止め、そこからさまざまなリスクを検知し、経営と一体となって解決へ向け取り組み続けるガバナンス態勢こそが、お客さまに最も選ばれるグループになる原動力だと思っています。

飯野 ガバナンスの本質は、ルールを守ることだけではありません。真にお客さまに向き合い、お客さまから最も選ばれる会社になり、持続的成長を実現するために、社員一人ひとりがどうあるべきかを真剣に考えることが重要です。1線、2線、3線、全ての立場の社員がこの原点に立ち返り、それぞれの持ち場で実践することが何よりも重要です。私たちは今回の経験を通じて、こうした基本動作が徹底できていなかったことに気づかされました。そうした過去を振り返り、当たり前のことを、当たり前、そして真摯に積み重ねていくこと。その先にこそ、お客さまからの信頼や持続的な企業価値の向上があると信じています。「ガバナンスこそが成長の原動力になる」という信念を、グループの全ての社員が信じ、日々実践できるよう、2線・3線の私たちも言葉と行動で示し続け、グループ全員で取り組んでいきたいと考えています。



社外取締役メッセージ



社外取締役

鈴木 純

帝人グループ駐欧州総代表、同社CEO等を歴任し、国際ビジネスに関する豊富な知見、経営者としての視点を併せ持つ。

世界トップティアとして あるべき姿を描き、 ステークホルダーに示す

一連の不祥事と

それに関連する取締役会の論議について、

Q どのような感想をお持ちでしょうか。

保険業界全体を振り返ると、1990年代後半の自由化以降、業界におけるビジネスモデルの変革が思ったほど進まず、その結果、競争原理が十分に働くことなく、サービスの差別化が不自然な形で進められてきた側面があると考えます。今回の保険料調整行為の発生にも、日本独特の共同保険制度が自由な競争を制限する方向に働き、お客さま本位のサービスの定義を曖昧にしてきたことが影響しているのではないのでしょうか。

取締役会の論議は、従来のビジネスモデルのままでよいのかというところからスタートしました。そのような中で、国内損保2社の合併の方向性について、取締役会と並行して取締役会以外の場合でも意見交換の機会が設けられたことによって、質量ともに論議が活性化し、スピード感のある決断につながったと感じています。

また、ガバナンス態勢の強化を目的に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を決めました。社外取締役の比率が増え、モニタリング機能は着実に強化されたと思いますが、今後の環境変化に対応するためにも、更なる制度変更の是非や他の機関設計との比較検討などは、今後も継続して論議を深めていく必要があります。

海外事業の成長加速に向けた取組みへの評価を

Q 教えてください。

私自身の経験から、海外事業の強化にあたっては、持株会

社がグループ全体の戦略を主導し、成長領域である海外事業をけん引する役割を果たすべきだと考えています。国内損保2社の合併を契機としたさまざまな変革の中で、持株会社と事業会社の関係性が大きく変わることを期待しています。

また、優秀な人財の確保と育成も肝要です。当社グループにおいては、特に海外事業の経験者不足や、海外拠点を含む事業会社と持株会社間の人財交流の難しさが課題だと感じています。単に語学が堪能な人財を送り込むだけではうまくいきませんから、それぞれの役割や責任を明確にし、適切なガバナンス態勢を確保しなくてはなりません。また、バランス感覚と挑戦意欲を持ち合わせた経営者の育成・採用も不可欠です。真の世界トップティア企業をめざすためには、海外の優秀層も含め、多様な人財の活躍を促す柔軟な制度設計が求められます。

国内損保2社の合併を控えて、 これからのMS&ADグループに必要なことは 何だとお考えでしょうか。

合併にあたって最も重要なことの一つに、社員のモチベーション維持があります。地方拠点の再編や代理店との関係見直しなど、特にお客さま対応の最前線にいる社員に対し、合併のメリットを明確に伝え、腹落ちしてもらうことが重要です。

同時に、市場にもポジティブなメッセージを発信していく必要があります。足元の株価水準はPBR1倍を超過したものの、合併への期待が十分に織り込まれているとは言えず、将来の成長に対する確信がまだまだ不足していると考えています。短期的には、高い配当水準と政策株式売却益を主因とする増配期待が支えになっていると思いますが、市場に対して中長期的な成長戦略の実行力を示していく必要があります。合併新会社は国内シェアNo.1の企業になるのですから、これまで以上に業界をリードするような姿勢も求められると思います。

投資家の関心が、現在進めている政策株式の売却ではなく、「売却後」に移ってきていることを踏まえると、今後は、キャッシュ創出力を強化し、還元と成長投資のバランスをより強く意識することが重要になるでしょう。投資家は短期的な配当期待と長期的な成長期待を持っていますが、その両方に応える経営が求められます。増配計画を通じて信頼を獲得しつつ、持続的成長に向けた戦略的投資を進めていくべきと考えています。

そうした課題に取り組んでいくためには、取締役会や経営陣が、変革のスピード感を持ちつつ、アクセルとブレーキの両面を適切に機能させるバランス感覚が求められます。持続的な企業価値の拡大へ向け、グループ全体が正しい方向に導かれるよう、私たち社外取締役は、引き続き取締役会の一員として、モニタリングと支援を着実に実行していきたいと思えます。

MS&ADグループでは、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保に対する行政処分を受けて、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復をめざし、改善・再発防止に取り組んでいます。

事案の概要

企業向け保険における保険料調整行為

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、企業向け保険における保険料調整行為に関して、金融庁から保険業法に基づく業務改善命令を受け、2024年2月に改善計画を策定しました。また、2024年10月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。

事案の詳細

- 一つの保険契約を複数の保険会社が共同して引き受ける共同保険の取引において、お客さまに提示する保険料の水準等の情報を保険会社の間で事前に伝達した事例 等

当グループの対応状況は https://www.ms-ad-hd.com/ja/important_notice/notice-02.html をご参照ください。

代理店と保険会社間で発生した情報漏えい

当社グループの複数の保険会社において、代理店及び代理店への出向社員に起因するお客さま情報の漏えいが発覚しました。この情報漏えい行為に関して、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、金融庁から保険業法に基づく業務改善命令を受け、2025年5月に改善計画を策定しました。

事案の詳細

- 複数の保険会社と委託契約を締結している代理店が、当社グループのお客さま情報を他の保険会社に漏えいした事例
- 代理店へ出向している当社グループ社員が、出向先の代理店で取り扱う他の保険会社等のお客さま情報を出向元に漏えいさせた事例

当グループの対応状況は https://www.ms-ad-hd.com/ja/important_notice/notice-03.htm をご参照ください。

真因の再検証

当社グループは、保険料調整行為等の教訓を活かし、2024年2月に金融庁へ提出した業務改善計画の遂行を通じて、顧客本位の業務運営と法令等遵守の再徹底を図ってきましたが、その途上で情報漏えい事案が発生しました。そこで、情報漏えい事案の真因分析に加え、相次いで発生した不適切な事案の真因分析も含めた総合的な分析を徹底的かつ網羅的に行いました。

不適切な事案の真因

- 旧態依然の業界慣行や代理店への過度な便宜供与
- 違法又は不適切と認識しながら自社の都合を優先する企業文化
- 経営管理(ガバナンス)態勢及び3線管理態勢の整備不十分 等

新たな業務改善計画の策定

真因分析の結果を踏まえ、外部専門家の視点も取り入れた上で、保険料調整行為事案等の再発防止策を抜本的に見直すとともに、情報漏えい事案の再発防止策も策定し、新たな業務改善計画として一本化しました。

業務改善計画の詳細は https://www.ms-ad-hd.com/ja/news/irnews/auto_20250530574856.html をご参照ください。

三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の主な取組み

※新たな施策を中心に記載しています。

個人情報保護法及び不正競争防止法等を遵守するための適切な法令遵守態勢の確立

- 外部講師による「個人情報保護法及び不正競争防止法に関する研修」を実施
- 出向者及び出向元部署の社員に対する情報管理教育の枠組を構築
- 保険業法以外の関係法令に関する代理店研修の強化

MS・AD及び保険代理店における適切な顧客情報管理態勢の確立

- 本社第1線での個人情報を取り扱う業務の総点検
- 顧客情報管理の実効性向上に向けた支援ツールの強化
- 漏えい事故発生時の代理店の対応責任の明確化

ビジネスモデルの特性及び経営戦略の推進等に伴い発生するリスクを検討し、適時に適切な対応策を講じるための経営管理態勢の構築

- 代理店チャネルの特性・特長、ビジネスモデルに伴い発生しやすいリスクの明確化とリスクの予兆検知
- 社員が「気づき・違和感」を投稿する窓口(投稿ボックス)を設置
- コンプライアンス部による営業部門の通話記録モニタリング、リスク管理部との連携強化、デジタル技術による法務・コンダクトリスク分析等を通じたリスクの予見・予兆検知

2024年2月に策定した現行の業務改善計画についての抜本的な見直し

- 保険商品・サービスの高度化や差別化を軸にした健全な競争の実現をめざす取組
- 社内業務の削減・効率化の取組

MS&ADホールディングスの主な取組み

業務改善計画の高度化

傘下の損保2社の合併を見据え、合併準備委員会の傘下に「構造変革・企業革新小委員会」を設置し、新計画の整合を図る。合併協議を通じて、双方の効果的な取組や施策等を互いに採り入れていく等、より高度な業務改善計画への見直しを進めていく。

持株の機関設計変更等による監督機能強化

持株会社の監査等委員会設置会社への移行、取締役会メンバーの過半数の社外取締役化等により、持株取締役会の監督・けん制機能を高め、グループガバナンスを強化していく。

グループ国内保険会社における出向方針等の適切性検証

情報漏えい事案等の発生に伴い、三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保が厳格化した「出向方針等(出向者教育・管理ルールを含む)」をグループ国内保険会社に共有の上、対応を指示するとともに、対応状況の適切性等を検証する。

041 MS&AD INSURANCE GROUP HOLDINGS

INTEGRATED REPORT 2025 042

イベントロケーション

ガバナンス

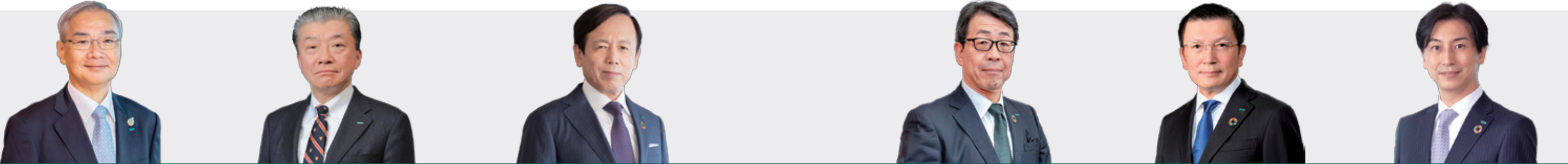
戦略とリスク管理

指標と目標パフォーマンス

データセクション

役員紹介

【取締役】（2025年7月1日現在、なお所有する当社株式の数は2024年4月1日付け株式分割後の数を記載しています）



原 典之 金杉 恭三 船曳 真一郎 工藤 成生 新納 啓介 飛松 純一

取締役会長
会長執行役員

代表取締役
取締役副会長
副会長執行役員

代表取締役
取締役社長
社長執行役員

代表取締役
副社長執行役員

取締役
執行役員

社外取締役

生年月日:1955年7月21日生
所有する当社株式の数:196,385株
重要な兼職の状況:
三井住友海上火災保険株式会社
取締役会長 会長執行役員
略歴:
1978年4月大正海上火災保険株式会社入社。マーケット開発、営業、商品業務、経営企画などの業務経験を有する。2024年6月より現職。

生年月日:1956年5月29日生
所有する当社株式の数:204,954株
重要な兼職の状況:
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
取締役会長
略歴:
1979年4月大東京火災海上保険株式会社入社。人事、営業、経営企画、統合推進などの業務経験を有する。2020年6月より現職。

生年月日:1960年5月11日生
所有する当社株式の数:161,875株
重要な兼職の状況:
三井住友海上火災保険株式会社
取締役社長 社長執行役員
略歴:
1983年4月住友海上火災保険株式会社入社。経営企画、営業、事務・システム、DX推進などの業務経験を有する。2024年6月より現職。

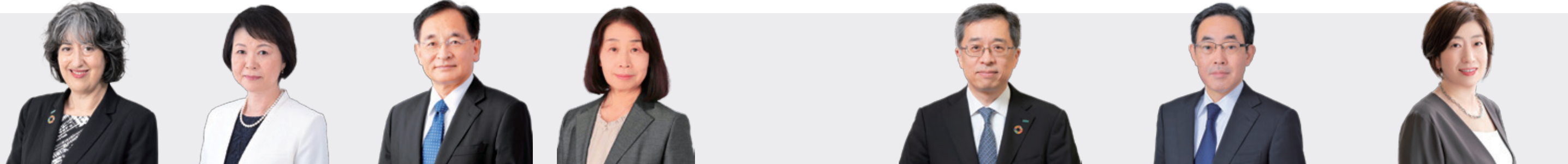
生年月日:1964年8月11日生
所有する当社株式の数:52,985株
重要な兼職の状況:
なし
略歴:
1987年4月大正海上火災保険株式会社入社。経営企画、営業、商品・サービスなどの業務経験を有する。2025年6月より現職。

生年月日:1965年7月5日生
所有する当社株式の数:58,785株
重要な兼職の状況:
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
取締役社長
略歴:
1988年4月大東京火災海上保険株式会社入社。経営企画、再保険、人事、営業などの業務経験を有する。2025年6月より現職。

生年月日:1972年8月15日生
所有する当社株式の数:0株
出席状況:取締役会14回中14回(100%)
重要な兼職の状況:
外苑法律事務所弁護士
株式会社キャンディル取締役
(社外取締役(監査等委員))

1998年 4月	弁護士登録 森綜合法律事務所 (現 森・濱田松本法律事務所) 弁護士
2004年 6月	ニューヨーク州弁護士登録
2010年 4月	東京大学大学院 法学政治学研究科准教授
2016年 7月	飛松法律事務所 (現 外苑法律事務所) 弁護士(現職)
2018年 6月	当社取締役(現職)

【監査等委員である取締役】



ロッシェル・カップ 石渡 明美 鈴木 純 岡島 敦子 川津 英樹 國井 泰成 村山 由香里

社外取締役

人事委員会委員長

生年月日:1964年6月29日生
所有する当社株式の数:0株
出席状況:取締役会14回中14回(100%)
重要な兼職の状況:
Japan Intercultural Consulting
マネージングプリンシパル(社長)

生年月日:1964年6月29日生
所有する当社株式の数:0株
出席状況:取締役会14回中14回(100%)
重要な兼職の状況:
Japan Intercultural Consulting
マネージングプリンシパル(社長)(現職)
ビジネス・ブレイクスルー大学
グローバル・リーダーシップ
コース教授
2019年 4月 北九州市立大学外国語学部
教授
2020年 6月 当社取締役(現職)

生年月日:1960年8月23日生
所有する当社株式の数:1,600株
出席状況:取締役会14回中14回(100%)
重要な兼職の状況:
なし

生年月日:1960年8月23日生
所有する当社株式の数:1,600株
出席状況:取締役会14回中14回(100%)
重要な兼職の状況:
なし

生年月日:1958年2月19日生
所有する当社株式の数:7,500株
出席状況:取締役会14回中14回(100%)
重要な兼職の状況:
出光興産株式会社取締役(社外取締役)

生年月日:1954年10月15日生
所有する当社株式の数:0株
重要な兼職の状況:
公立大学法人埼玉県立大学理事
ハウス食品グループ本社株式会社
取締役(社外取締役(監査等委員))
大東港運株式会社取締役(社外取締役)

生年月日:1954年10月15日生
所有する当社株式の数:0株
重要な兼職の状況:
公立大学法人埼玉県立大学理事
ハウス食品グループ本社株式会社
取締役(社外取締役(監査等委員))
大東港運株式会社取締役(社外取締役)

生年月日:1968年11月2日生
所有する当社株式の数:19,547株
重要な兼職の状況:
三井住友海上火災保険株式会社取締役

生年月日:1968年11月2日生
所有する当社株式の数:19,547株
重要な兼職の状況:
三井住友海上火災保険株式会社取締役

生年月日:1959年6月12日生
所有する当社株式の数:200株
出席状況:取締役会 12回中10回(83.3%)
監査役会 9回中 8回(88.9%)
重要な兼職の状況:
國井泰成公認会計士事務所公認会計士
住友商事株式会社監査役(社外監査役)

生年月日:1959年6月12日生
所有する当社株式の数:200株
出席状況:取締役会 12回中10回(83.3%)
監査役会 9回中 8回(88.9%)
重要な兼職の状況:
國井泰成公認会計士事務所公認会計士
住友商事株式会社監査役(社外監査役)

生年月日:1972年8月4日生
所有する当社株式の数:0株
重要な兼職の状況:
アンダーソン・毛利・友常法律事務所
株式会社電通総研取締役(社外取締役(監査等委員))
株式会社カーリット取締役(社外取締役)

生年月日:1972年8月4日生
所有する当社株式の数:0株
重要な兼職の状況:
アンダーソン・毛利・友常法律事務所
株式会社電通総研取締役(社外取締役(監査等委員))
株式会社カーリット取締役(社外取締役)

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。 ●コーポレートガバナンス(https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/corporate.html)

●コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 ●コーポレートガバナンス態勢の概要 ●監督のしくみ(取締役会) ●社外取締役へのサポート体制
●監査について ●指名・報酬について ●報酬委員会 ●取締役候補の選任基準及び社外役員の独立性判断基準について ●社外取締役の選任理由等

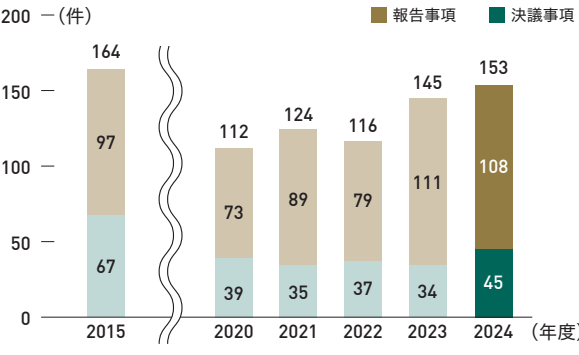
取締役会での議論の内容

コーポレートガバナンスの向上と実効性の確保をめざして、取締役会の運営改善が続いています。取締役会では経営課題に対して経営陣が活発な議論を交わしています。

取締役会の運営改善に向けた取組状況

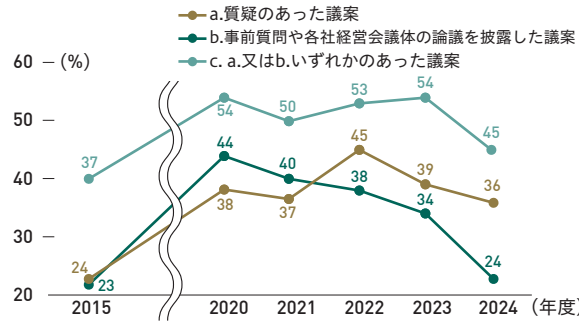
議事数

- 2024年度の議案数は、決議事項45件(前年度34件)、報告事項108件(前年度111件)、全体で153件(前年度145件)となりました。なお、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の統合については、情報統制の観点から、取締役会から括り出して議論を重ねました。
- 決議事項が増加した主な要因は、保険料調整行為事案等に関する業務改善命令を踏まえ、業務改善計画や機関設計変更等のガバナンス強化に関する決議(3件)が増えたこと、事業投資に関する決議(4件)が増えたことによるものです。報告事項についても、保険料調整行為事案等に関する議事は、24件(前年度13件)に増加しました。



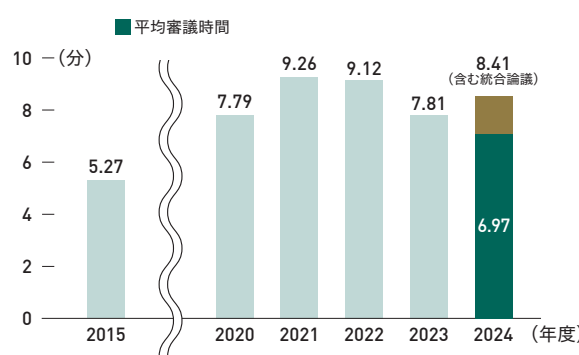
事前質問や質疑等の状況

- 社外取締役に対しては、一人ひとりにサポート担当者を配置し、議事内容について丁寧な事前説明を行い、充実したサポート体制を整備しています。
- 議事が増加したことにより、事前質問や質疑の割合は2015年度から増加傾向にあります。今後も機関設計変更に伴う取締役への権限移譲を通じて、意思決定及び業務執行の迅速化を図り、取締役会の議論を深めています。



平均審議時間

- 業務改善計画やガバナンス強化、事業投資等の重要議事は、十分な時間を確保して審議しています。なお、統合に関する議論を加えれば、平均審議時間は8.41分(前年度7.81分)に増加します。
- 重要議事の審議時間を十分に確保するため、定例報告議案等は、議案資料のサマリーを作成し、必要に応じて説明する運営を導入しています。



取締役会における論議テーマと論議内容

テーマ	論議内容
三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保による業務改善命令等への対応状況	<ul style="list-style-type: none">金融庁へ提出した業務改善計画(適正な競争環境の構築、適正な営業推進・保険引受管理態勢の確立、適切な法令遵守態勢の確立、健全な企業風土の醸成、ガバナンス態勢の抜本的強化)の取組みの進捗状況、改善状況を確認。保険代理店と保険会社間の情報漏えい事案について、金融庁報告徴求命令の対応状況を確認。保険金不正請求について、当社グループの対応状況、対応方針を確認。機関設計変更等により、グループ全体のガバナンス態勢を強化し、めざす姿の実現に向けた取組みを実施していくことを確認。
グループ中期経営計画(2022-2025)第2ステージの進捗状況	<ul style="list-style-type: none">グループの海外事業の方向性や事業投資戦略や検討状況について確認。「提供価値の変革」「事業構造の変革」「生産性・収益性の変革」の“ビジネススタイルの大変革”、“お客さま本位の業務運営確立”に向けた取組みの進捗・改善状況を確認。グループROEの向上と資本コストの引下げに取り組むこと、政策株式ゼロや自然災害リスクのコントロール等により、持続可能な成長を実現し、企業価値を拡大していくことを確認。
三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の統合	<ul style="list-style-type: none">レジリエントでサステナブルな経済・社会の発展を支えるため、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保を合併させ、より強固な国内損害保険事業体制を構築することを確認。

グループガバナンス

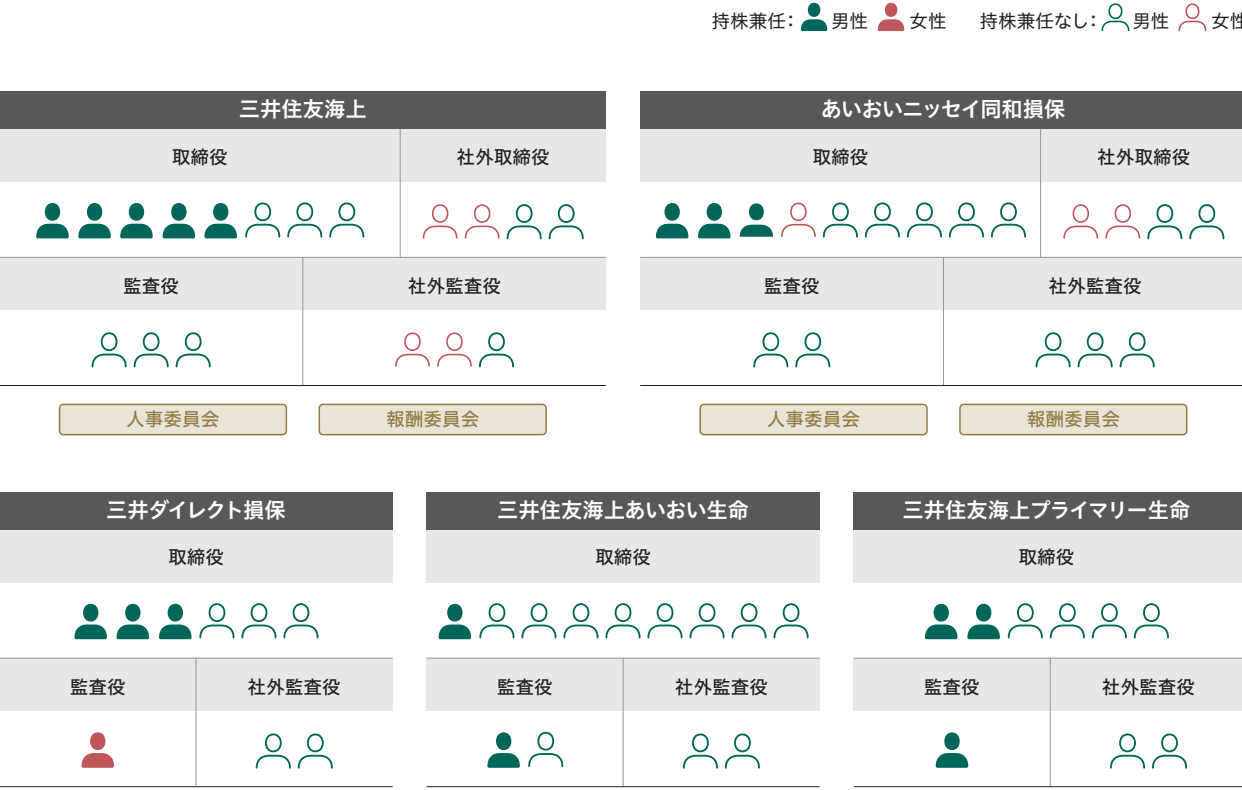
グループ一体となった持続的成長の実現に向けて、持株会社としての機能を発揮し、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。

グループ経営管理体制

当社(持株会社)は、直接出資する事業会社とグループ経営管理契約を締結し、グループ各社の経営管理を行っており、主なポイントは以下のとおりです。

グループにおける持株会社の役割	<ul style="list-style-type: none">グループ経営戦略の策定・実施収益基盤の強化に向けた、グループ各社への効果的な資本配賦の検討・実施グループ総合力を高め、更なるガバナンスの強化に向けた取組みを実行
持株会社の承認事項及び持株会社に対する報告事項	持株会社は、直接出資会社の重要事項について、グループ経営管理契約に基づき持株会社の承認又は持株会社への報告を求めています。 【事前承認事項の例】 ①経営計画、リスク選好方針、収支計画、②取締役及び監査役の選任、解任、③新株発行、株式分割等
グループ経営管理に関する基本方針の遵守	持株会社は、「グループ内部統制システムに関する基本方針」「グループリスク管理基本方針」「グループコンプライアンス基本方針」「グループ内部監査基本方針」「グループリスク選好方針」「グループITガバナンス基本方針」等のグループ基本方針を定め、グループ各社に遵守を求めています。
内部監査の実施	持株会社は、「グループ内部監査基本方針」に則り、持株会社及びグループ国内保険会社では、内部監査部門として独立した専門組織を設置しており、各社と連携してグループ全体の内部監査を実施しています。

事業会社各社の経営体制



※上記委員会の過半数及び委員長を社外取締役としている
※上記持株兼任者は、持株会社の役職員が事業会社の取締役や監査役を兼務していることを指す



執行役員
海外事業企画部担当
森本 浩徳

世界トップティアを見据えて

feature / 特集 海外事業の強化に向けて

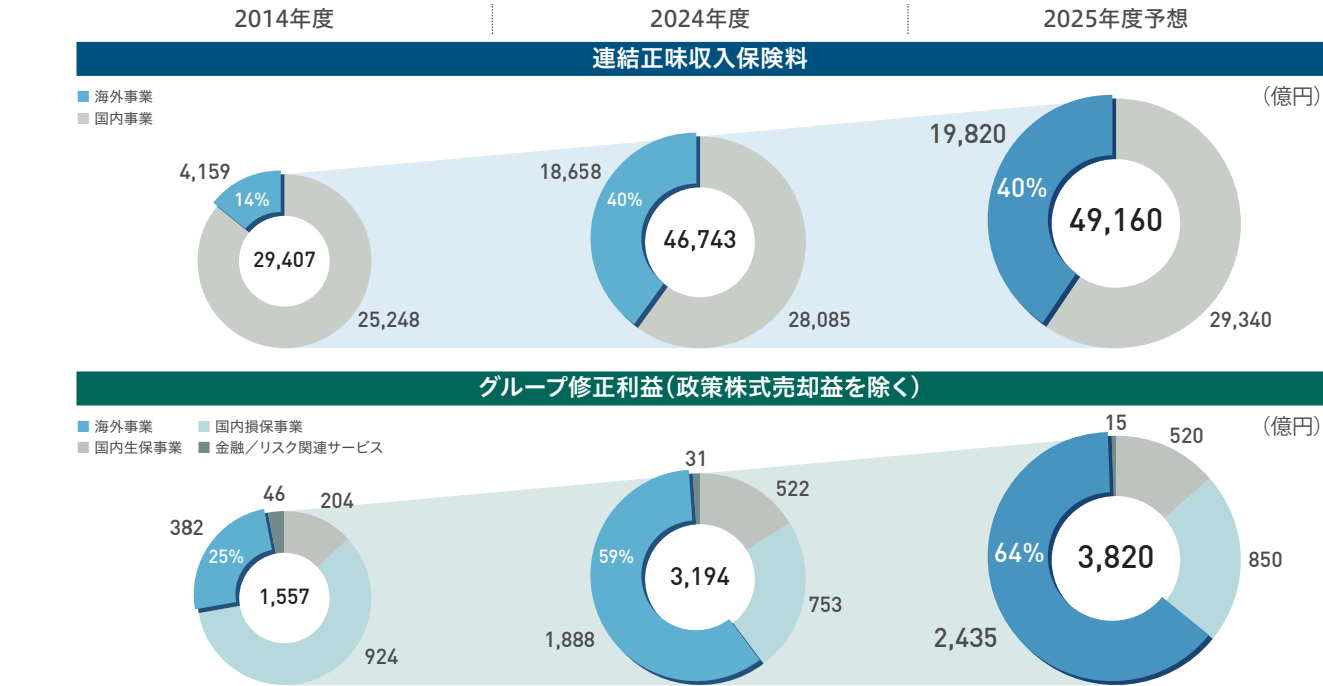
MS&ADグループは海外事業の強化に継続的に取り組んでおり、2024年度にはグループ修正利益の6割近くを海外事業が占めるまでに拡大しています。今後も北米事業の強化を中心に、海外事業を成長戦略の中核と位置付け、継続的な投資を通じて事業基盤の拡大を図っていきます。

■ 海外事業強化の変遷

第3ステージへと入り海外事業は次の飛躍へ

当社グループの海外事業の歩みは大きく3つのステージに分けることができます。1990年代までは、日系企業のお客さまの海外展開に先行する形で、世界各地に拠点を築いてきました。これが海外事業の礎を築いた第1ステージです。2000年代に入ってから第2ステージにおいては、アジアの損保事業買収や英国・ロイズ市場への参入を機に、現地の経済成長を取り込むローカルビジネスへと本格的に軸足を移しました。そして2016年のMS Amlin社買収からは大型投資によって世界トップレベルの保険グループをめざすステージへ入ったと整理しています。

MS Amlin社の再建は、決して平坦な道のりではありませんでした。買収後、厳しい収益環境が続きましたが、私たちはアンダーライティング規律の徹底、データに基づくポートフォリオ改革、そして何よりも経営体制の刷新という抜本的な改革を断行しました。事業の将来性を信じ、高いスキルと実行力を備えた経営陣を新たに任命し、事業の透明性を高めることで、本来あるべき成長軌道へと回復させることができたのです。この経験から得た学びは、今後の海外事業展開における貴重な財産となっています。アジアでの安定した成長基盤に加え、ロイズ・再保険



海外事業は大きく成長し、グループ修正利益の6割超を創出

明確な経営方針と戦略を貫く

事業がグループ利益をけん引する存在となり、私たちは、更なる成長に向けた戦略的な一手を打てる環境を手に入れました。収益基盤の強化が進み、2023年度、2024年度と2年連続で海外事業としての過去最高益を更新することができました。当社グループ修正利益に占める海外事業の割合も、10年前の2割台から、2025年度には政策株式売却益

■ 海外事業強化の最優先事項

揺るぎない事業哲学と経営基盤

海外事業を展開する上で私たちが重視しているのは市場規模や規制環境といった基本的な要素だけではありません。例えば事業投資であれば、投資先候補の経営陣が優れた実績を持っているか、そして何よりも私たちの事業哲学を共有できるかという点を重要視しています。目先の利益にとらわれず長期的な視点で物事を捉え、グループ全体の発展のために国や地域を越えて協業する。このよ

を除いたベースで6割を超える水準にまで高まる見込みです。これは、長年にわたる地道な努力と、幾多の困難を乗り越えてきた結果です。安定的な収益基盤が整った今、私たちは守りから「攻めの成長戦略」へと舵を切り、グローバル市場でトップティアと伍して戦うための新たな挑戦を開始します。

うな価値観の一致が、持続的な成長の鍵を握ると確信しています。また、グローバル市場で戦うには、強固な財務基盤が不可欠です。当社グループが維持する「A+」という財務格付けは、海外のお客さまやビジネスパートナーからの信頼の証であり、非常に強力な競争優位性をもたらしています。特に、後発で参入する市場においては、この格付けがな

ければビジネスの機会すら得られないケースも少なくありません。この揺るぎない財務基盤と、三井・住友グループが長年培ってきた「長期的視点に立った経営」や「社会への貢献」といった事業哲学は、国や文化を越えて高く評価されており、私たちの大きな強みであると認識しています。これらの基盤を最大限に活用し、海外事業を通じて、日本の自然災害リスクの比重が高いグループ全体のポートフォリオを地理的・種目的に分散させるという明確な戦略を追求しています。

そのための極めて強力なツールが、ロイズ事業と再保険事業です。ロイズは、ロンドンに拠点を置くことで世界

■ 優先する市場と戦略

米国への挑戦と、アジアでの着実な成長

今後の経営資源の配分において、私たちが最優先課題と位置付けているのが、世界最大の保険市場である米国です。当社グループにとって、米国市場は長年、日系企業のお客さまへのサービス提供が中心で、本格的なローカルビジネスへの展開は限定的でした。しかし、グローバルトップティアをめざす上で、この巨大市場から目を背けることはできません。私たちは、約8か月にわたる徹底的な市場調査を経て、周到な戦略を練り上げました。

MS Amlin社再建の教訓も踏まえ、米国市場に闇雲に進出するのではなく、まずは後発である当社の強み、即ち「A+」の財務格付けが活かせる収益性の高いスペシャルティ保険の領域にターゲットを絞っています。当社のように高い格付けを持つ保険会社が米国ローカル市場へ本格参入するのは約30年ぶりということもあり、新たな引受キャパシティを求める大手ブローカーから大きな歓迎を

中のリスクにアクセスできる引受ライセンス(優位性)を確保し、効率的な分散投資を可能にします。また、再保険は、各国の事業認可や資本投下なしにグローバルなリスクを引き受けられる資本効率の非常に高いビジネスモデルです。実際に、当社グループは元受事業の拠点を持たない南米(ブラジルを除く)においても、再保険事業を通じて約800億円規模の事業を展開しています。こうした戦略的な事業展開と、本年春に判断した豪州Challenger社の株式売却に代表される「規律ある事業のスクラップアンドビルド」を両輪で進めることで、グループ全体の安定性と資本効率を高めながら、持続的な成長を実現しています。

受けています。Political RiskやFinancial Linesといった分野で市場から高く評価されている優れたアンダーライターを採用し、ITインフラの整備を進めるとともに大手ブローカーとの提携関係も抜本的に再構築しています。こうした取組みの結果、2024年度の米国事業は過去最高となる200億円超の利益を達成し、着実な成果を上げ始めています。

更に、2025年に発表したW.R.Berkley社(以下、WRB社)への約6,000億円の出資は、米国戦略を加速させる重要な一手です。スペシャルティ保険のリーディングカンパニーであるWRB社の高度なアンダーライティング技術と、アジアや欧州に強みを持つ当社グループのネットワークは、互いに補完し合う理想的な関係にあります。この提携を通じて、安定的な収益を取り込むだけでなく、グローバルな協業による新たな収益機会も創出し、米国事業を



将来の海外事業における新たな中核事業に育てていきたいと考えています。

一方で、当社が強固な基盤を持つアジアにおいても、成長の手を緩めることはありません。ベトナムやインドネシア、マレーシアなどを中心に、ボルトオン投資の機会を常に探っています。アジア市場では大規模な事業投資案件

■ 経営体制と人材戦略の刷新

人的資本を強化し競争力につなげる

海外事業がグループの成長をけん引するエンジンとなった今、攻めの戦略の実践とその持続性を担保する経営管理体制への移行は、待ったなしの最重要課題です。中核損害保険会社である三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合併を契機とした国内損保事業の変革を踏まえ、海外事業においても管理・推進体制の刷新を進めており、その担い手となる多様な人材の活用と育成に注力しています。その一環として、海外現地法人の経営を担う多国籍のリーダーシップチームの構築を進めており、専門性の高い人材を適材適所に配置することで、グローバル市場での競争力を高めています。海外人材の育成には、海外派遣研修やグローバルトレーニングプログラムなどの体系的な教育プログラムを導入し、経営管理能力や専門スキルの向上を図っています。

従来の日本型ゼネラリスト育成モデルは、高度な専門性が求められるグローバルな競争環境ではもはや通用しません。世界トップクラスの人材は、自身のスキルを正当に評価してくれる場で、会社の明確な戦略と自らの役割を理解した上で力を発揮したいと願っています。そのような人材にとって魅力的な組織でなければ、私たちは競争に勝ち残ることはできません。この課題認識のもと、私たちは組織のあり方を根本から変革したいと考えています。海外の事業会社では、チーフアンダーライティングオフィサー(CUO)やチーフファイナンシャルオフィサー(CFO)といった機能別のトップが専門スタッフを率いて事業を推進する「CxO体制」が主流です。これまで日本人が中心となり地域別に管理していた本社組織を、国籍を問わず多国籍の人材がリーダーシップを発揮する機能別の専門家集団へと変革します。これにより本社と現地法人間の人材交流が活発化し、優秀なローカル人材にはグローバルなキャリアパスが開かれ、モチベーションの向上につながります。日本の人材も多様なバックグラウンドを持つ同僚と切磋琢磨する環境に身を置くことで、個々の成長スピードが加速すると期待しています。MS&ADグループで働くことが、世界中の優秀なプロフェッショナル人材にとって魅力的な選択肢となる、そのような組織を創り上げ

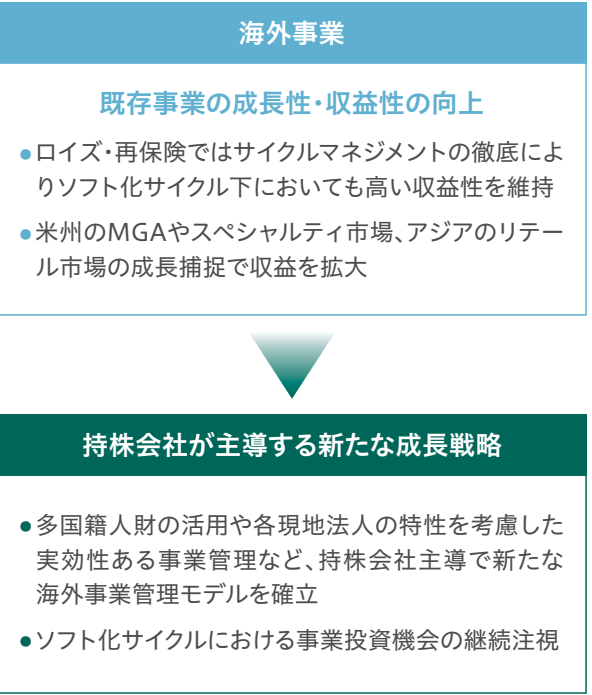
は限られますが、規制緩和などの機会を捉え、現地の強固なネットワークを活かして機動的な投資判断を行います。同時に、全ての国で自前のオペレーションを持つことに固執するのではなく、常に資本効率を考え、事業の意義を再定義する「聖域なき見直し」も進めていきます。

ることが、私たちが真のグローバル企業へと進化するための不可欠な条件です。

三井グループ・住友グループ各社が350年以上の歴史の中で培ってきた長期的な視点や社会貢献のフィロソフィーは、国籍を問わず優秀な人材を惹き付ける普遍的な価値を持っています。この揺るぎないDNAを礎に、明確な戦略と挑戦しがいのあるフィールドを提供することで、世界中の人々が「MS&ADグループで自分の力を発揮したい」と心から思える組織を創り上げます。

海外事業の変革はまだ始まったばかりですが、進むべき道は明確です。MS Amlin社で得た経験を糧に、米国事業を新たな成長エンジンとして確立し、多国籍チームによるグローバル水準の経営を実践します。このダイナミックな挑戦を通じて、株主の皆さま、お客さま、そして社会の期待に応え、MS&ADグループを世界に名だたる真のトップティア企業へと押し上げていく所存です。

次の中期経営計画における成長戦略の方向性



海外グループ会社4社の代表が、現地での戦略を説明します。

不確実性の高い世の中における継続的な収益確保

Andrew Carrier

MS Amlin Underwriting Limited CEO
三井住友海上 執行役員



MS Amlin Underwriting Limitedは、ロイズ市場でトップ水準の収益性を持つシンジケートになることをめざし、2024年は健全な事業拡大と強固な財務基盤構築の両面で大きな進展を遂げています。また、規律ある引受けと分散の効いた引受ポートフォリオを維持しながら、幅広い(再)保険商品の提供を通じ、世界中のあらゆるお客さまの事業活動をサポートすることができました。

昨今、世界的に情勢が不安定であることもあり、保険市場ではリスクの複雑化等の逆風が吹いていることも認識しています。今後は保険市場の動向を踏まえた柔軟な引受方針の変更(サイクルマネジメントの徹底)を通じ、規律ある引受けを維持することが非常に重要となりますが、2024年の私たちの業績は、利益と引受規律のバランスが取れていることを示しており、今後の不確実性の高い環境において勝ち抜いていくための準備が整っていると考えています。

また、私たちは、これまでも社内の引受部門とクレーム部門のコラボレーションや、英国内のグループ会社との協業プロジェクトによってお客さまのさまざまなニーズに応えることができたが、2025年1月に社内新設した「パートナーシップ部門」を通じて、MS&ADグループ各社との更なるコラボレーション機会の追求、グループシナジーの創出を一層促進し、世界中のより多くのお客さまへ価値を提供していきます。

再保険市場での強固なプレゼンスの確立

Robert Wiest

MS Amlin AG CEO
三井住友海上 執行役員



MS Amlin AG(以下、MS Reinsurance)は、MS&ADグループ唯一の再保険専門会社としてチューリッヒ、バミューダ、米国(ニューヨーク、マイアミ)に拠点を構え、世界中で再保険ソリューションを提供しています。2022年から使用している「MS Reinsurance」というブランドは、お客さま(元受保険会社)やブローカーの間で「信頼できるパートナー」としての地位を着実に築いており、AM BestやS&P Globalから高い信用格付け(A+)を得ています。

MS Reinsuranceは、これまでの3年間でポートフォリオの分散化や規律ある引受けの徹底により収益性を確保し、再保険会社にとって良好な市場環境だった2024年に事業拡大を図ったことで、事業規模は約2倍にまで成長しました。現在は、業務効率化や新システムの導入を進め、市場で最も知見を備えたパートナーであり続けるべく、大きな進展を遂げています。

今後市場のソフト化は更に進行しますが、向こう2~3年間は引受利益を確保できる市場環境が続くと予想しており、現在の引受ポートフォリオのバランスを維持しつつ、新たな保険種目への参入を検討するとともに、サイクルマネジメントの強化により安定した収益を確保していきます。

また、私たちは、自社の持続的な収益性によりグループの海外事業をけん引することに加え、再保険に関する高い専門性の活用を通じて、引き続きMS&ADグループ全体の再保険事業の発展や、グループシナジーの創出にも貢献していきます。

事業変革を基盤とする米国での成長戦略

Peter McKenna

MSIG USA CEO



米国損保市場は、年間保険料総額約1兆ドル(140兆円)以上、保険会社2,500社以上が存在する世界最大の市場として、多くのビジネスチャンスがある一方、自然災害、ソーシャルインフレーション、高額な訴訟等の多様なリスクが存在するチャレンジングな市場です。このような競争環境のなか、MSIG Holdings (U.S.A.), Inc.(以下、MSIG USA)は全50州で事業免許を取得し、従来は米国で事業を行う日本企業を中心に支援してきましたが、ローカル事業拡大に向け、保険引受けの高度化、システム刷新、販売チャネル戦略強化の3つを柱とする事業変革に取り組んでいます。具体的には、保険引受部門責任者の強力なリーダーシップによる引受規律の確立・実践、主要な事業領域間のスムーズなデータ連携等による業務効率化・意思決定の迅速化、米国大手ブローカーとの戦略的提携等を進めるとともに、高い格付け(A+)を活用したスペシャルティ種目の引受けを本格的に開始しました。

これらの取り組みにより、MSIG USAの2024年度の業績は過去最高を達成し、2025年度も各取組を深化させ、規律ある引受けに基づくマーケット深耕とスペシャルティ種目のファシリティ強化により、計画的に事業拡大を進めていきます。

また、MSIG USAはMS Transverseとともに、米国における当社グループのフラッグシップキャリアとして明確な成長戦略と実行力に基づき米国事業をけん引し、当社グループのグローバルな成長に貢献していきます。

MGAマーケットの成長を確実に捕捉し、「サステナブルな成長戦略」をけん引する

Dave Paulsson

MS Transverse CEO



米国損保市場では、保険会社から権限を移譲され、保険引受け等を行うMGA(Managing General Agents)という販売チャネルが大きく成長しています。MGAが主なターゲットとしているE&S市場^{※1}の拡大や専門人材のMGAへの移籍・独立等がその成長の背景にあり、このマーケットにおいて、MS Transverseは、高収益なビジネスを選別するとともにリスクの大部分を再保険会社に出再することで、フロンティング手数料収入を主な収益源とするハイブリッドフロンティング事業^{※2}を展開しています。

引受規律を遵守しながら収益性・成長性を確保する戦略を実践することで、損害率は2023年度、2024年度ともに40%前後を達成し、安定的な利益を確保したことに加え、MGAへの安定したキャパシティ提供や再保険会社からの高い信頼獲得等、ビジネスパートナーとのWin-Winの関係を構築しています。これらの取り組みが評価され、2022年、2024年、2025年にFronting Carrier of the year(業界内のアワード)を受賞しています。

AM Best A+の格付けを持つ唯一のフロンティング会社であることや業界でも屈指のMGAプログラムの選定力を強みに、トップブランドとしての地位の確立、MGAや再保険会社との更なる信頼関係の構築を進めていきます。

グループ修正利益1兆円の実現に向けた成長戦略を推進する上で、海外事業に求められる役割は大きいことを理解しています。そのなかでも米州事業が最大の貢献者となるために、MSIG USAと両輪で、米国市場におけるプレゼンス向上を進めていきます。

※1 Excess & Surplus市場、標準的な保険市場では引き受けられない特殊なリスクに対して、柔軟で専門的な保険商品を提供する市場
※2 保険引受権限をMGAに移譲し、引き受けたリスクの大半を再保険会社へ出再することで、MS Transverse、MGA、再保険会社の3者で利益をシェアする独自のビジネスモデル