

中期経営計画の振り返りと2030年にめざす姿

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、2024年度のグループ修正利益は過去最高益である7,317億円となるなど、グループ発足時より掲げてきた「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現へ着実に前進してきました。

ニューフロンティア2013

Missionの策定

「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Missionに掲げ、MS&ADインシュアランス グループが誕生

Next Challenge 2017

価値創造ストーリーの構築

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

成果: 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、「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: 東日本大震災、タイの大洪水等の大規模自然災害の発生を受けて、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。

2030年にめざす姿である「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」へ向け、CSV×DX戦略の推進等による社会課題解決へのソリューション提供を通じ、社会との共通価値を創造することで、持続的な成長を図ります。

Vision 2021

CSVに基づく経営の展開

SDGsを道標に、2030年にめざす社会像を定め、CSVを推進

中期経営計画(2022-2025)

CSVを基盤とした成長戦略の実践

CSV×DX×Globalを本格的に展開

2030年にめざす姿

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

経営数値目標

	2010年度 実績	2013年度			2014年度 実績	2017年度			
		実績	当初目標	修正目標		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:エンベディッド・バリュー(P.116「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。

経営数値目標

	2018年度 実績	2021年度			
		実績	当初目標	修正目標 ^{※6}	
グループ修正利益	1,898	3,471	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)	2,307(1,735)	1,820(1,420)	1,770(1,500)	
国内生命保険事業	316	757	450	410	
海外事業	54	343	1,170	750	
金融サービス事業／リスク関連サービス事業	58	63	60	70	
グループ修正ROE	6.1%	9.5%	10.0%	10.0%	
連結正味収入保険料	35,004	36,090	37,100	35,800	
生命保険料(グロス収入保険料) ^{※5}	15,999	13,144	16,000	10,000	
MSA生命EV	8,194	9,236	10,500	9,620	
ESR(Economic Solvency Ratio)	199%	228%	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

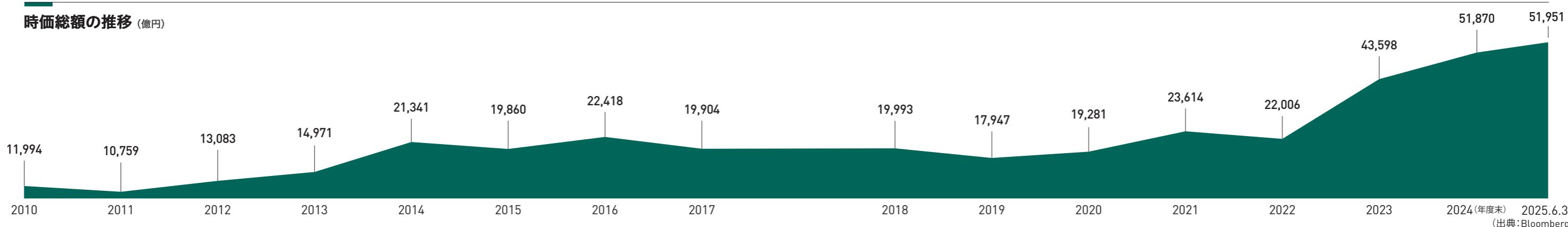
※6 2021年度の経営数値目標は、ステージ1の進捗を踏まえ、2020年度に当初目標から修正目標への変更を行っています。

※7 IFRS17号適用後変更

※8 除く政策株式売却加速影響

	2022年度 実績 ^{※7}	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 修正目標
グループ修正利益	2,222	3,799	7,317	7,600
国内損害保険事業(除く政策株式売却等損益)	1,183	1,867(589)	4,875(753)	4,900(1,800) ^{※8}
国内生命保険事業	347	497	522	550
海外事業	670	1,395	1,888	2,100
金融サービス事業／デジタル・リスク関連サービス事業	20	40	31	50
グループ修正ROE	6.1%	9.0%	15.7%	16.0%
連結正味収入保険料	39,332	42,617	46,743	48,900
生命保険料(グロス収入保険料) ^{※5}	17,075	18,273	16,403	16,700
MSA生命EV	9,080	9,189	-	-
ESR(Economic Solvency Ratio)	228%	229%	226%	180%～250%

時価総額の推移 (億円)



中期経営計画(2022-2025)

中期経営計画(2022-2025)のめざす姿と基本戦略・基盤

中期経営計画(2022-2025)では、価値創造ストーリーを実践し、リスクソリューションのプラットフォーマーとして、社会課題の解決に貢献し社会とともに成長する「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」をめざしています。めざす姿を実現するため、「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」「品質」「人財」「ERM」を、基本戦略を支える基盤として取り組んでいます。

めざす姿

定性目標

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

リスクソリューションのプラットフォーマーとして

気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献し、社会とともに成長していく

- 経済的な損失の補填に加えて、補償・保障前後に
- デジタルを活用したマーケティング、アンダーライティング、損害サービス、
- おける商品・サービスをシームレスに提供する
- リスクコンサルティングにより、最適なソリューションを提供する

定量目標

IFRS純利益
2025年度
4,500億円

グループ修正利益
2025年度
7,600億円
(除く政策株式売却加速影響 4,500億円)

修正ROE^{※1}
2025年度
12%

グループ修正ROE^{※2}
2025年度
16%
(除く政策株式売却加速影響 10%)

※1 IFRS純利益÷(IFRS純資産 - 政策株式の含み損益): IFRSでは、政策株式の売却損益が純利益に含まれなくなることから、ROEの分母(純資産)・分子(純利益)の基準を揃えるため、純資産から政策株式の含み損益を除く

※2 グループ修正利益: グループ修正純資産
: 修正純資産 = 連結純資産 + 异常危険準備金等 - のれん・その他無形固定資産

基本戦略と基本戦略を支える基盤

基本戦略

Value(価値の創造)

Transformation(事業の変革)

Synergy(グループシナジーの発揮)

- ビジネス・商品・サービスの収益性を高め、収益基盤を強化
- CSV×DXをグローバルに展開することで、全てのステークホルダーに価値を提供し、企業価値を向上

- 事業のあり方を抜本的に見直し、お客さま第一と法令遵守を根幹とした事業構造へ変革
- 新たなビジネスの創造等、事業の構造を変革し、事業環境の変化に適応
- 事業・商品・リスクポートフォリオを変革し、安定的な収益基盤を構築

- グループの多様性を活かし、連携を強化することで、一層の成長を実現
- グループ共通化・共同化・一体化を深化させることで、生産性を向上
- グローバルベースでシナジーを発揮

基盤

サステナビリティ
・3つの重点課題への取組み
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)

品質

・お客様第一の業務運営・
コンプライアンスの再徹底
・お客様の声をもとに進化し続ける企業グループ
・透明性と実効性の高い
コーポレートガバナンス

人財

・最適な人財ポートフォリオの構築
・社員の能力・スキル・意欲が最大限に発揮できる
職場環境の整備

ERM

・収益力と資本効率向上
・政策株式の削減



基本戦略の取組状況

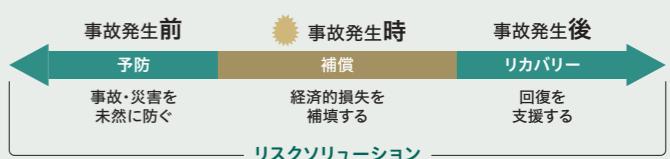
Value(価値の創造)

収益基盤の強化

国内損保事業では、インフレの急激な進行や事故頻度の高止まり、自然災害の激甚化・頻発化を踏まえ、料率改定やアンダーライティング強化等に取り組みました。引き続き、収支改善の取組みを強化していきます。

MS&AD Value戦略の推進

デジタル・データを活用したリスクマネジメント事業の拡大と、補償・保障前後のサービスの開発・提供を進めました。また、スタートアップへの投資活動を通じて、既存事業の強化や新規事業の創出に取り組みました。



Transformation(事業の変革)

事業ポートフォリオの変革

海外事業では、ロイズ・再保険事業の収益拡大、米国マーケットの開拓に加え、北米のスペシャルティ保険会社への出資に取り組んでいます。また、AD海外事業における一部事業からの撤退や、豪州生命保険会社の事業売却等により、資本効率の向上を図りました。

国内生保事業では、健康寿命や資産寿命の延伸等に資する商品・サービスのラインアップを拡充しました。

リスクポートフォリオの変革

2029年度末に政策株式の保有をゼロにするため、2024年度の削減計画6,900億円に対し、7,085億円を削減しました。今後も更に削減を推進していきます。

Synergy(グループシナジーの発揮)

国内損保事業

1プラットフォーム戦略として、本社機能の一体運営、BPOの拡大、拠点同居を進めたほか、2025年3月には中核損害保険会社2社の合併を決定しました。2027年4月の合併に向けて、具体的な検討・対応準備を進めていきます。

生保事業×損保事業、生保2社間

MSA生命では、損保代理店を通じたクロスセルに加え、MSP生命商品を販売し、両社連携での資産形成マーケット開拓に取り組みました。更なる成長をめざし、国内最大の顧客基盤を活かしてシナジーを追求していきます。

グローバルシナジー

商品・サービスを含むさまざまな知見を国内・海外の双方向で共有・活用する取組み(TENKAIプロジェクト)により、情報交換プラットフォームの整備・拡充とノウハウの相互展開を進めました。



国内グループ各社

→ 海外拠点 ← 海外拠点

基盤 サステナビリティ

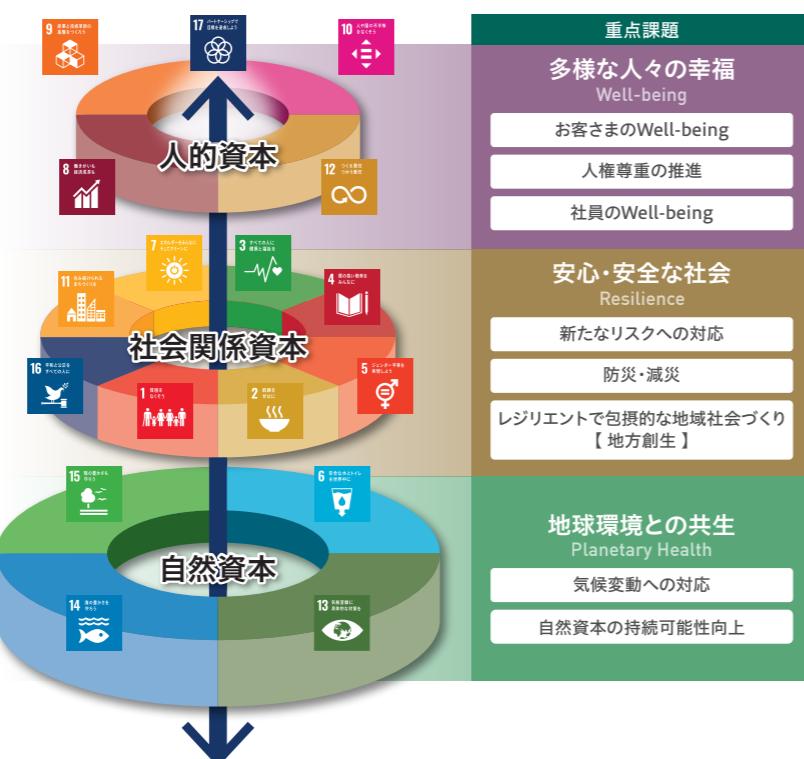
持続可能な未来をめざして MS&ADグループの社会課題への取組み

MS&ADグループは、さまざまな社会課題の中から、「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つを重点課題と定めて、その解決に取り組んでいます。

SDGs17の目標を「自然」「社会」「人」の3つの階層に整理した、ウェディングケーキモデルが示しているとおり、「多様な人々の幸福」は「安心・安全な社会」が支えており、「安心・安全な社会」は「自然環境」が支えていることがわかります。

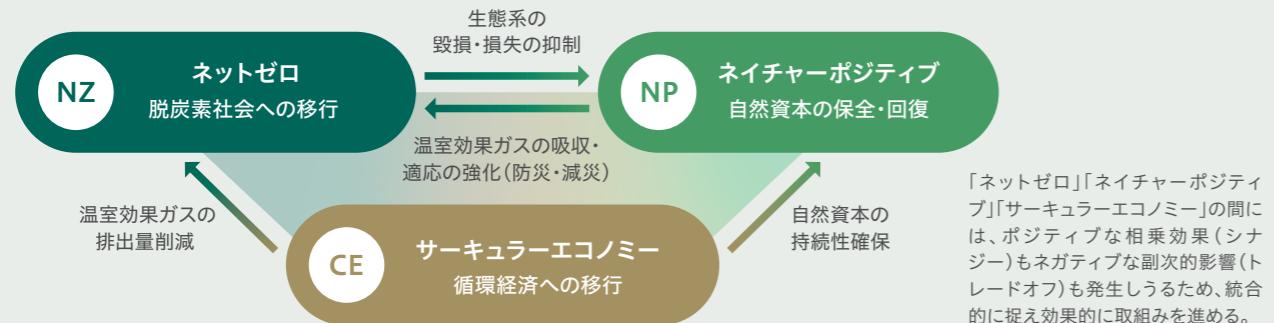
この3つの課題は互いに深く関係しており、統合して取り組む必要があると考えています。

資料:Stockholm Resilience CentreのThe SDGs wedding cakeモデルを基に当社独自で作成



地球環境との共生 Planetary Health

気候変動は自然災害の激甚化や気象条件の変化をもたらすだけでなく、脱炭素社会への移行に伴い社会や経済に急激な変化を引き起します。また、自然資本や生物多様性の損失もビジネスに大きな影響を及ぼす可能性があり、「気候」と「自然資本」は相互に影響を与えていています。当社グループは「地球環境との共生(Planetary Health)」をサステナビリティの重点課題と位置付け、「気候変動」と「自然資本の持続可能性向上」への対応を統合的に進めています。



■ サーキュラーエコノミーとネットゼロ、ネイチャーポジティブ

従来、廃棄物とされていたものを資源と捉え循環させるサーキュラーエコノミー(循環経済)の考え方が重要性を増しています。天然資源の採取や製造、廃棄の過程では、温室効果ガスの排出や自然への負荷が発生します。そのため、限りある資源を循環利用することは喫緊の課題です。資源抑制、再生資源への代替、廃棄物削減・リサイクルを推進するサーキュラーエコノミーは、ネットゼロ(脱炭素社会への移行)とネイチャーポジティブ(自然資本の保全・回復)を支える役割を果たします。

保険引受先・投融資先とのサステナビリティ対話

当社グループは、2050年までに当社グループが排出する温室効果ガス排出量をネットゼロとする目標に向けた取組みを進めています。保険契約のお申込み・ご請求手続のペーパレス化や自社オフィスへの再生可能エネルギーの導入等、自社が排出する削減に加え、2023年11月には、国内損保で初めて保険引受先・投融資先に係る温室効果ガス排出量削減の2030年度中間目標を設定しました。社会のインフラとして、あらゆる業種のお客さまを支える当社グループの立場を活かし、サステナビリティ対話を通じて保険引受先・投融資先の課題解決に向けたソリューション提案を行っています。提案するソリューションには、再生可能エネルギーの利用やリサイクルの推進等、さまざまな手法・技術の採用を含みますが、これらの取組みは、森林伐採や過度な水資源利用といった自然資本の損失を回避しながら進める必要があります。そのため、当社グループは、対話のテーマを温室効果ガス排出量の削減に限らず、サステナビリティ課題全般とし、保険引受先・投融資先が直面する課題の解決を支援しています。

温室効果ガス排出量削減率の目標と取組実績

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		実績
国内主要取引先 ^{※1} の 温室効果ガス排出量 削減率	削減目標	・2030年度 ▲37% ^{※2} (対2019年度 国内主要取引先)
	行動目標	・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
		2022年度 ▲18.3%削減 (2023年11月(中間目標公表)から 2024年10月末までの累計)

※1 収入保険料を基に選定した国内主要取引先(約3,300社)の温室効果ガス排出量(当社の保険引受及び投融資に係るもの)

※2 日本のNDC(国が決定する貢献)の2030年度温室効果ガス総排出量目標と同水準

ネットゼロとネイチャーポジティブを両立するための取組み

2050年ネットゼロの実現には温室効果ガス排出量の削減に加え、CO₂の吸収源となる森林や洪水リスクを低減する湿地といった自然資本の保全に取り組むことも重要です。温室効果ガス排出量の削減には、再生可能エネルギーの活用、電気自動車の導入等、さまざまなアプローチがありますが、このような事業活動やビジネスプロセスの変革が期せずして自然環境にネガティブな影響を与える場合があります。このような影響は、活動地域周辺の生物多様性の変化を詳細に調査・研究することで初めてわかるものも多く一般に認識されにくいのですが、事業中断を余儀なくされるほどの影響として顕在化するものもあり、事業者にとっては大きなリスクとなります。

そのため、当社グループは、大規模な開発を伴う事業等を対象に、保険引受の際に、自然や地域社会への影響を確認する「環境・社会リスク評価」を行っています。今後、導入拡大が見込まれる再生可能エネルギー発電所については、2023年度に水力発電所の新規建設をリスク評価の対象とし、2024年度には、国内の太陽光発電所、陸上風力発電所、及びバイオマス発電所を追加しました。また、自然関連リスクを適切に把握し、ネガティブな影響を低減するために、生物多様性に関する高い専門性を有する公益財団法人日本自然保護協会と連携協定を結びました。当社グループは本プロセスにより発見されたリスクを保険引受先・投融資先にいち早くお伝えし、リスクの予防・低減、課題解決を図るとともに、ネットゼロ、ネイチャーポジティブへの移行に取り組んでいます。

公益財団法人日本自然保護協会(NACS-J)

1951年の設立から75年間、日本の自然保護、生物多様性保全に取り組み、こうした活動が評価され公益財団法人として国に認証された団体。科学的根拠に基づいた政策提言、調査研究、人財育成等を行い、独立、透明、公平な自然保護活動に取り組んでいる。



気候・自然関連の財務情報開示(TCFD・TNFDへの対応)

当社グループでは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)及び自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)が提言するフレームワークに沿った情報開示を「MS&ADグリーンレジリエンスレポート2024(TCFD・TNFDレポート)」として発行しています。

当社グループの気候・自然関連のリスク・機会について、投資家・アナリストの皆さまを中心に有用な情報を提供するとともに、「レジリエントでサステナブルな社会」の実現と当社グループ事業のレジリエンス向上をめざす「グリーンレジリエンス」の取組みを、多くのステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えていきたいと考えています。

詳細は下記Webサイトをご覧ください。

https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/quality/climate_change/tcfid.html

安心・安全な社会 Resilience

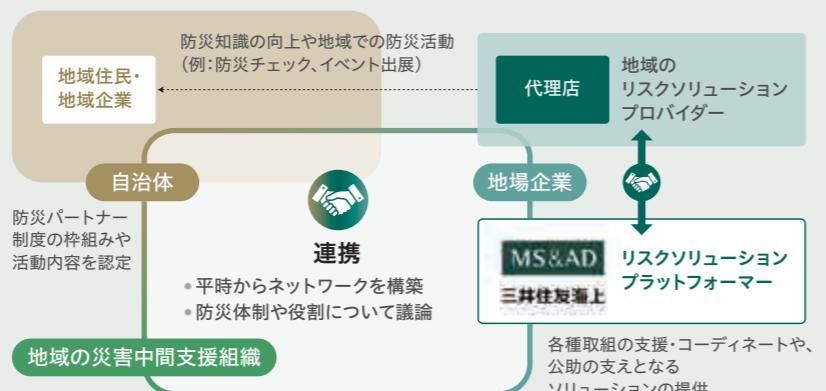
気候変動の影響により、甚大な被害が各地で発生しています。災害による被害の軽減と経済損失の削減は、お客さまにとってはもちろん、当社にとっても取組むべき急務の課題です。当社グループがめざす「レジリエントで包摂的な地域社会づくり」とは、安全かつ回復力のある持続可能な居住空間を実現し、誰もが安心して暮らしていくけるまちづくりを進めることです。災害発生時の補償という保険本来の機能に加えて、災害による被害を未然に防ぐ/発生後の早期回復を支援する解決策を提供し、地域防災力の強化に取り組んでいます。

災害に強いまちづくり

防災パートナー制度

災害対策に重要な自助と共助を高めるため、平時から当社グループが核となり、地域特性に応じた防災活動を行う代理店等と連携して自治体や災害支援組織との協力体制を構築しています。地域の防災力の向上とともに、お客さまとの接点強化による事業機会の創出につなげます。

防災パートナー制度 全体像(例)



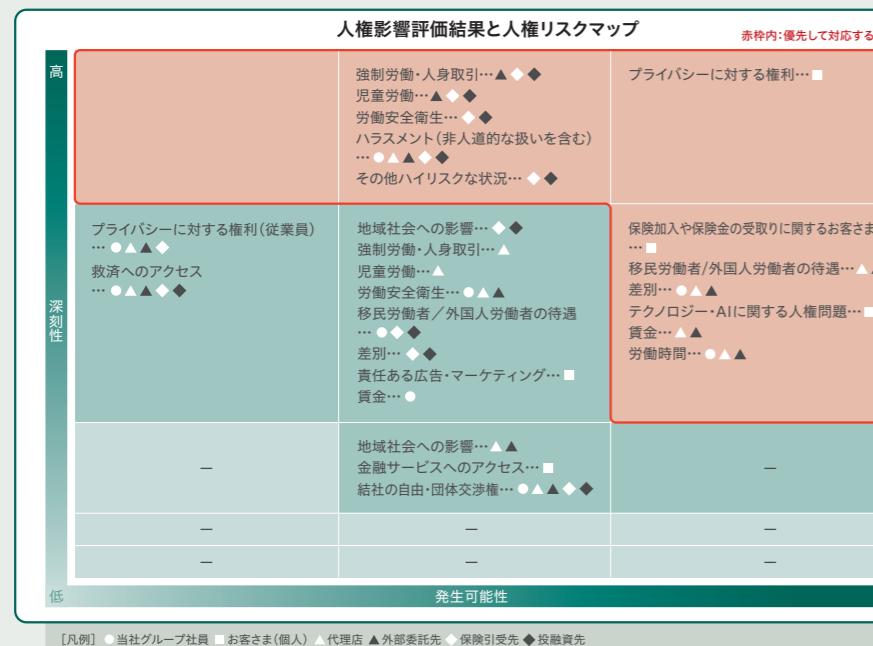


人権尊重

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に依拠し、企業に求められる人権尊重の企業責任を果たし、持続可能な社会の実現に寄与します。当社グループの経営理念(ミッション)「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」を実現するため、あらゆる事業活動において、環境や人権を含む社会との相互影響を考慮し行動することが重要です。当社グループに関わる幅広い関係者を対象とする「MS&ADインシュアランスグループ人権基本方針」のもと、人権のマネジメントシステムである人権尊重取組(人権デュー・ディリジェンス)を進めています。

■ 人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループのバリューチェーンを取り巻く社会や環境の変化に応じた重点課題を特定する負の影響の特定・評価は定期的に見直しを行っています。2024年度に3回目の特定・評価見直しを実施し、リスクマップを作成しました。人権尊重の取組はロードマップに落とし込み、グループ一体となって推進しています。



■ 防止・軽減・是正措置の実施とモニタリング

当社グループは社員の人権を守ることを目的に、カスタマーハラスメント(悪質なクレーム)への対応策として「悪質クレーム対応マニュアル」を策定し、規定体系を整備しています。マニュアルに基づき、社員の人権を守るために毅然とした姿勢で組織的に取り組むことを社内外に2024年度に公表し、社員研修も実施しています。ビジネスパートナーである代理店及び外部委託先に対しては人権基本方針の有無の確認、社内研修の実施状況、認識している人権リスクと対策などについての体制整備状況を把握し、人権リスクの防止・軽減に向けたモニタリングを行っています。当社グループの代理店における外国人技能実習生の雇用に関しては、雇用先におけるガバナンス体制や人権侵害の予防・是正の取組みについて調査を実施しました。

■ 救済へのアクセス

当社グループでは、お客様、社員、取引先などステークホルダーからの通報を受け付ける救済窓口を設けています。更に、2024年度からは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた専門機関のプラットフォームを活用した救済窓口を全ての代理店や外部委託先が利用できるよう拡充しました。法令違反、社内規定違反、不適切な行為があった場合には、迅速に事実を把握し、必要な対策を講じます。

「ビジネスと人権」役職員理解浸透

2025年5月に蔵元国際法律事務所の蔵元左近弁護士を招き、「ビジネスと人権」に関する基本理解と具体的な事例から学ぶ人権リスクをテーマに役員勉強会を実施しました。世界的な人権意識の高まりへの対応と、企業が果たすべき責任についての知識を深めるため、実際の事例を交えた講義を通じて参加した役員の人権に関する理解を促進しました。また、「ビジネスと人権」をテーマに、商品・サービスをはじめとする関連部門の担当者との情報共有会を実施しています。会社全体として人権リスクに対する理解を深め、企業の責任を果たすことをめざします。



基盤 品質

お客様からの信頼回復に向けて

2023年度に発生した保険料等の調整行為や代理店による保険金不正請求を受け、中期経営計画(2022-2025)第2ステージでは「ビジネススタイルの大変革」を推進し、お客様の信頼回復に全力で取り組んできました。しかしながら、保険代理店と保険会社間での情報漏えい事件が発覚したことを踏まえ、抜本的に見直した業務改善計画と再発防止策を着実に実施し、「お客様第一の業務運営の再徹底」「お客様・社会の要請・期待に応える自発的な行動」に取り組み、お客様からの信頼回復に努めてまいります。

お客様の声対応基本方針

当社グループは、経営理念に基づき「お客様の声対応基本方針」を定め、全てのお客様の声に対して迅速・適切・真摯な対応を行うこととしています。

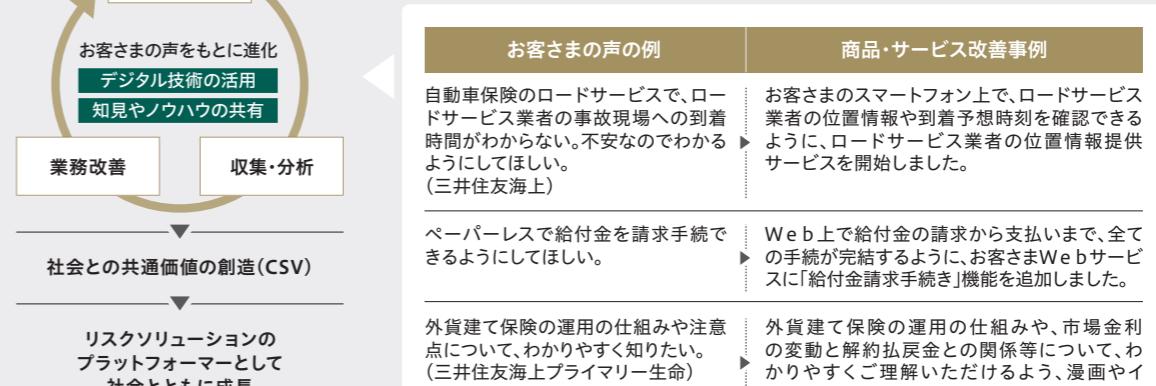
お客様の声に対する基本姿勢

- ① 全役職員は、お客様から寄せられた全てのお客様の声に対して迅速・適切・真摯な対応を行います。
- ② 全役職員は、お客様の声は「お客様の信頼を確保し、事業の成長を実現し、更なる品質向上を実現するために重要な情報である」と認識します。
- ③ 全役職員は、お客様の声に関する情報を収集分析し、苦情の低減に努めると同時に、品質の向上・お客様満足度の向上に向けた諸施策に活かします。

お客様第一の業務運営に関する取組み

- ・グループ国内保険会社5社は、「お客様第一の業務運営に関する方針」に基づき2024年度の取組状況を5月30日又は6月30日に公表しました。詳しくは、各社のWebサイトを参照ください。
- ・グループ保険会社5社は、苦情対応の国際規格であるISO10002(品質マネジメント-顧客満足-組織における苦情対応のための指針)に適合することを宣言しています。

お客様の声を起点とした商品・サービス改善取組



お客様の声の例

- 自動車保険のロードサービスで、ロードサービス業者の事故現場への到着時間がわからない。不安なのでわかるようにしてほしい。(三井住友海上)
- ホームページで給付金を請求手続きでできるようにしてほしい。
- 外貨建て保険の運用の仕組みや注意点について、わかりやすく知りたい。(三井住友海上ブライマー生命)

商品・サービス改善事例

- お客様のスマートフォン上で、ロードサービス業者の位置情報や到着予想時刻を確認できるように、ロードサービス業者の位置情報提供サービスを開始しました。
- Web上で給付金の請求から支払いまで、全ての手続が完結するように、お客様Webサービスに「給付金請求手続き」機能を追加しました。
- 外貨建て保険の運用の仕組みや、市場金利の変動と解約払戻金との関係等について、わかりやすくご理解いただけるよう、漫画やイメージ図を用いた説明資料を製作しました。

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

■ 透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスの実践(詳細はP.95参照)

Topics

お客様からの期待に応える品質の提供・外部機関評価例

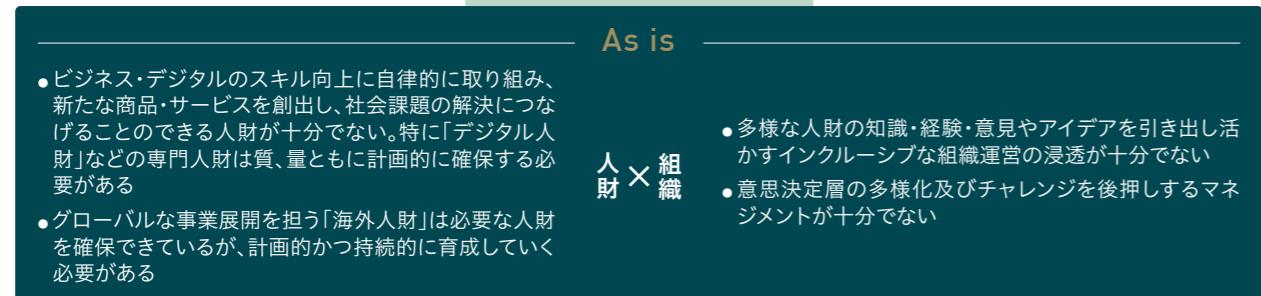
グループ各社はステークホルダーの声を起点とした品質の向上により、お客様センター外部機関評価であるHDI-Japan(運営:シンクサービス株式会社)から最高評価を獲得しています。

- ・三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクトの3社が、公開格付け調査「問合せ窓口」「Webサポート」の2部門で最高評価の「三つ星」を獲得しています。



基盤 人財

グループの最大の財産は人財であり、企業価値向上の原動力はグループの社員一人ひとりです。中期経営計画(2022-2025)の基本戦略に連動する人財戦略のもと、「最適な人財ポートフォリオの構築」「社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮」を進め、Value(価値の創造)、Transformation(事業の変革)、Synergy(グループシナジーの発揮)に取り組んでいます。また、社員のエンゲージメントを向上させるため、自律的なキャリア形成機会、柔軟で効率的・効果的な働き方、チャレンジ精神を後押しする企業文化といった職場環境の整備を進めています。



三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保では、2027年4月の両社合併に向けて、人事運営の一体化に取り組んでいます。今回は、両社人事部の次代を担う中堅社員の2人に、これから当社グループの人事取組みやスキルを軸とした人事運営、選ばれ続ける会社であるために必要なことを話してもらいました。

あいおいニッセイ同和損保
人事部
人財革新グループ

堀澤 夏美



三井住友海上
人事部
人財改革推進チーム

金子 和樹

対
談

社員の成長がグループの持続的な成長を実現する

のみならず、未来志向での助言や新たなアイデアの提示などを通じて、社員の成長を後押しする取組みを実践してほしいです。

選ばれ続ける会社であるために

金子 社員が自身の成長を実感し、キャリアの展望感を持つことができ、情熱を持ってエンゲージメント高く働いているような会社が、「選ばれ続ける会社」になるのではないでしょうか。そのためには、社員の多様な成長機会が必要です。公募による機会提供に加えて、社員の起業を支援するといった、従来の枠組みを超えた活躍の場を広げる取組みも検討していきたいです。

堀澤 「この会社に入ると、このようなキャリアを自ら描ける」ということを示せるとよいのではないかでしょうか。

特に若手社員は「この会社に入ってどのようなメリットがあるか」ということに敏感です。そのためには、社員一人ひとりの成長に合わせたサポートも必要と感じます。

社員一人ひとりの成長を、組織力の強化につなげ、それをグループ全体の持続的な成長につなげることで、「選ばれ続ける会社」にしていきたいです。

データセクション

当社グループの現状について

金子 人財戦略で掲げている、社員の自律的な学習を促すメニューの拡充を進めてきました。また、経験者採用の拡大で、多様な知識・経験を持った社員が加わり、グループ内に新たな考え方や価値観が生まれ、刺激を受ける機会もくなっています。

一方、こうした社員の自律的な行動と日常業務の関連性をより強固にし、社員は成りたい姿、会社は成し遂げたいビジョンが高度に実現できるように、人事戦略から後押しするべく、三井住友海上では新たにスキルを軸とした人事制度の導入を進めました。

堀澤 当社グループのみならず、あらゆる分野で大きな環境変化が起きています。変化に適応するために、スキルを自身の強みとして習得・発揮していくことは、今後ますます必要になりますね。

スキルを軸とする人事運営について

金子 当社グループでは現在、ビジネスモデルの変革に取り組んでおり、社員一人ひとりの能力・スキル・意欲がこれまで以上に重要になっています。プロフェッショナルとしてのスキルを習得・発揮し、お客様に新たな価値を提供することが必要です。

グループ内には、さまざまなスキルを有し発揮している社員が在籍していますが、現状では、そのスキルの可視化

が十分ではありません。スキルを軸とする当社の人事運営では、誰がどのようなスキルを有し発揮しているかを会社が適切に把握できる仕組みを整えます。また、各部署でどのようなスキルが必要かも明示し、各部署のめざすべき方向性を明確にします。これにより、社員はスキル習得に対する意欲が格段に高まり、自身の成長を実感できるサイクルが築けると考えています。スキルを共通言語として、社員がより活躍できる環境を整備していきたいです。

スキルが可視化されれば、そのスキルの組み合わせで、新たなビジネスチャンスが生まれる可能性もあります。また、スキルを軸とする新たな人事運営の取組みとして、社員の人事異動を「会社主導の異動から、公募による異動を中心」に変更しました。

堀澤 キャリアは会社が決めるのではなく、自分自身で選択するという「自律的なキャリア形成」を実現する運営ですね。

金子 公募で自ら希望するキャリアを実現するためには、社員同士が健全に競争し、切磋琢磨することが必要です。自分自身のめざす姿に向けたチャレンジを続けてほしいです。

堀澤 社員のスキルを組織として最大限に活かすためには、マネジメント層のスキルを向上することも必要です。マネジメント層には、確認・管理業務

人財戦略

ビジネス慣行の見直しや著しい環境変化の中で、持続的に企業価値向上を図るために、ビジネススタイルの変革が必要です。「変革に必要な力」には人財(スキル)と組織(スキルを発揮できる環境)があり、これを発揮するために、人財・組織の両面から、スキルを軸とする人事制度への改定を進めています。これにより人的資本の強化や働きがいの向上を促し、企業価値の更なる向上を図っていきます。



2025年度より人事制度を改定した三井住友海上は、その取組みが有識者に評価され、「キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025」の最優秀賞(マネジメントの変革部門)を受賞しました。
改革にチャレンジする風土を醸成し、社員一人ひとりが希望する仕事やキャリアを「スキル」を手段として自ら掴み取る機会や、成長・貢献実感を得られる会社を実現するために取り組み、企業文化が変わり始めている点が評価されました。



「変革に必要な力」 を育み、発揮していく

スキルを
習得・発揮して
自律的に
キャリア形成

プロフェッショナル
としての
スキル習得

業務に応じた
専門スキルの習得・発揮

ポストチャレンジ
(公募制度)

役割区分の廃止

マネジメント力の向上

Well-beingの推進

- 当社グループの5つのバリュー(P.05~06「私たちのミッション」参照)に基づく全社員必須の「共通スキル」、社員の担当業務ごとの成果発揮に必要な「職務スキル」、マネジメント層向けの「マネジメントスキル」の新設・可視化により、それらの習得・発揮を促進

- 習得したスキルや社員一人ひとりの多様な価値観に応じた、自律的なキャリア形成の機会を拡充していくことを目的に、公募による異動運営を原則化

- 部長職や課長職などの役割区分にとらわれず、挑戦を促し、担当業務のスキルの発揮状況に応じて評価が決まる制度を導入

- マネジメントに必要なスキルの習得・向上を通じて、多様なプロフェッショナル集団を束ねながら組織力を最大限発揮

- 仕事に対する価値観の多様化や、ワークライフバランスを重視して、残業を前提としない働き方の推進や転居可否選択を柔軟化
- 多様な人財一人ひとりのスキルの習得・発揮を後押しし、エンゲージメント向上につなげる人事運営



更なる
スキルの習得・発揮

全社員の
スキル高度化による
人的資本の持続的強化

自己成長や
組織貢献実感による
働きがいの向上

チャレンジ意欲や
心理的安全性の
向上による
健全な企業文化の醸成

柔軟に働くことのできる
職場環境の実現による
働きやすさの向上

持続的な企業価値の向上

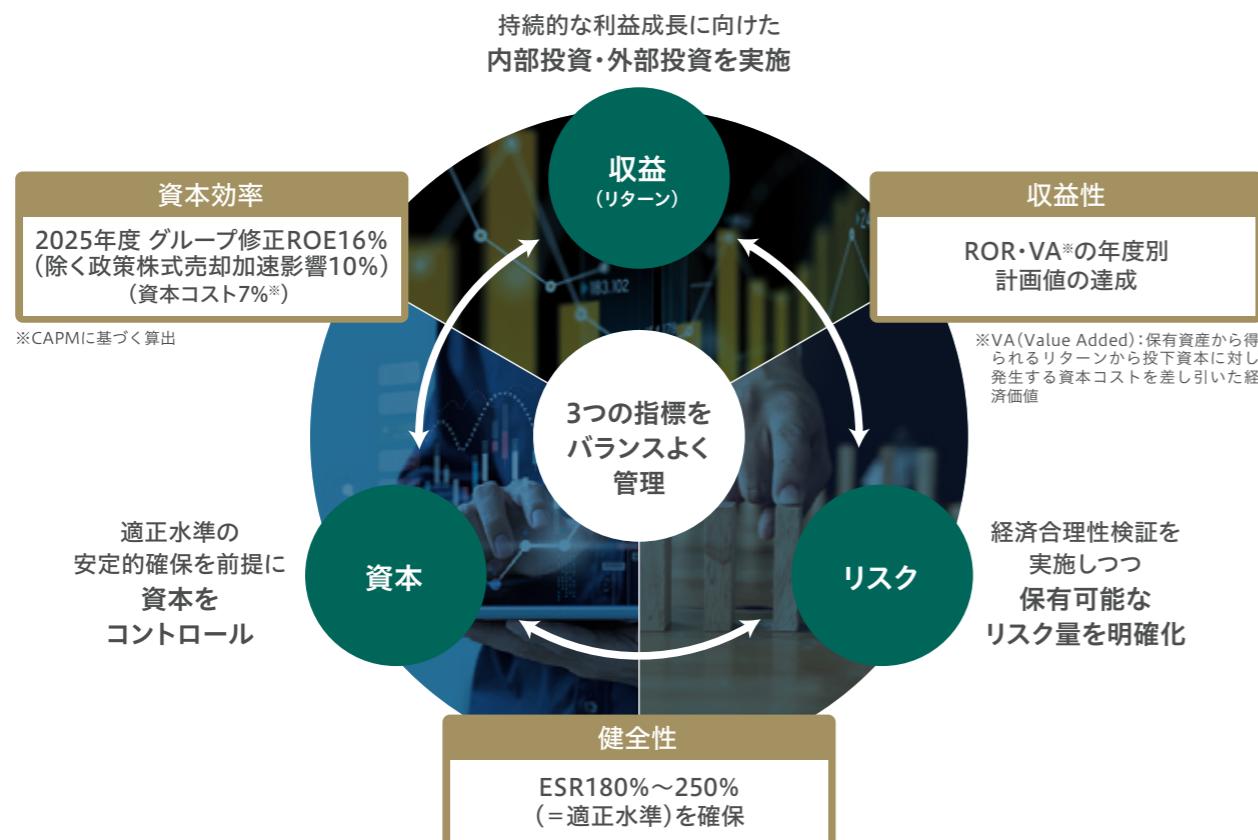
基盤 ERM

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おき、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。中期経営計画(2022-2025)では、ERM委員会を中心に、リスク・リターン・資本を踏まえた、グループ各事業の評価・管理の高度化に取り組むとともに、政策株式の削減を進め、成長事業への投資など、より資本効率の高い事業機会への資本配賦を機動的に実施し、グループの資本効率の向上を図っていきます。

■ 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リターンの向上を図っています。



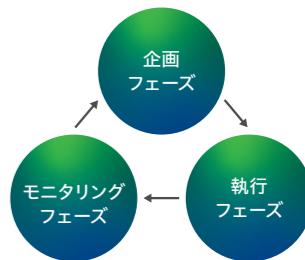
$$\frac{\text{資本効率}}{\text{収益性(リスク対比リターン)}} \div \frac{\text{健全性}}{\times} = \frac{\text{グループ修正ROE}}{\text{ROR}} \quad \text{II} \quad \frac{1/\text{ESR}}{\text{リスク(統合リスク量)}} \quad \text{II}$$

(P.29参照)

■ 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。 |

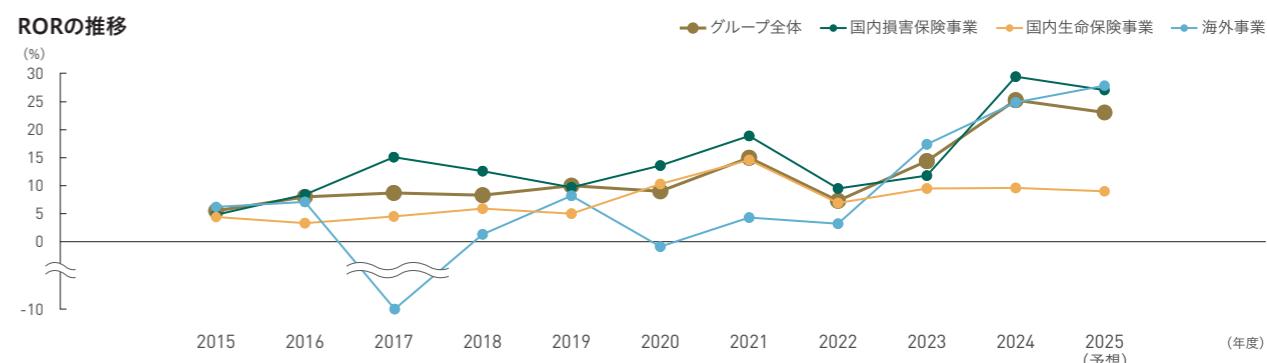
※モニタリングフェーズにおいて、グループ修正ROE、ROR、ESR、リスクリミットの遵守状況等を四半期ごとに確認しています。



■ 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・リターンの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 自動車保険及び火災保険の料率改定、アンダーライティング強化による収益改善、新種保険の収益拡大を実施 MSA生命* 2023年度新規販売商品の収益性(開発時想定と実績)を検証 MSP生命* 販売商品の収益性(ROR)、商品区分ごとの新契約価値を確認	※MSA生命:三井住友海上あいおい生命 MSP生命:三井住友海上プライマリー生命
資産運用戦略	資産運用領域の1プラットフォーム戦略によるグループ一体での運用力強化に取組み、収益期待資産残高を積み増し	
保有・再保険方針	財務健全性と期間損益の安定性を維持し、収益性向上に資する保有・出再スキームの構築 自然災害に係る正味保有リスク量の抑制に努める	



■ リスク管理態勢の強化

- | | |
|-------------------|--|
| リスク管理態勢の強化 | グループ各社で検知したリスクの横展開、社外アドバイザー活用等によるリスクを洗い出す態勢の強化 |
| フォワードルッキングなリスクの検知 | グループとしてコンダクトリスクを定義、既存のリスク管理フレームワークに統合し、リスク検知力を強化 |
| リスクカルチャーの醸成 | ガバナンスの基盤となるリスクカルチャーを更に醸成し、企業価値の向上や持続可能なビジネスを構築 |

■ 政策株式の保有ゼロ

- | | |
|----------------|--|
| 政策株式*の更なる削減取組み | 政策株式の削減を加速し、2030年3月末に保有ゼロを実現する。これによりリスクの削減と資本効率の向上を図る。 |
| 政策株式の削減 | 政策株式の削減を加速し、2030年3月末に保有ゼロを実現する。これによりリスクの削減と資本効率の向上を図る。 |

※保険商品やサービスの開発などの事業投資、又は純投資株式としての保有の合理性が認められる銘柄を除く



CROメッセージ

ステークホルダーの期待に応えるべく、
フォワードリッキングなリスク管理と
品質を重視した業務運営を実践

専務執行役員
グループCRO
田村 悟

MS&ADグループは、グループを取り巻く環境が大きく変化していく中で、グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、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として、フォワードリッキングなリスク管理を実践し、安定的に事業を継続していきます。

当社グループは、アンダーライティングの強化、再保険の活用による自然災害リスク量の調整、政策株式の削減、資産負債の総合管理(ALM)等を通じて適切にリスクをコントロールし、200年に1度の確率で発生するリスクに対し十分な資本を確保しています。併せて、国内外の大規模な風水災や地震、金融市場の大幅な変動、サイバー攻撃の増加、パンデミック、地政学的なリスクの発現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実施し、財務の健全性に問題がないことを確認しています。

また、品質面においても、リスクの検知・管理の高度化を通じ、お客さま第一の業務運営を徹底していきます。
ここでは、当社グループがステークホルダーの皆さまとともに発展していくための戦略遂行を支えるリスク管理と業務運営に関して、主要なテーマ・取組みをお話したいと思います。

■ リスクの検知力の強化と不祥事案等の再発防止 ~フォワードリッキングなリスクの検知と対応~

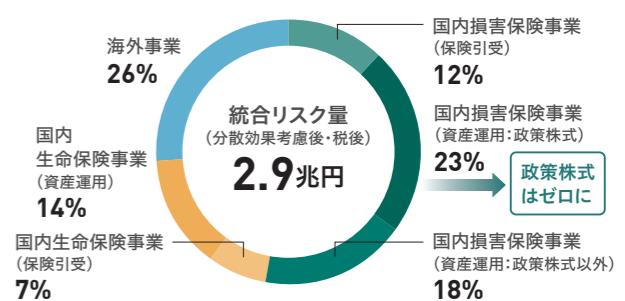
当社グループでは、保険料調整行為や情報漏えい問題等の発生を踏まえ、関連する法律に違反しないようコンプライアンスの徹底に取り組むことはもとより、当社グループのミッション・ビジョン・バリューに立ち返り、お客さま第一の業務運営の徹底を図っています。2024年度に新設した「グループリスク対策会議」(グループ各社の役員のほか、幅広い視点から助言・指導を受けるため、社外の有識者も参画)では、主に当社グループにおける法務・コンダクトリスクの管理態勢について論議を行っています。当社グループにおけるコンダクトリスクを定義し、既存のリスク管理のフレームワークへ組み込むとともに、この枠組みを有効に機能させ、グループに内在するリスクをフォワードリッキングに検知して、グループ内に横展開し、自律的にリスクに対応していくことで、リスク検知と対応力の強化を図っています。引き続き、当社グループを取り巻く環境変化を機敏に捉え、ガバナンスやリスク管理のあり方を絶えず見直し改善していくPDCAを適切に回していくことで不祥事案等の再発を防止し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてグループとして発展していくと考えています。

■ リスクポートフォリオの変化への対応

当社グループでは、グループリスク選好方針に沿って経営計画を策定し、リスクテイクを行うとともに、ERMサイクルを通じ、リスクに対するリターン等をモニタリングし、リスクをコントロールすることで、財務の健全性の確保、資本効率の向上及び収益力の向上を図っています。

当社グループが保有している政策株式については、2029年度末に向けて残高をゼロにし、売却で得た資金は、事業投資や資産運用、システム・DX関連投資等に活用するとともに、株主還元に振り向けていきます。この取組みにより、当社グループのリスクポートフォリオは大きく変化していくますが、リスク管理を高度化・強化し、財務の健全性を維持しながら、資本効率やリスク対比リターンの向上を着実に図れるリスクポートフォリオの構築をめざします。

リスクポートフォリオの状況(2025年3月末)



イントロダクション

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

■ 重要なリスクの特定と対応

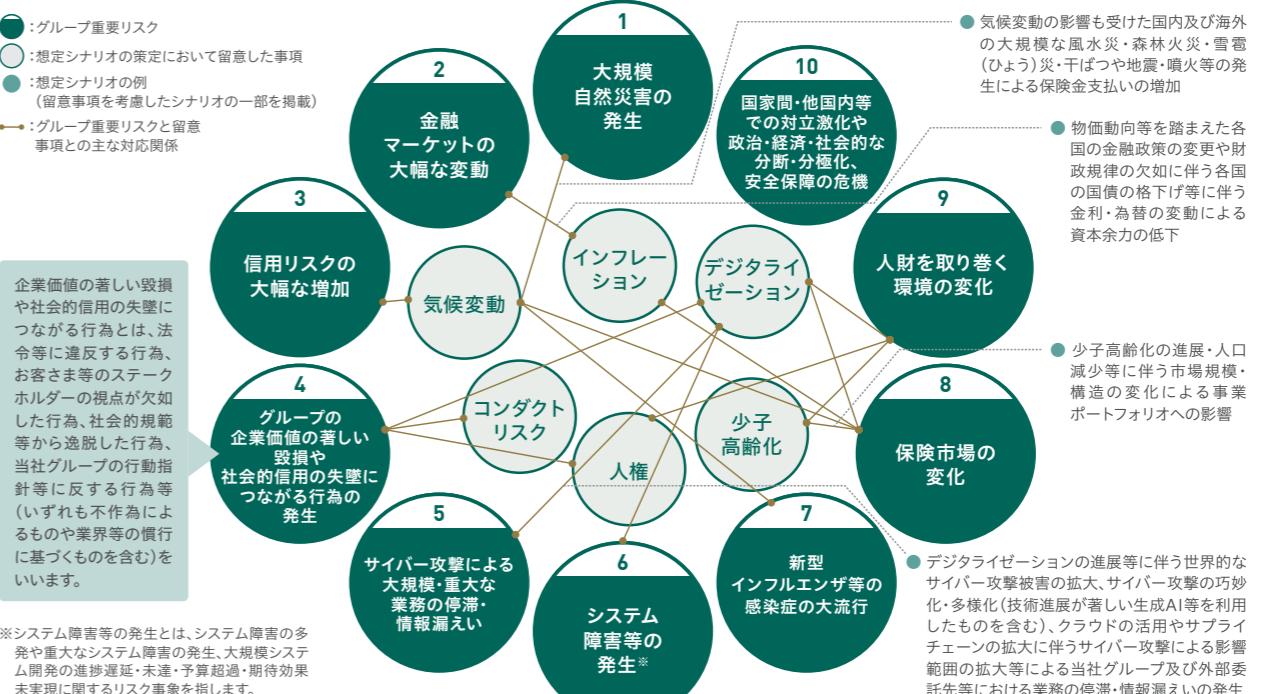
冒頭でお話したとおり、当社グループを取り巻く環境は刻々と変化しています。2024年度は日向灘地震で南海トラフ地震臨時情報(巨大地震注意)が初めて発表されたほか、兵庫県の震災、米国ロサンゼルス近郊での山火事など自然災害の多発、中東情勢の緊迫化やトランプ政権再始動による金融市場の動搖等がありました。

2025年度も引き続きこれらのリスクに備えるとともに、サイバーリスク、生成AI活用に係るリスク、保険市場・人財市場の変化、インフレ影響、地政学的なリスクなどに適切に対応し、当社グループの持続的な成長を図る必要があることから、2024年度と同様に10個のグループ重要リスクを選定し、管理・取組みの強化に努めています。

また、気候変動への対応をはじめ、自然資源の保全、人権の尊重、自動運転やAI等の技術革新に伴う新しいリスクへの対応等の取組みを推進するとともに、お客さまをはじめステークホルダーの視点の欠如や当社グループの行動指針(バリュー)に反する行為等が発生しないよう、品質を重視した業務運営を徹底し、当社グループのリスク低減を図りながら、事業活動を通じた社会課題の解決に貢献していきます。

2025年度 グループ重要リスク

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」として選定し、その発現シナリオを気候変動等にも留意して想定した上で、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、リスクのコントロールに取り組んでいます。



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

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。 ●リスク管理(https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/erm/risk.html)
●リスク管理基本方針 ●リスク管理体制 ●3線によるリスク管理 ●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)

コンプライアンスの推進

MS&ADグループは、コンプライアンスをグループ経営上の最重要課題の一つとして位置付け、グループの全ての役員・社員に対して事業活動に関する法令や社内規定等を遵守するよう求めています。

情報セキュリティ管理

MS&ADグループは、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する上で、情報セキュリティ管理の実行を、ステークホルダー及び当社にとっての重要課題(マテリアリティ)への取組みとして位置付けています。また、サイバーリスクや脅威に対処するための態勢強化を法令・ガイドラインへの対応や官民連携も踏まえ取り組んでいます。

執行役員 グループCISO 津田 阜也

ルール・制度の実効性を確保するための仕組み

グループ全体に共通する「MS&ADインシュアラ NS グループ コンプライアンス基本方針」を定め、それに基づいてコンプライアンス推進態勢を整備しています。コンプライアンスに関する全社的な実行計画として、当社及びグループ会社ではそれぞれ「コンプライアンス・プログラム」を策定し、具体的な取組みを推進しています。その計画の実施状況や対応すべき課題等については、各社のコンプライアンス委員会や取締役会等に報告されています。また、当社の取締役会の課題別委員会として、グループ全体のコンプライアンス態勢のモニタリングと協議・調整等を行う品質向上・コンプライアンス委員会を設置しています。なお、重要事項については、本委員会の協議を踏まえ取締役会に報告を行う態勢としています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策、腐敗防止の取組み

当社グループでは「マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策に関する方針」を定め、グループ各社の商品・サービスがマネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融に利用されることを防止するための取組みを推進しています。また、「公正な事業慣行に関する方針」を定め、公正な事業慣行(「贈収賄等腐敗行為の禁止」「政治活動・政治資金に関する法令の遵守」)の遂行を図っています。

海外拠点では「コンプライアンス・マニュアル」において、海外拠点におけるマネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策や贈収賄防止の項目を設け、適切なルール整備及び研修等の取組みを実施しています。

スピーカップ制度(内部通報制度)

当社グループでは、組織又は個人による法令違反、社内規定違反、不適切な行為又はこれらのおそれのある行為が発生したときに、通常のレポーティングラインに加え、グループ各社の役職員等が直接報告できる「スピーカップ制度(内部通報制度)」を設けています。グループ内外に各種受付窓口を設け24時間365日利用可能とし、通報者が利用しやすいよう配慮しているほか、通報者・相談者の秘密保持や情報の取扱いに十分に注意し、通報又は相談を行ったことにより不利益な取扱いを受けることのないよう、通報者・相談者の保護を図っています。また、海外拠点で従事する役職員向けに、自拠点の受付窓口に加えグローバル通報窓口も設置しています。17か国語での通報に対応しており、海外から日本本社への通報も可能となっています。

税務ガバナンス

当社グループは、レジリエントでサステナブルな社会をめざして、安定した人々の生活や活発な事業活動を支える企業として信頼される存在であることが、保険事業の原点であり重要な価値と考えています。近年、企業の社会的責任の一つとして税務の透明性確保の重要性が高まっていることや、国際課税の枠組み強化の動きが進展するなど、税務を取り巻く環境が大きく変化するなか、当社グループとしても、税務の透明性確保の重要性を十分に認識し、グループにおける税務に関する考え方や取組みの内容を内外に示していくことが、責任ある企業行動として重要であると考えています。

■ 主要国における支払税額 (2023年度:国別報告事項ベース)(億円)

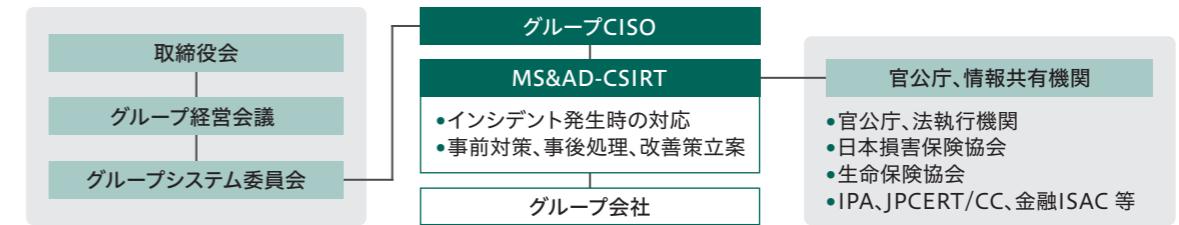
国	支払税額
日本	93
米国	35
シンガポール	28
マレーシア	20
英国	18
中国	18
その他	9
合計	223

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。

- 当社のコンプライアンスについて(https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/compliance.html)
- コンプライアンスに関する基本方針 ●コンプライアンス推進態勢 ●具体的活動内容 コンプライアンス・プログラム／コンプライアンス・マニュアル／コンプライアンスに関する教育・研修／コンプライアンスに関する各種点検／モニタリング活動／スピーカップ制度(内部通報制度)／マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策／腐敗防止の取組み
- 当社の税務ガバナンスについて(https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/tax.html)

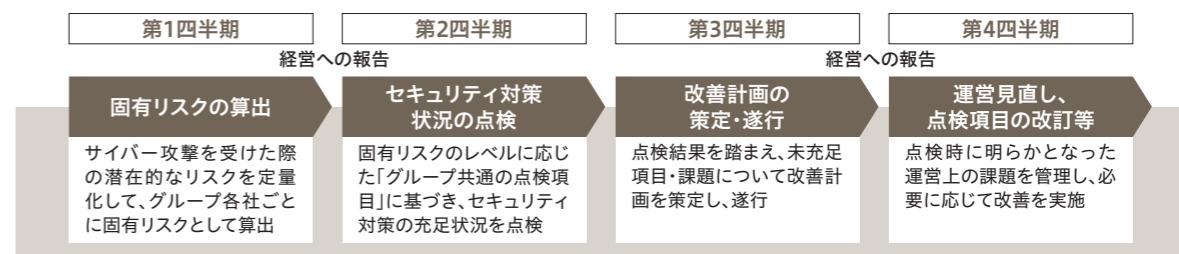
グループの情報セキュリティ管理態勢

- 当社グループでは、サイバーセキュリティを含むグループ全体の情報セキュリティに関する戦略・方針を経営陣が主導して策定し、必要なガバナンス態勢を敷いています。取締役会及びグループ経営会議では、情報セキュリティを担当するグループCISOからの報告に基づき、年2回、論議を行っています。
- また、情報資産に関わるリスクを識別し、脅威動向など常に外部環境の変化を捉え、セキュリティ対策及び迅速な対応態勢を整備しています。特にサイバーセキュリティについては、MS&AD-CSIRTを設置し、インシデント発生時の対応に加え、セキュリティ脅威情報の収集、グループ各社間の情報共有、官公庁や情報共有機関などの情報連携も強化しています。



当社グループのモニタリング活動

国内外の基準・ガイドライン・フレームワーク(NIST SP800、金融庁ガイドライン等)に基づき独自に策定したグループ共通指標を用いて、海外拠点を含むグループ各社に対し、セキュリティの対策状況を定期的に点検(モニタリング活動)しております、セキュリティ水準の継続的な維持・向上を図っています。



2024年度の取組み

サイバー攻撃の巧妙化や各国法規制の強化、サプライチェーン攻撃時の影響範囲の拡大等の環境変化に対応すべく、当社グループでは、従前からの対策を継続・強化するとともに、新たな対策を検討・導入しています。これらのグループ一体での情報セキュリティ管理高度化の取組みにより、2024年度は、当社グループ内で業務継続に影響する重大な事態は発生していないません。

継続的な取組事例	対応強化事例
<ul style="list-style-type: none">地政学リスクの高まりを踏まえた、サイバー攻撃者側の視点に立った分析、対策の検討・推進脅威ベースのペネトレーションテスト(TLPT: Threat Led Penetration Testing)による点検インシデント発生時の態勢(体制、対応フロー、報告先、対応手順)の再確認と対応演習脆弱性情報・脅威情報の収集・分析セキュリティ研修、標的型攻撃メール訓練ASM*による技術的な監視	<ul style="list-style-type: none">海外のデータ保護関連の法規制動向の調査及び海外拠点を対象とした法令リスクの点検金融庁の新たなガイドライン*の記載内容の取り込みによるセキュリティ対策点検の高度化

*ASM(Attack Surface Management):インターネットからアクセス可能なIT資産に対し、脆弱性等のリスクを検出する仕組み



■ AIが描く未来

保険会社がAIを活用して気象ビッグデータを解析し、数週間後の豪雨や土砂災害の被害状況を高精度に予測する。その地域に住むお客さま一人ひとりにはスマートフォンやウェアラブル端末を通じて、最適な避難ルートや行動指針がパーソナライズされて届く。また、被災後の保険金請求は、ドローンの撮影データによって瞬時に被害認定が行われ、その日のうちに保険金支払いまで完了する——そんな未来が、すぐそこまで迫っています。保険会社として私たちに求められるのは、こうした「AIがつくる安心」の社会を率先して構築し、提供することです。近年、気候変動に伴う自然災害の増加に加え、インフラの老朽化やサイバーリスクの多様化など、地域・社会を取り巻くリスクはかつてないスピードで複雑化・甚大化しています。こうした状況下では、単に補償や事故対応を行うだけでは不十分です。生成AIをはじめとする先端的なデジタル技術を最大限に活用し、“予兆をいち早く察知し、最適な行動を先取りする”社会をめざします。これにより、お客さまの安心はもちろん、社会全体のレジリエンス向上にも貢献していきます。



■ AIによるお客さま体験価値の向上

近い将来、お客さま一人ひとりが専属のAIエージェントを持つようになり、これまでの保険契約に関わるお客さま体験が大きく変わる世界を展望しています。例えば、お客さまが保険加入を検討される際には、専属AIエージェントが最適な補償内容を提案し、万が一事故が発生した場合にも、事故報告や各種手続などをサポートします。また、代理店からの保険提案を希望されるお客さまには、代理店向けの販売支援AIエージェントが、募集人に対してお客さまに最適な商品を提示することも可能になります。

当社では、業務プロセスのさまざまな場面にAIを組み込むことで、保険契約に関わるお客さま体験の飛躍的な向上をめざしています。特にインパクトの大きい三つの領域において、いち早くAI技術を導入し、オペレーションの効率化を図ります。



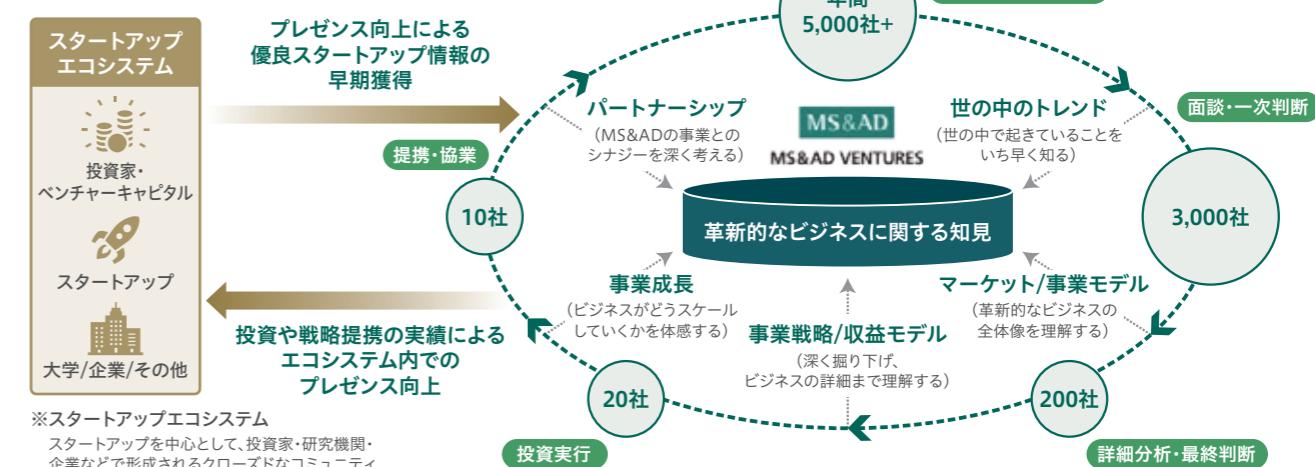
■ 最先端ビジネスモデルや技術を活用したビジネスの創造

シリコンバレーに拠点を構える当社CVCのMS&AD Ventures^{※1}によるスタートアップ投資活動やAioi R&D Lab-Oxford^{※2}での研究活動を通じ、AIをはじめとするさまざまな領域で社会を変革する可能性を秘めた最先端のビジネスモデルや技術にいち早く触れることで、事業の成長に資する新しいビジネスを創出しています。当社グループが有する顧客基盤・チャネル・ブランドなどのアセットと連動した新たなソリューション開発や新市場参入を起点としたビジネス創造に取り組むことで、収益力の強化をめざしています。これらの活動を通じ、事業・リスクポートフォリオの変革を推進するとともに、社会課題の解決に資する新たな価値の創造を加速させていきます。

※1 2018年にシリコンバレーに日系保険グループとして初めて設立したCVC(コードレートベンチャーキャピタル)

※2 ADがオックスフォード大学のAIベンチャーであるMind Foundry社と共同設立した、最先端のテクノロジーやサイエンスの研究開発活動を行う共同研究所

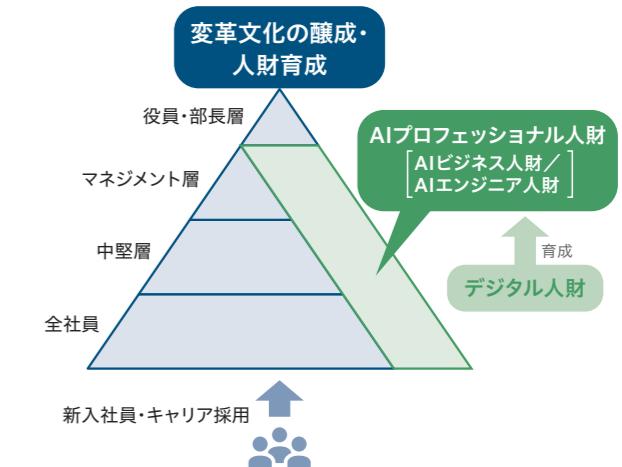
世界最大のスタートアップエコシステム^{※3}であるシリコンバレーに根を張り、VCとして一連の投資プロセスを繰り返すことで、革新的なビジネスに関する知見を蓄積する。



■ AIプロフェッショナル人財の育成・獲得

AIの効果的な導入を実現するためには、AIプロフェッショナル人財の育成と獲得を両輪として推進することが不可欠です。AIプロフェッショナル人財には、業務とAIの双方の知見を持ち、ユースケースを創出し変革を推進できる「AIビジネス人財」、AIに関する技術知見を持ち、AIのモデル構築、実装・運用を行う「AIエンジニア人財」があります。これらの人財の育成と獲得を戦略的に進めています。

当社グループは、今中期経営計画に掲げたデジタル人財育成7,000人の目標を既に達成しており、現在約8,500人のデジタル人財を擁しています。デジタル人財を次のAIプロフェッショナル人財の候補として育成し、AIを活用して新たな価値をお客さまに提供していくことをめざします。



MS&ADデジタルアカデミー

N 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

KUAS
京都先端科学大学

KUAS(京都先端科学大学)と
連携

データサイエンス研修

滋賀大学

滋賀大学と連携

ソフトスキルのリカレントプログラム

昭和女子大学
SHOOW WOMEN'S UNIVERSITY

昭和女子大学と連携

ESG投融資

ESG課題を考慮した投融資

当社グループは、責任投資原則(PRI)の署名機関として、ESG課題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。また、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、中期的な企業価値向上を促します。

当社グループのESG投融資取組み

ESG投融資の取組み 投融資プロセスへの統合(Integration)	内容	対象資産	投融資残高
グループの「サステナビリティを考慮した事業活動」への対応の反映	気候変動への対応、自然資本の持続可能性向上、人権の尊重の観点から、特定の資金使途や業種に対する投融資を行わないスクリーニング、慎重な取引可否の判断を実施	全資産クラス	15.2兆円*
グループの優先取組課題のリサーチへの組込み	「CO ₂ 排出」「森林破壊」「水リスク」「人権侵害」に着目し、ESG評価会社や国際的イニシアチブ(CDP等)の評価を投資判断、モニタリングに活用	社債、株式、融資	7.5兆円
建設的な対話(Engagement)			
エンゲージメント	スチュワードシップ活動が中心の対話を実施	株式	1.8兆円
積極的な貢献(Positive Impact)			
サステナブル・テーマ型投資	ESG課題や、再生可能エネルギー(太陽光、風力、水素等)、グリーン・トランジションファイナンス(温室効果ガス削減)、地域創生などのテーマへの投融資	債券、株式、融資、プライベートエクイティ	7,777億円
インパクト投資	気候変動を中心にヘルスケア、教育等のテーマに投資	プライベートエクイティ	

*対象範囲は現預金、保有不動産、他の投資家の投資資金もあるファンドを除く

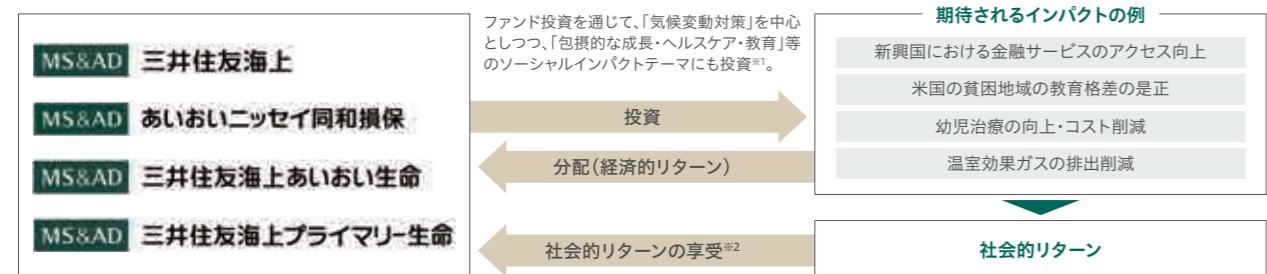
ESGテーマ型投資の内訳 (2025年3月末)

テーマ別	投融資残高
ESG課題をテーマとするファンドへの投資	2,340億円
温室効果ガス削減取組みへの支援	
再生可能エネルギー(太陽光、風力、水素等)	948億円
トランジション/サステナビリティリンク・ファイナンス	378億円
グリーン・ファイナンス	1,659億円
世界の持続的な発展への支援	
ソーシャル・サステナビリティ(国際機関債含む)	2,142億円
地域創生、ヘルスケア、インパクト投資等	312億円
合計	7,777億円

*ファンドへの投資額コミットメントのうち、投資済みの金額のみ算入

グループ共同のインパクト投資を開始

当社グループは、「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る」ことを経営理念としています。本投資を通じて、経済的リターンの獲得とともに、ポジティブで測定可能な環境・社会へのインパクトの創出をめざします。また、今回の投資を契機として、インパクト投資に関するネットワークを構築するとともに、環境・社会へのインパクトの評価・管理の知見を蓄積することで、SDGsの達成及び持続可能な社会づくりに貢献していきます。



*1 グループ専用の投資ビークルを通じて投資。米ニューヨークの資産運用JVであるMSR(出資比率:三井住友海上 85%、LGT社 15%)にて管理
スイスの運用会社であるLGT社は、ESG分野におけるグローバル・リーダーの1社

*2 SDGsの達成、持続可能な社会の実現

■ 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います。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います。

対話実績 (2023年7月～2024年6月)

三井住友海上	あいおいニッセイ同和損保	合計 (単純合算)
対話実施企業数	127社	215社
		342社

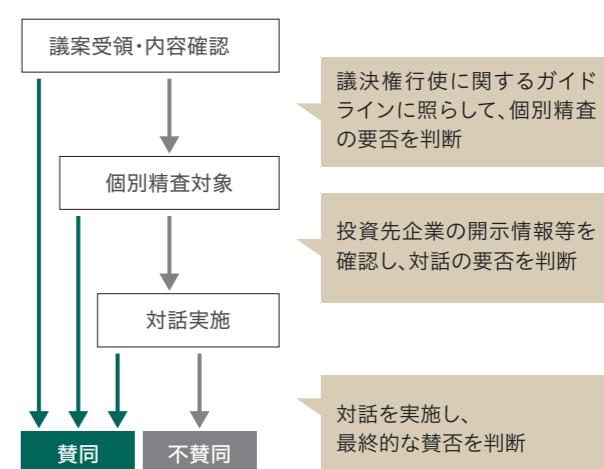
議決権行使結果 (2023年7月～2024年6月)

三井住友海上	あいおいニッセイ同和損保	合計 (単純合算)
行使議案 (会社提案)	2,039	1,701
		3,740

不賛同議案数 (2023年7月～2024年6月)

三井住友海上	あいおいニッセイ同和損保	合計 (単純合算)
不賛同議案数 (会社提案)	16	40
		56

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	気候変動が事業におよぼす影響及び対応策、人的資本に対する取組状況、社会課題と事業の関連性、社外役員の選任・期待する役割・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
資本政策	株主還元・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(事業継続計画)の策定状況

対話事例

ESG、資本戦略等に着目した対話の事例	
事例① (ESG対話)	気候変動対応の取組状況や課題について対話を実施。課題解決や開示の充実に向けて、GHG排出量の把握や情報開示支援を行う企業の活用事例を紹介し、取組みを促した。
事例② (取締役選任)	取締役の増員に伴って独立社外取締役の割合が未充足となった企業と対話を実施。取締役の増員によって会社のガバナンス強化が図れたこと、先を見通して女性取締役を新たに候補者としたこと、並びに独立社外取締役の比率低下は一時的なものであり、今後取締役の構成を見直していく方針が確認できた。

不賛同事例

議決権行使における不賛同事例	
事例③ (剩余金処分)	当該企業は、直近3期の配当性向が20%未満とガイドラインを下回る水準であるため、対話を実行し、配当方針を確認した。財務状況から配当余力は十分にある中、内部留保を優先し、次年度の配当性向予想もガイドラインを下回る水準で、改善が見込めないと判断し、剩余金処分を不賛同とした。
事例④ (取締役選任)	当該企業は、独立社外取締役の人数が当社基準に対し不足しており、ガバナンスの強化を要請した。対話を継続したが、独立社外取締役の増員は考えていないとの回答があり、改善の意思表示が得られなかったことから不賛同とした。

中期経営計画(2022-2025)の進捗

印の2024年度数値は、KPMGあづ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 財務 の進捗

中期経営計画(2022-2025)の定量目標(財務)は、2025年度までにグローバルピア水準の利益規模と収益性の実現をめざし、グループ修正利益で7,600億円(政策株式売却影響を除くベースで4,500億円)、グループ修正ROEで16%(政策株式売却影響を除くベースで10%)としています。収益力強化に向けた取組みが着実に進んでいること、環境変化に適切に対応することに加え、政策株式の売却加速の影響により、2025年度のグループ修正利益予想は中期経営計画策定期目標「4,400億円から4,700億円」に対し7,600億円に大きく上方修正しました。なお、IFRS基準の適用時期は、適切な財務報告を行う観点から2025年度期末へ見直しています。

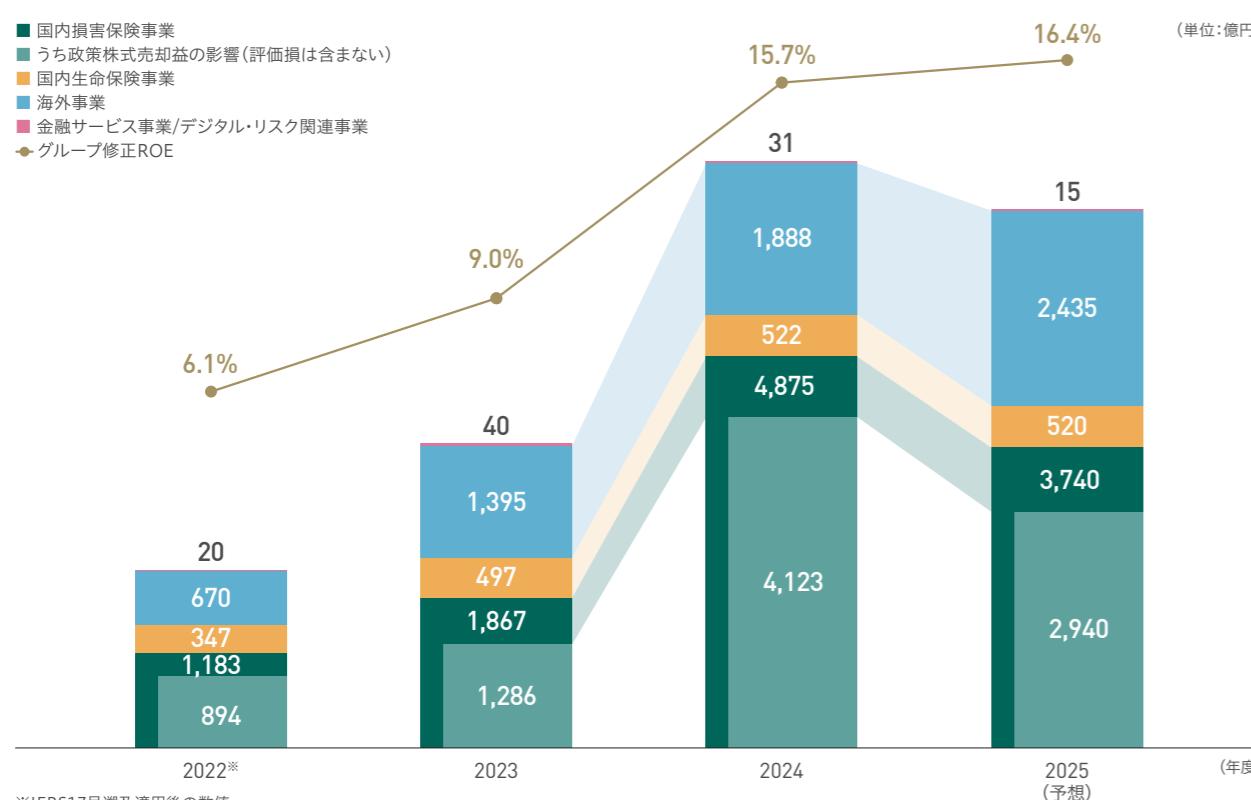
2025年度利益予想の達成構造

グループ修正利益(日本基準)は、国内損害保険事業において政策株式の売却益の減少を主因に減益を見込むことから、過去最高益となった2024年度の実績7,317億円からは607億円減益となる6,710億円を予想しています。事業別には、国内損害保険事業において保険引受利益(異常危険前)は増加するものの、資産運用損益が減少することなどから1,135億円の減益、国内生命保険事業は前期とほぼ同水準、海外事業においてはロイズ・再保険、米州の好調を主因に546億円の増益を見込んでいます。

	2023年度実績	2024年度	2025年度(予想)
合計	3,799	7,317	6,710
国内損害保険事業	1,867	4,875	3,740
国内生命保険事業	497	522	520
海外事業	1,395	1,888	2,435
金融サービス事業、デジタル・リスク関連サービス事業	40	31	15

- 国内損害保険事業
- うち政策株式売却益の影響(評価損は含まない)
- 国内生命保険事業
- 海外事業
- 金融サービス事業/デジタル・リスク関連事業

◆ グループ修正ROE



*IFRS17号適用後の数値

経営数値目標 非財務 の進捗

中期経営計画(2022-2025)の3つの基本戦略を支える4つの基盤(サステナビリティ、品質、人財、ERM)のうち、サステナビリティ、品質、人財のそれぞれの取組みについて、以下の経営数値目標(非財務)を設定しています。これらの経営数値目標の達成を通じ、「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」に向けた基本戦略の推進を支えていきます。

サステナビリティ取組のKPI

重点課題	KPI進捗	目標	2024年度実績
地球環境との共生 Planetary Health	温室効果ガス排出量削減率(対2019年度) Scope1+2	2030年度:▲50% 2050年度:ネットゼロ	▲40.0%
	温室効果ガス排出量削減率 (対2019年度) Scope3	2030年度:▲50% ^{※1} 2050年度:ネットゼロ	▲26.9%
	保険引受先・投融資先 ^{※2}	2030年度:▲37%	▲18.3% (2022年度)
安心・安全な社会 Resilience	再生可能エネルギー導入率	お客様とともにGHG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	204社 ^{※3}
	2025年度	社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品の保険料增收率 例)カーボンニュートラルサポート特約	年平均 18% 20.6%
	2025年度	社会のレジリエンス向上に資する商品の引受け件数増加率 例)サイバーセキュリティ保険	年平均 20% 25.0%
多様な人々の幸福 Well-being	地域企業の課題解決支援数 例)地方創生セミナー	年 10,000件 11,091件	
	2025年度	長寿に備える資産形成型商品の保有契約件数 例)トンチン年金保険	10万件 12万件
	2025年度	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 例)認知症や不妊治療に手厚い医療保険	260万件 225万件
人財・品質取組のKPI	企業の人権関連対応の支援数 例)ハラスマント防止のコンサルティング	年 1,000件 1,111件	

※1 カテゴリ1:購入した製品・サービス(対象:紙・郵送)、3:スコープ1、2以外の燃料及びエネルギー活動、5:事業から出る廃棄物、6:従業員の出張、7:従業員の通勤、13: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) ※3 2023年11月から24年10月末までの累計

人財・品質取組のKPI

人財	2030年度末 (早期達成をめざす)	()内は2024年度実績		
		女性管理職比率 30%(23.8% <input checked="" type="checkbox"/>)	女性ライン長比率 15%(21.3%)	生産性向上 人件費率 8.5%(8.6%)
2025年度	デジタル人財 7,000人(8,490人)	海外人財 1,200人(1,243人)	海外子会社役員における外国人経営者比率 現行水準以上(79.0%)	運動習慣者比率 現行水準以上(29.0%)
	管理職に占める経験者採用比率 現行水準以上(24.5%)	社員意識調査 現行水準以上(79.0%)	社員満足度 現行水準以上(29.0%)	▶前年同水準以上
	男性育児休業 取得率 100%、 取得日数 4週間をめざす (取得率 93.2%、取得日数 13.1日)	社員満足度 現行水準以上(16.9日)	社員満足度データはP.82参照	
	年次有給休暇取得日数 前年同水準以上(16.9日)			

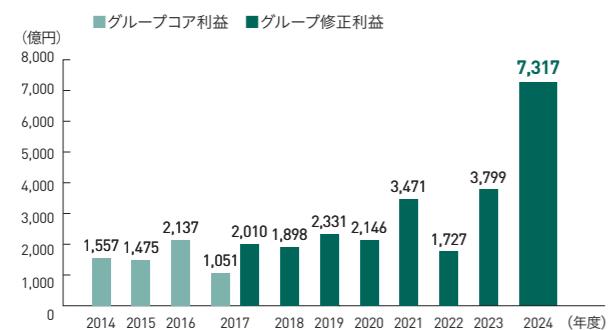
品質 2025年度 お客様満足度(契約時/保険支払時) 前年同水準以上

財務・非財務ハイライト

印の2024年度数値は、KPMGあづさ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。

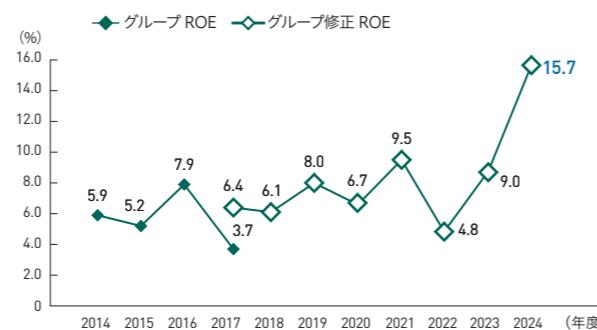
経営数値目標

グループコア利益／グループ修正利益^{※1}



株主還元の原資となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。

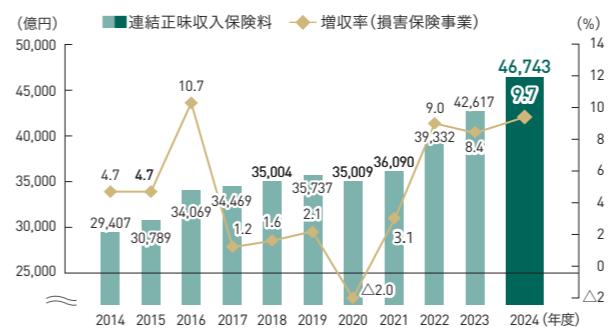
グループROE／グループ修正ROE^{※1}



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。

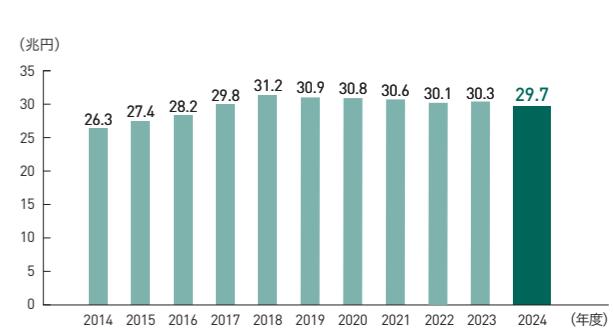
成長性指標

連結正味収入保険料^{※4}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。

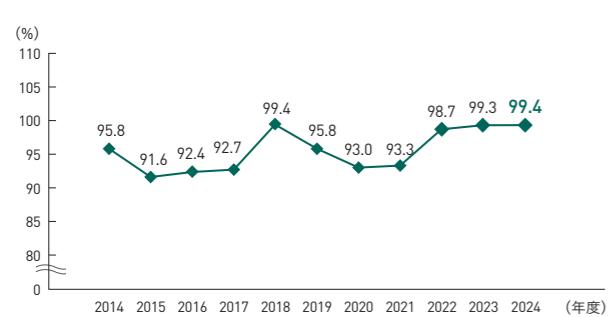
保有契約高^{※7}(国内生命保険事業)



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.120「保険業界の基礎知識」参照)。

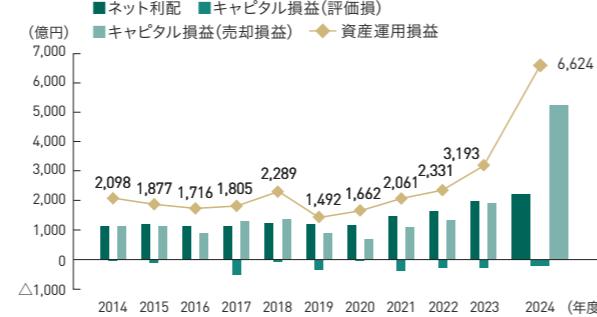
収益性指標

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け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)



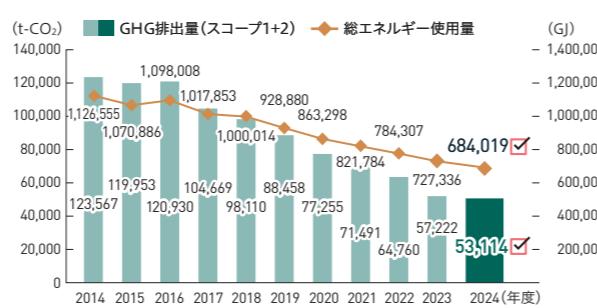
損害保険会社において、保険引受け利益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

紙使用量



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。

温室効果ガス(GHG)排出量と総エネルギー使用量^{※3}



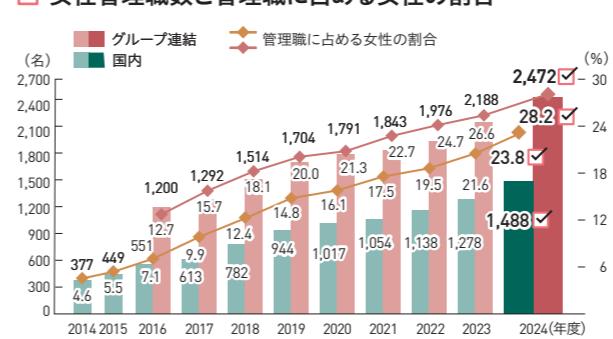
GHG排出量を低減することは、保険事業にとってリスクでもある気候変動の緩和につながります。また、エネルギー使用に係る事業費の削減にもつながっています。

※1 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「Vision2021」で見直しを行っています(P.117「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。

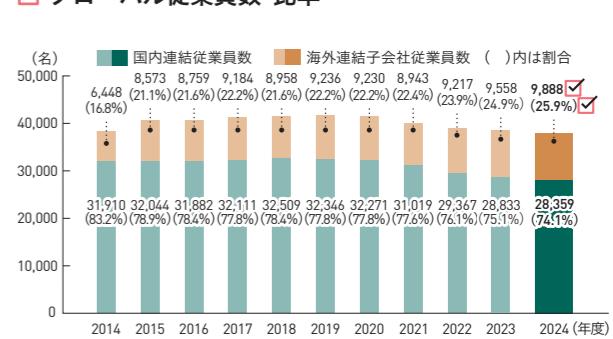
※3 2014～2016年度は、賃貸用不動産のテナント利用に伴うGHG排出量を自社排出量として計上しています。また、2014～2015年度分は、MS Amlin等の買収前であり、同社分は含まれていません。総エネルギー使用量は、地球温暖化対策推進法のエネルギー換算係数に基づいて算出しています。ただし、電力エネルギーは、3.6GJ/MWhを用いています。

女性管理職数と管理職に占める女性の割合^{※6}



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。

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。

11年間のパフォーマンス

■ 主要経営指標

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

連結財務関連データ(単位:百万円)

経常収益	4,689,658	5,013,038	5,335,239	5,217,835	5,500,438	5,168,361	4,892,244	5,132,042	5,251,271	6,572,889	6,660,813
正味収入保険料	2,939,113	3,078,732	3,407,389	3,440,976	3,497,572	3,573,732	3,500,996	3,609,052	3,934,473	4,261,736	4,674,301
(正味収入保険料) ^{※1}	(2,940,756)	(3,078,995)	(3,406,966)	(3,446,940)	(3,500,403)	(3,573,732)	(3,500,996)	(3,609,052)	(3,934,473)	(4,261,736)	(4,674,301)
保険金支払額(損保+生保)	1,996,675	2,023,599	2,162,773	2,311,295	2,528,145	2,403,833	2,307,722	2,418,385	2,772,451	2,774,237	2,981,393
経常利益又は経常損失(△)	287,061	291,578	352,612	211,548	290,847	157,701	306,524	390,499	231,113	416,440	928,989
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※2}	136,247	181,516	210,447	154,057	192,705	143,030	144,398	262,799	161,530	369,266	691,657
包括利益	807,972	△233,116	114,294	311,096	△79,701	△157,288	753,938	310,470	△80,923	1,527,696	△17,284
純資産額	3,036,663	2,725,274	2,734,432	2,968,387	2,778,047	2,494,038	3,126,657	3,302,749	3,056,273	4,513,562	4,052,835
総資産額	18,788,046	20,303,649	21,234,300	22,472,927	23,132,539	23,196,455	24,142,562	25,033,846	25,000,433	26,960,207	26,241,298
連結ソルベンシー・マージン比率 ^{※3}	803.9%	743.3%	872.6%	819.3%	807.3%	781.3%	916.0%	857.9%	777.7%	771.8%	708.7%
自己資本比率	16.0%	13.3%	12.8%	13.1%	11.9%	10.6%	12.8%	13.0%	12.0%	16.6%	15.2%
自己資本利益率(ROE)	5.18%	6.36%	7.78%	5.45%	6.77%	5.50%	5.22%	8.3%	5.2%	9.8%	16.3%
コンバインド・レシオ(国内損保) ^{※4}	95.8%	91.6%	92.4%	92.7%	99.4%	95.8%	93.0%	93.3%	98.7%	99.3%	99.4%
グループコア利益 ^{※5} /グループ修正利益 ^{※6}	1,557億円	1,475億円	2,137億円	1,051億円	1,898億円	2,331億円	2,146億円	3,471億円	1,727億円	3,799億円	7,317億円
グループROE ^{※7} /グループ修正ROE ^{※8}	5.9%	5.2%	7.9%	3.7%	6.1%	8.0%	6.7%	9.5%	4.8%	9.0%	15.7%

1株データ(単位:円)

1株当たり当期純利益 ^{※9}	73.78	99.57	116.98	86.68	109.57	82.78	85.26	158.17	99.93	231.83	445.52
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後) ^{※10}	-	-	116.96	86.66	109.53	82.74	85.21	158.10	99.90	231.77	445.45
1株当たりグループコア利益/グループ修正利益 ^{※11}	84.33	80.94	118.79	59.15	107.95	134.97	126.73	208.96	106.86	238.54	471.38
1株当たり配当金(DPS)	21.66	30.00	40.00	43.33	46.66	50.00	51.66	60.00	66.66	90.00	145.00
1株当たり純資産額(BPS)	1,673.13	1,489.86	1,524.27	1,654.88	1,570.70	1,436.12	1,841.80	1,985.07	1,877.98	2,817.00	2,647.01

株価関連データ

期末市場株価(終値)	1,123円	1,045円	1,180円	1,118円	1,123円	1,008円	1,083円	1,326円	1,368円	2,711円	3,225円
株価収益率(PER) ^{※12}	15.23倍	10.50倍	10.09倍	12.90倍	10.25倍	12.18倍	12.70倍	8.38倍	13.70倍	11.69倍	8.42倍
株価純資産倍率(PBR) ^{※12}	0.69倍	0.70倍	0.77倍	0.68倍	0.72倍	0.70倍	0.59倍	0.67倍	0.73倍	0.96倍	1.22倍
配当利回り ^{※12}	1.9%	2.9%	3.4%	3.9%	4.2%	5.0%	4.8%	4.5%	4.9%	3.3%	4.5%
年間株主トータルリターン(TSR) ^{※13}	45.3%	△4.9%	16.7%	△1.6%	4.6%	△5.8%	12.5%	28.0%	8.2%	104.8%	24.3%
株価ボラティリティ(年率) ^{※14}	25.3%	41.0%	36.9%	19.7%	16.2%	19.4%	23.2%	21.7%	23.7%	27.2%	39.0%

資本政策データ(単位:百万円)

配当総額	39,900	54,447	71,489	77,014	81,720	85,770	86,995	99,088	107,140	143,348	221,331
配当性向(連結)	29.4%	30.1%	34.2%	50.0%	42.6%	60.4%	60.6%	37.9%	66.7%	38.8%	32.5%
自己株式取得額 ^{※15}	29,992	19,996	29,938	29,981	31,972	34,999	34,999	74,999	19,999	199,999	(上限)1,450億円
(平均取得価額) ^{※16}	(1,124円)	(1,014円)	(1,246円)	(1,146円)	(1,160円)	(1,135円)	(1,095円)	(1,346円)	(1,706円)	(3,180円)	-
株主還元率 ^{※17}	44.9%	50.4%	47.7%	101.8%	60.0%	52.0%	57.0%	50.0%	74.0%	90.0%	(予定)50.0%

非財務関連データ

お客さま満足度(自動車事故対応) ^{※18}	89.1%	95.5%	95.6%	96.0%	96.6%	96.5%	96.9%	97.1%	96.5%	96.1%	95.0%
従業員数	38,358名	40,617名	40,641名	41,295名	41,467名	41,582名	41,501名	39,962名	38,584名	38,391名	38,247名
(上記のうち海外連結子会社従業員数) <input checked="" type="checkbox"/>	(6,448名)	(8,573名)	(8,759名)	(9,184名)	(8,958名)	(9,236名)	(9,230名)	(8,943名)	(9,217名)	(9,558名)	(9,888名) <input checked="" type="checkbox"/>
女性管理職数 ^{※19} (国内) <input checked="" type="checkbox"/>	377名	449名	551名	613名	782名	944名	1,017名	1,054名	1,138名	1,278名	1,488名 <input checked="" type="checkbox"/>
社会貢献活動参加社員数(国内)	15,124名	16,507名	19,861名	20,022名	23,601名	27,673名	26,519名	23,024名	22,553名	21,231名	21,406名
温室効果ガス排出量(スコープ1+2) ^{※20} <input checked="" type="checkbox"/>	123,567t-CO ₂	119,953t-CO ₂	120,930t-CO ₂ </td								

国内損害保険事業

■めざす姿

国内損害保険事業は、事業のあり方を見直し、お客さま第一の業務運営を徹底することで、お客さまに向き合った企業活動を実践します。また、自然災害の激甚化・頻発化、インフレの継続等、保険引受利益の悪化要因を踏まえつつ、自動車保険の収支改善、火災保険及び新種保険の収益力強化を図ります。

■事業環境

強み・特長

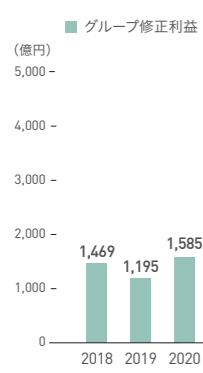
- 社会構造やライフスタイルの変化を背景に多様化するお客さまニーズに対して、異なるビジネスモデル(商品・販売チャネル等)を持つ3つの保険会社を通じて商品・サービスを提供しています。
- 三井・住友グループを中心とする幅広いネットワークを基盤に、グローバルに事業を展開する三井住友海上、トヨタ・日本生命グループとの連携を基盤に、地域に根ざした事業を展開するあいおいニッセイ同和損保、個人向けダイレクト販売に特化した三井ダイレクト損保が、それぞれの強みを発揮し、国内市場における優位性を維持しています。

リスク・機会

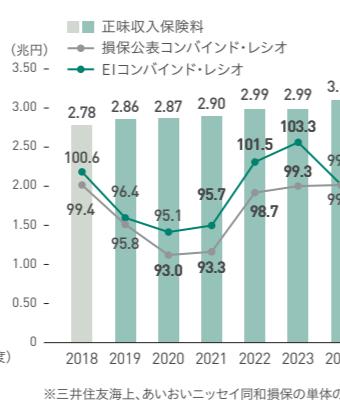
- 自動車保険や火災保険をはじめ、伝統的な保険種目を取り巻く環境は年々厳しくなっています。近年、自然災害の激甚化・頻発化により保険金支払いが増加し、足元ではインフレの進行、賃上げなどの影響により、事業費の負担が増加しています。更に、少子高齢化の影響による将来の保険マーケットの縮小等も懸念されます。
- 当社グループでは、デジタル化の進展等、さまざまな環境変化に伴う社会課題の出現を事業機会と捉え、新たなリスクに対する保険ニーズを着実に取り込むことにより、中核事業として持続的な成長をめざします。

■グループ経営数値（三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保の単体の単純合算値）

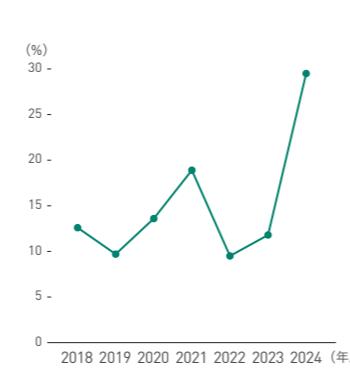
グループ修正利益



正味収入保険料及びコンバインド・レシオ*



RORの推移



■ROR向上に向けた取組みと今後の課題

- 主力の自動車保険及び長年赤字が継続していた火災保険について、料率引上げ等の改定を実施しました。

- 自動車保険については早期の収支改善が急務です。火災保険については、2024年度に黒字化したもの、資本コストをまかなえる水準までの収益性向上が課題です。

■中期経営計画(2022-2025)の進捗

自動車保険の収支改善

施策

- 料率引上げ(2025年1月)と保険引受及び保険金支払いの適正化
- 雹(ひょう)災等のセカンダリーペリルへの対応強化
- データやAIを活用した事故削減取組、不正請求排除等により収支改善を下支え

成果

- 2024年度は、事故頻度の増加、工賃・部品単価の上昇、インフレ影響等による保険金単価の上昇に加え、年度初めに発生した雹(ひょう)災の影響もあり、損害率が悪化し、保険引受利益は前年度に引き続きマイナス
- 今後については、左記施策の取組強化や、収支状況を注視しつつ必要に応じて料率改定を実施することで、収支改善をめざす



火災保険の収支改善

施策

- 商品・料率の改定(2024年10月)と収益性の低い個別契約への対策強化
- リスクコンサルティングやデータ・デジタル技術を活用した防災・減災の取組み
- 特定業者対応強化や災害復旧専門会社の活用推進などの収益力向上取組み

成果

- 各種対策により、2024年度の保険引受利益は黒字化達成
- 収支を確保できる契約の割合が50%を超える、引受ポートフォリオの改善が進捗
- 今後については、大口ロス対策を含む各種対策の継続実施により、引受利益の拡大をめざす



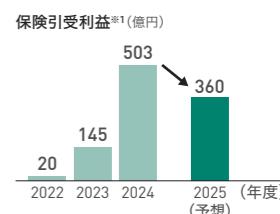
新種保険の拡大

施策

- 成長性・収益性に優れた中小企業向けパッケージ商品の販売強化
- 国内外の外部業者と連携し、先進技術を活用した商品・サービスを開発
- 引受責任限度額の引下げや特定のリスク免責化、料率の引上げ等、大口ロス対策を実施

成果

- 保険引受利益は2022年度対比で着実に拡大
- 今後については、サービス一体型商品の提供によるマーケット拡大、ロス低減効果を通じて収益力を更に強化



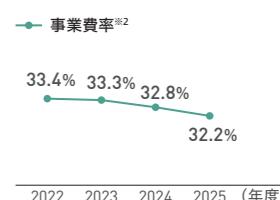
事業費率の引下げ

施策

- 火災保険の手数料率引下げ実施
- デジタル技術・AIの活用や業務プロセス変革によりコスト削減

成果

- 事業費率引下げの取組みは着実に進展し、30%台に向けて順調に低下
- 今後については、MS・ADの合併を契機に、グローバル水準の30%を下回る事業費率を目指して、抜本的な構造改革を実行



■価値の創造(CSV×DX)

グループ全体でAI活用を推進し、国内損保事業では業務プロセスに生成AIを導入

AI活用の推進

グループ全体での導入が着実に進捗

研究開発他

OSS^{※3}を活用した生成AIについて技術検証

生成AI(Chat GPT)の利用活用

2023年5月利用開始、9月にはグループ全員の利用に拡大

業務プロセスへの導入

損害サービス・コールセンター領域などでの活用を開始

お客様対応

インターネット総研でソリューション導入を検討

※3 オープンソースソフトウェア

業務プロセスへの導入事例

損害サービス領域

- 電話音声のテキスト化と生成AIによる要約機能を組み合わせ、会話記録作成の効率化を実現し、年間約29万時間分の業務量削減効果を見込む
- 不正請求対策として、AIを活用し保険金請求時のフェイク画像を使用した写真を検知するシステムを検討 等

コールセンター領域

- 事故受付業務の一部にAI音声を導入し、自然災害等での事故受付集中時にもお客様をお待たせしない対応を可能に

国内生命保険事業

■めざす姿

国内生命保険事業は、保障性商品を提供する三井住友海上あいおい生命と、資産形成型商品を提供する三井住友海上プライマリー生命という異なる特長を持つ生命保険会社2社が、それぞれの強みを活かして展開しています。

■事業環境

強み・特長

[三井住友海上あいおい生命の強み]

- 三井住友海上とあいおいニッセイ同和が持つ国内最大の顧客基盤、日本有数の企業グループとの密接な関係に支えられた強固な販売網

[三井住友海上プライマリー生命の強み]

- 金融機関窓販のパイオニアとして業界をリードしてきた確かな実績や先進的な商品・サービスを提供する高い専門性

リスク・機会

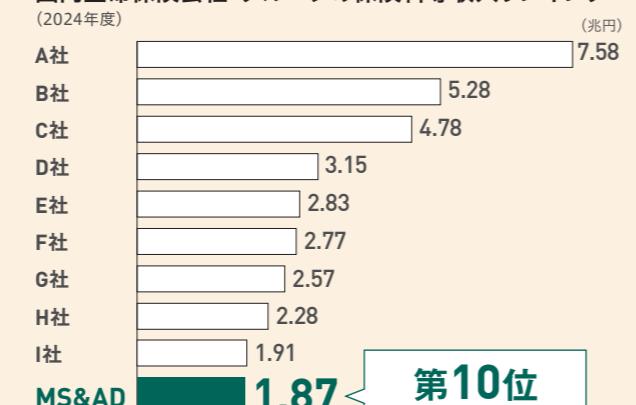
- 少子高齢化による介護・医療費負担の増加や、大相続・生前贈与時代の到来など、社会構造が変化しています。国内生保事業では、これらの変化に伴う社会課題の出現を事業機会と捉え、新たなリスクに対するニーズを着実に取り込むことにより、成長を実現しています。
- 三井住友海上あいおい生命では、保障性商品を中心とした商品開発に加え、病気の早期発見等に資するヘルスケアサービス「MSAケア」のメニューを充実させ、多様化するお客様ニーズに応えています。
- 三井住友海上プライマリー生命では、資産形成や資産寿命の延伸、相続や贈与といった円滑な資産承継に対する社会の関心が高まっていることから、これらを支える生命保険商品やサービスの提供を通じて、お客様ニーズに応えています。

人生100年時代の社会課題である「健康寿命の延伸」「資産寿命の延伸」の解決に資する商品・サービスを提供し、成長を実現します。

市場ポジション

- 保険料等収入ランキング(2024年度)において、10位にランクインするなど、グループの中核事業として堅調に成長しています。
- 今後も国内生保事業の拡大により、分散の効いた事業ポートフォリオの構築を図ります。

国内生命保険会社・グループの保険料等収入ランキング

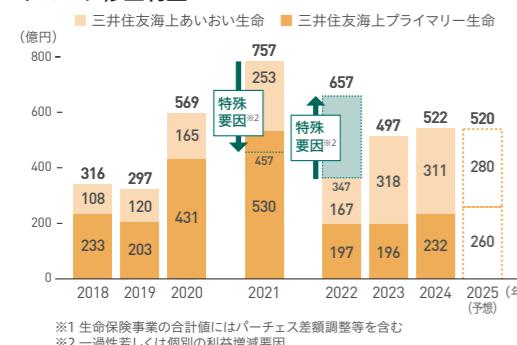


第10位

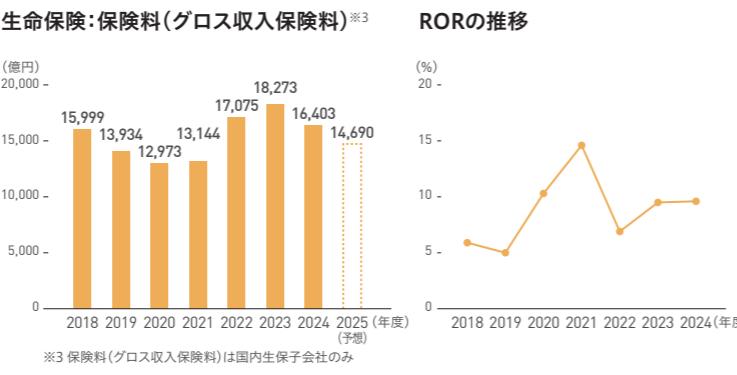
MS&AD 三井住友海上あいおい生命
MS&AD 三井住友海上プライマリー生命
(出所)
各社公表数値
より当社作成

■グループ経営数値

グループ修正利益※1



生命保険:保険料(グロス収入保険料)※3



RORの推移



MSA 収益性・競争力の高い商品の投入、クロスセルの一層の推進、お客様のアフターフォロー強化に取り組んでいます。

MSP 資産運用利回りの向上に加えて、利回り以外の商品・サービスの魅力の向上に取り組んでいます。

■中期経営計画(2022-2025)の進捗

チャネルを活かした顧客アプローチ強化

施策

三井住友海上あいおい生命

- 損害保険代理店網による生損併売と三井住友海上プライマリー生命商品の提携販売の強化

成果

- 三井住友海上あいおい生命は、グループシナジーを追求し、生損併売率を23.0%まで高めました。また、三井住友海上プライマリー生命商品の販売額は中期経営計画(2022-2025)第1ステージで500億円を上回り拡大しています。加えて、保障前後のヘルスケアサービス「MSAケア」を推進し、3,500社を超える企業で導入されています。

- 三井住友海上プライマリー生命では、三井住友海上あいおい生命との提携販売の拡大に加え、オンラインによる非対面申込を通じて払込保険料に応じたポイントを付与する資産形成型商品の販売を開始するなど、中期経営計画(2022-2025)に掲げる成長ビジョン「商品×販売ミックス」(商品とチャネルの最適化)の実現に向けて、販売チャネルの拡大に取り組んでいます。

三井住友海上プライマリー生命

- 全国の金融機関での販売に加えて、来店型ショップ等の一般代理店や、デジタルサービスを展開するネット系事業者などに販売チャネルを多様化し、お客様へのリーチ力を強化

資産運用収益の拡大等による収益力向上

施策

三井住友海上あいおい生命

- 収益期待資産の規模を9,800億円(2025年度)に拡大

成果

- 三井住友海上あいおい生命では、超長期債の購入による金利リスクのコントロールに加え、オープン外債等を積み増し、健全性・流動性を確保しつつ、リスクテイクを進めました。(2025年3月末の収益期待資産は9,763億円)

- 三井住友海上プライマリー生命では、ALM運用の強化等によりリスク管理を高度化しつつ、非流動性プレミアムの獲得が期待できる資産への投資を進めるなど、適切なリスクテイクにより資産運用収益の拡大に取り組んでいます。

社会課題解決に資する商品・サービスの提供

施策

三井住友海上あいおい生命

- 介護、認知症等の社会課題解決に貢献する商品・サービス開発
- 高齢化社会の進展に対応した商品とヘルスケアサービス「MSAケア」の一体提供

成果

- 三井住友海上あいおい生命では、介護認知症保険等の販売と合わせて、商品と親和性があるヘルスケアサービスを拡充し、保障とサービスの一体提供を進めました。

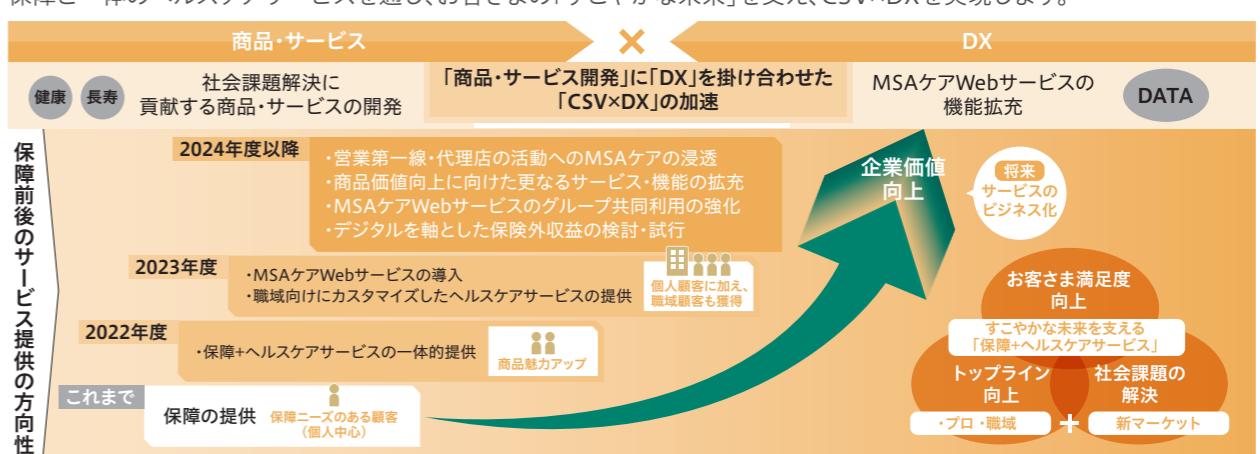
三井住友海上プライマリー生命

- 資産形成、資産寿命の延伸、資産承継等の社会課題解決に資する個人年金保険や終身保険等の商品・サービスを提供

- 三井住友海上プライマリー生命では、円滑な資産継承に向けた生前贈与ニーズに応える商品(「やさしさ、つなぐ2」等)の累計販売額が3兆円を突破し、長寿に備える資産形成型商品であるトンチン年金の契約件数が5万件に到達するなど、多くのお客様に商品・サービスを提供しました。

■価値の創造(CSV×DX)

保障と一体のヘルスケアサービスを通じ、お客様の「すこやかな未来」を支え、CSV×DXを実現します。



海外事業

■めざす姿

人口減少や少子高齢化の進行により国内損保事業の中長期的な成長鈍化が見込まれるなか、当社グループの成長には海外事業の収益拡大が重要になっていきます。他方で、気候変動や地政学的なリスクの高まり、国際的な経済・金融の不確実性の増大に加え、技術革新によるライフスタイルの変化等のさまざまな環境変化により、新たなり

■事業環境

市場ポジション

- ロイズ・再保険事業でグローバルにリスクを引き受けるほか、米州・欧州・アジアなどの各地域でビジネスを開拓し、2024年度では正味収入保険料(損保のみ)18,658億円、グループ修正利益1,888億円の規模に成長しています。特にアジアでは総収入保険料でASEAN No.1のポジションという強みを有しています。

環境認識

[世界の5つのトレンド]

- 世界人口シフト(老いる先進国、人口増の途上国)
- リソース不足(エネルギー・食料・水)、気候変動
- 経済のあり方の変化(サービス価値の一段の高まり)
- テック進化
- 国家や政府のあり方変化(統治、ガバナンスの変化)

[環境変化による事業機会]

- 保険市場全体のソフト化局面
- ポストコロナの経済回復
- 資産運用環境の回復
- アジアを中心とした新興国の経済成長
- 社会・経済の変化に伴うマーケットトレンド

■ROR向上に向けた取組み

海外事業では、ROR向上に向けて海外自然災害リスク量の抑制に努めています。2024年度RORは24.9%となり、前年度末+7.5%、過去5年平均9.8%と着実に成果が表れています。今後、市場サイクルがソフト局面に転じる見込みの中、持続的な収益性向上に資するサイクルマネジメントの徹底や事業費削減等の課題に取り組んでいきます。

■中期経営計画(2022-2025)の進捗

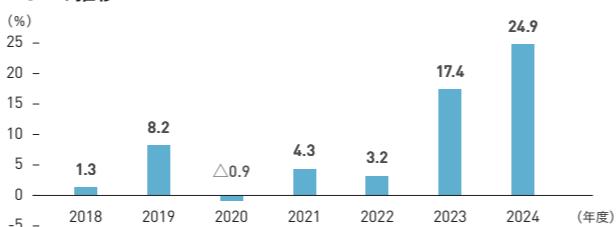
グループ修正利益

2024年度の海外事業グループ修正利益は1,888億円となり、過去最高益を記録。グループ修正利益(除く政策株式売却益影響)全体に占める割合も約59%となりました。今後も収益を拡大し、当社グループの一層の成長をリードしていきます。

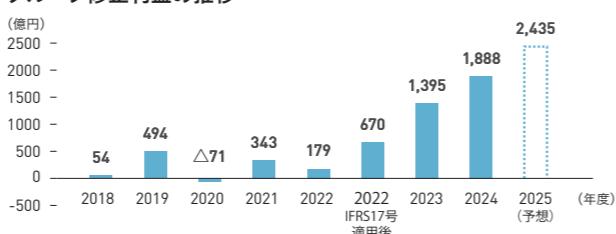
ロイズ・再保険事業の収益力回復

自然災害リスク(北米ハリケーン等)の管理・抑制によるボラティリティの低減、引受規律を遵守したポートフォリオの入替え、業務効率化による事業費削減等の収益力回復に向けた取組みが着実に進展しました。ソフト化が本格的に到来する局面に備え、サイクルマネジメントの更なる高度化を図ることで、持続的・安定的な収益確保に向けて取り組みます。

RORの推移

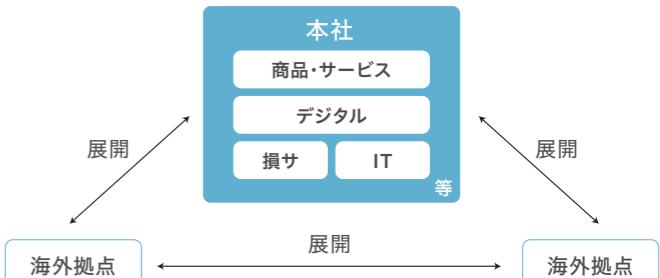


グループ修正利益の推移



グループ総合力の発揮

国内外の拠点がそれぞれ持つ知見・ノウハウを、グループ各社で共有・実装することでグループシナジーを発揮し、当社グループの企業価値拡大と持続的成長を加速することを目的とした「TENKAIプロジェクト」を推進。DX、CX、IT、資産運用、引受・再保険などの大きな効果が期待できる領域を中心に成果を積み上げています。



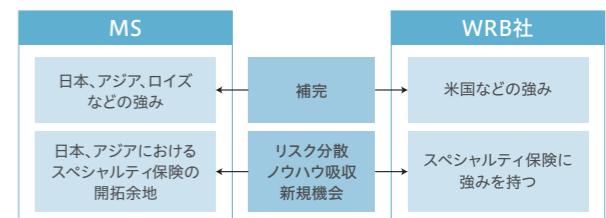
成長投資の実績

政策株式売却により得られた資金を、当社グループの収益性及び企業価値向上に資する成長投資に活用しています。その一環として、W.R.Berkley社(以下「WRB社」)創業家と提携・出資に係る協力関係を構築しました。同社は、米国のスペシャルティ保険のリーディングカンパニーで、高い成長率・収益性を誇るとともに、高度なアンダーライティングノウハウを持っています。米国に強いWRB社と日本・アジア・ロイズ等の地域・市場に強い当社グループが協業することで一段の成長につながるシナジーの実現をめざします。

出資の狙い・意義

WRB社の収益性・成長性の取込み	当社の資本効率の向上、リスク分散の実現
新種保険(スペシャルティ保険)に係る協業機会創出	その他シナジー実現機会の広がり

協力関係



■ロイズ・再保険事業*

・ロイズの大手シンジケートであるMS Amlin Underwriting Limitedと、スイス・バミューダ等を拠点とする再保険会社のMS Amlin AGが、それぞれの特長を活かしてお客様に保険サービスを提供し、収益面でも当社グループ海外事業の中心となっています。*英国の元受保険会社であるMitsui Sumitomo Insurance Company (Europe) Limited(ブランドネームMSIG UK)を含む

1. MS Amlin Underwriting Limited(以下「MS Amlin(AUL)」)

- MS Amlin(AUL)が事業を行うロイズは、約200の国・地域からの引受けが可能なライセンスを有する保険市場で、世界中から引受けに高い専門性を要するリスクが集まる、保険引受ノウハウと人財の集積地です。
- MS Amlin(AUL)はロイズでもトップ10に入る保険料規模(2024年)であると同時に、収益性の高い種目ポートフォリオを構築しており、今後も引受規律を維持しながら、収益力向上に資するポートフォリオの分散・拡大を図ります。

2. MS Amlin AG(ブランドネームMS Reinsurance、以下「MS Re」)

- 世界の主要再保険市場に拠点を構え、顧客である元受保険会社との中長期的な信頼関係の構築など、元受事業とは異なるアプローチで市場を開拓しています。
- 2022年から使用しているMS Reinsuranceブランドの浸透や、高い信用格付け(AM Best社及びS&P Global社による格付けでA+)の取得により高まった競争力を活かし、更に成長を加速させていきます。



MS Amlin(AUL)



MS Re チューリッヒ



MS Re バミューダ

■ 米州事業

- 北米及び中南米に拠点を有し、損害保険事業を展開しています。世界最大の保険市場である米国では、従来は日系企業の引受けが中心のビジネスでしたが、ローカル市場への本格進出も進めています。
- 2023年1月に米国MGA*市場における主要フロンティング会社であるTransverse Insurance Group, LLCを買収し、Mitsui Sumitomo Marine Management (U.S.A.), Inc(ブランドネームMSIG USA)と両輪で、米国での利益拡大と収益源の多様化を推進しています。
- また、WRB社創業家との提携・出資後、米国3事業を通じてバランスの取れたポートフォリオ拡大を図ります。

*MGA: Managing General Agentの略称。保険会社から権限を委託され、保険引受・再保険手配・保険金査定等の業務をおこなう。

米国でのプレゼンス



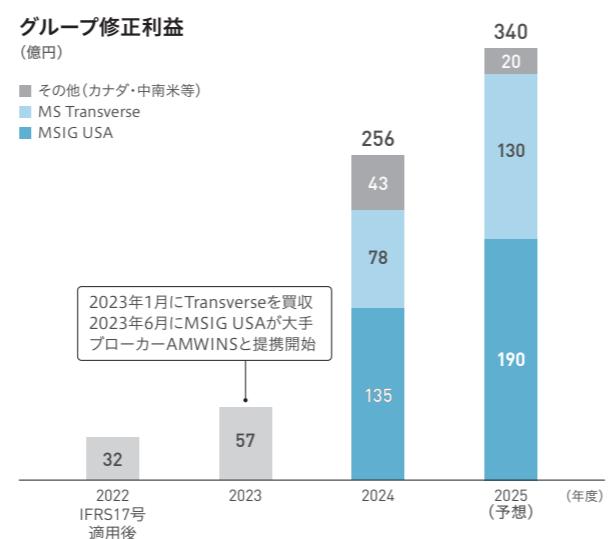
- 100%子会社として、ブローカーマーケットを主戦場に、財物、賠責等の一般種目に加え、市場で実績がある種目別引受責任者の採用を通じて収益性の高いスペシャルティ種目も強化



- 100%子会社として、成長著しいMGAマーケットにおいて、リスクを抑制しつつ効率的に成長を取り込むHybrid Fronting事業を展開



- WRB創業家との提携を通じて、当社及びWRB社の企業価値向上に取り組む



■ アジア事業

- ASEAN・インド・中国等をカバーする広範な事業基盤が強みです。
- ASEAN No.1ポジションを維持しつつ、社会・経済の変化に伴うマーケットトレンドを捕捉することで、加速的な利益成長の実現に向け取り組みます。
- 収益機会捕捉のスピードアップを実現するべく、アジア各拠点の強みを活かせる業務提携や事業投資の機会も検討します。これにより、アジアでのプレゼンス、ブランドを一層強化し、アジア域内でお客さま・パートナー等から選ばれ続けるマーケットリーダーになることをめざします。

主要取組

社会・経済のダイナミックなトレンドに合わせて、新たな収益機会の捕捉に向けた取組みを推進



■ 欧州・中東・アフリカ事業

- 欧州大陸事業では、オランダ・フランス・ベルギーの中堅・中小企業マーケットに強みを持つAISEと、ドイツ・フランスの大企業マーケットに強みを持つMSIG EUを合併し、2025年7月1日よりMSIG Europe SEとして事業を開始しました。

- 新会社では種目別・地域別にリスク分散の効いたポートフォリオを拡大すると同時に、合併による事業効率化や収益力強化に取り組むことで、成熟した欧州大陸市場での持続的な成長をめざします。
- 中東地域ではUAEに、アフリカ大陸では南アフリカに拠点を配置。地元有力保険会社及びブローカーを活用したネットワークを構築し、両地域における日系企業を中心としたお客様へのサービス体制を強化しています。



合併後の中長期見通し

- 合併により欧州企業保険市場で準大手となり、ドイツ、フランスを中心に両社の強みを活かした大企業から中小企業までのバランスの取れたポートフォリオ拡大をめざす
- 再保険方針の見直しや経営効率向上等を通じた収益力強化により、利益水準は合併後3年程度で2社単純合算値を上回る見込み
- 市場サイクルを見極めながら収益性を安定的に高め、2030年を目指してグループ修正利益250億円水準、ROE10%以上をめざす

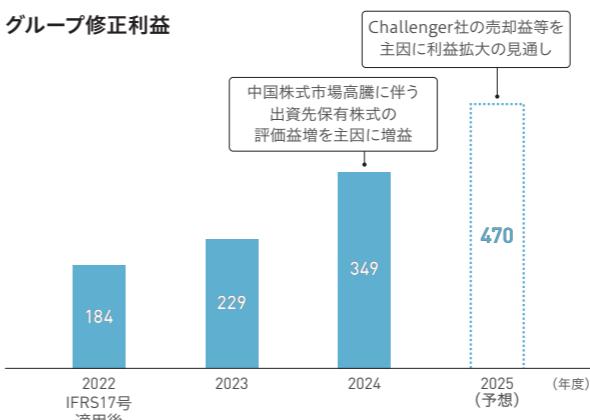
■ トヨタリテール事業及び海外テレマティクス事業

- 世界38の国と地域でトヨタ・レクサス販売店を介して自動車保険及び関連商品を提供しており、新車販売台数増加や付保率向上により、正味収入保険料は順調に拡大しています。
- テレマティクス自動車保険は海外でも14か国で展開しています。また、最先端のコネクティッド・モビリティ保険の開発・展開も、更に加速していきます。



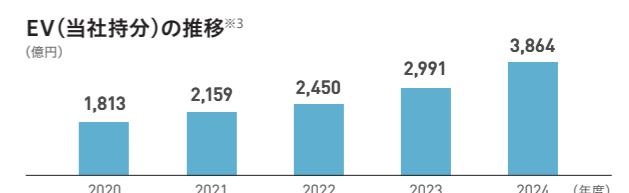
■ 海外生命保険事業

- 市場成長が続く中国・インドを中心に、有力な販売チャネルを有する現地大手財閥や銀行等のパートナーとの連携により収益・企業価値を拡大するとともに、英国年金・資産形成市場における安定的な成長の実現を図ります。
- 引き続き、リスク分散、収益源の多様化を図りながら、資本効率向上に取り組みます。



生保市場の成長性

- 中国、インド、マレーシア、インドネシア: 2031年まで10.7%/年で成長^{※1}
- 英国: 年金・資産形成事業は、GBP 200bn超/年で成長する巨大市場^{※2}



※1 出所: Allianz Insurance Report 2021 ※2 Phoenix IR資料より ※3 EVを算出しているアジア生保部所管拠点の合計。現地期末EVに各期末為替を乗じて算出

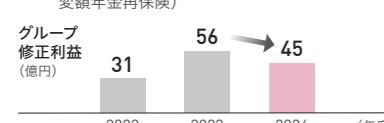
金融サービス事業

■ 中期経営計画(2022-2025)の進捗

社会課題や環境変化、お客さまニーズを踏まえ、国内営業や海外拠点といったグループの総合力を使ってビジネスを展開することで、保険にとらわれない多様な商品・サービスを提供し、安定的に収益に貢献することをめざします。

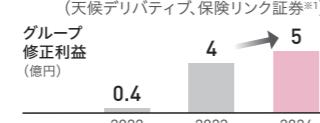
フォーカスする領域 市場の成長が期待でき、当社のブランド価値向上にもつながる以下の3領域にフォーカスする

① 資産形成関連ビジネス
(個人向け金融サービス、アセットマネジメント、変額年金再保険)

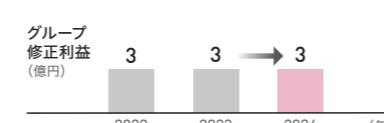


※1 保険リンク証券:自然災害等の保険でカバーされるリスクを資本市場へ移転する証券化商品の総称

**② ESGに貢献する
リスクへのソリューション提供**
(天候デリバティブ、保険リンク証券^{※1})



③ 社会環境変化への対応
(スタートアップへの投資等)



■ 取組事例

ベンチャーキャピタル

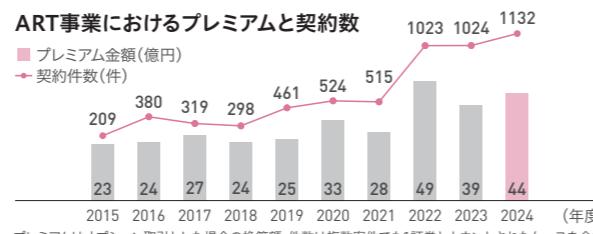
- MS&AD Ventures、三井住友海上キャピタルを通じて、「革新性」「独自性」「先見性」の観点から、高い成長が期待できるAI・ITビジネス・ヘルスケア・クラウドテックなどの国内外のスタートアップ企業に投資をしています。
- 三井住友海上キャピタルでは、三井住友海上のネットワークを活用した投資先企業に対する売上拡大支援や投資先企業同士のビジネスマッチング等の取組みを積極的に推進しているほか、三井住友海上あいおい生命やMS&ADインターリスク総研等のグループ各社とのシナジーも強化しています。2024年度は、国内外のITサービス、宇宙、クラウドテックなどの企業を中心に約50億円の投資を実行しました。

投資額と投資簿価残高(億円)



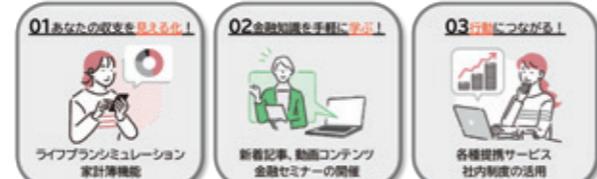
ART^{※2}

- 三井住友海上は、自然災害や異常気象による経済的損失に関するお客さまニーズを解決するため、金融技術と資本市場を活用したリスクソリューション・サービスを提供しART事業を拡大させています。
- リスクヘッジを目的としたお客さまには、「天候デリバティブ」「地震デリバティブ」等を米国子会社のMSI GuaranteedWeather, LLCや、国内金融機関とも協力して販売しています。
- リスクテイクを目的としたお客さまには、三井住友DSアセットマネジメントが運用する「CATボンドファンド」への投資助言業務や、英国子会社のLeadenhall Capital Partners LLPが運用するファンドを国内機関投資家に勧説することを通じて事業を展開しています。



個人向け金融サービス

- 三井住友海上は、従業員の資産形成をサポートするサービス「人生100年ラウンジ」の後継サービスである「マネマ」を開発しました。マネマはお金の知識を深め、未来の安心を手に入れてほしいという想いから誕生した「お金を味方にするアプリ」です。お金について記事やセミナーで学ぶことができ、家計簿やライフプランシミュレーション機能も備えており資産形成への第一歩を後押しします。現在、お客さまへの展開に向けて準備を進めています。



確定拠出年金

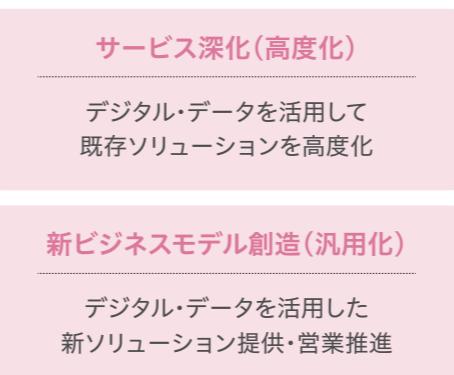
- 三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保では、市場が拡大している企業型確定拠出年金の制度導入に関するサービスを強化し、少子高齢化により社会的要請が高まっている個人型確定拠出年金(iDeCo)の普及に努めています。企業型では中小企業のお客さまへの提案力強化、個人型では販売チャネルの拡大やコスト削減等の業務効率化を進めました。

※2 ART: Alternative Risk Transferの略。リスク処理の手法のうち、保険以外の金融技術を用いたもの

デジタル・リスク関連サービス事業

■ 中期経営計画(2022-2025)の進捗

「リスクソリューションのプラットフォーマー」として、MS&ADインターリスク総研をグループの中核に、補償・保障前後にデジタル・データを活用した新たなサービスと事業機会を創造します。



■ 取組事例

RM NAVI

インターリスク総研では、リスクマネジメントに関する最新情報を閲覧できる「RM NAVI」をリリースしました。無料の会員登録により、レポートのタイムリーな入手やコンサルタントへの相談、デジタルソリューションの利用など、ECサイトの世界観で案内・提供が可能となりました。リスクマネジメントの羅針盤として、お客さまのビジネスをサポートしています。



■ その他の事業

アシスタンスサービス

MS&ADグランアシスタンスでは、ロードアシスタンス、ハウスサポートのほか、海外旅行アシスタンス、緊急通報サービス等、幅広い領域で高品質なサービスを提供しています。

洪水リスクファインダー

全世界を対象に、洪水リスク分析から将来の気候変動の影響分析まで可能なWebサービスです。自社やサプライヤーの拠点情報を登録するだけで、洪水浸水深及び洪水頻度変化について予測結果を地図上で確認し、データとしてダウンロードすることができます。

