

Advancing with you

**MS&AD**

INSURANCE GROUP

# MS&ADグループ 中期経営計画（2022-2025）

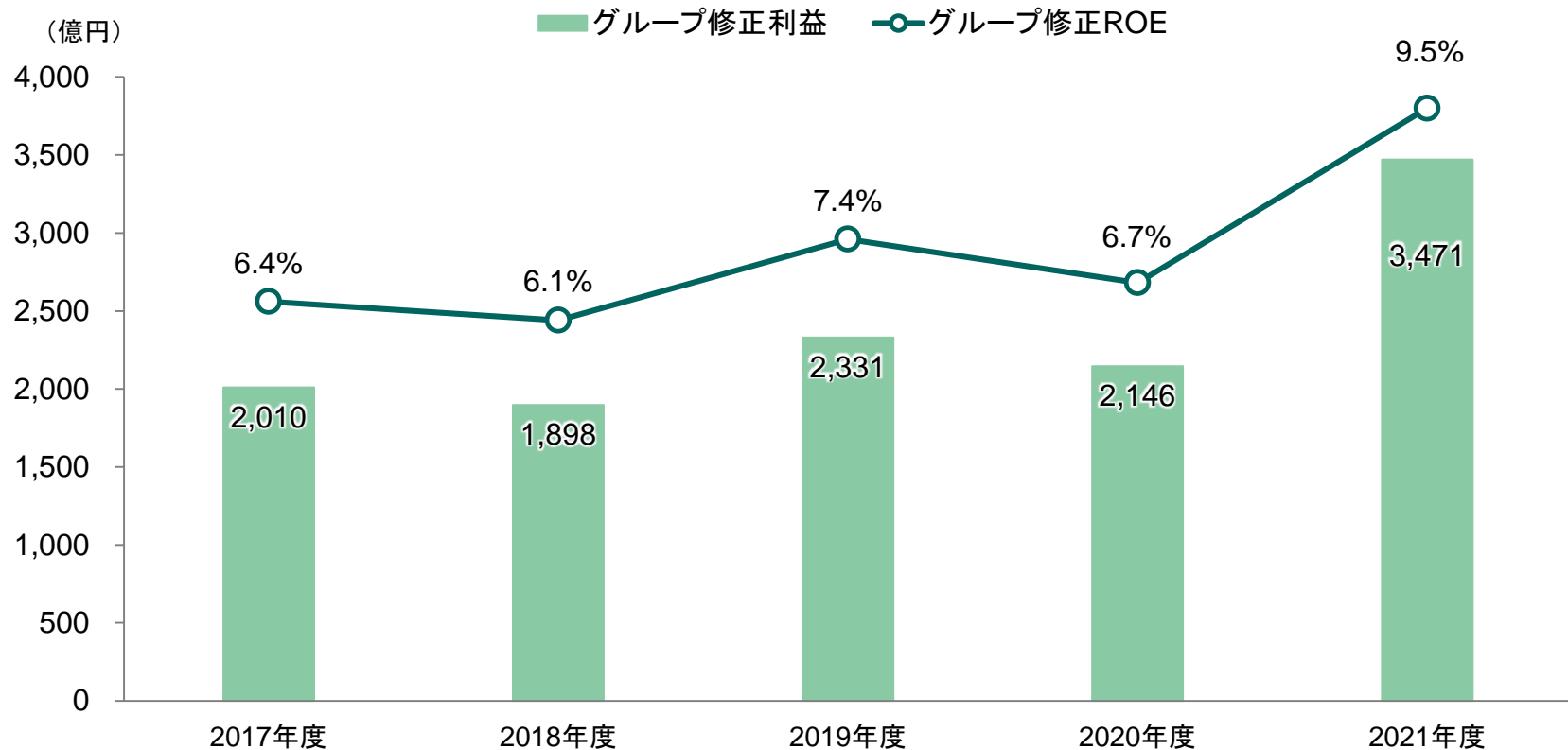
～リスクソリューションのプラットフォームとして、社会と共に成長する～

# **I. 前中期経営計画「Vision 2021」の振り返り**

## I. 前中期経営計画「Vision 2021」の振り返り ① 定量面

- 世界の損害保険会社グループトップ10圏内の事業規模を維持しつつ、目標としたグループ修正利益3,000億円を達成
- ESRは228%となり、目標レンジ(180~220%)を超過
- グループ修正ROEは9.5%まで上昇したが目標値(10%)を下回り課題を残した

### グループ修正利益とグループ修正ROE



# I. 前中期経営計画「Vision 2021」の振り返り ②定性面

- デジタル化の加速、次世代モビリティ社会の到来、新しいリスクの発現、サステナビリティ課題への取り組み等、環境の変化を見据え、迅速に対応できる態勢を構築しつつ、3つの重点課題に取り組んだ

## グループ総合力の発揮

### 「いかす・のばす・ふやす」プロジェクト

新損害サービスシステムの稼働開始

2021年7月以降順次

### 「やめる・なくす・へらす」プロジェクト

SDGsへの貢献に向けたインパクト投資をグループ共同で実行

2021年12月

### 商品・事務共通化

生損保商品の併売率拡大

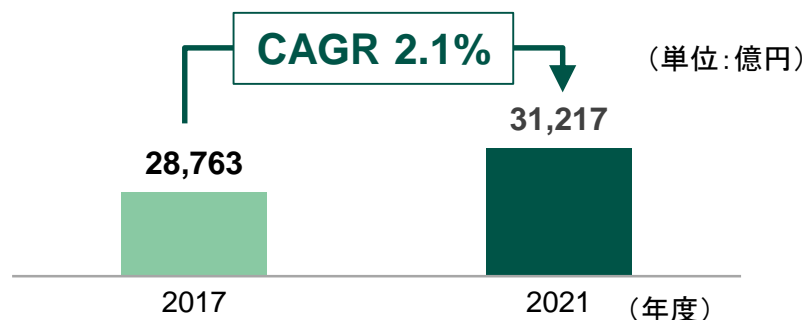
17.6%  
(目標18.5%)

MSA生命の販売網を活用したMSP生命商品の販売

2019年10月開始

## 業界トップ水準の成長性

- 国内元受正味保険料※は、業界トップ水準の成長率を実現

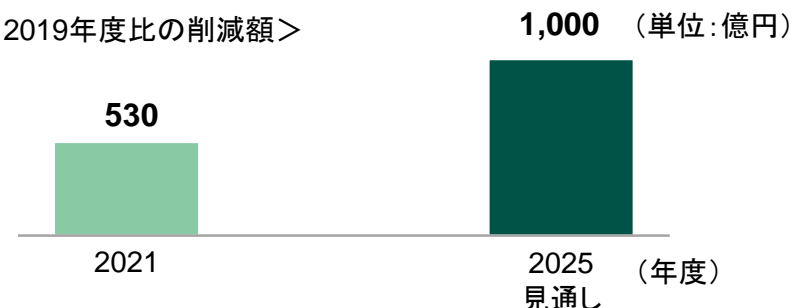


※ MS・ADの単体数値の単純合算値、収入積立保険料を除く

## 事業費の削減

- 当初目標(300億円)を大幅に上回る事業費を削減、2021年度までに2019年度比で約530億円のコストを削減した
- 2025年度に約1,000億円を計画化し、取り組みを進めている

<2019年度比の削減額>



# I. 前中期経営計画「Vision 2021」の振り返り ②定性面

## デジタルイゼーションの推進

### 3つの取組み (DX,DI,DG)の進捗

#### DX 主要サービス・業務をデジタル化

- ・ AI搭載代理店システム (MS1 Brain) 導入
- ・ 新損害サービスシステム (BRIDGE)、AI事故状況説明システム、AI不正請求検知システム稼働
- ・ プロセス自動化ツールを活用した社内業務の自動化 等

#### DI デジタル活用による新たなビジネスを開始

- ・ データを活用したコンサルティング (RisTech)
- ・ プラットフォーマーと提携したビルトイン型保険や少額短期保険会社を通じた保険販売のデジタル化 等

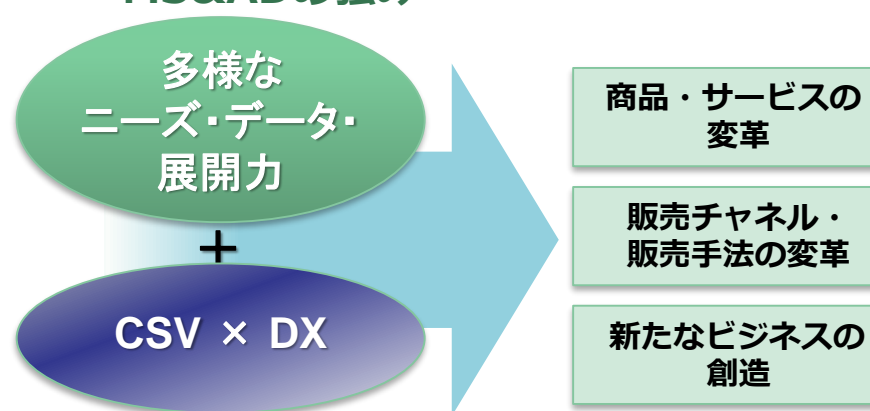
#### DG グローバル展開

- ・ MS1 Brainアジア展開
- ・ シリコンバレーにコーポレートベンチャーキャピタル設立、8カ国65社へ出資
- ・ 海外インシュアテック企業等への事業投資
- ・ 米国でのテレマティクス・データビジネス等

### CSV×DX戦略の展開

社会課題を解決する新たなビジネスを展開

#### MS&ADの強み



#### 展開事例

- 畜産農家にセンサーを活用した牛の診療費を補償する保険を提供
- リアルタイム被害予測サイトcmapで防災情報を提供
- AIによる自治体向け道路点検サービスを提供

### 上記以外の取組み

産学連携による  
デジタル人財育成

グループ計約2,000人育成

グループ全社員を対象としたビジネスアイデアコンテスト  
「デジタルイノベーション チャレンジプログラム」の実施

応募総数：3年間累計5,500件

- 2019年「攻めのIT経営銘柄」
- 2020年「DX注目企業」
- 2021年「DX銘柄2021」選定

# I. 前中期経営計画「Vision 2021」の振り返り ②定性面

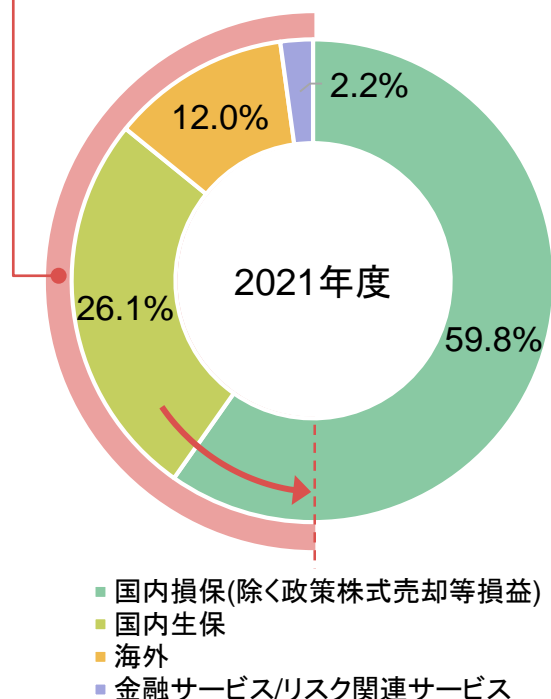
## ポートフォリオ変革

### 事業ポートフォリオの変革

- 国内損保事業が順調に拡大した一方、海外の大規模自然災害や新型コロナウイルス感染拡大による影響等により海外事業が伸び悩んだ

#### グループ修正利益に占める各事業の割合

目標：国内損保事業以外で50%

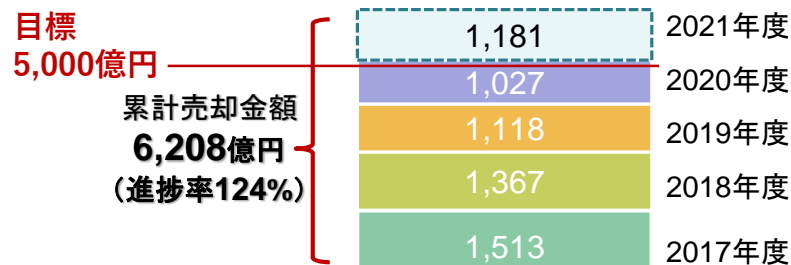


### リスクポートフォリオの変革

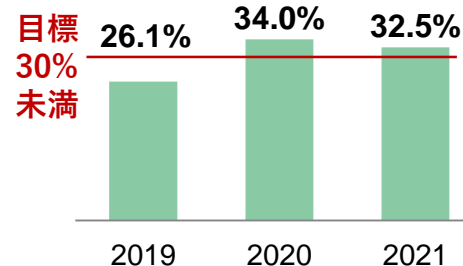
- 政策株式の売却を着実に進め、削減目標(2017年度からの累計で5,000億円)を達成
- 株価上昇の影響もあり、グループのリスク量に占める割合は32.5%、連結総資産に占める割合は11.3%と目標未達

#### 政策株式売却状況

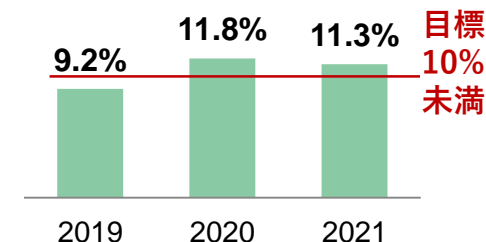
(単位: 億円)



#### グループのリスク量に占める割合



#### 連結総資産に占める割合



## **II. 中期経営計画（2022-2025）**

**～リスクソリューションのプラットフォーマーとして、社会と共に成長する～**



# 1. 環境認識

## Politics (ビジネスに影響を与える規制動向)

### 全世界

- ・ 気候変動対応、脱炭素社会へ向けた規制強化
- ・ 資本規制(国際資本基準/ICS)強化の動き
- ・ 分極化の増大やポピュリズム、ナショナリズムの台頭
- ・ 人権保護への関心の高まり、法制化の動き、個人情報保護規制の強化
- ・ 米中、米ロ緊張の高まり、経済安全保障の重要性の高まり

### 日本

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

## Society (人口動態・価値観・流行等)

### 全世界

- ・ 気候変動、自然災害の甚大化・頻発化、巨大地震の発生確率の高まり
- ・ 国際紛争の拡大、貧富等格差の拡大・固定化、移民・難民の増加
- ・ アジア(特にインド)・アフリカの人口増加
- ・ 社会課題解決に向けた取組気運の高まり
- ・ 価値観・ライフスタイルの大幅な変更
- ・ ビジネススタイルの変革(リモート化・オンライン化の進展)
- ・ 新型コロナウイルス(COVID-19)流行の影響

### 日本

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

## Economy (経済水準・為替・金利等)

### 全世界

- ・ 新型コロナウイルス(COVID-19)影響からの回復
- ・ 貿易摩擦と貿易協定
- ・ 物価、金利の上昇、金融緩和策の段階的終了
- ・ ESG投資の拡大、気候・自然関連開示要請の高まり(TCFD、TNFD)

### 日本

- ・ 日銀の低金利政策の出口戦略
- ・ 自動車販売・保有台数、住宅着工件数の減少
- ・ シェアリングエコノミー・サブスクリプションビジネスの拡大
- ・ 健康増進、ヘルスケアビジネスの拡大

## Technology (ビジネスに影響を与える技術動向)

### 全世界

- ・ デジタルプラットフォームによる新しいビジネスモデルの出現
- ・ 第5世代移動通信システム(5G)の普及、IoTデバイスの増加
- ・ デジタル化の進展とサイバーリスク上昇
- ・ 自動車の電動化・新技術の発展、CASE・サポカーの普及、MaaS、空飛ぶクルマ
- ・ データ関連ビジネスの活況、ビッグデータ独占の脅威
- ・ 再生可能エネルギー、水素エネルギー関連技術の発展

### 日本

- ・ キャッシュレス決済等、デジタル技術の日常生活へのさらなる浸透(Society 5.0の実現)

- 国内の損保市場は着実に成長しているが、人口減少や、少子高齢化の進展、また、先進安全装置の普及による交通事故の減少などにより、自動車保険や火災保険といった伝統的な市場は、中長期的には縮小していくことが想定される
- 気候変動や健康寿命の延伸といった社会課題に対する関心の高まり、デジタル化の進展といった社会環境の変化により、新たなリスクやそれに伴う新たな保険ニーズが出現してきている

環境変化に対応し、新たな価値の創造と事業の変革にグループ一体で取り組むことで、  
企業価値を持続的に向上させていく



## 2. めざす姿（1）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、社会と共に成長していく

- 経済的な損失の補てんに加えて、補償・保障前後における商品・サービスをシームレスに提供する
- 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、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

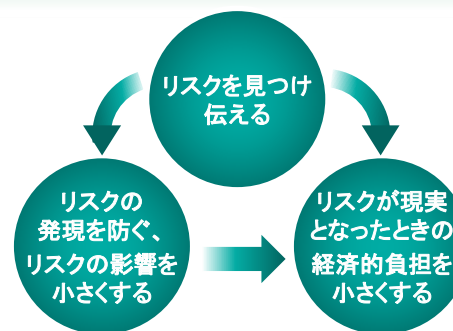
#### 価値創造ストーリー

当社グループのミッション実現に向けて、社会課題に向き合い、当社のビジネスモデルを通じた商品・サービスを提供することで、お客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりをサポートする

##### 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

##### 当社のビジネスモデル



## 2. めざす姿（2）定量目標

- ・2025年度にIFRS純利益で4,700～5,000億円、修正ROEで安定的に10%以上を実現

### 目 標

#### IFRS純利益

2025年度

4,700～5,000億円

#### 修正ROE※1

10%以上を安定的に達成

※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

### 参考

#### ・グループ修正利益

2021年度

3,471億円



2025年度

4,400～4,700億円

#### グループ修正利益内訳

国内損保事業	2,700億円程度
国内生保事業	550億円程度
海外事業	1,250億円程度
金サ・リスク関連事業	100億円程度

#### ・グループ修正ROE※2

2021年度

9.5%

※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＋異常危険準備金等－のれん・その他無形固定資産

### 3. 基本戦略と基本戦略を支える基盤

- ・「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)」を基本戦略とする
- ・「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する

#### 基本戦略

##### Value

(価値の創造)

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

- MS&AD Value戦略の推進
- 収益基盤の強化

##### Transformation

(事業の変革)

- ・ 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應する
- ・ 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する

- 事業・リスクポートフォリオの変革(海外・生保・新たなビジネスへのシフト)
- デジタルを活用した最適なソリューションの追求

##### Synergy

(グループシナジーの発揮)

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

- 1プラットフォーム戦略の推進
- 生損保事業のシナジー
- グローバルシナジー

#### 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

- お客さまの声を基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・意欲を最大限に発揮する職場環境の整備

##### ERM

- 収益力と資本効率向上
- 政策株式の削減

## 4-1. 基本戦略 ～ Value（価値の創造）

### 外部環境

- ・ 気候変動、自然災害の甚大化・頻発化、感染症、地方創生、少子高齢化等、多様な社会課題
- ・ サイバー等の新たなリスクやそれに伴う新たな保険ニーズ
- ・ 自然災害の甚大化・頻発化による、火災保険の収益悪化



### 当社グループの強み

- ・ いち早くCSVに取り組んできたことによる社員の高い意識（社員意識調査「CSVにつながっていると実感」93%）
- ・ Vision 2021で構築した、価値創造につながるグローバルなネットワーク  
（シリコンバレーのコーポレートベンチャーキャピタル、世界各地のオープンイノベーション拠点“GDH”＜グローバル・デジタルハブ＞等）
- ・ Vision 2021で進めた生産性向上取り組み

**CSV×DXをグローバルに展開することで  
気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献し、  
社会と共に成長していく**

### MS&AD Value戦略の推進

- 経済的な損失の補てんに加え、補償・保障前後における新たな価値を提供する商品・サービスの開発と収益化
- シリコンバレーのコーポレートベンチャーキャピタル MS&ADベンチャーズのスタートアップ投資を通じて獲得した知見のグループ全体での活用

### 収益基盤の強化

- 業務プロセスの見直し等による事業効率化
- 大規模システム開発プロジェクトの効果を最大限発揮
- 火災保険の収支改善
- リモートワークの推進によるオフィススペースの見直し等のビジネススタイルの変革

## 4-2. 基本戦略 ～ Transformation（事業の変革）

### 外部環境

- 人口減少や少子高齢化の進展による国内損保市場の中長期的な成長鈍化
- デジタル化の進展、データの蓄積、ライフスタイルの変化



### 当社グループの強み

- 大規模システム開発プロジェクトによる、お客さまの満足度・利便性および代理店・当社の生産性を高めたシステム
- Vision 2021で構築した、価値創造につながるグローバルなネットワーク  
(シリコンバレーのコーポレートベンチャーキャピタル、世界各地のオープンイノベーション拠点“GDH”＜グローバル・デジタルハブ＞等)

## 事業ポートフォリオの変革と デジタルの活用により、事業環境の変化に適応する

### 事業・リスクポートフォリオの変革

(海外・生保・新たなビジネスへのシフト)

- 海外事業・生保事業の拡大による、分散の効いた事業ポートフォリオの実現
- デジタル・データやAIを活用した社会・企業・地域の課題解決に資する新たなサービス・ソリューションの提供

### デジタルを活用した 最適なソリューションの追求

- ECサイトへの保険販売プロセスのビルトインなど、デジタルを活用した販売の展開
- 一連の業務プロセスへの新たなソリューション導入によるビジネススタイルの変革

## 4-2. 基本戦略 ～ Transformation（事業の変革）

### Digital Transformation

「ステークホルダーの価値創造」と「収益力の強化」の実現に向けて、DXの基盤となる「デジタル人財育成」「システム」「事業投資」「データマネジメント」を強化し、デジタル・データを活用して事業の変革を進める

#### 事業・リスクポートフォリオの変革（新規事業創造）

- 企業・自治体等とのアライアンスやデジタル技術・データ等の活用による、社会・企業・地域の課題解決に資するサービス・ソリューションの創造
- グループ内外のデータを各社が迅速かつ安全に共有するグループデータ連携基盤の構築と活用
- MS&ADベンチャーズの探索投資からの戦略的成果創出とグループ活用最大化、技術・ビジネスモデルの獲得による企業価値向上につながる投資案件の発掘と厳選した投資



#### デジタルを活用した最適なソリューションの追求

- プラットフォーマーと提携したECサイト等へのビルトイン型保険など、デジタルを活用した販売の展開によるお客さまの利便性向上と販売チャネルの拡大
- 変化に対応したスピーディーな商品・サービスの開発・提供や新規ビジネスの創造の土台となる、アジャイル型の検討アプローチを活用するとともに、失敗を許容しチャレンジできる風土の醸成
- お客さま接点のデジタル化、成績数値等KPIのリアルタイム集計、営業活動のスマートフォン完結や活動記録の自動記録、保険金請求手続きのオートメーション化等によるビジネススタイルの変革
- アンダーライティングの高度化による収支改善・マーケット拡大とAIを活用した引受業務の効率化を実現





## 4-3. 基本戦略 ～ Synergy（グループシナジーの発揮）

### 外部環境

- 人口減少や少子高齢化の進展による国内損保市場の中長期的な成長鈍化



### 当社グループの強み

- 特徴の異なる5つの保険会社※を持つ多様性

※ 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保、三井住友海上あいおい生命、三井住友海上プライマリー生命

- 国内最大の顧客基盤

グループの多様性を成長につなげるとともに、  
規模を活かして生産性を向上する

### 1プラットフォーム戦略 の推進

- ミドル・バック部門の共通化・共同化・一体化を大胆に進めることによる、事業費・要員のさらなる効率化

### 生損保事業のシナジー

- 当社グループの強みである顧客基盤をグループ各社で相互活用することによる生損および生保2社間クロスセルの推進

### グローバルシナジー

- 国内外グループ各社の取組みを通じて得られたマーケット・チャネル、お客さまのニーズ等に関するノウハウ・スキル等の共有・相互利用による成長



## 4-3. 基本戦略 ～ Synergy（グループシナジーの発揮）

### 1プラットフォーム戦略（ミドル・バック部門の共通化・共同化・一体化）

国内損保最大シェアのスケールメリットを最大活用するため、三井住友海上（以下「MS」）／あいおいニッセイ同和損保（以下「AD」）のミドル・バック部門を中心に、グループで共通化・共同化・一体化をさらに進める。業務効率化・業務品質向上を図り、創出されたリソースを戦略的成長領域に投下し、グループの競争力強化と持続的な成長につなげる

#### 事務

MS／ADで共通化・共同化を進め、MS&AD事務サービス（事務S）に業務を集約し、事務の一体運営体制の構築とデジタル先進技術の積極活用による効率化を実現する

MS・営業事務

AD・営業事務

MS/ADで共通化・共同化し  
事務Sに業務を集約

事務Sで事務の  
一体運営体制構築

デジタル先進技術の  
積極活用による  
効率化の実現

#### 損害サービス

MS／AD損害サービスシステムの統合を目指し、共通化・共同化・一体化を進め、グループで高品質で効率的な保険金支払体制を実現する

MS・損害部門

AD・損害部門

共通化・共同化・一体化を推進  
・業務プロセス・オペレーション  
・本社の業務運営 等

損害サービス  
システムの統合

高品質で効率的な  
保険金支払体制の  
実現

#### 商品

MS／AD商品共通化のさらなる進化、業務の共通化・共同化・一体化により、類似重複業務を削減し、グループで効率的で競争力のある商品供給体制を実現する

MS・商品部門

AD・商品部門

・商品共通化のさらなる進化  
・業務の共通化・共同化・一体化

類似重複業務  
の削減

効率的で競争力  
のある商品供給  
体制の実現

※2026年度以降の内容も含む

## 5-1. 基盤取組 ～サステナビリティ～

・ステークホルダーと当社、双方にとって重要度が高い社会課題の解決を目指し、3つの重点課題に取り組む

重点課題	社会課題	主な取組内容
<b>地球環境との共生</b> (Planetary Health)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地球温暖化の進行</li><li>・ 自然資本のき損</li><li>・ 環境汚染</li><li>・ 非循環型経済</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 気候変動への対応 ー2050年ネットゼロに向けて</li><li>・ 自然資本の持続可能性向上</li></ul>
<b>安心・安全な社会</b> (Resilience)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新しいリスクの発現</li><li>・ 大規模地震</li><li>・ 感染症の拡大</li><li>・ 地域産業の衰退</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新たなリスクへの対応</li><li>・ 防災・減災</li><li>・ 地方創生 ーレジリエントで包摂的な地域社会づくり</li></ul>
<b>多様な人々の幸福</b> (Well-being)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 高齢化・少子化の進展</li><li>・ 人権侵害</li><li>・ 多様性の排除</li><li>・ 貧困・格差拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 健康・長寿社会への対応</li><li>・ 人権尊重の推進</li><li>・ 社員のエンゲージメント向上</li></ul>

## 5-1. 基盤取組 ～サステナビリティ～

- ・2050年ネットゼロに向けて、ステークホルダーと共に取組みを進める

### 地球環境との共生（Planetary Health）

#### 気候変動への対応 2050年ネットゼロに向けて

- ・ 当社グループやサプライチェーンを通じて排出する温室効果ガスの削減
- ・ 脱炭素社会・環境汚染対策につながる循環型経済への移行に向けた技術革新と社会実装を支える商品・サービスの提供と投融資
- ・ 気候変動の影響に備える適応策の提供

#### 自然資本の持続可能性向上

- ・ 自然を活用した防災・減災（グリーンレジリエンス）など、気候変動対応と同時に自然資本の持続可能性向上につながる取組みの推進
- ・ 生物多様性の回復・保全、持続可能な資源の利用をベースとする事業への移行支援
- ・ 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に参画し、企業が自然に与える影響の可視化を推進

#### KPI

##### 温室効果ガス排出量削減率

2030年度

▲**50%**（対2019年度）  
**2050年度：ネットゼロ**

##### 再生可能エネルギー導入率

2030年度

**60%**  
**2050年度：100%**

##### 社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品の保険料増収率

**年平均18%**

## 5-1. 基盤取組 ～サステナビリティ～

### 安心・安全な社会（Resilience）

#### 社会の変革に伴い発現する新たなリスクへの対応

- イノベーションの進展や産業構造の変化に伴う、サイバーリスクなど新たなリスクに対応する商品・サービスの提供

#### データやAIを活用した防災・減災

- データ分析によるリスクの可視化や課題解決手段の提供など、事故・自然災害・大規模震災への備えを支援

#### レジリエントで包摂的な地域社会づくり（地方創生）

- 自治体や商工団体等、地域を取り巻くステークホルダーと連携した社会課題解決の推進
- 持続可能なインフラへの移行、地域産業の活性化、多様なモビリティサービスの実現等による地方創生の推進

### 多様な人々の幸福（Well-Being）

#### 健康・長寿社会への対応

- 企業の健康経営の支援
- 健康増進、未病・重症化予防に資する商品・サービスの提供
- 人生100年時代における資産寿命の延伸を支援する商品・サービスの提供

#### 人権尊重

- 当社の事業活動の人権への影響の把握と予防（人権デュー・ディリジェンス）の推進
- 保険・金融アクセスの向上

#### 社員のエンゲージメント向上

- 「基盤取組～人財～（P.20）」参照

### KPI

2025年度

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

年平均**20%**

地域企業の  
課題解決支援数

（コンサルティングサービス、  
研修・セミナー）

年**1**万件

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

**260**万件

長寿に備える  
資産形成型商品の  
保有契約件数

**10**万件

企業の人権関連  
対応の支援数

（コンサルティングサービス、  
研修・セミナー）

年**1,000**件

## 5-2. 基盤取組 ～品質～

- ・戦略実行の基盤となる、社会の信頼とお客さまの満足を確保する

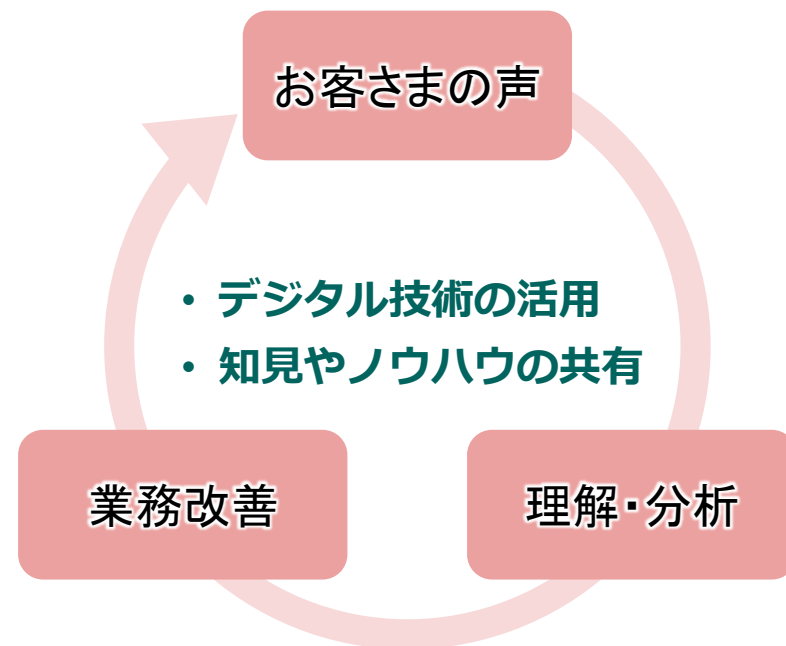
### お客さまの声を基に進化し続ける企業グループ

- お客さまの声を起点とした業務改善とデジタル技術を活用したお客さま体験価値の向上への取組み
- グループ各社の取組みを通じて得たお客さま満足度向上に向けた知見やノウハウをグループで共有することによる、グループ全体の進化



### 透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスの実践

- 取締役会の監督機能、監査役の監査機能の継続的強化
- 公平、正確、速やかな情報開示の実践



## 5-3. 基盤取組 ～人財～

- ・戦略実行を支える人財を確保するとともに、活躍できる環境を整備する

### エンゲージメント向上

### 生産性向上

#### 最適な人財ポートフォリオ構築

##### リスキリング リカレント

- ・自律的な学習メニューの拡充
- ・ビジネス・デジタル両スキルの底上げ

##### 専門人財の 確保・活躍

- ・専門人財の育成強化
- ・採用の多様化
- ・専門人財に適した人事制度

#### 人事制度・運営改革

#### 社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮

##### 魅力ある 職場環境の整備

- ・自律的なキャリア形成機会
- ・柔軟で多様な働き方
- ・新たなチャレンジを後押しするマネジメント

##### ダイバーシティ & インクルージョン

- ・意思決定層の多様化
- ・多様な意見やアイデアを引き出し活かすマネジメント
- ・グループ社員の人財交流

##### 健康経営

- ・社員がいきいきと働くための健康維持・増進取組

#### 社員の能力・スキルの可視化

#### KPI

2030年度末

女性管理職比率  
**30%**  
※早期達成を目指す

女性ライン長比率  
**15%**  
※早期達成を目指す

2025年度（目標）

デジタル人財  
**7,000人**

海外人財  
**1,200人**

生産性向上  
人件費率（MS+AD）  
**8.5%**

運動習慣者比率  
**現行水準（24%）以上**

男性育児休業  
**取得率100%・取得日数4週間**を目指す

年次有給休暇取得日数  
**前年同水準以上**

管理職に占める中途採用者比率  
**現行水準（21%）以上**

海外子会社役員における  
海外雇用社員登用比率  
**現行水準（77%）以上**

社員意識調査

- ・CSVにつながっていると実感
- ・MVVを常に意識している
- ・仕事に誇り、働きがい
- ・いきいきと活躍

**前年同水準以上**



## 5-4. 基盤取組 ～ERM～

・ERMサイクルにより、リスク・リターン・資本のバランスを取った経営資源配分を行う

### リスク、リターン、資本の一体的活用による 収益力と資本効率向上

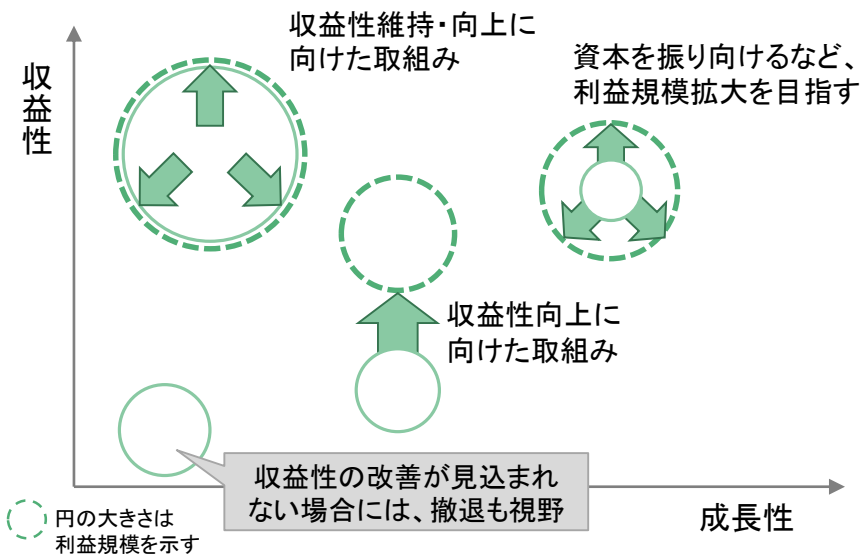
#### ● 事業管理の強化による企業価値向上

ROEの向上に向け、グループ各社の事業ごとのモニタリングを通じて課題を明確化し、課題解決に向けた取組みを進めることで企業価値を向上

#### ● グループにおける資本の有効活用

成長事業への投資など、より資本効率の高い事業機会へ資本配賦するため、グループ内の資本移動を機動的に実施  
グループ資本の最適化を進め、グループの資本効率を向上

### 事業管理高度化のイメージ



### 政策株式の削減

#### ● 削減額

年間1,000億円の削減を継続し、財務基盤を強化

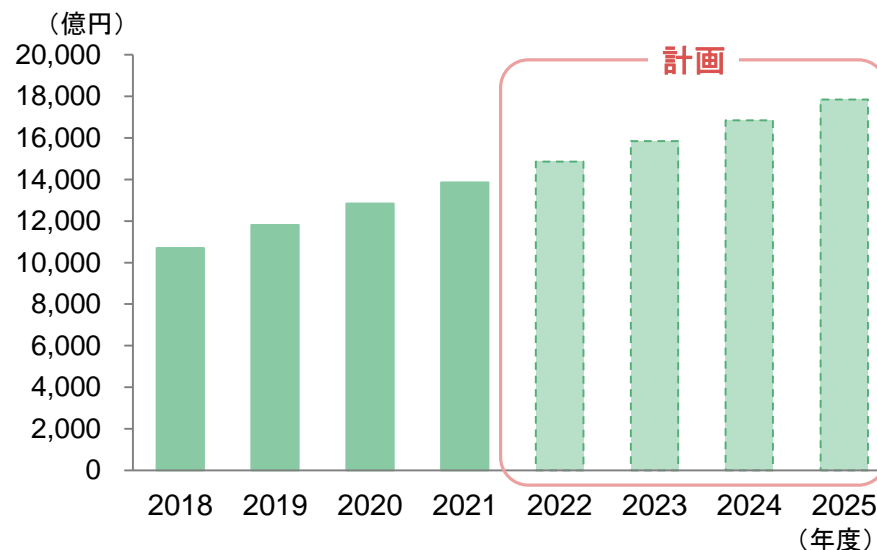
#### ● 連結総資産に占めるウェイト

10%未満を目指す

#### ● リスク量に占めるウェイト

30%未満を目指す

### 政策株式の削減実績（累計）と計画





## 6-1. 国内損保事業

- ・特色ある3社の損害保険会社、国内最大の販売網、日本有数の企業グループとの緊密な関係という強みを活かし、トップラインを拡大し安定的な利益を創出
- ・自動車保険の収益維持・拡大、火災保険の収益改善、新種保険の収益拡大により成長を実現
- ・「1プラットフォーム戦略」を大胆に進め、事業費を削減し生産性向上を図る

### 自動車保険の収益維持・拡大

自動車保険は引き続き収益の柱であることは変わりなく、トップラインを拡大し、収益を維持・拡大

- ・ 自動車を取り巻く環境の変化（EV、コネクティッドカーの普及、CASE、MaaSの進展等）を捉えた次の取組み
  - － 新たな商品・サービスの投入
  - － 多様化する自動車販売モデルへの対応

※日本基準

正味保険料※	14,174億円(2021年度) → <b>14,690億円</b> (2025年度)
--------	---

### 新種保険の収益拡大

SDGsや気候変動対策への関心の高まり、産業構造の変化といった社会環境変化に伴い新たに出現するリスク・ニーズに対応した商品・サービスを提供し、収益を拡大

- ・ 新たに出現するリスク・ニーズに対応した商品・サービス提供
- ・ 中堅・中小企業マーケット開拓

※日本基準、異常危険準備金反映前、税前

保険引受利益※	455億円(2021年度) → <b>710億円</b> (2025年度)
---------	---------------------------------------

### 火災保険の収益改善

自然災害リスクに対し補償提供を行うという社会的使命を持続的に果たしていくため、火災保険を早期黒字化し、資本コストを上回る利益を確保

- ・ 商品・料率改定と個別契約対策
- ・ リスクコンサルティングサービスやデータ・デジタル技術活用による防災・減災取組み

※日本基準、異常危険準備金反映前、税前

保険引受利益※	▲667億円(2021年度) → <b>160億円</b> (2025年度)
---------	--

### 事業費の削減

Vision 2021で構築を進めた大規模システム開発プロジェクト等によるシステムインフラの効果を取り込むとともに、三井住友海上／あいおいニッセイ同和損保のミドル・バック部門を中心に共通化・共同化・一体化（1プラットフォーム戦略）を大胆に進め、事業費を削減

※日本基準、（正味手数料＋保険引受社費）÷正味保険料

事業费率※	34.4%(2021年度) → <b>31%台</b> (2025年度)
-------	--------------------------------------

特色ある  
3社の損害保険会社

国内最大の販売網

日本有数の企業グループ  
との緊密な関係

## 6-2. 国内生保事業

- ・三井住友海上あいおい生命(以下「MSA生命」)、三井住友海上プライマリー生命(以下「MSP生命」)の強みであるチャネルを活かした顧客アプローチを強化し、収益を拡大
- ・資産運用収益の拡大、事業効率化、生産性向上等により、収益力を向上
- ・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」を解決する商品・サービスを提供し、ステークホルダーに価値を提供

### チャネルを活かした顧客アプローチ強化

#### MSA生命の強み

MS、ADの国内最大の販売網、日本有数の企業グループとの密接な関係という強固な販売ネットワーク

#### MSP生命の強み

商品開発力、教育研修力を背景とした金融機関との密接な関係性

#### MSA生命

■ IFRS純利益目標：800億円（2025年度）

- ・損保代理店による生損併売の強化  
プロ、企業チャネルを中心に、日本最大のお客さま基盤に対して生保商品を提案・販売(目標:生保併売率25%)
- ・職域市場の開拓・深耕  
グループ損保社が強みとする職域市場にリソースを投入し、成長を加速(目標:職域・団体市場からの保険料を2025年度に2021年度対比で倍増)

#### MSP生命

■ IFRS純利益目標：270億円（2025年度）

- ・金融窓販のリーディングポジション強化  
独自性のある商品の開発力および教育研修力に磨きをかけ、金融機関とのより強固な関係を通じて、金融窓販のリーディングポジションを一層強化

### 資産運用収益の拡大等による収益力向上

#### MSA生命

#### MSP生命

- ・資産運用収益の拡大  
両社それぞれの商品特性に応じた資産運用を基本としつつ、グループ総合力を発揮し、運用収益を拡大

#### MSA生命

- ・収益期待資産の規模を5,000億円から8,000億円に拡大

#### MSP生命

- ・厳密なALM運用に基づき、リスク管理の高度化に即した適切なリスクテイクにより、リスク対比リターンを向上

### 社会課題解決に資する商品・サービスの提供

#### MSA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
- ・がん検診普及活動やビッグデータ分析に基づく引受高度化

#### MSP生命

- ・生前贈与型商品に続く大型商品の開発
- ・資産形成層向けの平準払い商品の拡充

MSA生命の商品開発力とMSP生命の販売網を活かした  
資産形成マーケットの開拓

#### MSP生命

平準払い商品

商品

#### MSA生命

代理店網

販売

資産形成  
マーケット

## 6-3. 海外事業

- ・MS Amlin における収益拡大、強固な事業基盤を有するアジアにおける市場成長の捕捉による収益拡大
- ・開拓余地の大きい米国や成長が見込めるアジア・新興国を中心とした事業投資により、リスク分散を図り、資本効率を向上
- ・海外事業におけるグループシナジーの発揮

### MS Amlin の収益拡大

- 自然災害のボラティリティ低減  
正味リスク量の一層の削減、引受条件・料率の見直し、ならびに計画値設定方法の見直し等、自然災害リスクの管理手法の改善
- 収益性の高いポートフォリオの構築  
収益性重視のKPI管理を通じたポートフォリオ全体の収益性向上、高い専門性や特定業種に強みを有するMGA<sup>(注)</sup>を通じた自然災害リスクと相関の低いリスクの引受拡大  
(注) 保険引受を除く保険会社機能を有する総括代理店
- 事業効率化  
組織・要員、業務プロセス、システム、取引先ブローカーの見直し等による事業効率化

※日本基準

利益規模※ ▲174億円(2021年度) → 370億円(2025年度)

### トヨタリテール事業の持続的成長

- トヨタ自動車の各国新車販売や、コネクティッド戦略と連動し、テレマティクス保険等を展開
- 既展開国での取扱商品の拡充や引受・料率対策、新たな国・地域への事業展開

### アジア市場の成長捕捉

- 販売チャネルの強化  
増大する中間所得層市場の捕捉に向け、顧客基盤を有するJVパートナー、金融機関、プラットフォーマー等との提携・協業や、事業投資により販売チャネルを強化
- デジタルを活用した競争力強化  
オンライン販売、AI活用(プライシング、修理費見積)等、DX活用による収益拡大を図るとともに、商品やサービスのシンプル化によるお客さまサービス向上と効率化を推進

利益のCAGR 7%を目指す

### 事業投資による成長加速

- 成長のための事業投資  
当社にとって開拓余地の大きい米国や、今後の市場成長が見込めるアジア・新興国を中心に事業投資を検討・実行し、リスク分散を図るとともに、資本効率向上・企業価値向上を実現

※日本基準

利益規模※ 180億円(2025年度)

### グループシナジーの発揮

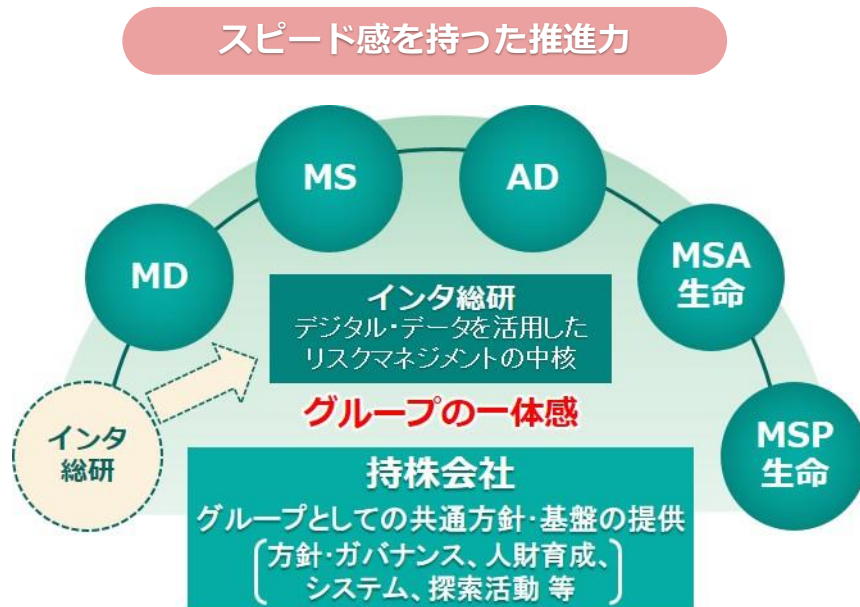
- 東南アジアでの協業等、海外市場における三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の連携による営業展開

## 6-4. リスク関連サービス事業

- ・「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（以下「インタ総研」）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する

### デジタル・データを活用した リスクマネジメントビジネス推進態勢

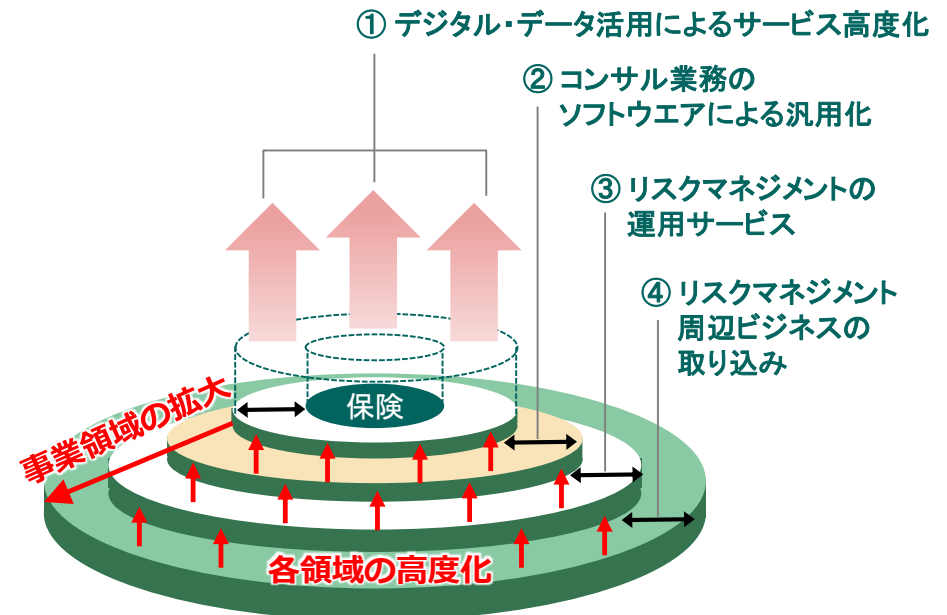
補償・保障前後のサービス開発をインタ総研を中核としたグループ体型運営で強化し、グループとしてシームレスなリスクマネジメントサービスを提供する



- デジタル・データを活用した新たなサービスと事業機会の創造のため、グループ内外のデータを各社が迅速かつ安全に共有するグループデータ連携基盤を構築

### リスクマネジメント事業の 拡大イメージ

コンサルティングメニューのソフトウェアによる汎用化、デジタル・データを活用したリスク・損失予測による予知保全サービス（マネージドサービス）等により収益を大幅に拡大させ、グループの新たな収益源に成長させる



【リスク関連サービス事業における定量目標】

利益規模※

0億円（2021年度） → **30億円**（2025年度）

※日本基準



## 6-5. 金融サービス事業

- ・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目指す

### 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事業、アセットマネジメント事業、変額年金再保険事業)

2

#### ESGに貢献する リスクへのソリューション提供

(ART事業※1、保険リンク証券関連事業※2)

3

#### 社会環境変化への対応

(スタートアップ企業への投資等)

※1 Alternative Risk Transfer: 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

※2 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

### 具体的な戦略

#### グループ総合力の発揮

天候デリバティブ等のグローバルなリスクソリューション提供など、当社のリソースを使ったビジネスをグループのネットワークを使って組織的に展開

#### 事業ポートフォリオの分散

資産形成関連ビジネスをはじめ、保険事業との利益相関が比較的低い事業領域に取り組み、分散による資本効率の向上と収益安定化を実現

#### 金融と保険の融合

資産運用で培った金融技術と、職域や企業取引等の顧客基盤や自然災害リスクの評価ノウハウ等、保険会社としての強みを活かした商品・サービスの提供

#### 社会課題・ニーズの解決

気候変動や長寿社会をはじめとした社会課題や環境変化、お客さまニーズに対し、効果的で競争力あるソリューションを提供

## 6-6. 資産運用

- ・グループ各社が持つ情報・知見・リソースを相互活用し、外国資産等への投資を拡大

### 収益力の向上

- ・ 収益期待資産（外債、外国株式、オルタナティブ等）への投資規模拡大。その中でもプライベート・エクイティ等のより収益性が高い資産への投資を強化
- ・ ALM対応資産（債券等）においては、信用リスク等への投資を拡大・多様化して収益性を追求

### ESG投融資の高度化

- ・ 2050年ネットゼロに向けたグループ共同の取組み
- ・ 保有資産の温室効果ガス排出量計測
- ・ インパクト投資の実行・ノウハウ蓄積

### 財務健全性の維持

- ・ 政策株式の年間1,000億円（4年間で4,000億円）の削減継続
- ・ 負債を考慮した適切なALM管理の継続

### 上記を支える取組み

#### グループシナジーの発揮

- ・ 米国資産運用におけるMSR社※のグループ共通プラットフォームとしての活用  
※三井住友海上が2022年1月にスイスの運用会社LGT社との共同出資で米NYに設立した運用子会社
- ・ MSR社が得た情報のグループ内共有、同社によるモニタリング、専門人材育成等を実施
- ・ 国内グループ各社および米国、欧州、アジアの各拠点間の情報ネットワーク確立

#### IFRS導入後の期間損益の極端な下振れ回避への対応策

- ・ 市場動向に応じた柔軟な資産配分
- ・ 為替・株価のヘッジ手法高度化



## 7. 資本政策

### 株主還元方針

- 本中期経営計画の第1ステージ(2022-2023年度)ではグループ修正利益の50%、第2ステージ(2024-2025年度)では還元ベース利益※の50%を基本とし、配当および自己株式の取得による還元を実施

※ 前中期経営計画におけるグループ修正利益からの継続性を踏まえ、還元ベース利益が大きく変わることはないよう、会計上の利益(IFRS純利益)を修正するもの

- 市場動向、事業環境、資本の状況などを踏まえ、機動的・弾力的に追加的還元を実施

還元ベース  
利益の計算式

還元ベース利益 = IFRS純利益 - IFRS純利益からの調整項目※ + 政策株式売却損益

※ 市況変動影響、新契約費繰延影響、不利契約関連損益、無形固定資産の償却、のれんの減損

### 投資方針

#### 強化

既存事業の競争力強化のための投資

- システム投資等、デジタルイゼーション推進投資等につき、ROIをしっかり意識した投資を実行する

#### 拡大

事業ポートフォリオの分散・拡大のための投資

- 価値観の共有、持続的な成長モデル、地理的・種目的なリスク分散、ROIの観点で検討を行う
- ターゲットは、米国のスペシャルティ、MGAや、アジアのリテール保険市場など

#### 創造

新規事業領域の創造に向けた投資

- 3年から5年先のゲームチェンジャー的技術、ビジネスモデル探索のための投資を実行する

### ESR

- 目標レンジを180~250%とする
- 本中期経営計画期間中に実施する事業投資に対応する資本を蓄積していくため、ESR目標レンジの上限を前中期経営計画から30ポイント引き上げ、250%とする