

# MS&ADグループ 中期経営計画(2022-2025) 第2ステージ ~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~



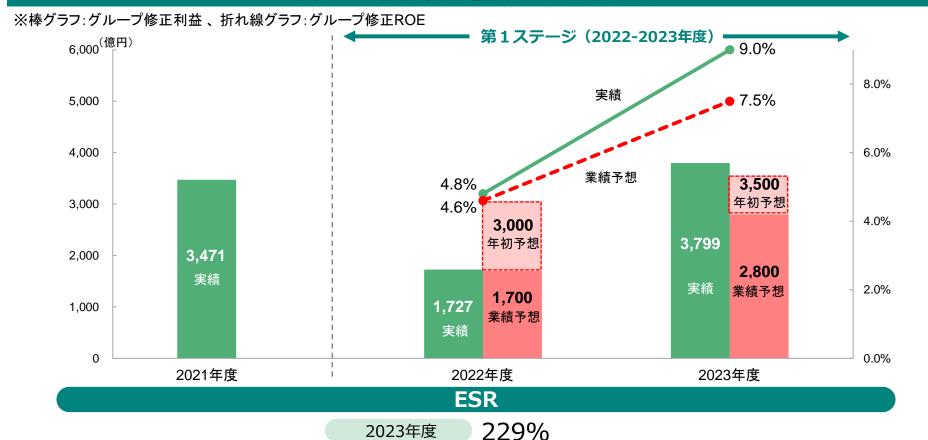


# I. 第1ステージ(2022-2023年度)の振り返り

# I.第1ステージ(2022-2023年度)の振り返り ①定量面

- 国内自然災害ロスの増加や自動車ロスの増加などはあるも、政策株式の売却の前倒しや海外事業での増益により、 2023年度のグループ修正利益は業績予想を上回る3,799億円となった
- 第1ステージ末のグループ修正ROEは2023年度業績予想を上回る9.0%となった
- 市場環境の変動(国内株価・国内金利の上昇、円安)による時価純資産の増加の一方で、政策株式の売却によるリスク量の減少等があり、ESRは229%と目標レンジ(180~250%)内となった

# グループ修正利益とグループ修正ROE



# I.第1ステージ(2022-2023年度)の振り返り ②定性面

• 「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3つの基本戦略と
「サステナビリティ」「品質」「人財」「ERM」の4つの基本戦略を支える基盤の取組みを進めた

# 基本戦略 Value (価値の創造) 収益基盤の強化 MS&AD Value戦略の推進

# 主な取組み

- 国内損保事業の収益強化の取組みを進めるも、事業環境の変化(自然災害の甚大化・頻発化、再保険市場のハード化、インフレの継続等)により、収益は悪化
- インターリスク総研を中核とした、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、補償・保障前後のサービスを開発・提供(事故発生リスクAIアセスメント、サイバー監視サービスなど)
- スタートアップとのビジネス提携による新規事業の創出

# 課題

- 国内損保事業の保険引受利益改善(ボトムラインに寄与する商品・料率改定、ラインサイズコントロールやアンダーライティングの強化)
- 補償・保障前後の商品・サービス開発のさらなる推進
- スタートアップとの協業や共同事業による既存事業の強化や新規事業の創出の推進

# 基本戦略

# Transformation(事業の変革)

事業・リスクポートフォリオの 変革 デジタルを活用した 最適なソリューションの追求

# 主な取組み

- MS Amlinの収益力回復・拡大、MS Transverseへの出資による米国マーケット開拓
- 収益性の高い商品(収入保障、医療)へのポートフォリオ入替
- 収益期待資産残高(外債、外国株式、オルタナティブ等)の積み上げ
- 中期経営計画期間中の政策株式削減目標引き上げ、自然災害リスクの抑制
- プラットフォーマーとの協業を加速し、ECサイトへのビルトインによる保険販売を構築
- 生成AIの業務活用に向け、利用環境を構築し、活用を推進するコア人財を育成

# 課題

- ANDELを中心としたトヨタリテール事業の収益改善
- 成長のための事業投資(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)
- 業績改善や不採算事業の見極めによる事業の資本効率向上
- 自動車保険・火災保険の将来的な市場縮小を見据えた新種保険の収益拡大

# Synergy(グループシナジーの発揮)

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

主な取組み

- 1プラットフォーム戦略によるMS・ADを中心とした本社機能の共通化・共同化・一体化の取組みとして、本社機能の一体運営、BPOの拡大、拠点同居の活用を推進
- 生損保クロスセル推進により生損保併売率が上昇、MSP生命商品をMSA生命の販売網を活用して提携販売し、資産形成マーケットを開拓
- 国内・海外双方向でノウハウを展開する取組み(TENKAIプロジェクト等)により、商品・サービスや様々な知見を共有・活用

課題

- 1プラットフォーム戦略の完遂によるMS・ADを中心とした本社機能の効率化・業務品質のさらなる向上
- グループ会社間で人財・拠点を相互活用する等、シナジー発揮による持続可能な事業運営体制の構築
- 生損保および生保2社間の提携販売の拡大

# I.第1ステージ(2022-2023年度)の振り返り ②定性面

# 基盤取組

# サステナビリティ

- 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)

# 主な取組み

- 国内主要取引先に係るGHG排出量目標の設定・公表、 企業の自然資本取組を支援するプラットフォーム (FANPS)の立ち上げ
- MS&ADグリーンアースプロジェクトにおける自然環境 保全・再生取組
- 健康寿命・資産寿命の延伸に資する商品・サービスの 提供

# 課題

- 3つの重点課題への統合的な取組みの推進
- GHG排出量削減に向けた取引先との対話・取組支援
- 地域のステークホルダーとの関係づくりと発信強化

# 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の実践

- お客さまアンケートや苦情、SNS上のコメントを収集し、 商品・サービスを改善
- お客さま第一の業務運営の徹底・定着に向け、全社 員を対象とした職場論議、代理店向け研修等を実施
- ガバナンス強化の観点で、取締役会評価に外部視点 を導入
- 保険料調整事案・代理店の保険金不正請求事案の 発生を真摯に受け止め、お客さま第一の業務運営・ コンプライアンスを再徹底
- 業務運営ルールの明確化や第2線・第3線のリスク 管理態勢の強化

# I.第1ステージ(2022-2023年度)の振り返り ②定性面

# 基盤取組

# 人財

- 最適な人財ポートフォリオ構築
- 社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮

# 主な取組み

- 専門人財の採用や活躍を促進する環境整備の進展
- 公募制度(ポストチャレンジ)の拡大による、グループ 会社間の人事異動や人財育成、キャリア形成の進展
- 役員・管理職への女性登用拡大に向け、パイプライン を整備

# 課題

- 人的資本投資を拡大し、社員のWell-being(働きがい・働きやすさ・心身の健康・処遇)を向上
- コンプライアンス・お客さま第一の業務運営の再徹底 に向けた教育

### **ERM**

- 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
- 政策株式の削減

- 法令違反等のリスク認識やリスク管理態勢が不十分であったため、保険料調整行為等が発生
- ROE目標の達成に向けて、効率の低い事業からの 撤退や方向性の見直しなどの取組みを着実に推進
- 政策株式について、今中期経営計画の削減目標を 4,000億円から6,000億円へ引き上げ
- 法務リスク・コンダクトリスク等の定量化が難しいリスクの検知・管理の高度化
- 修正ROE10%以上の安定的な達成に向けたさらなる 資本効率の向上
- 次期中期経営計画の期間内での政策株式の保有ゼロの実現、売却資金を成長投資に活用し企業価値を向上



# II. 中期経営計画(2022-2025)第2ステージ

~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. 第2ステージ計画見直しのポイント

# 保険料調整事案・代理店の保険金不正請求事案を受けて

- 保険料調整事案や代理店の保険金不正請求事案の発生を真摯に受け止め、全社員および 代理店・業務委託先が、お客さまの信頼回復に向けて全力で取り組む
- 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、全社員および代理店・業務委託先 の行動を見直す
- ■「MS&ADインシュアランスグループコンプライアンス基本方針(以下「基本方針」)」の正しい 理解に基づき、「めざす姿」を実現する

めざす姿の 実現



お客さまとともに 最適な商品・サービスを創造

お客さまの信頼の回復

基本方針を踏まえた法令・ルール等の 正しい理解と、お客さま・社会の要請・ 期待に応える自発的な行動

# 1. 第2ステージ計画見直しのポイント

# ビジネススタイルの大変革

従来の事業のあり方を見直し、「お客さま第一」「ガバナンスの強化」「コンプライアンス」を基礎とし、 「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を進める

# 提供価値の変革

- 適正な競争環境の構築 商品・サービスの提供における競争優位 性の強化
- リスクソリューション提案力の強化 「保険本来の機能」+「補償・保障前後の ソリューション」の強化
- 引受管理の強化リスク関連情報・データを活用した アンダーライティング強化

# 事業構造の変革

- 新たな成長投資 開拓余地・市場成長が見込める事業へ の新たな投資の拡充
- デジタル・人財への投資生成AI等新たなソリューションへの DX投資、人的資本投資の拡大

# 生産性・収益性の変革

- 1プラットフォーム戦略の完遂本社機能の一体運営の推進、 グループへの拡大
- オーバースペックな業務の見直し ペーパーレス化・デジタル化推進
- 資産運用の強化市場環境の変化を踏まえた収益性の 追求

# お客さま第一の業務運営

- お客さま第一の業務運営の再徹底
- お客さま・社会の要請・期待に 応える自発的な行動

# ガバナンスの強化

- 経営陣によるガバナンス態勢強化
- 3ラインディフェンスにおける 第2線・第3線の機能強化

# コンプライアンス

- コンプライアンス知識・意識の向上
- リスクの予見、予兆検知能力向上
- モニタリング、知見の蓄積と グループ内共有

# 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

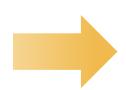
- 経済的な損失の補てんに加えて、補償・保障前後における商品・サービスを シームレスに提供する
- デジタルを活用したマーケティング、アンダーライティング、損害サービス、 リスクコンサルティングにより、最適なソリューションを提供する

# 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

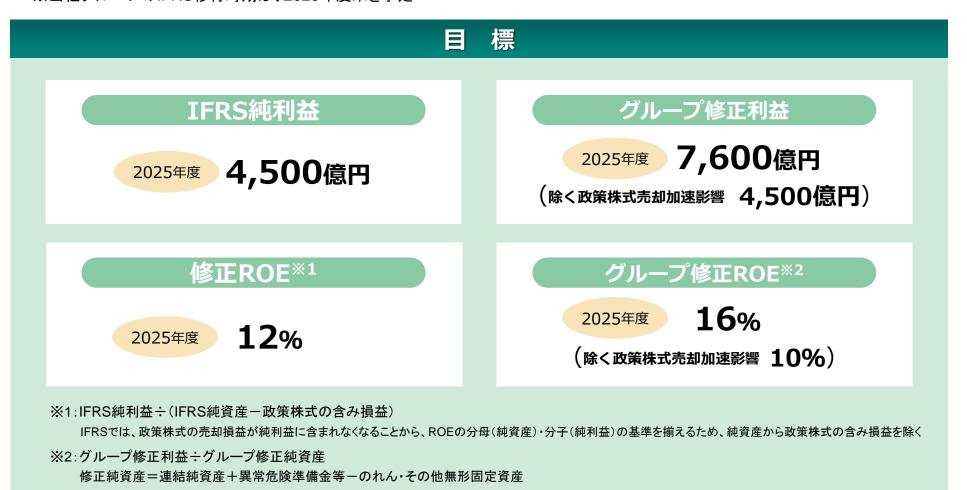


# リスクを見つけ 伝える リスクの 発現を防ぐ、 リスクの影響を 小さくする

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4,500億円、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)
   を実現する
- 修正ROEは12%、グループ修正ROEは16%(政策株式売却影響を除くベースで10%)を実現する ※当社グループのIFRS移行時期は、2025年度末を予定



# 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

# **Value**

(価値の創造)

- 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、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
- ■収益基盤の強化
- MS&AD Value戦略の推進

# **Transformation**

(事業の変革)

- 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
- 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
- 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

- 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

# 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

- お客さま第一の業務運営・ コンプライアンスの再徹底
- 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

# 基盤

# 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 収支悪化、インフレの継続等による自動車保険 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
- 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 > 、英国オックスフォード大学の AI ベンチャー とのAIなど最先端技術の共同研究所等
- デジタルツールを活用した生産性向上取組み

# 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の課題解決に貢献し、 社会と共に成長していく

## 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、自動車保険の収益改善
- デジタルツールを活用したビジネススタイルの変革

# 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

# 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純化
- 生成AI等デジタル化の進展、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
- 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 ろ 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>、英国オックスフォード大学の AI ベンチャー とのAIなど最先端技術の共同研究所等

事業のあり方を抜本的に見直すとともに 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
- 事業管理の高度化(業績改善や不採算事業の見極め)による事業の資本効率向上
- 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生成AI等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(デジタル・データを活用した事業の変革)

「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、データ活用による営業活動の高度化、 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
- 生成AIを活用した業務の生産性と品質の飛躍的な向上や、生成AIとの対話を通じた新たなビジネスアイデアの創出
- 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
- 人手不足の進行



# 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
- 人手不足を前提としたビジネスモデル・ 事業運営への転換

# 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推進

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、2フロントの強みを活かしつつ共通化・共同化・一体化をさらに推進し、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することにより、グループの競争力強化と持続的な成長につなげる

# 戦略的に残す差異を除いて共通化・共同化・一体化

主な領域

商品・損害サービス・事務・会計

戦略的に残す差異

一部の大口団体契約や特定チャネル向け専用事務・商品等

さらなる効率化・業務品質向上を目指して進める取組み

BPOの拡大

本社機能の一体運営

拠点同居の活用

- 戦略的に残す差異や個社対応が必要な機能を除き、3社(持株・MS・AD)の一体運営、 2社(MS・AD)の一体運営を進め、事業費・要員のさらなる効率化と業務品質の向上を実現
- 管理・事務部門の定型的な業務は、BPO活用の拡大や拠点同居の活用により効率化を推進

# 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つの重点課題に統合的に取り組む



Stockholm Resilience Centre "SDGs Wedding Cake" を元に制作

### 重点課題

多様な人々の幸福

### 主な取組

# Well-being

お客さまのWell-being

人権尊重の推進

社員のWell-being



# Resilience

新たなリスクへの対応

防災・減災

レジリエントで包摂的な地域社会づくり【地方創生】



# Planetary Health

気候変動への対応

自然資本の持続可能性向上

# 5-1. 基盤取組 ~サステナビリティ~

# 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

# 自然資本の持続可能性向上

- 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
- 保険引受先・投融資先とともに進める温室効果ガスの排出量削減
- 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
- 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

### **KPI**

### 温室効果ガス排出量削減率

2030年度(対2019年度)

当社▲50%

保険引受·投融資<sup>\*</sup> ▲ 37%

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%

※ 国内主要取引先を対象とする。「対話件数」「温室効果ガス排出量削減等に資するサービス提供件数」とともに管理する

# 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 新たなリスクへの対応

### 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)

- 自然の多面的な機能を防災・減災や温室効果ガス削減、地方創生、 心身の健康に活かす「グリーンレジリエンス」の社会実装
- 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の協働 取組による社会課題解決
- 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

# 多様な人々の幸福(Well-Being)

### お客さまのWell-beingを支える商品・サービスの提供

- 企業の健康経営の支援
- お客さまの健康や、長寿社会への対応、QOL向上等を支える商品・ サービスの提供
- 金融包摂~保険金融アクセスの向上

### 人権尊重

• 人権デュー・ディリジェンスの推進(事業活動における人権への影響の把握・予防・是正)および救済

### 社員のWell-being

- 心身の健康、働きがい、働きやすさの向上
- DE&I取組 ~ 多様性、公平性、包摂性豊かな職場環境づくり
- 相互に人権に配慮したお客さま対応

# 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、<sup>\*</sup> 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~

業務運営ルールの明確化や第2線・第3線のリスク管理態勢の強化を行い、代理店も含めたお客さま第一の業務運営・ コンプライアンスの再徹底を図る

# お客さま第一の業務運営・コンプライアンスの再徹底

- む客さま第一の業務運営の実践、コンプライアンス意識・ 知識向上に資する、社員・代理店に対する具体的な研修・ 教育および業務委託先への点検実施
- 適切な業務運営に向けたルールの明確化
- 法令等遵守に係る第2線・第3線のリスク管理態勢の強化 (モニタリング・内部監査、リスク検知強化に向けた組織新 設等)

「MS&ADインシュアランスグループコンプライアンス基本方針」 -「3. コンプライアンスに係る役員・社員の行動基準(抜粋)」

- 法令等を遵守するとともに、法令等に違反する行為を発見したときは、 勇気をもって指摘し、関係者と協力して是正します。
- 自分のとるべき行動について迷ったときは、非倫理的でないか、家族 や友人に胸を張って説明できるか、MS&ADグループの信頼・ブラン ドを損なわないか、自身に問いかけ判断します。
- あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実かつ公平・公正に接します。

# 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

### **KPI**

お客さま満足度 (契約時)

前年同水準以上

お客さま満足度(保険金支払時)

前年同水準以上

# 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~

- 人的資本投資を拡大するとともに、社員のWell-being向上を図る
- 戦略実行を支える人財を確保するとともに、自律的に活躍できる環境を整備する

# エンゲージメント向上

# 生產性向上

# 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

# 社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮

働きがい・働きやすさ・心身の健康、持続的な処遇向上

魅力ある 職場環境の整備

DE&I

- 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
- 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

人的資本投資 コンプライアンス教育 人事制度・運営改革 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

### – 人財ポートフォリオ –

デジタル人財 7,000人

海外人財 1,200人

海外子会社役員における 外国人経営者比率 現行水準 <77%>以上

### 2025年度(目標)

社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮

Well-

being

運動習慣者比率

現行水準 <24%>以上

男性育児休業(目標)

取得率100%・取得日数4週間

年次有給休暇取得日数 前年同水準以上

管理職に占める 経験者採用比率 現行水準 <21%>以上

> 生産性向上 人件費率(MS+AD) 8.5%

### 社員意識調査

- CSVに繋がっていると実感
- 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~

- グループが保有するリスクの全社的視点での定量的・定性的な把握とリスク管理態勢を強化する
- 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

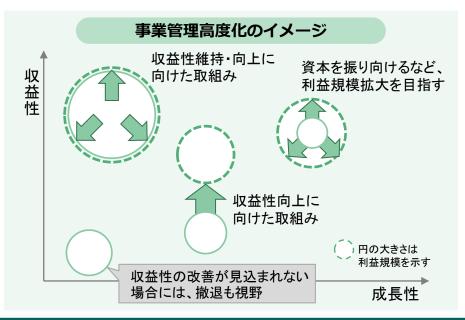
- リスク管理態勢の強化 グループ各社で検知したリスクの横展開、社外アドバイザー 活用等によるリスクを洗い出す態勢の強化
- フォワードルッキングなリスクの検知 法務・コンダクトリスク等の定量化が難しいリスクの定性的な 評価、早期検知あるいはリスクを掘り起こす取組みの強化
- リスクカルチャーの醸成 ガバナンスの基盤となるリスクカルチャーを醸成し、企業価値 の向上や持続可能なビジネスを構築

# 政策株式の削減

- 政策株式※のさらなる削減取組み 政策株式の削減を加速し、次期中期経営計画の期間末(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。
  - グループ修正利益の50%還元は維持しつつ、政策株式の売却によって得た資金は成長投資(事業投資、システム投資、DX投資) へ活用する。
  - ※保険商品やサービスの開発などの事業投資等、また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

# 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



# 6-1. 国内損保事業

- お客さまに向き合った企業活動を実践し、自動車保険の収益改善、火災保険の収支改善、新種保険の収益拡大に より成長を実現、事業費の削減により生産性向上に取組む
- 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

# 自動車保険の収益改善

インフレの継続や事故頻度の増加への対策(商品・料率改定)を進め収 益を改善

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)を捉えた取組み

- 多様化する自動車販売モデルへの対応
- 新たな商品・サービスの投入

保険引受利益※1 ▲160億円 (2023年度)

200億円 (2025年度)

### 火災保険の収支改善

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・料率改定とラインサイズコントロール、アンダーライティング の強化
- 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

保険引受利益※1 ▲220億円(2023年度)

▲40億円 (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 を提供するとともに、個別契約の大口ロス対策を進め収益を拡大

- 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
- ラインサイズコントロール、アンダーライティングの強化

保険引受利益※1

140億円 (2023年度)

**420億円** (2025年度)

# 事業費の削減

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獲得、 生成AI等の最新テクノロジーを活用したビジネススタイルの変革、グルー プ会社間における本社機能の共通化・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

事業費率※2

33.3% (2023年度)

32.1% (2025年度)

※1:日本基準、異常危険準備金反映前、税前 ※2:日本基準、(正味手数料+保険引受社費)÷正味保険料

### お客さま第一の業務運営の徹底 お客さまに向き合った企業活動の実践

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

### ■ 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

■IFRS純利益目標: 800億円 ■グループ修正利益目標: 320億円 (2025年度)

競争優位性の根幹である「クロスセル」のさらなる深化

損保代理店によるコンサルティング販売を強化し、生保併売率を向上(目標25%)

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

MSP 生命

### ■ 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

■IFRS純利益目標: **270**億円 ■グループ修正利益目標: **240**億円 (2025年度)

金融機関窓販リーディングポジションを堅持し、保有契約高を積み上げ 効果的な商品ラインアップ、募集人のコンサルティングカ・募集効率の向上、 販売管理態勢整備の支援を通じて競争優位を確保する

# 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

国内金利の上昇等、市場環境の変化を踏まえ、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7,600億円(2023年度)から9,800億円(2025年度) 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

- 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
- MSP生命とのシナジーを強化し、資産形成マーケットを捕捉

### MSP生命

- ・ニーズを捉えた主力商品の改定・開発、円建て商品の拡充
- スマホ完結などデジタルチャネルを通じた資産形成層へのアクセスの多様化

MSP生命の商品開発力とMSA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 資産形成型商品 商品

MSA生命 代理店網

販売

資産形成 マーケット

お客さま第一の業務運営の再徹底・IFRS導入に向けた資本効率の向上

# 6-3. 海外事業

- MS Amlin における収益拡大、アジアにおける市場成長の捕捉による収益拡大、トヨタリテール事業の収益改善
- 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等により、リスク分散を図り、資本効率を向上
- 組織・ガバナンス態勢の強化や海外人財の育成取組みの拡大を進める

### 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(注)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

利益規模※

730億円 (2023年度)

860億円 (2025年度)

※2023年実績は一過性要因を除いたもの

## トヨタリテール事業の収益改善

- 引受・料率対策によるトヨタリテール事業の収益改善
- 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 や新たな国・地域への事業展開

コンバインドレシオ 109.4% (2023年度) 100.9% (2025年度)

### アジア市場の成長捕捉

- 顧客基盤を有する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
- デジタル活用による収益拡大とともに、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

### 事業投資等による成長加速

● 米国事業の成長加速 MS Transverse を中心とした MGA 事業の拡大等を通じ、米国事業 の成長を加速

利益規模※

43億円 (2023年度)

310億円(2025年度)

 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

利益規模<sup>※</sup>

30億円 (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

※日本基準

組織・ガバナンス態勢の強化、海外人財の育成取組み拡大

# 6-4. デジタル・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
- グループー体で補償・保障前後のソリューション販売を推進し、2027年度の黒字化を目指す

# インタ総研を中核としたデジタル・データを 活用したリスクマネジメント事業の拡大

補償・保障前後ソリューションの開発をインタ総研を中核とした グループー体型運営で強化し、グループとしてシームレスにリスクマネジ メントサービスを提供する

今後は、「防災・減災」「サイバー」「サステナビリティ」「危機管理」「BCP・BCM」等の領域を中心に、サービスやデジタルプロダクトを開発、提供していく

### 自然災害時アクションサポートサービス

企業に求められる、自然災害時の適正・臨機 応変な初動対応を、企業の拠点責任者が自 立自走で迅速・適切に行うことを支援する サービス



### サイバーインシデント対応サービス

サイバーインシデント対応を自前で実行できない中堅中小企業向けに、事故対応組織の統合調整機能をサービスとして提供する



### **RM NAVI**

リスクマネジメントを始めたばかりの方から、 専門的な知識をお持ちの方まで、幅広いリス ク情報やレポート、コンサルティングサービス をポータルサイトとして提供する



# 補償・保障前後ソリューションを通じた お客さま提供価値の向上

保険提供プロセスに補償・保障前後のソリューション提案も組み込み、当社グループの販売網を最大限活用してより多くのお客さまに安心と安全をお届けするとともに、事故の予防・削減により、収支改善を実現する

MS&AD インタ総研 グループ保険会社

保険代理店

補償の前後を含めたトータルサポート

事故発生**前**事故発生**後**予防補償(保険)リカバリー事故・災害を<br/>未然に防ぐ経済的損失を<br/>補てんする回復を<br/>支援する

■ デジタル・リスク関連サービス事業における定量目標

**売上規模**※ 390億円 (2023年度) 470億円 (2025年度)

※2023年度株式譲渡済の三井住友海上ケアネット(2023年6月)、ふれ愛ドゥライフサービス (2024年1月)の売上を除く

# 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、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<sup>※1</sup>、保険リンク証券関連事業<sup>※2</sup>)

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

### 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

# 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

### 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

- ■国内金利の上昇等の市場環境の変化を踏まえ、 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

- 気候変動を含めESG要素を考慮した対話の推進
- インパクト投資の実行・ノウハウ構築
- 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
  - 脱炭素社会実現に向けた技術・研究への資金供給

### 政策株式の削減

■ 政策株式の削減を加速し、次期中期経営計画期間中 (2030年3月末)の保有ゼロを実現

# 上記を支える取組み

# グループシナジーの発揮 (1プラットフォーム戦略の推進)

- 海外資産運用におけるMSR社\*1のグループ共通 プラットフォームとしての活用
- 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、専門人財育成等を実施
- グループ各社間の情報の流通※2、グループ共通の 育成方針の形成

※1:三井住友海上が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

※2:戦略、計画、市場見通し、ESG取組み等

# 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

- 2022-2025年度はグループ修正利益の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
- ●基本的還元は、利益成長に応じて一株当たり配当を増加させる。原則として、普通配当は減配を行わず、政策株式の売却加速による利益の一部を特別配当※として還元する。
  - ※決算期ごとに実施する通常の普通配当に加えて、特別な利益が出た際などに実施する配当。
- 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

# 投資方針

強化のための投資

システム投資等、デジタラ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

# 【参考】環境認識

### Politics(ビジネスに影響を与える規制動向)

- 気候変動対応、脱炭素社会へ向けた規制強化
- 全 ・資本規制(国際資本基準/ICS)強化の動き
- 世 ・分極化の増大やポピュリズム、ナショナリズムの台頭
- 界。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、米口緊張の高まり、経済安全保障の重要性の高まり
  - ・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)の変化
- 日・東証によるPBR改善策の開示要請
- 本・保険料調整行為に係る業務改善命令、代理店保険金不正請求事案の発生
  - 政策株式保有ゼロに向けた削減取組要請

## Society(人口動態・価値観・流行等)

- 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、 再保険市場の動向(当面はハード化の見通し)
- 昔 ・ 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
- ・ 業界・競争の枠を超えた提携・協業
- 総人口(労働力人口)の減少、地方の過疎化の進行・地方創生
- 人手不足・賃上げ、働き方の多様化、エンゲージメントへの注目
- ・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)

新型コロナウイルス(COVID-19)影響からの回復

- ・米中デカップリングの影響による中国の成長率低下
- 物価、金利の上昇、インフレの継続、金融緩和策の段階的終了、
- ESG投資の拡大、気候・自然関連開示の義務化(TCFD、TNFD)
- 日銀の低金利政策の出口戦略(利上げの可能性)
- 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)

- デジタルプラットフォーマーによる新しいビジネスモデルの出現
- ・生成AIの急速な進化と利活用加速、リスク対策(フェイクニュース増加等)
- 第5世代移動通信システム(5G)の高度化、第6世代移動通信システム (6G)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、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 ・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 本 (Society 5.0、デジタルツイン、Web3.0)
- 国内の損保市場は着実に成長しているが、短期的には自然災害や大口ロスの発生、事故頻度の増加やインフレの継続により収益が悪化している。中長期的には人口減少や、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、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

ビジネススタイルの大変革(新たな価値の創造と事業の変革)に取り組むことで、企業価値を持続的に向上させていく