



MS&AD

INTEGRATED REPORT 2025

MS&AD 統合レポート2025

MS&AD インシュアランスグループホールディングス株式会社

MS&AD INSURANCE GROUP

編集方針

「MS&AD統合レポート2025」をご覧ください、ありがとうございます。

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

本統合レポートの編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、当社グループの価値創造ストーリーや社会との共通価値の創造（CSV取組）についてわかりやすく解説しています。

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

①経営戦略をダイナミックに伝える

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

②ガバナンス・海外事業に係る開示拡充

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



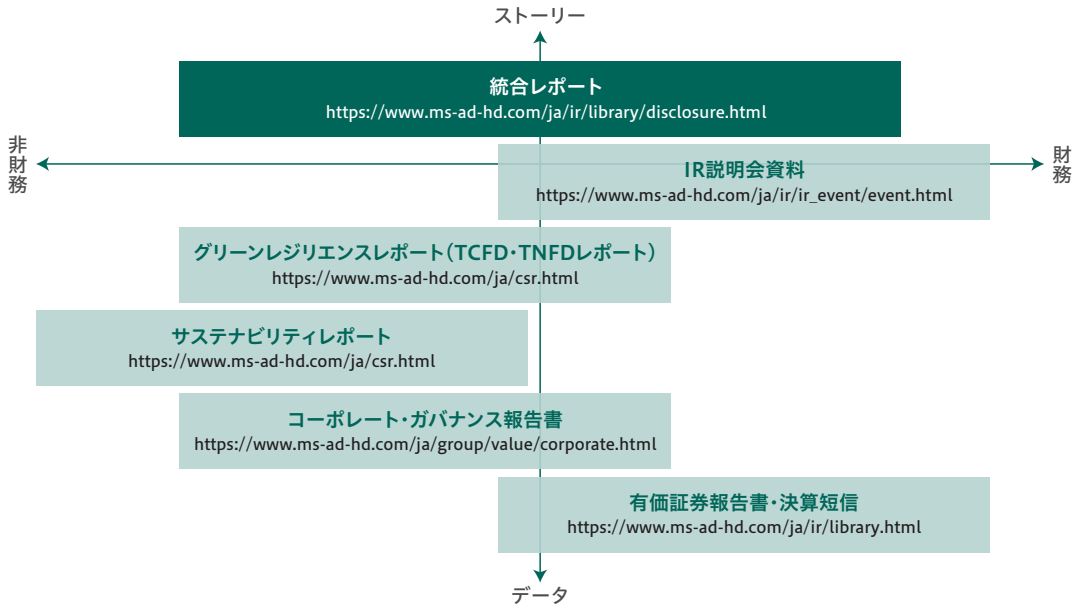
本統合レポートで使用している主な略称

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

※MS Amlin AGが2022年9月より使用を開始したブランドネーム

MS&ADグループの開示情報体系

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



コーポレートサイト

当社グループに関するより詳細な情報をお知りになりたい場合には、オフィシャルWebサイトの掲載情報を併せてご活用ください。

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

MS&ADについて

WHO WE ARE

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

- ▶ 経営理念
- ▶ 企業概要
- ▶ MS&ADの強み



WHAT WE DO

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

- ▶ 事業の概要
- ▶ 経営戦略
- ▶ 価値創造ストーリー



OUR PLATFORM

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

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



投資家情報

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



サステナビリティ

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



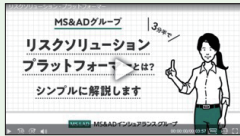
MS&AD早わかり(動画)

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



MS&ADがめざす姿(動画)

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



Contents

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

イントロダクション

MS&ADインシュアランス グループの基礎理解

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

ガバナンス

長期的な企業価値向上をめざす経営・ガバナンス

017 MS&ADグループの現在と未来



019 CEOメッセージ
世界トップティアをめざす変革

029 資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて



031 CSuOメッセージ
MS&ADの未来をつくる、
新たなチャレンジ

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



035 2線・3線座談会
ガバナンスの深化を
企業価値向上につなげていく



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

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

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



戦略とリスク管理

企業価値向上に向けた戦略

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

指標と目標（パフォーマンス）

戦略の実行状況

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

データセクション

ガバナンスの取組みとグループの現状報告

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

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



活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える

私たちのミッション

Our Mission

経営理念

グループの存在意義 /

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

Our Vision

経営ビジョン

グループが中期的にめざす姿 /

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

Our Values

行動指針

経営理念(ミッション)を実現するために、
グループの全社員が行動する際に大事にすること /

お客さま第一 *Customer Focus*

わたしたちは、常にお客さまの安心と満足のために、行動します

誠実 *Integrity*

わたしたちは、あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接します

チームワーク *Teamwork*

わたしたちは、お互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有して、ともに成長します

革新 *Innovation*

わたしたちは、ステークホルダーの声に耳を傾け、絶えず自分の仕事を見直します

プロフェッショナリズム *Professionalism*

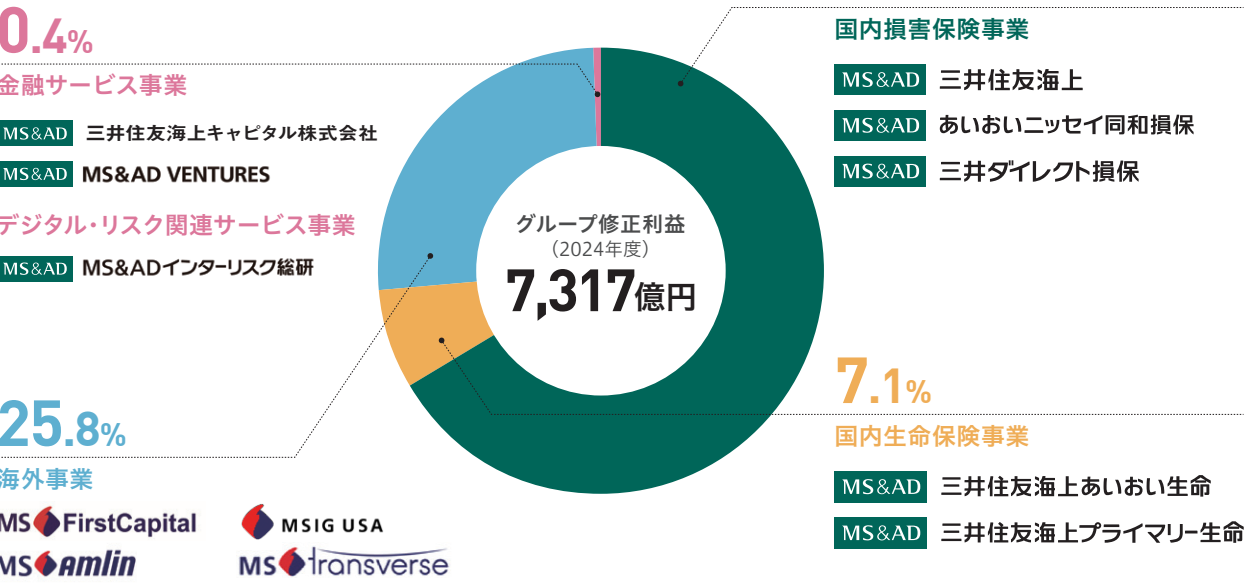
わたしたちは、自らを磨き続け、常に高い品質のサービスを提供します

At a Glance

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

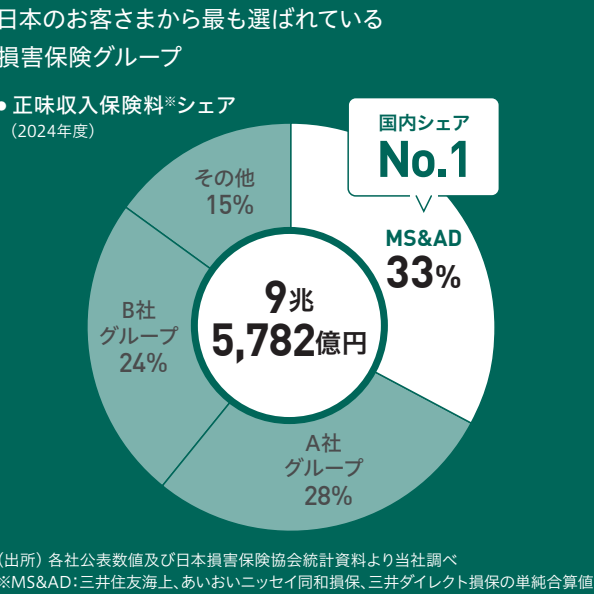
グローバルに損害保険事業や生命保険事業を展開し、世界の多様なリスクに対応するため、さまざまな商品・サービスを提供しています。グループ各社の強みを活かし、お客さまのニーズに応えることで、「世界トップ水準の保険・金融グループ」をめざします。

グループを構成する5つの事業ドメイン

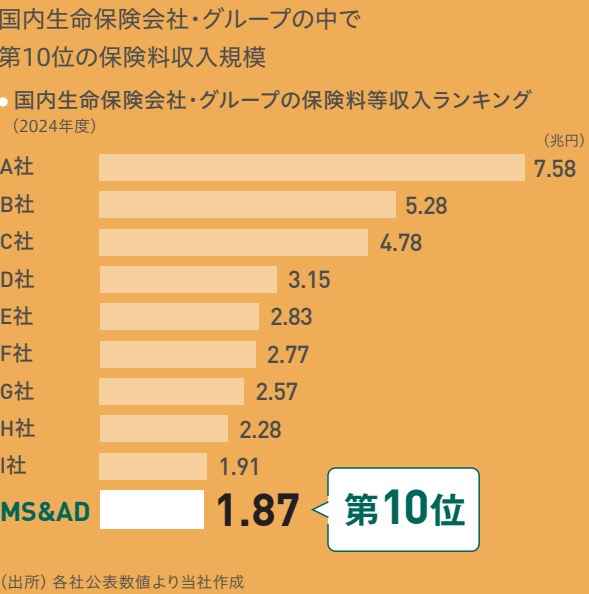


国内事業におけるポジションと海外展開

国内損害保険事業



国内生命保険事業



グループの現在を表わす数値※

※記載のある場合を除き、2024年度末時点の数値を掲載しています。

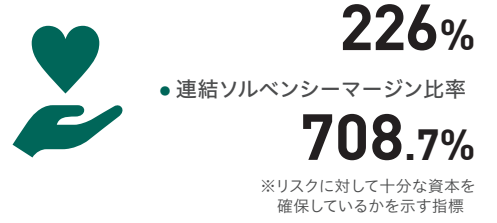
財務基盤



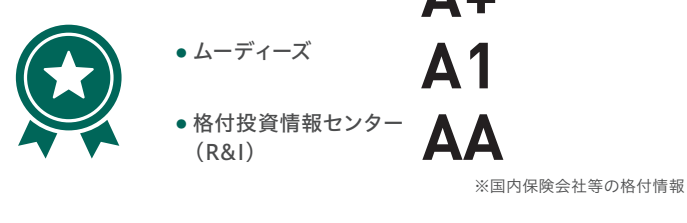
収益性



健全性



格付情報※



成長基盤



ESG評価



海外事業



MS&ADの価値創造ストーリー

MS&ADグループは、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」というミッションを掲げています。ミッションの実現を阻む社会課題に向き合い、そこから生じる多様なリスクをいち早く見つけ、リスクの発現を防ぎ、リスクの影響を小さくする。そして、リスクが現実となったときの経済的負担を小さくするための商品・サービスを通じて、お客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりをサポートする。これが私たちの価値創造ストーリーです。

価値創造の資源
MS&ADを支える資源

価値創造の仕組み
ビジネスモデルと提供価値

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

財務資本

- リスクの引受けと成長投資に十分かつ健全な財務基盤

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

人的・知的資本

- グローバルで多様な人財

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

社会・関係資本

- 国内No.1の顧客基盤と販売網

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

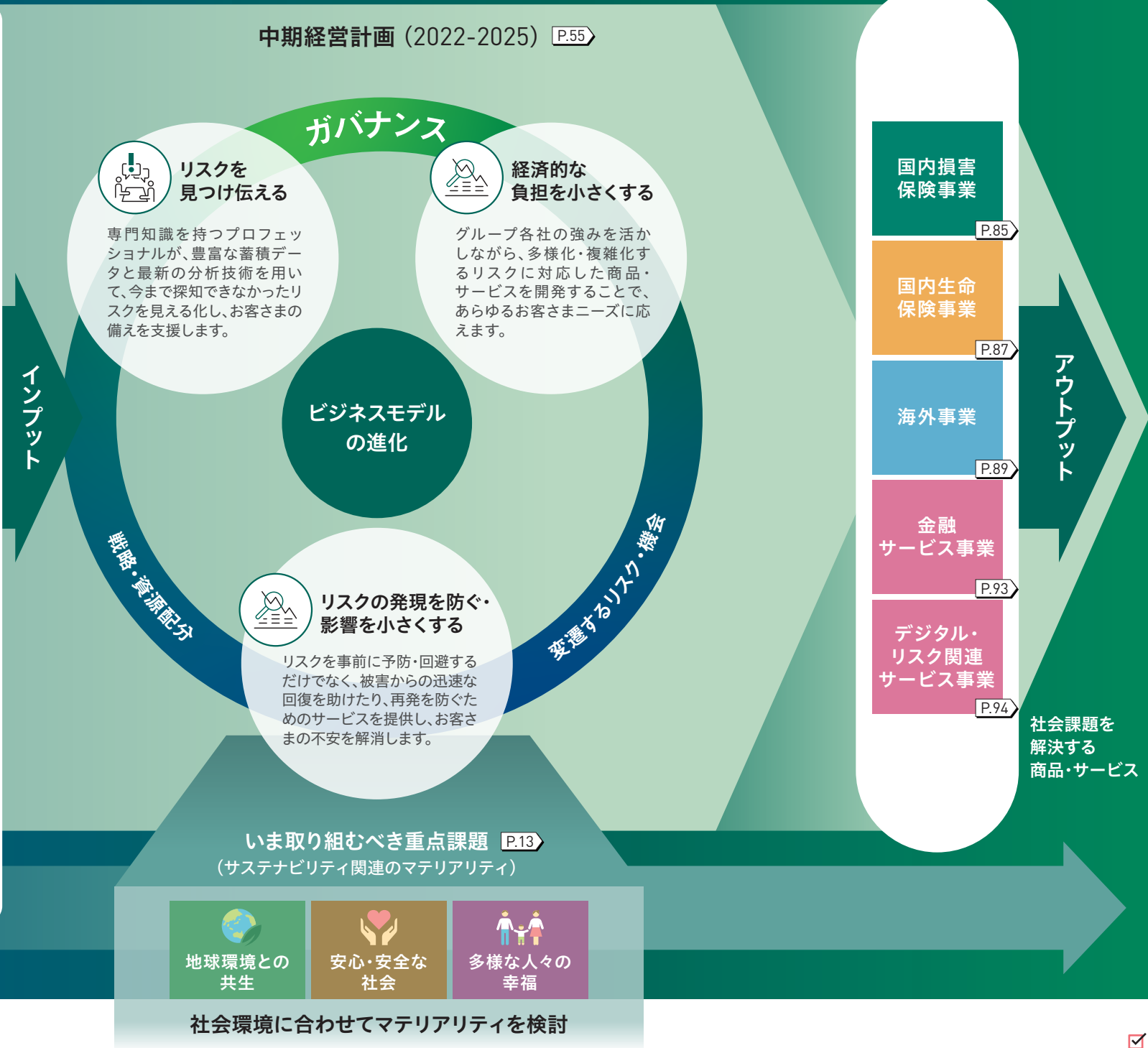
- 異業種トップ企業とのパートナーシップ

自然資本

- 事業活動に必要な資源

総エネルギー使用量	684,019GJ ☒
紙使用量	6,913t
水使用量	638千m ³ ☒

中期経営計画 (2022-2025) P.55



持続的な成長基盤を持つ「財務資本」

- 資本効率性の追求

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

多様な人財がイノベーションを創出する「人的・知的資本」

- 働きがいを実感できる職場環境の提供

	2023年度	2024年度
社員満足度 (誇り・働きがい) / (いきいきと働く)	4.4pt / 4.7pt (満点: 6pt)	4.4pt / 4.7pt (満点: 6pt)
● 多様性から生まれる発想力		
管理職に占める中途採用者	23.0% ^{※1}	24.5% ^{※2}
サステナビリティコンテスト応募数	340件	363件
ビジネスイノベーションチャレンジプログラム応募数	468件	358件
デジタル人財	5,814名 ^{※1}	8,490名 ^{※2}
海外人財	1,189名 ^{※1}	1,243名 ^{※2}

強固なパートナーシップが確立する「社会・関係資本」

- 社会損失の回復量

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

地球の持続可能性を実現する「自然資本」

- 脱炭素社会の実現への貢献

温室効果ガス排出量削減率 スコープ1+2(対2019年度)	▲35.3%	▲40.0%
再生可能エネルギー導入率	23.0%	27.0%

- 生物多様性の保全への貢献

社会貢献活動参加社員数	21,231名	21,406名
-------------	---------	---------

- 自然資本のき損

温室効果ガス排出量(スコープ1+2)	57,222t	53,114t ☒
廃棄物排出量(最終処分量)	3,193t	2,530t ☒

※1 2024年4月時点 ※2 2025年4月時点

☒ 印の2024年度数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

価値創造の資源と成果

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

価値創造の資源(インプット)



価値創造の成果(アウトカム)

財務資本

強みの例

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

拡充策

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

P.09

人的・知的資本

強みの例

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

拡充策

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

P.09

社会・関係資本

強みの例

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

拡充策

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

P.09

自然資本

強みの例

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

拡充策

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

P.09

ステークホルダーとの価値協創



お客さまの声を活かした品質向上と商品・サービスの提供

行動指針(バリュー)に掲げる「お客さま第一」を全社員が実践し、幅広くお客さまの声をお聴きすることで、高品質な商品・サービスを提供し、社会課題の解決と「お客さまの安心と満足」を実現します。



当社グループの持続的成長と中長期的な株主価値の向上

透明性の高い情報開示、株主の皆さまとの建設的な対話に積極的に取り組み、経営に活かすことで、更なる価値創造と企業価値向上に努めます。



ビジネスパートナーとしての相互成長

円滑なコミュニケーションを保ち、ともに考え、行動することで、お客さまへ高品質なサービスと最適な商品を提供し、代理店と当社グループの互いの成長を追求します。



サプライチェーン全体での価値創造

コンプライアンス強化、人権尊重、環境への配慮を通じ、サプライチェーンとともに社会からの期待に応える企業として行動します。



当社グループの成長の源泉となる社員のやりがい、働きがい向上

社員がやりがい、働きがいを持って働ける職場環境を整備し、誰もが活躍できる機会を提供しています。多様な価値観を尊重する企業風土を醸成することで、イノベーションを創出していきます。



多様なパートナーとの連携を通じた社会課題の解決

国内外の業界団体や地方自治体、産官学と連携し、多様なパートナーと協働することで、地球環境と社会の持続可能性を守り、活力ある社会の発展に貢献しています。



地球の持続可能性の向上

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

TCFD向け気候変動影響定量評価サービス

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

13,112拠点

※2020年度からの累計

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



サイバーリスク対応商品

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

22,419社

（サイバーリスクから守られている法人・組織数）



人権関連リスク対応支援

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

1,111件

（企業等への人権関連コンサルティング、研修、セミナー等の実施件数）



株主・投資家との建設的な対話

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

267回

（2024年度に実施した国内外の株主・投資家との個別ミーティング件数）



マテリアリティの特定

Step 1 社会課題についての分析

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

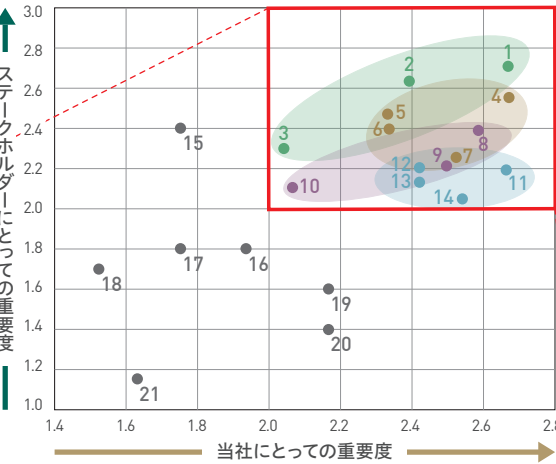
- 国際的に対応が求められる課題（グローバルリスク報告書、SDGs等）
- 企業に対応や開示を求める国際的なガイドラインが定める課題（ISO26000、GRI Standard、SASB、DJSI、CDP等）
- 国内政府機関や国内外諸団体が公表するレポートが指摘する課題（関係省庁、損保・生保協会、Swiss Reシグマレポート等）

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

Step 2 サステナビリティの重点課題の設定

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

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



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

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

Step 3 重点課題における主な取組み

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

Step 4 経営への報告

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

サステナビリティ重点課題選定の理由

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

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

サステナビリティ3つの重点課題

重点課題	社会課題		リスクと機会	時間軸			主な施策・取組例	◎リスクへの対応	★機会への対応	KPI	2024年度実績	
				短	中	長						
 地球環境との共生 Planetary Health	1	地球温暖化の進行	リスク	急激な脱炭素社会への移行を捕捉できないことによる収益の低下		●	●	◎★TCFDに沿った情報開示と戦略の推進 ◎サステナビリティを考慮した事業活動の実践 ◎再生可能エネルギー導入 ◎事業ポートフォリオの分散 ◎米国自然災害の保有抑制	温室効果ガス排出量削減率 スコープ1・2 (対2019年度)	【2030年】▲50% 【2050年】ネットゼロ	P.80	
			リスク	不十分な情報開示や気候変動対応の遅れによるレピュテーションの低下	●	●						
			リスク	自然災害の激甚化等による収支の悪化、利益のボラティリティ拡大による資本コストの上昇	●	●	●					
		機会	機会	温室効果ガス排出量削減に貢献する商品・サービスの提供	●	●		★企業の脱炭素や気候関連の情報開示を支援する商品・サービスの提供 ・温室効果ガス排出量算出・可視化サービスの提供 ★自然災害(風水災)への備えにつながる商品・サービスの提供 ・天候デリバティブ ・気候変動の影響を評価する関連サービス	温室効果ガス排出量削減率 スコープ3 (対2019年度)	【2030年】▲50%※1 【2050年】ネットゼロ		
			機会	企業の脱炭素や気候関連の情報開示を支援する商品・サービスの提供	●	●						
			機会	自然災害への備えにつながる商品、サービスの提供	●	●						
	2	自然資本のき損 (生態系の劣化・危機等)	リスク	天然資源の減少によって取引先企業の経済活動が停滞することによる収益の悪化			●	◎自然環境の保全や環境負荷低減等をテーマとした取組推進(❶にも対応) ・MS&ADグリーンアースプロジェクト ◎アジア・国内における生物多様性保全取組 ◎★TNFD開示枠組みの開発と普及に関する取組み	保険引受先・投融資先に係る 温室効果ガス排出量削減目標 (対2019年度)	【2030年】▲37% (国内主要取引先※2)	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	
			リスク	循環型経済に対する規制強化等による取引先企業の業績悪化がもたらす収益の低下		●	●					
		3	環境汚染、 非循環型社会	機会	自然資本に関するリスク評価や生物多様性の保全及び持続可能な利用に対するニーズの増大	●	●		★自然資本、生物多様性保全及び持続可能な利用を支援する商品・サービス提供 ★循環型経済に資する商品・サービスの提供 ★ネイチャーポジティブを推進する金融アライアンスの立上げ・運営			2025年度 年平均18%
				機会	循環型経済への移行を捕捉できないことによる収益の低下に対応するビジネス機会		●					
 安心・安全な社会 Resilience	4	新しいリスクの発現	リスク	大規模なサイバー攻撃の増加による自社グループへの影響	●	●		◎情報セキュリティ管理態勢の構築	社会のレジリエンス向上に 資する商品の引受件数増加率	2025年度 年平均20%	P.80	
			リスク	IoTやポストデジタルの普及による新しいリスクの出現	●	●						
			機会	サイバー攻撃など、新しいリスクの出現による新たな市場の創出	●	●		★社会の変化で顕在化する新しいリスクに対する商品・サービスの提供 ・サイバーリスクに対応する商品・サービス ・テレマティクス技術を活用した自動車保険、事故低減サービス				
		機会	CSV×DX、社会のデジタルイゼーションによる新しいビジネスモデルの構築	●	●							
	5	感染症の拡大	リスク	新たなパンデミックによるオペレーションへの影響	●	●	●	★感染症対策や医療事業者への商品・サービスの提供				
			機会	感染症対策や医療事業者に関するビジネス機会	●	●						
	6	大規模地震	リスク	巨大地震の発生確率の高まりや都市への集中等による災害リスクの上昇	●	●	●	◎危機管理マニュアルや事業継続計画の定期的見直しによる実効性の確保(❺にも対応)				
			機会	地震対策に関わるニーズ増大	●	●						
	7	地域産業の衰退	リスク	地域の過疎化、モビリティや金融サービスへのアクセス不足、社会インフラの老朽化による地域の活力低下	●	●		★地方創生・地域課題に対応した保険・サービスの提供(❽にも対応) ・地域企業向け課題解決支援セミナー	地域企業の 課題解決支援数	2025年度 年1万件		
			機会	地域経済循環の拡大、CASE・MaaSといった次世代モビリティサービスへの支援等、地域・顧客のレジリエンス確保のための需要拡大	●	●						
 多様な人々の幸福 Well-being	8	高齢化・少子化の進展	リスク	総人口(労働力人口)の減少、地方の過疎化の進行による国内市場の中長期的な縮小による収益の低下		●	●	◎モニタリングを通じた市場の変化に伴うリスク発現の予兆確認	長寿に備える資産形成型 商品の保有契約件数	2025年度 10万件	P.80	
			リスク	社会保障制度と財政の持続可能性の危機		●	●					
			リスク	高齢化社会におけるニーズを捕捉できないことによる収益の低下		●	●					
		機会	機会	地方経済の活性化や労働力不足の解決につながる地方創生取組への関心の高まり	●	●		★高齢化社会のニーズに沿った商品・サービスの提供 ・年金、介護、認知症等に対応する商品 ・金融ジェロントロジー研修 ★健康関連の社会課題解決につながる商品・サービスの提供 ・健康経営支援保険・サービス ・乳がん、子宮がん、大腸がんセミナー	健康関連の社会課題解決に つながる商品の保有契約件数	2025年度 260万件		
			機会	自治体と連携した保障制度のニーズの増大	●	●						
			機会	介護・認知症に関わるサービス、超高齢社会における資産形成や資産継承手段のニーズの増大	●	●						
	9	人権侵害、 多様性の排除	リスク	人権侵害やそのおそれによるレピュテーションの低下	●	●		◎社員、代理店への人権啓発研修の実施 ◎スピークアップ制度(内部通報制度)や相談窓口の設置 ◎サステナビリティを考慮した事業活動の実践	企業の人権関連対応の支援数	2025年度 年1,000件		
			機会	人権尊重への意識の高まりと企業における対応に関するニーズの増大	●	●						
	10	貧困・格差拡大	リスク	国家間紛争の拡大等による貧富等格差の拡大・固定化、難民の増加による経済環境の不安定化	●	●		◎★社会への貢献や協創価値に関する活動と積極的な情報開示				
			機会	金融包摂による新たなマーケットの捕捉	●	●	●				★マイクロインシュアランスの提供	

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

MS&ADグループの現在と未来

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

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

不祥事の真因である 旧来型ビジネスモデルの解消

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

ビジネスモデルの変革

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

不祥事の発生

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

業務改善計画の策定と実行

保険業法・監督指針の改正

外部環境の変化

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

お客さまから選ばれる会社に

MSとADの合併

MS&AD

三井住友海上

MS&AD

あいおいニッセイ同和損保

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

世界トップティアをめざす

利益**1兆円**・
時価総額**10兆円**
の達成

キャッシュ 創出力強化

5兆1,951億円

資本循環 経営

時価総額の推移

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

信頼を再構築し、成長の新たなステージへ

世界トップティアをめざす変革

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

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

■ ガバナンスこそが競争力の源泉 再発防止への揺るぎない覚悟

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

再発防止に取り組んでいます。

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

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

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

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

代表取締役
取締役社長 社長執行役員
グループCEO

船曳 真一郎

TOP Message

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

■ ビジネスモデルの大転換 お客さまから最も選ばれる会社へ

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

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

■ 中核損保2社の合併 真のグループ経営と競争優位性の確立

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

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

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

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

する司令塔としての役割が十分に果たせていませんでした。

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

合併により生まれる新会社は、国内最大の損害保険

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

■ 事業費率30%アンダーへの挑戦と、その先の成長

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

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

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

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

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

施策です。

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



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

■ 世界最先端の知見を取り込み、グローバルでの成長を加速

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

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

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

■ 資本循環経営によるキャッシュ創出と株主還元

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

持って、グローバル戦略を推進していきます。

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

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

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

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

現していきます。

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

■ 変革を担う「人」こそが財産 社員とともに創る未来

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

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

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

たいのです。

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

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

■ 皆さまとの対話を通じて、有言実行で企業価値向上へ

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

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

総額10兆円という世界トップティア水準の企業価値を必ずや実現します。

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

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

資本循環経営

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



代表取締役
副社長執行役員
グループCFO

工藤 成生

CFO Message

激動する経営環境下で
資本政策を深化させ、
未来への成長基盤を築く

■ ERMを高度化し、持続的に企業価値向上をさせる

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

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

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

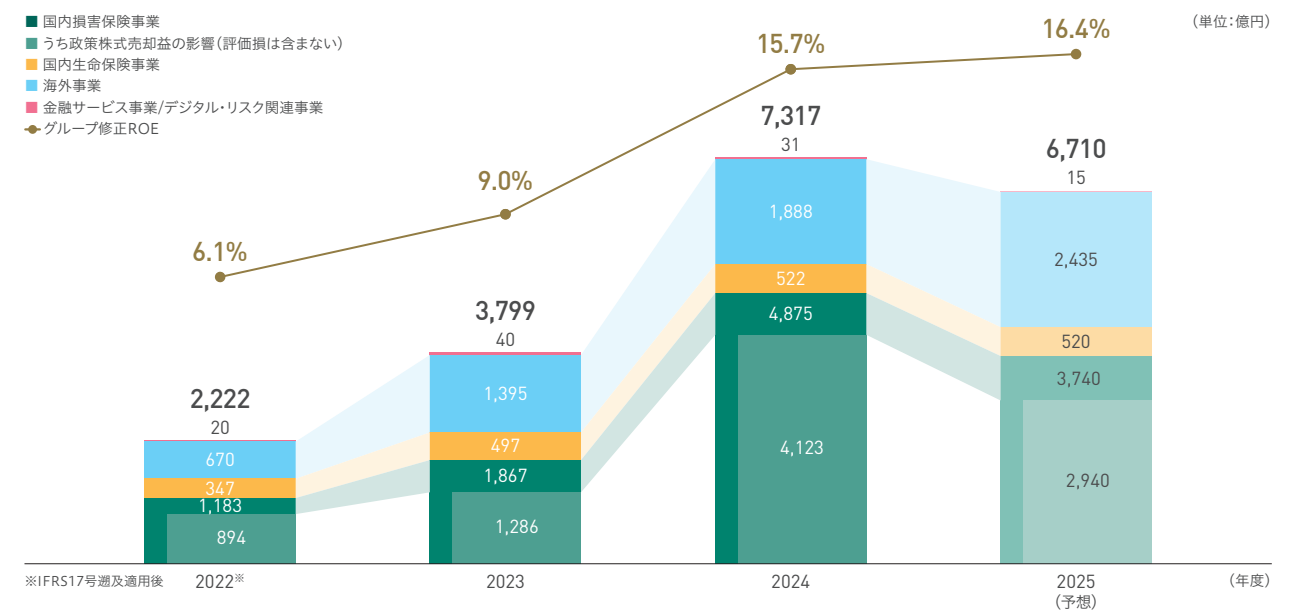
今後は資本・リスク対比の収益性のほか、キャッシュの創出力や回転速度を高めていきます。資本コストを出発点として、事業・商品等でリターン（ROI^{※2}、ROR等）のモニタリングを強化し、常に高いリターンが見込める領域に資本を投下し、創出したキャッシュを成長投資と還元につなげる資本循環経営を強化することで、目まぐるしく変化する事業環境において成長を加速させることができると考えています。これを実現するために、中核損保2社の合併をはじめとする組織のシンプル化や、持株会社が主導する最適な組織体制を検討していきます。

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

■ 2024年度実績と2025年度見通し

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

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



■ 政策株式の削減と最適なリスクポートフォリオの実現

〔政策株式の削減〕

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

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

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

成長投資の状況と事業投資 **P.76**

〔最適なリスクポートフォリオの構築〕

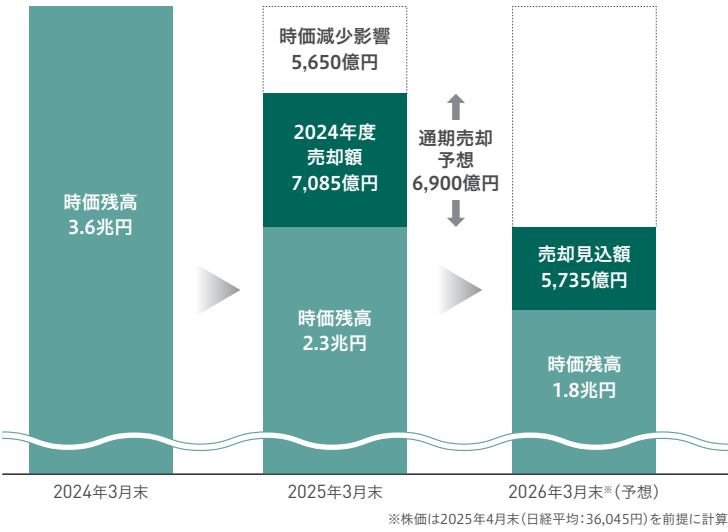
政策株式の売却は、当社グループの長年の課題かつ最大リスクであった国内株式リスクを削減し、最適な資産運用ポートフォリオを構築するとともに、事業投資を通じた海外事業ポートフォリオの拡大に資するものであり、利益の拡大と資本効率の向上を実現するチャンスと捉えています。これらの取組みを進めることで、売却完了後も現在の利益水準を維持できると考えています。

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

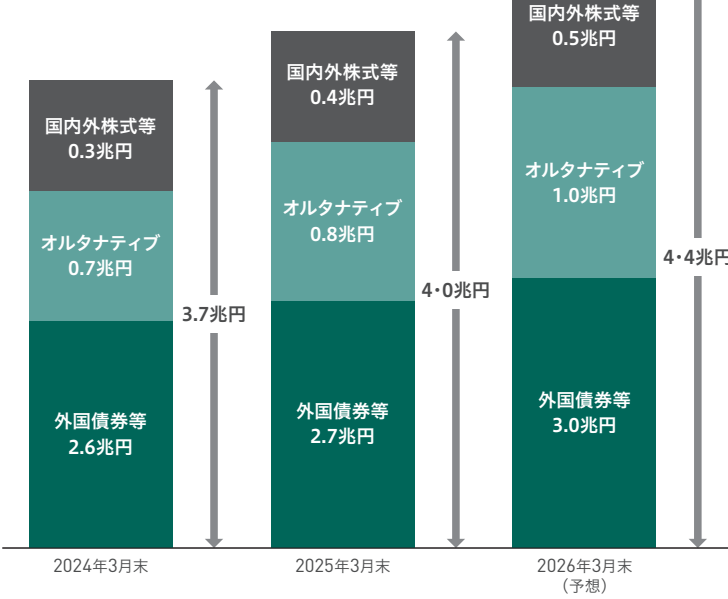
また、米国のスペシャルティ保険大手であるWRB社への出資を決定し、取引完了に向けて取り組んでいます。海外事業の成長を加速させることに加え、自然災害と相関が低いリスクの獲得、収益源の多角化など、利益拡大とリスク分散の両面に貢献するものと評価しています。

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

政策株式の売却状況と今期予想



収益期待資産の状況



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

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

■ 修正ROEとエクイティスプレッド

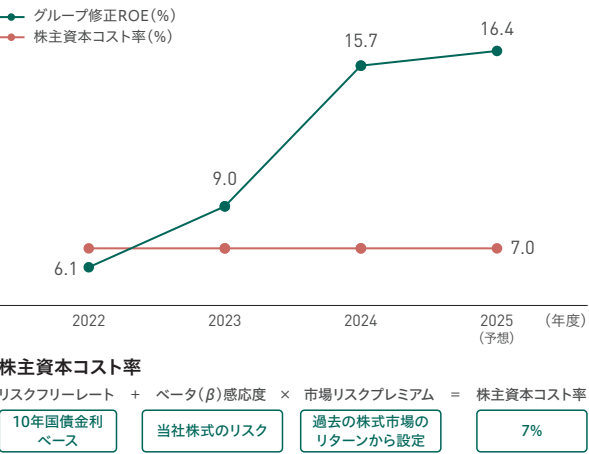
当社グループは、安定的な利益拡大と資本効率の向上に取り組んでおり、グループ修正ROEを安定的に10%以上、中期経営計画の最終年度にあたる2025年度には16%と

〔資産・負債の質を高める〕

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

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

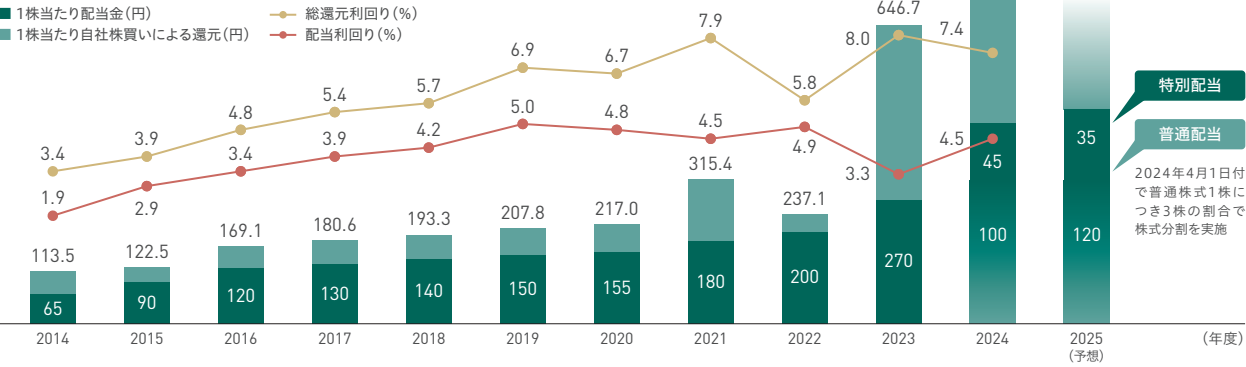
グループ修正ROEと株主資本コスト率



■ 株主還元

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

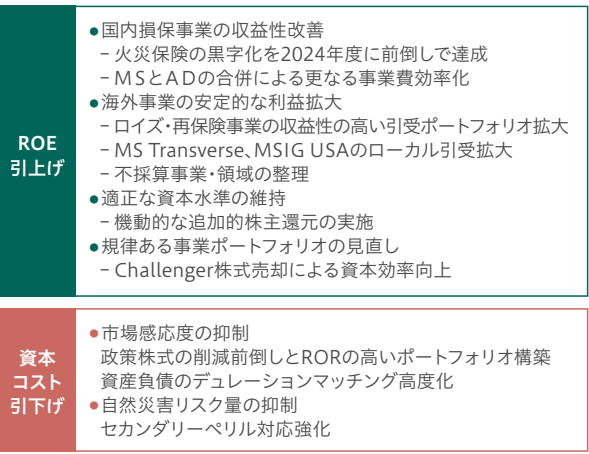
1株当たりの総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移



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

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

主な取組み



資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて

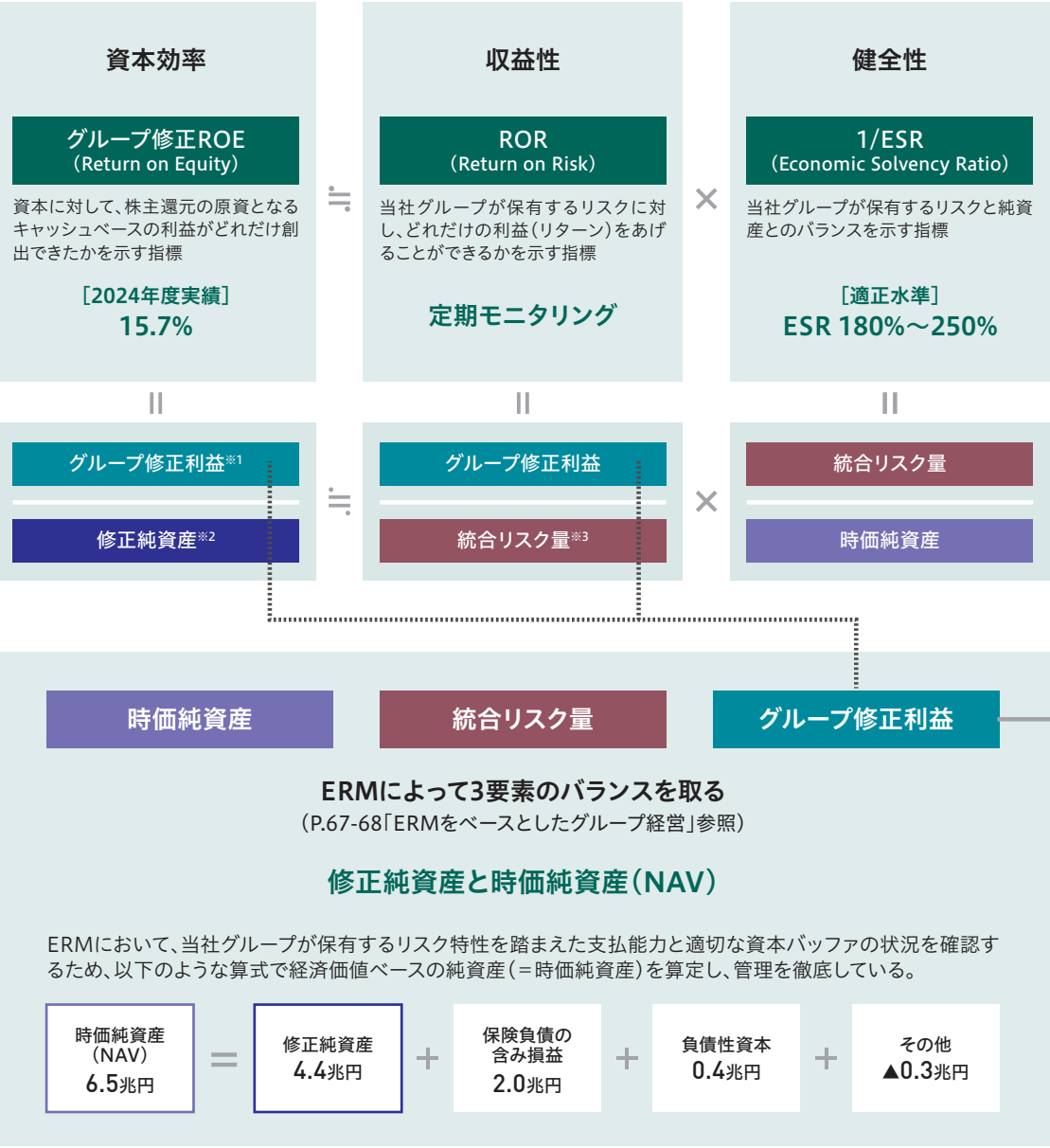
グループ修正ROE

当社グループでは、中期経営計画(2022-2025)で掲げる経営数値目標の中でも、「グループ修正ROE」を最も重要な指標として位置付けています。

「グループ修正ROE」は、当社グループが保有しているリスクとリターン(利益)のバランスを示すROR(Return on Risk)及び財務の健全性を示すESRに分解することができます。更にこれらの指標は「グループ修正利益」「統合リスク量」「時価純資産」の3つの要素から構成されています。

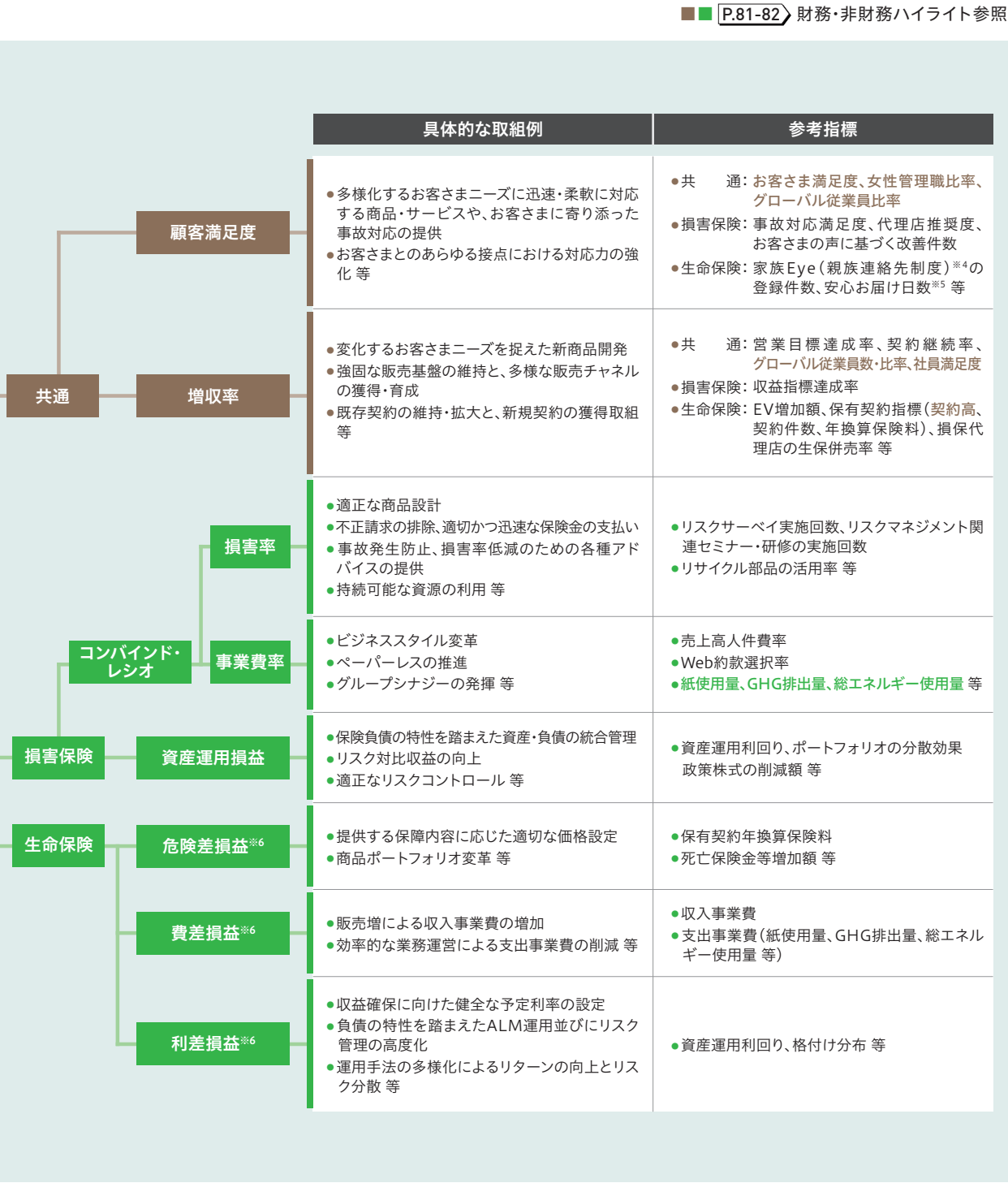
当社グループでは、ERMによってこの3つの要素のバランスを取る経営を行っています(P.67-68「ERMをベースとしたグループ経営」参照)。

また、各事業ドメインでの活動においては、グループ修正利益の拡大を図るために、部門ごとに評価指標を定め、さまざまな取組みを推進しています。



※1 グループ修正利益=連結当期利益+異常危険準備金等繰入額-その他特殊要因(のれん・その他無形固定資産償却額等)+非連結グループ会社持分利益
※2 修正純資産 = 連結純資産+異常危険準備金等-のれん・その他無形固定資産
※3 統合リスク量は、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーションリスク等を確率論的手法により計量化しています。

各事業ドメインでのグループ修正利益目標に向けた取組み



※4「家族Eye(親族連絡先制度)」とは、ご契約者でなく、事前にご登録いただいたご家族にも、ご契約者と同等の範囲で、保険契約の内容に関する情報開示・提供を行うサービスです。
※5「安心お届け日数」とは、お客さまから新契約のお申込みや、解約申出・保険金請求・給付金請求などをいただいてから、当社の事務処理を完了するまでの期間をできるだけ短縮していくための指標で、①新契約成立日数・平均②保険金等支払所要日数・平均③解約返戻金支払所要日数・平均の3つを設定しています。
※6「危険差損益」「費差損益」「利差損益」とは、生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を示す指標である「基礎利益」の内訳となっている指標で、3つを合わせて「三利源」と呼ばれています。「危険差損益」は予定死亡率に基づく保険金・給付金等支払予定額と実際の保険金・給付金等支払額の差により生じる損益、「費差損益」は、予定事業費率に基づく事業費支出予定額と実質の事業費支出の差により生じる損益、「利差損益」は、予定利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益の差により生じる損益です。

CSuO Message

MS&ADの未来をつくる、
新たなチャレンジ

■ サステナビリティのこれまで

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

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

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

■ Point 1 : 国内外社員の巻き込み

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

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

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

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



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

■ Point 2 : パートナースhip

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

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

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

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

■ Point 3 : 公平な働き方

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

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

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

■ おわりに

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

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



取締役会議長

取締役会長
会長執行役員

原 典之

信頼回復と持続的成長に向けた、 不断のガバナンス改革

■ 信頼回復への決意

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

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

■ 監督機能の強化と迅速な意思決定をめざす機関設計

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

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

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

業務執行の「妥当性」にまで踏み込んだ監督機能を発揮していきます。

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

■ ビジネスモデルに内在するリスクへの感度向上

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

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

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

■ 成長と規律の両立を支えるグループガバナンス

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

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

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

■ ステークホルダーの期待に応える、実効性の高い取締役会へ

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

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

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

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



コンプライアンス部長
大松 幹嗣

執行役員
リスク管理部長
堀 幸子

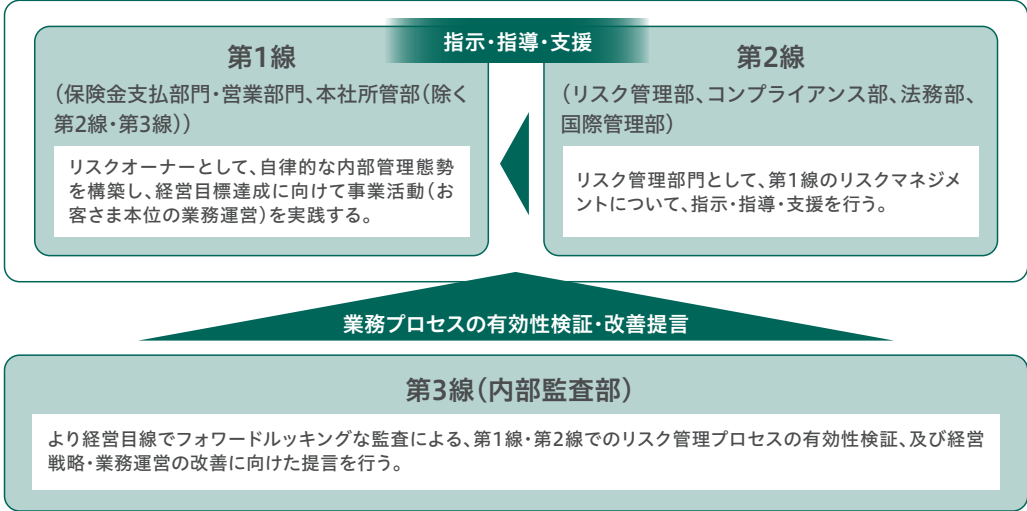
内部監査部長
飯野 諭

ガバナンスの深化を 企業価値向上につなげていく

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

▶ 3ラインモデル

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



2線・3線の機能と役割

■ 全員参加で築く、しなやかで強靱なガバナンス

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

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

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

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

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



Sachiko Hori

2線・3線の連携のあり方

■ リレーゾーンを広げてフォローしあう

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

Motoshi Ohmatsu



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

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

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

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

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

1線との連携強化に向けて

■ 各部署が存分に力を発揮するために

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

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

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

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



Satoshi Iino

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

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

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

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

ガバナンスを成長の原動力として

■ お客さまに最も選ばれるグループに

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

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

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

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



社外取締役メッセージ



社外取締役

鈴木 純

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

世界トップティアとして あるべき姿を描き、 ステークホルダーに示す

Q 一連の不祥事と
それに関連する取締役会の論議について、
どのような感想をお持ちでしょうか。

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

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

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

Q 海外事業の成長加速に向けた取組みへの評価を教えてください。

私自身の経験から、海外事業の強化にあたっては、持株会

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

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

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

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

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

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

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

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

事案の概要

企業向け保険における保険料調整行為

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

事案の詳細

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

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

代理店と保険会社間で発生した情報漏えい

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

事案の詳細

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

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

真因の再検証

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

不適切な事案の真因

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

新たな業務改善計画の策定

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

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

三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の主な取組み

※新たな施策を中心に記載しています。

個人情報保護法及び不正競争防止法等を遵守するための適切な法令遵守態勢の確立

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

MS・AD及び保険代理店における適切な顧客情報管理態勢の確立

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

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

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

2024年2月に策定した現行の業務改善計画についての抜本的な見直し

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

MS&ADホールディングスの主な取組み

業務改善計画の高度化

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

持株の機関設計変更等による監督機能強化

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

グループ国内保険会社における出向方針等の適切性検証

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

041 MS&AD INSURANCE GROUP HOLDINGS

INTEGRATED REPORT 2025 042

イベントロケーション

ガバナンス

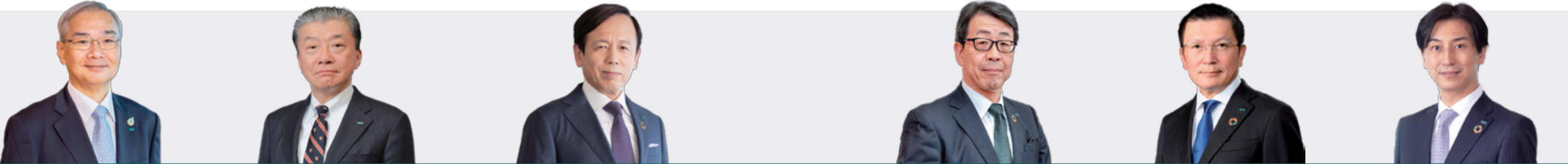
戦略とリスク管理

指標と目標パフォーマンス

データセクション

役員紹介

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



原 典之 金杉 恭三 船曳 真一郎 工藤 成生 新納 啓介 飛松 純一

取締役会長
会長執行役員

代表取締役
取締役副会長
副会長執行役員

代表取締役
取締役社長
社長執行役員

代表取締役
副社長執行役員

取締役
執行役員

社外取締役

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

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

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

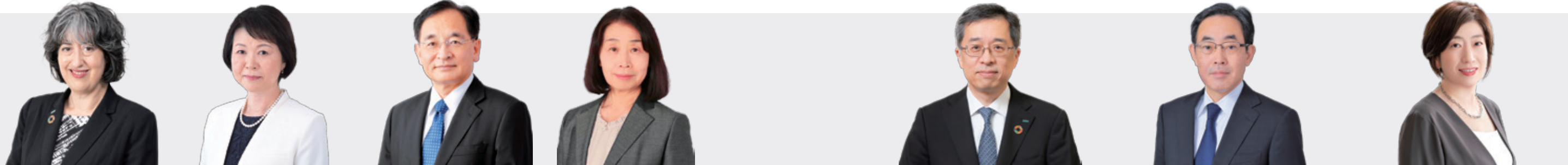
生年月日:1964年8月11日生
所有する当社株式の数:52,985株
重要な兼職の状況:
なし
略歴:
1987年4月大正海上火災保険株式会社入社。経営企画、営業、商品・サービスなどの業務経験を有する。2025年6月より現職。

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

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

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

〔監査等委員である取締役〕



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

社外取締役

人事委員会委員長

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

より詳細な情報は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。 ●コーポレートガバナンス(https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/corporate.html)

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

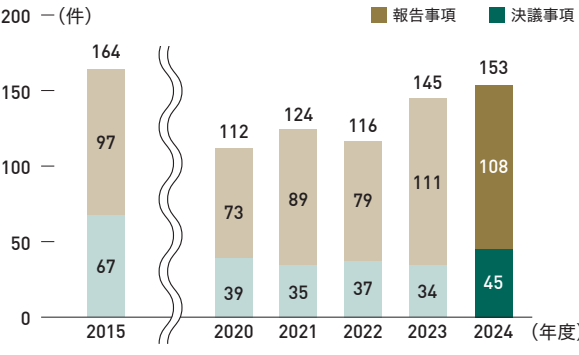
取締役会での議論の内容

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

取締役会の運営改善に向けた取組状況

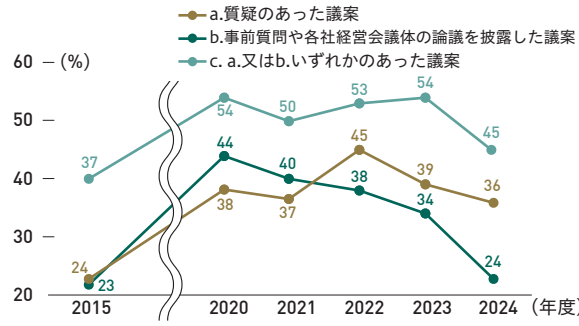
議事数

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



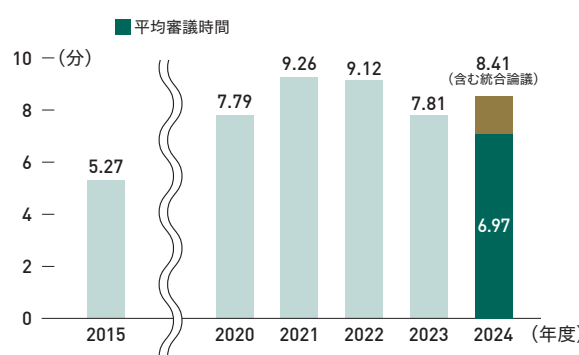
事前質問や質疑等の状況

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



平均審議時間

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



取締役会における論議テーマと論議内容

テーマ	論議内容
三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保による業務改善命令等への対応状況	- 金融庁へ提出した業務改善計画(適正な競争環境の構築、適正な営業推進・保険引受管理態勢の確立、適切な法令遵守態勢の確立、健全な企業風土の醸成、ガバナンス態勢の抜本的強化)の取組みの進捗状況、改善状況を確認。 - 保険代理店と保険会社間の情報漏えい事案について、金融庁報告徴求命令の対応状況を確認。 - 保険金不正請求について、当社グループの対応状況、対応方針を確認。 - 機関設計変更等により、グループ全体のガバナンス態勢を強化し、めざす姿の実現に向けた取組みを実施していくことを確認。
グループ中期経営計画(2022-2025)第2ステージの進捗状況	- グループの海外事業の方向性や事業投資戦略や検討状況について確認。 「提供価値の変革」「事業構造の変革」「生産性・収益性の変革」の“ビジネススタイルの大変革”、“お客さま本位の業務運営確立”に向けた取組みの進捗・改善状況を確認。 - グループROEの向上と資本コストの引下げに取り組むこと、政策株式ゼロや自然災害リスクのコントロール等により、持続可能な成長を実現し、企業価値を拡大していくことを確認。
三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の統合	レジリエントでサステナブルな経済・社会の発展を支えるため、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保を合併させ、より強固な国内損害保険事業体制を構築することを確認。

グループガバナンス

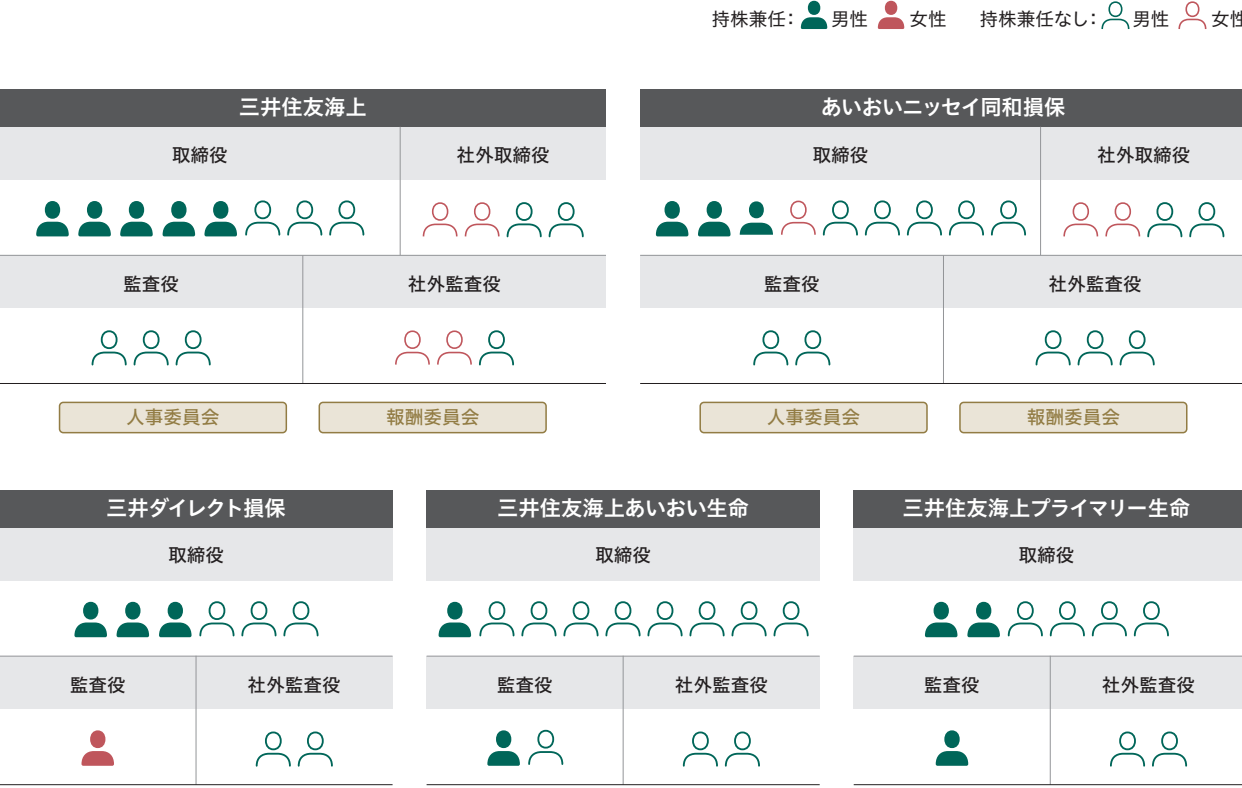
グループ一体となった持続的成長の実現に向けて、持株会社としての機能を発揮し、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。

グループ経営管理体制

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

グループにおける持株会社の役割	- グループ経営戦略の策定・実施 - 収益基盤の強化に向けた、グループ各社への効果的な資本配賦の検討・実施 - グループ総合力を高め、更なるガバナンスの強化に向けた取組みを実行
持株会社の承認事項及び持株会社に対する報告事項	持株会社は、直接出資会社の重要事項について、グループ経営管理契約に基づき持株会社の承認又は持株会社への報告を求めています。 【事前承認事項の例】 ①経営計画、リスク選好方針、収支計画、②取締役及び監査役の選任、解任、③新株発行、株式分割等
グループ経営管理に関する基本方針の遵守	持株会社は、「グループ内部統制システムに関する基本方針」「グループリスク管理基本方針」「グループコンプライアンス基本方針」「グループ内部監査基本方針」「グループリスク選好方針」「グループITガバナンス基本方針」等のグループ基本方針を定め、グループ各社に遵守を求めています。
内部監査の実施	持株会社は、「グループ内部監査基本方針」に則り、持株会社及びグループ国内保険会社では、内部監査部門として独立した専門組織を設置しており、各社と連携してグループ全体の内部監査を実施しています。

事業会社各社の経営体制



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



執行役員
海外事業企画部担当
森本 浩徳

世界トップティアを見据えて

feature / 特集 海外事業の強化に向けて

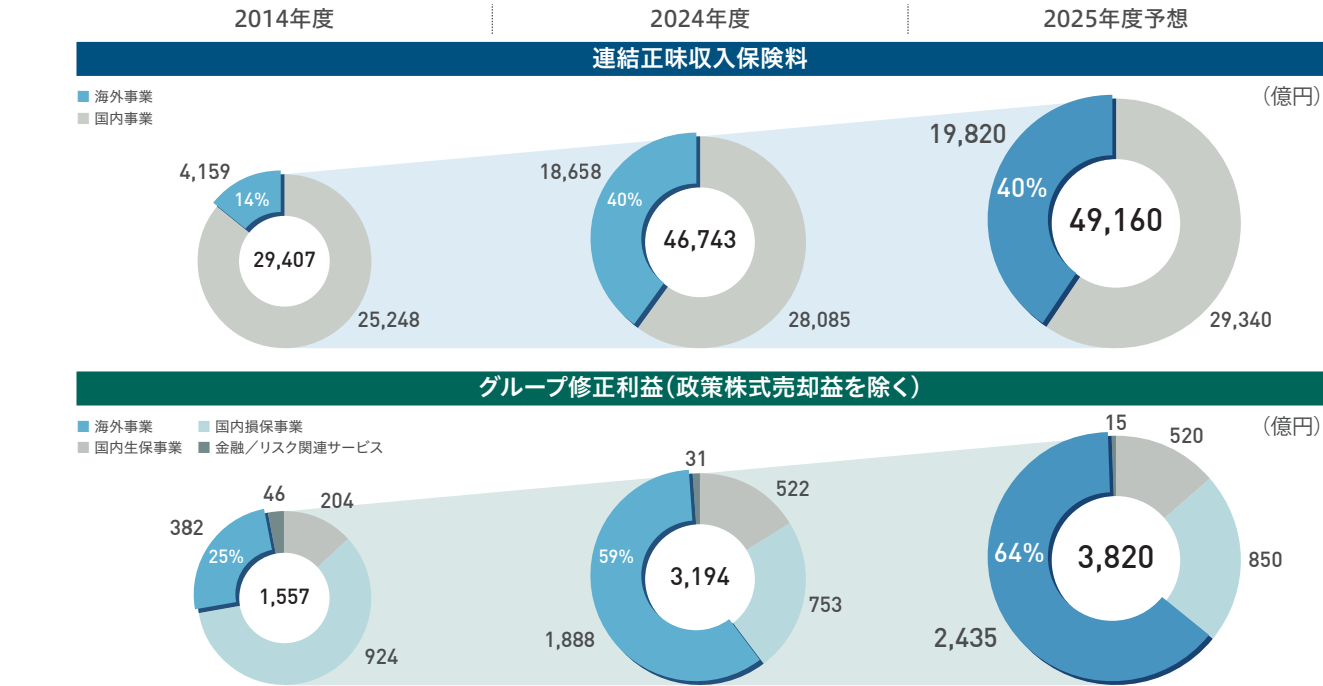
MS&ADグループは海外事業の強化に継続的に取り組んでおり、2024年度にはグループ修正利益の6割近くを海外事業が占めるまでに拡大しています。今後も北米事業の強化を中心に、海外事業を成長戦略の中核と位置付け、継続的な投資を通じて事業基盤の拡大を図っていきます。

■ 海外事業強化の変遷

第3ステージへと入り海外事業は次の飛躍へ

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

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



海外事業は大きく成長し、グループ修正利益の6割超を創出

明確な経営方針と戦略を貫く

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

■ 海外事業強化の最優先事項

揺るぎない事業哲学と経営基盤

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

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

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

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

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

■ 優先する市場と戦略

米国への挑戦と、アジアでの着実な成長

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

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

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

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

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



将来の海外事業における新たな中核事業に育てていきたいと考えています。

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

■ 経営体制と人材戦略の刷新

人的資本を強化し競争力につなげる

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

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

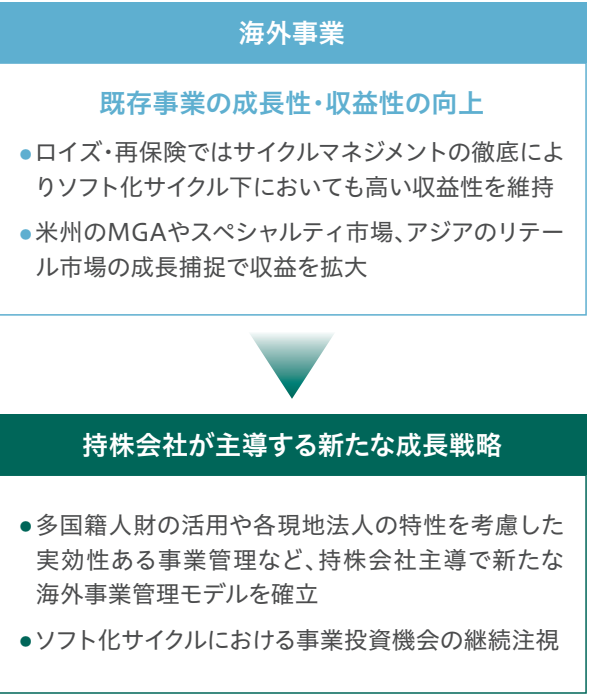
は限られますが、規制緩和などの機会を捉え、現地の強固なネットワークを活かして機動的な投資判断を行います。同時に、全ての国で自前のオペレーションを持つことに固執するのではなく、常に資本効率を考え、事業の意義を再定義する「聖域なき見直し」も進めていきます。

ることが、私たちが真のグローバル企業へと進化するための不可欠な条件です。

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

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

次の中期経営計画における成長戦略の方向性



海外グループ会社4社の代表が、現地での戦略を説明します。

不確実性の高い世の中における継続的な収益確保

Andrew Carrier

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

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

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

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

再保険市場での強固なプレゼンスの確立

Robert Wiest

MS Amlin AG CEO
三井住友海上 執行役員

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

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

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

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

事業変革を基盤とする米国での成長戦略

Peter McKenna

MSIG USA CEO



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

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

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

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

Dave Paulsson

MS Transverse CEO



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

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

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

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

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

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

Next Challenge 2017

Vision 2021

中期経営計画(2022-2025)

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

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

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

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

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。

成果：「機能別再編」によるグループ経営統合を進め、安定的な収益基盤を確立しました。ERMを強化し、政策株式の売却や海外事業投資等を進め、資本効率の向上と成長基盤の構築を実現しました。

課題：2017年度に米国ハリケーン等の影響を受けたため、海外事業が大きく減益となり、グループコア利益、グループROEの目標値は未達となりました。

成果：「機能別再編」を深化させつつ、グループ修正利益は目標を超える3,471億円、グループ修正ROEは9.5%と予想を上回りました。スケールの面では世界の損害保険グループで上位を維持しました。

課題：海外自然災害や新型コロナウイルスによる株式市況等への影響により、リスクポートフォリオと事業ポートフォリオの分散が継続課題となりました。

成果：2024年度は政策株式の売却益の大幅な増加や海外事業における利益の拡大等により、グループ修正利益は過去最高益である7,317億円、グループ修正ROEが15.7%と予想を上回りました。

課題：インフレの進行による保険金単価の上昇、自然災害の激甚化・頻発化、政策株式売却益の減少等を踏まえ、国内損害保険事業の収支改善と事業ポートフォリオの変革が継続課題となりました。

経営数値目標	(単位:億円)				(単位:億円)			
	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
海外保険事業	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

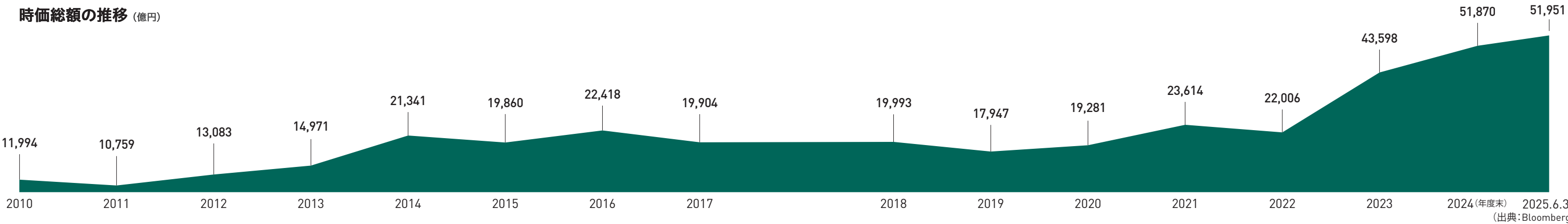
※1 経営数値目標とする修正利益及び修正ROEの定義は2018年度よりスタートした中期経営計画「Vision 2021」で見直しを行っています。
※2 三井住友海上あいおい生命の数値(除く団体保険)。2010年度は三井住友海上きらめき生命とあいおい生命の合算値
※3 EV:エンベディッド・バリュー(P.116「保険関連用語集」参照)
※4 2017年度の経営数値目標は2016年度に当初目標から修正目標へと引上げを行っています。

	(単位:億円)			
	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EEV	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号適及適用後の数値
※8 除く政策株式売却加速影響

	(単位:億円)			
	2022年度 実績 ^{※7}	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 修正目標
	実績	実績	実績	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EEV	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)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

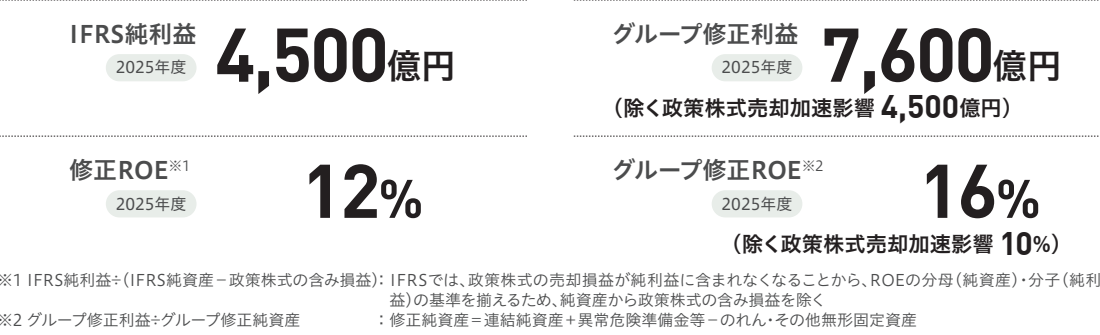
定性目標

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、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



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)

基盤

サステナビリティ

品質

人財

ERM

- 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

- 3つの重点課題への取り組み
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)
- 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

- 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

- 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・活用する取り組み(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。



基盤 サステナビリティ

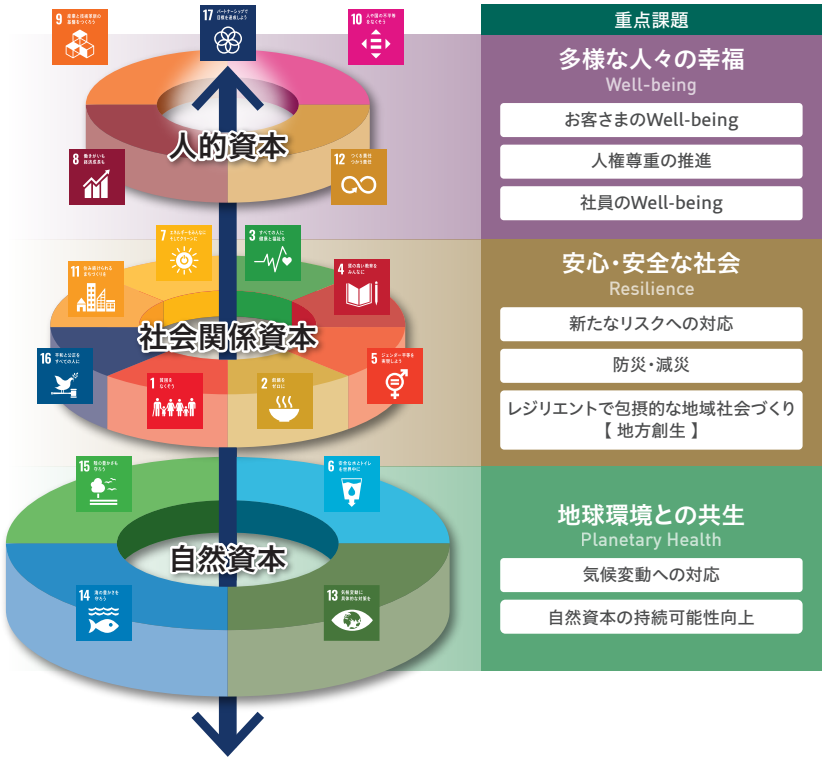
持続可能な未来をめざして MS&ADグループの社会課題への取り組み

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



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り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ー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、当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、これらの取り組みは、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)	2022年度 ▲18.3%削減
	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り組みを進めるため、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 (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等水準

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り組み

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。

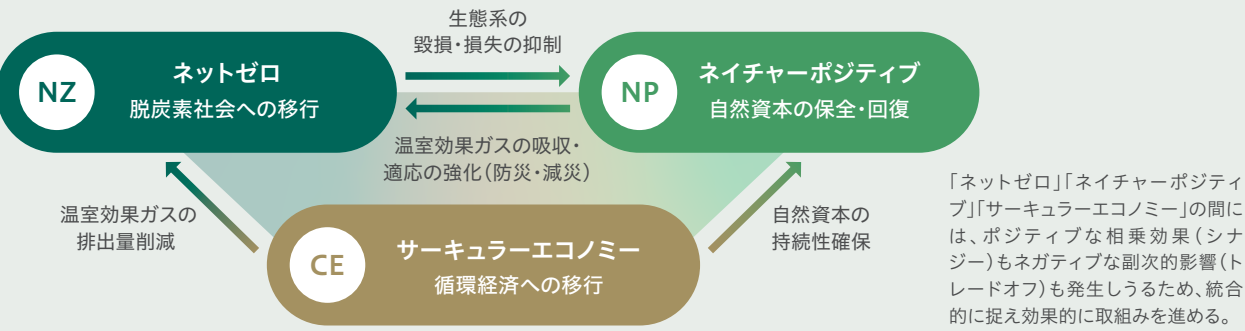
そのため、当社グループは、大規模な開発を伴う事業等を対象に、保険引受の際に、自然や地域社会への影響を確認する「環境・社会リスク評価」を行っています。今後、導入拡大が見込まれる再生可能エネルギー発電所については、2023年度に水力発電所の新規建設をリスク評価の対象とし、2024年度には、国内の太陽光発電所、陸上風力発電所、及びバイオマス発電所を追加しました。また、自然関連リスクを適切に把握し、ネガティブな影響を低減するために、生物多様性に関する高い専門性を有する公益財団法人日本自然保護協会と連携協定を結びました。当社グループは本プロセスにより発見されたリスクを保険引受先・投融資先にいち早くお伝え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

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こします。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。

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」の取り組みを、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/tcf.html

安心・安全な社会 Resilience

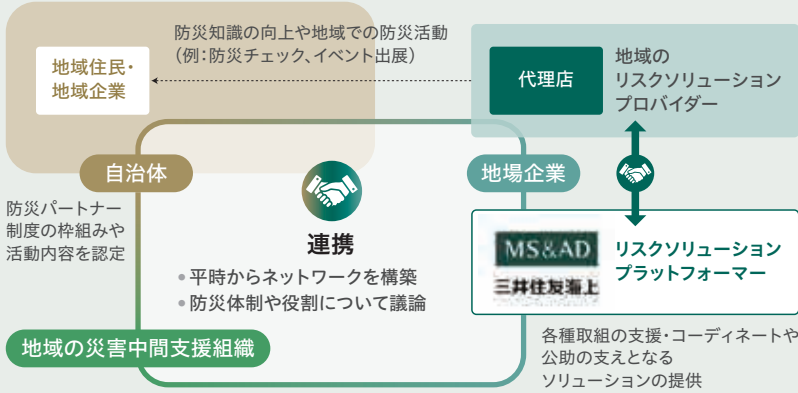
気候変動の影響により、甚大な被害が各地で発生しています。災害による被害の軽減と経済損失の削減は、お客さまにとってはもちろん、当社にとっても取組むべき急務の課題です。当社グループがめざす「レジリエントで包摂的な地域社会づくり」とは、安全かつ回復力のある持続可能な居住空間を実現し、誰もが安心して暮らしていけるまちづくりを進めることです。災害発生時の補償という保険本来の機能に加えて、災害による被害を未然に防ぐ／発生後の早期回復を支援する解決策を提供し、地域防災力の強化に取り組んでいます。

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。

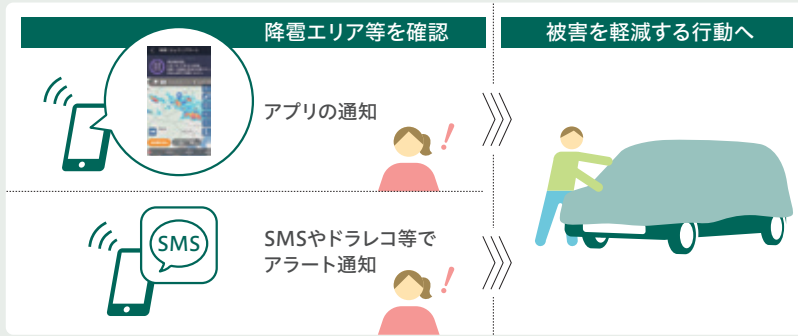
防災パートナー制度 全体像(例)



データを活用した防災・減災

電災時のアラートサービス

降雷は局所的な気象現象ですが、近年、車を中心とした大規模な被害が毎年発生しています。降雷予測情報やSNS情報を基に、降雷の危険性が高まっているお客さまに対し、事前にアラートを通知します。被害を軽減する行動を取っていただくことで、被害の未然防止・軽減に貢献するサービスです。



地球環境との共生 Planetary Health

安心・安全な社会 Resilience

■ 地域におけるコレクティブ・アクションの取組み

自然資本の持続可能性向上の取組みには、パリ協定の温室効果ガス排出量削減のような世界共有の定量的目標を持つ脱炭素の取組みと違って、地域の自然の容量や特性に応じた目標と対応、管理指標が必要です。地域のステークホルダーとともに、自然とそれから生み出される恵みの持続可能性に向けて、「自然の状態」を目標として据え、連携して取り組むことが求められます。なぜなら自然は地域のステークホルダーにとっての共通資本であり、また、その自然のなかで営まれる事業活動や暮らしは、相互に影響を及ぼしあうからです。

自然災害も同じように、地域の自然の特性、状態によってその被害は異なります。したがって、災害への対策も地域ごとに考え、また有事の際には連携できる体制を整えることが、災害に強い地域に求められる要件です。

MS&ADは、「地球環境との共生」と「安心・安全な社会」の同時実現をめざす取組みを「グリーンレジリエンス」と称し、各地で活動を始めています。地域における経済と環境の両立をどのように実現し、また気候変動によって甚大化する自然災害にどのように備えるか。安心・安全な社会を支える保険会社として、地域のさまざまなステークホルダーと連携し、地域ごとの最適解と行動を促進するカタリストの役割と実効性の高い取組方法を研究しています。

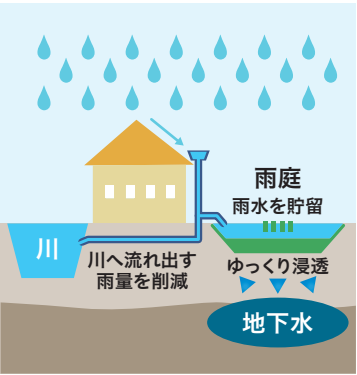
熊本ウォーター
ポジティブ・アクション

熊本地域は、阿蘇を水源とする白川流域の豊富な地下水に恵まれ、高い水質と水量に依存する半導体工場などの製造拠点が集積しています。熊本市の水道水は100%地下水で賄われており、その持続可能性を確保するために、熊本県・熊本市は早くから、条例で地下水を一定量以上採取する事業者に地下水涵養を促してきました。しかし、工場の集積やそれに伴う道路の拡幅、住宅や商業施設の開発で田畑が減り、雨水が地下水層に浸透する地面が失われています。浸透できる雨水が減ることで豪雨時における内水氾濫の危険性も高まっています。

このような社会課題を自然の力で解決する「Nature based Solution」が世界で注目されています。日本では、国土交通省が自然の有する機能を防災減災や水循環、ヒートアイランド対策などに活用する「グリーンインフラ」を推進しています。

熊本地域ではグリーンインフラのなかでも「雨庭」に注目し、産官学金の連携※による「熊本ウォーターポジティブ・アクション」を開始しました。これにより雨庭の設置を通じて水循環を健全に保ち、地下水資源の保全と水害リスクの低減を実現します。多くの事業者の参画のもと、グリーンインフラへの投資を促す新しいファイナンスメカニズムを構築し、流域全体でウォーターポジティブを実現する仕組みを実装していきます。

※民間企業(産)、行政機関(官)、大学・研究機関(学)、金融機関(金)が連携すること



2025年3月20日、熊本県知事、熊本市長出席のもと、MS&ADホールディングス、熊本県立大学、熊本大学、株式会社肥後銀行、サントリーホールディングス株式会社、株式会社日本政策投資銀行の6組織共催で熊本ウォーターポジティブ・アクション始動イベントを開催しました。

産官学金が連携し、グリーンインフラを活用して健全な水循環を維持し、豊かな市民生活と地域経済を支える「水の国くまもと」の更なる発展をめざします。

「熊本ウォーターポジティブ・アクション」の背景と取組みの概要については、右記QRコードから紹介動画をご覧ください。





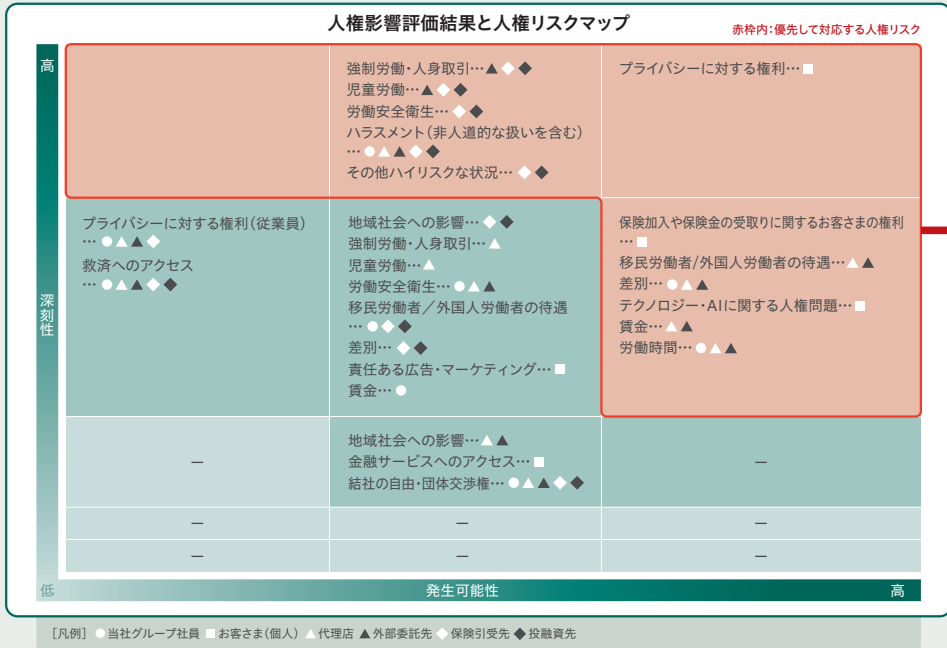
多様な人々の幸福 Well-being

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、グループ体となって推進しています。



当社グループとして優先的に取組む人権リスク

- ＜人権尊重の重点取組領域＞
- ・公平・公正なお客さま対応
- ・代理店、委託先、保険引受先・投融資先における人権対応の考慮
- ・社員の心身の健康への配慮と安心安全な職場環境の実現

■ 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、お客さま、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。



品質

お客さま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、お客さま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案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」に取り組み、お客さまからの信頼回復に努めてまいります。

お客さまの声対応基本方針

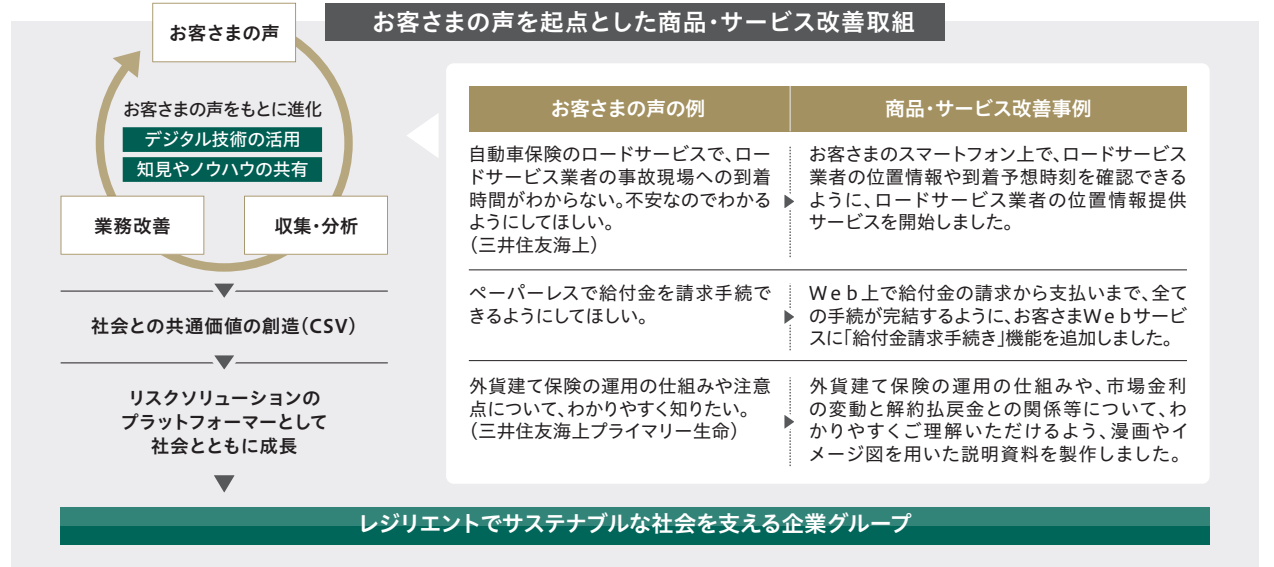
当社グループは、経営理念に基づき「お客さまの声対応基本方針」を定め、全てのお客さまの声に対して迅速・適切・真摯な対応を行うこととしています。

お客さまの声に対する基本姿勢

- ① 全役職員は、お客さまから寄せられた全てのお客さまの声に対して、迅速・適切・真摯な対応を行います。
- ② 全役職員は、お客さまの声は「お客さまの信頼を確保し、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、お客さま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・お客さま満足度の向上に向けた諸施策に活かします。

お客さま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、「お客さま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。



■ 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

お客さま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、お客さま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。

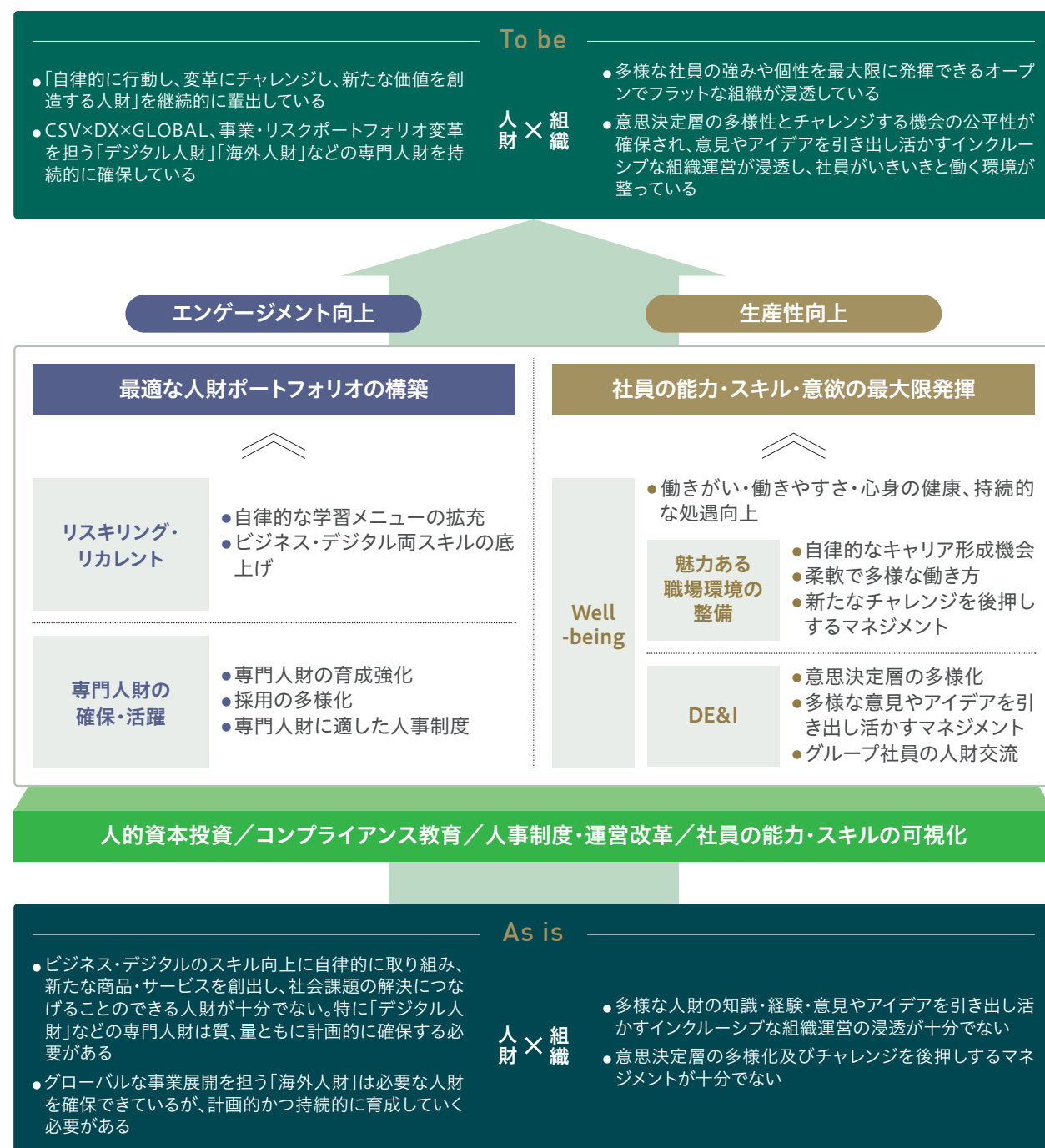


基盤 人財

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、これからの当社グループの人事取り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。



談 社員の成長がグループの持続的な成長を実現する

当社グループの現状について

金子 人材戦略で掲げている、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多くなっています。

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、お客さま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

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り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

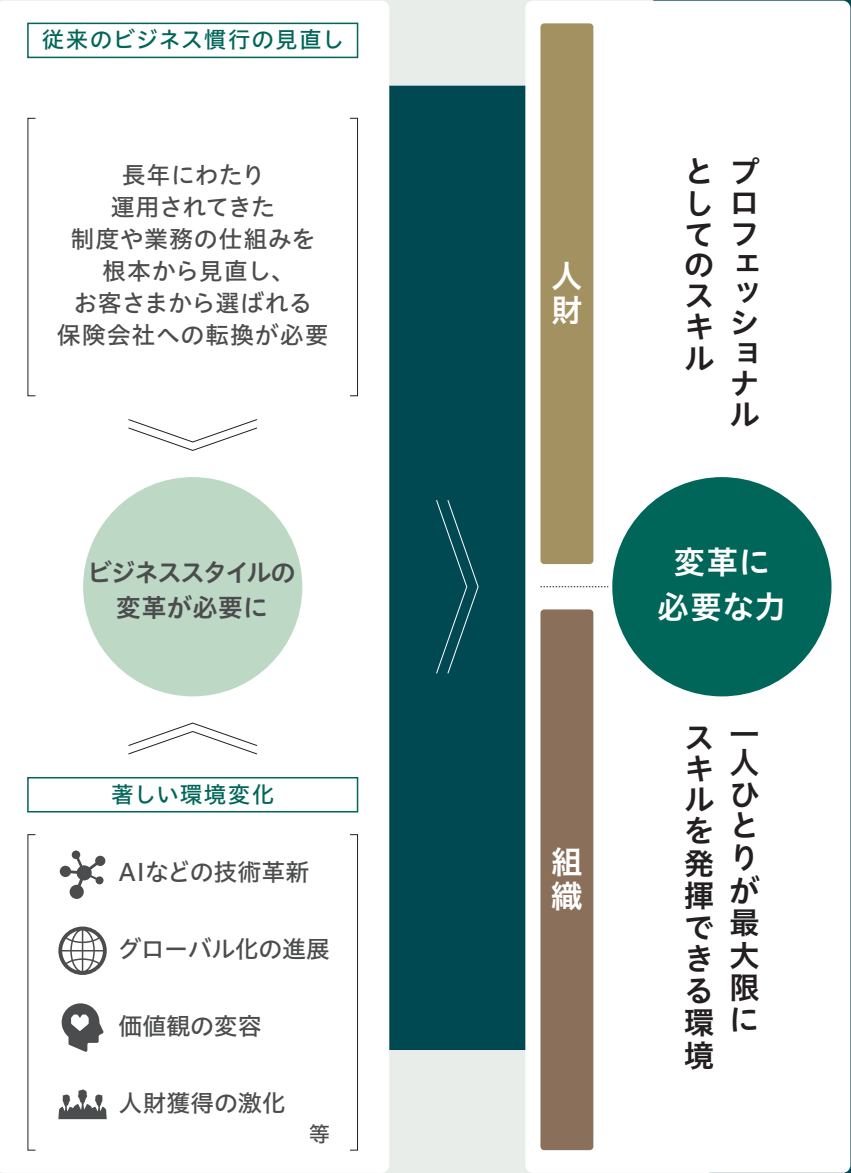
金子 社員が自身の成長を実感し、キャリアの展望感を持つことができ、情熱を持ってエンゲージメント高く働いているような会社が、「選ばれる会社」になるのではないのでしょうか。そのためには、社員の多様な成長機会が必要です。公募による機会提供に加えて、社員の起業を支援するといった、従来の枠組みを超えた活躍の場を拡げる取組みも検討していきたいです。

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のでしょうか。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、「選ばれる会社」にしていきたいです。

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は、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。

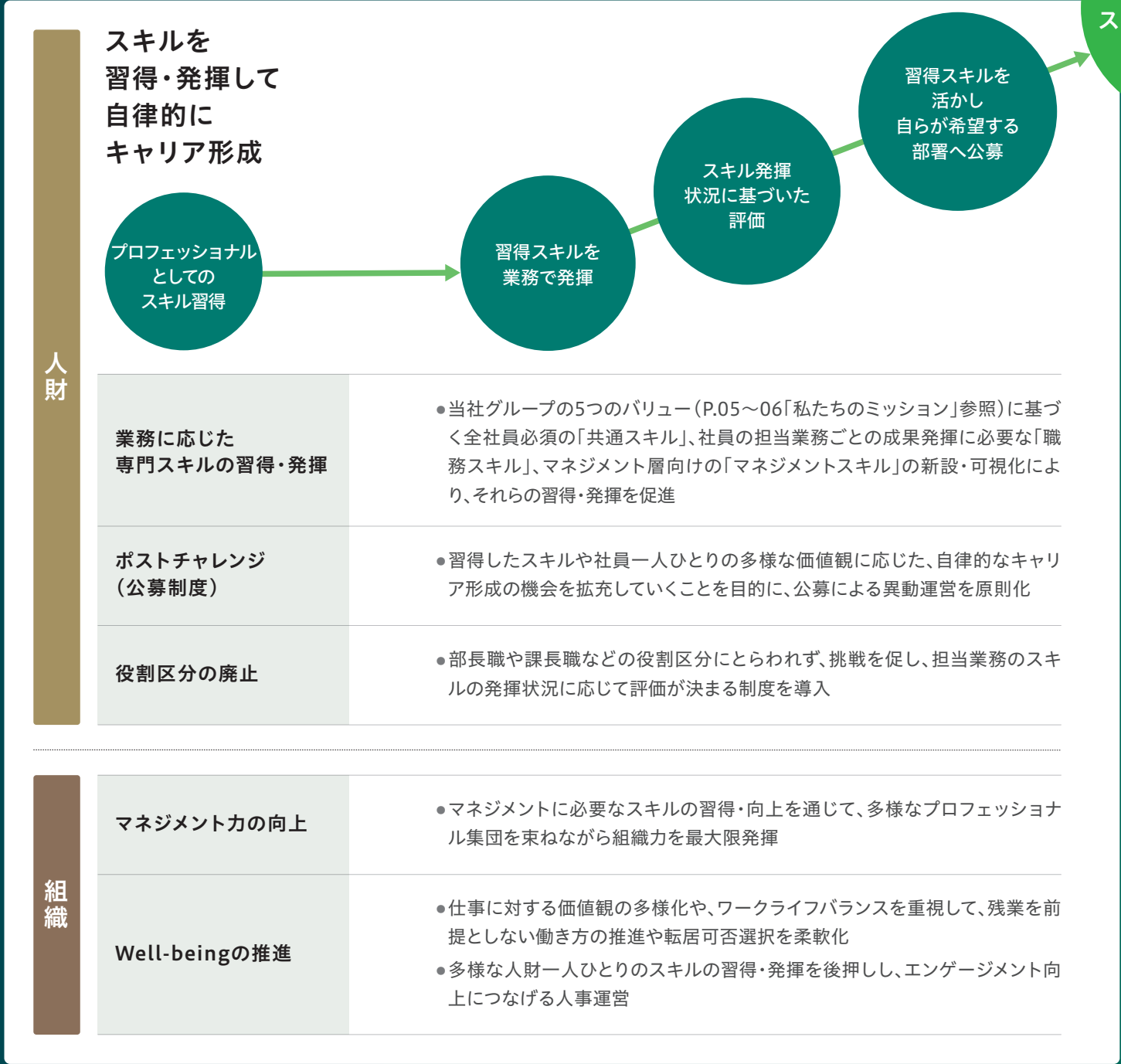
改革にチャレンジする風土を醸成し、社員一人ひとりが希望する仕事やキャリアを「スキル」を手段として自ら掴み取る機会や、成長・貢献実感を得られる会社を実現するために取り組み、企業文化が変わり始めている点が評価されました。



最優秀賞
(マネジメントの変革部門)

「変革に必要な力」

を育み、発揮していく



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

※上記は三井住友海上上の人事制度改定のコンセプトをベースにしているものです。

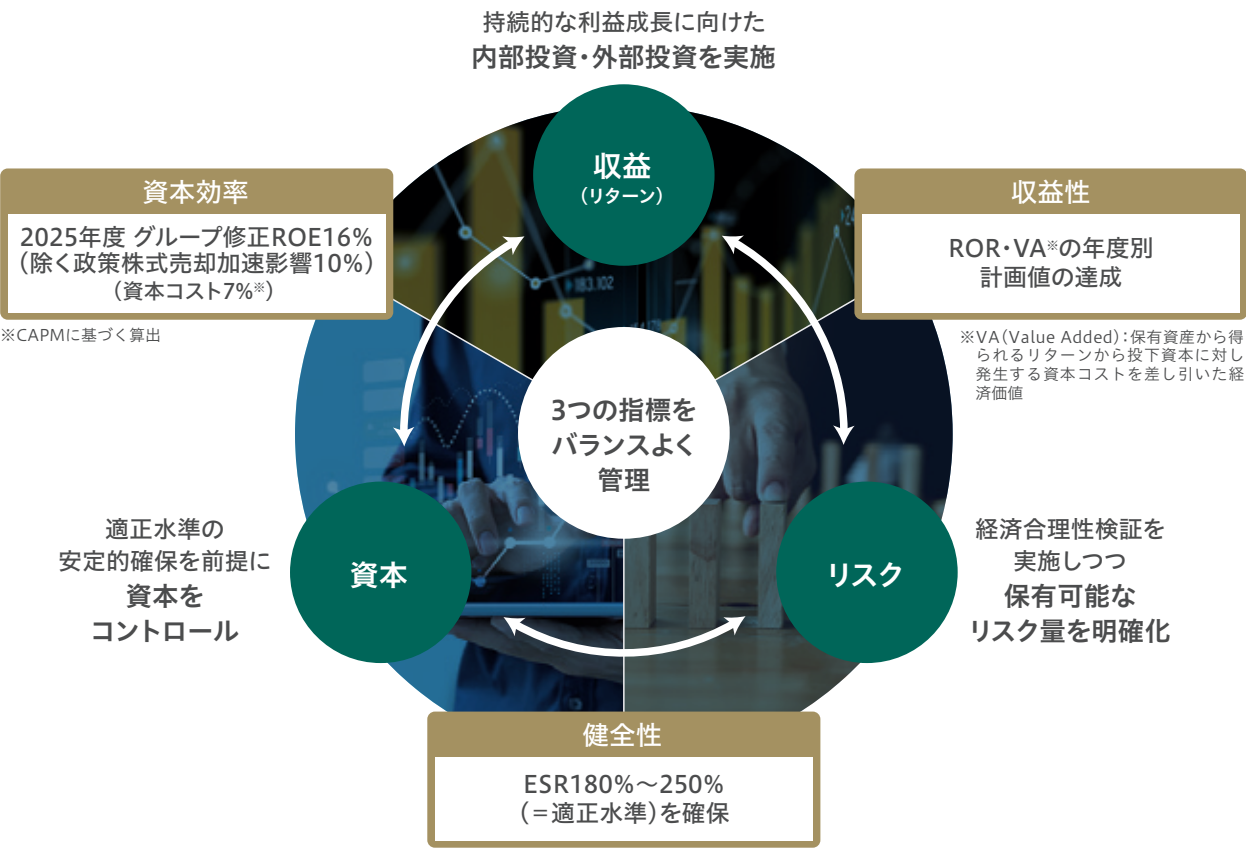
基盤 ERM

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。

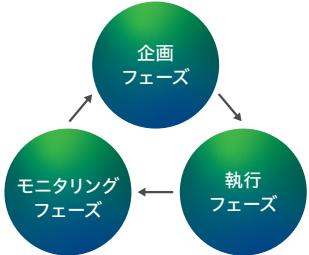


資本効率	収益性(リスク対比リターン)	健全性
グループ修正ROE リターン(グループ修正利益) / 資本(修正純資産) (P.29参照)	ROR リターン(グループ修正利益) / リスク(統合リスク量) (P.29参照)	1/ESR リスク(統合リスク量) / 資本(時価純資産) (P.29参照)
≡ ×		

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。

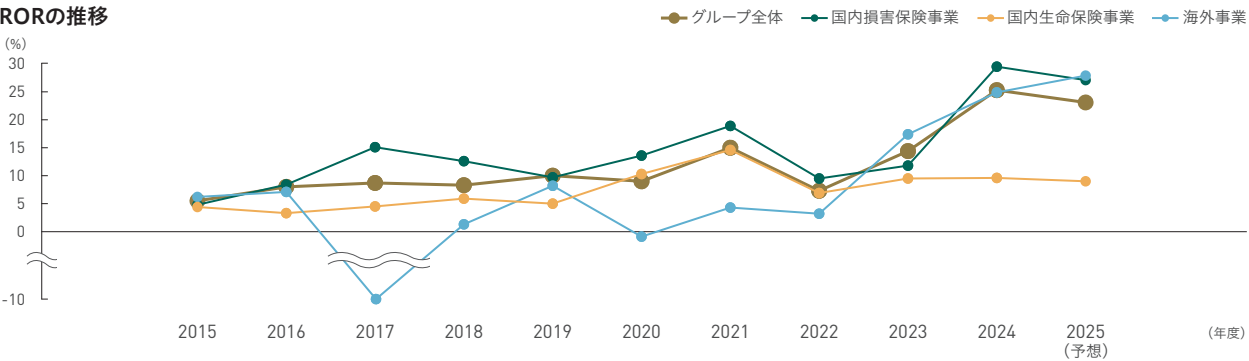
※モニタリングフェーズにおいて、グループ修正ROE、ROR、ESR、リスクリミットの遵守状況等を四半期ごとに確認しています。



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
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



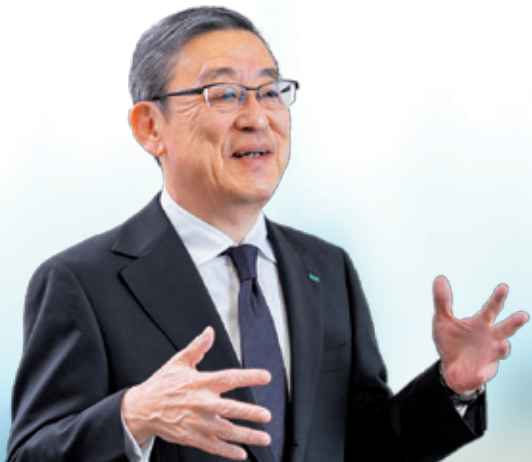
リスク管理態勢の強化

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。 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残りの資金は成長投資等(事業投資、システム投資、DX投資等)へ活用する。

※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、
フォワードル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、フォワードル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 ～フォワードルッキングなリスクの検知と対応～

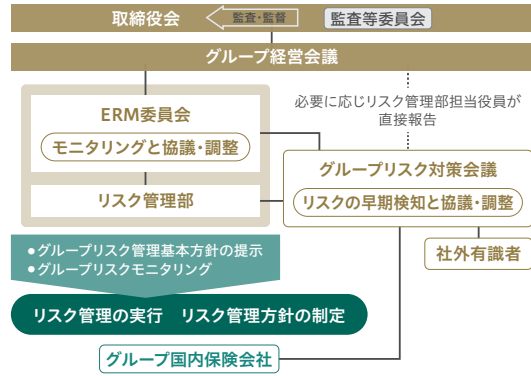
当社グループでは、保険料調整行為や情報漏えい問題等の発生を踏まえ、関連する法律に違反しないようコンプライアンスの徹底に取り組むことはもとより、当社グループのミッション・ビジョン・バリューに立ち返り、お客さま第一の業務運営の徹底を図っています。2024年度に新設した「グループリスク対策会議」（グループ各社の役員のほか、幅広い視点から助言・指導を受けるため、社外の有職者も参画）では、主に当社グループにおける法務・コンダクトリスクの管理態勢について論議を行っています。当社グループにおけるコンダクトリスクを定義し、既存のリスク管理のフレームワークへ組み込むとともに、この枠組みを有効に機能させ、グループ内に横展開し、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じてグループとして発展していきたいと考えています。

■ 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。

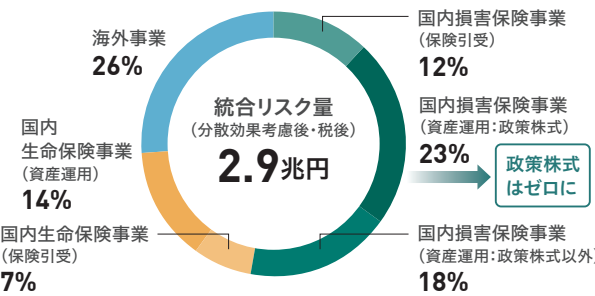
リスク管理体制



当社グループでは、「MS&ADインシュアランスグループ リスク管理基本方針」により、リスク管理に関する基本的な考え方を設定しています。グループ内で共有された基本方針の下で、当社グループに影響をおよぼすリスク事象を洗い出し、そのリスク要因を定量・定性の両面から評価することによって、リスク管理を推進しています。

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きますが、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)



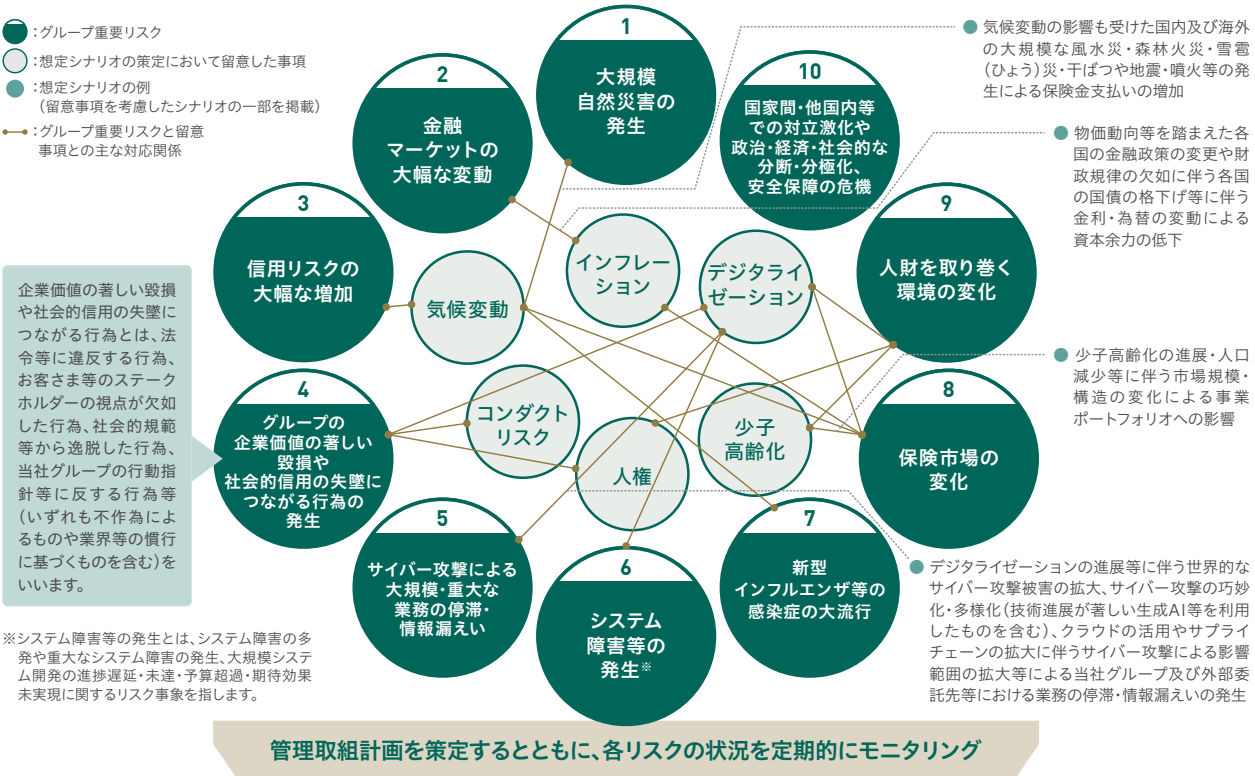
■ 重要なリスクの特定と対応

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、兵庫県の雹災、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揺等がありました。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、自然資本の保全、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。



※システム障害等の発生とは、システム障害の多発や重大なシステム障害の発生、大規模システム開発の進捗遅延・未達・予算超過・期待効果未実現に関するリスク事象を指します。

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連する法令や社内規定等を遵守するよう求めています。

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インシュアランスグループ 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。

スピークアップ制度（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「スピークアップ制度（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
●コンプライアンスに関する教育・研修	●具体的活動内容
コンプライアンスに関する各種点検／モニタリング活動／スピークアップ制度（内部通報制度）／マネー・ロンダリング、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)	

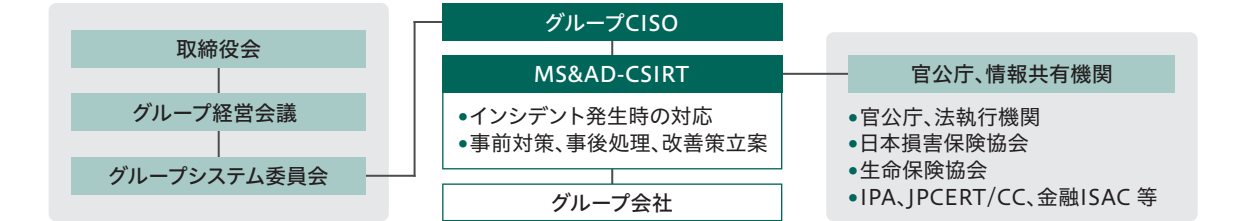
情報セキュリティ管理

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 卓也

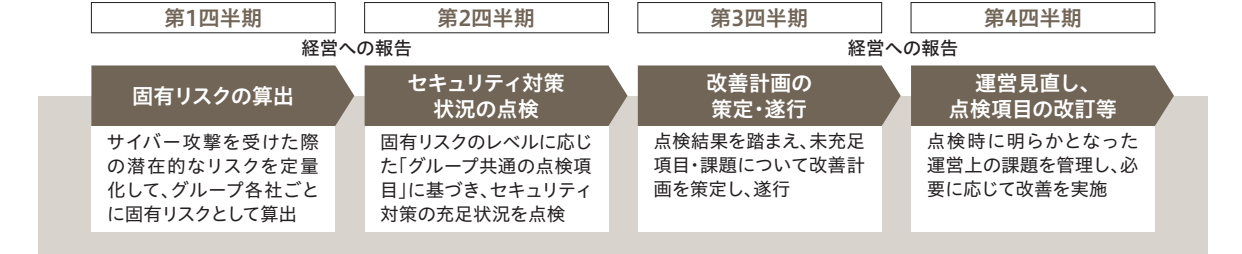
グループの情報セキュリティ管理態勢

- 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と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、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ません。

継続的な取組事例	●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 ※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
対応強化事例	●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 ※金融庁「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」（2024年10月公表）



CDOメッセージ

保険の提供に留まらない、
AIを活用した新たな価値をお客さまに届け、
お客さまから最も選ばれる会社へ

執行役員
グループCDO（DX推進）
本山 智之

■ AIが描く未来

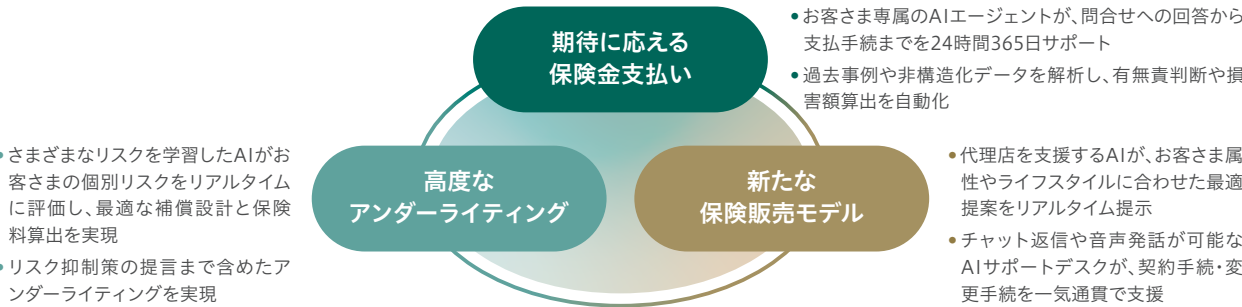
保険会社がAIを活用して気象ビッグデータを解析し、数週間後の豪雨や土砂災害の被害状況を高精度に予測する。その地域に住むお客さま一人ひとりにはスマートフォンやウェアラブル端末を通じて、最適な避難ルートや行動指針がパーソナライズされて届く。また、被災後の保険金請求は、ドローンの撮影データによって瞬時に被害認定が行われ、その日のうちに保険金支払いまで完了する——そんな未来が、すぐそこまで迫っています。保険会社として私たちに求められるのは、こうした「AIがつくる安心」の社会を率先して構築し、提供することです。近年、気候変動に伴う自然災害の増加に加え、インフラの老朽化やサイバーリスクの多様化など、地域・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。

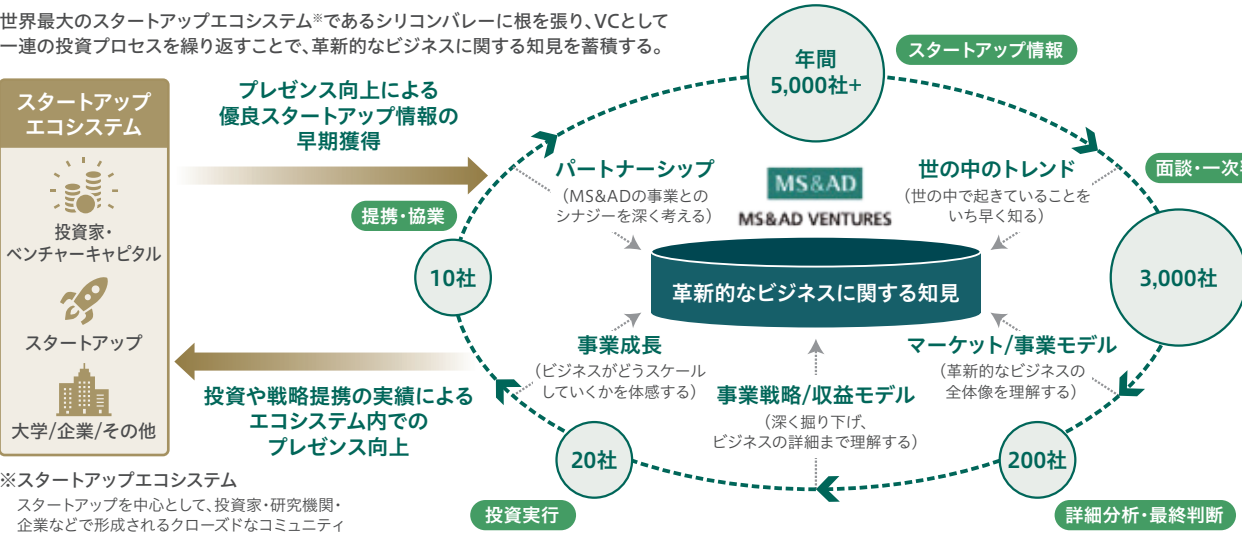
当社では、業務プロセスのさまざまな場面にAIを組み込むことで、保険契約に関わるお客さま体験の飛躍的な向上をめざしています。特にインパクトの大きい三つの領域において、いち早くAI技術を導入し、オペレーションの効率化を図ります。



■ 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

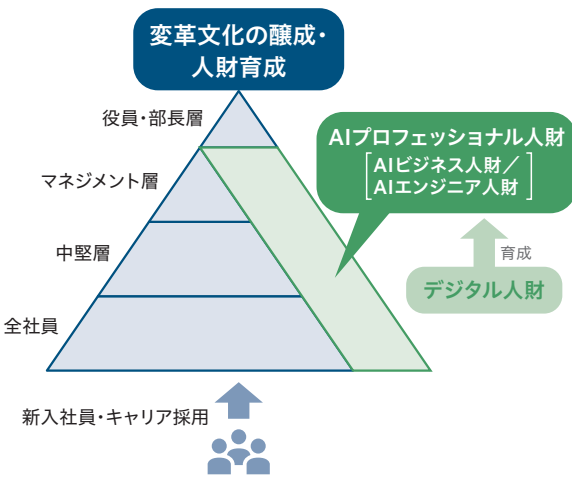
シリコンバレーに拠点を構える当社CVCのMS&AD Ventures^{※1}によるスタートアップ投資活動やAioi R&D Lab-Oxford^{※2}での研究活動を通じ、AIをはじめとするさまざまな領域で社会を変革する可能性を秘めた最先端のビジネスモデルや技術にいち早く触れることで、事業の成長に資する新しいビジネスを創出しています。当社グループが有する顧客基盤・チャネル・ブランドなどのアセットと連動した新たなソリューション開発や新市場参入を起点としたビジネス創造に取り組むことで、収益力の強化をめざしています。これらの活動を通じ、事業・リスクポートフォリオの変革を推進するとともに、社会課題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



■ 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きます。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。



中期経営計画(2022-2025)における資産運用戦略は収益力向上をメインテーマとしてきましたが、政策株式をゼロにするという大きな環境変化を踏まえ、アセットアロケーションの見直しを行い、更なる収益力強化に取り組みます。

基本戦略

- 「財務健全性の維持」と「時価純資産価値の拡大」の両立をめざす
- 期間損益にも配慮した上で、ALM・流動性確保を前提に、許容されるリスクの範囲内で時価純資産拡大を達成できるポートフォリオを構築

■ 資産配分方針

- 政策株式は2029年度末に向け残高ゼロへ
- 収益期待資産は、プライベートアセット、外国社債などの外貨建て資産中心に積み増し

■ 収益期待資産の運用強化

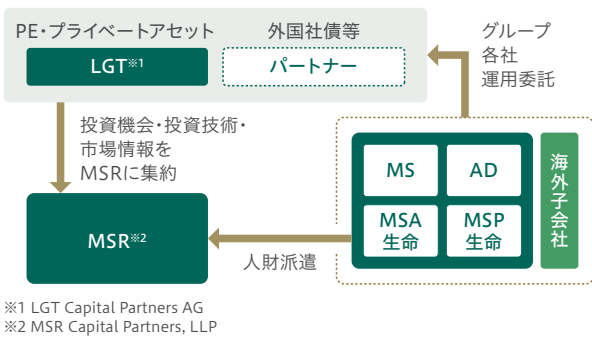
海外事業の成長に伴う外貨建て資産の運用力強化

プライベートアセット	- 投資対象領域ごとに選別して運用委託 - 海外PE領域等はMSRに情報集約し投資主導
外国社債等	海外の信用リスク分析能力が高い運用会社との資本提携等を進め、グローバルなクレジット運用力強化を図る

■ 市場環境見通し(ハウスビュー)

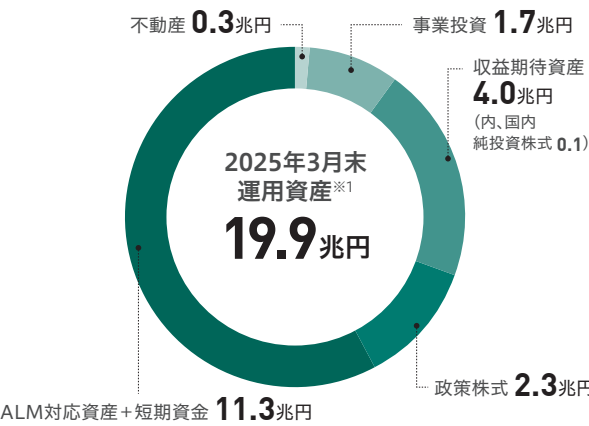
国内金利：金融政策等により緩やかに上昇
米国金利：利下げ等により緩やかに低下
為 替：金利差縮小によりやや円高基調

■ グローバル運用体制



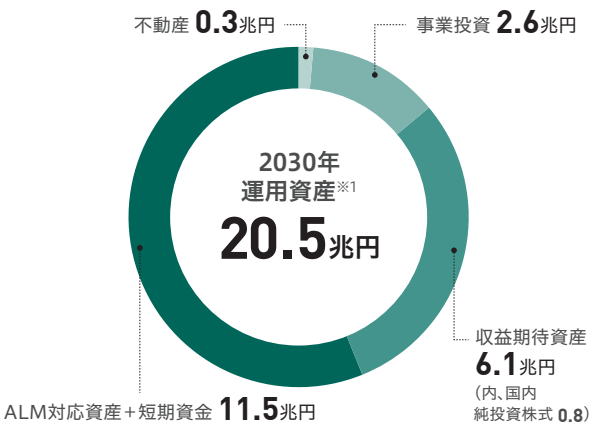
政策株式売却後の資産運用ポートフォリオ

運用資産残高 (2025年3月末)



ALM対応資産 (短期資産含む)	- MS、AD、MSA生命は円建て債券・貸付金を中心に、MSP生命は外貨建て負債に合わせ外債等中心に運用 - ALM資産運用で一部信用リスクテイク - 金利、為替リスクは原則負債と相殺
---------------------	--

運用資産残高 (2030年のイメージ)



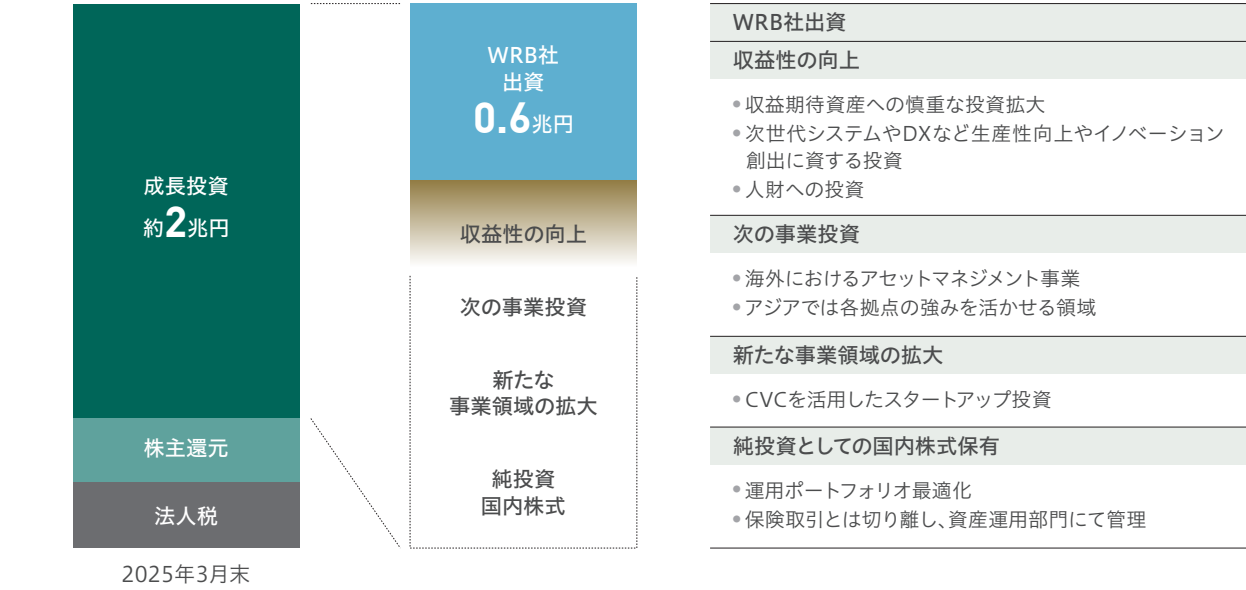
収益期待資産	4.0兆円 → 6.1兆円※2 流動性のある外債・純投資株式に加え、リスク分散・高利回り・低ボラティリティが期待できる海外プライベートアセット(エクイティ・デット等)への配分を拡大
--------	---

※1 国内5社単体単純合算ベース、社外流出(税金・株主還元)0.7兆円(2025年3月末→2030年3月末)を想定
※2 MSP生命は資産が負債を超過する分のみカウント

成長投資の状況と事業投資

- 成長投資2兆円のうち、約6,000億円を海外事業投資(WRB社)へ
- 収益期待資産はMSRの活用により、外債、オルタナティブ資産を中心に約3,500億円増加
- 更なる事業投資については、これまでの経験を活かし、規律を持った検討を行う

■ 成長投資の状況



アセットオーナー・プリンシプル

- 当社グループの国内保険会社※は、政府の「資産運用立国実現プラン」の一環として、2024年8月28日に内閣官房より公表された「アセットオーナー・プリンシプル」の趣旨に賛同し、金融庁に受入れを表明しています。

※MS、AD、MD、MSA生命、MSP生命

- 当社グループは、保険契約者への確実な保険金・給付金等の支払い、その他全ての負債の確実な履行、事業の継続、企業価値の持続的成長に資することを目的として、適切な組織体制とリスク管理体制を整備した上で、経済・金融環境等を踏まえた運用目標・運用方針に沿って、安全性・収益性・流動性を確保した健全な投資を行うことで、アセットオーナーとしての責任を果たしていきます。

「アセットオーナー・プリンシプル」5つの原則の概要

原則1	- 受益者の最善の利益を勘案し、運用目的を定める。 - 適切な手続に基づく意思決定の下、経済・金融環境等を踏まえ、運用目標及び運用方針を定める。
原則2	- 専門的知見に基づいて行動する。 - 人材確保などの体制整備を行い、必要な場合には外部委託等も検討する。
原則3	- 投資先の分散をはじめとするリスク管理を適切に行う。 - 利益相反を適切に管理しつつ、最適な運用委託先を選定する。
原則4	運用状況についての情報提供を行い、ステークホルダーとの対話に役立てる。
原則5	スチュワードシップ活動を実施するなど、投資先企業の持続的成長に資するよう必要な工夫を行う。

当社グループとしても趣旨への賛同を示すため、「アセットオーナー・プリンシプル」の各原則に対するグループ共通の対応状況や考え方をまとめ、グループの資産運用状況とともに、オフィシャルWebサイトで公表しています。

(<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/stewardship/principle.html>)

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	内容	対象資産	投融資残高
投融資プロセスへの統合（Integration）			
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 リサーチへの組み込み	「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ティブ（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

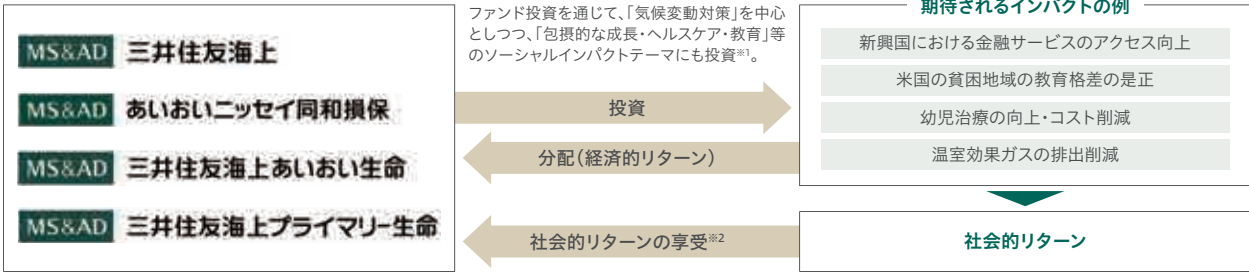
ESGテーマ型投資の内訳（2025年3月末）

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同時に、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ピ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

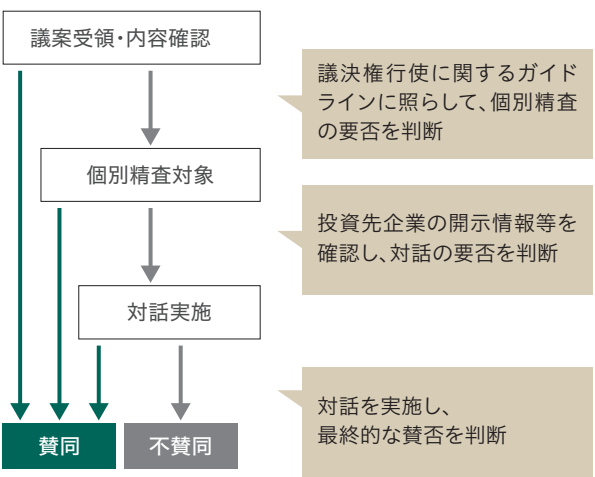
議決権行使結果（2023年7月～2024年6月）

	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な候補者としたこと、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 （剰余金処分）	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、対話を行い、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、剰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あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

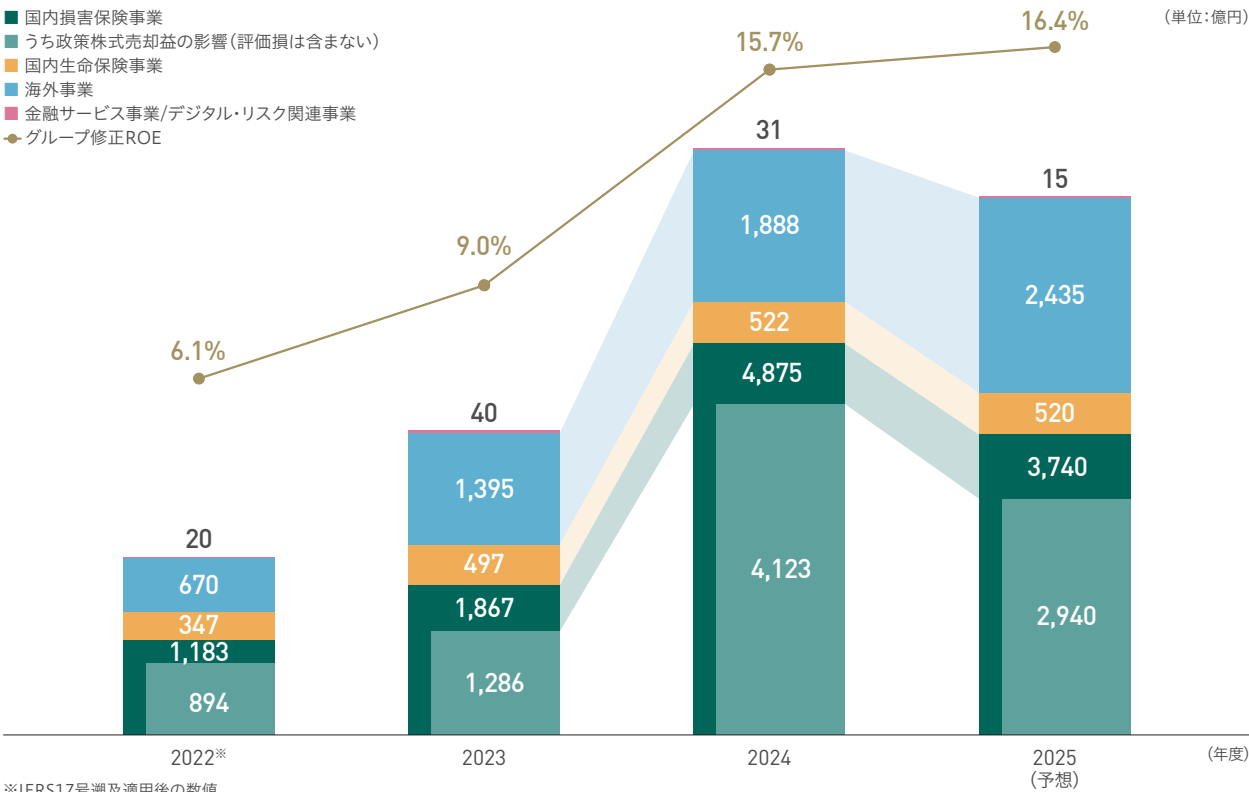
経営数値目標 財務 の進捗

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時の目標「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。

(単位:億円)			
	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



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)
	再生可能エネルギー導入率		2030年度:60% 2050年度:100%	204社※3
安心・安全な社会 Resilience	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増収率 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	2025年度	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
		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
		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
		企業の人権関連対応の支援数 例)ハラスメ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

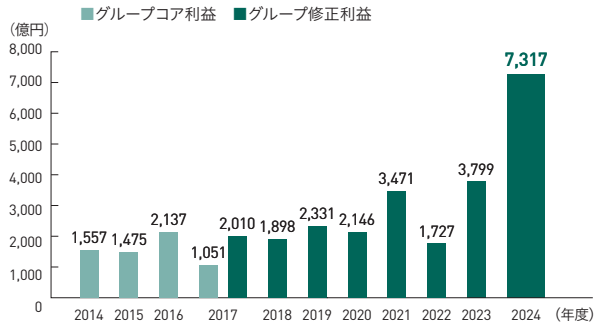
()内は2024年度実績			
人財	2030年度末 (早期達成をめざす)	女性管理職比率 30%(23.8% ☒)	女性ライン長比率 15%(21.3%)
		生産性向上 人件費率 8.5%(8.6%)	
	2025年度	デジタル人財 7,000人(8,490人)	海外人財 1,200人(1,243人)
		管理職に占める経験者採用比率 現行水準以上(24.5%)	海外子会社役員における外国人経営者比率 現行水準以上(79.0%)
品質	2025年度	男性育児休業 取得率 100%、 取得日数 4週間をめざす (取得率 93.2%、取得日数 13.1日)	運動習慣者比率 現行水準以上(29.0%)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

財務・非財務ハイライト

☑印の2024年度数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

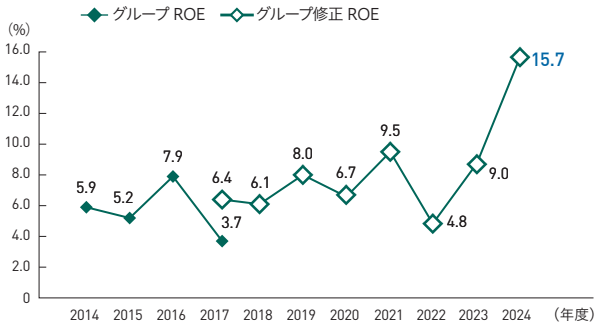
経営数値目標

グループコア利益／グループ修正利益※1



株主還元の出発点となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。

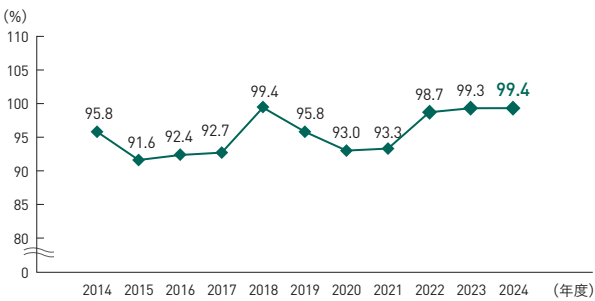
グループROE／グループ修正ROE※1



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。

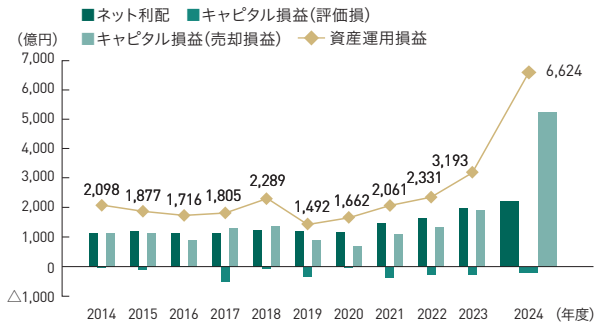
収益性指標

コンバインド・レシオ※2(国内損害保険事業)



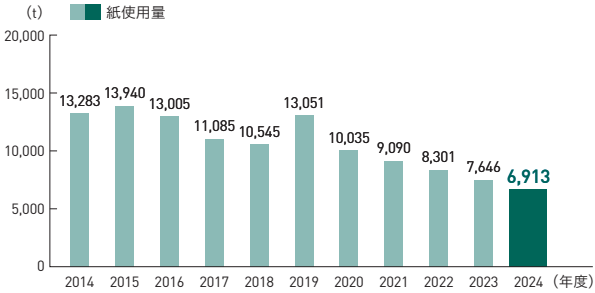
コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

資産運用損益※2(国内損害保険事業)



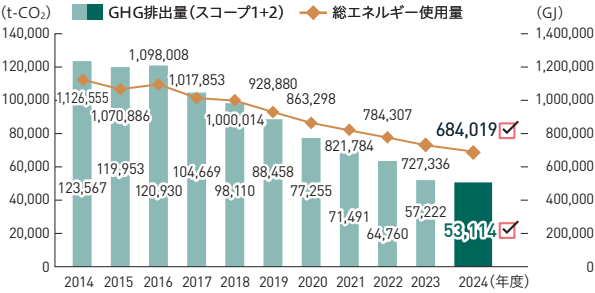
損害保険会社において、保険引受利益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

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

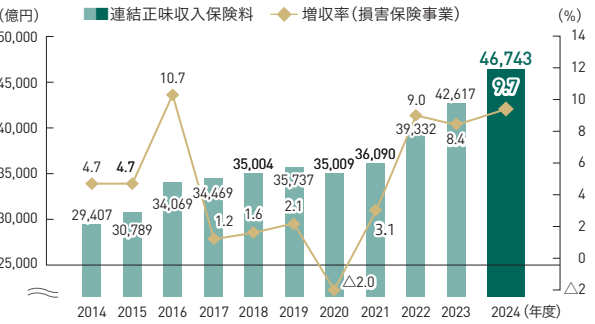


GHG排出量を低減することは、保険事業にとってリスクでもある気候変動の緩和につながります。また、エネルギー使用に係る事業費の削減にもつながっています。

※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。

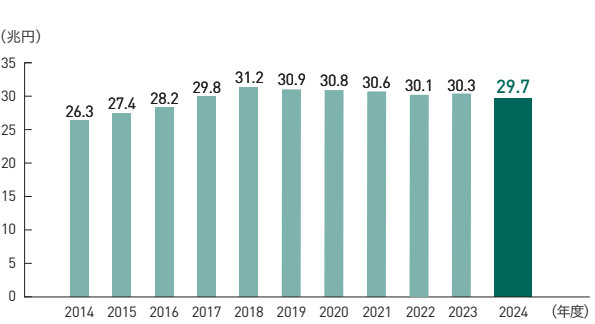
成長性指標

連結正味収入保険料※4と増収率(損害保険事業)



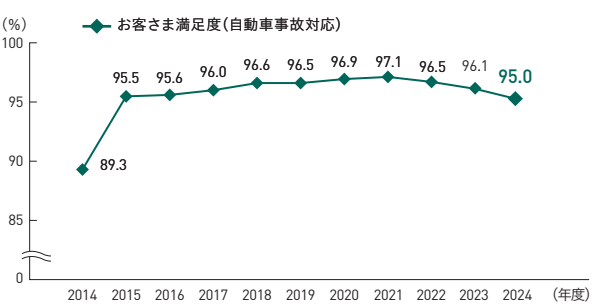
連結正味収入保険料は、中期経営計画の経営数値目標の一つです。増収率は国内損害保険事業・海外損保事業の保険料収入の成長性を示しています。

保有契約高※7(国内生命保険事業)



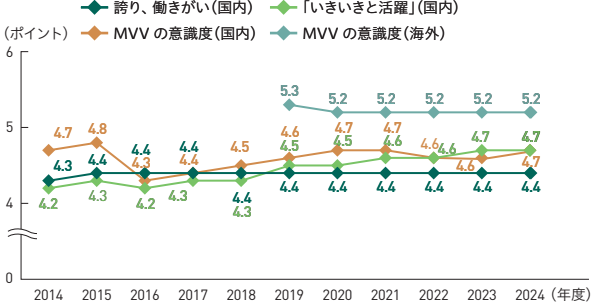
生命保険会社の業績を示す基本的な指標の一つです。年度末の有効契約の契約者に保障する金額の総合計を表しています(P.120「保険業界の基礎知識」参照)。

お客さま満足度※5



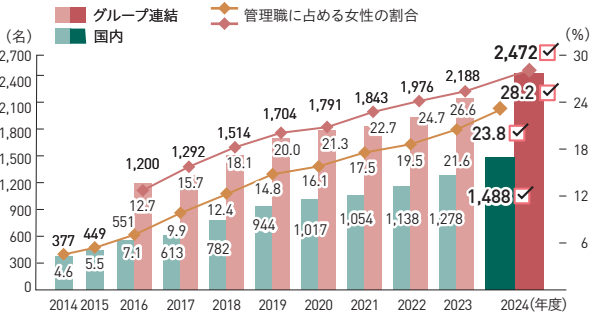
お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いただいたご意見を品質向上に役立てています。

社員満足度



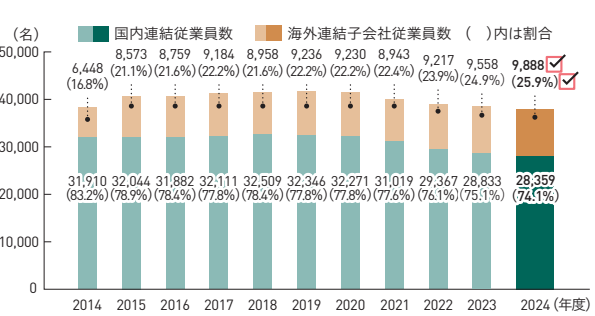
※対象：国内グループ会社。6ポイント満点での全社員平均
グループ社員の「ミッション・ビジョン・バリューの意識度」や「誇り、働きがい」等を企業価値の持続的な拡大につながる重要な要素として位置付け、継続的な向上をめざします。

☑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。

※4 自動車保険「もどリッチ」の払戻充当保険料を控除したベースです。
※5 2015年度よりお客さまアンケートの選択肢を5択から4択にグループで統一し、上位2つを選んだお客さまの割合です(対象：三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。
※6 グループ国内は各翌年度4月1日時点、グループ海外は各1月1日時点。
※7 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の個人保険、個人年金保険の保有契約高の合計です。

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)

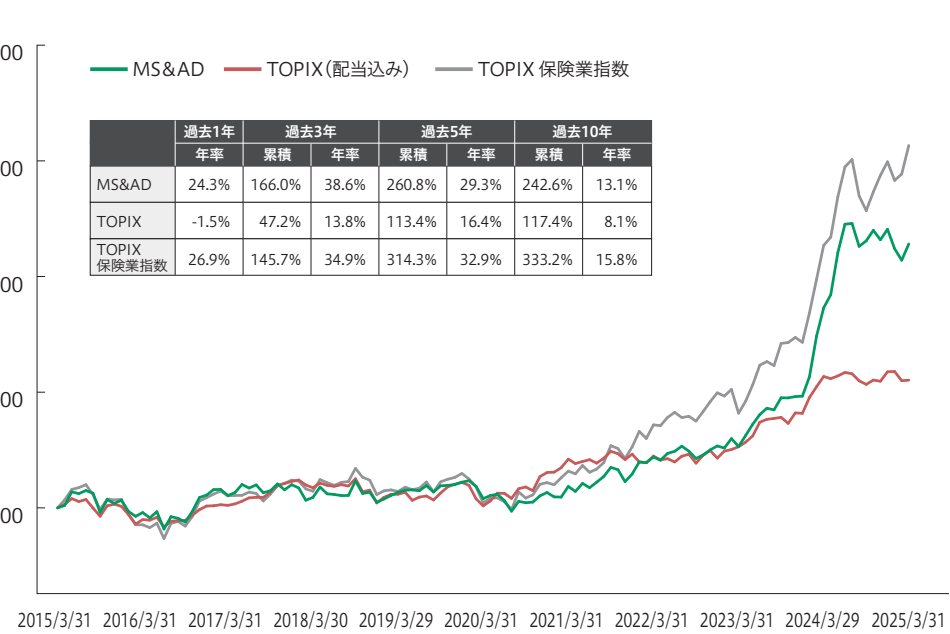
配当総額	39,900	54,447	71,489	77,014	81,720	85,770	86,995	99,088		107,140	143,348	221,331
配当性向(連結)	29.4%	30.1%	34.2%	50.0%	42.6%	60.4%	60.6%	37.9%		66.7%	38.8%	32.5%
自己株式取得額※15	29,992	19,996	29,938	29,981	31,972	34,999	34,999	74,999		19,999	199,999	(上限)1,450億円
(平均取得価額)※16	(1,124円)	(1,014円)	(1,246円)	(1,146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) ☒	(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) ☒
女性管理職数※19 (国内) ☒	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 ☒
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 ☒	123,567t-CO ₂	119,953t-CO ₂	120,930t-CO ₂	104,669t-CO ₂	98,110t-CO ₂	88,458t-CO ₂	77,255t-CO ₂	71,491t-CO ₂		64,760t-CO ₂	57,222t-CO ₂	53,114t-CO ₂ ☒
紙使用量(国内)	13,283t	13,940t	13,005t	11,085t	10,545t	13,051t	10,035t	9,090t		8,301t	7,646t	6,913t

☒ 印の2024年度数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

■ 過去10年間の株主トータルリターン(TSR)



- グラフは2015年3月末の投資金額を100とした場合の各時点での投資の時価評価(投資成果)を示しています。
 - 当社のTSR(株主トータルリターン)は配当の累積額と株価を基準に算定しています。なお、配当の累積にあたっては、株式分割前の配当額は端数処理をせずに詳細な数値で計算しています。
 - TOPIXのデータは配当込みの指数からリターンを算出しています。
 - 1年を超える収益率は、幾何平均により年率に換算しています。
- (出所) ブルームバーグ社提供データよりMS&ADホールディングス作成

- ※1 三井住友海上の独自商品である自動車保険「もどリッチ(満期精算型払戻金特約付契約)」の払戻充当保険料を控除したベースで記載しています。
- ※2 親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)を記載しています。
- ※3 連結ソルベンシー・マージン比率については、保険業法等が改正されたことにより、2011年度より算出しています。
- ※4 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
- ※5 グループコア利益＝連結当期利益－株式キャピタル損益(売却損益等)－クレジットデリバティブ評価損益－その他特殊要因＋非連結グループ会社持分利益(2017年度以前)
- ※6 グループ修正利益＝連結当期利益＋異常危険準備金等繰入・戻入額－その他の特殊要因(のれん・その他無形固定資産売却額等)＋非連結グループ会社持分利益(2018年度以降)
- ※7 グループROE＝グループコア利益÷連結純資産(期初・期末平均、除く新株予約権・非支配株主持分)(2017年度以前)
- ※8 グループ修正ROE＝グループ修正利益÷[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)の期初・期末平均](2018年度以降)
- ※9 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(EPS)を記載しています。
- ※10 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)を記載しています。2015年度以前の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
- ※11 1株当たりグループコア利益(2017年度以前)又は1株当たりグループ修正利益(2018年度以降)を記載しています。
- ※12 株価関連指標は期末市場株価ベース。
- ※13 年間株主トータルリターン(Total Shareholders Return)とは右記の算式により算出しています。(期末株価－前期末株価＋年間配当)÷前期末株価
- ※14 株価ボラティリティは日次終値ベースのリターンの標準偏差を年換算したものです。
- ※15 2024年度の自己株式取得額は1,450億円(上限)。うち、600億円は取得済。残り850億円(上限)の取得期間は、2025年5月21日～2025年12月23日(2025年5月20日開催の取締役会で決議)
- ※16 2024年度の平均取得額は、自己株式の取得が完了していないため、記載していません。
- ※17 株主還元率＝(当年度に関する配当総額(当年12月、翌年6月)＋次年度の定時株主総会開催日までに決定した自己株式の買付け総額)÷当年度のグループコア利益(2018年度以降:グループ修正利益)
- ※18 自動車保険の事故対応に満足しているお客さま割合(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。2015年度よりお客さまアンケートの評価を5段階から4段階に変更しています。
- ※19 課長職以上の女性社員数(グループ国内は各選年度4月1日時点)
- ※20 2014～2016年度は、賃貸用不動産のテナント利用に伴う温室効果ガス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。

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

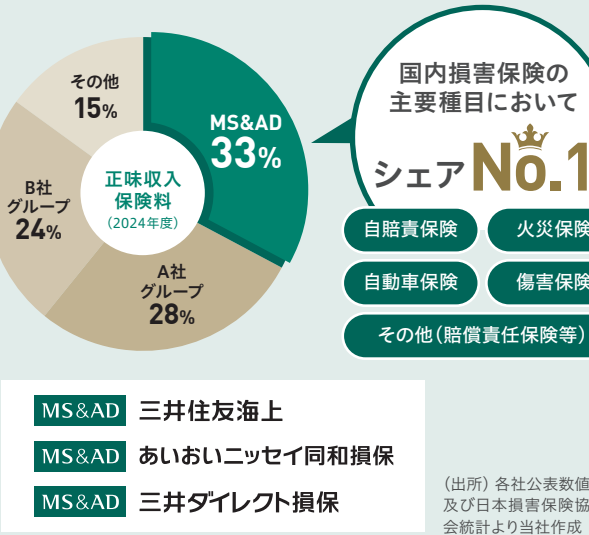
- 社会構造やライフスタイルの変化を背景に多様化するお客さまニーズに対して、異なるビジネスモデル(商品・販売チャネル等)を持つ3つの保険会社を通じて商品・サービスを提供しています。
- 三井・住友グループを中心とする幅広いネットワークを基盤に、グローバルに事業を展開する三井住友海上、トヨタ・日本生命グループとの連携を基盤に、地域に根ざした事業を展開するあいおいニッセイ同和損保、個人向けダイレクト販売に特化した三井ダイレクト損保が、それぞれの強みを発揮し、国内市場における優位性を維持しています。

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、デジタライゼーションの進展等、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。

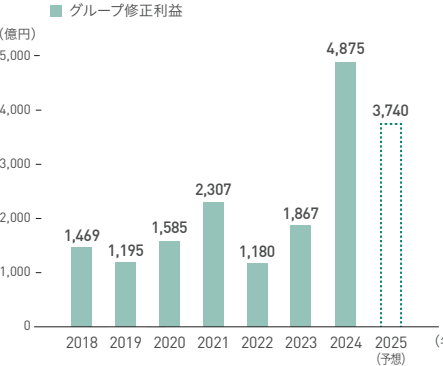
市場ポジション

- 国内最大の顧客基盤と多様なパートナーシップに支えられ、国内損保市場では主要種目において最大のシェアを獲得しています。

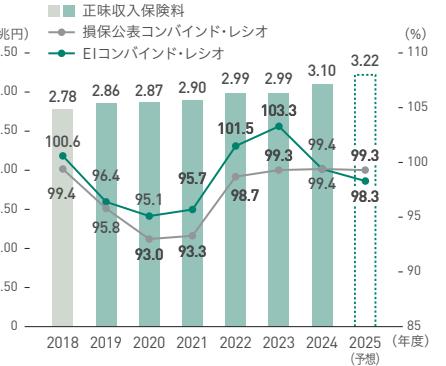


■ グループ経営数値 (三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保の単体の単純合算値)

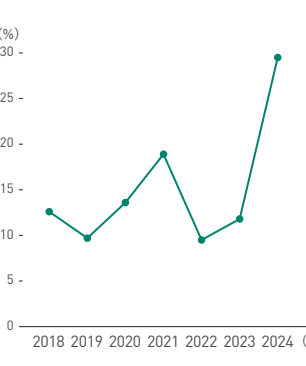
グループ修正利益



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続い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

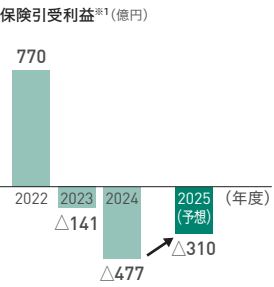
自動車保険の収支改善

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



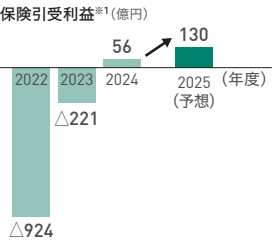
火災保険の収支改善

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、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



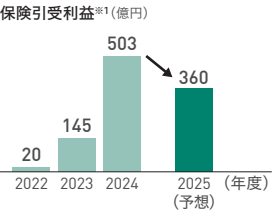
新種保険の拡大

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



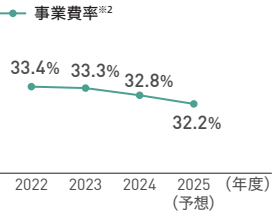
事業費率の引下げ

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標として、抜本的な構造改革を実行



※1 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値 ※2 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の2社合算値

■ 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			業務プロセスへの導入事例	
グループ全体での導入が着実に進捗			損害サービス領域	
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		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	
	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		
※3 オープンソースソフトウェア			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さま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

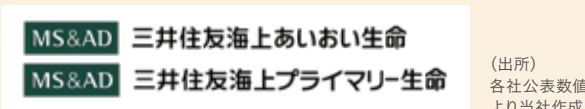
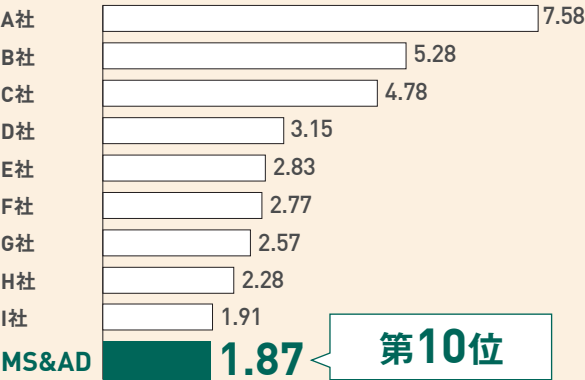
リスク・機会

- 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、多様化するお客さま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、お客さまニーズに応えています。

市場ポジション

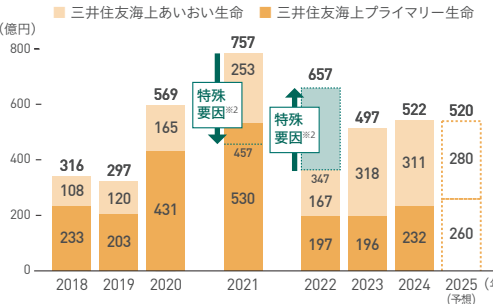
- 保険料等収入ランキング(2024年度)において、10位にランクインするなど、グループの中核事業として堅調に成長しています。
- 今後も国内生保事業の拡大により、分散の効いた事業ポートフォリオの構築を図ります。

国内生命保険会社・グループの保険料等収入ランキング
(2024年度)

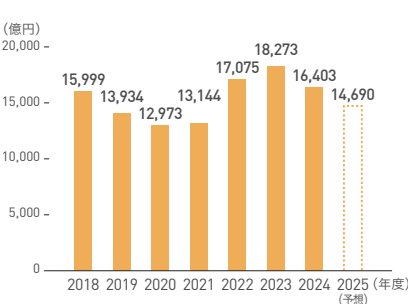


■ グループ経営数値

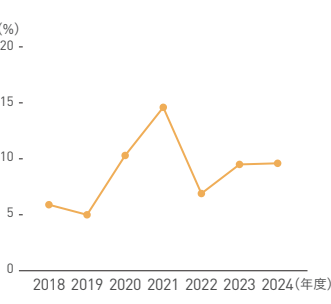
グループ修正利益※1



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、お客さま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

チャン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」(商品とチャンネルの最適化)の実現に向けて、販売チャンネルの拡大に取り組んでいます。

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。

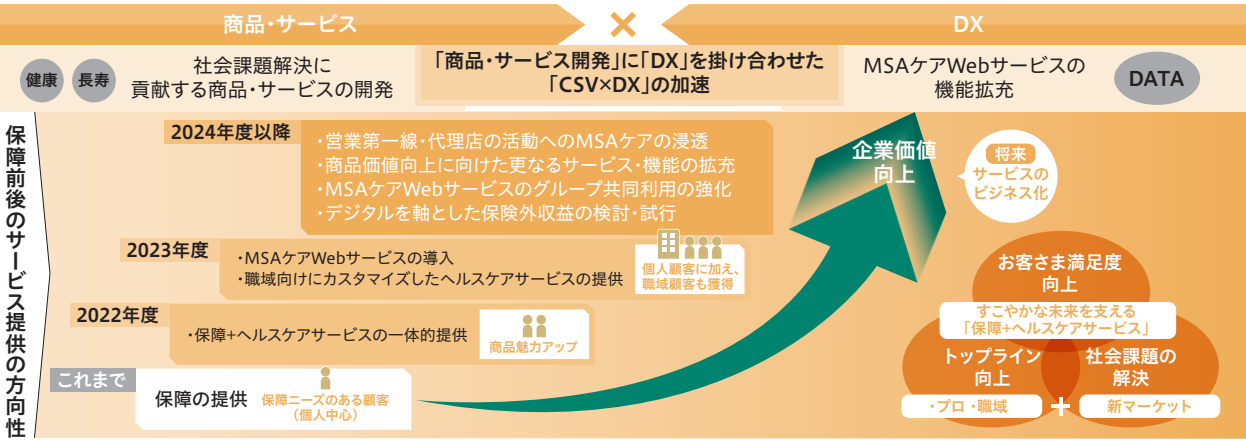
三井住友海上プライマリー生命

- 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、多くのお客さまに商品・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、お客さまの「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、新たなリ

スクやそれに伴う保険ニーズがグローバルに出現しています。このような事業環境において、国際・地域社会やお客様の保険ニーズに応える商品・サービス提供を通じて、多様なステークホルダーに安心と安全を提供するとともに、当社グループの持続的な成長をけん引します。

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展開し、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】

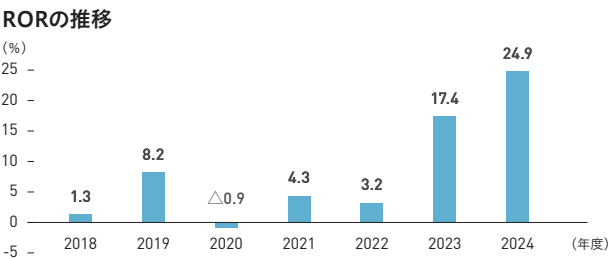
- 世界人口シフト（老いる先進国、人口増の途上国）
- リソース不足（エネルギー・食料・水）、気候変動
- 経済のあり方の変化（サービス価値の一段の高まり）
- テック進化
- 国家や政府のあり方変化（統治、ガバナンスの変化）

【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

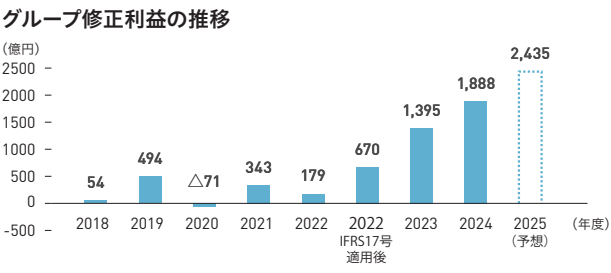
海外事業では、ROR向上に向けて海外自然災害リスク量の抑制に努めています。2024年度RORは24.9%となり、前年度末+7.5%、過去5年平均9.8%と着実に成果が表れています。今後、市場サイクルがソフト局面に転じる見込みの中、持続的な収益性向上に資するサイクルマネジメントの徹底や事業費削減等の課題に取り組んでいきます。



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。

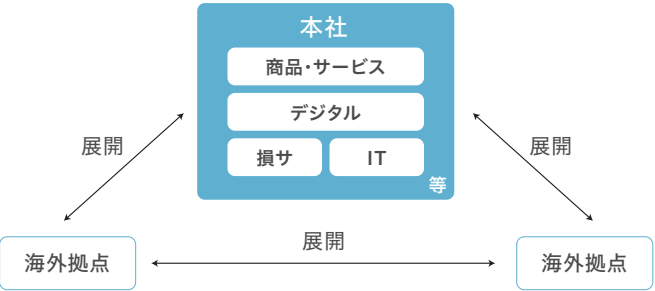


ロイズ・再保険事業の収益力回復

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。

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。



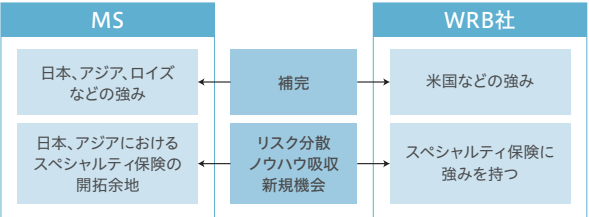
成長投資の実績

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・バミュード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さま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 バミュード

■ 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、賠償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

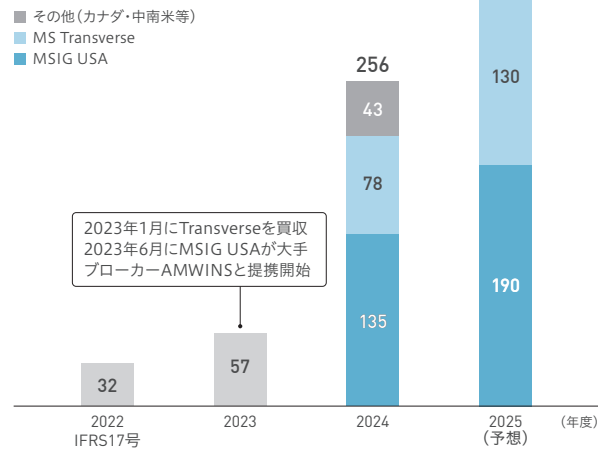


- 100%子会社として、成長著しいMGAマーケットにおいて、リスクを抑制しつつ効率的に成長を取り込むHybrid Fronting事業を展開



- 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

グループ修正利益 (億円)



■ 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



購買のデジタル化



新たなモビリティ



医療・健康ニーズ

データの価値を最大限に活用し、デジタル・プラットフォームとの提携を通じて成長を更に加速させる

Serenity社が有する医療保険の知見・ノウハウを活用し、医療保険の商品・サービスを強化

■ 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さまへのサービス体制を強化しています。



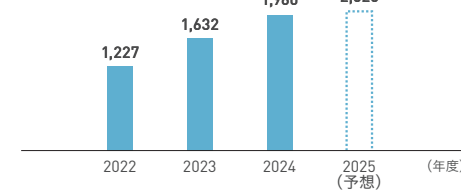
合併後の中長期見通し

- 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年を目途にグループ修正利益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。

正味収入保険料 (億円)



テレマティクス自動車保険(例)

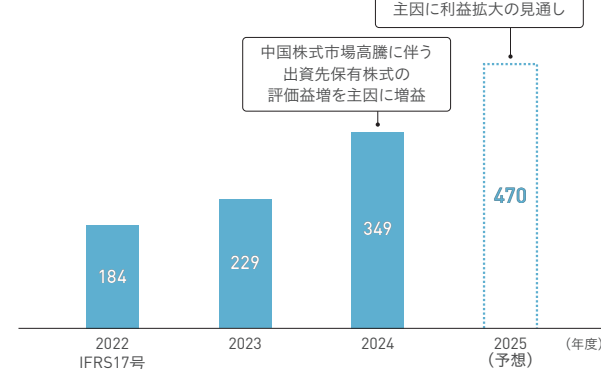


PHYD(Pay How You Drive)
急ブレーキ・急アクセル、急コーナリング等の運転挙動データを取得・分析し、運転特性に応じて保険料を算定

■ 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めます。

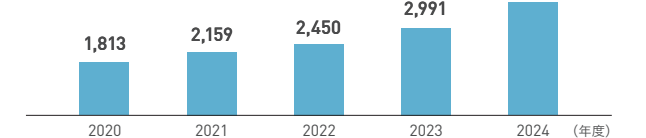
グループ修正利益



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、GBP200bn超/年で成長する巨大市場※2

EV(当社持分)の推移※3 (億円)



※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

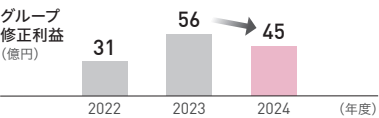
■ 中期経営計画(2022-2025)の進捗

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

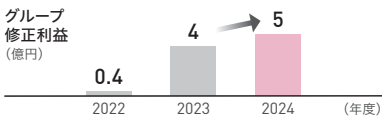
(個人向け金融サービス、アセットマネジメント、変額年金再保険)



※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

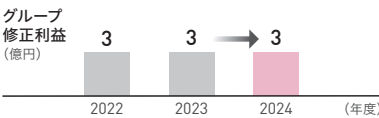
2 ESGに貢献するリスクへのソリューション提供

(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)

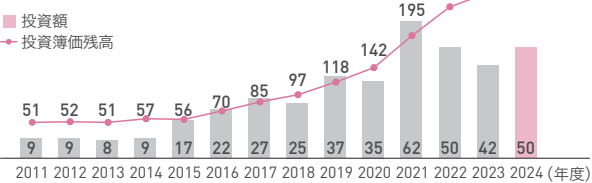


■ 取組事例

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・クライメイト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、クライメイトテックなどの企業を中心に約50億円の投資を行いました。

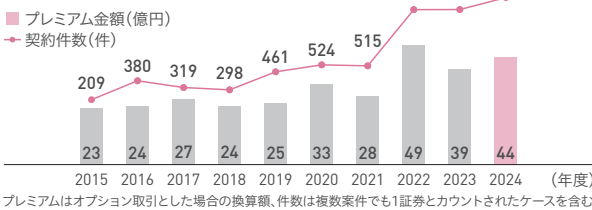
投資額と投資簿価残高(億円)



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 Guaranteed Weather, 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誘することを通じて事業を展開しています。

ART事業におけるプレミアムと契約数



プレミアムはオプション取引とした場合の換算額、件数は複数案件でも1証券とカウントされたケースを含む

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

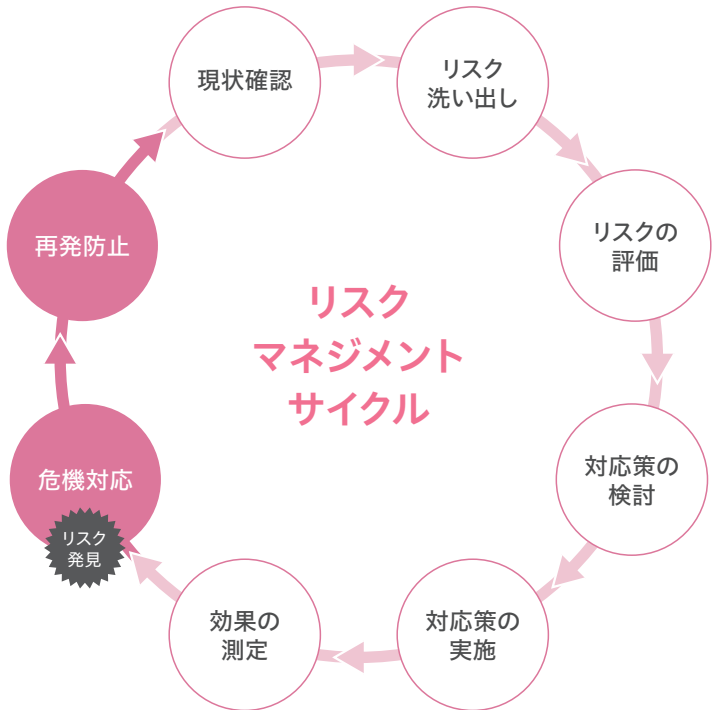
「リスクソリューションのプラットフォーマー」として、MS&ADインターリスク総研をグループの中核に、補償・保障前後にデジタル・データを活用した新たなサービスと事業機会を創造します。

サービス深化(高度化)

デジタル・データを活用して
既存ソリューションを高度化

新ビジネスモデル創造(汎用化)

デジタル・データを活用した
新ソリューション提供・営業推進



■ 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。

サイバーリスクファインダー

中堅・中小企業を対象に、メールアドレスのドメイン(@マーク以降)と会社名等の基本情報のみを元に、ランサムウェア攻撃で最も利用されている脆弱性の診断・モニタリングなどを提供します。特に危険性が高い脆弱性には、至急対応していただくために緊急通知を行い、技術的な支援を行うセキュリティサポートもサービスとしてご利用いただけます。



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。



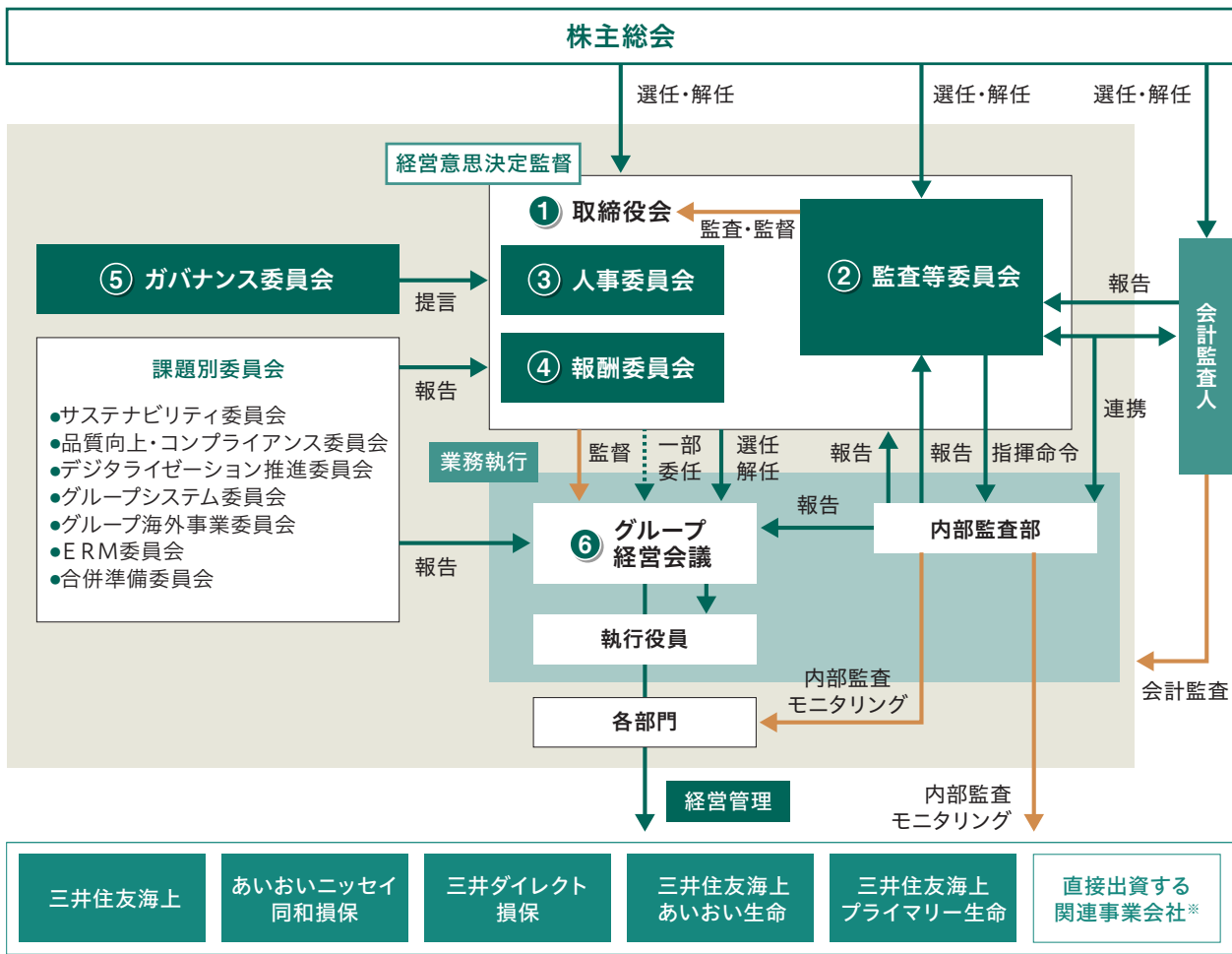
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス態勢

当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会が適切に監督機能を発揮し、重要な業務執行に関する決定の一部を取締役に委任し、意思決定及び業務執行の迅速化を図ります。また、監査等委員会が取締役会の一部として取締役の職務執行を監査する機能を持ち、双方の機能の強化、積極的な情報開示等を通じ、ガバナンスの向上に取り組みます。取締役会の内部委員会である「人事委員会」及び「報酬委員会」並びに「ガバナンス委員会」(委員会の過半数及び委員長は独立社外取締役)を設置し、実効性と透明性の高いコーポレートガバナンス態勢を構築しています。

MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社

(2025年7月1日現在)



※関連事業会社は、MS&ADインターリスク総研、MS&ADビジネスサポート、MS&ADスタッフサービス、MS&ADシステムズ、MS&AD事務サービス、MS&ADグランアシスタンス、MS&ADアビリティワークス、MS&AD ベンチャーズの8社です。
(注) 内は、取締役会による監督範囲です。

① 取締役会

グループ経営の最高意思決定機関として、グループ経営上重要な事項の論議・決定を行うとともに、取締役・執行役員等の職務執行を監督する。
議長:原 典之
メンバー:社内6名 社外7名/2024年度開催実績14回(書面開催を除く)
出席率99%

② 監査等委員会

グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを目的として取締役の職務執行を監査する。
委員長:國井 泰成(社外取締役 監査等委員)
メンバー:社内1名 社外2名

③ 人事委員会

取締役会の委嘱を受け、取締役の候補者の選任方針・選任、執行役員の選任、昇格、解任、懲戒、グループ国内保険会社の取締役の選任及び解任等について、取締役会に助言する。
委員長:ロッシェル・カップ(社外取締役)
メンバー:社内3名 社外5名/2024年度開催実績5回
出席率95%

④ 報酬委員会

取締役会の委嘱を受け、取締役・執行役員の報酬の決定方針、報酬の額、取締役の報酬総額の上限、グループ国内保険会社の役員報酬等の決定方針等について取締役会に助言する。
委員長:石渡 明美(社外取締役)
メンバー:社内3名 社外5名/2024年度開催実績5回
出席率95%

⑤ ガバナンス委員会

コーポレートガバナンスの状況や方針・態勢に関する事項について社外取締役が取締役会長・取締役副会長・取締役社長と協議し、必要に応じ取締役会に提言する。
委員長:飛松 純一(社外取締役)
メンバー:社内3名 社外5名/2024年度開催実績4回
出席率100%

⑥ グループ経営会議

経営方針、経営戦略等、会社及びグループ経営に関する重要な事項について協議する。また、グループ国内保険会社の重要事項について論議する。
議長:舩曳 真一郎
メンバー:執行役員、三井ダイレクト損保社長、三井住友海上あいおい生命社長、三井住友海上プライマリー生命社長、監査等委員である取締役(常勤)/2024年度開催実績13回
出席率100%

価値創造に対する課題別委員会のアプローチ

業務執行に関わる会社経営上の重要事項に関する協議及び関係部門の意見の相互調整を図ることを目的に、課題別委員会を設置しています。委員会の協議結果は、必要に応じて担当役員が取りまとめ、グループ経営会議、取締役会等に報告しています。

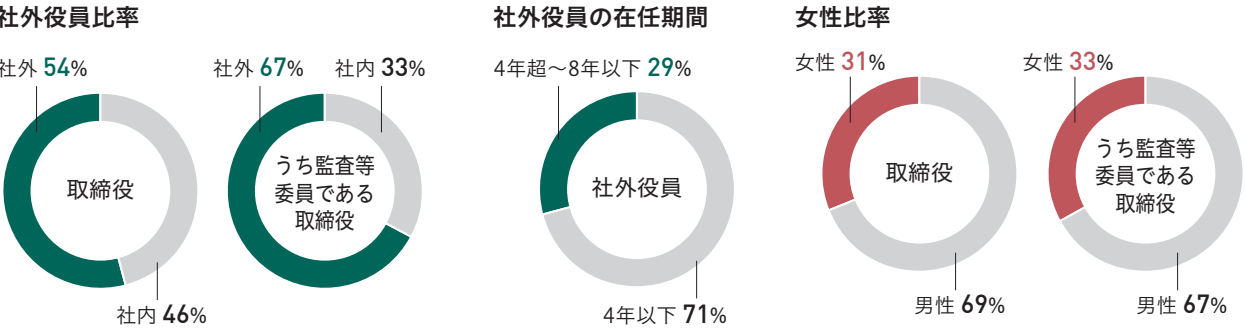
課題別委員会の概要

委員会	2025年度の体制									2024年度の取組み	
	運営 責任者	委員会メンバー									
		会長	副会長	社長	副社長	専務	常務	監査等 委員	社外 取締役	開催 実績	主な審議事項
サステナビリティ 委員会	本島 CSuO	●	●	●	●	●	●	●	●	4 回	●グループにおけるサステナビリティと仕事とのつながりの強化について論議 ●グループにおける気候変動、自然資本、人権尊重取組の方向性について論議 ●サステナビリティ情報開示対応について論議
品質向上・ コンプライアンス 委員会	田村 CRO				●	●	●	●	●	5 回	●お客さま第一の業務運営の推進や、グループにおける品質向上諸課題について論議 ●グループのコンプライアンス・プログラムの策定・実施状況について論議 ●グループの情報セキュリティ管理態勢の整備・推進について論議
デジタルイゼー ション推進委員会	本山 CDO	●	●	●	●	●		●		4 回	●AIガバナンス態勢強化とAI戦略策定に向けた人材強化の方向性の論議 ●サイバーセキュリティ対策及びグローバルAI規制対応の強化の論議 ●マイナンバーカード活用方針の論議とグループR&D機能強化の方向性の確認
グループシステム 委員会	津田 CIO・ CISO				●			●		12 回	●システム基盤再構築に関する取組みやグループ各社に跨る大規模システム開発プロジェクト等に関する論議 ●サイバーセキュリティリスク事象と対策の実施状況やシステム障害発生状況と品質対策状況に関する論議
グループ海外事業 委員会	森本 執行役員	●	●	●	●			●		3 回	●資本効率向上に向けた海外現地法人のROIをKPIとした事業モニタリングの実施及び改善取組や事業見直しに関する議論 ●グループ中計第2ステージ重点取組事項(米国事業、トヨタリアル事業)に関する進捗の確認・議論 ●決定した事業ポートフォリオ見直しに関する進捗と見通しの確認・議論
ERM委員会	工藤 CFO 田村 CRO				●	●		●		7 回	●グループ全体の企業価値、財務の健全性、資本効率・収益性の向上に関わる重要事項について論議 ●当社社内のリスクの検知力を高めるための態勢強化について論議 ●国際会計基準(IFRS)、新資本規制の導入について論議
合併準備委員会	工藤 CFO				●	●		●		—	—

コーポレートガバナンスの変遷

	2010-2013	2014-2017	2018-2021	2022-2025
中期経営計画	ニューフロンティア2013	Next Challenge 2017	Vision 2021	中期経営計画(2022-2025)
	グループガバナンス体制の確立	グループガバナンスの強化	コーポレートガバナンス態勢の向上	透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスの実践
ガバナンスの進化	●機関設計:監査役会設置会社 ●執行役員制度の導入 ●社外取締役の複数名選任 ●人事委員会・報酬委員会の設置	●取締役会の実効性に関する分析・評価を実施、結果を公表 ●業績連動報酬の導入 ●取締役(社外取締役を除く)、執行役員に株式報酬型ストック・オプションを導入 ●取締役・監査役の選任基準(独立性の判断基準を含む)を公表 ●社外取締役を主体とした「ガバナンス委員会」を新設 ●グループCFO、グループCRO等の呼称を新設 ●「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定・公表	●グループCEOサクセッションプランの導入 ●役員報酬制度の改定(会社業績連動及び中長期業績(非財務指標)の評価) ●取締役会メンバーの多様性の促進 ●課題別委員会の再編(サステナビリティ委員会、ERM委員会、グループ共通化委員会の発足) ●グループCDO、D&I担当役員(現、DE&I担当役員)の呼称を新設	●株式交付信託の導入 ●自社株式保有ガイドラインの導入 ●取締役会の実効性に関する分析・評価結果について第三者機関と意見交換 ●グループCSuOの呼称を新設 〈中期経営計画 第2ステージ(2024〜)〉 ●グループリスク対策会議の新設(社外有識者参画) ●取締役会の実効性に関する分析・評価結果について第三者機関と意見交換 ●監査等委員会設置会社への移行

取締役の構成 (2025年7月1日現在)



取締役会における社外取締役の比率 (2010年7月1日との対比)



取締役会における女性比率 (2010年7月1日との対比)



取締役・執行役員のスキルマトリックス

当社グループでは、グループの成長戦略の実現に向けて多様な視点から論議を行うため、人事委員会にて取締役会の実効性確保に必要なスキル(知識、経験、能力)について審議し、経営戦略等の重要な事項の判断及び職務執行の監督の観点から、以下のとおりとしました。

- ①一般的に求められるベースとなるスキル
- 企業経営 人事・人財育成 法務・コンプライアンス・内部監査 リスク管理 財務・会計
- ②当社グループのコア事業が保険事業であり、グローバルな事業展開をしていることを踏まえたスキル
- 保険事業 国際性
- ③現在の当社の事業環境を踏まえた、事業変革及び市場が重視している課題への対応に必要なスキル
- IT・デジタル サステナビリティ

役員	スキル								
	企業経営	国際性	IT デジタル	サステナ ビリティ	人事 人財育成	法務 コンプライ アンス 内部監査	リスク 管理	財務・ 会計	保険事業
原取締役	●	●		●	●	●	●		●
金杉取締役	●	●		●	●	●			●
船曳取締役	●	●	●	●	●	●			●
工藤取締役				●		●	●		●
新納取締役	●	●		●	●				●
飛松取締役		●				●			
カップ取締役	●	●		●	●				
石渡取締役				●					
鈴木取締役	●	●		●	●				
岡島取締役					●	●	●		
川津取締役 監査等委員			●	●		●			●
國井取締役 監査等委員	●							●	
村山取締役 監査等委員						●			

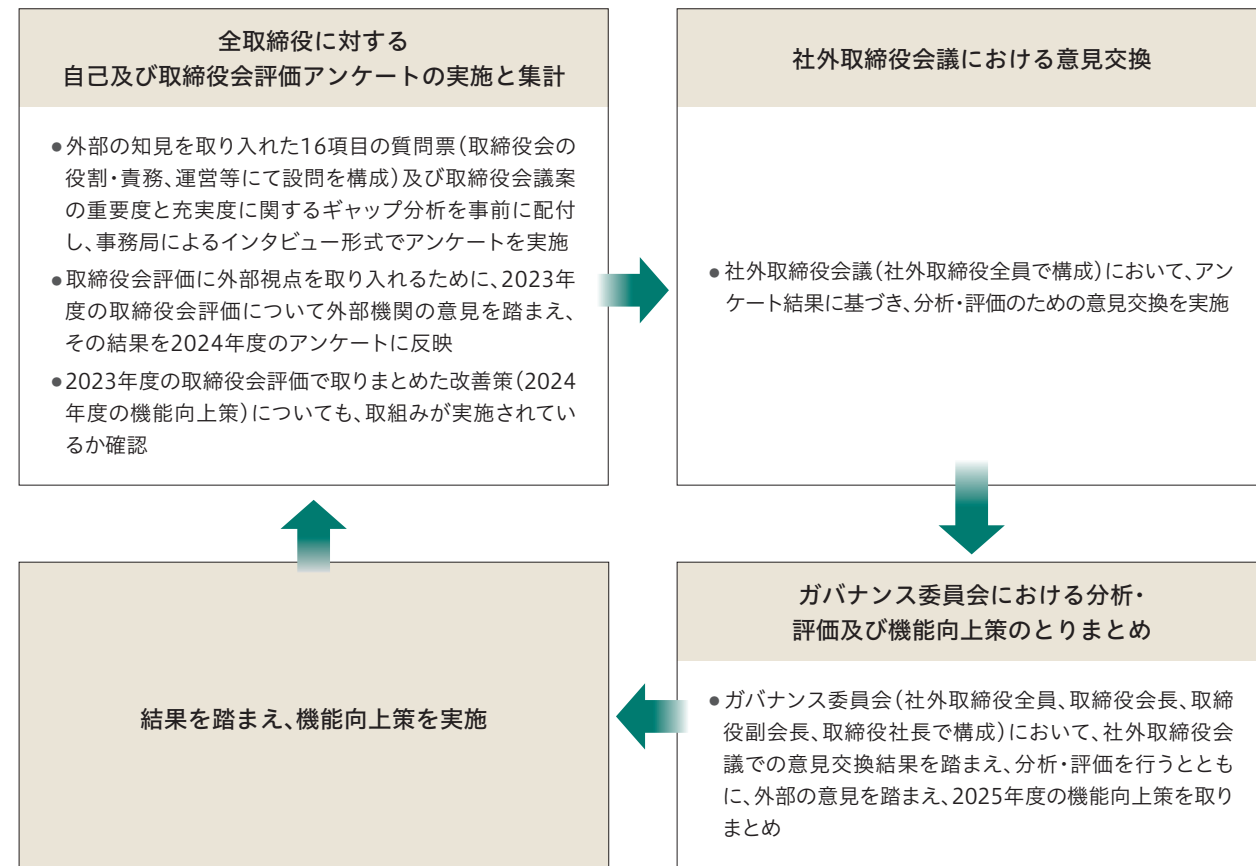
当社は執行役員制度を導入しており、取締役を兼務しない執行役員のスキルは次のとおりです。

田村執行役員			●	●	●	●	●	●	●
本島執行役員	●			●	●				●
樋口執行役員	●	●	●	●	●	●	●	●	●
早川執行役員	●	●						●	●
津田執行役員	●	●	●		●				●
荒川執行役員	●			●					●
本山執行役員			●		●				●
堀執行役員		●				●	●		●
森本執行役員	●	●			●				●
松田執行役員				●		●			●
海山執行役員		●						●	●
平野執行役員		●	●						●
角谷執行役員	●			●	●	●			●
土居崎執行役員		●	●	●					●

執行役員については当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。(https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/about/hd/executive.html)

取締役会の実効性評価・分析プロセス

分析・評価のプロセス



取締役会の実効性に関する分析・評価

2024年度の取締役会における論議内容及び機能発揮、運営面、並びに社外役員に対する研修・情報提供等の状況を踏まえ、以下の結果となりました。

評価結果	● 中期経営計画でめざす姿の実現は、ステーキホルダーへのコミットメントであると取締役全員が強く意識し、その進捗状況の管理や対応策について、十分な情報共有と建設的な議論ができています。 ● 役員間のフランクな意見交換ができる機会が充実しており、取締役会全体の議論の質の向上に寄与している。取締役として必要となる知識習得・研鑽のための勉強会の設定は適切であった。今後は役員勉強会の参加者範囲拡大の検討も視野に、各保険事業会社の戦略等について意見交換や議論の場を増やすことが望ましい。 ● 事業投資案件は、早い段階で十分な議論・検討ができています。今後も議論を深めるため、事業投資対象に関する留意点や情報量の拡充が必要である。 ● グループ社員への経営理念浸透が不十分であり、課題が残っている。 ● 社外取締役比率が過半数に達していないことが課題である。
機能向上策	● グループガバナンス強化を図ることを目的に、役員勉強会の参加者範囲拡大や保険事業会社ごとの戦略等に関する意見交換や論議、及び保険事業会社役員間の接点機会を拡充していく。 ● 大型事業投資案件に関して、国内外案件を問わず市場環境や事業投資実行における留意点等も含め、情報共有量を拡充し論議を重ねる機会を設ける（役員勉強会等の場も活用）。 ● グループ社員に対する経営理念等の浸透・実践状況が確認できるよう、社員意識調査の分析、保険事業会社第一線の見学会の実施、海外経営陣との意見交換を継続して実施する。 ● 機関設計を「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行する。また、社外取締役比率を過半数とするべく体制を構築する。

ガバナンス強化を目的とした役員報酬制度

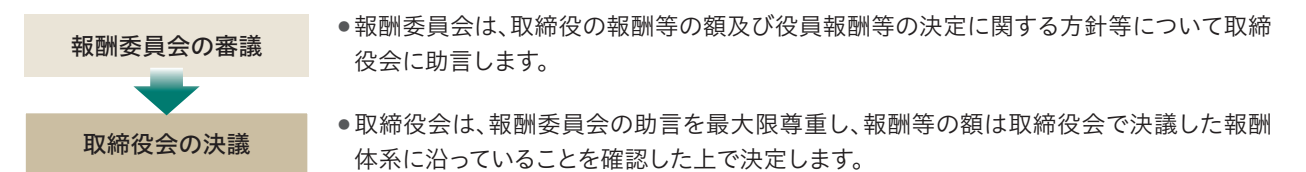
■ 基本方針

- 当社グループのガバナンス強化及び中長期的な企業価値向上を目的とします。
- 会社業績と連動し、持続的な成長への適切なインセンティブとなる役員報酬制度とします。
- グローバル企業として競争力のある報酬水準とします。

■ 報酬の決定プロセス

監査等委員でない取締役の報酬等

- 透明性を確保するため、社外取締役が過半数を占める報酬委員会における審議を経た上で、取締役会の決議により、株主総会の決議により定められた金額の範囲内で決定します。



監査等委員である取締役の報酬等

- 株主総会の決議により定められた金額の範囲内で、常勤・非常勤の別、業務の分担の状況、監査等委員でない取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮し、監査等委員である取締役の協議により決定します。

■ 報酬の構成

- 固定報酬は役位別に定めており、業績連動報酬は会社業績を踏まえて決定します。

	固定報酬	業績連動報酬	
		金銭報酬	株式報酬
取締役 (社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)	●	●	●
社外取締役	●	—	—
監査等委員である取締役	●	—	—

- 役員報酬の標準的な構成比率は、役位に応じて次のとおりです。

取締役会長・取締役副会長・取締役社長：
業績連動報酬の比率を他の役位以上とする構成としています。
(標準割合)

その他の役位：
役位に応じて固定報酬、業績連動報酬の割合が異なる構成として
います。
(標準割合)

〔標準型〕		〔標準型〕	
固定報酬	業績連動報酬 金銭報酬	業績連動報酬 株式報酬	業績連動報酬 株式報酬
約33%	約33%	約33%	約33%
		固定報酬	業績連動報酬 金銭報酬
		約40%～約50%	約25% ～約30%
			業績連動報酬 株式報酬
			約25% ～約30%

■ 株式報酬の内容

- 株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。
- 在任中の不正行為等が明らかになった場合は、譲渡制限付株式について、譲渡制限期間中の無償取得を行い、又は譲渡制限解除後の返還を行わせることとします(マルス・クローバック条項)。

業績連動報酬に係る業績指標等

- 業績連動報酬は会社業績と連動し、財務指標と非財務指標をもとに決定します。
- 財務指標と非財務指標は、グループ中期経営計画(2022-2025)を踏まえて選定したものであり、指標の内容及び選定理由は以下のとおりです。

		指標／評価項目	選定理由
財務指標 (単年度業績)		●グループ修正利益 ●連結当期純利益 ●グループ修正ROE	株主還元の指標であるグループ修正利益、資本効率の指標であるグループ修正ROE及びグループの重要な業績指標である連結当期純利益を選定したものです。 ※IFRS導入以降は、左記指標を「IFRS純利益」及びIFRSベースの「修正ROE」に変更する予定です。
非財務指標 (中長期業績)	基本戦略	●Value(価値の創造) ●Transformation(事業の変革) ●Synergy(グループシナジの発揮)	グループ中期経営計画(2022-2025)のめざす姿である「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」を実現するための、「基本戦略」と基本戦略を支える「基盤」を、非財務指標の評価項目に選定したものです。
	基盤	●サステナビリティ ●品質 ●人財 ●ERM	

- 業績連動報酬の算定における財務指標と非財務指標の割合は、「50:50」を標準としています。
- 適用係数は標準1.0に対して財務指標は0.5～1.5、非財務指標は0.5～1.5の幅で変動します。
- 業績連動報酬は、金銭報酬、株式報酬それぞれについて、役位別基準額をもとに、以下のとおり算定します。
金銭報酬:役位別基準額×会社業績係数(財務指標×80%+非財務指標×20%)
株式報酬:役位別基準額×会社業績係数(財務指標×20%+非財務指標×80%)
- 金銭報酬は、財務指標の割合を非財務指標より高くすることにより、単年度の業績を、より反映する構成としています。
- 株式報酬は、非財務指標の割合を財務指標より高くすることにより、中長期的な企業価値向上に寄与する取組みの評価を、より反映する構成としています。

財務指標(2024年度)

	実績値	計画	計画比
グループ修正利益	7,317億円	6,700億円	109.2%
連結当期純利益	6,916億円	6,300億円	109.8%
グループ修正ROE	15.7%	14.3%	+1.4ポイント

非財務指標(2024年度)

評価項目	評価の結果
基本戦略	以下の取組みについて、進捗状況はどうか、どのような成果があったかといった観点から評価を行い、標準並みの評価としました。 ●「[CSV×DX]」の推進により、社会課題の解決につながる補償・保障前後の商品・サービスの開発、展開を着実に進めた。また、保険引受利益の改善に向けた取組みや業務プロセスの見直し等による効率化・生産性向上を進めたことにより、国内損害保険事業の収益性も改善が図られた。 ●海外事業や国内生命保険事業の拡大による事業ポートフォリオの変革、政策株式削減や自然災害リスク抑制によるリスクポートフォリオの変革、デジタル・データを活用した新たなビジネスの創造とビジネススタイル変革が進展した。 ●グループの強みである多様性を成長につなげるため、1プラットフォーム戦略の実行による業務品質と生産性の向上、生・損保間のシナジー、グローバルベースでのシナジー発揮に取り組み、概ね計画どおりに進捗した。
基盤	以下の取組みについて、進捗状況はどうか、どのような成果があったかといった観点から評価を行い、情報漏えい事案等が発生したことも考慮し、標準を下回る評価としました。 ●3つの重点課題(地球環境との共生、安心・安全な社会、多様な人々の幸福)への取組みは計画どおり進捗するとともに、MS&ADグリーンアースプロジェクトにおける自然環境の保全・再生取組など、優れた取組みを実施した。 ●お客さま第一の業務運営の徹底・定着、コンプライアンス意識・知識の向上を図ることを目的に、研修や職場ミーティングの実施、グループ国内保険会社での意見交換などを実施したが、情報漏えい事案等が発生し、お客さま第一の業務運営において十分ではない部分があった。 ●中期経営計画の人財戦略の柱である「最適な人財ポートフォリオ構築」「社員能力・スキル・意欲の最大限発揮」の実現に向けて、「自律的に行動し、変革にチャレンジし、新たな価値を創造する」人財の育成を進めた。 ●リスク管理体制の強化のため、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・管理の高度化を図り、ガバナンス態勢を強化した。また、資本効率向上のため、海外事業でROIが低い事業・拠点の改善に向けた取組みを行ったほか、政策株式の削減を進めた。

役員報酬(2024年度)の実績

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び支給対象となる役員の員数(単位:百万円)

役員区分	員数(名)	報酬等の総額	内訳		
			固定報酬	業績連動報酬	
				金銭報酬	株式報酬
取締役(社外取締役を除く)	7名	270	158	69	42
監査役(社外監査役を除く)	2名	56	56	—	—
社外役員	8名	96	96	—	—

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

(単位:百万円)

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額	内訳		
				固定報酬	業績連動報酬	
					金銭報酬	株式報酬
原 典之	取締役	当社	134	26	12	10
	取締役	三井住友海上		38	26	19
金杉 恭三	取締役	当社	117	24	11	9
	取締役	あいおいニッセイ同和損保		31	25	16
船曳 真一郎	取締役	当社	128	21	10	8
	取締役	三井住友海上		38	28	21

サクセッションプラン

- 当社グループの持続的成長と企業価値向上をめざすため、グループCEO(以下「CEO」)の選解任及び後継者の育成を経営の重要課題の一つと位置付け、サクセッションプランを定めています。

CEOの選任基準

☒	グループの経営理念(ミッション)・経営ビジョン・行動指針(バリュー)を体现し、社会との共通価値の創造(CSV:Creating Shared Value)の実現に高い価値観を有している
☒	将来ビジョンの構想力、構築力を備えている
☒	公平・公正さを備えている
☒	人財育成力を有している
☒	リーダーシップが発揮できる
☒	グローバルな対応力を有している
☒	グループベストを行動の基本としている

CEOの選任プロセス

CEOによる推薦	●CEOは複数の候補者に優先順位を付け、人事委員会に推薦します。 ●候補者には当社グループ内出身者に加え、当社グループ外の人財も含めることができます。
人事委員会の審議	●人事委員会はCEOからの候補者推薦を受けて、審議を行います。 ●社外取締役は、別の候補者を推薦することができます。
取締役会の決議	●人事委員会は取締役会に助言を行い、取締役会の決議により決定します。

CEO候補者の育成計画

- CEOは多くの候補者を育成することを自身の重要な役割と位置付け、候補者(当社グループ内出身者)には必要に応じて以下の経験を積ませることとします。
 - 複数部門(管理・業務・国際・営業・損害サービス・システム 等)
 - 国内事業会社、海外子会社の経営

CEOの解任プロセス

- 社外取締役は、CEOが執行役員規程に定める禁止事項に該当した場合(会社法その他の法令又は会社の規程に定める義務に違反すること等)や、健康上その他の理由により職務を適正に継続することが難しいと判断される場合等、解任に関する論議が必要と判断した場合には、自らの発議によりCEO以外の人事委員会委員と審議します。
その審議結果に基づき、会社法及び社内規程に則り、必要な手続きを行います。
- 社外取締役以外の取締役は取締役会規程に基づき取締役会を招集請求の上、株主総会における取締役解任議案の提出を求めることができます。

株主・投資家との対話

MS&ADグループでは、持続的な成長と企業価値向上のために、透明性の高い情報開示と、株主・投資家との「建設的な対話」に積極的に取り組んでいます。

具体的には、透明性の高い情報開示を行うことにより、株主・投資家との間にある情報の非対称性を軽減し、株主・投資家との建設的な対話から得られたフィードバックを経営・関係部門と共有し、経営戦略に活かしています。

2024年度の活動実績

株主・投資家向けに、経営戦略・業績についてグループCEOが説明する「インフォメーションミーティング」、投資家・アナリストの関心の高い海外事業をテーマとした「テーマ別ミーティング」等を開催しました。また、個人投資家向けに会社説明会を開催するとともに、グループCEO及びCFOが個別に国内外の株主・投資家と対話する機会も設けました。

イベント	内容	開催頻度
決算説明電話会議	四半期・通期の業績	4回
インフォメーションミーティング	グループ全体の経営戦略・業績	2回
テーマ別ミーティング	投資家・アナリストの関心の高い特定のテーマ	4回
個人投資家向け説明会	グループ全体の経営戦略・業績	1回
国内外の株主・投資家との個別ミーティング	グループ全体の経営戦略・業績	267回

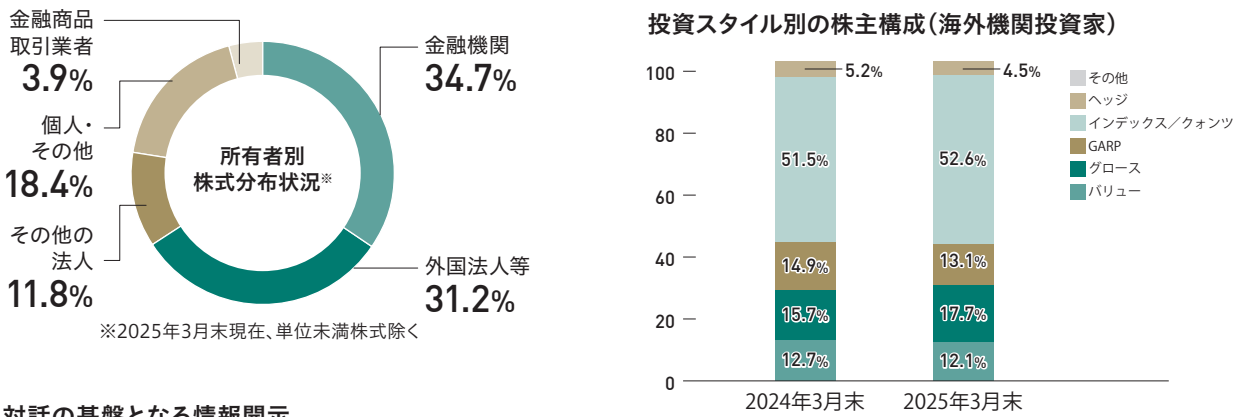
主な対話テーマと関心事項

対話を通じて得た株主・投資家からの意見や当社に対する見方、株式市場の評価について、グループ経営会議、取締役会への定期的な報告を通じて経営・関係部門への情報共有を行い、経営戦略の策定・実行に活かし、企業価値の向上に取り組んでいます。また、株主・投資家との対話を踏まえ、国内損保事業の再編や海外事業ポートフォリオの入替え等の資本効率向上取組を加速しています。

テーマ	関心事項
合併	●合併後における企業分野・個人分野それぞれにおけるマーケットシェアの見通し ●事業費の削減目標(30%アンダー、1,500億円)の達成時期
株主還元方針	●配当と自己株式取得のバランス ●追加的還元の考え方
政策株式	●政策株式売却の交渉状況と2025年度売却額の確度 ●2030年までの売却計画
国内損害保険事業	●自動車保険の事故頻度・保険金単価の今後の見込み ●自動車保険の次回の料率改定 ●火災保険の次回の料率改定
国内生命保険事業	●国内生保2社の今後の成長戦略(再保険の活用や再編等)
海外事業	●ロイズ・再保険事業をはじめとする既存事業の業績見通しとマーケットサイクル ●米国スペシャルティ保険会社への新規事業投資の取組状況

株主の概要、投資家向けIR活動

株主構成は、金融機関34.7%、外国法人等31.2%、その他の法人11.8%、個人・その他18.4%等となっています。国内及び海外の株主・投資家とは定期的に面談の機会を設け、積極的に「建設的な対話」に取り組んでいます。また、即時・公平な情報開示の観点から、インフォメーションミーティングを日本語・英語でライブ配信したほか、Webサイトでの英文開示による情報発信にも取り組んでいます。



対話の基盤となる情報開示

Webサイト
(和・英)

- 公平な情報開示の観点から、IRイベントの開示資料などを和・英双方で迅速に開示しています。
- 「大和インターネットIR表彰2024」で4年連続(2021、2022、2023、2024)となる最優秀賞を受賞しました。



統合レポート
(和・英)

- 2024年度は、中期経営計画(2022-2025)の経営数値目標に対する進捗状況などを説明しました。
- 「WICIジャパン 統合レポート・アワード2024」でブロンズを受賞しました。



株主総会

	15期	16期	17期
開催日(定時)	2023年6月26日(月)	2024年6月24日(月)	2025年6月23日(月)
議決権行使株主を含む出席株主数(Webを含む)	21,995名	25,961名	55,842名
議決権行使率	84.1%	83.4%	80.5%

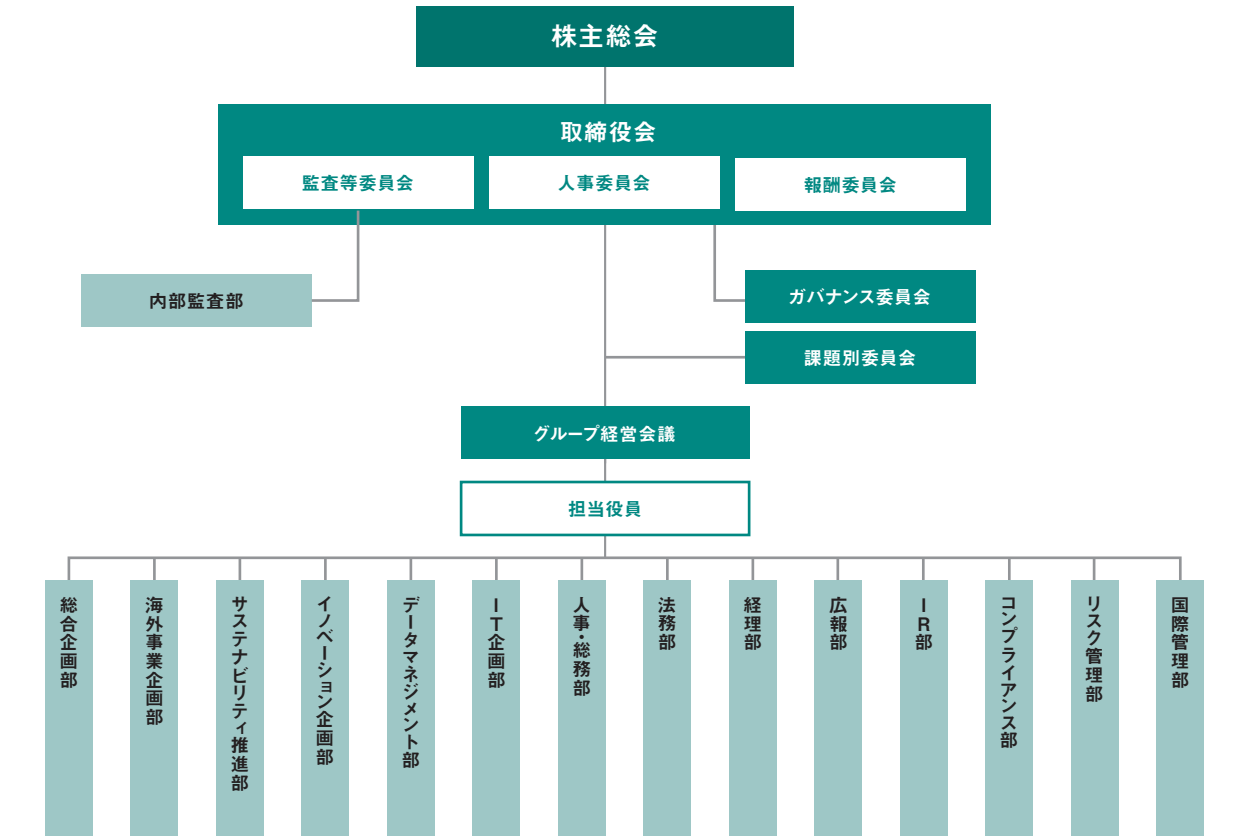
より詳細な情報は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。 ●投資家情報(<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir.html>)

●株主との建設的な対話に関する方針 ●財務・非財務情報(適時開示資料、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、決算電話会議資料、インフォメーションミーティング資料※、サステナビリティレポート) ●社長のプレゼンテーション動画(含む質疑応答要旨) ●株主総会招集通知 等
※資本コストや株価向上に向けた取組み等を含む

MS&ADホールディングスは、保険持株会社として、MS&ADグループ全体の戦略立案、経営資源配分、グループ会社の監視・監督等、グループ全体の統括を行い、グループのコーポレートガバナンス態勢を確立しています。また、当社が中心となって、経営管理の高度化、グループシナジーの追求、意思決定の迅速化、多様な事業体制・人事制度を通じた人材の育成等の取組みを進め、グループの総合力を最大限発揮していきます。

商号	MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社
英語名	MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.
設立年月日	2008年4月1日(2010年4月1日に社名変更)
本社所在地	東京都中央区新川2-27-2
代表者	取締役社長 グループCEO 船曳 真一郎(ふなびき しんいちろう)
資本金	101,367百万円 2025年3月31日現在
従業員数	453名(連結従業員数:38,247名) 2025年3月31日現在
事業内容	保険持株会社として、次の業務を行うことを目的とする。 1.損害保険会社、生命保険会社、その他保険業法により子会社とすることができる会社の経営管理及びこれに付帯する業務 2.前号に定める業務のほか、保険業法により保険持株会社が行うことができる業務
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 名古屋証券取引所(プレミアム市場)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社／組織図(2025年7月1日現在)



株式・株主の状況

(2025年3月31日現在)

1 発行株式の概況

発行する株式の内容	普通株式	発行可能株式総数	2,700,000,000株
発行済株式の総数	1,608,398,708株	総株主数	228,324名

2 株式の分布情報

所有者別状況	金融機関	証券会社	その他国内法人	外国人・外国法人	個人・その他	合計
株主数	178名	68名	2,305名	1,976名	223,797名	228,324名
所有株式数	55,698万株	6,274万株	18,904万株	50,145万株	29,816万株	160,839万株
発行済株式の総数に対する割合	34.6%	3.9%	11.8%	31.2%	18.5%	100%

所有数別状況	100株未満	100株以上 1千株未満	1千株以上 1万株未満	1万株以上 10万株未満	10万株以上	合計
株主数	82,797名	111,596名	29,457名	3,897名	577名	228,324名
総株主数に対する割合	36.3%	48.9%	12.9%	1.7%	0.3%	100%

地域別状況	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	外国	合計
株式数	513万株	748万株	87,359万株	14,758万株	5,105万株	748万株	629万株	870万株	50,105万株	160,839万株
発行済株式の総数に対する割合	0.3%	0.5%	54.3%	9.2%	3.2%	0.5%	0.4%	0.5%	31.2%	100%

3 大株主

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシティAIR	242,242	15.99
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1-6-6 日本生命証券管理部内	108,975	7.19
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1	105,551	6.97
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1-8-12	81,676	5.39
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	270 PARK AVENUE, NEW YORK, NY 10017, UNITED STATES OF AMERICA (東京都港区港南2-15-1 品川インターシティA棟)	35,906	2.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2-15-1 品川インターシティA棟)	29,879	1.97
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南2-15-1 品川インターシティA棟)	27,903	1.84
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビルディング	19,476	1.29
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2-15-1 品川インターシティA棟)	18,411	1.22
住友生命相互会社	東京都中央区八重洲2-2-1	18,231	1.20
合計		688,255	45.43

(注)1 株式数については千株未満を切り捨て、割合については表示単位未満を四捨五入して表示しています。
(注)2 上記のほか当社所有の自己株式93,530千株があります。

4 発行済株式の総数、資本金等の推移

年月日	発行済株式の総数		資本金		資本準備金	
	増減数	残高	増減額	残高	増減額	残高
2020年7月22日（注1）	181千株	593,473千株	276百万円	100,276百万円	276百万円	729,532百万円
2021年7月27日（注1）	159千株	593,632千株	258百万円	100,534百万円	258百万円	729,790百万円
2022年7月26日（注1）	134千株	593,767千株	274百万円	100,808百万円	274百万円	730,064百万円
2022年11月30日（注2）	△57,800千株	535,967千株	－	100,808百万円	－	730,064百万円
2023年7月25日（注1）	104千株	536,071千株	267百万円	101,076百万円	267百万円	730,331百万円
2024年4月1日（注3）	1,072,142千株	1,608,214千株	－	101,076百万円	－	730,331百万円
2024年7月23日（注1）	184千株	1,608,398千株	291百万円	101,367百万円	291百万円	730,622百万円

(注1)事後交付による譲渡制限付株式報酬としての新株式発行による増加であります。
(注2)自己株式の消却による減少であります。
(注3)株式分割(1:3)によるものであります。

5 基本事項

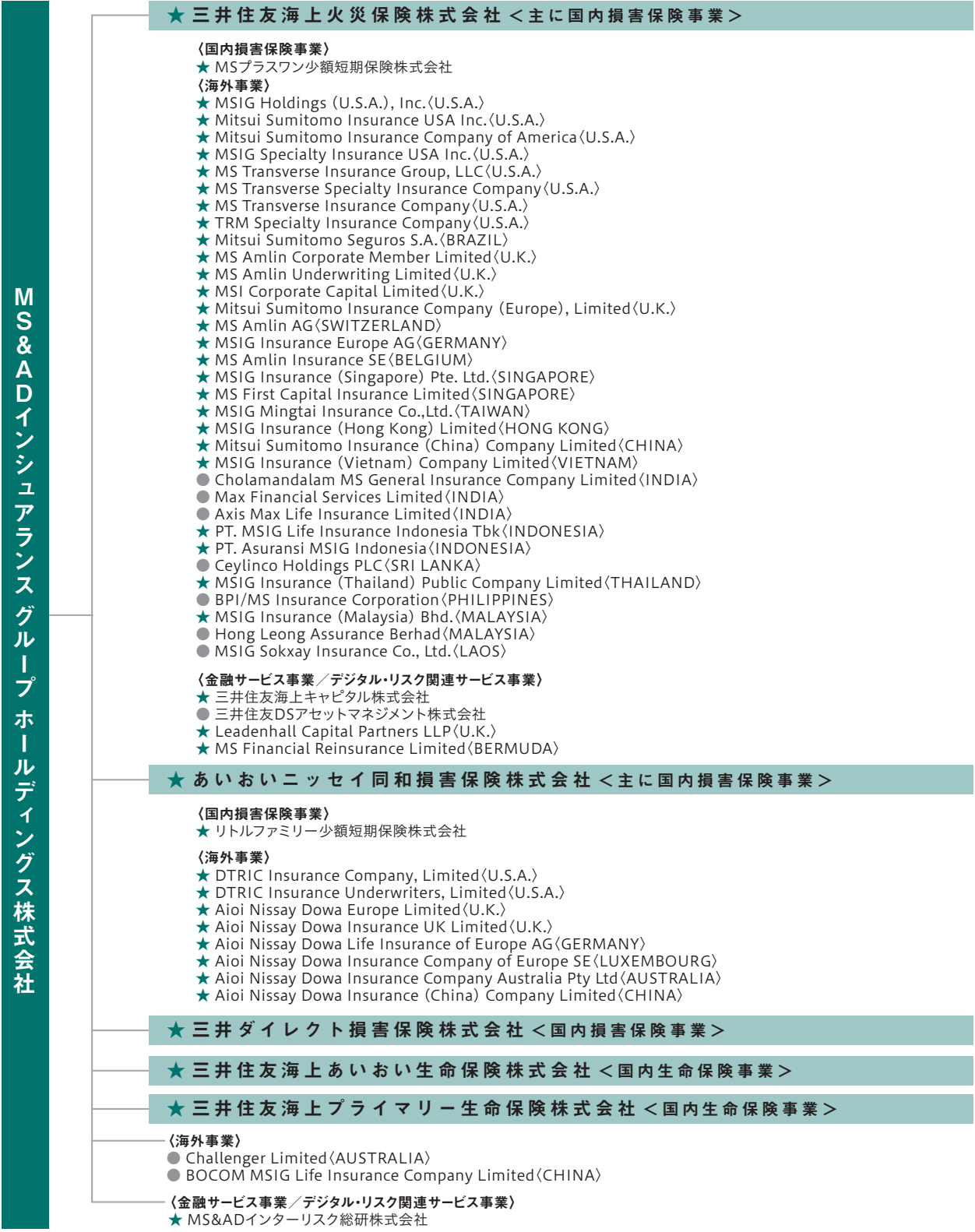
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	
定時株主総会	毎事業年度終了後3か月以内に開催します。	
基準日	期末配当金	毎年3月31日
	中間配当金	毎年9月30日
公告方法	電子公告の方法により、(https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/notification.html)に掲載します。 ただし、事故その他やむを得ない事由が生じた場合は、日本経済新聞に掲載します。	
上場取引所	東京証券取引所(プライム市場)、名古屋証券取引所(プレミア市場)	
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部	
特別口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社※	
(郵便物送付先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部	
(電話照会先)	☎0120-782-031	

※当社は、2010年4月1日を効力発生日とする株式交換に伴い、同日付で、あいおい損害保険株式会社及びニッセイ同和損害保険株式会社の株主及び登録株式質権者のために開設された特別口座に係る地位を承継していることから、両社の旧株主のための特別口座管理機関は引き続き三菱UFJ信託銀行株式会社(東京都千代田区丸の内一丁目4番5号)としています。

当社及び子会社等の概況 (2025年3月31日現在)

当社及び関係会社(子会社、関連会社)において営まれている主要な事業の内容及び当該事業における主要な関係各社(連結子会社等)の位置付けを記載しています。

■ 事業の概要図



(注) 1.それぞれの事業における主要な子会社等について記載しています。2.各記号の意味は次のとおりです。★:連結子会社 ●:持分法適用関連会社

■ 主な子会社等の状況

1.連結子会社

会社名	本社所在地	設立年月日	主要な事業の内容	資本金	当社の議決権割合	子会社等の議決権割合
三井住友海上火災保険株式会社	東京都千代田区	1918年10月21日	国内損害保険事業	139,595百万円	100.0%	-
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	東京都渋谷区	1918年 6月30日	国内損害保険事業	100,005百万円	100.0	-
三井ダイレクト損害保険株式会社	東京都文京区	1999年 6月 3日	国内損害保険事業	39,106百万円	100.0	-
三井住友海上あいおい生命保険株式会社	東京都中央区	1996年 8月 8日	国内生命保険事業	85,500百万円	100.0	-
三井住友海上プライマリー生命保険株式会社	東京都中央区	2001年 9月 7日	国内生命保険事業	41,060百万円	100.0	-
MSプラスワン少額短期保険株式会社	東京都千代田区	2023年 4月18日	国内損害保険事業	299百万円	-	100.0%
リトルファミリー少額短期保険株式会社	東京都品川区	2019年 8月 1日	国内損害保険事業	1,075百万円	-	98.5
三井住友海上キャピタル株式会社	東京都中央区	1990年12月 6日	金融サービス事業	1,000百万円	-	100.0
MS&ADインターリスク総研株式会社	東京都千代田区	1993年 1月 4日	デジタル・リスク関連サービス事業	330百万円	100.0	-
MSIG Holdings (U.S.A.), Inc.	アメリカ合衆国 ニューヨーク	1988年10月21日	海外事業	1,761百万米ドル	-	100.0
Mitsui Sumitomo Insurance USA Inc.	アメリカ合衆国 ニューヨーク	1988年 1月28日	海外事業	5,000千米ドル	-	100.0
Mitsui Sumitomo Insurance Company of America	アメリカ合衆国 ニューヨーク	2001年 3月29日	海外事業	5,000千米ドル	-	100.0
MSIG Specialty Insurance USA Inc.	アメリカ合衆国 ニューヨーク	1994年 1月11日	海外事業	5,000千米ドル	-	100.0
MS Transverse Insurance Group, LLC	アメリカ合衆国 デラウェア	2018年 6月26日	海外事業	107,694千米ドル	-	100.0
MS Transverse Specialty Insurance Company	アメリカ合衆国 ダラス	1982年11月18日	海外事業	5,000千米ドル	-	100.0
MS Transverse Insurance Company	アメリカ合衆国 ダラス	1961年 3月14日	海外事業	4,200千米ドル	-	100.0
TRM Specialty Insurance Company	アメリカ合衆国 ダラス	1987年11月 5日	海外事業	4,200千米ドル	-	100.0
DTRIC Insurance Company, Limited	アメリカ合衆国 ホノルル	1978年12月12日	海外事業	5,907千米ドル	-	100.0
DTRIC Insurance Underwriters, Limited	アメリカ合衆国 ホノルル	2007年 2月 2日	海外事業	2,500千米ドル	-	100.0
Mitsui Sumitomo Seguros S.A.	ブラジル サンパウロ	1965年12月15日	海外事業	619,756千 ブラジリアル	-	100.0
Aioi Nissay Dowa Europe Limited	イギリス ロンドン	2017年11月 8日	海外事業	526,010千 英ポンド	-	100.0
Aioi Nissay Dowa Insurance UK Limited	イギリス ロンドン	2017年12月11日	海外事業	200,100千 英ポンド	-	100.0
MS Amlin Corporate Member Limited	イギリス ロンドン	1994年 9月19日	海外事業	1,700千 英ポンド	-	100.0
MS Amlin Underwriting Limited	イギリス ロンドン	1988年11月29日	海外事業	400千 英ポンド	-	100.0
MSI Corporate Capital Limited	イギリス ロンドン	2000年 1月 7日	海外事業	5,200千 英ポンド	-	100.0
Mitsui Sumitomo Insurance Company (Europe), Limited	イギリス ロンドン	1972年 7月28日	海外事業	80,700千 英ポンド	-	100.0
Leadenhall Capital Partners LLP	イギリス ロンドン	2008年 4月30日	金融サービス事業	2,850千 米ドル	-	80.0
MS Amlin AG	スイス チューリッヒ	2010年 8月19日	海外事業	10,000千 スイスフラン	-	100.0
MSIG Insurance Europe AG	ドイツ ケルン	2012年 4月20日	海外事業	184,000千 ユーロ	-	100.0
Aioi Nissay Dowa Life Insurance of Europe AG	ドイツ イスマニング	2005年12月 8日	海外事業	5,000千 ユーロ	-	100.0

会社名	本社所在地	設立年月日	主要な事業の内容	資本金	当社の議決権割合	子会社等の議決権割合
MS Financial Reinsurance Limited	バミューダ ハミルトン	2011年11月21日	金融サービス事業	46百万円	-	100.0%
MS Amlin Insurance SE	ベルギー ブリュッセル	2016年 1月 4日	海外事業	140,000千 ユーロ	-	100.0
Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe SE	ルクセンブルク セナングルベル	2004年11月12日	海外事業	71,875千 ユーロ	-	100.0
MSIG Insurance (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール シンガポール	2004年 9月23日	海外事業	333,442千 シンガポールドル	-	100.0
MS First Capital Insurance Limited	シンガポール シンガポール	1950年12月 9日	海外事業	26,500千 シンガポールドル	-	100.0
Aioi Nissay Dowa Insurance Company Australia Pty Ltd	オーストラリア メルボルン	2008年 8月 1日	海外事業	87,800千 オーストラリアドル	-	100.0
MSIG Mingtai Insurance Co., Ltd.	台湾 台北	1961年 9月22日	海外事業	2,535百万 新台湾ドル	-	100.0
MSIG Insurance (Hong Kong) Limited	中華人民共和国 香港	2004年 9月 8日	海外事業	1,625百万 香港ドル	-	100.0
Aioi Nissay Dowa Insurance (China) Company Limited	中華人民共和国 天津	2009年 1月23日	海外事業	1,000百万 中国元	-	100.0
Mitsui Sumitomo Insurance (China) Company Limited	中華人民共和国 上海	2007年 9月 6日	海外事業	500,000千 中国元	-	100.0
MSIG Insurance (Vietnam) Company Limited	ベトナム ハノイ	2009年 2月 2日	海外事業	300,000百万 ベトナムドン	-	100.0
PT. MSIG Life Insurance Indonesia Tbk	インドネシア ジャカルタ	1984年 7月17日	海外事業	210,000百万 インドネシアルピア	-	80.0
PT. Asuransi MSIG Indonesia	インドネシア ジャカルタ	1975年12月17日	海外事業	100,000百万 インドネシアルピア	-	80.0
MSIG Insurance (Thailand) Public Company Limited	タイ バンコク	1983年 4月14日	海外事業	142,666千 タイバーツ	-	86.4
MSIG Insurance (Malaysia) Bhd.	マレーシア クアラルンプール	1979年 4月28日	海外事業	1,511百万 マレーシアリンギ	-	65.4 [1.4]
その他58社						

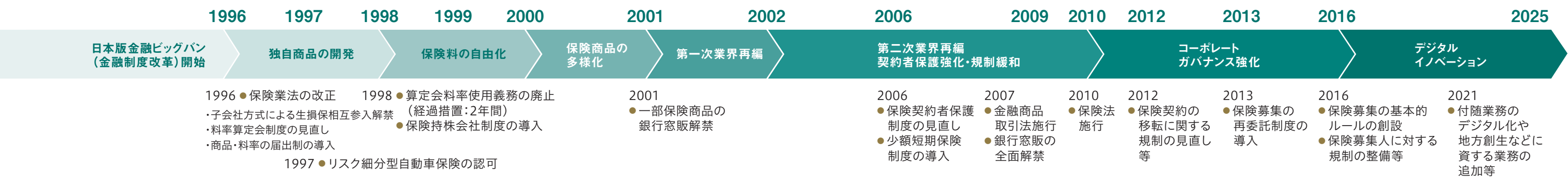
2.持分法適用の関連会社

会社名	本社所在地	設立年月日	主要な事業の内容	資本金	当社の議決権割合	子会社等の議決権割合
au損害保険株式会社	東京都港区	2010年 2月23日	国内損害保険事業	3,150百万円	-	49.0%
三井住友DSアセットマネジメント株式会社	東京都港区	1985年 7月15日	金融サービス事業	2,000百万円	-	15.0
Challenger Limited	オーストラリア シドニー	1985年 9月13日	海外事業	2,536百万 オーストラリアドル	15.2%	-
BOCOM MSIG Life Insurance Company Limited (交銀人寿保險有限公司)	中華人民共和国 上海	2000年 7月 4日	海外事業	5,100百万 中国元	37.5	-
Cholamandalam MS General Insurance Company Limited	インド チェンナイ	2001年11月 2日	海外事業	2,988百万 インドルピー	-	40.0
Max Financial Services Limited	インド ナワーンシェヘル	1988年 2月24日	海外事業	690,065千 インドルピー	-	21.9
Axis Max Life Insurance Limited	インド チャンディーガル	2000年 7月11日	海外事業	20,613百万 インドルピー	-	[81.0]
Ceylinco Insurance PLC	スリランカ コロンボ	1987年 2月11日	海外事業	1,324百万 スリランカルピー	-	15.0
BPI/MS Insurance Corporation	フィリピン マニラ	1965年10月 1日	海外事業	350,000千 フィリピンペソ	-	48.5
Hong Leong Assurance Berhad	マレーシア クアラルンプール	1982年12月20日	海外事業	200,000千 マレーシアリンギ	-	30.0
MSIG Sokxay Insurance Co., Ltd.	ラオス ピエンチャン	2023年 6月 1日	海外事業	54,352百万 ラオスキーブ	-	35.0
その他2社						

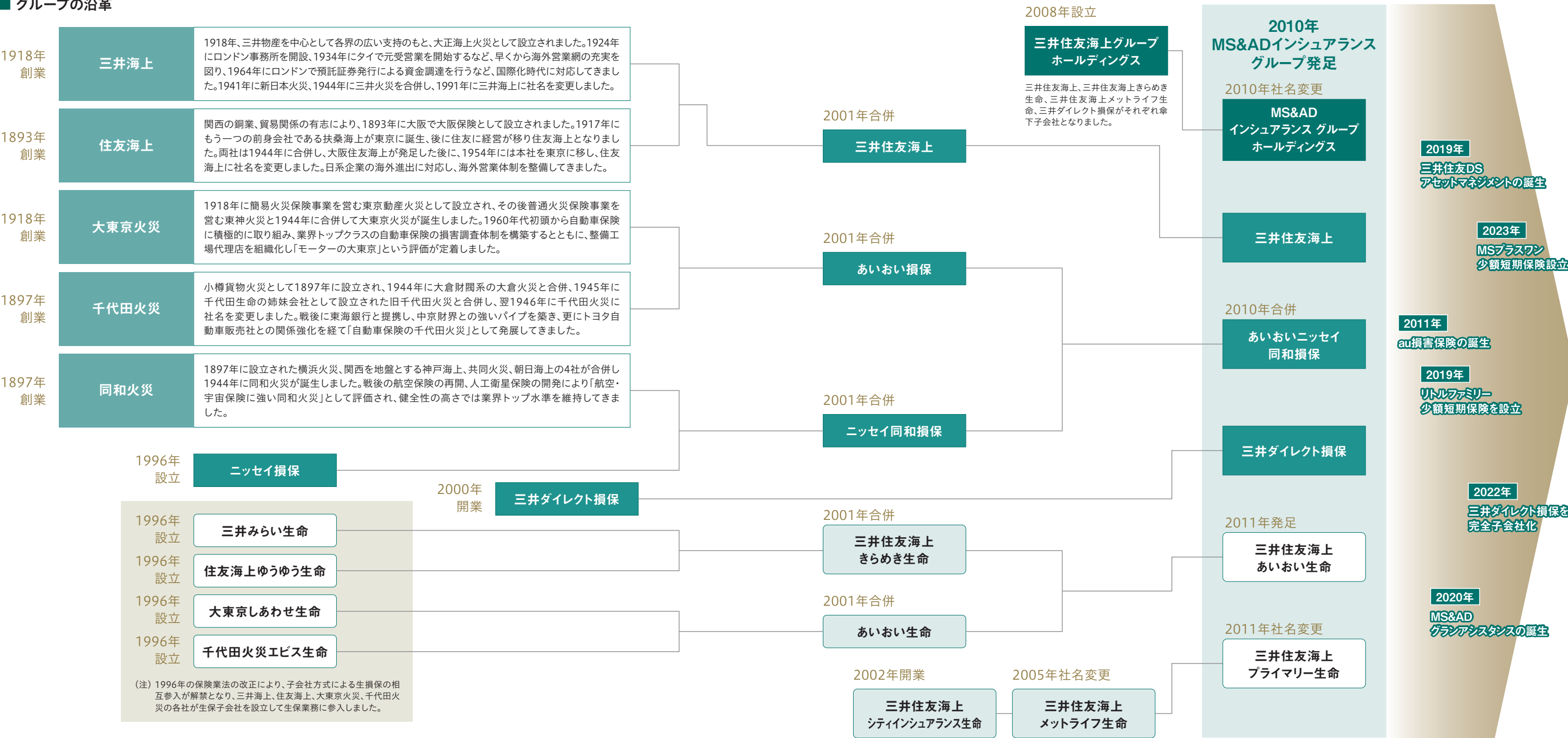
(注) []内は、緊密な者又は同意している者の所有割合で外数です。

日本におけるグループの沿革

■ 保険業界の主な出来事

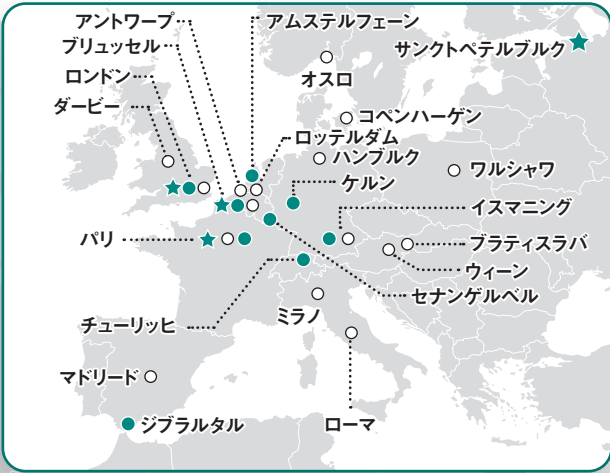


■ グループの沿革



海外事業の主なネットワークと沿革 (2025年7月1日現在)

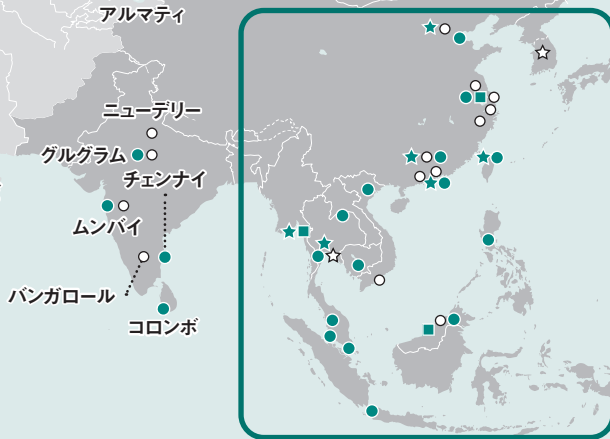
- 当社グループの海外支店・事務所のある都市 ☆支店 ★事務所
- 当社グループの保険業法上の海外子会社、
関連法人、子法人等のある都市
- 当社グループの保険業法上の海外子会社、
関連法人、子法人等の支店・事務所のある都市
- 当社グループの海外元受代理店等のある都市



海外損害保険事業の拡大

M&Aを通じた事業の拡大	
2004年	AVIVA社のアジア損保事業の買収
2005年	明台社(台湾)の買収
2015年	Box Innovation Group社(英国)の買収
2016年	MS Amlin社(英国)の買収
2017年	First Capital社(シンガポール)の買収
2023年	Transverse社(米国)の買収

現地市場への資本投下による参入	
2000年	日系損保として初めてロイズシンジケート設立
2000年	トヨタリテール事業を開始(ドイツ・フランス)
2012年	ドイツに新会社を設立
2015年	Ceylinco Insurance社に出資(スリランカ)
2019年	IKBZ Insurance社に出資(ミャンマー)



海外生命保険事業の拡大

海外生命保険事業への参入による 事業の拡大と多様化	
2010年	ホンレオン保険(マレーシア)への出資
2011年	ホンレオンMSIGタカフル(マレーシア)への出資
2011年	シナールマスMSIG生命(インドネシア)への出資
2012年	マックス生命(インド)への出資
2017年	Challenger社(豪州)への出資
2018年	ReAssure社(英国)への出資
2020年	BoCommLife社(中国)への出資

主要な国・地域市場への展開

1924年	1934年	1956年	1957年	1958年	1962年	1966年	1969年	1970年	1974年	1977年	1978年	1997年	1999年	2001年	2003年	2005年	2010年	2015年
英国 (事務所)*	タイ	英国	米国・香港	シンガポール ・ドイツ	マレーシア	豪州	インドネシア	ニュージー ランド	ブラジル	フィリピン	フランス	ベトナム	台湾	中国(上海)	インド	カンボジア	ラオス	ミャンマー 南アフリカ (事務所)*

※以外は元受ライセンスを取得した年度を示しています。

格付情報 (2025年7月1日現在)

国内保険会社等の格付情報

当社グループで格付けを取得している国内保険会社等の格付情報は以下のとおりです。

格付会社	対象	MS&AD ホールディングス	三井住友海上	あいおいニッセイ 同和損保	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
スタンダード& プアーズ	保険財務力格付け	-	A+	A+	-	A+
	長期発行体格付け	-	A+	A+	-	A+
ムーディーズ	保険財務格付け	-	A1	A1	-	-
	長期発行体格付け	-	A1	-	-	-
格付投資情報 センター (R&I)	発行体格付け	-	AA	AA	-	-
	保険金支払能力 格付け	-	-	-	AA	AA
日本格付研究所 (JCR)	保険金支払能力 格付け	-	-	AA+	-	-
	長期発行体格付け	AA+	AA+	AA+	-	-
A.M. Best	財務力格付け	-	A+	A+	-	-
	発行体信用力 格付け	-	aa	aa	-	-

海外保険子会社の格付情報

海外保険子会社の格付情報は以下のとおりです。

格付会社	海外保険子会社	格付け
スタンダード&プアーズ	Mitsui Sumitomo Insurance Company of America Mitsui Sumitomo Insurance USA, Inc. MSIG Specialty Insurance USA Inc.	保険財務力格付け:A+
	Mitsui Sumitomo Insurance Co. (Europe), Ltd. MSIG Insurance (Hong Kong) Ltd. MSIG Insurance (Singapore) Pte. Ltd. MS Amlin AG (MS Reinsurance)	保険財務力格付け:A+※1
	Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe SE Aioi Nissay Dowa Insurance UK Ltd.	保険財務力格付け:A+※2
	Mitsui Sumitomo Insurance (China) Co., Ltd. MSIG Mingtai Insurance Co., Ltd. MSIG Europe SE	保険財務力格付け:A
ムーディーズ	Syndicate 2001 MS Amlin AG (MS Reinsurance)	保険財務格付け:A1
	Mitsui Sumitomo Insurance Co. (Europe), Ltd.	保険財務格付け:A1※1
A.M. Best	Mitsui Sumitomo Insurance Company of America Mitsui Sumitomo Insurance USA, Inc. MSIG Specialty Insurance USA Inc. MS Transverse Specialty Insurance Company MS Transverse Insurance Company TRM Specialty Insurance Company Syndicate 2001	財務力格付け:A+
	MS Amlin AG (MS Reinsurance)	財務力格付け:A+※1
	MS First Capital Insurance Limited MSIG Europe SE	財務力格付け:A
	Aioi Nissay Dowa Insurance (China) Co., Ltd.	財務力格付け:A-
	DTRIC Insurance Company Ltd. DTRIC Insurance Underwriters, Ltd.	財務力格付け:A-

※1 三井住友海上を保証人とする保険契約あるいは再保険契約への債務保証を得て、三井住友海上と同等の格付けが適用されています。債務保証における保証人の債務は、保証人の無担保負債債務と同順位であり、債務保証は回収ではなく支払いの保証、かつ無条件です。
※2 あいおいニッセイ同和損保を保証人とする保険契約あるいは再保険契約への債務保証を得て、あいおいニッセイ同和損保と同等の格付けが適用されています。債務保証における保証人の債務は、保証人の無担保負債債務と同順位であり、債務保証は回収ではなく支払いの保証、かつ無条件です。

Appendix 補足資料

保険業界の基礎知識

このページは、保険業界や当社グループの事業内容・経営戦略等をよりご理解いただくための補助資料として作成しています。正確かつ公正な情報掲載に努めていますが、その内容を保証するものではありません。

▶ 保険関連用語集

あ

ART[※]関連事業 ※ Alternative Risk Transfer
伝統的な保険取引に代替するリスク移転手法の総称で、金融技術と資本市場を活用してリスクソリューションの方法を提供するものです。ART商品にはデリバティブや証券化商品等があり、代表的なものとして「天候デリバティブ」や「地震デリバティブ」等があります。

アールド・インカード損害率 (EI[※]損害率) ※ Earned Incurred
支払備金・普通責任準備金の繰入・戻入を加味し、当期発生ベースでの損害率を示す指標で、以下の式で算出します。
→**正味損害率**
・アールド・インカード損害率＝発生損害額÷既経過保険料
・発生損害額＝当期正味支払保険金＋(当期末支払備金－前期末支払備金)
・既経過保険料＝前期末未経過保険料＋当期正味収入保険料－当期末未経過保険料

IBNR[※] ※ Incurred But Not Reported Loss
支払備金のうち、事故は発生しているものの、期末時点で未だ事故の報告を受けていない支払備金で、統計的見積手法を用いて損害額を見積ります。→**普通支払備金**

ERM[※] ※ Enterprise Risk Management
企業等が業務遂行上の全てのリスクを、組織全体の視点から統合的・包括的・戦略的に把握・評価し、企業価値等の最大化を図る統合的リスク管理のことです。

EEV
「エンベディッド・バリュー」の項を参照

ESG
Environmental(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治：ガバナンス)のことをいいます。ESGを考慮した投資活動とは、投資から得られる収益に加えて、環境問題への取組みや、株主、顧客、従業員、地域社会等、利害関係者(ステークホルダー)に対し、いかにCSR(企業の社会的責任)を果たしているかをチェックして、投資判断を行うことを指します。

異常危険準備金
大半の損害保険料の料率は「大数の法則」を利用して設定されていますが、単年度の収入保険料では吸収し得ない大型台風損害等をはじめとする異常災害が発生する可能性があります。これらの支払いに備えるため、異常危険準備金の積立てを行っています。詳細は、P.121をご参照ください。

医療保険
病気やケガで入院したり、所定の手術を受けたときに、給付金が受け取れる保険です。
死亡したときに、死亡保険金が受け取れる商品もありますが、その金額は概ね少額です。

ALM[※] ※ Asset Liability Management
資産と負債を総合的に管理するというリスク管理の手法の総称を指します。金融機関(保険会社も含めて)が保有する資産は、その多くが市場価格(あるいは市場金利)の影響を受ける(つまりリスクにさらされている)ものです。そこで、リスクとリターンについて資産・負債のいずれか一方ではなく、双方のリスクとリターンを総合的に勘案して管理しながら収益の極大化を図っていく経営管理手法のことです。

エンベディッド・バリュー
エンベディッド・バリュー(Embedded Value:以下「EV」)は、評価時点の純資産価値に保有契約が将来生み出す利益の現在価値(保有契約価値)を加えることにより計算されます。
現行の法定会計には、販売時に集中的にコストが発生し、後年になって利益が実現するなど、単年度の業績の評価には使用しづらい面がありますが、EVは保有契約が生み出す将来の利益を現時点で評価しており、法定会計を補完し、業績や企業価値を評価するための有用な指標といえます。
また当社では従来よりEVを開示していますが、2011年度末以降のEVについてヨーロッパ・エンベディッド・バリュー原則(以下、「EEV原則」[※])に準拠したEV(以下、「EEV」)を開示しています。
また当社ではEEVの算出にあたり、資産・負債のキャッシュ・フローを市場で取引されている金融商品と整合的に評価しようとする市場整合的手法を用いています。
※ EEV原則は、欧州の大手保険会社のCFO(最高財務責任者)から構成されるCFOフォーラムによって、EVの計算手法、開示内容について一貫性及び透明性を高めることを目的に、2004年5月に制定されたものです。

か

外貨建て生命保険

外貨（米ドルやユーロ、豪ドル等）で保険料を払い込み、外貨で保険金や解約返戻金等を受け取る生命保険です。「終身保険」「養老保険」「個人年金保険」「変額個人年金保険」等の一部に外貨建ての生命保険商品があります。受け取った外貨を円に換算する際、為替変動の影響を受け、日本円で受け取る保険金等が円ベースでの払込保険料の総額を下回る可能性もあります。為替相場の変動によって影響を受けることを「為替リスク（為替相場の変動リスク）」といい、為替リスクは契約者又は受取人に帰属します。

介護保険

介護を事由として保険金を受け取ることができる保険です。日本では公的介護保険と民間介護保険があります。後者には、寝たきりや認知症によって介護が必要な状態となり、その状態が一定の期間継続したときに一時金や年金が受け取れるタイプと、公的介護保険の要介護認定に連動して一時金・年金が受け取れるタイプがあります。

価格変動準備金

1996年に改正された保険業法において規定された準備金で、保険会社が「所有する株式・債券等の価格変動による損失」に備えるための積立金です。

基礎利益

「経常利益」から、本業以外での利益である有価証券の売却損益等の「キャピタル損益」と「臨時損益」を除いて算出したもので、生命保険本業の1年間の期間収益を示す指標です。一般事業会社の営業利益や、銀行の業務純益に近いものです。

機能別再編

グループ保険会社各社の強みを活かしつつ事業再編を行うもので、2013年の保険業法改正で可能となった過去に例のないビジネスモデルです。単純な合併において必要となる一時的なコストや合併時に生じやすいさまざまな弊害、タイムロス等を排除し、「成長」のスピードを落とすことなく円滑な統合の実現をめざすものであり、同時にそれぞれの強みを活かし、規模の利益を追求することで「効率化」の実現も可能になります。

CAT®ボンド ※ Catastrophe

損害保険会社が大規模自然災害の補償による損失の発生を避けるために売り出す債券のことをいいます。あらかじめ定めた基準を超える災害が発生しなければ、利回りに加えて元本が投資家へ償還されますが、災害が発生した場合は元本の一部若しくは全額が減額される仕組みです。

CAPM®（資本資産価格モデル） ※ Capital Asset Pricing Model
資本市場で株主が期待する収益率（株主資本コスト）を算出する計算モデルのこと。対象企業の株式の対市場との相関性をβ値（正確には対象企業の株価変動を市場株価変動で説明する一回帰式により推計した傾き）で求め、β値に株式市場リスクプレミアム（市場収益率－無リスク金利）を掛けた数値を個々の株式リスクプレミアムとし、それに無リスク金利を加えたものが株主資本コストと推計されます。

グループROE® ※ Return On Equity

中期経営計画「Next Challenge 2017」の経営数値目標である「グループROE」は、以下の計算式により算出します。
グループROE＝グループコア利益÷連結純資産（期初・期末平均。除く新株予約権・非支配株主持分）

グループコア利益

中期経営計画「Next Challenge 2017」の経営数値目標である「グループコア利益」は、グループ全体の実質的な利益を示すもので以下の計算式により算出します。
グループコア利益＝連結当期利益－株式キャピタル損益（売却損益等）－クレジットデリバティブ評価損益－その他特殊要因＋非連結グループ会社持分利益

グループ修正ROE

中期経営計画「Vision 2021」、中期経営計画（2022-2025）の経営数値目標である「グループ修正ROE」は、以下の計算式により算出します。
グループ修正ROE＝グループ修正利益÷[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）の期初・期末平均]

グループ修正利益

中期経営計画「Vision 2021」、中期経営計画（2022-2025）の経営数値目標である「グループ修正利益」は、以下の計算式により算出します。
グループ修正利益＝連結当期利益＋異常危険準備金等繰入額－その他特殊要因（のれん・その他無形固定資産償却額等）＋非連結グループ会社持分利益

クロスセル

生保・損保商品を併売することを指し、例えば損保代理店が生保商品も販売することをいいます。

個人年金保険

年金保険とは、保険料を積み立てることによって、将来年金を受け取る金融商品のことで、個人年金保険とは民間の保険会社が提供する保険商品を利用するものです。契約時に定めた一定の年齢から年金が受け取れます。年金を受け取る期間によって保証期間付終身年金、確定年金、保証期間付有期年金、夫婦年金などいくつかの種類があります。

コンバインド・レシオ（EIコンバインド・レシオ）

正味損害率と正味事業費率を合計した指標を、コンバインド・レシオといい、これを1から引いた値を収支残率といいます。支払備金や責任準備金の状況は加味されていないものの、当期の収入・支払ベースの効率性を表す指標であり、保険事業のみに限定して捉え、一般事業会社の売上高営業利益率に似た概念です。また、EIコンバインド・レシオは、EI損害率と正味事業費率を合計した指標です。

さ

再々保険料

受再契約のリスクの一部を、再度別の保険会社に移転する再々保険契約の保険料のことをいいます。

再保険

保険会社が危険の分散等を図るため、自社が引き受けた保険契約上の責任の一部又は全部を、ほかの保険会社に移譲することをいいます。再保険に出すことを「出再」、再保険を引き受けることを「受再」といいます。→元受保険

三利源（生命保険）

「三利源」とは、予定事業費率に基づく事業費支出予定額と実際の事業費支出との差額である「費差」、予定死亡率に基づく保険金・給付金等支払予定額と実際の保険金・給付金等支払額との差額である「危険差（死差）」、予定利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益の差額である「利差」の3つを指します（利差損益がマイナスの場合が「逆ざや」状態となります）。「三利源」は、生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を示す指標である「基礎利益」の内訳となっています。

自己資本比率

自己資本を総資産で除した比率のことをいいます。金融商品会計の適用により、従前の有価証券含み益が貸借対照表に計上されることとなったため、自己資本比率も時価ベースでの表示となっています。

自賠責保険

交通事故の被害者保護を目的とした保険で、自動車損害賠償保障法（自賠法）に基づき、原動機付自転車（原付バイク）を含む全ての自動車に契約することが義務付けられています。なお法律に基づいた保険であるため、補償内容や保険料は、保険会社間で差異はなく、保険会社の利益は発生しません。他人を死傷させた場合の損害賠償（対人賠償）のみを補償する保険で、ご自身のケガ、他人のモノに対する賠償（対物賠償）や車両損害については補償されません。

支払備金

決算日までに発生した保険事故で、保険金が未払いのものについて、保険金支払いのために積み立てる準備金のことです。

終身保険

死亡した場合に、死亡保険金を受け取れる保険のうち、保険期間が一定ではなく一生涯死亡保障が続き、満期保険金がないもののタイプの契約のことをいいます。→定期保険

収入保障保険

死亡後、契約時に定めた保険期間満了時まで年金が受け取れる保険です。年金を受け取れる回数はいつ死亡するかによって変わります。年金の受取回数には最低保証があります。満期までの年金受取回数が最低保証に満たない場合、最低保証分を受け取ることができます。

受再保険料

ほかの保険会社から再保険契約を通じて、リスクの一部を引き受けた際に受け取る保険料のことです。

出再保険料

リスク分散等を目的に、元受契約のリスクの一部を再保険契約を通じてほかの保険会社に移転するために支払う保険料のことです。

正味事業費率

諸手数料及び集金費に保険引受に係る営業費及び一般管理費を加え、正味収入保険料で除した割合を正味事業費率といい、その保険会社の経営効率の状況を示します。単に事業費率という場合もあります。

正味支払保険金
右記の①～④の差引合計であり、
損害保険の主たる費用である
保険金を端的に示す項目です。
①元受保険金
②出再保険金
③受再保険金
④再々保険金
⑤正味支払保険金（損益計算書表示項目）

正味収入保険料
右記の①～④の差引合計であり、
損害保険における収入を端的に示す
項目です（積立保険料を除きます）。
①元受保険料
②出再保険料
③受再保険料
④再々保険料
⑤正味収入保険料（損益計算書表示項目）

正味損害率
正味支払保険金に損害調査費を加え、正味収入保険料で除した割合を正味損害率といい、その会社の保険引受成績の状況を示します。公表損害率あるいは、単に損害率ともいいます。これは当期に収入・支払いがあった計数だけで算出するリトン・ペイド（Written paid）ベースと呼ばれる指標です。
→アーンド・インカード損害率（EI損害率）

諸手数料及び集金費

代理店手数料、保険仲立人手数料、募集費、集金費、受再手数料、出再手数料等（なお、出再保険及び再々保険契約の手数料収入である出再手数料は控除項目となります）の差引合計です。

政策株式

運用収益の安定的な確保、資産価値の長期的な向上及び発行体等との総合的な取引関係の維持・強化を目的として、長期保有を前提に投資する株式をいいます。

生保プロ

生命保険の専業代理店又は生命保険販売が中心の代理店のことをいいます。

責任準備金

将来生じうる保険金支払等、保険契約上の債務に対して、法律に基づき保険会社が積み立てる準備金の総称をいいます。その分類としては、大きく分けて次の5つがあります。
①普通責任準備金 ②異常危険準備金 ③危険準備金
④払戻積立金 ⑤契約者配当準備金

や

予定事業費率

生命保険会社は契約の締結・保険料の収納・契約の維持管理等の事業運営に必要な諸経費をあらかじめ見込んでいます。これを予定事業費率といいます。

予定死亡率

過去の統計をもとに、性別・年齢別の死亡者数(生存者数)を予測し、将来の保険金等の支払いにあてるために必要な保険料を算出します。算出の際に用いられる死亡率を予定死亡率といいます。

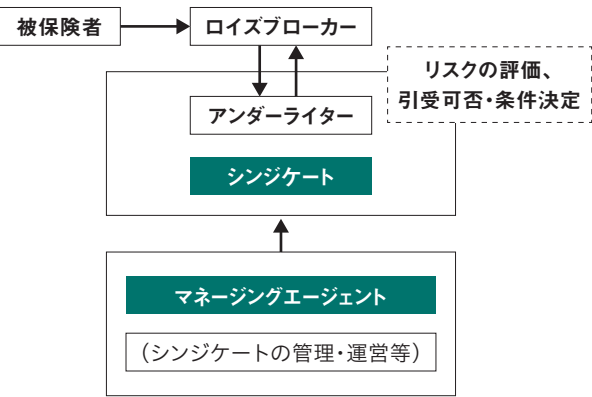
予定利率

保険会社は資産運用による一定の収益をあらかじめ見込んで、その分だけ保険料を割り引いています。その割引率を予定利率といいます。

ら

ロイズ(保険市場) Lloyd's

17世紀に発足し、300年以上の歴史を持つ英国ロンドンにある保険市場の総称のことをいいます。世界各国の巨大かつ複雑なリスクが日々持ち込まれ、各シンジケート(ロイズにおけるリスクの引受主体)に所属する高い専門性を有する引受人(アンダーライター)によって、リスクの評価や料率設定、保険引受が行われます。ロイズは英国当局の監督を受けるとともに、ロイズ独自の強固な管理・監督態勢を敷いており、ロイズのメンバー(シンジケートの資金拠出者)となることや、シンジケートを設立することは容易ではなく、厳格な要件をクリアする必要があります。2024年12月末現在、ロイズでは84のシンジケートが引受けを行っており、2024年度のロイズ市場全体の総収入保険料は、約555億ポンドに上ります。



勘定科目の用語について

各勘定科目の内容等については、「損害保険会社のディスクロージャーかんたんガイド^{※1)}」(日本損害保険協会作成)並びに、「生命保険会社のディスクロージャー〜虎の巻^{※2)}」(生命保険協会作成)をご参照ください。

※1 <https://www.sonpo.or.jp/report/publish/accounting/0004.html>
※2 <https://www.seiho.or.jp/data/publication/tora/>

保険業法

保険事業を営む者の業務の健全で適切な運営と、保険募集の公正を確保することにより、保険契約者等の保護を図る目的として制定されている法律のことをいいます。保険事業を営む者の組織や運営のルール、保険事業に対する行政上の監督基準と権限を定めています。

保険金

保険事故により損害が生じた場合に、その損害額に応じて保険会社が被保険者に支払う金銭(損害保険の場合)、又は病気・死亡の際や満期到来時に保険契約に基づき保険会社が被保険者に支払うあらかじめ保険契約で定められた額の金銭(生命保険の場合)のことをいいます。

保険契約者

保険会社に対し保険契約の申込みをする方をいいます。契約が成立すれば、保険料の支払義務を負います。

保険契約準備金

保険契約に基づく保険金支払等の責任を果たすために保険会社が決算期末に積み立てる準備金で、支払備金、責任準備金、配当準備金があります。

保険引受利益(損失)

正味収入保険料等の保険引受収益から、保険金や損害調査費、満期返戻金等の保険引受費用と保険引受に係る営業費及び一般管理費を控除し、その他収支(自賠責保険等に係る法人税相当額等)を加減したものです。損害保険事業では、主に保険引受と資産運用に利益の源泉がありますが、保険引受利益は保険引受における利益水準を示しています。

保険約款

保険契約の内容を定めたもので、保険契約者の保険料支払いや告知・通知の義務、また保険会社が保険金を支払う場合の条件や支払額等について記載されています。保険約款には、同一種類の保険契約の全てに共通な契約内容を定めた普通保険約款と、個々の契約において普通保険約款の規定内容を補充・変更・限定する特別約款(特約条項)とがあります。

保有契約高

保険会社が事業年度末に保有している有効契約の残高のことをいいます。契約者に保障する金額(保険金等)の総合計額を示しています。

ま

モーターチャネル代理店

整備工場、中古車販売、自動車関連、二輪車販売を主たる業務とする副業代理店等といい、自動車ディーラー代理店を除きます。

元受保険

再保険に対応する用語で、ある保険契約について再保険契約がなされているとき、再保険契約に対する、元の保険契約が元受保険です。また、保険会社が個々の保険契約者と契約する保険の全てを指す場合があります。→再保険

トンチン年金

トンチン年金とは「死亡した方の保障を抑え、その分を生きている方の年金に回す仕組み」により、長生きした人ほどより多くの年金を受け取ることができるように設計した年金のことで、イタリア人のロレンツォ・トンティが考案した保険制度に由来しています。

な

年換算保険料

保険料の支払方は契約によって異なります。保険料の支払方の違いを調整して契約期間中に平均して支払うと仮定した場合に生命保険会社が、保険契約から1年間にどのくらいの保険料収入を得ているかを示しています。

ノンフリート等級制度(自動車保険)

ノンフリート契約の事故歴に応じた保険料の割引・割増を適用する制度です。ノンフリート契約とは、契約者が所有・使用する自動車の契約台数が、ほかの保険会社での契約台数を含めて9台以下の場合をいいます(10台以上の場合は「フリート契約」といいます)。1等級から20等級までの20段階に区分され、保険会社を変更しても等級は引き継がれます。詳細は、P.121をご参照ください。

は

普通支払備金

支払備金のうち、個別に支払見込額を見積ったものをいいます。→IBNR

普通責任準備金

未経過保険料(保険料積立金)と初年度収支残の大きい方を積み立てたものを、普通責任準備金といいます。
・未経過保険料(保険料積立金)…保険(契約)期間の未経過期間に対応する責任に相当する保険料
・初年度収支残…当期の収入保険料から当該契約の保険金・支払備金・事業費等を控除した金額

プロ代理店

保険販売を専業とする代理店をいいます。損害保険の代理店には「専業代理店(プロ代理店)」と自動車ディーラー、自動車整備工場、不動産業者、旅行代理店等が保険販売を兼ねる「副業代理店」があります。

変額保険

株式や債券を中心に資産を運用し、運用の実績によって保険金額等が増減する保険商品です。満期保険金額の投資リスクは個人が負うことになります。死亡したときには、基本保険金+変動保険金を受け取れます。基本保険金額は運用実績にかかわらず最低保証されるので、変動保険金がマイナスになった場合でも基本保険金額は受け取れます。

総収入保険料

総収入保険料(Gross Written Premium)とは、1事業年度中に元受保険契約及び再保険契約により受け取った収入保険料を表しており、再保険契約による出再保険料を控除する前の収入保険料のことです。

ソルベンシー・マージン比率

巨大災害の発生や保有資産の大幅な価格下落等の「通常の予測を超える危険」に対する「資本金、準備金等保険会社が保有する支払余力」の割合をいい、経営の健全性を測る指標の一つです。
ソルベンシー・マージン比率=ソルベンシー・マージン÷(1/2×通常の予測を超えるリスクの合計額)

損害調査費

保険金支払いのために行う損害調査業務及び保険金支払業務に関する人件費、物件費(減価償却費を含む)、諸税金のことをいいます。

損害保険料率算出機構

「損害保険料率算出団体に関する法律」に基づいて設立された損害保険料率算定会(1948年設立)と自動車保険料率算定会(1964年設立)とが2002年7月に統合してできた料率算出団体です。会員会社からデータの提供を受け、自動車保険・火災保険・傷害保険・介護費用保険の参考純率及び自賠責保険・地震保険の基準料率の算出を行ったり、自賠責保険の損害調査、保険データの収集・分析を行っています。

た

第三分野

生命保険(第一分野)と損害保険(第二分野)の中間に位置する保険のことで、医療保険、がん保険、介護保険、傷害保険等さまざまな種類があります。

大数の法則

サイコロを振って1の目が出るかは偶然ですが、振る回数を増やすとその確率は6分の1に近づきます。このように試す回数が増えると確率が一定値に近づくことを「大数の法則」といいます。保険料算出の基礎数値の一つである事故の発生確率を出すときも、多くの事故データを分析することによって発生確率を予測できるようになります。

定期保険

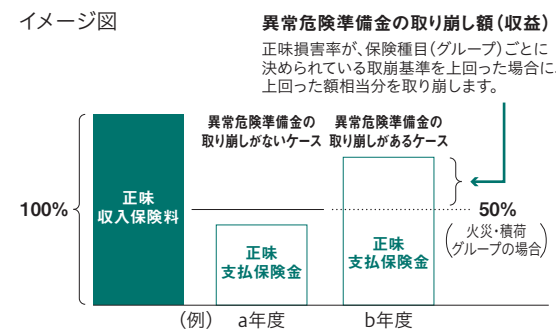
保険期間は一定で、その間に死亡した場合のみ死亡保険金を受け取れます。満期保険金はありません。保険金額が保険期間中一定で変わらない定額タイプが一般的ですが、保険料が一定で、契約後一定期間ごとに保険金額が減っていく逓減定期保険や、保険金額が増えていく逓増定期保険もあります。→終身保険

テレマティクス

テレマティクス(Telematics)とは、テレコミュニケーション(Telecommunication=通信)とインフォマティクス(Informatics=情報科学)を組み合わせた造語であり、自動車等の移動体に通信システムを組み合わせて情報サービスを提供することです。「テレマティクス自動車保険」とは、走行距離や運転者のアクセル操作、ブレーキ操作等の運転性向に関するデータを収集し、そのデータに基づいて保険料を算出する自動車保険のことをいいます。

異常危険準備金について

- 保険会社が台風や地震等の、「大数の法則」が機能しない巨大災害に備えるために積み立てておく準備金です。
- 毎期の保険料収入に対し、一定の割合を準備金として積み立てます（費用計上します）。
- 毎期の損害率（正味収入保険料に対する正味支払保険金の割合）が一定の基準を超えた場合には取り崩して収益として計上します。
- 保険会社の期間損益への影響を緩和し、適切な保険金支払能力を担保する仕組みの一つです。

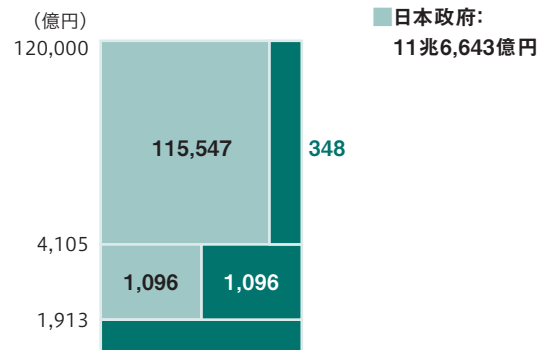


(家計)地震保険について

(家計)地震保険は、「地震保険に関する法律(地震保険法)」に基づき、政府と損害保険会社が共同で運営する公共性の高い保険であり、必ず火災保険に付帯して契約する必要があります。ひとたび大規模な地震が発生すると、巨大な損害が発生するおそれがあることから、(家計)地震保険は巨額の保険金の支払いに備えて政府が再保険を引き受ける仕組みとなっています。損害保険会社は自賠責保険と同様に利益は発生せず、保険料は将来発生する地震の保険金支払いに備えて積み立てられています。

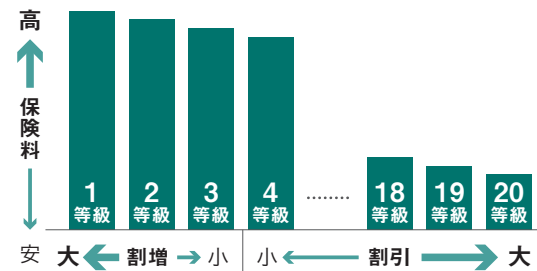
政府と民間の負担方法

2025年4月現在



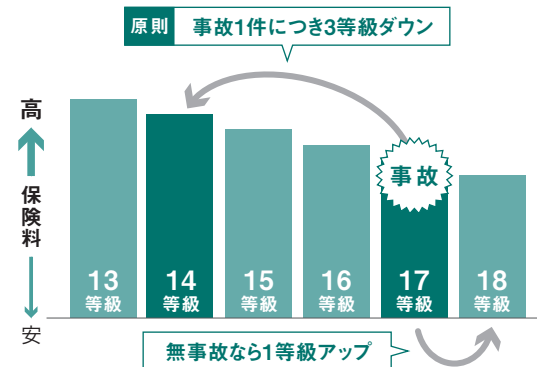
ノンフリート等級制度(自動車保険)について

- 等級は1等級から20等級までの区分ごとに定められた割引率が適用されます。

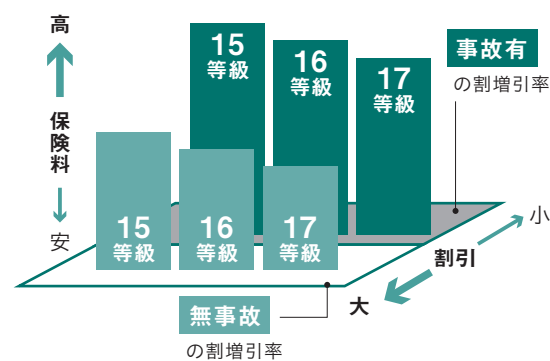


- 初めて契約するときは6等級(又は7等級)からスタートし、事故がなければ1等級アップします。
- 事故があった場合は3等級ダウンし、事故あり料率テーブルに移行します※。

※事故の種類や請求された保険金の種類によってはダウンする等級が1等級となる場合や事故件数にカウントしない場合があります。



- 同じ等級でも過去の事故の有無により割増引率は異なり、「事故有」の場合は「無事故」の場合に比べて、保険料が高く設定されます。



業績データ

1. 事業概況	123
(1) 業績	123
(2) キャッシュ・フロー	124
(3) 種目別保険料・保険金(損害保険会社)	125
(4) 保有契約高・新契約高(国内生命保険会社)	126
(5) 運用資産・有価証券	127
2. 連結財務諸表	128
(1) 連結貸借対照表	128
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	130
(3) 連結株主資本等変動計算書	134
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	138
(5) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項	140
(6) 時価情報等	143
(7) 退職給付関係	157
(8) ストック・オプション等関係	159
(9) 税効果会計関係	162
(10) セグメント情報	163
(11) 関連当事者情報	166
(12) リース取引関係	166
(13) 1株当たり情報	166
(14) 重要な後発事象	167
(15) 保険業法に基づく債権	168
3. ソルベンシー・マージン比率	169
(1) ソルベンシー・マージン基準の概要	169
(2) 連結ソルベンシー・マージン比率	170
(3) 子会社である保険会社および少額短期保険業者のソルベンシー・マージン比率	171

1. 事業概況〔2024年度（2024年4月 1日から2025年3月31日まで）〕

(1) 業績

2024年度の世界経済は、米国においては、個人消費や設備投資の増加等を背景に拡大基調で推移し、欧州においては、一部に足踏みがみられたものの物価上昇の鈍化等を背景に個人消費が回復するなど景気持ち直しの動きが見られました。また、日本においては、物価上昇等の影響を受けつつも、雇用・所得環境の改善に伴い個人消費に持ち直しの動きがみられるなど、景気は緩やかに回復しました。2024年度からスタートした中期経営計画（2022-2025）第2ステージ（2024～2025年度）では、第1ステージ（2022～2023年度）に引き続き、「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」ことを目指し、「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、3つの基本戦略「Value（価値の創造）」「Transformation（事業の変革）」「Synergy（グループシナジーの発揮）」に取り組みました。さらに、三井住友海上火災保険株式会社（以下「三井住友海上」といいます。）とあいおいニッセイ同和損害保険株式会社（以下「あいおいニッセイ同和損保」といいます。）における企業保険分野での保険料調整行為等の反省を踏まえ、従来の事業のあり方を見直し、「お客さま第一の業務運営」「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ました。2024年度の業績は、政策株式の売却益の大幅な増加や海外事業における利益の拡大などにより、グループ修正利益は年初予想（6,100億円）を上回り、過去最高益でありました。また、資本効率においては、グループ修正ROEが年初予想（13.0％）を上回る15.7％となりました。財務の健全性の観点では、ESRが目標レンジ（180～250％）内の226％となりました。

中期経営計画（2022-2025）3つの基本戦略の取組み

Value (価値の創造)	「CSV×DX（注1）」のグローバル展開により、すべてのステークホルダーに価値を提供し、企業価値を向上させること、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ことを目指し、以下の取組みを進めました。 (取組内容) ・自然災害の甚大化・頻発化、インフレの継続を受けた商品改定（保険料率の適正化を含む）、アンダーライティング（注2）の強化、DX推進による業務プロセスの見直し等を通じた事業効率化・生産性向上等、国内損害保険事業における収支改善策の推進 ・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、補償・保障前後の商品・サービスの開発・提供の推進
------------------	---

Transformation (事業の変革)	新たなビジネスの創造等により、事業構造を変革し事業環境の変化に対応すること、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ことを目指し、以下の取組みを進めました。 (取組内容) ・MS Transverseを通じた米国MGA（注3）市場の開拓、MS Amlinの収益力の回復・拡大、トヨタリテール事業の収益改善、事業管理の高度化取組み（業績改善や不採算事業の見直し）の推進による事業ポートフォリオの変革 ・火災保険の収支改善（保険料率の適正化等）と新種保険の収益拡大（中小企業向け商品、サービステype商品の拡販）により、自動車保険中心から利益の源泉が分散された商品ポートフォリオへの変革 ・政策株式削減取組み（現在保有している上場政策株式を2030年3月末までにゼロとする）の加速等によるリスクポートフォリオの変革
Synergy (グループシナジーの発揮)	1 プラットフォーム戦略（注4）による業務品質と生産性の向上、グループの多様性を活かした連携強化による一層の成長の実現、グローバルベースでのシナジー発揮を目指し、以下の取組みを進めました。 (取組内容) ・グループ会社間における本社機能の一体運営、共通業務に係る一体的な外部委託の拡大、システムの大胆な廃止・統合などの推進 ・損害保険の販売チャネルを通じた生命保険の販売や、三井住友海上プライマリー生命の商品の三井住友海上あいおい生命における提携販売の推進 ・国内・海外の拠点が双方向で商品・サービスや様々な知見を双方向で共有し活用する「TENKAIプロジェクト」の推進

- (注1) CSV×DX
社会との共通価値の創造（Creating Shared Value）にデジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation）を掛け合わせることで生産性と競争力の向上を図り、持続的成長と企業価値向上を実現するための取組み。
- (注2) アンダーライティング
保険契約を引き受ける際、引受けの可否を判断することや引受条件を決めること。
- (注3) MGA
保険会社から権限を付与され、保険募集に加えて引受けや損害額認定・査定の業務などの幅広い業務を担う代理店（Managing General Agent）。
- (注4) 1 プラットフォーム戦略
三井住友海上と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、グループで戦略的に差異を残すものを除いて共通化・共同化・一体化を進める取組み。

コンプライアンスの徹底

当社グループを含む複数の国内保険会社におきまして、保険代理店及び保険代理店への出向社員に起因する保険会社間の情報漏えいが発覚しました。情報漏えいが確認された三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上あいおい生命保険株式会社、三井住友海上プライマリー生命保険株式会社では、徹底した調査を行い、事実関係、対応方針、発生原因及び再発防止策等について公表しました。この情報漏えい行為に関して、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、2025年3月、金融庁より保険業法に基づく業務改善命令を受けました。また、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、企業保険分野における保険料調整行為に関して、2024年10月、公正取引委員会より排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。当社は、かかる事態に至ったことを厳粛に受け止め、社会やお客さまからの信頼を回復すべく、持株会社として、経営管理態勢の強化、ガバナンスの発揮、グループ全体におけるコンプライアンスの徹底に取り組んでおります。

このような中、2024年度の経営成績は次のとおりとなりました。経常収益は、保険引受収益が5兆4,005億円、資産運用収益が1兆1,993億円、その他経常収益が608億円となった結果、6兆6,608億円となりました。一方、経常費用は、保険引受費用が4兆5,794億円、資産運用費用が2,571億円、営業費及び一般管理費が8,460億円、その他経常費用が492億円となった結果、5兆7,318億円となりました。以上の結果、経常利益は2023年度に比べ5,125億円増加し、9,289億円となりました。経常利益に特別損益、法人税及び住民税などを加減した親会社株主に帰属する当期純利益は、2023年度に比べ3,223億円増加し、6,916億円となりました。

(2) キャッシュ・フロー

2024年度のキャッシュ・フローにつきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、2023年度に比べ1,107億円増加し、6,601億円となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、2023年度に比べ2,819億円減少し、△5,587億円となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、2023年度に比べ4,280億円減少し、△6,595億円となりました。これらの結果、2024年度末の現金及び現金同等物は、2023年度末より4,942億円減少し、2兆2,394億円となりました。

(3) 種目別保険料・保険金（損害保険会社）

1. 元受正味保険料（含む収入積立保険料）

（単位：百万円）

種 目	2023年度			2024年度		
		構成比	増減率		構成比	増減率
火 災	1,003,286	22.2%	8.7%	1,230,655	24.7%	22.7%
海 上	267,731	5.9	3.8	301,128	6.1	12.5
傷 害	303,471	6.7	2.4	315,593	6.3	4.0
自 動 車	1,741,903	38.6	4.1	1,865,272	37.4	7.1
自動車損害賠償責任	245,448	5.5	△12.1	244,972	4.9	△0.2
そ の 他	949,757	21.1	24.6	1,028,104	20.6	8.2
合 計	4,511,598	100.0	7.6	4,985,727	100.0	10.5
（うち収入積立保険料）	(31,658)	(0.7)	(△23.5)	(28,450)	(0.6)	(△10.1)

（注） 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。
2. 元受正味保険料（含む収入積立保険料）とは、元受保険料から元受解約返戻金及び元受その他返戻金を控除したものであります。（積立保険の積立保険料を含む。）

2. 正味収入保険料

（単位：百万円）

種 目	2023年度			2024年度		
		構成比	増減率		構成比	増減率
火 災	785,976	18.4%	8.3%	990,955	21.2%	26.1%
海 上	207,868	4.9	4.1	240,502	5.2	15.7
傷 害	259,781	6.1	4.9	279,826	6.0	7.7
自 動 車	1,813,439	42.6	5.0	1,927,756	41.2	6.3
自動車損害賠償責任	255,550	6.0	△7.3	243,543	5.2	△4.7
そ の 他	939,120	22.0	24.0	991,718	21.2	5.6
合 計	4,261,736	100.0	8.4	4,674,301	100.0	9.7

（注） 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

3. 正味支払保険金

（単位：百万円）

種 目	2023年度			2024年度		
		構成比	増減率		構成比	増減率
火 災	448,816	19.6%	△12.3%	448,205	18.0%	△0.1%
海 上	92,540	4.0	8.1	110,557	4.4	19.5
傷 害	131,858	5.8	△14.8	140,202	5.6	6.3
自 動 車	1,033,472	45.1	8.6	1,136,149	45.7	9.9
自動車損害賠償責任	192,389	8.4	4.8	194,103	7.8	0.9
そ の 他	392,104	17.1	10.5	459,812	18.5	17.3
合 計	2,291,182	100.0	2.2	2,489,031	100.0	8.6

（注） 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

(4) 保有契約高・新契約高(国内生命保険会社)

1. 保有契約高

（単位：億円）

区 分	2023年度末		2024年度末	
		増減率		増減率
個 人 保 険	271,601	△0.5%	264,705	△2.5%
個 人 年 金 保 険	32,111	11.7	32,514	1.3
団 体 保 険	96,076	△2.4	99,453	3.5
団 体 年 金 保 険	2	8.2	2	△4.6

（注） 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。
2. 個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資（ただし、個人変額年金保険については保険料積立金）と年金支払開始後契約の責任準備金を合計したものであります。
3. 団体年金保険については、責任準備金の金額であります。

2. 新契約高

（単位：億円）

区 分	2023年度			2024年度		
	新契約＋転換による純増加			新契約＋転換による純増加		
		新契約	転換による純増加		新契約	転換による純増加
個 人 保 険	23,306	23,306	－	21,653	21,653	－
個 人 年 金 保 険	3,992	3,992	－	3,580	3,580	－
団 体 保 険	1,803	1,803	－	481	481	－
団 体 年 金 保 険	－	－	－	－	－	－

（注） 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。
2. 新契約の個人年金保険の金額は、年金支払開始時における年金原資（ただし、個人変額年金保険については契約時の保険料積立金）であります。

(5) 運用資産・有価証券

1. 運用資産 (単位：百万円)

区 分	2023年度末		2024年度末	
		構成比		構成比
預 貯 金	2,911,322	10.8%	2,139,774	8.2%
コ ー ル ロ ー ン	－	－	60,000	0.2
買 現 先 勘 定	－	－	86,904	0.3
買 入 金 銭 債 権	184,200	0.7	301,320	1.1
金 銭 の 信 託	2,420,170	9.0	2,663,333	10.2
有 価 証 券	18,166,668	67.4	17,760,073	67.7
貸 付 金	970,148	3.6	909,825	3.5
土 地 ・ 建 物	403,179	1.4	397,174	1.5
運 用 資 産 計	25,055,690	92.9	24,318,406	92.7
総 資 産	26,960,207	100.0	26,241,298	100.0

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

2. 有価証券 (単位：百万円)

区 分	2023年度末		2024年度末	
		構成比		構成比
国 債	4,470,341	24.6%	4,675,506	26.3%
地 方 債	186,711	1.0	172,710	1.0
社 債	1,257,438	6.9	1,231,477	6.9
株 式	3,729,586	20.5	2,454,534	13.8
外 国 証 券	6,676,866	36.8	7,574,995	42.7
そ の 他 の 証 券	1,845,723	10.2	1,650,849	9.3
合 計	18,166,668	100.0	17,760,073	100.0

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。
2. 「その他の証券」の主なもの、特別勘定資産として運用している投資信託であります。

2. 連結財務諸表

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書および連結株主資本等変動計算書等について、有限責任 あずさ監査法人の監査を受けております。また、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結キャッシュ・フロー計算書等について、有限責任 あずさ監査法人の監査証明を受けております。

(1) 連結貸借対照表

連結貸借対照表 (単位：百万円)

科目	2023年度 (2024年3月31日)	2024年度 (2025年3月31日)
資産の部		
現金及び預貯金	2,911,347	2,139,796
コールローン	－	60,000
買現先勘定	－	86,904
買入金銭債権	184,200	301,320
金銭の信託	2,420,170	2,663,333
有価証券	18,166,668	17,760,073
貸付金	970,148	909,825
有形固定資産	465,661	456,461
土地	216,914	212,362
建物	186,265	184,811
リース資産	29,453	27,868
建設仮勘定	2,556	2,768
その他の有形固定資産	30,472	28,650
無形固定資産	490,510	478,027
ソフトウェア	165,010	155,231
のれん	141,446	133,142
リース資産	188	108
その他の無形固定資産	183,863	189,545
その他資産	1,178,311	1,214,362
退職給付に係る資産	100,653	98,934
繰延税金資産	59,388	64,759
支払承諾見返	22,848	18,101
貸倒引当金	△9,701	△10,602
資産の部合計	26,960,207	26,241,298
負債の部		
保険契約準備金	19,198,037	19,553,344
支払備金	2,884,811	3,301,154
責任準備金等	16,313,226	16,252,189
社債	715,045	590,565
その他負債	1,733,681	1,554,326
退職給付に係る負債	138,027	139,696
役員退職慰労引当金	88	55
賞与引当金	34,189	42,104
株式給付引当金	2,018	825
特別法上の準備金	231,871	251,732
価格変動準備金	231,871	251,732
繰延税金負債	370,837	37,711
支払承諾	22,848	18,101
負債の部合計	22,446,645	22,188,463
純資産の部		
株主資本		
資本金	101,076	101,367
資本剰余金	344,785	345,130
利益剰余金	1,634,444	2,135,307
自己株式	△36,841	△285,533
株主資本合計	2,043,464	2,296,271
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,237,147	1,392,499
繰延ヘッジ損益	△48,402	△28,389
為替換算調整勘定	222,849	406,348
退職給付に係る調整累計額	32,551	20,118
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	△20,818	△86,497
その他の包括利益累計額合計	2,423,327	1,704,079
新株予約権	391	266
非支配株主持分	46,378	52,217
純資産の部合計	4,513,562	4,052,835
負債及び純資産の部合計	26,960,207	26,241,298

連結貸借対照表の注記

1. 有形固定資産の減価償却累計額は次のとおりであります。	(単位：百万円)	
	2023年度末	2024年度末
	442,279	436,614

2. 有形固定資産の圧縮記帳額は次のとおりであります。	(単位：百万円)	
	2023年度末	2024年度末
	11,515	10,180

3. 非連結子会社及び関連会社の株式等は次のとおりであります。	(単位：百万円)	
	2023年度末	2024年度末
有価証券(株式)	41,550	39,556
有価証券(外国証券)	331,389	369,739
有価証券(その他の証券)	31,090	37,532
合 計	404,030	446,827

4. 保険業法に基づく債権のうち、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、三月以上延滞債権並びに貸付条件緩和債権の金額は次のとおりであります。

	2023年度末	2024年度末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	35	22
危険債権額	37	13
三月以上延滞債権額	96	78
貸付条件緩和債権額	163	63
合 計	332	178

(注) 破産更生債権及びこれらに準ずる債権とは、破産手続開始、更生手続開始又は再生手続開始の申立て等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれらに準ずる債権であります。危険債権とは、債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収及び利息の受取りができない可能性の高い債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権に該当しない債権であります。三月以上延滞債権とは、元本又は利息の支払が約定支払日の翌日から三月以上遅延している貸付金で破産更生債権及びこれらに準ずる債権並びに危険債権に該当しないものであります。貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権並びに三月以上延滞債権に該当しないものであります。

5. 担保に供している資産及び担保付債務は次のとおりであります。	(担保に供している資産) (単位：百万円)	
	2023年度末	2024年度末
現金及び預貯金	51,705	40,781
金銭の信託	3,119	3,080
有価証券	821,980	827,361
合 計	876,805	871,223

(注) 上記は、その他負債に計上した売現先勘定に係る担保のほか、海外営業のための供託資産及び日本銀行当座預金決済の即時グロス決済制度のために差し入れている有価証券等であります。

(担保付債務)	(単位：百万円)	
	2023年度末	2024年度末
その他負債(売現先勘定)	235,480	234,787

6. 有価証券に含まれている消費貸借契約により貸し付けているものの金額は次のとおりであります。

	2023年度末	2024年度末
	753,146	411,741

7. 保険業法第118条に規定する特別勘定の資産及び負債の額は次のとおりであります。

	2023年度末	2024年度末
	1,499,828	1,266,896

8. リミテッド・パートナーシップが行う取引の履行に関する保証

2023年度末

三井住友海上火災保険株式会社は、リミテッド・パートナーシップが行う取引の履行に関して保証を行っております。なお、2023年度末時点における当該保証対象取引の現在価値の合計額は41,148百万円であり、実質保証額がないため、支払承諾見返及び支払承諾には計上しておりません。

2024年度末

三井住友海上火災保険株式会社は、リミテッド・パートナーシップが行う取引の履行に関して保証を行っております。なお、2024年度末時点における当該保証対象取引の現在価値の合計額は28,834百万円であり、実質保証額がないため、支払承諾見返及び支払承諾には計上しておりません。

9. 貸出コミットメント契約に係る融資未実行残高は次のとおりであります。

	2023年度末	2024年度末
	11,201	4,335

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
科目	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)	2024年度 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)
経常収益	6,572,889	6,660,813
保険引受収益	5,107,033	5,400,585
正味収入保険料	4,261,736	4,674,301
収入積立保険料	31,658	28,450
積立保険料等運用益	36,836	36,897
生命保険料	735,249	608,678
責任準備金等戻入額	—	30,185
その他保険引受収益	41,551	22,071
資産運用収益	1,417,724	1,199,375
利息及び配当金収入	427,085	495,138
金銭の信託運用益	314,111	114,410
売買目的有価証券運用益	59,170	51,773
有価証券売却益	228,739	561,601
有価証券償還益	4,875	4,381
特別勘定資産運用益	218,611	—
その他運用収益	201,968	8,967
積立保険料等運用益振替	△36,836	△36,897
その他経常収益	48,130	60,852
持分法による投資利益	18,759	25,138
その他の経常収益	29,371	35,714
経常費用	6,156,448	5,731,823
保険引受費用	5,107,358	4,579,458
正味支払保険金	2,291,182	2,489,031
損害調査費	226,831	242,819
諸手数料及び集金費	848,875	890,794
満期返戻金	151,929	144,779
契約者配当金	51	60
生命保険金等	483,054	492,361
支払備金繰入額	365,586	313,355
責任準備金等繰入額	734,752	—
その他保険引受費用	5,093	6,254
資産運用費用	215,527	257,138
金銭の信託運用損	64,443	70,839
有価証券売却損	75,703	51,881
有価証券評価損	3,217	11,033
有価証券償還損	40	778
金融派生商品費用	58,450	31,514
特別勘定資産運用損	—	22,082
その他運用費用	13,671	69,009
営業費及び一般管理費	797,988	846,012
その他経常費用	35,574	49,213
支払利息	10,453	11,783
貸倒引当金繰入額	946	482
貸倒損失	606	891
その他の経常費用	23,567	36,054
経常利益	416,440	928,989
特別利益	63,598	13,805
固定資産処分益	17,472	10,697
特別法上の準備金戻入額	46,126	—
価格変動準備金戻入額	46,126	—
持分変動利益	—	3,108
特別損失	17,775	35,412
固定資産処分損	5,935	8,054
減損損失	11,839	7,496
特別法上の準備金繰入額	—	19,860
価格変動準備金繰入額	—	19,860
税金等調整前当期純利益	462,263	907,382
法人税及び住民税等	97,374	214,886
法人税等調整額	△7,930	△4,162
法人税等合計	89,443	210,724
当期純利益	372,820	696,658
非支配株主に帰属する当期純利益	3,553	5,001
親会社株主に帰属する当期純利益	369,266	691,657

連結損益計算書の注記

1. 生命保険料は、保険料収入から解約等の返戻金（以下、「解約返戻金等」という。）及び支払再保険料を控除して表示しており、その内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度
保険料収入	1,850,145	1,654,822
解約返戻金等及び支払再保険料	△1,114,895	△1,046,143
生命保険料	735,249	608,678

2. その他保険引受収益には、外貨建再保険取引に関する為替リスクの軽減を目的としたデリバティブ取引に係る金融派生商品収益を含んでおり、その金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度
その他保険引受収益	12,998	2,763

3. その他運用収益又はその他運用費用には為替差益又は為替差損を含んでおり、その金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度
その他運用収益	192,977	－
その他運用費用	－	38,863

4. 事業費の主な内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度
代理店手数料等	806,516	881,255
給与	320,956	336,447

(注) 事業費は連結損益計算書における損害調査費、営業費及び一般管理費並びに諸手数料及び集金費の合計であります。

5. その他の経常費用には、三井住友海上火災保険株式会社及びあいおいニッセイ同和損害保険株式会社における私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律に基づく課徴金支払額を含んでおり、その金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度
	－	1,391

6. 減損損失について次のとおり計上しております。
2023年度

用 途	種 類	場所等	減損損失（百万円）		
			27	内 訳	
賃貸不動産	建物	愛知県内に保有する事務所など3物件		建物	27
遊休不動産及び売却予定不動産	土地及び建物	岡山県内に保有する事務所など27物件	3,512	土地	1,264
				建物	2,248
－	ソフトウェア	在外連結子会社が保有するソフトウェア	2,568	ソフトウェア	2,568
－	のれん及び無形固定資産	運送業者向け保険商品を主に扱う米国MGA事業	5,730	のれん	3,967
				その他の無形固定資産	1,762

保険事業等の用に供している不動産等については各社ごとにグルーピングし、賃貸不動産、遊休不動産及び売却予定不動産等については個別の物件ごとにグルーピングしております。

賃貸不動産、遊休不動産及び売却予定不動産については、売却予定となったこと等により、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。なお、当該資産の回収可能価額は正味売却価額としております。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等を基に算出しております。

在外連結子会社が保有するソフトウェアについては、将来の使用が見込まれない部分を減損損失として特別損失に計上しております。

運送業者向け保険商品を主に扱う米国MGA（注）事業に係るのれん等については、取得時の想定より収益性が低下していることから帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。当該資産の回収可能価額は使用価値としており、将来キャッシュ・フローを22.9％で割り引いて算出しております。

(注) 保険会社から権限を付与され、保険募集に加えて引受や損害額認定・査定の業務を担う代理店。

2024年度

用 途	種 類	場所等	減損損失（百万円）		
			2	内 訳	
賃貸不動産	建物	宮城県内に保有する賃貸用ビル		建物	2
遊休不動産及び売却予定不動産	土地及び建物	石川県内に保有する事務所など20物件	3,522	土地	1,759
				建物	1,763
－	ソフトウェア	国内連結子会社及び在外連結子会社が保有するソフトウェア	1,443	ソフトウェア	1,443
－	のれん	Leadenhall Capital Partners LLP等が営むILS事業	2,529	のれん	2,529

保険事業等の用に供している不動産等については各社ごとにグルーピングし、賃貸不動産、遊休不動産及び売却予定不動産等については個別の物件ごとにグルーピングしております。

賃貸不動産、遊休不動産及び売却予定不動産については、売却予定となったこと等により、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。なお、当該資産の回収可能価額は正味売却価額としております。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等を基に算出しております。

国内連結子会社及び在外連結子会社が保有するソフトウェアについては、将来の使用が見込まれない部分を減損損失として特別損失に計上しております。

在外連結子会社であるLeadenhall Capital Partners LLP等が営むILS事業（注）に係るのれんについては、取得時の想定より収益性が低下していることから帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。回収可能価額は使用価値としており、将来キャッシュ・フローを14.3％で割り引いて算出しております。

(注) 保険リンク証券へ投資を行うファンド運営事業

7. 法人税及び住民税等には国際最低課税額に対する法人税等が含まれており、その金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度
	－	4,811

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)	2024年度 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)
当期純利益	372,820	696,658
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	992,341	△902,832
繰延ヘッジ損益	△28,172	19,159
為替換算調整勘定	127,688	174,400
退職給付に係る調整額	41,988	△12,375
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	△3,176	1,084
持分法適用会社に対する持分相当額	24,207	6,618
その他の包括利益合計	1,154,876	△713,943
包括利益	1,527,696	△17,284
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,521,241	△27,590
非支配株主に係る包括利益	6,455	10,305

連結包括利益計算書の注記

その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	1,528,671	△724,750
組替調整額	△165,380	△496,469
法人税等及び税効果調整前	1,363,290	△1,221,220
法人税等及び税効果額	△370,949	318,387
その他有価証券評価差額金	992,341	△902,832
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	△38,535	2,795
組替調整額	57	24,183
法人税等及び税効果調整前	△38,477	26,979
法人税等及び税効果額	10,304	△7,819
繰延ヘッジ損益	△28,172	19,159
為替換算調整勘定		
当期発生額	127,716	174,400
組替調整額	△28	—
為替換算調整勘定	127,688	174,400
退職給付に係る調整額		
当期発生額	59,050	△11,868
組替調整額	247	△4,960
法人税等及び税効果調整前	59,298	△16,828
法人税等及び税効果額	△17,309	4,453
退職給付に係る調整額	41,988	△12,375
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金		
当期発生額	△4,182	1,046
法人税等及び税効果調整前	△4,182	1,046
法人税等及び税効果額	1,005	38
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	△3,176	1,084
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	29,943	11,185
組替調整額	△5,736	△4,566
持分法適用会社に対する持分相当額	24,207	6,618
その他の包括利益合計	1,154,876	△713,943

(3) 連結株主資本等変動計算書

2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	100,808	345,144	1,383,907	△6,662	1,823,199
会計方針の変更による累積的影響額			△1,448		△1,448
会計方針の変更を反映した当期首残高	100,808	345,144	1,382,459	△6,662	1,821,750
当期変動額					
新株の発行	267	267			534
剰余金の配当			△117,280		△117,280
親会社株主に帰属する当期純利益			369,266		369,266
自己株式の取得				△30,375	△30,375
自己株式の処分		△26		196	169
連結子会社の増資による持分の増減		△17			△17
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△582			△582
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	267	△359	251,985	△30,179	221,713
当期末残高	101,076	344,785	1,634,444	△36,841	2,043,464

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	1,216,563	△21,996	80,611	△9,448	2,632	1,268,362	558	47,381	3,139,501
会計方針の変更による累積的影響額	2,961					2,961			1,513
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,219,525	△21,996	80,611	△9,448	2,632	1,271,324	558	47,381	3,141,015
当期変動額									
新株の発行									534
剰余金の配当									△117,280
親会社株主に帰属する当期純利益									369,266
自己株式の取得									△30,375
自己株式の処分									169
連結子会社の増資による持分の増減									△17
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動									△582
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,017,621	△26,405	142,238	41,999	△23,451	1,152,003	△167	△1,002	1,150,833
当期変動額合計	1,017,621	△26,405	142,238	41,999	△23,451	1,152,003	△167	△1,002	1,372,547
当期末残高	2,237,147	△48,402	222,849	32,551	△20,818	2,423,327	391	46,378	4,513,562

連結株主資本等変動計算書の注記

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	2023年度期首 株式数（千株）	2023年度 増加株式数（千株）	2023年度 減少株式数（千株）	2023年度末 株式数（千株）
発行済株式				
普通株式	535,967	104	－	536,071
合計	535,967	104	－	536,071
自己株式				
普通株式	1,698	5,969	147	7,521
合計	1,698	5,969	147	7,521

(注) 1. 普通株式の発行済株式総数の増加104千株は、譲渡制限付株式の発行による増加であります。
2. 2023年度期首及び2023年度末の普通株式の自己株式の株式数には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式がそれぞれ1,430千株、1,552千株含まれております。
3. 普通株式の自己株式の株式数の増加5,969千株は、市場買付による増加5,736千株、株式報酬制度により設定された信託の買付による増加218千株、単元未満株式の買取りによる増加15千株であります。
4. 普通株式の自己株式の株式数の減少147千株は、株式報酬制度により設定された信託の売却による減少96千株、新株予約権の権利行使による減少50千株、単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。
5. 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っておりますが、上記は当該株式分割前の株式数で記載しております。

2. 新株予約権等に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2023年度末残高（百万円）
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	391
合計		391

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2023年6月26日定時株主総会	普通株式	53,569	100	2023年3月31日	2023年6月27日
2023年11月17日取締役会	普通株式	63,832	120	2023年9月30日	2023年12月4日

(注) 1. 2023年6月26日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式に対する配当金143百万円を含んでおります。
2. 2023年11月17日取締役会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式に対する配当金196百万円を含んでおります。
3. 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っておりますが、1株当たり配当額は当該株式分割前の金額を記載しております。

(2) 基準日が2023年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2024年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	配当の原資	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2024年6月24日定時株主総会	普通株式	79,515	利益剰余金	150	2024年3月31日	2024年6月25日

(注) 1. 2024年6月24日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式に対する配当金232百万円を含んでおります。
2. 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っておりますが、1株当たり配当額は当該株式分割前の金額を記載しております。

2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	101,076	344,785	1,634,444	△36,841	2,043,464
当期変動額					
新株の発行	291	291			582
剰余金の配当			△190,795		△190,795
親会社株主に帰属する 当期純利益			691,657		691,657
自己株式の取得				△250,876	△250,876
自己株式の処分		105		2,184	2,290
連結子会社の増資による 持分の増減		△13			△13
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△38			△38
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	291	345	500,862	△248,691	252,806
当期末残高	101,367	345,130	2,135,307	△285,533	2,296,271

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外子会社等に 係る保険契約 準備金評価差額金	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	2,237,147	△48,402	222,849	32,551	△20,818	2,423,327	391	46,378	4,513,562
当期変動額									
新株の発行									582
剰余金の配当									△190,795
親会社株主に帰属する 当期純利益									691,657
自己株式の取得									△250,876
自己株式の処分									2,290
連結子会社の増資による 持分の増減									△13
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動									△38
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△844,648	20,013	183,498	△12,432	△65,679	△719,247	△125	5,839	△713,534
当期変動額合計	△844,648	20,013	183,498	△12,432	△65,679	△719,247	△125	5,839	△460,727
当期末残高	1,392,499	△28,389	406,348	20,118	△86,497	1,704,079	266	52,217	4,052,835

連結株主資本等変動計算書の注記

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	2024年度期首 株式数（千株）	2024年度 増加株式数（千株）	2024年度 減少株式数（千株）	2024年度末 株式数（千株）
発行済株式				
普通株式	536,071	1,072,327	－	1,608,398
合計	536,071	1,072,327	－	1,608,398
自己株式				
普通株式	7,521	91,022	1,411	97,131
合計	7,521	91,022	1,411	97,131

(注) 1. 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。
2. 普通株式の発行済株式総数の増加1,072,327千株は、株式分割による増加1,072,142千株、譲渡制限付株式の発行による増加184千株であります。
3. 2024年度期首及び2024年度末の普通株式の自己株式の株式数には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式がそれぞれ1,552千株、3,601千株含まれております。
4. 普通株式の自己株式の株式数の増加91,022千株は、市場買付による増加75,719千株、株式分割による増加15,042千株（うち株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式の増加3,104千株）、株式報酬制度により設定された信託の買付による増加240千株、単元未満株式の買取りによる増加20千株であります。
5. 普通株式の自己株式の株式数の減少1,411千株は、株式報酬制度により設定された信託からの交付による減少1,188千株、新株予約権の権利行使による減少113千株、株式報酬制度により設定された信託からの売却による減少107千株、単元未満株式の売渡しによる減少2千株であります。

2. 新株予約権等に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2024年度末残高（百万円）
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	266
合計		266

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2024年6月24日定時株主総会	普通株式	79,515	150	2024年3月31日	2024年6月25日
2024年11月19日取締役会	普通株式	111,503	72.5	2024年9月30日	2024年12月4日

(注) 1. 2024年6月24日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式に対する配当金232百万円を含んでおります。
2. 2024年11月19日取締役会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式に対する配当金268百万円を含んでおります。
3. 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。
4. 2024年6月24日定時株主総会の決議による1株当たり配当額については、基準日が2024年3月31日であるため、2024年4月1日付の株式分割前の金額を記載しております。
5. 2024年11月19日取締役会の決議による1株当たり配当額については、基準日が2024年9月30日であるため、2024年4月1日付の株式分割後の金額を記載しております。

(2) 基準日が2024年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2025年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	配当の原資	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2025年6月23日定時株主総会	普通株式	109,827	利益剰余金	72.5	2025年3月31日	2025年6月24日

(注) 2025年6月23日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式に対する配当金261百万円を含んでおります。

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)	2024年度 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	462,263	907,382
減価償却費	103,192	105,214
減損損失	11,839	7,496
のれん償却額	17,827	16,703
支払備金の増減額（△は減少）	187,909	304,249
責任準備金等の増減額（△は減少）	524,218	△78,201
貸倒引当金の増減額（△は減少）	3,368	294
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△45	△33
賞与引当金の増減額（△は減少）	4,687	6,271
株式給付引当金の増減額（△は減少）	1,009	△1,193
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△7,455	△8,409
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	795	△2,455
価格変動準備金の増減額（△は減少）	△46,126	19,860
利息及び配当金収入	△427,085	△495,138
金銭の信託関係損益（△は益）	△249,668	△43,570
有価証券関係損益（△は益）	△213,823	△554,063
金融派生商品損益（△は益）	58,450	31,514
特別勘定資産運用損益（△は益）	△218,611	22,082
支払利息	10,453	11,783
為替差損益（△は益）	△200,412	35,670
有形固定資産関係損益（△は益）	△13,461	△8,408
持分法による投資損益（△は益）	△18,759	△25,138
持分変動損益（△は益）	－	△3,108
その他資産（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は増加）	△33,533	△25,356
その他負債（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は減少）	48,001	△3,211
その他	46,209	25,482
小計	51,246	245,720
利息及び配当金の受取額	517,116	573,299
利息の支払額	△10,449	△10,975
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△8,446	△147,856
営業活動によるキャッシュ・フロー	549,466	660,188
投資活動によるキャッシュ・フロー		
預貯金の純増減額（△は増加）	△97,929	△11,134
買入金銭債権の取得による支出	△13,670	△1,661
買入金銭債権の売却・償還による収入	6,208	8,780
金銭の信託の増加による支出	△581,487	△685,796
金銭の信託の減少による収入	478,643	487,807
有価証券の取得による支出	△3,916,860	△5,193,240
有価証券の売却・償還による収入	4,005,148	5,086,043
貸付けによる支出	△219,790	△220,695
貸付金の回収による収入	235,058	271,324
債券貸借取引受入担保金の純増減額（△は減少）	△1,655	△151,150
その他	△107,403	△76,141
資産運用活動計	△213,736	△485,864
営業活動及び資産運用活動計	335,730	174,324
有形固定資産の取得による支出	△22,877	△25,199
有形固定資産の売却による収入	23,286	16,463
無形固定資産の取得による支出	△62,063	△63,093
その他	△1,433	△1,031
投資活動によるキャッシュ・フロー	△276,825	△558,725
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入れによる収入	－	1,248
借入金の返済による支出	△100,000	△1,248
社債の償還による支出	－	△125,000
売現先勘定の純増減額（△は減少）	30,657	△692
債券貸借取引受入担保金の純増減額（△は減少）	2,279	△80,146
自己株式の取得による支出	△30,375	△250,876
配当金の支払額	△117,133	△190,510
非支配株主への配当金の支払額	△3,535	△4,327
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△4,385	△180
その他	△9,057	△7,843
財務活動によるキャッシュ・フロー	△231,549	△659,578
現金及び現金同等物に係る換算差額	46,236	63,425
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	87,328	△494,690
現金及び現金同等物の期首残高	2,646,431	2,733,760
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	－	405
現金及び現金同等物の期末残高	2,733,760	2,239,475

連結キャッシュ・フロー計算書の注記

1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係
(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
現金及び預貯金	2,911,347	2,139,796
コールローン	－	60,000
買現先勘定	－	86,904
買入金銭債権	184,200	301,320
有価証券	18,166,668	17,760,073
預入期間が3ヵ月を超える定期預金及び	△394,708	△444,211
担保に供している預金		
現金同等物以外の買入金銭債権	△63,215	△66,809
現金同等物以外の有価証券	△18,070,531	△17,597,598
現金及び現金同等物	2,733,760	2,239,475

2. 投資活動によるキャッシュ・フローには、保険事業に係る資産運用業務から生じるキャッシュ・フローを含んでおります。

(5) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

1. 連結の範囲に関する事項

- (1) 連結子会社の数 103社

主な会社名
三井住友海上火災保険株式会社
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
三井住友海上あいおい生命保険株式会社
三井住友海上プライマリー生命保険株式会社
MSIG Holdings (U.S.A.), Inc.
MS Amlin Corporate Member Limited
MS Amlin Underwriting Limited
MS Amlin AG
MS Amlin Insurance SE
MS First Capital Insurance Limited
MSIG Mingtai Insurance Co.,Ltd.
MSIG Insurance (Malaysia) Bhd.

連結の範囲の変更
M S プラスワン少額短期保険株式会社他 2 社を設立したため、2024年度より連結の範囲に含めております。Launch Underwriters, LLC他 2 社は売却等により子会社でなくなったため、2024年度より連結の範囲から除外しております。

- (2) 非連結子会社

主な会社名
MS&ADグランアシスタンス株式会社
MS&ADシステムズ株式会社
非連結子会社とした会社等は、その総資産、経常収益、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金のうち持分に見合う額等からみて、企業集団の財政状態及び経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性の乏しい会社等であります。

2. 持分法の適用に関する事項

- (1) 持分法適用の関連会社数 13社

主な会社名
三井住友DSアセットマネジメント株式会社
Challenger Limited

- (2) 持分法を適用していない非連結子会社及び関連会社（MS&AD グランアシスタンス株式会社、全管協れいわ損害保険株式会社他）については、それぞれ連結純損益及び利益剰余金等に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用から除外しております。

- (3) 連結子会社である三井住友海上火災保険株式会社及びあいおいニッセイ同和損害保険株式会社を通じて日本地震再保険株式会社の議決権の29.9%を所有しておりますが、同社事業の公共性を踏まえ、同社事業等の方針決定に対し重要な影響を与えることができないと判断されるため、関連会社としておりません。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

在外連結子会社94社の決算日は12月31日ですが、決算日の差異が3ヵ月を超えていないため、本連結財務諸表の作成に当たっては、同日現在の決算財務諸表を使用しております。なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

4. 会計方針に関する事項

- (1) 有価証券（保険業法施行規則上の「現金及び預貯金」又は「買入金銭債権」に区分されるものを含む。）の評価基準及び評価方法
- ① 売買目的有価証券の評価は、時価法によっております。なお、売却原価の算定は移動平均法に基づいております。ただし、一部の在外連結子会社の売却原価の算定は先入先出法に基づいております。
 - ② 満期保有目的の債券の評価は、償却原価法によっております。
 - ③ 持分法を適用していない非連結子会社株式及び関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。

- ④ 業種別監査委員会報告第21号「保険業における「責任準備金対応債券」に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」（日本公認会計士協会 平成12年11月16日）に基づく責任準備金対応債券及び責任準備金対応の金銭の信託において信託財産として運用されている債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法（定額法）によっております。なお、責任準備金対応債券及び責任準備金対応の金銭の信託に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりであります。連結子会社である三井住友海上あいおい生命保険株式会社は、資産・負債の金利リスクの変動を適切に管理するために、一定の要件を満たす「個人保険」に保険種類や資産運用方針等により小区分を設定し、各小区分の特性を踏まえた資産運用方針と資金配分計画を策定しております。また、小区分別に運用されている責任準備金対応債券と責任準備金のデュレーションが一定幅の中で一致していることを定期的に検証しております。連結子会社である三井住友海上プライマリー生命保険株式会社は、資産・負債の金利リスクの変動を適切に管理するために、一定の要件を満たす「個人保険・個人年金保険」を通貨別に小区分として設定し、各小区分の特性を踏まえた資産運用方針と資金配分計画を策定しております。また、小区分別に運用されている責任準備金対応債券と責任準備金のデュレーションが一定幅の中で一致していることを定期的に検証しております。
- ⑤ その他有価証券（市場価格のない株式等を除く。）の評価は、時価法によっております。なお、評価差額は全部純資産直入法により処理しております。ただし、一部の連結子会社が保有する外貨建債券については、外国通貨による時価の変動に係る換算差額を評価差額とし、それ以外の差額については、為替差損益として処理する方法を採用しております。また、売却原価の算定は移動平均法に基づいております。
- ⑥ その他有価証券のうち市場価格のない株式等の評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。
- ⑦ 有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法によっております。また、運用目的、満期保有目的及び責任準備金対応のいずれにも該当しない単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、その他有価証券と同じ方法によります。なお、2024年度の期首より、三井住友海上プライマリー生命保険株式会社が保有する一部の金銭の信託（連結貸借対照表計上額371,393百万円）について資金運用方針を変更したこと等に伴い、保有目的を運用目的、満期保有目的及び責任準備金対応以外の保有目的から運用目的に変更しております。この変更により、2024年 4 月 1 日の振替時点において、その他有価証券評価差額金が24,653百万円減少、繰延税金負債が9,587百万円減少、金銭の信託運用益が34,241百万円増加しております。
- (2) デリバティブ取引の評価基準及び評価方法
デリバティブ取引の評価は、時価法によっております。
- (3) 重要な減価償却資産の減価償却の方法
 - ① 有形固定資産
有形固定資産の減価償却は、定額法によっております。
 - ② 無形固定資産
無形固定資産の減価償却は、定額法によっております。なお、自社利用のソフトウェアの減価償却は、見積利用可能期間に基づく定額法によっております。
- (4) 重要な引当金の計上基準
 - ① 貸倒引当金
国内保険連結子会社は、債権の貸倒れによる損失に備えるため、資産の自己査定基準及び償却・引当基準により、次のとおり計上しております。

- 破産、特別清算、手形交換所における取引停止処分等、法的・形式的に経営破綻の事実が発生している債務者に対する債権及び実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額及び保証による回収が可能と認められる額等を控除し、その残額を引き当てております。
- 今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額及び保証による回収が可能と認められる額等を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断して必要と認められる額を引き当てております。
- 上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率を債権額に乗じた額を引き当てております。
- また、全ての債権は資産の自己査定基準に基づき、関連部署が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて上記の引き当てを行っております。
- その他の国内連結子会社は、国内保険連結子会社に準じた資産の自己査定基準に基づき、資産査定を実施し、その査定結果に基づいて必要額を引き当てております。
- 在外連結子会社は、主に対象となる債権について予想信用損失を見積ることにより計上しております。
- (2) 役員退職慰労引当金
連結子会社である三井住友海上火災保険株式会社及び三井住友海上あいおい生命保険株式会社は、役員及び執行役員の退職慰労金（年金を含む。）の支出に備えるため、当該退職慰労金の制度を廃止した2005年3月末までの在任期間中の職務遂行に係る対価相当額を計上しております。
- (3) 賞与引当金
従業員及び執行役員の賞与に充てるため、2024年度末における支給見込額を基準に計上しております。
- (4) 株式給付引当金
従業員向け株式報酬制度における株式交付基準に基づく当社株式の交付に備えるため、2024年度末における株式給付債務の見込額を基準に計上しております。
- (5) 価額変動準備金
国内保険連結子会社は株式等の価額変動による損失に備えるため、保険業法第115条の規定に基づき計上しております。
- (5) 退職給付に係る会計処理の方法
- ① 退職給付見込額の期間帰属方法
退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。
- ② 数理計算上の差異の費用処理方法
数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年～11年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌連結会計年度から費用処理しております。
- (6) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準
外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外連結子会社等の資産及び負債は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めております。
- (7) 重要なヘッジ会計の方法
一部の国内保険連結子会社は、株価変動リスクをヘッジする目的で実施する株式先渡取引については時価ヘッジを適用しております。外貨建資産等に係る為替変動リスクをヘッジする目的で実施する取引のうち、通貨スワップ取引については繰延ヘッジを適用し、通貨オプション取引の一部については時価ヘッジを適用し、為替予約取引の一部については繰延ヘッジ、時価ヘッジ又は振当処理を適用しております。三井住友海上火災保険株式会社が発行する外貨建社債に係る為替変動リスクをヘッジする目的で実施する通貨スワップ取引については、振当処理を適用しております。貸付金、債券及び借入金に係る金利変動リスクをヘッジする目的で実施する金利スワップ取引について

- は、繰延ヘッジ又は金利スワップの特例処理を適用しております。外貨建借入金に係る為替変動リスク及び金利変動リスクをヘッジする目的で実施する金利通貨スワップ取引については、金利通貨スワップの一体処理（特例処理・振当処理）を適用しております。
- なお、ヘッジの有効性については、ヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計とを四半期毎に比較し、両者の変動額等を基礎にして判断しております。ただし、ヘッジ対象とヘッジ手段との間に高い相関関係があることが明らかなもの、金利スワップの特例処理の適用要件を満たすもの及び金利通貨スワップの一体処理の適用要件を満たすものについては、ヘッジ有効性の判定は省略しております。
- (8) のれんの償却方法及び償却期間
のれんについては、10～20年間で均等償却を行っております。ただし、少額のものについては発生年度に一括償却しております。
- (9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲
連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、要求払預金及び取得日から満期日又は償還日までの期間が3ヵ月以内の定期預金等の短期投資からなっております。
- (10) その他連結財務諸表作成のための重要な事項
- ① 保険契約に関する会計処理
国内保険連結子会社における保険料、支払備金及び責任準備金等の保険契約に関する会計処理については、保険業法等の法令等の定めによっております。在外保険連結子会社については、「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」（企業会計基準委員会 実務対応報告第18号 2019年6月28日）に基づき、国際財務報告基準又は米国会計基準に準拠して会計処理しております。
- ② 消費税等の会計処理
当社及び主な国内連結子会社の消費税等の会計処理は税抜方式によっております。ただし、国内損害保険連結子会社の損害調査費、営業費及び一般管理費等の費用は税込方式によっております。
- ③ グループ通算制度の適用
当社及び一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しております。
- (重要な会計上の見積り)
1. のれんの減損
- (1) 2024年度の連結財務諸表に計上した金額
2024年度の連結貸借対照表の「のれん」に133,142百万円（2023年度は141,446百万円）計上しております。また、2024年度の連結貸借対照表の「有価証券」に持分法適用会社に関するのれんが29,754百万円（2023年度は34,052百万円）含まれております。

- (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報
- ① 算出方法
収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなったのれんを含む資産グループについては、一定の条件の下で回収可能性を反映させるように、減損処理を行います。具体的には、「固定資産の減損に係る会計基準」（企業会計審議会 平成14年8月9日）に従い、のれんを含む資産グループが使用されている事業の継続した赤字や経営環境の著しい悪化等の減損の兆候を把握し、減損の兆候がある場合には当該資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって減損の認識要否を判定します。減損の認識が必要な資産グループについては、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上することとしております。
- 割引前将来キャッシュ・フローの総額は関連する事業の事業計画を基礎として見積もっております。回収可能価額は、継続的使用と使用後の処分によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローの現在価値であることから、減損損失の金額は合理的な仮定及び予測に基づく将来キャッシュ・フローの見積りに依存しております。
- なお、2024年度において、損害保険事業を営む在外連結子会社であるMS First Capital Insurance Limitedについて、事業環境に大きな変化が生じたことにより減損の兆候が認められたため、同社ののれんを含む資産グループ（うち、有形固定資産3,868百万円、のれん76,487百万円、のれんを除く無形固定資産48,859百万円）の減損損失の認識要否を判定した結果、割引前将来キャッシュ・フローの総額が当該資産グループの帳簿価額を上回ったことから、減損損失を認識しておりません。同社の割引前将来キャッシュ・フローの総額の見積りにあたっては、関連する事業の事業計画を基礎として、一定の必要資本を維持するために必要な内部留保等も考慮しております。
- ② 2025年度の連結財務諸表に与える影響
事業環境の変化に伴い収益性が低下し将来キャッシュ・フローの見積額が大幅に減少した場合には、減損損失が発生する可能性があります。
2. 支払備金
- (1) 2024年度の連結財務諸表に計上した金額
2024年度の連結貸借対照表の「支払備金」に3,301,154百万円（2023年度は2,884,811百万円）計上しております。なお、損害保険事業に係る支払備金が重要な割合を占めております。
- (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報
国内保険連結子会社は、保険業法第117条、同施行規則第72条及び第73条の規定に基づき、保険契約に基づいて支払義務が発生した又は発生したと認められる保険金等のうち、まだ支払っていない金額を見積もり、支払備金として積み立てております。在外保険連結子会社においても同様に金額を見積もり、支払備金として積み立てております。
- ① 算出方法
支払事由の発生の報告があった保険契約については、支払事由の報告内容、保険契約の内容及び損害調査内容等に基づき個別に支払見込額を計上しております。
- 保険契約に規定する支払事由が既に発生しているものの、まだ支払事由の発生の報告を受けていないものについては、過去の支払実績等を勘案して算出した最終損害見積額等に基づき計上しております。
- ② 2025年度の連結財務諸表に与える影響
損害調査の進展、裁判等の結果、インフレーションや為替相場の変動などにより、保険金等の支払額や支払備金の計上額が当初の見積りから変動する可能性があります。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)
「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下、「2022年改正会計基準」という。）等を2024年度の期首から適用しております。従来、所得等に対する法人税及び住民税等について、法令に従い算定した額を損

益に計上することとしておりましたが、その発生源泉となる取引等に応じて、損益、株主資本及びその他の包括利益に区分して計上することとし、その他の包括利益累計額に計上された法人税等については、その発生源泉となる取引等が損益に計上された時点で、これに対応する税額を損益に計上することとしております。法人税等の計上区分（その他の包括利益に対する課税）に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。この結果、2024年度の法人税及び住民税等が5,469百万円減少し、法人税等調整額が同額増加しております。

(追加情報)

(従業員向け株式報酬制度)
当社は、連結子会社である三井住友海上火災保険株式会社、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社、三井ダイレクト損害保険株式会社、三井住友海上あいおい生命保険株式会社及び三井住友海上プライマリー生命保険株式会社（以下、「参加会社」という。）の従業員向け株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

(1) 取引の概要

本制度は、参加会社の従業員（以下、「従業員」という。）のうち一定の要件を充足する者に対して、当社が設定した株式交付信託を通じて当社株式を交付する仕組みであります。従業員に交付される当社株式の数は、従業員区分に基づく区分や当社グループの業績等に応じて付与されるポイント数によって定まります。信託は、参加会社から当社を介して拠出された資金を基に、交付が見込まれる相当数の当社株式を株式市場から一括して取得しております。

(2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により純資産の部に自己株式として計上しております。2024年度末の当該自己株式の帳簿価額は2,418百万円、株式数は1,781千株（2023年度末の帳簿価額は4,034百万円、株式数は990千株）であります。

(在外連結子会社の業績連動型株式報酬制度)

一部の在外連結子会社は、一定の要件を充足する役職員に対して業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

(1) 取引の概要

本制度は、一定期間の平均業績に応じて給付株式数を決定し、当社株式又は当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を給付する仕組みであります。

将来の給付に備え、本制度を導入した子会社が金銭を拠出することにより設定した信託が、当社株式を株式市場から取得しております。

(2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により純資産の部に自己株式として計上しております。2024年度末の当該自己株式の帳簿価額は2,393百万円、株式数は1,820千株（2023年度末の帳簿価額は1,950百万円、株式数は562千株）であります。

(「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」の適用)
「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第46号 2024年3月22日）を2024年度の期首から適用しております。

グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等については、対象会計年度となる2024年度において、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき当該法人税等の合理的な金額を見積り、法人税及び住民税等に計上しております。また、「連結損益計算書関係」において、国際最低課税額に対する法人税等について注記しております。

(6) 時価情報等

1. 金融商品関係

(1) 金融商品の状況に関する事項

① 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資産運用収益の安定性、保有資産の安全性及び十分な流動性を確保することに留意し、財務の健全性を維持し、適切なリスク管理のもとで時価純資産の持続的な拡大を目指しております。これを達成するために、A L M（資産・負債の総合管理）等により、適切な管理を行っております。また、経営判断に基づき、市場リスク、信用リスク等の資産運用に関するリスクを取得しており、グループ及び各社のリスク管理方針に従ってリスク管理を行っております。

また、当社グループの流入資金は、保険営業収支と資産運用収支を源泉としており、自然災害や金融市場動向等の外部環境変化によって大きな影響を受けます。様々な環境下における資金効率の向上や財務基盤の強化を図るため、必要に応じて社債や短期社債の発行等により資金調達を行います。

② 金融商品の内容及びそのリスク

当社グループが保有する金融資産は、主に公社債、株式、外国証券を含む有価証券であり、その他に貸付金等があります。これらは、金利、株価、為替等の変動による市場リスク、有価証券の発行体や貸付金の相手先の信用リスク、市場の混乱等により著しく低い価格での取引を余儀なくされることにより損失を被る市場流動性リスク等を有しております。

当社グループでは、金利、株価、為替の変動によるリスクをヘッジする目的で金利スワップ取引、金利オプション取引、債券先物取引、債券オプション取引、株価指数先物取引、株式先渡取引、為替予約取引、通貨スワップ取引、通貨オプション取引及び金利通貨スワップ取引等を利用しております。また、取引に係るリスクに留意した上で運用収益を獲得する目的で、上記デリバティブ取引のほか、クレジットデリバティブ取引、天候デリバティブ取引及び自然災害デリバティブ取引等を利用しております。

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (7) 重要なヘッジ会計の方法」を参照ください。

デリバティブ取引は、取引の対象物の市場価格の変動に係るリスク（市場リスク）や、取引先の倒産等による契約不履行に係るリスク（信用リスク）及び市場流動性リスク等を有しております。当社グループが利用しているデリバティブ取引も同様に、これらのリスクを有しております。ただし、ヘッジ目的のものは、現物資産と逆の価格変動をすることから、市場リスクは減殺されております。また、契約不履行に係る信用リスクを回避するため、デリバティブ取引先の大半は、信用度の高い金融機関に限定し、かつその中で取引を分散させるとともに、C S A（クレジット・サポート・アネックス）契約に基づく担保を取得しております。

③ 金融商品に係るリスク管理体制

当社グループは、リスク管理に関する基本方針及びリスクの定義と管理手法を規定した資産運用リスクに関する規程等を取締役会等で定め、これらの方針・規程等に基づき、リスク管理を行っております。主な国内保険連結子会社では、日常における管理の中で、リスク管理部門は、取引執行部門及び事務部門から独立し、組織的な牽制が行える体制を整備しております。また、リスク管理部門は、資産・負債のポジションに基づき、市場リスクや信用リスク等のV a R（バリュー・アット・リスク）計測、リスクリミット管理等を行うことによりリスクを把握・分析・管理する体制を整備し、リスク状況を定期的に取締役会等に報告しております。

a 市場リスクの管理

当社グループは、市場リスク管理に係る規程等に従い、運用資産等の特性に応じたリスク管理を行う体制を整備し運営しております。主な国内保険連結子会社では、上記V a R計測によるリスク量のモニタリングのほか、V a R計測で捕捉出来ない潜在的なリスクの把握、金利・株価・為替変動に対する感応度分析、ポートフォリオの偏在・脆弱性の把握等を実施しております。

b 信用リスクの管理

当社グループは、信用リスク管理に係る規程等に従い、与信管理体制を整備して運営しております。主な国内保険連結子会社では、有価証券の発行体の信用リスク及びデリバティブ取引のカウンターパーティ・リスクに関して、執行部門及びリスク管理部門において、信用情報や時価の把握を定期的に行うことで管理しております。また、三井住友海上火災保険株式会社、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社及び三井住友海上プライマリー生命保険株式会社では、貸付金について、執行部門及びリスク管理部門において、個別案件ごとの与信審査、与信限度額、信用情報管理、社内格付、保証や担保の設定、問題債権への対応等の与信管理体制を整備しております。

c 流動性リスクの管理

当社グループは、流動性リスク管理に係る規程等に従い、資金繰りリスク、市場流動性リスクの管理体制を整備し運営しております。資金繰りの状況をその資金逼迫度に応じて平時時、危機時等に区分し、それぞれの区分に応じて流動性に最大限配慮した資金管理・運営を行っており、様々な環境下においても十分な流動性を確保・維持するため、資金調達手段の多様化にも取り組んでおります。また、巨大災害や金融市場の混乱による市場流動性の低下等の不測の事態発生に備えて、現預金及び国債を始めとする流動性の高い有価証券を十分に保有しており、その総額を定期的にモニタリングすることにより流動性リスク管理を行っております。

④ 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。また、「デリバティブ取引関係」注記におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

(2) 金融商品の時価等及び時価のレベルごとの内訳等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額、レベルごとの時価については、次のとおりであります。

なお、市場価格のない株式等及び組合出資金等は、次表に含めておりません（（注）3参照）。

金融商品の時価は、時価の算定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：同一の資産又は負債の活発な市場における（無調整の）相場価格により算定した時価

レベル2の時価：レベル1のインプット以外の直接又は間接的に観察可能なインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：重要な観察できないインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

① 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産及び金融負債

2023年度末

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	－	165,289	2,121	167,411
金銭の信託	－	1,647,700	772,469	2,420,170
有価証券				
売買目的有価証券				
公社債	23,435	1,771	－	25,207
株式	22	－	－	22
外国証券	413,060	352,793	127,916	893,769
その他	12,596	1,486,789	－	1,499,385
その他有価証券				
公社債	1,378,009	1,201,047	－	2,579,056
株式	3,607,415	－	－	3,607,415
外国証券	1,122,627	3,464,588	395,608	4,982,823
その他	59,467	170,142	17,255	246,865
デリバティブ取引（※）				
通貨関連	－	13,445	－	13,445
金利関連	103	24,248	277	24,629
株式関連	132	191	－	324
債券関連	6,807	－	－	6,807
信用関連	－	533	842	1,376
その他	－	－	686	686
資産計	6,623,676	8,528,541	1,317,177	16,469,396
デリバティブ取引（※）				
通貨関連	－	42,287	－	42,287
金利関連	99	28,428	266	28,793
株式関連	2,842	1,257	－	4,100
債券関連	4,474	－	－	4,474
信用関連	－	2,556	842	3,398
その他	－	－	752	752
負債計	7,416	74,529	1,861	83,807

(※) デリバティブ取引のうち、ヘッジ会計を適用している取引の連結貸借対照表計上額は資産671百万円、負債23,043百万円であります。

2024年度末 (単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	－	282,889	1,482	284,372
金銭の信託	－	1,693,315	970,017	2,663,333
有価証券				
売買目的有価証券				
公社債	16,862	652	－	17,515
株式	80	－	－	80
外国証券	557,394	503,900	140,202	1,201,496
その他	10,347	1,256,682	－	1,267,030
その他有価証券				
公社債	1,577,208	1,185,337	－	2,762,545
株式	2,335,463	－	－	2,335,463
外国証券	1,419,924	3,598,378	466,910	5,485,213
その他	108,866	139,577	17,623	266,067
デリバティブ取引（※）				
通貨関連	－	32,656	－	32,656
金利関連	393	21,142	－	21,536
株式関連	1,395	－	－	1,395
債券関連	3,277	2,305	－	5,583
信用関連	－	421	－	421
その他	－	－	1,147	1,147
資産計	6,031,214	8,717,260	1,597,384	16,345,859
デリバティブ取引（※）				
通貨関連	－	22,760	－	22,760
金利関連	354	28,096	－	28,450
債券関連	5,026	1,402	－	6,429
信用関連	－	2,866	－	2,866
その他	－	－	641	641
負債計	5,380	55,126	641	61,149

（※） デリバティブ取引のうち、ヘッジ会計を適用している取引の連結貸借対照表計上額は資産5,684百万円、負債8,951百万円であります。

② 時価をもって連結貸借対照表計上額としない金融資産及び金融負債

現金及び預貯金、コールローン並びに買現先勘定は、短期間（１年以内）で決済されるものが大半を占めており、時価が帳簿価額に近似することから注記を省略しております。

2023年度末 (単位：百万円)

区分	時価				連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3	合計		
買入金銭債権	－	16,788	－	16,788	16,788	－
有価証券						
満期保有目的の債券						
公社債	1,230,059	119,546	－	1,349,606	1,349,827	△221
外国証券	－	4,735	－	4,735	4,593	142
責任準備金対応債券						
公社債	1,367,117	109,727	－	1,476,845	1,960,400	△483,555
外国証券	18,013	397,440	－	415,453	424,145	△8,691
関連会社株式	210,799	5,020	－	215,820	88,303	127,516
貸付金					970,148	
貸倒引当金（※）					△343	
	－	264,403	698,624	963,028	969,804	△6,776
資産計	2,825,990	917,663	698,624	4,442,277	4,813,864	△371,586
社債	－	612,824	98,288	711,112	715,045	△3,932
負債計	－	612,824	98,288	711,112	715,045	△3,932

（※） 貸付金に対応する一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金を控除しております。

2024年度末 (単位：百万円)

区分	時価				連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3	合計		
買入金銭債権	－	16,948	－	16,948	16,948	－
有価証券						
満期保有目的の債券						
公社債	1,114,316	90,325	－	1,204,641	1,323,437	△118,795
外国証券	－	3,490	－	3,490	3,432	58
責任準備金対応債券						
公社債	1,164,654	97,363	－	1,262,017	1,976,196	△714,179
外国証券	39,835	415,239	－	455,074	463,366	△8,291
関連会社株式	210,686	6,242	－	216,928	87,975	128,952
貸付金					909,825	
貸倒引当金（※）					△314	
	－	207,141	687,746	894,887	909,511	△14,623
資産計	2,529,491	836,750	687,746	4,053,989	4,780,868	△726,879
社債	－	474,214	101,186	575,400	590,565	△15,164
負債計	－	474,214	101,186	575,400	590,565	△15,164

（※） 貸付金に対応する一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金を控除しております。

（注） 1. 時価の算定に用いた評価技法及びインプットの説明

資 産

買入金銭債権

コマーシャルペーパーについては、取引金融機関から提示された価格によっております。また一部、時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。コマーシャルペーパー以外の買入金銭債権は取引金融機関から提示された価格等によっております。これらは主にレベル2に分類しております。

金銭の信託

金銭の信託については、信託銀行から提示された価格によっており、信託財産の構成物のレベルに基づきレベル2又はレベル3に分類しております。

有価証券

活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル1に分類しており、主に上場株式、国債、上場投資信託がこれに含まれます。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル2に分類しており、主に地方債、社債がこれに含まれます。非上場投資信託については、委託会社から提示された基準価額等によっており、主に信託財産の構成物のレベルに基づきレベル2又はレベル3に分類しております。

貸付金

貸付金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映するため、貸付先の信用状態が実行後大きく異ならない限り、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。固定金利によるものは、貸付金の種類及び期間、与信管理上の信用リスク区分ごとに、その将来キャッシュ・フローを国債金利等適切な指標に信用スプレッドを上乗せした利率で割り引くことにより、現在価値を算定しております。一部の個人ローン等は、商品ごとの将来キャッシュ・フローを、同様の新規貸付を行った場合に想定される利率で割り引いて時価を算定しております。また、一部の貸付金は取引金融機関から提示された価格によっております。なお、保険約款貸付は、当該貸付を解約返戻金の範囲内に限るなどの特性により返済期限を設けておらず、返済見込み期間及び金利条件等から、時価は帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価としております。

また、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等については、見積将来キャッシュ・フローの現在価値又は担保及び保証による回収見込額等に基づいて貸倒見積高を算定しているため、時価は連結決算日における連結貸借対照表価額から現在の貸倒見積高を控除した金額に近似しており、当該価額を時価としております。

これらは主にレベル3に分類しておりますが、観察できないインプットの影響が重要でない一部の貸付金はレベル2に分類しております。

負債
社債

日本証券業協会が公表する公社債店頭売買参考統計値又は取引金融機関から提示された価格に基づいて算定しており、日本証券業協会が公表する公社債店頭売買参考統計値はレベル2に分類し、取引金融機関から提示された価格はレベル3に分類しております。

デリバティブ取引

市場取引については、取引所における最終の価格をもって時価としております。市場取引以外の取引については、取引金融機関から提示された価格、又は金利、為替レート、ボラティリティ等のインプットを用いて評価モデルにより算出した価額等によっております。市場取引については主にレベル1に分類し、市場取引以外の取引のうち重要な観察できないインプットを使用している場合はレベル3に分類し、それ以外の場合はレベル2に分類しております。

(注) 2. 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産及び金融負債のうちレベル3の時価に関する情報
レベル3の時価は、第三者から入手した価格を調整せずに使用しているものが大半を占めていることから、時価の算定に用いた重要な観察できないインプットに関する定量的情報等の注記を省略しております。

(1) 期首残高から期末残高への調整表、当期の損益に認識した評価損益

(単位：百万円)								
区分	期首残高	当期の損益に計上 (※1)	その他の包括利益に計上 (※2)	購入・発行売却・決済による変動額	レベル3の時価への振替 (※3)(※4)	レベル3の時価からの振替 (※3)(※5)	期末残高	当期の損益に計上した額のうち連結貸借対照表日において保有する金融資産及び金融負債の評価損益 (※1)
買入金銭債権	3,091	0	△47	△922	－	－	2,121	－
金銭の信託	586,170	81,466	21,951	82,882	－	－	772,469	43,781
有価証券								
売買目的有価証券	122,621	△5,917	11,708	△496	－	－	127,916	10,077
その他有価証券	306,582	8,054	49,856	49,714	1,000	△2,344	412,863	－
資産計	1,018,465	83,603	83,468	131,177	1,000	△2,344	1,315,371	53,859
デリバティブ取引 (※6)	112	1,042	0	△1,209	－	－	△55	260

- (※1) 連結損益計算書の「資産運用収益」及び「資産運用費用」に含まれております。
(※2) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」及び「為替換算調整勘定」に含まれております。
(※3) レベル間の振替は各四半期の末日に行っております。
(※4) レベル2の時価からレベル3の時価への振替であり、国内社債について観察可能なインプットが利用できなくなったことによるものです。
(※5) レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、国内社債及び外国社債について観察可能なインプットが利用可能になったことによるものです。
(※6) その他資産及びその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務及び利益・損失は純額で表示しており、合計で正味の債務・損失となる項目については、△で表示しております。

(単位：百万円)							
区分	期首残高	当期の損益に計上 (※1)	その他の包括利益に計上 (※2)	購入・発行売却・決済による変動額	レベル3の時価からの振替 (※3)(※4)	期末残高	当期の損益に計上した額のうち連結貸借対照表日において保有する金融資産及び金融負債の評価損益 (※1)
買入金銭債権	2,121	0	△43	△595	－	1,482	－
金銭の信託	772,469	69,589	△33,770	161,728	－	970,017	23,133
有価証券							
売買目的有価証券	127,916	△2,566	13,259	1,593	－	140,202	28,573
その他有価証券	412,863	10,602	12,297	49,571	△800	484,534	－
資産計	1,315,371	77,625	△8,257	212,297	△800	1,596,236	51,707
デリバティブ取引 (※5)	△55	1,406	0	△845	－	506	870

- (※1) 連結損益計算書の「資産運用収益」及び「資産運用費用」に含まれております。
(※2) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」及び「為替換算調整勘定」に含まれております。
(※3) レベル間の振替は各四半期の末日に行っております。
(※4) レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、国内社債について観察可能なインプットが利用可能になったことによるものです。
(※5) その他資産及びその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務及び利益・損失は純額で表示しており、合計で正味の債務・損失となる項目については、△で表示しております。

(2) 時価の評価プロセスの説明

当社グループは、金融商品の取引を行う部署から独立した部署において時価の算定に関する方針及び手続を定め、時価を算定しております。算定された時価については、算定に用いた評価技法及びインプットの妥当性を検証しております。また、第三者から入手した相場価格を時価として利用する場合においても、使用されている評価技法及びインプットの確認や類似の金融商品の時価との比較等の適切な方法により妥当性を検証しております。

(注) 3. 市場価格のない株式等及び組合出資金等の連結貸借対照表計上額は次のとおりであり、金融商品の時価等及び時価のレベルごとの内訳等に関する事項の「有価証券」には含めておりません。

(単位：百万円)

	2023年度末	2024年度末
市場価格のない株式等 (※1) (※3)	417,651	458,830
組合出資金等 (※2) (※3)	87,201	111,421
合 計	504,852	570,251

- (※1) 市場価格のない株式等には非上場株式等が含まれ、企業会計基準適用指針第19号「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」第5項に従い、時価開示の対象としておりません。
(※2) 組合出資金等は、企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」第24・16項に従い、時価開示の対象としておりません。
(※3) 2023年度においては、市場価格のない株式等について1,569百万円、組合出資金等について405百万円、2024年度においては、市場価格のない株式等について7,537百万円、組合出資金等について3,185百万円減損処理を行っております。

(注) 4. 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2023年度末 (単位：百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
預貯金	2,872,161	39,162	－	1
買入金銭債権	182,082	－	－	2,053
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	24,700	104,600	247,200	843,780
社債	23,002	9,600	48,800	32,500
外国証券	1,334	874	2,438	－
責任準備金対応債券				
国債	－	－	－	1,825,000
地方債	－	－	－	9,000
社債	－	5,250	1,000	110,800
外国証券	－	55,874	327,365	92,769
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	58,700	217,445	447,885	640,014
地方債	4,757	89,528	39,175	35,286
社債	153,622	497,295	233,797	162,076
外国証券	204,253	1,110,751	1,474,351	820,800
貸付金 (※)	170,007	546,881	107,657	79,577
合 計	3,694,621	2,677,262	2,929,670	4,653,658

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない73百万円、返済期限の定めのないもの65,936百万円は含めておりません。

2024年度末 (単位：百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
預貯金	2,093,119	48,663	－	5
コールローン	60,000	－	－	－
買現先勘定	86,904	－	－	－
買入金銭債権	299,629	357	307	1,458
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	31,300	90,100	293,400	804,380
社債	－	9,600	50,400	30,900
外国証券	－	921	2,570	－
責任準備金対応債券				
国債	－	－	－	1,843,300
地方債	－	－	－	9,000
社債	－	5,250	9,600	102,200
外国証券	－	68,832	324,455	172,986
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	202,870	258,520	537,840	667,964
地方債	16,341	92,987	19,786	32,796
社債	122,449	584,467	205,047	155,920
外国証券	272,108	1,195,425	1,534,757	826,308
貸付金 (※)	250,501	404,915	113,428	74,199
合 計	3,435,223	2,760,041	3,091,592	4,721,418

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない35百万円、返済期限の定めのないもの66,839百万円は含めておりません。

（注）5. 社債の連結決算日後の返済予定額

2023年度末 (単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
社債（※）	100,000	－	154,142	－	－	360,000
合計	100,000	－	154,142	－	－	360,000

（※）社債のうち、償還期限の定めのないもの100,902百万円は含めておりません。

2024年度末 (単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
社債（※）	－	154,662	－	－	－	335,000
合計	－	154,662	－	－	－	335,000

（※）社債のうち、償還期限の定めのないもの100,902百万円は含めておりません。

2. 有価証券関係

(1) 売買目的有価証券 (単位：百万円)

	2023年度末	2024年度末
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	146,290	△129,989

（注）連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理されている譲渡性預金並びに買入金銭債権として処理されているコマーシャルペーパーを含めて記載しております。

(2) 満期保有目的の債券

2023年度末 (単位：百万円)

種 類		連結貸借対照表計上額	時 価	差 額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公 社 債	927,548	991,176	63,627
	外国証券	4,593	4,735	142
	そ の 他	－	－	－
	小 計	932,142	995,912	63,769
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公 社 債	422,278	358,429	△63,849
	外国証券	－	－	－
	そ の 他	16,788	16,788	－
	小 計	439,067	375,218	△63,849
合 計		1,371,209	1,371,130	△79

（注）連結貸借対照表において買入金銭債権として処理されているコマーシャルペーパーを「その他」に含めております。

2024年度末 (単位：百万円)

種 類		連結貸借対照表計上額	時 価	差 額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公 社 債	521,019	538,749	17,729
	外国証券	3,432	3,490	58
	そ の 他	－	－	－
	小 計	524,451	542,239	17,788
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公 社 債	802,417	665,892	△136,525
	外国証券	－	－	－
	そ の 他	16,948	16,948	－
	小 計	819,366	682,841	△136,525
合 計		1,343,817	1,225,081	△118,736

（注）連結貸借対照表において買入金銭債権として処理されているコマーシャルペーパーを「その他」に含めております。

(3) 責任準備金対応債券

2023年度末 (単位：百万円)

種 類		連結貸借対照表計上額	時 価	差 額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公 社 債	630	633	2
	外国証券	141,049	142,319	1,269
	小 計	141,680	142,952	1,272
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公 社 債	1,959,769	1,476,211	△483,558
	外国証券	283,096	273,134	△9,961
	小 計	2,242,865	1,749,346	△493,519
合 計		2,384,546	1,892,299	△492,247

2024年度末 (単位：百万円)

種 類		連結貸借対照表計上額	時 価	差 額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公 社 債	－	－	－
	外国証券	159,688	161,608	1,919
	小 計	159,688	161,608	1,919
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公 社 債	1,976,196	1,262,017	△714,179
	外国証券	303,677	293,466	△10,211
	小 計	2,279,874	1,555,483	△724,390
合 計		2,439,562	1,717,091	△722,470

(4) その他有価証券

2023年度末 (単位：百万円)

種 類		連結貸借対照表計上額	取 得 原 価	差 額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公 社 債	1,331,510	1,249,082	82,427
	株 式	3,599,948	791,879	2,808,068
	外国証券	2,824,412	2,383,017	441,394
	そ の 他	184,502	129,639	54,863
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	小 計	7,940,373	4,553,620	3,386,753
	公 社 債	1,247,546	1,333,485	△85,939
	株 式	7,466	8,081	△615
	外国証券	2,158,411	2,299,566	△141,155
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	そ の 他	134,622	147,748	△13,125
	小 計	3,548,046	3,788,881	△240,834
合 計		11,488,420	8,342,501	3,145,918

（注）1. 市場価格のない株式等及び組合出資金等は、上表には含めておりません。
2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理されている譲渡性預金並びに買入金銭債権として処理されているコマーシャルペーパー及び貸付債権信託受益権を「その他」に含めております。

2024年度末 (単位：百万円)

種 類		連結貸借対照表計上額	取 得 原 価	差 額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公 社 債	916,251	886,423	29,827
	株 式	2,328,330	615,803	1,712,527
	外国証券	3,047,855	2,606,065	441,790
	そ の 他	199,719	150,352	49,367
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	小 計	6,492,156	4,258,644	2,233,512
	公 社 債	1,846,294	1,991,088	△144,793
	株 式	7,133	7,784	△651
	外国証券	2,437,358	2,576,280	△138,922
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	そ の 他	288,791	298,553	△9,761
	小 計	4,579,578	4,873,706	△294,128
合 計		11,071,734	9,132,350	1,939,384

（注）1. 市場価格のない株式等及び組合出資金等は、上表には含めておりません。
2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理されている譲渡性預金並びに買入金銭債権として処理されているコマーシャルペーパー及び貸付債権信託受益権を「その他」に含めております。

(5) 連結会計年度中に売却した責任準備金対応債券

2023年度 (単位：百万円)

種 類	売 却 額	売却益の合計額	売却損の合計額
公 社 債 券	—	—	—
外 国 証 券	77,297	344	7,304
合 計	77,297	344	7,304

2024年度 (単位：百万円)

種 類	売 却 額	売却益の合計額	売却損の合計額
公 社 債 券	—	—	—
外 国 証 券	28,489	457	1,393
合 計	28,489	457	1,393

(6) 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2023年度 (単位：百万円)

種 類	売 却 額	売却益の合計額	売却損の合計額
公 社 債 式	348,675	6,018	8,542
株 式 証 券	270,709	179,212	300
外 国 証 券	975,463	42,997	59,556
そ の 他	11,956	166	—
合 計	1,606,803	228,394	68,399

2024年度 (単位：百万円)

種 類	売 却 額	売却益の合計額	売却損の合計額
公 社 債 式	228,251	2,683	20,694
株 式 証 券	709,208	531,570	433
外 国 証 券	710,391	25,941	29,359
そ の 他	10,193	947	—
合 計	1,658,045	561,143	50,488

(7) 連結会計年度中に減損処理を行った有価証券

2023年度において、その他有価証券（市場価格のない株式等及び組合出資金等を除く。）について1,242百万円（うち、株式1,238百万円、外国証券3百万円）減損処理を行っております。

2024年度において、その他有価証券（市場価格のない株式等及び組合出資金等を除く。）について311百万円（うち、株式309百万円、外国証券1百万円）減損処理を行っております。

なお、当社及び国内連結子会社は、原則として、時価が取得原価に比べて30%以上下落した銘柄を対象に減損処理を行っております。

3. 金銭の信託関係

(1) 運用目的の金銭の信託

(単位：百万円)

	2023年度末	2024年度末
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	29,470	△9,386

(2) 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

(3) 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

2023年度末 (単位：百万円)

種 類	連結貸借対照表計上額	取 得 原 価	差 額
金 銭 の 信 託	1,747,448	1,830,193	△82,744

2024年度末 (単位：百万円)

種 類	連結貸借対照表計上額	取 得 原 価	差 額
金 銭 の 信 託	1,337,326	1,445,508	△108,182

(注) 2024年度の期首より、三井住友海上プライマリー生命保険株式会社が保有する一部の金銭の信託について資金運用方針を変更したこと等に伴い、保有目的を運用目的、満期保有目的以外から運用目的に変更しております。詳細については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (1) 有価証券（保険業法施行規則上の「現金及び預貯金」又は「買入金銭債権」に区分されるものを含む。）の評価基準及び評価方法⑦」を参照ください。

4. デリバティブ取引関係

(1) ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

① 通貨関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
				うち1年超		
市場取引以外の取引	為替予約取引	売 建	917,508	－	△5,875	△5,875
		買 建	1,042,785	－	3,965	3,965
	通貨オプション取引	売 建	23,195	－	△245	△56
		買 建	33,772	－	347	△174
	通貨スワップ取引		48,853	21,025	△5,727	△5,727
合 計			－	－	△7,535	△7,869

2024年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
				うち1年超		
市場取引以外の取引	為替予約取引	売 建	1,014,387	－	2,922	2,922
		買 建	1,297,157	－	8,635	8,635
	通貨オプション取引	売 建	16,694	－	△255	356
		買 建	43,096	－	800	192
	通貨スワップ取引		39,269	－	1,058	1,058
合 計			－	－	13,162	13,166

② 金利関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
				うち1年超		
市場取引	金利先物取引	売 建	123,583	－	△58	△58
		買 建	65	－	0	0
	金利スワップ先物取引	売 建	2,426	2,426	△26	△26
	金利先物オプション取引	売 建	195	－	△9	10
		買 建	502	－	98	△8
	市場取引以外の取引	金利スワップ取引	受取固定・支払変動	820,118	780,209	1,582
受取変動・支払固定			714,374	677,067	△6,452	△6,452
金利オプション取引スワップション		売 建	319,760	24,748	△2,285	△1,147
		買 建	301,747	49,622	2,986	1,074
合 計		－	－	△4,164	△5,024	

2024年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類	契 約 額 等		時 価	評価損益	
			うち1年超			
市場取引	金利先物取引	売 建	208,061	16,169	55	55
		買 建	97,122	95	△76	△76
	金利先物オプション取引	売 建	2,189	—	△269	5
		買 建	2,771	—	329	△44
市場取引以外の取引	金利スワップ取引	受取固定・支払変動	1,215,160	974,965	△18,845	△18,845
		受取変動・支払固定	932,058	932,058	9,290	9,290
	金利オプション取引スワップション	売 建	124,976	26,069	△2,004	△1,828
		買 建	213,326	47,480	4,605	1,520
合 計			—	—	△6,914	△9,922

③ 株式関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
				うち1年超		
市場取引	株価指数先物取引	売 建	133,027	－	△2,710	△2,710
合 計			－	－	△2,710	△2,710

2024年度末

(単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
				うち1年超		
市場取引	株価指数先物取引	売 建	47,737	－	1,395	1,395
合 計			－	－	1,395	1,395

④ 債券関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引	債券先物取引	売 建	300,779	－	△4,442	△4,442
		買 建	41,425	－	6,764	6,764
	債券先物オプション取引	売 建	26	－	△11	3
		買 建	25	－	21	△6
合 計			－	－	2,332	2,319

2024年度末

(単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引	債券先物取引	売 建	323,437	－	2,425	2,425
		買 建	146,180	－	△4,172	△4,172
	債券先物オプション取引	売 建	3	－	△1	△0
市場取引以外の取引	債券オプション取引	売 建	87,850	－	△1,402	△1,402
		買 建	87,850	－	605	605
	トータル・リターン・スワップ取引		16,296	－	1,700	1,700
合 計			－	－	△845	△845

(注) 債券オプション取引はオプション料の授受を行っていないゼロコストオプションであります。

⑤ 信用関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	クレジット・デリバティブ取引	売 建	20,937	19,306	483	483
		買 建	95,288	95,288	△2,505	△2,505
合 計			—	—	△2,022	△2,022

(注) 「売建」は信用リスクの引受取引、「買建」は信用リスクの引渡取引であります。

2024年度末

(単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	クレジット・デリバティブ取引	売 建	23,634	17,853	143	143
		買 建	71,752	70,252	△2,589	△2,589
合 計			－	－	△2,445	△2,445

(注) 「売建」は信用リスクの引受取引、「買建」は信用リスクの引渡取引であります。

⑥ その他

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	天候デリバティブ取引	売 建	299	30	△50	△8
		買 建	299	30	50	12
	自然災害デリバティブ取引	売 建	32,450	8,258	△702	1,184
		買 建	30,837	7,845	357	△688
	その他	包括的リスク引受契約	—	—	278	278
合 計			—	—	△66	778

2024年度末

(単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	天候デリバティブ取引	売 建	256	30	△7	30
		買 建	256	30	7	△26
	自然災害デリバティブ取引	売 建	30,776	15,258	△633	791
		買 建	28,441	13,992	343	△439
	その他	包括的リスク引受契約	—	—	796	796
合 計			—	—	506	1,152

⑦ 金銭の信託内におけるデリバティブ取引

三井住友海上プライマリー生命保険株式会社は、運用目的の金銭の信託内においてデリバティブ取引を利用しております。取引の詳細は以下のとおりであります。

a 通貨関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	為替予約取引	売 建	276,504	－	△8,296	△8,296
	通貨スワップ取引	豪ドル受取・円支払	99,207	55,050	28,140	28,140
		米ドル受取・円支払	13,570	13,570	8,484	8,484
		NZドル受取・円支払	4,100	4,100	1,960	1,960
		円受取・米ドル支払	19,683	19,683	△5,516	△5,516
合 計			－	－	24,773	24,773

2024年度末

(単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	為替予約取引	売 建	332,184	－	5,167	5,167
		買 建	31,010	－	△95	△95
	通貨スワップ取引	豪ドル受取・円支払	49,650	46,500	7,707	7,707
		米ドル受取・円支払	3,020	－	1,991	1,991
		円受取・米ドル支払	79,245	79,245	△5,062	△5,062
合 計			－	－	9,708	9,708

b 金利関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	金利スワップ取引	受取固定・支払変動	754,466	733,249	△20,770	△20,770
		受取変動・支払固定	477,178	444,041	23,687	23,687
合 計			—	—	2,917	2,917

2024年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引以外の取引	金利スワップ取引	受取固定・支払変動	927,971	899,780	△10,717	△10,717
		受取変動・支払固定	438,764	299,771	13,202	13,202
合 計			—	—	2,484	2,484

c 債券関連

2023年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
				うち1年超		
市場取引	債券先物取引	買 建	183,441	－	2,810	2,810
合 計			－	－	2,810	2,810

2024年度末 (単位：百万円)

区 分	種 類		契 約 額 等		時 価	評価損益
			うち1年超			
市場取引	債券先物取引	買 建	158,252	－	1,129	1,129
市場取引以外の取引	トータル・リターン・スワップ取引		5,233	－	△42	△42
合 計			－	－	1,087	1,087

(2) ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

① 通貨関連

2023年度末 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種 類		主なヘッジ対象	契 約 額 等		時 価
				うち1年超		
為替予約等の振当処理	通貨スワップ取引		外 貨 建 社 債 （ 負 債 ）	100,902	100,902	(注)
繰延ヘッジ	通貨スワップ取引		そ の 他 有 価 証 券	8,109	7,070	△2,396
時価ヘッジ	為替予約取引	売 建	そ の 他 有 価 証 券	804,026	－	△18,042
時価ヘッジ	通貨オプション取引	売 建	そ の 他 有 価 証 券	58,431	－	△1,053
		買 建		56,710	－	187
合 計				－	－	△21,305

(注) 為替予約等の振当処理による通貨スワップ取引は、ヘッジ対象とされている外貨建社債（負債）と一体として処理されているため、その時価は当該外貨建社債（負債）の時価に含めております。

2024年度末 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種 類		主なヘッジ対象	契 約 額 等		時 価
				うち1年超		
為替予約等の振当処理	通貨スワップ取引		外 貨 建 社 債 （ 負 債 ）	100,902	100,902	(注)
繰延ヘッジ	通貨スワップ取引		そ の 他 有 価 証 券	7,070	6,104	△2,289
時価ヘッジ	為替予約取引	売 建	そ の 他 有 価 証 券	890,822	－	△973
時価ヘッジ	通貨オプション取引	売 建	そ の 他 有 価 証 券	29,372	－	△358
		買 建		28,757	－	354
合 計				－	－	△3,266

(注) 為替予約等の振当処理による通貨スワップ取引は、ヘッジ対象とされている外貨建社債（負債）と一体として処理されているため、その時価は当該外貨建社債（負債）の時価に含めております。

② 株式関連

2023年度末 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種 類		主なヘッジ対象	契約額等		時 価
					うち1年超	
時価ヘッジ	株式先渡取引	売 建	そ の 他 有 価 証 券	4,192	－	△1,066
合 計				－	－	△1,066

2024年度末

該当事項はありません。

③ 金銭の信託内におけるデリバティブ取引

三井住友海上プライマリー生命保険株式会社は、運用目的の金銭の信託内においてデリバティブ取引を利用しております。取引の詳細は以下のとおりであります。

金利関連

2023年度末 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種 類		主なヘッジ対象	契約額等		時 価
				うち1年超		
繰延ヘッジ	金利スワップ取引	受取固定・支払変動	保 険 契 約 に 係 る 負 債 券 そ の 他 有 価 証 券	1,281,424	1,281,424	△66,575
合 計				—	—	△66,575

2024年度末 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種 類		主なヘッジ対象	契約額等		時 価
				うち1年超		
繰延ヘッジ	金利スワップ取引	受取固定・支払変動	保 険 契 約 に 係 る 負 債 そ の 他 有 価 証 券	1,166,588	1,164,708	△32,744
合 計				—	—	△32,744

5. 賃貸等不動産関係

(1) 一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸オフィスビル等を所有しております。これら賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び期末時価は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
連結貸借対照表計上額		
期首残高	76,893	75,957
期中増減額	△936	△2,095
期末残高	75,957	73,861
期末時価	130,148	125,936

(注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額を控除した金額であります。
2. 期中増減額のうち、2023年度の主な増加額は自社使用からの用途変更による増加（8,940百万円）であり、主な減少額は売却による減少（6,046百万円）であります。また、2024年度の主な増加額は自社使用からの用途変更による増加（6,359百万円）であり、主な減少額は売却による減少（5,246百万円）であります。
3. 期末時価は、主に社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額であります。ただし、直近の評価時点から、一定の評価額や適切に市場価格を反映していると考えられる指標に重要な変動が生じていない場合には、当該評価額や指標を用いて調整した金額によっております。

(2) 賃貸等不動産に関する損益は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
賃貸収益	7,688	7,633
賃貸費用	5,268	5,155
差額	2,420	2,478
その他（売却損益等）	12,005	5,217

(注) 賃貸収益は「利息及び配当金収入」に、賃貸費用（減価償却費、修繕費、保険料、租税公課等）は「営業費及び一般管理費」に計上しております。また、その他のうち主なものは売却損益及び減損損失であり、「特別利益」又は「特別損失」に計上しております。

(7) 退職給付関係

1. 採用している退職給付制度の概要

三井住友海上火災保険株式会社及びあいおいニッセイ同和損害保険株式会社は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度及び退職一時金制度を設けているほか、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を設けております。なお、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社において、退職給付信託を設定しております。
その他の国内連結子会社及び一部の在外連結子会社においても、確定給付型又は確定拠出型の退職給付制度を設けております。
なお、一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
退職給付債務の期首残高	610,692	571,851
勤務費用	20,900	19,418
利息費用	5,016	7,902
数理計算上の差異の発生額	△40,890	△2,848
退職給付の支払額	△32,825	△34,790
為替換算差額	8,536	7,753
その他	421	277
退職給付債務の期末残高	571,851	569,565

(注) 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「勤務費用」に含めて計上しております。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
年金資産の期首残高	506,091	534,478
期待運用収益	9,957	11,005
数理計算上の差異の発生額	17,912	△14,440
事業主からの拠出額	15,812	11,570
退職給付の支払額	△23,046	△20,484
為替換算差額	7,910	6,928
その他	△159	△254
年金資産の期末残高	534,478	528,803

(3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表
(単位：百万円)

	2023年度末	2024年度末
積立型制度の退職給付債務	484,396	481,291
年金資産	△534,478	△528,803
	△50,082	△47,511
非積立型制度の退職給付債務	87,455	88,273
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	37,373	40,762
退職給付に係る負債	138,027	139,696
退職給付に係る資産	△100,653	△98,934
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	37,373	40,762

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
勤務費用	20,900	19,418
利息費用	5,016	7,902
期待運用収益	△9,957	△11,005
数理計算上の差異の費用処理額	247	△4,960
その他	184	△199
確定給付制度に係る退職給付費用	16,392	11,155

(注) 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「勤務費用」に含めて計上しております。

(5) 退職給付に係る調整額
退職給付に係る調整額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2023年度	2024年度
数理計算上の差異	59,298	△16,828
合計	59,298	△16,828

(6) 退職給付に係る調整累計額
退職給付に係る調整累計額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。
(単位：百万円)

	2023年度末	2024年度末
未認識数理計算上の差異	△46,448	△29,620
合計	△46,448	△29,620

(7) 年金資産に関する事項

- ① 年金資産の主な内訳
年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりであります。

(単位：％)

	2023年度末	2024年度末
債券	55	56
株式	21	18
生命保険一般勘定	8	8
その他	16	18
合計	100	100

(注) 年金資産合計には、退職給付信託が2023年度 0 %含まれております。

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりであります。

(単位：％)

	2023年度	2024年度
割引率	主として 0.7～1.1	主として 0.7～1.1
長期期待運用収益率		
退職給付信託	0.0	0.0
上記以外	主として 1.5～1.8	主として 1.5～2.3

3. 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

2023年度	2024年度
7,294	8,414

(8) ストック・オプション等関係

1. ストック・オプションに係る費用計上額及び科目名

該当事項はありません。

2. ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

(1) ストック・オプションの内容

	2016年度第 1 回 株式報酬型新株予約権
付与対象者の区分及び人数(注) 1	当社取締役及び執行役員15名 当社子会社取締役及び 執行役員51名
株式の種類別のストック・オプションの付与数(注) 2、6	普通株式 278,100株
付与日	2016年 7月29日
権利確定条件	(注)3
対象勤務期間	－(注)3
権利行使期間	自 2016年 7月30日 至 2046年 7月29日 (注)4

	2017年度第 1 回 株式報酬型新株予約権	2017年度第 2 回 株式報酬型新株予約権
付与対象者の区分及び人数(注) 1	当社取締役及び執行役員14名 当社子会社取締役及び 執行役員68名	当社子会社理事67名
株式の種類別のストック・オプションの付与数(注) 2、6	普通株式 217,425株	普通株式 41,511株
付与日	2017年 8月 1 日	2017年 8月 1 日
権利確定条件	(注)3	(注)3
対象勤務期間	－(注)3	－(注)3
権利行使期間	自 2017年 8月 2 日 至 2047年 8月 1 日 (注)4	自 2017年 8月 2 日 至 2047年 8月 1 日 (注)5

	2018年度第 1 回 株式報酬型新株予約権	2018年度第 2 回 株式報酬型新株予約権
付与対象者の区分及び人数(注) 1	当社取締役及び執行役員12名 当社子会社取締役及び 執行役員74名	当社子会社理事68名
株式の種類別のストック・オプションの付与数(注) 2、6	普通株式 243,819株	普通株式 43,362株
付与日	2018年 8月 1 日	2018年 8月 1 日
権利確定条件	(注)3	(注)3
対象勤務期間	－(注)3	－(注)3
権利行使期間	自 2018年 8月 2 日 至 2048年 8月 1 日 (注)4	自 2018年 8月 2 日 至 2048年 8月 1 日 (注)5

	2019年度第 1 回 株式報酬型新株予約権	2019年度第 2 回 株式報酬型新株予約権
付与対象者の区分及び人数(注) 1	当社取締役及び執行役員15名 当社子会社取締役及び 執行役員76名	当社子会社理事74名
株式の種類別のストック・オプションの付与数(注) 2、6	普通株式 429,999株	普通株式 49,140株
付与日	2019年 8月 1 日	2019年 8月 1 日
権利確定条件	(注)3	(注)3
対象勤務期間	－(注)3	－(注)3
権利行使期間	自 2019年 8月 2 日 至 2049年 8月 1 日 (注)4	自 2019年 8月 2 日 至 2049年 8月 1 日 (注)5

- (注) 1. 当社子会社取締役及び執行役員の人数は、当社取締役及び執行役員との兼務者を除いております。
2. 株式数に換算して記載しております。
3. 権利は付与日に確定しております。
4. ただし、付与対象者が、当社並びに当社子会社である三井住友海上火災保険株式会社、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社、三井ダイレクト損害保険株式会社、三井住友海上あいおい生命保険株式会社及び三井住友海上プライマリー生命保険株式会社の取締役、執行役員及び常勤監査役のいずれの地位も喪失した日の翌日から10日を経過する日までの間に限り、新株予約権を一括して行使することができます。
5. ただし、付与対象者が、当社子会社である三井住友海上火災保険株式会社又はあいおいニッセイ同和損害保険株式会社の雇用契約が終了した日の翌日から10日を経過する日までの間に限り、新株予約権を一括して行使することができます。
6. 当社は2024年 4月 1 日付で普通株式 1 株につき 3 株の割合で株式分割を行っています。上記は当該株式分割を反映した数値を記載しています。

(2) スtock・オプションの規模及びその変動状況
2024年度（2025年3月期）において存在したStock・オプションを対象とし、Stock・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

① Stock・オプションの数

	2016年度第1回 株式報酬型新株予約権	2017年度第1回 株式報酬型新株予約権	2017年度第2回 株式報酬型新株予約権	2018年度第1回 株式報酬型新株予約権
権利確定後(株)				
2023年度末	48,396	48,372	906	69,117
権利確定	－	－	－	－
権利行使	19,284	16,230	906	21,264
失効	－	－	－	－
未行使残	29,112	32,142	－	47,853

	2018年度第2回 株式報酬型新株予約権	2019年度第1回 株式報酬型新株予約権	2019年度第2回 株式報酬型新株予約権
権利確定後(株)			
2023年度末	1,242	179,769	5,211
権利確定	－	－	－
権利行使	1,242	49,539	5,211
失効	－	－	－
未行使残	－	130,230	－

(注) 1. 当社のStock・オプション制度は、付与時に権利が確定しているため、権利確定前に関する事項は記載しておりません。
2. 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。上記は当該株式分割を反映した数値を記載しています。

② 単価情報

	2016年度第1回 株式報酬型新株予約権	2017年度第1回 株式報酬型新株予約権	2017年度第2回 株式報酬型新株予約権	2018年度第1回 株式報酬型新株予約権
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	3,110	3,049	2,746	3,124
付与日における公正な評価単価(円)	927	1,238	1,220	1,086

	2018年度第2回 株式報酬型新株予約権	2019年度第1回 株式報酬型新株予約権	2019年度第2回 株式報酬型新株予約権
権利行使価格(円)	1	1	1
行使時平均株価(円)	2,746	3,264	2,746
付与日における公正な評価単価(円)	1,062	1,131	1,122

(注) 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。上記は当該株式分割を反映した数値を記載しています。

3. Stock・オプションの公正な評価単価の見積方法

2024年度において付与されたStock・オプションはありません。

4. Stock・オプションの権利確定数の見積方法

当社のStock・オプション制度は、付与時に権利が確定しているため、該当事項はありません。

(9) 税効果会計関係

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)		
	2023年度末	2024年度末
繰延税金資産		
有価証券	26,389	29,690
土地等	18,136	18,745
ソフトウェア	49,105	51,223
責任準備金等	346,835	352,350
支払備金	78,019	101,129
価格変動準備金	64,854	72,730
退職給付に係る負債	19,232	20,097
その他有価証券評価差額金	17,655	50,392
税務上の繰越欠損金（注2）	70,254	67,304
その他	75,341	77,989
繰延税金資産小計	765,825	841,654
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額（注2）	△38,617	△33,154
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△23,875	△35,022
評価性引当額小計（注1）	△62,492	△68,177
繰延税金資産合計	703,332	773,477
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△877,163	△581,011
時価評価による簿価修正額	△57,258	△54,584
支払備金	△23,260	△35,748
関係会社の留保利益	△17,477	△23,003
その他	△39,620	△52,081
繰延税金負債合計	△1,014,781	△746,429
繰延税金資産（負債）の純額	△311,448	27,048

(注1) 評価性引当額が5,684百万円増加しております。この増加の主な内容は、有価証券に係る評価性引当額の増加であります。
(注2) 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

2023年度末 (単位：百万円)							
	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金（※1）	1,500	82	15	15	16	68,622	70,254
評価性引当額	△1,254	△67	－	－	△0	△37,295	△38,617
繰延税金資産	245	15	15	15	16	31,327	(※2) 31,636

(※1) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。
(※2) 当該税務上の繰越欠損金にかかる繰延税金資産は、将来の課税所得の見込により回収可能と判断しております。

2024年度末 (単位：百万円)							
	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金（※3）	379	258	135	3,308	6,530	56,692	67,304
評価性引当額	△350	△258	△135	△3,306	△2,661	△26,441	△33,154
繰延税金資産	28	－	－	1	3,868	30,251	(※4) 34,149

(※3) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。
(※4) 当該税務上の繰越欠損金にかかる繰延税金資産は、将来の課税所得の見込により回収可能と判断しております。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：％)		
	2023年度末	2024年度末
国内の法定実効税率 (調整)	30.6	30.6
受取配当等の益金不算入額	△ 3.9	△ 5.5
連結子会社との税率差異	△ 5.4	△ 4.4
税率変更による影響	0.2	△ 1.6
持分法投資損益	△ 1.2	△ 0.9
関係会社の留保利益	0.7	0.6
外国関係会社合算所得	0.6	0.6
のれん償却額	1.2	0.5
グローバル・ミニマム課税による影響	－	0.5
評価性引当額の増減	△ 2.8	△ 0.4
バミューダの法人税導入に伴う負担軽減措置	△ 2.8	0.0
その他	2.1	3.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	19.3	23.2

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債等の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることとなりました。

これに伴い、2026年4月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6％から31.5％に変更し計算しております。

この変更により、2024年度の繰延税金資産は252百万円、責任準備金等は3,161百万円、繰延税金負債は374百万円それぞれ増加し、その他有価証券評価差額金は13,710百万円、法人税等調整額は13,760百万円それぞれ減少し、また、当期純利益は10,598百万円増加しております。

4. 法人税及び地方法人税並びにこれらに関する税効果会計の会計処理

当社及び一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税並びにこれらに関する税効果会計の会計処理及び開示を行っております。

(10) セグメント情報

1. 報告セグメントの概要

報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち、分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外事業、金融サービス事業、デジタル・リスク関連サービス事業を事業領域としており、このうち国内損害保険事業は、三井住友海上火災保険株式会社（以下、「三井住友海上」という。）、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社（以下、「あいおいニッセイ同和損保」という。）及び三井ダイレクト損害保険株式会社（以下、「三井ダイレクト損保」という。）の3社が、国内生命保険事業については、三井住友海上あいおい生命保険株式会社（以下、「三井住友海上あいおい生命」という。）及び三井住友海上プライマリー生命保険株式会社（以下、「三井住友海上プライマリー生命」という。）の2社が、それぞれ主に担当しております。また、海外事業は、当社及び国内損害保険子会社が営むほか、諸外国において海外現地法人が保険事業を展開しております。

したがって、セグメント情報上は、事業領域区分を基礎として、国内生損保事業についてはさらに保険会社別に事業セグメントを識別する方法により、国内保険会社5社と海外事業（海外保険子会社）の6つを報告セグメントとしております。

各損害保険会社は、火災保険、海上保険、傷害保険、自動車保険、自動車損害賠償責任保険、その他の損害保険商品を販売しております。また、各生命保険会社は個人保険、個人年金保険、団体保険、その他の生命保険商品を販売しております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一であります。報告セグメントの利益は、各社の当期純利益を基礎とした数値（出資持分考慮後の当期純利益）であります。

セグメント間の内部売上高は、第三者間取引価格に基づいております。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

2023年度

(単位：百万円)

	国内損害保険事業			国内生命保険事業	
	(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)
売上高（注1）					
外部顧客への売上高	1,565,720	1,288,319	35,327	473,796	1,353,577
セグメント間の内部売上高又は振替高	57,586	80,669	△115	－	－
計	1,623,307	1,368,988	35,212	473,796	1,353,577
セグメント利益又は損失（△）	167,777	56,081	△1,544	28,189	19,693
セグメント資産	7,864,388	4,111,688	61,276	5,160,831	7,528,672
その他の項目					
減価償却費	38,147	23,252	1,743	10,365	5,012
のれんの償却額	－	－	－	－	－
利息及び配当金収入	154,765	73,643	143	58,890	107,605
支払利息	4,842	401	－	－	11
有価証券評価損	24,598	720	－	－	－
持分法投資利益又は損失（△）	－	－	－	－	－
特別利益	16,242	1,032	－	0	54,057
(固定資産処分益)	(16,242)	(1,032)	(－)	(0)	(－)
(価格変動準備金戻入額)	(－)	(－)	(－)	(－)	(54,057)
特別損失	9,299	7,961	8	1,546	－
(減損損失)	(2,637)	(2,308)	(－)	(－)	(－)
税金費用	53,485	16,054	△500	10,729	7,406
持分法適用会社への投資額	109,344	1,532	－	－	－
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	29,837	28,722	2,800	9,314	3,837

(単位：百万円)

	海外事業	その他 (注2)	合計	調整額 (注3、4、5)	連結財務諸表 計上額（注6）
	(海外保険子会社)				
売上高（注1）					
外部顧客への売上高	1,394,062	19,151	6,129,956	△1,132,970	4,996,986
セグメント間の内部売上高又は振替高	△137,618	7,562	8,084	△8,084	－
計	1,256,444	26,714	6,138,041	△1,141,055	4,996,986
セグメント利益又は損失（△）	153,815	12,995	437,007	△67,741	369,266
セグメント資産	4,339,748	232,965	29,299,571	△2,339,363	26,960,207
その他の項目					
減価償却費	16,564	104	95,191	8,000	103,192
のれんの償却額	－	－	－	17,827	17,827
利息及び配当金収入	55,133	13,278	463,460	△36,375	427,085
支払利息	4,653	0	9,909	544	10,453
有価証券評価損	－	－	25,318	△22,100	3,217
持分法投資利益又は損失（△）	20,759	3,507	24,266	△5,506	18,759
特別利益	237	－	71,570	△7,971	63,598
(固定資産処分益)	(237)	(－)	(17,513)	(△40)	(17,472)
(価格変動準備金戻入額)	(－)	(－)	(54,057)	(△7,930)	(46,126)
特別損失	2,608	－	21,423	△3,648	17,775
(減損損失)	(2,568)	(－)	(7,514)	(4,325)	(11,839)
税金費用	△3,057	2,084	86,201	3,241	89,443
持分法適用会社への投資額	123,485	－	234,361	61,003	295,365
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	11,234	86	85,835	287	86,122

- (注) 1. 売上高は、損害保険事業にあつては正味収入保険料、生命保険事業にあつては保険料収入、その他の事業にあつては経常収益、連結財務諸表計上額にあつては正味収入保険料及び生命保険料の合計の金額を記載しております。
2. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメント及びその他の収益を稼得する事業活動であり、報告セグメント以外の国内保険会社が営む国内損害保険事業、国内保険会社以外のグループ会社が営む金融サービス事業及びデジタル・リスク関連サービス事業並びに当社によるグループ会社以外の会社への事業投資であります。
3. 外部顧客への売上高の調整額は、連結損益計算書の生命保険料と生命保険事業における保険料収入との差額△1,114,895百万円、その他の事業に係る経常収益の調整額△18,074百万円であります。
4. セグメント利益又は損失の調整額は、セグメント間取引消去△34,048百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△13,849百万円、三井住友海上で計上した子会社株式評価損に係る調整額22,608百万円のほか、国内保険子会社に対するパーチェス法適用に係る損益の調整額やのれんの償却額等△42,452百万円を含んでおります。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない当社の管理部門に係る費用であります。
5. セグメント資産の調整額には、セグメント間取引消去△1,754,476百万円、海外保険子会社の資産に含まれる保険契約準備金を負債のうちの保険契約準備金と相殺して表示したことによる振替額△852,261百万円及び各報告セグメントに配分していない全社資産74,505百万円のほか、国内保険子会社に対するパーチェス法適用に係る資産の調整額や各報告セグメントに配分していないのれんの未償却残高の調整額等192,868百万円を含んでおります。全社資産は、報告セグメントに帰属しない当社に係る資産であります。
6. セグメント利益又は損失は、連結財務諸表の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。

2024年度 (単位：百万円)

	国内損害保険事業			国内生命保険事業	
	(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)
売上高（注１）					
外部顧客への売上高	1,625,622	1,342,531	37,541	463,248	1,177,070
セグメント間の内部売上高又は振替高	53,626	87,832	△146	－	－
計	1,679,248	1,430,364	37,395	463,248	1,177,070
セグメント利益又は損失（△）	459,900	108,747	△1,774	29,607	25,707
セグメント資産	6,822,620	3,706,643	57,699	5,187,244	7,479,488
その他の項目					
減価償却費	36,408	24,932	1,777	8,711	4,211
のれんの償却額	－	－	－	－	－
利息及び配当金収入	170,438	89,654	219	71,566	118,417
支払利息	4,645	485	－	1,093	127
有価証券評価損	16,102	4,154	－	－	－
持分法投資利益又は損失（△）	－	－	－	－	－
特別利益	7,293	2,711	－	0	－
（固定資産処分益）	(7,293)	(2,711)	(－)	(0)	(－)
特別損失	8,360	9,369	594	1,791	11,872
（固定資産処分損）	(872)	(6,778)	(378)	(27)	(－)
（減損損失）	(3,175)	(687)	(208)	(－)	(－)
（価格変動準備金繰入額）	(4,312)	(1,903)	(7)	(1,763)	(11,872)
税金費用	115,059	24,699	△587	10,171	6,328
持分法適用会社への投資額	113,658	1,532	－	－	－
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	32,268	28,396	1,848	5,172	4,181

(単位：百万円)

	海外事業	その他 (注２)	合計	調整額 (注３、４、５)	連結財務諸表 計上額（注６）
	(海外保険子会社)				
売上高（注１）					
外部顧客への売上高	1,681,224	8,441	6,335,680	△1,052,700	5,282,979
セグメント間の内部売上高又は振替高	△139,466	5,578	7,424	△7,424	－
計	1,541,758	14,019	6,343,105	△1,060,125	5,282,979
セグメント利益又は損失（△）	184,417	12,172	818,776	△127,119	691,657
セグメント資産	5,333,847	248,694	28,836,238	△2,594,939	26,241,298
その他の項目					
減価償却費	14,235	125	90,400	14,813	105,214
のれんの償却額	－	－	－	16,703	16,703
利息及び配当金収入	76,213	15,254	541,764	△46,626	495,138
支払利息	4,850	7	11,209	574	11,783
有価証券評価損	－	－	20,256	△9,222	11,033
持分法投資利益又は損失（△）	30,444	1,746	32,191	△7,053	25,138
特別利益	1,130	－	11,135	2,669	13,805
（固定資産処分益）	(1,130)	(－)	(11,135)	(△438)	(10,697)
特別損失	1,310	69	33,369	2,042	35,412
（固定資産処分損）	(22)	(0)	(8,081)	(△26)	(8,054)
（減損損失）	(1,225)	(68)	(5,365)	(2,131)	(7,496)
（価格変動準備金繰入額）	(－)	(－)	(19,860)	(－)	(19,860)
税金費用	41,305	4,893	201,870	8,854	210,724
持分法適用会社への投資額	128,577	－	243,768	84,761	328,529
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	16,418	161	88,448	105	88,553

- (注) 1. 売上高は、損害保険事業にあっては正味収入保険料、生命保険事業にあっては保険料収入、その他の事業にあっては経常収益、連結財務諸表計上額にあっては正味収入保険料及び生命保険料の合計の金額を記載しております。
2. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメント及びその他の収益を稼得する事業活動であり、報告セグメント以外の国内保険会社が営む国内損害保険事業、国内保険会社以外のグループ会社が営む金融サービス事業及びデジタル・リスク関連サービス事業並びに当社によるグループ会社以外の会社への事業投資であります。
3. 外部顧客への売上高の調整額は、連結損益計算書の生命保険料と生命保険事業における保険料収入との差額△1,046,143百万円、その他の事業に係る経常収益の調整額△6,556百万円であります。
4. セグメント利益又は損失の調整額は、セグメント間取引消去△44,015百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△15,643百万円、三井住友海上で計上した子会社株式評価損に係る調整額8,949百万円、海外保険子会社の事業年度の末日と連結会計年度の末日との差異期間に生じた自然災害（2025年１月カリフォルニア山火事）に係る損益の調整額△17,409百万円のほか、国内保険子会社に対するパーチェス法適用に係る損益の調整額やのれんの償却額等△59,000百万円を含んでおります。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない当社の管理部門に係る費用であります。
5. セグメント資産の調整額には、セグメント間取引消去△1,795,756百万円、海外保険子会社の資産に含まれる保険契約準備金を負債のうちの保険契約準備金と相殺して表示したことによる振替額△1,029,466百万円及び各報告セグメントに配分していない全社資産62,726百万円のほか、国内保険子会社に対するパーチェス法適用に係る資産の調整額や各報告セグメントに配分していないのれんの未償却残高の調整額等167,557百万円を含んでおります。全社資産は、報告セグメントに帰属しない当社に係る資産であります。
6. セグメント利益又は損失は、連結財務諸表の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。

(11) 関連当事者情報

記載すべき重要なものはありません。

(12) リース取引関係

オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(借手側)

(単位：百万円)

	2023年度末	2024年度末
１年内	955	560
１年超	1,145	2,028
合 計	2,101	2,588

(貸手側)

(単位：百万円)

	2023年度末	2024年度末
１年内	151	158
１年超	270	137
合 計	422	296

(13) １株当たり情報

	2023年度	2024年度
１株当たり純資産額	2,817円00銭	2,647円01銭
１株当たり当期純利益	231円83銭	445円52銭
潜在株式調整後１株当たり当期純利益	231円77銭	445円45銭

- (注) 1. 当社は2024年４月１日付で普通株式１株につき３株の割合で株式分割を行っております。2023年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して１株当たり純資産額、１株当たり当期純利益及び潜在株式調整後１株当たり当期純利益を算定しております。
2. １株当たり当期純利益及び潜在株式調整後１株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	2023年度	2024年度
１株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	369,266	691,657
普通株主に帰属しない金額(百万円)	－	－
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	369,266	691,657
普通株式の期中平均株式数(千株)	1,592,825	1,552,438
潜在株式調整後１株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額(百万円)	－	－
普通株式増加数(千株)	364	254
（うち新株予約権(千株)）	(364)	(254)
希薄化効果を有しないため、 潜在株式調整後１株当たり当期純利益の算定に含めな った潜在株式の概要	－	－

3. １株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	2023年度末	2024年度末
純資産の部の合計額(百万円)	4,513,562	4,052,835
純資産の部の合計額から控除する金額(百万円)	46,770	52,483
（うち新株予約権(百万円)）	(391)	(266)
（うち非支配株主持分(百万円)）	(46,378)	(52,217)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	4,466,792	4,000,351
１株当たり純資産額の算定に用いられた 期末の普通株式の数(千株)	1,585,651	1,511,266

4. 株式報酬制度により設定された信託が保有する当社株式は、１株当たり当期純利益及び潜在株式調整後１株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。なお、控除した当該自己株式の期中平均株式数は2023年度4,871千株、2024年度4,114千株であります。
- また、１株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。なお、控除した当該自己株式の期末株式数は2023年度4,657千株、2024年度3,601千株であります。

(14) 重要な後発事象

(豪州金融グループChallenger Limitedの株式売却)
当社は、2025年4月4日に、持分法適用関連会社Challenger Limitedの所有全株式を、TAL Dai-ichi Life Australia Pty Limited（以下、「TAL社」という。）に売却する旨の、株式売買契約を締結しました。

(1) 株式売却の理由

さらなる資本効率向上の観点や、株価対比のプレミアム等を考慮し、TAL社へ当該株式の売却を行うこととしました。

(2) 株式売却の相手会社の名称

TAL Dai-ichi Life Australia Pty Limited

(3) 株式売却の時期

規制当局等の承認を条件としており、2025年度中の完了を予定しています。

(4) 当該持分法適用関連会社の名称、所在地及び事業内容

名称 Challenger Limited
所在地 豪州ニューサウスウェールズ州シドニー
主な事業内容 生命保険事業、ファンドマネジメント事業

(5) 売却株式数、売却価額及び売却後の所有株式数

売却株式数 104,353,125株（議決権所有割合：15.2％）
売却価額 80,000百万円
売却後の所有株式数 0株（議決権所有割合：0％）

(国内無担保普通社債の発行の決定)
当社の子会社である三井住友海上火災保険株式会社は、2025年3月27日開催の同社取締役会において行った社債発行に関する包括決議に基づき、下記の範囲内で国内無担保普通社債を発行することを2025年6月19日に決定しました。

(1) 発行体	三井住友海上火災保険株式会社
(2) 社債の種類	国内無担保普通社債
(3) 発行総額	上限2,000億円（ただし、この範囲内で複数回の発行を妨げない。）
(4) 償還期限	10年以内とする。
(5) 利率	年3.0％を上限とする。
(6) 発行価額	各社債の金額100円につき金99円以上とする。
(7) 償還方法	満期一括償還、ただし、発行後の買入消却を可能とする。
(8) 利息支払の方法	年2回、後払い
(9) 発行時期	2025年6月19日から2026年3月31日まで （ただし、本期間中に募集が行われた場合については、発行時期に含まれるものとする。）
(10)担保・保証	担保・保証は付さない。
(11)資金使途	運転資金、社債償還資金、借入金返済資金、長期的投資資金に充当する。
(12)社債等の振替に関する法律の適用	本決議に基づき発行する社債の全部について、「社債、株式等の振替に関する法律（平成13年法律第75号）」の規定の適用を受ける。

(15) 保険業法に基づく債権

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	35	22
危険債権額	37	13
三月以上延滞債権額	96	78
貸付条件緩和債権額	163	63
小 計	332	178
正常債権額	1,553,188	1,252,974
合 計	1,553,521	1,253,153

- (注) 1. 保険業法に基づく債権とは、貸付金、貸付有価証券及び支払承諾見返等の債権であります。
2. 各債権の意義は次のとおりであります。
- ①破産更生債権及びこれらに準ずる債権
：破産手続開始、更生手続開始又は再生手続開始の申立て等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれらに準ずる債権であります。
 - ②危険債権
：債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収及び利息の受取りができない可能性の高い債権（①に掲げる債権を除く。）であります。
 - ③三月以上延滞債権
：元本又は利息の支払が約定支払日の翌日から三月以上遅延している貸付金（①及び②に掲げる債権を除く。）であります。
 - ④貸付条件緩和債権
：債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金（①から③までに掲げる債権を除く。）であります。
 - ⑤正常債権
：債務者の財政状態及び経営成績に特に問題がないものとして、①から④までに掲げる債権以外のものに区分される債権であります。

3. ソルベンシー・マージン比率

(1) ソルベンシー・マージン基準の概要

- ・当社グループは、主として損害保険事業および生命保険事業を営む保険会社グループであります。
保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生や、保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
- ・この「通常の予測を超える危険」を示す「リスクの合計額」 ((2) 以下の表の(B)) に対する「資本金・準備金等の支払余力」 (すなわちソルベンシー・マージン総額：表の(A)) の割合を示す指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「ソルベンシー・マージン比率」 (表の(C)) であります。
- ・ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社等又は保険持株会社を監督する際に、経営の健全性を判断するために活用する客観的な指標の一つであります、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。
- ・「連結ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4（保険持株会社の場合。保険会社にあっては第86条の2および第88条。）ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出された比率であります。また、「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険会社につきましては同規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率であり、少額短期保険業者につきましては同規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出された比率であります。
- ・「連結ソルベンシー・マージン比率」につきましては、計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いと同一ですが、保険業法上の子会社（議決権が50%超の子会社）については重要性にかかわらず、原則として計算対象に含めております。
- ・「資本金・準備金等の支払余力」 (ソルベンシー・マージン総額(A))
純資産（社外流出予定額等を除く）、諸準備金（価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等）、土地の含み益の一部等の総額であります。
- ・「通常の予測を超える危険」 (リスクの合計額(B))
次に示す各種の危険の総額であります。
 1. 保険引受上の危険（損害保険契約の一般保険リスク、生命保険契約の保険リスク、第三分野保険の保険リスク、少額短期保険業者の保険リスク）：保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険
 2. 予定利率上の危険（予定利率リスク）：国内保険会社の実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
 3. 最低保証に係る危険（最低保証リスク）＜生命保険会社のみ＞：変額保険、変額年金保険の保険金等の最低保証に関する危険
 4. 資産運用上の危険（資産運用リスク）：保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
 5. 経営管理上の危険（経営管理リスク）：業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記 1. ～ 4. および 6. 以外のもの
 6. 巨大災害に係る危険（巨大災害リスク）＜損害保険会社のみ＞：通常の予測を超える巨大災害（関東大震災、伊勢湾台風相当や外国で発生する巨大災害）により発生し得る危険

(2) 連結ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
(A) 連 結 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 総 額	6,531,328	5,791,564
資 本 金 等	1,572,017	1,915,937
価 格 変 動 準 備 金	231,871	251,732
危 険 準 備 金	155,676	168,593
異 常 危 険 準 備 金	898,596	847,803
一 般 貸 倒 引 当 金	847	777
そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金 ・ 繰 延 ヘ ッ ジ 損 益 （ 税 効 果 控 除 前 ）	2,740,540	1,649,870
土 地 の 含 み 損 益	37,449	52,016
未 認 識 数 理 計 算 上 の 差 異 及 び 未 認 識 過 去 勤 務 費 用 の 合 計 額 （ 税 効 果 控 除 前 ）	46,366	35,530
保 険 料 積 立 金 等 余 剰 部 分	392,677	376,855
負 債 性 資 本 調 達 手 段 等	460,902	435,902
保 険 料 積 立 金 等 余 剰 部 分 及 び 負 債 性 資 本 調 達 手 段 等 の うち、マ ー ジ ン に 算 入 さ れ な い 額	－	－
在 外 子 会 社 等 に 係 る 保 険 契 約 準 備 金 評 価 差 額 金	4,625	5,732
少 額 短 期 保 険 業 者 に 係 る マ ー ジ ン 総 額	33	33
控 除 項 目	354,877	394,528
そ の 他	344,598	445,307
(B) 連 結 リ ス ク の 合 計 額 $\sqrt{(\sqrt{R_1^2+R_2^2+R_3+R_4})^2+(R_5+R_6+R_7)^2+R_8+R_9}$	1,692,314	1,634,204
損 害 保 険 契 約 の 一 般 保 険 リ ス ク (R ₁)	396,323	430,899
生 命 保 険 契 約 の 保 険 リ ス ク (R ₂)	18,955	18,790
第 三 分 野 保 険 の 保 険 リ ス ク (R ₃)	19,449	20,892
少 額 短 期 保 険 業 者 の 保 険 リ ス ク (R ₄)	99	78
予 定 利 率 リ ス ク (R ₅)	75,875	86,408
生 命 保 険 契 約 の 最 低 保 証 リ ス ク (R ₆)	4,677	4,140
資 産 運 用 リ ス ク (R ₇)	1,242,916	1,127,077
経 営 管 理 リ ス ク (R ₈)	40,454	39,678
損 害 保 険 契 約 の 巨 大 災 害 リ ス ク (R ₉)	264,451	295,614
(C) 連 結 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 比 率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	771.8%	708.7%

(3) 子会社である保険会社および少額短期保険業者のソルベンシー・マージン比率

●三井住友海上火災保険株式会社の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	4,133,628	3,593,924
資本金又は基金等	824,524	1,039,348
価格変動準備金	35,971	40,284
危険準備金	1,631	2,738
異常危険準備金	604,337	571,918
一般貸倒引当金	704	618
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益（税効果控除前）	2,072,271	1,254,077
土地の含み損益	50,574	58,605
払戻積立金超過額	－	－
負債性資本調達手段等	330,902	330,902
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	－	－
控除の項目	3,642	4,240
その他の	216,351	299,669
(B) 単体リスクの合計額	1,196,153	1,017,541
$\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		
一般保険リスク (R ₁)	151,983	154,508
第三分野保険の保険リスク (R ₂)	－	－
予定利率リスク (R ₃)	8,828	7,764
資産運用リスク (R ₄)	1,002,957	819,290
経営管理リスク (R ₅)	26,211	22,700
巨大災害リスク (R ₆)	146,805	153,476
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	691.1%	706.3%

●あいおいニッセイ同和損害保険株式会社の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	1,572,188	1,359,559
資本金又は基金等	335,311	356,565
価格変動準備金	37,707	39,611
危険準備金	1,771	2,375
異常危険準備金	293,088	274,639
一般貸倒引当金	127	137
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益（税効果控除前）	777,977	572,732
土地の含み損益	40,163	45,290
払戻積立金超過額	－	－
負債性資本調達手段等	50,000	25,000
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	－	－
控除の項目	7,595	8,408
その他の	43,636	51,615
(B) 単体リスクの合計額	402,936	359,082
$\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		
一般保険リスク (R ₁)	129,679	134,879
第三分野保険の保険リスク (R ₂)	－	－
予定利率リスク (R ₃)	4,439	3,955
資産運用リスク (R ₄)	303,375	256,136
経営管理リスク (R ₅)	9,929	9,040
巨大災害リスク (R ₆)	58,990	57,057
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	780.3%	757.2%

●三井ダイレクト損害保険株式会社の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	16,137	13,938
資本金又は基金等	15,177	13,402
価格変動準備金	108	116
危険準備金	0	0
異常危険準備金	1,170	1,245
一般貸倒引当金	1	2
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益（税効果控除前）	△320	△829
土地の含み損益	－	－
払戻積立金超過額	－	－
負債性資本調達手段等	－	－
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	－	－
控除の項目	－	－
その他の	－	－
(B) 単体リスクの合計額	5,089	5,280
$\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		
一般保険リスク (R ₁)	4,450	4,635
第三分野保険の保険リスク (R ₂)	－	－
予定利率リスク (R ₃)	0	0
資産運用リスク (R ₄)	1,129	1,141
経営管理リスク (R ₅)	177	183
巨大災害リスク (R ₆)	321	323
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	634.1%	527.8%

●三井住友海上あいおい生命保険株式会社の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	355,345	273,728
資本金等	155,085	168,684
価格変動準備金	13,956	15,720
危険準備金	40,007	40,479
一般貸倒引当金	4	7
(その他有価証券評価差額金(税効果控除前)・繰延ヘッジ損益(税効果控除前))×90%(マイナスの場合100%)	△30,551	△99,668
土地の含み損益×85%	－	－
全期チルメル式責任準備金相当額超過額	158,196	154,499
負債性資本調達手段等	－	－
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	－	△28,731
持込資本等	－	－
控除の項目	－	－
その他の	18,646	22,737
(B) 単体リスクの合計額	76,569	83,701
$\sqrt{(R_1+R_6)^2+(R_2+R_3+R_7)^2+R_4}$		
保険リスク相当額 (R ₁)	17,582	17,342
第三分野保険の保険リスク相当額 (R ₆)	18,380	19,140
予定利率リスク相当額 (R ₂)	3,263	3,242
最低保証リスク相当額 (R ₇)	－	－
資産運用リスク相当額 (R ₃)	62,031	69,651
経営管理リスク相当額 (R ₄)	2,025	2,187
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	928.1%	654.0%

●三井住友海上プライマリー生命保険株式会社の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
(A) 単 体 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 総 額	771,366	774,790
資 本 金 等	251,741	265,422
価 格 変 動 準 備 金	144,127	156,000
危 険 準 備 金	112,265	122,998
一 般 貸 倒 引 当 金	－	－
(その他有価証券評価差額金(税効果控除前)・繰延ヘッジ損益(税効果控除前))×90%(マイナスの場合100%)	△37,212	△63,271
土 地 の 含 み 損 益 × 8 5 %	－	－
全 期 チ ル メ ル 式 責 任 準 備 金 相 当 額 超 過 額	234,481	222,355
負 債 性 資 本 調 達 手 段 等	－	－
全 期 チ ル メ ル 式 責 任 準 備 金 相 当 額 超 過 額 及 び 負 債 性 資 本 調 達 手 段 等 の う ち 、 マ ー ジ ン に 算 入 さ れ な い 額	－	－
持 込 資 本 金 等	－	－
控 除 項 目	－	－
そ の 他	65,963	71,284
(B) 単 体 リ ス ク の 合 計 額	203,346	234,205
$\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4+R_5)^2}+R_6+R_7$		
保 険 リ ス ク 相 当 額 (R ₁)	1,810	1,852
第 三 分 野 保 険 の 保 険 リ ス ク 相 当 額 (R ₂)	5	21
予 定 利 率 リ ス ク 相 当 額 (R ₃)	59,343	71,445
最 低 保 証 リ ス ク 相 当 額 (R ₄)	1,326	1,224
資 産 運 用 リ ス ク 相 当 額 (R ₅)	138,645	156,898
経 営 管 理 リ ス ク 相 当 額 (R ₆)	4,022	4,628
(C) 単 体 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 比 率	758.6%	661.6%
$[(A)/(B) \times 1/2] \times 100$		

●MSプラスワン少額短期保険株式会社の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2024年度末
(A) 単 体 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 総 額	288
純資産の部の合計額（繰延資産等控除後の額）	287
価 格 変 動 準 備 金	－
異 常 危 険 準 備 金	0
一 般 貸 倒 引 当 金	－
その他有価証券評価差額（税効果控除前）	－
土 地 の 含 み 損 益	－
契約者配当準備金の一部（除、翌期配当所要額）	－
将 来 利 益	－
税 効 果 相 当 額	－
負 債 性 資 本 調 達 手 段 等	－
控 除 項 目	－
(B) 単 体 リ ス ク の 合 計 額	9
$\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	
保 険 リ ス ク 相 当 額	8
一 般 保 険 リ ス ク 相 当 額 (R ₁)	8
巨 大 災 害 リ ス ク 相 当 額 (R ₂)	－
資 産 運 用 リ ス ク 相 当 額 (R ₃)	1
経 営 管 理 リ ス ク 相 当 額 (R ₄)	0
(C) 単 体 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 比 率	6,122.0%
$[(A)/(B) \times 1/2] \times 100$	

●リトルファミリー少額短期保険株式会社の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

区 分	2023年度末	2024年度末
(A) 単 体 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 総 額	553	544
純資産の部の合計額（繰延資産等控除後の額）	520	511
価 格 変 動 準 備 金	－	－
異 常 危 険 準 備 金	33	33
一 般 貸 倒 引 当 金	－	－
その他有価証券評価差額（税効果控除前）	－	－
土 地 の 含 み 損 益	－	－
契約者配当準備金の一部（除、翌期配当所要額）	－	－
将 来 利 益	－	－
税 効 果 相 当 額	－	－
負 債 性 資 本 調 達 手 段 等	－	－
控 除 項 目	－	－
(B) 単 体 リ ス ク の 合 計 額	103	72
$\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$		
保 険 リ ス ク 相 当 額	99	69
一 般 保 険 リ ス ク 相 当 額 (R ₁)	99	69
巨 大 災 害 リ ス ク 相 当 額 (R ₂)	－	－
資 産 運 用 リ ス ク 相 当 額 (R ₃)	7	10
経 営 管 理 リ ス ク 相 当 額 (R ₄)	3	2
(C) 単 体 ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 比 率	1,071.8%	1,497.6%
$[(A)/((B) \times 1/2)] \times 100$		

ESG評価

世界的なESG評価機関の評価をサステナビリティ取組の向上に活かしています。2025年7月1日現在、次のESGに関するインデックスへの組入れや評価を獲得しています。

CDP Climate Change Aリスト 	FTSE4Good Index Series  FTSE4Good	FTSE Blossom Japan Index  FTSE Blossom Japan Index
MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数※ 2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI 日本株 女性活躍指数※ 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	MSCI日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数※ 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
S&P Global Sustainability Yearbook 2025 	S&P JPX カーボン・エフィシエント指数 	ISS ESG Corporate Rating Prime 

※MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社のMSCIインデックスの組入れ、及びMSCIロゴ、商標、サービスマーク、又はインデックス名の使用は、MSCI又はその関連会社によるMS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社のスポンサーシップ、推薦又はプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCI又はその関連会社の商標又はサービスマークです。

イニシアティブへの参画

グローバルなイニシアティブに参画し、社会との共通価値の創造に努めています。

国連グローバル・コンパクト※ 	国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI) 持続可能な保険原則 	責任投資原則 Signatory of:  Principles for Responsible Investment
CDP investor signatory 	Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF)  Partnership for Carbon Accounting Financials	30% Club Japan 
企業と生物多様性 イニシアティブ(JBIB) 	自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)  Taskforce on Nature-related Financial Disclosures 当社はTNFDフォーラムのメンバーです	● 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) ● 21世紀金融行動原則 ● GXリーグ

※2004年以来、MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社は、人権、労働、環境、腐敗防止の分野において、国連グローバル・コンパクトの企業責任イニシアティブとその原則に取り組んできました。

第三者保証

MS&ADインシュアランス グループは、「MS&AD統合レポート2025」の客観性、正確性を高めるため、掲載する以下の情報について、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

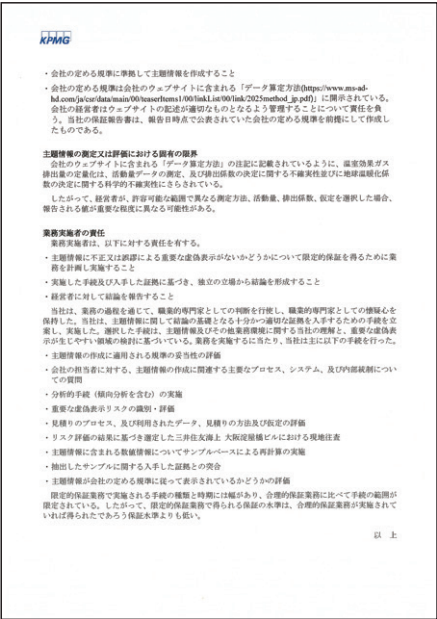
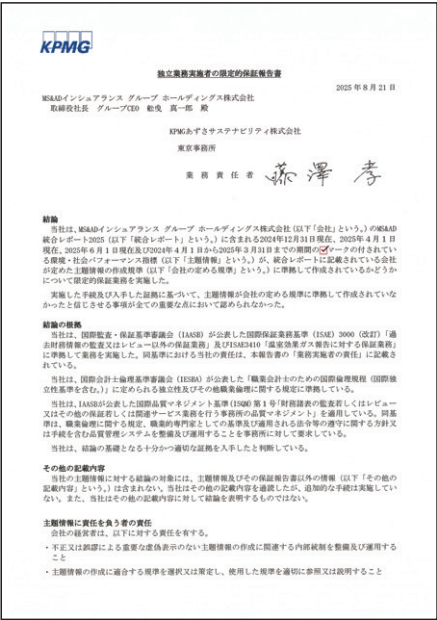
第三者保証手続のプロセス

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
計画の策定 ●事業概要や保証対象情報の算定基準の確認 ●リスク評価に基づく保証業務計画の策定	保証手続の実施 ●集計データに対する分析等の手続と事業所往査の実施	レポート原稿のレビュー ●全ての要修正事項について修正が完了していることの確認 ●保証対象に関する記載が適切であるかという点を中心にレポート原稿の通読	保証報告書の提出 ●保証業務に直接関わらない者によるレビューの実施 ●保証報告書の提出

第三者保証の対象項目

- 温室効果ガス排出量 (P.10、P.81、P.83、P.84)
- 総エネルギー使用量 (P.9、P.81)
- 水使用量 (P.9)
- 廃棄物排出量(最終処分量) (P.10)
- 女性管理職と管理職に占める女性の割合 (P.80、P.82、P.83、P.84)
- グローバル従業員数・比率 (P.82、P.83、P.84)

※データ算定方法の詳細は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。
サステナビリティ> ESGデータ・資料



「MS&AD統合レポート2025」の発行にあたって

MS&ADインシュアランス グループでは、グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくため、2015年度から統合レポートを発行しています。本レポートを通じて、当社グループのミッションを価値創造ストーリーとして整理し、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会につなげてまいりました。

今年の統合レポートでは、不祥事によって失った信頼を回復するためのガバナンス強化の取組みに多くの紙面を割きました。また、当社グループが抱える課題や長期的な成長ストーリーを語る経営陣のメッセージや座談会を掲載するとともに、成長著しい海外事業の現在・未来を知っていただきたいと考え、特集ページを新設しました。

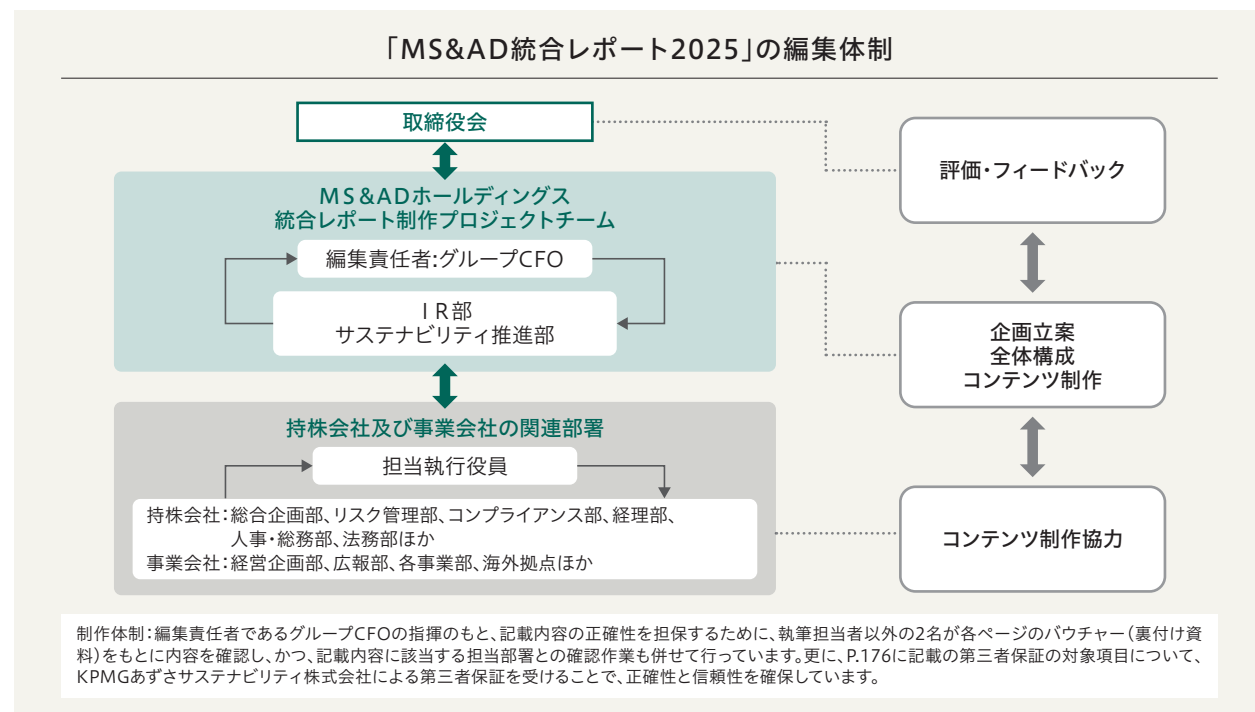
本レポートが、お客さま、株主・投資家等のステークホルダーの皆さまにとりまして、当社グループをより深くご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。

今後も皆さまとの対話を大切に、情報開示の充実と透明性の向上を図っていきたいと考えておりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。

最後に、私は、編集責任を担うグループCFOとして、統合レポートの作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

2025年8月
代表取締役 副社長執行役員 グループCFO

工藤 成生



お問合せ先

(証券コード:8725)

MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社

〒104-0033

東京都中央区新川二丁目27番2号 東京住友ツインビルディング西館

IR部

電話番号：03-5117-0311, FAX：03-5117-0605

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

<予想及び見通しに関する注意事項>

本資料に記載の内容のうち、歴史的事実でないものは、MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス(以下、当社)及びグループ各社の将来に関する計画や戦略、業績に関する予想及び見通しであり、現時点で把握可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。実際の業績は、さまざまな不確定要素により、これらの業績見通しと大きく異なる結果になり得ますことをご承知おください。実際の業績に影響をおよぼし得る要素には、(1)事業領域を取り巻く経済動向、(2)保険業界における競争激化、(3)為替レートの変動、(4)税制など諸規制の変更、などを含みます。

本誌は、「保険業法(第271条の25及び第272条の40)」並びに「同施行規則(第210条の10の2及び第211条の82)」に基づき作成したディスクロージャー誌です。

MS&AD インシュアランスグループ ホールディングス株式会社

MS&AD INSURANCE GROUP

www.ms-ad-hd.com