

MS&ADホールディングス

MS&AD INSURANCE GROUP

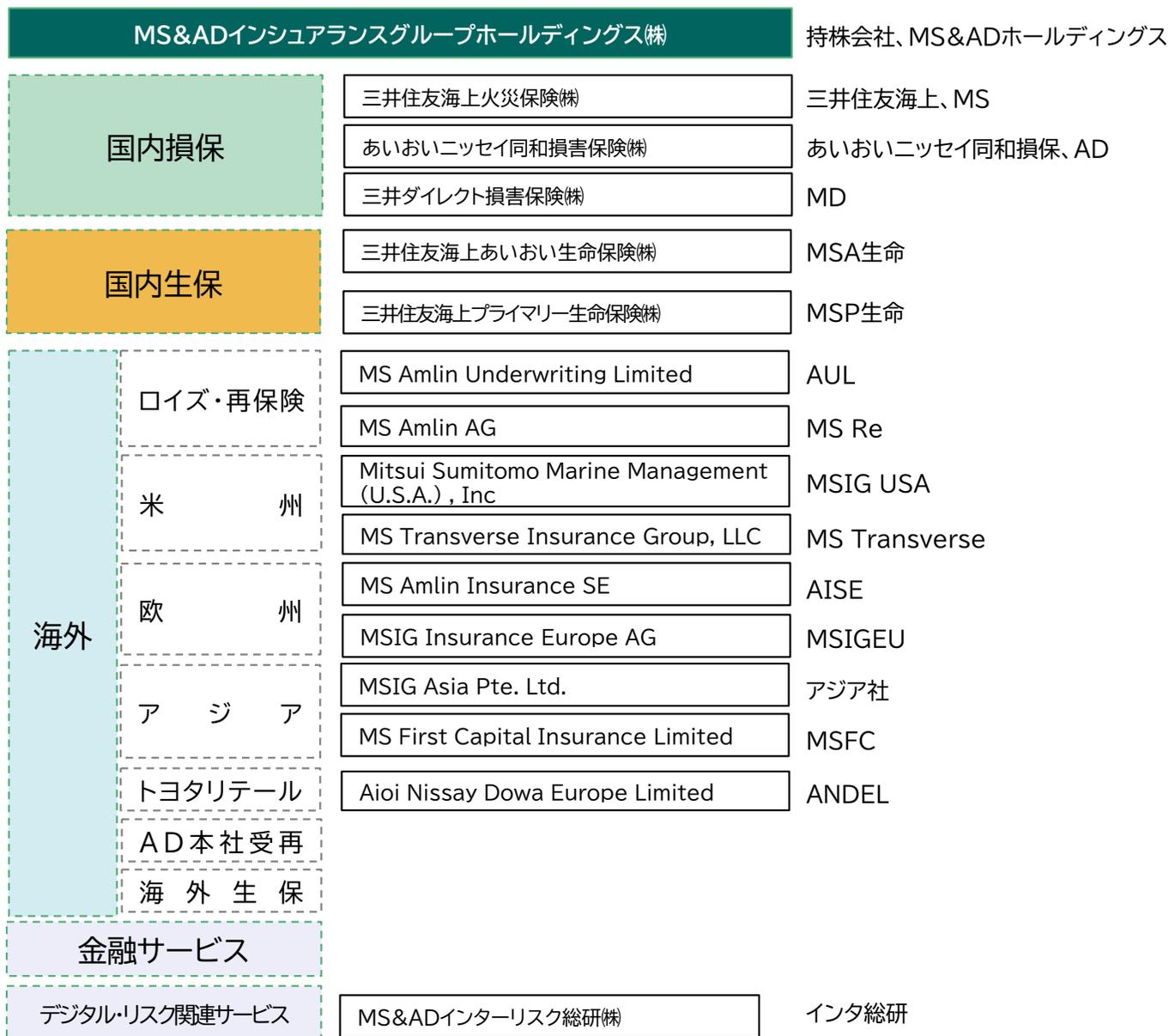
2024年度 第1回
インフォメーションミーティング

2024年5月27日(月)

目次 – 持続的な企業価値拡大に向けた事業変革 –

本日ご説明のポイント		P.2
業務改善計画の策定		P.3
I	政策株式の売却と成長へ向けた資本の効率活用	P.4
II	2023年度決算と中期経営計画(2022-2025)第1ステージの振り返り	P.8
III	中期経営計画(2022-2025)第2ステージの企業価値拡大への取組み	P.13
1.	中期経営計画(2022-2025)の進捗状況	P.14
2.	事業変革取組みの概要	P.15
3.	資本コストと株価を意識した取組み	P.18
4.	事業別の取組み	P.22
【参考資料】		P.48
I	グループ全体の状況	P.49
II	各事業の基本情報	P.54
III	価値創造を支える取組み	P.78
IV	株主還元実績と株価関連指標	P.94

MS&ADインシュアランスグループの主要な子会社・関連会社 (略称)



本日ご説明のポイント

政策株式の売却と成長に向けた資本の効率活用

- | | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務改善計画 | <ul style="list-style-type: none">「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」に立ち返り、「お客さまの最善の利益」を追求する会社へと変革する適正な競争環境の構築に向け、「政策保有株式ゼロ」「本業支援の見直し」「出向基準の見直し」を含む再発防止策に取り組む |
| 政策株式売却と資本の効率活用 | <ul style="list-style-type: none">政策株式は2029年度末までに残高をゼロとする売却により得た資金は成長投資に振り向け、政策株式売却に伴うグループ修正利益の50%を株主へ還元 |

2023年度決算概要と中期経営計画第1ステージの振り返り

- | | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 決算概要 | <ul style="list-style-type: none">グループ修正利益は過去最高益の3,799億円ESRは229%と十分な健全性を確保年間配当は70円増配の270円、500億円の自己株式を取得(うち100億円は上半期決算で実施済み)、加えて追加的還元として1,500億円の自己株式を取得する |
| 第1ステージの振り返り | <ul style="list-style-type: none">正味収入保険料はCAGR 8.7%、グループ修正利益はCAGR 12.1%の成長を実現基本戦略の「Value」「Transformation」「Synergy」、基盤取組の「サステナビリティ」「品質」「人財」「ERM」を進めた |

中期経営計画第2ステージの企業価値拡大への取組み

- | | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ビジネススタイルの大変革 | <ul style="list-style-type: none">「提供価値の変革」「事業構造の変革」「生産性・収益性の変革」を進める政策株式の売却加速により、2025年度のグループ修正利益目標は7,600億円に引き上げる |
| 資本コストと株価を意識した取組み | <ul style="list-style-type: none">持続的な企業価値の拡大に向け、グループROEの向上と資本コストの引下げに取り組む事業ポートフォリオの組換えを進め、既存事業の利益成長とあわせROE向上を図る政策株式ゼロや自然災害リスクのコントロールなどにより、資本コストの引下げを進める |

予想および見通しに関する注意事項

この資料に記載されている内容のうち、MS&ADホールディングスならびにグループ各社の将来に関する計画や戦略、業績に関する予想や見通しは、現時点で把握できる情報から得られた当社グループの判断に基づいています。実際の業績は、さまざまな要因によりこれらの業績見通しと異なる結果になり得ることをご承知おきくださいますようお願いいたします。実際の業績に影響を及ぼし得る要因としては、(1)事業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)税制など諸制度の変更、などがあります。

業務改善計画の策定

- 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、2023年12月に金融庁より保険業法に基づく業務改善命令を受け、業務改善計画を以下のとおり策定した

三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の業務改善計画のポイント

- 「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」(ミッション・ビジョン・バリュー、以下「MVV」)に立ち戻り、「お客さまの最善の利益」を追求する会社へと変革する

適正な競争環境の構築	適正な営業推進態勢の確立	適正な保険引受管理態勢の確立	適切な法令遵守態勢の確立
<ul style="list-style-type: none"> ■ 競争要素の是正 <ul style="list-style-type: none"> ・政策株式の更なる削減 ・本業支援および出向基準の見直し ■ 共同保険運営の適正化 <ul style="list-style-type: none"> ・共同保険および企業代理店のあり方を見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価基準の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・営業部門の評価基準の見直し ・個人評価の適正運営の徹底 ■ 企業営業部門の態勢強化 <ul style="list-style-type: none"> ・支援組織の新設 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 採算管理の抜本的強化 <ul style="list-style-type: none"> ・保険引受業務の高度化 ・リスクに応じた料率運営 ■ 営業部門の評価指標の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・法人のお客さまへ提示する保険料等の妥当性検証 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3線管理の実効性向上 ■ 第2線の法務・コンダクトリスク検知力強化 ■ 第3線の提言機能の強化
健全な企業風土の醸成		ガバナンス態勢の抜本的な強化	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営陣によるトップメッセージの発信とMVVの浸透 ■ 人事制度・人事評価制度の見直し ■ 社内コミュニケーションの活性化 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の一層の機能発揮 ■ 監査役監査の強化 	

【業務改善計画の進捗報告】

業務改善計画の実施完了までの間、3か月毎の進捗・改善状況を金融庁へ報告する

持株会社の取組み

- 全てのグループ会社に対して適切な経営管理を行う態勢を構築し、ガバナンスを強化
- 三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の業務改善計画の着実な履行を監督・指導

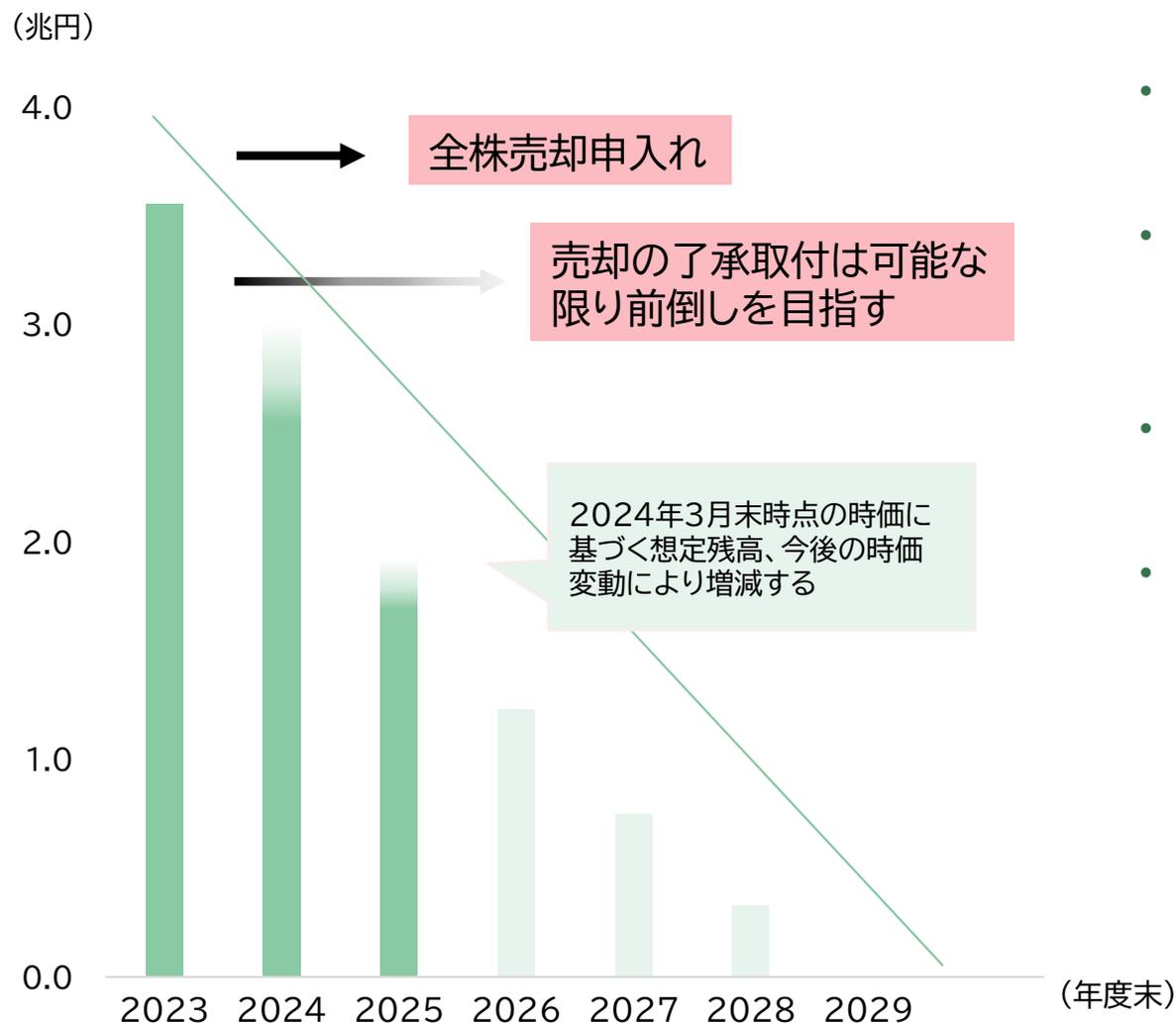


詳細はP.17参照

I. 政策株式の売却と成長へ向けた資本の効率活用

1. 政策株式削減のペースとプロセス

政策株式残高推移(見通し)

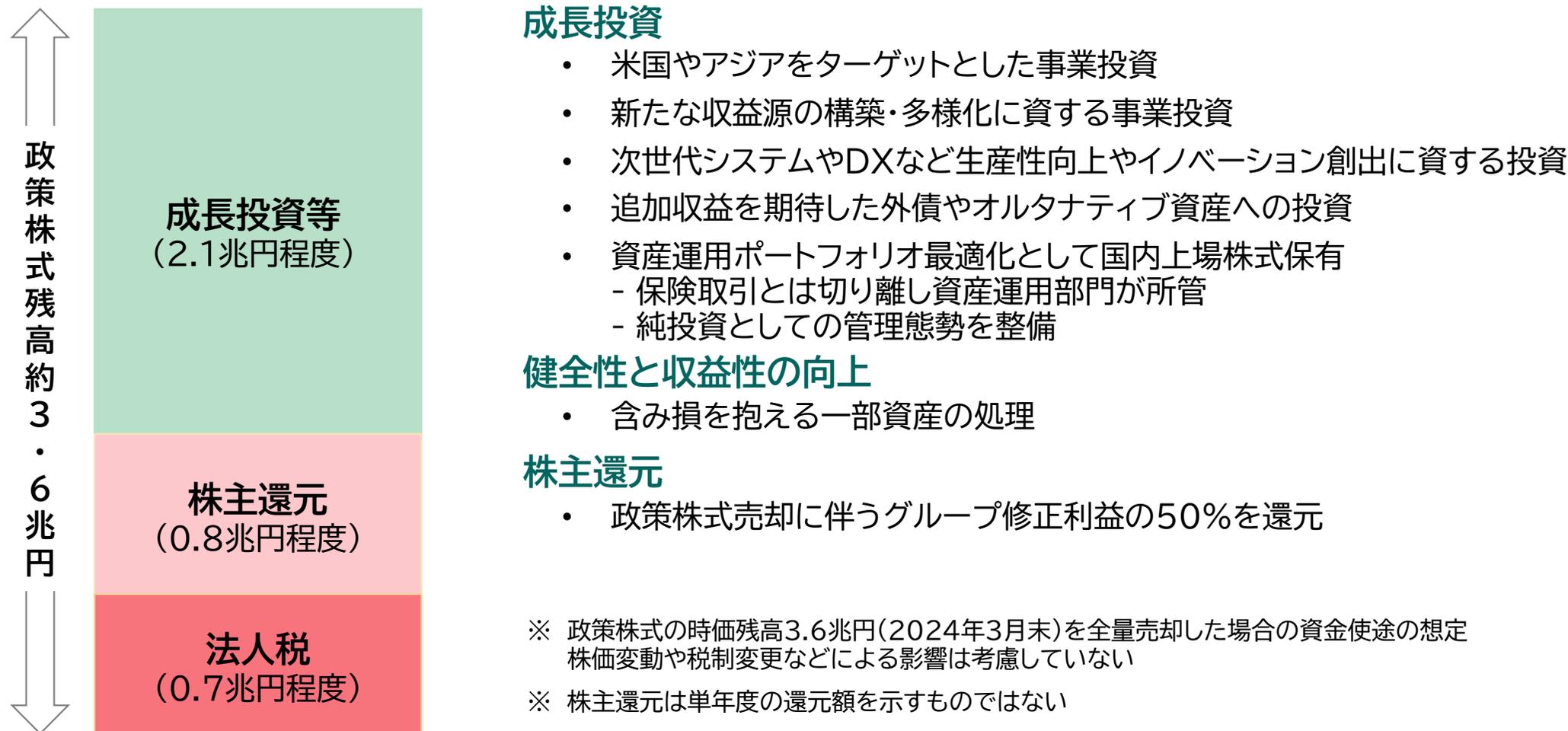


- 政策株式の2029年度末残高ゼロに向け、可能な限り前倒しで削減していく
- 資産運用ポートフォリオ最適化の観点から、政策株式の一部を事業投資や純投資へ振替することを検討
- 純投資による保有株式は、運用部門の判断で売買を行う
- 削減の状況は、今後のIRミーティングで適宜開示する

2. 政策株式売却による資金の使途

- 政策株式の売却で得た資金は、事業投資や資産運用、システム・DX関連投資に振り向ける
- 政策株式売却に伴うグループ修正利益の50%は株主還元方針に従い還元する

配分のイメージ



3. 株主還元方針

- グループ修正利益の50%を基本として配当および自己株式の取得で還元。配当は前年実績を下回らない
- 政策株式売却加速分については特別配当として還元を行う

株主還元方針

基本的還元	
総還元額	グループ修正利益の50%
配当	(内訳) 普通配当： • 政策株式の売却加速影響を除く利益に対して実施 • 普通配当については前年実績を下回らない 特別配当： • 政策株式の売却期間(最大6年間)を対象に、政策株式売却加速影響に伴う利益に対して実施
自己株取得	• 総還元額から配当を控除した額について実施



追加的還元
追加的な還元の検討の目安
<ul style="list-style-type: none">• ESRが目標レンジ上限を恒常的に超過する場合• 大規模自然災害等による減益時に安定的な還元を維持する場合• 効率的な成長投資が見通せない場合• 資本効率改善等が必要と判断した場合

Ⅱ. 2023年度決算と中期経営計画(2022-2025) 第1ステージの振り返り

1. 2023年度通期決算と第1ステージ(2022-2023年度)の振り返り

2023年度決算

42,617億円

連結正味収入保険料
前期比+8.4%

3,799億円

グループ修正利益
前期比+71.0%

9.0%

グループ修正ROE
前期比+2.9pt

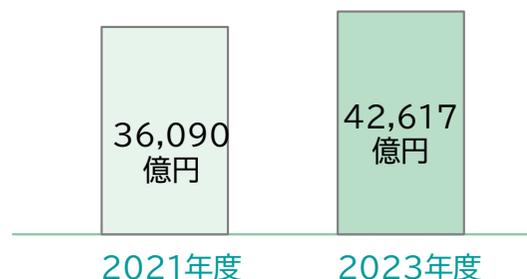
229%

ESR
前期比+1pt

※前期はIFRS遡及適用後の数字との比較

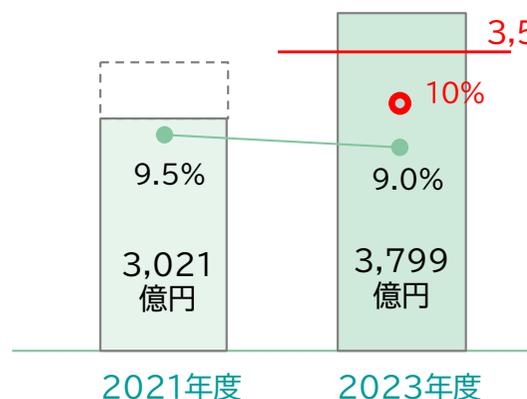
第1ステージの成果

損保:連結正味収入保険料



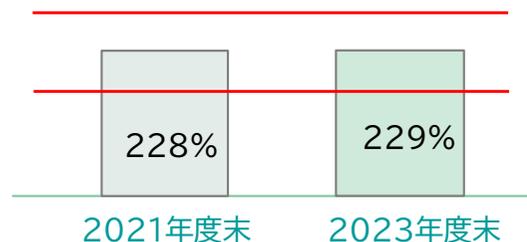
- 海外保険子会社の増収を主因に2021年度との比較で6,527億円(CAGR 8.7%)の増収

グループ修正利益と修正ROE



- グループ修正利益3,799億円は過去最高益
- 2021年度(特殊要因除く)との比較で778億円(CAGR 12.1%)の増益
- 修正ROEは純資産の増加を主因に計画10.0%には届かず

ESR



- 期間を通じてターゲットレンジの180~250%で推移
- 2023年度期末は229%

2. 経営数値目標の達成状況と通期見通し(一覧表)

- 2023年度のグループ修正利益は、前期比1,577億円増益の3,799億円となった
- 2024年度のグループ修正利益の予想は、前期比2,500億円増益の6,300億円を見込む

(億円)

	2022年度 実績 ^{※1}	2023年度 実績	2024年度 通期予想	(前期比)
グループ修正利益	2,222	3,799	6,300	2,500
国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益)	1,183 (298)	1,867 (589)	4,280 (410)	2,412 (△179)
国内生命保険事業	347	497	480	△17
海外事業	670	1,395	1,530	134
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	10	△30
グループ修正ROE	6.1%	9.0%	13.0%	4.0pt
当期純利益	2,110	3,692	6,100	2,407
連結正味収入保険料	39,332	42,617	46,000	3,382
生命保険料(グロス収入保険料) ^{※2}	17,075	18,273	16,710	△1,563

※1 IFRS17号遡及適用後の数値

※2 国内生保子会社のみ

3. 第1ステージ(2022-2023年度)の振り返り

- 「レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ」を実現するため、「Value(価値の創造)」「Transformation(事業の変革)」「Synergy(グループシナジーの発揮)」の3つの基本戦略と「サステナビリティ」「品質」「人財」「ERM」の4つの基盤取組を進めた

3つの基本戦略	Value (価値の創造)	<ul style="list-style-type: none"> 国内損保事業の収支改善に取り組むも、事業環境の変化により利益水準は悪化 補償・保障の前後のサービスの開発・提供
	Transformation (事業の変革)	<ul style="list-style-type: none"> MS Amlinの利益回復・拡大、MS Transverse出資による米国市場開拓 収益期待資産残高(外債、外国株式、オルタナティブ等)の積上げ
	Synergy (グループシナジーの発揮)	<ul style="list-style-type: none"> 1プラットフォーム戦略の推進 生損・生生(MSA生命・MSP生命)クロスセルの推進 国内・海外双方向でノウハウを展開する取組み
4つの基盤	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス削減目標、TCFD/TNFDレポート等のサステナビリティ関連開示を強化 MS&ADグリーンアースプロジェクトによる自然環境保全・再生取組み
	品質	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの声を商品・サービス改善に繋げる活動を定着 保険料調整、保険金不正請求の発生を重く受け止め、お客さま第一の業務運営を再徹底
	人財	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社間の人事異動や人財育成、キャリア形成の進展 役員・管理職への女性登用拡大に向け、パイプラインを整備
	ERM	<ul style="list-style-type: none"> 政策株式削減目標の引上げ 各事業の資本効率向上への取組状況をモニタリング ROE目標達成に向けて、効率の低い事業からの撤退や方向性の見直し 自然災害リスク管理の高度化を推進

4. 株主還元

2023年度分	配当	年間 270円(前期比+70円増配、予想比+30円) 中間配当120円、期末配当150円 ※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実施 年間270円の配当は株式3分割後に換算すると90円となる
	自己株式の取得	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的還元として500億円(上限)取得を決定 (うち、100億円は実施済) ・追加的還元として1,500億円(上限)取得を決定(資本水準調整) (2024年5月20日)
2024年度 予想	配当	年間 145円 (内訳)普通配当 年間100円、特別配当(政策株式売却加速影響分)年間45円

配当の推移

【参考】TSRの推移 (2018年3月末を基準とした指数を表示)

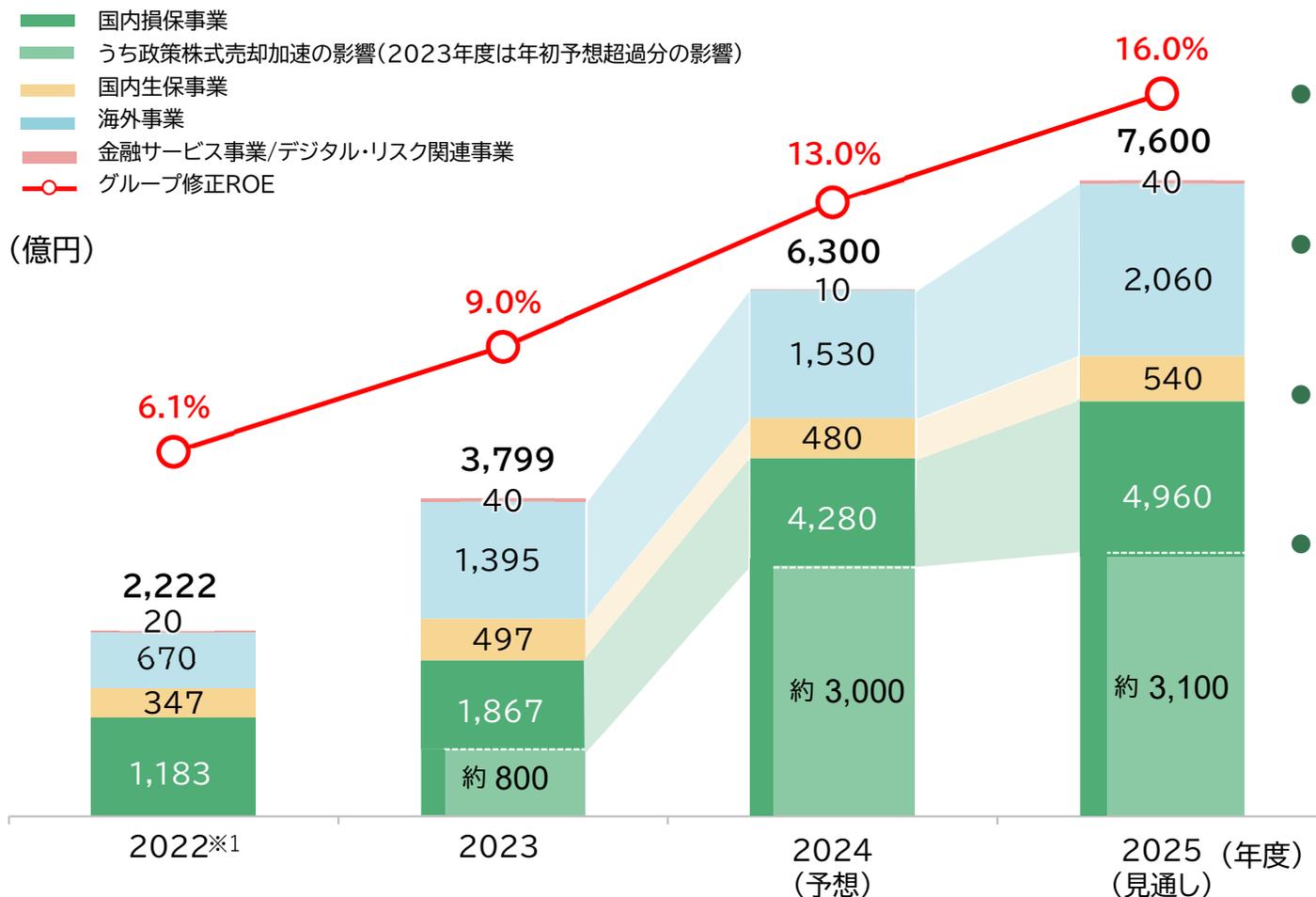


Ⅲ. 中期経営計画(2022-2025) 第2ステージの企業価値拡大への取組み

1. 中期経営計画(2022-2025)の進捗状況
2. 事業変革取組みの概要
3. 資本コストと株価を意識した取組み
4. 事業別の取組み

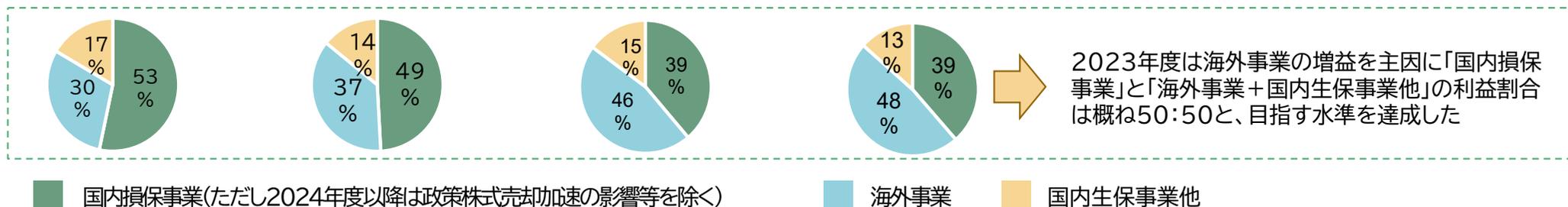
1. 中期経営計画(2022-2025)の進捗状況

グループ修正利益・修正ROE



- 政策株式の売却加速により2024年度のグループ修正利益予想は6,300億円。2025年度の見通しは7,600億円
- 2024年度は、4月に兵庫県を中心に発生した電(ひょう)災影響を考慮し、国内自然災害の前提を前期比450億円増額
- 加えてMS、AD、MSA生命において、債券の入替による含み損の実現を織り込む
※特殊要因としてグループ修正利益に含めない
- IFRS適用は、適切な財務報告を行う観点から2025年度期末へ見直す

※1 IFRS17号遡及適用後の数値



Ⅲ. 中期経営計画(2022-2025) 第2ステージの企業価値拡大への取組み

1. 中期経営計画(2022-2025)の進捗状況
2. 事業変革取組みの概要
3. 資本コストと株価を意識した取組み
4. 事業別の取組み

2. 事業変革取組みの概要 (1) ビジネススタイルの大変革

- 従来 of 業務のあり方を抜本的に見直し、「提供価値の変革」「事業構造の変革」「生産性・収益性の変革」のビジネススタイルの大変革を進める

提供価値の変革

- **適正な競争環境の構築**
政策株式の保有や取引企業への過度な本業支援の廃止、代理店との関係の再構築、社外出向基準の見直し
- **リスクソリューション提案力の強化**
「保険本来の機能」+「補償・保障前後のソリューション」の強化
- **適切な営業推進体制**
トップライン偏重からの脱却、アンダーライティング強化

事業構造の変革

- **政策株式売却による資金を活用した成長投資**
海外事業の成長等により分散の効いたポートフォリオを構築
- **事業管理の高度化**
業績改善や不採算事業の見極めによる資本効率の向上
- **デジタル・人財への投資**
生成AI等へのDX投資、社員一人あたりの生産性向上に向けたリスティング等への投資

生産性・収益性の変革

- **国内損害保険事業の収支改善**
自動車保険および火災保険の収支改善、新種保険の利益拡大
- **1プラットフォーム戦略の完遂**
本社機能の一体運営の推進、グループへの拡大
- **ペーパーレス・デジタル化の推進**
- **資産運用の強化**
市場環境の変化を踏まえた収益性の追求

お客さまや社会にとって最も価値ある商品・サービスを提供

分散の効いたポートフォリオにより資本効率の向上を実現

収益性を高めることで持続可能な成長を実現

2. 事業変革取組みの概要 (2)グループガバナンスの強化

- 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保への行政処分を踏まえ、グループ全体のガバナンス態勢強化を図る

業務改善と再発防止策の
着実な実施によるお客さま
からの信頼回復

お客さま第一が徹底
される法令遵守態勢の
強化と企業風土の醸成

経営環境の変化等への
迅速・的確な対応



経営会議体の機能強化

- 内在するリスクを検知して自律的にリスクに対応するため、「グループリスク対策会議」を新設
- グループ内の監査役による意見交換の機会を新設するなど、監査役の連携を強化
- 事業会社から持株会社に報告が必要な事項を具体化し、経営重要事項が持株会社に適時・適切に報告されるよう態勢を強化
- 持株会社の専任役員による事業会社の経営会議への参加

第2線・第3線の機能強化

- 第2線(管理部門)による、リスクの予兆検知や第1線のコンプライアンスの実態把握など
- 第3線(内部監査部門)による、事業会社のモニタリング強化、経営に提言する態勢の構築など

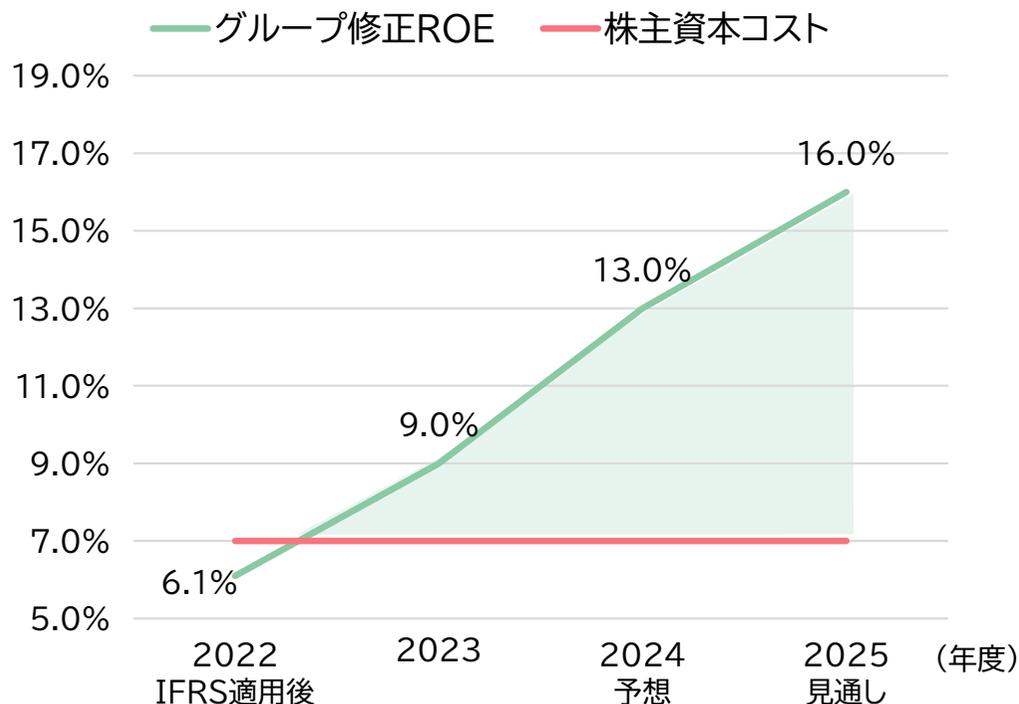
Ⅲ. 中期経営計画(2022-2025) 第2ステージの企業価値拡大への取組み

1. 中期経営計画(2022-2025)の進捗状況
2. 事業変革取組みの概要
3. 資本コストと株価を意識した取組み
4. 事業別の取組み

3. 資本コストと株価を意識した取組み (1)サマリー

- 持続的な株主価値の向上をめざし、安定的に10%以上のグループ修正ROEを達成する

グループ修正ROEとエクイティスプレッド



株主資本コスト率

リスクフリーレート + ベータ(β)感応度 × 市場リスクプレミアム = 株主資本コスト

10年国債金利ベース

当社株式のリスク

過去の株式市場のリターンから設定

7%

エクイティスプレッド拡大に向けた取組み

ROE向上

- 事業ポートフォリオの見直し・組換え
- 既存ビジネスの収益力向上
- 適正な資本水準の維持

資本コスト引下げ

- 利益および純資産のボラティリティ削減
- 積極的な開示と市場との対話

修正ROEの要因分解

$$\frac{\text{修正ROE}}{\text{修正純資産}} = \frac{\text{ROR}}{\text{統合リスク量}} \times \frac{\text{ESR管理}}{\text{時価純資産}}$$

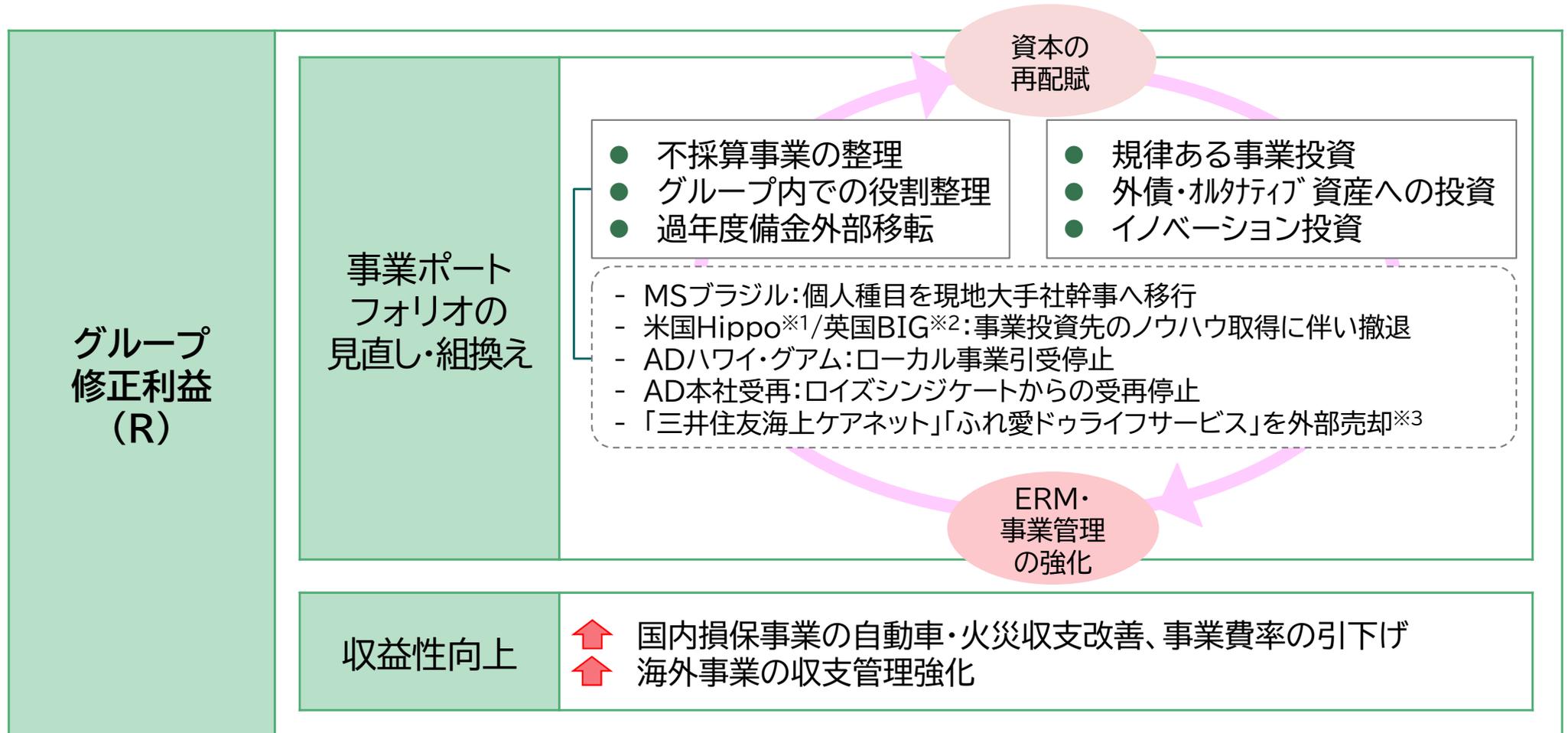
修正ROE: グループ修正利益 / 修正純資産

ROR: グループ修正利益 / 統合リスク量

ESR管理: 統合リスク量 / 時価純資産

3. 資本コストと株価を意識した取組み (2) ROE向上

- 事業管理の強化により事業ポートフォリオの組換えを加速、より高いリターンが期待できる領域に資本を再配賦



※1 米国のインシュアテック ※2 英国のテレマティクス自動車保険会社 ※3 国内介護ビジネスから撤退

3. 資本コストと株価を意識した取組み (3) 資本コストの引下げ

- 利益および純資産のボラティリティ抑制により資本コスト率を引下げていく

主な取組み

国内株式リスク

- 政策株式の削減を進める
一部を純投資として保有するが、グループの最大リスクではなくなる

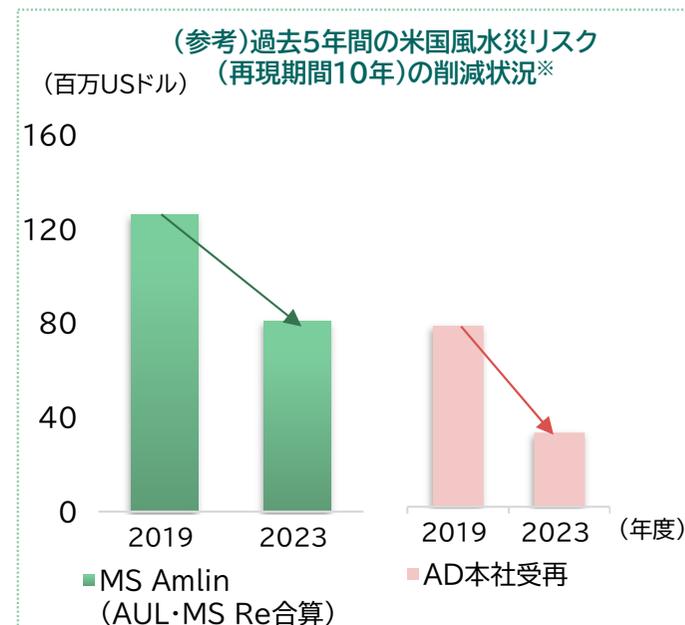
自然災害リスク

【国内自然災害】

- 期間損益の安定を重視した再保険政策を継続
- 2社共通年間通算アグリゲイトカバーの継続により、大規模国内自然災害への耐性を維持
- 風水災リスクの保有水準を適切にコントロール
- 雹(ひょう)災等セカンダリーペリルへの対応強化

【海外自然災害】

- 引き続き自然災害リスク量の抑制に努める
- 良質な一般種目の引受拡大に付随して生じる自然災害リスクについては、リスク・リターン見通しを踏まえ慎重に対応



金利リスク

- 資産負債のデュレーションマッチングを強化

*MS Amlinは北米風水災受再の正味保有リスク量(再現期間10年PML)、各年度7月1日更改後の数値、AD本社受再は米国風水災リスク量(再現期間10年)、各年度3月末の数値

Ⅲ. 中計経営計画(2022-2025) 第2ステージの企業価値拡大への取組み

1. 中期経営計画(2022-2025)の進捗状況
2. 事業変革取組みの概要
3. 資本コストと株価を意識した取組み
4. 事業別の取組み

4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ①全体戦略

国内損保事業

国内生保事業

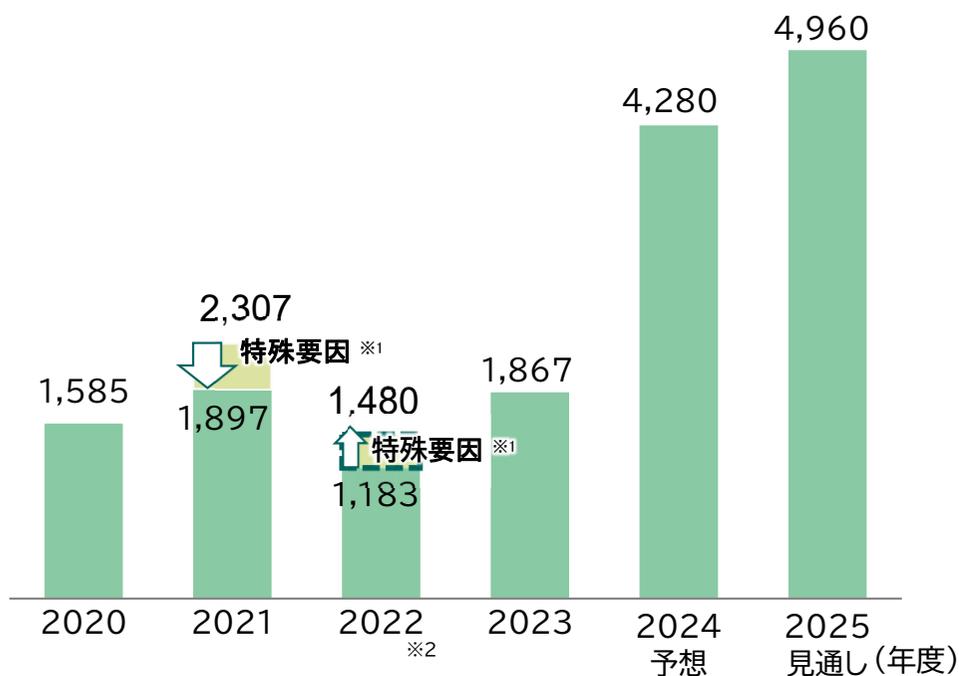
海外事業

その他

- 自然災害やインフレ加速の影響があるが、収支改善を進めるとともに、ビジネススタイルを大変革し、中核事業として今後も力強く成長していく

国内損害保険事業グループ修正利益

(億円)



※1 一過性もしくは個別の利益増減要因を控除したもの

※2 IFRS17号遡及適用後の数値

主な取組み

自動車保険の収支改善	<ul style="list-style-type: none"> テレマティクス保険の販売強化、雹(ひょう災)などのセカンダリーペリル対策、不正請求排除等により、収支改善を加速 収支状況を注視し、必要に応じ料率改定を検討
火災保険の収支改善	<ul style="list-style-type: none"> 2026年度に保険引受利益を黒字化 今期には収支が確保できる契約の割合が50%を超え、引受ポートフォリオが改善 収益改善取組みも着実に進展
新種保険の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 収益性の高い中小企業向け商品の販売を強化 賠償責任保険などのIBNR備金積増し、収支改善取組みが進展
マリン分野の強みの活用	<ul style="list-style-type: none"> 国内トップレベルの規模とノウハウを有するマリン分野(貨物・船舶)の高い収益性の維持・拡大
事業費率の引下げ	<ul style="list-style-type: none"> 「1プラットフォーム戦略」をドライバーとした、事業費率引下げ取組みを進める 生産性の変革により、コスト削減を加速する
価値提供の強化	<ul style="list-style-type: none"> 保険本来の補償機能に加え、デジタルも活用し補償前後の価値提供を強化 手続きのフルデジタル化を軸に業務プロセスを変革 業務プロセスにおけるAI活用を強化

4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ②自動車保険の収支改善- i

国内損保事業

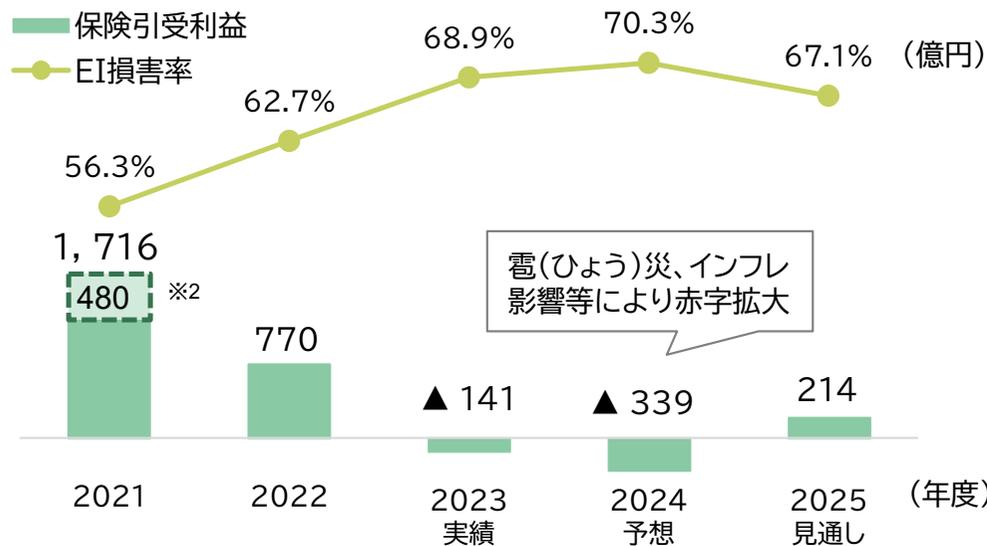
国内生保事業

海外事業

その他

- 引き続き損害率の状況を注視し、収支状況によってはさらなる料率改定を検討する
- セカンダリーペリルへの対応を強化していく

E/I損害率と保険引受利益の見通し※1



※1 MSとADの2社合算値

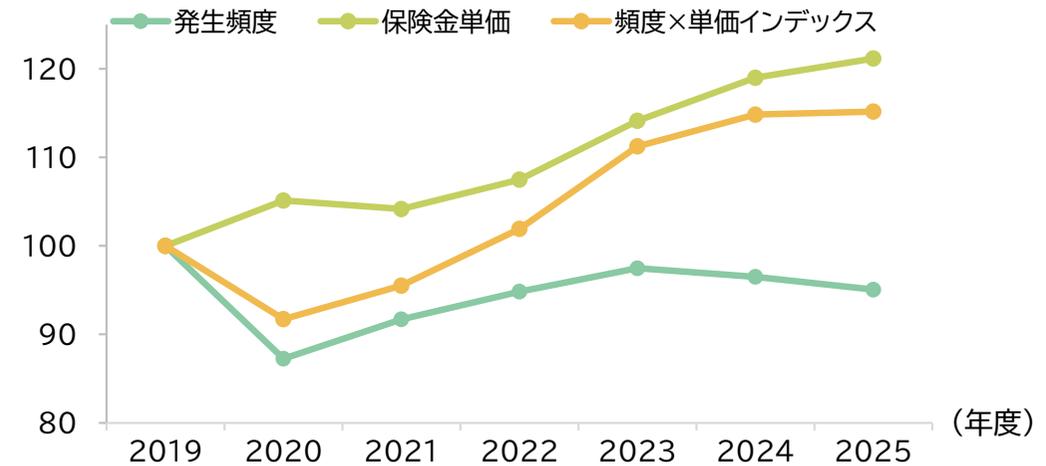
(含む自然災害、除くAD海外)

※2 特殊要因(コロナによる自動車ロス減少+350億円、初年度収支残取崩+130億円)

料率改定の状況

- 2024年1月に3%程度の料率引上げを実施
- 2024年4月以降の収支への効果を注視し、状況に応じて今後の料率改定時期や値上げ幅について検討していく

事故の発生頻度と保険金単価の見通し※3



※3 コロナ影響発生前の2019年度を100とし指数化

発生頻度

- 2023年度は、交通量増加に伴い通期で上昇
- 2024年度以降はASV普及等で、ゆるやかな低下を見込む

保険金単価

- 2023年度は、工賃・部品単価上昇トレンド、インフレ影響が継続
- 2024年度以降も工賃・部品単価上昇トレンド、インフレ影響は継続

4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ②自動車保険の収支改善- ii

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

- 自動車保険の収支改善のため、以下の4つの施策を強化・実践していく

適正な保険引受と保険金支払い

- 保険引受

統計データやリスク関連情報の収集、インタ総研の知見を活用し、フリート 契約等の適切な引受を実施する

- 保険金支払い

提携工場のモニタリングによる品質向上、提携基準書に基づく引受時損傷確認や納車時修理内容確認を徹底する

テレマティクス自動車保険の販売強化

- テレマティクス自動車保険(ドラレコ型含む)の販売強化

テレマティクス自動車保険は約20%の事故率低減効果が観測されており、販売促進による事故率低減を実現していく

対象車種が拡大するコネクティッドカーマーケット向けには、自動車メーカーと協業し、独自のテレマティクス自動車保険を販売している

セカンダリーペリルへの対応強化

- セカンダリーペリルへの対応強化

お客さまへ降雹(こうひょう)を事前に知らせるアラートサービスの実証実験を経て、一部地域でサービスを開始

- 1 雹(ひょう) 災緊急アラートを受信
- 2 対策グッズ=雹(ひょう) カバーを利用して車を保護



交通事故削減取組み・不正請求検知の高度化

- データを活用した交通事故削減取組み

自治体等へ事故削減を支援するサービスを提供

- ・交通安全EBPM支援サービス、事故発生リスクAIアセスメント
- ・路面状況把握システム、ドラレコロードマネージャー

事故多発エリアを表示した自治体向けマップを代理店にも開放、代理店による社会課題解決への取組みを強化

- 不正請求検知の高度化

技術アジャスターの不正検知スキル向上、事前予告なしの立会体制整備、AI不正検知システムの高度化など

4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ③火災保険の収支改善

国内損保事業

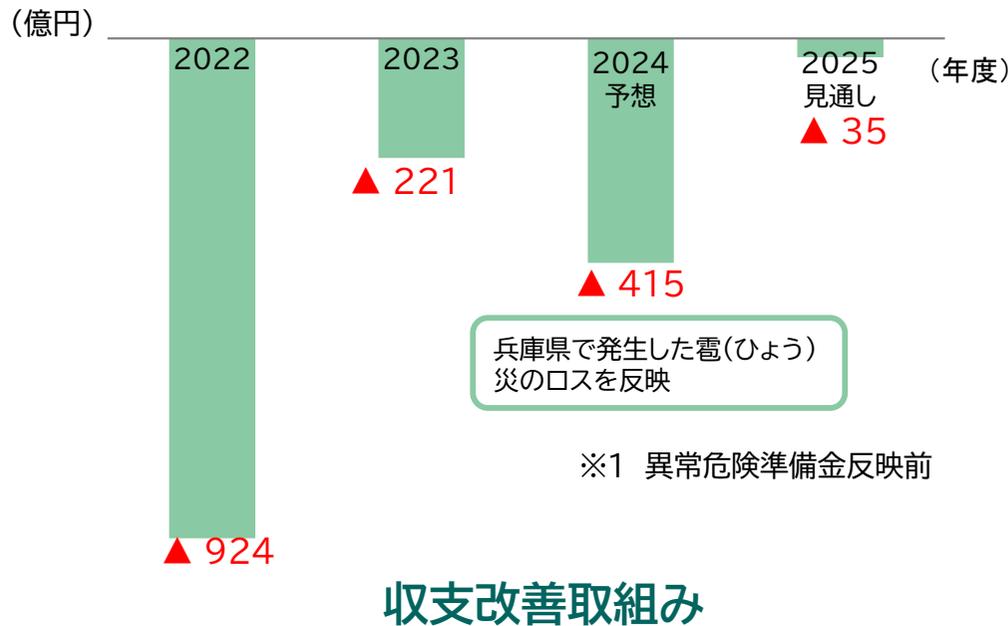
国内生保事業

海外事業

その他

- 過去の商品・料率改定による契約ポートフォリオの改善が着実に進んでいる
- 各種対策により、2026年度の黒字化を見通す

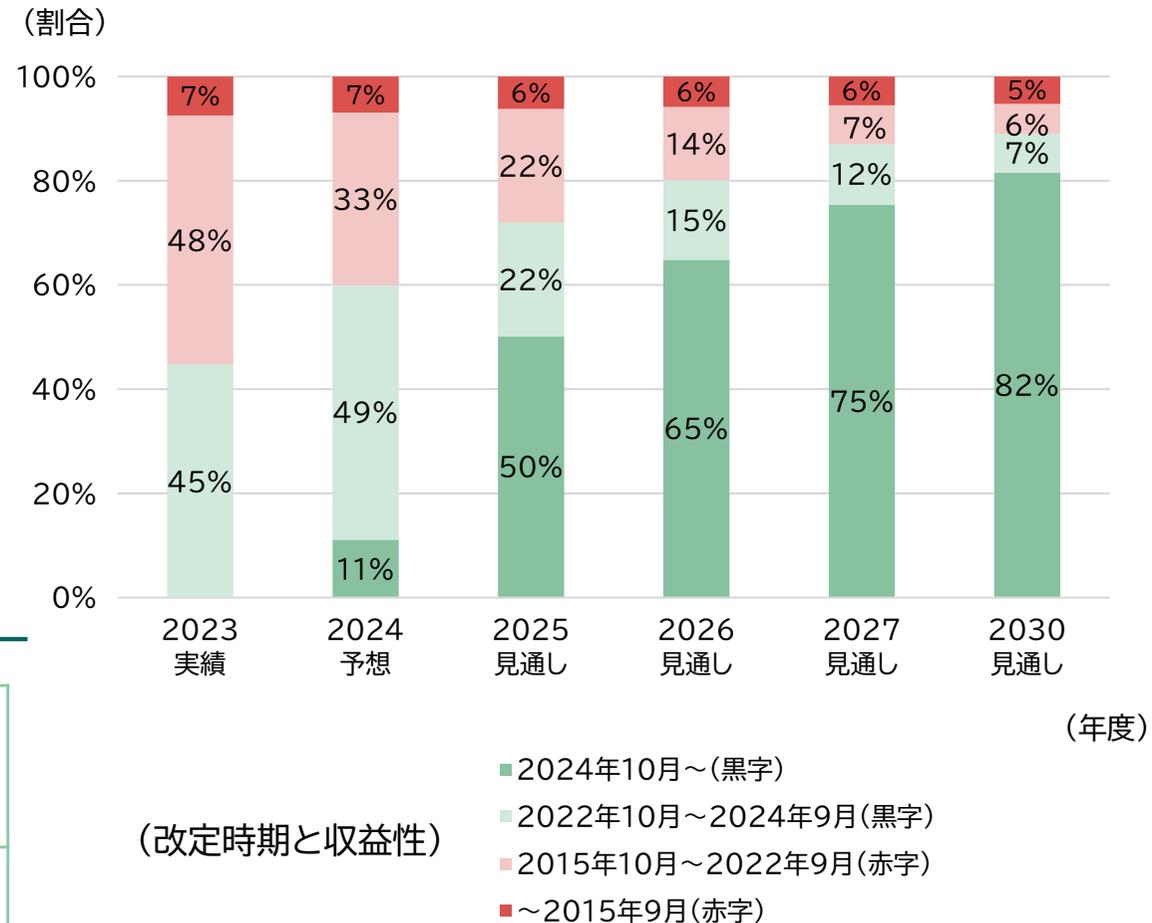
国内火災の保険引受利益※1の見通し



収支改善取組み

企業	<ul style="list-style-type: none"> ● 保険期間の短縮やロス悪化時の機動的な料率見直し ● センサデータ解析による対策の提案、インタ総研のリスクサーベイ活用 など
個人	<ul style="list-style-type: none"> ● インフレ傾向を受け、建物評価単価の引上げ ● セカンダリーペリル対策として、北海道地域のお客さまへ水道管凍結破損防止のアラートを発信 など

料率改定別の契約ポートフォリオ推移



4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ④新種保険の拡大

国内損保事業

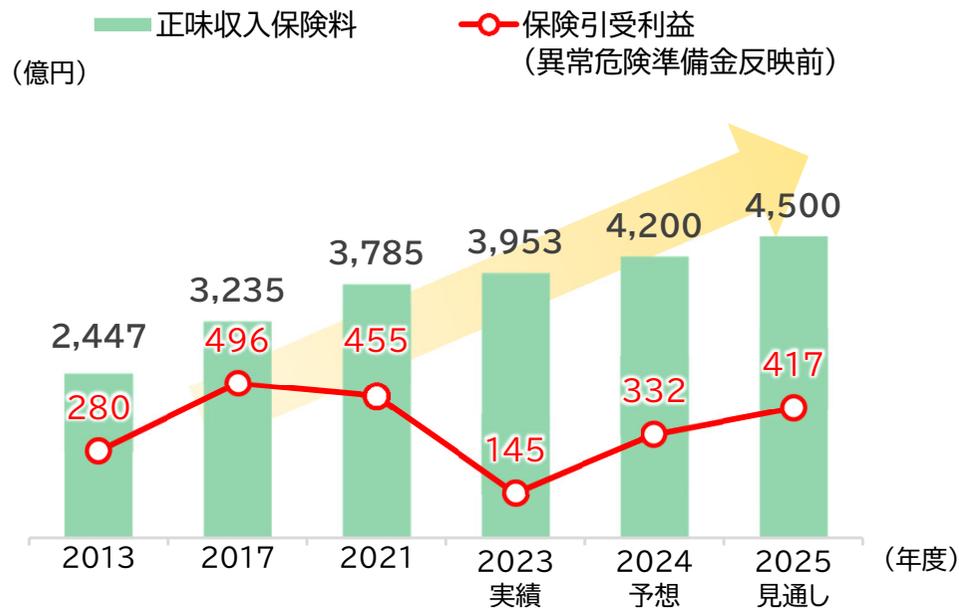
国内生保事業

海外事業

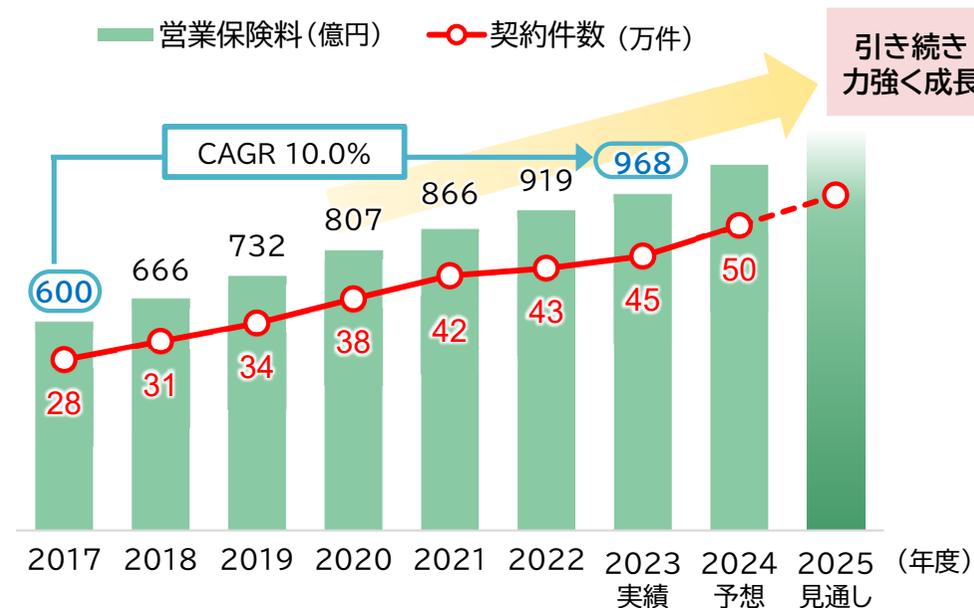
その他

- トップラインは着実に拡大。成長性・収益性共に優れた中小企業向けパッケージ商品の販売を強化していく
- 賠償責任保険については、引受条件改善とともに、大口ロス等に対する過年度契約のIBNR備金積増しを実施

国内新種のトップライン・ボトムライン

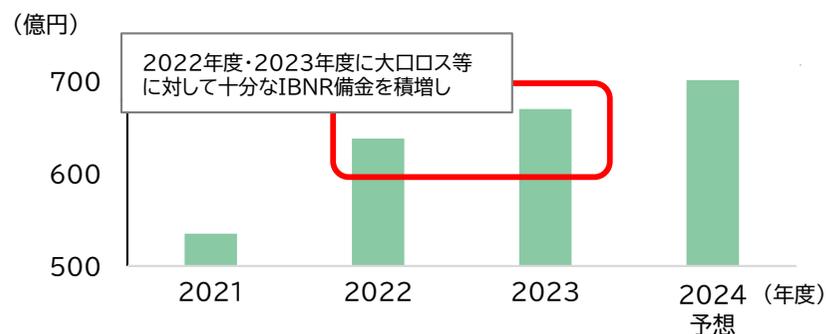


中小企業向けパッケージ商品の販売強化



賠償保険の大口ロス等に対するIBNR備金積増し

賠償保険のIBNR備金年度末残高



- 大口ロス・インフレーション影響等の状況を踏まえ過年度契約のIBNR備金を積増し、備金の十分性を確保
- 直近引受年度の契約は、ラインサイズコントロールなど収支改善取組みが奏功し収支は安定

4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ⑤マリン種目(貨物・船舶)の強みの活用

国内損保事業

国内生保事業

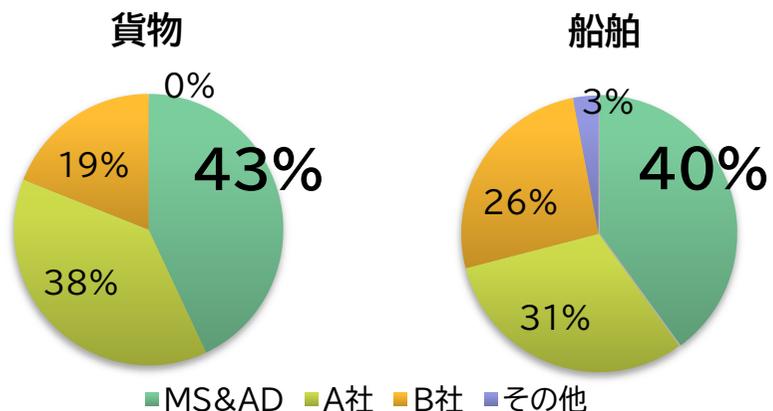
海外事業

その他

- 国内トップレベルの規模と、高く安定的な収益性を有するマリン種目の強みを活かしていく

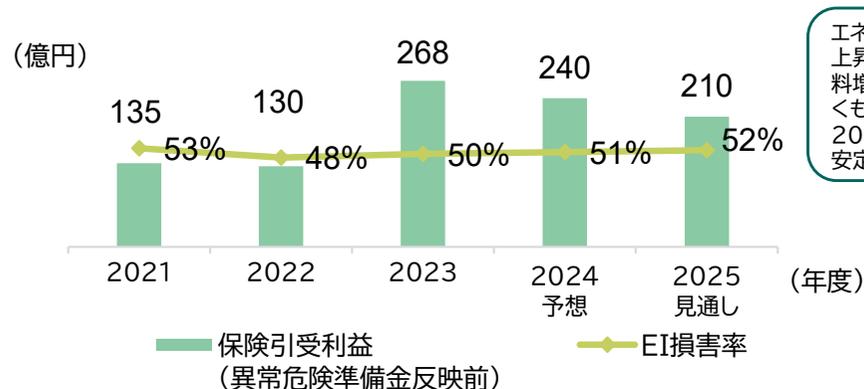
元受保険料のマーケットシェア※1

- 貨物・船舶ともに国内最大。40%水準のマーケットのシェアを有する



※1 出所:一般社団法人 日本損害保険協会の速報(2023年度)

保険引受利益・EI損害率の推移※2



※2 国内マリン種目(貨物保険および船舶保険)の合計

種目別戦略

貨物保険:高い収益性と成長を維持・拡大

- 質の高いアンダーライティングにより、安定的な収益を確保
- グローバル企業との取引から培った豊富な経験とノウハウを活かし、高品質な物流リスクマネジメントを提供
- 収益性の高い中小企業向けの商品※3の販売を拡大

※3 (商品名)「運賠 安心デリバリー」、「新・物流包括保険(サポートワン)」など

船舶保険:船舶や海洋プロジェクトでトップレベルのリスクマネジメント・サービスを提供

- 長年の引受実績に裏付けられたノウハウを有する船舶保険、海洋エネルギー開発関連保険に注力
- 学術機関やスタートアップ企業と連携した新たな防災・減災サービスの開発
- 洋上風力発電などへのリスクマネジメント・サービスの提供

4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ⑥事業費率の引下げ- i

国内損保事業

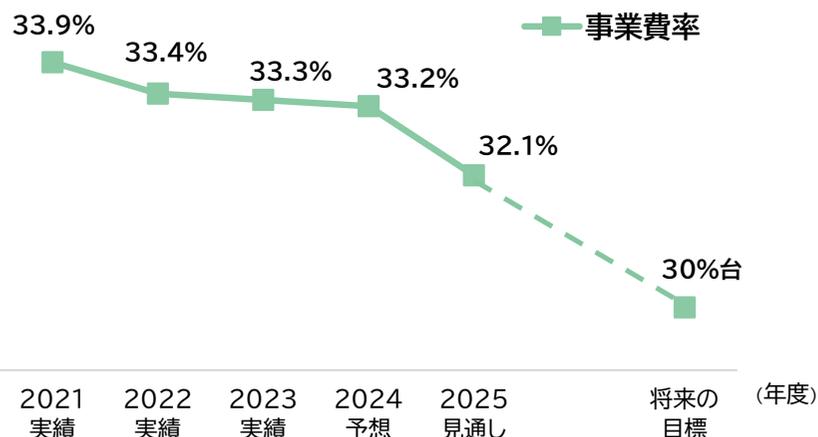
国内生保事業

海外事業

その他

- 事業費率引下げ取組みは、1プラットフォーム戦略を軸に着実に進んでいる
- 事業費率は30%台へ向け順調に低下している。生産性を変革し、さらなるコスト削減を進めていく

事業費率の見通し



※ MSとADの2社合算値

生産性の変革によるコスト削減加速

- 業務プロセス変革を進め、ペーパーレス化、デジタル化をさらに進める
- 業務プロセスをシステムに合わせる「Fit to Standard」によりシステム開発時のカスタマイズを抑制するとともに、クラウドや新技術を活用してシステム資産の縮小を進める

1プラットフォーム戦略の取組み

- MSとADの間で、本社機能および2社共通の機能は共通化、共同化、一体化の取組みを進め、合併と同等の効率化を実現
- コーポレート領域は持株会社を中心に一体運営、委託可能な業務はBPOにより集約し、効率化と高度化を同時に実現

具体的な取組み

商品	取組み
商品	<ul style="list-style-type: none"> • MS、ADで一体運営する業務を明確化のうえ、2024年度中に一体運営する相対組織の同居を開始
損害第一線	<ul style="list-style-type: none"> • 2025年度より、ADが共同損害サービスシステムに合流しMSとADの業務プロセスを共通化 • 車両調査・医療調査の共同実施(業務委託)を強化
コンタクトセンター	<ul style="list-style-type: none"> • 原則スタッフ全員を相互兼務(MS、AD)し、管理部門の統合などにより、機能を統合し共同化 • 大阪で一体運営を開始し、順次対象地域を拡大
資産運用	<ul style="list-style-type: none"> • 共通プラットフォーム(MSR※)の活用、投資情報共有、人財育成方針・スキルの共有 など
コーポレート領域	<ul style="list-style-type: none"> • 人事、総務、不動産、広報、コンプラ、監査、リスク管理、国際管理、システムなどの一体運営が定着 • 人財育成、通信等一体運営の対象を拡大する

※ MSR Capital Partners, LLP(P. 46参照)

4. 事業別の取組み (1) 国内損害保険事業 ⑥事業費率の引下げ-ii

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

- 事業費削減は中期経営計画策定時の目標に対し、進捗74%と概ね計画どおり順調に進捗している

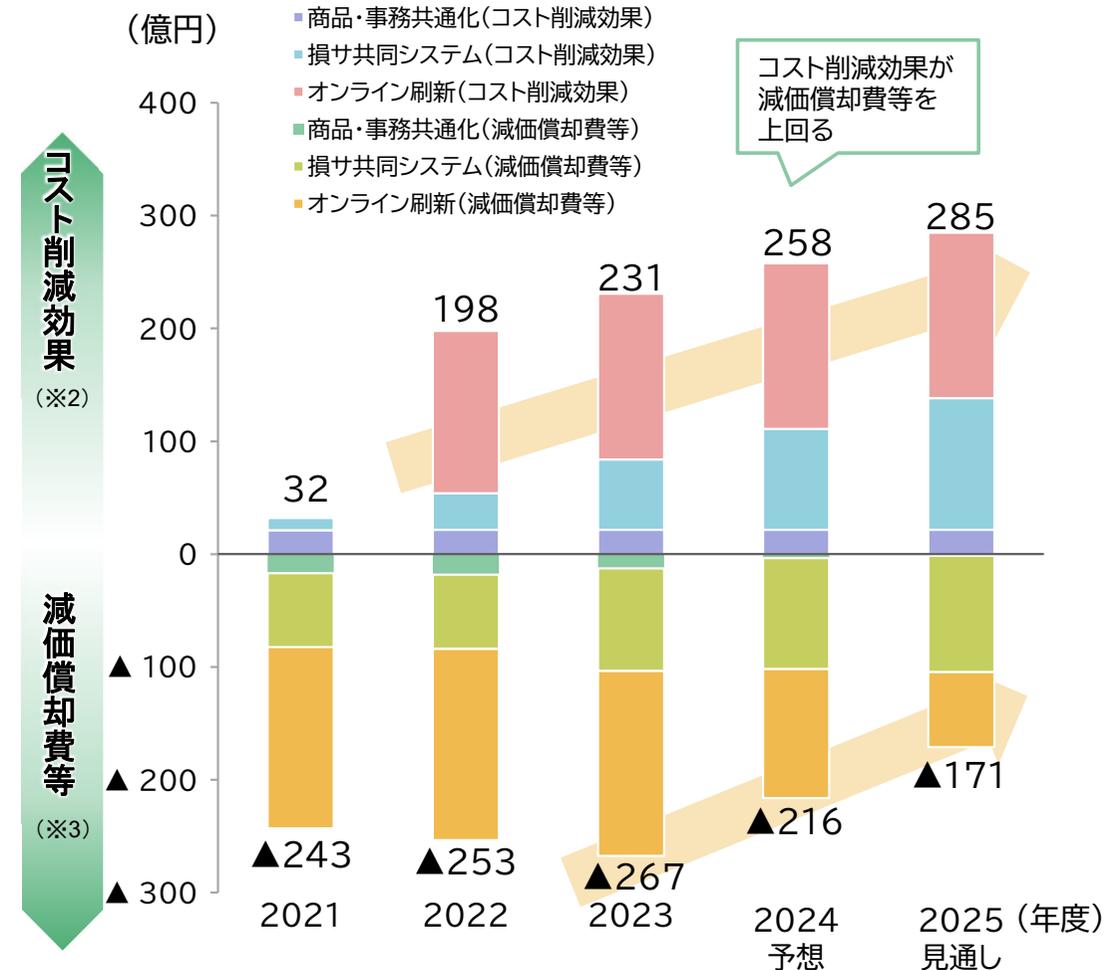
事業費削減目標の進捗状況

	中計削減目標※1 (~2025年度)	~2023年度 累計削減額	削減目標 進捗率
人件費	▲200億円	▲170億円	85%
物件費	▲160億円	▲70億円	44%
その他	▲100億円	▲100億円	100%
合計	▲460億円	▲340億円	74%

※1 当初中計策定時に定めた削減目標

- 2019年度対比で2025年度までに1,000億円削減する目標のうち、前中期経営計画期間中(2021年度まで)に540億円の削減を実現しており、削減目標の残は460億円

大規模システム投資の効果



※2 業務効率化により見込まれる業務量の削減等を事業費に換算したもの

※3 減価償却費+システム開発費・運営費(費用処理額)・サーバ老朽化対応費用を含む

4. 事業別の取組み (1)国内損害保険事業 ⑦価値提供の強化(補償前後の価値提供)

国内損保事業

国内生保事業

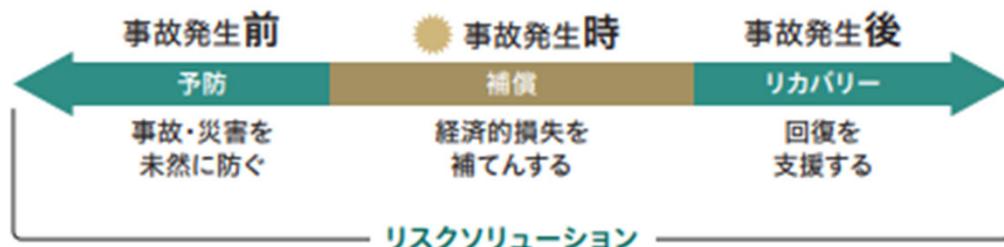
海外事業

その他

- 「お客さまの最善の利益」追求のための価値提供として、補償前後のリスクソリューションを強化する

補償前後のリスクソリューション

- 経済的損失の補填に加えて、補償前後も含めたシームレス商品・サービスの提供を強化



- 様々な社会課題の解決に資するサービスの開発を加速

(参考)補償前後の予防・回復等サービス例

環境・脱炭素

- ・CO2簡易算定ツール
- ・住宅用太陽光パネル・蓄電池

サイバー・テクノロジー

- ・サイバーセキュリティサービス
- ・冷凍機遠隔故障監視システム

自然災害対策・防災

- ・防災アラートサービス
- ・防災ダッシュボード

健康支援

- ・従業員の健康管理サポートアプリ
- ・ストレスチェックシステム

ソリューション共通

- ・リスク分析サービス

展開事例

- 自然災害への備えや、サイバーリスク対策など、社会ニーズの高いリスクに対するサービスに注力

給排水管凍結事故への対応

給排水管凍結破損事故データなどをもとに開発した冬季事故の発生予測AIを通じて、事故の発生が予想される契約者へ事前にアラートを送信することで事故発生を予防

<トライアルの効果>

	アラート未送信	アラート発信済	
事故発生率	1.94%	→ 1.20%	→ 4割低減
支払保険金	6.3億円	→ 1.9億円	→ 4億円低減

サイバーリスクに対するセキュリティ対策支援

(サービス名:「MS&AD サイバーリスクファインダー」)

- ・企業のメールアドレスのドメインと会社名等の基本情報を元にサイバー攻撃による被害想定額や、セキュリティ診断レポートを提供
- ・脆弱性への攻撃につながるシステムの欠陥を都度通知

4. 事業別の取組み (1)国内損害保険事業 ⑦価値提供の強化(業務プロセス改革)

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

- 手続きのフルデジタル化を軸に業務プロセスの大胆な改革を進めていく

業務プロセス改革

従来の取組み

第2ステージ以降

目指す姿

デジタル化推進

業務プロセス最適化

安定的な収益構造を構築・強化

・契約募集・計上領域のデジタル化が中心

・オーバースペック業務の見直し
・事業費へのインパクトの大きい業務のデジタル化など

・安定的な収益確保が可能な業務プロセス構造の構築
・商品・サービスの絞り込み・シンプル化

主な課題

サービス水準の適正化

- 申込手続きや収納方法、問い合わせ等における業務の最適化（オーバースペック業務の見直しなど）
- 代理店、社員、それぞれにおいて効率の低い業務の見直しや、システム投資・維持コストの削減

コスト構造の変革

- 自然災害影響やインフレ継続など環境変化への対応力強化
- 固定費を抑制し柔軟なコスト構造に変革

具体策

- 手続きのフルデジタル化をベースに、損害サービスや商品政策など、より大きな効果発現を目指す

定型業務
シンプル化

デジタル手続き・キャッシュレス・ペーパーレス

会社・代理店業務

価値提供
高度化

補償前後のリスクソリューション

体験価値の向上

お客さまにとって最適なプロセスを実現

パッケージシステム活用によるシステム基盤構築

商品・サービス・手続き等をお客さま本位に必要なものに絞り込み、シンプル化や自動化も目指す

業務の主体は「手続き」から「価値提供」へ
創出された余力・時間でマーケット拡大・地域貢献に注力

4. 事業別の取組み (1)国内損害保険事業 ⑦価値提供の強化(AI活用の推進)

国内損保事業

国内生保事業

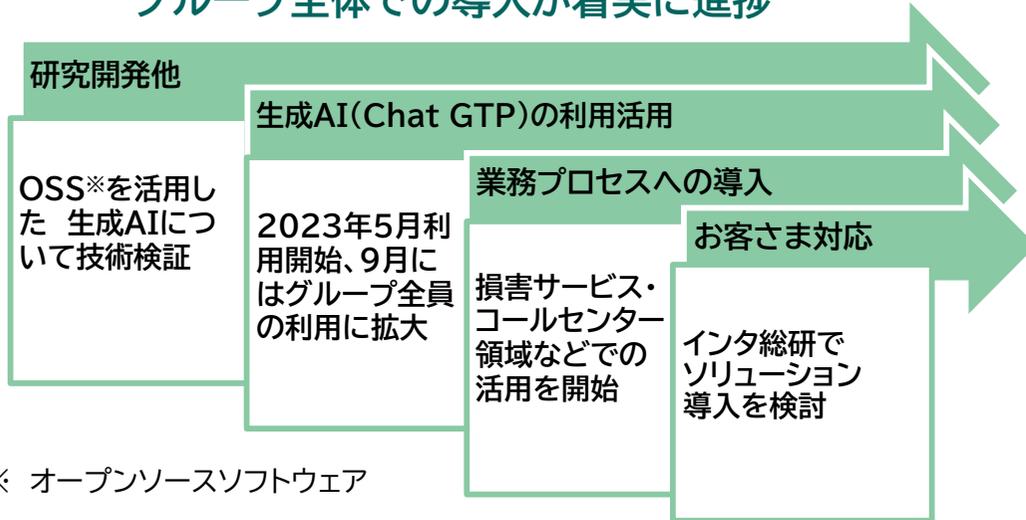
海外事業

その他

- グループ全体でAI活用を推進し、国内損害保険事業では業務プロセスへの生成AIの導入を開始した
- コアとなるデジタル人材育成に注力し、グループ全体でノウハウを共有しながらAI活用を推進する

AI活用の推進

グループ全体での導入が着実に進捗



業務プロセスへの導入事例

損害サービス領域

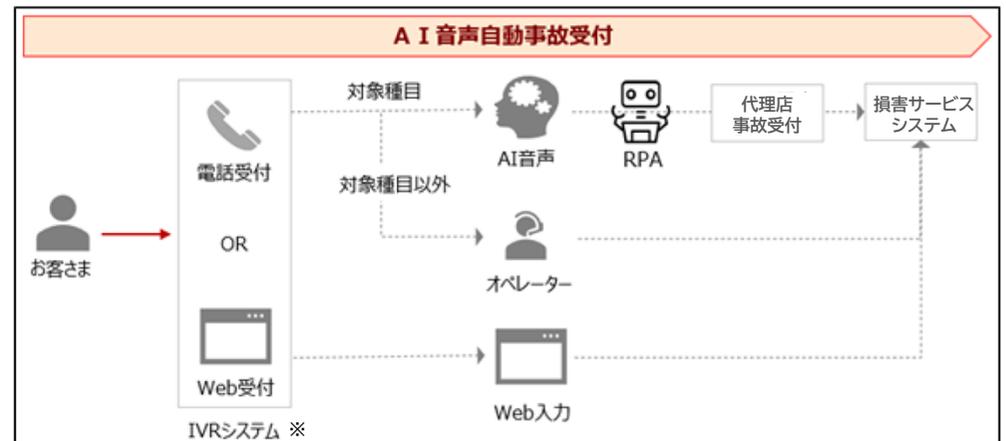
- 電話音声のテキスト化と生成AIによる要約機能を組み合わせ、会話記録作成の効率化を実現し、年間約29万時間分の業務量削減効果を見込む
- 不正請求対策として、AIを活用し保険金請求時のフェイク画像を使用した写真を検知するシステムを検討 など

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、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

人財育成とグループ内開発

人財育成	<ul style="list-style-type: none"> AIエバンジェリスト育成 東洋大学情報連携学部(INIAD)との連携による社員研修(MS&ADデジタルアカデミー)への生成AIプログラム追加 	
グループ内開発	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社内に生成AI支援ユニットを組成 最先端技術の活用による内製ツール開発を強化 	
オープンイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> グループのオープンイノベーションプログラムである「ビジネスイノベーション チャレンジプログラム」で生成AI(Chat GTP)活用アイデアを募集 	



※自動音声応答システム

4. 事業別の取組み (2) 国内生命保険事業 ①全体戦略

国内損保事業

国内生保事業

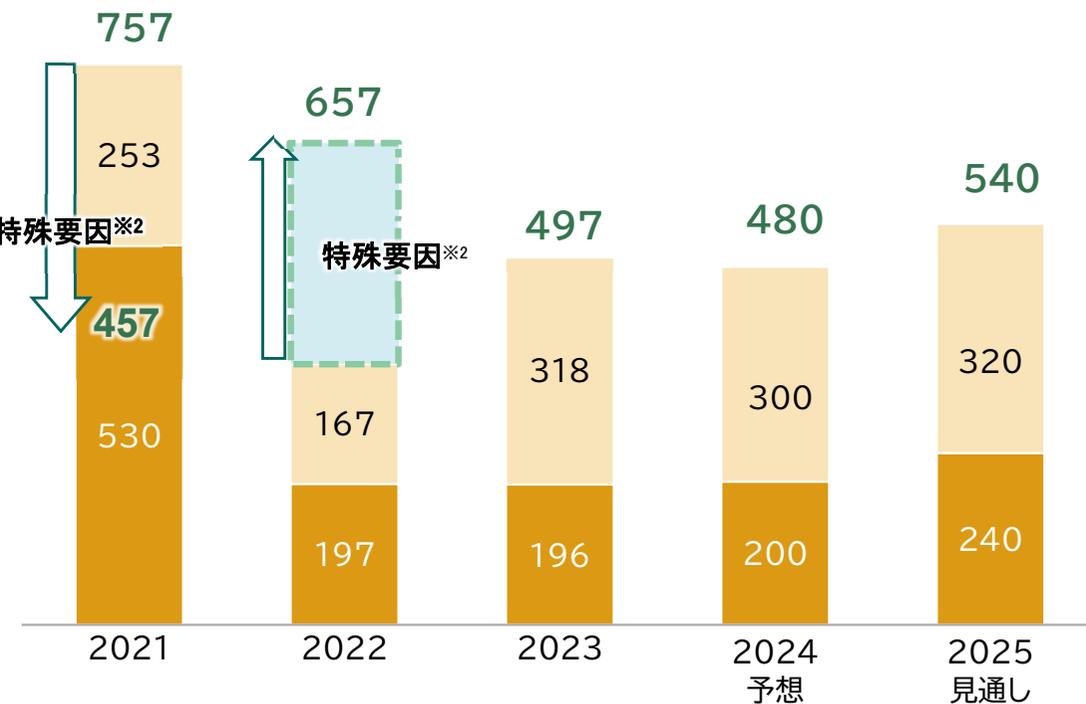
海外事業

その他

- 当社グループの強みである顧客基盤の相互活用による生損および生保2社間クロスセルの推進、および生保2社の強みである営業基盤(チャンネル)を活かした顧客アプローチの強化
- 健康寿命や資産寿命の延伸といった人生100年時代の社会課題の解決に貢献できる商品・サービスを提供

国内生命保険事業グループ修正利益※1

(億円) MSA生命 MSP生命



※1 生保事業の合計値にはパーチェス差額調整等を含む

※2 一過性もしくは個別の利益増減要因

主な取組み

グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> (MSA生命)損保代理店による生損併売の強化 MSA生命の代理店網におけるMSP生命商品の提携販売強化
強みを活かした顧客アプローチ強化	<ul style="list-style-type: none"> (MSA生命)生損一体運営の強化による職域のクロスセル加速・中小企業開拓 (MSP生命)金融機関代理店に寄り添った研修等の支援によりリーディングポジションを盤石化
資産運用収益の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 収益期待資産の積上げとALMの高度化
社会課題解決に資する商品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> (MSA生命)保障と保障前後のヘルスケアサービスを一体で提供する「MSAケア」の積極展開 (MSP生命)資産形成・資産活用・資産継承層の幅広いニーズに応える独自性の高い商品開発

4. 事業別の取組み (2) 国内生命保険事業 ②MSA生命

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

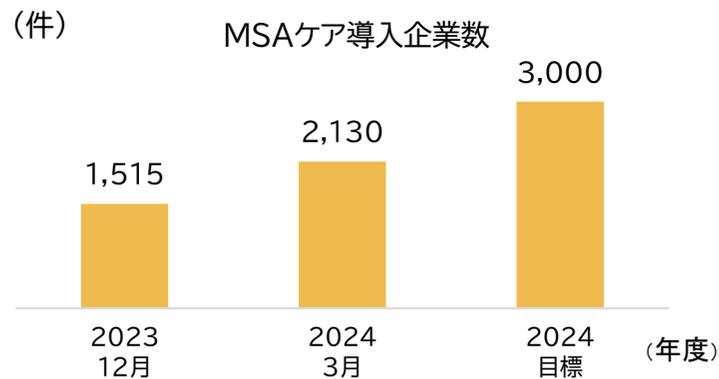
- 国内最大規模の損保の代理店網・顧客基盤を活用し、保障性・資産形成商品をヘルスケアサービスと一体提案できる強みを発揮することで、グループのリスク分散と安定的な収益拡大に貢献する

主な取組み

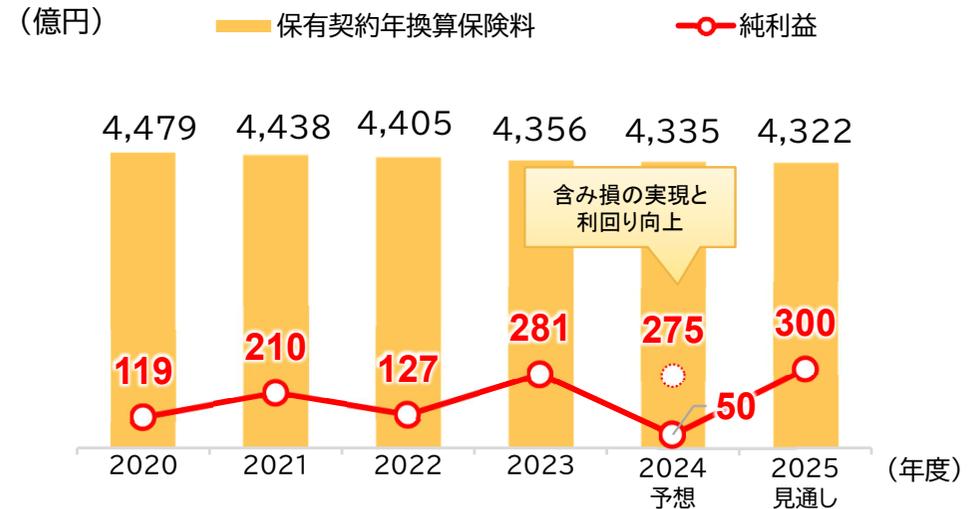
- 損保代理店による「クロスセル」の推進
- グループ国内損保社が強みとする職域の開拓・深耕
- 保障前後のサービス強化(ヘルスケアサービス「MSAケア」)とお客さま体験価値の向上

MSAケアによる法人開拓・深耕

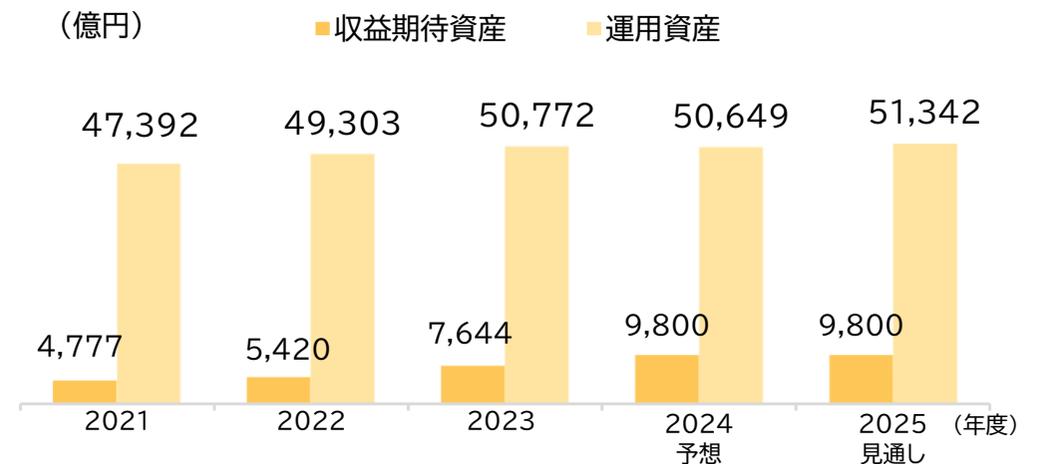
- 保障と保障前後のサービスの一体提供により、中小企業市場を開拓・深耕(2023年9月から法人利用開始)



保有契約・ボトムラインの成長



運用資産の拡大



4. 事業別の取組み (2) 国内生命保険事業 ③MSP生命

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

- 強みである商品開発力を活かし、資産形成層・資産活用層・資産継承層といった幅広いお客さまに、必要な商品を最適なチャネルで提供していくことでさらに成長していく
- 商品・運用の多様化およびALM高度化などのERMに取組み、安定的にグループの利益創出に貢献する

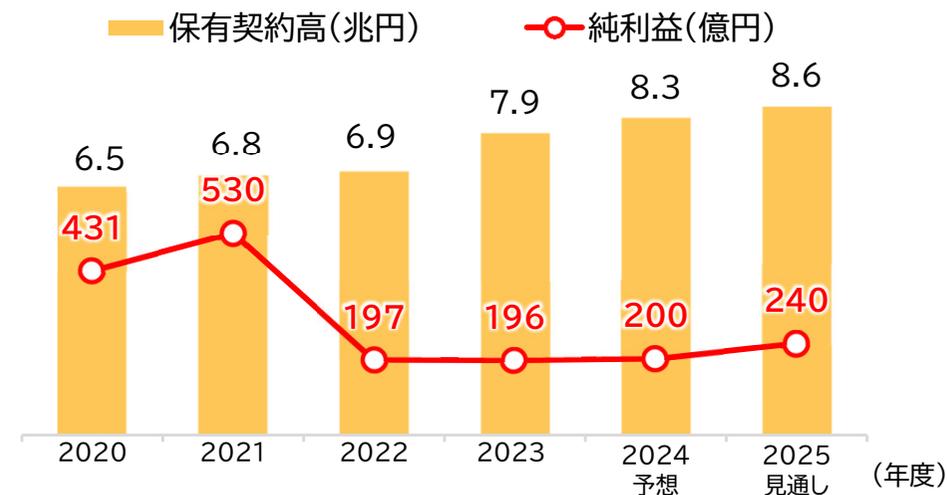
主な取組み

- コア事業領域である金融機関窓販のさらなる深耕によるリーディングポジションの強化
- 平準払商品の販売強化による資産形成マーケットの開拓

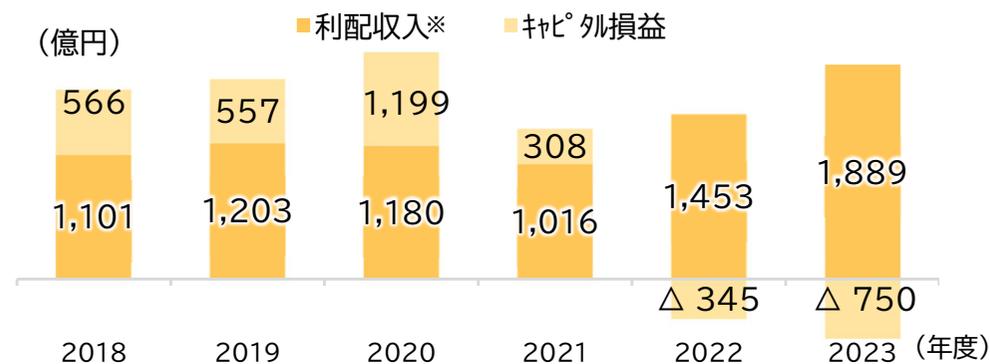
外貨建一時払保険に対する対応

- 金融庁からターゲット型保険の短期解約・乗換について課題が示されたことについて、お客さまの最善の利益を追求していく
- ① 代理店の販売管理態勢の整備・募集人指導の強化
 - ② プロダクトガバナンスの徹底
 - ③ 契約の長期保有に向けたアフターフォローの強化

保有契約・ボトムラインの成長



資産運用益の拡大



※ 金銭の信託運用益のうちインカムゲイン部分を含む

4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ①全体戦略

国内損保事業

国内生保事業

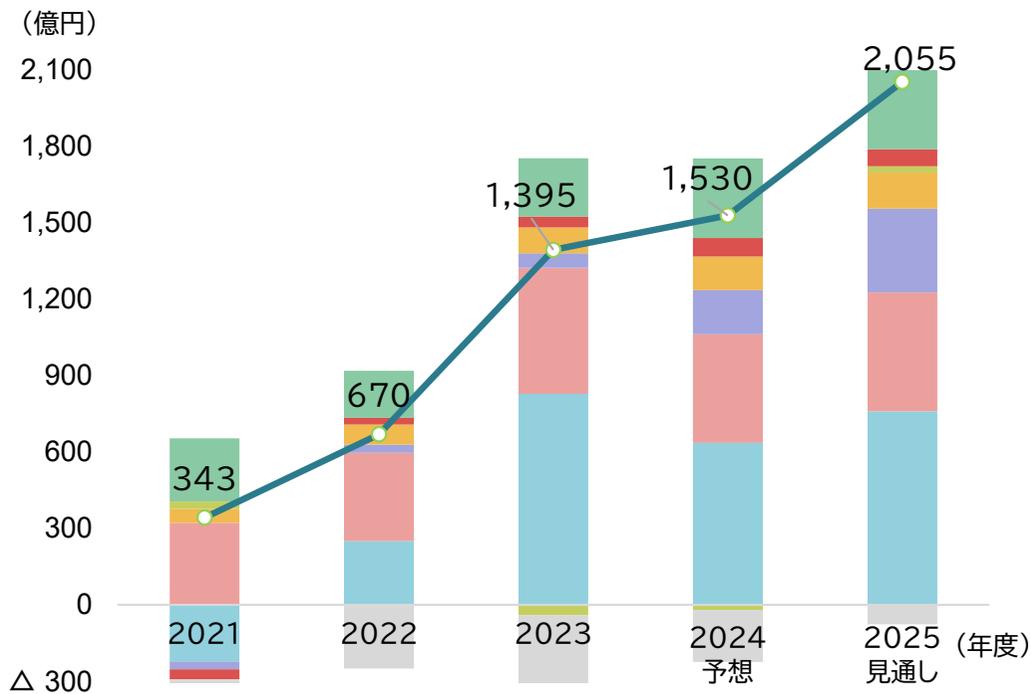
海外事業

その他

全体戦略

- グループ収益源の多様化とリスク分散に大きく貢献しており、オーガニックな成長に加え、事業投資によるビジネス拡大を図る
- 特に、事業規模が相対的に小さい北米、MSIGブランドのプレゼンスに強みを持つアジア地域の損保ビジネス拡大に注力する
- ロイズ・再保険を中心に収益性を高めつつ成長を指向するとともに、不採算事業の縮小・撤退を進め、資本効率を高めていく
- ADはトヨタリテールおよび付随する事業にリソースを集中し、グループとして収益性・効率性の向上を目指す

海外事業グループ修正利益*



注) 2022年度以降はIFRS17号適用後



* アジア・米州・欧州の各セグメントにはAD海外事業は含まない

各セグメントの特長

ロイズ・再保険	ロイズ(AUL)と再保険(MS Re)におけるグローバルなリスクの引受に強み。規律ある引受の徹底と自然災害リスクコントロールにより収益力を回復
米州	日系企業を中心としたビジネスから、ローカル市場の拡大に転換し、事業体制を再編
欧州	ドイツ・フランス等、欧州大陸の主要国で主にローカル企業向け保険に強み
アジア	ASEAN10カ国で元受を行う唯一の損保グループ 総収入保険料で域内No.1、各国の財閥グループとの強固な関係とMSIGブランドのプレゼンスに強み
トヨタリテール	欧州・豪州・中国・タイを中心にトヨタグループと連携、自動車販売店にて自動車保険や関連商品を提供
AD本社受再	選別したパートナー再保険者と出再・受再を一体運営することにより収益を獲得
海外生保	銀行を有するアジアの有力財閥等をパートナーに、生保市場の成長を取り込む。損保とのリスク相関が低いことに加え、少ない資本で安定した利益を獲得

4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ②ロイズ(AUL)

国内損保事業

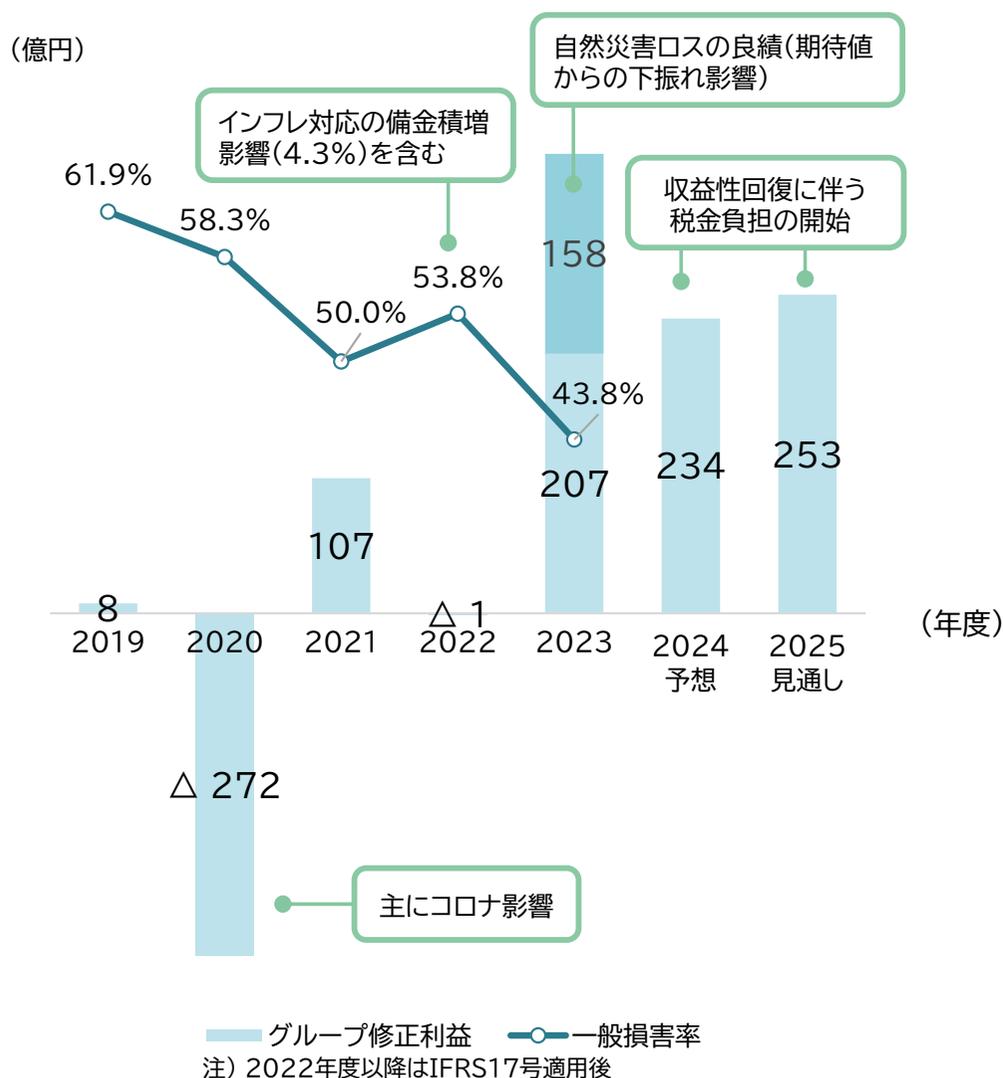
国内生保事業

海外事業

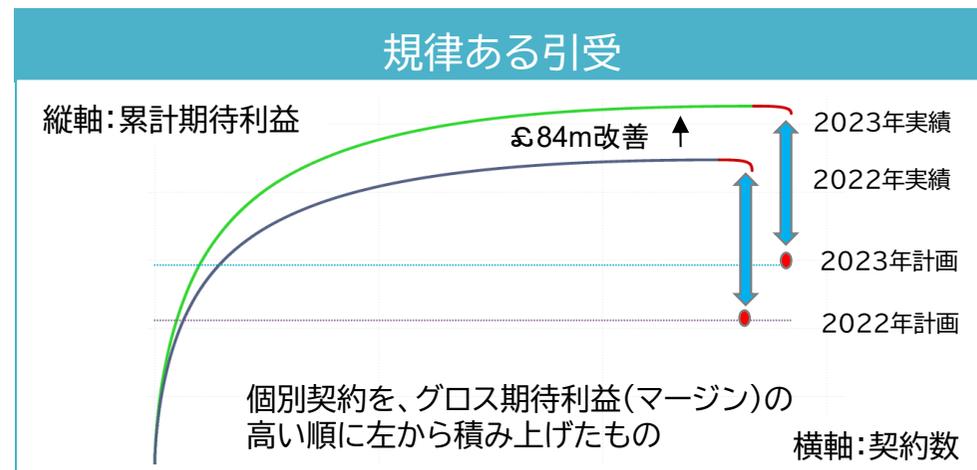
その他

- ポートフォリオ分散を効かせながら、収益性が高い種目を中心とする引受拡大フェーズへ移行
- 自然災害リスクコントロールと市場局面に応じたサイクルマネジメントを徹底し、高い水準で収益性の安定を図る

業績概要



継続的な高収益基盤の構築



ロイズ市場でトップ水準のシンジケートへ

成長性

収益性

効率性

- 市場に応じたサイクルマネジメントを実践しつつ、将来GWP £ 2.5bn水準へ成長
- 引受規程の維持やバックオフィス業務の効率化により、高い収益性(90%程度のコンバインド・レシオ)を維持

グループシナジーの発揮

- MSIGUK(英国現法)との協働によりロンドン市場全体でのプレゼンス向上と収益機会の捕捉

4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ③再保険(MS Re)

国内損保事業

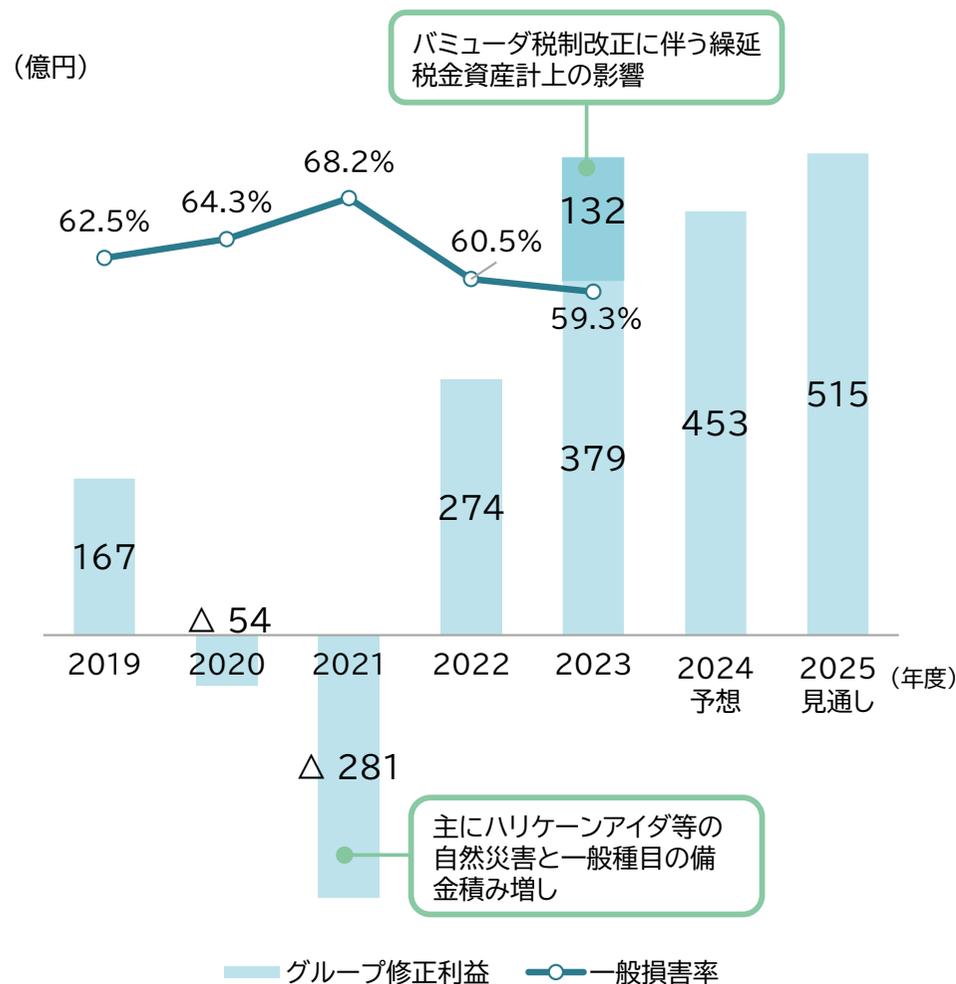
国内生保事業

海外事業

その他

- 分散の効いたポートフォリオの形成を継続し、優良顧客(元受保険会社)とのさらなる取引拡大フェーズへ移行
- MS Reinsuranceブランドの浸透や信用格付の引上げによる認知度・競争力の高まりを活かして成長を加速

業績概要



バミューダ税制改正に伴う繰延税金資産計上の影響

主にハリケーンアイダ等の自然災害と一般種目の備金積み増し

ブランド認知・信用力の高まりによる競争力向上

2022年のリブランディング以降の市場への明確な戦略説明が奏功、元受保険会社やブローカーから「戦略の分かり易さ」「専門性」等で高評価※



ブランド認知の高まりによる取引拡大と人財求心力向上

※出所: NMG P&C Reinsurance Study 2023

収支計画達成と財務健全性向上、リスク管理の徹底等が評価され、2024年4月に「A」→「A+」に



S&P Global Ratings

- 大手グローバル元受保険会社との多種目展開等、さらなるポートフォリオ分散の実現
- 市場に対するプレゼンスが大幅に向上することで、有力元受保険会社との新規取引や既存優良元受保険会社との取引拡大を、自社のアパタイトに沿う形で実行可能に

4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ④アジア

国内損保事業

国内生保事業

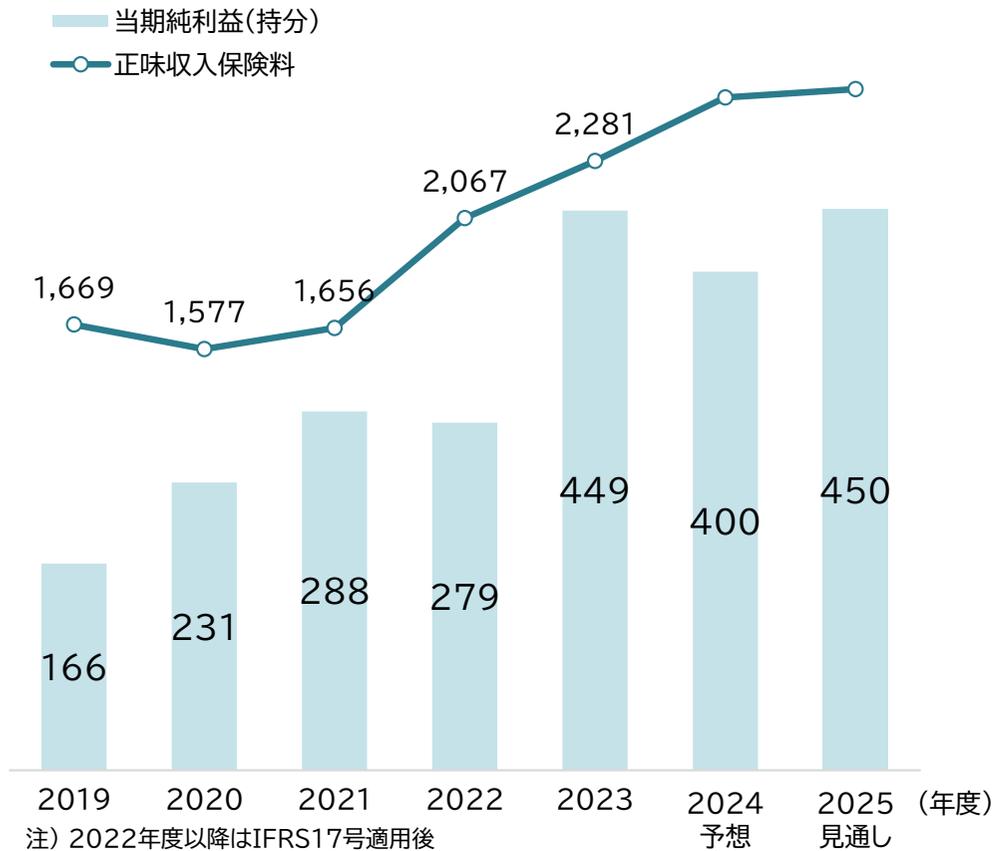
海外事業

その他

- ASEAN・インド・中国をカバーする広範で強固な事業基盤を強みに、成長余地の大きいリテールマーケットの事業拡大に注力。社会と消費者の変化に適応した販売チャネルの多様化に取組み、プラットフォーム等との連携を強化
- 収益機会捕捉のスピードアップにつながる業務提携や事業投資の機会を検討

正味収入保険料と当期純利益※

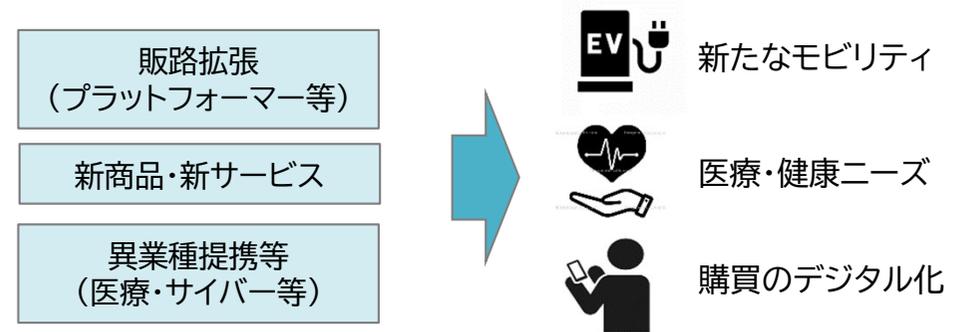
(億円)



※ アジア(オセアニア各国は除く)における子会社及び持分法適用関連会社。海外支店は含まない

主な取組み

「人口×高成長×社会・消費者の変化」に「販路拡張×商品開発×異業種提携等」でアクセスし、リテールでの飛躍的な成長を実現



販売チャネル多様化(プラットフォーム等)

代理店等の従来型の販売チャネルを合理化しつつ、プラットフォーム等との協業を拡大(下記は新たな販売手法の一例)



商品購入時にチェックボックスへのチェックのみで保険も同時決済



家具補償



スマートフォン補償

4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ⑤米州

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

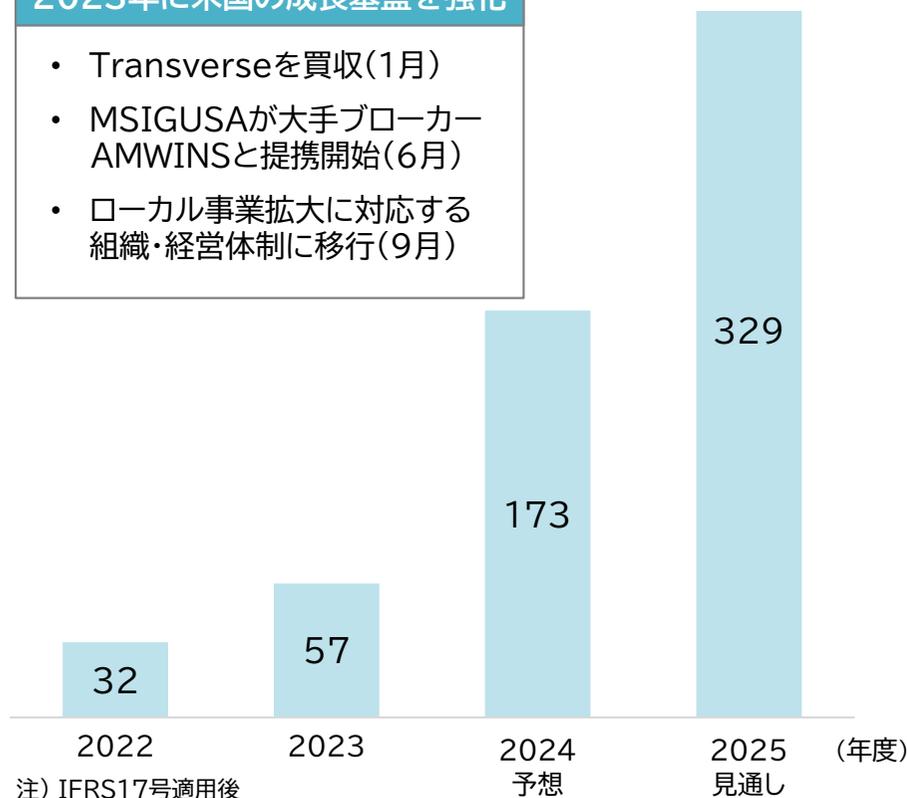
- 日系企業中心のビジネスから、ローカルマーケットを拡大するフェーズに移行し、収益源の多様化と拡大を図る
- MS Transverseでは成長するMGA※1との強力なネットワークを基盤に、厳格な引受方針により着実に収益拡大、事業投資では競争にさらされにくく、自然災害リスクとの相関も低いスペシャルティ保険会社をターゲットとして検討

グループ修正利益

(億円)

2023年に米国の成長基盤を強化

- Transverseを買収(1月)
- MSIGUSAが大手ブローカーAMWINSと提携開始(6月)
- ローカル事業拡大に対応する組織・経営体制に移行(9月)



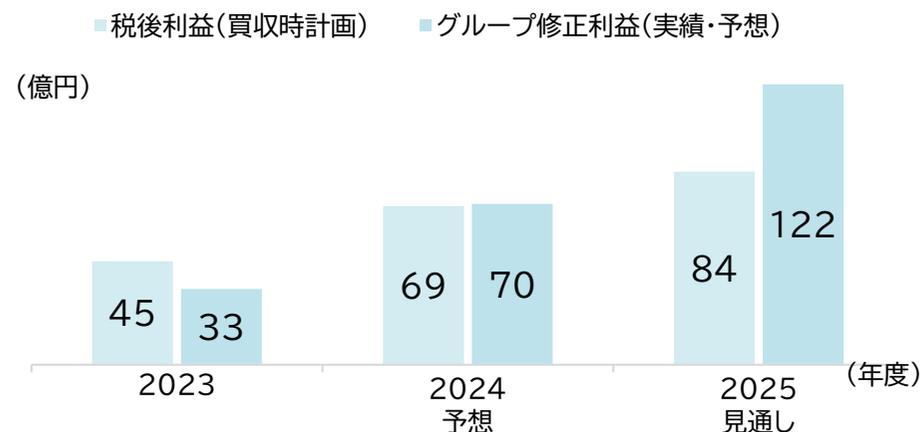
※1 Managing General Agentの略称。保険会社から権限を委託され、保険引受・再保険手配・保険金査定等の幅広い業務を行っている

米国の新たな事業体制

MSIG USA	<ul style="list-style-type: none"> • 日系事業の収益力強化 • AMWINSや大手ブローカーとの提携でローカルビジネスへの参入開始
MS Transverse	<ul style="list-style-type: none"> • MGAとの取引機会の拡充 • フロンティング会社としてローカルビジネスを捕捉

MS Transverseの事業拡大

再保険市場のハード化影響による出遅れがあったが、2024年以降は買収時計画を上回る成長を予想



4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ⑥ 欧州

国内損保事業

国内生保事業

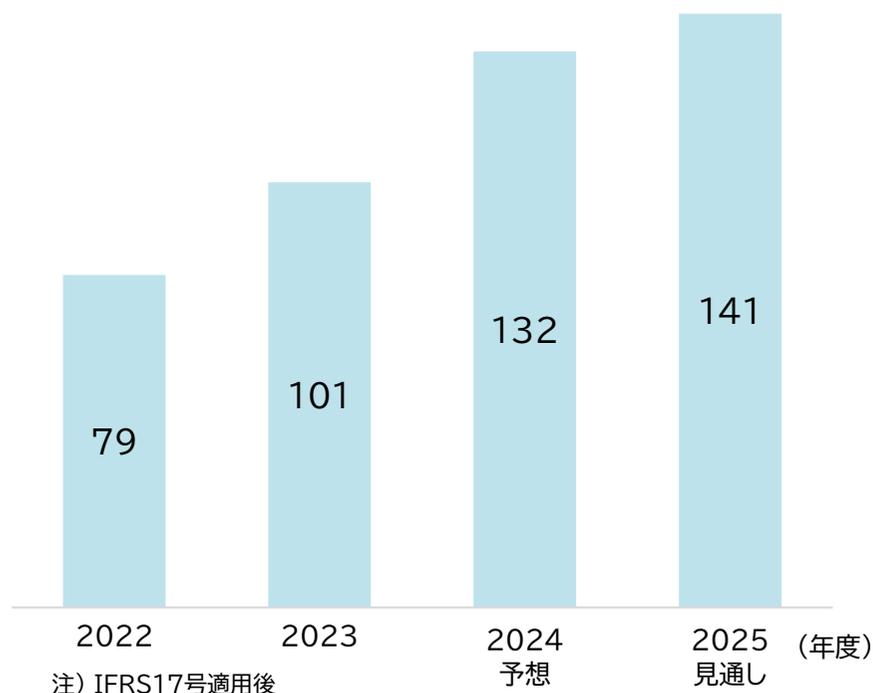
海外事業

その他

- ローカル企業マーケットにおける強みを活かして安定的に収益を確保しつつ、業務効率化により収益性を高める
- 欧州大陸、中東・アフリカ市場における、事業基盤の整備と投資機会の検討を継続的に行う

グループ修正利益

(億円)



欧州大陸の事業体制

AISE	<ul style="list-style-type: none">中小企業マーケットと海上保険に強みオランダやベルギーのマリンで高いシェア、賠償等のニッチ種目に注力ベルギーに本社
MSIGEU	<ul style="list-style-type: none">ドイツ・フランスの上場企業の約7割と取引があるなど、大企業マーケットに強みドイツに本社

主な取組み

- 特徴ある二社の強みの発揮、適切なリスク選別の継続、マリン分野での協業等により、ローカル企業マーケットをさらに深耕
- バックオフィス機能の共通化によるシナジー追求
- 提携する大手保険会社との地域・商品・サービスの相互補完関係強化
中欧・東欧 : Generali
アフリカ : AXA、Bryte^{※1}、ICEA LION^{※2}
- リスク分散と安定収益に寄与する事業投資機会の検討

※1 Bryte Insurance Company Limited

※2 ICEA LION General Insurance Company Limited

4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ⑦トヨタリテール・AD本社受再

国内損保事業

国内生保事業

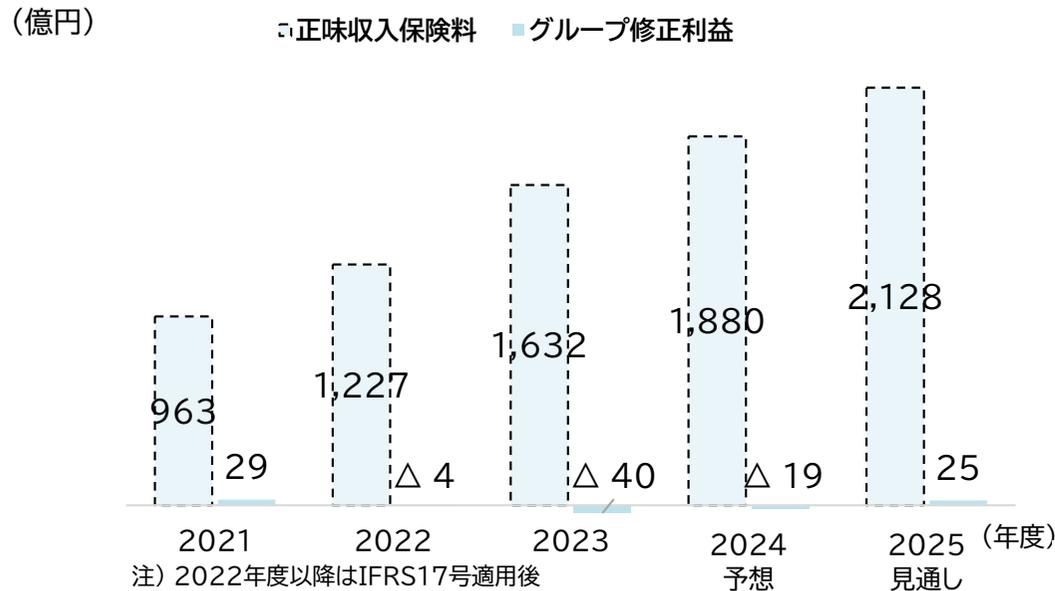
海外事業

その他

トヨタリテール

引受・料率対策やロス低減施策の徹底による収支改善に最優先で取組み、トヨタグループとの連携をさらに強化する

業績概要と主な取組み

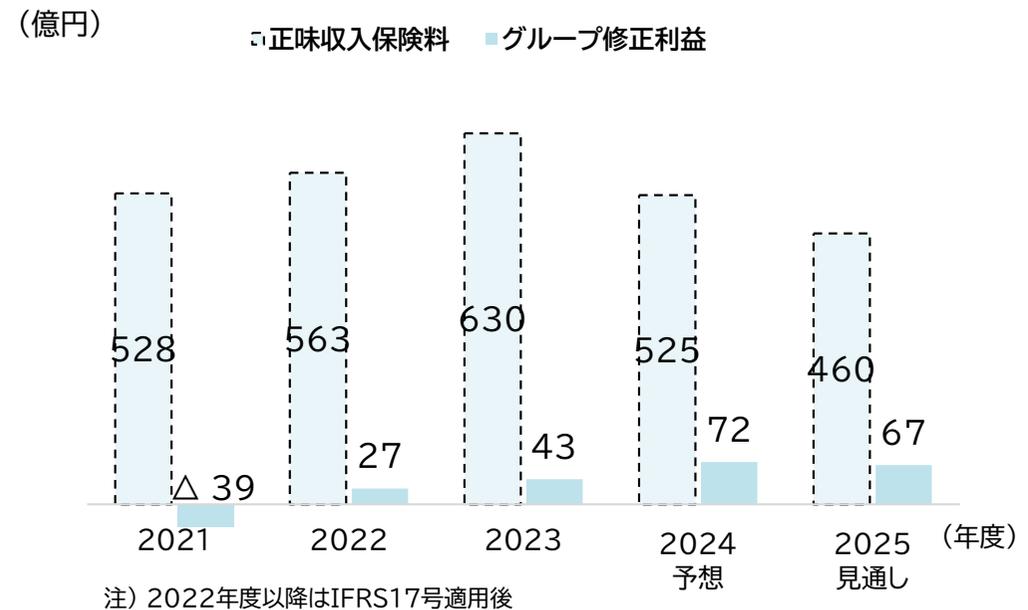


- 2023年度はインフレ、盗難件数の増加、雹(ひょう)災などの自然災害により損害率が悪化
- インフレやロス状況を踏まえた料率引上げを行うとともに、トヨタと連携した車両盗難対策やコスト削減を進め、収支改善を図る
- トヨタのモビリティカンパニー化と連動した最先端のコネクティッド・モビリティ保険の開発・展開をさらに進める

AD本社受再

ポートフォリオ分散のさらなる改善により、収支の安定・向上を図る

業績概要と主な取組み



- 海外自然災害リスクを抑制。引き続き適切にリスクをコントロールして行く
- 収益性の良い一般リスクの拡大を通じて、収益力の向上を図る

4. 事業別の取組み (3) 海外事業 ⑧海外生保

国内損保事業

国内生保事業

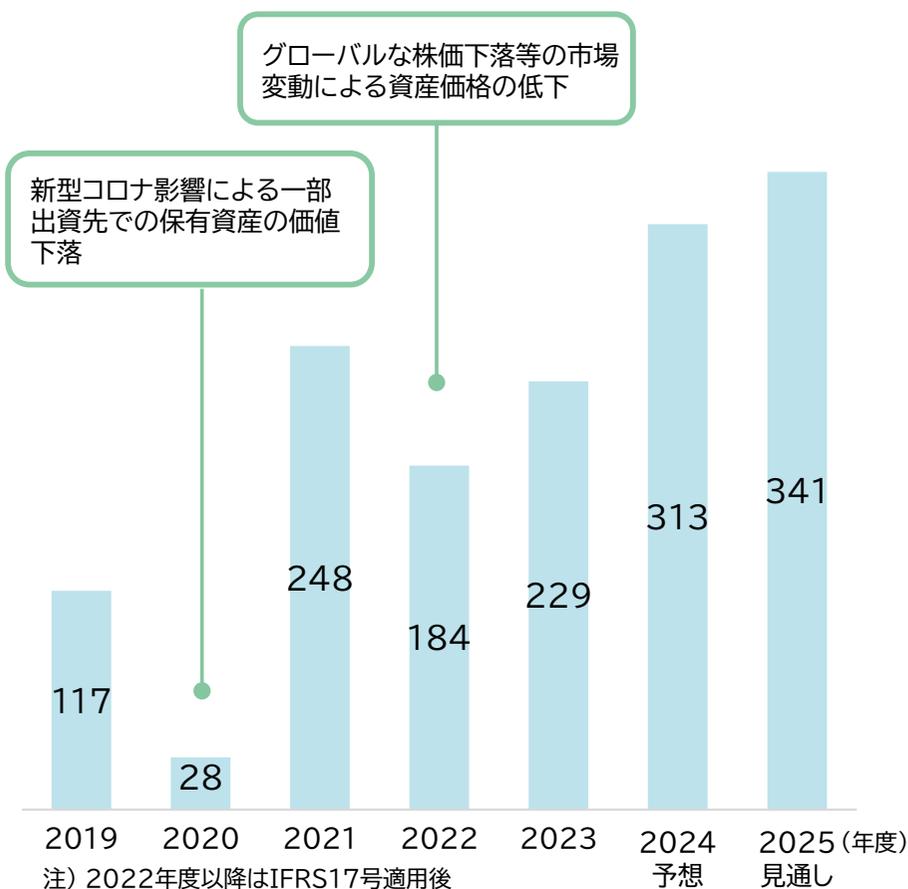
海外事業

その他

- 圧倒的な人口を有する中国・インドを中心に、銀行等の販売チャネルを有する国営企業や大手財閥等のパートナーとの連携により、アジア生保市場の成長・利益を捕捉し企業価値拡大を図る
- 英国・豪州では、マーケットリーダーへの出資により、安定的な企業価値拡大とキャッシュフロー獲得を目指す

グループ修正利益

(億円)



生保市場の成長性

生命保険市場	パートナー
中国、インド、マレーシア、インドネシア: 2031年まで年平均10.7%成長の見通し※1	
豪州(年金保険事業): 2041年まで年平均5.1%成長の見通し※2	
英国(年金・資産形成事業):GBP150bn/年で 成長するGBP3tnの巨大市場※3	

- ※1 出所:Allianz Insurance Report 2021
- ※2 出所:豪年金制度(スーパーアニュエーション)市場規模 (Deloitte Dynamics of the Australian Superannuation System: The Next 20 Years to 2041より計算)
- ※3 出所:Phoenix IR資料より

EV(当社持分)の推移※4

(億円)



※4 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

4. 事業別の取組み (4)資産運用戦略 ①全体戦略

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

基本戦略

- ALM・流動性確保を前提に期間損益や通貨分散へ配慮の上、時価純資産拡大を達成できるポートフォリオを構築
- 信用リスクテイクの強化を図り、市場平均を上回るリターンを目指す
- 経済環境予測の精度向上を図り、機動的なポジション調整を実施

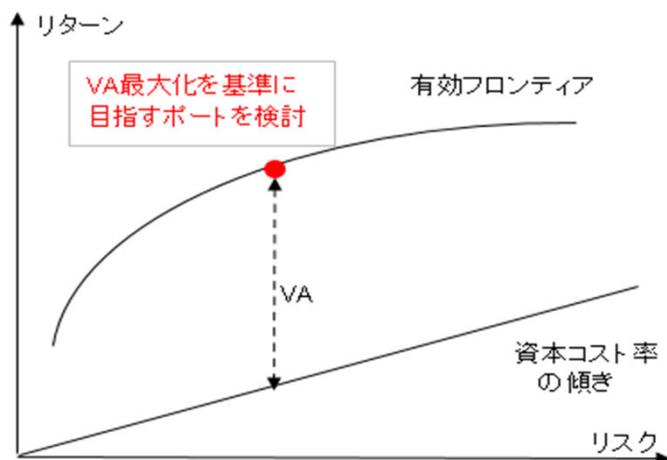
第2ステージの環境変化

政策保有株式ゼロ

経済・市場見通し(ハウズビュー)

国内金利:金融政策等により上昇基調
 米国金利:利下げ等により低下基調
 為替:金利差縮小により円安一服

アセットアロケーションの見直し



国内上場株式

資産運用ポートフォリオのVA最大化の観点より一定割合を組み入れる
 長期的に企業価値向上が見込める企業を選別するとともに、一部はインデックスに連動させることも検討

外国社債

従来の投資適格社債中心のポートフォリオに加え、格付に依存せず事業キャッシュフローによる償還能力を精査して銘柄を選択

プライベートアセット(PA)

海外プライベートエクイティ(PE)に加え、プライベートデットや不動産投資を加速

➡ 政策株式からの利息配当金収入(年間約700億円)を超える運用益を獲得

4. 事業別の取組み (4)資産運用戦略 ②態勢整備

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

信用リスクテイクのケイパビリティ確保

- 人財の育成・外部登用、資本提携等により求められる運用スキルの補完・強化を進める

国内上場株式	内部人財の育成及び外部登用
外国社債	海外信用リスクの分析能力の高い運用会社との提携等を進める
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 PE領域はMSR※1が主導して取り組む

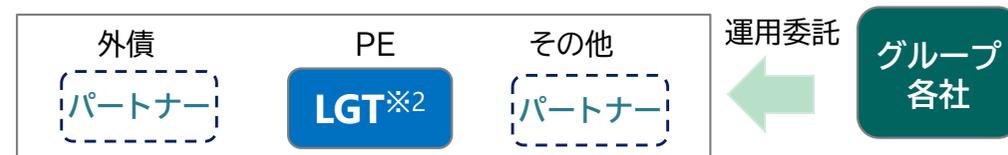
資産運用リスクの管理強化

- マクロ経済・金融政策の予測に基づくポジション調整運営を高度化
- プライベートアセットにつき、危機予兆の管理を強化

米国商業用不動産ローンの状況

- ・「金銭の信託」として保有
- ・2024年3月末時点残高は3,413億円
- ・オフィスの割合は20%以下、LTVは70%以下
- ・業績への影響は限定的

グローバル運用体制



投資機会・投資技術・市場情報の集約



- 収益期待資産の運用は、2022年1月にスイスの運用会社LGTと共同出資でニューヨークに設立した子会社MSRをグループ連携のハブとして、グループ各社から人財を派遣
- MS Amlinの資産運用会社AIMLおよびILS(保険リンク証券)に投資するファンドを運営するLCPとあわせ、グローバルに態勢を整備

※1 MSR Capital Partners, LLP

※2 LGT Capital Partners AG

※3 MS Amlin Investment Management Limited

※4 Leadenhall Capital Partners, LLP

4. 事業別の取組み (4)資産運用戦略 ③政策株式売却後の資産運用ポートフォリオ

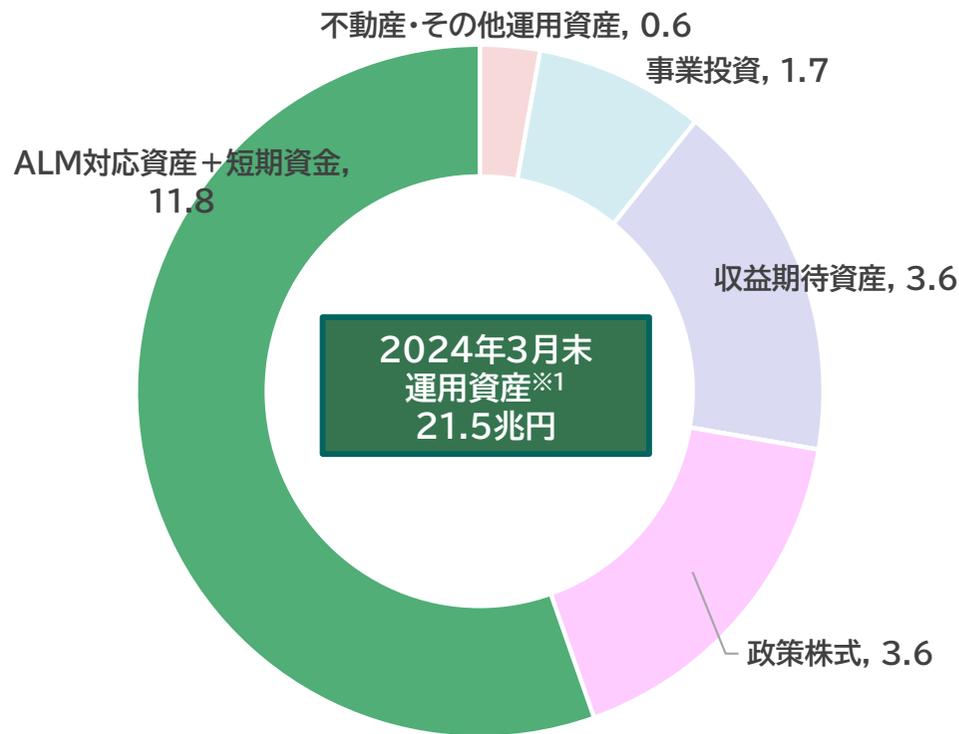
国内損保事業

国内生保事業

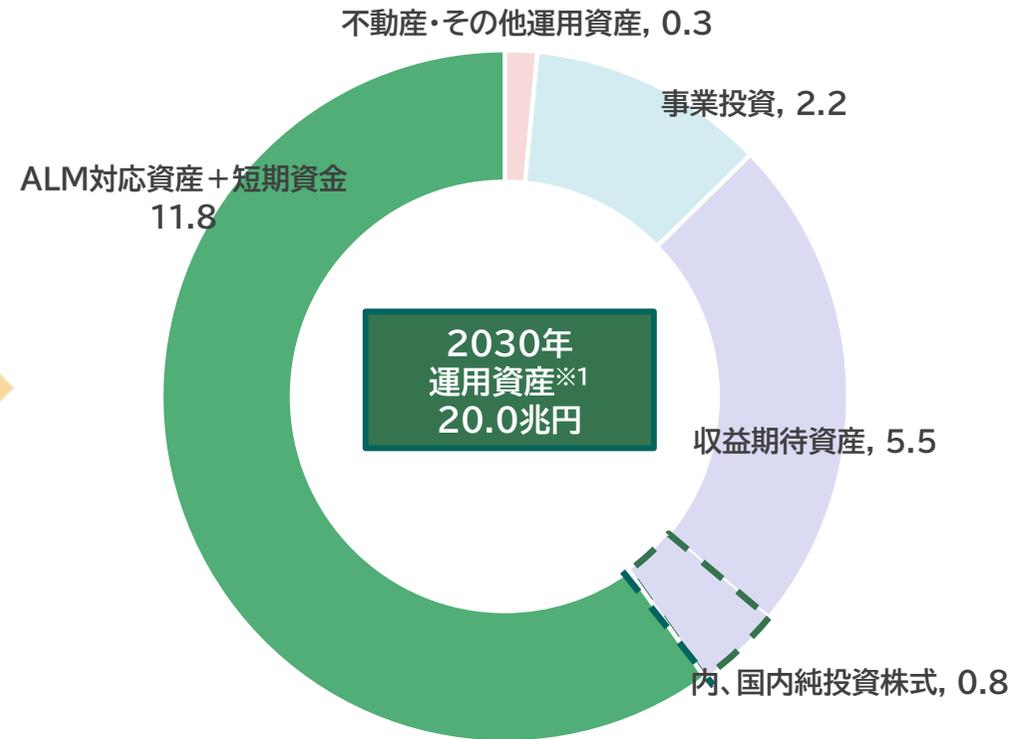
海外事業

その他

運用資産残高(2024年3月末)



運用資産残高(2030年のイメージ)



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

※1 国内5社単体単純合算ベース、社外流出(税金・株主還元)1.5兆円(2024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

収益期待資産 3.6兆円→5.5兆円※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PE等のオルタナティブ資産への配分を拡大する

【参考資料】

I. グループ全体の状況

1. 収入保険料の推移
2. ボトムラインとROEの推移(財務会計ベース)
3. 為替・金利変動の利益(2024年度業績予想)への影響

II. 事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. 金融サービス事業
6. 資産運用

III. 価値創造を支える仕組み

1. サステナビリティ取組み
2. 人財取組み
3. ERM

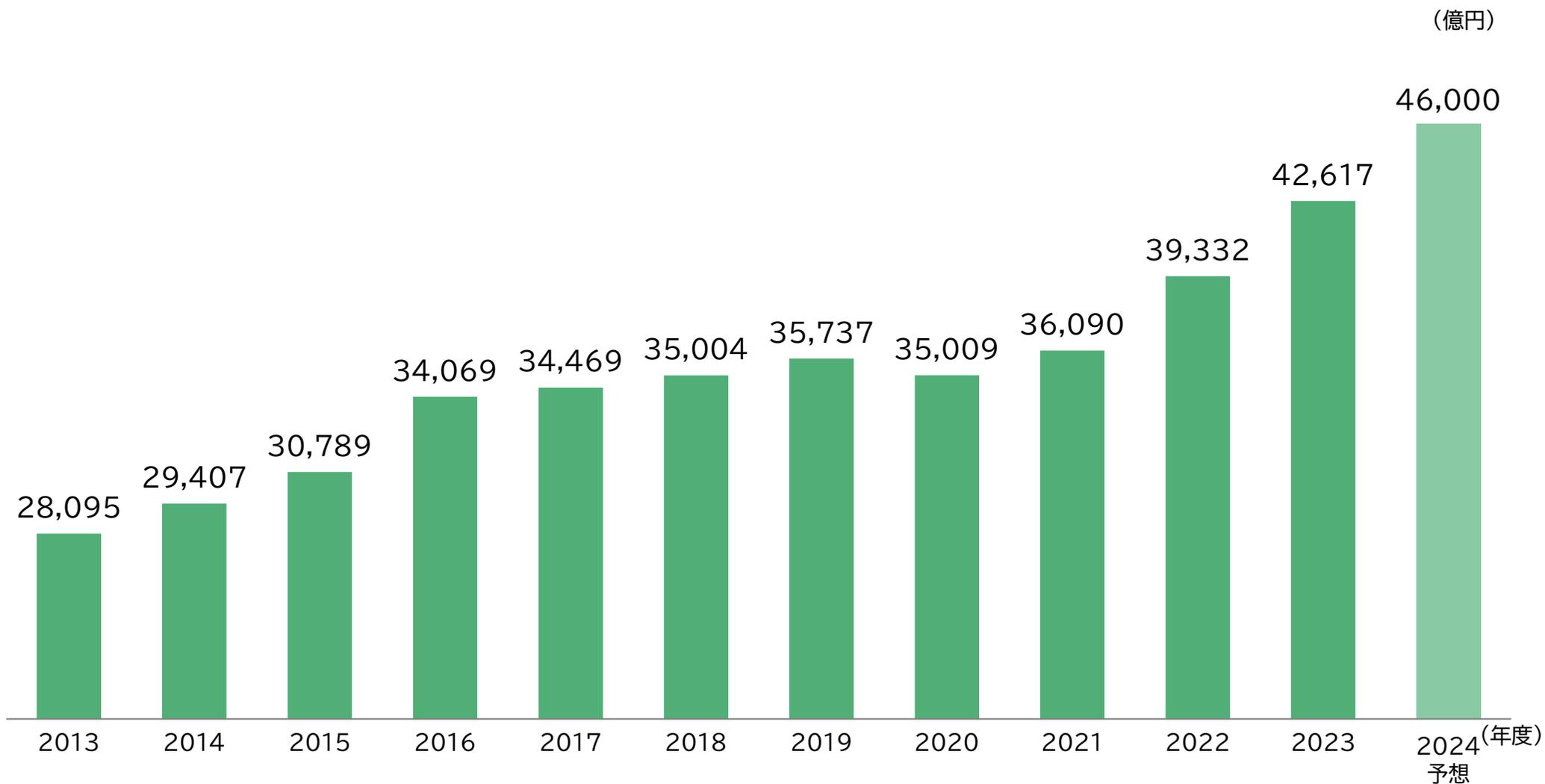
IV. 株主還元実績と株価関連指標

I. グループ全体の状況

1. 収入保険料の推移
2. ボトムラインとROEの推移(財務会計ベース)
3. 為替・金利変動の利益(2024年度業績予想)への影響

1. 収入保険料の推移 (1) 連結正味収入保険料

連結正味収入保険料※



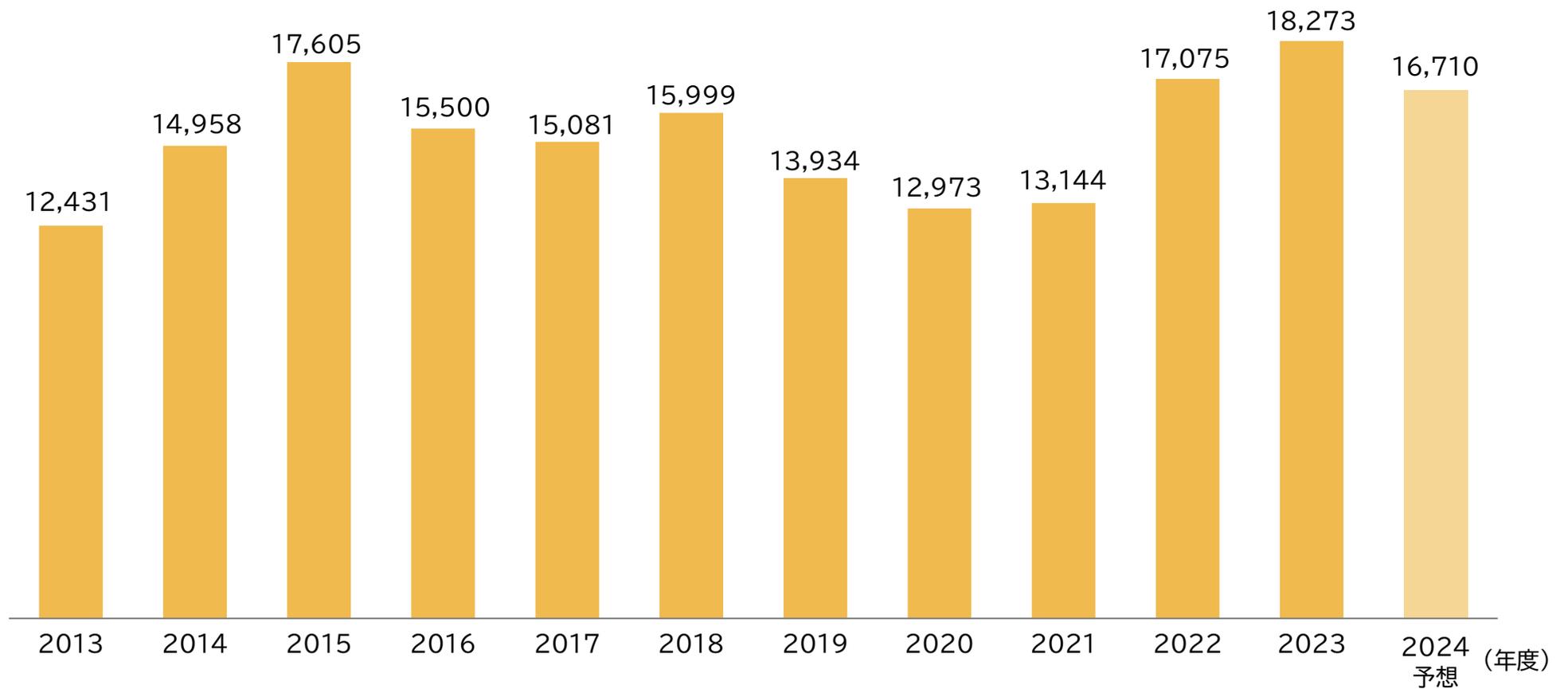
※ 自動車保険「もどりッチ」の払戻充当保険料を控除したベース

※ 2022年度に係る数値はIFRS17号遡及適用後の数値

1. 収入保険料の推移 (2) 国内生命保険:保険料(グロス収入保険料)

生命保険:保険料(グロス収入保険料)※

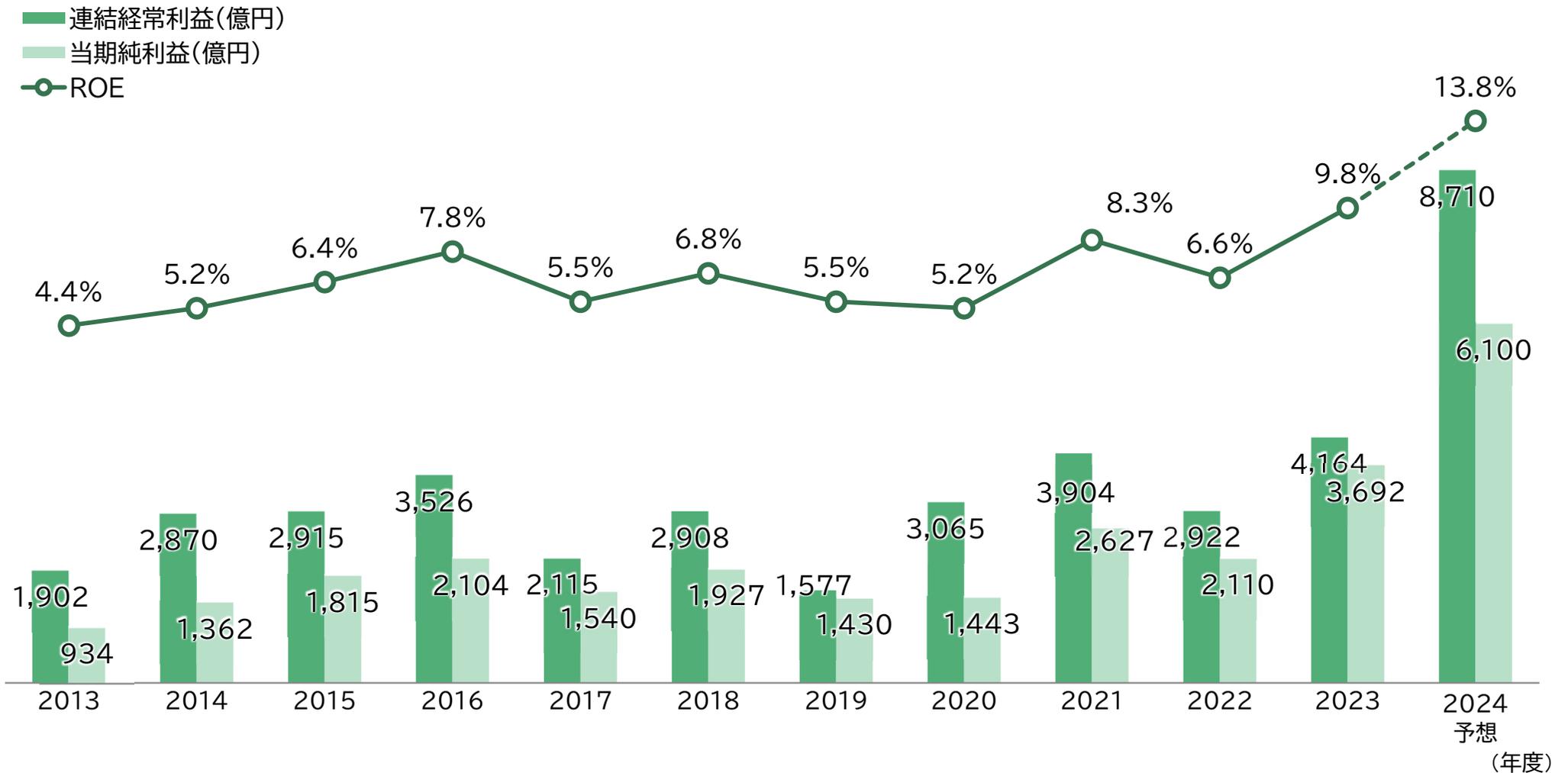
(億円)



※ 保険料(グロス収入保険料)は国内生保子会社のみ

2. ボトムラインとROEの推移(財務会計ベース)

連結経常利益・当期純利益・ROEの推移



※ 2022年度に係る数値はIFRS17号遡及適用後の数値

3. 為替・金利変動の利益(2024年度業績予想)への影響

5%円安による利益への影響(全通貨5%円安)

当期純利益への影響		+
		約130億円
● 海外子会社利益の増加		約80億円
● 国内損保子会社		約5億円
外貨預金の為替洗替や為替ヘッジ損益の変動等 外貨建支払備金の増加	↑ ↓	
● 外貨建のれん等の償却費の増加		△約15億円
● 国内生保子会社における利ざや増加等		約60億円
グループ修正利益への影響(外貨建のれん等の償却費の増加を除く)		約145億円

0.5%円金利上昇による利益への影響

当期純利益およびグループ修正利益への影響		
● 新規投資債券の利息増加※1		約5億円

0.5%海外金利上昇による利益への影響

当期純利益およびグループ修正利益への影響		
● 新規投資債券の利息増加※2		約7億円

(注)MSP生命の資産負債の時価変動に伴う為替影響、金利影響は上記に含めていない。

※1 2024年度の国内債券の新規投資予定額約2,000億円(MS、AD、MSA生命、MSP生命の4社計)×0.5%×0.5(平準的に投資する前提)

※2 2024年度の外国債券の新規投資予定額約2,800億円(MS、AD、MSA生命、MSP生命の4社計)×0.5%×0.5(平準的に投資する前提)

II. 各事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. 金融サービス事業
6. 資産運用

II. 各事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. 金融サービス事業
6. 資産運用

1. 国内損害保険事業 (1) グループ修正利益の推移

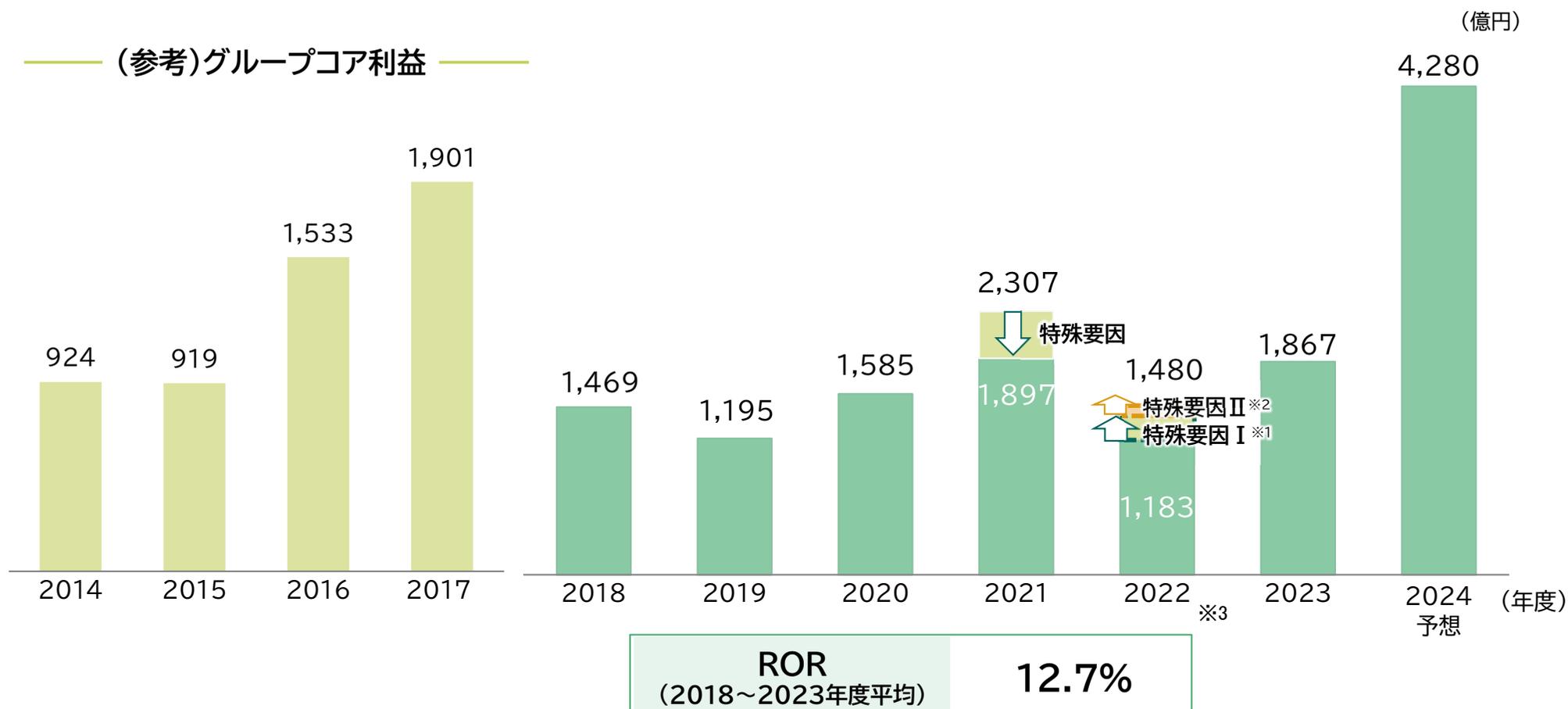
国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

グループ修正利益の推移



※1 一過性: 新型コロナの影響額△210億円

※2 一過性でないもの: インフレに備えたIBNRの積立△60億円、自然災害のロス増加(年初予想からの上振れ)△180億円、大口事故のロス増加△390億円、政策株式売却加速+540億円

※3 IFRS17号遡及適用後の数値

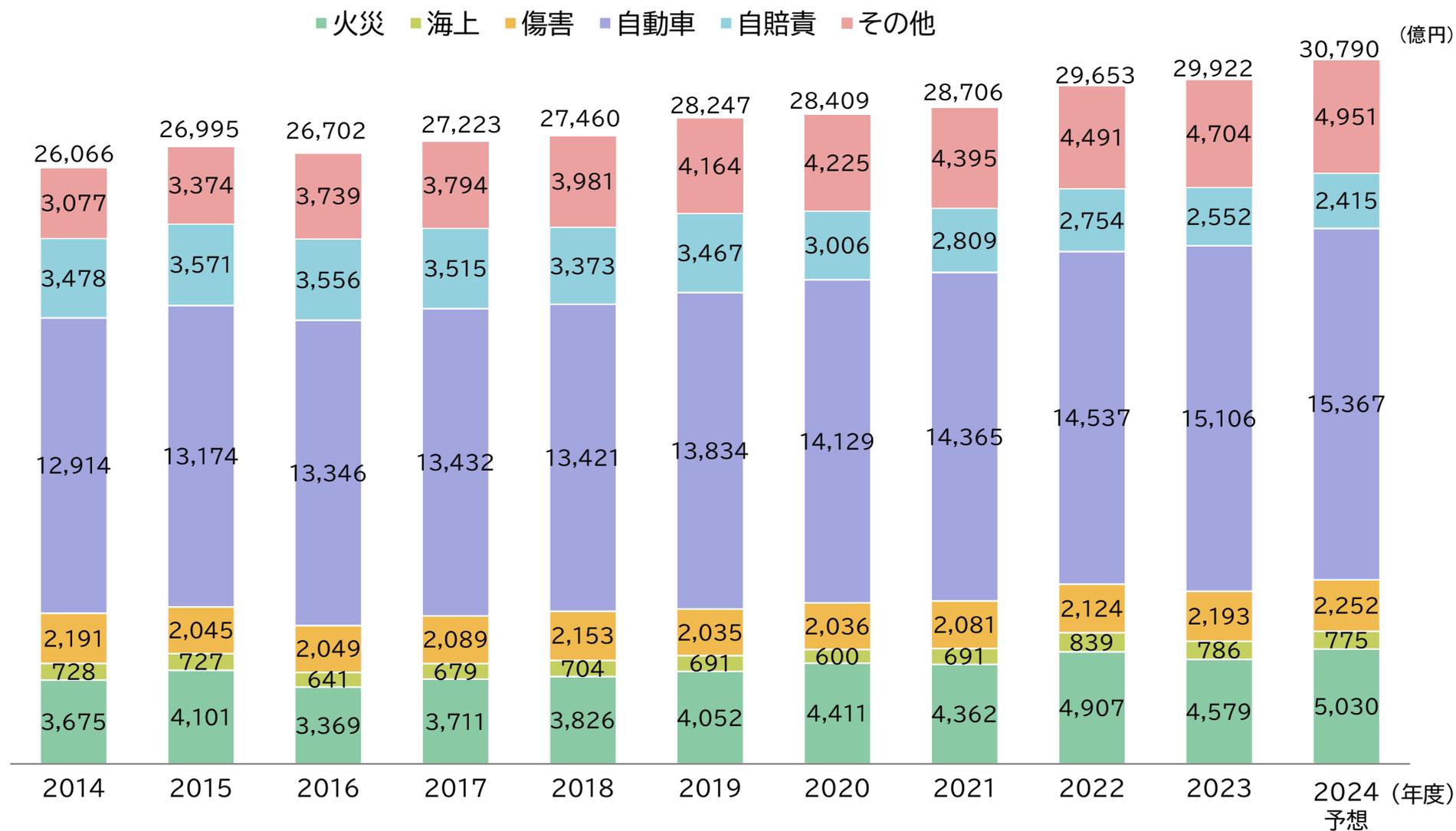
1. 国内損害保険事業 (2) 種目別正味収入保険料の推移

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他



※MS、ADの単体数値の単純合算値

1. 国内損害保険事業 (3) 種目別保険引受利益の推移

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他



項目/年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 予想
保険引受利益	287	439	1,213	893	628	84	114	715	△152	△124	760
異常危険準備金ネット取崩 (利益影響)	△313	△816	△818	△446	798	△333	△653	△737	388	459	1,058
保険引受利益 (異常危険準備金反映前)	601	1,256	2,031	1,339	△169	418	767	1,453	△541	△584	△298
自然災害等*1(参考)	△272	△681	△510	△1,188	△2,353	△1,229	△850	△772	△1,155	△1,350	△1,725

※ MS、ADの単体数値の単純合算値

※1 2017年度より2社の当年度発生国内自然災害および海外自然災害のインカードロスの金額を表示

2019年度より2社の当年度発生国内自然災害および海外自然災害のインカードロスの合計から2018年度自然災害に係るキャットボンド回収額を控除した金額を表示

1. 国内損害保険事業 (4) 異常危険準備金残高の状況

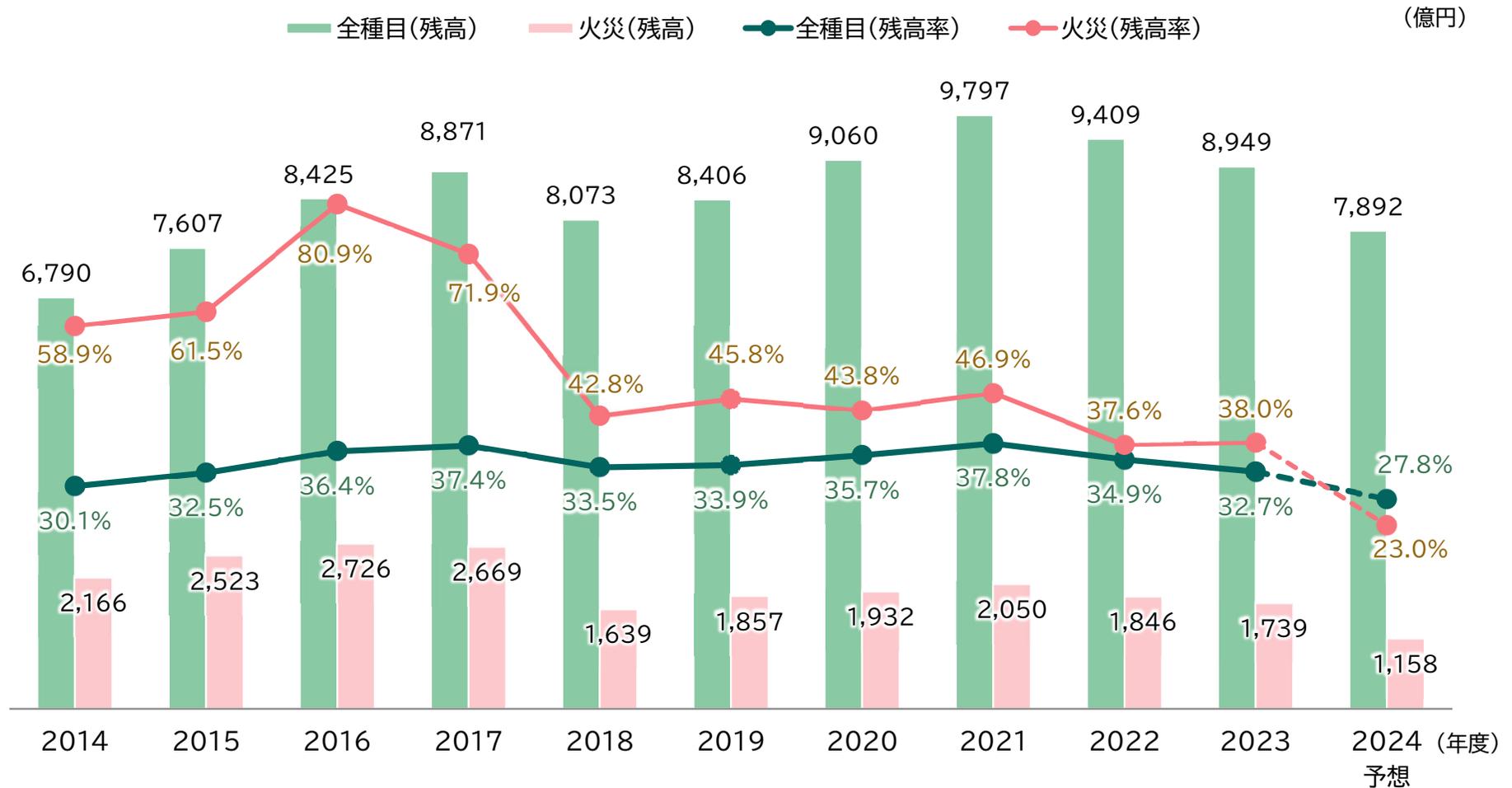
国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

異常危険準備金残高の推移



※ MS、ADの単体数値の単純合算値

※ 残高率 = 異常危険準備金残高 ÷ 正味収入保険料 (除く家計地震・自賠償)

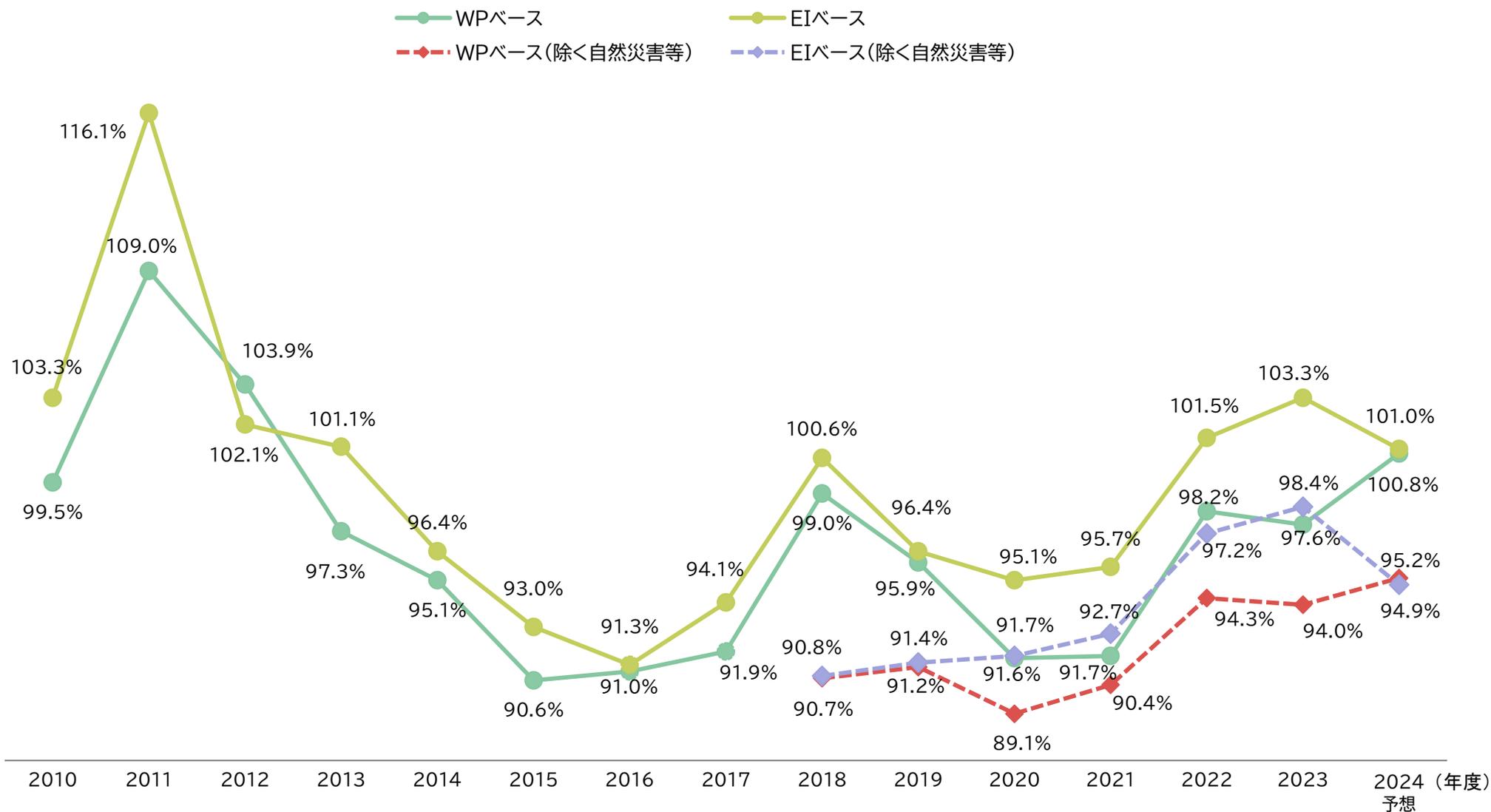
1. 国内損害保険事業 (5) コンバインドレシオの推移

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他



※MS、ADの単体数値の単純合算値。(2010年度はMS、あいおい損害保険㈱、ニッセイ同和損害保険㈱の単体数値の単純合算値)

※除く、家計地震・自賠責

1. 国内損害保険事業 (6) 損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移

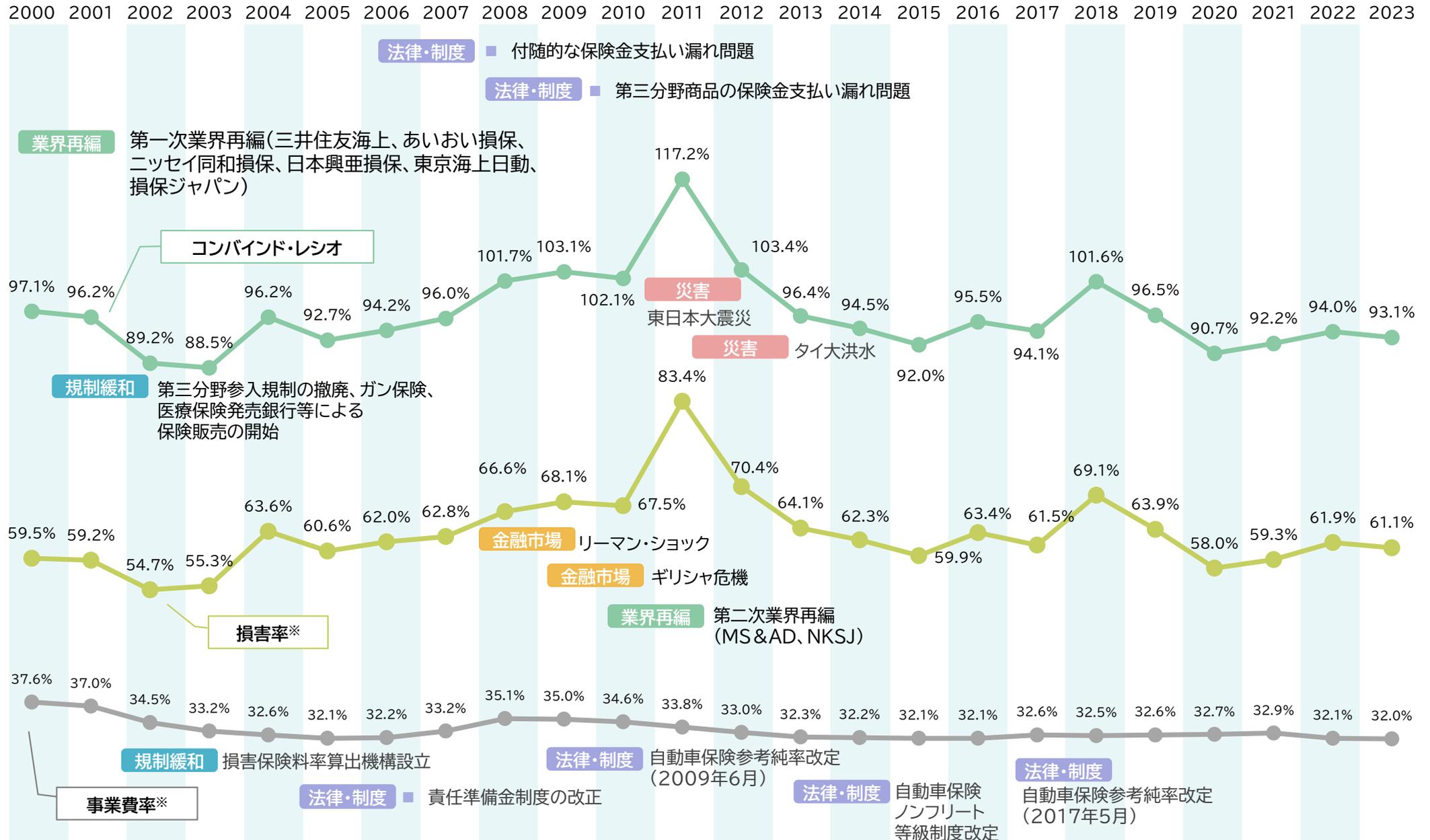
国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

(年度)



※出所:損害率および事業費率は日本損害保険協会データ

II. 各事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. 金融サービス事業
6. 資産運用

2. 国内生命保険事業 (1) グループ修正利益の推移

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

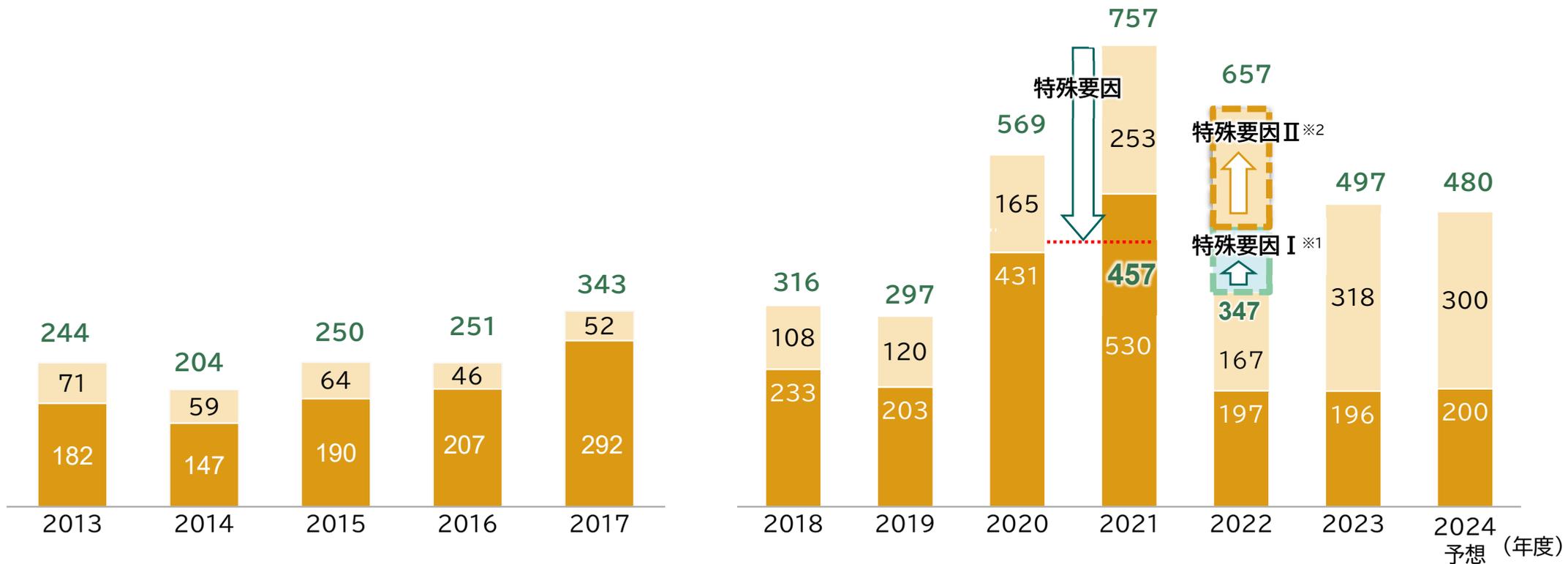
グループ修正利益の推移

MSA生命
MSP生命

(億円)

(参考)グループコア利益

グループ修正利益※



ROR
(2019~2023年度平均) 9.2%

※ 生保事業の合計値にはパーチェス差額調整等を含む

※1 一過性:新型コロナの影響額△110億円

※2 一過性でないもの:MSP生命の外貨標準責任準備金の増加 等△200億円

2. 国内生命保険事業 (2) MSA生命(契約高・年換算保険料)

国内損保事業

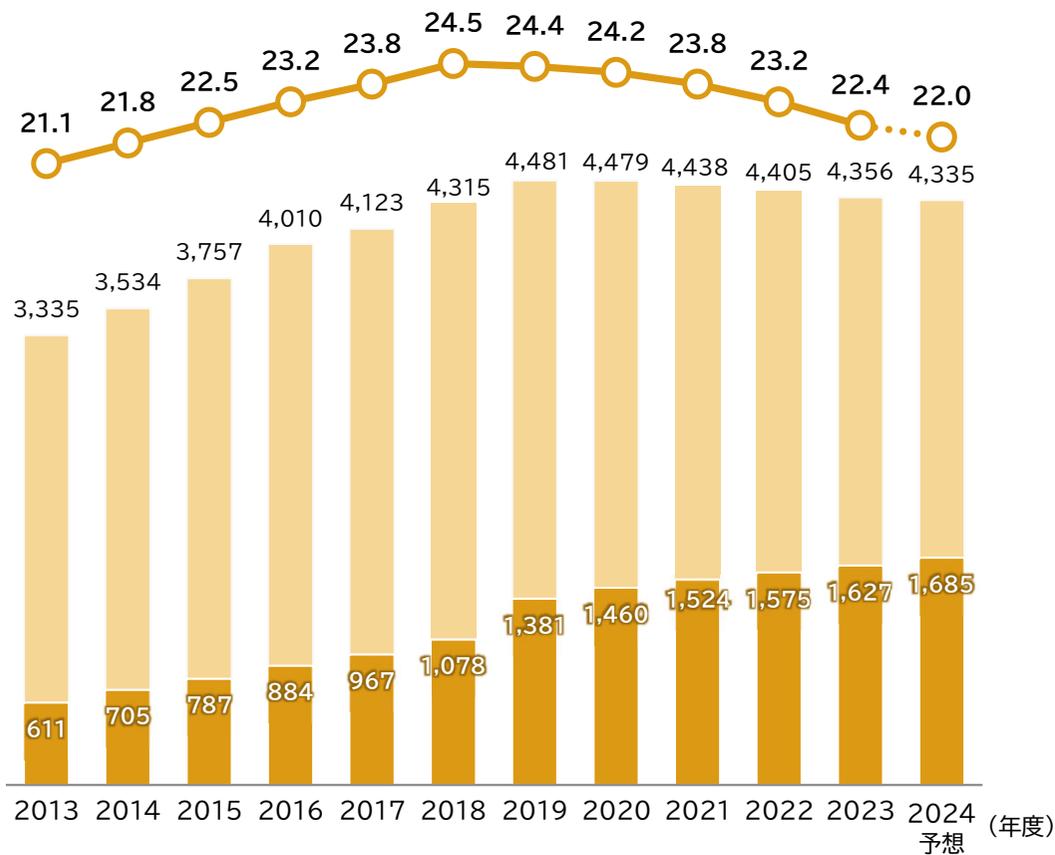
国内生保事業

海外事業

その他

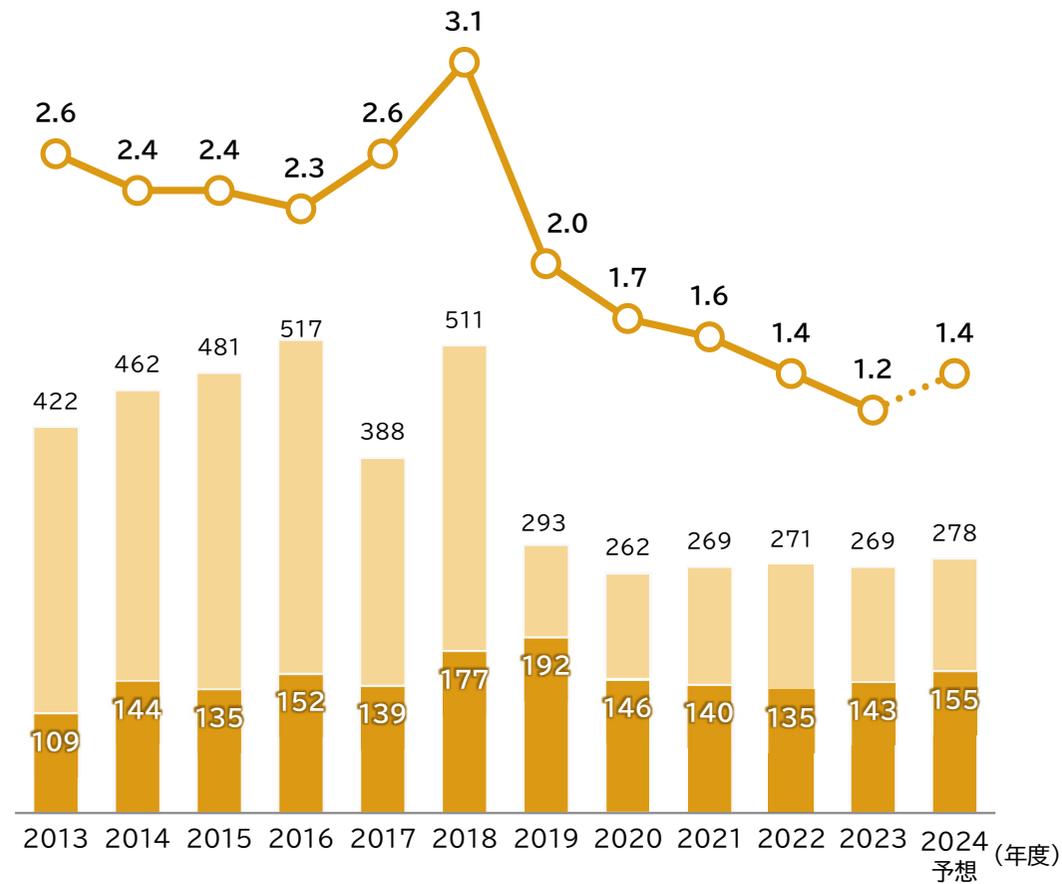
保有契約高・保有契約年換算保険料

- 保有契約年換算保険料(億円)
- 保有契約年換算保険料うち第三分野(億円)
- 保有契約高(兆円)



新契約高・新契約年換算保険料

- 新契約年換算保険料(億円)
- 新契約年換算保険料うち第三分野(億円)
- 新契約高(兆円)



2. 国内生命保険事業 (3) MSP生命(収入保険料・保有契約高・純利益)

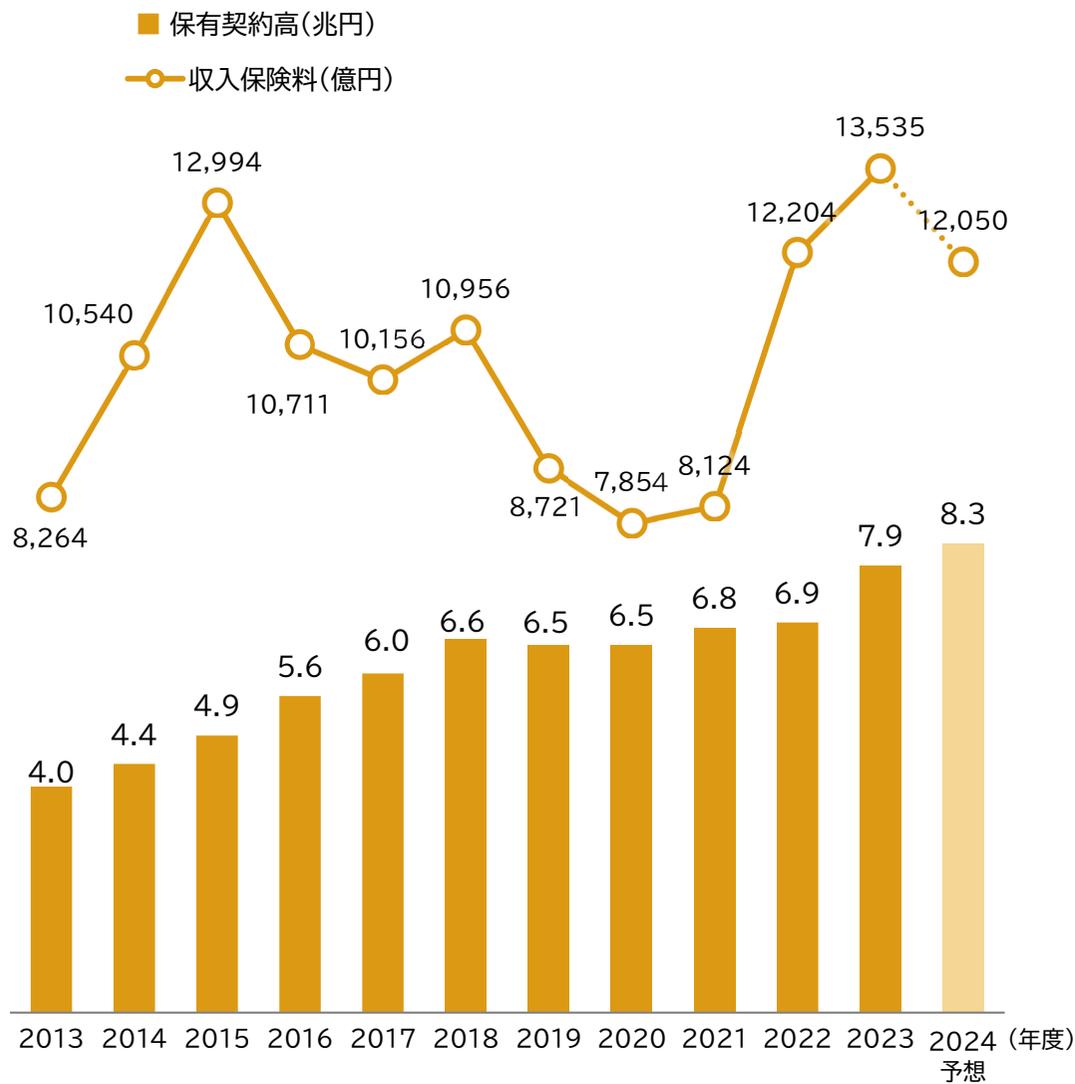
国内損保事業

国内生保事業

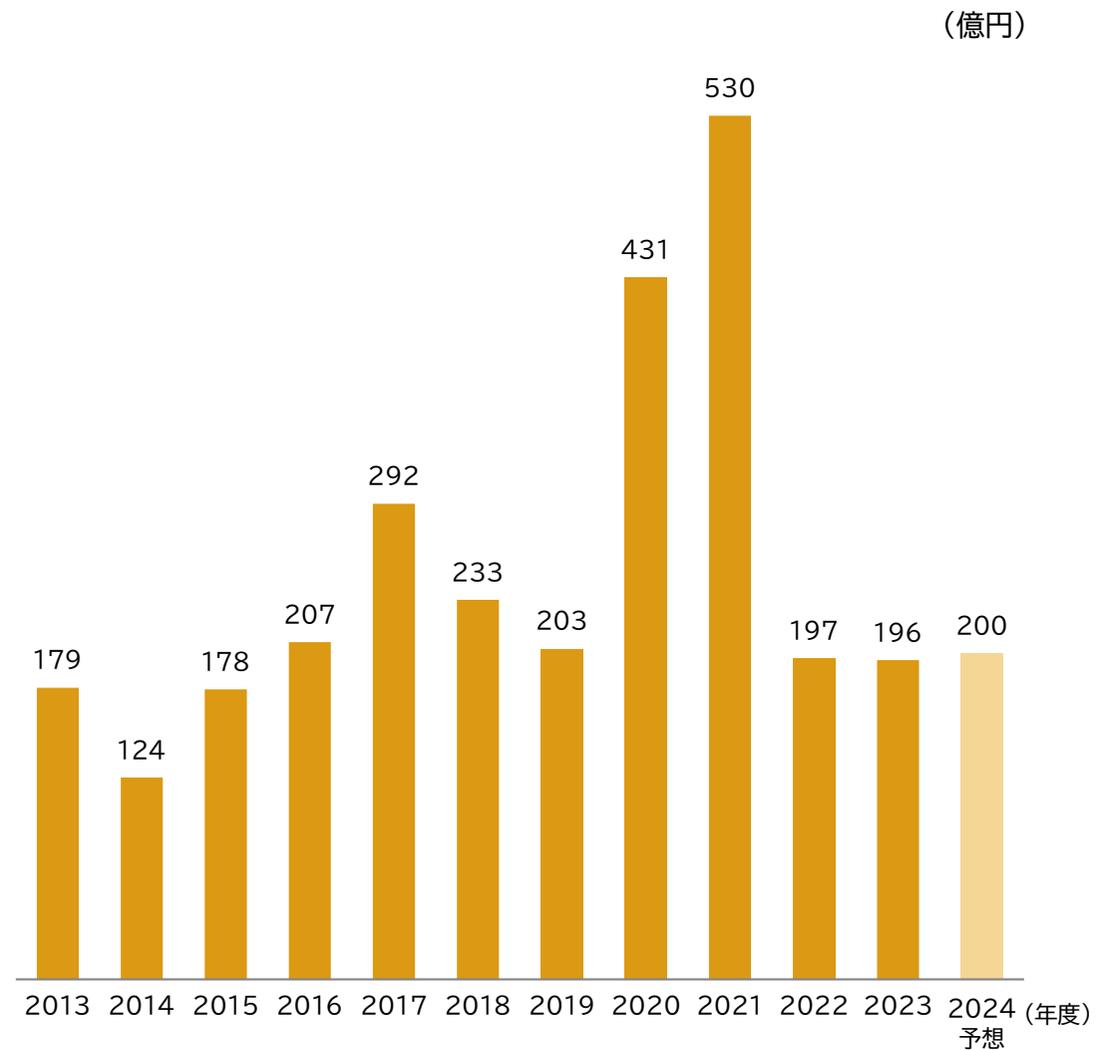
海外事業

その他

収入保険料・保有契約高



当期純利益



2. 国内生命保険事業 (4) エンベディッド・バリュー(EEV)の推移(2013年度末~2023年度末)

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

MSA生命



MSP生命



※1 2021年度末のEEVでは、計測手法の変更を実施。

■ 前年度末からの変動要因(2023年度, 億円)

要因	増減額
期始EEVの調整	△50
当年度新契約価値	466
期待収益(リスクフリーレート分)	96
期待収益(超過収益分)	72
前提条件(非経済前提)と実績の差異	△43
前提条件(非経済前提)の変更	△497
前提条件(経済前提)と実績の差異	65
その他事業関係の変動	△0
合計	109

■ EEVの感応度(2023年度末, 億円)

前提条件	変動幅
リスクフリーレート 50bp上昇	△591
リスクフリーレート 50bp低下	524
株式・不動産価値 10%下落	△58
経費率(維持費) 10%減少	347
解約・失効率 10%減少	190
保険事故発生率(死亡保険) 5%低下	567
保険事故発生率(年金保険) 5%低下	△1
株式・不動産のインフライト・ボティリティ 25%上昇	0
金利スワップ・ジョンのインフライト・ボティリティ 25%上昇	△247
必要資本を法定最低水準に変更	125
超長期金利の補外方法として終局金利(UFR)を適用	137

■ 前年度末からの変動要因(2023年度, 億円)

要因	増減額
前年度末EEVの調整	△68
当年度新契約価値	9
期待収益(参照金利分)	45
期待収益(超過収益分)	24
前提条件(非経済前提)と実績の差異	1
前提条件(非経済前提)の変更	△113
前提条件(経済前提)と実績の差異	648
合計	547

■ EEVの感応度(2023年度末, 億円)

前提条件	変動幅
リスクフリーレート 50bp上昇	△51
リスクフリーレート 50bp低下	51
株式・不動産価値 10%下落	△19
経費率(維持費) 10%減少	71
解約・失効率 10%減少	△23
保険事故発生率(死亡保険) 5%低下	38
保険事故発生率(年金保険) 5%低下	△10
株式・不動産のインフライト・ボティリティ 25%上昇	△14
金利スワップ・ジョンのインフライト・ボティリティ 25%上昇	△27
必要資本を法定最低水準に変更	88
超過スプレッドを反映しない	△1,167

II. 各事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業**
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. 金融サービス事業
6. 資産運用

3. 海外事業 (1) グループ修正利益の推移

国内損保事業

国内生保事業

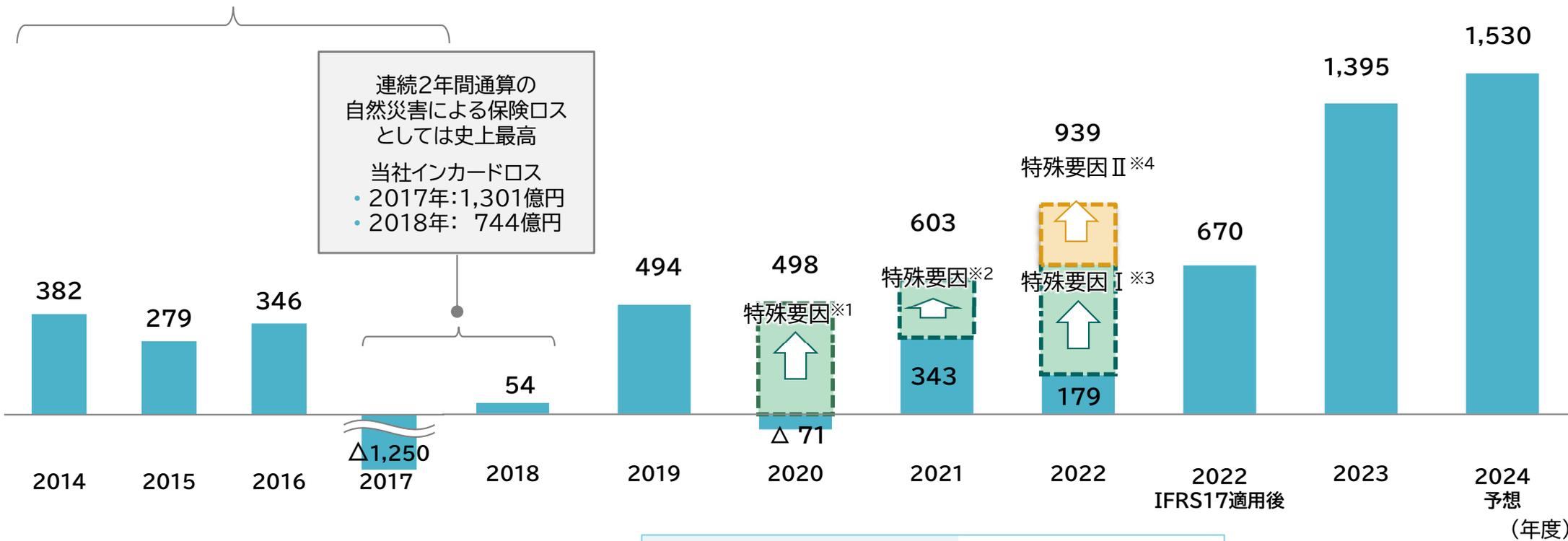
海外事業

その他

グループ修正利益の推移

(億円)

(参考) 2014~2017グループコア利益



ROR (2019~2023年度平均) 6.5%

※1 コロナロス△570億円

※2 海外自然災害の予算超過額△260億円

※3 一過性: ロシア・ウクライナ関連ロス△160億円、新型コロナの影響額△200億円、金融マーケット変動要因△310億円 (MS Amlin△190億円、海外生保△120億円)、海外保有不動産の削減(台湾)180億円

※4 一過性でないもの: インフレに備えたIBNRの積立△180億円、自然災害のロス増加(年初予想からの上振れ) △60億円、大口事故のロス増加△30億円

3. 海外事業（2）正味収入保険料とグループ修正利益※1

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

● 正味収入保険料(損保)

(億円)

	2023年度		2024年度	
	実績	前期比※2	予想	前期比
海外事業 合計※3	16,203	4,008	18,271	2,067
ロイズ・再保険	6,743	2,097	7,944	1,201
AUL	2,634	615	2,957	322
MS Re	4,097	1,477	4,955	857
アジア	3,380	407	3,841	460
欧州	2,010	533	2,033	22
米州	1,074	350	1,574	499
トヨタリテール	1,632	405	1,880	249
本社再保険事業	630	67	525	△105

● グループ修正利益

(億円)

	2023年度		2024年度	
	実績	前期比※2	予想	前期比
海外事業 合計※3	1,395	724	1,530	134
ロイズ・再保険	830	582	637	△194
AUL	365	366	234	△130
MS Re	511	236	453	△57
アジア	495	147	427	△68
欧州	101	21	132	30
米州	57	25	173	115
トヨタリテール	△40	△36	△19	21
本社再保険事業	43	16	72	28
海外生保事業	229	121	313	83

※1 「海外事業」：海外連結子会社及び持分法適用関連会社に、損保会社の海外支店、海外非連結子会社、損保会社本社の海外受再等の業績を合算したベース

※2 IFRS17遡及適用後の2022年度数値との比較

※3 本社調整等反映後の数値であり、各地域・事業の合計と一致しない。また、アジア・欧州・米州の各セグメントにはAD海外事業は含まない

II. 各事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. 金融サービス事業
6. 資産運用

4. デジタル・リスク関連サービス事業

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

- 「リスクソリューションのプラットフォーマー」として、インタ総研をグループの中核に、補償・保障前後のサービスや、コンサルティングなどのリスクマネジメントサービスを強化し、新たな事業機会を創出する

デジタル・リスク 関連サービス事業

<デジタル・リスク領域>

●デジタルイノベーション

- 補償・保障前後における新しい価値を提供する商品・サービスの開発と収益化を実現
- MS&ADベンチャーズ※のスタートアップ投資等を通じて得た知見のグループ全体での活用など

●リスクコンサルティング

- インタ総研を中核としたリスクコンサルティングのグループ一体運営
- リスクコンサルティングサービスのソフトウェア化による収益の拡大

など

<アシスタンス領域>

●ロードアシスタンス

- お車のトラブル・アクシデントに対して、救援業者を迅速に派遣

●ハウスサポートなど

- 住まいのトラブル・アクシデントに対して、「24時間365日」でサービスを提供

※ MS&AD Ventures Inc.

- 「三井住友海上ケアネット」および「ふれ愛ドゥライフサービス」は外部に売却し、介護事業から撤退

II. 各事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. **金融サービス事業**
6. 資産運用

5. 金融サービス事業

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

- 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、保険に限定されない多様な商品・サービスを提供し、安定的に収益に貢献することを目指す

		グループ修正利益(億円)			
資産形成関連 ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人・地域経済向け金融サービス <ul style="list-style-type: none"> ・ 職域マーケットへ総合金融サービス提供（人生100年ラウンジ） ・ 確定拠出年金事業の収益力強化 ・ 地域金融機関と連携した資産形成支援 ● アセットマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ・ SMDAM※1の収益力強化 ・ 世界トップクラスのLCP※2ファンド運営※3 ・ 海外アセマネ会社との資本提携検討 ● 変額年金再保険(FinRe※4) <ul style="list-style-type: none"> ・ ヘッジ技術のグループ活用、商品開発 	31	56	28	28
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 一過性利益の影響 (SMDAMによる子 会社売却およびバ ミューダ税制改正等) </div>			
		2022	2023	2024 予想	2025 (見通し)
ESGに貢献する リスクへの ソリューション提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 天候デリバティブ等 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品部門、海外拠点との連携による販売態勢の強化 ● 保険リンク証券(ILS※5) <ul style="list-style-type: none"> ・ SMDAMのファンド投資助言 ・ 国内投資家向けLCPファンド販売支援 	0.4	4	10	15
		2022	2023	2024 予想	2025 (見通し)
社会環境変化への 対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 小規模企業投資(ベンチャー投資) <ul style="list-style-type: none"> ・ キャピタル社※6による社会環境変化を機会とする投資拡大 ● インパクト投資 <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場環境や手法の知見蓄積による 新たな商品サービスの開発 	3	3	5	6
		2022	2023	2024 予想	2025 (見通し)

※1 三井住友DSアセットマネジメント株式会社 ※2 Leadenhall Capital Partners LLP ※3 LCPが運営するILSファンドは世界6位の規模 ※4 MS Financial Reinsurance Limited
 ※5 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) ※6 三井住友海上キャピタル株式会社

II. 各事業の基本情報

1. 国内損害保険事業
2. 国内生命保険事業
3. 海外事業
4. デジタル・リスク関連サービス事業
5. 金融サービス事業
6. 資産運用

6. 資産運用 (1)グループ資産運用の状況① (運用資産残高、格付別構成比)

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

運用資産残高※1 (2024年3月末、国内5社単体合算ベース)

資産クラス	運用資産5社※2計		左記のうち 収益期待資産
	時価	構成比	時価
短期資金等	21,001	10%	
円建て債券・貸付金	64,396	30%	2,471
ハッジ付き外債	10,018	5%	8,701
外債等	50,189	23%	15,320
国内株式(純投資)	818	0%	818
外国株式(純投資)	2,885	1%	2,884
オルタナティブ	8,227	4%	7,253
政策株式	36,559	17%	
その他政策・海外事業投資等	17,106	8%	
不動産	3,946	2%	
国内合計	215,145	100%	37,447

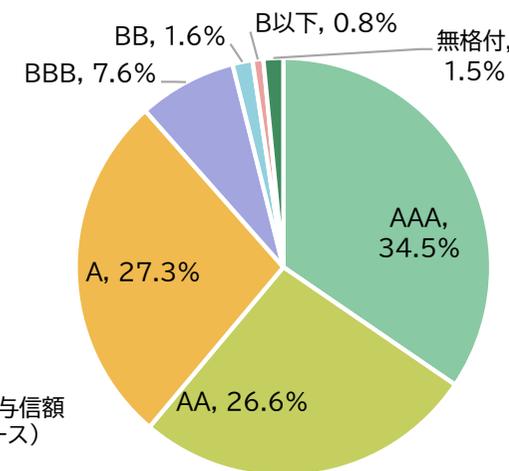
事業会社ごとの内訳 (億円)			
MS	AD	MSA生命	MSP生命 (一般勘定)
5,702	2,727	2,345	10,164
15,815	8,126	36,443	3,616
2,045	4,376	2,740	856
2,547	3,135	3,070	41,438
597	23	199	0
808	1,949	128	0
4,140	1,523	478	2,087
25,664	10,895		
15,296	1,799	10	
1,781	2,161	3	
74,395	36,713	45,415	58,160

運用資産残高※1 (2023年12月末、海外拠点別)

拠点	運用資産残高 (億円)
MS	25,143
欧州(除くMSアムリン)	1,186
MSアムリン	12,657
米州	2,190
アジア・オセアニア	9,110
AD	2,118
欧州	1,333
米州	138
アジア・オセアニア	647
MS+AD	27,261

格付別構成比※3 (2024年3月末)

BBB格以上の投資適格債券等が95%以上を占めるなど、信用力の高いポートフォリオを維持



※3 同一人総与信管理における社内格付別与信額 (株式、債券、貸付金等を集計、時価ベース)

※1管理会計ベース ※2 MS,AD,MSA生命、MSP生命、MD

6. 資産運用 (1) グループ資産運用の状況②(資産運用損益、リスク量、感応度等)

国内損保事業

国内生保事業

海外事業

その他

資産運用損益※1 (2023年度)

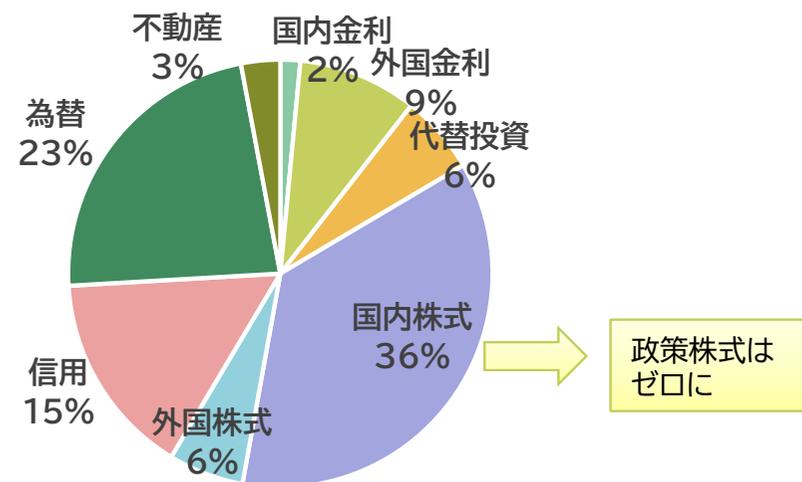
(億円)

	実績	計画比	前年同期比
国内損保3社計	3,196	+699	+890
ネット利息配当	1,956	+230	+322
キャピタル損益等	1,389	+476	+575
投資経費	△149	△7	△7
MSA生命	606	△3	+58
MSP生命(資産・負債ネット)※1	352	△563	△84

※1 管理会計ベース

※2 管理会計上の資産負債合算ベースの資産運用損益(一般勘定)

資産運用リスク量※3 (2024年3月末)



金利・為替感応度 (2024年3月末)

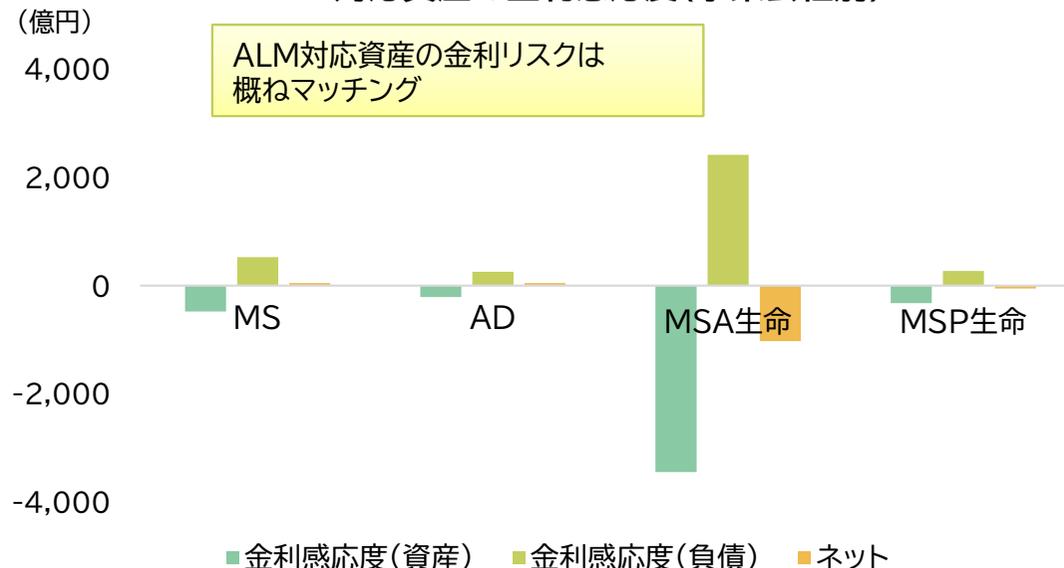
金利・為替感応度(グループ時価純資産への影響額)

(億円)

	MS&AD グループ計	損保 会社計※4	国内生保 会社計
円金利100bps上昇時	+934	+565	+205
米ドル金利100bps上昇時	△935	△539	△397
対全通貨10%円高時	△3,985	△2,754	△979
対米ドル10%円高時	△2,204	△1,650	△547
対ユーロ10%円高時	△281	△242	△40
対英ポンド10%円高時	△421	△268	+0

※4 海外子会社含む

ALM対応資産の金利感応度(事業会社別)※5



※5 金利感応度は金利0.5%上昇時の時価変動額。MSP生命は米ドル・豪ドルALM対応資産の金利感応度の単純合算値

6. 資産運用 (2)MS Amlin※1の状況

国内損保事業

国内生保事業

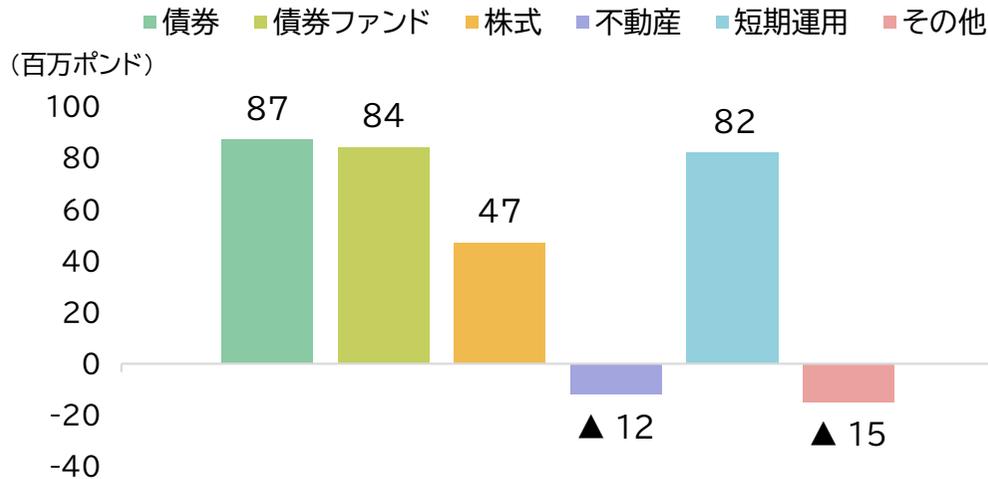
海外事業

その他

- 1-12月期の資産運用損益は、金利低下による債券価格の上昇や株価上昇を主因に273百万ポンドとなった
- 2024年通期予想は、2023年末の期待利回り水準を踏まえ、238百万ポンドを見込む

資産運用損益

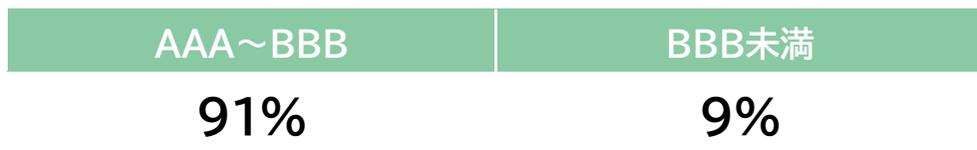
2023年1-12月 273百万ポンド(利回り4.1%)



(注)債券ファンドは、割高な債券を売却し割安な債券を購入することを基本戦略としたファンド。全般的な金利上昇による損失を抑えつつ、信用リスクテイク等を行う

2024年通期予想 238百万ポンド(利回り3.4%)

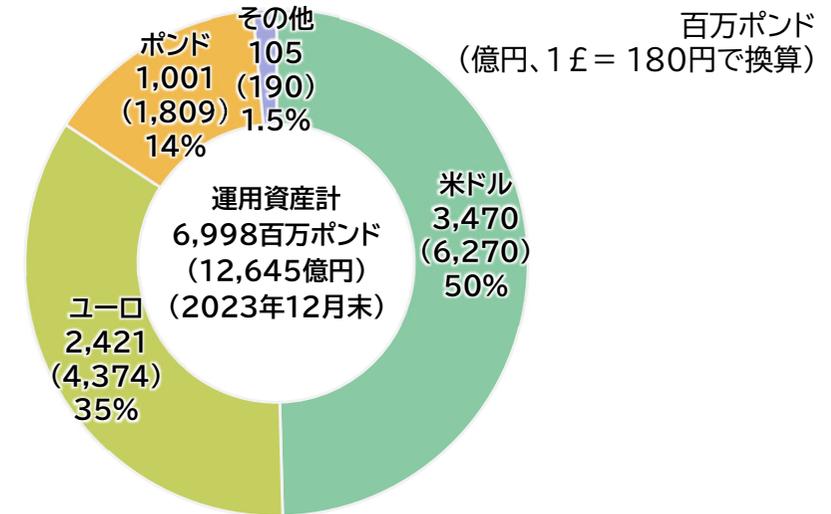
債券の格付別構成比※2



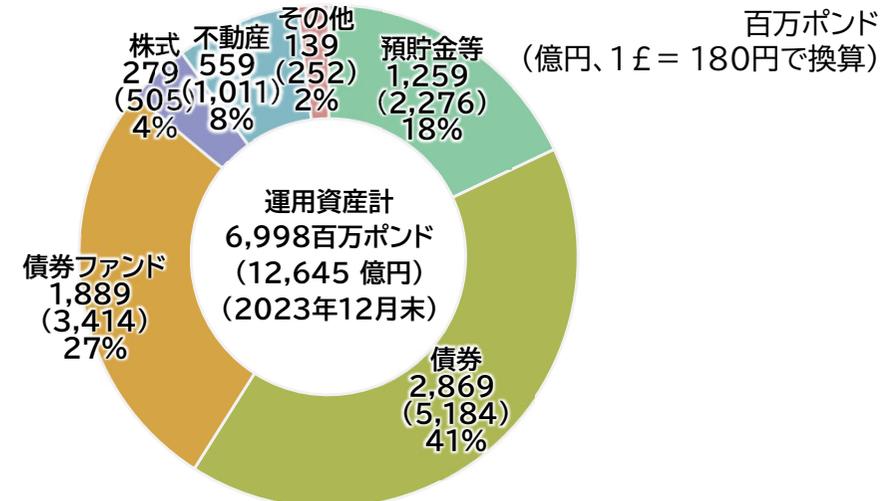
※1 MS Amlin …AUL、MS Re、AISE、ACSを主とする各事業の合計

※2 デリバティブ取引を含む

通貨別構成比



資産別構成比



Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

1. サステナビリティ取組み
2. 人財取組み
3. ERM

Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

1. サステナビリティ取組み
2. 人財取組み
3. ERM

1. サステナビリティ取組み (1)KPI進捗

- 「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」の実現に向けて、サステナビリティを中期経営計画の基本戦略を支える基盤の一つとして設定、重点課題毎にKPIを設定。概ね順調に進捗

重点課題	KPI進捗		目標	24.3末実績
地球環境との共生 (Planetary Health)	温室効果ガス削減率(対2019年度)		2030年度:▲50% 2050年度:ネットゼロ	▲26.8% (Scope1+2) 23,3末実績
	再生可能エネルギー導入率		2030年度:60% 2050年度:100%	21.1% 23,3末実績
	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%	17.9% 23,3末実績
安心・安全な社会 (Resilience)	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%	17.6%
	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	11,892件
多様な人々の幸福 (Well-being)	2025年度	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	1,047件
	2025年度	長寿に備える資産形成型商品の保有件数 (例:トンチン年金保険)	10万件	7万件
	2025年度	健康関連の社会課題解決につながる商品の保有契約件数 (例:認知症や不妊治療に手厚い医療保険)	260万件	222万件

1. サステナビリティ取組み (2) 気候変動、自然資本・生物多様性への対応

- 「2050年ネットゼロ」目標へ向けた気候変動への対応、ネイチャーポジティブな社会へ向けた自然資本・生物多様性の持続可能性維持の取組みを進めていく

気候変動対応

国内主要取引先の温室効果ガス(GHG)^{※1}
排出量削減率の目標(2019年度末対比)

2030年	2050年
△37%	ネットゼロ

※1 国内主要取引先(約3,300社)のGHG排出量(保険引受先および投融资先として当社に係るもの)

主要施策

- 気候変動への適応や社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品・サービスの開発・拡販

展開事例

- 洪水リスクファインダー**
ハザードマップがない地域のリスクマネジメントから将来の気候変動の影響まで全世界の洪水リスクを分析
- 自然災害リスク定量評価サービス**
米Jupiter Intelligence社と提携し、気候変動を考慮した将来の豪雨や熱波などのリスクを定量評価
- カーボンニュートラルサポート(CNS)**
温室効果ガス排出量削減取組を支援するコンサルティング

自然資本・生物多様性への取組み

取組状況

- 日本の損害保険業界初の「TNFD Early Adopter^{※2}」として積極的な取組みを推進
- TNFD(=Task force on Nature-related Financial Disclosure)に沿った自然関連情報開示支援サービスを提供

※2 自然関連財務情報開示枠組である「TNFD開示提言」を採用・報告を行う事を宣言した企業

MS&ADグリーンアースプロジェクト

自然環境の保全・再生や環境負荷低減、防災・減災、地方創生を目的に推進

球磨川流域 「緑の流域治水プロジェクト」	自然環境との共生を図りながら安全・安心を実現する「緑の流域治水」を推進
南三陸町 「いのちめぐるまちプロジェクト」	減少が続く藻場の再生を行い、森里海の自然の循環を活かしたまちづくりを支援
印旛沼流域 「美しい里山と健全な水循環プロジェクト」	「谷津」の湿地環境の保全・再生による貯留機能・水質浄化機能・生物多様性保全機能の向上に貢献

1. サステナビリティ取組み (3) ESG投融資

- 責任投資原則(PRI)の署名機関として、ESG投融資のプロセスを構築し、収益性があり、環境や社会的に貢献し得る案件など、質を重視して投融資に取り組んで行く

当社グループのESG投融資取組みの全体像

投融資プロセスの統合(Integration)		対象資産クラス	投融資残高
グループの「サステナビリティを考慮した事業活動」への対応を反映	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、特定の資金用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	17.1兆円(※)
グループの優先取組課題の リサーチへの組み込み	「CO2排出」、「森林破壊」、「水リスク」、「人権侵害」に着目し、ESG評価会社や国際的イニシアチブ(CDP等)の評価を投資判断、モニタリングに活用	社債、株式、融資	9.3兆円
建設的な対話(Engagement)		対象資産クラス	投融資残高
エンゲージメント	スチュワードシップ活動を中心の対話を実施	株式	2.9兆円
投融資プロセスの統合(Integration)		対象資産クラス	投融資残高
サステナブル・テーマ型投資	ESG課題や、再生エネルギー(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	7,229億円
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

Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

1. サステナビリティ取組み
2. 人財取組み
3. ERM

2. 人財取組み (1) KPI進捗

- 中期経営計画の基盤を支える人財への取組みは着実に進捗

項目	KPI	目標	2023年度
社員エンゲージメント	社員満足度(誇り・働きがい)	前年水準以上(2022年度:4.4pt)	4.4pt
	社員満足度(いきいきと働く)	前年水準以上(2022年度:4.6pt)	4.7pt

項目	KPI	2025年度目標	2024年4月1日
人財ポートフォリオ	デジタル人財人数	7,000人	5,814人
	海外人財人数	1,200人	1,189人

項目	KPI	2030年度目標	2024年4月1日
社員の能力 スキル・意欲の 最大発揮	女性管理職比率	30.0%	21.6%
	女性ライン長比率	15.0%	18.4%
	男性育児休業取得率	100%	87.6%
	男性育児休業取得日数	4週間	11.5日

項目	KPI	2030年度目標	2024年4月1日
生産性向上	人件費率	8.5%	9.2%

2. 人財取組み（2）人的資本向上取組み

- ・ エンゲージメントと生産性向上の両立のため、多様な人財の能力・スキル・意欲を最大限発揮できる環境整備に取り組む

グループの人的資本向上取組み

エンゲージメント向上

最適な人財ポートフォリオ構築

リスキリング リカレント

- 自律的な学習メニューの拡充
- ビジネス・デジタル両スキルの底上げ

専門人財の 確保・活躍

- 専門人財の育成強化
- 採用の多様化
- 専門人財に適した人事制度

生産性向上

社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮

Well-Being

魅力ある 職場環境の整備

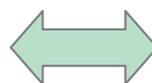
- 自律的なキャリア形成機会
- 柔軟で多様な働き方
- 新たなチャレンジを後押しするマネジメント

DE&I※

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

人的資本投資 コンプライアンス 人事制度・運営改革 社員の能力・スキルの可視化

人事システム共通化の
検討加速



グループ内における人財育成の強化と
最適な人財配置

※「Diversity & Inclusion(D&I)」に「Equity(公平性)」の視点を取り入れ、「DE&I」として推進

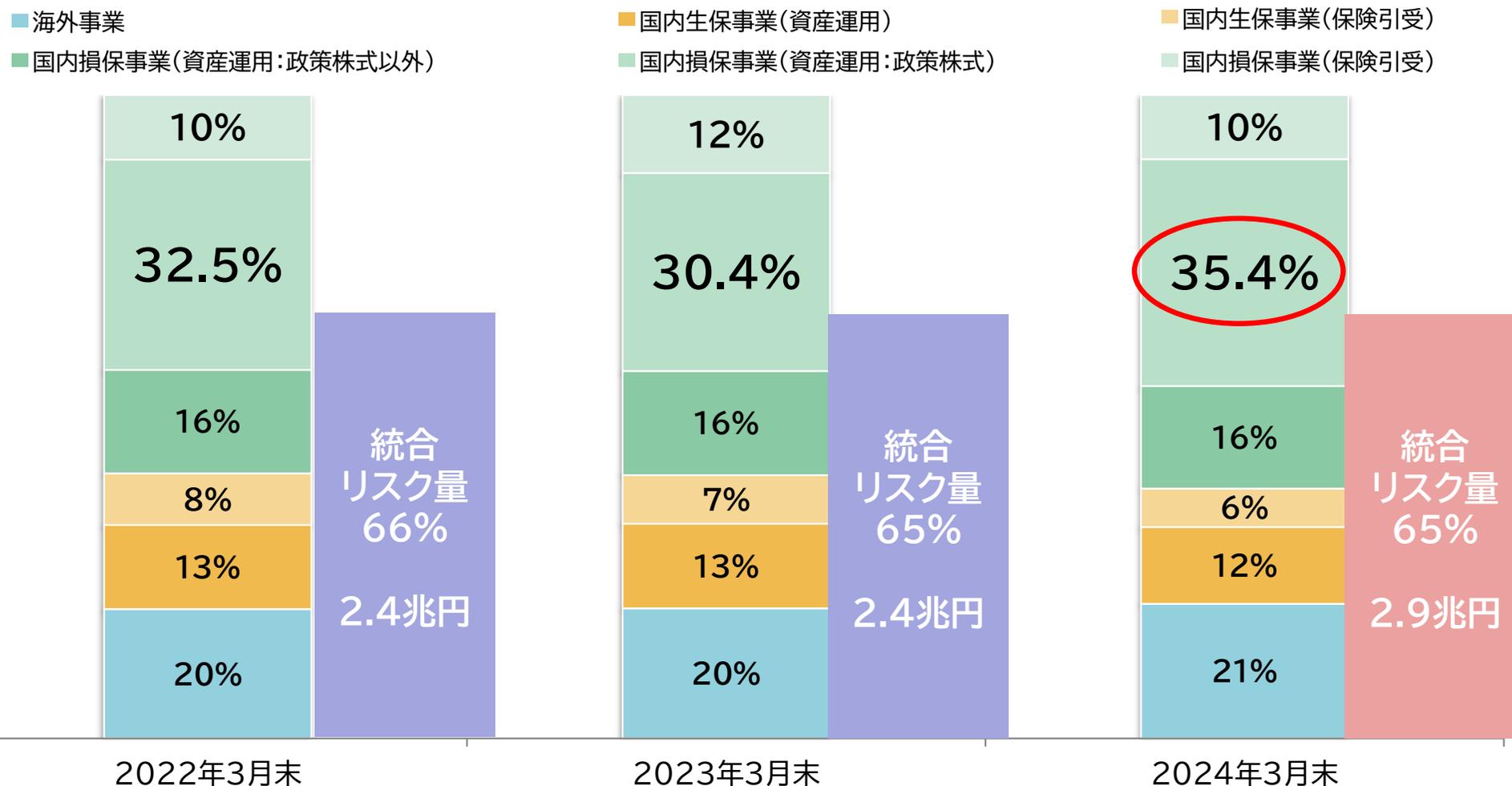
Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

1. サステナビリティ取組み
2. 人財取組み
3. ERM

3. ERM (1) 財務健全性の確保(リスクポートフォリオの状況)

- 2023年度に政策株式を2,442億円削減したものの、国内株価の上昇により保有時価が増加したことから、2024年3月末のリスク量に占める政策株式の割合は35.4%に上昇した。(目標は30%未満)

リスクポートフォリオの状況



3. ERM (2) 収益性の向上(RORのモニタリング)

- 事業別・会社別にRORをモニタリングし、各領域でグループベースでROR向上取組みを推進

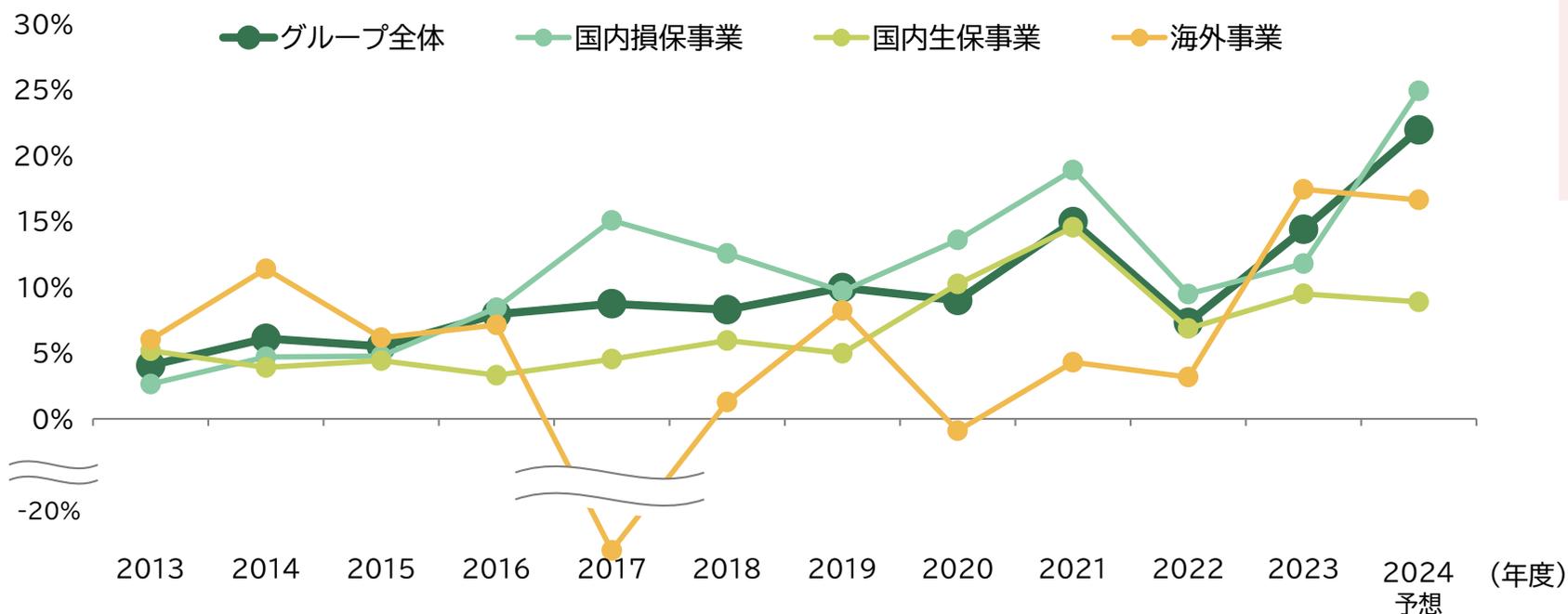
資本効率	収益性 (リスク対比リターン)	健全性
グループ修正ROE※1	ROR	1/ESR
$\left[\frac{\text{リターン(グループ修正利益※1)}}{\text{資本(修正純資産※1)}} \right]$	$\left[\frac{\text{リターン(グループ修正利益)}}{\text{リスク(統合リスク量※2)}} \right]$	$\left[\frac{\text{リスク(統合リスク量)}}{\text{資本(時価純資産※3)}} \right]$

$$\left[\frac{\text{リターン(グループ修正利益)}}{\text{資本(修正純資産※1)}} \right] \div \left[\frac{\text{リターン(グループ修正利益)}}{\text{リスク(統合リスク量※2)}} \right] \times \left[\frac{\text{リスク(統合リスク量)}}{\text{資本(時価純資産※3)}} \right]$$

定期的にESRを
モニタリング
[適正水準]

ESR180%~250%

RORの向上



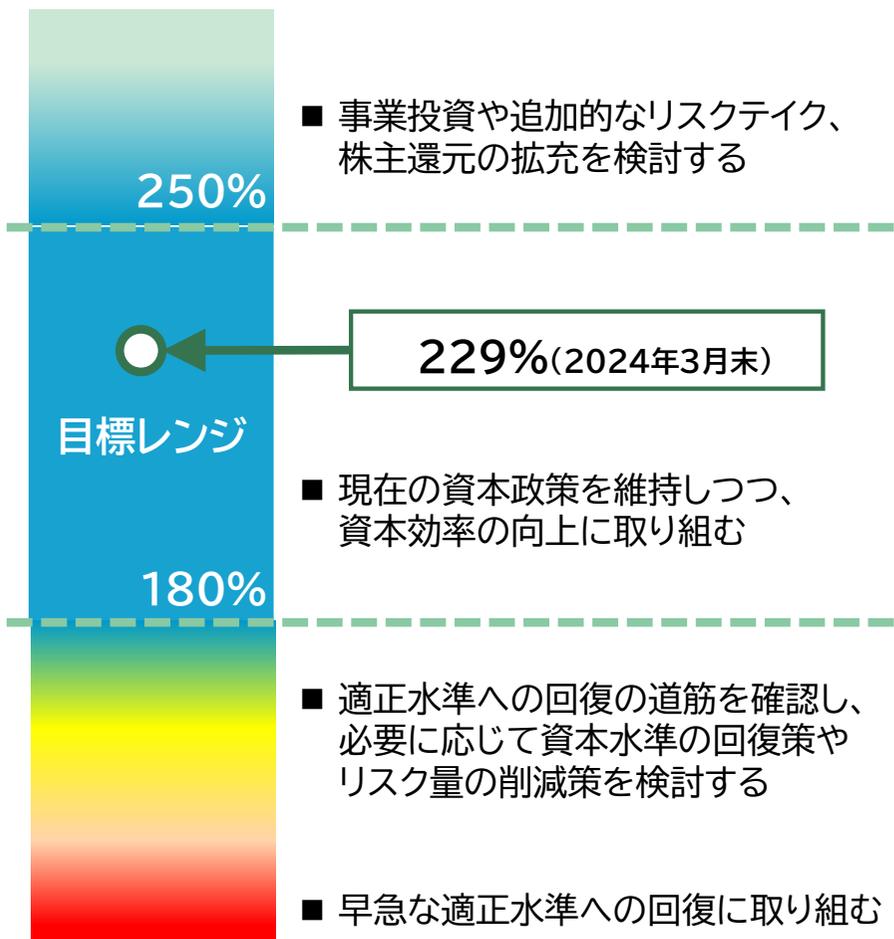
健全性の確保を
前提に
資本水準を
コントロール

※1 グループ修正ROE、グループ修正利益、修正純資産の計算方法はP.98を参照 ※2 200年に1度の確率で当社グループ全体が被る損失の予想額(時価)
 ※3 修正純資産+保険負債の含み損益+その他資本性負債等

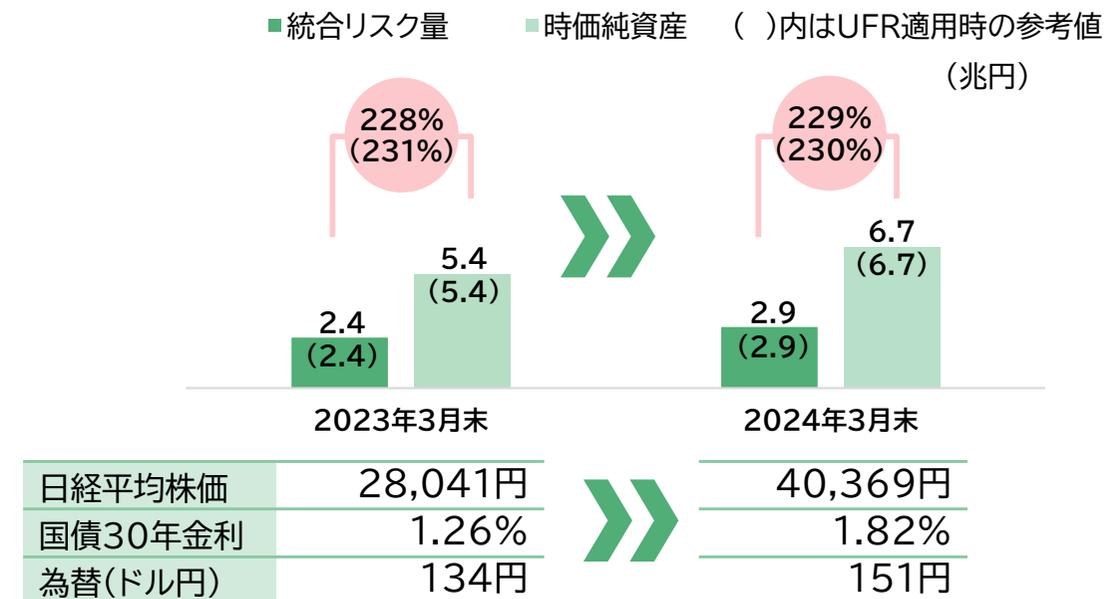
3. ERM (3) ESRの状況

- 健全性を示すESRの数値は目標レンジの範囲内

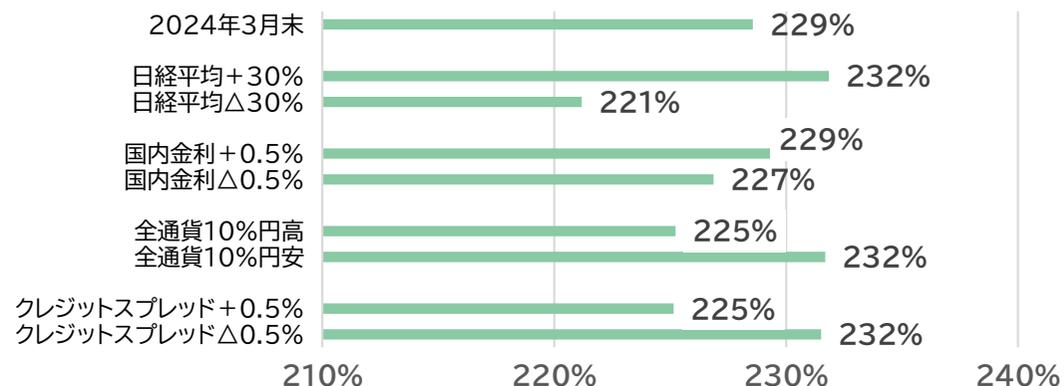
ESR※の状況



ESRの推移



市場価格変動によるESR影響(2024年3月末時点)



※ エコノミック・ソルベンシー・レシオ(経済価値ベースのソルベンシー・レシオ) 信頼水準99.5%で測定

3. ERM (4) 政策株式過去の売却実績

- 中期経営計画(2022-2025)の4年間の削減目標6,000億円に対し、2023年度までの2年間で4,509億円を売却済

過去の売却実績

				(億円)		
経営統合前の売却実績(2003年度*~2009年度)				8,007		
MS&AD	ニューフロンティア 2013	2010年度	883	883		
		2011年度	887			
		2012年度	1,141			
		2013年度	1,735	(小計)3,764		
	Next Challenge 2017	2014年度	910			
		2015年度	1,811			
		2016年度	1,330			
		2017年度	1,513	(小計)5,566		
	Vision2021	2018年度	1,367	2017年度 からの累計		
		2019年度	1,118			
		2020年度	1,027			
		2021年度	1,181		6,208	
	中期経営計画 (2022-2025)	2022年度	2,066			
2023年度		2,442	(小計)4,509			
合計			27,424			

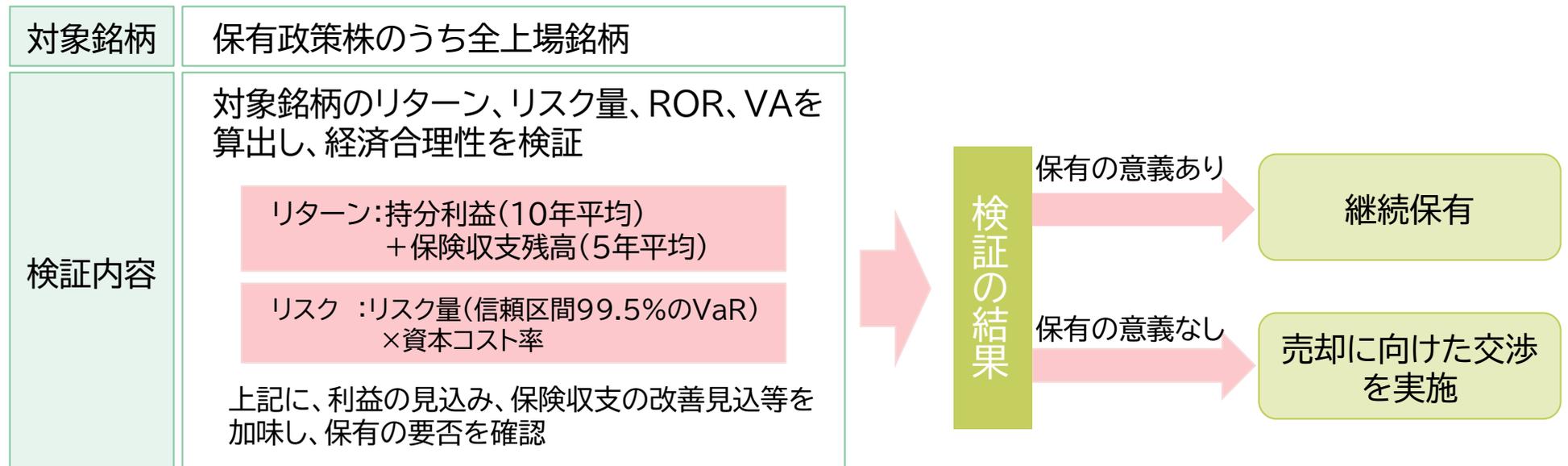
※ 2003年度~2009年度は、MS、あいおい損害保険㈱、ニッセイ同和損害保険㈱の実績の単純合算値
(2002年度以前の実績は各社同一基準でのデータ収集が困難なため非開示)

3. ERM (5) 政策株式の保有適否検証、スチュワードシップ対応

政策株式の保有適否検証

- 政策株式について、保有に伴う便益等が資本コストに見合っているか、個別の銘柄毎に保有適否検証を実施し、取締役会において検証結果を確認
- 2023年度の検証結果は、銘柄ベースで86%、保有時価ベースで90%の投資先企業が合理性目標を上回っている

2023年度の検証方法



投資先との対話実績、議決権行使結果

■ 対話実績(2022年7月~2023年6月)

	MS	AD	合計(単純合算)
対話実施企業数	202社	159社	361社

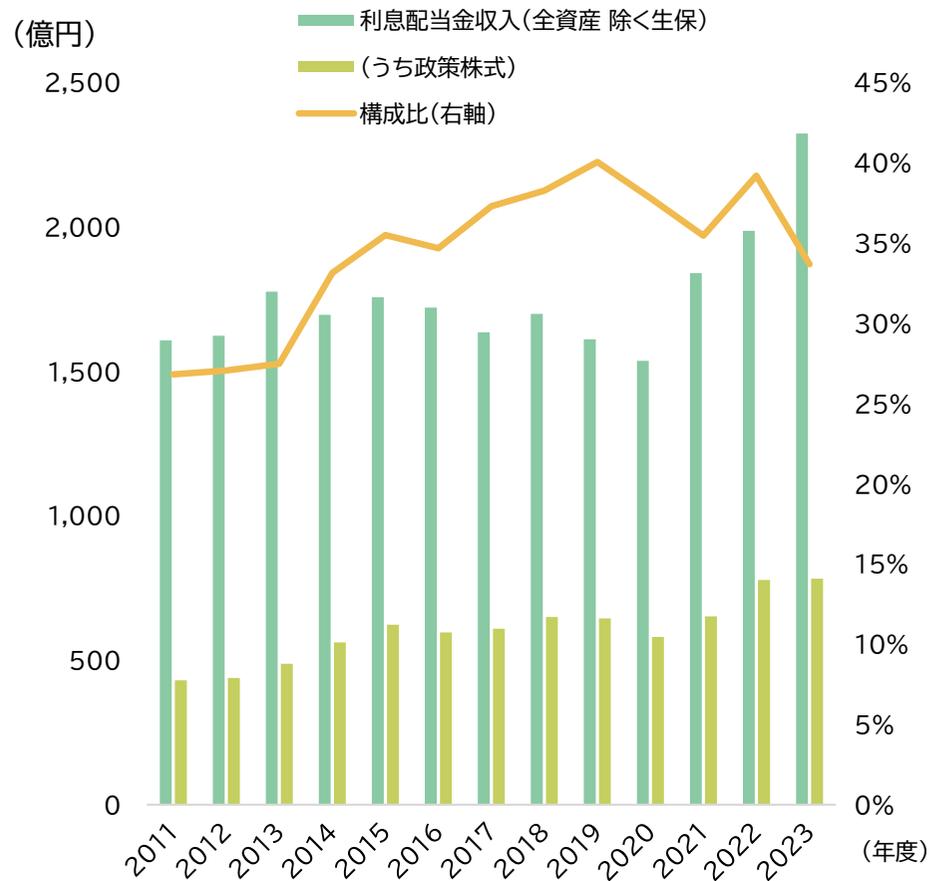
■ 議決権行使結果(2022年7月~2023年6月)

	MS	AD	合計(単純合算)
会社提案不賛同数 (会社提案議案数)	19 (2,187)	21 (1,514)	40 (3,701)

3. ERM (6) 政策株式の運用パフォーマンス(配当、時価総合利回り)

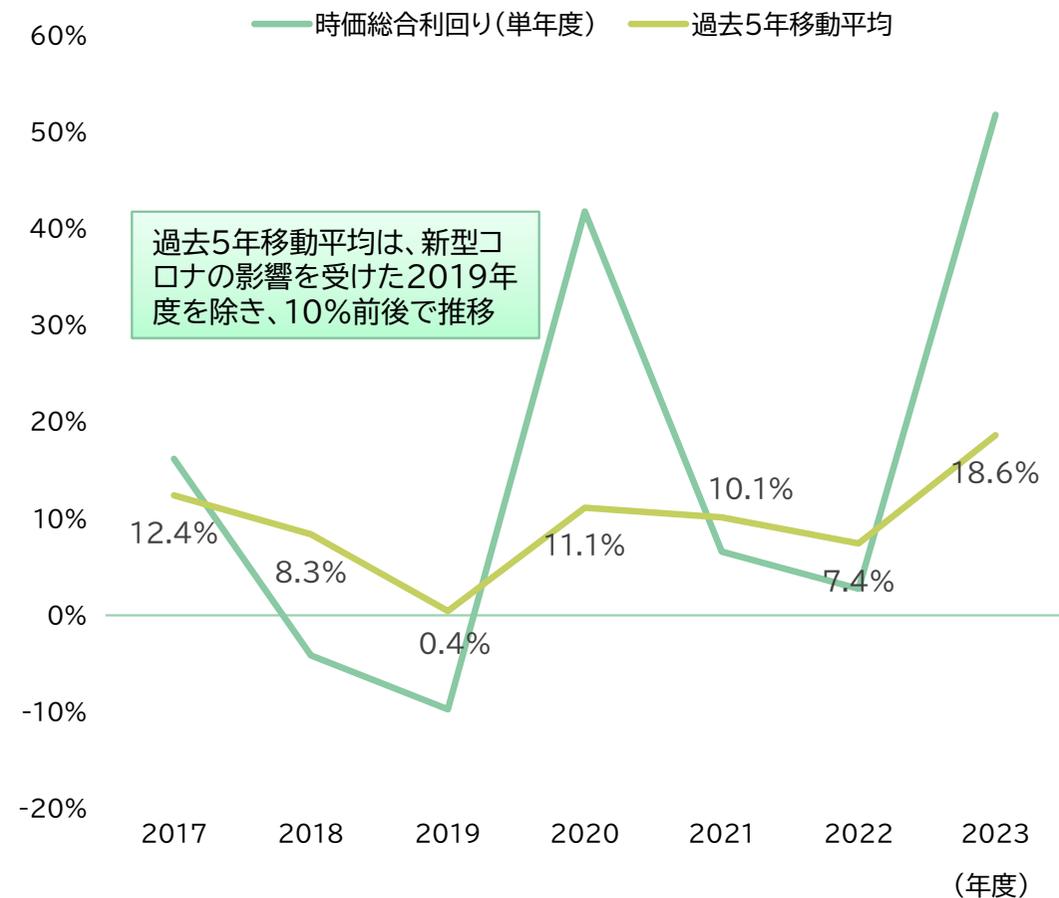
- 政策株式※の配当は600億円前後で安定的に推移
- 政策株式の時価総合利回り(過去5年移動平均)は0.4%~12.4%の水準を確保

政策株式の配当金推移

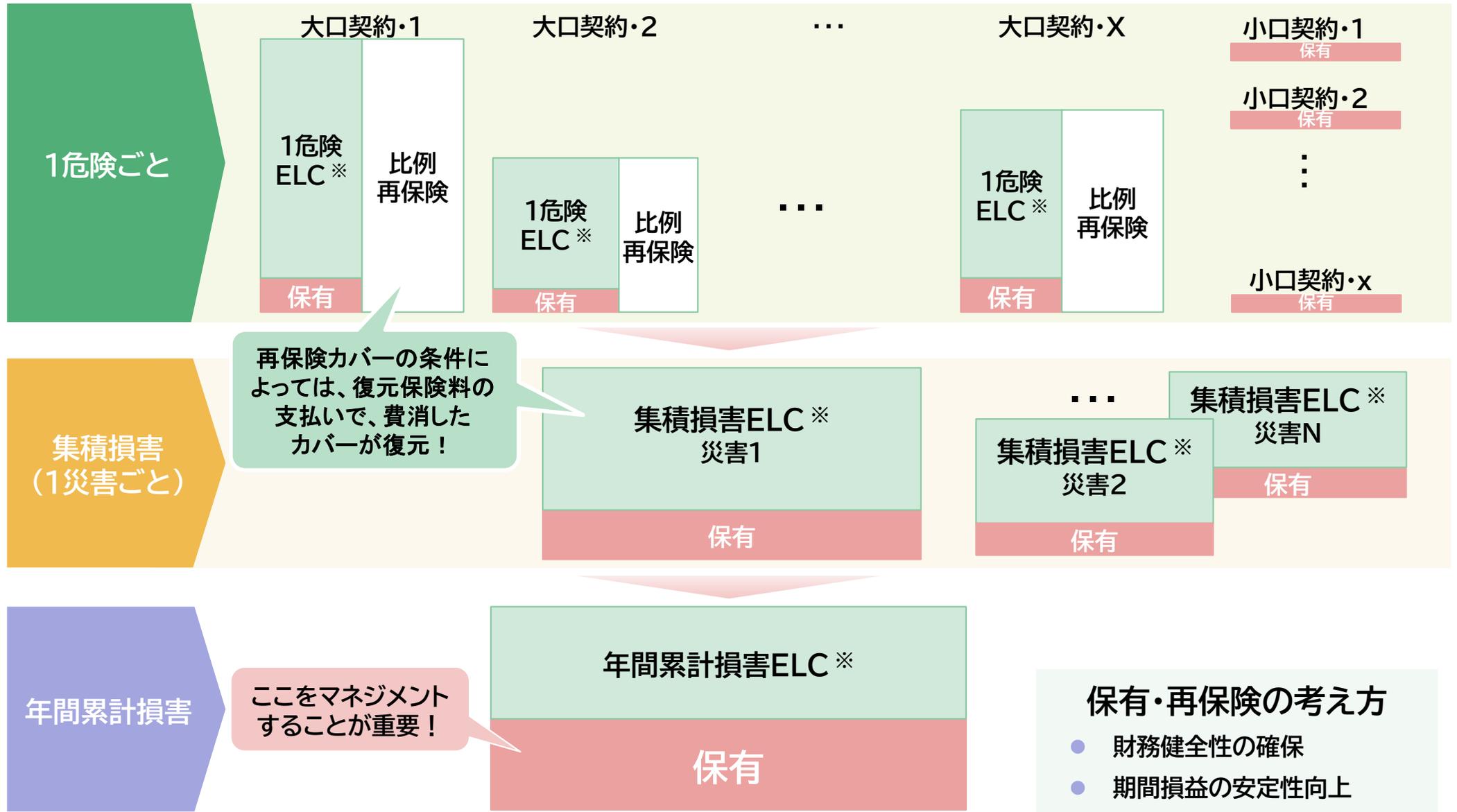


※MS、ADの2社が保有する政策株式

政策株式の時価総合利回り



<参考> 自然災害リスクの保有・再保険のイメージ



- ### 保有・再保険の考え方
- 財務健全性の確保
 - 期間損益の安定性向上
 - リスク対比の収益性の向上

※ ELC (超過損害額再保険): 損害額が一定の金額を上回った場合に、その超過した分を回収する再保険契約

IV. 株主還元実績と株価関連指標

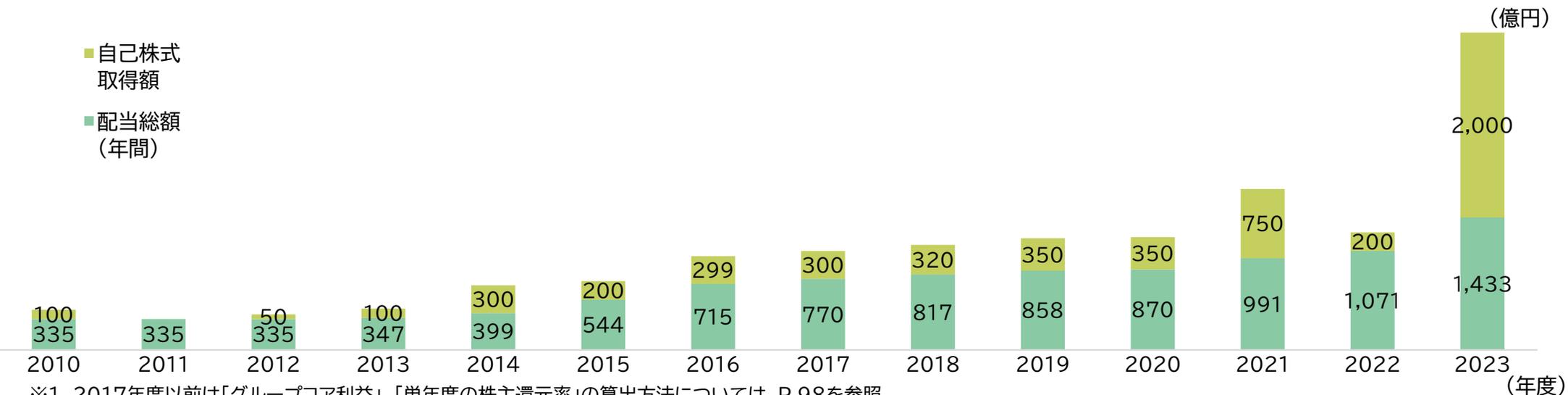
株主還元実績 (1) 年度別実績

株主還元 年度別実績

(億円)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	累計	
グループ修正利益※1	145	△875	874	948	1,557	1,475	2,137	1,051	1,898	2,331	2,146	3,471	1,727	3,799	22,684	
総還元額	435	335	385	447	699	744	1,014	1,070	1,137	1,208	1,220	1,741	1,271	3,433	15,139	
総還元率	300%	—	44%	47%	45%	50%	47%	102%	60%	52%	57%	50%	74%	90%	66%	
DOE※2										2.9%	3.3%	3.1%	3.1%	3.6%	3.2%	—
1株あたり総還元額(円)	23.2	18.0	20.6	24.0	37.8	40.8	56.3	60.2	64.4	69.2	72.3	105.1	79.0	215.5	—	

■ 自己株式
取得額
■ 配当総額
(年間)

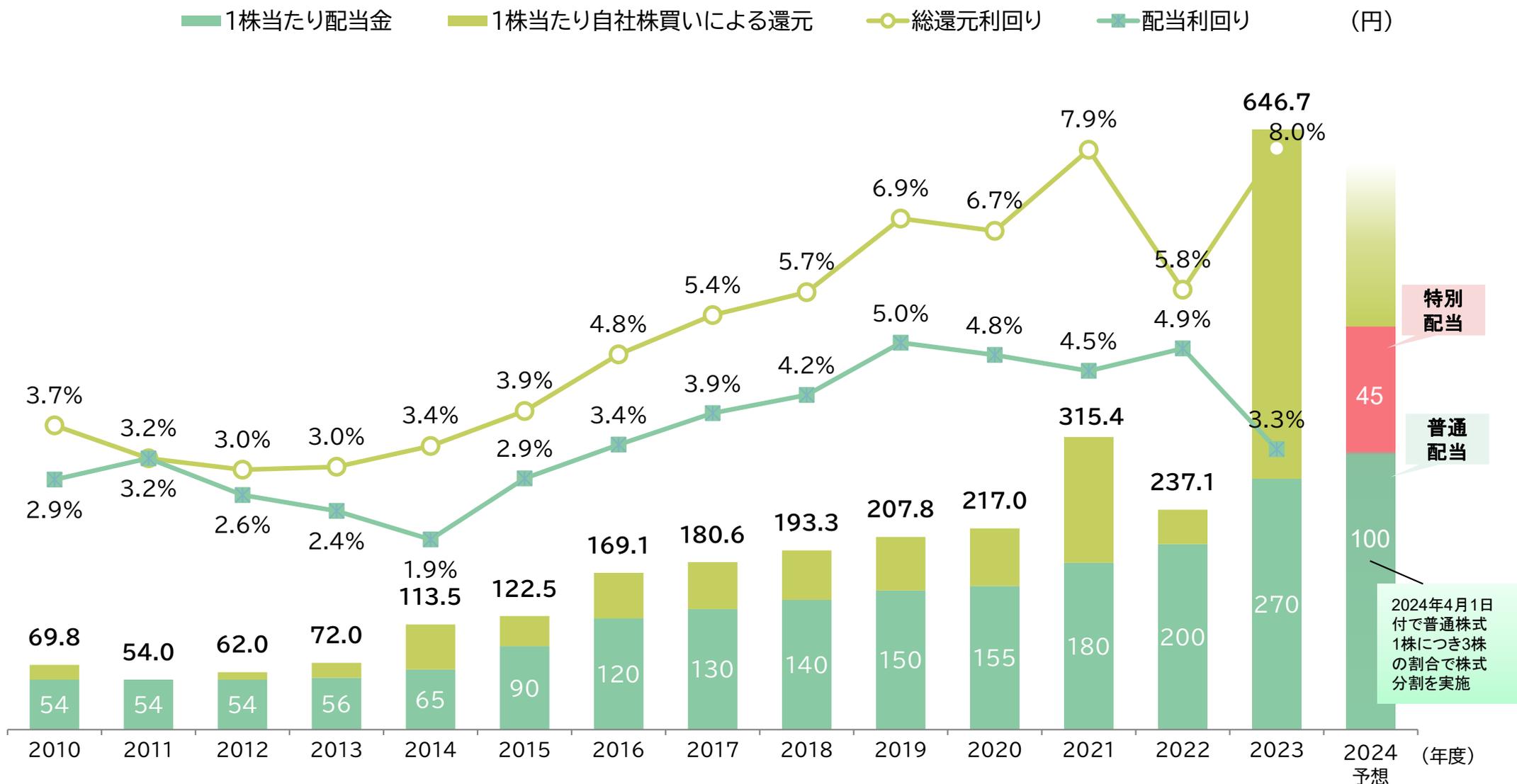


※1 2017年度以前は「グループコア利益」。「単年度の株主還元率」の算出方法については、P.98を参照

※2 自己資本配当率=年間配当額(中間・期末等)÷自己資本

株主還元実績（2）1株当たり総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移

1株当たりの総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移



株価関連指標の推移

	2010 年度末	2011 年度末	2012 年度末	2013 年度末	2014 年度末	2015 年度末	2016 年度末	2017 年度末	2018 年度末	2019 年度末	2020 年度末	2021 年度末	2022 年度末	2023 年度末
当期純利益 (億円)	54	△1,694	836	934	1,362	1,815	2,104	1,540	1,927	1,430	1,443	2,627	1,615	3,692
1株当たり当期純 利益【EPS】 (円. 銭)	2.89	△ 90.83	44.82	50.19	73.78	99.57	116.98	86.68	109.57	82.78	85.26	158.17	99.93	231.83
株価(終値) (円)	631	566	688	788	1,123	1,045	1,180	1,118	1,123	1,008	1,083	1,326	1,368	2,711
騰落率※	△27.0%	△10.3%	21.6%	14.4%	42.6%	△6.9%	12.9%	△5.2%	0.4%	△10.2%	7.4%	22.4%	3.2%	98.1%
<参考> TOPIX騰落率※	△11.2%	△1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	△12.7%	12.3%	13.5%	△7.3%	△11.8%	39.3%	△0.4%	2.9%	38.2%
1株当たり純資産 【BPS】(円. 銭)	865.73	800.16	1,071.77	1,215.40	1,637.13	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
株価純資産倍率 【PBR】(倍)	0.73	0.71	0.64	0.65	0.69	0.70	0.77	0.68	0.72	0.70	0.59	0.67	0.73	0.96
株価収益率 【PER】(倍)	218.20	—	15.36	15.70	15.23	10.50	10.08	12.90	10.25	12.18	12.70	8.38	13.70	11.69

※ 騰落率は各年度の前年度末からの変化率

グループ修正利益、グループ修正ROE、株主還元率、修正純資産の計算方法

■「グループ修正利益」「修正純資産」と「グループ修正ROE」

グループ修正ROE	グループ修正利益	=	連結当期利益	+	異常危険準備金等※1 繰入※2 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
	修正純資産 (期初・期末平均)	=	連結 純資産※3	+	異常危険 準備金等※1	-	のれん・その他 無形固定資産		

- ※ 各調整額は税引後
- ※1 国内損害保険事業およびMSA生命の異常危険準備金・危険準備金・価格変動準備金
- ※2 戻入の場合は減算
- ※3 除く非支配株主持分・新株予約権

単年度の「株主還元率」の計算方法

株主 還元率	=	当年度に関する配当 (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
		当年度の グループ修正利益		

※基本的還元として、グループ修正利益の50%を配当、自社株取得によって還元。市場動向、事業環境、資本の状況などを踏まえ、機動的・弾力的に追加的還元を実施。

2023年度のグループ修正利益

(億円)

グループ修正利益 3,799	=	連結当期 純利益 3,692	+	異常危険準備金等 繰入額 △268	-	その他特殊要因※4 (のれん・その他無形 固定資産償却額等) △365	+	非連結グループ会社 持分利益 9
-------------------	---	----------------------	---	-------------------------	---	----------------------------------------------	---	------------------------

※4 のれん償却等△365

(参考)IFRS純利益組替表と2025年度利益見通し

(億円)

利益関連項目	IFRS純利益	(参考) グループ修正利益
連結当期純利益(日本基準)	6,880	6,880
異常危険準備金等損益	330	330
のれん・その他無形固定資産減損		—
のれん償却費	260	260
その他無形固定資産償却費		110
政策株式売却損益等	△4,170	
市況変動影響 ※1	—	
不利契約関連損益 ※2	470	
その他(上記以外の基準差) ※3	730	20
	IFRS純利益 4,500	グループ修正利益 7,600

※1 投資信託等(FVPL)の時価変動や、外貨建債券の為替変動など

※2 保険料で将来の保険金支払い等を賄えない契約の追加負債に関する損益

※3 主に保険負債に係る会計基準差など

MS&AD

HOLDINGS

お問い合わせ先

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 広報・IR部

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