MS&AD
INSURANCE GROUP

MS&ADインシュアランス グループの経営戦略

～世界トップ水準の保険・金融グループの実現に向けて～

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　部長
樋口　修平

MS&AD ホールディングス
（証券コード：8725）

目　次

MS&AD INSURANCE GROUP

MS&ADって どんな会社？

～MS&ADの概要～

投資するメリットは？

～高い配当利回りと 安定的な増配基調～

中期経営計画（2022~2025）の概要

～基本戦略と基盤取組み～

2022年度の状況と成長戦略

～事業の状況、利益成長の ドライバーとリスク要因への対応~

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下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。

MS&ADって
どんな会社？

～MS&ADの概要～

MS&ADグループの５つの事業ドメイン

MS&AD INSURANCE GROUP

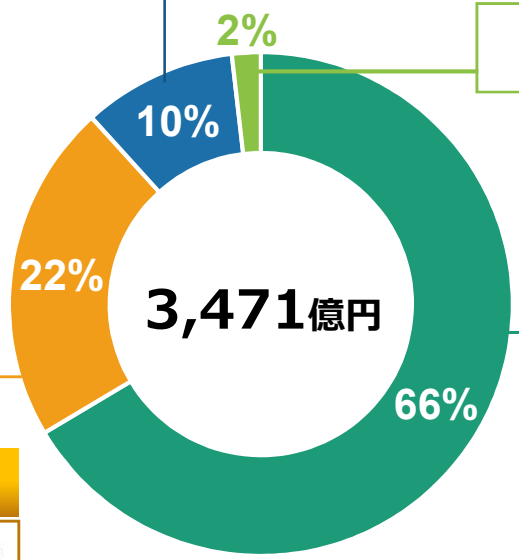
MS&AD = Mitsui Sumitomo & Aioi Nissay Dowa

証券コード 8725　三井住友海上 & あいおいニッセイ同和損保

2021年度のグループ修正利益

海外事業

- 海外損保事業
  - 海外地域事業
    - アジア
    - 欧州
    - 米州
  - テレマ・モビリティ事業
  - 本社再保険事業
- 海外生保事業



金融サービス事業

リスク関連サービス事業

国内損害保険事業

- MS&AD 三井住友海上
- MS&AD あいおいニッセイ同和損保
- MS&AD 三井ダイレクト損保

国内生命保険事業

- MS&AD 三井住友海上あいおい生命
- MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

MS&ADの事業規模

正味収入保険料 3兆6,090億円	純資産 3兆3,027億円
経常利益 3,904億円	総資産 25兆0,338億円
グループ修正ROE 9.5%	全世界の従業員数 39,962名

※データは2022年3月末時点

財務健全性

格付情報

（2023年2月28日現在）

S&P グローバル・レーティング・ジャパン

A+

【保険財務力格付け】
- 三井住友海上
- あいおいニッセイ同和損保
- 三井住友海上プライマリー生命

ムーディーズ・ジャパン

A1

【保険財務格付け】
- 三井住友海上
- あいおいニッセイ同和損保

格付投資情報センター（R&I）

AA

【発行体格付け】
- 三井住友海上
- あいおいニッセイ同和損保

【保険金支払能力格付け】
- 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

MS&ADの強み ①ネットワークと多様性

MS&AD INSURANCE GROUP

多様なパートナーシップ

日本有数の企業グループや
金融機関、国内最大の代理店網を
通じた強固な顧客基盤

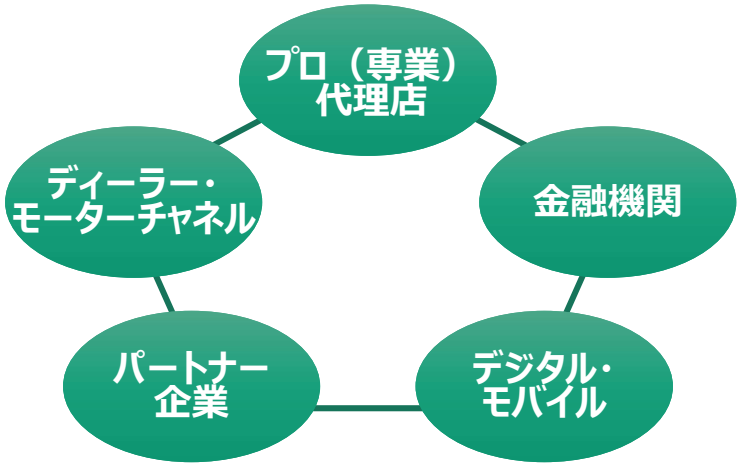
トヨタグループ	三井グループ	住友グループ	日本生命グループ

顧客数
- 個人：4,465万名
- 法人：　260万社

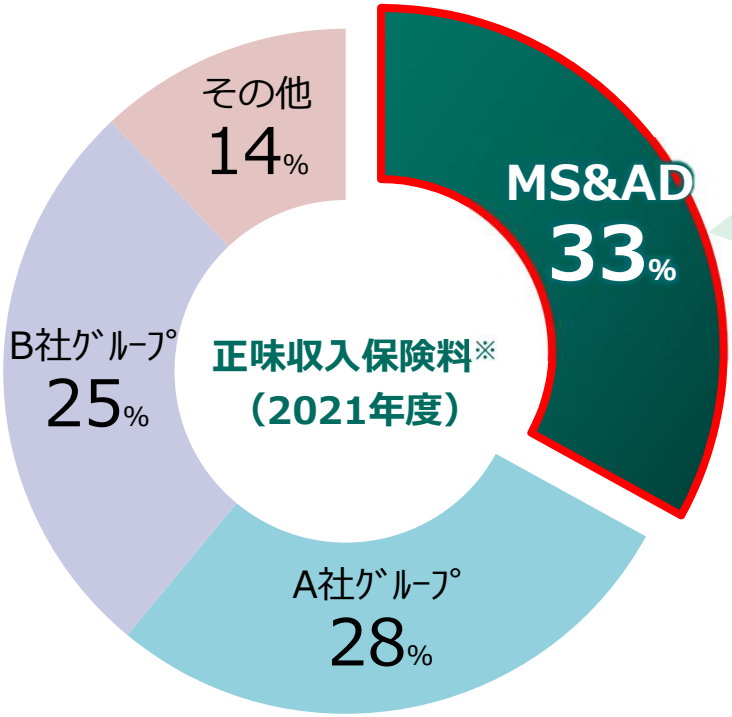
業界最多の販売チャネル

国内損害保険代理店数：80,754店（2022年3月末）

いつでもどこでも、あらゆる機会を通じて
アクセスポイントを提供する
業界最多の販売チャネル



MS&ADの強み ②成長する国内損保市場でNo.1



※保険種目別　国内収入保険料ランキング（2021年度）

（出所）各社公表数値および日本損害保険協会統計資料より当社調べ

＊MS&AD：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単純合算値　　＊各グループの国内保険会社（単体）の単純合算値

MS&ADの強み ③ユニークな2社による国内生保事業

保障性商品と資産形成型商品を提供するユニークな生命保険会社2社により、
人生100年時代のニーズをとらえて成長。

MS&AD 三井住友海上あいおい生命

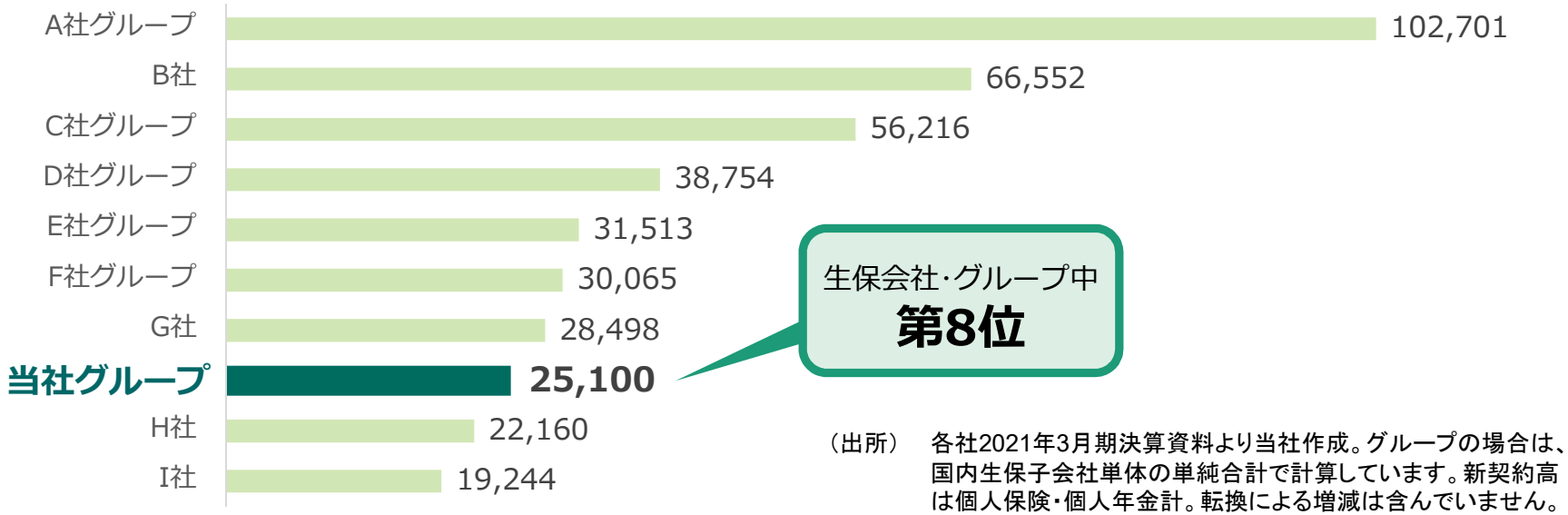
医療技術の進展や介護・認知症等の
社会課題を踏まえた保障性商品を提供

MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

人生100年時代の資産形成や資産承継ニーズ
に応える商品・サービスを提供

国内生命保険会社・グループの新契約高ランキング（2021年度）

（単位：億円）



（出所） 各社2021年3月期決算資料より当社作成。グループの場合は、国内生保子会社単体の単純合計で計算しています。新契約高は個人保険･個人年金計。転換による増減は含んでいません。

MS&ADの強み ④ASEAN No.1

ASEAN10ヵ国の全てで元受事業を行っている世界唯一の損害保険グループであり、域内総収入保険料は第1位。

2020年度ASEAN 総収入保険料ランキング
（MS&AD調べに基づく／除く再保険会社）

No.1	**MS&AD ＜約2,020億円＞**
No.2	A社 ＜約1,530億円＞
No.3	B社 ＜約1,460億円＞

＜ ＞内の数値は以下国のGWP合算（概算）
ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ、ﾏﾚｰｼｱ、ﾀｲ、ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ、ﾌｨﾘﾋﾟﾝ、ﾍﾞﾄﾅﾑ

※1: 外資系損保ランキング
（韓国は外資系元受収保、インドは民間損保ランキング）

MS&ADの強み ⑤最先端のDX技術への投資

米国シリコンバレーのベンチャーキャピタル等から数多くのスタートアップに投資・提携し、最先端技術を商品・サービス開発や業務効率化等に展開。

投資または提携したスタートアップ事例

CARRO
自動車取引サイトからの保険加入システム

NeXT
小規模事業者向けインシュアテック

GEOSITE
航空映像等の地理空間データ加工

TRACTABLE
AIにより車両修理見積書などを精査

JUPITER
気候変動影響の定量評価サービス

MS&ADのコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）

MS&AD VENTURES

- 共同代表2名が「GCV Powerlist 2022」※第16位を受賞（3年連続Top100以内）
- 保険会社系CVCでは世界トップ

※世界的メディア「Global Corporate Ventures(GCV)」が、ベンチャービジネス領域で重要な役割を果たしているCVC投資家トップ100名を選出し表彰する権威ある賞

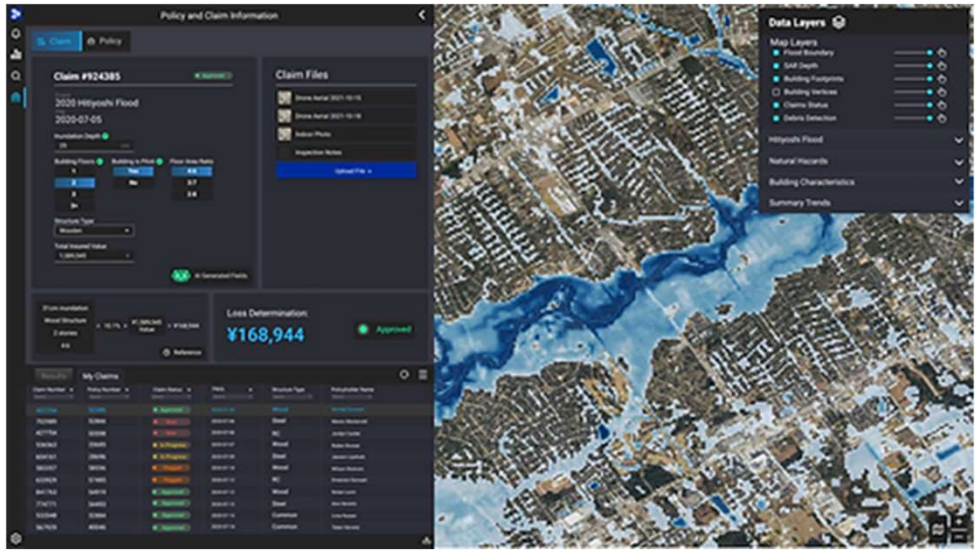
（参考事例）米スタートアップ「ジオサイト」との協業

MS&AD INSURANCE GROUP

GEOSITE

米スタートアップ企業
ジオサイト「GEOSITE Inc.」
衛星画像・航空写真データ等を分析し、企業の経営意思決定やオペレーション　高度化実現する最先端技術を開発

＜ジオサイト　ホームページ＞



想定浸水エリア/想定浸水高/現場写真データを地図上に落とし込み、リアルタイムで損害データを確認

ジオサイトとの協業事例

日本では入手困難な衛星画像・航空写真から情報を分析・統合

2023年度～

損害保険事業において、水害時の保険金支払い早期化実現へ向け協業

今後の協業取組み

デジタル技術の活用によって、損害調査手法の改善など損害サービスのさらなる充実

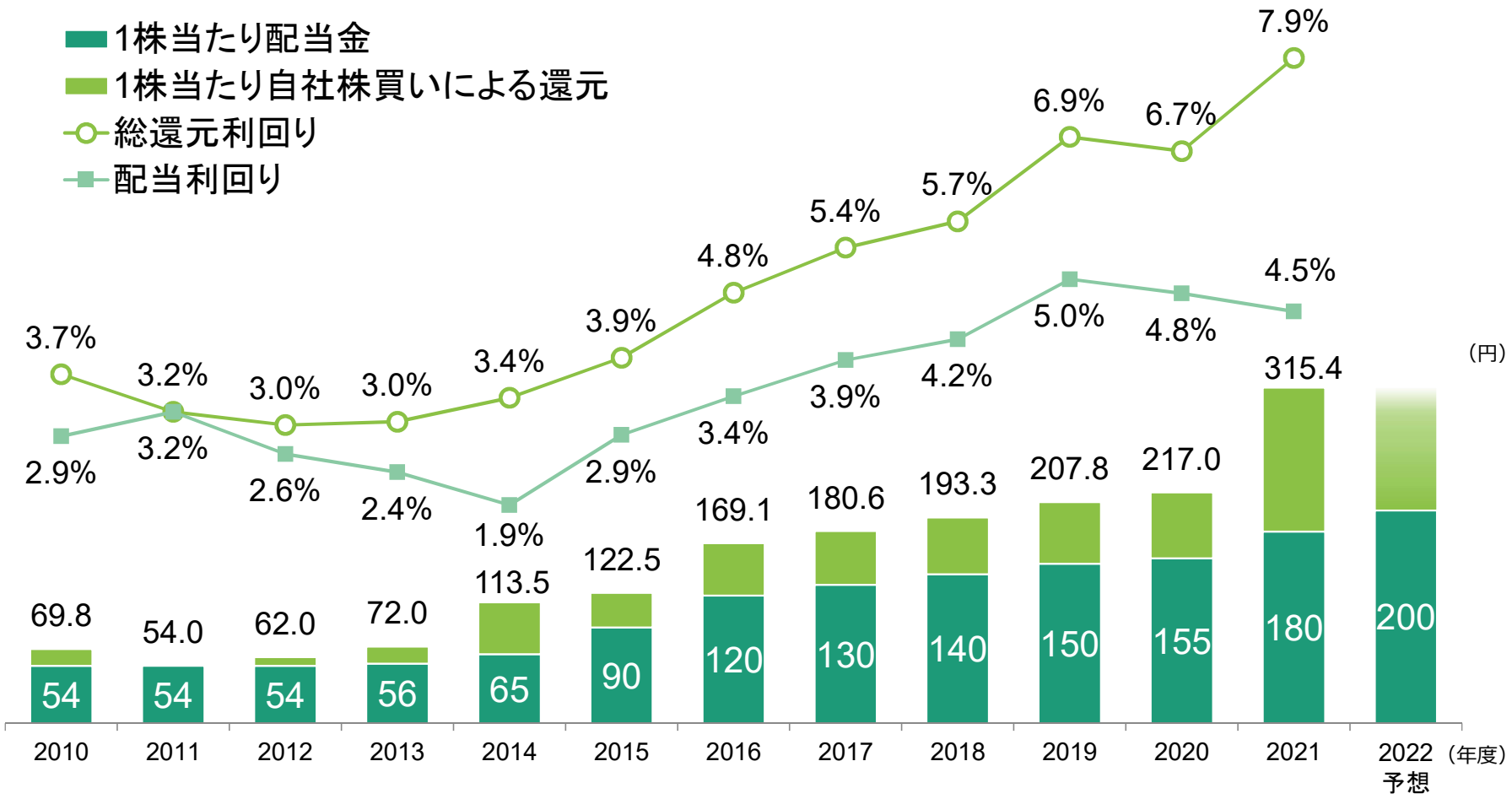
投資するメリットは？

～高い配当利回りと安定的な増配基調～

株主還元実績

高い配当利回り･総還元利回りと、安定的な増配基調。

1株当たりの総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移



株主還元方針

中期経営計画（2022-2025）株主還元方針

基本的還元	
第１ステージ（2022-2023年度）	グループ修正利益の50%
第２ステージ（2024-2025年度）	還元ベース利益の50%

＋

追加的還元

機動的・弾力的に実施

追加的な還元の検討の目安

- 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

株主還元

2021年度決算分	１株当たり配当金	年間180円（前期比：25円増配）
	自己株式取得	750億円を実施
2022年度決算分	１株当たり配当金	年間200円（前期比：20円増配）の予想

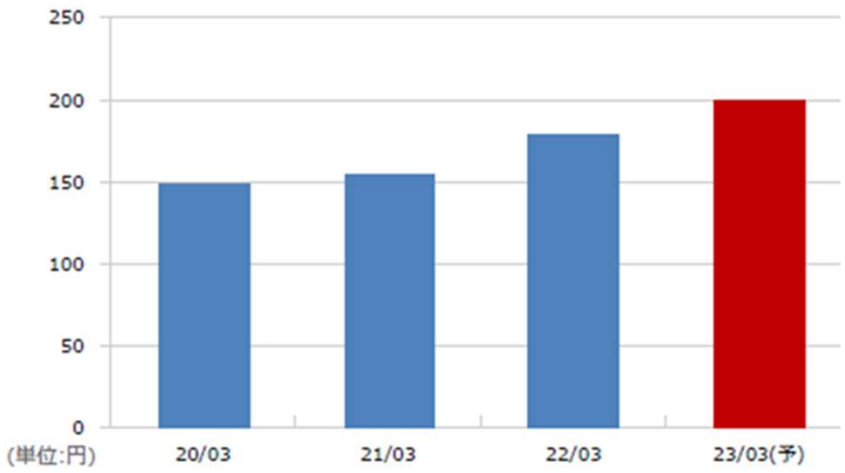
（参考）配当情報

2023年4月19日　終値

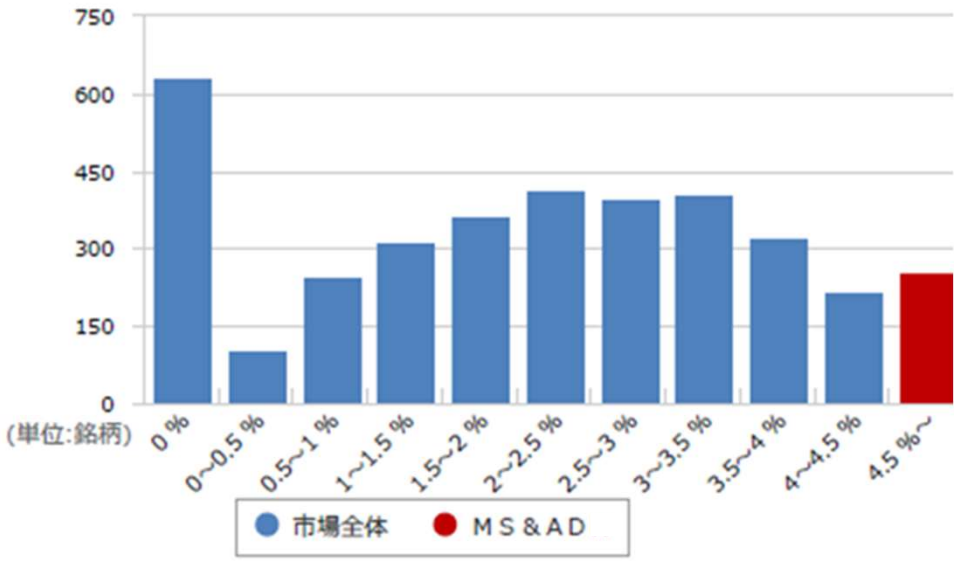
MS&ADインシュアランスグループホールディングス （8725）			
株価	4,431円	PER（予）	16.4倍
時価総額	23,749億円	PBR（実）	0.83倍
配当利回り（予）		4.5%	

出所：Bloomberg

年間一株配当推移



年間配当利回り

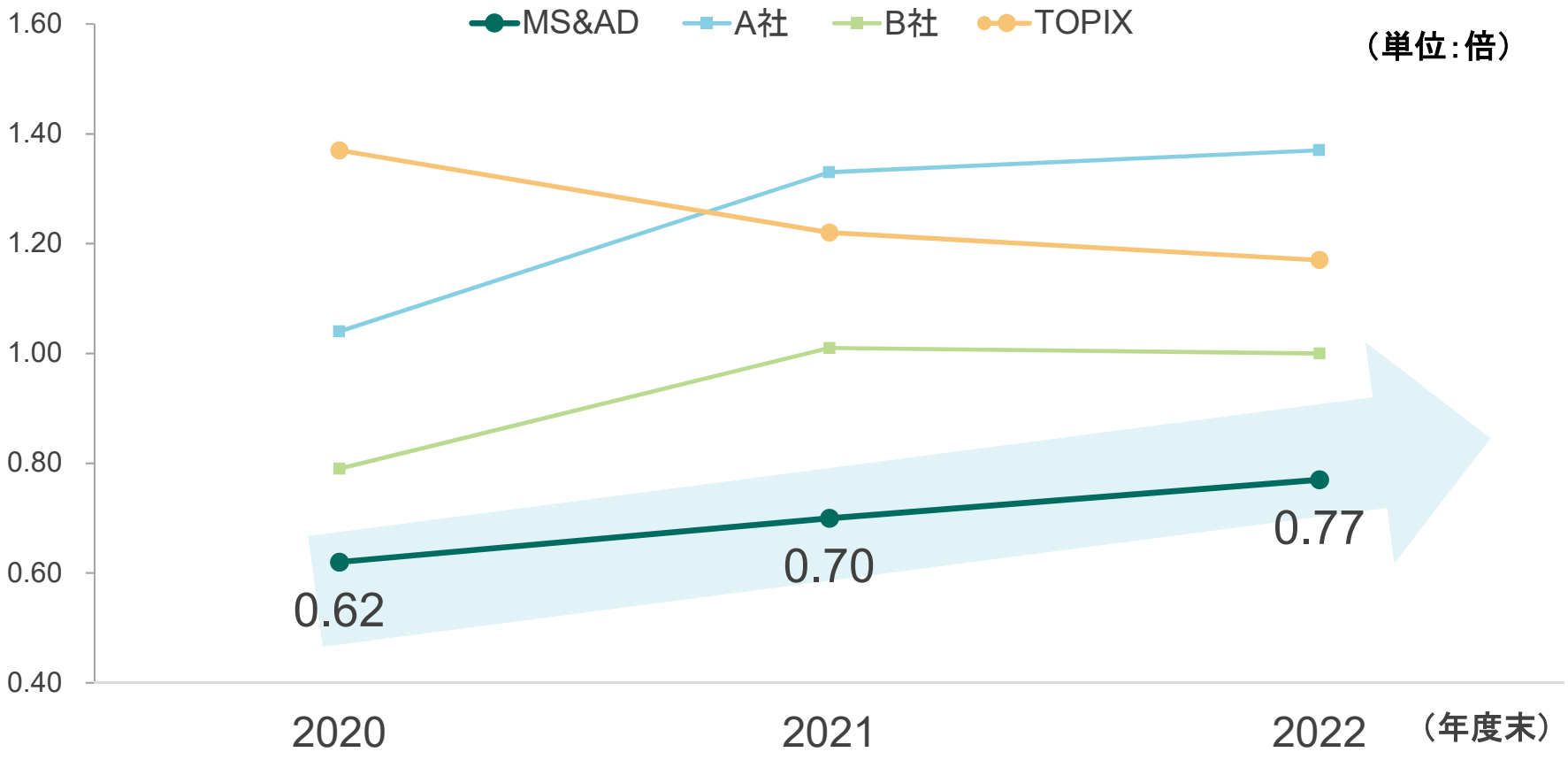


出所：株式会社アイフィスジャパン

（参考）PBR（株価純資産倍率）の推移

株価はPBR（株価純資産倍率）1倍割れの状況。
早期に解消し、持続的な企業価値向上を実現すべく取り組んでいる。

PBRの推移



中期経営計画（2022-2025）の概要

～基本戦略と基盤取組み～

中期経営計画（2022-2025）の目標

MS&AD INSURANCE GROUP

目指す姿（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、社会と共に成長していく

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

定量目標

IFRSベースの純利益※1で、**2025年度 4,700～5,000億円**、
修正ROE※2で、安定的に**10%以上**の達成を目指します。

※1：今後、世界各国の保険会社で導入が進むと見込まれる国際会計基準に基づく目標設定とします。
※2：修正ROE＝IFRS純利益÷（IFRS純資産－政策株式の含み損益）

中期経営計画の基本戦略と基盤

これらの強みを活かし、3つの基本戦略で中長期に成長する。

基本戦略

Value （価値の創造）	● MS&AD Value戦略の推進 ● 収益基盤の強化
Transformation （事業の変革）	● 事業・リスクポートフォリオの変革 （海外・生保・新たなビジネスへのシフト） ● デジタルを活用した最適なソリューションの追求
Synergy （グループシナジーの発揮）	● 1プラットフォーム戦略の推進 ● 生損保事業のシナジー ● グローバルシナジー

基盤

サステナビリティ	品質	人財	ERM

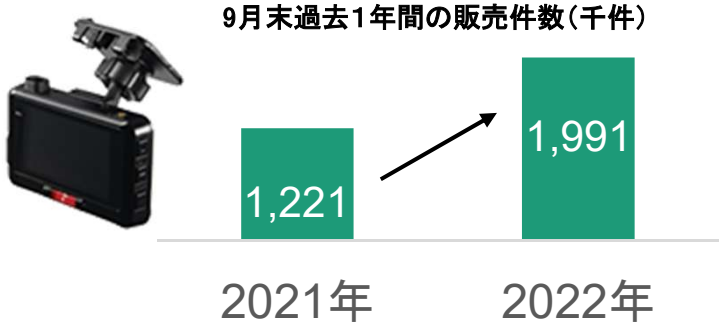
基本戦略（1）Value（価値の創造）

MS&AD INSURANCE GROUP

MS&AD Value戦略

補償・保障前後の価値を提供する商品・サービスを強化

見守るクルマの保険（ドラレコ型自動車保険）



デジタルを活用して社会問題の解決を図り、社会と共に成長

- 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）

CSV × DX

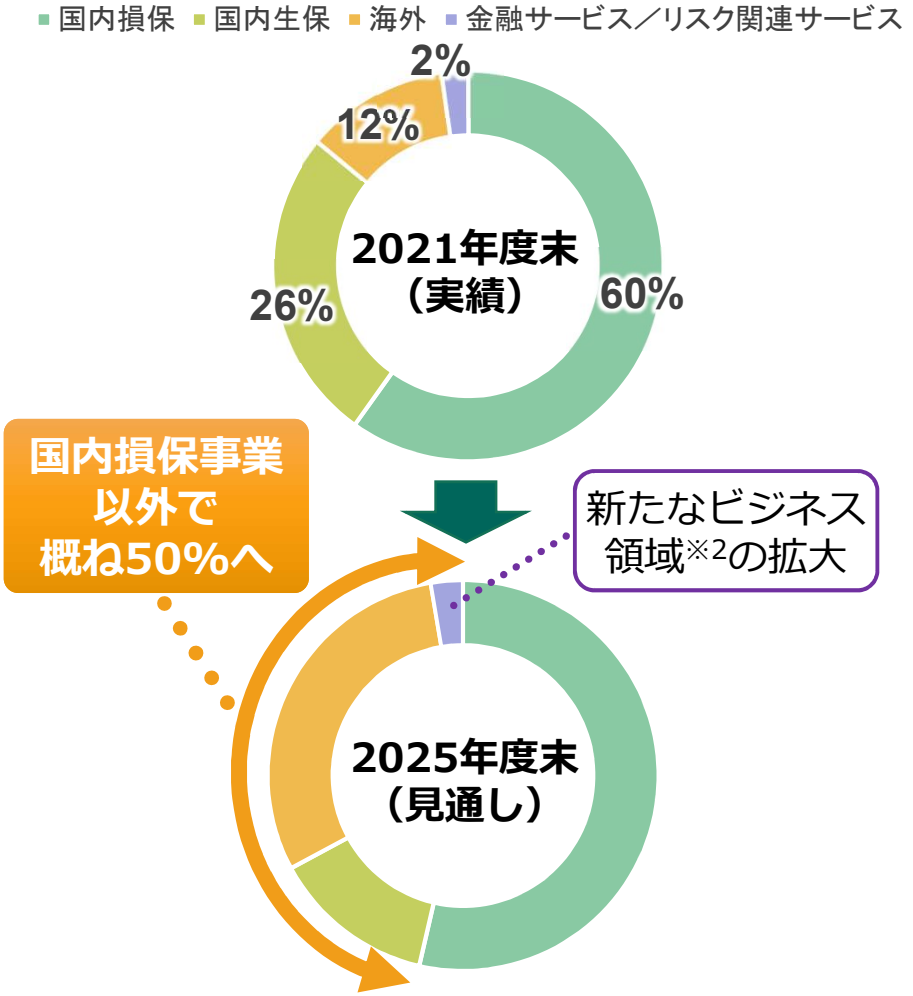
Block ChAIn

基本戦略 （2）Transformation （事業の変革）

MS&AD INSURANCE GROUP

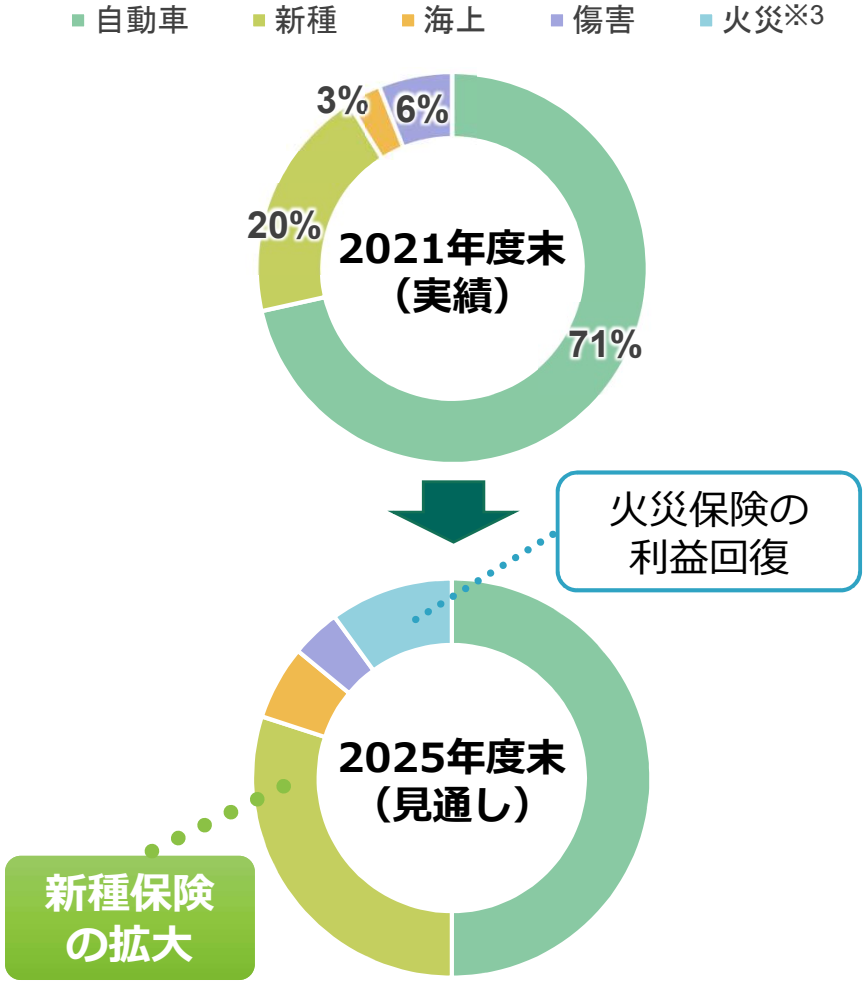
事業ポートフォリオの変革

事業別利益※1



商品ポートフォリオの変革

国内損保種目別保険引受利益



※1：グループ修正利益（除く政策株式売却損益）ベース　※2：データビジネス、コンサルティングビジネスなど　※3：2021年度の保険引受利益がマイナスの火災はゼロとして表記

基本戦略　（3）Synergy（グループシナジーの発揮）

MS&AD INSURANCE GROUP

1プラットフォーム戦略 × **グローバルシナジー** × **グループ間シナジー**

ミドル・バック部門の
共通化・共同化・一体化

国内外グループ各社の
ノウハウ・スキルの
共有・相互活用

生損保間のシナジー

三井ダイレクト損保の先進的
取組のパイロット展開　他

1 Platform

共通化・共同化・一体化

TENKAI project

GK クルマの保険

タフ TOUGH

個人年金は、
未来への贈りもの。

&LIFE アンドライフ

つよやさ 強くてやさしい クルマの保険 三井のネット自動車保険

基盤取組み　～サステナビリティ～

MS&AD INSURANCE GROUP

MS&ADの価値創造ストーリー

2030年に目指す社会像

レジリエントでサステナブルな社会

社会課題

社会をとりまく多様なリスク

MS&ADのビジネスモデル

リスクを見つけ伝える

経済的な負担を小さくする

リスクの発現を防ぐ・影響を小さくする

安定した人々の生活

活発な事業活動

安心・安全の提供

基盤取組み　～サステナビリティ～

MS&AD INSURANCE GROUP

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

重点課題	社会課題	主な取組内容
	• 地球温暖化の進行 • 自然資本のき損 • 環境汚染 • 非循環型経済	• 気候変動への対応 ー2050年ネットゼロに向けて • 自然資本の持続可能性向上
	• 新しいリスクの発現 • 大規模地震 • 感染症の拡大 • 地域産業の衰退	• 新たなリスクへの対応 • 防災・減災 • 地方創生 ーレジリエントで包摂的な地域社会づくり
	• 高齢化・少子化の進展 • 人権侵害 • 多様性の排除 • 貧困・格差拡大	• 健康・長寿社会への対応 • 人権尊重の推進 • 社員のエンゲージメント向上

2022年度の状況と成長戦略

～2022年度の状況、利益成長のドライバーとリスクへの対応～

グループ修正利益（2022年度第3四半期）

MS&AD INSURANCE GROUP

第3四半期のグループ修正利益は、前年同期比1,948億円マイナスの812億円。

減益の主因は、自然災害、ロシア・ウクライナ、新型コロナ、金融マーケット変動などの特殊要因。

（単位：億円）

	第3四半期実績			2022年度通期予想	
	2021年度	2022年度	（前年同期比）	修正予想	（年初予想比）
グループ修正利益	2,760	812	Δ 1,948	1,700	Δ1,300
国内損保	1,931	986	Δ 944	1,390	Δ550
国内生保	554	122	Δ432	280	Δ100
海外	251	Δ294	Δ546	10	Δ630
金融サービス・リスク関連サービス	22	Δ 2	Δ 24	20	Δ 20
当期純利益	2,046	879	Δ1,166	1,400	Δ1,000

グループ修正利益のマイナス要因（通期予想）

MS&AD INSURANCE GROUP

マイナス要因である一過性の特殊要因は▲1,590億円。
通期予想からこれを除いた実力値は3,290億円と年初に計画した水準。

①今年度の特殊要因
▲1,590億円

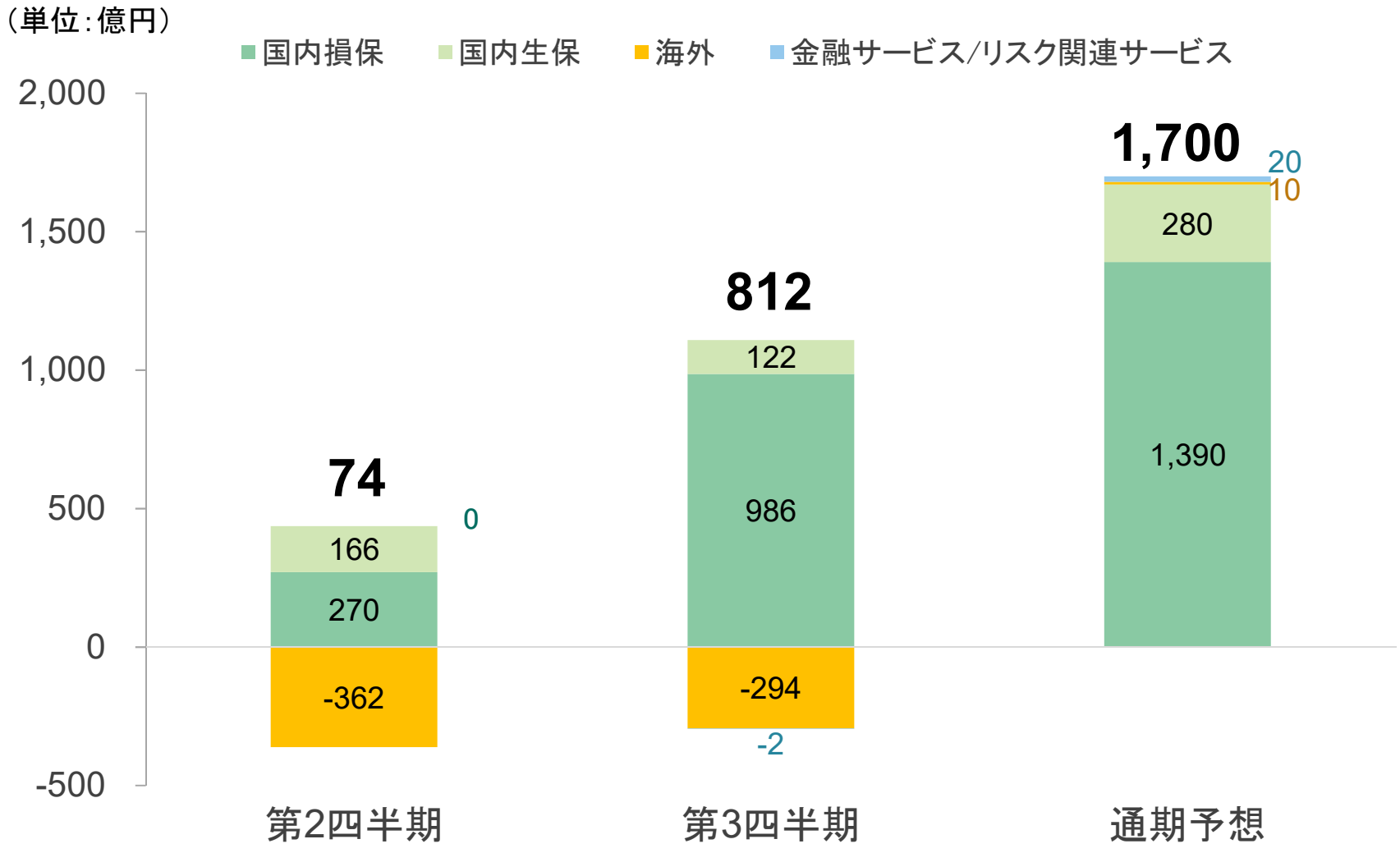
②2022年度通期予想利益
1,700億円

②－①＝実力値
3,290億円

今年度の特殊要因　▲1,590億円

自然災害上振れ影響	（国内）	▲350億円
	（海外ハリケーンイアン等）	▲150億円
新型コロナ影響	（国内）	▲350億円
	（台湾）	▲160億円
ロシアウクライナ影響		▲240億円
MSP生命外貨標準責任準備金の増加影響		▲150億円
金融マーケット変動影響		▲190億円

2022年度のグループ修正利益の推移

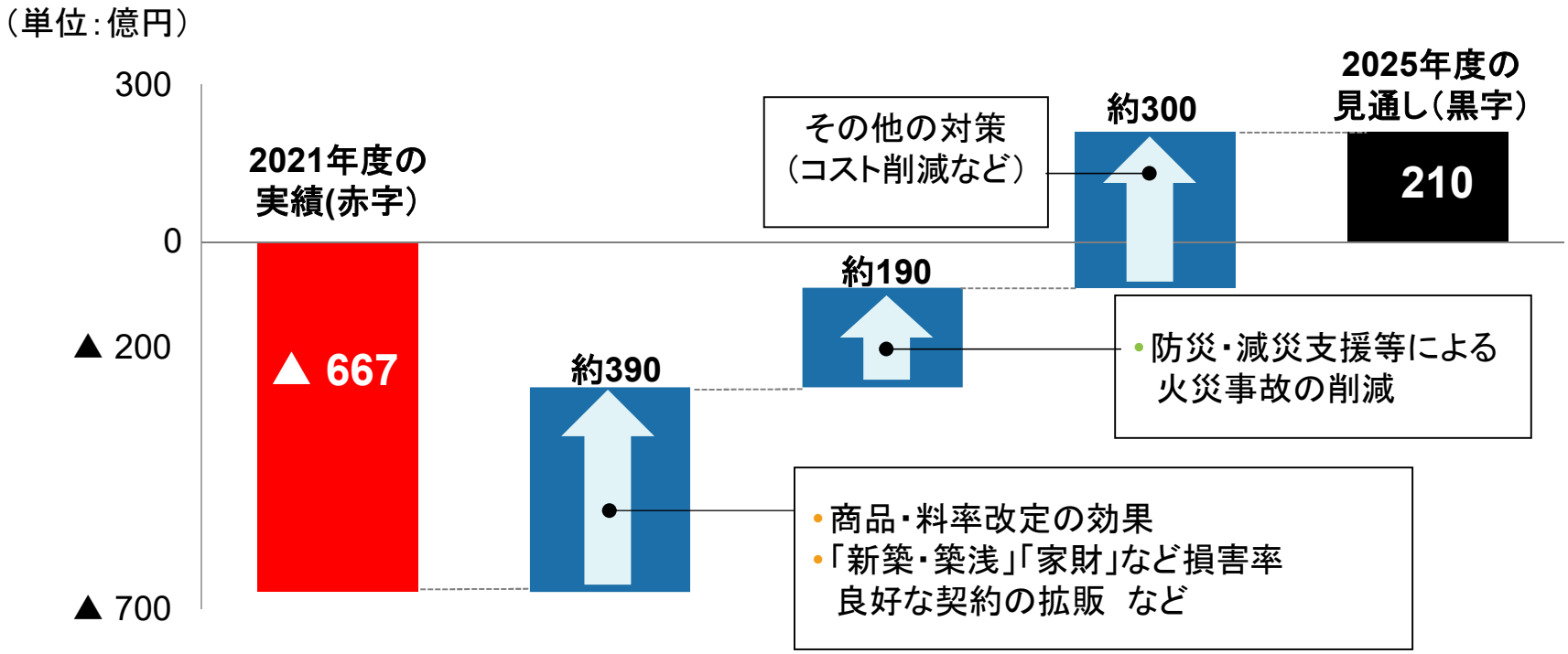


利益成長のドライバー(1)火災保険の収支改善

火災保険の利益改善

自然災害影響などにより赤字が続く火災保険の保険引受利益を改善。
商品・料率改定効果の取込みなどにより中計期間中の黒字化を目指す。

国内火災の保険引受利益※の見通し



※1　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
（異常危険準備金反映前、管理会計ベース。本社再保険などの海外火災を除いたもの）

利益成長のドライバー（2）新種保険の拡大

国内損保の利益成長ドライバーとして、成長余力が大きく、収益性の高い中小企業向け商品中心に新種保険拡大を推進。

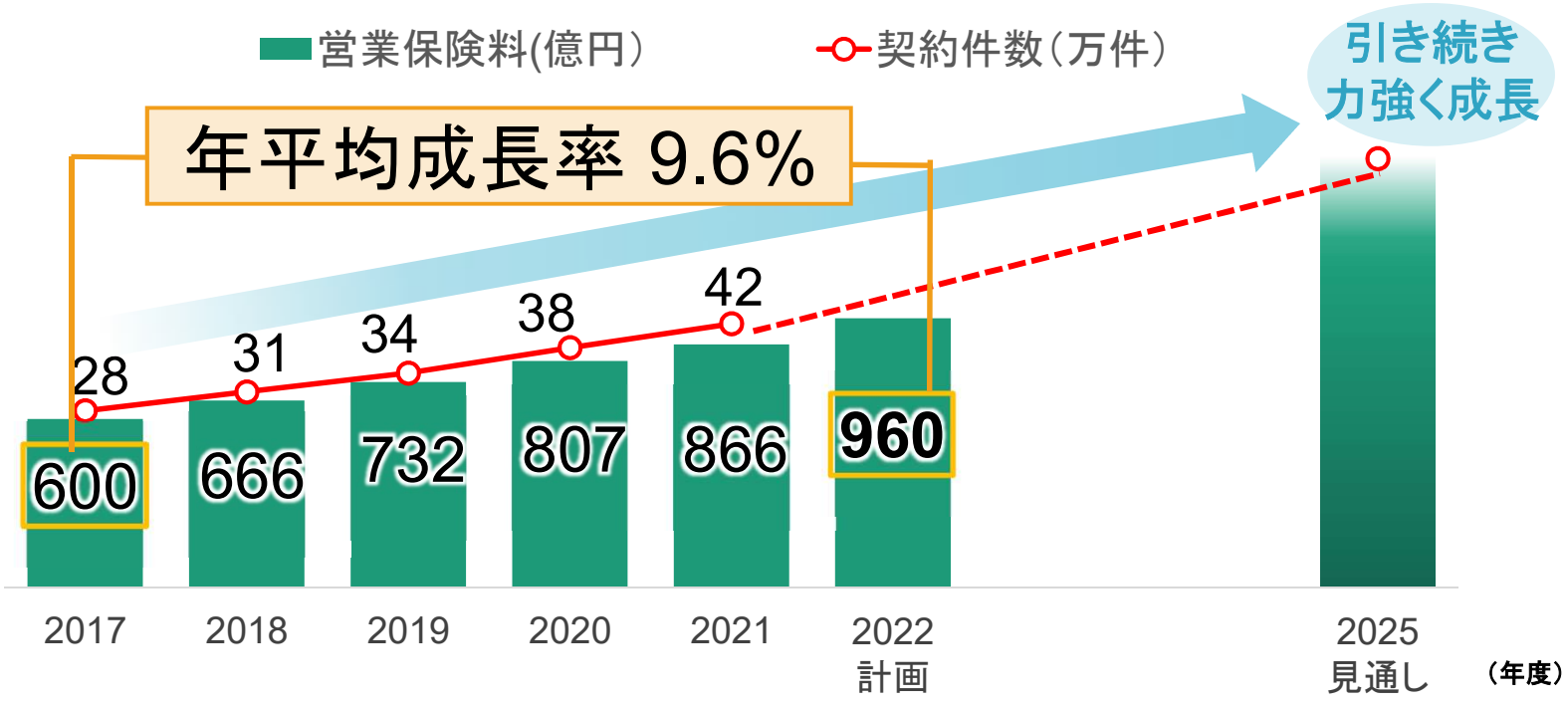
中小企業向けパッケージ商品の販売強化

広がる市場

国内中小企業数は350万社規模
現保有契約数42万社と拡大余地は大きい

高い収益性

過去5年通算で予定損害率の範囲内におさまり高い収益性を確保



利益成長のドライバー (3)海外事業の利益拡大

MS Amlinの収益改善取組みが順調に進捗。ロシア・ウクライナの影響はあったが一般リスク損害率は引き続き改善。海外事業は利益拡大フェーズへ。

2022年度通期保険引受利益（予想）

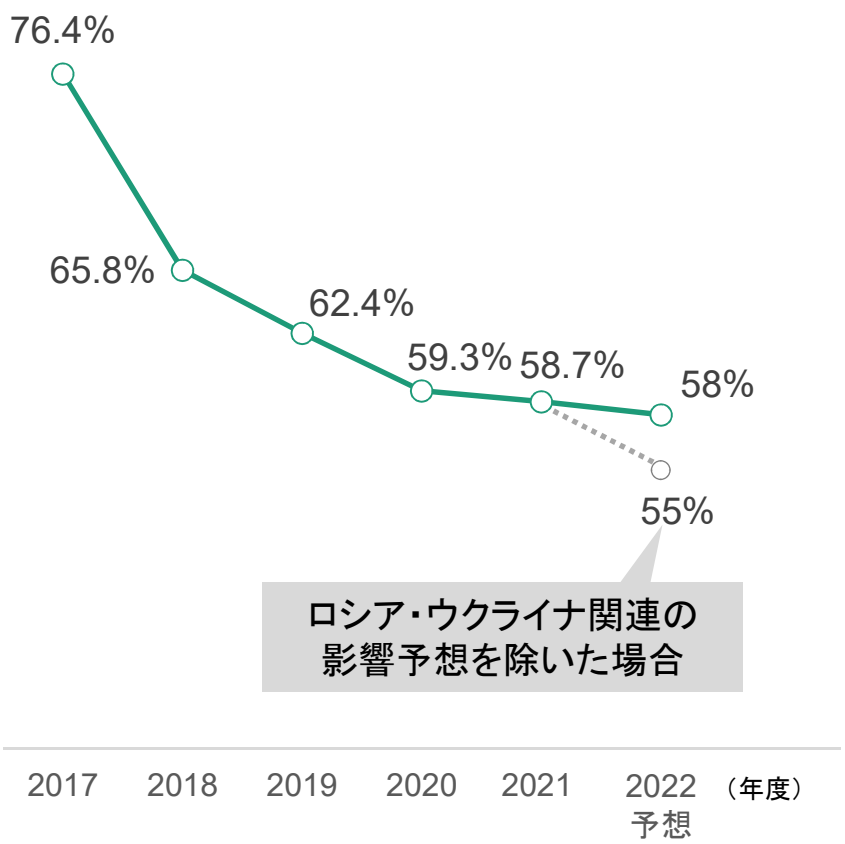
（百万ポンド）

	2021年度	2022年度予想
正味収入保険料	2,814	3,217
アーンド保険料	2,665	2,987
インカードロス（含む損害調査費）	1,944	2,003
保険引受利益	△ 197	108※1
（ロシア・ウクライナ影響を含めた場合）		11

主な インカードロス	2021年度	2022年度予想（年初予想比）
ロシア・ウクライナ影響	-	97（△29）
自然災害	296	252（＋92）

※1 除くロシア・ウクライナ影響

一般リスク損害率※2の改善状況



※2 新型コロナ影響を除くベース

利益成長のドライバー　(4)事業費削減

MS&AD INSURANCE GROUP

中期経営計画（~2025年度）期間中に、事業費460億円を削減する目標。
進捗は順調、2022年度は130億円、目標の約28%を達成する見通し。

（単位：億円）

	2021年度実績	中計削減目標（～2025年度）	2022年度見通し	主な取組み
人件費	3,200	▲200	▲60	• DXによる要員効率化 ※成長領域への要員再配置を含む
物件費	3,700	▲160	▲30	• ペーパーレス推進 • リモート活用による旅費等削減 • 拠点統廃合
その他	6,900	▲100	▲40	• 火災保険料率改定の際のコスト増抑制
合計	13,800	▲460	▲130	

中計目標の約28%

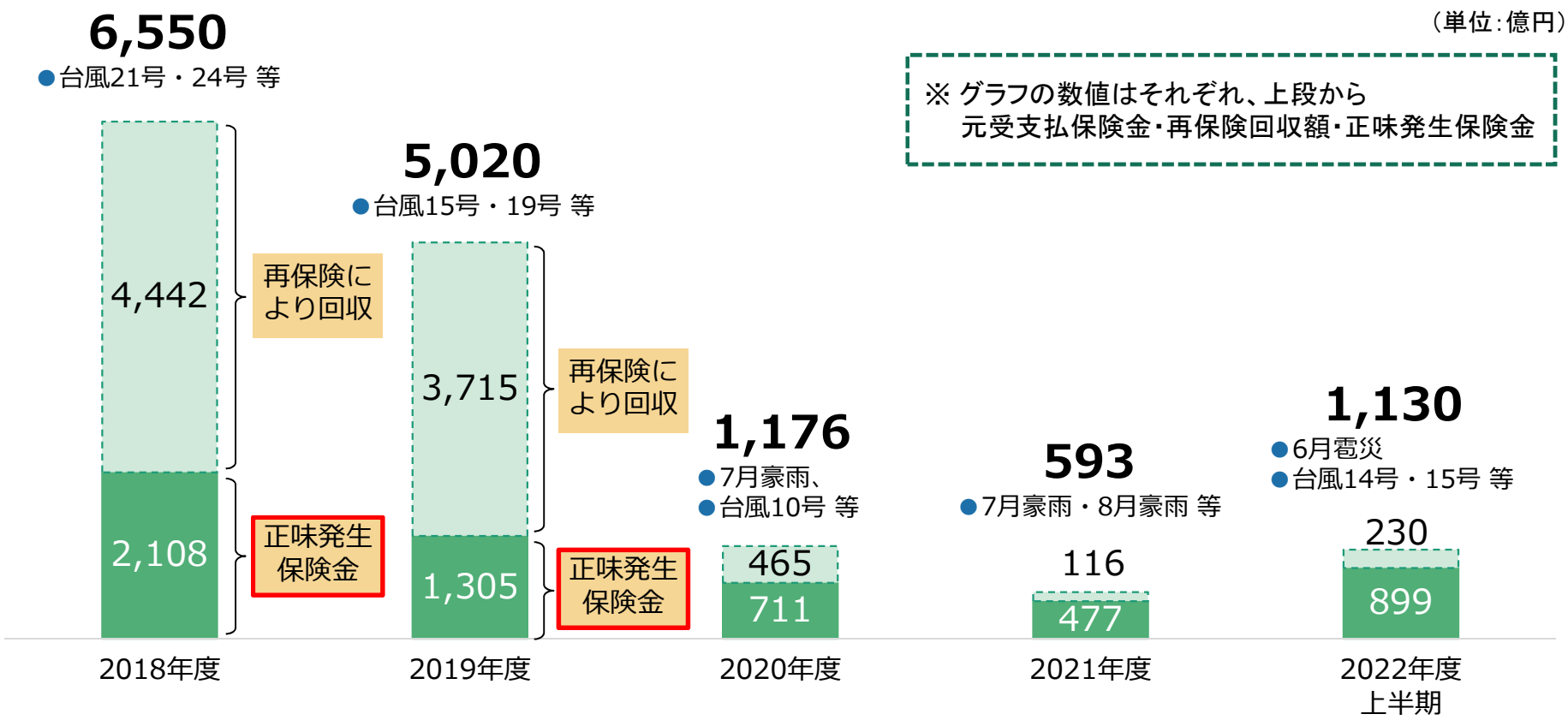
リスク要因への対応　(1) 自然災害リスク（国内）

国内自然災害リスクは再保険を効果的に活用し、保有するリスク量をコントロール。

国内自然災害　保険金支払

（単位：億円）

※ グラフの数値はそれぞれ、上段から
元受支払保険金・再保険回収額・正味発生保険金



注）当期の年度末決算に反映する当年度発生の国内自然災害の発生保険金。
過年度に発生した国内自然災害の発生保険金変動分は含まない。

リスク要因への対応 （1）自然災害リスク（海外）

ピークリスクである米国風水災リスクを中心に、海外自然災害リスク全体を抑制。
利益の下振れ影響を前年対比で約20%削減する取組みを推進。

海外自然災害リスク削減取組

取組事例

MS Amlin

リスク量削減率（再現期間10年）	
北米風水災リスク（2021年⇒2022年）	約2割

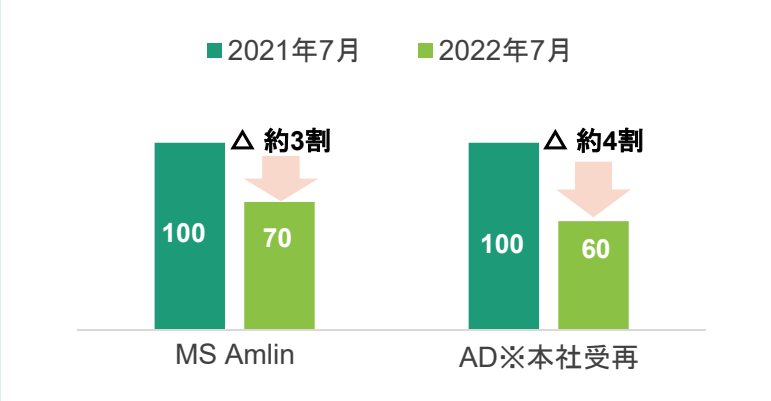
AD※本社再保険事業（受再）

リスク量削減率（再現期間10年）	
米国風水災リスク（2021年⇒2022年）	約4割

リスク削減の効果検証

【シナリオ】
ハリケーン・アイダ（2021年に米国上陸） が2022年（リスク削減後）に再来したと仮定

2021年7月における想定正味ロスを100とした場合のイメージ



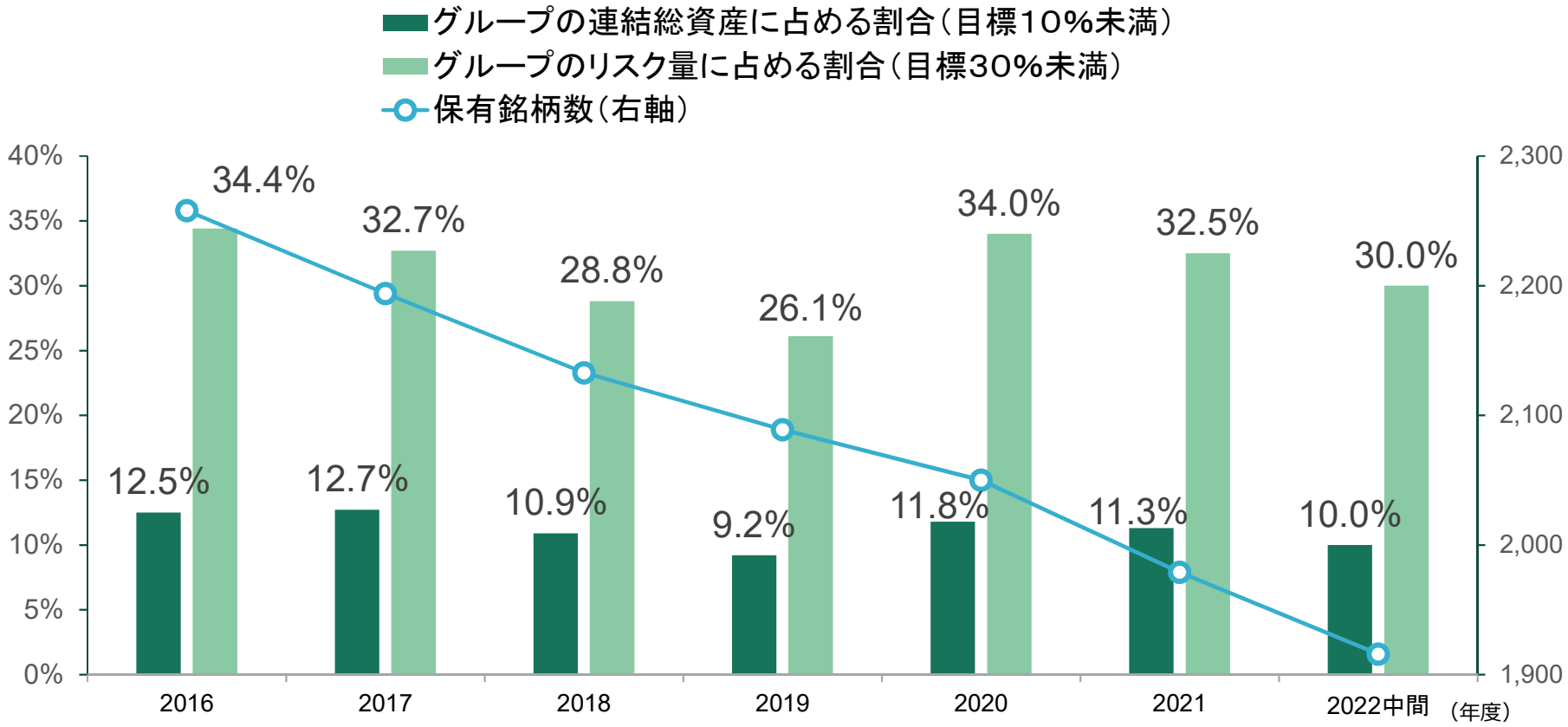
※AD:あいおいニッセイ同和損保

リスク要因への対応（2）政策株式削減

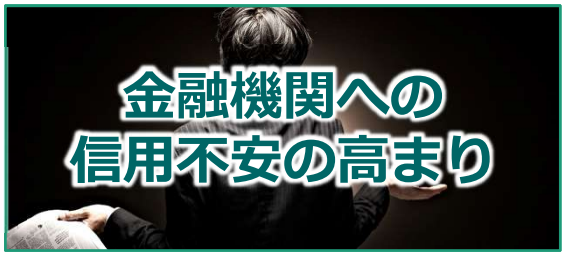
リスク量が最も大きい政策株式削減を加速。

① 2022年度の削減目標
1,000億円⇒1,500億円へ引き上げ

② 今後の目標：時価残高の半減（2022年9月末比）
（IFRS純資産比20%程度水準）



環境変化への対応



さまざまな要因が複合的に作用し、事業環境が大きく変化

さらなる生産性の向上を図り、商品・サービスの付加価値向上、アンダーライティング強化、事業ポートフォリオ・リスクの分散などの取組みを強化していく。

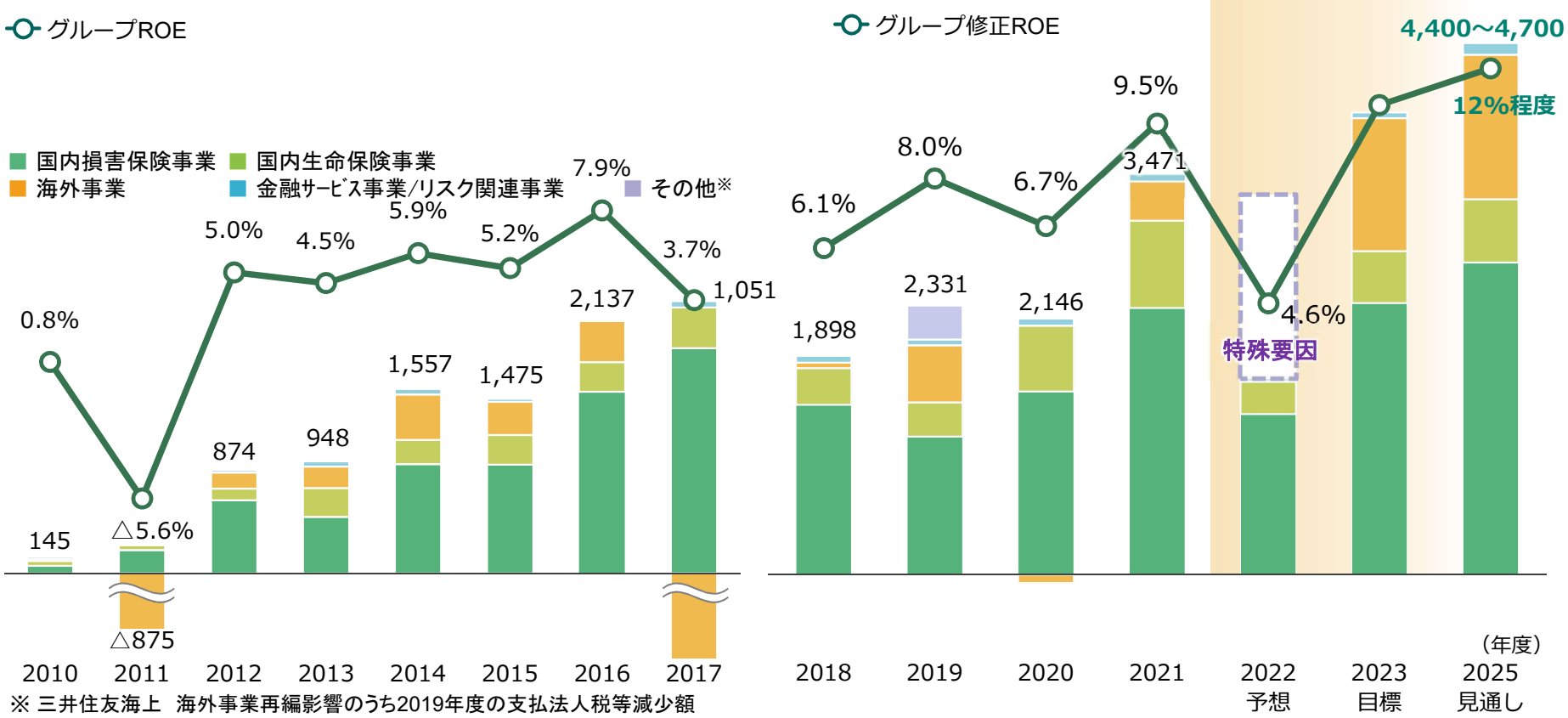
グループ誕生以来の利益成長の状況

グループ修正利益とグループ修正ROEの推移

（単位：億円）

ニューフロンティア2013 | Next Challenge 2017 | Vision 2021 | 中計（2022-2025）

（2010年度～2017年度は、当時の経営指標である「グループコア利益」と「グループROE」を参考表記）



※ 三井住友海上　海外事業再編影響のうち2019年度の支払法人税等減少額

本日のまとめ

- MS&ADは強固な財務健全性を有するグローバルな保険・金融グループ
- 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ミッションとする
- 社会課題を解決する商品・サービスを提供するビジネスモデル
- 株主還元方針は、グループ修正利益の50%を基本方針とし、市場動向・事業環境・資本の状況などを踏まえ、機動的・弾力的な追加還元を行う
- 海外事業・国内生保などを成長領域として事業を拡大し、持続的な企業価値向上へ向け取り組む

いい方の未来へ

ご清聴ありがとうございました。