

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

代表取締役 副社長執行役員 **CFO**

樋口 哲司

MS&AD ホールディングス  
(証券コード：8725)

# 目次

## MS&ADって、 どんな会社？

～MS&ADの概要と強み

## 今後も成長するの？

～MS&ADの成長戦略：  
中期経営計画～

## 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～

## 懸念されるリスク はないの？

～気候変動や金利・為替  
変動の影響～

### 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

INSURANCE GROUP

# MS&ADって どんな会社？

---

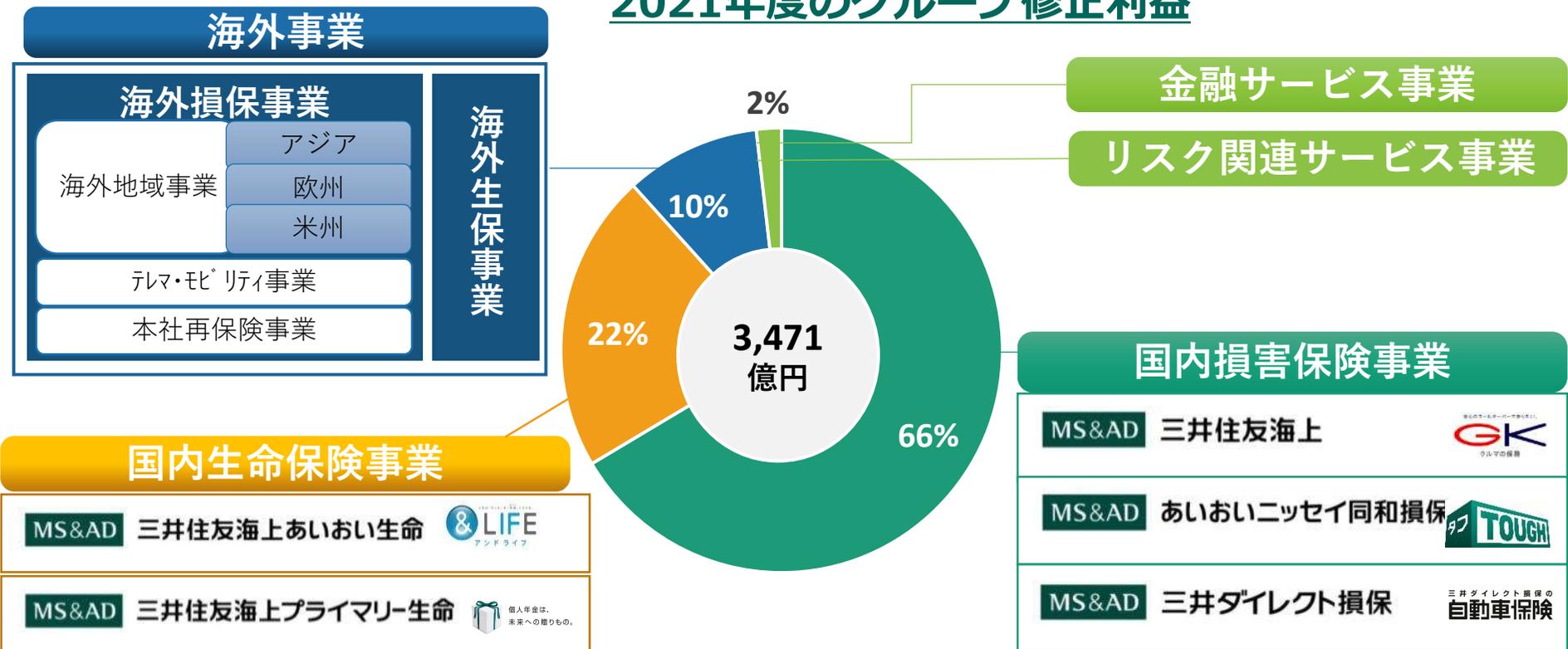
～MS&ADの概要と強み～

# 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



# MS&ADの規模感

MS&AD  
INSURANCE GROUP

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

## 格付情報

(2022年8月31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中核損保2社の強固な顧客基盤

MS&AD  
INSURANCE GROUP

## ユニークな中核損保2社の強固な顧客基盤

三井住友海上

MS&AD INSURANCE GROUP



三井グループ・住友グループ  
を中心とした強固な営業基盤

あいおいニッセイ同和損保

MS&AD INSURANCE GROUP



トヨタグループ・ニッセイグループとの  
パートナー関係による強固な営業基盤

# MS&ADの強み ②ネットワークと多様性

## 多様なパートナーシップ

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

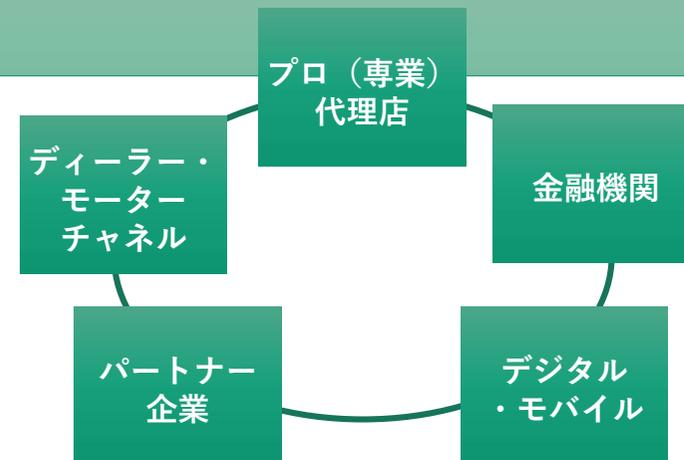
日本有数の企業グループや  
金融機関、国内最大の代理店網を  
通じた強固な顧客基盤

顧客数 個人：4,465万名  
法人：260万社

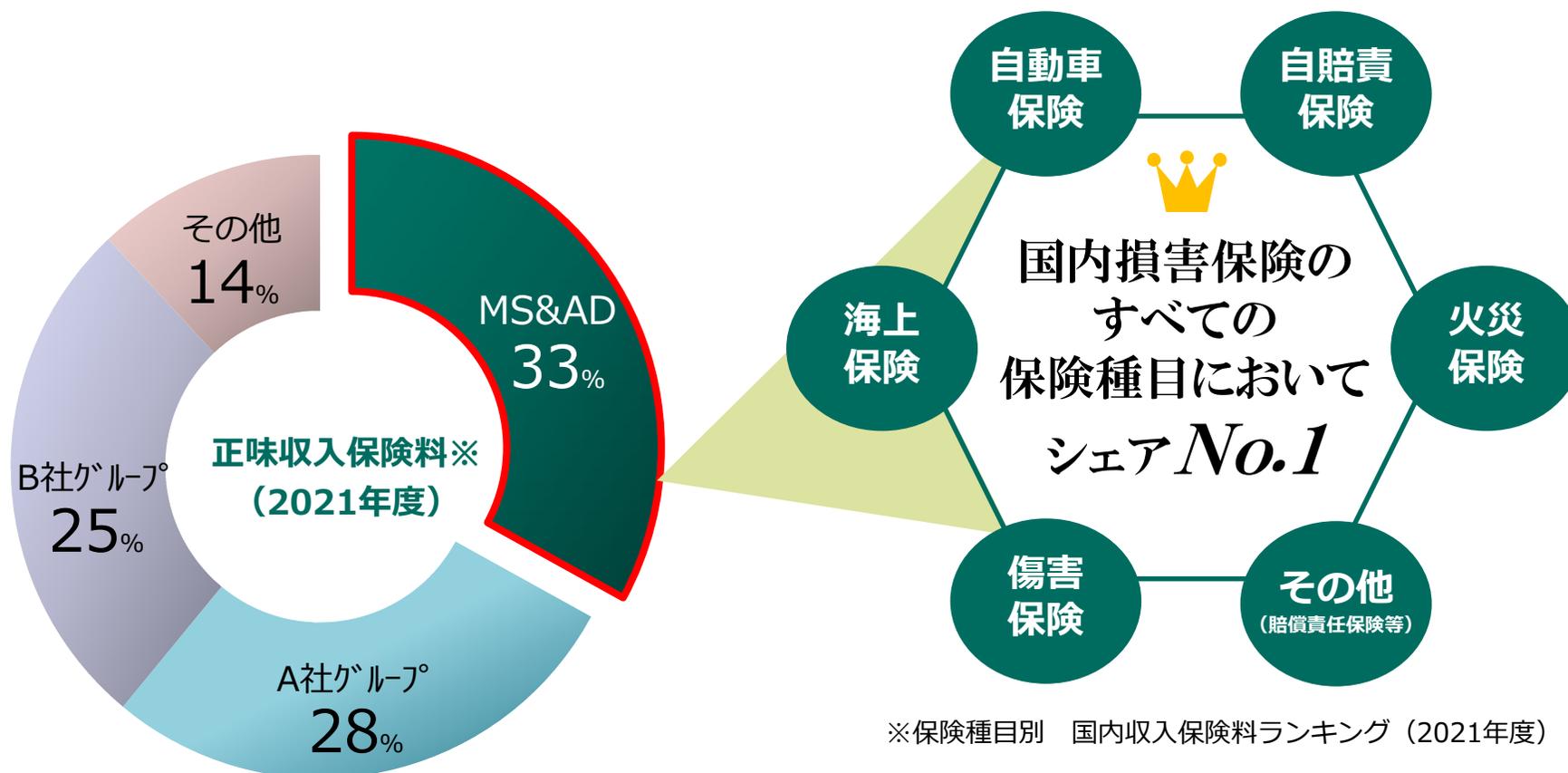
## 業界最多の販売チャネル

# 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 ③成長する国内損保市場でNo.1



(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

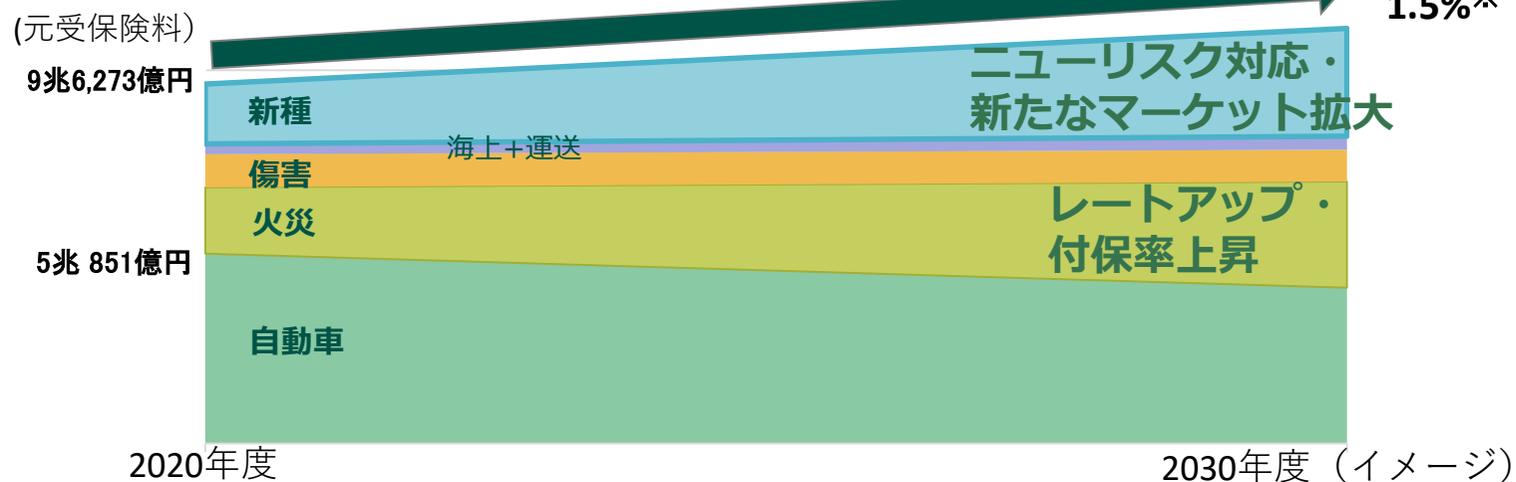
# MS&ADの強み ③成長する国内損保市場でNo.1

## 2021年度の国内損保 営業保険料の一般計増収率

	MS&AD	A社	B社
営業保険料（一般計）	3兆1,108億円	2兆5,078億円	2兆4,057億円
対前年増収率	1.5%	0.9%	1.0%

## 国内損保市場見通し

※ Allianz Insurance Report 2021, Japan P&C CAGR (2021-2031)



# MS&ADの強み ④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。

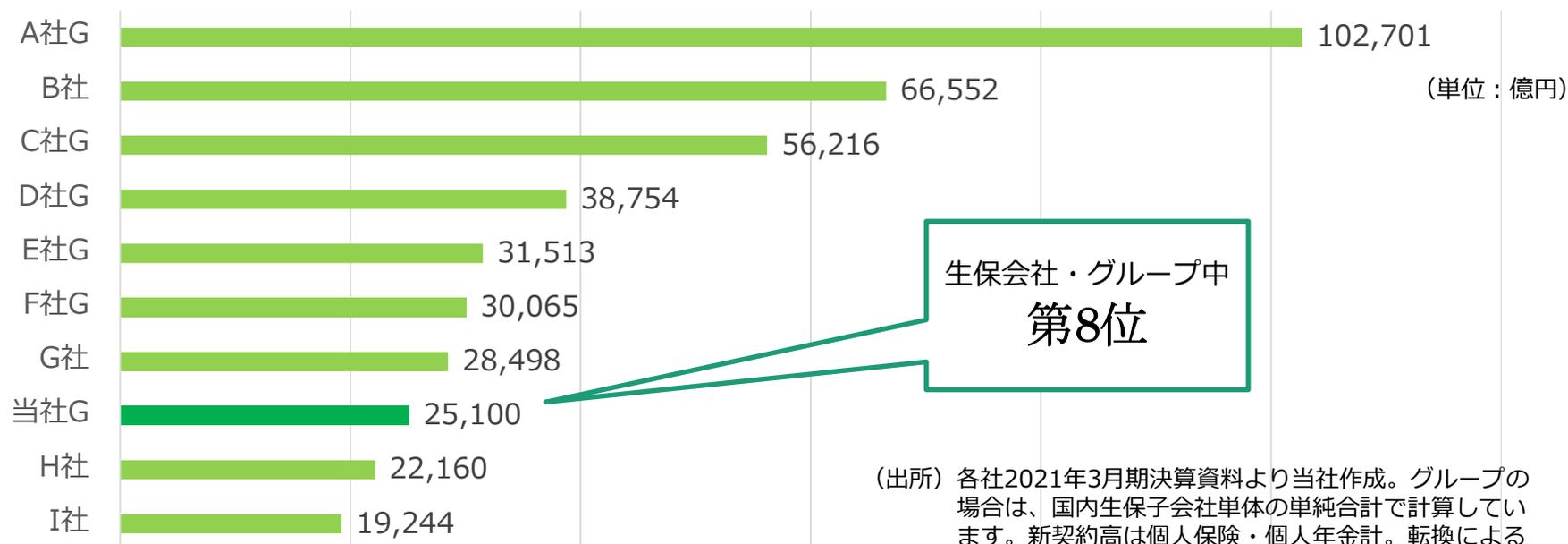
## MS&AD 三井住友海上あいおい生命

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）



(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 ⑤ASEAN No.1

ASEAN10カ国のすべてに拠点を持つ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)

< >内の数値は以下国のGWP合算(概算) :  
シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム

**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>

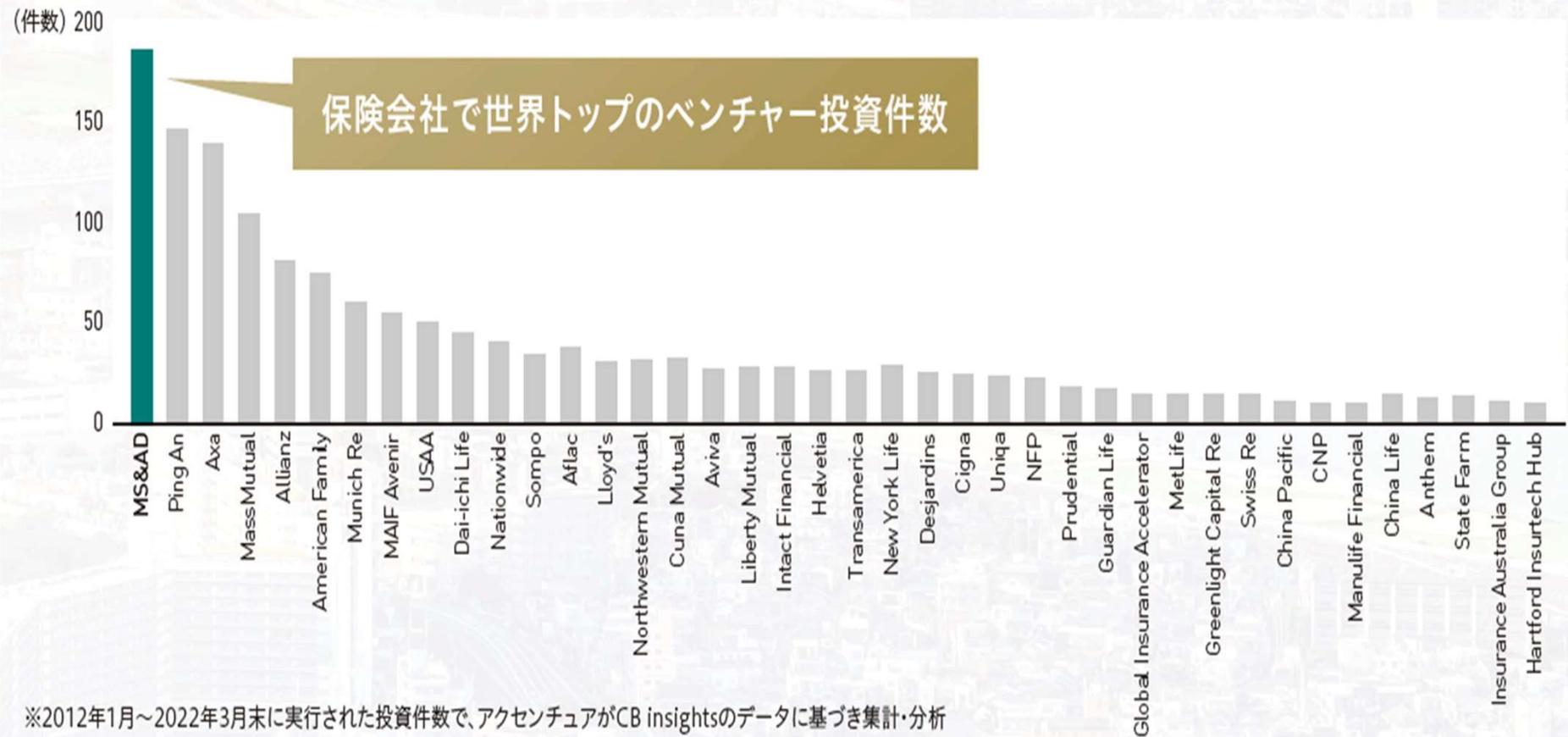
\*1: 外資系損保ランキング(韓国は外資系元受収保、  
インドは民間損保ランキング)

# MS&ADの強み ⑥最先端のDX技術への投資

国内および米国のベンチャーキャピタルにより、数多くのベンチャー投資を行い、最先端技術の獲得や先進企業との連携を実現。

## 保険会社によるベンチャー投資件数

■ 保険会社によるベンチャー投資件数\*



国内の人口は  
減っていくけど・・・

# 今後も成長するの？

～MS&ADの成長戦略：中期経営計画～

# 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

(参考) グループコア利益とグループROE

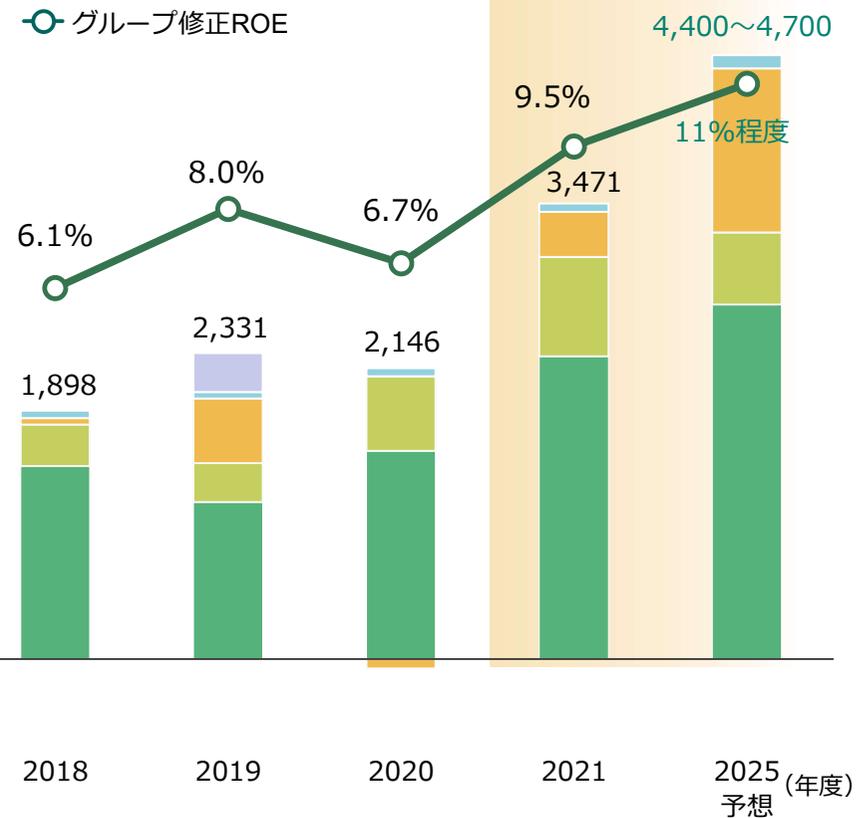
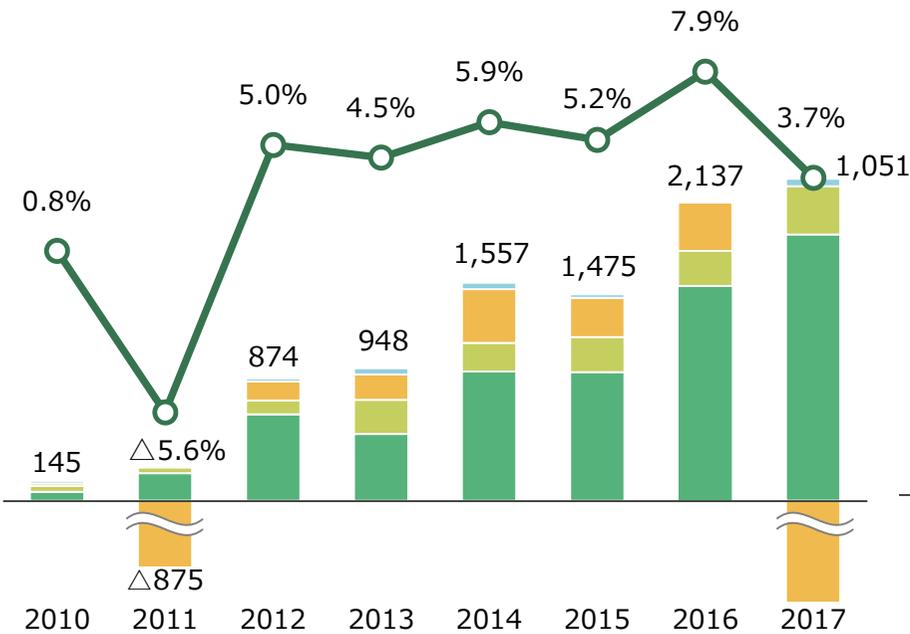
(単位：億円)

ニューフロンティア2013 → Next Challenge 2017

Vision 2021

中計 (2022-2025)

- 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/リスク関連事業
- その他\*
- グループROE



\* 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

# 中期経営計画（2022-2025）の目標

## 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

I F R S ベースの純利益※1で、**2025年度4,700～5,000億円**、  
修正R O E※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R O E = I F R S 純利益 ÷ ( I F R S 純資産 - 政策株式の含み損益 )

# 中期経営計画(2022-2025)の基本戦略と基盤

## 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

# 3つの基本戦略 (1)Value(価値の創造)

## MS&AD Value 戦略

CSV（社会との共通価値の創造）×DX（デジタルライゼーション）を、グローバルに展開することで、持続的成長を実現する。

CSV

×

DX

～国内、アジア、そして、世界へ～

### サステナビリティ取組の 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)

×

### デジタル技術の取り込み



ビッグデータ



AI(人工知能)



モバイル



Block ChAIn



RPA(ロボティクス)

ブロックチェーン

## ビジネススタイル変革

# 3つの基本戦略 (1)Value(価値の創造)

## 【取組み例】 MS1 Brain

AIを搭載した損保業界初の代理店支援システムにより、代理店の経営を支援。



代理店が保有する  
お客さま情報



保険会社が保有する  
契約・事故データ



企業情報などの  
外部データ



ニーズ予測分析

パーソナライズド  
動画

経営者サポート  
営業活動ナビ

WEBで  
保険手続きを完結

# 3つの基本戦略 (1)Value(価値の創造)

## 【取組み例】 RisTech (=「Risk」 × 「Technology」)

1

スマート  
モビリティ

新しい安全運転喚起  
ソリューションを提供



2

スマート  
シティ

人的被害を回避・最小化する  
ソリューションを提供



3

社会インフラ  
メンテナンス

社会インフラのメンテナンス  
ソリューションを提供



4

気候変動  
リスク

サプライチェーンも含めた企業  
への影響分析とリスク低減策を  
提供

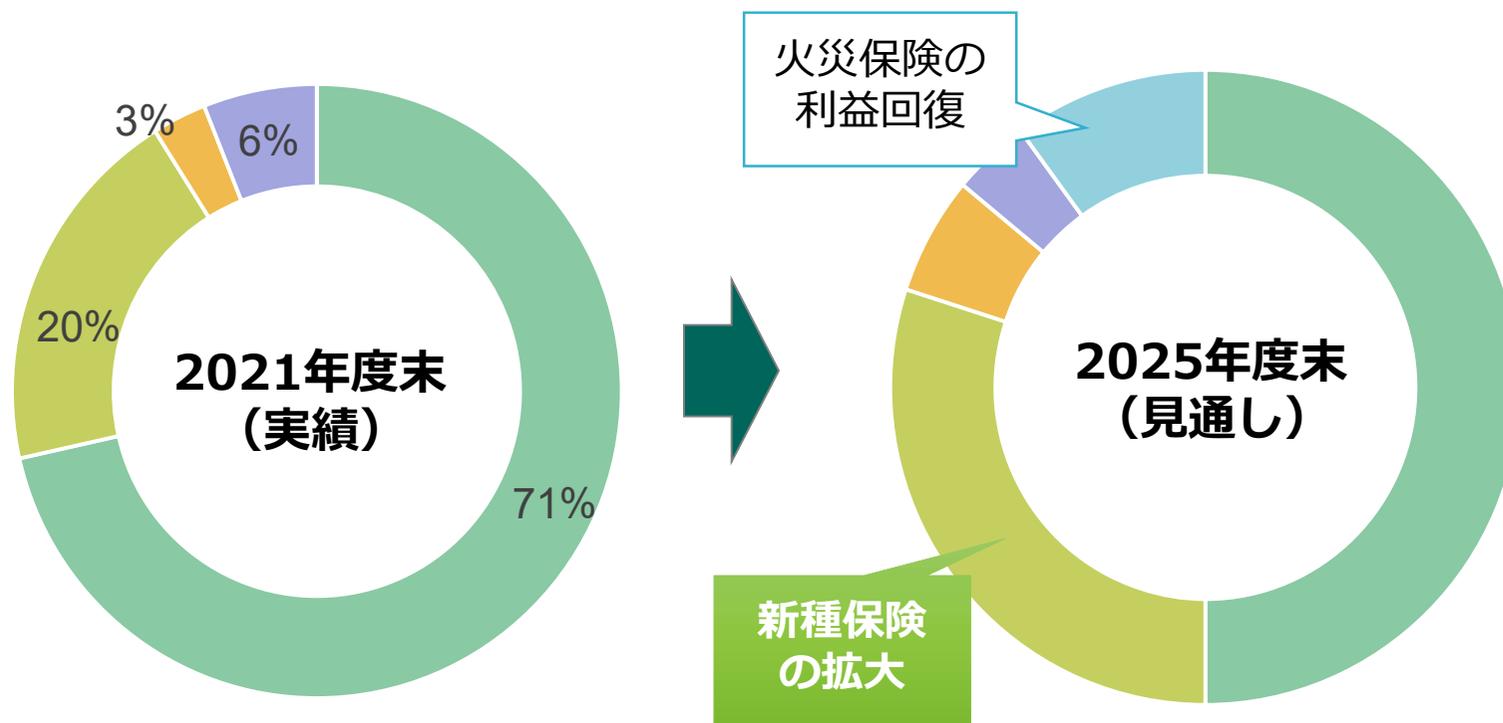


# 3つの基本戦略 (2) Transformation (事業の変革)

## 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

■ 自動車 ■ 新種 ■ 海上 ■ 傷害 ■ 火災※



※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

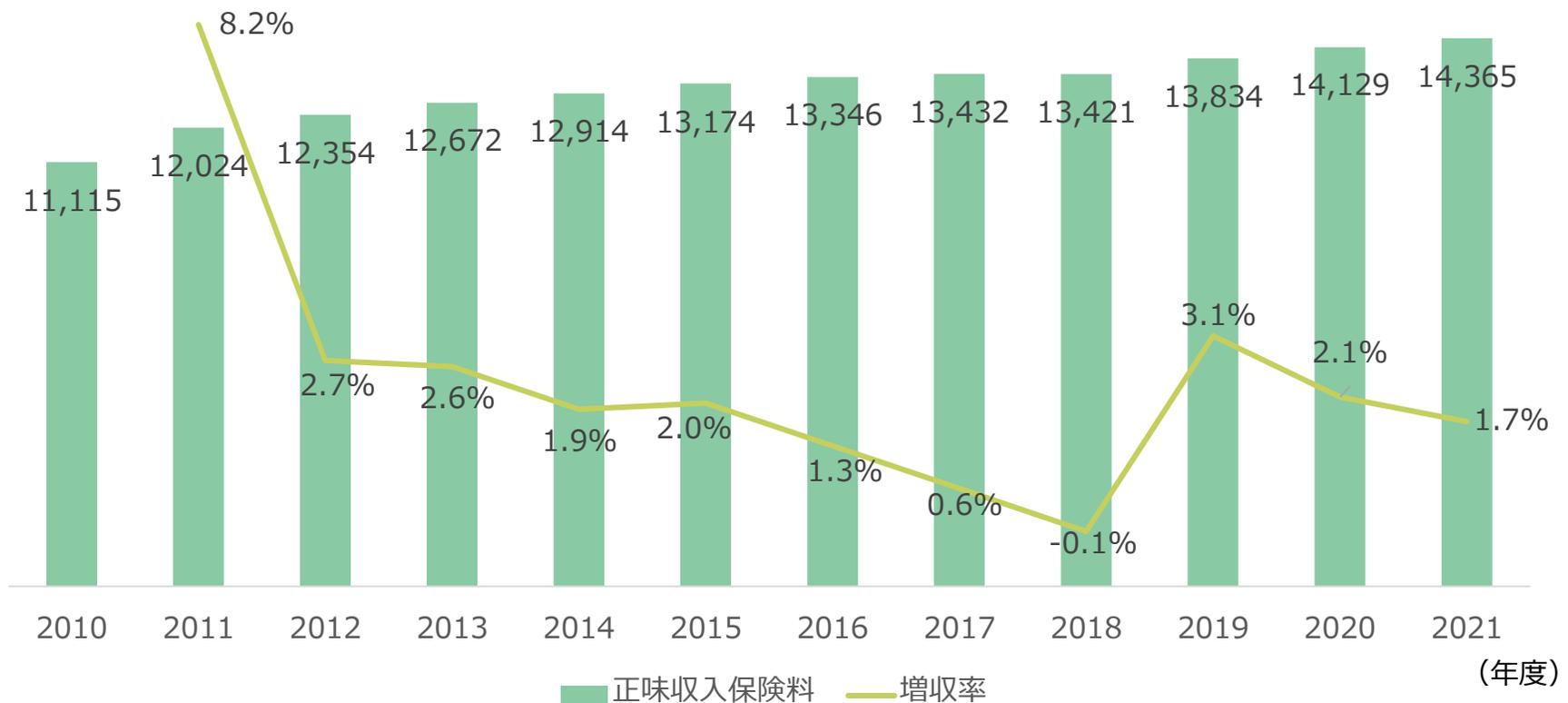
# 3つの基本戦略 (2) Transformation (事業の変革)

## 商品ポートフォリオの変革

自動車保険のトップラインは順調に推移しているが、国内の少子高齢化、自動運転社会の到来の影響により、将来の鈍化が懸念される。

### 自動車保険の正味収入保険料の推移

(単位：億円)



※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（2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値）

# 3つの基本戦略 (2) Transformation (事業の変革)

## 商品ポートフォリオの変革

新しい技術の発展や生活スタイルの変化に伴って生じるリスクをとらえ、新しい保険を提供し、成長を持続。

### 新たなリスクに対応する商品の例

サイバーリスクを総合的に補償する保険



メガソーラー・中小水力発電・バイオマス向け保険 (再生エネルギー)



再生医療研究のリスクをカバーする保険



### 新種保険の正味収入保険料の推移



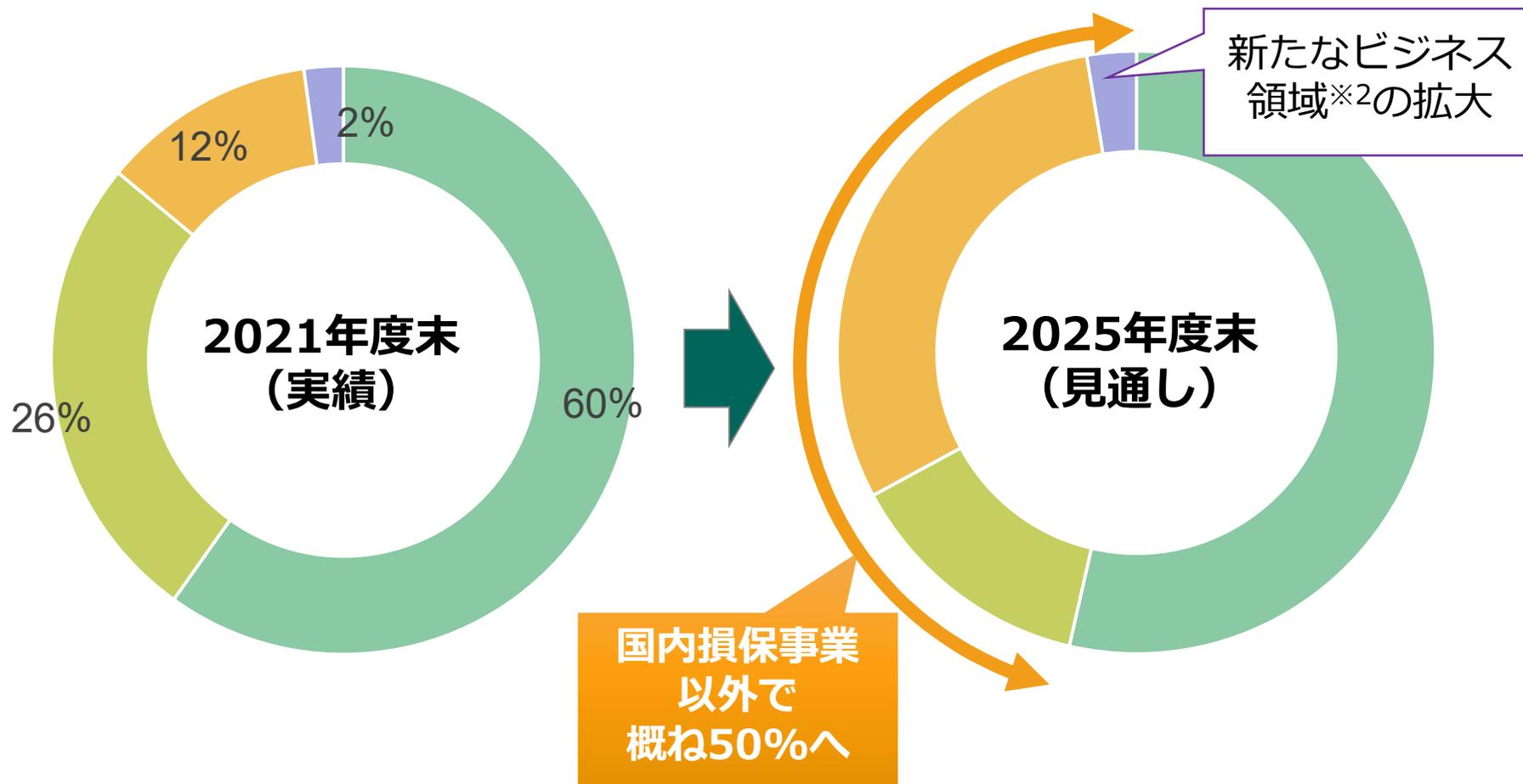
※三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値  
(2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

# 3つの基本戦略 (2) Transformation (事業の変革)

## 事業ポートフォリオの変革

### 事業別利益※1

■ 国内損保 ■ 国内生保 ■ 海外 ■ 金融サービス／リスク関連サービス



※1 グループ修正利益 (除く政策株式売却損益) ベース

※2 RisTechなどのデータビジネス、コンサルティングビジネスなど

# 3つの基本戦略 (2) Transformation (事業の変革)

## 事業ポートフォリオの変革

海外事業投資により、損保・生保とも着実に拡大。  
国内損保事業からの利益は維持しつつ、海外事業を拡大し、世界経済の拡大とともに成長し続ける。

### 損害保険事業

2004年 AVIVA社(アジア事業)

2005年 明台社(台湾)

2015年  (英国)

2016年  (英国)

2017年  (シンガポール)

2022年予定 Transverse社 (米国)

### 生命保険事業

2010年  HongLeong Assurance (マレーシア)

2011年  sinarmas MSIG life (インドネシア)

2012年  (インド)

2017年  (豪)

2018年  PHOENIX GROUP (英国)

2020年  交银人寿 (中国)

# 3つの基本戦略 (3) Synergy(グループシナジーの発揮)

## 1プラットフォーム戦略

ミドル・バック部門の共通化・共同化・一体化



共通化・共同化・一体化

## グローバルシナジー

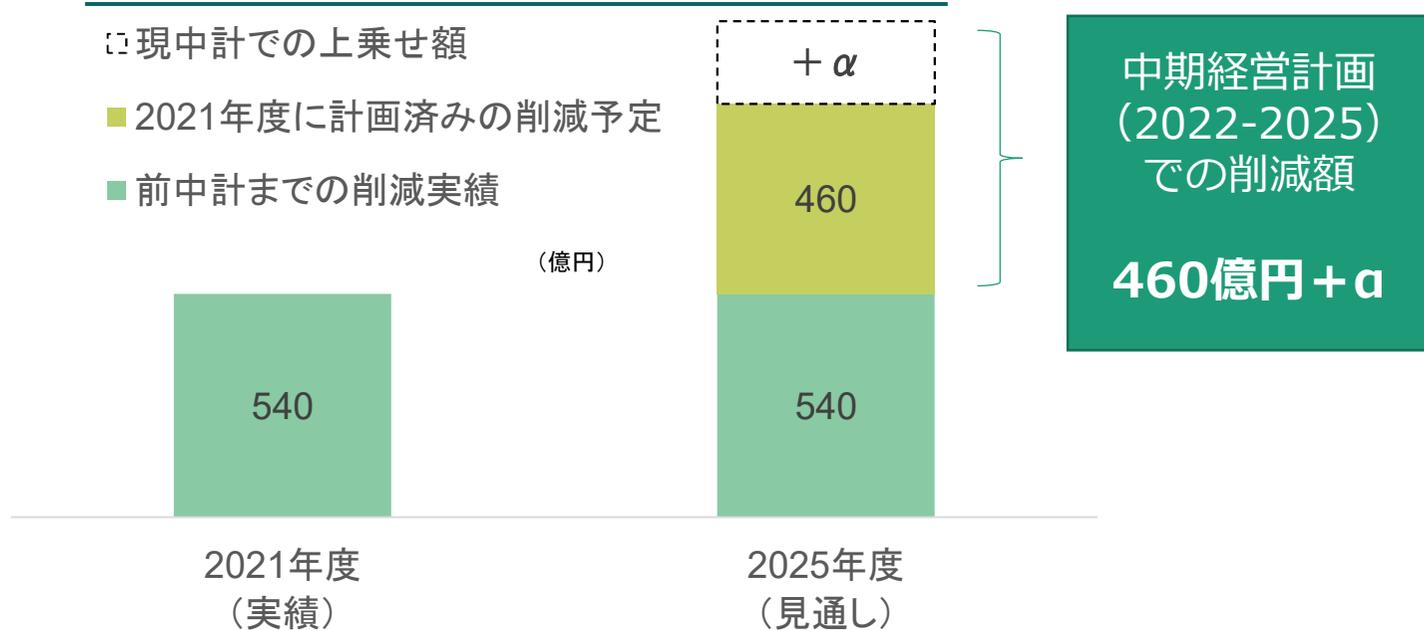
国内外グループ各社のノウハウ・スキルの共有・相互活用



## グループ間シナジー

- 生損保間のシナジー
- 三井ダイレクト損保での先進的取組のパイロット展開 他

## 事業費の削減 (2019年度対比の削減額)



# 基盤取組み ~サステナビリティ~

## 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

社会的課題

社会をとりまく多様なリスク

安定した人々の生活

活発な事業活動

安心・安全の提供

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

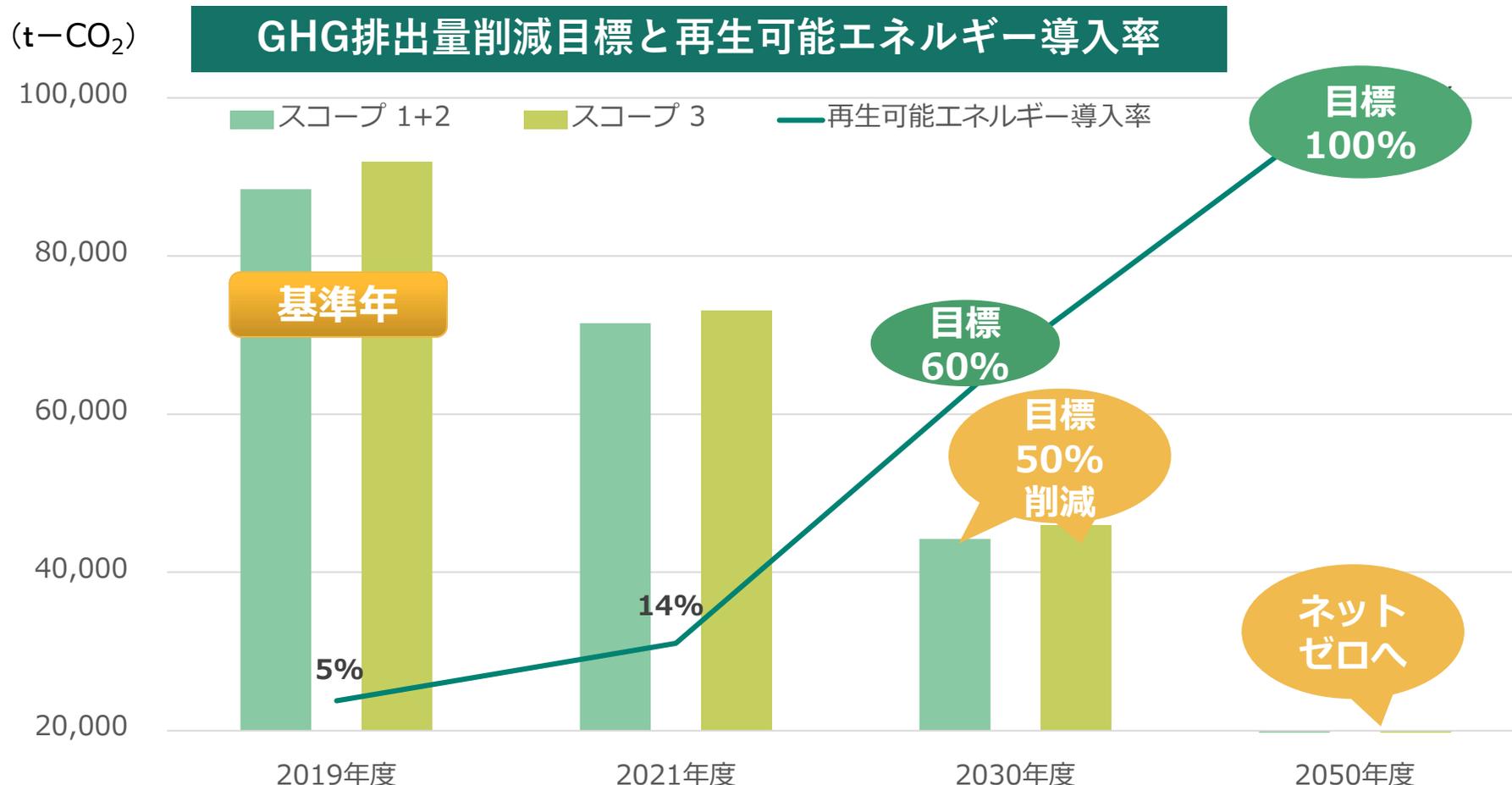
# 基盤取組み ~サステナビリティ~

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

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

# 基盤取組み ~サステナビリティ~

2050年ネットゼロ目標を設定。スコープ3※<sup>1</sup>のGHG※<sup>2</sup>排出量削減を目標に加え、ステークホルダーの皆さまとともにネットゼロを目指す。



※1 当社グループの事業を通じて間接的に排出するもののうち、スコープ1とスコープ2以外のもの  
2030年度目標はカテゴリー1,3,5,7,13を対象。2050年には全カテゴリーでのネットゼロを目指す。

カテゴリー1:購入した製品・サービス、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、7:従業員の通勤、13:リース資産

※2 GHG(Greenhouse Gas): 温室効果ガス、上記のグラフはCO2排出量換算にして計算したもの

# 基盤取組み ~サステナビリティ~

自社でのGHG排出量削減取組みを進めるとともに、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの脱炭素取組を支援。

## 社会全体で推進していくために



### 自社でのGHG削減 の取組み

#### 本社ビル等へ再生可能エネルギーの導入

- 2021年10月より、MS&ADの本社入居ビル(東京住友ツインビル西館)に再生可能エネルギー導入
- 三井住友海上駿河台ビル等にも導入済

#### その他取組み

- 社有車の電動化
- オフィススペースの削減
- ペーパーレスの推進、等



### お客さまと ともに進める取組み



### 代理店と ともに進める取組み



### 投融資先企業と ともに進める取組み

#### 自然資本を活用したCO<sub>2</sub>吸收取組み

- 海外では「インドネシア熱帯林再生プロジェクト」、国内では、北海道美幌町で植林活動を展開



# 基盤取組み ~サステナビリティ~

国内外全社員のCSV取組みをコンテスト形式で表彰。  
日常業務への浸透を図る。

サステナビリティコンテスト2021

応募総数：385組（海外含む）

## 最優秀賞：カーボンニュートラルサポート特約

通常の復旧費用に加えて、  
脱炭素化対策に繋がる設備設置、  
仕様変更、機能追加等の費用を補償。

Build Back Better!  
(創造的復興)



### 脱炭素化対策事例

- 生産設備から排出される熱エネルギーを再利用するための機能を追加。
- 屋上に太陽光発電設備を設置。

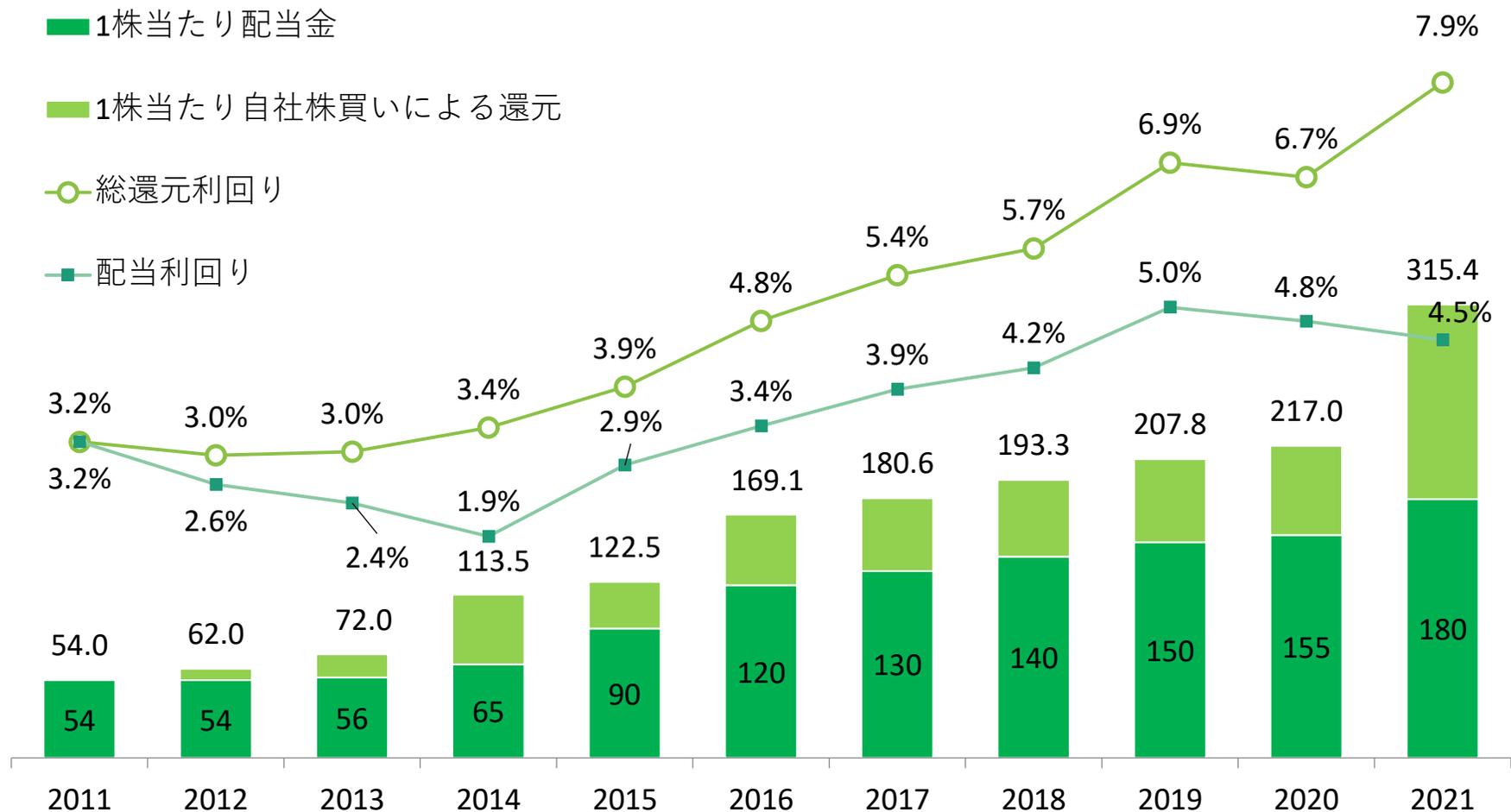
# 投資するメリットは？

～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



## 中期経営計画（2022-2025）株主還元方針

基本的還元		+	追加的還元
第1ステージ (2022-2023年度)	グループ修正利益の50%		機動的・弾力的に実施
第2ステージ (2024-2025年度)	還元ベース利益の50%		追加的な還元の検討の目安
			<ul style="list-style-type: none"> <li>ESRが目標レンジ上限を恒常的に超過する場合</li> <li>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</li> <li>効率的な成長投資が見通せない場合</li> <li>資本効率改善等が必要と判断した場合</li> </ul>

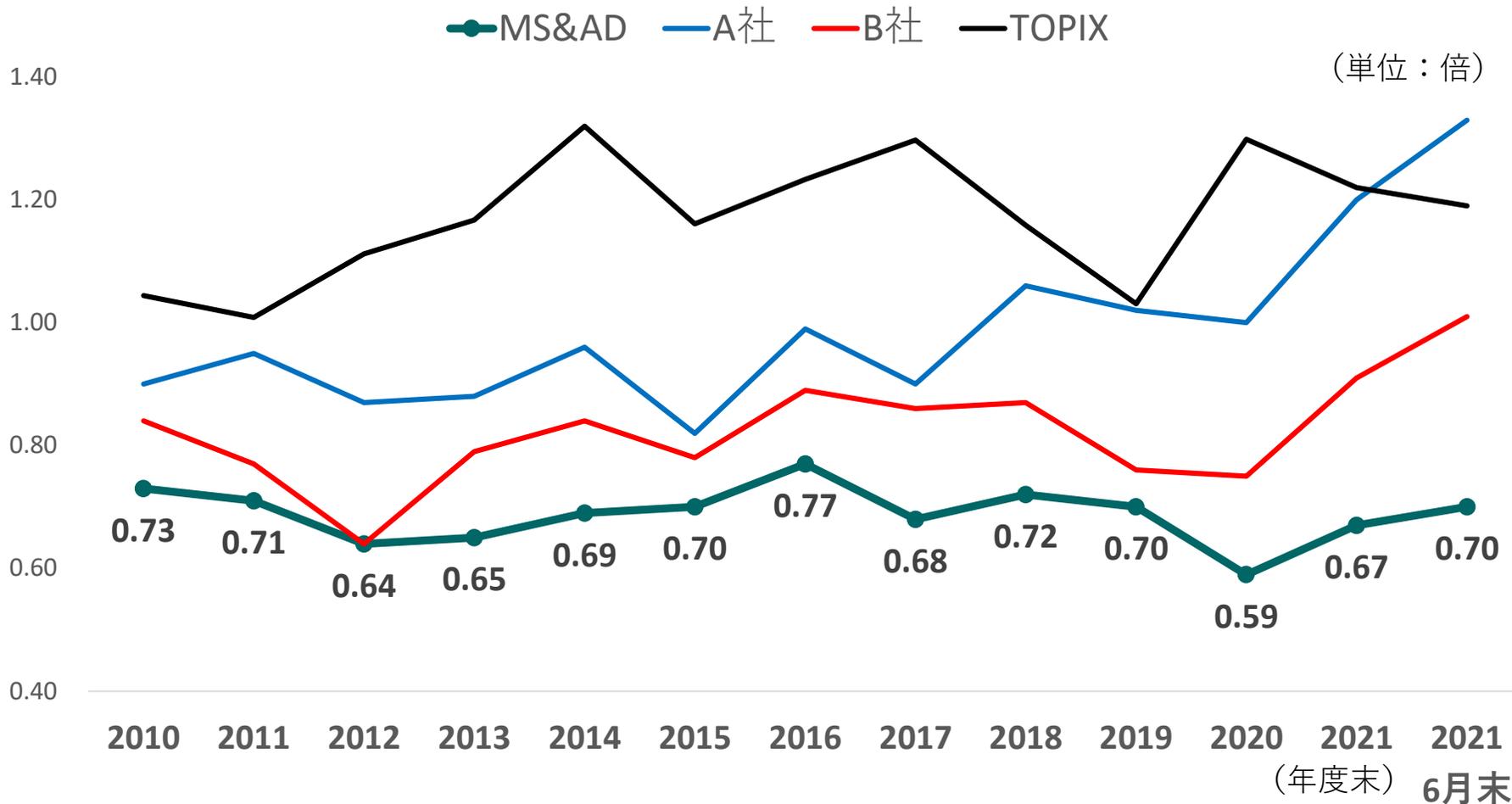
## 株主還元

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	750億円を実施決定
2022年度 決算分	1株当たり配当金	年間185円（前期比5円増配）の予想

# PBR（株価純資産倍率）の推移

株価は、PBR（株価純資産倍率）1倍以下の状況。

## PBRの推移



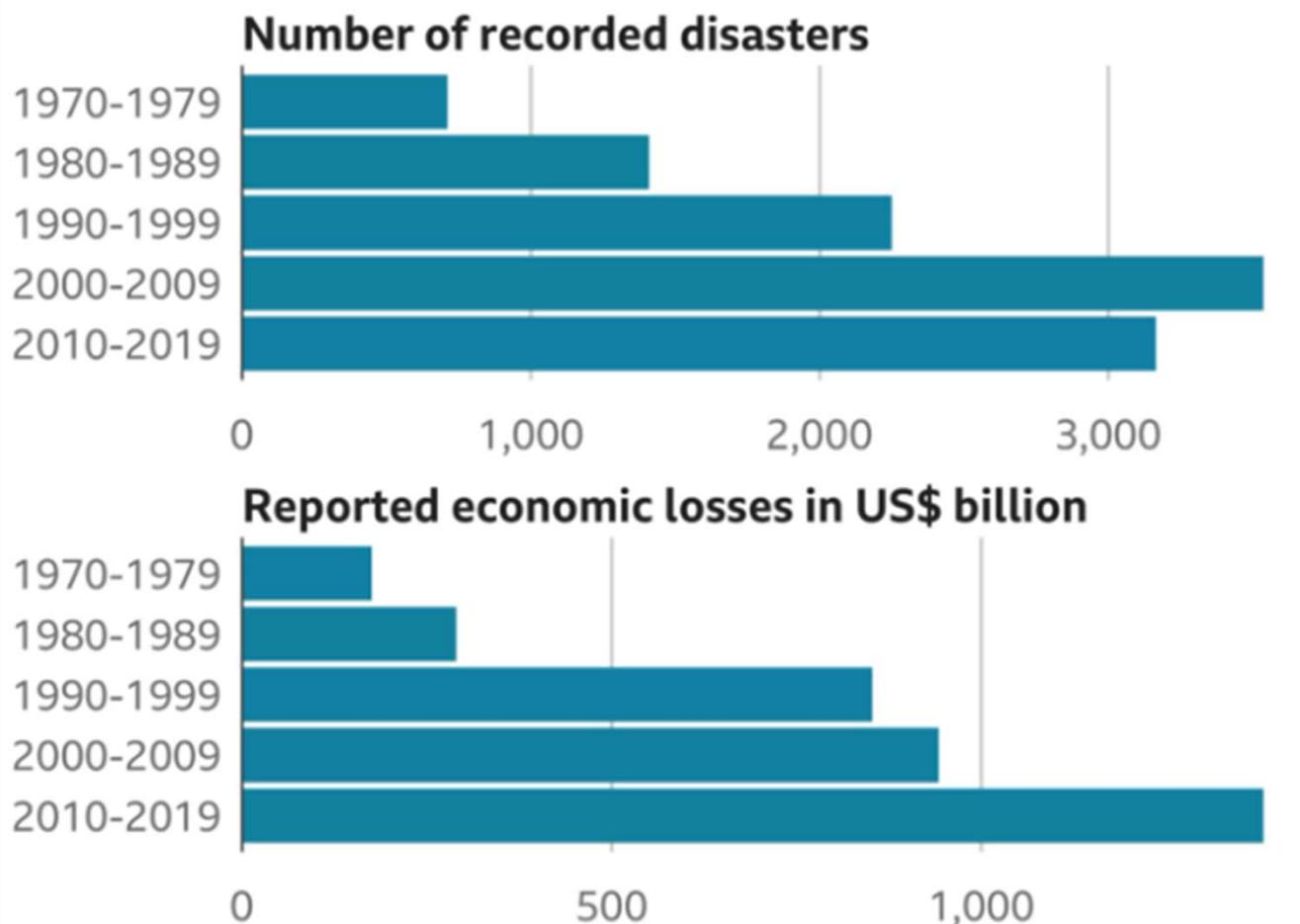
# 懸念されるリスクは ないの？

～気候変動や金利・為替変動などの影響～

# (1) 巨大化・頻発化する自然災害

近年、自然災害は、全世界ベースで巨大化、頻発化。

## 世界で発生した自然災害による被害状況



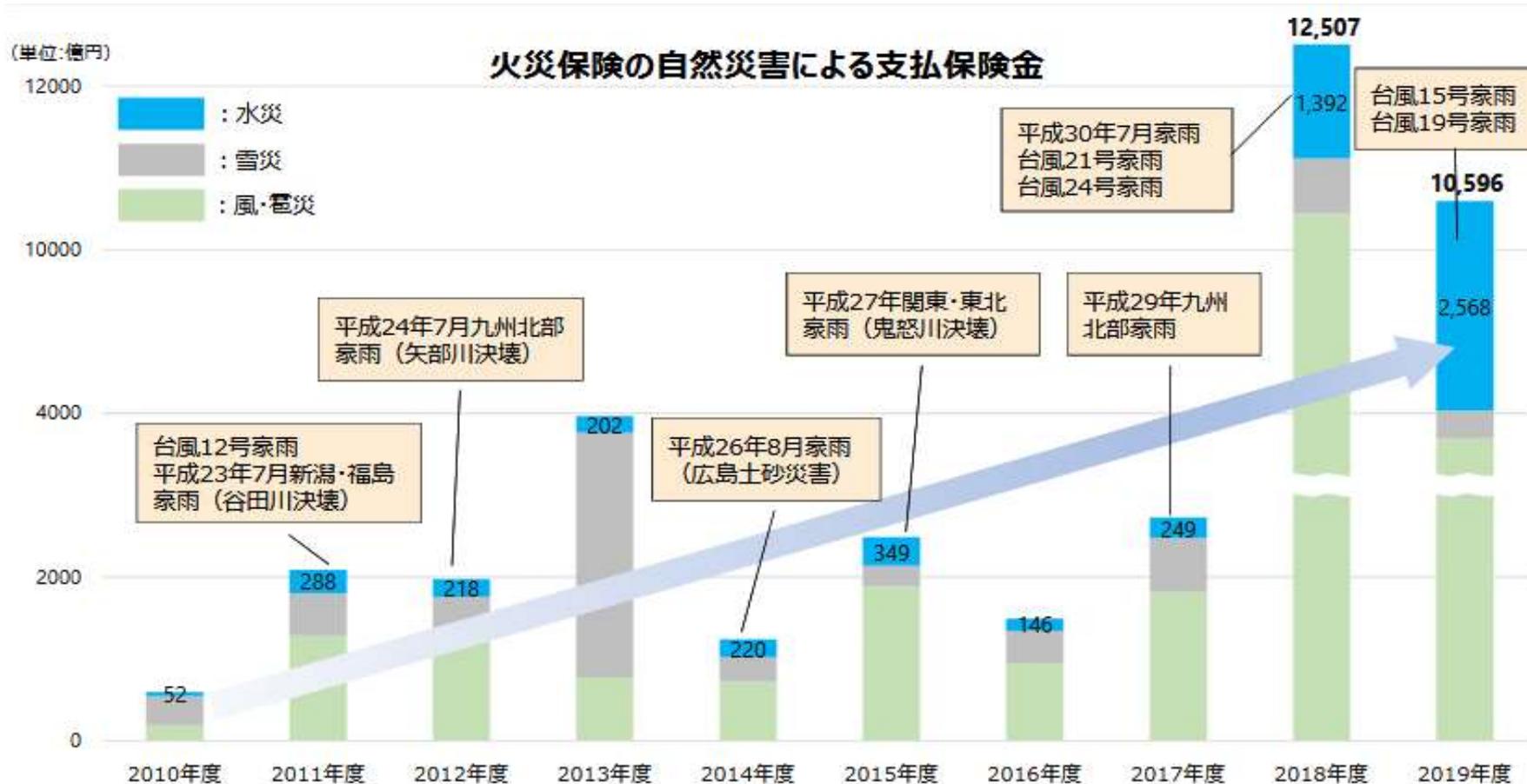
(単位：十億米ドル)

上段グラフは気象災害の発生件数 下段グラフは経済損失 (出所) 世界気象機関 (WMO) 2021年報告書

# (1) 巨大化・頻発化する自然災害

国内でも、自然災害による支払保険金は大幅に増加。

(単位：億円)

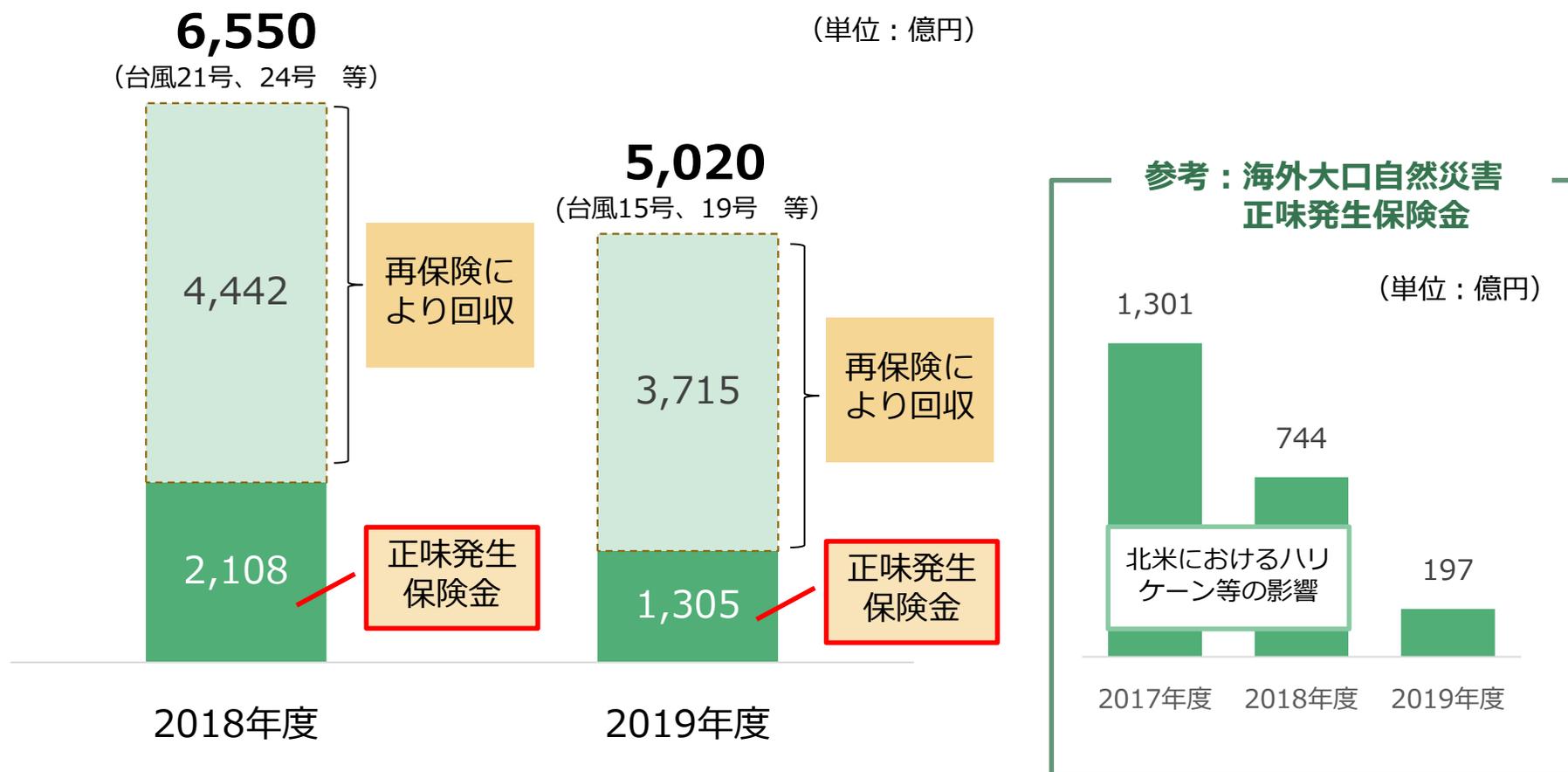


(出所) 日本損害保険協会

# (1) 巨大化・頻発化する自然災害

当社グループでは、元受保険カバーの提供は維持しつつ、再保険カバー等の活用等により業績への影響を抑制。

## 国内自然災害 保険金支払見込額（2018年度、2019年度）



## (2)金利・為替変動の影響

円安や円金利の上昇は、おおむねプラス影響をもたらす。

### 5%円安による利益への影響

当期純利益への影響	+約40億円
● 海外子会社利益の増加	+約30億円
● 国内損保子会社	△約10億円
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10億円
● 国内生保子会社における利ざや増加等	+約30億円
グループ修正利益への影響は、外貨建のれん等の償却費の増加を除いた	+約50億円

### 0.1%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	+約2億円
● 新規投資債券・貸付利息の上昇	+約2億円

※ 2022年度業績予想への影響

## (3)ロシア・ウクライナ影響

2022年2月に発生した、ロシアのウクライナ侵攻による海外事業の年間影響予想額は以下の通り。

事態は長期化しているが、新規引受は行っていないため、リスク量は拡大しない。

### 保険引受ロス (△200億円)

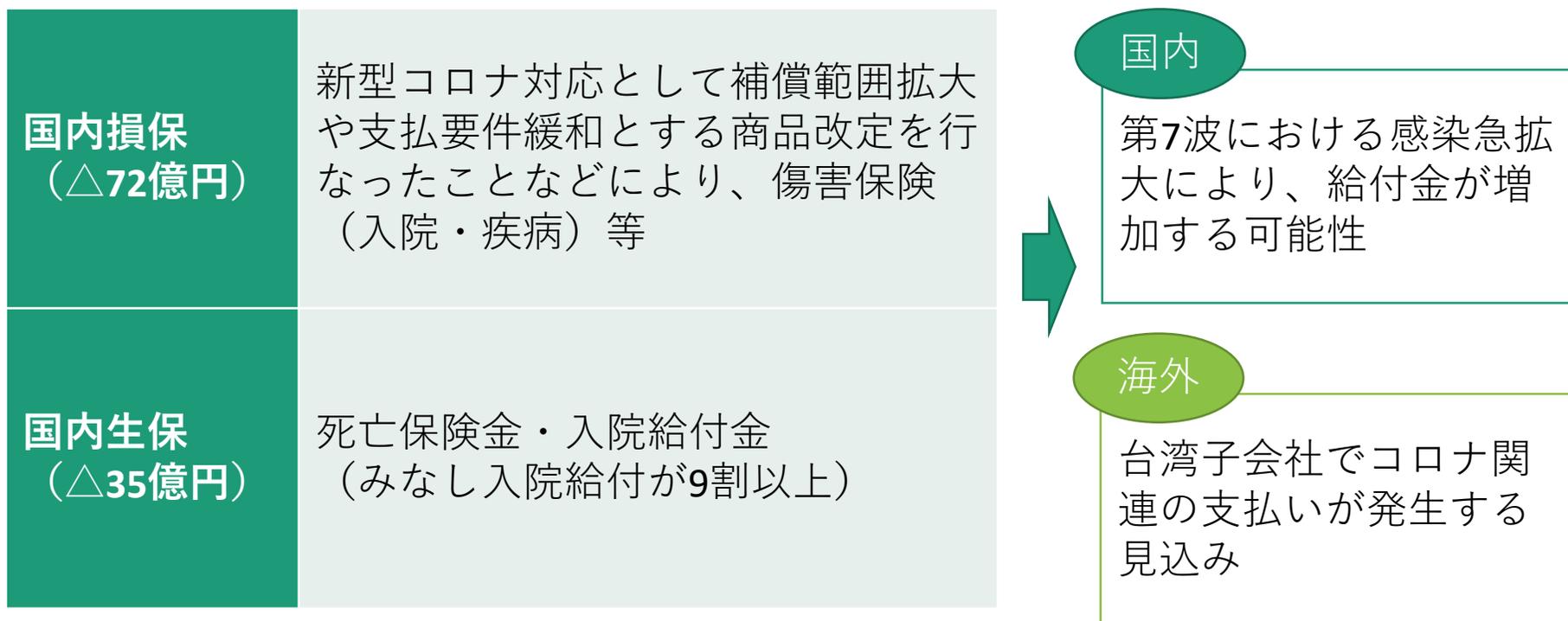
- ・財物等を中心に△100億円の損害を予想。
- ・さらに将来の不確実性に備えて、△100億円を予備的に織り込んでいる。

# (4) 新型コロナウイルスの影響

国内では、感染が拡大する中、21年度1Qでみなし入院給付金等の支払いが発生。海外では、台湾子会社において、コロナ保険販売※に伴うコロナ関連の支払いが2Qに発生する見込み。（※）22年4月に引受開始後、2週間で販売停止

## 【2021年度第1Qのコロナ関連の支払い（税前）】

## 【今後の見通し】



## • 中期経営計画（2022-2025）の株主還元方針

- 基本的還元 : グループ修正利益（還元ベース利益）の50%を還元
- 追加的還元 : 機動的・弾力的に実施
- 配当利回り : 4%超 + 安定配当・増配基調

## • 持続的な成長を可能とするビジネスモデル

- 社会の変化に応じて変わるリスクに対し、新たな保険を提供し続ける
- 社会課題をデジタルイノベーションの力も使って解決し、同時に成長するビジネスモデル
- 海外事業・生保事業を成長領域とし、世界の経済発展を取り込んで成長

## • 安定的な生活と活発な事業活動を支える事業

# MS&ADホールディングスの会社概要

MS&AD  
INSURANCE GROUP

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 (略称: 「MS&ADホールディングス」)

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 : 〒104-0033 東京都中央区新川2丁目27番2号 東京住友ツインビルディング西館

代 表 者 : 取締役社長グループCEO 原典之 (はら のりゆき)

資 本 金 : 1,000億円

従 業 員 数 : 401名 (連結従業員数: 39,962名) 2022年3月末現在

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  
2.その他前号の業務に付帯する業務

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)

さらに詳しくお知りになりたい方は、当社ウェブサイトをご覧ください。

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

# いい方の未来へ

MS&AD  
INSURANCE GROUP

MS&AD MS&ADインシュアランスグループ

Mirai



さあ、  
いい方の未来へ

ご清聴ありがとうございました。