

中期経営計画(2022-2025)の進捗

経営数値目標 **財務** の進捗

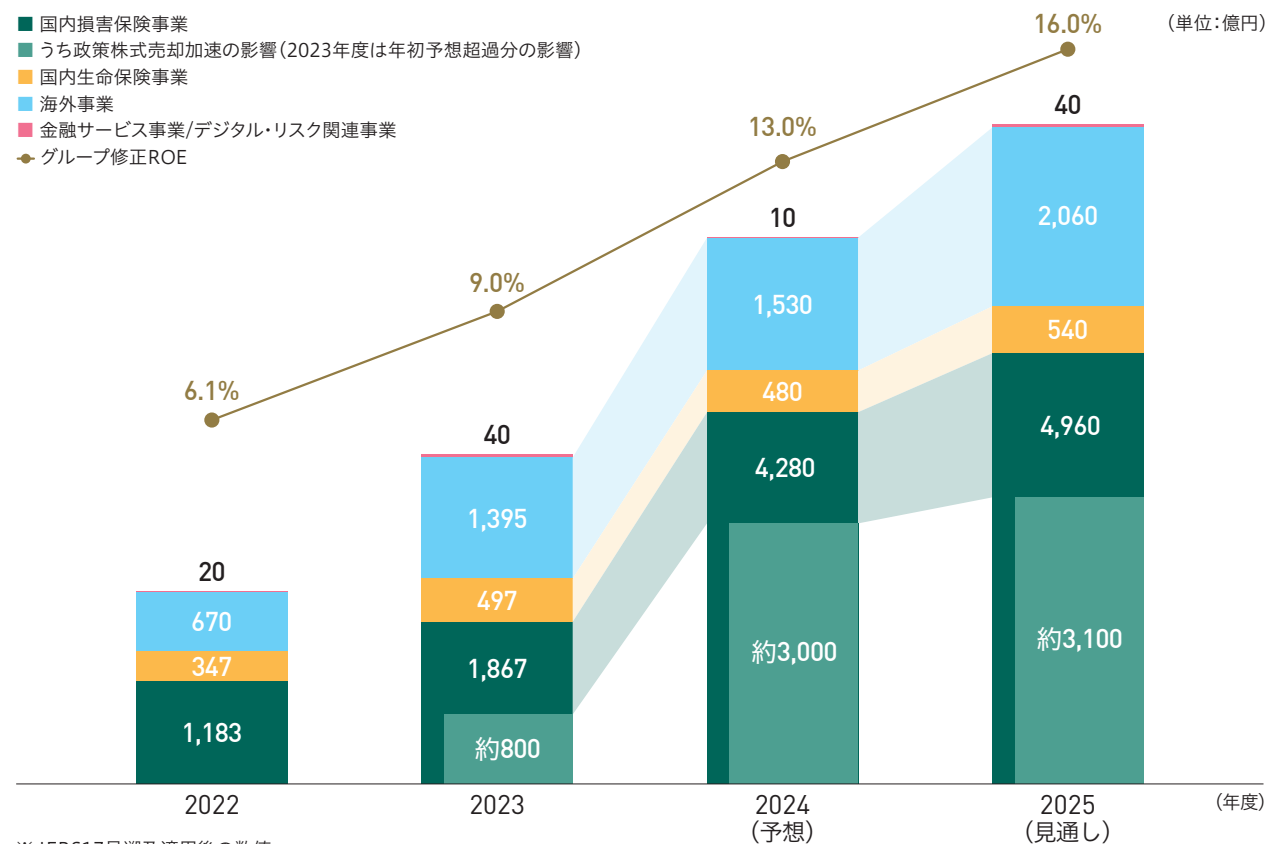
中期経営計画(2022-2025)の定量目標(財務)は、2025年度までにグローバルピア水準の利益規模と収益性の実現をめざし、グループ修正利益で7,600億円(政策株式売却影響を除くベースで4,500億円)、グループ修正ROEで16%(政策株式売却影響を除くベースで10%)としています。収益力強化に向けた取組みが着実に進んでいること、環境変化に適切に対応することに加え、政策株式の売却加速の影響により、2025年度のグループ修正利益予想は中期経営計画策定時の目標4,400億円~4,700億円に対し7,600億円と大きく拡大しました。なお、IFRS基準の適用は、適切な財務報告を行う観点から2025年度期末へ見直しています。

2025年度利益目標の達成構造

グループ修正利益は、2023年度の実績3,799億円から、今後2年間で3,801億円の増益をめざします。増益額の内訳は、国内損害保険事業において、政策株の売却加速の影響に加え、収支改善を進めるとともにビジネススタイルの大変革により、約3,090億円、国内生命保険事業において約40億円、海外事業においてロイズ・再保険事業の収支が改善したことや米州事業の成長加速、トヨタリテール事業の収益性改善などにより約670億円を見込んでいます。

(単位:億円)

	2023年度実績	2024年度(予想)	2025年度(見通し)
合計	3,799	6,300	7,600
国内損害保険事業	1,867	4,280	4,960
国内生命保険事業	497	480	540
海外事業	1,395	1,530	2,060
金融サービス事業、デジタル・リスク関連サービス事業	40	10	40



※ IFRS17号適用後の数値

経営数値目標 **非財務** の進捗

中期経営計画(2022-2025)の3つの基本戦略を支える4つの基盤(サステナビリティ、品質、人財、ERM)のうち、サステナビリティ、品質、人財のそれぞれの取組みについて、以下の経営数値目標(非財務)を設定しています。これらの経営数値目標の達成を通じ、「レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ」に向けた基本戦略の推進を支えていきます。

サステナビリティ取組のKPI

重点課題	KPI進捗	目標	2023年度実績
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	▲35.3%(スコープ1+2)
	再生可能エネルギー導入率	2030年度:60% 2050年度:100%	23.0%
安心・安全な社会 Resilience	2025年度 社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品の保険料増収率 例)カーボンニュートラルサポート特約	年平均 18%	24.5%
	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%
多様な人々の幸福 Well-being	2025年度 地域企業の課題解決支援数 例)地方創生セミナー	年 10,000件	11,892件
	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

人財・品質取組のKPI

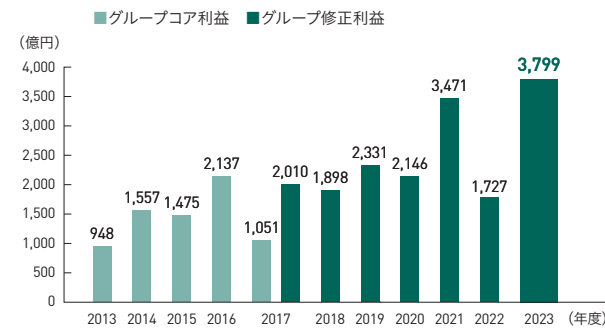
()内は2023年度実績

2030年度末(早期達成をめざす)	女性管理職比率	30%(21.6%)	女性ライン長比率	15%(18.4%)		
人財	デジタル人財	7,000人(5,814人)	海外人財	1,200人(1,189人)		
	生産性向上 人件費率	8.5%(9.2%)				
	管理職に占める経験者採用比率	現行水準以上(23.0%)	海外子会社役員における外国人経営者比率	現行水準以上(83.2%)	運動習慣者比率	現行水準以上(27.8%)
	男性育児休業	取得率 100%、取得日数 4週間をめざす(取得率 89.9%、取得日数 12.1日)	社員意識調査			
	年次有給休暇取得日数	前年同水準以上(16.5日)	<ul style="list-style-type: none"> ● CSVにつながっていると実感 ● ミッション・ビジョン・バリューを常に意識している ● 仕事に誇り、働きがい ● いきいきと活躍 			
	品質	2025年度	お客さま満足度(契約時/保険支払時)	前年同水準以上		

社員満足度データは P.82 参照

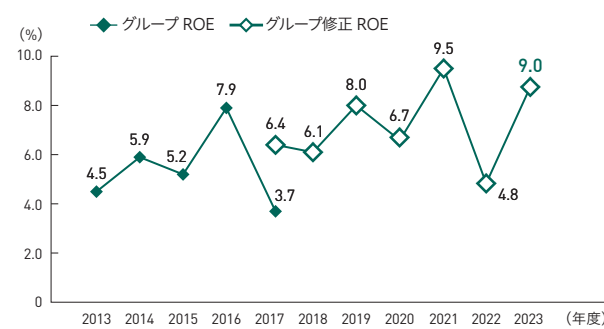
経営数値目標

■ グループコア利益/グループ修正利益^{※1}



株主還元の本原となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。

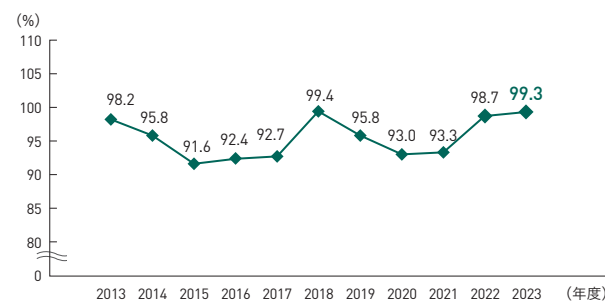
■ グループROE/グループ修正ROE^{※1}



中期経営計画の経営数値目標の一つで、連結純資産に対する左記のグループコア利益/グループ修正利益の割合を示しています。

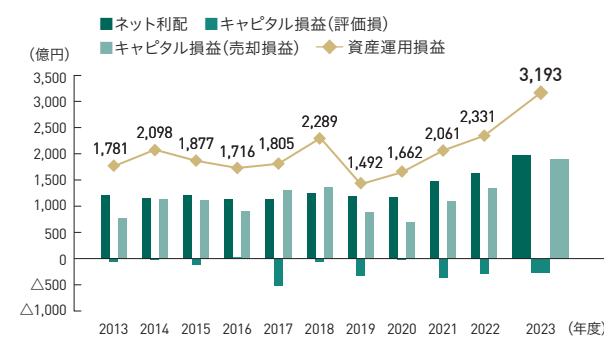
収益性指標

■ コンバインド・レシオ^{※2}(国内損害保険事業)



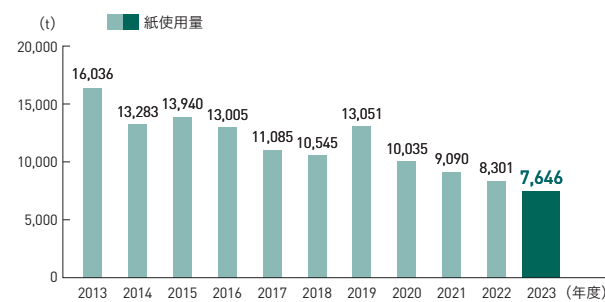
コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

■ 資産運用損益^{※2}(国内損害保険事業)



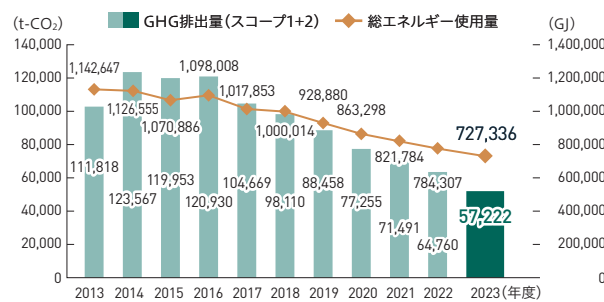
損害保険会社において、保険引受利益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

■ 紙使用量



ペーパーレス会議の推進、パンフレット類のPDF化、端末・タブレットの活用、RPA化等により、紙使用量の削減に積極的に取り組んでいます。2019年度は、元号対応・商品改定による印刷物が一時的に増加しています。

印 温室効果ガス(GHG)排出量と総エネルギー使用量^{※3}

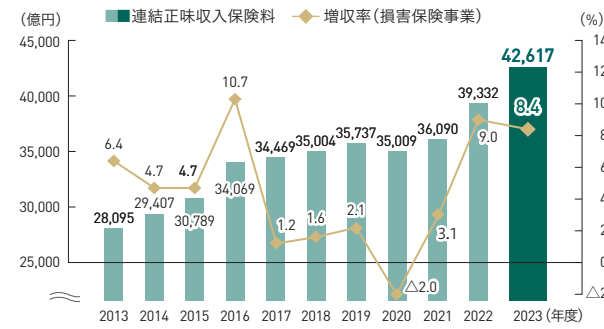


GHG排出量を低減することは、保険事業にとってリスクでもある気候変動の緩和につながります。また、エネルギー使用に係る事業費の削減にもつながっています。

※1 経営数値目標とする修正利益および修正ROEの定義は2018年度よりスタートした中期経営計画「Vision2021」で見直しを行っています。(P.117「保険関連用語集」参照)
 ※2 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値です。
 ※3 2013～2016年度は、賃貸用不動産のテナント利用に伴うGHG排出量を自社排出量として計上しています。また、2013～2015年度分は、MS Amlin等の買収前であり、同社は含まれていません。総エネルギー使用量は、地球温暖化対策推進法のエネルギー換算係数に基づいて算出しています。ただし、電力エネルギーは、3.6Gj/MWhを用いています。

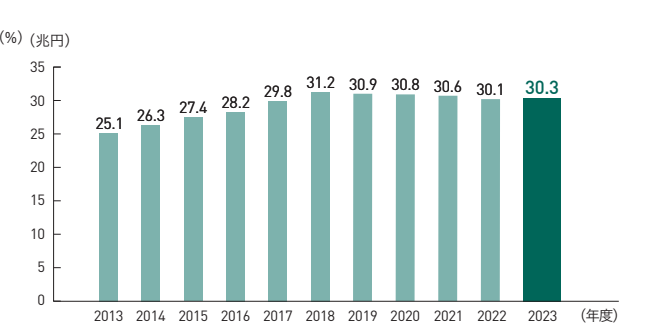
成長性指標

■ 連結正味収入保険料^{※4}と増収率(損害保険事業)



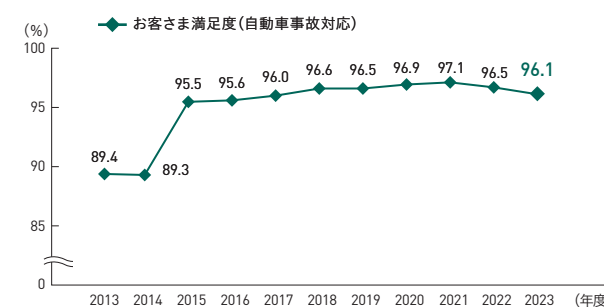
連結正味収入保険料は、中期経営計画の経営数値目標の一つです。増収率は国内損害保険事業・海外損害保険事業の保険料収入の成長性を示しています。

■ 保有契約高^{※7}(国内生命保険事業)



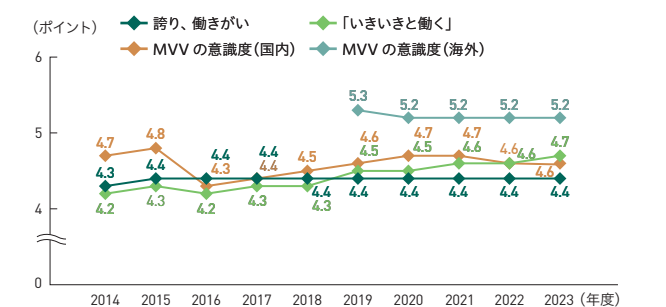
生命保険会社の業績を示す基本的な指標の一つです。年度末の有効契約の契約者に保障する金額の総合計を表しています(P.120「保険業界の基礎知識」参照)。

■ お客さま満足度^{※5}



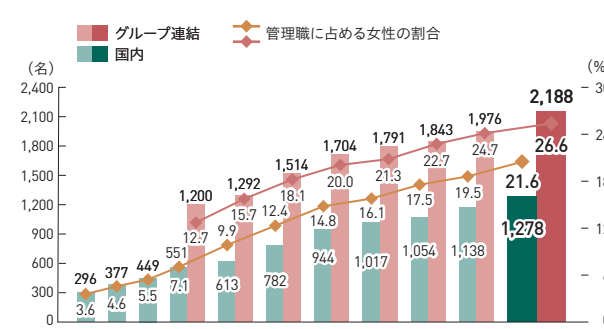
お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いただいたご意見を品質向上に役立てています。

■ 社員満足度



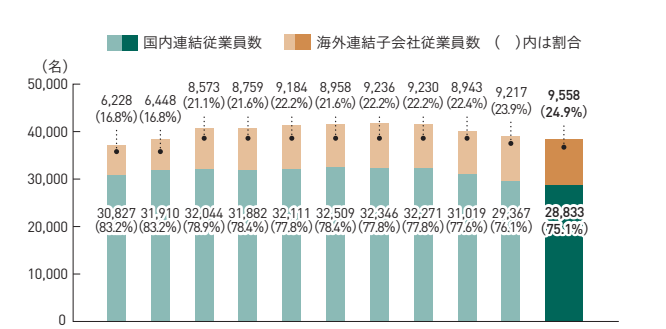
※対象:国内グループ会社。6ポイント満点での全社員平均
 グループ社員の「ミッション・ビジョン・バリューの意識度」や「誇り、働きがい」等を企業価値の持続的な拡大につながる重要な要素として位置付け、継続的な向上をめざします。

印 女性管理職と管理職に占める女性の割合^{※6}



管理職(課長職以上)の多様性を進めることで、多様な観点や価値観を取り込んだ戦略や商品開発、組織運営が可能となり、お客さま満足度や成長性のアップにつながると考えています。

印 グローバル従業員数・比率^{※6}



さまざまな文化や価値観を持った社員を増やし、社員の相互理解を深めることは、当社グループの組織力を強化し、特に海外事業の展開を推進する力となります。

※4 自動車保険「もどりッチ」の払戻金控除したベースです。
 ※5 2015年度よりお客さまアンケートの選択肢を5択から4択にグループで統一し、上位2つを選んだお客さまの割合です(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。
 ※6 グループ国内は各翌年度4月1日時点、グループ海外は各12月31日時点
 ※7 三井住友海上あいおい生命、三井住友海上プライマリー生命の個人保険、個人年金保険の保有契約高の合計です。

データセクション
戦略とリスク管理
指標と目標(パフォーマンス)

11年間のパフォーマンス

■ 主要経営指標

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度		2021年度	2022年度	2023年度
連結財務関連データ(単位:百万円)												
経常収益	4,362,754	4,689,658	5,013,038	5,335,239	5,217,835	5,500,438	5,168,361	4,892,244		5,132,042	5,251,271	6,572,889
正味収入保険料	2,811,611	2,939,113	3,078,732	3,407,389	3,440,976	3,497,572	3,573,732	3,500,996		3,609,052	3,934,473	4,261,736
(正味収入保険料) ^{※1}	(2,809,581)	(2,940,756)	(3,078,995)	(3,406,966)	(3,446,940)	(3,500,403)	(3,573,732)	(3,500,996)		(3,609,052)	(3,934,473)	(4,261,736)
保険金支払額(損保+生保)	2,025,545	1,996,675	2,023,599	2,162,773	2,311,295	2,528,145	2,403,833	2,307,722		2,418,385	2,772,451	2,774,237
経常利益又は経常損失(△)	190,259	287,061	291,578	352,612	211,548	290,847	157,701	306,524		390,499	231,113	416,440
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※2}	93,451	136,247	181,516	210,447	154,057	192,705	143,030	144,398		262,799	161,530	369,266
包括利益	322,865	807,972	△233,116	114,294	311,096	△79,701	△157,288	753,938		310,470	△80,923	1,527,696
純資産額	2,285,832	3,036,663	2,725,274	2,734,432	2,968,387	2,778,047	2,494,038	3,126,657		3,302,749	3,056,273	4,513,562
総資産額	16,878,148	18,788,046	20,303,649	21,234,300	22,472,927	23,132,539	23,196,455	24,142,562		25,033,846	25,000,433	26,960,207
連結ソルベンシー・マージン比率 ^{※3}	772.5%	803.9%	743.3%	872.6%	819.3%	807.3%	781.3%	916.0%		857.9%	777.7%	771.8%
自己資本比率	13.4%	16.0%	13.3%	12.8%	13.1%	11.9%	10.6%	12.8%		13.0%	12.0%	16.6%
自己資本利益率(ROE)	4.42%	5.18%	6.36%	7.78%	5.45%	6.77%	5.50%	5.22%		8.3%	5.2%	9.8%
コンバインド・レシオ(国内損保) ^{※4}	98.2%	95.8%	91.6%	92.4%	92.7%	99.4%	95.8%	93.0%		93.3%	98.7%	99.3%
グループコア利益 ^{※5} /グループ修正利益 ^{※6}	948億円	1,557億円	1,475億円	2,137億円	1,051億円	1,898億円	2,331億円	2,146億円		3,471億円	1,727億円	3,799億円
グループROE ^{※7} /グループ修正ROE ^{※8}	4.5%	5.9%	5.2%	7.9%	3.7%	6.1%	8.0%	6.7%		9.5%	4.8%	9.0%

1株データ(単位:円)

1株当たり当期純利益 ^{※9}	50.19	73.78	99.57	116.98	86.68	109.57	82.78	85.26		158.17	99.93	231.83
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後) ^{※10}	-	-	-	116.96	86.66	109.53	82.74	85.21		158.10	99.90	231.77
1株当たりグループコア利益/グループ修正利益 ^{※11}	50.93	84.33	80.94	118.79	59.15	107.95	134.97	126.73		208.96	106.86	238.54
1株当たり配当金(DPS)	18.66	21.66	30.00	40.00	43.33	46.66	50.00	51.66		60.00	66.66	90.00
1株当たり純資産額(BPS)	1,215.40	1,673.13	1,489.86	1,524.27	1,654.88	1,570.70	1,436.12	1,841.80		1,985.07	1,877.98	2,817.00

株価関連データ

期末市場株価(終値)	788円	1,123円	1,045円	1,180円	1,118円	1,123円	1,008円	1,083円		1,326円	1,368円	2,711円
株価収益率(PER) ^{※12}	15.70倍	15.23倍	10.50倍	10.09倍	12.90倍	10.25倍	12.18倍	12.70倍		8.38倍	13.70倍	11.69倍
株価純資産倍率(PBR) ^{※12}	0.65倍	0.69倍	0.70倍	0.77倍	0.68倍	0.72倍	0.70倍	0.59倍		0.67倍	0.73倍	0.96倍
配当利回り ^{※12}	2.4%	1.9%	2.9%	3.4%	3.9%	4.2%	5.0%	4.8%		4.5%	4.9%	3.3%
年間株主トータルリターン(TSR) ^{※13}	17.1%	45.3%	△4.9%	16.7%	△1.6%	4.6%	△5.8%	12.5%		28.0%	8.2%	104.8%
株価ボラティリティ(年率) ^{※14}	39.0%	25.3%	41.0%	36.9%	19.7%	16.2%	19.4%	23.2%		21.7%	23.7%	27.2%

資本政策データ(単位:百万円)

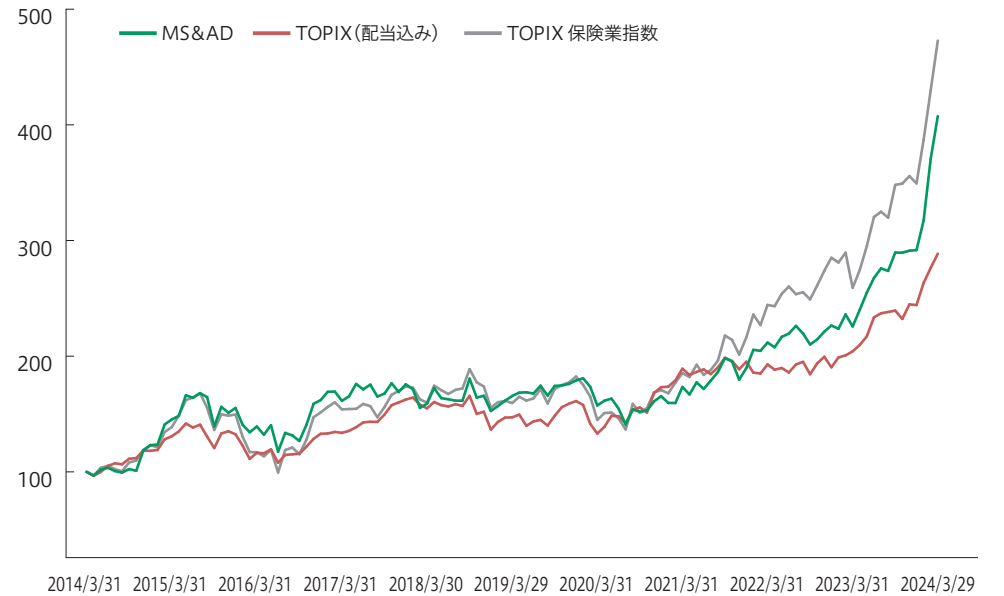
配当総額	34,715	39,900	54,447	71,489	77,014	81,720	85,770	86,995		99,088	107,140	143,348
配当性向(連結)	37.2%	29.4%	30.1%	34.2%	50.0%	42.6%	60.4%	60.6%		37.9%	66.7%	38.8%
自己株式取得額 ^{※15}	9,997	29,992	19,996	29,938	29,981	31,972	34,999	34,999		74,999	19,999	(上限)2,000億円
(平均取得価額) ^{※16}	(841円)	(1,124円)	(1,014円)	(1,246円)	(1,146円)	(1,160円)	(1,135円)	(1,095円)		(1,346円)	(1,706円)	-
株主還元率 ^{※17}	47.2%	44.9%	50.4%	47.7%	101.8%	60.0%	52.0%	57.0%		50.0%	74.0%	(予定)90.0%

非財務関連データ

お客さま満足度(自動車事故対応) ^{※18}	89.4%	89.1%	95.5%	95.6%	96.0%	96.6%	96.5%	96.9%		97.1%	96.5%	96.1%
従業員数	37,055名	38,358名	40,617名	40,641名	41,295名	41,467名	41,582名	41,501名		39,962名	38,584名	38,391名
(上記のうち海外連結子会社従業員数) <input checked="" type="checkbox"/>	(6,228名)	(6,448名)	(8,573名)	(8,759名)	(9,184名)	(8,958名)	(9,236名)	(9,230名)		(8,943名)	(9,217名)	(9,558名)
女性管理職数 ^{※19} (国内) <input checked="" type="checkbox"/>	296名	377名	449名	551名	613名	782名	944名	1,017名		1,054名	1,138名	1,278名
社会貢献活動参加社員数(国内)	11,373名	15,124名	16,507名	19,861名	20,022名	23,601名	27,673名	26,519名		23,024名	22,553名	21,231名
温室効果ガス排出量(スコープ1+2) ^{※20} <input checked="" type="checkbox"/>	111,818t-CO ₂	123,567t-CO ₂	119,953t-CO ₂	120,930t-CO ₂	104,669t-CO ₂	98,110t-CO ₂	88,458t-CO ₂	77,255t-CO ₂		71,491t-CO ₂	64,760t-CO ₂	57,222t-CO ₂
紙使用量(国内)	16,036t	13,283t	13,940t	13,005t	11,085t	10,545t	13,051t	10,035t		9,090t	8,301t	7,646t

印の2023年度数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

■ 過去10年間の株主トータルリターン(TSR)



- グラフは2014年3月末の投資金額を100とした場合の各時点での投資の時価評価(投資成果)を示しています。
 - 当社のTSR(株主トータルリターン)は配当の累積額と株価を基準に算定しています。なお、配当の累積にあたっては、株式分割前の配当額は端数処理をせずに詳細な数値で計算しています。
 - TOPIXのデータは配当込みの指数からリターンを算出しています。
 - 1年を超える収益率は、幾何平均により年率に換算しています。
- (出所) プルーフバーグ社提供データよりMS&ADホールディングス作成

- ※1 三井住友海上の独自商品である自動車保険「もどリッチ(満期精算型払戻金特約付契約)」の払戻充当保険料を控除したベースで記載しています。
- ※2 親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)を記載しています。
- ※3 連結ソルベンシー・マージン比率については、保険業法等が改正されたことにより、2011年度より算出しています。
- ※4 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値
- ※5 グループコア利益=連結当期利益-株式キャピタル損益(売却損益等)-クレジットデリバティブ評価損益-その他特殊要因+非連結グループ会社持分利益(2017年度以前)
- ※6 グループ修正利益=連結当期利益+異常危険準備金等繰入・戻入額-その他の特殊要因(のれん・その他無形固定資産売却額等)+非連結グループ会社持分利益(2018年度以降)
- ※7 グループROE=グループコア利益÷連結純資産(期初・期末平均、除く新株予約権・非支配株主持分)(2017年度以前)
- ※8 グループ修正ROE=グループ修正利益÷[修正純資産(連結純資産+異常危険準備金等-のれん・その他無形固定資産)の期初・期末平均](2018年度以降)
- ※9 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(EPS)を記載しています。
- ※10 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)を記載しています。2015年度以前の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
- ※11 1株当たりグループコア利益(2017年度以前)又は1株当たりグループ修正利益(2018年度以降)を記載しています。
- ※12 株価関連指標は期末市場株価ベース。
- ※13 年間株主トータルリターン(Total Shareholders Return)とは右記の算式により算出しています。(期末株価-前期末株価+年間配当)÷前期末株価
- ※14 株価ボラティリティは日次終値ベースのリターンの標準偏差を年換算したものです。
- ※15 2023年度の自己株式取得額は2,000億円(上限)。うち、100億円は取得済。残り1,900億円の取得期間は2024年5月21日から2024年12月23日(2024年5月20日開催の取締役会で決議)
- ※16 2023年度の平均取得額は、自己株式の取得が完了していないため、記載していません。
- ※17 株主還元率=(当年度に関する配当総額(当年12月、翌年6月)+次年度の定時株主総会開催日までに決定した自己株式の買付け総額)÷当年度のグループコア利益(2018年度以降:グループ修正利益)
- ※18 自動車保険の事故対応に満足しているお客さま割合(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。2015年度よりお客さまアンケートの評価を5段階から4段階に変更しています。
- ※19 課長職以上の女性社員数(グループ国内は各選年度4月1日時点)
- ※20 2013~2016年度は、賃貸用不動産のテナント利用に伴う温室効果ガス排出量を自社排出量として計上しています。また、2013~2015年度分は、MS Amlin等の買収前であり、同社分は含まれていません。

国内損害保険事業

めざす姿

国内損害保険事業は、「特色ある3つの保険会社」「国内最大の販売網」「強固なネットワーク」を有する強みを活かし、自動車保険の収支改善、火災保険の早期黒字化、新

種保険の拡大を加速することで利益を拡大し、引き続き力強い成長をめざします。

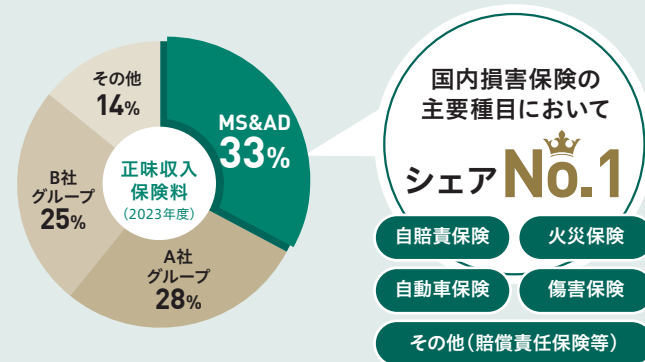
事業環境

強み・特長

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

市場ポジション

- 多様なパートナーシップや業界最多の販売チャネルを有し、国内損害保険市場では主要種目において、最大のシェアを獲得しています。



- 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

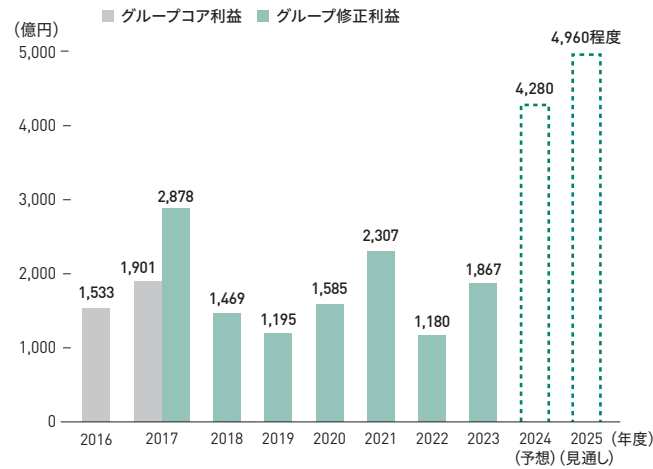
(出所) 各社公表数値及び日本損害保険協会統計より当社調べ

リスク・機会

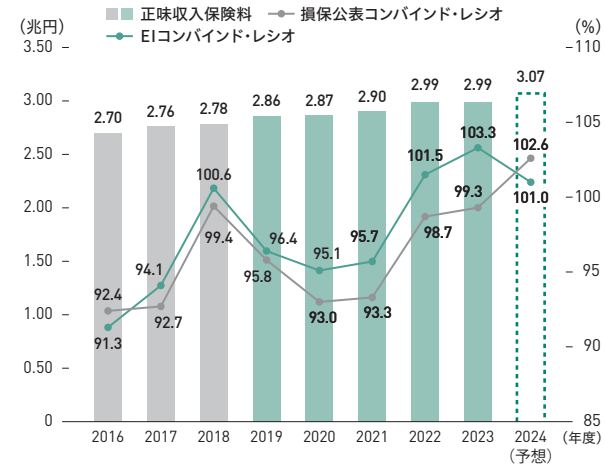
- 国内の損害保険市場では、火災保険や自動車保険といった伝統的な保険種目を取り巻く環境は年々厳しくなっています。近年、自然災害の多発・激甚化により保険金支払が増加し、足元ではインフレ進行、賃上げなどの影響により、事業費への負担が増加しています。また、少子高齢化の影響による将来の保険マーケットの縮小なども懸念されます。このような環境下、当社グループでは、デジタルライゼーションの進展などのさまざまな環境変化に伴って出現する社会課題の解決を事業機会ととらえ、新たなリスクに対する保険ニーズを着実に取り込むことにより、当社グループの中核事業として、持続的な成長へ向け引き続き取り組んでいきます。

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

グループコア利益・グループ修正利益



正味収入保険料及びコンバインド・レシオ*



※ 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体の単純合算値

中期経営計画(2022-2025)の進捗

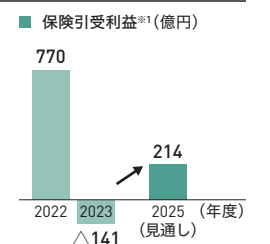
自動車保険の収支改善

施策

- 料率引上げ(2024年1月)と保険引受及び保険金支払の適正化
- 雹(ひょう)災などのセカンダリーペリルへの対応強化
- 事故率低減効果のあるテレマティクス保険(ドラレコ型含む)の販売強化や、交通事故削減取組み・不正請求検知の高度化

成果

- 2023年度は、事故頻度の増加、工賃・部品単価の上昇、インフレ影響等による保険金単価の上昇により損害率が悪化、保険引受利益はマイナスとなりました。
- 今後については、左記施策の取組強化等による損害率低下を図ること、及び収支状況を注視し、必要に応じ料率改定を実施することで、引受利益を拡大し、2025年度目標達成をめざします。



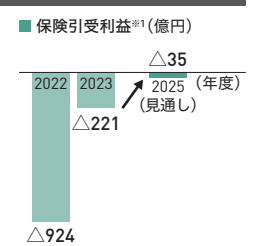
火災保険の収支改善

施策

- 商品・料率の改定(2022年10月)と収益性の低い個別契約への対策強化
- リスクコンサルティングやデータ・デジタル技術を活用した防災・減災の取組み
- 特定業者対応強化や災害復旧専門会社の活用推進などの収益力向上取組み

成果

- 収益改善取組みは着実に進展。2023年度の保険引受利益は大幅に改善しました。
- 今年度中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しました。
- 今後については、大口ロス対策の実施、商品・料率の改定(2024年10月)等の対策実施により2026年度の黒字化を見通します。



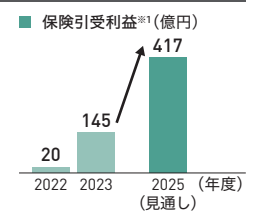
新種保険の拡大

施策

- 中堅・中小企業向け商品の販売強化
- ニューリスクへの対応力強化により、成長ドライバーとして利益拡大
- RisTechなどのデータ・サービスによるニューマーケット開拓や、ECサイト埋込型保険など新たな販売チャネルの展開

成果

- 保険引受利益は着実に拡大しました。
- 今後については、ニューリスク分野への対応に加え、成長性・収益性ともに優れた中小企業向けパッケージ商品の販売強化継続により2025年度目標達成をめざします。



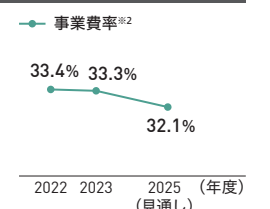
事業費率の引下げ

施策

- 大規模システム開発プロジェクトの効果取込みに加え、「1プラットフォーム戦略」によるミドル・バック部門のさらなる一体化を進め、生産性向上を加速
- デジタル技術の活用や業務プロセス変革によりコスト削減を加速

成果

- 事業費率引下げ取組みは、「1プラットフォーム戦略」を軸に進展し、事業費率は30%台に向け、順調に低下しました。
- 今後についても、「1プラットフォーム戦略」を軸に生産性を変革し、さらなるコスト削減を進め、2025年度目標達成をめざします。



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

価値の創造(CSV×DX)

グループ全体でAI活用を推進し、国内損害保険事業では業務プロセスへの生成AIの導入を開始

AI活用の推進	業務プロセスへの導入事例
<p>グループ全体での導入が着実に進捗</p> <p>研究開発他 OSS^{※3}を活用した生成AIについて技術検証</p> <p>生成AI(Chat GTP)の利用活用 2023年5月利用開始、9月にはグループ全員の利用に拡大</p> <p>業務プロセスへの導入 損害サービス・コールセンター領域などでの活用を開始</p> <p>お客さま対応 インタ総研でソリューション導入を検討</p> <p>※3 オープンソースソフトウェア</p>	<p>損害サービス領域</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>コールセンター領域</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

国内生命保険事業

■ めざす姿

国内生命保険事業は、保障商品を提供する三井住友海上あいおい生命と、資産形成商品を提供する三井住友海上プライマリー生命という異なる特長を持つ生命保険会社2社が、それぞれの強みを活かし、展開しています。

■ 事業環境

- 強み・特長**
- [三井住友海上あいおい生命の強み]
 - 三井住友海上、あいおいニッセイ同和の国内最大の販売網、日本有数の企業グループとの密接な関係という強固な販売ネットワーク
 - [三井住友海上プライマリー生命の強み]
 - 金融機関窓販のバイオニアとしての商品開発力、教育研修力を背景とした金融機関との密接な関係性

■ リスク・機会

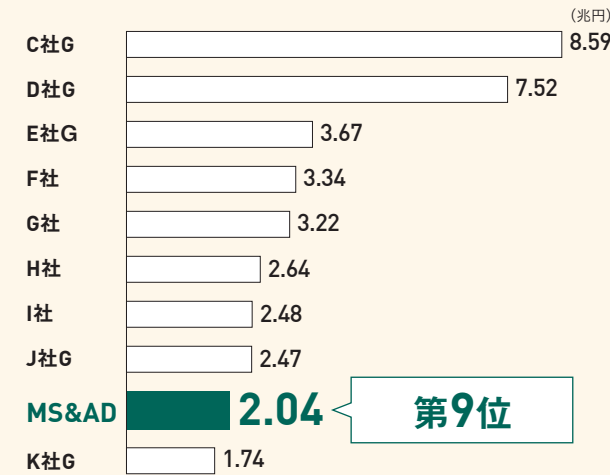
- 少子高齢化に伴う介護・医療費負担の増加や、大相続・生前贈与時代の到来など、社会構造が日々変化しています。国内生命保険事業では、これらの変化に伴って出現する社会課題を事業機会ととらえ、新たなリスクに対するニーズを着実に取り込むことにより、成長を実現しています。
- 中期経営計画(2022-2025)第1ステージにおいて、人生100年時代の社会課題の解決に資する商品・サービスを拡充しました。三井住友海上あいおい生命では、収入保障保険、緩和型医療保険、介護・認知症保険等の保障商品を提供しました。また、従来の保障に加え、病気になる前の予防や疾病の早期発見、発症後の重症化予防等、保障の前後をサポートするヘルスケアサービス「MSAケア」をリリースし、新たな保険の価値を提供しました。三井住友海上プライマリー生命では、資産寿命の延伸、相続や生前贈与等円滑な資産継承に資する終身保険や資産形成のための年金保険等を販売しました。また、将来のインフレ等に備えたいお客さま向けに、受け取る年金額が指数に連動して増加する機能を備えた業界初の個人年金保険の販売を開始しました。

人生100年時代の社会課題である「健康寿命の延伸」「資産寿命の延伸」の解決に資する商品・サービスを提供し、成長を実現します。

■ 市場ポジション

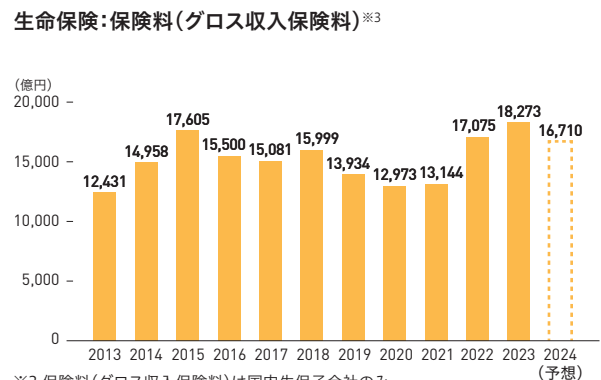
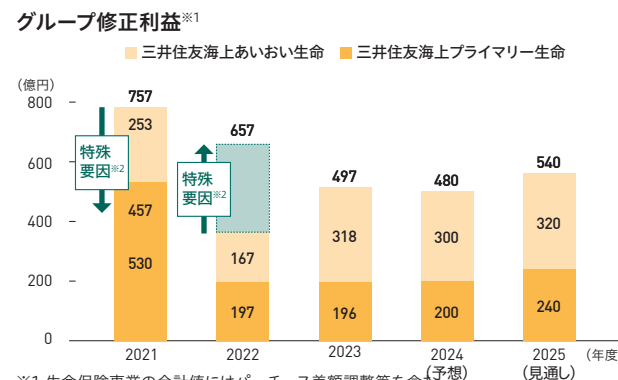
- 国内生命保険業界の保険料等収入ランキング(2023年度)において、9位にランクインするなど、グループの中核事業として堅調に成長しています。
- 今後も国内生命保険事業の拡大により、分散の効いた事業ポートフォリオの構築を図っていきます。

■ 国内生命保険会社・グループの保険料等収入ランキング(2023年度)



(出所) 各社公表数値より当社作成

■ グループ経営数値



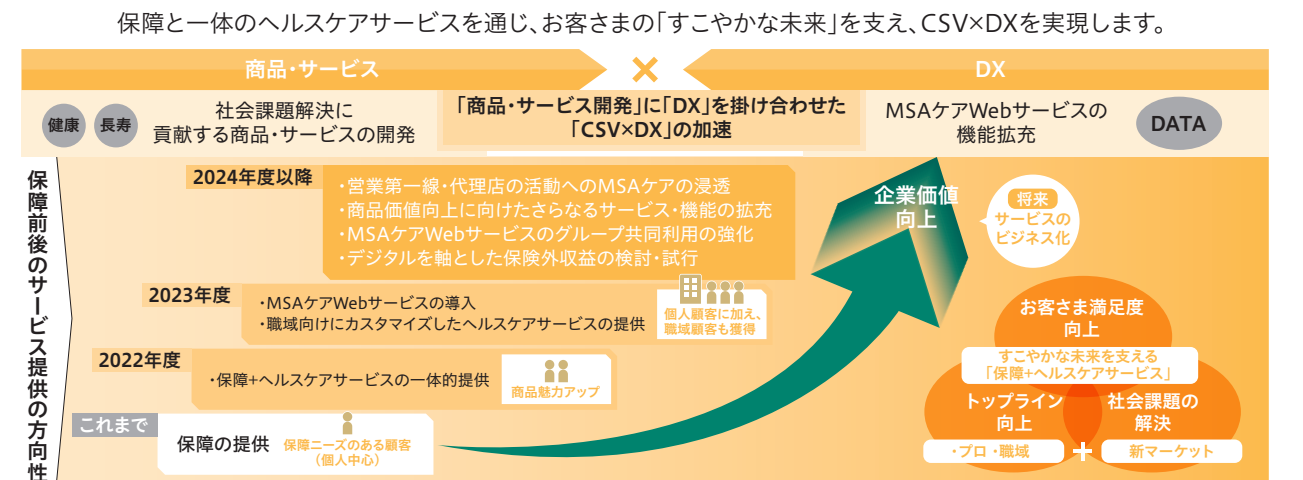
■ 中期経営計画(2022-2025)の進捗

施策	成果
チャンネルを活かした顧客アプローチ強化	
<ul style="list-style-type: none"> 三井住友海上あいおい生命 <ul style="list-style-type: none"> 損害保険代理店網による生損併売と三井住友海上プライマリー生命商品の提携販売の強化 三井住友海上プライマリー生命 <ul style="list-style-type: none"> 金融機関代理店によるお客さま第一の業務運営実践に資する研修実施や販売態勢整備・強化の支援等によりリーディングポジションを盤石化 	<ul style="list-style-type: none"> 三井住友海上あいおい生命は、グループシナジーを追求し、生損併売率を21.1%まで高めました。また、三井住友海上プライマリー生命の商品の販売額は中期経営計画(2022-2025)第1ステージで500億円を上回り拡大しています。また、保障前後のヘルスケアサービス「MSAケア」を推進し、2,500社を超える企業で導入されています。 三井住友海上プライマリー生命は、お客さま第一の視点に基づいた金融機関代理店の研修とコンサルティング型商品の販売支援を推進し、中期経営計画(2022-2025)第1ステージにおける保有契約高の増加額は1兆円を超えました。

施策	成果
資産運用収益の拡大等による収益力向上	
<ul style="list-style-type: none"> 三井住友海上あいおい生命 <ul style="list-style-type: none"> 収益期待資産の規模を9,800億円(2025年度)に拡大 三井住友海上プライマリー生命 <ul style="list-style-type: none"> 厳密なALM運用に基づき、リスク管理の高度化に即した適切なリスクテイクにより、リスク対比リターンを向上 	<ul style="list-style-type: none"> 三井住友海上あいおい生命では、超長期債の購入による金利リスクのコントロールに加え、オープン外債などを積み増し、健全性・流動性を確保しつつ、リスクテイクを進めました。(2023年3月末の収益期待資産は7,644億円) 三井住友海上プライマリー生命では、ALM運用を強化しリスクに十分配慮しつつ、非流動性プレミアムを獲得が期待できる資産への投資を進めるなど、運用手段の多様化を図りました。また、専門人材を拡充するなど資産運用リスク管理・モニタリングの態勢の高度化を進めました。

施策	成果
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"> 三井住友海上あいおい生命 <ul style="list-style-type: none"> 介護、認知症等の社会課題解決に貢献する商品・サービス開発 高齢化社会の進展に対応した商品とヘルスケアサービス「MSAケア」の一体提供 三井住友海上プライマリー生命 <ul style="list-style-type: none"> お客さまのニーズを捉えた商品の開発・改定、円建て商品の拡充 販売チャンネルの多様化を通じた資産形成層へのアクセスの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 三井住友海上あいおい生命では、ガン保険、緩和型医療保険、介護・認知症保険等の新サービス「MSAケア」と商品の一体提案等を進めました。 三井住友海上プライマリー生命では、トンチン年金、指数連動型年金、平準払い商品等、独自性の高い商品を開発し、幅広いお客さまに資産形成・資産活用・資産継承に資する商品ラインアップを拡充しました。

■ 価値の創造(CSV×DX)



海外事業

■ めざす姿

人口減少や少子高齢化の進行による国内損害保険事業の中長期的な成長鈍化が見込まれており、グループの成長には海外事業の収益拡大が重要になってきています。他方、技術革新によるライフスタイルの変化をはじめとするさまざまな環境変化により、新たなリスクやそれに伴う

保険ニーズがグローバルに出現しています。このような事業環境において、国際・地域社会やお客さまの保険ニーズに応える商品・サービスを提供し、当社グループの持続的な成長をけん引します。

■ 事業環境

市場ポジション

- ロイズ事業や再保険事業でグローバルにリスクを引き受ける他、米州・欧州・アジアなどの世界各地でビジネスを展開し、2023年度では、正味収入保険料(損保のみ)16,203億円、グループ修正利益1,395億円の規模に成長しています。特にアジアでは企業・リテールの総合型営業を展開し、総収入保険料でASEAN No.1のポジションを築いています。

環境認識	
事業環境の不確実性	環境変化による事業機会
自然災害の甚大化・頻発化、気候変動	保険市場全体のハード化状況
国際紛争・地政学的リスク	ポストコロナの経済回復
国際的な経済・金融状況	資産運用環境の回復
国際的な会計・税制基準やソルベンシー規制	アジアを中心とした新興国の経済成長
各国の保険当局規制	多様な社会的変化や課題への対応 等 (脱炭素・貧困・ライフスタイルのデジタル化・サイバーリスク等)
(再)保険市場の料率サイクル(ハード化・ソフト化)	
保険・金融業界等の競争環境 等	

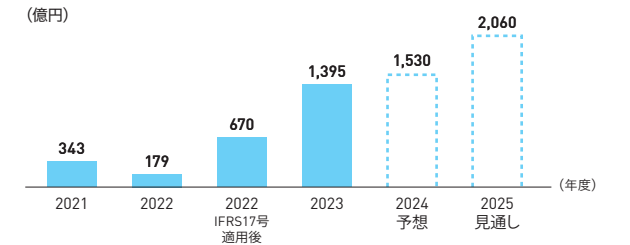
事業・地域別の特長

ロイズ・再保険	ロイズ市場・再保険市場における、専門性を活かしたグローバルなリスクの引受けに強み。
米州	日系企業を中心としたビジネスから、ローカル市場への本格進出をはかるため、2023年に事業体制を再編。
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であり、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し、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の出再・受再の一体運営で収益をあげる。
海外生保	銀行を保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み、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収益をあげる。

■ 中期経営計画(2022-2025)の進捗

▶ グループ修正利益

- 2023年度の海外事業グループ修正利益は1,395億円となり、過去最高益を記録。グループ修正利益全体に占める割合も約37%となりました。今後も収益を拡大し、国内損害保険事業と並ぶ中核事業に成長させていきます。



▶ ロイズ・再保険事業の収益力回復

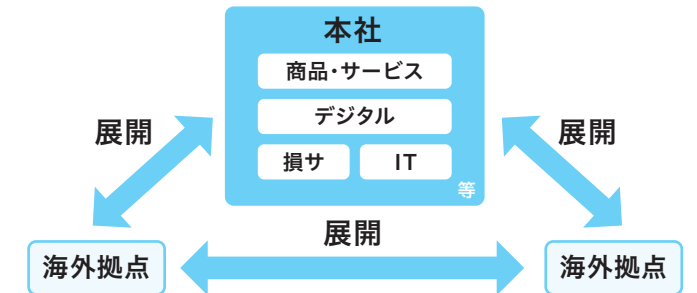
- 自然災害リスク(北米ハリケーン等)の管理・抑制によるボラティリティの低減、引受規律を遵守したポートフォリオの入替え、市場ハード化の好機を捉えた料率アップ等により、収益性を顕著に改善し、海外事業の過去最高益に大きく貢献しました。強化された事業基盤や市場プレゼンスを活かし、今後も事業拡大・収益性の向上をめざします。

▶ 地域事業の成長

- アジア事業ではASEAN地域総収入保険料NO.1損保の地位を確固たるものにしなが、ASEAN域外でも着実に事業基盤の強化を図っています。特に、増大する中間所得層のビジネスを捕捉するため、DX基盤の強化・プラットフォームとの取引拡大を推進しています。米州事業では、2023年1月にTransverse Insurance Group, LLCを買収するとともに、事業体制を再編し、米国ローカル市場への本格進出に向けて事業基盤を強化しました。

▶ グループ総合力の発揮

- 国内外の拠点が、それぞれに持つ知見・ノウハウを、グループ各社で共有・実装することでグループシナジーを発揮し、当社グループの企業価値拡大と持続的成長を加速することを目的とした「TENKAIプロジェクト」を推進。DX、CX、IT、資産運用、引受け・再保険など大きな効果が期待できる領域を中心に成果を積み上げています。



■ 価値の創造(CSV × DX)

商品やサービスのデジタル購買のトレンドに合わせ、消費者が利用するさまざまなデジタルプラットフォームを通して保険を提供する取組みをアジア地域横断で推進し、成果を上げています。



- 大きな顧客基盤を有するプラットフォームが提供するさまざまな商品・サービスにシンプルな少額保険を効果的に組み込んで販売(エンベデッド型保険販売)
- 低所得者層への保険の浸透に貢献

アジア域内の拠点が互いに連携し、域内横断でプラットフォームの開拓や商品提供を実現

■ 主な海外事業別取組

▶ ロイズ・再保険事業

- ロイズの大手シンジケートであるMS Amlin Underwriting Limited(以下「AUL」)と、スイス・バミューダ等を拠点とする再保険会社のMS Amlin AG(ブランドネームMS Reinsurance以下「MS Re」)が、それぞれの特長を活かしてお客さまに保険サービスを提供し、収益面でも当社グループ海外事業の中心となっています。なお、英国の元受保険会社であるMitsui Sumitomo Insurance Company (Europe), Limited(ブランドネームMSIG UK)もこの事業区分に含めています。

1. AUL

- AULが事業を行うロイズは、約200の国・地域からの引受けが可能なライセンスを有する保険市場で、世界中から引受けに高い専門性を要するリスクが集まる、保険引受ノウハウと人財の集積地です。
- AULはロイズでもトップ10に入る保険料規模(2023年)であると同時に、収益性の高い種目ポートフォリオを構築しており、今後も事業規模拡大と収益性向上を指向していきます。

2. MS Re

- 世界の主要再保険市場に拠点を構え、顧客である元受保険会社との中長期的な信頼関係の構築など、元受事業とは異なるアプローチで市場を開拓しています。
- 2022年から使用しているMS Reinsuranceブランドの浸透や、高い信用格付け(AM Best社及びS&P Global社による格付けでA+)の取得により高まった競争力を活かし、更に成長を加速させていきます。



AUL



MS Re チュールリッヒ



MS Re バミューダ

▶ 米州事業

- 北米及び中南米に拠点を有し、損害保険事業を展開しています。
- 世界最大の保険市場である米国では、従来は日系企業が中心のビジネスでしたが、ローカル市場への本格進出も進めています。2023年1月に米国MGA^{※1}市場における主要フロンティング会社であるTransverse Insurance Group, LLCを買収。MSIG USA^{※2}と両輪で、米国での利益拡大と収益源の多様化を加速させていきます。
- 自然災害リスクとの相関性が低く、高い専門性と安定した収益性を有するスペシャルティ保険会社への事業投資も検討していきます。

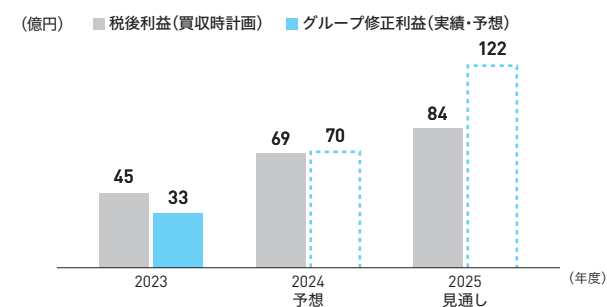
※1 MGA: Managing General Agentの略称。保険会社から権限を委託され、保険引受・再保険手配・保険金査定等の業務をおこなう
 ※2 Mitsui Sumitomo Marine Management (U.S.A.), Inc.がローカル市場への本格参入を機に使用しているブランドネーム

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



▶ アジア事業

- ASEAN・インド・中国等をカバーする広範な事業基盤が強みです。
- 社会と消費者の変化に応じ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することで、成長余地の大きいリテールマーケットの拡大に注力していきます。
- 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も検討します。

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)

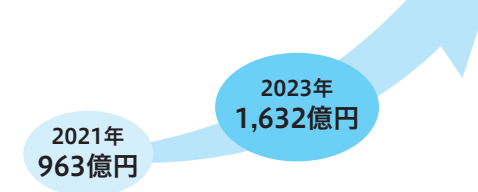
代理店等の従来型の販売チャネルを合理化しつつ、プラットフォーム等との協業を拡大(下記は新たな販売手法の一例)



▶ トヨタリテール事業及び海外テレマティクス事業

- 世界39の国と地域でトヨタ・レクサス販売店を介して自動車保険及び関連商品を提供しており、新車販売台数増加や付保率向上により、正味収入保険料は順調に拡大しています。
- テレマティクス自動車保険は海外でも13カ国で展開しています。また、最先端のコネクティッド・モビリティ保険の開発・展開も、更に加速していきます。

正味収入保険料の推移



テレマティクス自動車保険(例)

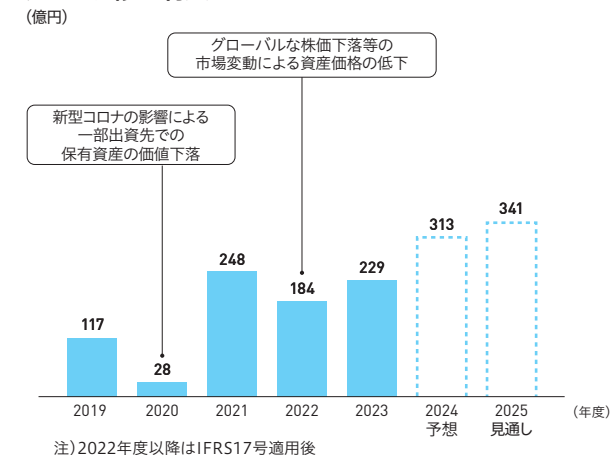


PHYD (Pay How You Drive)
 急ブレーキ・急アクセル、急コーナリング等の運転挙動データを取得・分析し、運転特性に応じて保険料を算定

▶ 海外生命保険事業

- 巨大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を捕捉。利益と企業価値の拡大を図ります。
- 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めざします。

グループ修正利益

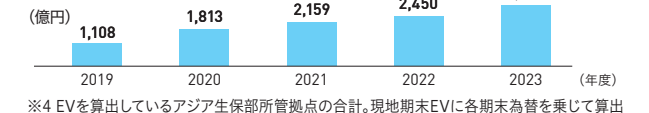


生保市場の成長性

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}	Challenger, Phoenix
豪州(年金保険事業): 2041年まで年平均5.1%成長の見通し ^{※2}	Phoenix
英国(年金・資産形成事業): GBP150bn/年で成長するGBP3tnの巨大市場 ^{※3}	Phoenix

※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}

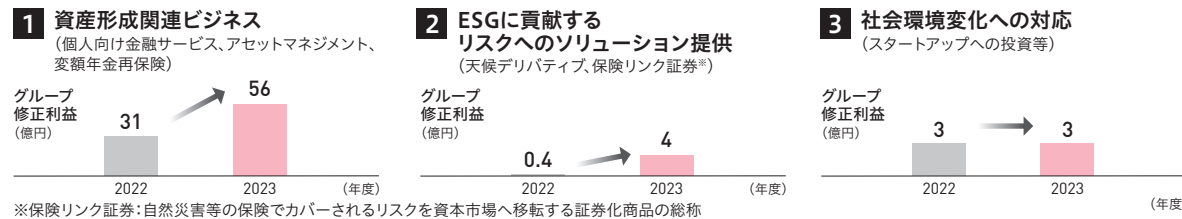


金融サービス事業

■ 中期経営計画(2022-2025)の進捗

社会課題や環境変化、お客さまニーズを踏まえ、国内営業や海外拠点といったグループの総合力を使ってビジネスを展開することで、保険にとらわれない多様な商品・サービスを提供し、安定的に収益に貢献することをめざします。

フォーカスする領域 市場の成長が期待でき、当社のブランド価値向上にもつながる以下の3領域にフォーカスする



■ 取組事例

▶ ベンチャーキャピタル

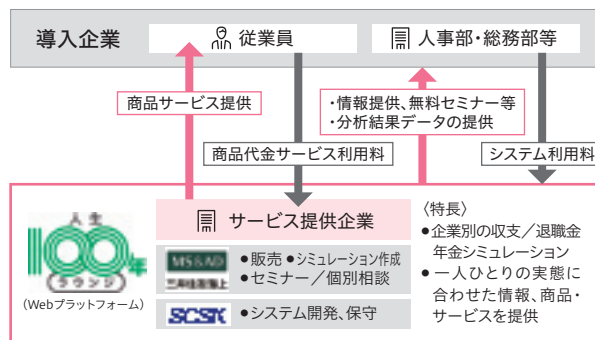
- MS&AD Ventures (P.56参照)、三井住友海上キャピタルを通じて、「革新性」、「独自性」、「先見性」の観点から、高い成長が期待できるAI・ヘルスケア・ITビジネスなどの国内外のスタートアップ企業に投資をしています。
- 三井住友海上キャピタルでは、三井住友海上のネットワークを活用した投資先企業に対する売上拡大支援や投資先企業同士のビジネスマッチングなどの取組みを積極的に推進しているほか、三井住友海上あいおい生命やMS&ADインターリスク総研などのグループ各社とのシナジーも強化しています。2023年度は、国内外のITサービス、フードテック、ヘルスケアなどの企業を中心に約42億円の投資を行いました。

Partners LLPが運用するファンドの国内機関投資家への勧誘業務などの事業を展開しています。提案力の向上、商品ラインアップの拡充などを通じて、保険リンク証券事業の強化に取り組みました。

▶ 個人向け金融サービス

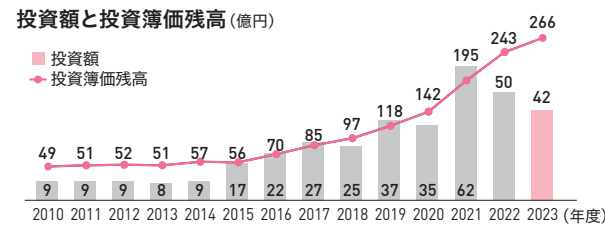
- 三井住友海上は、企業(職域)の福利厚生の一助として従業員の生涯収支のシミュレーションを行い、資産形成をサポートする新サービス「人生100年ラウンジ」の販売を、2022年度より開始しました。資産形成ロボットアドバイザー、家計簿機能など当該サービス内で人生100年時代を見据えた多様なコンテンツを随時追加しているほか、お客さまの利便性向上のためにスマホアプリを開発し、2023年度にリリースしました。

(参考 <https://www.ms-ins.com/business/100nenlounge/>)



▶ 確定拠出年金

- 三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保では、市場が拡大している企業型確定拠出年金の制度導入に関するサービスを強化し、少子高齢化により社会的要請が高まっている個人型確定拠出年金(iDeCo)の普及に努めています。企業型では中小企業のお客さまへの提案力強化、個人型では販売チャネルの拡大やコスト削減などの業務効率化を進めました。



▶ ART※

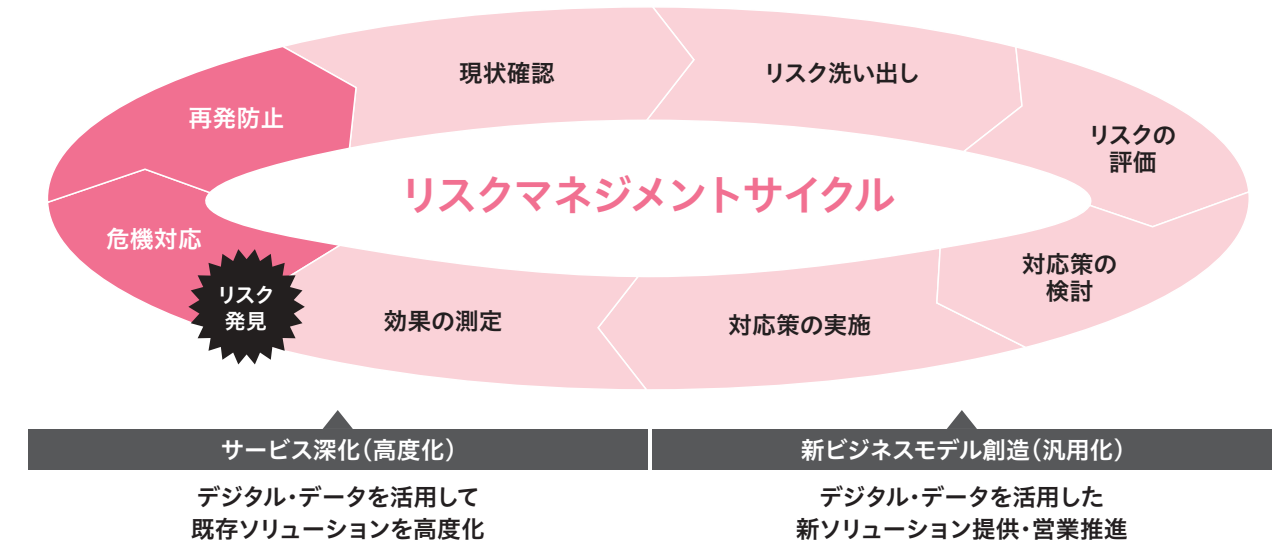
- 三井住友海上は、商品ラインアップの拡充や提案力強化を進め、自然災害や異常気象による経済的損失の軽減を図る天候デリバティブの販売に注力し、お客さまの多様なニーズにお応えしています。台風による事業損失に備える天候デリバティブ「台風用心」など新商品の開発や販売にも注力しています。
- また、米国子会社のMSI Guaranteed Weather, LLCを通じて、海外での天候リスクソリューション提供にも取り組んでおり、直近ではオーストラリア天候指数保険を販売しています。
- 三井住友海上は、持分法適用会社の三井住友DSアセットマネジメントが運用するCATボンドファンドへの投資助言業務、英国子会社のLeadenhall Capital

※ART: Alternative Risk Transferの略。リスク処理の手法のうち、保険以外の金融技術を用いたもの

デジタル・リスク関連サービス事業

■ 中期経営計画(2022-2025)の進捗

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



■ 取組事例

▶ RM NAVI

インターリスク総研では、リスクマネジメントに関する最新情報を閲覧できる「RM NAVI」をリリースしました。無料の会員登録により、レポートのタイムリーな入手や、コンサルタントへの相談、デジタルソリューションの利用など、ECサイトの世界観で案内・提供が可能となりました。リスクマネジメントの羅針盤として、お客さまのビジネスをサポートしています。



■ その他の事業

▶ アシスタンスサービス

MS&ADグランアシスタンスでは、ロードアシスタンス、ハウスサポートのほか、海外旅行アシスタンス、緊急通報サービス等、幅広い領域で高品質なサービスを提供しています。

▶ サイバーリスクファインダー

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



▶ 洪水リスクファインダー

全世界を対象に、洪水リスク分析から将来の気候変動の影響分析まで可能なウェブサービスです。自社やサプライヤーの拠点情報を登録するだけで、洪水浸水深及び洪水頻度変化について予測結果を地図上で確認したり、データとしてダウンロードすることができます。

