

# 中期経営計画の振り返りと2030年にめざす姿

MS&ADインシュアランス グループは、お客さま・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとともに、価値創造ストーリーを紡いで発展し、世界の損害保険会社グループの中でトップ20圏内を維持するなど、グループ発足時より掲げてきた「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現へ着実に前進してきました。

ニューフロンティア2013

Next Challenge 2017

Vision 2021

中期経営計画(2022-2025)

## Missionの策定

「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」ことをMissionに掲げ、MS&ADインシュアランス グループが誕生

## 価値創造ストーリーの構築

ミッションを具現化した価値創造ストーリーを基盤に、グループの統合を進化・発展

## CSVに基づく経営の展開

SDGsを道標に、2030年にめざす社会像を定め、CSVを推進

## CSVを基盤とした成長戦略の実践

CSV×DX×Globalを本格的に展開

## 2030年にめざす姿

レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ

**成果** 国内損害保険事業の共通基盤となるシステム構築等、グループ経営の統合を進め、「機能別再編」によるグループ経営の形を明確にしました。

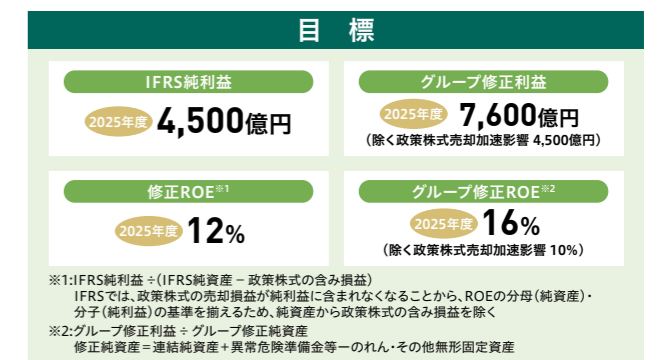
**課題** 東日本大震災、タイの大洪水等の大規模自然災害の発生を受けて、最終的にはグループコア利益及びグループROEの目標は未達となりました。

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

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

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

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



経営数値目標	2010年度 実績	2013年度		2014年度 実績	2017年度			
		実績	当初目標		修正目標 <sup>※4</sup>	実績	当初目標	修正目標 <sup>※4</sup>
グループコア利益 <sup>※1</sup>	145	948	1,500	1,100	1,557	1,050	1,600	2,200
国内損害保険事業	65	478	1,000	600	924	1,901	1,000	1,350
国内生命保険事業	41	244	150	150	204	343	160	150
海外保険事業	18	180	300	300	382	△1,250	390	660
金融サービス/リスク関連サービス事業	19	44	50	50	46	56	60	50
グループROE <sup>※1</sup>	0.8%	4.5%	7.0%	7.0%	5.9%	3.7%	7.0%	7.5%
連結正味収入保険料	25,414	28,095	27,000	27,000	29,407	34,469	31,000	35,700
コンパインド・レシオ(国内損保)	-	-	-	-	96.0%	92.8%	95%以下	93%台
生命保険 保有契約 年換算保険料 <sup>※2</sup>	2,780	3,335	3,300	3,300	-	-	-	-
三井住友海上あいおい生命EV <sup>※3</sup> 増加額	-	-	-	-	597	413	450超	500超

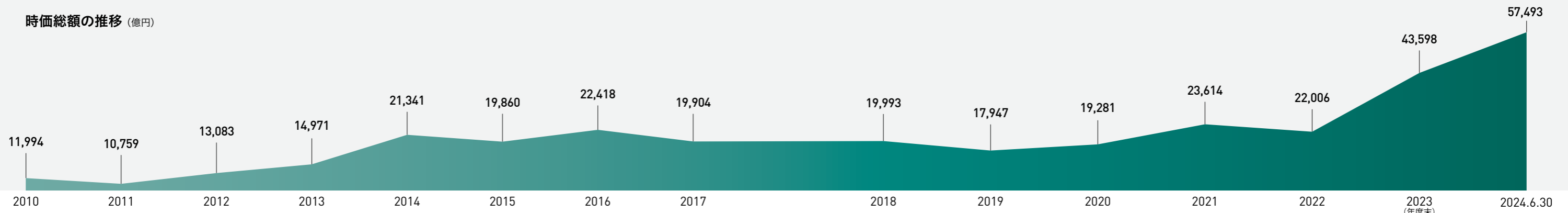
※1 経営数値目標とする修正利益及び修正ROEの定義は2018年度よりスタートした中期経営計画「Vision 2021」で見直しを行っています。  
 ※2 三井住友海上あいおい生命の数値(除く団体保険)。2010年度は三井住友海上きらめき生命とあいおい生命の合算値  
 ※3 EV:エンベディッド・バリュー(P.116「保険関連用語集」参照)

	2018年度 実績	2021年度		
		実績	当初目標	修正目標 <sup>※6</sup>
グループ修正利益	1,898	3,471	3,500	3,000
国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益)	1,469 (651)	2,307 (1,735)	1,820 (1,420)	1,770 (1,500)
国内生命保険事業	316	757	450	410
海外事業	54	343	1,170	750
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	58	63	60	70
グループ修正ROE	6.1%	9.5%	10.0%	10.0%
連結正味収入保険料	35,004	36,090	37,100	35,800
生命保険料 (グロス収入保険料) <sup>※5</sup>	15,999	13,144	16,000	10,000
MSA生命EEV	8,194	9,236	10,500	9,620
ESR (Economic Solvency Ratio)	199%	228%	180%~ 220%	180%~ 220%

※4 2017年度の経営数値目標は2016年度に当初目標から修正目標へと引上げを行っています。  
 ※5 生命保険料(グロス収入保険料)は国内生保子会社のみ  
 ※6 2021年度の経営数値目標は、ステージ1の進捗を踏まえ、2020年度に当初目標から修正目標への変更を行っています。  
 ※7 IFRS17号適及適用後の数値

	2022年度 実績 <sup>※7</sup>	2025年度 目標
グループ修正利益	2,222	7,600
国内損害保険事業 (除く政策株式売却等損益)	1,183	4,960
国内生命保険事業	347	540
海外事業	670	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	20	40
グループ修正ROE	6.1%	16.0%
連結正味収入保険料	39,332	48,900
生命保険料 (グロス収入保険料) <sup>※5</sup>	17,075	16,700
MSA生命EEV	9,080	-
ESR (Economic Solvency Ratio)	228%	180~250%

## 時価総額の推移 (億円)



(出典: Bloomberg)

## 中期経営計画(2022-2025)の めざす姿と基本戦略・基盤

中期経営計画(2022-2025)では、価値創造ストーリーを実践し、リスクソリューションのプラットフォームとして、社会課題の解決に貢献し社会とともに成長する「レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ」をめざしています。めざす姿を実現するため、「Value(価値の創造)」「Transformation(事業の変革)」「Synergy(グループシナジーの発揮)」を基本戦略とし、「サステナビリティ」「品質」「人材」「ERM」を、基本戦略を支える基盤として取り組んでいます。

### [めざす姿]

定性目標 **レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ**

リスクソリューションのプラットフォームとして  
気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献し、社会とともに成長していく

- 経済的な損失の補填に加えて、補償・保障前後における商品・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

IFRS純利益	グループ修正利益
2025年度 <b>4,500億円</b>	2025年度 <b>7,600億円</b> (除く政策株式売却加速影響 4,500億円)
修正ROE <sup>※1</sup>	グループ修正ROE <sup>※2</sup>
2025年度 <b>12%</b>	2025年度 <b>16%</b> (除く政策株式売却加速影響 10%)

※1 IFRS純利益÷(IFRS純資産-政策株式の含み損益) : IFRSでは、政策株式の売却損益が純利益に含まれなくなることから、ROEの分母(純資産)・分子(純利益)の基準を揃えるため、純資産から政策株式の含み損益を除く  
 ※2 グループ修正利益÷グループ修正純資産 : 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

### [基本戦略と基本戦略を支える基盤]

<b>基本戦略</b> <b>Value(価値の創造)</b> ●ビジネス・商品・サービスの収益性を高め、収益基盤を強化 ●CSV×DXをグローバルに展開することで、全てのステークホルダーに価値を提供し、企業価値を向上	<b>Transformation(事業の変革)</b> ●事業のあり方を抜本的に見直し、お客さま第一と法令遵守を根幹とした事業構造へ変革 ●新たなビジネスの創造等、事業の構造を変革し、事業環境の変化に適応 ●事業・商品・リスクポートフォリオを変革し、安定的な収益基盤を構築	<b>Synergy(グループシナジーの発揮)</b> ●グループの多様性を活かし、連携を強化することで、一層の成長を実現 ●グループ共通化・共同化・一体化を深化させることで、生産性を向上 ●グローバルベースでシナジーを発揮
--	--	---

基盤	サステナビリティ	品質	人材	ERM
	●3つの重点課題への取り組み 地球環境との共生(Planetary Health) 安心・安全な社会(Resilience) 多様な人々の幸福(Well-being)	●お客さま第一の業務運営・コンプライアンスの再徹底 ●お客さまの声をもとに進化し続ける企業グループ ●透明性と実効性の高いコーポレートガバナンス	●最適な人材ポートフォリオの構築 ●社員の能力・スキル・意欲が最大限に発揮できる職場環境の整備	●収益力と資本効率向上 ●政策株式の削減

## 価値の創造

### 基本戦略① Value

基本戦略①「Value(価値の創造)」では、ビジネス・商品・サービスの収益性を高め収益基盤を強化することに加え、CSV×DXをグローバルに展開し、全てのステークホルダーに価値を提供することで、社会課題の解決へ貢献するとともに企業価値の向上を図っています。

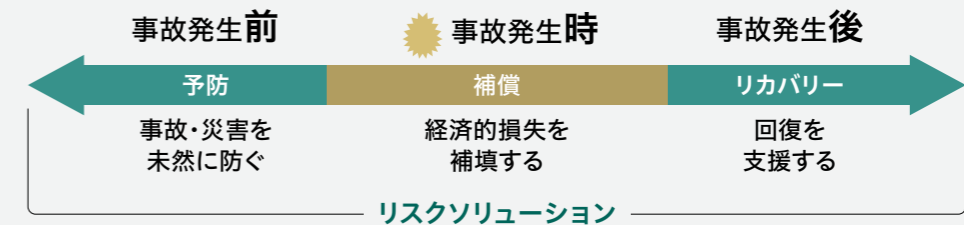
Value戦略においては、当社グループの優位性である強固な財務基盤、着実な利益成長力、多様な人材等をベースに収益基盤の強化と新しい価値の提供を実現していきます。

#### 収益基盤強化

- 収益基盤強化の取組みでは、自然災害の増加、インフレの継続等の事業環境変化を踏まえ、保険収支の改善や生産性向上の取組みを進めています。
- 中期経営計画(2022-2025)第1ステージでは、キャッシュレス・ペーパーレスの推進をはじめとする業務プロセスの見直し等による効率化を図ったほか、リモートワークの推進とオフィススペースの見直し等、ビジネススタイルの変革に取り組みました。加えて、自動車保険・火災保険では、商品・料率改定のほか、規律あるアンダーライティングとラインサイズコントロールなどの収支改善に取り組みました。

#### MS&AD Value戦略

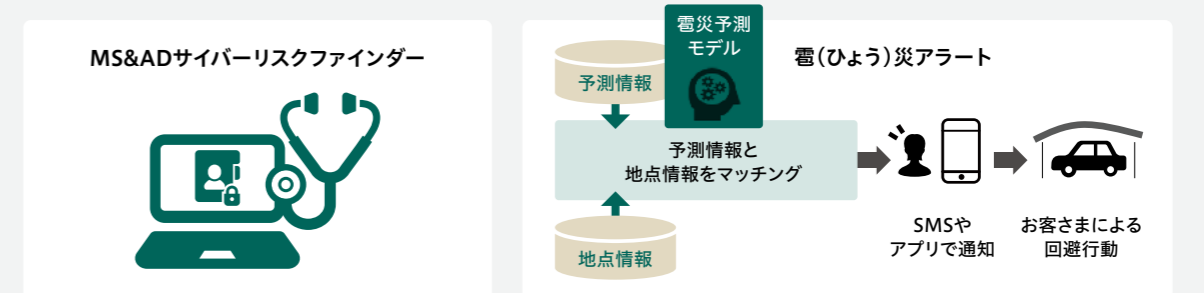
- MS&AD Value戦略では、最新のデジタル技術やデータを活用し、新たな商品・サービスの開発・収益化を図っています。
- 中期経営計画(2022-2025)第1ステージでは、保険本来の機能である損失の補填に加え、他業種との協業・デジタル技術の活用による補償・保障前後における新たな商品・サービスの開発と収益化に取り組みました。加えて、シリコンバレーのコーポレートベンチャーキャピタルMS&AD Venturesによるスタートアップ投資を通じて、グループ全体で獲得した知見の活用に取り組みました。



#### CSV×DX

- 社会課題解決につながる商品・サービスの開発・拡販及び販売態勢を構築しています。

#### 取組事例

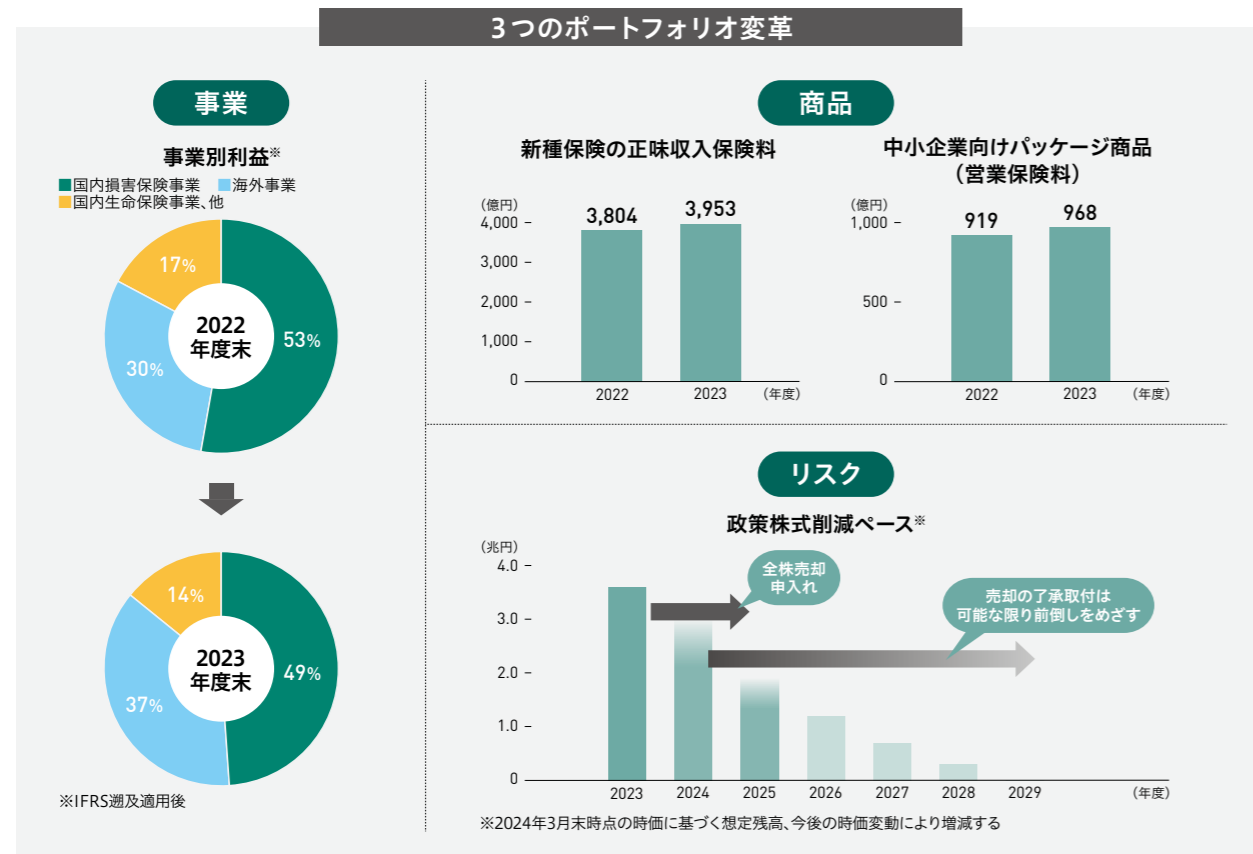


# 事業の革新

## 基本戦略 ② Transformation

基本戦略②「Transformation(事業の革新)」では、「事業ポートフォリオ」「商品ポートフォリオ」「リスクポートフォリオ」の「3つのポートフォリオ変革」に取り組み、安定的な収益基盤の構築をめざすとともに、新たなビジネスの創造など、事業の構造を変革し、事業環境の変化に適応していきます。

- 「事業ポートフォリオの変革」では、2025年度までに国内損害保険事業以外の事業で概ね5割の利益を確保することを目標に、海外事業や国内生命保険事業、新たなビジネス領域の拡大により利益源泉の分散を図っています。中期経営計画第1ステージでは、MS Amlinの収益力回復・拡大に加え、MS Transverseへの出資による米国マーケット開拓などにより海外事業の利益を拡大しました。
- 「商品ポートフォリオの変革」では、自動車保険、火災保険の中長期的な成長鈍化を踏まえ、新種保険の拡大(新たなリスクに対応した新商品の拡販)によって、分散されたポートフォリオへの変革を進めています。中期経営計画第1ステージでは、サイバーなど新たなリスク・ニーズへの対応商品のほか、中小企業向け商品等の拡販を通じて新種保険の拡大を進めました。また、国内生命保険事業においても、収益性の高い商品を拡販しました。
- 「リスクポートフォリオの変革」では、グループのリスク量に占める割合が最大となっている政策株式の削減を進めました。2029年度末に政策株式ゼロとするため、取組みを更に加速しています。中期経営計画第1ステージでは、当初売却目標であった2,000億円の2倍以上となる4,508億円を売却しました。



### デジタルを活用した最適なソリューションの追求

中期経営計画(2022-2025)第1ステージでは、プラットフォームとの協業を加速し、ECサイトへのビルトインによる保険販売を構築したほか、生成AIの業務活用に向け、利用環境を構築し、活用を推進するコア人材を育成しました。

# グループシナジーの発揮

## 基本戦略 ③ Synergy

基本戦略③「Synergy(グループシナジーの発揮)」では、当社グループの強みである多様性を成長につなげるとともに、規模を活かして生産性を向上させます。最大シェアを誇る国内損害保険事業のスケールメリットを活用し、「1プラットフォーム戦略」として、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保のミドル・バック部門を中心に、グループで共通化・共同化・一体化を大胆に進め、一層の業務効率化と品質向上を同時に実現していきます。また、国内グループ会社間のシナジーやグローバルシナジーの発揮にも積極的に取り組んでいます。

1プラットフォーム戦略では、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保で一部の大口団体契約や特定チャネル向け専用事務・商品など戦略的に差異を残すものを除き、一体運営を進めていきます。今後は本社機能の効率化として、「本社機能の一体運営」「定型的な業務のBPO※活用拡大」「拠点同居の活用」を進めていきます。また、国内損害保険事業と国内生命保険事業のシナジーは、損保代理店による生保併売率を現状の20%程度から25%まで高めていきます。グローバルシナジーは、保険商品や損害サービス、DXなど、あらゆる領域において国内外のグループ各社、出資先の間でのシナジーを追求していきます。

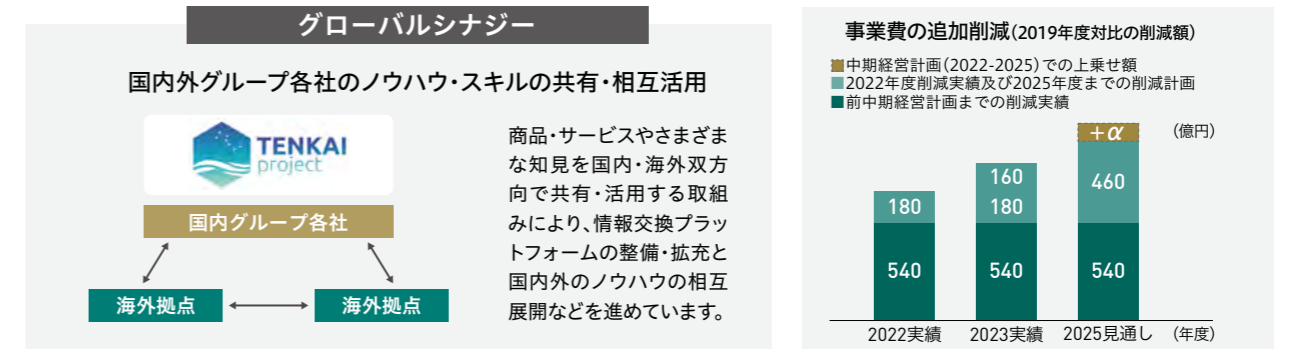
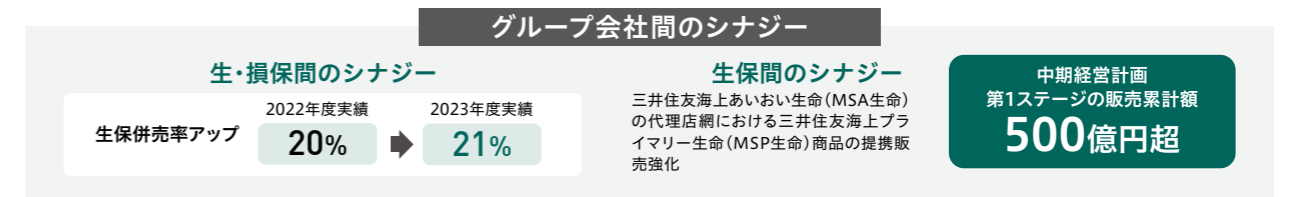
※BPO……Business Process Outsourcing、業務の外部委託

### 1プラットフォーム戦略の推進

- ミドル・バック部門の共通化・共同化・一体化を更に進め、一層の業務効率化と品質向上を実現
- 一部の大口団体契約や特定チャネル向け専用事務・商品など、共通化しないことにメリットがあり戦略的に差異を残すものを除き一体運営

進捗状況と今後の取組み(抜粋)	商品
損害サービス第一線	<ul style="list-style-type: none"> <li>両社で一体運営する業務を明確化の上、2024年度中に一体運営する相対組織の同居を開始</li> <li>2025年度より、あいおいニッセイ同和損保が共同損害サービスシステムに合流し両社の業務プロセスを共通化</li> <li>車両調査・医療調査の共同実施(業務委託)を強化</li> </ul>
コンタクトセンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則スタッフ全員を相互兼務し、管理部門の統合などにより、機能を統合し共同化</li> <li>大阪で一体運営を開始し、順次対象地域を拡大</li> </ul>
資産運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通プラットフォーム(MSR※)の活用、投資情報共有、人材育成方針・スキルの共有など</li> </ul>
コーポレート領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事、総務、不動産、広報、コンプライアンス、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</li> <li>人材育成、通信等一体運営の対象を拡大</li> </ul>
本社機能の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の変革によるコスト削減加速</li> <li>業務プロセス変革を進め、ペーパーレス化、デジタル化を更に進める</li> <li>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</li> </ul>

※ MSR Capital Partners, LLC





## 特集

リスクソリューションのプラットフォームとして

# ビジネススタイルの 大変革に挑む

2023年度、当社グループの損害保険会社2社は業務改善命令を受け、業務改善計画を提出しました。グループに所属する全ての社員が、改めて「ミッション・ビジョン・バリュー」に立ち返り、ビジネススタイルの大変革を実現させていく必要があります。リスクソリューションのプラットフォームとして、前例や慣例にとらわれることなく、ビジネススタイルと提供価値の変革に向けて取り組む、グループで働く社員8人のメッセージをご紹介します。



私は、三井住友海上の損害サポート部門にて自動車事故の解決・保険金支払業務を行っています。損害サポート業務はプロとしての専門知識と経験により、多くの人の力になれる仕事であり、やりがいを感じています。

当社では、2023年に発生した修理工場による不正請求を受けて、修理工場の紹介サービスなど、これまでのやり方が大きく変わりました。

事故対応で最も大切にすべきは、親身・迅速・適正な解決です。そのために、常にそれぞれのお客さまのニーズは何か考え続けることが必要でしたが、結果としてお客さまに相応しい工場のご紹介ができていなかったことも少なからずあったと感じています。

第一線の社員が抱いていた違和感を一掃しようと会社は動き始め、カルチャー変革、言える企業文化の醸成の取組みが強力に進められています。少し時間はかかるかもしれませんが、会社全体がより良い方向に進み始めたと感じており、私も含め多くの社員が期待を感じています。

損害サポート業務は、事故が発生するまでは保険会社による対応の違いがわかりづらい。だからこそ、損害サポート部門の社員がその道のプロとなることを当社の強みとしていく必要があり、私自身がそういった社員になるとともに、社員をしっかり育成し、お客さまから選ばれる保険会社をめざしていきたいと思っています。



## 損害サポート業務の プロとして

三井住友海上  
東京自動車損害サポート部

小林 未来



## お客さまへ 新たな価値をお届けする

あいおいニッセイ同和損保  
横浜支店

朝隈 善彦

私は、あいおいニッセイ同和損保でリテール営業部門のマネージャーとして、パートナーである代理店の皆さんとともに、当社商品やサービスを活用した地域課題の解決に取り組んでいます。例えば、現時点では、成果・具体化に至ってはいませんが、地方自治体とともに脱炭素やサーキュラーエコノミーの普及に関する取組みやタクシードライバーが不足する地域では、ライドシェアの普及に向けた取組みなど、その地域の未来をより良くすることに力を注いでいます。

これまでは、当社商品をより多くのお客さまへお届けし、営業目標を達成すること、営業活動においてペーパーレスやデジタル手続率など、当社業務を効率化する指標を向上させることが、お客さまのためになると考えて業務をしてきました。しかし、損保業界における一連の不祥事を受けて、改めてお客さま本位の業務運営や提供価値とは何かと考えるようになりました。

現在は、代理店の皆さんとともに、お客さまの課題・ニーズと向き合い、保険商品や契約手続の方法などにおいて多様な選択肢をしっかりと伝え、お客さまにとって最善の選択をしていただくこと。更に、保険会社の商品・サービスを活用し、お客さまを含めた地域社会との共通価値の創造にチャレンジしています。

こうした取組みを具体化し、全国に発信することが新たな人材育成となり、お客さまから選ばれる保険会社につながっていくと信じています。

私は国内外で企業営業を中心にキャリアを積み、米国駐在の後、新規事業部門に配属されました。ミッションは、保険に関連する新しい事業を立ち上げ、変革を推進することでした。

数々の新規事業を検討し、失敗を重ねた中で、ようやく事業化に成功したのがIoTプラットフォームサービス「MS LifeConnect」です。保険の利用はお客さまに不幸な出来事が起きていることを意味し、保険金では取り戻すことができない場合もあります。できる限り保険を使わずに済む世界を実現するために、リスクを低減させる手段としてIoTに着目し、連携するデバイスの第一弾としてAIスマートカメラをリリースしました。

保険会社でありながらIoTビジネスを自社ソリューションとして開発することに、否定的な意見もありました。部門を超え賛同してくれる仲間を集め、プロジェクトチームを結成し、新たな価値を提供するために挑戦を続けました。課題に対し実現方法を考え、不足する要素は国内外の企業と提携することで解決しました。

保険会社が保険以外のサービスを生み出したことは、大きな一歩と感じていますが、「MS LifeConnect」はまだ発展途上です。今後は、スマートロックなど連携可能なIoTデバイスを増やし、営業や損害サービス、本社の各部門と連携し、本業と連動したサービス提供モデルの検討を強化しています。

今後もこのプロジェクトを通じて、全社を巻き込みながらビジネススタイルの大改革の気運を高めていきます。



## 変革の波は一人ひとりの行動から

三井住友海上  
ビジネスデザイン部

平岩 幸治

私は、インターネットと電話のみでご契約いただけるダイレクト型の自動車保険のコンシェルジュとして、保険に初めて加入する方やインターネットに不慣れな方、全てのお客さまの気持ちに寄り添い、安全・安心なカーライフをお支えています。日々お客さまと直接コミュニケーションを取ることが業務の中心です。

これまでも常にお客さまに寄り添うことを考えてきましたが、昨年グループ会社による一連の不祥事があり、お客さま第一の姿勢がいかに大切か、職場でも話題にあがることになりました。改めて振り返ると、もっとやれることがあったことに気がきます。

例えば、ご契約の更新手続きをサポートした際、運転者の範囲が保険期間中に変わっていたことがわかりました。運転者年齢条件を変更し契約を更新しましたが、お客さまから「運転者の範囲が変わった時に連絡すれば、保険料抑えられたね、少しもったいなかったな」という言葉をいただきました。

私もお客さまからのお申出がなければ気づけないので仕方がないと思っていましたが、「無理」の一言で片付けた瞬間、本当の意味でのお客さま第一は叶えられないと思い至りました。そして、契約後半年経過した時点で電話やメールで「カーライフにお変わりないか」を確認する運営を取り入れました。自分たちに何ができるか。ここを追求した先に本当の意味での提供価値が生まれてくるはずだと。

お客さまの期待に応えるため、自分自身が心掛け、些細なことでも積極的に業務を改善する姿勢を持ち続けたいと思います。



## 本当のお客さま第一とは何か

三井ダイレクト損保  
お客さまセンター部

川野 璃菜

私は長年にわたり、営業推進部門に身を置いてきました。その間、考えていたことは、代理店の皆さんに保険商品をいかに販売してもらえるか。もちろん、実際に保険に加入されるお客さまの立場を考えていないわけではありませんが、意識せずともいつの間にか代理店第一の思考になるようなシーンはあったと思います。

現在は、お客さまの健康をトータルでサポートするヘルスケアサービス「MSAケア」を多くのお客さまにお届けするため日々取り組んでいます。今までとの大きな違いは、「MSAケア」を通じてお客さまの声を聞く機会が増え、見えにくかったお客さま第一とは何かを当然のように考えるようになったことです。折から、当社グループの損害保険2社に対して企業向け保険の価格調整を理由に業務改善命令が発出されました。両社は、提供価値の変革に取り組み、お客さまや社会のお役に立てる価値ある商品・サービスを提供する会社になろうとしています。これからは、商品・サービスの質によって保険会社が選別されるため、今まで以上にお客さまのことを考え、提供価値をしっかりとお届けすることをより強く意識するきっかけになりました。

「MSAケア」は当社の未来を左右する重要なサービスの一つになったと認識しています。このサービスを福利厚生制度として導入する企業は2,500社を超え、多くのお客さまへ商品・サービスをお届けできると考えています。引き続き、お客さまに心から喜ばれるサービスへと育てたいと思います。



## 逆境を 変革の好機に変える

三井住友海上あいおい生命  
デジタルイノベーション部

安齊 香里



## 後進に希望を 与えられる業界へ

あいおいニッセイ同和損保  
デジタルビジネスデザイン部

松尾 祥平

私はあいおいニッセイ同和損保のDXを担うデータサイエンティストとして、社内外のさまざまな課題解決に取り組んできました。直近でいえば、地方自治体に対して交通課題を定量的に評価するサービスを提案しています。

学生時代から統計学が好きだったこともあり、損害保険会社におけるデータサイエンティストの仕事にやりがいを感じています。今後はもっと多くのデータに触れ、新しい提供価値を生み出すような活動に取り組んでいきたいです。

しかし、私と同世代の若者にとって保険業界は、決して身近に感じられる存在ではありません。そして、保険業界の仕事はワクワクすることが少ないと受け止められています。当社グループが本当の意味で生まれ変わるのであれば、こうしたネガティブなイメージを払拭する行動も必要になってくると思います。

業務改善計画が策定され、当社においても社員一人ひとりの意見を尊重しようという気運が今まで以上に高まりました。この機会に一社員として積極的に発言し、自分が得意とするデータを活用し、お客さまが本当に望むサービスを開発したいと考えています。その上で、例えば地方創生のような社会課題に対してデータを活用して解決し、CSVにつながる活動に腰を据えて取り組み、多くの方から必要とされる会社にしていきたい。そうすることによって、後輩たちに希望を見せられる存在となり、社会からも必要な会社、人財になれるのではないかと考えています。

2012年に当社に入社した私は、これまで十数年にわたり、営業の第一線で代理店の皆さんがお客さまの人生設計を支える保険商品を提案・販売することを支援してきました。そして今春より、商品を開発する側へと立場が変わりました。今回の異動は、営業現場を熟知する者として、お客さまにとってより価値のある商品を開発してほしいという会社からのメッセージであると受け止めています。

社内の立場が変わっても、お客さま第一を実現するというゴールには変わりはありません。保険会社の立場として、お客さまの保険商品にかかわる知識や資産の状況を確認した上で、リスクとリターンを適切に説明し納得感を持っていただくこと。そして、商品販売する代理店の皆さんの販売手法を十分に理解した上で、お客さまのニーズに合った商品設計が必要なのだとすることを、より深く考えるようになりました。

社会やお客さまの期待に応えられているか常に意識し、お客さまの人生を支える商品づくりに誠実に臨んでいきたいと思っています。



## 改めて考える 「お客さま第一の金融商品」 の形

三井住友海上プライマリー生命  
商品部

坂間 優

現在、企業を取り巻くリスクは、複雑化の一途をたどっています。その一つに、私の専門である自然資本関連リスクがあります。例えば、半導体製造には、1工場につき1日20万トンもの淡水が必要とされ、大量の水を安定的に供給するためには、自然に依存してしまうのが現実です。同時に、企業活動が自然に与えるインパクトも無視することはできません。現代の企業は、自然への依存とインパクト、この両面からリスクを捉える必要があります。

サステナビリティ領域のコンサルタントとして、多くのお客さまの企業活動を支えてきましたが、当社グループの中では特異な存在だと自覚しています。何か起きた時、補償する立場ではないからです。お客さまの抱えるリスクと正面から向き合い、それに備えるための施策づくりに注力してきました。

当社グループとして保険ビジネスのあり方を変革していく中で、リスクソリューションをトータルでお客さまに提案する際に、リスクマネジメントの重要性もより一層高まるものと考えています。そのため、これまで以上にグループ各社と一体となって業務をしていきたいと思っています。

今、変革を迫られている当社グループにとって、リスクと真正面から向き合う姿勢はより一層重要になったと思っています。一つのリスクが企業の存続さえも危ぶむ時代、お客さまも気づき得ないリスクにいち早く気づき、正しい方向とともに進んでいける。そんなコンサルティングサービスの提供を通じて、グループ全体の価値を向上し続けたいと思っています。

## お客さまの抱えるリスクと 真正面から向き合う

MS&ADインターリスク総研

リスクマネジメント第五部

栗ヶ窪 千紗

## 中期経営計画(2022-2025)

基盤 品質

### お客さまからの信頼回復に向けて

MS&ADインシュアランスグループにおいては、中期経営計画(2022-2025)の基本戦略を支える基盤の一つに「品質」を位置付けて、「お客さま第一の業務運営・コンプライアンスの再徹底」「お客さまの声を基に進化し続ける企業グループ」を掲げ品質向上に取り組むこととしています。2023年度には保険料調整事案や紹介修理工場による保険金不正請求事案が発生したことを踏まえ、中期経営計画(2022-2025)第2ステージから更に取組みを強化し、お客さまからの信頼を取り戻すことに努めてまいります。

#### お客さまの声対応基本方針

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

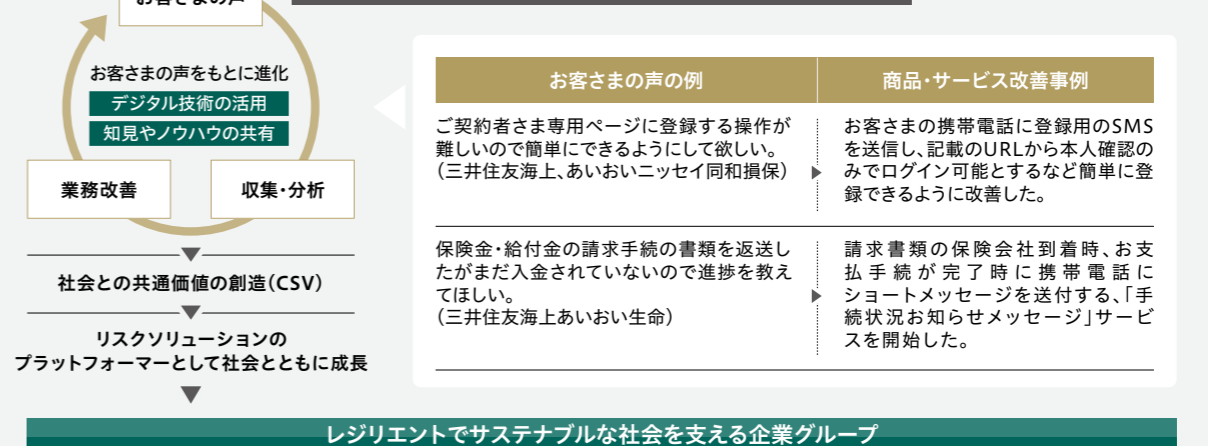
#### お客さまの声に対する基本姿勢

- 1 全役職員は、お客さまから寄せられた全てのお客さまの声に対して、迅速・適切・真摯な対応を行います。
- 2 全役職員は、お客さまの声は「お客さまの信頼を確保し、事業の成長を実現し、さらなる品質向上を実現するために重要な情報である」と認識します。
- 3 全役職員は、お客さまの声に関する情報を収集分析し、苦情の低減に努めると同時に、品質の向上・お客さま満足度の向上に向けた諸施策に活かします。

#### お客さま第一の業務運営に関する取組み

- グループ保険会社5社は、「お客さま第一の業務運営に関する方針」に基づき2023年度の取組状況を5月31日に公表しました。詳しくは、各社のホームページを参照ください。
- グループ保険会社5社は、苦情対応の国際規格であるISO10002(品質マネジメント-顧客満足-組織における苦情対応のための指針)に適合することを宣言しています。

#### お客さまの声を起点とした商品・サービス改善取組



### ■ 透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスの実践(詳細はP.95参照)

#### Topics

#### お客さまからの期待に応える品質の提供・外部機関評価例

グループ各社はステークホルダーの声を起点とした品質の向上により、お客さまセンター外部機関評価であるHDI-Japan(運営:シンクサービス株式会社)から最高評価を獲得しています。

・三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクトの3社が、公開格付調査「問合せ窓口」、「Webサポート」の2部門で最高評価の「三つ星」を獲得しています。





経済的な補償だけを行う保険会社から、  
デジタルを活用して  
お客様の課題を解決する保険会社へ

CDOメッセージ  
執行役員  
グループCDO(DX推進)  
**本山 智之**

現状認識

近年、世界的な感染症の流行や地政学リスクの高まり、サイバーテロや気候変動に伴う自然災害の増加など、社会のリスクは着実に高まっています。一方で、テクノロジーの進展という社会変化は、私たちがお客様のためにできることや、ビジネスの可能性を広げてくれました。さまざまなデータを分析することで、災害や事故の発生率を高い精度で予測できるようになり、事故が起きた際に迅速な復旧を可能とする技術も登場しています。私はCDOとして、当社グループ内外のあらゆるデータを活用し、また先端技術を用いて社会課題の解決を試みている多くのスタートアップ等と協業することで、保険に留まらない新たな価値をお客さまに届けられると考えています。事故や災害を100%防ぐことはできませんが、もしもの時に、お客さまの困りごとを少しでも軽減し、回復を手助けすることができれば、お客さまに喜んでいただくことができるのではないかと考えています。また、ビジネススタイルの大変革として従来の業務のあり方を抜本的に見直します。補償(保障)前後のソリューションの強化、手続のフルデジタル化、デジタル人財への投資等を通じて、「経済的な補償だけを行う保険会社」から「経済的な補償に加え、リスクの予兆検知や予防、事故発生時の早期回復、再発防止まで、デジタルを活用してお客様の課題を解決する保険会社」へと改革していきます。

中計経営計画(2022-2025)第1ステージの振り返り

中期経営計画(2022-2025)の前半は、MS&ADインターリスク総研を中核としたCSV×DX取組を推進しました。従来の保険による経済的損失の補填だけでなく、事故の予防や事故発生時の負担軽減、事故後の早期復旧や再発防止といった、補償(保障)前後のソリューションを開発し広くお客さまに提供することで、リスクソリューションのプラットフォームとしてお客さまや社会の課題解決に取り組みました。例えば、サイバーセキュリティに関するソリューションが挙げられます。近年生成AIも活用した巧妙なサイバー攻撃が増加していますが、サイバー攻撃を受けないようにサプライチェーン全体の脆弱性リスクを診断・評価できるソリューションや、専門的なサイバーインシデント対応を包括的に行うソリューションを開発しています。



ソリューション名称	内容
MS&ADサイバーリスクファインダー	経済産業省も推奨するASM(Attack Surface Management) <sup>※1</sup> の継続的な実施により、組織管理者の未把握の機器や意図しない設定ミスを攻撃者視点から発見できる。
サイバーインシデントガード	サイバー事故の対応(インシデントレスポンス)における対応チームCSIRT(Cyber Security Incident Response Team)のコマンドー <sup>※2</sup> 機能を提供し、お客さまの抱える有事対応の課題を解決する。

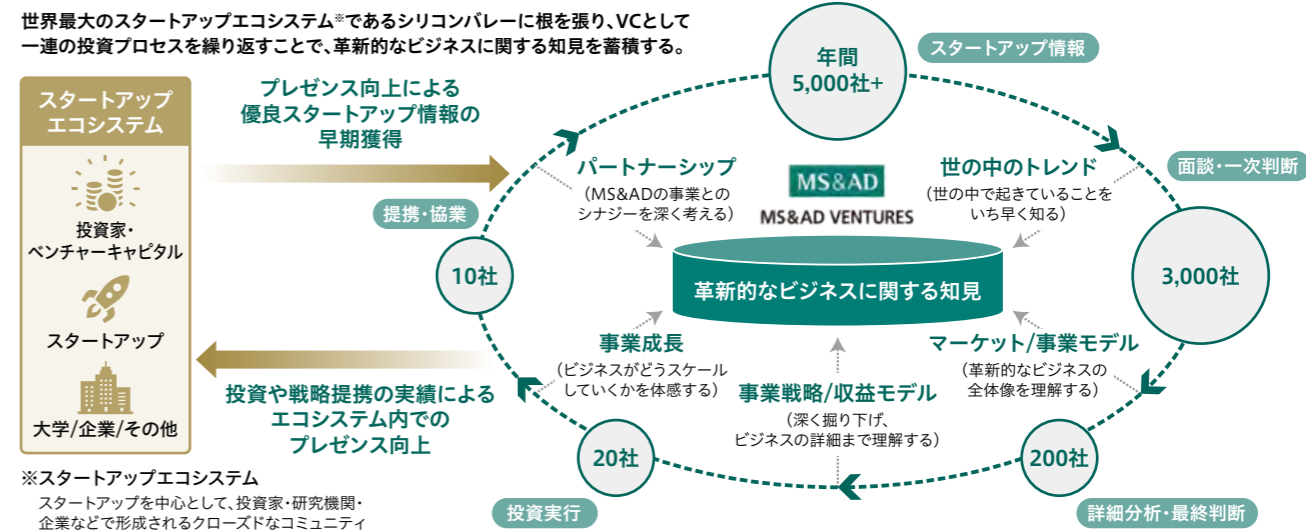
※1 組織の外部(インターネット)からアクセス可能なIT資産を発見し、それらに存在する脆弱性などのリスクを継続的に検出・評価する一連のプロセスのこと。  
※2 サイバーインシデント対応時におけるフォレンジック業者や、弁護士等社外、及び経営や関係部署との窓口等社内関係者とコミュニケーションを取り、被害の最小化・早期復旧等に向けた統合調整を行う。

最新技術・ビジネスモデルの取り込み

また、MS&AD Ventures<sup>※1</sup>、グローバル・デジタルハブ<sup>※2</sup>、Aioi R&D Lab-Oxford<sup>※3</sup>では、世界の先端技術やビジネスモデル等を研究しており、さまざまな企業との共創を通じて、お客さまニーズに応える魅力的なソリューションの開発や新しいビジネスの創造をめざしています。

生成AIについては、グループ約3万人が安全に利用できるセキュアな環境を構築しており、検索・翻訳・要約・画像生成といった日々の業務に活用しています。また、事故対応業務におけるお客さま等との通話内容を自動でテキスト化し、生成AIにより要約するシステムを導入するなど、実際の業務プロセスへの組み込みによる業務効率化も推進しています。

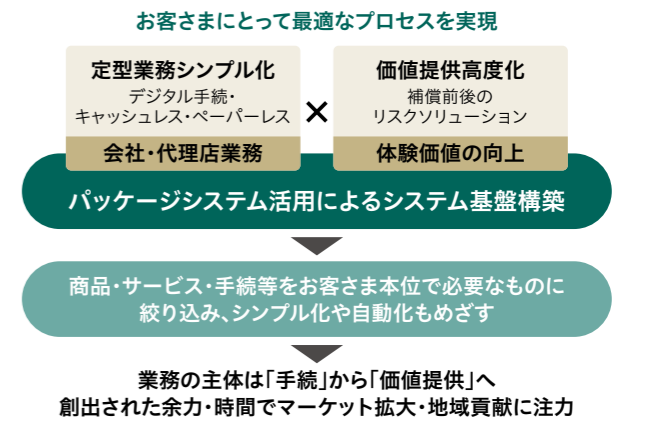
※1 2018年にシリコンバレーに日系保険グループとして初めて設立したCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)  
※2 三井住友海上が国内外に設置した6つのデジタル拠点(東京、米国、ロンドン、イスラエル、シンガポール、上海)  
※3 あいおいニッセイ同和損保がオックスフォード大学のAIベンチャーであるMind Foundry社と共同設立した、最先端のテクノロジーやサイエンスの研究開発活動を行う共同研究所



※スタートアップエコシステム  
スタートアップを中心として、投資家・研究機関・企業などで形成されるクローズドなコミュニティ

業務プロセス改革

更に、お客さま本意の業務運営に向け、改めて当社グループの商品や業務プロセスのあり方を見直します。これまでは、多くのお客さまのご要望に応えられるよう、さまざまな特約や多くの保険料払い込み方法等をご用意してきました。しかし、このことが商品の複雑化を招き、また契約・保険金支払に係る手続時間短縮の支障にもなっています。中期的な取組みにはなりますが、お客さま・代理店の皆さまにとって、最も望ましい商品や業務プロセスとはどのようなものかを今一度全社で検討し、デジタル技術をフルに活用して、分かり易く利便性の高い商品・業務プロセスをめざします。



デジタル人財育成

このような取組を行うのに最も重要なのは人財です。当社グループでは、東洋大学や京都先端科学大学などの大学と連携し、2018年度からデジタルやイノベーション人財の育成に注力しており、2025年度にはグループで7,000名の人財の育成を目標にしています(2024年4月時点で約5,800名を育成)。また、データサイエンティスト等の専門人財を社内外から積極的に登用し、ジョブ型の職種として働きやすい環境を整えています。

MS&ADデジタルアカデミー	MS&ADデジタルカレッジ from 京都	データサイエンス研修	医療分野のデータサイエンティスト育成
INIAD(東洋大学情報連携学部)と提携	KUAS(京都先端科学大学)と連携	滋賀大学と連携	東京医科歯科大学と連携

ガバナンス  
戦略とリスク管理  
推進と目標(パフォーマンス)

データサイエンス

基盤 ERM

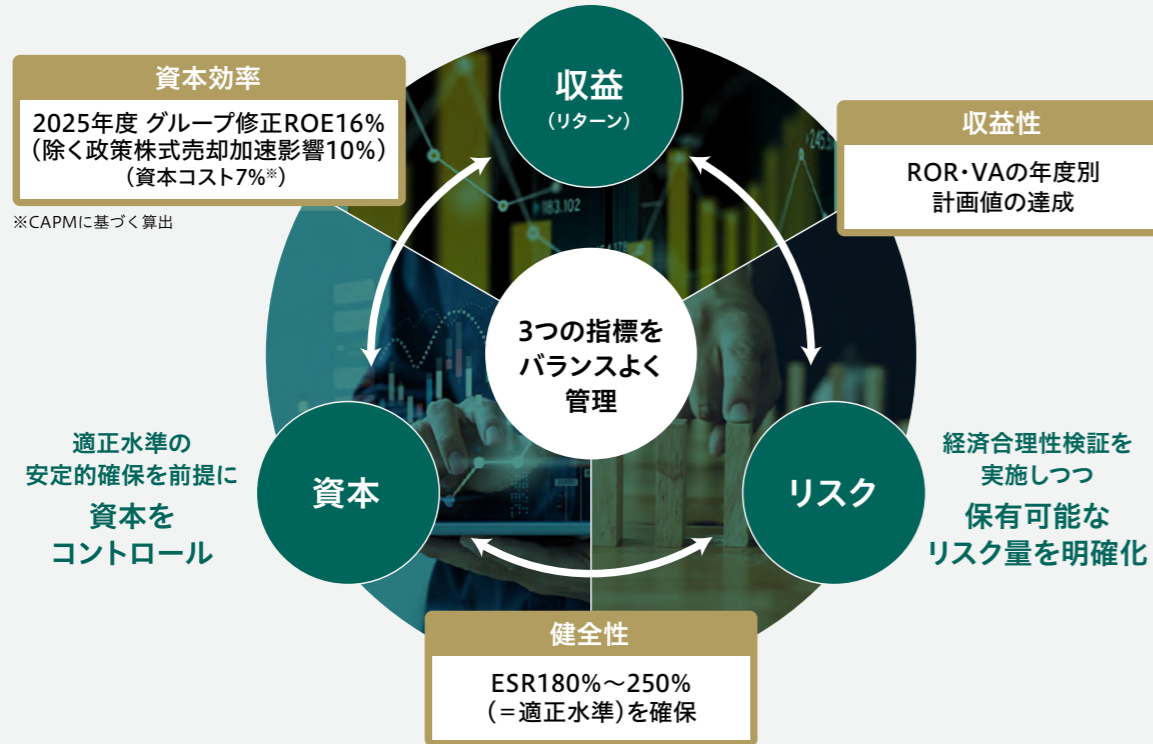
ERMをベースとしたグループ経営

当社グループでは、ERM(Enterprise Risk Management)サイクルをグループ経営のベースにおき、健全性の確保を前提として、収益力及び資本効率の向上のための取組みを行っています。リスク選好方針等を踏まえて各事業への資本配賦を行い、配賦した資本を活用してリスクテイクを実施し、ROR(Return On Risk)等のモニタリングを通じて、適切なリスクコントロールを行っています。中期経営計画(2022-2025)では、ERM委員会を中心に、資本・リスク・リターンを踏まえた、グループ各事業の評価・管理の高度化に取り組むとともに、政策株式の削減を進め、成長事業への投資など、より資本効率の高い事業機会への資本配賦を機動的に実施し、グループの資本効率の向上を図っていきます。

リスク・リターン・資本の一体管理

経営ビジョンを実現するため、グループリスク選好方針に沿った中期経営計画を策定の上、ERMサイクルをベースにリスク(統合リスク量)・リターン(グループ修正利益)・資本(時価純資産)を一体的に管理し、健全性の確保、資本効率及びリスク対比リターンの向上を図っています。

持続的な利益成長に向けた  
内部投資・外部投資を実施



資本効率

$$\frac{\text{グループ修正ROE}}{\text{資本(修正純資産)}} = \frac{\text{リターン(グループ修正利益)}}{\text{リスク(統合リスク量)}} \times \frac{1}{\text{ESR}}$$

収益性(リスク対比リターン)

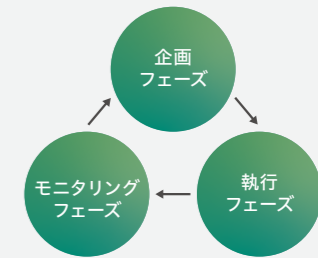
健全性

(P.31参照)

ERMサイクル

企画フェーズ	① リスク選好方針等を踏まえた戦略の策定、保有可能なリスク量を確認した上で資本配賦額の設定を行います。
執行フェーズ	② 資本配賦額等をベースに、リスクリミットの範囲内でリスクテイクを実施します。
モニタリングフェーズ	③ 財務の健全性、収益性及び資本効率等について定期的なモニタリングを行います。 ④ モニタリング結果を踏まえ、必要な対応策等を検討・実行します。

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

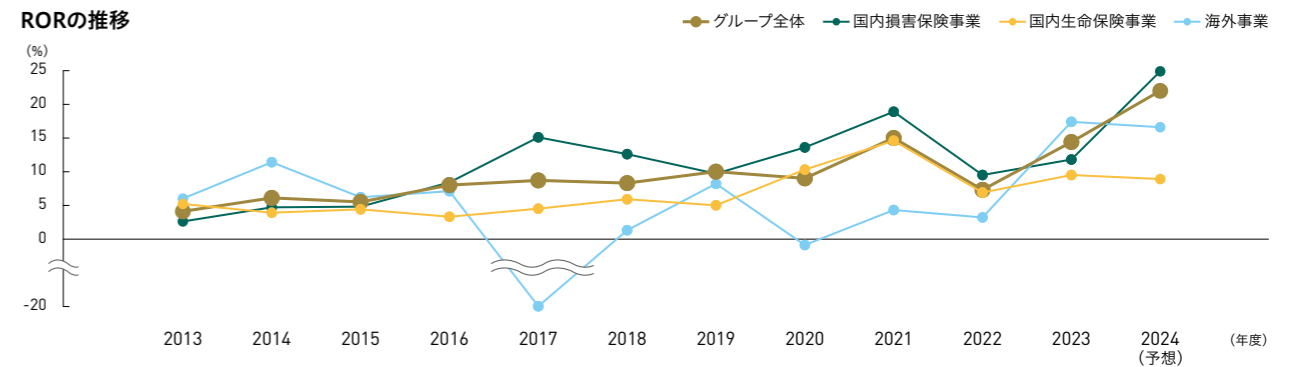


収益性向上に向けた取組み

健全性を確保しながら、資本効率を高めていくため、当社グループでは、各事業ドメインでの下記の取組みを通じて、適切なリスク・リターンの確保を図っています。

商品開発・販売・施策管理	<p>商品・種目別の収支管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内損保: 種目特性に応じたリスク・リターンの管理や、自動車保険の収益改善、火災保険の収支改善、新種保険の収益拡大を実施</li> <li>MSA生命: 商品開発・改定、販売政策策定時にも新契約RORによる評価を実施</li> <li>MSP生命: 商品別の収益性(販売開始時の見込み値及び販売後の実績値)を検証</li> </ul>
資産運用戦略	資産・負債の総合管理(ALM)によってリスクを適切にコントロールしつつ、相対的に高いリターンが期待できる資産への分散投資を推進
保有・再保険方針	財務健全性と期間損益の安定性を維持し、収益性向上に資する保有・出再スキームの構築 自然災害に係る正味保有リスク量の抑制に努める

※MSA生命:  
三井住友海上あいおい生命  
MSP生命:  
三井住友海上プライマリー生命



リスク管理態勢の強化

リスク管理態勢の強化	グループ各社で検知したリスクの横展開、社外アドバイザー活用等によるリスクを洗い出す態勢の強化
フォワードルッキングなリスクの検知	法務・コンダクトリスク等の定量化が難しいリスクの定性的な評価、早期検知あるいはリスクを振り起こす取組みを実施
リスクカルチャーの醸成	ガバナンスの基盤となるリスクカルチャーを更に醸成し、企業価値の向上や持続可能なビジネスを構築

政策株式の保有ゼロ

政策株式\*のさらなる削減取組み

政策株式の削減を加速し、2030年3月末に保有ゼロを実現する。これによりリスクの削減と資本効率の向上を図る。グループ修正利益の50%還元は維持しつつ、政策株式の売却によって得た残りの資金は成長投資等(事業投資、システム投資、DX投資等)へ活用する。

※保険商品やサービスの開発などの事業投資等、又は純投資株式会社としての保有の合理性が認められる銘柄を除く



ステークホルダーの期待に応えるべく、  
フォワードルッキングなリスク管理と  
品質を重視した業務運営を実践

CROメッセージ  
専務執行役員  
グループCRO  
**田村 悟**

MS&ADインシュアランス グループを取り巻く環境が大きく変化していく中で、グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループとして、フォワードルッキングなリスク管理を実践し、安定的に事業を継続していきます。

財務の健全性

当社グループは、アンダーライティングの強化、再保険の活用による自然災害リスク量の調整、政策株式の削減、資産負債の総合管理(ALM)等を通じて適切にリスクをコントロールし、200年に1度の確率で発生するリスクに対し十分な資本を確保しています。併せて、国内外の大規模な風水災や地震、金融市場の大幅な変動、サイバー攻撃の増加、パンデミック、地政学的なリスクの発現等のさまざまな事象の発生を想定したストレステスト等を実施し、財務の健全性に問題がないことを確認しています。

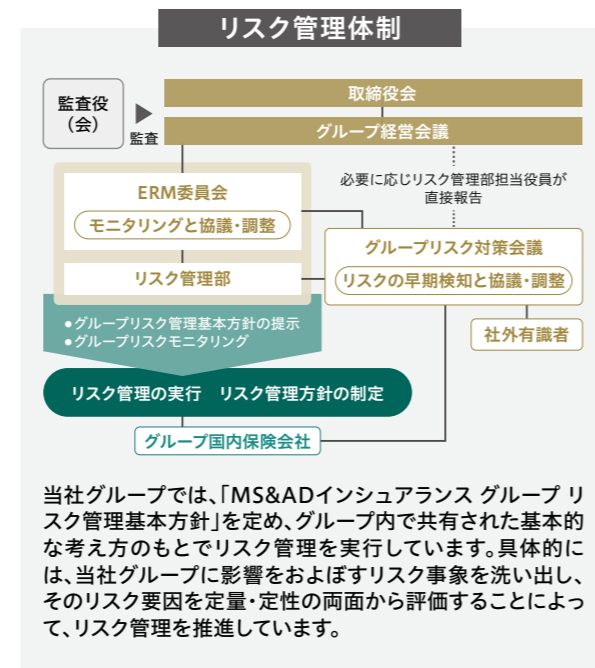
また、品質面においても、リスクの検知・管理の高度化を通じ、お客さま第一の業務運営を徹底していきます。ここでは、当社グループがステークホルダーの皆さまとともに発展していくための戦略遂行を支えるリスク管理と業務運営に関して、主要なテーマ・取組みについてお話ししたいと思います。

リスクの検知力の強化 ～フォワードルッキングなリスクの検知と対応～

当社グループでは、保険料調整行為等の発生を踏まえ、独占禁止法等の法律に違反しないようコンプライアンスの徹底に取り組むことはもとより、当社グループのミッション・ビジョン・バリューに立ち返り、お客さま第一の業務運営の徹底を図っています。

更に、法令違反リスクやコンダクトリスク等、リスクへの感度を一層高め、グループ内に内在するリスクをフォワードルッキングに検知して、グループ内に横展開し、自律的にリスクに対応していくため、当社(持株会社)及びグループ国内保険会社の役員が出席する「グループリスク対策会議」を新設し、リスク検知力の強化に取り組んでいます。この会議には幅広い視点から助言・指導を受けるため、社外の有識者も参画します。

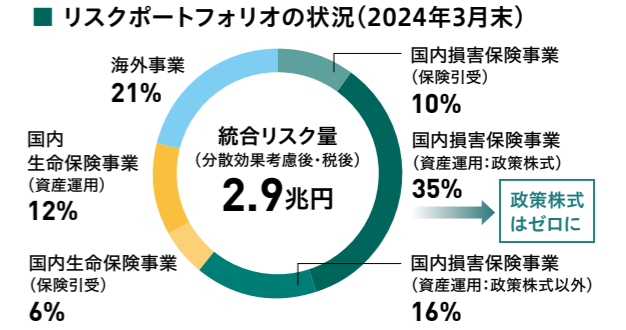
グループ一体となってリスクを早期に検知・対応することで、当社グループを取り巻く環境や社会の価値観が変化しても、常にステークホルダーの皆さまの期待に応え、グループとして発展していきたいと考えています。



リスクポートフォリオの変化への対応

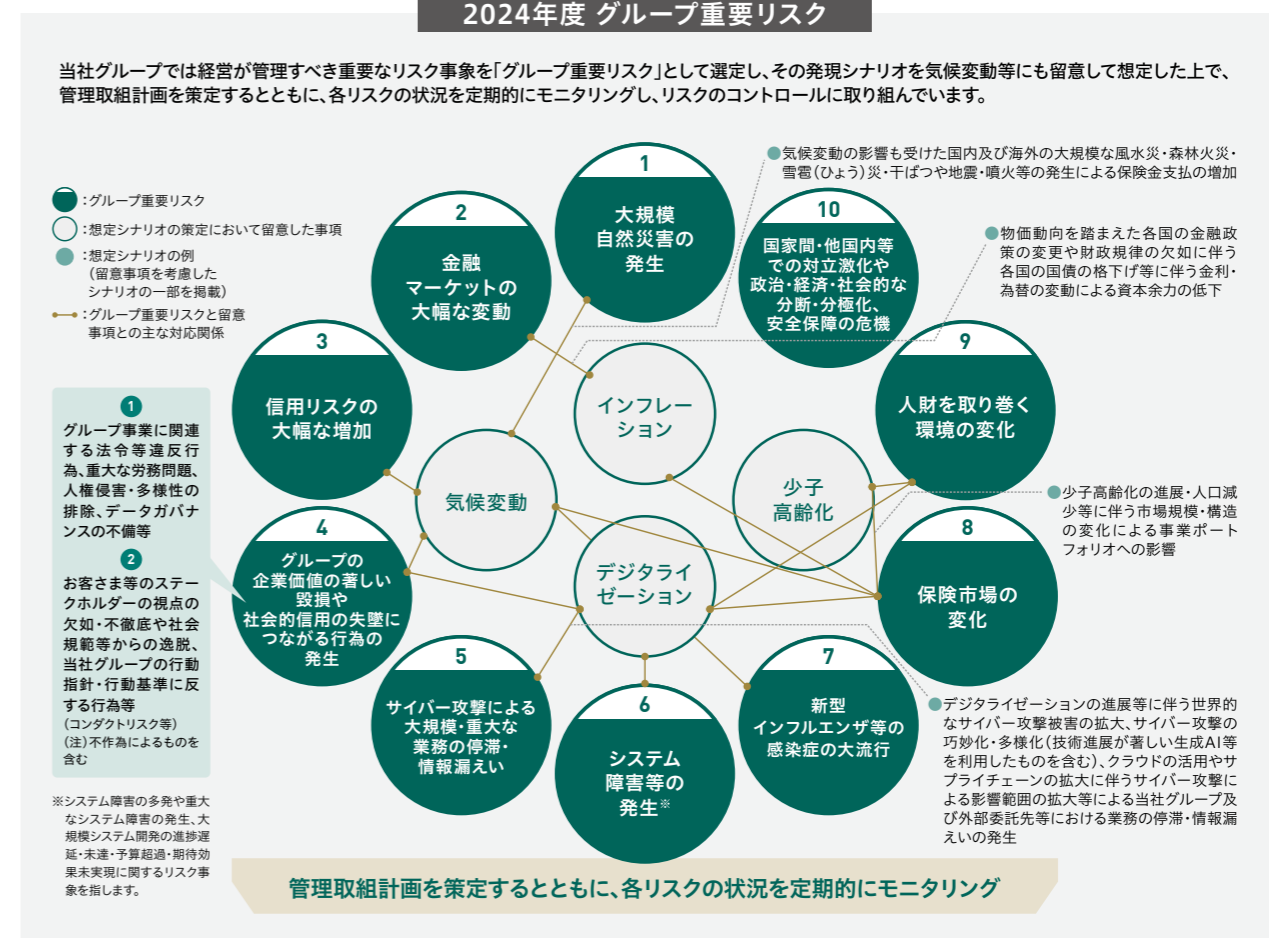
当社グループでは、グループリスク選好方針に沿って経営計画を策定し、リスクテイクを行うとともに、ERMサイクルを通じ、リスクに対するリターン等をモニタリングし、リスクをコントロールすることで、財務の健全性の確保、資本効率の向上及び収益力の向上を図っています。

当社グループが保有している政策株式については、2029年度末に向けて残高をゼロにし、売却で得た資金は、事業投資や資産運用、システム・DX関連投資等に活用するとともに、株主還元に向けられていきます。この取組みにより、当社グループのリスクポートフォリオは大きく変化していきますが、リスク管理を高度化・強化し、財務の健全性を維持しながら、資本効率やリスク対比リターンの向上を着実に図れるリスクポートフォリオの構築をめざします。



重要なリスクの特定と対応

冒頭でお話したとおり、当社グループを取り巻く環境は刻々と変化しています。2023年度も台風や雹(ひょう)災、能登半島地震、地政学的なリスクの高まり、インフレーションや金融引締め等に伴う金融市場の変動等がありました。直近でも地政学的な緊張は継続、保護主義の台頭等もあり、サプライチェーンや経済面での不安定、安全保障に関するリスクに波及する可能性があります。また、米国大統領選挙をはじめ各国で選挙が実施され、政治的・社会的な分断の加速や、国際的な分極化が進む懸念もあります。これらを踏まえ、2024年度は、「国家間・他国内等での対立激化や政治・経済・社会的な分断・分極化、安全保障の危機」をグループ重要リスクに追加し、管理・取組みを強化しています。また、気候変動への対応をはじめ、自然資本の保全、人権の尊重、自動運転やAI等の技術革新に伴う新しいリスクへの対応等を推進するとともに、お客さまをはじめステークホルダーの視点の欠如や当社グループの行動指針(バリュー)に反する行為等が発生しないよう、品質を重視した業務運営を徹底し、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していきます。



より詳細な情報は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。 ●リスク管理([https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk\\_management/erm.html](https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/erm.html))  
●リスク管理基本方針 ●リスク管理体制 ●リスク管理の「3つの防衛線」 ●保険事業のリスク ●海外事業のリスク管理態勢 ●危機管理体制(事業継続計画を含む)

MS&ADインシュアランス グループは、持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ水準の保険・金融グループを創造する上で、情報セキュリティ管理の実行をグループ経営上の最重要課題の一つとして位置付けています。また、サイバーリスクや脅威に対処するための態勢強化を経済安全保障の観点からも取り組んでいます。

執行役員 グループCISO 津田 卓也

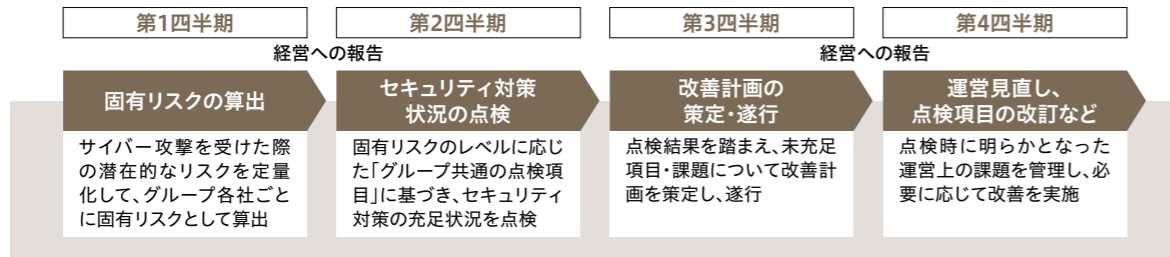
グループの情報セキュリティ管理態勢

- 取締役会、グループ経営会議、及び、グループシステム委員会によって、サイバーセキュリティを含むグループ全体の情報セキュリティに関するガバナンス態勢を敷いており、情報セキュリティを担当するグループCISOから定期的に情報管理態勢に関する報告を受けて、論議を行っています。
- 情報資産に関わる脅威を認識し、サイバーセキュリティなど常に外部環境の変化を捉え、情報セキュリティの確保及び迅速に対応する態勢を構築しています。特にサイバーセキュリティについては、MS&AD-CSIRTを整備し、インシデント発生時の対応に加え、セキュリティ脅威情報の収集、グループ各社間の情報共有、官公庁や情報共有機関などとの情報連携も強化しています。



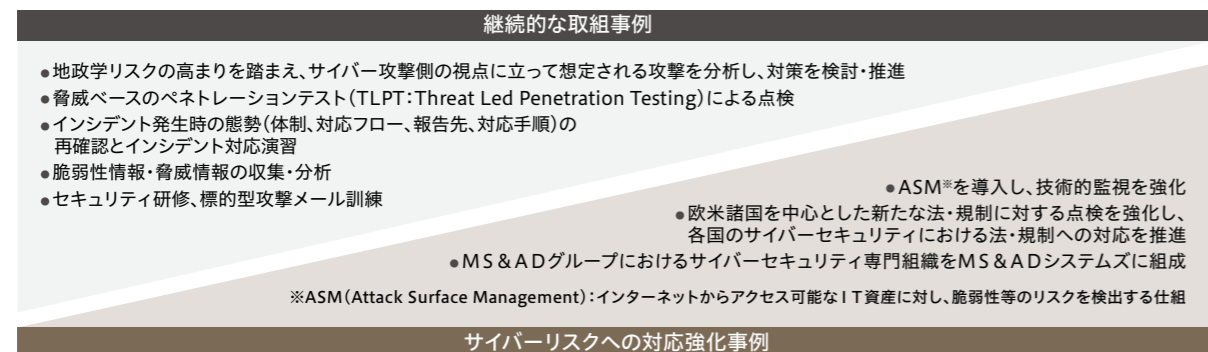
当社グループのモニタリング活動

国内外の基準・ガイドライン・フレームワークに基づき独自に策定したグループ共通指標を用いて、海外拠点を含むグループ各社に対し、セキュリティの対策状況を定期的に点検(モニタリング活動)しており、セキュリティ水準の継続的な維持・向上を図っています。



2023年度の取組み

従前より進めているセキュリティ対策の取組みにより、サイバーセキュリティ対応態勢を継続して維持・強化しています。また、有事の際の手順や対応方法を定め、演習を通して、万が一を想定した被害の極小化に努めています。これら取組みにより、2023年度は、当社グループ内で業務継続に影響する重大なインシデントは発生していません。サイバーセキュリティの最新動向をタイムリーに補足し必要な対策を迅速に実施するため、MS&ADシステムズに専門組織としてサイバーセキュリティ推進部を新設しました。グループで一元的なサイバーセキュリティ態勢の高度化をめざしていきます。



MS&ADインシュアランス グループは、コンプライアンスをグループ経営上の最重要課題の一つとして位置付け、グループの全ての役員・社員に対して事業活動に関連する法令や社内規定等を遵守するよう求めています。

ルール・制度の実効性を確保するための仕組み

グループ全体に共通する「MS&ADインシュアランス グループ コンプライアンス基本方針」を定め、それに基づいてコンプライアンス推進態勢を整備しています。コンプライアンスに関する全社的な実行計画として、当社及びグループ会社ではそれぞれ「コンプライアンス・プログラム」を策定し、具体的な取組みを推進しています。その計画の実施状況や対応すべき課題等については、各社のコンプライアンス委員会や取締役会等に報告されています。また、品質向上・コンプライアンス委員会を設置し、グループ全体の品質向上及びコンプライアンスの徹底と企業倫理の確立に向けたモニタリング等を実施しています。なお、重要事項については、取締役会に報告を行う態勢としています。

スピークアップ制度(内部通報制度)

当社グループでは、組織又は個人による法令違反、社内規定違反、不適切な行為又はこれらのおそれのある行為が発生したときに、通常のレポーティングラインに加え、グループ各社の役職員等が直接報告できる「スピークアップ制度(内部通報制度)」を設けています。グループ内外に各種受付窓口を設け24時間365日利用可能とし、通報者が利用しやすいよう配慮しているほか、通報者・相談者の秘密保持や情報の取扱いに十分に注意し、通報又は相談を行ったことにより不利益な取扱いを受けることのないよう、通報者・相談者の保護を図っています。また、海外拠点で従事する役員向けに、自拠点の受付窓口に加えグローバル通報窓口も設置しています。16か国語での通報に対応しており、海外から日本本社への通報も可能となっています。

マネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策、腐敗防止の取組み

当社グループでは「マネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策に関する方針」を定め、グループ各社の商品・サービスがマネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融に利用されることを防止するための取組みを推進しています。また、「公正な事業慣行に関する方針」を定め、公正な事業慣行(「贈収賄等腐敗行為の禁止」「政治活動・政治資金に関する法令の遵守」)の遂行を図っています。海外拠点では、海外拠点向けの「コンプライアンス・マニュアル」の中に「マネー・ロンダリング規制、テロ資金供与及び拡散金融対策」の項目を設け、海外拠点におけるマネー・ロンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策を実施しているほか、「贈収賄防止」の項目を設け、適切なルール整備及び研修等を通じて、海外拠点における贈収賄防止の取組みを実施しています。

税務コンプライアンスに対する取組み

当社グループは、レジリエントでサステナブルな社会をめざして、安定した人々の生活や活発な事業活動を支える企業として信頼される存在であることが、保険事業の原点であり重要な価値と考えています。税務コンプライアンスに関しては、近年、企業の社会的責任の一つとして税務の透明性確保の重要性が高まっていることや、国際課税の枠組み強化の動きが進展するなど、税務を取り巻く環境が大きく変化するなか、当社グループとしても、税務の透明性確保の重要性を十分に認識し、グループにおける税務コンプライアンスに対する考え方や取組みの内容を内外に示していくことが、責任ある企業行動として重要であると考えています。

主要国における支払税額 (2022年度:国別報告事項ベース)(億円)

国	支払税額
日本	492
米国	42
台湾	25
マレーシア	19
シンガポール	17
その他	59
合計	656

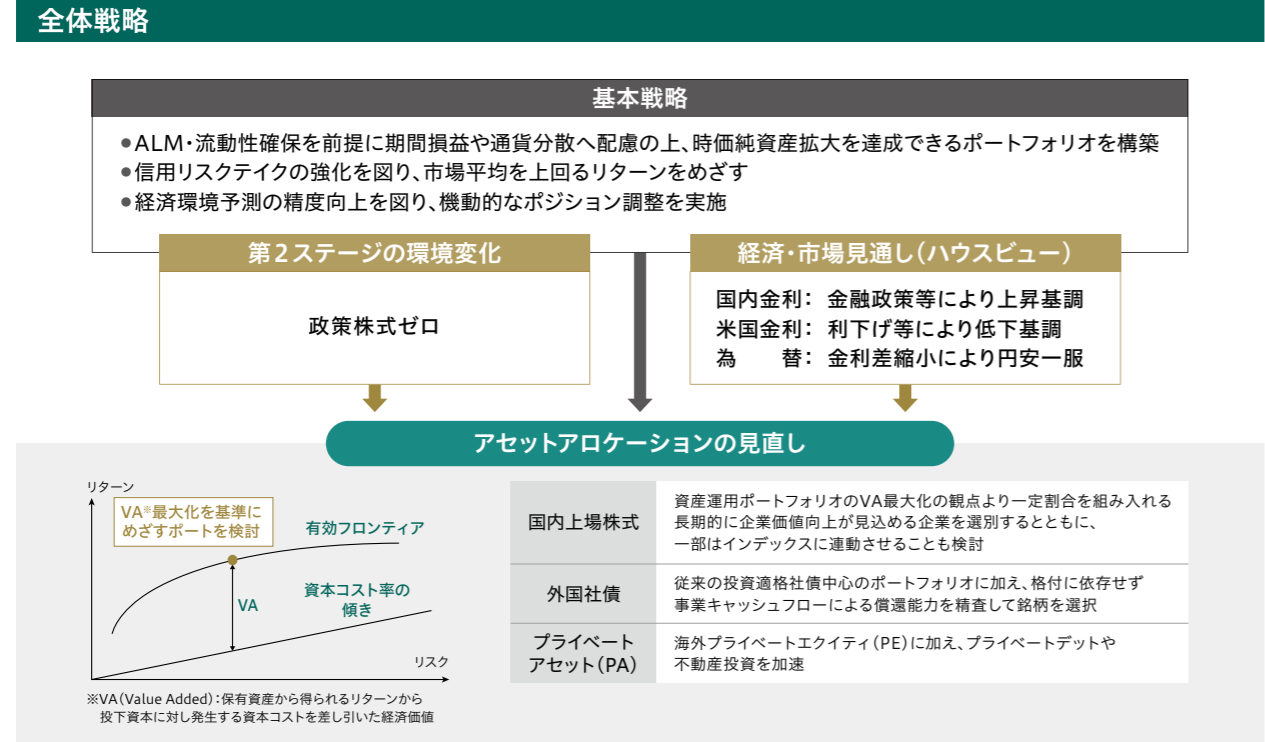
より詳細な情報は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。

●当社のコンプライアンスについて ([https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk\\_management/compliance.html](https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/compliance.html))

●コンプライアンスに関する基本方針 ●コンプライアンス推進態勢 ●具体的活動内容 コンプライアンス・プログラム/コンプライアンス・マニュアル/コンプライアンスに関する教育・研修/コンプライアンスに関する各種点検/モニタリング活動/スピークアップ制度(内部通報制度)/マネー・ロンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策/腐敗防止の取組み ●海外事業のコンプライアンス推進態勢 ●税務コンプライアンスに対する取組み

資産運用戦略

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



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

戦略推進に向けた態勢整備

#### 信用リスクテイクのキャパシティ確保

- 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

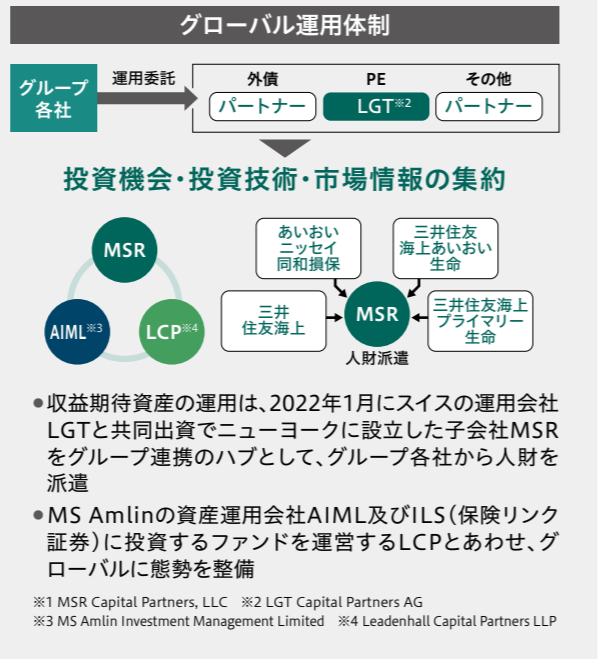
国内上場株式	内部人財の育成及び外部登用
外国社債	海外信用リスクの分析能力の高い運用会社との提携等を進める
プライベートアセット	投資対象領域ごとに選別して運用委託。PE領域はMSR <sup>※1</sup> が主導して取り組む

#### 資産運用リスクの管理強化

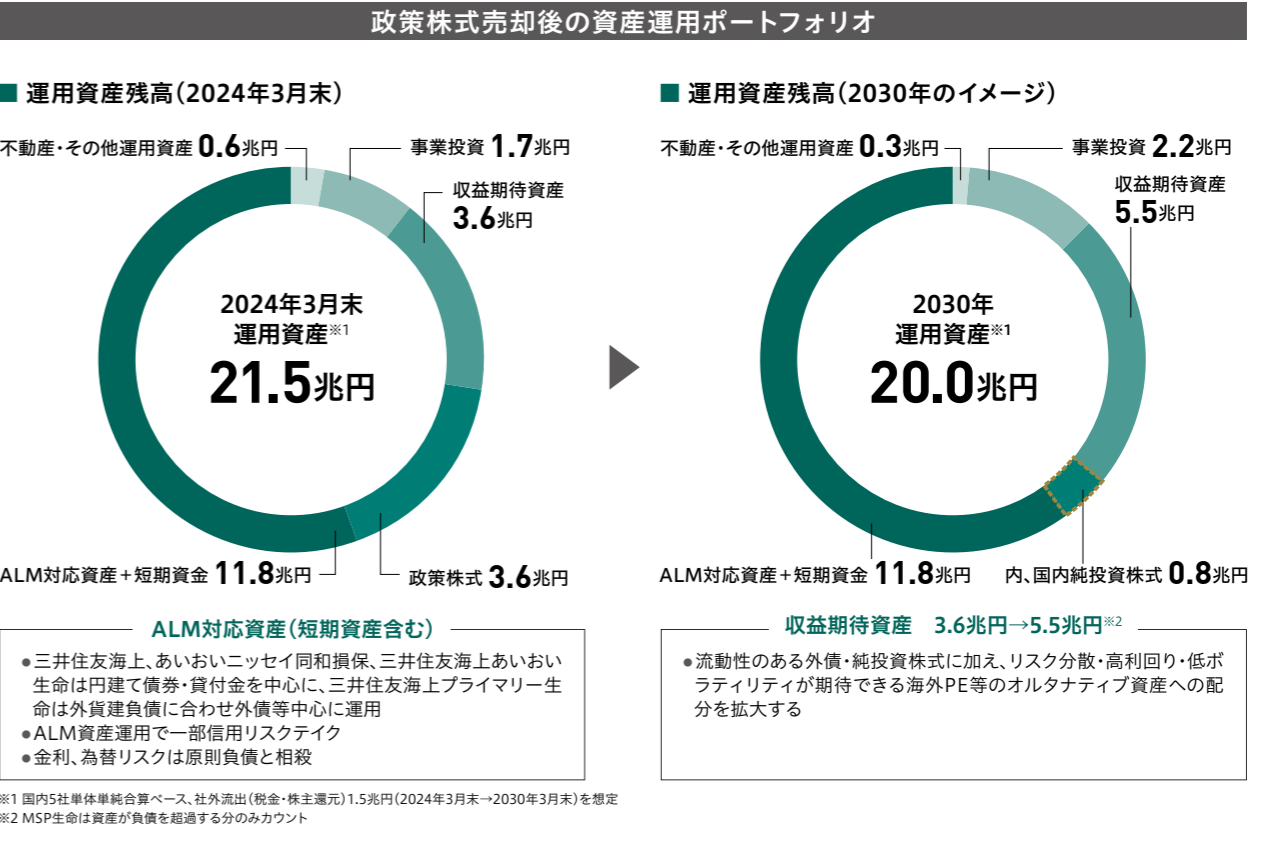
- マクロ経済・金融政策の予測に基づくポジション調整運営を高度化
- プライベートアセットにつき、危機予兆の管理を強化

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



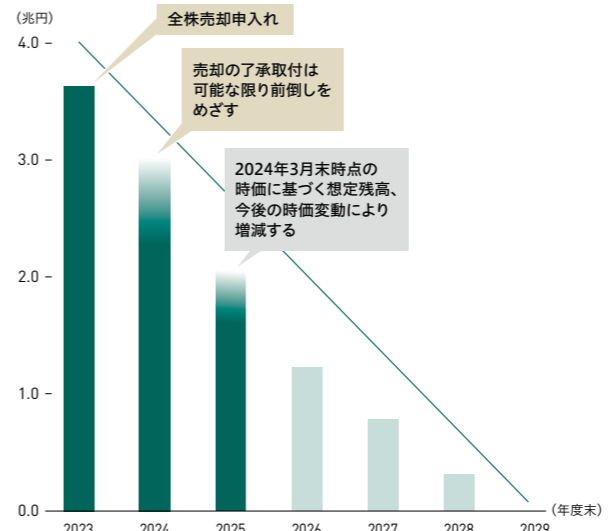
政策株式ゼロに向けた取組み



政策株式削減のペースとプロセス

- 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

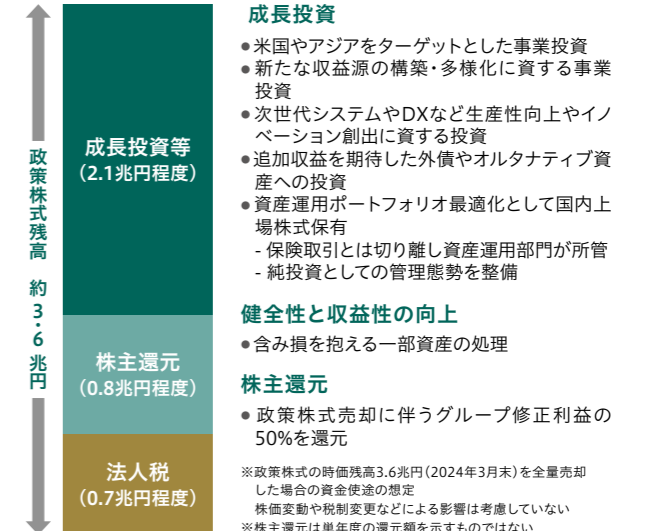
政策株式残高推移(見直し)



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



## ESG投資

### ESG課題を考慮した投融資

当社グループは、責任投資原則(PRI)の署名機関として、ESG課題を考慮した投融資を行っています。具体的には、資産特性や投資手法に応じたESG情報を収集・評価し、財務分析等の従来の分析と合わせて投融資判断を行っており、収益確保を前提にサステナビリティに関わる課題解決につながるテーマを持った投融資に取り組んでいます。また、ESG要素を踏まえた投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を実践し、投資先企業のESGへの意識を高め、中期的な企業価値向上を促します。

### ■ 当社グループのESG投融資取組み

ESG投融資の取組み	内容	対象資産	投融資残高
<b>投融資プロセスへの統合(Integration)</b>			
グループの「サステナビリティを考慮した事業活動」への対応の反映	気候変動への対応、自然資本の持続可能性向上、人権の尊重の観点から、特定の資金使途や業種に対する投融資を行わないスクリーニング、慎重な取引可否の判断を実施	全資産クラス	17.1兆円*
グループの優先取組課題のりサーチへの組み込み	「CO <sub>2</sub> 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
<b>建設的な対話(Engagement)</b>			
エンゲージメント	スチュワードシップ活動が中心の対話を実施	株式	2.9兆円
<b>積極的な貢献(Positive Impact)</b>			
サステナブル・テーマ型投資	ESG課題や、再生可能エネルギー(太陽光、風力、水素等)、グリーン・トランジションファイナンス(温室効果ガス削減)、地域創生などのテーマへの投融資	債券、株式、融資、プライベートエクイティ	7,229億円
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

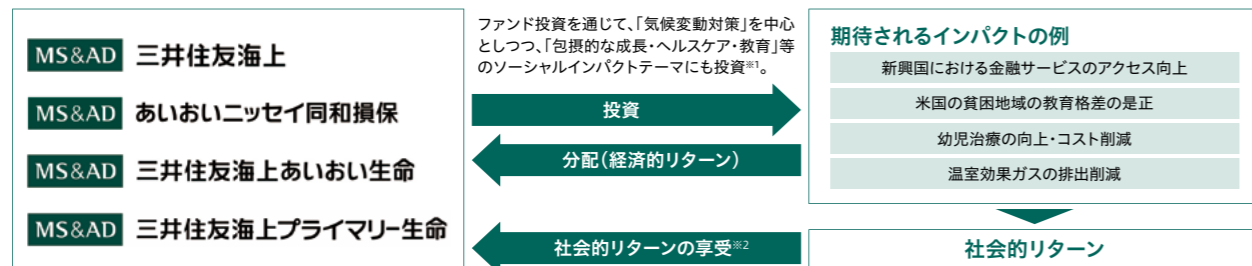
### ■ ESGテーマ型投資の内訳 (2024年3月末)

テーマ別	投融資残高
ESG課題をテーマとするファンドへの投資	2,323億円
<b>温室効果ガス削減取組みへの支援</b>	
再生可能エネルギー(太陽光、風力、水素等)	733億円
トランジション/サステナビリティリンク・ファイナンス	280億円
グリーン・ファイナンス	1,466億円
<b>世界の持続的な発展への支援</b>	
ソーシャル・サステナビリティ(国際機関債含む)	2,213億円
地域創生、ヘルスケア、インパクト投資*等	215億円
合計	7,229億円

\*ファンドへの投資額コミットメントのうち、投資済みの金額のみ算入

### ■ グループ共同のインパクト投資を開始

当社グループは、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」ことを経営理念としています。本投資を通じて、経済的リターンを獲得と同時に、ポジティブで測定可能な環境・社会へのインパクトの創出をめざします。また、今回の投資を契機として、インパクト投資に関するネットワークを構築するとともに、環境・社会へのインパクトの評価・管理の知見を蓄積することで、SDGsの達成及び持続可能な社会づくりに貢献していきます。



\*1 グループ専用の投資ビークルを通じて投資。米ニューヨークの資産運用JVであるMSR(出資比率:三井住友海上 85%、LGT社 15%)にて管理  
スイスの運用会社であるLGT社は、ESG分野におけるグローバル・リーダーの1社

\*2 SDGsの達成、持続可能な社会の実現

## スチュワードシップ・コード対応

三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保は2014年に「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明し、ESGの視点を踏まえた投資先企業との建設的な対話や議決権行使を通じ、中長期的な視点で投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促しています。また、投資先企業との対話に際しては、以下のテーマを中心に取組みの状況等を確認しています。

### ■ 対話実績(2022年7月~2023年6月)

	三井住友海上	あいおいニッセイ同和損保	合計(単純合算)
対話実施企業数	202社	159社	361社

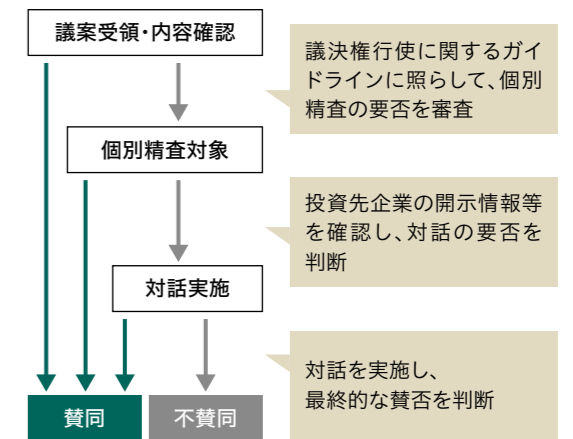
### ■ 議決権行使結果(2022年7月~2023年6月)

	三井住友海上	あいおいニッセイ同和損保	合計(単純合算)
行使議案(会社提案)	2,206	1,535	3,741

### ■ 不賛同議案数(2022年7月~2023年6月)

	三井住友海上	あいおいニッセイ同和損保	合計(単純合算)
不賛同議案数(会社提案)	19	21	40

### ■ 議決権行使のプロセス



### ■ 対話のテーマ

対話のテーマ	具体的な内容
ESG	気候変動が事業におよぼす影響及び対応策、社会課題と事業の関連性、社外役員の選任状況・期待する役割、社外役員の取締役会等への出席状況、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況
決算状況	今期業績・次期以降の見通し、収益性・成長性の向上策、短期的なリスク要因
経営戦略	経営計画の達成見込・進捗、中長期的な投資方針、事業戦略におけるサステナビリティの考慮
資本政策	株主還元・内部留保方針、配当に関する考え方、指標
事業リスク	事業におけるリスク要因への対応状況、BCP(事業継続計画)の策定状況

### ■ 対話事例

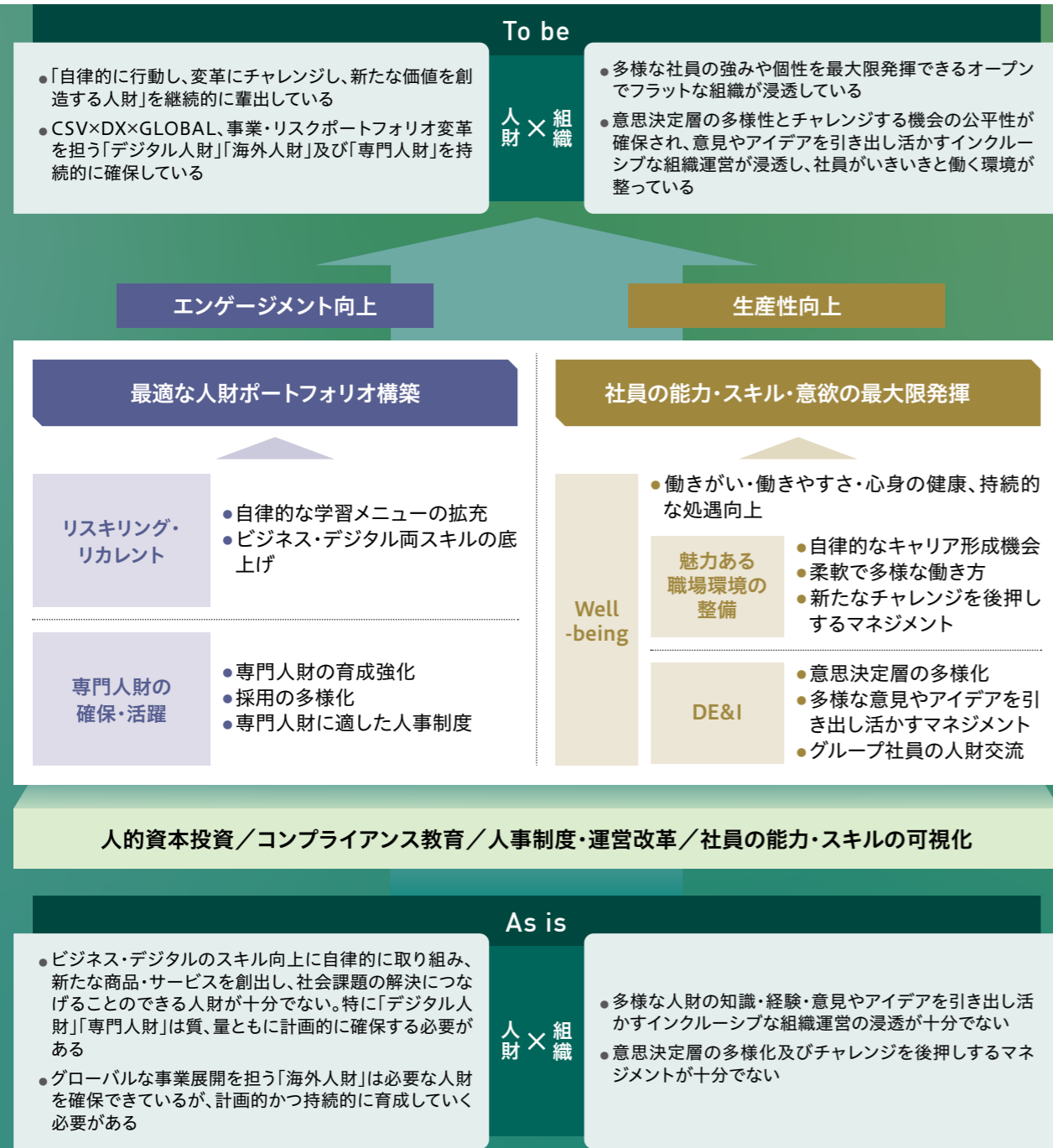
事例	ESG、資本戦略等に着目した対話の事例
事例① (ESG対話)	GHG排出量削減目標の有無など、サステナビリティの観点についての検討状況について対話を実施。社会からの要請が強まっていることを受け、検討を早めている状況であることが確認できた。
事例② (株主還元)	直近2年間において配当性向の改善の申し入れを行ってきた企業との対話の中で配当性向は10%超まで改善していること、当社ガイドラインで求める配当性向20%には現状満たないものの、次年度以降20%超を目標とする方針であり、当社が求めてきた株主還元を重視する方針に転換していることを確認できた。

### ■ 不賛同事例

事例	議決権行使における不賛同事例
事例③ (監査役選任・退職慰労金)	当該企業は業績は安定しているものの、配当性向が低位であり、また社外監査役に独立役員が選任されていない状況であった。対話により意見交換を行ったものの、現時点では改善が期待できないと判断し、監査選任及び退職慰労金の2議案を不賛同とした。
事例④ (剰余金処分・取締役選任)	当該企業は直近3期の配当性向が10%未満とガイドラインを下回っており、同社財務状況や同業他社との比較においても著しく低い水準であった。加えて、従業員による不祥事があり、懸念される不適切支出が10億円程度と同社利益水準に照らして大きいことから、剰余金処分及び取締役選任の2議案を不賛同とした。

基盤 人財戦略

グループの最大の財産は人財であり、企業価値向上の原動力はグループの社員一人ひとりです。中期経営計画(2022-2025)の基本戦略に連動する人財戦略のもと、「最適な人財ポートフォリオの構築」「社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮」を進め、Value(価値の創造)、Transformation(事業の変革)、Synergy(グループシナジーの発揮)に取り組んでいます。また、社員のエンゲージメントを向上させるため、自律的なキャリア形成機会、柔軟で効率的・効果的な働き方、チャレンジ精神を後押しする企業文化といった職場環境の整備を進めています。(P.82「社員満足度」参照)



MS&ADインシュアランスグループの人財戦略の要である人財育成について、グループ中核損保である三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保のメンバーで構成される「人財育成チーム」を持株会社内に組成し、グループ一体で取り組んでいます。今回は、「人財育成」を担う両社の人財育成担当部署のライン長に、人財育成のいまとこれからを話してもらいました。



対談 菅原 修 (三井住友海上 人事部 能力開発チーム長 (MS&ADホールディングス 人事・総務部 人財育成チーム長)) 高田 耕平 (あいおいニッセイ同和損保 人事部 人財革新グループ長)

対談 人財育成のいまとこれから

▶ 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の人財育成施策

**高田** 人的資本経営において、人財育成は経営戦略の要です。社員一人ひとりの自律的な成長へのチャレンジが、会社の持続的成長につながっていきます。あいおいニッセイ同和損保では人財育成の重点取組みとして3点を掲げています。1点目は「マネジメント層の強化」、組織運営の要としての役割を改めて明確化し、求められるマネジメントスキルを体系的・計画的に習得します。2点目は「若手層の育成」、新卒入社社員には入社から3年間を目途に、商品知識や課題解決力、デジタルリテラシーをベーシックスキルとして身に付けてもらいます。3点目は「CSV×DXエキスパート」、デジタル知識・スキルに長け、CSV×DXを全社員の先頭に立って実践する人財の育成に力を入れています。

**菅原** 三井住友海上では、これまでの人事運営を大きく刷新する「人事改革」を2025年度に予定しており、人財育成もスキルを軸とした運営に見直されます。具体的には、社員共通で求められる「共通スキル」と部門や職務で期待される成果を実現させる「職務スキル」を定義し、社員は習得したいスキルに取り組み、その発揮度合いに応じて評価される仕組みを検討していま

す。社員に向けて用意したスキル数は900超に上るため、社員のスキル習得をサポートするために、1,500以上の育成メニューを収録した「スキル育成Navi」を用意しました。

▶ グループ共通の人財育成施策の強み

**高田** 若手社員のフォローアップや今後のキャリアを考える機会などで、2社共同の研修を行っています。自社単独と比較して、効率のかつ質の高い運営が実現できています。また、当社グループの社員であることを実感し、一緒に研修を受けている三井住友海上の社員から刺激を受けているようです。職場を離れて、グループ各社の社員とともに研鑽を積むことは、自社にない特長に触れることで得られる学びなどもあり、社員にとってプラスになっていますね。

**菅原** 人財育成施策はスケールメリットが効くため、共通化によって選択可能なコンテンツが増えることは社員にとって大きな利点になっています。費用面を含めて効率化が見込めますので、今後、他のグループ各社にも共通化を拡げていき、積極的な人財交流につなげていきたいです。

▶ 人財育成への投資

**高田** 人財育成への投資自体は拡大

していくべきですが、投資金額の多寡のみでは測れないと考えます。例えば、外部のノウハウを蓄積した上で内製化し、社員が講師役を担うなどの自前化も進んでおり、時間の使い方などを含めて、人財育成への投資の方法を工夫していくことも大切です。

**菅原** 選択と集中で、「どの領域に投資するか」ということも判断する必要があります。グループ全体で捉えると、経営人財やデジタル・海外を中心とした専門人財など、グループ全体で注力すべき人財育成の領域により力を入れるべき、と考えています。

▶ グループの持続的な成長に向けて

**高田** 世の中の多様化が進み、画一的な考え方や取り組みでは取り残されます。グループ各社の多様な社員が自らの個性や特長を活かして得意分野を極め、マネジメント層はその多様な得意分野を組み合わせることでチーム力を高める。結果、多様な人財が総活躍できる、そのようなグループにしていきたいです。

**菅原** 変化に対応し、チャレンジできる人財を育てていきたいです。5~10年後が見えないVUCA\*の時代ですので、社会環境、事業環境の変化に柔軟に対応できる人財の育成を進めていきます。

\*「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を意味する略称

戦略とリスク管理

組織と目標(パフォーマンス)

データセクション

人財戦略領域

既存の保険事業の枠組みにとらわれず、高度な知識や最先端の技術を活用して自律的に行動し、  
変革にチャレンジする人財を輩出し続ける会社をめざしています

最適な人財ポートフォリオ構築



スキルの向上と自律的なキャリア形成

育成機会の拡充

人財への投資拡充により、グループ内外のさまざまな学習機会を提供し、社員一人ひとりが有するスキルの最大限の発揮につなげています。

新たな人事制度・運営

従来型の人事制度や運営の見直しを進め、多様化する就業感への対応やDE&I実現、社員のスキルの高度化を図り、人的資本の強化につなげていきます。

越境チャレンジ

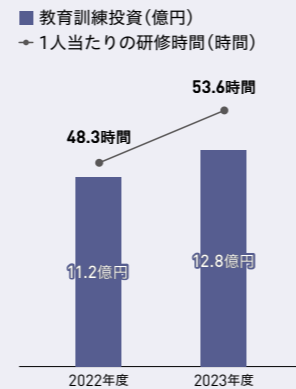
地方企業やベンチャー企業の業務等に参画し、多様なメンバーとの協働を通じて、自社・グループ内では得られない新たな知見を獲得し、自律的なキャリア形成につなげています。

公募・ポストチャレンジ

希望する部門・ポストへの異動を自らが決めることで、社員の仕事に向かう姿勢をより高め、スキル発揮の早期化や高度な成果の創出につなげています。

スキルの明確化

職務に必要なスキルを明確化し、その習得に向けた動機付けを図ることで、一人ひとりの自律的なキャリア形成を促しています。



専門人財

デジタル人財

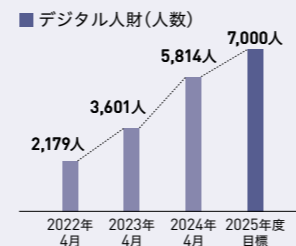
業務の効率化や高度化、お客さまや社会のリスクや課題の解決に向けては、デジタル技術の活用が必要不可欠です。社内外のさまざまな機会を通じて、社員のビジネス能力をデジタル技術に活用できるよう、スキル向上を図っています。

基礎知識の底上げ

- デジタル・データ活用の基礎知識について、実践プログラムの提供。
  - デジタル推進のけん引役を各組織で任命し、自律したデジタルリテラシーの向上を推進。
- デジタル技術の活用により、業務の効率化や高度化等につなげています。  
→ 専門性を活かし、従来にない新たな価値(商品やサービスなど)創造につなげています。

高度な専門性

- 高度な役割を期待される社員を育成するため、大学等の外部機関\*との提携を展開。
- \*INIAD(東洋大学情報連携学部)、KUAS(京都先端科学大学工学部)、滋賀大学大学院、AIOI R&D Lab-Oxford等

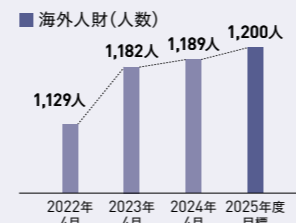


海外人財

海外事業の展開には、グローバルな環境でビジネスを推進できる社員が必要不可欠です。海外事業に必要な「経営人財」「専門人財」を、世代交代を進めながら、多面的・計画的に人財を育成しています。

海外派遣研修

- 公募により原則1年間、海外に赴任し、海外事業における経営戦略や各種専門領域(経理、システム、資産運用、リスク管理など)の業務を支える人財を中長期的視点で育成。
- 多様な価値観を持つ国内外のビジネスパートナーと良好な関係を築き、成果につなげています。  
※上記以外にも、国内から海外拠点とのグローバルビジネスを疑似体験し、海外人財に求められるスキル・要素の取得をめざす制度などがあります。



専門人財全般

デジタル人財や海外人財のほか、経理や保険数理、法務などの各領域においても、専門性を活かした高度な活躍が期待できる人財を安定的かつ機動的に確保・育成するための制度・環境整備を進めています。

専門人財に適したジョブ型制度の整備

専門人財向けの処遇体系を整備し、公募による能力本位での登用、経験者採用の強化を推進しています。

専門性向上を促すインセンティブ

高度な資格を保有し、専門性を発揮している社員に対する処遇面の手当を設け、専門人財の確保につなげています。

グループ共通化

各社それぞれの取組みに加えて、グループ間で専門部署間が連携した人財の育成機会を拡充し、成長領域への投入を進めています。

多様な社員一人ひとりの強みや個性を受け入れ、その能力を最大限発揮できる、  
オープンでフラットな組織が浸透している会社をめざしています

社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮



Well-being

Well-being

社員一人ひとりがいきいきと働き、その能力を最大限に発揮するために、社員の「働きがい」「働きやすさ」「心身の健康」の維持・向上に取り組んでいます。

働きがい

成長実感、主体性の発揮、信頼関係など、働きがいに寄与するさまざまな要素を継続的にサーベイし、社員のエンゲージメント向上につなげるサイクルとしています。

働きやすさ

- ライフステージに応じた柔軟な働き方の実現のため、転居転勤の可否を社員自身が選択できる人事制度を導入しています。
- 全社員が家事・育児・介護などへの理解を深め、認め合える風土を醸成しています。

心身の健康

定時退社を前提とする働き方をめざし、働き方の変革による労働時間削減により、社員一人ひとりが運動や睡眠の時間を確保し、健康でいきいきと働ける環境を整備していきます。

DE&I Diversity, Equity & Inclusion

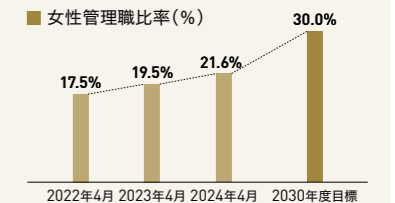
Diversity

役員・管理職層への女性の登用拡大などにより、多様な人財の知見を採り入れ、意思決定に活かす取組みを進めています。

関連事業会社の「非常勤取締役」への女性登用

女性部長を関連事業会社の非常勤取締役に登用することにより、経営レベルの意思決定を早期に実践できる機会を提供し、さらなるステップアップへの意識づけと自己研鑽意欲の向上を後押ししています。

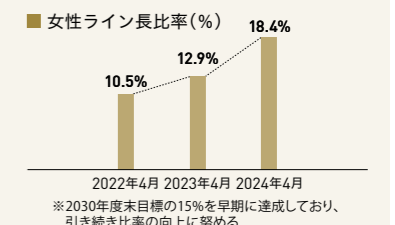
※当社が直接出資する関連事業会社への非常勤取締役への女性登用:2019年度以降累計32人



副部長・副支店長ポストへの女性の配置

女性社員を部支店の次席責任者に登用し、1ランク上のステージを見据えた業務経験の機会を提供することにより、部支店の長であるライン部長を展望できる女性を育成しています。

※2024年4月時点44人



Equity

Equity(公平性)を強く意識した取組みを推進し、性別や社員区分などによる差異や不公平を解消することで、誰もがその能力・スキル・意欲を最大限に発揮できる環境を整備しています。

社員区分の統一による意識変革

従来の社員区分は、男性社員＝「全域型」、女性社員＝「地域型」が主であったことにより、業務内容や活躍できる機会に男女の差が生じている可能性がありました。 → 「全域型」「地域型」の社員区分を廃止し、社員の性別や、社員区分による役割意識を払拭することで、公平な機会付与と評価軸の設定を可能とし、社員一人ひとりが自身の能力やスキルを最大限発揮できる環境を整備しています。

Inclusion

多様性を活かすためには、多様な人財の知識・経験・価値観に基づく意見やアイデアを引き出し、組織の意思決定に活かすインクルーシブな組織運営が不可欠です。心理的安全性を確保し、多様性を受け入れ活かす企業文化の醸成・浸透に取り組んでいます。

心理的安全性の確保

心理的安全性が必要な背景と、その効果をマネジメント層への研修で徹底し、従来のトップダウン型のマネジメントを変革することで、オープンでフラットな企業文化の醸成に取り組んでいます。

インクルーシブな組織運営

グループ各社の役員と社員が、個社の枠を超え、グループ横断で交流する「e-ビジネスゼミ」などの機会を通じ、多様な社員の価値観を実感することで、インクルーシブな組織運営に活かす契機としています。

# 特集 グリーンレジリエンスレポート

(抜粋版)

9月に公表予定のMS&AD グリーンレジリエンス™レポート 2024(TCFD・TNFDレポート)から、主に「戦略」部分を抜粋して紹介します。

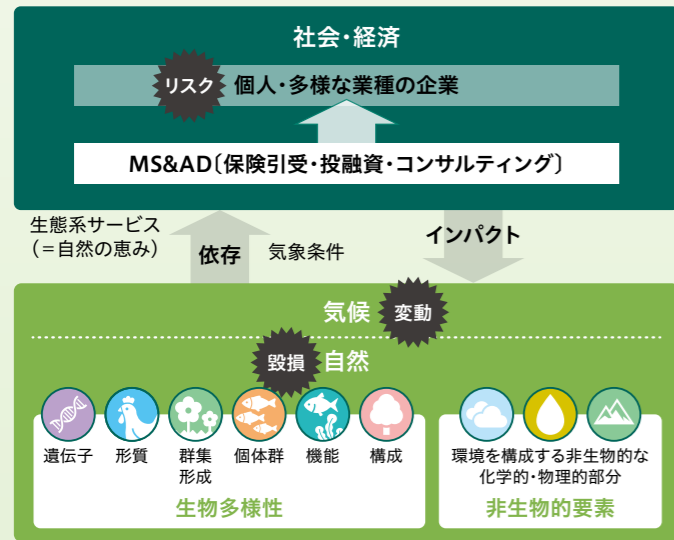
2023年の世界の平均気温は産業革命前から1.45℃上回り、観測史上最も暑い年となりました。気候変動に伴い平均気温は右肩上がりにより上昇しており、世界各地で大規模な洪水や森林火災など自然災害が頻発し深刻な被害が発生しました。MS&ADインシュアランスグループでは、気候変動への対応と自然資本の保全・回復に統合的に取り組んでいます。気候と自然は相互に密接に関わり合っています。森林は重要なCO<sub>2</sub>吸収源であると同時に、多量の雨水を蓄積しゆっくり川に流すことで、下流の洪水や土砂崩れを防止しています。しかし気温上昇や乾燥により森林火災のリスクは高まっており、また間伐など適切な管理が行われず放置されることでも土砂災害のリスクは高まります。このように、気候変動が引き起こす極端な気象現象による被害を抑制するためには、気候

変動への対応と自然資本の保全・回復に統合的に取り組んでいくことが重要と考えています。自然資本は私たちに多様な恵みを提供してくれる社会の基盤であり、活力ある社会の発展と健やかな未来の実現に不可欠です。当社グループは、自然を守り、その力で気候変動の緩和と適応を進め、安心・安全な社会と多様な人々の幸福をめざす考え方を「グリーンレジリエンス」と称し、取り組んできました。このような考えに基づき、当社グループでは気候と自然に関連するリスク・機会を多面的・統合的に捉え、気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、「TCFD」)の開示提言及び自然関連財務情報開示タスクフォース(以下、「TNFD」)の開示提言第1版にもとづいた情報開示を、今年度から「MS&ADグリーンレジリエンス™レポート」として公開します。

## 戦略 気候関連のリスクと機会に対する戦略

# STRATEGY

### 気候・自然の依存とインパクト



私たちの社会・経済は、自然からのさまざまな恵み(生態系サービス)によって成り立っています。世界経済フォーラムによれば、世界のGDPの半分以上が自然に依存しているといわれています。一方で、私たちは日々の暮らしや事業活動を通じて、自然に大きな負荷をかけています。自然資本の毀損や気候システムの変化は、社会・経済にさまざまな悪影響を及ぼしています。当社グループは、保険商品・サービスの提供、投融資などを通じて、あらゆる業種のお客さまの事業活動を支えています。このため、取引先の事業活動が、気候や自然に対してどのように依存し、インパクトを与えているのか、また、今後どのように社会・経済に影響を与え、お客さまの事業活動におけるリスクにつながっていくか、中長期的な時間軸で理解することが重要と考えています。

出典: Dasgupta, P. (2021), The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review (London: HM Treasury). (2021.2)より当社改変

### MS&ADインシュアランスグループにおけるリスク ~気候・自然・社会の変化を保険引受・投融資の両面で捉える~

気候・自然関連のリスクには、気候の変化や自然の毀損がもたらす直接的影響(物理的リスク)と、ネットゼロやネイチャーポジティブに向けた社会の急激な変化による影響(移行リスク)があります。当社グループは損害保険事業を中心とした保険金融グループであり、気候・自然関連のリスク・機会を分析するには、保険引受と投融資(資産運用)の両面から、物理的リスク、移行リスクを評価する必要があります。

#### 気候・自然関連の物理的リスク

当社グループでは、台風や豪雨による風水災のほか、森林火災や雹(ひょう)災など、気候変動に関連する自然災害リスクの増大が保険引受において既に財務的影響を及ぼしています。また、気候だけでなく水資源の枯渇などさまざまなリスクによる影響が、社会や事業活動において中長期的に高まっていくと想定されます。

H+: Very High H: High M: Medium L: Low

分類	事象	保険引受先・投融資先への主な影響の例	当社グループへの主な影響の例・影響度		発現時期		
			保険引受	投融資	短期	中期	長期
急性リスク	台風、ハリケーン、高潮	熱帯低気圧の強大化によって、住宅や事業所に大きな被害をもたらす。進路によっては広域に被害がおよぶ。また、高潮の発生は、沿岸域における住宅や事業所に大きな被害をもたらす	●	●	●	●	●
	豪雨、洪水	地上や海水の温度上昇により大気中の水蒸気量が増加し豪雨が発生する。土地利用や治水対策の状況により甚大な内水氾濫や洪水が発生し、住宅や事業所、資産に大きな被害をもたらす。森林伐採や植生の除去による安定性を欠いた土壌や、斜面の切り取り・埋め立ては、豪雨をきっかけに土砂崩れを引き起こす	●	●	●	●	●
	雹(ひょう)、雪害	雹は、強い日射で発生する上昇気流に暖かく湿った気流や上空への寒気流入による活発な対流活動によって発生する。雹の落下により車両や建物に破損される。豪雪地域外では雪の加重に対して十分な強度をもたない施設が多く、多雪は施設の破損につながる	●	●	●	●	●
	森林火災	熱波や異常高温により森林火災が発生する。枯れ木や下草の放置といった森の手入れ不足が火災のリスクを高める。周辺の市街地等への延焼は大きな被害につながる	●	●	●	●	●
	熱波、寒波	深刻な熱波や寒波は、人的被害のほか、エネルギーや水資源への急激な負荷、交通麻痺など物流の混乱が発生する	●	●	●	●	●
慢性リスク	干ばつ、渇水	農業・食品加工業や水を多く使用する事業に、原材料調達の難化、製造工程の中断などのコスト増や損失が発生する。また河川等を使った水運の中断や冷却水不足は多様な業種に影響が及ぶ	●	●	●	●	●
	高温(暑熱)	エネルギーの急激な需要増による混乱が発生し得る。データセンターや発電所などは冷却にかかる負担が増大する。工事現場など、屋外での事業活動が制限されるなど労働効率も下がり、暑熱によるストレスの増大や感染症の拡大など健康面への影響もある	●	●	●	●	●
	水資源の枯渇	過剰な地下水の汲上げや地下水涵養域の開発などによる地下水の減少など、水資源の枯渇は原料や製造工程で水を多く利用する企業の事業活動に大きな影響をおよぼす	●	●	●	●	●
	その他生態系サービスの劣化	農業にとっての受粉など、暮らしや事業活動が前提とする生態系サービスが自然資本の毀損によって劣化、消滅した場合は、深刻な損失が発生することもある	●	●	●	●	●

#### ◇保険引受における物理的リスクの分析

当社グループは、気候変動により自然災害が増加する社会においても、補償を提供し続けることが社会的使命と考えています。グループとして自然災害リスクの正味保有に関する基本的な方針を策定し、その方針に基づいてグループ各社が再保険(出再・受再)調達を行うことで、グループ全体の自然災害リスクのコントロールに取り組んでいます。また、気候変動の進展による自然災害リスクの変化を確認するためにシナリオ分析を行い、将来のリスク評価の精緻化に努めています。(リスク管理P.59-60参照)

#### 温度上昇シナリオによる台風の影響の分析

当社グループでは、国内の台風による被害を補償する保険引受にかかる影響(物理的リスク)について、RCP8.5のシナリオに基づき、地球温暖化の進行に伴って勢力や発生頻度が増加した台風による保険金支払の変動を分析しました。保険金支払は右表のとおり、増加する可能性があることを確認しています。

#### 台風の例 2050年

使用シナリオ	台風の「勢力」の変化	台風の「発生頻度」の変化
RCP8.5(4℃シナリオ)	約+5%~約+50%	約▲30%~約+28%

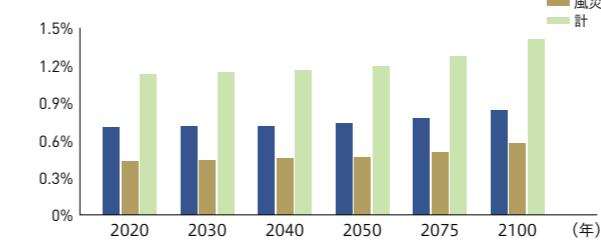
#### ◇投融資における物理的リスク等の分析

当社グループは機関投資家として多くの企業に投融資を行っていますが、気候変動による投融資先の重要拠点の水災被害増加は、運用収益悪化につながる可能性があると考えています。そのため、主要な投資先資産の物理的リスクの分析を行い、資産運用における気候変動リスクを確認しています。また、投融資先の事業拠点と自然関連の要注意地域との関係性についても分析を行いました。

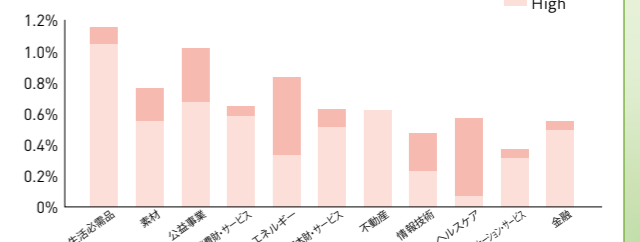
#### 投融資先における気候変動物理的リスク評価と自然関連の要注意地域の評価

投融資ポートフォリオ上位500社を選定し、当該企業の直接操業拠点データ(108,600拠点)を対象に、気候変動がもたらす財務影響の定量的な評価と、TNFDの金融向けセクター開示指標である要注意地域の分析を行いました。気候変動による洪水・風災リスクの影響が当該企業の売上にもたらすインパクトを分析し、最もリスクが増大する株式の4℃超シナリオにおいて、2050年時点で売上損害の影響(洪水、風災の合計)が2020年比で5.2%増大する可能性があることがわかりました。また、要注意地域の分析ではTNFDのLEAPアプローチで提示されている基準に基づき、生物多様性の重要性、生態系の十全性、生態系サービスの重要性(先住民等を含む)、水の物理的リスクの4つの観点で評価を実施しました。全ての拠点について5段階でリスクの高低を評価し、企業ごとに4(High)または5(Very High)に位置する拠点の割合を算出し、全企業の割合を集計しました。また、業種ごとの割合も集計し、業種ごとの要注意地域の接点の強弱を確認しています。それぞれの分析の詳細は、9月中旬発行予定のMS&AD グリーンレジリエンスレポート 2024を参照ください。

#### 気候変動4℃超シナリオ 売上インパクト



#### 生態系の十全性×重要性評価

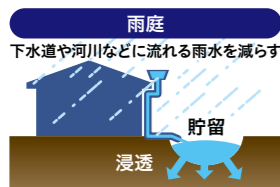
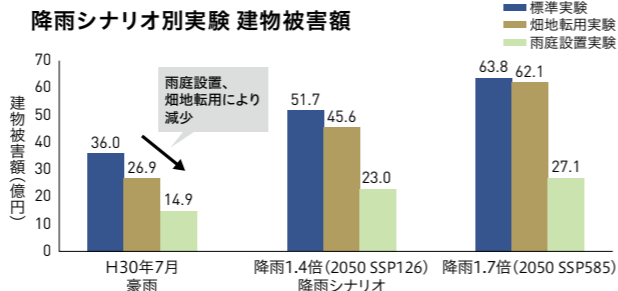


◇「雨庭」による水災被害の低減効果についての分析

国内では、豪雨(1時間降雨量50ミリ以上)の発生頻度が2014~2023年と1976~1985年で約1.5倍増加<sup>※1</sup>し、これに比例して水災の発生も増加しています。近年では、市街地等での内水氾濫の被害額は水災全体の約4割を占め、東京都では約7割にも達しています<sup>※2</sup>。気候変動による豪雨の発生頻度増加に加え、都市化による舗装面の増加により雨水が地中に浸透せず、排水設備の処理能力を上回る雨水が一気に河川や下水に流出することで内水氾濫が増加していると考えられ、気候変動に適応したまちづくりが求められています。当社グループは、自然災害を未然に防ぎ被害を軽減するため、自然を守り、その力で災害を和らげる「グリーンレジリエンス」に取り組んでいます。具体策の一つとして、雨水の河川等への急速な流出を抑える「雨庭」に注目しています。気候変動による水災リスクの上振れを緩和しつつ、生物多様性の向上や水資源の保全など、地域に多面的な価値を提供する「雨庭」は、気候変動への対応と自然資本の保全・回復の統合的な取り組みの典型例と考えています。当社グループでは、「雨庭」整備による水災被害額の低減効果を明らかにするため、実際の口ケーションをモデルに定量分析を行い、その効果を確認しました。今後、自治体や研究機関と連携し普及啓発を加速し、安心安全なまちづくりを支援していきます。

都市河川流域での「雨庭」による水災リスク低減効果の定量分析

九州北部は、1時間降雨量50ミリ以上の極端な大雨の年間発生回数が増加傾向にあり、水害も多く発生しています。近年連続して浸水被害が発生している中核市の中小河川の流域内(7.8km<sup>2</sup>)に雨水貯留浸透施設として「雨庭」や「公園貯留」を整備するケースを設定し(詳細は下表参照)、建物被害額の低減効果を分析しました。その結果、平成30年7月豪雨においても、被害額は6割弱低減され、今後の温度上昇シナリオにおいて、その低減効果が更に高まることが確認されました。



対象	ケース設定
公共施設、商業施設、住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>●屋根面積の1/5の底面積を持つ雨庭(深さ20cm)に屋根から雨水を集水</li> <li>●基盤層からの浸透能100ミリ/毎時</li> </ul>
公園	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公園の底面積を持つ貯留施設(深さ20cm)</li> <li>●公園からの浸透は見込まない</li> </ul>

本計算結果は土木研究所降雨流出氾濫(RRI)モデルプログラムの一部を改変した計算結果です。

※1 気象庁ホームページ「大雨や猛暑日など(極端現象)のこれまでの変化」 ※2 国土交通省「近年の降雨及び内水被害の状況、下水道整備の現状について」

気候・自然関連の移行リスク

ネットゼロやネイチャーポジティブな社会への移行にあたり、法規制、技術、市場など、社会のさまざまな分野での急激な変化は、企業活動におけるリスク(移行リスク)となります。当社グループでは、こうしたリスクは保険引受や資産運用のリターン悪化につながる可能性があると考えています。ただ、保険引受では、一部商品を除き、移行リスクを直接補償している保険商品はほとんどないため、影響は限定的と考えています。技術革新や法規制の導入は、保険提供の新たな機会にもなりますが、こうしたニーズに対応できない場合はリスクにもなると考えています。

H+: Very High H: High M: Medium

分類	事象	保険引受先・投融資先への主な影響の例	当社グループへの主な影響の例・影響度		発現時期		
			● 保険引受	■ 投融資	短期	中期	長期
技術	ネットゼロやネイチャーポジティブ技術の進展や産業構造の変化	脱炭素技術やリサイクル技術、汚染除去技術など、ネットゼロやネイチャーポジティブに資する技術が急速に普及した場合、既存の技術やインフラが陳腐化し、従来の市場シェアを失う			M	●	●
市場	ネットゼロ、ネイチャーポジティブに資する商品サービスへの需要の変化	消費者や顧客企業におけるネットゼロやネイチャーポジティブの要請が高まることで、地球温暖化や自然への過度な負荷につながる商品、サービスへの需要が減少する			M	●	●
政策・法規制	炭素価格の上昇、排出量規制、エネルギー構成の変化	国や自治体による炭素価格の賦課や顧客からの再生可能エネルギー(以下、再エネ)導入要請への対応など、温室効果ガスの多排出事業における炭素価格関連の追加コストの発生は収益の悪化や、競争力の低下につながる	◆ 保険の提供機会の損失 ◇ 投資リターンの低下		M	●	●
	環境関連の規制・基準の強化	ネットゼロやネイチャーポジティブに向けた国や自治体の法規制等の強化は規制対応コストの増加だけでなく、事業の縮小や中断、原材料調達難の難化や価格の高騰をもたらす、収支の悪化を招く。また情報開示の対応の負荷はコスト増をもたらす、不十分な情報開示は経営に悪影響を及ぼす可能性がある			M	●	●
評判	気候・自然関連の訴訟の増加	気候や自然関連への対応の誤りが大きな事業の損失に発展した事象が発生しており、こうした経営戦略の誤りは役員訴訟や賠償などの高額なコスト、またブランドの毀損による企業価値低下につながるおそれがある	◆ D&O保険 <sup>※1</sup> は高額な保険金支払が発生する可能性がある ◇ 投資リターンの低下		M	●	●
	気候・自然への対応の誤りや遅れによる非難	地球温暖化や自然に対して著しい悪影響を及ぼす事業への関与が発覚することで、消費者ボイコットや顧客企業の取引停止による売上上の減少、企業ブランドの毀損や企業価値の低下、資金調達コストの悪化につながるおそれがある	◆ ブランドイメージ保険 <sup>※2</sup> について保険金支払が発生する可能性がある ◇ 投資リターンの低下		H+	●	●

※1 会社役員賠償責任保険の略称。会社役員が役員として行った行為(含む不作為)に起因して損害賠償請求がなされたことにより、会社役員が負う損害賠償金や争訟費用等を補償  
※2 賠償事故が発生した場合のブランドイメージの回復に必要な措置等にかかった費用を補償

◇投融資における移行リスクの分析

当社グループでは、投融資における移行リスクの影響についてシナリオ分析を行っています。カーボンプライシングが導入された場合、炭素価格の負担増加が投資ポートフォリオに与える影響を確認しています。この分析は、投資先企業の現在の温室効果ガス排出量をもとに実施しています。投資先企業が脱炭素の取り組みを進めて行けば、将来負担するカーボンコストが低下し、経営に対するインパクトも低減します。引き続き、投資先企業とのエンゲージメントを通じて、投資ポートフォリオへの影響緩和を図っていきます。

投資先におけるカーボンコストの影響分析

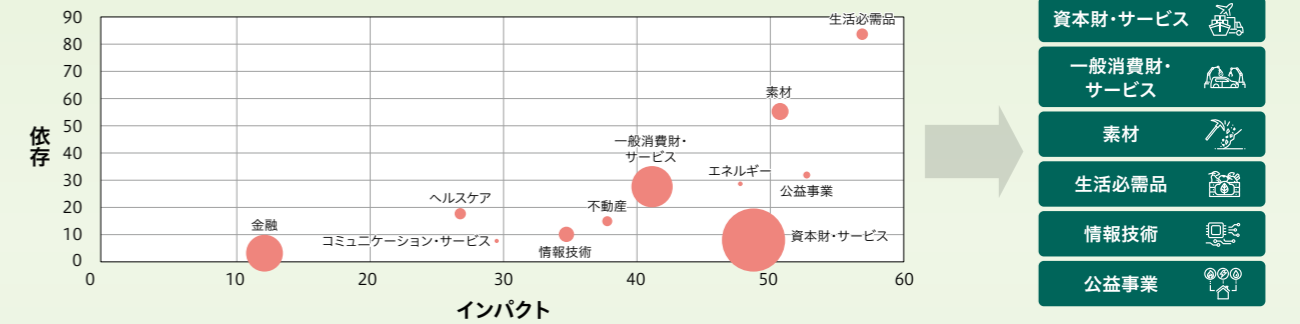
S&PグローバルTruCost社の分析ツールを使用し、投資先企業が将来負担するカーボンコストに対して、現時点でどの程度支払う能力(カーボンアワーニングアットリスク)があるのかを算出しました。

カーボンコストが当社グループの投資先企業の経営に与えるインパクト	株式の例	2030年	Nationally Determined Contributions (NDCs)やOECD、IEAのシナリオを参照したTruCost社の高位シナリオ、中位シナリオ、低位シナリオ
	低位シナリオ	4.5%	
	中位シナリオ	13.2%	
	高位シナリオ	18.2%	

気候・自然関連の重要業種の特定

熱波や水資源の枯渇など、気候・自然関連の物理的リスクは業種ごとに影響度が大きく異なります。移行リスクについても、技術革新や政策・法規制の変更など業種特有の社会変化が多く、気候・自然関連のリスクを適切に分析するには業種別の考察が重要です。このため、当社グループでは、取引先企業の気候・自然への依存とインパクトの大きさ、当社グループの保険引受・投融資の保有割合の大きさから、6つの重要業種を特定し、それらのリスク・機会を分析しました。ここでは、6つの重要業種のうち「自動車・部品業界」と「運輸業界」のリスク・機会について分析しています。

業種ごとの依存・インパクトとエクスポージャー



[表の説明]

- 生態系サービスに依存している事業活動と自然資本に大きなインパクトをもたらしている事業活動を抽出し、依存、インパクトの各項目の評価を合算(インパクトにおける温室効果ガス排出は2倍の重みづけで算出)して表に配置
- 2024年3月末時点収入保険料の10%を対象とした保険の保有割合と2023年3月末の国内外上場株式、国内外社債、及び国内外企業融資を対象にした投融資の保有割合を合算し、バブルの大きさを表現

重要業種における気候・自然関連のリスク

	自動車・部品業界	当社グループ
	リスク: ◆上流 機会: ◆上流	リスク: ● 保険引受 機会: ● 保険引受
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 自然災害による調達先・製造委託先の被害や物流機能の停止等のサプライチェーンの混乱</li> <li>◆ 気温上昇・干ばつ・生態系の劣化による天然ゴム等の原材料の収量減、品質悪化に伴う原材料コストの増加</li> <li>■ 自然災害による施設設備への被害、製造停止に伴う損失の発生や売上減</li> <li>■ 極端な気温上昇による品質や工場稼働率の劣化、空調設備の冷却効率悪化に伴うエネルギーコストの増加及び社員の健康リスクの増加、生産性の低下</li> <li>◇ 自然災害による取引先・納品先の被災・操業停止・店舗営業の混乱、対応遅れによる顧客流出</li> <li>■ 異常気象による大規模災害へのBCP対応の強化による顧客信頼獲得と受注拡大</li> <li>■ 気温上昇、降水、気象パターンの変化に対応した製品の耐久性の充実による付加価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然災害による保険金支払の増加</li> <li>● 事業不振による保険料収入の低下</li> <li>○ 自然災害の被災による投融資先企業の資産価値の減少や業績悪化</li> <li>○ 自然災害や極端な気温上昇、水不足等に備える事業継続計画の策定支援</li> <li>◎ 適応策、防災減災や環境保全に関するサービス提供による収入増</li> </ul>
移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 炭素税導入によるコスト増加</li> <li>■ 消費者の環境意識の高まりによる従来の内燃機関車の需要減</li> <li>■ 排ガス規制や燃費基準、温室効果ガス(以下、GHG)排出量、水資源や廃棄物管理など環境規制強化の対応コスト増加、省エネ・再エネに向けた設備投資負担の増加</li> <li>■ 事業運営に伴う大気汚染、水質汚濁、プラスチック汚染、廃棄物による評判低下による収益喪失</li> <li>■ 気候変動対策やESG情報開示への対応の遅れによるステークホルダーや投資家からの評価や売上減</li> <li>■ EV、FCVの需要拡大による売上増</li> <li>■ 再エネ使用、水、プラスチック使用の削減など環境に優しい技術導入の成功による市場シェアの獲得</li> <li>■ リサイクル材料の使用や資源再利用によるコスト削減や価値訴求による売上増</li> <li>◇ 物流効率化による運送コスト・GHG排出量削減(共同運送、モーダルシフト)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当該企業やマーケットの事業低迷による保険料収入の低下</li> <li>● 環境規制の強化に伴う保険引受の基準や条件の厳格化による保険料の減収</li> <li>○ 気候・自然課題への対応が不十分な企業やマーケットの事業低迷による投資リターンの低下</li> <li>● 地球温暖化や自然破壊につながる事業への関与による評判低下</li> <li>● EVやFCV等の新技術やバリューチェーンの確立、リサイクル等の新しいビジネスモデル導入を支える保険商品の提供による売上増</li> <li>○ 気候・自然課題への対応が進んだ当該企業やマーケットの事業飛躍</li> <li>◎ GHG排出をオフセットするクレジット等の媒介による収入増</li> <li>◎ 原材料調達等にかかる自然環境へのネガティブな影響を緩和する新たなサービスの開発と提供</li> <li>◎ 気候・自然関連リスクを踏まえた情報開示や事業戦略に関するサービス提供による収入増</li> </ul>

	運輸業界	当社グループ
	リスク: ●上流 ●自社 ◇下流 機会: ●上流 ●自社 ◇下流	リスク: ●保険引受 ○投融資 ○コンサルティングサービス 機会: ●保険引受 ○投融資 ○コンサルティングサービス
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害や気象の変化による輸送インフラ・運航スケジュールへの深刻な影響や事故リスクの増大</li> <li>●気温上昇による過酷な労働条件下での労働生産性の低下、労働者不足による人件費増加</li> <li>●極端な気温上昇による車両やインフラの耐久性低下、メンテナンスコスト増加、空調設備の冷却効率悪化に伴うエネルギーコストの増加</li> <li>●化石燃料やその他の天然資源の枯渇による輸送コストの増加</li> <li>●クジラ類や鹿・熊などの大型生物との衝突による事故リスクの増大</li> <li>◇自然災害による取引先の被災・操業停止に伴う代替物流のコスト増加や事業機会の逸失</li> <li>◇自然の観光資源の毀損による旅客の減少</li> <li>■災害時の迅速対応による輸送需要増加に対応したサービスに伴う収入増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害による保険金支払の増加</li> <li>●事業不振による保険料収入の低下</li> <li>○自然災害の被災による投融資先企業の資産価値の減少や業績悪化</li> <li>◎適応策、防災減災や環境保全に関するサービス提供による収入増</li> </ul>
移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■排出ガス規制や燃費基準の厳格化による運用コストや技術開発コストの増加</li> <li>■消費者や企業の環境意識の高まりにより、従来の輸送手段の需要が減少</li> <li>■炭素税導入やクレジット購入、持続可能なバイオマス・SAF燃料へのシフトに伴うコスト増加</li> <li>■再エネ使用、GHG排出量の削減など環境に優しい技術導入の失敗による市場シェアの喪失</li> <li>■事業運営に伴う大気汚染、水質汚濁、廃棄物による評判低下</li> <li>■輸送中の事故による罰金、賠償費用、汚染除去や生息地の修復費用等の発生や評判低下</li> <li>■気候変動対策やESG情報開示への対応の遅れによるステークホルダーや投資家からの評価や売上の低下</li> <li>■EV、FCV等、脱炭素のエネルギーを利用した輸送手段の開発・導入による売上増</li> <li>■環境・自然に配慮した輸送サービス、共同運送の提供によるコスト削減や新たな市場機会の創出</li> <li>■リサイクル材料の使用や資源再利用によるコスト削減や価値訴求による売上増</li> <li>■物流効率化による運送コスト・GHG排出量削減(共同運送、モーダルシフト)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当該企業やマーケットの事業低迷による保険料収入の低下</li> <li>●環境規制の強化に伴う保険引受の基準や条件の厳格化による保険料の減収</li> <li>○気候・自然課題への対応が不十分な企業やマーケットの事業低迷による投資リターン率の低下</li> <li>●○地球温暖化や自然破壊につながる事業への関与による評判低下</li> <li>●新たなエネルギーや輸送方法等のビジネス変革支援による新たな補償ニーズの増加</li> <li>○気候・自然課題への対応が進んだ当該企業やマーケットの事業飛躍</li> <li>◎GHG排出をオフセットするクレジット等の媒介による収入増</li> <li>◎気候・自然関連リスクを踏まえた情報開示や事業戦略に関するサービス提供による収入増</li> </ul>

## MS&ADインシュアランス グループにおける機会

当社グループでは、レジリエントでサステナブルな社会の実現に向け、社会課題の解決に貢献し、社会と共に成長していくことをめざしています。保険事業という公共性の高い事業を中心に、社会課題を解決し社会への価値を提供するとともに私たち自身も売上や利益といった価値を享受するというビジネスモデル「価値創造ストーリー」を掲げています。

当社グループは、「MS&ADインシュアランスグループのサステナビリティの考え方」に基づき、保険・金融サービス事業者として、事故や災害をはじめさまざまなリスクを引き受け、万一の際の補償を提供します。また、リスクそのものの発生を抑制するとともに、リスクを引き起こす要因となる社会課題の解決に力を注いでいます。「リスクを見つけ伝える」「リスクの発現を防ぐ・影響を小さくする」「経済的な負担を小さくする」、この取組みにより、企業活動を通じた社会との共通価値の創造を実現しています。

### ◇「リスクを見つけ伝える」取組み ～サステナビリティを考慮した事業活動～

当社グループは、「サステナビリティの考え方」に基づき、サステナビリティを考慮した事業活動を実践し、ステークホルダーとともに社会課題の解決をめざしています。保険引受・投融資においては、環境・社会に負の影響を与えるリスクを評価・分析し、取引先とともにリスク低減に取り組んでいます。リスクの評価にあたっては、気候・自然関連の物理的リスク及び移行リスクに加え、脱炭素化に向け、急速に普及が進む再生可能エネルギー事業や未開拓の場所への大規模な開発を伴う新規の農林水産事業における自然や地域社会への影響、先住民の権利に関するリスクも対象としています。発見されたリスクに対する予防・低減、課題の解決に貢献する商品やリスク・コンサルティングサービスの提供を通じ、ネットゼロ、ネイチャーポジティブを支援しています。

[サステナビリティの考え方] (<https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/summary/materiality.html>)

### 自然災害の補償・保障前、補償後の取組拡大

当社グループでは、頻発する自然災害に対して、「リアルタイム被害予測ウェブサイト・アプリ」や「防災減災システム『防災ダッシュボード』」等のサービスを通じて地域の防災減災活動を支援しています。国内初の降雹の予測情報を通知するアラートサービスは、降雹発生確率が高まっているエリアのサービス利用者に対し、プッシュ型のアラートを配信することで、雹災による被害の回避・軽減をサポートします。また、実証実験中の「内水氾濫予測システム」は、都市部で頻発する内水氾濫を予測し、住民の避難や浸水対策に役に立ち、被害の軽減をめざします。また被災された方々の生活再建を早期に支援すべく、補償後サービスとして、罹災証明書の迅速な発行や交付事務の効率化を支援しています。

こうしたさまざまなサービスや地域の防災減災活動を実装するため、代理店等と連携した「防災パートナー」制度を開始しました。当社グループが核となり、地域特性に応じた防災活動を行う代理店等と連携し、自治体や災害支援組織との協力体制を構築し、地域の防災力の向上とともに、お客さまとの接点強化による事業機会の創出につなげます。



### 気候変動の適応に貢献する商品・サービスの開発・提供

住宅や事業所向けの火災保険に付帯される「水災補償」は、洪水などによる建物や家財、設備等の損害を補償します。迅速な損害補償は、被災者の生活再建を支援する上で極めて重要です。「天候デリバティブ」は、異常気象や天候不順による売上の減少やコストの増加といった企業の損失を回避・軽減し、収益の安定化を図ります。特に農業や観光業など、天候に大きく依存する業界において、その効果は顕著です。オーストラリアでは、オンラインでリアルタイムに保険見積りを実施できる「農家向け天候インデックス保険プラットフォーム」をインシュアテックの技術を活用して提供し、迅速かつ簡便に補償を得ることを可能にしています。また、保険市場が十分に発達していない国々では一定規模の自然災害が発生した場合、復旧や復興は困難を極め、更なる貧困や政情不安につながる可能性があり、世界銀行等の国際機関と連携し、公的自然災害補償制度への参画を通じてこうした国々へ復興資金の迅速な提供に尽力しています。



### 保険商品・サービスを通じた、ネットゼロ、ネイチャーポジティブ移行への支援

当社グループでは、再生可能エネルギー事業に伴うリスクの分析やその補償など、ネットゼロ、ネイチャーポジティブへの移行に向けた企業の事業を支援する保険・サービスを提供しています。自然災害で「クレジット」を創出する予定だった機器が被災した場合、その販売収益の減少を補償する保険を提供しています。「RoofPlus」は、太陽光 O&M 事業者と連携し、中小企業向けに自家消費型太陽光発電設備をリース方式で導入支援するスキームです。大手企業中心だった屋根上の発電設備の設置が中小企業でも容易となります。

脱炭素を支援するため、追加費用を補償する特約も開発しています。従来の保険は、元の状態に復旧する費用までしか保険金をお支払いできませんでしたが、「Build Back Better」の考えを踏まえネットゼロ社会への移行を後押ししています。「カーボンニュートラルサポート特約」は、被災建物の復旧時にCO<sub>2</sub>排出量削減設備の導入費用を補償し、「電気自動車等買替費用特約」は、ガソリン車が事故により大きな損害を被り、EV等へ買い替える場合に発生する費用を補償します。

ネイチャーポジティブへの移行において、資源利用の削減は重要な要素であり、循環経済の推進が不可欠です。「衣料品循環費用補償(燃やさない保険)」は、アパレル業界の大量廃棄の社会課題を受け、衣料品メーカーや販売店が損害を受けた際、リサイクルにかかる費用を補償し、衣料品の循環利用を支援します。また、自動車の修理においてはお客さまとともにリサイクル部品の活用に取り組んでおり、循環経済(サーキュラーエコノミー)の実現に貢献しています。

自然資本や生物多様性の保全・回復に資する商品・サービスとして、「海洋汚染対応追加費用補償特約」では、従来、補償の対象外であった船舶運航者の社会的責任を補完するため、自然環境への損害に対する保全・回復活動等の費用を補償しており、「再造林等費用補償特約(フォレストキーパー)」では、罹災した森林の保全と再生に向けた再造林費用を補償しています。また、熊本県阿蘇地方の草原維持に欠かせない「野焼き」による延焼リスクを補償する保険制度も提供しています。一部では、延焼リスクの手当が得られず、中断を余儀なくされていましたが、当社グループの「野焼き保険」提供により、阿蘇の自然や歴史に密接に結びついた伝統は維持され、農畜産物を育み、豊富な水資源の保全などに貢献しています。

※災害発生後の復興段階において、元の状態に戻すだけでなく、より強靱な対策を講じてまちづくりを実現するという、防災分野で提唱されている概念。



### 気候・自然関連リスクや機会の分析・評価と情報開示の支援

MS&ADインターリスク総研では、気候・自然関連の物理的リスクと移行リスクを分析・評価し、情報開示を支援するサービスを提供しています。特に気候変動の物理的リスクの定量的な評価は、先進的な知見をもつ社外の組織と連携し注力してきました。2020年に米国スタートアップJupiter Intelligence社と連携しAIを活用した気候変動影響評価をもとに、将来の多様な自然災害リスクを全世界対象に90m四方の精度で定量評価するサービスを開始しています。2018年に開始した東京大学、芝浦工業大学との「気候変動による洪水リスクの大規模評価(LaRC-Flood®)」プロジェクトでは、全世界の将来洪水の頻度変化や高精度な浸水深分布の推定を実現し、その成果をコンサルティングに活用しています。また、2023年度には全世界の洪水リスク評価が可能なSaaS型プラットフォーム「洪水リスクファインダー」の提供を新事業として開始しました。

自然関連のリスクについては、直接の事業活動だけでなく、原材料調達などを含むバリューチェーン全体を対象とする必要があります。事業が接点を持つ各地域の自然・生態系の状態や、事業のあり方によって異なることから、地域単位の科学的な分析・評価を行うことが重要です。AIやDXの技術の進化に伴い、複雑な自然を読み解き分析を行うネイチャーテックといわれるスタートアップが国内外で誕生しています。当社グループは、2022年に自然資本ビッグデータを有する株式会社シンク・ネイチャーと提携するなど、画期的な技術をもつ企業との実証を重ねながら、全般的な支援に加え、都市不動産向けや淡水資源にフォーカスしたTNFD開示支援など、自然との接点が特に強い業種に焦点を当てた支援を提供しています。



洪水リスクファインダー 画面イメージ

### ネイチャーポジティブへの移行を後押しするコレクティブアクション

ネットゼロと異なり、ネイチャーポジティブへの移行は地域の自然・生態系の状態によって取り組み方が異なります。地域の社会課題の解決に向け、自然への依存の内容・度合いや、土地利用の変化による自然へのインパクトを踏まえ、ネイチャーポジティブに向けた明確な目標を共有することが重要です。その上で、効果的な対策を立案し、さまざまなステークホルダーによる協働(コレクティブアクション)を進める必要があります。MS&ADグリーンアースプロジェクトでは、全国3カ所での自然環境の保全・再生活動を通して、研究機関と連携し、地域の事業者、NPOなどを巻き込み、ネイチャーポジティブへの移行を後押しするコレクティブアクションに取り組んでいます。地域でのグリーンレジリエンスの実現に向け、流域全体での自然環境の保全・回復による洪水被害緩和の仕組みづくりや、地下水の保全・利用に関するアライアンス形成など、安心・安全で活力ある地域モデルの構築をめざしています。



熊本県球磨川「緑の流域治水プロジェクト」:令和2年7月豪雨で深刻な水災の被害に見舞われた球磨川流域において、湿地等の保全など、自然の力を守り活用し、防災減災と地方創生に取り組んでいる。市民や企業が参画する「雨庭パートナーシップ」の県内展開にも注力。

基盤 **サステナビリティ**

サステナビリティ取組と社員への浸透

MS&ADインシュアランスグループは、さまざまな社会課題の中から、「地球環境との共生(Planetary Health)」「安心・安全な社会(Resilience)」「多様な人々の幸福(Well-being)」の3つを特に重要な課題と定め、その解決に取り組んでいます。

3つは一見、別個の課題と見えますが、相互に深く関わっており、統合して取り組む必要のあるものです。

ストックホルム・レジリエンス・センターによる「SDGsウェディングケーキモデル」は、SDGsの17目標が3階層から成り、それらが密接に関わっていることを、ウェディングケーキの形になぞらえたものです。

当社グループにとっての重要な社会課題に置き換えると、「多様な人々の幸福」は「安心・安全な社会」によって成り立ち、「安心・安全な社会」は「地球環境との共生」、つまり人々が生活するために必要な自然環境によって支えられていることを意味しています。

資料:Stockholm Resilience CentreのThe SDGs wedding cakeモデルを基に当社独自で作成



Topics **サステナビリティコンテスト**

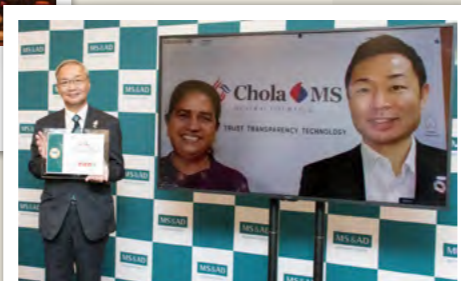
国内外グループ社員約4万人でサステナビリティ課題に取り組む

当社グループは社員一人ひとりの日々の仕事が生きていく社会のサステナビリティにつながっていると実感できること、サステナビリティ課題の解決にお客さまとともに取り組むことが重要であると考えています。



2019年第2回サステナビリティコンテストはあいおいニッセイ同和損保センチュリーホール(恵比寿)にて開催

サステナビリティコンテストは2018年から価値創造ストーリーとCSV(社会との共通価値の創造)への理解を日常業務に浸透させることを目的として開催しています。これまでに国内外のグループ会社から約2200件の応募があり、サステナビリティ課題解決に貢献するとともに、優れた取組をグループ内で共有してきました。



2020年~2022年(第3回~5回) コロナ禍においても中止せずにオンラインで開催。2022年にはインド現地法人が最優秀賞を受賞

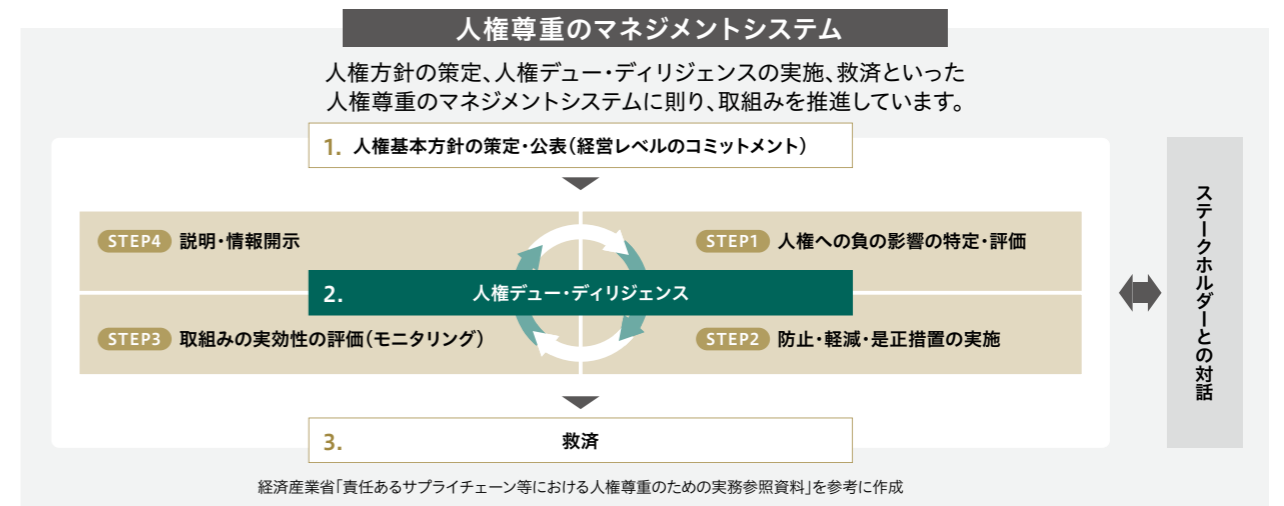
これからのサステナビリティコンテスト

2024年度のサステナビリティコンテストは、サステナビリティ取組サイクルの振り返りの場として多くの社員が応募できるよう、若手社員やシニア社員の取組み、社外との協業、グループ間連携による取組みなど、多様な取組みを表彰するテーマ別の賞を設ける予定です。社会の課題解決に向けた社員のチャレンジを後押しし、当社グループの「稼ぐ力」を育てていきます。

多様な人々の幸福(well-being): 人権尊重

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に依拠し、企業に求められる人権尊重の企業責任を果たし、持続可能な社会の実現に寄与します。

当社グループの経営理念(ミッション)である「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」を実現するためには、あらゆる事業活動において、環境や人権を含む社会との相互影響を考慮し行動することが重要です。当社グループの全ての役職員、代理店等のビジネスパートナーなど、当社グループに関わる幅広い関係者を対象とする「MS&ADインシュアランスグループ人権基本方針」において、当社グループが人権を尊重し、保護する責任があることを明確化しています。この人権基本方針のもと、事業活動において発生しうる人権への負の影響を特定・評価し、幅広いステークホルダーと協力して、防止・軽減するための人権尊重取組(人権デュー・ディリジェンス)を進めています。



経済産業省「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」を参考に作成

人権を尊重した活動と対話

人権基本方針の策定

2017年2月より、「MS&ADインシュアランスグループ人権基本方針」を定め、人権尊重の企業責任を果たしています。

人権への負の影響の特定・評価

当社グループのバリューチェーンとステークホルダーから人権リスクの発生する接点を整理し、リスクマップを作成するとともに3つの人権尊重取組における重点課題を特定しました。

- ① 公平・公正なお客さま対応
- ② 取引先・代理店における人権対応の考慮への取組み
- ③ 社員の健康への配慮と差別のない職場環境

2023年4月の経済産業省「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」の公表を受け、また海外拠点における人権尊重取組全体の反映を行い、2023年度に2021年度の評価の再評価を実施しました。

防止・軽減・是正措置の実施とモニタリング

防止・軽減策の一例

公平・公正なお客さま対応

「お客さま第一の業務運営方針」に沿った取組の実施を通じて幅広くお客さまの声をお聴きし、絶え間のない品質向上や業務改善に取り組んでいる

取引先・代理店における人権対応の考慮への取組み

「サステナビリティを考慮した事業活動」グループポリシーを策定し、ESG要素を考慮した事業活動を実施。保険引受及び投融資において、人権尊重も含め、考慮している

社員の健康への配慮と差別のない職場環境

ハラスメントの発生を予防するため、全社員(契約社員・派遣社員含む)職場研修や階層別研修、eラーニングによる研修等でハラスメント防止への取組を実施

外部委託先点検をはじめとする各種モニタリングを通じ、防止・削減策の有効性と実効性を確認し、対話と是正を実施しています。

救済

社員等からの相談を受ける通報・相談制度、ハラスメント窓口と、主に外部委託先を対象にした救済窓口を設置し、法令違反・社内規定違反・不適切な行為があった場合に、その事実を会社として速やかに認識し、必要な対策を講じています。

## 中期経営計画(2022-2025)の進捗

### 経営数値目標 **財務** の進捗

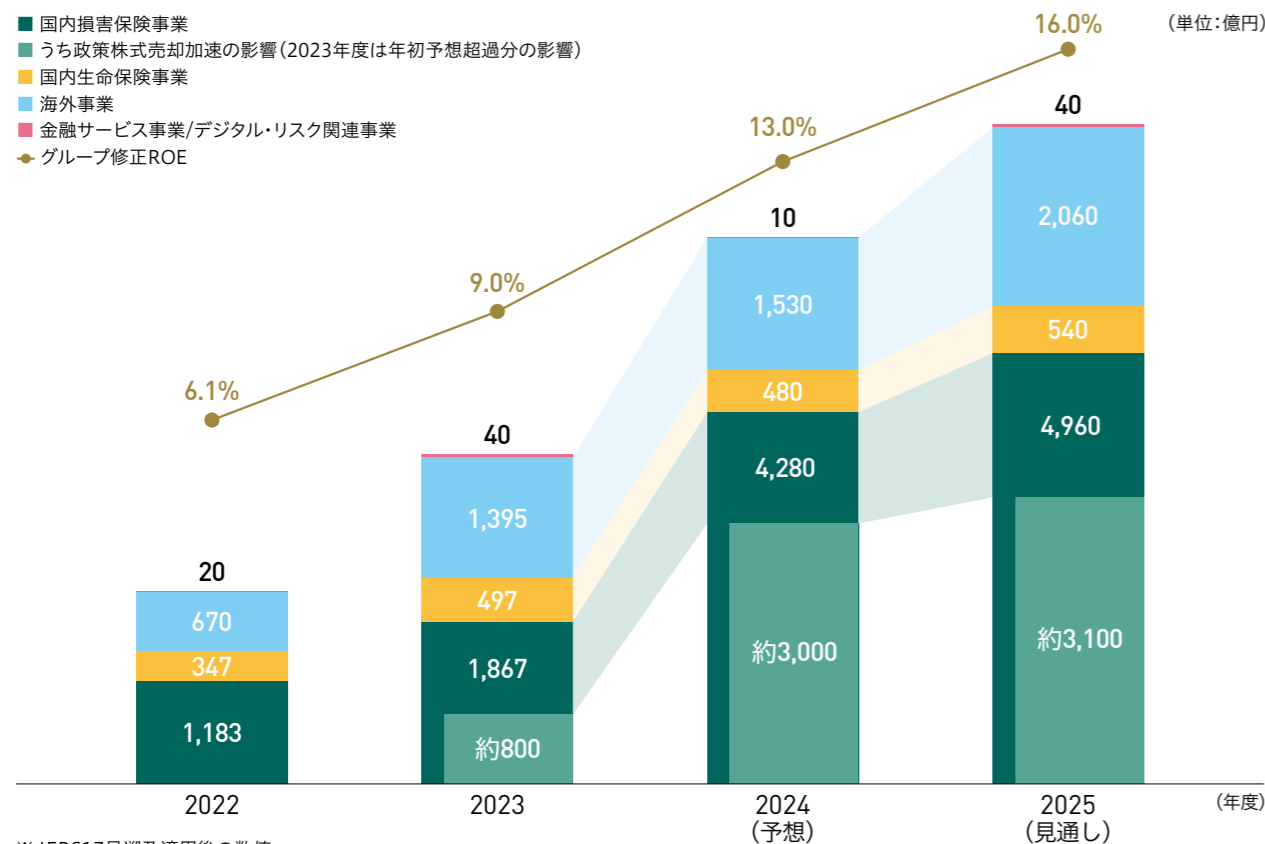
中期経営計画(2022-2025)の定量目標(財務)は、2025年度までにグローバルピア水準の利益規模と収益性の実現をめざし、グループ修正利益で7,600億円(政策株式売却影響を除くベースで4,500億円)、グループ修正ROEで16%(政策株式売却影響を除くベースで10%)としています。収益力強化に向けた取組みが着実に進んでいること、環境変化に適切に対応することに加え、政策株式の売却加速の影響により、2025年度のグループ修正利益予想は中期経営計画策定時の目標4,400億円~4,700億円に対し7,600億円と大きく拡大しました。なお、IFRS基準の適用は、適切な財務報告を行う観点から2025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

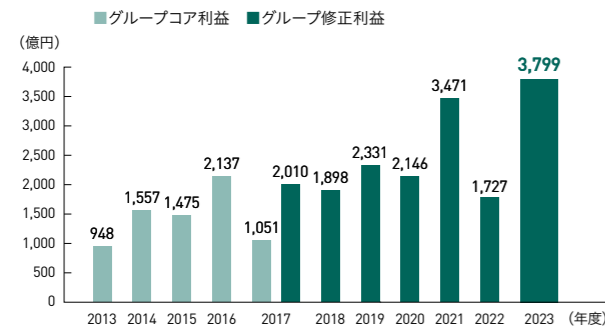
#### 人財・品質取組のKPI

( )内は2023年度実績

人財	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%)
	2025年度	デジタル人財	7,000人(5,814人)	海外人財	1,200人(1,189人)
		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%)
		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)	生産性向上 人件費率	8.5%(9.2%)
		年次有給休暇取得日数	前年同水準以上(16.5日)	運動習慣者比率	現行水準以上(27.8%)
		社員意識調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CSVにつながっていると実感</li> <li>● ミッション・ビジョン・バリューを常に意識している</li> <li>● 仕事に誇り、働きがい</li> <li>● いきいきと活躍</li> </ul> 前年同水準以上 社員満足度データはP.82参照		
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		

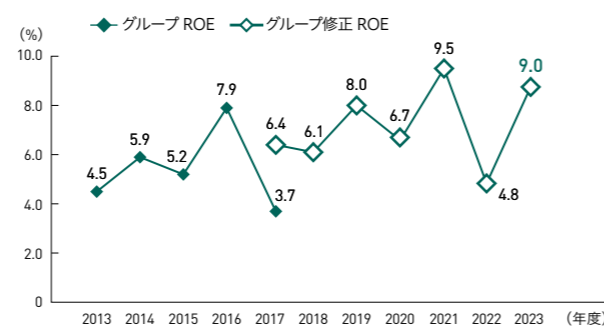
経営数値目標

■ グループコア利益/グループ修正利益<sup>※1</sup>



株主還元の本質となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。

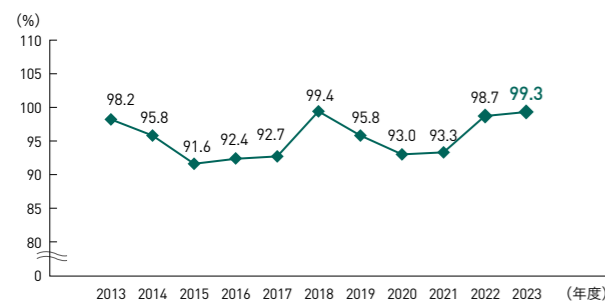
■ グループROE/グループ修正ROE<sup>※1</sup>



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。

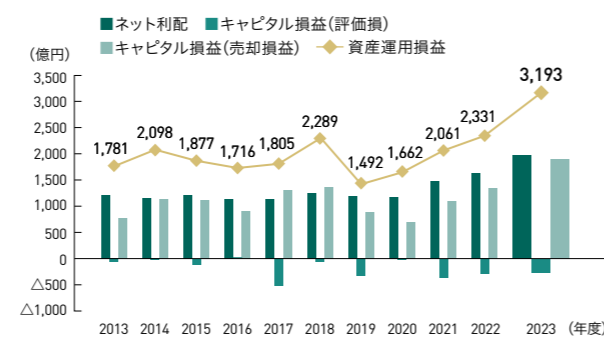
収益性指標

■ コンバインド・レシオ<sup>※2</sup>(国内損害保険事業)



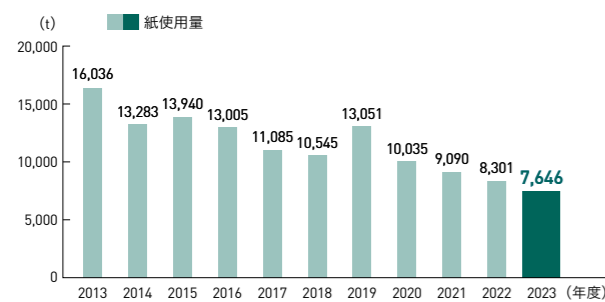
コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

■ 資産運用損益<sup>※2</sup>(国内損害保険事業)



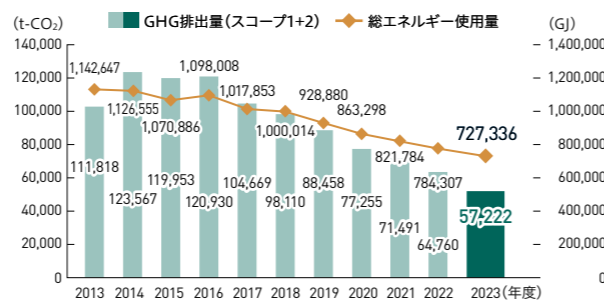
損害保険会社において、保険引受利益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

■ 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<sup>※3</sup>

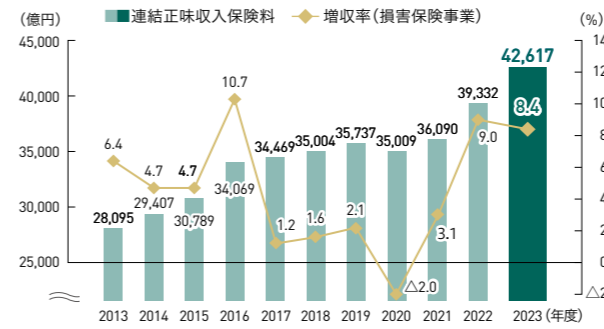


GHG排出量を低減することは、保険事業にとってリスクでもある気候変動の緩和につながります。また、エネルギー使用に係る事業費の削減にもつながっています。

※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。

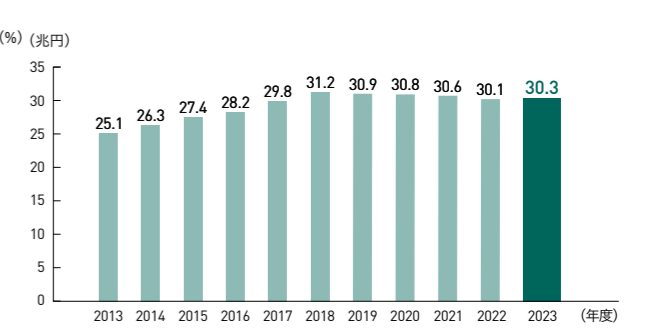
成長性指標

■ 連結正味収入保険料<sup>※4</sup>と増収率(損害保険事業)



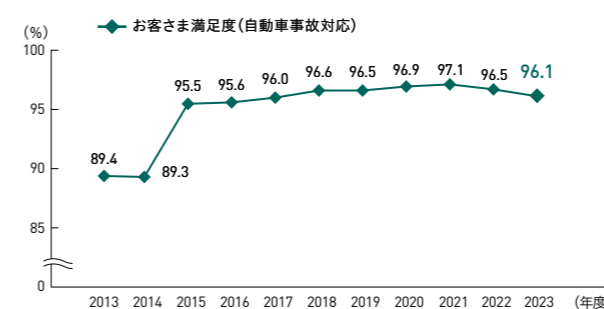
連結正味収入保険料は、中期経営計画の経営数値目標の一つです。増収率は国内損害保険事業・海外損害保険事業の保険料収入の成長性を示しています。

■ 保有契約高<sup>※7</sup>(国内生命保険事業)



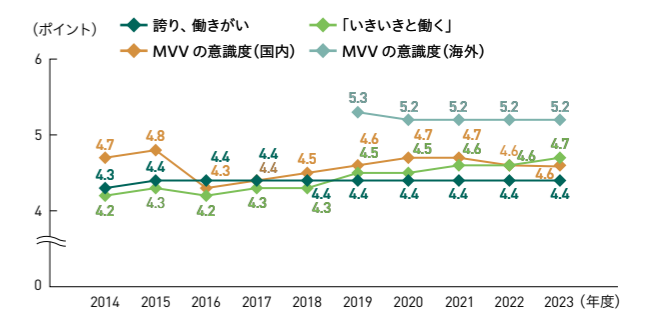
生命保険会社の業績を示す基本的な指標の一つです。年度末の有効契約の契約者に保障する金額の総合計を表しています(P.120「保険業界の基礎知識」参照)。

■ お客さま満足度<sup>※5</sup>



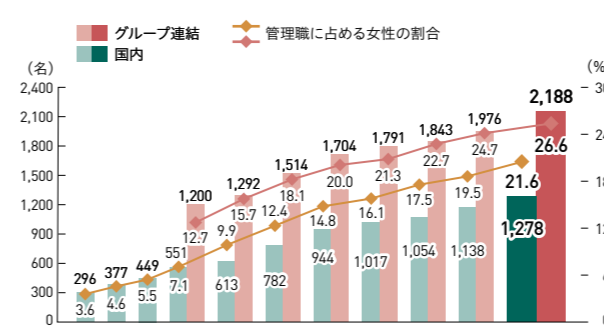
お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いただいたご意見を品質向上に役立てています。

■ 社員満足度



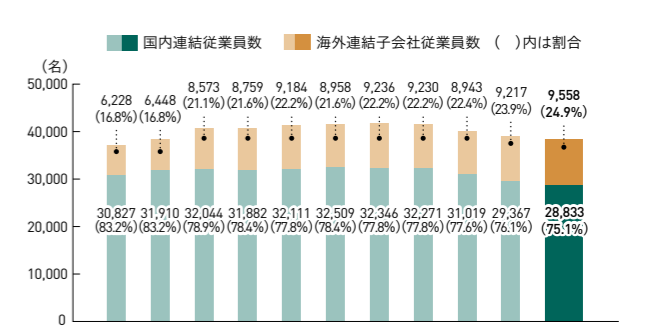
※対象:国内グループ会社。6ポイント満点での全社員平均。グループ社員の「ミッション・ビジョン・バリューの意識度」や「誇り、働きがい」等を企業価値の持続的な拡大につながる重要な要素として位置付け、継続的な向上をめざします。

印女性管理職と管理職に占める女性の割合<sup>※6</sup>



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<sup>※6</sup>



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

※4 自動車保険「もどリッチ」の払戻充当保険料を控除したベースです。  
 ※5 2015年度よりお客さまアンケートの選択肢を5択から4択にグループで統一し、上位2つを選んだお客さまの割合です(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。  
 ※6 グループ国内は各翌年度4月1日時点、グループ海外は各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) <sup>※1</sup>	(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 <sup>※2</sup>	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 <sup>※3</sup>	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) <sup>※4</sup>	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 <sup>※5</sup> /グループ修正利益 <sup>※6</sup>	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 <sup>※7</sup> /グループ修正ROE <sup>※8</sup>	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 <sup>※9</sup>	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) <sup>※10</sup>	-	-	-	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 <sup>※11</sup>	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) <sup>※12</sup>	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) <sup>※12</sup>	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 <sup>※12</sup>	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) <sup>※13</sup>	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) <sup>※14</sup>	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)

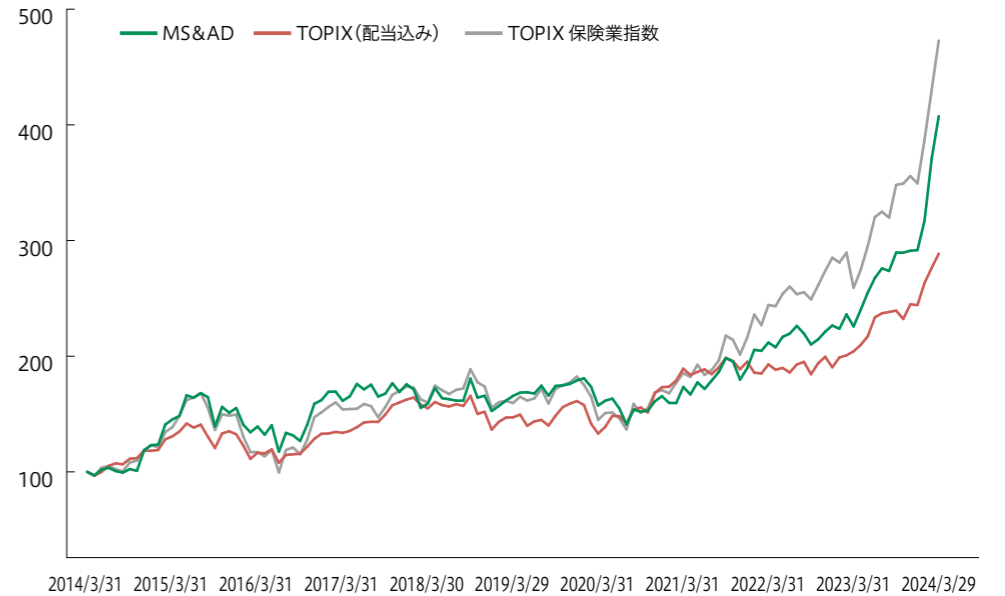
配当総額	34,715	39,900	54,447	71,489	77,014	81,720	85,770	86,995		99,088	107,140	143,348
配当性向(連結)	37.2%	29.4%	30.1%	34.2%	50.0%	42.6%	60.4%	60.6%		37.9%	66.7%	38.8%
自己株式取得額 <sup>※15</sup>	9,997	29,992	19,996	29,938	29,981	31,972	34,999	34,999		74,999	19,999	(上限)2,000億円
(平均取得価額) <sup>※16</sup>	(841円)	(1,124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 <sup>※17</sup>	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) <sup>※18</sup>	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 <sup>※19</sup> (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) <sup>※20</sup> <input checked="" type="checkbox"/>	111,818t-CO <sub>2</sub>	123,567t-CO <sub>2</sub>	119,953t-CO <sub>2</sub>	120,930t-CO <sub>2</sub>	104,669t-CO <sub>2</sub>	98,110t-CO <sub>2</sub>	88,458t-CO <sub>2</sub>	77,255t-CO <sub>2</sub>		71,491t-CO <sub>2</sub>	64,760t-CO <sub>2</sub>	57,222t-CO <sub>2</sub>
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) ブルームバーグ社提供データよりMS&ADホールディングス作成

- ※1 三井住友海上の独自商品である自動車保険「もどリッチ(満期精算型払戻金特約付契約)」の払戻充当保険料を控除したベースで記載しています。
- ※2 親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)を記載しています。
- ※3 連結ソルベンシー・マージン比率については、保険業法等が改正されたことにより、2011年度より算出しています。
- ※4 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値
- ※5 グループコア利益=連結当期利益-株式キャピタル損益(売却損益等)-クレジットデリバティブ評価損益-その他特殊要因+非連結グループ会社持分利益(2017年度以前)
- ※6 グループ修正利益=連結当期利益+異常危険準備金等繰入・戻入額-その他の特殊要因(のれん・その他無形固定資産売却額等)+非連結グループ会社持分利益(2018年度以降)
- ※7 グループROE=グループコア利益÷連結純資産(期初・期末平均、除く新株予約権・非支配株主持分)(2017年度以前)
- ※8 グループ修正ROE=グループ修正利益÷[修正純資産(連結純資産+異常危険準備金等-のれん・その他無形固定資産)の期初・期末平均](2018年度以降)
- ※9 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(EPS)を記載しています。
- ※10 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)を記載しています。2015年度以前の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
- ※11 1株当たりグループコア利益(2017年度以前)又は1株当たりグループ修正利益(2018年度以降)を記載しています。
- ※12 株価関連指標は期末市場株価ベース。
- ※13 年間株主トータルリターン(Total Shareholders Return)とは右記の算式により算出しています。(期末株価-前期末株価+年間配当)÷前期末株価
- ※14 株価ボラティリティは日次終値ベースのリターンの標準偏差を年換算したものです。
- ※15 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。

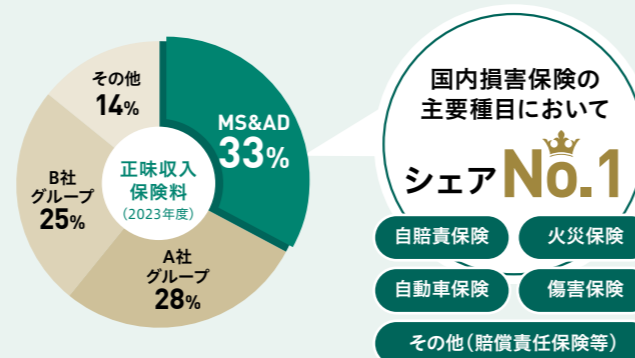
## 事業環境

### 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

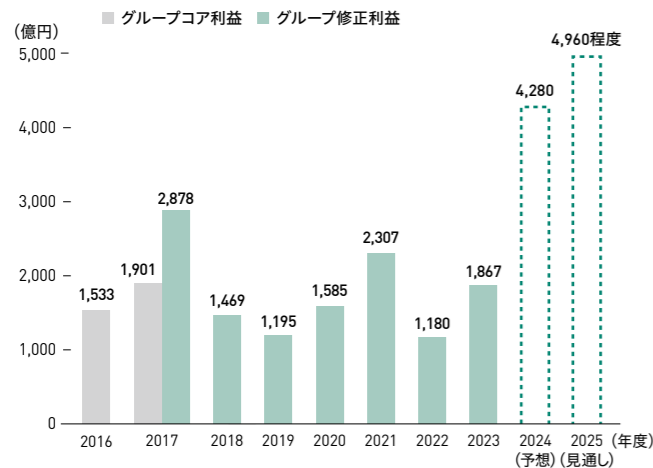
(出所) 各社公表数値及び日本損害保険協会統計より当社調べ

### リスク・機会

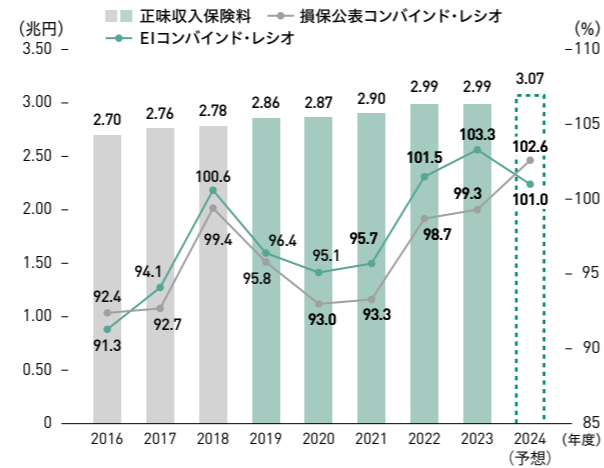
- 国内の損害保険市場では、火災保険や自動車保険といった伝統的な保険種目を取り巻く環境は年々厳しくなっています。近年、自然災害の多発・激甚化により保険金支払が増加し、足元ではインフレ進行、賃上げなどの影響により、事業費への負担が増加しています。また、少子高齢化の影響による将来の保険マーケットの縮小なども懸念されます。このような環境下、当社グループでは、デジタルライゼーションの進展などのさまざまな環境変化に伴って出現する社会課題の解決を事業機会ととらえ、新たなリスクに対する保険ニーズを着実に取り込むことにより、当社グループの中核事業として、持続的な成長へ向け引き続き取り組んでいきます。

## 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ベリルへの対応強化
- 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。

■ 保険引受利益<sup>#1</sup>(億円)

年度	保険引受利益 <sup>#1</sup> (億円)
2022	770
2023	△141
2025 (年度) (見通し)	214

### 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。

■ 保険引受利益<sup>#1</sup>(億円)

年度	保険引受利益 <sup>#1</sup> (億円)
2022	△924
2023	△221
2025 (年度) (見通し)	△35

### 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。

■ 保険引受利益<sup>#1</sup>(億円)

年度	保険引受利益 <sup>#1</sup> (億円)
2022	20
2023	145
2025 (年度) (見通し)	417

### 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」を軸に着実に進展し、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。

■ 事業費率<sup>#2</sup>

年度	事業費率 <sup>#2</sup>
2022	33.4%
2023	33.3%
2025 (年度) (見通し)	32.1%

※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

グループ全体での導入が着実に進捗

研究開発他  
OSS<sup>#3</sup>を活用した生成AIについて技術検証

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

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

お客さま対応  
インタ総研でソリューション導入を検討

※3 オープンソースソフトウェア

### 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

# 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

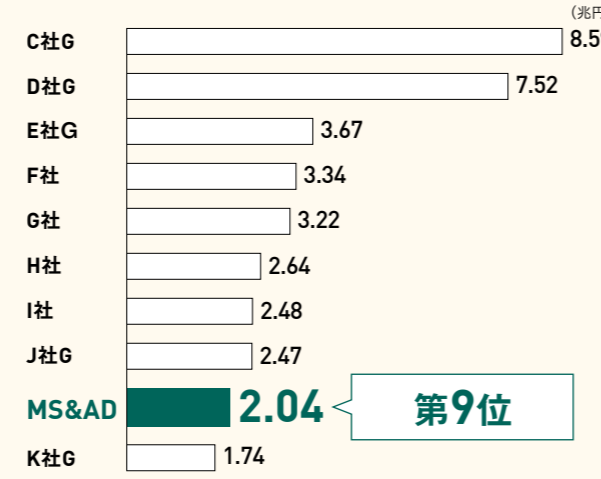
- 少子高齢化に伴う介護・医療費負担の増加や、大相続・生前贈与時代の到来など、社会構造が日々変化しています。国内生命保険事業では、これらの変化に伴って出現する社会課題を事業機会ととらえ、新たなリスクに対するニーズを着実に取り込むことにより、成長を実現しています。
- 中期経営計画(2022-2025)第1ステージにおいて、人生100年時代の社会課題の解決に資する商品・サービスを拡充しました。三井住友海上あいおい生命では、収入保障保険、緩和型医療保険、介護・認知症保険等の保障商品を提供しました。また、従来の保障に加え、病気になる前の予防や疾病の早期発見、発症後の重症化予防等、保障の前後をサポート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

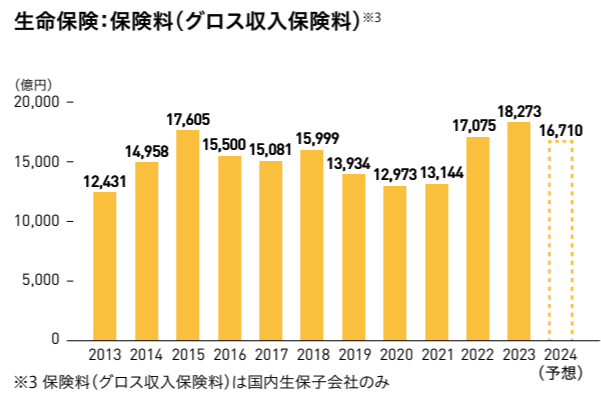
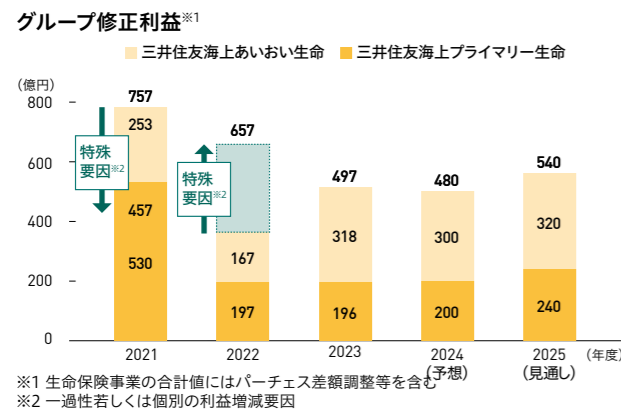
- 国内生命保険業界の保険料等収入ランキング(2023年度)において、9位にランクインするなど、グループの中核事業として堅調に成長しています。
- 今後も国内生命保険事業の拡大により、分散の効いた事業ポートフォリオの構築を図っていきます。

## ■ 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

### ■ チャンネルを活かした顧客アプローチ強化

- 施策**
- 三井住友海上あいおい生命
    - 損害保険代理店網による生損併売と三井住友海上プライマリー生命商品の提携販売の強化
- 成果**
- 三井住友海上あいおい生命は、グループシナジーを追求し、生損併売率を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。

### ■ 資産運用収益の拡大等による収益力向上

- 施策**
- 三井住友海上あいおい生命
    - 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
- 成果**
- 三井住友海上プライマリー生命
    - 収益期待資産の規模を9,800億円(2025年度)に拡大

### ■ 社会課題解決に資する商品・サービスの提供

- 施策**
- 三井住友海上あいおい生命
    - 介護、認知症等の社会課題解決に貢献する商品・サービス開発
    - 高齢化社会の進展に対応した商品とヘルスケアサービス「MSAケア」の一体提供
- 成果**
- 三井住友海上プライマリー生命
    - 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

### ■ 社会課題解決に資する商品・サービスの提供

- 施策**
- 三井住友海上あいおい生命
    - 介護、認知症等の社会課題解決に貢献する商品・サービス開発
    - 高齢化社会の進展に対応した商品とヘルスケアサービス「MSAケア」の一体提供
- 成果**
- 三井住友海上プライマリー生命
    - 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

### ■ 価値の創造(CSV×DX)

