

# MS&ADインシュアランス グループの経営戦略

～世界トップ水準の保険・金融グループの実現に向けて～

MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社

代表取締役 副社長執行役員 グループCFO

樋口 哲司

MS&AD ホールディングス  
(証券コード: 8725)

## 1. ビッグモーター社による保険金の不正請求に関する対応について

- お客さま対応を最優先に、三井住友海上およびあいおいニッセイ同和損保の紹介でビッグモーター社で修理された約7万件につき調査を実施、改めてお客さまの保険使用意思を確認し、必要に応じて等級訂正を進めている
- 組織的な不正を早期に発見できなかったことを踏まえ、技術アジャスターによる不正検知技術の向上を図るとともに、AIを活用した不正検知システムを新たに導入
- 加えて、お客さまへ修理工場を紹介する制度の運営方法を見直し、再発防止を図る

## 2. 保険料等の調整行為に関する対応について

- 社外弁護士を含む調査委員会を設置、全役職員を対象に厳格な調査を実施
- 金融庁と公正取引委員会からの調査要請に真摯に対応
- 独占禁止法の理解が不十分であったことや、共同保険引受時の運営にお客さま第一の視点が不足していたことを踏まえ、社員教育の徹底や共同保険引受時のルール明確化、チェック体制の整備など、再発防止に取り組んでいる

## 1. 2023年度中間決算概要および通期見通し

### 中間決算概要

- 売上にあたる損害保険の正味収入保険料は前年同期比1,737億円(8.3%)増収し2兆2,700億円、生命保険のグロス収入保険料は1,188億円(15.4%)増収し8,912億円
- 株主還元のベースとなるグループ修正利益※は、前年同期比721億円増益の1,120億円  
※連結当期純利益+異常危険準備金等繰入額-その他特殊要因+非連結グループ会社持分利益

### 通期見通し

- 国内損害保険における自然災害の増加や自動車保険損害率上昇、海外事業の自然災害増加等を踏まえ、グループ修正利益の通期見通しは、年初予想より700億円引下げ2,800億円

## 2. 中期経営計画（2022-2025）の見通し

### 今後の見通し

- 各事業で収支改善の取組みを着実に実施
- 2025年度のグループ修正利益見通し4,400億円～4,700億円、修正ROE目標「安定的に10%以上」は変更しない

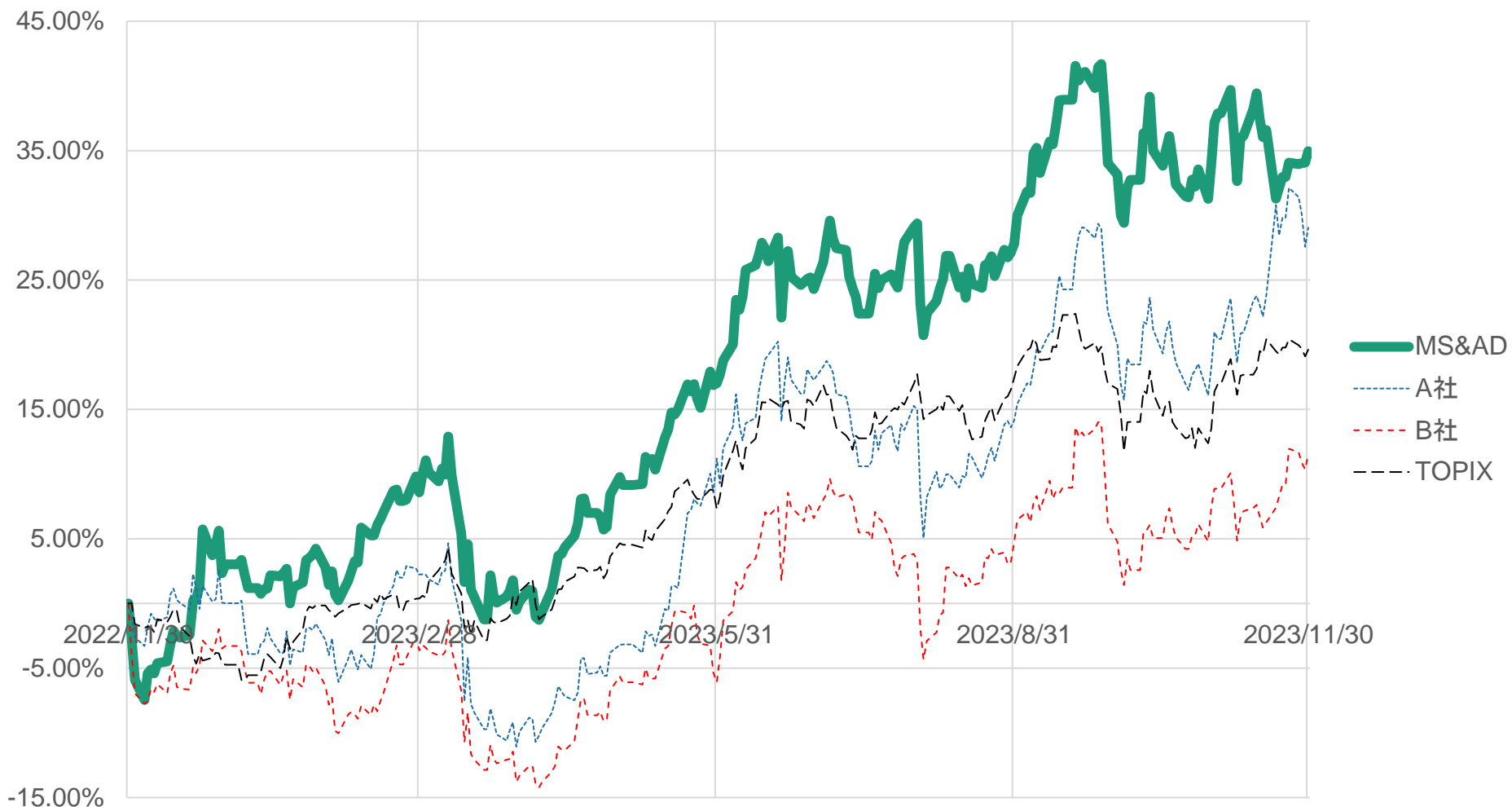
### 予想および見通しに関する注意事項

この資料に記載されている内容のうち、MS&ADホールディングスならびにグループ各社の将来に関する計画や戦略、業績に関する予想や見通しは、現時点で把握できる情報から得られた当社グループの判断に基づいています。

実際の業績は、さまざまな要因によりこれらの業績見通しと異なる結果になり得ることをご承知おき下さいますようお願いいたします。実際の業績に影響を及ぼし得る要因としては、(1)事業を取り巻く経済動向、(2)保険業界における競争激化、(3)為替レートの変動、(4)税制など諸制度の変更、などがあります。

# MS&ADの株価動向（過去12カ月）

## 株価動向（騰落率）



## MS&ADは どのような会社？

～MS&ADの概要～

## 成長の軌跡

～経営数値目標  
グループ修正利益の推移～

## 成長戦略 (中期経営計画)

～MS&ADの  
価値創造ストーリー～

## 投資するメリットは？

～高い成長力と高い配当利回り  
安定的な増配基調～

# MS&ADは どのような会社？

---

～MS&ADの概要～

# 動画①「MS AI's」

# MS&ADグループの5つの事業ドメイン

MS&AD  
INSURANCE GROUP

MS&AD

証券コード 8725

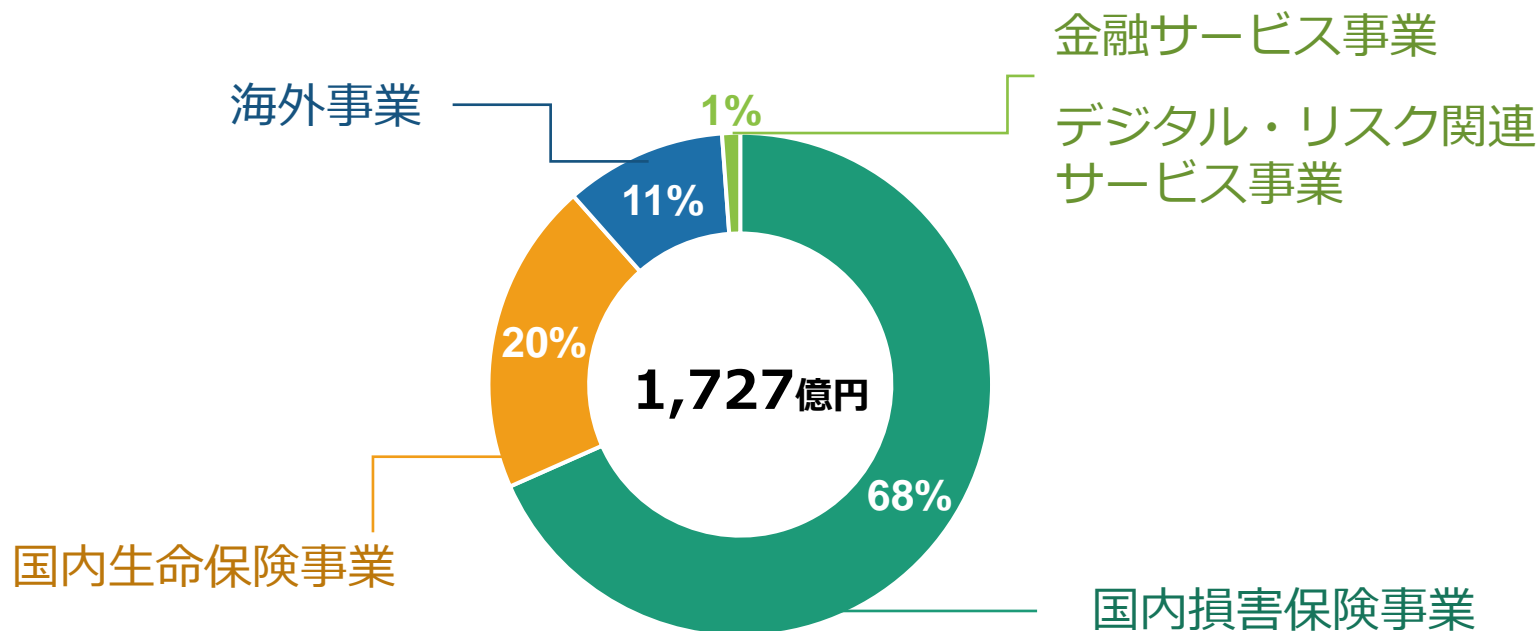
=

Mitsui Sumitomo & Aioi Nissay Dowa

三井住友海上 & あいおいニッセイ同和損保

## 2022年度のグループ修正利益※

※連結当期純利益 + 異常危険準備金等繰入額 - その他特殊要因 + 非連結グループ会社持分利益





正味収入保険料

4兆1,620億円

経常利益

4,000億円

グループ修正ROE

7.5%

(2023年度修正計画)

純資産

3兆0,562億円

総資産

25兆0,004億円

全世界の従業員数

38,584名

(2023年3月末)

## 格付情報

(2023年11月30日現在)

S&P グローバル・  
レーティング・ジャパン

# A+

【保険財務力格付け】

- 三井住友海上
- あいおいニッセイ同和損保
- 三井住友海上プライマリー生命

ムーディーズ・ジャパン

# A1

【保険財務格付け】

- 三井住友海上
- あいおいニッセイ同和損保

格付投資情報センター  
(R&I)

# AA

【発行体格付け】

- 三井住友海上
  - あいおいニッセイ同和損保
- 【保険金支払能力格付け】
- 三井住友海上あいおい生命
  - 三井住友海上プライマリー生命

中核損保 2 社とダイレクト保険会社で多様なお客さまのニーズに対応

三井住友海上  
(正味収入保険料: 16,298億円)

- 総合力を発揮
- グローバルな事業展開



あいおいニッセイ同和損保  
(正味収入保険料: 13,355億円)

- トヨタグループ、日本生命グループとの関係を強化し、特長を活かす
- 地域密着営業の展開



三井ダイレクト損保  
(正味収入保険料: 345億円)

- インターネット・電話によるダイレクト販売
- ハイクオリティかつローコストオペレーションの追求



## 多様なパートナーシップ

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

トヨタ  
グループ

三井  
グループ

住友  
グループ

日本生命  
グループ

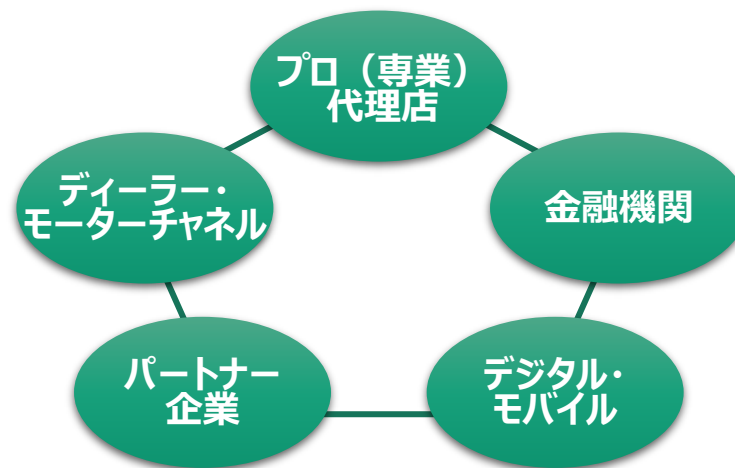
顧客数

- 個人: 4,495万名
- 法人: 265万社

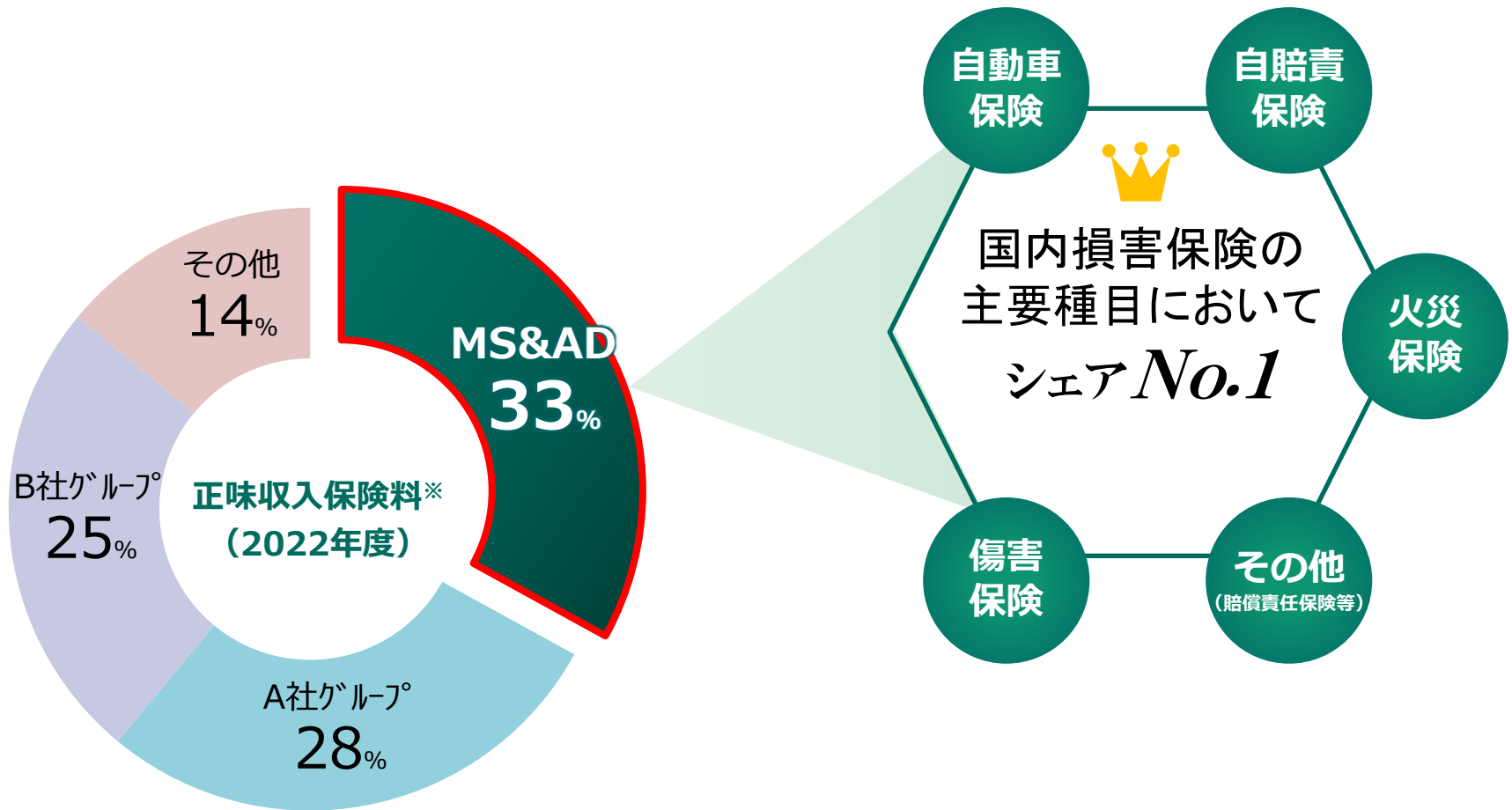
## 業界最多の販売チャネル

国内損害保険代理店数: **77,789**店 (2023年3月末)

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



# MS&ADの特長 ②成長する国内損保市場でNo.1



※保険種目別 国内収入保険料ランキング(2022年度)

(出所)各社公表数値および日本損害保険協会統計資料より当社調べ

\* MS&AD: 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井ダイレクト損保の単体単純合算値

\* 各グループの国内保険会社(単体)の単純合算値

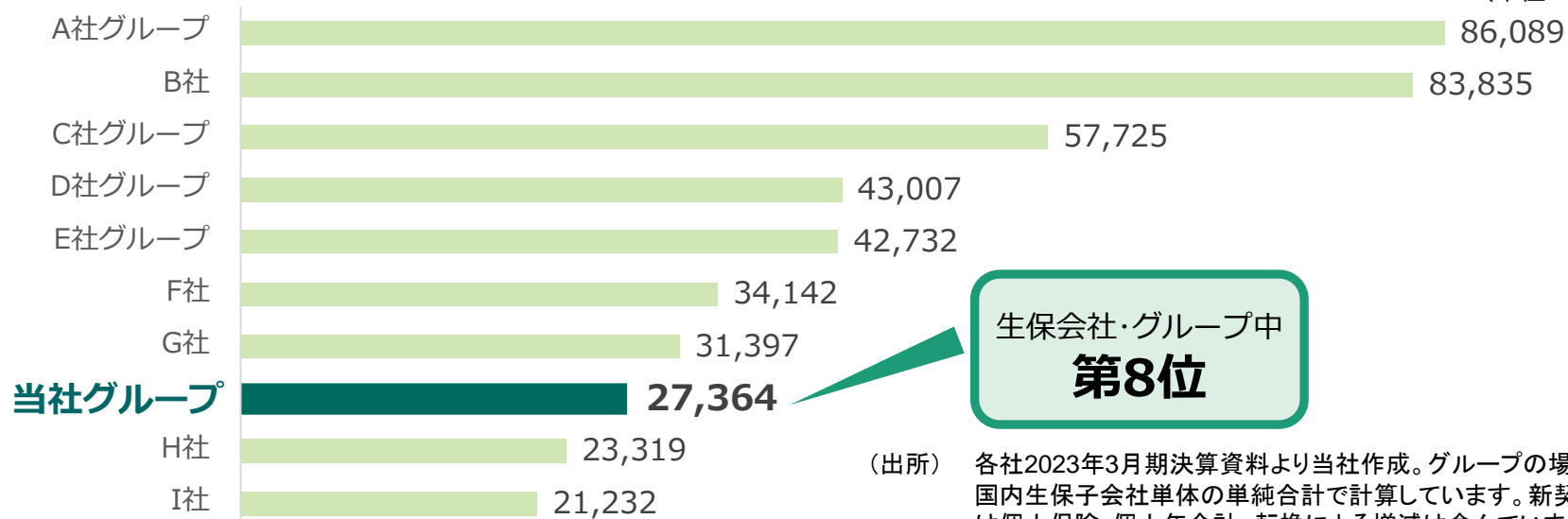
保障性商品と資産形成型商品を提供するユニークな生命保険会社2社により、人生100年時代のニーズをとらえて成長。

MS&AD 三井住友海上あいおい生命

MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

## 国内生命保険会社・グループの新契約高ランキング（2022年度）

（単位：億円）



生保会社・グループ中  
**第8位**

（出所） 各社2023年3月期決算資料より当社作成。グループの場合は、国内生保子会社単体の単純合計で計算しています。新契約高は個人保険・個人年金計。転換による増減は含んでいません。

# MS&ADの特長 ④ ASEAN No.1

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



2021年度ASEAN  
総収入保険料ランキング  
(MS&AD調べに基づく/除く再保険会社)

No.1

**MS&AD**  
〈約2,071億円〉

No.2

A社  
〈約1,795億円〉

No.3

B社  
〈約1,332億円〉

< >内の数値は以下国の概算保険料合計  
シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム

※1: 外資系損保ランキング

# 成長の軌跡

---

～経営数値目標 グループ修正利益の推移～



# グループ誕生以来の利益成長の状況

## グループ修正利益とグループ修正ROEの推移

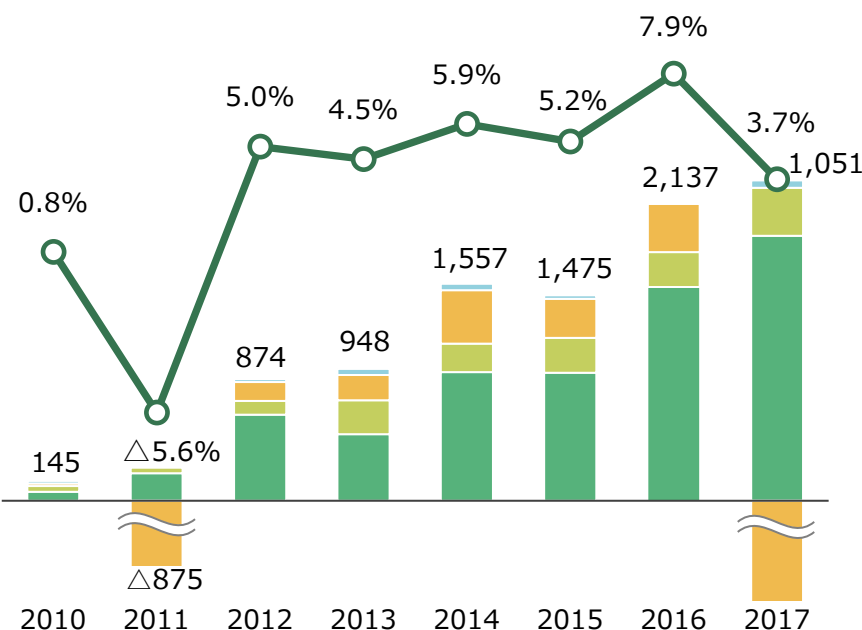
(単位: 億円)

現在の中計 (2022-2025)

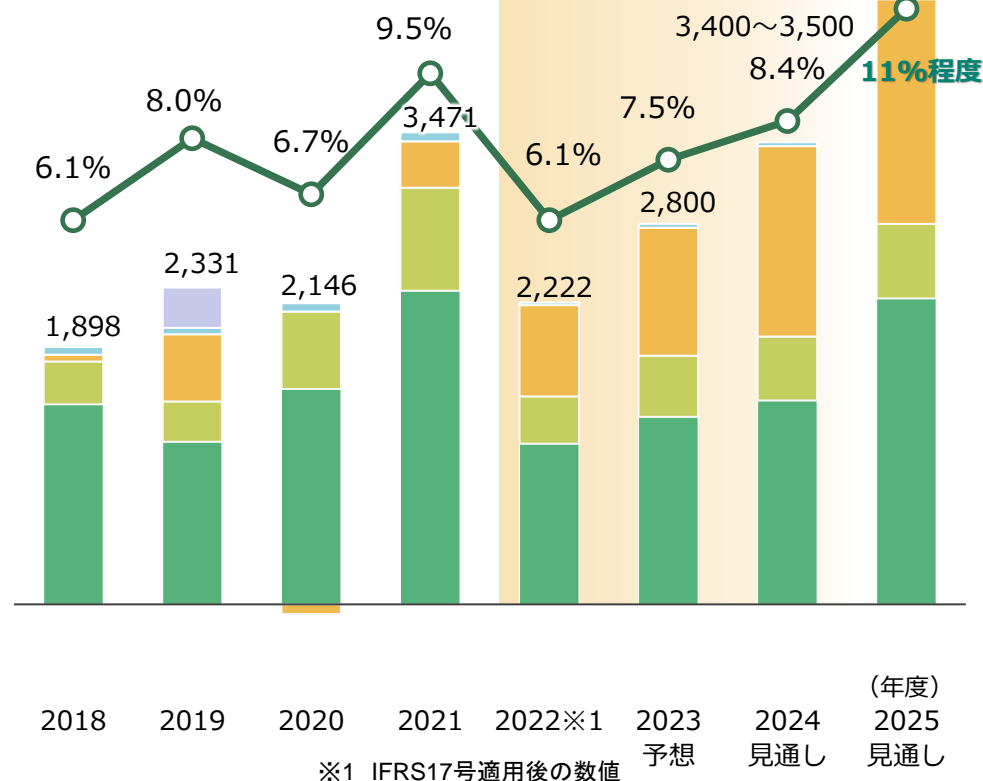
(2010年度～2017年度は、当時の経営指標である「グループコア利益」と「グループROE」を参考表記)

○ グループROE

■ 国内損害保険事業 ■ 国内生命保険事業  
■ 海外事業 ■ 金融サービス事業/リスク関連事業 ■ その他\*



○ グループ修正ROE



※1 IFRS17号適用後の数値

# 成長戦略 (中期経営計画)

---

～MS&ADの価値創造ストーリー～

動画②「さあいい方の未来へ」

## 目指す姿（定性目標）

レジリエントでサステナブルな社会を支える  
企業グループ

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

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

## 定量目標

IFRSベースの純利益※1で、  
**2025年度 4,700～5,000億円、**

修正ROE※2で、安定的に  
**10%以上**の達成を目指します

※1：今後、世界各国の保険会社で導入が進む国際会計基準に基づく目標設定としています

※2：修正ROE＝IFRS純利益÷（IFRS純資産－政策株式の含み損益）

2030年に  
目指す社会像

レジリエントで  
サステナブルな社会

社会課題

社会をとりまく多様なリスク



MS&ADのビジネスモデル

リスクを見つけ  
伝える



安定した人々の生活

活発な事業活動

安心・安全の提供

経済的な負担を  
小さくする

リスクの発現を防ぐ・  
影響を小さくする

これらの強みを活かし、3つの成長戦略で中長期に成長する

成長戦略

## Value (価値の創造)

- MS&AD Value戦略の推進
- 収益基盤の強化

## Transformation (事業の変革)

- 事業・リスクポートフォリオの変革  
(海外・生保・新たなビジネスへのシフト)
- デジタルを活用した最適なソリューションの追求

## Synergy (グループシナジーの発揮)

- 1プラットフォーム戦略の推進
- 生損保事業間のシナジー
- グローバルシナジー

基盤

サステナビリティ

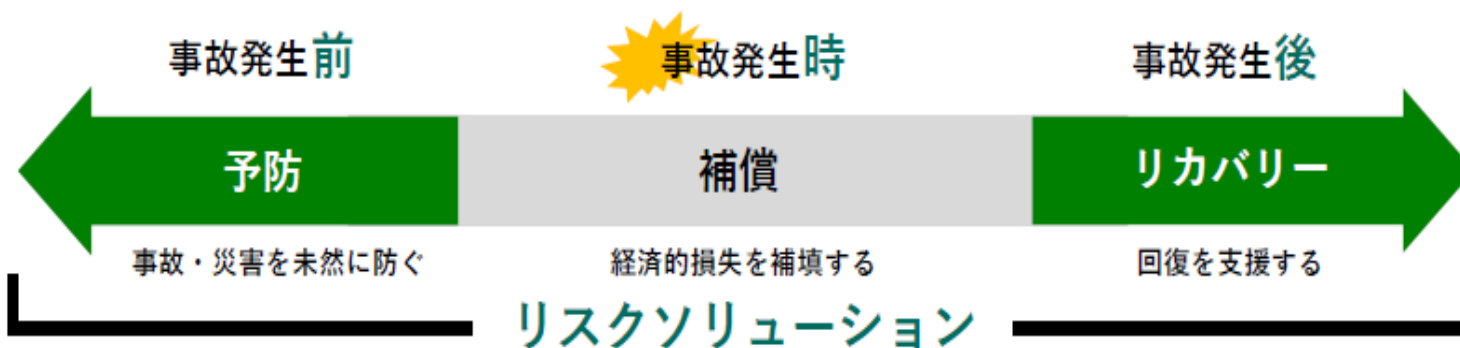
品質

人財

ERM

## MS&AD Value戦略

### 補償・保障前後の価値を提供する商品・サービスを強化



### 見守るクルマの保険（ドラレコ型自動車保険）





## MS&AD Value戦略

デジタルを活用して社会問題の解決を図り、社会と共に成長

地球環境との共生  
(Planetary Health)

安心・安全な社会  
(Resilience)

多様な人々の幸福  
(Well-being)

**CSV**

×

**DX**



# 基盤取組み ～サステナビリティ～

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

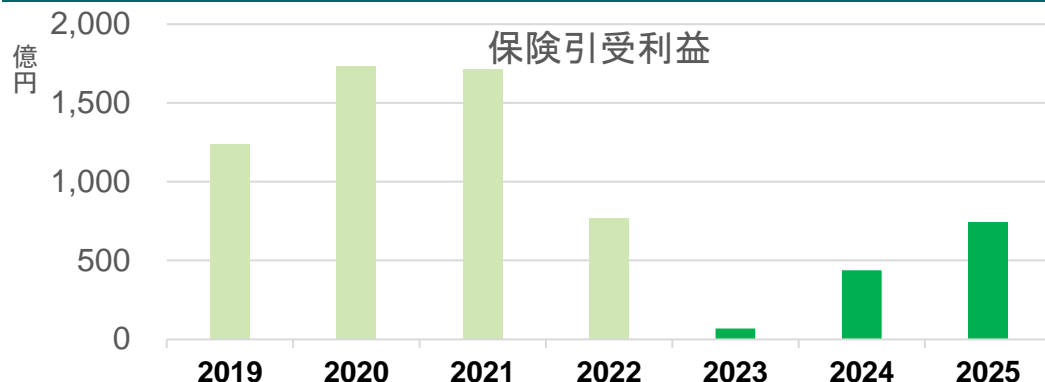
重点課題	社会課題	主な取組内容
 <p>地球環境との共生 (Planetary Health)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>地球温暖化の進行</li><li>自然資本のき損</li><li>環境汚染</li><li>非循環型経済</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>気候変動への対応 ー2050年ネットゼロに向けて</li><li>自然資本の持続可能性向上</li></ul>
 <p>安心・安全な社会 (Resilience)</p>	<ul style="list-style-type: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

# 投資するメリットは？

---

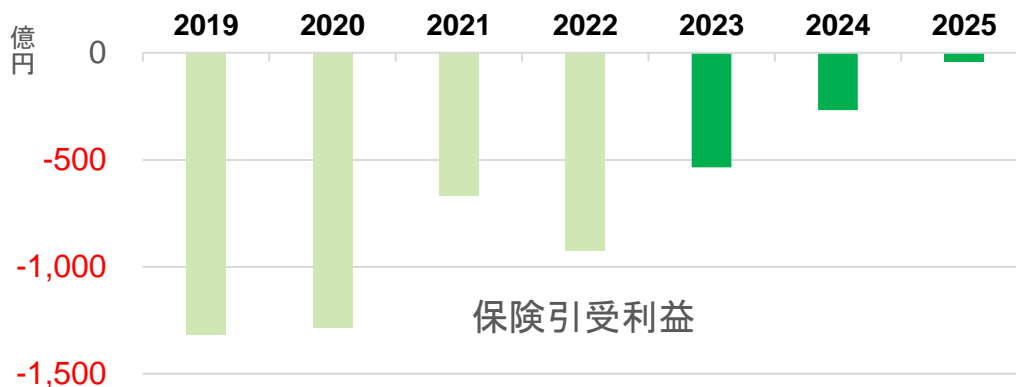
～高い成長力と高い配当利回り・安定的な増配基調～

## 国内自動車保険の収支改善



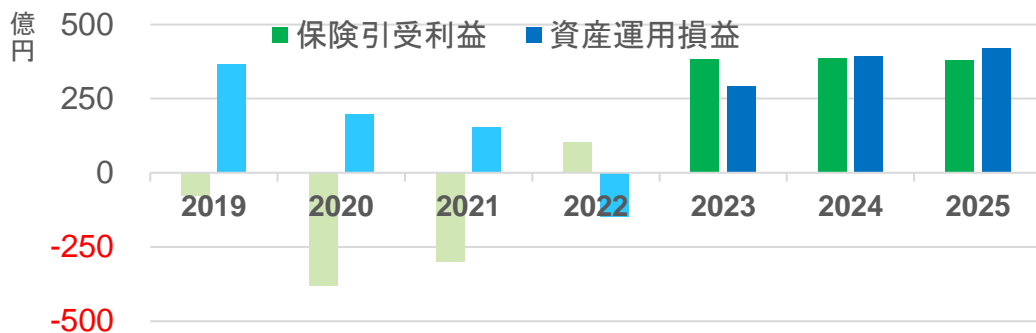
- インフレ等による保険金単価上昇、交通量増加に伴う事故頻度上昇等により収支悪化
- 2024年1月の保険料率改定（3%程度の値上げ）により損害率改善を見込む

## 国内火災保険の収支改善



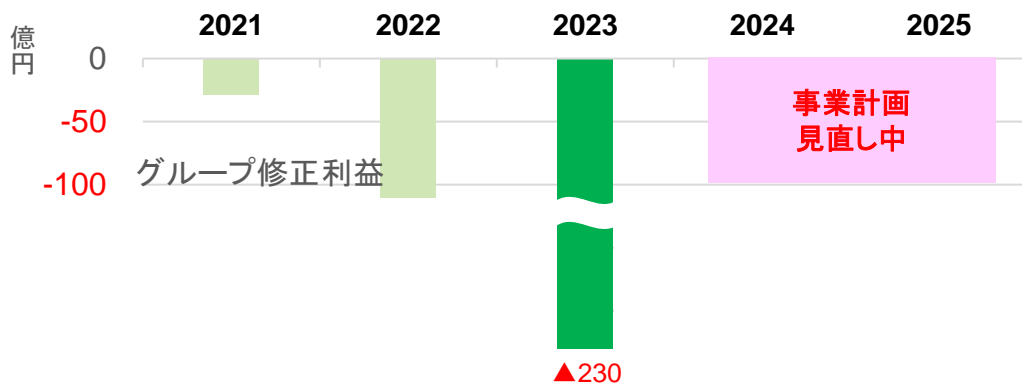
- 過去12年間の保険引受利益はマイナスであったが、2026年度に黒字化する見通し
- 個人火災は保険期間短縮化と料率引上げを実施
- 企業火災は引受条件と料率の改善が着実に進捗
- 正味収入保険料は4,907億円

## 欧州 MS Amlinの利益改善



- 引受ポートフォリオの改善により2022年度は保険引受利益を計上
- 2023年度以降は、保険引受、資産運用の両面で安定的に収益を確保できる見通し

## あいおいニッセイ同和損保の海外事業の抜本的見直し

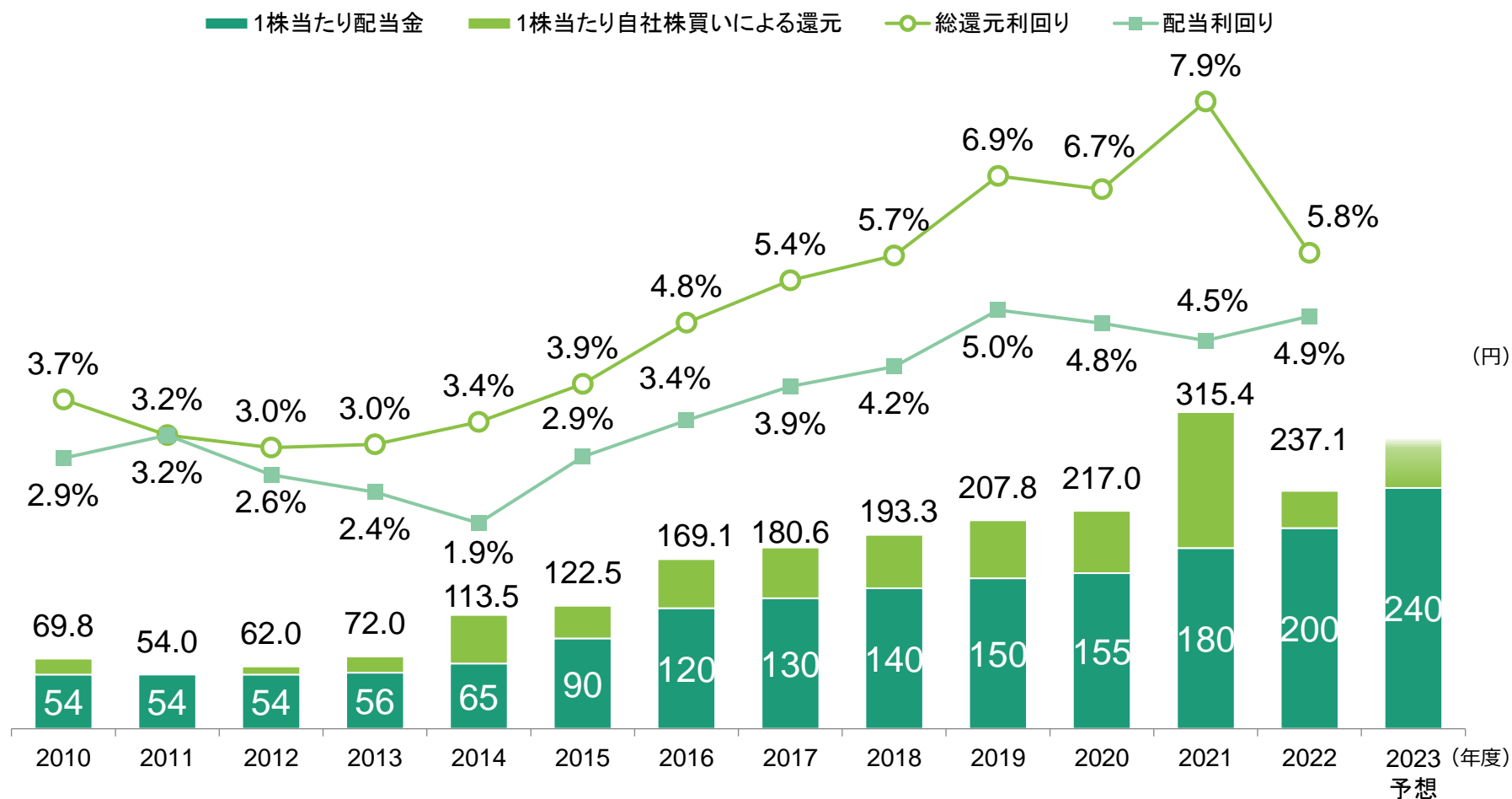


- 過年度より収支改善に取り組んでいるものの、グアム台風、マウイ島大規模火災の影響もあり赤字幅拡大
- 収益の回復が見込めない事業の撤退・大幅な縮小等、抜本的な見直しを検討

# 株主還元実績

高い配当利回り・総還元利回りと、安定的な増配基調（10年連続で増配）  
2023年度も増配予想（2023年度中間配当：120円（前期比＋20円））

## 1株当たりの総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移



## 株主還元方針

### 基本的還元

グループ修正利益の50%



### 追加的還元

機動的・弾力的に実施

#### 追加的な還元の検討の目安

- ESRが目標レンジ上限を恒常的に超過する場合
- 大規模自然災害等による減益時に安定的な還元を維持する場合
- 効率的な成長投資が見通せない場合
- 資本効率改善等が必要と判断した場合

## 株主還元実績と予想

2023年度 決算分	1株当たり配当金	年間240円（前期比40円増配、期初予想通り）の予想 うち中間配当 120円（前期比20円増配）を予定
	自己株式取得	100億円（上限）の自己株式の取得を決定 （2023年11月17日）

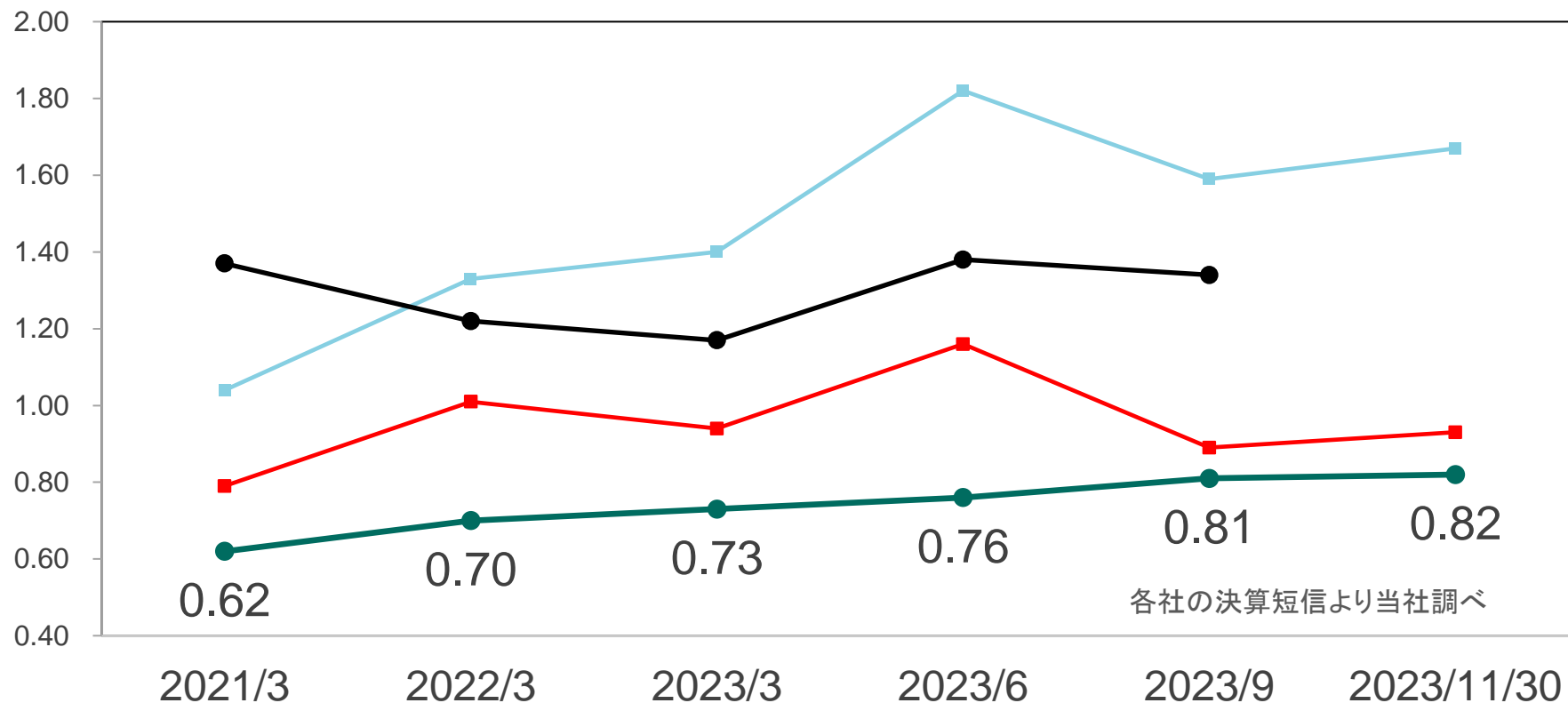
# PBR（株価純資産倍率）の推移

時価総額は着実に増加しているがPBRは引き続き1.0倍未満に留まる  
引き続きグループ修正ROEの引上げと資本コスト率の引下げに取り組む

## PBRの推移

● MS&AD    ■ A社    ■ B社    ● TOPIX

(単位:倍)



各社の決算短信より当社調べ



Q.自然災害は今後も増加すると予想しているのでしょうか？  
また、対策について教えてください。

Q.自動車保険および火災保険の保険料率改定の今後の予定および  
収支改善の見通しについて詳しく教えてください。

Q.株主還元について、中間決算期では100億円の自己株式取得を  
発表されましたが、本決算期において、更なる追加還元は期待  
していいのでしょうか？

- MS&ADは幅広い多様なネットワークと販売チャネルを有する国内損保シェアNo.1、ASEAN市場No.1のグローバルな保険・金融グループ
- 強固な財務基盤を背景に、成長余力の高い海外事業を改善・強化、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築し、持続的な企業価値向上を図る
- 株主還元のうち、配当は10年連続で増配を継続（今期も増配予想）追加還元も、機動的・弾力的に実施する方針
- 足下の海外事業利益改善等を背景に市場の評価は高まっているが、国内損保事業・海外事業双方において収支改善等、さらなる“成長”が期待できる

MS&AD MS&ADインシュアランスグループ

Mirai



さあ、  
いい方の未来へ

ご清聴ありがとうございました。