

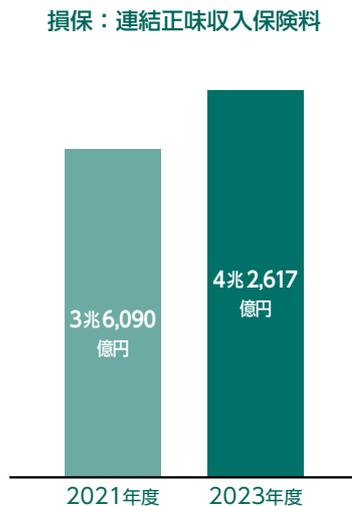
グループ中期経営計画 (2022-2025)

グループ中期経営計画(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へ貢献し、社会と共に成長する「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」を目指しています。その「目指す姿」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」「人財」「ERM」を、それを支える基盤として取り組んでいます。

第1ステージの振り返り

▶ 定量面

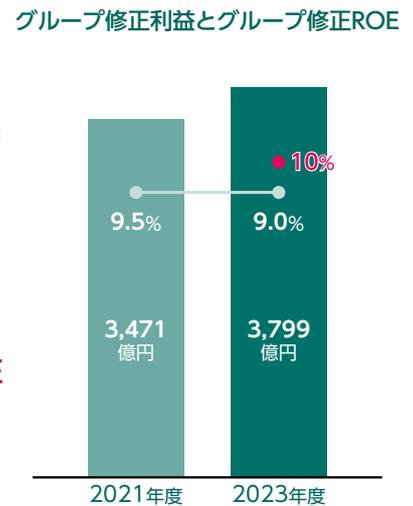
4兆2,617億円
連結正味収入保険料
前期比+8.4%



- ・連結正味収入保険料は海外保険子会社の増収を主因に4兆2,617億円となりました。

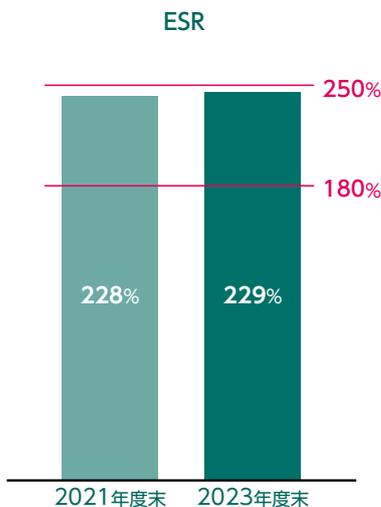
3,799億円
グループ修正利益
前期比+71.0%

9.0%
グループ修正ROE
前期比+2.9pt



- ・グループ修正利益は3,799億円の過去最高となりました。
- ・修正ROEは純資産の増加を主因に計画の10%には届きませんでした。

229%
ESR
前期比+1pt



- ・2023年度末は229%となり、期間を通じてターゲットレンジの180%~250%で推移しています。

▶ 定性面

「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)」の3つの基本戦略と、その戦略を支える4つの基盤取組を進めました。

(3つの基本戦略)

主な取組み
<p>Value (価値の創造)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● MS&ADインターリスク総研を中核とした、デジタル・データを活用したリスクマネジメント事業の拡大、補償・保障前後のサービスを開発・提供 ● スタートアップとのビジネス提携による新規事業の創出 など
<p>Transformation (事業の変革)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● MS Amlinの収益力回復・拡大、MS Transverseへの出資による米国マーケット開拓 ● プラットフォーマーとの協業を加速し、ECサイトへのビルトインによる保険販売を構築 など
<p>Synergy (グループシナジーの発揮)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中核損保2社を中心とした本社機能の共通化・共同化・一体化の取組みとして、本社機能の一体運営、BPOの拡大、拠点同居の活用を推進 ● 国内・海外双方向でノウハウを展開する取組みにより、商品・サービスやさまざまな知見を共有・活用 など

課題
<ul style="list-style-type: none"> ● 補償・保障前後の商品・サービス開発のさらなる推進 ● スタートアップとの協業や共同事業による既存事業の強化や新規事業の創出の推進 など
<ul style="list-style-type: none"> ● 開拓余地の大きい米国や、今後の市場成長が見込めるアジア・新興国など、成長のための事業投資 ● 自動車保険・火災保険の将来的な市場縮小を見据えた新種保険の収益拡大 など
<ul style="list-style-type: none"> ● 1プラットフォーム戦略の完遂による中核損保2社を中心とした本社機能の効率化・業務品質のさらなる向上 ● グループ会社間で人財・拠点を相互活用する等、シナジー発揮による持続可能な事業運営体制の構築 など

(4つの基盤取組)

主な取組み
<p>サステナビリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内主要取引先に係る温室効果ガス排出量目標の設定・公表、企業の自然資本取組を支援するプラットフォームの立ち上げ ● 健康寿命・資産寿命の延伸に資する商品・サービスの提供 など
<p>品質</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お客さまアンケートや苦情、SNS上のコメントを収集し、商品・サービスを改善 ● ガバナンス強化の観点で、取締役会評価に外部視点を導入 など
<p>人財</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 専門人財の採用や活躍を促進する環境整備の進展 ● 役員・管理職への女性登用拡大に向け、パイプラインを整備 など
<p>ERM</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 法令違反等のリスク認識やリスク管理態勢が不十分であったため、保険料調整行為等が発生 ● ROE目標の達成に向けて、効率の低い事業からの撤退や方向性を見直しなどを着実に推進 など

課題
<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量削減に向けた取引先との対話・取組支援 ● 3つの重点課題への統合的な取組みの推進 など
<ul style="list-style-type: none"> ● 保険料調整事案・代理店の保険金不正請求事案の発生を真摯に受け止め、お客さま第一の業務運営・コンプライアンスを再徹底 ● 業務運営ルールの明確化や第2線・第3線のリスク管理態勢の強化 など
<ul style="list-style-type: none"> ● お客さま第一の業務運営・コンプライアンスの再徹底に向けた教育 など
<ul style="list-style-type: none"> ● 法務リスク・コンダクトリスク等の定量化が難しいリスクの検知・管理の高度化 ● 次期中期経営計画の期間内での政策株式保有ゼロを実現、売却資金を成長投資に活用し企業価値を向上 など

第2ステージの取組み

中期経営計画(2022-2025)第2ステージでは、国内損害保険事業における保険料調整事案や代理店の保険金不正請求事案の発生を真摯に受け止め、お客さまの信頼回復に向けて全力で取り組んでいきます。

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、「目指す姿」の実現に取り組むとともに、従来の事業のあり方を見直し、「お客さま第一の業務運営」「ガバナンスの強化」「コンプライアンス」を基礎に、「提供価値の変革」「事業構造の変革」「生産性・収益性の変革」のビジネススタイルの大変革を進めていきます。

▶ 目指す姿

▶ 定性目標

レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ

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

- 経済的な損失の補てんに加えて、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

目標	
IFRS純利益 2025年度 4,500億円	グループ修正利益 2025年度 7,600億円 (除く政策株式売却加速影響 4,500億円)
修正ROE ^{※1} 2025年度 12%	グループ修正ROE ^{※2} 2025年度 16% (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

▶ ビジネススタイルの大変革

提供価値の変革

- 適正な競争環境の構築
商品・サービスの提供における競争優位性の強化
- リスクソリューション提案力の強化
「保険本来の機能」+「補償・保障前後のソリューション」の強化
- 引受管理の強化
リスク関連情報・データを活用したアンダーライティング強化

事業構造の変革

- 新たな成長投資
開拓余地・市場成長が見込める事業への新たな投資の拡充
- デジタル・人材への投資
生成AI等新たなソリューションへのDX投資、人的資本投資の拡大

生産性・収益性の変革

- 1プラットフォーム戦略の完遂
本社機能の一体運営の推進、グループへの拡大
- オーバースペックな業務の見直し
ペーパーレス化・デジタル化推進
- 資産運用の強化
市場環境の変化を踏まえた収益性の追求

お客さま第一の業務運営

- お客さま第一の業務運営の再徹底
- お客さま・社会の要請・期待に応える自発的な行動

ガバナンスの強化

- 経営陣によるガバナンス態勢強化
- 3ラインディフェンスにおける第2線・第3線の機能強化

コンプライアンス

- コンプライアンス知見・意識の向上
- リスクの予見、予兆検知能力向上
- モニタリング、知見の蓄積とグループ内共有

経営指標

▶財務数値目標

(単位:億円)

	2022年度 実績 ^{※1}	2023年度 実績	2024年度 通期予想	(前期比)
グループ修正利益	2,222	3,799	6,300	2,500
国内損害保険事業	1,183	1,867	4,280	2,412
国内生命保険事業	347	497	480	▲17
海外事業	670	1,395	1,530	134
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	10	▲30
グループ修正ROE	6.1%	9.0%	13.0%	4.0pt
当期純利益	2,110	3,692	6,100	2,407
連結正味収入保険料	39,332	42,617	46,000	3,382
生命保険料(グロス収入保険料) ^{※2}	17,075	18,273	16,710	▲1,563

※1: IFRS 17号遡及適用後の数値

※2: 国内生命保険会社

▶非財務数値目標

▶サステナビリティ取組のKPI

		指標	2023年度末実績	目標	
地球環境との共生 Planetary Health		温室効果ガス排出量削減率	▲26.8% (2022年度末)	2030年度:▲50%(対2019年度) 2050年度:ネットゼロ	
		再生可能エネルギー導入率	21.1% (2022年度末)	2030年度:60% 2050年度:100%	
		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	24.5%	2025年度:年平均18%	
安心・安全な社会 Resilience		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	17.6%	2025年度:年平均20%	
		地域企業の課題解決支援数(コンサルティングサービス、研修・セミナー)	11,892件	2025年度:年1万件	
多様な人々の幸福 Well-being		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	222万件	2025年度:260万件	
		長寿に備える資産形成型商品の保有契約件数	7万件	2025年度:10万件	
		企業の人権関連対応の支援数(コンサルティングサービス、研修・セミナー)	1,047件	2025年度:年1,000件	
	社員意識調査	CSVにつながっていると実感	4.5pt	前年同水準以上	2022年度:4.5pt
		ミッション、ビジョン、バリューを常に意識している	4.6pt		2022年度:4.6pt
仕事に誇り、働きがい		4.4pt	2022年度:4.4pt		
いきいきと活躍		4.7pt	2022年度:4.6pt		

▶人財・品質取組のKPI

		指標	2023年度末実績	目標
人財		女性管理職比率	21.6%	2030年度末:30%
		女性ライン長比率	18.4%	2030年度末:15%
		デジタル人財	5,814人	2025年度:7,000人
		海外人財	1,189人	2025年度:1,200人
		生産性向上人件費率(MS+AD) [※]	9.2%	2025年度:8.5%
		運動習慣者比率	27.8%	2025年度:現行水準以上
		男性育児休業取得率・取得日数	89.8%・12.1日	2025年度:100%・4週間
		年次有給休暇取得日数	16.5日	2025年度:前年同水準以上
		管理職に占める中途採用者比率	23.0%	2025年度:現行水準以上
		海外子会社役員における外国人経営者比率	83.2%	2025年度:現行水準以上
品質		お客さま満足度(契約時)	98.0%	前年同水準以上(2022年度末:98.0%)
		お客さま満足度(保険金支払時)	96.1%	前年同水準以上(2022年度末:95.7%)

※MS: 三井住友海上、AD: あいおいニッセイ同和損保