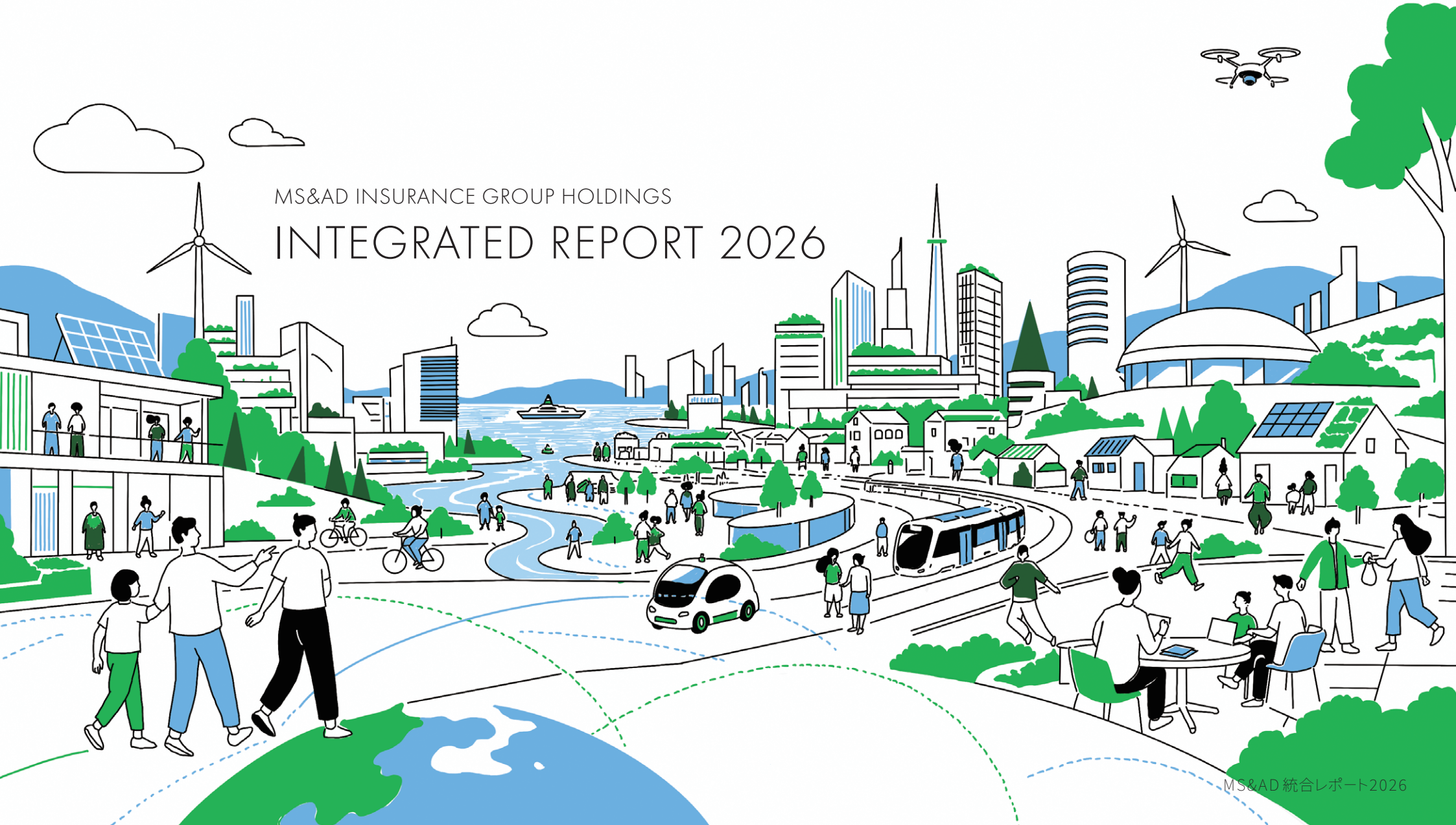
MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社

MS&AD INSURANCE GROUP

MS&AD INSURANCE GROUP HOLDINGS

INTEGRATED REPORT 2026



MS&AD 統合レポート2026

活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える

Our Mission
経営理念

グループの存在意義 ／

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

Our Vision
経営ビジョン

グループが中期的にめざす姿 ／

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します

Our Values
行動指針

経営理念（ミッション）を実現するために、グループの全社員が行動する際に大事にすること ／

お客さま第一 Customer Focus
わたしたちは、常にお客さまの安心と満足のために、行動します

誠実 Integrity
わたしたちは、あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接します

チームワーク Teamwork
わたしたちは、お互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有して、ともに成長します

革新 Innovation
わたしたちは、ステークホルダーの声に耳を傾け、絶えず自分の仕事を見直します

プロフェッショナリズム Professionalism
わたしたちは、自らを磨き続け、常に高い品質のサービスを提供します



編集方針／見どころ

統合レポート2026の見どころ

01

舩曳CEOによる決意表明

世界トップティアの「総合保険会社」をめざす上での中長期的な会社の方向性、持株の機能強化、ガバナンス、課題認識、それらに基づく持続的成長戦略についてCEO自らの言葉でお伝えします。

CEOメッセージ P.04

02

グループの2030年度目指す姿

政策株式売却完了後の2030年度においても、8,000億円超の修正利益をあげる収益構造の確立に向けた「足元の状況（＝現在地）」、グループ戦略、主要施策等をわかりやすくお伝えします。

グループの2030年度目指す姿 P.20

03

CxOが語る経営戦略

CFO・CRO・CHRO・CGO・CIvO・CSuO・CDO（合計7名）が、目指す姿の実現に向けた各領域の戦略、取組みについて語ります。

CxOメッセージ P.27

04

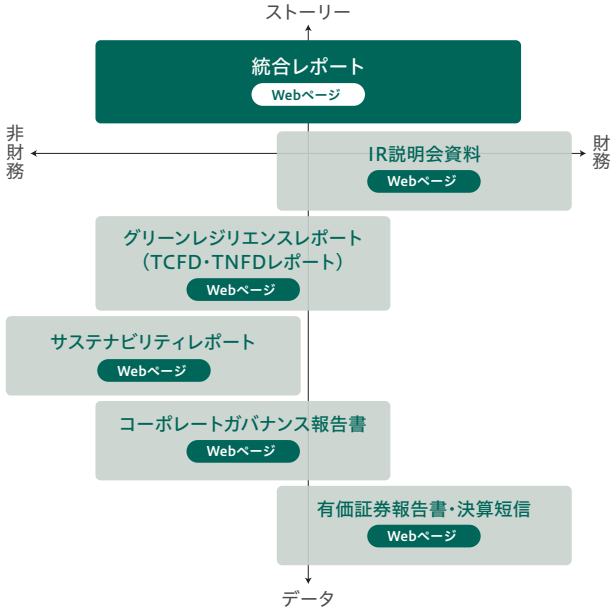
取締役会議長メッセージ・座談会

取締役会議長インタビュー、社外取締役及び監査等委員座談会を実施。企業価値向上を力強く支えるガバナンスの構築に向け、取締役会の実効性と運営に関する評価及び今後の方向性について語ります。

取締役会議長メッセージ P.63

MS&ADグループの開示情報体系

本統合レポートは、当社グループの中長期的な成長ストーリーをステークホルダーの皆さまにお伝えすることを重視して制作しています。他の発行物も併せてご覧いただければ幸いです。



「MS&AD統合レポート2026」の発行にあたって

MS&ADインシュアランス グループでは、グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくため、2015年度から統合レポートを発行しています。本レポートを通じて、当社グループのミッションを価値創造ストーリーとして整理し、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会につなげてまいりました。

今年度の統合レポートでは、新たに掲げた「グループの2030年度目指す姿」をどう実現していくかについて、経営陣の考えや想いをメッセージ・座談会として盛り込みながら、戦略、施策や課題について率直にお伝えしています。また、閲覧性・利便性、環境への配慮等の観点から、今年度からオンラインのみでの開示といたしました。投資家の方々からのご要望を踏まえ、パソコンやタブレット等での閲覧に適した横型のページへ変更するとともに、読者の皆さまにとって読みやすくてわかりやすい統合レポートとなるよう形式を一新しています。

本レポートが、お客さま、株主・投資家等のステークホルダーの皆さまにとりまして、当社グループをより深くご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。今後も皆さまとの対話を大切に、情報開示の充実と透明性の向上を図っていきたいと考えておりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。

私は、編集責任を担うCFOとして、統合レポートの作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

2026年8月
代表取締役 副社長執行役員
CFO



Contents

001 ミッション・ビジョン・バリュー
002 編集方針／見どころ
003 Contents（目次）

トップメッセージ

004 CEOメッセージ



価値創造ストーリー

010 At a Glance
012 MS&ADの価値創造ストーリー
013 価値創造の資源と成果

経営計画と進捗

015 中期経営計画の振返り
017 MS&ADの現在地
018 当社のマテリアリティと経営重要課題の特定
020 グループの2030年度目指す姿
022 目指す姿の達成に向けたグループ経営の強化
024 合併に向けた取組み
026 2026年度グループ経営計画

CxOメッセージ

027 CFO
032 資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて



034 リスク管理
CRO（Chief Risk Officer）
038 ERM



039 人財戦略
CHRO（Chief Human Resource Officer）



043 海外事業戦略
CGO（Chief Global Officer）
047 海外CxO



048 資産運用戦略
CIvO（Chief Investment Officer）
052 アセットオーナーとしての取組み



053 サステナビリティ戦略
CSuO（Chief Sustainability Officer）
057 サステナビリティに関する取組み



059 AI・データ戦略
CDO（Chief Digital Officer）



コーポレートガバナンス

063 取締役会議長メッセージ
065 社外取締役座談会
069 監査等委員座談会
073 コーポレートガバナンス態勢
084 役員一覧
087 株主・投資家との対話

指標と目標

089 財務・非財務ハイライト
091 11年間のパフォーマンス
093 国内損害保険事業
095 国内生命保険事業
097 海外事業
101 金融サービス事業
102 社会課題へのソリューション事業

会社概要

103 会社概要
104 株式・株主の状況
106 当社及び子会社等の概況
109 日本におけるグループの沿革
111 海外事業の主なネットワークと沿革
113 格付情報
114 保険業界の基礎知識
121 対外的な評価
122 第三者保証
123 編集体制

表紙の説明

当社グループが、事業活動を通じて活力ある社会の発展と地球の健やかな未来に貢献する姿を表現しています。



CEO Message

新たな成長モデルを築き、世界トップティアの「総合保険会社」へ

代表取締役
取締役社長 社長執行役員
CEO
舩曳 真一郎



真の「お客さま本位」を実現するビジネスモデル変革

私たちは今、おおきな転換点に立っています。2027年4月に、MS&ADグループは「三井住友海上グループ」へと生まれ変わり、更に、中核子会社である三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合併によって国内最大の損害保険会社が誕生します。当社グループの130年を超える長い歴史の中でも、重要な節目と言えるでしょう。この時勢において、私たちが最も注力すべきはビジネスモデルの変革です。単にビジネスの在り方を変えるだけでなく、ビジネスへの向き合い方や思考そのものに「お客さま本位」を浸透させる必要がある。そう強く思っています。

ここ数年、日本の保険業界では不祥事が続きました。そして、一連の不祥事を契機とした規制の強化は、保険業界におおきなゲームチェンジをもたらしつつあります。そうした環境下にあって、真の「お客さま本位」を実現し、お客さまから「最も選ばれる会社」となるためには、まずは私たちの価値観と行動を根本から変えていかなくてはなりません。保険会社と代理店の役割を見直し、アンダーライティング力や価格競争力を高め、保険本来の価値で勝負する。つまり、最も大切なのは、お客さまに対してどのような価値を提供できるかなのです。

事業環境の変化は、規制の強化だけではありません。自然災害の頻発化・激甚化や地政学リスクの高まり、更にはインフレといった課題を前にして、保険事業の持続可能性を高め、お客さまにとって最適な商品・サービスや期待を超える体験を提供するために、どのような体制がベストなのか考えた結果、中核子会社2社を合併し、知見やノウハウを結集することとしました。今このタイミングでの合併こそ、「最も選ばれる会社」となるための最適解であると確信しています。

2026年5月に、グループの新たな経営計画を公表しました。経営理念（ミッション）、経営ビジョン、行動指針（バリュー）を不変の羅針盤としつつ、ビジネスモデル変革を通じて、2030年度に目指す姿を達成するための取組みが既に始まっています。この目指す姿に込めた私の思いをお伝えしたいと思います。

グループの2030年度目指す姿

前中期経営計画（2022-2025）の4か年を振り返りますと、政策株式の売却が前倒しで進んだことに加え、海外事業の著しい成長、国内損保事業における収支改善等を背景に、3期連続の最高益となり、2025年度時点の定量目標として掲げていたグループ修正利益7,600億円・修正ROE16%以上を達成することができました。

これまでに注力してきた収益基盤の強化、事業ポートフォリオ変革等による成果を更に発展させるべく、2030年度の目指す姿では、「Taking on Risk, Leading the World ～リスクに挑み、世界をリードする～」を道標に、修正利益8,000億円、修正ROE11%以上を定量目標として掲げています。目標達成に向けて重要なポイントとなるのが政策株式です。規制の強化によって、会社間の株式持合いを前提とした従来のビジネスモデルは完全に排除されます。当社も、2030年3月末までに全ての政策株式を売却すべく、発行体からの了承を得ており、政策株式の残高も順調に減少しています。

一方で、2030年度あるいは更にその先の将来を見据え、政策株式という一過性の利益に依存しない収益構造の構築、つまり持続的に利益を創出するための成長戦略を定め、実行し、目標達成の確度を高めていくことが不可欠です。そして、政策株式を全て売却し終えた後の当社の姿を、株主の皆さまにしっかりとご理解いただくことも、私の重要な役割であると認識しています。

政策株式は、ひとたび売却すれば手元を離れます。だからこそ、政策株式を原資とする成長投資は決して失敗が許されない。その強い意志を持って、私たちは確実なリターンが望め、かつ近い将来においてグループの成長をけん引する確度の高い事業投資を慎重に検討してきました。その最大の布石が、2025年度に実施した米W.R.Berkley社への戦略的出資です。安定した持分利益の取り込みをはじめ、優先的な再保険取引の拡大、日本・ASEAN地域でのスペシャルティ種目引受の協業などのシナジー効果により、1,000億円の利益を安定



的に確保するスキームを整えました。また、2026年度に出資したBarings社からも、持分利益や資産運用収益などで750億円の利益を見込んでいます。これらに加え、国内の中核損保2社の合併による1,500億円のコスト削減を通じ、目標とする修正利益8,000億円を早期に達成します。

2030年代前半には2つの成長ドライバーで修正利益を1兆円へ

そしてその先、2030年から2035年の間に、私たちは修正利益1兆円をめざします。そのドライバーの一つ目が、生保事業です。生保事業を強化する背景には、日本国内における「貯蓄から投資へ」の潮流と、それを後押しする政策の存在があります。このおおきなパラダイムシフトの中で、社会的に生命保険への期待が高まっています。私たちは、こうした期待に応えられる商品を開発するだけでなく、生保事業の体制そのものを強化するため、Barings社へ出資しました。Barings社は、米・大手生保MassMutual社を親会社に持ち、保険会社のALMに合致した資産運用を得意とするアセットマネジメント会社です。同時に、MassMutual社は、資産性商品のリスク分散を可能にする再保険会社としての基盤も有しています。実を言えば、アセットマネジメント会社への事業投資を検討する際、規模や知名度でBarings社を上回る他の企業も選択肢に含まれていました。しかし、私たちは単なる資産運用のノウハウ吸収やパフォーマンス向上だけでなく、より付加価値の高い商品の開発に直結する豊富な知見の獲得を求めていたことから、Barings社への出資を決断しました。親会社が生保会社であること、卓越した資産運用の実績があること、再保険会社を有していることという3つの条件を満たし、双方の戦略が一致したことで、この投資が実現したのです。

また、2025年度からは生保業界でも不祥事が続き、ビジネスモデルや商品販売体制に課題を抱えていることがわかってきました。こうした状況を踏まえ、今後、生命保険の募集に関するルールや規制におおきな変更が予測されます。私たちには、堅固なガバナンスが求められる損保代理店を通じ、約30年にわたって生命保険を販売してきた実績があり、こうした局面でこそ当社の優位性を発揮できると考えています。

私たちは早期に、三井住友海上プライマリー生命でBarings社のノウハウを活用した新商品を開発し、損保代理店を通じて市場に投入していきます。当社が提供する価値を多くのお客さまにお届けできる環境を整えることで、現在の約500億円の生保事業の利益を、早期に1,000億円へと倍増させていきます。

修正利益1兆円に向けて、もう一つの強力なドライ

バーとなるのが海外事業です。海外事業の取組みを更に強化することによって、2030年度の修正利益目標を前倒しで達成できると確信を持ってお伝えできます。海外の市場規模は巨大ですが、北米やアジアには、まだ当社が開拓しきれていない領域が残されています。現在、グローバルな保険市場でソフト化（保険料率の下落局面）の兆候が見られるものの、当社が強みを持つ特定の領域やポジションでは、依然としてハード化（保険料率の上昇・高止まり）が継続している、あるいはソフト化の影響を受けにくいことから、今後も確実な増収・増益が見込めます。

当社の海外事業は、これまでの「個別拠点の立て直し期」から「海外事業としての成長期」へと移り変わっており、今後は、全体最適の視点でシナジーを創出するフェーズへと更に飛躍していきます。2016年のMS Amlin社買収後は厳しい収益状況が続きましたが、抜本的な改革を経て、本来あるべき成長軌道へと回復させることができました。この経験は、当社海外事業のおおきなケイパビリティとなりました。そして、米州事業の拡大や事業投資等にそれらを活かすことで、更なる成長への基盤が整ったと評価しています。

2026年度には、多国籍経営人財によるグループ横断の事業管理体制の構築を目的に、IEC（インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティ）を設立しました。IECは今後更に体制を増強し、グローバルで優秀な人財を柔軟に確保・配置すべく、2027年4月にはMSIG Internationalへと法人化させる計画です。グローバルの現地人財は、この組織改編を非常にポジティブに受け止めています。これから当社の海外事業が再編され、大きく飛躍していくプロセスにおいて、自らが主役となってグローバルステージで活躍するチャンスが到来する、と、これまで以上に高いモチベーションで業務に邁進しています。

市場のソフト化が進む局面では、安定的な収益確保に資する引受規律を徹底するとともに、財務健全性を確保し、市場が再びハード化したときに「攻めの経営」ができる体制を先んじて構築します。この考え方がまさに、MS Amlin社の立て直しにより獲得した当社のケイパビリティであり、2030年度修正利益目標の前倒し達成の期待要素になると同時に、その先に見据える修正利益1兆円への成長をけん引するおおきなドライバーと位置付けています。

2030年度に達成する修正利益目標の8,000億円をベースに、海外事業で1,000億円、生保領域で1,000億円をそれぞれ確実に積み増していく。これが私たちの描く「修正利益1兆円」へ向けたロードマップです。

世界トップティアの「総合保険会社」

私たちは、損保では元受保険と再保険、生保では資産性商品と保障性商品のラインアップを有し、国内・海外ともに個人向けから法人向けまで、全ての領域で幅広い商品・サービスを提供しています。しかし、現状に満足はしていません。将来的には世界トップティアに並ぶ「総合保険会社」をめざしていきます。

国内では、リーディングカンパニーとしての責任を自覚し、その立場にふさわしい誠実な行動を通じて、社会に多面的な価値を提供していく企業になります。そのために必要な専門的知見や先進的な発想、ノウハウを蓄積し、社会へ向けて広く情報発信するインテリジェンスの核となるのが、インターリスク総研です。同社は2027年4月、「三井住友海上リスク総研」へと社名を変え、当社グループにおける「知の中核」として、気候変動・自然資本、防災・減災、サイバーなどのリスク領域における市場調査や基礎研究、政策提言を通じて、シンクタンクとしての価値提供能力を更に高めていきます。

また、グループの一翼を担う三井ダイレクト損保についても、「三井住友海上ダイレクト損保」へと社名を変更し、戦略的な販売チャネルとして位置付けて体制を強化します。自動車保険の相次ぐ値上げ、インフレ環境下でのお客さまの価格感応度の高まりに加え、比較推奨販売の見直しによってお客さまの購買行動が変化する中で、今後、ダイレクト型損保の存在感は一層増していきます。私たちは、単にネット完結型のビジネスモデルを持つだけではなく、代理店を通じたダイレクト型商品の販売が可能な体制を構築していきます。そうすることで、お客さまはもちろんのこと、代理店にとっても、最



適な選択ができるパイプラインを増やすことにつながります。

世界トップティアに並び、そして追い越していくために、私たちは、「総合保険会社」として成長していきます。国内・海外における損保・生保事業を中心に、ダイレクト損保や政策提言を行うシンクタンクも擁する強固なファシリティを揃え、お客さまにあらゆる角度から最大限の価値を提供できる体制にある総合保険会社は、国内では当社のほかにありません。世界を見渡しても、「総合保険会社」は数少なく、成長戦略を実現するためのおおきな強みになると考えています。

国内のリーディングカンパニーであり、グローバルな総合保険会社であることの価値をお客さまに実感していただくことで、私たちは市場から「最も選ばれる会社」としての地位を確固たるものにしていきます。

総合保険会社の「持株会社」が担う4つの使命

総合保険会社となるプロセスでは、持株会社の果たす役割も大きく変えていきます。これまでは、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保間の調整機能としての側面が強かった持株会社を、今後は、グループ全体の成長戦略・ガバナンスをけん引する司令塔へと進化させます。既に、海外事業や生保事業、資産運用における司令塔としての機能を持株会社に集約・移行していますが、今後も持株会社と事業会社の役割を明確にすることで、グループ経営体制の更なる強化を進めていきます。

私は持株会社が果たすべき使命は、大きく4つあると考えます。1つは、グループ全体の収益最大化に向けて強いリーダーシップを発揮することです。2つ目は、全ての事業会社の情報に加え、シンクタンクを通じて国内外の規制動向や社会の価値観の変化をいち早く捉え、高度なガバナンスを実践することです。3つ目は、国内外の多様な人財が能力を発揮できる共通の人事制度とスキルマッピングを構築し、国境を越えた最適な人財配置を実現することです。世界トップティアと伍していくためには、社員一人ひとりが自分の価値を自他ともに認識し表現できる状態にする必要があります。また海外人財が本社で活躍・昇進し、リーダーシップを取れる道筋も作っていきます。4つ目は、各事業会社に分散していた資金を一元管理・運用することで、バイイングパワーを活かした規模のメリットを享受できる体制を構築することです。資金・資産運用体制を一元化し、持株会社がリーダーシップを取っていきます。

高い成長期待を背景に、今後も海外事業を加速させていきますが、金融機関は国とその国民の基盤を守る最重要インフラであることを忘れてはなりません。長年、この重責を担ってきた当社には、日本の保険会社として日本の規制当局が求める高い業務品質水準を満たし、極めて厳格なガバナンスとルールに則って健全に事業を運営している実績があり、海外でも高い信用と評価を得ています。

当社のガバナンス体制についても、2025年度に監査

等委員会設置会社へと移行し、社外取締役の比率をボードメンバーの過半とするなど、着実に進化を遂げています。取締役会の機能強化はもちろん、取締役一人ひとりが経営に対するガバナンスと執行への責任をこれまで以上に強く認識し、経営の執行状況や課題に対して寄せる関与の度合いと関心は格段に高まっています。変化の激しい時代においても、これまで以上に迅速かつ適切な経営判断を下せる強固なガバナンス体制の確立に向けて不断の努力を積み重ねていきます。

リーディングカンパニーの社員に求められる誇りと主体性

私はタウンホールミーティングをはじめとして、グループ社員とのコミュニケーションの機会を楽しみに、そして大切にしています。その中で社員に頻繁に伝えているのが、「リーディングカンパニーの社員としての意識を強く持とう」ということです。リーディングカンパニーの社員は、それぞれに与えられた目標を達成するといった、自分や会社の利害を起点とした発想に終始していてはいけません。社会における保険会社の存在価値とは何か、その中で自分たちが果たすべき真の役割とは何かを常に意識し、社会課題解決のために自分や会社ができることを実践していく。そうしたマインドが求められます。

社会的責任が求められる保険事業には厳格なルールが課されており、当然ながらそれを遵守した事業を展開しています。しかし私は、決められたルールを逸脱しないことばかりに汲々とし、縮こまってしまう守りの思考で仕事をしていては、保険会社の社員としての仕事の醍醐味や達成感を味わえないと思っています。社会における会社の役割を踏まえ、ルールの背景にある考え方や関連する法律等も深く理解した上で、その枠組みの中で何をどこまでやれるのか、やるべきなのか、リーディングカンパニーの社員は時には自らがルールを作り出していくくらいの強い意志と気概で、主体的に考え、行動していく必要があります。主体的に働いていると仕事はよりおもしろくなり、「この業界を選んでよかった」「保険事業を通じて社会に貢献できて幸せだ」と感じられ、自身の人生も豊かで楽しいものになる。そう伝えています。

果敢な挑戦を後押しする保険会社として

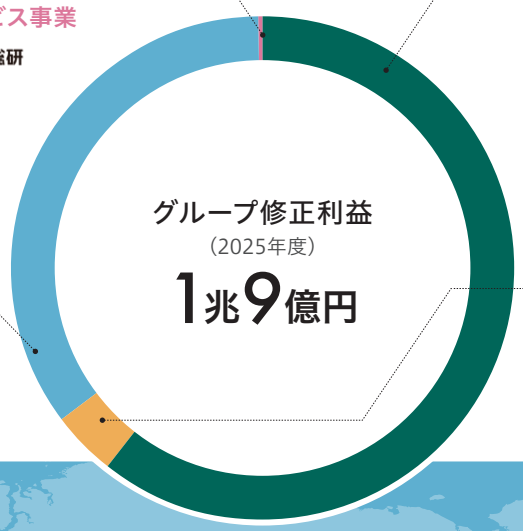
社長に就任して以来、私は資本市場の皆さまとの対話を重視し、積極的にその機会を重ねてきました。市場の皆さまからは、配当性向の引上げや、自社株買いのスケールなどにご関心・ご期待を寄せていただいていることも認識しています。一方で、長期保有を考えてくださっている国内外の株主・投資家の皆さまの多くが、当社が将来どういう会社になっていくのか、長期的なビジョンと、それを達成した際の収益構造の在り方に強いご関心を寄せてくださっています。私は、長期的なビジョンを示しつつ、そこへ向けて歩みを進めている証拠として、短期的な実績の積み上げも重要だと考えています。2030年度に目指す姿として掲げた目標も、その先の修正利益1兆円に向けた道筋も、打つべき布石を確実に打っており、達成できる確度が高い数値であると自信を持ってご説明しています。

幅広いステークホルダーの皆さまにとって、保険会社の役割は、不測の事故や災害、病気等によって生じた損害を補償（保障）することであると広く認知されています。しかし、私たちは、その先を行く保険会社でありたいと考えています。人類が未知なる世界へ果敢に挑戦するとき、そこには必ず、誰も予測できない経験したことのないリスクが潜んでいます。私たちは、そうした未知のリスクを共有してお客さまの新たな挑戦を後押しし、ともによりよい未来を作り出す気概と志を持った保険会社です。当社が掲げる「Taking on Risk, Leading the World～リスクに挑み、世界をリードする～」には、そうした私たちの志を込めています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、グローバルに損害保険・生命保険を提供する「総合保険会社」として進化していく私たちの新たな挑戦とこれからの歩みに、ぜひご期待ください。そして、引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

At a Glance

MS&ADインシュアランス グループはグローバルに損害保険事業や生命保険事業を展開し、世界の多様なリスクに対応するため、さまざまな商品・サービスを提供しています。
グループ各社の強みを活かし、お客さまのニーズに応えることで、「世界トップ水準の保険・金融グループ」をめざします。

グループを構成する5つの事業ドメイン



0.04%

金融サービス事業

- MS&AD 三井住友海上キャピタル株式会社
- MS&AD MS&AD VENTURES

デジタル・リスク関連サービス事業

- MS&AD MS&ADインターリスク総研

60.7%

国内損害保険事業

- MS&AD 三井住友海上
- MS&AD 三井ダイレクト損保
- MS&AD あいおいニッセイ同和損保

35.1%

海外事業

- MS FirstCapital
- MSIG USA
- MS Reinsurance
- MS amlin
- MS Transverse

4.2%

国内生命保険事業

- 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

［ 海外事業 ］

グローバル
48か国・地域に
海外ネットワークを展開

欧州
約100年前に英国へ進出。
欧州大陸では
事業会社2社の合併を通じて
現地大手に次ぐポジション

アジア太平洋
ASEAN域内
総収入保険料
(損保)No.1

ロイズ・再保険事業
専門的かつグローバルな
リスクの引受けに強み

米州
全米50州で
損害保険事業免許を有し、
従来の日系事業から
ローカル事業へと
業容を拡大中

2024年度ASEAN総収入保険料ランキング
(当社調べ／除く再保険会社)

- No.1 三井住友海上 (約3,081億円)
- No.2 A社 (約2,479億円)
- No.3 B社 (約2,387億円)

( ) 内の数値は次の国のGWP合算：シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム

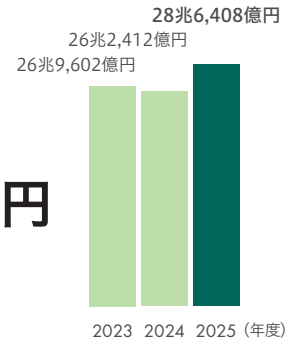
グループの現在を表す数値※

※記載のある場合を除き、2025年度末時点の数値を掲載しています。

財務基盤

連結総資産

28兆6,408億円

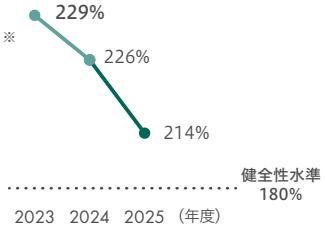


健全性

ESR
(Economic Solvency Ratio)※

214%

高いリスク耐性
（健全性）を維持



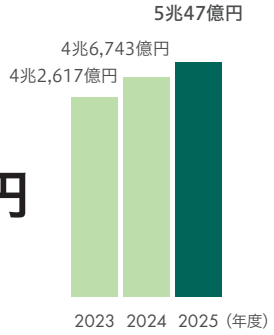
※リスクに対して十分な資本を確保しているかを示す指標

収益性

連結正味収入保険料

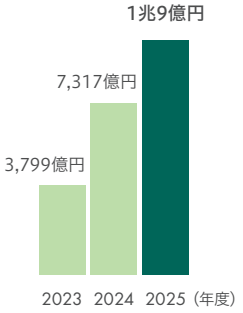
5兆47億円

収益性は順調に向上



グループ修正利益

1兆9億円



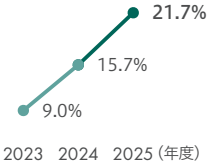
EPS（1株あたり利益）
成長率

18%

※2015年度～2025年度の平均成長率

グループ修正ROE

21.7%



格付情報※

スタンダード＆プアーズ **A+** / ムーディーズ **A1** / 格付投資情報センター **AA**

格付機関からの高格付を維持

ESG評価

MSCI ESG Rating **AA** / CDP **A**

高い評価を獲得

Dow Jones Sustainability Index **World** に選定

※国内保険会社等の格付情報

MS&ADの価値創造ストーリー

MS&ADインシュアランス 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ます」というミッションのもと、社会課題から生じるリスクに向き合い、商品・サービスを通じてお客さまの安心を支え、社会の持続的な発展に貢献します。

価値創造の資源 MS&ADを支える資源

財務資本
- リスクの引受けと成長投資に十分かつ健全な財務基盤

人的・知的資本
- グローバルで多様な人財
- 国内・ASEANで最も豊富なリスクデータ
- デジタルプラットフォームの構築

社会・関係資本
- 国内No.1の顧客基盤と販売網
- 異業種トップ企業とのパートナーシップ

自然資本
- 事業活動に必要な資源

P.13

価値創造の仕組み ビジネスモデルと提供価値



社会課題を解決する商品・サービス

- 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
- 社会課題へのソリューション事業

P.93

経営重要課題 P.18

- 提供価値の高度化
- 自然災害への対応
- 人口動態への対応
- ビジネスにおける人権の尊重
- 人的資本経営の推進
- ガバナンス強化

価値創造の成果

- 環境・社会の持続可能性向上（社会的価値） P.16
- 当社の企業価値向上（経済的価値） P.15

ミッション

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



価値創造の資源と成果

印の2025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。

［MS&ADを支える資源］［強みの例］［拡充策］

価値創造の資源（インプット）

財務資本

リスクの引受けと成長投資に十分かつ健全な財務基盤

連結純資産	4兆8,251億円
ESR（Economic Solvency Ratio）	214%

- 保険引受能力を高める強固な財務基盤
- 成長投資を可能にする盤石な資本と健全性

持続的な成長と収益力向上の実現に向けて、キャッシュフローを最大化するとともに、資本の効率的な循環に取り組んでいます。 P.32

人的・知的資本

グローバルで多様な人財

世界48か国	39,746名

国内・ASEANで最も豊富なリスクデータ

事業継続と発展のためのリスク評価と調査	1,363件

デジタルプラットフォームの構築

デジタル人財育成プログラム累計参加者	1,863名

- イノベーションを創出する多様な人財
- 専門知識を持つプロフェッショナルがグローバルに活躍

社員の専門スキルを更に高め、お客さまに新たな価値を提供できるよう、「スキルベースの人事制度」の導入を進めています。 P.39

社会・関係資本

国内No.1の顧客基盤と販売網

国内のお客さま数（損保2社合算）	法人	約245万社
	個人	約4,478万名
国内損害保険代理店数		56,144店
国内事故対応拠点		376カ所

異業種トップ企業とのパートナーシップ

- 品質向上につながる充実の販売・サービス網
- 新たなソリューションを生み出す国内外のパートナーとの協働体制

スタートアップへの投資活動や産学連携による研究活動を通じ、最先端の技術やビジネスモデルをいち早く取り入れています。 P.59

自然資本

事業活動に必要な資源

総エネルギー使用量	565,364GJ
水使用量	689千m³

- 社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品
- 保険引受先・投融資先と連携したGHG排出量削減

産官学のパートナーとともに、自然の恵みを活かして自然災害の影響を抑える「グリーンレジリエンス」の活動を進めています。 P.57

ステークホルダーとの価値協創

お客さま
お客さまの声を活かした品質向上と商品・サービスの提供

行動指針（バリュー）に掲げる「お客さま第一」を全社員が実践し、幅広くお客さまの声をお聴きすることで、高品質な商品・サービスを提供し、社会課題の解決と「お客さまの安心と満足」を実現します。

株主
当社グループの持続的成長と中長期的な株主価値の向上

透明性の高い情報開示、株主の皆さまとの建設的な対話に積極的に取り組み、経営に活かすことで、更なる価値創造と企業価値向上に努めます。

代理店
ビジネスパートナーとしての相互成長

円滑なコミュニケーションを保ち、ともに考え、行動することで、お客さまへ高品質なサービスと最適な商品を提供し、代理店と当社グループの互いの成長を追求します。

取引先
サプライチェーン全体での価値創造

コンプライアンス強化、人権尊重、環境への配慮を通じ、サプライチェーンとともに社会からの期待に応える企業として行動します。

社員
当社グループの成長の源泉となる社員のやりがい、働きがい向上

社員がやりがい、働きがいを持って働ける職場環境を整備し、誰もが活躍できる機会を提供しています。多様な価値観を尊重する企業風土を醸成することで、イノベーションを創出していきます。

地域社会 国際社会
多様なパートナーとの連携を通じた社会課題の解決

国内外の業界団体や地方自治体、産官学と連携し、多様なパートナーと協働することで、地球環境と社会の持続可能性を守り、活力ある社会の発展に貢献しています。

環境
地球の持続可能性の向上

地球環境との共生に向けて、あらゆる事業活動でサステナビリティを考慮し、気候変動への対応と自然資本の持続可能性向上に取り組んでいます。

価値創造の成果（アウトカム）

持続的な成長基盤を持つ 財務資本

	2024年度	2025年度
資本効率性の追求		
グループ修正利益	7,317億円	1兆9億円
グループ修正ROE	15.7%	21.7%
過去10年間の累計TSR	242.6%	357.8%
継続的・安定的な株主還元		
総還元利回り	7.4%	9.4%
配当利回り	4.5%	4.0%

多様な人財がイノベーションを創出する 人的・知的資本

	2024年度	2025年度
働きがいを実感できる職場環境の提供		
社員満足度（誇り・働きがい）／（いきいきと働く）	4.4pt／4.7pt（満点：6pt）	4.5pt／4.8pt（満点：6pt）
多様性から生まれる発想力		
管理職に占める中途採用者	24.5%※1	25.6%※2
ビジネスイノベーションチャレンジプログラム応募数（起業チャレンジコース）	57件	76件
デジタル人財	8,490名※1	11,549名※2
海外人財	1,243名※1	1,261名※2

※1 2025年4月時点　※2 2026年4月時点

強固なパートナーシップが確立する 社会・関係資本

	2024年度	2025年度
社会損失の回復量		
正味支払保険金	2兆4,890億円	2兆4,305億円
生命保険金等	4,923億円	4,571億円
自動車事故の受付件数（国内、除く自賠責保険）	294.2万件	288万件
お客さま第一の業務運営		
お客さま満足度（保険金支払時のアンケート）	95.0%	94.1%
地域連携による課題解決の拡大		
地域企業の課題解決支援数（コンサルティング、セミナー等）	11,091件	10,601件

地球の持続可能性を実現する 自然資本

	2024年度	2025年度
脱炭素社会の実現への貢献		
温室効果ガス排出量削減率 スコープ1＋2（対2019年度）	▲40.0%	▲50.2%
再生可能エネルギー導入率	27.0%	29.2%
生物多様性の保全への貢献		
社会貢献活動参加社員数	21,406名	21,039名
自然資本のき損		
温室効果ガス排出量（スコープ1+2）	53,114t-CO_2	44,046t-CO_2 ✓
廃棄物排出量（最終処分量）	2,530t	2,646t ✓

[関係の深い経営重点課題]

[価値創造の成果（アウトカム）の例]

TCFD向け気候変動影響定量評価サービス

気候分析のベンチャーJupiter社と協業し、気候変動の影響による定量的なリスク評価を提供しています。

13,142拠点 ※2020年度からの累計

（気候変動の影響による物理リスクの定量的な評価サービスを提供した企業の累計拠点数※）

サイバーリスク対応商品

サイバーセキュリティ対策支援と万一のときのサイバー攻撃の損害に備える補償を提供しています。

23,668社

（サイバーリスクから守られている法人・組織数）

人権関連リスク対応支援

企業の人権課題への取組みを支援し、企業の福利厚生や健康経営に関わる保険の提案にもつながっています。

961件

（企業等への人権関連コンサルティング、研修、セミナー等の実施件数）

防災・減災対応サービス

お客さまのリスクや課題を「保険×補償前後のソリューション」で解決し、安心・安全な社会の実現に貢献しています。

3,540件 ※2023年度からの累積

（自然災害リスクに対応する補償前後のソリューション、地震リスク分析等の実施件数）

中期経営計画の振返り

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、2025年度のグループ修正利益は過去最高益である10,009億円となるなど、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。

中長期的な目指す姿の実現に向け、CSV×DX戦略の推進等による社会課題解決へのソリューション提供を通じ、社会との共通価値を創造することで、持続的な成長を図りました。

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	**価値創造ストーリーの構築**	**CSVに基づく経営の展開**	**CSVを基盤とした成長戦略の実践**	**2030年に目指す姿**
「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	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	SDGsを道標に、2030年にめざす社会像を定め、CSVを推進	CSV×DX×Globalを本格的に展開	リスクに挑み、世界をリードする存在
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。	**成果:** 中期経営計画(2022-2025)の目標はグループ修正利益7,600億円、グループ修正ROE16%でした。国内損保事業におけるアンダーライティング強化等による収支改善や利配収入の増加に加え、国内自然災害ロスの減少、政策株式売却益の増加、海外損保事業での利益拡大等により、2025年度のグループ修正利益は10,009億円、25年度末のグループ修正ROEは21.7%といずれも中期経営計画(2022-2025)の目標を大幅に上回る結果となりました。またESRは、市場環境の変動(国内株価・円安)による時価純資産の増加や、政策株式の売却によるリスク量の減少等があり、214%と目標レンジ(180～250%)内となりました。 **課題:** インフレの進行による保険金単価の上昇、自然災害の甚大化、政策株式売却益の減少等を踏まえ、国内損害保険事業の収支改善と事業ポートフォリオの変革、グループシナジーの発揮による持続可能な事業運営体制の構築が継続課題となりました。	

経営数値目標 財務

(単位:億円)

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

(単位:億円)

	2018年度 実績	2021年度 実績	2021年度 修正目標※6
グループ修正利益	**1,898**	**3,471**	**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)	1,770 (1,500)
国内生命保険事業	316	757	410
海外事業	54	343	750
金融サービス事業／リスク関連サービス事業	58	63	70
グループ修正ROE	6.1%	9.5%	10.0%
連結正味収入保険料	35,004	36,090	35,800
生命保険料(グロス収入保険料)※5	15,999	13,144	10,000
MSA生命EEV	8,194	9,236	9,620
ESR(Economic Solvency Ratio)	199%	228%	180%～220%

(単位:億円)

	2022年度 実績※7	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2025年度 修正目標
グループ修正利益	**2,222**	**3,799**	**7,317**	**10,009**	**7,600**
国内損害保険事業(除く政策株式売却等損益)	1,183	1,867 (589)	4,875 (753)	6,072 (2,140)※9	4,900 (1,800)※8程度
国内生命保険事業	347	497	522	422	550
海外事業	670	1,395	1,888	3,509	2,100
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	31	4	50
グループ修正ROE	6.1%	9.0%	15.7%	21.7%	16.0%
連結正味収入保険料	39,332	42,617	46,743	50,047	48,900
生命保険料(グロス収入保険料)※5	17,075	18,273	16,403	17,410	16,700
MSA生命EEV	9,080	9,189	-	-	-
ESR(Economic Solvency Ratio)	228%	229%	226%	214%	180%～250%

※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(「保険関連用語集」P.114 参照)
※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号遡及適用後の数値
※8 除く政策株式売却加速影響
※9 除く政策株式評価損

経営数値目標 非財務

✓ 印の2025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。

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）を設定しました。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ました。

サステナビリティ取組

重点課題	進捗		目標	2025年度実績
地球環境との共生 Planetary Health	温室効果ガス排出量削減率（対2019年度）スコープ1+2		2030年度：▲50% 2050年度：ネットゼロ	▲50.2%※1 （参考：2024年度実績▲40.0%）
	温室効果ガス排出量削減率（対2019年度）スコープ3		2030年度：▲50% 2050年度：ネットゼロ	▲21.8%※1 （参考：2024年度実績▲26.9%）
		保険引受先・投融資先※2	2030年度：▲37%	▲28.4%（2023年度）
			お客さまとともにGHG排出量削減に向けた取組みを進めるため、対話を深め、削減に向けた課題の把握と、課題解決に向けたソリューションの提案を実施	420社※3
	再生可能エネルギー導入率		2030年度：60% 2050年度：100%	29.2%
	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%	年平均 20.9%
安心・安全な社会 Resilience	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%	年平均 11.5%
		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	年 10,601件
多様な人々の幸福 Well-being	2025年度	長寿に備える資産形成型商品の保有契約件数 例）トンチン年金保険	10万件	17万件
		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	227万件
		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	年 961件

※1 データ算定方法の詳細は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。 Webページ
※2 収入保険料を基に選定した国内主要取引先　※3 2023年11月から2025年10月末までの累計

人財・品質取組

（ ）内は2025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%（24.9%✓）
- 女性ライン長比率：15%（21.7%）
- 生産性向上 人件費率：8.5%（9.1%）

2026年度

- デジタル人財：7,000名（11,549名）
- 海外人財：1,200名（1,261名）
- 管理職に占める経験者採用比率：現行水準以上（25.6%）
- 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（73.6%）
- 運動習慣者比率：現行水準以上（30.1%）
- 男性育児休業：取得率 100%、取得日数4週間をめざす（取得率104.8%、取得日数17.8日）
- 社員意識調査：
  - CSVにつながっていると実感
  - ミッション・ビジョン・バリューを常に意識している
  - 仕事に誇り、働きがい
  - いきいきと活躍

  → 前年同水準以上

  社員満足度データ P.90 参照
- 年次有給休暇取得日数：前年同水準以上（17.4日）

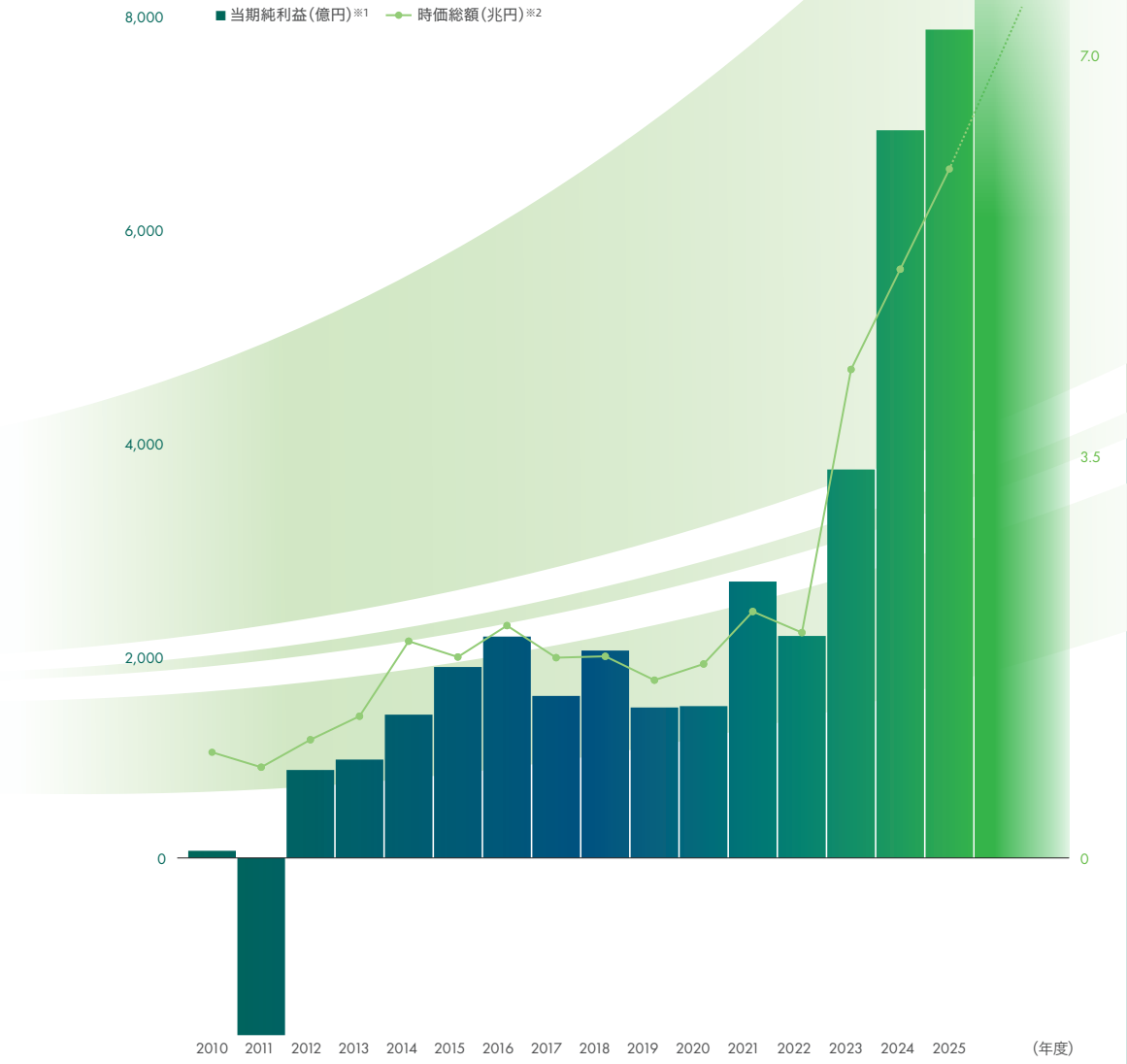
品質

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

MS&ADの現在地

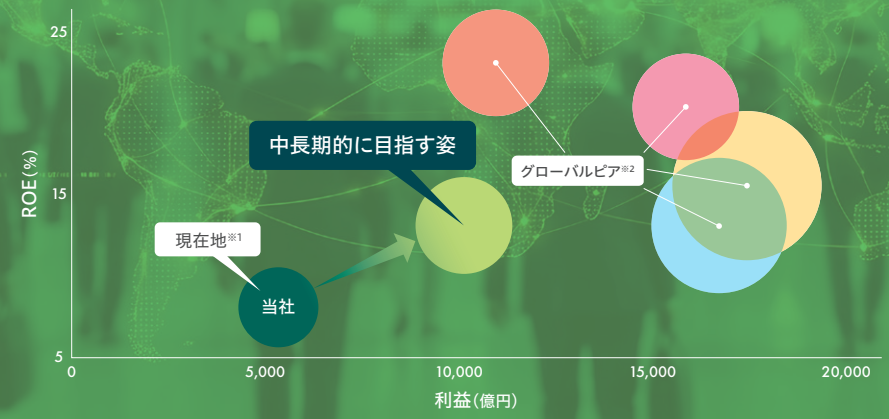
時価総額と利益の推移



※1 親会社株主に帰属する当期純利益　※2 出典：Bloomberg

グローバルピアとの比較

※1 2025年度の修正利益・修正ROE(除く政策株式売却損益)
※2 グローバルピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich(2025年度)
出典: Bloomberg



MS&ADの優位性

日本のお客さまから最も選ばれている損害保険グループ

正味収入保険料(2025年度) シェア No.1※1

顧客基盤と販売網 No.1

グローバルな事業展開

世界48か国・地域

海外事業の持続的かつ著しい成長

海外事業の利益成長率 22.3%※2

「総合保険会社」としての多様なソリューション提供

- 海外事業：元受、ロイズ・再保険、海外生保
- 国内損害保険事業：代理店型、ダイレクト型
- 国内生命保険事業：資産性商品、保障性商品
- 社会課題へのソリューション事業：シンクタンク、リスクコンサルティング

ASEAN地域における圧倒的なプレゼンス

総収入保険料ランキング(2024年度) No.1※3

先端技術への積極的な投資とAI・DX化推進

異業種トップ企業・スタートアップ等との協業

130年を超える長い歴史に裏付けされた高い知見と信用力

1893年創業(前身会社)

※1 各社公表数値及び日本損害保険協会統計より当社調べ　※2 2014年度～2025年度の年平均成長率
※3 当社調べ／除く再保険会社

当社のマテリアリティと経営重要課題の特定

経営環境や社会課題の変化に加え、法定・制度開示基準への対応も見据え、サステナビリティの視点にとどまらず、事業戦略や企業価値向上とのつながりを重視した「経営重要課題」として見直しました。

前中期経営計画における振返り

前中期経営計画では、サステナビリティを巡る外部環境の変化を踏まえ、社会との共通価値創造を基盤とした成長戦略の実践をめざし、サステナビリティ領域では、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)の重点課題に取り組み、概ね順調に進捗しました。加えて、情報開示や外部評価の向上も進み、経営理念とサステナビリティ戦略の関係性を再整理できました。

一方、サステナビリティを事業戦略や日常業務と接続させ、グループの各事業会社の中に溶け込ませた取組みについては更なる進化・発展の可能性があり、今後の課題であると受け止めています。

新たな経営重要課題の設定

社員一人ひとりが自律的に「経営理念を体現するために、その地域や組織で何が優先課題なのか」を考え、その解決に取り組める状態をめざして、新たな経営重要課題を設定しました。併せて目標も見直しました。

新たな経営重要課題特定プロセス

STEP1　課題の抽出

前中期経営計画を振り返る中で課題としたサステナビリティ戦略と事業戦略及び日常業務への融合の実現に向け、社内の方向性を一致させるため、社会で解決が求められている現下の課題を幅広く的確に把握し、損害保険事業に対する各トピックの財務・非財務への影響を定量・定性の両面から分析・評価し、選定しました。

STEP2　バリューチェーン・事業プロセスの棚卸

当社グループの事業プロセスについて、商品・サービス開発、アンダーライティング、契約管理、資産運用、保険金支払い等の主要な業務フロー及び業務内容を整理しました。これを踏まえ、STEP1で抽出した各課題に関して、各業務プロセスごとに分析・評価を行いました。

STEP3　経営重要課題の特定

STEP2の結果を、「社会に与えるインパクト」と「当社グループの財務への影響」の2つの観点から課題を分析し、重要性が高いと判断した20のマテリアリティを整理しました。その上で、これらをもとに6つの経営重要課題を特定しました。経営重要課題の選定にあたっては、サステナビリティ委員会で議論し、結果を取締役会に報告しています。

マテリアリティ ※色づけしたものが特定した20のマテリアリティ



6つの経営重要課題

1. 提供価値の高度化
   1、14
2. 自然災害への対応
   3、5、10、11
3. 人口動態への対応
   2、16、21
4. ビジネスにおける人権の尊重
   12、18、20
5. 人的資本経営の推進
   4
6. ガバナンス強化
   6、7、8、9、13、15、17

経営重要課題選定の理由



サステナビリティ取組

～安心・安全な社会をめざして「人と地球のWell-being」に貢献

★見直し ☆追加

主な取組み	主な目標
地域のレジリエンス向上 •防災・減災、BCPの策定支援等 •プロテクションギャップ縮小への貢献 •自治体との連携による地域のレジリエンス向上を支援するソリューションの提供 **ネットゼロ・ネイチャーポジティブへの移行支援** •サステナビリティ対話による環境・社会リスクの把握と新たなニーズに応える提案力の強化 •グローバルルールメイクや官民連携のファイナンススキームへの参画	**温室効果ガス排出量削減率 自社（スコープ1・2）★** 2030年度▲70%（対2019年度） 2050年度ネットゼロ **保険引受先・投融資先※1** 2030年度▲37%（対2019年度） 2050年度ネットゼロ **再生可能エネルギー導入率★** 2027年度100% （主要な拠点） **国内主要取引先との対話・提案実施率** 2030年度100% ※1：収入保険料を基に選定した国内主要取引先
多様な生活リスクへの対応 •労働人口の減少等の環境変化を捉えたソリューション開発と商品・サービス提供 •高齢者や外国人など、今後拡大が見込まれる層やこれまで十分捕捉していなかったリスクに対応する商品・サービスの開発 •お客さまの生涯にわたる健康・資産形成を支える商品・サービスの開発 **地域・生活基盤の支援** •事業活動や個人の生活に大きく影響を与える領域での他社との協業を通じた事業の拡大 •自治体や企業と連携し、脆弱化した地域コミュニティの再構築	
方針に基づく人権デュー・ディリジェンスの実施と救済の提供 •人権課題の防止・軽減・是正を含む人権デュー・ディリジェンスの着実な遂行と、救済の提供 •代理店への人権啓発の強化や、取引先との対話機会の拡充と最適なソリューションの提供 **技術革新への対応と職場環境における人権尊重の推進** •AIテクノロジーやサイバー分野（情報セキュリティ）等、技術の進展に伴う人権課題の早期把握と予防・軽減への貢献 •社員に対するハラスメント対策の強化による、健全な職場環境づくりの推進	**人権啓発研修の受講率☆** 100%維持

グループの2030年度目指す姿

当社グループは、2026年5月に「グループの2030年度目指す姿」を策定しました。

定性目標

保険本来の価値提供を追求し、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」となることをめざして取り組みます。その取組みを礎として、お客さまの大切な未来を託していただくために、不確実性が増す時代において、変化を見通し社会のリスクを解決する、「リスクに挑み、世界をリードする」存在となります。世界に広がる事業基盤を通じ、最適な安心・最高の体験・最先端のソリューションを提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来に貢献します。



2030年度に向けた取組姿勢

国内保険会社の取組姿勢

お客さまから最も選ばれる
保険・金融グループ

グループタグライン

Taking on Risk, Leading the World
～リスクに挑み、世界をリードする～

定量目標

政策株式売却完了後の2030年度においても、8,000億円超の利益（修正利益）をあげる収益構造の確立（本業において利益を生み出す構造への転換）を実現し、将来的には1兆円規模の利益水準を実現します。

目　標

修正利益※1	EPS成長率※2	修正ROE※3	ESR
2030年度	2025年度～2030年度	2030年度	2030年度
8,000億円	11%（年率）	11%以上	180%以上

※1 IFRS当期純利益に対して、キャッシュベースを重視した調整を加えた利益
※2 除く政策株式売却益
※3 修正利益÷修正純資産（IFRS純資産－AOCI－のれん等残高）

グループ戦略

持続的に利益を創出する収益構造に向け、事業構造の最適化と事業基盤の強化に取り組むことによりビジネスモデル変革を実現し、当社グループの企業価値を向上させます。



事業ドメイン別戦略

5つの事業ドメインそれぞれにおいて、適切な環境認識のもと、2030年度までに実現するべき目標と修正利益見通し（2030年度）を掲げています。

特に海外事業は、多国籍人財によるグループ最適の事業管理体制に転換し、2030年度には修正利益の5割超を生み出す事業への成長をめざします。

事業ドメイン	2030年度 修正利益見通し	実現すること
国内損害保険事業 P.93	2,400億円	• お客さまのニーズに応じた保険提供と保険料の適正化、プロセス改革を同時に実現し、規模に見合った利益を安定的に創出（インフレによる保険金・事業費増加を超える収支改善効果を実現）。
国内生命保険事業 P.95	1,000億円	• お客さまの生命保険領域のリスクに対し最適なソリューションを提供することで「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を実現する。 • 損害保険と異なる特性のリスク保有により、リスク分散・収益安定化に寄与する。 • 損害保険事業やアセットマネジメント事業とのシナジーによりグループ利益を向上させる。
海外事業 P.97	4,200億円	• 2026年以降の海外事業管理機能の持株会社への集約等をはじめとした機能強化により、グループの企業価値向上をけん引し、修正利益の5割超を海外事業で生み出す体制を構築する。
金融サービス事業 P.101	300億円	• 成長性が高く、保険引受事業との相関が低いBarings社への出資と事業拡大により、グループの資本効率の向上と事業ポートフォリオ分散に貢献する。既存事業についても、新商品・サービスの開発や態勢強化により収益力を強化する。
社会課題へのソリューション事業 P.102	100億円	• 社会課題へのソリューション事業の拡充により、社会的価値向上と経済的価値向上の好循環を実現し、持続的なグループの成長と収益拡大に貢献する。

目指す姿の達成に向けたグループ経営の強化

持株会社の戦略機能強化

2030年度目指す姿、特に定量目標を達成するためには、従来の成長ペースを更に加速させる必要があります。政策株式の売却益を除いた現在の修正利益水準と、目標とする8,000億円には約2,700億円程度のギャップがあります。また、更なるリスクの分散や純資産水準の調整を推し進めなければ、ROEやEPSも向上していきません。

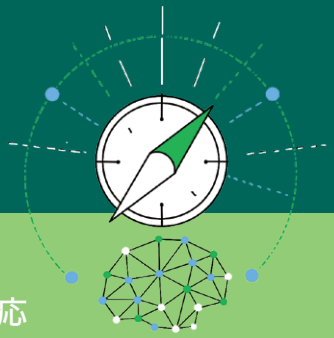
そこで必要となるのが、持株会社による強いリーダーシップの発揮です。国内市場・海外市場、また損害保険・生命保険ともにおおきな環境変化の中にあります。その中で、政策株式売却資金をどのように使うのか、各事業にどのように資本を配賦するのか、同一事業における各事業会社の在り方や戦略をどうするのか等について、持株会社が目標から逆算してスピード感を持って決定し、各事業会社とともに具体的な取組みを進めます。

持株会社が主導する形で方針を決定し、既に具体的な取組みを開始している主要な成長戦略を下にまとめています。

国内損害保険事業におけるMSとADの合併は、保険本来の価値提供力を向上させ、お客さまから最も選ばれる会社となるために持株会社がリーダーシップを発揮した象徴的な決定です。また、国内生命保険事業では、MSA生命とMSP生命それぞれの強みを伸ばすだけでなく、両社の強みを掛け合わせて成長を加速するビジネスモデルやストラクチャーの再構築を検討していきます。

AIをいかに活用するかも2030年度に向けた成長のおおきな要素の一つと考えています。AIそのものの進化や、それによる当社グループ事業への活用可能性の拡大は今後もますます加速することを前提に、システム開発態勢の在り方から検討しています。

持株会社のリーダーシップの発揮



グループ戦略策定・最適資本配分機能の強化	》	CxO / 海外事業CxO態勢確立
社会とお客さまのニーズに合った商品提供 透明性の高い販売プロセス確立	》	生保ビジネスモデル・ストラクチャー再構築
資本力と資本効率の両立による保険本来の価値提供力強化	》	中核損保合併・ダイレクト戦略推進
リーディングカンパニーとしての政策提言機能の強化	》	MS&ADインターリスク総研（三井住友海上リスク総研）の役割再定義
グループ資産運用機能の強化	》	Barings社との戦略的提携

AI時代への適応

AI進展を見据えたシステム開発機能の強化	》	MS&ADシステムズ（三井住友海上システムズ）を中心とした開発態勢の在り方検討

お客さま本位の業務運営の徹底

2030年度目指す姿を達成するためには、グループ戦略や事業別戦略の実行と併せて、グループ全体で「お客さま本位の業務運営」が徹底されている必要があります。過年度に発生した保険料の調整行為・保険代理店と保険会社間での情報漏えい事案等の不祥事を根絶するだけでは十分ではありません。法令等遵守を当然の出発点として、グループ全体でリスクの予兆検知力を強化・発揮し、プロアクティブに業務運営を改善することでお客さまの期待に応え、更に品質の向上、お客さまの最善の利益を追求していきます。

当社のコンプライアンスに関する詳細な情報は
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はこちら Webページ
●当社の税務ガバナンスについてはこちら Webページ

品質・コンプライアンス取組目標

定性

全ての社員があらゆる顧客接点・場面で「お客さま本位の業務運営」を主体的に実践し、社会・お客さまから信頼・リスペクトされ、「業界をリードする保険会社」になっている。

定量

「お客さま本位の業務運営」の3つの領域	KPI
法令等遵守	不祥事件件数
コンダクトリスク	お客さまの声等を基にした改善件数
お客さまの期待に応える・上回る行動	NPS（お客さま推奨度）

「お客さま本位の業務運営」の全体像



2つの革新

革新1
「法令等遵守」から「お客さまの期待に応える・上回る行動」までの一体的な取組み
～遵守し（守り）、気付き、考える。その先には「お客さま」がいる～

革新2
「代理店目線」から「お客さま目線」への切替え
～「お客さま」を主語に～

主要施策

コンプライアンス実行計画の「お客さま本位実践プログラム」への運営変更

- 「MS：コンプライアンス・アクションプログラム」「AD：部支店コンプライアンス・プログラム」を部支店が「お客さま本位の業務運営」を実践するための設計図に刷新

「お客さま目線」の徹底に向けた取組み

- 全社員が「お客さま本位」を考え続ける取組みの強化
- 社員・お客さまの声の収集・活用取組の強化

ビジネスモデルの変革に対応する代理店、外部委託先管理態勢の構築

- 代理店自己点検の実効性確保に向けた、第一線社員の代理店との対話力向上
- 情報漏えいのリスク区分に応じた外部委託先の選定、各種安全管理措置の十分性が確保される態勢の構築

合併に向けた取組み

当社グループは、保険本来の提供価値とリスクソリューション力によって「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」をめざすため、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合併により新たな損害保険会社を創造し、グループ成長源泉の盤石化とガバナンス強化等による信頼性向上を実現します。新たな損害保険会社における取組みを礎として、当社グループは、お客さまの大切な未来を託していただくために、不確実性が増す時代において、変化を見通し社会のリスクを解決する「リスクに挑み、世界をリードする」存在となり、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

合併の背景・目的

保険業界では、保険料調整行為や不正請求、情報漏えいなどの不祥事を受け、規制強化が進むなど、事業環境が大きく変化しています。当社グループは、こうした環境変化を事業変革の好機と捉え、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合併を通じて、保険本来の提供価値やリスクソリューション力を強化し、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」の実現をめざします。

合併によって、グループ成長源泉の盤石化やガバナンス強化などによる信頼性向上を実現し、新会社はグループの中心となる事業ドメインとして、成長と信頼の好循環を支えます。

経営目標（目指す姿）

新会社は、三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保のそれぞれの強みを維持・結集し、更に拡大していきます。

両社の強み

MS	AD
多くの企業グループ及び ビジネスパートナーとの取引関係	ビジネスパートナーとの強固な提携関係及び それに基づく取引関係や市場における優位性
新種、海上・航空などのスペシャルティ分野における 高い市場シェア	テレマティクス自動車保険など 特徴ある商品の提供（データ活用交通安全マップ）
アジア・欧州を中心とした海外損保事業における 実績とブランド力及び金融サービス、アジア生保事業など 幅広い事業基盤	モビリティサービス開発、CASE、MaaS領域及び 衝突実験施設（研究所）など自動車分野での競争優位性
RisTech、CXマーケティングなど デジタル分野での競争優位性	国内全域における営業網と、 リテールにおける地域密着営業、 ビジネスパートナーとの提携に基づく強固な取引関係
国内全域における営業網と、ホール・リテールを問わない 強固な取引関係	
グローバルに総合力発揮	特色を活かしたリージョナル（地域密着）営業

合併の狙い

グループ成長源泉の盤石化	• トップラインの規模に見合った利益の創出 • 商品・サービス開発、アンダーライティング、リスクマネジメントなど全領域で競争力強化 • 国内マーケットシェアNo.1の優位性発揮 • 事業費構造改革により、経営効率向上
ガバナンス強化等による信頼性向上	• 持株会社主導でグループ成長戦略を実行 • 合併に伴い、第2線・第3線を強化 • 国内外で役職員の活躍フィールドを拡大 • 自然災害をはじめとした社会課題に向き合い社会のリスクマネジメントを高度化

合併による各ステークホルダーへの価値提供

お客さま
両社の強みを結集し、ブランド力や商品・サービス開発力、アンダーライティング力、リスクエンジニアリング力を強化することで、多様化・高度化するリスクに対応した最適な保険・サービスを提供します。
また、国内シェアNo.1の強みとグローバルネットワークを活かし、地域から世界まで幅広いお客さまに新たな価値を提供することで、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」をめざします。

代理店
新たな販売網戦略に基づく営業体制の構築や比較推奨販売への対応支援などを通じて、代理店との真のパートナーシップを構築し、持続的な成長を支える事業基盤を提供します。

社員
活躍フィールドの拡大や新たな企業カルチャーの醸成、適材適所の人財配置や働きやすい環境づくりを進め、一人ひとりが能力を発揮し、成長できる職場を提供します。

株主
成長領域への投資や事業基盤の強化、ガバナンスの高度化を通じて持続的な利益成長を実現し、企業価値の向上と魅力ある株主価値を提供します。

事業戦略

新会社においては、6つの基本戦略を定めます。

最適な安心のお届け
保険本来価値

1. お客さまニーズを満たす商品・サービス
   - 価格競争力（スタンダード化）＆他社差別化（社会課題解決）
2. リスクソリューション提案力、アンダーライティング力の強化
   - データやリスクサーベイ等を活用した適正引受の追求
   - 国内外のノウハウ共有による新たな補償の提供、ニューリスクの引受け
3. キャパシティ提供力の強化
   - 新会社資本の有効活用、再保険の戦略的活用

最高のエフォートレス体験提供
CX向上

1. エフォートレスな価値提供
   - パーソナライズ化された提案、手続のデジタル化（加入時）
   - お客さまが求める情報のタイムリーな提供（加入後）
   - デジタル化による早い、わかりやすいの追求（支払い）
2. 最適なディストリビューション
   - 品質に加えデジタルを融合した代理店ビジネスモデル変革
   - 媒介方式によるダイレクト接点（パーソナル）、直扱（コマーシャル）の拡大

最先端のソリューション開発
社会課題解決

1. データ（DX）を活用した補償前後のソリューション
2. テレマティクス自動車保険の普及による安全・安心な町づくりへの貢献（SAFE TOWN）
3. 社会課題へのソリューション、共通価値の創造（CSV）取組
   - 重点領域：モビリティ、防災・減災、ヘルスケア、サイバーセキュリティ
4. 海外知見の国内還流
   - W.R.Berkley、MOTER、Aioi R&D Lab-Oxford等

品質を最優先した販売モデルの変革（持続的販売モデル） 代理店区分の新設（発展型・分業型）

地方創生
地域課題解決

1. 地方創生関連の政策と連動した自治体、地域に根差す企業との地域課題解決取組推進
2. 地域貢献、防災・減災をお客さま取引拡大につなげる取組推進

ビジネスパートナー協業
連携強化・拡大

1. 最適な安心、最高のエフォートレス体験、最先端のソリューションを実現しお客さまにお届けするためのパートナーとの協業強化・拡大
2. 新たなパートナーとの協業の創造

更なる成長をめざす領域の拡大、収益力向上
グループの成長と規律を両立

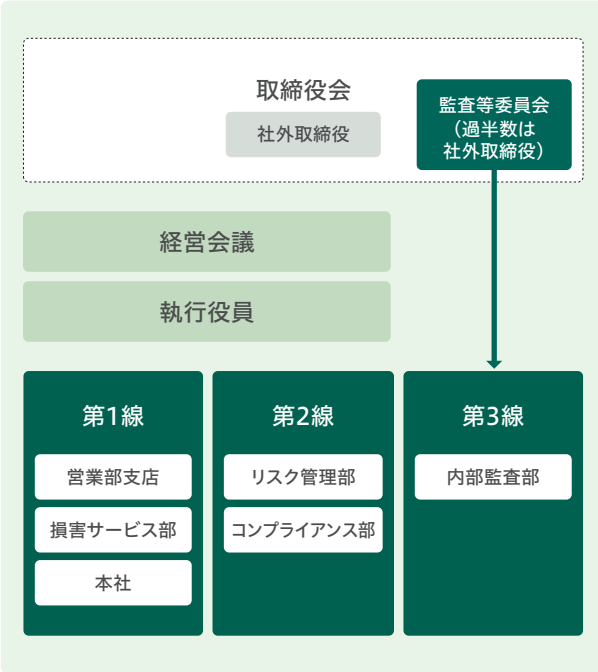
1. 成長領域への経営資源の投入
2. 規律ある事業投資
3. 再保険戦略の高度化
4. 資産運用領域の収益力向上

ガバナンス

新会社は監査等委員会設置会社※1とし、成長（迅速な意思決定）※2と規律（監査・監督の強化）※3を両立させます。

また、内部統制システムを構築し、実効性確保に向けて3線管理の態勢を強化します。

3線管理態勢



※1 三井住友海上およびあいおいニッセイ同和損保は、合併に先行して2026年6月の株主総会における承認を得て監査等委員会設置会社へ移行しました。

※2 重要な業務の執行に関する決定の一部を取締役に委任し、また、経営会議体の一部を持株会社と新会社が一体共同運営とすることにより迅速な意思決定を実現させます。

※3 取締役会における議決権を有する監査等委員をメンバーとする監査等委員会の監査・監督により規律を強化します。

2026年度グループ経営計画

「グループの2030年度目指す姿」からバックキャストして、2026年度の定量目標を定めています。2026年度に修正利益（除く政策株式売却益）で5,300億円（含む政策株式売却益で8,000億円）、修正ROEで10%（同13%）を実現することをめざします。

目　標

修正利益※1	EPS成長率※2	修正ROE※3	ESR
2026年度	2025年度～2026年度	2026年度	2026年度
5,300億円	4%（年率）	10%	180%以上
含む政策株式売却益 8,000億円	2025年度～2030年度 年平均 11%	含む政策株式売却益 13%	

※1 IFRS当期純利益に対して、キャッシュベースを重視した調整を加えた利益
※2 除く政策株式売却益
※3 修正利益÷修正純資産（IFRS純資産−AOCI−のれん等残高）

事業ドメイン別戦略

事業ドメイン	戦略	主な取組
国内損保事業 （修正利益: 1,700億円※） ※含む政策株式売却益 4,380億円	MSとADの合併	■合併プロセスの着実な実行
	業務改善計画の推進	■顧客本位の業務運営、健全な競争環境の実現に向けた代理店対話の推進 ■パートナーと共同出資する保険代理店事業による企業代理店の継承・受け入れ
	収益力・成長力向上	■シンプルで分かりやすい商品・サービスの検討・開発と機動的な料率設定 ■お客さまのオンライン志向、価格感応度の高まりをダイレクトチャネルで捕捉 ■政策株式売却と収益期待資産（クレジット・上場株式・PA）の積み増し
国内生保事業 （修正利益: 520億円）	収益力向上	MSA生命：保障性商品の拡販による保険収益の拡大、リスクリターン・資本効率の向上
		MSP生命：保障性を高めた商品による保険収益の引き上げ、変額保険等の独自ノウハウが必要な商品のマーケット投入
	販売モデルの強化	MSA生命：主体的な価値提供を推進する販売モデル（プロアクティブモデル）の構築に向けた取組 / 中小企業・大企業職域マーケットの開拓・深耕
		MSP生命：金融機関チャネルに加え、一般代理店マーケットへの取組、デジタル戦略推進等によるチャネル拡大
海外事業 （修正利益: 3,000億円）	各地域の成長	■米国事業におけるローカル引受拡大と大手 MGA深耕、WRB との再保険取引等シナジーの追求 ■ロイズ再保険事業におけるサイクルマネジメントの徹底 ■アジアにおける各拠点の深耕、および拠点横断の引受拡大や保有・出再の最適化
	再保険スキームの最適化	■グループ内再保険ビークルを設立し、リスク保有・移転を最適化
	海外生保	■各拠点の強みを活かす取組みや積極的な経営関与による成長と還元のサイクル強化
金融サービス事業 （修正利益: 120億円）	Barings社の事業拡大	■親会社MassMutual社と連携したBarings社の事業拡大
社会課題へのソリューション事業	収益改善とソリューション拡充	■シンクタンク事業、リスクコンサルティング事業を強化（インターリスク総研） ■お客さま（社会）の期待に応える「最先端のソリューション」を拡充