

個人投資家の皆さまへ

MS&ADグループの 経営戦略

証券コード：8725

MS&ADホールディングス

MS&AD INSURANCE GROUP

2026年2月

— 本日本日お伝えしたいこと

MS&AD = Mitsui Sumitomo & Aioi Nissay Dowa
証券コード: 8725 三井住友海上 & あいおいニッセイ同和損保

MS&ADはどんな会社？

MS&ADについて (P.2)

子会社の合併は何のため？

保険業界と事業変革 (P.15)

投資するメリットは？

業績と株主還元 (P.11)

今後成長できるの？

成長戦略 (P.19)

I

MS&ADについて

会社名	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
設立	2008年
本社所在地	東京都中央区
資本金	1,013億円
連結従業員数	38,247名
事業内容	保険子会社(損害保険・生命保険等)の経営管理
関係会社	連結子会社:103社、持分法適用会社:13社
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 名古屋証券取引所(プレミア市場)
証券コード	8725



取締役社長
グループCEO
船曳 真一郎

— 2030年に目指す姿 —

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へ

サステナブル

経済・環境・社会の
バランスが保たれ、
地球環境や社会システムが
将来世代にわたって
持続し得る社会

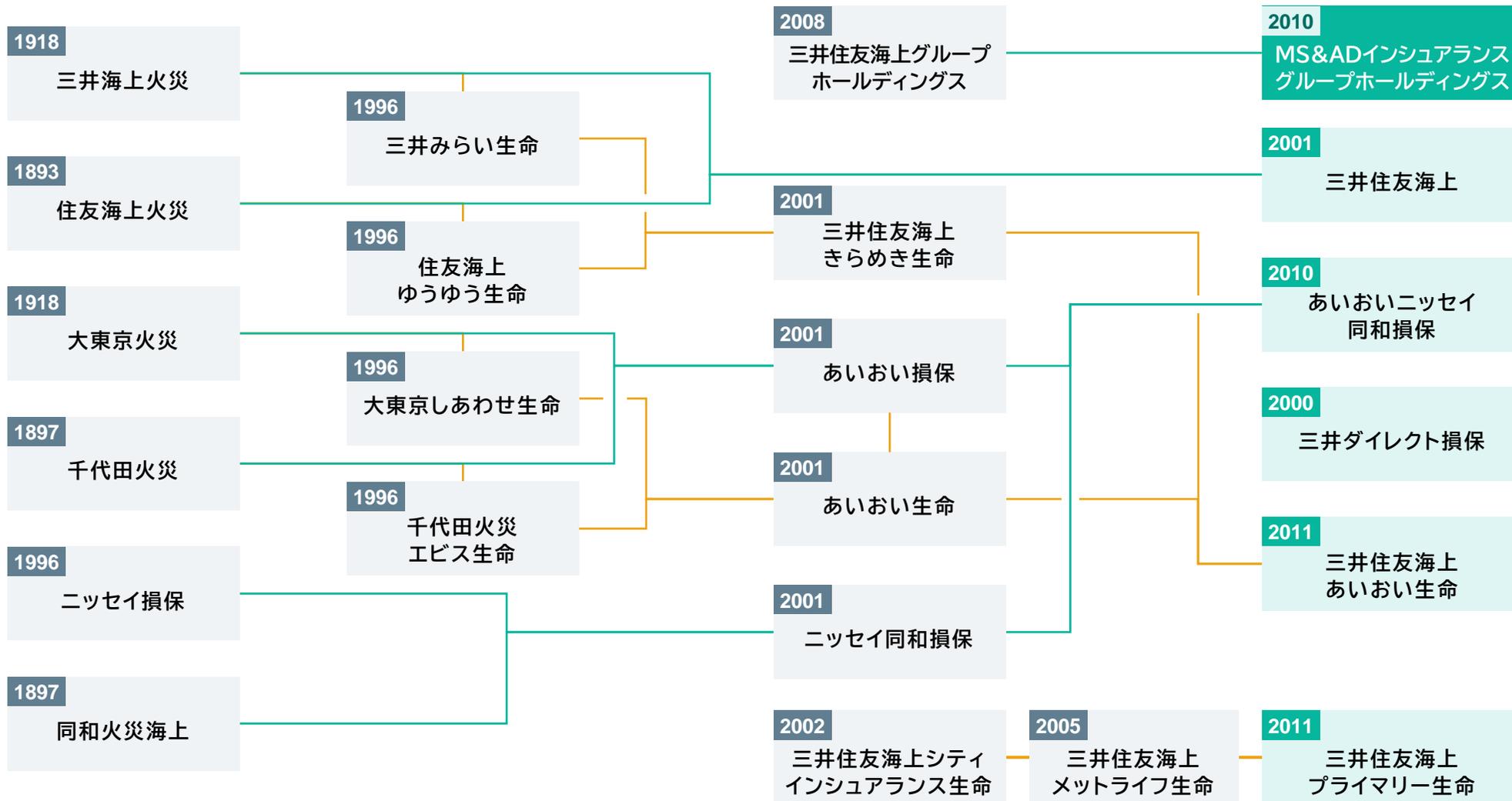
レジリエント

予期せぬ出来事の被害を
最小限に抑え、
新しい環境に適応し、
再び発展できる社会

MS&AD

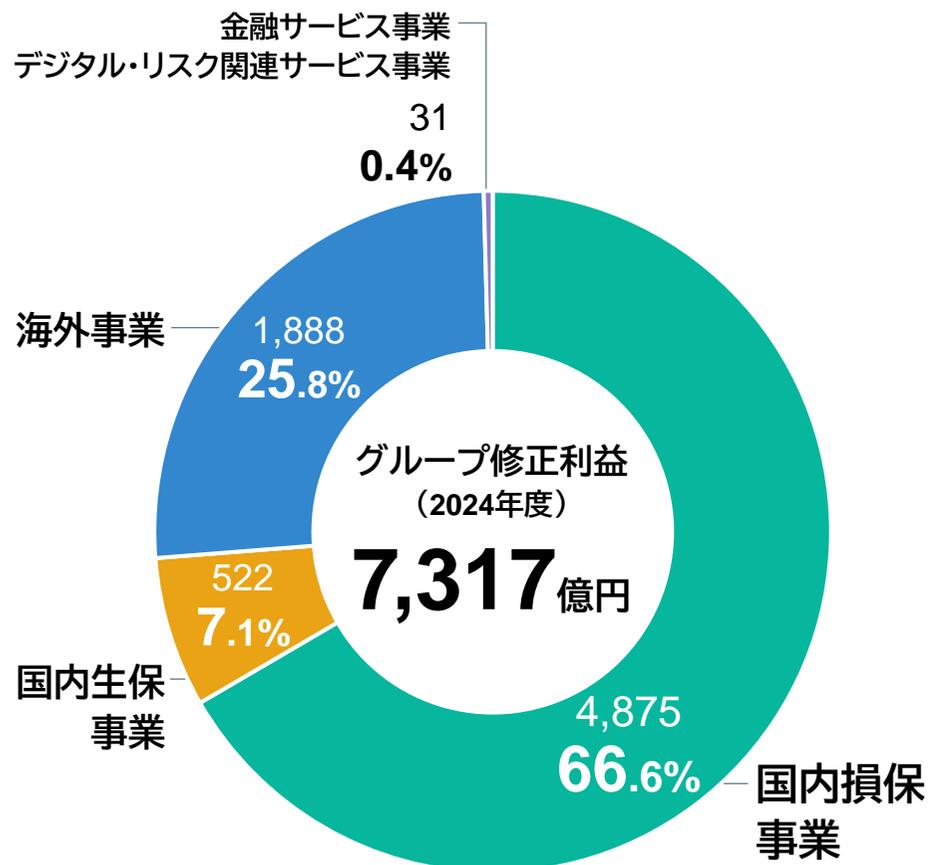
- 創業から130年以上の歴史を持つ。合併・統合を経て、2010年にMS&ADグループが発足

— : 損保系 — : 生保系 ■ : 現在のグループ会社



- トップシェアの国内損保事業、成長著しい海外事業をはじめとする5つの事業を展開

グループを構成する5事業



損害保険の基礎知識

偶然の事故や災害によって発生した損害をカバーするのが損害保険

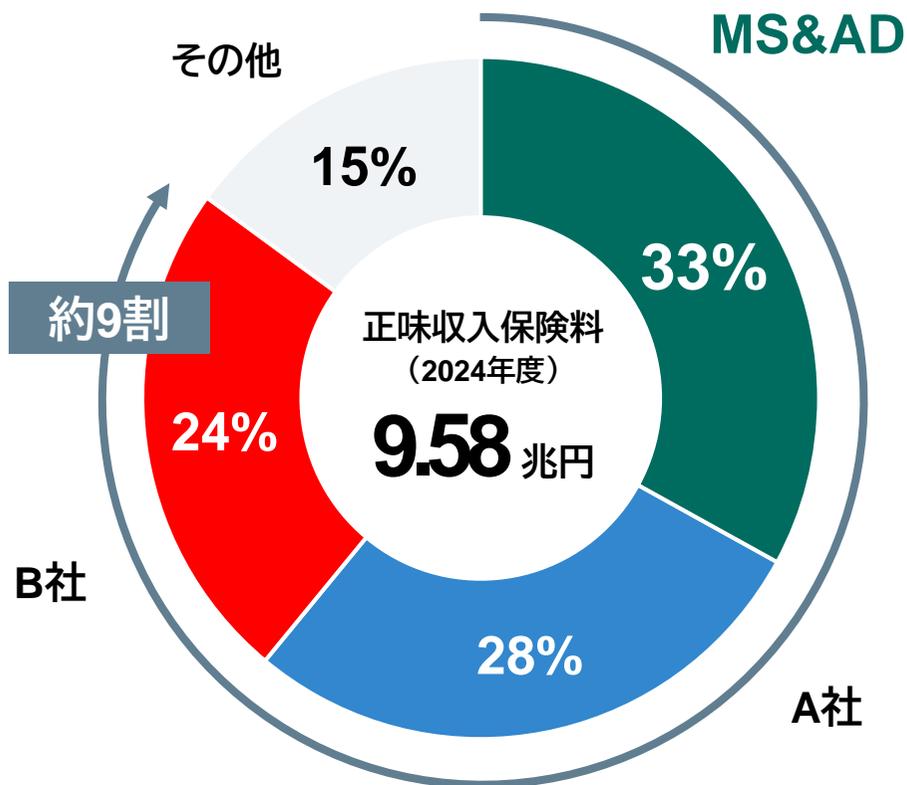
- 個人向け保険
自動車保険、自賠責保険、火災保険、地震保険、傷害保険、旅行・レジャー保険 など
- 法人向け保険
企業財産保険、賠償責任保険、労災保険、サイバー保険、貨物・運送保険 など
- 損害保険と生命保険の違い
生命保険は人の生死や病気、ケガによる入院などを保障。あらかじめ決めた金額の保険金が支払われる「定額払い」が中心

保険会社の主な利益構成

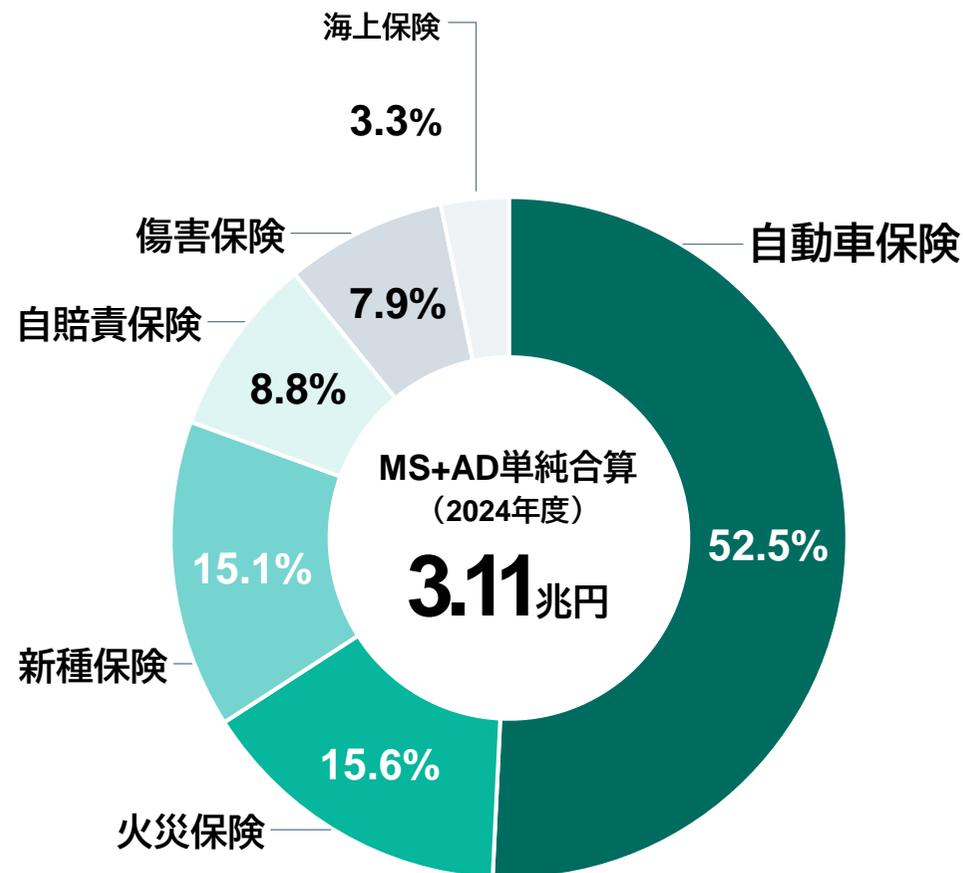
保険引受利益 + 資産運用損益

- ビジネスモデル(商品・販売チャネル等)の異なる3つの保険会社を持つ。国内最大の顧客基盤と多様なパートナーシップに支えられ、国内シェアNo.1を獲得

国内損保市場のマーケットシェア



正味収入保険料の内訳

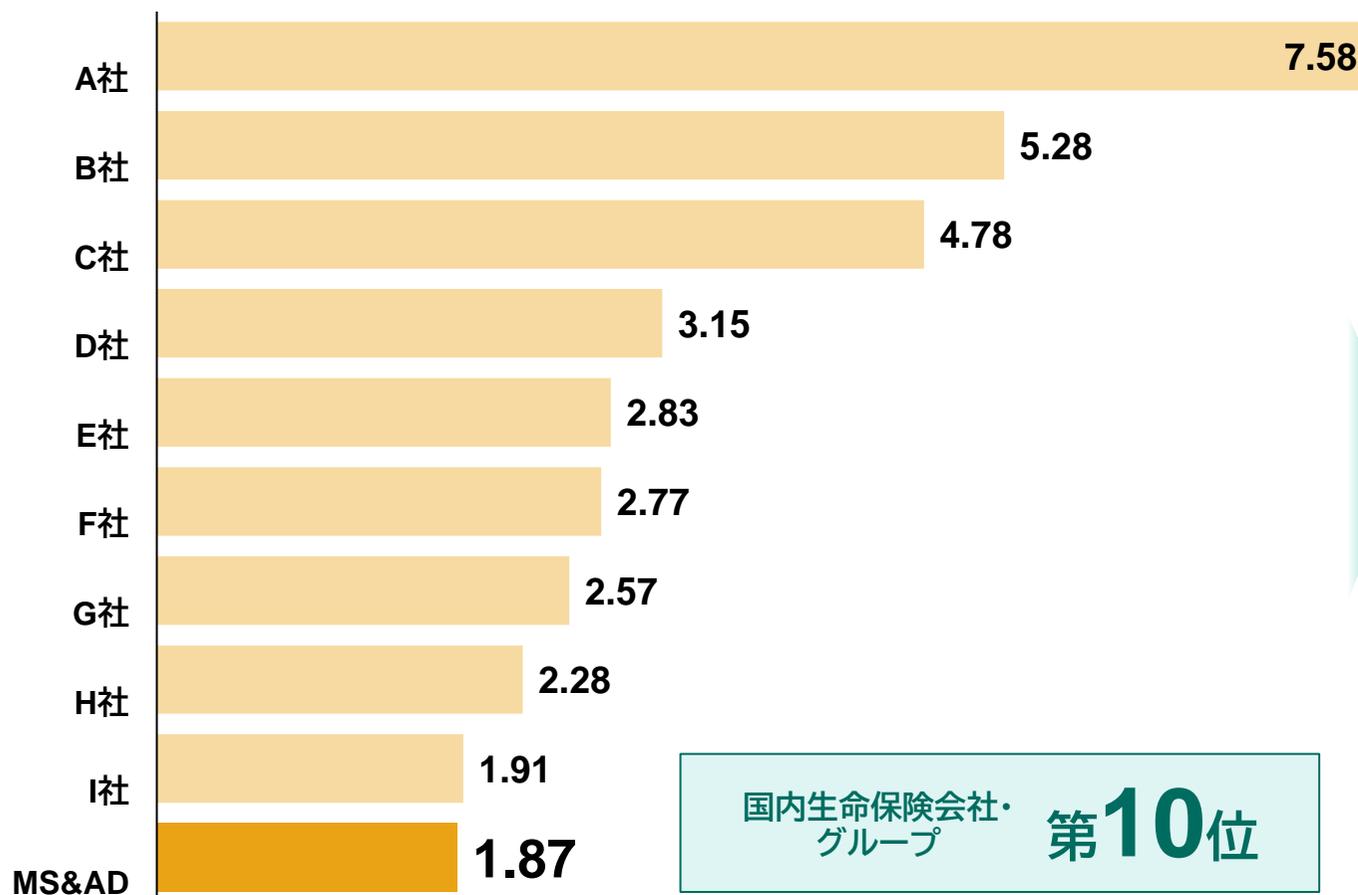


※ 出典:各社公表数値及び損害保険協会統計資料より当社作成

- 特長の異なる2つの保険会社を持つ。保険料等収入ランキングで10位にランクインするなど、それぞれの強みを活かして堅調に成長

保険料等収入ランキング (2024年度)

(兆円)



国内生命保険会社・グループ **第10位**

MS&AD

三井住友海上あいおい生命

保障性商品



MS&AD

三井住友海上プライマリー生命

資産形成型商品

※ 出典: 各社公表数値より当社作成

- グローバル48カ国・地域に海外ネットワークを展開。なかでも、ASEAN地域では総収入保険料ランキングでNo.1のポジションを維持

グローバル従業員比率 **25.9%**

欧州
(アフリカ含む)
約**70**拠点

アジア
(オセアニア含む)
約**90**拠点

アメリカ
(南米含む)
約**50**拠点

2023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)



三井住友海上
〈約3,063億円〉

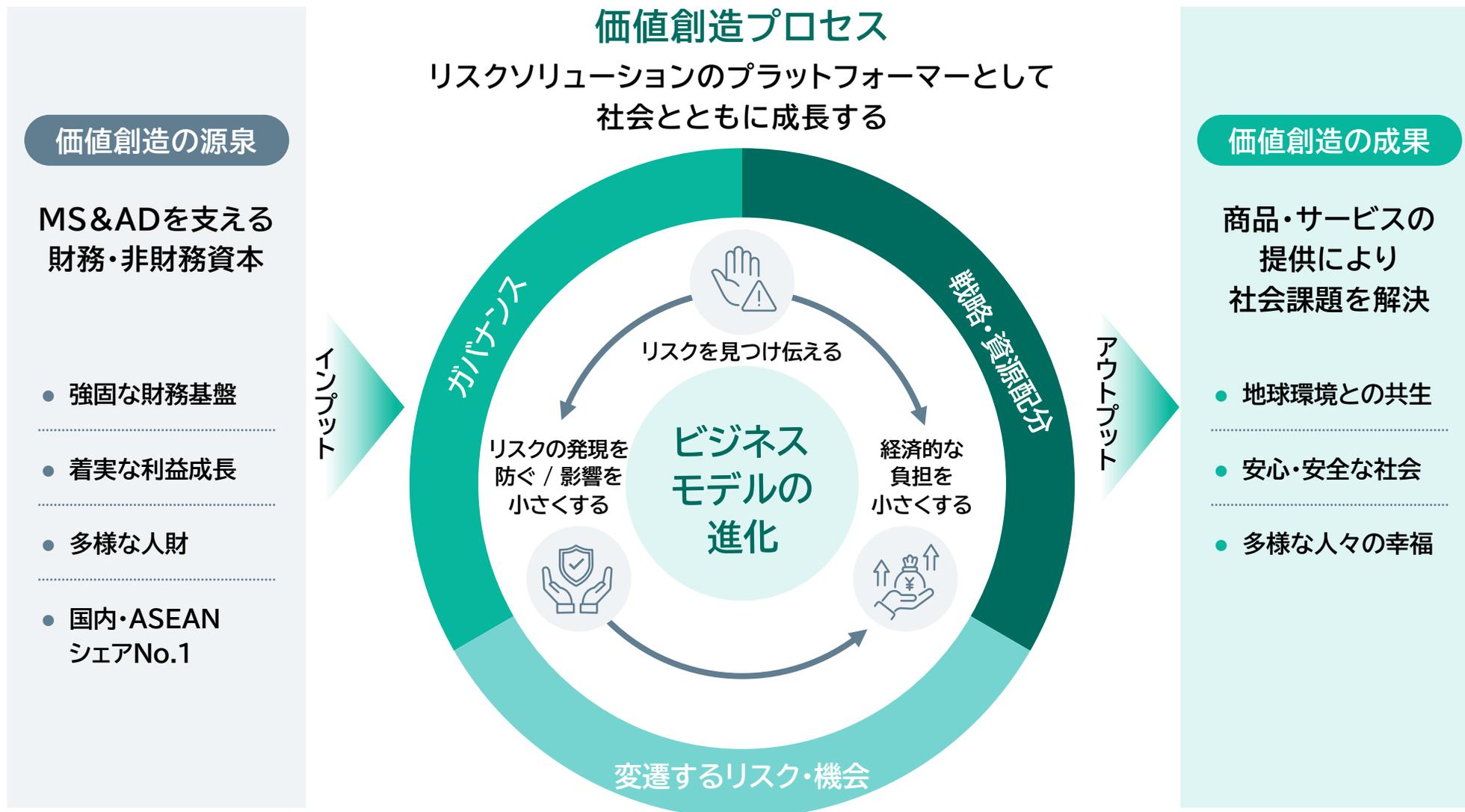
No.2

A社
〈約2,368億円〉

No.3

B社
〈約1,886億円〉

- 「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」をミッションに掲げ、それを阻む社会課題に向き合い、お客さまの生活や事業活動を支える商品・サービスを提供



- 経済的な損失を補てんする従来の保険ビジネスから、社会課題の解決につながるソリューションを包括的に提供するビジネスへと進化

事例① 凍結卵子専用保険

● 社会課題



「卵子凍結保管」は、女性活躍推進や不妊治療の有効な選択肢のひとつ。一方、費用が高額であること、凍結卵子が死滅した場合の補償がないことが普及のハードルになっている。

解決策

三井住友海上は、女性社員の発案をきっかけに、偶然な事故により凍結卵子に生じた損害を補償する、**日本初の凍結卵子専用保険を開発**。LIFEBANK提供の卵子バンク利用者向けに2024年4月から提供開始。



事例② 洪水リスクファインダー

● 社会課題



洪水の激甚化・頻発化により、将来的な洪水リスクの把握ニーズが顕在化。しかし、ハザードマップからのみ算定する従来手法では、潜在的な洪水リスクが見逃されているおそれがある。

解決策

MS&ADインターリスク総研は、産学連携プロジェクトを通じて「**未来洪水ハザードマップ**」を開発。2024年1月にはWebプラットフォーム「**洪水リスクファインダー**」をリリースし、全世界の洪水のリスク分析が可能に。



Ⅱ

業績と株主還元

2024年度通期実績

トップライン
(連結正味収入保険料)

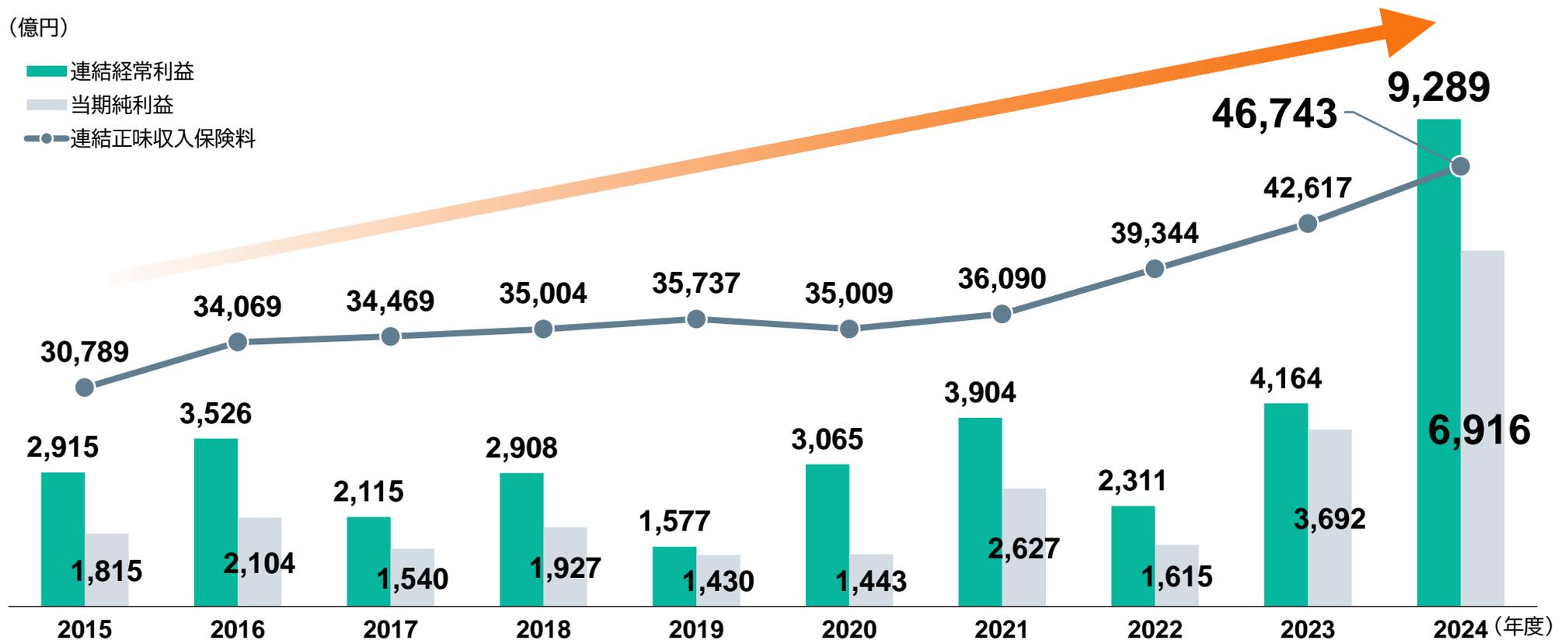
4兆6,743億円

ボトムライン
(当期純利益)

6,916億円

(億円)

- 連結経常利益
- 当期純利益
- 連結正味収入保険料



株主還元方針と総還元実績

- グループ修正利益の50%を基本的還元として、株主の皆さまへの配当と自己株式取得を実施
- 持続的な利益成長により、毎年、総配当額が安定的に増加(累進配当)することを目指す

基本的還元

総還元額	グループ修正利益の50%	
配当	普通配当および特別配当※	※ 2029年度末までの政策株式売却加速影響に伴う利益が対象
自己株式取得	総還元額から配当総額を控除した額について自己株式を取得	

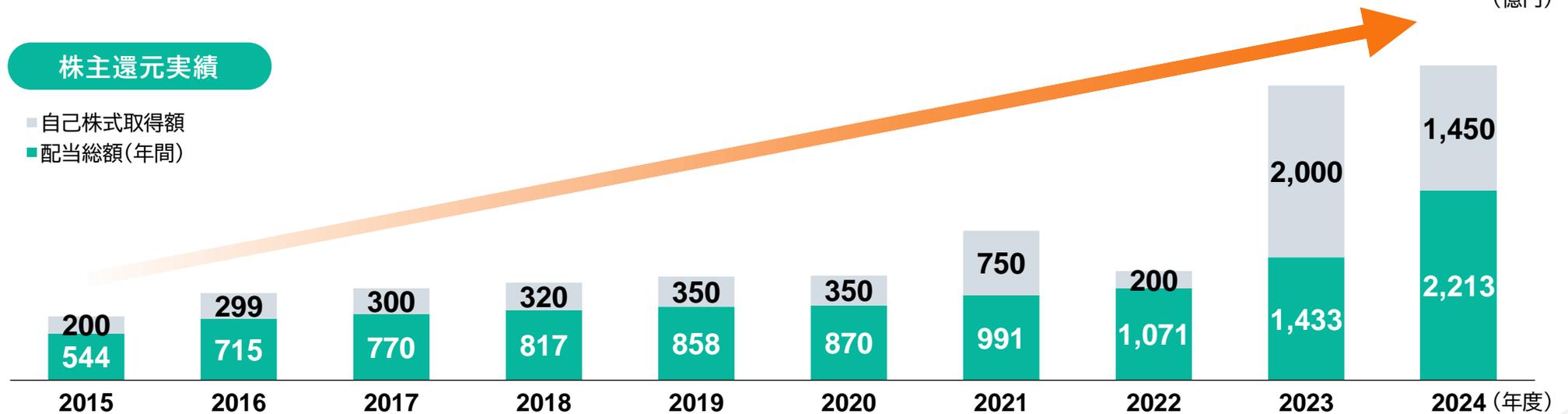


資本効率の改善が必要な場合には、追加的な還元として自己株式取得を検討

(億円)

株主還元実績

- 自己株式取得額
- 配当総額(年間)



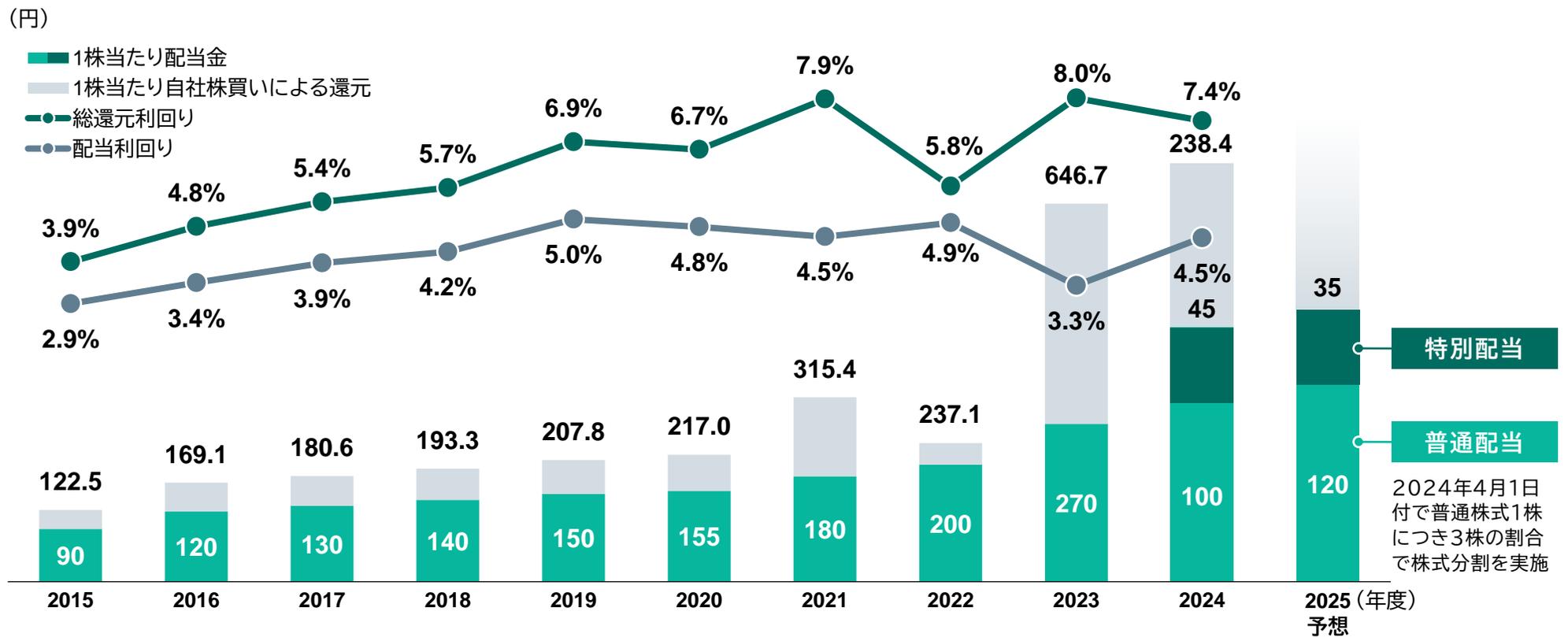
2024年度末実績

配当利回り

4.5%

連続増配期間

12年連続増配



Ⅲ

保険業界と事業変革

- 国内マーケットの縮小が想定される一方、新たなリスクの出現により事業環境は劇的に変化。変化に対処するため、従来の保険ビジネスの枠組みに捉われない変革を断行

気候変動



自然災害の甚大化・頻発化



AIの急速な普及



少子高齢化



先進安全自動車の普及



サイバーリスク



- 金融庁からMS・ADへの行政処分に対して、再発防止策を着実に実行することで、「お客さまから最も選ばれる会社」をつくる

事案概要

- 1 企業向け保険における他の保険会社との保険料調整行為
- 2 乗合代理店・出向者による情報漏えい

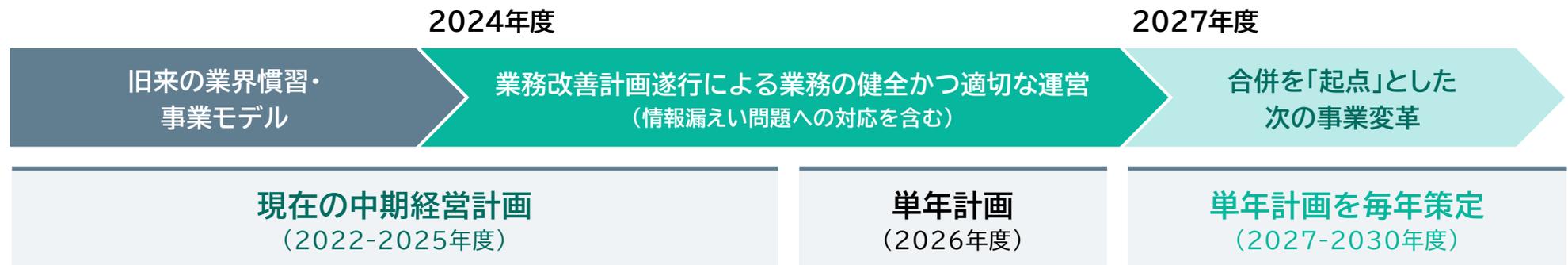
共通の真因

- 損保業界に特有のビジネス慣行
 - 株式持合い
 - 代理店や取引先への過度な本業支援
- 売上・マーケットシェア重視の企業風土 など

再発防止策

- 従来のビジネス慣行の抜本的な見直し
- 社内の評価制度や仕組みの見直し
- ガバナンス態勢の強化 など

- 事業環境の変化や不祥事を受けた保険業法等の改正を背景として、MS・ADの合併を決断



「起点」となるMS・ADの合併(Day1)

- 国内最大の顧客基盤を活かした価格設定
- スケールメリットを発揮した効率の良い事業運営
- グループガバナンスのさらなる強化

2030年に向けた成長戦略の方向性

- 顧客基盤と契約・事故データ等の活用によるリスクソリューション力の強化
- 販売網の変革と新たなマーケットの創造
- 国内トップ水準の資本力を活かした保険引受キャパシティの確保

合併を起点とした事業変革で、競争環境を勝ち抜く

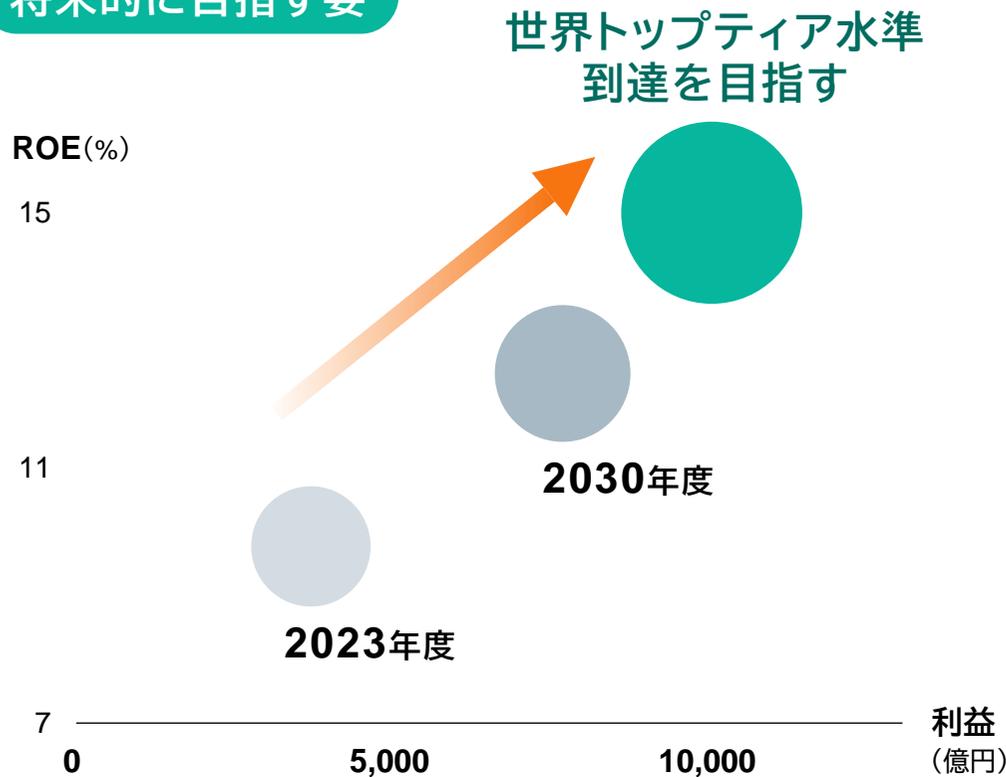
IV

成長戦略

目指す姿と新たなグループブランド

- 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・金融グループへの成長を加速
- 2027年4月以降は、新たなグループ名により世界市場でのブランド力も強化

将来的に目指す姿



新グループ名

三井住友海上グループ

お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ

Taking on Risk, Leading the World

～リスクに挑み、世界をリードする～

- ブランド力向上のため、グループ統一ブランドとして海外でも通用する名称を選定

MSIG

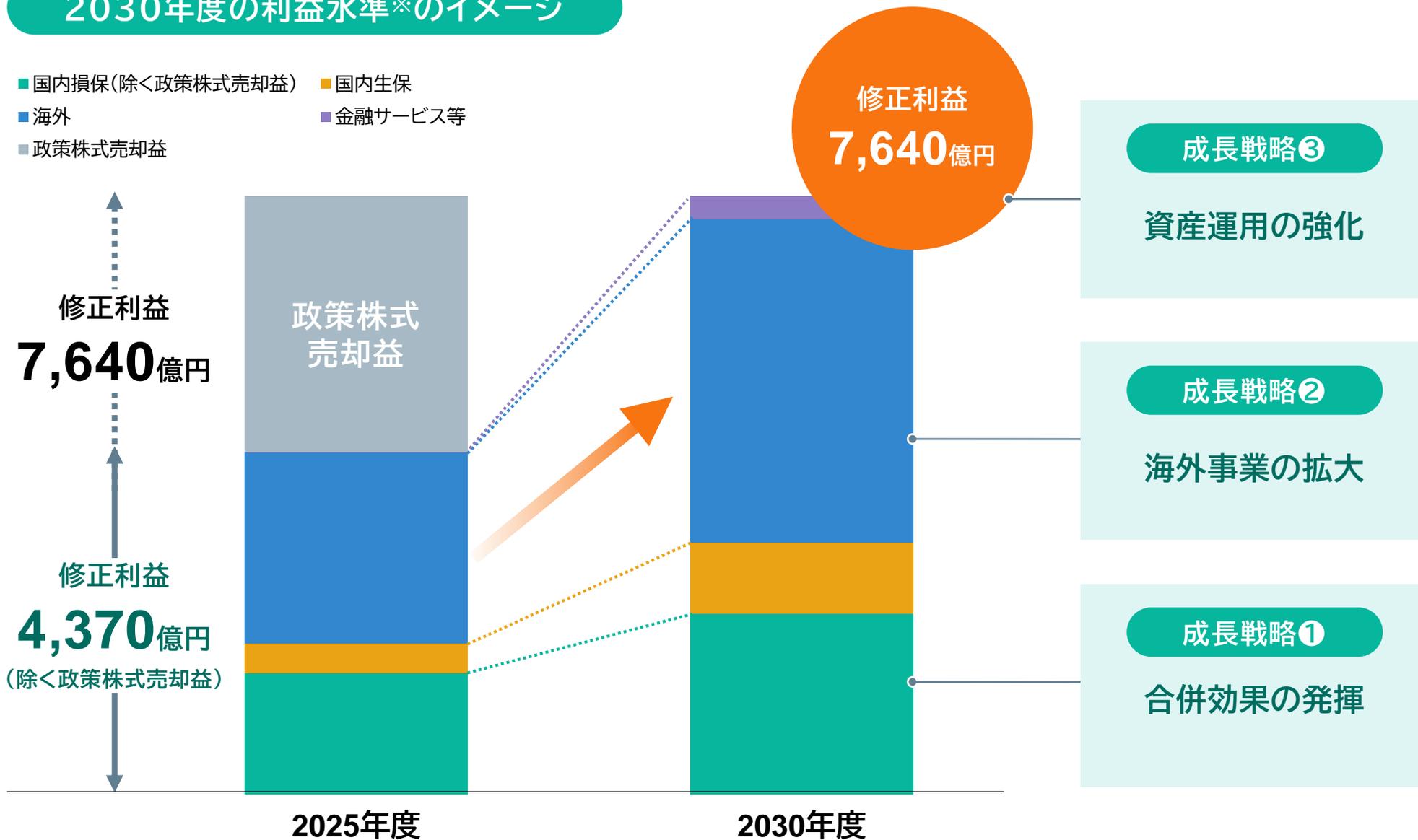
三井住友海上グループ株式会社

Mitsui Sumitomo Insurance Group, Inc.

利益水準で**1**兆円を中長期的な1つの到達点とする

2030年度の利益水準※のイメージ

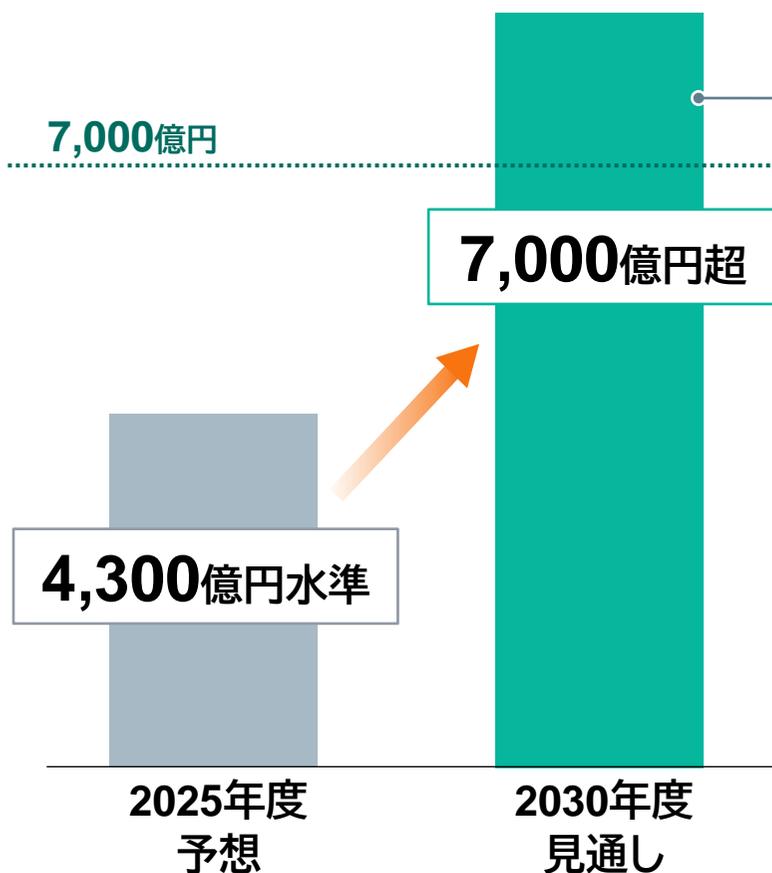
- 国内損保(除く政策株式売却益)
- 国内生保
- 海外
- 金融サービス等
- 政策株式売却益



※ 株主還元の基本となる利益を指す

- 2030年度までの修正利益目標である7,000億円は、以下の増益要因により十分に達成可能

主な増益要因



- ① 国内損保事業の合併によるコスト削減

1,500億円

- ② 米・保険会社(W.R.Berkley社)との協業・シナジー効果

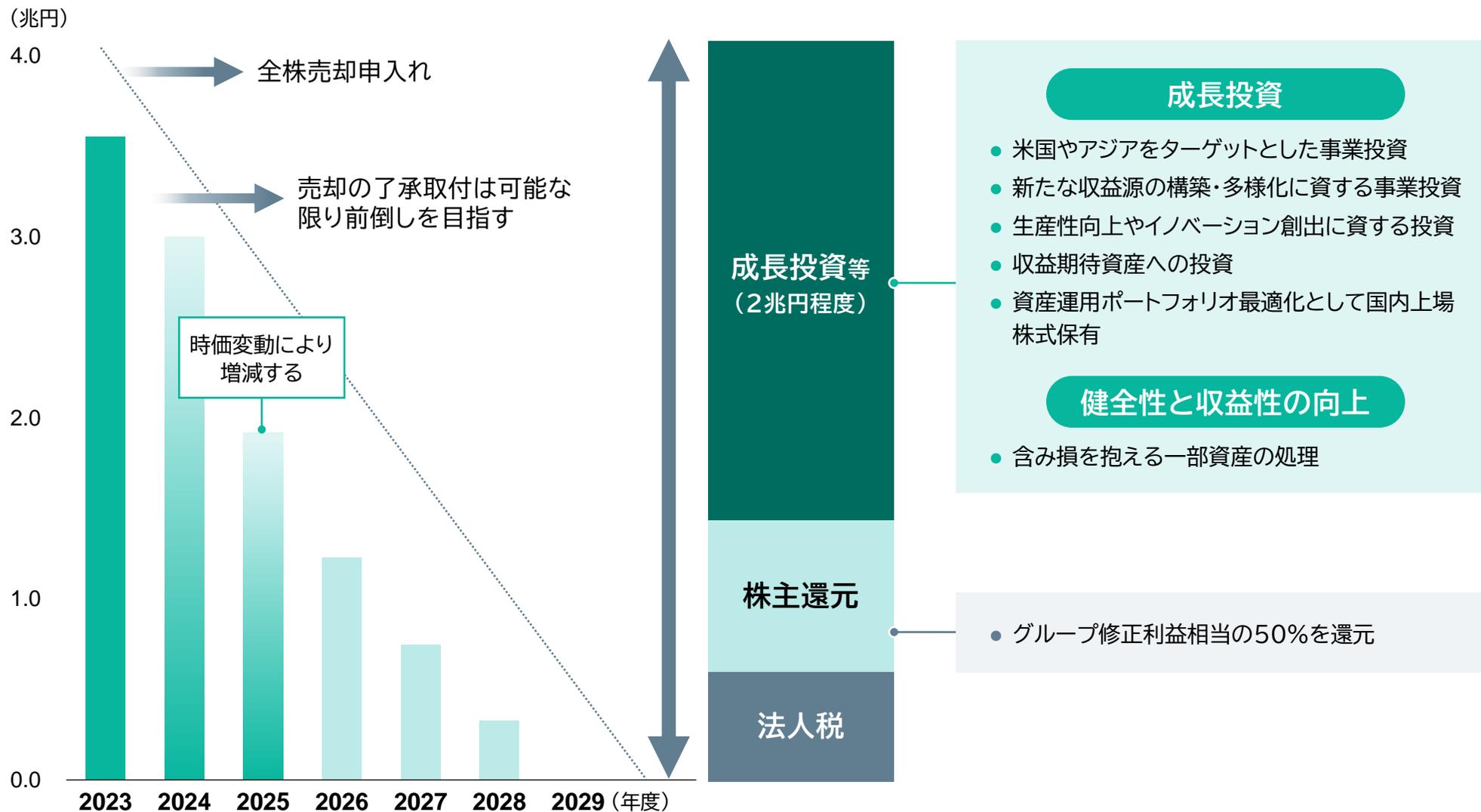
1,000億円

- ③ 米・資産運用会社(Barings社)への出資に伴う追加期待収益

750億円

政策株式の売却(売却資金の活用)

- 2029年度末までに政策株式の残高「ゼロ」とすべく売却を推進。さらなる成長に向けて、売却資金の多くを成長投資へ振り向け

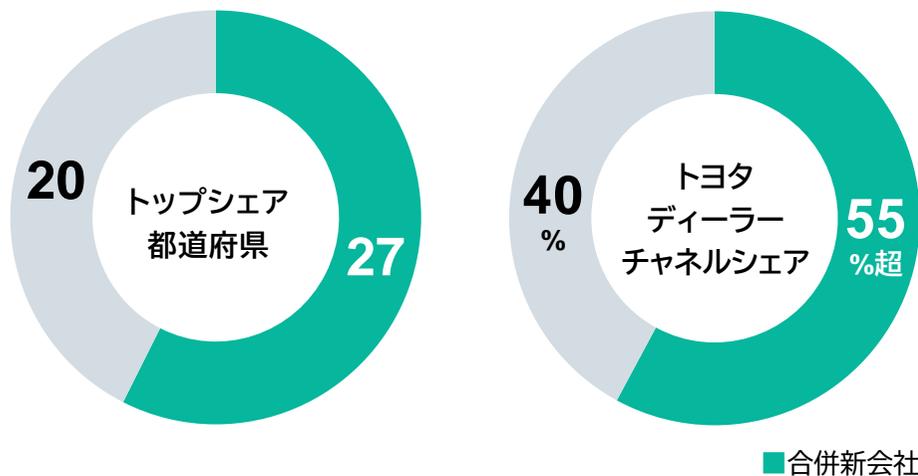


1. 合併効果の発揮 (1)シェア拡大と効率化

- 2027年4月の合併により、1ブランドで国内シェアNo.1
- 抜本的な構造改革を進め「世界トップティア水準」の効率性を目指す

合併による競争優位性の発揮

1ブランドで
国内マーケットシェア**No.1**※



企業取引
トップシェア

火災

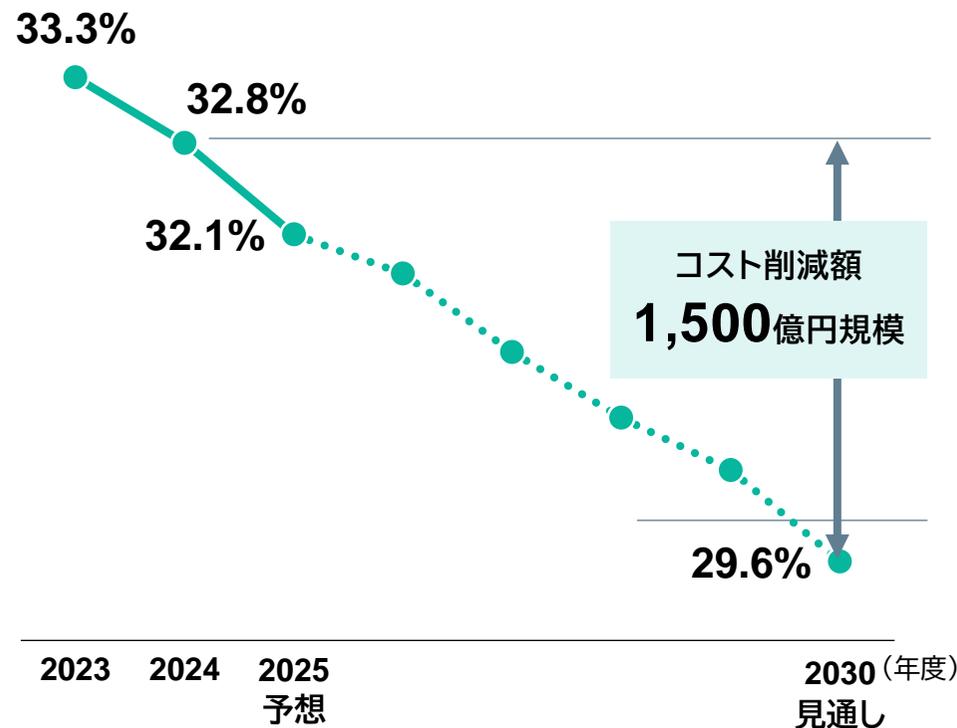
傷害

海上

※いずれも2024年3月末時点の元受保険料ベース(当社調べ)。海上は貨物・船舶の合算

事業費率(MS+AD)

世界トップティア水準の
事業費率**30%未滿**を実現する



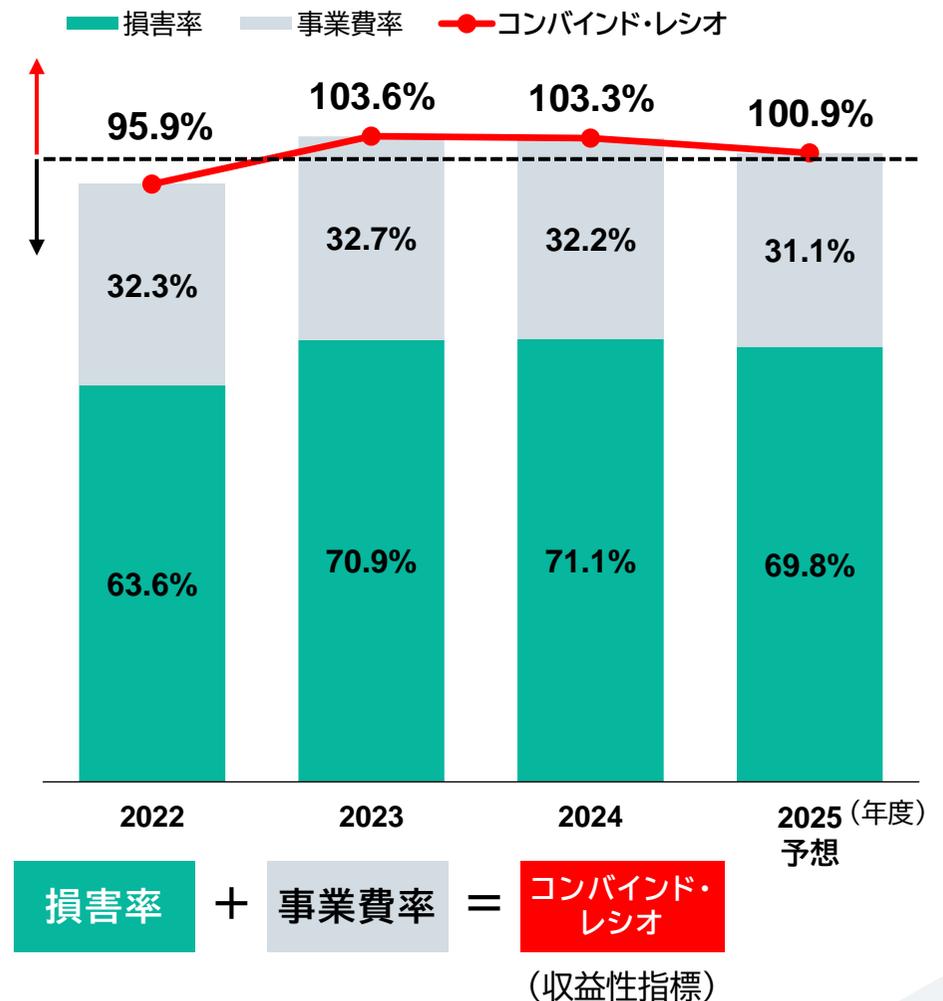
1. 合併効果の発揮 (2) 収益改善

- 自然災害の激甚化やインフレの進行により、国内損保事業は厳しい状況が続いている
- 収支改善に向けた取組みが順調に進捗。今後は中核事業として成長の牽引役へ

種目別の状況

自動車	<ul style="list-style-type: none"> ● インフレを主因とする赤字からの脱却に向けて、保険料の適正化は着実に進捗 ● 早期の黒字転換を見通す
火災	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害の激甚化などにより、長らく苦しんだ赤字から、12年ぶりに黒字化 ● 今後は利益に貢献
新種	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバーリスク等の新しいリスクをカバーする保険が急成長 ● 中小企業向け保険では毎年10%以上の増収を継続

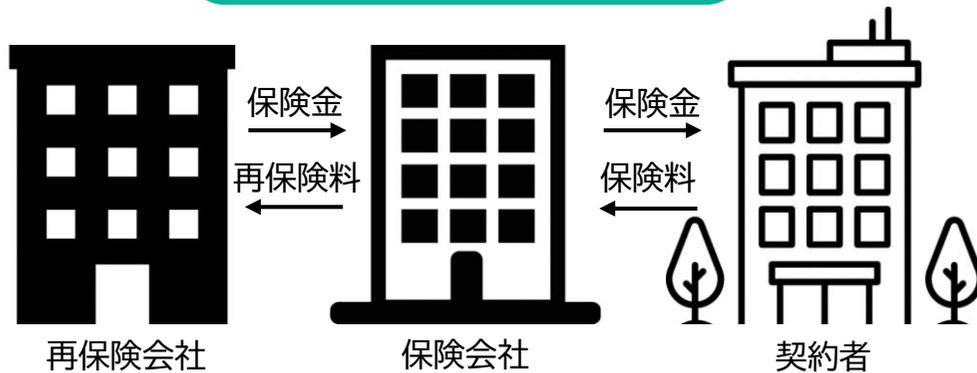
自動車保険の収益性



1. 合併効果の発揮 (3) 保険引受力の強化

- 大規模自然災害などによる業績のブレを抑制し、財務健全性への影響を最小化するため、さまざまな対策を講じている
- 合併新会社の強みを生かして、保険引受力・リスクソリューション力をさらに強化する

再保険の活用



保険会社も巨額の支払いに備える

グローバルなリスク分散

日本の台風

北米のハリケーン

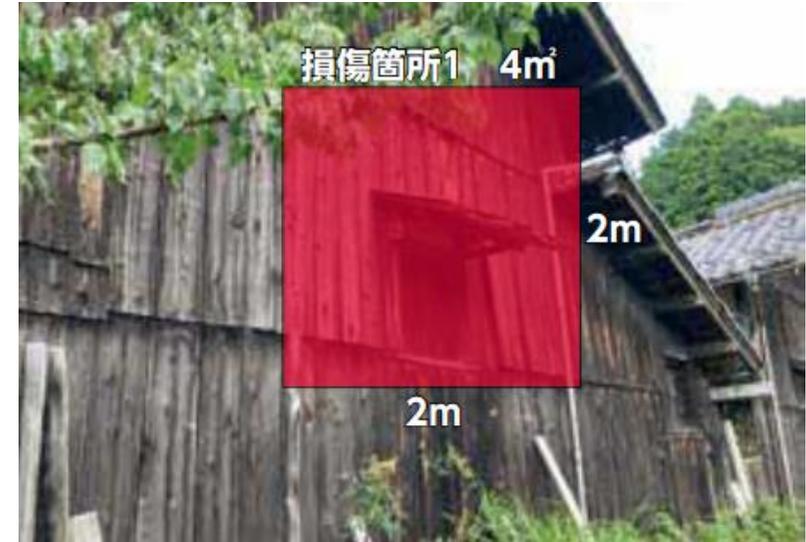
サイバーリスク



同時に発生しにくいリスクを引受け

AIを活用した保険引受・支払い

- 住宅の外観写真をAIが分析し、損傷の有無等を診断したレポートを提供。結果を参考に、保険の補償範囲や免責金額を決定
- Webアプリから受領した損傷写真をもとに、AIが損傷箇所や程度を判定し損害額を算定



保険引受の高度化、迅速な保険金支払い

2. 海外事業の拡大 (1)変遷

- 1924年に英国に事務所を開設したことに始まり、現在では全世界にネットワークを形成。近年は、戦略的なM&Aも活用し事業を拡大

1924～

日系企業の海外進出
サポート期

- 日系企業の海外進出に合わせ各国・地域に海外拠点を拡大

2000～

ローカル市場への
本格進出

- 欧州・アジアのローカル市場への参入
- アジア生保事業参入による事業の拡大・多様化

2016～

世界トップ水準の
保険・金融グループの
実現に向けた展開

- 戦略的な大型買収による事業拡大
- 新興市場における成長取り込み
- 米国でのプレゼンス強化・リスク分散

2. 海外事業の拡大 (2)業績見通し

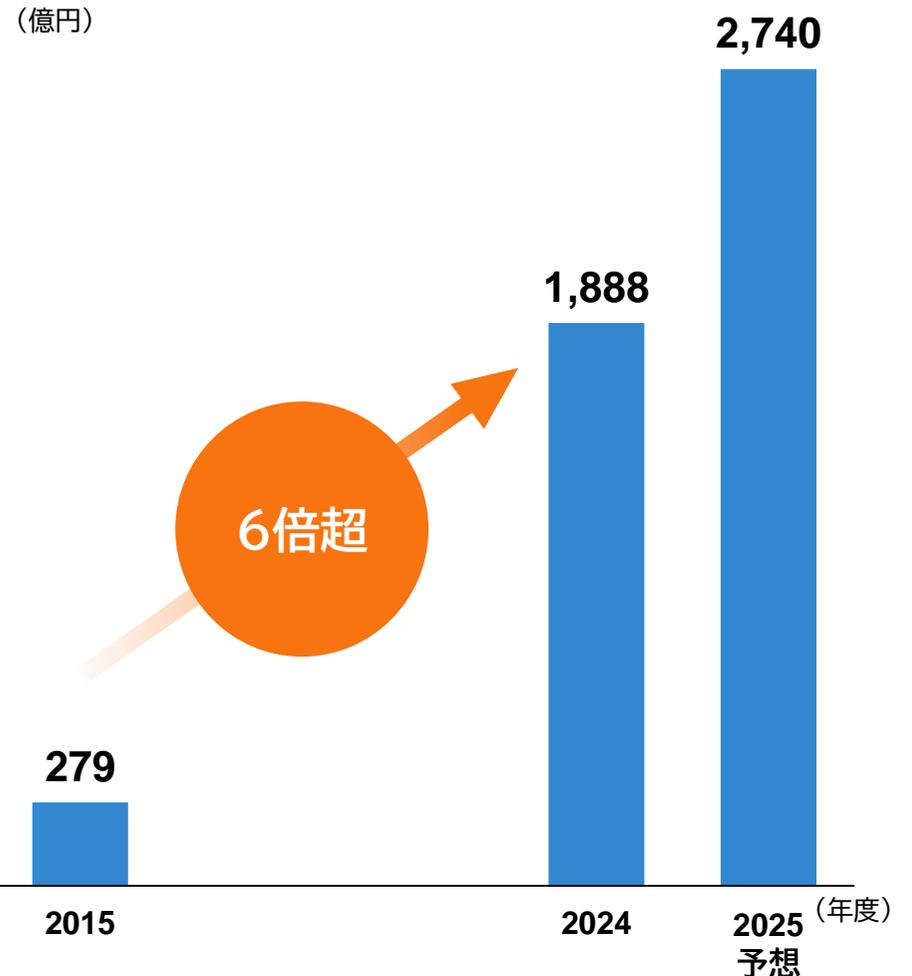
- 地域や事業ごとの強みを生かして収益拡大・提携推進・効率化を進め、大きく利益を伸ばしている

地域・事業別の状況

<p>米州</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界最大かつ最先端の保険市場であり、海外事業の最重点地域 ● 日系企業向けのビジネスから業容を拡大し、ローカル市場へ本格参入 ● 新たに出資したWRB社との協業により、大きく収益を拡大。将来の中核事業に育てていく
<p>ロイズ・再保険</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016年に買収した英国ロイズ※事業をルーツとしたビジネス ● 経営体制の刷新、不採算種目からの撤退、保険引受の規律強化などの抜本的な改革を断行 ● 安定的な利益をあげる海外事業の牽引役として、今後もさらなる成長が期待できる

※ ロンドンにある保険市場のこと。世界中から複雑かつ大規模なリスクが持ち込まれる

グループ修正利益

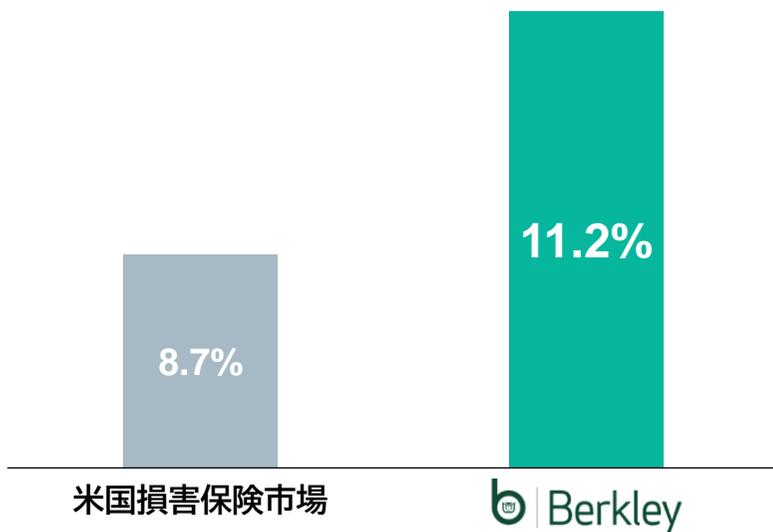


2. 海外事業の拡大 (3) W.R.Berkley社への出資

- 米国の保険会社であるWRB社への出資と、発行済株式15%の取得を決定(2025年3月)
- WRB社は「スペシャルティ保険※」のリーディングカンパニー。同社の誇る高度な引受技術と高い成長率に加え、既存ビジネスとのシナジー効果を取り込み、さらなる利益成長へ

米国損保市場における正味収入保険料の成長率

- 5年間の年平均成長率 (2018年 - 2023年)



米国全体と比較して
WRB社の成長率は高い！

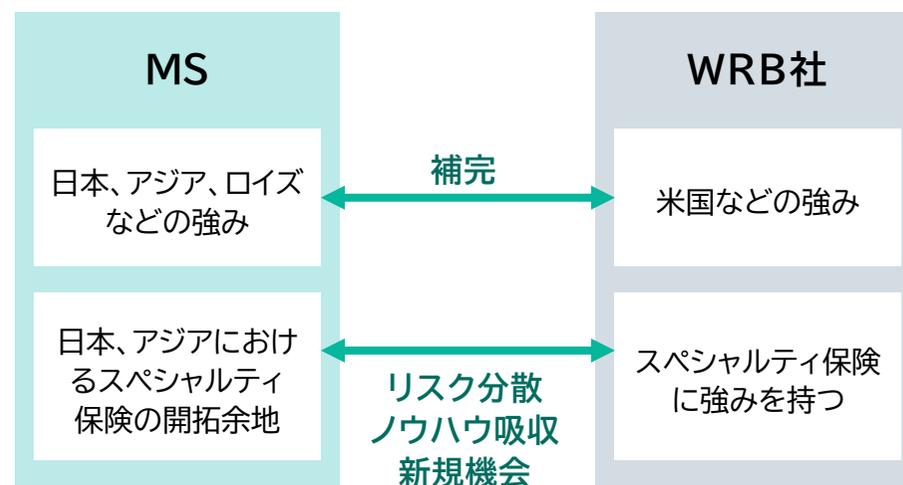
出典: S&P Capital IQ Pro

※ 企業向けに提供する特殊な賠償責任保険や医療保険等のこと

出資の狙い・意義

- WRB社の収益性・成長性の取込み
- 当社グループの資本効率の向上、リスク分散の実現
- 新種保険にかかる協業機会の創出
- その他のシナジー実現機会の広がり

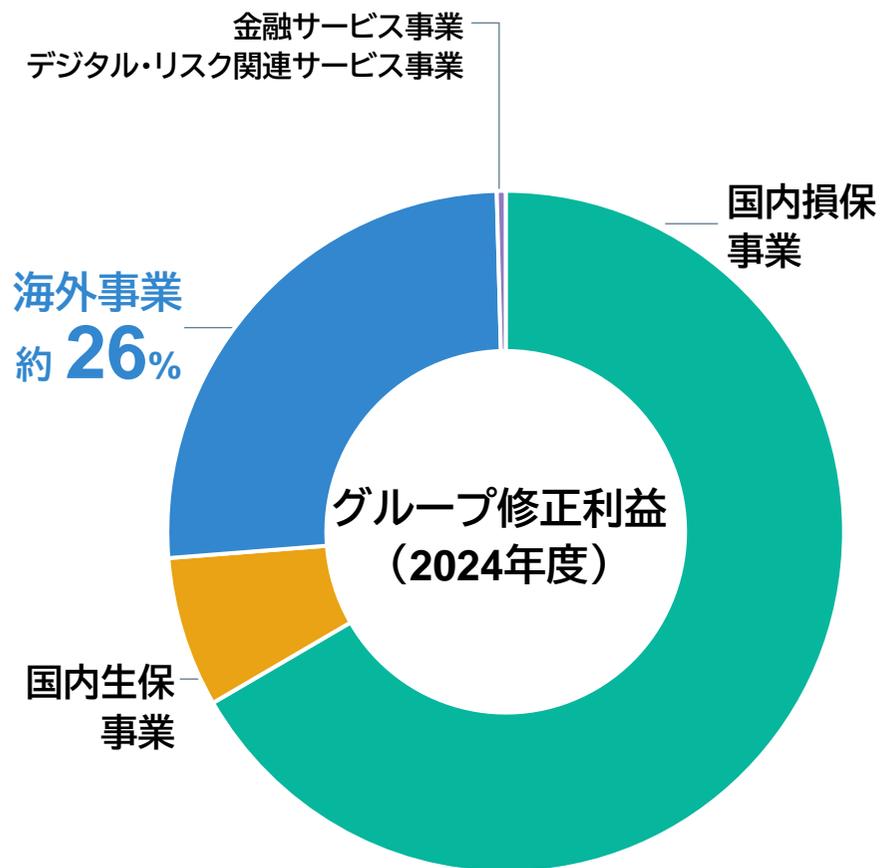
協力関係



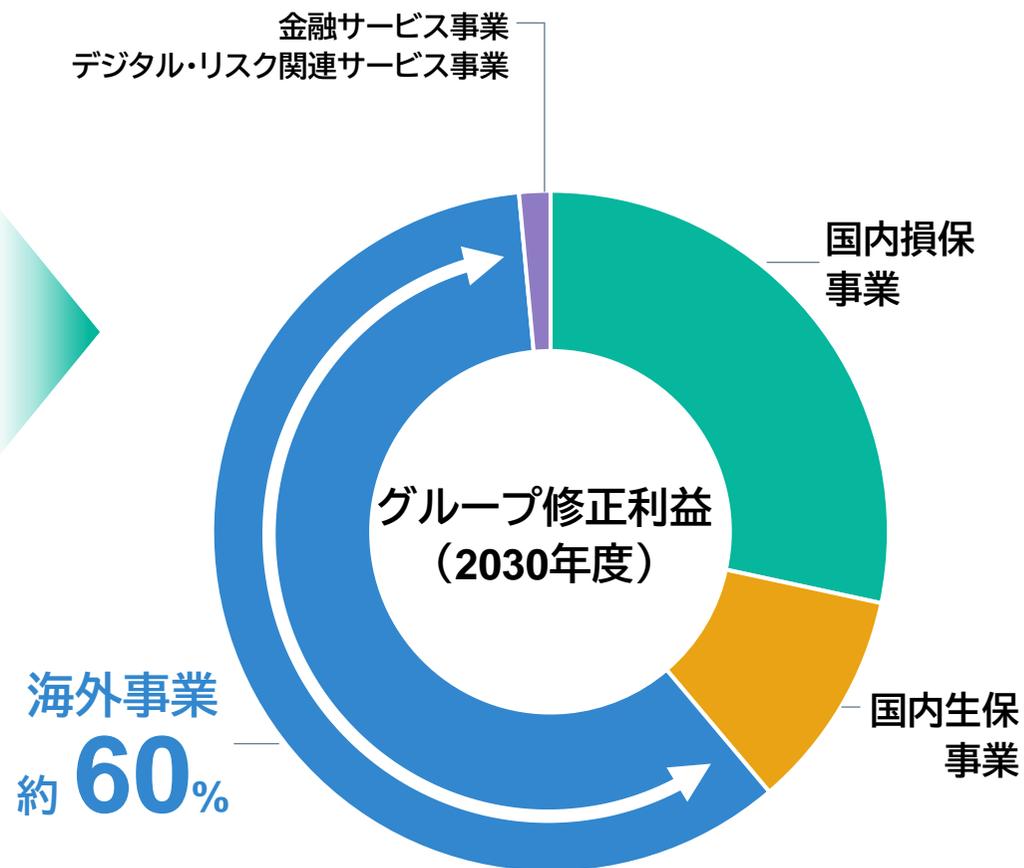
2. 海外事業の拡大 (4)2030年の海外比率

- 再保険事業の収益拡大、アジア市場の成長捕捉、北米への事業投資等により、持続的な成長を実現

2024年度



2030年度

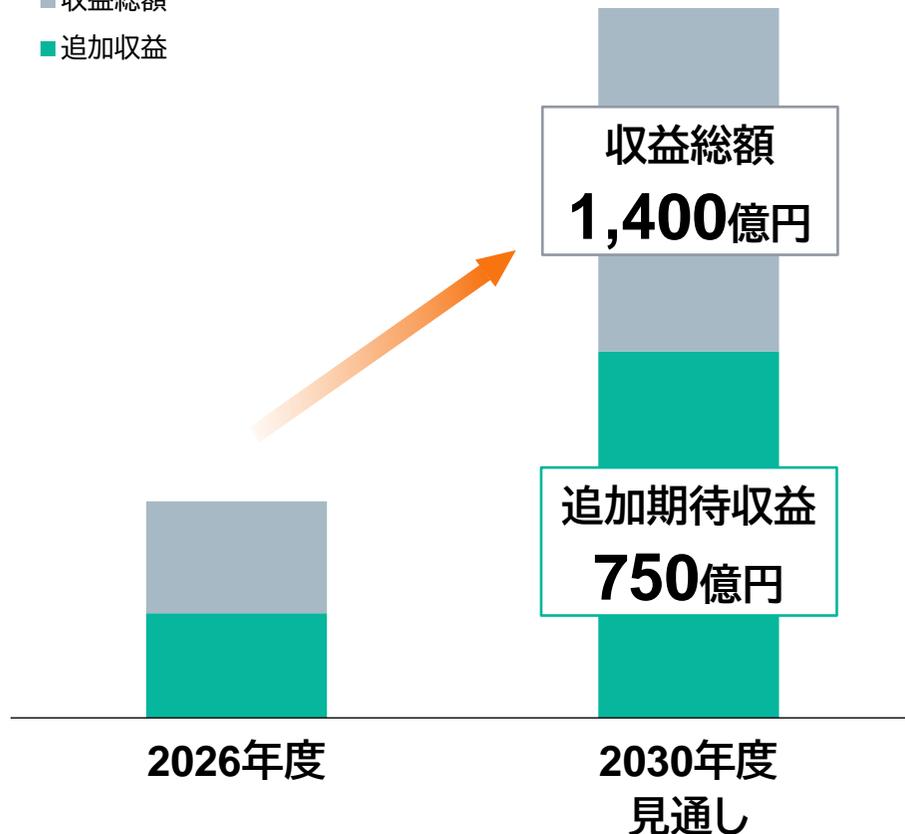


3. 資産運用の強化

- 米国の資産運用会社であるBarings社への出資を決定(2025年11月)
- 海外事業の拡大に伴う外貨建て運用ニーズに対応するとともに、出資・提携によって得られる新たな投資機会や運用スキル等をグループ全体で活用し、運用力と資本効率の向上を図る

出資・提携で期待される収益の見通し

- 収益総額
- 追加収益



出資の狙い・意義

- 当社グループの運用力・資本効率の向上
- 事業ポートフォリオの分散効果の向上

出資・提携で得られるもの

- 資産運用
 - 運用基盤(投資機会・情報・技術)の拡充
 - 収益期待資産の運用拡大による収益向上
- 生保事業
 - 再保険を活用した商品競争力の強化と資本効率向上
- 金融サービス事業
 - 高い配当収入と運用手数料の還元
 - 保険事業との低相関による分散効果 など

本日のまとめ

- MS&ADグループは国内損保シェアNo.1、ASEAN市場No.1のグローバルな保険・金融グループ
- 2027年4月のMS・ADの合併と、その後続く事業変革により、2030年度には7,000億円を超える利益水準を実現
- 2030年度には利益の約6割を海外事業が占める見通し
M&Aも活用しながら持続的な成長を目指す
- 利益水準1兆円が中長期的な到達点
- 2013年以降12期連続で増配を継続しており、今期も1株当たり155円へ増配を予想

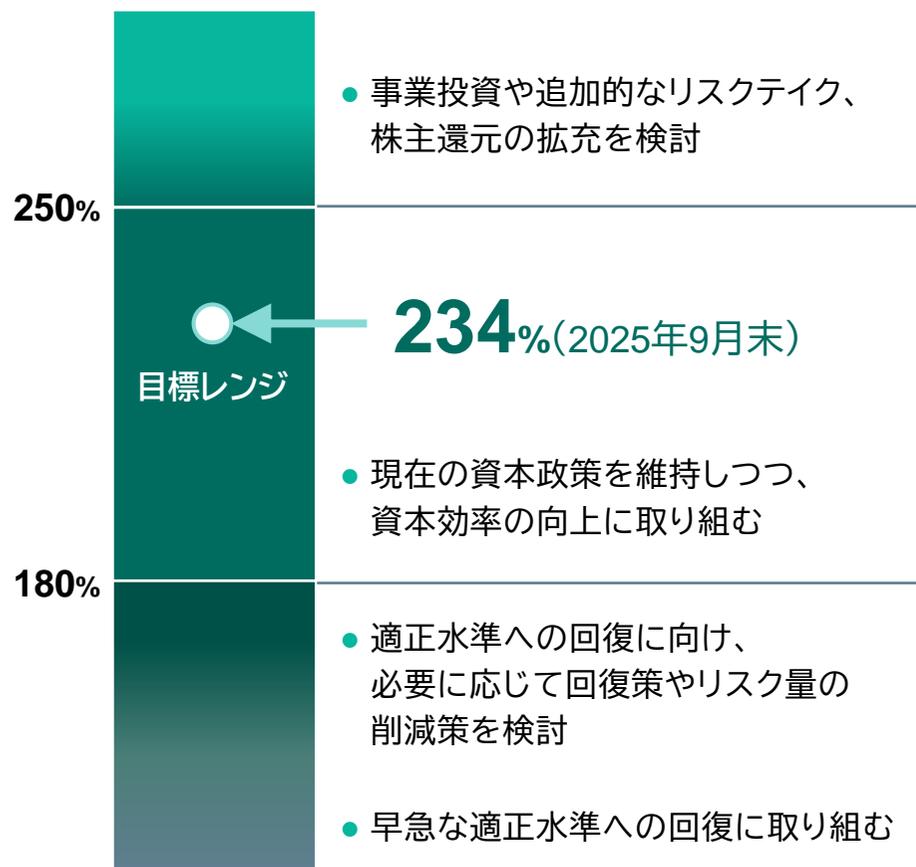
V

参考資料

1. ESR(エコノミック・ソルベンシー・レシオ)と格付情報

- 継続して高い財務健全性を維持
- 健全性を示すESRの数値は目標レンジの範囲内。国内の保険子会社も高格付けを維持

ESR※の状況



※ エコノミック・ソルベンシー・レシオ(経済価値ベースのソルベンシー・レシオ)
信頼水準99.5%で測定

国内保険子会社の格付情報

- 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(R&I) **AA**

3. 当社ホームページのご案内

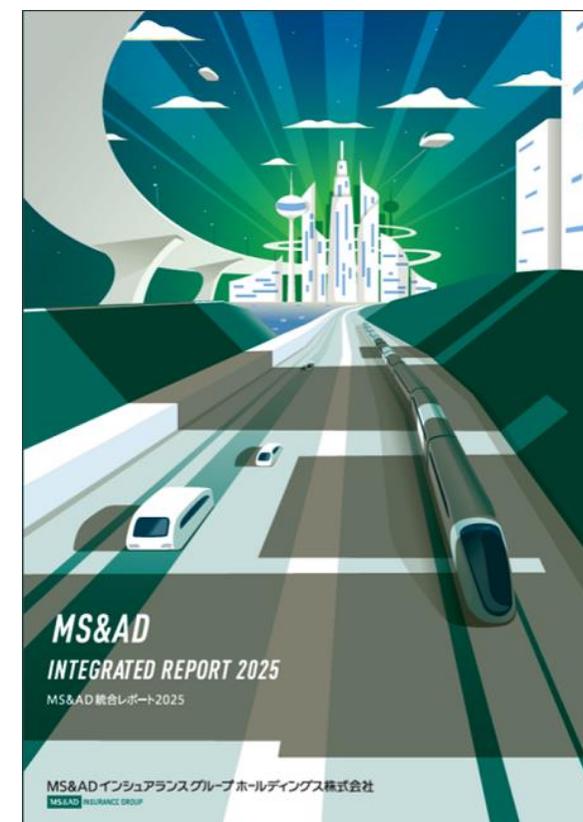
「MS&AD」で検索

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/index.html>

ホームページ



統合レポート



MS&AD

MS&ADホールディングス

「人と地球のサステナブルな未来を守る」
それが、私たちMS&ADグループが掲げる志です。

その実現のために、私たちは従来の保険の枠組みを超え
「リスクソリューション・プラットフォーマー」として進化していきます。

私たちが考える「リスクソリューション・プラットフォーマー」とは、
「人と地球にとってより良い未来とは何かを想像し、
そのために必要なソリューションを創造していくこと」、
そして、「グループの多様な知見と高度なデジタル技術を掛け合わせ、
同じ志を持つパートナーとともに、未来の安心・安全を形づくること」。

プラットフォーム上の膨大な知と技術の集積が、
この先の未来、私たちが直面するいかなる課題をも解決する力となります。

あなたとともに、いい方の未来へ。

私たちの新たな挑戦は、まだ始まったばかりです。

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くだ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。

お問い合わせ先

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 IR部
<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/contact.html>