

## MS&ADインシュアランス グループについて

MS&ADインシュアランス グループは、三井住友海上グループ、あいおい損害保険株式会社、ニッセイ同和損害保険株式会社が2010年4月に経営統合し、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(以下、「MS&ADホールディングス」)を持株会社として、発足しました。グループ発足後、経営統合の第一段階として、あいおい損害保険株式会社とニッセイ同和損害保険株式会社の合併、三井住友海上きらめき生命保険株式会社とあいおい生命保険株式会社の合併、シェアードサービスの統合などを進め、グループ経営の効率化を図ってきました。また、経営統合の第二段階として、グループ全体での「成長」と「効率化」の実現、多様化するお客さまニーズへの対応およびガバナンスの強化を目的として、グループの中核損保である三井住友海上火災保険株式会社とあいおいニッセイ同和損害保険株式会社を中心に、機能別再編に取り組んでいます。MS&ADインシュアランス グループは、経営ビジョンである「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・金融グループの創造」に向けて、グループを挙げ、スピード感をもって取り組みを展開していきます。



MS&ADホールディングスが2014年10月に移転する東京住友ツインビルディング(新川ビル)

## MS&ADインシュアランス グループの目指す姿

MS&ADインシュアランス グループの目指す企業グループ像を明確にするため、経営理念、経営ビジョン、行動指針を次のとおり定めています。

### 経営理念(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

### 経営ビジョン

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

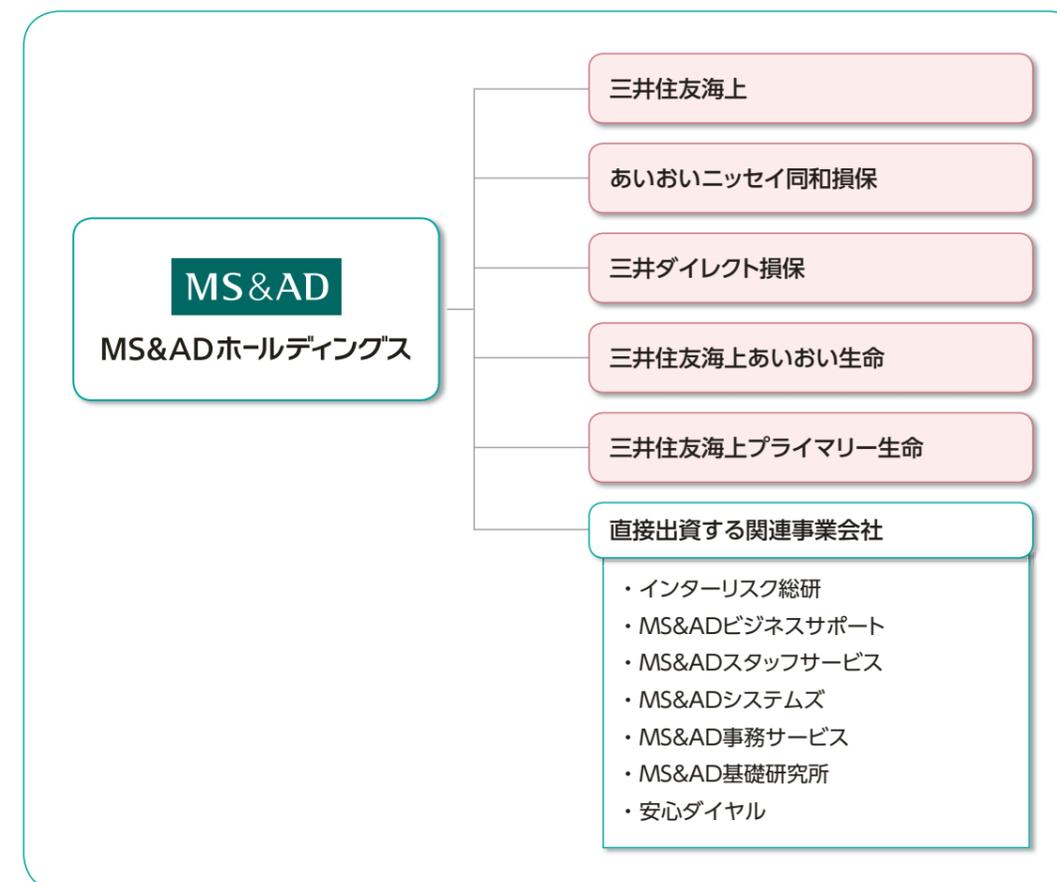
### 行動指針(バリュー)

お客さま第一	CUSTOMER FOCUSED カスタマー・フォーカス	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 インテグリティ	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 チームワーク	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 イノベーション	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 プロフェッショナリズム	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

## グループの構成

MS&ADホールディングスは、直接出資する5つのグループ国内保険会社(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、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)と7つの関連事業会社(インターリスク総研、MS&ADビジネスサポート、MS&ADスタッフサービス、MS&ADシステムズ、MS&AD事務サービス、MS&AD基礎研究所、安心ダイヤル)を有する上場持株会社です。

【グループ構成図】 (2014年7月1日現在)



## グループの規模

ネットワーク		連結従業員数	連結経常収益	連結総資産
国内拠点 <sup>(※1)</sup>	260部支店 1,085課支社	37,055人	4兆3,627億円	16兆8,781億円
海外拠点 <sup>(※2)</sup>	39カ国・地域			

(※1) 2014年4月1日現在。直資の国内保険会社営業拠点単純合算値

(※2) 2014年7月1日現在

## MS&ADインシュアランスグループのコーポレート・ガバナンス体制

### 基本的な考え方

MS&ADホールディングスは、グループの事業を統括する持株会社として、「経営理念」のもと、経営資源の効率的な活用と適切なリスク管理を通じ、グループの長期的な安定と発展を実現するため、透明性と牽制機能を備えた経営体制を構築し、企業価値の向上に努めています。

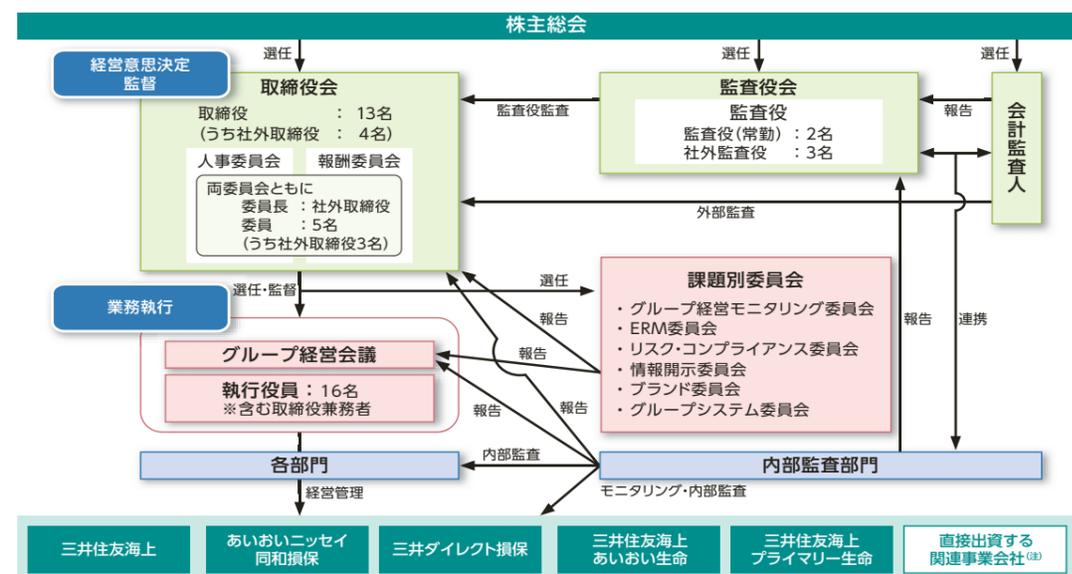
### 経営体制

MS&ADホールディングスは、監査役会設置会社として、取締役(会)および監査役(会)双方の機能の強化、積極的な情報開示等を通じ、ガバナンスの向上に取り組んでいます。  
また、執行役員制度を導入し、経営意思決定および監督を担う「取締役(会)」と業務執行を担う「執行役員」の役割を明確化して、グループ経営管理の強化を図っています。加えて、経営から独立した社外人材の視点を取り入れて監視・監督機能を強化し、透明性の高い経営を行うため、取締役13名(男性12名、女性1名)のうち4名、監査役5名(男性5名)のうち3名を社外から選任しています。また、取締役会の内部委員会として「人事委員会」「報酬委員会」を設置し、委員の過半数および委員長を社外取締役としています。

### グループ経営管理体制

MS&ADホールディングスは、直接出資するグループ国内保険会社5社および直接出資する関連事業会社7社との間で経営管理契約等を締結し、適切な経営管理体制を構築しています。  
グループ国内保険会社の事業に関する情報を直接かつ迅速に入手することは、グループ経営の円滑な運営に資すると考えることから、MS&ADホールディングスの社内取締役の多くは、グループ国内保険会社の取締役を兼務しています。また、MS&ADホールディングスのグループ経営会議には、議事に応じてグループ国内保険会社の役員も出席しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要  
(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) (2014年7月1日現在)



(注)関連事業会社は、インターリスク総研、MS&ADビジネスサポート、MS&ADスタッフサービス、MS&ADシステムズ、MS&AD事務サービス、MS&AD基礎研究所、安心ダイヤルの7社です。

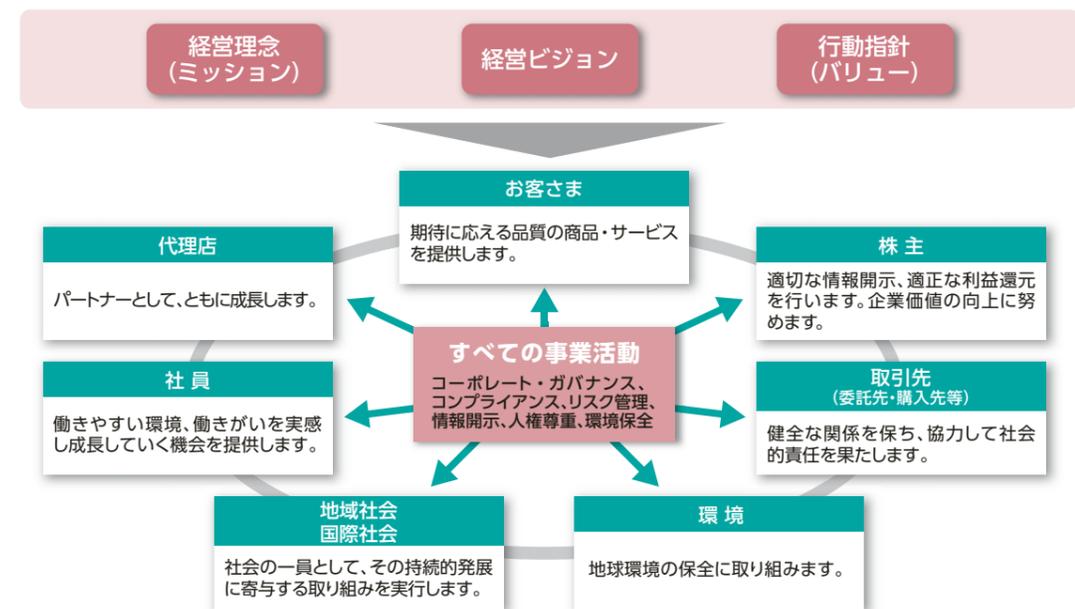
## MS&ADインシュアランスグループのCSR

### グループのCSR取り組みの考え方

すべての事業活動を通じて、ステークホルダーに対する社会的責任を果たします。

- 経営理念(ミッション)・経営ビジョン・行動指針(バリュー)をよりどころとします。
- コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理、情報開示、人権尊重、環境保全を原則とします。
- お客さま、株主、代理店、取引先、社員、環境、地域社会・国際社会をステークホルダーとします。

### 【MS&ADインシュアランスグループの目指す姿】



### グループCSR取り組みの柱(重点課題)

新中期経営計画「Next Challenge 2017」のグループ基本戦略に基づき、CSR取り組みの柱を定め、グループ共通の重点課題として取り組みます。

- 商品・サービスの品質向上を通じた信頼の獲得  
お客さまを中心としたステークホルダーとのコミュニケーションを基軸に、商品・サービスの品質向上や業務の改善を進め、信頼を獲得します。
- 商品・サービスの品質向上を通じた社会的課題解決への貢献  
社会的課題(地球環境保全、防災・減災・事故防止、少子高齢化等)の解決に貢献する商品・サービスの改善・開発や、事業活動に伴い発生する環境負荷の軽減、生物多様性の保全を進めます。

## Next Challenge 2017 (MS&ADインシュアランス グループ 中期経営計画)

### 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 グループは、2014～2017年度を計画期間とする新中期経営計画「Next Challenge 2017」をスタートさせました。この4年間を「統合の進化・発展期間」と位置付け、前半2年間(ステージ1)を「機能別再編実施を中心とした、一層の飛躍のための態勢強化期間」、後半2年間(ステージ2)を「再編効果を含めた飛躍実現期間」としています。

### 計画期間



### 経営数値目標

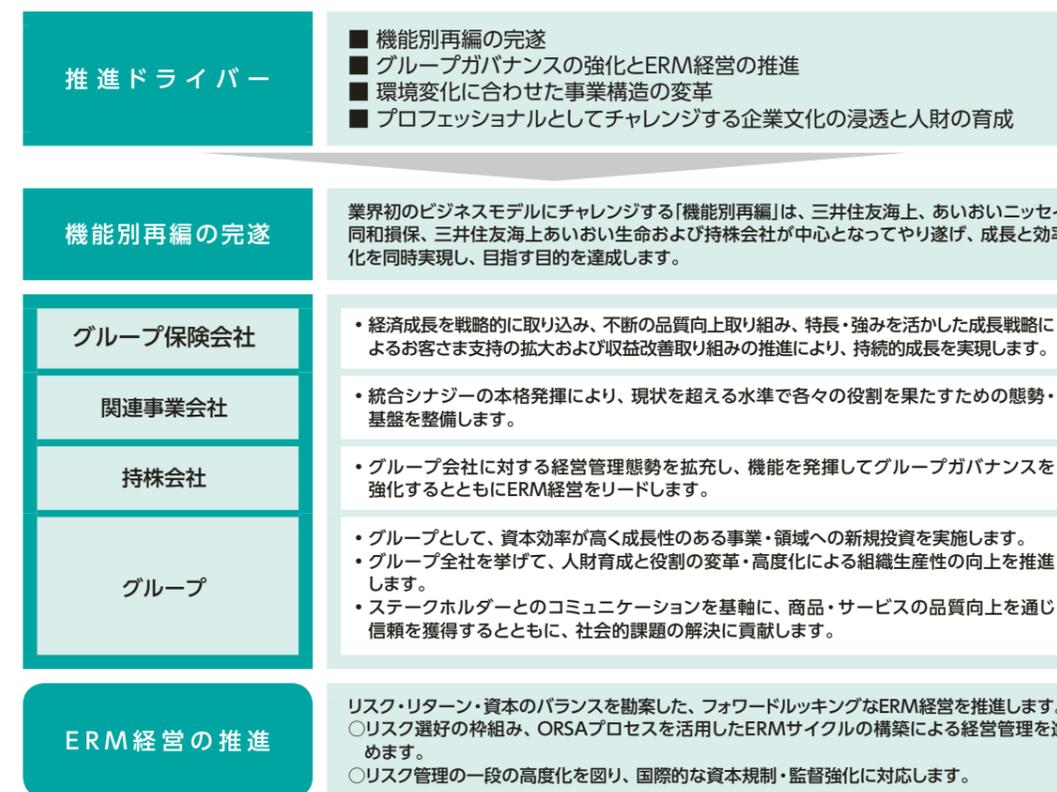
目標項目	前中期経営計画 ニューフロンティア2013	新中期経営計画 Next Challenge 2017	
	2013年度実績	2015年度目標	2017年度目標
グループコア利益 <sup>(注1)</sup>	948億円	1,200億円	1,600億円
国内損保事業	478億円	760億円	1,000億円
国内生保事業	244億円	130億円	160億円
海外保険事業	180億円	270億円	390億円
金融サービス事業/リスク関連サービス事業	44億円	40億円	50億円
連結正味収入保険料	2兆8,095億円	3兆円	3兆1,000億円
損保コンパインドレシオ	98.2%	95%水準	95%以下
三井住友海上あいおい生命EV増加額	916億円	400億円超	450億円超
グループROE <sup>(注2)</sup>	4.5%	5.4%	7.0%

(注1)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・評価損) - クレジットデリバティブ評価損益 - 特殊要因(特別損益等) + 非連結グループ会社持分利益

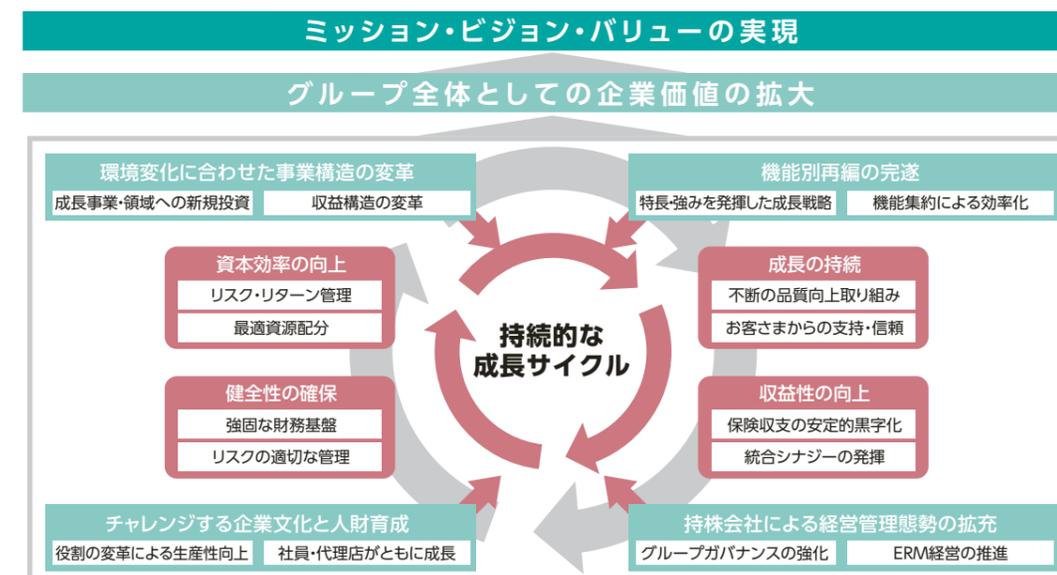
(注2)グループROE = グループコア利益 ÷ 連結純資産(期初・期末平均、除く少数株主持分)

### グループ基本戦略

MS&ADインシュアランス グループは、成長の持続、健全性の確保、および収益性と資本効率の向上を基軸に、グループ全体としての企業価値を拡大させていきます。



### 【グループ基本戦略の全体像】

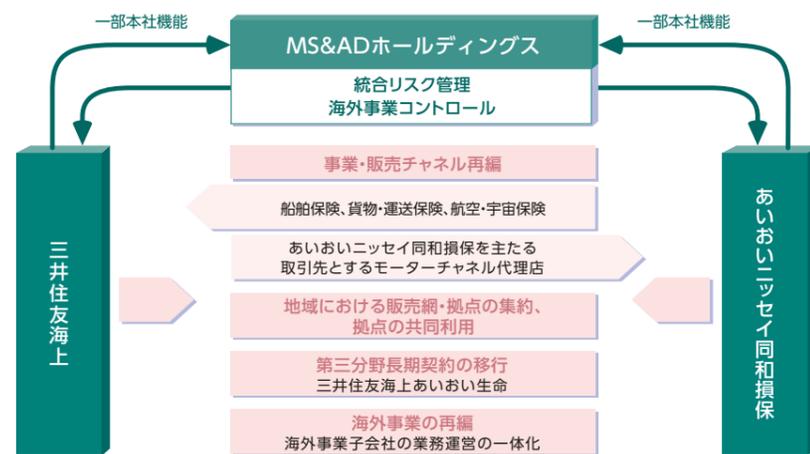


## MS&ADインシュアランスグループの機能別再編

MS&ADインシュアランスグループは、過去に例のないスタイルによるグループ内再編に挑戦し、スピード感をもって、一段の進化を図っていきます。この機能別再編を通じ、以下の3つを実現し、グループの持続的な成長と企業価値の拡大を実現します。

- ① グループ全体での「成長」と「効率化」の実現
- ② 多様化するお客さまのニーズへの対応を図るため、中核損保2社(三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)の特長を最大限発揮
- ③ 持株会社を中心としたグループガバナンス態勢の強化

【全体図】



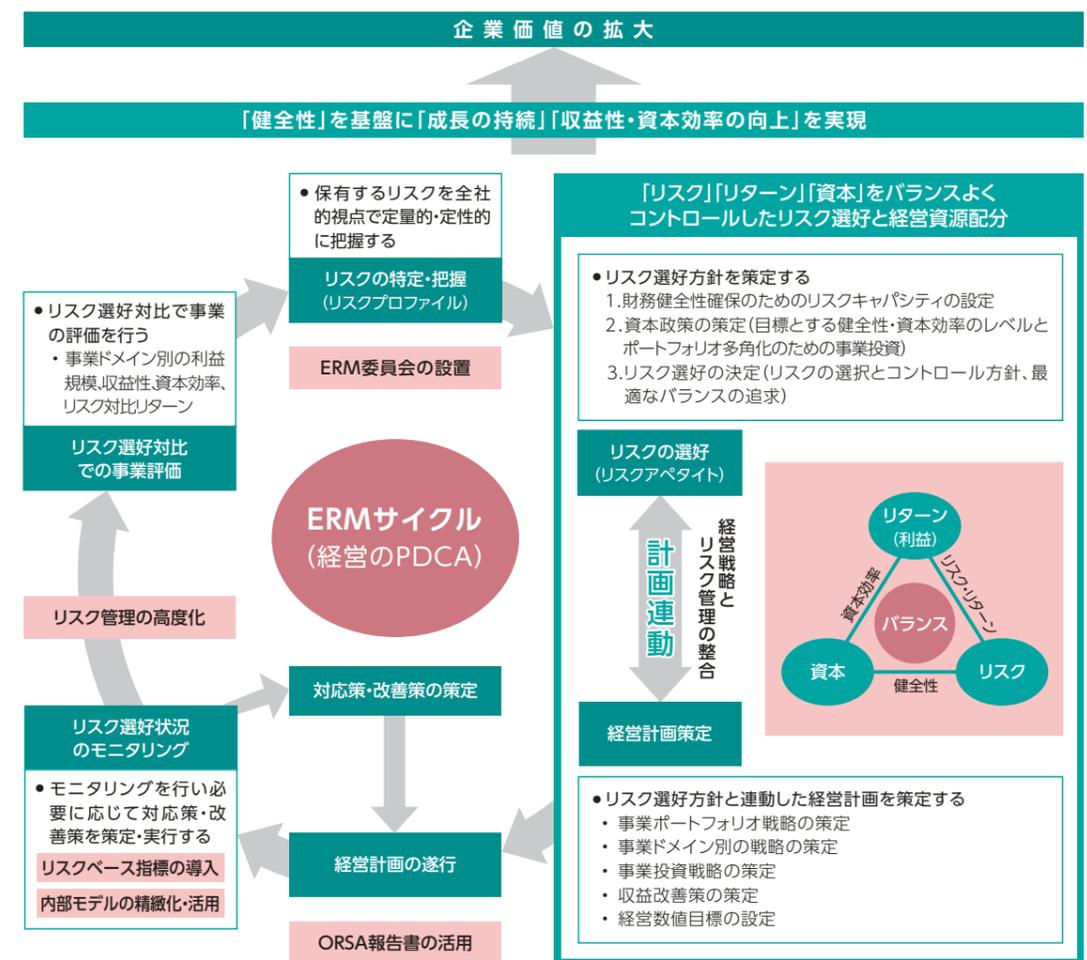
【機能別再編計画】

再編項目	内容	スケジュール
事業・販売チャネル再編	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 船舶保険、貨物・運送保険、航空・宇宙保険を三井住友海上へ移行                     <ul style="list-style-type: none"> <li>商品供給機能を三井住友海上に一元化し、あいおいニッセイ同和損保の契約を三井住友海上に移行します。</li> <li>スケールメリットを活かすことで、これまで以上に優位性のある商品・サービスをお客さまに提供します。</li> </ul> </li> <li>② あいおいニッセイ同和損保を主たる取引先とする三井住友海上モーターチャネル代理店の取扱い保険契約をあいおいニッセイ同和損保へ移行                     <ul style="list-style-type: none"> <li>あいおいニッセイ同和損保を主たる取引先とする三井住友海上のモーターチャネル代理店については、取扱い保険契約をあいおいニッセイ同和損保に移行します。</li> <li>グループ内の重複対応を見直すとともに代理店の支援体制を強化し、モーターチャネル代理店を通じてご契約いただくお客さまに対して、より高品質な商品・サービスを提供します。</li> <li>※モーターチャネル代理店とは、整備工場、中古車販売等の代理店をいいます。</li> </ul> </li> </ol>	船舶保険、航空・宇宙保険 2014年4月～ 貨物・運送保険 2014年10月～  2014年10月～
販売網・拠点(事務所)の集約、拠点の共同利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保が全国に展開する拠点(事務所)は、両社でより効率的に幅広い地域をカバーできるよう配置を見直します。その際、該当地域に所在する代理店が取り扱う保険契約は、見直し後の拠点を有する保険会社に移行します。</li> <li>拠点のネットワークを見直すことにより、お客さまのより近くで、よりご安心いただける体制を強化します。また、両社で商品の共同開発やサービスの共同利用を進め、今まで以上に特長ある商品・サービスをお客さまに提供します。</li> <li>両社の拠点ビルが近接する場合には、同一のビルへの入居を進めます。</li> </ul>	2015年4月～ (一部地域は2014年10月～先行実施)
第三分野長期契約を三井住友海上あいおい生命へ移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品供給機能を三井住友海上あいおい生命に一元化します。</li> <li>マーケット構造の変化、医療技術の高度化等に迅速に対応した商品・サービスの開発力を強化し、よりお客さまにご満足いただける商品を提供します。</li> </ul>	新規契約移行 2014年4月～ 保有契約業務委託 2015年1月～
海外事業の再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系企業に関する事業を三井住友海上に集約し、あいおいニッセイ同和損保はトヨタディーラーを中心とする海外事業を展開します。</li> <li>海外事業ネットワーク(39か国・地域)の優位性を活かし、増加する海外進出企業へのサポートを強化します。</li> </ul>	2014年4月～
本社機能の再編とMS&ADホールディングスのガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保2社の本社機能の一部を持株会社に集約し、持株会社によるガバナンス体制をさらに強化します。</li> </ul>	2013年10月～

## ERM経営の推進

MS&ADインシュアランスグループは、ERM経営を推進し、グループが保有するリスクを全社的視点で定量的・定性的に把握します。その特性を踏まえ、「リスク」「リターン」「資本」をバランスよくコントロールしたリスク選好にもとづく経営資源の配分を行い、「健全性」を基盤に「成長の持続」と「収益性・資本効率の向上」を実現し、企業価値の拡大を目指します。

【ERMサイクル】



【用語解説】

**ERM (Enterprise Risk Management)**  
企業等が業務遂行上のすべてのリスクに関して、組織全体の視点から統合的・包括的・戦略的に把握・評価し、企業価値等の最大化を図る統合的リスク管理のことです。

**リスクの選好(リスクアペタイト)**  
保険会社が自らの意思で決定する目指すべきリスク・リターン・資本のバランスを定義するものです。どのようなリスクをどの程度とるかといった、リスクの取得方針を表しています。

**リスクベース指標**  
取得しているリスクに対して、どれだけのリターンが得られているかを示す指標で、リスク調整後のリターンを測ります。

**ORSA (Own Risk and Solvency Assessment)**  
リスクと支払い余力の自己評価であり、現在直面している、または将来直面する可能性のあるリスクを認識し、定性的・定量的に評価しソルベンシー水準の十分性を確認するプロセスのことです。

## 事業ドメインごとの戦略

MS&ADインシュアランスグループでは、国内損害保険、国内生命保険、海外、金融サービス、リスク関連サービスを事業ドメインとし、それぞれの事業を拡大することにより、グループとして成長していきます。

国内損害保険事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、事業コンセプトを明確化し、機能別再編を実行します。 加えて、保険引受収支の安定的黒字化、システム統合による業務プロセス革新および個社効率化施策の実施により、事業基盤を強固にし、国内トップの成長と効率的経営による収益力強化を実現します。</li> <li>●三井ダイレクト損保とあわせ、グループ全体で多様なお客さまニーズへの対応を万全にし、国内No.1損保グループの地位を確保します。</li> </ul>
国内生命保険事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●保障型商品と資産形成型商品の両分野をバランスよく展開し、業界トップレベルの成長性を維持します。</li> <li>●適切な商品ポートフォリオにより収益性を向上させ、財務基盤を強化し、グループの利益拡大に貢献します。</li> </ul>
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●機能別再編により、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の強みを発揮した成長戦略を推進し、規模を拡大します。</li> <li>●効率的な事業運営により収益性を向上させ、利益拡大に貢献するとともに、事業リスク・保険引受リスクの分散に寄与します。</li> </ul> <p><b>損害保険事業</b> 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の海外拠点の業務について、一体的運営体制を構築することにより、管理コストを削減します。</p> <p><b>生命保険事業</b> 合併・提携生保社の収益力向上に向けた経営関与、技術・ノウハウ支援を強化します。</p>
金融サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様化するお客さまニーズに対して、グループの特長を活かした新たな金融商品・サービスを開発・提供して、保険・金融グループとしての総合力を発揮します。</li> </ul>
リスク関連サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルなリスク・ソリューション・サービス事業を展開し、保険事業とのシナジーを発揮させます。</li> </ul>