

## 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入る東京住友ツインビルディング

## 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

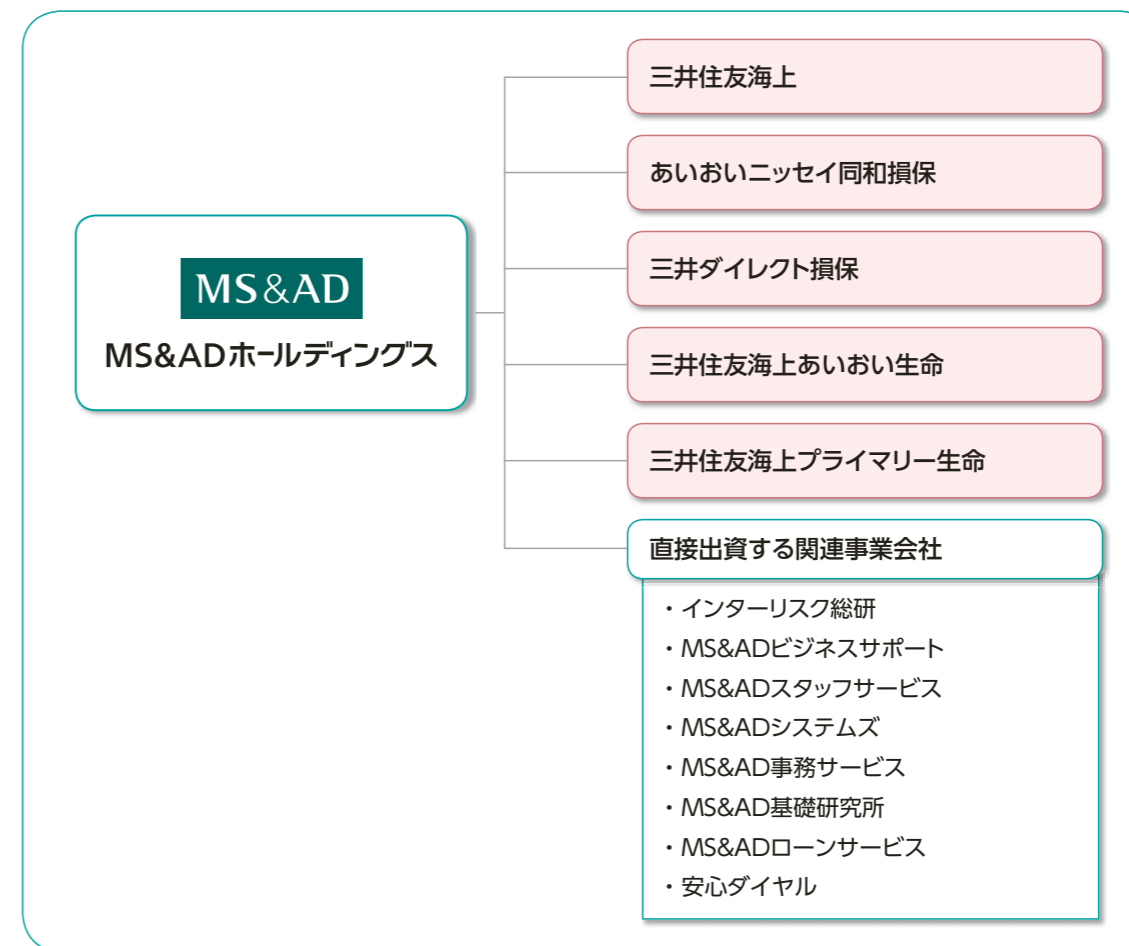
### 行動指針(バリュー)

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8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、MS&ADローンサービス、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 (2015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> 259部支店 1,052課支社	38,358人	4兆6,896億円	18兆7,876億円
海外拠点 <sup>(※2)</sup> 43カ国・地域			

(2015年3月31日現在)

(※1) 2015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) 2015年7月1日現在。SLI Cayman Limited (金融サービス事業)があるケイマン諸島を含む

## 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

### 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(ミッション)」の下、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持続的成長を実現するため、すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための経営体制を構築し、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、取締役会が適切に監督機能を発揮するとともに、独任制の監査役が適切に監査機能を発揮するものとし、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と業務執行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12名(男性11名、女性1名)のうち3分の1に相当する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である「人事委員会」「報酬委員会」(委員の過半数および委員長は社外取締役)および「ガバナンス委員会」(社外取締役全員が委員)を設置しています。

### グループ経営管理体制

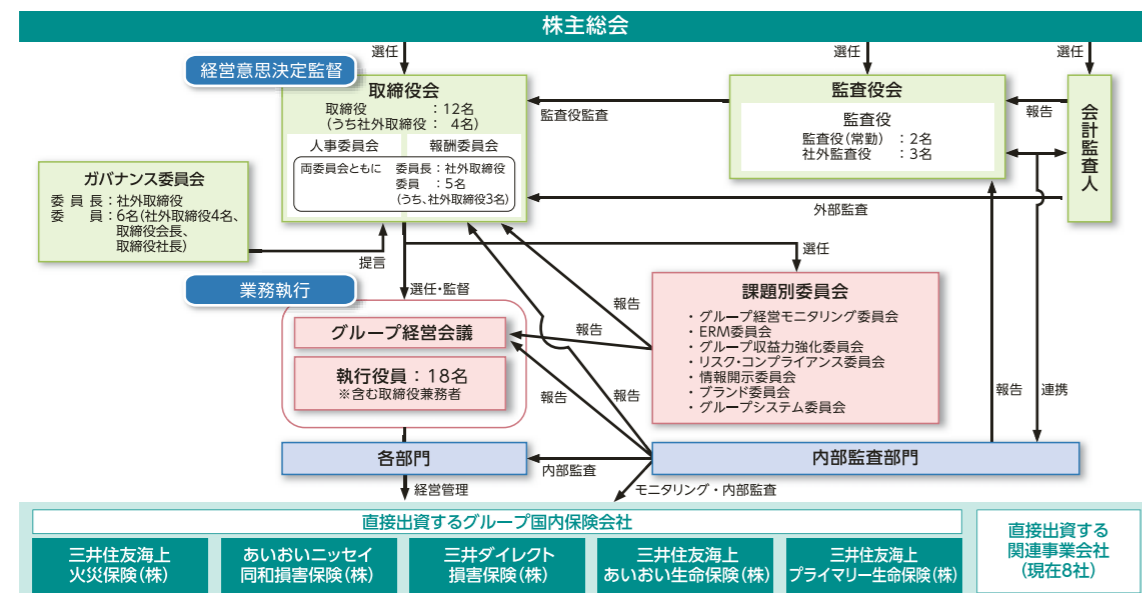
MS&ADホールディングスは、直接出資するグループ国内保険会社5社および直接出資する関連事業会社8社との間で経営管理契約等を締結し、適切な経営管理体制を構築しています。

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〉

(2015年7月1日現在)



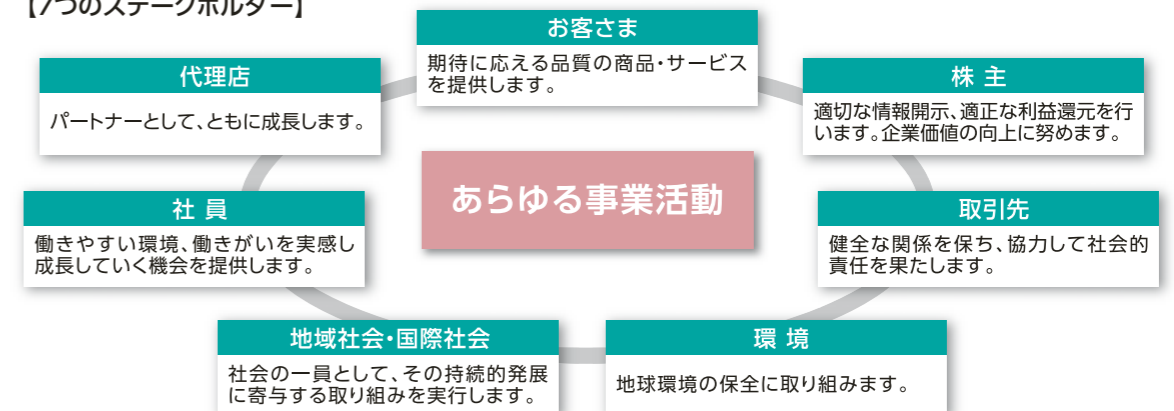
## MS&ADインシュアランスグループのCSR

経営理念(ミッション)を実現させるため「MS&ADインシュアランスグループのCSR取り組みの考え方」にもとづき、7つのステークホルダーへの責任を果たし持続的な企業価値の向上を目指します。

### グループのCSR取り組みの考え方

MS&ADインシュアランスグループは、経営理念の実現に向け、あらゆる事業活動において環境や社会との相互影響を考慮し行動することを通じて、企業価値の向上を図るとともに、持続可能で強くなやかな社会づくりに貢献します。ステークホルダーとの積極的な対話を通じて社会的課題への認識を深め、安心・安全、健康で豊かな未来に資する、高品質で付加価値の高い商品・サービスを提供します。

#### 【7つのステークホルダー】



### グループのCSR取り組みの柱(重点課題)

#### 中期経営計画 グループ基本戦略

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を通じ信頼を獲得するとともに、社会的課題の解決に貢献する。

#### 社会的課題 (ESG※)

- 多発する事故・災害
- 異常気象による甚大な自然災害
- 高齢化に伴う介護・医療の負担増
- 地域社会の活力の低下 など

※ E: 環境、S: 社会、G: ガバナンス

#### 取り組み

##### 【柱Ⅰ】商品・サービスの品質向上を通じた信頼の獲得

お客さまとのコミュニケーションを基軸とした、商品・サービスの品質向上や業務改善取り組み

##### 【柱Ⅱ】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

○リスクへの備えを支援し、安心・安全をお届けする

- 事故防止、防災・減災
- 気候変動への対応
- 高齢社会への対応
- 地域社会の発展

○責任投資を通じ、課題解決へ貢献する

#### グループ共通取り組み

- みんなの地球プロジェクト (環境負荷削減、社会貢献活動、災害復興支援)
- ラムサールサポーターズ (水辺の生物多様性保全活動)

社会的課題解決・企業価値向上

#### 社員の成長

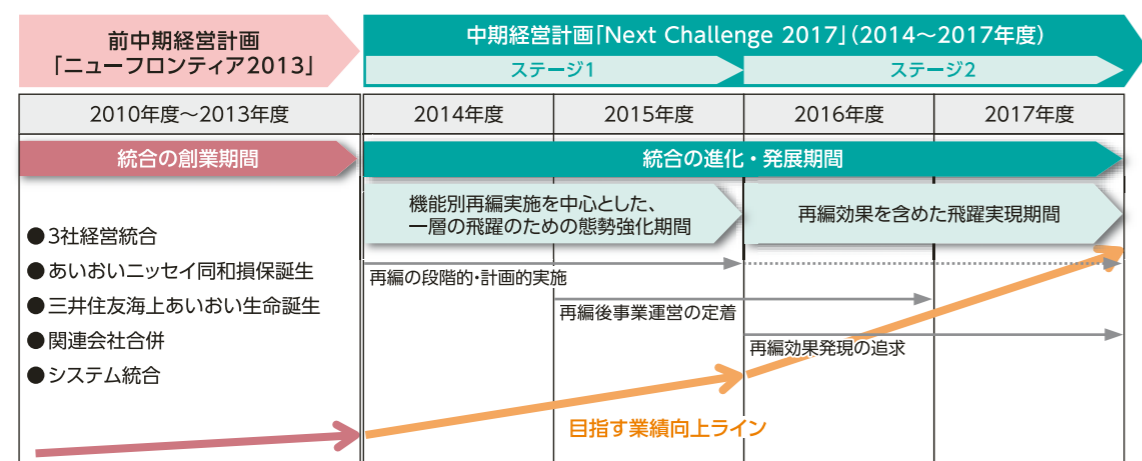
人財育成 ダイバーシティ(多様性)の推進 グループ一体感の醸成

## 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中期経営計画「Next Challenge 2017」に取り組んでいます。この4年間で「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	Next Challenge 2017				見通し
	2014年度実績	2015年度当初目標	2015年度予想	2017年度目標	
国内損保事業	924	760	1,050	1,000	2,000以上
国内生保事業	204	130	150	160	
海外保険事業	382	270	260	390	
金融サービス事業 リスク関連事業	46	40	50	50	
グループコア利益(注1)	1,557	1,200	1,510	1,600	
グループROE(注2)	5.9%	5.4%	5.0%	7.0%	
三井住友海上あいおい生命EV増加額	597	400超	550	450超	
連結正味収入保険料	29,407	30,000	30,660	31,000	32,000以上
コンバインド・レシオ(国内損保)	96.0%	95%水準	93.6%	95%以下	

(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。

### 推進ドライバー

- 機能別再編の完遂
- グループガバナンスの強化とERM経営の推進
- 環境変化に合わせた事業構造の変革
- プロフェッショナルとしてチャレンジする企業文化の浸透と人材の育成

### 機能別再編の完遂

業界初のビジネスモデルにチャレンジする「機能別再編」は、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上あいおい生命および持株会社を中心としてやり遂げ、成長と効率化を同時実現し、目指す目的を達成します。

### グループ保険会社

・経済成長を戦略的に取り込み、不断の品質向上取り組み、特長・強みを活かした成長戦略によるお客さま支持の拡大および収益改善取り組みの推進により、持続的成長を実現します。

### 関連事業会社

・統合シナジーの本格発揮により、現状を超える水準で各々の役割を果たすための態勢・基盤を整備します。

### 持株会社

・グループ会社に対する経営管理態勢を拡充し、機能を発揮してグループガバナンスを強化するとともにERM経営をリードします。

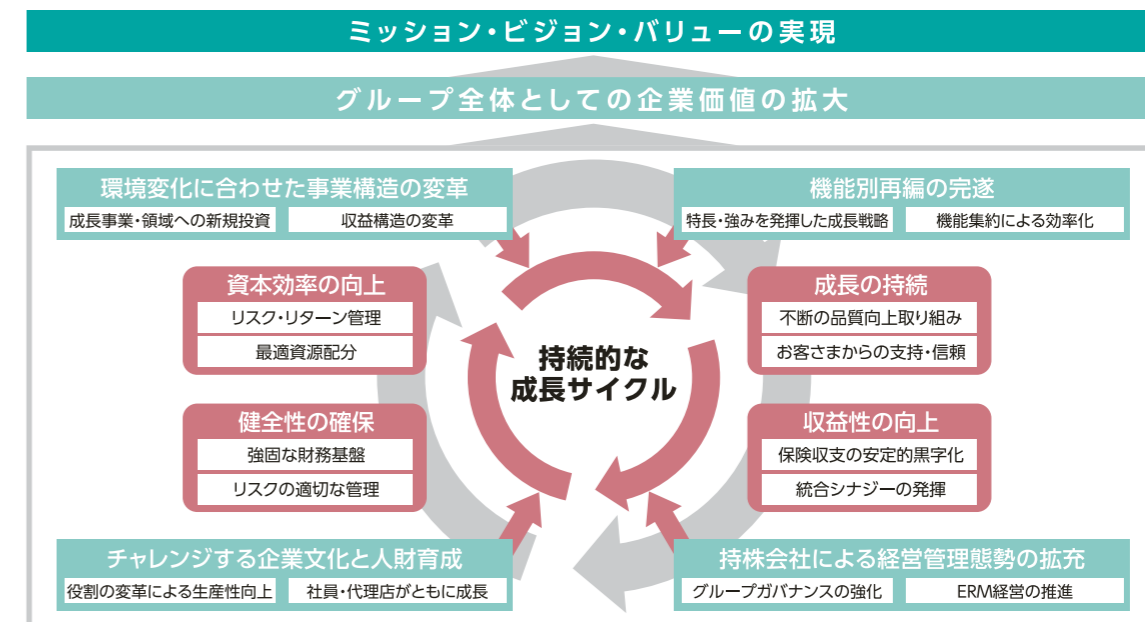
### グループ

・グループとして、資本効率が高く成長性のある事業・領域への新規投資を実施します。  
・グループ全社を挙げて、人材育成と役割の変革・高度化による組織生産性の向上を推進します。  
・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を通じ信頼を獲得するとともに、社会的課題の解決に貢献します。

### ERM経営の推進

リスク・リターン・資本のバランスを勘案した、フォワードルッキングなERM経営を推進します。  
○リスク選好の枠組み、ORSAプロセスを活用したERMサイクルの構築による経営管理をすすめます。  
○リスク管理の一段の高度化を図り、国際的な資本規制・監督強化に対応します。

### 【グループ基本戦略の全体像】



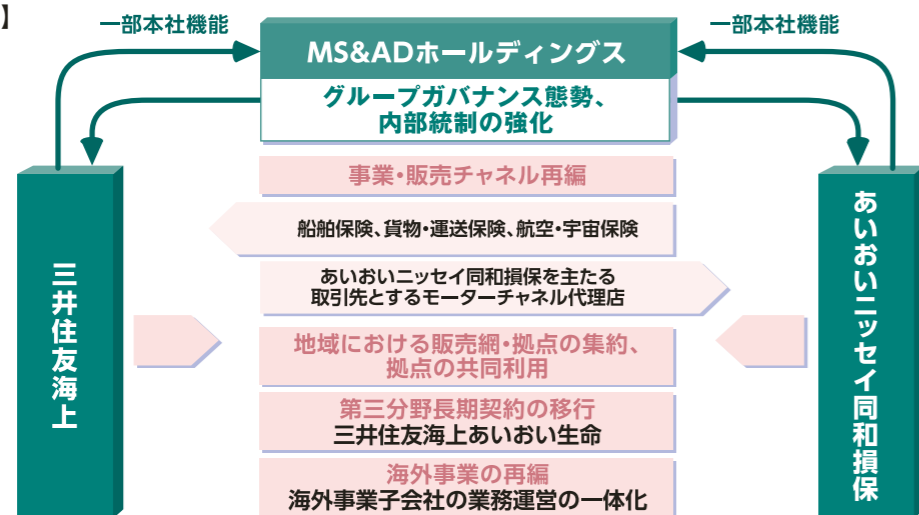
## MS&ADインシュアランス グループの機能別再編

「機能別再編」とは、グループ保険会社各社の強みを活かしつつ事業再編を行うもので、2013年の保険業法改正で可能となった過去に例のないビジネスモデルです。

MS&ADインシュアランス グループでは、グループ全体の持続的な成長と企業価値の拡大を図るために、「機能別再編」の取り組みを中期経営計画「Next Challenge 2017」の柱として進め、以下の3つの実現を目指しております。

- 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】



※モーターチャンネル代理店とは、整備工場、中古車販売、自動車関連、二輪販売を主たる業務とする副業代理店等を行い、自動車ディーラー代理店を除きます。

## 機能別再編スケジュール

	2013年度	実施済み		実施中
		2014年度	2015年度以降	
		上半期	下半期	
事業・販売 チャンネル 再編	船舶保険、貨物・運送 保険、航空・宇宙保険	契約移行 準備	船舶保険、航空・宇宙保険の移行 貨物・運送保険の移行	
	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 チャンネル代理店の取扱 保険契約の移行	契約移行に向けた準備	対象代理店取扱契約の移行	
地域における 販売網、拠点 の集約、拠点 の共同利用	販売網・拠点の集約	集約に向けた準備	一部地域での先行実施	対象となる 全地域で展開
	拠点の共同利用	移転 準備	拠点の共同利用	
第三分野長期契約の移行		移行 準備	新契約移行 保有契約に関する業務委託	
海外事業の再編		一体化/集約 に向けた準備	業務運営の一体化/日系企業契約を三井住友海上に集約/ あいおいニッセイ同和損保はトヨタリアル事業を中心に展開	
本社機能の再編と持株会社の ガバナンス強化			本社機能の集約/ガバナンス強化	

## 機能別再編 主な取り組み

主な取り組みの概要	
事業・販売チャンネル 再編	船舶保険、貨物・運送保険、航空・宇宙保険については、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お客さまのご契約を三井住友海上に切り替え、移行しています。船舶保険、航空・宇宙保険については移行が完了し、今後は新規開拓の取り組みを強化していきます。 三井住友海上およびあいおいニッセイ同和損保がともに取引実績を有するモーターチャンネル代理店のうち、あいおいニッセイ同和損保が主要取引先となっているものについては、三井住友海上が引き受ける保険契約をあいおいニッセイ同和損保へ切り替え、移行しています。
地域における 販売網・拠点の集約	三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保のいずれかのみが拠点を構えている地域や、両社がともに拠点を構えているものの、営業活動規模や効率性を踏まえ集約する地域に所在する代理店の取扱保険契約について、拠点を有する保険会社への移行を進めています。 2014年度は一部地域で先行実施し、そのノウハウを活かして2015年度より対象となる全地域で展開しています。
拠点の共同利用	三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保が拠点を構える施設(ビル)が近接する場合に、拠点の共同利用等を進めています。  拠点統合の例
第三分野長期契約の 移行	第三分野長期契約の新規引き受けを三井住友海上あいおい生命に集約し、また、三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の既存保有契約に関する保全業務等の三井住友海上あいおい生命への委託も開始しました。さらに、三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の保有契約について、2018年度に三井住友海上あいおい生命へ移行する取り組みを進めています。
海外事業の再編	日系の海外進出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すべく、海外事業の業務運営一体化に向けた取り組みを進めています。 42の国と地域に広がる海外事業ネットワークの優位性を活かし、増加する海外進出企業へのサポートを強化していきます。
本社機能の再編と持株 会社のガバナンス強化	リスク管理部門、コンプライアンス部門、監査部門など、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の本社機能の一部を持株会社に集約し、持株会社のガバナンス機能強化を進めています。

## 商品・サービスの共同開発

機能別再編によるシナジーの発揮により、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保、さらにはインターリスク総研など、各社のノウハウを活用したグループ共同での商品・サービス開発を進めています。

〈開発した商品・サービスの主な例〉

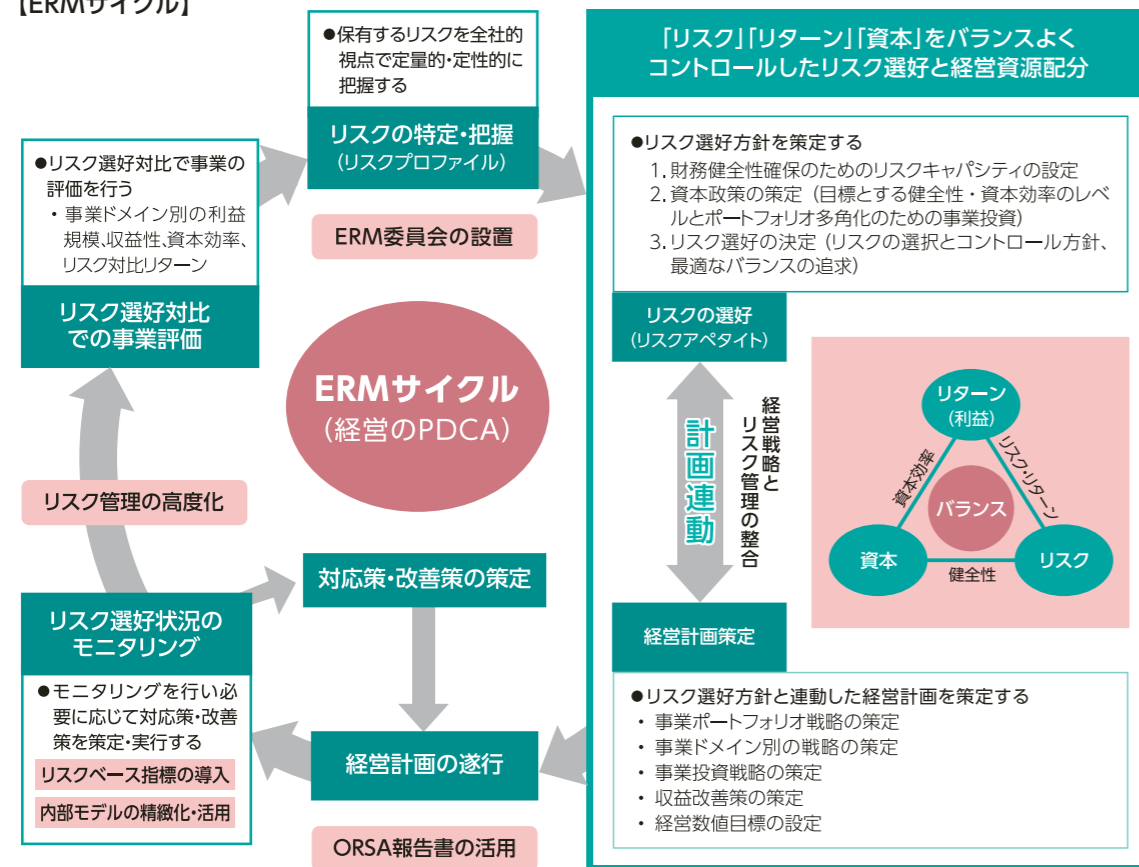
- 中堅・中小企業の海外進出をサポートする「海外危機管理費用保険」を発売  
(三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保)
- 再生可能エネルギーの普及を支援する「風力発電設備事故リスク評価のためのハンドブック」を発行(三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保・インターリスク総研)
- 災害発生時に福祉施設を守る「地震・水害BCP(事業継続計画)作成支援ツール」の提供を開始  
(三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保・インターリスク総研)
- 従業員の労働環境の整備をサポートする「業務災害補償保険」を発売  
(三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保)



## 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。

#### 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。

#### 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。

<b>国内損害保険事業</b>	<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。</li> <li>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>
<b>国内生命保険事業</b>	<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>
<b>海外事業</b>	<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>
<b>金融サービス事業</b>	<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>
<b>リスク関連サービス事業</b>	<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>