

## 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、機能別再編の取り組みを進めてきています。

さらに、2015年度には、英国ロイズ保険市場を中心にグローバルに保険事業を展開するAmlin社をグループに迎え、「世界トップ水準の保険・金融グループ」としての基盤を構築しました。

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。

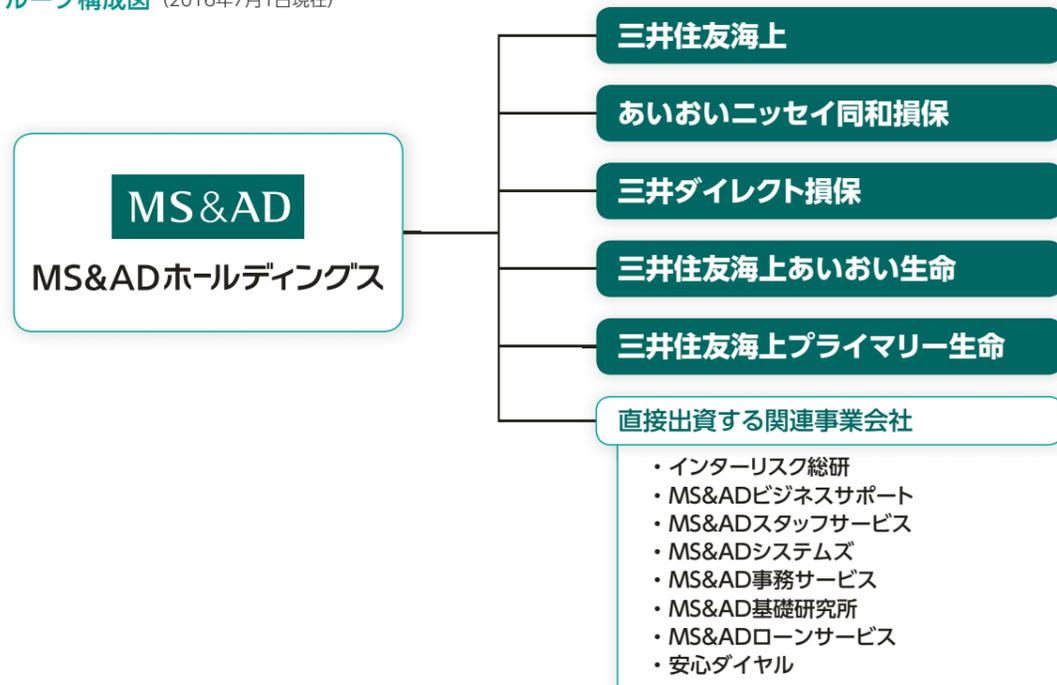


MS&ADホールディングスが入る東京住友ツインビルディング

## 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 (2016年7月1日現在)



## 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)

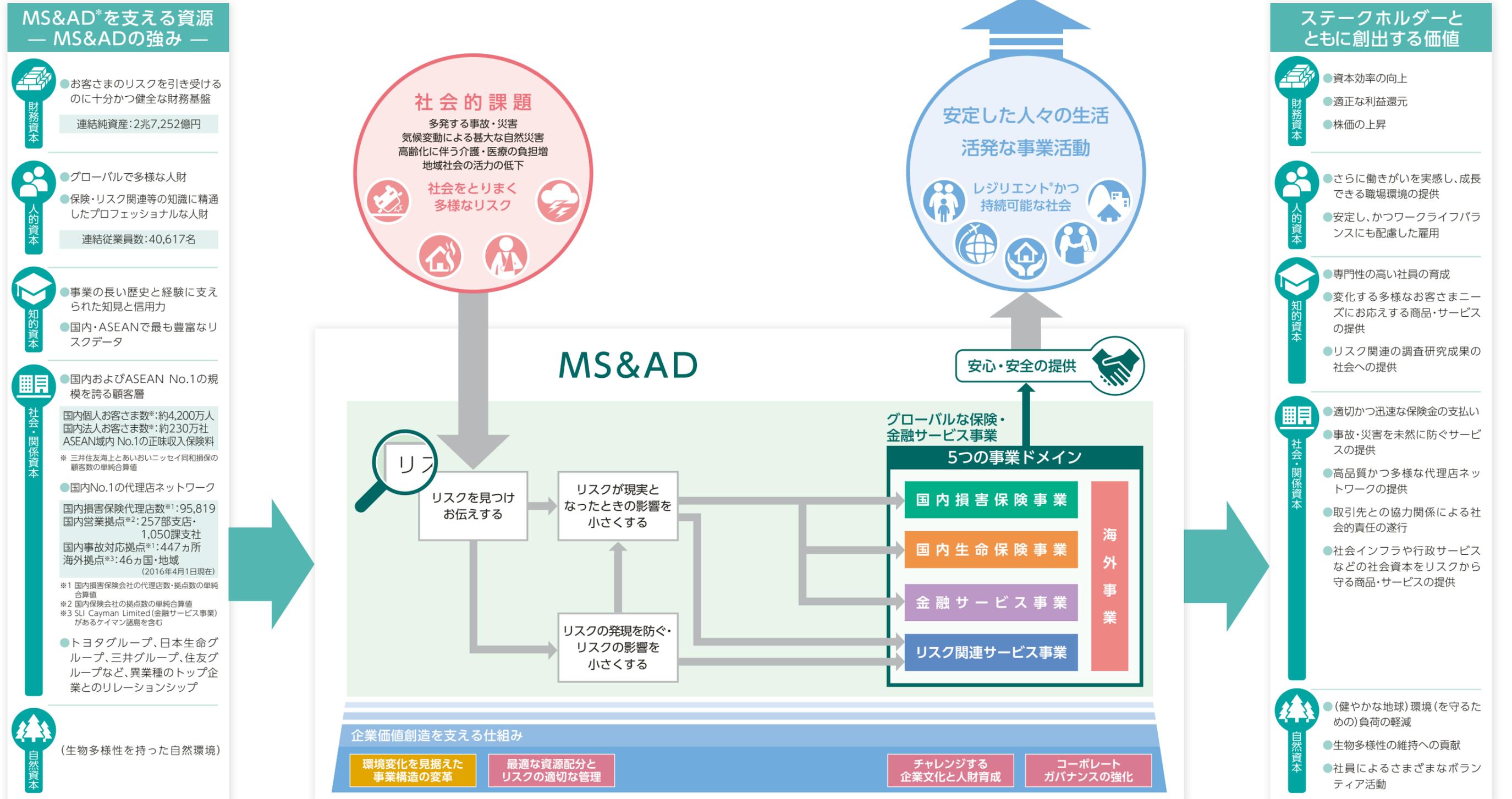
お客さま第一	<b>CUSTOMER FOCUSED</b> カスタマー・フォーカス	わたしたちは、常にお客さまの安心と満足のために、行動します
誠実	<b>INTEGRITY</b> インテグリティ	わたしたちは、あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接します
チームワーク	<b>TEAMWORK</b> チームワーク	わたしたちは、お互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有して、ともに成長します
革新	<b>INNOVATION</b> イノベーション	わたしたちは、ステークホルダーの声に耳を傾け、絶えず自分の仕事を見直します
プロフェッショナリズム	<b>PROFESSIONALISM</b> 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

# MS&ADインシュアランスグループ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、国内損保事業、国内生保事業、海外事業、金融サービス事業、リスク関連サービス事業の5つの事業ドメインで、グループのミッションの実現に向けた活動を展開しています。  
『私たちの目指す「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来」を支えるために、それを阻害する社会的課題から生じる

多様なリスクをいち早く見つけ、リスクの発現を防ぎ、リスクが現実となった場合の影響を小さくし、経済的な影響を補うためのさまざまな商品・サービスを提供する。それによって、世界中のチャレンジするお客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりを行う』、これが私たちの価値創造ストーリーです。  
MS&ADインシュアランスグループは、ステークホルダーの皆さまとともに、持続的成長と企業価値向上を追い続け、世界トップ水準の保険・金融グループを創造することを通じて、世界中でこの価値創造を展開してまいります。

## 活力ある社会の発展と 地球の健やかな未来



\* 上記は、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワーク」に掲載されている「価値創造プロセス」の図を参考に、当社グループのミッションの実現に向けたプロセスを図示したものです。  
\* 上記「社会的課題」は、ステークホルダーとの対話やISO26000、持続可能な開発目標(SDGs)等を参考に、当社グループの重要課題として抽出したものです。  
\* 「MS&AD」は、MS&ADインシュアランスグループを略した表記です。

\* 「レジリエント」とは、防災力を備えたしなやかさと強さを持ち合わせた社会という意味で使用しています。

MS&ADインシュアランスグループについて  
経営について  
商品・サービス  
CSR活動  
会社データ

## 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11名(男性10名、女性1名)のうち3分の1以上となる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。

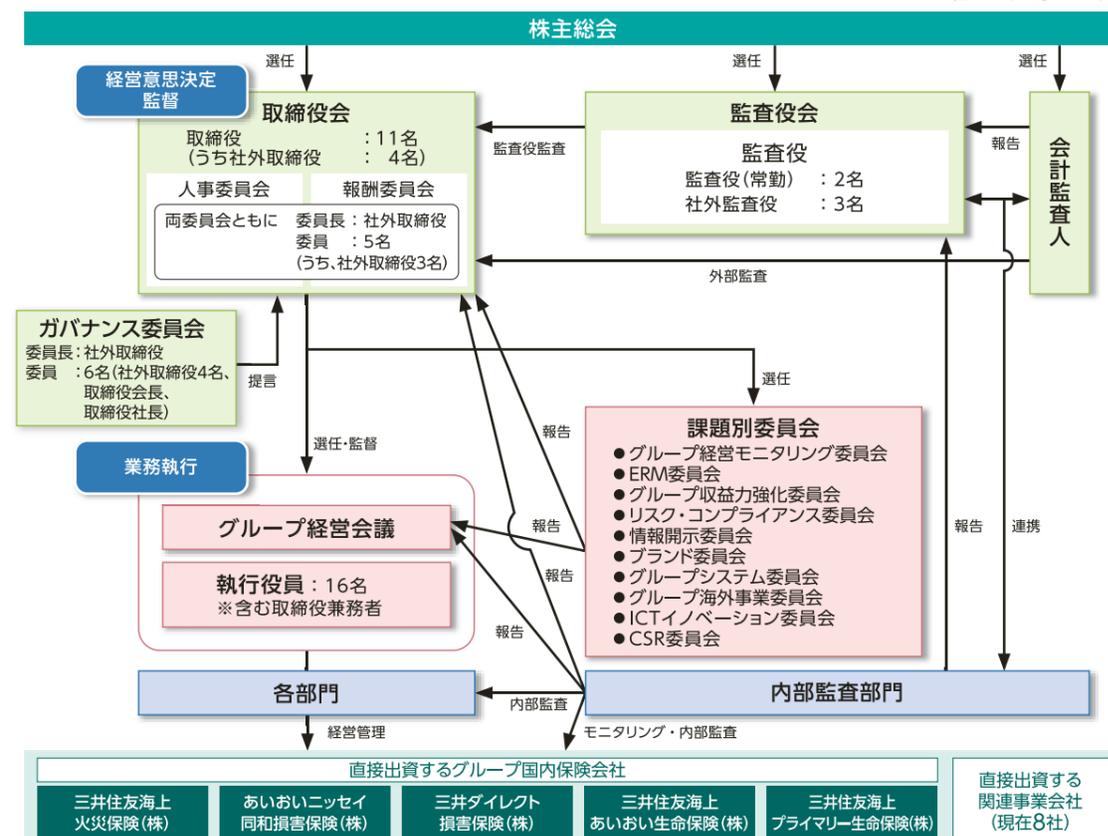
### グループ経営管理体制

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)

(2016年7月1日現在)



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

### ステージ2の位置付け

MS&ADインシュアランスグループでは、「Next Challenge 2017」ステージ2を、「成長」と「効率化」を同時実現し、グループ中期経営計画の達成により、経営ビジョンを実現するための事業基盤を確立する期間と位置付けています。将来の環境変化を見据え、商品・販売・マーケット戦略を展開するとともに事業構造の変革に取り組み、グループの持続的成長を支える礎を構築していきます。



### 経営数値目標

目標項目	2015年度 当初目標	2015年度 結果	2017年度 当初目標	2017年度 修正目標
グループコア利益 <sup>(注1)</sup>	1,200億円	1,475億円	1,600億円	2,200億円
国内損保事業	760億円	919億円	1,000億円	1,350億円
国内生保事業	130億円	250億円	160億円	150億円
海外保険事業	270億円	279億円	390億円	650億円
金融サービス事業 リスク関連サービス事業	40億円	26億円	50億円	50億円
連結正味収入保険料	3兆円	3兆789億円	3兆1,000億円	3兆5,700億円
損保コンバインド・レシオ	95%水準	91.6%	95%以下	93%台
三井住友海上あいおい生命EV <sup>(注2)</sup> 増加額	400億円超	△520億円	450億円超	500億円超
グループROE <sup>(注3)</sup>	5.4%	5.2%	7.0%	7.5%

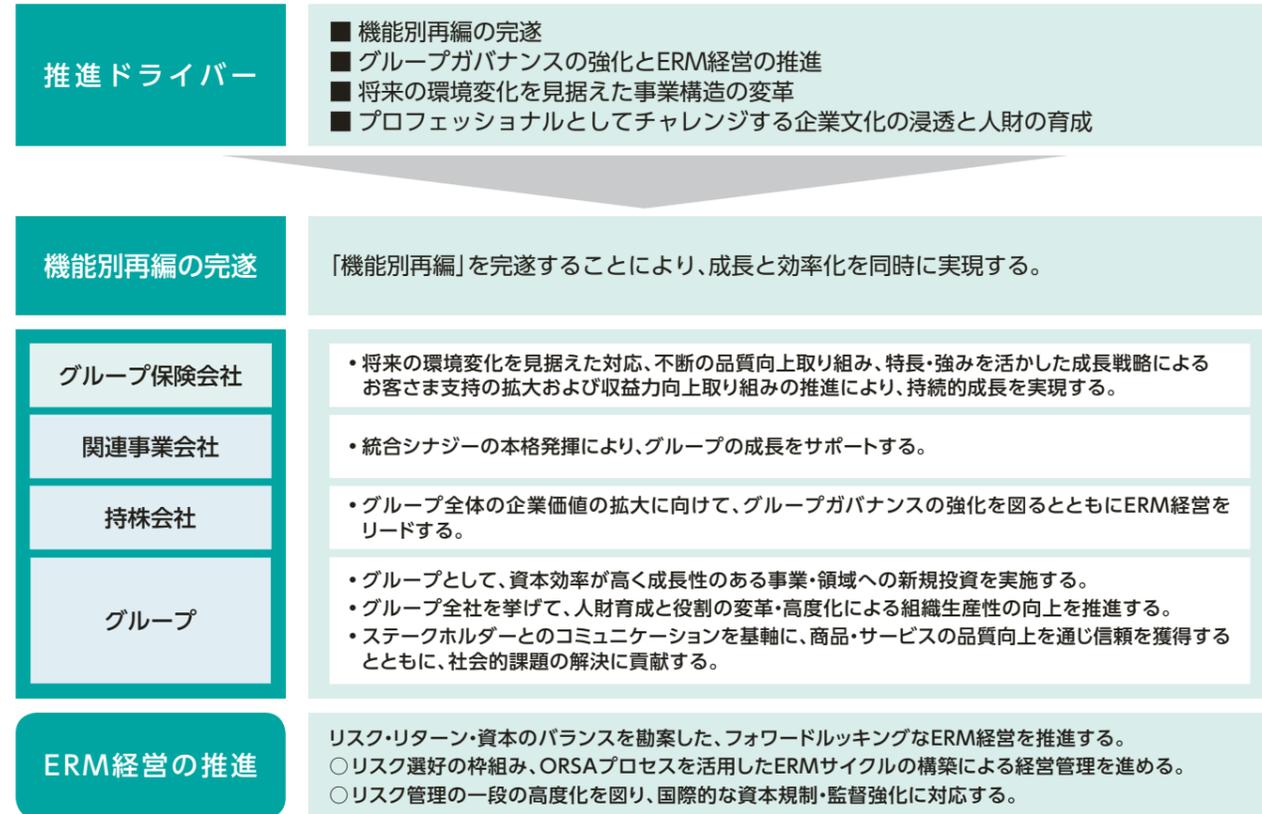
(注1) グループコア利益 = 連結当期利益 - 株式資本損益(売却損益・評価損) - クレジットデリバティブ評価損益 - 特殊要因(特別損益等) + 非連結グループ会社持分利益  
なお、企業買収にかかる、のれんおよび無形固定資産の償却額は特殊要因とする。

(注2) 三井住友海上あいおい生命のEVは、ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー(EEV)原則に準拠。

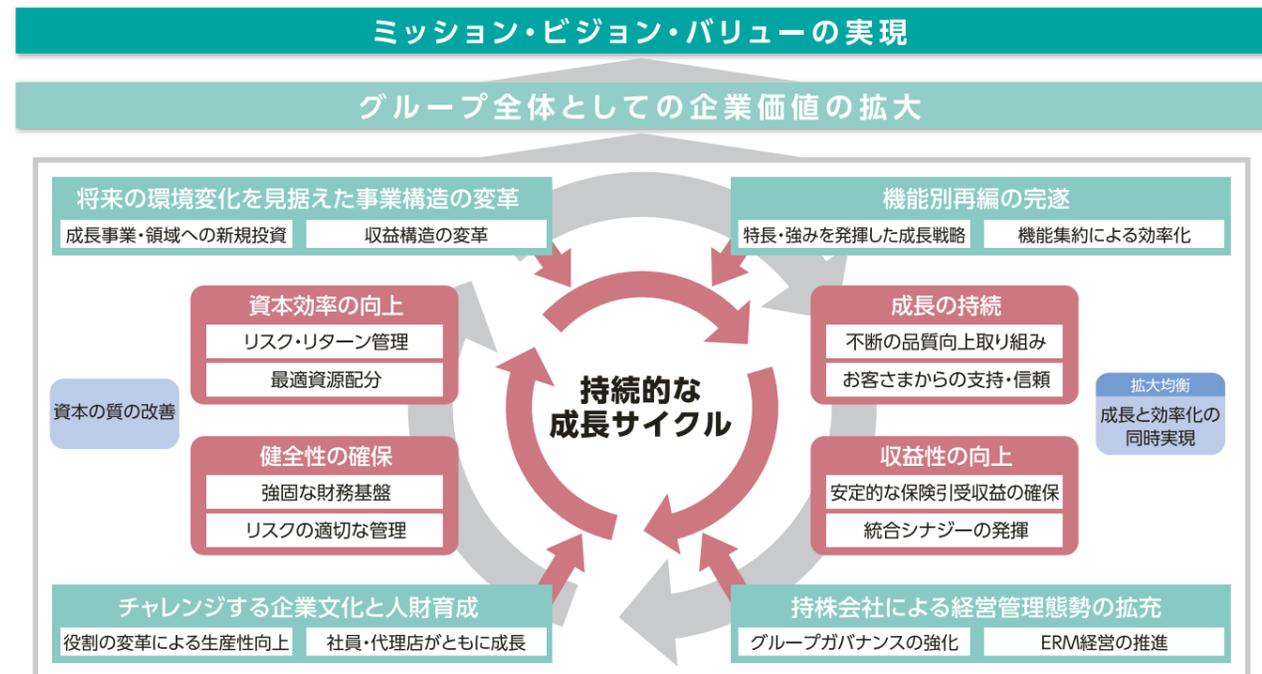
(注3) グループROE = グループコア利益 ÷ 連結純資産(期初・期末平均、除く非支配株主持分)

## 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】



## 機能別再編計画

「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います。

- 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

【機能別再編の主な取り組み】

<b>新 損害サービス再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さま満足、損害調査力、生産性を向上し、業界No.1損害サービスを実現 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 損害サービスシステムの共同化およびオペレーションの共通化による、損害サービス機能の共同化を実施し、機能強化および効率化を図る</li> <li>○ 「損害調査業務」「後方事務」について業務集約を推進し、共同体制を構築</li> <li>○ 両社の種目特化型拠点（自賠責、債権管理等）を集約・統合し、損害サービスインフラを共同利用</li> <li>○ 拠点の集約・統合により、最適かつ効率的な損害サービス体制を構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事案集約や拠点の集約・統合（大規模化）を進め、拠点の削減を実施</li> <li>・ 集約・統合した種目特化型サービスセンターと同居する調査拠点は、両社の共同拠点とする</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>【共同システム】 2019.4～ 2020.4～ 2段階で稼働</p> <p>【業務集約・機能共同化】 2016年度～段階的に実施</p> <p>【拠点の集約・統合】 2016年度～段階的に実施</p>
-------------------	---	--

以下の既存実施分野におけるシナジー効果の拡大、商品共通化、施策の相互活用等をさらに進め、再編効果の拡大を図る。

<b>第三分野再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 第三分野長期契約の商品供給機能を三井住友海上あいおい生命に一元化 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ お客さま対応レベルをより向上させるとともに、経営資源の集中によって効率的なオペレーションを実現させ、グループ全体での総合力を発揮したお客さま満足度・成長力・収益力のさらなる向上</li> </ul> </li> </ul>
<b>地域拠点・販売網再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域における拠点の集約・統廃合、販売網（取り扱い契約）の移行 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 遠隔対応の排除、小規模拠点の統廃合等により、拠点对応を最適化。営業対応力・サービス力を強化し、営業効率を向上</li> </ul> </li> </ul>
<b>海外事業再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日系事業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テール事業を強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 三井住友海上は新規事業投資、M&amp;Aを含めて総合的に事業展開。あいおいニッセイ同和損保は引き続きトヨタリテール事業を中心に強化</li> <li>○ 両社のファンリテールの相互活用、業務運営の一体化により収益性・効率性を向上</li> </ul> </li> </ul>
<b>モーターチャネル再編</b>	<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（取り扱い契約）のあいおいニッセイ同和損保への集約 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ モーターチャネルに強みを持つあいおいニッセイ同和損保への集約と、両社ノウハウを相互活用し、モーターチャネルにおけるリーディングポジションを確立</li> </ul> </li> </ul>
<b>本社機能再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持株会社・三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の本社機能の集約・再編とグループガバナンス強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 重複機能の集約、管理スキームの統一、業務の標準化・簡略化により、経営管理の高度化、本体制のスリム化、意思決定の迅速化を同時実現</li> <li>○ 持株会社体制の強化により、グループ戦略達成およびシナジー追求に向けた指示・調整機能、内部管理態勢におけるチェック機能を発揮</li> </ul> </li> </ul>
<b>拠点の共同利用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の近接拠点の集約、同一ビルの共同利用 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 不動産コスト・物流コストの圧縮、両社共同作業を効率化するとともに、連携・コミュニケーションを強化し、さらなる一体感を醸成</li> </ul> </li> </ul>
<b>マリン・航空分野再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 三井住友海上への船舶、航空・宇宙、貨物・運送保険の集約 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 船舶、航空・宇宙、貨物・運送いずれの分野も契約移行を完了し、移行後の増収を達成</li> </ul> </li> </ul>

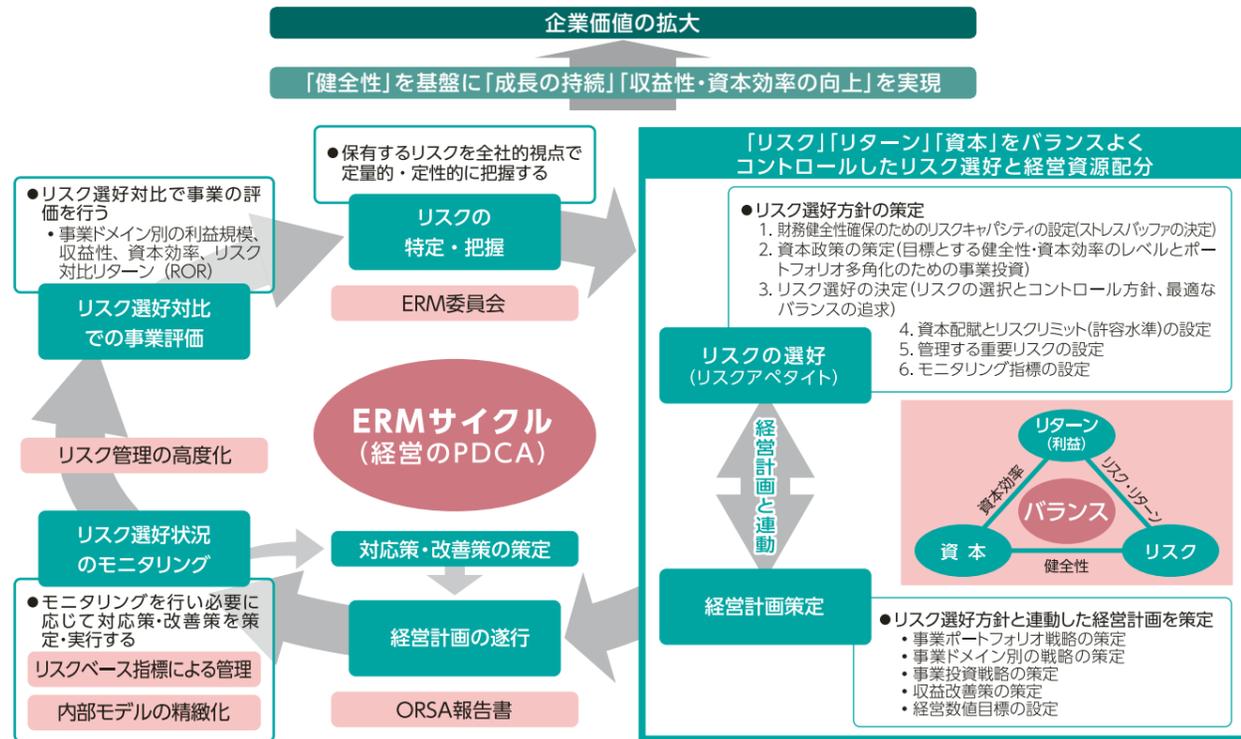
進化

継続

完了

## ERM経営の推進

MS&ADインシュアランス グループでは、リスク・リターンにもとづく経営管理を進化させ、事業ポートフォリオの分散、収益源の多角化およびリスク性資産の削減等をさらに進めていきます。積み上げたキャピタルバッファは有望な国内外の成長領域に振り向け、グループとしての収益性を高めていく持続的なサイクルを実現します。



### 【用語解説】

<p><b>ERM (Enterprise Risk Management)</b></p> <p>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一的・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一的リスク管理のことです。</p>	<p><b>リスクベース指標</b></p> <p>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。</p>
<p><b>リスクの選好 (リスクアペタイト)</b></p> <p>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。</p>	<p><b>ORSA (Own Risk and Solvency Assessment)</b></p> <p>リスクと支払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。</p>

## 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の5つの事業ドメインで、将来の環境変化に着実に対応し、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、機能別再編の進化に取り組むとともに、機能別再編やシステム統合により構築した事業基盤を活かし、それぞれの事業コンセプトのもと、さらなるグループ共通化、共同化を進め、国内トップの成長と効率的経営による収益力向上を実現する。</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する。</li> </ul>
<b>国内生命保険事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保障性商品と資産形成商品の両分野を展開し、業界トップレベルの成長性を維持する。</li> <li>超低金利環境の継続を踏まえた、商品戦略、資産運用力の強化およびリスク管理の高度化等により事業基盤を強化し、グループの利益拡大に貢献する。</li> <li>第三分野について、お客さまニーズの変化、社会保障制度改革および医療技術の進化を着実に捉えた商品・販売戦略を展開する。</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、規模を拡大する。</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する。</li> <li>既存事業基盤のさらなる強化と、MS Amlin社とのシナジーを最大限に発揮する。</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</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</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する。</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る。</li> </ul>