

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。

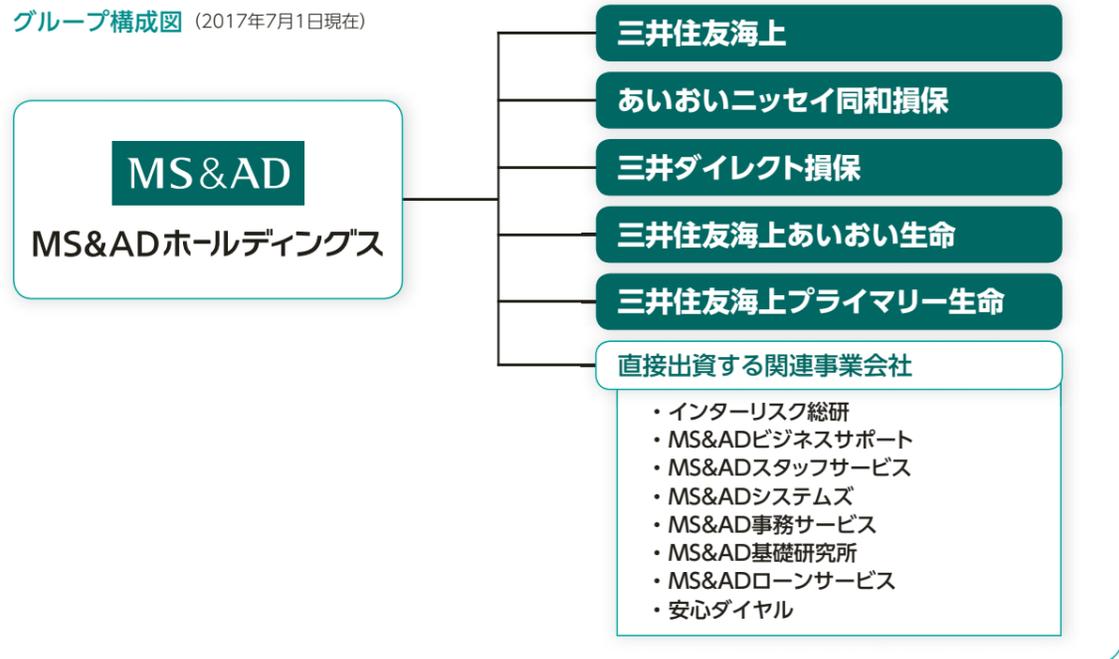


MS&ADホールディングスが入る東京住友ツインビルディング

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 (2017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	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

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、お伝えし、リスクの発現を防ぎ、リスクの影響を小さくするとともに、リスクが現実となった時の経済的負担を小さくするためのさまざまな商品・サービスを提供することで、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いきます。

活力ある社会の発展と

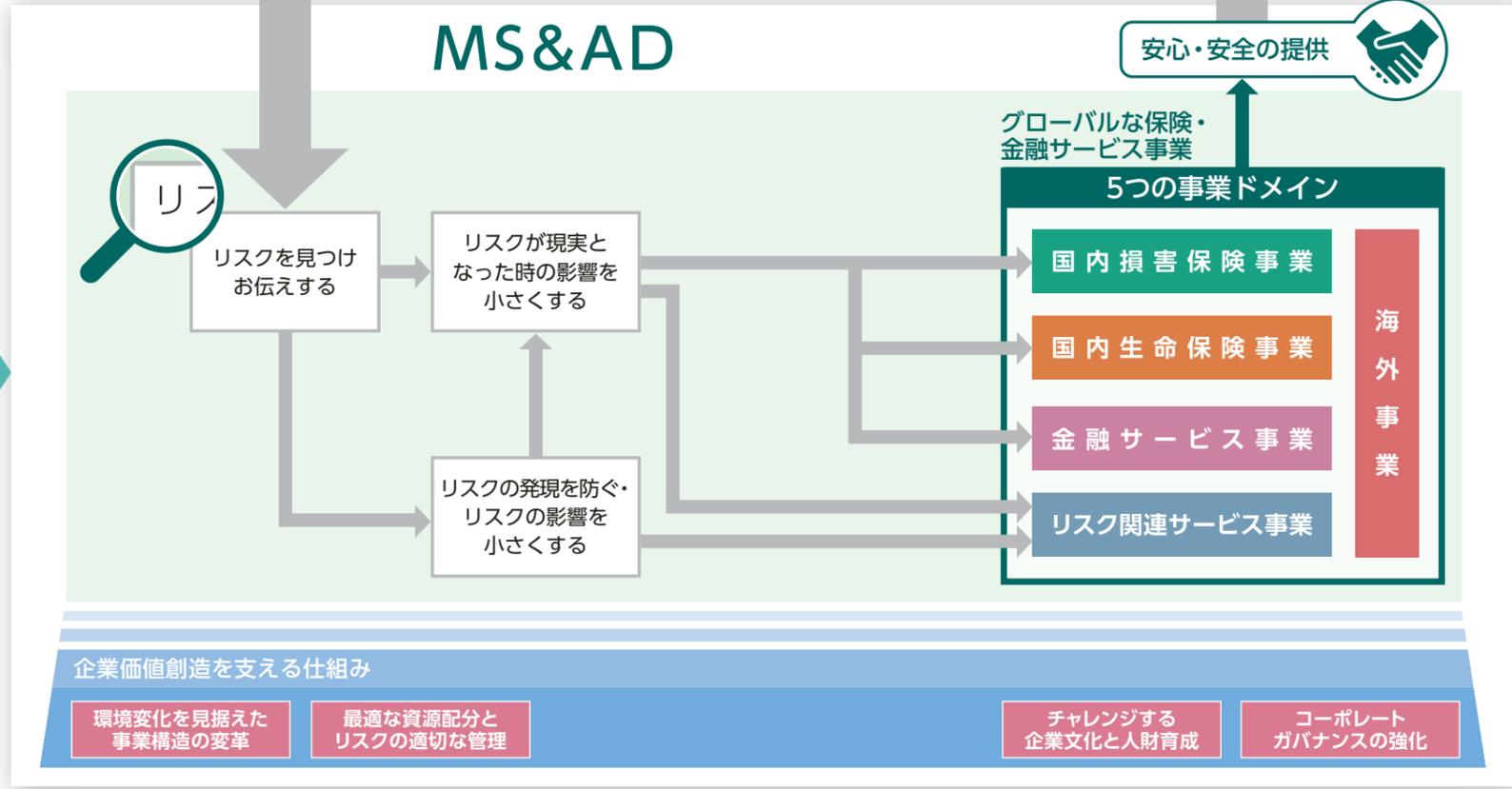
地球の健やかな未来

MS&AD^{*1}を支える資源 — MS&ADの強み —

- 財務資本**
 - お客さまのリスクを引き受けるのに十分かつ健全な財務基盤
連結純資産:2兆7,344億円
- 人的資本**
 - グローバルで多様な人材
 - 保険・リスク関連等の知識に精通したプロフェッショナルな人材
連結従業員数:40,641名
- 知的資本**
 - 事業の長い歴史と経験に支えられた知見と信用力
 - 国内・ASEANで最も豊富なリスクデータ
- 社会・関係資本**
 - 国内およびASEAN No.1の規模を誇る顧客層
国内個人お客さま数*:約4,200万人
国内法人お客さま数*:約240万社
ASEAN域内 No.1の正味収入保険料
※ 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の顧客数の単純合算値
 - 国内No.1の代理店ネットワーク
国内損害保険代理店数*:94,360
国内営業拠点*:266部支店・1,051課支社
国内事故対応拠点*:435カ所
海外拠点*:47カ国・地域
(2017年4月1日現在)
※1 国内損害保険会社の代理店数・拠点数の単純合算値
※2 国内保険会社の拠点数の単純合算値
※3 SUI Cayman Limited(金融サービス事業)があるケイマン諸島を含む
 - トヨタグループ、日本生命グループ、三井グループ、住友グループなど、異業種のトップ企業とのリレーションシップ
- 自然資本**
 - 社会と共有する資本として
 - 地球の安定した気候システム
 - 生物多様性が保全された自然
 - 持続可能な自然資源



※ 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



ステークホルダーとともに創出する価値

- 財務資本**
 - 資本効率の向上
 - 適正な利益還元
 - 株価の上昇
- 人的資本**
 - さらに働きがいを実感し、成長できる職場環境の提供
 - 安定し、かつ、ワークライフバランスにも配慮した雇用
- 知的資本**
 - 専門性の高い社員の育成
 - 変化する多様なお客さまニーズにお応えする商品・サービスの提供
 - リスク関連の調査研究成果の社会への提供
- 社会・関係資本**
 - 適切かつ迅速な保険金の支払い
 - 事故・災害を未然に防ぐサービスの提供
 - 高品質かつ多様な代理店ネットワークの提供
 - 取引先との協力関係による社会的責任の遂行
 - 社会インフラや行政サービスなどの社会資本をリスクから守る商品・サービスの提供
- 自然資本**
 - 気候変動の進行緩和につながるCO₂排出削減
 - 生物多様性保全への貢献
 - 持続可能な自然資源の利活用につながる負荷削減

* 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。
*1 [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。 *2 「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ている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

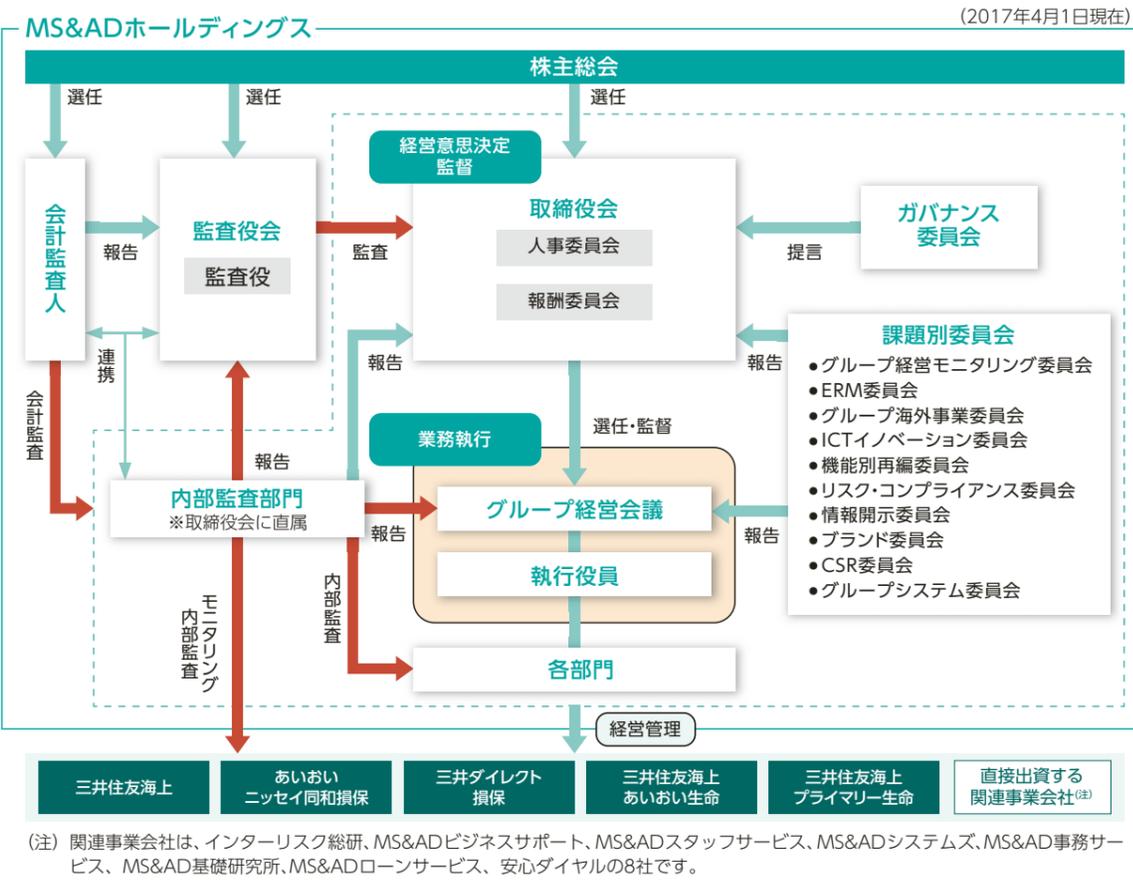
MS&ADホールディングスは、監査役会設置会社として、取締役会が適切に監督機能を発揮するとともに、独任制の監査役が適切に監査機能を発揮するものとし、双方の機能の強化、積極的な情報開示等を通じ、ガバナンスの向上に取り組んでいます。

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財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10名、女性2名)のうち3分の1以上となる5名、監査役4名(男性2名、女性2名)のうち2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、グループ国内保険会社5社の社長もメンバーとして出席しています。



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。

現中期経営計画「Next Challenge 2017」(2014~2017年度)				次期中期経営計画以降
ステージ1		ステージ2		
2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度~
統合の進化・発展期間				
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				
再編効果を含めた飛躍実現期間				
さらなる成長・効率化に向けた取り組み				
<ul style="list-style-type: none"> ● 販売網・拠点の集約 ● Anlin社買収 ● Box Innovation Group買収 ● 第三分野長期契約の業務委託 ● モーターチャネル再編 ● 本社移転・本社機能集約 ● 三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保共同開発商品発売開始 ● 第三分野長期契約の新規契約移行 ● マリン・航空分野再編 ● 海外事業再編 ● 本社機能再編・拠点の共同利用 				
<p>【商品、販売・マーケット戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新たな増収エンジンとなるマーケットの深耕・開拓 ● 普及が予想される新技術の成長戦略への取り込み ● 超低金利を踏まえた商品開発、資産運用の高度化 ● 先進ICT技術を活用した新たなビジネスモデルの創出や業務変革 ● 中核損保2社の強みを発揮した優位性・競争力のある商品の開発 <p>【事業構造の変革】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成長事業・領域への新規投資 ● 損害サービス領域における機能共同化 ● 販売網構造改革・営業組織の見直し ● 商品・事務共通化による商品・事務領域の業務効率化、印刷物関連費用の削減等 				

経営数値目標

目標項目	2015年度結果	2016年度結果	2017年度目標 ^(注4)	2017年度予想
グループコア利益 ^(注1)	1,475億円	2,137億円	2,200億円	2,300億円
国内損保事業	919億円	1,533億円	1,350億円	1,450億円
国内生保事業	250億円	251億円	150億円	170億円
海外保険事業	279億円	346億円	650億円	640億円
金融サービス事業 リスク関連サービス事業	26億円	5億円	50億円	40億円
連結正味収入保険料	3兆789億円	3兆4,069億円	3兆5,700億円	3兆4,500億円
損保コンバインド・レシオ	91.6%	92.6%	93%台	92.9%
三井住友海上あいおい生命EV ^(注2) 増加額	△520億円	1,984億円	500億円超	500億円
グループROE ^(注3)	5.2%	7.9%	7.5%	8.4%

(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、除く新株予約権・非支配株主持分)
 (注4) 2017年度目標は、2016年5月に修正したもの(グループコア利益目標:1,600億円から2,200億円に引き上げ、グループROE:7.0%から7.5%に引き上げ)

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
- 将来の環境変化を見据えた事業構造の変革
- 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財の育成

機能別再編の完遂

「機能別再編」を完遂することにより、成長と効率化を同時に実現する。

グループ保険会社

- 将来の環境変化を見据えた対応、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力向上取り組みの推進により、持続的成長を実現する。

関連事業会社

- 統合シナジーの本格発揮により、グループの成長をサポートする。

持株会社

- グループ全体の企業価値の拡大に向けて、グループガバナンスの強化を図るとともにERM経営をリードする。

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する。
- グループ全社を挙げて、人財育成と役割の変革・高度化による組織生産性の向上を推進する。
- 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。

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経営を推進する。
- 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進める。
- リスク管理の一段の高度化を図り、国際的な資本規制・監督強化に対応する。

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。

国内損害保険事業

- 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。
- 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。

国内生命保険事業

- 保障性商品と資産形成型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。
- 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。
- 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。

海外事業

- 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。
- 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。
- 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。

損害保険事業

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

生命保険事業

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

金融サービス事業

- 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。

リスク関連サービス事業

- 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。

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

新	商品・事務の共通化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中核損保2社の強みを発揮した優位性・競争力のある商品の開発 ■ 商品・事務領域のシステム開発コスト・業務効率化、印刷物関連費用の削減等
	損害サービス再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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、「損害調査業務」「後方事務」の業務集約
	第三分野再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
	地域拠点・販売網再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域における拠点の集約・統廃合、販売網（取扱い契約）の移行
	海外事業再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
	モーターチャネル再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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（取扱い契約）のあいおいニッセイ同和損保への集約
	本社機能再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持株会社・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*の本社機能の集約・再編とグループガバナンス強化 *2017年4月から実施
	拠点の共同利用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
	マリン・航空分野再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三井住友海上への船舶、航空・宇宙、貨物・運送保険の集約

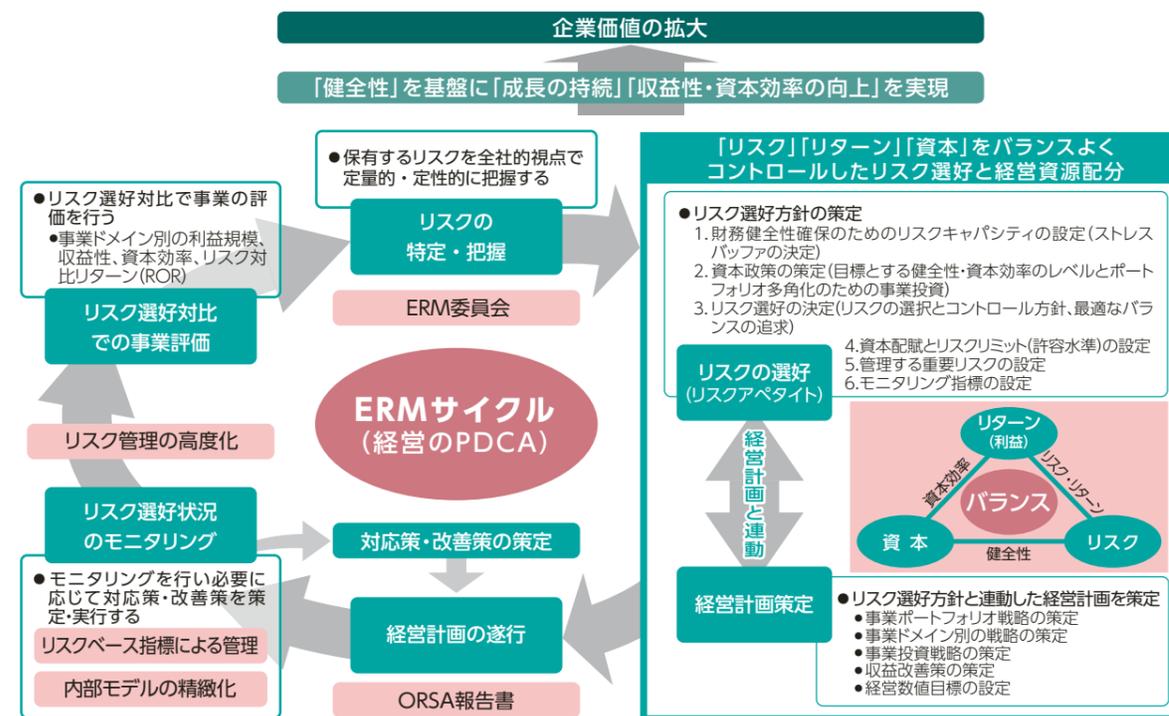
進化

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】

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。

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。