

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(2016-2017年度)

— 世界トップ水準の保険・金融グループの実現に向けて —

2016年5月26日

立ちどまらない保険。

**MS&AD** MS&ADインシュアランスグループ

# ステージ2の位置づけ

- ◆「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づける。
- ◆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する。



# グループの目指す姿

◆グループ創業時に策定した「ミッション・ビジョン・バリュー」を目指す姿として引き続き掲げ、実現・達成のため  
 不断の取組みを継続する。

MS&ADインシュアランスグループの目指す姿

## 経営理念 (ミッション)

グループの存在意義

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

グループが中期的に目指す姿

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)

経営理念(ミッション)を実現するために、グループの全社員が行動する際に大事にすること

【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

◆成長の持続と収益性の向上、健全性の確保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る。

## 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变革
- 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

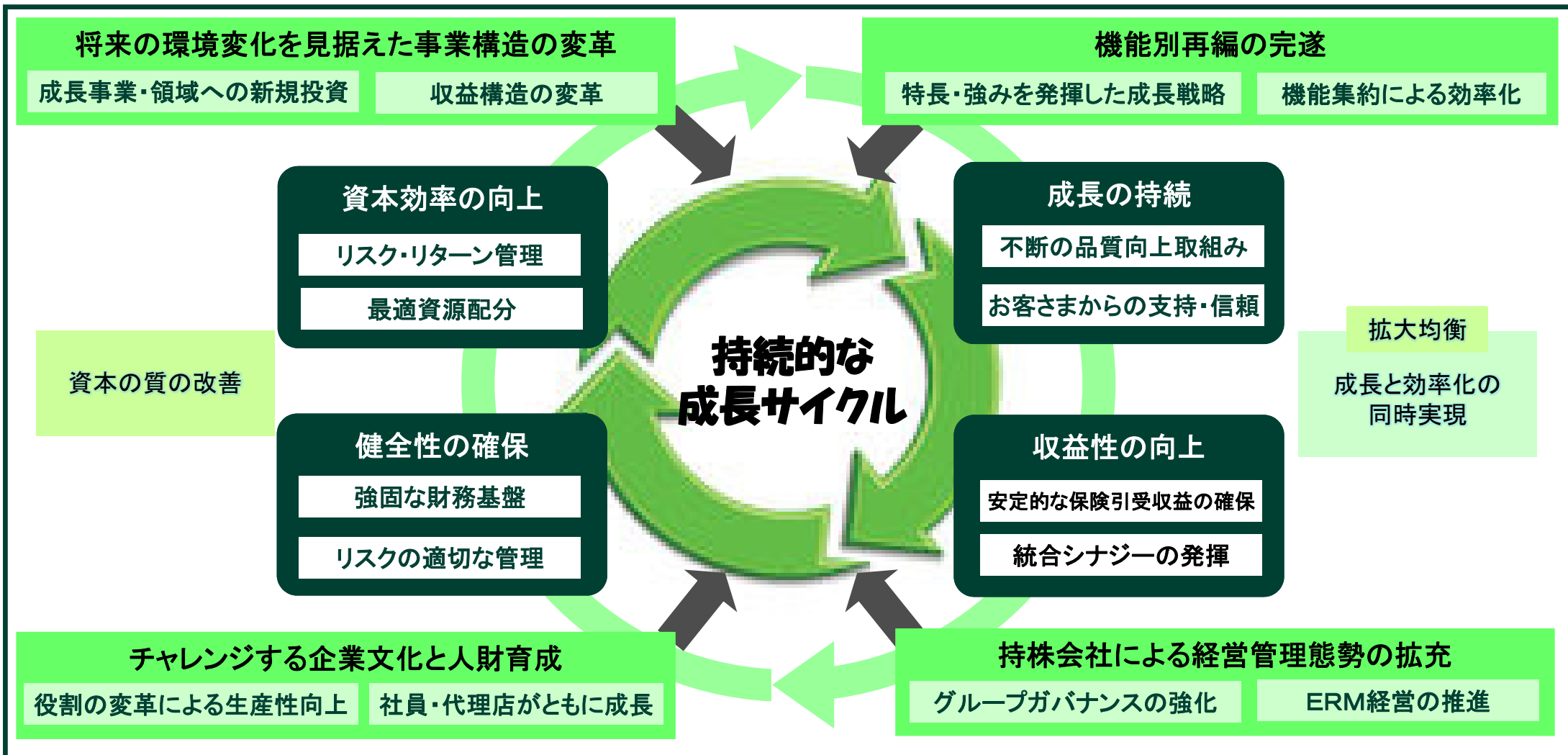
・グループとして、資本効率が高く成長性のある事業・領域への新規投資を実施する。  
 ・グループ全社を挙げて、人財育成と役割の变革・高度化による組織生産性の向上を推進する。  
 ・ステークホルダーとのコミュニケーションを基軸に、商品・サービスの品質向上を通じ信頼を獲得するとともに、社会的課題の解決に貢献する。

## 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すすめる。  
 ○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。

ミッション・ビジョン・バリューの実現

グループ全体としての企業価値の拡大



◆グループ内再編による効率化・シナジーを追求し、グループとして一段の進化を遂げる。

## グループの持続的な成長と企業価値の拡大

### グループ全体での「成長」と「効率化」の実現

- 一時コスト・ロードを抑制しつつ、グループ経営の効率性向上を進め、スピード感を持った事業展開を行う。
- グループ内に特色ある損害保険会社を複数有することのメリットを追求して、お客さまからの支持・満足度向上を実現し、国内No. 1 損保グループの地位を確固たるものとする。
- 第三分野長期領域について、三井住友海上あいおい生命に商品を一元化することにより、経営資源の集中化を図り、効率的なオペレーションを実現するとともに、グループ全体での総合力発揮により、お客さま満足度、成長力、収益力において損保系生保No. 1の地位を獲得する。
- 独自のノウハウや経営資源の相互利用・共有により、より多様な商品・サービス・支援施策の開発・提供や営業活動でのシナジーの発揮、生産性の向上や効率化の一層の進展を加速する。
- 損害サービス領域における機能共同化取り組みにより、生産性・効率性をさらに向上する。共同システムの開発、オペレーションの共通化を追求、お客さまの利便性を向上させ、損害調査力強化と生産性向上を共に進め、業界No.1の損害サービスを実現する。

### 多様化するお客さまニーズへの対応を図るため、中核損保2社の特長を最大限発揮

- 中核損保2社の事業コンセプトを明確にし、お客さまに対し複数の選択肢を提供することにより、様々なマーケットと多様化するお客さまニーズに幅広くお応えする。
- 中核損保2社が、それぞれの強みや独自の事業戦略に経営資源を集中投下し、より高い品質・競争力をもった戦略展開を実現して、成長を加速する。

### 持株会社を中心としたグループガバナンス態勢の強化

- 持株会社は、課題別委員会等を通じて、各社の経営計画策定や各種事業計画の進捗確認等への関与を強化し、収益力の向上や、機能別再編の推進など、グループシナジー追求に向けた指示・調整機能発揮態勢を強化する。
- 持株会社は、グループ会社における内部監査態勢のチェックに主体的に関与し、牽制機能を強化する。

新 損害サービス再編

■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

- 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
- 「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
- 両社の種目特化型拠点(自賠償、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
- 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
  - ・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
  - ・集約・統合した、種目特化型拠点・同居する調査拠点は、両社の共同拠点とする

【共同システム】

2019.4～  
2020.4～ 2段階で稼働

【業務集約・機能共同化】

2016年度～段階的に実施

【拠点の集約・統合】

2016年度～段階的に実施

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。

第三分野再編

■第三分野長期契約の商品供給機能をMSA生命に一元化

- 生保商品との親和性の高さを活かした商品開発をすすめるとともに、MS・AD・MSA生命の3社が同一商品を販売することにより商品ブランド・マーケット認知度を向上

地域拠点・販売網再編

■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

- 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

海外事業再編

■日系事業をMSに集約、ADはトヨタリテール事業を強化

- OMSは新規事業投資、M&Aを含めて総合的に事業展開 ADは引き続きトヨタリテール事業を中心に強化
- 両社のファシリティの相互活用、業務運営の一体化により収益性・効率性を向上

モーターチャネル再編

■ADを主たる取引先とするMSモーターチャネル代理店(取扱い契約)のADへの集約

- モーターチャネルに強みを持つAD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

本社機能再編

■持株会社・MS・ADの本社機能の集約・再編とグループガバナンス強化

- 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、本社体制のスリム化、意思決定の迅速化を同時実現
- 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

拠点の共同利用

■MS・ADの近接拠点の集約、同一ビルの共同利用

- 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

マリン・航空分野再編

■MSへの船舶、航空・宇宙、貨物・運送保険の集約

- 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

進化

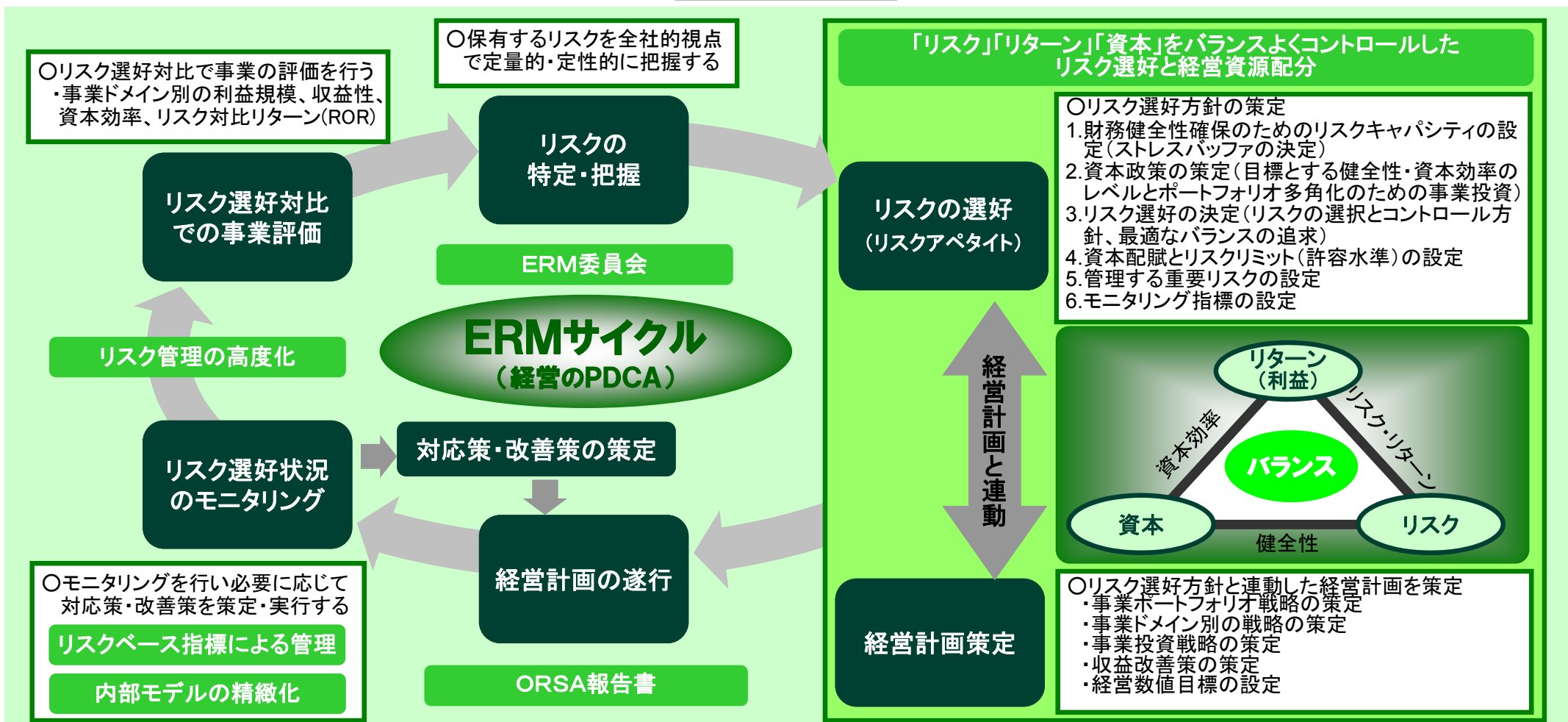
継続

完了

◆リスク・リターンに基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更に進める。積み上げたキャピタルバッファを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する。

## 企業価値の拡大

「健全性」を基盤に「成長の持続」「収益性・資本効率の向上」を実現





# 事業ドメイン毎の戦略

- ◆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する。
- ◆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する。

## 国内損保事業

- 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、更なるグループ共通化、共同化をすすめ、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立する。

## 国内生保事業

- 保障型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。
- 既存事業基盤の更なる強化と、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。

◆グループ全体戦略の下に、各事業会社の特長・強みを活かして多様化するお客さまニーズに対応し成長戦略を推進するとともに、グループシナジーの発揮による効率的な事業運営により、グループ総合力を発揮する。

## 三井住友海上

○総合力を発揮して、他社優位性のある商品・サービスを提供し、国内外を問わずグローバルに保険・金融サービス事業を展開する。

## あいおいニッセイ同和損保

○独自の強みであるトヨタ・ニッセイグループとのパートナー関係をさらに強化し特長を活かすとともに、他社優位性のある商品・サービスを提供し、地域密着営業を展開する。  
○海外においては引き続きトヨタディーラーを通じたリテール事業を中心に展開する。

## 三井ダイレクト損保

○環境変化に柔軟かつ機動的に対応するとともに、収益力を強化し、インターネットを中心としたダイレクトビジネスモデルをさらに発展させる。

## 三井住友海上あいおい生命

○超低金利環境の継続に備えた商品戦略のもと、生損一体運営によるクロスセルを軸に、多様なチャネルを通じ、最高品質の商品・サービスを提供し、バランスのよい商品ポートフォリオを実現してEVを増加させる。  
○グループ内の商品供給を一手に担う第三分野は、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り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て、お客さま満足度・成長力・収益力において損保系生保No. 1を目指す。

## 三井住友海上プライマリー生命

○個人年金・終身保険分野で、変額・定額を両輪にお客さまニーズに即した資産形成型商品を提供する。  
○適切なリスクコントロールにより継続的に安定した利益を確保するとともに、財務基盤を一層強化する。

◆財務健全性、資本効率および株主還元の最適なバランスを追求し、企業価値を拡大させる。

## 財務健全性

### 資本基盤の充実とリスクの抑制により、財務の健全性を確保する

- AA格相当の財務の健全性を確保する。
- 資産運用は、ALM運用を基本とし、資産の健全性と流動性を確保しつつ、運用資産規模に応じたリスクテイクを行い安定的な収益確保を目指す。
- 政策株式削減を前倒しで実施、リスク性資産の圧縮を更に進め、将来的に時価総資産に対するウェイトを10%程度に、リスク量におけるウェイトを30%程度に抑制した水準を目指す。

## 資本効率

### 最適資源配分および成長と事業ポートフォリオの多角化により、資本効率を向上させる

- 国内外において、成長性・収益性の高い領域へ積極的に投資する。
- 事業ポートフォリオの分散、収益源の多角化により、リスク分散効果を発揮するとともに、財務健全性を維持しつつ、収益拡大により資本効率を向上させる。
- 資本の質を改善し、欧米大手保険会社比で遜色のないROE水準10%を目指す。

## 株主還元

### 中期的にグループコア利益の50%を目処に株主還元を行う

- 配当水準は安定性維持を基本とし、収益力をさらに高めて中期的に増配基調を目指す。
- 自己株式の取得は、市場環境・資本の状況も勘案して機動的・弾力的に実施する。

◆安全性・流動性を重視しつつ、ALM運用を基本に安定的な運用収益を確保するとともに、政策株式の削減を加速しリスク性資産の圧縮を進め、より強固な財務基盤を構築して、企業価値の拡大に貢献する。

資産運用収益の  
安定的な確保

○安全性・流動性を確保しつつ、保険負債の特性を踏まえた資産・負債の統合管理(ALM)により、資産運用収益の安定的な確保を目指す。

リスク対比収益  
の向上

○安全性に配慮しつつ分散投資を行うとともに、純投資領域における投資対象の多様化や高度化により、リスク対比収益の向上を目指す。

○政策株式の削減を加速し、リスク性資産の圧縮を進め、強固な財務体質を維持する。

政策株式  
削減計画

2014－2017年度(グループ合計)

当初計画  
3,000億円



新計画:5,000億円

2015年度以降  
【MS】1,000億円程度/年  
【AD】200億円程度/年

適切な  
リスクコントロール

○不安定な金融市場環境が続く中で、リスクを適切にコントロールし、時価純資産を拡大して、企業価値拡大に貢献する。

持株会社は資産運用に関するガバナンスを強化するとともに、グループシナジーの発揮や資産運用の高度化を推進する。

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 目標
<b>グループコア利益</b>	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
<b>連結正味収入保険料</b>	30,000億円	30,789億円	31,000億円	35,700億円
<b>損保コンバインドレシオ</b>	95%水準	91.6%	95%以下	93%台
<b>MSA生命EV増加額</b>	400億円超	▲520億円(注)	450億円超	500億円超
<b>グループROE</b>	5.4%	5.2%	7.0%	7.5%

※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  
 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。

※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)

(注) 国内市場金利の低下など経済環境変動によるEV減少額 約▲1,350億円を含む。

- ◆システム統合効果、機能別再編効果をしっかりと取り切るとともに、個社効率化取組み効果の積み上げにより、2017年度において2011年度対比で年間600億円の社費削減効果の実現を目指す。
- ◆成長と効率化を同時実現し、2017年度の三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合算事業費率を32.2%まで低下させる。

機能別再編による物件費・要員の効率化

ADの3ホスト統合によるシステム運営コストの効率化

ユニティ稼働によるシステム開発・運営コストの効率化

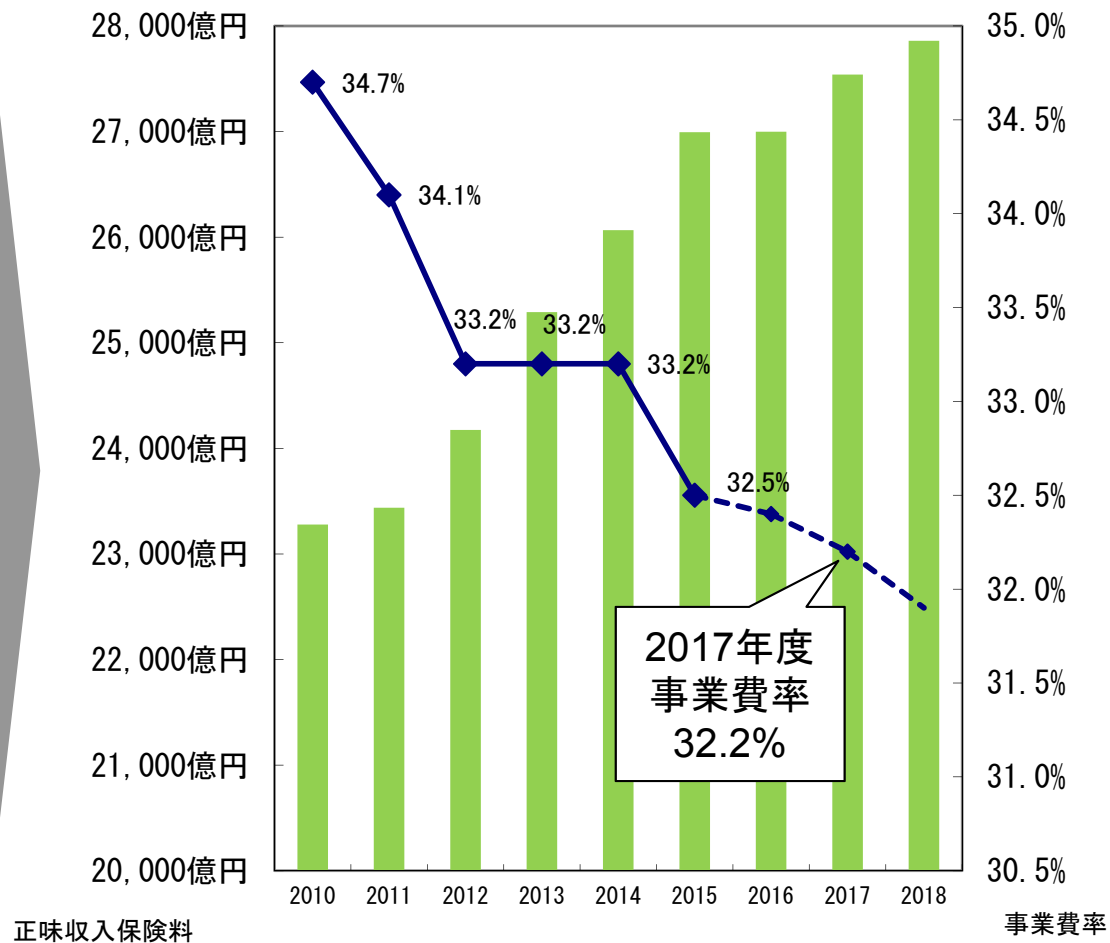
機能別再編を契機とした個社の効率化取組み

+

トップラインの成長

2017年度(2011年度対比)  
年間△600億円の  
コスト削減効果

〔三井住友海上／あいおいニッセイ同和損保 合算事業費率〕



# 〔国内損保事業・保険引受収益の確保〕

- ◆コア事業である国内損保事業において、コンバインド・レシオ95%以下を安定的に維持し、保険引受収益を確保する。
- ◆トップラインの成長に加え、損害率改善の取組みを継続するとともに、機能別再編によるコスト効率化シナジーの発揮、役割の変革による生産性の向上により実現する。

## トップラインの成長

- 将来の環境変化を見据えた商品、販売・マーケット戦略
- 自動車保険につき契約台数増加に向けた取組みを加速

## 損害率改善取組み

- 営損連携によるアンダーライティング、ロス・プリベンション活動
- 高ロス代理店、高ロスフリート契約者の改善取組み指導・サポート
- 保険金適正支払の推進、提携工場への入庫誘導

## コスト効率化シナジーの発揮

- システム基盤の統合による開発・メンテナンスコストの圧縮
- 機能別再編効果の確実な捕捉、損害サービス機能の共同化推進。

## 生産性の向上

- 業務プロセスの革新による効率的な事務・業務体制の構築、最適要員配置
- 社員一人ひとりの役割の変革、女性活躍推進の加速

コンバインド・レシオ

95%以下

を安定的に維持

- ◆先進ICTを活用した新たなビジネスモデルの創出に取り組む。
- ◆ITガバナンス・システム開発態勢の強化により、グループの成長戦略を支える。

ICTイノベーションの推進

先進ICTの利活用によるイノベーションを推進し、グループの新たなビジネスモデルを創出する

- IoT、FinTech、AI等の先進ICTを利活用し、内外の知見の活用や異業種とのアライアンスも視野に入れてグループの新たなビジネスモデルの創出に取り組むとともに、お客さまサービスの向上ならびに業務効率化・高度化等を実現する。

グループの成長戦略を支える対応

グループの成長戦略推進に向けた重点領域を中心にシステム投資を行う

- 商品、販売、事務等に関する領域のデジタル化を加速し、お客さま・代理店・社員にとっての利便性や生産性を向上させることで、グループの成長戦略を支える。
- ビジネスプロセスの最適化と連係した、グループ内システムの統廃合・共通化等により、システム運営に関わるコストを削減し、戦略的なシステム投資を拡大する。

システム開発態勢の強化

大規模システム開発推進の礎となる、システム開発力、QCD管理・統制態勢を強化する

- グループのIT部門行動原則・人財育成方針のもと、システム開発の内部化・高度化および組織力向上に取り組み、システム開発力を強化する。
- QCD(Quality、Cost、Delivery)の管理・統制を高度化し、システム開発態勢を強化する。

ITガバナンスの強化

ITガバナンスを強化し、グループ全体のシステム品質を向上させる

- 持株会社の横断的・一元的な管理態勢により、同時並行する大規模プロジェクトを円滑に推進する。
- サイバーセキュリティ・システムリスク・災害などへの対策を中心に、グローバルなシステム管理態勢を強化する。