

MS&ADインシュアランスグループ
中期経営計画

Next Challenge 2017

ー 世界トップ水準の保険・金融グループの実現に向けて ー

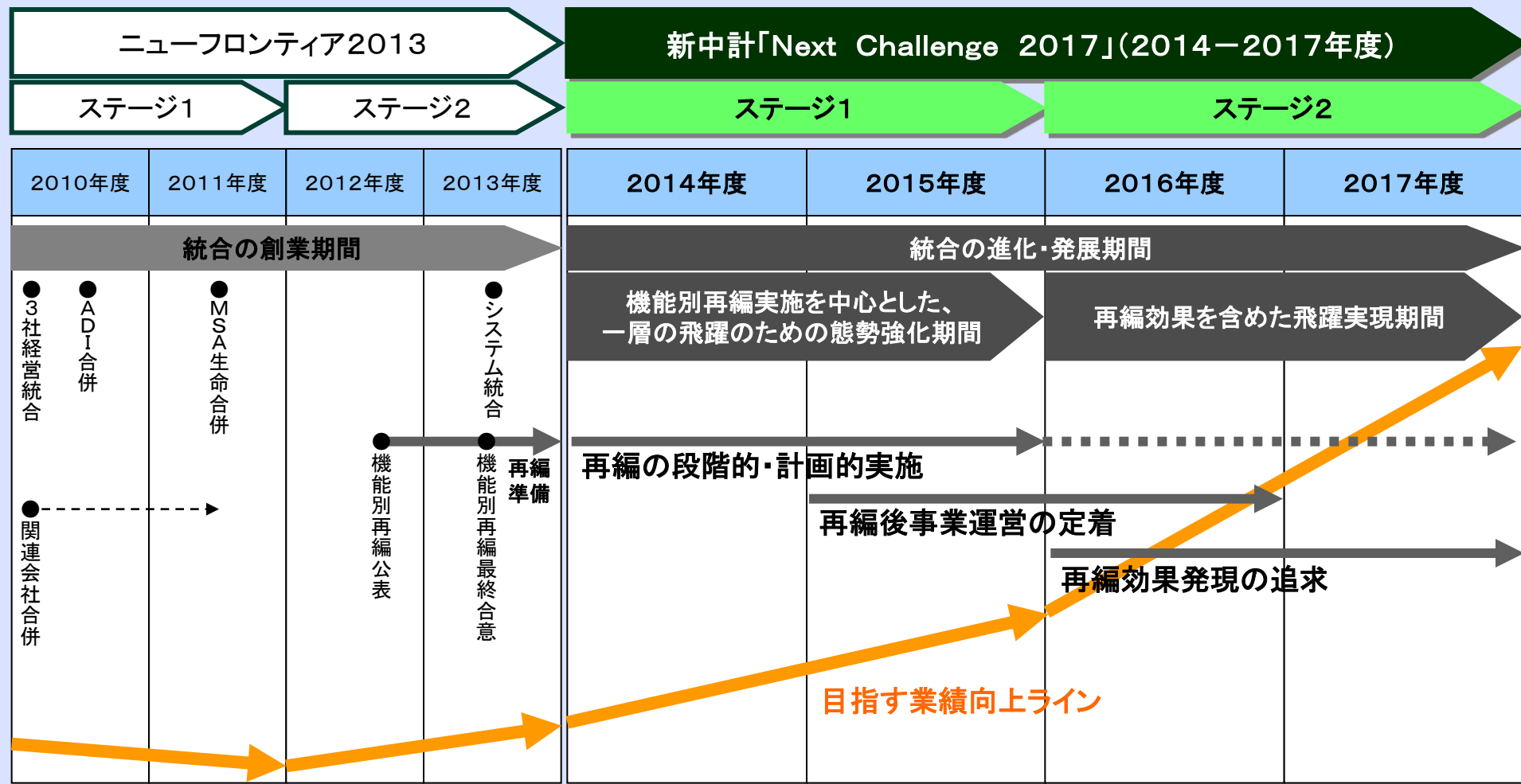
2014年6月3日

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

- ◆前中期経営計画を「MS&AD統合の創業期間」、新中期経営計画を「統合の進化・発展期間」と位置づける。
- ◆計画期間は2014－2017年度の4年間とし、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」を引き続き掲げて、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、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
- 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財の育成

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なってやり遂げ、成長と効率化を同時実現し、目指す目的を達成する。

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、現状を超える水準で各々の役割を果たすための態勢・基盤を整備する。

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

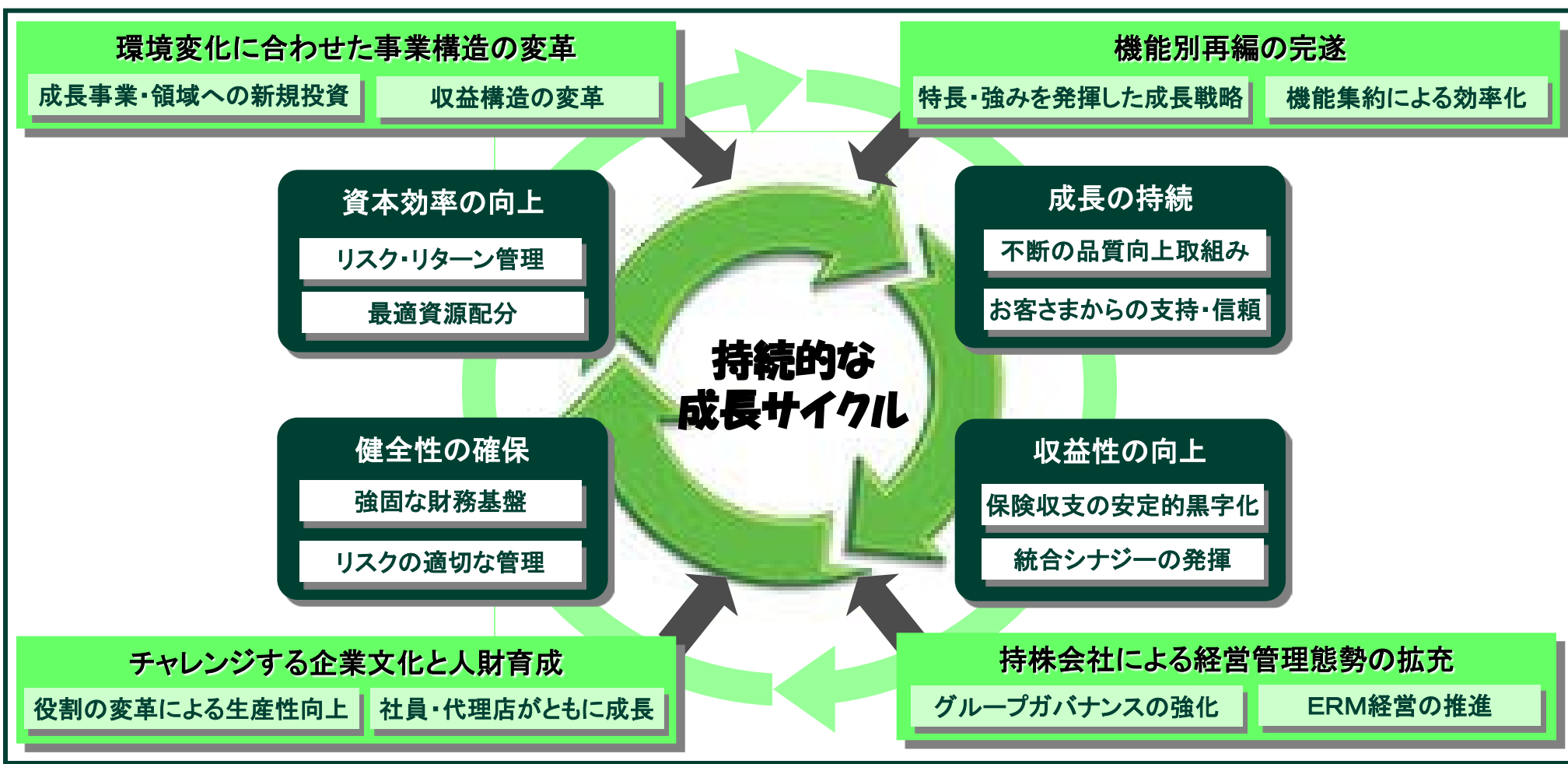
- ・グループとして、資本効率が高く成長性のある事業・領域への新規投資を実施する。
- ・グループ全社を挙げて、人財育成と役割の変革・高度化による組織生産性の向上を推進する。
- ・ステークホルダーとのコミュニケーションを基軸に、商品・サービスの品質向上を通じ信頼を獲得するとともに、社会的課題の解決に貢献する。

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



- ◆保険業法改正で可能となった過去に例のないスタイルによるグループ内再編にチャレンジし、スピード感をもって、グループとして一段の進化を図る。

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。

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

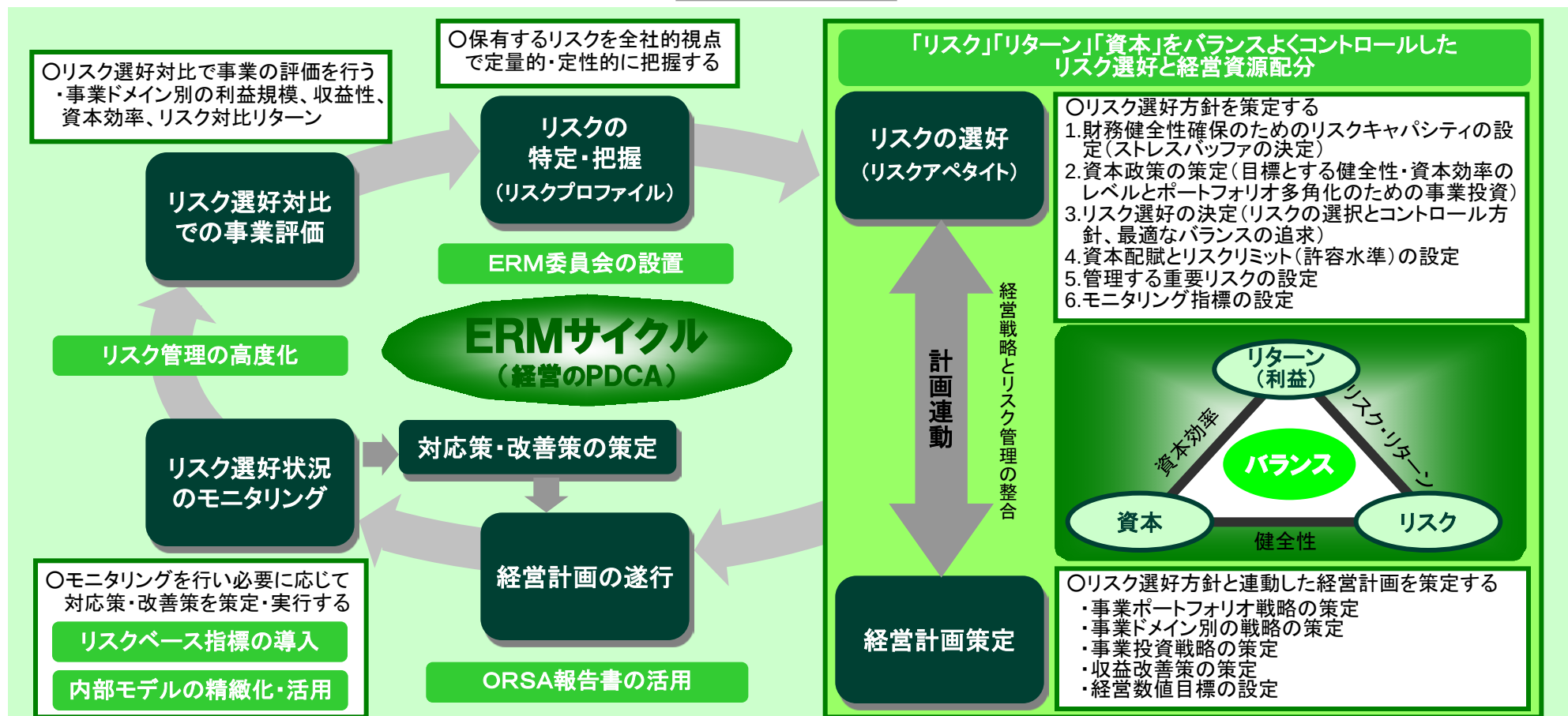
- 持株会社が、グループ各社の経営計画策定や検証等への関与を強化し、機能別再編推進、グループシナジー追求に向けた指示・調整機能発揮態勢を強化する。
- 持株会社は、グループ会社における内部監査態勢のチェックに主体的に関与し、牽制機能を強化する。

マリン・航空分野再編	■MSIへの船舶、航空・宇宙、貨物・運送保険の集約 ○MSIへの集約によりマリン分野でMSI個社としてトップシェアを獲得し、スケールメリットを活かしたさらなる強みの発揮によりリーディングポジションを確立 ○航空・宇宙分野についてもMSIに集約しつつ、ADIとの連携・共同取組みを強化しマーケットシェア・プレゼンスを向上 移行保険料：175億円	船舶、航空・宇宙 2014年4月～ 貨物・運送 2014年10月～
モーターチャネル再編	■ADIを主たる取引先とするMSIモーターチャネル代理店(取扱い契約)のADIへの集約 ○モーターチャネルトップシェアのADIへの集約と両社ノウハウの相互活用により、グループとして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 移行代理店数：1,600店	2014年10月～
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、グループとして拠点対応の最適化を図り、営業対応力・サービス力を強化するとともに、営業効率を向上させ新規開拓活動を強化 移行拠点数：100拠点 移行代理店数：3,800店	2015年4月～ (一部地域は2014年10月～先行実施)
拠点の共同利用	■MSI・ADI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 ○コンピュータ・事務センター、研修所、社宅等についても検討 拠点統廃合地域：90地域	2013年10月～
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、MSI・ADI・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 ○保全・保険金支払業務の集中化によりサービス力を向上させるとともに、効率的なオペレーションを構築	新規契約移行 2014年4月～ 保有契約業務委託 2015年1月～ 保有契約移行 2018年度～
海外事業再編	■日系事業をMSIに集約、ADIはトヨタリテール事業を強化 ○MSIは新規事業投資、M&Aを含めて総合的に事業展開 ○ADI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	2014年4月～
本社機能再編	■持株会社・MSI・ADI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	2013年10月～

◆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、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基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す。

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、事業コンセプトを明確化し、機能別再編を実行する。
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。

国内生保事業

- 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する。
- 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。

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りテール事業を中心に展開する。

三井ダイレクト損保

○WEB中心のビジネスモデルをさらに発展させ、収益力を向上し、ダイレクトビジネスの環境変化に対応できる基盤を構築する。

三井住友海上あいおい生命

○損保代理店によるクロスセルを軸に、金融機関・生保代理店・直販チャネルを通じて、高品質の商品・サービスを提供するとともに、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

○個人年金分野で、変額・定額を両輪にお客さまニーズに応じた商品を提供する。
○適切なリスクコントロールにより継続的に利益を確保するとともに、財務基盤を強化する。

◆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、企業価値を向上させる。

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格基準に見合う水準の財務基盤を確立する。
- 計画的な準備金の積み増し等により、担保力の強化を図る。
- 資産運用は、ALM運用を基本とし、安全性・流動性と安定的な収益を確保する。
- 戦略株式の継続的削減により、リスク性資産を圧縮するとともに、成長領域への新規投資ファンドを増大させる。

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多角化により、リスク分散効果を発揮するとともに、資本効率を向上させる。

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、戦略株式の削減を中心に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、企業価値向上に貢献する。

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い、運用資産ポートフォリオのリスク対比収益の向上を目指す。
○戦略株式の削減を中心にリスク性資産の圧縮を進め、強固な財務体質を維持する。

戦略株式
削減計画

2014－2017年度 計画(グループ計)
3, 000億円

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、企業価値向上に貢献する。

目標項目	2015年度 目標	2017年度 目標
グループコア利益	1,200億円	1,600億円
国内損保事業	760億円	1,000億円
国内生保事業	130億円	160億円
海外保険事業	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	40億円	50億円
連結正味収入保険料	30,000億円	31,000億円
損保コンバインドレシオ	95%水準	95%以下
MSA生命EV増加額	400億円超	450億円超
グループROE	5.4%	7.0%

将来利益も含めた経済価値ベースの指標として、「MSA生命のEV増加額」を新たに経営数値目標に加える。

※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
 ※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)

〔効率化計画〕

◆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500億円以上の社費削減効果を実現する。

機能別再編による物件費・要員の効率化

△100億円

ADIの3ホスト統合によるシステム運営コストの効率化

△50億円

ユニティ稼働によるシステム開発・運営コストの効率化

△105億円

機能別再編を契機とした個社の効率化取組み

△245億円

2017年度(2011年度対比)

年間△500億円以上

のコスト削減効果を実現

機能別再編に係る一時コスト 80億円(2013－2017年度)

〔国内損保事業・保険引受収支の安定的黒字化〕

- ◆コア事業である国内損保事業において、2015年度までにコンバインド・レシオ95%水準を達成・維持し、保険引受収支の安定的黒字化を図る。
- ◆損害率改善の取組みを加速するとともに、システム統合・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を実現する。

損害率改善取組みの加速

〔種目共通〕

○適切な料率設計と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

〔最大種目である自動車保険〕

○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

○適正な支払い — 不当請求の排除

○適切な単価 — 提携工場への入庫誘導の推進、リサイクル部品活用の強化

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

○機能別再編による効率的な事業運営

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

2015年度
コンバインド・レシオ
95%水準
の達成・維持

◆ITガバナンスの強化、システム構造改革の推進、利便性の高いシステムの導入により、グループの成長戦略を支える。

グループの成長戦略 を支える対応

グループの成長戦略の推進に向けた重点領域を中心にシステム投資を行う

- モバイル対応や新技術の採用などにより、お客さま・代理店・社員にとって利便性の高いシステムを導入し、グループの成長戦略を支える。
- ITを活用した業務の効率化・適正化を推進し、代理店・社員の時間創出を実現する。

システム構造改革

システム構造改革の推進とビジネスプロセスの見直しにより、生産性向上を実現する

- さらなるシナジー発揮に向けて、グループ内のホストやシステムの最適配置・統廃合・共通化を推進する。
- システム構造のシンプル化・最適化とビジネスプロセスの見直しを進める。
- システム運営に関わる固定費を削減し、システム総コストを増加させずに戦略的なシステム投資を拡大する。

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

- 持株会社を中心に大規模プロジェクト管理の一元化態勢を構築する。
- グループ全体のシステムリスク分析に基づくリスク対策・災害対策、および海外システム管理態勢等を強化する。
- グループ共通のIT部門に関する行動原則・人材育成方針のもと、システム開発の内部化・高度化および組織力向上により開発力を強化する。