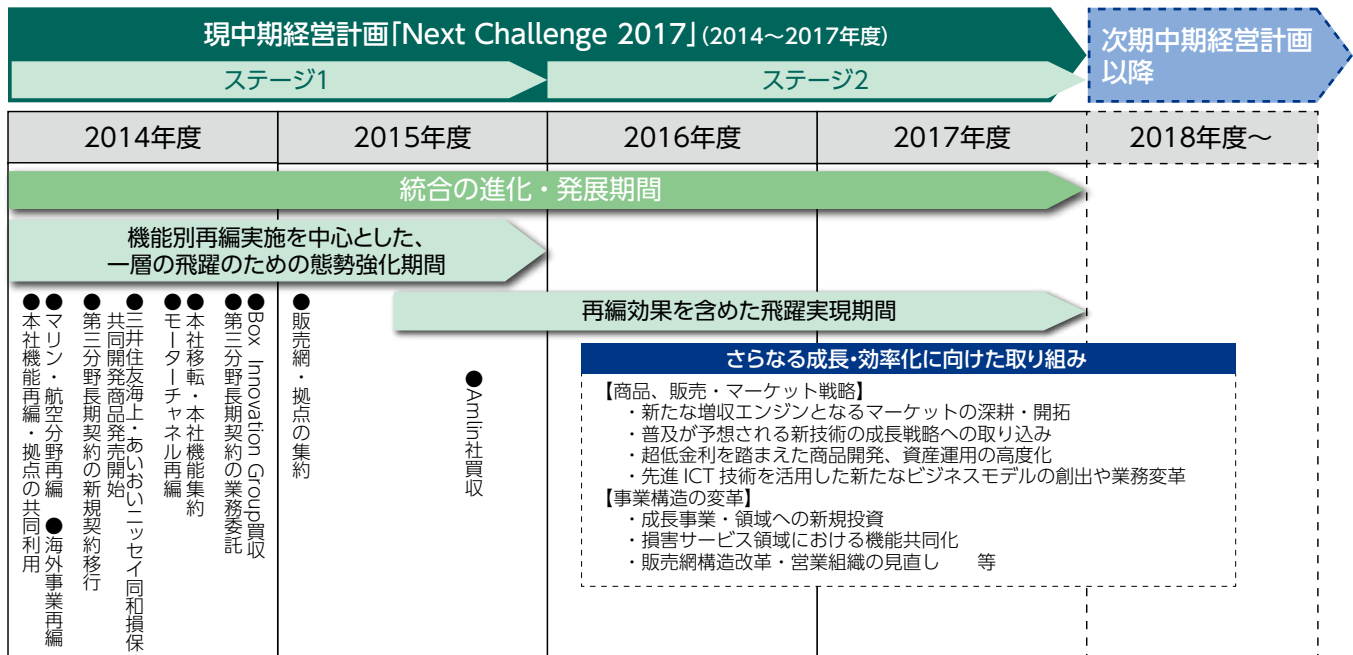


Next Challenge 2017 (MS&ADインシュアランスグループ 中期経営計画)

ステージ2の位置付け

当社グループでは、「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 ^(注1)	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増加額	400億円超	△520億円	450億円超	500億円超
グループROE ^(注2)	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
 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) 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。

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。

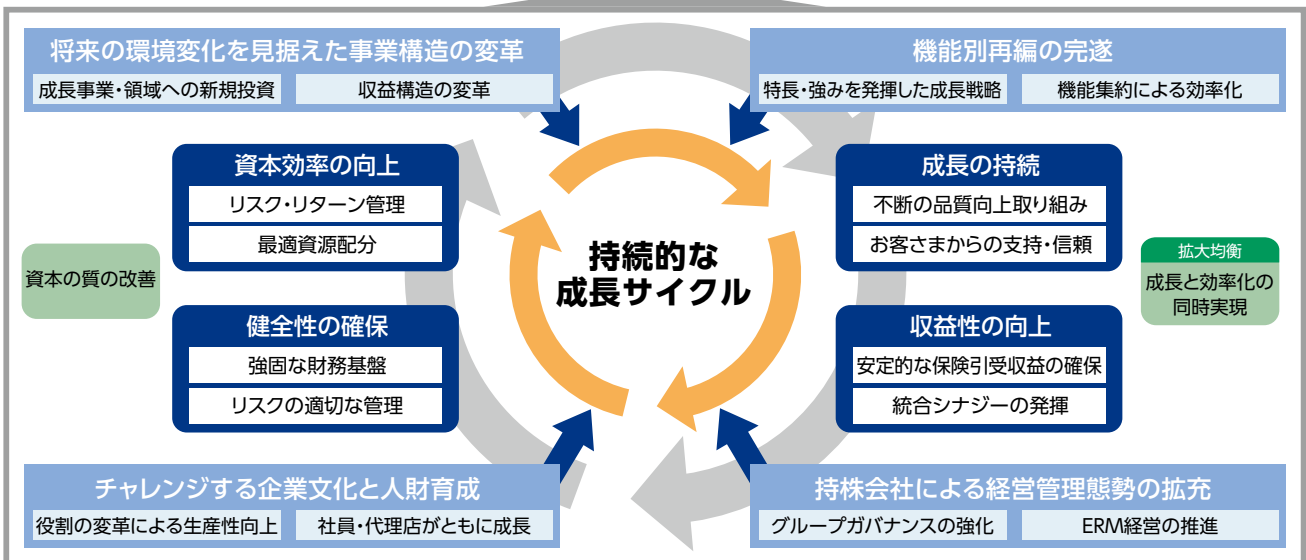
ERM経営の推進

- 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。

【グループ基本戦略の全体像】

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



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

【機能別再編の主な取り組み】

新	損害サービス再編	<p>■ 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</p> <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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<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>
---	----------	---	--

進化

継続

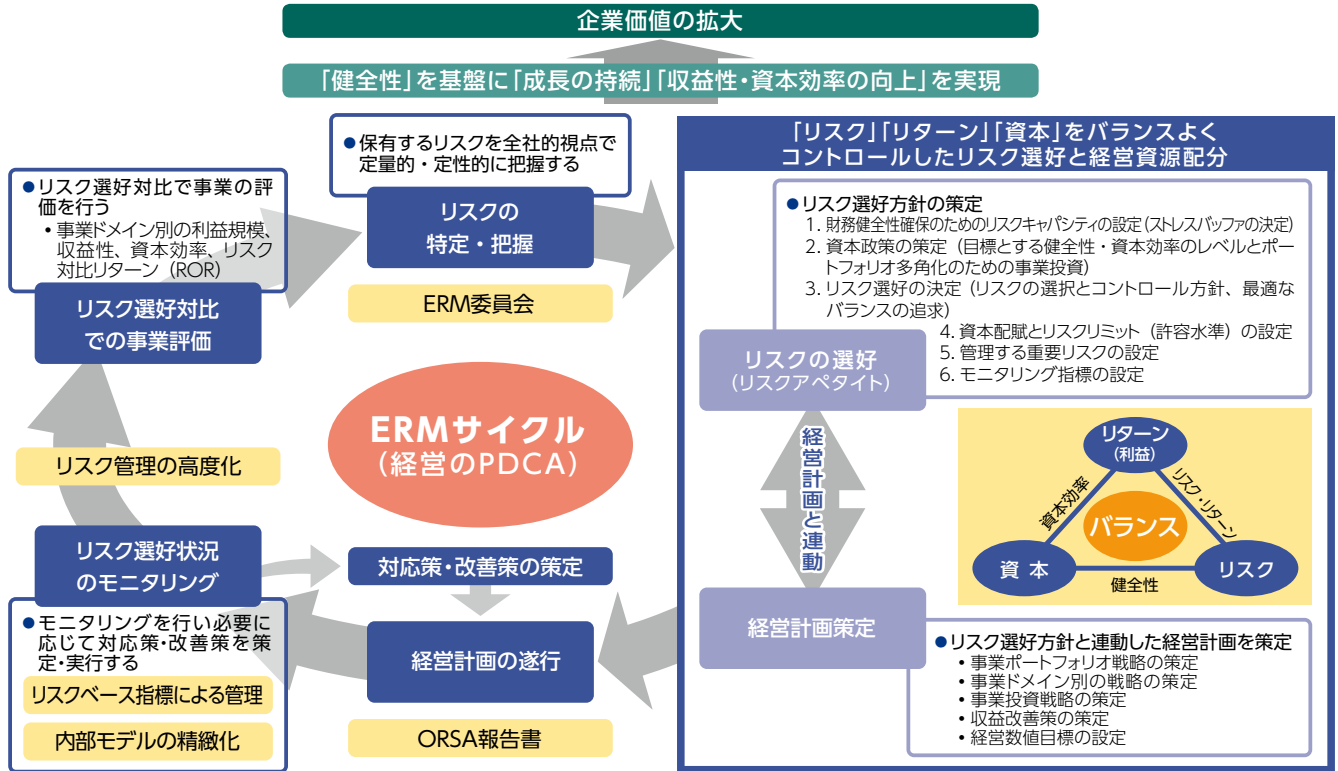
完了

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	<p>■ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 生保商品との親和性の高さを活かした商品開発を進めるとともに、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	<p>■ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 遠隔対応の排除、小規模拠点の統廃合等により、拠点対応を最適化。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	<p>■ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 三井住友海上は新規事業投資、M&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 ○ 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	<p>■ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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
本社機能再編	<p>■ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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、本身体制のスリム化、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	<p>■ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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	<p>■ 三井住友海上への船舶、航空・宇宙、貨物・運送保険の集約</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。