



2026年5月20日

各 位

会 社 名	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
代表者名	取締役社長 CEO 船 曳 真一郎 (コード番号 8725 東証プライム・名証プレミア)
会 社 名	三井住友海上火災保険株式会社
代表者名	取締役社長 海 山 裕
会 社 名	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
代表者名	取締役社長 新 納 啓 介
問 合 せ 先	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 コーポレートコミュニケーション部 報道グループ長 土 田 亮 (TEL. 03-3259-5056)

MS & ADグループ経営計画（2030年度目指す姿・2026年度計画）等 の策定に関するお知らせ

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（取締役社長 CEO：船曳 真一郎）は、「グループの2030年度目指す姿」（以下「2030年度目指す姿」）と目指す姿に向けた初年度の取組である「2026年度グループ経営計画」（以下「2026年度計画」）を本日策定しました。

また、当社グループの中核損害保険会社である三井住友海上火災保険株式会社（取締役社長：海山 裕、以下「三井住友海上」）とあいおいニッセイ同和損害保険株式会社（取締役社長：新納 啓介、以下「あいおいニッセイ同和損保」）は、2025年3月28日、2025年9月30日および2026年2月13日の公表内容に基づき合併準備を進めており、合併基本計画【最終】を本日承認しましたので、併せてお知らせいたします。

1. MS & ADグループ経営計画の策定

(1) 2030年度目指す姿

① 定性目標

- ・保険本来の価値提供を追求し、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」となることを目指して取り組みます。その取組を礎として、お客さまの大切な未来を託していただくために、不確実性が増す時代において、変化を見通し社会のリスクを解決する、「リスクに挑み、世界をリードする」存在となることを目指します。
- ・世界に広がる事業基盤を通じ、最適な安心・最高の体験・最先端のソリューションを提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来に貢献します。

2030年度に向けた取組姿勢

国内保険会社の取組姿勢

お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ

グループタグライン

Taking on Risk, Leading the World

～リスクに挑み、世界をリードする～

② 定量目標

- 政策株式売却完了後の2030年度においても、安定して8,000億円超の利益（修正利益）をあげる収益構造の確立（本業において利益を生み出す構造への転換）を実現し、将来的には1兆円規模の利益水準を実現します。

目標

修正利益※1

2030年度

8,000億円

EPS成長率※2

2025年度～2030年度

11%（年率）

修正ROE※3

2030年度

11%以上

ESR

2030年度

180%以上

※1 FRS当期純利益に対して、キャッシュベースを重視した調整を加えた利益

※2 除く政策株式売却益

※3 修正利益÷修正純資産（FRS純資産－AOCI－のれん等残高）

③ 取組内容

- 持続的に利益を創出する収益構造に向け、事業構造の最適化と事業基盤の強化に取り組むことによりビジネスモデル変革を実現し、当社グループの企業価値を向上させます。

環境・社会の持続可能性向上（社会的価値）

当社の企業価値向上（経済的価値）

事業構造最適化

提供価値の変革

安定的に収益を上げる構造へ変革

- お客さまに最適な安心のお届け「お客さまを守る」
- 最高のエフォートレス体験の提供「期待を超える」
- 最先端のソリューションの開発「ミライを創る」



資本アロケーション最適化

国内で生み出した資本を活用した成長

- 更なる成長を目指す領域の拡大、収益力向上「グループの成長と規律を両立する」

事業基盤強化

持株会社を中心としたグループ経営の強化

戦略機能強化

ガバナンス強化

人的資本経営

AI・DX

サステナビリティ

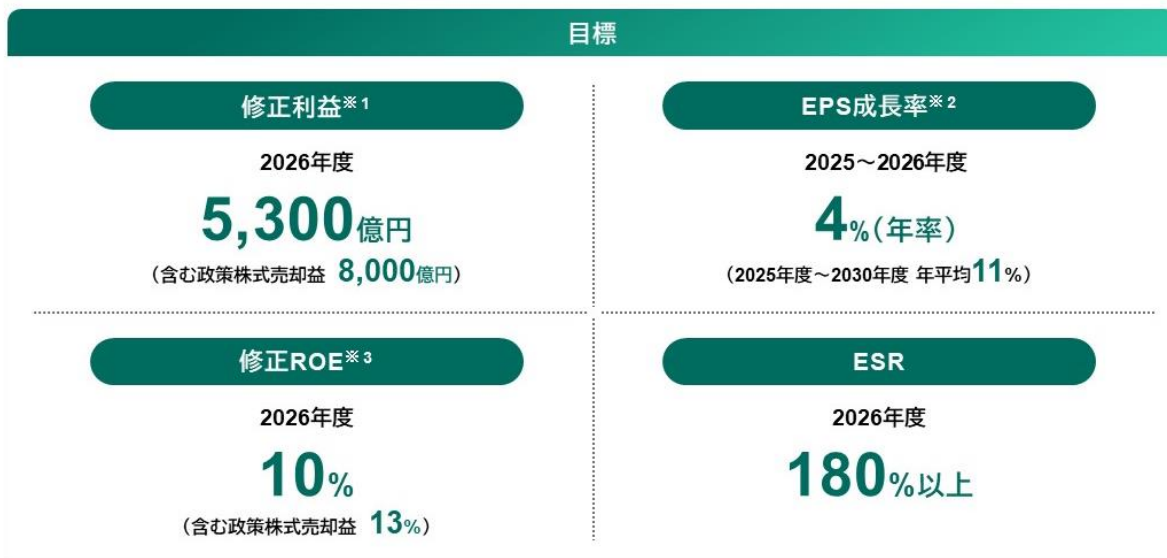
自然災害リスクを低減し、
未来に続くレジリエントな社会の創造

人口動態等の社会構造の変化を
見据えた豊かで幸せな社会の創造

人権を守り、責任ある事業活動による
社会からの信頼の向上

(2) 2026 年度計画

- 「2030 年度目指す姿」の実現に向けて 2026 年度計画の定量目標を定めます。



※1 FRS当期純利益に対して、キャッシュベースを重視した調整を加えた利益
 ※2 除く政策株式売却益
 ※3 修正利益÷修正純資産(FRS純資産-AOCI-のれん等残高)

2. 合併基本計画【最終】の策定

(1) 合併基本計画の位置付け

- 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の合併基本計画は、グループの目指す姿に基づき、新会社にとっての中長期的なマイルストーンとして 2030 年度の目指す姿を定めたものと位置付けます。

(2) 合併基本計画【最終】の概要

- 合併基本計画は、2026 年 2 月 13 日に【骨子】(合併方針、経営目標、事業戦略、ガバナンス、スケジュール)を公表しましたが、【最終】は領域別事業戦略等の詳細を含めて策定しています。

※下線は合併基本計画【骨子】との相違

合併基本計画【最終】	概要
1. 合併方針 (1) 合併の背景・目的 (2) 目指す企業像 (3) 新会社の概要	<ul style="list-style-type: none"> 合併の背景・目的は、環境変化を好機と捉え、お客さまから最も選ばれる保険・金融グループを実現すること。合併によって、グループ成長源泉の盤石化とガバナンス強化等による信頼性向上を実現し、新会社は、「グループの中心となる事業ドメイン」として、お客さまから最も選ばれるための「成長と信頼の好循環」を支える。 存続会社を三井住友海上とし、2027 年 4 月 1 日に合併する。商号は「三井住友海上あいおい損害保険株式会社」とする。新会社の発足に伴い、持株会社の商号を「三井住友海上グループ株式会社」とする。
2. 経営目標 (目指す姿) <u>(1) 戦略目標 (定性目標)</u> <u>(2) 収支計画 (定量目標)</u>	<ul style="list-style-type: none"> 2030 年度に向けた取組姿勢として「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を新会社のマインドセットとし、「Taking on Risk, Leading the World～リスクに挑み、世界をリードする～」をグループタグラインとする。 役職員が「夢を語れる・実現できる」新会社を創造し、レジリエントでサステナブルな社会経済の発展を支えることに繋げる。

<p>3. 事業戦略</p> <p><u>(1) 基本戦略</u></p> <p><u>(2) ビジネスモデル変革</u></p> <p><u>(3) 領域別戦略</u></p> <p><u>(4) 人事戦略</u></p> <p><u>(5) 組織戦略</u></p> <p><u>(6) 関連事業会社</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> 以下を基本戦略とする。 最適な安心のお届け(保険本来価値)、最高のエフォートレス体験提供(CX向上)、最先端のソリューション開発(社会課題解決)、地方創生(地域課題解決)、ビジネスパートナー協業(連携強化・拡大)、更なる成長を目指す領域の拡大、収益力向上(グループの成長と規律を両立)
<p>4. ガバナンス</p> <p>(1) 機関設計</p> <p>(2) 内部統制システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新会社は監査等委員会設置会社とし、成長(迅速な意思決定)と規律(監査・監督の強化)を両立させる。 新会社の内部統制システムは、実効性確保に向けて3線管理態勢を強化する。
<p>5. スケジュール</p> <p><u>(1) マスタースケジュール</u></p> <p><u>(2) 全体ロードマップ</u></p> <p><u>(3) 合併までの先行対応</u></p> <p><u>(4) 保険契約(満期・保有)</u></p> <p><u>移行、拠点配置・統合</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> 合併基本計画を策定し、当局認可手続きを経て2027年4月1日に合併する。 2026年4月以降、本格的に先行同居を進める。 保有契約は、満期到来の都度新会社商品への移行を案内する。

(3) 代表取締役

- 新会社の代表取締役は、次のとおりとします。なお、存続会社である三井住友海上の定時株主総会において、取締役選任の承認が得られることを前提とします。

役職名	氏名
代表取締役 取締役会長 会長執行役員	船曳 真一郎
代表取締役 取締役副会長 副会長執行役員	新納 啓介
代表取締役 取締役社長 社長執行役員	海山 裕

以 上

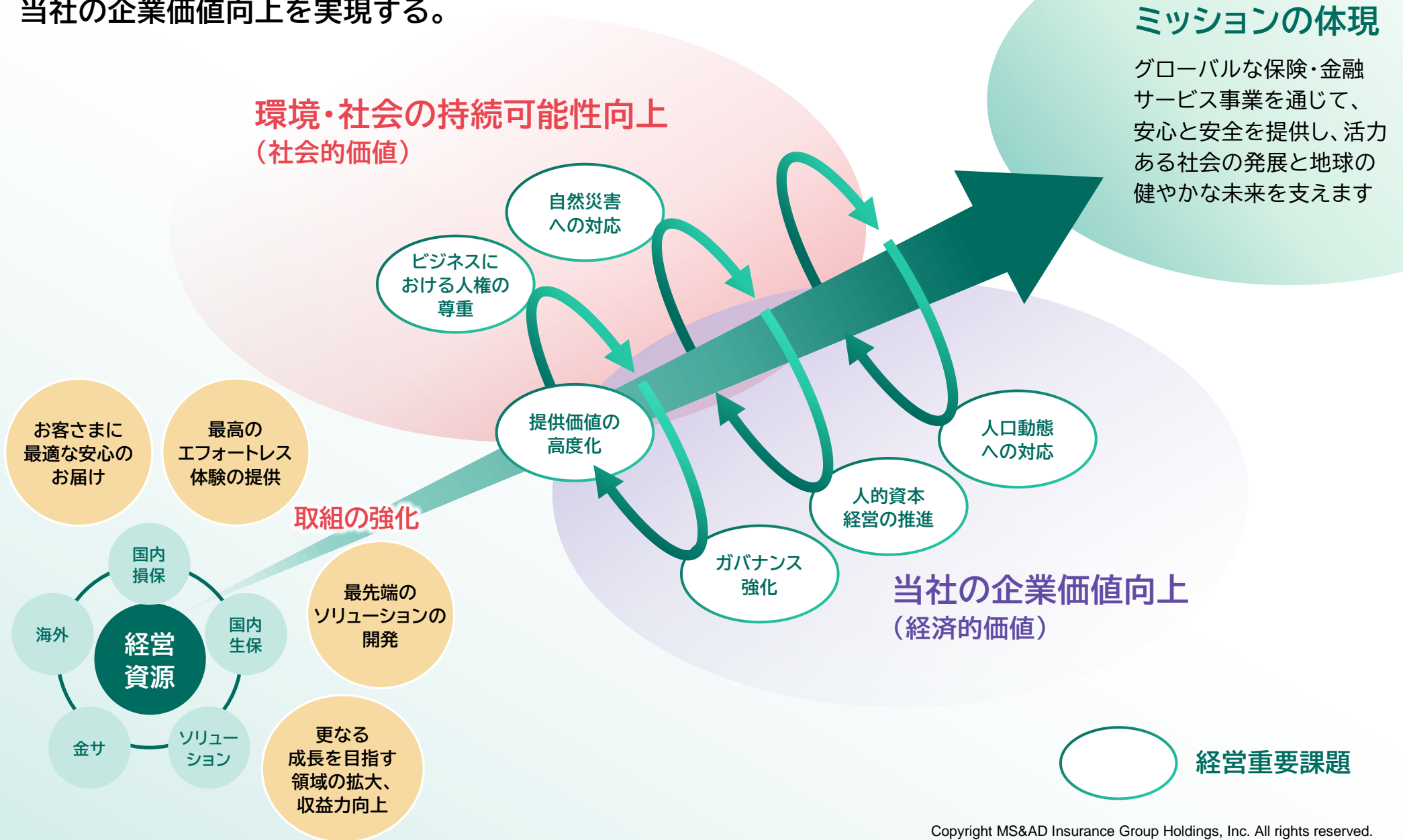
Taking on Risk, Leading the World

リスクに挑み、世界をリードする

—— グループの2030年度目指す姿

1. 全体像 (1) 目指す姿の考え方(価値創造によるミッションの体現)

経営重要課題の解決を図るとともに、当社グループの安定的な利益創出により、社会インフラとしての保険を持続的に提供し、環境・社会の持続可能性向上と当社の企業価値向上を実現する。



1. 全体像 (2) 目指す姿に向けた価値創造 ① 経営重要課題

中長期的な社会変化(メガトレンド)と当社グループの収益に関わる31トピックを抽出し、「当社グループの財務への影響」と「当社グループ事業を通じた社会へのインパクト」の2軸で評価を行い、当社グループの6つの経営重要課題とした。

経営重要課題



提供価値の高度化

被害の未然防止や新たに発現するリスクの対応に向け、最先端のソリューションを継続的に提供

2. グループ戦略(1)
事業構造最適化(p8)



自然災害への対応

自然災害リスクの低減と地域レジリエンスの向上、ネイチャーポジティブ、サーキュラーエコノミー等への移行を支援

2. グループ戦略(3)
サステナビリティ(p17)



人口動態への対応

少子高齢化など人口動態等の社会構造の変化を捉え、価値を提供

2. グループ戦略(3)
サステナビリティ(p17)



ビジネスにおける人権の尊重

自社だけでなくバリューチェーン全体で人権を尊重し、人権侵害を防止・是正

2. グループ戦略(3)
サステナビリティ(p17)



人的資本経営の推進

新たな価値創造や変革にチャレンジし、グローバルな事業展開を主導する自律的な人財を育成・登用

2. グループ戦略(2)
事業地盤強化 ④ 人的資本経営(p15)



ガバナンス強化

ガバナンスを競争力の源泉とし、社会からの信頼を回復し、競争優位性を確立

2. グループ戦略(2)
事業地盤強化 ③ ガバナンス強化(p14)

1. 全体像 (2) 目指す姿に向けた価値創造 ② ビジネスモデル変革

持続的に利益を創出する収益構造に向け、事業構造の最適化と事業基盤の強化に取り組むことでビジネスモデル変革を実現し、当社の企業価値を向上させる。

環境・社会の持続可能性向上 (社会的価値)

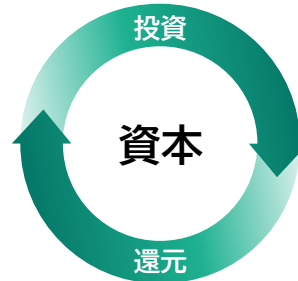
当社の企業価値向上 (経済的価値)

事業構造最適化

提供価値の変革

安定的に収益を上げる構造へ変革

- お客さまに最適な安心のお届け「お客さまを守る」
- 最高のエフォートレス体験の提供「期待を超える」
- 最先端のソリューションの開発「ミライを創る」



資本アロケーション最適化

国内で生み出した資本を活用した成長

- 更なる成長を目指す領域の拡大、収益力向上「グループの成長と規律を両立する」

事業基盤強化

持株会社を中心としたグループ経営の強化

戦略機能強化

ガバナンス強化

人的資本経営

AI・DX

サステナビリティ

自然災害リスクを低減し、
未来に続くレジリエントな社会の創造

人口動態等の社会構造の変化を
見据えた豊かで幸せな社会の創造

人権を守り、責任ある事業活動による
社会からの信頼の向上

1. 全体像 (3) 定性目標

当グループは、保険本来の価値提供を追求し、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」となることを目指して取り組む。その取組を礎として、お客さまの大切な未来を託していただくために、不確実性が増す時代において、変化を見通し社会のリスクを解決する、「リスクに挑み、世界をリードする」存在となる。

世界に広がる事業基盤を通じ、最適な安心・最高の体験・最先端のソリューションを提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来に貢献する。

2030年度に向けた取組姿勢

国内保険会社の取組姿勢

お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ

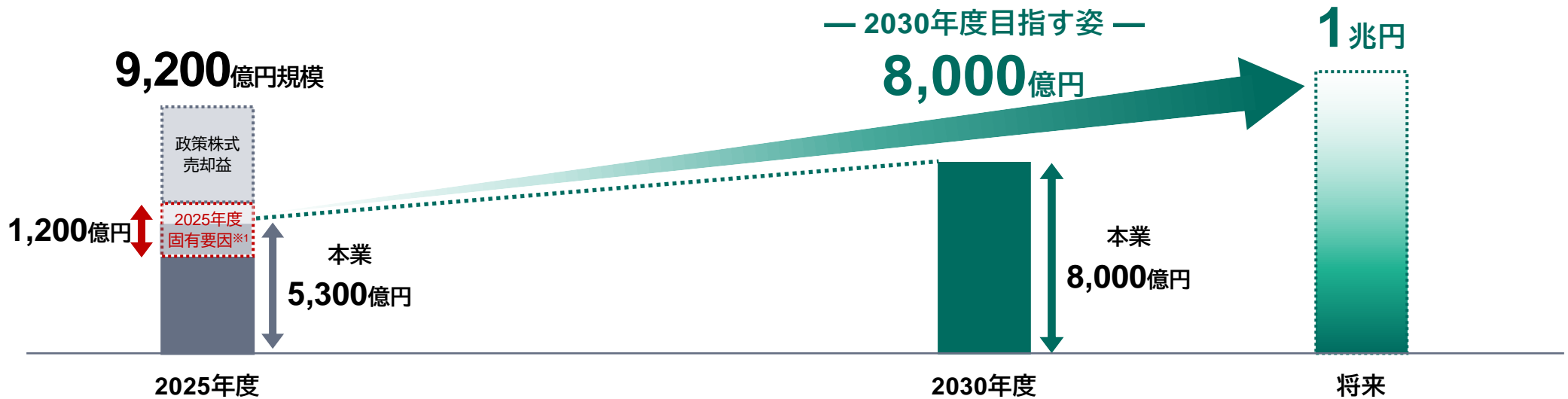
グループタグライン

Taking on Risk, Leading the World

～リスクに挑み、世界をリードする～

1. 全体像 (4) 定量目標

政策株式売却完了後の2030年度においても、安定して8,000億円超の利益(修正利益※²)をあげる収益構造の確立(本業において利益を生み出す構造への転換)を実現する。



目標

修正利益※²

2030年度

8,000億円

EPS成長率※³

2025年度～2030年度

11%(年率)

修正ROE※⁴

2030年度

11%以上

ESR

2030年度

180%以上

※¹ 自然災害口スの期待値からの下振れ等

※² IFRS当期純利益に対して、キャッシュベースを重視した調整を加えた利益

※³ 除く政策株式売却益

※⁴ 修正利益÷修正純資産(IFRS純資産-AOCI-のれん等残高)

1. 全体像 (4) 定量目標

2030年度の修正利益目標の事業ドメイン別内訳は以下のとおり。

(億円)

項目	2025年度	2030年度 (見通し)	将来的に 目指す姿
修正利益(グループ)	9,187	8,000	10,000
政策株式売却益	3,933	—	—
除く政策株式売却益	5,255	8,000	10,000
国内損保事業	1,776	2,400	
国内生保事業	501	1,000	
海外事業	2,961	4,200	
金融サービス事業	62	300	
社会課題への ソリューション事業	▲46	100	

1. 全体像 (5)株主還元

政策株式売却完了までは、キャッシュベースを重視した調整を行った「修正利益」を株主還元の基礎利益とし、安定的な株主還元を継続する。

株主還元方針

基本的還元

基本的還元方針は変更しない。

- 総還元性向50%(修正利益の50%)を基本とする
- 配当は累進配当を目指し、利益成長に応じて一株当たり配当の増加を検討
- 総還元性向50%と配当総額の差額は、自己株式取得で対応

追加的還元

以下の場合等に、
適時・適切に実施する。

- 資本効率改善等が必要と判断した場合
- 大規模自然災害等による減益時に安定的な還元を維持する場合
- 効率的な成長投資が見通せない場合

2. グループ戦略 (1)事業構造最適化 ①提供価値の変革

グループの「2030年度の目指す姿」の実現に向け、事業会社は共通認識のもと、事業特性に応じた事業戦略を策定・実行する。

■ 実現すること

変革・創造・成長でリーダーシップを発揮

お客さまに最適な安心のお届け
「お客さまを守る」

最高のエフォートレス体験の提供
「期待を超える」

最先端のソリューションの開発
「ミライを創る」

■ 具体的な取組

お客さまに最適な安心のお届け 「お客さまを守る」

お客さまへの適切な価値提供

- 個人向けのわかりやすくシンプルな商品から高付加価値の商品・サービスと、企業リスクに応じた最適な保険商品を取り揃えることで、あらゆるお客さまへの適切な価値提供を実現
- とりわけ個人向け商品においては、お客さまの価格感応度に応じた、ダイレクト損保を含むグループ一体での適切な商品・サービスの提供により、価格競争力を強化

リスクソリューション提案力 アンダーライティング力の強化

- データやリスクサーベイ等を活用した適正なアンダーライティングの追求
- 国内外のスペシャルティ保険に関する情報・ノウハウ共有による新たな補償の提供

キャパシティ提供力の強化

- グループ資本の有効活用、再保険の戦略的活用によりキャパシティを拡大

2. グループ戦略 (1)事業構造最適化 ①提供価値の変革

最高のエフォートレス体験の提供

「期待を超える」

お客さまへの エフォートレスな価値提供

- お客さまにとって分かりやすく選びやすい(加入内容が理解しやすく、安心を実感できる)商品を簡便な手続きで提供
- お客さまの費やす時間や手間を最小化し、適切な保険金・給付金の早期支払を実現

お客さまに適した ディストリビューション

- 既存の販売チャネルとCXマーケティングを融合した新たな販売モデルの構築
- 代理店とのパートナーシップのあり方の再定義(販売モデルの変革)
 - 比較推奨販売の厳格化等を踏まえた適切な募集品質の確保
 - 代理店の担う業務・役割に応じた手数料体系

最先端のソリューションの開発

「ミライを創る」

ソリューションの開発

- 事業会社で把握したお客さまニーズに基づく、地域企業・自治体・大学等と連携した補償・保障前後のソリューションの開発、グローバルネットワークを活かしたソリューションの開発
- 健康寿命延伸に資するヘルスケアサービスの開発・提供

ソリューションの提供

- パーソナル領域は保険商品とセットでの提供が中心
- コマーシャル領域はソリューション単体やコンサルティングとセットでの提供も含めて検討

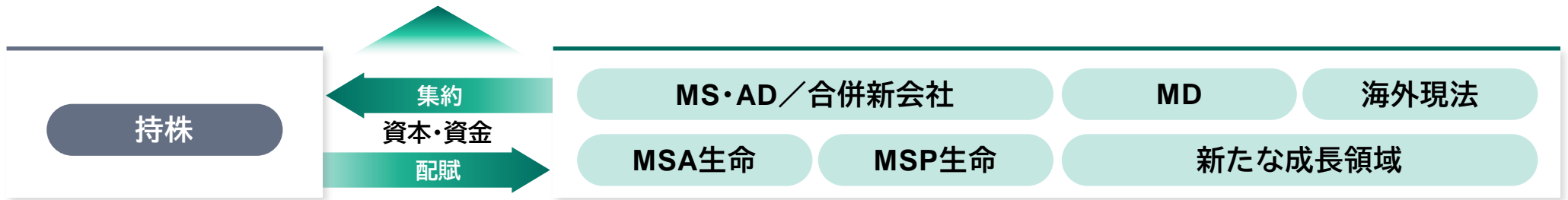
社会課題・地域課題への対応 (主要取組)

- 他社に先行するテレマティクス自動車保険を活用したモビリティ領域(自動運転を含む)
- 企業の継続に重大な影響を与えるサイバーセキュリティ領域
- サステナビリティ取組と連動した防災・減災等の領域
- 高齢化の進展に対応したヘルスケア、資産形成・継承等の領域

2. グループ戦略 (1)事業構造最適化 ②資本アロケーション最適化

■ 実現すること

資本のアロケーションやリスクポートフォリオの最適化により、更なる成長を目指す領域の拡大、収益力向上を実現する。



■ 具体的な取組

更なる成長を目指す領域の拡大、収益力向上

「グループの成長と規律を両立する」

国内保険事業における
オーガニック成長実現

- リスクテイクの方向性を踏まえた資本配賦の最適化による国内保険事業のオーガニック成長の実現

海外を中心とした新たな
成長領域への経営資源の投入

- 政策株式売却資金や国内保険事業で得られる資金を活用した、海外を中心とした新たな成長領域への事業投資
- モビリティ領域を核に、新規事業投資やR&Dを含めたインオーガニック成長の検討

規律ある事業投資の実施

- 海外事業におけるROI6%を基準としたモニタリング等の事業評価による資本循環サイクル確立

資産運用領域の収益力向上
(次頁参照)

- 政策株式売却の完了と質の高いリスクテイクによる収益期待資産の拡大
- グローバルな資産運用ケイパビリティの拡充
- 持株への運用関連機能集約によるグループ共通プラットフォームの構築

2. グループ戦略 (1)事業構造最適化 ②資本アロケーション最適化

■ 具体的な取組

資産運用領域の収益力向上

「危機の予兆管理、分散、深度ある分析」に基づく質の高いリスクテイクにより、持続的な時価純資産価値拡大と、グローバルトップティア水準の利益成長に貢献する。

リスクテイクの拡大

資産運用の フレームワーク

- ALM、流動性管理、資本コスト控除後の長期リターン最大化を基準に最適なポートフォリオを構築
- 市場動向を踏まえ収益の源泉である事業キャッシュフロー等に着眼し、再現性ある収益獲得を志向
- 経済・市場見通しに基づき資産配分を調整
- グループで統一されたリスク管理を実施

強化する アセットクラス

- 「クレジット」、「PA※」、「上場株式」の3資産への運用力を強化
 - －クレジット：厳格な償還能力の査定に基づき銘柄を選択
 - －PA※：収益実績が高いPE投資を継続、リスク分散のためPD・不動産・インフラへの投資を推進
 - －上場株式：長期投資を前提に、利益成長による企業価値上昇を見込める対象へ投資
- ※PA(Private Asset)：未上場株式(Private Equity)や中堅・中小企業向けローン(Private Debt)など非公開資産

基盤の強化

グローバルな 資産運用体制の強化

- LGTやBarings社など、信頼できるパートナーを活用し、グローバル運用のケイパビリティを拡充、国内グループ各社および海外事業における運用収益力を強化
- 資産運用の専門人財は、教育プログラム、実務経験、提携先およびMSRへの派遣による社内育成を基本とし、中途採用等により補完。資産運用部門の採用、配置、教育、専門スキル評価の各基準をグループで統一

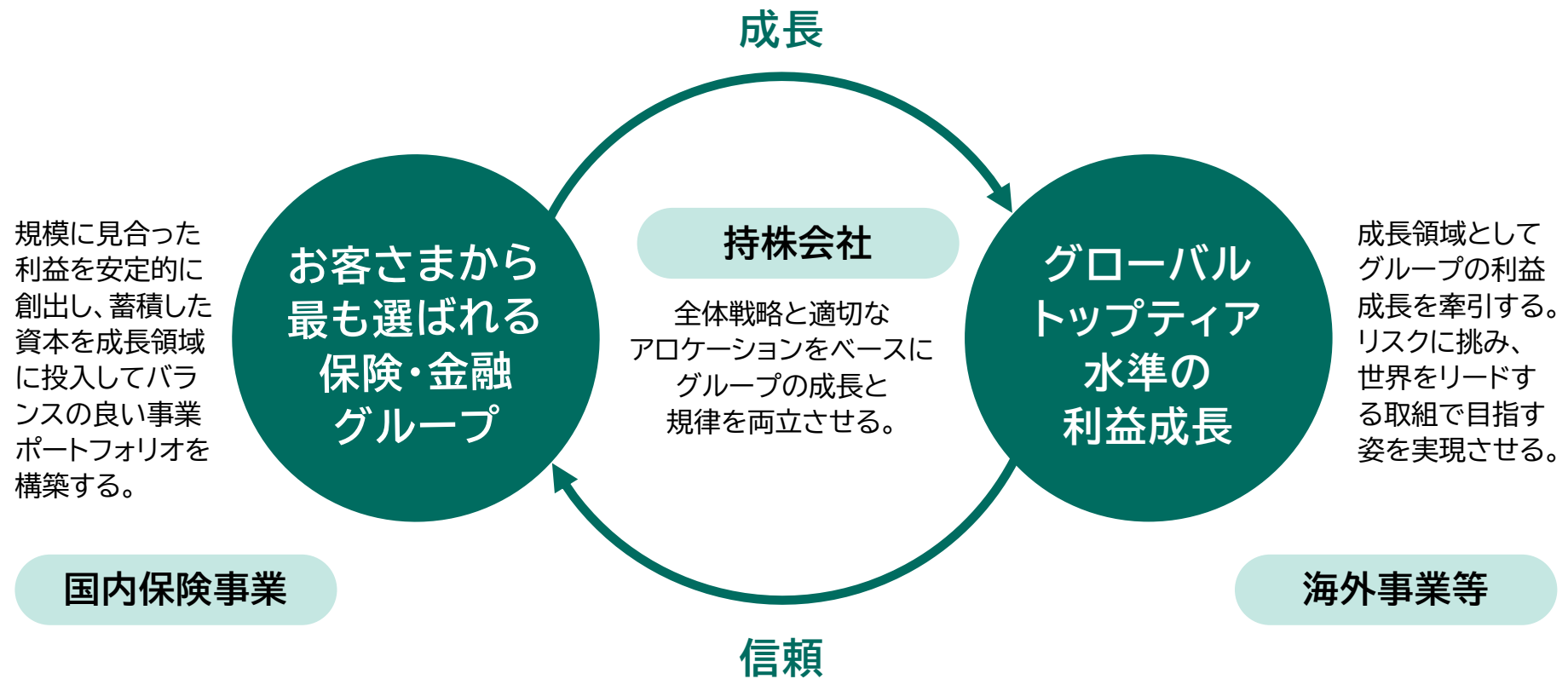
持株への 機能集約・強化

- グループ共同利用による効率化のため、各事業会社の運用関連機能・リソースを持株会社へ集約
- 持株会社は各事業会社の運用方針・計画策定に関与して質的に統一された資産運用を実現

2. グループ戦略 (2)事業基盤強化 ①概要

持株会社は全体戦略と適切なアロケーションをベースにグループの成長と規律を両立させる。
事業会社は、ドメインにおける位置付け(利益源泉・成長牽引等)に応じた成長性・収益性・健全性の実現を図る。

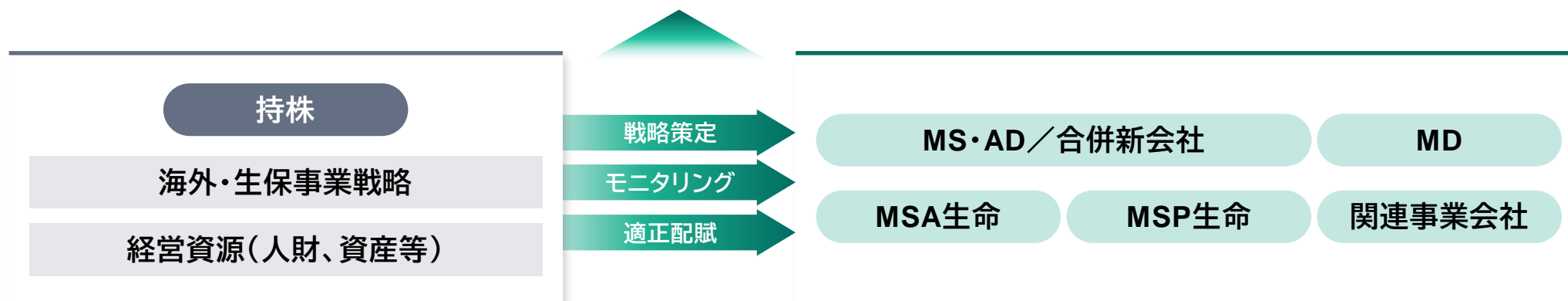
グループで実現すること



2. グループ戦略 (2)事業基盤強化 ②戦略機能強化

■ 実現すること

持株会社がグループ全体の戦略策定を行い、グループの持続的な成長に向けた舵取り機能を発揮する。



■ 具体的な取組

戦略機能の強化

- 海外事業企画部の機能強化により、事業会社の海外事業戦略機能を持株会社に集約することで、一貫性を持って事業を展開
- 生保事業企画部の新設により、国内外の生保事業戦略を統括することで、一貫性を持って事業を展開

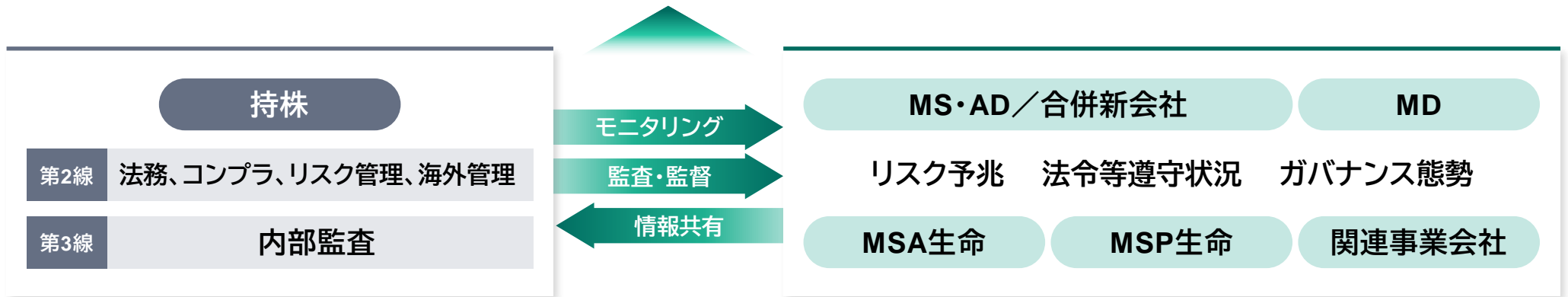
グループの舵取り機能の実効性向上

- 人事部、総務部の新設によるグループ経営資源(人財、資産等)の適正配置機能の強化
- 財務企画部、投資運用部の新設により、資本・資金アロケーションとグループ全体の資産運用における舵取り機能の実効性を向上

2. グループ戦略 (2)事業基盤強化 ③ガバナンス強化

■ 実現すること

持株会社がモニタリング機能を発揮し、グループ全体のリスク予兆検知と監査・監督により、グループの持続的な企業価値向上を推進する。



■ 具体的な取組

持株会社の 第2線・第3線機能の強化

- 事業会社のリスク予兆に繋がる事象を持株会社のリスク管理部、コンプライアンス部と情報共有する体制とし、グループとしてのリスク予兆検知力を向上

持株会社の 事業管理機能の強化

- 事業会社の海外事業に関する機能を原則として持株会社へ移行(海外資産運用、海外経理、海外システムリスク管理、海外ITガバナンス等)

グループ会社のモニタリング強化

- グループ会社の法令等遵守状況、ガバナンス態勢のモニタリング強化
- 取締役会からの権限委譲による成長(迅速な意思決定)と監査等委員会による規律(監査・監督の強化)の両立

2. グループ戦略 (2)事業基盤強化 ④人的資本経営

■ 実現すること

スキルの発揮により社員自らがキャリアを形成できる人事制度・育成体系とし、国内外の事業戦略を実現できる人財ポートフォリオを構築するとともに、成長の実感を通じた社員のWell-being向上を図ることで、持続的な企業価値向上との好循環を確立する。

■ 具体的な取組

「スキル発揮」「キャリア形成」による社員の成長

スキルベースの
人事制度

スキルを
アウトプット
(キャリアをつかみ取る)

リスクに挑む
マインドセット

スキルを最大限発揮し、より高い視座で周囲を巻き込みながら新たな価値の創造と変革に挑み続けられる人事制度や育成体系により、全ての社員がグループの持続的な成長を力強く牽引している姿を
実現・定着

経営戦略と連動した「人財ポートフォリオの構築」

ポートフォリオの
見える化
(データ基盤)

戦略と連動した
サクセッション
プラン

人財流動化による
活力ある組織

グループの主要ポジションに求められる人財や専門性の高い人財の定義と必要数を明確化したうえで、先進技術(AI等)を活用した業務の効率化や高度化を踏まえた適切な人財ポートフォリオを構築するとともに、グループ内の人財流動化を推進

「Well-being」の向上

多様な知識・経験を受け入れ、活かす

働きがいや働きやすさの実感

心身の健康
持続的な処遇改善

多様な社員一人ひとりが、キャリアビジョンを実現し、働きがい・働きやすさ・健康・豊かさやワークライフの充実を実感する環境を構築することで、エンゲージメント高く働き続ける意識と行動の定着を推進

■ 実現すること

IT構造最適化の推進、AIによる価値創出と競争力強化およびサイバーセキュリティ態勢の強化により、グループ事業の“変革・創造・成長”を支える基盤を構築し、グループ事業の持続的な成長と企業品質の向上を実現する。

■ 具体的な取組

IT構造最適化のさらなる推進

- MS・AD合併に伴うシステムの完全統合(旧会社のデータ移行およびシステム廃止)の実現
- クラウド等外部サービスの活用によるシステムの自社所有縮小、容易なデータ連携・活用を促進するデータサービス基盤の再構築、セキュアな環境で柔軟でスピーディーな新技術との外部連携を実現する新ネットワーク構築

AIによる価値創出と競争力強化

- 注力領域(損害サービス、アンダーライティング、販売モデル)でのAIユースケース創出
- 変革を推進するAIビジネス人材育成、AIエンジニア人材の育成・登用
- グループ資源と外部パートナーとの協業による必要な機能・スキルの拡充
- グループ全体のAIガバナンスを一元的に担う態勢の構築

サイバーセキュリティ態勢強化

- 変容するサイバーセキュリティリスクの情報収集・分析力を高度化し、グループ共通指標に基づくリスク評価の導入など、グループ全体でのセキュリティ対策を強化
- ネットワークセキュリティのリスク可視化と、事業継続性を意識したリスク対策の実施
- グループ・グローバルベースでのガバナンス・セキュリティ対策(CSIRT、SOC態勢強化)

2. グループ戦略 (3)サステナビリティ

■ 実現すること

活力ある社会の発展と地球の健やかな未来(人と地球のWell-being)の実現に向け、「自然災害リスクの低減」「人口動態等の社会構造変化を捉えた価値提供」「人権を尊重した責任ある事業活動」の3つの取組を中心にグループ一貫して取組を進める。

また、事業会社で把握した社会課題・地域課題の解決に向けて、保険およびソリューションの開発・提供を通じた取組を進め、環境・社会の持続可能性向上と当社グループの企業価値向上を実現する。

■ 具体的な取組

自然災害リスクを低減し、未来に続くレジリエントな社会をつくる

- リスクのプロフェッショナルとして国内外の自然災害リスク低減に取り組み、災害へのレジリエンスが高い社会を実現するとともに、当社グループの収支改善に取り組み、保険の持続可能性を向上
- この取組の一環として、脱炭素化社会の実現に向けた温室効果ガス削減取組、自然災害リスク低減につながる森林や湿地等の保全・強化等も進め、自然災害の甚大化を抑制

人口動態等の社会構造変化を捉えた価値提供により、豊かで幸せな社会をつくる

- 少子・高齢化等の人口動態等の社会構造の変化を的確に捉えたソリューションを開発・提供することで、中長期的に企業価値を向上

人権を尊重した責任ある事業活動で社会からの信頼を深める

- 全てのステークホルダー(社員、お客さま、代理店、取引先等)の人権を尊重した事業活動を通じて、強靱で包摂的なグローバルサプライチェーンの形成に貢献し、社会との信頼関係を強固にするとともに、経営リスクの抑制や人財の確保等、当社グループのグローバルな競争力を強化

「人と地球のWell-being」に貢献

3. 事業ドメイン別戦略 (1)国内損保事業

■ 実現すること

修正利益
(2030年度末)

お客さまニーズに応じた保険提供・保険料の適正化・プロセス改革を実現し、規模に見合う利益を安定創出する。(インフレによる保険金・事業費増加を超える収支改善効果を実現)

2,400億円

■ 具体的な取組

トップライン成長	成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ▪ テレマティクス保険の推進を通じたマーケット拡大、事故削減 ▪ ビジネスパートナーとの連携強化・拡大を通じたマーケット開拓の推進 			
	料率改定	<table border="1"> <tr> <td>自動車</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ コンバインド・レシオ95%をターゲットとした保険料率の見直しを継続 ▪ 料率改定効果の早期取り込みに向け、長期契約を抑制 ▪ ターゲット層の再定義を踏まえた商品(補償内容、保険料水準)の見直し </td> </tr> <tr> <td>火災</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 長期スパンで適正水準である95%に近付けるため、大規模な自然災害や大口ロスが少ない年には90%未満も視野に料率見直しを継続 </td> </tr> </table>	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ▪ コンバインド・レシオ95%をターゲットとした保険料率の見直しを継続 ▪ 料率改定効果の早期取り込みに向け、長期契約を抑制 ▪ ターゲット層の再定義を踏まえた商品(補償内容、保険料水準)の見直し 	火災
自動車	<ul style="list-style-type: none"> ▪ コンバインド・レシオ95%をターゲットとした保険料率の見直しを継続 ▪ 料率改定効果の早期取り込みに向け、長期契約を抑制 ▪ ターゲット層の再定義を踏まえた商品(補償内容、保険料水準)の見直し 				
火災	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 長期スパンで適正水準である95%に近付けるため、大規模な自然災害や大口ロスが少ない年には90%未満も視野に料率見直しを継続 				
収益性の改善	効率化・最適化	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 合併により、人件費・代理店手数料・物件費等で1,500億円規模のコスト削減を実施 ▪ 手続きのフルデジタル化、デジタル損サモデルの確立を通じた効率化、事業費削減 ▪ 販売チャンネル(代理店、ダイレクト等)の最適化、カスタマーサクセスの体制構築 			
	アンダーライティング強化	<ul style="list-style-type: none"> ▪ アンダーライティングのフロント化、データ活用的高度化、海外ノウハウ移転 ▪ 再保険戦略の高度化を通じた、元受・再保険全体での保有最適化・キャパシティ拡大 ▪ リスクエンジニアリング分野の強化 			

3. 事業ドメイン別戦略 (2)国内生保事業

■ 実現すること

修正利益
(2030年度末)

お客様の生命保険領域のリスクに対し最適なソリューションを提供することで、“お客様から最も選ばれる保険・金融グループ”の実現を支える。
損保領域と異なる特性のリスク保有により、リスク分散・収益安定化に寄与する。
損保事業やアセットマネジメント事業とのシナジーにより、グループ利益の向上に寄与する。

MSA生命
500億円
MSP生命
500億円

■ 具体的な取組

商品・ サービス提供

- 潜在的にお客様の保障ニーズがある領域の商品拡充、ニーズ喚起のためのコンサルティング力強化
- 主体的な価値提供を推進する販売モデル(プロアクティブモデル)の構築による商品・サービス一体提供
- 資産型生命保険では、資本負担が軽く、独自のノウハウが必要な保険販売ウエイトの引き上げ

チャンネル

- お客様本位のリスクコンサルティング販売のため、会社として提案活動内容の把握やお客様接点の複線化などに取り組み、より一層透明性が高いチャンネルに変革
- お客様接点拡充に向けたデジタルプラットフォームおよびコンテンツの確立

資産運用 ・財務

- 生保事業で獲得した資金のグループ内アセットマネジメント会社への運用委託によるシナジー創出
- ALMの徹底による、リスクリターン適正化のためのガバナンス強化

新契約・ 保全事務

- デジタル化の推進によるサービスの迅速化と顧客満足の上昇、および事業費効率化

3. 事業ドメイン別戦略 (3) 海外事業

■ 実現すること

修正利益
(2030年度末)

2026年以降の海外事業管理機能の持株への集約等をはじめとした機能強化により、グループの企業価値向上を牽引し、修正利益の5割超を海外事業で生み出す体制を構築する。

4,200億円

■ 具体的な取組

修正利益
(2030年度末)

<p>米州</p>	<ul style="list-style-type: none"> MSIG USAにおけるスペシャルティ種目を中心とした非日系市場への取組について、種目別専門人財の拡充とブローカーとの協業強化等により成長を推進 MSTにおいてフロンティング業界唯一のA+格付けを活用した大手MGA深耕と他国における米国企業のMGAプログラムを捕捉 15%出資したW.R.Berkleyの成長による持分利益、同社と共同出資しているサイドカーLifson Reの利益拡大 	<p>1,400億円</p>
<p>欧州 (ロイズ・再保険事業を含む)</p>	<ul style="list-style-type: none"> サイクルマネジメントを徹底しつつ、MS Amlin(ロイズ事業)において、ブローカーとの協業強化等の取組により利益水準の低下を抑制し、MS Reにおいてスペシャルティ種目を中心に慎重に拡大 MSIGEUの現法2社合併後の、クロスセル、再保険最適化、資本効率向上を目的とした資本政策、コスト削減を含むシナジー戦略等を実行 	<p>1,400億円</p>
<p>アジア太平洋</p>	<ul style="list-style-type: none"> デジタル・コンシューマービジネスの更なる拡大等、11の地域横断取組を推進 MSFCが有する企業物件の引受ノウハウをアジア全域の販売チャンネルで活用することで企業物件の引受を拡大 	<p>850億円</p>
<p>その他地域</p>	<ul style="list-style-type: none"> W.R.Berkleyと当社グループとの再保険取引の拡大、スペシャルティ種目を中心とした協業取組等のシナジーの追求 新設するグループ再保険専門会社による海外現法の出再契約の一元管理、期待利益の内部留保の拡大、および保有再保険スキーム最適化による資本効率向上取組の推進 	<p>150億円</p>
<p>海外生保</p>	<ul style="list-style-type: none"> 商品の収益性改善、販売チャンネルの強化、Baringsの活用等シナジー取組による利益拡大 成熟市場からは安定配当を受領しつつ、成長市場では成長のコントロールや保有リスクのリバランス等を通じた、成長と配当創出の両立 	<p>400億円</p>

3. 事業ドメイン別戦略 (4)金融サービス／社会課題へのソリューション事業

■ 実現すること

修正利益
(2030年度末)

<p>金融 サービス</p>	<p>成長性が高く、保険引受事業との相関が低いBarings社への出資と事業拡大により、グループの資本効率の向上と事業ポートフォリオ分散に貢献する。既存事業についても、新商品・サービスの開発や態勢強化により収益力を強化する。</p>	<p>300億円</p>
<p>社会課題への ソリューション</p>	<p>社会課題へのソリューション事業の拡充により、社会的価値向上と経済的価値向上の好循環を実現し、持続的なグループの成長と収益拡大に貢献する。</p>	<p>100億円</p>

■ 具体的な取組

修正利益
(2030年度末)

<p>金融 サービス</p>	<p>Barings社への 出資と事業拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> 親会社のマスミューチュアル生命と連携した Barings社の持続的かつ長期的な成長により、事業利益を拡大 	<p>300億円</p>
	<p>既存事業の 収益拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> 保険に限定されない商品・サービスの提供で収益貢献を目指す。 3つの領域※に重点を置いて事業を展開。成長性・収益性が見込めない事業を売却するなど、スクラップ&ビルドを推進 ※①資産形成関連ビジネス、②ESGに貢献するリスクソリューション③社会環境変化への対応 	
<p>社会課題への ソリューション</p>	<p>ソリューション 事業開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「保険ではカバーしきれない課題」、「地方創生関連の政策と連動した重点課題」を踏まえ、保険事業との強いシナジーが見込める保険外事業・ソリューションを開発、収益拡大 	<p>100億円</p>
	<p>投資プロセス・ 体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスク管理を前提に、大企業や有力スタートアップとの協業・少額出資から始め、結果に応じ出資比率引上げ、共同事業化やM&A等実施 	
	<p>ソリューションの 販売・展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当社の販売・展開チャンネル(営業拠点、代理店販売網、企業・自治体ネットワーク)の活用による開発したソリューションの展開、収益化 	

Taking on Risk, Leading the World

リスクに挑み、世界をリードする

2026年度グループ経営計画

1. 定量目標

- 「グループの2030年度目指す姿」からバックキャストして、2026年度の定量目標を定める。
- 2026年度に修正利益(除く政策株式売却益)で5,300億円(含む政策株式売却益で8,000億円)、修正ROEで10%(同13%)を実現する。

目標

修正利益※1

2026年度

5,300億円

(含む政策株式売却益 **8,000**億円)

EPS成長率※2

2025～2026年度

4%(年率)

(2025年度～2030年度 年平均**11%**)

修正ROE※3

2026年度

10%

(含む政策株式売却益 **13%**)

ESR

2026年度

180%以上

※1 IFRS当期純利益に対して、キャッシュベースを重視した調整を加えた利益

※2 除く政策株式売却益

※3 修正利益÷修正純資産(IFRS純資産-AOCI-のれん等残高)

2. 事業ドメイン別戦略

「グループの2030年度目指す姿」の実現に向けた「グループ共通取組」を踏まえた、事業ドメイン別戦略の2026年度取組は以下のとおり。

事業ドメイン	戦略	主な取組
国内損保事業 (修正利益:1,700億円※) ※含む政策株式売却益 4,380億円	MSとADの合併	<ul style="list-style-type: none"> 合併後の円滑な事業運営に向けた全国の拠点の同居、システム統合推進 合併を見据えた人件費、代理店手数料、物件費削減計画の推進
	業務改善計画の推進	<ul style="list-style-type: none"> 顧客本位の業務運営、健全な競争環境の実現に向けた代理店対話の推進 パートナーと共同出資する保険代理店事業による企業代理店の継承・受け入れ
	収益力・成長力向上	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスのライフサイクル管理 アンダーライティング機能のフロント移行 適正な保険金支払、損サデータを活用したロスプリ、アンダーライティング高度化 インフレの継続や激甚化する自然災害を見据えた保険料率の改定対応 収益期待資産(クレジット・上場株式・PA)の積み増し シンプルで分かりやすい商品・サービスの検討・開発と機動的な料率設定 お客さまへのエフォートレスな価値提供を通じたCXの向上 お客さまのオンライン志向、価格感応度の高まりをダイレクトチャンネルで捕捉
国内生保事業 (修正利益:520億円)	収益力向上	MSA生命 <ul style="list-style-type: none"> 保障性商品の拡販による保険収益の拡大、リスクリターン・資本効率の向上
		MSP生命 <ul style="list-style-type: none"> 保障性を高めた商品による保険収益の引き上げ、変額保険等の独自ノウハウが必要な商品のマーケット投入 商品別リスクリターン等、商品・資産・会計・リスクを合わせた分析の高度化
	販売モデルの強化	MSA生命 <ul style="list-style-type: none"> 主体的な価値提供を推進する販売モデル(プロアクティブモデル)の構築に向けた取組 中小企業・大企業職域マーケットの開拓・深耕
		MSP生命 <ul style="list-style-type: none"> 金融機関チャンネルに加え、一般代理店マーケットへの取組、デジタル戦略推進等によるチャンネル拡大

2. 事業ドメイン別戦略

事業ドメイン	戦略	主な取組
海外事業 (修正利益:3,000億円)	新体制の安定稼働	<ul style="list-style-type: none"> IECと海外事業CxOを軸とした新海外事業管理体制を安定稼働させ、事業管理の高度化・効率化を推進
	拠点統合	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域で最適な統合方法と統合計画を定め、着実に統合プロセスを推進 欧州大陸現法において合併を活かした事業の拡大、資本効率の向上、オペレーションの効率化を進め、統合シナジーを創出
	事業投資による成長加速	<ul style="list-style-type: none"> WRBにおいて、成長による持分利益の拡大に加え、再保険取引の拡大、スペシャルティ種目を中心とした協業によるシナジーを追求
	各地域の成長	<ul style="list-style-type: none"> 米国事業において、非日系市場への取組強化と大手MGA深耕等により、MGA市場を捕捉 ロイズ再保険事業において、サイクルマネジメントを徹底しつつ、収益を確保 アジアにおいて、11の地域横断取組およびMSFCが有する企業物件の引受ノウハウを活かした企業物件の引受を拡大
	再保険スキームの最適化	<ul style="list-style-type: none"> グループ内再保険ビークルを設立し、グループ保有拡大による期待利益の内部留保拡大と保有再保険スキームの最適化を推進
	海外生保	<ul style="list-style-type: none"> 医療保険の収益性改善等により利益の成長を図ると共に、成長と配当創出の両立に向け、各拠点との経営対話を開始
金融サービス事業 (修正利益:120億円)	Barings社の事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> Barings社への出資を完了し、親会社のマスミューチュアル生命と連携して同社の持続的かつ長期的な成長を支援することで、事業利益を拡大
	既存事業の収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業(資産形成関連ビジネス、ESGに貢献するリスクソリューション、社会環境への対応)は、新商品・サービスの開発や態勢強化により収益力を強化
社会課題へのソリューション事業	既存事業の収益改善	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の統廃合の着実な遂行とグループの知見・経験、強みの融合による存続事業の拡大 シンクタンク事業、リスクコンサルティング事業を強化(インターリスク総研)
	将来に向けたソリューション拡充	<ul style="list-style-type: none"> 目指す姿の実現に向けて、お客さま(社会)の期待に応える「最先端のソリューション」を拡充

三井住友海上あいおい損害保険株式会社の 2030年度目指す姿

合併基本計画

三井住友海上火災保険株式会社
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

目次

1. 合併方針

- (1) 合併の背景・目的
- (2) 目指す企業像
- (3) 新会社の概要

2. 経営目標(目指す姿)

- (1) 戦略目標(定性目標)
- (2) 収支計画(定量目標)

3. 事業戦略

- (1) 基本戦略
- (2) ビジネスモデル変革
- (3) 領域別戦略
- (4) 人事戦略
- (5) 組織戦略
- (6) 関連事業会社

4. ガバナンス

- (1) 機関設計
- (2) 内部統制システム

5. スケジュール

- (1) マスタースケジュール
- (2) 全体ロードマップ
- (3) 合併までの先行対応
- (4) 保険契約(満期・保有)移行、拠点配置・統合

※ 本資料においては、三井住友海上火災保険株式会社を「MS」、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社を「AD」と称する。

1. 合併方針 (1)合併の背景・目的

環境変化を好機と捉え、新会社は「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を実現する新たな中核損害保険会社となる。

環境変化

- 企業向け保険の価格調整
- 代理店による保険金不正請求
- 代理店・出向者による情報漏洩

これまで

競争要因

- 政策株式の保有、過度な便宜供与
- 代理店との二重構造
- 旧来型共同保険引受

■ 保険業法、監督指針の改正

- 比較推奨販売の厳格化
- 特定契約比率規制経過措置(旧基準)の撤廃
- ブローカー参入要件緩和 等

これから

- 保険本来の提供価値・リスクソリューション力を重視
- 代理店との関係性見直し
- ディファレンシャル方式

2024年度

旧来の業界慣習
事業モデル

業務改善計画遂行による
業務の健全かつ適切な運営

2027年度

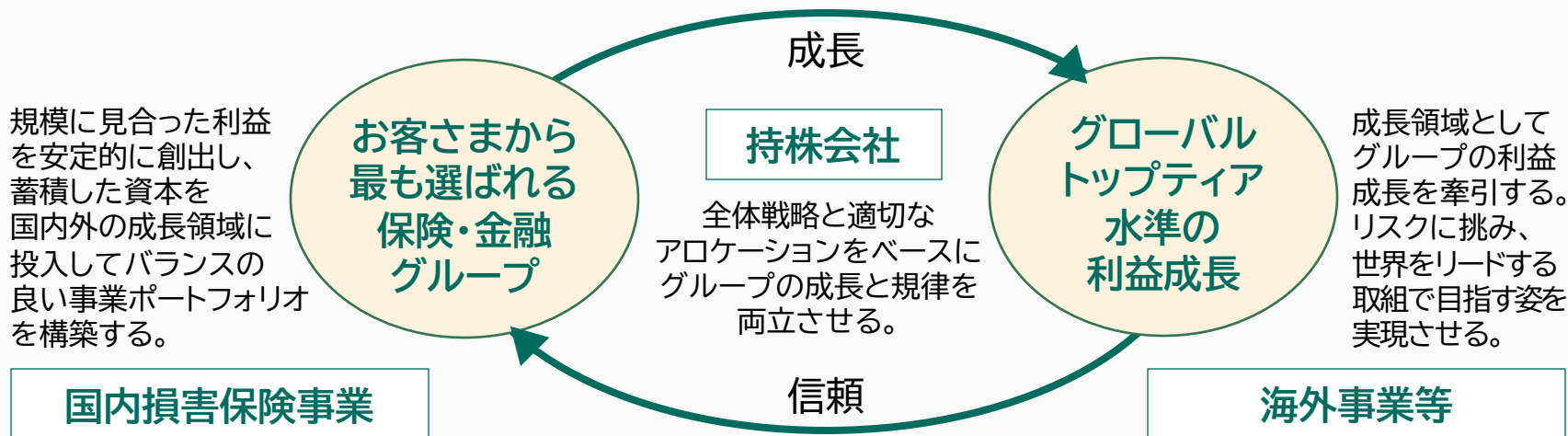
合併を「起点」とした
次の事業変革

保険本来の提供価値・リスクソリューション力で
「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を実現

1. 合併方針 (1)合併の背景・目的

新会社は、「グループの中心となる事業ドメイン」として、お客さまから最も選ばれるための「成長と信頼の好循環」を支える。

グループで実現すること



<合併の狙い>

グループ成長源泉の盤石化

- トップラインの規模に見合った利益の創出
- 商品・サービス開発、アンダーライティング、リスクマネジメントなど全領域で競争力強化
- 国内マーケットシェアNo.1の優位性発揮
- 事業費構造改革により、経営効率向上

ガバナンス強化等による信頼性向上

- 持株会社主導でグループ成長戦略を実行
- 合併に伴い、第2線・第3線を強化
- 国内外で役職員の活躍フィールドを拡大
- 自然災害をはじめとした社会課題に向き合い社会のリスクマネジメントを高度化

1. 合併方針 (2) 目指す企業像 - MVV -

新会社では、グループの「ミッション・ビジョン・バリュー」を共有し、実現・達成のため
不断の取組を継続する。

新会社
の
目指す
姿

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)

【お客さま本位※】
CUSTOMER FOCUS
(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

※ グループの行動指針「お客さま第一」を「お客さま本位」と改め、取組姿勢「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」につながる原点の価値観とする。

1. 合併方針 (3)新会社の概要

2027年4月1日に、MSとADは、次のとおり合併する。

項目	内容
①存続会社	・MS
②合併期日	・2027年4月1日
③合併プロセス	・主な合併プロセスは以下のとおり。 －2025年7月 システム統合基本計画書策定 －2025年9月 新会社の会社概要等を公表 －2026年2月 合併契約書締結 －2026年2月 合併基本計画【骨子】策定 －2026年5月 合併基本計画【最終】策定 －2026年6月 株主総会による合併承認 －2026年12月 移行判定(未了事項は2027年3月に確認) －2027年4月 合併 ※関係当局の認可等が得られることが条件

1. 合併方針 (3)新会社の概要

新会社の概要は次のとおり。

項目	新会社
①商号	三井住友海上あいおい損害保険株式会社 (英文名称:Mitsui Sumitomo Aioi Insurance Company, Limited)
②事業内容	損害保険事業その他
③本店所在地	東京都千代田区神田駿河台三丁目9番地
④資本金	1,395億9,552万3,495円
⑤代表取締役	代表取締役 取締役会長 会長執行役員 舩曳 真一郎 代表取締役 取締役副会長 副会長執行役員 新納 啓介 代表取締役 取締役社長 社長執行役員 海山 裕

なお、新会社の発足に伴い持株会社について、次のとおりとする。

①商号	三井住友海上グループ株式会社 (英文名称:Mitsui Sumitomo Insurance Group, Inc.)
②本店所在地	東京都千代田区神田駿河台三丁目9番地

2. 経営目標(目指す姿) (1)戦略目標(定性目標)

- 新会社は、保険本来の価値提供を追求し、「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」となることを目指して取り組む。その取組を礎として、グループは、お客さまの大切な未来を託していただくために、不確実性が増す時代において、変化を見通し社会のリスクを解決する、「リスクに挑み、世界をリードする」存在となる。
- 世界に広がる事業基盤を通じ、最適な安心・最高の体験・最先端のソリューションを提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来に貢献する。

2030年度に向けた取組姿勢

新会社の取組姿勢(マインドセット)

お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ

<グループタグライン>

Taking on Risk, Leading the World
リスクに挑み、世界をリードする

2. 経営目標(目指す姿) (1)戦略目標(定性目標)

そのためには…

新会社は、MS・ADのそれぞれの強みを維持・結集し、さらに拡大

MS

多くの企業グループおよび
ビジネスパートナーとの取引関係

新種、海上・航空などのスペシャルティ
分野における高い市場シェア

アジア・欧州を中心とした海外損保事業
における実績とブランド力および金融
サービス、アジア生保事業など幅広い
事業基盤

CXマーケティングなどデジタル分野での
競争優位性

国内全域における営業網と、ホール・
リテールを問わない強固な取引関係

グローバルに総合力発揮



AD

ビジネスパートナーとの強固な提携関係
およびそれに基づく取引関係や市場に
おける優位性

テレマティクス自動車保険など特徴ある
商品の提供(データ活用交通安全マップ)

モビリティサービス開発、CASE、MaaS
領域および衝突実験施設(研究所)など
自動車分野での競争優位性

国内全域における営業網と、リテールに
おける地域密着営業、ビジネスパートナ
ーとの連携に基づく強固な取引関係

特色を活かしたリージョナル
(地域密着)営業

2. 経営目標(目指す姿) (1)戦略目標(定性目標)

役職員が「夢を語れる・実現できる」新会社を創造し、レジリエントでサステナブルな社会経済の発展を支えることに繋げる。

合併による価値提供

お客さま	国内シェアNo.1 (27都道府県で No.1)	<ul style="list-style-type: none">■ 認知度アップによる競争力強化■ 人財採用市場での競争優位性発揮■ 地方都市でのプレゼンス発揮、地方創生・地域密着取組の主導■ 海外展開時のネームバリュー発揮	お客さまに 最も選ばれる
	ブランド力向上	<ul style="list-style-type: none">■ パーソナル領域でのブランド浸透■ コマーシャル領域での信頼度向上	マーケット での信頼
	海外事業 展開力向上	<ul style="list-style-type: none">■ グローバル企業のリスクに対応■ ローカルビジネスでリスクソリューション提供	グローバル ベースの成長
	商品・サービス 開発力強化	<ul style="list-style-type: none">■ 真に差別化した商品・サービス■ 補償前後のソリューションの充実	優れた開発力
	資本力強化	<ul style="list-style-type: none">■ 引受キャパシティ拡大■ アンダーライティング力強化	優れた引受能力
	リスクエンジニア リング力強化	<ul style="list-style-type: none">■ 適切なリスク評価に基づくカバー提供■ グループ一体の高度なリスクマネジメントサービス	優れた リスク対応力

2. 経営目標(目指す姿) (1)戦略目標(定性目標)

合併による価値提供

代理店	強固な営業体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新販売網戦略を踏まえた営業体制の構築 ■ 業法等改正を受けた代理店体制整備支援 	真のパートナー
	モビリティビジネス変革	<ul style="list-style-type: none"> ■ 比較推奨販売への対応支援 ■ テリトリー制見直しをリード 	ディーラー代理店からの信頼
社員	活躍フィールド拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル人財の海外事業での活躍 ■ 事業投資、ビッグビジネスへの参画 	社員のモチベーション
	変革への期待	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しく醸成される企業カルチャー ■ スキル、能力に応じた適財適所配置 ■ 処遇改善、効率性向上による早帰り実現 	働きやすい労働環境
株主	企業価値の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 還元、キャピタルゲインへの期待 ■ 持続的成長への期待 	魅力ある株主価値
	成長・重点領域の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長領域(DX、海外)強化 ■ 重点領域(IT、補償の前後)強化 	成長への期待
	ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持株会社(監査等委員会設置会社移行)による内部統制システムモニタリング ■ 第2線、第3線のさらなる強化 	高度なガバナンス

2. 経営目標(目指す姿) (2)収支計画(定量目標)

【定量目標】修正利益(グループ)の30%を新会社で獲得
 ~2030年度: 2,800億円、将来的な目指す姿:3,000億円~

項目	2025年度 (実績)	2030年度 (見通し)	(億円) 将来的に 目指す姿
国内修正利益(新会社※)	5,955	2,800	3,000
政策株式売却益	3,932	0	—
除く政策株式売却益	2,023	2,800	3,000
修正利益(グループ)	9,187	8,000	10,000
除く政策株式売却益	5,255	8,000	10,000

※2025年度はMS+AD(子会社・関連会社含む)

<2030年度見通し(2026年5月計画ベース)の補足説明>

- ・持株会社へ事業管理移管予定の海外子会社や一部の金融サービス子会社の利益は新会社の修正利益に含めない。
- ・コスト削減(人件費+手数料+物件費等)▲1,500億円(2030年度自然体対比)
- ・金融損益(除く市況変動影響、政策株式売却益) 290億円(2025年度対比、税後)

2. 経営目標(目指す姿) (2)収支計画(定量目標)

合併によるシナジー効果は1,500億円、一時コストは▲1,700億円を見込む。

項目	区分	内容	金額(億円)
統合 シナジー※1 (年間)	人件費	■ 本社機能統合・支店統合による 生産性向上	+550
	手数料	■ 代理店手数料体系の見直し ■ 販売モデル変革の実現	+500
	物件費等	■ システム運営コスト削減 ■ 再保険コスト削減 等	+450
	合計		+1,500
一時コスト※2 (累計額)	■ システム統合費用※3		▲1,100
	■ 拠点統合費用		▲200
	■ その他		▲400
	合計		▲1,700

※1: 統合シナジーは2030年度における単年度の数字

※2: 一時コストは2025～2027年度の累計額

※3: 全社・基幹システムおよび部門システム等の統合費用

3. 事業戦略 (1)基本戦略

新会社においては、6つの基本戦略を定める。

最適な安心のお届け (保険本来価値)

- ①お客さまニーズを満たす商品・サービス
 - ◆ 価格競争力(スタンダード化) & 他社差別化(社会課題解決)
- ②リスクソリューション提案力、アンダーライティング力の強化
 - ◆ データやリスクサーベイ等を活用した適正引受の追求
 - ◆ 国内外のノウハウ共有による新たな補償の提供、ニューリスクの引受
- ③キャパシティ提供力の強化
 - ◆ 新会社資本の有効活用、再保険の戦略的活用

最高のエフォートレス 体験提供(CX向上)

- ①エフォートレスな価値提供
 - ◆ パーソナライズ化された提案、手続きのデジタル化(加入時)
 - ◆ お客さまが求める情報のタイムリーな提供(加入後)
 - ◆ デジタル化によるはやい、わかりやすいの追求(支払い)
- ②最適なディストリビューション
 - ◆ 品質に加えデジタルを融合した代理店ビジネスモデル変革
 - ◆ 媒介方式によるダイレクト接点(パーソナル)、直扱(コママーシャル)の拡大

最先端のソリューション 開発(社会課題解決)

- ①データ(DX)を活用した補償前後のソリューション
- ②テレマティクス自動車保険の普及による安全・安心な町づくりへの貢献(SAFE TOWN)
- ③社会課題へのソリューション、共通価値の創造(CSV)取組
 - ◆ 重点領域:モビリティ、防災・減災、ヘルスケア、サイバーセキュリティ
- ④海外知見の国内還流
 - ◆ W.R.Berkley、MOTER、Aioi R&D Lab-Oxford等

品質を最優先した販売モデルの変革(持続的販売モデル)<代理店区分の新設(発展型・分業型)>

地方創生(地域課題解決)

- ①地方創生関連の政策と連動した自治体、地域に根差す企業との地域課題解決取組推進
- ②地域貢献、防災・減災をお客さま取引拡大に繋げる取組推進

ビジネスパートナー協業(連携強化・拡大)

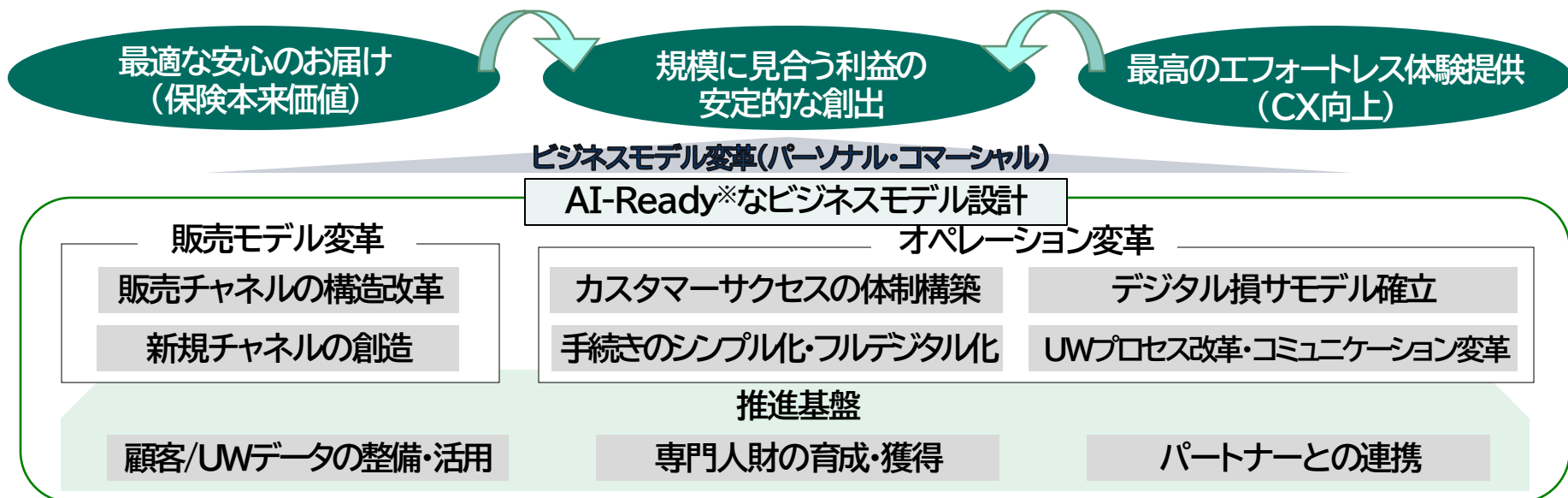
- ①最適な安心、最高のエフォートレス体験、最先端のソリューションを実現しお客さまにお届けするためのパートナーとの協業強化・拡大
- ②新たなパートナーとの協業の創造

更なる成長を目指す領域の拡大、収益力向上(グループの成長と規律を両立)

- ①成長領域への経営資源の投入 ②規律ある事業投資 ③再保険戦略の高度化 ④資産運用領域の収益力向上

3. 事業戦略 (2) ビジネスモデル変革

「最適な安心」「最高のエフォートレス体験」をお客さまにお届けするため、お客さま接点と提供価値を再構築し、お客さまから選ばれ続けるビジネスモデルを実現する。



パーソナル領域

- ◆ プロモーション代理店(媒介)や銀行系プラットフォーマーとの提携等による新たな販売チャネルの創造により、多様性ある販売モデル構築
- ◆ シンプルな商品とデジタル・AI活用による事業効率の飛躍的な向上と、それに基づくサービス向上や価格競争力への活用
- ◆ パーソナル領域の販売モデルを活用したSME(中小企業)マーケット取組の強化

コマーシャル領域

- ◆ リスクサーベイの結果を保険引受条件に反映させるリスクエンジニアリング提供(それによるお客さまのロスプリ対策へのインセンティブ創出)
- ◆ データ連携プラットフォームを通じた保険引受後のお客さまのリスク管理への継続的な関与(将来的な保険条件改善や顧客企業のリスク低減に貢献)

※ ビジネスモデルのすべての構成要素(商品・サービス、業務プロセス、規定・ルール等)をAIでのオペレーションに適した形で開発・改修すること

3. 事業戦略 (2) ビジネスモデル変革

AIを最大限活用してお客さま本位のビジネスモデルの実現を目指す。

販売モデル	販売チャネルの構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 保険加入の完全デジタル化とAIを活用した保険募集を基盤とするプロモーション代理店(媒介)の展開 ◆ AIチャットの運用を開始し、将来的にAIアバター等による意向把握や手続きサポートの実現を展望
	新規チャネルの創造	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 銀行代理店業への参入により、銀行・決済サービスやポイント経済圏を取り込んだ業界初の販売チャネルを構築
オペレーション	手続きのシンプル化・フルデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 顧客接点のハブ機能として、ご契約者さま専用ページやアプリを強化 ◆ セルフ手続きの対象範囲拡大を踏まえたフルデジタル化の環境構築、スマートセレクト推進 ◆ 手続きのシンプル化・フルデジタル化により定型化された業務の集約による一層の効率化
	デジタル損サモデル確立	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自動化によるエフォートレスな保険金請求体験の追求、分業化による専門性を向上させた高品質かつ均質なサービス提供で「はやく」「わかりやすい」事故対応を実現
	カスタマーサクセスの体制構築	<ul style="list-style-type: none"> ◆ お客さまの声などのデータに基づくNPS向上につながる業務の特定・改善活動 ◆ 能動的な手続きサポートやパーソナライズされた有益情報(防災アラート等)を保険期間中に提供し、アップセル・クロスセル・離脱防止を実現し、収益最大化とLTV向上を実現
	UWプロセス変革	<ul style="list-style-type: none"> ◆ リスクエンジニアリングに基づく新たなUWプロセスの有効性を検証し、適用リスクや業種を拡大 ◆ 出資先企業と協業し、サイバー領域の、高度なUWと集積管理ノウハウを獲得
	コミュニケーション変革	<ul style="list-style-type: none"> ◆ リスクエンジニアリングで得られたサーベイ情報やリスク低減策を顧客企業と共有する基盤を構築 ◆ リスク低減に向けた顧客企業との対話機会を創出し、専門性の高い付加価値サービスを提供
推進基盤	顧客/UWデータの整備・活用	<ul style="list-style-type: none"> ◆ カスタマーデータプラットフォームを中心とした顧客データ基盤を整備し、顧客理解を深化 ◆ リスク情報やロスデータを一元化し、UW高度化やリスクエンジニアリングを実現
	専門人財の育成・獲得	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ビジネスモデル変革に必要な専門性を強化するため、各部門に適したリスクリングプログラムを構築 ◆ 採用強化や外部パートナーとのアライアンス等による高度な専門人財の獲得
	パートナーとの連携	<ul style="list-style-type: none"> ◆ パートナー企業との連携により事故関連サービスの一体提供を展望 ◆ パートナー企業からリスクエンジニアリングとソリューション開発に必要な知見・ノウハウを獲得

3. 事業戦略 (3)領域別戦略－商品戦略－

「社会課題の解決」をリードする商品・サービスを開発する。

パーソナル・SME領域

契約手続き・保険金支払いの迅速対応等による
「ストレスゼロの保険会社」

わかりやすく
納得感のある
保険料の商品

迅速な支払い
が可能な商品

新たな
マーケット開拓
が可能な商品

コマーシャル領域

未知なるリスクにも果敢に挑戦する
「ミライ解決力/リスクコンサルティング力」

企業固有のリスク
実態ニーズに即
した商品の提供

リスク実態に
基づいた
保険料提示

資本力を活かした
キャパシティ
提供

商品スタンダード化/ライフサイクル管理

- ◆ 保険期間・特約・払込方法等の簡素化・標準化・適正化
- ◆ ライフサイクル管理を通じたスタンダード化の継続実施

- ◆ 迅速な支払によるお客さま満足度の向上、コスト圧縮による競争力のある保険料設定

代理店手数料の適正化

- ◆ 販売モデル変革とあわせた代理店業務実態・種目毎の収支等を踏まえた手数料水準への見直し

予測モデルの高度化

- ◆ AI等を活用したロス、保険料の将来予測モデル精緻化・高度化による機動的な料率改定の実現(納得感のある保険料)

UWフロント化、データ活用の高度化

- ◆ 個別契約引受権限の営業部門移行、データベース構築によるUW高度化、UW人財認定制度等による人財育成推進
- ◆ パラメトリック保険の提案推進、海外UWノウハウ移転

テレマティクス保険(PHYD型)

- ◆ 世界トップ水準のデータ量活用によるメリハリある料率設定(納得感ある保険料)
- ◆ アプリによるお客さまとの「つながり」創出、お客さまの行動変容・事故削減による安全・安心な町づくりへの貢献

リスクエンジニアリング分野の強化

- ◆ 外部専門事業者との協業・M&A、外部人財採用等
- ◆ 中堅企業向け保険・リスクマネジメント融合商品の提供

再保険戦略の高度化

- ◆ 元受・出再全体での最適化を図り、キャパシティを拡大

パートナーとの共創商品開発、海外知見の活用

- ◆ パートナーとの共創による商品・サービス展開、本業と一体感のある商品の開発・提供
- ◆ 海外知見の活用による商品・サービス提供、他社差別化の実現

3. 事業戦略 (3)領域別戦略－商品戦略－

2社合併に伴い、2027年4月以降始期契約を対象に商品改定を実施する。

項目	主な内容															
商品・特約 統合方針	<ul style="list-style-type: none"> ■ システム統合の実現方式に合わせ、原則としてMSの商品ラインアップを新会社の商品ラインアップとする。 ■ 他方、次に該当するAD商品を新会社のラインアップに加える。 <ul style="list-style-type: none"> ① ADが独自性を有する固有領域において販売するために開発された商品 ② 商品統合により供給を廃止することが経済合理性を欠き、お客さまの利益を著しく棄損する可能性があると判断される商品 															
商品 スタンダード化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品・特約統合にあわせて、わかりやすさ向上やシステムコスト削減を踏まえた「商品スタンダード化」を合併時に実施する。 ■ お客さま本位の丁寧な周知・更改対応がシステム面でも担保できることを前提として実施する。 <p><スタンダード化に伴い廃止となる商品・特約等の例></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>MS</th> <th>AD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自動車</td> <td>GKクルマの保険・ドライバー保険 1DAYマイレージ割引 はじめての自動車保険</td> <td>ドライバー保険 ワンサポ無事故割引 はじめてのクルマの保険</td> </tr> <tr> <td>個人火災</td> <td>GKすまいの保険 グランド</td> <td>－</td> </tr> <tr> <td>傷害</td> <td>空港自販機・空港カウンターで 販売する海外旅行保険</td> <td>－</td> </tr> <tr> <td>新種</td> <td colspan="2">店舗賠償責任保険</td> </tr> </tbody> </table>		MS	AD	自動車	GKクルマの保険・ドライバー保険 1DAYマイレージ割引 はじめての自動車保険	ドライバー保険 ワンサポ無事故割引 はじめてのクルマの保険	個人火災	GKすまいの保険 グランド	－	傷害	空港自販機・空港カウンターで 販売する海外旅行保険	－	新種	店舗賠償責任保険	
	MS	AD														
自動車	GKクルマの保険・ドライバー保険 1DAYマイレージ割引 はじめての自動車保険	ドライバー保険 ワンサポ無事故割引 はじめてのクルマの保険														
個人火災	GKすまいの保険 グランド	－														
傷害	空港自販機・空港カウンターで 販売する海外旅行保険	－														
新種	店舗賠償責任保険															

3. 事業戦略 (3)領域別戦略－営業戦略－

地域・マーケットで中核を担っているステークホルダーや多様なパートナーと強固な関係を構築し、提供価値を持続的に向上させ、地域・社会とともに、安全・安心な未来を切り拓く。



販売モデル変革

- ◆ 品質・体制評価制度を基に2029年度末までに新たな販売モデルへの移行を完了
- ◆ 既存代理店の品質向上と代理店手数料の適正化
- ◆ お客さまに直接的かつ効果的に価値を提供する販売モデル構築

差別化戦略

- ◆ MSの総合力とADの独自性を融合させ、他社にはない新会社独自のブランドを構築
- ◆ 国内最大の顧客基盤を営業システムに反映し、パーソナライズ化された高付加価値の商品・サービスを提供

地域・マーケットNo.1戦略～SAFE TOWN～

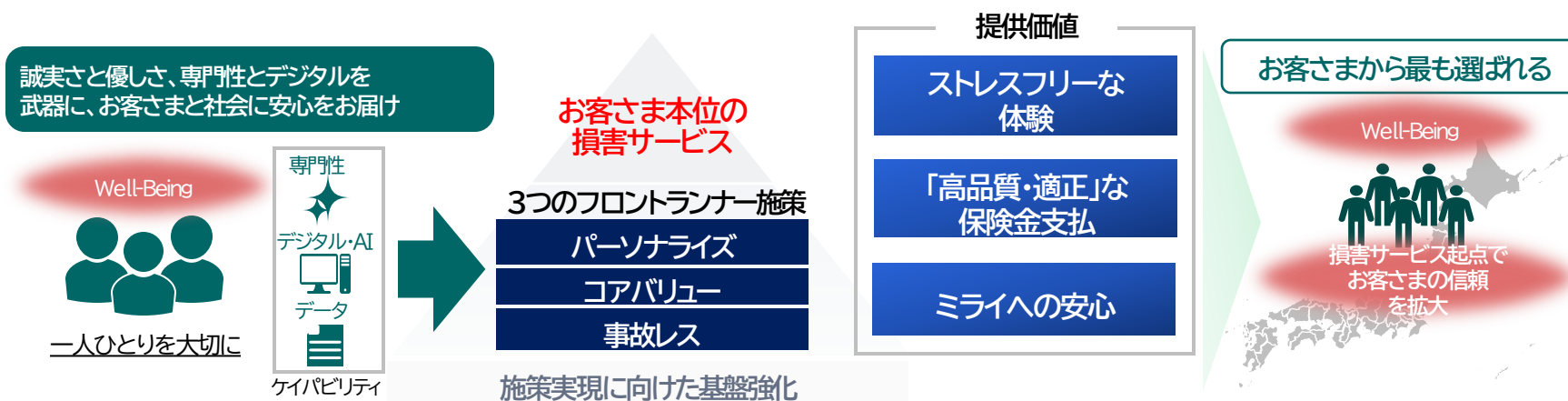
- ◆ 真のお客さま本位の営業活動により、地域・マーケットにおける中核ステークホルダーと強固な関係を構築し、価値提供・課題解決を通じて、お客さまの共感の輪を拡大
- ◆ お客さまが自らリスクを認識して行動を変容させる社会構造を働きかけ、リスク低減と市場拡大を両立する新たな価値提供モデルを確立

営業基盤の構築

- ◆ スキル強化・習得により営業活動のポテンシャルを最大化し、AIをフル活用した営業を推進
- ◆ 目指す姿に向けて自律的に目標・プロセスを設定する未来志向の組織運営への進化を促進

3. 事業戦略 (3)領域別戦略－損害サービス戦略－

お客さま本位の損害サービスを起点にお客さまの信頼を拡大することによって、「お客さまから最も選ばれる」を実現する。



パーソナライズ
一人ひとりのお客さまに最適化した事故対応

- ◆ 一人ひとりのお客さまに最適化された手続き体験や誠実で優しいプロアクティブなお客さまサポートを提供
- ◆ 自動化(デジタルセルフ)と分業化を柱とするデジタル損サモデルを確立し、「はやい」「わかりやすい」ストレスフリーな体験を提供

コアバリュー
保険本来の価値向上

- ◆ 先進技術活用により適正認定や不正請求対策を高度化し、保険本来価値を向上
- ◆ 人とデジタルを融合させたシームレスな初動対応によりお客さまの不安を最大限解消

事故レス
事故のない世界に向けた取組

- ◆ 事故データの活用等によりアンダーライティング・ロスプリ・地域課題解決を高度化
- ◆ 安全・安心な町づくりなどの政策提言によりレジリエントな社会を共創

3. 事業戦略 (3) 領域別戦略－社会課題へのソリューション戦略－

国内最大級の顧客基盤、全国880超の自治体ネットワーク、世界最高水準のテレマティクス・事故データを活用し、社会課題の解決と持続的な収益成長の両立を実現する。

提供付加価値の拡大を通じた収益目標達成への貢献



本社・営業・損サ一体で創り上げる



①DXを活用した補償前後のソリューション

②テレマティクスによる安全・安心な町づくり

③社会課題へのソリューション(CSV)

最先端のソリューション

④海外知見の国内還流(W.R.Berkley、MOTER、Aioi R&D Lab-Oxford等)

主な内容

関連政策等

①DXを活用した補償前後のソリューション

- ◆ 進化し続ける先端技術を不断に取り込み、保有する各種データ(契約・テレマティクス・事故)を併せて活用し、お客さまの安全・安心に寄り添えるソリューションを強化・展開

地方創生／防災・減災／国土強靱化／デジタル田園都市／サイバーセキュリティ産業振興戦略

②テレマティクスによる安全・安心な町づくり

- ◆ AIと気象・環境・商圈など多様な外部データとの連携により、交通事故リスク低減こととまらず、地域の環境負荷改善や観光・商業の活性化までを同時に実現する“循環型ソリューション(SAFE TOWN)”として強化・展開

地方創生／モビリティ政策(CASE・MaaS)／カーボンニュートラル／運転・健康寿命延伸／外需獲得

③社会課題へのソリューション(CSV)

- ◆ 再エネやサーキュラーエコノミー等へ対応可能なソリューションを開発し、地域貢献と経済価値創出を同時に実現する価値提供モデルを確立
- ◆ 社会課題解決に資する海外知見(Natcap社との取組等)や成功事例を国内還流し、新会社独自の日本モデルへ進化

グリーントランスフォーメーション(GX)／少子高齢化対策／地域産業振興

④海外知見の国内還流

- ◆ Aioi R&D Lab-Oxford は、安全(事故・老朽化・災害)、サステナビリティ(自然資本・再エネ)等の社会課題解決のため、事故予測AI、行動変容AI・AIリスク判定などの統合的な提供、海外の成功事例の国内還流

3. 事業戦略 (3)領域別戦略－資産運用戦略－

「危機の予兆管理、分散、深度ある分析」に基づく質の高いリスクテイクにより、持続的な時価純資産価値拡大と、グローバルトップティア水準の利益成長に貢献する。

リスクテイクの拡大

資産運用の フレームワーク

- ◆ ALM、流動性管理、資本コスト控除後の長期リターン最大化を基準に最適なポートフォリオを構築
- ◆ 市場動向を踏まえ収益の源泉である事業キャッシュフロー等に着眼し、再現性ある収益獲得を志向
- ◆ 経済・市場見通しに基づき資産配分を調整
- ◆ グループで統一されたリスク管理を実施

強化する アセットクラス

- ◆ 「クレジット」、「PA※」、「上場株式」の3資産への運用力を強化
 - －クレジット：厳格な償還能力の査定に基づき銘柄を選択
 - －PA※：収益実績が高いPE投資を継続、リスク分散のためPD・不動産・インフラへの投資を推進
 - －上場株式：長期投資を前提に、利益成長による企業価値上昇を見込める対象へ投資
- ※PA(Private Asset):未上場株式(Private Equity)や中堅・中小企業向けローン(Private Debt)など非公開資産

基盤の強化

グローバルな 資産運用体制の 強化

- ◆ LGTやBarings社など、信頼できるパートナーを活用し、グローバル運用のケイパビリティを拡充、国内グループ各社および海外事業における運用収益力を強化
- ◆ 資産運用の専門人材は、教育プログラム、実務経験、提携先およびMSR等への派遣による社内育成を基本とし、中途採用等により補完。資産運用部門の採用、配置、教育、専門スキル評価の各基準をグループで統一

持株への機能 集約・強化

- ◆ グループ共同利用による効率化のため、各事業会社の運用関連機能・リソースを持株会社へ集約
- ◆ 持株会社は各事業会社の運用方針・計画策定に関与して質的に統一された資産運用を実現

3. 事業戦略 (3)領域別戦略－システム戦略－

新会社の変革・創造・成長を支える安定的なシステムを構築する。



持続的な成長投資を可能とする新会社システムの確立

- ◆ システムの完全統合(旧会社のデータ移行およびシステム廃止)
- ◆ スリムなシステム構造を維持する運営・態勢の構築(役割を終えたシステムの廃止徹底など)

レジリエントなシステム構造の実現

- ◆ 「最適な安心のお届け」を支える新契約管理システム、データサービス基盤の構築
- ◆ 「エフォートレスな価値提供」を支える新UI基盤とアジャイル開発態勢の構築
- ◆ 「最先端のソリューション開発」を支える新ネットワーク、API基盤の構築

所有から利用への変革

- ◆ IT構造最適化 (Fit to Standard※1、クラウドリフト化※2、データセンター最適化、ホスト資産縮小)

システム開発力強化と開発スピード向上

- ◆ IT部門業務のモダナイゼーション※3
- ◆ 内製化の推進と開発キャパシティの拡大、社員支援メンバーの極小化
- ◆ システム実現スピードを高める運営・態勢の構築 (企画・開発プロセス見直しなど)

※1 SaaS・パッケージが提供する機能に業務を合わせ、個別要件を極力減らし、開発量の削減・納期短縮・工数の最小化を追求するシステム開発の考え方

※2 オンプレミス環境(自社所有)にあるシステムをクラウド環境へ移行する手法のこと

※3 既存のIT資産や業務に対して最新の技術やアーキテクチャ、運用手法等を取り入れ、時代に即した形に再設計すること

3. 事業戦略 (4) 人事戦略

各領域で業界をリードする気概を持つ社員同士がお互いを尊重し、一人ひとり異なるスキルや強みを持ち寄りつながることで、高い組織力を発揮するNo.1企業を目指す。

経営戦略実現の原動力

社員の「自己実現」

- ◆ 「ワーク・ライフ＋スキルアップ」のバランスが取れた環境を整備
- ◆ 管理職への早期登用、研修プログラムにより、「リーダーシップ」の学び・実践の場を提供
- ◆ 国際情勢・経済・技術・歴史・文化など幅広い分野を体系的に学習できる機会の提供
- ◆ AI活用により、社員の成長・やりがいにつながる業務に専念できる体制の整備
- ◆ 個人のスキル・能力が公正に評価され、キャリアビジョンと会社戦略が紐づく環境の整備

戦略実行体制の確立

- ◆ 部支店長の裁量拡大による戦略的・機動的な人的投資・人財配置を実行する体制の整備
- ◆ 経営・部門・人事が一体で「経営戦略・事業戦略」と「人財戦略」を連動させる体制の整備

スキルベースの人事制度

スキルを軸とした社員と会社の成長

- ◆ 事業環境の変化に応じた課題への学びと挑戦を高く評価
- ◆ スキルの精緻化・可視化により、社員の自己実現に向けたキャリア開発計画の具体化と適財適所を実施

経営戦略と連動した人財戦略の構築

- ◆ 人財ポートフォリオの活用方法を確立し、スキルの活用範囲を拡大
- ◆ 組織の重要な役割を担う人財の後継者候補を早期に選定・配置・育成し、経営戦略を継続的かつ着実に実行する体制を整備

当社でのキャリア形成を通じたWell-beingの充実

- ◆ 多様な人財が各々のスキルを活かし、国・地域を越えてつながり、多角的なアイデアが生み出される環境を構築
- ◆ 各ライフステージで「コア業務に挑み働きがいを感じられる、キャリアを描ける」環境を整備

3. 事業戦略 (5)組織戦略

新会社における組織設計・拠点配置(営業・損害サービス部門)の方針は次のとおり。
拠点数(本社・営業・損害サービス)は360(MS+AD)から220前後(新会社)とする。

営業部門

区分	組織設計・拠点配置方針
一般	<ul style="list-style-type: none">■ 全都道府県に1支店以上を設置する。■ 1都道府県の収保が400億円超となる場合は原則複数支店を設置する。その場合は、1つの支店の管理スパン上限は収保400億円を目安とする。
自営	<ul style="list-style-type: none">■ 収保150億円超のディーラーマーケットを有する都道府県(千葉・埼玉・東京・神奈川・愛知・大阪・兵庫・福岡)に設置する。■ 1都道府県の収保が300億円超となる場合は原則複数部を設置する。その場合は、1つの部の管理スパン上限は収保300億円を目安とする。
企業	<ul style="list-style-type: none">■ 収保1,000億円超の大企業・金融・官公庁マーケットを有する都道府県(東京・愛知・大阪)に設置する。■ 1つの部の管理スパン上限は収保500億円を目安とする。

損害サービス部門

区分	組織設計・拠点配置方針
共通	<ul style="list-style-type: none">■ 1つの部の要員数(ガイドラインベース)は300名(アジャスターを含む)を目安とする。400名超となる場合は、同一地域であっても複数の部を設置する。■ 種目専管部(自動車、火新、傷病、マリノ)を志向し、技術アジャスターは損害サービス部所属とする。■ 全都道府県に1SC以上を設置する。■ 1SCあたりの規模は、要員数(ガイドラインベース)で、原則、上限35名(除くアジャスター)とする。

3. 事業戦略 (6) 関連事業会社

関連事業会社の統合方針は、次のとおり。

関連事業会社

- ・事業領域が重複する子会社は統合に向けた準備を進める。

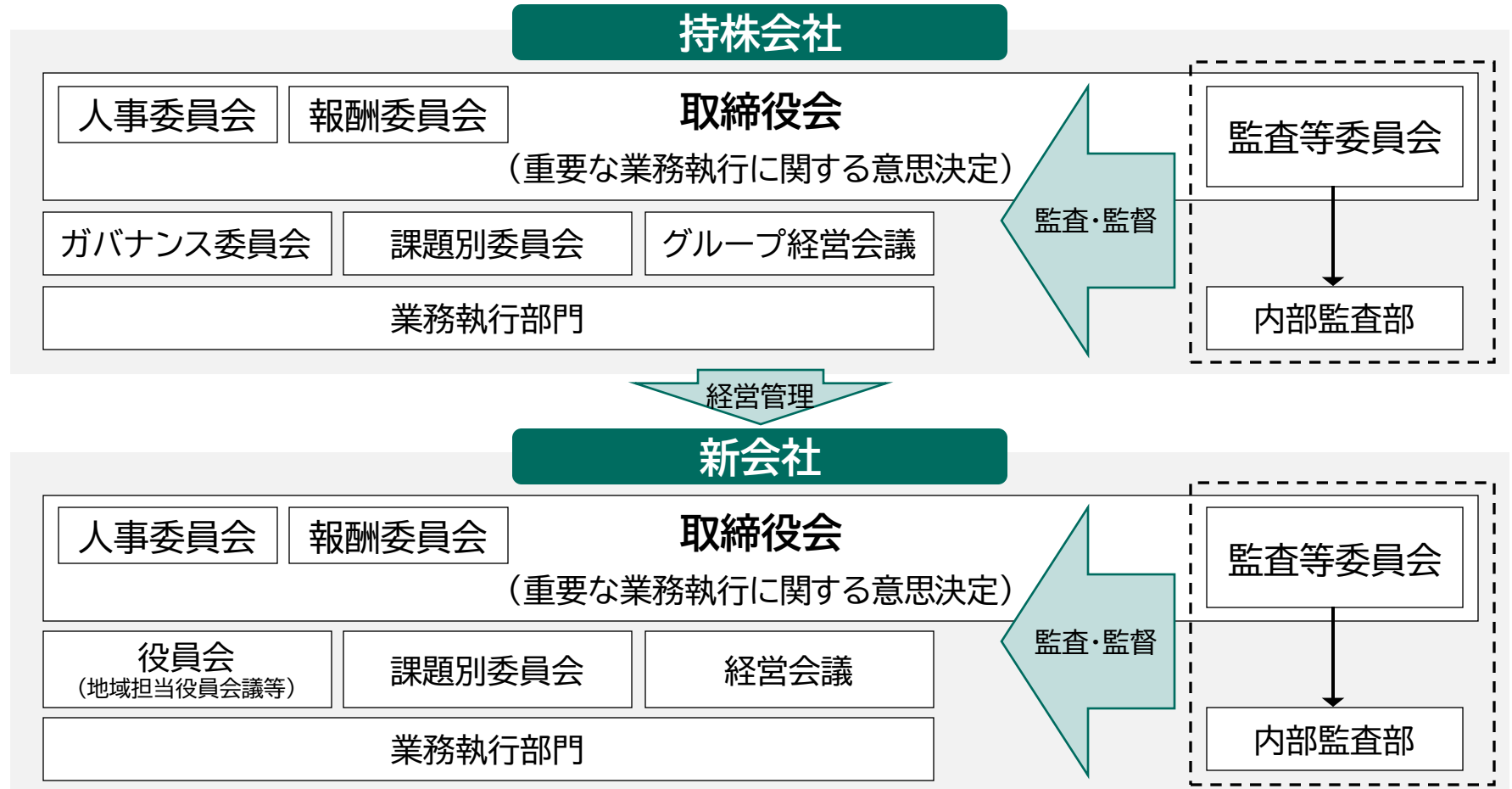
事業領域	統合前(MS)	統合前(AD)	統合後
代理店	<p><u>三井住友海上エイジェンシー・サービス株式会社</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議決権:100.0%(MS) ・ 事業:保険代理店 ・ 従業員:1,192名 ・ 拠点:120拠点 	<p><u>あいおいニッセイ同和インシュアランスサービス株式会社</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議決権:100.0%(AD) ・ 事業:保険代理店 ・ 従業員:1,119名 ・ 拠点:69拠点 	<p><u>三井住友海上あいおいエージェント株式会社</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議決権:100.0%(新会社) ・ 事業:保険代理店 ・ 従業員:— ・ 拠点:—
モーターチャンネル支援	<p><u>エーシー企画株式会社</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議決権:100.0%(MS) ・ 事業:アドバンスクラブ運営 ・ 従業員:19名 ・ 拠点:1拠点 	<p><u>株式会社あいおいニッセイ同和自動車研究所</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議決権:100.0%(AD) ・ 事業:研修、実験・研究等 ・ 従業員:61名 ・ 拠点:4拠点 	<p><u>三井住友海上あいおい次世代モビリティ研究所株式会社</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議決権:100.0%(新会社) ・ 事業:研修、実験・研究等 ・ 従業員:— ・ 拠点:—

* 従業員、拠点は2025年3月末時点

- ・その他、三井住友海上キャピタル株式会社は持株会社の直下関連事業会社とする。

4. ガバナンス (1) 機関設計

監査等委員会設置会社とし※1、成長(迅速な意思決定)※2と規律(監査・監督の強化)※3を両立させる。



※1 MSおよびADは合併に先行して2026年6月の株主総会における承認を得て監査等委員会設置会社への移行を予定している。

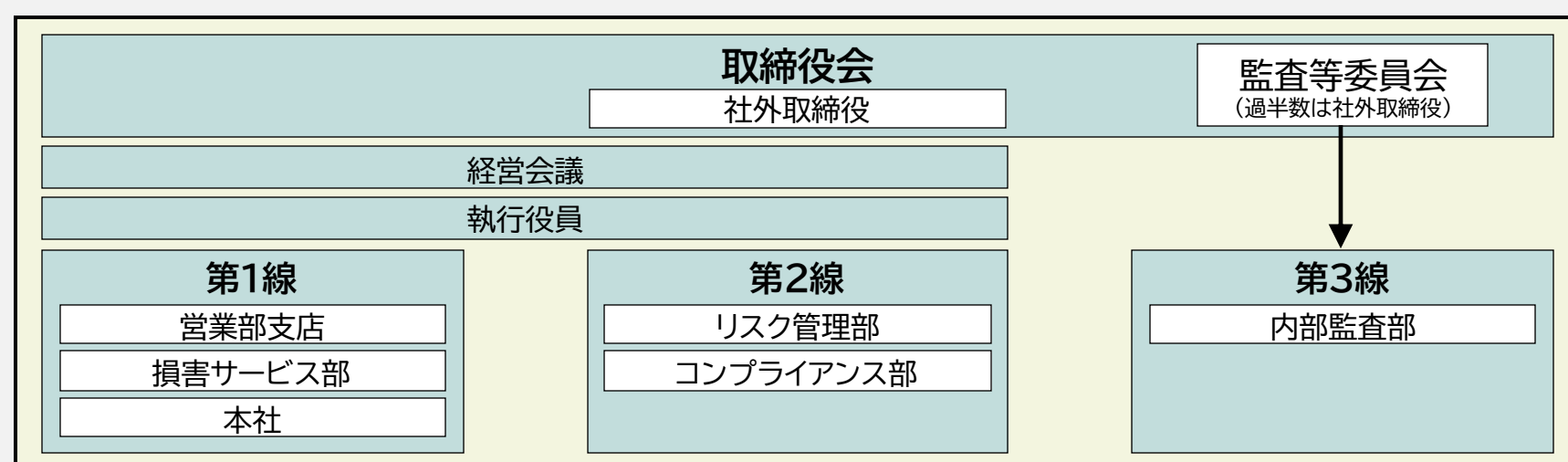
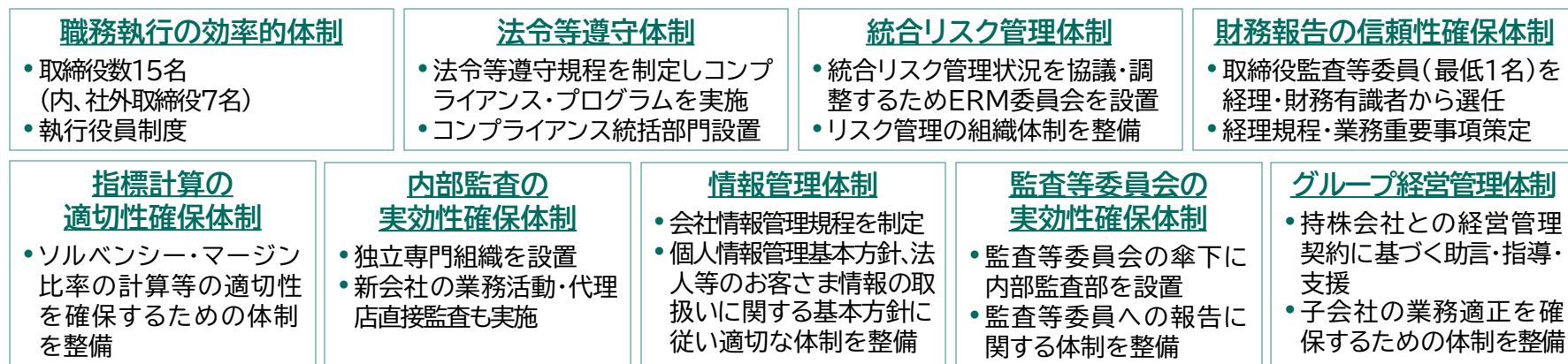
※2 重要な業務の執行に関する決定の一部を取締役に委任し、また、経営会議体の一部を持株会社と新会社が一体共同運営とすることにより迅速な意思決定を実現させる。

※3 取締役会における議決権を有する監査等委員をメンバーとする監査等委員会の監査・監督により規律を強化する。

4. ガバナンス (2)内部統制システム

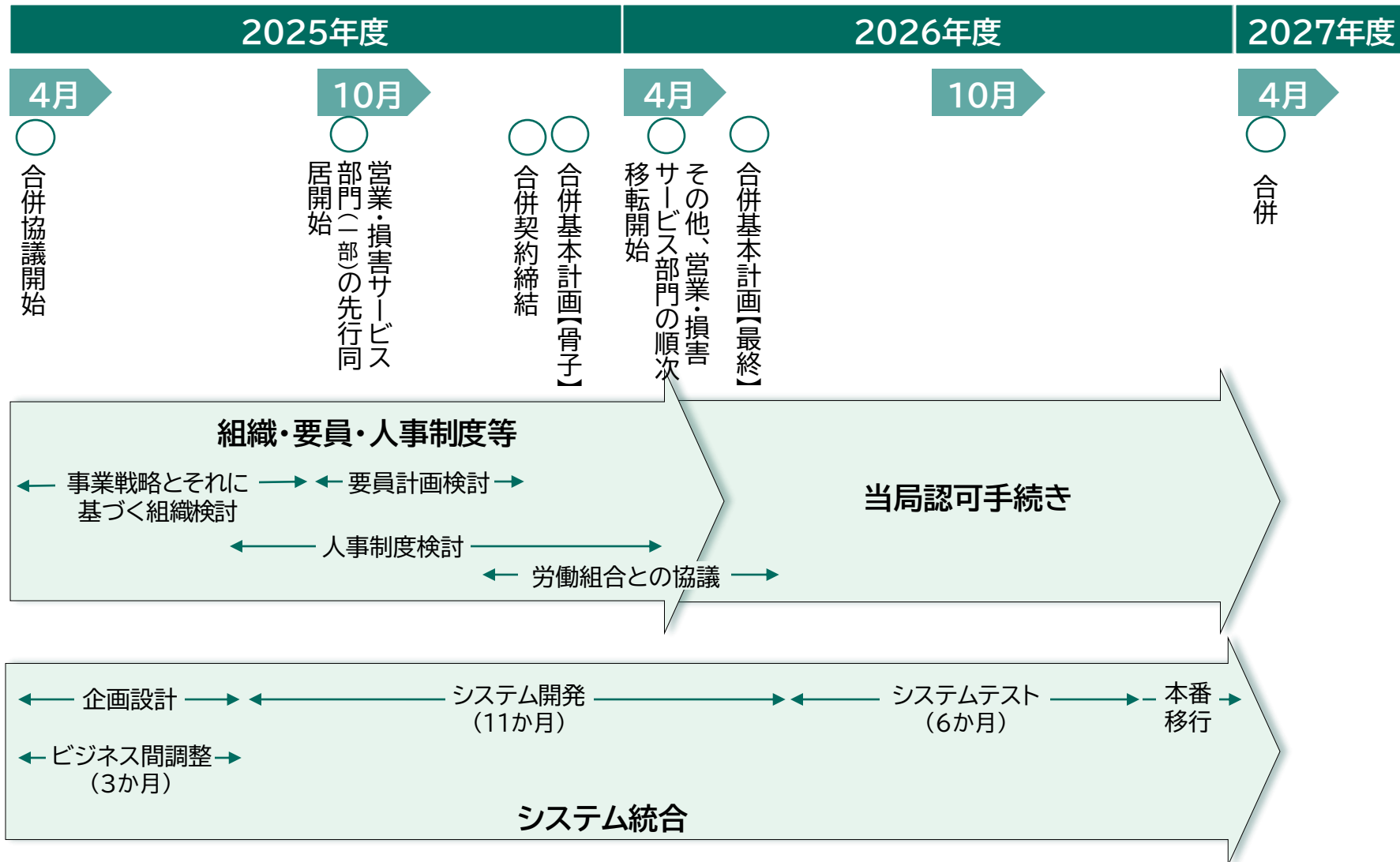
内部統制システムを構築し、実効性確保に向けて3線管理の態勢を強化する。

内部統制システムに関する方針



5. スケジュール (1)マスタースケジュール

下記のスケジュールに則り、2027年4月に合併を実施する。



5. スケジュール (2)全体ロードマップ

全体ロードマップは次のとおり。

分類	時期	内容	説明
合併基本計画	2025年6月	ドラフト版	合併方針、オペレーション等を基本計画として整理
	2025年12月	暫定版	
	2026年2月	骨子版	
	2026年3月	全量版	
	2026年5月	最終版	
合併契約	2026年2月	合併最終合意	各社取締役会承認後にMS、AD株主総会
会社概要	2025年9月	名称等	名称※1、存続会社、本店所在地、資本金等
	2025年12月	機関設計	監査等委員会設置会社or監査役会設置会社
組織	2025年6月	体系	組織階層(組織コード体系)
	2025年9月	組織配置	部組織・課組織
	2025年12月	役割	業務分掌※2、職務権限
拠点	2025年6月	統合・配置方針決定	拠点統合・配置方針(一斉実施・段階実施)
	2025年10月	本社、営業・損害サービス部門(一部先行)	本社部門の同居業務運営の段階的開始、営業・損害サービス部門(一部)の先行同居開始
	2026年4月	営業・損害サービス部門	順次移転開始

※1 持株会社の名称、本店所在地等をあわせて決定
MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

※2 本社部門における持株会社との役割分担を含む

5. スケジュール (2)全体ロードマップ

全体ロードマップは次のとおり。

分類	時期	内容	説明
要員/人事 制度	2025年6月	人事制度骨子	社員区分・役割区分・職務グレード体系(枠組)
	2025年12月	要員・人件費計画	要員計画・人件費計画
	2026年3月	人事制度(案)	人事制度(案)策定、労働組合折衝・社員説明
パ ^レ シ ^ョ ン	2025年6月	商品ラインアップ	商品コード一覧と商品概要
	2025年6月	代理店制度、手数料 制度	代理店制度や手数料体系の考え方
	2025年6月	AD独自性	新会社におけるシステム対応範囲確定
	2025年9月	定性目標・定量目標	合併基本計画、グループ経営計画に反映
	2025年12月	領域別事業戦略策定	合併基本計画、グループ経営計画に反映
	2026年3月	商品(普通保険約款、 事方書、算方書)	商品認可取得に向けた準備
会計	2025年6月	財務会計・管理会計 方針	財務会計の統一方針、管理方針 (成績速報・確報等)の統一方針
システム	2025年7月	システム統合基本 計画	システム統合の基本的な考え方や実施方針 (1次検討案:4月末、2次検討案:5月末)

5. スケジュール (3)合併までの先行対応

2027年4月に向けて段階的にバーチャル合併を進める。

	バーチャル合併	完全合併
概要	円滑な新会社スタートのため、相对組織が新会社拠点のベースとなるスペースに同居業務運営	法的な合併
実施内容	①本社部門の同居業務運営 ②営業・損害サービス部門の拠点同居 ③本社組織一体化に向けた対応 ④アンダーライティング基準など方針、規程の事前統一	①法的合併 ②1つの社名(1ブランド化) ③商品・事務・システム統合
拠点同居	2025年10月から本社部門、営業・損害サービス(一部)の同居開始 2026年4月からその他営業・損害サービス部門の順次移転	2027年3月に原則、全拠点統合
移行判定	—	移行判定実施

5. スケジュール (4) 保険契約(満期・保有)移行、拠点配置・統合

「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」を実現すべく、丁寧なお客さまへの対応を進める。

	1年契約	長期契約
保険契約移行	<ul style="list-style-type: none">■ 満期到来の都度、新会社の商品・サービスへの移行をご案内する。■ システム統合はフェーズ1でブランド統合を完了し、新システムで新会社の商品・サービスを実現する。	<ul style="list-style-type: none">■ 合併前(消滅)会社での引受契約の保全対応は、当面の間は旧システムで実施する。■ システム統合はフェーズ2で統合後対応を実施し、新システムでの保全対応を実現する。
拠点の配置・統合	<ul style="list-style-type: none">■ 新会社における営業部門、損害サービス部門の拠点は国内47都道府県のすべてに1拠点以上を設置し、きめ細やかな対応を図る。■ 原則として2027年3月末までに拠点配置を決定した上で移転を完了(バッチャル合併を実施)し、合併と同時に新拠点でのお客さま対応を開始する。■ 営業・損害サービス部門については、旧拠点を活用し、一体的に運営することにより、合併時点における新拠点として運営を開始することがある。(合併後に速やかに拠点統合を完了する。)	