ガバナンス

MS&ADインシュアランス グループは、グループの全役職員が業務のあらゆる局面で重視すべき「MS&ADインシュアランス グループの経営理念（ミッション）・経営ビジョン・行動指針（バリュー）」を策定し、当社及びグループ会社の全役職員へ浸透させるよう努めるとともに、グループ中期経営計画において、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスク管理などを経営の重要課題として位置付け、計画の推進に積極的に取り組んでいます。

グループの概要 >

コーポレートガバナンス >

コンプライアンス >

ERMとリスク管理 >

情報セキュリティ >

取引における責任 >

情報開示 >

中期経営計画 >

グループの概要

MS&ADインシュアランス グループはお客さまのビジネスと生活を、総合的なグループ力で支えています。

企業概要 >

財務・非財務ハイライト >

企業概要

組織図

沿革

主要なグループ会社 >

事業の概要 >

企業概要

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は、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などのグループ保険会社を有する保険持株会社です。

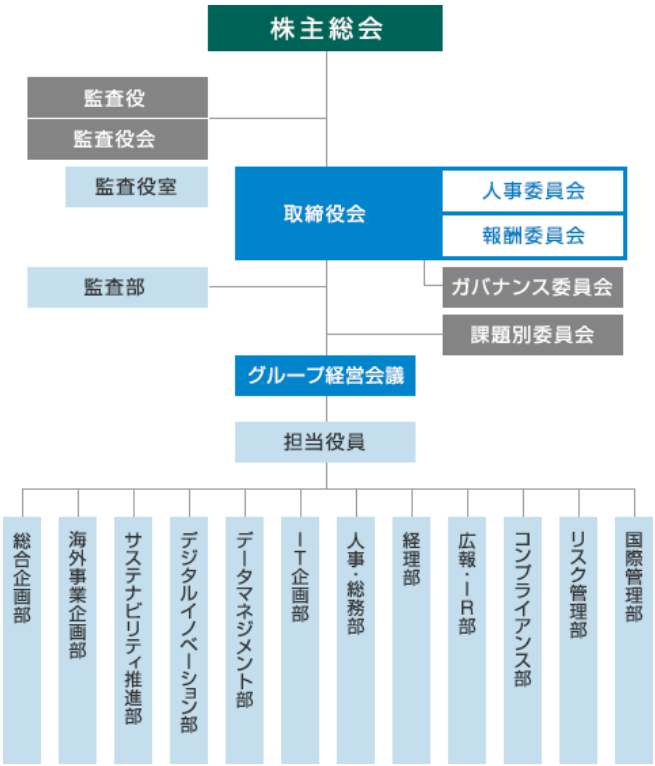
スピード感を持って飛躍的に事業基盤および経営資源の質・量の強化・拡大を図り、グローバルに事業展開する世界トップ水準の保険・金融グループを創造して、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

商号	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 略称：「MS&ADホールディングス」（エムエスアンドエイディーホールディングス）
英語名	MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.
設立年月日	2008年（平成20年）4月1日（2010年（平成22年）4月1日に社名変更）
本社所在地	〒104-0033 東京都中央区新川2丁目27番2号 東京住友ツインビルディング西館 アクセス
代表者	取締役社長 グループCEO 原典之（はらのりゆき）
資本金	1,010億円　（2023年7月25日現在）
従業員数	418名（2023年3月末現在）
事業内容	保険持株会社として、次の業務を行うことを目的とする。 1. 損害保険会社、生命保険会社、その他保険業法により子会社とすることができる会社の経営管理 2. その他前号の業務に付帯する業務
上場証券取引所	• 東京証券取引所（プライム市場） • 名古屋証券取引所（プレミア市場）

関連情報

- MS&AD早わかり（動画）
- 主要なグループ会社

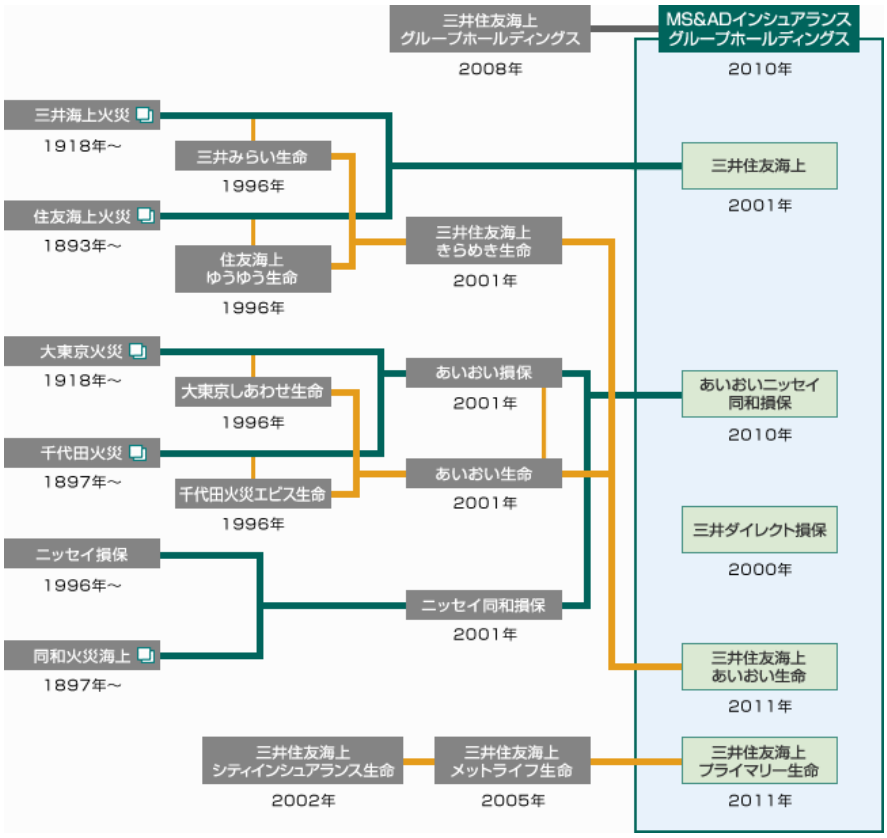
組織図


株主総会
監査役
監査役会
監査役室
取締役会
人事委員会
報酬委員会
監査部
ガバナンス委員会
課題別委員会
グループ経営会議
担当役員
総合企画部
海外事業企画部
サステナビリティ推進部
デジタルイノベーション部
データマネジメント部
IT企画部
人事・総務部
経理部
広報・IR部
コンプライアンス部
リスク管理部
国際管理部

沿革

グループ統合の経緯　ホールディングスの沿革

グループ統合の経緯



ホールディングスの沿革

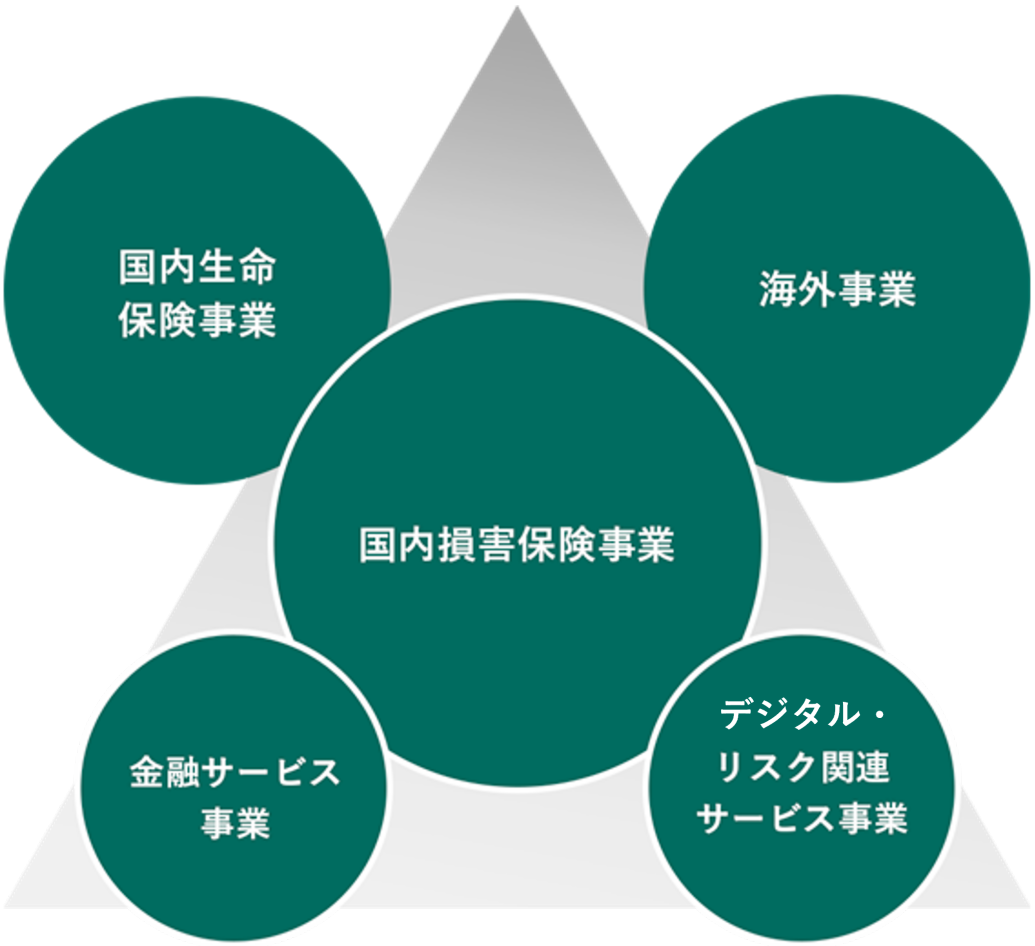
2008年4月	三井住友海上グループホールディングス株式会社を設立
	持株会社体制に移行し、三井住友海上グループホールディングス株式を東京証券取引所・大阪証券取引所・名古屋証券取引所に上場
2009年9月	あいおい損害保険株式会社、ニッセイ同和損害保険株式会社および三井住友海上グループホールディングス株式会社による経営統合合意を発表 併せて、持株会社の商号、事業内容、本社所在地、代表者、株式移転計画等を発表
2010年4月	MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社に社名変更
2010年10月	あいおい損害保険株式会社、ニッセイ同和損害保険株式会社が合併し、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社が誕生
2011年4月	三井住友海上メットライフ生命保険株式会社を完全子会社化し、同社は「三井住友海上プライマリー生命保険株式会社」に社名変更
2011年10月	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が合併し、三井住友海上あいおい生命保険株式会社が誕生

関連情報

- 三井住友海上火災保険株式会社「沿革・歴史」
- あいおいニッセイ同和損害保険株式会社「会社の沿革」
- 三井ダイレクト損害保険株式会社「沿革・組織」
- 三井住友海上あいおい生命保険株式会社「沿革と歴史」

事業の全体像

国内損害保険事業を基軸に、
持続的成長に向け5つの事業を展開



- 国内損害保険事業
- 国内生命保険事業
- 海外事業
- 金融サービス事業
- デジタル・リスク関連サービス事業

国内損害保険事業

多様な営業・顧客基盤にふさわしい、魅力的な商品・サービスを開発して提供。経営統合を通じて事業効率化が進展

国内生命保険事業

拡大した営業基盤を活用し、損害保険とのクロスセルを販売の軸に、魅力的な商品・サービスを提供。個人年金保険分野では、ユニークな商品開発力により、リーディングカンパニーとしての地位を確立

海外事業

トップクラスの事業基盤を有するアジアをはじめ、世界49の国と地域におけるネットワークの強みを活かして事業を展開

金融サービス事業

高度化するニーズに対応し、金融・資本市場において幅広い領域でビジネスを展開

デジタル・リスク関連サービス事業

お客さまのリスク・ソリューションに資する保険以外のサービスを提供

関連情報

グループ修正利益の状況

セグメント別事業概要

主要なグループ会社

主要なグループ会社

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社の関連事業会社（MS&AD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グランアシスタンス、MS&ADアビリティワークス、MS&ADベンチャーズ）を有する上場持株会社です。

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

会社概要はこちら

三井住友海上火災保険株式会社

MS&ADインシュアランス グループの中核事業である損害保険事業を担う会社です。
総合力を発揮し、グローバルな保険・金融サービス事業を展開します。

概要

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

MS&ADインシュアランス グループの中核事業である損害保険事業を担う会社です。
トヨタグループ・日本生命グループとのパートナー関係を強化し特長を活かすとともに、「地域密着」営業を展開します。

概要

三井ダイレクト損害保険株式会社

個人向け自動車保険を、インターネットや電話を通じてお取り扱いするダイレクト型通信販売専門の損害保険会社です。

概要

三井住友海上あいおい生命保険株式会社

グループの販売ネットワークや顧客基盤を軸に、独自のマーケット・チャネル対応戦略を組み合わせた成長モデルを追求し、保障性商品をご提供する生命保険会社です。

概要

三井住友海上プライマリー生命保険株式会社

金融機関窓販の専門会社として、個人年金保険や終身保険を中心とした資産形成型商品をご提供する生命保険会社です。

概要

直接出資する関連事業会社

MS&ADインターリスク総研株式会社

MS&ADインターリスク総研は、国内トップ水準のリスクコンサルティング会社として、さまざまなリスクに関し、コンサルティング、リスクサーベイ、調査研究、最新情報の提供などを企業や行政機関に対し行っています。
海外においても、シンガポール、タイ、中国に拠点を有し、グローバルなリスクソリューション提供に努めています。

概要

MS&ADビジネスサポート株式会社

MS&ADインシュアランス グループ内の印刷・物流等のインフラ、社員の福利厚生等のサービス提供や、不動産管理事業を行っています。

概要

MS&ADスタッフサービス株式会社

MS&ADインシュアランス グループの総合人材サービス会社として、グループ各社への人材サービスの提供とともに、保険代理店を中心とした人材派遣・紹介を行っています。

概要

MS&ADシステムズ株式会社

MS&ADインシュアランス グループ各社のビジネスを支える情報システム戦略を担い、システムの企画・設計・開発・運用業務を行っています。

概要

MS&AD事務サービス株式会社

MS&ADインシュアランス グループ各社の契約計上事務関連業務、コンピューター入力データ作成関連業務、文書・帳票の作成等を行っています。

概要

MS&ADグランアシスタンス株式会社

最高品質のアシスタンス専業コールセンターとして、ロードアシスタンスやハウスサポート、海外メディカルアシスタンスなどの救援サービスを提供しています。

概要

MS&ADアビリティワークス株式会社

障がい者がその能力・適性を最大限発揮し、活き活きと働くことのできる環境を整備し、ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループのダイバーシティ、エクイティ ＆ インクルージョンを推進していきます。

概要

MS＆ADベンチャーズ株式会社

日系保険会社初のコーポレートベンチャーキャピタルです。MS&ADインシュアランス グループ各社事業への貢献が期待できる海外スタートアップへ投資を行っています。

概要

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
コーポレートガバナンス態勢の概要
監督のしくみ（取締役会）
社外取締役・社外監査役へのサポート体制
監査について
指名・報酬について
報酬委員会
取締役候補・監査役候補の選任基準および社外役員の独立性判断基準について
社外取締役・社外監査役の選任理由等

当社グループでは、2030年に目指す社会として「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げており、「価値創造ストーリー」を紡ぐ企業活動を通じて、この実現に取り組んでいます。これを支える経営基盤として、中期経営計画（2022-2025）の中で、透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスを実践していきます。

- MS&ADインシュアランス グループ コーポレートガバナンスに関する基本方針
- コーポレートガバナンス・コードの対応状況
- 内部統制
- 内部統制システム
- コーポレートガバナンスに関する報告書（2023年6月26日）（792KB）

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

- 当社は、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、全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・果断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。
- そのため、グループの全役職員が業務のあらゆる局面で重視すべき「グループの経営理念（ミッション）・経営ビジョン・行動指針（バリュー）」を策定し、当社グループの全役職員へ浸透させるよう努めるとともに、中期経営計画において、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスク管理等を経営の重要課題として位置づけ、計画の推進に積極的に取り組みます。

※経営理念とは別に企業の存在意義を表現するものとして「パーパス」を設定する動きもみられますが、当社グループの経営理念（Mission）は平易でわかりやすく企業の存在意義を示しており、すでにグループ内に浸透しているため、当社グループでは「パーパスは経営理念と同一である」と定めています。（MS&ADインシュアランス グループ コーポレートガバナンスに関する基本方針　第1章のとおり）

コーポレートガバナンス態勢の概要

- 当社は、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みます。
- 取締役会の内部委員会である「人事委員会」および「報酬委員会」（委員の過半数および委員長は社外取締役）並びに「ガバナンス委員会」（社外取締役全員と取締役会長・取締役副会長・取締役社長で構成）を設置し、実効性と透明性の高いコーポレートガバナンス態勢を構築します。
- 執行役員制度を採用し、執行役員への業務執行権限の委譲を進め、迅速な業務執行を行います。

- MS&ADインシュアランス グループ ホールディングスの経営体制図

監督のしくみ（取締役会）

取締役会の役割

- 取締役会は、法令・定款に定める事項のほか、グループの経営方針、経営戦略、資本政策等、グループ経営戦略上重要な事項及び会社経営上の重要な事項の論議・決定を行うとともに、取締役、執行役員の職務の執行を監督しています。
- 取締役会では、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いて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、中長期的な企業価値の拡大を目指しています。
- 取締役会は、執行役員を選任するとともに、その遂行すべき職務権限を明確にすることにより、取締役会による「経営意思決定、監督機能」と執行役員による「業務執行機能」の分離を図ります。
- 執行役員は、取締役会より委ねられた業務領域の責任者として業務執行を行い、その業務執行状況について取締役会に報告します。

取締役会の構成

取締役11名（男性8名、女性3名）のうち3分の1を超える5名の社外取締役を選任することで、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っています。後述「取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方」に記載のように、取締役会全体としての構成上のバランス、性別や人種・国籍などを含めた多様性の確保に努めています。

社外取締役に期待する役割

当社が社外取締役に期待する役割は次のとおりです。

- 経営の方針や経営改善について、自らの職歴や経歴、知識等に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との大局的な観点から意見を述べること。
- 取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと。
- 会社と経営陣（注）・主要株主等の関連当事者との間の利益相反を監督すること。
- 経営から独立した立場で、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任が果たせるか、という観点等からの監督機能を果たすこと。

(注）当社および当社が直接出資するグループ国内保険会社の取締役・監査役・執行役員の総称

社外取締役を主体とした委員会・意見交換の機会の設定

社外取締役による自由闊達で建設的な議論・意見交換を行う目的で、以下の委員会・会議を設置しています。

- ガバナンス委員会（年2回程度）
- 社外取締役会議
- 社外取締役・監査役合同会議

社外取締役・社外監査役へのサポート体制

社外取締役は総合企画部が、社外監査役は監査役室が補佐する体制としています。なお、取締役会の事務局である総合企画部に各社外役員の担当者を配置し、取締役会付議議案について事前説明を行うとともに、必要な情報の適確な提供を行います。また、重要なリスク情報等については、社内外を問わず全取締役・監査役に対して随時報告を行います。

取締役および監査役のサポート体制・研修（トレーニング）方針

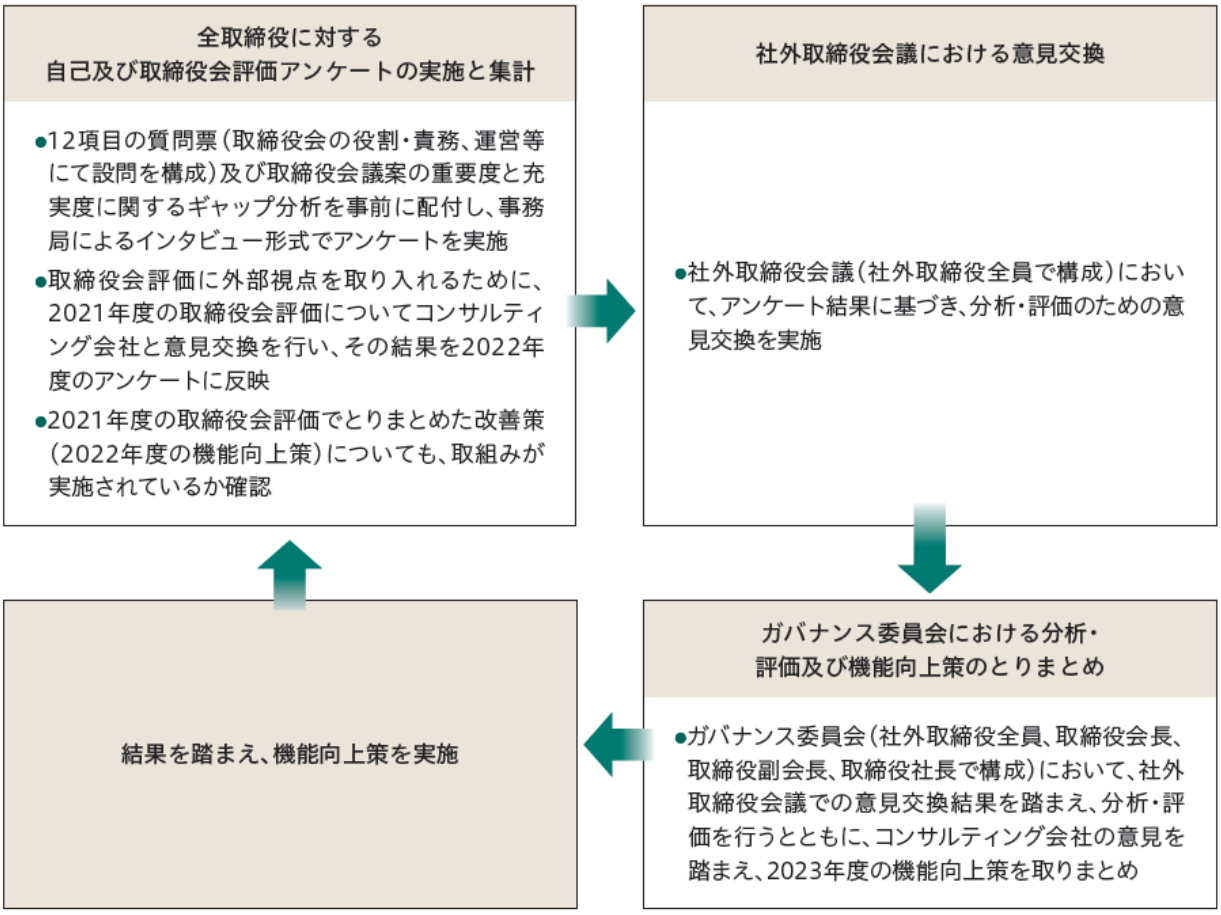
- 取締役および監査役がその役割や責務を実効的に果たすために、当社は以下のとおり必要な社内体制を整備します。

1. 社外役員に対し、取締役会の事務局に各社外役員の担当者を配置し、事前説明を行うなどのサポート体制を整備します。
2. 取締役及び監査役に対し、就任時及び任期中継続的に情報提供・研修を行うための体制を整備します。
3. 社外役員と経営陣・幹部社員との情報共有・意見交換の機会の設定等の環境整備を行います。
4. 当社は、社外役員がその役割を果たすために必要な費用を負担します。

- 2022年度に役員向けに8回セミナー、勉強会を開催しました。
  ＜主なテーマ＞
  ・「自然資本」「資産運用戦略」「IoT・AI等の最新動向」「DE&I」

取締役会の実効性評価・分析プロセス

分析・評価のプロセス



(1)　全取締役に対する自己及び取締役会評価アンケートの実施

- 取締役会評価に外部視点を取り入れるために2021年度の取締役会評価についてコンサルティング会社と意見交換を行い、その内容を反映させた12項目の質問票（取締役会の役割・責務、運営等にて設問を構成）及び取締役会議案の重要性と充実度に関するギャップ分析を事前に配付し、事務局によるインタビュー形式でアンケートを実施しました。
- 2021年度の取締役会評価でとりまとめた改善策（2022年度の機能向上策）についても、取組みが実施されているか確認しました。

(2)　社外取締役会議における意見交換

- 社外取締役会議（社外取締役全員で構成）において、アンケート結果に基づき、分析・評価のための意見交換を実施しました。

（３）　ガバナンス委員会における分析・評価のとりまとめ

- ガバナンス委員会（社外取締役全員、取締役会長、取締役副会長、取締役社長で構成）　では、社外取締役会議での意見交換結果も踏まえ分析・評価を行うとともに、コンサルティング会社の意見を踏まえ、2023年度の機能向上策を取りまとめました。

（４）　2022年度の機能向上策は、速やかに取組みを開始・強化し、実効性向上に向けたＰＤＣＡサイクルにつなげていくこととしています。

分析・評価

評価結果	• 中期経営計画は、社内外のステークホルダーに対するコミットメントであると取締役全員が強く認識し、その進捗状況を適時確認している。取締役会では課題や対策について論議し、計画実現に向けて最善の努力が行われている。 • 事業会社社員と対話を行い、現場の考え、意見を直接聴くことで、事業会社における経営理念等の浸透状況について理解を深めた。 • ステークホルダーを巻き込んだ温室効果ガス排出削減取組や、社員を含めた人権尊重取組等、サステナビリティに関する重要な課題については、さらに深く論議することが望ましい。 ギャップ分析においても「サステナビリティ・ESG」の論議の充実度を高めた方が良いとの結果になった。
機能向上策	• 事業投資案件に関して、検討初期段階から論議する機会を設ける（取締役会における論議に加え、役員勉強会等の場も活用する）。 • ステークホルダーを巻き込んだ温室効果ガス排出削減取組や、社員を含めた人権尊重取組等、サステナビリティを巡る重要課題について論議する機会を拡充する。 • 社外役員が社内役員（事業会社の執行役員含む）とフランクに意見交換できる機会を拡充する。

監査について

監査役・監査役会

1. 監査役の役割・責務
   監査役は、株主の負託を受けた独任制の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス態勢を確立する責務を負っており、独立の立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき行動しています。
   監査役は、業務及び財産の調査権限等法令に基づく権限を適切に行使し、監査役会で定めた監査の方針・計画等に従い、取締役会その他の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、社内各部の調査、子会社の調査等により、取締役の職務の執行を監査しています。
2. 監査役会の構成と役割

- 監査役会は、半数以上を社外監査役としています。社外監査役は独立役員として独立性を持ち、高い専門性と知見を有しています。
  また常勤監査役は豊富な業務経験に基づく高度な情報収集力を有しており、両者が有機的に組み合わされて監査の実効性を高めています。
- 監査役会は、監査役から、その職務の執行の状況の報告や役職員等からの監査に関する重要な事項についての報告を受けるとともに、監査の方針および監査計画等を決定します。

内部監査

- 当社は、「MS&ADインシュアランス グループ 内部監査基本方針」を定めています。この基本方針に則り、当社およびグループ国内保険会社は、内部監査部門として独立した専門組織を設置し、内部監査を実施しています。
- 当社の内部監査部門は、取締役会に直属する組織として設置し、内部監査の結果を内部監査部門長（監査部長）が取締役会において直接報告することで、全取締役・監査役への情報の共有を図っています。
  また、監査役は定期的に内部監査部門との間で内部監査計画や内部監査の実施状況に関する意見交換を行っています。なお、内部監査部門による各監査の結果は、都度監査役に報告されています。

会計監査人

- 有限責任 あずさ監査法人を会計監査人に選任しています。なお、当該監査法人と当社との間には特別な利害関係はありません。
- 取締役会及び監査役会は、会計監査人の適正な監査の確保のため、適切な対応に努めます。
- 監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の選解任および会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。また、会計監査人の報酬等の決定について、同意権を有します。
- 監査役会は、会計監査人を適切に選定・評価するための基準を整備しています。会計監査人による適正な監査の確保に向けて、その独立性、専門性等を有しているかについて確認を行っています。

会計監査人の報酬

（単位：百万円）

区分	2021年度		2022年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	108	0	138	0
連結子会社	753	3	704	0
計	862	4	842	1

（注）当社及び連結子会社における監査証明業務に基づく報酬には、国際財務報告書（IFRS）適用に向けた任意監査契約に係る報酬を含んでいます。
当社における非監査業務の内容は、コンプライアンス対応支援業務です。また、連結子会社における非監査業務の内容は、合意された手続業務等です。

指名・報酬について

透明性確保のため、取締役会の内部委員会として「人事委員会」および「報酬委員会」を設置しています。なお、各々の委員会は8名の委員で構成（※）し、委員および委員長は取締役会において選任しています。委員の過半数および委員長は社外取締役から選任しています。

※ 2022年度は人事委員会、報酬委員会とも社外取締役5名全員と取締役会長・取締役副会長・取締役社長の8名で構成しています。

人事委員会（指名決定のプロセス）＜年2回程度開催＞

- 当社の取締役候補・監査役候補・執行役員および当社が直接出資するグループ国内保険会社の取締役・監査役の選任等の重要な人事事項について審議し、取締役会に助言します。
- 取締役候補・執行役員の審議にあたっては業績評価（会社業績・個人業績）等も審議要素としています。
- 取締役会は人事委員会の助言を受けて取締役候補・監査役候補・執行役員等を選任します。選任にあたっては助言を最大限尊重することとしています。監査役候補については監査役会の同意を得ることとしています。
- 人事委員会にて、コーポレートガバナンス強化に向けた実質的な論議を行う観点から、取締役および監査役の候補者の選任に関する方針を審議項目に追加し、開催頻度も、年1回以上行うことを明確にしています。
- 2022年度は3回開催し、全委員が全ての回に出席しています。社外取締役候補者の検討等に関する論議を行いました。

報酬委員会 ＜年2回程度開催＞

- 当社の取締役・執行役員の報酬等および当社が直接出資するグループ国内保険会社の役員報酬体系等について取締役会に助言します。
- 報酬委員会にて、コーポレートガバナンス強化に向けた実質的な論議を行う観点から、取締役および執行役員の報酬等に関する方針を審議項目に追加し、開催頻度も、年1回以上行うことを明確にしています。
- 2022年度は3回開催し、全委員が全ての回に出席しています。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針等

当社は、社外取締役が過半数を占める報酬委員会における審議を経たうえで、2019年２月14日、同年５月20日、2021年５月20日及び2022年12月27日において開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針等を以下のとおり決議しております。

a．基本方針

・当社グループのガバナンス強化及び中長期的な企業価値向上を目的とします。

・会社業績と連動し、持続的な成長への適切なインセンティブとなる役員報酬制度とします。

・グローバル企業として競争力のある報酬水準とします。

b．決定プロセス

（a）取締役の報酬等

・透明性を確保するため、社外取締役が過半数を占める報酬委員会における審議を経たうえで、取締役会の決議により、株主総会の決議により定められた金額の範囲内で決定します。

・報酬委員会は、取締役の報酬等の額及び役員報酬等の決定に関する方針等について取締役会に助言します。

・取締役会は、報酬委員会の助言を最大限尊重します。また、報酬等の額は、取締役会で決議した報酬体系に沿っていることを確認したうえで決定します。

なお、取締役会は、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬委員会の助言が最大限尊重されていることや取締役会で決議した報酬体系に沿っていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

（b）監査役の報酬等

・株主総会の決議により定められた金額の範囲内で、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮し、監査役の協議により決定します。

c．報酬の概要

（a）報酬の構成

	固定報酬	業績連動報酬	
		金銭報酬	株式報酬
取締役（社外取締役を除きます）	○	○	○
社外取締役	○	―	―
監査役	○	―	―

・固定報酬と業績連動報酬で構成します。社外取締役及び監査役は固定報酬のみとします。

・固定報酬は役位別に定めています。

・業績連動報酬は会社業績を踏まえて決定します。

・業績連動報酬は金銭報酬と株式報酬で構成します。

・固定報酬は当事業年度に月例で支給し、業績連動報酬は事業年度終了後に支給します。

・役員報酬の標準的な構成比率は、役位に応じて次のとおりです（社外取締役及び監査役を除きます）。

＜取締役社長＞

業績連動報酬の比率を他の役位以上とする構成としています。

（標準割合）

【固定報酬】	【業績連動報酬】	【業績連動報酬】
50%	金銭報酬 25%	株式報酬 25%

＜その他の役位＞

役位に応じて固定報酬、業績連動報酬の割合が異なる構成としています。

（標準割合）

【固定報酬】	【業績連動報酬】	【業績連動報酬】
約60%～約70%	金銭報酬 約20%	株式報酬 約10%～約20%

（ｂ）株式報酬の内容

・株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。

・在任中の不正行為等が明らかになった場合は、譲渡制限付株式について、譲渡制限期間中の無償取得を行い、又は譲渡制限解除後の返還を行わせることとします。（マルス・クローバック条項）

譲渡制限付株式報酬制度の概要	
対象取締役	社外取締役以外の取締役
支給する金銭報酬債権額（上限）	年額２億円
割り当てる株式の種類	普通株式（譲渡制限付株式割当契約において譲渡制限を付したもの）
割り当てる株式の総数（上限）	年13万株
譲渡制限期間	割当日から当該対象取締役が当社の取締役その他取締役会で定める地位を退任又は退職する日までの期間

d．業績連動報酬に係る業績指標等

・業績連動報酬は会社業績と連動し、財務指標と非財務指標をもとに決定します。

・財務指標と非財務指標は、グループ中期経営計画（2022－2025）を踏まえて選定したものであり、指標の内容及び選定理由は以下のとおりです。

（ａ）財務指標

・財務指標は、単年度の業績を役員報酬に反映するための指標です。

指標	選定理由
グループ修正利益（＊1）	株主還元の指標であるグループ修正利益、資本効率の指標であるグループ修正ROE及びグループの重要な業績指標である連結当期純利益を選定したものです。 ※IFRS導入以降は、左記指標を、「IFRS純利益」及びIFRSベースの「修正ROE」に変更する予定です。
連結当期純利益	
グループ修正ＲＯＥ（＊2）	

＊1 グループ修正利益

連結当期利益＋異常危険準備金等繰入額－その他特殊要因（のれん・その他無形固定資産償却額等）＋非連結グループ会社持分利益

＊2 グループ修正ＲＯＥ

グループ修正利益÷[修正純資産（連結純資産＋異常危険準備金等－のれん・その他無形固定資産）の期初・期末平均]

（ｂ）非財務指標

・非財務指標は、中長期の業績に寄与する取組みを役員報酬に反映するための指標です。

	評価項目	選定理由
基本戦略	○Ｖａｌｕｅ（価値の創造） ○Ｔｒａｎｓｆｏｒｍａｔｉｏｎ（事業の変革） ○Ｓｙｎｅｒｇｙ（グループシナジーの発揮）	グループ中期経営計画（2022-2025）の目指す姿である「レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ」を実現するための、「基本戦略」と基本戦略を支える「基盤」を、非財務指標の評価項目に選定したものです。
基　　盤	○サステナビリティ ○品質 ○人財 ○ＥＲＭ	

（ｃ）財務指標、非財務指標の適用方法

・業績連動報酬の算定における財務指標と非財務指標の割合は、「 50：50」を標準としています。

・適用係数は標準1.0に対して財務指標は0～3.0 、非財務指標は0.5～1.5 の幅で変動します。

・業績連動報酬は、金銭報酬、株式報酬それぞれについて、役位別基準額をもとに、以下のとおり算定します。

　金銭報酬：役位別基準額×会社業績係数（財務指標×80％＋非財務指標×20％）

　株式報酬：役位別基準額×会社業績係数（財務指標×20％＋非財務指標×80％）

・金銭報酬は、財務指標の割合を非財務指標より高くすることにより、単年度の業績を、より反映する構成としています。

・株式報酬は、非財務指標の割合を財務指標より高くすることにより、中長期的な企業価値向上に寄与する取組みの評価を、より反映する構成としています。

（ｄ）当事業年度の財務指標、非財務指標の実績

＜財務指標＞

	実績値	計画	計画比
グループ修正利益	1,727億円	1,674億円	103.2 ％
連結当期純利益	1,615億円	1,383億円	116.8 ％
グループ修正ＲＯＥ	4.8％	4.6 ％	0.2 ポイント

＜非財務指標＞

評価項目	評価の結果
基本戦略	以下の観点などを踏まえた評価の結果、標準並みの評価となりました。 ・社会課題の解決につながる新たな価値を提供する商品・サービスの開発・提供 ・事業、商品、リスクポートフォリオの変革 ・１プラットフォーム戦略の推進やグループシナジーの発揮　等
基　　盤	以下の観点などを踏まえた評価の結果、標準並みの評価となりました。 ・サステナビリティの重点課題である、地峡環境との共生、安心・安全な社会、多様な人々の幸福に関する取組み ・お客さまの声を起点とした商品・サービスの改善などの品質向上取組み ・最適な人財ポートフォリオの構築や、DE&Iの推進など社員の能力・スキル・意欲を最大限に発揮する職場環境整備などの人財に関する取組み ・収益力と資本効率の向上や政策株式削減などのERMに関する取組み　等

e．役員の報酬等に関する株主総会の決議

＜取締役の報酬＞

・2018年６月25日開催〔第10期定時株主総会〕

年額５億円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない）（うち社外取締役年額１億円以内）とする旨を決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は12名（うち社外取締役は５名）です。

・2019年６月24日開催〔第11期定時株主総会〕

新たに、事後交付による譲渡制限付株式報酬制度を導入すること及び社外取締役以外の取締役に対して譲渡制限付株式を割り当てるために支給する金銭報酬債権の総額を年額２億円以内とする旨を決議しております。当該株主総会終結時点の社外取締役以外の取締役の員数は７名です。

＜監査役の報酬＞

・2009年６月25日開催〔第１期定時株主総会〕

年額１億1,000万円以内とする旨を決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は４名です。

業績連動型報酬制度の導入、その他

役員報酬体系に業績連動報酬（会社業績、個人業績）を導入しております。

当社グループのガバナンス強化及び中長期的な企業価値向上を目的とし、役員報酬と会社業績との連動性を高め、持続的な成長への適切なインセンティブとなる役員報酬制度を実現するため、取締役（社外取締役を除きます。）を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入し、会社業績連動報酬の一部を、金銭報酬債権を現物出資させることにより、自己株式又は新株を付与すること（譲渡制限付株式の割当）としています。

また、当社の執行役員並びに直接出資するグループ国内保険会社の取締役（社外取締役を除きます。）、執行役員等に対しても、上記と同様の制度を導入し、会社業績連動報酬の一部を金銭報酬債権を現物出資させることにより、自己株式又は新株を付与すること（譲渡制限付株式の割当）としています。

役員報酬

全取締役及び全監査役の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額を開示しています。また、連結報酬等の総額が１億円以上である者の連結報酬等の総額もあわせて開示しています。

役員区分ごとの報酬等の総額および対象となる役員の員数（2022年度）

役員区分	員数	報酬等の総額（百万円）
取締役（社外取締役を除く）	7名	313
監査役（社外監査役を除く）	2名	56
社外役員	7名	92

連結報酬等（主要な連結子会社の役員としての報酬等を含む）の総額が1億円以上の者（2022年度）

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額（百万円）
柄澤 康喜	取締役	当社	111
金杉 恭三	取締役	当社	106
	取締役	あいおいニッセイ同和損保	
原　典之	取締役	当社	127
	取締役	三井住友海上	

※当社では取締役および執行役員（社外役員を除く）の自社株式保有を促進し、役員の意欲や士気を一層高めることで中長期的な企業価値を向上させるため自社株式保有ガイドラインを制定しています。

取締役候補・監査役候補の選任基準および社外役員の独立性判断基準について

1. 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

- 取締役会は、取締役11名（男性8名、女性3名）のうち5名、監査役4名（男性2名、女性2名）のうち2名を社外から選任することで、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っています。いずれの社外役員についても当社との間に一般株主と利益相反が生じるおそれがある人的関係、資本的関係、または取引関係その他の利害関係はなく、当社は、株式会社東京証券取引所および株式会社名古屋証券取引所に対し、独立役員として届出を行っています。
- 社外取締役候補は、会社法および保険業法に規定された適格性の要件を充足するとともに、保険会社の経営全般を的確かつ公正に監督するため、一般事業会社の役員経験者、行政官経験者、弁護士、学者および社会・文化・消費生活の有識者等、専門性を踏まえて選任しています。
- 社外取締役以外の取締役候補は、法的な適格性を充足するとともに、保険会社において豊富な業務経験を有し保険会社の経営管理に携わっている等、多様性・専門性の高い経験を有し、リーダーシップの発揮により、経営理念等を体現することおよび保険会社の経営全般を的確かつ公正に監督できる知見を有していること等を踏まえて選任しています。
- 監査役のうち最低1名は経理または財務に関して十分な知識を有する者を選任することとしています。

2. 取締役候補・監査役候補の選任基準および社外役員の独立性判断基準

- 当社は、以下のとおり「取締役候補および監査役候補の選任基準」を策定しています。また、1.（3）において、社外役員を選任する際の当社からの「独立性」について定めています。

取締役候補・監査役候補の選任基準

1. 社外取締役候補および社外監査役候補

次に掲げる要件を満たすこと。

- 会社法が定める取締役、監査役の欠格事由に該当しないこと。
- 保険業法が定める保険持株会社の取締役、監査役の欠格事由に該当しないこと。
- 十分な社会的信用を有すること。
- 社外監査役にあっては保険業法等が定める保険会社の監査役の適格性を充足すること。

加えて以下（1）～（3）を満たすこと。

（1） 適格性

会社経営に関する一般的常識および取締役・取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、経営全般のモニタリングを行い、アドバイスを行うために必要な次に掲げる資質を有すること。

- 資料や報告から事実を認定する力
- 問題及びリスク発見能力・応用力
- 経営戦略に対する適切なモニタリング能力および助言能力
- 率直に疑問を呈し、議論を行い、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる精神的独立性

（2） 専門性

経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

（3） 独立性

次に掲げる者に該当しないこと。

1. 当社又は当社の子会社の業務執行者
2. 当社の子会社の取締役又は監査役
3. 当社を主要な取引先とする者（その直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当社又は当社の子会社から受けた者）又はその業務執行者（コンサルティングファーム、監査法人又は法律事務所にあっては、当該法人、組合等の団体に所属するコンサルタント、会計専門家又は法律専門家）
4. 当社の主要な取引先（当社の直近事業年度における連結元受正味収入保険料（除く積立保険料）の2%以上の支払いを当社の子会社に対して行った者）又はその業務執行者
5. 当社の上位10位以内の株主（当該株主が法人である場合は当該法人の業務執行者）
6. 当社又は当社の子会社が取締役を派遣している会社の業務執行者
7. 当社又は当社の子会社から役員報酬以外に過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家
8. 過去5年間において上記2.から7.のいずれかに該当していた者
   （注）「過去５年間において」とは、社外取締役又は社外監査役として選任する株主総会の議案の内容が取締役会で決議された時点から過去５年間をいう。
9. 過去に当社又は当社の子会社の業務執行者であった者（社外監査役にあっては、過去に当社又は当社の子会社の取締役であった者を含む。）
10. 上記1.から9.までに掲げる者（業務執行者については業務執行取締役、執行役員又は部長職以上の使用人をいう。）の配偶者又は二親等内の親族

（4） 通算任期

2015年4月1日以降に新たに就任する社外取締役および社外監査役の通算任期を次のとおりとする。

1. 社外取締役にあっては、4期4年を目処とし、最長8期8年まで再任を妨げない。
2. 社外監査役にあっては、原則として1期4年とするが、最長2期8年まで再任を妨げない。

2. 社外取締役以外の取締役候補および社外監査役以外の監査役候補

次に掲げる要件を満たすこと。

- 会社法が定める取締役、監査役の欠格事由に該当しないこと。
- 保険業法が定める保険持株会社の取締役、監査役の欠格事由に該当しないこと。
- 保険業法等が定める保険会社の常務に従事する取締役、監査役の適格性を充足すること。

加えて、多様な経験や専門性の高い経験等を有し、リーダーシップの発揮により企業理念を体現すること。

独立役員届出書 PDF（89KB）

社外取締役・社外監査役の選任理由等

社外取締役

氏名	就任年月	選任理由及び期待される役割の概要	出席状況※
坂東　眞理子	2017年6月	内閣府男女共同参画局長、在オーストラリア連邦ブリスベン日本国総領事、昭和女子大学学長等を歴任され、行政・教育分野やダイバーシティ推進に関する豊富な知見を有しておられます。引き続き当該知見及び経験を活かし、特にダイバーシティ推進について専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督、助言をいただくことを期待しています。	12回中12回
飛松　純一	2018年6月	弁護士として海外を含む企業法務全般に関する豊富な知見を有しておられます。引き続き当該知見を活かし、特に当社グループの経営の健全性確保について専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督、助言をいただくことを期待しています。	12回中12回
ロッシェル・カップ	2020年6月	異文化コミュニケーンに関する豊富な知見並びに日本及び米国における経営コンサルタントとしての経験を有しておられます。引き続き当該知見及び経験を活かし、特に当社グループのグローバル展開について専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督、助言をいただくこを期待しています。	12回中12回
石渡　明美	2022年6月	花王株式会社執行役員として、ＥＳＧ活動をけん引するなどサステナビリティに関する豊富な知見を有し、また、広報・コーポレートブランディングの統括責任者としての経験を有しておられ、当該知見及び経験を活かし、幅広い視点から経営の監督と経営全般への助言をいただくことを期待しています。	10回中10回
鈴木　純	2023年6月	帝人株式会社帝人グループ駐欧州総代表、同社代表取締役社長執行役員 CEO等を歴任され、国際ビジネスに関する豊富な知見及び上場企業の経営者としての経験を有しておられます。当該知見及び経験を活かし、幅広い視点から経営の監督と経営全般への助言をいただくことを期待しております。	―

※2022年度中に開催した取締役会への出席状況

社外監査役

氏名	就任年月	選任理由	出席状況※
千代田　邦夫	2016年6月	会計および監査の専門家として、大学教授、公的機関の委員等を歴任されており、当社取締役会などにおいてもその豊富な知見や経験に基づいた発言を行っています。引き続きそれらを当社の経営に反映していただくため、社外監査役として選任しています。	取締役会 12回中11回 監査役会 11回中11回
植村　京子	2017年6月	法律の専門家として、裁判官、弁護士等を歴任されており、当社取締役会などにおいてもその知識や経験に基づいた発言を行っており、引き続きそれらを当社の経営に反映していただくため、社外監査役として選任しています。	取締役会 12回中11回 監査役会 11回中10回

※2022年度中に開催した取締役会、監査役会への出席状況

取締役・監査役・執行役員のスキルマトリックス

当社グループでは、人事委員会にて、当社グループの成長戦略の実現に向けて、多様な視点から論議を行うため、取締役会の実効性確保に必要なスキル（知識、経験、能力）について審議し、経営戦略等の重要な事項の判断及び職務執行の監督の観点から、以下のとおりとしました。

① 一般的に求められるベースとなるスキル

「企業経営」、「人事・人財育成」、「法務・コンプライアンス」、「リスク管理」、「財務・会計」

② 当社グループのコア事業が保険事業であり、グローバルな事業展開をしていることを踏まえたスキル

「保険事業」、「国際性」

③ 現在の当社の事業環境を踏まえた、事業変革及び市場が重視している課題への対応に必要なスキル

「IT・デジタル」、「サステナビリティ」

また、監査役については、「財務・会計」を重要なスキルとしています。

役員	スキル								
	企業経営	国際性	IT・デジタル	サステナビリティ	人事・人財育成	法務・コンプライアンス	リスク管理	財務・会計	保険事業
柄澤取締役	●	●		●	●	●	●	●	●
金杉取締役	●	●		●	●	●			●
原取締役	●	●		●	●		●		●
樋口取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●
嶋津取締役		●	●	●	●	●	●		●
白井取締役				●		●	●		●
坂東社外取締役	●	●		●	●	●			
飛松社外取締役		●				●			
カップ社外取締役	●	●		●	●				
石渡社外取締役				●					
鈴木社外取締役	●	●		●	●				
須藤監査役							●	●	●
鈴木監査役							●	●	●
千代田社外監査役		●						●	
植村社外監査役						●			
当社は執行役員制度を導入しており、取締役を兼務しない執行役員のスキルは次のとおりです。									
田村執行役員		●	●	●	●	●	●	●	●
本島執行役員	●			●	●				●
舩曳執行役員	●	●	●	●	●				●
新納執行役員	●	●		●	●				●
川手執行役員	●	●					●		●
川辺執行役員	●	●		●	●				●
早川執行役員	●	●						●	●
津田執行役員	●	●	●		●				●
大和田執行役員		●		●	●			●	●
荒川執行役員	●			●					●
立松執行役員									●
本山執行役員			●		●				●
佐藤執行役員				●		●			●
堀執行役員		●				●	●		●

関連情報

- 役員紹介
- 社外取締役インタビュー（動画）

コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本方針

当社では、グループのコンプライアンスに関する基本方針および遵守基準である「MS&ADインシュアランス グループ コンプライアンス基本方針」を定めています。当社およびグループ国内保険会社は、この基本方針またはこれを踏まえた個別の方針に基づき、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。グループの役員・社員一人ひとりが、法令や社内ルールなどを遵守し高い倫理観に基づいた企業活動を行っていくことを通じて、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの信頼に応え、企業の社会的責任を果たしていきます。

- MS&ADインシュアランス グループ コンプライアンス基本方針
- MS&ADインシュアランス グループ 反社会的勢力に対する基本方針
- MS&ADインシュアランス グループ 利益相反管理に関する基本方針

コンプライアンス推進態勢

当社では、取締役会の課題別委員会として、コンプライアンス態勢のモニタリングと協議・調整を行う品質向上・コンプライアンス委員会を設置し、重要事項については品質向上・コンプライアンス委員会の協議を踏まえて取締役会に報告を行う態勢としています。
当社は、グループのコンプライアンスに関する事項を統括して管理する部門として、コンプライアンス部を設置しています。コンプライアンス部は、当社およびグループ国内保険会社におけるコンプライアンスに関する取り組みを統括管理しています。
グループ国内保険会社においては、コンプライアンス事項を所管するそれぞれのコンプライアンス担当部門が、コンプライアンスに関する方針・社内規定・施策の策定・推進、保険募集に関する業務運営ルールの企画・運営を担うほか、当該部門を中心として、法令や社内ルールなどに違反するおそれのある行為に関する事実確認・調査を行っています。

具体的活動内容

コンプライアンス・プログラム

コンプライアンスに関する全社的な実践計画として、当社およびグループ国内保険会社ではそれぞれ「コンプライアンス・プログラム」を取締役会で決議し、具体的な取り組みを推進しています。コンプライアンス・プログラムの実施状況や対応すべき課題などについては、各社のコンプライアンス委員会や取締役会などに定期的に報告されています。

コンプライアンス・マニュアル

当社およびグループ国内保険会社では、それぞれのコンプライアンスに関する方針、法令等遵守に関する規程、役員・社員が遵守すべき法令およびその事例解説などを記載した「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、役員・社員に対して配布するとともに、研修などを通じて、コンプライアンスに関する基本事項の周知徹底を図っています。また、法令や社内ルールなどに違反するおそれのある行為が発見された場合の報告先を同マニュアルの中で明記し、このような行為に関する事実確認・調査を行う体制を整備しています。

コンプライアンスに関する教育・研修

当社およびグループ国内保険会社では、「コンプライアンス・プログラム」などに基づき、役員・社員・代理店に対する教育・研修計画を毎年度策定・実施し、法令や社内ルールに対する知識の向上およびコンプライアンス意識の強化に努めています。

コンプライアンスに関する各種点検

グループ国内保険会社では、法令や社内ルールなどに違反するおそれのある行為の未然防止と早期発見を目的に、コンプライアンスに関する各種点検に取り組んでいます。

モニタリング活動

当社のコンプライアンス部は、グループ国内保険会社のコンプライアンス態勢やコンプライアンス推進状況のモニタリング活動を行い、グループ全体の状況を把握した上で、品質向上・コンプライアンス委員会および取締役会に報告を行っています。また、当社とグループ国内保険会社のコンプライアンス部門とのミーティング等を通じて、コンプライアンス上の課題認識および知識・ノウハウの共有化を図り、グループ全体のコンプライアンス態勢の強化に努めています。

スピークアップ制度（内部通報制度）

MS&ADインシュアランス グループでは、コンプライアンスに関する問題が発生したときにグループ各社の社員等が報告できる「スピークアップデスク」などの「スピークアップ制度（内部通報制度）」を設けています。社外等の法律事務所にも受付窓口を設け、通報者が利用しやすいよう配慮しているほか、通報者・相談者の秘密保持や情報の取り扱いに十分に注意し、通報者・相談者が不利益な取り扱いを受けることのないよう、通報者・相談者の保護を図っています。
なお、海外拠点役職員向けのグローバル通報窓口も設置しています。15か国語での通報に対応しており、海外から日本本社への通報も可能となっています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策

MS&ADインシュアランス グループでは「マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策に関する方針」を定め、グループ各社の商品・サービスがマネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融に利用されることを防止するための取り組みを推進しています。
また、MS&ADインシュアランス グループの海外拠点では、海外拠点向けの「コンプライアンス・マニュアル」の中に「マネー・ローンダリング規制対応および資産凍結者等の措置対象者への対応ガイドライン」を規定し、海外拠点におけるマネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策を実施しています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策に関する方針

腐敗防止の取り組み

MS&ADインシュアランス グループでは「公正な事業慣行に関する方針」を定め、当社グループの公正な事業慣行（「贈収賄等腐敗行為の禁止」「政治活動・政治資金に関する法令の遵守」）の遂行を図っています。
また、これに加えMS&ADインシュアランス グループの海外拠点に対し、海外拠点向けの「コンプライアンス・マニュアル」の中に「贈収賄防止」の項目を設け、適切なルール整備および研修等を通じて、海外拠点における贈収賄防止の取り組みを実施しています。

公正な事業慣行に関する方針

海外事業のコンプライアンス推進態勢

MS&AD インシュアランス グループの海外拠点では、役員・社員の一人ひとりがコンプライアンスを最優先に、それぞれの国・地域の文化や慣習、歴史を尊重し、地域の発展に貢献できるよう行動することを心がけています。これらグループの海外拠点のコンプライアンスに関する事項を統括し管理する部門として、当社は国際管理部を設置し、グループ会社の海外拠点のコンプライアンス関連の取り組み状況をモニタリングし、指導、支援を行うとともに、グループ全体のコンプライアンス事項を統括するコンプライアンス部と連携のもと、海外コンプライアンスの状況を当社取締役会等に定期的に報告し、関係部門との論議を行いつつ、海外コンプライアンス態勢の整備・充実に取り組んでいます。

税務コンプライアンスに対する取り組み

MS&AD インシュアランス グループは、レジリエントでサステナブルな社会を目指して、安定した人々の生活や活発な事業活動を支える企業として信頼される存在であることが、保険事業の原点であり重要な価値と考えています。
税務コンプライアンスに関しては、近年、企業の社会的責任の一つとして税務の透明性確保の重要性が高まっていることや、国際課税の枠組み強化の動きが進展するなど、税務を取り巻く環境が大きく変化するなか、当社グループとしても、税務の透明性確保の重要性を十分に認識し、グループにおける税務コンプライアンスに対する考え方や取組の内容を内外に示していくことが、責任ある企業行動として重要であると考えています。

■税務に関する基本方針

当社グループでは、グループの社員一人ひとりが税務に関し高い倫理観を持ち適正な税務対応を行うため、2018年4月に取締役会の決議により策定した「MS&AD インシュアランス グループ 税務に関する基本方針」に則って、税務コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。
基本方針に定めた「税務に関する基本的な考え方」（下記）に基づき、企業活動を行うにあたって、税務コンプライアンスに対する意識を一層高め、適正な納税を行うことを通じて、すべてのステークホルダーの信頼に応えていきます。

税務に関する基本的な考え方

1. MS&ADグループ各社は、すべてのステークホルダーからの信頼・信用を重視し、納税活動の重要性や社会的意義を十分認識した誠実かつ責任のある税務対応を行う。
2. MS&ADグループ各社は、業務を遂行するにあたり各々の国または地域の租税法規を遵守する。
3. MS&ADグループ各社は、税務関連コストの適正化に努め、適正な税務処理、税務申告および納税を行う。
4. MS&ADグループ各社は、各々の国または地域の税務に関する法令およびその趣旨に反して、事業目的の伴わない租税回避のみを意図した取引等を行わない。
5. MS&ADグループ各社は、各々の国または地域の税務当局に対して、適時適切に協力的かつ誠実で透明性のある対応を行い、信頼関係の維持・向上に努める。

■「MS&ADインシュアランス グループ 税務に関する基本方針」に基づく重要な税務課題への取組内容

「MS&ADインシュアランス グループ 税務に関する基本方針」は経理担当役員の責任の下でグループ税務の専門部署が管理・運用を行っています。

この体制において、「MS&ADインシュアランス グループ 内部統制システムに関する基本方針」に基づき、基本方針に沿った体制の構築及び運用が適切に行われているか毎年点検を行い、取締役会に報告しています。

- **グローバルな税務ガバナンス態勢の構築**
  当社グループでは、グループ税務の専門部署が、主要なグループ各社の税務コンプライアンス・税務リスクの状況を定期的にモニタリングし、また、重要な取引の実行に先立ち事前に税務上の取り扱いを点検する体制を構築するなど、グローバルレベルでの税務ガバナンス態勢の強化に取り組んでいます。
  また、重要な取引の検討に際しては、外部専門家を活用するほか税務当局への事前照会を行うなど税務リスクの低減に努めています。
- **移転価格**
  OECDによるBEPS（Base Erosion and Profit Shifting：税源浸食と利益移転）プロジェクトの趣旨を理解し、適切な国または地域で適正な納税が行われるよう努めています。
  グループ間取引については、グループの移転価格ポリシーに基づき算定した独立企業間価格等の適正な価格により行い、経済価値を生み出した国または地域における適正な所得に基づいた適正な納税を行っています。
- **タックスプランニング**
  租税回避のみを目的として、事業目的・実体の伴わない取引・組織形態により、無税または低税率の国・地域（いわゆるタックスヘイブン）を利用したタックスプランニングは行いません。
- **税務当局との関係**
  各国の税務当局の求めに応じ適切な情報提供を行うなど、誠実な対応を通じて各国の税務当局との健全な関係を構築することにより、予期せぬ課税リスクの低減に努めています。

国別の納税額（2022年度）

（単位：億円）

国	従業員数(人)	主な収益	税引前利益	法人税及び住民税等	構成比率
日本	29,367	47,078	2,400	216	60.6%
米国	607	542	60	34	9.6%
シンガポール	720	360	252	23	6.6%
マレーシア	975	393	103	20	5.9%
台湾	1,267	460	▲ 7	20	5.7%
中国	406	476	38	16	4.7%
スイス	171	2,620	▲ 60	8	2.3%
英国	1,799	2,544	▲ 145	0	0.0%
その他	3,272	2,306	110	16	4.6%
連結調整等	-	-	▲ 397	-	-
合計	38,584	56,781	2,354	357	100.0%

※国別データはグループ会社の本社所在国により集計しています。

※「主な収益」は、損害保険事業における正味収入保険料および生命保険事業における保険料収入の合計金額を記載しています。

※主要国における支払税額（2021年度：国別報告事項ベース）

（単位：億円）

国	支払税額
日本	1,102
米国	29
シンガポール	21
マレーシア	21
英国	19
その他	49
合計	1,245

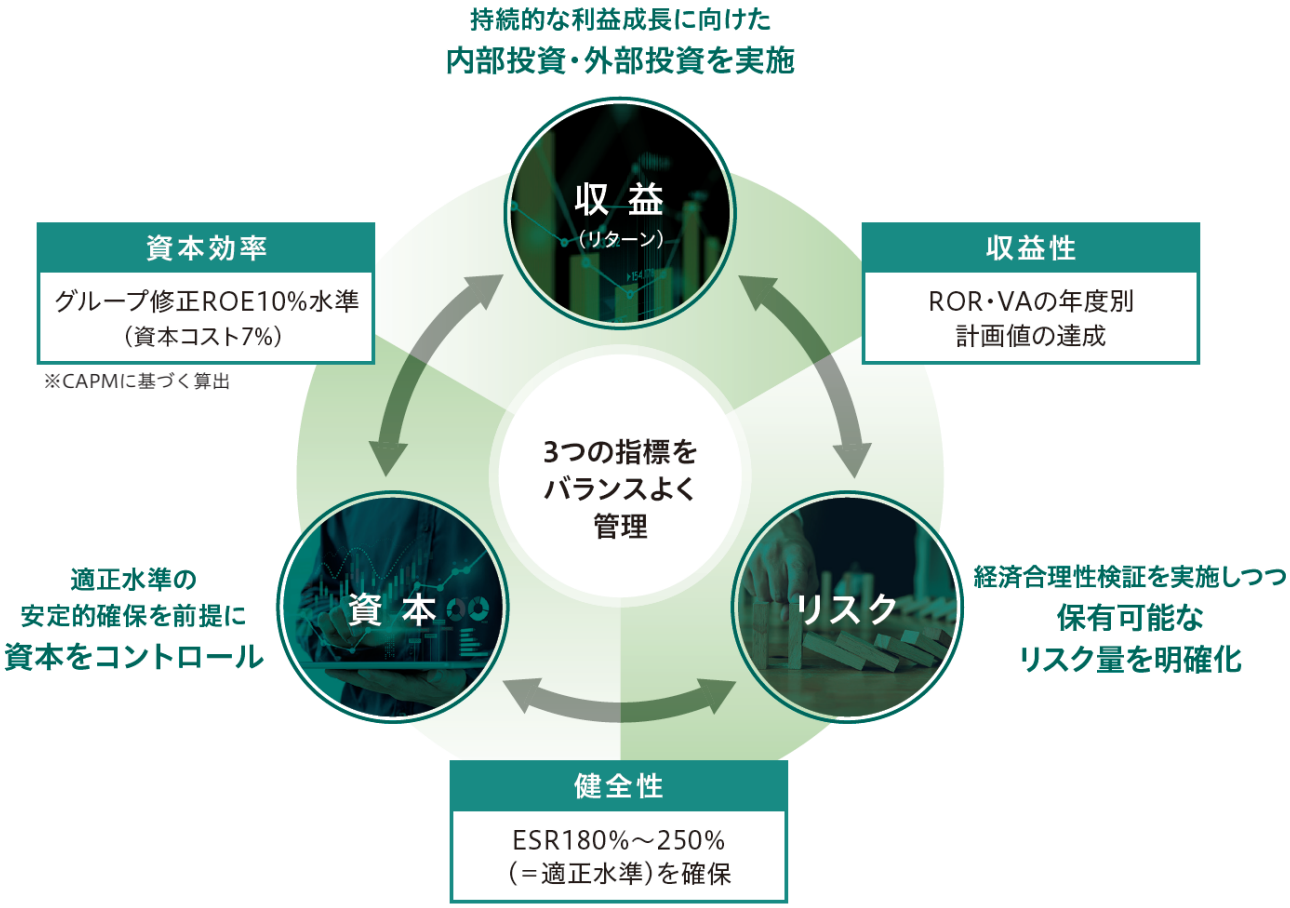
ERMとリスク管理

ERMをベースにしたグループ経営

当社グループでは、ERM（Enterprise Risk Management）サイクルをグループ経営のベースにおき、健全性の確保を前提として、収益力及び資本効率の向上のための取組みを行っています。リスク選好方針等を踏まえて各事業への資本配賦を行い、配賦した資本を活用してリスクテイクを実施し、ROR（Return On Risk）等のモニタリングを通じて、適切なリスクコントロールを行っています。中期経営計画（2022-2025）では、ERM委員会を中心に、資本・リスク・リターンを踏まえた、グループ各事業の評価・管理の高度化に取り組むとともに、成長事業への投資など、より資本効率の高い事業機会への資本配賦を機動的に実施し、グループの資本効率の向上を図っていきます。

リスク・リターン・資本の一体管理

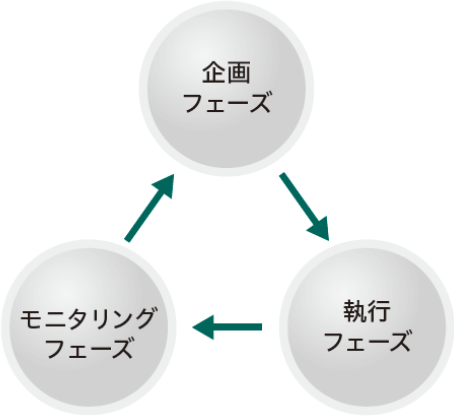
経営ビジョンを実現するため、グループリスク選好方針に沿った中期経営計画を策定の上、ERMサイクルをベースにリスク（統合リスク量）・リターン（グループ修正利益）・資本（時価純資産）を一体的に管理し、健全性の確保、資本効率及びリスク対比リターンの向上を図っています。



資本効率		収益性（リスク対比リターン）		健全性
グループ修正ROE		ROR		1/ESR
‖		‖		‖
リターン（グループ修正利益） / 資本（修正純資産）	≒	リターン（グループ修正利益） / リスク（統合リスク量）	×	リスク（統合リスク量） / 資本（時価純資産）

ERMサイクル

企画フェーズ	❶ リスク選好方針等を踏まえた戦略の策定、保有可能なリスク量を確認した上で資本配賦額の設定を行います。
執行フェーズ	❷ 資本配賦額等をベースに、リスクリミットの範囲内でリスクテイクを実施します。
モニタリングフェーズ	❸ 財務の健全性、収益性及び資本効率等について定期的なモニタリングを行います。 ❹ モニタリング結果を踏まえ、必要な対応策等を検討・実行します。



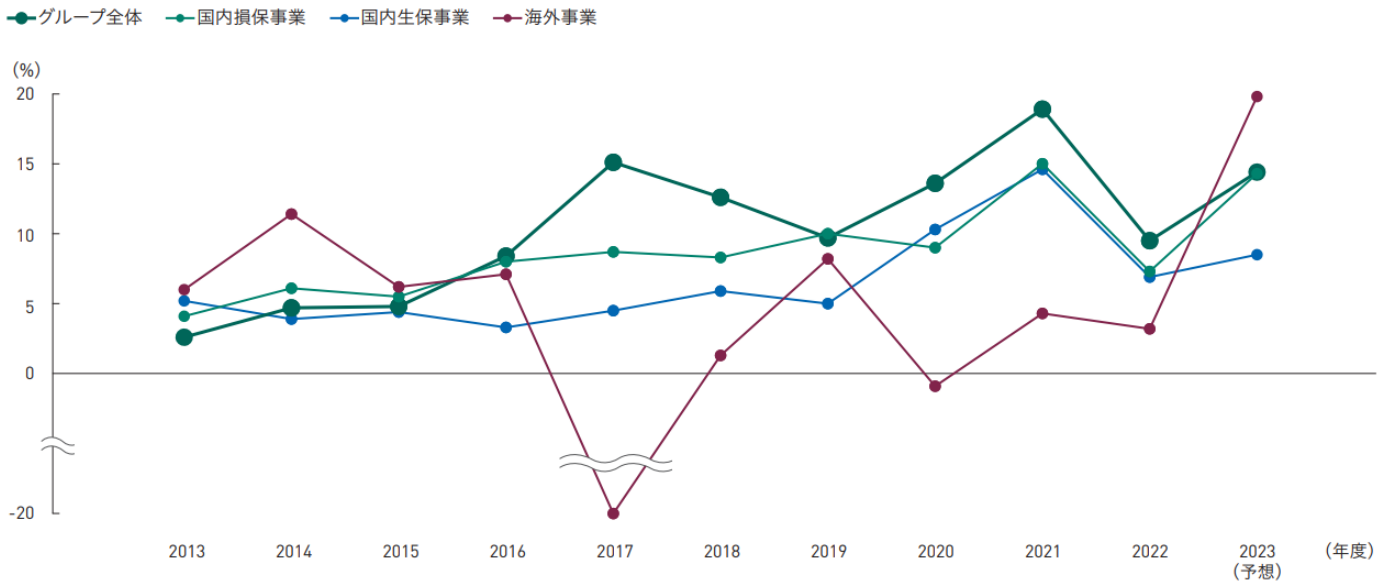
収益性向上に向けた取組み

健全性を確保しながら、資本効率を高めていくため、当社グループでは、各事業ドメインでの下記の取組みを通じて、適切なリスク・リターンの確保を図っています。

商品開発・販売・施策管理	**商品・種目別の収支管理** 国内損保　種目特性に応じたリスク・リターンの管理や、大口事故の影響が大きく、かつ成長ドライバーである新種保険の収支管理を強化 MSA生命※　商品開発・改定、販売政策策定時も新契約RORによる評価を実施 MSP生命※　商品別の収益性（販売開始時の見込み値及び販売後の実績値）を検証
資産運用戦略	資産・負債の総合管理（ALM）によってリスクを適切にコントロールしつつ、相対的に高いリターンが期待できる資産への分散投資を推進
保有・再保険方針	財務健全性と期間損益の安定性を維持し、収益性向上に資する保有・出再スキームの構築 自然災害に係る正味保有リスク量の抑制に努める

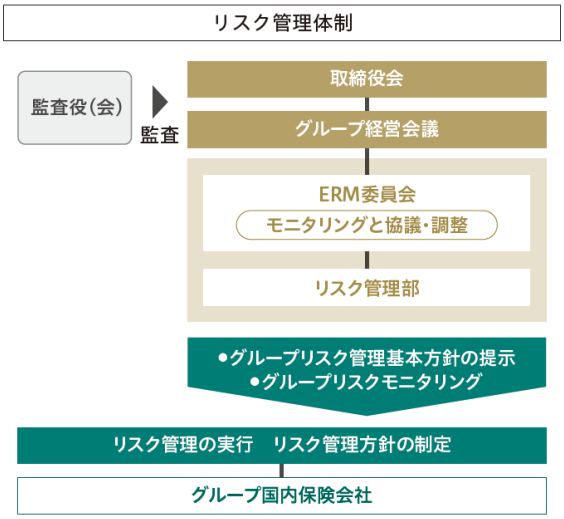
※MSA生命：三井住友海上あいおい生命　MSP生命：三井住友海上プライマリー生命

RORの推移



リスク管理の実行と推進

当社グループでは、「MS&ADインシュアランス グループ リスク管理基本方針」を定め、グループ内で共有された基本的な考え方のもとでリスク管理を実行しています。具体的には、当社グループの事業ポートフォリオに影響をおよぼす主要なリスク事象を洗い出し、そのリスク要因を定量・定性の両面から評価することによって、リスク管理を推進しています。



リスク管理

・リスク管理基本方針
・リスク管理体制
・保険事業のリスク
・海外事業のリスク管理態勢
・危機管理体制（事業継続計画を含む）

リスクの特定・管理

当社グループでは経営が管理すべき重要なリスク事象を「グループ重要リスク」として選定し、その発現シナリオを「気候変動」等にも留意して想定したうえで、管理取組計画を策定するとともに、各リスクの状況を定期的にモニタリングし、リスクのコントロールに取り組んでいます。

No.	グループ重要リスク （点線枠内は「主な想定シナリオ」）
1	**大規模自然災害の発生**　（留意事項：気候変動） ・気候変動の影響も受けた国内及び海外の大規模な風水災・森林火災・雪雹災・干ばつや地震・噴火等の発生による保険金支払の増加 ・大規模自然災害の発生等に伴う出再保険料の高騰や再保険会社の引受キャパシティの減少等により、方針どおりのリスクコントロールが困難になる事態の発生 ・大規模自然災害の発生により当社グループが適切にビジネス・サービスを実行できない状態の発生
2	**金融マーケットの大幅な変動**　（留意事項：国家間等対立） ・大国間対立激化やグローバルな経済圏の分断等に伴う経済活動の停滞懸念による株式等の保有資産価値の下落 ・物価動向を踏まえた各国の金融政策の変更等に伴う金利・為替の変動による資本余力の低下
3	**信用リスクの大幅な増加**　（留意事項：国家間等対立、気候変動） ・各国の経済安全保障関連規制の強化等によるサプライチェーンの分断等に伴う実体経済の悪化や脱炭素社会への移行に向けた規制の強化・対応の遅延等による投融資先企業の業績悪化やデフォルト ・財政規律の欠如に伴う各国の国債の格下げや信用力の低下、世界経済の減速懸念等に伴う投資家のリスク回避姿勢の強まり等による保有債券等の価値の下落
4	**グループの企業価値の著しい毀損や社会的信用の失墜につながる行為の発生** （留意事項：デジタライゼーション、気候変動、国家間等対立） ※企業価値の著しい毀損・社会的信用の失墜につながる行為とは、グループ事業に関連する法令等違反行為、重大な労務問題（長時間労働・ハラスメント等）、人権侵害・多様性の排除、データガバナンスの不備等に加え、社会規範等からの逸脱（不作為によるものを含む）や顧客本位の視点の欠如・不徹底等（コンダクトリスク）に起因するものをいう。 ・グループ戦略遂行上の組織改編・業務変革・システム開発に伴う業務混乱や苦情の増加 ・国際財務報告基準（IFRS）に基づく連結財務諸表の開示に向けた態勢整備の不足・遅延等による開示情報の重大な誤りの発生、若しくは、従来の経営管理指標からの移行・併用にあたっての投資家の否定的な反応 ・リモートワークの進展に伴う社内コミュニ―ケーション不足等による業務品質や効率の低下 ・当社グループにおける気候変動対応等のサステナビリティに関わる課題への対応不備やそれに伴う訴訟等による評判の低下や財務的な負担 ・当社グループ又は外部委託先等における人権や知的財産権の侵害・経済安全保障上の問題等による当社グループの評判の低下
5	**サイバー攻撃による大規模・重大な業務の停滞・情報漏えい・保険金支払の発生** （留意事項：デジタライゼーション、国家間等対立） ・巧妙化・多様化したサイバー攻撃による当社グループ及び外部委託先等における業務の停滞・情報漏えいの発生

	・デジタライゼーションの進展や大国間の対立激化等に伴う世界的なサイバー攻撃被害の拡大等による保険金支払の増加
6	**システム障害の多発や重大なシステム障害の発生、大規模システム開発の進捗遅延・未達・予算超過・期待効果未実現**　（留意事項：デジタライゼーション、国家間等対立） ・デジタライゼーションの進展に伴い影響が増大したシステム障害の発生、大規模自然災害の発生等に伴うシステム関連施設の罹災、宇宙天気現象の影響も懸念される通信衛星・通信回線の不具合・事故等に伴う通信障害によるビジネス・サービスの停滞 ・休日や営業時間外に稼働するお客さま・代理店向けシステムの大規模な障害発生によるお客さま等への対応の遅れ ・各国の経済安全保障関連規制の強化等から外部委託先等を変更することによるシステム開発の遅延やサービスの劣化
7	**新型インフルエンザ等の感染症の大流行**　（留意事項：気候変動、新型コロナウイルス） ・地球温暖化の影響も受けた新種の感染症の大流行・影響長期化、新型コロナウイルスの変異株による感染再拡大等に伴い当社グループが適切にビジネス・サービスを実行できない状態の発生 ・世界的な感染拡大による保険金・給付金支払の増加や感染症の影響長期化に伴う経済活動の長期停滞等による収益の低下
8	**保険市場の変化**　（留意事項：デジタライゼーション、気候変動、少子高齢化、国家間等対立） ・デジタルプラットフォーマーの台頭や消費者意識の変化等によるビジネスモデルの大きな変革、運転支援・自動運転技術の進展による自動車事故の減少等による収益構造への影響 ・補償・保障前後のサービス拡大に伴うアプリ・システム・IoT 機器等の不具合、業務委託先・事業提携先の不正・事務ミスによる風評被害、機器等の供給制約等による販売戦略への影響 ・低炭素・脱炭素技術等の気候変動への対応に係る新たな保険引受による保険金支払の増加 ・少子高齢化の進展・人口減少等に伴う市場規模・構造の変化による事業ポートフォリオへの影響 ・大国間の対立激化に伴う規制変更や軍事的行動等による特定の国や地域での事業の制限・中断・撤退 ・外部環境変化（社会的要請の変化、企業等の建物・設備の老朽化、気候変動リスクやサイバーリスクといった国・地域をまたがるリスクの出現を含む）に伴うリスクの高まり・集積やインフレ等による保険金・事業費の増加
9	**人財を取り巻く環境の変化**　（留意事項：少子高齢化、デジタライゼーション） ・人財市場・労働需給等の外的な変化や DX 推進等の戦略実行に必要なスキル・専門性の変化等による、経営戦略と人財ポートフォリオのギャップ及びその解消に向けた人財の確保・育成の不足 ・自律的なキャリア形成機会・柔軟で多様な働き方・多様性の尊重等に対する社員の意識の変化を的確に捉えた環境整備の不足による社員のエンゲージメントの低下や人財の流出

※留意事項：「主な想定シナリオ」の策定において留意した事項

中長期的に当社グループ経営に影響を与える可能性のある事象や、現時点ではその影響の大きさや発生時期の把握が難しいものの認識しておくべき事象を、次のとおりグループエマージングリスクとして定期的にモニタリングしています。

No.	グループエマージングリスク
1	経済・消費者行動・ビジネスモデルの大きな変化・変革を及ぼす新たな仕組みや革新的な技術の出現・台頭
2	自然資本の毀損（資源の枯渇、生態系の劣化・危機、環境に甚大な損害を与える人為的な汚染や事故）
3	当社グループに大きな影響を及ぼす可能性がある国内外の法令・制度・規制等の新設・改廃
4	社会資本（橋梁・トンネル・河川施設・港湾施設・下水道等）の維持管理・更新の大幅な停滞・遅延、エネルギー等の大幅かつ恒常的な供給不足
5	国家統治・政治の大きな混乱・機能不全、安全保障の崩壊

自然災害リスクの管理

TCFD（気候関連情報ディスクロージャー） >

自然災害のリスク保有量のコントロール

TCFD（気候関連情報ディスクロージャー） >

情報セキュリティ

基本的な考え方と方針

MS&ADインシュアランス グループでは、情報セキュリティに関する諸法令を遵守するとともに、社内規程の整備、システムセキュリティの拡充、社員・代理店への情報管理教育の徹底、情報漏えいリスクの軽減等、より強固な情報管理態勢の構築に向けて、継続的な取り組みを進めています。また、グループ全体の情報セキュリティ管理強化を積極的に図るため、「MS&ADインシュアランス グループ情報セキュリティ管理基本方針」を定めるとともに、法令等を遵守してお客さまの情報を適切に取扱うため、「MS&ADインシュアランス グループ お客さま情報管理基本方針」および「MS&ADインシュアランス グループ お客さま情報の共同利用に関する基本方針」を定めています。

- 情報セキュリティ管理基本方針 >
- お客さま情報管理基本方針 >
- お客さま情報の共同利用に関する基本方針 >

情報セキュリティ管理態勢

当社は、グループ情報セキュリティを担当する執行役員（グループCISO: Group Chief Information Security Officer）を任命し、情報セキュリティ態勢の構築、強化を進めており、MS&ADインシュアランス グループは、情報資産に関わる脅威を認識し、サイバーセキュリティなど常に外部環境の変化を捉え、情報セキュリティの確保および迅速に対応する態勢を構築しています。
また、グループ国内保険会社は、「MS&ADインシュアランス グループ お客さま情報管理基本方針」に基づき、情報管理に関する方針・社内規定の策定、セキュリティ対策の導入、社員・代理店教育の企画・運営、点検・モニタリングなどを行っています。また、情報漏えい等の事故が発生した場合の対応態勢を整備し、迅速な事後対応や再発防止策の策定など、適切な対応に努めています。

モニタリング活動

当社は、グループ国内保険会社の情報セキュリティ管理態勢の整備状況についてモニタリングを行い、経営への報告を行っています。また、把握した状況をもとに、適宜グループ国内保険会社とのノウハウの共有や、必要な支援などを行うことを通じて、グループ全体の情報セキュリティ管理態勢の強化に努めています。

個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）

当社およびグループ国内保険会社は、関係法令等を遵守することの宣言や、適切な取得・利用目的の限定など、お客さまの情報の取扱いに関する諸事項について個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）等を策定し、これを各社ホームページで公表しています。

各社の個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）

- 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
- 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
- 三井ダイレクト損害保険株式会社
- 三井住友海上あいおい生命保険株式会社
- 三井住友海上プライマリー生命保険株式会社

取引における責任

基本的な考え方と方針

MS&ADインシュアランス グループは、「MS&ADインシュアランス グループ コンプライアンス基本方針」の中で、当社グループの全ての役員・社員が、企業の社会的責任を常に認識し、事業活動に関連する全ての法令等を遵守し、社会の期待と要請に応えるため誠実かつ公平・公正な活動を実践することを定めています。

コンプライアンス基本方針

また、2017年2月に「MS&ADインシュアランス グループ 人権基本方針」を定め、バリューチェーンを含めた事業活動が、人権におよぼす顕在的・潜在的な負の影響に責任があることを認識し、人権を尊重した活動と対話の実践に向け、取組みを始めています。

人権尊重の基本方針

事業活動においてさまざまな業務を外部に委託する場合が生じている実態を踏まえ、業務の外部委託に関する基本方針「MS&ADインシュアランス グループ 外部委託管理基本方針」を策定しました。グループ会社は、上記を踏まえて外部委託に関する管理態勢を整備し、適切に運営しています。

外部委託管理基本方針

MS&ADインシュアランス グループは「MS&ADインシュアランス グループ 環境基本方針」に基づき、環境について経営戦略の一環として1.気候変動の緩和及び気候変動への適応、2.持続可能な資源の利用、3.環境負荷の低減、4.生物多様性の保全を主要課題と定め、ステークホルダーとともに取組みを推進しています。

環境基本方針

具体的な取組み

人権に関する取組み

当社グループでは、人権デュー・ディリジェンスを通じて、①公平・公正なお客さま対応、②取引先・代理店における人権対応の考慮への取組み、③社員の健康への配慮と差別のない職場環境の実現を重点項目とし、定期的なモニタリングを行い、リスク低減の対策を実施しています。

人権デュー・ディリジェンスと是正措置

外部委託先の適正性の確認

グループ国内保険会社では、新たな委託先を選定する際の基準を明確化しているほか、委託先への定期点検を原則年1回実施しており、お客さまの個人情報の管理態勢、経営の健全性及び業務遂行の適切性などを確認しています。

環境に関する取組み

当社グループでは、重点課題として「地球環境との共生（Planetary Health）」を掲げ、気候変動への対応と自然資本の持続可能性向上に取り組んでいます。

- 気候変動への対応
- 自然資本の持続可能性向上

バリューチェーンにおける取組み

人権への配慮

- 人権尊重の基本方針

当社グループは、サービスの調達等に関わるサプライヤーや代理店等のビジネスパートナー等の関係者に対して、事業活動において人権への負の影響が発生することを防止、軽減するように働きかけを行っています。

環境への配慮

パリ行動誓約へ署名し、2050年ネットゼロの実現に向けてあらゆる事業活動でサステナビリティを考慮する方針を策定しています。
2050年ネットゼロの達成に向けては、当社だけでなくサプライチェーンでの削減が重要となることから、お客さま、代理店などのステークホルダーとともに、脱炭素化社会への移行、社会のCO_2排出量の削減に貢献する取組みを推進していきます。
自然資本の持続可能性の向上については、日本企業の生物多様性取組を推進するイニシアティブ（JBIB）の会長企業としてリーダーシップを発揮しています。
三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保では、1年に1回、取引先に「MS&ADインシュアランス グループ 環境基本方針」を説明し、環境への配慮について協力を依頼しています。代理店や取引先企業においての簡易版環境ISOである「エコアクション21」の認証の取得（三井住友海上のみ）や、エコ整備※の普及と、自動車リサイクル部品の活用を促進しています。
グループ各社で保険契約に係る証券や約款のペーパーレス化、ご契約者専用Webページを拡充し、郵送していた通知を電子化するなど、お客さまと連携したペーパーレス化を推進しています。また、事業で使用する文具など、グリーン調達にも積極的に取り組んでいます。

- お客さまと連携したペーパーレス化推進
- エコアクション21認証取得支援
- エコ整備・エコ車検の普及

（※）エコ整備（「エンジン洗浄」）の普及推進
「エンジン洗浄」は2008年4月から、国の「グリーン購入法」上の特定調達品目に規定化されています。エコアクション21の認証取得の支援は、「エンジン洗浄」の普及にもつながっています。

外部委託管理基本方針

MS&ADインシュアランス グループは、事業活動においてさまざまな業務を外部に委託する場合が生じている実態を踏まえ、業務の外部委託に関する基本方針「MS&ADインシュアランス グループ 外部委託管理基本方針」を策定しました。グループ会社は、上記を踏まえて外部委託に関する管理態勢を整備し、適切に運営しています。

MS&ADインシュアランス グループ　外部委託管理基本方針

MS&ADインシュアランス グループは、業務を外部に委託する場合において、以下の管理方針にもとづき、適切に外部委託先を管理する態勢を整備します。

1. 対象となる外部委託

MS&ADインシュアランス グループが、その業務を営むために必要な事務の一部または全部を外部に委託する場合であって、業務遂行上の的確性を確保するとともに、お客さま保護または経営の健全性を確保する必要があるものをいいます。
なお、本方針におけるお客さまとは、「MS&ADインシュアランス グループのあらゆる活動に関わるお客さま」をいい、個人・法人等を問いません。

2. 外部委託管理態勢

当社およびグループ国内保険会社は、以下のとおり外部委託管理態勢を整備し、適切に運営します。
（1）外部委託管理責任者・外部委託管理部署の設置
（2）外部委託管理に関する規程等の策定および周知
（3）外部委託先に対する点検・監督の実施
（4）再委託先に対する適切な管理
（5）外部委託業務に関するお客さまからの相談・苦情等への対応態勢の整備
（6）その他外部委託管理について必要な態勢整備および態勢の見直し
その他のグループ会社は、上記を踏まえて外部委託に関する管理態勢を整備し、適切に運営します。

以上

情報開示

MS&ADインシュアランス グループは、「MS&ADインシュアランス グループ ディスクロージャー基本方針」でグループ国内保険会社における対外的な情報開示の方針を定めています。この基本方針に則り、グループ各社は法令及び金融商品取引所の定める開示ルールの徹底を図るとともに、それぞれのステークホルダーが、正しく、かつ速やかにその実態を認識できるよう、情報開示を行っていきます。

ディスクロージャー基本方針

情報開示とIR（Investor Relations）

株主・投資家の皆さまに信頼され企業価値を正当に評価していただけるよう、基本方針（IRポリシー）に基づきIR活動を展開しています。

情報開示とIR（Investor Relations）

資本政策と株主還元方針

当社グループでは、健全性の確保を前提として、持続的な成長により企業価値を高めていくとともに、継続的・安定的な株主還元を実施していくことをめざしています。

資本政策と株主還元方針

＜参考資料＞

株主・投資家の皆さまへのご参考資料として、最近の各年度にお支払いした配当金の推移、MS&ADホールディングスの株式の証券コード及び単元株式数等の基本情報等についても、IRサイト上で紹介しています。

配当情報

株式基本情報

気候関連の財務情報開示

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同し、情報の開示を進めていきます。

気候関連の財務情報開示

自然関連の財務情報開示

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に賛同し、情報の開示を進めていきます。

自然関連の財務情報開示

情報開示とIR（Investor Relations）

MS&ADインシュアランス グループでは、お客さま、株主・投資家、取引先など、関係するさまざまなステークホルダーの皆さまに、信頼され適切に評価していただけるよう、適切な情報開示の実現に積極的に取り組んでいます。

基本方針と取組体制

当社グループでは、情報開示に関する姿勢を、「MS&ADインシュアランス グループ コーポレートガバナンスに関する基本方針」に定めています。
この基本方針にもとづいて、株主の皆さまとの対話については「株主との建設的な対話に関する方針」を、適切な情報開示については「MS&ADインシュアランス グループ ディスクロージャー基本方針」等を定め、正確、迅速、かつ、公平な情報開示を実施しています。

コーポレートガバナンスに関する基本方針

基本方針

MS&ADインシュアランス グループ ディスクロージャー基本方針

「MS&ADインシュアランス グループ ディスクロージャー基本方針」は、グループ国内保険会社各社における対外的な情報開示の方針を定めたものです。
グループ国内保険会社各社は、この基本方針に則り、法令及び金融商品取引所の定める開示ルールの徹底を図るとともに、それぞれのステークホルダーが、正確、迅速、かつ、公平にその実態を認識できるよう、情報開示を行っています。

ディスクロージャー基本方針

株主との建設的な対話方針

当社グループでは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主の皆さまとの「建設的な対話」に取り組み、それを経営に活かすことにより、更なる価値創造に努めています。

株主との建設的な対話方針

IRポリシー

「IRポリシー」は、MS&ADホールディングスによるIR活動の基本方針を定めたものです。
当社グループでは、IRポリシーに基づき、法令や金融商品取引所の規則等により開示が求められる会社情報ばかりでなく、当社グループ経営の基本方針・経営計画や事業戦略等投資判断に資する各種情報についても積極的に公表し、開示情報の充実に努めています。また、開示にあたっては、引き続き迅速かつ公平で、わかりやすく情報発信していきます。

IRポリシー

情報開示の体制

当社グループでは、情報開示の適時性、適正性を確実にし、また、情報開示統制の有効性を評価するため、「リスク管理委員会」を設置し、適時開示体制を構築しています。

リスク管理委員会

「リスク管理委員会」は、取締役会の決議により設置され、適時情報開示体制の中核となる機関です。
同委員会は、企画部門・経理部門・そのほか情報開示に関連する各部門を担当する役員及び部長により構成し、情報開示に関する審議や開示情報の適切性の検証等を行っています。
適時開示体制の概要については、コーポレート・ガバナンス報告書内で紹介しています。

コーポレートガバナンスに関する報告書

株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループでは、社長を筆頭に経営陣が中心となって、株主・投資家、アナリストの皆さまとの対話を積極的に実施しています。
機関投資家・アナリストの皆さまに向けた各種説明会の開催に加え、MS&ADホールディングスのオフィシャルサイト（ホームページ）上で、株主・投資家の皆さまによりわかりやすく利便性の高い情報発信を行っています。
当社グループでは、株主・投資家、アナリストの皆さまの声に誠実に耳を傾けるとともに、IR活動を通じて株主・投資家、アナリストの皆さまから寄せられた要望・評価等については、グループ内で情報共有し、企業価値の向上に役立てていきます。

株主との建設的な対話方針

中期経営計画

MS&ADグループ

中期経営計画（2022-2025）

～リスクソリューションのプラットフォーマーとして、社会と共に成長する～

2022年度から新中期経営計画がスタートしましたので、ご紹介いたします。

- 中期経営計画(2022-2025) PDF （5,340KB）
- 2022年度第1回 インフォメーションミーティング PDF （10,216KB）

目指す姿(定性目標)

今中期経営計画では、「リスクソリューションのプラットフォーマーとして、社会と共に成長する」とのサブタイトルを設けました。これは、経済的な損失の補てんに加えて、補償・保障前後における商品・サービスを、様々な企業と連携しつつシームレスに提供する。また、デジタルやデータの力を活用してリスクコンサルティングを高度化する。これにより、リスクソリューションの領域において、あらゆる解決策を提供できる存在になり、社会と共に成長していきたい、との思いを込めています。

レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ

リスクソリューションのプラットフォーマーとして

気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献し、社会と共に成長していく

- 経済的な損失の補てんに加えて、補償・保障前後における商品・サービスをシームレスに提供する
- デジタルを活用したマーケティング、アンダーライティング、損害サービス、リスクコンサルティングにより、最適なソリューションを提供する

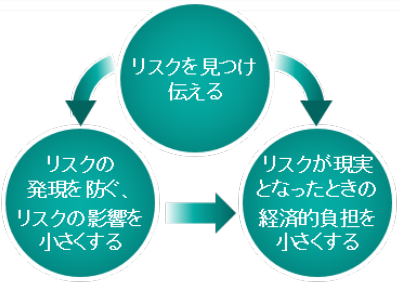
価値創造ストーリー

当社グループのミッション実現に向けて、社会課題に向き合い、当社のビジネスモデルを通じた商品・サービスを提供することで、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サポートする

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

当社のビジネスモデル



目指す姿(定量目標)

2025年度にIFRS純利益で4,700～5,000億円、修正ROEで安定的に10%以上を実現します。

目　標

IFRS純利益

2025年度

4,700～5,000億円

修正ROE※1

10%以上を安定的に達成

- **グループ修正利益**

2021年度
3,471億円

2025年度
4,400～4,700億円

グループ修正利益内訳	
国内損保事業	2,700億円程度
国内生保事業	550億円程度
海外事業	1,250億円程度
金サ･リスク関連事業	100億円程度

- **グループ修正ROE※2**

2021年度　9.5%

※1：ＩＦＲＳ純利益÷（ＩＦＲＳ純資産－政策株式の含み損益）

IFRSでは、政策株式の売却損益が純利益に含まれなくなることから、 ROEの分母（純資産）・分子（純利益）の基準を揃えるため、純資産から政策株式の含み損益を除く

※2：グループ修正利益÷グループ修正純資産

修正純資産＝連結純資産＋異常危険準備金等－のれん・その他無形固定資産

基本戦略と基本戦略を支える基盤

- 「レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ」を実現するため、「Value（価値の創造）」「Transformation（事業の変革）」「Synergy（グループシナジーの発揮）」を基本戦略とします。
- 「サステナビリティ」「品質」「人財」「ERM」を基本戦略を支える基盤とします。

基本戦略

Value （価値の創造）	• CSV×DXをグローバルに展開することで、すべてのステークホルダーに価値を提供し、企業価値を向上する • ビジネス・商品・サービスの収益性を高め、収益基盤を強化する	● MS&AD Value戦略の推進 ● 収益基盤の強化
Transformation （事業の変革）	• 新たなビジネスの創造等、事業の構造を変革し、事業環境の変化に適応する • 事業・商品・リスクポートフォリオを変革し、安定的な収益基盤を構築する	● 事業・リスクポートフォリオの変革 （海外・生保・新たなビジネスへのシフト） ● デジタルを活用した最適なソリューションの追求
Synergy （グループシナジーの発揮）	• グループの多様性を活かし、連携を強化することで、一層の成長を実現する • グループ共通化・共同化・一体化を深化させることで、生産性を向上する • グローバルベースでシナジーを発揮する	● 1プラットフォーム戦略の推進 ● 生損保事業のシナジー ● グローバルシナジー

基盤

サステナビリティ	品質	人財	ERM
● 3つの重点課題への取組み • 地球環境との共生（Planetary Health） • 安心・安全な社会（Resilience） • 多様な人々の幸福（Well-being）	● お客さまの声を基に進化し続ける企業グループ ● 透明性と実効性の高いコーポレートガバナンス	● 最適な人財ポートフォリオの構築 ● 社員の能力・スキル・意欲を最大限に発揮する職場環境の整備	● 収益力と資本効率向上 ● 政策株式の削減

基本戦略 ～ Value（価値の創造）～

外部環境

- 気候変動、自然災害の甚大化・頻発化、感染症、地方創生、少子高齢化等、多様な社会課題
- サイバー等の新たなリスクやそれに伴う新たな保険ニーズ
- 自然災害の甚大化・頻発化による、火災保険の収益悪化

×

当社グループの強み

- いち早くCSVに取り組んできたことによる社員の高い意識（社員意識調査「CSVにつながっていると実感」93%）
- Vision 2021で構築した、価値創造につながるグローバルなネットワーク
  （シリコンバレーのコーポレートベンチャーキャピタル、世界各地のオープンイノベーション拠点"GDH"＜グローバル・デジタルハブ＞等）
- Vision 2021で進めた生産性向上取組み

CSV×DXをグローバルに展開することで
気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献し、
社会と共に成長していく

MS&AD Value戦略の推進

- 経済的な損失の補てんに加え、補償・保障前後における新たな価値を提供する商品・サービスの開発と収益化
- シリコンバレーのコーポレートベンチャーキャピタル MS&ADベンチャーズのスタートアップ投資を通じて獲得した知見のグループ全体での活用

収益基盤の強化

- 業務プロセスの見直し等による事業効率化
- 大規模システム開発プロジェクトの効果を最大限発揮
- 火災保険の収支改善
- リモートワークの推進によるオフィススペースの見直し等のビジネススタイルの変革

基本戦略 ～ Transformation（事業の変革）～

外部環境

- 人口減少や少子高齢化の進展による国内損保市場の中長期的な成長鈍化
- デジタル化の進展、データの蓄積、ライフスタイルの変化

×

当社グループの強み

- 大規模システム開発プロジェクトによる、お客さまの満足度・利便性および代理店・当社の生産性を高めたシステム
- Vision 2021で構築した、価値創造につながるグローバルなネットワーク
（シリコンバレーのコーポレートベンチャーキャピタル、世界各地のオープンイノベーション拠点“GDH”＜グローバル・デジタルハブ＞等）

事業ポートフォリオの変革と
デジタルの活用により、事業環境の変化に適応する

事業・リスクポートフォリオの変革
（海外・生保・新たなビジネスへのシフト）

- 海外事業・生保事業の拡大による、分散の効いた事業ポートフォリオの実現
- デジタル・データやAIを活用した社会・企業・地域の課題解決に資する新たなサービス・ソリューションの提供

デジタルを活用した最適なソリューションの追求

- ECサイトへの保険販売プロセスのビルトインなど、デジタルを活用した販売の展開
- 一連の業務プロセスへの新たなソリューション導入によるビジネススタイルの変革

Digital Transformation

「ステークホルダーの価値創造」と「収益力の強化」の実現に向けて、DXの基盤となる「デジタル人財育成」「システム」「事業投資」「データマネジメント」を強化し、デジタル・データを活用して事業の変革を進める

事業・リスクポートフォリオの変革（新規事業創造）

- 企業・自治体等とのアライアンスやデジタル技術・データ等の活用による、社会・企業・地域の課題解決に資するサービス・ソリューションの創造
- グループ内外のデータを各社が迅速かつ安全に共有するグループデータ連携基盤の構築と活用
- MS&ADベンチャーズの探索投資からの戦略的成果創出とグループ活用最大化、技術・ビジネスモデルの獲得による企業価値向上につながる投資案件の発掘と厳選した投資

デジタルを活用した最適なソリューションの追求

- プラットフォーマーと提携したECサイト等へのビルトイン型保険など、デジタルを活用した販売の展開によるお客さまの利便性向上と販売チャネルの拡大
- 変化に対応したスピーディーな商品・サービスの開発・提供や新規ビジネスの創造の土台となる、アジャイル型の検討アプローチを活用するとともに、失敗を許容しチャレンジできる風土の醸成
- お客さま接点のデジタル化、成績数値等KPI のリアルタイム集計、営業活動のスマートフォン完結や活動記録の自動記録、保険金請求手続きのオートメーション化等によるビジネススタイルの変革
- アンダーライティングの高度化による収支改善・マーケット拡大とAI を活用した引受業務の効率化を実現

基本戦略 ～ Synergy（グループシナジーの発揮）～

外部環境

- 人口減少や少子高齢化の進展による国内損保市場の中長期的な成長鈍化

×

当社グループの強み

- 特徴の異なる5つの保険会社※を持つ多様性
  ※ 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
- 国内最大の顧客基盤

グループの多様性を成長につなげるとともに、規模を活かして生産性を向上する

1プラットフォーム戦略の推進

- ミドル・バック部門の共通化・共同化・一体化を大胆に進めることによる、事業費・要員のさらなる効率化

生損保事業のシナジー

- 当社グループの強みである顧客基盤をグループ各社で相互活用することによる生損および生保2社間クロスセルの推進

グローバルシナジー

- 国内外グループ各社の取組みを通じて得られたマーケット・チャネル、お客さまのニーズ等に関するノウハウ・スキル等の共有・相互利用による成長

1プラットフォーム戦略（ミドル・バック部門の共通化・共同化・一体化）

国内損保最大シェアのスケールメリットを最大活用するため、三井住友海上（以下「MS」）／あいおいニッセイ同和損保（以下「AD」）のミドル・バック部門を中心に、グループで共通化・共同化・一体化をさらに進める。業務効率化・業務品質向上を図り、創出されたリソースを戦略的成長領域に投下し、グループの競争力強化と持続的な成長につなげる

事務

MS／ADで共通化・共同化を進め、MS&AD事務サービス（事務S）に業務を集約し、事務の一体運営体制の構築とデジタル先進技術の積極活用による効率化を実現する

MS・営業事務
AD・営業事務

→ MS/ADで共通化・共同化し事務Sに業務を集約 → 事務Sで事務の一体運営体制構築 → デジタル先進技術の積極活用による効率化の実現

損害サービス

MS／AD損害サービスシステムの統合を目指し、共通化・共同化・一体化を進め、グループで高品質で効率的な保険金支払体制を実現する

MS・損サ部門
AD・損サ部門

→ 共通化・共同化・一体化を推進
・業務プロセス・オペレーション
・本社の業務運営　等
→ 損害サービスシステムの統合 → 高品質で効率的な保険金支払体制の実現

商品

MS／AD商品共通化のさらなる進化、業務の共通化・共同化・一体化により、類似重複業務を削減し、グループで効率的で競争力のある商品供給体制を実現する

MS・商品部門
AD・商品部門

→ ・商品共通化のさらなる進化
・業務の共通化・共同化・一体化
→ 類似重複業務の削減 → 効率的で競争力のある商品供給体制の実現

※2026年度以降の内容も含む

基盤取組 ～サステナビリティ～

重点課題	社会課題	主な取組内容
地球環境との共生 （Planetary Health）	• 地球温暖化の進行 • 自然資本のき損 • 環境汚染 • 非循環型経済	• 気候変動への対応 ー2050年ネットゼロに向けて • 自然資本の持続可能性向上
安心・安全な社会 （Resilience）	• 新しいリスクの発現 • 大規模地震 • 感染症の拡大 • 地域産業の衰退	• 新たなリスクへの対応 • 防災・減災 • 地方創生 ーレジリエントで包摂的な地域社会づくり
多様な人々の幸福 （Well-being）	• 高齢化・少子化の進展 • 人権侵害 • 多様性の排除 • 貧困・格差拡大	• 健康・長寿社会への対応 • 人権尊重の推進 • 社員のエンゲージメント向上

地球環境との共生（Planetary Health）

気候変動への対応 2050年ネットゼロに向けて

- 当社グループやサプライチェーンを通じて排出する温室効果ガスの削減
- 脱炭素社会・環境汚染対策につながる循環型経済への移行に向けた技術革新と社会実装を支える商品・サービスの提供と投融資
- 気候変動の影響に備える適応策の提供

自然資本の持続可能性向上

- 自然を活用した防災・減災（グリーンレジリエンス）など、気候変動対応と同時に自然資本の持続可能性向上につながる取組みの推進
- 生物多様性の回復・保全、持続可能な資源の利用をベースとする事業への移行支援
- 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に参画し、企業が自然に与える影響の可視化を推進

KPI

温室効果ガス排出量削減率	再生可能エネルギー導入率	社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品の保険料増収率
2030年度	2030年度	
▲50%（対2019年度） 2050年度：ネットゼロ	60% 2050年度：100%	年平均18%

安心・安全な社会（Resilience）

社会の変革に伴い発現する新たなリスクへの対応

- イノベーションの進展や産業構造の変化に伴う、サイバーリスクなど新たなリスクに対応する商品・サービスの提供

データやAIを活用した防災・減災

- データ分析によるリスクの可視化や課題解決手段の提供など、事故・自然災害・大規模震災への備えを支援

レジリエントで包摂的な地域社会づくり（地方創生）

- 自治体や商工団体等、地域を取り巻くステークホルダーと連携した社会課題解決の推進
- 持続可能なインフラへの移行、地域産業の活性化、多様なモビリティサービスの実現等による地方創生の推進

多様な人々の幸福（Well-Being）

健康・長寿社会への対応

- 企業の健康経営の支援
- 健康増進、未病・重症化予防に資する商品・サービスの提供
- 人生100年時代における資産寿命の延伸を支援する商品・サービスの提供

人権尊重

- 当社の事業活動の人権への影響の把握と予防（人権デュー・ディリジェンス）の推進
- 保険・金融アクセスの向上

社員のエンゲージメント向上

- 「基盤取組～人財～（P.21）」参照

KPI

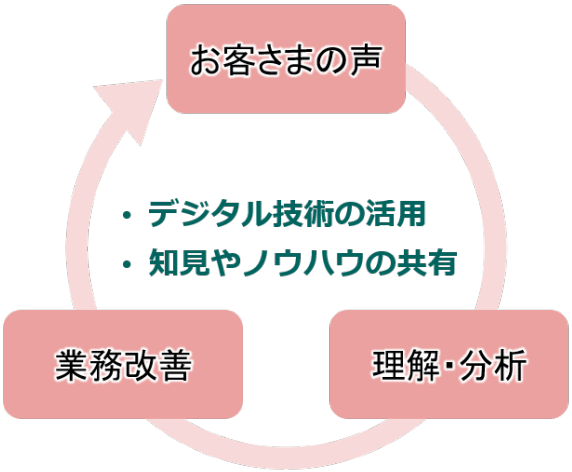
2025年度

社会のレジリエンス向上に資する商品の引受件数増加率	地域企業の課題解決支援数（コンサルティングサービス、研修・セミナー）	健康関連の社会課題解決につながる商品の保有契約件数	長寿に備える資産形成型商品の保有契約件数	企業の人権関連対応の支援数（コンサルティングサービス、研修・セミナー）
年平均20%	年1万件	260万件	10万件	年1,000件

基盤取組 ～品質～

お客さまの声を基に進化し続ける企業グループ

- お客さまの声を起点とした業務改善とデジタル技術を活用したお客さま体験価値の向上への取組み
- グループ各社の取組みを通じて得たお客さま満足度向上に向けた知見やノウハウをグループで共有することによる、グループ全体の進化



KPI

お客さま満足度（契約時）	お客さま満足度（保険金支払時）
前年同水準以上	前年同水準以上

透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスの実践

- 取締役会の監督機能、監査役の監査機能の継続的強化
- 公平、正確、速やかな情報開示の実践

基盤取組 ～人財～

エンゲージメント向上 ― 生産性向上

最適な人財ポートフォリオ構築

リスキリング リカレント
- 自律的な学習メニューの拡充
- ビジネス・デジタル両スキルの底上げ

専門人財の確保・活躍
- 専門人財の育成強化
- 採用の多様化
- 専門人財に適した人事制度

社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮

魅力ある職場環境の整備
- 自律的なキャリア形成機会
- 柔軟で多様な働き方
- 新たなチャレンジを後押しするマネジメント

ダイバーシティ＆インクルージョン
- 意思決定層の多様化
- 多様な意見やアイデアを引き出し活かすマネジメント
- グループ社員の人財交流

健康経営
- 社員がいきいきと働くための健康維持・増進取組

人事制度・運営改革　　社員の能力・スキルの可視化

KPI

2030年度末	2025年度（目標）			社員意識調査
女性管理職比率 30% ※早期達成を目指す	デジタル人財 7,000人	運動習慣者比率 現行水準（24%）以上	管理職に占める中途採用者比率 現行水準（21%）以上	• CSVにつながっていると実感 • MVVを常に意識している • 仕事に誇り、働きがい • いきいきと活躍
女性ライン長比率 15% ※早期達成を目指す	海外人財 1,200人	男性育児休業 取得率100%・取得日数4週間を目指す	海外子会社役員における海外雇用社員登用比率 現行水準（77%）以上	前年同水準以上
	生産性向上 人件費率(MS+AD) 8.5%	年次有給休暇取得日数 前年同水準以上		

基盤取組 ～ERM～

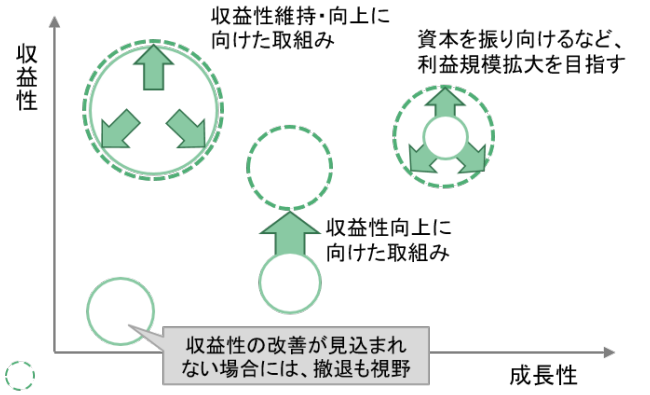
リスク、リターン、資本の一体的活用による収益力と資本効率向上

- **事業管理の強化による企業価値向上**
  ROEの向上に向け、グループ各社の事業ごとのモニタリングを通じて課題を明確化し、課題解決に向けた取組みを進めることで企業価値を向上
- **グループにおける資本の有効活用**
  成長事業への投資など、より資本効率の高い事業機会へ資本配賦するため、グループ内の資本移動を機動的に実施
  グループ資本の最適化を進め、グループの資本効率を向上

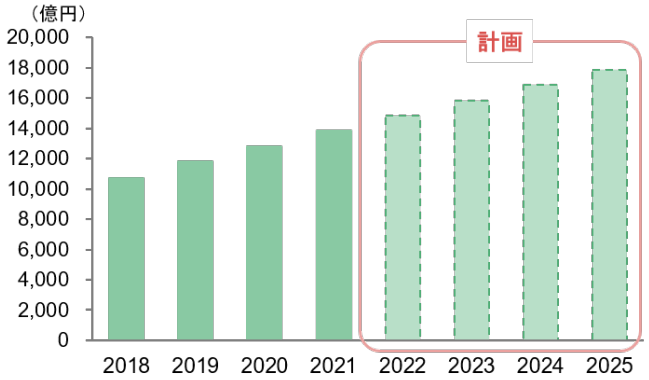
政策株式の削減

- **削減額**
  年間1,000億円の削減を継続し、財務基盤を強化
- **連結総資産に占めるウェイト**
  10%未満を目指す
- **リスク量に占めるウェイト**
  30%未満を目指す

事業管理高度化のイメージ



政策株式の削減実績（累計）と計画



資本政策

株主還元方針

- 本中期経営計画の第1ステージ（2022-2023年度）ではグループ修正利益の50%、第2ステージ（2024-2025年度）では還元ベース利益※の50%を基本とし、配当および自己株式の取得による還元を実施

  ※ 前中期経営計画におけるグループ修正利益からの継続性を踏まえ、還元ベース利益が大きく変わることのないよう、会計上の利益（IFRS純利益）を修正するもの

- 市場動向、事業環境、資本の状況などを踏まえ、機動的・弾力的に追加的還元を実施

還元ベース利益の計算式

還元ベース利益＝IFRS純利益－IFRS純利益からの調整項目※＋政策株式売却損益

※市況変動影響、新契約費繰延影響、不利契約関連損益、無形固定資産の償却、のれんの減損

投資方針

強化

既存事業の競争力強化のための投資

- システム投資等、デジタライゼーション推進投資等につき、ROIをしっかり意識した投資を実行する

拡大

事業ポートフォリオの分散・拡大のための投資

- 価値観の共有、持続的な成長モデル、地理的・種目的なリスク分散、ROIの観点で検討を行う
- ターゲットは、米国のスペシャルティ、MGAや、アジアのリテール保険市場など

創造

新規事業領域の創造に向けた投資

- 3年から5年先のゲームチェンジャー的技術、ビジネスモデル探索のための投資を実行する

ESR

- 目標レンジを180~250%とする
- 本中期経営計画期間中に実施する事業投資に対応する資本を蓄積していくため、ESR目標レンジの上限を前中期経営計画から30ポイント引き上げ、250%とする

前中期経営計画

- Vision 2021 ステージ2(2020-2021年度) PDF (4,043KB)
- Vision 2021(2018-2019年度) PDF (5,837KB)
- Next Challenge2017 ステージ2（2016-2017年度）（2016年5月26日） PDF (595KB)
- Next Challenge2017~（2014年6月3日） PDF (3,142KB)