

MS & ADインシュアランスグループホールディングス

ESG 説明会（2024 年 1 月 25 日開催）

質疑応答要旨

2024 年 1 月 25 日に実施した ESG 説明会の質疑応答要旨を以下のとおりまとめました。

なお、社名表示は以下の略称を使用しております。

MS：三井住友海上火災保険株式会社

AD：あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

MSA 生命：三井住友海上あいおい生命保険株式会社

MSP 生命：三井住友海上プライマリー生命保険株式会社

【回答者】

代表取締役副社長執行役員・グループ CFO 樋口 哲司

社外取締役（独立役員）坂東 眞理子

専務執行役員・グループ CRO（人事担当役員） 田村 悟

Q1：	坂東取締役に質問させてください。持株会社である MS&AD ホールディングスと、中核事業会社 MS と AD について、人財戦略の主導はどちらにあるでしょうか。 また、過去 6 年間社外取締役に務めあげられている中で、中核事業会社からホールディングスに機能が移ってきているなど、関係性に何か変化がありますでしょうか。
A1：	（坂東取締役） 女性活躍推進、あるいはダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン推進などの方向性はホールディングス、具体的な実行は各事業会社という役割分担で推進しています。例えば、転居転勤を前提としない社員が転居転勤を前提とする職務区分に転換するなど、成長を後押しする制度は事業会社で実行し、ホールディングスに結果をフィードバックしています。
Q2：	MS と AD の雇用条件格差について、今後調整する必要性があるのか、もしくは人的資本経営の観点で、ある程度の格差は正当化されるものなのか、現状の取り組みや今後の方向性について教えてください。
A2：	（田村専務） 雇用条件の格差については、経営統合以来の課題だと思っています。人事制度や処遇水準は歴史や経緯があるので、個社での対応だけでもかなりのエネルギーが必要であり、その観点で個社でより良くしていくためにこの十数年やってきました。雇用環境が大きく変わり、特に若年層の就業感が大きく変わってくるこの節目で将来に向かってどうしていくかについては、改めて議論を詰めているところであります。

	給与水準については、激変緩和等の観点で直ちに統合は難しいと思います。一方で、何を軸に従業員に働いてもらうのか、何を軸に会社として評価をしていくのかの観点で、例えば、若年層は、特に自律的なキャリアプラン形成に非常に関心があると思っていますので、そこを後押しするための前提スキルを軸に評価をしていく等の形に人事制度を合わせていく議論をしています。 過去の経緯や、メンバーシップ型の良さみたいなことも活かしながら、どのように人事制度面の統合に向かっていくという事については現在検討中であります。 また、人事システムを統合してグループ全体の人財ポートフォリオをしっかりと見ていくことや、特に専門性の高い人財の相互活用、グループ内出向で兼務してもらう等、様々な形でグループ全体の人財戦略、人財ポートフォリオの最適化というようなことに取り組んでおります。
Q3 :	MS&AD グループには国内保険事業会社が 5 社ありますが、人事制度に関しては激変緩和措置を入れつつ統合していくという理解で良いでしょうか。また新卒採用に関しても一括採用のようなことを検討されていますでしょうか。
A3 :	(田村専務) 現在、MS と AD の人事制度の統合の可能性について具体的に検討しております。それを実現できれば、例えば MSA 生命にも広げていくことも検討していくと思います。ただこれも激変緩和措置を要し、直ちにということはできません。生保と損保の違いもありますので、考え方や哲学を統一するような方向になるかと思います。 一方で、MSP 生命は 80%以上の社員が経験者採用・キャリア採用で、すでにジョブ型雇用に近いので、これを統合していくことが馴染むかについては、今後検証していくことになります。まずは MS と AD でしっかり詰めていく必要があると思っています。 新卒採用についてもかねてより議論しています。現実問題として MS と AD で別々に採用活動をした方が効率が良いとか、採用できる人財の質が高い等もあり、具体化にまだ動いておりません。ただし、一括採用は将来的な課題と引き続き認識していますので、検討は続けたいと思っています。
Q4 :	資料の 21 ページに記載の人財育成について、特にグループの経営幹部人財の育成について教えてください。
A4 :	(田村専務) 現状は、各社の人事部あるいは人事ラインで育成プランも含めて検討しています。資料に記載したスポット的なプログラムだけではなく、人事ローテーションも含めて人財育成としていますので、現状は各社の中で行っています。 人事制度の統合を目指していくなかで人事システムも合わせていきますので、その中で全体のデータベース化が出来ますと、グループ共通の人財育成や人財ポートフォリオの組み換え、グループ内での人財の相互交流のようなこともできると思います。現状はまだ

	計画段階ですが、2025 年度～2026 年度ぐらいに形にしたいと、具体的な検討を進めているところです。
Q5：	人財育成の観点で、御社がミッションとして掲げる「バリュー」の一つである、「お客さま第一」について伺いたいと思います。他社グループが開示したビッグモーターの問題に関わる調査委員会の報告の中で、顧客利益を重視せず代理店優先ではないかとの指摘があったかと思います。これは、その会社だけでなく、損保業界全体に対して、顧客の方を向いて仕事をしているのか、代理店だけを見ているのではないかとこの厳しい目が向けられているということではないかと思います。 本日、お客さまに貢献できる保険商品の提供の取組みについて説明いただきましたが、社員が「お客さま第一」に向け仕事を行うための、他社とは異なる取組みや、人財育成の中での意識付けについて説明いただきたい。また、今後、統合報告書をなど、さまざまな開示の機会に、説明いただければありがたいと思っています。
A5：	(田村専務) これまでお客さま第一を掲げてきたものの、今年度発生した 2 つの問題を踏まえ、十分でなかった点について反省をしています。価格調整問題に関しては、お客さまと代理店のそれぞれの関係性が曖昧になっていたことが否めないと考えています。改めて、日々の業務において、保険のご契約者であるお客さま、ご契約者になる可能性のある将来のお客さまにフォーカスすることに徹底した教育への取組みをスタートしています。 例えば、社会課題解決に資する取組みにおいては、代理店を介さずとも、地域社会の中で様々な取引先や教育機関などと連携することで、社会的な評価に繋がり、地域での営業活動にプラスに働くということを社員は実感しつつあります。お客さまとは、一人ひとりの保険契約者に限らず、地域社会全体でもある、というような視点でマーケットに向き合うことを、日々の仕事の中で実感することも社員教育の一つであると考えています。 (樋口副社長) 当社グループでは、高い価値観を持ち、かなり時間をかけて「ミッション」「ビジョン」「バリュー」を社内に浸透させてきたと考えています。例えば、毎年実施している社員の意識調査では、5 つある「バリュー」の中で今回の事案と関連が高いと思われる「お客さま第一」という行動指針（バリュー）をしっかりと意識して仕事している、という点についての肯定的な回答が 95%となっています。しかし、今回の問題から振り返れば、足りていない部分があったと思っています。社員意識調査の結果から、社員ひとりひとりは、高いレベルで「お客さま第一」を意識し仕事をしていると思いますが、それとは違うと思うことがあった時に、なかなか表に出てこなかったことについては、反省材料だと思っています。今回の反省を踏まえて、他の企業や業種において問題が発生した際に、当社グループに置き換えて、不十分な部分を見つける仕組みを取り入れることに加え、自ら気づくことが出来ない部分は、社外の第三者の視点を入れるなどの取組みを進めていきたいと考えています。
Q6：	12 月 26 日に開示された、価格調整問題に関する MS と AD に対する金融庁からの行政処分に関して、持株会社として解説できる点があれば教えて下さい。また第三者委員会等

	の報告書が提出された後に、別途ラージミーティングの形式で説明されることは検討されていますでしょうか。
A6：	（樋口副社長） 行政処分に関しては、色々ご心配・ご迷惑をお掛けしておりまして、誠に申し訳ございません。この場を借りて改めてお詫び申し上げます。 行政処分を受けた件で、持株会社のガバナンスがどうであったかという点については、価格調整問題が社内で認識されてから事業会社と持株会社との間で情報共有をタイムリーに行い、持株会社としてもガバナンス上の欠点が無かったか、という観点も含め、取締役会に適宜報告をしており、社外取締役からも様々な意見をいただいています。持株会社として事業会社の経営管理の観点で不十分な部分が無かったか、という点も含め対応をしてきています。 現在業務改善計画を策定中で、2月末に当局宛てに提出する予定です。そこに向けて持株会社も事業会社の検討状況を確認しながらグループとして取り組んでいるところで、本日のご説明としてはここまでとさせていただきます。 また本件に絞ってラージミーティングを開催するかどうかは現時点で決定しておりませんので、決まりましたら報告致します。
SQ1：	ESG 説明会には毎回参加しており、非常に理解が深まっておりますが、自分たちの言いたいポイントだけフォーカスして ESG 説明会を開催されるというのは、少しフェアなディスクロージャーではないと思います。価格調整問題に関しては是非説明会を開催してほしいと思います。
SA1：	ご意見ありがとうございました。
Q7：	17 ページにある KPI について、青信号が全部点いて非常に良いことだと思いますが、目標設定の難易度について、社内ではどのように評価しているのでしょうか。また、これが超過達成できているという意味の青であれば、どこかの時点で目標を変更する可能性があるのか教えてください。
A7：	（田村専務） このページでは 2025 年度に向けての途中経過目標の進捗状況について、青と評価をしていますが、2025 年度に目標を確実に達成できるかについては、決して予断を許さない状況と言えます。実行可能なものについては、既にかなり実行済みであることを考えますと、残りの 2 年で 2025 年度の目標を達成できるかについては、必ずしも簡単なことではありません。一方で、例えば女性管理職比率が現時点の目標を超えたので、目標を上方修正している会社もあります。今は、中期経営計画の折返し地点にあたりますので、目標設定の妥当性や現実的に到達する可能かなどについてあらためて精査をして、次年度に向かっていくところです。

SQ1 :	2022 年度の実績と 2025 年度までの目標数値から達成率を推計すると、項目によってかなり差がありますが、一気に目標を達成することもあるので、現時点では、達成率の低い項目でも全部青でいいという考えでしょうか。例えば、男性育児休業取得日数は、営業日ベースで考えると 40%程度の達成率となりますし、女性管理職比率と女性ライン長比率の目指す目標に対する達成率にも違いがあります。どういう基準で超過達成と評価しているのか、その考え方を教えてください。
SA1 :	(田村専務) 全体的な評価は難しいのですが、多くの項目が 50%を超えていると思います。ご指摘のあった男性育児休業取得日数の目標は、カレンダーベースで 4 週間ですので、達成率は低めだと思います。この数値は取得する人の中で長期に取得する人がいると平均日数が大きく増える一方、その人が職場復帰すると大きく減少しますので、必ずしも直線的に増えていくものではありません。よって、全体的な底上げを着実にやっていく必要があります、達成は大変だと思います。同じように達成が大変と思う項目もありますし、逆に難易度が低過ぎと思う項目については上方修正を考えています。 (坂東取締役) ご指摘の通り、男性育児休業取得日数 8.1 日は目標の 4 週間に比べて、かなり低いですが、他の一般の企業で実際に取得されている日数と比べると頑張っている水準と言えます。女性のライン長比率は少し引き上げられたような気がします。一般的な管理職の比率ではなく、ライン長の比率を出している点は評価できると思います。 逆に、エンゲージメント向上は、意識の問題なのですが、こうしたアンケート調査以外の他の手法もありえるでしょうし、デジタル人財については、これからはほとんど全ての人がデジタル人財にならねばならないので、この数字も検討が必要です。KPI は現実には当てはめて変えていく必要があります。

Q8 :	昨年の様々な出来事を踏まえて、御社の内部統制の仕組みをどのように改善していくのか、議論の状況を教えてください。 併せて、社外取締役として坂東さんのお考えもお伺いさせていただきます。
A8 :	(田村専務) 内部統制の大きな枠組みに変更はございませんが、今回の出来事を踏まえて見直すべきところの洗い出し、改善策を検討しています。いわゆる第 2 線、第 3 線の機能強化として、組織に内在するリスクの予兆の検知、およびグループ内での共有といった具体的な未然防止策を検討しています。

	(坂東取締役) 私も含めて、本当にその責めを果たしているのだろうかと反省するところは多々あります。一般論ですが日本の組織は、やはりその中にいるとどうしてもこれが当たり前になってしまいます。これからは、「これ変じゃないの」と日常的に言えるような、心理的安全性を確保する、多様な価値観を尊重するような仕組みが重要になってくると思います。
Q9	役員報酬制度については、例えば、外国人の登用・報酬の十分性の観点や、ROR 等のリスクに対する指標の導入等の観点があると思っていますが、現在の制度の評価と課題について教えてください。
A9	(坂東取締役) 経営者、マネジメントの報酬については様々な意見があります。私個人としても一般的な議論とは別の考えを持っていますが、報酬を高くしなければ有能な人財が確保できないというのはひとつのバイアスではないかと思っています。何をもって人財と言うのかといったことも含めトータルとして報酬を考えねばなりません。経営者がどういう改革や社会貢献をしたいか、人間としても品格を持っている方の価値を認めることを含め、報酬委員会において様々な価値観がある中で議論をしているところです。 (田村専務) 評価体系には、各種指標があることは承知しています。今は中計の途中で、会計基準が変わる時に経営管理指標も変わるので、どのタイミングで見直すべきなのかを含め、検討はしていますが、現時点で直ちに具体化しているものはないです。様々な研究が続けている段階であり、報酬体系を変えることに株主の皆様になんて納得頂けるようなタイミングで、見直しをしていく可能性はあります。 また、外国人経営者の報酬体系は国やマーケットにより異なっており、持ち株の人事担当として個別に見ていますが、持株の報酬委員会の検討議題にはしていません。海外子会社の親会社である、主に MS 中の経営管理の一環として見ている状況です。

以 上