MS&ADインシュアランスグループホールディングス
2022年度　ESG説明会

2023年1月23日(月)

本日のプログラム

【プレゼンパート】

15:00-15:10　「中期経営計画2022-2025における MS&ADのサステナビリティ重点課題」（樋口CFO）

15:10-15:25　「MS&ADのコーポレートガバナンス」（飛松取締役）

【ディスカッションパート】

15:25-16:25　意見交換・質疑応答

代表取締役副社長・グループCFO
樋口　哲司

社外取締役（2018年6月就任）
飛松　純一

飛松社外取締役ご経歴

社外取締役
ガバナンス委員会委員長

飛松　純一

1998年 4月	弁護士登録 森綜合法律事務所（現森・濱田松本法律事務所）弁護士
2004年 6月	ニューヨーク州弁護士登録
2010年 4月	東京大学大学院法学政治学研究科准教授
2016年 7月	飛松法律事務所（現 外苑法律事務所）弁護士（現職）
2018年 6月	当社取締役（現職）

Ⅰ. 中期経営計画2022-2025における MS&ADのサステナビリティ重点課題

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
代表取締役副社長執行役員　グループCFO
樋口　哲司

中期経営計画2022-2025のめざす姿

■ MS&ADグループのミッション

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

中期経営計画2022-2025のめざす姿

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

CSV（社会との共通価値の創造）　社会課題解決への貢献×企業価値の向上

2030年にめざす姿

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

安定した人々の生活　活発な事業活動　安心・安全の提供

中期経営計画2022-2025の３つの重点課題（マテリアリティ）

中期経営計画2022-2025で新たにサステナビリティに関する３つの重点課題（＝マテリアリティ）を特定。

３つの重点課題の特定プロセス

３つの重点課題特定の背景、プロセスは以下の通り。

1 国内外の政府機関レポートや、ISO26000・GRI Standard、SASB等ガイドラインに記載の社会課題の中から、解決すべき21の社会課題を選定

1	地球温暖化の進行	8	高齢化・少子化の進展	15	物価の不安定化
2	自然資本のき損（生態系の劣化・危機等）	9	人権侵害、多様性の排除	16	飢餓、食糧危機
3	環境汚染、非循環型社会	10	貧困・格差拡大	17	債務危機
4	新しいリスクの発現	11	顧客に対する責任	18	紛争やテロの頻発、拡大
5	感染症の拡大	12	法令順守	19	若者の幻滅感
6	大規模地震	13	コーポレートガバナンス	20	コモディティ・ショック
7	地域産業の衰退	14	人財	21	移民問題の発生

2 ステークホルダーと当社にとって重要度の高い社会課題を抽出

- 地球温暖化の進行
- 自然資本のき損
- 環境汚染
- 非循環型社会

- 新しいリスクの発現
- 感染症の拡大
- 大規模地震
- 地域産業の衰退

- 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

3 上記社会課題からサステナビリティに関する３つの重点課題を特定

※上記はサステナビリティ関連の重点課題

３つの重点課題に取り組む意義、めざす姿

３つの重点課題はなぜ社会や当社の企業価値向上にとって重要なのか。

	保険会社にとっての使命 （社会課題解決への貢献）	めざす姿 （当社企業価値向上）
	自然災害の激甚化による社会の損失をできるだけ低減し、脱炭素社会への移行を支え、自然資本の持続可能性向上に貢献する。	「気候変動」と「自然資本」の持続可能性は相互に関連しており、この２つの取組みを両輪に地球環境との共生を進めつつ、持続的な成長を図る。
	社会構造の変化や新たな技術の進展に伴って生じる様々なリスクに対する商品・サービスを提供し、社会の安定的な発展に貢献する。	防災・減災の後押しによる事故のない社会の実現、新たなリスクに対する商品・サービスの提供による安心・安全な社会の実現により、企業価値向上を図る。
	人生100年時代において、保険事業を営むグループとして健康・長寿社会へ対応していく。	資産寿命延伸に資する商品・健康増進サービスの提供、健康経営支援、人権・多様性の尊重等により、多様な人々の幸福が実現する社会、当社の持続的な成長をめざす。

３つの重点課題に関するリスクと機会

様々な社会課題を踏まえ、３つの重点課題毎にリスクと機会を整理。
新たなリスクに対する当社のビジネスチャンスを洗い出し、社会課題の解決に貢献するともに、当社の成長・企業価値向上に繋げていく。

■ 重点課題に関するリスクと機会（例）

「地球温暖化の進行」、「自然資本のき損」等の社会課題に対し、以下のようなリスクと機会を整理。

	社会課題	リスク	機 会
地球環境との共生（Planetary Health）	▶地球温暖化の進行	●急激な脱炭素社会への移行を捕捉できないことによる収益の低下 ●不十分な情報開示や気候変動対応の遅れによるレピュテーションの低下 ●自然災害の激甚化等による収支の悪化、利益のボラティリティ拡大による資本コストの増加	●温室効果ガス排出量削減に貢献する商品・サービスの提供 ●企業の脱炭素や気候関連の情報開示を支援する商品・サービスの提供 ●自然災害（風水災）への備えにつながる商品・サービスの提供
	▶自然資本のき損（生態系の劣化・危機等） ▶環境汚染、非循環型社会	●天然資源の枯渇によって取引先企業の経済活動が停滞することによる収益の悪化 ●循環型経済に対する規制強化等による取引先企業の業績悪化がもたらす収益の低下	●自然資本に関するリスク評価や生物多様性の保全及び持続可能な利用を支援する商品・サービスの提供 ●循環型経済を支援する商品・サービスの提供

３つの重点課題の主な取組内容

３つの重点課題の主な取組内容は以下の通り。

重点課題	主な内容	具体的内容
	• 気候変動への対応 • 自然資本の持続可能性向上	• 企業の脱炭素化取組みを支援する新商品の販売促進（CNサポート特約等） • 温室効果ガス排出量算出・可視化サービスの提供 • 自然環境の保全や環境負荷低減等をテーマとした取組推進（MS&ADグリーンアースプロジェクト）
	• 新たなリスクへの対応 • 防災・減災 • 地方創生	• 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 • 防災・減災を後押しする「気候変動に伴う洪水頻度変化予測マップ（LaRc-Flood）」の開発 • 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（地方創生）
	• 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	• 健康増進・未病・重症化予防に資する商品・サービスの提供 • 当社の事業活動の人権への影響の把握と予防の推進（人権デュー・ディリジェンス） • 公平性確保に従来以上に取り組むため、「D&I」にEquityを加えた「DE&I」取組を推進

３つの重点課題のKPI

３つの重点課題にそれぞれKPIを設定し、サステナビリティ取組みを推進。

	温室効果ガス排出量削減率(対2019年度)	再生可能エネルギー導入率
2030年度	△50%（※）	60%
2050年度	ネットゼロ	100%

2025年度	社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品の保険料増加率 例）カーボンニュートラルサポート特約	年平均 18%

2025年度	新たなリスクに対応する商品や、データやAIを活用した商品・サービス等の契約件数増加率 例）サイバーセキュリティ保険	年平均 20%
	地域企業の課題解決支援数 例）地方創生セミナー	年 1万件

2025年度	企業のWell-being取組の支援数 例）ハラスメント防止のコンサルティング	年 1,000件
	長寿に備える資産形成商品の保有件数 例）トンチン年金保険	10万件
	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 例）認知症や不妊治療に手厚い医療保険	260万件

（※）対象は、スコープ1+2+3（カテゴリ：1、3、5、6、7、13）

（参考資料）重点課題 ①Planetary Health　主な事例

課題解決につながる商品・サービス

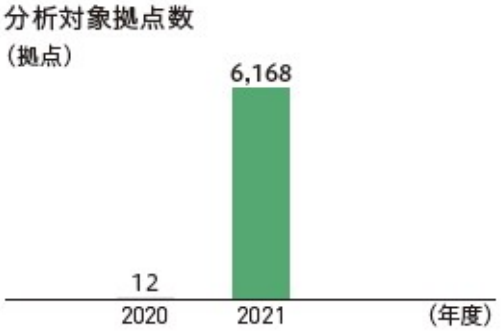
- カーボンニュートラルサポート特約の販売
- 太陽光メガソーラー総合補償保険
- 小形風力発電総合補償プラン
- 洋上風力発電設備補償
- TCFD向け気候変動影響定量評価 サービス
- ESG投資対応パッケージ
- 環境コンサルティングサービス
- LaRC-Floodプロジェクト「気候変動 による洪水頻度変化予測マップ」
- 生物多様性総合コンサルティング
- SDGs（持続可能な開発目標）推進支援サービス
- 「J-クレジット事業者支援保険（自治体 向け）」　他

■ CSVインパクト

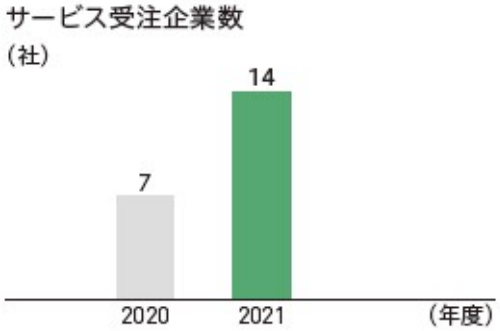
TCFD向け気候変動影響定量評価サービス

気候分析のベンチャーJupiter社と協業し、気候変動の影響による定量的なリスク評価を提供

社会へのインパクト



MS&ADへのインパクト



（参考資料）重点課題 ②Resilience　主な事例

課題解決につながる商品・サービス

- サイバーリスク対応商品
- RisTechによる取引先企業データ分析サービス
- スマホ決済事業者向け総合補償プラン
- シェアリングエコノミー事業に関する補償
- テレマティクス自動車保険
- テレマティクスによる安全運転支援サービス
- 地域交通課題解決を支える「電磁誘導線を活用した自動運転車」向け自動車保険
- ドローン総合補償保険
- 地震・津波リスク対策コンサルティング
- リアルタイム被害予測「cmap（シーマップ）」　他

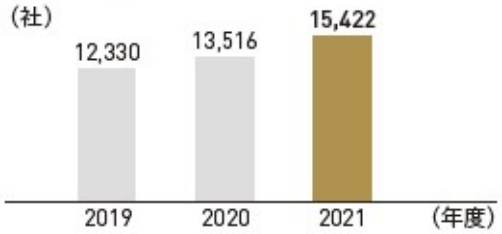
■ CSVインパクト

サイバーリスク対応商品

サイバーセキュリティ対策支援と万一のときのサイバー攻撃の損害に備える補償を提供

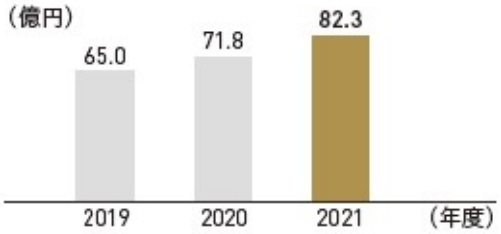
社会へのインパクト

サイバーリスクから守られている法人・組織数



MS&ADへのインパクト

サイバー保険の保険料

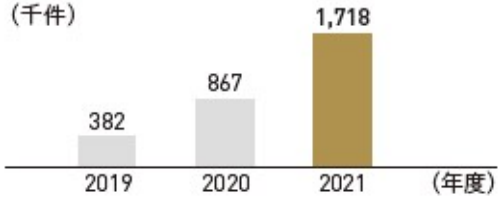


テレマティクスによる安全運転支援サービス

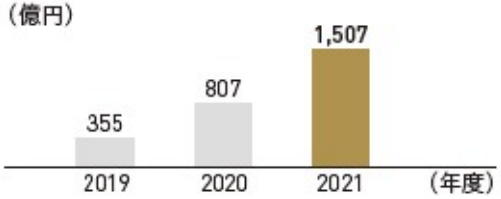
テレマティクス技術を活用した安全運転を支援するサービスを提供

※見守るクルマの保険、つながるクルマの保険

テレマティクスを活用した安全運転支援サービス※で見守られている自動車保険契約数



テレマ型自動車保険（個人のお客さま向け）の保険料



（参考資料）重点課題 ③Well-being　主な事例

課題解決につながる商品・サービス

- 健康経営支援保険
- 健康経営コンサルティングサービス
- 社会貢献特約
- 将来の資産形成を支えるトンチン年金
- 認知症「神戸モデル」
- cmapアプリ上でバリアフリー情報の表示
- 人権リスクマネジメント支援
- 乳がん、子宮がん、大腸がんセミナー
- 障がい者向け保険
- スマートオフィス事業（インド）
- マレーシアでの先住民向け住宅専用火災保険の提供　他

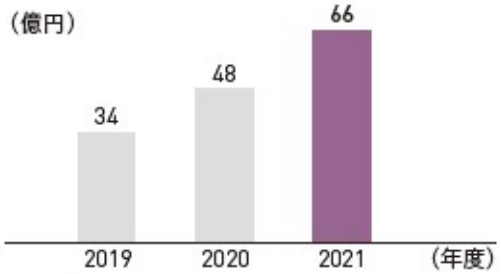
■ CSVインパクト

将来の資産形成を支える トンチン年金

長生きした人ほどより多くの年金を受け取れる、お客さまの「つかう」ニーズにかなう　外貨建ての個人年金保険

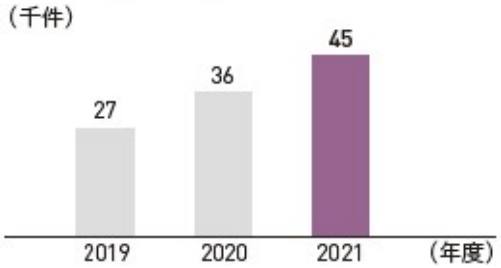
社会へのインパクト

トンチン年金のお受取総額



MS&ADへのインパクト

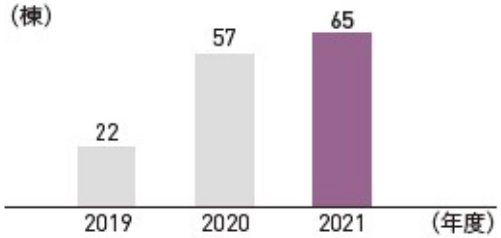
トンチン年金のご契約数



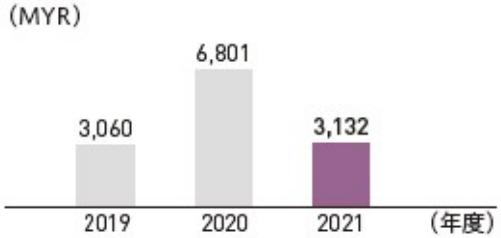
マレーシアでの 先住民向け住宅専用火災保険

マレーシア先住民の居住環境の改善を目的とした住宅建築プログラムに、専用の火災保険を開発のうえ、補償をパッケージ化し、支援スキームに参画

当社保険を提供する
先住民向け住宅の棟数（累計）



先住民向け住宅の火災保険料



まとめ

- **MS&ADグループは中期経営計画「Vision 2021」が始まった2018年からCSVに力を入れ、さまざまな取組みを広げてきました。**

- **中期経営計画2022-2025においても、特定した３つの重点課題に基づき、リスクと機会を踏まえて社会の持続可能性への貢献と当社グループの長期的成長に向け取り組んでいきます。**

- 当社グループは、「2050年ネットゼロ」を目標に、自社の温室効果ガス排出量を削減します。加えて、ステークホルダーとともに、バリューチェーン全体で削減に取り組み、脱炭素社会への移行を支援します。

- 当社グループは、事業活動に大きな影響を与える可能性のある気候変動の影響評価に関する学術研究に早くから参加し、リスク評価を実施してきました。自然資本・生物多様性の分野でも、2011年からリスク評価サービスの提供を行っており、引き続き取り組みを進めていきます。

- 自然災害による被害からの社会の回復力や気候変動への適応力の向上を支える取組みとして、防災・減災に資する商品・サービスの提供も推進していきます。

Ⅱ. MS&ADのコーポレートガバナンス

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
社外取締役
飛松　純一

MS&ADのコーポレートガバナンス

本日のポイント

1．　MS&ADのコーポレートガバナンス

- 機関設計
- 取締役会の構成
- スキルマトリックス
- 取締役会実効性評価、運営改善に向けた対応状況
- CEOサクセッションプラン
- 役員報酬制度

2．　2022年取締役会で論議された主な議題

（資料①）機関設計

- 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。
- 取締役会の内部委員会である「人事委員会」「報酬委員会」に加え、「ガバナンス委員会」を設置。

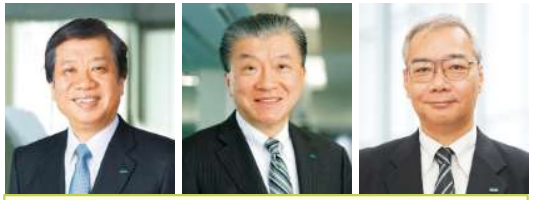
人事委員会

社内取締役：3名

委員長

社外取締役：5名

報酬委員会



社内取締役：3名

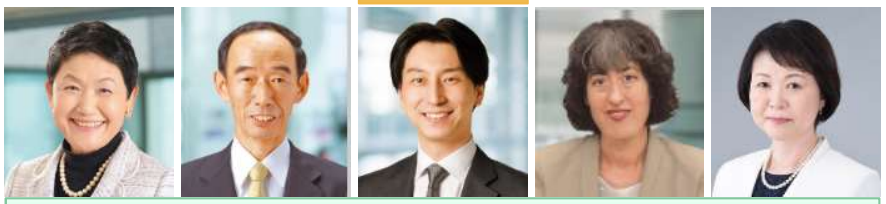
委員長

社外取締役：5名

ガバナンス委員会

社内取締役：3名

委員長



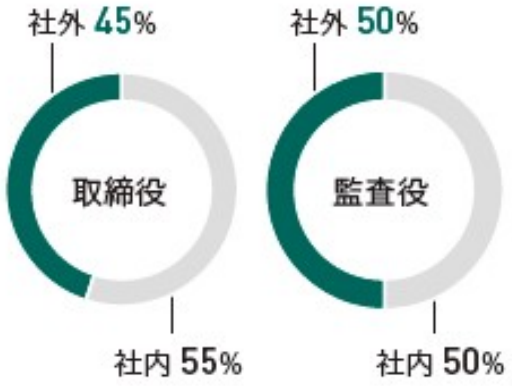
社外取締役：5名

＊ 委員会は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　　＊ 過半数及び委員長は社外取締役

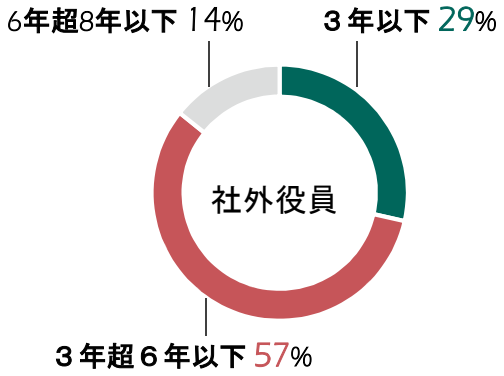
（資料②）取締役会の構成

- 社外取締役が、取締役会の1/3以上を占める。
- 多様な価値観を反映できるような取締役会構成（ジェンダー、国籍、経歴など）となっている。

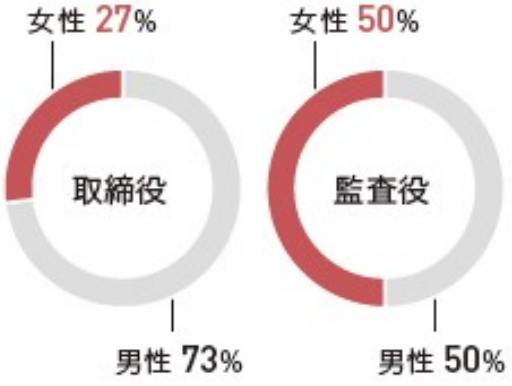
社外役員比率



社外役員の在任期間



女性比率



取締役会における社外取締役・監査役の比率

（2010年7月1日との対比）

2010年 39%（18名中7名） → 2022年 47%（15名中7名） 社外役員の比率アップ

取締役会における女性比率

（2010年7月1日との対比）

2010年 0%（18名中0名） → 2022年 33%（15名中5名） 女性の比率アップ

※2022年7月1日現在

（資料③）スキルマトリックス

人事委員会にて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、以下のとおりとしている。

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。

（資料③）取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役・監査役のスキルは以下のとおり。

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	●	●	●	●	●	●	●	●	●
福田取締役					●	●			●
白井取締役				●		●	●		●
坂東社外取締役	●	●		●	●	●			
有馬社外取締役	●	●	●	●	●				
飛松社外取締役		●				●			
カップ社外取締役	●	●		●	●				
石渡社外取締役				●					
神野監査役						●	●	●	●
須藤監査役							●	●	●
千代田社外監査役		●						●	
植村社外監査役						●			

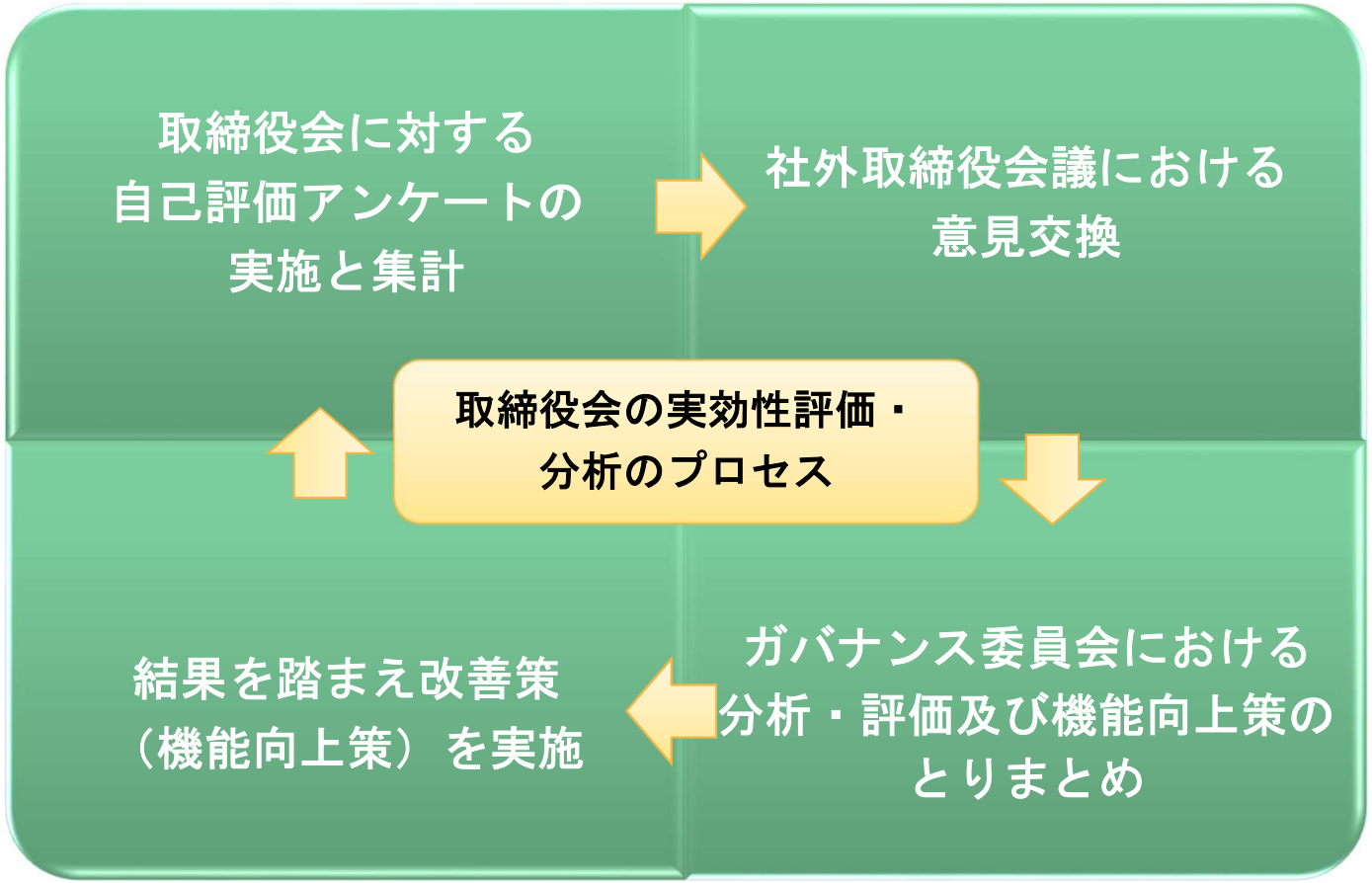
（資料③）執行役員のスキルマトリックス

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以下のとおり。

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
田村執行役員		●	●	●	●				●
舩曳執行役員	●	●	●	●	●				●
本島執行役員	●			●	●				●
一本木執行役員	●		●	●					●
新納執行役員	●	●		●	●				●
一柳執行役員					●	●			●
川手執行役員	●	●					●		●
嶋津執行役員		●	●	●	●	●	●		●
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	●			●					●
鈴木執行役員							●	●	●

（資料④）取締役会の実効性評価

ガバナンス委員会における外部機関との取締役会の実効性評価に関する意見交換等を踏まえ、２０２２年度取締役会評価の進め方を決定。

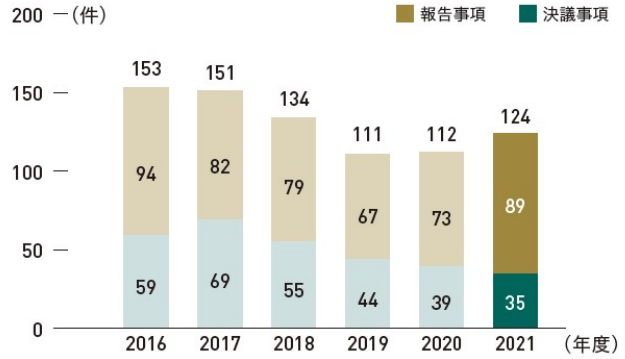


（資料④）取締役会の運営改善に向けた取組状況

取締役会の運営改善に向けた取組状況は以下の通り。

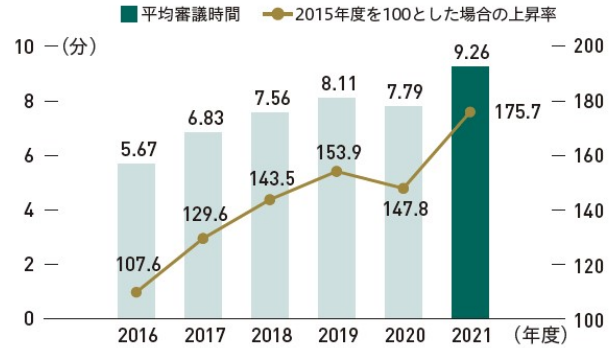
① 議案数

- 一括審議方式の導入により、2020年度までの議案数は減少傾向
- 2021年度は中計関連の議案増を主因に増加



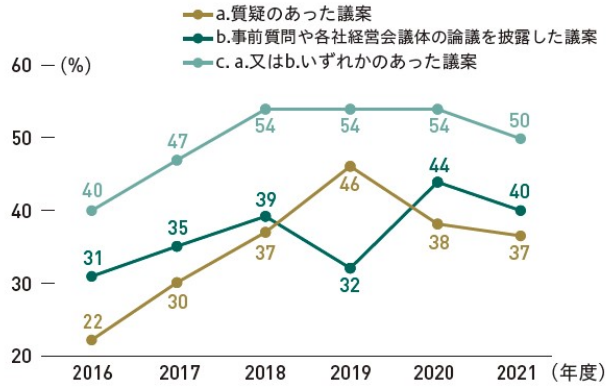
② 平均審議時間

議案の絞り込み等によって、質の高い論議がなされていることにより、議案1件当たりの平均審議時間は増加傾向。



③ 事前質問や質疑等の有無

質疑のあった議案または事前質問等の披露を行った議案数の割合は2016年度対比で増加



（資料⑤）CEOサクセッションプラン

グループの持続的成長と企業価値向上をめざすため、グループCEOの選解任及び後継者の育成を経営の重要課題の一つと位置付け、サクセッションプランを定めている。

CEOの選任基準

- ☑ 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）を体現し、社会との共通価値の創造（CSV:Creating Shared Value）の実現に高い価値観を有している
- ☑ 将来ビジョンの構想力、構築力を備えている
- ☑ 公平・公正さを備えている
- ☑ 人財育成力を有している
- ☑ リーダーシップが発揮できる
- ☑ グローバルな対応力を有している
- ☑ グループベストを行動の基本としている

CEOの選任プロセス

CEOによる推薦 ▶ 人事委員会の審議 ▶ 取締役会の決議

CEO候補者の育成計画

候補者には必要に応じて以下の経験を積ませる。

- 複数部門（管理・業務・国際・営業・損害サービス・システム 等）
- 国内事業会社、海外子会社の経営

（資料⑥）役員報酬制度

- 役員報酬の標準的な構成比率は役位に応じて決定。
- 業績連動報酬は会社業績と連動し、財務指標（利益、ROE等）と非財務指標（サステナビリティ重点課題等）をもとに決定。

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

（標準割合）

固定報酬	業績連動報酬 金銭報酬	業績連動報酬 株式報酬
50%	25%	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

（標準割合）

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

取締役会で議論された主な議題

2022年の取締役会の主な議題

- 中期経営計画2022-2025
- 資本政策（株主還元等）
- 海外M&A関連
- 政策株式削減、保有適否検証
- MSアムリン事業
- 課題別委員会実施報告
- 当社グループのサイバーセキュリティ態勢
- 2022年度の国内自然災害・米国風水災リスク量見込
- ロシア・ウクライナ情勢の影響

（資料）政策株式削減、保有適否検証（コーポレートガバナンスコード対応）

① 政策株式削減取組

2022年度の削減目標を1,000億円⇒1,500億円に引き上げ。
今後は時価残高の半減（2022年9月末比）、IFRS純資産の20%程度水準を目指す。

② 政策株式の保有適否検証

- 政策株式について、保有に伴う便益等が資本コストに見合っているか、個別の銘柄毎に保有適否検証を実施し、取締役会において検証結果を確認。
- 2022年度の検証結果は、銘柄ベースで85%、保有時価ベースで90%の投資先企業が合理性目標を上回っている。

2022年度の検証方法

対象銘柄	保有政策株のうち全上場銘柄
検証内容	対象銘柄のリターン、リスク量、ROR、VAを算出し、経済合理性を検証 リターン：持分利益（10年平均）＋保険収支残高（5年平均） リスク　：リスク量（信頼区間99.5%のVaR）× 資本コスト率 上記に、利益の見込み、保険収支の改善見込等を加味し、保有の要否を確認

検証の結果
- 保有の意義あり → 継続保有
- 保有の意義なし → 売却に向けた交渉を実施