

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（2023 年 1 月 23 日開催） 質疑応答要旨

2023 年 1 月 23 日に実施した ESG 説明会の質疑応答（要旨）を以下の通りまとめました。

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

MS Amlin：AUL、AAG、AISE、ACS を主とする各事業の合計

[AUL(MS Amlin Underwriting Limited)、AAG(MS Amlin AG)、

AISE(MS Amlin Insurance SE)、ACS(MS Amlin Corporate Services Limited)]

【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） 飛松 純一

Q1： サステナビリティの重点課題について、海外での保険引受のリスクと機会について教えてください。世界の自然災害ビジネスについて中長期的にどのように対応していくのか。海外での取り組みについては何か工夫があるのでしょうか。

A1： （樋口）

近年の自然災害の多発化、激甚化はリスクであり機会でもあります。国内では自然災害のカバーを提供することが使命であり、基本的には今後もこのスタンスを続けていきたいと考えています。海外においても自然災害リスクのカバーを提供することは我々のミッションの中で重要なことであり、引受けは継続しますが、当社として自然災害リスクをどのような形で引き受けていくかを含め、リスクコントロールの力は格段にあげていかなければならないと考えています。また、国内と海外の自然災害リスクは基本的に相関が小さいため、リスク分散の観点では資本効率の向上に寄与すると考えています。

Q2： 「人権尊重」に関して、機会の部分でどのような商品・サービスがあるのでしょうか。また現在重要視している人権リスクとはなんのでしょうか。

A2： （樋口）

人権尊重、D&I 推進について統合レポートに記載していますが、サービスの一例としては、インターリスク総研で人的資本をどう使うかというコンサルサービスを開始しています。また、LGBTQ に配慮した商品構成の検討も行っていますし、保険加入手続きの多くがWEBを活用するようになってきていますが高齢の方など、そういったことへの取扱いが得意ではないお客さま向けには、対面や電話で時間をかけて行う取り組みも実施しています。一方、直接的な商品・サービスという面においてはまだまだ工夫する余地があると考

えています。

人権デューデリジェンスは、お取引先、ご契約者さま等のカテゴリで対応していますが、海外は国・地域によって人権の考え方に差があるので、さまざまな取組みを進めていく必要があり、地域ごとに固有の課題を設定し、問題になっていることがないかどうかを確認しています。現在問題になっているものはありませんが、今後も丁寧に実行して必要があります。

Q3 : MS&AD は子会社の独立性が強いように思われ、ガバナンスや一体経営が簡単ではないという印象を持っています。グループのユニークな成立ちと構造を踏まえて、ガバナンスの実効性を高めるために、どのようなことに取り組まれていますか。また、飛松取締役は就任されて5年になりますが、この間で変わってきた点や、今後も変えなければいけない部分・課題などがあれば教えてください。

A3 : (飛松)

MS/AD がどのように運営されているかについて興味を持って経営参加しましたが、実際に参加すると当初想像していたよりも、一体的に経営をされており、少なくとも持株会社のレベルでMS/ADを意識することは全くありません。事業会社のレベルでは独立して経営していますが、各事業会社と持株会社の社外取締役で懇談会を持つなどして意思疎通を図っています。そういった工夫を通じて、徐々に一体経営のレベルが上がってきていると思います。

Q4 : ガバナンスの指標の達成状況は概ね高い水準にありますが、短期的に見ると業績や株価は、すばらしい成果とは言いにくい状況になっていると感じています。これはガバナンスの形式要件はそろっているが実態が伴っていないからなのか、自然災害など不幸なイベントが多く発生し、時間がかかっているだけなのか等、お考えを教えてください。

A4 : (飛松)

社外取締役という立場から、ESGの観点では頑張っている会社であると考えています。ガバナンスの向上が企業価値にどうつながるかについては海外でもいろいろ論議や研究がありますが、企業価値の拡大に短期的に反映されるようなものではないと理解しています。業績は思ったほど向上していないという面はあるかも知れませんが、ESGの観点からの問題ととらえるべきではなく、海外事業等で想定外の事象が発生したことが主要因であり、これは今の取組みの中で解消されていくと思います。

(樋口)

執行側の立場として補足をします。ガバナンスの形式面は評価いただいている通り、整ってきていると思いますが、業績や株価は取締役会でも課題認識を持って論議しているところです。海外の業績、とりわけMS Amlinの業績については社外の方も含めて各取締役の課題認識も高く、状況について常にご意見をいただいて対応しているところです。社外役員と

MS Amlin の役員の対話機会を設け、MS Amlin 経営陣に対し、直接非常に厳しい意見も出してもらっています。2023 年にはしっかり結果を出していけるところまで取組みを進めて来ていると思っています。執行側としてはガバナンスの形式要件というより、いかに業績を出していけるかについて課題認識を持っていますので、今期結果を注視いただければと思います。

Q5 : 飛松取締役にお伺いします。CEO のサクセッションプランについて、社外からの人財登用の論議はありますか。

A5 : (飛松)

CEO を直接社外から抜擢することについては、これまでのところ論議はありませんが、執行役員や取締役などの多様な幹部人財を候補者とする事は視野には入っています。グループの規模が大きく、企業内でさまざまなキャリアを積み上げている方が多くいる中で、外部から人を連れてくることについては、ポジティブ、ネガティブのインパクトを両方考えながら検討していかなければいけないと考えています。

Q6 : CEO のサクセッションプランについてですが、CEO の任期については論議がありますでしょうか。また現時点で候補者は何人くらいいて、また女性は含まれていますでしょうか。

A6 : (飛松)

任期については、人事委員会で論議していくこととなります。現時点で候補者が何人くらいいるかなどについては回答を差し控えさせていただきます。

Q7 : 役員報酬制度について、サステナビリティ重点課題の基準は標準を達成した旨を、開示されていますが、この標準という基準について教えてください。

A7 : (樋口)

前年度には「7つの重点取組課題」があり、それぞれについて取組み計画を定め、計画期間中にどれだけ達成できたかを個別に評価しました。計画通りできたものが標準で、それを上回るものは高い得点を与えています。一方、できなかったものや課題が残ったものは低い評価をつけ、これらを平均すると、前年度はおおむね標準に近いところだったので、「標準」という評価にしました。執行側の取組結果を報酬委員会に示して、報酬委員会の中で検証しながら修正を入れ、全体の評価にしています。

Q8 : 役員報酬決定にあたり、今年度は新たな課題を設定しているのでしょうか。また評価は単年度のものでしょうか。

A8 : (樋口)

今年度は「3つの重点取組課題」を設定しましたが、その具体的な計画について、年度をしめた後に、評価するプロセスを踏むこととなります。なお、それぞれの取組みには KPI も設定していますので、定量的な部分も勘案していきます。

SQ1： 報酬委員会ではどのような論議がありますでしょうか。

SA1： （飛松）

統合レポートの非財務指標の評価結果の記載は全体をまとめた定性的な内容になっていますが、報酬委員会では、それぞれの重点課題ごとに実行した内容が報告され個別に評価しています。

Q9： 政策株式は保有を時価ベースで半減させるとしていますが、リスクリターンの観点でこれに代替する投資資産はあるのでしょうか。また、半減するための時間軸についても教えてください。

A9： （樋口）

政策株式のリスクはグループの統合リスク量に占める割合で 30%を切る水準となり、従来の目標はいったん達成できましたが、引き続きトップリスクであり、リスク管理の観点から削減を継続していきたいと考えています。

売却した資金は、成長のための事業投資やリターンの高いアセットに振り向けていきますが、株主還元もひとつの選択肢になります。時間軸については今後取締役会でしっかり論議して進めていきますが、今期の削減目標である 1,500 億円を継続すると仮定した場合、9 月末の保有時価約 2.5 兆円を半分の約 1.2 兆円にするには 8 年が必要ということになります。

SQ1： 飛松取締役は政策株式保有についてどのようにお考えですか。政策株式の削減加速の観点からどのように論議をしていくのでしょうか。実行の可能性を含め削減プランが実行とマッチしていますでしょうか。

SA1： （飛松）

保険グループである以上、リスクは保険事業でとるべきであり、現在の 30%水準のリスク量は他社比で見ても少し多いと考えています。今後政策株式のリスク量削減は加速していくと思いますが、政策株式の削減によって、保険収支に影響を与えないようにバランスをとる必要があります。現行の削減目標については、最適であると考えていますが、今後、状況の変化等があれば見直すことも必要と考えています。

Q10： MS Amlin の経営陣と社外取締役のミーティングがあったとのことですが、そのような対話が必要になった背景、課題等について教えてください。

A10： （飛松）

以前は、地域ごとの中間持株会社を通じたガバナンスであったので、国内の事業体からは間接的なマネジメントになっていましたが、中間持株会社をなくしたため、実際に事業をやっている経営陣との直接のコミュニケーションが可能になりました。社外取締役と課題を共有する中で、一段と意思疎通の強化を行うべく、対話の機会を設定しました。

MS Amlin 経営陣とのミーティングでは、社外取締役から多くの質問がありましたが、社外取締役だけが問題意識をもっているわけではなく、執行側も同様の問題意識を持って取り組んでいると理解しています。MS Amlin では、大きな体制の変更や経営陣を含む人員の入替えを行いましたので、状況は好転するだろうと期待しています。

Q11 : 現時点での対 MS Amlin の体制や、海外事業を管理していく人財やそのレベルをどうするか等について、飛松取締役から何かご意見やアドバイスはありますか。

A11 : (飛松)

MS Amlin 現地サイドの人財採用については、必要なスキルを備えた人財の登用がかなり進んできたという認識を持っています。一方、従来の中間持株会社を通してのコントロールが結果的には必ずしもうまくいっていなかったのは、日本側のコントロール体制や手法が十分でない面があったことも課題であったと思っています。現在は、日本の海外事業担当が非常に強いコミットをしながら MS Amlin とコミュニケーションをとっていますので、よりレベルアップされることを期待しています。

Q12 : 資本コストの妥当性についての論議を教えてください。7%は政策株式や事業投資の目安として論議の発射台となっていますが、7%は他社も横並びで、長らくこの数字をつかっていますが、株価の評価には有意な差がついている状況で、これを前提にし続けてよいのでしょうか。

A12 : (樋口)

執行側として 7%を CAPM から導いて取締役会に提示し説明しています。一方、ご指摘の通り、株価がインプライしている資本コスト率は 10%を超える水準となっています。これはリスクに対する市場の評価を反映している部分もあると考えており、利益の安定性やボラティリティをおさえる必要性を含めて、取締役会に説明し、論議のベースにしています。

(飛松)

取締役会での論議は、この数値そのものについてよりも、事業成績の向上に取り組むことにフォーカスしています。

Q13 : IFRS 導入を検討されていますが、現在の還元利益であるグループ修正利益と IFRS 利益の間には生保の利益の考え方等、異なっている部分があります。還元利益の考え方について教えてください。

A13 : (樋口)

株主還元の考え方ですが、現在のグループ修正利益はキャッシュベースに近い考え方とっていますが、IFRS に移行した場合には、IFRS 基準の利益を使うべきとの意見もあるなど、取締役会でも多く論議がありました。結論としては、現在の中期経営計画においては、中計期間の途中で還元原資の計算方法を大きく変えるのは、マーケットからの理解を得に

くいので、中計期間中に一貫性が維持される「還元ベース利益」とする方針としました。一方、IFRS 純利益では、生保の利益の考え方が日本基準と相当異なり、それ以外でも利益の考え方が違う部分が相当程度あります。株主の皆様へ何をベースに還元すべきか、次の中計にむかって論議を深めていくことが重要だと考えています。会計基準が変わるからと言って、還元姿勢が後退することがあってはならないと考えていますので、基本的な積極的な株主還元姿勢は維持しつつ、こういった還元方針とすべきか検討していきたいと思えます。

以上