

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 2020 (2020 年 12 月 18 日開催) 第二部 コーポレート・ガバナンスに関する対談要旨

2020 年 12 月 18 日に実施した ESG 説明会第二部の対談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&AD : 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

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)]

Aviva : Aviva plc

Jupiter : Jupiter Intelligence, Inc.

Hippo : Hippo Enterprises Inc.

1. 取締役会全体の評価

(1) 取締役会の構成、執行側の取組み

有馬取締役 : 現在の取締役会の構成は、12 名中 5 名、4 割を超えるメンバーが社外取締役で、とてもバランスがとれていると思います。

また、社外取締役 5 名のジェンダーは、男性 3 名、女性 2 名とダイバーシティも進んでいると思います。バックグラウンドもそれぞれ異なっています。坂東取締役は官僚の経験をお持ちで現在は昭和女子大総長として教育に従事されています。池尾取締役は非常に著名な経済学者です。飛松取締役は海外の係争案件もご担当される弁護士。今年就任されたカップ取締役は米国籍で経営コンサルタントをしている。それぞれ能力的にも素晴らしく、個人的にも刺激を受けております。

樋口 CFO : 取締役会で活発に論議いただくことが大変重要ですので、執行側としては、論議のベースとなる保険事業の勉強会を行ったり、議案の事前説明を丁寧に行ったりしています。社外取締役の皆さまからは、それぞれの経験や知見に基づく貴重な意見をいただいていると思います。

(2) ロッシェル・カップ氏が取締役に参加されてからの変化

有馬取締役 : 現在、取締役会がリモートの会議となっていて、まだご本人に直接お会いできていませんが、非常に勉強家であるとの印象です。日本語についても全く問題ありませんし、コミュニケーションギャップ無く貢献いただいていると感じます。

樋口 CFO : カップ氏は日米の勤務経験がありますし、現在大学で教鞭を取られるかわらで著作も多く発表され、非常に幅広く活躍されています。経営戦略だけでなく人事管理、組織開発、異文化コミュニケーションなど非常に幅広い知識をお持ちです。そうし

た幅広い知識に基づき、色々なご意見をいただいているところです。

有馬さんがご指摘の通り、取締役会が全てリモート開催になっていますので、他の社外取締役の皆さまと直接お会いいただく機会がまだ無いことは残念に思っています。カップ氏には、現状でも、多くのご意見をいただいておりますが、今後、新型コロナが落ち着いて、取締役会やそれ以外の場でもお会いいただき、お互いによく知っていただくと、お互いの発言の背景への理解も進み、論議もより深まるのではないかと思います。

2. CEOのサクセッションプラン

(1) 今回のグループCEO選任のプロセスおよび候補者の人財プールについて

樋口CFO：今回のグループCEOの選任は、サクセッションプランに沿って実施しました。

先ず、昨年12月に人事委員会にCEOから推薦がありました。人事委員会はCEOからの推薦を受けて候補者の適性等について審議を行った上で取締役会に助言を行い、今年2月の取締役会で新たなCEOの選任決議が行われました。人事委員会では資料に記載の、CEOの選任基準に照らしてご審議頂きました。

候補者の人財プールについては、当社では以前からCEOの候補者リストを作成し、社外取締役の皆さまにお渡ししております。リストに掲載している候補者は、持株会社や国内保険会社の主な役員となっています。

(2) 人事委員会における論議

有馬取締役：人事委員会では、柄澤前CEOから推薦順位のついたリストを提出され、それに基づき論議しました。CEOの選任基準として能力は当然ながら、これだけ大きな会社ですから、色々な部署の経験や、グローバルな経験、といったことも考慮していたかと思えます。原CEOは、人事委員会でも全員一致で選任されました。個人的にも以前から取締役会やそれ以外の機会を通じて存じ上げていましたが、能力は当然ながら、人格的にもグループCEOとして適任と考えました。

(3) CEO選任についての考え方

有馬取締役：社長として後任を選ぶことを考えますと、自分が気に入った人間を選びがちになります。それは個人的な好みではなく、仕事ができるとの意味で気に入った人間を選びますので、一概に気に入った人間を選ぶことが悪いこととは思いません。しかしながら、社内から候補を選ぶ場合は、投資家から見ると本当にCEOとして適任なのか、心配になるかと思えます。従って、社外取締役が過半数を占める人事委員会で選ぶという、MS&ADの仕組みは非常に良い仕組みだと思います。

3. 役員報酬制度

(1) 役員報酬の変更に関する報酬委員会における論議

有馬取締役：新しい報酬制度は昨年変更しましたが、業績連動報酬を増やし固定報酬と業績連動報酬とを半々にしたこととまた業績連動報酬の中では株式報酬を半分を増やしたことによって、株主の皆さまにとって非常にわかり易い制度になったと思います。報酬委員会の論議としては、短期的な財務成果だけを追って、中長期的な成長に向けて必要なことが疎かにならないよう、短期的な財務指標と中長期的な非財務指標

を半分ずつ評価することにしました。仕組みとしては素晴らしい仕組みになったと思っています。

昨年度の報酬はこの新しい報酬制度に基づき決めたわけですが、その評価を具体的にどのように決めるかは非常に難しいところです。社内の評価と社外から見た評価で若干異なる点がありまして、昨年度の評価については修正をお願いしました。

樋口CFO：新しい制度における評価について論議いただく中で、会社側が提出した評価について、社外から見ると違った見方ができるのではないかとのご意見を社外取締役からいただき、会社側の提案を修正しました。ガバナンス的には、社外取締役の皆さまに機能を発揮していただけたのではないかと考えています。

4. 取締役会における論議

(1) 中長期成長戦略「CSV×DX」についての論議

有馬取締役：今回の中期成長戦略の論議の中で出された、CSV×DXというテーマは、現在どこの会社でも取り組まなければならないことでもあり、社外取締役としては全く異論のないところでした。これを掲げたうえで、MS&ADグループとして、具体的にどのようなことを、どのようなスピードで行うかがキーになるといった論議をしました。

樋口CFO：中長期的な成長戦略ということもあり、社外取締役から数多くのご意見をいただきました。対外的にもよく理解いただけるように、しっかりと説明すべきであるのご意見がありました。資料にも記載していますが、現中計のスタート時点から、7つの重点課題を定めて取り組んできました。これに新型コロナウイルスの感染拡大という当初想定していなかった環境変化が生じ、DXが急速に進んできています。当社もDXにかかるリソースをより多くして、現在のCSV取組みをDXで加速していくことで大きく成長できるのではないかと考えています。具体的な取組みも現在どんどん出てきていますので、これらの取組みを進めて成長していきたいと思えます。

(2) デジタライゼーション推進の課題

有馬取締役：デジタライゼーションも、基本的にはAIを中心とした新たなテクノロジーがあって初めてできるものです。ディープラーニングなどの概念は昔からありましたが、チップの処理能力が上がり可能になったものです。昔は不可能であったことが可能になった。そういったものを扱うことができる人財、データサイエンティストだけではなくてコンピューターサイエンスに通じた人財をどう確保するか、これが企業の成長力になってきています。最終的には社内で育成するのですが、経験的には、外部からある程度獲得してくることが必要ではないかと思っています。日本中の会社が、一般の給与体系ではなく特別な給与体系で、そういった人財の獲得競争となっていますので、MS&ADでも検討したらどうかと思っています。

樋口CFO：人財の育成についてはご指摘の通り非常に重要なポイントです。イノベーションを起こすのも成長戦略を実現するのも全て社員ですので、社員をいかに育てていくか、またそういったことができる人財プールをいかに確保するかが重要です。現在、特にデータサイエンティストを中心に外部人材の採用を積極化しています。

かなりの数のデータサイエンティストを確保しておりますし、不足している部分は外部の人財プールと連携して確保しています。

加えて、特殊な知見を持つ人財だけではなく、社員もそういった知見を高めておく必要がありますので、東洋大学、京都先端科学大学、滋賀大学と連携して研修プログラムを実施し社員のレベルアップを図り、会社全体としての基盤を強化しています。

(3) 海外事業投資についての論議

有馬取締役：中長期の成長戦略については、もう少し海外事業投資による成長戦略を明確に打ち出した方が良いのではないかと考えています。取締役会の論議でも、DXなどの事業変革も行うが、量的な拡大のイメージを打ち出した方が良いのではないかと申し上げました。国内だけでは成長の限界が出てきますので、海外のM&Aにも積極的にも取り組んでいくことが必要です。そして、今回の中長期の成長戦略の中にも、国内から世界へという方向性を加えていただきました。

直近の案件としては、米のHippo社という新しい形の保険会社、というか、保険のカテゴリーを超えるかもしれない会社への投資案件の論議を行いました。この会社は従来の保険会社のように保険金を支払うだけではなく、センサーを契約者の家に設置して、損害そのものを減らすようなことをしています。CSV×DX推進の視点でも非常に良い案件だと思います。社内でCSV×DXを推進していく必要もあると思いますが、新たな分野に取り組んでいく場合には、こうした海外M&Aを通じて、外部と連携していくことも良いのではないかと考えています。

樋口CFO：当社はシリコンバレーにCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）を設立して2年になりますが、すでに40社以上のスタートアップに投資をしています。こうした投資先の会社と一緒に色々な事業開発を行っているところで、Hippo社もCVCが投資をして、関係を構築してきた先です。またCVC以外にも色々な所にアンテナを伸ばして可能性を追求しているところですので、そうしたところからも新たな事業機会の創出ができるものと考えています。

5. 会場との質疑応答

(1) 中長期成長戦略（CSV×DX）について

ご質問者： 統合レポートの社外取締役インタビューで有馬取締役が、「儲けるための手段としてCSVとがあるという捉え方も大事」とコメントされていましたが、CSVの考え方について教えてください。

有馬取締役：社会の一員として社会貢献をするCSRの考えとは異なり、会社としてお客さまに選ばれ続けるためには、お客さまと価値観を共有した事業活動が重要と考えています。CSVは何も特別なことではなく、例えば気候変動に関する社会的な懸念が高まれば、それに貢献できるような事業を行うことでお客さまに選んでいただくということではないかと思っています。

ご質問者： 先ほど有馬取締役から、MS Amlin のことで萎縮せずに、もう少し海外のM&Aを積極的にやってほしいとのお話がありましたが、MS&ADの過去の海外投資につ

いて、どのように評価されていますが。改善して欲しいところや課題などがあれば教えてください。

有馬取締役：いい買い物となったケースとうまくいかなかったケースが混ざってしまうのは仕方がないことだと思います。規模的に MS Amlinの方が大きいので、皆さんの印象が強いはと思いますが、シンガポールの MS First Capital のケースなどは非常に良かったと思います。

海外 M&A の成功率を高めるには、いかに良い会社を探ることができる体制を作ることが重要だと思います。私の経験ですと、持ち込まれた案件はうまくいかないことも多く、自社で担当チームを作って候補リストを作成し、こちらから「売らないか」と声を掛けたケースはだいたい結果が良かったように思います。そのような点を強化したら良いと思います。

今年の1月から、海外事業のガバナンス体制を変更し、地域持株会社を廃止して東京の本社と海外子会社との距離感を近くしました。これも非常に良いことです。

海外の会社はトップ次第なので、トップ同士の意識合わせが密接にできていることが非常に重要だと思います。新しい体制になって、海外子会社での取組みが進むのではないかという感じがしています。

樋口 CFO：有馬取締役の指摘の通りです。

当社グループでも、ロングリスト、ショートリストを持ち、海外のターゲット先候補については常にウォッチして、機会を見ながら M&A を検討しています。

有馬取締役からの指摘の通り、MS Amlin という一番大きな買収で、買収直後から業績が当初想定したものに比べて振るわない、というところが皆さんの関心事になってしまっていますが、遡れば、Aviva の東南アジアの事業を買収したものが、現在当社のアジア事業の基盤になっていて、しっかり成長して利益を生み出しています。また、インドの生保および損保のそれぞれのジョイントベンチャーもしっかり企業価値を拡大して大きな含み益となっています。

海外事業投資の結果は、当初の想定通りのものも厳しいものもあります。取締役会では、積極的にリスクテイクをしていくことを社外取締役の皆さまから後押ししていただくことが多いので、期待にしっかり応えられるように今の体制をさらに強化して取り組んでいきたいと考えています。

(2) 役員報酬制度

ご質問者： 役員報酬の評価項目で、他社では ROR を入れるケースがありますが、御社では入られていません。今後検討されるのでしょうか。

樋口 CFO：役員報酬の評価項目として直接 ROR は入っておりませんが、財務指標の項目の中に、グループ修正 ROE が入っています。ROE は健全性と ROR から構成されるというように考えられますので、ROE の構成要素の一つとして入っています。

ご質問者： 海外事業の ROR の改善がなかなか実現しない状況ですが、撤退を含めたリスクコントロールについて、どのような論議をされていますか。あるいは、現在は成長を求めるフェーズなのでしょうか。中長期的に見たときにどのようにお考えか教えてください。

樋口CFO：RORは、国内事業は保険種目別に、海外事業は事業別・拠点別に確認しています。ご指摘の通り海外事業のRORが低い（リターンが小さい）状況が続いていますが、現時点のRORの数値そのものでよし悪しを判断するというよりも、今後、ROR、リターンをどのように上げていくかについて論議しています。例えば、MS Amlinについては、自然災害リスクと一般リスクを引き受けていますが、特に一般リスクのリターンをどのように上げていくかが課題です。執行側としては、リターンを上げていくことでROE10%を確保できるRORを実現したいと考えています。

有馬取締役：海外事業に取り組むにあたっては、日系のお客さまのビジネスだけでは量的に限界があります。次のステップに到達するには、それぞれのローカルマーケットで競争力のある会社をM&A等でグループ内に入れていくことが現実的です。その際、海外の方が、リスクが高いのは避けられません。成長を掲げる以上、ある程度のリスクテイクは避けられないと考えています。私個人の意見としては、MS Amlinの状況からM&Aに対して萎縮するというようなことはしない方が良く考えています。まだまだ良い投資案件はあると思います。こうした考えを踏まえて、取締役会では意見を言っていきたいと思っています。

(3) PBR 水準

ご質問者：MS&ADはトヨタが大株主であり、同時にMS&ADもトヨタの株式を保有しています。そのような状況にあることと、現在MS&AD株のPBRが0.6倍、修正純資産倍率で見ても0.4倍と低い状況についてどのようにお考えか教えてください。

樋口CFO：PBRの水準についてはよくご指摘をいただきますが、PBRはROEと関連しているので、しっかりROE、資本効率を上げていく必要があると思っています。2021年度にROE10%の達成は展望できていると考えていますが、過去のトラックレコードを見ますとマーケットで期待されているROEに到達していなかった会計年度が多かったこともありますので、しっかり資本効率を高めていきたいと思っています。そのためには、利益をしっかり出せる体質にしていくことが大切だと考えています。

有馬取締役：私もずっとPBRが0.5倍位の会社に所属していたので耳が痛いですが、業種によってもPBRは変わってしまう面があります。ただし、改善は着実にしていかなければいけないと考えています。

(4) 企業文化

ご質問者：保険会社の競争力の源泉は組織の強さだと思いますが、個人的にはMS&ADの組織風土やカルチャーが見えにくいと感じています。有馬取締役に尋ねたいのですが、社外取締役として、MS&ADの組織風土やカルチャーをどのように見ているか、どのような問題意識を持っているかを教えてください。

有馬取締役：他の同業2社に比べるとそれほど個性が強いわけではありませんが、グループの中で様々なカルチャーがある多様性が特徴であると思います。例えば、MSとADはそれぞれに違った特長を持って、それがぶつかり合っていることがプラスに働いていると感じています。

(5) 情報開示/IRのあり方

ご質問者： 業績やROEも大事ですが、広い意味でメッセージの出し方、IRのあり方などについて、何か改善余地が感じられるところがあれば教えてください。

有馬取締役： 社外取締役として、確かに他の2社に比べると中庸的な会社の印象は受けます。それが良いのか、強いキャラクターが必ずしも良いのか判りませんが、株主の皆様は、MS&ADがどちらに向けて走っているのか、ご理解頂けるような情報発信をしていくことは重要だと考えています。

以上