

MS&AD

INSURANCE GROUP

MS & ADの価値創造ストーリーとその実践

レジリエントでサステナブルな社会の実現のために



2018年12月18日(火)

本日のアジェンダ

1. MS&ADの価値創造ストーリーと
中期経営計画「Vision 2021」 P. 2

2. よくいただくご質問について
- (1) コーポレート・ガバナンス P. 17
 - (2) 資産運用を通じたESG取組み P. 21
 - (3) ダイバーシティ＆インクルージョン P. 26



MS&ADの価値創造ストーリーと 中期経営計画「Vision 2021」

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
取締役副社長 グループCFO
藤井 史朗

目指す社会像の実現に向けたMS&ADの歩み

「MS&AD統合レポート2018」

P.26-P.27

不確実性の増す事業環境

- ・限界に近づく地球環境
- ・世界的な格差の拡大による社会不安
- ・多様化・甚大化する事故・災害
- ・先進諸国を中心とする高齢化の進展
- ・企業の社会的責任に対する要請の高まり

2015年9月

国連サミットにてSDGsの採択

グループ内の価値創造ストーリーの浸透

- ・抜粋版の配布、各種の研修や会議等での説明や海外事業会社各社のWebサイト等への掲載などによる浸透策の推進
- ⇒ 全世界の社員共通の目指す姿として徐々に浸透

2030年に目指す
社会像

総合的なレビューと再整理

Vision 2021

(2018年度～2021年度)

**CSV※に基づく経営
の展開**

中期的に目指す姿の達成
環境変化に対応できるレジ
リエントな態勢の構築

レジリエントで
サステナブルな
社会

Next Challenge 2017

(2014年度～2017年度)

**価値創造ストーリー
の構築**

ニューフロンティア2013
(2010年度～2013年度)

**Mission, Vision,
Valueの策定**

※CSV: Creating Shared Value

保険ビジネスがサステナブルであるために

保険ビジネスは「**持続的な社会**」の上に成立、社会との共生が大前提

(例) 世界的な課題「貧困」：社会の持続性を失わせる

一見貧困の解決と保険ビジネスの間に直接関係がないように見えるが…

貧困状態にあると…

- ・ 守るべき財産（住宅等）がない
- ・ 対価の負担能力がない

課題解決
貧困地域をなくし中間層拡大

「保険」の価値提供の
フィールドが拡大

一方、すでに社会は大きな課題を抱えている

限界に近づく地球環境

地球1個に対し、現在の人類はすでに1.5個分を消費。このままだと2030年には地球2個、2050年には3個必要。

枯渇する自然資本

気候変動

社会の活力の低下

世界の10人に1人は、1日1.9ドル以下で暮らす極度の貧困状態。日本社会の少子高齢化、都市部への人口集中も深刻な課題。

格差の拡大

少子高齢化の進展

保険ビジネスがサステナブルであるために

MS&ADが目指す社会の2つのキーワード：

レジリエント

変化が激しく、不確実な社会にあって、予期せぬ出来事に対応できる力が重要です。

予期せぬ
出来事
急激な変化



サステナブル

経済が、環境や社会とトレードオフの関係ではなく、win-winの関係にならないと、これからの発展、繁栄は持続しません。



経済と環境、社会の
バランスが保たれる

グループの目指す社会像とSDGsの理念が一致、
SDGsの達成によって実現する社会像に共感
⇒経営の「道標」に

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標



MS&ADの「価値創造ストーリー」

2030年に目指す社会像

レジリエントで
サステナブルな社会



社会的課題

社会をとりまく
多様なリスク

安定した人々の生活

活発な事業活動

安心・安全の提供

グローバルな保険・金融サービス事業

MS&ADのビジネス
モデル

経済的な
負担を
小さくする

リスクを
見つけ
伝える

リスクの
発現を防
ぐ・影響を
小さくする

5つの事業ドメイン

国内損害保険事業

国内生命保険事業

金融サービス事業

リスク関連サービス事業

海外事業

社会との共通価値を創造(CSV)

- 新しいリスクに対処する
- 事故のない快適なモビリティ社会を作る
- レジリエントなまちづくりに取り組む
- 「元気で長生き」を支える
- 気候変動の緩和と適応に貢献する
- 自然資本の持続可能性向上に取り組む
- 「誰一人取り残さない」を支援する



社会の信頼に応える品質

- 高い品質で社会の信頼に応える
- 誠実かつ公平・公正な活動
- 人権を尊重した活動と対話
- 環境負荷低減取組を継続する
- PRI（責任投資原則）に則った投資活動



社員がいきいきと活躍できる経営基盤

- ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
- 自ら学び考え、チャレンジし、成長し続ける社員に
- 健康経営
- 透明性と実効性の高いコーポレートガバナンス



CSV実現に向けた取組み：社員へ理解の促進

全社員が価値創造ストーリーを理解し、日常の業務がCSVにつながっていることを実感するために各種取組を行っている。

社内向け勉強会や社内放送での解説



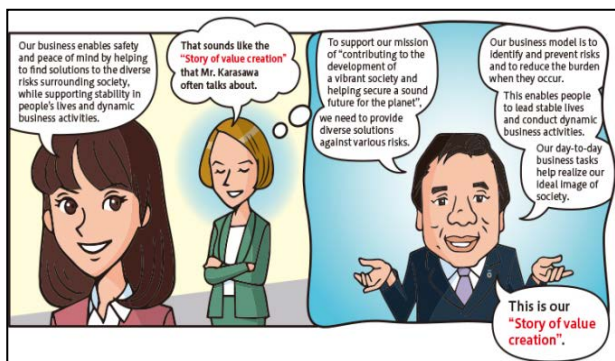
社員へのSDGsバッジ配布

SDGs バッジ

- ・SDGsの17色をバッジにしたもの。日本のSDGs推進本部や経団連も推進ツールとして着用しています。
- ・MS&ADグループでは裏面にグループ名を刻印したバッジを作成いたしました。バッジの着用を通じ、当社グループのSDGsへの取組姿勢を社内外にアピール願います。
- ・社内に定着が図られる当面の間、着用をお願いいたします。



社内報やマンガチラシなどの媒体でSDGsと業務の関連性を説明



(英語版デジタルブック)

CSV実現に向けた取組み：シンポジウムの開催

社会に向けた情報発信、グループの活動とのつながり

東北大学SDGsシンポジウム

持続可能な開発目標(SDGs)の 達成とグローバル人材



MS&ADインシュアランスグループ シンポジウム

気候変動 をテーマに SDGsへの次の一歩 を考える

急激な気候変動、相次ぐ自然災害――。

いま私たちが直面するこれらの課題を克服し

いかに持続可能な社会を実現するか

「SDGs」への取り組みが急務となっています。

サステナブルな未来をつくるためのリスク対応ニーズは

新たなビジネスチャンスを開拓する可能性も秘めています。

本シンポジウムでは

気候変動をはじめ、SDGsの最新動向を紹介し

持続可能な企業経営に欠かせない“次の一歩”を示します。



2018.5.16 (水) **イイノホール**

13:30～17:00(受付開始13:00) 定員 500名 **参加無料**

〒100-0011 東京都千代田区千代田2-1-1 4F
東京山手ビル/千代田線「有明」駅 C4出口徒歩
約1分/内線「有明」駅 B2出口 徒歩5分
有明駅 徒歩約10分/有明駅 徒歩約10分

CSV実現に向けた取組み：サステナビリティコンテスト

サステナビリティに取り組む意義を社員が理解し、日常業務への浸透を図る。

海外を含めた各拠点から**526通の応募**があり、そのうち入賞10組を選定



CSV実現に向けた取組み：サステナビリティコンテスト

最優秀賞

三井住友海上(MS)・北海道支店：「空想会議」

「空想会議」とは？

参加者全員がアイデアを持ち寄り、プロジェクトを組成してアイデアを実現する取組み

2017年度は**277**のアイデアから、**27**のプロジェクトを組成

「**社会問題の解決**」の観点から新商品を組成

例 1) 牛補償プロジェクト



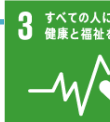
課 題

農業人口減少
飼料高騰...

- 新ニーズの把握
- 関係者へのヒアリング

ニーズに合った補償の提供

例 2) 高額医療機器補償



課 題

公立病院の7割が赤字
地方の医療の危機...

- 病院の保守コスト(修理費)の削減
- 医療コンサルティング会社とのコラボ

保守と補償の一体スキームの提供

「社会課題の解決」から潜在市場の開拓へ

CSV実現に向けた取組み：サステナビリティコンテスト

優秀賞

あいおいニッセイ同和損保(AD)・山形支店：
地域（産官学）のネットワークを活用し、地域課題を解決する
ことで地方創生に貢献！



経済価値

- 保険契約が成立し、グループの収益に貢献
- 新たなマーケットの創造でビジネスチャンスが広がる

社会価値

- 地域活性化に貢献
- 障がい者スポーツ支援を通じた地域活動に貢献



AD所属車いすバスケットボールの秋田選手、立川選手、三宅元日本代表が、車いすパラグライダーを体験

課題解決

- 山形大学と共同で、ADのテレマティクス「Visual Drive」を活用し、山形市のコミュニティバスのダイヤの遅延を解決
- 観光振興に着目し「バリアフリー観光フォーラム」を開催

社会的課題

人口減少が著しい山形県。
このままでは地域の経済活動の減速や、地域のイベントの消滅等、地域の活力が低下する。



仕掛け人はこの人たち！

地方都市の人口減少（マーケット縮小）は、地方の支店にとって大きな脅威です。将来的に勝ち残っていくためには、自治体や大学、地元の産業や業界団体とネットワークを構築し、地域のあらゆる情報にアンテナを張る必要があります。「地域から必要とされる会社」になるために、私たちは常に「山形への恩返し」を意識した事業活動を展開しています。今まで築いてきた各方面での関係を強固なものとし、代理店を巻き込みながら、さらなるビジネスチャンスの獲得を目指します。

CSV実現に向けた取組み：地方自治体との連携

地方公共団体と連携、包括協定等

⇒地域の独自性を活かしたリスク・コンサルティングサービスの提供や産業振興を通じ、安心・安全な社会構築に貢献

レジリエントな
まちづくりに取り組む

宮城県におけるMS&ADグループ取組み「企業のBCP策定等支援に関する協定」

県内企業のBCPの策定及びBCM(事業継続マネジメント)の構築を支援することにより、

地域及び国土の強靱化に資することを目的とし、2015年3月12日、BCP策定支援に関する協定を締結



協定を踏まえセミナー等を実施



オープンセミナー

主催：宮城県、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
共催：宮城県商工会議所連合会、宮城県商工会連合会、宮城県中小企業団体中央会、公益財団法人みやぎ産業振興機構

(出所)宮城県 ホームページ

過去の事例から学ぶ

BCP=Business Continuity Plan(事業継続計画)
大地震等によって「組織全体の操業度が著しく低下し、復旧まで時間がかかる局面」を前提に、可能な限り早急に本格復旧ができるよう事前に対策等を整理する計画

BCPセミナー開催のご案内

CSV実現に向けた取組み：出現するニューリスクへの対応

新しい技術の発展の裏には新たなリスクが存在
→保険によって新たな挑戦をサポートする

新しいリスク
に対処する

メガソーラー・中小水力発電 ・バイオマス向け保険 (再生エネルギー)

保険とデリバティブを組み合わせ、
施設損害・天候不順などの
リスクを補償



サイバーリスクを総合的に 補償する保険

昨今急増している、企業や団体に
対する標的型メール等のサイバー
攻撃によるリスクを総合的に補償



再生医療研究のリスクを カバーする保険

再生医療等の臨床研究に特有の
リスクの補償に配慮した保険を
開発



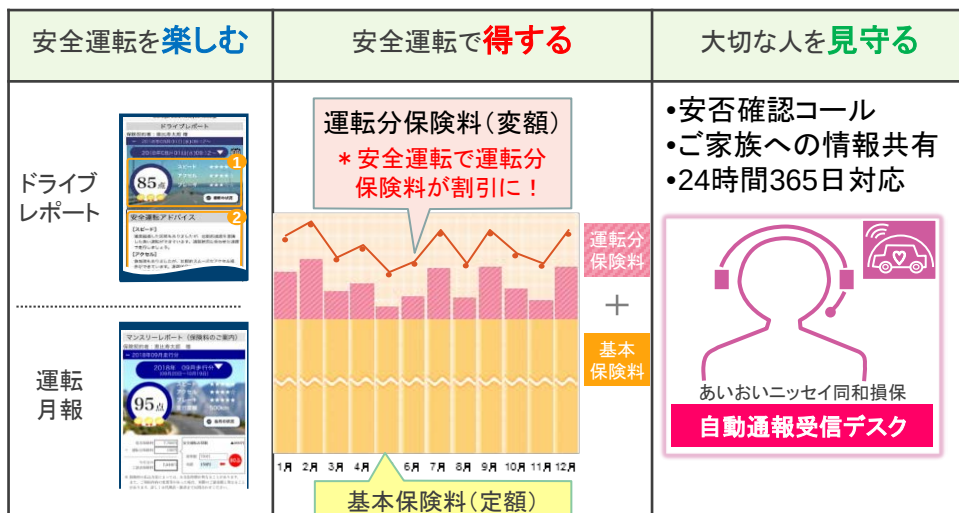
CSV実現に向けた取組み：モビリティと保険事業

事故発生後の保険から、事故を未然に防ぐ保険へ

事故のない快適な
モビリティ社会を作る



データの分析・見える化で、保険会社とドライバーが協働して事故をなくす＝保険料を減らすという仕組みの商品デザイン

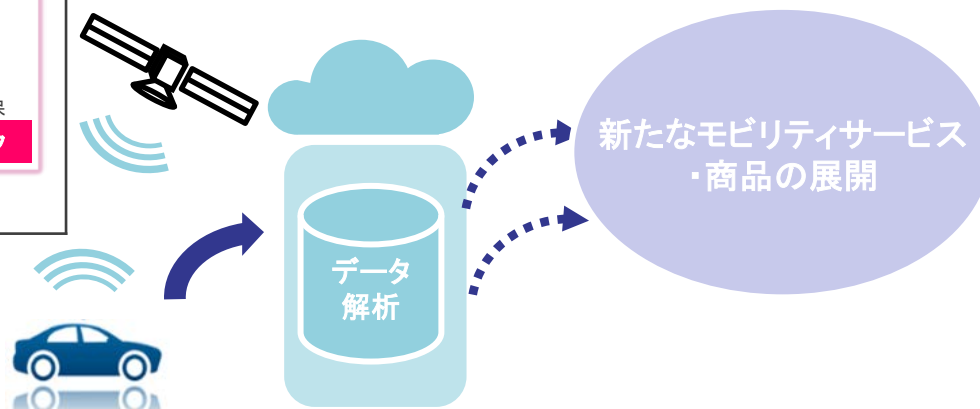


事故の未然防止効果 (事故発生頻度が3割以上低下)

<事故発生頻度比較*>

つながるクルマの保険	8.2%
上記以外の個人向け自動車保険	12.4%

* あいおいニッセイ同和損保の「タフつながるクルマの保険」と同社個人向け自動車保険(タフつながるクルマの保険の対象車種)における事故頻度の2018年4月～7月の比較



CSV実現に向けた取組み：「誰一人取り残さない」と保険事業 ～インドにおけるMS&ADグループの取組～

三井住友海上のインド現地法人(Cholamandalam MS General Insurance Company Limited)では、以下のような取組を通して
現地の課題解決に貢献

「誰一人取り残さない」
を支援する

マイクロインシュアランス

政府の農業保険スキームへの
参画や、所得の低い畜産農家
向け家畜保険の販売



保険への アクセシビリティ向上

中小都市・農村部のマーケット
プレイス等に、保険証券の発券機
を設置した小型店舗を展開



農村地域での雇用創 出

農村部の雇用創出を目的とす
る団体へ、保険証券発行業務
を委託



所得向上
中間層の増加



保険ビジネスの成り立つ
社会の実現



よくいただくご質問について

(1) 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
取締役副社長 グループCFO
藤井 史朗

評価プロセス

自己評価アンケート
※1の実施と集計



社外取締役会議にお
ける意見交換



ガバナンス委員会※2
での取りまとめ



機能向上策の実施

※1 質問票(9項目)を事前配布し、事務局によるインタビュー形式で実施

※2 委員長:社外取締役(池尾取締役)
メンバー:社外取締役全員
+会長・社長で構成

評価結果の概要

	2016年度評価 における課題	2017年度評価	
		実施内容	課題
経営戦略・経営 計画の論議	技術革新等の環境 変化も踏まえた論 議の進化	「Vision 2021」策定 に向け、環境認識・リ スク要因等についての 認識を深め、著しい技 術革新等を踏まえた論 議を実施 - 海外投資案件等の新た なリスクテイク案件に ついて、早期の情報提 供を行う運営が定着 など	- 事業環境変化に応じた丁寧な論 議の継続深化 - リスクテイク案件等の競合の動 きの把握 「Vision 2021」の説明を通じ た、経営理念(ミッション)や 価値創造ストーリーの、全社員 への浸透の促進 - 内部通報制度等の社内外の声を 聴く仕組みの周知・浸透のため の工夫、前向きに声を出せる環 境整備 など
取締役会の運営	専門用語の理解促 進のための工夫の 継続	1件当たりの平均審議 時間の増加や資料のビ ジュアル化・シンプル 化等の取組みの進展	- 特に新任社外役員に対する事 前説明の際に過去の経緯も含 めた丁寧な説明を継続 - ポイントを絞った簡潔な議案 説明を徹底
継続的な研修等 の機会の確保		- 役員勉強会の実施(年 4回) - 事業会社見学会(営業 部門・コールセンター 等)の実施	- 社外取締役の意見を踏まえた勉 強会テーマの設定 - 経営モニタリング委員会報告を もとに勉強会実施を継続
その他			コーポレートガバナンス・コード改訂対応

※2018年度評価は1-3月に実施予定



社外取締役選任プロセス

新任社外取締役選任プロセス

選定の方向性
の検討

2016年9月人事委員会

多様性を考慮したノミネートを進める
方向を決定

候補者イメー
ジの決定

2017年9月人事委員会

- ①海外事業に明るい経営者
- ②学識経験者
- ③弁護士
- ④日本企業に明るい外国人
を候補者イメージとすることを決定

最終候補者の
選定

2017年12月人事委員会

候補者の経歴を踏まえ、最終候補者
を選定

候補者の決定

2018年2月人事委員会

最終候補者を内定

2018年3月1日

候補者を公表

人事委員会・報酬委員会の構成

(2018年6月以降)

委員長

社外取締役

- ・ 人事委員会：松永取締役
- ・ 報酬委員会：坂東取締役

メンバー
(7名)

社外取締役全員
会長・社長

- ・ 松永取締役（社外）
- ・ 坂東取締役（社外）
- ・ 有馬取締役（社外）
- ・ 池尾取締役（社外）
- ・ 飛松取締役（社外）
- ・ 鈴木取締役会長
- ・ 柄澤取締役社長



取締役（除く社外取締役）の報酬の構成

業績連動
約30%

- (a) 会社業績に連動する部分**
グループコア利益および連結当期純利益の指標等をもとに決定
(i) 株式報酬型ストック・オプション
(ii) 金銭報酬部分

(b) 個人業績に連動する部分

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すべく、報酬委員会で制度改定を検討中

固定
(金銭報酬)
約70%

※ 社外取締役については、業務執行から独立した立場にあることから、固定報酬(金銭報酬)のみとしている。

報酬額（2017年度）

役員区分ごとの報酬等の総額（百万円）

	総額	種類別	
		基本報酬	ストック・オプション
取締役 (8名)	199	188	10
監査役 (3名)	51	51	-
社外取締役 (9名)	70	70	-

連結報酬等の総額が1億円以上の者（百万円）

	総額	種類別	
		基本報酬	ストック・オプション
取締役 柄澤康喜	103	95	7
取締役 原典之	103	95	7



よくいただくご質問について (2)資産運用を通じたESG取組み

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
取締役副社長 グループCFO
藤井 史朗

スチュワードシップ活動の状況: ①投資先企業との対話

三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保において、中長期的な視点で投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促す観点から、経営上の課題や株主還元等について投資先企業と建設的な対話を行い、認識の共有を図るとともに、必要に応じて株主の立場から意見を伝えている。

対話実績 (2017年7月～2018年6月)

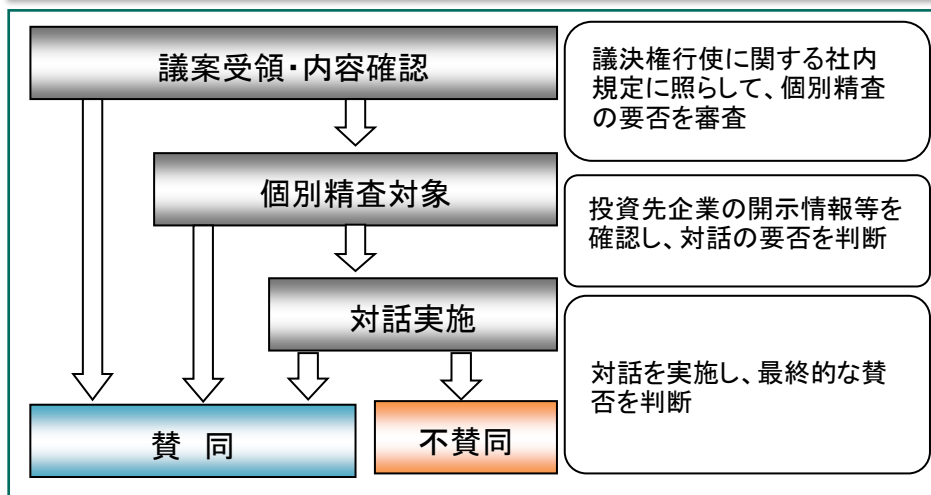
	MS	AD	合計 (単純合算)
対話実施企業数	252社	229社	481社

投資先企業との対話による改善事例

株主還元	配当性向が低いため社内基準に抵触したことから、改善を申入れた。今年は増配となり配当性向は社内基準を上回る水準に改善。
ガバナンスの実効性	社外取締役の取締役会への出席率が低いため、理由を確認し改善を申入れた。欠席は突発的な事由によるものであったことや改善に向けた取組みの内容が確認でき、今年は当該社外取締役の取締役会への出席率が社内基準を上回る水準に改善。
経営状況	業績不振が続いている企業と対話を行い、経営課題や今後の方向性について意見交換を実施。固定費の削減や高価格帯商品の拡販、新たな収益機会の開拓などの施策により、安定的な収益構造への転換を図っていることを確認。
ESG取組み	二酸化炭素の排出量が多いと言われている企業と対話を行い、現在の取組状況について意見交換を実施。ソーラー発電の積極活用によって二酸化炭素の排出削減に努めているほか、ESG全般にわたる諸課題を評価し改善に向けた取組みを地道に行っていることを確認。

スチュワードシップ活動の状況: ②議決権行使

議決権行使のプロセス



議決権行使の結果（2017年7月～2018年6月）

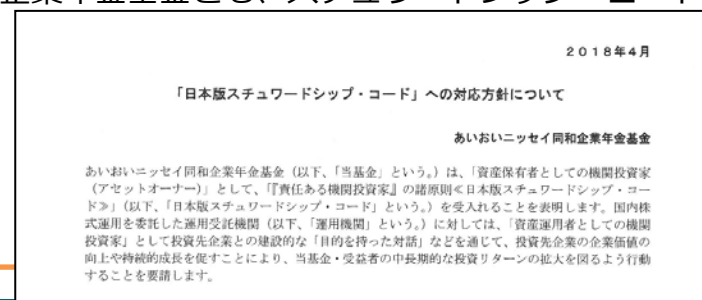
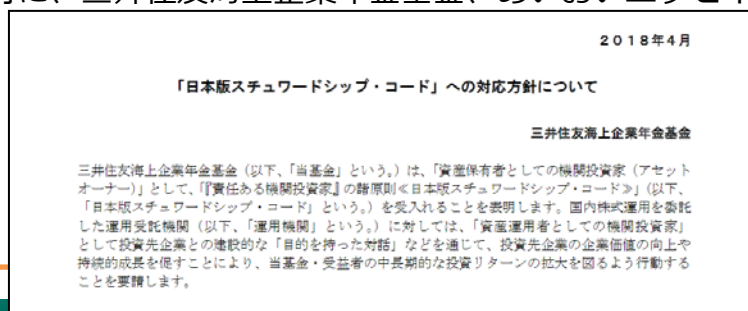
	MS	AD	合計（単純合算）
不賛同数 （議案数）	5 (2,620)	3 (1,777)	8 (4,397)

議決権行使における不賛同事例

議案例	不賛同事例と行使内容
剰余金の処分案 （直近の配当性向が低位）	配当性向が2年連続で基準を下回った。対話行い、改善を申し入れたが、当面は改善する可能性は低いと判断した。（不賛同）
取締役の選任案 （社外取締役が不在）	過去から対話を通じて社外取締役の有用性を説明し、候補者の選任を要請してきたが、今年も社外取締役候補者が選定がなされなかった。（不賛同）
取締役の選任案 （取締役会への出席率が低位）	社外取締役の取締役会への出席率が過去から低い状況が継続していた。前年から継続して出席率の向上を要請してきたものの、改善されなかった。（不賛同）

企業年金のスチュワードシップ活動

2017年4月に、三井住友海上企業年金基金、あいおいニッセイ同和企業年金基金とも、スチュワードシップ・コードの受け入れを表明





2017年2月

サステナブル・ディベロップメント・ボンドへの出資

MS&AD 三井住友海上

MS&AD あいおいニッセイ同和損保

MS&AD 三井住友海上あいおい生命

MS&AD 三井住友海上プライマリー生命

投資額 US\$ **120**百万(約**135**億円)

開発途上国の持続的発展を目的とするプロジェクトへの融資案件に活用

その他

ファンド投資を通じたESG投資

MS&AD 三井住友海上

MS&AD あいおいニッセイ同和損保

- 「知能化技術」「ロボティクス」「水素社会実現に資する技術」等の未来社会に向けた成長をけん引する企業を支援するファンドへの出資を通じてイノベーションの加速に貢献
- 地域を担う中核企業の育成支援を目的に設立されたファンドへの出資を行い、地域経済の活発化を支援

2017年11月

インダストリアライズ・アフリカ・ボンドへの出資

MS&AD 三井住友海上あいおい生命

投資額 A\$ **30**百万(約**26**億円)

アフリカの持続可能な経済的、社会的発展に資することを目指し、アフリカを工業化することを目的としたプロジェクトであるインダストリアライズ・アフリカの分野内で活用

よくいただくご質問について

(3) ダイバーシティ&インクルージョン

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

執行役員(ダイバーシティ&インクルージョン担当)

本島 なおみ

目指す姿と目標数値

目指す姿

1

すべての社員が、いきいきと活躍し、持てる能力を最大限に発揮して、
チームワークで成果をあげる企業風土を実現している。

2

多様でプロフェッショナルな社員が、お客さまや社会のニーズに応える商品・サービスを
創造・提供し、グループの持続的成長を支えている。

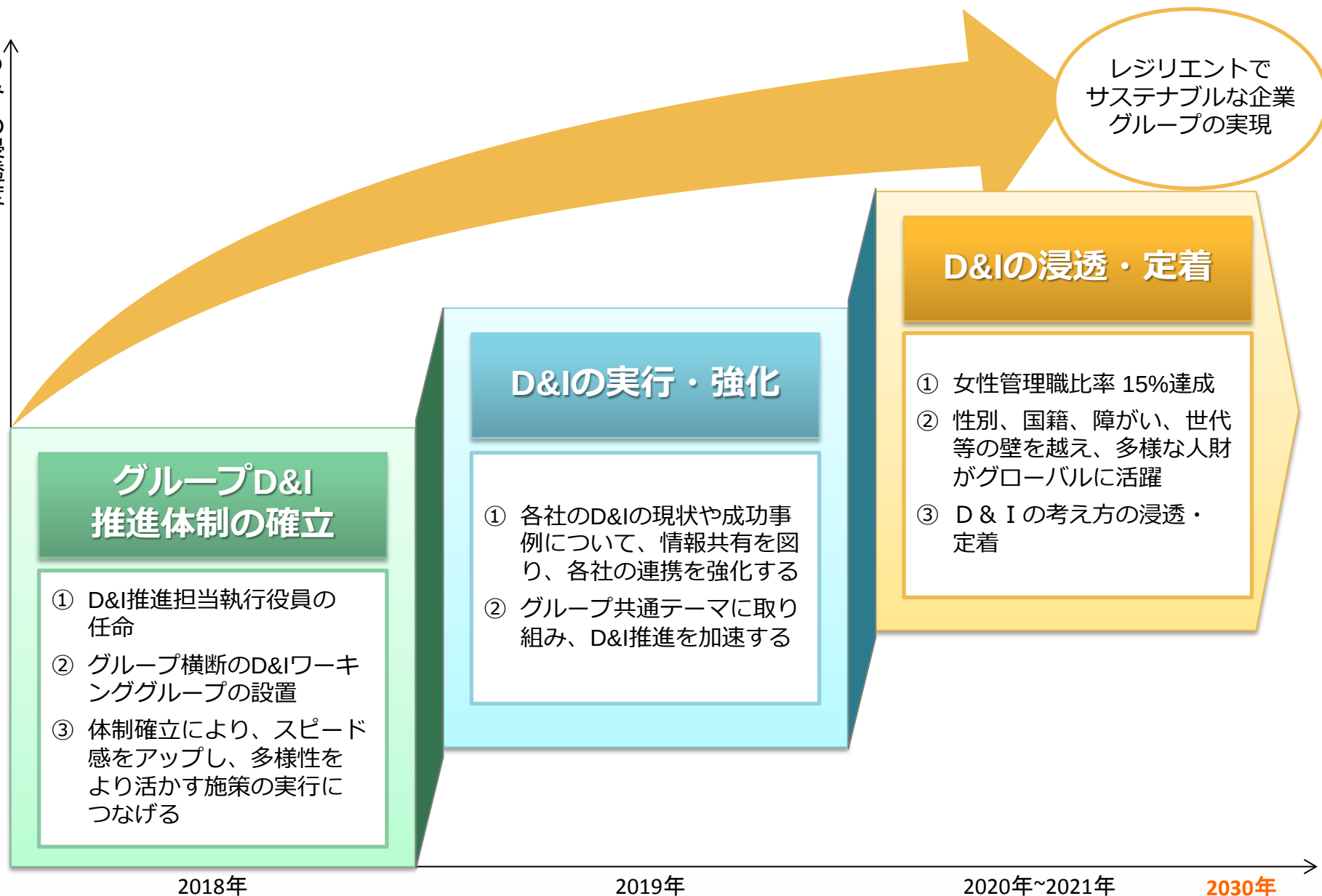
3

D&Iが十分進展しているとの外部評価を得ている。

非財務指標

モニタリング指標	2016年度実績	2017年度実績	2018年度以降のグループ目標
女性管理職比率 国内 ()はグループ連結ベース	7.1% (12.7%)	9.9% (15.7%)	15.0% (2020年度)
社員満足度「いきいきと働く」	4.2 ポイント	4.3 ポイント	前年同水準以上
グローバル従業員数・比率	8,759名(21.6%)	9,184人(22.2%)	サステナビリティKPI以外のモニタリング 指標
障がい者雇用率	2.52%	2.37%	
男性育児休業取得率	44.8%	60.8%	
有給休暇の平均取得日数	15.7日	16.0日	

D & I の浸透度



働き続け活躍し続けられる環境の整備

ライフイベントに伴う不本意な退職、人財の損失を回避し、長く活躍し続けられる環境を整備する。

多様な意見が活発に出る職場づくり

多様な価値観・意見を組織の意思決定に活用するためには、一人ひとりが安心して意見を表明でき、行動できる環境・マネジメントが必要。

管理職のアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の克服

管理職の無意識の偏見が、機会提供の差、部下の経験、実力の差を生み、活躍の阻害要因となることを理解し、偏見をコントロールすることが必要。

障がい者、LGBTなどへの理解と共生・活躍の推進

グループの持続的な発展のため、性別・国籍・障がい・LGBTなどを問わず、多様な人財が共生を進めていく。

女性活躍推進の制度・取組み

- メンター制度
- 育ボス
- 社員区分転換
- 管理職の意識改革研修
- MS女性アカデミー
- MS&AD女性セミナー
- キャリアデザイン研修
- 女性リーダーシップ強化研修

グローバル人材活躍

- 海外研修制度
- セコンディ制度
- グローバルトレーニー制度

障がい者活躍、LGBT支援、シニア活躍

- MS&ADアビリティワークス(株)の設立
- ALLYコミュニティ
- 高齢者の再雇用

経済産業省
「ダイバーシティ経営企業100選」
※1 ※2



経済産業省・日本健康会議
「健康経営優良法人(ホワイト500)」
※1 ※2 ※4



厚生労働省
「働きやすく生産性の高い企業・
職場表彰」最優秀賞 ※1



厚生労働省
女性活躍推進法に基づく認定制度
「えるぼし」2段階目 ※1



政府・官公庁からの
主な各種受賞歴

総務省
「テレワーク先駆者百選」 ※1



厚生労働省
「くるみん」(6期連続認定) ※1



厚生労働省
「プラチナくるみん」
(2017年8月に損保業界初) ※2
※3



- ※1 MS
- ※2 AD
- ※3 MD
- ※4 MSA生命
- ※5 MSP生命

立ちどまらない保険。

MS&AD

INSURANCE GROUP

お問い合わせ先

**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
広報・IR部**

Tel: 03-5117-0311

URL: <https://www.ms-ad-hd.com/ja/index.html>

