

**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 2021（2021年12月21日開催）
質疑応答要旨**

2021年12月21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

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)]

Q1： MSとADの新卒採用や人事体系を統合していくことのメリットや、何か障害があれば教えてください。

A1： 両社の社員の人財交流や日頃の接点は非常に多いのですが、一括採用や人事体系の統合に踏み込んでいくためには、その前にクリアすべき課題があるというのが現状です。MSとADで処遇差があるのは事実で、これを揃えていくことが、新卒一括採用や人事体系の統合をしていく上では一つの前提になりますし、またそこが一番大きな克服すべき課題であろうとも思います。社外取締役からは、そこも揃えていくことも考えたら良いのではないかとのご意見も頂き、検討していくべき課題の1つではありますが、それに伴う全体としての人件費の増加も考慮しなければならず、悩んでいるところです。

Q2： カップさんに質問ですが、いくつかの企業が合併してできたようなグループにおいては、様々な人財の採用方針や人事制度があると思います。これらはどのように統合していくべきでしょうか。あるいは、それぞれの会社の採用方針を統合せず、いろいろな人財を採用する方が良いでしょうか。この点についてどのようなお考えをお持ちでしょうか。またベストプラクティスはありますか。

A2： 特定のベストプラクティスがあるわけではありません。合併後もそれぞれの会社が並行的に存続するケースもありますし、逆に早く統合するケースもあります。私はいろいろな合併に関わったことがあります。ひとつ気を付けなければいけないことは、人事体系を統合するプロセス自体が非常にエネルギーを必要とするものなので、本来の業務から社員の気をそらすものになる危険性が高いことです。このことは十分に気をつけなければならない点だと思います。

Q3： グループの一体経営とグローバル人財の育成・登用方法について教えてください。MSが海外の経営幹部候補を対象とする初めての研修を行うという記事が以前出ていましたが、これは参加者がほとんど海外現法の方なので、グローバルというよりも海外子会社の幹部候

補育成ではないかと思っています。グループ全体の経営幹部について、グループ一体で候補者の選定や育成のようなことは検討していますか？

またグループの現在の執行体制について、現状でベストとお考えでしょうか？他の会社では、保険引受責任者や資産運用責任者のポジションを、日本の出身者と海外現法出身者で Co-Head 体制にしているケースや、あるいはグローバルに重要な経営テーマは海外の経営幹部も入ったグローバルなエクゼクティブ・コミティーで議論を行い、執行に活かしていくような取組みもあります。貴社ではグローバル一体経営を進めるうえで、人事面や執行体制で追加的な検討を行われているのか教えてください。

A3 : (カップ取締役)

グローバルなグループの一体経営に取り組んでいる良い事例としてはトヨタ自動車があります。トヨタ自動車は 20 年前からサクセッションプランニングという名称で、海外と日本の各従業員がどのようなスキルを持つかマッチングして、そしてこのポストに昇進するにはこういうスキルやこういう経験が必要というように定め、いろいろなコースを設けて必要なスキルを持つ人材とポストをグローバルにしっかりマッチングしています。そして、それをサポートするために、いろいろな教育プログラムを行い、日本と海外とで一貫性のある仕組みを作りました。そのような方法が確かにベストなのではないかと思っています。

(樋口副社長)

ご紹介いただいた海外の社員研修プログラムですが、これはご指摘の通り、海外の社員が当社グループ全体の状況をよく理解し、本社の仕事のやり方や方針、戦略なども理解して、それを出身会社に持ち帰るといったもので、海外現地法人の経営層の育成という観点が強い研修です。そういった海外拠点の経営層の社員は、研修の成果を自分の出身の現地法人に持ち帰るだけでなく、他の海外現法に異動してスキルを磨くということも行っており、グループの海外拠点間での人材異動も行っています。

現在の体制ですが、「海外事業会議」という、海外現地法人のトップも含めた役員クラスの会議を四半期に 1 回ずつ行っています。その下のクラスの事業領域別のミーティングも定期的に行うことで、グローバルに意思疎通しながら事業管理をしていくという形をとっています。他のグループのように、保険引受担当などに海外の人財を Co-Head のような形で置き、本社のマネジメントとしての意思決定を担うポジションを持たせるということも選択肢として検討していく必要はあると考えています。ただし、当社グループは、一昨年、地域の間接持株会社を廃止し、本社で直接海外子会社のマネジメントをしていくという形にしてから 2 年経過しようとしているところであり、現時点では、新しい体制を効果的に運営することを優先しています。今後、どういったものがより良い体制かということについては、現状の振り返りも含めて検討し、更にレベルアップしていきたいと考えています。

Q4 : グローバルに見たときのミッション、ビジョン、バリューの浸透度、人材をどのように引き付けていくのかについて、自己評価と施策について教えてください。

グローバル人材の観点では、従業員の数に比べるとグローバルな交流の数がそれほど多く

ないようです。多様な文化や価値観を持った社員を増やして、社員の相互理解を深めていくことが大事だというお話ですが、もっとグローバルな交流を増やしていく取組みについて教えてください。

A4 : ミッション、ビジョン、バリューの浸透は、当社グループ発足以来、かなり意識をして取組みを進めてきたところです。トップメッセージを発信して、ミッション、ビジョン、バリューを常に社内に根付かせていくということが大事だと思っています。いろいろな研修の場でも必ずミッション、ビジョン、バリューについて確認することが極めて重要だと考えています。

海外においても、ミッション、ビジョン、バリューを各国のリーダーがかなり意識して、それぞれの現地法人の中で根付かせる取組みをしていると認識しています。

ミッション、ビジョン、バリューを解説したバリューブックを作成して、社員に配布したり、社員との対話の場も設けるといった事例もあります。

同様に、CSV の浸透も非常に重要だと考えています。特に「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」という我々のミッションが、CSV の考え方と非常にマッチをしており、社員一丸となって社会課題を解決しながら当社グループの企業価値も上げていくことが重要な活動だと捉えています。

当社では、サステナビリティコンテストを毎年開催しており、世界各国から 400 件近い応募があります。それらの取組みを自分の国でもやってみようということを繰り返していくことで、少しずつ人財を引きつけていく力が高まっていくと思います。サステナビリティコンテストも年々レベルが上がってきています。各取組みをグループ内の社員が共有し、お互いにフィードバックのループを作っていくということで、自分の仕事が社会に貢献し、当社の企業価値の拡大にも貢献していると実感できることが、大変重要だと思います。

Q5 : D&I と人財ポートフォリオに関して、ジェンダー、国籍、年齢、宗教などのさまざまな切り口がありますが、MS&AD グループではどのような構成割合が最適とお考えでしょうか。また、その達成へ向けてどのような議論をしていますか。

A5 : 定量的な構成割合よりも、多様であること（バラエティ）が重要と考えています。D&I に関しては、女性、外国人、障害者など目で見える多様性の他に、考え方や、海外居住の有無や育ち方などの経験、性格の違いなど、目に見えないさまざまな要素があります。例えば、同じ 40 歳、日本人の男性 2 人でも、考え方が異なればそれも多様性のひとつです。そのように表面的なことだけではなく、内面的な要素を含めて、多様な個性を持つ社員が共に気持ちよく働ける場を作ることが大切だと思います。「心理的安全性」はその意味で重要であり、全ての社員が、さまざまな意見を自由に発言できる環境を作ることが大事だと考えています。

Q6 : MS Amlin の経営トップは入替りが多いように感じます。長く MS&AD に在籍して海外事業拡大に貢献されるような日本人以外の経営者が、我々が出席する説明会にスピーカーとし

て出席し、実績が良くなった理由などを説明していただける日が来ると考えても良いでしょうか。

A6 : MS Amlinにおいては、ヨハン・スラバートという非常に優れた人財をロイズ・シンジケート事業を行う会社のトップとして迎え入れることができたと思っています。またチーフ・アンダーライティング・オフィサーもスイスリー社から来てもらいましたが、ロイズ・シンジケートの中でも豊富な経験と知識を持った人財と評価されています。彼らには是非とも長期にわたって MS Amlin で活躍し、MS Amlin の企業価値の拡大という実績を残してほしいと思っています。また、何度か説明会にスピーカーとして出席したアラン・ウィルソンは、長らく当社グループのアジア事業、特に ASEAN 地域の事業を牽引している人物ですが、同時に三井住友海上の執行役員も務めています。海外事業拡大に貢献できるような人財が MS Amlin サイドからもしっかりと出せるように我々としても取り組んでいきたいと思っています。

Q7 : 海外の人財に関連して、MS Amlin は買収当初から自然災害リスクを取り過ぎていることを懸念する投資家の声があったと思いますが、そうした点について海外拠点との対話が不足していたのではないのでしょうか。今は海外人財の育成に取り組んでいるとの説明でしたが、育成には時間がかかるので、バイリンガルな日本人で海外でも十分なコミュニケーションを取れる人財を外部から採用することも検討してはどうでしょうか。貴社の取組みがどのように実務に活かせるかについて教えてください。

A7 : MS Amlin の自然災害リスクの管理については、事業投資を決める際に同社の取締役会メンバーや取締役会長と意見交換をして、MS Amlin は自然災害リスクを大きく取る点を特色とするシンジケートであり、数年に一回は自然災害で大きなロスが発生することがあるという説明を受け、当社経営としても、そのリスクを理解し、そのリスクを取ることを覚悟して、グループの一員に入れるという経営判断を行いました。その後の自然災害リスクの発生の実績を見れば、リスクを取り過ぎていたという評価となることは理解しますし、その点は、ひとつの反省材料であると考えています。自然災害リスクの削減は、2017 年に大きなロスが発生した時から、現地との間でコミュニケーションをとって実行してきています。また、直近でも来年から 2 割程度削減する取組みを進めています。日本から派遣している社員は非常にコミュニケーション能力も高く、現地社員との意思疎通が不十分で業務を思うように進めることができないというようなことは無いと考えています。

Q8 : 貴社におけるデジタル専門人財とは、データサイエンティストやデザイナーやエンジニアではなく、そういった方々と共通言語で話せ、アプリケーションやシステム開発をリードできる人財と捉えてよいのでしょうか。国内では、外部機関と連携して数百名の方をトレーニングされてきたとのことですが、人財の量的なものは十分なのでしょうか。また、海外従業員がグループの従業員数の 2 割以上を占めているわけですが、海外でのデジタル人財の専門性の強化取組みについても教えてください。

A8 : 保険会社グループは多くのデータを持っていますので、これらを既存の保険事業の磨き上

げや新規事業や新しいマーケットにも使っていきたいと考えています。そのためには、まずデータサイエンティストがキーになると考えています。データサイエンティストは、外部からの採用も含めて今50~60名規模で国内のグループ会社に所属しています。よく言われることですが、データサイエンティストのスキルだけではビジネスには絶対結びつきません。データサイエンス力、エンジニア力、ビジネス力がトライアングルで相まってDXのビジネスを生み出していきます。データサイエンティストは3つのスキルのうちデータサイエンススキルは持っていますが、外から中途採用した人は保険ビジネスの理解は深くありません。新しいものを生み出すために、保険ビジネスを理解した上でデータサイエンティストと会話が成り立つレベルのスキルを持った人財を確保することが重要です。本日説明した通り、様々な大学と連携をしてこういったスキルを身につけた人財が国内では約600名育っています。こういった人財がいろいろな既存事業の磨き上げや新規ビジネスの創造に関わるコアになります。それ以外のグループ全体の社員のところは、お客さまのニーズを聞いた時に、デジタルで何かできるということが感性で感じ取れる、拾い上げられる。こういったスキルは専門人財でない人財も持つ必要があるので、そういうところもスキルアップしていきたいと思っています。

グローバルにも同様な状況でして、各現法でもデジタル人財を採用、育成をしています。当社はシリコンバレーにCVCの拠点を持っており、ガレージプログラムというのをやっていますが、各現法のデジタル人財がシリコンバレーに行って、自分がやりたいペインポイントを解決できるようなスタートアップを探すというようなこともやっています。そういった意味では大きな現法を中心にグローバルにも専門人財の獲得ができていていると考えています。

Q9 : 人権に関しては、例えばミャンマーのような、国軍が非人道的な国や関連する合併企業、あるいは非人道的な国や地域や企業に対しての保険引受や投融資について、何か基準を作成していますか。また、業界として、そうした動きが具体的にあるのでしょうか。

A9 : 人権に配慮した保険引受・投融資の方針はひとつの検討のカテゴリーになると思っています。当社グループでは、クラスター弾製造企業についての保険引受・投融資停止の方針を出していますが、さらに大量殺戮兵器のようなものとか、もっと違うカテゴリーでそういった企業との保険の引受けとか投融資を控えるということは、考えていく必要があると思います。一方で、国ということになると、我々は国に対して保険カバーを提供したり投融資したりするわけではないので、国という単位で何かしていくというのは少し難しいというのが現時点の考えです。

Q10 : 健康経営のウェルビーイング（社員の健康と幸福）について、学術論文等でも心の幸せと業績や生産性は一定の効果、相関があると言われていますが、貴社の中でこのウェルビーイングと、グループ修正利益拡大の相関についてはどのように考え、検証されていますか。今後、貴社の中で健康経営の定量的なものを含めた検証プロセスが、こういったサイクルが

回っているのか等を共有いただけると分かり易いのでトライいただけたらと思います。

A10 : 自らの仕事が社会課題の解決に役立ち、世のため人のためになっていると感じることで社員が充実感・達成感を持ち、いきいきと働き活躍できると考えております。そういう気持ちを維持・向上させながら、次の社会課題の解決に向けて前向きに取り組んで行くことで、企業価値の拡大、ひいては利益の拡大にポジティブに作用すると考えています。定量的な検証と開示についても検討していきたいと思っております。

Q11 : 東証の健康銘柄を見ると、数年前は貴社がリーダーの1社だったと思うのですが、最近是对象銘柄となっております。その点についてどのようにお考えか教えてください。

A11 : 東証の上場銘柄の中でも、健康経営は非常に関心が高まってきております。当社も健康経営を支援する保険やサービスを提供するなど各種取組を積極推進していますが、前向きで優れた取組みをされる企業が増えている中で、当社の取組みが際立ったものではなくなっている可能性はあるかもしれません。

Q12 : TNFD（自然資本）における定量的な KPI は、どのようなものをお考えでしょうか。また、TNFD は、TCFD（気候変動）に匹敵するポテンシャルのあるテーマと考えていますが、今後の広がりについてどのようにお考えですか。

A12 : TNFD で難しいのは、ご指摘のとおり定量的な KPI の設定です。TCFD では、温室効果ガスの排出量削減といった共通指標が示され、パリ協定での 2050 年カーボンニュートラルや、その達成のための 1.5 度シナリオなど、わかりやすい KPI が共通化されています。一方で、自然資本のテーマはとても幅広く、KPI 設定はなかなか難しい課題です。世界の地面・陸地の 30% の地域で自然資本の維持・保全を行うなどの数字はあるのですが、その 30% が何に対するものかなどを含めて、もう少し明確な基準にしていくことが必要と考えています。TCFD の次は TNFD が来ると言われていますが、いずれも重たい開示基準であり、企業にとってはかなりの負担になると思います。従って、できる限り開示のフレームワークを揃えるなどの検討も進めることで、自然資本の財務的な開示への関心が高まっていくと考えています。いずれにしても、ルールメイキングの場に当社社員が参加していることはとても重要であり、そうした場で意見を反映させていくことを含め、しっかり取り組んでいきたいと考えています。

Q13 : 貴社では非財務の開示について先進的に取り組んでいます。資本市場の評価がついてきていないのではないかと感じます。この状況において、社外取締役も含めたスキルマトリックスのバランス、特に財務会計や保険事業の部分について、適切だとお考えでしょうか。特に、中期経営計画や株主還元などが論議になった場合、資本市場の求める論議が行えるような状況になっているでしょうか。

A13 : 取締役会のスキルセットについては、取締役会と人事委員会で論議し、経営戦略を進めていくため、また執行の監督のために必要なスキル項目を選定したもので、現在の取締役のスキ

ルセットはバランスがとれていると考えています。株主還元や資本政策などについて、取締役会でも非常に活発にインプットをいただいています。また、グローバルビジネスに関わるさまざまな知見からご意見いただくなど、非常に中身の濃い論議をすることができています。現在の取締役会メンバーについては、企業経営の経験者をもう少し厚くする必要はないかなど、さらに充実が必要なスキルのあり方について、引き続き取締役会、人事委員会で論議していきたいと考えています。

以上