

代表取締役
取締役社長 社長執行役員
グループCEO

船曳 真一郎

「公正な競争」を前提に ビジネススタイルの大変革を断行し、 サステナブルな 成長を実現する

グループCEO就任にあたって

2024年6月にMS&ADホールディングスの代表取締役社長 兼 グループCEOに就任した船曳です。

私に求められている大きな役割は、国内で発生した保険料調整行為や不適切な保険金請求をはじめ、損害保険業界のビジネス慣行に起因するさまざまな問題を受けて、公正な競争を大前提に、グループの有する財務資本や人的・知的資本を最大限に活用して持続可能な成長を実現し、企業価値を拡大することです。

2024年7月末時点の当社の時価総額は5.7兆円です。時価総額10兆円、ROE（自己資本利益率）で10%台半ばを早期に達成して欧米の競合会社に追いつき、そして超えていきたいと考えています。

保険業界は今、大きな岐路に立っています。国内では、人口減少や少子高齢化の進展、先進安全装置の普及による交通事故の減少等により、伝統的なマーケットの縮小が想定されています。グローバルでも、気候変動や自然災害の甚大化・頻発化、AIの急速な進化がもたらす社会へのインパクト、サイバー空間の脅威など、これまで経験したことのない事態に対処しなくてはなりません。

そのために、私自身の強みである突破力を大いに発揮し、従来の保険ビジネスの枠組みにとらわれることなく、変革を断行していきます。

持株会社の機能強化と 取締役会の独立性・客観性の向上

最優先で取り組むべきは、中長期的な成長戦略を支える体制の整備です。当社グループには特長ある5つの国内保険会社があり、2010年の経営統合以来、それぞれの強みを最大限に活かすことを経営戦略の柱とし、成長を続けてきました。その結果、国内損害保険事業では、売上規模が国内トップとなり、国内最大規模のお客さま・代理店網に支えられた強い事業基盤を有しています。

ROE（自己資本利益率）

Return On Equityの略。株主が出資した資金に対して企業がどれだけの利益を上げているかを示す指標。

また、国内損害保険事業を補完し、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築すべく、海外事業、国内生命保険事業、金融サービス事業、デジタル・リスク関連サービス事業を合わせた5つの事業ドメインにおいて、業容を拡大してきました。

更なるグループ総合力の発揮に向けて、今後は、持株会社を中心にグループ全体の経営戦略に関わる機能を強化し、成長領域に必要な資本をタイムリーに配賦していきます。

コーポレートガバナンスの観点では、時代の要請に応じて持株会社の取締役会における監督機能を強化するため、独立性及び客観性を向上させていくとともに、社外取締役との深度ある論議を通じ、迅速な経営判断や果敢なリスクテイクを行っていきと考えています。

政策株式の売却資金を活用した成長戦略の実行

中長期の成長戦略を実行していく上で、その原資となるのが政策株式です。当社グループは、2024年3月末時点で時価約3.6兆円の政策株式を保有していますが、これを2030年3月末までに「ゼロ」にします。政策株式の売却で得た資金は、新たな事業投資や次世代システム・DX関連投資、資産運用に振り向けます。

事業投資の主なターゲットは、損害保険の最大マーケットである米国や、当社グループが強みを持つアジアです。

2016年に買収した英国Amlin社の中核であったロイズ・再保険事業では、大規模自然災害の増加や新型コロナウイルス感染症の広がり、ロシア・ウクライナ戦争など、さまざまな苦難に直面してきましたが、規律ある引受けと適切なリスクコントロールにより着実に収益性を高め、海外事業をけん引するまでに成長しました。これらを土台としつつ、米国やアジアでの事業基盤を拡大することで、利益源泉の多様化とリスク分散を指向します。

デジタル・リスク関連サービス事業には、補償・保障前後の新たなソリューションの開発・販売を通じた事業機会の創出、社会課題の解決につながる商品・サービスの提供、業務プロセスの見直しによる収益基盤の強化といった、保険ビジネスの概念を超える大きな可能性を感じています。

中期経営計画（2022-2025）では、MS&ADインターリスク総研をデジタル・リス

ク関連サービス事業の中核に据え、デジタル・データを活用したソリューションの開発・販売を推進しています。これまでに、サイバー攻撃の脅威に対して、サプライチェーン全体の脆弱性リスクを診断・評価する「MS&ADサイバーリスクファインダー」のような、提供価値の強化に資するサービスを世に送り出してきました。

また、グループ全社員からビジネスアイデアを募集する、「ビジネスイノベーション チャレンジプログラム」からも、新規ビジネスにつながる取組みが続々と生まれています。お客さまの車両に搭載されたドライブレコーダーが道路の損傷を自動的に検出し、道路の維持管理



業務を支援する自治体向けサービス「ドラレコ・ロードマネージャー」は、その代表的な取り組みです。

社会課題や環境変化、お客さまニーズを踏まえたこうしたビジネス展開は、収益の拡大のみならず、事故の予防・回復サービスの提供を通じた収支改善にも寄与し、既存事業との相乗効果も期待できることから、積極的な資本配賦を検討します。

「ビジネススタイルの大変革」

公正な競争を大前提とした業務運営を定着させるため、国内損害保険事業を中心に、ビジネススタイルの大変革を進めていきます。

競争の阻害要因となった、お客さまや代理店への過剰な本業支援及び出向は徹底的に見直し、ビジネスパートナーである代理店との関係も再構築します。

そして、保険本来の機能に加えて補償・保障前後のソリューションを強化することにより、お客さまや社会にとって最も価値ある商品・サービスを提供し、国内のビジネス環境が変化するこの局面において、競争力を発揮して成長につなげていきます。

補償・保障前後のソリューションの強化を支えるのは、データ・デジタルやAIです。同時に、保険に関連するあらゆる手続きをデジタル化することで、お客さまの満足度・利便性と当社及び代理店の生産性を高める大胆な改革を進めます。また、お客さま基点で商品のわかりやすさや手続きのしやすさを追求するとともに、それに合わせてITシステムの構造も最適化し、収益構造を変えていきます。

事業費率の引下げも急務です。中期経営計画では、三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保のミドル・バック部門を中心に共通化・共同化・一体化を進める「1プラットフォーム戦略」により、業務の効率化と品質向上を図っています。国内マーケットの中でお客さまに選ばれる会社であり続けるためには、中核保険会社2社体制の見直しも含め、選択肢を見極めるべき局面にきていると感じています。

業務効率化には、AIの活用がキーになるものと考えています。既に、約3万人の社員が安全に生成AIを利用できる環境を整えており、業務効率化の事例も数多く出てきています。当社グループでは、2025年までにデジタル人財を7,000名に増やす計画であり、約100名のデータサイエンティストとともに、デジタル化をリードしてくれることを期待しています。また、AIを活用した業務の運用実効性を高めるために、必要に応じて外部の知見も取り込んでいきたいと考えています。

適正な競争環境の下では、価格競争が起きるかもしれません。そして、価格競争が起これば、間違いなく収益性は下がるでしょう。そうした状況にあって、持続的に商品・サービスを提供し続けるためには、例えば、補償範囲の設定や最適な保険料の算出など、一層の創意工夫が求められます。世界のリスクをどう評価し、どう選んでいくのか。我々は、ロイズ・再保険事業を通じてアンダーライティングの知見を深め、リスク管理の力を高めてきました。今こそ、これまでに培った豊富な引受ノウハウを最大限に発揮すべき時です。

多様な人財の活躍に向けて

変革を実行していくのは、「人」です。当社グループには、国内外で約4万人の社員がいます。社員がモチベーション高く、会社への信頼を感じながら働ける環境を作っていくことも、経営の重要な役割です。

我々の事業領域は、国内外ともにますます広がっています。それぞれの拠点が共通価値としてミッション・ビジョン・バリューを共有し、グループ横断で成長戦略を実行していくことが、グローバルな保険マーケットでの競争力につながります。2024年は、英国に初の海外事務所を設立してから100年の節目にあたります。48の国と地域に拠点を置き、地域に根差したビジネスを展開している当社グループには、競争上の優位性があるものと確信しています。

私は昔から「至誠に忝る（もとる）なかりしか」を座右の銘としてきました。それに通ずるのが当社グループの行動指針（バリュー）の中にある「Integrity」で、私が最も大切にしている指針でもあります。日本語に訳せば「誠実」という表現に

なりますが、私は「人が本来すべきこと」という倫理に近い概念として捉えています。

当社グループには多くのアスリート社員が所属しており、世界レベルの大会で活躍し結果を残しています。彼ら彼女らの話を聞いていて感じるのは、一流のアスリートは常に誠実に行動し、周囲への感謝を決して忘れないということです。だからこそ、心を込めて練習ができ、試合でも力が入るのだと思います。これはビジネスでも同様です。ステークホルダーの皆さまに感謝し、より良い商品・サービスを提供し、万が一の際には迅速な保険金支払でお客さまをお支えする。それを意識することなく、当たり前のこととして行動できる社員であってほしいと思います。

社員一人ひとりが更に成長できるよう、年功序列に代わる新たな人事制度の導入も検討します。自分の意思でポストや業務内容を選べるようにする。そして、グループの全社員が個性や能力を十分に発揮して活躍する。近い将来、私はそのような会社を創り上げていきたいと考えています。

資本コストと株価を意識した経営

近年、国内損害保険事業の収支改善取組やロイズ・再保険事業における規律ある引受けを通じた利益水準の向上、政策株式の削減や自然災害リスクのコントロール強化により、利益と資本のボラティリティ抑制が進みました。これを受けて、当社の株価は上昇し、PBR（株価純資産倍率）は2023年度後半によりやく1倍を超え、2024年7月末時点では1.2倍水準で推移しています。PBR1倍はあくまで通過点に過ぎず、さらなるPBR水準の引き上げをめざします。

そのためには、収益性と成長性の双方を高めることが必要であり、保険引受能力及び業務効率の引き上げとともに、資本効率の向上を強力に進めます。

ポストコロナにおける交通量の回復やインフレーションの影響による自動車保険の収支悪化、風災や雹（ひょう）災の増加等により火災保険の収支改善に時間を要していることから、ここ数年、国内損害保険事業の保険引受利益は大変厳しい状況が続いています。

そうした環境下において10%台半ばのROEを実現するためには、ビジネススタイルの大変革の中で、業務効率化や中核損害保険会社2社の役割の見直し等により事業費率の引き下げを加速することはもちろん、真に必要な料率の引き上げについてはお客さまへ丁寧に説明した上で実施するなど、収益性向上に向けて早急に対策を講じなくてはなりません。

また、事業投資の実行にあたっては、グループ全体のROR（リスク対比リターン）向上に貢献するかという観点を重視した上で、ポートフォリオの分散や既存事業とのシナジー発揮に寄与するか、グループの成長加速に資するケイパビリティが獲得できるかなど、多面的な評価を行います。

既存ビジネスの収益力向上も一層強化していきます。現中期経営計画の第1ステージでは、国内の介護ビジネス、海外ではブラジルのリテール向け保険や英国のテレマティクス保険、米国のインシュアテック等の撤退を決断し、ポートフォリオの見直しと組換えを進めてきました。事業管理においては、投資額に対するリターンを計るROIをモニタリング指標とし、収益性が低いビジネスから収益性の高いビジネスへの資本シフトを図っていきます。

更に、株主還元では、政策株式の売却益を含むグループ修正利益の50%を安定的に還元するという基本方針に沿って、着実な利益成長に見合った還元を実現します。加えて、利益と資本のボラティリティの抑制により、予見可能性の高い還元も重視していきます。

株主・投資家の皆さまへ

私は三井住友海上の社長に就任した2021年以降、ステークホルダーの皆さまの意見に耳を傾けることに多くの時間を割いてきました。社員とのいわゆるタウンホールミーティングについては、2023年度だけでも国内外の68部支店で実施しています。そして、寄せられたさまざまな意見は、スピード感を持って、商品・サービスやシステム開発、人事施策に活かしてきました。例えば、社会貢献やリスクリングにつながる副業・兼業の解禁等は、社員からの意見が気付きになって実現したものです。

今後はグループCEOとして、株主や投資家の皆さまと直接対話させていただく機会をできるだけ多く持ちたいと考えています。皆さまからのご意見やご提言を真摯に受け止め、株主価値の拡大に努めていきます。また、当社グループの成長ストーリーを株式市場に丁寧に伝えることで、新たに株主となってくださる投資家も増やしていきたいと思っています。

私がグループの先頭に立ってリーダーシップを発揮してまいりますので、これからの当社グループの成長にご期待ください。



ROR（リスク対比リターン）
Return On Riskの略。リスク量に対して利益（リターン）がどの程度確保されているかを示した指標。



英国進出100周年記念式典を金融街シティで開催

PBR（株価純資産倍率）
Price Book-value Ratioの略。企業の資産内容や財務状態をもとに株価水準を測る指標。

日々志を新たに

ビジネススタイルの大変革に掲げた目標を達成したとしても、変革は決して終わることはありません。なぜなら、保険は人々の意識や社会のあり方とともに変化していくべきビジネスだからです。

写真に写っている掛け軸は、私の書道の先生が書いてくださったものです。「日新志」とは、「日々志を新たに進歩しようとする前向きな気持ち」の意味です。常に新しい角度から物事を見て、新たな価値観に支えられた世界を作っていきたいと思います。



グリーンレジリエンス－自然の恵みを活かしたビジネスの創発

TNFD

自然関連財務情報開示タスクフォースの略。企業が自然との関連性を理解し、適切な情報開示を行うための枠組みを提供している。

グリーンアースプロジェクト

自然環境の保全・再生や環境負荷低減、防災・減災、地方創生をテーマとしたグループ横断プロジェクト。



当社グループでは、ステークホルダーにとって重要度の高い社会課題の中から、「地球環境との共生 (Planetary Health)」を重点課題の一つに掲げ、「気候変動への対応 (カーボンニュートラル)」と「自然資本の持続可能性向上 (ネイチャーポジティブ)」を両輪に取り組んでいます。

具体的には、全世界の洪水リスク評価が可能なSaaS型プラットフォーム「洪水リスクファインダー」や、TNFDに沿った自然関連情報開示サービスの提供をはじめ、社会の脱炭素化や循環型経済への移行に資する商品・サービスを積極的に開発・提供するとともに、地球環境に与える影響に配慮した経営を行っています。これらの取組みは、気候変動や自然資本に関連するリスクを軽減させ、持続的な成長にプラスに作用するだけでなく、株式市場における評価項目としても捉えることができます。企業の価値創造メカニズムにおいては、財務資本や人的資本と同様に、自然資本も構成要素の一つになっているからです。

近年、自然を活用した防災・減災、森林や藻場による炭素吸収・貯留、有機農業のような自然への配慮を付加価値化した第一次産業の振興など、自然の機能を活かして社会課題を解決する「Nature based Solution」の取組みが、世界中で注目を集めています。当社グループは、それを「グリーンレジリエンス」と呼んで、いち早く事業活動に取り入れてきました。

代表的な活動として「グリーンアースプロジェクト」があります。日本国内3カ所で、行政や研究機関、NPOとともに、湿地、里山、藻場などの保全・再生活動を行っており、その内の一つが熊本県の球磨川流域です。ここでは、湿地の再生を通じた、生物多様性の保全と防災・減災機能の回復をめざしています。私自身も2024年6月に現地を訪問して、参加者と一緒に田植えや竹の伐採を体験しました。

地球温暖化の進行や自然資本のき損は、農業や漁業、林業などの一次産業にも大きな影響を与えています。地方に出かけると、日本で何が起きているのか、どのような産業に異変が生じ、地元の方々が何に困っているのかがよくわかります。働き手が減ると森林や農地が荒廃し、生物多様性のき損が進みます。一次産業の従事者が多い地域ほど、ダメージが大きいのです。

地方が抱える切実な課題を解決するためには、地元の方々と協働しながら、めざす姿を理解し、ロードマップを描く必要があります。そして、地元のコミュニティに入っていくためには、受け皿となる自治体やNPOの存在、産官学のネットワーク構築も不可欠です。

当社グループが地域の輪の中に入っていくことで、外からの風が吹き、地元のさまざまなステークホルダー同士の連携が加速していると感じています。我々の活動だけでは解決できない課題もありますが、それぞれの地域において、ステークホルダーの協力の輪を広げるための触媒のような役割を担っていきたいと思います。

【 行政処分への対応と再発防止に向けた取組み 】

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保は、企業保険分野における保険料調整行為に関して、金融庁から保険業法に基づく業務改善命令を受け、このような事態を二度と発生させないよう、2024年2月に改善計画を策定しました。

現在は、再発防止策の着実な実行を通じ、お客さま第一の業務運営が徹底されるよう、事業会社2社及び持株会社においてそれぞれ以下のとおり対応を進めています。

再発防止策の進捗と改善状況は、定期的に金融庁に報告するとともに、適切に開示※していきます。

引き続き、独占禁止法の遵守をはじめとするコンプライアンスの徹底やさらなるガバナンスの強化に向けて、グループ一体となって取り組んでいきます。

※本件に関する適時開示やニュースリリースは以下のホームページに掲載しています。
https://www.ms-ad-hd.com/ja/important_notice/notice-02.html

■ 業務改善計画のポイント

三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保

「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」(ミッション・ビジョン・バリュー、以下「MVV」)に立ち戻り、「お客さまの最善の利益」を追求する会社へと変革する

適正な競争環境の構築

- 競争要素の是正
 - 政策株式の更なる削減
 - 本業支援及び出向基準の見直し
- 共同保険運営の適正化
 - 共同保険及び企業代理店のあり方を見直し

適正な営業推進態勢の確立

- 評価基準の見直し
 - 営業部門の評価基準の見直し
 - 個人評価の適正運営の徹底
- 企業営業部門の態勢強化
 - 支援組織の新設

適正な保険引受管理態勢の確立

- 採算管理の抜本的強化
 - 保険引受業務の高度化
 - リスクに応じた料率運営
 - 営業部門の評価指標の見直し
 - 法人のお客さまへ提示する保険料等の妥当性検証

適切な法令遵守態勢の確立

- 3線管理の実効性向上
- 第2線の法務・コンダクトリスク検知力強化
- 第3線の提言機能の強化

健全な企業風土の醸成

- 経営陣によるトップメッセージの発信とMVVの浸透
- 人事制度・人事評価制度の見直し
- 社内コミュニケーションの活性化

ガバナンス態勢の抜本的な強化

- 取締役会の一層の機能発揮
- 監査役監査の強化

業務改善計画の進捗報告

業務改善計画の実施完了までの間、3か月毎の進捗・改善状況を金融庁へ報告する

MS&ADホールディングス

全てのグループ会社に対して適切な経営管理を行う態勢を構築し、ガバナンスを強化

経営会議体の機能強化

- 「グループリスク対策会議」を新設
- グループ内の監査役の連携を強化
- 事業会社の経営重要事項が持株会社に適時・適切に報告されるよう態勢を強化
- 持株会社の専任役員による事業会社の経営会議への参加

第2線・第3線の機能強化

- 第2線(管理部門)による、リスクの予兆検知や第1線のコンプライアンスの実態把握など
- 第3線(内部監査部門)による、事業会社のモニタリング強化、経営に提言する態勢の構築など

三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の業務改善計画の着実な履行を監督・指導



代表取締役
副社長執行役員
グループCFO
樋口 哲司

大転換期をチャンスととらえ、 飛躍的成長を遂げるべく 資本政策に挑む

稼ぐ力を高めるための成長投資を実行

私は2020年にグループCFOに就任しました。以来、企業価値を向上させ、株主の皆さまの期待に応えるために、成長のための投資、株主の皆さまにご納得いただける株主還元、財務健全性の維持について、どのようにバランスを取るかを常に考え、実践してきました。この間、当社を取り巻く経営環境は大きく変化しましたが、株式関連の評価指標が市場平均を大きく上回って推移するなど、市場からは概ねポジティブに評価いただいているものと思います。

足元では、2023年に生じた当社グループを含めた業界問題への対応として、政策株式をゼロにすることを決め、今後6年間で、数兆円にのぼる資金(売却益)が生まれる見込みです。これを企業価値と株主価値の向上にいかにつなげるかという、私がCFOとなってからはもちろん、当社の歴史でも前例のないスケールの資本政策の課題に向き合うこととなりました。

大きな方針は既にお示ししています(次ページ以降を参照)。政策株式の売却により生じる資金を成長投資

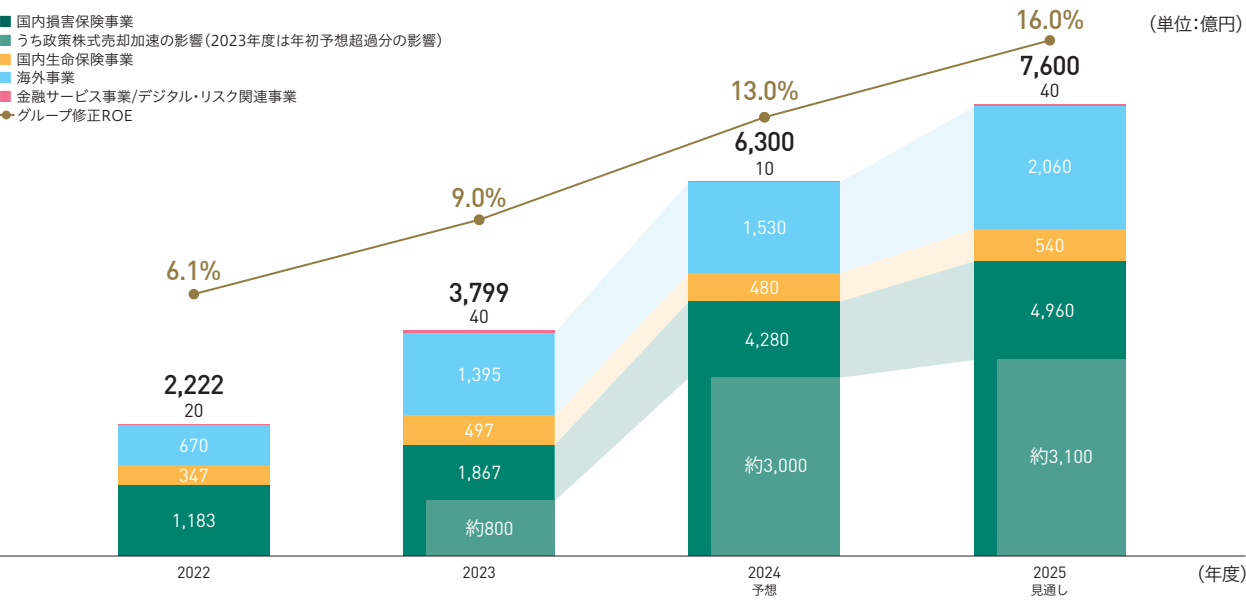
等に振り向け、それぞれの事業ドメインで、稼ぐ力の底上げを図ります。特に海外事業では、世界最大の保険市場である米国で事業拡大に乗り出し、成長ポテンシャルの高いアジアでは、これまでのアドバンテージにDXというレバレッジを掛けてさらなる成長を指向していきます。適正なバリュエーション水準を見極めることなど、規律を保ちつつも果敢にM&Aを含めた投資を行い、収益力を大きく伸ばすことが重要であると考えています。株主還元についても、これまでお約束している還元方針に沿って還元することはもちろん、長期的にも魅力のある還元水準を維持していきたいと考えています。

CFOとして極めて大きなプレッシャーを感じています。しかし同時に、これまでの延長線上の成長ではなく、例えば現在は概ね6兆円規模の株式時価総額を、遠くない将来にグローバルピアと同水準の時価総額にするような、非連続的で飛躍的な成長を実現できる絶好のチャンスであるとも感じています。そのような期待と使命感を持って、大きなチャレンジを進めてまいります。

グループ修正利益の2023年度実績と見通し

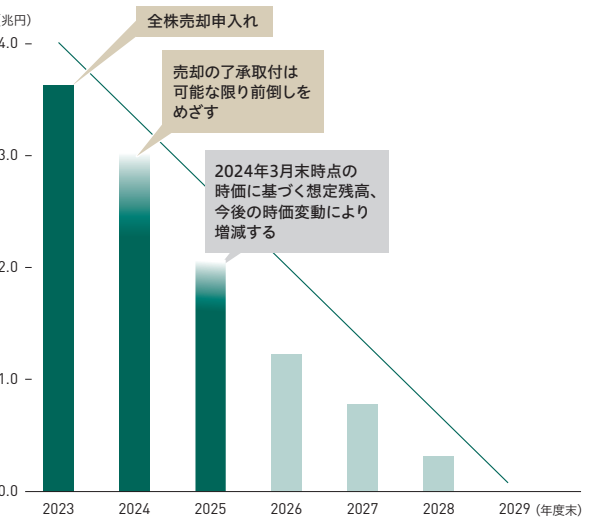
2023年度の連結正味収入保険料(損保)は、国内損害保険、海外子会社とも増収となり、前期比+8.4%の4兆2,617億円となりました。また、グループ修正利益も、海外事業が過去最高益となったこと等により、前期比+71.0%の3,799億円となり、MS&ADグループ創設以降の最高益を更新しました。

中期経営計画第2ステージのグループ修正利益は、政策株式売却加速の影響のほか、国内損害保険事業の収益力の回復、海外事業のさらなる拡大により、2024年度では6,300億円、2025年度では7,600億円を見込んでいます。

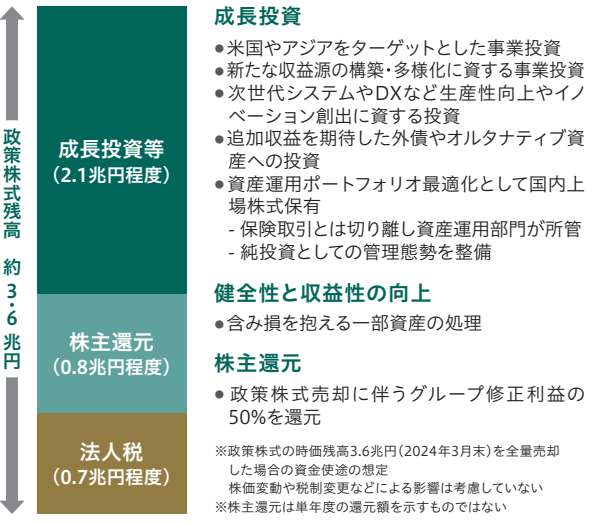


政策株式の削減と成長投資

政策株式については、2029年度末までに残高ゼロとすることを約束しています。6年均等ではなく、できるだけ前倒しで売却を進め、売却により生じる資金を、いかにスムーズに、成長投資に配分して行けるかが、財務・資本戦略の当面の最重要課題と考えています。

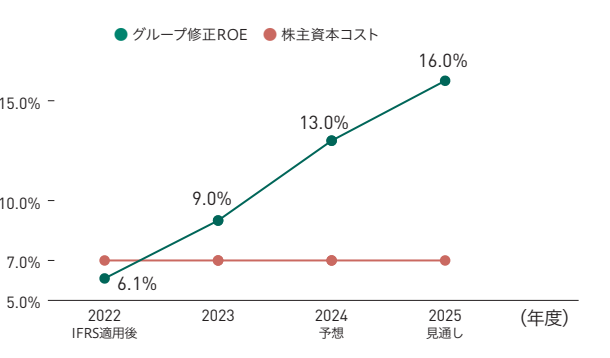


成長投資では、海外事業の成長を加速させる事業投資、生産性向上やイノベーション創出につながるDX投資のほか、資産運用部門が所管する純投資としての国内上場株式やその他高収益資産への投資などが主なターゲットになります。



エクイティスプレッドの拡大に向けて

当社では持続的な企業価値・株主価値の拡大に向け、安定的に10%以上のグループ修正ROEを達成することをターゲットとしてきましたが、2024年度以降これを達成できるところまで改善が進みました。一方、グループ最大のリスク要因であった政策株式の売却を加速させること、国内外の自然災害リスクを引き続き適切にコントロールすること等により、利益と純資産のボラティリティを抑え、株主資本コスト率も低減させていけると考えています。



ROE向上

- 事業ポートフォリオの見直し・組換え
- 既存ビジネスの収益力向上
- 適正な資本水準の維持

資本コスト引下げ

- 利益及び純資産のボラティリティ削減
- 積極的な開示と市場との対話

自然災害リスク

【国内自然災害】

- 期間損益の安定を重視した再保険政策を継続
- 2社共通年間通算アグリゲイトカバーの継続により、大規模国内自然災害への耐性を維持
- 風水災リスクの保有水準を適切にコントロール
- 雹(ひょう)災等セカンダリーベリルへの対応強化

【海外自然災害】

- 引き続き自然災害リスク量の抑制に努める
- 良質な一般種目の引受拡大に付随して生じる自然災害リスクについては、リスク・リターン 見通しを踏まえ慎重に対応

魅力のある株主還元

2024年4月1日付で株式分割を実施しましたが、中期経営計画の株主還元方針は変更ありません。基本的還元としてグループ修正利益の50%を基本とし、配当及び自己株式取得による還元を実施。加えて、ESR水準をモニタリ

ングしながら、必要に応じて機動的に追加的還元を実施します。政策株式の売却加速に伴う利益については、特別配当及び自己株式取得として還元していきます。

株式還元方式

基本的還元	追加的還元
総還元額 グループ修正利益の50%	追加的な還元の検討の目安 ● ESRが目標レンジ上限を恒常的に超過する場合 ● 大規模自然災害等による減益時に安定的な還元を維持する場合 ● 効率的な成長投資が見通せない場合 ● 資本効率改善等が必要と判断した場合
配当 (内訳) 普通配当: ● 政策株式の売却加速影響を除く利益に対して実施 ● 普通配当については前年実績を下回らない 特別配当: ● 政策株式の売却期間(最大6年間)を対象に、政策株式売却加速影響に伴う利益に対して実施	
自己株式取得 ● 総還元額から配当を控除した額について実施	

ESR[※]の状況

● 事業投資や追加的なリスクテイク、株主還元の拡充を検討する

● 現在の資本政策を維持しつつ、資本効率の向上に取り組む

● 適正水準への回復の道筋を確認し、必要に応じて資本水準の回復策やリスク量の削減策を検討する

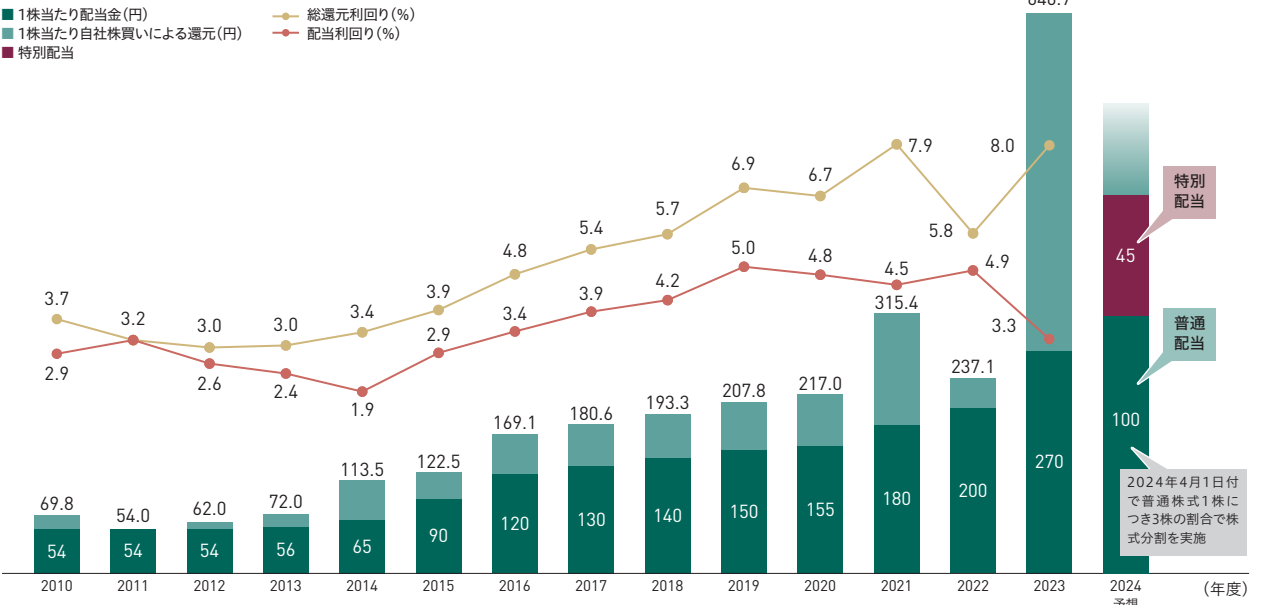
● 早急な適正水準への回復に取り組む

※エコミック・ソルベンシー・レシオ(経済価値ベースのソルベンシー・レシオ)信頼水準99.5%で測定

2023年度の株主還元は、前期比+70円の270円(株式3分割後で90円)としました。加えて、資本水準調整としての1,500億円を含め2,000億円を上限とする自己株式取

得を決定しました。株式3分割後の2024年度の年間配当は145円を予想しており、魅力的な株主還元を継続して行けるよう努めてまいります。

1株当たりの総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移

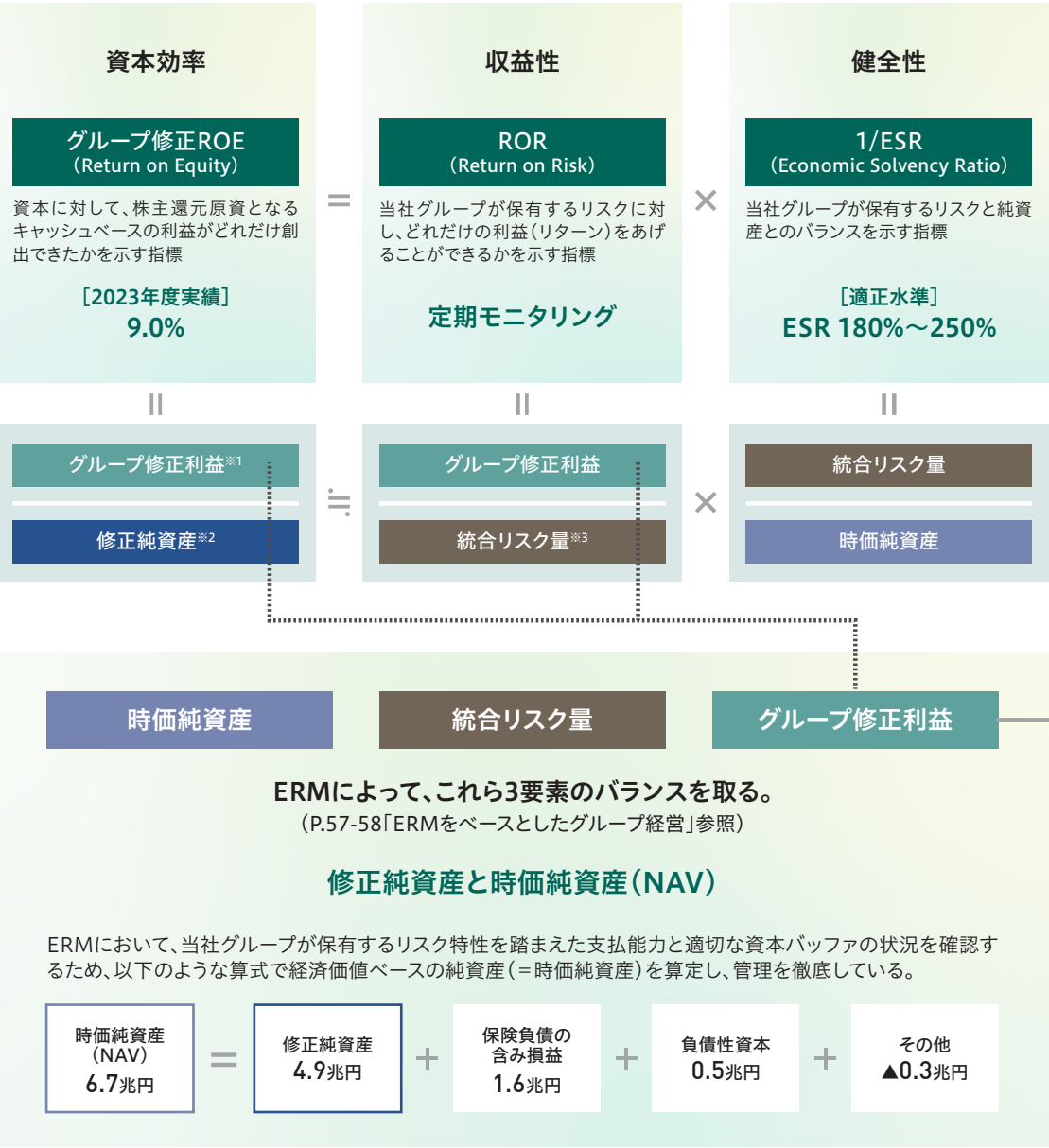


資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて

グループ修正ROE

当社グループでは、中期経営計画(2022-2025)で掲げる経営数値目標の中でも、「グループ修正ROE」を最も重要な指標として位置付けています。「グループ修正ROE」は、当社グループが保有しているリスクとリターン(利益)のバランスを示すROR(Return on Risk)及び財務の健全性を示すESRに分解することができます。更にこれらの指標は「グループ修正利益」、「統合リスク量」、「時価純資産」の3つの要素から構成さ

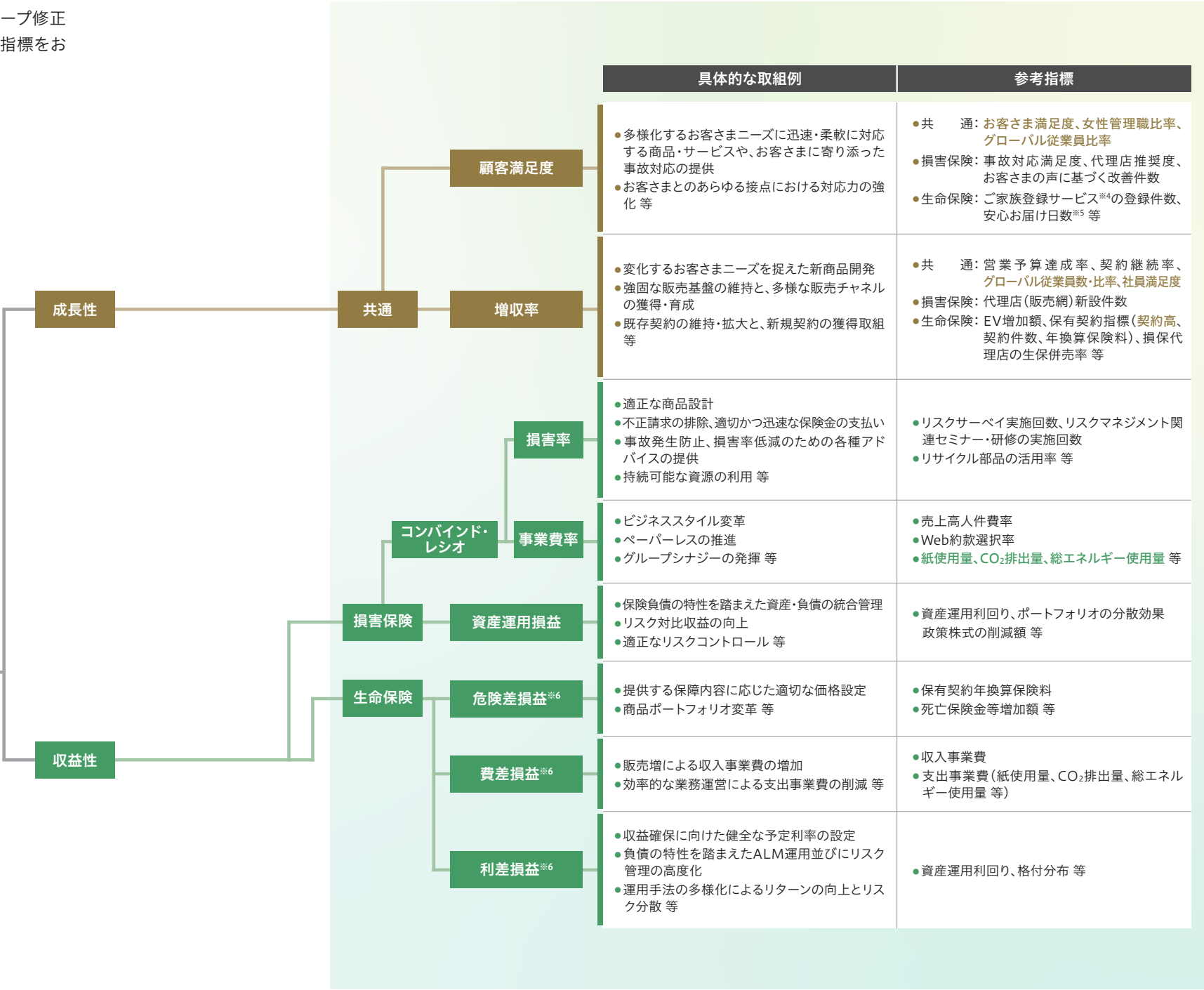
れています。当社グループでは、ERMによってこの3つの要素のバランスを取る経営を行っています(P.57-58「ERMをベースとしたグループ経営」参照)。また、各事業ドメインでの活動においては、グループ修正利益の拡大を図るために、事業部門ごとに評価指標をおいて、さまざまな取組みを推進しています。



※1 グループ修正利益=連結当期利益+異常危険準備金等繰入額-その他特殊要因(のれん・その他無形固定資産償却額等)+非連結グループ会社持分利益
※2 修正純資産 = 連結純資産+異常危険準備金等-のれん・その他無形固定資産
※3 統合リスク量は、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーションリスク等を確率論的手法により計量化しています。

各事業ドメインでのグループ修正利益目標に向けた取組み

財務・非財務ハイライト参照



※4「ご家族登録サービス」とは、ご契約者でなく、事前にご登録いただいたご家族にも、ご契約者と同等の範囲で、保険契約の内容に関する情報開示・提供を行うサービスです。
※5「安心お届け日数」とは、お客さまから新契約のお申込みや、解約申出・保険金請求・給付金請求などをいただいてから、当社の事務処理を完了するまでの期間をできるだけ短縮していくための指標で、①新契約成立日数・平均②保険金等支払所要日数・平均③解約返戻金支払所要日数・平均の3つを設定しています。
※6「危険差損益」「費差損益」「利差損益」とは、生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を示す指標である「基礎利益」の内訳となっている指標で、3つを合わせて「三利源」と呼ばれています。「危険差損益」は予定死亡率に基づく保険金・給付金等支払予定額と実際の保険金・給付金等支払額の差により生じる損益、「費差損益」は、予定事業費率に基づく事業費支出予定額と実質の事業費支出の差により生じる損益、「利差損益」は、予定利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益の差により生じる損益です。



常務執行役員
グループCSuO

本島 なおみ

社会課題の解決への挑戦を 保険の価値に

保険の価値とサステナビリティ

MS&ADインシュアランス グループは保険の役割について「経済的な損失を補填することだけではなく、リスクを見つけて予防することや、リスクの影響を少なくすること」と考え、お客さまの安心・安全な暮らしと事業活動を支えています。現在や将来、お客さまが直面する課題の解決に向けて伴走することは、その最も大切な柱です。また、保険ビジネスの持続可能性は、社会の持続可能性からもたらされます。保険のニーズは「今日の暮らしや事業を明日も続けたい、明日はもっと良くしたい」と願うことから生まれるからです。私たちがサステナビリティの重点

課題としている「地球環境との共生」「安心・安全な社会」「多様な人々の幸福」は、社会の課題であり、同時に私たちの事業が依って立つ基盤でもあるのです。お客さまが直面する社会課題の解決に、お客さまとともに取り組むこと。これこそが保険本来の役割であり、当社グループの持続的な成長を可能にする唯一の解だと、私は確信しています。そして、その取り組みは、全役職員が「日々の仕事が生社会課題の解決につながっている」と心から実感することからもたらされると考えています。

仕事に織り込み「稼ぐ力」に

2024年度から全役職員の仕事とサステナビリティとのつながりの共有が確実に実践されるよう、組織や個人の計

画、目標にサステナビリティを織り込んでいます。そして、計画や目標に沿って、気候変動や自然資本・生物多様性、

人権尊重への対応などの課題解決にお客さまとともに取り組み、振り返る、というサイクルを回しています。毎年開催する「MS&ADサステナビリティコンテスト」を振り返りの場の一つと位置付けていますが、今年度は、当

社グループの「稼ぐ力」を生み出すことを開催目的として掲げ、お客さまの課題解決に向けた社員のチャレンジを後押しする機会としました。

「グリーンレジリエンス」でもっと行動する

私たちは2023年11月、国内主要取引先に係る温室効果ガス(以下「GHG」)排出量削減について、2030年までの中間目標^{※1}を設定し、公表しました。最重要課題である気候変動への対応において、自社のGHG排出量削減に取り組むことは当然として、保険引受や投融資を通じた取引先のGHG排出量を削減することこそが、保険・金融サービス事業者としての使命であるはずで。多くの取引先とともにこの難題に真っ向から向き合うことで課題解決への貢献度を高めるとともに、当社グループにとっての事業機会も獲得したい。その思いから、一定規模の収入保険料のある取引先を、業種を問わず目標設定の対象としたものです。また、私たちは、自然の恵みを生かし、生物多様性を守りながら、自然災害の被害を和らげ、地域も活性化する好循環を生み出すという考え方を「グリーンレジリエンス」と称し、自然環境の保全・回復活動に取り組んできました。経営理念と密接なつながりを社員が実感しやすいことから、「グリーンレジリエンス」をスローガンに、商品・サービスの開発を通じてお客さまへの新たな提供価値としていきたいと考えています。具体的には、河川や地下水の流れを解析できるベンチャーと連携し、企業の水関連リスクを評価し、開示を支援するサービスの提供を始めたほか、都市開発や農地開発などの企業活動による環境・生物多様性への負荷が財務に及ぼす影響を評価するツールを開発しています。

また、2023年2月に結成した金融4社のアライアンス^{※2}を通じ、有望なソリューションを持つスタートアップへの投資、育成を行うことや、大規模産業立地による地下水資源の枯渇が懸念される地域における「ウォーターポジティブ制度」^{※3}を創設することにも挑戦しています。更に、大規模な開発に伴う生物多様性の毀損リスクやサプライチェーンにおける認証取得状況を確認する「環境・社会リスク評価」^{※4}についても、自然資本の保全や防災・減災の観点から、大規模な開発を伴う再生可能エネルギー発電所の一部も対象としていきたいと考えています。気候変動への対応は、自然資本の保全や防災・減災と両立させる必要性がある一方、近年は再生可能エネルギーの導入が急速に拡大しており、自然環境への負荷の増大が課題となっているためです。「環境・社会リスク評価」を取引先との対話に一層積極的に活用し、環境や地域社会への影響を抑える有効な手段としていきます。

※1 国内主要取引先約3,300社のGHG排出量を2030年度までに2019年度比37%削減します。
※2 株式会社三井住友フィナンシャルグループ、株式会社日本政策投資銀行、農林中央金庫との4社で立ち上げた「ネイチャーポジティブ金融アライアンス：FANPS」
※3 土地の利用や改変などで雨水の浸透量を削減させた事業者が、自然に根ざした解決策によって地下水涵養量を増やした事業者に対し、復元相当分以上を支払う制度。
※4 現在、未開拓の場所への大規模な開発を伴う農林水産事業、水力発電の新規プロジェクトを対象としています。

誇りを胸に社会を変える

お客さまが直面する社会課題の解決にお客さまとともに取り組むことが私たちの役割であり、お客さまに提供すべき価値であると全役職員が信じ、行動することで、当社グループがお客さまから高い評価を獲得していくはずで。お客さまからの高評価を通じて、私たちは

保険の価値と仕事への誇りを確認し直し、胸に刻み直すことでしょう。そのスパイラルにさまざまなステークホルダーを巻き込み、社会を変える大きなうねりにしていきたい。それが当社グループのめざす姿です。



社外取締役

鈴木 純

帝人グループ駐欧州総代表、同社CEO等を歴任し、国際ビジネスに関する豊富な知見、経営者としての視点をあわせ持つ。変化するビジネス環境に適応しながら、特に、企業価値向上や株価を意識した経営において、オピニオンリーダーとして幅広い視点から助言を行い、リーダーシップを発揮している。

社外取締役

石渡 明美

花王株式会社の実行役員を経て、サステナビリティ・広報・コーポレートブランディングに関する豊富な知識を持ち、ESG活動の推進に貢献した。更に、消費者相談や消費者交流の経験を通じて消費者の立場に立った視点も持っており、MS&ADの成長と社会の発展を両立させるためのサステナビリティ経営において、幅広い視点から道筋を示している。

社外取締役

飛松 純一

弁護士として、海外を含む企業法務全般に関する豊富な知識と経験を持つ。特に、ガバナンス向上において、専門的な視点から貢献している。MS&ADの社外取締役として7年目を迎え、取締役会における積極的な発言は、会社の意思決定プロセスに重要な役割を果たしている。

MS&ADインシュアランスグループ(以下、MS&AD)は、グループ全体のガバナンス強化を進めるとともに、ビジネススタイルの大変革に取り組むことで持続的な成長をめざしています。新たな成長ストーリーを描く上で、当社グループにとって重要な3つのテーマについて、課題や改善すべき点を中心に、3名の社外取締役が意見を交わしました。

テーマ1 グループガバナンスの進化と課題

持株会社とグループ会社の関係強化に向けて

鈴木 持株会社は、グループ各社の経営管理を行う立場である一方で、100%子会社の三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、この2社にも社外取締役が存在し、二重のモニタリングの仕組みを有しています。そのような中、残念なことに、保険料等の調整行為に係る行政処分を受けました。

石渡 持続的成長を見据えた取締役構成、積極的な情報開示等、ガバナンス態勢そのものはしっかりしていると思うのですが、それでも私たちは気付くことができませんでした。ガバナンスを効かせても、このような事態が生じたことを反省し、再発防止策を議論しているところです。

飛松 今回の問題を通じて感じるのは、持株会社と子会社の役割分担のあり方です。MS&ADの場合、2つの面で特殊な事情を抱えています。1つは、保険会社である子会社に対するコントロールが限定的とならざるを得ない。例えば、持株会社への法務機能の集約にあたっては、保険業法上の規制に配慮しつつ進めることが求められます。もう1つは、事業会社の権限の強さ。そもそも、持株会社ができる過程では、事業会社の企画部門が深く関わっており、時に持株会社の人事戦略や個別の人事異動にも作用します。さりとて、海外事業の拡大を含め、グループ戦略を実行していくためには、持株会社の権限を強化していくことが必要です。業務改善計画では、事業会社側が出す案について社外取締役・社外監査役からもさまざまな観点からの意見がありました。策定した計画を

を、実効性をもって継続的に運用できるのか、必要があれば運用の過程での軌道修正も行うべきではないかなどといった議論を重ねました。持株会社のガバナンス強化に向けた試金石になったのかもしれませんが。
鈴木 100%子会社の先にも海外の事業会社がぶら下がる三重のガバナンス構造が増えていくことを考えると、どこまでコストと労力を払ってシステムを整備するべきなのかを議論するべきタイミングにあると思います。加えて、M&Aを通じて海外ビジネスを伸ばしていく戦略を描く中で、ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)の浸透やグループシナジーの発揮などについて外国人の経営陣と持株会社との意思疎通をいかにして図っていくのかも課題になると思います。例えば、持株会社の経営会議に、グループ会社の外国人経営者が参加してもらう仕組みを

グループガバナンスの進化とサステナビリティ経営の実践に向けて

検討してもよいでしょう。多様な価値観を戦わせることで時に議論がかみ合わず、進行に時間を要するリスクはありますが、我々が気付いていないラディカルな意見で、新たな成長に一石を投じてくれることが期待できます。
石渡 重層的にグループ経営管理態勢を敷いている中で、コミュニケーションは非常に重要です。私は、これまでの経験から消費者の目線を重視しています。その意味では、お客さまと接点がある事業会社で何が起きているのかをもっと知るべきではないでしょうか。そのためには、持株会社と子会社2社の社外取締役が情報交換を

する機会がもっとあってもいいと思います。年に一度は合同会議をしています。それでは少ないですね。
飛松 合同会議の頻度に関しては、私も同感です。持株会社の社外取締役は、事業会社の執行については関与しませんが、「ビジネススタイルの大変革」については、持株会社、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保との間で適切なコミュニケーションと信頼関係を築きながら、グループ一丸となって進める必要性があり、その観点でも持株会社の取締役会と事業会社の取締役会との対話を増やす必要があると感じています。

テーマ2 資本コストや株価を意識した経営に向けた期待と課題

政策株式の売却を機に新しいチャレンジを

飛松 これまでの取締役会での議論を振り返ります。資本コスト経営という観点で、経営資源の配分の最適化が大きなテーマとなっています。ここ数年は、事業ポートフォリオの組み替え、特に海外事業の扱いについて活発に議論を重ねてきました。株価純資産倍率(PBR)に関しては、長い間1倍割れが続いており、業績の改善が課題とされてきました。しかし、2023年度にロイズ・再保険事業の収支改善や国内の自動車・火災保険の収支改善が進んだことなどから株価が大幅に上昇し、1倍割れが解消され、良い流れが生まれつつあると感じています。

石渡 PBR1倍割れが解消されれば、それでよいのかと言えば、決してそんなことはありません。あくまでも、社会から存在意義を認められる中で持続的に収益を確保し、持続可能な企業をめざすことが重要で、目的を履き違えてはならないと取締役会では強調しています。
鈴木 2023年度の業績が好調で、PBR1倍割れが解消されたことに胸を撫でおろす気分はわかりますが、1倍は単なる通過点であり、中長期的に成長していく企業であることを投資家に示さなければ、企業価値を持続的に向上させていくことは難しいはず。「資本コストや株価



を意識した経営の実現に向けた対応」を要請している東京証券取引所は、単に足元のPBRが1倍超か、自己資本利益率（ROE）が8%を超えているかだけでなく、多面的な分析や評価を期待しています。

飛松 足元では政策株式を6年間かけて全て売却する方針を打ち立てています。損害保険業界では、企業向け保険料の事前調整が問題視され、金融庁からは、政策株式の割合など保険契約の条件以外の要素が入札結果に影響することが指摘されました。この指摘を受け、政策株式の削減を一気に進めることになりました。ここ最近の取締役会で論議されている大きなテーマの一つです。

鈴木 政策株式の計画的な売却は余剰利益をあらかじめ公開するのと等しく、株主の方々から増配に対する期待が高まり、それが株価での評価につながっていると読み解くこともできます。政策株式の売却が完了した後も増配基調を続けていくことを考えると、一層、本業の保険事業で収益力を高めていく必要が増していきます。

石渡 国内の損害保険事業は、少子高齢化や人口減少により市場が縮小していくことが想定されます。会社が適正な保険料率を設定しても、市場の縮小をカバーするのは難しいでしょう。このため、MS&ADでは海外事業の拡大を指向しています。三井住友海上が2016年に買収した英国のAmlin社の中核であったロイズ・再保険事業は、不採算種目からの撤退などいくつもの試練を乗り越え、2023年には業績が大きく改善しました。

鈴木 海外事業は、ポートフォリオを変えていくのに時間が必要です。ロイズ・再保険事業もようやく成果が生まれてきたところです。会社のリスクテイクを後押しするとともに、リスクマネジメント面で執行側をけん制する、いわゆるアクセルとブレーキが機能するように寄与するのが社外取締役の役目だと思っています。国内事業は、市場が限界であると私自身も言いがちなのですが、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保2つの損害保険ブランドを持つ意義について、維持するのか否かも含めてもっと議論していくべきだと感じています。

飛松 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の統合に関しては、むしろコロナ前までの方が、取締役会で活発に

議論されていたように思います。2社のミドル・バック部門を中心に、グループで共通化・共同化・一体化を進める1プラットフォーム戦略がそれほど進んでいなかった時期のほうが、社外取締役を中心として合併という選択肢が口にもされる機会が多かったかもしれません。ただ、1プラットフォーム戦略の進展に伴い、その成果を見てから考えてもよいのではといった気持ちも、私も含めて、取締役会メンバーに生じた印象があります。2つのブランドが存在することは、異なる顧客層による商圏の拡大といったメリットもありますが、現在の市場ではスピード感が求められています。改めて、合併を含めた選択肢についても十分議論する必要があるのではないのでしょうか。また、1プラットフォーム戦略の効果も十分かつ客観的に測定・評価することが大切です。統合による効果が見えなければ、対外的にも成長投資を説明する際にも競合との差別化が困難になると思います。

石渡 私は、2社の方々とは何度もお会いしていますが、皆さん本当に誠実で真面目で前向きです。ただ、積み上げてきたものが異なるため、一緒になるのは、現実のこととして受け止め難いと感じている面があるのではないのでしょうか。グループ全体のMVVを共有・浸透させていく中で、どのような事業体制が持続的な成長のために最適であるのか、更に論議する機会が必要になるのかもしれませんが。1プラットフォーム戦略の議論は取締役会でも頻繁に行っていますが、更に進展させることが必要だと思います。

鈴木 2つのブランドを持つことが、競争上有利であり、コストメリットも認められる場合、その利点を投資家に明確に説明することが重要です。例えば、お客さまにとっては、保険会社を選ぶ際により多くの選択肢があることはメリットです。MS&ADが複数の選択肢を提供することが競争において優位性をもつとも言えるのではないのでしょうか。

石渡 MS&ADが持続的に成長するためにはもちろん資本市場からの評価が重要です。一方で、企業価値を拡大するためには、お客さまからの支持が絶対に必要であることに加え、社員、取引先、社会や環境など多様なステークホルダーとの価値協創が求められます。特に事業環境が大きく変化する中では、幅広い視点を持って経営するセンスが求められるのだと思います。



テーマ3 当社グループのサステナビリティ経営における評価と課題

事業を通じた社会のサステナビリティへの貢献

飛松 保険会社は本業自体がサステナビリティと親和性のあるビジネスである点が特色です。例えば損害保険に関しても、二酸化炭素の削減が異常気象の低下につながるのであれば、関連する保険事故が減り、損害保険会社のビジネス面でプラスになります。このような意味で、保険会社の社員の方々もサステナビリティに対する意識は持ちやすいのだと思います。

石渡 MS&ADでは、2018年から社会課題の解決につながる取り組みを表彰する「MS&ADサステナビリティコンテスト」を開催しています。これは、MS&ADの価値創造ストーリーをグループで共有することで、MS&ADのミッションをグループ社員約4万人に浸透させ、共感の輪の拡大を促す素晴らしい取り組みだと思います。一方で、二酸化炭素等の温室効果ガスの排出量だけを見れば、私が携わってきたトイレタリー・製造業と比べれば限定的かもしれません。それでも、Scope3まで捉えれば、損害保険の引受先は多岐にわたり、影響力は少なくありません。MS&ADは削減目標を他社に先駆けて打ち出し、積極的に取り組んでいるだけに日本をリードする存在になれると思います。

鈴木 保険会社は、サステナビリティに関するチョークポイントを握っています。私たちが保険を引き受けない判断をすれば、金融機関の融資が止まる可能性もあります。製造業よりもお客さま対象として据える業界の幅は広いと感じています。そして、予見可能な未来像が描けるほど、保険のビジネスは安定するのは当然で、サステナブルな社会をめざす活動は自社のためにもなるはずです。**飛松** 企業のファイナンスにおいて、ダイベストメントよりもトランジションを重視する傾向があります。私たちにできることは、石炭火力発電といった特定のプロジェクトを新規で引き受けないだけでなく、例えば、トランジション・ファイナンスに積極的な金融機関と協調してトランジションに関与するといった選択もあり得るのではないかと思います。

石渡 人財は保険業の礎であるだけに、社員のエンゲージメントを高めることが、サステナビリティ経営の基本になると思います。MS&ADでは「地球環境との共生（Planetary Health）」「安心・安全な社会（Resilience）」「多様な人々の幸福（Well-being）」の3つを重点課題に定めています。まずは「Well-being」について注力すること、それから保険会社ならではの視点として、社会的リスクや自然災害リスクをコントロールしていく「Resilience」に向けた取り組みも重要です。それらは知見がある分野であるだけに、社会からの理解も得やすいはずで

飛松 人的資本に関するKPIを評価基準として重視する投資家は増えており、私たちもそれを意識することが重要だと感じています。女性の管理職比率や男性の育児休業取得といった開示はいわば規定演技であり、それでは物足りないと感じられてしまうかもしれません。自由演技による任意開示の非財務のKPIを設定するには、MS&AD独自の人財に関する取組みを整理して対外的に発信する努力も必要です。エンゲージメント向上に意欲的であることを、具体的な数字を用いてアピールしていく時期に来ていると思います。

鈴木 企業ブランドがどれだけ人々に愛されるかは、企業価値を決める上で大きな要素です。それには社員のエンゲージメントをもっと強くしていかなければなりません。MS&ADというブランドはだいたい世の中に定着しました。複数の成長ドライバーを持つグループとしての可能性を訴えられるよう私も尽力したいと思います。



石渡 そうですね。最近、「MS&AD」のロゴマークを見かける機会が増えてきたように感じます。私たちはこのロゴマークから安全と安心を自然とイメージしていますし、そのような方も多いはずで

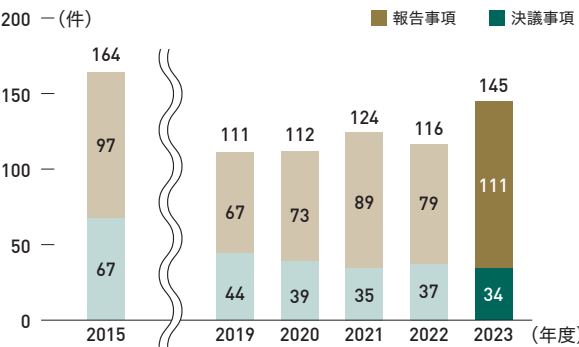
取締役会での議論の内容

コーポレートガバナンスの向上と実効性の確保のため、取締役会の運営の改善への取組みを続けています。取締役会では経営課題に対して経営陣が活発な議論を交わしています。

取締役会の運営改善に向けた取組状況

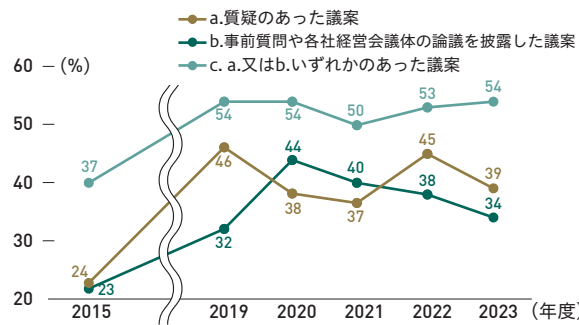
議事数

- 2023年度の議案数は、決議事項34件（前年度37件）、報告事項111件（前年度79件）、全体で145件（前年度116件）となり、対前年比で決議事項は減少したものの、報告事項が増加し全体で29件増加しました。
- 報告事項が増加した主な要因は、保険料調整行為事案・保険金不正請求事案に関連する議事（13件）に加え、グループ中期経営計画（2022－2025）第2ステージに関連した議事（13件）が増えたことによるものです。



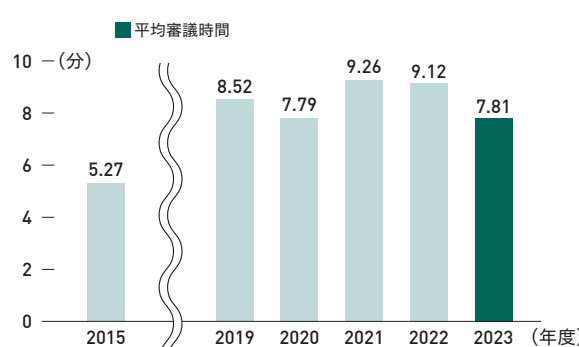
事前質問や質疑等の有無

- 上記のとおり、重要な議事が多数報告されたことにより、事前質問や質疑の割合が、2023年度は54％（前年度53％）と増加しました。
- 2023年度も全ての取締役会を実開催（対面）とWeb会議形式の組合せで実施しました。取締役の効率的な時間活用により全ての取締役会において出席率100％を確保しました。



平均審議時間

- 重要議事（保険料調整行為事案・保険金不正請求事案等）において、議事内容・ポイントについて丁寧な事前説明等を行い、十分に時間を確保（30分以上の議案は5件）した上で審議しました。一方、定例報告議案等は、議案資料のサマリーを作成し、必要に応じて説明する運営を行うなど、時間の効率化・短縮化を図りました。



取締役会における論議テーマと論議内容

テーマ	論議内容
三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保による金融庁報告徴求命令（保険料調整行為事案・保険金不正請求事案）への対応状況	● 正確な実態の把握、真因の究明、調査方法、再発防止策、金融庁報告徴求命令の進捗確認等、お客さまの信頼回復を主眼にガバナンスを効かせるための論議・確認。
グループ中期経営計画（2022-2025）の進捗状況を踏まえたグループ中期経営計画（2022-2025）第2ステージの検討等	● 「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」を実現するため、「Value（価値の創造）」「Transformation（事業の変革）」「Synergy（グループシナジーの発揮）」を3つの基本戦略と「サステナビリティ」「品質」「人材」「ERM」の4つの基本戦略を支える基盤の進捗状況を確認し、今後も取組みを継続。 ● グループ中期経営期計画（2022-2025）第2ステージの検討では従来の業務のあり方を抜本的に見直し、お客さまから信頼を回復するため、「提供価値の変革」「事業構造の変革」「生産性・収益性の変革」のビジネススタイルの大変革を進めることを追加。 ● 持続的な企業価値の拡大に向け、グループROEの向上と資本コストの引下げに取り組むこと、加えて政策株式ゼロや自然災害リスクのコントロールなどにより、資本コストの引下げを進めることを確認。 ● 上記取組に向け、グループ全体のガバナンス態勢強化を図りながら、めざす姿の実現に向けた取組みを実施していくことを確認。

グループガバナンス

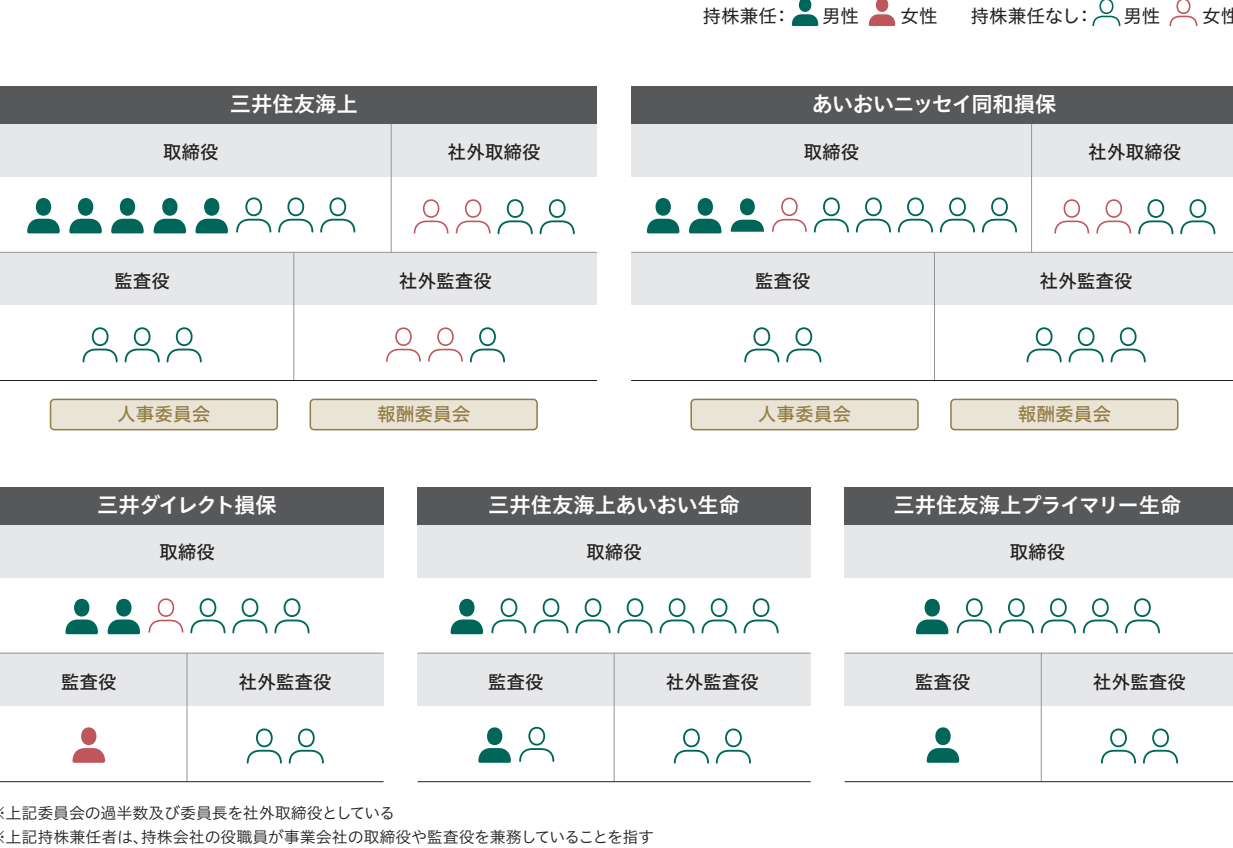
持株会社としての機能を発揮し、グループが一体となりシナジーを発揮しながら持続的成長を実現するために、当社はグループガバナンスの強化に取り組んでいます。

グループ経営管理体制

当社（持株会社）は、直接出資する事業会社とグループ経営管理契約を締結し、グループ各社の経営管理を行っており、主なポイントは以下のとおりです。

グループにおける持株会社の役割	●グループ経営戦略の策定・実施 ●収益基盤の強化に向けた、グループ各社への効果的な資本配賦の検討・実施 ●グループ総合力を高め、更なるガバナンスの強化に向けた取組みを実行
持株会社の承認事項及び持株会社に対する報告事項	持株会社は、直接出資会社の重要事項について、グループ経営管理契約に基づき持株会社の承認又は持株会社への報告を求めています。 【事前承認事項の例】 ①経営計画、リスク選好方針、収支計画、②取締役及び監査役の選任、解任、③新株発行、株式分割等
グループ経営管理に関する基本方針の遵守	持株会社は、「グループ内部統制システムに関する基本方針」「グループリスク管理基本方針」「グループコンプライアンス基本方針」「グループ内部監査基本方針」「グループリスク選好方針」「グループITガバナンス基本方針」等のグループ基本方針を定め、グループ各社に遵守を求めています。
内部監査の実施	持株会社は、「グループ内部監査基本方針」に則り、持株会社及びグループ国内保険会社では、内部監査部門として独立した専門組織を設置しており、各社と連携してグループ全体の内部監査を実施しています。

事業会社各社の経営体制

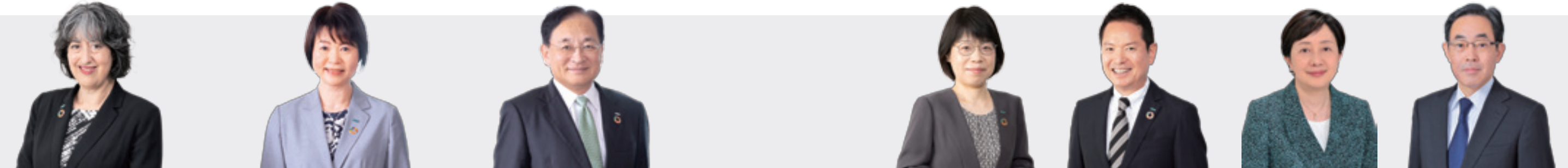


【取締役】（2024年7月1日現在、なお所有する当社株式の数は2024年4月1日付け株式分割後の数を記載しています）



原 典之 金杉 恭三 舩曳 真一郎 樋口 哲司 嶋津 智幸 白井 祐介 坂東 眞理子 飛松 純一

取締役会長 会長執行役員	代表取締役 取締役副会長 副会長執行役員	代表取締役 取締役社長 社長執行役員	代表取締役 副社長執行役員	取締役 執行役員	取締役 執行役員	社外取締役	社外取締役
生年月日:1955年7月21日生 所有する当社株式の数:184,890株 重要な兼職の状況: 三井住友海上火災保険株式会社 取締役会長 会長執行役員 略歴: 1978年4月大正海上火災保険株式会社入社。マーケット開発、営業、商品業務、経営企画などの業務経験を有する。2024年6月より現職。	生年月日:1956年5月29日生 所有する当社株式の数:197,145株 重要な兼職の状況: あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 取締役会長 略歴: 1979年4月大東京火災海上保険株式会社入社。人事、営業、経営企画、統合推進などの業務経験を有する。2020年6月より現職。	生年月日:1960年5月11日生 所有する当社株式の数:150,480株 重要な兼職の状況: 三井住友海上火災保険株式会社 取締役社長 社長執行役員 略歴: 1983年4月住友海上火災保険株式会社入社。経営企画、営業、事務・システム、DX推進などの業務経験を有する。2024年6月より現職。	生年月日:1961年6月24日生 所有する当社株式の数:75,042株 重要な兼職の状況: なし 略歴: 1984年4月住友海上火災保険株式会社入社。営業、商品業務、人事、経営企画などの業務経験を有する。2021年4月より現職。	生年月日:1963年3月16日生 所有する当社株式の数:36,756株 重要な兼職の状況: 三井住友海上火災保険株式会社 取締役 副社長執行役員 略歴: 1985年4月大正海上火災保険株式会社入社。人事、営業、損害サポート、経営企画などの業務経験を有する。2023年6月より現職。	生年月日:1964年6月13日生 所有する当社株式の数:36,756株 重要な兼職の状況: あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 取締役 専務執行役員 略歴: 1988年4月大東京火災海上保険株式会社入社。経営企画、コンプライアンスなどの業務経験を有する。2022年6月より現職。	生年月日:1946年8月17日生 所有する当社株式の数:20,700株 出席状況:取締役会12回中12回(100%) 重要な兼職の状況: 昭和女子大学総長 株式会社三菱総合研究所取締役(社外取締役) 株式会社イトーキ取締役(社外取締役)	生年月日:1972年8月15日生 所有する当社株式の数:0株 出席状況:取締役会12回中12回(100%) 重要な兼職の状況: 外苑法律事務所弁護士 株式会社キャンディール取締役(社外取締役(監査等委員))



ロッシェル・カップ 石渡 明美 鈴木 純 須藤 敦子 鈴木 啓司 植村 京子 國井 泰成

社外取締役	社外取締役	社外取締役	監査役(常勤)	監査役(常勤)	社外監査役(非常勤)	社外監査役(非常勤)
生年月日:1964年6月29日生 所有する当社株式の数:0株 出席状況:取締役会12回中12回(100%) 重要な兼職の状況: Japan Intercultural Consulting マネージングプリンシパル(社長) 株式会社ライトワークス取締役(社外取締役)	生年月日:1960年8月23日生 所有する当社株式の数:1,200株 出席状況:取締役会12回中12回(100%) 重要な兼職の状況: なし	生年月日:1958年2月19日生 所有する当社株式の数:7,500株 出席状況:取締役会10回中10回(100%)* 重要な兼職の状況: 出光興産株式会社取締役(社外取締役) ※鈴木純氏は2023年6月26日開催の第15期定時株主総会において、新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しております。	生年月日:1967年5月21日生 所有する当社株式の数:22,137株 重要な兼職の状況: なし	生年月日:1968年6月18日生 所有する当社株式の数:7,500株 重要な兼職の状況: なし	生年月日:1961年7月22日生 所有する当社株式の数:1,500株 出席状況: 取締役会12回中12回(100%) 監査役会11回中11回(100%) 重要な兼職の状況: 深山・小金丸法律会計事務所弁護士	生年月日:1959年6月12日生 所有する当社株式の数:0株 重要な兼職の状況: 國井泰成公認会計士事務所 公認会計士

1986年 6月 ZS Associates,Inc. ビジネスアナリスト	1983年 4月 ブリストル・マイヤーズ株式会社入社	1983年 4月 帝人株式会社入社	1990年 4月 大東京火災海上保険株式会社入社	1991年 4月 三井海上火災保険株式会社入社	1994年 4月 大阪地方裁判所判事補	1985年10月 等松・青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入社
1987年 6月 同社シニア・ビジネスアナリスト	1985年12月 花王株式会社入社	2011年 4月 同社帝人グループ駐欧州総代表	2020年 4月 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社理事	2016年 4月 三井住友海上火災保険株式会社経理部長	2004年 4月 静岡家庭裁判所沼津支部判事	1989年 8月 公認会計士登録
1988年 8月 (現 みずほ信託銀行株式会社) 国際広報スペシャリスト	2003年 3月 同社ハウスホールド事業本部商品開発マネジャー	2012年 4月 帝人株式会社帝人グループ執行役員	2021年 4月 同社顧問	2018年 4月 同社リスク管理部長	2005年 4月 横浜地方裁判所判事	2013年10月 有限責任監査法人トーマツ執行役 東京監査事業部長
1992年10月 IPC Group, Inc. コンサルタント	2005年12月 同社生活者研究センター室長	2013年 6月 同社取締役常務執行役員	2022年 4月 同社取締役会長	2019年 4月 同社リスク管理部長	2008年 4月 LM法律事務所弁護士	2018年 6月 同法人包括代表
1994年 7月 Japan Intercultural Consulting マネージングプリンシパル(社長)(現職)	2010年 3月 同社生活者研究センターセンター長	2014年 4月 同社代表取締役社長執行役員 CEO	2023年 4月 同社取締役シニア・アドバイザー	2022年 4月 執行役員リスク管理部長	2017年 6月 当社監査役(現職)	2023年 2月 國井泰成公認会計士事務所公認会計士(現職)
2015年 1月 ビジネス・ブレイクスルー大学グローバル・リーダーシップコース教授	2015年 3月 コーポレートコミュニケーション部門統括	2022年 4月 同社取締役会長	2021年 6月 当社監査役(現職)	2023年 6月 当社監査役(現職)	2018年10月 深山・小金丸法律会計事務所弁護士(現職)	2024年 6月 当社監査役(現職)
2019年 4月 北九州市立大学外国語学部教授	2021年 1月 同社エグゼクティブ・フェロー	2023年 6月 同社シニア・アドバイザー(現職)				
2020年 6月 当社取締役(現職)	2022年 1月 同社特命フェロー	2023年 6月 当社取締役(現職)				
	2022年 6月 当社取締役(現職)					

より詳細な情報は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。 ●コーポレートガバナンス(<https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/corporate.html>)

●コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 ●コーポレートガバナンス態勢の概要 ●監督のしくみ(取締役会) ●社外取締役・社外監査役へのサポート体制 ●監査について ●指名・報酬について ●報酬委員会 ●取締役候補・監査役候補の選任基準及び社外役員の独立性判断基準について ●社外取締役・社外監査役の選任理由等