取締役会長メッセージ

3年余りに亘るコロナ下の日常が大きな転換を迎え、ポスト・コロナの時代へ移りつつあります。このような新しい時代の節目において、企業としても、気候変動や生物多様性等、地球規模の課題に積極的に取り組まなければなりません。

さて、当社グループは、昨年度スタートした中期経営計画において、「リスクソリューションのプラットフォーマーとして、気候変動をはじめとする社会課題の解決に貢献し、社会とともに成長する」ことを掲げました。成長を実現する鍵となるのは、グリーントランスフォーメーション（GX）やデジタルトランスフォーメーション（DX）をはじめとするイノベーションの創出です。イノベーションを生み出すベースは、多様な人財を受け入れ、その個性や強みを最大限活かしていくダイバーシティの推進にあると考えます。

ダイバーシティの確保は、取締役会においても重要です。当社の取締役会は、社外役員が約半数を占め、女性役員も全体の1/3、外国人を含む多様なメンバーで構成されています。この6月には、新たに国際ビジネスや経営に関する深い知見をお持ちの鈴木純氏を独立社外取締役としてお迎えしました。今後は、鈴木氏を含め、多様な知識、経験、能力を持つメンバーによって、取締役会での論議を更に活発化していきます。

また、社外役員の関心が高い海外事業においては、社外役員と保険事業会社海外拠点の経営陣との意見交換を昨年度より定期的に実施し、経営方針や経営状況を理解する機会を提供しています。直接対話することで、海外拠点のトップの経営戦略、経営方針について理解を深めていただき、グループの事業戦略における海外事業戦略のあり方についても論議を深めています。

取締役会の実効性評価においては、評価の透明性を高める観点で、外部専門機関の知見を取り入れながら、課題の洗出しを行い、実効性を高めるための対応を議論しています。当社の取締役会は他社と比較しても高いレベルで運用されているという評価をいただいていますが、変化が激しい時代においては、持続的成長を見据えた取締役会構成や、より活発な議論ができる環境づくりの構築に向けた検討を進めています。

当社グループは、「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」ことをミッションに掲げ、社会との共通価値の創造（CSV）を通じて、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の実現をめざしています。人々の生活や経済活動が持続可能でなければ、我々の存在意義は失われてしまいます。社会課題の解決につながる取組みを表彰する「MS&ADサステナビリティコンテスト」は5回目を迎えました。2022年度は、グループ全体で276組の応募があり、地方や貧困層へも保険を普及させ、女性起業家への事業継続対策にも資する低価格の「マイクロ家財保険」を開発したインドの現地法人が最優秀賞を獲得しました。ミッションの体現とノウハウの共有により、他の国・地域での展開も期待できる取組みであり、今後も新たな成長をけん引する次の事業が生まれることを期待しています。

多くの人々が経済的豊かさとウェルビーイングを実感できる社会が実現できるよう、ステークホルダーの皆さまとともに、持続的な企業価値向上を実現していきます。

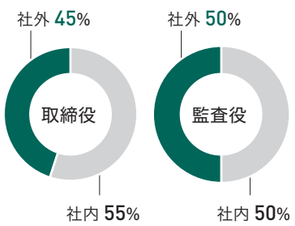
コーポレートガバナンス態勢と取組み

コーポレートガバナンスの変遷

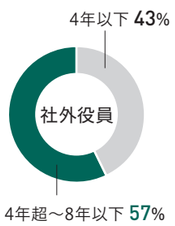
	2010-2013	2014-2017	2018-2021	2022-2025
中期経営計画	ニューフロンティア2013	Next Challenge 2017	Vision 2021	中期経営計画（2022-2025）
	グループガバナンス体制の確立	グループガバナンスの強化	コーポレートガバナンス態勢の向上	透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスの実践
ガバナンスの進化	●機関設計：監査役会設置会社 ●執行役員制度の導入 ●社外取締役の複数名選任 ●人事委員会・報酬委員会の設置	●取締役会の実効性に関する分析・評価を実施、結果を公表 ●業績連動報酬の導入 ●取締役（社外取締役を除く）、執行役員に株式報酬型ストック・オプションを導入 ●取締役・監査役の選任基準（独立性の判断基準を含む）を公表 ●社外取締役を主体とした「ガバナンス委員会」を新設 ●グループCFO、グループCRO等の呼称を新設 ●「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定・公表	●グループCEOサクセッションプランの導入 ●役員報酬制度の改定（会社業績連動及び中長期業績（非財務指標）の評価） ●取締役会メンバーの多様性の促進 ●課題別委員会の再編（サステナビリティ委員会、ERM委員会、グループ共通化委員会の発足） ●グループCDO、D&I担当役員（現、DE&I担当役員）の呼称を新設	●株式交付信託の導入 ●自社株式保有ガイドラインの導入 ●取締役会の実効性に関する分析・評価結果について第三者機関と意見交換 ●グループCSuOの呼称を新設

取締役・監査役の構成（2023年7月1日現在）

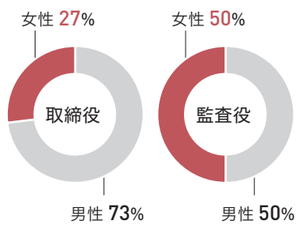
社外役員比率



社外役員の在任期間



女性比率



取締役会における社外取締役・監査役の比率

（2010年7月1日との対比）

2010年 39%（18名中7名） → 2023年 47%（15名中7名）

社外役員の比率アップ

取締役会における女性比率

（2010年7月1日との対比）

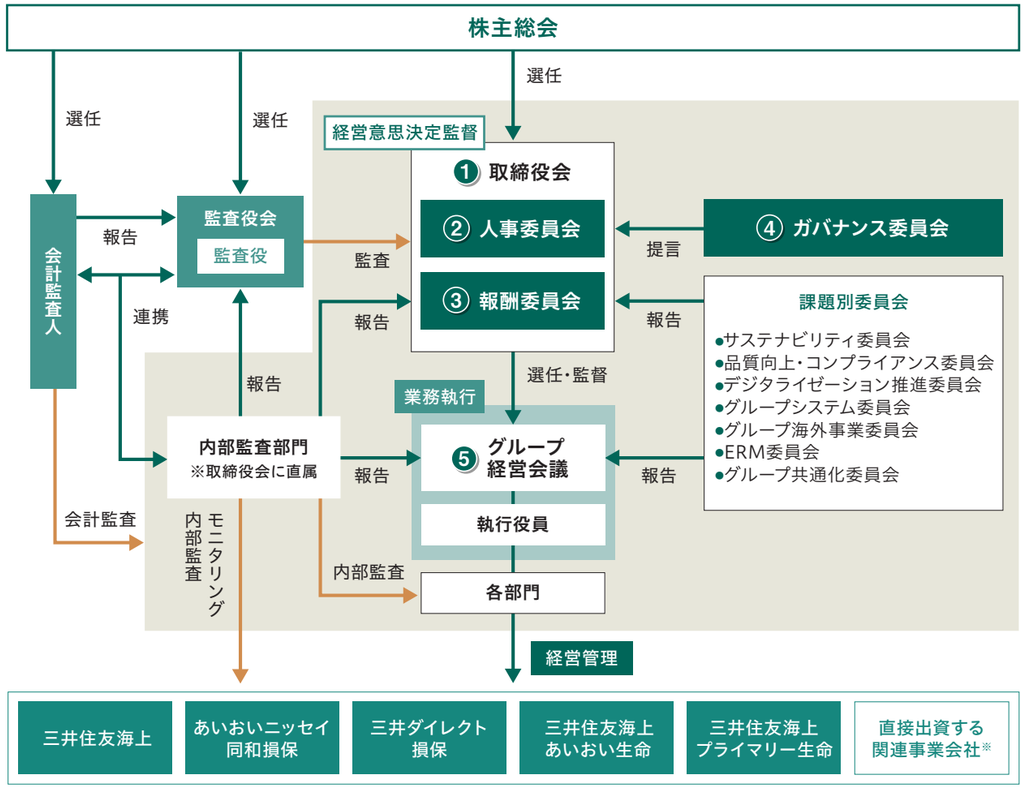
2010年 0%（18名中0名） → 2023年 33%（15名中5名）

女性の比率アップ

コーポレートガバナンス態勢

当社は、監査役会設置会社として、取締役会が適切に監督機能を発揮するとともに、独任制の監査役が適切に監査機能を発揮するものとし、双方の機能の強化、積極的な情報開示等を通じ、ガバナンスの向上に取り組んでいます。
取締役会の内部委員会である「人事委員会」及び「報酬委員会」（委員会の過半数及び委員長は社外取締役）並びに「ガバナンス委員会」（社外取締役全員と取締役会長・取締役副会長・取締役社長で構成）を設置し、実効性と透明性の高いコーポレートガバナンス態勢を構築しています。

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　（2023年7月1日現在）



※関連事業会社は、MS&ADインターリスク総研、MS&ADビジネスサポート、MS&ADスタッフサービス、MS&ADシステムズ、MS&AD事務サービス、MS&ADグランアシスタンス、MS&ADアビリティワークス、MS&AD Venturesの8社です。
（注）　　内は、取締役会による監督範囲です。

❶ 取締役会
グループ経営の最高意思決定機関として、グループ経営上重要な事項の論議・決定を行うとともに、取締役・執行役員等の職務執行を監督する。
議長：柄澤 康喜
メンバー：社内8名　社外7名／2022年度開催実績12回（書面開催を除く）
取締役 出席率100%、監査役 出席率96%

❷ 人事委員会
取締役会の委嘱を受け、取締役・監査役の候補者の選任方針・選任、執行役員の選任、昇格、解任、懲戒、グループ国内保険会社の取締役・監査役の選任及び解任等について、取締役会に助言する。
委員長：ロッシェル・カップ（社外取締役）
メンバー：社内３名　社外5名／2022年度開催実績3回
出席率100%

❸ 報酬委員会
取締役会の委嘱を受け、取締役・執行役員の報酬の決定方針、報酬の額、取締役の報酬総額の上限、グループ国内保険会社の役員報酬等の決定方針等について取締役会に助言する。
委員長：坂東 眞理子（社外取締役）
メンバー：社内３名　社外5名／2022年度開催実績3回
出席率100%

❹ ガバナンス委員会
コーポレートガバナンスの状況や方針・態勢に関する事項について社外取締役が取締役会長・取締役副会長・取締役社長と協議し、必要に応じ取締役会に提言する。
委員長：飛松 純一（社外取締役）
メンバー：社内３名　社外5名／2022年度開催実績3回
出席率100%

❺ グループ経営会議
経営方針、経営戦略等、会社及びグループ経営に関する重要な事項について協議する。また、グループ国内保険会社の重要事項について論議する。
議長：原 典之
メンバー：執行役員、三井ダイレクト損保社長、三井住友海上あいおい生命社長、三井住友海上プライマリー生命社長、監査役2名／2022年度開催実績12回
出席率100%

価値創造に対する課題別委員会のアプローチ

業務執行にかかわる会社経営上の重要事項に関する協議及び関係部門の意見の相互調整を図ることを目的に、課題別委員会を設置しています。委員会の協議結果は、必要に応じて担当役員が取りまとめ、グループ経営会議、取締役会等に報告しています。

課題別委員会の概要

委員会	運営責任者	委員会メンバー								2022年度	
		会長	副会長	社長	副社長	専務	常務	社外取締役	監査役	開催実績	主な審議事項
サステナビリティ委員会	本島 CSuO	●	●	●	●	●	●	●	●	4回	●2022年度のサステナビリティ取組 ●2050年温室効果ガス排出実質ゼロに向けた取組み ●DE＆Iの推進について ●グループ人権尊重取組の推進について
品質向上・コンプライアンス委員会	田村 CRO				●	●	●	●	●	5回	●スピークアップ制度の運用状況と今後の改善 ●サイバーセキュリティ態勢の確認と強化 ●お客さま第一の業務運営の取組状況 ●コンプライアンス態勢の状況確認
デジタライゼーション推進委員会	本山 CDO	●	●	●	●	●			●	3回	●グループデータ連携基盤の構築 ●保険代理店を通じたリスクソリューションの提供について ●グループのヘルスケア取組について
グループシステム委員会	津田 CIO・CISO				●				●	12回	●大規模システム開発プロジェクトの状況 ●システムの在り方（システム対応方針）の検討状況 ●サイバーセキュリティリスク事象と対策の実施状況 ●システム障害発生状況と品質対策状況
グループ海外事業委員会	川手 執行役員	●	●	●	●				●	3回	●資本効率向上に向けた海外事業管理の高度化取組 ●海外事業モニタリングの進め方
ERM委員会	樋口 CFO 田村 CRO				●	●			●	8回	●事業管理の高度化 ●グループ内資本の有効活用に向けて ●国内外におけるリスクの分布・集積状況と自然災害リスクへの対応
グループ共通化委員会	樋口 CFO				●	●			●	8回	●本社部門の生産性向上に関する検討 ●グループのめざす姿の確認

取締役・監査役・執行役員のスキルマトリックス

当社グループでは、グループの成長戦略の実現に向けて多様な視点から論議を行うため、人事委員会にて取締役会の実効性確保に必要なスキル（知識、経験、能力）について審議し、経営戦略等の重要な事項の判断及び職務執行の監督の観点から、以下のとおりとしました。

①一般的に求められるベースとなるスキル

企業経営 | 人事・人財育成 | 法務・コンプライアンス | リスク管理 | 財務・会計

②当社グループのコア事業が保険事業であり、グローバルな事業展開をしていることを踏まえたスキル

保険事業 | 国際性

③現在の当社の事業環境を踏まえた、事業変革及び市場が重視している課題への対応に必要なスキル

IT・デジタル | サステナビリティ

また、監査役については、財務・会計 を重要なスキルとしています。

役員	スキル								
	企業経営	国際性	IT・デジタル	サステナビリティ	人事・人財育成	法務・コンプライアンス	リスク管理	財務・会計	保険事業
柄澤取締役	●	●		●	●	●	●	●	●
金杉取締役	●	●		●	●	●			●
原取締役	●	●		●	●		●		●
樋口取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●
嶋津取締役		●	●	●	●	●	●		●
白井取締役				●		●	●		●
坂東社外取締役	●	●		●	●	●			
飛松社外取締役		●				●			
カップ社外取締役	●	●		●	●				
石渡社外取締役				●					
鈴木社外取締役	●	●		●	●				
須藤監査役							●	●	●
鈴木監査役							●	●	●
千代田社外監査役		●						●	
植村社外監査役						●			

当社は執行役員制度を導入しており、取締役を兼務しない執行役員のスキルは次のとおりです。

田村執行役員		●	●	●	●	●	●	●	●
本島執行役員	●			●	●				●
舩曳執行役員	●	●	●	●	●				●
新納執行役員	●	●		●	●				●
川手執行役員	●	●					●		●
川辺執行役員	●	●		●	●				●
早川執行役員	●	●						●	●
津田執行役員	●	●	●		●				●
大和田執行役員		●		●	●			●	●
荒川執行役員	●			●					●
立松執行役員									●
本山執行役員			●		●				●
佐藤執行役員				●		●			●
堀執行役員		●				●	●		●

取締役会の実効性評価・分析プロセス

分析・評価のプロセス

全取締役に対する自己及び取締役会評価アンケートの実施と集計

- 12項目の質問票（取締役会の役割・責務、運営等にて設問を構成）及び取締役会議案の重要度と充実度に関するギャップ分析を事前に配付し、事務局によるインタビュー形式でアンケートを実施
- 取締役会評価に外部視点を取り入れるために、2021年度の取締役会評価についてコンサルティング会社と意見交換を行い、その結果を2022年度のアンケートに反映
- 2021年度の取締役会評価でとりまとめた改善策（2022年度の機能向上策）についても、取組みが実施されているか確認

→

社外取締役会議における意見交換

- 社外取締役会議（社外取締役全員で構成）において、アンケート結果に基づき、分析・評価のための意見交換を実施

↓

ガバナンス委員会における分析・評価及び機能向上策のとりまとめ

- ガバナンス委員会（社外取締役全員、取締役会長、取締役副会長、取締役社長で構成）において、社外取締役会議での意見交換結果を踏まえ、分析・評価を行うとともに、コンサルティング会社の意見を踏まえ、2023年度の機能向上策を取りまとめ

←

結果を踏まえ、機能向上策を実施

↑

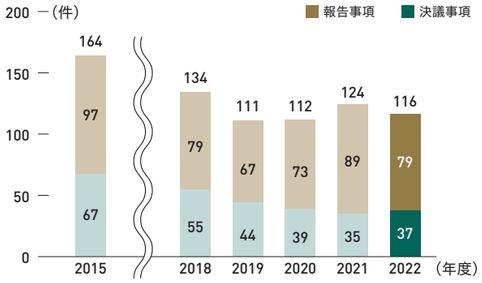
取締役会の実効性に関する分析・評価

評価結果	●中期経営計画は、社内外のステークホルダーに対するコミットメントであると取締役全員が強く認識し、その進捗状況を適時確認している。取締役会では課題や対策について論議し、計画実現に向けて最善の努力が行われている。 ●事業会社社員と対話を行い、現場の考え、意見を直接聴くことで、事業会社における経営理念等の浸透状況について理解を深めた。 ●ステークホルダーを巻き込んだ温室効果ガス排出削減取組や、社員を含めた人権尊重取組等、サステナビリティに関する重要な課題については、更に深く論議することが望ましい。ギャップ分析においても「サステナビリティ・ESG」の論議の充実度を高めた方が良いとの結果になった。
機能向上策	●事業投資案件に関して、検討初期段階から論議する機会を設ける（取締役会における論議に加え、役員勉強会等の場も活用する）。 ●ステークホルダーを巻き込んだ温室効果ガス排出削減取組や、社員を含めた人権尊重取組等、サステナビリティを巡る重要課題について論議する機会を拡充する。 ●社外役員が社内役員（事業会社の執行役員含む）とフランクに意見交換できる機会を設ける。

取締役会の運営改善に向けた取組状況

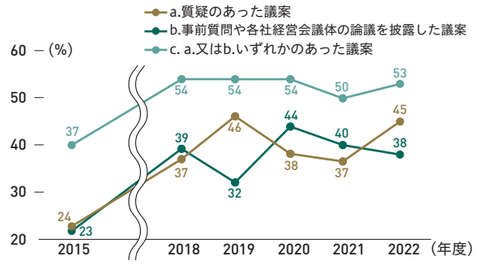
議案数

- 一括審議方式の導入等により、一括審議事項を除いた案件数は減少しています。
- 2022年度の議案数は、決議事項37件、報告事項79件、全体で116件となり、前年度対比で減少しています。
- また、取締役会付議基準の見直しにより、重要な案件に十分な時間を確保する取組みを進めています。



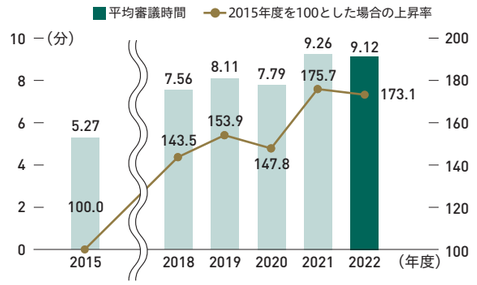
事前質問や質疑等の有無

- 質疑のあった議案又は事前質問等の披露を行った議案数の割合は2015年度から増加傾向にあり、2022年度は前年度と比べ増加しました。
- 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、2022年度も全ての取締役会をWeb会議形式で実施しました。なお、密にならない範囲で社外役員が対面で参加する方式も取り入れ、論議の活発化を図りました。



平均審議時間

- 議案1件当たりの平均審議時間は2015年度から増加傾向にあります。これは議案の絞り込み等によって、質の高い論議がなされていることによるものと考えています。
- 重要議事の審議時間を十分確保するため、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導入しています。



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
グループ中期経営計画(2022-2025)の進捗状況と今後の取組み	・中期経営計画の3つの基本戦略(Value、Transformation、Synergy)の進捗状況につき確認。うち、Synergyについては、1プラットフォーム戦略推進による事業費削減、グループにおける一体運営の進め方に関して論議した。 ・事業別では、MS Amlinによる良績種目の引受拡大や米国事業の体制変更を通じて、海外事業の収益拡大を図るとともに、MS&ADインターリスク総研を中核にしたデジタル・データを活用した事業機会の拡大に、引き続き取り組んでいくことを確認した。
資本効率と企業価値向上に向けた取組み	継続して資本コストを上回る収益性を確保し、企業価値向上を実現するため、当社グループの資本コスト率を確認のうえ、目標とする修正ROE10%超の達成に向けた取組策の論議を行った。
グループ重要リスク	当社が選定するグループ重要リスクの中から、環境変化を含めて留意すべき地政学リスク、大規模自然災害発生時の当社対応等について論議した。
気候変動への対応方針	当社事業活動における温室効果ガス排出量の2050年ネットゼロ実現に向けた中間目標設定の進め方と目標達成に向けた取組策について論議した。

ガバナンス強化を目的とした役員報酬制度

基本方針

- 当社グループのガバナンス強化及び中長期的な企業価値向上を目的とします。
- 会社業績と連動し、持続的な成長への適切なインセンティブとなる役員報酬制度とします。
- グローバル企業として競争力のある報酬水準とします。

報酬の決定プロセス

取締役の報酬等

- 透明性を確保するため、社外取締役が過半数を占める報酬委員会における審議を経た上で、取締役会の決議により、株主総会の決議により定められた金額の範囲内で決定します。
- 報酬委員会は、取締役の報酬等の額及び役員報酬等の決定に関する方針等について取締役会に助言します。
- 取締役会は、報酬委員会の助言を最大限尊重します。また、報酬等の額は、取締役会で決議した報酬体系に沿っていることを確認した上で決定します。

監査役の報酬等

- 株主総会の決議により定められた金額の範囲内で、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮し、監査役の協議により決定します。

報酬の構成

- 固定報酬は役位別に定めており、業績連動報酬は会社業績を踏まえて決定します。

	固定報酬	業績連動報酬	
		金銭報酬	株式報酬
取締役(社外取締役を除く)	●	●	●
社外取締役	●	—	—
監査役	●	—	—

- 役員報酬の標準的な構成比率は、役位に応じて次のとおりです。

取締役社長:
業績連動報酬の比率を他の役位以上とする構成としています。

(標準割合)

固定報酬	業績連動報酬 金銭報酬	業績連動報酬 株式報酬
50%	25%	25%

その他の役位:
役位に応じて固定報酬、業績連動報酬の割合が異なる構成としています。

(標準割合)

固定報酬	業績連動報酬 金銭報酬	業績連動報酬 株式報酬
約60%～約70%	約20%	約10%～約20%

株式報酬の内容

- 株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。
- 在任中の不正行為等が明らかになった場合は、譲渡制限付株式について、譲渡制限期間中の無償取得を行い、又は譲渡制限解除後の返還を行わせることとします(マルス・クローバック条項)。

業績連動報酬に係る業績指標等

- 業績連動報酬は会社業績と連動し、財務指標と非財務指標をもとに決定します。
- 財務指標と非財務指標は、グループ中期経営計画（2022-2025）を踏まえて選定したものであり、指標の内容及び選定理由は以下のとおりです。

		指標／評価項目	選定理由
財務指標（単年度業績）		●グループ修正利益 ●連結当期純利益 ●グループ修正ROE	株主還元の指標であるグループ修正利益、資本効率の指標であるグループ修正ROE及びグループの重要な業績指標である連結当期純利益を選定したものです。 ※IFRS導入以降は、左記指標を「IFRS純利益」及びIFRSベースの「修正ROE」に変更する予定です。
非財務指標（中長期業績）	基本戦略	●Value（価値の創造） ●Transformation（事業の変革） ●Synergy（グループシナジーの発揮）	グループ中期経営計画（2022-2025）のめざす姿である「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」を実現するための、「基本戦略」と基本戦略を支える「基盤」を、非財務指標の評価項目に選定したものです。
	基盤	●サステナビリティ ●品質 ●人財 ●ERM	

- 業績連動報酬の算定における財務指標と非財務指標の割合は、「50：50」を標準としています。
- 適用係数は標準1.0に対して財務指標は0～3.0、非財務指標は0.5～1.5の幅で変動します。
- 業績連動報酬は、金銭報酬、株式報酬それぞれについて、役位別基準額をもとに、以下のとおり算定します。
  金銭報酬：役位別基準額×会社業績係数（財務指標×80%+非財務指標×20%）
  株式報酬：役位別基準額×会社業績係数（財務指標×20%+非財務指標×80%）
- 金銭報酬は、財務指標の割合を非財務指標より高くすることにより、単年度の業績を、より反映する構成としています。
- 株式報酬は、非財務指標の割合を財務指標より高くすることにより、中長期的な企業価値向上に寄与する取組みの評価を、より反映する構成としています。

財務指標（2022年度）

	実績値	計画	計画比
グループ修正利益	1,727億円	1,674億円	103.2%
連結当期純利益	1,615億円	1,383億円	116.8%
グループ修正ROE	4.8%	4.6%	+0.2ポイント

非財務指標（2022年度）

評価項目	評価の結果
基本戦略	以下の観点などを踏まえた評価の結果、標準並みの評価となりました。 ●社会課題の解決につながる新たな価値を提供する商品・サービスの開発・提供 ●事業、商品、リスクポートフォリオの変革 ●1プラットフォーム戦略の推進やグループシナジーの発揮 等
基盤	以下の観点などを踏まえた評価の結果、標準並みの評価となりました。 ●サステナビリティの重点課題である、地球環境との共生、安心・安全な社会、多様な人々の幸福に関する取組み ●お客さまの声を起点とした商品・サービスの改善などの品質向上取組 ●最適な人財ポートフォリオの構築や、DE&I※の推進など社員の能力・スキル・意欲を最大限に発揮する職場環境整備などの人財に関する取組 ●収益力と資本効率の向上や政策株式削減などのERMに関する取組 ※ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン 等

役員報酬（2022年度）の実績

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び支給対象となる役員の員数

（単位：百万円）

役員区分	員数（名）	報酬等の総額	内訳		
			固定報酬	業績連動報酬	
				金銭報酬	株式報酬
取締役（社外取締役を除く）	7名	313	179	66	67
監査役（社外監査役を除く）	2名	56	56	―	―
社外役員	7名	92	92	―	―

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

（単位：百万円）

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額	内訳		
				固定報酬	業績連動報酬	
					金銭報酬	株式報酬
柄澤 康喜	取締役	当社	111	55	27	29
金杉 恭三	取締役	当社	106	24	9	10
	取締役	あいおいニッセイ同和損保		34	12	15
原 典之	取締役	当社	127	28	12	12
	取締役	三井住友海上		38	16	18

サクセッションプラン

- 当社グループの持続的成長と企業価値向上をめざすため、グループCEO（以下「CEO」）の選解任及び後継者の育成を経営の重要課題の一つと位置付け、サクセッションプランを定めています。

CEOの選任基準

- ☑ グループの経営理念（ミッション）・経営ビジョン・行動指針（バリュー）を体現し、社会との共通価値の創造（CSV:Creating Shared Value）の実現に高い価値観を有している
- ☑ 将来ビジョンの構想力、構築力を備えている
- ☑ 公平・公正さを備えている
- ☑ 人財育成力を有している
- ☑ リーダーシップが発揮できる
- ☑ グローバルな対応力を有している
- ☑ グループベストを行動の基本としている

CEOの選任プロセス

CEOによる推薦
- CEOは複数の候補者に優先順位を付け、人事委員会に推薦します。
- 候補者には当社グループ内出身者に加え、当社グループ外の人財も含めることができます。

▼

人事委員会の審議
- 人事委員会はCEOからの候補者推薦を受けて、審議を行います。
- 社外取締役は、別の候補者を推薦することができます。

▼

取締役会の決議
- 人事委員会は取締役会に助言を行い、取締役会の決議により決定します。

CEO候補者の育成計画

- CEOは多くの候補者を育成することを自身の重要な役割と位置付け、候補者（当社グループ内出身者）には必要に応じて以下の経験を積ませることとします。
  ・複数部門（管理・業務・国際・営業・損害サービス・システム 等）
  ・国内事業会社、海外子会社の経営

CEOの解任プロセス

- 社外取締役は、CEOが執行役員規程に定める禁止事項に該当した場合（会社法その他の法令または会社の規程に定める義務に違反することなど）や、健康上その他の理由により職務を適正に継続することが難しいと判断される場合等、解任に関する論議が必要と判断した場合には、自らの発議によりCEO以外の人事委員会委員と審議します。
  その審議結果に基づき、会社法及び社内規程に則り、必要な手続を行います。
- 社外取締役以外の取締役は取締役会規程に基づき取締役会を招集請求の上、株主総会における取締役解任議案の提出を求めることができます。

グループガバナンス

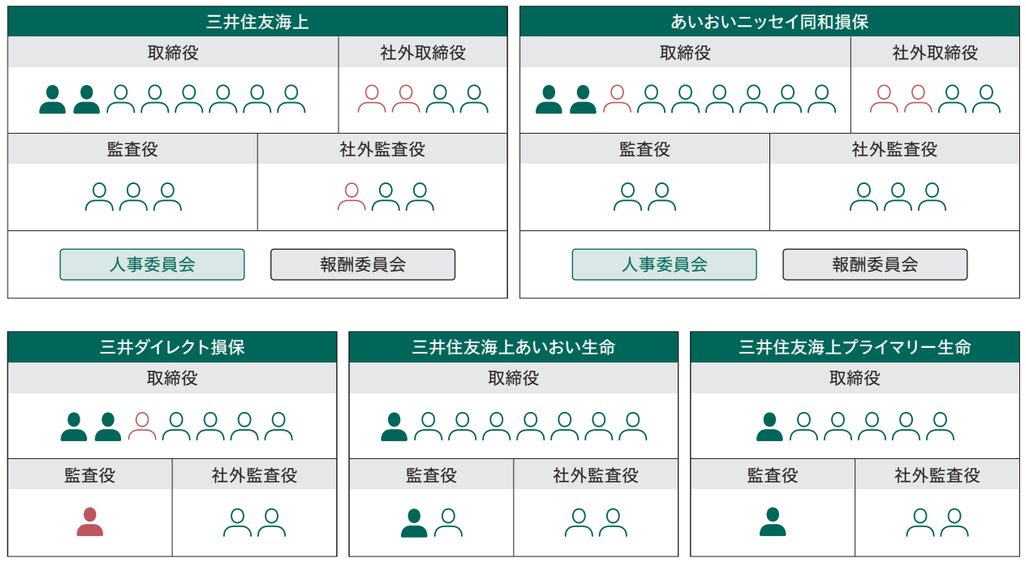
グループ経営管理体制

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通りです。

グループにおける 持株会社の役割	●グループ経営効率向上およびグループ経営戦略実現のための施策の企画・実施 ●事業会社の財務の健全性および業務の適切性の確保に関する次の事項の企画・実施 （①自己資本の適切性、②リスク管理態勢、③コンプライアンス態勢、④グループ内取引の適切性、⑤危機管理体制、⑥顧客情報保護等） ●グループの内部監査に関する事項の企画・実施および事業会社の内部監査に関する事項の助言等
持株会社の 承認事項および 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、リスク管理方針、収支計画、②取締役および監査役の選任、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基づき、法令等に抵触しない範囲で必要に応じ、事業会社と協力して内部監査を実施するなど、適切なグループ経営管理体制を敷いています。

事業会社各社の経営体制

持株兼任：男性　女性　　持株兼任なし：男性　女性



※上記委員会の過半数および委員長を社外取締役としている
※上記持株兼任者は、持株会社の役職員が事業会社の取締役を兼務していることを指す

役員紹介

取締役

（2023年7月1日現在、ただし所有する当社株式の数は2023年3月末現在）

柄澤 康喜

取締役会長
会長執行役員

所有する当社株式の数：53,460株
重要な兼職の状況：
なし
生年月日：1950年10月27日生
略歴：
1975年4月住友海上火災保険株式会社入社。
経営企画、営業、広報、財務企画などの業務経験を有する。2020年6月より現職。

金杉 恭三

代表取締役
取締役副会長
副会長執行役員

所有する当社株式の数：60,611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
生年月日：1956年5月29日生
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。

原 典之

代表取締役
取締役社長
社長執行役員

所有する当社株式の数：54,537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
生年月日：1955年7月21日生
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。2020年6月より現職。

樋口 哲司

代表取締役
副社長執行役員

所有する当社株式の数：22,122株
重要な兼職の状況：
なし
生年月日：1961年6月24日生
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。

嶋津 智幸

取締役
執行役員
新任

所有する当社株式の数：18,716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
生年月日：1963年3月16日生
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。

白井 祐介

取締役
執行役員

所有する当社株式の数：10,421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
生年月日：1964年6月13日生
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。

坂東 眞理子

社外取締役
報酬委員会委員長

出席状況：取締役会12回中12回（100%）
所有する当社株式の数：6,600株
選任理由と期待される役割：
内閣府男女共同参画局長、昭和女子大学学長等を歴任。行政・教育分野、ダイバーシティ推進に関する豊富な知見や経験を有しており、ダイバーシティ推進等について、経営の監督と経営全般への助言を期待しています。
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：1946年8月17日生

1969年 7月	総理府入府
1985年10月	内閣総理大臣官房参事官・内閣審議官
1989年 7月	総務庁統計局消費統計課長
1994年 7月	内閣総理大臣官房男女共同参画室長
1995年 4月	埼玉県副知事
1998年 6月	在オーストラリア連邦ブリスベン日本国総領事
2001年 1月	内閣府男女共同参画局長
2003年10月	学校法人昭和女子大学理事
2007年 4月	昭和女子大学学長
2014年 4月	学校法人昭和女子大学理事長
2016年 7月	昭和女子大学総長（現職）
2017年 6月	当社取締役（現職）

飛松 純一

社外取締役

ガバナンス委員会委員長

出席状況：取締役会12回中12回（100%）
所有する当社株式の数：0株
選任理由と期待される役割：
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見や経験を有しており、当社グループの経営の健全性確保について、経営の監督と経営全般への助言を期待しています。
重要な兼職の状況：
外苑法律事務所弁護士
株式会社アマナ取締役（社外取締役）
株式会社エーアイ取締役（社外取締役（監査等委員））
株式会社キャンディル取締役（社外取締役（監査等委員））
生年月日：1972年8月15日生

1998年 4月	弁護士登録 森綜合法律事務所（現森・濱田松本法律事務所）弁護士
2004年 6月	ニューヨーク州弁護士登録
2010年 4月	東京大学大学院法学政治学研究科准教授
2016年 7月	飛松法律事務所（現 外苑法律事務所）弁護士（現職）
2018年 6月	当社取締役（現職）

Rochelle Kopp

社外取締役

人事委員会委員長

出席状況：取締役会12回中12回（100%）
所有する当社株式の数：0株
選任理由と期待される役割：
異文化コミュニケーションに関する豊富な知見や経営コンサルタントとしての経験を有しており、当社グループのグローバル展開について、経営の監督と経営全般への助言を期待しています。
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：1964年6月29日生

1986年 6月	ZS Associates,Inc. ビジネスアナリスト
1987年 6月	同社シニア・ビジネスアナリスト
1988年 8月	安田信託銀行株式会社（現 みずほ信託銀行株式会社） 国際広報スペシャリスト
1992年10月	IPC Group, Inc. コンサルタント
1994年 7月	Japan Intercultural Consulting マネージングプリンシパル（社長）（現職）
2015年 1月	ビジネス・ブレークスルー大学グローバル・リーダーシップコース教授
2019年 4月	北九州市立大学外国語学部教授
2020年 6月	当社取締役（現職）

石渡 明美

社外取締役

出席状況：取締役会10回中10回（100%）
所有する当社株式の数：100株
選任理由と期待される役割：
花王株式会社執行役員として、サステナビリティに関する豊富な知見や広報・コーポレートブランディングの経験を有しており、幅広い視点から経営の監督と経営全般への助言を期待しています。
重要な兼職の状況：
なし
生年月日：1960年8月23日生

1983年 4月	ブリストル・マイヤーズ株式会社入社
1985年12月	花王株式会社入社 花王生活科学研究所配属
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
2005年12月	同社生活者研究センター室長
2010年 3月	同社生活者研究センターセンター長
2015年 3月	同社執行役員コーポレートコミュニケーション部門統括
2021年 1月	同社エグゼクティブ・フェロー
2022年 1月	同社特命フェロー
2022年 6月	当社取締役（現職）

鈴木 純

社外取締役

新任

所有する当社株式の数：2,500株
選任理由と期待される役割：
帝人株式会社帝人グループ駐欧州総代表、同社代表取締役社長執行役員 CEO等を歴任。国際ビジネスに関する豊富な知見や経営者としての経験を有しており、経営の監督と経営全般への助言を期待しています。
重要な兼職の状況：
帝人株式会社シニア・アドバイザー
生年月日：1958年2月19日生

1983年 4月	帝人株式会社入社
2011年 4月	同社帝人グループ駐欧州総代表 Teijin Holdings Netherlands B. V.社長
2012年 4月	帝人株式会社帝人グループ執行役員
2013年 4月	同社帝人グループ常務執行役員
2013年 6月	同社取締役常務執行役員
2014年 4月	同社代表取締役社長執行役員 CEO
2022年 4月	同社取締役会長
2023年 4月	同社取締役シニア・アドバイザー
2023年 6月	同社シニア・アドバイザー（現職）
2023年 6月	当社取締役（現職）

監査役

須藤 敦子

監査役（常勤）

所有する当社株式の数：6,579株
重要な兼職の状況
なし
生年月日：1967年5月21日生

1990年 4月	大東京火災海上保険株式会社入社
2020年 4月	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社理事経理部長
2021年 4月	同社顧問
2021年 6月	当社監査役（現職）

鈴木 啓司

監査役（常勤） 新任

所有する当社株式の数：2,100株
重要な兼職の状況
なし
生年月日：1968年6月18日生

1991年 4月	三井海上火災保険株式会社入社
2016年 4月	三井住友海上火災保険株式会社経理部部長
2018年 4月	同社リスク管理部長 当社リスク管理部部長
2019年 4月	リスク管理部長
2022年 4月	執行役員リスク管理部長
2023年 6月	当社監査役（現職）

千代田 邦夫

社外監査役（非常勤）

出席状況
取締役会12回中11回（91.7%）
監査役会11回中11回（100%）
所有する当社株式の数：6,300株
選任理由
会計・監査の専門家として、大学教授、公的機関の委員等を歴任され、取締役会などにおいても会計及び監査に関する発言や提言等を行うことにより経営の監督機能を果たしているため。
重要な兼職の状況
寺崎電気産業株式会社取締役（社外取締役（監査等委員））
星和電機株式会社取締役（社外取締役（監査等委員））
生年月日：1944年1月2日生

1971年 5月	公認会計士登録
1976年 4月	立命館大学経営学部助教授
1984年 4月	同大学経営学部教授
1999年 4月	同大学経営学部長・理事
2009年 4月	熊本学園大学大学院会計専門職研究科教授
2012年 4月	早稲田大学大学院会計研究科教授
2013年 4月	公認会計士・監査審査会会長
2016年 6月	当社監査役（現職）

植村 京子

社外監査役（非常勤）

出席状況
取締役会12回中11回（91.7%）
監査役会11回中10回（90.9%）
所有する当社株式の数：500株
選任理由
法律の専門家として、裁判官、弁護士等を歴任され、取締役会などにおいてもその知識や経験に基づいた発言や提言等を行うことにより経営の監督機能を果たしているため。
重要な兼職の状況
深山・小金丸法律会計事務所弁護士
ソフトバンク株式会社取締役（社外取締役）
生年月日：1961年7月22日生

1994年 4月	大阪地方裁判所判事補
2004年 4月	静岡家庭裁判所沼津支部判事
2005年 4月	横浜地方裁判所判事
2008年 4月	弁護士登録 LM法律事務所弁護士
2017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）

執行役員

会長執行役員 **柄澤 康喜**

副会長執行役員 **金杉 恭三**

社長執行役員 グループCEO **原 典之**

副社長執行役員 グループCFO **樋口 哲司**
総合企画部、デジタルイノベーション部副担当、広報・IR部、国際管理部、海外事業企画部副担当、監査部（※）、資本政策

専務執行役員 グループCRO **田村 悟**
人事・総務部、経理部、コンプライアンス部、リスク管理部、監査部

常務執行役員 グループCSuO **本島 なおみ**
サステナビリティ推進部、DE&I担当

※監査部については、樋口副社長執行役員は田村専務執行役員の監査部以外の担当業務に対する業務を所管する。

執行役員
舩曳 真一郎／経営全般補佐
新納 啓介／経営全般補佐
川手 環／海外事業企画部
嶋津 智幸／経営全般補佐
川辺 寿也／人事・総務部長
白井 祐介／経営全般補佐
早川 琢磨／資産運用、金融サービス事業
津田 卓也／データマネジメント部、IT企画部、グループCIO（IT推進）、グループCISO（情報セキュリティ）
大和田 博義／総合企画部長
荒川 裕司／商品・再保険
立松 博／販売
本山 智之／デジタルイノベーション部、事務、グループCDO（DX推進）
佐藤 満／損害サービス
堀 幸子／リスク管理部長

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

社外取締役メッセージ

社外取締役（独立役員）
石渡 明美

Q1. 社外取締役1年目を終えられて、取締役会の運営や議論の状況についてどのような感想をお持ちでしょうか。

私にとって、MS&ADインシュアランスグループ（以下「MS&AD」）が初めての社外取締役就任ということもあり、最初の取締役会はとても緊張していました。そのような中でも、メンバー全員が誠実かつ活発に意見を交わしている様子が、強く印象に残りました。取締役会議長が皆に発言を促し、意見を出しやすい雰囲気を作っていることが大きく影響していると思います。
もう一つ特長的なのは、取締役や監査役等の社外役員の多様性です。専門家としての知見はもちろん、女性や外国籍メンバーそれぞれの視点からの発言には、私自身も多くの学びがあります。社外役員が質問を投げかけて、社内役員がそれに回答しながら議論を深めていくという流れが多いですね。
私は長年、日用品メーカーの花王に勤めていたので、保険については一から勉強する必要がありましたが、事務局の丁寧なサポートも受けつつ安心して取締役会に臨むことができています。総じて、とても雰囲気の良い取締役会だと感じています。

Q2. MS&ADの人財戦略やDE&Iの浸透に向けた取組みへの評価を教えてください。

2023年4月時点の女性管理職比率が19.5%ですので、目標とする30%にはまだ遠いものの、着実に数字を伸ばしている点は評価できますし、今後も伸ばしていってほしいと思います。新入社員の約半数は女性ですから、課長職を増やすにはさほど時間はかからないでしょうが、部長職をいかにして増やしていくかが課題です。保険業界に限った話ではありませんが、まずは女性たちのマインドアップ、マネジメントを担う覚悟や自信につながるような支援を会社が行い、候補となる層を増やしていくことが必要になるでしょう。
人財を抜擢するにあたっては、一人ではなく、複数の人を同時に抜擢するのも良いと思います。一人と複数では周りの雰囲気が変わりますし、本人たちのつらさも和らぎます。これは、グループ各社の女性部長のネットワークである「女性部長の会」に参加した際に感じたことですが、女性は男性とは違う悩みを持っています。それゆえに、悩みに共感してもらえる場はとても貴重ですし、モチベーションを上げたり、心を落ち着かせる効果もあると思いますので、今後もぜひ継続していってほしいですね。
多様性なくして、新しいイノベーションは起きません。女性だけでなく、常に多様性を重視する人財戦略が求められています。

Q3. 現在の中期経営計画ではどの領域に注目されていますか。

私は花王で長くサステナビリティに携わっていましたので、中期経営計画の基本戦略を支える基盤である「サステナビリティ」と3つの重点課題である「地球環境との共生」「安心・安全な社会」「多様な人々の幸福」に注目しています。
二酸化炭素等の温室効果ガスの排出量で見ても、製造業と保険業では全く異なります。工場の有無はもちろん、例えば、製品の使用や廃棄に関わるScope3ではシャンプーを流すための湯量も温室効果ガスに換算しなくてはいけませんので、特に自社以外の排出量に大きな差が出ます。そのため、脱炭素に向けた取組みの方向性は違いますが、一方で、安心・安全な社会をつくるという最終的なゴールは一致しており、業界を超えた共通点があると感じています。
それは、サステナビリティ活動は決して自社だけでは完結せず、さまざまなステークホルダー、特に社員の関与が不可欠だという点です。ステークホルダーの協力を得て、社員を巻き込んでいくためには、MS&ADが何をめざしているかを明確に発信し、共感を得ていく必要があります。「自分の仕事をこう変えていこう」というように、社員がサステナビリティを自分ごとに落とし込んでいけるようにするのが、最も重要だと考えています。
自分ごとという意味では、「サステナビリティコンテスト」は興味深いですね。社員が自ら社会課題を解決するためのアイディアを出して、経営に提案するというものですが、オリジナリティのある取組みが多く、入賞の有無以上にCSV（社会との共通価値の創造）について考える、エントリーする、ということ自体に意義があります。また、アイディアをグループ内に広く共有することによって、新たな気付きを得る人も多いはずです。
持続可能な社会づくりのトレンドの中、ESGの考え方も過去10年で劇的に進化してきました。それに伴って、情報開示の範囲もますます広がっていますが、開示することを目的とするのではなく、他社が開示していない独自の指標や世の中の関心が高い指標を効果的に示すことで、自社のめざす姿をお客さまや投資家により深く理解してもらう努力も必要だと感じています。

Q4: 顧客満足度や顧客経験価値の向上のために必要なことは何だとお考えでしょうか。

私はこれまで「生活者研究」という業務に携わり、生活者の価値観がどう変わっていくのかを、定性的に検証してきました。どの業界であっても、人びとの価値観が変われば、それに応えて商品やサービスも変わらなくてはなりません。安心・安全と一言で言っても、どのような安心・安全をお客さまが求めているかは、時代ごとに違うはずです。
どの指標が向上すればお客さまが真に満足しているのか、価値が向上しているのかを客観的に計ることは非常に難しいですが、そうした変化は決して見逃してはならないと思います。相手が何を求めているかを知ることは、ビジネスの基本でもあります。データやデジタルの活用は有用ですが、人の目で判断することも時には必要です。

Q5: これからのMS&ADに期待することを教えてください。

台風や豪雨、地震等による被害が頻発し、地球温暖化に端を発する自然災害の激甚化が社会問題となっている昨今、安心や安全に対する世の中の欲求はますます高まっていくはずです。人びとの生活を支える社会インフラという意味でも、保険の果たす役割はとても大きいと感じています。そうした安心・安全をお客さまやステークホルダーに高い品質で提供していくためには、社員がやりがいを持って、いきいきと働くことが不可欠です。
昨年、第一線で働く社員と懇談する機会がありましたが、「誠実」「まじめ」はMS&ADの強みだと思います。そうした社員が十分に力を発揮し、活躍できる環境を整えることで、MS&ADがますます成長し、企業価値を高めていくことを期待します。