

第12期定時株主総会招集ご通知〈別冊〉

- ・グループ中期経営計画「Vision 2021」について P1
 グループの主要経営数値目標 P3
- ・株主還元方針について P4
- ・取締役会の実効性に関する分析・評価について P5
- ・サクセッションプランについて P6
- ・当社の役員報酬制度（概要）について P7

グループ中期経営計画「Vision 2021」について

2018年度からスタートいたしましたグループ中期経営計画「Vision 2021」では、2021年度までの4年間で、当社グループが中期的に目指す姿を実現し、環境変化に迅速に対応できるレジリエントな態勢を構築する、といたしました。

ステージ1（2018年度～2019年度）を通じ、社会のデジタル化やモビリティビジネスの変革に対応する専任組織の設置など、環境変化に対応する態勢の構築を進めてきました。ステージ2（2020年度～2021年度）では、自然災害の甚大化・頻発化、デジタル分野やESG分野における社会変化の加速などステージ1を通じて認識した環境変化や課題に対応し、レジリエントな態勢の構築を加速いたします。

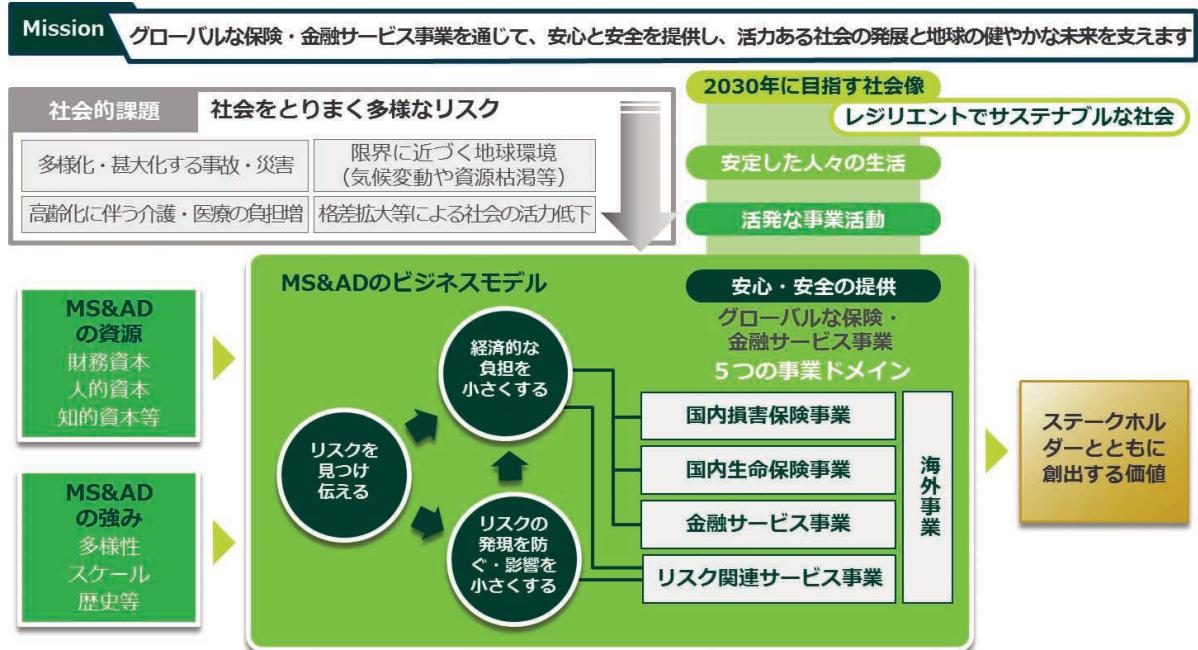
当社グループは「持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ水準の保険・金融グループ」を中期的に目指す姿としており、株主の皆さまやお客さまに代表されるステークホルダーから認められる、存在感のあるスケールとクオリティを実現してまいります。

グループ経営の枠組



「Vision 2021」では、当社グループが目指す社会像を「レジリエントでサステナブルな社会」と定め、SDGs（持続可能な開発目標）に貢献する社会との共通価値創造（CSV）に取り組んできました。引き続き、当社グループのビジネスモデル「価値創造ストーリー」を紡ぐ企業活動を通じて、社会とともに持続的な成長を実現してまいります。

価値創造ストーリー



グループの主要経営数値目標

(単位：億円)

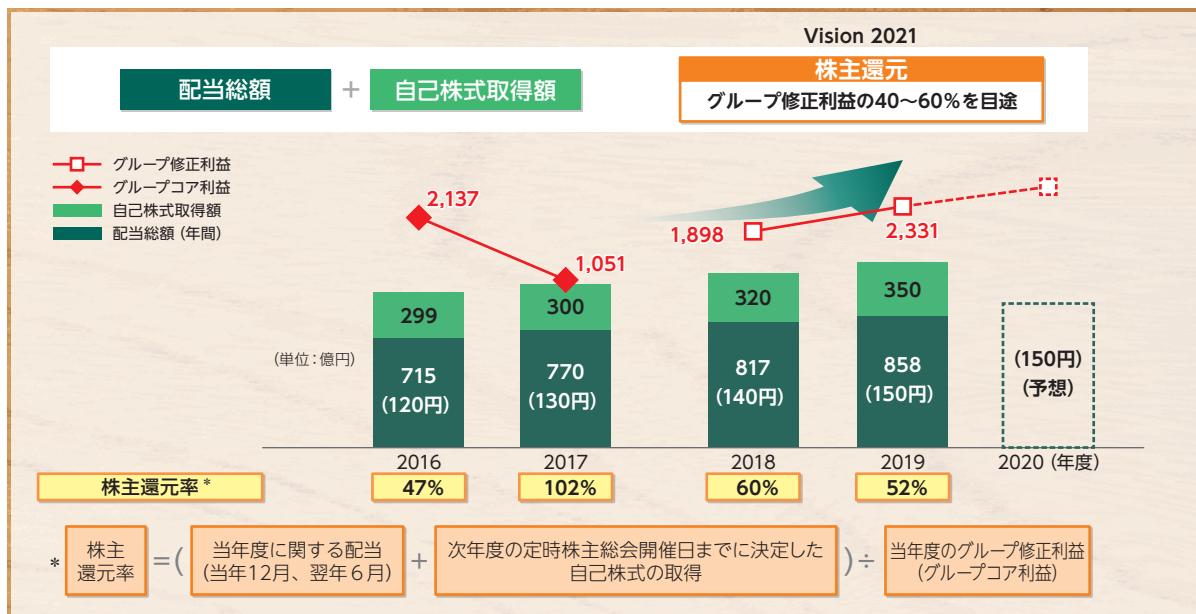
	2021年度目標
グループ修正利益	3,000
国内損害保険事業	1,770
国内生命保険事業	410
海外事業	750
金融サービス事業・リスク関連サービス事業	70
グループ修正ROE	10.0%
正味収入保険料	35,800
生命保険料（グロス収入保険料）	10,000
三井住友海上あいおい生命 E E V ^{*1}	9,620
E S R (Economic Solvency Ratio) ^{*2}	180%~220%

*1 現在の純資産価値に、保有契約が将来生み出す利益を加えた、生命保険会社の企業価値を表す指標の一つです。

*2 リスク量に対する資本の充実度を示す指標です。

株主還元方針について

グループ中期経営計画「Vision 2021」ステージ2においても、引き続きグループ修正利益（下記をご参照ください。）の40%～60%を目処に株主還元を行ってまいります。安定的に配当を行っていくことを基本としながら、市場環境・資本の状況も勘案して、機動的・弾力的に自己株式の取得を行ってまいります。



Vision 2021におけるグループ修正利益・グループ修正 ROE

グループ修正 ROE	グループ修正利益*1	=	連結当期利益	+	異常危険準備金等*3 繰入*4額	-	その特殊要因 (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
	修正純資産*1	=	連結純資産*2	+	異常危険準備金等*3	-	のれんその他 無形固定資産		

※1 各調整額は税引後

※2 非支配株主持分・新株予約権を除く

※3 国内損害保険事業および三井住友海上あいおい生命の異常危険準備金・危険準備金・価格変動準備金

※4 戻入の場合は減算

取締役会の実効性に関する分析・評価について

当社では「MS & ADインシュアランス グループ コーポレートガバナンスに関する基本方針」に記載のとおり、取締役会全体の実効性についての分析・評価を毎年実施することとしております。

2019年度の概要は以下のとおりです。

1. 分析・評価のプロセス

各取締役に対する自己評価アンケートの実施と集計

- ・ 11項目の質問票（取締役会の役割・責務、運営等についての設問を構成）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
- ・ 2018年度の実効性評価でとりまとめた改善策（2019年度に取り組む機能向上策）に沿って、取締役会の実効性を向上させるための取組みが実施されているかを中心に回答

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、取締役社長で構成）としての分析・評価を行い、2020年度さらに強化すべき課題を機能向上策としてとりまとめ

結果を踏まえ、改善策（機能向上策）を実施

2. 分析・評価結果の概要

2019年度の実効性評価における議論内容および機能発揮、運営面、ならびに社外役員に対する研修・情報提供等の状況を踏まえ、以下のとおり、分析・評価した。

向上した点	<ul style="list-style-type: none">・ 取締役会や社外取締役・監査役合同会議等において、「Vision 2021」の重要テーマ（グループ総合力の発揮、デジタルイノベーション、ダイバーシティ&インクルージョン推進）や事業領域別の戦略（国内損保事業、国内生保事業、海外事業）について、議論を進めた。テーマ設定が充実し、問題意識を絞った議論が進んでいる。・ 当社グループの経営理念を具体化した「価値創造ストーリー」の重要性やグループ各社のCSV（社会との共通価値の創造）取組みを「サステナビリティコンテスト」や役員メッセージ、統合レポート、社員意識調査、企業広告シリーズ等によりグループ内外に発信し浸透を図った。・ 「スピークアップ制度」の認知度向上、実効性向上のため、職場改善事例の社内周知やポスターの職場配布など情報発信を強化した。また、新たにグローバルな通報窓口を持株会社に設置するなど、幅広い内容の声を聞く態勢を強化した。・ 取締役会の運営面では、会議時間を従来よりも長く設定するとともに、付議事項の絞込みを行ったこと等により、議案数は減少し、議事1件あたりの審議時間が増加している。・ タブレットを活用したペーパーレス運営を開始した。また、資料・データにおいて、見せ方の工夫を行い、視認性を高めた。
今後強化していくべき点	<ul style="list-style-type: none">・ 取締役会の実効性に関する分析・評価について、取締役会機能の向上を図る観点から、外部機関の活用を検討する。・ 経営理念等の浸透について、海外拠点を含めて、当社グループの「価値創造ストーリー」やCSV取組みへの理解を深め、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）のさらなる浸透に取り組む。・ 取締役会の運営面では、議案資料のシンプル化等さらなる工夫を図る。

サクセッションプランについて

当社は、当社グループの持続的成長と企業価値向上を目指すため、グループCEO（以下「CEO」といいます。）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ました。

概要は以下のとおりです。

1. CEOの選任基準

- ・当社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

2. CEOの選任プロセス

- (1) CEOによる推薦
 - ・CEOは複数の候補者に優先順位をつけ、人事委員会（委員の過半数及び委員長は社外取締役）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を含めることができます。
- (2) 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。
- (3) 取締役会の決議
 - ・(1)(2)のプロセスを経て、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。

3. 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

4. CEOの解任プロセス

- (1) 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、必要な手続きを行います。

- (2) 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うえ、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。

当社の役員報酬制度（概要）について

1. 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。

2. 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うえで、取締役会の決議により決定します。
- ・報酬委員会は、取締役の報酬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。

<監査役の報酬等>

- ・株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、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。

3. 報酬の構成

	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	○	—	—

- ・固定報酬と業績連動報酬で構成します。社外取締役及び監査役は固定報酬のみとします。
- ・業績連動報酬の割合は、役位に応じて報酬総額の50%~30%を標準とします。また、業績連動報酬は金銭報酬と株式報酬で構成し、株式報酬の割合は、役位に応じて報酬総額の9%~25%を標準とします。
 (参考) 取締役会長・取締役社長の場合（業績連動報酬部分が標準額の場合）
 固定報酬：業績連動報酬（金銭）：業績連動報酬（株式）=50：25：25

4. 重要業績評価指標

- ・業績連動報酬は会社業績と連動し、重要業績評価指標（K P I：Key Performance Indicator）の結果をもとに決定します。

（主なK P I）

財務指標（単年度業績）	非財務指標（中長期業績）
<ul style="list-style-type: none"> ・グループ修正利益 ・連結当期純利益 ・グループ修正ROE 	<ul style="list-style-type: none"> ・「事故のない快適なモビリティ社会を作る」「気候変動の緩和と適応に貢献する」など、SDGsを道標（みちしるべ）とした社会との共通価値の創造（CSV）に向けた取組み（「サステナビリティ重点課題」）の達成状況 ・グループ中期経営計画「Vision 2021」に掲げた「重点戦略」（グループ総合力の発揮、デジタルイノベーションの推進、ポートフォリオ変革）の達成状況

- ・財務指標と非財務指標の割合は「50：50」を標準とし、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。
- ・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。