

人的資本開示について

「MS&AD統合レポート2021」をベースとして



MS&AD ホールディングス
(証券コード:8725)

本日のアジェンダ

- MS&ADグループとは
- 当社グループにおける統合レポートとは
- 「MS&AD統合レポート2021」での人的資本開示
- 今後の課題

MS&ADグループの構成

持株会社

MS&AD MS&ADホールディングス

国内損害保険事業

MS&AD 三井住友海上



MS&AD あいおいニッセイ同和損保



MS&AD 三井ダイレクト損保

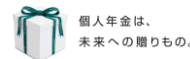
三井ダイレクト損保の
自動車保険

国内生命保険事業

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



海外事業

海外損保事業

海外地域事業

アジア

欧州

米州

テレマ・モビリティ事業

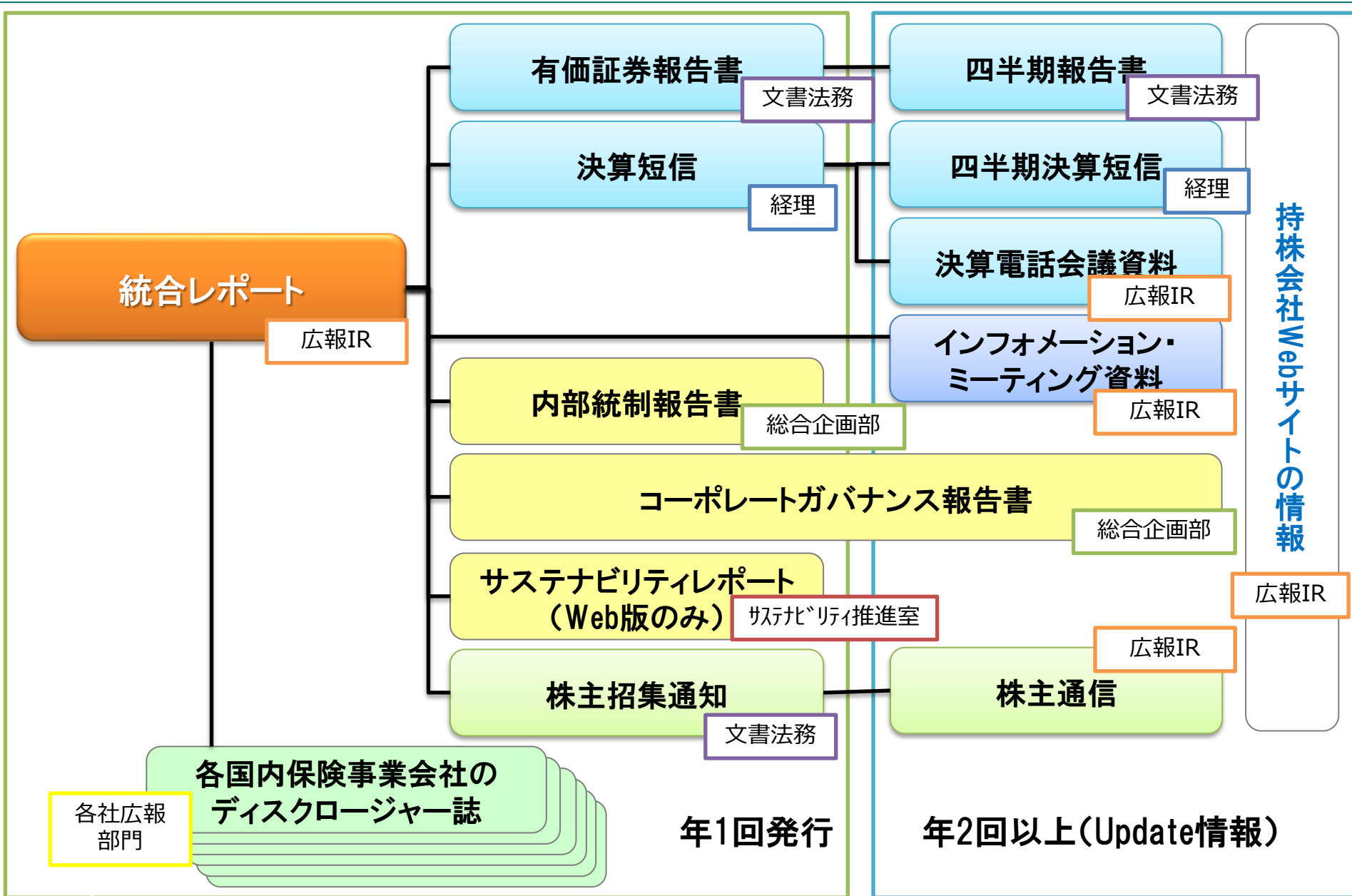
本社再保険事業

海外生保事業

金融サービス事業

リスク関連サービス事業

統合レポートの位置づけ



統合レポートの制作方針

基本方針

統合的思考

統合報告

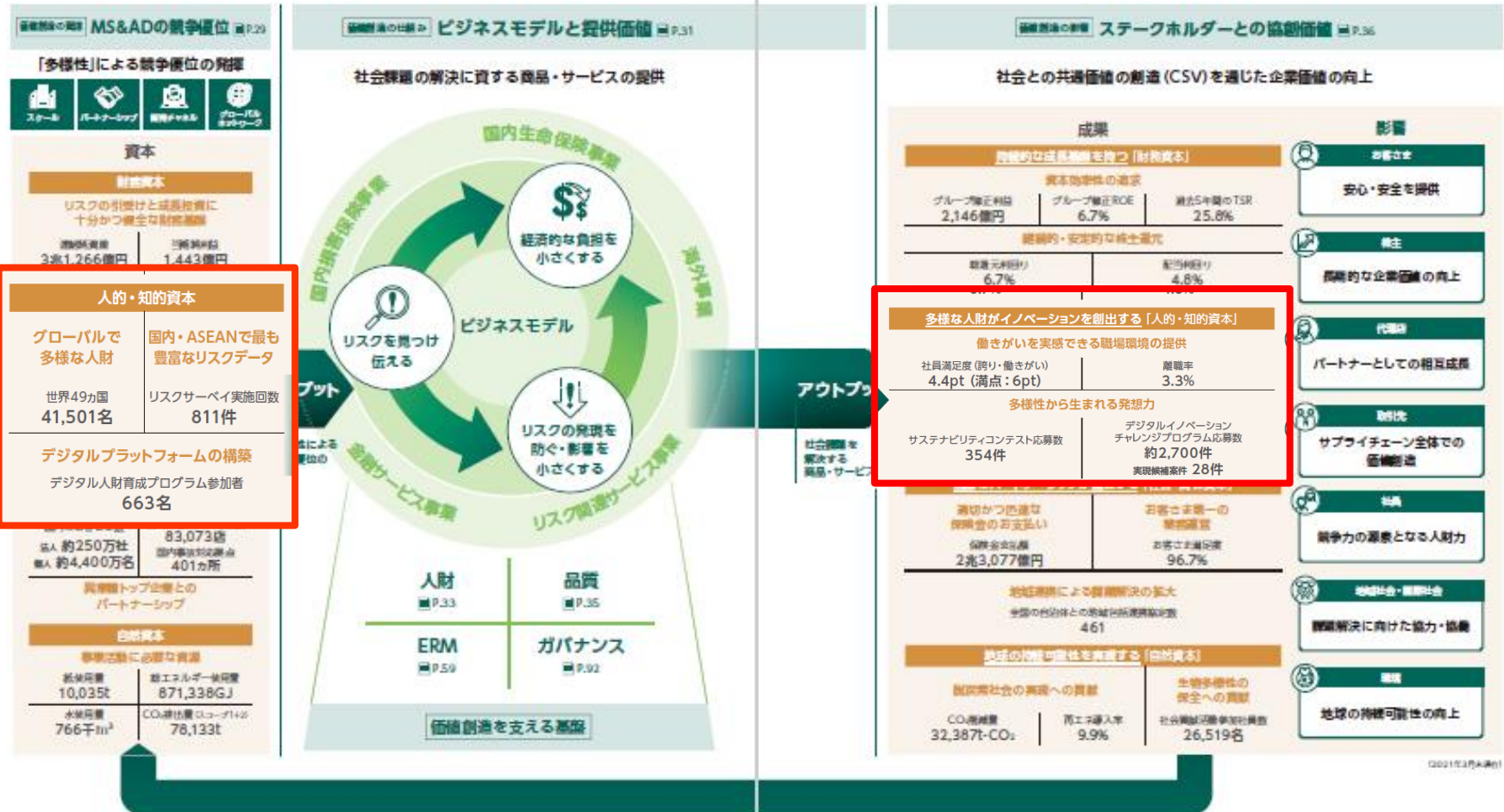
統合報告書

- ・ 本レポートは、財務情報と非財務情報（サステナビリティ取組等）を統合的に関連付け、当社グループが目指す持続的成長と中長期的な企業価値創造について、明確にわかりやすく伝えるツールとして制作する。
- ・ 財務資本の提供者をメインターゲットとし、各ステークホルダーとの対話のベースとして活用する。
- ・ 制作にあたり、「当社グループが発信する情報の集約」、「ステークホルダーへのアピール力の強化」、そして「社会全般からの理解・共感の獲得」を主目的とする。

価値創造プロセスにおける人的・知的資本とは

MS&ADの価値創造プロセス

当社グループの価値創造の仕組みを説明しています。当社グループが持つ多様な資源を事業活動に活用し、ステークホルダーの皆さまとともに、新たな価値創造につなげていきます。こうして持続的に価値創造できる仕組みをしっかりと構築することで、中長期的な企業価値の向上に結び付けます。

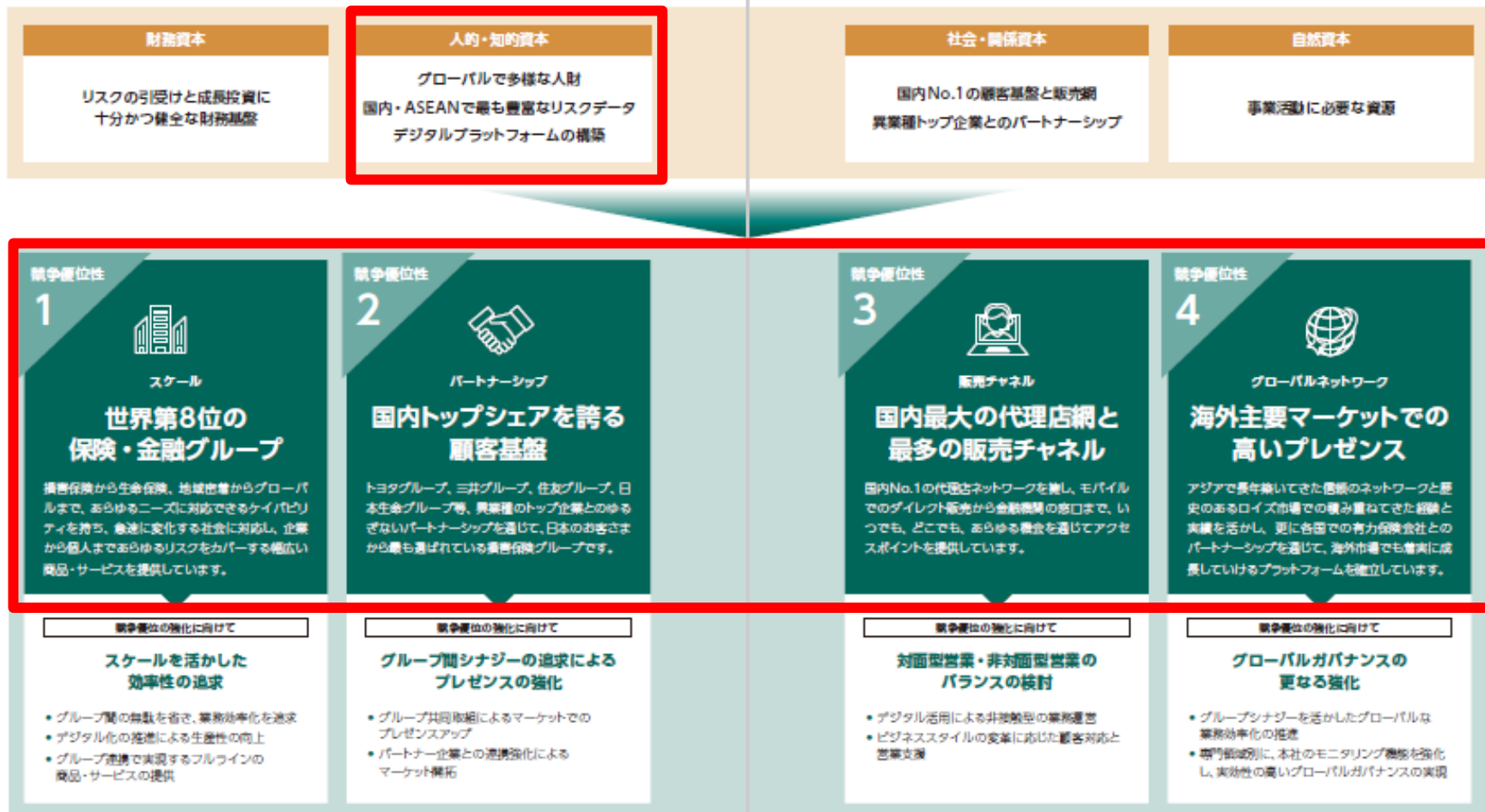


価値創造の資源（競争優位）と人的・知的資本

価値創造の資源 MS&ADの競争優位

当社グループはそれぞれ特長を持つ5つの保険会社から成り立っています。この多様性に富んだグループの強みは、世界中のさまざまなお客さまニーズに対応した商品・サービスを提供できる基盤を持っていることです。その基盤が当社グループの競争優位となり、それぞれの資本に反映され、新たな価値創造につなげていくことができます。

価値創造プロセスでは投入する「人的・知的資本」の源泉となる「多様性」から生まれる**競争優位**について説明



価値創造の基盤としての人財戦略

価値創造を支える基盤としての人財戦略：3つの切り口で定量情報と取組紹介

価値創造の基盤 グローバルで多様な人財

中期経営計画「Vision 2021」では、「価値創造ストーリー」を支える仕組みとして、社員がいそいそと活躍できる経営基盤の構築を掲げました。当社グループの競争力・競争力の源泉は人財です。多様な人財が、それぞれの能力を十分に発揮し、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進により、社会課題の解決に導くイノベーションを創出することで、グループの持続的成長を実現しています。

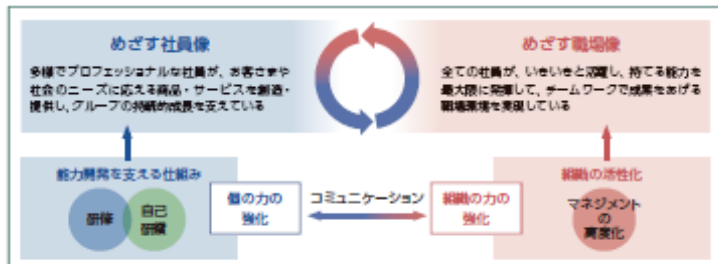
人財育成

定量情報	教育訓練投資 約16億円	社員一人あたりの研修の時間 9.9時間	価値創造ストーリー研修参加者数 762名(対象:新入社員)
------	-----------------	------------------------	----------------------------------

また人財育成プログラムを実施しています。また、自身のキャリアビジョンの実現に向けて「個」の力を強化できるように、自律的な自己研鑽を支援しています。社員一人

人に還元されることで、エンゲージメントを向上させていきます。

人財育成でめざす姿



多様性を重視し、イノベーションを生み出す企業風土の醸成

デジタル人財

2019年度からは、大学等の教育機関との連携を通じて当社グループ独自のデジタル人財育成プログラムを実施しています。

グローバル人財

国際感覚とグローバルビジネススキル向上のために、世界各地と日本の間で社員が相互交流し、切磋琢磨する仕組みを構築しています。

取組み	2020年度実績
MS&ADデジタルアカデミー (INIAD:東洋大学情報連携学部)	497名
MS&ADデジタルカレッジ from 京都 (KUAS:京都先端科学大学)	150名
システム×デザイン思考研修	16名
海外派遣研修制度	MBA取得のための派遣制度など 2020年度利用者数:18名
グローバル トレーニー制度	2020年度利用者数: 国内社員48名、海外拠点雇用社員74名
海外拠点雇用 社員のアウト制度	累計で103名が日本での業務に従事

※全て累計人数。システム×デザイン思考研修は2020年度より開始。

ダイバーシティ&インクルージョン

定量情報	女性管理職比率(グループ国内) 16.1%	グローバル従業員比率 22.2%	人権研修受講率 100%
------	--------------------------	---------------------	-----------------

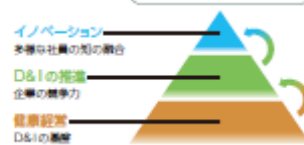
社と社会との共通価値を創造するためには、社員一人ひとりが多様性を受け入れる必要があります。また、持続的成長を実現するためには、イノベーションの創出が不可欠であり、その原動力となるのが、知の融合です。多様な能力や経験や考え方が混ざり合い、イノベーションを創出することで、社会課題を解決していきます。

多様な意見が活発に出る場の創出

持株会社役員が実施する少人数制のオンラインゼミナール「e-ビジネスゼミ」を開催しています。活発に意見を出し合う場の創出とそこに至るプロセスや手法を体系化する試みです。

女性活躍推進

2030年度末までに、グループの女性管理職比率30%、女性フライング比率15%をめざします。



アンコンシャス・バイアス研修

グループ役員に対する「ダイバーシティ&インクルージョン役員研修」、管理職が自らのアンコンシャス・バイアスに気づき、それをコントロールする手法を学ぶ「マネジメント研修」を実施しています。

人権研修

2017年2月に、「グループ人権基本方針」を定めました。人権尊重の企業責任を果たせるように、「身近な職場から人権意識を高めよう」をキーワードに、グループ共通テーマで職場研修を実施しています。

健康経営の実践

定量情報	健康診断受診率 100%	スピークアップ制度認知率 92.3%	有給休暇取得日数 15日	育児休業取得率(男女計) 85.9%
------	-----------------	-----------------------	-----------------	-----------------------

当社グループが、プロダクトに提供するためには、社員一人ひとりが、それぞれの職場でいそいそと活躍し、高い生産性を維持して働くことができる環境が必要です。社員が働きがい、やりがいを持って働き続けられるよう

スピークアップ制度

職場では解決しにくい、法令違反、社内規定違反、不適切と思われる行為について、通報・相談を受け付ける体制を設けています。

働き方改革

2016年度から働き方改革を推進し、労働時間の削減を進めるとともに、社員一人ひとりの専門性向上と多様な能力を活かすマネジメントの実践により、生産性向上に取り組んでいます。

に、健康経営の実践を推進し、心身の健康を保持・増進できる、健康や安全に配慮した働きづくりに取り組んでいます。

社員意識調査

グループ社員の意識調査を毎年定例実施し、会社制度・施策及び職場環境の検討に活かしています。2019年度から「働きがい」に関する調査を実施しています。

項目	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
社員満足度 「誇り、働きがい」	4.4pt	前年度と 同等以上	4.4pt
社員満足度 「いそいそと働く」	4.5pt	前年度と 同等以上	4.5pt

※6ポイント満点での全社員の平均

8

持続的な利益成長につながるKPI

持続的な利益成長を生み出す「成長性」につながるKPIの位置づけ

- ・「顧客満足度」→ 女性管理職比率/グローバル従業員比率
- ・「増収率」→ グローバル従業員比率/社員満足度

資本効率の向上と持続的な利益成長に向けて

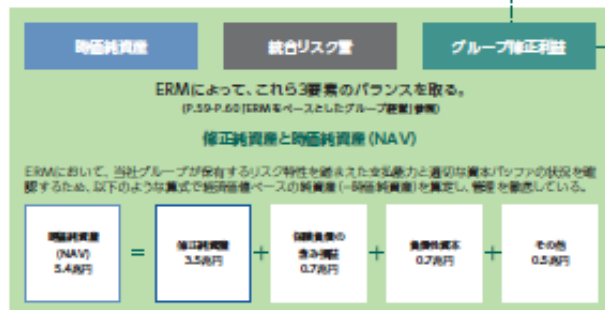
グループ修正ROE

MS&ADインシュアランス グループでは、[Vision 2021]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、当社グループが負っ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。さらにこれらの指標は「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.59-P.60[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設けて、さまざまな取り組みを推進しています。



成長性

顧客満足度

増収率

各事業ドメインでのグループ修正利益目標に向けた取り組み

■ P.53-64[財務・売却費のハイライト]参照



成長性指標であるKPIの推移と第三者保証

前頁からのつながりで「成長性指標」として、過去10年間の推移を記載
第三者保証を取り、数字の正確性を担保

成長性指標

連結正味収入保険料^{※2}と増収率(損害保険事業)



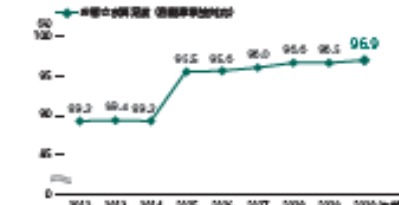
連結正味収入保険料は、中期経営計画の経営戦略目標の一つです。増収率は国内損害保険事業・海外損害保険事業の保険料収入の成長性を示しています。

保有契約高^{※2}(国内生命保険事業)



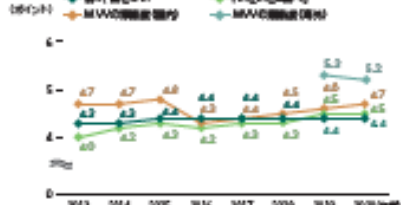
生命保険会社の事業を示す基本的な指標の一つです。年度末の有効契約の契約率に占める当社の割合を示しています(9.115(保険業界の基礎知識)参照)。

お客さま満足度^{※5}



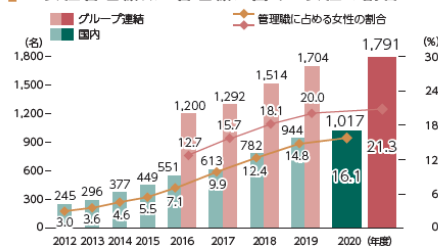
お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いかにいたで意見を最優先に立っています。

社員満足度



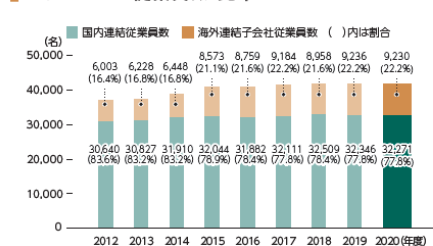
※対象：国内グループ会社、海外グループ会社での全社員平均
グループ社員の「ミッション・ビジョン・バリュー」の認識度や「誇り、愛着感」等を企業価値の持続的な向上につなげる重要な要素として位置

女性管理職数と管理職に占める女性の割合^{※7}



管理職(課長職以上)の多様性を進めることで、多様な観点や価値観を取り込んだ戦略や商品開発、組織運営が可能となり、お客さま満足度や成長性のアップにつながると考えています。女性管理職割合(国内)は、2020年度目標15%を達成しています。

グローバル従業員数・比率



さまざまな文化や価値観を持った社員を増やし、社員の相互理解を深めることは、当社グループの組織力を強化し、特に海外事業の展開を推進する力となります。

第三者保証

MS&ADインシュアランス グループは、『MS&AD統合レポート2021』の信頼性、正確性を高めるため、掲載する以下の情報について、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

第三者保証手続のプロセス



第三者保証の対象項目

- CO₂排出量 (P.49、P.63、P.65)
- 総エネルギー使用量 (P.49、P.63、P.65)
- 女性管理職数と管理職に占める女性の割合 (P.34、P.49、P.64、P.65)
- グローバル従業員数・比率 (P.34、P.64)



CDOメッセージ内での訴求

デジタル戦略の推進の文脈で：社員の意識改革の必要性和実際の推進取組み



MS&ADの強みとDXを組み合わせて、社会課題を解決する新たなビジネスを創造する。

急速に変化する社会は、リスクとそれを解決するニーズを数多く生み出します。当社グループはそうしたニーズを的確に捉え、解決策を提供することで、事業環境の変化を成長の糧に変えていきます。その社会課題の解決に大きく貢献するのが、デジタルトランスフォーメーション(DX)です。当社グループは、DXで社会課題を解決する[CSV×DX戦略]を推進し、持続的成長を実現します。[CSV×DX戦略]を推進していく上で、当社グループの多様性が非常に大きな強みとなります。多様なお客さま

ニーズを把握し、社内外から集められた豊富なデータを活用することで、これから成長が期待できるマーケット等全世界に展開する力を蓄えているからです。こうした強みを活かして[CSV×DX戦略]を進めることで、商品・サービスの革新、販売チャネル・販売手法の革新、新たなビジネスの創造へとつながっていきます。そして、この革新の取組みを、グループ全体で共有し、グローバルな連携を一層強化することで、国内だけでなく、アジアから世界へと展開していきます。

CSV×DX戦略の具体的な展開



付加価値の高いサービスを提供するために、一人ひとりの意識変革を促す。

例えば、商品・サービスの革新については事故等が起きた場合に、ご請求を受けて経済的損失を補償する従来の保険から、事前にリスクを見つけて伝え、発生を防ぎ、万が一発生した場合にも、影響を小さくし、すばやく回復することをシームレスにサポートする付加価値の高い保険へと変革していきます。

この[CSV×DX戦略]をグローバルに推進するために、大学と連携したデジタル人材育成プログラムやグループ横断でナレッジ・ノウハウを共有するデータベースの

構築、米シリコンバレーでスタートアップ企業を発掘する課題解決プログラム等、さまざまな取組みを行っています。こうした基盤作りと並行して、社員の行動・意識変革にも注力しています。その一つが、デジタルマインドを醸成するための、「デジタルイノベーション チャレンジプログラム」です。一人ひとりの社員が、社会課題に向き合い、デジタル技術による解決策を探求し、社会実装をめざすことで、当社グループの持続的成長に貢献していきます。



推進基盤の構築

デジタルイノベーション チャレンジプログラム

有償・無償のデータビジネスアイデアを募集				応募状況
グループ各社の保有データ × 第三者データ	政府や経団連が掲げる、データ分析・利活用が期待される9つの分野	金融	暮らし	グループ全体で約2,800件
	移動・モビリティ	インフラ・防災・減災	観光	
	ものづくり	農林水産	電子行政	

人材育成プログラム

MS&ADデジタルアカデミー Information Networking for Innovation and Design INIAD (東洋大学情報連携学部)と提携	MS&ADデジタルカレッジfrom京都 KUAS 京都先端科学大学 KUAS (京都先端科学大学)と共同開発	データサイエンス研修 滋賀大学 滋賀大学と連携
---	--	-------------------------------

グループ横断のナレッジ・ノウハウを共有するデータベース構築^{※1}

活用例	活用例	活用例	活用例
スタートアップ企業との協業案件創出	MS&ADインシュアランスグループとリレーションを持つスタートアップ企業情報を集約 ^{※2}	MS&ADインシュアランスグループ社員が考えた事業アイデアを蓄積・共有 ^{※2}	グループ内のデジタル人材育成
取引先企業における課題解決			グループ横断でアイデアを共有し新規事業創出

当社グループの経営戦略の基盤取組として：
CEOメッセージの中で、「グループの成長と人財」「人財の多様性と価値創造」
「成長を促す人財育成」「MVVと人財」について言及

① グループ全体で社会課題の解決に取り組む

一人ひとりのCSV取組が
グループの成長を促進

「ビズパース2018年」で最初に「Vision 2021」についてCISVの考え方を説明の場があり、本場を通じて社会関係機関に取り組み、社会の持続可能性の向上に貢献することを目指す。この理念を「ビジョン・ビジョナル」として、改めてCISVササノビレタの経営理念として、経営と社会の両面に広げたい。当社のグループでは社員の家業は得意に高く、2020年度の経営戦略では、92.9%の社員が家業の継承がCISVに比べて3倍と業種別に比べて高い。また、地方移住促進を推進するSDG5社会と当社グループのビジョナルを照らし合わせる。例えば、それぞれの社員がCISVとSDG5に貢献する機会に促している。社会関係機関に資する取り組みとして金銭的に優遇している。社会関係機関に「労働賃金と生活保護は同じくらい多く、多くの社員が日々の家業の中で毎日の報酬は行っている。

には、金持のグループと貧乏の、のべ1,199年にも及ぶ
の歴史があり、その国・地域ならではの社会課題の解決を
ビジネスに結びつけていきます。2020年度の事業計画を
「経済発展と農村の向上」の2項目とを掲げると、産業界
が抱える長年の課題である山形分はその1つであること
です。これは、24年度・365日、ササニエを使いながら
食料をモノで生産し、同時に労働を促す仕組みを組合
が作ること、その2つとそこに人を集めることを通じて
を実現した山形分です。これにより、産業界家の労働意
欲の高まりや安定性を確保するのと同じく、山形グループ
は、産業グループへ人材育成、公共関係と連携に基
づくシステムを構築することができたと確信したことで
です。こうした社会課題の解決に山形組合が取り組んで
いる。やがて、山形分が、その山形グループの事業
領域と地域をさらに広げたいと考えています。

● P.29-40 「アツの量」計算とCSVの読み取り
● P.21 CSVの読み取りと書き込みの仕組み



URGENT INSURANCE COVERAGE HOLDINGS

II ネットゼロ社会の実現に取り組む

当社グループでは2030年に目指す社会像として「レジリエントでサステナブルな社会」の実現を掲げています。そのために、「気候変動への対応」、「自然資本の持続可能性向上」、「人権の尊重」の3つをグループ全体で優先的に取り組む戦略と目標の3つを定めています。中でも、気候変動による自然災害の多発化・甚大化は地球全体が共有するリスクであり、また被害の被害会社によっては、支払保証金の増大によりグループ全体の倒産システムを揺るがしかねない深刻な問題の一つです。

ネットゼロ社会を目指して、
当社グループにできること

今年5月には、CO₂削減率達成と中国高品質鋼材を確保し、2030年には2019年削減率の50%削減、2050年達成にはサバプラチェーン全体を含めた排出量であるスコープ3ベースでのCO₂ゼロを目標とするを表明しました。自ら排出するCO₂の削減、従事する電力サプライヤーの脱炭素化だけでなく、再生エネルギーの普及やCO₂削減設備を後援する等の高品質な環境貢献に関するコミットメントやサプライチェーンの脱炭素化を通じて、ステークホルダーの皆さまとともに、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

また、6月には、河野啓文氏と松本敬一氏との対談を通して、今後展開される火力発電所に対する脱炭素化に向けた調整役を行っていくという方針や対応について伺いました。今後のロードマップと各部署が推進するためのKPIを設定し、着実に取り組みを進めていきます。

2.21 (Issue2) 世界地圖的測試

III 人材の「多様性」の強化に取り組む

当社グループの成長戦略を実行していくのは人財です。CSVの考え方が早い段階で社内に浸透した背景には、社員がMVV(ミッション、ビジョン、バリュー)への理解の深さにも影響していると考えています。社員の意識調査では、95.6%が「常にMVVを意識しながら自らの業務に取り組む」と回答しています。

り悩んでいる」と話しています。当社グループのミッションである「安心と安全を提供し、活気ある社会の構築と地球の豊かかな未来を支える」ことは、CSVやSDGsの考え方や目標に高い相応性があります。全社的にMVVの推進が盛んなこと、グループ全体のCSVとSDGの理解促進につながっているのだと思います。そして、ミッションの実現、社会課題の解決、自分のやりがいや働きがい、それらが全て結びつくことで、当社グループの持続的成長につながると考えています。

こうして、一人ひとりの社員のパクトルが同じ方向を向くことは、グループの協合力・協合力の発現につながるわけだ。一方で、社員間の個性につながるイノベーションは、社員一人ひとりの個性が生まれ育ちた背景や発芽する革新アイデアに資する。当社がダイバーシティをインクルージョン(包摂)を進める意義はそこにある。性別、国籍、宗教、価値観等、それぞれ異なる個性を尊重し、互いを認め合うことが多様な意見をぶつけ合い、組み合わさることで、発想の広がりにつながる。新たな価値創造につながるイノベーションは生まれる。そして、企業も社会も

誰もがいきいきと活躍できる
ステージの提供

時に、女性役員推進に関しては、D&Bを進める体制を整え、多様な人材が、その役割の最大限に発揮し、いよいよ企業と社会との連携が図られることになった。2年連続で何年か（この期に⁸⁾）指定されました。女性管理職比率については従来の目標を達成し、次のステージの目標を設定して、一層のD&Bを推進すること。取締役、副社長、ラインマネジメントを担う管理職、それぞれに具体的な数値目標を設定し、2030年度末にはグループ全体の女性管理職比率30%以上をめざすとされました。この目標を実現するために、女性役員登用のパイプラインを整備し、継続的定量的な多様化を進めていきたいと思います。

外国籍の人材については、日本の大学の留学生や新卒採用しており、こうした社員ははじめて当社に赴任してくれています。海外拠点で採用された社員が本社で勤務する「セコンディ制度」では、これまで応募があった15の国と地域からのべ103名を受け入れています。海外

点の外国人社員が本社業務を兼務するケースもあります。2021年3月末時点では海外拠点の社員1名が本社業務を兼務し、日本本社と同じタスクを共有し、総協働で取り組んでいます。

また、中途採用人材の選考も日々承け、国内グループ会社合計での男性従業員に占める中途採用者比率は16.6%です。更に女性従業員に占める中途採用者比率は40.0%と、さらには文書作業に絞って経験と専門性を持つ中途採用の人員が社内でも増えています。

競争力の源泉である人財が体现するのは5つのバリュー

を認めていますが、これを毎日飲がらなければ、薬効を

ステークホルダーと創る未来

～ 社会のサステナビリティを変えるためのパートナーシップ

新型コロナウイルスによる社会の変化によって、さまざまな社会課題の浮き彫りになり、気候変動、経済的不平等、人権問題等、企業が取り組むべき課題は多く、こうした正真正正な社会課題の解決には、多様なステークホルダーと連携して、価値創出することが求められます。また、あらゆる業界でデジタル技術を活用した革新的な商品・サービスが生み出されています。設備稼働率の向上、データの活用によって、従来の価値やビジネスの枠に上られない新しい顧客体験価値やビジネスモデルが社会に貢献してこられるようになるのではないかと。

イノベーションのネットワークを確立

～新たな開拓解決をめざして

これからは、国内外を問わず、新しい技術やビジネスモデルを広く取り込むことがますます重要になり、当社グループにおいても、オープンイノベーションの姿勢で、産官学の連携による人材や知見を活用し、新しい価値の創出とその社会実装を迅速に進めています。2018年にシ

行うことと最も大切になど考えています。【記者
さき野一】「試問」は、高層・サービスの質に大きく関
与しています。日本では海外の企業に比べてコッパ
ルス感などといった有る際は「チームワーク」を強
い、全行一丸となっておりてきてました。また、世界
水準の「金融グループ」として、「プロフェッショ
ナル」の精神を持つことは大変重要です。そして、デジタル
戦略を推進していく上で「デジタル」の構築が求めら
れます。会社運営として、その時に強く求められる
リソースもありますが、この5つの「バリュー」をどんなときで
も体現できる人材に育つこと、これが「社会グループ」の企業
戦略の向しに大切なことだと考えています。

投資実効があり、保険ビジネスの将来を担う最先端の技術やナレッジやインテリゲンチスを活用し、新たな商品サービスの開発に力を入れています。

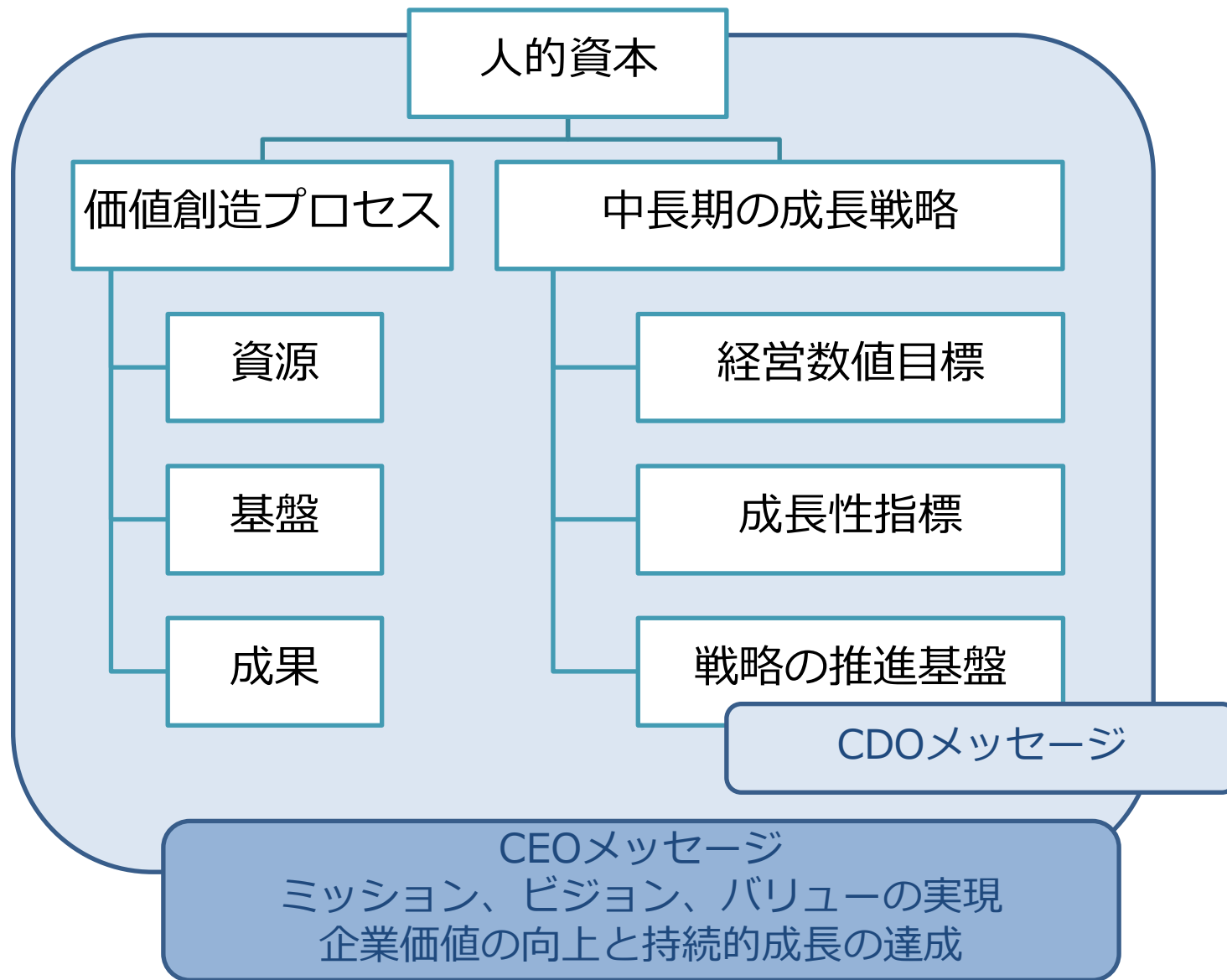
次に、産学連携の事例として、東京大学センターオブ・イノベーション(東大COI)と連携し、彼らの開発するAIによる保険リスク予測モデルを他社にライセンス提供を行うことを、従来の保険業態とイノベーションを融合する新規経営モデル構築の事業計画を行っています。ほかにも、スマートフォン・タブレット・スマートシティに関する大学との共同研究を通して、大学の持つ高い専門性、豊富な人材やノウハウ、学術的なネットワークを活用することで、新しい価値の発見やより広範な課題解決に向けて取り組むことが出来ると思っております。

地域特有の課題解決

→ 共同問題を発見し、権威関係へ

更に、全国の地方自治体と地方創生包括連携協定を結び、地域のまち・ひと・しごとに係わる課題解決に取り組み、地域活性化を図る。

「MS&AD統合レポート2021」における人的資本開示



- 定義の曖昧さ：デジタル人財
- グローバルピアとの比較可能性：離職率や女性管理職
- 企業文化との融合：パーパスと人財
- 成長戦略との整合：サステナビリティの推進と人財
- D&Iの意義：何を目的として、何を達成したいのか

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>

