CSuO Message

本業の中に実装していく サステナビリティ戦略

常務執行役員
CSuO
堀 幸子 サステナビリティ戦略

社会とともに歩む企業へ

サステナビリティは、日本語では「持続可能性」と訳されます。つまり、将来の世代のために社会や環境を維持し、よりよくしていくことがサステナビリティが本来めざすものです。一方で、気候変動、生物多様性、サーキュラーエコノミーなど、さまざまな文脈でこの言葉が使われていることから、サステナビリティを難しい概念として狭く受け止められているように感じています。

当社グループの本業である保険事業は、安心と安全を提供することを根幹としています。リスクを引き受け、万一の際にお客さまをはじめ、社会や経済活動を下支えする。こうした保険の役割そのものが、社会の持続可能性と深く重なっています。従い、当社グループにとってのサステナビリティとは、事業を通じて実現すべきものであり、だからこそ、グループの全社員が日々の業務の中で意識し、実践していくべきテーマです。自分の仕事が、お客さまや地域、社会の抱える課題とどのようにつながっているのかを考え、行動することが、環境・社会の持続可能性を高めることにつながり、ひいては当社グループの企業価値向上につながると考えています。



サステナビリティの取組みは、すぐに収益に直結するものばかりではありません。まずは、お客さまや地域、ステークホルダーが抱える課題に真摯に向き合い、解決に向け取り組むことが重要です。さまざまな課題解決に一緒に取り組むことで、単に保険を提供する会社ではなく、将来に向かって成長し続けるためのパートナーであると感じていただけるようになりたいと考えています。こうして得られた信頼の積重ねが、当社グループのファンを増やし、最も選ばれる会社になることにつながります。

築いた土台を活かす

中期経営計画（2022-2025）では、サステナビリティを経営の基盤として位置付け、グループが一体となって取組みを推進しました。脱炭素の取組みでは、温室効果ガス排出量の削減や再生可能エネルギーの利用促進にKPIを設定して取り組んできました。また、保険引受先や投融資先などとのサステナビリティ対話を通じて、お客さまのサステナビリティ取組を後押ししてきました。更に、防災・減災に関するサービス・ソリューションの提供や地方自治体との連携など、当社グループの知見を活用し課題解決を支援する取組みが広がりつつあります。こうした取組みを積み重ねることで、サステナビリティを「本業とは別の活動」ではなく、「本業の中で価値を生み出す視点」として捉える土台を築いてきました。

一方で、課題も明確になりました。社員一人ひとりが、自らの業務を通じて地域やお客さまの課題を理解し、課題解決に向け主体的に行動できるよう社員の意識・行動を変革していく必要があります。サステナビリティを特別な活動として扱うのではなく、日々の業務の中に自然に組み込んでいくことが、今後のおおきなテーマです。

「2030年度目指す姿」の実現に向けて

2030年度に目指す姿の実現に向け、サステナビリティをグループ共通で取り組む戦略の一つに位置付けました。サステナビリティは、CSRや社会貢献活動の一環として捉えるのではなく、「経営そのもの」である。このような強いメッセージを込めています。今後は、社会課題の解決を当社グループの成長につなげるという決意のもと、サステナビリティをあらゆる事業活動や意思決定の拠り所と位置付け、その重要性をこれまで以上にしっかり意識していく必要があります。

2030年には、お客さまや地域社会の優先課題を自ら考え、社員一人ひとりが日々の業務を通じて解決に取り組むことが当たり前となっている状態をめざします※。そして、グループ全社員が2030年度目指す姿の実現に向けて自ら行動し、お客さまや社会から最も信頼され、最も選ばれる保険・金融グループとして、人と地球のWell-beingの実現に貢献していきます。

※実現に向けた具体的な取組みは「社員一人ひとりが考え、行動する取組み」P.57参照

社会課題の解決を通じた価値創造

目指す姿の実現に向け、具体的に、「自然災害への対応」「人口動態への対応」「ビジネスにおける人権の尊重」の3つの取組みを推進していきます。



自然災害への対応

自然災害は当社事業におおきな影響をもたらすものであり、自然災害リスクそのものの低減と、災害発生後の被害・損害の緩和の両面から取組みを進めます。近年、気候変動の影響による豪雨や台風、洪水などの自然災害は世界各地で激甚化・頻発化し、人々の生命・財産だけでなく、企業活動や地域経済にもおおきな影響をおよぼしています。その背景には、気候変動に加え、森林や湿地など自然資本の劣化・喪失によって、本来自然が持つ防災・減災機能が低下しているという実態があります。自然災害による経済損失は拡大を続ける一方で、保険で補償される損失との差（プロテクションギャップ）も広がっており、社会全体のレジリエンス向上がこれまで以上に求められています。

お客さまや地域社会のレジリエンスが低下すれば、社会の持続可能な発展を支える保険の役割を十分に果たすことが難しくなります。つまり、人と自然の健全性を守ることは、社会の持続可能性とともに、当社グループの事業基盤を守ることにもつながる重要な取組みです。

当社グループは、災害発生後に補償を提供するだけでなく、「災害そのものを減らす」「被害を最小限に抑える※」という防災・減災の取組みへと保険の役割を広げています。長年培ってきたリスク分析やデータ活用の知見を活かしたソリューションの提供、自治体や企業との連携などを通じて、災害に強い社会づくりに貢献しています。また、脱炭素社会への移行を支援する保険・金融サービスを提供し、気候変動の緩和にも取り組んでいきます。

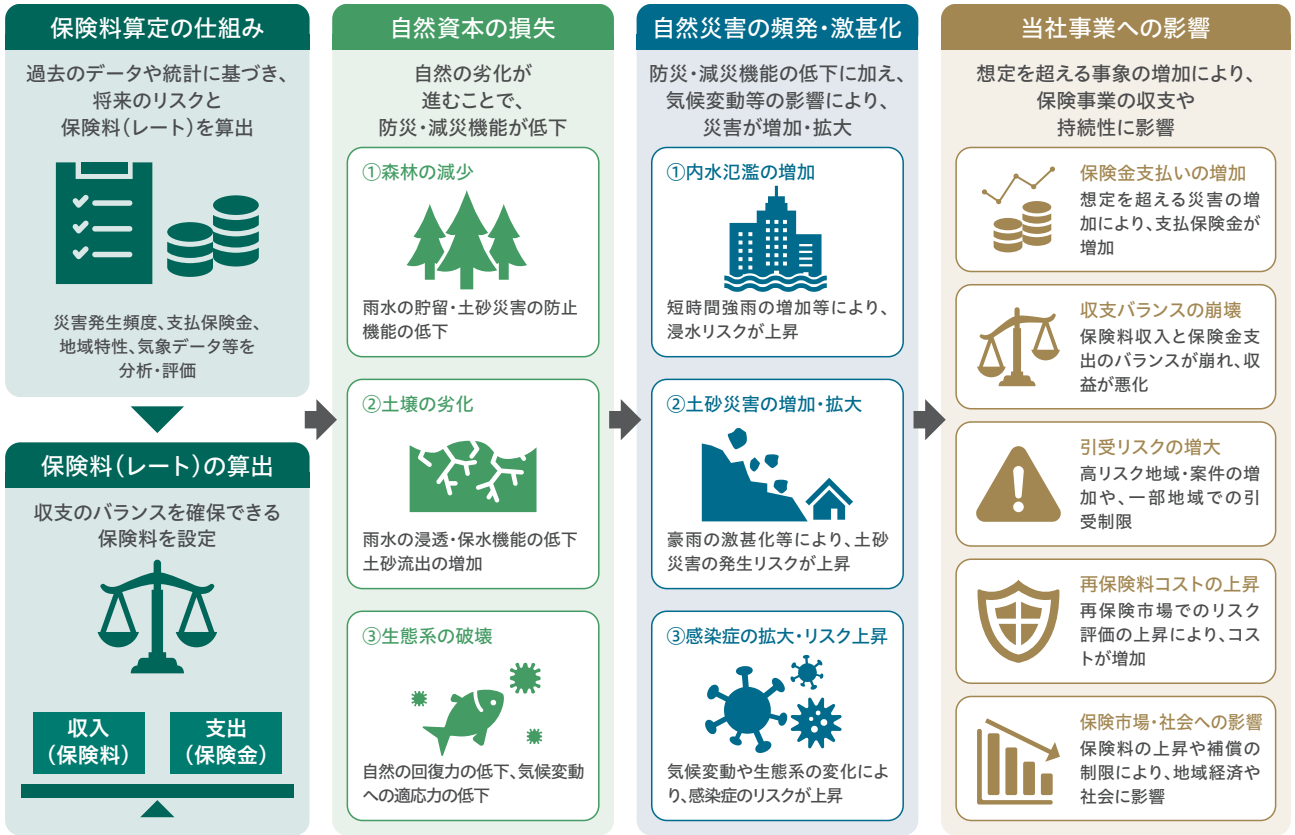
※実現に向けた具体的な取組みは「自然災害リスクの低減に向けた取組み」P.57 参照

人口動態への対応

少子高齢化や人口減少、働き方の多様化などのおおきな社会構造変化が見込まれる中、お客さまが抱えるリスクやニーズも複雑化・多様化しており、従来の保険だけでは十分に応えられないという課題を認識しています。こうした変化に適切に対応し、誰もが安心して暮らし続けられる豊かで幸せな社会の実現に貢献することで、お客さまの安心を支えるという保険会社の役割を発揮していきます。

当社グループは、社会構造の変化をリスクではなく新たな価値創出の機会と捉えています。保険金のお支払いにとどまらず、高齢化社会に対応したサービスや健康増進、防災・モビリティなど、お客さまや地域社会が抱える課題の解決につながるソリューションを提供し、社会課題の解決と企業価値向上の両立をめざします。

自然環境の損失が当社グループ事業に与える影響（例）





ビジネスにおける人権の尊重

事業活動においては、信頼される企業として人権尊重を意識し、責任ある事業活動を通じた持続可能な社会の実現に取り組みます。グローバル化の進展やサプライチェーンの複雑化により、人権尊重は企業の社会的責任にとどまらず、企業価値を左右する重要な経営課題となっています。人権侵害や不適切な事業活動は、お客さまや投資家、地域社会など多様なステークホルダーからの信頼をおおきく損ない企業としての信用失墜、事業継続にも影響するリスクです。

当社グループは、「信頼」を事業の根幹とする保険・金融グループとして、自らの事業活動だけでなく、サプライチェーンや投融資・保険引受を含めたバリューチェーン全体で人権を尊重し、公正で透明性の高い事業活動※を推進します。また、多様な人財が安心して活躍できる職場づくりや、誠実で健全なガバナンスを通じて、社会からの期待に応え続けます。

※実現に向けた具体的な取組みは「人権を尊重した責任ある事業活動」P.58 参照

グローバルの知見を力に

国や地域によって歴史、文化、社会課題、規制環境が異なる状況下、サステナビリティの取組みを進める上で、国内の視点だけでなく海外各地域の視点も考慮していくことが求められています。海外事業の比重が高まる中で、各地域の実情を踏まえながら、グループとして共通の方針を持つことがますます重要となっています。

そのため、2025年度に海外主要拠点と国内のサステナビリティ関係部門が連携するGlobal Sustainability Leadership Forum（GSLF）を立ち上げました。ここでは、保険引受、投融資、情報開示などのテーマごとに分科会を設け、グローバルな視点で課題と方向性を協議しています。

2026年6月には、ロイズで事業を展開する英国子会社・MS Amlinとロンドンで共同イベントを開催し、気候変動を中心に地政学リスクや貧富の差の拡大などの社会課題を広範囲に取り上げ、グローバルな視点で論議を行いました。気候変動により多発する自然災害に起因したプロテクションギャップの縮小に向け、英国・ドイツ両政府が支援し、Global Parametrics社が主幹する官民連携機構「Natural Disaster Fund」へのMS Amlinの新規参画も公表しました。保険は経済成長を支えるインフラとして社会に貢献してきましたが、リスクが複雑化する中、産官学が連携し、従来とは異なるアプローチを模索することが、一つの解になると考えています。人権についても重要なテーマとして取り上げ、国内外に共通する考え方や基準の研究を進めています。サステナビリティ情報開示についても、各地域の制度や算定基準を踏まえながら、グループとしての対応力を高めていきます。

国際機関との連携も重要です。国連環境計画や国連防災機関、TNFDなどを通じたグローバルな潮流を踏まえた議論に参加し、当社グループの知見を外部に発信していきます。例えば2026年7月に国連環境計画と共同開催した「保険とネイチャーポジティブ」をテーマとする国際会議では、自然領域において保険の果たせる役割等に関して国内外の有識者を交えて議論しました。今後もこうした国際会議の設営や参画を積極的に行い、グローバルなルールメイキングの場において保険業界の声が反映されるよう、働き掛けてまいります。

おわりに

当社が経営理念（ミッション）として掲げている、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」は、まさにサステナビリティの考え方そのものです。2030年度に目指す姿の実現に向け、サステナビリティを経営戦略の一つに新たに位置付け、社員一人ひとりが、「自分ごと」として日々の業務の中でそれを実践していきます。時間を要する地道な活動が多いことは認識していますが、今日の一歩がお客さまや社会、そして地球環境の未来につながるという社会的使命を担っていることを誇りに感じながら、CSuOとしての責務を全うしてまいります。

サステナビリティに関する取組み

MS&ADインシュアランス グループは、保険・金融サービスの提供を通じて環境・社会の持続可能性向上と当社の企業価値向上を実現するさまざまな取組みを進めています。その中から、「自然災害リスクの低減」をはじめとする取組みをご紹介します。

自然災害リスクの低減に向けた取組み

熊本ウォーターポジティブ・デザインセンターの設立

熊本ウォーターポジティブ・デザインセンター（KuWP）の設立は、熊本地域が直面する「地下水資源の保全」と「水害リスクの低減」を両立する地域実装のプラットフォームづくりを目的としています。熊本市は上水道を全て地下水に依存していますが、半導体産業が集積し都市化が進んだことで取水量が増え不浸透域が拡大した結果、地下水を育む機能の低下や雨水流出の増大が進んでいます。従来の保全・治水対策は重要ですが、土地利用の転換に伴う影響を補うには限界があります。KuWPは、産学金連携のもと、雨庭などのグリーンインフラを市街地へ面的に広げ、地下水を育む働きと雨水流出抑制という2つの効果を狙い、その一部を定量化し、地域が連携してその価値を社会実装する仕組みづくりを担います。

保険会社がこの枠組みに関与する意義は、豪雨による浸水被害リスクの低減だけでなく企業の操業停止に伴う地域経済への影響の緩和にもつながる点です。そのためには、一企業だけでなく地域全体で取り組む仕組みが重要であり、結果として保険引受リスクの低減にもつながります。こうした取組みは、保険と地域の双方の持続可能性を高める上でも重要です。



MACHI to GREEN（マチツグリーン）－グリーンインフラの設置効果を可視化するWebコンテンツ





「マチツグリーン」は、流域全体の水の動きとグリーンインフラが持つ雨水の浸透・貯留・流出抑制の効果を体験的に学べる防災・環境学習コンテンツです。山での間伐や都市部での雨庭設置などの対策が、大雨時の河川流量や内水氾濫にどう影響するかを、約3,000通りの組合せでシミュレーションできます。行政区を越えて上流・下流、自然・都市、自治体・企業・個人のつながりを可視化し、流域治水を「自分ごと」として理解しやすくしている点が特徴です。

保険会社としてこのコンテンツを作成・普及する意義は、災害後の補償にとどまらず、被害そのものを減らす予防・啓発に踏み込めることです。気候変動で豪雨リスクが高まる中、流域単位での防災意識を高め、地域の行動変容を促すことは、保険の根幹であるリスク低減につながります。学校教育や地域イベントで活用することで、将来世代への防災・環境教育にも貢献できます。保険会社が科学的知見をもとに社会課題の解決を支援することで、補償を超えた新たな価値提供が可能になります。

社員一人ひとりが考え、行動する取組み

みんなのアイデアで当社グループのミライをつくるプロジェクト

2025年度には、当社グループ事業の持続可能性を高める取組みを強化するため、「みんなのアイデアで当社グループのミライをつくるプロジェクト（通称：MS&ADミラくる）」を開始しました。本プロジェクトでは、社会課題に向き合いながら当社グループ事業の持続可能性を高める上で特に重要と考える「水災」をテーマにした「水災に強い社会をつくろう」と、少子高齢化や長寿化などの「人口動態」をテーマにした「人生100年が幸せになる社会をつくろう」の2つの取組みを軸に、グループ各社から希望者が集まり、社員一人ひとりが主体的に考え、議論しながら毎月活動を行っています。

2025年11月21日には、舩曳社長を含む当社グループの役員とプロジェクト参加メンバーが、前例や既存の価値観にとらわれることなく、これからの時代の新しいリーディングカンパニーとして当社グループがめざすべき未来をグループ横断で考える「MS&ADミラくる超討論会2025」を開催し、オンラインを含め総勢1,700名が参加しました。

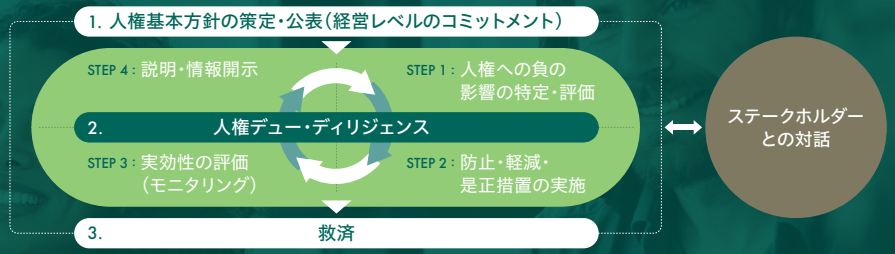


サステナビリティを経営戦略として進めるためには、トップダウンの方針だけでなく、現場から生まれる発想と行動が不可欠です。社員主体で、仲間とともに、楽しみながら新しい価値を生み出すプロセスの中で、サステナビリティを本業に根付かせていきます。

人権を尊重した責任ある事業活動

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な枠組みに則り、全ての事業活動において、従業員・お客さま・取引先・地域社会といった多様なステークホルダーの人権を最大限尊重します。バリューチェーン全体に目を向け、取引先やパートナー会社と連携しながら、差別・ハラスメントなどの人権侵害の未然防止と解決に努めています。

経済産業省「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」を参考に作成



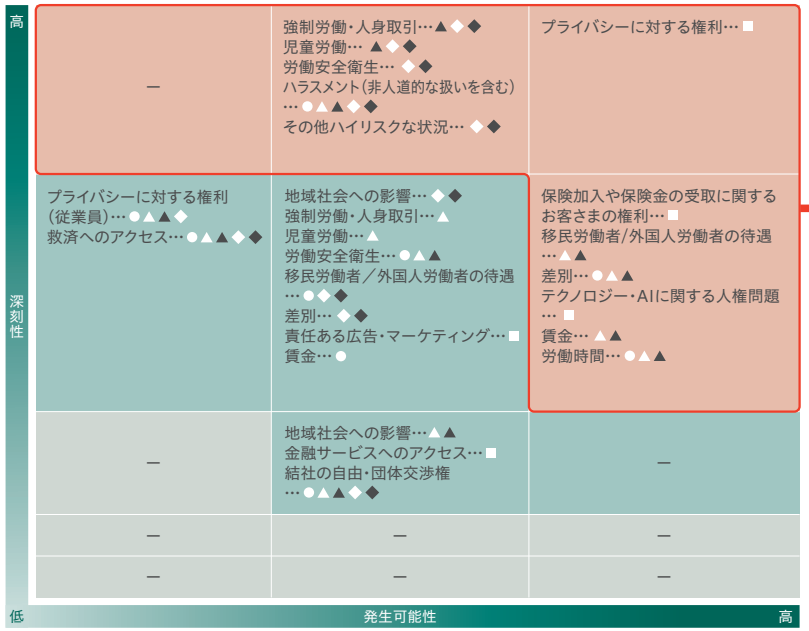
人権デュー・ディリジェンスの実施　当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、事業活動に関わる全てのステークホルダーに対し、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。リスクの特定・評価から、防止・軽減への取組み、定期的なモニタリング、説明・情報開示、救済への対応までを一連のプロセスとして運用し、継続的な改善に努めています。

STEP 1：人権への負の影響の特定・評価

当社グループの事業活動において、人権への負の影響の特定・評価を実施し、優先的に取り組む人権リスクを下記のとおり定め、取組みを進めています。

人権影響評価結果と人権リスクマップ

赤枠内：優先して対応する人権リスク



当社グループとして優先的に取り組む人権リスク

〈人権尊重の重点取組領域〉

- 公平・公正なお客さま対応
- 代理店、委託先、保険引受先・投融資先における人権対応の考慮
- 社員の心身の健康への配慮と安心・安全な職場環境の実現

［凡例］
● 当社グループ社員
■ お客さま（個人）
▲ 代理店
▲ 外部委託先
◆ 保険引受先
◆ 投融資先

STEP 2-3：防止・軽減・是正措置の実施とモニタリング

当社グループでは、人権尊重の重点取組領域として特定した3領域について、それぞれ防止・軽減・是正措置を実施しています。代理店や委託先、海外拠点については、人権尊重取組について定期的にモニタリングを実施。代理店については、深刻度の高い設問について課題がみられた場合には、フォローアップの啓発教材の配布や対話により、是正に向けた取組みを支援しました。

また、社員向けには、悪質クレーム対応マニュアルの改訂、ハラスメント防止やアンケート等を実施し、行動変容や組織対策の効果測定を行いました。

代理店勉強会の実施

当社グループでは、代理店を重要なパートナーと位置付け、信頼関係に基づいて業務を推進しています。当社グループとともに人権尊重取組を推進いただくことを期待しており、2025年度は、代理店向けに「リスク対応から価値創出へ ～人権尊重取組で強い代理店をつくる～」をテーマに人権研修を実施しました。研修では、人権尊重をコンプライアンスへの対応として捉えるだけでなく、組織の持続可能性を強化するための基盤として捉えなおし、取組みの重要性を再認識いただくことを目的としています。この研修には、三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の代理店約110社が参加しました。

救済へのアクセス

当社グループは、救済メカニズムの実効性を高めるため、社内外に複数の通報窓口（ホットライン）を設置するとともに、第三者機関を活用して代理店・外部委託先が直接利用できる窓口を運用しています。法令違反、社内規定違反、不適切な行為があった場合には、迅速に事実を把握し、必要な対策を講じます。



CDO Message

デジタル技術を活かして「お客さま本位」の保険価値を提供する

専務執行役員
CDO
本山 智之 AI・データ戦略

商品や手続をシンプルなものに変えていく

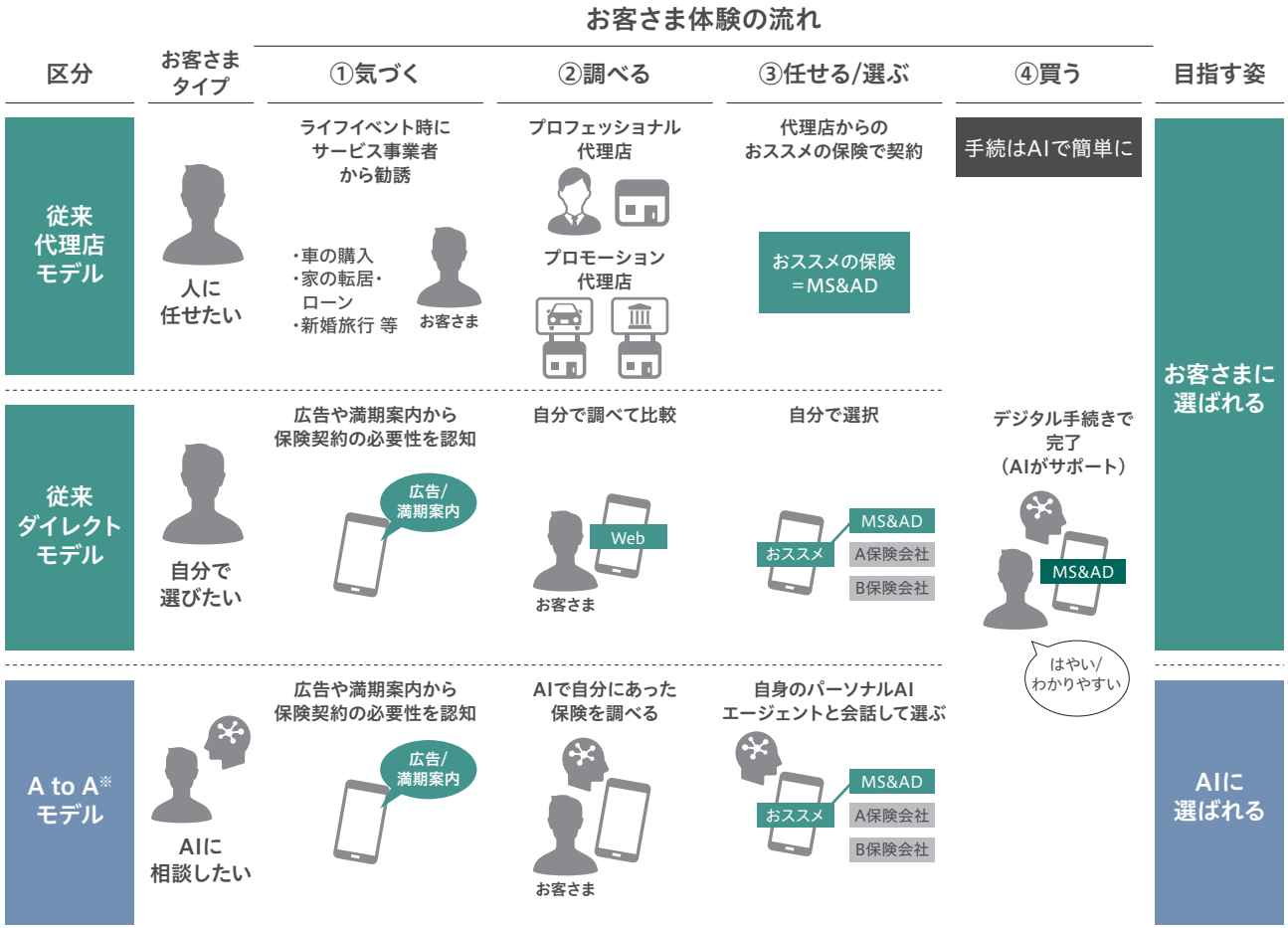
私がCDOとして大切にしているのは、デジタルやAIを手段として捉え、ビジネスの目的そのものにはしないということです。私たちが出発点とすべきは、お客さまにとってわかりやすい商品・サービスを提供し、納得して選んでいただける保険会社であることです。自動車保険や火災保険のように、年に一度、あるいは数年に一度しか見直しを行わない商品では、お客さまが補償内容を十分に理解しないまま、次の更新時期を迎えてしまうケースもあり得ます。しかし、それではお客さま本位という当社の理念から外れてしまいます。お客さまから選ばれる保険会社であるためには、補償内容や手続の意味を正しく理解いただき、安心して加入できる状態をつくることが何より重要です。デジタルやAIは、よりよく変えていくための道具です。「お客さまにとってわかりやすく、ニーズに合った商品を、よりお求めやすい価格で届ける」という目的を実現するために、手段として活用すべきものだと考えています。

保険業界が抱える課題のうちの一つは、保険の商品や手続が複雑になっていることです。当社グループで扱う自動車保険だけを見ても、補償内容や契約手続の方法などを掛け合わせると、選択肢は膨大になります。選択肢の豊富さは、お客さま一人ひとりに合った商

品が選べるという強みである半面、わかりにくさにもつながりかねません。代理店を通じて加入する場合でも、インターネット等を通じて加入する場合でも、補償内容を十分に説明できているのか、お客さまに正しくご理解いただけているのかを常に問い直す必要があります。また、近年、保険業界では業界慣行を背景としたさまざまな事案が続いたことも踏まえると、業務改善とビジネスモデル変革を同時に進めることこそ最も重要な課題です。

これらの課題に対してデジタル領域で取り組むべきは、商品や手続をできるだけシンプルにし、お客さまが自分に合った方法を選べる状態をつくることです。対面で話して納得したい方にはより丁寧な説明を、インターネットで契約を完結したい方には使いやすいデジタル手続の仕組みを用意する。事故の連絡や保険金の請求についても同様です。デジタルは、単に業務を効率化するためだけでなく、お客さまに安心していただくための接点づくりも担います。契約手続から保険金の支払いに至るまで、お客さまの状況やニーズに合わせた選択肢を整え、納得度を高めていただくことが大切です。

更に、お客さまの安心と利便性を同時に高めるビジネスモデル変革においては、新たな保険流通の形にも注力します。例えば、信頼性の高い既存のデジタルプラットフォームと保険を組み合わせることで、お客さまは日常的に利用している安心感のある環境の中で、契約手続を簡単に進められるようになります。こうした取組みにより、デジタル手続に対する心理的な負担を軽減し、より利用しやすい保険サービスの実現につなげていきます。



※ Agent to Agentの略。AIエージェント同士が人間を介さずに直接会話やデータ交換、取引を行う仕組み

お客さまとAIの両方に選ばれる保険会社になる

海外での展開についても、基本的な考え方は変わりません。保険契約時に引受けの可否を判断する「アンダーライティング」、事故を未然に防ぎ、被害を最小限に抑える「ロスプリベンション」、事故発生後の早期復旧・回復を支援する「リカバリー」を通じてお客さまに価値を届け、社会課題の解決に貢献するという軸は、世界中で共通であるべきです。しかしながら、実現の道筋は国や地域によって異なります。AIやデジタルの受け止め方や保険料の価格感応度、保険自体に対する考え方が多様だからです。そのため、グ

ループとしての価値観を共有した上で、海外の各子会社が自分たちの市場に合った方法を主体的に考えられる体制を整えることが大切です。

AIを活用した商品推奨やプロダクト選択の最適化についても、考え方は同じです。最近では、お客さまが保険をインターネットで比較することはもちろん、AIが提示した候補から選ぶ行動が広がり始めています。そうなると、私たちは「お客さまに選ばれる保険会社」であるだけでなく、「お客さまが選んだAIにも選ばれる保険会社」でなければなりません。ただし、これは検索結果の上位に出るための技術的な対策をしたいという話ではありません。お客さまが求めていることと、私たちの商品やサービスが本当に合っているかを、AIにもわかる形で正しく伝えることが本質です。お客さまにわかりやすい情報は、AIにとっても理解しやすい情報であるはずです。だからこそ、私たちは総合保険会社として、お客さま一人ひとりに最適な選択肢を提示できるようにしたいと考えています。

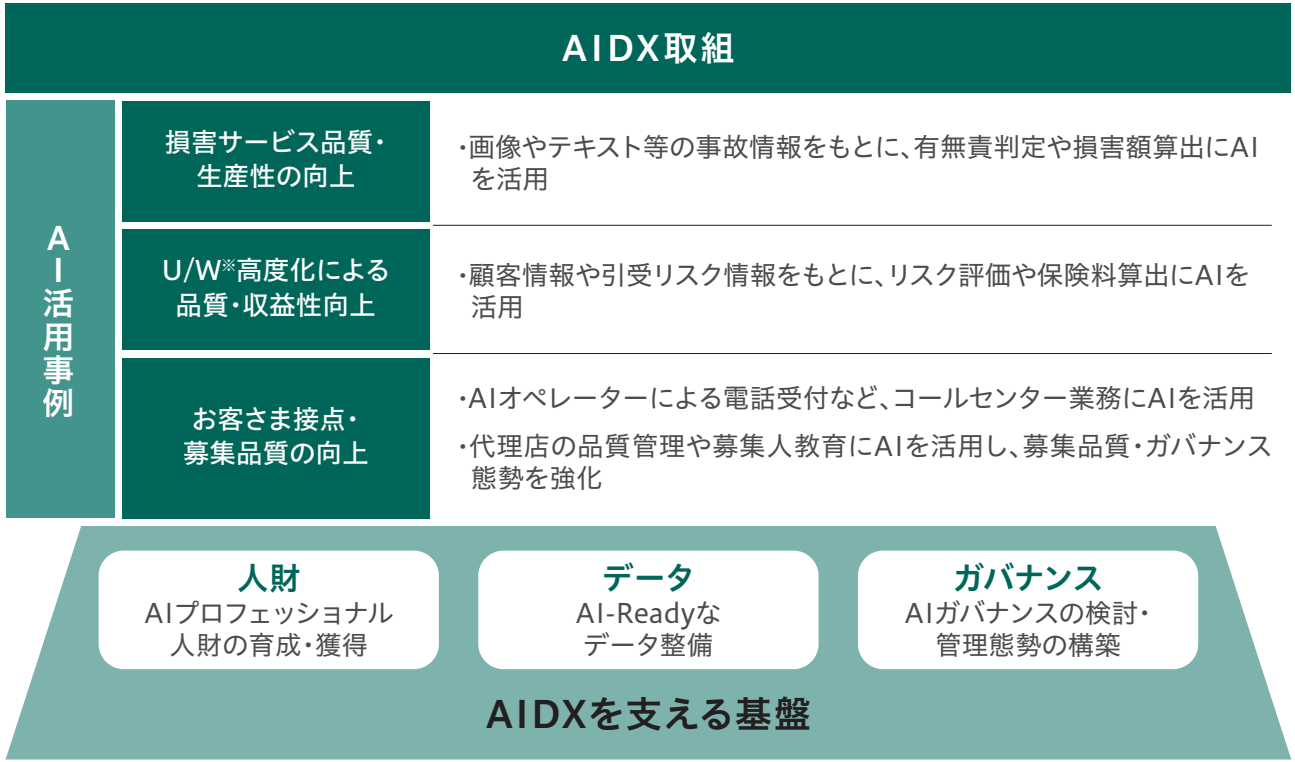
デジタルやAIが貢献できる領域は、個人向けビジネスの利便性向上にとどまりません。私は、AIの本当の力は、AIでなければできない領域で発揮されると思っています。例えば企業向け保険では、お客さまが抱えるリスクや世界で起きている出来事を踏まえ、保険の引受可否を判断し、適正な保険料を設定する必要があります。アンダーライティング業務にAIを活用すれば、大量のデータを短時間で分析し、リスクの内容やそれに見合った保険料、将来想定すべきリスクなどをより深く把握できる可能性があります。更に、それはロスプリベンションやリカバリーにもつながります。河川の水位と降雨量の関係性といった単純な分析ではなく、遠くの山で降った雨がどう流れ、何時間後にどの地域へ影響するのかを予測するようなことは、まさにAIの領域です。保険会社がこうした力を持てば、単に保険金を支払うだけでなく、事故や災害による被害を減らし、社会の課題解決にも貢献できるはずです。短期的な収益化はできなくても、被害を減らすことで、長期的には保険事業の持続可能性を高めることにつながります。

AX（AI Transformation）推進に向けた人財育成

AIの進展に伴い、人財育成のあり方も大きく見直す必要があります。例えば保険金支払では、定型的な業務や簡易な判断は、今後ますますAIによる自動化・高度化が進んでいきます。一方で、難事案における判断、重大リスクへの対応、交渉や利害調整といった高度な業務は、引き続き人が中心となって担うべき重要な領域です。だからこそ、私たちに求められるのは、AIを使うための知識を広げることだけではありません。AIと協働しながら、目的や制約を適切に示し、AIのアウトプットを見極め、お客さまにとって最適な判断や対応につなげる力を育てていくことが重要です。更に、AIが簡易業務を代行するようになれば、若手社員が定型業務や簡易事案を通じて段階的に経験を積む従来型のOJTの機会は減少していきます。これまでの延長線上にある育成だけでは十分ではありません。実務に即した研修、AIを活用したロールプレイング、OJTを組み合わせながら、必要な知識、判断力、対人対応力をより短期間で身に付けられる育成体系へと進化させていく必要があります。AI活用の力と、人にしか果たせない価値の双方を高めることが、これからの競争力の基盤になると考えています。



AIを活用した業務高度化における重要な取組みのポイントとなるのが、エクサウィザーズ社との合弁会社として設立したMS&AD AXです。同社の設立は、当社グループの社員がAIの専門家と協働し、保険事業を中心としたさまざまな業務プロセスへAIを導入し、更に高度化していく経験を積むための場を設けることを目的としています。AIは外部に発注して終わるものではなく、自分たちで作り、育て、使い続けるものです。保険引受、保険金支払、営業支援、コンタクトセンター、事務処理など、幅広い領域でAIのユースケースを検討し、PoC（概念実証）から開発・運用、人財育成までを一貫して進めることで、グループ全体のAI活用力を高めていきたいと考えています。



※アンダーライティングの略

加えて、特定の会社や技術に全てを依存しないことも大切です。さまざまなAIプレーヤーが存在します。コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）を通じた投資や協業、セキュリティやガバナンスの専門家からの助言を通じて先進的な技術を取り込み、自分たちに合うものを見極める。その過程自体が、組織の学習であり、人財育成にもつながると考えています。

AI人財の育成については、特別な処遇等で外部の専門家を大量に採用すれば解決するとは考えていません。重要なのは、単なるスキルや経験だけでなく、「AIによって社会に価値とインパクトをもたらしたい」という思いに共鳴し、変革への意欲をもって現場で挑戦し続けられる人財を育てていくことです。私たちは、自らAI活用の可能性を広げていけるチームづくりに注力します。2030年までに、AIを活用して仕組みを作れる高度な人財を、少なくとも150人程度育てたいと考えています。また、こうした取組みは一部の部門だけで完結するものではありません。商品設計、営業、損害サポート、事務やシステムを支える社員が、それぞれの現場でお客さまにとっての最適を考え続ける必要があります。デジタルやAIは、その現場の知恵をつなぎ、よりよい判断を支える共通の基盤になるものだと考えています。

私たちのありたい姿は、世の中に最新技術を使っている会社だと受け止められることではなく、「この保険会社なら安心だ」と思っていただける存在であり続けることです。技術が進歩すればするほど、お客さまの不安も増大します。AIがサイバーセキュリティを突破する、自動的に攻撃する、といった話が現実味を帯びる中で、新しい技術を導入する側にはこれまで以上に責任が生じます。だからこそ、私たちは技術を冷静に検証し、ガバナンス、セキュリティ、倫理の観点から活用の是非を判断しなければなりません。「グループの2030年度目指す姿」の実現に向けたCDOとしての役割は、今ある仕事をデジタル化して効率化することだけではなく、その先にある新しい価値をどれだけ生み出せるかにあります。「お客さまにとってわかりやすく選びやすい商品を簡便な手続で提供し、グループの持続的な成長と企業品質の向上を実現する。そのための手段としてデジタルとAIを活用する」――。私は、この順序を常に守りながら、保険会社として信頼される未来をつくっていきたいと考えています。

MS&ADグループは、お客さまから最も選ばれる保険・金融グループを創造する上で、情報セキュリティ管理の実行を、ステークホルダー及び当社にとっての重要課題（マテリアリティ）への取組みとして位置付けています。また、サイバーリスクや脅威に対処するための態勢強化を法令・ガイドラインへの対応や官民連携も踏まえ取り組んでいます。

関連リンク先：情報セキュリティ Webページ

取締役会議長メッセージ



変化の時代を見据え、
成長を支える取締役会へと進化する

ガバナンス改革を「実効性」につなげる

2025年度は、監査等委員会設置会社への移行や社外取締役比率の過半化など、新たなガバナンス体制のもとで取締役会運営を進化させる一年となりました。2024年度は、ガバナンス改革の方向性を示すことがおおきなテーマでしたが、2025年度はそれを実際の運営の中でどう機能させるかに取り組んできました。その中で特に重視したのは、取締役会が本来果たすべき役割に立ち返ることです。

持株会社の取締役会は、個別案件を細かく審議する場ではありません。企業価値向上につながる重要な経営課題について、多様な視点から議論し、執行を監督する場です。その考え方に基づき、付議事項や議案の見直しを進め、重要度の低い案件は整理・集約することで、戦略論議に時間を振り向けられる体制を整えてきました。

監査等委員会の直下に内部監査部門を配置したこともおおきな変化です。事業会社で課題が発生した際には、執行側だけでなく第三者的な視点から課題を確認し、改善につなげる仕組みが機能し始めています。事業投資やシステム統合などの大型プロジェクトにおいても、透明性や客観性は着実に高まっていると感じています。

取締役会の実効性評価でも、重要事項に関する議論の充実や運営改善について高い評価を得ることができました。社外取締役からも、「重要なテーマにより集中して議論できるようになった」との声が寄せられています。しかし、私はガバナンスに終わりはないと考えて

います。改革の成果を確認できたからこそ、次のステージへ進まなければなりません。

持株会社として何を担うのかを問い直す

現在、私たちが最も重要なテーマの一つと考えているのが、持株会社と事業会社の役割を改めて整理することです。中核損害保険会社の合併を経て、当社グループは新たな経営体制へ移行しようとしています。今後は持株会社がグループ全体の戦略を描き、事業会社がその実行を担う体制をより明確にしていく必要があります。

そうした中で、持株会社の取締役会が果たすべき役割も改めて整理しました。グループ戦略の承認と進捗確認、経営資源の配分、事業会社の執行状況の評価、そして業務の健全性や適切性のモニタリング。これらを持株会社として重点的に取り組むべき領域と位置付けています。

特に今後は、海外事業の重要性が更に高まります。そのため、インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティ（IEC）を設置し、多国籍人財を中心に海外戦略やリスク管理を議論する体制を整えました。

成長を加速するためには、意思決定のスピードを高めなければなりません。一方で、スピードを追求するほどガバナンスの重要性も増していきます。だからこそ、持株会社として何を担い、事業会社に何を委ねるのかを絶えず見直し続ける必要があります。これからの取締役会には、グループ全体を俯瞰しながら成長を支える役割がこれまで以上に求められると考えています。

また、2030年度に向けた成長戦略を着実に実現していくためには、計画を遂行するだけでは十分ではありません。経営環境は想定を超えるスピードで変化しています。そうした変化が当社グループの事業や戦略にどのような影響を与えるのかを常に問い続け、必要に応じて戦略や資源配分を見直していくことも取締役会の重要な役割です。変化に柔軟に対応できる経営基盤を築くことが、持続的な成長につながると考えています。

リスク予兆を捉える組織へ

近年の経営環境を見ていると、リスクの質そのものが大きく変化しています。地政学リスクや経済安全保障、生成AIの急速な普及など、数年前には十分に認識されていなかったテーマが、今では経営におおきな影響を与えています。エマージングリスクが短期間で重要リスクへと変化する時代になったと言えるでしょう。だからこそ、取締役会として重視しているのは「リスク予兆をどう捉えるか」です。

リスク管理部門や内部監査部門によるモニタリングはもちろん重要ですが、それだけでは十分ではありません。事業の最前線にいる社員一人ひとりが社会の変化に敏感になり、自らリスクを考える文化を育てることが必要です。

私たちはミッション・ビジョン・バリューを経営の基盤に据えています。バリューは行動指針に当たるものですが、その中でも大切にしているのが「インテグリティ（誠実さ）」です。ルールを守ることは当然ですが、それだけではありません。社会からどう見られるか、自分自身に問い掛けながら判断することが重要です。そうした価値観が組織に根付いてこそ、リスクの予兆を早期に捉えることができます。

また、企業文化の変革も継続的な課題です。組織の壁を低くし、相談しやすく、意見を言いやすい環境をつくることが、結果としてリスクの早期発見や企業価値向上につながると考えています。

成長とガバナンスは両輪である

社外取締役の皆さんには、今後も率直で本質的な意見を期待しています。

私も含めた社内取締役の多くは保険業界の中で育ってきた人間です。だからこそ、外から見た違和感や疑問を投げ掛けていただくことが極めて重要です。実際に、中核損害保険会社の合併に関する議論でも、「効率化だけでなく、その先の成長戦略をもっと示すべきではないか」「1＋1を2にするのではなく、3や4にする発想が必要ではないか」といった意見をいただきました。そうした視点が、私たちの議論をより本質的なものにしてくれています。

当社グループは「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現をめざしています。そのためには、新たな事業への挑戦や海外展開など、成長に向けたリスクテイクも必要になります。

一方で、新しい技術、新しい事業、新しい市場には、必ず新たなリスクが伴います。そのリスクを適切に把握し、管理しながら成長を実現することが求められます。私は、成長とガバナンスは決して相反するものではないと考えています。むしろ、持続的な企業価値向上を支える両輪です。

環境変化がこれまで以上に激しくなる時代だからこそ、取締役会もまた進化を続けなければなりません。ガバナンス改革を更に実効性の高いものへと発展させながら、成長を支える取締役会として企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

社外取締役座談会



Dialogue

未来を見据え、企業価値向上をより確かなものに
― 社外取締役が考える持株会社の機能と役割 ―

2025年度は、2030年度に目指す姿の策定や事業会社の合併など、グループの将来を左右する重要なテーマについて、取締役会で議論を重ねました。社外取締役3名が、持株会社の取締役会に期待される役割や実効性向上に対する考え方、成長戦略に対する評価、今後の課題について、それぞれの専門的な視点から意見を交わしました。

企業価値向上を実現するための持株会社の役割

事業会社の合併を見据え、持株会社における取締役会の役割を改めて整理しました。社外取締役として、どのような視点を重視していますか。

鈴木　持株会社の取締役会として最も重要なのは、グループ全体の企業価値をどう高めていくかという視点だと思います。グループ戦略を確認・承認し、その実行状況をモニタリングする。更に、限られた経営資源をどこに配分するのかを確認し、必要に応じて問い直していくことが私たちのおおきな役割です。特に2025年度は、2030年度に目指す姿や事業会社の合併について、年間を通じて議論してきました。取締役会としては、多様な専門性を持つ社外取締役がそれぞれの観点から意見を述べ、質の高いディスカッションができていたと思います。一方で、今後更に議論を深めるために、成長戦略などは複数の選択肢を比較できる形で示していただくことも大切だと感じています。

石渡　企業価値を高めるという視点は非常に重要だと思い

ます。私は製造業の出身ですので、少し違う角度から見る必要があるとも考えています。それは「お客さまへの向き合い方」です。ものづくりは、目に見える商品があり、それを買ってくださるお客さまがいらっしゃるため、反応もダイレクトに受け取りやすい業界です。保険も商品であるとはいえ、一人のお客さまが日々購入されるものではないことから、製造業に比べてお客さまが見えづらい側面があります。そのため、「お客さまファーストであるか」「お客さまから最も選ばれる会社であるか」という視点が本当に実現できているかを大切にしたいと考えています。顧客満足につながるKPIや、現場でのお客さま対応がどう変わっているのかを、取締役会としても継続的に確認していく必要があると思います。

岡島　二人のお話に私も同感です。その上で、持株会社の取締役会には、戦略が各事業会社にきちんと落とし込まれ、実行されているかをモニタリングし、必要に応じて軌道修正する役割が求められていると思います。私は行政の立場で仕事をしてきましたので、ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理、説明責任、透明性といった観点を特に重視しています。国内外に事業を展開するグループだからこそ、持株会社がどこまで把握し、どこを事業会社に任せるのか、そのバランスも重要です。戦略の方向性を示すだけでなく、健全性や適切性を確認し続けることが、取締役会の大切な役割だと考えています。

鈴木　まさにそこが持株会社の難しさでもありますね。各事業会社の自主性を尊重しながら、グループ全体としては一つの方向に向かっていく必要があります。特に今後は、人口減少や市場環境の変化を踏まえ、国内事業をどのように成長させていくのかはおおきなテーマになります。

石渡　その点では、取締役会で決めたことが現場まで届



いているかも大事ですね。持株会社、事業会社、代理店、そしてお客さままでの距離は決して短くありません。理念や戦略が現場でどう受け止められているのかを、数字だけでなく、直接的なコミュニケーションを通じて確認していくことも必要だと思います。

岡島　そうですね。企業理念や問題意識がグループ全体に浸透しているかは、非常に難しいテーマです。だからこそ、海外事業に関する新設の会議体であるIEC※の多国籍メンバーを含め、国内外の事業会社トップや現場との接点を意識的に増やし、取締役会としても実感を持って議論できるようにしていくことが重要です。

※インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティの略。課題別委員会の一つ

取締役会の実効性を高めるために

取締役会の議論を充実させるため、運営面や社外役員勉強会などに期待することをお聞かせください。

石渡　取締役会の運営については、事務局のサポートが非常に丁寧で、資料の内容や事前説明、質問への対応も含め、とても充実していると感じています。就任当初は、取締役会の場に少し緊張する面もありましたが、議長の配慮や周囲とのコミュニケーションを重ねる中で、現在は安心して意見を述べられる雰囲気があります。発言しやすさという意味では、公式な会議だけでなく、経営陣や社外取締役が率直に話せる場も大事です。人となりがわかると、取締役会でも意見を言いやすくなりますからね。

鈴木　その視点は大事ですね。私は、取締役会そのものだけでなく、事前説明、勉強会、事業見学、各委員会での議論を更に充実させることが実効性向上につながると思います。ガバナンス委員会や人事委員会、報酬委員会、サステナビリティ関連の場は、社外取締役と執行側が深く対話できる貴重な機会です。また、過去の議論や意思決定の経緯を確認できる仕組みも重要です。新しく就任した取締役にとって、過去の経緯や背景を理解できることは、議論の質を高める上で非常に有益だと思います。

岡島　私も、過去の資料や議事録を活用できる仕組みは有益だと思います。例えば、過去の投資案件について、当時どのような議論があり、その後の過程で何を学んだのかを確認できれば、現在の判断にも活かせます。一方で、情報管理には十分注意が必要です。

鈴木　そこは重要な視点です。特にM&Aや大型投資案件などでは、取締役会関係者のみに共有される機密情報を扱うため、情報管理のレベルをより高める必要があります。AIなどを活用して利便性を高めること自体は有効ですが、会社の根幹に関わる情報を扱う以上、これらを踏まえた設計が必要です。

石渡　過去の議論を踏まえられるようになれば、社外取締役の知見もより活かしやすくなると思います。特に私の

ように異業種から来た立場では、過去の背景を理解できることはとても助けになりますから。

岡島　今回、社外取締役が過半数となり、さまざまなバックグラウンドを持つ方々の発言を聞くことで、新たな気づきや学びを得る機会が増えたと感じています。加えて、社内取締役からも現場の課題などについて具体的な説明があり、会社への理解がより深まっています。互いの立場を理解しながら幅広い視点で意見を交わし、必要な時間をかけて議論すること自体が、取締役会の実効性を高めることにつながるのではないでしょうか。

「2030年度に目指す姿」の実現に向けて

「2030年度に目指す姿」の議論について、それぞれの受け止めを教えてください。

岡島　初めて説明を受けた時は、政策株式ゼロや目標水準の高さなど非常に挑戦的なビジョンだと感じました。ただ



同時に、会社としての強い意思も感じました。不確実性の高い時代だからこそ、過去の延長ではなく、まず目指す姿を描き、そこから逆算して今を考えることは有効だと思います。中期経営計画を固定的に運用するのではなく、2030年度の目標に向けて毎年計画を見直しながら柔軟に進める現在の考え方は適切です。社外取締役としては、その進捗をしっかりモニタリングしていきたいと思います。

鈴木　2030年度に目指す姿が明確になったことで、取締役会でも「今何をすべきか」という議論がしやすくなりました。一方で、これを絵に描いた餅にしないことが重要です。政策株式の売却による利益だけでなく、その先に本業でいかに利益成長を実現していくのか。国内事業の収益力向上、海外事業の成長、大型投資の成果などを一つひとつ積み上げていく必要があります。今後は、次の成長領域をどう見極めるかもおおきな課題になると思います。

石渡　私は、2030年度に目指す姿の中で、経済的価値と社会的価値をともに高めるという考え方が示されたことを非常に前向きに受け止めています。企業価値を高めるとは、利益を増やすことだけではなく、会社への信頼や共感を高め、応援したいと思う人を増やすことでもあると思います。ただし、理念としてはとてもよくても、実行が伴わなければ意味がありません。社員一人ひとりが、自分の仕事と2030年度の目指す姿とのつながりを実感できるようにすることが大切です。

岡島　その点は、持株会社のリードが問われますね。各事業会社は財務面でも人財面でも非常にしっかりしていますが、それぞれの力をグループ全体の成長と企業価値の向上につなげるには、持株会社が方向性を明確に示し、進捗を確認していく必要があります。



石渡　サステナビリティについても同じことが言えると思います。カーボンニュートラルや自然資本はもちろん重要ですが、それだけに寄せすぎると、社員にとって自分の仕事との距離が遠く感じられるかもしれません。当社が最も貢献できるのは、ESGの中でも特に「S」、つまり社会の領域だと考えています。保険という事業そのものが社会を支える仕事です。その価値を社員自身が実感できれば、企業文化が醸成され、ひいては企業価値の向上につながると思います。

鈴木　社会的価値を高めることは、結果として企業価値向上にもつながりますね。2030年度に向けては、定量的な成果だけでなく、社員やお客さま、社会からどう評価されているかという定性的な価値も見ていくことが重要です。

事業会社の合併と新会社への期待

2025年度の重要テーマの一つは事業会社の合併でした。取締役会での議論をどのように評価していますか。

岡島　私は合併の意思決定後に取締役に就任したので、

決定に至るまでの議論には関わっていません。ただ、その後の進捗を見ていると、計画策定や進捗管理は非常にしっかり行われていると感じています。特に社員にとって、合併は期待と同時に不安も大きいものです。人事制度や処遇など、早めに情報を開示し、納得感を高めることが今後の企業価値を高めていく上で重要だと考え、社員目線でも過程を見てきました。合併はゴールではなくスタートです。今後も課題は出てくると思いますが、現時点では着実に準備が進んでいると評価しています。

石渡　私も、合併はスタートだという点に強く共感します。両社にはそれぞれ異なる文化があり、社員の皆さんと接していても、その違いを肌で感じます。それぞれのよさを最大化することが大切です。今は、企業理念や文化を新会社として一体化し、浸透させるおおきなチャンスだと思います。社員の皆さんが「新会社を自分たちでつくっていく」と感じられるかどうかが、統合の成否を左右するのではないでしょうか。

鈴木　その点は私も同感です。新会社としての強みを最大限発揮できるように「新会社を主語」に検討を進めていくことが非常に重要です。システム統合など、現場では難しい課題も出てくるでしょう。ただ、「MSかADか」ではなく、「新会社として最もよい姿は何か」という視点で考え続けることが不可欠です。

岡島　代理店への対応もおおきな課題ですね。代理店には競合関係にあった先もありますし、それぞれの受け止め方も違うと思います。お客さまはもちろん、社員や代理店を含めたステークホルダーの視点を忘れずに議論を進める必要があります。

石渡　新会社として一体感を持つためには、なぜ合併するのか、何をめざすのかを繰返し伝えることが欠かせません。現場で働く社員や代理店が合併の意義を深く理解して初めて、お客さまに対しても新しい価値を届けられると思います。

鈴木　若手社員の中には、合併を前向きに受け止めている方も多いと感じます。一方で、中間層を含めて不安を抱える方もいるはずです。将来を担う若手の声も取り入れながら、新会社のあり方を考えていくことが大切だと思います。

社外取締役が担う持続的な企業価値向上

「目指す姿」の実現に向け、社外取締役としてどのような役割を果たしますか。

鈴木　2030年度の目指す姿は描けました。これからは、その実現に向けて進捗を確認しながら、必要なら軌道修正することが社外取締役の役割だと思います。また、次の成長投資やM&Aなどの重要な経営判断においては、十分な比較検討を行い、本当に企業価値向上につながるかを見極めていきたいですね。

岡島　私も同感です。その際に重要になるのは、持株会社としてのモニタリング機能だと思います。事業会社が戦略に沿って進んでいるか、どこに課題があるのかを継続的に確認し、必要に応じて軌道修正を促していく。成長投資を支える財務基盤やリスク管理とのバランスも、引き続き注視していきたいと考えています。

石渡　お二人の話を伺っていて改めて感じるのは、どれだけ優れた戦略でも、最後は現場で実行され、お客さまに価値として届いて初めて意味があるということです。社員や代理店の皆さんが理念や戦略を自分事として受け止め、新会社をつくっている実感を持てるか。それが企業文化を育て、お客さまから最も選ばれる会社になることにつながるのだと思います。

鈴木　企業価値も社会的価値も、最終的にはそうした取組みの積重ねによって実現されるということですね。

岡島　そうですね。持株会社として方向性を示して事業会社が実行し、その成果を取締役会が確認する。そのサイクルを着実に回していくことが、今後ますます重要になっていくと思います。

石渡　私も社外取締役として多様な視点から議論に参加し、持続的な企業価値向上に向けて着実に機能しているかを見届けていきます。

