監査等委員座談会

Dialogue

経営の質を高める監査を追求し、持続的成長と企業価値向上を力強く支える

MS&ADグループは2025年6月、監査等委員会設置会社へ移行しました。新たな機関設計のもと、監査等委員会は内部監査部門との連携を深め、グループ全体を見渡す監査体制の高度化に取り組んでいます。監査等委員が、この1年の手応え及び持続的成長と企業価値向上を支える監査のあり方について語り合いました。



監査等委員会と内部監査部門の連携がより強固に

機関設計変更後の1年間を振り返って、以前と比べてどのような変化があったかをお聞かせください。

國井　当社は監査等委員会設置会社へ移行し、ガバナンス強化に向けて更なる一歩を踏み出しました。機関設計の変更には、監査・監督機能を高めるとともに、経営環境の変化に迅速に対応していく目的があったと理解しています。保険会社を取り巻く環境は、国内市場の成熟、自然災害の激甚化、海外事業の拡大、DX・AIへの対応など大きく変化しています。執行のスピードがあがるほど、監査・監督する側もその変化を的確に受け止め、必要な視点を提供していかなければなりません。取締役会において、独立した立場から監督機能を発揮する責任は一段と重くなったと感じています。

村山　移行を契機に、監査等委員会と内部監査部門がこれまで以上に連携できる組織的な監査体制が整ったことには、おおきな意味があったと思います。ガバナンスの実効性を高める上で大切なのは、必要な情報に適時にアクセスし、把握した課題を監査活動や執行側との対話にしっかりつなげていくことです。この1年で、監査の着眼点等を内部監査部門と共有しながら、より踏み込んだ議論ができるようになりました。監査等委員の役割も、事後的なチェックにとどまらず、経営の透明性や意思決定の質を高める方向で機能し始めていると受け止めています。

川津　お二人からそのように見ていただけることは、常勤の監査等委員として非常に心強いですね。今回の移行では、機関設計変更の目的に対し、ゼロから制度を構築することを意識しました。これまで横の連携関係にあった監査役会と内部監査部門を、監査等委員会の指揮命令のもとで内部監査部門が活動する縦の関係に変更し、組織監査体制を構築しました。400名を超えるグループ内部監査部門と、会計・法律の専門性を有する社外監査等委員、社内の実情を理解する社内監査等委員の知見を結び付け、監査の質と実効性や効率性を高めることをめざしたものです。組織監査体制は当初の目的に対し有効に機能しており、相乗効果が生まれています。

「見る力」を磨いていくために学び続ける

グループガバナンス強化に向けて監査の実効性を高めるために、どのようなことを意識していますか。

國井　内部監査部門と監査等委員会との連携強化により、内部監査の質が更に高まってきたと捉えています。監査の役割は誤りを見つけることにとどまらず、経営陣が抱える不安や執行だけでは見えにくい論点に別の角度から光を当て、経営をより安定させていくことにあります。とりわけ保険会社は、社会のさまざまな不安に対して補償（保障）を提供する存在であり、社会的責任が非常に大きい業態です。独立した立場からグループ全体を俯瞰し、必要な問いを経営に投げ掛けることが、監査等委員に求められる重要な役割だと認識しています。

村山　私が監査活動で特に意識しているのは、持株会社としての監督機能がグループ全体で実効的に機能しているかという点です。重要なのは、規程や報告体制といった仕組みが各社の現場で形骸化せず、実際の行動につながっているかを確認することです。グループ各社は事業特性もリスクも異なるため、持株会社にあがってくる資料だけでは見えないことも少なくありません。そのため、できる限り各社の経営陣から直接話を聞き、グループ監査役員連絡会などにも参加しながら現場の温度感や課題認識を自分の目で確かめるようにしています。改善への対応が定着し、行動変化につながっているかどうかまでフォローすることが、監査の実効性を高める上で不可欠だと考えています。



川津　私も、常勤の監査等委員として、変化の局面におけるリスクを強く意識しています。保険業界はいま、外部環境も内部環境も大きく変わりつつあります。変化に伴って生じる新たなリスクが個別の点の事象として捉えるべきものなのか、内部統制上の課題として面で広がる可能性があるものなのかを、一つひとつ見極める必要があります。また、第三者的立場から別の目で検証やけん制が機能している



かを確認することも、監査の重要な役割です。社内の立場にあるからこそ、公正不偏な態度を保ち、言うべきことを言う覚悟を持ち続けたいと考えています。

國井　川津さんがお話しになった「別の目」という点は非常に重要ですね。監査等委員は執行と同じ情報量を持てるわけではないため、社外の独立した視点を保ちながらグループ全体を俯瞰するための知見を自ら高めていく必要があります。私自身も、会計の専門性だけにとどまらず、保険業界やグループ各社の事業について理解を深めるよう努めています。執行部門との対話で得た気づきを経営の安定や企業価値向上にどう活かしていくかについて、常に考えるようにしています。

川津　機関設計を変更しただけで企業の監査・監督機能が高まるわけではありません。当社グループとして、制度の移行にとどまらず、監査等委員会が内部監査部門と実質的に連携し、専門性をもってグループ全体を見渡す体制を整えることが重要になります。加えて、監査等委員自身も専門性を高め続けなければなりません。私はこの1年で、公認内部監査人（CIA）と公認情報システム監査人（CISA）のグローバルの監査資格を取得しました。デジタル化やAI活用が進み、サイバーリスクやシステムリスクが経営上の重要テーマとなるなかで、監査等委員にも情報システム監査や内部監査に関するグローバルな知見が求められます。監査等委員が専門性を備え、内部監査部門をどう活用し、経営の透明性と意思決定の質を高めていくのか。そこまで踏み込んで実践することが、当社グループのガバナンスの強化につながると考えています。

村山　また、毎月のように会計監査人と意見交換を行っている点も、当社の特色の一つだと思います。内部監査部門についても、監査等委員会に内部監査部長が毎回参加し、直接説明や報告を受けています。こうした連携は、個社ごとの事象をグループ横断のリスクや課題として捉える上でも重要だと考えています。

國井　当社グループは、監査役会設置会社の時から会計監査人、内部監査、監査役の間で情報連携する機会が頻繁に設けられてきたこともあり、三様監査の連携は高い水準にあると感じています。今後、国内損保2社の合併やグループ再編が進む中では、事業会社の監査役員との連携をどのように進化させるかも論点になるでしょう。それぞれの会社の機関としての独立性は尊重しつつ、情報面での連携をより深める余地はあると見ています。

社会的価値と経済的価値をより高い次元で両立

当社グループへの期待と、ご自身の抱負をお聞かせください。

川津　当社グループの強みは、誠実で真面目な社員が多く、決めたことを着実に実行していく“オペレーショナルエクセレンス”が高いことです。一方で、環境が大きく変わる中では、これまでの延長線上で物事を捉えるだけでは十分とはいえません。何のためにそのルールがあるのか、誰のためにその仕組みがあるのかを原点から問い直し、お客さまから最も選ばれる保険・金融グループになるために何を変えるべきかを考えることが一層重要になります。社外の視点や異なる経験を取り入れ、多様な考え方に触れる機会を増やしていくことも有効だと考えています。

國井　MS&ADグループは2010年の発足以降、中核損保2社を併存させながら歩んできた、非常にユニークなグループです。「国内損保2社の合併を契機に経営資源をどう集約し、何に重点を置いて投資していくのか」という問いに対し、社風や発想の違いを含めた多様性や強固な事業基盤をグループの競争力として活かしていくことが肝要です。保険業は社会的使命の大きい仕事です。国内では自然災害や少子高齢化を含めたさまざまな社会課題に直面



し、海外でも地政学リスクをはじめ、多様なリスクが広がっています。そうした中で、当社グループには、補償（保障）やサービスの質を更に高め、お客さまから最も選ばれるグループをめざしてほしいと期待しています。

村山　私も、当社グループの強みは、信頼の重みを改めて認識し、課題に正面から向き合い、改善につなげようとする真摯な姿勢にあると感じています。また、保険・金融グループに求められる役割は、事故や災害が起きた後の補償（保障）にとどまらず、リスクを予防して社会全体のレジリエンスを高めていく方向に広がっていると思います。当社グループには、多様な人財、国内外に広がる事業基盤、豊富な知見やデータがあります。これらをテクノロジーと掛け合わせることができれば、これまで以上にお客さまや社会のニーズに機動的に応え、社会的価値と経済的価値をより高い次元で両立できるはずです。国内損保2社の合併を契機に、人財、知見、データをグループ全体で有機的につなげ、総合力を更に高めていくことを期待しています。

川津　海外事業にはおおきな可能性を感じると同時に、国内事業の成長も重要視しています。国内は当社グループのマザーマーケットであり、多くの社員が日々お客さまと向き合っています。その中で、営業部門などの「1線」の業務執行部門がリスクテイカーとして挑戦していくことにはおおきな意義があります。リスクテイクが進み、環境が変わることで新たな歪みや課題が生じる可能性に対しては、リスク管理部やコンプライアンス部などの「2線」のけん制部門が別の目線で検証・けん制し、内部監査部門の「3線」が執行とけん制のバランスを確認する仕組みが不可欠です。企業のリスクマネジメントの仕組みである3ラインモデルについて、1線から3線までが適切に機能しているか、そしてそれが中長期的な持続的成長と企業価値向上につながっているかを、監査等委員としてしっかり確認していきます。



村山　当社グループは信頼回復に向けた取組みを進める一方で、2030年に向けた成長戦略も推進しています。成長を加速させる局面では、法務・コンプライアンスや内部統制といった基盤が確かであることが必須といえます。法令遵守やリスク管理は、経営が安心して前に進み、挑戦するための土台だからです。経営環境の変化が加速し、取締役会や監査等委員会が把握すべきリスクや情報量は増えています。その中から、いまどこに力点を置くべきかを見極めることが、今後ますます重要になるはずです。監査等委員としては、経営のスピード感を尊重しながらも、その判断がステークホルダーに対して説明可能なものになっているか、それを支える統制が実効的に機能しているかを客観的に見ていきたいと考えています。

國井　当社グループは新しい組織体制を構築し、2030年、更にその先を見据えた野心的な目標を掲げるなど、まさに第二創業とも言える時期にあります。組織や意思決定のあり方を変えることで生じる新たなリスクをどう防ぎ、コントロールしていくのか。監査等委員として十分な注意を払いながら、当社グループが真にお客さまから最も選ばれ、ステークホルダーの皆さまから信頼されるグループへと進化していくよう、独立した立場からモニタリングと支援を続けていく考えです。

コーポレートガバナンス態勢

当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会が取締役の職務執行に対する監督機能を適切に発揮しています。また、重要な業務執行に関する決定の一部を取締役に委任することにより、意思決定及び業務執行の迅速化を図っています。さらに、監査等委員会が取締役の職務執行を監査する体制を整えています。今後も、取締役会の監督機能及び監査等委員会の監査機能の強化を図るとともに、積極的な情報開示を通じて、コーポレートガバナンスの向上に取り組んでいきます。

① 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します。

議長：原 典之

メンバー：社内取締役6名　社外取締役7名／
2025年度開催実績12回（書面報告を除く）

出席率99%

② 監査等委員会

グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを目的として取締役の職務執行を監査します。

委員長：國井 泰成（社外取締役 監査等委員）

メンバー：社内取締役 監査等委員1名
社外取締役 監査等委員2名／2025年度開催実績12回

出席率100 %

③ 人事委員会

取締役会の委嘱を受け、取締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の選任及び解任等について、取締役会に助言します。

委員長：ロッシェル・カップ（社外取締役）

メンバー：社内取締役３名　社外取締役5名／
2025年度開催実績6回

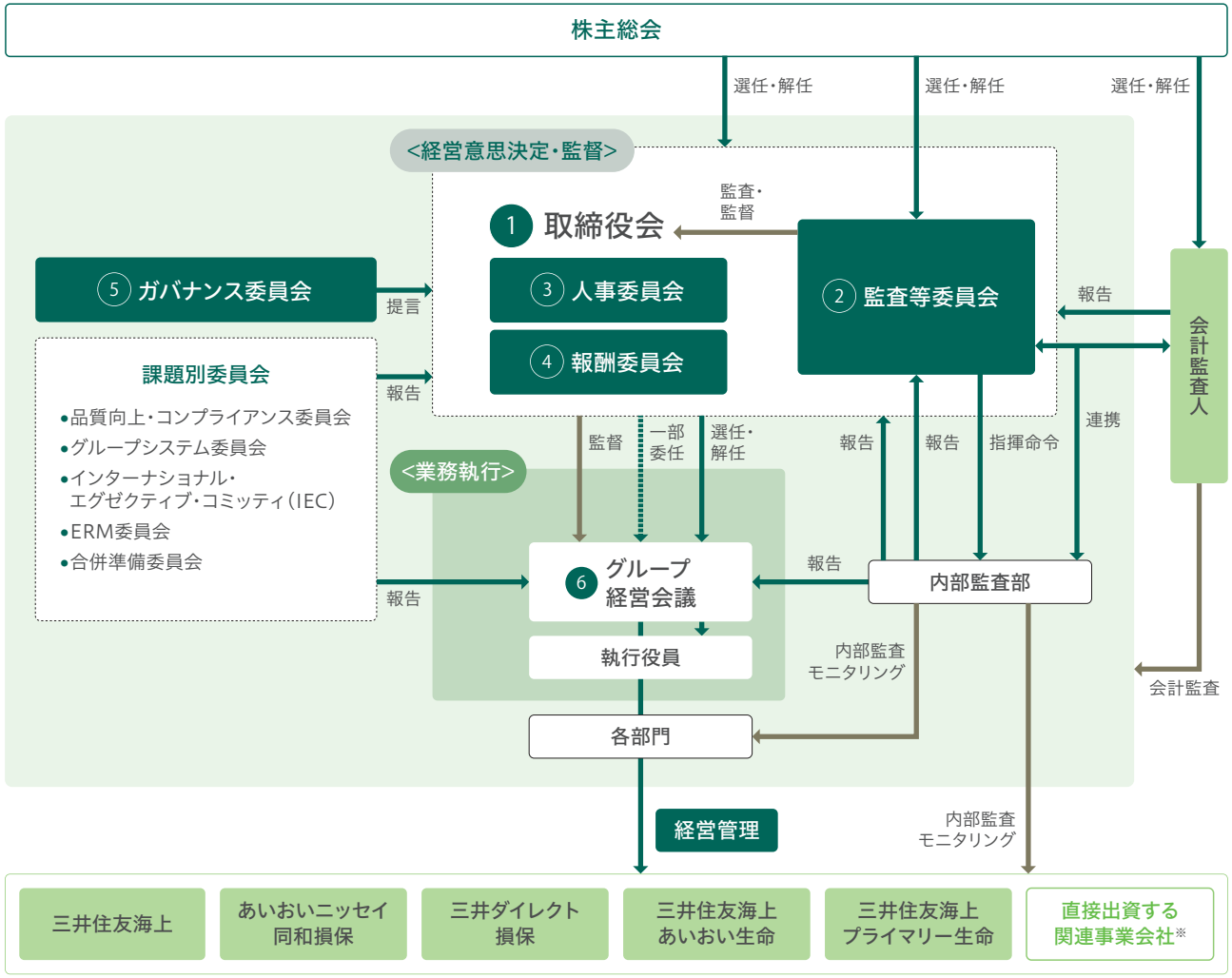
出席率100%

※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ベンチャーズ、三井住友海上キャピタル及びMS&AD AXの10社です。

（注）　内は、取締役会による監督範囲です。

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

（2026年6月30日現在）



④ 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します。
委員長：石渡 明美（社外取締役）
メンバー：社内取締役3名　社外取締役5名／
2025年度開催実績4回
出席率100%

⑤ 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します。
委員長：鈴木 純（社外取締役）
メンバー：社内取締役3名　社外取締役5名／
2025年度開催実績2回
出席率100%

⑥ 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します。また、グループ国内保険会社の重要事項について論議します。
議長：舩曳 真一郎
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、監査等委員である取締役（常勤）／
2025年度開催実績13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

業務執行に関わる経営上の重要事項に関して協議することを目的に、課題別委員会を設置しています。委員会での協議結果は、必要に応じて担当役員が、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	2025年度開催回数	主な審議事項
品質向上・コンプライアンス委員会 ＊社外取締役2名がメンバー	田村CHRO	5回	• お客さま第一の業務運営の推進や、グループにおける品質向上、諸課題について論議 • グループのコンプライアンス・プログラムの策定・実施状況について論議 • グループの情報セキュリティ管理態勢の整備・推進について論議
グループシステム委員会	津田CIfO・CISO	12回	• システム基盤再構築に関する取組みや、グループ各社に跨る大規模システム開発プロジェクト等に関する論議 • サイバーセキュリティリスク事象と対策の実施状況やシステム障害発生状況と品質対策状況に関する論議
インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティ（IEC）	森本CGO	3回※	• グループ目線を踏まえた海外事業の戦略及び海外事業管理（重要課題の解決やグループ横断取組の推進を含む）等の論議
ERM委員会	工藤CFO 田村CHRO	7回	• グループ全体の企業価値、財務の健全性、資本効率・収益性の向上に関わる重要事項について論議 • 当社社内のリスクの検知力を高めるための態勢強化について論議 • 国際会計基準（IFRS）、新資本規制の導入について論議
合併準備委員会	工藤CFO	11回	• MSとADの円滑な合併を進めるため、重要事項の協議・調整等を実施

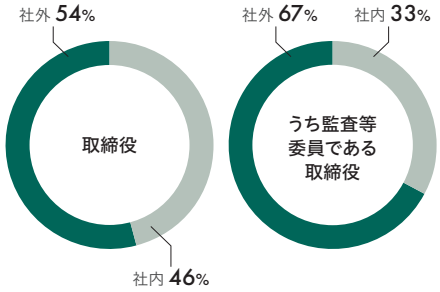
※グループ海外事業委員会の開催回数

コーポレートガバナンスの変遷

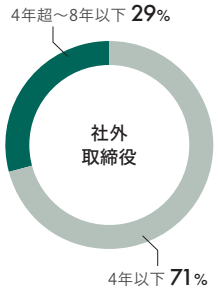
	2014-2017	2018-2021	2022-2025	2026-
中期経営計画	Next Challenge 2017	Vision 2021	中期経営計画(2022-2025)	2030年度目指す姿
	グループガバナンスの強化	コーポレートガバナンス態勢の向上	透明性と実効性の高い コーポレートガバナンスの実践	競争力の源泉となる攻めのガバナンス
ガバナンスの進化	• 取締役会の実効性に関する分析・評価を実施、結果を公表 • 業績連動報酬の導入 • 取締役(社外取締役を除く)、執行役員に株式報酬型ストック・オプションを導入 • 取締役・監査役の選任基準(独立性の判断基準を含む)を公表 • 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 〈 中期経営計画 第2ステージ(2024～) 〉 • グループリスク対策会議の新設(社外有識者参画) • 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 • 監査等委員会設置会社への移行	• CxO体制への移行 • インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティ(IEC)の設置 • 海外CxO体制の構築 • 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の監査等委員会設置会社への移行 • 役員報酬制度の改定(業績連動報酬の算定指標変更及び個人業績の導入) • グループ戦略の実現に向けた取締役会メンバーの選定

取締役の構成 (2026年7月1日現在)

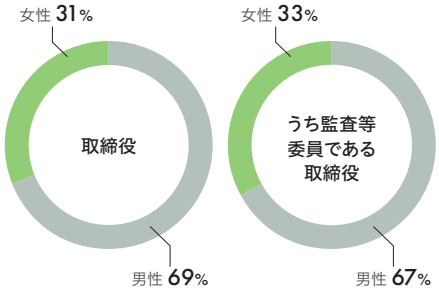
社外取締役比率



社外取締役の在任期間



女性比率



取締役会における社外取締役の比率

(2010年7月1日との対比)

2010年
39%
(18名中7名)

2026年
54%
(13名中7名)
社外取締役の比率アップ

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)

2026年
31%
(13名中4名)
女性の比率アップ

取締役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、人事委員会及びガバナンス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・内部監査 / リスク管理 / 財務・会計・金融

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・AI / サステナビリティ

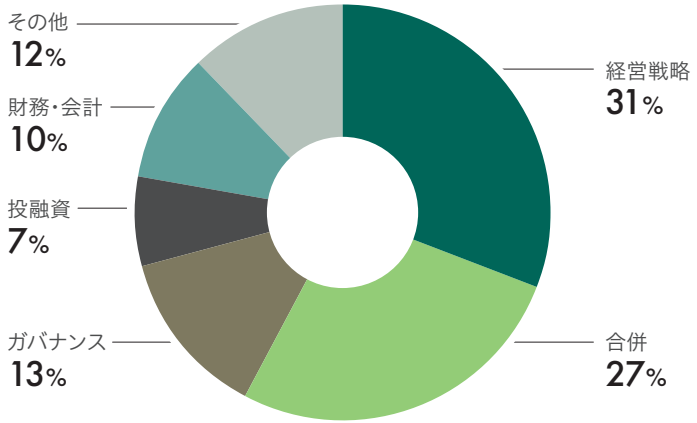
役員	スキル								
	企業経営	国際性	IT・デジタル・AI	サステナビリティ	人事・人財育成	法務・コンプライアンス・内部監査	リスク管理	財務・会計・金融	保険事業
原取締役	●	●		●	●	●	●		●
金杉取締役	●	●		●	●	●			●
舩曳取締役	●	●	●	●	●	●			●
工藤取締役				●		●	●		●
新納取締役	●	●		●	●				●
カップ取締役	●	●		●	●				
石渡取締役				●					
鈴木取締役	●	●		●	●				
岡島取締役					●	●	●		
瀬口取締役	●	●						●	
川津取締役 監査等委員			●	●		●			●
國井取締役 監査等委員	●							●	
村山取締役 監査等委員						●			

スキル	スキル充足要件
企業経営	• 企業等の社長又はCxOの経験がある
国際性	• 海外部門・海外における勤務・役員経験がある • 海外事業投資・提携の業務経験がある • 海外事業に関する専門的な知見を有している
IT・デジタル・AI	• IT・デジタル・AI部門における勤務・役員経験がある • IT・デジタル・AI分野の企業での勤務・役員経験がある • IT・デジタル・AI分野に関する専門的な知見を有している
サステナビリティ	• サステナビリティ部門における勤務・役員経験がある • サステナビリティに関する専門的な知見を有している
人事・人財育成	• 人事部門における勤務・役員経験がある • 人事や人財育成に関する専門的な知見を有している

スキル	スキル充足要件
法務・コンプライアンス・内部監査	• 法務・コンプライアンス・内部監査部門における勤務・役員経験がある • 弁護士、裁判官、検察官の経験がある • 法務・コンプライアンス・内部監査に関する専門的な知見を有している
リスク管理	• リスク管理部門における勤務・役員経験がある • 保険数理に関する専門的な知見を有している
財務・会計・金融	• 財務・会計部門における勤務・役員経験がある • 財務・会計に関する専門的な知見を有している • 事業投資・資産運用部門における勤務・役員経験がある
保険事業	• 保険業界での勤務・役員経験がある

執行役員については当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。 Webページ

取締役会の議論別の論議時間割合



	主なテーマ
経営戦略	• 次期グループ経営計画　• グループ中期経営計画の進捗状況 • 株主還元　• 生保事業戦略 • 海外事業戦略　• グループ収益最大化
三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保の合併	• 合併最終合意の承認（合併契約書、合併基本計画） • 移行判定基準の承認 • 合併準備委員会報告　－コーポレートブランド戦略　－システム統合 －拠点統合　－プロジェクト管理　等
ガバナンス	• 業務改善命令への対応　• 出向先情報の不適切な取扱いへの対応 • 取締役会の実効性評価　• 内部監査報告 • AIガバナンス基準制定　• 海外事業管理
投融資 財務・会計	• Barings社への事業投資 • 決算・収支計画の承認 • 経済価値ベースのソルベンシー・マージン比率の算出・検証結果

論議内容と経営への反映（• は社外取締役の提言）

経営戦略	**次期グループ経営計画の策定** • 中核損害保険会社の合併を踏まえて、2030年度に目指す姿を策定していることから、2027年度からの中期経営計画の策定、あるいは中期経営計画を策定しないことも考えられる。	次期グループ経営計画では従来の中期経営計画を策定せず、「2030年度の目指す姿」を掲げ、達成に向けた「単年計画」を毎年策定・実行する運営としました。
経営戦略	**サステナビリティ論議** • 事業戦略や投資判断への組込み等の観点からも、サステナビリティの論議を深めていくべきである。	「2030年度の目指す姿」のグループ戦略のひとつにサステナビリティを設定しました。 活力ある社会の発展と地球の健やかな未来の実現に向けて、グループ一体で取組みを進めます。
合併	**コーポレートブランド戦略** • 「お客さまから最も選ばれる保険・金融グループ」となるために、コーポレートブランディングやマーケティングの観点から検討していきたい。	更なるブランド力の向上のため、グループ統一ブランドとして、海外でも通用する名称を志向して新商号を選定しました。 世界中のお客さまへ高品質なサービスを提供する証として、三井住友海上グループのブランドシンボルマークを定めました。 持株会社にブランディング推進機能を持つグループコミュニケーション推進部を設置しました。
ガバナンス	**海外事業管理体制の変更** • 海外事業管理会社を設立することで、意思決定が遅れないようにしたい。	持株会社の取締役会決議を要するものは、大型の事業投資等に限定し、それ以外の多くの事項はインターナショナル・エグゼクティブ・コミッティ（IEC）で決定できるようにするなど、機動的に意思決定ができる体制を検討しています。
その他	**サイバーセキュリティに対する取組み** • 経済産業省が公表した「経済安全保障経営ガイドライン」への対応は推奨事項ではあるが、業界のリーディングカンパニーであることに加えて、取締役の善管注意義務の観点からも対応を検討したい。	経済安全保障において、保険業は基幹インフラに指定されています。 システム開発について、対策を強化しています。

取締役会の取組みと実効性評価

分析・評価のプロセス

➤ 取締役に対する自己及び取締役会評価アンケート並びにインタビューの実施

- 2025年度は、16のアンケート項目に機関設計変更に関する設問を追加し、取締役会議事の重要度と充実度に関するギャップ分析を加えたアンケートを実施しました。また、アンケート結果に基づき、事務局によるインタビューを実施しました。
- 2024年度の取締役会評価に基づく2025年度の機能向上策について、取組みの実施状況を確認しました。

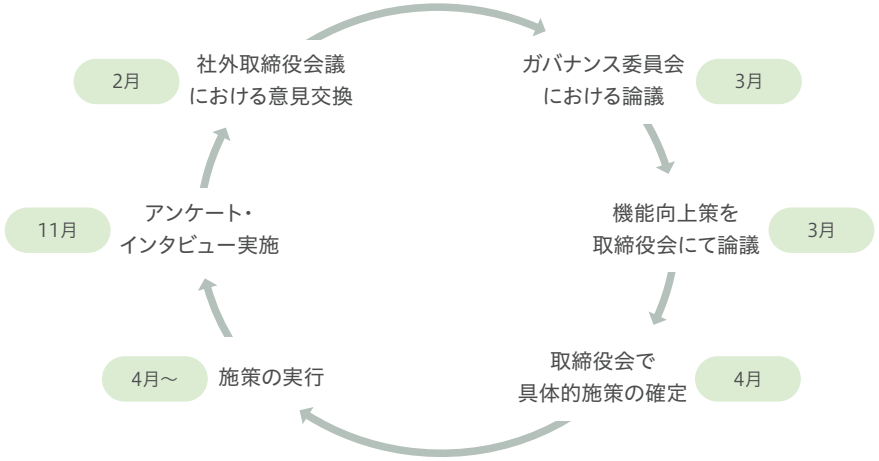
[全取締役に対するアンケート項目]

1. 取締役会の役割・責務
経営戦略・経営計画の論議
2. 中期経営計画に対するコミットメント
3. 取締役会の役割・責務
リスクテイク案件についての論議
4. 経営理念・行動規範等の浸透・実践に関する監督
5. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働（社内外の声を聴く仕組み）
6. サステナビリティ取組／ESG（地球環境・社会・ガバナンス）を巡る課題
7. 取締役会の運営
8. 取締役会の審議の内容
9. 取締役会の構成
10. 人事委員会
11. 報酬委員会
12. 監査等委員会
13. その他（取締役会に求められる役割・機能に対する継続的な研修等の機会の確保など）
14. 海外事業会社の管理・監督
15. ボードカルチャー
（取締役会メンバー間の相互理解）
16. グループガバナンス
（事業会社との相互理解）※

※社外取締役は追加設問あり

[アンケート結果]

- A～Dの4段階評価において　**A・B評価が9割超**
- A評価ウエイト（2024年度対比）　**取締役会全体　61% ➔ 71%、取締役自身 44% ➔ 60%**
- C評価ウエイト（同上）　**取締役会全体 5% ➔ 2%**



ガバナンス委員会における論議

- ガバナンス委員会（委員会の過半数及び委員長は社外取締役）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、外部の意見を踏まえ、2026年度の機能向上策を取りまとめました。

実効性評価結果

- 取締役会は、社外取締役を中心に多角的な視点からの質疑が行われることで建設的な論議ができている。今後は持株会社主導でグループ成長戦略を実行する体制に変わるため、持株会社の取締役会は資本（資源）配賦と戦略論議に力点を置くべきである。
- 取締役会は戦略、重要課題の論議をより充実させるべきであり、そのために委員会、社外役員勉強会等を有効に組み合わせていくことが望ましい。
- 大型投資案件については、執行サイドで必要性やリスク分析が適切に行われた上で取締役会へ付議されており、取締役会として客観的な判断ができている。今後のグループ全体の投資戦略や案件の位置付け等については、更に深度ある議論が望まれる。
- 機関設計変更により意思決定の迅速化、監査等委員会との連携による内部監査のレベルアップができており、ガバナンス強化が図られている。

取締役会の機能向上策

2025年度の実効性評価結果を踏まえ、以下の機能向上策を実施します。

役割の整理

- グループの成長と規律を両立させるため、持株会社と事業会社の役割、取締役会の役割を整理しました。持株会社の主な役割は、①グループの持続的成長と企業価値向上に向けて、グループ全体の経営戦略を立案し、最大効果を得るために必要な経営資源について規律を持って配分すること、②事業会社の合併により、「より強固な国内損害保険事業体制の構築」と監査等委員会設置会社への移行による監督・けん制機能（２線・３線機能、事業管理機能）を一層強化し、事業会社の内部統制システムを適切にモニタリングしていくこと、です。

[持株会社の取締役会の役割]

取締役・執行役員の職務の執行の監督 ＋

- グループ戦略の確認、承認とモニタリング
- 事業会社における執行状況の確認結果の評価
- 経営資源の配分が適切であることの確認、評価
- 事業会社の健全性及び業務の適切性確保に関するモニタリング結果の確認、評価

社外役員勉強会

- ドメイン別、エリア別の事業戦略や投資戦略について、社外役員勉強会のテーマとして取り上げ、意見交換を行うことで、取締役会での充実した論議・判断を下支えします。

[社外役員勉強会テーマ]（2025年度実績）

- 企業に求められる人権尊重経営、責任ある企業行動の「ビジネスと人権」
- 世界の保険マーケットと当社グループの海外事業戦略
- 最新のAI動向と当社取組
- 国際会計基準（IFRS）適用・対応状況

インターナショナル・エグゼティブ・コミッティ（ＩＥＣ）の新設

- 世界トップ水準のグローバルな保険・金融グループへの変革を実現するため、グループ投資戦略のメインとなる海外事業について、インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティ（IEC）を新設し論議します。その論議事項を踏まえた戦略論議を取締役会等で実施します。

取締役会運営の機能強化

取締役会の深度ある論議の実現に向けて、運営面の強化を行います。

重要議事を明確化するための付議基準の見直し

- 持株会社の主な役割である「グループ経営戦略の立案と経営資源（資本・資金・人財）の最適配分」及び「監督・けん制機能」に資する取締役会議事へ絞り込みを行いました。

社外取締役への情報提供を強化

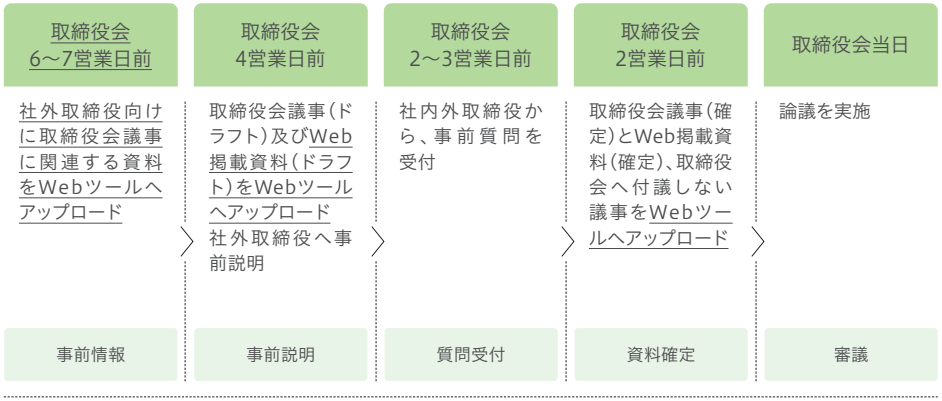
- 資料の早期配付
  取締役会の6～7営業日前を目処に、社外取締役へ取締役会議事に関連する資料を配付し、社外取締役の確認時間を確保することで、取締役会における役割発揮のための基本的な疑問点を議場外で解消します。
- 事前質問・意見の共有
  社外取締役の知見を活かした深度ある論議を行うため、議場で共有する事前質問や意見を取締役会事務局が能動的に取得していきます。

Webツールの活用

- Webツールを活用した議事運営の効率化及び取締役会事務局からの支援機能を強化します。

資料の早期配付・Webツール活用による十分な情報提供

※下線は機能強化の取組み



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

監査等委員でない取締役の報酬等

- 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。

報酬委員会の審議

- 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。

取締役会の決議

- 取締役会は、報酬委員会の助言を最大限尊重し、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。

監査等委員である取締役の報酬等

- 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、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、業務の分担の状況、監査等委員でない取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮し、監査等委員である取締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（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）	●	●	●
社外取締役（監査等委員である取締役を除く）	●	—	—
監査等委員である取締役	●	—	—

- 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。

取締役会長・取締役副会長・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）



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）



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、グループの2030年度目指す姿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）	• 修正利益 • 修正ROE • EPS成長率 • 相対TSR（株主総利回り）	毎年度の指標達成を積み重ねることにより、政策株式売却完了後の2030年度においても、安定した修正利益をあげることができる収益構造を確立するために選定するものです。 ※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）	• 事業構造最適化 ・提供価値の変革 ・資本アロケーション最適化 • 事業基盤強化 ・戦略機能強化 ・ガバナンスの強化 ・人的資本経営 ・AI・DX • サステナビリティ取組	経営重要課題の解決を図りつつ、社会インフラとしての保険を安定的に提供し続けることで、環境・社会の持続可能性向上と当社の企業価値向上を両立するために選定するものです。なお、関係する各種取組の進捗状況を中長期的な視点で評価できるKPIを設定します。

・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・非財務指標いずれも上限は「なし」、下限は0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（2025年度）

	計画	実績値
グループ修正利益	6,710億円	1兆9億円
連結当期純利益	5,790億円	7,873億円
グループ修正ROE	16.4%	21.7%

非財務指標（2025年度）

評価項目	評価の結果
基本戦略	以下の取組みについて、進捗状況はどうか、どのような成果があったかといった観点から評価を行い、標準並みの評価としました。 • MS&AD Value戦略（「CSV×DX」の推進）により、社会課題の解決につながる補償・保障前後の商品・サービスの開発・展開を進めるとともに、収益化に向けた体制の見直しを行った。国内損保事業の収益性強化について、保険引受利益の改善に向けた取組みの進展により、改善が図られた。 • 海外事業や国内生保事業の拡大、及び事業管理の高度化による事業ポートフォリオの変革、政策株式削減や自然災害リスク抑制によるリスクポートフォリオの変革、デジタル・データを活用した新たなビジネスの追求とビジネススタイル変革が進展した。 • 2027年4月のMS・ADの合併に向けた具体的な検討・対応準備を進めており、生損シナジー、グローバルベースでのシナジー発揮に引き続き取り組み、グループの多様性を活かした連携強化による一層の成長の実現に向け、概ね計画どおりに進捗した。
基盤	以下の取組みについて、進捗状況はどうか、どのような成果があったかといった観点から評価を行い、情報漏えい事案等が発生したことも考慮し、標準をやや下回る評価としました。 • サステナビリティ3つの重点課題（地球環境との共生、安心・安全な社会、多様な人々の幸福）への取組みを計画どおり進めるとともに、新たにグローバルベースでの取組みと当社グループの持続可能性を高める取組みを開始した。更に、事業会社による防災・減災取組の推進、グループインフラの推進等のネイチャーポジティブ取組等を着実に進めるとともに、人権の尊重、適切な企業情報の開示に取り組み、社外からも高い評価を得た。 • 保険料調整事案・代理店による保険金不正請求事案を受け、「ビジネススタイルの大変革」を推進したが、保険代理店と保険会社での情報漏えい事案が発覚した。また、生命保険会社において、金融機関代理店への出向者の出向先内部情報の無断持ち出しが発生した。改めて、お客さま第一の業務運営の徹底・定着、コンプライアンス意識・知識の向上を図ることを目的に、社長メッセージの発信や研修、職場ミーティング等を実施した。 • グループの2030年度目指す姿に向けて、「最適な人財ポートフォリオ構築」「社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮」の実現のため、「自律的に行動し、変革にチャレンジし、新たな価値を創造する」人財の育成を進めた。具体的には、リスキリング・リカレントや専門人財の確保・活躍につながる環境整備、2027年度の合併新会社のスタートに向けたスキルベースの人事制度の展開、社員の自律的なキャリア形成機会の拡充等を進めた。 • リスク管理体制の強化のため、グループリスク対策会議を通じ、法務リスク・コンダクトリスク等の定量化が難しいリスクの検知・管理の高度化を図り、ガバナンス体制を強化した。また、資本効率向上に向けて、海外事業各拠点・事業の収益性と成長性を確認するとともに、ROIの改善状況をモニタリングし、収益性が低い事業の売却や新規投資案件の実施を進めた。

役員報酬（2025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	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（監査等委員及び社外取締役を除く）	8名	371	141	127	103
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	1名	27	27	—	—
監査役（社外監査役を除く）	2名	18	18	—	—
社外役員	9名	125	125	—	—

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
原 典之	取締役	当社	226	28	30	24
	取締役	三井住友海上		45	54	43
金杉 恭三	取締役	当社	137	26	27	21
	取締役	あいおいニッセイ同和損保		30	17	13
舩曳 真一郎	取締役	当社	226	31	33	27
	取締役	三井住友海上		42	50	41
新納 啓介	取締役	当社	146	10	4	3
	取締役	あいおいニッセイ同和損保		48	44	35

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、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又は会社の規程に定める義務に違反すること等）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

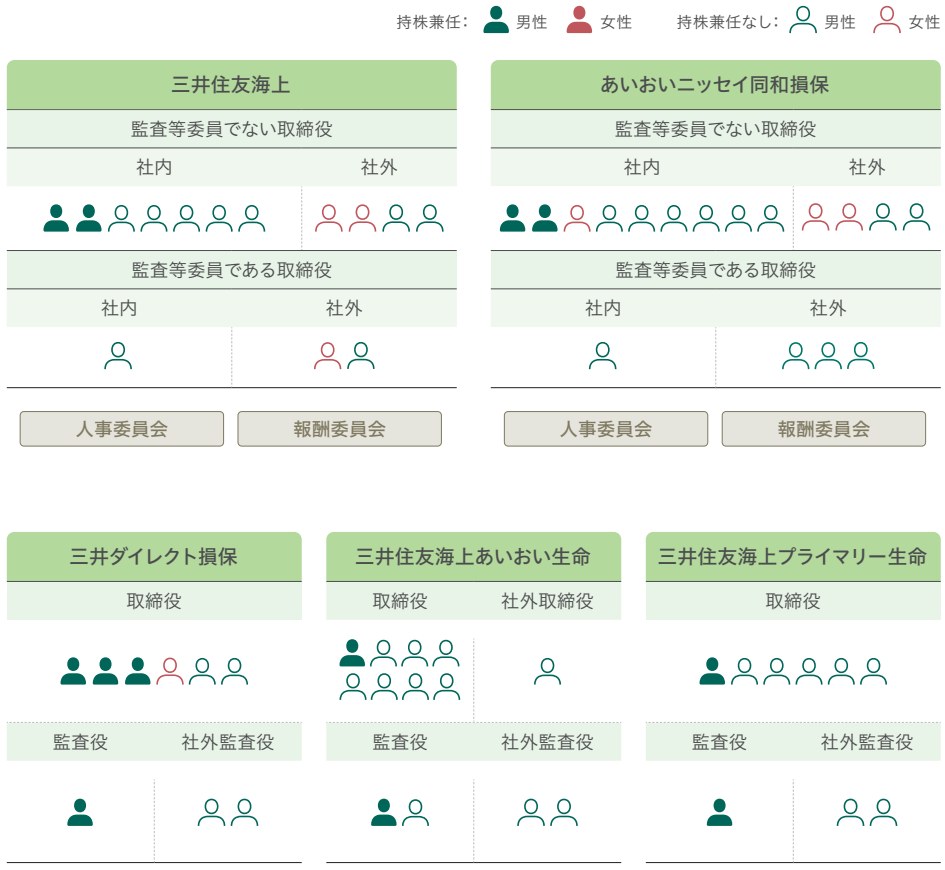
グループ一体となった持続的成長の実現に向けて、持株会社としての機能を発揮し、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。

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



※上記委員会の過半数及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や監査役を兼務していることを指す

役員一覧



取締役

❶ 原 典之
取締役会長 会長執行役員

❷ 金杉 恭三
代表取締役 取締役副会長
副会長執行役員

❸ 舩曳 真一郎
代表取締役 取締役社長
社長執行役員(CEO)

❹ 工藤 成生
代表取締役 副社長執行役員

❺ 新納 啓介
取締役 執行役員

❻ ロッシェル・カップ
社外取締役 独立役員

❼ 石渡 明美
社外取締役 独立役員

❽ 鈴木 純
社外取締役 独立役員

❾ 岡島 敦子
社外取締役 独立役員

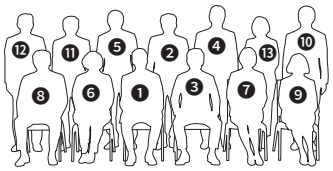
❿ 瀬口 二郎
社外取締役 新任 独立役員

監査等委員である取締役

⓫ 川津 英樹
取締役 監査等委員

⓬ 國井 泰成
社外取締役 監査等委員
独立役員

⓭ 村山 由香里
社外取締役 監査等委員
独立役員



取締役

❶ 原 典之

取締役会長 会長執行役員

生年月日:1955年7月21日生
所有する当社株式の数:207,366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特別顧問

1978年 4月　大正海上火災保険株式会社入社
2008年 4月　三井住友海上火災保険株式会社 執行役員企業品質管理部長
2010年 4月　同社常務執行役員名古屋企業本部長
2012年 4月　同社取締役常務執行役員
2013年 4月　同社取締役専務執行役員
2015年 4月　同社取締役 副社長執行役員
2016年 4月　同社取締役社長 社長執行役員 当社執行役員
2016年 6月　取締役執行役員
2020年 6月　取締役社長 社長執行役員
2021年 4月　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
2024年 6月　当社取締役会長 会長執行役員(現職)
2026年 4月　三井住友海上火災保険株式会社 取締役特別顧問(現職)

❷ 金杉 恭三

代表取締役 取締役副会長 副会長執行役員

生年月日:1956年5月29日生
所有する当社株式の数:213,241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

1979年 4月　大東京火災海上保険株式会社入社
2008年 4月　あいおい損害保険株式会社常務役員人事企画部長
2009年 4月　同社執行役員
2010年10月　あいおいニッセイ同和損害保険株式会社執行役員
2011年 4月　同社常務執行役員
2012年 4月　当社執行役員
2012年 6月　あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 取締役常務執行役員
2013年 4月　同社取締役専務執行役員
2014年 6月　当社取締役執行役員
2016年 4月　あいおいニッセイ同和損害保険株式会社取締役社長
2020年 6月　当社取締役副会長 副会長執行役員(現職)
2022年 4月　あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 取締役会長(現職)

❸ 舩曳 真一郎

代表取締役 取締役社長 社長執行役員(CEO)

生年月日:1960年5月11日生
所有する当社株式の数:171,455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

1983年 4月　住友海上火災保険株式会社入社
2013年 4月　三井住友海上火災保険株式会社 執行役員経営企画部長
2015年 4月　同社常務執行役員東京企業第一本部長
2017年 4月　同社取締役専務執行役員 当社執行役員
2019年 4月　専務執行役員
2020年 4月　執行役員 三井住友海上火災保険株式会社 取締役 副社長執行役員
2021年 4月　同社取締役社長 社長執行役員
2024年 6月　当社取締役社長 社長執行役員(現職)
2026年 4月　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(現職)

❹ 工藤 成生

代表取締役 副社長執行役員

生年月日:1964年8月11日生
所有する当社株式の数:56,493株
重要な兼職の状況:なし

1987年 4月　大正海上火災保険株式会社入社
2018年 4月　三井住友海上火災保険株式会社 執行役員 経営企画部長
2019年 4月　同社執行役員東京本部長
2021年 4月　同社常務執行役員
2022年 4月　同社取締役常務執行役員商品・サービス本部長
2023年 4月　同社取締役専務執行役員商品・サービス本部長
2025年 4月　当社副社長執行役員
2025年 6月　取締役 副社長執行役員(現職)

❺ 新納 啓介

取締役 執行役員

生年月日:1965年7月5日生
所有する当社株式の数:69,758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社長

1988年 4月　大東京火災海上保険株式会社入社
2018年 4月　あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 執行役員
2020年 4月　同社常務執行役員 当社執行役員
2020年 6月　あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 取締役常務執行役員
2022年 4月　同社取締役社長(現職)
2025年 6月　当社取締役執行役員(現職)

❻ ロッシェル・カップ

社外取締役 独立役員 人事委員会委員長

生年月日:1964年6月29日生
所有する当社株式の数:0株
取締役会への出席状況(2025年度):12/12回(100%)
社外取締役在任年数:6年
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)、エア・ウォーター株式会社取締役(社外取締役)

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)

❼ 石渡 明美

社外取締役 独立役員 報酬委員会委員長

生年月日:1960年8月23日生
所有する当社株式の数:2,000株
取締役会への出席状況(2025年度):12/12回(100%)
社外取締役在任年数:4年
重要な兼職の状況:なし

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)

❽ 鈴木 純

社外取締役 独立役員 ガバナンス委員会委員長

生年月日:1958年2月19日生
所有する当社株式の数:7,500株
取締役会への出席状況(2025年度):11/12回(92%)
社外取締役在任年数:3年
重要な兼職の状況:
出光興産株式会社取締役(社外取締役)

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) 当社取締役(現職)

取締役

❾ 岡島 敦子

社外取締役 独立役員

生年月日：1954年10月15日生
所有する当社株式の数：400株
取締役会への出席状況（2025年度）：10/10回（100%）※
社外取締役在任年数：1年
重要な兼職の状況：
公立大学法人埼玉県立大学理事、
ハウス食品グループ本社株式会社取締役（社外取締役（監査等委員））、
大東港運株式会社取締役（社外取締役）

1977年 4月　農林省（現 農林水産省）入省
2003年 7月　農林水産省大臣官房審議官
2004年 7月　厚生労働省大臣官房審議官
2006年 7月　埼玉県副知事
2009年 7月　内閣府男女共同参画局長
2013年 4月　内閣府情報公開・個人情報保護審査会委員
2016年 4月　総務省情報公開・個人情報保護審査会委員
2022年 4月　公立大学法人埼玉県立大学理事（現職）
2025年 6月　当社取締役（現職）

※岡島敦子氏は2025年6月23日開催の第17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。

❿ 瀬口 二郎

社外取締役 新任 独立役員

生年月日：1963年7月29日生
所有する当社株式の数：0株
重要な兼職の状況：
株式会社産業革新投資機構代表取締役社長CEO
大塚ホールディングス株式会社取締役（社外取締役）、
株式会社りそなホールディングス取締役（社外取締役）

1986年 4月　株式会社東京銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行
1999年 3月　メリルリンチ日本証券株式会社（現 BofA証券株式会社）入社
2010年 7月　同社代表取締役社長
　　Bank of America Corporation在日代表
2013年10月　同社Global Corporate & Investment Banking
　　アジア太平洋地域統括責任者
2016年 6月　メリルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長
　　Bank of America Corporation在日代表
2019年 1月　同社Co President of APAC（アジア太平洋地域共同総代表）
2023年 7月　同社アジア太平洋地域シニアアドバイザー
2026年 5月　株式会社産業革新投資機構専務執行役員
2026年 6月　同社代表取締役社長CEO（現職）
　　当社取締役（現職）

監査等委員である取締役

⓫ 川津 英樹

取締役 監査等委員

生年月日：1968年11月2日生
所有する当社株式の数：25,078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

1991年 4月　住友海上火災保険株式会社入社
2023年 4月　三井住友海上火災保険株式会社執行役員経営企画部長
2024年 8月　同社常務執行役員
2025年 4月　同社取締役常務執行役員
2025年 6月　同社取締役（現職）
　　当社取締役（監査等委員）（現職）

⓬ 國井 泰成

社外取締役 監査等委員 監査等委員会委員長 独立役員

生年月日：1959年6月12日生
所有する当社株式の数：1,000株
取締役会への出席状況（2025年度）：10/10回（100%）※
監査等委員会への出席状況（2025年度）：9/9回（100%）※
社外取締役在任年数：1年
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、
住友商事株式会社取締役（社外取締役（監査等委員））

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
1989年 8月　公認会計士登録
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
2018年 6月　同法人包括代表
2023年 2月　國井泰成公認会計士事務所 公認会計士（現職）
2024年 6月　当社監査役
2025年 6月　当社取締役（監査等委員）（現職）

※國井泰成氏は2025年6月23日開催の第17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及び監査等委員会への出席状況を記載しております。

⓭ 村山 由香里

社外取締役 監査等委員 独立役員

生年月日：1972年8月4日生
所有する当社株式の数：0株
取締役会への出席状況（2025年度）：10/10回（100%）※1
監査等委員会への出席状況（2025年度）：9/9回（100%）※1
社外取締役在任年数：1年
重要な兼職の状況：アンダーソン・毛利・友常法律事務所、外国法共同事業弁護士、
株式会社電通総研取締役（社外取締役（監査等委員））、株式会社カーリット取締役（社外取締役）

2000年 4月　弁護士登録 坂井秀行法律事務所※2弁護士
2010年 1月　金融庁監督局（金融会社室及び信用機構対応室）出向
2012年 4月　ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所（外国法共同事業）※2カウンセル
2013年 1月　同事務所パートナー
2015年 4月　アンダーソン・毛利・友常法律事務所※2パートナー（現職）
2025年 6月　当社取締役（監査等委員）（現職）

※1：村山由香里氏は2025年6月23日開催の第17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及び監査等委員会への出席状況を記載しております。
※2：現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

株主・投資家との対話

MS&ADインシュアランス グループでは、持続的な成長と企業価値向上のために、株主・投資家との「建設的な対話」に積極的に取り組んでいます。具体的には、透明性の高い情報開示を行うことにより、株主・投資家との間にある情報の非対称性を軽減し、株主・投資家との建設的な対話から得られたフィードバックを経営・関係部門と共有し、経営戦略に活かしています。

2025年度の活動実績

株主・投資家向けに、経営戦略・業績についてグループCEOが説明する「インフォメーションミーティング」等を開催しました。また、個人投資家向けに会社説明会を開催するとともに、グループCEO及びCFOが個別に国内外の株主・投資家と対話する機会も設けました。

イベント	内容	開催回数
決算説明電話会議	四半期・通期の業績	4回
インフォメーションミーティング	グループ全体の経営戦略・業績	2回
テーマ別ミーティング	投資家・アナリストの関心の高い特定のテーマ	2回
個人投資家向け説明会	業界動向・グループ全体の経営戦略・業績	4回
国内外の株主・投資家との個別ミーティング	グループ全体の経営戦略・業績	289回

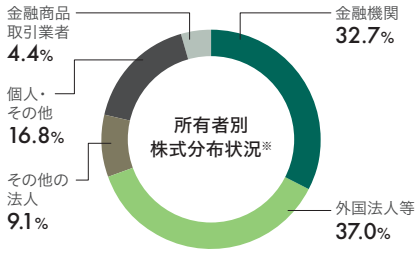
主な対話テーマと関心事項

対話を通じて得た株主・投資家からの意見、及び当社に対する見方、並びに株式市場の評価について、グループ経営会議、取締役会への定期的な報告を通じて経営・関係部門への情報共有を行い、経営戦略の策定・実行に活かし、企業価値の向上に取り組んでいます。また、株主・投資家との対話を踏まえ、ROE向上、政策株式削減等の資本効率向上取組みを加速しています。

テーマ	関心事項
利益計画 KPI	• 2030年度の修正利益見通しを7,000億円から8,000億円に修正した理由や主要な押上げ要因は何か • 目指す姿で示されたROE15%水準は、裏付けとなる計算があるのか、あるいはアスピレーション的な意味合いで示したものか • 2026年度の修正利益8,000億円に関して認識しておくべき重要な前提等について教えてほしい
株主還元 （ESR含む）	• 原則増配がコミットされているが、そのペースは10円程度との想定で良いか • 追加的還元の考え方、予定について教えてほしい
政策株式 成長投資	• 政策株式は26・27年度で計1兆円程度を売却するとの理解でよいか • IM（インフォメーションミーティング）ではMS&AD株の需給対策についても言及されていたが、意図を補足してほしい • 大型（数千億円規模）の事業投資は当面は考えていないとの理解でよいか
IFRS	• IFRSへの移行により、バリュエーションモデルの再構築に苦労している。今後は日本基準での実績開示はしないのか • 修正純資産の数字を開示してほしい • 保険サービス損益において、前期比での増益要因となっている「不利な契約に係る損失（+1,111億円）」とは何か

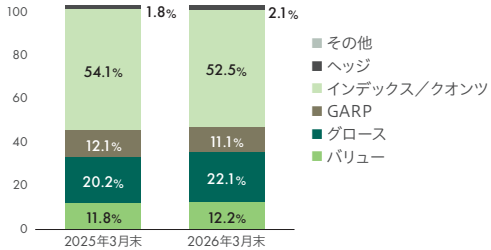
株主の概要、投資家向けIR活動

株主構成は、金融機関32.7%、外国法人等37.0%、その他の法人9.1%、個人その他16.8%等となっています。国内及び海外の株主・投資家とは定期的に面談機会を設定し、積極的に「建設的な対話」に取り組んでいます。また、即時・公平な情報開示の観点から、インフォメーションミーティングを日本語・英語でライブ配信したほか、Webサイトでの英文開示による、情報発信にも取り組んでいます。



※2026年3月末現在、単位未満株式除く

投資スタイル別の株主構成（海外機関投資家）



対話の基盤となる情報開示

Webサイト（和・英）

- 公平な情報開示の観点で、IRイベントの開示資料などを和・英双方で迅速に開示しています。
- 「大和インターネットIR表彰2025」にて優秀賞を受賞しました。





統合レポート（和・英）

- 2025年度は、中期経営計画（2022-2025）の経営数値目標に対する達成状況などを説明しました。
- 「WICIジャパン統合リポート・アウォード2025」で審査員特別賞を受賞しました。
- 「第5回日経統合報告書アワード」で優秀賞を受賞しました。





株主総会

	14期	15期	16期	17期	18期
開催日（定時）	2022年6月27日（月）	2023年6月26日（月）	2024年6月24日（月）	2025年6月23日（月）	2026年6月22日（月）
議決権行使株主を含む出席株主数（Webを含む）	19,305名	21,995名	25,961名	55,842名	112,884名
議決権行使率	86.9%	84.1%	83.4%	80.5%	81.8%

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。
投資家情報 Webページ

• 株主との建設的な対話に関する方針 • 財務・非財務情報（適時開示資料、有価証券報告書、決算説明電話会議資料、コーポレートガバナンス報告書、インフォメーションミーティング資料※、サステナビリティレポート）
• 社長のプレゼンテーション動画（含む質疑応答要旨） • 株主総会招集通知 など

※資本コストや株価向上に向けた取組み等を含む



CFOによる投資家面談

CFO工藤成生は、機関投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を積極的に行っております。2025年度は、56回の機関投資家向け個別ミーティングを実施し、いずれの回においても活発な議論を交わしました。

質疑応答の例 1

機関投資家 **MS Amlinが再生した要因を教えてほしい**

工藤CFO：MS Amlin取得後、大型自然災害が立て続けに発生したことに加え、一般リスクのロスも重なったことで赤字が続きました。これに対して、3つの対策を行いました。1つ目は組織体制の見直し（ロイズ事業、再保険事業と欧州大陸元受事業等を傘下に持つ中間持株会社体制を変更し、3社をMS直下とした）、2つ目は当社のめざすポートフォリオを実現できる経営陣、アンダーライターへの変更、3つ目はボラティリティが低く収益性の高いポートフォリオの構築です。これらのノウハウを米州事業の再編に活かし、今後の成長ドライバーと位置付けています。

質疑応答の例 2

機関投資家 **国内損害保険会社の合併について何かアップデートはあるか**

工藤CFO：合併準備委員会の運営責任者として、毎月、合併する2社とすり合わせを行っています。その中で各種論点はこの１年で合意済であり、今後は合意した事項を着実に実行する段階にあります。最もリスクの高いシステム統合については、2025年9月末までに方針を合意し、順次開発を進めております。もちろんトラブルはあるかもしれないが、毎月モニタリングしております。

質疑応答の例 3

機関投資家 **国内損保事業の事業費削減1,500億円について、その内容、スケジュール、確度を教えてほしい**

工藤CFO：国内損保事業は、合併効果として2030年度に代理店手数料、人件費、物件費で合計1,500億円の事業費削減をめざしています。基本的に合併初年度の2027年度から本格的な削減効果が発現しますが、これまでグループ傘下で合併を視野に共同化・共通化等に取り組んできたこともあって、2025年度から前倒しで効果が出始めています。この中には生成AIの活用等は織り込んでおらず、削減効果の上乗せにも意欲的に取り組んでいきます。

質疑応答の例 4

機関投資家 **国内損保は料率引上等が進み良好な環境にあるが、全体的な引受けの動向についてどう見ているか**

工藤CFO：火災保険は料率引上や保険期間の短縮化により、収支は落ち着いてきました。一方、自動車保険は料率引上が引き続き必要と認識しております。当社は他社に先行する形で直近3年で料率引上を実施しました。自動車のコンバインドレシオ目標（95%）に向けて取組みを進めていきます。

質疑応答の例 5

機関投資家 **WRB社出資によるシナジー効果について教えてほしい**

工藤CFO：当社はサイドカー出資を含めた長年の取引を通じて、同社ポートフォリオをよく理解してきました。2030年度で持分利益とシナジー（サイドカー出資や同社商品のアジア展開による収益）で1,000億円の利益創出を見込んでおります。

質疑応答の例 6

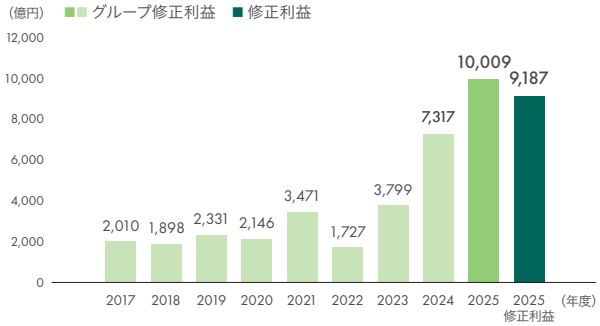
機関投資家 **政策株式売却資金を成長分野に向けるという話だが、今後のM&A戦略について教えてほしい**

工藤CFO：政策株式売却資金を活用した成長投資は、WRB社、Barings社への出資をもって大型の事業投資は一巡しました。今後は成長領域である米州事業への資本配賦、強みであるアジアのボルトオン型の事業投資、キャッシュ創出力の高い海外生保領域のほか、生成AI活用等による既存事業の効率化に資する投資などを検討しています。

財務・非財務ハイライト

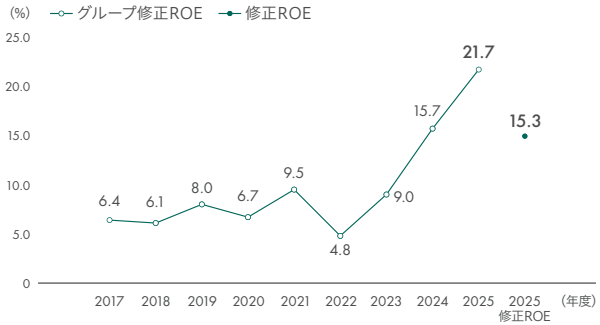
経営数値目標

グループ修正利益／修正利益※1



株主還元の原資となる利益で、経営計画の経営数値目標としています。

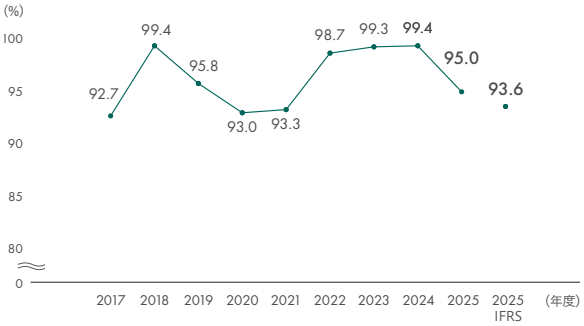
グループ修正ROE／修正ROE※1



経営数値目標の一つで、連結純資産に対する上記のグループ修正利益／修正利益の割合を示しています。

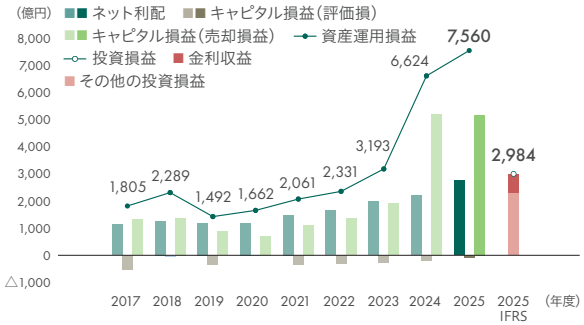
収益性指標

コンバインド・レシオ※2（国内損害保険事業）



コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

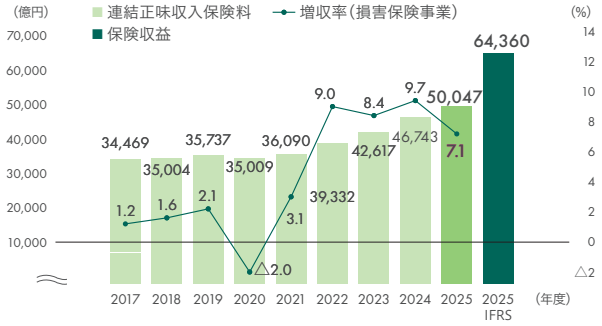
資産運用損益／投資損益※2（国内損害保険事業）



損害保険会社において、保険引受利益／保険サービス損益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

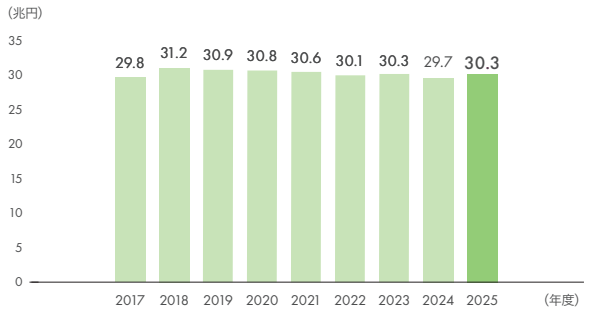
成長性指標

連結正味収入保険料／保険収益と増収率（損害保険事業）



損害保険会社の業績を示す基本的な指標の一つです。増収率は国内損保事業・海外損保事業の保険料収入の成長性を示しています。

保有契約高※3（国内生命保険事業）

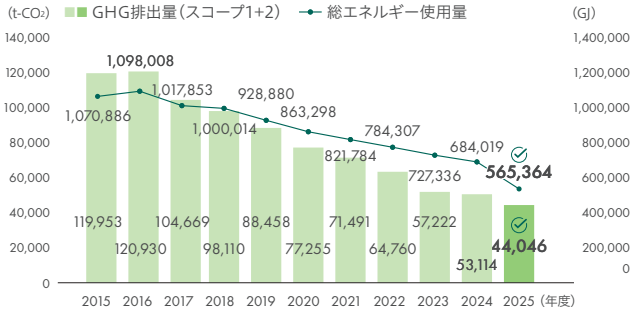


生命保険会社の業績を示す基本的な指標の一つです。年度末の有効契約の契約者に保障する金額の総合計を表しています（「保険関連用語集」P.114参照）。

※1　経営数値目標とする修正利益及び修正ROEの定義は2026年度の経営計画で見直しを行っています（「保険関連用語集」P.114参照）。
※2　三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値です。
※3　三井住友海上あいおい生命、三井住友海上プライマリー生命の個人保険、個人年金保険の保有契約高の合計です。

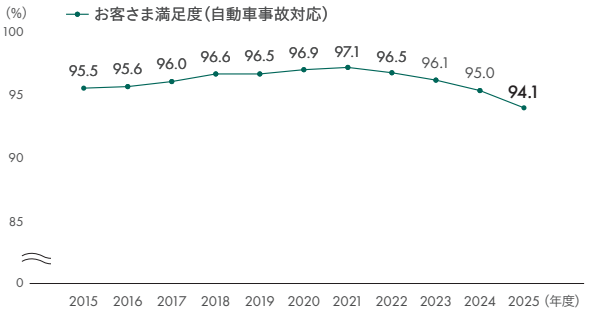
非財務指標

温室効果ガス（GHG）排出量と総エネルギー使用量※4



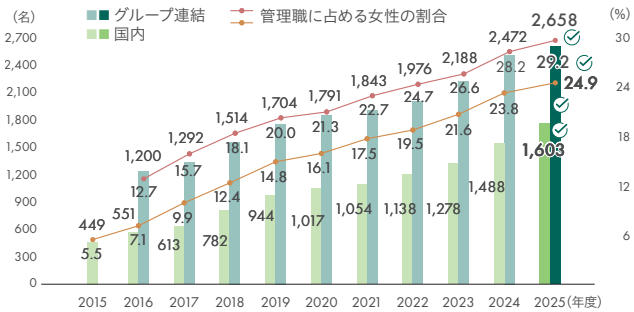
GHG排出量を低減することは、保険事業にとってリスクでもある気候変動の緩和につながります。また、エネルギー使用に係る事業費の削減にもつながっています。

お客さま満足度※5



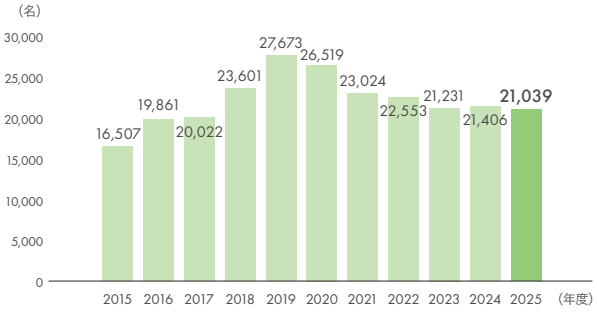
お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いただいたご意見を品質向上に役立てています。

女性管理職数と管理職に占める女性の割合※6



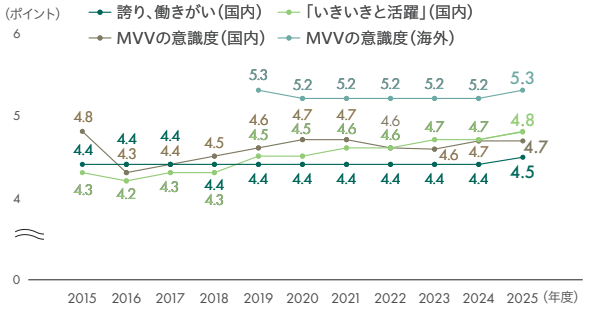
管理職（課長職以上）の多様性を進めることで、多様な観点や価値観を取り込んだ戦略や商品開発、組織運営が可能となり、お客さま満足度や成長性のアップにつながると考えています。

社会貢献活動参加社員数（国内）



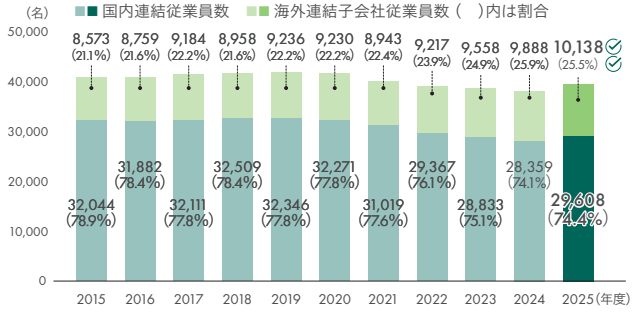
社員の自発的な社会貢献活動を促すことで、地域社会とのつながりを深めるとともに、社員の主体性や企業文化の醸成にもつなげています。

社員満足度



※対象：国内・海外グループ会社。6ポイント満点での全社員平均
グループ社員の「ミッション・ビジョン・バリューの意識度」や「誇り、働きがい」等を企業価値の持続的な拡大につながる重要な要素として位置付け、継続的な向上をめざします。

グローバル従業員数・比率



※日本基準
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。

※4　データ算定方法の詳細は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。Webページ
※5　2015年度よりお客さまアンケートの選択肢を5択から4択にグループで統一し、上位2つを選んだお客さまの割合です（対象：三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保）。
※6　グループ国内は各翌年度4月1日時点、グループ海外は各12月31日時点。

11年間のパフォーマンス

主要経営指標

日本基準

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結財務関連データ（単位：百万円）											
経常収益	5,013,038	5,335,239	5,217,835	5,500,438	5,168,361	4,892,244	5,132,042	5,251,271	6,572,889	6,660,813	**7,653,030**
正味収入保険料	3,078,732	3,407,389	3,440,976	3,497,572	3,573,732	3,500,996	3,609,052	3,934,473	4,261,736	4,674,301	**5,004,799**
（正味収入保険料）※1	(3,078,995)	(3,406,966)	(3,446,940)	(3,500,403)	(3,573,732)	(3,500,996)	(3,609,052)	(3,934,473)	(4,261,736)	(4,674,301)	**5,004,799**
保険金支払額（損保+生保）	2,023,599	2,162,773	2,311,295	2,528,145	2,403,833	2,307,722	2,418,385	2,772,451	2,774,237	2,981,393	**2,887,797**
経常利益又は経常損失（△）	291,578	352,612	211,548	290,847	157,701	306,524	390,499	231,113	416,440	928,989	**1,120,230**
親会社株主に帰属する当期純利益	181,516	210,447	154,057	192,705	143,030	144,398	262,799	161,530	369,266	691,657	**787,339**
包括利益	△233,116	114,294	311,096	△79,701	△157,288	753,938	310,470	△80,923	1,527,696	△17,284	**1,219,940**
純資産額	2,725,274	2,734,432	2,968,387	2,778,047	2,494,038	3,126,657	3,302,749	3,056,273	4,513,562	4,052,835	**4,825,140**
総資産額	20,303,649	21,234,300	22,472,927	23,132,539	23,196,455	24,142,562	25,033,846	25,000,433	26,960,207	26,241,298	**28,640,815**
連結ソルベンシー・マージン比率※2	743.3%	872.6%	819.3%	807.3%	781.3%	916.0%	857.9%	777.7%	771.8%	708.7%	-
自己資本比率	13.3%	12.8%	13.1%	11.9%	10.6%	12.8%	13.0%	12.0%	16.6%	15.2%	**16.7%**
自己資本利益率（ROE）	6.36%	7.78%	5.45%	6.77%	5.50%	5.22%	8.3%	5.2%	9.8%	16.3%	**18.0%**
コンバインド・レシオ（国内損保）※3	91.6%	92.4%	92.7%	99.4%	95.8%	93.0%	93.3%	98.7%	99.3%	99.4%	**95.0%**
グループコア利益※4／グループ修正利益※5	1,475億円	2,137億円	1,051億円	1,898億円	2,331億円	2,146億円	3,471億円	1,727億円	3,799億円	7,317億円	**1兆9億円**
グループROE※6／グループ修正ROE※7	5.2%	7.9%	3.7%	6.1%	8.0%	6.7%	9.5%	4.8%	9.0%	15.7%	**21.7%**
1株データ（単位：円）											
1株当たり当期純利益	99.57	116.98	86.68	109.57	82.78	85.26	158.17	99.93	231.83	445.52	**528.87**
1株当たり当期純利益（潜在株式調整後）※8	-	116.96	86.66	109.53	82.74	85.21	158.10	99.90	231.77	445.45	**528.80**
1株当たりグループコア利益／グループ修正利益※9	80.94	118.79	59.15	107.95	134.97	126.73	208.96	106.86	238.54	471.38	**672.33**
1株当たり配当金（DPS）	30.00	40.00	43.33	46.66	50.00	51.66	60.00	66.66	90.00	145.00	**160.00**
1株当たり純資産額（BPS）	1,489.86	1,524.27	1,654.88	1,570.70	1,436.12	1,841.80	1,985.07	1,877.98	2,817.00	2,647.01	**3,286.85**
株価関連データ											
期末市場株価（終値）	1,045円	1,180円	1,118円	1,123円	1,008円	1,083円	1,326円	1,368円	2,711円	3,225円	**4,032円**
株価収益率（PER）※10	10.50倍	10.09倍	12.90倍	10.25倍	12.18倍	12.70倍	8.38倍	13.70倍	11.69倍	8.42倍	**7.62倍**
株価純資産倍率（PBR）※10	0.70倍	0.77倍	0.68倍	0.72倍	0.70倍	0.59倍	0.67倍	0.73倍	0.96倍	1.22倍	**1.23倍**
配当利回り※10	2.9%	3.4%	3.9%	4.2%	5.0%	4.8%	4.5%	4.9%	3.3%	4.5%	**4.0%**
年間株主トータルリターン（TSR）※11	△4.9%	16.7%	△1.6%	4.6%	△5.8%	12.5%	28.0%	8.2%	104.8%	24.3%	**30.0%**
株価ボラティリティ（年率）※12	41.0%	36.9%	19.7%	16.2%	19.4%	23.2%	21.7%	23.7%	27.2%	39.0%	**30.1%**

IFRS

	2025年度
連結財務関連データ（単位：百万円）	
保険収益	**6,436,026**
保険サービス損益	**525,444**
金融損益	**261,099**
親会社の所有者に帰属する当期利益	**510,612**
当期包括利益	**1,493,364**
資本合計	**6,481,239**
資産合計	**29,592,153**
連結ソルベンシー・マージン比率※2	-
親会社所有者帰属持分比率	**21.7%**
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	**8.7%**
コンバインド・レシオ（国内損保）※3	**93.6%**
修正利益※13	**918,779**
修正ROE※14	**15.3%**
1株データ（単位：円）	
基本的1株当たり当期利益	**342.98**
希薄化後1株当たり当期利益	**342.94**
1株当たり修正利益	**617.16**
1株当たり親会社所有者帰属持分（BPS）	**4,424.60**
株価関連データ	
株価収益率（PER）※10	**11.76倍**
株価純資産倍率（PBR）※10	**0.91倍**

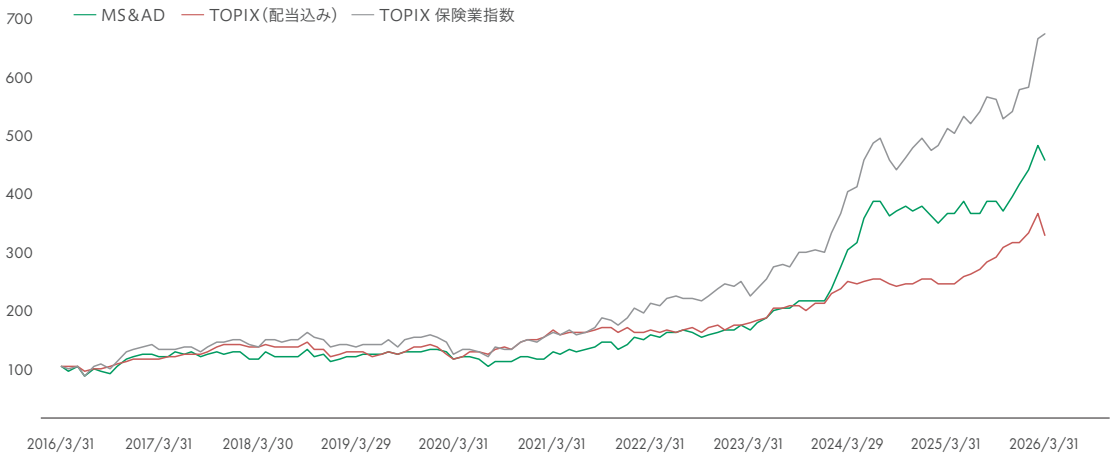
※1 三井住友海上の独自商品である自動車保険「もどリッチ（満期精算型払戻金特約付契約）」の払戻充当保険料を控除したベースで記載しています。
※2 連結ソルベンシー・マージン比率については、保険業法等が改正されたことにより、2011年度より算出しています。なお、2025年度決算より計算基準の見直し（経済価値ベースの評価方法への変更、厳格なリスク評価方法への変更等）がされており、2025年度数値は保険業法等に基づき2026年10月末までに開示予定としております。
※3 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値
※4 グループコア利益＝連結当期利益−株式キャピタル損益（売却損益等）−クレジットデリバティブ評価損益−その他特殊要因+非連結グループ会社持分利益（2017年度以前）
※5 グループ修正利益＝連結当期利益+異常危険準備金等繰入・戻入額−その他の特殊要因（のれん・その他無形固定資産売却額等）+非連結グループ会社持分利益（2018年度以降）
※6 グループROE＝グループコア利益÷連結純資産（期初・期末平均、除く新株予約権・非支配株主持分）（2017年度以前）
※7 グループ修正ROE＝グループ修正利益÷［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）の期初・期末平均］（2018年度以降）
※8 潜在株式調整後1株当たり当期純利益（EPS）を記載しています。2015年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
※9 1株当たりグループコア利益（2017年度以前）又は1株当たりグループ修正利益（2018年度以降）を記載しています。
※10 株価関連指標は期末市場株価ベース。
※11 年間株主トータルリターン（Total Shareholders Return）とは右記の算式により算出しています。（期末株価−前期末株価+年間配当）÷前期末株価
※12 株価ボラティリティは日次終値ベースのリターンの標準偏差を年換算したものです。
※13 修正利益＝当期利益+政策株式売却損益・純投資株式売却損益−市況変動影響・新契約費繰延影響−その他特殊要因（のれん減損等）
※14 修正ROE＝修正利益÷修正純資産（連結純資産−含み損益（AOCI）−のれん・企業結合に係る無形資産）

日本基準		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資本政策データ（単位：百万円）												
配当総額		54,447	71,489	77,014	81,720	85,770	86,995	99,088	107,140	143,348	221,331	**235,617**
配当性向（連結）		30.1%	34.2%	50.0%	42.6%	60.4%	60.6%	37.9%	66.7%	38.8%	32.5%	**30.3%**
自己株式取得額※15		19,996	29,938	29,981	31,972	34,999	34,999	74,999	19,999	199,999	144,999	（上限）**3,250億円**
（平均取得価額）※16		（1,014円）	（1,246円）	（1,146円）	（1,160円）	（1,135円）	（1,095円）	（1,346円）	（1,706円）	（3,180円）	（3,254円）	-
株主還元率※17		50.4%	47.7%	101.8%	60.0%	52.0%	57.0%	50.0%	74.0%	90.0%	50.0%	（予定）**56.0%**
非財務関連データ												
お客さま満足度（自動車事故対応）※18		95.5%	95.6%	96.0%	96.6%	96.5%	96.9%	97.1%	96.5%	96.1%	95.0%	**94.1%**
従業員数		40,617名	40,641名	41,295名	41,467名	41,582名	41,501名	39,962名	38,584名	38,391名	38,247名	**39,746名**
（上記のうち海外連結子会社従業員数）	✓	（8,573名）	（8,759名）	（9,184名）	（8,958名）	（9,236名）	（9,230名）	（8,943名）	（9,217名）	（9,558名）	（9,888名）	**（10,138名）**✓
女性管理職数※19（国内）	✓	449名	551名	613名	782名	944名	1,017名	1,054名	1,138名	1,278名	1,488名	**1,603名**✓
社会貢献活動参加社員数（国内）		16,507名	19,861名	20,022名	23,601名	27,673名	26,519名	23,024名	22,553名	21,231名	21,406名	**21,039名**
温室効果ガス排出量（スコープ1+2）※20	✓	119,953t-CO_2	120,930t-CO_2	104,669t-CO_2	98,110t-CO_2	88,458t-CO_2	77,255t-CO_2	71,491t-CO_2	64,760t-CO_2	57,222t-CO_2	53,114t-CO_2	**44,046t-CO_2**✓

✓ 印の2025年度数値は、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。

※15 2025年度の自己株式取得額は3,250億円（上限）。うち、1,350億円は取得済。残り1,900億円（上限）の取得期間は、2026年5月21日～2026年11月18日（2026年5月20日開催の取締役会で決議）
※16 2025年度の平均取得価額は、自己株式の取得が完了していないため、記載していません。
※17 株主還元率＝（当年度に関する配当総額（当年12月、翌年6月）+次年度の定時株主総会開催日までに決定した自己株式の買付け総額）÷当年度のグループコア利益（2018年度以降：グループ修正利益）
※18 自動車保険の事故対応に満足しているお客さま割合（対象：三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保）。2015年度よりお客さまアンケートの評価を5段階から4段階に変更しています。
※19 課長職以上の女性社員数（グループ国内は各翌年度4月1日時点）
※20 データ算定方法の詳細は、当社オフィシャルWebサイトをご覧ください。 Webページ

過去10年間の株主トータルリターン（TSR）



	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
MS&AD	30.0%	223.4%	47.9%	320.5%	33.3%	357.8%	16.4%
TOPIX	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%
TOPIX保険業指数	31.8%	205.3%	45.1%	326.6%	33.7%	576.2%	21.1%

- グラフは2016年3月末の投資金額を100とした場合の各時点での投資の時価評価（投資成果）を示しています。
- 当社のTSR（株主トータルリターン）は配当の累積額と株価を基準に算定しています。なお、配当の累積にあたっては、株式分割前の配当額は端数処理をせずに詳細な数値で計算しています。
- TOPIXのデータは配当込みの指数からリターンを算出しています。
- 1年を超える収益率は、幾何平均により年率に換算しています。

（出所）ブルームバーグ社提供データよりMS&ADホールディングス作成