

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

- (1) 当社は、グループの事業を統括する持株会社として、「経営理念(ミッション)」の下、経営資源の効率的な活用と適切なりスク管理を通じ、グループの長期的な安定と持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための経営体制を構築し、企業価値の向上に努めます。
- (2) グループの全役職員が業務のあらゆる局面で重視すべき「MS & ADインシュアランス 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)」を策定し、当社及びグループ会社の全役職員へ浸透させるよう努めるとともに、グループの2030年度目指す姿において、環境・社会の持続可能性(社会的価値)向上と当社の企業価値(経済的価値)向上の実現に積極的に取り組みます。

■ MS & ADインシュアランス グループの目指す姿

< 経営理念(ミッション) >

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

< 経営ビジョン >

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・金融グループを創造します

< 行動指針(バリュー) >

- ・お客さま第一
わたしたちは、常にお客さまの安心と満足のために、行動します
- ・誠実
わたしたちは、あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接します
- ・チームワーク
わたしたちは、お互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有して、ともに成長します
- ・革新
わたしたちは、ステークホルダーの声に耳を傾け、絶えず自分の仕事を見直します
- ・プロフェッショナリズム
わたしたちは、自らを磨き続け、常に高い品質のサービスを提供します

詳細は、添付「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」(以下、「コーポレートガバナンス基本方針」といいます。)をご覧ください。

経営理念とは別に企業の存在意義を表現するものとして「パーパス」を設定する動きもみられますが、当社グループの経営理念(ミッション)は平易でわかりやすく企業の存在意義を示しており、すでにグループ内に浸透しているため、当社グループでは「パーパスは経営理念と同一である」と定めています。

以下、当社が直接出資するグループの保険会社の表記は次のとおりとします。

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| ・三井住友海上火災保険株式会社 | ：三井住友海上 |
| ・あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 | ：あいおいニッセイ同和損保 |
| ・三井ダイレクト損害保険株式会社 | ：三井ダイレクト損保 |
| ・三井住友海上あいおい生命保険株式会社 | ：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保険株式会社 | ：三井住友海上プライマリー生命 |

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)に基づき記載しています。】

コーポレートガバナンス・コード(プライム市場向けの内容を含みます。)の各原則につきまして、全てを実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

(1) [原則1 - 4] 政策保有株式

a. 保有方針

2023年12月に保険料等の調整行為に係る行政処分(業務改善命令)を受け、政策株式の保有が保険料等の調整行為を生じさせた要因の一つであるとの認識に至り、損害保険業界の適正な競争環境確保のため、政策株式は保有しない方針を策定し、現在保有する上場の政策株式は、2030年3月末までに保有をゼロとすることといたしました。

b. 保有ゼロに向けた取組みの進捗状況

(三井住友海上)

2024年3月末時点の上場の保有銘柄619銘柄のうち、2026年3月末までに保有株式の全株を売却した銘柄数は370銘柄(2024年3月末比60.4%)、同削減簿価は1,024億円(同23.9%)です。この銘柄数・簿価には、上記期間中に、保有している非上場株式が上場したこと等により銘柄数が3銘柄増加したほか、9銘柄について投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更した結果を反映しております。

残る243銘柄については投資先と交渉中、あるいは市場動向を確認しながら売却を進めているものです。

(あいおいニッセイ同和損保)

2024年3月末時点の上場の保有銘柄514銘柄のうち、2026年3月末までに保有株式の全株を売却した銘柄数は223銘柄(2024年3月末比43.3%)、同削減簿価は596億円(同19.3%)です。また、コーポレートアクションにより、銘柄数が4銘柄減少しております。残る287銘柄については投資先と交渉中、あるいは市場動向を確認しながら売却を進めているものです。

c. 政策株式に係る議決権行使について適切な対応を確保するための考え方について

政策株式の議決権行使に関する基本的な考え方は以下のとおりです。

(a) 議決権行使の基本的な考え方

議決権の行使は投資先企業の経営に影響を与え、企業価値の向上につながる重要な手段と考えております。このため、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、投資先企業との対話等を踏まえ、中長期的な企業価値向上、株主還元向上につながるかどうか等の視点に立って判断を行います。

(b) 議決権行使のプロセス

議決権行使に当たっては、投資先企業において当該企業の発展と株主の利益を重視した経営が行われているか、反社会的行為を行っていないか等に着目し、以下のような項目について議案ごとに確認を行います。

さらに必要に応じて個別に精査した上で、当該企業との対話等の結果を勘案し、議案への賛否を判断します。

< 主な議案の種類および精査事項 >

議案種類	確認事項
・剰余金の処分	・株主還元の状況
・取締役の選任	・企業価値の向上状況、不祥事等の発生状況、女性取締役の選任状況、サステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)を巡る課題への対応状況、買収防衛策の導入・更新の決議機関、独立社外取締役の選任状況、取締役会等の出席状況、独立社外取締役の在任期間、社外取締役の兼任数
・監査役	・不祥事等の発生状況、独立社外監査役の選任状況、独立社外監査役の在任期間、取締役会、監査役会の出席状況、社外監査役の兼任数
・会計監査人の選任	・不正会計を生じさせた会計監査人でないこと
・役員報酬・賞与、役員に対する弔慰金	・企業価値の向上状況、不祥事等の発生状況、取締役会などの出席状況
・役員に対する退職慰労金	・原則不賛同
・新株予約権の発行及び株式報酬	・業績連動採用の有無・付与対象者、既存株主の持分割合減少の有無
・定款変更	・個別に精査
・買収防衛策	・個別に精査
・株主提案	・個別に精査

(c) 議決権行使結果に係る賛否判断の基準

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保においては、保有株式の議決権行使に際しての具体的な判断基準・ガイドラインを設けています。基準・ガイドラインに該当した場合等、必要に応じて投資先企業と対話を実施し、対話の内容等を踏まえた上で議案の賛否を判断しております。

*詳細は両社のウェブサイトをご覧ください。

三井住友海上 : <https://www.ms-ins.com/company/aboutus/stewardship/>

あいおいニッセイ同和損保 : <https://www.aioinissaydowa.co.jp/corporate/policy/stewardship.html>

(2) [原則1 - 7] 関連当事者間の取引

a. 当社は、関連当事者間の取引に関しては、会社及び株主共同の利益を害することのないよう、複数の社外取締役を含む取締役会において審議した上で承認事項としています。また、(a)及び(b)の事項について執行役員が行う場合は、取締役会への報告事項としています。

(a) 取締役による他会社取締役、執行役及び監査役の兼任

(b) 取締役による競業取引並びに役員と会社間の取引及び利益相反取引

(c) 当社の重要な財産の処分及び譲受

b. 会社法、財務諸表等規則で定める「関連当事者との取引」に該当する場合は有価証券報告書に記載しています。

(3) [補充原則2 - 4] 企業の中核人材の多様性の確保

下記III 3. 「ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」をご覧ください。

(4) [原則2 - 6] 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

・グループの主要事業会社である三井住友海上及びあいおいニッセイ同和損保において、確定給付企業年金を実施するにあたり、三井住友海上企業年金基金及びあいおいニッセイ同和企業年金基金を設立して年金資産を会社から分離し運営しています。

・各企業年金基金の資産運用に関する意思決定は、資産運用委員会の審議を踏まえ、代議員会で決定しています。資産運用委員会及び代議員会には、各社の資産運用、経理、人事部門の適切な資質を持った人材を配置するとともに、受益者代表として労働組合幹部等を配置しています。

・各企業年金基金において、資産運用経験の豊富な人材が資産運用業務に従事しています。また、スチュワードシップ・コードを受け入れています。

・各企業年金基金において、株式の組み入れ及び投資先への議決権行使については運用委託先の判断基準に従っており、利益相反に該当する事項はありません。

(5) [原則3 - 1] 情報開示の充実

a. 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画[原則3 - 1 (i)]

(a) 経営理念等

上記 1. 「基本的な考え方」をご覧ください。

(b) 経営戦略、経営計画

グループの2030年度目指す姿をご覧ください。

b. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針[原則3 - 1 (ii)]

上記 1. 「基本的な考え方」及び添付「コーポレートガバナンス基本方針」をご覧ください。

c. 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続[原則3 - 1 (iii)]

下記 1. 「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご覧ください。

d. 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続[原則3 - 1 (iv)]

- ・取締役候補の指名を行うに当たっての方針については、添付「コーポレートガバナンス基本方針 別紙 取締役候補の選任基準」をご覧ください。
- ・常務に従事する取締役候補（取締役会長・取締役副会長・取締役社長を含みます。）の指名を行うに当たっての方針については、上記の選任基準に加え、下記「(8)最高経営責任者（CEO）等の後継者計画 a. CEOの選任基準」をご覧ください。
- ・経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うに当たっての手続については、下記「1.「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」補足説明「1. 人事委員会（指名決定のプロセス）」をご覧ください。
- ・常務に従事する取締役（取締役会長・取締役副会長・取締役社長を含みます。）の解任を行うに当たっての方針については、下記「(10)CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続」をご覧ください。
- ・執行役員の解任及び直接出資する国内保険会社の取締役・監査役の解任については、人事委員会の審議事項としており、人事委員会での審議結果を受けて取締役会で決定します。
- e. 取締役会が上記d.を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明[原則3-1(v)]
個々の取締役候補の選任理由については「定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。
https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/ir_event/meeting.html

(6) [補充原則3-1] サステナビリティについての取組み等

a. サステナビリティについての取組み

当社グループは、経営重要課題の解決を図るとともに、当社グループの安定的な利益創出により、社会インフラとしての保険を持続的に提供し、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しています。

サステナビリティは、グループ戦略の一つとして位置付け、「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」という3つの経営重要課題への取組みを進めています。

（自然災害への対応）

国内外で発生する自然災害被害の拡大を抑制し、社会のレジリエンス強化に貢献するための取組みを推進しています。

（人口動態への対応）

少子高齢化、長寿化、世帯構造の変化等の人口動態を踏まえ、社会ニーズに即した新たな価値提供に取り組んでいます。

（ビジネスにおける人権の尊重）

MS&ADインシュアランスグループ人権基本方針に基づき、環境や人権を含む社会と当社バリューチェーン全体の相互影響を考慮し、事業活動を行っています。

サステナビリティ関連のリスク及び機会については、CSO（Chief Sustainability Officer）の統括のもと、当社グループ各社の経営企画部門長等が参画するグループサステナビリティ会議において実務的かつ機動的に論議し、重要な事項はグループ経営会議及び取締役会で決定する体制としています。グループ経営戦略上の重要なサステナビリティ関連の事項の論議・決定にあたっては、当社グループのサステナビリティの考え方に示された「サステナビリティを考慮した事業活動」を踏まえ、グループ戦略や保険引受・投融資先等のステークホルダーへの影響及びトレードオフを考慮し意思決定を行っています。

b. 気候変動に係るリスク及び収益機会が事業活動や収益等に与える影響

当社「MS & AD TCFD・TNFDレポート2025～MS & ADグリーンレジリエンスレポート～」の「ガバナンス」「戦略」「リスクとインパクトの管理」「指標・目標」の各パートをご覧ください。

https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/community/climate_change/tcf.html

c. 自然資本に係るリスク及び収益機会が事業活動や収益等に与える影響

「MS & AD TCFD・TNFDレポート2025～MS & ADグリーンレジリエンスレポート～」の「ガバナンス」「戦略」「リスクとインパクトの管理」「指標・目標」の各パートをご覧ください。

https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/quality/climate_change/tcf.html

d. 人的資本や知的資産への投資等

(a) 人的資本

「統合報告書（ディスクロージャー誌）」の63-66ページをご覧ください。

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/library/disclosure.html>

また、「第18期 有価証券報告書」の「第一部 企業情報 第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご覧ください。

(b) 知的財産

当社グループにおける知的財産への投資に関して、CSV×DXを軸に、デジタル・データを活用して補償・保障前後の新たなサービス開発に取り組んでいます。

その他、スタートアップ企業への投資を通して、当該企業と連携し先端技術を新たなサービスの提供や業務の高度化などに役立てています。主な取組内容は以下のとおりです。

・リスク測定（数値化）やお客さまの安心・安全対策に資する個人・企業向け新サービスの提供

サイバーリスク診断技術を有する「Coalition社」と共同で企業向けのソリューションを共同開発しサービスを提供

・商品開発・保険引受・損害サービス等の業務の高度化・効率化

(7) [補充原則4-1] 経営陣に対する委任の範囲

添付「コーポレートガバナンス基本方針」第3章2. 取締役会の役割をご覧ください。

(8) [補充原則4-1] 最高経営責任者（CEO）等の後継者計画

CEOの選任及び後継者の育成を定めたサクセッションプランの概要は以下のとおりです。

a. 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）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

b. CEOの選任プロセス

(a) 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8名のうち5名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。

(b) 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。

(c) 取締役会の決議

・(a)(b)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。

c. 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

(9) [補充原則4-2] 経営陣の報酬

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、役員報酬と会社業績との連動性を高め、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を実現するため社外取締役及び監査等委員である取締役以外の取締役に対して、譲渡制限付株式を支給する役員報酬制度を2019年度より導入しております。

詳細は下記 1. [インセンティブ関係]をご覧ください。

(10) [補充原則4-3] CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続

a. 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など)や、健康上や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。

b. 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。

(11) [原則4-9] 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

下記 1. [独立役員関係]「その他独立役員に関する事項 2. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質」及び添付「コーポレートガバナンス基本方針 別紙 取締役候補の選任基準」1. (1) 適格性及び(3) 独立性をご覧ください。

(12) [補充原則4-10] 委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等

下記 1. [任意の委員会]「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」及びその補足説明、並びに添付「コーポレートガバナンス基本方針」第3章10. 指名決定のプロセス及び11. 報酬決定のプロセスをご覧ください。

(13) [補充原則4-11] 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方並びに取締役の選任に関する方針・手続

a. 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

・取締役会は、取締役13名(男性9名、女性4名)のうち7名を社外から選任することで、業務執行から独立した社外人材の視点を取り入れて監視・監督機能を強化し、透明性の高い経営を行っています。当社では取締役会の実効性確保に必要なスキルを選定し、スキルマトリックスを作成し取締役会全体として必要なスキルが備わっていることを確認しています。また、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを考慮するとともに、性別や人種・国籍などを含めた多様性の確保にも努めています。

・独立社外取締役は、会社法及び保険業法に規定された適格性の要件を充足するとともに、企業経営・人事・人材育成・法務など一般的に求められるスキルのほか、保険事業・国際性といった当社グループの事業特性に合わせたスキル、その他IT・デジタル・AI・サステナビリティなどの知識・経験を踏まえて選任しています。

・独立社外取締役以外の取締役については、法的な適格性を充足するとともに、保険会社において豊富な業務経験を有し保険会社の経営管理に携わっている等、多様性・専門性の高い経験を有し、リーダーシップの発揮により、経営理念等を体現すること及び保険会社の経営全般を的確かつ公正に監督できる知見を有していること等を踏まえて選任しています。

・監査等委員である取締役のうち最低1名は経理又は財務に関して十分な知識を有する者を選任することとしています。なお、監査等委員である社外取締役2名のうち1名は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する専門的な知見を有しております。

・取締役会のスキルマトリックスについて

＊添付「取締役・執行役員のスキルマトリックス」をご覧ください。

＊スキルの考え方

・当社では、取締役会の実効性確保に必要なスキル(知識、経験、能力)を、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、以下のとおり考えております。

一般的に求められるベースとなるスキル

「企業経営」、「人事・人材育成」、「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」

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」

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」

・監査等委員である取締役については、「財務・会計・金融」を重要なスキルと考えております。

・添付「取締役・執行役員のスキルマトリックス」の通り、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えております。

b. 取締役候補の選任基準の概要

添付「コーポレートガバナンス基本方針 別紙 取締役候補の選任基準」をご覧ください。

c. 取締役の選任手続の概要

取締役の選任については人事委員会において審議のうえ、取締役会において候補者を決定し、株主総会で決議しています。

下記 1. 「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」の補足説明「1. 人事委員会(指名決定のプロセス)」をご覧ください。

(14) [補充原則4-11] 社外取締役の兼任状況

下記 1. 「会社との関係」をご覧ください。

(15) [補充原則4-11] 取締役会全体の実効性についての分析・評価結果の概要の開示

=====

1. 分析・評価のプロセス

添付「コーポレートガバナンス基本方針」第3章5. 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います。2025年度の取締役会全体の実効性についての分析・評価の概要は、以下のとおりです。

(1) 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

- ・16項目の質問(取締役会の役割・責務、運営等にて設問を構成)に機関設計変更に関する設問を追加しました。取締役会議案の重要度と充実度に関するギャップ分析のアンケートを事前に配付し、事務局によるインタビュー形式でアンケートを実施しました。なお、保険事業会社で発生した不適切な行為に関連する対応状況についても確認しています。
- ・2024年度の取締役会評価でとりまとめた改善策(2025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しました。
- (2) 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しました。
- (3) 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、取締役会長、取締役副会長、取締役社長で構成)では、社外取締役会議での意見交換やコンサルティング会社の専門的な知見も活用し、分析・評価を行うとともに、2026年度の機能向上策をとりまとめました。
- (4) 2026年度の取組み
 - ・2026年度の機能向上策は、速やかに取組みを開始・強化し、実効性向上に向けたPDCAサイクルにつなげていくこととしています。

2. 分析・評価結果の概要

2025年度の取締役会における論議内容及び機能発揮、運営面、並びに社外役員に対する研修・情報提供等の状況を踏まえ、以下の結果となりました。

(1) 2025年度の取組みと取締役会評価結果

- ・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ます。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戦略論議と資本の配賦に力点を置くべきです。
- ・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ることが望ましい。
- ・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うえ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ます。今後のグループ全体の投資戦略や案件の位置づけ等については、さら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。

(2) 2026年度の機能向上策

- ・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た。持株会社の役割発揮に向け取締役会は、取締役・執行役員の職務の執行の監督に加えて、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、事業会社の健全性および業務の適切性確保に関するモニタリング結果の確認、評価を行っていく。
- ・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、課題別委員会(インターナショナル・エグゼクティブ・コミティ)を新設し論議する。論議結果を踏まえ、取締役会等で戦略論議を実施する。
- ・グループ全体の地域別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議論・判断を下支えする。

=====

- (16) [原則4 - 14、補充原則4 - 14、補充原則4 - 14] 取締役・監査役に対するトレーニングに関する基本的な考え方
添付「コーポレートガバナンス基本方針」第3章8. 取締役のサポート体制・研修(トレーニング)方針をご覧ください。

- (17) [原則5 - 1、補充原則5 - 1] 株主との建設的な対話を促進するための方針

< 株主との建設的な対話に関する方針について >

(17) - 1. 基本的な考え方

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主との建設的な対話に積極的に取り組み、経営に活かすことにより、さらなる価値創造に努めます。

また、その基盤となる信頼される情報開示のための社内体制の整備・拡充及び対話内容の経営陣幹部・取締役会へのフィードバックをより効果的にするための仕組み作りに取り組みます。

(17) - 2. 建設的な対話に関わる統括責任者[補充原則5 - 1 (i)]

IR部担当役員(注)とします。

(注) 現在は工藤成生代表取締役副社長執行役員(CFO、経営企画部、コーポレートコミュニケーション部、グループコミュニケーション部、IR部、生保事業企画部担当)となります。

(17) - 3. 株主との建設的な対話に関する具体的取組み

- 対話を補助するIR部と、社内各部門との有機的な連携のための方策及び対話手段の拡充の取組み[補充原則5 - 1 (ii)(iii)]
 - ・IR部から関係部門へ定例フィードバック会の開催
 - ・各事業部門トップによる投資家向け事業説明会の開催
 - ・経営陣幹部と投資家との対話を目的とした投資家意見交換会の開催
 - ・建設的な対話のツールである「統合報告書(ディスクロージャー誌)」の拡充
- 対話内容の経営陣幹部、取締役会へのフィードバックの方策[補充原則5 - 1 (iv)]
 - ・グループ経営会議、取締役会へのIR活動及び株式市場の当社に対する見方の報告(年2回)
 - ・経営陣幹部への当社株価状況の報告(四半期ごと)
 - ・経営陣幹部に対し、海外IR出張、決算発表等における投資家の関心事や評価等を報告
- 対話に際してのインサイダー情報管理に関する方策[補充原則5 - 1 (v)]
 - ・当社ウェブサイトを最大限活用した即時・公平な情報開示
 - ・インサイダー取引等防止規程等の順守と、IRポリシーに定める沈黙期間(クワイエット・ペリオド)における決算関連の対話自粛
- 株主との対話の実施状況等
 - ・「統合報告書(ディスクロージャー誌)」の103～104ページをご覧ください。
<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/library/disclosure.html>

(18) 上記以外の各原則の実施状況について

- 資本政策の基本的な方針[原則1 - 3]、経営戦略や経営計画の策定・公表[原則5 - 2]
グループの2030年度目指す姿において、「株主還元方針」を定めるとともに、財務健全性や収益力、資本効率等に関する目標を掲示しています。
<https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/what/strategy/capital.html>

【株主還元方針】

- ・修正利益の50%を基本として、配当と自己株式の取得による還元を行っていきます。
- ・配当金額合計(普通配当+特別配当)で累進配当を目指します。
- ・市場動向、事業環境、資本の状況などを踏まえ、機動的・弾力的に追加的還元を行います。

【財務健全性】

- ・ESRは財務健全性の管理指標との位置づけを明確にし、180%の下限のみを設定しています。

b.【補充原則3-1】英語での情報開示

当社では、以下の必要とされる書類を英語で開示・提供しています。

株主総会招集通知、株主総会決議通知、決算短信、適時開示、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書(ディスクロージャー誌)、サステナビリティレポート、MS&AD TCFD・TNFDレポート～MS&AD グリーンレジリエンスレポート～ など

c.【原則4-8、補充原則4-8、補充原則4-8】独立社外取締役

取締役13名(男性9名、女性4名)のうち過半数の独立社外取締役を選任しています。

独立社外取締役による自由闊達で建設的な議論・意見交換を行う目的で、ガバナンス委員会、社外取締役会議を設置しています。

(a)ガバナンス委員会

委員長を独立社外取締役の互選により選任し、独立社外取締役と取締役会長・取締役副会長・取締役社長が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協議を行うことを目的として「ガバナンス委員会」を設置しています。委員の過半数は独立社外取締役とし、取締役会が選任します。2025年度は2回開催しました。

(b)社外取締役会議

社外取締役を構成員とする「社外取締役会議」を設置しています。社外取締役会議における議論を踏まえ、ガバナンス委員会で取締役会長・取締役副会長・取締役社長と協議を行い、必要に応じて取締役会に提言を行うこととしています。2025年度は3回開催し、うち2回は内部監査部門も参加のうえ、監査の観点からの課題認識の共有や意見交換を行うなど、監督・監査の実効性向上に取り組んでいます。

d.取締役会での活発な議論を促進するための取組み【原則4-12、補充原則4-12】

概要については、添付「コーポレートガバナンス基本方針」第3章4.取締役会の運営をご覧ください。

取締役会での活発な議論を促進するため、以下の取組みを実施しています。

- ・議事資料の事前配付、取締役会での補足説明を実施し、社外取締役に対しては取締役会の事務局である経営企画部が事前説明を実施しています。
- ・年間スケジュールを予め決定し、メンバーに対し通知することで、出席を促進し、基本的に75%以上の出席率を確保しています。
- ・付議事項の適切な設定、月1回の開催を基本に、必要に応じて臨時開催も行っています。付議案件数を踏まえ、十分な審議時間を確保するよう留意しています。
- ・2025年度の取組みについては、上記「(15)【補充原則4-11】取締役会全体の実効性についての分析・評価結果の概要の開示」をご覧ください。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年11月21日

該当項目に関する説明

- ・2030年度に修正利益(*1)で8,000億円、修正ROE(*2)で11%以上を実現します。
- ・企業価値向上への具体的取組みの内容や状況等については、当社ウェブサイト内の「資本政策と還元方針」や「統合報告書(ディスクロージャー誌)」をご覧ください。

<当社ウェブサイト>「資本政策と還元方針」

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/what/strategy/capital.html>

<統合報告書(ディスクロージャー誌)>「財務・資本戦略」25～30ページ

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/library/disclosure.html>

<当社ウェブサイト>「2026年度 第1回インフォर्मーションミーティング/次期グループ経営計画(2030年度に目指す姿)」8～13ページ

https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/ir_event/event/event2026/main/0111111117/teaserItems1/00/linkList/0/link/20260526_J_.pdf

(*1)修正利益:MS&ADインシュアランスグループ独自の指標で、次の方法により算出します。

修正利益=IFRS連結当期純利益+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(のれんの減損等)

(*2)修正ROE=修正利益÷[修正純資産(IFRS連結純資産-含み損益(AOCI)-のれん・企業統合に係る無形資産)]

金融資産および保険負債に係る含み損益(政策株式・純投資株式に係る含み損益を除く)を控除

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	197,713,400	13.59
日本生命保険相互会社	108,975,774	7.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	75,083,644	5.16
トヨタ自動車株式会社	70,371,899	4.84
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	40,994,210	2.82
JP MORGAN CHASE BANK 380055	33,488,532	2.30
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	31,396,781	2.16
JP MORGAN CHASE BANK 380081	23,254,380	1.60
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	22,764,691	1.57
住友生命保険相互会社	18,887,900	1.30

支配株主(親会社を除く)の有無	——
親会社の有無	なし

補足説明

- ・上記の「大株主の状況」は、2026年3月31日現在の株主名簿に基づいて記載しています。
- ・上記の「大株主の状況」の「割合」は、発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合を記載しております。
- ・当社株式につき、2022年12月5日付でブラックロック・ジャパン株式会社から大量保有報告書の変更報告書が、2025年12月22日付で日本生命保険相互会社から大量保有報告書の変更報告書が、それぞれ提出されています。これらにつきましては、当社として2026年3月31日現在の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」には含めておりません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、名古屋 プレミア
決算期	3 月
業種	保険業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

——

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

——

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	17 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	13 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	7 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
ロッシェル・カップ	他の会社の出身者											
石渡 明美	他の会社の出身者											
鈴木 純	他の会社の出身者											
岡島 敦子	他の会社の出身者											
瀬口 二郎	他の会社の出身者											
國井 泰成	公認会計士											
村山 由香里	弁護士											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「 」
近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
ロッシェル・カップ		○	[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)	異文化コミュニケーションに関する豊富な知見並びに日本及び米国における経営コンサルタントとしての経験を有しておられる。引き続き、当該知見及び経験を活かし、特に当社グループのグローバル展開について専門的な観点から経営の監督と経営全般への助言をいただくことを期待しているため。
石渡 明美		○	[重要な兼職の状況] -	花王株式会社執行役員として、ESG活動をけん引するなどサステナビリティに関する豊富な知見を有し、また、広報・コーポレートブランディングの統括責任者としての経験を有しておられる。引き続き、当該知見及び経験を活かし、幅広い視点から経営の監督と経営全般への助言をいただくことを期待しているため。
鈴木 純		○	[重要な兼職の状況] 出光興産株式会社社外取締役	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等を歴任され、国際ビジネスに関する豊富な知見及び上場企業の経営者としての経験を有しておられる。引き続き、当該知見及び経験を活かし、幅広い視点から経営の監督と経営全般への助言をいただくことを期待しているため。
岡島 敦子		○	[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社外取締役(監査等委員) 大東港運株式会社社外取締役	農林水産省大臣官房審議官、厚生労働省大臣官房審議官、内閣府男女共同参画局長等を歴任され、行政に関する豊富な知見及び経験を有しておられる。当該知見及び経験を活かし、専門的な観点から経営の監督と経営全般への助言をいただくことを期待しているため。
瀬口 二郎		○	[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) りそなホールディングス取締役(社外取締役)	長年にわたり金融業界でグローバルに活躍され、金融分野の専門家として、コーポレートファイナンスや資本市場等に関する豊富な知見及びグローバル企業の経営者としての経験を有しておられる。当該知見及び経験を活かし、幅広い視点から経営の監督と経営全般への助言をいただくことを期待しているため。
國井 泰成	○	○	[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 住友商事株式会社社外取締役(監査等委員)	有限責任監査法人トーマツの包括代表を務められるなど、長年にわたり公認会計士としての実務に従事されており、財務及び会計に関する豊富な知見及び経験を有しておられる。当該知見及び経験を活かし、専門的な観点から経営の監査・監督と経営全般への助言をいただくことを期待しているため。
村山 由香里	○	○	[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 株式会社電通総研社外取締役(監査等委員) 株式会社カリーット社外取締役	弁護士として企業法務全般に関する豊富な知見及び経験を有しておられる。当該知見及び経験を活かし、専門的な観点から経営の監査・監督と経営全般への助言をいただくことを期待しているため。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	1	1	2	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

当社は、監査等委員会の職務を補助するため、内部監査部に専任の使用人を配置しております。当該スタッフは、当社の業務執行にかかる役職を兼務せず監査等委員会の指揮命令下で職務を遂行しております。なお、当該スタッフの人事異動・評価については、監査等委員会の事前同意のうえ、人事担当役員が決定します。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人である「有限責任あずさ監査法人」とは、「監査上の主要な検討事項（ＫＡＭ）」等についての協議等を行うとともに、監査等委員会が内部監査部門への指揮命令権を有する組織監査体制を構築するなど、実効性ある監査に努めております。常勤監査等委員は、内部統制システムの構築・運用の検証等を日常的に行うとともに、社外監査等委員への情報共有やグループ国内保険会社の監査役との密な連携などにより、監査機能を発揮しております。社外監査等委員は、取締役会、監査等委員会及び監査活動の各場面において、専門的知見を踏まえて社会規範・合理性・適切性等に基づいた質問又は意見を忌憚なく述べることなどにより、監査機能を発揮しております。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員 （名）	社内取締役 （名）	社外取締役 （名）	社外有識者 （名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	人事委員会	8	0	3	5	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	8	0	3	5	0	0	社外取締役

補足説明

透明性確保のため、取締役会の内部委員会として「人事委員会」及び「報酬委員会」を設置しています。
なお、各々の委員会は8名の委員で構成し、委員のうち5名及び委員長は社外取締役（ ）から選任しています。
（ ）ただし、1名以上は監査等委員会委員長を含む監査等委員とします。

1. 人事委員会（指名決定のプロセス）＜年1回以上開催＞

- ・当社の取締役・執行役員の候補者及び当社が直接出資するグループ国内保険会社の取締役・監査役の選任等の重要な人事事項について審議し、取締役会に助言します。
- ・委員のうち5名及び委員長は社外取締役（ ）とし、取締役会が選任します。2026年度は、定時株主総会終了以降、社外取締役5名と取締役会長・取締役副会長・取締役社長の8名で構成しています。
（ ）ただし、1名以上は監査等委員会委員長を含む監査等委員とします。
- ・取締役・執行役員の候補者の審議に当たっては業績評価（会社業績）等も審議要素としています。
- ・取締役会は人事委員会の助言を受けて取締役・執行役員の候補者を選任します。選任に当たっては助言を最大限尊重することとしています。
- ・人事委員会にて、コーポレートガバナンス強化に向けた実質的な論議を行う観点から、取締役の候補者の選任に関する方針を審議項目に追加し、開催頻度も、年1回以上行うことを明確化しています。
- ・2025年度は6回開催し、社外取締役候補者の検討等に関する論議を行いました。

■「取締役候補の選任基準」は、添付「コーポレートガバナンス基本方針 別紙 取締役候補の選任基準」をご覧ください。

2. 報酬委員会＜年1回以上開催＞

- ・当社の取締役・執行役員の報酬及び当社が直接出資するグループ国内保険会社の役員報酬体系等について審議し、取締役会に助言します。
- ・委員のうち5名及び委員長は社外取締役（ ）とし、取締役会が選任します。2026年度は、定時株主総会終了以降、社外取締役5名と取締役会長・取締役副会長・取締役社長の8名で構成しています。
（ ）ただし、1名以上は監査等委員会委員長を含む監査等委員とします。
- ・報酬委員会にて、コーポレートガバナンス強化に向けた実質的な論議を行う観点から、取締役及び執行役員の報酬等に関する方針を審議項目に追加し、開催頻度も年1回以上行うことを明確化しています。
- ・2025年度は4回開催しました。

■報酬決定のプロセス全体については、下記「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご覧ください。

【独立役員関係】

独立役員の人数	7名
---------	----

その他独立役員に関する事項

1. 概要
当社では、社外取締役(監査等委員である者を除きます。)5名と監査等委員である社外取締役2名を選任しています。いずれの社外取締役にしても当社との間に一般株主と利益相反が生じるおそれのある人的関係、資本的关系、又は取引関係その他の利害関係はなく、全ての社外取締役を株式会社東京証券取引所及び株式会社名古屋証券取引所に対し、独立役員として届出を行っています。
2. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質[原則4 - 9]
社外取締役は、経営から独立した視点を取り入れ、取締役会の監視・監督機能の強化、透明性の高い経営の確保に寄与しています。また、社外取締役からの法律及び会計等の専門家としての知識や経験に基づくアドバイスを受けることで、重要な業務執行の決定を適切に行うことが可能となる体制を確保することができます。
なお、当社は、添付「コーポレートガバナンス基本方針 別紙」のとおり「取締役候補の選任基準」を策定し、同基準の1.(1)において適格性・資質について定めています。また、1.(3)において、社外取締役を選任する際の当社からの独立性について定めています。
3. 「適合項目に関する補足説明」欄に、社外取締役の属性情報として記載すべき「取引」に関し、当社が定めている軽微基準の概要は以下のとおりです。
(1) 当社との年間取引額が、当社ないし取引先の年間売上高の2%未満の場合
(2) 当社又は当社の子会社から役員報酬以外に過去3年間の平均で年間1,000万円未満の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他
---------------------------	-----------------

該当項目に関する補足説明

役員報酬体系に業績連動報酬(会社業績・個人業績)を導入しています。下記【取締役報酬関係】「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご覧ください。
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、役員報酬と会社業績との連動性を高め、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を実現するため、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除きます。)を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入し、会社業績連動報酬の一部を、金銭報酬債権を現物出資させることにより、自己株式又は新株を付与すること(譲渡制限付株式の割当て)としています。
また、当社の執行役員並びに直接出資するグループ国内保険会社の取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除きます。)、執行役員等に対しても、上記と同様の制度を導入し、会社業績連動報酬の一部を金銭報酬債権を現物出資させることにより、自己株式又は新株を付与すること(譲渡制限付株式の割当て)としています。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

全取締役及び全監査役の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額を開示しています。また、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もあわせて開示しています。

< 取締役及び監査役の2025年度に係る報酬等の総額 >

	報酬等の総額	(単位:百万円)		
		報酬等の種類別の総額		
		固定報酬	業績連動報酬	
			金銭報酬	株式報酬
取締役(8名 1)	371	141	127	103
取締役(監査等委員)(1名 2)	27	27	-	-
監査役(2名 3)	18	18	-	-
社外役員(9名)	125	125	-	-
(1) 監査等委員及び社外取締役を除く				
(2) 社外取締役を除く				
(3) 社外監査役を除く				

< 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 > (主要な連結子会社の役員としての報酬等を含む。)

	連結報酬等の総額	(単位:百万円)		
		報酬等の種類別の総額		
		固定報酬	業績連動報酬	
			金銭報酬	株式報酬
取締役 原 典之	226	74	84	67
取締役 金杉 恭三	137	56	44	34
取締役 船曳 真一郎	226	73	83	68
取締役 新納 啓介	146	58	48	38

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

< 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針等 >

当社は、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、2019年2月14日、同年5月20日、2021年5月20日、2022年12月27日、2025年3月28日及び2026年3月30日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針等を以下のとおり決議しています。

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

(1) 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、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うえで決定します。

なお、取締役会は、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬委員会の助言が最大限尊重されていることや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ており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

(2) 監査等委員である取締役の報酬等

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、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。

3. 報酬の概要

(1) 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	○	-	-
監査等委員である取締役	○	-	-
() 社外取締役及び監査等委員である取締役を除く			

- ・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等委員である取締役は固定報酬のみとします。

- ・固定報酬は役位別に定めています。
- ・業績連動報酬は会社業績を踏まえて決定します。
- ・業績連動報酬は金銭報酬と株式報酬で構成します。
- ・固定報酬は当事業年度に月例で支給し、業績連動報酬は事業年度終了後に支給します。
- ・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(社外取締役及び監査等委員である取締役を除きます。)

< 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)

【固定報酬】約33%：【業績連動報酬(金銭報酬)】約33%：【業績連動報酬(株式報酬)】約33%

< 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】約40%～約50%：【業績連動報酬(金銭報酬)】約25%～約30%：【業績連動報酬(株式報酬)】約25%～約30%

(2) 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。

■ 譲渡制限付株式報酬制度の概要

対象取締役	：社外取締役及び監査等委員である取締役以外の取締役
支給する金銭報酬債権額(上限)	：年額4億円
割り当てる株式の種類	：普通株式(譲渡制限付株式割当契約において譲渡制限を付したもの)
割り当てる株式の総数(上限)	：年39万株
譲渡制限期間	：割当日から当該対象取締役が当社の取締役その他取締役会で定める地位を退任又は退職する日までの期間

4. 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基に決定します。
- ・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。

(1) 財務指標

財務指標は、単年度の業績を役員報酬に反映するための指標です。

< 指標 >

修正利益

修正ROE

EPS成長率

相対TSR

< 選定理由 >

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。

(2) 非財務指標

非財務指標は、中長期の業績に寄与する取組みを役員報酬に反映するための指標です。

< 評価項目 >

○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

・ガバナンスの変化

・人的資本経営

・AI・DX

○サステナビリティ取組

< 選定理由 >

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、関係する各種取組み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。

(3) 財務指標、非財務指標の適用方法

- ・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0を下限として上限なしで変動します。
- ・業績連動報酬は、金銭報酬、株式報酬それぞれについて、役位別基準額を基に、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。

5. 役員の報酬等に関する株主総会の決議

< 監査等委員でない取締役の報酬 >

2026年6月22日開催(第18期定時株主総会)

・年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。)(うち社外取締役年額3億円以内)とする旨を決議しています。

当該株主総会終結時点の監査等委員でない取締役の員数は10名(うち社外取締役は5名)です。

・事後交付による譲渡制限付株式報酬制度を導入すること及び社外取締役以外の監査等委員でない取締役に対して譲渡制限付株式を割り当てるために支給する金銭報酬債権の総額を年額4億円以内とする旨を決議しています。当該株主総会終結時点の社外取締役以外の監査等委員でない取締役の員数は5名です。

< 監査等委員である取締役の報酬 >

2026年6月22日開催(第18期定時株主総会)

・年額2億円以内とする旨を決議しています。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名(うち社外取締役は2名)です。

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役（監査等委員である者を除きます。）は経営企画部が、監査等委員である社外取締役は内部監査部が補佐する体制としています。
なお、取締役会付議議案について、取締役会の事務局である経営企画部に各社外取締役の担当者を配置し、事前説明を行うとともに、必要な情報提供を行います。
また、重要なリスク情報等については、社内外を問わず全取締役に対して随時報告を行います。

■添付「コーポレートガバナンス基本方針」第3章8. 取締役のサポート体制・研修（トレーニング）方針をご覧ください。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等					
氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
江頭 敏明	三井住友海上特別顧問	財界活動等社外活動に従事（経営非関与）	非常勤・無報酬	2016/6/22	1年更新
柄澤 康喜	三井住友海上特別顧問	経営全般に関する助言等	非常勤・無報酬	2024/6/24	1年更新
岡崎 真雄	あいおいニッセイ同和損保顧問	当社グループにおける重要な社外活動に従事（経営非関与）	非常勤・無報酬	2006/6/29	1年更新

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	3 名
--------------------------	-----

その他の事項
1. 当社及び中核子会社（三井住友海上・あいおいニッセイ同和損保。合併前の会社を含みます。）の会長・社長経験者を、以下のとおり中核子会社の顧問等とする場合があります。なお、相談役制度はありません。 (1) 三井住友海上 会長・社長経験者を「常任顧問」としています（任期は最長4年）。常任顧問退任後は「特別顧問」に就任する場合があります。いずれの場合においても、任期は75歳到達後の年度末までとしています。なお、常任顧問又は特別顧問退任後に無報酬で「名誉顧問」と称する場合があります。 (2) あいおいニッセイ同和損保 会長・副会長・社長経験者を「特別顧問」とすることがあります（任期は最長3年）。なお、無報酬で「顧問」と称する場合があります。 2. 顧問等は経営会議や取締役会をはじめ社内の会議には参加しておらず、経営のいかなる意思決定にも関与していません。 「社長等退任日」欄には直近の会長又は社長退任日を記載しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

- (1) 業務執行、監督の機能
 - 全体概要については、添付「コーポレートガバナンス基本方針」第3章をご覧ください。
- (1) - 1. 取締役会
 - a. 取締役会の役割[原則4 - 1、補充原則4 - 1 - 1]
 - (a) 取締役会は、法令・定款に定める事項のほか、グループの経営方針、経営戦略、資本政策等、グループ経営戦略上重要な事項及び会社経営上の重要な事項の論議・決定を行うとともに、取締役、執行役員の職務の執行を監督します。
 - (b) 取締役会は、リスク・リターン・資本をバランスよくコントロールしたリスク選好に基づいて経営資源の配分を行い、健全性を基盤に「成長の持続」と「収益性・資本効率の向上」を実現し、中長期的な企業価値の拡大を目指します。
 - (c) 取締役会は、重要な業務の執行に関する決定の一部を取締役へ委任する範囲を決定します。執行役員を選任するとともに、その遂行すべき職務権限を明確にすることにより、取締役会による「経営意思決定、監督機能」と執行役員による「業務執行機能」の分離を図ります。
 - (d) 執行役員は、取締役会が委任した業務領域についての責任者として業務執行を行い、その業務執行状況のうち必要な事項を取締役会に報告します。
 - b. 取締役会の構成
取締役13名（男性9名、女性4名）のうち過半数の社外取締役を選任することで、経営から独立した社外人財の視点を取り入れて監視・監督機能を強化し、透明性の高い経営を行っています。
 - c. 取締役会の重要な責務（グループの戦略的な方向付けと経営計画）
 - ・取締役会は、グループの2030年度目指す姿において、「経営理念（ミッション）、経営ビジョン、行動指針（バリュー）」（下記 3. 「ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」をご覧ください。）を掲げて、実現・達成のための取組みを監督しています。
 - ・グループ中期経営計画（2022-2025）第2ステージで定めた、保険料調整行為等の問題を踏まえ事業のあり方を抜本的に見直す「ビジネススタイルの大変革」の取組みについても、進捗状況を適切に監督してまいります。

- ・グループの2030年度目指す姿の策定においては、グループ経営会議、取締役会において建設的な論議を重ね、取締役会での論議を経て決議しました。
- ・グループ経営計画の遂行状況については、適時に総括を行い、取締役会における論議を踏まえ、達成に向けたPDCAサイクルを回して、建設的な議論を行います。また、事業会社ごとの経営計画についても進捗状況を確認します。なお、状況について株主総会やインフォメーション・ミーティングにおいて説明します。

(1) - 2. ガバナンス委員会(年2回程度)

委員長を独立社外取締役の互選により選任し、独立社外取締役と取締役会長・取締役副会長・取締役社長が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協議を行うことを目的として「ガバナンス委員会」を設置しています。委員の過半数は独立社外取締役とし、取締役会が選任します。2025年度は2回開催しました。

(1) - 3. グループ経営会議

経営方針、経営戦略、会社及びグループの経営に関する重要な事項について協議するとともに、執行役員による決裁事項についてグループ経営会議規程に基づき、報告を受けることにより具体的な業務執行のモニタリングを行っています。2025年度は12回開催しました。

(1) - 4. 課題別委員会

業務執行に係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。

a. サステナビリティ委員会(年4回程度)

グループのサステナビリティに関する取組方針・計画・推進等に関する論議を行います。2025年度は3回開催しました。2026年4月からは、グループの中長期的な事業成長、利益創出に影響を及ぼす経営課題の特定、取組策の策定、推進について、グループ各社を巻き込み、実務レベルで議論する場として、グループサステナビリティ会議へ移行しました。

b. 品質向上・コンプライアンス委員会(年4回程度)

グループ及び各社における、お客さま第一の業務運営の推進などの品質向上の諸課題や企業倫理の確立を図るためのコンプライアンス態勢等について、モニタリングや重要事項の協議・調整等を行います。2025年度は5回開催しました。

c. デジタイゼーション推進委員会(年4回程度)

グループのデジタイゼーション推進に関する協議・調整及び進捗管理等を行います。2025年度は4回開催しました。なお、当委員会は、グループのDX推進を牽引する役割を一定程度果たしたことから、2026年3月をもって終了しました。2026年4月からは、グループ横断のビジネスモデル変革に資する課題や取組みについて、グループ各社を巻き込みながら実務レベルで議論する場として、グループ事業デザイン会議を新たに設置しています。

d. グループシステム委員会(月1回程度)

グループのIT戦略やシステムリスク管理態勢、グループ各社に跨る大規模システム開発等に関する協議・調整及び進捗管理を行っています。2025年度は12回(うち、書面開催5回)開催しました。

e. グループ海外事業委員会(年4回程度)

グループの持続的な成長に資する海外事業戦略の在り方(海外事業投資等)についての確認・協議を行っています。また、海外事業におけるグループ全体の収益力強化、シナジー発揮に関する課題認識を共有するとともに、課題への具体的な対応策の方向性やその進捗状況についての確認・協議を行っています。2025年度は3回開催しました。2026年4月からは、インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティ(IEC)に改編し、海外マーケットに関する知見と経験を有するメンバーが海外事業に特化した経営論議を行う態勢としています。

f. ERM委員会(年8回程度)

グループ全体の企業価値、財務の健全性及び資本効率・収益性の向上を図るため、ポートフォリオの変革などの重要事項の協議・調整等を行っています。また、リスク・リターン・資本の状況、グループの各事業・商品等の評価・管理等を行っています。2025年度は7回(うち、書面開催2回)開催しました。

g. 合併準備委員会(月1回程度)

三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の円滑な合併を進めるため、重要事項の協議・調整等を行っています。2025年度は11回開催しました。

(2) 指名、報酬決定の機能

■ 指名決定の機能

上記 1. 「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」及びその補足説明1. 「人事委員会(指名決定のプロセス)」をご覧ください。

■ 報酬決定の機能

上記 1. 「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご覧ください。

(3) 監査・監督の機能

(3) - 1. 監査等委員会

a. 監査等委員会の役割・責務

・監査等委員会は、株主の負託を受け取締役の職務の執行を監査する法定の独立の機関として、その職務を適正に執行することにより、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス態勢を確立する責務を負い、かつ、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担っています。

・監査等委員会は、業務及び財産の調査権限等法令に基づく権限を適切に行使し、監査等委員会で定めた監査の方針・計画等に従い、取締役会その他の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、内部統制システム等を活用した社内各部の調査、子会社の調査等により、取締役の職務の執行を監査しています。

b. 監査等委員会の構成

・監査等委員会は、過半数を社外監査等委員としています。社外監査等委員は、独立役員として独立性を持ち、高い専門性と知見を有しています。また、常勤監査等委員は豊富な業務経験に基づく高度な情報収集力を有しており、両者が有機的に組み合わせられて監査の実効性を高めています。

(3) - 2. 会計監査人の選任等

・監査等委員会は、株主総会に提出する会計監査人の選解任及び会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。また、会計監査人の報酬等の決定について、同意権を有します。

・監査等委員会は、会計監査人を適切に選定・評価するための基準を整備しています。会計監査人による適正な監査の確保に向けて、その独立性、専門性等を有しているかについて確認を行っています。

・当社は、有限責任あずさ監査法人を会計監査人に選任しています。なお、当該監査法人と当社との間には特別な利害関係はありません。

- (3) - 3. 外部監査の充実に向けた取組み
- a. 外部監査前に、会計監査人とスケジュールの確認及び監査の効率性や有効性に資する情報の提供などを行い、十分な監査時間を確保できるよう対応しています。
 - b. 会計監査人は、取締役社長と年2回(中間期と期末)、経理担当役員等と期末にディスカッションを行っています。
 - c. 会計監査人は、監査等委員及び内部監査部門との定例の連絡会に出席し両者と連携を図るとともに、個別の意見交換も随時行っています。
 - d. 会計監査人が財務報告に係る内部統制監査において不備を指摘した場合は、所管部署が速やかに改善策を策定し、その実施状況を内部監査部門・会計監査人が確認しています。内部統制監査の結果及び改善策実施状況等は、ERM委員会(課題別委員会)に報告しており、その結果を取締役会に報告しています。また、内部統制監査において、開示すべき重要な不備に該当する可能性のある不備が発見された場合には、適時に報告する態勢としています。
- (4) 責任限定契約の締結
- 当社は、取締役(業務執行取締役等である者を除きます。)が期待される役割を十分に発揮できるよう、社外取締役(7名)の各氏との間で、取締役としての任務を怠り当社に損害を加えた場合において、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を賠償額の上限とする責任限定契約を締結しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

- ・当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会が適切に監督機能を発揮するとともに、取締役の職務の執行を監査する法定の独立の機関として監査等委員会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」並びに「ガバナンス委員会」(委員会の過半数及び委員長は独立社外取締役)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。
 - ・また、取締役会は、執行役員を選任するとともに、その遂行すべき職務権限を明確にすることにより、取締役会による「経営意思決定、監督機能」と執行役員による「業務執行機能」の分離を図っています。
 - ・執行役員制度を採用し、執行役員への業務執行権限の委譲を進め、迅速な業務執行を行います。
- 上記の当社の体制において、コーポレートガバナンス・コード[基本原則4]で求められている取締役会の役割・責務を果たすことは十分可能であると考えています。
- 体制図については添付「経営体制図(当社の経営体制)」をご覧ください。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主が総会議案について十分な検討時間を確保することができるよう、招集通知の早期発送に努めています。 第18期定時株主総会の招集通知は2026年6月2日(火曜日)に発送しました。 また、招集通知の内容について、発送前にTDnetや当社ウェブサイトに掲載しています。
集中日を回避した株主総会の設定	株主との建設的な対話の充実等を考慮し、株主総会は集中日を避けて開催しています。 第18期定時株主総会は、2026年6月22日(月曜日)に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームへ参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ウェブサイトに招集通知の英訳を掲載しています。
その他	株主総会は株主との建設的な対話の場であることから、より株主の目線に立って、わかりやすい総会運営を目指し、上記及び下記のとおり株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行っています。 ・招集通知を、2026年6月2日(火曜日)の発送に先立ち、5月21日(木曜日)に当社ウェブサイトに掲載しました。 ・当社ウェブサイトにて事前質問を受け付けました。 ・信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、自ら議決権行使等を行うことをあらかじめ希望する場合には、名義人である信託銀行等と協議を行い、議決権行使の可否等を検討します。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	「MS & ADインシュアランス グループ ディスクロージャー基本方針」を策定し、情報開示の基本姿勢、基準、方法などについて定めるとともに、IR活動の基本方針として「IRポリシー」を策定し、当社ウェブサイトに掲載し開示しています。 https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/dialogue/disclosure.html https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/policy.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社等における個人投資家向けの説明会(対面及びオンライン開催)を、IR部担当役員、IR部長及びIR担当者を説明者として、年に数回実施しています。 (2025年7月:愛媛、2025年9月:東京、2026年2月:オンライン)	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	社長を説明者とする経営戦略説明会(インフォメーション・ミーティング:対面及びオンライン)を年2回(5月、11月)実施しています。IR部長、経理部長を説明者とする決算説明会(電話会議)を四半期ごとに年4回実施しています。株主との建設的な対話に関する方針に掲げる、対話手段の拡充の取組みとして、事業会社トップからの個別事業の説明、及び会長、社長を含む経営陣幹部と投資家との建設的な対話を目的とした意見交換会などを実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	社長及びIR部担当役員が北米、欧州、アジア等を定期的に訪問し、海外投資家との面談を行っています。IR部担当役員が、証券会社主催の海外投資家向けコンファレンス(対面及びオンライン)に参加しています。上記のアナリスト・機関投資家向け説明会のプレゼンテーションや質疑応答の内容を英訳し、当社ウェブサイトに掲載しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイト(https://www.ms-ad-hd.com/)に、下記の資料を掲載しています。 ・決算情報を含む適時開示情報(ニュースリリース・トピックス) ・有価証券報告書、半期報告書、四半期報告書 ・会社説明会の資料、動画・音声、質疑応答要旨 ・コーポレート・ガバナンスの状況 ・株主総会招集通知などの株式・社債情報 ・統合報告書(ディスクロージャー誌)、サステナビリティレポート、英文統合レポート(アニュアルレポート)、株主通信 また、ニュースリリースなどの掲載時にメール発信も実施しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当役員:代表取締役副社長執行役員 CFO 工藤成生 IR担当部署名:IR部(専任者を配置) IRスポークスパーソン:CEO及びCFO、IR部 役職員及びこれらの者が認めるグループ各社の 役職員がIR活動を行います。 IRに関する窓口:(TEL)03-3259-5054 (E-mail)msad_ir@ms-ad-hd.com	
その他	適時開示情報及びその他のIR開示情報については、主に当社ウェブサイトを通じて和文開示と重要な格差の生じない水準で英文開示を行っています。また、常に開示量、開示タイミングにおいて和文開示とのギャップが生じないよう改善取組みを進めています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	添付「コーポレートガバナンス基本方針」第2章ステークホルダーとの関係の中で、全てのステークホルダーの立場を踏まえ、積極的な対話を通じて、責任を果たしていくことを定めています。サステナビリティに関する課題については「サステナビリティの考え方」を定め、公表しています。 https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/summary/materiality.html また、「MS & ADインシュアランス グループ 人権基本方針」において、私たちの事業活動が、バリューチェーンも含めて人権に及ぼす顕在的・潜在的な負の影響に責任があることを認識し、人権を尊重した活動と対話を実践することを定め、公表しています。 当社「人権基本方針」と人権デュー・ディリジェンスの取組みをご覧ください。 https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/quality/human_rights.html
環境保全活動、CSR活動等の実施	「経営理念(ミッション)」の中の「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」の実現に向け、社会課題から生じるリスクを見つけてお伝えし、リスクの発現を防ぎ、影響を小さくする、そしてリスクが現実となったときの経済的負担を小さくするという当社のビジネスモデルである「価値創造ストーリー」を実践しています。 ステークホルダーと対話をしながら、ともにサステナビリティにかかる課題への理解を深め、その解決に貢献し、企業価値の向上を目的として、2020年9月に「サステナビリティを考慮した事業活動」を公表しました。その後、2021年6月、2022年6月、2023年5月、2023年11月及び2024年11月に内容を更新しています。 https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/summary/materiality.html 気候及び自然関連のリスク・機会は、当社グループが取り組む経営重要課題のうち、「自然災害への対応」において、大きな影響があります。そのため、自然災害リスクの低減に向け、気候・自然関連の取組みを進めています。 取組みの詳細は、当社「MS&AD TCFD・TNFDレポート2025～MS&ADグリーンレジリエンスレポート～」をご覧ください。 https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/community/climate_change/tcf.html また、当社グループ事業への影響が大きいと考えられる「水災リスク」「人口動態」をテーマに、グループ横断で中長期的な商品・サービスのあり方や取組策の論議を開始しました。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、論議しながら活動を行っています。 https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/summary/system.html
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	ステークホルダーが、公平に、正しく、かつ速やかに重要情報を認識できるよう、「MS & ADインシュアランス グループ ディスクロージャー基本方針」を策定しています。 https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/dialogue/disclosure.html

<多様性の尊重と受入れ>

- ・当社グループの強みである多様性を最大限発揮するために、人種・性別・年齢など個人の外面の属性や、宗教、信条、経歴や価値観など内面の属性にかかわらず、それぞれの個を尊重し、認め合い、それぞれの良いところを活かします。
- ・管理職等の中核人財においても、経験や価値観、専門性といった知と経験の多様性確保を重要と考えており、女性、外国人、経験者を管理職に積極的に登用しています。
- ・多様な社員一人ひとりが能力を真に発揮できる環境を整備し、新たなイノベーションの創出と企業価値の向上を実現する取組みを推進しています。

(1) 女性活躍推進

a. 女性管理職

当社グループでは、女性社員が自分の強み・特性を活かしながら、さらに活躍できる仕事や役割にチャレンジすることが、「社員の成長」と「会社の成長」のために重要であると考えています。女性管理職(1)比率目標を2030年度末30%(グループ国内合計)に設定し、管理職を担うためのスキルアップやキャリアアップ意識の醸成を図る研修等を継続的に実施した結果、女性管理職は1,603名、女性管理職比率は24.9%(2026年4月)となり、毎年着実に増加しています。

また、グループでは、女性ライン長(2)比率に関する目標を「2030年度末15%」に設定し、意思決定層の多様性実現に取り組んだ結果、2026年4月1日現在21.7%と目標を達成しました。

1 課長以上の役職者

2 ラインマネジメントを担う管理職

なお、女性の採用及び正社員比率は、半数以上とすることをグループの目標としていますが、毎年達成しています。

【管理職に占める女性比率】

・女性管理職比率目標:2030年度末30%(グループ国内合計)

・グループ主要各社の現状

	2023年度	2024年度	2025年度
三井住友海上	23.7%(581)	25.0%(637)	26.3%(638)
あいおいニッセイ同和損保	20.0%(471)	23.4%(609)	25.2%(706)
三井ダイレクト損保	19.3%(21)	19.1%(25)	19.0%(24)
三井住友海上あいおい生命	23.2%(125)	25.3%(146)	27.1%(147)
三井住友海上プライマリー生命	21.5%(47)	20.7%(46)	20.7%(49)
当社	13.4%(33)	15.2%(25)	12.8%(39)
当社及び、直接出資する			
グループ国内保険会社5社合計	21.6%(1,278)	23.8%(1,488)	24.9%(1,603)
* 各翌年4月1日現在、カッコ内は人数			

b. 女性役員

当社の取締役会メンバーに占める女性割合は現在30.8%(13名中4名)です。

また、当社の「取締役・執行役員」における女性役員の割合は現在16.7%(36名中6名)で、2030年度末までに30%以上とする目標達成に向けて、女性管理職を対象としたリーダー育成研修プログラムやメンター制度をグループで実施しています。

女性役員候補を継続的に育成する“パイプライン”づくりのため、グループ各社の女性部長100名以上で構成する「女性部長の会」を発足させ、当社役員との意見交換会などを実施しました。また、一部メンバーは関連事業会社の非常勤取締役として登用され、経営レベルの意思決定を学んでいます。

c. 役員・管理職の意識改革

多様な意見を引き出し活かす、インクルーシブなリーダーシップの実践・体感の場として、当社グループの役員が主宰し、グループ各社の社員が参加するゼミを、2021年度から実施しています。役員が心理的安全性を確保し、「インクルーシブリーダーシップ」を発揮することにより、参加者の多様な知識や経験を基にした様々な意見を引き出し、新たな気づきや価値を創造する取組みを推進しています。

また、管理職の研修項目にも「インクルーシブリーダーシップ」を取り入れ、心理的安全性の重要性への理解を深め、マネジメントの改善につなげる取組みを進めています。管理職の意識改革取組みとしては、アンコンシャス・バイアスを理解し、自らのバイアスに「気づいて」、「コントロールする」手法を学ぶマネジメント研修やe-Learningを実施しています。

また、国籍・性別・年齢・障がいの有無等を問わず、多様性を尊重するマネジメントを管理職の評価項目としています。

(2) 外国人の登用

当社グループでは、海外子会社の役員に、海外雇用社員を積極的に登用して、グローバルな事業展開を進めています。引き続き海外雇用社員の登用を進めるため、「海外子会社役員における外国人経営者比率」の目標を「現状水準以上」として取り組んでいます。

【海外子会社役員における外国人経営者比率】

2024年12月現在 78.9%(2023年12月 83.2%)

(3) 経験者の登用

当社グループでは、経験者を管理職に積極的に登用しており、引き続き経験者の登用を

進めるため、「管理職に占める経験者採用比率」の目標を「現状水準以上」として取り組んでいます。

【管理職に占める経験者採用比率】
2026年4月1日現在 25.6% (2025年4月1日現在 24.5%)
(グループ国内保険会社5社合計)

(4) 障がい者の雇用

- ・雇用の場の拡大と定着に向けて、採用活動を継続推進するとともに、障がい者が働きやすい職場環境づくりと職務開発に取り組んでいます。2026年4月1日現在において、障がい者雇用率2.76% (グループ国内保険会社5社合計) で法定雇用率を上回っています。
- ・当社は、2018年6月1日付で障がい者の雇用と活躍のための「MS & ADアビリティワークス株式会社」を設立しております。MS & ADアビリティワークス株式会社は、障がい者がその能力・適性を最大限発揮できる環境を整備し、障がい者がいきいきと働く場を創出します。また、グループにおける障がい者雇用の専門機関として、グループ各社と連携し、グループ全体の障がい者の雇用促進に取り組んでいます。

(5) 高齢者の雇用

当社グループでは、これまでの経験やスキルを活かすとともに、能力を発揮してもらう制度として、定年退職者の再雇用制度を設けています。業務上の必要性及び本人の勤務内容等により更新できることとし、最長65歳まで雇用します。この制度では、職種や勤務日数・勤務時間の異なる勤務パターンを設け、多様な働き方を選択できるように工夫しています。

また、2024年4月よりMS & ADスタッフサービス株式会社において「シニア派遣制度」を開始しました。これは、定年後再雇用期間を満了したグループ各社の社員を対象に、MS & ADスタッフサービス株式会社が契約社員(常用雇用型)又は派遣社員(登録派遣型)として雇用し、MS & ADグループ各社や代理店等に派遣スタッフとして就業する制度です。

これまで培った経験や能力を活かし、65歳以降70歳まで派遣スタッフとして活躍できる機会を提供しています。

(6) 男性社員の育児休業取得の促進

当社グループでは、男性社員の育児休業取得の促進のため、「取得率100%、取得日数4週間」を目指して、育児休業の意義と制度理解を深める研修や、育児休業中の職場メンバーへの一時金「育休職場応援手当(祝い金)」の給付などの取組みを進めています。

【男性社員の育児休業取得率、取得日数】
2026年3月31日現在 104.8% 取得日数17.8日

(7) 多様で柔軟な働き方の推進

当社グループでは、社員がいきいきと活躍し、グループの多様性を企業価値向上に結びつけるため職場環境を整えています。例えば、リモートワークやフレックスタイム制度、シフト勤務制度などを活用して効率的で働きやすい業務運営を推進しています。また、ジョブ型雇用の導入や副業・兼業の緩和、キャリアビジョンやライフイベント等に応じた転居転勤の可否選択といった多様で柔軟な働き方を推進しています。

社内環境整備方針

社内環境整備方針の詳細は、「第18期 有価証券報告書」の「第一部 企業情報 第1 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご覧ください。

人財育成方針

人財育成方針の詳細は、「第18期 有価証券報告書」の「第一部 企業情報 第1 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご覧ください。

女性活躍の推進を含めた社員のWell-beingに関わる報告を、当社ウェブサイトにおいて広く開示しています。

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/csr/quality/diversity.html>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(1) 内部統制システムに関する基本的な考え方

当社は「MS & ADインシュアランス グループ 内部統制システムに関する基本方針」を定め、会社法で求められる体制を整備しています。また、その中で「財務報告の信頼性を確保するための体制」を体制整備の重要な視点としています。なお、当社取締役会において決議した「MS & ADインシュアランス グループ 内部統制システムに関する基本方針」は次のとおりです。

<https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/group/system/main/01/teaserItems1/0/linkList/0/link/basicpolicy.pdf>

(2) 内部統制システムに関する整備状況

当社は「MS & ADインシュアランス グループ 内部統制システムに関する基本方針」に沿って体制を整備するとともに、毎年、体制の構築及び適切な運用が行われているか点検を行い、取締役会に報告しています。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

(1) 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社は、反社会的勢力排除のための体制整備に取り組み、反社会的勢力に対しては毅然とした姿勢で臨み、不当、不正な要求には応じない旨を全役職員に徹底します。

(2) 反社会的勢力排除に向けた整備状況

- 当社は、「MS & ADインシュアランス グループ 反社会的勢力に対する基本方針」において全役職員が共有する基本姿勢と対応方針を定め、社内外に公表しています。
- 当社は、反社会的勢力による不当要求が発生した場合の対応を統括する部署を定めるとともに、反社会的勢力に関する対応マニュアルを定め、社内公表しています。
- 当社は、平素から警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部専門機関と緊密な連携関係を築き、情報収集や相談を積極的に行える態勢を構築しています。
- 当社は、反社会的勢力に関する社内研修を定期的実施しています。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

【適時開示体制の概要】

(1) 基本的な姿勢

当社においては、情報開示に係るコンプライアンスの観点及び企業の社会的責任を果たすうえで、迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を行うことが不可欠との認識のもと、開示書類を適時かつ適正に作成するための統制を構築するとともに、情報開示統制の有効性を評価し、開示書類の記載内容の適正性を確認するための情報開示統制及び手続に関する社内規程を制定しています。

(2) 社内の統制

a. ERM委員会

取締役会の決議により、ERM委員会を設置しています。ERM委員会は、企画部門・リスク管理部門・財務企画部門の担当役員及び部長、その他情報開示に関連する部門の役員または部長等により構成し、情報開示に関する審議や開示情報の適正性の検証等を行っています。

b. 情報開示に関する統制及び手続

上記(1)の社内規程に基づいて、以下の各部門がそれぞれの役割を果たすとともに、部門内の統制の有効性や手続の適切性について定期的に検証しています。

(a) 当社各及び子会社は、取締役会・グループ経営会議への付議事項、担当役員への報告事項等につき、証券取引所が定める適時開示項目に該当するか否かを判断します。

(b) 上記(a)において、適時開示項目に該当すると判断した場合は、当社各及び子会社は、その内容を法務部長に報告します。

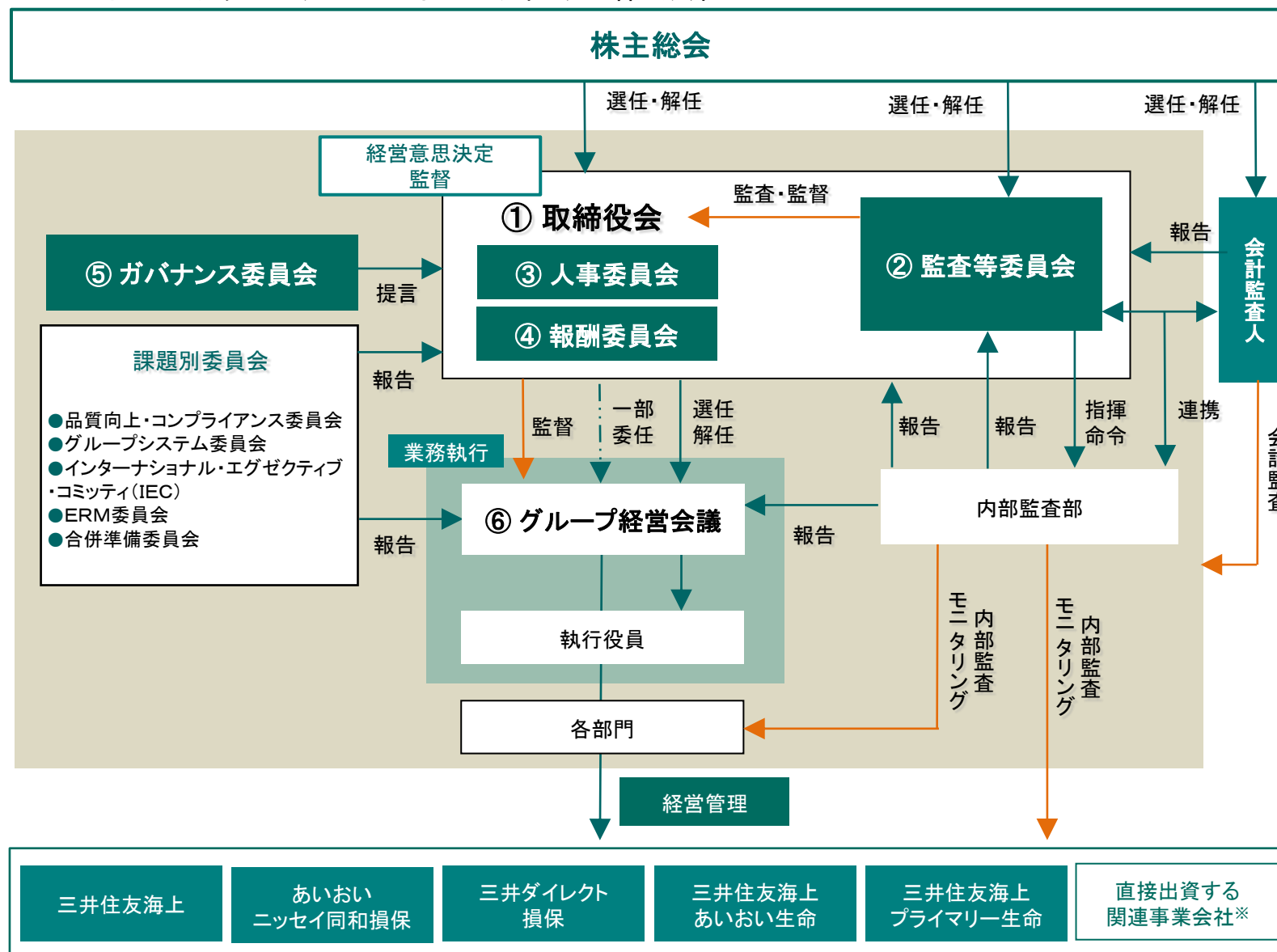
(c) 法務部長は、上記(b)の報告を受けたときは、適時開示の要否の最終判断を行い、適時開示項目に該当する場合は、所定の手続により、情報開示を行います。

(d) ERM委員会は、適時開示を行う内容について報告を受け、その適正性を検証します。

< 添付資料 >

- ・「経営体制図(当社の経営体制)」(2026年6月22日現在)
- ・「適時開示体制の概要」

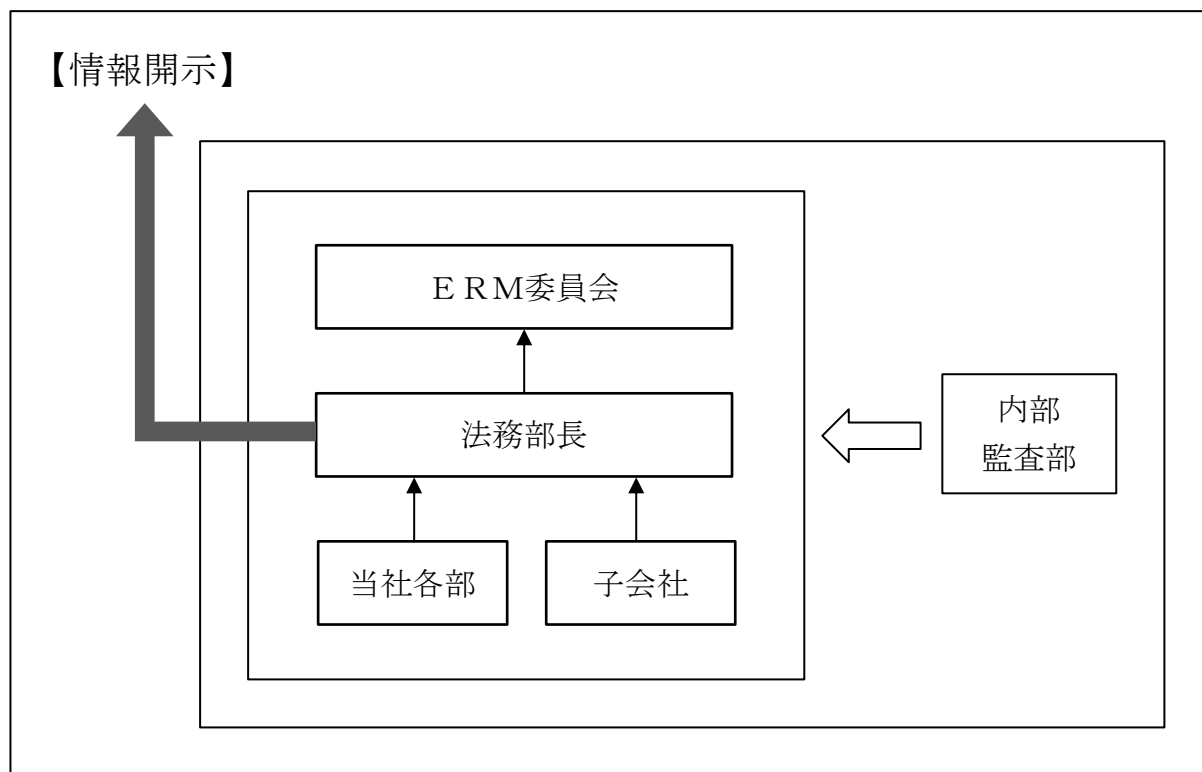
- ・「MS & ADインシュアランス グループ コーポレートガバナンスに関する基本方針」
- ・「取締役・執行役員のスキルマトリックス」



※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、MS&AD AXの10社であります。

(注) は、取締役会による監督範囲です。

【適時開示体制の概要】



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

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（以下「当社」といいます。）は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みを示すことを目的として、「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」を定めます。

第1章 当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

1. 当社は、グループの事業を統括する持株会社として、「経営理念（ミッション）」の下、経営資源の効率的な活用と適切なリスク管理を通じ、グループの長期的な安定と持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための経営体制を構築し、企業価値の向上に努めます。
2. そのため、グループの全役職員が業務のあらゆる局面で重視すべき「MS & ADインシュアランス 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）」を策定し、当社及びグループ会社の全役職員へ浸透させるよう努めるとともに、グループ経営計画において、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスク管理等を経営の重要課題として位置づけ、計画の推進に積極的に取り組みます。

第2章 ステークホルダーとの関係

1. 当社は、経営理念（ミッション）を実現させるため、「MS & ADインシュアランス グループのサステナビリティの考え方」に基づき、7つのステークホルダー（お客さま、株主、代理店、取引先、社員、地域社会・国際社会、環境）への責任を果たし、社会のサステナビリティと持続的な企業価値の向上を目指します。

2. MS & ADインシュアランス グループのサステナビリティの考え方

MS & ADインシュアランス グループは、経営理念の実現に向け、「価値創造ストーリー」を紡ぐ企業活動を通じて、社会との共通価値を創造し、レジリエントでサステナブルな社会を目指します。

信頼と期待に応える最高の品質を追求し、ステークホルダーとともに、地球環境と社会の持続可能性を守りながら、誰もが安定した生活と活発な事業活動にチャレンジできる社会に貢献し続けます。

3. 各々のステークホルダーに対する取組内容

以下の取組みにより、ステークホルダーへの責任を果たし、協働を通じて社会との共通価値を創造していきます。

ステークホルダー	取組内容
お客さま	信頼と期待に応える品質の商品・サービスを提供する。
株主	適切な情報開示、適正な利益還元を行う。企業価値を向上させる（第5章「株主の皆さまとの関係」参照）。
代理店	パートナーとして、ともに成長する。
取引先	健全な関係を保ち、協力して社会的責任を果たす。
社員	働きやすい環境、働きがいを実感し成長していく機会を提供する。
地域社会・国際社会	社会の一員として、レジリエントでサステナブルな社会づくりに取り組む。
環境	地球のサステナビリティを守る。

4. お客さまの声を聴く仕組み

MS & ADインシュアランス グループは「グループお客さまの声対応基本方針」を策定し、お客さまから寄せられたすべての声（問い合わせ、相談、要望、苦情、紛争、おほめ、感謝等）を広く受け止め、品質向上に活かします。

5. スピークアップ

MS & ADインシュアランス グループは、当社及び子会社の全ての社員等が違法または不適切な行為について直接通報できるグループ内部通報制度をはじめ、疑問を感じることを、困っていることをフランクかつ前向きに声を出す（スピークアップ）ことができる環境を整備して社員等の声を広く受け止め、問題の早期発見・解決を目指します。

6. 多様な人財の活躍推進

MS & ADインシュアランス グループは、グローバルな環境変化を意識したグループ経営を進めるため、性別、国籍、障がいの有無等を問わず、社員が活躍できる職場環境を整備し、多様性と多様な価値観を尊重する企業風土の定着を目指します。

第3章 当社のコーポレートガバナンス態勢

1. 当社の機関構成

- ・当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会が適切に監督機能を発揮し、重要な業務執行に関する決定の一部を取締役に委任し、意思決定及び業務執行の迅速化を図ります。また監査等委員会が取締役会の一部として取締役の職務執行を監査する機能を持ち、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みます。
- ・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」並びに「ガバナンス委員会」（委員会の過半数及び委員長は独立社外取締役）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ます。
- ・執行役員制度を採用し、執行役員への業務執行権限の委譲を進め、迅速な業務執行を行います。

2. 取締役会の役割

- (1) 取締役会は、法令・定款に定める事項のほか、グループの経営方針、経営戦略、資本政策等、グループ経営戦略上重要な事項及び会社経営上の重要な事項の論議・決定を行うとともに、取締役、執行役員の職務の執行を監督します。
- (2) 取締役会は、リスク・リターン・資本をバランスよくコントロールしたリスク選好に基づいて経営資源の配分を行い、健全性を基盤に「成長の持続」と「収益性・資本効率の向上」を実現し、中長期的な企業価値の拡大を目指します。
- (3) 取締役会は、重要な業務の執行に関する決定の一部を取締役へ委任する範囲を決定します。執行役員を選任するとともに、その遂行すべき職務権限を明確にすることにより、取締役会による「経営意思決定、監督機能」と執行役員による「業務執行機能」の分離を図ります。
- (4) 執行役員は、取締役会より委ねられた業務領域の責任者として業務執行を行い、その業務執行状況について取締役会に報告します。

3. 取締役会の構成と社外取締役の役割

- (1) 取締役会は、多様な知見と専門性を備えたバランスの取れた構成とし、人数は、定款で定める12名以内の取締役（監査等委員である者を除く。）及び5名以内の監査等委員である取締役とし、17名以内とします。取締役候補者は、「取締役候補の選任基準（別紙）」に基づき、取締役会が選任します（下記10. 指名決定のプロセス参照）。
また、取締役のうち過半数を独立した社外取締役として選任するものとし、経営から独立した視点を取り入れ、監視・監督機能を強化し、透明性の高い経営を行います。
- (2) 社外取締役に期待する役割は次のとおりです。
 - ・経営の方針や経営改善について、自らの職歴や経歴、知識等に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との大局的な観点から意見を述べること。
 - ・取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと。
 - ・会社と経営陣^(注)・主要株主等の関連当事者との間の利益相反を監督すること。
 - ・経営から独立した立場で、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任が果たせるか、という観点等からの監督機能を果たすこと。

（注）当社及び当社が直接出資するグループ国内保険会社の取締役・監査役・執行役員の総称（以下同じ）

4. 取締役会の運営

(1) 取締役会の決議

- ・取締役会の決議は、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。

(2) 取締役会の運営

- ・取締役会の議題、審議時間及び開催頻度は、重要な業務執行の決定及び職務執行の監督のために、必要かつ十分な議論が可能になるように設定します。
- ・取締役会において意義のある意見、指摘及び質問が行われるよう、出席者の事前準備に要する期間に配慮して、取締役会の議案の送付又は説明に努めます。
- ・取締役会の年間スケジュールや予想される議題について予め決定します。

5. 取締役会の評価

取締役会は、取締役会全体の実効性について分析・評価を定期的実施し、その結果の概要を公表するものとします。

6. 監査等委員会

(1) 監査等委員会の責務

監査等委員会は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、かつ、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監査する法定の独立の機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。

(2) 監査等委員会の構成と役割

- ・監査等委員である取締役の人数は、定款で定める5名以内とし、このうち過半数を、法令に従い社外取締役とします。監査等委員である取締役候補者は、「取締役候補の選任基準（別紙）」に基づき、監査等委員会が同意の上、取締役会が選任します（下記10. 指名決定のプロセス参照）。
- ・監査等委員会は、監査の方針及び監査計画等を決定します。
- ・監査等委員会は、株主総会に提出する会計監査人の選解任及び会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。また、会計監査人の報酬等の決定について、同意権を有します。
- ・取締役（監査等委員である者を除く。）の選任もしくは解任または辞任についての監査等委員会の意見を決定します。
- ・取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬等についての監査等委員会の意見を決定します。

7. 会計監査人

取締役会及び監査等委員会は、会計監査人の適正な監査の確保のため、適切な対応に努めます。

8. 取締役のサポート体制・研修（トレーニング）方針

- (1) 社外取締役に対し、取締役会の事務局に各社外取締役の担当者を配置し、事前説明を行うなどのサポート体制を整備します。
- (2) 取締役に対し、就任時及び任期中継続的に情報提供・研修を行うための体制を整備します。
- (3) 社外取締役と経営陣・幹部社員との情報共有・意見交換の機会の設定等の環境整備を行います。
- (4) 当社は、社外取締役がその役割を果たすために必要な費用を負担します。

9. グループ経営会議

経営方針、経営戦略、会社及びグループの経営に関する重要な事項について協議するとともに、執行役員による決裁事項について、報告を受けることにより、具体的な業務執行のモニタリングを行います。

10. 指名決定のプロセス

- ・取締役会は人事委員会の助言を受けて取締役（監査等委員である者を除く。）候補・監査等委員である取締役候補・執行役員等を選任します。監査等委員である取締役候補については監査等委員会の同意を得るものとします。
- ・人事委員会は、当社の取締役（監査等委員である者を除く。）候補・監査等委員である取締役候

補・執行役員及び当社が直接出資するグループ国内保険会社の取締役・監査役の選任等重要な人事事項について審議し、取締役会に助言します。

- ・人事委員会は3名以上の委員により構成します。
- ・委員の過半数及び委員長は独立社外取締役とし、取締役会が選任します。

1 1. 報酬決定のプロセス

(1) 取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬

- ・各取締役の報酬等の額については、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、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決定します。
- ・報酬委員会は、当社の取締役（監査等委員である者を除く。）・執行役員の業績評価、報酬等について審議し、取締役会に助言します。
- ・報酬委員会は3名以上の委員により構成します。
- ・委員の過半数及び委員長は独立社外取締役とし、取締役会が選任します。

(2) 監査等委員である取締役の報酬

- ・各監査等委員である取締役の報酬等の額については、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、監査等委員の協議により決定します。

1 2. ガバナンス委員会

- ・委員長を独立社外取締役の互選により選任し、独立社外取締役と取締役会長・取締役副会長・取締役社長が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協議を行うことを目的として「ガバナンス委員会」を設置します。
- ・委員の過半数は独立社外取締役とし、取締役会が選任します。

1 3. 課題別委員会

業務執行にかかる会社経営上の重要事項に関する協議及び関連部門の意見の相互調整を図ることを目的に、「品質向上・コンプライアンス委員会」「グループシステム委員会」「国際・エグゼクティブ・コミッティ」「ERM委員会」「合併準備委員会」を設置します。

第4章 グループ経営管理体制

1. 当社（持株会社）の役割

- ・当社は、経営戦略の実現やグループの経営効率の向上と、グループ内の財務の健全性・業務の適切性の確保等のため、直接出資する事業会社（以下「直接出資会社」といいます。）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います。
- ・当社は、「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るとともに、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当社の承認又は当社への報告を求めます。
- ・当社は、グループ経営計画等のグループ経営戦略を定めます。
- ・当社は、グループ各社が策定した経営計画の進捗状況や業務執行状況のモニタリング等を通じて指導・監督し、グループとしての目指す姿の実現を図ります。

2. 直接出資会社の役割

- ・直接出資会社は、グループ基本方針に基づき各社方針を策定し内部管理態勢を適切に整備するとともに、グループ経営計画に基づき各社の経営計画を策定し、個社としての経営管理を行います。
- ・直接出資会社の子会社については、経営管理契約に基づき、直接出資会社が適切に経営管理を行います。なお、経営管理契約において別途定める場合は、持株会社が当該子会社の経営管理を行います。

第5章 株主の皆さまとの関係

1. 株主との建設的な対話

当社は、株主との建設的な対話に関する方針について開示し、中長期的な視点から対話を深め、企業価値を高める観点から、株主の皆さまとの建設的な対話を促進するために必要な体制を整備します。

2. 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、次のとおり株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備に努めます。

- ・株主が株主総会において有効に議決権を行使するため、適切な対応を行います。
- ・株主の議決権行使における適切な判断に資するよう、適確な情報提供を行います。
- ・当社は、株主の利益に重大な影響を与える資本政策等について十分な説明を行います。
- ・株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があった場合、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、適切な対応を行います。

3. 株主の利益に反する取引の防止

当社が取締役及び主要株主等関連当事者との取引を行う場合には、当社及び当社の株主共同の利益を害することのないよう、重要な取引又は定型的でない取引については、予め取締役会による承認を要するものとします。

4. 政策株式の保有

グループの政策株式の保有をゼロとする方針及び政策株式にかかる議決権行使について適切な対応を確保するための考え方について開示します。

第6章 適切な情報開示

- ・当社及びグループ国内保険会社各社は、「グループディスクロージャー基本方針」に基づき、法令及び金融商品取引所の定める開示ルール of 徹底を図るとともに、それぞれのステークホルダーが、公平に、正しく、かつ速やかに重要情報を認識できるよう、情報開示を行います。
- ・当社は、株主の皆さまをはじめステークホルダーとの建設的な対話に供すべく、法令に基づく開示以外にも、E S G（地球環境・社会・ガバナンス）などのステークホルダーにとって関心の高い非財務情報を財務情報と併せ「統合報告書」として一覧性のある形で開示します。
- ・また、これら開示情報は当社ホームページにアクセスしやすい形で一元的に掲載するとともに、ホームページではステークホルダーの皆さまがより理解していただけるよう、動画の活用等の工夫を行います。

附則

本基本方針の改廃は取締役会の決議により行います。

ただし、方針・規程等管理規程第4条第1項ただし書および第3項に基づく改廃はこの限りではありません。

以上

2015年6月22日制定
2017年6月26日改定
2018年4月1日改定
2018年11月19日改定
2020年4月1日改定
2021年4月1日改定
2022年4月1日改定
2022年6月1日改定
2024年4月1日改定
2025年6月23日改定

2026年4月1日最終改定

取締役候補の選任基準

1. 社外取締役候補

次に掲げる要件を満たすこと。

- ・会社法が定める取締役の欠格事由に該当しないこと。
- ・保険業法が定める保険持株会社の取締役の欠格事由に該当しないこと。
- ・十分な社会的信用を有すること。

加えて以下(1)～(3)を満たすこと。

(1) 適格性

会社経営に関する一般的常識および取締役・取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、経営全般のモニタリングを行い、アドバイスを行うために必要な次に掲げる資質を有すること。

- ・資料や報告から事実を認定する力
- ・問題およびリスク発見能力・応用力
- ・経営戦略に対する適切なモニタリング能力および助言能力
- ・率直に疑問を呈し、議論を行い、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる精神的独立性

監査等委員である社外取締役にあっては、上記に加え、保険会社の取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有すること。

(2) 専門性

経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

(3) 独立性

次に掲げる者に該当しないこと。

- ①当社または当社の子会社の業務執行者
- ②当社の子会社の取締役または監査役
- ③当社を主要な取引先とする者（その直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを、当社または当社の子会社から受けた者）またはその業務執行者（コンサルティングファーム、監査法人または法律事務所において、当該法人、組合等の団体に所属するコンサルタント、会計専門家または法律専門家）
- ④当社の主要な取引先（当社の直近事業年度における連結元受正味収入保険料（除く積立保険料）の2%以上の支払いを当社の子会社に対して行った者）またはその業務執行者
- ⑤当社の上位10位以内の株主（当該株主が法人である場合は当該法人の業務執行者）
- ⑥当社または当社の子会社が取締役を派遣している会社の業務執行者
- ⑦当社または当社の子会社から役員報酬以外に過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- ⑧過去5年間に於いて上記①から⑦のいずれかに該当していた者
（注）「過去5年間に於いて」とは、社外取締役として選任する株主総会の議案の内容が取締役会で決議された時点から過去5年間をいう。
- ⑨過去に当社または当社の子会社の業務執行者であった者（監査等委員である社外取締役にあっては、過去に当社または当社の子会社の監査等委員でない取締役であった者を含む。）
- ⑩上記①から⑨までに掲げる者（業務執行者については業務執行取締役、執行役員または部長職以上の使用人をいう。）の配偶者または二親等内の親族

(4) 通算任期

第17期定時株主総会終結時以降に新たに就任する社外取締役の通算任期を次のとおりとする。

- ① 監査等委員でない社外取締役にあっては、4期4年を目処とし、最長8期8年まで再任を妨げない。
- ② 監査等委員である社外取締役にあっては、原則として2期4年とするが、最長4期8年まで再任を妨げない。

2. 社外取締役以外の取締役候補

次に掲げる要件を満たすこと。

- ・ 会社法が定める取締役の欠格事由に該当しないこと。
- ・ 保険業法が定める保険持株会社の取締役の欠格事由に該当しないこと。
- ・ 保険業法等が定める保険会社の常務に従事する取締役の適格性を充足すること。
- ・ 監査等委員である取締役にあっては、上記に加え、保険会社の取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有すること。

加えて、多様な経験や専門性の高い経験等を有し、リーダーシップの発揮により企業理念を体現すること。

以 上

取締役・執行役員のスキルマトリックス

■取締役のスキル

スキル 役員	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	○	○		○	○	○			○
船曳 取締役	○	○	○	○	○	○			○
工藤 取締役				○		○	○		○
新納 取締役	○	○		○	○				○
Kopp 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)						○			

■執行役員のスキル：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。

スキル 役員	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
田村 執行役員			○	○	○	○	○	○	○
津田 執行役員	○	○	○		○				○
本山 執行役員			○		○				○
浅井 執行役員		○		○			○	○	○
森本 執行役員	○	○			○				○
福田 執行役員		○						○	○
早川 執行役員	○	○						○	○
堀 執行役員		○				○	○		○
松田 執行役員				○		○			○
海山 執行役員	○	○		○	○			○	○
平野 執行役員		○	○						○
角谷 執行役員	○			○	○	○			○
土居崎 執行役員		○	○	○					○
米谷 執行役員						○			○
佐藤 執行役員	○	○	○		○				○
島田 執行役員		○							○

スキル 役員	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
田中 執行役員		○							○
井沢 執行役員		○							○
Carrier 執行役員	○	○			○				○
McKenna 執行役員	○	○							○
Philippi 執行役員	○	○		○					○
河合 執行役員			○						○
Wiest 執行役員	○	○	○	○				○	○