

価値創造を支える経営基盤

相互会社運営	66
経営管理体制	71
ガバナンス態勢高度化への取組み	72
取締役会議長メッセージ	82
社外取締役インタビュー	84
役員	88
内部統制システム	90
ERM・リスク管理体制	92
コンプライアンス	97
ITガバナンス	99
ディスクロージャー	100

相互会社制度運営の仕組み

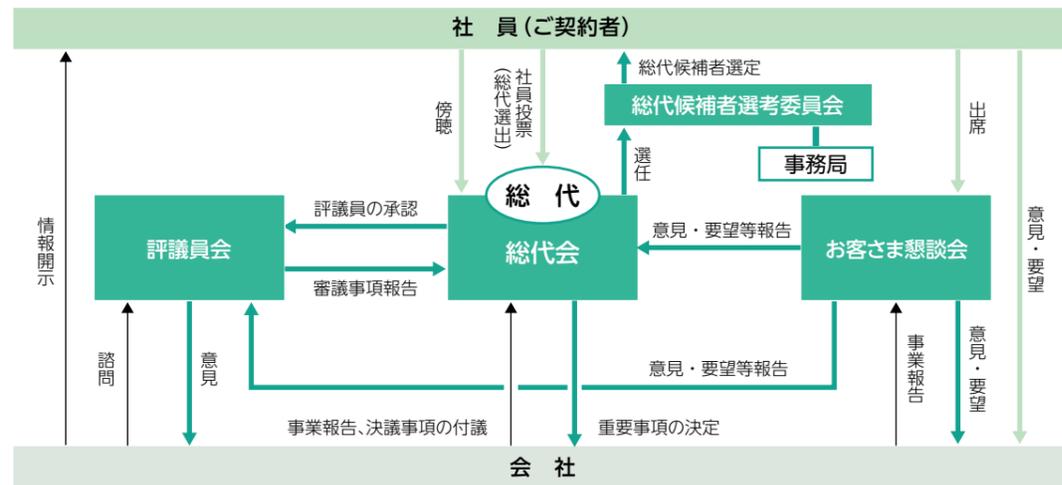
保険会社の会社形態には「株式会社」と「相互会社」があり、当社は保険業法に基づいて設立された「相互会社」です。

相互会社とは、ご契約者*を「社員」とする社団法人です。ここでいう「社員」とは、社団法人たる会社の構成員のことをいい、株式会社の場合は「株主」がこれに相当します。なお、2020年度末の社員数は約633万人となっています。

当社は「総代会」を中心に、「総代候補者選考委員会」「評議員会」「お客さま懇談会」の各機関が連携し「相互会社制度運営」の充実を図ることで、ご契約者のみなさまのご意見・ご要望がより経営に反映されるよう努めています。

※剰余金の分配のない保険のみにご加入のご契約者は社員には含まれません

▶相互会社制度運営の仕組み



保険会社における相互会社と株式会社の主な相違点

保険会社における「相互会社」と「株式会社」の主な違いは下表のとおりです。

「相互会社」において会社の構成員はご契約者(社員)お一人おひとりであることから、当社のご契約者の意思を反映した、長期的な視点での経営を行なっています。

	相互会社	株式会社
性質	保険業法に基づき設立された中間法人	会社法に基づいて設立された営利法人
構成員	社員	株主
意思決定機関	社員総会または総代会	株主総会
配当のお支払いのイメージ	<p>利益(剰余)</p> <p>↓</p> <p>社員総会(総代会)での剰余金処分決議</p> <p>↓</p> <p>社員配当</p>	<p>利益(剰余)</p> <p>↓</p> <p>取締役会の承認により損益計算書の「契約者配当準備金繰入額」に計上</p> <p>↓</p> <p>契約者配当</p> <p>株主総会での剰余金処分決議</p> <p>↓</p> <p>株主配当</p>

総代会

「社員」お一人おひとりが会社の運営に直接ご参加いただくためには、「社員総会」を開催しなければなりません。しかし、全国の約633万人の社員のみなさまが一堂に会する「社員総会」を開催することは、現実的には困難です。

そこで、保険業法の定めるところにより、社員の代表として

選出された「総代」で構成される「総代会」を設置し、最高意思決定機関として決算書類の報告、また剰余金処分や取締役の選任など、経営に関する重要な事項について審議および決議を行ないます。

第74回定時総代会

2021年7月2日に開催された第74回定時総代会において、次の事項の報告および決議が行なわれました。

● 報告事項

- 2020年度事業報告、貸借対照表、損益計算書、基金等変動計算書、連結貸借対照表、連結損益計算書および連結基金等変動計算書報告の件
- 相互会社制度運営に関する報告の件

● 決議事項

- 第1号議案 2020年度剰余金処分案承認の件
- 第2号議案 評議員承認の件
- 第3号議案 取締役11名選任の件

総代会議事録の閲覧

総代会の議事録は、本社、法人部、支社(全国99支社・6マーケット開発部)に備え置いてあり、社員のみなさまは閲覧いただくことができます。また、当社公式ホームページにおいて議事内容および質疑応答の要旨を掲載しています。

総代会傍聴制度

社員のみなさまに会社経営に対するご理解を深めていただくための制度で、総代会の傍聴を希望し、所定の期間内に書面でお申し込みいただいた社員は、会場内または別室のモニターで総代会を傍聴することができます。

総代

社員の代表として選出される総代の定数は定款において222人と定めています。総代定数222人のうち200人は、地域別選出による120人(社員数に比例して全都道府県から1人以上を選出)と地域別選出によらない80人に配分し、地域、職業、年齢等を考慮し幅広く選ばれた総代構成となるようにしています。また、22人については、総代選出プロセスの多様化と透明性の強化を目的に導入した「立候補制」(総代となることを希望される社員からの立候補を受け付け、総代候補者を選定する制度)により選出される総代です。

総代は、社員を代表して総代会に出席し、会社との質疑応答を通じた実質的な審議を行なうことが主な役割です。

総代定数については、こうした観点から、適正な水準であると考えています。

総代の選出について

- 総代候補者選考委員会の推薦により選出される総代
総代の選出にあたっては、総代定数222人のうち200人については、2年ごとに定数の半数を改選しています。総代候補者選考委員会は、次ページの「総代候補者選考基準」を定め、幅広い層の社員から選定した総代候補者を推薦します。

- 立候補制により選出される総代
22人については、総代候補者選考委員会が総代となることを希望する社員の立候補を受け付け、立候補者が選出数(22人)を超える場合は、次ページの地域ブロック別定員数に基づき抽選を行ない、総代候補者を選定します。

社員投票

総代候補者選考委員会で選定された総代候補者については、社員お一人おひとりによる「社員投票」を実施し、個々の総代候補者について総代として選出することに同意しないとする投票(不信任投票)数が、有権者数(社員

投票を実施する年の7月末日現在の社員数)の10分の1に満たない場合は、総代に就任することが確定します。

総代の選出については、社員の総意が適正に反映され、総代の構成が広く各層を代表するものとなるよう選出するために、以上の方法が適切であると考えています。

総代候補者選考委員会

総代候補者選考委員会は、社員のなかから総代会で選任された総代候補者選考委員(10人以内)で構成されています。

当社は、総代候補者選考委員会の任務を補佐する

総代候補者選考委員選考基準

- ・ 当社の社員(ご契約者)であること
- ・ 生命保険事業および相互会社運営に深い理解と関心を持ち、総代候補者選考委員としてふさわしい見識を有していること

総代候補者選考委員会事務局の事務局長を社外の人材に委嘱しており、総代候補者選考過程における会社からの独立性を確保するとともに、透明性の向上に努めています。

- ・ 公正・公平な観点から総代候補者の選考を行なうことができること
- ・ 総代候補者選考委員会に出席可能であること
- ・ 当社の総代または役員もしくは職員ではないこと

総代候補者選考基準(抜粋)	立候補制の概要																								
<p>総代候補者の選考方針 総代候補者の選考にあたっては、社員の総意を代表しうよう、地域、年齢、性別、職業、保険加入期間等の要素を考慮し、非改選の総代を含め全体として総代の構成が広く各層を代表するものとなるように選考する。</p> <p>あわせて、社会公共活動への参画の状況、お客さま懇談会等において表明された意見等を考慮して、当会社の経営に対する具体的意見の提言および総代会における実質的な審議を期待できるかどうかを判断し、次の視点から経営をチェックできる総代の構成となるように選考するものとする。</p> <p>(1) 消費者としての視点 消費者、生活者等の見地から経営チェックを行なう視点</p> <p>(2) 経営者としての視点 会社経営者の見地から経営チェックを行なう視点</p> <p>(3) 専門家としての視点 専門家の見地から経営チェックを行なう視点</p> <p>総代候補者の資格要件 (1) 当社の社員(ご契約者)であること (2) 生命保険業に理解と関心を持ち、社員の代表として、ふさわしい見識を有していること (3) 総代会に出席可能であること (4) 他社の総代に就任していないこと</p>	<p>立候補資格 ・ 立候補の受付期間の末日時点で、社員資格を2年以上継続して有している個人のご契約者(当社および子会社等の役職員を除く)であることを要します。</p> <p>総代候補者の選定 ・ 立候補者数が選出数22人を超えない場合は、立候補者を総代候補者として選定します。 ・ 立候補者数が選出数22人を超えた場合は、下表の地域ブロック別定員数に基づき、立候補の人数が定員数を超える地域ブロックについては、抽選により総代候補者を選定し、定員数を超えない地域ブロックについては、立候補者を総代候補者として選定します。また、定員数に満たない地域ブロックがある場合は、不足する候補者について、他の地域ブロックで候補者に選定されなかった立候補者のなかから抽選で選定します。</p> <p>[地域ブロック別定員数]</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>地域ブロック</th> <th>都道府県</th> <th>定員数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>北海道・東北</td> <td>北海道、青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島</td> <td>2人</td> </tr> <tr> <td>関東</td> <td>茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川</td> <td>8人</td> </tr> <tr> <td>中部・北陸</td> <td>新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知</td> <td>4人</td> </tr> <tr> <td>近畿</td> <td>三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山</td> <td>4人</td> </tr> <tr> <td>中国・四国</td> <td>鳥取、島根、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、高知</td> <td>2人</td> </tr> <tr> <td>九州・沖縄</td> <td>福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄</td> <td>2人</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合計</td> <td>22人</td> </tr> </tbody> </table>	地域ブロック	都道府県	定員数	北海道・東北	北海道、青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島	2人	関東	茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川	8人	中部・北陸	新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知	4人	近畿	三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山	4人	中国・四国	鳥取、島根、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、高知	2人	九州・沖縄	福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄	2人	合計		22人
地域ブロック	都道府県	定員数																							
北海道・東北	北海道、青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島	2人																							
関東	茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川	8人																							
中部・北陸	新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知	4人																							
近畿	三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山	4人																							
中国・四国	鳥取、島根、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、高知	2人																							
九州・沖縄	福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄	2人																							
合計		22人																							

評議員会

会社からの諮問事項や経営上の重要事項および社員からのご意見・ご要望等のうち経営に関する重要事項を審議する機関として「評議員会」を設置しています。評議員会は原則年3回開催し、審議事項を総代会において報告しています。

評議員は、社員または学識経験者のなかから総代会の承認を経て選出され、評議員数は定款で20人以内と定められています。

2020年度の評議員会審議事項

- 2020年11月
- ・ 2020年度上半期報告
 - ・ 「MYミューチュアル配当」に関する対外発信の取組み
- 2021年2月
- ・ 2020年度決算見通し
 - ・ 「MYミューチュアル配当」に係る5月以降のご案内内容について



評議員会の様子

お客さま懇談会

業界に先駆けて1973年から「お客さま懇談会」を毎年全国で開催しています。2020年度は2021年1月から2月に、全国の支社等105会場でWEB会議システムも活用して開催し、合計1,094人のご契約者にご出席いただきました。

2020年度のお客さま懇談会は、「2020年度上半期報告」「『とことん!アフターフォロー特別計画』の概要」「地域貢献活動の取組み」等についてご報告し、ご出席いただいたご契約者から2,368件の貴重なご意見・ご要望等をいただきました。

なお、お客さま懇談会への出席が難しいお客さまからも幅広く経営に関するご意見・ご要望等をお伺いするため、お客さま懇談会開催期間に、当社公式ホームページ内にご意見をお寄せいただくためのページを開設しています。

ご契約者から寄せられたご意見・ご要望等については、総代会・評議員会等において報告するとともに、改善を要するご意見・ご要望等については、担当部が対応を検討し、経営会議の諮問機関であるお客さま志向検証委員会を通じフォローを実施しています。

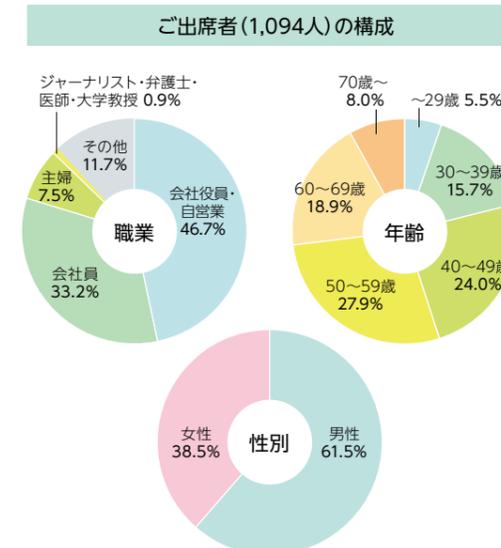
また、お客さま懇談会に出席された総代からは、ご出席者のご意見・ご要望等をふまえ、総代会において提言をいただいているほか、出席されたご契約者から総代が選出されるなど、お客さま懇談会と総代会が相互に連携する態勢としています。

2021年度のお客さま懇談会へのお申し込み方法等は、開催日前の一定期間、支社・営業所等の店頭に掲示するとともに、ホームページでもご案内します。ご出席を希望されるご契約者は、お近くの支社・営業所等にお問い合わせください。

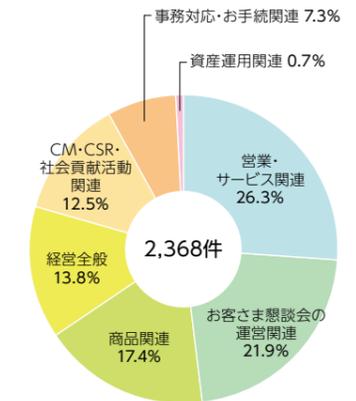


お客さま懇談会の様子

2020年度お客さま懇談会



ご意見・ご要望・ご質問等(2,368件)の内訳



お客さま懇談会で寄せられた代表的な「ご意見・ご要望」と当社の対応状況

新型コロナウイルス感染症の影響もふまえ、充実したアフターフォローや情報提供を今後も継続してほしい

当社は、お客さま満足度の向上を図るため、ご契約者に対するアフターフォローの内容や訪問・連絡頻度を標準化した「安心サービス活動制度」を導入しています。

「安心サービス活動」では、ご契約内容の説明を通じて、現在ご加入の保障内容等の理解を深めていただくとともに、保険金・給付金のご請求の有無や保障に対するご意向等を確認する「定期点検」等を行なっています。また、ご契約者向け各種サービスのご案内や社会保障制度のご説明など、ご契約者に有益かつタイムリーな情報提供に努めています。

2019年度からは、「みんなの健活プロジェクト」の一環として、「安心サービス活動制度」にご契約者の健康増進を継続的に支援する「健活サポート」を新たに加えました。具体的には、「ベストスタイル 健康キャッシュバック」および「認知症ケア」「認知症ケア MCIプラス」のご加入者に対して、健康診断結果から将来の入院リスク等を予測する「MY健活レポート」を活用した健康アドバイスをご提供するとともに、ご契約者のみなさまに対して、健康関連の情報提供やイベントのご案内等を行なっています。

また、大規模災害等が発生してご契約者との連絡が困難となった場合に備え、ご家族等の連絡先を登録いただける「MY安心ファミリー登録制度」(第二連絡先)のご案内や、長寿の節目を迎えられたご契約者に対して、当社がご連絡先と各種手続きの有無を能動的に確認する「MY長寿ご契約点検制度」の取組みを推進しています。あわせて、2020年6月からは、ご契約者の「想い」を手書きのメッセージでお預かりし、死亡保険金のお支払後に受取人様にお届けする「エピローグ・レター」をご案内しています。

特に、2020年度は、コロナ禍で将来に不安を感じていらっしゃるお客さまに、大切な「保障」を守りながら、さらなる安心をお届けするため、お客さま一人ひとりの状況にあわせた「保障と保険料のコンサルティング」活動を推進しています。

なお、コロナ禍における環境変化等をふまえ、今後は

基本的な情報提供はデジタルを活用し、すべてのご契約者に均質かつタイムリーな情報提供を行ない、お客さまのご要望等に応じてMYライフプランアドバイザーが対面または非対面の追加フォローを行なうなど、人とデジタルが融合したアフターフォローに取り組んでまいります。

デジタル化、WEB化を進めるなど「新しい生活様式」をふまえ、事務手続きを簡単にし、契約者の利便性を向上させてほしい

当社では、タブレット型営業端末「マイスタープラス」や社用スマートフォン「MYフォン」、お客さま専用サイト「MYほけんページ」を活用したお手続きのデジタル化・WEB化等を通じ、「対面」「非対面」手続き双方において、お客さまの利便性向上に努めています。

「対面」でのご契約等のお申込み・登録内容の変更・保険金や給付金等のお支払いのお手続きについては、「マイスタープラス」「MYフォン」を活用し、お手続き完了までの時間短縮や必要項目の記入漏れ防止、提出書類のカメラ撮影による書面提出の廃止等に効果を発揮しています。

あわせて、2019年から決済端末を導入し、ご契約お申込時の第1回保険料やご契約者貸付金の返済金等をご契約者のクレジットカードやキャッシュカードでお支払いいただけるようにしました。

また、ウィズコロナ・アフターコロナ下の「非対面」ニーズの急激な高まりをふまえ、非対面手続きのプラットフォームである「MYほけんページ」において、お手続きできる対象を順次拡大しています。

具体的には、資金のお引出しやご登録内容の変更等に加え、2019年には給付金のご請求や健康診断結果表のご提出も対象手続きとして拡充しました。

さらに、2021年4月からは、当社未加入のお客さまも含め、ご契約のお申込手続きがWEB上で可能となりました。

今後も、多様化するお客さまニーズをふまえ、「マイスタープラス」や「MYほけんページ」等において、お手続きのデジタル化・WEB化を進め、お客さま利便性のさらなる向上に努めてまいります。

■ご意見・お問い合わせ窓口

総代会をはじめ、相互会社運営に関するご意見・お問い合わせは以下のあて先までお寄せください。
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命保険相互会社 企画部 ガバナンス推進グループ

経営管理体制

ガバナンスのいっそうの強化と経営の透明性向上を確保するため、「指名委員会等設置会社」としています。過半数を社外取締役で構成する3委員会(指名・監査・報酬)に加え、取締役の過半数(11人中6人)を社外取締役

とするほか、業務執行を担当する執行役を選任し、経営の監督機能と執行機能を明確に分離するとともに、監督機能のいっそうの強化と透明性を確保する態勢としています。

取締役会

経営上の重要事項にかかる意思決定を行なうとともに、取締役・執行役の職務執行を監督します。

開催回数	13回	平均出席率	100.0%
------	-----	-------	--------

指名委員会

総代会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容を決定します。

開催回数	5回	平均出席率	100.0%
------	----	-------	--------

監査委員会

取締役・執行役の職務の執行の監査、監査報告書の作成、ならびに総代会に提出する会計監査人の選任・解任等に関する議案の内容を決定します。

開催回数	15回	平均出席率	98.6%
------	-----	-------	-------

報酬委員会

取締役・執行役等の個人別の報酬等の決定に関する方針を定め、取締役・執行役等が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

開催回数	6回	平均出席率	100.0%
------	----	-------	--------

社外取締役会議

社外取締役と取締役会長、執行役社長との間で、経営上の中長期的なあり方など、経営の重要事項等について意見交換を行ないます。

開催回数	5回	平均出席率	100.0%
------	----	-------	--------

取締役会の開催

2020年度は13回開催し、取締役会における活発な審議を通じて、経営の監督機能発揮に努めました。

指名委員会の開催

2020年度は5回開催し、指名委員会が定めた「取締役候補者選任規程」に基づき、取締役候補者の選任を適正に行ないました。「取締役候補者選任規程」に基づき、指名委員会としてコーポレートガバナンス・コードもふまえて策定した「社外取締役候補者選任ガイドライン」に基づき、幅広く一次候補者を選定のうえ、十分な時間をかけて活発に議論することなどを通して取締役候補者選任を適正に行ないました。

監査委員会の開催

2020年度は15回開催し、内部監査部門や会計監査人から定期的に報告を受けるとともに、必要に応じて執行役社長等に出席を求めて意見交換を行ないました。また、重要な会議への出席や重要な文書の閲覧等により常勤監査委員が得た情報等について、定期的に意見交換を行ないました。これらを通じて、取締役・執行役の職務執行状況、内部統制システムの整備状況等について監査しました。

報酬委員会の開催

2020年度は6回開催し、取締役および執行役等の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、取締役報酬規程、執行役報酬規程等に則り、当社の経営成績および取締役・執行役等の各人の貢献度合等を勘案のうえ、個人別報酬内容を決定しました。また、2018年度から活発に議論を行ってきた中長期業績連動報酬の導入をはじめとした役員報酬体系の見直しについて決議のうえ、2020年7月に役員報酬制度を改正しました。

社外取締役会議の開催

2020年度は5回開催し、CEOサクセッションプラン、取締役会等の実効性評価、取締役会に付議予定の役員(執行役・執行役員)選任議案、海外保険子会社の事業概況および事業計画の方向性等について意見交換を行ないました。

コーポレートガバナンスへの取り組み

当社は、ご契約者*を「社員」とする「相互会社」として、ご契約者の意思を経営に反映させるよう努めるとともに、総代立候補制の導入、指名委員会等設置会社への移行、内部統制システムの整備等、ガバナンス（企業統治）の強化と経営の透明性向上を図ってきました。

上場会社を対象としている「コーポレートガバナンス・コード」は、相互会社である当社に対して直接の適用はありませんが、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた同コードの趣旨・精神をふまえ、当社も主体的にその各原則への対応を行なっています。

また、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と基本方針を定めた「コーポレートガバナンスに関する方針」を公表し、主体的な情報開示やご契約者との対話の充実等を通じ、コーポレートガバナンスのよりいっそうの高度化に取り組んでいます。

当社のコーポレートガバナンス態勢およびその高度化への取り組みにつきましては、当社公式ホームページに公表している「コーポレートガバナンスに関する報告書」において継続的に開示しています。

※剰余金の分配のない保険のみにご加入のご契約者を除く

基本的な考え方

当社は、「確かな安心を、いつまでも」という経営理念をふまえ、次に掲げる基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの高度化を実現します。

- 当社は、お客さまの生涯にわたる保障を提供する生命保険会社の使命と、超長期にわたる生命保険契約の特性をふまえ、お客さまの保険金・給付金を確実にお支払いし、お客さまに確かな安心と豊かさをお届けするために、相互会社としてコーポレートガバナンス態勢の高度化に取り組むことが経営上の最重要事項であると考えます

- 当社は、お客さま、従業員、地域社会等、さまざまなステークホルダーとのかかわりが、企業の持続的な発展に必要不可欠であると認識し、それぞれのステークホルダーとの適切な関係の構築・強化に努めます
- 当社は、コーポレートガバナンスに関する取組みをさらに推進するため、コーポレートガバナンスに関する方針を策定し、かつ、常にこれを見直すことで、より良いコーポレートガバナンス態勢を構築し、会社の健全性を維持・確保しつつ、迅速・果敢な意思決定を通じた会社の持続的な成長および永続的な企業価値の向上をめざします

コーポレートガバナンスに関する方針の全文は、当社公式ホームページに開示していますのでご参照ください
https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/csr/governance/pdf/governance_guideline.pdf

コーポレートガバナンス態勢高度化へのあゆみ

2006年	<p>■ ガバナンスの抜本的改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総代立候補制の導入 ● 取締役の過半数を社外取締役へ ● 委員会設置会社*への移行 ※2015年5月～指名委員会等設置会社
2015年	<p>■ ガバナンス強化へ向けた取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンスに関する方針の制定 ● 社外取締役会議の創設
2017年	<p>■ ガバナンス改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスの高度化とグループ経営管理態勢の強化、ERM(統合的リスク管理)に基づく経営管理浸透・定着

コーポレートガバナンス形態の選択理由

当社は、経営全般に「社外の目」をいっそう取り入れ、意思決定プロセスにおいて顧客保護の視点を重視するとともに、ガバナンスの高度化と透明性の向上を図ることを目的に、2006年7月に委員会設置会社（指名委員会等設置会社）に移行しました。経営の監督機能と執行機能を制度上明確に分離するとともに、取締役の過半数

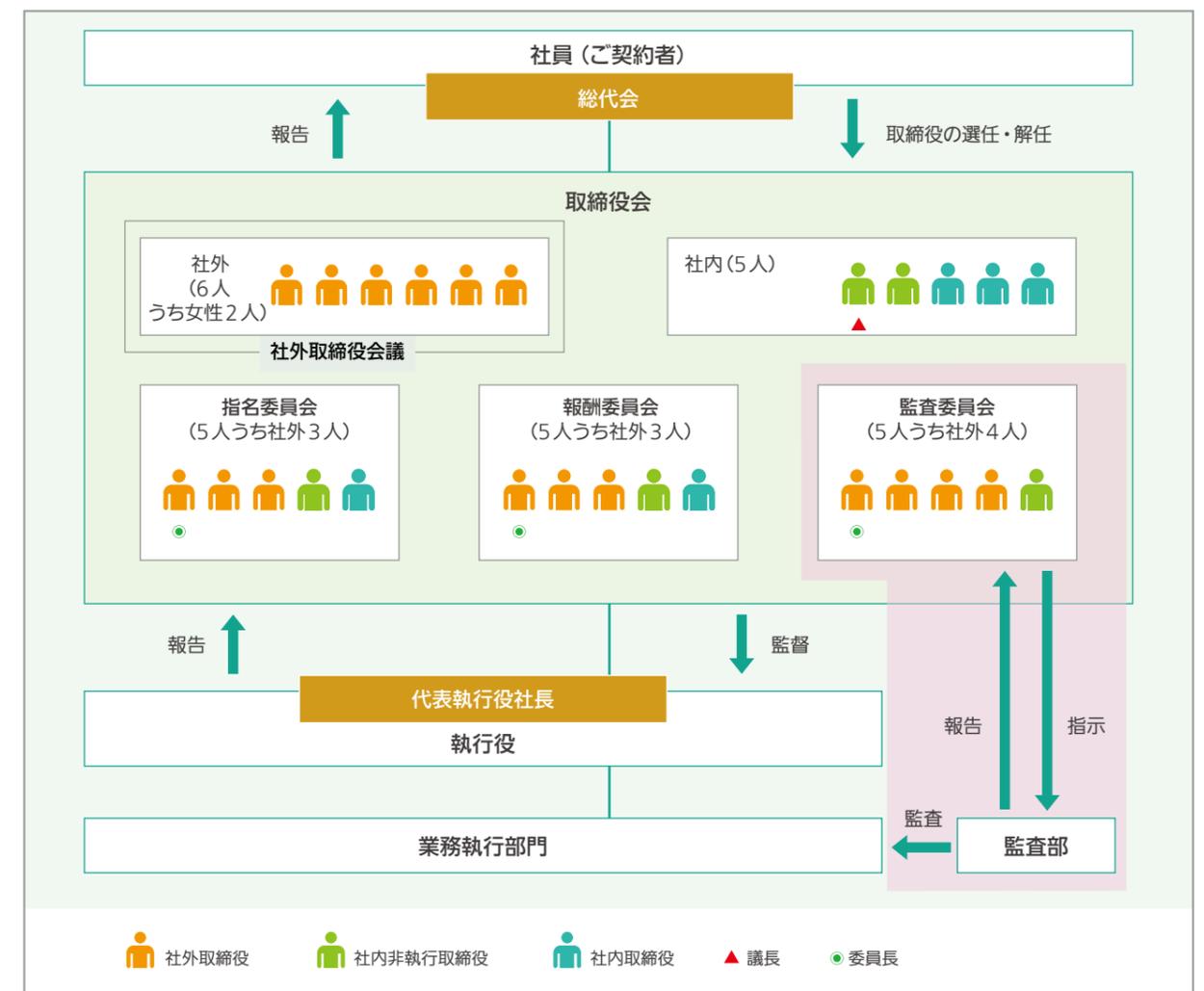
（11人中6人）を社外取締役とすることで経営監督機能のいっそうの強化を図っています。また、人員構成の多様性に留意するとともに、監督機能の実効性・継続性に配慮しつつ社外取締役の在任期間について原則8年を超えないこととしています。

監査委員会への内部監査機能の直轄化による実効性の向上

社外取締役が過半数を占める監査委員会の傘下に監査部を置くことで、経営からの独立性を強化し、監査委員会が監査テーマを設定する等、監査部に直接指示する

態勢を構築しています。その結果、内部監査役等からの報告頻度は増加しました。いっそうの連携強化が図られることにより、監査委員会の実効性向上に寄与しています。

▶ 経営管理体制図



ガバナンス態勢高度化への取組み

取締役を求めるスキルセット

取締役は、職務執行の監督と経営上の重要事項にかかる意思決定が求められることから、多様な視点や経験、高度なスキルが必要となるため、性別、年齢等の区別なく、

選定されています。

取締役のスキルセットの分布は、以下のとおりです。

氏名	役職	スキル・経験								
		事業戦略	金融・経済	財務・会計・数理	法務・コンプライアンス・リスク管理	人事・労務・人財開発	営業・マーケット開発	商品・サービス開発 R&D	IT	国際性
根岸 秋男	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●	●	
永島 英器	取締役代表執行役社長グループCEO	●			●	●	●	●		●
牧野 真也	取締役代表執行役副社長	●		●		●	●	●	●	
荒谷 雅夫	取締役執行役副社長資産運用管掌執行役	●	●	●						●
菊川 隆志	取締役	●	●	●	●		●			
木瀬 照雄	社外取締役	●				●	●	●		●
須田 美矢子	社外取締役	●	●		●					●
北村 敬子	社外取締役	●		●	●					
秋田 正紀	社外取締役	●				●	●	●		
上村 達男	社外取締役	●			●					
堀切 功章	社外取締役	●				●	●	●		●

(注) IT・デジタル活用等、必要に応じて専門性・経験を有する社外人材の知見を活用する枠組みを設定・拡充します

社外取締役に期待する役割

議論を行なう独立社外取締役に以下の3つの役割を期待しています。

① 客観的かつ多様な立場から業務執行の適切性を監督する

② 自らの知見に基づき、会社の持続的な成長および永続的な企業価値の向上を促すよう助言を行なう

③ 会社から独立した立場で、取締役会においてご契約者をはじめとするステークホルダーの意見等を適切に反映する

氏名	現在の当社における地位および担当	選任理由
木瀬 照雄	筆頭社外取締役指名委員(委員長) 監査委員	木瀬氏は、TOTO株式会社社長のほか、西日本鉄道株式会社等の社外役員や一般財団法人九州経済連合会の副会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役等の職務執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2014年より当社社外取締役に在任しており、引き続き独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。
須田 美矢子	取締役指名委員 監査委員(委員長)	須田氏は、経済学者としての幅広い知識に加え、日本銀行政策委員会審議委員や一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所特別顧問を務めるなど、金融経済の専門家として、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役等の職務執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、2014年より当社社外取締役に在任しており、引き続き独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。
北村 敬子	取締役監査委員 報酬委員	北村氏は、会計学を研究する専門家としての幅広い知識に加え、公益財団法人財務会計基準機構理事や京王電鉄株式会社取締役を務めるなど、財務および会計の専門家として、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役等の職務執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、2015年より当社社外取締役に在任しており、引き続き独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。
秋田 正紀	取締役報酬委員(委員長)	秋田氏は、株式会社松屋社長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役等の職務執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2017年より当社社外取締役に在任しており、引き続き独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。
上村 達男	取締役監査委員 報酬委員	上村氏は、会社法等を研究する大学教授としての幅広い知識と経験等に加え、株式会社JASDAQ証券取引所や株式会社資生堂の社外取締役を務めるなど、法律の専門家として、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役等の職務執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、2020年より当社社外取締役に在任しており、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。
堀切 功章	取締役指名委員	堀切氏は、キッコーマン株式会社社長のほか、日本醤油協会会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役等の職務執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。

取締役、執行役および執行役員の選任手続きと選任方針について

取締役、執行役および執行役員の選任手続き

取締役については、指名委員会において「取締役候補者選任の基本的な考え方」に基づき取締役候補者を選任し、総代会に提出する取締役の選任に関する議案の内容を決定したうえで、総代会において選任を行っております。

また、執行役および執行役員については、取締役会において「執行役および執行役員選任の基本的な考え方」に基づき選任を行っております。

取締役、執行役および執行役員の選任方針

(取締役候補者選任の基本的な考え方)

- (1) 取締役候補者は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与し、取締役会の構成員として役割・責務を適切に果たしうる者を選考する
- (2) 取締役候補者の選任にあたっては、「取締役候補者選任規程」に定める選任基準に基づき、当社の経営管理ならびに執行役および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し、かつ、十分な社会的信用を有する者を選任する

- (3) 社外取締役候補者の選考にあたっては、社外取締役の独立性を確保するため、「社外取締役の独立性に関する基準」を満たしていることを確認する

(執行役および執行役員選任の基本的な考え方)

- (1) 執行役および執行役員の選任は、中長期的な経営計画の着実な実行を目的とし、世代交代による事業の継続的な発展、新陳代謝による組織の活性化等の観点も考慮して実施する
- (2) 執行役および執行役員の選任にあたっては、経営管理職等の実績や経験、さらには社内外の評価等をふまえ、当社の経営管理を的確、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し、かつ、十分な社会的信用を有する者を選任する

取締役会の実効性評価

当社では、年1回、取締役および指名・監査・報酬の各委員の評価結果に基づき、取締役会および指名・監査・報酬の各委員会の実効性評価を実施しています。

実効性評価に際しては、各取締役が自己評価したうえで課題を認識し、その課題について取締役間で自由闊達で

建設的な議論・意見交換を行ない、改善の方向性を見出すことを重要視しています。

2021年度の実効性評価(対象期間:2020年7月~2021年6月)は、以下のプロセスにて実施しました。

2021年4月	取締役会にて、前年度の実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応について振り返りを実施。また、各取締役による自己評価のためのアンケート項目の設定を含む、2021年度の実効性評価方法を決定
2021年4月	全取締役(11人)が自己評価を実施(アンケートに回答)
2021年5月	2021年度から、社外取締役に対してアンケート結果をふまえたインタビューを本格的に実施し、課題および対応事項を明確化
2021年6月	社外取締役会議において実効性評価について意見交換
2021年6月	取締役会にて評価を実施

実効性評価の結果概要は、次ページ以降に掲載しています。

<取締役会>

1. 前年度に実施した実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応

2020年度に実施した実効性評価(対象期間:2019年7月~2020年6月)に基づき認識した主な課題に対し、次のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
<ul style="list-style-type: none"> ・議論が総花的にならないよう論点を絞り込むため会議運営や資料構成の見直しをさらに検討する必要 ・特定のテーマを複数回にわたって取り上げる場合などは次回以降の議論の方向性を整理し取締役間で共有する必要 ・海外保険事業に関する事項において、より経営理念や中期経営計画等の全社的な戦略との整合性を図る必要。また、より深度の深い調査を行なう必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・事前説明の充実を図り、あらかじめ事務局にて論点を明確化し資料構成等を必要に応じ修正。また、残存課題がある場合、次回以降の継続的かつ効果的な議論が促進されるような運営の工夫を実施 ・経営理念等にかかるグループ会社への浸透策を検討・実施。あわせて、投資先選定の際は、経営理念等の共有の可否や当社戦略との整合性を重視することを経営ガイドラインに規定 ・海外子会社および現地法人の情報収集態勢を強化
<ul style="list-style-type: none"> ・IT・デジタル化への対応については、新型コロナウイルス感染症による影響もふまえ、今後予想される環境変化に柔軟に対応し、中長期的にお客さまにどのような形で貢献できるか、外部の専門家の知見も得ながら、より加速度を増した議論が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルトランスフォーメーション(DX)について、社内や社外の専門家の情報提供・共有の機会を複数回実施。当社事業に与える影響等について取締役会メンバーで議論しDX戦略を策定
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会が実効性の高い監督機能をより発揮するための施策を引き続き推進するとともに、取締役会案件の事前説明を担当執行役等からリモート(オンライン)で行なうなど、利便性と効率性の向上に向けた態勢整備が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・各担当執行役・部長等から直接事前説明を行なうことにより、情報提供の充実を図るとともに、オンラインを積極的に活用し利便性・効率性を向上

2. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

[評価項目]

取締役会の構成・運営、社外取締役へのサポート体制、取締役会の審議の充実、機能発揮の状況

(事業環境の変化をふまえた中長期的な経営課題に関する議論、経営陣の選任等)

(1) 実効性評価結果の概要

各取締役の評価および意見交換を通じて、以下の点を含め、取締役会を通じたガバナンスは有効に機能しており、高い水準にあると評価しました。

- ・コロナ禍に対応する機動的な経営計画の見直し(2020年度特別計画の策定および中期経営計画の見直し等)やMYミューチュアル配当等について、長期的な経営の基本方向「MY Mutual Way 2030」(相互会社経営の視点)や企業理念「明治安田フィロソフィー」をふまえた建設的な議論を実施
- ・海外保険事業について、現在の海外グループ会社に関する、より具体的な状況把握が進み、今後の方向性にかかる深度ある議論と認識共有が取締役間で図られた
- ・CEOのサクセッションプランにおいては、経営理念や経営戦略等をふまえ、十分な時間をかけて複数の候補者を評価し、後継者を選任

(2) 認識した課題

次の各点を中心に、さらなる実効性の向上に引き続き取り組んでいくことを確認しました。

- ・取締役会の監督機能の実効性をさらに高めるため、議論すべきポイントがより明確となるよう、論点がより整理・分析された資料構成とし、また事前説明や議場説明についても運営面のさらなる工夫が必要
- ・取締役間および執行役・執行役員等との取締役会以外での意見交換やコミュニケーション機会の拡充、コロナ禍で中断していた支社等への視察や社内でのプロジェクト等にかかる情報提供など、社業への理解促進に向けた取組みの再開・拡充が必要
- ・女性の役員・管理職登用の促進に向け、取締役と候補者とのコミュニケーション機会の拡充が必要
- ・新型コロナウイルス感染症や金融市場等、不確実性が高い外部環境の変化に柔軟に対応し持続的な成長に資するよう、アフターコロナを見据えた経営課題については、より深度ある継続的な議論を行なうことが重要

ガバナンス態勢高度化への取組み

<指名委員会>

1. 前年度に実施した実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応

2020年度に実施した実効性評価(対象期間:2019年7月~2020年6月)に基づき認識した主な課題に対し、次のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・取締役候補者選定のさらなる高度化に向けた、一次候補者選定などの選定プロセスのさらなる充実	・社外取締役の一次候補者プーリング態勢のさらなる充実に向け、外部人材紹介業者の活用を検討(2021年度から活用予定)
・「社外取締役候補者選任(新任)ガイドライン」の適正性に関する定期的な検討	・特段の改訂が必要な状況ではなく、引き続き、コーポレートガバナンス・コード等の動向をふまえた定期的な検証を継続
・取締役候補者に関する情報の拡充と委員会審議のさらなる活性化	・審議時間の拡大により議論が活性化し、審議内容が充実 ・候補者情報の拡充に向け、社外取締役による委員会の枠を超えた推薦を実施

2. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

【評価項目】

指名委員会の構成・運営、社外委員へのサポート体制、委員会の実効性

(1) 実効性評価結果の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、今後の社外取締役候補者情報の最新化とプーリング態勢のさらなる充実に向けた外部人材紹介業者の活用、委員会の審議時間拡大による議論の活性化、候補者情報の拡充に向けた社外取締役による委員会の枠を超えた推薦の実施など、新たな取組みにより委員会としての実効性が向上し、取締役候補者の選定機関として有効に機能していると評価しました。

(2) 認識した課題

指名委員会のさらなる実効性向上に向け、以下の点などについて、引き続き取り組んでいくことを確認しました。
・社外取締役候補者にかかる情報提供のさらなる拡充と、候補者情報の最新化
・柔軟かつ幅広い候補者選定に向けた、社外取締役候補者選定手段の拡充
・社内取締役候補者のプーリングおよび選定プロセスの高度化

<監査委員会>

1. 前年度に実施した実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応

2020年度に実施した実効性評価(対象期間:2019年7月~2020年6月)に基づき認識した主な課題に対し、次のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・新型コロナウイルス感染症対策に係る内部監査の実施	・2020年4月から新型コロナウイルス感染症対策のモニタリングを開始し、状況を監査委員会にタイムリーに報告 ・監査委員会にて検証視点を審議のうえ、2020年12月からテーマ監査を実施、監査結果を取りまとめ、監査委員会において内部監査の総括報告を実施
・内部監査機能の直属化に伴う監査の高度化(洞察提供に向けた態勢高度化の促進)	・監査委員会が内部監査機能を直属化したことにより、内部監査関連の報告議案が増加、また、監査品質指導役の機能発揮状況、内部監査の定期的自己評価等、多面的な報告を実施
・会計監査人の選任における監査委員会の説明責任のさらなる発揮に向けて、新たな評価プロセス導入に向けた検討	・監査報酬の同意にあたり、新たに職位別の報酬にかかる情報を提供 ・会計監査人の選任について、大手監査法人との比較評価を加えた中間評価を実施するとともに、会計監査人を変更する際の手順等の対応事項を監査委員会に報告

2. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

【評価項目】

監査委員会の運営、業務監査、会計監査、監査の方法等、監査報告書の作成、重点取組事項

(1) 実効性評価結果の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、新型コロナウイルス感染症対策にかかる内部監査の適時適切な実施、内部監査機能の直属化による監査の高度化、会計監査人の選任プロセスの決定等、監査委員会の実効性向上が果たされたことから、監査委員会は、監査委員会規則、

監査委員会監査規程等に則りその職務を適切に遂行していると評価しました。

(2) 認識した課題

監査委員会のさらなる実効性の向上に向け、以下の点などについて、引き続き取り組んでいくことを確認しました。
・内部監査機能の直属化によるさらなる監査機能の発揮・実効性の向上
・状況に応じた柔軟な監査対象・テーマの設定

<報酬委員会>

1. 前年度に実施した実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応

2020年度に実施した実効性評価(対象期間:2019年7月~2020年6月)に基づき認識した主な課題に対し、次のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・社内役員の評価等に関する情報提供の充実	・社内役員の適切な評価に向け、社外委員向け勉強会を開催 ・全役員共通の会社業績係数の検討状況を事前に報酬委員会で報告のうえ審議
・社外情報の調査継続を通じた、情報収集の高度化	・有価証券報告書による他社動向の把握とあわせ、外部調査機関の活用により、新役員報酬制度の適正性を確認
・役員報酬制度の見直しの目的・結果の理解促進に資するステークホルダー等への情報開示の充実	・会社法改正等をふまえた適切な開示に向けた審議を継続 ・役員報酬制度改正の趣旨・概要について、経営会議(議題外)にて解説を実施

2. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

【評価項目】

報酬委員会の構成・運営、社外委員へのサポート体制、委員会の実効性

(1) 実効性評価結果の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、社外委員向け新役員報酬制度勉強会の開催による情報提供の充実、外部調査機関の活用による新役員報酬制度の適正性確認など、報酬委員会の実効性向上が果たされたことから、報酬の決定機関として有効に機能していると評価しました。

(2) 認識した課題

報酬委員会のさらなる実効性向上に向け、以下の点などについて、引き続き取り組んでいくことを確認しました。
・適切かつ効果的な情報開示への取組み
・中期経営計画および長期計画と連動した報酬制度の適正性を検証するモニタリングの効果的な実施
・中長期業績連動報酬の今後の在り方についての検討継続

監査委員会の活動状況

1. 組織・人員

監査委員会は、法令および定款に則り、社外取締役である監査委員4人、社内取締役である常勤監査委員1人の計5人をもって構成しております。各委員は、法律、企業経営、金融経済、会計学の専門家であり、委員会として財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

2. 開催・出席状況

当事業年度においては、新型コロナウイルス感染防止対策を十分に行ないつつ、監査委員会を原則月1回対面にて開催いたしました。個々の監査委員の出席状況については次のとおりです。(2020年度 15回開催)

	氏名	開催回数	出席回数
社外取締役	落合 誠一	4回	4回
社外取締役	木瀬 照雄	15回	15回
社外取締役	須田 美矢子	15回	15回
社外取締役	北村 敬子	15回	15回
社外取締役	上村 達男	11回	10回
社内取締役	打保 誠一郎	15回	15回

3. 主な検討事項

監査委員会では、監査方針および監査計画に基づき監査を実施しており、監査計画では、①法改正、規制動向等の外部環境、②執行側の重要リスク認識、③監査委員会での議論等を踏まえ、重点監査項目を定めております。2020年度の重点監査項目は、①新型コロナウイルス感染症への対応状況、②資産運用リスク・リターンの適切性および資産運用態勢の整備状況、③IAIG相当のグループ経営管理態勢の高度化に向けた取組状況等となっております。

CEOサクセッションプランについて

当社は、安定的かつ持続的な成長に向け、次世代を託すことができる人財をCEOとして選定するため、社外取締役6人全員で構成される社外取締役会議においてCEOサクセッションプランを策定・運用しております。なお、当社の取締役会はその過半数を社外取締役が占めており、CEOサクセッションプランの策定・運用にあたっては、全社外取締役が参加する場にて検討することが重要と考え、社外取締役会議を運営主体としております。

当社CEOに必要な人財要件として、貢献意欲・将来

4. 活動状況

(1) 内部監査部門(監査部)を直属化し、内部監査計画、監査実施内容、監査結果、ならびに、内部監査の品質評価および洞察提供に向けた高度化への状況や監査手法等について、定期的かつ随時に報告を受け、必要に応じて監査指示を行ないました。その結果、新たな報告議案も含め内部監査関連の報告回数は増加し、さらなる連携強化が図られました。

(2) 内部統制部門(コンプライアンス統括部、リスク管理統括部、お客さま志向統括部、収益管理部、企画部)の執行役、グループ責任者、代表執行役社長、グループ経営責任者等から、グループ内部統制システムの構築・運用状況、中期経営計画の遂行状況等について、定期的かつ随時に報告を受け、意見交換を行ないました。

(3) 会計監査人と緊密な関係を保ち、会計監査人の監査計画、監査実施内容、監査結果(財務報告内部統制の状況を含む)および会計監査人の職務の遂行に関する事項について、定期的かつ随時に報告を受け、意見交換を行ないました。また、会計監査人の選任における監査委員会の説明責任のさらなる発揮に向け、会計監査人の中間評価の実施、および選任プロセス導入に向けた調査結果として、具体的な手順・スケジュール等を報告しました。なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任 あずさ監査法人(会計監査人と同一)と協議を行なうとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

志向性・顧客志向性・組織牽引力等のコンピテンシーを設定のうえ、実績・経歴・年齢および外部コンサルタント会社の客観的評価をもとに、毎年、候補者の選定を行ないます。

これにより次のCEO、次の次のCEO選定だけでなく、不測の事態にもそなえる態勢を整えております。社外取締役会議では、候補者それぞれの更なる育成状況等を確認しつつ、しかるべき時期に社外取締役会議で選定された最終候補者について取締役会へ提示することとしております。

役員の報酬等について※

(1) 会社役員に対する報酬等

(単位:百万円)

区分	支給人数	報酬等		
		基本報酬	業績連動報酬	その他報酬
取締役	9名	149	148	—
執行役	17名	1,176	602	562
計	26名	1,326	751	562

- ※1. 取締役と執行役の兼任者の報酬等は、執行役欄に記載しております。また、上記支給人数・報酬等には、2020年7月2日開催の第73回定時総代会終結の時をもって退任した取締役2名分を含んでおります。
2. 当社は、2008年6月30日をもって役員退職慰労金制度を廃止しております。
3. 上記に開示した金額、ならびに、これまでの事業報告書の報酬等として開示した金額のほか、退任している役員に対し、役員年金(退職慰労金)として、取締役49名に対し105百万円および監査役15名に対し23百万円を支給しております。
4. 当社は、2020年7月2日の報酬委員会において、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針について決議し、方針にもとづき策定された規程に則り、会社業績および個人評価を決定のうえ、支給金額を決議しました。方針は次のとおりです。
- (1) 基本方針
取締役・執行役の報酬は、職務内容を勘案のうえ、当社の経営環境・会社業績等をふまえた適切な水準に設定する。
- (2) 取締役の報酬
取締役の報酬は、職務内容・委員長委嘱等の有無に応じた固定報酬とする。
- (3) 執行役の報酬
執行役の報酬は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、基本報酬、業績連動報酬、代表権加算およびグループ責任者加算で構成する。
- ア. 基本報酬、代表権加算およびグループ責任者加算は、役位および職務内容に応じた固定報酬とする。
- イ. 業績連動報酬は、会社業績連動報酬、個人業績連動報酬および中長期業績連動報酬から構成し、役位および職務内容別に定め、会社業績および会社業績に対する各人の貢献度合に応じ、一定の範囲内で決定する。
5. 取締役の報酬は、「基本報酬」および「その他報酬」、執行役の報酬は、「基本報酬」、「業績連動報酬」および「その他報酬」から構成しております。
6. 「基本報酬」は、役位および職務内容に応じた固定報酬としております。
7. 「業績連動報酬」は、単年度の会社業績を反映する会社業績連動報酬、単年度の個人評価を反映する個人業績連動報酬、および前中期経営計画期間の業績を反映する中長期業績連動報酬から構成し、役位に応じて設定する基準報酬金額に、会社業績および個人評価に応じて設定する係数を、それぞれ乗じたものとしております。「業績連動報酬」部分が報酬総額に対して占める割合は、役位に応じて46.2%から50.3%となります(2020年度実績)。
- なお、会社業績に応じて設定する係数は、経営目標のうち企業価値等を示す指標の達成率を加重平均して算出し、経済環境等の定性評価も加味のうえ決定しております。指標としては、企業価値EEV、個人保険分野における保有契約年換算保険料、法人営業分野における団体保険保有契約高などが主なものとなります。2020年度の報酬に係る指標の達成率の加重平均は、単年度業績が100.0%、中長期業績が102.4%です。
8. 「その他報酬」には、主なものとして社宅家賃補助等があります。
9. 2020年度に係る役員の報酬は、当社と業態・規模の類似する企業との比較検証結果を踏まえて報酬水準等を設定し、2019年度の会社業績および各執行役の貢献、中期経営計画の進捗状況等を考慮して業績連動報酬の支給額を決定しました。また、決定に際しては、外部専門機関の客観的データを参考にするとともに、独立社外取締役を過半数かつ委員長とする報酬委員会の審議を経ております。かかる審議を経て、2020年度に係る役員報酬等は、報酬等の決定方針に沿ったものであり、妥当であるものと判断しております。

(2) 役員毎の報酬等の総額

(単位:百万円)

氏名	役員区分	報酬等		
		基本報酬	業績連動報酬	その他報酬
鈴木 伸弥	取締役会長 代表執行役	122	58	61
根岸 秋男	取締役 代表執行役社長	142	70	67

※報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

(3) 社外役員に対する報酬等

(単位:百万円)

	支給人数	保険会社からの報酬等	保険会社の親会社等からの報酬等
報酬等合計	7名	103.2	—

※役員の報酬等については、金融商品取引法第24条第1項に定めのある有価証券報告書の当該事項に係る記載要領(企業内容等の開示に関する内閣府令(昭和48年大蔵省令第五号)第三号様式記載上の注意(38)において準拠するとされている同府令第二号様式記載上の注意(57)b)に基づく)に準じて記載しています。



取締役会長

根岸 秋男

相互会社、指名委員会等設置会社に ふさわしい取締役会をめざしてまいります。

当社の取締役会の構成・運営

指名委員会等設置会社である当社の取締役会は、経営の基本的な方針の決定、ならびに取締役および執行役の職務の執行の監督を行なっています。当社の取締役会はいわゆる「モニタリング・ボード」を志向し、業務執行の大部分を執行役に委任するなど、経営の監督機能と執行機能を明確に分離したうえで、執行役の業務執行を監督することにその役割の重きを置いています。

さらに当社の取締役会の構成として、取締役会の過半数（11人中6人）を社外取締役とすることで、監督機能のいっそうの強化と透明性の確保を図っており、契約者をはじめとするステークホルダーの視点を持ち、多様な知見・見解が表明され、活発な議論や意見交換が行なわれています。

取締役会議長として

私は、7月に取締役会長となりましたが、執行役を兼務しないことで、監督と執行の分離をより明確にする体制としました。そして、取締役会議長として、社長・グループCEOの経験を活かして、中立的な立場から、論点をわかりやすく明示し、建設的な議論をリードする議事運営を心掛けていきたいと考えています。また、社外取締役で構成される「社外取締役会議」では、適時適切な情報提供と議論しやすい場の設定に努めて、中長期的な経営の方向性など重要事項等について意見交換をしております。

取締役会の実効性評価については、各取締役が自己評価をしたうえで課題を認識し、その課題について取締役間で自由闊達で建設的な議論・意見交換を行ない、改善の方向性を見出すことを重要視しています。取締役間の信頼関係が構築されているため、緊張感のなかにも良い関係が保たれており、取締役会を通じたガバナンスは有効に機能していると認識しています。取締役会では、社外取締役からの意見等を真摯に受け止め、監督機能と意思決定機能の双方を果たしていきたいと考えております。

今後に向けて

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経営環境の変化に対応する経営計画の機動的な見直しや、新たに創設するMYミューチュアル配当をはじめ、企業理念「明治安田フィロソフィー」をふまえ幅広く議論し、討議いたしました。

コロナ後の環境変化を想定した、中長期的な経営課題に係る対応の方向性や経営計画に関する意見交換を通じて、今後も執行に適切にリスクテイクを促してまいります。

社会経済環境は、刻々と変化していきます。コロナ禍を乗り越え、10年計画「MY Mutual Way 2030」、10年後にめざす姿「『ひとに健康を、まちに元気を。』最も身近なリーディング生保へ」の実現に向けて、

変化を的確に捉え、適切な執行がなされているかをモニタリングしてまいります。実効性の高い取締役会運営により、契約者をはじめとするステークホルダーのみならずの期待に十分に答えられるよう努めてまいります。





社外取締役

須田 美矢子

- 1988年 専修大学経済学部教授
- 1990年 学習院大学経済学部教授
- 2001年 日本銀行政策委員会審議委員
- 2011年 一般財団法人キャノングローバル
戦略研究所特別顧問(現職)
- 2014年 明治安田生命取締役

社外取締役

秋田 正紀

- 1983年 阪急電鉄株式会社入社
- 1991年 株式会社松屋入社
- 1999年 同 取締役
- 2001年 同 常務取締役
- 2005年 同 専務取締役
- 同年 同 代表取締役副社長
- 2007年 同 代表取締役社長
- 2008年 同 代表取締役社長執行役員(現職)
- 2017年 明治安田生命取締役

当社は、お客さまの生涯にわたる保障を提供する生命保険会社の使命と、超長期にわたる生命保険契約の特性をふまえつつ、相互会社としてコーポレートガバナンス態勢の高度化に取り組むことが経営上の最重要事項であると考えています。

2015年6月から上場会社に対して適用が開始された「コーポレートガバナンス・コード」等をふまえ、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や基本方針をとりまとめ「コーポレートガバナンスに関する基本方針」として公表しています。

「社外取締役会議」等を活用し、中期的な経営の方向性や

ERM態勢整備等について、社外取締役の社業への理解の深耕を図りつつ建設的な議論を行なっています。また、取締役会等の実効性評価は、各取締役が自己評価したうえで課題を認識し、その課題について取締役間で自由闊達で建設的な議論・意見交換を行ない、把握した課題に対する対応策を策定・公表するなど、コーポレートガバナンスのよりいっそうの高度化に取り組んでいます。

ここで、当社取締役を務める須田美矢子氏と、秋田正紀氏に、当社のコーポレートガバナンスに関する取り組みについてお話を伺いました。

Q1: これまでの当社のコーポレートガバナンスの取組みについてどのように評価されていますか

秋田 会長・社長とも、生命保険会社として最適な会社形態は「相互会社」であるという強い信念をもっている一方、上場する「株式会社」に比肩するコーポレートガバナンスをめざして、常に取締役会を改善しようという強い意欲が感じられます。

「MYミューチュアル配当」については、丁寧な説明のおかげで配当の内容とその意図の理解が深まりましたし、また、出資している海外保険会社については、何回にもわたって状況説明を受け、意見を交わすなかで、今後の方向性について取締役間の意見の一致が図られました。

また、取締役会の事前説明が、WEB会議システムを積極的に活用する運営に変わり、さらに各担当執行役等からの説明となったことで、理解を深めるうえで非常に有効になっています。

取締役会では、社外取締役が各々の知見・経験に基づき、多様な観点から意見を述べていますが、それを

真摯に受け止め、経営に活かしています。

取締役間の信頼関係も構築されているため、緊張感のなかにも良い関係が保たれており、ガバナンスの向上につながっていると思います。

須田 取締役会の実効性評価については、まずアンケートに答えただけで、評価と改善について一堂に会して意見交換を行なっています。ガバナンスをもっと改善するには、という観点から評価を行なっています。

当社は社外取締役会議を非常に重視しており、それが伝わってくるので、社外取締役もこの会議の重要性を認識して会議に参加しています。例えば、中長期的な課題や計画については、会長や社長の参加のもと、素案の段階で社外取締役会議が行なわれ、課題等を共有し、活発な議論を経て、成案ができあがっており、積極的な関与を実感しています。

Q2: 今回のCEO交代について教えてください

須田 通常の会社と異なり、CEOサクセッションについては、指名委員会ではなく、社外取締役会議で議論をしています。従って社外取締役が全員関与し、複数の候補者選びから決定までの間、皆が情報を共有し、それぞれがさまざまな機会において候補者を評価することができました。

候補者のプールから最終的に一人に選ぶまでのサクセッションプランについては、役員候補者の段階ですでに社外取締役と意見交換・交流する機会が設けられています。育成方法も含め、まだ道半ばですが、社外取締役がサクセッションプランにここまで関与することは聞いたことも経験したこともなく、他社と比較して

進んでいると思います。

秋田 初めてのサクセッションプランとして、当社に相応しい経営トップについて議論してきましたが、その内容はかなり高いレベルだったと思います。外部コンサルタントからのサジェッションをベースに議論を交わすことで、当社独自の基準を皆が共有したうえで、新しいCEOを決めることができました。

次は一からのサクセッションプランとなるので、今回のことはリセットして、改めて議論していくことが必要と考えています。

Q3: 社外取締役として当社に期待することを教えてください

秋田 社外取締役に就任して、生命保険会社は「百年に一度の危機」でさえも耐え得る堅固な経営を行わなければならないことが、よく分かりました。

そのために、経営理念「確かな安心を、いつまでも」のもと、全役職員が企業ビジョン「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」を日々実践することを期待しています。

取締役会でも、いつも「明治安田フィロソフィー」について

語り合いますが、全役職員が仕事に対する価値観や、とるべき行動を共有していることが頼もしく感じられます。

今後も社外取締役として、会社、グループの全体感を捉えつつ、問題の所在を把握することに努めます。そのために、コロナ禍によってなかなかできなかった支社等への訪問を行ない、現場の方々の生の声を聞く機会を得て、当社への理解をさらに深め、お役に立てればと思っています。



今日、SDGsへの関心が高まっていますが、生命保険の相互会社として、持続的な社会に向けての貢献は当たり前のこととしてやっています。

須田 対面を重視する生命保険会社として、コロナ禍の経験を新しいビジネスモデルにしっかりと活かす必要があります。今後の対面のあり方については、不確実な要素が多いなか、デジタル化の促進と新アドバイザー制度を視野に入れて、どのような形が望ましいか、一緒に考えていければと思います。

また、主要先進国の超低金利政策は今後もかなり続く想定されるなかで、資産運用で収益を上げるためには、健全性の確保を前提にしつつもある程度リスクを取る必要があります。「ERM経営」が不可欠です。ERM経営の形はかなり整ってきていますが、想定外のことが起こる世の中なので、シナリオ分析をしっかりとするなど、よりいっそうの高度化を期待したいと思います。

私は監査委員長を務めていますが、監査部が監査委員会の直属となり、内部監査の具体的な姿が内部監査役の顔も含めてより把握できるようになってきました。監査部は「洞察提供者」となるべく努力を重ねている最中ですが、ガバナンスの強化に向けて、監査部との対話を強め、しっかりと見ていきたいです。

取締役会も個別案件の決定よりも、経営の監督に重点を置きつつあり、望ましい方向です。監督を行なう際には、社外の多様な視点が重要であり、また執行サイドも聞く耳を持つことが必要で、それは実現できていると思います。だからこそ、当社をよりよくするためにがんばろうと思います。もっとも、会社の状況を知らない社外取締役としての役割を十分果たすことは難しいので、秋田さんもおっしゃったとおり、支社等を視察し意見交換をすることが重要です。コロナ禍が少し落ち着いたら可能な範囲でもっと現場を確認したいと思います。また、役員を含め対面でざくばらんに話す機会が少なくなりましたが、執行部が新しい体制となるもとの、フォーマルでもインフォーマルでも、対話をもっと増やせたらと思います。

今日、SDGsへの関心が高まっていますが、生命保険の相互会社として、持続的な社会に向けての貢献は当たり前のこととしてやっているといます。その姿勢を今後も継続することを期待したいです。



取締役会でも、いつも「明治安田フィロソフィー」について語り合いますが、全役職員が仕事に対する価値観や、とるべき行動を共有していることが頼もしく感じられます。

取締役



取締役会長

ねぎし あきお
根岸 秋男

1958年10月31日生

【略歴】

- 1981年 入社
滋賀支社長
- 2004年 明治安田生命滋賀支社長
- 2005年 企画部長
- 2007年 営業企画部長を経て
- 2009年 執行役営業企画部長
- 2011年 執行役
- 2012年 常務執行役
- 2013年 取締役 代表執行役社長
- 2019年 取締役 代表執行役社長 グループCEO
- 2021年 取締役会長 代表執行役
- 同 年 取締役会長



取締役 代表執行役社長 グループCEO

ながしま ひでき
永島 英器

1963年2月18日生

【略歴】

- 1986年 入社
- 2010年 明治安田生命静岡支社長
- 2013年 企画部長を経て
- 2015年 執行役企画部長
- 2016年 執行役員人事部長
- 2017年 常務執行役
- 2021年 取締役 代表執行役社長 グループCEO



取締役

きせ てるお
木瀬 照雄

1947年4月29日生

【略歴】

- 1970年 東陶機器株式会社
(現 TOTO株式会社) 入社
- 1996年 同 取締役
- 2000年 同 取締役上席常務執行役員
- 2002年 同 取締役専務執行役員
- 2003年 同 代表取締役社長
- 2009年 同 代表取締役会長
兼 取締役会議長
- 2014年 同 取締役相談役
- 同 年 同 相談役
- 同 年 明治安田生命取締役
- 2017年 TOTO株式会社特別顧問
(現職)



取締役

すだ みやこ
須田 美矢子

1948年5月15日生

【略歴】

- 1988年 専修大学経済学部教授
- 1990年 学習院大学経済学部教授
- 2001年 日本銀行政策委員会審議委員
- 2011年 一般財団法人キャノングローバル
戦略研究所特別顧問 (現職)
- 2014年 明治安田生命取締役



取締役

きたむら けいこ
北村 敬子

1945年11月21日生

【略歴】

- 1981年 中央大学商学部教授
- 2015年 明治安田生命取締役
- 2016年 中央大学名誉教授 (現職)



取締役 代表執行役副社長

まきの しんや
牧野 真也

1961年3月19日生

【略歴】

- 1983年 入社
- 2005年 明治安田生命富山支社長
- 2009年 営業人事部長
- 2012年 商品部長を経て
- 2013年 執行役商品部長
- 2015年 常務執行役
- 2017年 専務執行役
- 2020年 執行役副社長
- 同 年 取締役 執行役副社長
- 2021年 取締役 執行役副社長
DX・ヘルスケア推進担当
- 同 年 取締役 代表執行役副社長
DX・ヘルスケア推進担当



取締役 執行役副社長

あらたに まさお
荒谷 雅夫

1961年1月10日生

【略歴】

- 1983年 入社
- 2005年 明治安田生命調査部長
- 2010年 融資部長
- 2012年 運用企画部長を経て
- 2013年 執行役運用企画部長
- 2014年 執行役
- 2015年 常務執行役
- 2017年 専務執行役
- 2019年 執行役副社長 資産運用部門長
- 同 年 取締役 執行役副社長 資産運用部門長
- 2021年 取締役 執行役副社長 資産運用管掌執行役



取締役

きくがわ たかし
菊川 隆志

1960年4月21日生

【略歴】

- 1983年 入社
- 金沢支社長
- 2004年 明治安田生命新宿支社長
- 2006年 札幌支社長
- 2009年 コンプライアンス統括部長
- 2012年 業務部長を経て
- 2014年 執行役大阪本部長
- 2016年 常務執行役
- 2020年 専務執行役
- 2021年 常任顧問を経て
- 同 年 取締役



取締役

あきた まさき
秋田 正紀

1958年12月24日生

【略歴】

- 1983年 阪急電鉄株式会社入社
- 1991年 株式会社松屋入社
- 1999年 同 取締役
- 2001年 同 常務取締役
- 2005年 同 専務取締役
- 同 年 代表取締役副社長
- 2007年 同 代表取締役社長
- 2008年 同 代表取締役社長執行役員
(現職)
- 2017年 明治安田生命取締役



取締役

うえむら たつお
上村 達男

1948年4月19日生

【略歴】

- 1986年 専修大学法学部教授
- 1990年 立教大学法学部教授
- 1997年 早稲田大学法学部教授
- 2002年 同 大学院法務研究科教授併任
- 2003年 同 21世紀COE・グローバルCOE
「企業法制と法創造」総合研究所所長
- 2004年 同 法学学術院教授
- 2006年 同 法学学術院長・法学部長
- 2019年 早稲田大学名誉教授 (現職)
- 2020年 明治安田生命取締役



取締役

ほりきり のりあき
堀切 功章

1951年9月2日生

【略歴】

- 1974年 キッコーマン醤油株式会社
(現 キッコーマン株式会社) 入社
- 2003年 同 執行役員
- 2006年 同 常務執行役員
- 2008年 同 取締役常務執行役員
- 2011年 同 代表取締役専務執行役員
- 2013年 同 代表取締役社長CEO
- 2021年 同 代表取締役会長CEO (現職)
- 同 年 明治安田生命取締役

(注)木瀬照雄、須田美矢子、北村敬子、秋田正紀、上村達男、堀切功章の6氏は、社外取締役であります

内部統制システムの整備・高度化

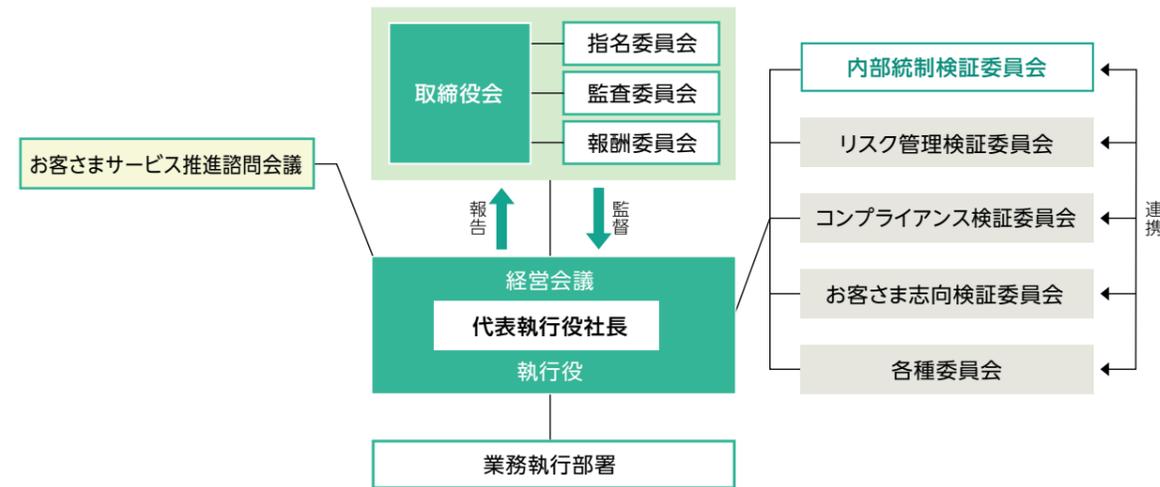
内部統制の整備・高度化の根幹となる方針として「グループ内部統制基本方針」を制定するとともに、経営会議の諮問機関として「内部統制検証委員会」を設置し、内部統制に関する幅広い事項について組織横断的な視点から審議を重ねています。

また、財務報告の信頼性向上を図るため、相互会社である当社も上場会社に義務づけられている財務報告に係る内部統制報告制度へ自主的に準拠することとし、諸規程の制定などの体制を整備しています。2020年度決算に関しても、内部統制状況の社内評価等の実施により開示すべき重要な不備がないことを確認のうえ内部

統制報告書を作成し、監査法人による内部統制監査報告書を取得しています。

内部管理態勢の整備に関しては、内部管理が適切に行なわれているかの視点から法令等遵守・リスク管理全般の点検を行なう「内部管理推進担当」等を全組織に配置しています。「内部管理推進担当」等を中心に、各組織で内部管理態勢を自ら確認する「内部管理自己点検」を実施し、あわせて、迅速な検証・指導が可能となるシステム基盤を整備して自己点検後のフォローアップなどの強化を進めており、自己点検を通じた適切な業務運営の確保に継続的に努めています。

▶内部統制検証委員会の位置づけ



グループ内部統制基本方針

2006年5月の会社法施行に伴う保険業法の改正により取締役会において決議すべき方針と定められました。監査委員会に関する態勢、明治安田生命グループとしての業務の適正性を確保するためのコンプライアンス・リスク管理・内部監査に係る態勢などに関する方針を規定しています。

内部監査態勢

基本姿勢

当社は、内部監査を、組織体の目標の達成に資することを目的に、公正かつ客観的な立場で組織体の活動の遂行状況を評価し、助言・提言等を行なう重要なプロセスと位置づけており、その実効性を確保するため「グループ内部監査基本方針」を定めています。同方針に基づいて監査委員会の直属の組織として監査部を設置しているほか、同方針等の改正や内部監査計画の策定等は監査委員会の決議事項とすること、内部監査の結果を監査委員会に報告することなどにより、執行部門から独立した体制を確保しています。

また、監査委員会が内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する監査部に指揮命令を直接行なえる体制を整備しています。

内部監査態勢の強化

国際監督規制の強化を見据えたグループベースでの監査部のいっそうの役割発揮に向け、リスクベースかつフォワードルッキングな視点により、組織のパフォーマンスや品質の向上に有益な洞察を積極的に提供しうる監査態勢の整備・高度化を進めています。

内部監査の対象は、当社のすべての組織および国内グループ会社の業務全般としており、効率的・効果的な内部監査を実施するため、監査委員会の監査計画および監査部によるリスクアセスメントに基づく内部監査計画を策定しています。具体的には、会社として設定している重要リスクへの対応状況や中期経営計画の実施状況等について、グループ会社も含めて組織横断的に検証する

社外からの評価

一般社団法人 日本内部監査協会が主催する「第52回内部監査推進全国大会」において、「会長賞 (内部監査優秀実践賞)」を受賞 (2018年度)

テーマ監査を中心に、効果的・効率的なリスクベース監査を推進しています。

なお、会議資料等の検証によるオフサイト・モニタリングを適時・適切に行ない、リスクアセスメントに反映しています。内部監査の結果やその後の改善状況は、適時・適切に監査委員会、取締役会、経営会議に報告しています。また、国内の主要なグループ会社に設置している内部監査部署に対して指導・助言等を行なうほか、海外保険グループ会社とも適宜連携するなど、グループとしての内部監査態勢の強化にも努めています。

内部監査品質の維持・向上

内部監査の専門性の維持・向上を図るため「教育・育成プログラム」を定めて継続的に研修を行ない、内部監査における国際的な団体である内部監査協会 (IIA) が認定する「公認内部監査人 (CIA)」資格の取得等による専門人材の育成に努めています。なお、きわめて専門性の高い分野については、監査法人等の社外の専門家を活用しています。

また、内部監査品質の継続的な維持・向上を図るため「品質管理プログラム」を策定し、定期的に品質評価を行なっています。2018年度から内部監査結果の品質を公平性、納得性、妥当性の観点から評価する専任の担当者を設置しています。2018年度には第三者機関 (監査法人) に評価を依頼し、IIAが定める国際基準への適合性評価において最上位の評価となる「一般的に適合している」を受けています。

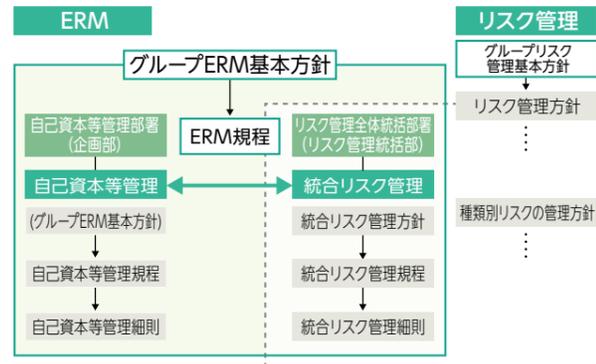
基本認識およびERM・リスク管理に関する方針・規程等

お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするためには、経営の健全性を確保し、長期にわたる保険契約上の責務を確実に遂行していくことが重要です。このような認識のもと、すべてのリスクを経営戦略と整合的に管理

するERM・リスク管理を最も重要な経営管理手法の一つとして位置づけ、取締役会、経営会議等において、ERM・リスク管理の方針・規程等を定めています。

ERM体制

当社では、ERMの機能を「自己資本等管理」と「統合リスク管理」に大別のうえ、相互牽制の発揮のため、「自己資本等管理部署」(企画部)と統合リスク管理を担う「リスク管理全体統括部署」(リスク管理統括部)を設定し、相互作用する形でERMを推進しています。



ERM(Enterprise Risk Management)とは、会社全体のリスク、リターン、資本を経済価値ベースで定量的にコントロールし、リスク回避の基本方針を策定する一方、とるべきリスクを嗜好しながら企業価値の最大化をめざす経営管理手法のこと

ERM 運営

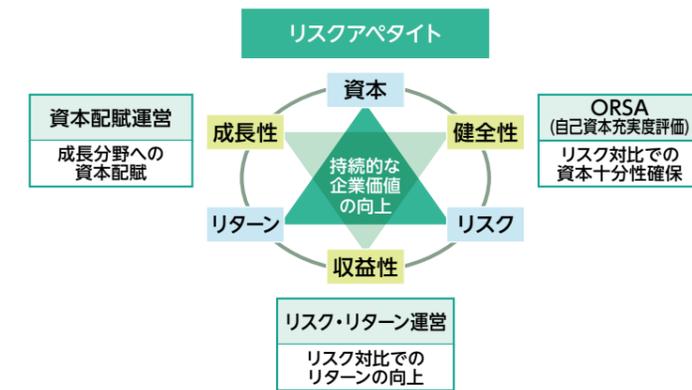
健全性を確保し成長性、収益性とバランスを取りながら、安定的な収益の確保と企業価値の向上、およびそれらを通じた安定的な配当還元を実現するために、ERMの枠組みを経営計画の策定・運営に活用しています。

具体的には、当社のリスクテイクの意思を定めた「リスクアペタイト」に基づき、「資本配賦運営」「リスク・リターン運営」「ORSA(自己資本充実度評価)」を一体的に運営して持続的な企業価値の向上を図っています。

2020年度は、前中期経営計画における運営上の課題点をふまえ、経営計画策定プロセスにおけるERM運営の活用方法の高度化を図りました。また、リスクアペタイト

について、健全性確保を優先する姿勢を明確化するとともに、安定的な配当還元を経営の規律として改めて位置づけました。経済価値ベースの健全性指標であるグループESRは、国内金利リスクの抑制等のリスクコントロール策や金融環境の回復により2020年度末に209%まで上昇し、十分な健全性水準を確保しています。

2021年度から開始した3ヵ年プログラムでは、引き続きERMの枠組みを活用し、ESRの水準に応じたリスクテイクおよび配当還元の方針に基づく運営を進めていくとともに、2025年度に予定されている経済価値ベースの資本規制の導入を見据えたERM経営の実効性向上に取り組んでまいります。



ESR

(経済価値ベースのソルベンシー比率)
当社のリスク量全体(信頼水準99.5%)に対して十分な自己資本が確保できているかを示す経済価値ベースの指標(当社の内部モデルに基づく数値)

$$ESR = \frac{\text{自己資本}}{\text{リスク量}}$$

リスクアペタイト

当社のリスクテイクの意思を定めたもので、目標とするリスクとリターンを明確化し、当社の行動の方向づけや事業運営に活用するものです。リスクアペタイトはグループERM基本方針の「リスクアペタイト方針」に定めています。当社の経営計画の策定や業務運営は、リスクアペタイトに基づいて実施されます。また、当社および重要な子会社に

共通するグループリスクアペタイトを定めています。

リスクテイクに際し、満たすべき制約等をリスク許容度として明文化し、必要に応じて、リスク限度枠等として定量化することで、適切にリスクテイクをコントロールしています。

リスクアペタイト(概要)

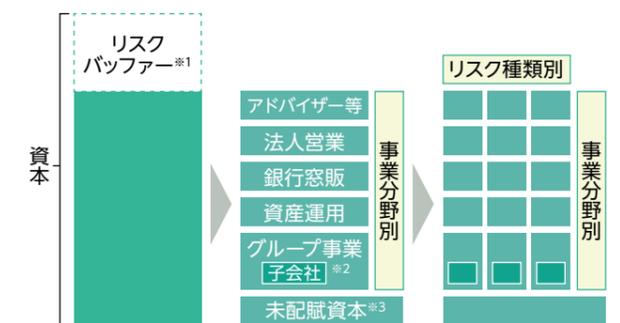
- 「確かな安心を、いつまでも」という経営理念に基づき、高い健全性を確保できる範囲内で国内生保事業・資産運用・グループ事業等のリスクテイクに取り組む
- トップクラスの財務健全性をめざし、ESRの水準に応じたリスクテイクおよび配当還元の方針のもと運営を行ないつつ、「健全性」を確保し「成長性」「収益性」とバランスを取りながら安定的な収益の確保と中長期的かつ持続的な企業価値の向上、およびそれらを通じた安定的な配当還元を実現する

- 国内生保事業では、保険引受リスクにおけるリスク間の分散を志向しつつ、医療・介護分野等において積極的な保険引受を行なう
- 資産運用では、負債も考慮した金利リスクの制御を基本としつつ、資産運用リスクにおけるリスク間の分散確保などを図りながら、運用手段の多様化等許容できるリスクの範囲内で収益効率を重視したリスクテイクを行なう
- グループ事業では、将来に向けた持続的成長の確保や国内生保事業へのリスク集中回避といった目的からのリスクテイクを行なう

資本配賦運営

健全性を確保しつつ成長性の確保に向けたリスクテイクを行なう観点から、事業分野やリスク種類ごとに「リスクテイク可能なリスク量の上限」として資本(経済資本)を配賦しています。各事業分野および重要な子会社は原則として配賦された資本の範囲内でリスクテイクを行ないます。

資本配賦運営



リスク・リターン運営

リスクを考慮した収益性指標であるリスク調整後リターン指標を用いることにより、リスクに見合った収益性の確保をめざす取り組みです。当社では、経営計画の策定、商品開発、資産運用等にあたってリスク調整後リターン指標を活用しています。

※1 環境変化等に対応し、「健全性」を確保するために一定の資本を留保
※2 重要な子会社には直接の資本配賦を実施
※3 健全性確保の観点および案件の確定していない新規投資(M&A)等によるリスクテイクに備えて、経営で留保する資本

ORSA(自己資本充実度評価)

保険会社自らが現在および将来のリスク量と資本を比較して、資本の充実度評価を行なうとともに、リスクテイク戦略の妥当性を総合的に検証するプロセスです。当社では、経営計画の策定時や見直し時に、内外の環境を分析し、3～5年程度のシナリオを策定のうえ、ストレステスト手法等を用いて、自己資本の充実度を評価しています。

グループ経営におけるERMの活用

グループ経営の観点では、当社およびグループ会社でのグループリスクアペタイトの共有や重要な子会社に対する資本配賦により定性・定量的両面からガバナンスを効かせる枠組みを構築しています。

トップリスク

当社は、リスク事象の影響度と蓋然性(頻度)に基づき、潜在的なリスクを含め、重要度の高いリスク事象を「重要リスク」として抽出し、そのなかから経営として事業年度1年間で最も注視すべきと認識したリスク事象を「トップリスク」として設定する運営を行なっております。

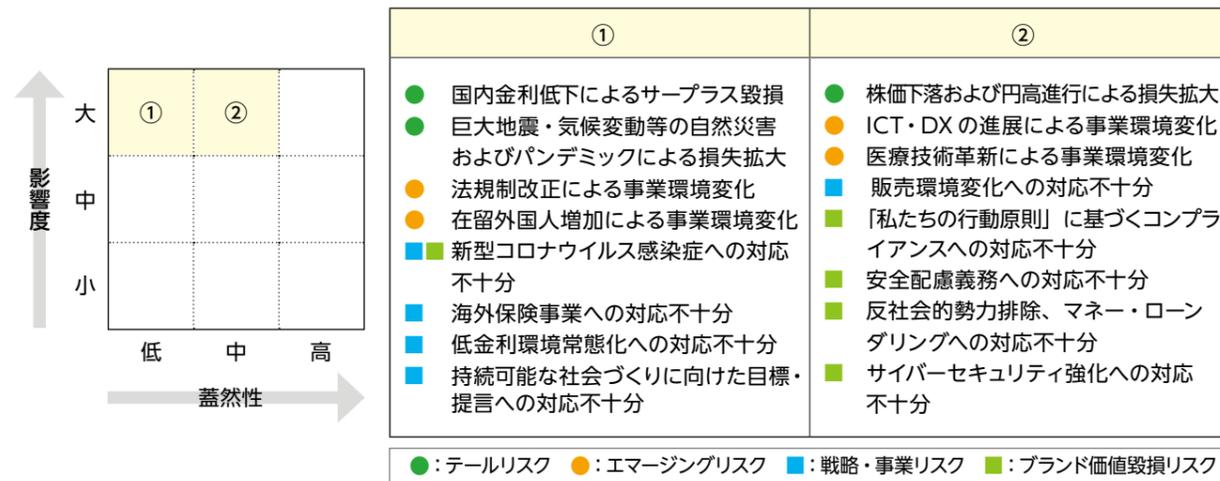
設定した「トップリスク」への対応策については、年度経営計画の主要構成項目である重点実施事項に定め、その状況のモニタリングを行なう等、必要な対策をあらかじめ講じてリスクをコントロールし、リスクが顕在化した場合に機動的な対応が可能となるよう管理しています。

2021年5月現在、以下を2021年度のトップリスクとして設定しています。

<ul style="list-style-type: none"> 金融環境への対応不十分 <ul style="list-style-type: none"> ①低金利環境常態化への対応不十分 ②国内金利低下によるサープラス毀損 ③株価下落および円高進行による損失拡大 	戦略・事業リスク テールリスク* テールリスク*
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症への対応不十分 	戦略・事業リスク ブランド価値毀損リスク
<ul style="list-style-type: none"> 「私たちの行動原則」に基づくコンプライアンスへの対応不十分 	ブランド価値毀損リスク

*ヒストリカルな観察に基づく発生確率は低い、または、ヒストリカルな観察に基づく発生確率の推定が困難だが、発現すると当社にとって非常に巨大な損失をもたらす可能性のあるリスク

▶ 2021年度重要リスク項目の影響度・蓋然性



- : テールリスク ●: エマージングリスク ■: 戦略・事業リスク ■: ブランド価値毀損リスク
- 影響度・蓋然性をそれぞれ3段階で評価。同一段階の各項目は評価における差異はなし
- 重要リスク特定に際して検討したリスク事象のうち、影響度「大」の事象から重要リスク項目を特定
- 影響度・蓋然性は、対応状況等のリスク・コントロールをふまえ評価

リスク管理体制

当社では、全社的なリスク管理体制の整備・推進、リスク管理状況の把握・管理、種類別リスクごとの「リスク管理種類別統括部署」「リスク管理主管理部署」への専門的助言等を行なう部署として「リスク管理全体統括部署」(リスク管理統括部)を設定し、統合的にリスクを管理する体制をとっています。また、経営会議の諮問機関としてリスク管理検証委員会を設置し、リスクの定期的なモニタリング(監視)、適切なコントロールを行なっています。

さらに、監査部監査、監査委員会による監査、監査法人による外部監査などにより、リスク管理体制・機能の

適切性・有効性等を検証し、リスク管理のいっそうの実効性確保に努めています。

統合リスク管理

種類別リスクを統合して捉えたリスクに加え、潜在的なリスクを含む会社経営に与える影響が大きなリスクについても認識のうえ、定量的・定性的なリスク評価、モニタリング、リスクコントロール活動といったリスク管理プロセス(PDCAサイクル)を通じて、事業全体の統合リスク管理を推進しています。また、リスクテイク戦略の

妥当性を検証するプロセスであるORSA(自己資本充実度評価)についても、統合リスク管理の中核的手法の一つとして実施しています。

加えて、グループ事業の拡大をふまえて、グループリスク管理基本方針を制定し、重要リスク管理およびリスク量の計測等をグループベースで実施するなど、グループ全体のリスクを俯瞰し、管理する枠組みの整備を推進しています。

なお、こうしたリスク管理状況については、リスク管理検証委員会、経営会議、取締役会へ定期的に報告しています。

ALMリスク管理

保険契約に基づく保険金・給付金等(負債キャッシュフロー)の特性に応じた資産運用を行なうこと、また、資産運用の環境を商品設計・販売戦略等に適切に反映させていくことがALM(Asset Liability Management)によるリスク管理の基本的な役割です。

当社では、ALMを重要な経営管理手法の一つと位置づけ、資産と負債の乖離(ミスマッチ)の適切な管理に取り組んでいます。

重要リスク管理

「国内金利低下によるサープラス毀損」や「巨大地震・気候変動等の自然災害およびパンデミックによる損失

拡大」など、リスクの影響度と蓋然性により会社経営に与える影響が大きいと評価される事象を重要リスクとして特定しています。リスクの特定においては、事業環境にとどまらず「気候変動リスク」のような当社を取り巻く広義の外部環境の変化をヒートマップにより確認し、経営陣インタビューやブレインストーミングを通じたトップダウンの洗い出し、およびリスク管理種類別統括部署による種類別リスク管理の視点によるボトムアップの洗い出しなどにより、網羅的に実施しています。

特定した重要リスクについては、予兆指標等を適切にモニタリングし、定期的に経営へ報告するとともに、あらかじめ必要な対策を講じることで、リスクが顕在化した場合にも機動的な対応が可能となるよう、リスク管理プロセスを推進しています。

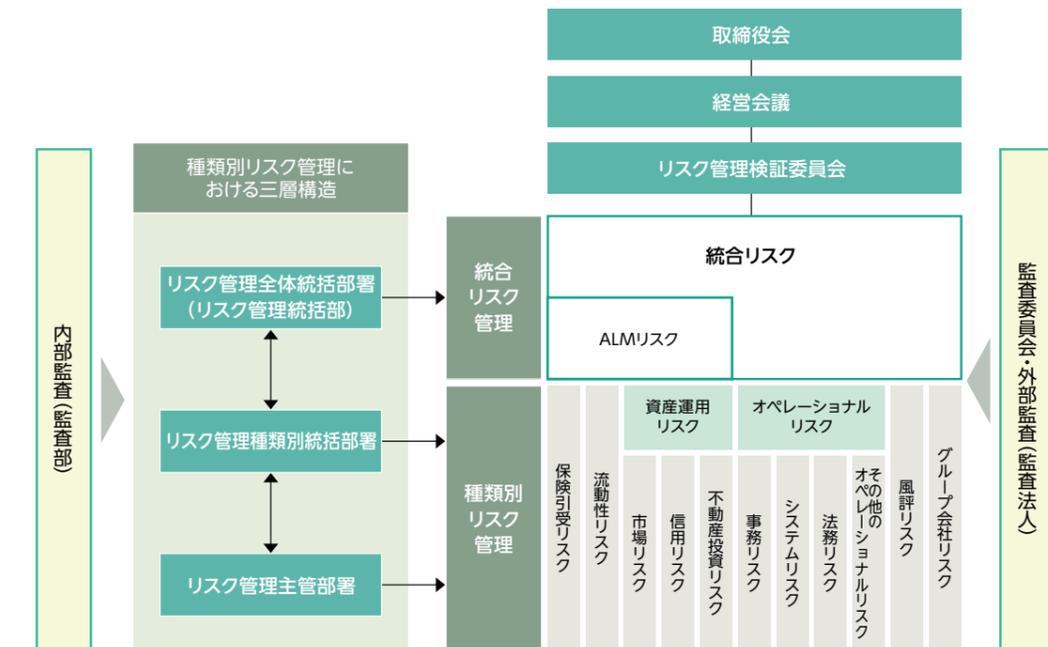
ストレステストの実施

経済環境の極度の悪化や地震等の大規模災害などバリュエーション・アット・リスク(VaR: 最大予想損失額)では計測が困難なシナリオを想定したストレステストを実施し、当社の資産・負債に与える影響や保険金等のお支払いの増大の程度などを多面的に分析しています。

ストレステストの結果は、リスクテイク戦略の妥当性検証や財務基盤の強化等の検討に活用しています。

* バリュエーション・アット・リスク(VaR): 一定の期間内に、一定の確率で、対象となるポートフォリオに生じ得る最大予想損失額です。統計的な分析により、各資産のリスクを金額として統一かつ明確に把握できる利点があります

▶ リスク管理体制の概要



種類別リスク管理

リスクの発生要因などにより、リスクを分類して管理しています。リスク特性に応じ、新たなリスク事象の発見に努めるとともに、特定されたリスク事象を定量的・定性的に

評価し、必要に応じてコントロール策を適切に実施することにより、リスク管理を推進しています。

(各種別リスク管理の取組みは、P.179をご覧ください)

▶種類別リスクの定義

種類別リスク	リスクの定義	
保険引受リスク	経済情勢や保険事故の発生率等が保険料設定時の予測に反して変動することにより、当社が損失を被るリスク	
流動性リスク	資金繰りが悪化し、資金の確保に通常よりも著しく低い価格での資産売却を余儀なくされることにより、当社が損失を被るリスク	
資産運用リスク	市場リスク	金利、為替、有価証券等の価格等さまざまな市場のリスクファクターの変動により、保有する資産(オフ・バランスを含む)および負債の価値が変動し、当社が損失を被るリスク、および資産から生み出される収益が変動し、当社が損失を被るリスク
	信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、保有する資産(オフ・バランスを含む)の価値が減少ないし消滅し、当社が損失を被るリスク
	不動産投資リスク	賃貸料等の変動等を要因として不動産にかかる収益が減少する、または市況の変化等を要因として不動産価格自体が減少し、当社が損失を被るリスク
オペレーショナルリスク	業務運営において、主として人材、プロセス、システム、外部事象に起因して、お客さままたは当社が損失を被るリスク	
その他のオペレーショナルリスク	事務リスク	役職員および保険募集人が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより、お客さままたは当社が損失を被るリスク
	システムリスク	コンピュータシステムのダウンまたは誤作動等、システムの不備等に伴い、お客さままたは当社が損失を被るリスク、およびコンピュータが不正に使用されることにより、お客さままたは当社が損失を被るリスク
	法務リスク	当社の各部署における決裁によって生じる、①当社が、法令に抵触することにより、法令上の責任を問われ、当社が損失を被るリスク、②当社が、合理的な理由なく当社にとって著しく不利益な契約等を締結することにより、当社が損失を被るリスク
	その他のオペレーショナルリスク	業務運営において、主として人材、プロセス、システム、外部事象に起因して、お客さままたは当社が損失を被るリスクのうち、事務リスク、システムリスク、法務リスク以外のリスク
風評リスク	当社または生命保険業界に関する悪評・信用不安情報等が、マスコミ、インターネット等の媒体を通じ保険契約者、その他社会一般等に広がり、当社の業績に悪影響が生じること等により、当社が損失を被るリスク	
グループ会社リスク	グループ会社で発生した事象により、お客さままたは当社グループが損失を被るリスク	

大規模災害等への対策

経営に対し著しく大きな影響を与える事象の発生およびその発生を予見しうる状況を「危機」と定義し、「危機管理基本方針」および「危機管理基本規程」等を定めて危機発生時に迅速な対応ができるように準備しています。

2014年4月から、当社の本社機能(東京都)の麻痺、およびメインシステムが停止した場合等の、甚大・深刻な被災を想定した事業継続計画(BCP*)を整備し、保険会社としての

公共的・社会的責任を果たすため、お客さまへ迅速・確実に保険金等をお支払いする態勢としています。

BCPに基づく諸訓練を継続的に実施し、その実効性を検証するとともに、訓練結果の評価をふまえた見直し・レベルアップ等、BCPに係る「PDCAサイクル」を推進しています。

※BCP(Business Continuity Plan): 大規模な災害や事故、テロ攻撃、システム障害などが発生した際も、事業の中断を最小限にとどめ、早期に事業を再開するために事前に策定する行動計画

コンプライアンス

当社では、コンプライアンスとは「法令・社内規程等のルールを遵守することにとどまらず、社会的良識に基づいて公正・誠実に行動すること」、すなわち、「私たちの行動原則」に沿った行動を心掛け、自らの行動が人に一番やさしい行動であるか、フェアプレーを貫いているかを考えて、

実践すること」であると考えています。また、企業ビジョンの「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」を実現するためには、役職員一人ひとりがコンプライアンスを実践することが前提であるとの考えのもと、コンプライアンスを推進しています。

コンプライアンスに関する方針・規程等

「グループ内部統制基本方針」に基づき、明治安田生命グループのコンプライアンスを推進するにあたっての基本的な事項を定めた「グループコンプライアンス基本方針」を制定しています。この基本方針では、業務遂行のあらゆる面においてコンプライアンスが最優先されると認識し、国内外の適用される法令、国際規範および社内規程等を遵守することはもとより、社会的良識に基づいて公正・誠実に行動すること、お客さまに最適な商品と質の高いサービスを

提供し、お客さまの信頼にお応えするためにコンプライアンスを実践すること等を基本的な考え方としています。

このほか、コンプライアンスに関する各種方針・規程を制定するとともに、日々の業務において遵守すべき法令や社内ルール等を「コンプライアンス・マニュアル(手順・解説書)」に掲載し、全役職員に周知・徹底を図っています。なお、重要な方針・規程・マニュアル等については、経営会議や取締役会にて決定しています。

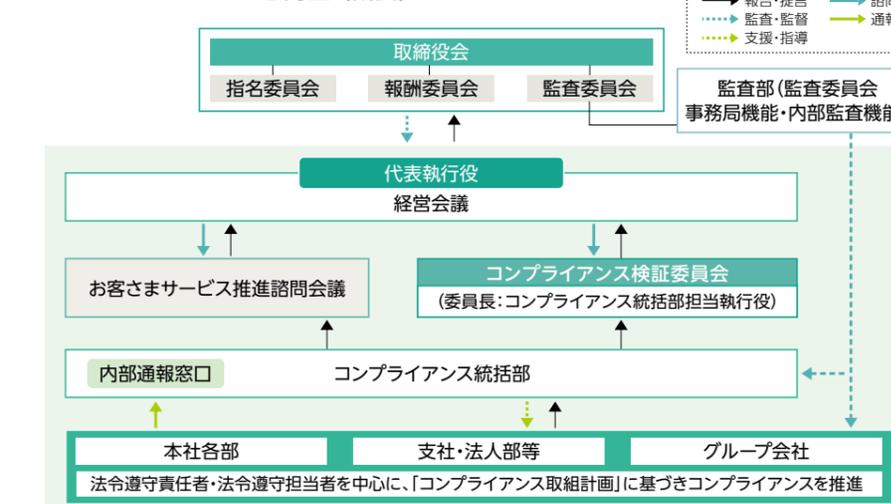
コンプライアンス態勢

明治安田生命グループ全体のコンプライアンスに関する事項を一元管理する部署をコンプライアンス統括部と定め、コンプライアンス態勢の整備・高度化を推進するとともに、全所属に配置した法令遵守責任者・法令遵守担当者と連携し、コンプライアンス教育、不適正事象の未然防止策の推進、不適正事象が発生した場合の対応等を実施しています。

110番)を設置しています。さらに、職場環境の相談窓口として、社内に「AD・MYRA専用職場環境相談窓口」「事務職員専用相談窓口」を設置しています。

また、明治安田生命グループ全体のコンプライアンス態勢の検討や業務執行部門への適切な提言を実施するため、「コンプライアンス検証委員会」を設置するとともに、社外委員を含む「お客さまサービス推進諮問会議」を設置し、お客さま志向の前提となるコンプライアンスに関する態勢整備・高度化策のうち重要な事項について諮問・報告する態勢としています。

▶コンプライアンス態勢図(概要)



社外からの評価

消費者庁の内部通報制度認証における自己適合宣言登録制度に2019年度から登録

コンプライアンスの推進

当社では、コンプライアンスを推進するため、各所属がコンプライアンス・リスクオーナーであることを認識し、法令遵守責任者等による自律的かつ継続的なPDCA運営により実効性を高め、めざす姿の実現に向けて取り組んでいます。具体的には、年度経営計画等の重点実施事項・評価指標の完遂をめざし、支社・法人部といった組織種別ごとにリスク実態に応じた重点取組領域を定め、各所属が具体的取組事項を策定・実行する「コンプライアンス取組計画」を実施しています。「コンプライアンス取組計画」では客観的な評価指標を設定し、年度末に評価指標の達成可否をもとに評価を行ない、所属ごとの

進捗状況を経営会議等に定期的に報告しています。コンプライアンス統括部では、「コンプライアンス取組計画」の進捗状況を定期的にモニタリングし、適切にフォローすることで、各所属のPDCA運営を後押ししています。全役職員に対するコンプライアンス教育については、毎年コンプライアンス研修を実施するとともに、原則としてすべての集合研修等においてコンプライアンスに関する時間を設けるなど、あらゆる機会を通じて継続的にコンプライアンス教育を実施しています。また、社内報やイントラネット等を活用し、コンプライアンスに関する情報を継続的に発信しています。

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策をはじめとした金融犯罪対策等の推進および反社会的勢力への対応

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策をはじめとした金融犯罪対策および反社会的勢力との関係遮断を推進・徹底することは、お客さまや社会から信頼いただける会社づくりのための重要事項であるとともに、企業としての社会的責任であると認識しています。そのため、「グループコンプライアンス基本方針」において特に推進すべきコンプライアンス項目として掲げ、コンプライアンス統括部担当執行役を責任者とし、コンプライアンス統括部を中心に適切な措置を講じるよう努めるとともに、「コンプライアンス検証委員会」において関係各部署が定期的に対応状況等の確認を行なっています。

インサイダー取引等の不公正な取引防止に努めています。さらに、「グループ利益相反管理基本方針」を制定し、当社とお客さま、またはお客さまとお客さま以外の第三者(他のお客さま等)間の利益が相反するおそれのある取引を適切に管理することで、お客さまの利益を不当に害することを防止する態勢を整備しています。

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策をはじめとした金融犯罪対策等の推進

「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策対応規程」を制定し、取引時確認や疑わしい取引の届け出、資産凍結措置の対象取引の確認を適切に実施する態勢を整備するなど、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に努めています。また、「インサイダー取引等防止規程」を制定し、法人関係情報の管理態勢を整備するなど、

反社会的勢力への対応 所属ごとに反社会的勢力への対応を行なう責任者および担当者を任命し、組織として適切に対応する態勢を整備しています。反社会的勢力との関係を遮断するための具体的な対応として、2012年4月に普通保険約款に暴力団排除条項を導入したほか、保険取引以外においても暴力団排除条項を含む契約締結を行なうなど、継続的な対応を実施しています。その他、反社会的勢力に関する情報等の一元管理に努めるとともに、「不当要求防止責任者講習」の受講促進、警察・弁護士等の外部機関との連携、諸会議・WEB研修等を通じた教育・指導を実施しています。

情報管理

当社の個人情報保護に関する基本的な考え方等を定めた「個人情報の保護に関する方針」を制定し、当社公式ホームページ等で開示しています。また、外部へ

業務を委託する場合も含め、情報の取得から廃棄までの各管理段階において諸対策を講じるなど、情報管理態勢の整備を推進しています。

ITガバナンス態勢の整備

当社は「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」の実現に向けて、さまざまな業務プロセスを構築していくにあたりITの積極活用を推進しており、経営会議等において規程等を定め取締役会に適宜報告を行なうITガバナンス態勢を構築しています。システム開発にあたっては、お客さまのニーズにあった高品質な商品・サービスを継続的に提供するため、経営戦略等と整合する開発や、経済効果の測定(ROI)の運用等を通じて投資効果の高い開発を計画化しています。そして、高品質な業務プロセスの構築に向けて、最適なシステムリソースの組み合わせと、徹底したシステムリスク

発生の抑制対応のもと、開発管理に取り組んでいます。2020年度は、お客さま志向の取組みの推進やコロナ禍をふまえた態勢の整備等を中心に約250億円のシステム開発を実施しています。具体的には、「MYほけんページ」のお手続き範囲の拡大やオンライン面談システムの導入など、「対面×非対面」による能動的なアフターフォローの実施に向けたシステム開発を推進しました。また、システム運用費が増加するなか、システム資産の総量管理を目的に、その活用・効果をふまえたメニューの閉鎖やシステムの削除等、システム資産削減に向けた取組みを実施しています。

IT投資領域		投資割合
ビジネス領域	経営戦略等の実現や既存システム機能の拡充等を目的とした投資	7割
	うち競争優位創出や事業拡大などの成長分野	6割
システム領域	業務継続の視点による、機能的なシステム基盤構築のための投資	3割

お客さまのご契約を守るための取組み

お客さまに関する情報を保護するために、営業職員(MYライフプランアドバイザー等)が使用する営業端末「マイスタープラス」、社用スマートフォン「MYフォン」、「決済端末」には、お客さまの情報を保持しない仕組みをはじめ、電子記録媒体利用の制限や社外とのデータ通信の暗号化等の情報漏洩防止対策を継続的に強化しています。また、情報セキュリティ管理レベルのいっそうの高度化を図るために、情報システム部門では情報セキュリティマネジメントシステム*を導入しています。なお、社外からのサイバー攻撃に対しては、攻撃発生時の実務対応等を担当する専門体制(CSIRT)を整備のうえ、社外の情報

共有機関等を通じた情報収集や被害極小化に向けた対応手順の見直し、定期的な訓練等を実施しています。また、当社は大規模災害等発生時にもお客さまへの保険金・給付金のお支払い等の重要業務を継続するため、事業継続計画(BCP)を整備しています。万一の際は本計画に基づいてバックアップシステムを稼働し、重要業務を継続する仕組みを構築しています。

*情報セキュリティの国際規格ISO27001に準拠した情報セキュリティマネジメントシステム。クラウドサービス上の情報システムにおいて、ISMSおよびISMSクラウドセキュリティの認証を取得

ディスクロージャー

「確かな安心を、いつまでも」という経営理念のもと、経営の透明性を高めるため、「情報開示に関する方針」を

制定し、株式会社標準に向けた積極的な情報開示の充実に努めています。

情報開示に関する方針

1. 自主的な情報の開示

当社は、お客さま・社会からのいっそうの信頼を得るため、経営および財務等に関する情報を自主的に開示いたします。

2. 適切・公平な開示

当社は、お客さま・社会に対して、適切・公平に情報を開示いたします。

3. 社内態勢の整備

当社は、情報を遅滞なく継続的に開示するため、社内態勢の整備・充実に努めます。

ディスクロージャー関連資料

1979年に、生命保険業界ではじめてのディスクロージャー資料を作成し、以後、法定ディスクロージャー資料「明治安田生命の現況【統合報告書】」をはじめ、さまざまな機会を通じて、経営状況について開示を進めています。

また、当社経営活動や健全性・業績などをわかりやすく紹介した小冊子「明治安田インフォメーション」や「団体年金保険に関するご報告」「Annual Report」等、目的に応じたディスクロージャー関連資料も作成しています。



明治安田生命の現況【統合報告書】



明治安田インフォメーション



団体年金保険に関するご報告

ホームページによる情報提供

商品・サービス、各種お手続きの方法、会社情報などをホームページを活用して積極的に提供しています。また、統合報告書や決算情報も公開しています。

明治安田生命ホームページ

<https://www.meijiyasuda.co.jp/>

明治安田生命

検索

