

価値創造を支える 経営基盤

相互会社運営	78
経営管理体制	83
ガバナンス態勢高度化への取組み	84
取締役会長・社外取締役座談会	94
役員	100
内部統制システム	102
ERM・リスク管理	104
コンプライアンス	109
ITガバナンス	111
ディスクロージャー	112

相互会社制度運営の仕組み

保険会社の会社形態には「相互会社」と「株式会社」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。

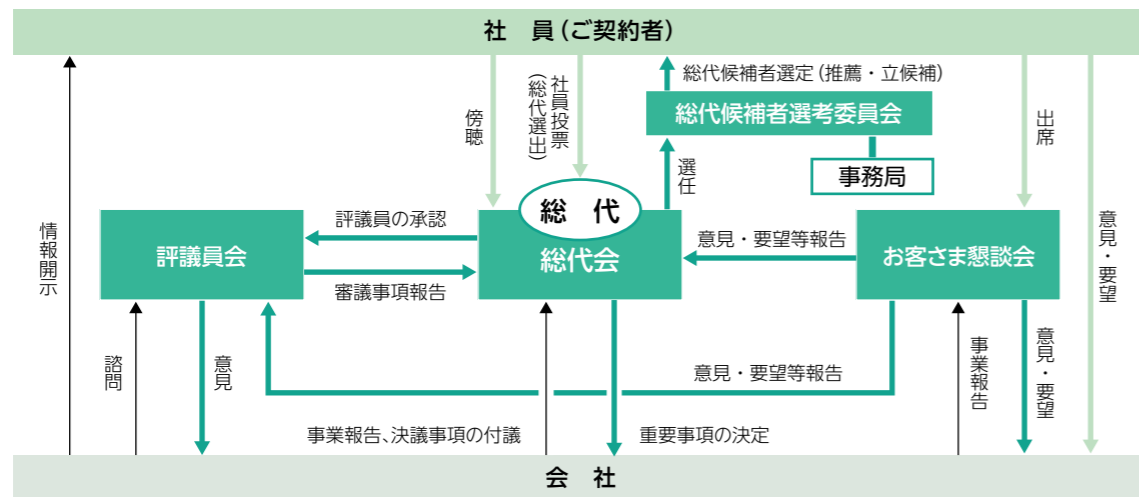
相互会社とは、ご契約者*を「社員」とする社団法人です。ここでいう「社員」とは、社団法人たる会社の構成員のことをいいます。そのため、ご契約者一人おひとりがお社員の運営に参画することで、長期的な視点に立って、

ご契約者の意思を反映することができる会社形態です。なお、2021年度末の社員数は約625万人となっています。

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）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		

※ここで示しているものは、配当のお支払いのイメージであり、金額の多寡や有利不利を示したものではありません

総代会

「社員」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625万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75回定時総代会

2022年7月5日に開催された第75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

- 2021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 2021年度剰余金処分案承認の件
- 第2号議案 総代候補者選考委員選任の件
- 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22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。

2021年度の評議員会審議事項

- 2021年6月
- ・ 2020年度決算
 - ・ 中期経営計画におけるアドバイザーチャネル戦略～次世代アドバイザー制度について～
 - ・ 第74回定時総代会決議事項および「お客さま懇談会」での意見・要望について
- 2021年11月
- ・ 2021年度上半期報告
 - ・ 当社の人財育成 新たな働き方に関する取組み
- 2022年2月
- ・ 2021年度決算見直し
 - ・ サステイナブルな社会づくりへの貢献に向けた取組み

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。2021年度は2022年1月から2月に、全国の支社等105会場で開催し、合計2,126人のご契約者にご出席いただきました。

2021年度のお客さま懇談会は、「2021年度上半期報告」[『MYリンクコーディネーター』と『事務サービス・コンシェルジュ』の新たな役割]、「2『大』プロジェクトと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7,500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。

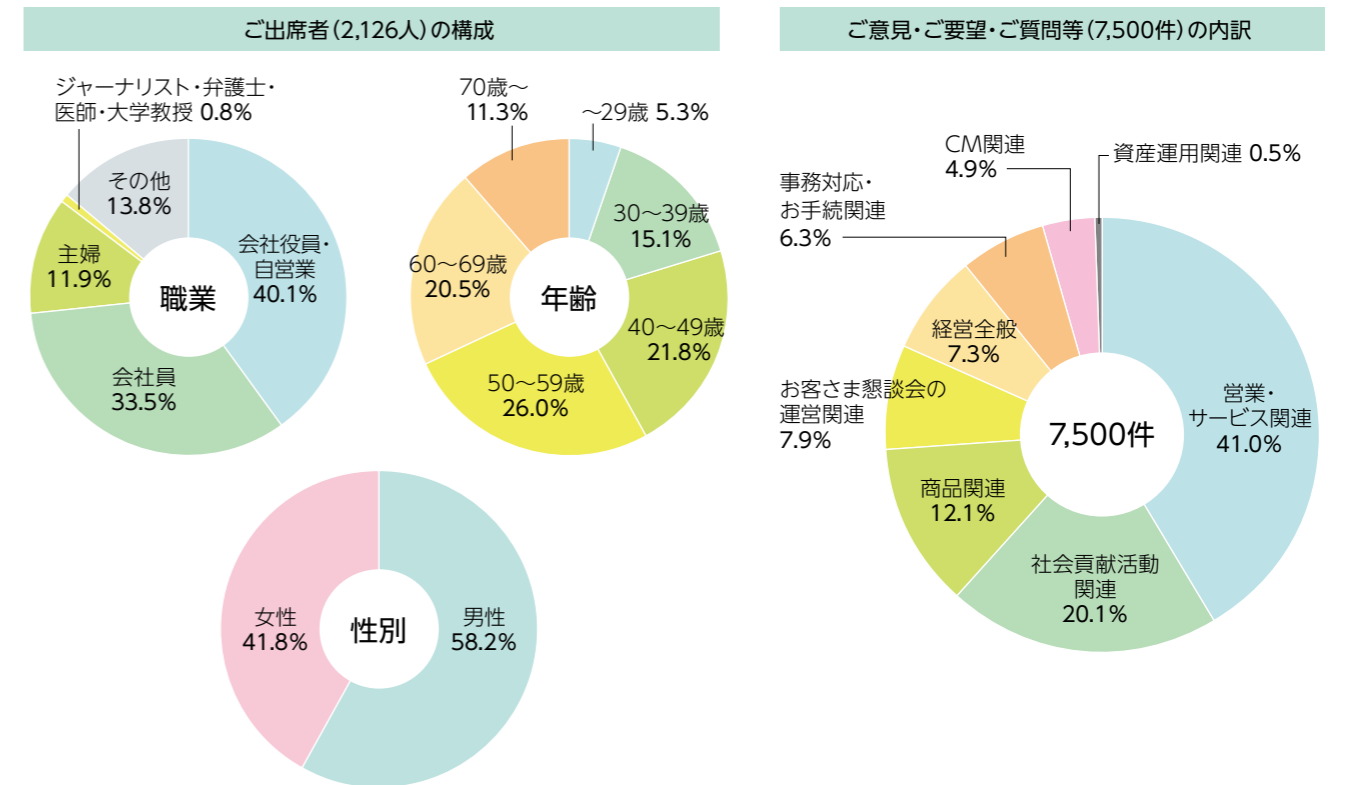
ご契約者から寄せられたご意見・ご要望等については、

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。

2022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。

2021年度お客さま懇談会



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

国内人口の減少やデジタル化が進んでいくなかで、どのような経営戦略を考えているか教えてほしい

少子高齢化の進展、社会保障制度の持続可能性の観点から、生命保険会社が果たすべき役割は、さらに拡大していくと予想しています。

また、コロナ禍を契機に、社会のデジタルシフトが加速し、人と人が接触を避けつつ、経済活動等を行なう環境が常態化するとともに、人々の健康意識や社会の持続可能性への意識が高まるなど、一人ひとりの行動変容や社会構造の変化が進んでいます。

2021年度から開始した3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」では、「営業・サービス」「基幹機能・事務」「資産運用」「相互会社経営」の制度・インフラ等を抜本的に見直す4「大」改革に加え、「お客さま」「地域社会」「働く仲間」の健康増進を応援する「みんなの健活プロジェクト」、地方自治体や企業等と連携し、豊かな地域づくりへの貢献と地域のお客さまとの接点の拡がりをめざす「地元の元気プロジェクト」の2「大」プロジェクトを推進しています。

これらに、デジタル技術を活用した「DX戦略」を融合し、10年後（2030年）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」の実現に向けたフェーズチェンジを加速してまいります。

「DX戦略」では、人のさらなる役割の発揮や、より安心で豊かな生活につながる商品・サービスのデザインを通じて、お客さま体験価値（CX）と従業員体験価値（EX）の向上を図っていきます。

また、長期間にわたり内部留保の積み立てに貢献いただいたご契約者への新たな配当「MYミューチュアル配当」を創設し、2021年10月からお支払いを開始しています。引き続き、ご契約者配当を安定的にお支払いするとともに、相互会社の強みを活かした経営を行なってまいります。

加えて2022年度から、従来の「MYライフプランアドバイザー（営業職員）」の名称を「MYリンクコーディネーター（営業職員）」に変更しました。保険商品・サービス等をご提供してきた営業職員が、お客さまの健康づくりや地域のつながりをサポートする役割を担うことで、地域のみ

なさまや地域社会の発展に貢献し、さらなる社会的価値・経済的価値の向上をめざしてまいります。

高齢者向けの商品やサービスを充実させてほしい

平均寿命の延伸による中高年齢層の医療・介護保障ニーズ、貯蓄ニーズ等の高まりをふまえ、商品ラインアップの充実を図っています。

医療・介護保障商品では、一生涯の医療保障をご提供する「一時金給付型終身医療保険」に加え、2022年4月には、健康に不安がある方でも入りやすい「かんたん告知終身医療保険」を発売しました。

また、認知症への備えとして、「いまから認知症保険 MCI プラス」、ニーズにあわせて保障を選べるケガ専用の保険「明治安田のケガほけん」を販売しています。

貯蓄性商品としては、中長期での資産形成や相続対策に活用できる「期間がえらべる外貨建一時払終身保険」「贈与がかんたん外貨建一時払終身保険」の外貨建て商品に加えて、2021年11月からは、円建ての一時払終身保険「エブリバディII」を販売しています。

サービス面では、ご契約者以外の連絡先（第二連絡先）を登録いただき、ご契約者に連絡がとれない場合などに、第二連絡先に最新のご契約者の連絡先を確認する「MY安心ファミリー登録制度」をご案内しています。加えて、お客さまの長寿の節目にあわせて当社が直接、連絡先・受取人変更や各種請求有無の確認と、その後のお手続きをサポートする「MY長寿ご契約点検制度」も推進しています。

このほか、視力・聴力の低下等により、ご自身によるお手続きが難しいお客さまを当社職員による代筆等でサポートする「MYアシスト+（プラス）」制度を、2018年度に開始し、2021年度末までに合計2,329名のお客さまにご登録いただいています。

また、ご自身で保険金・給付金等のご請求手続きができない特別な事情がある場合に、ご家族からのご請求を可能にする「指定代理請求制度」や「代理請求特約」もご用意しています。

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	99.3%
------	-----	-------	-------

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	7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、および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	100.0%
------	-----	-------	--------

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

2021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

2021年度は7回開催し、指名委員会が定めた「取締役候補者選任規程」および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じて取締役候補者の選任を適正に行ないました。

監査委員会の開催

2021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

2021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するなど、役員報酬等にかかる決議を適正に行ないました。

社外取締役会議の開催

2021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。

■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

ガバナンス態勢高度化への取り組み

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り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	<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	<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
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ経営管理態勢の強化（グループ責任者、グループ経営本部会議の創設）
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役を兼務しない取締役会長とすることで、監督と執行の分離をより明確化

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

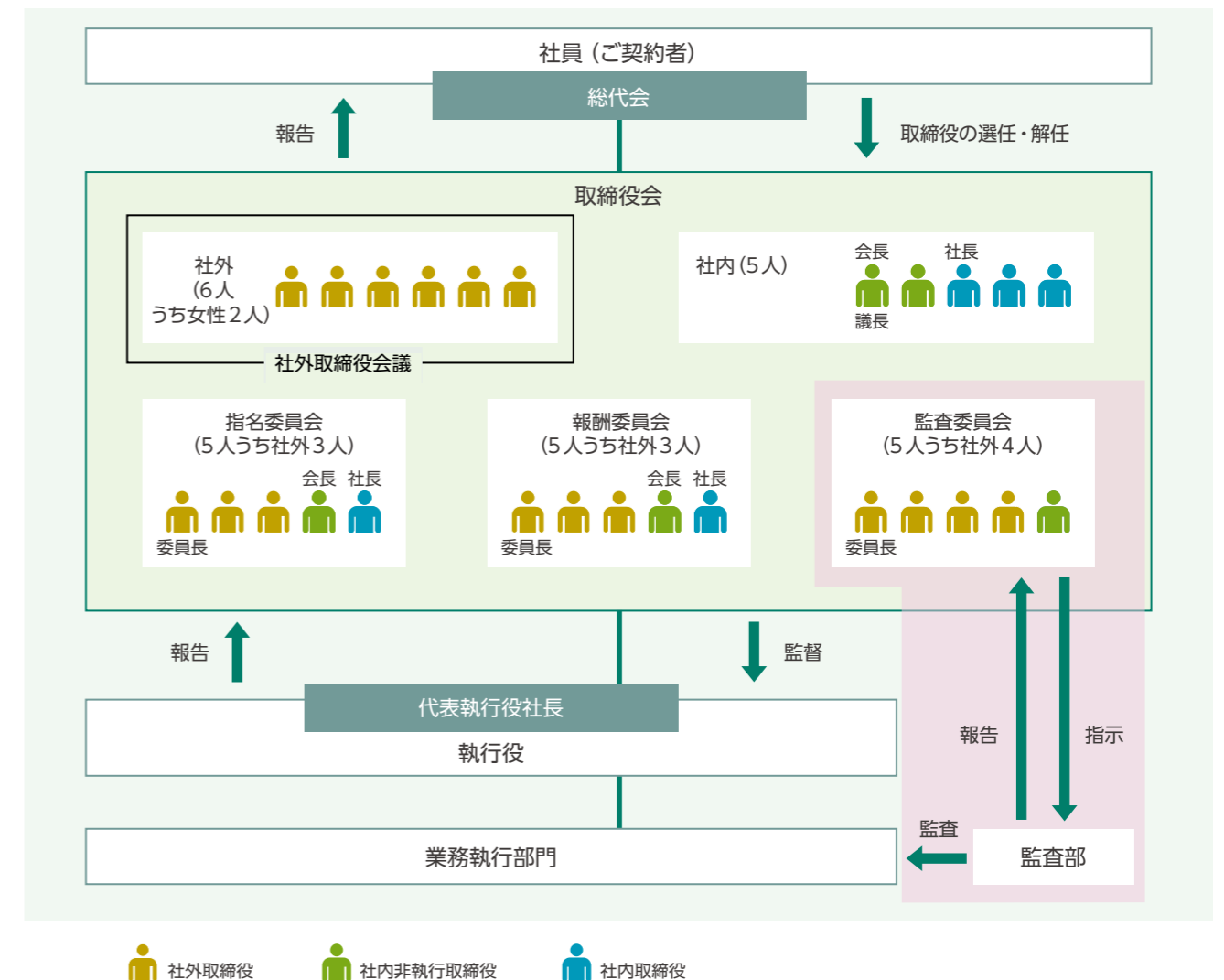
（11人中6人）を社外取締役とすることで経営監督機能の強化を図りました。また、人員構成の多様性に留意するとともに、監督機能の実効性・継続性に配慮しつつ社外取締役の在任期間について原則8年を超えないこととしています。

監査委員会への内部監査機能の直属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設置しています。監査部の経営からの独立性を強め、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することで、監査委員会の高い実効性を確保しています。

▶ 経営管理体制図



取締役を求めるスキルセット

取締役には、保険会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督を的確、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が求められます。取締役のスキルセットの分布は、以下のとおりです。

社外取締役に期待する役割

- 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職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	役職	スキル・経験										選任理由
		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 指名委員 報酬委員	●	●	●	●	●	●	●	●			根岸氏は、これまでの当社個人営業部門、企画部、営業企画部等における経験等により、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、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。2013年より取締役 代表執行役社長として当社経営を担い、また2021年より取締役会長として当社のガバナンス態勢の高度化に取り組むなど、引き続き取締役会の構成員として、他の取締役との情報の共有化を図り、意思決定機能を強化することが期待できるため、取締役に選任しております。
永島 英器	取締役 代表執行役社長 グループCEO 指名委員 報酬委員	●			●	●	●	●			●	永島氏は、これまでの当社個人営業部門、企画部、人事部等における経験等により、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、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。2021年より取締役 代表執行役社長として当社経営を担っており、引き続き取締役会の構成員として、他の取締役との情報の共有化を図り、意思決定機能を強化することが期待できるため、取締役に選任しております。
牧野 真也	取締役 代表執行役副社長	●		●		●	●	●	●			牧野氏は、これまでの当社個人営業部門、営業人事部、商品部等における経験等により、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、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。2020年より取締役 執行役副社長として、また2021年より取締役 代表執行役副社長として当社経営を担っており、引き続き取締役会の構成員として、他の取締役との情報の共有化を図り、意思決定機能を強化することが期待できるため、取締役に選任しております。
荒谷 雅夫	取締役 代表執行役副社長 資産運用管掌執行役	●	●	●							●	荒谷氏は、これまでの当社資産運用部門、調査部等における経験等により、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、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。2019年より取締役 執行役副社長として、また2022年より取締役 代表執行役副社長として当社経営を担っており、引き続き取締役会の構成員として、他の取締役との情報の共有化を図り、意思決定機能を強化することが期待できるため、取締役に選任しております。
菊川 隆志	取締役 監査委員	●	●	●	●		●					菊川氏は、これまでの当社個人営業部門、コンプライアンス統括部および資産運用部門の担当執行役としての経験等により、当社の経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、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。2021年より常勤監査委員として執行役の職務の執行を監督しており、引き続き取締役会の構成員として取締役会の監督機能を強化することが期待できるため、取締役に選任しております。
木瀬 照雄	社外取締役(筆頭) 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社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・執行役の職務の執行の監督を的確、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	社外取締役 監査委員(委員長) 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・執行役の職務の執行の監督を的確、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	社外取締役 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・執行役の職務の執行の監督を的確、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	社外取締役 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・執行役の職務の執行の監督を的確、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、引き続き独立した立場から執行役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	社外取締役 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・執行役の職務の執行の監督を的確、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。2021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。
佐々木 百合	社外取締役 指名委員 監査委員	●	●								●	佐々木氏は、国際金融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、金融庁金融審議会専門委員や三菱HCキャピタル株式会社の社外取締役を務めるなど、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・執行役の職務の執行の監督を的確、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、独立した立場から執行役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。

(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

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、それぞれ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。

2022年度の実効性評価（対象期間：2021年7月～2022年6月）は、以下のプロセスにて実施しました。

2022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、2022年度の実効性評価方法を決定
2022年4月	全取締役（11名）が評価を実施（アンケートに回答）
2022年5月	アンケート結果をふまえ、事務局は社外取締役に対してインタビューを実施し、課題および対応事項を明確化
2022年6月	社外取締役会議において実効性評価の方向性について意見交換
2022年6月	取締役会にて実効性評価を決議

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

2021年度に実施した実効性評価（対象期間：2020年7月～2021年6月）に基づき認識した主な課題に対し、下表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"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会運営をさらに見直し、議題外報告・勉強会等、各種情報提供の機会を拡充 ・議場における説明は、議案ごとに「特に議論」「簡潔に説明」等の区分や、時間配分に強弱をつけること、関連する議案については一括で審議する等、効率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 ・事前説明時にも社外取締役との議論、ご意見を伺う時間を確保することで、取締役会当日の議論すべきポイントを明確化。さらに、事前・事後の資料確認等が容易に可能な環境整備のため、取締役会資料を常時（24時間）閲覧可能な体制を整備 ・社外取締役と社内取締役の座席配置を交互にすること、役職等の呼称を使用しないことで、自由闊達に発言しやすい雰囲気醸成し、議論が活性化
<ul style="list-style-type: none"> ・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プロジェクト等に係る情報提供など、社業への理解促進に向けた取組みの再開・拡充が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役と執行役との意見交換会を4回設定。また、取締役会の勉強会にて、経営計画において特に重要な取組事項（4「大」改革と2「大」プロジェクト等）に係る情報提供を充実させるとともに、執行役員・部長から説明を行なうことで、社外取締役と議論する機会を拡充 ・本社事務部門の視察に加え、支社主催の「お客さま懇談会」へのリモート参加（陪席）により、社外取締役の社業への理解を促進
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ推進に関する理解促進に向け「当社の女性活躍推進のめざす姿」についての勉強会を実施 ・本社、支社、営業所、法人部の各分野で活躍する女性管理職と社外取締役との意見交換会を実施 ・女性の役員登用候補者による、取締役会の事前説明や取締役会の勉強会の説明も実施
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の中核的な取組みである、4「大」改革と2「大」プロジェクトおよびDX戦略、ブランド戦略に係る取組みの進捗状況について現状認識、課題認識および要因分析結果を共有 ・特に重要なMYリンクコーディネーター制度への移行、資産運用の課題と方向性について、取締役会メンバーで深度ある議論を実施 ・そのうえで、2022年度は現中期経営計画スタート時（2021年度始）の基調を堅持すること、その実現に向け、課題認識をふまえた追加対策やトップリスクへの対応事項を明確化し、12月取締役会で方向性を確認。その際の議論を受け、3月取締役会で2022年度経営計画を決議

2. 実効性評価の評価項目

- ・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）

3. 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

(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。

- ・経営計画において特に重要な取組事項（4「大」改革と2「大」プロジェクト等）に係る情報提供を充実させるとともに、MYリンクコーディネーター制度への移行、明治安田フィロソフィーの「企業ビジョン」への「未来世代との絆」追加、中期経営計画における重点実施事項の進捗状況評価等、今後の方向性に係る深度ある議論と認識共有が取締役間で図られた
- ・取締役会とは別途行なわれる勉強会はかなり充実が図られ、タイムリーな形で実施されており有用
- ・取締役会長は、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、取締役会の審議の充実を図る観点から論点をわかりやすく明示することで、建設的な議事運営を実施。取締役会の議論も活発に行なわれており、執行側では取締役の疑問点を直ちに解決しようとするなど、取締役会の実効性は高い

(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いっそう高めるため、取締役会での議論の深化に資するべく、経営上の課題・リスク認識をより明確にした資料内容とするとともに、審議時間を十分に確保する観点から、議場説明と事前説明における時間・内容面でのバランスを見直すなど、取締役会運営のさらなる高度化に取り組む必要
- ・保険業界や社業に関する参考情報など、取締役が適切な監督を行なうために必要な情報を整理し、適宜閲覧可能な環境をさらに整備するとともに、執行役等との非公式なコミュニケーション機会の創出や営業現場に対する視察の再開など、社業への理解促進に向けた取組みをさらに拡充することが必要
- ・デジタルトランスフォーメーションがもたらす当社の事業への影響や、サステイナブルな社会づくりに貢献する取組み、不確実性が高い外部環境の変化への対応など、経営上の重要事項についていっそうの議論が必要

<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

2021年度に実施した実効性評価（対象期間：2020年7月～2021年6月）に基づき認識した主な課題に対し、下表のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・社外取締役候補者に係る情報提供のさらなる拡充と、候補者情報の最新化	・社外取締役候補者の現況（兼職先数等）確認機会を拡充
・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	・候補者属性の多様化に向け、スキル・マトリックスをふまえた選任方針（社外取締役選任（新任）ガイドライン）の見直しを実施
・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	・社内取締役の選任方針（ガイドライン）の策定に向けた検討を開始

2. 実効性評価の評価項目

- ・指名委員会の構成・運営、社外取締役へのサポート体制、委員会の実効性

3. 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

(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、以下の点を含め、取締役候補者の選定機関としてのガバナンスは高い水準で有効に機能していると評価しました。

- ・社外取締役候補者情報の適時の最新化や情報の充実、社外取締役による委員会の枠を超えた推薦等による

候補者プーリングの充実

- ・社外取締役会議において、審議時間を十分に確保し、議論を重ねる等、選定プロセスを充実

(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。

- ・社内取締役の選任方針（ガイドライン）の策定
- ・候補者情報（兼職先情報等）の確認機会の拡充と、先々の改選を見据えた候補者の絞り込み等への早期着手
- ・候補者選定における基本的な考え方の明示や、候補者間での情報比較の充実

<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

2021年度に実施した実効性評価（対象期間：2020年4月～2021年3月）に基づき認識した主な課題に対し、下表のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・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	・2020年度から内部監査機能を監査委員会に直属化したことに伴い、監査委員会の議案、報告体制等を見直し ・内部監査実施内容、内部監査結果、内部監査の品質評価および洞察提供に向けた取組み等、内部監査関連の報告を充実 ・監査委員会において内部監査役が直接報告し直接指示・示唆を受ける機会を拡充
・状況に応じた柔軟な監査対象・テーマの設定	・リスクアセスメントおよび継続的な監査に基づく監査対象・テーマを精査し、適時にテーマ監査候補を追加する等の対応を実施 ・定例議案以外のテーマを適時に監査委員会に報告

2. 実効性評価の評価項目

- ・監査環境、業務監査、会計監査、監査の方法等、監査報告書の作成、内部監査の成熟度評価に係る対応

3. 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

(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、内部監査機能の直属化による監査機能の発揮、柔軟な監査対象・テーマの設定等、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

- 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。
- ・内部監査機能の直属化による効果の維持・向上
- ・有意義な審議に向けた情報提供の充実

<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

2021年度に実施した実効性評価（対象期間：2020年7月～2021年6月）に基づき認識した主な課題に対し、下表のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・適切かつ効果的な情報開示への取組み	・上場会社基準の情報開示に向け、業績連動報酬等に関する事項（業績連動報酬に係る指標、選定理由、実績）等を新たに開示
・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	・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、報酬水準の適正性を継続確認
・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	・役員報酬における中長期業績連動報酬の割合について課題を共有するなど、次期中期経営計画に向けての検討を継続 ・中期経営計画期間中の途中退職者に対する支払いの考え方を整理

2. 実効性評価の評価項目

・報酬委員会の構成・運営、社外取締役へのサポート体制、委員会の実効性

3. 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

(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、以下の点を含め、報酬の決定機関としてのガバナンスは高い水準で有効に機能していると評価しました。

- ・外部調査機関を活用し、新役員報酬制度における役員報酬水準の妥当性を確認
- ・他社事例等をふまえ、有事を想定した報酬体系の柔軟化の議論検討を実施

(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。

- ・役員報酬水準を決定する際の役員評価に係る議場説明の充実
- ・他社情報開示の調査・研究を通じ、当社情報開示の高度化等を検討
- ・役員報酬水準の妥当性確認時の根拠データに関する出典情報や、検証プロセスを見える化

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回対面のほかリモートも活用し開催いたしました。個々の監査委員の出席状況については次のとおりです。(2021年度15回開催)

	氏名	開催回数	出席回数
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	15回	15回
社内取締役	打保 誠一郎	4回	4回
社内取締役	菊川 隆志	11回	11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。2021年度の重点監査項目は、①募集管理態勢の強化に向けた取組状況、②DX推進態勢構築に向けた取組状況、③SDGsへの貢献に向けた取組状況等となっております。

4. 活動状況

(1) 内部監査部門(監査部)を直属化した態勢のもと、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、内部監査担当者からの直接報告の機会を設け、必要に応じて監査指示を行なう等、報告・審議において十分な連携が図られました。

(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、会計監査人への中間評価にあたり評価視点の多様化を図るなど、評価内容を充実しました。なお、「監査上の主要な検討事項(KAM)」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KAM候補の選定等について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。

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

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	10名	271	243	23
執行役	18名	1,072	570	496
計	28名	1,344	814	519

- ※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、2021年7月2日開催の第74回定時総代会終結の時をもって退任した取締役2名分および執行役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59名に対し121百万円および監査役16名に対し25百万円を支給しております。
4. 当社は、2021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、役員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、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、役員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いに応じ、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、役員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、役員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、役員に応じて42.1%から53.0%となります(2021年度実績)。

なお、会社業績に応じて設定する係数は、経営目標の中から選定した評価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。評価指標としては、お客さまアクセス数、アドバイザー数などとなります。2021年度の報酬に係る評価指標の達成率の加重平均は、単年度業績が103.5%、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. 2021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、2020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、2021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
根岸 秋男	取締役会長	127	99	23
永島 英器	取締役代表執行役社長	122	62	56

※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)

報酬等合計	支給人数	保険会社からの報酬等	
		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
	7名	103.2	—

※役員報酬等については、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)にに基づいて準じて記載しています。



取締役会長

根岸 秋男

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

社外取締役

木瀬 照雄

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)

社外取締役

上村 達男

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「企業法制と法創造」
 総合研究所所長
 2004年 同 法文学術院教授
 2006年 同 法文学術院長・法学部長
 2008年 同 グローバルCOE「企業法制と法創造」
 総合研究所所長
 2019年 同 名誉教授(現職)
 2020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、契約期間が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の高度化に取り組むことが経営上の最重要事項と考えています。

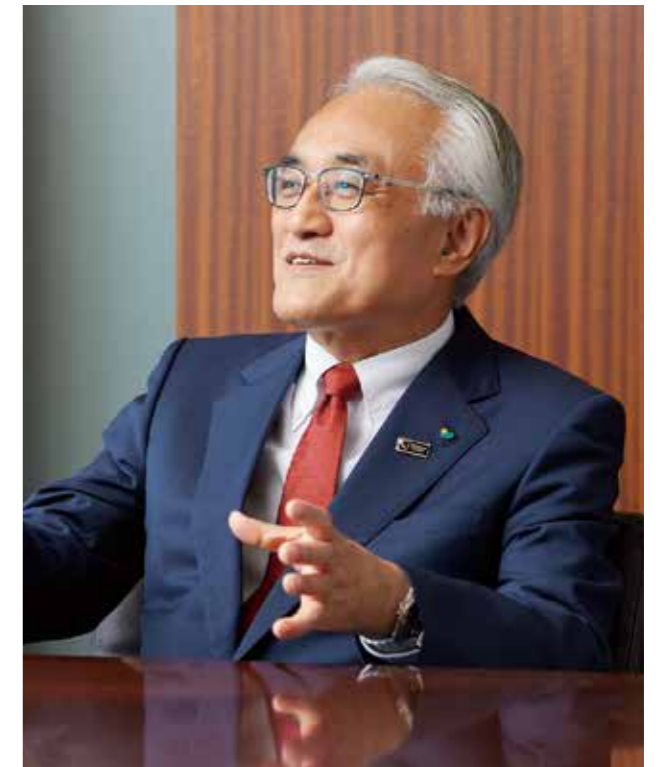
指名委員会等設置会社である当社の取締役会は、経営の基本的な方針の決定、ならびに取締役および執行役の職務執行の監督を行なっています。当社の取締役会はいわゆるモニタリング・ボードを志向し、業務執行の大部分を執行役に委任するなど、経営の監督機能と執行機能を明確に分離したうえで、執行役の業務執行を監督することにその役割の重きをおいています。

取締役会の運営やコーポレートガバナンスの高度化に向けた取組みについて、社外取締役である木瀬照雄氏および上村達男氏と取締役会長の根岸秋男が意見を交わしました。

取締役会長は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

根岸 取締役会の構成は、取締役の過半数(11人中6人)が社外取締役であり、監督機能のいっそうの強化と透明性の確保を図ってきました。取締役会では、ご契約者をはじめとするステークホルダー等の視点もふまえて多様な見解が表明され、活発な議論や意見交換が行なわれています。

取締役の役割は、モニタリング・ボードとして運営される取締役会に参加し、会社の重要な意思決定に参画することにより、経営を適切に監督することであり、経営者の立場から見れば、自分が間違いそうになったときに牽制してくれる存在です。私は、昨年7月に取締役会長となり、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。それまでの8年間、社長・グループCEOとして、特に社外取締役のみなさんは、「経営者にとってとても心強い存在である」と感じていました。今は、取締役会の議長として、社長・グループCEOの経験を活かして、取締役会の審議の充実を図る観点から、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ます。



Q 当社の取締役会の運営や実効性について、 どのようにお感じになっていますか

木瀬 当社は、これまでもコーポレートガバナンスの高度化に向けてさまざまな取組みを行なっています。取締役会は、適切な人数のなかで議論が闊達に行なわれており、実効性は非常に高く、監督機能を十分に発揮していると考えます。また、社外取締役会議でのサクセッションプランの議論、(最大の海外グループ会社である)スタンコープ社トップとの経営戦略についての議論、中長期経営計画の策定に係る議論など、他社にはなかなかみら



れない仕組みが有効に機能していると思います。特に、サクセッションプランについて時間を掛けて議論していくなかで、昨年、永島社長が誕生したことはとても嬉しく思います。私たち社外取締役からの多様な意見に対しても、執行側で十分に対応していただいています。社外取締役として本当にやりがいを感じており、真剣に取り組まねばならないと強く思っています。

根岸 当社は、過去の行政処分後、さまざまな方からご助言をいただき、再生に向けて取り組んできた経緯があるため、一生懸命に話を聞いて、何とか自分たちの力として取り入れていこうという風土があります。

木瀬 取締役会の実効性評価については、各取締役が評価を行なった後に、個別にインタビューが行なわれ、課題が整理されます。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が重要視されており、結果の概要も公表しています。このようなPDCAサイクルを回し続けることで、取締役会の実効性は年々改善していると実感しています。

また、取締役会長による論点の明示や執行側の回答の補足説明などの議事運営によって、私たちも助かっています。会長は社長経験者としての知見を活かしつつも、取締役会の運営においては、社長に説明を促すなど、執行側に立たない議事進行に努力されており、これからガバナンスの面でさらによくなると期待しています。



上村 社外取締役になって3年目ですが、立派な経営者の方が助言機能を果たし、また学識者の方はそれぞれ専門家としての役割を果たしていて、非常にバランスがよい取締役会だと思います。当社は本気でガバナンスの向上に取り組んでいますので、それに本気で応えねばという気持ちを全社外取締役が持っており、時間もとりますが、議論の質は高いと感じています。

根岸 取締役会や社外取締役会議において、社外取締役のみなさんが、それぞれの知見・経験に基づく意見を尊重し、本音で議論していただいていることがよく伝わってきます。

上村 社外取締役の役割は、モニタリングの観点から善管注意義務を尽くすことですが、経営情報を熟知していなければモニタリングはできません。そのためには、聞いて、理解・納得して、承認するプロセスこそが一番大事です。重要な課題があれば、いつでも取締役会に提示され、関連する情報が提供される態勢になっていることが重要です。当社では、他社の不祥事に学び、その学びを活用することも大事にしているなど、ガバナンスは十分に機能しています。

また、議長(取締役会長)は、取締役会運営のための経営情報を収集し、社外取締役の助言機能をサポートしています。会長と執行側の意思疎通が日頃から十分に図られていると思います。また、永島社長が、諸改革を貫く理念等を分かりやすく説明されており、取締役会での議論のレベルはとて高く、取締役会は執行側の意思決定やリスクテイクを適切にサポートしていると考えます。

具体的には、MYリンクコーディネーター制度について、事前に十分な情報提供が行なわれるとともに、当社の事業への影響について十分な議論が尽くされることで、4「大」改革、2「大」プロジェクトと一体のものとして理解が深まりました。大事なのは、執行に対する信頼感・安心感であり、日常的な信認が得られていることが、ガバナンスの向上につながっていると思います。

Q 当社が持続的な企業価値の向上にむけて取り組むにあたり、大事なことについて教えてください

根岸 2017年に企業理念を刷新し、経営理念、企業ビジョン、明治安田バリューで構成される明治安田フィロソフィーを策定しました。昨年度も社外取締役のみなさんと議論・討議し、この2022年4月に、企業ビジョンに定める3つの絆「お客さまとの絆」「地域社会との絆」「働く仲間との絆」に、「未来世代との絆」を追加しました。不確実性が高い外部環境が継続していますが、明治安田フィロソフィーを羅針盤にして、この難局を乗り切っていきたいと考えています。

木瀬 明治安田フィロソフィーを策定したときも、社外取締役が加わって何度も議論し、本当によいフィロソフィーができたと思いました。今、それが浸透していると感じています。昨年実施した女性管理職との意見交換会の際にも、みなさんの話にフィロソフィーがしっかり入っていました。役職員一人ひとりがそれぞれの仕事について考えたときに、すべての仕事がフィロソフィーに結びつけられるようになれば、当社はよりよい会社になると考えていますし、それこそが最高のガバナンスであると思います。そして、最前線でお客さまと接しているMYリンク

コーディネーターの方々が、フィロソフィーを自ら体現していることを理解して行動していけば、お客さまにも当社のフィロソフィーが伝わり、ひいては当社のよさをご理解いただけることで、新たなお客さまとの出会いにもつながっていくと考えます。

私も目標に向かって努力する役職員の方々に応援し、明治安田生命を世界一よい会社にしたいと思っています。

上村 当社のガバナンスは、相当レベルが高く、最先端でもあります。ただ、ガバナンスは油断するとすぐに崩壊し、他方で再構築するのは非常に大変です。

有事を想定して、そのときにすべきことをふまえた平時の対応について議論しておくことが有用である、という私の意見に対して、当社は真摯に受け止めて対応してくれており、非常にすばらしいと感じています。さらに、

新しい取締役会議長のあり方など、ガバナンスのさらなる高度化に向けた検討を期待しています。

また、取締役会では、サステイナブルな社会づくりに貢献する取組みや進捗状況について議論していますが、当社は、社会保障制度を補完する役割を担う公共性の高い会社として、SDGsやESGにかかる取組みも当然のこととして行なっています。その自信を持ちつつ今日的視点をフォローするという姿勢で取り組んでいけばよいと思います。

根岸 みなさんからいただいたご意見、ご示唆もふまえ、取締役会長として、当社ガバナンスの高度化に不断に取り組むとともに、取締役会における執行側との闊達な議論を通じて、ご契約者をはじめとするステークホルダーからの期待に応えられるよう、これからも努めてまいります。



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



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



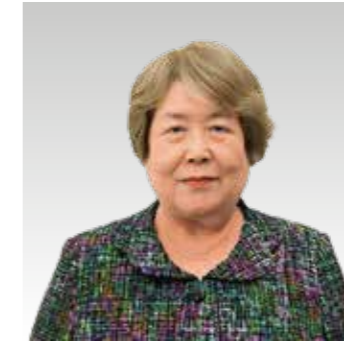
取締役

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
- 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

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

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 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



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 代表執行役副社長

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
- 2022年 取締役 代表執行役副社長 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 明治安田生命新宮支社長
- 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
- 同 年 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[企業法制と法創造] 総合研究所所長
- 2004年 同 法文学術院教授
- 2006年 同 法文学術院長・法学部長
- 2008年 同 グローバルCOE[企業法制と法創造] 総合研究所所長
- 2019年 同 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



取締役

ささき ゆり
佐々木 百合

1967年5月26日生

[略歴]

- 1998年 高千穂商科大学 (現 高千穂大学) 商学部助教授
- 明治学院大学経済学部助教授
- 2006年 ワシントン大学客員研究員
- 2007年 明治学院大学経済学部教授 (現職)
- 2015年 ワシントン大学客員研究員
- 2020年 明治学院大学経済学部長
- 2022年 明治安田生命取締役

(※)木瀬照雄、北村敬子、秋田正紀、上村達男、堀切功章、佐々木百合の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

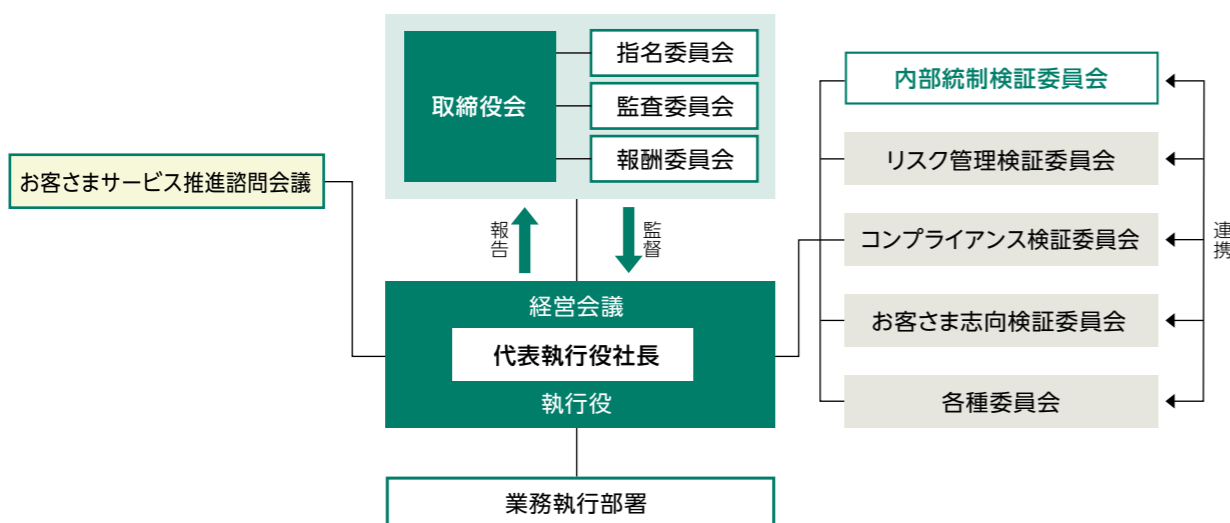
内部統制の整備・高度化の根幹となる方針として「グループ内部統制基本方針」を制定するとともに、経営会議の諮問機関として「内部統制検証委員会」を設置し、内部統制に関する幅広い事項について組織横断的な視点から審議を重ねています。

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。2021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」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内部監査態勢の整備・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

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、代表執行役社長および経営会議等に報告しています。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人協会 (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、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。

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)

ERM・リスク管理の経営における位置づけ

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

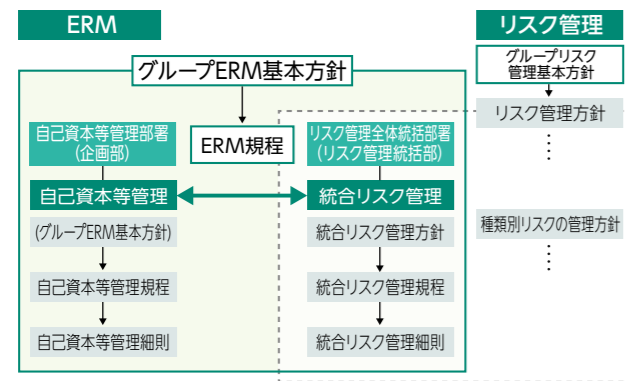
管理の方針・規程等を定めています。

ERM(Enterprise Risk Management)
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、とるべきリスクを選好しながら企業価値の最大化をめざす経営管理手法

ERM態勢

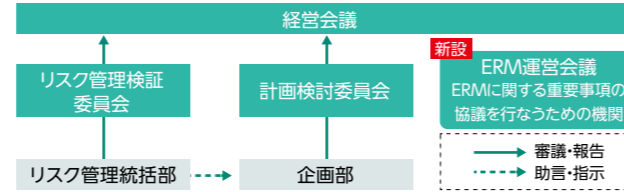
当社では、ERMの機能を「自己資本等管理」と「統合リスク管理」に大別のうえ、相互牽制の発揮のため、「自己資本等管理部署」(企画部)と統合リスク管理を担う「リスク管理全体統括部署」(リスク管理統括部)を設定し、相互作用する形でERMを推進しています。

ERM・リスク管理に関する方針・規程等



2021年度は、「健全性水準に応じた経営の方針」を策定・公表しました。また、ERM事項に関する重要事項の協議を行なうための機関として「ERM運営会議」を新設し、金融環境・ESRの見通し、およびそれに基づくリスクコントロール策を検討・実施する態勢を整備しています。

ERM運営会議の位置づけ



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)

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

ERM運営

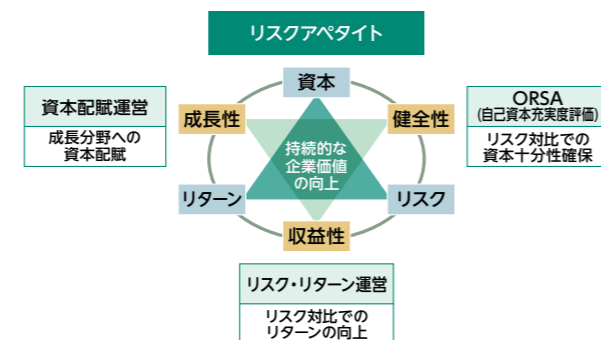
健全性を確保し成長性、収益性とのバランスを取りながら、安定的な収益の確保と企業価値の向上、およびそれらを通じた安定的な配当還元を実現するために、ERMの枠組みを経営計画の策定・運営に活用しています。

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。

グループESRは、国内金利リスク抑制等のリスクコントロール策や外部資本の調達により2021年度末において、211%と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カ年プログラムでは、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。



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

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

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。

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いません。

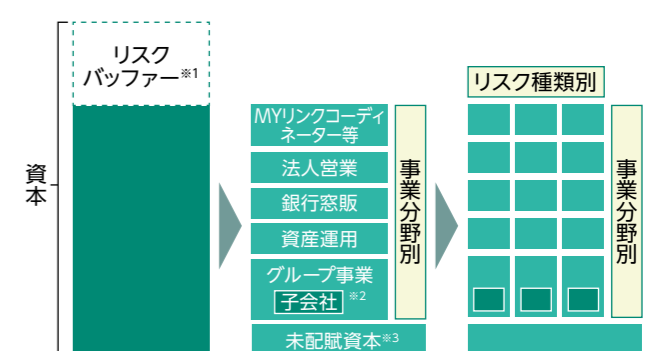
リスク・リターン運営

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、資産運用等にあってリスク調整後リターン指標を活用しています。

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。

資本配賦運営



- ※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

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・定量の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

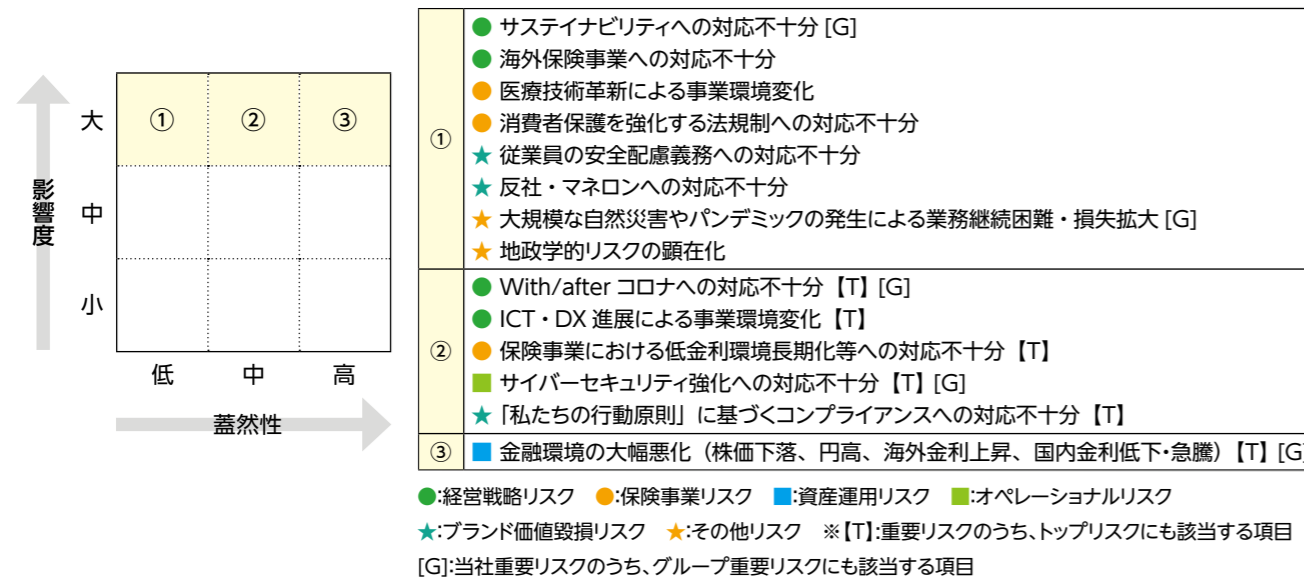
当社は、リスク事象の影響度と蓋然性(頻度)に基づき、潜在的なリスクを含め、重要度の高いリスク事象を「重要リスク」として抽出し、そのなかから経営として事業年度1年間で最も注視すべきと認識したリスク事象を「トプリスク」として設定する運営を行なっております。

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。

2022年5月現在、以下を2022年度のトプリスクとして設定しています。

トプリスク	対応する重要リスク
・コロナを契機としたお客さまの意識・行動の変化への対応不十分	・With/after コロナへの対応不十分
・金融環境への対応不十分	・保険事業における低金利環境長期化等への対応不十分 ・金融環境の大幅悪化(株価下落、円高、海外金利上昇、国内金利低下・急騰)
・MYリンクコーディネーター制度でめざすコンプライアンス違反の根絶への対応不十分	・「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
・社会のデジタルシフトの加速等、事業環境変化への対応不十分	・ICT・DX進展による事業環境変化 ・サイバーセキュリティ強化への対応不十分

▶ 2022年度重要リスクの影響度・蓋然性



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

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

「金融環境の大幅悪化(株価下落、円高、海外金利

上昇、国内金利低下・急騰)」や「大規模な自然災害やパンデミックの発生による業務継続困難・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。

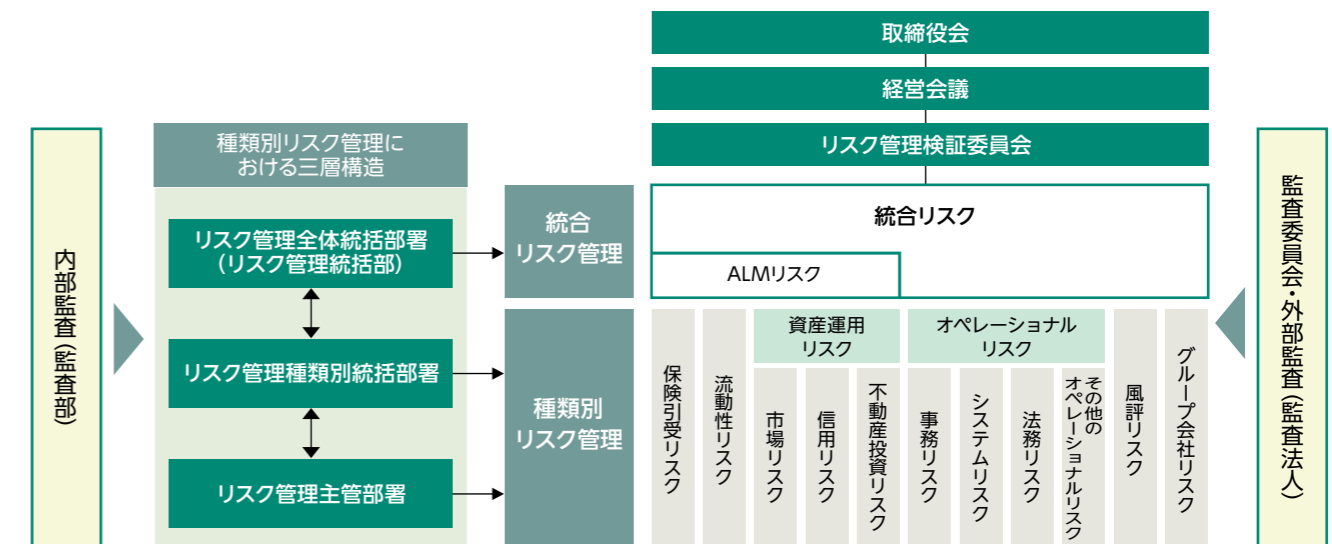
ストレステストの実施

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.195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

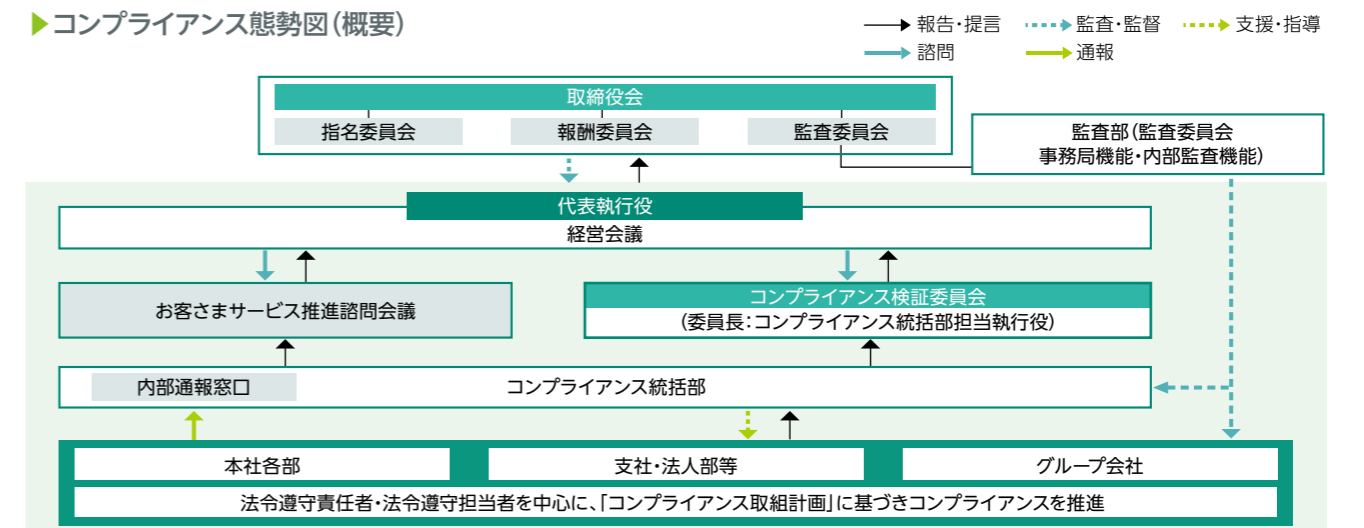
明治安田生命グループ全体のコンプライアンスに関する事項を一元管理する部署をコンプライアンス統括部と定め、コンプライアンス態勢の整備・高度化を推進するとともに、全所属に配置した法令遵守責任者・法令遵守担当者と連携し、コンプライアンス教育、不適正事象の未然防止策の推進、不適正事象が発生した場合の対応等を実施しています。

あわせて、不適正事象の発見者が直接報告できる内部通報窓口として、社外に「企業倫理ホットライン」を設置するとともに、社内に「コンプライアンス110番」「人権

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「LC・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)



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や取締役会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、「私たちの行動原則」(倫理観)にもとづいた討議型研修等、ルールベースとプリンシプルベースを適切に組み合わせた教育を継続的に実施しています。

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」において関係各々が定期的に対応状況等の確認を行なっています。

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については、金融庁「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」や、監督当局等によるその他の公表情報をふまえて、「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」に沿った管理態勢の高度化を推進しています。

また、「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)との間で利益相反が生じ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。

その他、贈収賄防止、インサイダー取引等の防止についても、社内規程を制定、態勢を整備しています。

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。

2021年度は、競争優位創出や事業拡大などの成長分野を中心に約300億円のシステム開発を実施しています。

具体的には、非対面プラットフォームである「MYほけんページ」の機能拡充、お手続き範囲の拡大やWEB申込スキームの高度化など、「人」と「デジタル」の融合によるさらなるお客さまの利便性向上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り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、MYリンクコーディネーター等(営業職員)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 