



組織とガバナンス

取締役会長・社外取締役座談会	110
相互会社運営	116
ガバナンス態勢高度化への取組み	121
経営管理体制	123



取締役会長

根岸 秋男

1981年 入社
 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
 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

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
 2017年 明治安田生命取締役
 2023年 株式会社松屋取締役会長
 兼 取締役会議長（現職）

社外取締役

吉井 久美子

2001年 中央青山監査法人入所
 2007年 最高裁判所司法研修所入所
 2008年 第一東京弁護士会登録
 2009年 TMI総合法律事務所入所
 2018年 公認会計士登録
 2020年 TMI総合法律事務所カウンセラー
 2023年 同 パートナー（現職）
 同年 明治安田生命取締役

当社は、お客さまの生涯に寄り添う生命保険会社としての使命と、超長期にわたる生命保険契約の特性をふまえ、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、取締役・執行役の職務の執行の監督を行なっています。取締役会としてはいわゆる「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。

コーポレートガバナンスの高度化への取組みについて、社外取締役である秋田正紀氏および吉井久美子氏と取締役会長の根岸秋男が意見を交わしました。

明治安田生命発足から20年の歩みとともに取り組んできたコーポレートガバナンスの高度化

根岸 当社が「明治安田生命」として発足して20年が過ぎました。明治生命と安田生命が合併し、業界の「雄」として勝ち残っていくために新たな一步を踏み出したのは2004年のことです。ところが翌2005年、不適切な保険金の不払い等によって二度の行政処分を受けたことをきっかけに、「お客さまを大切にする会社」に徹することを誓い、信頼の回復に向けて再スタートを切りました。

行政処分以降、経営全般に社外の目を取り入れ、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（現在の指名委員会等設置会社）に移行し、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、取締役会の過半数を社外取締役にすることで経営監督機能を強化しました。2021年に、私は取締役会長になりましたが、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化しました。

この20年間で忘れられない出来事として、2011年3月11日に発生した東日本大震災があります。そのときに、すべての役職員が、社会の公器として生命保険会社が果たすべき役割、すなわち「お客さまに確かな安心をお届けしよう」という使命感を持ち、お客さまの安否確認活動などに全社一丸となって取り組みました。2017年には、新会社において貫いてきた「お客さまを大切にする想い」や、東日本大震災の経験を大事にして、すべての役職員が同じ価値観をもって行動できるよう、新たな企業理念「明治安田フィロソフィー」を制定しました。このフィロソフィーをすべての行動や意思決定の拠り所とすることで、ガバナンスの高度化に向けたあゆみを進めることができたと考えています。

秋田 当社では役職員の行動原則をまとめた冊子を作っていて、毎年、2005年の行政処分や東日本大震災の経験等を振り返る特別週間において、時を超えた教訓として受け継いでいます。これを糧にガバナンスをさらに高度化するという経営陣の心意気を強く感じています。



Q 当社の取締役会における運用や実効性について どのように感じていますか

秋田 私は、「明治安田フィロソフィー」が策定された2017年に当社の取締役に就任しましたが、初めて当社の取締役会に出席したとき、社外取締役がとても活発に、それも辛口の意見を次々と述べ、それを社内取締役が真摯に受け止めていることに驚きました。

吉井 私は当社の取締役に就いてまだ1年弱ですが、当社の取締役会は実効性が非常に高いと感じます。活発な議論が、経営に関わる高度なことから身近な社会の動きまで、とても幅広くなされていることも印象的です。

根岸 当社では、社外取締役と会長、社長との間で、中長期的な会社のあり方など、経営の重要事項等について意見交換を行なう「社外取締役会議」という場を設け、それを監督の中心に据え、社外取締役のみなさんの意見を収斂していています。

秋田 私はその社外取締役会議の議長を務めていますが、取締役会に増して活発な意見が飛び交っていて、時には時間が足りなくなるほどです。社外取締役会議は、重点・重要テーマについて意見交換が可能で、ガバナンス上有用です。

吉井 企業経営に携わっている方、法律・経済・会計の専門家と、社外取締役の多様な知見が上手く融合していることも、取締役会での議論が活性化している理由のひとつだと感じています。

秋田 もう一点強く感じるのが、相互会社であるがゆえに、よりいっそうガバナンスを充実させていこうという姿勢です。

根岸 当社は、相互会社として、上場株式会社に求められる厳しい監督機能の基準をふまえ、情報開示と取締役会の実効性向上に取り組んでいます。相互会社である当社にとって、株式会社以上に取締役会の運営は重要であり、私は取締役会議長として常に緊張感を持って臨んでいます。



● 社業理解の機会について

秋田 これまで営業の現場には何度も足を運んでいますが、昨年は本社部門の視察も行ない、四「大」改革、二「大」プロジェクトの取組みについて本社職員との意見交換を行ないました。2023年度だけでも、本社視察、営業現場の視察、お客さま懇談会への参加など、多様な社業理解の機会があり、それらは、取締役会の実効性を高めるためにとても役立っていると思います。

吉井 支社や営業所を訪れたり、お客さま懇談会にも参加してお客さまの声を直接伺うなど、社外取締役が、現場やお客さまと接する機会がこれほど多く設けられていることに、良い意味で驚いています。支社や営業所の視察では、支社スタッフ、MYリンクコーディネーター、事務サービス・コンシェルジュ等から業務内容等の説明を受け、取締役会で議論していることの理解が深まるとともに、当社は優秀な女性の方が多く、女性に支えられていることを感じる事ができ、社業への理解を深める貴重な機会になりました。

Q 2023年度の取締役会を振り返って、 印象的だった取組みを教えてください

● 「IT・デジタル委員会の設置」

根岸 2023年度は新中期経営計画の策定に際し、取締役会、社外取締役会議でも、「明治安田フィロソフィー」に照らした深度ある、活発な議論ができました。また、2023年10月には、取締役会内の任意の委員会としてIT・デジタルに関する外部の専門家を構成員に迎えた委員会を設置しました。

秋田 私がすばらしいと感じたのは、新中期経営計画に関する議論はもちろんですが、2023年度が最終年度だった前中期経営計画についても議論を重ね、徹底した検証を行なったことであり、10年計画「MY Mutual Way 2030」を実現していくために、非常に大切なプロセスだったと思います。そして、DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略への本気度については、根岸さんや永島さん(社長)と話をする度に伝わってきています。「IT・デジタル委員会」の設置は、時機を得たものであり、当社のガバナンス態勢の強みに磨きをかけていくものだと感じています。

吉井 DX推進は非常に重要な戦略であり、IT・デジタルに関わる委員会を監督サイドに設置することは斬新で、監督側が必要な知識、ノウハウを備えるという点でもとても意味があると思います。

根岸 おふたりが言うように、IT・デジタルは当社が持続的な成長を果たしていくために欠くことのできない基盤であり、それとともに膨大な投資を必要とします。

お客さまや社会のニーズに即した価値を提供するために、IT・デジタル技術の活用が欠かせないなか、監督側の取締役はその専門的な見地をふまえ、IT・デジタル分野にかかる投資や戦略について適切にモニタリングすることが求められています。社外取締役を含む取締役の知見を補い、執行側の業務執行に係る取締役会の監督機能を強化することで、ガバナンス態勢のさらなる高度化を推進していきます。

Q 社外取締役のおふたりは、当社の監査委員として どのように携わっているのでしょうか



秋田 私は、昨年より監査委員も務めるようになり、当社への理解がよりいっそう深まっています。監査委員会終了後には、「監査委員と内部監査役との意見交換会」の機会もあり、内部監査役は真摯に、そして誇りをもって内部監査に取り組んでいることが分かります。今後も内部監査部門との意思疎通をしっかりと図り、監査委員として内部監査部門を支援していきたいと思っています。

吉井 私は会計士としてさまざまな企業の監査に関わった経験がありますが、当社の監査部門のレベルの高さには驚いています。内部監査の進め方、内部監査部門の体制、そして監査委員会との連携まで、とても充実した取組みを進めているというのが実感です。

根岸 当社は、内部監査機能を監査委員会に直属化することで、高い実効性を確保する態勢としています。おふたりの話を聞いていて、これまで私たちが継続して進めてきた取組みが着実に前進していることを実感しました。

また、今年4月から、長年にわたり資産運用部門を経験して

きた社内取締役を監査委員に選定し、常勤監査委員を2名に増員しました。金融環境の動向等をふまえ、資産運用領域で一定のリスクテイクを図っていくことになると思うので、監督側としても迅速かつ適切にモニタリングしていきます。

2023年度が最終年度であった 前中期経営計画を振り返ってください

根岸 当社では、2020年に10年計画「MY Mutual Way 2030」を策定し、前中期経営計画では、そのゴールに向けて、これまでとは異なる新しい成長軌道へのフェーズチェンジに取り組みました。前中期経営計画では、概ね計画

どおりの順調な業績を達成できました。そのなかでも、役職員の意識が着実に変化し、新しい成長軌道に向けて確かな手応えを得られたことが、何よりの成果です。

秋田 前中期経営計画では、コロナ禍で、計画の進捗への影響が懸念されましたが、お客さまのサポートやアフターフォローに全力を注ぐことを第一に打ち出した当社の姿勢には感銘を受けました。このような事態があったにも関わらず、順調な業績を達成できたことは高く評価すべきだと考えています。

吉井 私は昨年、取締役に就いたばかりなので、前中期経営計画については深くお話しできませんが、取締役会において綿密に検証がなされていたことを強く感じました。計画の振り返りは、得てして総花的になりがちですが、とても丁寧な議論がなされ、それは2024年度からスタートした新中期経営計画の策定にも十分に反映されていると思います。

新しい中期経営計画のスタートにあたり、 明治安田への想いや期待を語ってください

吉井 この1年間、さまざまな現場を訪れ多くの職員たちの話を聞いて実感したのは、女性活躍の重要性でした。当社も前向きに取組みを進めていますが、さらにスピード感を持って女性幹部の育成に取り組んでいくべきだと感じました。これからは取締役会でも積極的に意見を伝えていこうと思っています。もうひとつ感じたのは、職員の誰からも伝わってくる「お客さまを大切にする」という姿勢でした。お客さまに寄り添って、お客さまや地域に貢献していく役職員の想いをしっかり経営に反映することを意識していきたいと考えています。

秋田 当社では今後も「100年続く生命保険会社をめざす」ということを耳にします。私たちが経験したコロナ禍は、まさに100年に一度といってよいほどの未曾有の危機で、その最中であって、生命保険会社はお客さまに寄り添う存在であり、社会保障を補完する機能を担っている、社会の公器であることを改めて感じました。その役割を再認識した今、相互会社としての強みを活かしながら、人に一番やさしい会社、社会に貢献し続ける会社をめざしてほしいと思っています。

根岸 新中期経営計画では、「保障とアフターフォローの提供」という従来の生命保険会社の役割を大切にしながら、2「大」プロジェクトの取組みを強化することで、「ヘルスケア・QOLの向上」と「地域活性化」に取り組んでまい

ります。そして、そこから生まれる社会的価値を経済的価値へとつなげていくサイクルの確立をめざしています。この二つの価値を未来へと向けて循環させるサイクルを実現できれば、当社はおのずと100年続く企業になっていくと信じています。また、当社が持続的な成長を果たしていくためには、その成長軌道の中に海外事業を取り込んでいくことが欠かせません。この戦略もまた、新しい中期経営計画において重要な取組みとなります。

今回の新中期経営計画では「生命保険会社の役割を超える」という言葉を掲げています。この言葉には、私たちが未来にわたって生命保険会社であり続けながら挑戦していくという、揺るぎない決意が込められています。ブランド通称を「明治安田」に変更したことも、私たちの未来を見据えた決意表明です。

VUCAの時代といわれるように、今後も引き続き、不安定な経営環境が続くと思われるなか、当社は、長期的な時間軸でご契約者の意思を会社経営に反映できるといふ相互会社の長をを活かし、環境変化に柔軟に対応しながら、お客さまの想いに寄り添った明治安田らしい価値をこれからも提供してまいります。

取締役会議長としては、当社のガバナンス態勢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関連な議論を通じて、ステークホルダーのみなさまの期待に応えられるよう、尽力してまいります。



相互会社とは

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^(注)を会社の構成員「社員」とする社団法人です。そのため、ご契約者お一人おひとりが会社の運

営に参画することで、中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、2023年度末の社員数は約615万人となっています。

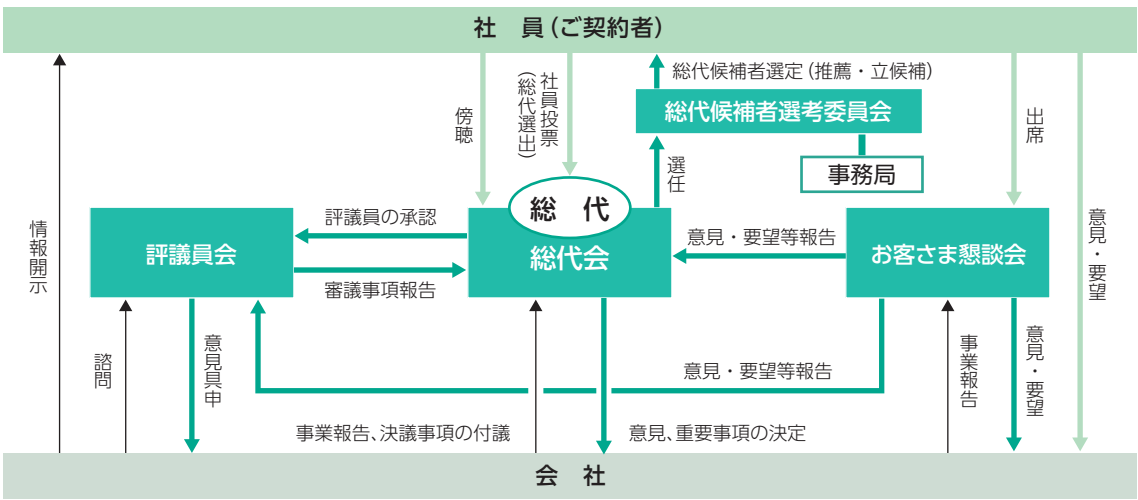
(注) 剰余金の分配のない保険のみにご加入のご契約者は社員には含まれません

	相互会社	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	剰余金 社員総会（総代会）での剰余金処分決議 社員配当	剰余金 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 契約者配当 株主総会での剰余金処分決議 株主配当

※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

相互会社制度運営の仕組み

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。



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615万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77回定時総代会

2024年7月2日に開催された第77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

1. 2023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

2. 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 2023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

第77回定時総代会の開催結果は当社ホームページに開示しています。
https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/mutual/#list_01



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

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。

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

- ・ 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																								
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。 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。 (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 (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 (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	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。 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。																								
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	〔地域ブロック別定員数〕 <table><tr><th>地域ブロック</th><th>都道府県</th><th>定員数</th></tr><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></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。

2023年度の評議員会審議事項

2023年6月
・ 2022年度決算の概要
・ 海外保険事業の取組み

2023年11月
・ 2023年度上半期報告
・ 次期中期経営計画の方向性

2024年2月
・ 2023年度決算見通し
・ 3ヵ年プログラム「MY Mutual Way II期」の概要

お客さま懇談会

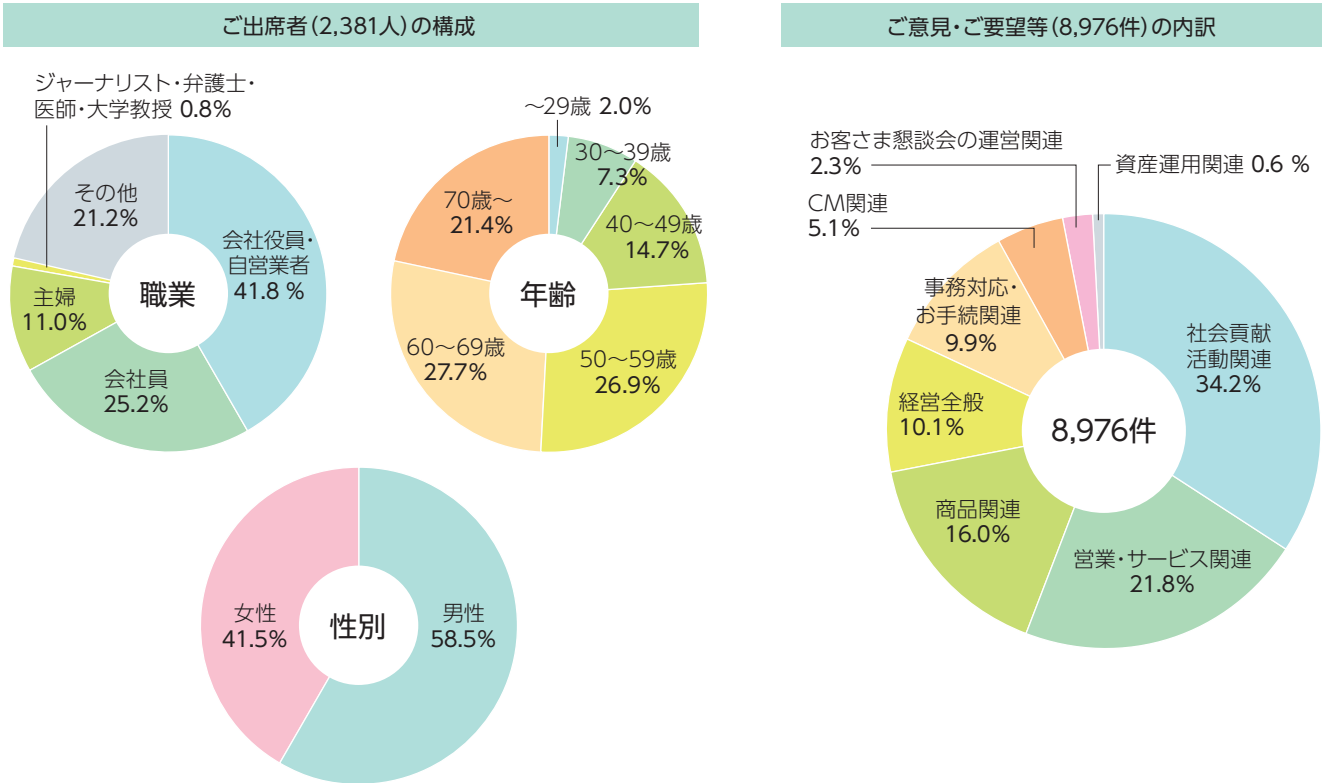
業界に先駆けて1973年から「お客さま懇談会」を毎年全国で開催しています。2023年度は2024年1月および2月を中心に、全国のすべての支社で開催し、合計2,381人のご契約者にご出席いただきました。

2023年度のお客さま懇談会は、「2023年度上半期報告」、「相互会社制度運営」、「ご契約者配当」、「支社ごとの地域課題の解決に向けた取組み」等についてご報告し、ご出席いただいたご契約者から8,976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、

2023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・ご要望等

経営全般

- 1. ブランド通称を「明治安田生命」から「明治安田」とした理由、およびそれに伴い何が変わるのか教えてほしい
- 2. 当社の契約者配当の考え方について、教えてほしい
- 3. 金融・保険教育をはじめ、持続可能な社会づくりへの貢献に向けた取組みをさらに強化してほしい

営業・サービス関連

- 4. MYリンクコーディネーターが行政サービス情報等を案内する取組みについて、詳しく教えてほしい
- 5. 担当者変更時の引継指導を含め、MYリンクコーディネーターの知識・対応に差がでないように教育してほしい
- 6. 生活様式が多様化するなか、それぞれのニーズにあった営業・サービス活動をしてほしい

社会貢献活動関連

- 7. 「みんなの健活プロジェクト」の具体的な取組みや実施状況について教えてほしい
- 8. 「地元の元気プロジェクト」の具体的な取組みや実施状況について教えてほしい
- 9. 地域に密着したイベント等について、契約者に対して、もっと積極的に周知してほしい

商品関連

- 10. 医療技術の進展をふまえたニーズに沿った商品や、健康増進型商品を充実させてほしい
- 11. 金利のある世界になるなか、魅力的な貯蓄性商品を充実させてほしい
- 12. 高齢者向けの商品を充実させてほしい

事務対応・お手続き関連

- 13. デジタル化、ペーパーレス化を進めるなど、事務手続きにおける契約者の利便性をさらに向上させてほしい
- 14. 高齢者に配慮した対応を拡充してほしい

CM関連

- 15. さまざまな広告媒体を通じて効果的なブランドづくりに取り組んでほしい

「お客さま懇談会の開催結果」を公表しております

お客さま懇談会で寄せられた代表的なご意見・ご要望等に対する当社の対応状況は、当社ホームページに開示している「お客さま懇談会の開催結果」からご確認ください。



https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/mutual/#conference



■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(経営総務担当)ガバナンス推進グループ

ガバナンス態勢高度化への取組み

コーポレートガバナンスへの取組み

ご契約者^(注1)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、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組みにつきましては、当社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。

(注1)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

「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・果断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は当社ホームページに開示しています。
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	●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 ^(注2) への移行 (注2) 2015年5月～指名委員会等設置会社
2015年	●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	●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	●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
2023年	●IT・デジタル委員会の創設

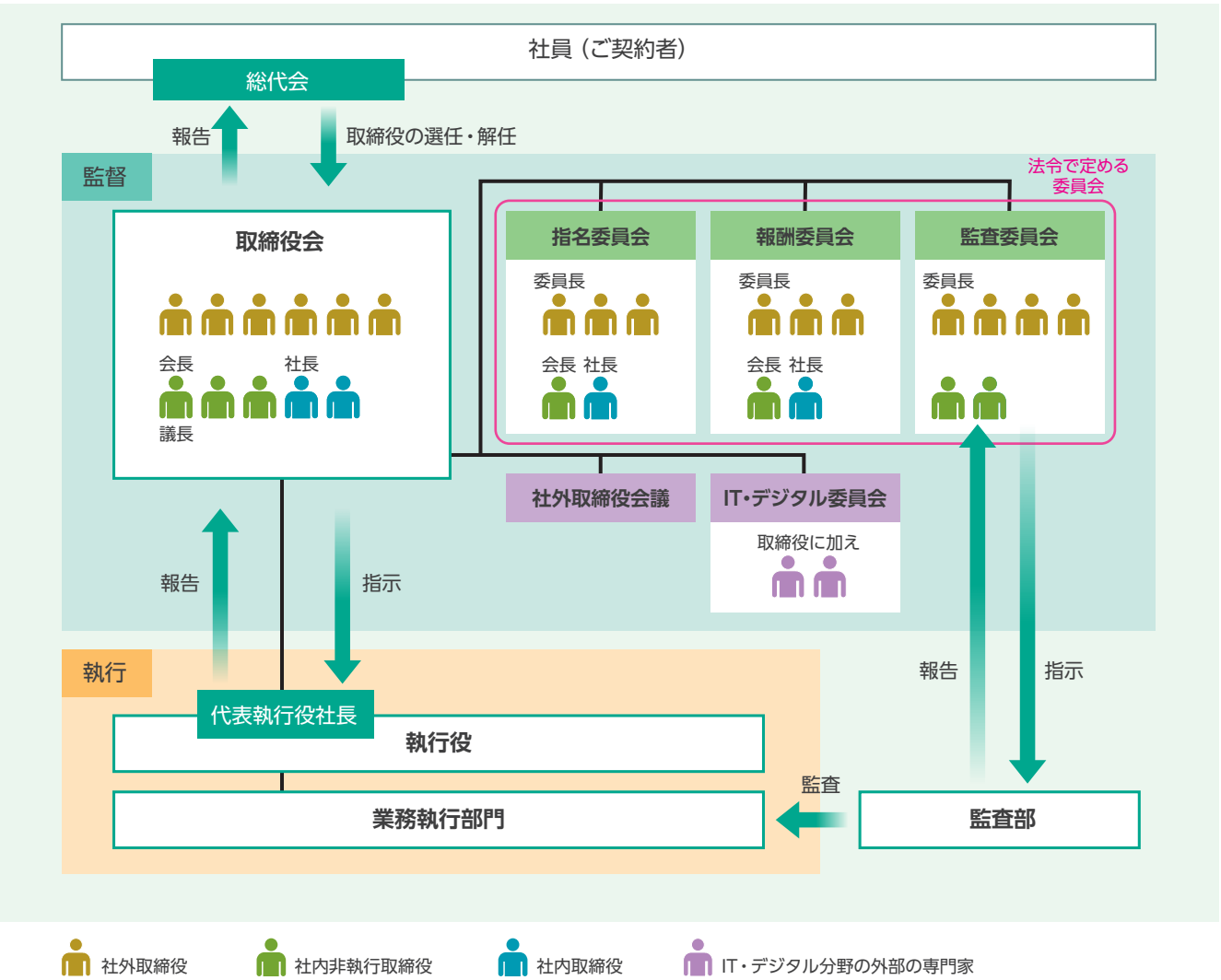
監督機能の強化に向けた態勢整備

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



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）を設置しているほか、取締役の過半数（11人中6人）を社外取締役とするとともに、執行役を兼務しない取締役会長とすることにより、経営の監督機能と執行機能の分離を明確化し、監督機能を強化しています。

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	14 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	6 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	7 回	平均出席率	97.1%
------	-----	-------	-------

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	11 回	平均出席率	96.9%
------	------	-------	-------

IT・デジタル委員会

IT・デジタルに関する外部の専門家を構成員に含めた取締役会内の任意の委員会として、同分野にかかる経営上の重要事項について審議を行ないます。

開催回数	2 回	平均出席率	100.0%
------	-----	-------	--------

取締役会の開催

2023年度は14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

2023年度は6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「取締役候補者選任ガイドライン」に則り、十分な時間をかけて取締役候補者の選任を行ないました。

監査委員会の開催

2023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

2023年度は7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行ないました。

社外取締役会議の開催

2023年度は11回開催し、中期経営計画の基本方針および各戦略の方向性、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。

IT・デジタル委員会の開催

2023年度は2回開催し、システムアーキテクチャーの整備方針にかかる取組計画や、当社が10年後にめざす姿をふまえたDXにかかる取組みの妥当性等について審議を行ないました。

取締役（2024年7月2日時点）



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
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

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
2017年 明治安田生命取締役
2023年 株式会社松屋取締役会長
兼 取締役会議長（現職）



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 法学学術院教授
2006年 同 法学学術院長・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
同 年 明治安田生命取締役
2023年 キッコーマン株式会社代表取締役
会長（現職）



取締役 代表執行役副社長

な か む ら あ つ し
中 村 篤 志

1964年3月12日生

【略歴】

1987年 入社
2010年 明治安田生命高松支社長
2011年 四国東支社長
2014年 営業企画部長を経て
2016年 執行役員企画部長
2018年 常務執行役
2022年 専務執行役
2024年 代表執行役副社長
同 年 取締役 代表執行役副社長



取締役

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
2024年 取締役



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
同 年 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
2001年 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



取締役

う え だ て る ひ さ
上 田 輝 久

1957年5月14日生

【略歴】

1982年 株式会社島津製作所入社
2007年 同 執行役員分析計測事業部
副事業部長
2011年 同 取締役分析計測事業部長
2013年 同 取締役常務執行役員
分析計測事業部長
2014年 同 取締役専務執行役員
分析計測事業部長
2015年 同 代表取締役社長
2022年 同 代表取締役会長（現職）
2023年 明治安田生命取締役



取締役

よ し い く み こ
吉 井 久 美 子

1978年12月13日生

【略歴】

2001年 中央青山監査法人入所
2007年 最高裁判所司法研修所入所
2008年 第一東京弁護士会登録
2009年 TMI総合法律事務所入所
2018年 公認会計士登録
2020年 TMI総合法律事務所カウンセ
2023年 同 パートナー（現職）
同 年 明治安田生命取締役

取締役会スキルマトリックス

グローバルな保険事業会社の取締役会として十分な監督機能を発揮するにあたり、取締役に期待するスキル(知識、経験、専門分野)について、指名委員会で審議したうえで、スキルマトリックスを策定しています。①～④は取締役による経営管理および執行役等の職務執行の監督にあたり期待される

一般的なスキル、⑤～⑨は当社のコアとなる事業や経営戦略上の重要性をふまえ取締役による助言・監督がより期待されるスキルとして設定しています。

なお、これらは各取締役に特に期待するスキルであり、取締役の有するすべてのスキルを表すものではありません。

社外取締役に期待する役割

社外取締役には以下の3つの役割を期待しています。

- 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
- 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
- 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									選任理由
		① 企業 経営	② 金融・ 経済	③ 財務・ 会計・ 数理	④ 法務・コンプ ライアンス・ リスク管理	⑤ 人財 戦略	⑥ IT・ デジタル (※1)	⑦ サステイ ナビリティ (※2)	⑧ 国際性	⑨ 保険 事業	
 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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。
 中村 篤志	取締役 代表執行役副社長	●	●		●	●		●		●	中村氏は、これまでの当社個人営業部門、営業企画部、企画部等における経験等により、当社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。2022年より専務執行役として、また2024年より代表執行役副社長として当社経営を担っており、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。
 荒谷 雅夫	取締役 監査委員	●	●	●				●	●	●	荒谷氏は、これまでの当社代表執行役副社長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。2024年より取締役が果たす監督機能の一翼を担う監査委員会の常勤監査委員として執行役等の職務の執行を監査しており、取締役会の監督機能の実効的な強化を期待できるため、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、これまでの当社専務執行役および個人営業部門、コンプライアンス統括部等における経験等により、当社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年より取締役が果たす監督機能の一翼を担う監査委員会の常勤監査委員として執行役等の職務の執行を監査しており、取締役会の監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。
 秋田 正紀	社外取締役(筆頭) 監査委員 報酬委員(委員長)	●			●	●		●			秋田氏は、株式会社松屋会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社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、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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な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(委員長) 報酬委員				●			●	●		上村氏は、会社法等を研究する大学名誉教授としての幅広い知識と経験等に加え、上場企業の社外取締役を歴任するなど、法律の専門家として、当社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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な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(委員長)	●			●	●		●	●		堀切氏は、キッコーマン株式会社会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社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、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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な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、上場企業の社外取締役を務めるなど、国際金融の専門家として、当社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。2022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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。
 上田 輝久	社外取締役 指名委員	●			●	●	●	●	●		上田氏は、株式会社島津製作所会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社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。2023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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。
 吉井 久美子	社外取締役 監査委員 報酬委員			●	●			●	●		吉井氏は、公認会計士としての幅広い知識と経験等に加え、TMI総合法律事務所のパートナー(弁護士)を務めるなど、財務・会計および法律の専門家として、当社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。2023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、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。

※1. IT・デジタル分野のスキルを有する社外委員を迎え、取締役会内に「IT・デジタル委員会」を設置し、同分野における業務執行の監督を強化しております

※2. 人権・職場環境、地球環境の保全、地域社会への貢献等に関するスキル・経験を「サステナビリティ」として特定しております

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2人の計6人をもって構成しております(2024年4月1日時点)。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、監査委員会を原則月1回対面により開催いたしました。個々の監査委員の出席状況については次のとおりです。(2023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	4回	4回
社外取締役	上村 達男	15回	15回
社外取締役	佐々木 百合	15回	15回
社外取締役	秋田 正紀	11回	11回
社外取締役	吉井 久美子	11回	11回
社内取締役	菊川 隆志	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ふまえ、重点監査項目を定めております。2023年度の重点監査項目は、①支払管理態勢における取組状況、②ITガバナンス態勢における取組状況、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、内部監査の高度化への取組状況や監査手法等について、内部監査担当者が直接報告する機会および内容の充実を図り、必要に応じて監査指示を行なう等、内部監査機能の直属化による効果の維持・向上に努めました。
- (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。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

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、当社では社外取締役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。

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、

候補人財に対して実績・経歴・年齢および外部コンサルタント会社の客観的評価等を参照したうえで社外取締役会議で審議し、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。

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なっております。

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」に基づき選任を行なっております。

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、取締役としての職務を的確、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

取締役会等の実効性評価

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。

2024年度の実効性評価(対象期間：2023年7月～2024年6月)は、以下のプロセスにて実施しました。

2024年3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、2024年度の実効性評価方法を決定
2024年3月	全取締役が評価を実施(アンケートに回答)
2024年4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
2024年5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
2024年6月	取締役会にて実効性評価を決議

<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

2023年度に実施した実効性評価(対象期間：2022年7月～2023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
・取締役会による監督機能をさらに強化するため、IT・デジタルに関する外部の専門家の知見を活用するなど、取締役会運営のさらなる高度化に取り組む必要	・指名委員会等設置会社である当社として、監督側である取締役会においてIT・デジタル分野にかかる執行側の業務執行に対しモニタリングを強化する観点から、取締役会内の任意の委員会として、外部の専門家を構成員に含めた「IT・デジタル委員会」を設置し、2023年度下期から運用を開始 ・外部の専門家の知見を活用することにより、取締役会の監督機能を補強することで、取締役会運営、ひいてはコーポレートガバナンス態勢のさらなる高度化を推進
・取締役会において特に議論を要する案件にかかる論点の明確化、社外取締役会議での意見交換のさらなる活性化に向けた対応、社業理解に資する視察等のいっそうの拡充など、社外取締役に対するサポート体制をさらに充実させる必要	・取締役会における審議の効率性・実効性の確保に向けて、「特に議論を要する案件」を明示するとともに、当該案件については論点(リスク・課題認識を含む)が資料上明確に記載されていることを事務局が事前に確認し、取締役会当日において論点をふまえた議論が行なわれるよう運営 ・社外取締役会議においては、中期経営計画の基本方針に加えて、各戦略の方向性(個人営業・事務、法人営業・事務、海外保険事業、資産運用、ひと中心経営、ガバナンス、新規ビジネス等)について、担当執行役・部長等から直接説明を受けて質疑を行なうなど、意見交換のさらなる活性化に取り組む ・社外取締役の社業理解の促進に向けては、営業現場(支社・営業部)への視察を引き続き実施するほか、本社への視察および本社職員との意見交換会や、Jリーグ関連の視察(当社が行なう社会貢献活動の視察を含む)を実施。また、全国の支社で開催する「お客さま懇談会」への実参加の勧奨を通じて、契約者の意見に接する機会を設けるなど、社外取締役に対するサポート体制を拡充
・当社におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)のあり方や、MYリンクコーディネーター(営業職員)制度、海外事業戦略、ブランド戦略等、経営上の重要事項についていっそう議論を行なう必要	・当社におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)のあり方に関しては、上記「IT・デジタル委員会」のなかで、外部の専門家も交えて、10年後の姿に向けたDXの方向性および中期経営計画におけるDX戦略、また、それらを支えるシステムアーキテクチャーの整備方針等について議論を実施 ・MYリンクコーディネーター(営業職員)制度に関しては、制度発足1年後の現況について、上記営業現場(支社・営業部)への視察を通じて、営業現場の受け止めを直接確認する機会を設けるほか、制度発足時の目的に沿った効果が発揮されているかとの観点から、取締役会においても議論を実施 ・その他、海外事業戦略、ブランド戦略等、経営上の重要事項に関しては、中期経営計画の策定過程において、取締役会や社外取締役会議で意見交換を行なうほか、海外保険事業については、新規投資に向けた審議を行なうなど、議論を拡充

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

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。

- ・取締役会内の任意の委員会であるIT・デジタル委員会において外部の専門家の知見を活用することにより、取締役会の監督機能を補強することなどを通じて、取締役会運営、ひいてはコーポレートガバナンス態勢のさらなる高度化が推進された
- ・営業現場への視察を引き続き実施するほか、本社への視察および本社職員との意見交換等の実施や、全国の支社で開催する「お客さま懇談会」への実参加を通じて、社外取締役に対するサポート体制のさらなる拡充が図られた
- ・中期経営計画の基本方針に加えて、各戦略の方向性(個人営業・事務、法人営業・事務、海外保険事業、資産運用、ひと中心経営、ガバナンス、新規ビジネス等)等の経営上の重要事項について、社外取締役会議等を通じた深度ある議論が行なわれるなど、取締役会の実効性は高い

<監査委員会>

1. 前年度に実施した実効性評価に基づき認識した主な課題への対応

2023年度に実施した実効性評価(対象期間：2022年4月～2023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
・有意義な審議に向けた意見交換・情報提供機会の充実	・監査実施内容・結果等、内部監査役による監査委員会での直接報告の機会を充実 ・2023年4月・7月に内部監査役との意見交換会を実施 ・会計監査人からの情報提供・意見交換の機会を充実
・議案報告・情報提供における運営の高度化	・事前説明、監査委員会での説明に際して、特に重要なリスクや懸念事項が明確となるよう資料ならびに報告方法を工夫 ・監査部の取組みをよりタイムリーかつ詳細に報告する観点から、従来の四半期毎の内部監査概況報告に加え、月次の取組みを「内部監査実施状況等の件」として議案化し毎月報告

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、内部監査の機能発揮にかかる対応

3. 実効性評価の概要および認識した課題

(1) 実効性評価の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、有意義な審議に向けた意見交換・情報提供機会の充実、議案報告・情報提供における運営の高度化等、監査委員会の実効性が向上したことから、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。

<指名委員会・報酬委員会>

指名委員会および報酬委員会においても、委員会の運営面および実効性についての自己評価を行ない、ガバナンスの向上に努めております。

(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。

- ・計画的な議案の設定、資料における論点の明確化など、取締役会における議事運営のさらなる高度化に取り組む必要
- ・IT・デジタル委員会のいっそうの機能発揮に向けて、審議時間を拡充するほか、審議の実効性確保に資する取組みを強化する必要
- ・経営計画において重点的にモニタリングを要する事項について、取締役会における情報提供を拡充する一方、海外戦略、ブランド戦略、MYリンクコーディネーター等の採用・育成など、中長期的な視点で議論を要する事項について、社外取締役会議における意見交換・討議の充実を図る必要

役員の報酬制度^(注)

1. 取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針

当社は、報酬委員会において、取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針について決議し、本方針に基づき報酬委員会決議により策定された各種報酬関連規程に則り、会社業績評価および個人評価を決定のうえ、支給金額を決議しています。方針は次のとおりです。

取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針(2023年7月改訂)	
1. 基本方針	当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を企図し、取締役・執行役の報酬は、職務内容を勘案のうえ、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、職務内容に応じた基本報酬、業績連動報酬、各種加算で構成する。 (1)基本報酬、各種加算は、役位および職務内容に応じた固定報酬とする。 (2)業績連動報酬は、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で構成し、役位および職務内容別に定め、会社業績に応じ、一定の範囲内で決定する。
3. 執行役の報酬	執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、各種加算で構成する。 (1)基本報酬、各種加算は、役位および職務内容に応じた固定報酬とする。 (2)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。

2. 報酬水準

取締役・執行役の報酬水準は、毎年、当社と業態・規模の類似する企業との比較検証結果をふまえて決定しています。決定に際しては、外部機関の客観的データ等を参考情報にし、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います。

3. 報酬体系

①報酬等の基準額の構成

取締役・執行役の報酬は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能するよう、固定給となる基本報酬に加え、業績連動報酬として、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中期経営計画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、構成内容は以下のとおりとしています。

なお、2024年7月から支給する取締役・執行役の報酬において、取締役会長の報酬への中長期業績連動報酬の導入、執行役の中長期業績連動報酬の引き上げ等を行なっております。

(役位ごとの役員報酬の構成・割合)

区分	固定報酬	業績連動報酬			合計
	基本報酬	会社業績連動報酬	個人業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
取締役会長	100%	—	—	—	100%
取締役 代表執行役社長	45%	45%	—	10%	100%
社外取締役	100%	—	—	—	100%
取締役 (常勤監査委員)	100%	—	—	—	100%
社長以外の執行役	50%～55%	25%～30%	10%	10%	100%

②業績連動報酬

会社業績に応じて設定する係数は、経営目標のなか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います。業績評価に用いる主な指標は以下のとおりとしています。

(取締役・執行役の業績連動報酬の算定に使用する主な業績評価指標)

視点	指標	業績評価指標とした理由
経済的価値	グループサープラス	10年計画(MY Mutual Way 2030)で掲げる項目と整合的であり、経済価値ベースでの企業価値の向上を意識
	グループESR	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、ERM経営における計画立案・戦略遂行の前提となる健全性確保を意識
	グループ基礎利益	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、グループベースでの安定的な収益性確保を意識
	保有契約年換算保険料(保障性商品)	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、当社国内生保事業の成長性拡大を意識
	お客さま数	
社会的価値	MYリンクコーディネーター等(営業職員)在籍者数	健康経営の推進、従業員エンゲージメントの向上、シニアや女性の活躍機会の拡大等、「みんなの健活プロジェクト」および「『ひと』中心経営」の推進を意識
	「ひと」中心経営等関連指標	
	サステナビリティ経営等関連指標	地域貢献活動、CO ₂ 排出量削減等、「地元の元氣プロジェクト」および「サステナビリティ経営」の推進を意識

(注)掲載の社会的価値に関する業績評価指標は、2024年度から2026年度の中期経営計画の業績評価に基づく中長期業績連動報酬の決定に使用する指標であるため、取締役・執行役の報酬としての支給期間は2027年7月以降となります

4. 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
				会社業績連動報酬	個人業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
取締役	9	280	275	—	—	—	4
執行役	17	1,123	594	339	133	42	14
計	26	1,403	869	339	133	42	19

(注)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います。
また、上記支給人数・報酬等には、2023年7月4日開催の第76回定時総代会終結のときをもって退任した取締役1名分を含んでいます。
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います。
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58名に対し129百万円および監査役15名に対し22百万円を支給しています。
4.当事業年度の業績連動報酬の評価に用いた主な業績評価指標の目標および実績は以下のとおりです。

	目標(2021年度～2023年度)	実績(2022年度)
グループサープラス	13%成長(年平均4%成長)	8.1%成長
グループESR	安定的に165%以上(当面は220%をめぐす)	207%
グループ基礎利益	4,500億円程度を安定的に確保	4,018億円
保有契約年換算保険料(保障性商品)		6,200億円
お客さま数	1,235万人	1,218万人
MYリンクコーディネーター等在籍者数	38,000人	36,649人

5.当事業年度の役員報酬に係る業績評価指標の達成率の加重平均は、単年度業績が102.5%、中長期業績が102.4%です。
6.中長期業績連動報酬の支給額は前中期経営計画の業績評価に基づく支給額です。
7.「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。

5. 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
				会社業績連動報酬	個人業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
根岸秋男	取締役会長	129	125	—	—	—	4
永島英器	取締役代表執行役社長	149	74	67	—	3	4

(注)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います。

6. 役員の個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

当社は、報酬委員会において、取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を決定するとともに、当事業年度に係る取締役および執行役の個人別の報酬等の内容については本方針との整合性を含めた多角的な観点から審議を行なっており、妥当であると判断しています。

(注) 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)において準じ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