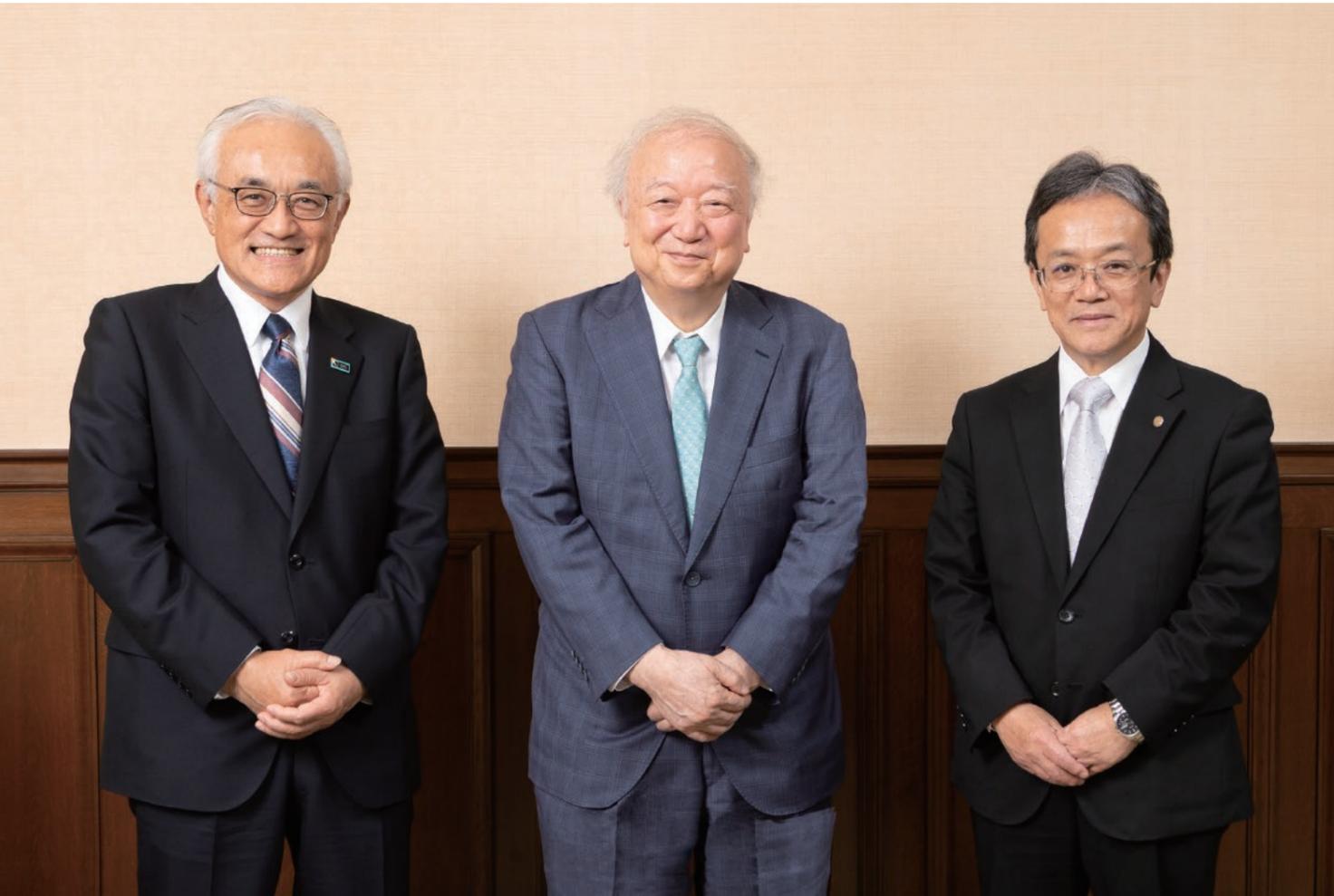


# 組織とガバナンス

---

取締役会長・社外取締役座談会	106
相互会社運営	112
ガバナンス態勢高度化への取組み	117
経営管理体制	119



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

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

社外取締役

上田 輝久

- 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

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・執行役の職務執行状況の監督を行なっています。当社は、いわゆる「モニタリング・ボード」としての取締役会を志向しており、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よってその役割の重さを置いています。

コーポレートガバナンスの高度化への取組みについて、社外取締役である上村達男氏および上田輝久氏と取締役会長の根岸秋男が意見を交わしました。

コーポレートガバナンスのさらなる高度化をめざして

**根岸** 業界の「雄」として勝ち残るべく、明治生命と安田生命が合併し、当社が新たな一歩を踏み出したのは2004年のことです。しかしその翌年、不適切な保険金・給付金の不払いなどによって二度の行政処分を受けました。これをきっかけに「お客さまを大切にす会社」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。

これ以降、経営全般に社外の目を取り入れてガバナンスの高度化と透明性の向上を図るため、着実に取り組んできました。まず、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とすることで監督機能を強化しました。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」をすべての役職員で共有し、同じ価値観に基づいて行動できるよう、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。

私は、2021年に取締役会長になりましたが、執行役を兼務せずに監督と執行の分離をより明確にしました。また、2023年10月には監督サイドの取締役会傘下に任意の委員会

として「IT・デジタル委員会」を新設するなど、ガバナンスの高度化に向けたあゆみを進めています。これは終わりのない取組みであり、さらなる高度化を推進していきます。



Q 当社の取締役会の運営や実効性について  
どのように感じていますか

**上村** 私は当社の社外取締役に就いて6年目となりますが、取締役会の運営や実効性はレベルが高く、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ます。

会社は、目的を定款に定め、その目的の実現に向けて業務を遂行するのが本来の姿です。しかし最近、会社は株主のものであり、株主価値の最大化こそ経営の目的という風潮が

## 取締役会長・社外取締役座談会

顕著になっています。その点、当社の取締役会では、あらゆる問題が明治安田フィロソフィーとの関係で論じられており、会社の目的を実現するためのガバナンス態勢が重要視されています。また、根岸さんが務めている取締役会議長は、社外取締役への重要な経営情報の提供者であり、その役割を的確に遂行されています。私は、相互会社である当社のガバナンス態勢は、株式会社にとっても見習うべきことが多くあると感じています。

**上田** 取締役の構成メンバーが多様で洗練されていて、非常にバランスがよいと思います。また、私が取締役会の運営で驚いたのは、議案の設定が考え抜かれており、かつ的確なことです。資料についても、将来を見据えて論点が整理されており、それと同時に足元の環境の変化についても非常に機敏に対応しています。取締役会の事前説明で、気になる箇所を質問すると「そこは今まさに議論しているところで…」といった答えがすぐに返ってくる等、執行サイドが議論を重ね、懸命に考えていることが伝わってきます。加えて、取締役会における議長の補足説明は、議論を深め、内容をより理解するうえで、非常に有益です。

**根岸** 相互会社は株価による評価を受けません。そのため、私は取締役会議長として、当社はお客さまからどのように見られているか、という視点で、常に緊張感を持って臨んでいます。情報開示についても、上場株式会社に求められている水準をふまえ、積極的な開示に取り組んでいます。

取締役会では、社外取締役のみなさんの多様な経験や知見が大いに活かされていますが、生命保険会社の事業は専門的な内容も多いため、社業をより深く理解してもらうための仕組みづくりにも力を入れています。また、執行役との円滑なコミュニケーションが図られるように、取締役会終了後に非公式な意見交換などの場も設定しています。

## ● 社業理解の機会について

**上田** 取締役会で議論を尽くしても、その方向性が営業現場と乖離していたら実効性は高まりません。当社では、支社訪問やお客さま懇談会への参加など、営業現場の視察を通じて社業の理解を深めるさまざまな機会が設けられています。この点も大きな特徴だと感じています。

(注1) Post Merger Integration (買収後の経営統合) の略称。買収完了後に新しい組織を効果的に統合するプロセスであり、M&Aの目的として当初に期待した効果を実現するための重要なプロセス

(注2) Internationally Active Insurance Groups (国際的に活動する保険グループ) の略称。グループの規模、国際的な活動の程度に応じて各国監督当局が指定



**上村** 営業現場の視察では、初期研修で若い人たちの熱気にあふれた表情を間近に見たことが、とても印象に残っています。また、取締役会で議論したMYリンクコーディネーターが担う役割や資格などについて、現場に足を運び見聞きすることで、実際にどのように展開され、受け止められているのかを直接知ることができ、とても有益でした。

**上田** この夏に実施される、米国スタンコープ社の視察も楽しみです。同社による事業買収等については、取締役会でも議論を重ねましたが、それが本当にうまくいっているのかを確認するつもりです。スタンコープ社の幹部や社外取締役の考えをよく聞いて、現場で得た生の情報を次の議論へ活かしていきたいです。

**根岸** 当社は、業務提携やM&Aの相手方を自分たちの力で探し、徹底した調査を行なっています。その検討においては、持続的な成長軌道を描けるかはもちろんのこと、カルチャーの親和性を特に重視しています。今年度は、買収後のPMI<sup>(注1)</sup>を着実に進めるとともに、IAIG<sup>(注2)</sup>に相当するグループガバナンス態勢をさらに強化・高度化していく必要があります。取締役会ではその取組状況をご覧いただいたうえで、率直な議論を交わしていきたいと思っています。

## Q 中期経営計画の1年目を振り返って 印象的だった取組みを教えてください

## ● IT・デジタルにかかる取組みの進展

**上田** 中期経営計画の1年目で印象的だったことが3つあります。まず一つ目は、どんな議案においても経営戦略をふまえた中長期的な視点で検討されていたことです。二つ目は、冒頭で根岸さんも話をされていた「IT・デジタル委員会」の存在です。この委員会では、取締役全員に加えて、IT・デジタルにかかる外部の専門家を委員として招聘しています。DX推進に積極的な企業ですらなかなか見られないような取組みに、当社がチャレンジしていることに驚きました。三つ目は、リスクについての検討です。想定されるさまざまなリスクをあらかじめ洗い出し、徹底した議論が行なわれていました。

取締役会の議論にあたって私が意識しているのは、本質的な部分の見極めです。たとえば、ある保険商品の売上に変化が表れたとします。その現象だけを捉えるのではなく、その背景でどんなことが起こっているのかを追求していくことによって本質的な課題にたどり着くことができます。当社の取締役会ではこのような深度ある議論が行なわれています。

**根岸** 相互会社では、お客さまであるご契約者が社員という立場になります。そのため、ご契約者にご迷惑をお掛けすることのないよう、株式会社以上にガバナンスが重要になります。リスクに対する感度をどこまでも研ぎ澄まさない



ければなりません。絶えず事業環境の変化に目を配り、リスク、あるいはチャンスだと考えたことに対しては速やかに行動する。「IT・デジタル委員会」の設置は、その象徴的な例だと思います。

**上村** IT・デジタルは、正直言って、私にとっては苦手な領域です。しかし、議論に参加していて気づいたことがあります。それは、どんな分野においても最後の決め手となるのは、それに関わる人の資質や姿勢といった、人文的な素養です。私は、このことを意識して意見を述べていますし、当社の取締役会は、このような多様な意見がしっかりと受け止められていると感じています。

**根岸** IT・デジタルにかかる取組みについて、2024年度はさらに前進させて、2024年10月にアクセンチュア社と包括的パートナーシップ契約を締結しました。今後は、同社の伴走・支援を受けながら、先端技術の全社横断的な実装を進めるとともに、上村さんがおっしゃったように、その担い手となる人財育成にも力を注いでいきます。

## ● 海外保険事業の拡大

**根岸** 海外保険事業の買収等の案件については、検討の早い段階から取締役会で情報を共有するようになってきました。社外取締役のみなさまからも示唆に富んだ意見をいただき、それを活かしながら方向性を定め、買収に取り組ましました。

**上田** 根岸さんがおっしゃるように、割と早い時期から「こういう狙いがあるから、ここの買収を考えている」という情報が共有されるので、私たちも自分なりに調べて、考える時間がありました。それが充実した議論につながっているのではないのでしょうか。当社は、M&Aについて受け身ではなく、十分に時間をかけてリサーチしています。それゆえに、PMIもうまくできているという印象で、これが当社のM&Aの特徴だと思います。

**上村** これは私も実際に経験したことがあるのですが、M&Aについては、情報管理を理由に社外取締役に對して情報を出し渋る会社があります。そのため取締役会で

## 取締役会長・社外取締役座談会

十分な議論ができず、結果的に上手くいかなくなるケースがあります。その点、当社は常に前向きに情報が共有され、私たち社外取締役が信頼されていることが伝わってきます。また、昨今では、有無を言わさない合意なき買収や、TOBで株を買ったら終わり、のような企業買収が見受けられます。しかし、事業内容や経営のプロセスに親和性があるか、経営者同士に信頼関係が築けるか、そういったことを一つ一つ精査しながら進めていく、それがM&Aの王道ではないでしょうか。スタンコープ社の例も含めて、当社は本来やるべきことを正しくやっている、という印象を受けますし、その結果としてM&Aが成功しているということだと思います。

## ● イオングループとのパートナーシップ

**根岸** 国内事業では、2025年3月にイオングループと包括的パートナーシップ契約を締結しました。少子高齢化・人口減少の進展や都市・地域間格差の拡大等の社会課題がいつそう顕在化すると見込まれるなか、地域の課題が

今後さらに深刻化することが予想されます。これらは、生命保険業を営む当社と、小売業を主体とするイオングループにとって、共通の経営課題であると考えていますが、同グループは、当社のカルチャーと共通する点が多くあり、両社の強みを活かすことで、地域活性化や健康増進において多様な価値を創造していくことができると考えています。

**上田** 根岸さんがおっしゃるように、当社とイオングループは、ともに人と地域社会を大切にしたいという経営のめざしており、とても親和性が高いと思います。少子高齢化によって国内の市場環境が厳しくなるなか、それぞれの強みを活かしながら事業の高度化を図っていくという今回のパートナーシップは、両社の成長ばかりでなく、地域のみならずさまざまな価値をお届けできるのではないかと期待しています。

**上村** 生命保険会社には社会保障制度を補完する役割があり、国民生活に安心と安定を与える極めて重大な社会的使命を担っています。根岸さんは、相互会社である当社にとってご契約者は社員だから責任が重いという話を

されましたが、私はさらに視野を広げ、国民全般に対しても責任のある会社だと考えています。役職員一人一人がそのような想いを持つことが大事であり、これからも地域社会への貢献に取り組んでほしいと思います。

Q 2025年度に向けて、  
明治安田への想いや期待を語ってください

**上田** 米国トランプ政権の発足により、これまで以上に不確実性の高い時代になっています。これはコロナ禍の時とはまた違った、大きな試練と感じています。このような時代のなかでは、目先の利益ばかりを追求するのではなく、むしろ中長期的な視点で事業や社会との関わりを考えていくことがとても重要だと思っています。この中長期的な視点での経営姿勢を貫いている会社が明治安田です。環境の変化はリスクであると同時に、大きなビジネスチャンスになり得るはずで。当社の強みの一つとして、人や地域を元気にしていくために、JリーグやJLPGAとのパートナーシップなど、異分野の力を積極的に融合させていこうという姿勢があげられます。「地元の元気プロジェクト」や「みんなの健活プロジェクト」は、まさにその象徴といえるプロジェクトです。全国のMYリンクコーディネーターが強い思いをもって、これらのプロジェクトにチームとして取り組むことにより、当社の強みに磨きをかけて持続的な成長を実現することを期待しています。

**上村** 中間市民層が豊かな社会において、契約期間が20年や30年といった単位の生命保険は重要な役割を果たします。当社は、相互会社として生命保険事業に取り組み、社会の人々とともに歩み続けてきました。これからの時代、明治安田が果たそうとしている社会的な使命、役割、価値はますます大きくなっていくことを強調したいと思います。

**根岸** 2024年度を振り返ってみて感じているのは、「明治安田らしい」成長を実現できたということです。2025年度も「明治安田らしさ」にこだわっていきたくと考えています。

この中期経営計画2年目の2025年度は、2030年にめざす姿の実現に向け、成長軌道を確認するものにするため

「成長を加速する1年」と位置づけています。トランプ政権の政策や地政学リスクの高まりなどにより、経済・金融環境は不確実性の高い状況の継続が想定され、これまで以上に、柔軟性や俊敏性のある経営が求められる1年になると考えています。

また、2025年度決算からは経済価値ベースの新たな資本規制が導入されます。当社においては、自律的な経営管理として、従前より経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)の水準に基づく配当還元と投資を行っていますが、規律や緊張感のある経営をさらに推進するために、上場株式会社の時価総額に相当する企業価値の定量化等と、それを活用した経営管理の高度化に取り組めます。成長を加速するためにアクセル全開で事業に取り組んでほしい。そのためには、適切なプレーキ機能が不可欠であり、監督側の取締役会の機能をさらに充実させ、明治安田の成長を支えていきたいと思っています。

先ほど上村さんから、社会保障制度の補完的な役割についての話がありましたが、私は、その役割を受け身ではなく、これからはもっと能動的に担っていくべきだと考えています。昨年、ブランド通称を「明治安田生命」から「明治安田」に改めたことにも、その強い想いが込められています。2025年度は、このような想いをもって「明るく、元気に、楽しく」取り組み、「明治安田らしさ」を、全役職員で共有し、社会に向けて積極的に発信していきたいと思っています。

そして、取締役会議長として、「強い使命感」をもって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、監督側と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<sup>(注)</sup>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、2024年度末の社員数は約606万人となっています。

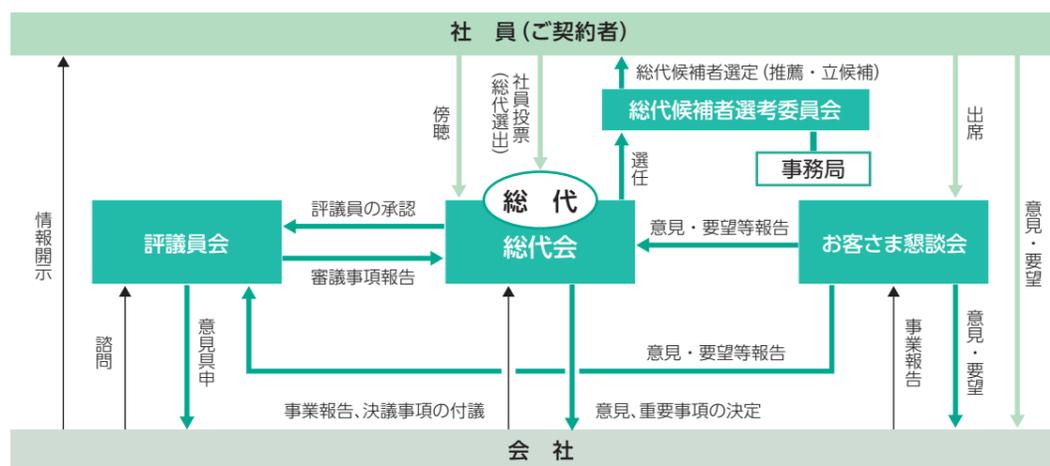
(注)剰余金の分配のない保険のみにご加入のご契約者は社員には含まれません

	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（ご契約者）	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>剰余金 ↓ 社員総会（総代会）での剰余金処分決議 ↓ 社員（契約者）配当</p>	<p>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</p>

※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606万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78回定時総代会

2025年7月2日に開催された第78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

- 2024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 2024年度剰余金処分案承認の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 評議員承認の件
- 第4号議案 取締役11名選任の件



第78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](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、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																								
<p><b>総代候補者の選考方針</b></p> <p>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。</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><b>総代候補者の資格要件および適格基準</b></p> <p>(1) 資格要件</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 当社の社員(ご契約者)であること</li> <li>② 他社の総代に就任していないこと</li> </ol> <p>(2) 適格基準</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 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</li> <li>② 総代会および総代報告会に出席可能であること</li> <li>③ 総代会等において、社員全体の利益の増進を図る観点から当社経営に対する意見を述べるができること</li> </ol>	<p><b>立候補資格</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul> <p><b>総代候補者の選定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> <p><b>[地域ブロック別定員数]</b></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。

### 2024年度の評議員会審議事項

- 2024年6月**
- ・ 2023年度決算の概要
  - ・ 当社のDX戦略
- 2024年11月**
- ・ 2024年度上半期報告
  - ・ 生命保険の機能の拡張に係る取組み
- 2025年2月**
- ・ 2024年度決算見通し
  - ・ 海外保険事業の取組み

## 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。2024年度は2025年1月および2月に、全国のすべての支社で開催し、合計2,352人のご契約者にご出席いただきました。

2024年度のお客さま懇談会は、「2024年度上半期報告」、「相互会社制度運営」、「ご契約者担当」、「QOL応援プログラム」等についてご報告し、ご出席いただいたご契約者から7,661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、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

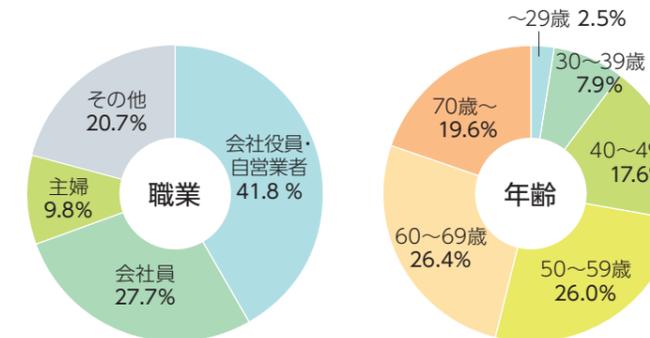
ご意見・ご要望等については、担当部が対応を検討し、経営会議の諮問機関であるお客さま志向検証委員会を通じフォローを実施しています。

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。

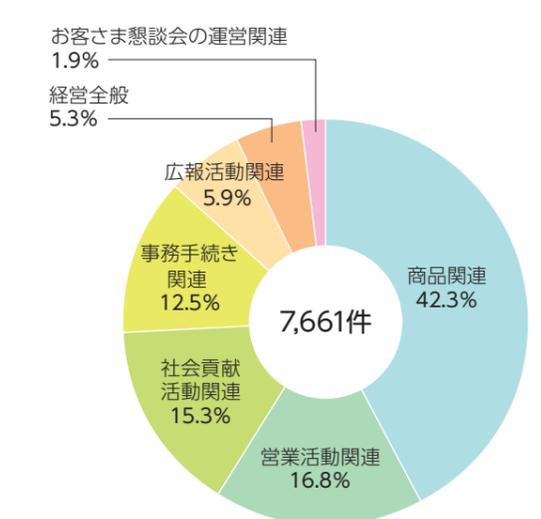
2025年度のお客さま懇談会へのお申し込み方法等は、開催日前の一定期間、支社・営業所等の店頭にポスターを掲示するとともに、ホームページでもご案内します。ご出席を希望されるご契約者は、お近くの支社・営業所等にお問い合わせください。

### 2024年度「お客さま懇談会」開催状況

ご出席者(2,352人)の構成



ご意見・ご要望等(7,661件)の内訳



## お客さま懇談会で寄せられた代表的なご意見・ご要望等

### 経営全般

1. 当社の契約者配当の考え方について教えてほしい
2. 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
3. 海外保険事業に関する今後の方向性について教えてほしい

### 営業活動関連

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. 契約後の丁寧なアフターフォローなど、お客さまに寄り添った活動を続けてほしい
6. 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・対応に差がないように教育してほしい

### 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・サービス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. 高齢者向けおよび若年層向けなど、世代別のニーズに応じた商品を充実させてほしい

### 事務手続き関連

13. MYほけんページの機能拡充など、WEB手続きの拡充や事務手続きの簡素化をさらに進めてほしい
14. 高齢者に配慮した対応を拡充してほしい

### 広報活動関連

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](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<sup>(注1)</sup>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](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"> <li>● 総代立候補制の導入</li> <li>● 取締役の過半数を社外取締役へ</li> <li>● 委員会設置会社<sup>(注2)</sup>への移行 (注2) 2015年5月～指名委員会等設置会社</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンスに関する方針の制定</li> <li>● 社外取締役会議の創設</li> </ul>
2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> </ul>
2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
2023年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IT・デジタル委員会の創設</li> </ul>

## 監督機能の強化に向けた態勢整備

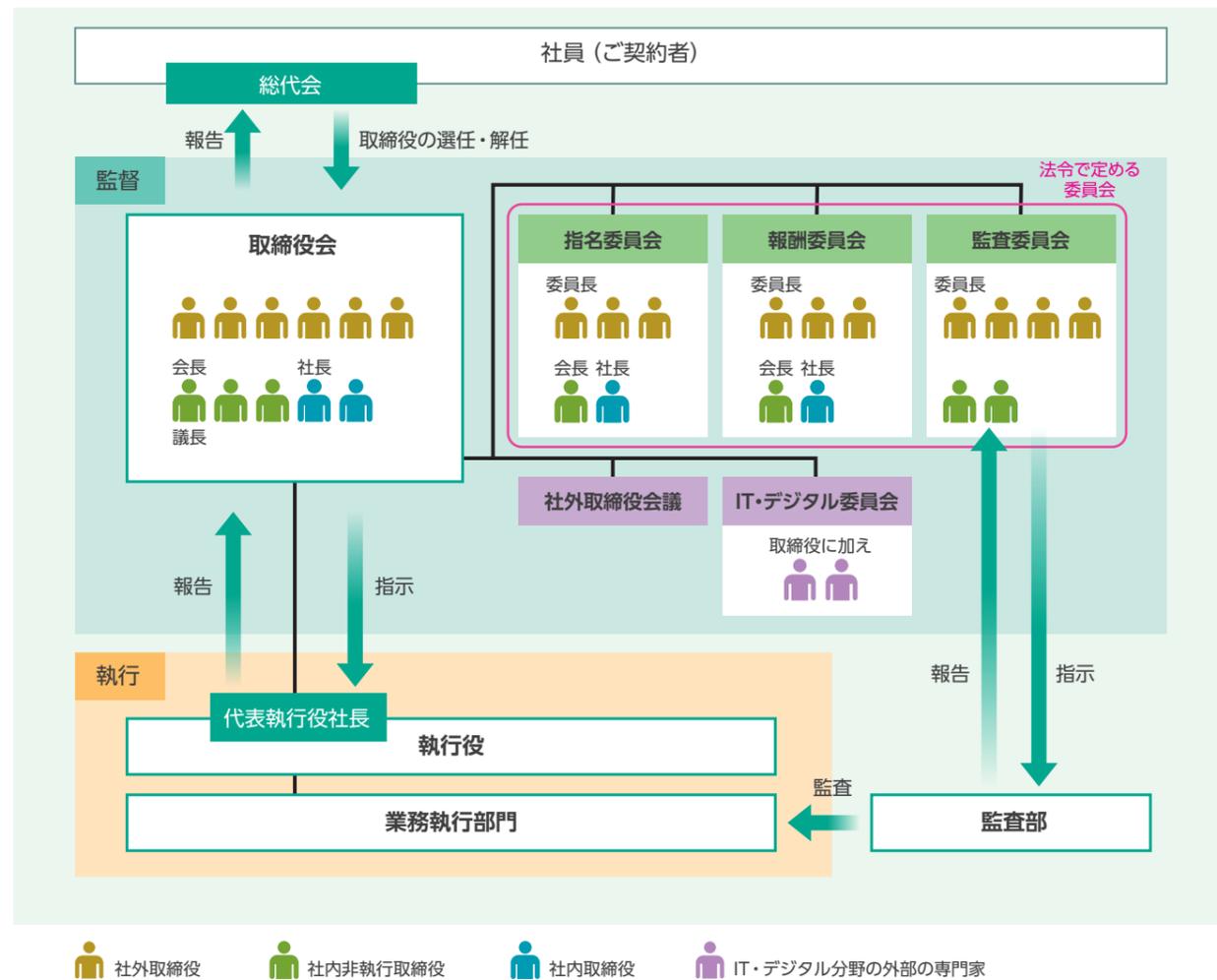
経営全般に「社外の目」をいっそう取り入れ、意思決定プロセスにおいて顧客保護の視点を重視するとともに、ガバナンスの高度化と透明性の向上を図ることを目的に、2006年7月に委員会設置会社（指名委員会等設置会社）に移行しました。経営の監督機能と執行機能を制度上明確に分離するとともに、取締役の過半数（11人中6人）を社外取締役とすることで経営監督機能の強化を図りました。また、人員構成の多様性に留意するとともに、監督機能の実効性・継続性に配慮しつつ社外取締役の在任期間について原則8年を超えないこととしています。

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	12回	平均出席率	100.0%
------	-----	-------	--------

#### 取締役会の開催

2024年度は12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

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%
------	----	-------	--------

#### 指名委員会の開催

2024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

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	98.9%
------	-----	-------	-------

#### 監査委員会の開催

2024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

取締役、執行役および執行役員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	100.0%
------	----	-------	--------

#### 報酬委員会の開催

2024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

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	8回	平均出席率	100.0%
------	----	-------	--------

#### 社外取締役会議の開催

2024年度は8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、海外保険事業の新規投資、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

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	3回	平均出席率	100.0%
------	----	-------	--------

#### IT・デジタル委員会の開催

2024年度は3回開催し、システムアーキテクチャーに係る検討状況、AI等のデジタル活用に係る取組状況、外部機関との協働取組み、国内グループ会社のシステム基盤等について審議を行ないました。

# 取締役 (2025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 執行役員営業企画部長
- 2011年 執行役員
- 2012年 常務執行役員
- 2013年 取締役 代表執行役員社長
- 2019年 取締役 代表執行役員社長 グループCEO
- 2021年 取締役会長



取締役 代表執行役員社長 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 執行役員企画部長
- 2016年 執行役員人事部長
- 2017年 常務執行役員
- 2021年 取締役 代表執行役員社長 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 法医学術院教授
- 2006年 同 法医学術院長・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 代表執行役員副社長

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 常務執行役員
- 2022年 専務執行役員
- 2024年 代表執行役員副社長
- 同年 取締役 代表執行役員副社長



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 執行役員運用企画部長
- 2014年 執行役員
- 2015年 常務執行役員
- 2017年 専務執行役員
- 2019年 執行役員副社長 資産運用部門長
- 同年 取締役 執行役員副社長 資産運用部門長
- 2021年 取締役 執行役員副社長 資産運用管掌執行役員
- 2022年 取締役 代表執行役員副社長 資産運用管掌執行役員
- 2024年 取締役



取締役

まきの しんじ  
**牧野 伸二**

1963年11月6日生

【略歴】

- 1986年 入社
- 2014年 明治安田生命和歌山支社長
- 2017年 オペレーションリスク管理統括部長
- 2018年 法人営業企画部長を経て
- 2019年 執行役員法人営業企画部長
- 2021年 常務執行役員
- 2025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

うえた 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ラー
- 2023年 同 パートナー (現職)
- 同年 明治安田生命取締役

執行役員・執行役員については、P156を参照ください。

(※) 秋田正紀、上村達男、堀切功章、佐々木百合、上田輝久、吉井久美子の6氏は、社外取締役であります

## 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は取締役に期待され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。

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 <sup>(※1)</sup>	⑦ サステナビリティ <sup>(※2)</sup>	⑧ 国際性	⑨ 保険事業	
	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。
	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。
	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。
	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。
	取締役 監査委員	●	●	●	●			●	●	●	牧野氏は、これまでの当社常務執行役、資産運用部門の担当執行役およびリスク管理統括部の経験等により、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。取締役会の構成員として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。
	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。
	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。
	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社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。
	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。
	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。
	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

## 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。

- 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

## 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(2025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。(2024年度 15回開催)

	氏名	開催回数	出席回数
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	15回	15回
社外取締役	吉井 久美子	15回	15回
社内取締役	荒谷 雅夫	15回	15回
社内取締役	菊川 隆志	15回	14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。2024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、②サイバーセキュリティ、システムリスク管理態勢の強化に向けた取組状況、③サステナビリティ経営への社会的要請に対する取組状況等となっております。

### 4. 活動状況

- 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。
- 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)を担当する執行役、執行役社長から、グループ内部統制システムの構築・運用状況等について、定期的かつ随時に報告を受け、意見交換を行ないました。
- 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

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〉

- 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
- 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
- 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〉

- 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
- 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、さらには社内外的の評価等をふまえ、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。

2025年度の実効性評価(対象期間：2024年7月～2025年6月)は、以下のプロセスにて実施しました。

2025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、2025年度の実効性評価方法を決定
2025年3月	全取締役が評価を実施(アンケートに回答)
2025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
2025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
2025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

2024年度に実施した実効性評価(対象期間：2023年7月～2024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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度始に取締役会の年間上程予定議案を設定し、計画的な議事運営に取り組んだほか、実効性評価で認識した課題等をふまえ、資料フォーマットを見直し、論点を明確化</li> <li>事前説明の運営について一部見直しを行ない、取締役会当日における審議の活性化を促進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度に新たに設置した「IT・デジタル委員会」について、2024年度から年間3回の開催に拡大したほか、審議を充実する観点から90分間の運営に変更</li> <li>システムアーキテクチャーに係る検討状況やAI等のデジタル活用に係る取組状況について継続的にモニタリングを行なうとともに、外部機関との協働取組みや国内グループ会社のシステム基盤を新たに議案に加え、IT・デジタルに関する執行側の取組状況に対するモニタリングを強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営計画において重点的にモニタリングを要するテーマを、取締役会の議題で取りあげるとともに、中長期的な経営方針・戦略を決定していくうえで議論すべきテーマを、社外取締役会議の議題で取りあげ、意見交換・討議を実施</li> <li>海外事業戦略に関しては、社外取締役による米国スタンコープ社の視察を実施し、同社CEO等の経営陣との意見交換を行なうなど、社外取締役の理解を促進したほか、海外保険事業の新規投資等について意見交換・討議を実施</li> <li>ブランド戦略に関しては、企業認知度・好感度調査の結果や、これをふまえた今後の取組みについて意見交換・討議を実施</li> <li>MYリンクコーディネーター等の採用・育成に関しては、社外取締役による地域本部長・地域リレーション本部長との意見交換を実施し、社外取締役の理解を促進したほか、取締役会においては、育成「大」改革の現況等に関する意見交換・討議を実施</li> </ul>

#### 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。

- 中長期的な経営方針・戦略を決定していくうえで議論すべきテーマである、MYリンクコーディネーターの採用・育成、海外事業戦略、ブランド戦略等の経営上の重要事項、および国内外の買収案件等について、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
- 営業現場への視察を引き続き実施するほか、地域本部長・地域リレーション本部長との意見交換や、米国スタンコープ社の視察および同社CEO等の経営陣との意見交換、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
- 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、開催回数や審議時間を拡充するとともに、外部機関との協働取組み等を新たに議題として取り上げるなど、外部の専門家の知見を活用してIT・デジタルに関する執行側の取組状況のモニタリングを強化することにより、取締役会の監督機能の高度化が図られた

### <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

2024年度に実施した実効性評価(対象期間：2023年4月～2024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
<ul style="list-style-type: none"> <li>有意義な審議に向けた質疑等への対応の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>補足説明を要する事項について、検討を行ない、次回監査委員会において追加報告・資料配付を実施</li> <li>特に専門性の高い事項等については、議案審議に加えて、担当部との意見交換や直接的な情報提供機会を設け、より有意義な審議となるよう対応を実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査のさらなる機能発揮に向けた審議および支援の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査委員会において、内部監査役が、従来の個別監査状況の報告に加え、内部監査高度化に向けた取組み等について直接報告を実施</li> <li>内部監査役との意見交換会等、内部監査のさらなる機能発揮に向けて内部監査の位置付に関する議論を行なうとともに、コミュニケーション機会を提供</li> </ul>

#### 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質疑等への対応の高度化、内部監査のさらなる機能発揮に向けた審議および支援の充実等、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

以下の点を中心に、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。

- 社外取締役会議等において、中長期的な視点で議論を要するテーマである、MYリンクコーディネーターの採用・育成、海外事業戦略、ブランド戦略等の議論を継続するとともに、海外保険事業の拡充等をふまえ、グループ経営管理態勢などに係る意見交換のいっそうの充実を図る必要
- 取締役会におけるさらなる議論の活性化に向けて、会議資料における論点の明確化および分量の最適化、ならびに事前説明の効率化による社外取締役の理解促進など、議事運営の高度化に引き続き取り組む必要
- IT・デジタル委員会における社外取締役や外部専門家の意見をふまえた執行側の対応状況を確認するなど、実効性確保に資する取組みを強化する必要

## 役員の報酬制度<sup>(注)</sup>

### 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)	
<b>1. 基本方針</b>	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。
<b>2. 取締役の報酬</b>	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。
<b>3. 執行役の報酬</b>	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きます。

### 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た設定する係数を、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月から支給している取締役・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いました。

(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	80%	—	—	20%	100%
取締役 代表執行役社長	35%	35%	—	30%	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	45%~50%	16%~30%	5%~14%	20%	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)で掲げる項目と総合的であり、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総合的であり、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総合的であり、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総合的であり、当社国内生保事業の成長性拡大を意識
	お客さま数	
MYリンクコーディネーター等(営業職員)在籍者数		
社会的価値	「ひと」中心経営等関連指標	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
	サステナビリティ経営等関連指標	地域貢献活動、CO <sub>2</sub> 排出量削減等、「地元の元気プロジェクト」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年度の中長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	10	475	336	—	—	134	5
執行役	17	1,240	577	338	136	176	11
計	27	1,716	913	338	136	310	16

(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、2024年7月2日開催の第77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、退任している役員を対象に、2021年度から2023年度の中長期経営計画の業績評価に基づく中長期業績連動報酬として、元執行役6名に対し150百万円、役員年金(退職慰労金)として、元取締役61名に対し129百万円および元監査役13名に対し21百万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(2023年度)
グループサープラス	13%成長(年平均4%成長)	40.0%成長
グループESR	安定的に165%以上(当画は220%をめざす)	220%
グループ基礎利益	4,500億円程度を安定的に確保	5,610億円
保有契約年換算保険料(保障性商品)	6,200億円	6,229億円
お客さま数	1,235万人	1,222万人
MYリンクコーディネーター等在籍者数	38,000人	36,469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108.8%、中長期業績が101.7%です。  
6.中長期業績連動報酬の支給額は、2021年度から2023年度の中長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	166	135	—	—	26	4
永島英器	取締役代表執行役社長	188	74	70	—	38	5
荒谷雅夫	取締役	100	41	—	—	58	1

(注)1.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。  
2.荒谷雅夫の中長期業績連動報酬には、2024年3月31日付で代表執行役副社長を退任したことに伴う、前中期経営計画期間(2021~2023年度)分の一括支給額を含みます。

### 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)において準拠するとされている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