



組織とガバナンス

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（常勤監査委員）

荒谷 雅夫

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
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

佐々木 百合

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

社外取締役

堀切 功章

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）

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、保険期間が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等、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に向けた取組みについて、社外取締役である堀切功章氏、佐々木百合氏と、取締役会長の根岸秋男、取締役（常勤監査委員）の荒谷雅夫が意見を交わしました。

コーポレートガバナンスの高度化に向けて

「不断の取組み」としてのガバナンス高度化

これまでのコーポレートガバナンスの高度化に向けた取組みを教えてください。

根 岸 当社は、ガバナンスの高度化を経営の最優先課題に位置付けており、環境変化に応じて進化させるべき「不断の取組み」と考えています。

当社の歴史を振り返りますと、2004年の明治生命と安田生命の合併の翌年、不適切な保険金不払い等により行政処分を受けました。この経験を契機に、「お客さまを大切にす会社」へと原点に立ち返り、信頼回復に向けて歩みを進めてきました。

具体的には、2006年に委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）に移行し、監督機能と執行機能を明確に分けるとともに、取締役の過半数を社外取締役とすることで監督体制を強化しました。2017年には企業理念「明治安田フィロソフィー」を制定し、すべての役職員が共通の価値観に基づいて行動できるようにし、さらに、私が2021年に取締役会長に就任後は、取締役会長は監督に専念し執行役を兼務せず、監督と執行の分離をいっそう徹底しました。また、2023年には取締役会の下に「IT・デジタル委員会」を設置し、IT・デジタル領域の知見を補完することで監督機能の強化につなげました。

直近では、「明治安田フィロソフィー」と個別のルールをつなぐ「経営ガイドライン」を整備し、これまで暗黙知となっていた、各種ルールの背景にある「考え方」を明文化する等、経営判断の透明性と説明責任を高めることをめざし、取締役会としてその土台づくりを後押ししてきました。

また、2026年には、「マトリクス経営体制」を導入し、執行側の権限・責任と意思決定のプロセスを明確化するとともに、監督側では取締役会が「モニタリング・ボード」として、より実効的に監督できる体制を整え、さらに、取締役会の事務局機能の強化に向けて「取締役会等事務局」を独立組織として新設しました。これらの対応は、いずれもガバナンスの高度化にかかる最新の動向等をふまえた対応であり、常に高度化をめざす当社の姿勢の表れでもあります。



「上場企業以上のガバナンスを実感」——取締役会の実効性

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。

堀 切 社外取締役として6年目になりますが、上場企業で取締役を務める立場から見ても、当社は「相互会社だからこそ上場企業以上のガバナンスをめざす」という考え方が徹底されており、実際に他の会社よりも一歩先を進んでいると感じます。

株式会社の株主は不特定多数である一方、相互会社ではお客さま自身が会社の構成員でもあり、より顔が見える関係性のもとで長期にわたって責任を負うため、相互会社ならではの緊張感があります。当社が掲げる、長期的なメンバーシップ雇用を前提とする「ひと」中心経営は、こうしたお客さまとの長期的なつながりを支えるものです。また、議論の拠り所として常に「明治安田フィロソフィー」があり、会社の目的や存在意義を中長期の視点から掘り下げて議論する文化が根付いています。

取締役会の実効性を支えているのは、監督と執行、社外取締役と社内取締役、社外取締役同士等、立場を越えた密なコミュニケーションです。生命保険事業は専門性が高い事業ですが、執行側からの丁寧な説明や対話を通じて理解を深めたうえで議論に臨んでいます。加えて、取締役会議長等による補足説明も社外取締役の理解を助け、議論の活性化につながっています。

佐々木 相互会社はガバナンスが働きにくいとも言われますが、当社はその課題を強く認識し対応してきたことから、むしろガバナンスがしっかり機能していると感じます。総代会の場でも、多くの総代からの踏み込んだ質問に対して、一つひとつ丁寧な回答がなされています。

取締役の構成についても、専門性や経歴、年齢層等が丁寧に設計されており、多様な知見が偏りなく活かされています。運営面では、事前の情報提供から当日の進行、事後のフォローまできめ細かく、論点が整理されたうえで議論に臨めるため、限られた時間でも密度の濃い審議ができており、取締役から出た意見については継続的にフォローされ、経営に反映されている点も、実効性の高さを示しています。また、「明治安田フィロソフィー」や相互会社として



の存在意義をテーマに議論する機会も多く、中長期の視点から会社の価値について深く議論ができています。

荒 谷 海外事業の拡大や資産運用の高度化・多様化により経営課題が一段と複雑になるなか、当社は2024年から常勤監査委員を2名体制とし、ガバナンスの強化を進めてきました。資産運用を専門とする私と、融資・営業に強みを持つもう1名が、それぞれの知見を活かしながら役割を分担しています。

指名委員会等設置会社として、監査委員会には内部統制を適切に監督することが求められており、執行部門では気づきにくいリスク等を監督サイドから経営に伝える役割を担っています。監査にあたっては、実務の実態をふまえ「真因は何か」、「再発防止策が仕組みとして実装されているか」といった本質的な問いを立て、必要な改善を提言しています。

監査委員会では、ルールの遵守（準拠性）に加え、講じた対策が現場で実際に機能しているか、すなわち実効性を重視しています。制度や規程を整えるだけで満足せず、PDCAが回っているかを継続的に確認し続けることが、生命保険事業の信頼を支える要です。社外監査委員の方々には議案の背景や経緯を丁寧に共有し、議論をより深めら

れるよう努めています。さらに、重要な論点は取締役会とも連携し、監督機能の実効性向上につなげています。

生命保険は保険期間が超長期の契約をお預かりする事業であり、情報管理やシステム、コンプライアンス等で重大事象が生じれば、影響は広範かつ長期に及び、信頼回復にも多くの時間を要します。環境変化が大きな局面ほど、現場では既存のルールで対応しきれないケースへの対応や属人的な判断が求められることもあります。だからこそ、ガバナンスを制度や規程の整備で終わらせず、日々の業務のなかで牽制が働き、課題を早期に捉え、是正につなげていくことではじめて、お客さまの信頼に応えられると考えています。

根 岸 取締役会の実効性を担保するには、指名委員会において取締役のスキルマトリックスを丁寧に確認・

検証し、監督機能を十分に果たせるだけの多様な知見（金融・経済、財務・会計・数理、法務・コンプライアンス・リスク管理等）を適切に備えることが大前提です。

また、当社のビジネスがグローバル化し事業の深度が増すなかで、執行の背景にある考え方や歴史を理解した人財が、監査委員として執行をモニタリングするとともに、監査部や社外監査委員に寄り添いながら議論をつなぐことの重要性が一段と高まっています。こうした橋渡し役を一人で担うのは難しいことから、先ほど荒谷取締役からも話があったように、監督機能の強化に向けて常勤監査委員を複数名体制としました。現在の2名でも少ないと感じるほど監査機能の強化に真剣に取り組んでいます。引き続き、前述の2026年に新設した取締役会等事務局の機能高度化を図り、取締役会の実効性をさらに高めてまいります。

現場の息吹に触れる社業理解の機会

Q 営業現場や海外拠点の視察等、 社業理解の機会をどのようにお感じになっていますか。

堀 切 取締役会で質の高い議論を行なううえで、社業理解を深める機会が大きな支えになっています。専門分野の勉強会や社内研修、お客さま懇談会への参加に加え、営業現場や海外拠点の視察等、事業の実態を肌で理解するためのプログラムが幅広く用意されています。私自身も営業現場を訪問し、取締役会で承認した施策がどのように受け止められ、展開されているのかを直接確認できたことは、非常に有意義でした。さらに、サクセッションプランとも連動した管理職研修等に同席することで、次代を担うリーダー人財の層の厚さについても実感しています。

佐々木 お客さま懇談会等を通じて、お客さまの率直なご意見を直接うかがえることは、社外取締役が客観性と独立性を保ちながら意見を述べるうえで、確かな拠り所となっています。加えて、海外子会社の経営陣と直接対話し、めざす方向性を相互に確認・共有できたことも、グループ

ガバナンスを下支えする重要な取組みでした。こうした社外取締役の活動を実効性あるものにする支援体制が整っている点は、明治安田のガバナンスの大きな特長だと感じています。



2025年度の主要テーマを振り返る

2025年度を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。

堀 切 取締役会傘下の「IT・デジタル委員会」では、環境変化が加速するなかで、AI等の先端技術にどう向き合い、どのような戦略を描くべきかについて認識を共有できたことは、非常に有益であったと思います。また、取締役会では、意思決定の迅速化を目的とする「マトリクス経営体制」の導入に向けた議論も活発に行なわれました。権限と責任を明確にし、意思決定のスピードを高めることは環境変化への対応力そのものにつながるため、今後、想定どおりの効果が発揮されているかを丁寧に見極めていきたいと考えています。

一方で、代理店出向者によるお客さま情報の持ち出し等、保険業界全体の信頼が問われる事案も発生し、当社としての対応について重ねて議論を行ないました。引き続き保険業界の信頼回復に向けて議論してまいります。

佐々木 金融・経済面では、2025年度はインフレの進行と金利のある世界への回帰が大きな論点であったと捉えています。こうした環境変化が資産運用や保険のあり方に及ぼす影響を見極めつつ、新NISAの導入等もふまえた個人の金融資産ポートフォリオの変化への対応について、多面的に議論を深めることができた一年でした。加えて、商品の組成から販売後のフォローに至るまで、お客さま視点での検証を確実にする「プロダクトガバナンスに係る経営ガイドライン」が経営会議や取締役会での議論をへて整備され、金融審議会で示された理念が適切に実装されている点も評価しています。



荒 谷 金融環境が大きく変動する局面でも、取締役会には状況が適時適切に報告され、経営の執行状況を着実に確認することができました。また、資産運用の側面にとどまらず、その前提となる保険契約に基づく保険負債の側面（お客さまニーズや商品開発）も含めて、ERM（統合的リスク管理）の枠組みで継続的に議論を重ねており、変化の激しい時期だからこそ、これまで丁寧に整備してきたこうした枠組みが有効に機能していると感じています。

根 岸 マトリクス経営における三つの事業領域についてお話ししたいと思います。まず、国内保険事業については、金利のある世界への回帰をふまえ、商品戦略や収益構造、リスク管理のあり方を含めて多面的に議論を重ねてきました。具体的には、従来の保障中心の考え方を大切にしつつも、貯蓄性商品も含めた商品ポートフォリオへと軸足を広げ、お客さまの資産形成ニーズやライフプランの多様化にどう応えていくかを取締役会として継続的に確認してきました。

次に資産運用事業については、市場環境の変化をふまえた運用の高度化と分散の強化を目的に、英国のリーガル＆ジェネラル社やマン・グループとの協働を通じて、プライベートアセット投資をはじめとする海外運用体制の強化についても議論しました。

また、海外保険事業については、個人保険に強みを持つバナーライフ社の買収が大きなテーマとなり、投資判断の妥当性だけでなく、買収後に価値を確実に実現していく観点から、PMI（買収後の統合プロセス）も含めて継続的に注視してきました。

なお、組織面については、意思決定の迅速化と権限・責任の明確化を目的に「マトリクス経営体制」の導入を決定しました。これは単なる組織改編にとどまらず、経営管理の仕組みそのものを見直すテーマであることから、社外取締役の視点も交えながら幾度となく議論を重ねました。マトリクス経営の定着に向けては今後も丁寧に検証してまいります。

あわせて、暗黙知であった判断の拠り所を明文化する「経営ガイドライン」について、経営会議や取締役会での議論をへて整備できたことも大きな前進でした。理念と個別ルールの間をつなぐ共通言語として、説明責任の向上や判断の一貫性の確保につながることを期待しており、運用の定着と継続的な見直しも含めて、実効性を高めてまいります。

2026年度に向けた期待と展望

2026年度に向けて、ご自身の役割をふまえ、明治安田への想いや期待を語ってください。



堀 切 相互会社ならではの強みを最大限に活かしつつ、弱みがあればそれを的確に捉えて改善していくことが重要です。また、これまで暗黙知として受け継がれてきた「明治安田らしさ」についても、AI等の力を借りながら分析のうえ言語化・可視化し、組織全体で共通認識として持てるようにしていくことが大切だと思います。

国内保険事業においては、人口減少という不可避の環境変化にどう向き合うかが大きな課題であり、付加価値やサービスの質を高めていくことがより重要になります。その一方で、海外戦略の重要性は今後さらに高まるため、目先の施策にとどまらず、中長期でめざす姿や成長シナリオの全体像について、取締役会として一段深い議論を行なっていきたいと思っています。あわせて、マトリクス経営についても、意思決定の迅速化に加え、人材育成や組織力強化につながることを期待しています。

佐々木 私に求められている役割は、金融分野を幅広く見てきた社外の立場から、社内だけでは見落としがちな論点や新たな視点を提示することだと捉えています。2026年度も、制度改革の動きや個人の資産配分の変化を的確に捉えながら、生命保険の意義や提供価値を改めて問い直すような提言を行なっていきたいです。社会的潮流は急激に変化する可能性があります。短期的な市場環境の変化に過度に左右されることなく、当社ならではの強みをどのように将来の成長と価値創出につなげていくかを考え続けていきます。

荒 谷 監督の立場として、国内保険事業・資産運用事業・海外保険事業といった主要な事業領域のリスクを的確に捉え、経営に示唆を届けていくことが私の役割です。マトリクス経営の導入については、執行側の運営状況を

適切にモニタリングし、ガバナンス態勢のいっそうの高度化につなげてまいります。あわせて常勤監査委員として、グループ全体の内部統制および内部監査の実効性を高め、課題の早期把握と迅速な是正が確実に機能する体制の強化に取り組んでまいります。

根 岸 2026年度は現中期経営計画の総仕上げの年であると同時に、2030年を見据えた次の成長ストーリーを構想するうえできわめて重要な一年です。取締役会として、執行への助言を適切に行ない、必要な点は率直に指摘しながら、議論の質を高めてまいります。

当社は「B/S（貸借対照表）中心の経営」を掲げ、P/L（損益計算書）で示される「何をしたか」だけでなく、B/Sで示される「その結果として、何が成し遂げられたのか」、言い換えれば、「何を積み上げ、どれだけ企業価値を高められたか」にこだわってきました。2026年度はこの考え方をさらに進め、相互会社としての企業価値を示す指標である「アプレイザル指標」の算定・公表に挑戦してまいります。

時価総額に相当する価値を定量的に示すことにより上場企業と同水準の説明責任を果たし、ステークホルダーに経営を評価いただくことを通じて、中長期的に企業価値の向上を検証したいと考えています。

しかしながら、企業価値は経済的価値だけで語れるものではありません。健康増進や地域活性化への貢献といった社会的価値を高めることが、将来の経済的価値の拡大につながりますが、この「社会的価値と経済的価値の好循環」を確かなものにするからこそ、ブランド通称を「明治安田」へ改めた背景にある想いでもあります。

取締役会議長としての責任を改めて胸に刻み、ステークホルダーのみなさまの期待にお応えできるよう、引き続き取り組んでまいります。

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、2025年度末の社員数は約597万人となっています。

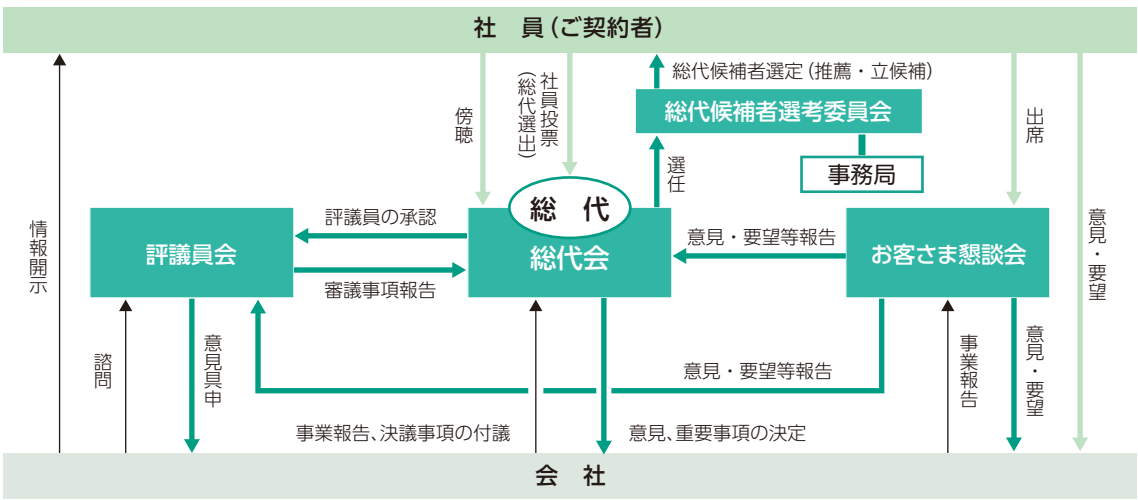
(注) 剰余金の分配のない保険のみにご加入のご契約者は社員には含まれません

	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	会社法に基づき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	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	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 株主総会での剰余金処分決議 契約者配当 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597万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79回定時総代会
2026年7月2日に開催された第79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. 2025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 2025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 総代候補者選考委員選任の件

第4号議案 取締役10名選任の件

第79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

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130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70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および適格基準 (1) 資格要件 ① 当社の社員（ご契約者）であること ② 他社の総代に就任していないこと (2) 適格基準 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 ② 総代会および総代報告会に出席可能であること 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	〔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。

2025年度の評議員会審議事項

2025年6月

- ・ 2024年度決算の概要
- ・ 「ひと」中心経営の推進に係る取組み

2025年11月

- ・ 2025年度上半期報告
- ・ 「地元の元気プロジェクト」を中心とした地域活性化に資する取組み

2026年2月

- ・ 2025年度決算見通し
- ・ 総合収益力強化に向けた資産運用に係る取組み

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。2025年度は2026年1月および2月に、全国のすべての支社で開催し、合計2,409人のご契約者にご出席いただきました。

2025年度のお客さま懇談会は、「相互会社運営」、「2025年度決算の見通し」、「ご契約者配当」、「『地元の元気プロジェクト』を中心とした地域活性化に資する取組み」等についてご報告し、ご出席いただいたご契約者から8,217件の貴重なご意見・ご要望等をいただきました。

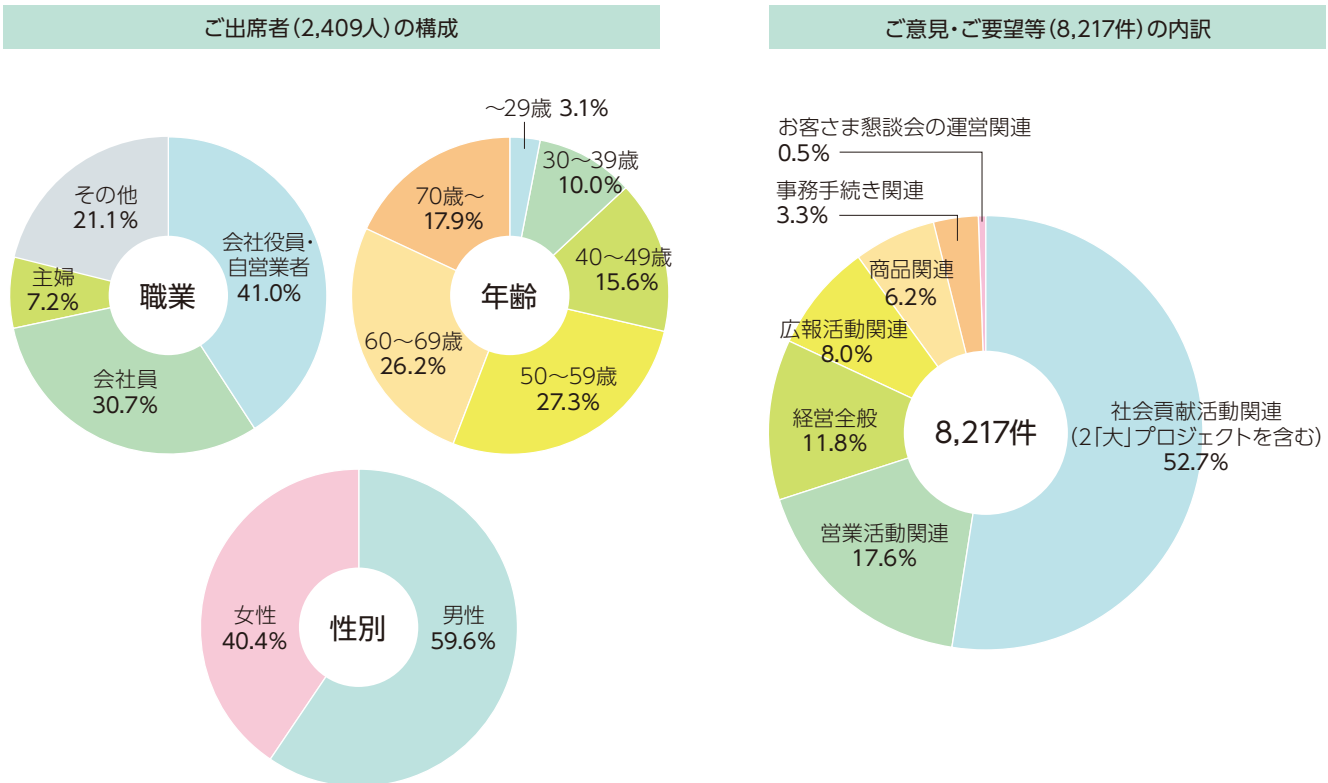
なお、お客さま懇談会への出席が難しいお客さまからも幅広く経営に関するご意見・ご要望等をお伺いするため、お客さま懇談会開催期間に、当社ホームページ内にご意見をお寄せいただくためのページを開設しています。

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、お客さま志向・コンプライアンス領域会議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。

2026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。

2025年度「お客さま懇談会」開催状況



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. 不安定な金融環境のなか、当社の資産運用方針について教えてほしい
- 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
- 4. イオングループとの協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

- 5. デジタルが進化していくなかでも、対面のアフターフォローなど、「ひと」による丁寧なサービスを継続してほしい
- 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・対応に差がでないように教育してほしい
- 7. 当社のコンプライアンス態勢も含めMYリンクコーディネーター等の販売・サービス方針について教えてほしい

社会貢献活動関連

- 8. 「みんなの健活プロジェクト」の具体的な取り組みや実施状況について教えてほしい
- 9. 「地元の元気プロジェクト」の具体的な取り組みや実施状況について教えてほしい
- 10. 地域に密着したイベント等について、事前にわかりやすく周知してほしい

商品関連

- 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. AI・デジタルの活用による、各種手続きのさらなる利便性の向上を進めてほしい
- 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各世代に対し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 経営総務部経営総務グループ

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

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り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/governance/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
2026年	● 「マトリクス経営」による経営管理体制の導入 ● 取締役会等事務局の設置 ● 執行役を兼務する取締役を社長のみとすることで、監督と執行の分離をより明確化

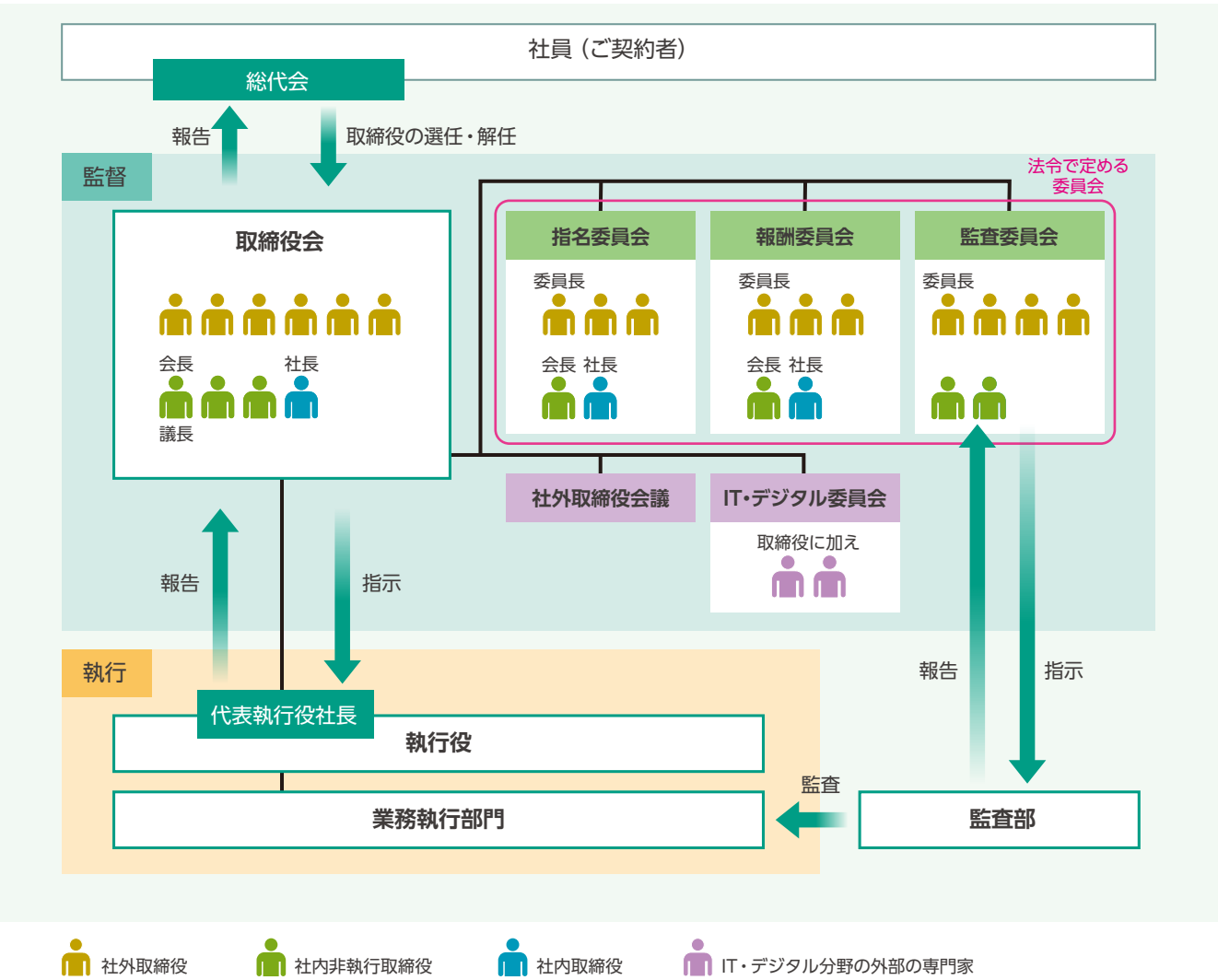
監督機能の強化に向けた態勢整備

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（10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（10人中6人）を社外取締役とするとともに、執行役を兼務する取締役を社長のみとすることにより、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%
------	-----	-------	--------

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

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

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

取締役会の開催

2025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。

指名委員会の開催

2025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

2025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

2025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

2025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・デジタル委員会の開催

2025年度は3回開催し、システムアーキテクチャー改革に係る取組状況、A Xの推進に向けたA I戦略の方向性、外部機関との協働取組み、サイバーセキュリティへの対応等について審議を行ないました。

取締役（2026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 CSuO

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
2026年 取締役 代表執行役社長 グループCEO CSuO



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

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

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

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
2025年 常任顧問
同 年 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ル
2023年 同 パートナー（現職）
同 年 明治安田生命取締役



取締役

き よ た の り あ き
清 田 徳 明

1961年10月8日生

【略歴】

1984年 東陶機器株式会社
（現 TOTO株式会社）入社
2010年 同 執行役員
2012年 同 取締役常務執行役員
2014年 同 取締役専務執行役員
2016年 同 代表取締役副社長執行役員
2020年 同 代表取締役社長執行役員
2025年 同 代表取締役会長兼取締役会議長
（現職）
2026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 CSuO 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。
 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。
 牧野 伸二	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。2025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。
 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(筆頭) 指名委員(委員長) 監査委員	●			●	●		●	●		堀切氏は、キッコーマン株式会社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 報酬委員(委員長)	●			●	●	●	●	●		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。
 清田 徳明	社外取締役 指名委員	●			●	●		●	●		清田氏は、TOTO株式会社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。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(2026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。(2025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	4回	4回
社内取締役	牧野 伸二	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ふまえ、重点監査項目を定めております。2025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サードパーティリスク管理態勢の強化に向けた取組状況等となっております。

4. 2025年度の活動状況

- (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)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。
- (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〉

- (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。

2026年度の実効性評価(対象期間：2025年7月～2026年6月)は、以下のプロセスにて実施しました。

2026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、2026年度の実効性評価方法を決定 ・全取締役が評価を実施(アンケートに回答) ・アンケート結果をふまえ、事務局は社外取締役に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
2026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
2026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年度の実効性評価結果に基づき認識した主な課題に対し、2025年度は以下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	・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、社外取締役会議で取りあげ、意見交換・討議を実施 ・MYリンクコーディネーターの採用・育成に関しては、育成「大」改革の現況等に関する意見交換・討議を実施したほか、社外取締役と個人営業部門長等との意見交換を実施 ・海外事業戦略に関しては、パナーライフ社の買収およびPMIIにかかる報告や説明会等を定期的に実施したほか、社外取締役によるスタンコープ社の視察を行ない、同社CEO等の経営陣との意見交換・討議を実施 ・ブランド戦略に関しては、企業認知度・好感度調査結果やブランド戦略の取組みについて意見交換・討議を実施
・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	・取締役会資料において、経営会議での質疑等を記載するなど、議案の論点を明確化。また、資料枚数や席上での説明時間が過剰にならないよう事務局にて事前確認を実施 ・取締役会における議論の活性化を企図して、社外取締役への事前説明においては事務局から議案の論点等を説明
・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	・外部機関との協働取組みやアーキテクチャー改革に係る取組み状況について継続的にモニタリングするとともに、AIガバナンス、サイバーセキュリティを新たなテーマとして加える等、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 ・社外取締役および社外委員からの意見に対する執行側の対応状況について、各回のIT・デジタル委員会で状況を確認し、対応が完了するまでフォローを継続

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等について、フィロソフィーに照らし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
 - ・営業現場の視察のほか、個人営業部門長・総合法人営業部門長・公法人営業部門長との意見交換、米国スタンコープ社の視察、同社CEO等の経営陣との意見交換、新設組織のデジタルイノベーションHubの各プロダクトマネジャーとの意見交換、全国の支社で開催する「お客さま懇談会」への実参加などを通じて、社外取締役に対するサポート体制の充実が図られた
 - ・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、AIガバナンスに係る取組状況やサイバーセキュリティへの対応等についてモニタリングを行なうなど、IT・デジタル分野における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年度の監査委員会の運営にあたって認識した課題に対し、2025年度は以下のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・審議のいっそうの充実に向けた報告・情報提供等委員会運営の高度化	・事前説明等も活用した審議の効率化を図る一方で、コンプライアンス事案や準拠性、リスク管理の議案を中心に十分な説明・意見交換の時間を確保し、審議の充実を向上 ・国内グループ会社の社長・常勤監査役より事業概況や内部統制の状況について報告・意見交換を実施。グループ全体に対する監査委員会の理解、機能発揮を促進
・内部監査の高度化に向けた取組みおよび内部監査役の「顔が見える」臨場感のある報告等の充実	・監査委員会において、当該テーマ監査を担当した内部監査役が監査結果について直接報告を実施 ・監査委員会でのコミュニケーションを通じ、監査委員の内部監査に関する理解が深まるとともに、監査委員からの提言や意見具申により、内部監査の高度化が進展

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

監査委員会の実効性評価は、監査部の自律性と活動に対する信頼性を前提に、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。

(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。
- ・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、ブランド戦略等について継続的に議論を行なうとともに、次期中期経営計画の策定やグループガバナンス態勢の高度化について十分な議論を行なうことが必要
 - ・取締役会におけるさらなる議論の活性化に向けて、事前説明および議事運営の高度化に引き続き取り組むことが必要
 - ・2026年度に導入したマトリクス経営体制の定着に向けて、取締役会としてよりいっそうの監督機能の発揮が必要

<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

2024年度の指名委員会の運営にあたって認識した主な課題に対し、2025年度は以下のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・取締役候補者に関する参考情報の提供拡充	・候補者リストに掲載された対象者が執筆した記事や論考等を追加提供するなど、対象者への理解促進に資する情報提供を拡充
・取締役選任の方針・要件などの必要に応じた適切な見直し	・マトリクス経営体制の導入や、監督と執行の分離をより明確にする観点から、2026年7月以降の取締役会の「員数・構成」を見直し、社内取締役を1名減員のうえ、執行役を兼務する取締役を社長1名のみとする方針を決議

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。

- ・取締役候補者の選任に際して、余裕をもったスケジュールのもとで、取締役選任規程等に基づきながら、透明性の高い選任プロセスを確保
- ・候補者リストに掲載された対象者への理解促進に資する情報提供を拡充
- ・取締役会の構成員のあり方に関して、マトリクス経営体制の導入や経営上のリスクの重要度合い等をふまえながら、深度ある議論を実施

(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。

- ・候補者リストに掲載された対象者への理解促進に資する情報提供のさらなる拡充
- ・よりいっそう多様性に配慮した候補者リストの拡充

<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

2024年度の報酬委員会の運営にあたって認識した主な課題に対し、2025年度は以下のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・環境変化等に即した、機動的な役員報酬制度・水準の見直し	・マトリクス経営体制への移行に伴う役員報酬制度の見直しとあわせて、インフレ等の社会的情勢や、比較対象会社の報酬水準等をふまえて、役員報酬制度・水準を機動的に見直し
・他社の役員報酬水準の調査・研究を通じて、当社役員報酬水準の妥当性検証の高度化	・従来、外部調査機関や有価証券報告書を活用した、他社の役員報酬水準の把握に加えて、比較対象会社の役員体制の相違点等もふまえた、役員報酬水準の妥当性検証の実施

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。

- ・外部調査機関の活用や、他社等の情報収集を通じて、役員報酬制度改正後の報酬水準の妥当性を確認
- ・2「大」プロジェクト、「ひと」中心経営等の会社政策や、明治安田フィロソフィー等との整合性が確保された評価指標に基づき、適切な評価を実施
- ・有価証券報告書提出対象会社と比較して、同水準の役員報酬情報の開示を実施

(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。

- ・従来、他社報酬水準の情報に加えて、他社報酬制度の理解に資するような、さらなる情報提供の拡充
- ・中期経営計画と連動した3年サイクルでの報酬水準の見直しを原則としつつも、環境変化等に対応した、機動的な見直しを可能とする、役員報酬制度の高度化

役員の報酬制度

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、2025年7月から支給している報酬において、IT・デジタル委員会の対応等、取締役会の役割が拡大傾向にあることをふまえ、取締役会長および社外取締役の報酬における基準報酬月額の上上げを行なうとともに、執行役社長および執行役の報酬における会社業績連動報酬・個人業績連動報酬に対して「『ひと』中心経営特別係数」を適用する等の改正を行ないました。

(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 ^(注)	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 ^(注)	46%～50%	16%～28%	9%～14%	18%～19%	100%

(注)取締役やグループ責任者等の兼務に伴う各種加算(固定報酬)は上表の割合に含まれません。

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	
	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 ₂ 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) 1. 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。
2. 2026年7月から支給する業績連動報酬の算定に使用する業績評価指標については、2025年度における経営目標項目の変更をふまえ、グループ基礎利益をグループ業務利益に変更しています。

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	400	361	—	—	35	4
執行役	17	1,372	587	396	162	215	12
計	27	1,773	948	396	162	250	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、2025年7月2日開催の第78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2名に対し49百万円、役員年金(退職慰労金)として、元取締役59名に対し127百万円および元監査役13名に対し19百万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(2024年度～2026年度)	実績(2024年度)
グループサープラス	年平均5%成長 (10年計画をスタートした2020年度始比)	13.1%成長
グループESR	安定的に165%以上(当画は220%をめざす)	216%
グループ基礎利益	5,000億円程度を安定的に確保	6,264億円
保有契約年換算保険料(保障性商品)	6,150億円	6,132億円
お客さま数	1,240万人	1,227万人
MYリンクコーディネーター等在籍者数	37,000人	36,964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107%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	189	150	—	—	35	4
永島英器	取締役代表執行役社長	215	76	83	—	50	5
中村篤志	取締役代表執行役副社長	108	48	31	12	15	0

(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っており、妥当であると判断しています。

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