

## 社外取締役インタビュー

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て、相互会社としてコーポレートガバナンス態勢の高度化に取り組むことが経営上の最重要事項であると考えています。

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

「社外取締役会議」等を活用し、中期的な経営の方向性やERM態勢整備等について、社外取締役の社業への理解の深耕を図りつつ建設的な議論を行ない、また、取締役会等の自己評価に外部コンサルタントの助言・サポートを取り入れ、把握した課題に対する対応策を策定・公表するなど、コーポレートガバナンスのよりいっそうの高度化に取り組んでいます。

ここで、2014年から当社取締役、加えて、2017年から指名委員長を務める木瀬照雄氏に、当社のコーポレートガバナンスに関する取組みについてお話を伺いました。



取締役 **木瀬 照雄**

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

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

A. 当社は、これまでもコーポレートガバナンス高度化に向けたさまざまな取組みを行っており、一般の株式会社等と比較しても、当社の取締役会はその監督機能を十分に発揮していると考えています。私たち社外取締役からの意見も相当程度経営に反映されていると認識しています。

例えば、従前は取締役会への上程資料も多く、取締役会の席上で「これが取締役会で議論すべき内容ですか」との意見を述べたこともありましたが、ここ数年のうちに、取締役会資料の体裁も工夫され、内容もわかりやすくなってきたと思います。

そのほかにも、「社外取締役会議」等の場を通じて、社外取締役同士、あるいは社外取締役と執行側との十分な意見交換が行なわれ、また、取締役会や各委員会の「自己評価」により把握した課題についても、その改善に向けて執行側が真摯に取り組んでいます。こうした姿勢によって、当社がさらに「開かれた会社」になっていくだろうと感じています。

## Q. 当社が、持続的な企業価値の向上に向け取り組むべきことについて、木瀬取締役のお考えをお聞かせください。

A. 当社がさらにトップレベルの会社をめざすためには、役職員一人ひとりに当社の企業理念をしっかりと浸透させることが必要だと考えています。

当社は、2017年4月に新たな企業理念として「明治安田フィロソフィー」を制定しましたが、その制定にあたっては、私たち社外取締役も「社外取締役会議」等を通じ、約1年半にわたって議論を積み重ねました。

企業理念は知っているだけでは不十分で、それぞれの仕事はどう「明治安田フィロソフィー」と結びついているか、「この仕事は何のため？」と掘り下げて考えたときにすべての仕事が「明治安田フィロソフィー」にたどり着くか、を繰り返し議論することで、はじめて役職員一人ひとりがその役割を理解し、よりよい会社になると私は考えています。

当社はお客さまからたくさんの保険料をいただいておりますが、これはお客さまお一人おひとりの大切なお金(信頼)であることを忘れてはいけません。すべての仕事が「明治安田フィロソフィー」にある“人に一番やさしい生命保険会社”につながっていかねばならないことを当社の役職員が日ごろから理解していれば、お客さまのためにいかにそのお金を有効に活用するかをいつも必死で考え、間違ってもコスト意識が欠落するようなことはないでしょう。

当社役職員の一人ひとりが明治安田生命のブランドを背負っているという意識を持つためには、さらなる対話やコミュニケーションが必要です。そうした風土の実現のために、社外取締役の立場から引き続き提言をしていきたいと思っています。