

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や基本方針を定めた「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



▶ コーポレートガバナンス態勢高度化へのあゆみ

2006年	<ul style="list-style-type: none">● 総代立候補制の導入● 取締役の過半数を社外取締役へ● 委員会設置会社^(注2)への移行 (注2) 2015年5月～指名委員会等設置会社
2015年	<ul style="list-style-type: none">● コーポレートガバナンスに関する方針の制定● 社外取締役会議の創設
2019年	<ul style="list-style-type: none">● グループ経営管理態勢の強化 (グループ責任者、グループ経営本部会議の創設)
2021年	<ul style="list-style-type: none">● 執行役を兼務しない取締役会長とすることで、監督と執行の分離をより明確化

コーポレートガバナンス形態の選択理由

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

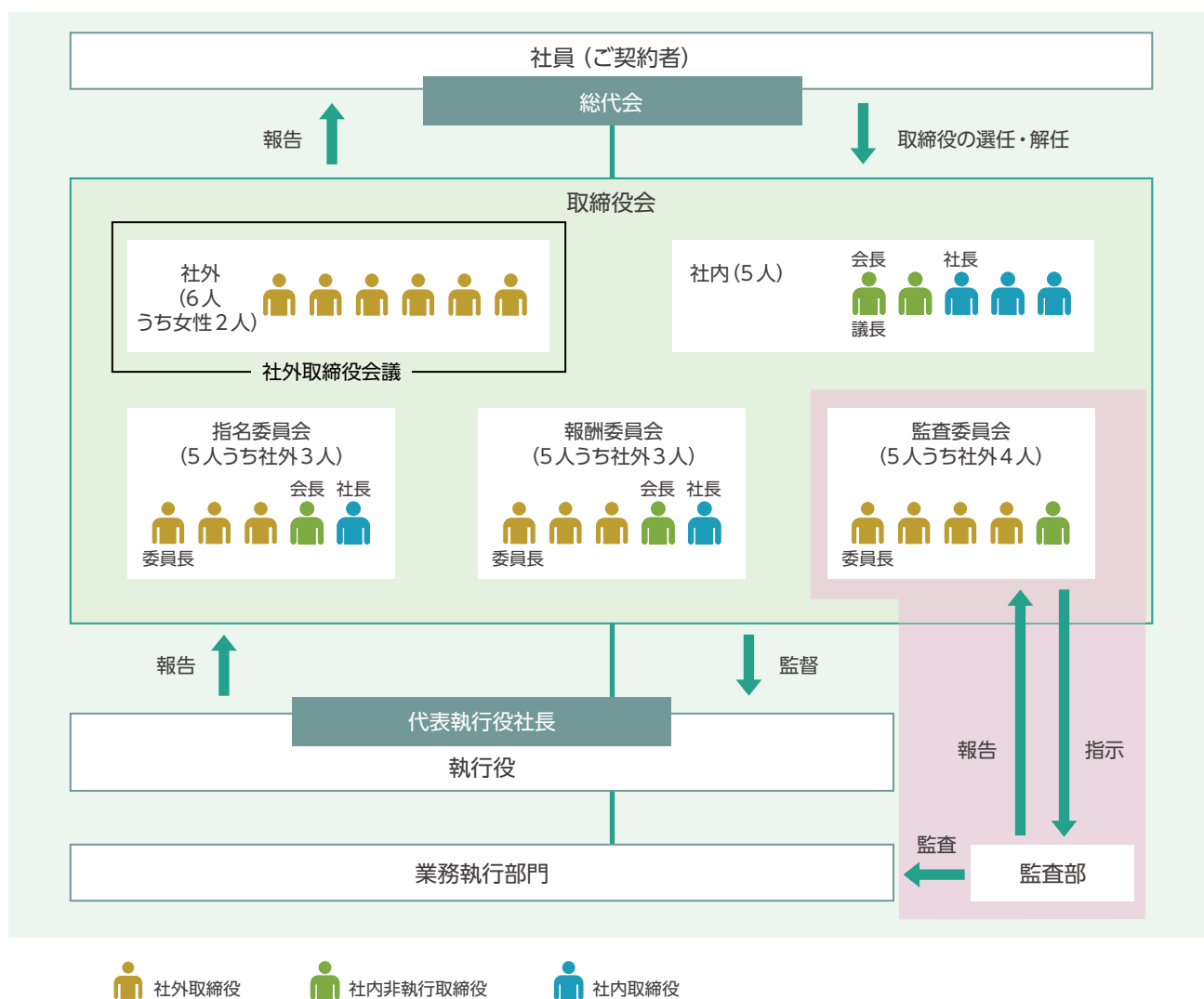
明確に分離するとともに、取締役の過半数(11人中6人)を社外取締役とすることで経営監督機能の強化を図りました。また、人員構成の多様性に留意するとともに、監督機能の実効性・継続性に配慮しつつ社外取締役の在任期間について原則8年を超えないこととしています。

監査委員会への内部監査機能の直屬化による実効性の向上

社外取締役が過半数を占める監査委員会の傘下に監査部を設置しています。監査部の経営からの独立性を強め、監査委員会が監査テーマを設定する等、監査部に

直接指示する態勢を構築することで、監査委員会の高い実効性を確保しています。

▶ 経営管理体制図



取締役に求めるスキルセット

取締役には、保険会社の経営管理ならびに執行役および取締役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験が求められます。

当社は、生命保険事業において、経営判断のベースとなる「事業戦略」「金融・経済」「財務・会計・数理」「法務・

コンプライアンス・リスク管理」「人事・労務・人財開発」「営業・マーケット開発」「商品・サービス開発R&D」「IT」「国際性」の9項目のスキルを取締役に期待しています。

取締役のスキルセットの分布は、以下のとおりです。

氏名	役職	スキル・経験								
		事業戦略	金融・経済	財務・会計・数理	法務・コンプライアンス・リスク管理	人事・労務・人財開発	営業・マーケット開発	商品・サービス開発R&D	IT	国際性
 根岸 秋男	取締役会長 指名委員 報酬委員	●	●	●	●	●	●	●		
 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	●			●	●	●	●		●
 牧野 真也	取締役 代表執行役副社長	●		●		●	●	●	●	
 荒谷 雅夫	取締役 代表執行役副社長 資産運用管掌執行役	●	●	●						●
 菊川 隆志	取締役 監査委員	●	●	●	●		●			
 秋田 正紀	社外取締役(筆頭) 監査委員 報酬委員(委員長)	●				●	●	●		
 上村 達男	社外取締役 監査委員(委員長) 報酬委員	●			●					
 堀切 功章	社外取締役 指名委員(委員長)	●				●	●	●		●
 佐々木 百合	社外取締役 指名委員 監査委員	●	●							●
 上田 輝久	社外取締役 指名委員	●					●	●	●	●
 吉井 久美子	社外取締役 監査委員 報酬委員	●		●	●					●

※IT・デジタル分野における業務執行の監督を強化するため、2023年6月に取締役会内に「IT・デジタル委員会」を設置しました。今後、同分野の専門性・経験を有する社外人材を委員に迎え、2023年度下期より運営を開始する予定です

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。
- ① 客観的かつ多様な立場から職務執行の適切性を監督する
 - ② 自らの知見に基づき、会社の持続的な成長および永続的な企業価値の向上を促すよう助言を行なう
 - ③ 会社から独立した立場で、取締役会においてご契約者をはじめとするステークホルダーの意見等を適切に反映する

選任理由
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。
牧野氏は、これまでの当社個人営業部門、営業人事部、商品部等における経験等により、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2020年より取締役執行役員副社長として、また2021年より取締役代表執行役員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。
荒谷氏は、これまでの当社資産運用部門、調査部等における経験等により、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2019年より取締役執行役員副社長として、また2022年より取締役代表執行役員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。
菊川氏は、これまでの当社個人営業部門、コンプライアンス統括部および資産運用部門の担当執行役としての経験等により、当社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。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、2020年より当社社外取締役に在任しており、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。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、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。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。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、独立した立場から執行役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。

取締役、執行役および執行役員を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を選任手続き

取締役については、指名委員会において「取締役候補者選任の基本的な考え方」に基づき取締役候補者を選任し、総代会に提出する取締役の選任に関する議案の内容を決定したうえで、総代会において選任を行っております。

また、執行役および執行役員については、取締役会において「執行役および執行役員選任の基本的な考え方」に基づき選任を行っております。

取締役、執行役および執行役員を選任方針

〈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。

2023年度の取締役会の実効性評価（対象期間：2022年7月～2023年6月）は、以下のプロセスにて実施しました。

2023年4月	取締役会にて、前年度の実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応について振り返りを実施。また、各取締役による自己評価のためのアンケート項目の設定を含む、2023年度の実効性評価方法を決定
2023年4月	全取締役が評価を実施（アンケートに回答）
2023年5月	アンケート結果をふまえ、事務局は社外取締役に対してインタビューを実施し、課題および対応事項を明確化
2023年6月	社外取締役会議において実効性評価の方向性について意見交換
2023年6月	取締役会にて実効性評価を決議

取締役会および指名・監査・報酬の各委員会の評価結果の概要は、次ページ以降に掲載しています。

<取締役会>

1. 前年度に実施した実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応

2022年度に実施した実効性評価（対象期間：2021年7月～2022年6月）に基づき認識した主な課題に対し、下表のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の監督機能の実効性をいっそう高めるため、取締役会での議論の深化に資するべく、経営上の課題・リスク認識をより明確にした資料内容とするとともに、審議時間を十分に確保する観点から、議場説明と事前説明における時間・内容面でのバランスを見直すなど、取締役会運営のさらなる高度化に取り組む必要 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会運営に対する第三者機関によるレビューを受領。また、レビュー内容をふまえ、社外取締役会議におけるディスカッションを実施。この結果に基づき、取締役会議事運営（取締役会資料および事前・議場説明の運営）を見直し 取締役会資料に関しては、案件の要旨（エグゼクティブサマリー）について、課題・リスク認識を明確に記載した簡潔な内容に見直すとともに、特に着目すべき情報をグラフにして図示するなど、改善取組みを実施 事前・議場説明の運営に関しては、社外取締役への事前説明において、議案の内容に対する十分な理解を促進する観点から、趣旨・背景や専門用語等を含め詳細な説明を行なう運営とする一方、議場では、審議時間を十分に確保する観点から、案件の要旨に基づき簡潔な説明を行なう運営とするなど、事前・議場説明における時間・内容面でのバランスを見直し。これらを通じ、取締役会運営のさらなる高度化に取り組む
<ul style="list-style-type: none"> 保険業界や社業に関する参考情報など、取締役が適切な監督を行なうために必要な情報を整理し、適宜閲覧可能な環境をさらに整備するとともに、執行役員等との非公式なコミュニケーション機会の創出や営業現場に対する視察の再開など、社業への理解促進に向けた取組みをさらに拡充することが必要 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の事業概況等、社業理解に必要な情報を整理し、PC上で常時閲覧可能な環境を整備するとともに、業界・専門用語等をまとめた用語集を作成し、社外取締役に提供。また、取締役会では、付議事項のほかにも、経営上の重要事項にかかる社外取締役への情報提供を拡充 取締役会後の昼食会・懇親会等を通じて、執行役員・執行役員等とのコミュニケーションの機会を増やすとともに、総代会・評議員会の終了後にも昼食会を開催し、取締役と総代・評議員との意見交換の機会を拡充 新たな営業職員制度（MYリンクコーディネーター制度）の移行後の状況等を確認する観点から、社外取締役による営業現場（支社・営業部）への視察を再開。加えて、ご契約者のご意見を直接お伺いすることを目的に全国の支社で開催する「お客さま懇談会」に出席する機会も引き続き提供
<ul style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーションがもたらす当社の事業への影響や、サステナブルな社会づくりに貢献する取組み、不確実性が高い外部環境の変化への対応など、経営上の重要事項についていっそうの議論が必要 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーション（DX）に関しては、当社におけるDXの考え方や課題等について議論を行なうとともに、事業会社において責任者としてDXに携わってきた社外の有識者を招いて役員向け研修会を実施 サステナビリティ経営に関しては、明治安田フィロソフィーやグループサステナビリティ方針に基づく取組みとして、気候変動問題への対応やESG投融資等について議論を行なうとともに、各地域における持続可能な社会づくりに貢献する取組み等について意見交換を実施 その他、取締役会では、海外保険事業の強化に向けた戦略的な取組み等について議論を拡充。また、社外取締役会議においては、有事における監督側の対応にかかる整理や外部の専門家の知見を活用する枠組みの検討等、コーポレートガバナンスの高度化に向けた議論を進めるとともに、次期中期経営計画の方向性について意見交換を行なうなど、経営上の重要事項に関する議論を拡充

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。

- 取締役会運営に対する第三者機関によるレビュー、および、社外取締役会議におけるディスカッションの結果に基づき、取締役会資料や事前・議場説明の見直しが行なわれた結果、議事運営の高度化が図られた
- 取締役会以外の非公式なコミュニケーション機会の拡

充や営業現場への視察の再開等を通じ、社外取締役による社業理解がさらに進んだ

- 次期中期経営計画の方向性やコーポレートガバナンスの高度化に向けた取組み（有事における監督側の対応にかかる整理や外部の専門家の知見を活用する枠組みの検討）など、経営上の重要事項においてフィロソフィーに照らした深度ある議論と認識共有が取締役間で図られており、取締役会の実効性は高い

(2) 認識した課題

次の各点を中心に、さらなる実効性の向上に引き続き取り組んでいくことを確認しました。

- ・取締役会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
- ・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

- ・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ことが必要

<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

2022年度に実施した実効性評価 (対象期間：2021年7月～2022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
・取締役選任ガイドラインの制定・改訂	・指名委員会等での意見交換を実施のうえ、取締役選任時のプリンシプルとなる取締役選任ガイドラインを制定・改訂
・候補者情報の確認機会の拡充と、先々の改選を見据えた候補者の絞り込み等への早期着手	・取締役候補者選任議案の審議時には、都度プーリングリストを最新化し、委員間で最新の情報を共有 ・最新化したプーリングリストをもとに、次の取締役候補者、次の次の取締役に関する議論を指名委員会で早期に実施
・候補者選定における基本的な考え方の明示や、候補者間での情報比較の充実	・次の取締役候補者に求める要件・スキルを明確化し、その条件に合致する候補者をリストアップ・相対比較のうえ、取締役候補者を選定

2. 実効性評価の評価項目

- ・指名委員会の構成・運営、社外取締役へのサポート体制、委員会の実効性

3. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

(1) 実効性評価結果の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、以下の点を含め、取締役候補者の選定機関としてのガバナンスは高い水準で有効に機能していると評価しました。

- ・社外取締役候補者のプーリング情報の適時の最新化や、取締役登用にかかる外部環境変化や他社動向等の事務局からの情報提供を充実
- ・指名委員会において、取締役候補者選任プロセスの見える化やプロセスへの早期着手の実施などを通じ、プ

ロセスを高度化

(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。

- ・制定・改訂した取締役選任ガイドラインに沿った実効性のある取締役選任プロセスを運営
- ・女性取締役候補者の選任について、外部環境変化等も踏まえた検討を継続

<監査委員会>

1. 前年度に実施した実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応

2022年度に実施した実効性評価 (対象期間：2021年4月～2022年3月) に基づき認識した主な課題に対し、右上の表のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・内部監査機能の直属化による効果の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度から内部監査機能を監査委員会に直属化したことに伴い、内部監査実施内容、内部監査結果、内部監査の品質評価および成熟度評価の取組み等、内部監査関連の報告議案を充実 ・監査実施内容・結果、監査手法等について、内部監査役が直接報告し直接質疑を受ける運営を充実
・有意義な審議に向けた情報提供の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人から「ESG情報の開示の拡充を踏まえた情報提供」を受ける等、タイムリーなテーマを設定 ・定例議案以外に、従前行なっていなかった「三営業部門（個人営業部門、公法人営業部門、総合法人営業部門）の現況」、「ブランド戦略の現況」をテーマとして監査委員会に報告

2. 実効性評価の評価項目

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

3. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

(1) 実効性評価結果の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、内部監査機能の直属化による効果の維持・向上、有意義な審議に向けた情報提供機会の充実等、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

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。

- ・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

<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

2022年度に実施した実効性評価（対象期間：2021年7月～2022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
・役員報酬水準を決定する際の役員評価にかかる議場説明の充実	・役員報酬水準の報酬委員会決議において、報酬委員である執行役社長から、個別役員の評価について、議場での補足説明を行なう等、議場説明を充実
・他社情報開示の調査・研究を通じ、当社情報開示の高度化等を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・開示府令に基づく一般上場会社の役員報酬に関する有価証券報告書や統合報告書における開示好事例を研究 ・当社の開示情報の高度化については、次期中期経営計画における役員報酬制度の見直し可否を踏まえ、次期中期経営計画のタイミングで高度化を行なう方向性で継続検討
・役員報酬水準の妥当性確認時の根拠データに関する出典情報や、検証プロセスを見える化	・役員報酬水準モニタリングにおいて、第三者機関による外部検証結果に加え、有価証券報告書等で把握可能な他社の役員報酬にかかる開示情報を捕捉するなど、水準モニタリングの検証方法を充実

2. 実効性評価の評価項目

- ・報酬委員会の構成・運営、社外取締役へのサポート体制、委員会の実効性

3. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

(1) 実効性評価結果の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、以下の点を含め、報酬の決定機関としてのガバナンスは高い水準で有効に機能していると評価しました。

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

(2) 認識した課題

次の各点を中心に、さらなる実効性の向上に引き続き取り組んでいくことを確認しました。

- ・役員報酬水準の検証・モニタリングの高度化と適時適切な役員報酬の見直し
- ・他社情報開示の調査・研究を通じ、当社情報開示の高度化等を検討

監査委員会の活動状況

1. 組織・人員

監査委員会は、法令および定款に則り、社外取締役である監査委員4人、社内取締役である常勤監査委員1人の計5人をもって構成しております。各委員は、法律、企業経営、金融経済、会計学の専門家であり、委員会として財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

2. 開催・出席状況

当事業年度においては、新型コロナウイルス感染防止対策を十分に行ないつつ、監査委員会を原則月1回対面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。(2022年度 15回開催)

	氏名	開催回数	出席回数
社外取締役	木瀬 照雄	15回	15回
社外取締役	須田 美矢子	4回	4回
社外取締役	北村 敬子*	12回	11回
社外取締役	上村 達男	15回	14回
社外取締役	佐々木 百合	11回	11回
社内取締役	菊川 隆志	15回	15回

*2023年1月31日に退任

3. 主な検討事項

監査委員会では、監査方針および監査計画に基づき監査を実施しており、監査計画では、①法改正、規制動向等の外部環境、②執行側の重要リスク認識、③監査委員会での議論等を踏まえ、重点監査項目を定めております。2022年度の重点監査項目は、①募集管理態勢の強化に向けた取組状況、②ITガバナンス態勢の高度化に向けた取組状況、③with/afterコロナを見据えた取組状況等となっております。

4. 活動状況

- (1) 内部監査部門(監査部)を直属化した態勢のもと、内部監査計画、監査実施内容、監査結果、ならびに、内部監査の品質評価および洞察提供に向けた高度化への状況や監査手法等について、内部監査担当者からの直接報告の機会における情報提供の内容の充実を図り、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。また、会計監査人の選任における監査委員会の説明責任のさらなる発揮に向け、会計監査人への中間評価にあたり評価項目を追加するなど、評価内容をいっそう充実しました。なお、「監査上の主要な検討事項(KAM)」については、有限責任 あずさ監査法人(会計監査人と同一)とKAM候補の選定等について協議を行なうとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

CEOサクセッションプランについて

安定的かつ持続的な成長に向け、次世代を託すことができる人財をCEOとして選定するため、社外取締役6人全員で構成される社外取締役会議においてCEOサクセッションプランを策定・運用しております。なお、当社の取締役会はその過半数を社外取締役が占めており、CEOサクセッションプランの策定・運用にあたっては、全社外取締役が参加する場にて検討することが重要と考え、社外取締役会議を運営主体としております。

CEOに必要な人財要件として、貢献意欲・将来志向性・

顧客志向性・組織牽引力等のコンピテンシーを設定のうえ、実績・経歴・年齢および外部コンサルタント会社の客観的評価をもとに、毎年、候補者の選定を行ないます。

これにより次のCEO、次の次のCEO選定だけでなく、不測の事態にもそなえる態勢を整えております。社外取締役会議では、候補者それぞれのさらなる育成状況等を確認しつつ、しかるべき時期に社外取締役会議で選定された最終候補者について取締役会へ提示することとしております。

■ 役員の報酬制度^(注)

報酬委員会において、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針について決議し、方針に基づき策定された規程に則り、会社業績および個人評価を決定のうえ、支給金額を決議しています。方針は次のとおりです。

(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同府令第二号様式記載上の注意(57)bに基づき)に準じて記載しています

(1) 基本方針

取締役・執行役の報酬は、職務内容を助案のうえ、当会社の経営環境・会社業績等をふまえた適切な水準に設定する。

(2) 取締役の報酬

取締役の報酬は、職務内容・委員長委嘱等の有無に応じた固定報酬とする。

(3) 執行役の報酬

執行役の報酬は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、基本報酬、業績連動報酬等で構成する。

ア. 基本報酬は、役位および職務内容に応じた固定報酬とする。

イ. 業績連動報酬は、単年度の会社業績を反映する会社業績連動報酬、単年度の個人評価を反映する個人業績連動報酬および前中期経営計画期間の業績を反映する中長期業績連動報酬から構成し、役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。

報酬体系

報酬種類	業績連動の有無	取締役		執行役		備考
		社内	社外	占率		
基本報酬	固定	○	○	○	—	役位・職務内容に応じた報酬
業績連動報酬	会社業績連動報酬	—	—	○	38.2%~53.0% 〔2022年度 支給実績〕	単年度の会社業績を反映
	個人業績連動報酬	—	—	○		単年度の個人評価を反映
	中長期業績連動報酬	—	—	○		前中期経営計画期間の業績を反映
その他報酬	固定	○	—	○	—	福利厚生費

会社業績連動報酬の主な業績評価指標と達成度

会社業績連動報酬は、業績評価指標の達成状況を加重平均した定量評価(達成度)に定性評価を加味した会社業績係数を算定したうえで、役位に応じた基準報酬額に、会社業績係数等を乗じて算定しています。

業績評価指標*	達成度
<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ基礎利益 ■ 保有契約年換算保険料(保障性商品) ■ 団体保険保有契約高 ■ お客さま数 ... など	103.7% 〔2022年度報酬に適用 の2021年度実績 (定量評価部分)〕

※ 主な業績評価指標を掲載しています

役員報酬の水準検証・モニタリング(PDCAサイクル)

役員報酬は、当社と業態・規模の類似する企業との比較検証結果をふまえて報酬水準等を設定し、2021年度の会社業績および各執行役の貢献、中期経営計画の進捗状況等を考慮して業績連動報酬の支給額を決定しました。

また、決定に際しては、外部専門機関の客観的データを参考にするとともに、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。

かかる審議を経て、2022年度にかかる役員報酬等は、報酬等の決定方針に沿ったものであり、妥当であるものと判断しています。

役員に対する報酬

(単位: 百万円)

区分*	支給人数	報酬等	基本報酬	業績連動報酬	その他報酬
取締役(社外取締役を除く)	2	160	155	—	4
社外取締役	7	108	108	—	—
執行役	18	1,159	622	526	10
計	27	1,428	886	526	14

※ 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、2022年7月5日開催の第75回定時総代会終結のときをもって退任した取締役1名分および2023年1月31日をもって辞任した取締役1名分を含んでいます

役員ごとの報酬等の総額等

(単位: 百万円)

氏名*	役員区分	報酬等	基本報酬	業績連動報酬	その他報酬
根岸 秋男	取締役 会長	119	115	—	4
永島 英器	取締役 代表執行役社長	146	74	67	4

※ 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