


コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、お客さま、株主、社会、従業員などのマルチステークホルダーからの負託に応え、その持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公平かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレートガバナンス

基本方針の定めるところにより、コーポレートガバナンス体制を構築しています。

 コーポレートガバナンス基本方針・コーポレートガバナンス報告書
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/basic.html>

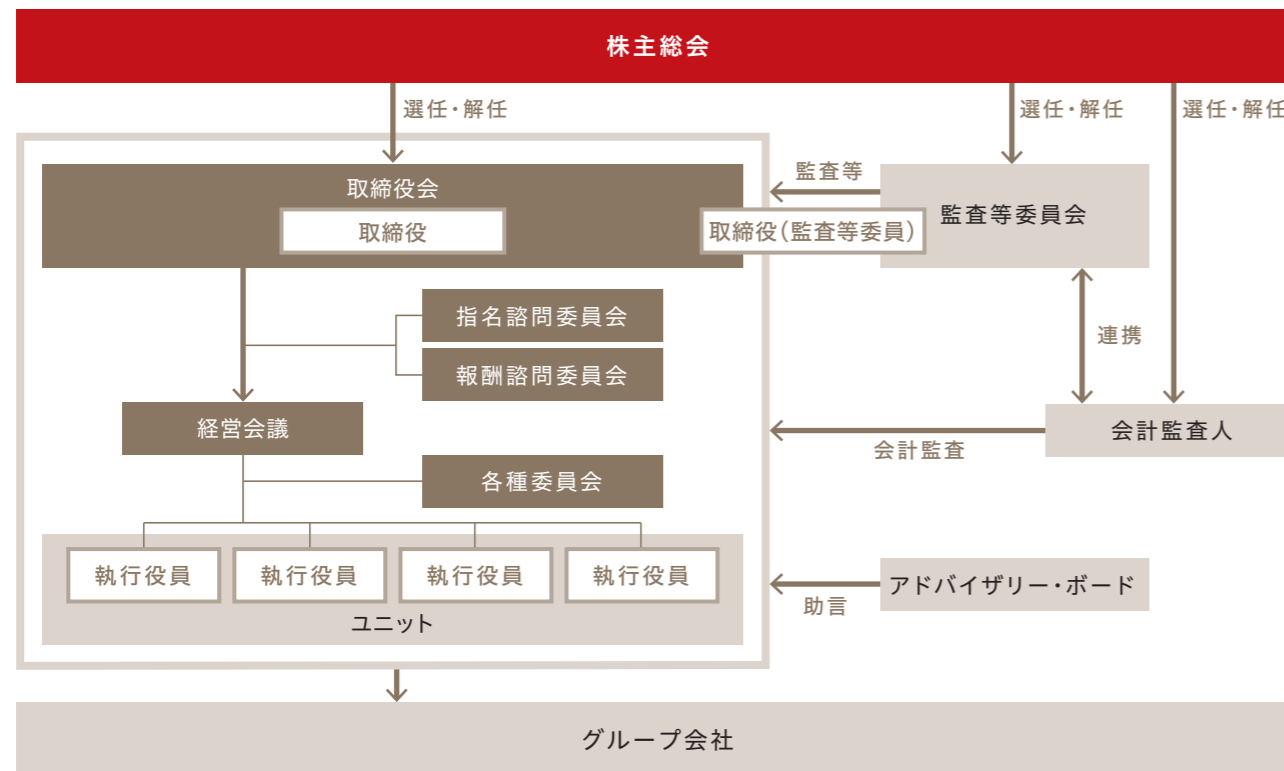
コーポレートガバナンス体制の概要

当社では、監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任、執行役員制度の導入および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

取締役会の構成

	社内	社外	計
取締役	8名	2名	10名
取締役(監査等委員)	2名	3名	5名
計	10名	5名	15名

経営管理体制



取締役会(2016年度:17回開催)

グループの経営戦略、経営計画などの重要な意思決定および業務執行の監督を行っています。経営を的確、公正かつ効率的に遂行するための知識および経験を有する社内取締役と、監督機能を十分に発揮するための高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外取締役で構成し、社外取締役を原則として3分の1以上選定しています。

主な審議テーマ(例)

- 中期経営計画などの策定・遂行状況
- リスクテイク計画およびキャッシュフロー計画
- 海外生命保険子会社の事業計画
- 株主・投資家との対話状況

監査等委員会(2016年度:10回開催)

取締役会から独立した機関として、取締役の職務の執行、グループの内部統制システムの構築・運用状況などについて、適法性・妥当性の観点から監査を実施しています。また、指名・報酬に関する意見を述べることで、取締役会への監督機能を担っています。財務・会計に関する適切な知見を有する者を含み、生命保険事業に係る知見を有する社内監査等委員と、高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外監査等委員で構成しています。

主な審議テーマ(例)

- 中期経営計画などの進捗・策定プロセス
- 経営管理・内部統制態勢の整備・高度化状況
- 会計監査人の選任
- 役員の指名・報酬などに関する意見形成



監査等委員会

指名諮問委員会

経営の透明性を一層高めるため、取締役会の任意の諮問機関として、取締役選任候補者の適格性を確認し、取締役、執行役員の選任および解任について委員会案を審議・決定の上、取締役会に付議しています。委員は会長、社長および社外委員とし、過半数を社外委員で構成しています。

なお、指名諮問委員会の設置を定款で規定し、経営の透明性・客観性を担保しています。

報酬諮問委員会

経営の透明性を一層高めるため、取締役会の任意の諮問機関として、報酬制度に関わる事項について委員会案を審議・決定の上、取締役会に付議しています。委員は会長、社長および社外委員とし、過半数を社外委員で構成しています。

なお、報酬諮問委員会の設置を定款で規定し、経営の透明性・客観性を担保しています。

経営会議(2016年度:28回開催)

社長および社長の指名する執行役員で構成する経営会議を開催し、グループ経営上の重要事項および重要な業務執行の審議を行っています。

アドバイザリー・ボード

経営事項全般に関して社外の有識者より中長期的な視点に基づき幅広い助言を得ることによるガバナンスのさらなる強化・充実などを目的に、アドバイザリー・ボードを設置しています。

役員体制 (2017年6月26日現在)

取締役



わたなべ こういちろう
渡邊 光一郎
代表取締役会長



いなぎ せいじ
稲垣 精二
代表取締役社長



つゆき しげお
露木 繁夫
代表取締役
副会長執行役員



つづみ さとる
堤 悟
代表取締役
副社長執行役員



いしい かずま
石井 一眞
取締役専務執行役員



たけとみ まさお
武富 正夫
取締役常務執行役員



てらもと ひでお
寺本 秀雄
取締役



かわしま たかし
川島 貴志
取締役



ジョージ ・ オルコット
George Olcott
取締役(社外取締役)



まえだ こういち
前田 幸一
取締役(社外取締役)

取締役



ながはま もりのぶ
長濱 守信
取締役
(上席常勤監査等委員)



こんどう ふさかず
近藤 総一
取締役
(常勤監査等委員)



さとう こ
佐藤 りえ子
取締役(社外取締役)
(監査等委員)



しゅ うんぎょん
朱 殷卿
取締役(社外取締役)
(監査等委員)



ますだ こういち
増田 宏一
取締役(社外取締役)
(監査等委員)

執行役員

さくらい けんじ
櫻井 謙二
副社長執行役員

あいざわ しんいち
相澤 伸一
専務執行役員

さとう さとる
佐藤 智
常務執行役員

はたなか ひでお
畑中 秀夫
常務執行役員

とくおか ゆうじ
徳岡 裕士
常務執行役員

うりゅう むねひろ
瓜生 宗大
常務執行役員

しょうじ ひろし
庄子 浩
常務執行役員

やまもと たつさぶろう
山本 辰三郎
常務執行役員

わたなべ すみえ
渡邊 寿美恵
執行役員

かわはら のりみつ
川原 則光
執行役員

おかもと いちろう
岡本 一郎
執行役員

さいとう きょういち
齊藤 京一
執行役員

ただだ ひさし
高田 久資
執行役員

かのう ひろゆき
加納 裕之
執行役員


すみの としあき
隅野 俊亮
執行役員

いわい やすまさ
岩井 泰雅
執行役員

あさの ともひこ
浅野 知彦
執行役員

社外取締役

当社では、経営から独立した社外からの視点を踏まえ、経営監督機能を強化することでコーポレートガバナンスの実効性をより高めることを目的に、社外取締役を選任しています。

 社外取締役の略歴・自社所有株式数
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/company/executives/index.html>

社外取締役の選任理由、出席状況など(2017年6月26日現在)

氏名	社外における主な兼職	就任時期	選任理由	出席状況(2016年度)
 ジョージ・オルコット George Olcott 取締役	(株)デンソー 取締役 日立化成(株) 取締役	2015年 6月	グローバル経営における人財育成・コーポレートガバナンスの専門家であるとともに、金融機関における企業経営者としての豊富な経験や高い見識および他の会社の社外取締役としての豊富な経験を有しており、取締役会などにおいて、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督する役割を担っていただけのものと判断し、社外取締役としています。	取締役会17回開催 うち17回出席
 前田 幸一		2016年 10月	公共性の高い企業における企業経営者としての豊富な経験や高い見識を有しており、取締役会などにおいて、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督する役割を担っていただけのものと判断し、社外取締役としています。	取締役会7回開催 うち7回出席
 佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー (株)エヌ・ティ・ ティ・データ 監査役	2015年 6月	弁護士としての豊富な経験や高度かつ専門的な知識および他の会社の社外監査役としての豊富な経験を有しており、取締役会などにおいて、客観的な視点から主に企業法務に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督・監査する役割を担っていただけのものと判断し、監査等委員である社外取締役としています。	取締役会17回開催 うち16回出席 監査等委員会 10回開催 うち10回出席
 朱 殷卿	(株)コアバリュー マネジメント 代表取締役社長 (株)デサント 取締役	2015年 6月	金融機関における企業経営者としての豊富な経験や高い見識を有しており、取締役会などにおいて、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督・監査する役割を担っていただけのものと判断し、監査等委員である社外取締役としています。	取締役会17回開催 うち17回出席 監査等委員会 10回開催 うち10回出席
 増田 宏一	(株)第四銀行 取締役 (監査等委員) 住友理工(株) 監査役	2016年 10月	公認会計士としての豊富な経験や高度かつ専門的な知識および他の会社の社外取締役(監査委員・監査等委員)・社外監査役としての豊富な経験を有しており、取締役会などにおいて、客観的な視点から主に財務に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督・監査する役割を担っていただけのものと判断し、監査等委員である社外取締役としています。	取締役会7回開催 うち6回出席 監査等委員会 10回開催 うち10回出席

社外取締役5名は、全員独立役員です。

コーポレートガバナンスを支える仕組み

取締役の選任基準、任期、兼任

取締役の選任基準

当社の取締役会は、社内取締役候補者について、第一生命グループの経営を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有し、かつ、十分な社会的信用を有する者を選任しています。また、社外取締役候補者について、監督機能を十分に発揮するため、原則として次に掲げる事項を充足する者を選任しています。

- 企業経営、リスク管理、法令遵守など内部統制、企業倫理、経営品質、グローバル経営、マクロ政策などのいずれかの分野における高い見識や豊富な経験を有すること
- 別に定め開示する社外取締役の独立性基準に照らし、当社の経営からの独立性が認められること

 社外取締役の独立性基準
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/structure.html>

取締役の任期

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。

また、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)については、独立性確保の観点から、在任期間の上限を8年としています。

他方、監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。なお、独立性確保の観点から、在任期間の上限を12年としています。

取締役の兼任

当社の取締役が当社以外の役員などを兼任する場合、取締役としての善管注意義務および忠実義務を履行可能な範囲に限るものとしています。また、重要な兼任の状況について毎年開示しています。

社外取締役へのサポート体制

より実効性ある審議を確保するため、社外取締役に対し、取締役会資料の事前送付を行うとともに、議案の重大性・緊急性に鑑み、適宜、事前説明を行っています。また、議案の重大性などに鑑み、取締役会において、複数回にわたりその進捗状況や経過報告を行った後、決議することとしています。

また、社外取締役に対し、当社事業に関する理解をより一層深めていただくため、当社社内行事への出席や、勉強会・研修などを実施しています。

サポート体制の具体例

- 国内外拠点訪問による経営幹部との意見交換などの実施
- 経営戦略に関する担当役員と社外役員とのディスカッション実施
- 社内行事への社外取締役の参加
- 上程議案の内容、重要性に応じた事前説明

取締役のトレーニング

就任の際における第一生命グループの事業・財務・組織などに関する必要な知識の習得、取締役・監査等委員に求められる役割と責務を十分に理解する機会の提供および在任中におけるこれらの継続的な更新を目的に、個々の取締役・監査等委員に適合したトレーニングの機会の提供・幹旋やその費用の支援を行っています。

トレーニングの具体例

- 取締役への就任前後での研修の充実
- 経営に影響を及ぼす可能性のある事象に係る報道などに関する解説文書などの送付

役員報酬

役員報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としています。

- 役員報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保すること
- 業績連動報酬の導入により、業績向上に対するインセンティブを強化すること
- 経営戦略に基づき定めた会社業績指標などに対する達成度に連動した報酬により、株主とリターンを共有することでアカウンタビリティを果たすこと
- 個別の報酬などの額を決定する場合は、業種を考慮し、適切な比較対象となる他社の報酬などの水準を参照しつつ、報酬などの額の適正性を判断すること

役員区分ごとの報酬体系

	取締役		取締役 (監査等委員)	備考
	社内	社外		
定額報酬	○	○	○	職責に応じた報酬
会社業績報酬	○	—	—	中期経営計画における業績指標の達成度に連動
部門業績報酬	○	—	—	各役員が担当する部門業績指標の達成度に連動
株式報酬型ストックオプション	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、企業価値向上へのインセンティブとして設定

取締役の報酬体系

取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の役員報酬は、定額報酬、会社業績報酬、部門業績報酬および株式報酬型ストックオプションで構成し、社外取締役および監査等委員である取締役については、すべて定額報酬で構成しています。報酬の水準は、第三者による国内企業経営者の報酬に関する調査などを活用し、設定することとしています。

 役員区分毎の報酬等の総額
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/structure.html>

取締役会の評価

意思決定の有効性・実効性を担保するために、取締役会の運営および議論の内容などについて取締役全員が評価を行い、その結果分析を第三者に委任しています。

2016年度に実施したアンケート結果によれば、取締役会の運営および議論全般について、総じて高い評価となっていますが、取締役会の運営および議論のさらなる充実に向けて改善を続けていきます。

評価プロセス

- 対象者:当社取締役会メンバーである全取締役
- 回答方式:無記名方式
- 主な評価項目:①取締役会の運営(総論) ②取締役会メンバーの構成 ③取締役会での審議充実に向けた役員に対するサポート体制 ④役員間のコミュニケーションの活性化 ⑤株主との関係充実 ⑥ガバナンス体制・取締役会の実効性全般
- 結果の集計:アンケートの回答は外部コンサルタントに直接送付され、取りまとめられるとともに、その集計結果および評価については、取締役会にて分析および報告

取締役会の実効性に関する評価の結果(概要)

アンケートの結果、取締役会運営全般について、次の通り、総合的に評価が高いことが確認されました。

- 持株会社体制への移行により、中長期的な戦略の議論や議題の選定などは改善されてきている
- 経営の理解を深めるための情報・機会の提供、事前説明など、社外取締役に対するサポート体制について、前回アンケート結果と比べて改善されている

また、社外取締役および「他の会社の社外役員を兼務する社内取締役」からも、当社取締役会は効果的な運営が行われているとの回答が多く、相対的に優れているとの評価となっています。一方で、以下の点についてさらなる改善の余地があるとの指摘がありました。

- 持株会社としての監督機能のさらなる強化
- 資料作成や案件説明における論点の明確化と議案内容に応じた説明の簡素化などメリハリのある運営のさらなる推進
- 社外取締役のみによる情報交換などコミュニケーションの強化

 取締役会の自己評価
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/structure.html>

ステークホルダーへの対応

株主総会における株主の権利・平等性の確保

株主の権利が実質的に確保され、その権利を適切に行きわたらせるよう環境整備を進めています。

株主の権利・平等性の確保に向けた活動の具体例

- 招集通知の早期発送(株主総会の3週間前)、WEBサイトへの早期開示(株主総会の5週間前に開示(英文含む))
- 集中日を回避した開催
- 機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの採用
- 議事録の概要、議決権行使結果の速やかな開示
- 決議通知の発送(2017年より社長インタビューなどのコンテンツを充実)

 株主総会の動画・議事録など
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/share/meeting/index.html>

株主・投資家の皆さまとの対話

経営幹部を筆頭にしたIR活動を通じ、株主・投資家の皆さまとの対話を充実させています。また、IR活動を通じて得られた有用なご意見・ご要望について、経営会議や取締役会で共有し、企業価値の向上に役立てています。

2016年度の対話活動の具体例

- 国内外機関投資家との個別面談(年約400回実施)
- 機関投資家・アナリスト向け決算経営説明会(年2回)、電話会議(年4回)、アナリスト・デー(年1回)
- 個人投資家向け会社説明会・セミナー(年17回)

政策保有株式

生命保険事業を営むグループ各社が株式を保有する場合は、資産運用の一環として原則として純投資目的で株式を保有していますが、業務提携による関係強化など、純投資以外のグループ戦略上重要な目的を併せ持つ政策保有株式も一部保有しています。

主要な政策保有株式について、中長期的な経済合理性

株主以外のステークホルダーとの適切な協働

お客さま、地域・社会、株主・投資家の皆さま、お取引先、従業員を事業活動に深い関わりを持つステークホルダーと捉えています。さまざまなステークホルダーとの活発なコミュニケーションを通じて得られたご意見などをもとに、課題を把握し事業活動に反映することで、より質の高い活動を推進し、企業価値の向上を目指しています。

 ステークホルダーコミュニケーション
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/group/stakeholder/index.html>

適切な情報開示と透明性の確保

情報開示基本方針のもと、第一生命グループの情報を適時・適切に開示し、経営の透明性の確保に努めています。経営状況に関する情報や定量的な財務情報、ガバナンスや中長期的な経営戦略などの非財務情報について、法令に基づく開示に加え、積極的に情報発信を行っています。

情報開示の具体例

- 決算短信
- EVレポート
- 有価証券報告書
- コーポレートガバナンス報告書
- 統合報告書
- サステナビリティレポート

 純投資目的以外の目的である投資株式
<http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/reference.html>

内部統制システムの整備状況

当社は、「グループ内部統制基本方針」を制定し、グループの業務の健全性・適正の確保および企業価値の維持と創造を図るにあたっての、内部統制体制の整備および運営に関する基本的な事項について定めています。

加えて当社では、内部統制の実効性を高めるため「内部統制セルフ・アセスメント」を実施しています。「内部統制セ

ルフ・アセスメント」では、業務ごとに主要なリスクを洗い出し、リスクが発生した場合の影響や損失の大きさなどの視点でその重要性を評価し、さらにリスクの抑制や業務改善を図り、適正な業務運営を推進しています。

 [グループ内部統制基本方針](http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/index.html)
http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/index.html

グループ内部統制基本方針

1. グループにおける業務の適正を確保するための体制
2. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
3. リスク管理に関する体制
4. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 財務報告の適正性および信頼性を確保するための体制
6. 取締役および執行役員の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
7. 監査等委員会の職務の執行に関する体制
8. 内部監査の実効性を確保するための体制

内部統制の運用状況

1. グループにおける業務の適正を確保するための体制

グループにおける業務の適正を確保するため、グループ会社について事業特性、規模、グループ経営戦略上の重要性などに応じた管理区分を設け、各社と締結する経営管理契約などに基づき、経営管理を実施しています。

グループにおける内部統制体制の整備として、コンプライアンス、リスク管理などの重要事項に係るグループ基本方針を定めて各社に周知し、また、グループ経営に影響を与える重要な事項などに関しては、経営管理契約などに基づき当社が事前承認する運営を実施しています。

2. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

基本認識

当社グループでは、法令・定款などを遵守し、社会的規範、市場ルールに従うことが事業活動を行ううえでの大前提であると認識しています。当社では、社会的責任および公共的使命を果たすため、グループの事業運営においてコンプライアンスを推進していく態勢整備を行っています。

方針・規程など

当社グループでは、持続可能な社会づくりに貢献するため、お客さま、社会、株主・投資家の皆さま、従業員からの期待に応え続けるための企業行動原則として「DSR憲章」を定めています。

当社ではこれを踏まえ、「グループ内部統制基本方針」

のなかで、グループのコンプライアンスに関する態勢の整備および運営に関する基本的な事項について定めています。この基本方針のもと、グループのコンプライアンス推進にあたっての基本的な考え方などの事項を「グループコンプライアンス基本方針」で、各種運営にかかる事項を「グループコンプライアンス規程」で、それぞれ定めています。

組織体制

当社では、「コンプライアンス統括ユニット」を設置し、グループ各社の属性を踏まえたグループとしてのコンプライアンス態勢の整備・強化に努めています。コンプライアンス統括ユニットは、グループ各社の報告などに基づき、各社のコンプライアンス推進状況をモニタリングするとともに必要な指導・支援を行い、グループ各社において発生した問題事象などについては、その重要性に応じて、取締役会、社長、経営会議、監査等委員会などに報告する態勢としています。これらの体制の有効性・適切性は、監査ユニットが検証しています。

また、グループコンプライアンス委員会を設置し、グループ各社のコンプライアンス推進状況をモニタリングするほ

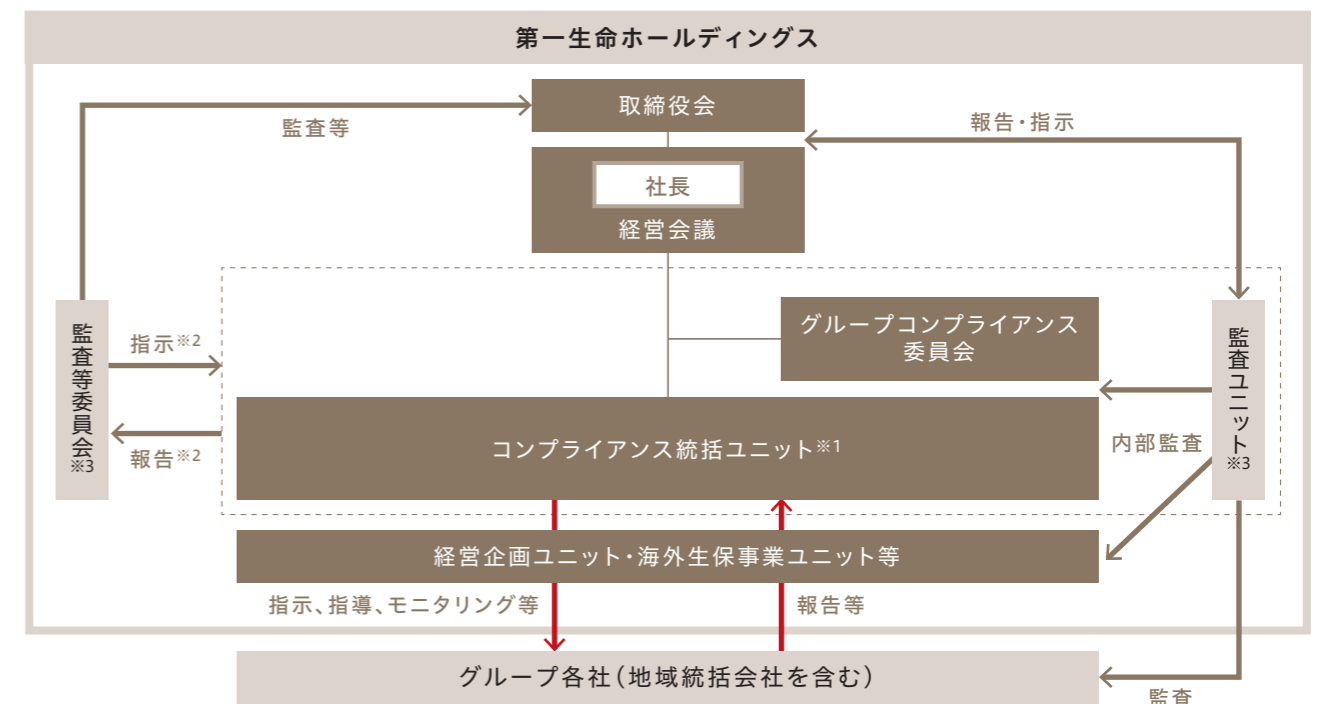
か、グループコンプライアンスに関する態勢整備および推進に関する重要事項について協議し、経営会議や社長、取締役会に報告する態勢としています。

なお、当社グループに属する従業員がコンプライアンスに係る事項を通報・相談する態勢として、公益通報者保護法に対応した相談窓口を当社コンプライアンス統括ユニット内、および社外（社外弁護士事務所）に設置しており、正当な通報・相談者が通報・相談したことを理由として不利益な取扱いを受けることのないよう、プライバシーを尊重した運営を徹底しています。

コンプライアンスの推進

当社グループでは、グループ各社が年度毎の取組み課題に応じて「コンプライアンス・プログラム」などの年度計画を策定し、それをもとに各課題へ取り組むとともに、適宜遂行状況を検証し課題の見直しを行うなど、PDCAを実践することによりコンプライアンスを推進しています。また、法令・社内ルールに対する知識や、コンプライアンス意識の強化に向けて、各社で教育・研修の充実を図っています。

コンプライアンスに関する組織体制



※1 必要に応じて他ユニットと連携。
※2 点線枠は、監査等委員会の指示・報告対象を示す。
※3 監査等委員会と監査ユニットは連携。

情報資産の保護

基本認識

当社グループでは、法令や社内規程などを遵守し、適切な情報資産保護管理を行うこと、サイバー攻撃や内部不正から情報資産を守ることが、お客さま、社会、株主・投資家の皆さまなどからの信頼を確保するための大前提であると認識しています。

方針・規程など

当社では、「グループ内部統制基本方針」のなかで、グループの情報資産保護に関する体制の整備および運営に関する基本的な事項について定めています。この基本方針のもと、グループの情報資産保護にあたっての基本的な考え方などの事項を「グループ情報資産保護管理基本方針」で、また、より具体的な承認・報告体制および管理方法を「グループ情報資産保護管理規程」でそれぞれ定めています。さらに、巧妙化するサイバー攻撃に対しては「グループサイバーインシデント対応規程」を定めています。

組織体制

当社では、情報資産保護の推進に関する重要事項は、グループコンプライアンス委員会で協議する体制としています。また、グループ各社における情報資産保護を推進する常設組織として、コンプライアンス統括ユニット内に情報資産保護推進グループを設置しています。

情報資産保護推進グループは、グループ各社に対して業種・所持する情報の量・質などに応じ必要な指導・支援を行うとともに、各社における適正な情報資産保護管理の態勢整備・推進を図っています。

これらの体制が有効に機能しているかについて監査ユニットが定期的に内部監査を行い、その結果は取締役会・経営会議に報告されています。

情報資産保護管理の推進

当社グループでは、各国の法令などに基づき、個人情報などの漏えい、滅失または毀損の防止が図られるように必要かつ適切な各種安全管理措置を講じるなど、情報資産保護管理態勢を整備しています。

反社会的勢力への対応

基本認識

当社グループでは、市民社会の秩序や安全に脅威を与え、健全な経済・社会の発展と企業活動を妨げる反社会的勢力からの不当要求に対しては、組織全体で対応することとし、すべての取引において一切の関係遮断・被害防止に努めています。

方針・規程など

「グループ内部統制基本方針」に基づく「グループ反社会的勢力対応基本方針」において、反社会的勢力との関係遮断・被害防止に関する基本的な考え方や取組方針について規定するとともに、「グループ反社会的勢力対応規程」を制定し、グループ一体となった反社会的勢力排除態勢の強化を図っています。

反社会的勢力への対応体制

当社では「総務ユニット」を統括所管として、日常の事業運営において、グループ各社の属性を踏まえた関係遮断・被害防止態勢の整備・強化を推進し、必要に応じて指導・支援を実施するなど、グループとして適切な対応を図っています。

グループ会社の状況をモニタリングするほか、グループ各社から反社会的勢力排除に向けた取組み事項について報告を受けるなど、グループ横断的に対応を行っています。

反社会的勢力との取引が判明した場合には、適時・適切に取締役などへ報告のうえ速やかに関係遮断を図る態勢を構築するとともに、反社会的勢力との関係遮断の対応状況などについて定期的に取り締り委員会などに報告するなど、経営層が適切に関与する態勢としています。

また、平素より、反社会的勢力との関係遮断・被害防止のため、所轄警察署、暴力追放運動推進センター、弁護士などの外部専門機関との緊密な連携体制の構築にも努めています。

3. リスク管理に関する体制

基本認識

当社グループでは、健全かつ適切な業務運営を確保し、保険契約上の責務を確実に履行するために、グループにおけるさまざまなリスクについての把握・評価と各リスクの特性に基づいた的確な対応を行うとともに、それらのリスクを統合的に管理することとしています。さらに、それらのリスク量と自己資本などの財務基盤をグループ全体で管理し、健全性向上に努めています。

また、通常のリスク管理だけでは対処できないような危機や大規模災害が発生する事態に備え、管理体制を整備しています。

方針・規程など

当社では、「グループ内部統制基本方針」のなかで、グループリスク管理に関する体制の整備および運営に関する基本的な事項について定めています。この基本方針のもと、リスクごとの管理のプロセスなどグループリスク管理

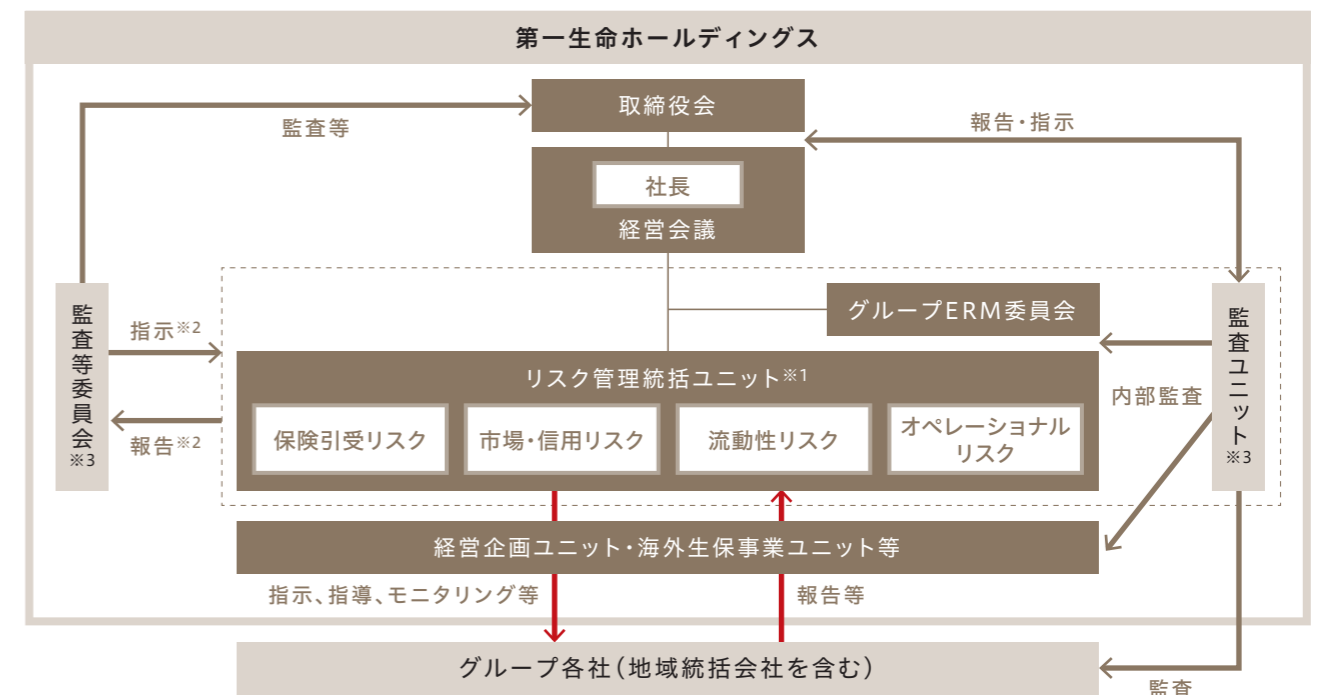
に関する基本的な事項を「グループリスク管理基本方針」で、また、より詳細な管理方法を含むグループリスク管理を行うにあたっての具体的な承認・報告体制および管理方法を「グループリスク管理規程」でそれぞれ定めています。

組織体制

グループの健全性および業務の適正性の確保に向け、グループリスク管理基本方針に基づき、リスク管理統括ユニットがグループリスク管理態勢の整備および運営を推進しています。さらに、グループ全体のリスク管理状況および健全性の状況については、リスク管理統括ユニットが中心となってモニタリング・コントロールを実施するとともに、グループリスク管理態勢の強化を推進しています。

また、グループERM委員会を設置、定期的開催し、リスク管理方針の策定とその遵守状況の確認、リスク管理態勢の高度化に向けた検討などを行う体制としています。こうしたリスク管理体制の有効性・適切性は監査ユニットが検証しています。さらに監査等委員会は、経営層をはじめとし、グループ全体のリスク管理全般を対象に監査を実施しています。

リスク管理体制



※1 必要に応じて他ユニットと連携。
 ※2 点線枠は、監査等委員会の指示・報告対象を示す。
 ※3 監査等委員会と監査ユニットは連携。

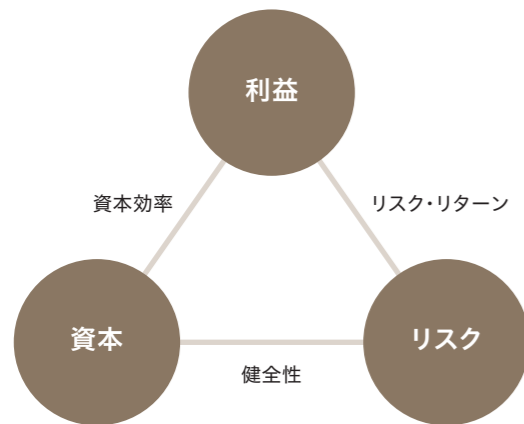
ERMの推進

当社グループは、資本・リスク・利益の状況に応じた経営計画・資本政策などを策定し、事業活動を推進するエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)を推進しています。ERMに関するリスク管理の取組みとして、経営計画や資本政策などを策定する際に、リスク管理統括ユニットがその妥当性を検証するほか、リスク許容度を設定・管理することなどにより、リスクの所在、種類および特性を踏まえて資本・リスク・利益を適切にコントロールするとともに、グループリスク管理の高度化を推進しています。

当社グループでは、経済価値ベース、会計ベースおよび規制ベースで、各種リスクを統合し自己資本などと対比することなどにより、健全性をコントロールしています。経済価値ベースのリスク管理では、生命保険会社の企業価値を表す指標のひとつであるエンベディッド・バリューと整合的なリスクの評価方法を採用しています。

また、モデルによるリスクの計量化ではとらえきれない事象を認識・把握する際は、金融市場の混乱や大規模災害などの過去の出来事や、将来見通しなどにに基づき考えられる最悪の状況を想定したストレス・テストを実施しています。その上で、健全性に与える影響を分析し、結果を取締役会・経営会議などに報告するとともに、必要に応じて市場環境などの確認、モニタリングの強化、経営上あるいは財務上の対応を検討・実施します。

利益・資本・リスクの関係



危機管理態勢

当社は、「グループ危機管理基本方針」を制定し、グループの危機管理の状況を一元的に把握・管理するとともに、平時の危機管理推進体制を構築し、危機の発生防止、想定危機に備えたリスク軽減のための事前準備など、危機管理にかかる諸対応を推進しています。具体的には、グループ会社に対し危機発生のおそれがある事態の報告を求めるとともに、主体的に危機発生懸念の探知、グループ会社および各ユニットへの指示・注意喚起を行い、危機の回避に努めます。また、危機発生時の連絡体制など、迅速な初動対応体制を整備し、危機発生時には迅速な初動対応および正確な情報収集を行い、危機の収束のための諸対応をグループ会社と連携して実施できる態勢としています。

4. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役、執行役員ならびに従業員の職務執行が効率的に行われることを確保するため、決裁、組織、職務責任権限に係る社内規則を定めるとともに、経営会議を設置し、グループに関する重要な業務の執行、経営上の重要事項を審議しています。また、グループ中期経営計画を策定し、経営会議などにおいて、計画の遂行状況の確認・評価を実施しています。

5. 財務報告の適正性および信頼性を確保するための体制

当社では、「グループ内部統制基本方針」のなかで、財務報告の信頼性の確保と適時適切な開示に関する基本的な考え方や取組方針を定めています。この基本方針のもと、財務報告に係る内部統制を適切に評価するための事柄を定めた「財務報告内部統制評価規程」を整備しています。これらの方針・規程などに従い、財務報告の信頼性を確保するために、財務報告に関連する重要なプロセスや財務報

告を作成する体制などの内部統制の有効性の評価を実施しています。

その結果に基づき、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断した旨の「内部統制報告書」を作成し、有価証券報告書とあわせて提出しています。

また、2017年3月31日を基準日とする当該「内部統制報告書」については、会計監査人による内部統制監査を受けており、「無限定適正意見」を得ています。

6. 取締役および執行役員の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役・執行役員の職務の執行に係る情報を適切に保存・管理するため、取締役会・経営会議などの重要な会議の資料および議事録、決裁書などの取締役・執行役員の職務の執行に係る情報ならびにその他重要な情報を保存・管理する方法を社内規則に定め、それらに基づき、保存・管理を実施しています。

7. 監査等委員会の職務の執行に関する体制

監査等委員会による監査の実効性を確保する体制を、以下のとおり、整備しています。

- 監査等委員会室を設置し、監査等委員会を補助する使用人を配置しています。当該使用人は、人事異動および評価などに関して取締役から独立性を確保しており、必要な情報の収集権限を有しています。
- 法令・定款などに違反する行為、会社またはグループ会社に著しい損害を及ぼす事実、またはそれらのおそれがある場合に、監査等委員会に対して報告を行う体制を整備しています。また、内部通報制度の運用状況を常勤監査等委員に報告しています。
- 常勤監査等委員が経営会議などの重要な会議、委員会などに出席し、重要な決裁書類などを閲覧するなど、内部統制態勢の整備および運用状況を確認する体制を整備しています。

8. 内部監査の実効性を確保するための体制

基本認識

当社グループでは、グループの健全かつ適切な業務運営を確保するために、グループ会社におけるすべての業務・活動を対象として、社内の内部監査部門が検証・評価し、必要に応じて適切な改善の提言をすることが大切であると認識しています。そして、有効な内部監査を実施するために、内部監査部門の独立性の確保など必要な体制を整備しています。

方針・規程など

当社では、「グループ内部統制基本方針」および「グループ内部監査基本方針」のなかで内部監査に関する基本的な考え方や方針について定めています。「グループ内部監査基本方針」に基づき、内部監査の基本的事項を明らかにし、内部監査に関わる全ての活動を円滑かつ効果的に推進するために「内部監査規程」を制定するとともに、内部監査の実施要綱を定めた「内部監査業務規程」などを制定しています。

組織体制

当社では、被監査組織に対し牽制機能が動く独立した組織として監査ユニットを設置し、グループ会社の内部統制態勢の整備および運用状況などの適切性・有効性を検証し、問題点の発見・指摘に加え、内部管理などについての評価および改善に関する提言などを行うとともに、内部監査結果を取締役会・経営会議などへ報告しています。

監査等委員会への報告など

当社は、社外取締役が過半数を占める監査等委員会を設置しています。監査ユニットは、監査等委員会の方針、計画、監査の視点を踏まえた内部監査を実施するとともに、内部監査計画や内部監査結果などについて監査等委員会に報告するなど、連携の推進を図っています。

持続的な価値創造を実現するための グローバルなガバナンス体制の構築へ

第一生命グループは、持続的な価値創造の実現に向けて、事業分散・地域分散を積極的に進めてきました。今後の当社グループのガバナンスのあるべき姿について、この分野で豊富な知見を有し、公益社団法人会社役員育成機構の代表理事を務めるニコラス・E・ベネシュ氏を迎え、議論を交わしました。



稲垣 精二 (右)
代表取締役社長

ニコラス・E・ベネシュ氏
公益社団法人会社役員育成機構
代表理事

長濱 守信 (左)
取締役 (上席常勤監査等委員)

隅野 俊亮 (左)
執行役員 経営企画ユニット長

佐藤 りえ子 (右)
社外取締役 (監査等委員)

ニコラス・E・ベネシュ氏のプロフィール

米国でMBAと弁護士資格を取得後、J.P.モルガンの投資銀行部門に入社。11年間にわたり、さまざまな案件を担当。その後、日本でM&Aアドバイザー業務を専門とする企業を設立。複数の企業で社外取締役を務めたほか、コーポレートガバナンス・コードの策定を提言。現在は、ガバナンス強化を目指す企業の役員に対する研修やコンサルティングを行う公益社団法人会社役員育成機構で代表理事を務める。

事業の拡大・多様化に対応したガバナンス体制を構築

株式会社化・持株会社体制へ移行し
事業環境の変化に迅速・的確に対応

ベネシュ 第一生命は、2007年の海外進出、2010年の株式会社化・上場、2016年の持株会社体制への移行と、この10年間に経営形態を大きく変化させてきました。その背景についてご説明いただけますか。

稲垣 人口減少やマイナス金利の導入に象徴されるように、国内の生命保険事業を取り巻く環境は厳しさを増しています。そうした中でも当社グループは、持続的な価値創造の実現に向けて、事業分散・地域分散を進めてきました。具体的には、国内3生保体制の構築や、アジア・米国などでの生命保険事業への進出、国内外でのアセットマネジメント事業の強化などを進め、現在では、国内3社、海外6社の生命保険会社、内外に2社のアセットマネジメント会社を抱える企業グループになりました。このように事業環境の変化

に迅速かつ的確に対応し、健全な成長を実現するために必要なガバナンス体制を追求し続けた結果、相互会社から株式会社、そして持株会社体制への移行につながりました。

ベネシュ 持株会社体制へ移行した主な目的は何でしょうか。

稲垣 一つは、グループ内での資本の再配賦を通じて成長を加速させることです。当社グループには、国内の生命保険ビジネスという非常に規模が大きく成熟した事業と、成長途上の新しい事業とが存在しています。そのなかで、どの事業にどれだけの資本を配分していくかを適切かつ迅速に判断する役割は、事業会社ではなくグループ統治に専念する持株会社が担うべきであると考えました。もう一つの目的は、今後、大胆な戦略を実行する際の事業基盤を構築することです。例えば、生命保険会社の子会社の場合、保険業法によって業務範囲が厳しく限定されるのに対して、保険持株会社は幅広い業務を展開することが可能になります。

監査等委員会設置会社としてベストプラクティスを追求

高度な内部統制システムを活かし
実効性の高いガバナンスを追求

ベネシュ 機関設計として第一生命ホールディングスが監査等委員会設置会社を選択した理由をご説明いただけますか。

稲垣 検討段階ではさまざまな意見があり、社外役員とも徹底的に議論しました。最終的に監査等委員会設置会社としたのは、持株会社はグループ会社の経営管理がメインの会社ですから、その取締役会は監督機能を主体としたモニタリング・ボードが最適であるとの考えからです。

ベネシュ 監査等委員会設置会社としてのガバナンスは

十分に発揮されていますか。

長濱 第一生命ホールディングスの監査等委員会として目指しているのは、実効性の高いガバナンスです。やるからにはベストプラクティスを目指すという方針のもと、これまでに築いてきたノウハウを土台にして、会社法や社会の要請などを踏まえながら、高いハードルを掲げて取り組んでいます。私自身、内部監査の担当役員を務めていたこともあり、当社の内部統制システムの構築には長く携わってきました。現在は、監査等委員会の委員長として内部監査部門や会計監査人との連携を含め、内部統制システムを活用しながら、監督の実効性を常に高めるべく努めています。

ベネシュ 生命保険というのは数十年にわたる長期契約が中心になりますね。保険数理も複雑ですから、高い専門性と長期的な経営目線が求められます。しっかり業務内容を把握し、監督機能を働かせるのは難しいのではないですか。



長濱 監査等委員会では、かなりの時間をかけて各業務執行役員にヒアリングしています。各執行役員がどのような課題認識を持っているのかを把握した上で、それが実際の業務執行において反映されているのかをチェックしています。

佐藤 監査等委員会設置会社への移行に関して、私は最初から賛成したわけではありませんでした。監査役制度は、日本独自の制度で海外の方からはわかりにくいとの指摘がある一方で、監査役単独で報告請求や調査を実施できる独任制という非常に強い権限を与えられており、これによりガバナンスが有意義に機能するという評価もあります。これに対して、監査等委員会の場合、調査権を持つのは個々の委員ではなく委員会組織です。

しかし、議論を重ねるなかで、当社には非常に高度な内部統制システムがすでに整備されていることを改めて確認しました。これと上手くリンクさせれば、個々に調査権がなくても、社外役員などから問題提起があれば、その指摘は無視されることはなく、うまくその機能を発揮できると考えました。第一生命ホールディングスが「ベストプラクティスを目指す」のであれば、すべての監査等委員会設置会社の模範となるような実効性の高いガバナンスを実現できる可能性があると考え、その前提で賛成しました。移行後の現在では、その懸念は払拭されており、むしろ通常の監査役よりも範囲を広げて業務執行の妥当性をチェックできているのではないかと考えています。

ベネシュ 監督の実効性を高めるためには、社外取締役への情報提供・情報共有の仕組みが重要であると思います。その点はいかがでしょうか。

長濱 2016年10月のホールディングス設立以降、取締役



会を12回開催しましたが、監査等委員会はそれ以上の頻度で開催しています。それに加え、議案の重要性などに応じて事前に社外取締役に対して説明会も開催しています。

佐藤 事業への理解を深めることを目的とした社内イベントなどへの参加を含めると、実質的には月3回くらいは当社に来ています。また、事前に取締役会資料を準備いただけるなど、社外役員への情報提供は充実していると思います。さらに、社内で行われる会議以外にも、議案への理解を深めて議論を充実させるために、社外役員のみでのフリーディスカッションができる会合を自主的に設けています。

ベネシュ 非常に良い試みですね。そうした場で意見を交換することは、取締役会での議論を活性化させますからね。

稲垣 私自身、米国のJanus Capital Group(現Janus Henderson Group)の社外取締役を務めた経験がありますが、オンサイトに集まって会議するのは、基本的に四半期に1回で、それ以外は必要に応じてビデオカンファレンスを開催する仕組みでした。

ベネシュ 開催頻度を減らして、その分1回1回の会議をより充実させていくという方法もありますね。それ以外にもJanusの取締役会で参考になるような取組みはありましたか。

稲垣 例えば、取締役会の下部組織である監査委員会では、執行側が退席し、会計監査人と社外からなる監査委員会メンバーだけで意見交換する機会が設けられるなど、ガバナンスの実効性を高めるためのさまざまな工夫が凝らされていて、とても健全な組織だと感じました。こうした海外企業の事例も研究しながら、当社にとって最適のガバナンスを追求していきたいと考えています。



次世代を見据えたグローバル・マネジメント体制の構築

真のグローバル企業として 多様な人財の確保・育成に注力

ベネシュ 海外事業が連結純利益の約3割を占めるまでになり、今後、グローバルなマネジメント体制が一層重要になりますね。現在どのような体制でマネジメントしているかご説明いただけますか。

隅野 ニューヨークおよびシンガポールに設置した地域統括会社を通じて、海外グループ各社を監督・支援しています。海外グループの経営層とは、経営理念・価値観の共有を図ることを目的として「エグゼクティブ・サミット」を開催しています。また、各社の幹部層が集まる「グローバル・マネジメント・カンファレンス」などを通じて、グループ内各層での情報共有や戦略・方針の統一を図っています。

ベネシュ 海外グループ会社の経営層が持株会社の経営に参加するケースはありますか。

稲垣 現在、執行役員待遇の者が5名おり、海外戦略案件を審議する際にはオンサイトあるいは電話で参加しています。

ベネシュ 経営層の交流だけでなく、今後のグローバル事業を担う人財の育成も大切になりますね。

隅野 おっしゃる通りです。多様な人財を確保するために、新卒採用に加えて中途採用、外国籍の人財の採用も積極的に進めています。こうして人財の層を厚くするとともに、その中から海外事業を担う人財、将来マネジメントを担う候補生などを育成していきたいと考えています。また、グローバルな人財交流や研修プログラムを充実させています。2016年度は海外のグループ社員約30名が国内での交流プログラムに参加しましたが、2017年度は50名くらいに増やす計画です。これらとともに、事業のグローバル



化に対応して、社内情報インフラの多言語化なども対応していかなければならないと考えています。

ベネシュ 私の経験から言うと、多様性を高めグループ内の人的ネットワークを強固にすることは、グローバルな競争優位性を維持する上で大きな強みになります。個々の人財の力と人的ネットワークが、直面する課題の解決や新たなアイデアの創出をきっと後押ししてくれるはずですよ。

共に尊重し、共に学びあい、 共に成長する

ベネシュ 海外グループ会社に対する監督機能を強化していこうとすると、互いのカルチャーの違いなどによって摩擦が生じる可能性もあると思いますが、持株会社としてどのような姿勢で臨もうとお考えでしょうか。

稲垣 生命保険事業は基本的にローカルビジネスですので、トップダウンで指示・命令するだけでは、うまく事業が回りません。そんな当社のグローバル・マネジメントの基本となる姿勢について、会長の渡邊はこんな言葉で表現しています。『Respecting each other』『Learning from each other』『Growing together』—すなわち“共に尊重し”“共に学びあい”“共に成長する”という考え方です。ガバナンスの本質を端的に表していると思います。第一生命グループは、国内の生命保険事業に徹していた相互会社の時代からこのマインドをととても大切にしてきました。こうした考え方は、事業の多様化・地域分散が進んだ現在もグループ内に脈々と息づいており、私もしっかりと継承していきたいと考えています。