適切な経営判断を
実現する
バランスの取れた
取締役会構成

経営の透明性・
客観性を
担保する体制

コーポレート ガバナンス

企業ガバナンス・
リスク管理の向上

49 社外取締役による座談会
53 役員体制
57 コーポレートガバナンス体制
59 コーポレートガバナンスを支える仕組み
62 ステークホルダーへの対応
63 内部統制体制

公平かつ
適時・適切な
情報開示と
責任ある対話

コーポレートガバナンスの変遷

組織・経営態勢

- 1998 経営品質向上活動の開始
- 2001 日本経営品質賞の受賞
- 2005 CSR経営（コーポレートブランド向上）への発展
- 2007 海外生命保険事業の開始
- 2010 株式会社化
- 2011 DSR経営への進化
- 2016 持株会社体制への移行

コーポレートガバナンスの強化

- 2002 社外取締役の選任
- 2004 執行役員制度の導入
- 2005 指名委員会・報酬委員会の設置（現指名諮問委員会・報酬諮問委員会）
- 2006 業績連動型報酬の導入
- 2010 株式報酬型ストックオプションの導入
- 2012 女性社外取締役の選任
- 2013 アドバイザリー・ボードの設置
- 2013 取締役会の実効性に関する自己評価（アンケート方式）の実施
- 2014 社外取締役の独立性基準の公表
- 2015 コーポレートガバナンス基本方針の制定・公表
- 2016 監査等委員会設置会社への移行
- 2016 取締役会の社外取締役比率３分の１以上
- 2018 譲渡制限付株式報酬制度の導入

ガバナンスの実効性を高め
成長戦略を加速していきます

**新中期経営計画の策定において社外取締役が担った役割や、
コーポレートガバナンスの強化に向けた今後の課題などをテーマに
社外取締役による座談会を開催しました。**

（後列の左から）

社外取締役（監査等委員）
朱 殷卿

社外取締役
ジョージ・オルコット

社外取締役
前田 幸一

社外取締役（監査等委員）
増田 宏一

社外取締役（監査等委員）
佐藤 りえ子

社外取締役
井上 由里子

新中期経営計画「CONNECT 2020」に対する評価

――この春に発表した新中期経営計画「CONNECT　2020」について、社外取締役としてどう見ていますか。

オルコット　まず、計画の策定プロセスを評価したいです。日本企業の意思決定は、執行側が用意したものを取締役会に提出して「これを承認してください」というやり方が多いように思いますが、今回の中期経営計画では、ドラフト段階から2～3回取締役会で審議しました。そうした議論に参加したことで、私も意思決定にある程度貢献できた、という実感を持つことができました。

前田　同感ですね。新中期経営計画の最終決定に至るまで、1年くらい前から何回も審議して、さまざまな面から計画案を検討しました。「2020年に向けて、どのような成長戦略をとっていくのか？」という大きなテーマのもとで話し合い、私たち社外の役員の意見もコンバインしながらまとめられていきました。つくり方として評価できるプロセスだったと思います。

佐藤　本当に、長い時間をかけて議論を重ねましたね。社外取締役だけでの会議もありました。それも当社の社外取締役だけでなく、第一生命の社外役員にも意見を聞き、「中期経営計画の策定にあたり、どういう視点が必要なのか？」という議論をしました。

増田　私は持株会社体制移行後に社外取締役に就任しましたので、監査等委員会設置会社という新しい機関設計の

取締役会において中期経営計画がどう議論されるのか、大変注目していました。皆さんがおっしゃるように、今回の決定プロセスは非常に良かったと思います。「そもそも3カ年計画で良いのか？5カ年計画にすべきではないか？」といった根本的な議論の段階から参加できたことで、第一生命グループの目指すべき方向性や今後の課題についてもこれまで以上に多くのことが見えてきました。

前田　株式会社化以降、当社は次のステップに向けた新機軸を打ち出してきました。前中期経営計画は、国内生命保険事業、海外生命保険事業、資産運用・アセットマネジメント事業という3つの成長エンジンの基盤づくりを重視したものでしたが、今回の計画はその基盤の上で持続的成長を目指していくためのプランと位置付けられます。

朱　上場以降、当社は「国内から海外へ」という戦略を推進しています。引き続きこの戦略を推進していくためには、改めて国内事業の足腰を鍛えること、すなわち国内事業の自律的な収益性を維持・拡大していくことが重要です。新たな中期経営計画は、そこにもフォーカスしており、しっかりした認識のもとに策定された計画だと評価しています。

佐藤　中期経営計画のコンセプトである「CONNECT」は、議論を尽くすなかで執行側から提示されたと記憶していますが、この言葉には、カスタマーファーストでお客さまとつながる、代理店や銀行など営業上のパートナーとつながる、さらにまだリーチしていない層につながるなど、いろいろな意味を含んでいます。グループの強みをすべて活かしていこう、という狙いをよく表していると思います。

朱　「CONNECT」とは、これまでに構築してきた市場や経営資源を深掘りすることだと理解しています。海外企業のM&Aなどによる新たなリソースの獲得や、国内市場における営業チャネルの多角化による新たな顧客層へのリーチなど、これまでの戦略で得た新たな経験・ノウハウを新しい分野に再活用していくといったアプローチの表現として、「CONNECT」はステークホルダーにも伝わる言葉ですね。

井上　私はこの6月に社外取締役に就任したばかりで策定プロセスには直接関わっていませんが、その前に当社のアドバイザリー・ボードに参加しており、原案を提示されました。そこで注目したのは、新中期経営計画がInsTechの推進やビッグデータの解析などによってイノベーションの創出を目指していることです。さまざまな業界において、異業種との連携でデータ活用のプラットフォームを構築し、利用者にもビジネスパートナーにもメリットをもたらすエコシステムを形成していくことが、経営戦略の新しい定石となっています。この考え方は生命保険業界とも親和性が高いと思いますので、当社のこれからの取組みに期待しています。

コーポレートガバナンスの強化に向けて取り組むべきこと

――コーポレートガバナンスの面で課題と認識していることはありますか。

オルコット　一つはM&Aで取得した海外グループ会社のガバナンスです。当社はグローバルでの成長を急ピッチで推進していますが、国ごとに規制のある生命保険業では、製造業のような海外の事業所に日本からエキスパートを送って運営するやり方は有効ではありません。必然的に現地企業を買収するわけですが、全く違う歴史や文化を持つ組織がグループに加わるので、相手の経営層との信頼関係をどう構築するかが大きな課題になります。例えばプロテクティブやTALが現地で事業買収をすると孫会社ができますが、良い信頼関係が築けていなければそうした戦略も安心して任せることは難しいでしょう。本社でのグローバル人財の育成とともに、買収先企業にも日本の本社をよく知ってもらい、“One第一生命”をつくっていくことが非常に大事だと思います。

佐藤　海外グループ会社のガバナンスは極めて難しい問題ですね。買収時の相手の経営陣と良い関係を築けたとしても、世代交代したらどうなるか、といった潜在的な問題もあります。当社の場合は、グループ会社の後継者指名についても意識していますので、そのあたりを私たち社外取締役がどう支援していけるかだと思っています。

朱　日本企業は買収先の自立性に配慮して、買収後の統合プロセスをステップバイステップでゆっくり進めることが多いですね。当社の場合は、信頼を重視する生命保険業の文化を活かして買収先の経営陣との信頼関係づくりは比較的しっかりできている印象がありますが、今後も買収先企業のマネジメントを積極的に取り込み、買収後の統合をスピード感を持って進めていくべきだと考えています。

前田　これまでいろいろな事業買収を見てきましたが、当社は非常によく人と企業を見ており、今までの買収案件についてはうまくいっていると思います。これからの3年間は、M&Aで取得した事業基盤を活かしてコア事業でどのようなシナジーを生み、新しいビジネス創出につなげていくのか、あるいは日本と海外で相互に活用できるものはないか、ガバナンスの観点からどこまで統治していくのか、買収先の人財をいかにグローバルに活用していくのかなど、さまざまな観点から検証して、新たな基盤として仕上げていく期間になると思います。

井上　少し話は変わるのですが、取締役会の実効性という観点から言うと、今後は取締役会の多様性をもっと高めていくことも重要だと思います。私は会社経営の経験はありませんが、そういうメンバーも含めて取締役会の多様性を高めることは、より多くのステークホルダーの視点を経営に反映させることにつながります。一方で、私たちが意思決定に参加して有効なアドバイスをするためには、当社の事業や戦略に対する理解を深める必要があります。

増田　当社では、非常に重層的に、手厚くトレーニングが行われていますよ。資料提供、事前説明もしっかりされていますし、現場を知るための見学会なども定期的に用意されています。国内各地の営業現場で生涯設計デザイナーと話したり、海外拠点を視察したりする機会もあってとても勉強になります。

朱　会社の内部の人々は、ずっと同じ風土・文化でキャリアを積み、継続的に進めてきたものを踏まえて戦略を考えていくので、どうしても議論が同じ方向に収斂しがちになります。それに対して「こういうことは考えていますか？」と疑問を投げかけることに社外取締役の存在意義があるのだと思います。

佐藤　そうですね。疑問点について率直に発言することこそが、社内取締役や執行側に対して、社内にはない、全く違う視点を示すことになり意味があるのだと思っています。

朱　私からもう一つ意見を述べると、ESGの観点なども踏まえて、より長期視点での議論も必要だと思います。生命保険という業種はそれ自体が公共性の高い生業です。ですから当社にとってのESG、あるいはCSRとは、サステナブルにこの生業ができるよう正しいやり方で「稼ぎ続ける」ことです。日本の生命保険業界が難しい環境になってきたなかで、当社は新市場・新チャネルの開拓など、新機軸をいち早く打ち出し、スピード感を持って取組みを進めています。今後も安定して稼ぎ続けるためには、優先順位に基づく事業の選別や新しい取組みについて、取締役会で規律ある議論と意思決定を行っていくことが重要です。

オルコット　未来の環境変化を見通すことは難しいですが、だからこそ20年、30年後にはどんな世界がやってきて、そこで第一生命グループがどのようなビジネスモデルによって成長し続けていくのか、もう一度白紙の状態から考えてみる必要があるのではないかと思います。当社には、長期ビジョンに基づいて成長シナリオを描き、その実現に向けた施策を実行してもらえたらと期待しています。

役員体制（2018年6月25日現在）

取締役

渡邉 光一郎（わたなべ こういちろう）

代表取締役会長

2001年7月就任 65歳
自社所有株式数 63,627株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：
・第一生命保険株式会社 代表取締役会長
・日本たばこ産業株式会社 社外取締役
・内閣府 男女共同参画推進連携会議 議員
・文部科学省 中央教育審議会 委員
・消費者庁 参与
・一般社団法人日本経済団体連合会 審議員会 副議長
・一般社団法人日本経済団体連合会 教育問題委員会 委員長
・一般社団法人日本経済団体連合会 消費者政策委員会 委員長
・公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会 幹事

当社グループの一員として、主に経営企画、人事管理・人財育成、広報および調査関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2001年7月より当社取締役として企業経営に従事し、2010年代表取締役社長就任以降、当社グループの成長に向けた事業戦略を積極的に推進するなど、豊富な経験と知見を活かし職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断しています。

1976年 4月　第一生命保険相互会社入社
2001年 7月　同取締役
2004年 4月　同常務取締役
2004年 7月　同常務執行役員
2007年 7月　同取締役常務執行役員
2008年 4月　同取締役専務執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社代表取締役社長
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社代表取締役社長
2017年 4月　同代表取締役会長（現任）

稲垣 精二（いながき せいじ）

代表取締役社長

2016年6月就任 55歳
自社所有株式数 18,268株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：
・第一生命保険株式会社 代表取締役社長
・一般社団法人生命保険協会
　副会長（代表理事）
・生命保険契約者保護機構 理事

当社グループの一員として、主に経営企画および運用企画関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2016年6月より当社取締役、2017年4月より代表取締役社長として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断しています。

1986年 4月　第一生命保険相互会社入社
2012年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2015年 4月　同常務執行役員
2016年 6月　同取締役常務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役常務執行役員
2017年 4月　同代表取締役社長（現任）

露木 繁夫（つゆき しげお）

代表取締役副会長執行役員

2003年7月就任 63歳
自社所有株式数 30,833株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：
・東洋埠頭株式会社 社外監査役

当社グループの一員として、主に国際業務、国内法人保険および資産運用関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2003年7月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断しています。

1977年 4月　第一生命保険相互会社入社
2003年 7月　同取締役
2004年 7月　同執行役員
2005年 4月　同常務執行役員
2008年 7月　同取締役常務執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社取締役常務執行役員
2011年 4月　同取締役専務執行役員
2014年 4月　同代表取締役副社長執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社
　代表取締役副社長執行役員
2017年 4月　同代表取締役副会長執行役員（現任）

堤 悟（つつみ さとる）

代表取締役副社長執行役員

2015年6月就任 62歳
自社所有株式数 18,067株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：
・第一生命保険株式会社
　代表取締役副社長執行役員

当社グループの一員として、資産運用および国内法人保険関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2010年6月より第一フロンティア生命保険株式会社代表取締役社長、2015年6月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断しています。

1978年 4月　第一生命保険相互会社入社
2005年 4月　同執行役員
2005年 7月　興銀第一ライフ・アセットマネジメント株式会社
　（現アセットマネジメントOne株式会社）専務取締役
2010年 4月　第一フロンティア生命保険株式会社顧問
2010年 6月　同代表取締役社長
2015年 4月　第一生命保険株式会社副社長執行役員
2015年 6月　同代表取締役副社長執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社
　代表取締役副社長執行役員（現任）

石井 一眞（いしい かずま）

取締役専務執行役員

2003年7月就任 64歳
自社所有株式数 22,392株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：
・第一生命保険株式会社 取締役専務執行役員

当社グループの一員として、主に収益管理、主計および内部監査関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2003年7月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断しています。

1977年 4月　第一生命保険相互会社入社
2003年 7月　同取締役
2004年 7月　同執行役員
2005年 4月　同常務執行役員
2008年 7月　同取締役常務執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社取締役常務執行役員
2011年 4月　同取締役専務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役専務執行役員（現任）

武富 正夫（たけとみ まさお）

取締役常務執行役員

2017年6月就任 54歳
自社所有株式数 14,187株
取締役会 11／11回出席
主な兼職：
・第一フロンティア生命保険株式会社
　代表取締役社長

当社グループの一員として、主に人事管理・人財育成およびアンダーライティング関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2017年6月より当社取締役、2018年4月より第一フロンティア生命保険株式会社代表取締役社長として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断しています。

1986年 4月　第一生命保険相互会社入社
2012年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2015年 4月　同常務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社常務執行役員
2017年 6月　同取締役常務執行役員（現任）

寺本 秀雄（てらもと ひでお）

取締役

2012年6月就任 58歳
自社所有株式数 17,762株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：
・第一生命保険株式会社
　代表取締役副会長執行役員

当社グループの一員として、主に経営企画および営業企画関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2012年6月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断しています。

1983年 4月　第一生命保険相互会社入社
2009年 4月　同執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2011年 4月　同常務執行役員
2012年 6月　同取締役常務執行役員
2015年 4月　同取締役専務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役専務執行役員
2017年 4月　同取締役（現任）

George Olcott（ジョージ オルコット）

社外取締役

2015年6月就任 63歳
自社所有株式数 3,614株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：
・株式会社デンソー 社外取締役
・日立化成株式会社 社外取締役

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かか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いています。同氏の経験などを当社グループの経営の監督に活かしていただけるものと判断し、社外取締役としています。

1986年 7月　S.G. Warburg & Co., Ltd.入社
1991年11月　同ディレクター
1993年 9月　S.G. Warburg Securities Londonエクイティーキャピタル
　マーケットグループエグゼクティブディレクター
1997年 4月　SBC Warburg東京支店長
1998年 4月　長銀UBSプリンソン・アセット・マネジメント副社長
1999年 2月　UBSアセットマネジメント（日本）社長
　日本UBSプリンソングループ社長
2000年 6月　UBS Warburg東京マネージングディレクターエクイティ
　キャピタルマーケットグループ担当
2001年 9月　ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院（Judge Business School）
2005年 3月　同FMEティーチング・フェロー
2008年 3月　同シニア・フェロー
2010年 9月　東京大学先端科学技術研究センター特任教授
2014年 4月　慶應義塾大学商学部・商学研究科特別招聘教授（現任）
2015年 6月　第一生命保険株式会社取締役
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（現任）

取締役

前田 幸一（まえだ こういち）

社外取締役

2016年10月就任 66歳
自社所有株式数 2,037株
取締役会 14／14回出席
主な兼職：–

公共性の高い企業における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かか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いています。同氏の経験などを当社グループの経営の監督に活かしていただけるものと判断し、社外取締役としています。

1975年 4月　日本電信電話公社入社
1999年 7月　西日本電信電話株式会社鹿児島支店長
2000年 7月　エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社コンシューマ&オフィス事業部企画部長
2002年 6月　同コンシューマ&オフィス事業部長
2004年 6月　同取締役コンシューマ&オフィス事業部長
2006年 8月　同取締役ネットビジネス事業本部副事業本部長
2008年 6月　同常務取締役ネットビジネス事業本部副事業本部長
2009年 6月　東日本電信電話株式会社代表取締役副社長コンシューマ事業推進本部長
株式会社NTT東日本プロパティーズ代表取締役社長
2012年 6月　NTTファイナンス株式会社代表取締役社長
2016年 6月　同取締役相談役
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（現任）
2017年 7月　NTTファイナンス株式会社相談役（現任）

井上 由里子（いのうえ ゆりこ）

社外取締役

2018年6月就任 55歳
自社所有株式数 0株
主な兼職：
・日本信号株式会社 社外取締役

知的財産法の担当教授としての豊富な経験や高度かつ専門的な知識および専門分野を活かしたIT関連の制度・政策に関する知見を有しており、取締役会などにおいて、客観的な視点から主に企業法務やIT戦略におけるデータガバナンスにかか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るものと判断し、社外取締役としています。

1993年11月　東京大学大学院法学政治学研究科専任講師
1995年 4月　筑波大学大学院経営・政策科学研究科助教授
2001年 4月　同ビジネス科学研究科助教授
2002年 9月　神戸大学大学院法学研究科助教授
2004年 4月　同教授
2010年10月　一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
2018年 4月　同法学研究科ビジネスロー専攻教授（現任）
2018年 6月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（現任）

長濱 守信（ながはま もりのぶ）

取締役（上席常勤監査等委員）

2014年6月就任 61歳
自社所有株式数 15,712株
取締役会 14／14回出席
監査等委員会 23／23回出席
主な兼職：
・第一生命保険株式会社 取締役
・積水化成品工業株式会社 社外監査役

当社グループの一員として、主にコンプライアンス、内部監査、法務、秘書および総務業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。また、2016年10月より当社常勤監査等委員として監査職務に従事し、その知識・経験により、当社グループの経営の監督・監査機能の実効性を強化するために適任であると判断し、監査等委員である取締役としています。

1979年 4月　第一生命保険相互会社入社
2008年 9月　同執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2013年 4月　同常務執行役員
2014年 6月　同取締役常務執行役員
2016年 4月　同取締役専務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（上席常勤監査等委員）（現任）

近藤 総一（こんどう ふさかず）

取締役（常勤監査等委員）

2016年10月就任 57歳
自社所有株式数 11,260株
取締役会 14／14回出席
監査等委員会 23／23回出席
主な兼職：–

当社グループの一員として、主に収益管理および財務関連業務などに従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しています。2012年6月より2016年9月まで第一生命保険株式会社常任監査役（常勤）、2016年10月より当社常勤監査等委員として監査職務に従事し、その知識・経験により、当社グループの経営の監督・監査機能の実効性を強化するために適任であると判断し、監査等委員である取締役としています。

1983年 4月　第一生命保険相互会社入社
2012年 6月　第一生命保険株式会社常任監査役（常勤）
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（常勤監査等委員）（現任）

佐藤 りえ子（さとう りえこ）

社外取締役（監査等委員）

2015年6月就任 61歳
自社所有株式数 3,614株
取締役会 14／14回出席
監査等委員会 23／23回出席
主な兼職：
・石井法律事務所 パートナー
・J.フロント リテイリング株式会社 社外取締役
・株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 社外監査役

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かか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いています。同氏の経験などを当社グループの経営の監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役としています。

1984年 4月　弁護士登録
1989年 6月　シャーマン・アンド・スターリング法律事務所
1998年 7月　石井法律事務所パートナー（現任）
2015年 6月　第一生命保険株式会社取締役
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（監査等委員）（現任）

朱 殷卿（しゅ うんぎょん）

社外取締役（監査等委員）

2015年6月就任 55歳
自社所有株式数 1,806株
取締役会 14／14回出席
監査等委員会 22／23回出席
主な兼職：
・株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役社長
・株式会社デサント 社外取締役

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かか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いています。同氏の経験などを当社グループの経営の監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役としています。

1986年 4月　モルガン銀行入社
2001年 5月　JPモルガン証券マネジングディレクター
2005年 7月　同金融法人本部長
2007年 5月　メリルリンチ日本証券株式会社マネージングディレクター兼投資銀行部門金融法人グループチェアマン
2010年 7月　同投資銀行共同部門長
2011年 7月　同副会長
2013年11月　株式会社コアバリューマネジメント代表取締役社長（現任）
2015年 6月　第一生命保険株式会社取締役
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（監査等委員）（現任）

増田 宏一（ますだ こういち）

社外取締役（監査等委員）

2016年10月就任 74歳
自社所有株式数 2,755株
取締役会 14／14回出席
監査等委員会 23／23回出席
主な兼職：
・株式会社第四銀行 社外取締役（監査等委員）
・住友理工株式会社 社外監査役

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かか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いています。同氏の経験などを当社グループの経営の監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役としています。

1966年 4月　田中芳治公認会計士事務所
1970年 1月　監査法人大手町会計事務所
1975年 1月　新和監査法人※
1978年 9月　同社員
1992年 7月　監査法人朝日新和会計社※代表社員
1993年10月　朝日監査法人※代表社員
2004年 1月　あずさ監査法人※代表社員
2007年 7月　日本公認会計士協会会長
2010年 7月　同相談役（現任）
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（監査等委員）（現任）

※現有限責任あずさ監査法人

執行役員（取締役である者を除く）

副社長執行役員　**櫻井 謙二**

常務執行役員　**畑中 秀夫**
徳岡 裕士
菊田 徹也
瓜生 宗大
庄子 浩
山本 辰三郎

執行役員　**渡邉 寿美恵**
川原 則光
岡本 一郎
髙田 久資
加納 裕之
隅野 俊亮
岩井 泰雅
浅野 知彦
川本 剛志
曽我野 秀彦

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、社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・果断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。

WEB 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

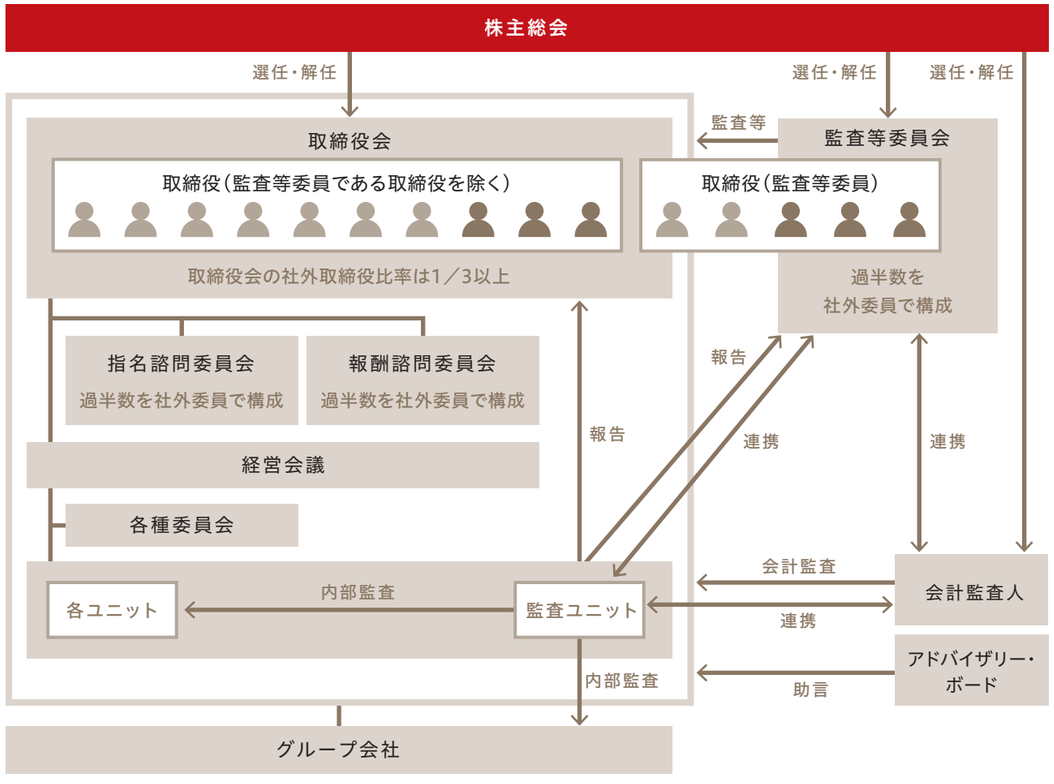
コーポレートガバナンス体制の概要

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

		社外・独立	女性	外国籍
取締役（監査等委員である取締役を除く）	10名	3名	1名	1名
取締役（監査等委員）	5名	3名	1名	0名
計	15名	6名	2名	1名

経営管理体制



取締役会（2017年度：14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以上選任しています。加えて、取締役会のダイバーシティ（多様性）についても考慮しています。

主な審議テーマ
- 中期経営計画の策定と遂行状況
- グループ全体のリスクテイク方針と投資案件
- 内部統制態勢（内部監査・リスク管理・コンプライアンス・反社会的勢力との関係遮断など）の整備状況

監査等委員会（2017年度：23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、取締役などの選任・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・会計に関する相当程度の知見を有する者を含み、生命保険事業にかか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
- 中期経営計画などの進捗、策定プロセス・内容の妥当性
- 経営管理・内部統制態勢の適正性
- 会計監査人との連携などを含む会計監査
- 取締役などの選任・報酬に関する意見形成

指名諮問委員会／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以下の委員会を設置し、各委員会案における審議・決定事項を取締役会に付議しています。
- 指名諮問委員会：取締役、執行役員の選任および解任
- 報酬諮問委員会：取締役、執行役員の報酬に関する事項

委員は会長、社長、社外取締役などとし、過半数を社外委員で構成しています。

なお、定款において、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の設置を規定しています。

経営会議（2017年度：26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。

監査等委員会

取締役会

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、原則として以下の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、当社経営からの独立性が認められること

WEB 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。

地域統括会社（シンガポール）における社外取締役との意見交換の様子

サポート体制の具体例

- 重要な取締役会案件の事前説明
- 国内外拠点の視察と現地での意見交換
- 経営課題に関する業務執行役員とのディスカッションや各種研修会の実施
- 経営方針等に関する社長との意見交換の実施

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・斡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かかる報道などに関する解説文書などの送付

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会全員が評価を行い、その結果分析を第三者に委任しています。

2017年度に実施したアンケート調査による評価結果（概要）は以下の通りであり、取締役会の有効性・実効性向上に向け、引き続き取り組んでまいります。

WEB 取締役会の自己評価

http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/structure.html

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（全15名）
- 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取締役会の構成 ③取締役会での審議充実に向けて（役員に対するサポート体制） ④監査等委員会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の役割と運営状況 ⑤役員間のコミュニケーションの活性化 ⑥株主等との関係 ⑦ガバナンス体制・取締役会の実効性全般
- 結果の集計：アンケート結果は外部コンサルタントに取りまとめを依頼、集計結果は取締役会に提出されたうえで、取締役会において、分析および自己評価を実施

取締役会の実効性に関する評価結果（概要）

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

- 取締役会の運営および議論の内容は総合的満足度が高く、総じて改善傾向にある。中期経営計画の戦略について、十分な時間とステップを経て議論された点が高く評価される。
- 一方で、「議論のポイントの明確化」や「資料・説明の分かりやすさ」などが継続して課題として認識される。
- 監査等委員会設置会社として、取締役会と監査等委員会、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会との情報共有についてさらなる改善の余地がある。

今後の課題への対応

2018年度については、評価結果を踏まえて取締役会で議論をした結果、以下の項目を中心に対応していくことといたしました。

- 取締役会資料の見直し・簡素化とサマリーによる説明の徹底、執行部門における議論のポイントの補足説明の実施
- 経営戦略等、重要な課題に関する社長・担当役員と社外取締役とのディスカッションの実施
- 取締役会と監査等委員会、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会との連携強化

役員報酬

当社は、取締役および執行役員の報酬に関する体系ならびに個別の報酬額について、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会にて審議、取締役会にて決定しております。

2018年度において、当社は報酬諮問委員会の諮問を経て、役員報酬制度の見直しを行いました。この見直しにおいて、役員報酬制度を当社グループの発展を担う役員に対する「公正な処遇」の重要な要素として位置付け、役員報酬の基本方針・原則を、以下の通り策定しました。

役員報酬の基本方針

- 公正な処遇を構成するものであること
- グループの持続的価値創造の実現に対する貢献を評価・報奨するものであること
- 適切でかつ競争力のある内容・水準であること

役員報酬の基本原則

1. 責任・期待値に応じた報酬
2. グループとして重視する戦略との整合
3. 会社・個人業績との連動
4. あらゆるステークホルダーとの利益共有
5. 適切な報酬水準
6. 客観性・透明性の確保

取締役の報酬体系

当社は、役員報酬制度の見直しの一環として、従前の株式報酬型ストックオプションに代えて、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。これにより、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の役員報酬は、基本報酬、業績報酬および譲渡制限付株式報酬から構成することとなりました。

また、業績報酬についても、中期経営計画に掲げる目標達成に向けての適切なインセンティブとして機能するよう、業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）の見直しを行いました。

社外取締役（監査等委員である取締役を除く）については、基本報酬のみで構成しています。監査等委員の報酬については、基本報酬のみで構成し、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。

WEB 役員区分毎の報酬等の総額

http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/structure.html

業績報酬の主なKPI

分類	KPI
会計利益	グループ修正利益
将来利益（経済価値）	グループ新契約価値
資本効率	EV成長率（RoEV）
健全性	資本充足率（経済価値）

取締役の報酬体系

	取締役		取締役（監査等委員）	備考
	社内	社外		
基本報酬	○	○	○	職責に応じた報酬
業績報酬	○	—	—	業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬	○	—	—	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

報酬構成割合（イメージ）

※業績報酬は基準となる業績目標達成時のターゲット水準、株式報酬は付与時株価に基づく標準付与水準による割合。
（注）上記割合は取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）を対象。業務執行取締役の平均をもとに算出。

役員区分ごとの報酬などの総額および対象となる役員の員数（2018年3月期）

	報酬などの総額	報酬などの種類別の総額			対象となる役員の員数
		基本報酬	ストックオプション	その他	
取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	265百万円	219百万円	45百万円	0百万円	8名
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	78百万円	78百万円	—	0百万円	2名
社外取締役	79百万円	79百万円	—	0百万円	6名

（注）上記には、2017年6月26日に当社を退任した取締役1名を含んでいます。

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。

個別の上場政策保有株式について、保有目的の適切性や資本コスト対比の収益性を、各社の取締役会で毎年度確認する運営としています。保有の適切性・合理性が認められない場合に加え、純投資としての保有意義も認められない場合は、売却を行います。

WEB 政策保有株式

http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/reference.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

株主総会を建設的な対話の場と認識し、株主の皆さまの権利・平等性が実質的に確保されるよう環境整備を進めています。

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））
- 集中日を回避した株主総会の開催
- 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

WEB 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。

2017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300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5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9回）

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、取引先の皆さま、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や評価などをもとに、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。

WEB 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公平かつ適時・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

株主総会

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。

WEB 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

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. 内部監査の実効性を確保するための体制
8. 監査等委員会の職務の執行に関する体制

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、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グループ会社に対する管理区分を設け、各社と締結する覚書などに基づき、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。

当社では、公益通報者保護法に対応した内部通報窓口を社内（コンプライアンス統括ユニット）および社外（社外弁護士事務所）に設置しています。当社グループ各社で設置している内部通報窓口とあわせ、当社グループに属する役員・従業員が法令違反などのコンプライアンスに関わる事項を直接通報・相談できるルートを複数確保し、業務の適正を維持する態勢を整備しています。なお、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の確保を含めた適正な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へ向けて、各社で教育・研修の充実を図っています。

情報資産の保護

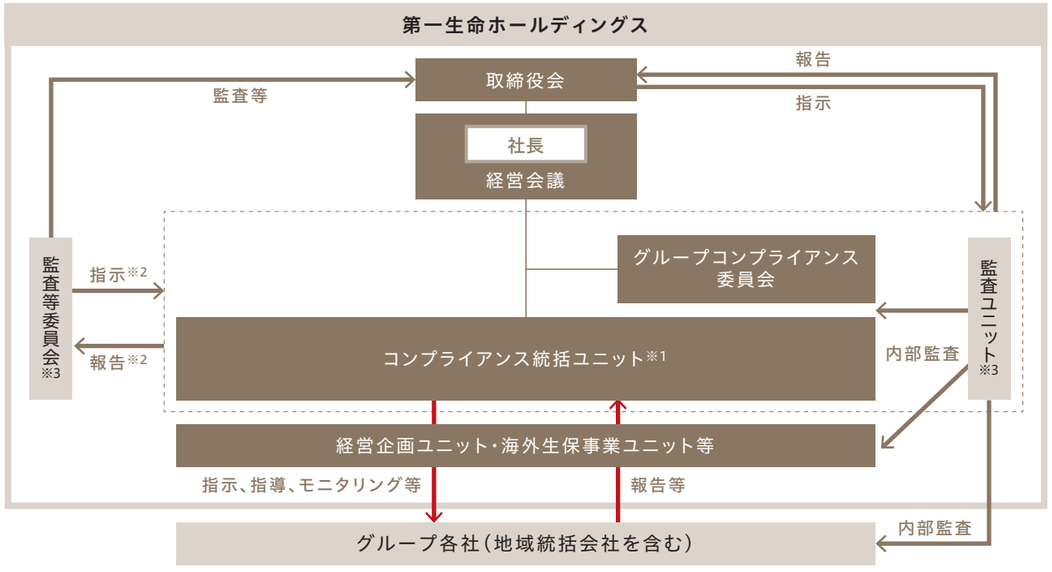
基本認識

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・報告態勢および管理方法を「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

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。

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ています。また、すべての取引についても組織として一切の関係遮断・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状況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締役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、定期的に開催し、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。

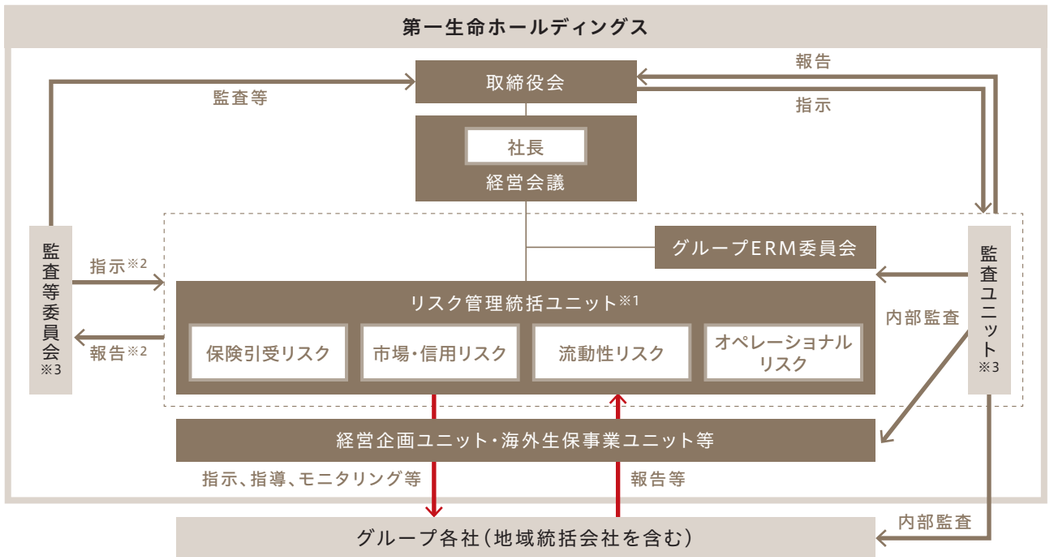
危機管理態勢

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。

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。

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、2018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などに定め、それらに基づき、保存・管理を実施しています。

7. 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働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。

8. 監査等委員会の職務の執行に関する体制

監査等委員会が定める「監査等基本方針」「監査等委員会規程」に基づき、次に記載のとおり、監査等委員会による監査の実効性を確保する体制を整備しています。

- ■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ました。当該使用人は、人事異動及び評価等に関して取締役から独立性を確保しており、監査等委員会からの指示の下、必要な情報の収集権限を有しています。
- ■内部統制担当所管を窓口とする内部通報制度を整備し、その運用状況を定期的に常勤の監査等委員に報告しました。また、法令・定款等に違反する行為、会社若しくはグループ会社に著しい損害を及ぼす事実、又はそれらのおそれがある場合に、監査等委員会に対して適時適切に報告を行う体制を整備しています。
- ■常勤の監査等委員が経営会議等の重要な会議等に出席し、内部統制態勢の整備及び運用状況を確認する体制を整備しています。また、監査の観点から必要な案件について、常勤の監査等委員又は監査等委員会に報告を行い、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。
- ■常勤の監査等委員が定期的に取締役等への意見聴取を行い、情報収集を行うとともに、監査等委員会に取締役等を招致して意見交換を行う体制を整備しています。また、内部統制担当所管、内部監査担当所管及び会計監査人等と定期的に情報収集・意見交換を行う等、緊密に連携し、監査の実効性と効率性を確保するための体制を整備しています。

9. ITガバナンス・サイバーセキュリティ対策に関する体制

基本認識

企業を取り巻く環境が著しく変わるなか、ITは経営戦略と密接に関わる重要な分野となっています。当社グループでは、変化の激しい時代を的確に捉え、持続的な成長を実現するために、グループの経営戦略に沿ったIT戦略を策定し、取組みを推進しています。

ITガバナンス

経営に対するITの影響度が高まるなか、ITの利活用を適切にコントロールし、ITがビジネスにもたらす価値を最大化すること、また、リスクを最小化することは経営戦略の実現に不可欠です。

当社グループでは、グローバルに展開するグループ経営を安定的に支え、世界各国のお客さまへの持続的な価値提供を実現するために、COBIT5※1を採用したグループITガバナンスの態勢整備を推進しています。

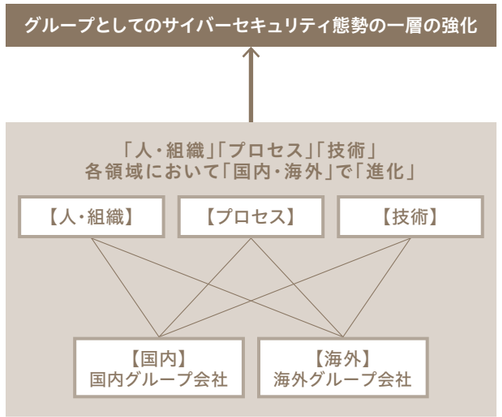
2016年10月には「グループITガバナンス基本方針」を制定し、COBIT5をベースとしたITガバナンスの態勢整備の方向性をグループ内で共有しています。ITガバナンスの推進をベースとして、ITの各種取組みについて意見交換・情報共有を進めることで、国内外のグループ会社とシナジー創出を行い、グローバル経営へ貢献するIT活用を目指しています。また、国内外のグループ生命保険事業会社のIT責任者を一堂に会したカンファレンスを年に1度開催し、各社の事業特性を尊重しつつ、グループ共同での取組みなどの検討も進めています。

サイバーセキュリティ対策

当社グループでは、日々高度化するサイバー攻撃から、グループ内の情報資産を保護し、お客さまをはじめとしたステークホルダーへ、安心・安全・安定を持続的にお届けするために、「人・組織」「プロセス」「技術」の各領域でのさらなる「進化」を目指しています。

2016年10月には「グループサイバーインシデント対応規程」を制定し、サイバーインシデント対応に関する態勢整備を推進するにあたっての具体的な事項をグループ各社で共有しています。システム面においては、不正アクセスやウイルスなどの検知・防御の仕組みを複数組み合わせる、多層防御の整備を推し進めるなど、新たな脅威に対する対策を随時行っています。

また、高度な技術を備えた専任者を中心に構成される「CSIRT」※2を設置し、サイバーセキュリティに関するインシデント対応や規程類の整備・啓蒙など、グループ内におけるサイバーセキュリティ態勢の強化活動を行っています。さらに、外部機関との連携を深めることにより、セキュリティ情報の共有と活用に努め、海外のグループ生命保険事業会社を含むグループ全体として、サイバーセキュリティ対策の最適化に取り組んでいます。

※1 COBIT5：米国情報システムコントロール協会・ITガバナンス協会の提唱するITガバナンスの成熟度を測るフレームワーク
※2 Computer Security Incident Response Team

サイバーセキュリティ対策