



## 資本政策・ERM

最適な資本配賦を通じた財務健全性の確保と資本効率の向上により、持続的な企業価値向上と株主還元のためのさらなる充実を目指します。

経営企画ユニット担当 常務執行役員 隅野 俊亮

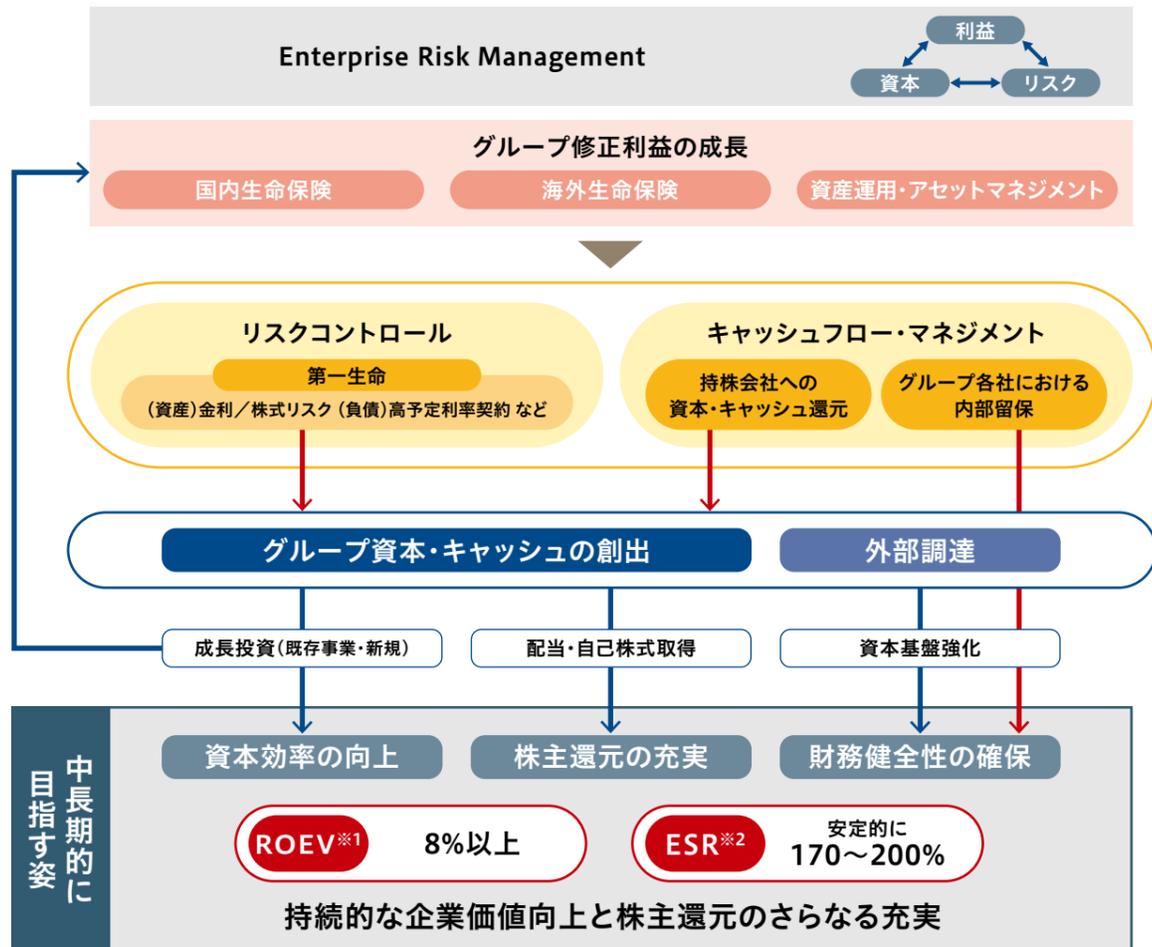
### 資本政策の基本的な考え方

第一生命グループは、持続的な企業価値向上と株主還元のためのさらなる充実を目指し、ERM(Enterprise Risk Management)の枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

当社グループの事業を取り巻くリスクを適切にコント

ロールすると同時に、グループ各社の成長ステージに応じた持株会社への還元や内部留保を行い、必要に応じて外部からの資金調達も活用してグループの成長に向けた投資と資本基盤の強化へバランスの取れた資本配賦を実践することで、財務健全性の確保と資本効率の向上を通じたグループ利益の成長を推進しています。

### 資本政策と中長期的に目指す姿



※1 EVの成長率を表すReturn On EVの略称。当社グループでは、企業価値をEV(Embedded Value)を用いて計測。

※2 Economic Solvency Margin Ratioの略称。資産・負債を足下の市場金利などで時価評価した指標で、一定のストレスに対する資本の余力を示す。

### 成長投資と財務健全性の確保

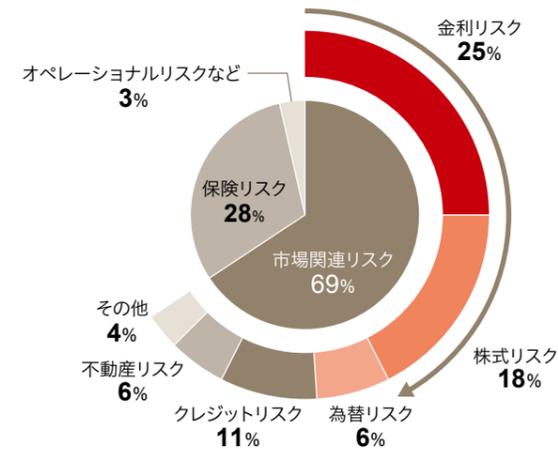
成長投資は、プロテクト社を通じたグレートウェスト社買収などの資本効率を意識した優良案件への投資を通じ、既存事業の競争力強化や、事業ポートフォリオの拡大・分散を実現しました。財務健全性は、利益による資本の積み上げに加え永久劣後債の調達など、着実に資本基盤を強化した結果、2019年度末の資本充足率(ESR)は新基準で195%(旧基準178%)と向上し、中長期的に当社グループが目指している170~200%のレンジ内の水準を維持しました。

### リスク削減の取組み

当社グループが有する統合リスク量3.7兆円の内、保険リスクが28%を占める一方、金利・株式リスクを中心とした市場関連リスクが69%を占め、金融市場変動の影響を受けやすい財務体質となっています。金融市場環境は今後も不透明な状況が継続すると想定されるなか、市場感応度を抑制し、資本充足率の水準を170~200%の範囲内で安定的に推移させるべく、市場関連リスクをさらに削減する取組みを推進します。

具体的には、市場関連リスクの大宗を占めている金利・株式リスク量を、2024年3月末迄に、2020年3月末対比で20%程度削減することを目指します。金利リスク削減に向けては、資産サイドのデュレーション長期化を企図した超長期債の購入や再保険の活用なども継続検討し、株式リスクに対しては計画的な保有株式の削減を強化します。

### 市場関連リスクの削減



### 金利・株式リスク量

2020年3月末時点 合計約2.6兆円

2024年3月末までに 20%程度削減

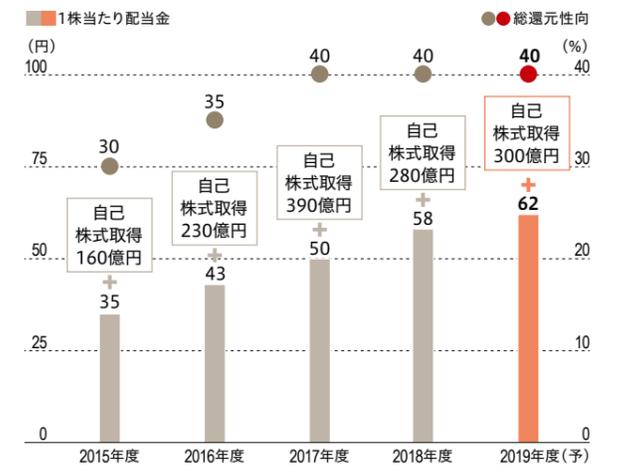
### 魅力的な株主還元に向けて

当社グループは、安定的な株主配当と自己株式の取得により、現在の中期経営計画では、グループ修正利益に対する総還元性向※340%をめどに、利益成長に伴う株主還元を実施することを基本方針としています。

2019年度の株主還元は、期初予想どおり前年度から4円増配となる1株当たり62円としました。また、自己株式の取得(2020年8月12日公表、上限300億円)により、総還元性向は引き続き40%となる見込みです。

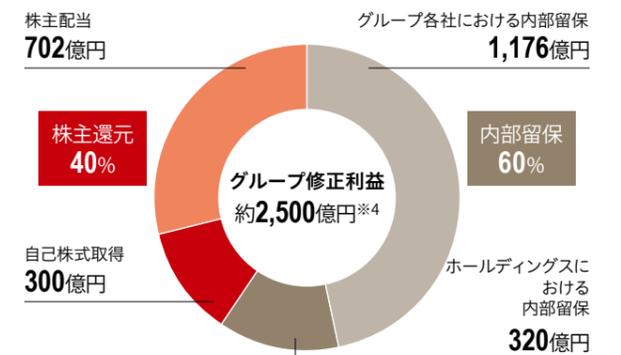
今後もこれまで拡大・分散させてきた国内外の事業基盤を成長軌道に乗せ、グループ利益の持続的な成長と資本・キャッシュ創出力の強化により、株主還元のさらなる充実を目指します。

### 株主還元実績



※3 総還元性向=(株主配当総額+自己株式取得総額)/グループ修正利益(2015年度までは連結修正純利益)

### 当社グループのキャッシュフローの状況(2019年度)



※4 グループ修正利益から第一生命の金融派生商品損益の一時的な上振れ要因などを控除した実質的な利益水準であり、株主還元のベース。



# リスクマネジメント／ コンプライアンス

経営戦略と一体となった  
フォワードルッキングなリスク管理を行い、  
健全性強化と企業価値向上を推進します。

リスク管理統括ユニット担当  
法務・コンプライアンス統括ユニット担当 常務執行役員 岡本 一郎

## リスクマネジメント

### ERMの推進とリスク管理

第一生命グループが取り組んでいるERMは、健全性の強化と企業価値の向上の両方を同時に実現させていく取組みです。その中でリスク管理部門の役割は、現在だけでなく将来も見据えたリスクを漏れなく把握し、リスクへの対応強化により損失を回避・抑制するのみならず、利益や資本の源泉としてのリスクを適切にかつ積極的に受容するための取組みを推進することと考えます。

具体的には、リスクを資本の範囲内にコントロールすることで健全性を維持しつつ、リスクに関するより確かな情報により効率的に資本を配分することでリスク対比の利益の向上を図ることで、企業価値の向上を目指してまいります。

### 経営戦略と一体となったリスク管理

当社グループでは、グループ全体のリスクを適切に把握しコントロールできるよう、グループ各社と緊密に連携して、経営戦略と一体となったリスク管理態勢の整備および高度化を推進しています。例えば、M&Aの実施や新商品の開発など、グループに大きな影響を及ぼす重要な案件については、事業推進所管と協働して、その計画段階からリスク管理の視点を組み入れ、案件の検討・推進と同時並行的に牽制を含めたリスク管理を行っています。

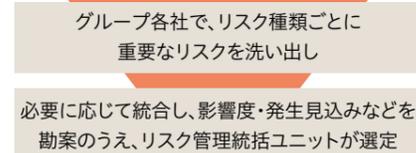
また、保険事業を取り巻く環境がめまぐるしく変化し、お客さまの期待や社会的要請が高度化するなか、事業環境の変化や社会的要請の高度化に対応できないことがグループの企業価値の毀損につながるという認識のもと、フォワードルッキングかつプロアクティブに、事業環境の変化や社会的要請の高度化に適切に対応できるよう、リスクの認識とコントロールに取り組んでいます。

### 重要なリスクの特定

当社グループでは、経営に重要な影響を及ぼす可能性のある予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定し、そのリスクを踏まえた事業計画の策定を推進することで、予兆段階から適切に対処するリスク管理を実施しています。

また、2016年のパリ協定発効により、環境問題とりわけ気候変動への対応は国際社会全体で取り組む課題であるとの認識が高まっています。グローバルに生命保険事業およびアセットマネジメント事業を展開する当社グループにとっても、気候変動への対応はお客さまの生命や健康、企業活動、社会の持続可能性などに大きな影響を与える重要な経営課題と認識しており、2019年度には、気候変動に関するリスクを「重要なリスク」の一つとして選定し、リスク管理を強化しています。

### 重要なリスクの特定プロセス



- 第一生命グループの重要なリスク
1. 金融市場の大幅悪化(大幅な金利低下など)
  2. 大災害など(大地震、パンデミックなど)の発生
  3. 環境変化(気候変動、お客さまニーズの変化)への不適応
  4. サイバー攻撃、システム障害などに起因する信頼毀損
  5. 規制変更に伴う規制資本の不足、競争力の低下

### 経済価値ベースのリスク管理の推進

当社グループでは、経済価値、会計および規制ベースで、各種リスクを統合し自己資本と対比することにより、健全性をコントロールしています。そのなかで、将来のリスクを十分に踏まえたERMを実践していくためには、経済価値ベースのリスク管理が重要であるとの認識のもと、内部管理においては経済価値ベースに軸足を置いたリスク管理を実践しています。

例えば、経済価値ベースでの資本、リスク量を把握するための計測モデルについては、2025年に導入が予定されている国際資本基準(ICS)や国内での経済価値規制の検討状況などを踏まえ、毎年高度化を実施しています。さらに、第一生命グループで実施する資本配賦や商品設計にも経済価値ベースの考え方を取り入れ、リスク計測手段との整合性を確保した経営を推進しています。

一方で、モデルによるリスクの計量化では捉えきれないリスク事象を認識・把握する際には、過去の金融市場の混乱や大規模災害などの事象や将来におけるシナリオ分析などから最悪の状況を想定し、ストレステストを実施しています。ストレステストの結果については、健全性に与える影響の分析などとともに、取締役会などに報告し、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しています。

### コロナ禍におけるリスク管理

当社グループは、新型コロナウイルスや新型インフルエンザのような感染症が大流行した場合に、保険給付に関する予測不可能な債務を負うリスクにさらされており、こうしたパンデミックに関するリスクも「重要なリスク」に選定しています。

また、足元の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受けて、フォワードルッキングな視点でのリスク管理として、グループ各社における保険収支や金融市場環境に大きなストレスをかけたパンデミックシナリオに基づくストレステストを実施しました。具体的には、各国の新型コロナウイルスの感染状況などを参考に、国内では全人口の10%が感染し、致死率(死亡者数/感染者数)が10%以上となるなどの想定を置き、グループ全体の健全性に問題がないことを確認しています。

なお、新型コロナウイルスの感染状況については、今後も注視を継続し、適宜シナリオをアップデートしていきます。

## コンプライアンス

### コンプライアンスの推進

当社グループが事業を行う各国の法制度は異なりますが、グローバル化の進展に伴い、マネー・ローンダリング防止および贈収賄防止規制が国境を越えて適用され、個人情報保護・顧客保護などに関する社会的要請の高まり、規制化が多くに国に共通して見られます。国内・海外での事業展開にあたり、法務・コンプライアンスの適正性確保、それによる経営の健全性強化および企業価値の向上は一層重要になっています。

こうした環境下、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に加え、潜在的なコンダクト・リスクの把握にも努めています。

各国で「新しい生活様式」が提唱されるなど社会の変化が加速し、ビジネスのあり様も変わっていくことが想定されます。生命保険においても非対面での活動が目立ち、お客さまへの説明の十分性の確認、本人確認や情報管理の態勢強化などに取り組んでいます。お客さまの期待や社会的要請に的確に応えるため、フォワードルッキングな視点に基づくリスクベースでのコンプライアンスに取り組んでいきます。

### コンプライアンス推進態勢

法務・コンプライアンス統括ユニットがコンプライアンスに関わる重要なリスクを把握し、グループ各社のモニタリング・指導を行っています。コンプライアンス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のうえ、取締役会、社長、経営会議、監査等委員会に報告しています。さらに、グループ各社のコンプライアンス担当者が協議するGITF(グループ・イニシアティブ・タスクフォース)を設置し、取組みの共有化などを通じた態勢強化に取り組んでいます。

また、グループ各社の役員・従業員などが直接通報・相談できる内部通報窓口を、社内および経営から独立した社外(社外弁護士事務所)に設置し、重大性に応じて取締役会、社長、経営会議、監査等委員会に報告する態勢を整備しています。なお、当社の内部通報窓口は、2019年8月に、お客さまや社会からの信頼確保、企業ブランドの向上に資する内部通報制度を適切に整備・運営しているものとして、消費者庁の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」に登録されています。



# 人財戦略

環境変化を乗り越えるために、  
社員の多様な能力・個性を伸ばし、  
「人財力」を強化する  
人事制度改定を実施しました。

人事ユニット担当 専務執行役員 南部 雅実

## 人事制度改定の背景

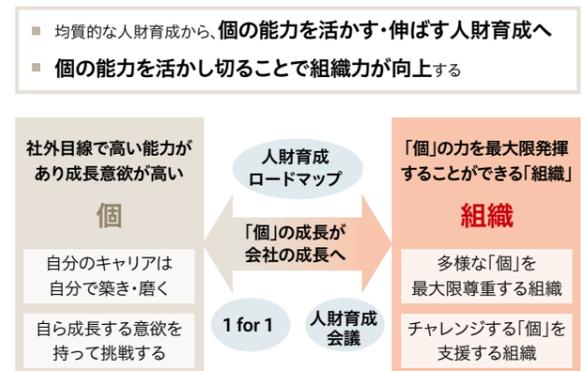
第一生命グループは、株式会社化を機に、グローバル展開を加速するとともに国内3生保体制を構築するなど、この10年でビジネスフィールドが急拡大しています。経営環境が大きく、速く変化し、お客さまの価値観やマーケットの多様化が進むなかで、今後もお客さまや社会に選び続けていただくためには、最大の資産である「人財」の競争力を高めていくことが不可欠です。そこで、第一生命では、社員一人ひとりに行動変革を促すことでその活躍・成長を支援する仕組みとして、人事制度を抜本改定し、2020年7月から運用を開始しました。

## 人事制度改定を通じて目指す姿

多様なお客さまのご期待に今後も応え続けていくためには、当社グループの人財自身が多様な価値観・個性を持ち、それらを十二分に発揮する必要があると考えています。目指しているのは、「個」を活かし、伸ばす人財育成です。

多様な「個」が、専門性をさらに発揮し、成長できるようにしていくこと、そして、その個性を活かし切れる組織づくりを本気で目指していきたいと考えています。

### 目指す「人財育成」のあり方



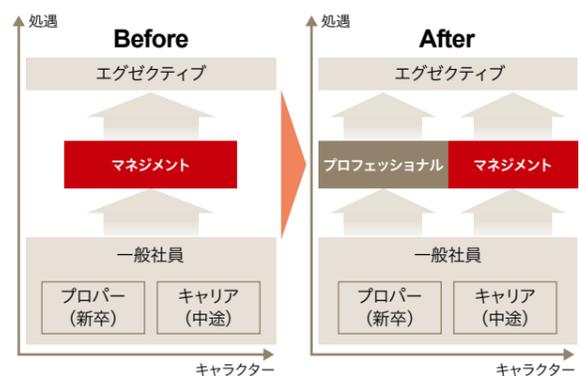
## 人事制度改定のポイント

新たな制度では、これまで単一だった「職責グレード」を複線化し、知見や経験に秀でた社員を十分に処遇する体制としました。従来は、マネジメントを目指すキャリアプランに重きを置いていましたが、これに加えて、プレーヤーとして専門分野を高度に磨くことで活躍の場が広がるキャリア形成の道を用意しました。マネジメントと、その道の「プロ」が切磋琢磨し、それぞれの人財価値を高めていくような姿を目指しています。

また、人財育成の道標となる「人財育成ロードマップ」を作成しました。これは人財価値を「世の中基準」で高めていくために、「目指すべき人財像」を再定義し、具現化したものです。上司・部下の対話のなかで活用することで、社員一人ひとりに人財価値の向上を図る「チャレンジ」を促していきたいと考えています。

今回の人事制度改定を通じ、社員一人ひとりが自分らしく、力強く成長していく、そんな第一生命グループにしていきたいと思えます。

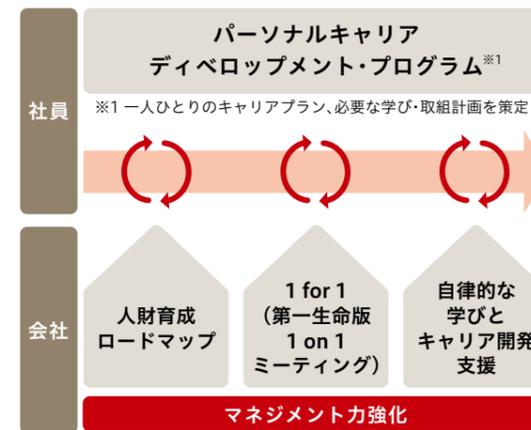
### 専門分野の知見・経験を活かす職責グレード



## 人財開発改革

2020年7月にスタートした新人事制度では、「人財開発改革」を目標に掲げ、社員一人ひとりがこれまで以上に自律的にスピード感を持って成長でき、多様なキャリアを描ける環境・組織づくりを進めています。具体的には、必要なスキル・専門性を可視化した「人財育成ロードマップ」「1 for 1 (第一生命版1on1 ミーティング)」の導入、「自律的な学びとキャリア開発支援」の強化を行うことで社員一人ひとりの成長を促していきます。

### パーソナルキャリアディベロップメント・プログラム



## 人権尊重

2020年4月に「第一生命グループ人権方針」を制定し、サプライチェーンを含む事業活動全体で人権尊重の取組みを推進しています。役員・従業員一人ひとりが人権問題を正しく理解し認識を深めて、日常の活動につなげていくためには、人権啓発の取組みを繰り返し実施することが重要と考え、人権に関するさまざまな研修を実施しています。

## 社員満足度の向上

従業員満足度(ES)調査を実施し、組織・職場風土などにおける課題の抽出や解決策の立案・実施につなげることで、より働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

	2018年度	2019年度	差
総合指標 <sup>※2</sup>	3.62	3.62	±0

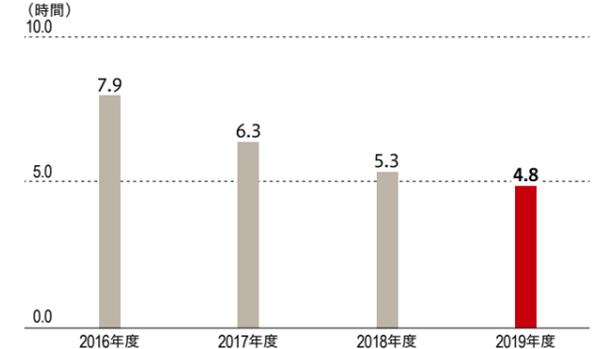
※2 5ポイント満点での平均値。当社および国内生保3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)の合計

## 働き方改革の推進

当社グループは、「働き方改革」を業務量や勤務時間の削減を目的とした取組みにとどまらず、より付加価値の高い業務へとシフトするための改革と位置付けています。その実現に向けて、専門の委員会を2017年度に新設し、AIやロボティクスといったICTを活用して業務を抜本的に効率化することで、成長分野へ人財をシフトするとともに、お客さま本位の視点で優先順位を付け、業務や商品・サービスの見直しなどにも取り組んでいます。また、2019年度には「働きやすさ」「働きがい」の向上に向けて、社外利用可能なパソコンへのリニューアル、サテライトスペースの設置など、テレワークを利用できる環境を整備しました。

今後もテレワークやフレックスタイム制度の活用により、社員自身が働く場所と時間を自由に選択して、より柔軟な働き方ができる職場環境を目指すとともに、組織・個人の付加価値創造や生産性向上につながる取組みを推進していきます。

### 月次平均残業時間<sup>※3</sup>



### 年次有給休暇平均取得率<sup>※4</sup>



### 男性社員の育児休業取得率<sup>※5</sup>

	2018年度	2019年度	差
取得率	75.6%	79.8%	+4.2%pt

※3 当社および第一生命(内勤職)の合計

※4 当社および第一生命の合計

※5 当社および第一生命(キャリアローテーション者を含む)の合計



## ダイバーシティ&インクルージョン

「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」  
7万名の歩みでイノベーションと  
新たな価値創造の実現を。

人事ユニット担当 執行役員 渡邊 寿美恵

多様化するお客さまの価値観・ニーズやさまざまな地域課題を先取りし、「本当にお客さまに喜ばれるもの」「地域社会に貢献できること」をお届けするためには、私たちも多様性に富んだ人財・組織である必要があります。加えて、社員一人ひとりがかけがえのない個性を発揮し、自分らしく健康でいきいきと働くことができる企業文化・風土をつくり、ライフスタイルに合わせた多様な働き方ができる制度を整備し、そして働き方改革を推進することで、社員一人ひとりの「働きがい」を高めていくことが、第一生命グループのダイバーシティ&インクルージョン推進の目的です。

「働き方改革」「人財育成」「ダイバーシティ&インクルージョン推進」を社員一人ひとりが自分ごと化し、互いに尊重しあい実践していく。一人ひとりの一歩は小さくとも、7万名の全社員の歩みはやがて大きなうねりとなり、イノベーションや新たな価値創造を実現していきます。

「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」

私たちは、多様な個性が輝き、「価値創造シナジー」を発揮する企業グループに成長し、日本および世界各国で選ばれ続けるグローバル保険グループを目指していきます。

### 人財のダイバーシティ&インクルージョンを持続的成長の原動力として変革と新しい価値創造を実現

第一生命グループ各社が「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」コンセプトを共有し、ノウハウの共有・相互活用を通じた価値創造シナジーの創出を加速させます。



個人・組織の生産性・競争力の向上

経営目標の達成

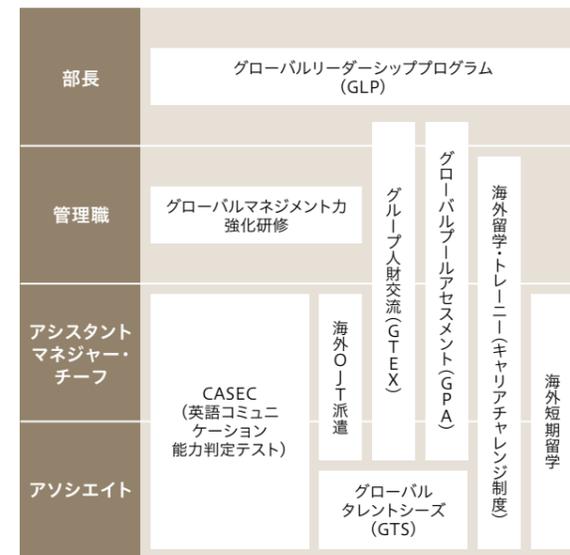
持続的成長の実現

### グローバル・ダイバーシティ

グローバルな視点で競争力の高い人財を確保・育成するため、「グローバル人財育成プログラム」による能力開発や外国人留学生の採用など、さまざまな取組みを強化しています。また、各国の海外グループ会社が集まり、階層・セクション別での人財交流やベストプラクティスなどの共有を通じて、グループ内のシナジーを発揮していくことを目的とした会議・研修などを定期的実施しています。



### グローバル人財育成プログラム



### LGBTへの理解促進

LGBTフレンドリーな企業を目指し、LGBTの理解者・支援者であるALLYの輪の拡大に向けたセミナーや人権啓発に重点を置いた研修を継続的に実施するとともに、相談窓口の設置をはじめとする体制整備を推進し、社員の理解促進に取り組んでいます。



work with Pride  
「PRIDE指標」  
Gold受賞(2019)

### 女性の活躍推進

「意識・風土の改革」「能力開発の充実」「ワーク・ライフ・マネジメントの推進」の3本柱で取組みを推進しています。特に次世代女性リーダーの育成に注力し、育成への役員の直接関与や上位職の女性によるロールモデル提供などにより、女性管理職候補者の意識改革に取り組んでいます。また、2019年12月には「30% Club Japan」に加入し、女性役員の育成・登用や部長・ラインマネジャーといった組織の意思決定者への女性登用にも積極的に取り組んでいます。

引き続き、女性管理職比率においては、「中期経営計画期間25%以上」の目標を掲げ、「2020年代30%」を目指し、女性リーダーの安定輩出と定着を推進していきます。

### 次世代女性リーダーの育成体系



### 障がい者の活躍推進

ノーマライゼーションの実現を目指す取組みの一環として、第一生命の特例子会社「第一生命チャレンジ」を設置しています。同社をはじめグループ各社で障害のある社員の雇用・職務の拡大を進めるなど、やりがい・働きがいのある職場環境・風土づくりに取り組んでいます。



ダイバーシティ&インクルージョン推進の取組み  
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives/pdf/employee\\_001.pdf](https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives/pdf/employee_001.pdf)

# 気候変動への取組み ～TCFDへの対応～



## 課題認識

2016年のパリ協定発効により、環境問題とりわけ気候変動への対応は国際社会全体で取り組む課題であるとの認識が高まっています。グローバルに生命保険事業およびアセットマネジメント事業を展開する第一生命グループにとっても、気候変動はお客様の生命や健康、企業活動、社会の持続可能性などのもとより、当社グループの経営戦略やサステナビリティにも大きな影響を与える重要な経営課題と認識しています。

当社グループは、以前よりグループ企業行動原則(DSR憲章)の一つに環境保護への取組みを掲げ、日常的、継続的に環境保護活動に取り組んできました。2018年度からの中期経営計画「CONNECT 2020<sup>※1</sup>」においては、上記のような課題認識を踏まえ、気候変動への対応をグループの重要課題<sup>※2</sup>の一つと位置付け、社会課題の解決を通じた持続的成長を目指すグループの経営戦略と整合した各種の具体的な取組みを計画的に推進しています。こうした当社グループの事業を通じた気候変動への取組みを来期以降も引き続き強化し、当社グループならびに社会全体のサステナビリティを高めていきます。

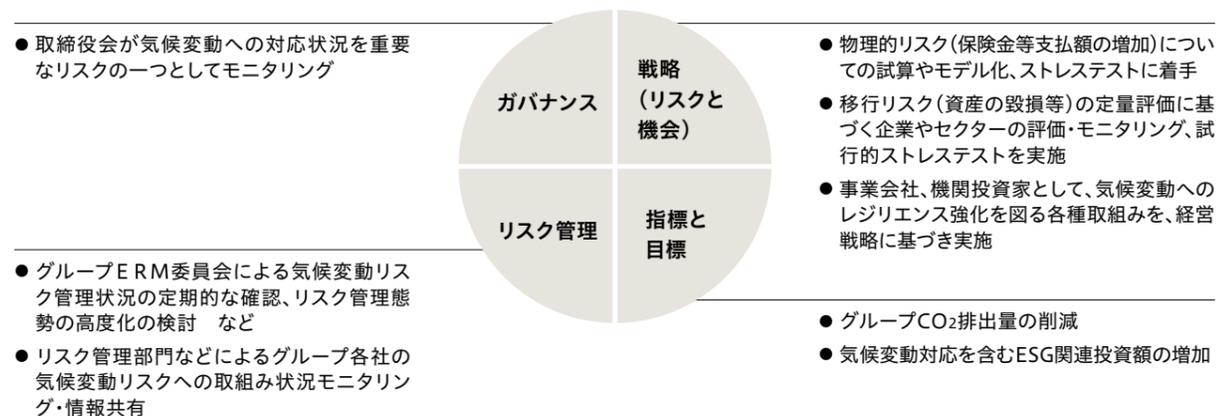
※1 第一生命ホールディングス取締役会にて決定(2018年3月)、※2 当社グループの重要課題についてはP15参照

## TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、気候変動が及ぼすリスクと機会の評価によって経営のレジリエンス(強靱性)を強化するとともに、その状況の開示によるステークホルダーとの健全な対話を通じた企業価値の向上、さらには投融資先企業とのエンゲージメントなどを通じ気候変動対応の取組みを促すことによる社会全体のレジリエンス向上に貢献するために、2018年9月にTCFD<sup>※3</sup>提言への賛同を表明しました。また、昨年発行した「アニュアルレポート2019」にて初めてTCFD提言に基づく情報開示を行いました。

※3 Task Force on Climate-related Financial Disclosures

### TCFD提言に対する当社グループの対応



## ガバナンス/リスク管理態勢

当社グループは、利益・資本・リスクの状況に応じた戦略に基づき、資本効率・企業価値の向上を目指すERMを推進しており、その一環として、経営に重要な影響を及ぼす予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定し、これらのリスクを踏まえた事業計画の策定を推進することで、予兆段階から適切に対処するリスク管理を実施しています。

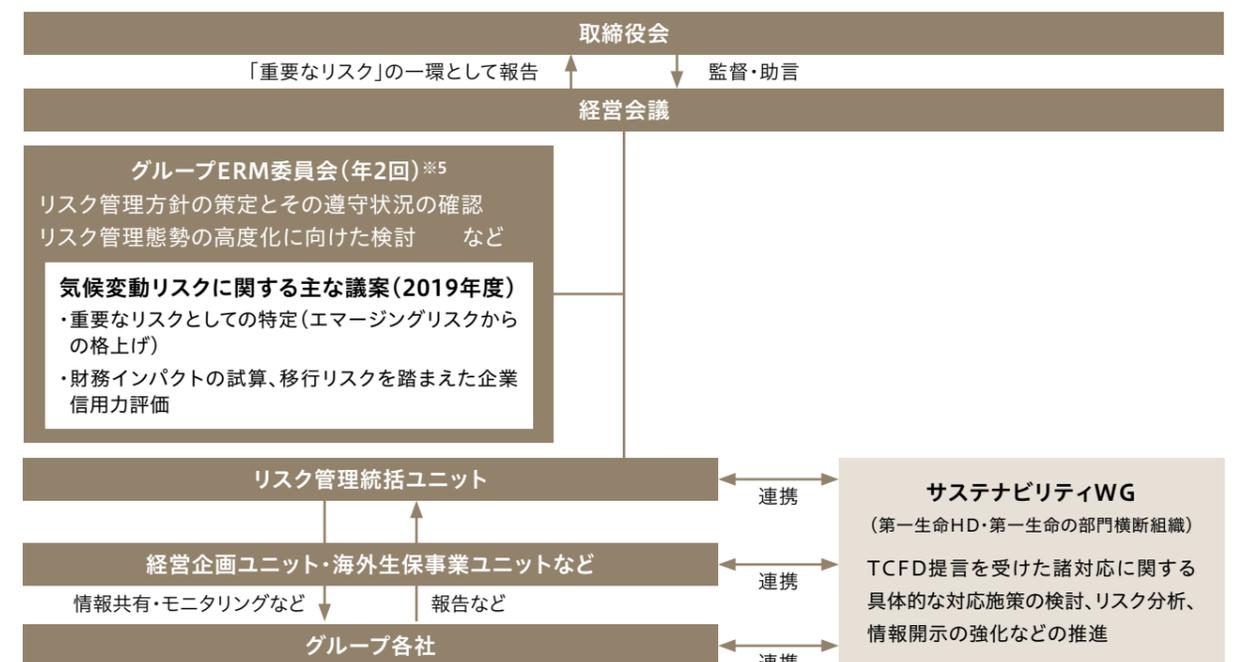
気候関連リスクについても、リスク管理部門・経営企画部門の担当役員などを委員とする「グループERM委員会」における分析・評価などを踏まえ、2019年度から「重要なリスク」の一つとして選定しています。これに伴い、気候関連リスクの状況や見通し、対応の方向性などを経営会議および取締役会に定期的に報告し、取締役会の監督、助言を受けることによって、リスク管理態勢<sup>※4</sup>を強化しています。

また、リスク管理統括ユニットが主導して、グループ各社に気候関連リスクへの取組み状況のヒアリングや、グループ中核子会社の第一生命における取組みの情報提供を行うことで、グループ一体となった気候関連リスクへの取組みを推進しています。

さらに、経営会議、取締役会が主導して気候関連リスクを踏まえた事業計画の策定を進めることで、気候関連リスクを経営に組み込んでいく態勢を構築しています。

※4 リスク管理の詳細は、[https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in\\_control/administer.html](https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html) 参照

### 気候変動対応に関するガバナンス/リスク管理態勢



※5 グループの中核子会社である第一生命においてもERM委員会を設置するとともに、同社に関する気候変動リスクの状況などについて経営会議・取締役会に定期的に報告

戦略

① 気候関連のリスク・機会、当社グループ事業への影響

(グループ中核子会社の第一生命における試行的シナリオ分析の結果)

気候関連のリスク	事業への主な影響	時間軸	将来のリスクを踏まえたコントロール策・レジリエンスを高める取組み
<b>物理的リスク</b> ●慢性物理的リスク(平均気温や海面の上昇など)と急性物理的リスク(台風・洪水など異常気象の増加)で構成、気候変動による「物理的」変化に関するリスク ●各国における気候変動対策が十分なされずに長期的に気温が大幅に上昇するシナリオ下において影響が大きくなる可能性あり	●温暖化に伴う熱中症や感染症の増加による保険金・給付金支払額の増加 ●台風などによる水害発生の増加に伴う保険金・給付金支払額の増加 【前提とした主なシナリオ】 BAUシナリオ (Business-As-Usual)	長期	●温暖化による熱中症・感染症・風水災の影響など、さまざまな要因による保険収支への影響を分析し、リスク管理モデルの構築による定量化に向けた取組みを推進 ●国内外における気候と健康の関係についての調査・研究を開始 ●各国規制当局の動向などについての調査を行い、経営への反映を検討 ●上記取組みによる知見をお客さまや社会への貢献につなげる取組みを推進
<b>移行リスク</b> ●市場・技術リスク(消費行動の変化・新規技術への投資失敗など)、政策・法規制リスク(温室効果ガス排出の規制強化など)、評判リスク(業種への非難・消費者嗜好の変化など)で構成、低炭素社会への「移行」に伴うリスク ●新技術開発、炭素回収・貯蔵技術の活用などの気候変動対策が十分に行われ長期的な気温上昇が抑制されるシナリオ下において影響が大きくなる可能性あり	●炭素税導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変化への対応などの環境変化への対応が不十分な企業の企業価値低下 【前提とした主なシナリオ】 2°Cシナリオ	短期 ～ 中期	●炭素税導入や座礁資産化などの移行リスクを、投資先企業の評価基準に組み込み ●各国規制当局の開示情報や各種文献などを参考に試行的なストレステストを実施
気候関連の機会	事業への主な影響	時間軸	将来の機会獲得に向けたレジリエンスを高める取組み
●気候変動問題の解決に資する市場の拡大など、気候変動に伴う企業の収益機会	●再生可能エネルギー事業などの、気候変動問題の解決に資する投資機会増加 ●資源効率の高い事業インフラの導入による事業コストの低減	短期 ～ 長期	●気候変動問題の解決に資する資産への投融資・脱炭素を支援する「トランジション・ファイナンス」を積極推進 ●投資先企業との対話を通じ、社会課題解決に向けた企業の取組み・行動変容を後押し ●気候変動などを見越した健康維持・疾病予防などに関する商品・サービスなどの提供機会の追求

② 具体的な取組み

第一生命は、事業会社および機関投資家として、気候変動に対する事業のレジリエンスの強化を図るとともに、金融市場を含む社会全体のレジリエンス向上を促しています。

気候変動に関する取組みの変遷



事業会社としての主な取組み(2019年度)

気候変動が生命保険事業に与える影響の調査などを通じ、生命保険事業におけるレジリエンスを強化していきます。また、CO2排出量削減の取組みなどを通じて、気候変動問題の解決への貢献も図っていきます。

<b>生命保険事業への影響調査</b>	●温暖化に伴う熱中症・感染症の増加による保険金等支払額への影響について、研究機関での論文をベースに試算を実施したほか、自社データの分析結果を用いた影響額の定量化に向けて、取組みを開始 ●グループ会社の進出国など国内外における気候と健康の関係についての調査・研究を開始 ●各国の研究機関による研究内容を調査、各国規制当局の開示情報などを参考にストレステストを実施
<b>CO2排出量削減取組み</b>	●2011年よりCO2排出量削減目標を設定。目標達成に向け、省エネ機器の導入などを通じ、事業活動に伴うエネルギー使用量の削減を推進 ●再生可能エネルギーの導入(2019年4月～日比谷本社に加え、2020年4月～豊洲本社の電力を、すべて水力発電由来の再生可能エネルギーへ切り替え、年間約5,700tのCO2排出量を削減見込み) ●CO2を排出しない持続可能な都市「ゼロエミッション東京」を目指す東京都の取組みに協力するため、東京都に対し、キャップ&トレード制度に基づくCO2排出量の超過削減分であるクレジット63,602t(累計)を寄付

機関投資家としての主な取組み(2019年度)

気候関連リスクの分析を高度化し、当該リスクの抑制と収益機会の獲得を通じた中長期的なポートフォリオのレジリエンス強化を目指すとともに、責任投資活動(ESG投資・スチュワードシップ活動)を通じて、気候変動問題の解決に注力していきます。

<b>ESGインテグレーション</b>	●気候変動に対する保有資産のレジリエンスを高めるために、企業評価プロセスに気候変動要素を導入 ●投資先企業との対話を通じてTCFD提言に基づく情報開示やTCFDへの賛同を促進。Climate Action100+などの協働エンゲージメントにも積極的に参画 ●低炭素社会への移行により投融資先の資産価値が低下するリスクを踏まえ、石炭火力発電・石炭採掘事業などには投融資を行わない方針
<b>ESGテーマ型投資</b>	●気候変動問題の解決に資する資産への投融資の拡大(グリーンボンドや再生可能エネルギー発電事業への投融資や、革新的なイノベーションの創出に向けた成長企業・ベンチャー企業への投資)

責任投資活動報告

<https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report.html>

指標と目標

① 事業会社としての指標・目標

- グループ全体では、CO2排出量の前年度比1%削減を目標に取り組んでおり、2019年度の排出量は、約13万8,900t (Scope1:10,800t、Scope2:128,100t)と、対前年約10%削減しました。
- 事業規模の大きい第一生命では、CO2排出量について、中長期的な削減目標として、2030年度40%削減、2050年度70%削減(ともに2013年度比)を設定しており、2019年度も当該目標の達成に向けて着実に進捗しました。

② 機関投資家としての指標・目標

第一生命では、お客さまに対する受託者責任を果たすべく、持続可能な社会の実現に向けたESG投資の取組みを力強く進めることをコミットするために、2020年4月にESG投資の基本方針を策定・公表<sup>※1</sup>し、以下の目標を掲げています。

- 全資産の運用方針・運用プロセスにESGを組み込(2023年度完了を目標)
- 第一生命が設定する重点的な社会課題の解決に向けた投融資拡大(2023年度までに累計投資金額を倍増以上<sup>※2</sup>)

※1 [https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020\\_009.pdf](https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_009.pdf) ※2 2019年度末実績:約5,500億円

## 社外取締役による座談会



### 監督と執行との健全な関係の維持、今後の発展に向けて

第一生命ホールディングスは、2016年の持株会社体制への移行とともに監査等委員会設置会社となりました。これまでのガバナンスに関する取組みを振り返りつつ、今後のガバナンスのあり方やその強化に向けた課題について社外取締役全7名による座談会を開催しました。

左上より時計回りに、新貝 康司、井上 由里子、前田 幸一、ジョージ・オルコット、佐藤 りえ子、朱 殷卿、増田 宏一



## テーマ1: 持株会社移行後のガバナンスについて

**佐藤** 2016年に持株会社体制への移行に伴い監査等委員会設置会社になるにあたっては、取締役会で大きな議論になりましたが、私は、監査等委員会設置会社への移行には大反対でした。

それは、監査役は独任制なので、組織監査を原則とする監査等委員会設置会社より監査役会設置会社の方が良いと思っていたからですが、今振り返ると、あまり実態は変わらないと思います。また、これまでさまざまな課題がありましたが、それらに対する改善取組みを通じてこの4年の間に当社の監査等委員会は進化してきたと思いますし、他の会社にも負けないぐらいしっかりとやっていると私は思っています。ただ、持株会社として何をやる、あるいは見ていくというところについては、他の社外取締役の方から折りに触れて指摘があり、私もいろいろ申し上げてはいますが、まだ明確なかたちで現れてはいない、または、現れつつあるのかなという感じはしています。

**オルコット** 私は、監査等委員会設置会社になったからこれが変わったということは、正直言ってあまり感じていません。ただ、複数の日本企業の社外取締役を務めるなかで一つ感じているのは、監査等委員に比べて監査役の権限は限定的で、独自の権限があるとはいえ取締役ではない点で違いがあるということです。

当社では、監査等委員会設置会社として、すべての役員が同じ取締役ですので、監査等委員会が権限を持ってしっかり取り組んでいただけているという安心感があります。以前は安心感がなかったということではないのですが、監査等委員会で議論されることの重要度が一段と高くなったと感じています。私が就任してからの5年間、当社だけではなく、日本全体のコーポレートガバナンスの変遷を見ると、社外取締役の比率が多くの会社で高まり、議論の内容もレベルアップしています。当社において

も取締役会メンバーの質もさらにグレードアップして、取締役会での議論の緊張感が非常に高くなったと思います。

**朱** 当社が持株会社体制への移行と同時に監査等委員会設置会社になり、諸々の体制整備をしてきたこの数年における一番大きな変化・進化としては、ガバナンスに関して、体制整備からより本質的な中身の充実に向かって進んできたことではないかと思っています。その端的な例として、社外取締役と社内取締役の間のコミュニケーションが、質、量ともに高まっていること、そのコミュニケーションも形式的なものではなくて、ガチンコの議論が展開できている、もしくはそうなったということが挙げられます。

また、過去5年なり、上場以降の10年を考えると、経営環境は順風というよりも、当然、厳しいベクトルが働いているなかで、自然体では業績責任が必ずしも十分に果たせるわけではなくなってきているため、業績責任をしっかり果たすんだという意識のうえで、ガバナンスが機能する方向に動き始めているのではないかとと思っています。

**井上** 当社の社外取締役に就任して2年が経ちましたが、社外取締役のあり方は大きく変わってきたと感じています。ひとことで言うと、社外取締役による自律的な取組みが本格的に始まり、それが定着してきたということです。当社では、以前から会社による社外取締役への情報提供や、研修、視察などは充実しており、その点は評価できる一方、私は就任して間もなかったということもあるかもしれませんが、社外取締役はやや受け身の存在として位置付けられているように感じました。取締役会で、個々の取締役が建設的な問題提起をしても、単発の発言で終わってしまい、その際に議論を発展させていくきっかけにはなり難い状況があったと思います。



当社の場合、7名の社外取締役がおり、それぞれ専門分野、経験、属性・個性に違いのある、バランスの取れた構成になっています。この7名がまとまってシナジーを生み、グループとして存在感を発揮できないかと考えていました。いろいろなきっかけがあり、昨年の2月か3月頃から自発的に社外取締役全員で集まって議論するようになり、当初は食事をして懇談するところから始まったのですが、回を重ねるごとに、テーマを決めて、誰かが資料を用意しそれをもとに議論するといったことも始めました。生命保険会社の経営課題は専門性が高いので、外部の有識者を招いて勉強会も開催しています。その過程で社外取締役の間のコミュニケーションの質と量は飛躍的に向上し、課題共有や意識合わせができたと認識しています。また、社外取締役の間で意見に違いがあっても忌憚のない議論のできる関係ができ上がったと考えています。

VUCAの時代、当社も大きな変革を迫られています。変革のために、稲垣社長に強いリーダーシップを発揮していただきたい、社外取締役はそれを力強くサポートしていく立場でありたい。これは、社外取締役全員の一致する願いといってよいと思います。当初は社外取締役の

みでの意見交換から始まりましたが、今年から、社外取締役と稲垣社長とのミーティングを軸に、テーマに応じた執行側のキーパーソンを交えての意見交換会、社内・社外取締役の意見交換会など、社内と社外とのコミュニケーションの充実を図っています。今年は、次期中期経営計画を策定する年ですので、こういうキャストिंगでいい環境ができ上がったと認識しています。

**新貝** 私は、当社を含めてこれまでに4社において社外取締役の経験をしてきました。また、以前事業会社で業務執行の任にあった際にも、社外取締役を招聘し、コーポレートガバナンスの向上に努めてきました。昨年6月に当社社外取締役に就任した際には、すでに社外取締役の間では、率直に議論できる良い関係があると思いましたが、翻って、その助言が必ずしも業務執行にうまくフィードバックできていないと感じていました。このことを稲垣社長に伝えたところ、大変積極的に対話の時間を取っていただけるようになりました。また、取締役会の議論を実のあるものにするために、これまでも担当の役員や部長の方々から事前に議案の説明を受けてきました。生命保険事業は財務一つ取っても、ほかの事業会社とは全く違うため、事前説明は非常に助かるわけです。最近はその質疑応答にも、稲垣社長はできるだけ同席して、我々の理解を助ける場にもしてくださっています。これは非常に有意義で、プリミティブな議論を事前に潰したうえで取締役会での議論に注力できるため、取締役会全体として質の高い議論ができる状態になりつつあります。今後この対話を梃子に、取締役会の議論をさらに有意義なものにしていくように努めるつもりです。議論の池が静かになりそうになったら、石をポチャンと投げ込んで、波紋を立てながらでも、「そうか、そういう論点もあったか」といった貢献ができればと思っています。

全体として、今、ガバナンスはいい方向に向かっていきます。例えば、資料のつくり方一つとっても、以前は、非常に

分厚くて、モニタリングボードとして、どこを注視し、どこに着目して議論しなければならないのかがわかりにくかったのですが、私を含めて複数の社外取締役がその指摘をしていくなかで、変わってきました。他社での社外取締役の経験に照らしても、ここにきて変化のスピードが上がってきていると感じます。まだまだ課題はあります。満足してはいません。しかし、社外取締役と業務執行が、ともにスピード感を持って、ガバナンスを変えていこうという意思が感じられます。

**前田** 私は持株会社に移行した時に社外取締役にりましたが、取締役会に対する最初の印象は、持株会社というよりは、第一生命の取締役会の延長のような感じを受けました。その後、監査等委員会がしっかりとした機能を発揮していただき、また異なった経歴をお持ちの2名の社外取締役が加わり、ボードの仕組みがこの4年間でかなりブラッシュアップしてきたと思います。また取締役会の実効性につき定期的なアンケートも実施され、そのなかで厳しい意見もたくさん出ましたが、執行側にも持株会社の取締役会のあり方などについて、真摯に受け止めていただきました。例えば取締役会の前に社外取締役と社長とのミーティングの機会を増やし、大きな方向性についての議論を充実させてきました。さらに執行側との建設的な連携を深めながら、この雰囲気や基盤をさらに質的に高めていくことが我々の役割だと思います。

**増田** 私も持株会社移行の時に監査等委員である社外取締役に就任しました。私はそれまでの10年くらいの中に、委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）の監査委員である社外取締役、監査役会設置会社の監査役あるいは社外取締役を経験してきましたが、当社が選択した監査等委員会設置会社は、監査役会設置会社と指名委員会等設置会社のハイブリッド型として新しくできた会社機関でした。監査等委員である社外取締役に

としては、監査役会設置会社の監査役と社外取締役の双方の役割を求める法律上の権限と責任はどうか、これは指名委員会等設置会社の監査委員とどのような違いがあるのか、と思ったわけです。監査等委員としては取締役の業務執行の監査を行い、と同時に取締役会ではボードメンバーの一員として取締役の業務執行の監視・監督を行う立場でもあり、要するに二重の権限・責任がある訳です。

当初こうしたまだ評価の定まらぬ監査等委員会設置会社のなかで、当社はコーポレートガバナンスの強化を図っている会社では先陣を切っていると感じ、また事実、私が関わっている他社と比べても先行していると思いました。しかし、昨年6月まで6年ほど務めた日本取引所自主規制法人の理事としての経験からすると、監査等委員会設置会社はすでに1,000社を超えており、他社においてもガバナンス意識の改革が進み、形式面から実質面へとガバナンス体制の強化が進んでいると感じていました。それに比べると当社は停滞しつつあるかなと思う時期がありましたが、一昨年くらいから実質的な議論が深まり、ガバナンス体制の強化が進んでいると感じるところです。



## テーマ2: 監督と執行の対話のあり方

**オルコット** 私が関わっている他社と比べて、これほど社外取締役間のコミュニケーションと、それから社外取締役と執行側との取締役会以外でのコミュニケーション量の多い会社はないと思います。実はこの座談会、社外役員間のミーティングとしては本日2回目なのです。一昨日も5時間ぐらいミーティングしました。生命保険は非常に複雑なビジネスで、特に会計の考え方やバランスシートの作り方は、他の産業と比べて異なっているところが多いですが、お互いに助け合うという精神がこの取締役会メンバーのなかにあり、私はとても評価しています。重要な経営課題に対処するため、もっと頻繁に執行側と取締役会外のミーティングや対話の機会を増やす必要がありますが、幸い、社長をはじめ執行側の対応が非常に前向きだったため、対話の時間が増えたのはエンカレッジな傾向ですし、乗り越えられると思います。

他の課題を挙げると、他社と比べて、当社の取締役会の員数が多いと個人的には思います。また、取締役会で執行側の取締役が、自分の担当事業・担当部門の代表として発言する傾向がまだありますので、もう少し会社の取締役と



しての幅広い発言をしてもらいたいと思います。

**佐藤** オルコットさんのおっしゃるとおりだと思います。私も指名委員会等設置会社から監査等委員会設置会社の会社法のすべての会社形態の社外取締役をやっているのですが、よくわかっているつもりですが、当社の監査等委員会設置会社というかたちは、ある意味、非常に最先端を行っているのではないかと考えています。議決権を持っている監査役的な取締役ですから、監査等委員が有する情報量は多いわけです。だから、それをなるべく他の社外取締役にも共有するように今は努力をしています。

一方、社外取締役間の情報共有や意識合わせ、ならびに社長とのコミュニケーションについては質、量ともに充実させてきましたが、私の個人的な感覚としては、他の社内取締役と社外取締役との間にはまだ距離があると思っています。これからは、その社外取締役プラス社長の集まりに、積極的に社内取締役にも入ってもらって、実質的な議論ができればいいなと思っています。社長は、社内の役員のなかに我々がジョインして積極的な意見交換ができればいいと思っていたこともあり、取締役会の後に、いろいろなテーマを決めた意見交換会というかたちでスタートはしています。ただ、どうしても人数・時間の制約から、議論が特定の役員に限られたり、持ち時間が短くなったりすることもありますので、工夫をしないといけないと思っています。ただ、さまざまな課題への対処を契機として、社内と社外のコミュニケーションを図ろうという意欲は双方に出てきているように思います。だから、そういう風潮というか、そういう意識で皆がうまく話し合いの機会に参加できるようになるといいと思います。

**朱** 社内取締役か社外取締役かにかかわらず、経営責任を果たしていくためには、過去からの延長線上でものを考えるのではなく、多くを変えていかなくてははいけない。そう

いう取組みが求められます。かつてであれば十分に成果につながっていた、また、非常にカンファタブルであるものを変えるということは、抵抗感を覚えるのが普通の人間の感情だと思いますし、しかも、社外取締役がそういう提言をするとなりますと、自分たちは会社に40年貢献してきた業界の専門家であるのに、何で生命保険を本業でやったことがない社外取締役にそういうことを言われなくてはいけないのだろうか、当然、感情的にじっくりいかなければいけないところが普通だと思っています。

私が2015年に社外取締役に就任した時は、そういう感情を持ったとしても、それはあまり出さないで、非常に礼儀正しく、「承りました」というような感じで終わっていたのが、それで終わらずに、現実のビジネスの現場ではどうということなのか、それを進めていくうえでどういう課題やハードルがあるのかということも、率直に話し合え



るようになってきているというところが非常にポジティブな進化として、ガチンコでやり合えるようになってきていると申し上げたところです。

## テーマ3: 最近の取締役会で議論された課題

**井上** 今、重要な課題としてテーマ設定しているのは、資本コストを意識した経営です。資本コストを超えるROEの達成を目指すという上場会社の基本姿勢を再確認し、いかにして経営をモニタリングしていくべきかということを検討しています。

ホールディングスと事業会社である第一生命との関係を踏まえ、ホールディングスの取締役会が何をどういう視点で議論すればいいのかがはっきりしないところがありました。現在は、グループの全体最適を実現するという観点から経営資源の再配分や事業戦略を明確にし、グループ各社が力を発揮できる環境を整えるというのがホールディングス取締役会の共通した認識になっており、個別の問題について議論を深めていくという段階です。

50年に一度、100年に一度の社会構造の転換期にあ

る今、従来の生命保険のビジネスモデルの延長線上でなく、変わりゆく社会のなかで当社が今後、どのような価値をお客さまに提供していくのか、ゼロベースで考えてみる必要があります。デジタル・トランスフォーメーションも含め、長期の視点での将来構想も検討の俎上に載っています。

**新貝** 私は、株主モデルではなく、ステークホルダーズ・モデルの信奉者です。とはいえ、経営を考えていくうえで、資本コストを上回るリターンを上げなければならぬとの認識は、非常に重要です。ですから、資本コストとリターンの関係を改善していくためになすべきことについて、業務執行側と対話を続けています。

その一つは、市場リスクの削減です。生命保険会社が宿命的に背負ってしまう金利リスクをいかに低減していくかは大変重要です。また、株式リスクの低減も同じく重



要課題です。しっかりと議論をしないとイケない。これら市場リスク削減を通じて、資本コストをまず低減していく取組みが必要です。さらに、利益創出基盤を確固たるものにするにも怠ってはなりません。生命保険事業固有の課題ではないのですが、日本では総人口が減っており、また、デフレからやっとデフインフレへ移行してきた25年を経験してきました。しかし、現在、コロナ禍で今後どうなるかわからないといった経済状況にあります。これが意味していることは、P(Price: 価格)×Q(Quantity: 数量)、すなわち売上を示すPQが減少するということです。マクロとしては、売上を増やすことが非常に難しい国になっているわけです。この事業環境下で利益成長するには、これまでの常識にとらわれず、お客さまが真に必要とする商品・サービスを出し、それに最適な営業体制を再構築することは必須です。その一方で、コスト構造を不断に見直し、筋肉質にしていくことも同じく必須の課題です。

これは、ウィズ・コロナであろうと、ポスト・コロナであろうと、そして、デジタル・トランスフォーメーションを論じるまでもなく、経営として常にしっかりと取り組まねばならない課題です。これらによって、利益創出基盤を確固

たるものにし、将来のための投資原資を確保し、投資をして成長戦略に結び付け、さらにその成長投資からリターンを得て、拡大再生産をしていける企業体になっていかねばなりません。その成長戦略の柱として、当社グループは日本の生命保険会社のなかでは海外に積極的に展開しているわけです。これをさらに雄飛させるために、必要なグループ内ガバナンスのあり方について、議論を社外取締役と業務執行側との間で始めようとしています。海外事業を発展・成長させるために、ガバナンスのレベルアップを目指さねばなりません。

以上について、社外取締役として、是々非々でしっかりと議論し、業務執行の背中を押すことが求められています。生命保険業界は、理解が難しい業界ですが、このような経営の基本に忠実でなければなりません。

**佐藤** 冒頭でも話題に上りましたが、持株会社に移行した頃の頃は、いろいろな議案に質問しても、事業会社である第一生命としての回答だったりして、お互いに何をみていくのかあまりわかっていなかったのだと思います。でも、この頃は、資本コストの議論、海外子会社のガバナンスに関する議論など、視点が変わってきたと思います。ただし、それが社内と社外との共通意識として、持株会社としてどういう視点でどのようなKPIを見ていくところまでの認識が共有化されているかということ、まだまだレベルアップが必要と思っています。

**オルコット** 上場会社の社外取締役として、常に念頭に置いておかないといけないのは、株主が何を期待しているのかということです。これも決して当社だけの課題ではないのですが、日本の取締役会と株主の間の距離はまだ結構あると思います。会社の戦略を議論する時に、長期に持続的な成長が求められる。では長期的にコンペティティブな組織をつくるために何が必要なのか。そのためのリソースは何なのかを突き詰めて考える必要があります。

残念ながら当社の株価は、金利と株式市場の動きに

連動する傾向があるため、ある意味、投資先としての固有の魅力が足りないと思っています。単に市場感応度が高いから投資家を買ってくれているのか、それとも、我々に期待しているほかの要因があって投資してくれているのか。この辺が、5年間、取締役をやっている、まだ正直言ってはっきりしない。決して当社だけではなくて、日本の会社全体の課題ですが、これからすべての株主と対話を深めることが非常に大事だと思います。

**前田** 当社では、原点に立ち返って、グループ経営として、どのように持続的発展を考えるのかというベクトル合わせが、再度必要な時期に来ているのではと思います。保険会社として一番のステークホルダーは保険契約者でしたが、株式会社化そして持株会社体制と変遷してきたなかで株主を意識した経営の重要性がさらに増してきています。最近、議論を深めてきている資本コストとROEの関係など原点を押さえたうえで、企業としては当然ですが、グループの事業を持続的に成長させ、利益を各ステークホルダーに還元していくことになります。そのためには、昨年、外部有識者も加わったALM委員会から報告・提案されたリスクテイク方針やリスク削減の方向性なども、社外取締役も真摯に受け止めて考えていきたいと思っています。

**増田** 株主を意識して経営するという意見に賛成です。証券市場に向き合う第一生命ホールディングスは、持株会社として株主の期待収益率である資本コストを強く意識して経営をすることが求められます。持株会社傘下の国内外の生命保険会社、アセットマネジメント会社などの事業会社が、業績を上げグループ全体の企業価値を高めているか、監視・監督する役割を担っており、その中心機能を果たしているのがホールディングスの取締役会であり、また取締役の業務執行の監査をする役割を担っているのが監査等委員会です。監査等委員には、取締役・業務執行の監査をするうえで、会計監査人および社

内の内部監査部門、そして監査等委員会でインタビューする社内の各担当部門・ユニットからなど、相当の情報源があります。監査等委員でない社外取締役とは社外役員ミーティングや勉強会などで緊密なコミュニケーションを取り、こうした情報などを共有することで実効性ある議論・討論が活発化しているように感じます。就任後、2年目くらいから徐々に進化してきており、最近は大分変わったと感じています。

私は以前、委員会設置会社の監査委員長を務めたことがあります。実質的な議論は社外取締役同士ではなかなか難しく感じたところでした。その意味では当社のガバナンス体制は、いくつかの課題に対応していくなかで、実効性あるかたちになりつつあるという認識です。今後は先ほどもお話がありましたが、稲垣社長をはじめ社内取締役と社外取締役との間で緊密なコミュニケーションを取り、中期経営計画などの重要課題について取締役会でもより一層実効性ある、活発な議論がなされると思います。取締役会は人数もそれなりに多いので、テーマごとにある程度人数を絞って議論をする場があれば、より深く活発な議論ができるのでそのような仕組みづくりを考える必要もあるかと思っています。



## テーマ4: 執行側へ期待すること

**朱** 執行側への激励、期待という意味で、まず期待しているのが、自然体では利益が増えない産業になっているなかで、いかにして資本コストを上回る利益生産をするかというのは、ある意味、最低限の業績責任とも定義できます。それに対しては、社内取締役・社外取締役を含めて、等しくコミットメントが必要だと思っています。

2点目は、どうすればその業績責任を実現できるのかという、若干青臭い表現になりますが、世界一を目指していくと言うんでしょうか。そういう目線、そういうビジョンのなかでビジネスを組み立てていかないと、必要とする利益生産ができないのではないのかと思っています。今、北米を見ても、欧州を見ても、ほとんどの企業が、もちろん日本よりも高い利益生産をしてはいるんですけれども、最低限の業績責任である資本コストを上回れていません。ですから、展開する市場をグローバルにするだけではなくて、ビジネスモデルのありようという意味でも、やはり世界一の保険会社、世界一のお客さまへの安心・安全を提供する会社ということに目線を置いていかないと、恐らく難しいのではないかなと思っています。

そのうえで、3つ目の期待としては、その青臭いことを絵に描いて終わるのではなくて、そこに必ず到達するように、バックキャストして、逆算して今やることの優先順位を決める必要があると思っています。長い歴史、しかも成功体験が非常にある会社ですので、とりあえずやらなくてはいけないことを誠実にコツコツやるという、いい企業文化はありますが、非常に高い目標を改めてゼロから立てて、そこから逆算して今何をやるのかという視点での議論が、必ずしも多くないと思っています。青臭い絵を現実にするためにやるべきことを明らかにしていくと、おそらく優先順位が入れ替わるとい

ますので、そういう展開になっていければと思っています。長い苦しみにもなっていこうかと思いますが、社外取締役は、執行側の真のパートナーだと思っていますので、ガチンコの意見交換をプロセスに入れながらも、まさに世界で輝く会社になるためのパートナーとして一緒にやっているということを、ぜひ執行側の皆さんにもお伝えしたいと思っています。

**井上** ここでは2点述べておきます。投資家やステークホルダーとの対話の質を高めてほしい、これが第1点です。株式会社である以上、株主との対話が重要であるのはもちろん、株式会社は社会の公器でもありますので、契約者をはじめとする社会の多様なステークホルダーの皆さまに対する説明責任もあります。今日も繰り返してきましたが、生命保険ビジネスは普通の商品の売り買いをするビジネスと違って非常に複雑です。どうやって当社のありようをわかりやすく伝えていくのか、心を砕いてほしいですね。比較可能性、理解可能性のあるかたちで当社の現状を投資家、そしてステークホルダーに開示し、そこから建設的対話につなげてほしいと考えています。

2点目は、企業文化、企業風土の変革です。企業の抱える課題の背景には企業風土の問題があるといわれています。例えば、働き方改革は今日の日本企業が取り組まねばならない課題です。ダイバーシティ&インクルージョンなど当社のこれまでの取組みは社会的にも評価されていますが、一段高いレベルを目指してほしいところです。先ごろ施行されたパワハラ防止法の方法も踏まえ、個人の尊厳を尊重し、社員一人ひとりが個性・能力を発揮できる環境を提供することができているか、今一度、自己点検をしてほしいと思います。当社の理念体系の基礎にあるブランドメッセージは「いちばん、人を考える」で

す。これは過去から将来へと引き継いでいくべき大切な価値です。令和の時代にふさわしい「いちばん、人を考える」企業文化、企業風土の醸成に向けて改革を進めてほしいと思います。

**新貝** まず1点目は、未来を洞察して、今を生きる経営に舵を切ることです。これは経営者、あるいは経営チームとしてマストだと思います。特に日本の生命保険業界はデモグラフィックなトレンドのなかでこれまで仕事をしてきました。デモグラフィックな要因は実はもうすでに起きた未来なのです。今、生まれてくる人の数を見れば未来がどうなるかわかってしまうからです。それ以外にもデジタル、AIなど、やはり超長期のメガトレンドと事業環境を洞察して、遠い将来、会社がいったいいかなる商品・サービスやビジネスモデルで持続・成長するのかということを実際に考えなければならぬと思います。そのうえでそれをバックキャストして、今なすべきことを決めるということです。その一方、事業環境はいくら洞察してもVUCAそのものですから、一度考えたからといってそのようになるとは限りません。メガトレンドを毎年のように見直すぐらいのエネルギーを持って洞察しないといけないのです。

では、新しい戦略ではどこに着眼しないといけないのか。もともと生命保険事業は社会課題に非常に近いところにいるわけですから、社会課題を解決して新たな社会価値を生み出し、それを経済価値に転換していくという当たり前のことを、もう一度基本に立ち返って考えることが必要でしょう。日本の社会というのは世界最先端の超高齢社会で、まだ高齢化が進展している。したがって、いろいろな課題がこれからも出てきますから、ここで新たな社会価値を生み出して、それを経済価値に転換することができれば、この日本でつくった型は世界にとっても絶対に必要になるはず。このような非常に素晴らしいチャンスがあるわけですから、確実にものに



していくということだと思います。

2点目は、そのためのリーダーシップのありようです。多様性の包容力、洞察力とそれを支える知的な好奇心、変革力、つまり決めたら実行する胆力を業務執行側に私は求めたいと思っています。

3点目、トップ・マネジメント・チームだけではなくこの会社全体が、組織力とは何であるかを一度しっかり考えた方がいいと思っています。組織力には実は2つあります。1つは多様な知を集めて優れた戦略を創発する力。もう1つはそうやっていったんできた戦略を一条乱れず実行するという力です。バブル経済がはじける30年ほど前までは、日本企業のビジネスモデルは明快でしたし、モノカルチャーだったので、後者は多くの日本企業、とりわけ当社も得意だったと思います。しかし、前者については、そもそも苦手でした。モノカルチャーの影の部分です。多様性がなかったからです。当社でも私は全く足りないと思っています。機動力を持って、この2つの組織力を具備していく。そのためには、異質な人をどんどん受け入れていくという組織風土にならないといけないと思います。まず手始めに、これまでの常識を常に疑うことを習性とした方がいいと思います。社外取締役の1人として、

私の役割の一つは、空気を読みまくって、そのうえでけずけと空気を読まない発言をするということかなと思っています。

**前田** 少し別の側面の話になりますが、当社の渋谷にあるイノベーション・ラボを視察したことがあります。当社にも保険の現業から離れて、インキュベータ的なことも含めて新しいことに日ごとチャレンジしている、多様なスキルを持つ若手社員の集団がいて心強く感じました。社内のような開発部チームと、社外の最先端のテクノロジーがさらに融合することで、新しいアイデアが創造され、成熟した現在の保険市場に新たな価値が生まれる可能性があります。こういった点も次の中期経営計画の成長戦略に反映されることを期待します。

**オルコット** グループの役員構成を見て感じるのは、当社はまだ組織としてドメスティックな会社であるということです。2025年までには、利益の半分ぐらいが海外から来るという計画を立てているのですから、経営会議や取締役会をもっとグローバルな感覚で議論をする必要があると思います。国内の競合他社を参考にするのではなく、アリアンツやアクサなどの海外の競合他社におけるグローバル展開などを参考にして、当社の戦略を考えることが必要です。

最近、当社でもようやくそうした取組みをやっていますが、狭い日本市場でやってきた人のなかで議論をすると、どうしても日本の生命保険マーケットしかベンチマークできないので、本当にグローバルプレーヤーになるのであれば、我々のコミュニティのメンバーとしてやっている、アメリカ、オーストラリア、ベトナムなどの子会社の人材も交え、グローバルな視野で戦略を立てる必要があると思います。また、日本も非常に進んでいるところがありますので、海外の好事例を参考にすることでなく、日本の好事例を海外で展開するなど、グローバルのシナジー創出がまだ完全にできていないので、その点も執行側にお

願いたいです。

**増田** 2点申し上げたいと思います。まず1点目ですが、日本の歴史ある大組織と同様に第一生命も100年を超える伝統と信用を背景に大企業病に陥っているかのように感じます。しかし、第一生命ホールディングスの取締役の方々は第一生命グループ全体の取締役であり、グループ全体のマネジメントに権限と責任を有しています。取締役が自己の専任範囲の業務執行はしっかりと行うが、他の取締役の担当業務にはあまり関心がなく、そのような状況に将来陥っては困ります。ホールディングスの取締役は第一生命グループ全体のことを考える必要があるわけで、グループの部分最適ばかりで、グループ全体最適を考えることが欠けるようなことがあってはいけません。その点の意識改革を進めてもらいたく思います。

2点目は、これから10年先20年先に、戦略的と考えられる部門の経営を担う人材の育成です。国内生命保険事業、海外生命保険事業に加え、アセットマネジメント事業などの基幹事業部門をこれから担っていくグローバル人材、IT人材などの専門人材も必要ですが、マネジメントを担う後継者の育成、いわゆるサクセッションプランを考えてほしいと思います。これは現経営陣の責任であり、義務ではないか、と思います。

**佐藤** 私が言いたいことはただ一つです。とにかく今までの成功体験は忘れてください。それから過去のレガシー、過去の遺産もなかったと思ってください。それがまずできなければ、たぶんこれからの未来はないと思います。そして、過去の成功体験やレガシーがない前提で、一番大きなステークホルダーであるお客さまと株主がいたい当社に何を期待し、何を求めているのか。そのニーズをしっかりと理解し、それを実現できるような戦略を立てて実行してほしいと思います。

## 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。

 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

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/basic.html>

### コーポレートガバナンス強化の取組み

#### 第一生命保険株式会社

##### 2010年度

- 東京証券取引所(第一部)へ上場

##### 2011年度

- 株式報酬型ストックオプションの導入

##### 2013年度

- アドバイザリー・ボードを設置

##### 2014年度

- 社外取締役に関する独立性基準を制定
- グループ内部統制基本方針などを制定
- 取締役会の実効性に係る自己評価を開始

##### 2015年度

- コーポレートガバナンス基本方針を制定

#### 第一生命ホールディングス株式会社

##### 2016年度

- 持株会社体制へ移行(2016年10月)
- 監査等委員会設置会社へ移行(2016年10月)
- 監査等委員会の実効性に係る自己評価を開始

##### 2017年度

- 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の実効性に係る自己評価を開始

##### 2018年度

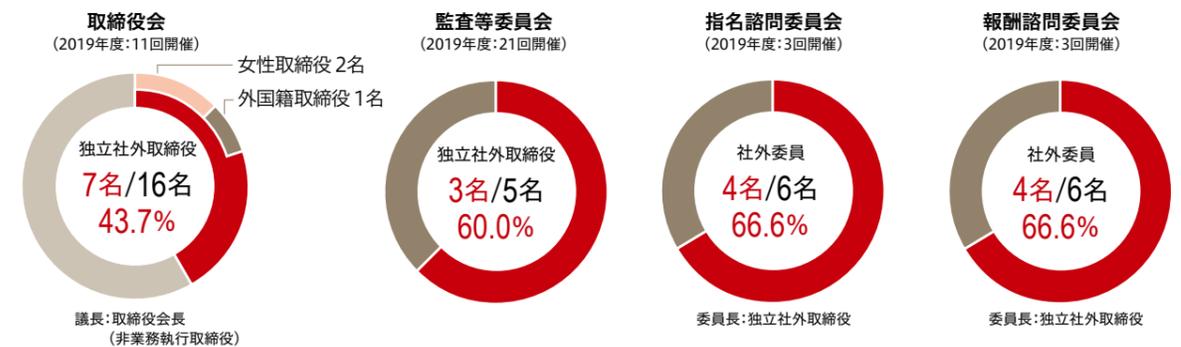
- 譲渡制限付株式報酬制度の導入

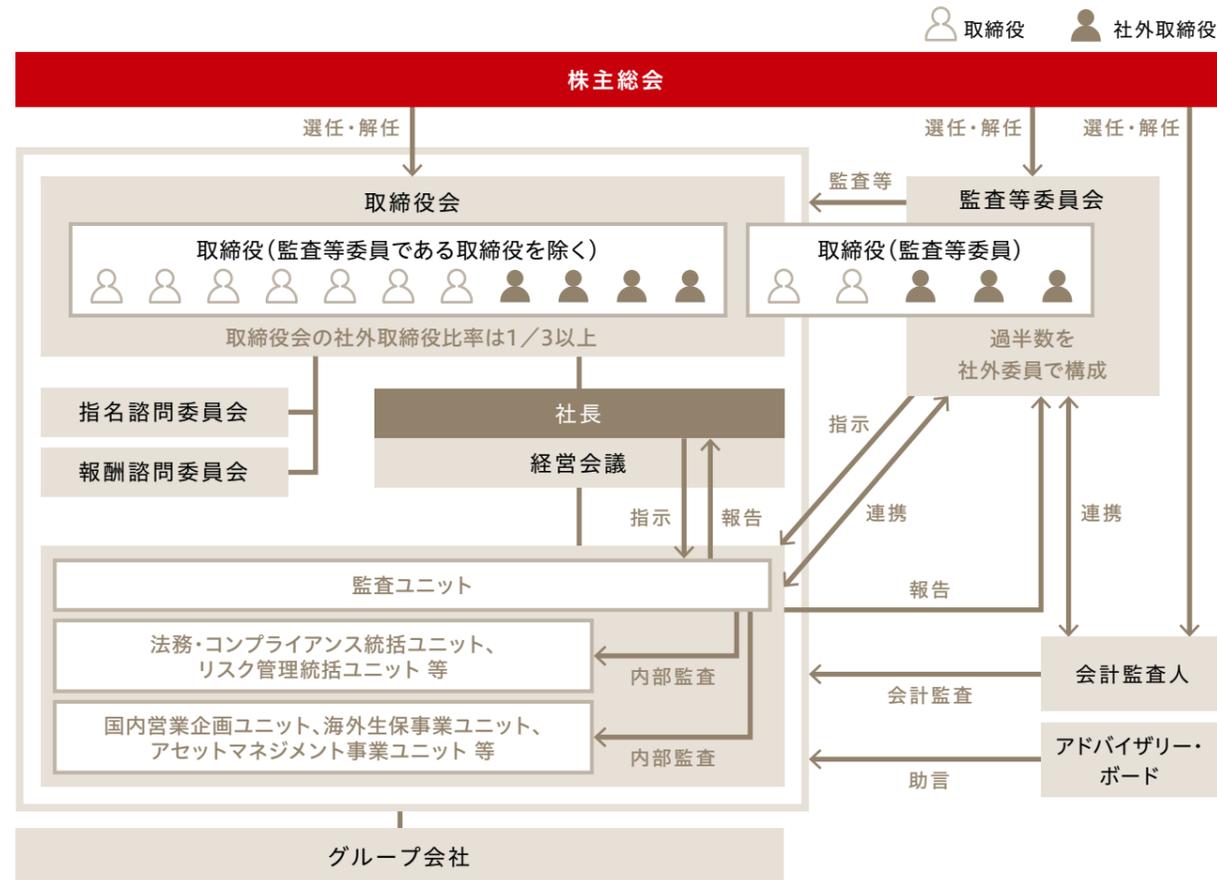
## コーポレートガバナンス体制

### コーポレートガバナンス体制の概要

2020年6月22日現在

機関設計の形態	監査等委員会設置会社
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)
取締役会の任意の諮問機関	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
役員等の報酬制度	①基本報酬、②業績報酬、③譲渡制限付株式報酬(P89参照)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人





**取締役会**

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。

**監査等委員会**

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・法務に関する十分な知見を有する者を含み、生命保険事業に関す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。

**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、各委員会案を審議・決定の上、取締役会に付議しています。

- 指名諮問委員会:取締役の選任および解任
- 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**

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。

**指名諮問委員会**

役名	氏名
社外取締役	前田 幸一*
社外取締役	ジョージ・オルコット
社外取締役	井上 由里子
社外取締役(監査等委員)	佐藤 りえ子
取締役会長	渡邊 光一郎
代表取締役社長	稲垣 精二

**報酬諮問委員会**

役名	氏名
社外取締役	前田 幸一*
社外取締役	新貝 康司
社外取締役(監査等委員)	朱 殷卿
社外取締役(監査等委員)	増田 宏一
取締役会長	渡邊 光一郎
代表取締役社長	稲垣 精二

※指名諮問委員会および報酬諮問委員会の議長です。

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**

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

**社外取締役の独立性基準**

当社の社外取締役について、以下のいずれにも該当しない場合に、当社からの独立性があると判断する。

1. 当社、当社の子会社もしくは関連会社の業務執行者であること、または過去において業務執行者であったこと
2. 当社または当社の特定関係事業者の業務執行者(ただし重要でないものを除く)の配偶者または三親等以内の親族
3. 当社または当社の子会社の業務執行者が役員に就任している会社の業務執行者
4. 当社の最新の株主名簿の10位以内の大株主、または大株主である団体の業務執行者
5. 直近3会計年度において、当社および当社の連結子会社(有価証券報告書上の連結子会社をいう)からの年間の支払金額が、その連結売上高の2%以上となる取引先およびその連結子会社(有価証券報告書上の連結子会社をいう)の業務執行者
6. 直近3会計年度において、当社および当社の連結子会社(有価証券報告書上の連結子会社をいう)の年間の受取金額が、当社の連結売上高の2%以上となる取引先およびその連結子会社(有価証券報告書上の連結子会社をいう)の業務執行者
7. 直近3会計年度における当社または当社の子会社の会計監査人(法人である場合は、当該法人のパートナーその他業務執行者)
8. 直近3会計年度において、当社または当社の子会社から役員報酬等以外に平均して年1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家もしくは法律専門家(それらが法人、組合等の団体である場合は、当該団体のパートナーその他業務執行者)
9. 直近3会計年度において、総収入もしくは経常収益の2%以上の寄付を当社または当社の子会社から受けている非営利団体の業務執行者
10. 4-9の団体または取引先において過去に業務執行者であった場合、当該団体または取引先を退職後5年以内であること

**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。

**取締役会の実効性評価**

コーポレートガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の意思決定の有効性等を担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より毎年実施し、翌年度およびそれ以降の業務改善につなげています。

また、取締役会だけでなく、監査等委員会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会も含めたガバナンス体制全般に関しても評価を行っています。

**WEB 取締役会の自己評価**

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/structure.html>

**社外取締役へのサポート体制**

取締役会における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提供を行うとともに、重要案件等の事前説明を行っています。

また、就任の際における当社グループの事業・財務・組織などに関する必要な知識のレクチャーや、当社事業に関する理解をより一層深めていただくため、国内外拠点の視察や重要テーマに関する担当役員とのディスカッションなど、さまざまな取組みを実施しています。

▶ P. 87、88 詳細は87、88ページをご覧ください。

## 実効性評価に基づく施策

### アンケートの概要

#### ①アンケートの実施

対象者  
全取締役

回答方式  
無記名方式

主な評価項目

- 取締役会の運営状況および審議充実に向けた取組み
- 取締役会の構成
- 各委員会の役割と運営状況
- 取締役間コミュニケーション活性化の状況
- ガバナンス体制・取締役会の実効性全般

#### ②結果分析・改善案策定

- 第三者機関にてアンケートを集計・分析
- 分析結果をもとに実効性評価案および改善案を策定
- 第三者機関と社外取締役等との意見交換を実施

#### ③取締役会への報告・結果開示

- 評価結果と改善策を取締役に報告のうえ、当社WEBサイトにて開示

### 実効性向上に向けた取組み

**主な課題**

- 取締役会と各委員会との情報連携強化
- 社外取締役の当社グループ事業への理解促進

**改善策**

- 各委員会でなされた議論のポイントを委員長(社外取締役)より取締役会へ報告…①
- 国内外事業所の視察と経営幹部との意見交換…②
- 重要テーマに関する担当役員とのディスカッションの拡充…③
- 過去分も含めた取締役会・経営会議資料および議事録のタブレット端末での提供

**① 指名・報酬諮問委員会での議論のポイントの取締役会報告**

指名諮問委員会  
・新年度役員体制  
・今後の役員体制の課題と論点 など

報酬諮問委員会  
・役員報酬制度の課題と論点 など

**② 社外取締役の国内外事業所視察**

2019年10月:北米地域統括会社およびプロテクティブ(米国)視察



経営陣との意見交換会

2020年1月:ネオファースト生命視察



代理店である「保険クリニック」の窓口の見学

2019年度は上記に加え、第一生命の支社3拠点を視察

**③ 重要テーマに関する担当役員とのディスカッション**

主に事業ごとの戦略について、取締役会の上程前に社外取締役と担当役員のディスカッションを実施

2019年度のテーマ

✓ グループ経営戦略 ✓ 国内営業戦略 ✓ アセットマネジメント事業戦略 ✓ 海外事業戦略 ✓ IT戦略

2019年度

#### 主な課題

- 審議事項・報告事項の内容、論点・議論のポイントなどの明確化
- 重要案件の議論の一層の深掘り

#### 改善策

- 取締役会資料のサマリーにおける審議事項・報告事項の内容、論点・議論のポイントなどの一層の明確化とサマリーのみでの説明の徹底
- 経営会議など執行部門における議論のポイントの口頭補足の徹底
- 検討・別途報告とされた事項の取締役会での共有化とフォロー…④
- 社外取締役のみでの意見交換等の場の設定…⑤

#### ④ 取締役会の議論のなかで検討・別途報告とされた事項のフォロー

取締役会で認識された課題への対応・進捗状況を会議冒頭に毎回確認

#### ⑤ 社外取締役のみでの意見交換

2019年9月以降、取締役会終了後などに計6回実施(社外取締役の要望に応じて、社内役員も適宜参加)

#### 主な課題

- 監督機能の強化、重要案件の議論のさらなる充実
- 社内外取締役のコミュニケーション充実

#### 改善策

- 上程すべき議案のさらなる精査を実施し、事業戦略・M&Aなどの特に重要な案件についてより一層の審議時間を確保
- 重要案件を議論する前提となる情報の提供や事業戦略の方向性などに関するディスカッションを目的とした、全取締役参加による意見交換会を実施

2020年度

2018年度

## 役員報酬

当社は、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、基本原則および決定プロセスを以下のとおりとしています。

<b>基本方針</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■公正な処遇を構成するものであること</li> <li>■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</li> <li>■適切でかつ競争力のある内容・水準であること</li> </ul>	
<b>基本原則</b>	
1. 責任・期待値に応じた報酬	4. あらゆるステークホルダーとの利益共有
2. グループとして重視する戦略との整合	5. 適切な報酬水準
3. 会社・個人業績との連動	6. 客観性・透明性の確保
<b>決定プロセス</b>	
<p>当社は社外取締役以外の取締役（監査等委員である取締役を除く）の役員報酬を、基本報酬、業績報酬（会社業績、個人業績）および譲渡制限付株式報酬で構成しています。社外取締役および監査等委員である取締役については、基本報酬のみとしています。これらの報酬水準は、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。また、上記の役員報酬の基本方針および基本原則は、過半数を社外委員で構成する報酬諮問委員会の審議を経たうえで取締役会にて決定しています。</p>	

### 取締役の報酬体系

	取締役 (監査等委員である取締役を除く)		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(会社業績、個人業績) [短期インセンティブ]	○	—	—	業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬 [長期インセンティブ]	○	—	—	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

### 業績報酬のKPI(業績評価指標)※1

視点	KPI	視点	KPI
資本効率	EV成長率(グループROEV)	利益指標	グループ修正利益
	連結オペレーティングROE※2、連結ROE		子会社からの配当金受取額
健全性	資本充足率(経済価値)	市場評価	新契約価値※3
	資本充足率の改善幅(経済変動要因を除く)		株価(ベンチマーク比)

※1 上記は業績報酬のうち会社業績に関するKPIです。

※2 オペレーティングROEは、生命保険事業のコアな収益性を測る指標であり、ROEに一定の修正を加えたものです。

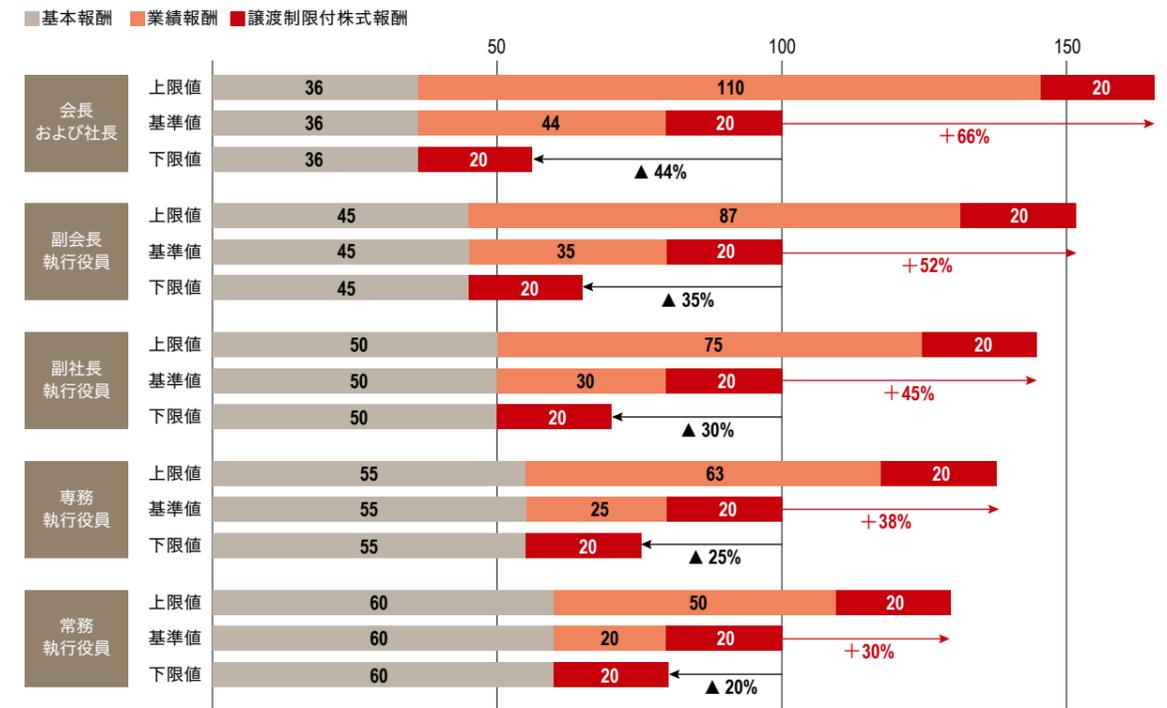
※3 新契約価値は、2019年度における新契約の成立時点の価値を表した指標です。

### 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数(2019年度)

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)					対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	業績報酬		株式報酬	その他	
			会社 業績報酬	個人 業績報酬			
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)	257	123	73	12	48	0	7
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	78	78	—	—	—	0	2
社外取締役	112	112	—	—	—	—	7

### 役員ごとの報酬変動イメージ

業績評価指標が理論上の上限値、基準値、下限値となった場合、役員ごとの報酬構成割合は以下のイメージのとおり変動します。上位の役位ほど業績報酬の割合が大きいため変動幅も大きく、より業績へのコミットが求められるスキームとなっています。



(注) 役員ごとに業績評価指標が基準値となった場合を100としています。

## 政策保有株式

保険会社は、しばしば長期にわたる保険契約を確実に履行するために、保険料や運用収益を責任準備金として積み立てておくことが保険業法において定められています。当社では、保険契約者に実質的に帰属する責任準備金相当額について、長期的な視点に基づき資産運用を行うべきであると考えています。

当社グループにおける各生命保険会社においては、確定利付資産を中心としたALM運用(資産と負債の統合的管理)を基本としていますが、とりわけ長期安定的かつ大規模な保険負債を有する第一生命では、超長期の負債に対応する超長期債券市場が十分に発達していなかったことなどから、資産間の分散効果にも着目し、企業分析や業種・銘柄の分散、リスク管理などを前提に、株式などを運用ポートフォリオの一部に組み込むバランス型運用を行っています。

このように、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、原則として、資産運用の一環として純投資目的で保有していますが、業務提携による関係強化や、

協業を通じた営業戦略上の効果獲得など、ほかの目的をも有する場合には、純投資目的以外の目的である投資株式として管理・保有しています。

純投資目的以外の目的である個別の上場株式については、保有目的の適切性<sup>※1</sup>や資本コスト対比の収益性を踏まえた指標<sup>※2</sup>をグループ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・合理性が認められず、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。

※1 保険窓販業務をはじめとする事業推進に資する協調や合併事業等の提携取組みの状況、および純投資の収益性(成長性・配当利回り)を確認しています。

※2 当事業年度開始時点の投下資本に対する収益性の評価をしています。具体的には、提携などによる経済効果および純投資収益が当事業年度開始時点の投下資本に対し、資本コスト8%を上回ることを確認しています。なお、提携などによる経済効果は、国内生命保険グループ各社の商品の販売により得られる新契約価値などを使用して算出しています。

WEB 政策保有株式

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/reference.html>

## 内部統制体制の整備および運営

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。同アセスメントでは、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の詳細

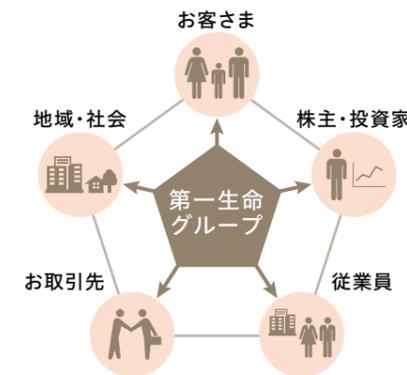
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in\\_control/index.html](https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/index.html)

### 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

## ステークホルダーへの対応

当社グループは、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か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。



### 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。

### 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(株主総会の約3週間前)、WEBサイトへの早期開示(株主総会の5週間前、英文含む)
- 集中日・集中時間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
- WEBサイト上での事前質問の募集
- 株主総会のインターネットによる同時中継
- 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

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/share/meeting/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、当社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、和・英双方で積極的に情報発信を行っています。

WEB IRライブラリー

(日) <https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/library/index.html>

(英) <https://www.dai-ichi-life-hd.com/en/investor/library/index.html>

WEB 情報開示

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/disclosure.html>

### 情報開示と透明性確保の具体例(2019年度)

- 機関投資家・アナリスト向け決算経営説明会(2回)
- 電話会議(4回)
- 国内機関投資家向け面談[個別面談・カンファレンス](71回)
- 海外機関投資家向け面談[個別面談・カンファレンス](81回)
- 個人投資家向け会社説明会・セミナー(7回)



株主総会



## 取締役

わたなべ こういちろう  
**渡邊 光一郎**

取締役会長

2001年7月就任 67歳  
自社所有株式数 101,681株  
取締役会 11/11回出席

主な兼職:

- ・第一生命保険株式会社 取締役会長
- ・日本たばこ産業株式会社 社外取締役
- ・文部科学省 中央教育審議会 会長
- ・文部科学省 中央教育審議会 大学分科会 副分科会長
- ・一般社団法人日本経済団体連合会 副会長・理事
- ・一般社団法人日本経済団体連合会 教育・大学改革推進委員会 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 副代表

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                |
| 2020年 | 6月  | 同取締役会長(現任)              |



いながき せいじ  
**稲垣 精二**

代表取締役社長

2016年6月就任 57歳  
自社所有株式数 59,565株  
取締役会 11/11回出席

主な兼職:

- ・第一生命保険株式会社 代表取締役社長
- ・一般社団法人日本経済団体連合会 OECD諮問委員会 委員長
- ・Business Industry Advisory Committee to the OECD(BIAC) Executive Board Vice Chair(副会長)

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、2010年の株式会社化において中心的な役割を担うなど、当社グループの成長戦略遂行に向けた態勢整備を牽引してきました。加えて、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、当社グループのさらなる事業基盤の強化・拡大に向けた成長戦略を展開するなど、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)              |



つゆき しげお  
**露木 繁夫**

代表取締役副会長執行役員

2003年7月就任 65歳  
自社所有株式数 56,556株  
取締役会 11/11回出席

主な兼職:-

当社グループの一員として、主に海外生命保険事業、国内企業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)            |



てらもと ひでお  
**寺本 秀雄**

取締役副会長執行役員

2012年6月就任 60歳  
自社所有株式数 40,566株  
取締役会 11/11回出席

主な兼職:-

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                      |
| 2020年 | 4月  | 取締役副会長執行役員(現任)            |



つつみ さとる  
**堤 悟**

代表取締役副社長執行役員

2015年6月就任 64歳  
自社所有株式数 35,748株  
取締役会 11/11回出席

主な兼職:-

当社グループの一員として、資産運用および国内企業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)                |



きくた てつや  
**菊田 徹也**

取締役常務執行役員

2020年6月就任 55歳  
自社所有株式数 19,262株

主な兼職:

- ・第一生命保険株式会社 取締役常務執行役員

当社グループの一員として、主に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、第一生命ベトナムおよびTower(現TAL)の取締役として海外生命保険会社の企業経営に従事したほか、2018年4月より第一生命保険株式会社の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。

- |       |     |                        |
|-------|-----|------------------------|
| 1987年 | 4月  | 第一生命保険相互会社入社           |
| 2014年 | 6月  | 第一生命保険株式会社*執行役員        |
| 2016年 | 10月 | 第一生命保険株式会社*執行役員        |
| 2017年 | 4月  | 同常務執行役員                |
| 2018年 | 4月  | 第一生命ホールディングス株式会社常務執行役員 |
| 2020年 | 6月  | 同取締役常務執行役員(現任)         |

※ 2016年10月1日付の持株会社体制移行に伴い、同年9月30日までの第一生命保険株式会社と、10月1日以降の第一生命保険株式会社は別会社です。



さくらい けんじ  
**櫻井 謙二**

取締役副社長執行役員

2020年6月就任 60歳  
自社所有株式数 39,709株

主な兼職:-

当社グループの一員として、主に国内個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、2014年6月より当社取締役、2016年10月より第一生命保険株式会社の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。

- |       |     |                        |
|-------|-----|------------------------|
| 1982年 | 4月  | 第一生命保険相互会社入社           |
| 2008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                |
| 2014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専務執行役員 |
| 2017年 | 4月  | 同副社長執行役員               |
| 2020年 | 6月  | 同取締役副社長執行役員(現任)        |



ジョージ オルコット  
**George Olcott**

社外取締役

2015年6月就任 65歳  
自社所有株式数 6,689株  
取締役会 11/11回出席

主な兼職:

- ・キリンホールディングス株式会社 社外取締役
- ・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および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意見を積極的にいただくとともに、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エグゼクティブ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  |
| 2000年 | 6月  | 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・エグゼクティブ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社外取締役  |
| 2016年 | 10月 | 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役(現任)  |



## 取締役

まえだ こういち  
**前田 幸一**

社外取締役

2016年10月就任 68歳  
自社所有株式数 5,026株  
取締役会 11/11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意見を積極的にいただくとともに、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社外取締役(現任)  
2017年 7月 NTTファイナンス株式会社相談役  
2018年 7月 同顧問

しんがい やすし  
**新貝 康司**

社外取締役

2019年6月就任 64歳  
自社所有株式数 300株  
取締役会 9/9回出席  
主な兼職:

- ・アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役
- ・株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役



グローバル企業における経営者としての豊富な経験や高い見識に加え、財務責任者として企業財務やM&Aに関する高度かつ専門的な見識を有しており、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意見を積極的にいただくとともに、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、社外取締役としております。

1980年 4月 日本専売公社(現日本たばこ産業株式会社)入社  
2001年 7月 同財務企画部長  
2004年 7月 同執行役員財務責任者  
2005年 6月 同取締役執行役員財務責任者  
2006年 6月 同取締役  
JT International S.A. エグゼクティブ ヴァイスプレジデント  
2011年 6月 日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長  
2018年 1月 同取締役  
2019年 6月 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役(現任)

いのうえ ゆりこ  
**井上 由里子**

社外取締役

2018年6月就任 57歳  
自社所有株式数 2,546株  
取締役会 11/11回出席  
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意見を積極的にいただくとともに、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。

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社外取締役(現任)

ながはま もりのぶ  
**長濱 守信**

取締役(上席常勤監査等委員)

2014年6月就任 63歳  
自社所有株式数 18,027株  
取締役会 11/11回出席  
監査等委員会 21/21回出席  
主な兼職:

- ・第一生命保険株式会社 取締役
- ・積水化成工業株式会社 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)

こんどう ふさかず  
**近藤 総一**

取締役(常勤監査等委員)

2016年10月就任 59歳  
自社所有株式数 17,561株  
取締役会 11/11回出席  
監査等委員会 21/21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)

しゅ うんぎょん  
**朱 殷卿**

社外取締役(監査等委員)

2015年6月就任 57歳  
自社所有株式数 3,343株  
取締役会 11/11回出席  
監査等委員会 21/21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



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意見を積極的にいただくとともに、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 JPMorgan証券マネー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社外取締役  
2016年 10月 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

## 執行役員(取締役である者を除く)

専務執行役員 **南部 雅実**  
**武富 正夫**

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

**川原 則光**  
**岡本 一郎**  
**明石 衛**  
**隅野 俊亮**  
**浅野 知彦**

執行役員 **渡邊 寿美恵**  
**川本 剛志**  
**曾我野 秀彦**

さとう りえこ  
**佐藤 りえ子**

社外取締役(監査等委員)

2015年6月就任 63歳  
自社所有株式数 6,689株  
取締役会 11/11回出席  
監査等委員会 21/21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  
・三菱商事株式会社 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取締役・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意見を積極的にいただくとともに、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社外取締役  
2016年 10月 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

ますだ こういち  
**増田 宏一**

社外取締役(監査等委員)

2016年10月就任 76歳  
自社所有株式数 7,240株  
取締役会 10/11回出席  
監査等委員会 20/21回出席  
主な兼職:  
・株式会社第四北越フィナンシャルグループ社外取締役(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意見を積極的にいただくとともに、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社外取締役(監査等委員)(現任)

※現有限責任あずさ監査法人