

社外取締役による座談会

69 テーマ1:この1年間の振り返り
～コーポレートガバナンスの進化と課題～

73 テーマ2:中期経営計画の策定プロセス

75 テーマ3:中期経営計画の遂行に向けた
執行側への期待と課題

78 テーマ4:ステークホルダーとの対話



社外取締役
新貝 康司



社外取締役
井上 由里子



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)
朱 殷卿



社外取締役(監査等委員)
佐藤 りえ子



社外取締役
ジョージ・オルコット

■ テーマ1:この1年間の振り返り～コーポレートガバナンスの進化と課題～

新貝 昨年度の統合報告書では、ガバナンスや監督と執行の対話のあり方をテーマとして取り上げましたが、引き続き本年度も、コーポレートガバナンス(以下、「CG」)の進化から討議を始めるのが良いのではないかと思います。

私たちは、日本の生保会社では数少ない上場株式会社です。また、機関投資家としてCGを推進する立場にあり、範を垂れる責務があるとの矜持を持たねばなりません。CGの本質はステークホルダーモデルを前提として、透明・公正かつ

迅速・果断な意思決定を行う仕組みです。

まず、透明・公正については、残念なことに第一生命の社員がお客さまの金銭を詐取する事件が起きました。事実解明、真因分析、責任の明確化などには、第三者の力を借りながら監査等委員の皆さんをはじめ社外取締役もコミットしてきました。これらを受け、現在執行側では対策の策定と徹底、類似事案の炙り出し、企業文化の改革を含めた中長期での再発防止に、透明性を持って鋭意取り組まれておられます。

次に、迅速・果断については、まだ道半ばと考えています。確かに、新しい中期経営計画(以下、「中計」)は、経営の意思が明確にわかるものであるとの評価を投資家・株主の方々からいただいています。今後はそれを迅速・果断に実行・実現していくことが問われているからです。

さて、生命保険業は息の長いビジネスです。仮に不作為の罪を犯したとしても事業実績が急激に悪化するわけではありません。そのため、厳しい言い方をすれば、いわゆる「茹でガエル」になりやすい業種だと言えるでしょう。

これを防止して、ステークホルダー(利害共有者)の方々へ

の責任を全うするために、社内の経営陣の皆さんには、自らを律して不断に変革に取り組んでいただきたい。その際、私たち社外取締役も後押ししていく責務を負っているのです。そのため、CGでも不断の進化が必要だと考えています。

一方、社外取締役もエッジを常に磨かねばなりません。昨年度は社外取締役だけで17回ミーティングを持ち、また、2回投資家やアナリストの方と勉強会を持ちました。そのうえで、中計策定に深く関与し、稲垣社長ほか社内の方々との個別の議論の場も含め、企業価値を長期にわたり継続的に向上させるための対話を続けています。



前田 CGについては、基本方針に基づき、マルチステークホルダーの負託に応えていくこととなりますが、そのためには経営の監督と業務執行のバランスが重要だと思います。当社は、2016年に保険会社から持株会社に変革を遂げたわけですが、ガバナンスの考え方は、それまでのものを継続してきた面もあったように思います。社外取締役の間でもこの数年、持株会社としてのCGの方向性について幾度も議論し、執行側ともすり合わせを行ってきました。

取締役会の運営においては、議長を代表取締役会長から取締役会長とし、監督と執行の役割をより明確にしました。また、当社は監査等委員会設置会社ではありますが、指名諮問委員会あるいは報酬諮問委員会について、さらに多様な意見を取り入れ実効性を高めていくために、それぞれの委員会に属さない社外取締役がオブザーバーとして参加できるようにするなどの強化を図りました。しかしながら、持株会社の機能の原点に立ち返って、グループガバナンスの進化に継続的に取り組んでいくことが必要です。

佐藤 昨年度は、第一生命グループの歴史のなかでも画期的な1年だったのではないかと思います。私たち社外取締役も、相当な自覚を持って執行側と意見交換や議論を進めてきました。その原点は、株主からの意見に胸に刺さるものがあったことです。そこで、社外取締役のみで行う勉強会を経て執行側と議論して、今回の中計策定に至りました。

それができたのは、ちょっと自慢すると私たち社外取締役

もがんばりましたが(笑)、私たちの意見を執行側に真摯に受け止めていただけたことにもあると思います。やはり社外取締役だけが何だかんだ言ったところで、執行側が聞く耳を持たなければ、本当の議論にはなりません。このように、社外取締役と執行側との関係性はこれまでとは異なるステージに入ってきたと私は思っています。

ただ、これに甘んじることなく、私たちは機関投資家でもありますので、その模範たる姿を示すことが必要です。今年度は、当社の将来像について、社外取締役だけでなく執行側ともさらに議論していきたいと思っています。

増田 私もここ1年間が最もガバナンス強化の進んだ時期だと感じています。

まず、従来に比べ、社内取締役と社外取締役の意見交換の機会が大変増えており、稲垣社長をはじめ多くの方とコミュニケーションができてきています。CGとは、そうした積み重ねで進化していくものだと思いますので、今後も多くの方とお話ができればと思います。

また、昨年度来、第一生命において複数の金銭に関わる不正事案がありましたから、そういったこともガバナンスの強化が大きく進む一因だったのかと思います。伝統のある会社だけに企業風土の改革は大変だと思いますが、ビジネス環境の変化を踏まえ、より一層スピード感を持ってガバナンスの強化・改革を進めていくことが求められます。

例えば、EU欧州委員会が4月に公表した「企業サステナビリティ報告指令案」では、2023年から企業に気候関連リスクなどの非財務情報に保証を義務付けるとしています。EUの上場会社を対象ではありますが、日本企業にもいずれ求められるでしょうから、当社も最新情報を収集・分析し対応を考えていかないとはいけません。社外取締役としては、そういった大きな時代の流れをつかんだうえで対応していく必要があると思っています。

加えて、持株会社の取締役会としては、グローバルに事業領域が広がるグループ全体の経営管理や資源配分について、企業価値向上の視点で議論をしていかなければと思っています。その際、株主は無論のこと、従業員、取引先、契約者などのステークホルダーを常に意識することが重要で、十分丁寧に社会に向かって開示・説明できる対応をしていくこと

が課題だと思います。

井上 昨年度は新中計を策定する年でしたので、中長期の経営の方向性を議論する非常に重要な1年でした。その点を自覚し、社外取締役の間では、一昨年の終わり頃から、どのような論点について議論をしていくべきか話し合いを重ねていました。

昨年3月には、社外取締役から社長に対して、今後の経営戦略課題とガバナンス課題の二本柱で、私たちの課題認識を伝えていきます。経営戦略課題としては、リスクテイク方針の変更と事業投資原資の確保、国内事業の変革、グローバル事業を含む今後の成長戦略、企業文化・行動パターンの刷新の4点、ガバナンスの課題として、執行トップである社長のリーダーシップ強化、取締役会によるガバナンスの実効性向上、持株会社と事業会社である第一生命の社長の兼務の是非、グローバル事業監督体制の簡素化、C-Suite[※]制導入の是非、次世代を担う人財の登用・抜擢など6点を挙げました。

財務戦略については新中計で一定の成果を出すことができましたが、これらの課題について今年度も引き続き、社外取締役会議でまた社外取締役と執行側との間で自由闊達な議論を行い、着実な成果を出していきたいと考えています。

※ CEO・CFOなど「C」から始まる経営を司る役職一式

オルコット 昨年度は中計策定に向けてしっかり議論ができましたので、当社にとって大きな意味を持つ1年だったということに同意します。

日本企業では、執行側が策定したものを取締役会であまり議論せずに承認するパターンが伝統的に多いといわれています。それが中計などの重要事項であってもです。当社の場合は、前回の中計策定時においてもそのようなことはなかったと思っていますが、今振り返れば既存戦略の延長線上のような中計だったと感じてしまうほど、今回はさらにしっかりした検討プロセスを経て、より深い議論ができました。

また、今回は競争環境分析、それも国内だけではなく海外の競合他社も含めてベンチマーキングを行い、資本コストや資本配賦について徹底的に議論ができ、その結果、例えばジャナス・ヘンダーソンの株式売却や大型の自己株式取得を決定できました。

こうしたプロセスを通じて、社外取締役と執行側、特に社

長とのエンゲージメントの仕方もだいぶ変わったと思います。私はいろいろな会社の社外役員をやっていますが、これほど社長と社外役員が建設的に対話できている会社はないと思います。

結果はまだ出ていませんが、昨年度1年がターニングポイントだったと、5年後に振り返られたら良いなと思います。

朱 ガバナンスに関して良かった第一点は株主との対話です。執行側は、積極的に株主の目線を受け止めながら対応したと思います。しかも、表面上対応するというのではなく、株主の要請は何であり、会社としてどのようにそれを活かして自らを変えていかなければいけないのかという点について、極めて真剣に取り組んだということが特に評価すべき点です。

2点目は、今回の中計が今までの延長線上ではない方向性に踏み出したという印象を株主や市場に示すことができたのですが、その過程で、経営トップが果たした役割が大きかったこと、社外取締役も相応の協力ができたことが挙げられます。トップのリーダーシップのもとで経営陣全体が一枚岩になる環境づくりに社外取締役も貢献していくことが引き続きガバナンスのなかの非常に重要なポイントだと思います。

ガバナンスの一般論としては、企業経営は特定のステークホルダーではなく、すべてのステークホルダーのためとされるなかで、すべてのステークホルダーに対する価値提供がうまくいっているかどうかを、いかに評価すればいいのかがいところが大切です。すべてのステークホルダーへの価値提



供がうまく循環しているとしたら、ゴーイングコンサーンとしての企業価値は少なくとも解散価値を上回るはずです。その状態が実現していないのならば、顧客価値提供、従業員価値提供、さらに社会的貢献も、中長期的に覚束なくなることは

明らかです。企業の社会的貢献の重視が、株主価値の毀損の言い訳にならないことの認識は、今日の日本企業のガバナンスの課題において、出発点になるべきだと思います。

■ テーマ2: 中期経営計画の策定プロセス

新貝 中計策定のプロセスを振り返ります。私はステークホルダーモデルの信奉者ですが、2019年に社外取締役就任以来、株主へのマインド・シェアリングが十分とは言えないと考えてきました。特に低いPBR(株価純資産倍率)は大きな問題です。これを解決していくには、資本コストを上回るROEと将来の成長シナリオが不可欠です。

前者については、執行側と何度も対話し、まず資本コストの見直しを行い、より高いコスト認識に合意し、そのうえでそれを上回るROEを目指すことをコミットしていただきました。そのアクションの第一歩として、まず大胆な市場リスク低減を行い、リスクプロファイルの改善を目指すことを明確化しました。これによってCAPMでいうところのベータ値を低減するとともに、生み出される資本を事業成長投資や株主還元政策などに活用できるようにしたかったからです。

一方、成長シナリオについては、その骨子は明確になりつつありますが、それを実現するためにはまだまだ検討するこ

とが数多くあると考えています。この意味で、当社グループはフィナンシャル・ターンアラウンドについてはトンネルの向こうの光が見えてきましたが、ビジネス・ターンアラウンドの実現はこれからの重要課題だと考えています。VUCAの時代ですから、走りながら、常に考えて実行していくことがこれから求められると思っています。

朱 やはり根本のところ、しっかり企業価値創造につながるような中計にしようという認識があったこと、そのためまず資本コストを下げることにフォーカスしたことが適切であったと思います。資本コストの削減に関して、リスク削減に取り組むうえでの対象や時間軸の捉え方についてもいろいろな議論がありました。リスクの削減の可否も当然のことながら、市場環境に影響を受けることになりまので、市場環境が良いうちに、今まで議論してきた以上のスピード感を持って取り組むことが、引き続き課題です。

また、リスク削減の結果捻出される資源を何に使っていくのか、還元と成長投資の両立をいかに図るのか、成長投資の対象分野をいかに優先順位付けするかという点について、引き続き規律を持った議論が必要です。

オルコット 今回の中計は、バランスシートの改善、特にデュレーション・ミスマッチの解消や株式エクスポージャーの削減といった市場関連リスクの削減を重視した計画となっていますが、株価評価を改善させるためには、それらに加え、インカムステートメントも意識しなくてはなりません。特に、成熟した国内生保市場ではマージンのプレッシャーが大きくなっていますので、新たなビジネス機会の探索や固定費の削減を通じて、利益を稼ぐ力を意識した経営にしていくことが課題です。

また、組織に関する議論も十分には尽くせていません。中

長期、例えば5年後のあるべき姿を実現するために、計数目標を設定するというだけでなく、こういった組織形態への変革が必要なのか見定めていく必要があると考えています。

佐藤 株式会社の仕組みは、選挙民が議員を選び、議員が内閣総理大臣を選び、内閣総理大臣が組閣するというシステムと似たところがあります。私たちは株主から選ばれ、負託を受けているわけですから、まず株主と向き合うことが重要だと思います。

今回の中計は、すべてのステークホルダーと向き合った時に、いったい何が必要かという問題意識を起点にしています。実際、私たちは株主からの意見を踏まえ、当社の資本コストをはじめとする株価評価に関わる諸問題、それから、お客さま満足度の不十分さについて執行側に問題提起しました。中計の基本戦略の一つにCXの向上が盛り込まれた背景には、お客さまと向き合うことの必要性を執行側にも感じていただけた結果だと思います。

このように私たち取締役は、株主、お客さま、従業員、さらには地球環境など、全方位にもっとアンテナを張って、それぞれの声をしっかり受け止めることが大切だと認識しています。そのうえで、それら諸点を執行側と双方向で意見交換し、そして執行側がしっかりできているかをウォッチしなくてはならないと思っています。

前田 中計の策定にあたっては、昨年の6月以降、社外取締役と社長をはじめとした執行部門とで議論を重ね、本質的な部分で社外取締役の考えを取り入れてもらったと思います。株主総会の招集通知の資料のなかでも合計13回の議論を実施したと公表されていますが、回数というよりは、そのプロセスが良かったと思います。社外取締役のミーティングでも課題として挙げた資本コストやリスク削減計画など財務戦略の議論を開始し、ある程度の方向性が見えた時点で成長戦略の議論に移るような流れでしたが、これも良かったと思います。また、この間、グループ全体の信用失墜につながる金銭不祥事問題があって、この問題解決にしっかり向き合うためには単に再発防止策のみならず、抜本的な企業風土の見直しが必要ということで社外取締役からも提起を行いました。中計の底辺に反映されているものと思います。各論では、グループ全体のリスク削減計画やコス



ト削減計画などは、まだまだ改善の余地があると思いますが、走りながらでもいいからとにかくプロセスを踏んで、これを高めていくことが大切だと思います。

増田 社外取締役の一番の役割・機能とは、資本市場からの評価向上に貢献することだと思います。今回、いろいろな施策によって当社の株価は上がってきていますけれども、まだまだ足りないと思います。

企業価値評価とは会社の業績、そして事業戦略や財務戦略などの事業計画に対する評価ですが、一方では、株価は配当と自己株式取得を合わせた総還元で決まるとする株主も多い。いずれにしても、これまで企業価値の向上にそれなりに努めてきたとはいえ、スピード感が足りないと思います。

コスト削減を例に挙げても、もっと早く達成できないのか。新規事業の展開についても、まだやるべきことをやれていないのではないか、あるいは、国内の生保3社の販売チャネルの整理や商品の重複、カニバリゼーションの問題をどう整理するのかなど、スピード感を持って改善する余地があるのではないか。中計の進捗をフォローアップしていくなかで、これからもさまざまに議論していくと思いますが、執行側にはこうした点を繰り返し求めていきたいと思っています。

井上 一番の成果は財務戦略で、これまでとは一線を画する踏み込んだ計画を示すことができました。当社の社外取締役7名の専門性はそれぞれ異なっています。生保の財務・



会計は特殊なところがありますが、財務戦略策定の議論では、生保事業の財務・会計に通じた社外取締役らがリーダーシップをとり、必要なデータを執行側に求め、それを社外取締役全体で咀嚼したうえで、執行陣と質の高い議論を展開できたことは大きかったと思います。それができたのは、執行側が、素案の段階で弱みも全部見せたうえで真摯に議論に臨んでくれたおかげです。

成長と還元のバランスも難しい問題です。時価総額2兆

■ テーマ3: 中期経営計画の遂行に向けた執行側への期待と課題

新貝 昨年度、COVID-19の感染拡大下で中計を策定し、デジタル変革(DX)、気候変動や環境問題を中心とした社会課題への取組みが加速してきたことを事業環境として認識しました。その奔流はさらに加速し続けています。

VUCAの時代にあっては、つくった瞬間から中計は朽ち始めます。そのため、常に長期を洞察して、これからやること、中期でやることをローリングし続けるプロセスが必要だと考えています。

それは、(1)私たちがなりたい将来の絵姿をしっかりとつくり、不断に点検することです。すでに起きた未来である人口動態がもたらす変化をベースに、常に変化・加速するメガトレンドをレビューし、私たちがなりたい将来の絵姿を不断に点検し、ブラッシュアップする。(2)それをバックキャストし、現状とのギャップを認識し、経営課題を日々新たにしながら、今取り組む対処戦略をつくる、という動的なアプローチのプロセスです。

この際、私がぜひ執行側の方々に取り入れていただきたいのは、これら対処戦略の検討・策定プロセスに、オーナーシップ・マインドに横溢した、インテグリティが高く、能力を有する、次代、次々代の経営を担う可能性のある若き人財たちを巻き込むことです。というのは、変革を成功させるには持続的・組織的意思が必要だからです。

一方、海外事業の拡大は成長戦略のなかの大きな柱ですが、今後の課題は、グループガバナンスの進化であると言えます。当社から見て、海外事業の意思決定、経営情報やリス

円超の10%にあたる2,000億円の自己株式取得を発表したことは市場から評価されましたが、縮小均衡に陥らないように資本を成長投資、戦略投資に積極的に振り向けていくことも重要です。そのためには、長期目線で当社グループ全体の企業価値向上のストーリーを示したうえで、市場の理解を得なければなりません。市場との対話はますます重要になってくると感じています。

ク情報の見える化を、デジタル技術で推し進めてほしいと思います。私の経験からも、これにより、海外事業の会社への権限移譲が進むと同時に、それぞれが自らを律する力が強くなるということが言えます。個社は見られていると自ラ襟を正そうとするからです。

最後の期待について申します。これからの経営陣には、財務リテラシーに加え、デジタルリテラシーを磨いてほしいと思います。個々のデジタル技術の可能性と現時点でできることを常にアップデートし、経営に活用する能力を磨くことは、将来の絵姿をブラッシュアップする際に不可欠だからです。

オルコット 先ほど述べたとおり、当社は将来の「姿」を考える必要がありますが、その際は3つの「姿」に意識を向けて議論を進めていかなくてはならないと思っています。

一つ目は世の中の姿です。国内市場の動向やデジタル化の進展を考えると、5年後、10年後の世の中は大きく変わっているでしょう。その姿を見定め、何を競争力の源泉とするのかを考えなくてはなりません。

二つ目は組織の姿です。将来において当社が成功するために、どのような組織である必要があるか。どのような経営資源が必要で、どうやってそれを獲得するのかを考えなくてはなりません。成長の源泉が海外にあるのならば、海外でビジネスをするための経営資源やスキルが必要です。人的資源に関して言えば、グローバルリテラシー、つまりグローバルで活躍できる人財を育成する必要があります。

海外にもすばらしい人財がいますが、当社に限らず日本の会社は海外の人財を十分に活用できていません。また、日本の会社は、まだまだ非常にドメスティックで、海外の経験を持っている日本人の人財が不足しています。ビジネスサイドだけではなく、例えば内部統制などの専門知識を持ち、かつ海外のことも知っている人財が足りていません。ですから、攻めのための人財育成、守りのための人財育成、そしてグローバルリテラシーを高めることが必要です。

最後は、CGの姿です。過半数を社外取締役とする時代の流れは逆戻りしません。日本企業は海外先進国の企業と比べてこうした点で遅れています。すべてのステークホルダー、とりわけ株主に対して最大の価値創造を果たしていくためには、将来の戦略を定める果敢なリーダーシップだけではなく、しっかりと事業の進捗をモニターし得る、多様性に富んだ、より独立性の高い取締役会の姿にすることが必要です。

朱 多くの日本企業は、中計を策定する時、ボトムアップのプロセスに頼りすぎて、結果として現状を変えるベクトルが働かないということがあったと思いますが、今回当社は、現場任せにせず、経営レベルでリーダーシップを発揮したということが良かったというのは先ほど述べたとおりです。結果を出すことが求められるエクセキューションのプロセスにおいて、今まで以上に経営レベルからのリーダーシップの発揮を強く意識していただきたいと思っています。

2点目は、マインドセットの改善に引き続き取り組む必要があると思います。従業員価値と顧客価値が重視されていても、それが株主価値の実現につながっていないのであれば、顧客価値提供のあり方も、従業員価値提供のあり方もそれぞれ変えていかなくてはなりません。その点について覚悟を持って取り組む体制をしっかりとつくっていただきたいと思っています。

最後に、グローバル戦略や、アセットマネジメントなど生命保険以外の分野の拡大、またデジタルライゼーションの加速に必要な人財の確保のために、社内のプールを超えた多様で幅広い人財層へのアクセスが重要です。属性的な意味でのダイバーシティではなく、経験値という意味でのダイバーシティがしっかりと推進されていくことが、当社が掲げている戦略を遂行していくうえで大変重要な課題になると考

えています。

佐藤 今回の中計で執行側に期待することは、お客さまと もっと向き合ってほしいということです。実は、私が最初に第一生命に関与した時、マーケティングってないんだなって思ったのです。なぜかと言うと、販売チャネル戦略の説明はたくさんいただいたものの、その先のお客さまが見えなかったからです。

しかし、今回の中計では、CXを重視し、KPI(重要経営指標)にNPSを入れるなど、お客さまと直接向き合う方向に大きく踏み出したと感じています。少なくとも国内営業についてはそう変えてきており、非常に期待しています。

今、若い方はあまり保険に入らなくなっており、年齢層にかかわらず家にいない方も多いわけですから、営業職員は接点を持ちづらくなっています。では、わざわざ代理店、銀行窓口に行くかという、そうでもなく、デジタルで手軽に保険に入りたい人もいます。お客さまのニーズや加入経路は今後も多様化していくでしょう。生命保険は、お客さまのために存在するものですから、執行側には、お客さまは一体どういう人たちで、何を求めているのかを、もっと突き詰めて理解していただきたい。より満足していただける商品や提供の仕方をもっとお客さま目線で進めてほしいと私は強く思っています。

国内生保事業も、まだまだ発展の余地はあると思います。やはり若い方にも保険は必要ですが、そこに手が届いてい





ないのが実態だと思います。ぜひ過去の成功体験に頼るのではなくマインドセットを変えて、もっと新しい仕組み、新しいやり方を若い方のアイデアで考えていただきたい。そうした柔軟性を今の執行側には期待していきたいと思います。こと国内生保事業は当社のルーツであり、ファンはたくさんいらっしゃいますので、その方たちに応えられる会社であってほしいと思います。

前田 この中計の策定過程ではKPIについても議論を重ねました。当社のKPIは持株会社として、グループ全体で達成すべき指標に特化し、各事業会社はそれぞれの事業の達成に向けた指標に特化するということかたちで、一定の整理ができたように思います。当然、持株会社は財務戦略的な指標が中心になり、NPSなどは事業会社のKPIという整理になりますが、持株会社はグループ全体のKPIの達成に取り組むと同時に各事業会社のKPIの進捗についてもモニタリングをしっかりとやっていくことが求められます。そういう意味で、社外取締役と執行部門との中計のモニタリングを中心とした今後の意見交換会の場はますます重要になると思います。加えてその前提として、グループ戦略、グローバル戦略の推進に向けた持株会社の機能やあり方についても原点に戻ってしっかりと議論ができればと思います。

増田 当社は会社法上の機関として監査等委員会設置会社を選択してきましたが、この形態において、欧米の委員会設置会社に引けを取らないような先進的なガバナンス体制

であると評価されるようになればと思います。ガバナンス体制も運用するのは人間なので、かたちも大事ですが中身がもっと重要です。この点が執行側に対する第一の期待です。第二の期待は持株会社体制の活用です。当社は持株会社として、新規事業などの戦略投資を含めてグループ全体の経営管理と資源配分を効果的に行う必要があります。今何が一番重要なことで、優先されるべきは何かということ、きちんと議論をしていき、実質を伴ったガバナンスを実践していく必要があると思います。

今回の中計はグループ全体の計画ではありますが、国内3生保がメインになっています。成長領域である海外事業などについても、成熟市場にあるプロテクティブやTALに比べると、アーリーステージの事業についての戦略上の位置付けや資本投入などは、まだ十分に議論が尽くされていない気がしています。今回、株価水準を踏まえ多額の自己株式取得を発表したことによって、株価には効果が出てきたと思いますが、成長事業に投下すべき資本という点でも全体感を持ってよくよく議論していかなければいけないと思います。

井上 新中計の「CXデザイン戦略」は、商品やチャネルありきのプロダクトアウトではなく、マーケットインの発想に立ったものであり、お客さま目線に立った構想である点を評価しています。

ではお客さまの価値観、意識や感情をどうやって把握するのか。国内3社はNPSをKPIとして採り入れ、当社はそれをモニタリングしていくことになりました。NPSは、商品・サービスの機能的な価値にとどまらず、情緒的な満足も含めて捉えられるといわれており、顧客ロイヤリティを測定するのに有効な指標です。もっともこの指標を使いこなすには、いくつかの留意点があります。

人口動態を踏まえると10年後にはミレニアル世代、Z世代の割合が大きく伸びます。所有から利用、共感商品への関心の高まりなど、個々人の価値観も変化します。「今ここにいるお客さま」だけではなく、先々のお客さまの価値観や意識の変化を先取りして戦略を練っていくことが求められます。

また、保険商品の真価をお客さまが実感できるのは、ずっと先に保険金を受け取るイベントが生じた時です。保険商品は経済学でいう「信頼材」で、顧客が商品の品質を客観的

に評価するのが難しいタイプの商品なので、NPSだけではお客さまの当社への評価を把握しきれません。こうした点にも留意しながら、真のお客さま視点での経営をしてもらいたいと考えています。

なお、デジタルとリアルを融合したCXデザイン戦略の遂

行には、これまでとは異なる発想が求められるので、組織のダイナミック・ケイパビリティを高めることが中長期的な重要課題です。CGコードでは、ジェンダーや国際性、職歴、年齢も含む多様性の確保が求められていますが、ダイバーシティを高めることの重要性が一層増していると思います。

■ テーマ4:ステークホルダーとの対話

新貝 生命保険事業では超長期での健全な財務体質が必要です。そのため、超長期を洞察した戦略を実行していくことは経営者にとって最重要課題です。しかしながら、資本市場で生かされていることも忘れてはなりません。つまり、長期の健全性・事業成長と、短期の成果を両立する経営が求められます。そのために、株主と真摯に対話し続け、株主からの知恵も自分の血肉にするopennessの姿勢が必要だと思います。

一方、「すべての人々の幸せを守り、高める」をビジョンに掲げました。お客さまの4つの体験価値はもとより大事ですが、さらにSDGsやESGへの取り組みはとても大切です。

その際、尊厳と平等のもとに人間らしく生きることができるといふ人権の実現と、地球を癒して安全にするという、SDGsの根底にあるものに常に立ち戻って、地球、社会、お客さま、従業員、株主、投資先、取引先といったステークホルダーとの関係を考え、その責務を果たして、それぞれの満足度を高めていかなければならないと思っています。

日々の仕事で何が正しいのかに迷った時には、視座を高め、より大きな共同体から見て何が求められているのかを自問することが大切です。

一例を挙げれば、温室効果ガス排出削減のために、いかに自ら対策を講じるかを考える時、あるいは、投資先、取引先といかにエンゲージするのかに迷った時には、自社・自部門の利害得失ではなく、地球全体のことを考えて勇気を持って行動してほしいと思います。

さて、私も経験がありますが、経営執行のトップに近づけば近づくほど、社内からは耳に痛いことを意見してくれる従業員は減ってきます。一方、VUCAの時代において経営環境は流転します。だからこそ将来世代につながる若い方々を

含むステークホルダーの皆さんと、経営者は謙虚さを持って対話して、自らの襟を正し経営にあたっての尺度を常に新たにすることが必要です。

佐藤 同感です。ステークホルダーとは、ステーク(掛け金)の保有者ということですので、すべての利害関係者が含まれるわけです。株主だけ、社員やお客さまだけでなく、地域社会や行政、広くは地球など、ありとあらゆる関係を持っているものがすべてステークホルダーだと、今では考えられていると思います。

企業が特定の利害関係者だけを考えると、全く成り立たなくなってしまう。最近、株主との対話を疎かにした企業が良い事例です。そこは一番大事なところだと思います。

社員も大事で、内部通報・外部通報の窓口を設けるなど、すでにいろいろな取り組みがなされていると承知しています。また、お客さまは企業の存立を左右する大事な存在ですから、



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ます。

お客さまとの対話の仕方を間違えてしまってもいけません。

ほかにも重要な事柄がたくさんありますので、執行側の方々にはぜひ、高い視座と広い視点を持ち、そして、構想力を身に付けていただきたい。すべての利害関係者を考え、将来の社会の変化に対応していくために、そうしたことを期待したいと思います。

増田 当社は上場会社として投資家から評価される立場でもあり、機関投資家として評価する立場でもありますので、ステークホルダーとのサステナビリティに関する対話にあたっては、双方の視点で充実させていくことが求められると思います。

現在、日本企業の統合報告においてサステナビリティというと、ややもすると環境問題や気候問題にとどまっていますが、欧米では人権問題を含めて論点は広がりを見せていますので、まずは機関投資家として、投融資先のサステナビリティについて従来以上に感度を高めていく必要があると思います。また、近いうちに財務情報の充実とともに非財務情報も一定の基準で開示することが求められ、保証・監査の対象になってくる可能性があるため、上場会社としてはこの点にも留意が必要です。VUCAの時代はグローバルにビジネス環境が激しく変化する時代です。世界の動向の影響を避けることはできませんので、敏感に対応していただきたいと思います。

井上 新グループビジョンは、「将来世代を含むすべての人々の幸せ」と「100年後を見据えた持続的社会的の実現」を掲げています。生保は超長期の商品なので、もともと将来世代を意識した経営を行ってまいりましたが、「将来のステークホルダー」の利益をどのように戦略に反映していくのかは、難しい問題です。現世代のステークホルダーとは対話ができませんが、将来世代の声を直接聞くことはできないからです。

参考になりそうなのは、「フューチャー・デザイン」という実験経済学的手法です。自分の孫の孫については想像力を働かせば一応「自分ごと」の延長として捉えられます。そこで、孫の孫、つまり7世代先になったつもりの仮想将来世代グループを設定し、現世代グループとの交渉ロールプレイを通じて超長期の政策や戦略をデザインしていこうとする手法です。超長期の目線で考えようとする際に生じ得るさまざまなバイア

スをできる限り取り払うために考案された手法ですが、当社も、100年先のステークホルダーの利益も踏まえて当社の未来をデザインする工夫をしていただきたいと考えています。

前田 今回の中計ではRe-connectを掲げ、文字どおりもう一度原点に立ち返って各ステークホルダーとつながり直すことを企図しています。特にお客さまに対しては今回のような金銭不祥事は絶対に起こさず、NPSなどによりお客さま満足度を常に意識し、お客さまごとに最もふさわしい体験価値を提供できる基盤を早期に構築することに尽きると思います。株主の皆さまに対してKPIとしてTSRを採用したこともその一つです。従業員の働き方に対しても大胆に改革する時期に来ており、DXツールなどを駆使して当社にふさわしい働き方を実現してほしいと思います。また、当社は機関投資家としてESGを意識した投資や、カーボンニュートラルに対する全社的な取組みなど、早くから地道に取り組んできているとは承知しています。この統合報告書に加え、いろいろな媒体を使ってさらに認知が深まる取組みの強化も必要だと思えます。

オルコット 上場して11年、当社がこの先20年後も存続するうえで一番大きな課題は、やはり株価評価の向上です。

当社で取締役を6年間務めるなかで、企業価値向上に向けて執行陣がさまざまな手を打ってきたとは承知していますが、資本市場からは必ずしも十分な評価が得られてきませんでした。

こうした事実を踏まえ、昨年度、中計策定のプロセスにおいては、日本の生保会社の特徴ともいえるバランスシートの問題の改善など、株価上昇の妨げとなっていた課題の解決に向けた執行陣の決意は従来になく固く、解決手段も踏み込んだ内容になったと感じました。こうしたことが、資本市場からの評価や、当社株に対する支持の改善につながったように思います。

中計を策定し終えて、企業価値を向上させる良い基盤できました。これからは、リスク削減の取組みを継続しながらも、稼働力に焦点を当て直す必要があります。長期的な当社の繁栄、そしてすべてのステークホルダーの繁栄のために、これからは計画が着実に実行されているか注視していきたいと思えます。

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

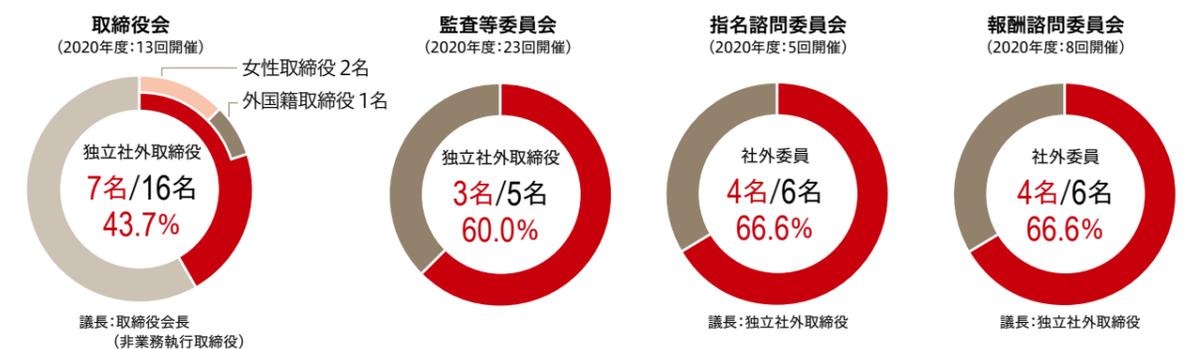
監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任(取締役の3分の1以上)および任意の委員会の設置(過半数を社

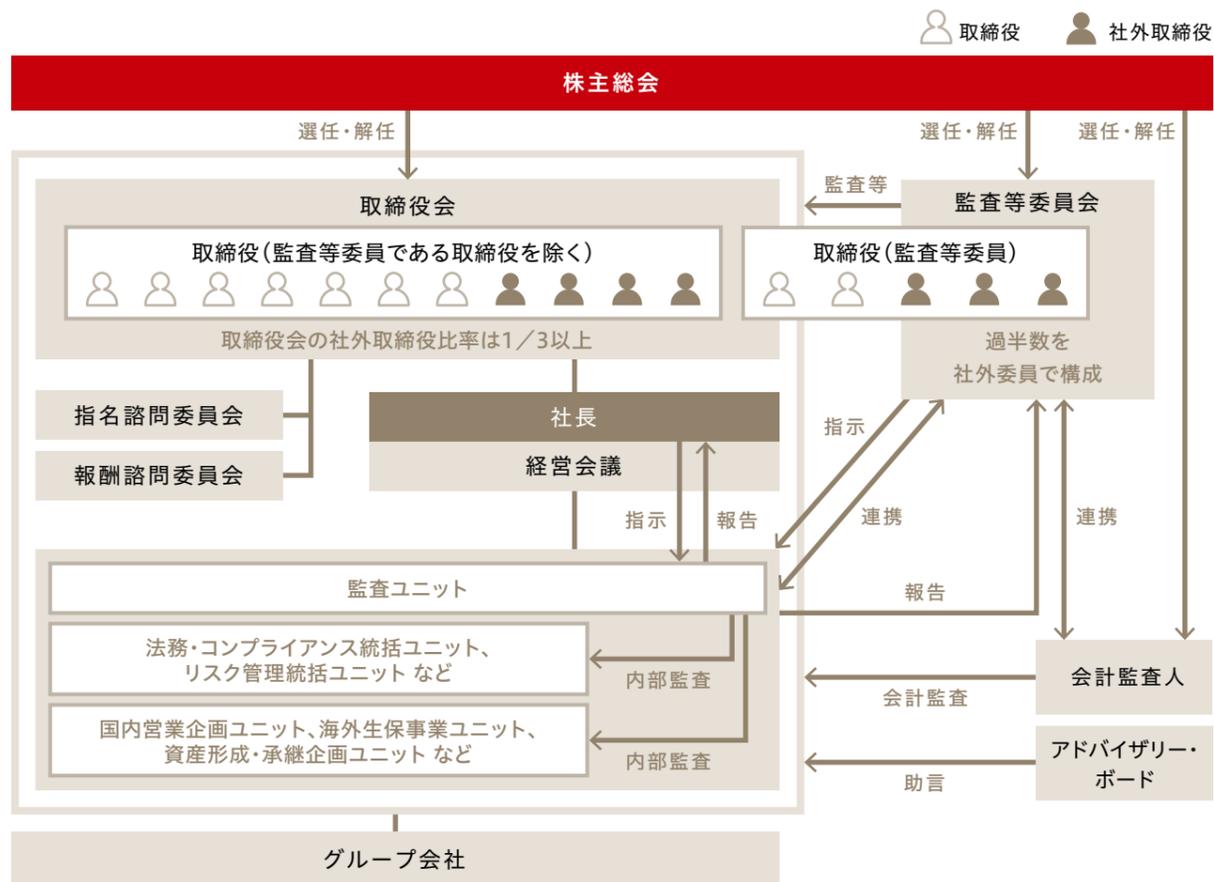
外委員で構成)などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制の概要

2021年6月21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)
在任期間の上限	社外取締役:8年 監査等委員である取締役:12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・決定のうえ、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。

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

※指名諮問委員会および報酬諮問委員会の議長です。

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

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、アドバイザー・ボードを設置しています。

役員体制 (2021年6月21日現在)

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 68歳
取締役会 13/13回出席

主な兼職:

- ・ 第一生命保険株式会社 取締役会長
- ・ 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等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2001年7月より当社取締役として企業経営に従事するとともに、2017年4月より取締役会議長を務めるなど、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、取締役としております。

- 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 58歳
取締役会 13/13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等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。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、取締役としております。

- 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)

てらもと ひでお
寺本 秀雄

代表取締役副会長執行役員

2012年6月就任 61歳
取締役会 13/13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、営業企画およびIT企画関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。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、取締役としております。

- 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 同取締役副会長執行役員
- 2021年 4月 同代表取締役副会長執行役員(現任)

きくた てつや
菊田 徹也

代表取締役専務執行役員

2020年6月就任 56歳
取締役会 10/10回出席

主な兼職:-



当社グループの一員として、主に資産運用関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。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、取締役としております。

- 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
- 2021年 4月 同代表取締役専務執行役員(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。

役員体制 (2021年6月21日現在)

取締役

しょうじ ひろし
庄子 浩
取締役常務執行役員
2021年6月就任 57歳
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主計関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、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、取締役としております。

- 1988年 4月 第一生命保険相互会社入社
- 2015年 4月 第一生命保険株式会社執行役員
- 2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社執行役員
- 2017年 4月 同常務執行役員
- 2021年 6月 同取締役常務執行役員(現任)

すみの としあき
隅野 俊亮
取締役常務執行役員
2021年6月就任 51歳
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運用企画関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、プロテクティブ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、DLI NORTH AMERICAのCEOとして企業経営に従事し、職務を適切に遂行したことから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

- 1992年 4月 第一生命保険相互会社入社
- 2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社執行役員
- 2020年 4月 同常務執行役員
- 2021年 6月 同取締役常務執行役員(現任)

あかし まる
明石 衛
取締役常務執行役員
2021年6月就任 56歳
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、主に営業企画および窓販事業関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2013年4月より第一フロンティア生命保険株式会社の取締役、2020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、取締役としております。

- 1988年 4月 第一生命保険相互会社入社
- 2013年 4月 第一フロンティア生命保険株式会社取締役
- 2015年 4月 同取締役常務執行役員
- 2016年 4月 同代表取締役副社長執行役員
- 2020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
- 2021年 6月 同取締役常務執行役員(現任)

ジョージ オルクット
George Olcott
社外取締役
2015年6月就任 66歳
取締役会 13/13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



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、取締役会等において、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おります。引き続き同氏の経験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期待し、社外取締役としております。

- 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)

まえだ こういち
前田 幸一
社外取締役
2016年10月就任 69歳
取締役会 13/13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、取締役会等において、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おります。引き続き同氏の経験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期待し、社外取締役としております。

- 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
- 同コンシューマ&オフィス事業部長
- 2002年 6月 同取締役コンシューマ&オフィス事業部長
- 2004年 6月 同取締役ネットビジネス事業本部副事業本部長
- 2006年 8月 同常務取締役ネットビジネス事業本部副事業本部長
- 2008年 6月 東日本電信電話株式会社代表取締役副社長
- 同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
- 2020年 7月 株式会社NTTファシリティーズ顧問(現任)

しんがい やすし
新貝 康司
社外取締役
2019年6月就任 65歳
取締役会 13/13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、取締役会等において、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おります。引き続き同氏の経験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期待し、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 58歳
取締役会 13/13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、取締役会等において、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係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おります。引き続き同氏の経験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期待し、社外取締役としております。

- 1993年11月 東京大学大学院法学政治学専攻専任講師
- 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 64歳
取締役会 13/13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等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。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おります。

- 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)

役員体制 (2021年6月21日現在)

取締役

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 60歳
取締役会 13/13回出席
監査等委員会 23/23回出席
主な兼職:
・アイダエンジニアリング株式会社 社外監査役



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等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。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おります。

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 58歳
取締役会 13/13回出席
監査等委員会 23/23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



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、取締役会等において、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おります。引き続き同氏の経験等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期待し、監査等委員である社外取締役としております。

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
徳岡 裕士

常務執行役員 **畑中 秀夫**
瓜生 宗大
山本 辰三郎

川原 則光
岡本 一郎
曾我野 秀彦

執行役員 **川本 剛志**
飯田 貴史
山口 仁史

西山 幸一
柏崎 美樹
落合 敦子

さとう こ
佐藤 りえ子

社外取締役(監査等委員)

2015年6月就任 64歳
取締役会 13/13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
・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および社外監査役としての豊富な経験を有しており、取締役会等において、客観的な視点から主に企業法務に係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おります。引き続き同氏の経験等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期待し、監査等委員である社外取締役としております。

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 77歳
取締役会 12/13回出席
監査等委員会 22/23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)



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)および社外監査役としての豊富な経験を有しており、取締役会等において、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いております。引き続き同氏の経験等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期待し、監査等委員である社外取締役としております。

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

取締役スキルマトリクス

当社では、取締役に必要な見識および経験を以下のとおり定めています。当社取締役が有する見識および経験は、以下のとおりです。

氏名	性別	役位	見識および経験										
			企業経営	国際性	金融	財務・会計・数理	法務	コンプライアンス	リスク管理	ICT※・DX	イノベーション(新規事業開拓)	サステナビリティ	
渡邊 光一郎	男性	取締役会長	✓	✓	✓	✓			✓	✓			
稲垣 精二	男性	代表取締役社長	✓	✓	✓	✓			✓	✓			
寺本 秀雄	男性	代表取締役副会長執行役員	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	
菊田 徹也	男性	代表取締役専務執行役員	✓	✓	✓	✓						✓	✓
庄子 浩	男性	取締役常務執行役員	✓		✓	✓							
明石 衛	男性	取締役常務執行役員	✓		✓					✓	✓		
隅野 俊亮	男性	取締役常務執行役員	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓
George Olcott	男性	社外取締役	✓	✓	✓								✓
前田 幸一	男性	社外取締役	✓	✓	✓				✓				
井上 由里子	女性	社外取締役						✓	✓		✓		✓
新貝 康司	男性	社外取締役	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
長濱 守信	男性	取締役(上席常勤監査等委員)	✓		✓		✓	✓	✓				✓
近藤 総一	男性	取締役(常勤監査等委員)	✓		✓	✓							
佐藤 りえ子	女性	社外取締役(監査等委員)						✓	✓	✓			
朱 殷卿	男性	社外取締役(監査等委員)	✓	✓	✓					✓			
増田 宏一	男性	社外取締役(監査等委員)	✓			✓							

※ Information and Communication Technology(情報通信技術)の略

サクセッションプラン

当社のサクセッションプラン(後継者計画)は定款に規定する指名諮問委員会において議論しています。

指名諮問委員会は、取締役会の取締役の選解任において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定のうえ、取締役会に付議しています。委員会は、会長、社長および社外委員で構成し、社外委員は取締役会で選任しています。また、独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員としています。

主な審議テーマ

- ・取締役候補者(案)
- ・サクセッションプラン(後継者計画)に関する事項

コーポレートガバナンス基本方針(抜粋)

4. 指名諮問委員会

(1) 役割

指名諮問委員会は、取締役会の諮問委員会として、当社および第一生命の取締役の選解任手続において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定の上、当社に関するものは取締役会に付議し、第一生命に関するものは同社の取締役会に提出する。

(2) 全体の構成

指名諮問委員会は、会長、社長および社外委員で構成し、社外委員は、社外取締役または社外有識者から取締役会が選任する。また、同委員会の独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員とする。

取締役会実効性評価に基づく施策

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、翌年度以降の運営改善につなげています。

具体的には、取締役会に加え、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するアンケートを全取締役に対し無記名方式で行

い、第三者機関で集計・分析し、洗い出された課題について改善策を検討・実行しています。

その結果と改善策については、取締役会へ報告のうえ、当社WEBサイトで開示しています。

 取締役会の自己評価

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

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
- 取締役間の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などとの意見交換を実施

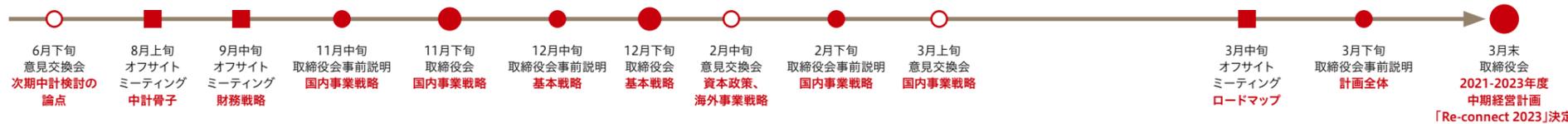
③取締役会への報告・結果開示

- 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

2019年度		2020年度		2021年度	
課題	改善策	課題	改善策	課題	改善策
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	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を徹底	監督機能の強化、重要案件の議論のさらなる充実	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	モニタリングボードとしてのさらなる監督機能の強化	● 上程議案のさらなる精査による監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保 ● 取締役会での論点を明示するなど資料をレベルアップ ● 新中期経営計画の進捗モニタリングを取締役会に関わる複数の会議体で実施
重要案件の議論の一層の深掘り	● 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を徹底 ● 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を実施 ● 社外取締役のみでの意見交換などの場を設定	社内外取締役のコミュニケーションの充実	取締役会以外のコミュニケーション機会として、取締役会事前説明、意見交換会、社外取締役ミーティングを実施	社内外取締役のコミュニケーションのさらなる充実	意見交換会やエグゼクティブ・セッションなども活用し、コミュニケーション機会をさらに増加

2020年度改善策の具体的な対応例

■重要案件の審議時間確保について、「中期経営計画の策定」は、2020年6月より議論を開始。2021年3月末の決議まで計13回の議論を実施。



■取締役会の実効性向上に向けて、社内外取締役のコミュニケーションを充実化。

取締役会事前説明	12回実施	取締役会での審議充実化のため、取締役会の3営業日前に、重要案件などを実施。	について担当役員から社外取締役へ事前説明
意見交換会	10回実施	主に中長期的なテーマや、今後取締役会へ上程される重要テーマの初期段階終了後に、原則取締役会メンバーでの意見交換を実施。	階での自由闊達な意見交換を目的として、取締役
社外取締役ミーティング	24回実施	社外取締役間での忌憚ない意見交換、コミュニケーションを目的としたミ画担当役員が同席。	ーティングを実施。必要に応じて、社長、経営企

2020年度からレベルアップして2021年度に取り組む事項

2020年度に実施した取締役会に関わる会議体を以下のとおり変更。重要議題(新中期経営計画の進捗モニタリング、各事業戦略など)について、取締役会での審議充実化のため、これらの会議体において取締役会事前・事後の議論を実施予定。

取締役会事前説明	開催時間を拡大のうえ継続実施。
意見交換会	モニタリングボードにふさわしい中長期、超長期も含めたテーマについて、十分な時間を確保のうえ、腰を据えた、自由闊達な議論を実施。
独立社外取締役会議	社外取締役のみの会議体として継続実施。
エグゼクティブ・セッション	社外取締役からの要望を受け、要望テーマの担当役員が出席し意見交換を実施。

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。

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

基本原則

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

決定プロセス

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を含む「役員報酬決定方針」を、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で決定しています。

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

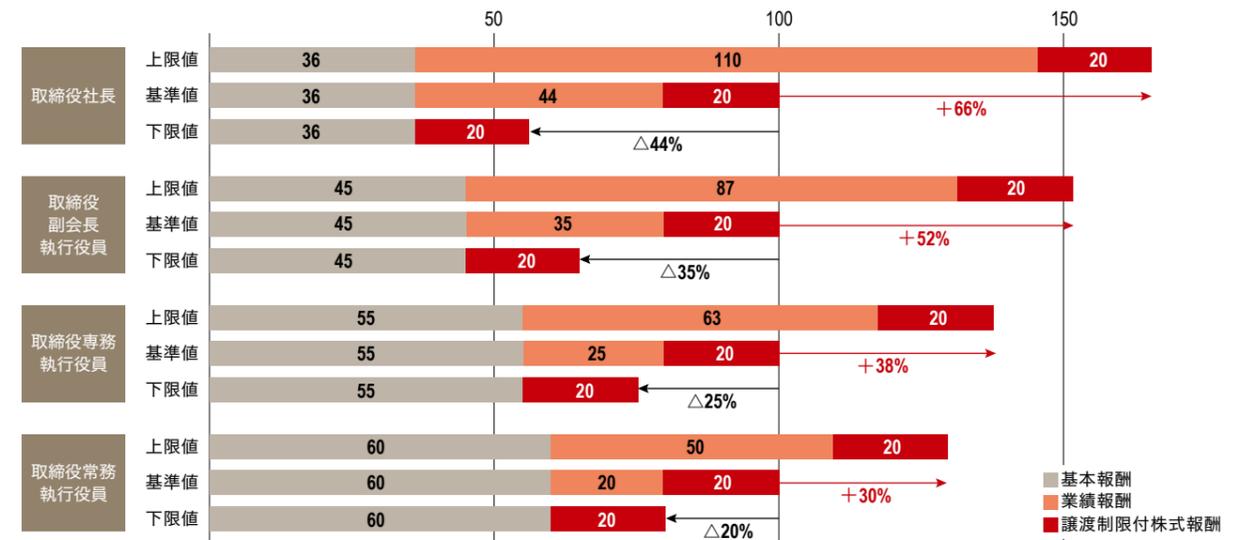
2021-2023年度中期経営計画「Re-connect 2023」における業績報酬のKPI(業績評価指標)

視点	KPI	選定理由
経済価値	グループROEV	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に経済価値ベースでの資本効率の向上と将来利益の確保を取締役に意識付けるため。
	グループ新契約価値	
フリーキャッシュ	市場関連リスク削減	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に持続的な企業価値向上に向けた財務・事業戦略上の柔軟性・安定性確保を取締役に意識付けるため。
	フリーキャッシュフロー	
会計利益	グループ修正ROE	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に企業価値向上に向けた会計ベースでの資本効率の向上とステークホルダーへの還元原資の確保を取締役に意識付けるため。
	グループ修正利益	
市場評価	相対TSR	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に事業活動に対する市場評価による株主価値の変動と取締役報酬との利害共有の関係性を高め、取締役による企業価値向上への意識を高めるため。
健全性	資本充足率(ESR)	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に安定した経営戦略遂行に向けた市場環境変化などへのストレス余力の向上を取締役に意識付けるため。

(注1) 上記は業績報酬のうち会社業績に関するKPIです。
 (注2) グループ修正ROEは、「修正利益÷{純資産-のれん・確定利付資産含み損益(税後)・市場価格調整(MVA)関連損益累計(税後)など}」で算出します。
 (注3) フリーキャッシュは、会計資本、健全性規制、経済価値ベースの資本充足率(ESR)のうち最も厳格な基準における余剰資本です。
 (注4) TSRは、Total Shareholder Return(株主総利回り)の略語で、キャピタルゲインとインカムゲインを合わせた株主にとっての総合投資利回りを指します。
 (注5) 相対TSRは、以下の合計10社との比較です(「HD」は、ホールディングスを表します)。
 国内保険会社5社:かんぽ生命保険、T&D HD、東京海上HD、MS&ADインシュアランス グループHDおよびSOMPO HD
 グローバルで生命保険事業を展開し、日米市場などで当社グループと競合関係にある会社5社:Aflac、AXA、Manulife、MetLifeおよびPrudential(米国)

役位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、役位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) 役位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。

会社業績報酬の主要な評価指標にかかる目標および実績

視点	評価指標	目標 (2018年度 2019年度)	実績 (2018年度 2019年度)	視点	評価指標	目標 (2018年度 2019年度)	実績 (2018年度 2019年度)
資本効率	EV成長率 (グループROEV)	8%	△1%	市場評価	株価(ベンチマーク比) ^{※2}	ベンチマーク超過	△15%
		8%	△3%			ベンチマーク超過	△3%
健全性	資本充足率 (経済価値)	100%以上	169%	※1 新契約価値は、各事業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。なお、その実績は原則として、グループにおいて生命保険業を主な事業とする子会社などの実績の合計値です。 ※2 株価(ベンチマーク比)は各事業年度における当社株価の騰落率と、同期間のベンチマーク(TOPIX(東証株価指数)と東証業種別株価指数(保険業)の和半)の騰落率を比較したものです。			
		100%以上	178%				
利益指標	グループ修正利益	2,300億円程度	2,363億円				
		2,400億円程度	2,745億円				
		グループ新契約価値 ^{※1}	1,900億円程度	1,987億円			
		1,800億円程度	1,520億円				

取締役の報酬等の総額などに関する事項(2020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
		基本報酬	業績連動報酬など		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)	383	183	96	27	75	1	9
社外取締役 (監査等委員である取締役を除く)	63	63	—	—	—	—	4
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	78	78	—	—	—	0	2
監査等委員である社外取締役	50	50	—	—	—	—	3

(注1) 上表に記載の業績連動報酬などについては、2018年度にかかる実績に基づく2020年4月～2020年6月の3カ月間の報酬など、および2019年度にかかる実績に基づく2020年7月～2021年3月の9カ月間の報酬などの合計額です。
 (注2) 非金銭報酬などである株式報酬は、株主価値向上への貢献意欲や士気を一層高め、株主の皆さまとの価値共有を可能な限り長期にわたって進めることを目的とする譲渡制限付株式報酬です。当該譲渡制限付株式は、譲渡制限期間を30年間とし、①当該譲渡制限期間中に任期満了または定年その他当社の取締役会が相当と認める事由により当社または当社の一定のグループ会社の役員などの地位のいずれかの地位を退任または退職した場合、退任または退職直後時点で譲渡制限を解除すること、および②当該譲渡制限期間中に、交付対象の取締役が禁錮以上の刑に処せられた場合または重要な法令違反などの一定の事由に該当し、当社の取締役会が相当と認めた場合には、当社が当該株式を無償取得できることなどの条件が付されています。
 (注3) 社外取締役が当社から受け取った報酬以外の金額はありません。また、社外取締役が当社の親会社などから受け取った報酬などもありません。
 (注4) 上記には、2020年6月22日に当社を退任した取締役2名、および就任した取締役2名を含んでいます。

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。

当社グループの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眼し、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。

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、原則、資産運用の一環として純投資目的での保有とな

りますが、業務提携による関係強化など、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。保有の目的や資本コストを踏まえた指標に照らして検証を行い、縮減の是非を判断しており、特に上場株式については毎年、取締役会における検証内容を開示しています。

保有の適切性や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。

政策保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
7銘柄	770億円

※ 2021年3月末時点で当社および第一生命が保有している純投資目的以外の目的である投資株式。

 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。

しかし、2020年来、第一生命で複数の金銭取得にかかる不正事案が発覚したことを受けて、当社でもグループ内部統制システムに関する運用上の課題を強く認識しています。3つのライン（事業部門、管理・牽制部門、監査部門）間の意思疎通・情報連携の強化を通じて、内部統制態勢のレベルアップを図ります。

また、当社では、内部統制の実効性を高めるため、グループ会社も含めた「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ることで、適正な業務運営を推進しています。

これらを通じて、事業部門は自律的なリスク管理に基づ

く事業運営を、管理・牽制部門および監査部門は幅広い情報収集に基づくモニタリング・経営報告を行うことで、適切に内部統制システムを運営していきます。

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

 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

コンプライアンス

当社グループ事業のグローバル化の進展に伴い、マネー・ローンダリング防止、贈収賄防止などのグローバル規制、国内外における個人情報保護・顧客保護に関する規制強化および社会・お客さまからの要請などへの適切な対応が求められるなか、事業運営における法務・コンプライアンス上の適正性確保、それに基づく経営の健全性強化、企業価値向上は一層重要になっています。

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。当社グループを取り巻くビジネス環境が変容するなか、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ます。2020年度においては、コロナ禍への対応として、グループ各社がリモート環境における業務運営の態勢整備を図り、非

対面募集におけるお客さまへの説明の充分性確認など、保険募集管理態勢の整備を行っています。

このようなグループとしての事業運営の適正性確保に向けて、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し、取締役会、監査等委員会など、経営各機関に報告し、指示を受けています。2020年度においては、第一生命が発覚した複数の金銭不正取得事案について、お客さまをはじめすべてのステークホルダーからの信用を毀損する重大な事象と認識し、上記機関への報告、およびその後の取組みのモニタリングなどを通じて、取組みの適切性について確認を行っています。

リスク管理

当社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り組みです。そのなかでの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、効率的に資本を配分してリスク対比での利益の向上を図り、企業価値の向上を目指しています。

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で健全性をコントロールしていますが、そのなかでも、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高度化しています。また、当社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、金融市場の混乱や大規模災害など過去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・財務上の対応を検討しています。

さらに、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。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いるため、パンデミックに関するリスクも「重要なリスク」に選定しており、新型コロナウイルスのさらなる感染拡大や影響の長期化に備え、保険収支や金融市場の悪化など大きなストレスをかけたシナリオでストレステストを実施し、グループ全体の健全性に大きな問題が生じないことを確認しています。

内部監査

当社グループでは、グループの健全かつ適切な業務運営の確保に向け、グループにおける業務執行所管および業務管理所管に対し、独立した組織である監査ユニットが、グループの内部統制の充実に担保することを目的として内部監査活動を実施しており、2020年度に第一生命で発覚した複数の金銭不正取得事案なども踏まえ、一層の内部統制の充実に資するよう取り組むことが重要であると認識しています。

このような認識のもと、内部監査活動では、内部統制態勢の整備および運用状況などの適切性・実効性を検証し、

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っています。その他、グループにおけるすべての業務のリスクについて、定期的に分析・検証することによって、より実効性のあるリスクベースの内部監査の実現に向けて取り組んでいます。

これら内部監査結果やリスク分析結果などは、定期的に取締役会、経営会議、監査等委員会などへ報告するとともに、関連部門などと連携しながら、グループ全体の内部統制態勢のさらなる充実に取り組んでいます。

ITガバナンス／サイバーセキュリティ対策

企業を取り巻く環境が著しく変化するなか、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利用の適切なコントロールを通じて、ITがビジネスにもたらす価値の最大化とリスクの最小化を推進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、「グループITガバナンス基本方針」を制定し、COBIT5※1をベースとしたITガバナンスの態勢整備方針をグループ内で共有し、態勢整備を推進しています。ITガバナンスの推進をベースに、ITの各種取組みについて国内外のグループ会社と意見交換・情報共有し、シナジーを創出して、グローバル経営に貢献するIT活用を目指しています。また、国内外のグループ保険事業会社のIT責任者によるカンファレンスを1年に1回開催し、共同取組みなどの検討も進めています。



当社は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会および競争環境の変化を踏まえた経営ビジョンおよびビジネスモデルを策定し、実現に向けて取り組む準備ができている企業として、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しています。

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、お客さまなどのステークホルダーへ安心・安全・安定を継続して提供するために、「人・組織」「プロセス」「技術」の各領域でサイバーセキュリティ対策のさらなる「進化」を目指しています。

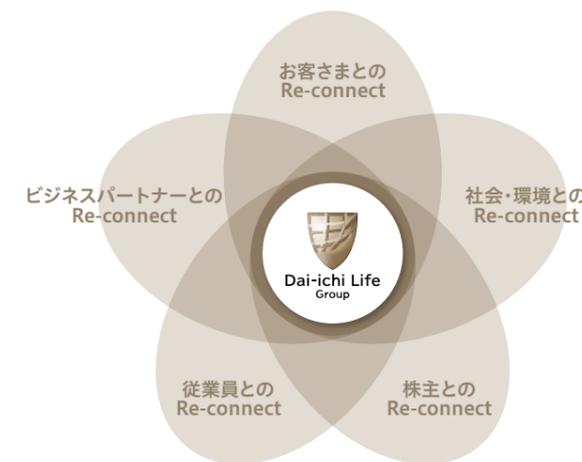
「グループサイバーセキュリティ基本方針」を制定し、サイバーセキュリティ対策において推進する事項をグループ各社で共有しています。また、高度な技術を持つ専任者を中心に構成する「CSIRT※2」を設置し、サイバーセキュリティに関するインシデント対応や規程類の整備、啓発など、グループ内の態勢を強化しています。さらに、外部機関と連携してセキュリティ情報の共有と活用に努めています。これによって、システム面では不正アクセスやウイルスなどの検知・防御の仕組みを複数導入するとともに、多層防御の整備を進めるなど、新たな脅威への対策を随時講じることで、グループ全体としてサイバーセキュリティ対策の最適化に取り組んでいます。

※1 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

ステークホルダーへの対応

当社グループは、お客さま、ビジネスパートナー、社会・環境、従業員、株主の皆さま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。中期経営計画「Re-connect 2023」では、すべてのステークホルダーからの負託に応えるために、従来の向き合い方を見直し、「再度、より良いかたちでつながり直す」ことを目指します。また、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、企業価値の向上につなげていきます。



株主・投資家の皆さまとの対話

経営幹部を筆頭に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。

活動の具体例(2020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(5回)
- 国内機関投資家向け面談(79回)
- 海外機関投資家向け面談(92回)
- 個人投資家向け会社説明会・セミナー(1回)

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(株主総会の約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サイト上での事業報告映像の早期公開
- WEBサイト上での事前質問の募集、回答開示
- 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



株主総会

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。



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>

情報開示

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