

コーポレートガバナンス

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・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレートガバナンス基本方針の定めるところにより、コーポレートガバナンス体制を構築します。

コーポレートガバナンス強化の取組み

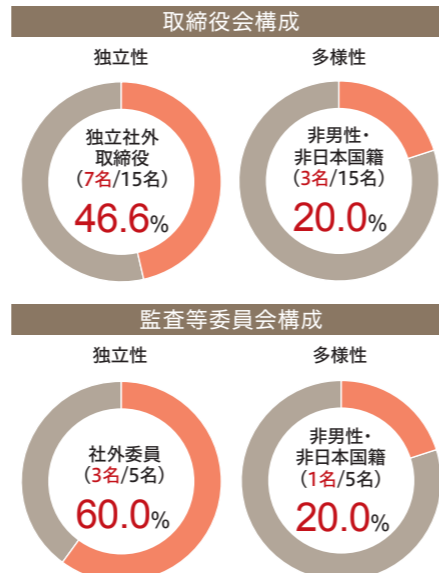
	2010	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	2022
体制・機関設計	●東京証券取引所(第一部)へ上場				●コーポレートガバナンス基本方針の制定						
	●監査役会設置会社				●持株会社体制へ移行(10月)	●監査等委員会設置会社へ移行(10月)					
経営と執行の分離				●社外取締役に関する独立性基準を制定					●取締役会議長が代表取締役を兼務しない体制に移行		
実効性			●アドバイザー・ボードを設置	●取締役会の実効性に係る自己評価を開始		●監査等委員会の実効性に係る自己評価を開始		●指名諮問委員会および報酬諮問委員会の実効性に係る自己評価を開始			
グループガバナンス				●グループ内部統制基本方針などを制定							
報酬制度		●株式報酬型ストックオプションの導入							●譲渡制限付株式報酬制度の導入	●業績連動型株式報酬制度の導入	●KPIとして相対TSR導入

コーポレートガバナンス体制

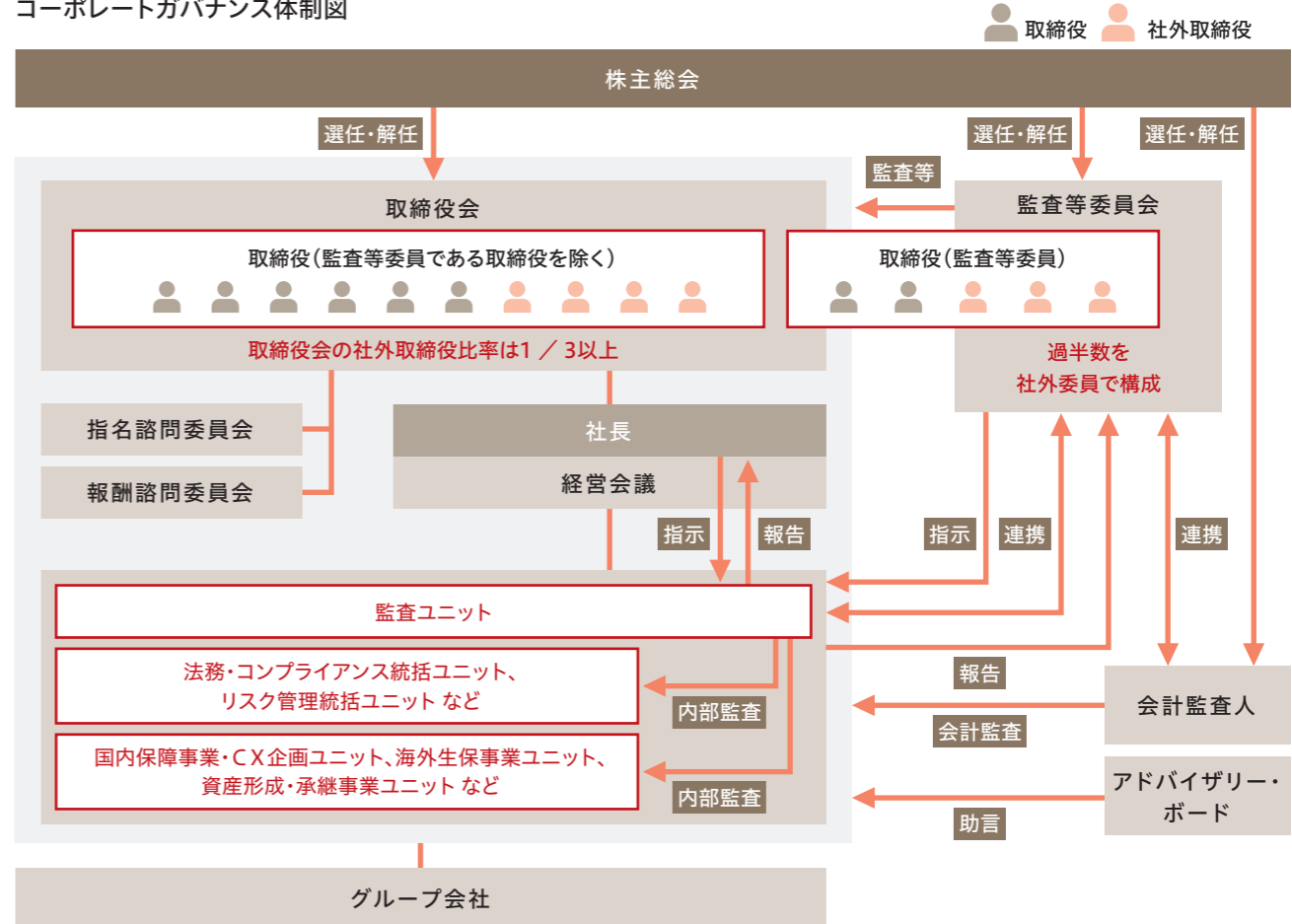
監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制の概要 (2022年6月20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 2021年度開催 6回・委員数6名(うち社外委員4名) 報酬諮問委員会 2021年度開催 12回・委員数6名(うち社外委員4名)
役員等の報酬制度	①基本報酬 ②単年度業績連動報酬 ③譲渡制限付株式報酬 ④業績連動型株式報酬
会計監査人	有限責任 ずさ監査法人



コーポレートガバナンス体制図



取締役会の機能・構成

取締役会は、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、取締役会のダイバーシティ(多様性)についても考慮のうえ、社外取締役を原則として3分の1以上選任しています。一方、定款に定める人数の上限のほかには具体的な制限を設けず、当社の中長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの強化や取締役会実効性の向上に必要な人材かつ十分な人数で構成されることに重きを置いております。

役割

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などについて、適法性・妥当性の観点からの監査や、取締役などの選任・報酬に関する意見陳述を通じて、取締役会への監督機能を担います。財務・会計・法務の十分な知見を有する者を含み、生命保険事業にかかる知見を有する社内監査等委員と、高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外監査等委員で構成しています。
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。なお各委員会における主な諮問事項は以下のとおりです。 ● 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
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。

※社外取締役が議長

取締役スキルマトリクス

当社では、持株会社としての監督機能の発揮と中期経営計画の適切な遂行に向け、取締役に必要な見識および経験を以下のとおり定めております。具体的には、生命保険事業の特性などを踏まえた保険持株会社の取締役として必要とされる見識および経験として①～⑦を、中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識および経験として⑧～⑩を定めております。

氏名	役職	見識および経験									
		① 企業 経営	② 国際性	③ 金融	④ 財務・ 会計・ 数理	⑤ 法務	⑥ コンプライ アンス	⑦ リスク 管理	⑧ ICT/ DX*	⑨ イノベ ーション (新規事業 開拓)	⑩ サステナ ビリティ
渡邊 光一郎	取締役会長	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
稲垣 精二	代表取締役 社長(CEO)	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
菊田 徹也	代表取締役 専務執行 役員(CFO)	✓	✓	✓	✓				✓	✓	
庄子 浩	取締役 常務執行 役員	✓		✓	✓						
明石 衛	取締役 常務執行 役員	✓		✓				✓	✓		
隅野 俊亮	取締役 常務執行 役員	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
前田 幸一	取締役	✓	✓	✓			✓	✓			
井上 由里子	取締役					✓	✓	✓		✓	
新貝 康司	取締役	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ブルース・ ミラー	取締役		✓	✓		✓		✓		✓	
柴垣 貴弘	取締役上席 常勤監査等 委員	✓		✓							
近藤 総一	取締役 常勤監査等 委員	✓		✓	✓						
佐藤 りえ子	取締役 監査等委員					✓	✓	✓			
朱 殷卿	取締役 監査等委員	✓	✓	✓				✓			
増田 宏一	取締役 監査等委員	✓			✓						

※ICT:インフォメーションアンドコミュニケーションテクノロジー DX:デジタルトランスフォーメーション
(注)専門的な知識・経験を有している、又は各分野における事業責任者の経歴がある場合に、該当項目にチェックをしています

サクセッションプラン

社長をはじめとした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諮問機関として、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、取締役に付議しています。その際には、候補者に関する第三者評価なども活用しているほか、候補者と指名諮問委員の面会の機会を設定するなど、委員会の実効性向上にも取り組んでいます。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定しています。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ることに加え、報酬諮問委員会との相互の情報共有や多様な意見を委員会審議の参考とすることを目的として、委員以外の社外取締役もオブザーバーとして参加しています。

コーポレートガバナンス基本方針(抜粋)

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に付議し、第一生命に関するものは同社の取締役に提出する。

(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。

指名諮問委員会の主な審議テーマ

- ・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

次世代リーダー育成について

経営環境の変化のスピードが加速するなかで、グループの持続的成長を実現するために、変革をリードし将来の経営を牽引する経営リーダーを、継続的かつ戦略的に育成する体制の構築を目指しています。

具体的には、マネジメントポスト(部長層、ラインマネジャー層)において計画的に候補者を育成・登用するサクセッションプランの策定に2020年度より取り組んでいます。各ポストに求められる要件(経験・スキルなど)を明確化するとともに、後継者計画を具体的に策定することで、持続的な組織体制強化を実現するための人財育成・人事ローテーションを戦略的に行っています。候補人材への育成取組みとして、社外研修や大学院プログラムへの派遣などの育成メニューを拡充するとともに、役員が育成に直接関わる取組みも行っています。

また、多様な人材が意思決定に参画することで、組織文化を変え、価値創造につなげるよう、マネジメントポストにおけるダイバーシティ推進にも合わせて取り組んでいます。2022年4月時点のダイバーシティ比率(内勤管理職における非「男性・新卒採用・日本人」の比率)は25.6%となっており、さらなる向上に取り組んでいきます。

取締役会実効性評価

取締役会実効性評価アンケートを活用した取締役会実効性向上に向けた取組み

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などを担保するため、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・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、第三者機関にて集計・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。

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

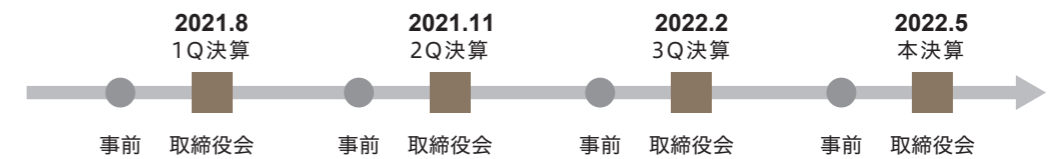
評価結果と改善策を取締役に報告のうえ、当社WEBサイトで開示

2020年度評価を踏まえた2021年度の具体的な改善取組みの例

1

中期経営計画の進捗モニタリングを以下のスケジュールにて実施。
四半期ごとの決算に合わせ、事業ごとの進捗状況を、それぞれのKPIやロードマップをもとに、取締役会および取締役会事前説明において、確認しました(計8回)。その際、追加のデータ提示を取締役が担当役員へ指示し、さらなる議論が行われるなど、適切なモニタリングが年間を通じて実施されました。また、モニタリングによって認識された課題を翌年度計画へ反映しています。

中期経営計画の進捗モニタリングスケジュール



2

監督機能強化の一環として、指名・報酬諮問委員会について、委員メンバーではない社外取締役がオブザーバーとして参加し、適宜意見を表明いただいています。2021年度は例年実施されていた議論テーマに加え、指名諮問委員会については社外取締役のサクセッション、報酬諮問委員会については役員報酬制度改定について、必要に応じて追加で委員会を開催するなど、必要十分な議論を実施しています。

	2020年度	2021年度
指名諮問委員会	5回	6回
報酬諮問委員会	8回	12回

3

社内外取締役のコミュニケーションの充実策として、取締役会事前説明・意見交換会を、原則取締役会の前後に実施しています。また、独立社外取締役会議(エグゼクティブ・セッション含む)も、年間を通じ複数回実施しています。

取締役会事前説明	重要案件などについての事前説明を実施	12回
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	15回
独立社外取締役会議	社外取締役のみの会議体	18回
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	4回

2020年度

課題	改善策
監督機能の強化、重要案件の議論のさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> 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
社内外取締役のコミュニケーション充実	<ul style="list-style-type: none"> 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

2021年度

課題	改善策
モニタリングボードとしてのさらなる監督機能強化	<ul style="list-style-type: none"> 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の資料レベルアップ 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議論
社内外取締役のコミュニケーションのさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> 意見交換会やエグゼクティブ・セッションなども活用したコミュニケーション機会のさらなる増加

2022年度

課題	改善策
企業文化刷新に向けた取組み推進	<ul style="list-style-type: none"> 行動計画の策定と確実な遂行に向け取締役会において定期的にモニタリング
コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬諮問委員会における委員メンバーではない社外取締役のオブザーバー参加を継続 取締役会構成など、ガバナンス体制の議論を継続
取締役会運営のさらなる改善	<ul style="list-style-type: none"> 議論の充実化に向けて、議論のポイントなどを明確化したサマリーの活用などを通じ、取締役に対し必要十分な情報を提供 上程テーマ・上程時期を精査のうえ、予め年間スケジュール化し、重要案件に注力 テーマに応じた少人数でのディスカッションなどの実施による議論の深化

役員報酬

当社は、役員報酬制度を当社グループビジョンの実現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、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	決定プロセス
<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な目線を持って、ステークホルダーとの価値共有を実現する仕組みであること 役割・責任の大きさおよびその発揮度合いを反映した、公正な報酬体系、適切な水準であること 会社・個人業績と連動することで、各役員の貢献を評価し、グループとして重視する価値創造実現を後押しすること 	<p>当社は社外取締役以外の取締役（取締役会長などの業務執行を行わない取締役および監査等委員を除く）の役員報酬を、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、基本報酬、単年度業績連動報酬（会社業績報酬、個人業績報酬）および株式報酬（譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬）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。また、社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち、取締役会長などの業務執行を行わない取締役については、単年度業績連動報酬および業績連動型株式報酬については対象外としています。これらの報酬水準は、業種などを考慮した第三者による企業経営者の報酬に関する調査などを参照し、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。</p>
基本原則	
<ol style="list-style-type: none"> 役割・責任に応じた適切な報酬設計 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 適切かつ競争力ある報酬水準 客観性・透明性の確保 	

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
単年度業績連動報酬	○ ^{※1}	—	—	単年度の業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、株主との利益共有を目的として設定
業績連動型株式報酬	○ ^{※1※2}	—	—	企業価値向上へのインセンティブとして経営目標を踏まえ選定する指標の達成度に連動

※1 取締役会長などの業務執行を行わない取締役については対象外

※2 業績連動型株式報酬について、当社の取締役会において、財務諸表の重大な下方修正や対象者による重大な違法行為などがあったと判断した場合、およびその他当社の取締役会で定める事由に該当した場合には、業績評価期間が終了し当社による普通株式の発行または処分がなされた後であっても、その発行又は処分を受けた当社の普通株式（または当該株式の価値に相当する額の金銭）について、当社に対して返還義務を負うものとするなど、いわゆるクローバック条項を設けています

単年度業績連動報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益(経済価値)	グループ新契約価値
健全性(経済価値)	資本充足率(ESR)
フリーキャッシュ	フリーキャッシュフロー

※3 相対TSRIは、以下の10社との比較です。(HDとは、ホールディングスの略語です。)
国内保険会社5社:かんぽ生命保険、T&DHD、東京海上HD、MS&ADインシュアランスグループHDおよびSOMPPOHD グローバル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)

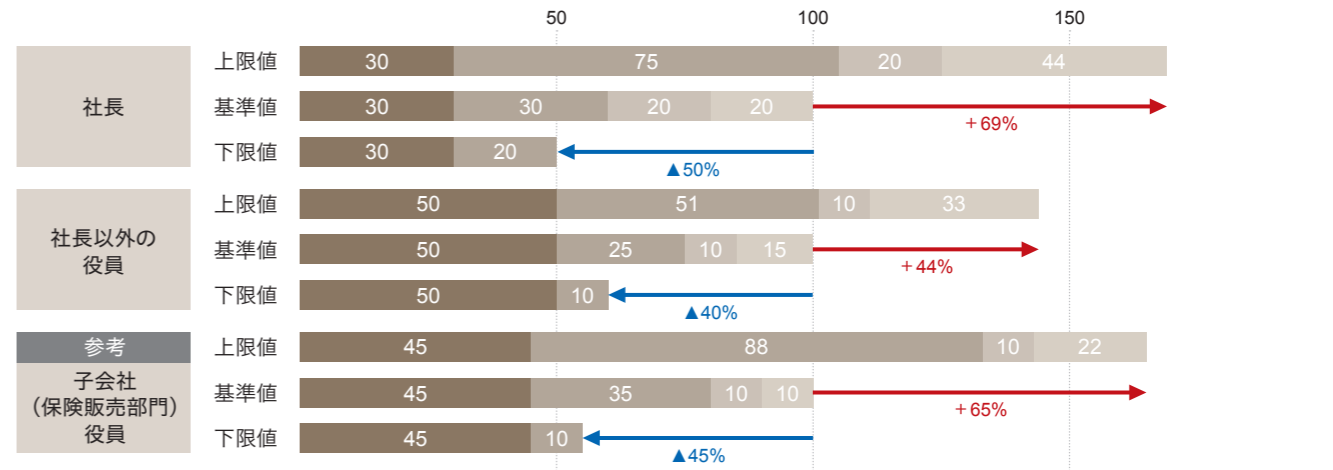
業績連動型株式報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
市場評価	相対TSR ^{※3}
資本効率	グループ修正ROE
資本効率(経済価値)	グループROEV
サステナビリティ指標	CO ₂ 排出量を含む複数指標からなるサステナビリティ指標パッケージ

執行役員等の報酬等のイメージ

業績評価指標が基準値となった場合を100としています。

執行役員等の報酬等は、従来の役位に基づく報酬体系から職責に応じた報酬体系へ移行しました。



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(2019年度および2020年度)^{※1}

視点	評価指標	目標	実績
		(2019年3月期) (2020年3月期)	(2019年3月期) (2020年3月期)
資本効率	EV成長率(グループROEV)	8%	△3%
		8%	8%
健全性	資本充足率(経済価値)	100%以上	178%
		100%以上	203%
利益指標	グループ修正利益	2,400億円程度	2,745億円
		2,500億円程度	2,828億円
	グループ新契約価値	1,800億円程度	1,520億円
		2,300億円程度	1,147億円
市場評価	株価(ベンチマーク比) ^{※2}	ベンチマーク超過	△3%
		ベンチマーク超過	15%

※1 2020年度は、2018年度～2020年度における中期経営計画「CONNECT2020」策定時の目標を踏まえ、業績評価を行っています

※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

取締役の報酬等の総額などに関する事項(2021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 会社業績報酬	個人業績報酬	非金銭報酬など (株式報酬)		その他
取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)	343	189	65	22	65	0	10
社外取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	62	62	—	—	—	—	4
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く。)	76	76	—	—	—	0	2
監査等委員である社外取締役	55	55	—	—	—	—	3

(注1) 上表に記載の業績連動報酬などについては、2020年3月期にかかる実績に基づく2021年4月から2021年6月の3カ月間の報酬等及び2021年3月期にかかる実績に基づく2021年7月から2022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又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又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

退任又は退職した場合、退任又は退職直後時点で譲渡制限を解除すること、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又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、2021年6月21日に当社を退任した取締役3名および就任した取締役3名を含んでいます

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、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。

また、第一生命で発生した複数の金銭不正取得事案を受けて、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、3つのライン(事業部門、間接・管理部門、内部監査部門)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っております。

同時に当社では、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、間接・管理部門および内部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、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潜在的なコンダクト・リスクの把握にも努めるなど、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。

こうしたコンプライアンスに関わる重要なリスクの把握、グループ各社のモニタリング・指導は法務・コンプライアンス統括ユニットが担い、さらに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。

2021年度においては、グローバル規制の遵守状況や保険募集に関するコンプライアンス管理体制の高度化に加え、

- ① 第一生命における経営品質刷新本部を中心とした金銭不正事故撲滅に向けた各種改善取り組みの遂行状況
- ② 国内生保事業における改正個人情報保護法施行に向けたデータベースの構築など社内データマネジメント強化の取り組み
- ③ 国内生保事業におけるCXデザイン戦略の展開に伴う保険募集以外の活動で想定されるリスクへの、営業職員によるルール遵守状況 など

をモニタリングし、業務運営の適切性を確認しています。

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。ロシアのウクライナ侵攻による地政学リスクの高まりや、米国などの金融引き締め加速への警戒感などから、世界経済の先行きには不透明感があり、また、新型コロナウイルスの終息時期も未だ見通せない状況ではありますが、金融危機や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、金融市場や保険収支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。



リスク管理の詳細

https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html

グループ税務ガバナンス

国際機関や各国政府による国際課税ルールの策定に向けた動きやステークホルダーの税務に関する関心の高まりといった外部環境が変化しています。そして、事業活動の多様化に伴うグループベースでの取引・活動が増加しており、適正な税務行動に関する重要性は高まっております。

このような現状を踏まえて、当社はグループ税務ガバナンスの一層の向上を図るためにグループ各社が尊重すべき税務に対する基本的な考え方や取組方針を「グループ税務基本方針」として取締役会の承認を得て制定しています。

当社グループは本方針を遵守し、活動するすべての国、地域における適正な納税を通じて、企業としての社会的な責任を果たすとともに、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献します。

グループ税務基本方針

1. 基本方針
2. 税法の遵守
3. 体制整備
4. 税務当局との関係構築・維持
5. 透明性の確保
6. 税務リスクへの対応
7. 適正な税負担の実現
8. 適正な移転価格
9. 税務戦略／企業価値の向上



グループ税務基本方針の詳細

https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/tax_governance/index.html

ITガバナンス

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利活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。また、ITガバナンスの推進をベースに、国内外のグループ保険事業会社のIT責任者を交えた定期的なカンファレンス開催による継続的な情報共有、および各社の課題意識に沿ったグループ会社間の協働取組みを推進することで、グループ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。

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、複数の外部機関から最新のセキュリティ情報を収集し、グループ内で共有しています。これらの取組みによって、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 米国の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



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ます。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。

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を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年度以降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へ資するよう継続的に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

提言などを行うとともに、改善までのフォローを実施しています。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発見された問題点などの改善状況、およびリスク分析結果などは、定期的に取り締り役会、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。

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

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

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	当社連結純資産(2022年3月末時点)に対する比率
7銘柄	666億円	1.5%

※ 2022年3月末日時点で当社および第一生命(当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社)が保有している保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(参考)みなし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	当社連結純資産(2022年3月末時点)に対する比率
2銘柄	350億円	0.8%

※ 2022年3月末日時点で第一生命(当社の連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社)が退職給付信託として拠出し、純投資目的以外の目的で議決権行使権限を有する株式

役員体制 (2022年8月1日現在)

