

取締役 による 座談会



稲垣 精二
取締役会議長

佐藤 りえ子
監査等委員会委員長

増田 宏一
指名諮問委員会議長

前田 幸一
報酬諮問委員会議長

2022年度は、社外取締役の監査等委員会委員長への就任、新社長選出にあたり、第一生命ホールディングスと第一生命の社長兼任を解消したことなど、グループのガバナンスを進化させる1年でした。その取組みを振り返り、今後目指す姿について、取締役会・各委員会の議長、委員長を務める取締役で議論しました。

Theme 1

2022年度の振り返り～グループガバナンスの進化～

増田 ガバナンスの観点で私が最も重要だったと考えているのは、監査等委員会の委員長が社外取締役になったことです。佐藤さんが監査等委員会の委員長に就任されたことのインパクトに注目したいです。

稲垣 私も同感です。社外取締役の委員長就任が、この1年でガバナンスが大きく進化するための原動力になったと考えています。これによって全委員長が社外取締役にになりました。

佐藤 大役をおおせつかったと感じています。監査等委員会では、会社法で定められているように取締役の職務執行について監査する役割があります。リスクマネジメントとコンプライアンスなどのいわゆる内部統制が有効に機能しているか否かを確認する役割も担いますが、この1年は特に取締役が市場から期待されている役割を果たしているかを注視してきました。

その一環として取り入れたのが、社外取締役と取締役・執

行役員との対話です。毎回2時間程度で役割・ミッション及び業務内容やそれに対する質疑を行うことで、当社の課題や問題点を実感できたことは成果の一つです。私は監査等委員会や監査等委員会室には「攻めのガバナンスの一翼を担う」と申し上げています。執行としては、課題に気付いたうえで、後回しにするなど状況に応じたさまざまな判断があると思いますが、その判断の適否を問う意味で各種監査や執行サイドの方々との対話での気付きは、すべて執行側にフィードバックしています。そのなかでも大きな課題を感じているのは国内事業です。投資家・アナリストの皆さまからも指摘されているように、第一生命の新契約業績が低迷していることを含め、国内事業全体をどのような方向に持っていくかが今後の課題だと考えています。

前田 1年の振り返りということで、私からは役員報酬制度についてお話しします。2022年第二四半期より職務価値グレードをベースとした報酬制度をスタートさせ、役員報酬も含めて対外的に明確な説明ができることを基本としました。報酬諮問委員会では役員報酬については、その決定プロセスについても議論しました。以前は、どのような責任と権限に基づいて評価されて報酬が決まっていくのか、社外から見ると不透明な部分がありましたが、今回、社外のコンサルタントの意見も聞き職務の大きさを評価し、それぞれの職務のグレードを決めたうえで、評価するように変更しました。

もう一つの大きな改革はより長いレンジで評価をする報酬制度、LTI（Long-term Incentive）を導入したことです。役員の方々には3か年というスパンで中長期的に仕事を進めていただきます。そして評価をするために、株主からも強い要望のあった相対TSR（株主総利回り）も指標として採用しました。ベンチマークとする類似企業に対して自分たちがどの程度の

Theme 2

CEOサクセッションプラン

稲垣 2022年度の最大の課題はサクセッションでした。私は2022年度まで第一生命ホールディングスと第一生命の社長を兼務するなかで、ホールディングスの業容拡大と、第一生命の経営課題の重さを鑑みて役割を分離しようと考えました。そして2021年度から指名諮問委員会でテーマとして取り上げ、ホールディングスの経営トップに求めるものと、第一生命の経営トップに求めるものを整理した後、2022年度に入選に入りました。

私は執行のトップとして候補者名をリストアップし、それを



パフォーマンスを発揮しているのかを見ることで、株価に対して経営陣がより責任を持って対応できる体制を整えました。

さらにサステナビリティ指標をLTIに組み入れました。役員が率先してサステナビリティに取り組むことを報酬の観点でも評価していきます。今後、見直す点も出てくると思いますが、新しい報酬制度をスタートできたことに意義があると考えています。報酬諮問委員会は指名諮問委員会でも同じですが、各委員会で決定プロセスを明確にしたうえで審議を尽くしその結果を取締役に上程し決定するという一連の流れは、取締役会の実効性を担保するうえで重要なことの一つだと思います。

もとに指名諮問委員会で透明度の高い議論ができました。取締役会としても納得性の高いサクセッションを実現できたことが、ガバナンス上の大きな成果であったと受け止めています。

増田 私は2022年6月に指名諮問委員会の議長に就任しました。その際には、私だけではなく、指名諮問委員会のメンバーの社外取締役の4名については改めて選任する形で発足しました。社外取締役のなかにはリストアップされた候補者との接点が少ない方もいたので、まずは各候補者との面談を実施しました。指名諮問委員のほかに、オブザーバーとして委員

ではない社外取締役全員、監査等委員会の常勤の取締役に
入っていただき、後継候補の議論を深めていきました。

また、議論の前には休日を使って候補者に事前プレゼン
テーションをお願いし、意見交換を行うことで人柄を知るとい
う場面もありました。こうした選考過程には透明性があり、
指名諮問委員会を公平で中立的、独立的な立場で運営できた
と思っています。

佐藤 当時の稲垣社長から数名の候補者を提案いただいたこ
とは、サクセッションの議論を深めるうえで大きかったと思
います。社外取締役が独断で決めるのではなく、執行側とコミュ
ニケーションを取りながら、ホールディングスの経営課題に
とってどのような方が適任なのかを考えながら対話できまし
た。

社外取締役だけで、候補者お一人おひとりと2時間以上、
対話するなかで、社長がこれらの候補者を推薦した理由も推
測できました。外部のコンサルタントによる360度評価を受け、
その後は指名諮問委員会、取締役会と進んでいくことで複層
的かつ多角的な観点から議論できたことが一番良かったと思
います。他社でもサクセッションに関わったことがあります、
これほどうまく機能したプロセスは初めてです。

前田 私は2016年に第一生命ホールディングスが発足した
際に社外取締役に就任しました。当時からホールディングス
と第一生命の社長の兼務はガバナンス上、問題があるのでは
ないかと考え、意見を申し上げたこともあります。当時は
ホールディングスと第一生命は表裏一体で、持株会社体制へ
のスムーズな移行を考えると、ある程度経過を見る必要があ
りました。

今回のサクセッションにあたっては、いち早く稲垣さんが分
離を前提に進めることを判断されました。それに加えて、取
締役や執行部門についても兼務を極力解消し、ホールディン

Theme 3 新CEOがリードする執行体制への期待

稲垣 2023年4月から新体制でしっかりとスタートを切るた
めの準備も進めました。2022年度中にホールディングスの社
長は菊田さんでいくと決めることができたので、まずは人事
案を出すことを菊田さんをお願いしました。CXO制度の拡充
も含めて、菊田さんの考える体制でスタートを切って貰いた
いとの思いが指名諮問委員のなかで共有されていたので、
スムーズに走り出せました。

菊田さんには第一生命グループをグローバルに伍していけ

グスと第一生命で、モニタリングと執行というあるべき姿に
持っていくための議論をしました。

先程から皆さんが述べられているようにホールディングス、
第一生命ともに、トップの人事をこれだけ丁寧なプロセスを
踏んで決定したというのは画期的だと思います。ステークホ
ルダーの方にも自信を持ってプロセスについて説明ができま
す。

稲垣 2016年に持株会社体制に移行した直後は、様々な課
題が第一生命に集中していました。その後、時を追うごとに
グループ会社の数が増え、業容が拡大していく中で、第一生
命の大きな構造課題については方向性が見えてきました。
2024年度から新たな中期経営計画に入るため、このタイミン
グで、ホールディングスと第一生命の社長を新しくすべきと
考えました。私が残るのではなく、両新社長で意見交換し、
方向性を合わせて新たなスタートを切って貰うべきだと判断
しました。

増田 第一生命グループの事業は保険を主軸としながら、事
業領域を拡大中で、海外展開も積極的にを行っています。持続
的な企業価値向上を目指すために、ホールディングスの立場
を見直さなければならないタイミングに来たというのが、稲垣
さんや執行側の考えだったのだと思います。

今後のサクセッションについては、足下の経営状況から求
められる人物像を取締役会で議論しています。VUCAの時代
には外部環境がどんどん変化していくので、その都度見直す
必要があると感じています。今回の菊田さんのサクセッション
のように、コンサルタントなど外部の機関に協力して貰うなど、
複合的な視点を取り入れた判断が求められると思います。

存在にするという強い意志があります。彼が高い優先順位
に持ってきたのは、デジタルやシステムインフラの構築で、そ
のためにCIO（チーフ・インフォメーション・オフィサー）兼
CDO（チーフ・デジタル・オフィサー）にスティーブン・バー
ナムさんをアサインしました。

また、CSuO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）には、
2015年に銀行から中途採用で第一生命グループに加入され
た曾我野 秀彦さんを登用しました。

加えて、各国の成熟段階や文化の違いによってコンプライ
アンスのあり方も多様であることが保険事業の特性であるこ
とから、グローバルな経験のある者がトップを務めるべきだ
という強い思いがあり、2023年6月にはCCpO（チーフ・コン
プライアンス・オフィサー）として幸津 ウェブスターさんを、
さらにその翌月には、グループ経営に資するコーポレートコ
ミュニケーションの推進および企業ブランドの浸透を担う
CCmO（チーフ・コミュニケーション・オフィサー）として、
国内外での豊富な経験を持つ和田 京子さんを招聘しました。

こうした外部からの視点を積極的に入れていくのが菊田さ
んの経営の方向性、バリューだと感じています。

前田 菊田さんは一気呵成にCIO/CDO、CCpO、CCmOを
社外から採用されました。外の文化を入れながら、菊田さん
の経営意思がグローバルを含めたグループ全体に伝わる仕組
みを早急につくりたいという強い思いが感じられます。私たち
社外取締役もCXO制度が定着し機能するためには、CXOにな
られた方の職責が十分発揮できるよう与えられた責任と権限
がうまく機能することが必要だと考えており、監査等委員会
が開催している執行側との対話を通じ、CXOの方々とも意見
交換を始めたところであり、あらゆる面で応援していきたい
と思っています。

Theme 4 グループガバナンス態勢の高度化

稲垣 ホールディングスで働いている過半数が第一生命出身
者です。プラス面もちろんありますが、先行きが分からない
時代に第一生命での成功体験や常識にとらわれてしまうと
マイナスに働いてしまう可能性もあります。そこで大切なのが、
多様な視点をグループ内にしっかりと取り入れることです。

その意味で、監査等委員会の皆さまから、社外の受け止め
方や考えを執行側に直接伝えていただくのは絶対効果があり
ます。残念ながらホールディングスの多様性は道半ばなので、
社外取締役の皆さまの声を活用させていただいています。菊
田さんも同じ思いで、しっかりとした手を打っている印象を
持っています。

佐藤 グループガバナンスには、信頼関係を醸成する源であ
るコミュニケーションが一番大事だと思っています。稲垣会
長がおっしゃったように、第一生命には成功体験がありますが、
ホールディングスの企業価値向上の観点から考えると、果た
してそれがそのまま通用するのか。全体最適を図り、企業価
値を上げていく必要があります。



そのために、第一生命の役員とホールディングスの社外取
締役とのコミュニケーションの場を設けるなど、対策を講じた
いと考えています。実際に2、3週間に1回は対話の場をつくっ
ています。さらに100%子会社には往査に行き、適切なコミュ
ニケーションを取っています。重要な生命保険3社とホール
ディングスの直下の子会社各社、海外の生命保険子会社も持
株比率100%の子会社には行く方針です。

増田 今まで正直なところ、ホールディングスの監査等委
員会とそれ以外の社外取締役の間に情報格差がありました。
しかし、佐藤さんが監査等委員会の委員長になってから、監
査等委員ではない社外取締役も執行との対話に参加すること
になり、その結果お互いの人柄までわかるようになりました。
グループ全体の発展のためには必要なことです。

前田 私たちホールディングスの社外取締役は第一生命の細
かな執行については口を出さない前提でいますが、国内事業
の変革については第一生命と信頼関係と緊張関係を保ちなが
ら、ともに遂行する必要性を感じています。

第一生命の事業課題の一つとして新契約価値の低下があり、このままで将来的に大丈夫なのか、反転攻勢できるのかという点について、ホールディングスも同じ目標を持って改善を検討する必要があります。また例えば、顧客とのエンゲージメントを高める指標のNPS®が、第一生命で低下しているということに対しては対外的なレピュテーションリスクがあることから、第一生命とホールディングスの執行のトップ同士が意識を合わせて、ホールディングスの取締役会においてもモニタリングするという体制を取っています。

Theme 5 グローバル化のための経営体制強化

稲垣 グローバルな経営管理で重要なのは海外での経験だと考えています。第一生命アジアパシフィックのトップとして、第一生命ベトナムの社長・会長を歴任され、2023年3月に退任された藤井さんは、経営管理ツールを簡素化し見える化するなど、すばらしい仕事をされました。新興国の多いアジアパシフィック内で何が重要が見極めたうえで、的確なKPIを設定し市場浸透を図りました。ベトナムご出身の藤井さんは、外部からグループ入りして、活躍いただけた良い例だと思います。今度もグループ内にこのような人財を生み出すべく、外部から採用したり、社内での異動を積極的に進めたりすることが、人財の流動性を高めグローバルな経営体制を強化するために必要だと考えています。



PROFILE 日本公認会計士協会 会長を経て、同相談役。2016年より当社社外取締役（監査等委員）に就任。取締役会などで財務に関する知見を活かし客観的な視点から積極的に意見を提供し、経営を監督・監査する役割を担っている。

そのほかに、第一生命で起こった不祥事をきっかけに進んでいる企業風土の刷新については、組織の末端にまで浸透しているかのモニタリングを行っています。各論にまでは踏み込みませんが、キーファクターをモニタリングして、成果が出ているかを取締役会で議論しています。今後はさらに加えてグローバル事業に対するモニタリングもその重要性の比率がますます高まるものと感じています。

佐藤 海外子会社の経営トップなど、第一生命グループには外国人社員のなかに優秀な人財が多くいらっしゃいます。藤井さんにはシンガポールに往査に行った際にお会いして、信頼できる方だとよく分かりました。藤井さんと同じく有能な方々がアメリカやオーストラリアなど各国にもいらっしゃるのので、そうした方がグループ内の新たなポジションに就くことで、グローバル経営体制が進化するだろうと思います。具体的にどのように進化させるのかは、議論も未熟で今後の課題だと思っています。稲垣さんも増田さんもおっしゃったように、各国の保険法制が異なりますので、一律に進められるとは思えない。一方で経営管理ツールや各種KPI等については統一できるかもしれない。その可能性を探っているというのが実状です。

増田 国内の生命保険事業は人口の減少に伴い、全体のパイは減っていくわけです。そうするとグローバルへの展開は必須です。特にアジアは大きく伸びており、グローバル人財の獲得・育成は大きな課題です。その際、コミュニケーション言語を英語にするのかなどの議論が取締役会で持ち上がります。私が担当している他社などは、英語で取締役会を開催して、同時通訳も入れていますが、ホールディングスもそうなる可能性が出てきています。また、ホールディングスの社員に外国籍の方が増えてくるなかで、社内のコミュニケーションを英語にするかという課題も出てきています。

一方で、刻一刻と外部環境が変化する時代に、日本国内の社員をゆっくり育成している時間はありません。子会社に出向して、何年もかけてゆっくり成長して貰うというわけにもいかないので、早急な検討が必要です。

前田 多くの日本企業がグローバル化を進めるにあたり、人財の問題にぶつかりますが、第一生命グループとしてこの20

年間グローバル化に取り組んできて、稲垣さんや菊田さんなどグローバルでのビジネスを牽引する方が出てきており、先程の稲垣さんの話のように海外グループ会社のなかでも優れた方々がいますので、現状のマネジメント層のなかでは私はあまり心配していません。しかしながら今、第一生命グループの事業の利益ベースでは海外事業の比率が3割程度となっておりさらに5割近くまで増える見通しです。そうなるとグローバル企業として、それに向けた体制づくりが急務です。

私たちは今、海外人財を含むCXO制を敷き、新たなグループマネジメントにチャレンジしています。また、外国人財のスカウトや登用に関する報酬などを含む制度設計、海外のグループ会社の社員との人事交流のあり方など検討を開始しています。社外取締役として期待感を持って議論に加わっていきたいと思います。

Theme 6 ステークホルダーへのメッセージ

増田 第一生命を除くと、日本の大手生命保険会社はほとんどが相互会社です。第一生命は日本国内トップクラスであり、順調であることにもっと自信を持っていいと思いますが、ここからが勝負だという思いもあります。これからはグローバルに出て、生き残るために、世界や他業種と戦っていくフェーズです。ステークホルダーの皆さんには、第一生命グループのこれからの戦いぶりに注目してほしいですね。

前田 株式会社を選んだということは当然、マーケットの目にさらされるわけです。企業価値を高め、期待に応えていかなければいけません。私たち社外取締役には常にマーケットの声を聞き、執行側に伝える役割も大切です。

株式会社には、相互会社と比べると厳しい局面も多くありますが、グローバル化を目指し、グループ経営に舵を切ったわけです。何が何でもグローバル保険グループとしてこの体制を成功させる必要があります。そのためには執行側との議論を通じ、時には厳しい意見も提起していきたいと思います。**佐藤** 監査等委員会はステークホルダー、特に株主の立場を意識して執行側の行動を見ていきます。そして必ずフィードバックをし、さらに高みを目指せるように並走していきます。

一方、契約者や従業員などさまざまなステークホルダーのなかには、新契約業績の低迷や金銭不正事案問題で不安を持たれている方もいらっしゃるかと思います。その部分には



PROFILE 2017年より当社代表取締役社長、2023年より同取締役会長に就任。当社グループの一員として経営企画と運用企画に携わり、豊富な業務知識と経験を持つ。株式会社化の中心的な役割を果たし、成長戦略を策定し実行してきた。

執行側はもちろん、社外取締役も注視していきますので、従業員には自信と誇りを持って貰い、ご契約者には安心いただきたいと思っています。

稲垣 第一生命は日本で初めての相互会社として設立されました。創業者の矢野恒太は「初めて」にこだわっていました。最初にことを起こすためには入念な調査と熟慮、勇気が必要です。だからこそ初めてやることに価値がある。息子の矢野一郎が第4代社長となり、創業50周年の頃に「創始主義ができていいのか」と振り返っているように、第一生命の根底には挑戦への強い意欲があります。第一生命で働いている人は皆、挑戦に価値を置いています。私も6年間社長を務めました。その意識がみなぎっていました。

今サクセッションで挑戦していること、報酬制度で挑戦していることがその精神を物語っていますし、新しくトップになった菊田さんも変化しながら挑戦していく気概にあふれており、「創始主義」は今も生きています。

その精神を形にしていくために必要なのが、強固なガバナンス体制です。第一生命ホールディングスのガバナンス体制は、保険業界のなかでも先を走っていると考えています。厳しい意見もいただきますが確実に我々の力になっています。その体制をさらに推し進め、株主の期待に応えられるように取り組んでまいります。

コーポレートガバナンス

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、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。

■ コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレートガバナンス強化の取組み

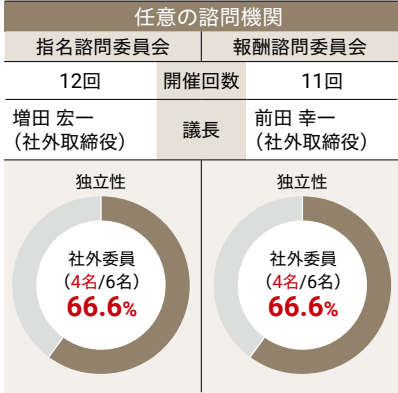
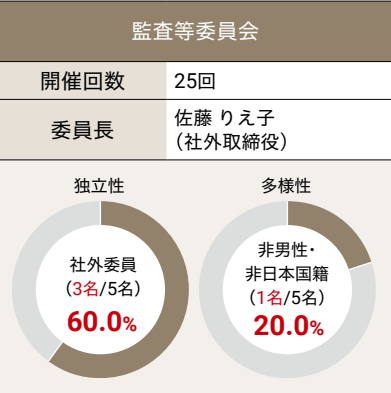
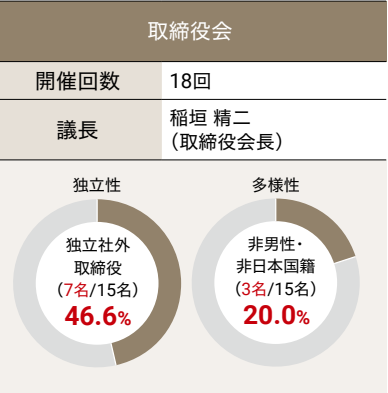
	旧第一生命	第一生命HD
体制・機関設計・グループガバナンス	2010 東京証券取引所（第一部）へ上場 2013 アドバイザリー・ボードを設置 2014 グループ内部統制基本方針などを制定 2015 コーポレートガバナンス基本方針を制定	2016 持株会社体制・監査等委員会設置会社へ移行 2023 当社と第一生命の社長の兼任を解消
実効性・監督と執行の分離	2014 社外取締役に対する独立性基準を制定 2014 取締役会の自己評価開始	2016 監査等委員会の自己評価開始 2017 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の自己評価開始 2020 取締役会議長が代表取締役を兼任しない体制へ移行
報酬制度	2011 株式報酬型ストックオプションを導入	2018 譲渡制限付株式報酬制度を導入 2021 KPIとして相対TSRを導入 2022 業績連動型株式報酬制度を導入

■ コーポレートガバナンス体制

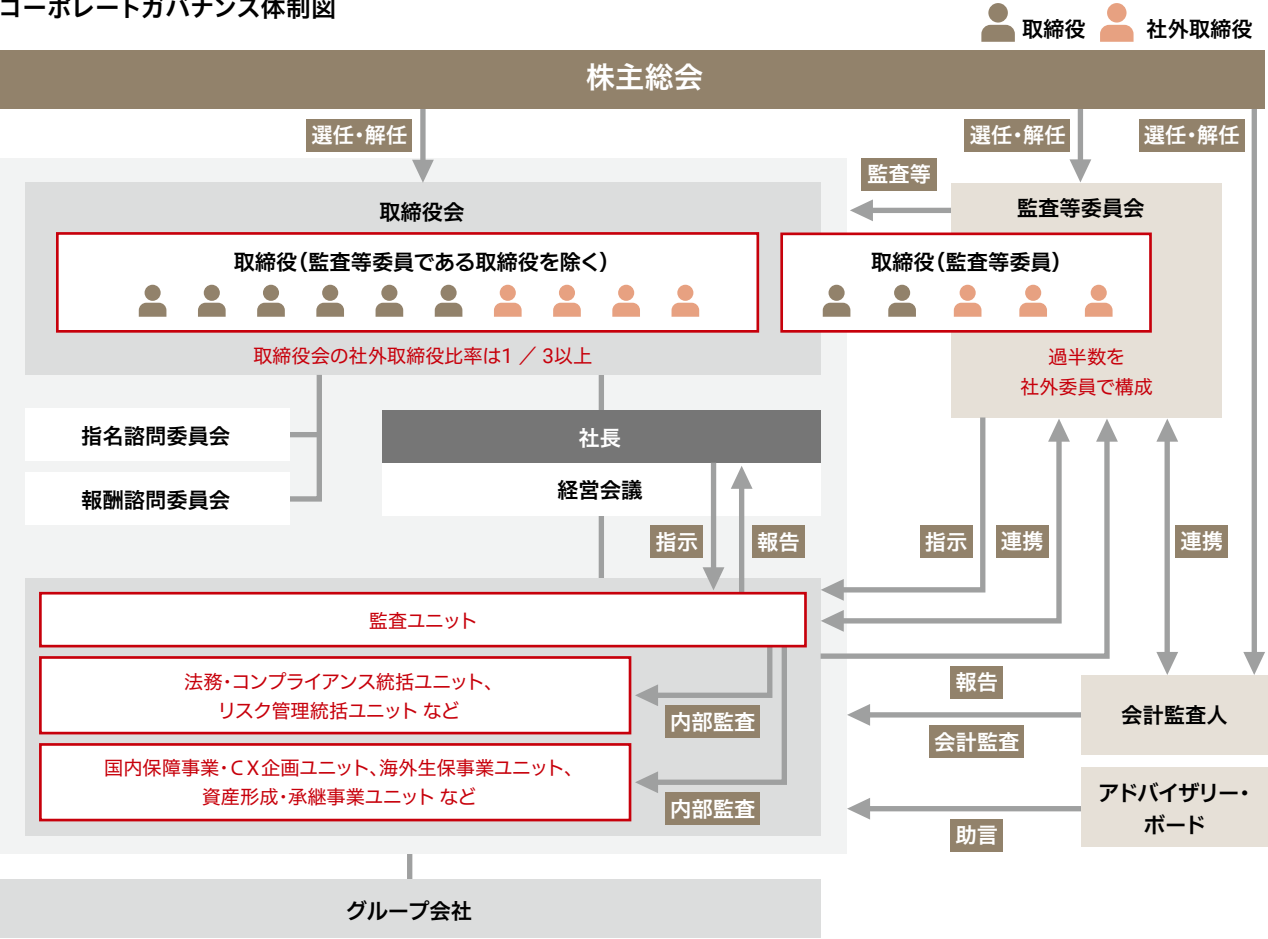
監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制の概要 （2023年6月26日現在）

機関設計	監査等委員会設置会社	役員報酬の内訳	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
取締役の任期	1年 ただし、監査等委員である取締役は2年	任意の諮問機関	指名諮問委員会および報酬諮問委員会
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	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人



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財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※1	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。なお、当社では監査等委員会において、独立社外取締役である佐藤りえ子氏を監査等委員会委員長に選定しています。
指名諮問委員会※2/ 報酬諮問委員会※2	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：当社および第一生命の取締役ならびに第一生命の監査役の選解任 ●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。

※1 社外取締役が委員長 ※2 社外取締役が議長

■ 当社取締役の有する見識及び経験（取締役スキルマトリクス）

当社は、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及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等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及び経験として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及び経験として⑧～⑩を定めております。

当社取締役の一覧は以下のとおりです。

氏 名	役 職	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
稲垣 精二	取締役会長	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
菊田 徹也	代表取締役社長 CEO	✓	✓	✓	✓					✓	✓
山口 仁史	代表取締役 常務執行役員	✓	✓	✓	✓						
庄子 浩	取締役 常務執行役員	✓		✓	✓						
曾我野 秀彦	取締役 常務執行役員 CSuO	✓	✓	✓							✓
隅野 俊亮	取締役	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓
前田 幸一	社外取締役	✓	✓	✓			✓		✓		
井上 由里子	社外取締役					✓	✓		✓		✓
新貝 康司	社外取締役	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ブルース・ ミラー	社外取締役		✓	✓		✓		✓			✓
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	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	社外取締役 (監査等委員)	✓			✓						

※ICTとは、インフォメーション アンド コミュニケーション テクノロジーの略語であり、DXとは、デジタルトランスフォーメーションの略語です
(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。

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。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ならびに第一生命の監査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。

指名諮問委員会の主な審議テーマ

- 社長サクセッション
- 取締役候補者(案)

社長サクセッション

2021年度より社長サクセッションに関する議論を本格化し、「経営トップの資質」について検討してまいりました。今回のサクセッションでは、「経営トップの資質」を踏まえた第三者のアセスメント結果等を参考にしつつ、社外取締役による面談を実施したうえで最終候補者を選定し、2022年11月の指名諮問委員会にて委員会案を決定した後、2022年12月の取締役会にて正式決定しました。

経営トップの資質

- ☑ 現状を変える覚悟を持ち、改革を具体化し推進できる
- ☑ 株主や市場が当社に期待することを熟知している
- ☑ グループのグローバル化について強い信念を持つ

■ 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併せて取り組んでいます。2023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29.1%となっており、さらなる向上に取り組んでいます。

■ 取締役会の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、監査等委員会及び指名・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。

さらに2023年度からは、より率直な意見の把握を目的として、アンケートに加え第三者機関から全取締役に対する各1時間の個別インタビュー内容に基づく評価及び今後の課題・対応の方向性案について提示を受けたうえで、改善策を検討・実行しています。

2021年度	
課題	改善策
モニタリングボードとしての更なる監督機能強化	- 上程議案の更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更なる充実	意見交換会やエグゼクティブ・セッション等も活用したコミュニケーション機会の更なる増加
2022年度	
課題	改善策
企業文化刷新に向けた取組み推進	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	- 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 - 取締役会構成等、ガバナンス体制の議論を継続
取締役会運営の更なる改善	- 議論の充実化に向けて、議論のポイント等を明確化したサマリーの活用等を通じて取締役に 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等の実施による議論の深化
2023年度	
課題	改善策
グループガバナンス態勢の高度化	グループガバナンス上の重要課題について認識を共有したうえで、持株会社の取締役会としてモニタリングすべき経営指標の議論をさらに深め、次期中期経営計画の検討に反映
企業価値の向上に資する取締役会のあり様にかかる検討・取組み	- 戦略議論の論点明確化による社外取締役の知見の活用及び議論活性化に資する情報提供・資料作成の実施 - オフサイトミーティング等を通じて社外取締役の当社事業への理解を深めるための機会を引き続き提供 - 議論すべきテーマ等の取締役間での定期的な認識共有 - 社外取締役と執行のコミュニケーション機会の更なる充実

2021 年度評価を踏まえた 2022 年度の具体的な改善取組みの例

1

企業文化刷新に向けた取組み推進

目指すべき姿の実現に向け、外部アドバイザーによる客観的な視点も取り入れて策定した行動計画について、中間及び年度末にモニタリングが実施されました。

取締役会では、行動計画策定時に定めた評価指標を基に取組みの進捗状況を報告しました。その際、評価指標の妥当性を含めて議論が行われるなど、適切なモニタリングが実施されました。また、モニタリングを通じて認識された課題を翌年度の取組みに反映しています。

2022.5

2022.9

2023.3

行動計画策定

中間報告
行動計画アップデート

年度末報告
翌年度取組方針

2

コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討

引き続き、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。

指名・報酬諮問委員会の両議長に加え、2022年6月からは監査等委員会の委員長を社外取締役とすることで、監督機能を一層強化しました。2022年度の指名諮問委員会では主に社長サクセッション、報酬諮問委員会では主に新たな役員報酬制度の運営について、客観性・透明性の高い議論を実施しています。

	2020年度	2021年度	2022年度
指名諮問委員会	5回	6回	12回
報酬諮問委員会	8回	12回	11回

3

取締役会運営の更なる改善

取締役会のサポートを行うための専任組織として「取締役会室」を新設し、運営を強化しました。

また、取締役会において論点を明確化したサマリーによる説明を徹底したことで、議案の説明に要する時間が短縮され、議論の充実につながっています。

目的	取組み内容
取締役会の実効性向上に向けたサポート体制強化	- 取締役会サポート業務の専任組織として「取締役会室」を新設（2022年10月1日付） - 組織新設とともに「取締役会室長」を任命
議論の充実化・活性化	- 議論のポイント等を明確化したサマリーによる説明の徹底 - 取締役会の座席を毎回ランダムに配席 - 取締役会・意見交換会後ランダムにグループ分けした分科会を実施
社外取締役の当社グループ事業への理解促進	社外取締役と執行役員との対話（2021年度4回実施→2022年度19回実施）

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

- 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

基本原則

- 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

決定プロセス

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、左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
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TSR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 及び SOMPOHD 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 及び 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。

役職	項目	数値	前年比
社長	上限値	30	
	基準値	30	
	下限値	30	
社長以外の役員	上限値	50	
	基準値	50	
	下限値	50	
参考 （子会社 （保険販売部門） 役員	上限値	45	
	基準値	45	
	下限値	45	

会社業績報酬の主要な評価指標にかかる目標及び実績

視点	評価指標	指標目標 (2021年3月期)	実績 (2021年3月期)
資本効率	グループROEV	8%	8%
健全性	資本充足率(経済価値)	100%以上	203%
利益指標	グループ修正利益	2,500億円程度	2,828億円
	グループ新契約価値 ^{※1}	2,300億円程度	1,071億円
市場評価	株価(ベンチマーク比) ^{※2}	ベンチマーク超過	15%

※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等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あります

視点	評価指標	評価指標目標 (2022年3月期)	実績 (2022年3月期)
経済価値	グループROEV	3.8%	4.9%
	グループ新契約価値	1,600億円程度	988億円
フリーキャッシュ	市場関連リスク削減	▲2,800億円程度	▲3,929億円
	フリーキャッシュフロー	3,100億円程度	3,336億円
会計利益	修正ROE	7.1%	8.0%
	グループ修正利益	2,600億円程度	2,961億円
市場評価	相対TSR	6位	2位
健全性	資本充足率(ESR)	130%以上	227%

取締役の報酬等の総額等に関する事項

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)						対象となる役員の 員数
		基本報酬	単年度業績連動報酬等		非金銭報酬等(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。)	329	194	43	17	58	15	0	7
社外取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	67	67	-	-	-	-	-	5
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く。)	97	97	-	-	-	-	0	3
監査等委員である社外取締役	68	68	-	-	-	-	-	3

(注1) 上表に記載の業績連動報酬等については、2021年3月期に係る実績に基づく2022年4月から2022年6月の3ヵ月間の報酬等及び2022年3月期に係る実績に基づく2022年7月から2023年3月の9ヵ月間の報酬等の合計額です。

(注2) 上表に記載の業績連動型株式報酬については、2022年4月から2023年3月の期間において、当該期間に対する報酬として費用計上された金額及び取締役の役位又は地位の喪失により生じた業績連動型株式報酬の金銭精算額の合計金額です。

(注3) 非金銭報酬等又はこれに準じた報酬等であると位置付けられる株式報酬は、第一生命グループ全体の株主価値向上への貢献意欲や士気を一層高め、株主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当社の譲渡制限付株式報酬と企業価値向上へのインセンティブとして、中期経営計画をはじめとする第一生命グループの経営目標を踏まえ選定する指標における目標値の達成度合いに連動する当社の業績連動型株式報酬です。これらのうち、譲渡制限付株式報酬は、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)を対象とするものであり、譲渡制限期間を3年とし、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等の地位のいずれかの地位を選任又は退職した場合、選任又は退職直後時点で譲渡制限を解除すること、及び②当該譲渡制限期間中に、交付対象の取締役が禁職以上の刑に処せられた場合又は重要な法令違反等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等の条件が付されるときに、③譲渡制限解除後のクローバック条項が設けられております。また、業績連動型株式報酬は、当社の取締役会が定める取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)を対象とするものであり、業績評価期間を3事業年度とし、①業績評価期間中継続して、当社の取締役会が定める地位にあったこと、②法令違反その他当社の取締役会が定める一定の非遵行行為等がなかったこと、及び③業績連動型株式報酬制度の趣旨を達成するために必要と認める要件を充足すること等の条件が付されるときに、④業績評価期間が終了し当社普通株式の発行又は処分がなされた後のクローバック条項が設けられております。

(注4) 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等から受け取った報酬等もありません。

(注5) 上記には、2022年6月20日に当社を選任した監査等委員でない取締役2名(社外取締役1名を含む。)及び監査等委員である取締役1名ならびに同日に就任した監査等委員でない取締役1名及び監査等委員である取締役1名を含んでおります。

95

イントロダクション・メッセージ

価値創造ストーリー

戦略とパフォーマンス

サステナビリティ・経営基盤

ガバナンス

データ

第一生命ホールディングス 統合報告書 2023

96

■ 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。

また、過去に第一生命で発生した金銭不正取得事案も踏まえ、当社でもグループ内部統制システムに関するレベルアップを行い、3つのライン（事業部門、間接・管理部門、内部監査部門）間で意思疎通・情報連携を行うとともに、各ラインはそれぞれの機能に照らした取組みやモニタリングの状況等について定期的に取締役会や経営会議へ報告を行っています。

同時に、グループの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、リスク発現時の影響や損失の大きさ、リスク統制策の実効性等の視点でその重要性を評価・分析し、適正な業務運営を推進しています。

これらを通じて、3つのラインを軸とした実効性のあるリスクベースでのグループ内部統制体制の実現に向け、継続的に内部統制システムを運営していきます。

■ 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nd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、先を見越して潜在的なコンダクト・リスクの把握にも努めるなど、リスクに応じたコンプライアンス推進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

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

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。

2022年度においては、グローバル規制を踏まえた態勢強化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、第一生命の社員・元社員による金銭不正取得事案の発生を踏まえ同社内に設置された経営品質刷新本部による取組み、他のグループ会社における金銭不正撲滅に向けた各種改善取組みの遂行状況を確認するとともに、必要に応じて指導・支援等を行っています。

■ 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

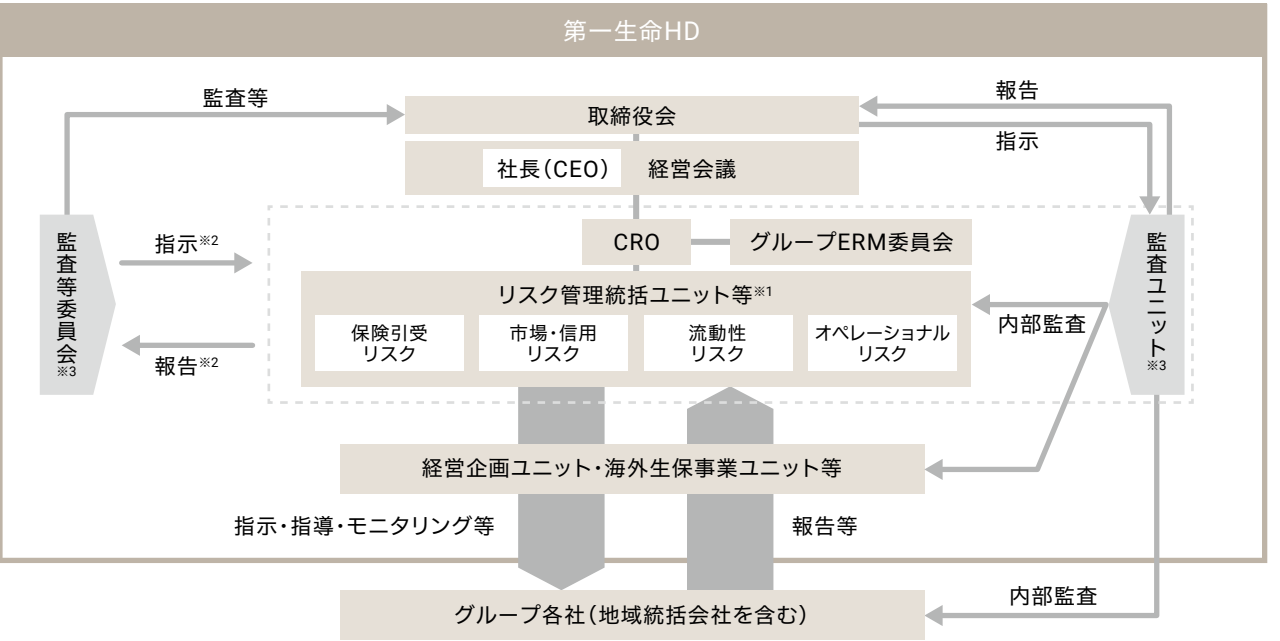
ともに、取締役会などに報告し、モニタリングの強化、経営上・財務上の対応を検討しています。

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」として特定しております。重要なリスクの特定にあたっては、グループ会社における重要なリスクの洗い出し結果をもとに、各リスクの影響度^{※1}・発生可能性を4段階で評価し、ヒートマップを用いて、重要度の高いリスクをグループベースの重要なリスクとして特定し、毎年度見直す運営としております。また、現時点では重要なリスクではないものの、新たに現れてくることが想定されるリスクとして「エマージングリスク^{※2}」の洗い出しも毎年度実施しており、これらのリスクを踏まえた事業計画を策定することで、リスク認識を踏まえたPDCAサイクルを推進し、予兆段階から適切にリスクの管理を実施しております。当社グループは、重要なリスクの管理状況を定期的に経営会議、取締役会に報告しており、その状況を認識したうえでリスクの発生の回避に向けた対応を推進するとともに、リスクが顕在化した場合には迅速かつ適切な対応に努めております。

※1 影響度は経済的損失額、レピュテーション(売上げ・経営責任・株価への影響)等の要素を考慮
※2 環境変化等により、新たに現れてくることが想定されるリスク



リスク管理の詳細
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html



※1 リスク管理統括ユニットおよび各リスク管理を担当する所管 ※2 点線枠は、監査等委員会の指示・報告対象を示す ※3 監査等委員会と監査ユニットは連携

■ ITガバナンス

今日のデジタル領域におけるテクノロジーの進展は目覚ましく、新しいビジネスやサービスがつつぎと生み出されています。このような世界において、当社グループが持続的な成長に向けて、自らのビジネスモデルの変革を行っていくためには、ITが不可欠の要素であると考えています。「ITガバナンス」は経営者がリーダーシップを発揮し、IT と経営戦略を融合させ、企業の変革と企業価値の向上を実現するための仕組みです。

ITガバナンス

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ガバナンスを推進しています。また、今年度よりCIO兼CDOとして経営人財を外部より招聘し、グローバル経営体制を強化しました。新たなリーダーのもと、国内外のグループ会社のITトップとの定期的な会議体を通じて、グループのIT戦略の共有とグループ内での協業を加速させることで、企業価値の向上に貢献するITを目指しています。

ITによる企業価値の向上を目指す一方、ITシステムの不備によるダウン又は誤作動、あるいはコンピューターが不正使用され、お客さまの信頼や当社の業務運営に影響を及ぼし、当社が損失を被るリスクを「システムリスク」として管理することを徹底しています。システムリスクについては、「グループシステム管理規程」にもとづき、グループ各社に対して、

方針・運営体制・プロセスの整備および有効性の継続的な評価と改善を行っています。

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。

■ 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。

■ 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、一層の内部統制の充実に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

グループ税務基本方針

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



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

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。

■ 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。

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(2023年3月末時点)に対する比率
7銘柄	809億円	2.8%

※ 2023年3月末日時点で当社及び第一生命(当社及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(2023年3月末時点)に対する比率
1銘柄	129億円	0.5%

※ 2023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を有する株式

生命保険事業を営むグループ各社が株式を保有する場合、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。



政策保有株式の詳細

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

■ 經營品質刷新

第一生命のお客さまから選ばれ続ける

会社を目指す取組み

国内中核子会社である第一生命においては、過去に発生した金銭に関する不正事案を真摯に受け止め、お客さまから選ばれ続ける会社を目指しお客さま志向の取組みを強化することで、お客さまや社会からの更なる信頼や信用につなげるべく取り組んでいます。これからもより一人ひとりのお客さまに寄り添えるよう、生命保険を通じた「安心」のお届けと、その先にある「幸せ」の実現に向けて取り組んでいきます。

お客さま・社会への誓い

(第一生命の「消費者志向自主宣言」)

第一生命では、お客さま・社会からの負託に応える営業員体制を実現すべく、よりお客さま・消費者視点での活動の実現に向けて取り組んでいます。「お客さま第一」の理念を大前提として2021年に改正した「消費者志向自主宣言」を全役員・従業員の「心・行動のよりどころ」として胸に刻み、日々の業務に努めています。

また、この「お客さま・社会への誓い」に基づき、お客さまの声を経営に活かす取組みの強化やサービス向上などに全社を挙げて取り組んでおり、「お客さまの声」を起点としたゆめぬ改善取組みを実践し、「お客さま第一」につながる業務の品質向上に活かしています。



詳細は当社HPをご確認ください

第一生命グループとしてのガバナンス強化

当社（第一生命ホールディングス）では、第一生命における3つのディフェンスライン（1線：事業部門、2線：間接・管理部門、3線：内部監査部門）による内部統制態勢が十分に機能しているかなどについて、継続的なモニタリングを実施しています。

2022年度は当社の取締役会において計5回の報告を受け、また、監査等委員会や取締役会以外の意見交換の場なども含め、数多くの議論を行ってまいりました。引き続き、実効性の一層の確保と内部統制強化、その前提となる企業風土・体質変革に向けた取組みを注視し、第一生命と一体となってガバナンス強化に取り組んでまいります。

確かな安心のお届け

第一生命では「生涯設計プラン」をリニューアルし、お客さまのライフプランや社会保障制度等に基づくコンサルティングを充実させることで、よりお客さまの納得感を高める合理的なご提案に努めています。

ご契約後は、年1回ご契約者にお届けする、ご加入の保険の内容などを記載した「生涯設計レポート」を送付しております。「生涯設計レポート」の到着などにあわせて、生涯設計デザイナーが「3つの点検」を行う「安心の定期点検」の活動をお客さまのご意向に沿って対面・非対面で実施しています。

3つの点検

点検① ご契約内容の確認

点検② 支払対象となる事由、支払履歴の確認

点検③ ご登録内容（受取人、住所情報など）の確認

また、保険金・給付金を確実・迅速にお受け取りいただくための態勢を構築しており、今後もデジタルツールを活用して、お客さまに寄り添ったお手続きや、正確・公平なお支払いに努めていきます。

役員体制



(2023年8月1日現在)

社外取締役
ブルース・ミラー
Bruce Miller

取締役（常勤監査等委員）
近藤 総一
Fusakazu Kondo

代表取締役常務執行役員
山口 仁史
Hitoshi Yamaguchi

社外取締役
前田 幸一
Koichi Maeda

社外取締役
新貝 康司
Yasushi Shingai

取締役常務執行役員
庄子 浩
Hiroshi Shoji

取締役（上席常勤監査等委員）
柴垣 貴弘
Takahiro Shibagaki

社外取締役（監査等委員）
増田 宏一
Koichi Masuda

取締役常務執行役員CSuO
曾我野 秀彦
Hidehiko Sogano

社外取締役（監査等委員）
佐藤 りえ子
Rieko Sato

取締役会長
稲垣 精二
Seiji Inagaki

代表取締役社長CEO
菊田 徹也
Tetsuya Kikuta

社外取締役
井上 由里子
Yuriko Inoue

取締役
隅野 俊亮
Toshiaki Sumino

社外取締役（監査等委員）
朱 殷卿
Ungyong Shu

取締役

いながき せいじ 稲垣 精二	(60歳) (保有株式数:123,237)	取締役会長
-------------------	--------------------------	-------

選任理由
当社グループの一員として、主に経営企画及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。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、当社グループの更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。

やまぐち ひとし 山口 仁史	(57歳) (保有株式数:9,971)	代表取締役常務執行役員
-------------------	------------------------	-------------

選任理由
当社グループの一員として、主に経営企画、人事及び海外生保事業関連業務に従事し、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、スター・ユニオン・第一ライフの副社長として海外生命保険会社の企業経営に従事し、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。

そがの ひでひこ 曾我野 彦彦	(62歳) (保有株式数:26,544)	取締役常務執行役員 CSuO
--------------------	-------------------------	-------------------

選任理由
当社グループの一員として、主に海外生保事業関連業務に従事し、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、金融機関における豊富な経験とグローバルな保険規制・SDGs等に関する知見を有しており、2023年4月よりCSuOとして当社グループのサステナビリティ経営を牽引していることから、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。

まえだ こういち 前田 幸一	(72歳) (保有株式数:9,098)	社外取締役
-------------------	------------------------	-------

2022年度活動状況	取締役会18回開催 うち18回出席
主な兼職	－
選任理由	

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。

略 歴	
1975年 4月 日本電信電話公社入社	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
1999年 7月 西日本電信電話株式会社鹿児島支店長	株式会社NTT東日本プロパティーズ代表取締役社長
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	2012年 6月 NTTファイナンス株式会社代表取締役社長
2002年 6月 同コンシューマ&オフィス事業部長	2016年 6月 同取締役相談役
2004年 6月 同取締役コンシューマ&オフィス事業部長	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)
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	2017年 7月 NTTファイナンス株式会社相談役
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	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

執行役員（取締役である者を除く）

専務 執行役員	徳岡 裕士 スティーブン・バーナム (CIO/CDO)	常務 執行役員	明石 衛 飯田 貴史 山口 健
------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

執行役員

きくた てつや 菊田 徹也	(58歳) (保有株式数:40,186)	代表取締役社長 CEO
------------------	-------------------------	----------------

選任理由
当社グループの一員として、主に資産運用及び海外事業関連業務に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・知識を有しております。また、2020年6月より当社取締役、2022年4月よりCFOならびに2023年4月より代表取締役社長(CEO)として当社グループの事業成長を牽引しており、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。

しょうじ ひろし 庄子 浩	(59歳) (保有株式数:41,716)	取締役常務執行役員
------------------	-------------------------	-----------

選任理由
当社グループの一員として、主に収益管理及び主計関連業務に従事し、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、2021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。

すみの としあき 隅野 俊亮	(53歳) (保有株式数:24,015)	取締役
-------------------	-------------------------	-----

選任理由
当社グループの一員として、主に経営企画及び運用企画関連業務に従事し、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ならびにDLI NORTH AMERICAのCEOとして海外生命保険会社の企業経営に従事した他、2021年6月より当社取締役として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。

いのうえ ゆりこ 井上 由里子	(60歳) (保有株式数:8,100)	社外取締役
--------------------	------------------------	-------

2022年度活動状況	取締役会18回開催 うち18回出席
主な兼職	日本信号株式会社 社外取締役
選任理由	

知的財産法の担当教授としての豊富な経験及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。

略 歴	
1993年 11月 東京大学大学院法学政治学研究科専任講師	2010年 10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
1995年 4月 筑波大学大学院経営・政策科学研究科助教授	2018年 4月 同法学研究科ビジネスロー専攻教授(現任)
2001年 4月 同ビジネス科学研究科助教授	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)
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	

しんがい やすし 新貝 康司	(67歳) (保有株式数:300)	社外取締役
-------------------	----------------------	-------

2022年度活動状況	取締役会18回開催 うち18回出席
主な兼職	株式会社新貝経営研究所代表取締役 株式会社エクサウィザーズ 社外取締役 オリンパス株式会社 社外取締役
選任理由	

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。

略 歴	
1980年 4月 日本専売公社(現日本たばこ産業株式会社)入社	2011年 6月 日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
2001年 7月 同財務企画部長	2018年 1月 同取締役
2004年 7月 同執行役員財務責任者	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)
2005年 6月 同取締役執行役員財務責任者	2022年 4月 株式会社新貝経営研究所代表取締役(現任)
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	

しばがきたかひろ 柴垣 貴弘	(58歳) (保有株式数:31,180)	取締役 (上席常勤監査等委員)
-------------------	-------------------------	--------------------

選任理由
当社グループの一員として、主に秘書、広報及び国内法人保険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、2018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として企業経営に従事し、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。

さとう りえこ 佐藤 りえ子	(66歳) (保有株式数:10,981)	社外取締役 (監査等委員)
-------------------	-------------------------	------------------

2022年度活動状況	取締役会18回開催 うち18回出席 監査等委員会25回開催 うち25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 三菱商事株式会社 社外監査役
選任理由	

弁護士としての豊富な経験や高度かつ専門的な知識及び他の会社の社外取締役及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。

略 歴	
1984年 4月 弁護士登録	2015年 6月 第一生命保険株式会社社外取締役
1989年 6月 シャーマン・アンド・スターリング法律事務所	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)
1998年 7月 石井法律事務所パートナー(現任)	

ますだこういち 増田 宏一	(79歳) (保有株式数:14,421)	社外取締役 (監査等委員)
------------------	-------------------------	------------------

2022年度活動状況	取締役会18回開催 うち18回出席 監査等委員会25回開催 うち25回出席
主な兼職	－
選任理由	

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及び他の会社の社外取締役(監査等委員)及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かかる積極的な意見をいただくとともに、経営を監督・監査する役割を担っていただいております。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。

略 歴	
1966年 4月 田中芳治公認会計士事務所	2004年 1月 あずさ監査法人 [※] 代表社員
1970年 1月 監査法人大手町会計事務所	2007年 7月 日本公認会計士協会会長
1975年 1月 新和監査法人 [※]	2010年 7月 同相談役(現任)
1978年 9月 同社員	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)
1992年 7月 監査法人朝日新和会計士 [※] 代表社員	
1993年10月 朝日監査法人 [※] 代表社員	※現有限責任あずさ監査法人

Bruce Miller ブルース・ミラー	(62歳) (保有株式数:0)	社外取締役
--------------------------	--------------------	-------

2022年度活動状況	取締役会15回開催 うち15回出席
主な兼職	－
選任理由	

グローバルな政治・経済の専門家であるとともに、当社の子会社であるTALの非業務執行の取締役(Non-Executive Director)として生命保険事業に関する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。

略 歴	
1986年 2月 豪州外務貿易省入省	2018年 9月 オーストラリア国立大学上級政策フェロー
2001年 1月 同戦略政策部部長	2020年 8月 豪日交流基金理事長(現任)
2003年 4月 同北東アジア部部長	2022年 4月 海外投資審査委員会(豪) 委員長(現任)
2004年 8月 在日オーストラリア大使館政務担当公使	2022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)
2009年 5月 豪州国家情報評価庁副長官	
2011年 8月 駐日オーストラリア大使	
2017年 1月 豪州国家情報評価庁長官	

こんどう ふさかず 近藤 総一	(62歳) (保有株式数:23,318)	取締役 (常勤監査等委員)
--------------------	-------------------------	------------------

選任理由
当社グループの一員として、主に収益管理及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。

しゅうんぎょん 朱 殷卿	(60歳) (保有株式数:5,489)	社外取締役 (監査等委員)
-----------------	------------------------	------------------

2022年度活動状況	取締役会18回開催 うち18回出席 監査等委員会25回開催 うち24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 双日株式会社 社外取締役 マネックスグループ株式会社 社外取締役
選任理由	

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。

略 歴	
1986年 4月 モルガン銀行入社	2011年 7月 同副会長
2001年 5月 JPモルガン証券マネジングディレクター	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(現任)
2005年 7月 同金融法人本部長	2015年 6月 第一生命保険株式会社社外取締役
2007年 5月 メリルリンチ日本証券株式会社投資銀行部門金融法人グループチェアマン	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)
2010年 7月 同投資銀行共同部門長	2022年 9月 一橋大学大学院経営管理研究科客員教授(現任)

役員情報の詳細

https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/company/executives/index.html