

ガバナンスのいっそうの強化と経営の透明性向上を確保するため、「指名委員会等設置会社」としています。過半数を社外取締役で構成する3委員会（指名・監査・報酬）を設置しているほか、取締役の過半数（11人中6人）を社外取締役とするとともに、執行役を兼務しない取締役会長とすることにより、経営の監督機能と執行機能の分離を明確化し、監督機能を強化しています。

取締役会

経営上の重要事項にかかる意思決定を行なうとともに、取締役・執行役の職務執行を監督します。

開催回数	14回	平均出席率	99.3%
------	-----	-------	-------

指名委員会

総代会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容を決定します。

開催回数	6回	平均出席率	100.0%
------	----	-------	--------

監査委員会

取締役・執行役の職務の執行の監査、監査報告書の作成、および総代会に提出する会計監査人の選任・解任等に関する議案の内容を決定します。

開催回数	15回	平均出席率	100.0%
------	-----	-------	--------

報酬委員会

取締役・執行役等の個人別の報酬等の決定に関する方針を定め、取締役・執行役等が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

開催回数	7回	平均出席率	97.1%
------	----	-------	-------

社外取締役会議

社外取締役と取締役会長、執行役社長との間で、経営上の中長期的なあり方など、経営の重要事項等について意見交換を行ないます。

開催回数	11回	平均出席率	96.9%
------	-----	-------	-------

IT・デジタル委員会

IT・デジタルに関する外部の専門家を構成員に含めた取締役会内の任意の委員会として、同分野にかかる経営上の重要事項について審議を行ないます。

開催回数	2回	平均出席率	100.0%
------	----	-------	--------

取締役会の開催

2023年度は14回開催し、取締役会における活発な審議を通じて、経営の監督機能発揮に努めました。

指名委員会の開催

2023年度は6回開催し、指名委員会が定めた「取締役候補者選任規程」およびコーポレートガバナンス・コードもふまえて策定した「取締役候補者選任ガイドライン」に則り、十分な時間をかけて取締役候補者の選任を行ないました。

監査委員会の開催

2023年度は15回開催し、内部監査部門や会計監査人から定期的に報告を受けるとともに、必要に応じて執行役社長等に出席を求めて意見交換を行ないました。また、重要な会議への出席や重要な文書の閲覧等により常勤監査委員が得た情報等について、定期的に意見交換を行ないました。これらを通じて、取締役・執行役の職務執行状況、内部統制システムの整備状況等について監査しました。

報酬委員会の開催

2023年度は7回開催し、取締役および執行役等の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、取締役報酬規程、執行役報酬規程等に則り、当社の経営成績および取締役・執行役等の各人の貢献度合等を勘案のうえ、個人別報酬内容を決定するなど、役員報酬等にかかる決議を行ないました。

社外取締役会議の開催

2023年度は11回開催し、中期経営計画の基本方針および各戦略の方向性、CEOサクセッションプラン、取締役会等の実効性評価、取締役会に付議予定の役員（執行役・執行役員）選任議案、海外保険子会社の事業概況および事業計画の方向性等について意見交換を行ないました。

IT・デジタル委員会の開催

2023年度は2回開催し、システムアーキテクチャーの整備方針にかかる取組計画や、当社が10年後にめざす姿をふまえたDXにかかる取組みの妥当性等について審議を行ないました。

取締役 (2024年7月2日時点)



取締役会長

ねぎし あきお
根岸 秋男

1958年10月31日生

【略歴】

1981年 入社
2004年 明治安田生命滋賀支社長
2005年 企画部長
2007年 営業企画部長を経て
2009年 執行役員営業企画部長
2011年 執行役員
2012年 常務執行役員
2013年 取締役 代表執行役員社長
2019年 取締役 代表執行役員社長 グループCEO
2021年 取締役会長



取締役 代表執行役員社長 グループCEO

ながしま ひでき
永島 英器

1963年2月18日生

【略歴】

1986年 入社
2010年 明治安田生命静岡支社長
2013年 企画部長を経て
2015年 執行役員企画部長
2016年 執行役員人事部長
2017年 常務執行役員
2021年 取締役 代表執行役員社長 グループCEO



取締役 代表執行役員副社長

なかむら あつし
中村 篤志

1964年3月12日生

【略歴】

1987年 入社
2010年 明治安田生命高松支社長
2011年 四国東支社長
2014年 営業企画部長を経て
2016年 執行役員企画部長
2018年 常務執行役員
2022年 専務執行役員
2024年 代表執行役員副社長
同 年 取締役 代表執行役員副社長



取締役

あらたに まさお
荒谷 雅夫

1961年1月10日生

【略歴】

1983年 入社
2005年 明治安田生命調査部長
2010年 融資部長
2012年 運用企画部長を経て
2013年 執行役員運用企画部長
2014年 執行役員
2015年 常務執行役員
2017年 専務執行役員
2019年 執行役員副社長 資産運用部門長
同 年 取締役 執行役員副社長 資産運用部門長
2021年 取締役 執行役員副社長 資産運用管掌執行役員
2022年 取締役 代表執行役員副社長 資産運用管掌執行役員
2024年 取締役



取締役

きくがわ たかし
菊川 隆志

1960年4月21日生

【略歴】

1983年 入社
金沢支社長
2004年 明治安田生命新宿支社長
2006年 札幌支社長
2009年 コンプライアンス統括部長
2012年 業務部長を経て
2014年 執行役員大阪本部長
2016年 常務執行役員
2020年 専務執行役員
2021年 常任顧問
同 年 取締役

執行役員・執行役員については、P160を参照ください。



取締役

あきた まさき
秋田 正紀

1958年12月24日生

[略歴]

- 1983年 阪急電鉄株式会社入社
- 1991年 株式会社松屋入社
- 1999年 同 取締役
- 2001年 同 常務取締役
- 2005年 同 専務取締役
- 同年 同 代表取締役副社長
- 2007年 同 代表取締役社長
- 2008年 同 代表取締役社長執行役員
- 2017年 明治安田生命取締役
- 2023年 株式会社松屋取締役会長
兼 取締役会議長(現職)



取締役

うえむら たつお
上村 達男

1948年4月19日生

[略歴]

- 1986年 専修大学法学部教授
- 1990年 立教大学法学部教授
- 1997年 早稲田大学法学部教授
- 2002年 同 大学院法務研究科教授併任
- 2003年 同 21世紀COE「企業法制と法創造」
総合研究所長
- 2004年 同 法学学術院教授
- 2006年 同 法学学術院長・法学部長
- 2008年 同 グローバルCOE「企業法制と法創造」
総合研究所長
- 2019年 同 名誉教授(現職)
- 2020年 明治安田生命取締役



取締役

ほりきり のりあき
堀切 功章

1951年9月2日生

[略歴]

- 1974年 キッコマン醤油株式会社
(現 キッコマン株式会社)入社
- 2003年 同 執行役員
- 2006年 同 常務執行役員
- 2008年 同 取締役常務執行役員
- 2011年 同 代表取締役専務執行役員
- 2013年 同 代表取締役社長CEO
- 2021年 同 代表取締役会長CEO
- 同年 明治安田生命取締役
- 2023年 キッコマン株式会社代表取締役
会長(現職)



取締役

ささき ゆり
佐々木 百合

1967年5月26日生

[略歴]

- 1998年 高千穂商科大学(現 高千穂大学)
商学部助教授
- 2001年 明治学院大学経済学部助教授
- 2006年 ワントン大学客員研究員
- 2007年 明治学院大学経済学部教授(現職)
- 2015年 ワントン大学客員研究員
- 2020年 明治学院大学経済学部長
- 2022年 明治安田生命取締役



取締役

うえだ てるひさ
上田 輝久

1957年5月14日生

[略歴]

- 1982年 株式会社島津製作所入社
- 2007年 同 執行役員分析計測事業部
副事業部長
- 2011年 同 取締役分析計測事業部長
- 2013年 同 取締役常務執行役員
分析計測事業部長
- 2014年 同 取締役専務執行役員
分析計測事業部長
- 2015年 同 代表取締役社長
- 2022年 同 代表取締役会長(現職)
- 2023年 明治安田生命取締役



取締役

よしい くみこ
吉井 久美子

1978年12月13日生

[略歴]

- 2001年 中央青山監査法人入所
- 2007年 最高裁判所司法研修所入所
- 2008年 第一東京弁護士会登録
- 2009年 TMI総合法律事務所入所
- 2018年 公認会計士登録
- 2020年 TMI総合法律事務所カウンセラー
- 2023年 同 パートナー(現職)
- 同年 明治安田生命取締役

(※)秋田正紀、上村達男、堀切功章、佐々木百合、上田輝久、吉井久美子の6氏は、社外取締役であります

取締役会スキルマトリックス

グローバルな保険事業会社の取締役会として十分な監督機能を発揮するにあたり、取締役に期待するスキル(知識、経験、専門分野)について、指名委員会で審議したうえで、スキルマトリックスを策定しています。①～④は取締りによる経営管理および執行役等の職務執行の監督にあたり期待される

一般的なスキル、⑤～⑨は当社のコアとなる事業や経営戦略上の重要性をふまえ取締りによる助言・監督がより期待されるスキルとして設定しています。

なお、これらは各取締りに特に期待するスキルであり、取締りの有するすべてのスキルを表すものではありません。

氏名	役職	スキル								
		① 企業 経営	② 金融・ 経済	③ 財務・ 会計・ 数理	④ 法務・コンプ ライアンス・ リスク管理	⑤ 人財 戦略	⑥ IT・ デジタル (※1)	⑦ サステイ ナビリティ (※2)	⑧ 国際性	⑨ 保険 事業
 根岸 秋男	取締役会長 指名委員 報酬委員	●	●	●	●	●		●		●
 永島 英器	取締役 代表執行役社長 グループCEO 指名委員 報酬委員	●	●		●	●		●	●	●
 中村 篤志	取締役 代表執行役副社長	●	●		●	●		●		●
 荒谷 雅夫	取締役 監査委員	●	●	●				●	●	●
 菊川 隆志	取締役 監査委員		●	●	●			●		●
 秋田 正紀	社外取締役(筆頭) 監査委員 報酬委員(委員長)	●			●	●		●		
 上村 達男	社外取締役 監査委員(委員長) 報酬委員				●			●	●	
 堀切 功章	社外取締役 指名委員(委員長)	●			●	●		●	●	
 佐々木 百合	社外取締役 指名委員 監査委員		●					●	●	
 上田 輝久	社外取締役 指名委員	●			●	●	●	●	●	
 吉井 久美子	社外取締役 監査委員 報酬委員			●	●			●	●	

※1. IT・デジタル分野のスキルを有する社外委員を迎え、取締役会内に「IT・デジタル委員会」を設置し、同分野における業務執行の監督を強化しております

※2. 人権・職場環境、地球環境の保全、地域社会への貢献等に関するスキル・経験を「サステナビリティ」として特定しております

社外取締役に期待する役割

社外取締役には以下の3つの役割を期待しています。

- 客観的かつ多様な立場から職務執行の適切性を監督する
- 自らの知見に基づき、会社の持続的な成長および永続的な企業価値の向上を促すよう助言を行なう
- 会社から独立した立場で、取締役会においてご契約者をはじめとするステークホルダーの意見等を適切に反映する

選任理由
<p>根岸氏は、これまでの当社個人営業部門、企画部、営業企画部等における経験等により、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2013年より取締役 代表執行役社長として当社経営を担い、また2021年より取締役会長として当社のガバナンス態勢の高度化に取り組むなど、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。</p>
<p>永島氏は、これまでの当社個人営業部門、企画部、人事部等における経験等により、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2021年より取締役 代表執行役社長として当社経営を担っており、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。</p>
<p>中村氏は、これまでの当社個人営業部門、営業企画部、企画部等における経験等により、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2022年より専務執行役として、また2024年より代表執行役副社長として当社経営を担っており、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。</p>
<p>荒谷氏は、これまでの当社代表執行役副社長および資産運用部門の担当執行役としての経験等により、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2024年より取締役が果たす監督機能の一翼を担う監査委員会の常勤監査委員として執行役等の職務の執行を監査しており、取締役会の監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。</p>
<p>菊川氏は、これまでの当社専務執行役および個人営業部門、コンプライアンス統括部等における経験等により、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2021年より取締役が果たす監督機能の一翼を担う監査委員会の常勤監査委員として執行役等の職務の執行を監査しており、取締役会の監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役に選任しております。</p>
<p>秋田氏は、株式会社松屋会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2017年より当社社外取締役に在任しており、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。</p>
<p>上村氏は、会社法等を研究する大学名誉教授としての幅広い知識と経験等に加え、上場企業の社外取締役を歴任するなど、法律の専門家として、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2020年より当社社外取締役に在任しており、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。</p>
<p>堀切氏は、キッコーマン株式会社会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2021年より当社社外取締役に在任しており、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。</p>
<p>佐々木氏は、国際金融等を研究する大学教授としての幅広い知識と経験等に加え、上場企業の社外取締役を務めるなど、国際金融の専門家として、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2022年より当社社外取締役に在任しており、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。</p>
<p>上田氏は、株式会社島津製作所会長等の要職を務めるなど、企業経営者として、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2023年より当社社外取締役に在任しており、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。</p>
<p>吉井氏は、公認会計士としての幅広い知識と経験等に加え、TMI総合法律事務所のパートナー(弁護士)を務めるなど、財務・会計および法律の専門家として、当社経営の重要事項の決定および取締役・執行役の職務の執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有しております。2023年より当社社外取締役に在任しており、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待されるため、社外取締役に選任しております。</p>

監査委員会の活動状況

1. 組織・人員

監査委員会は、法令および定款に則り、社外取締役である監査委員4人、社内取締役である常勤監査委員2人の計6人をもって構成しております(2024年4月1日時点)。各委員は、法律、企業経営、金融経済、会計学の専門家であり、委員会として財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

2. 開催・出席状況

当事業年度においては、監査委員会を原則月1回対面により開催いたしました。個々の監査委員の出席状況については次のとおりです。(2023年度 15回開催)

	氏名	開催回数	出席回数
社外取締役	木瀬 照雄	4回	4回
社外取締役	上村 達男	15回	15回
社外取締役	佐々木 百合	15回	15回
社外取締役	秋田 正紀	11回	11回
社外取締役	吉井 久美子	11回	11回
社内取締役	菊川 隆志	15回	15回

3. 主な検討事項

監査委員会では、監査方針および監査計画に基づき監査を実施しており、監査計画では、①法改正、規制動向等の外部環境、②執行側の重要リスク認識、③監査委員会での議論等をふまえ、重点監査項目を定めております。2023年度の重点監査項目は、①支払管理態勢における取組状況、②ITガバナンス態勢における取組状況、③SDGsへの貢献に向けた取組状況等となっております。

4. 活動状況

- (1) 内部監査部門(監査部)を直属化した態勢のもと、内部監査計画、監査実施内容、監査結果、ならびに、内部監査の品質評価、内部監査の高度化への取組状況や監査手法等について、内部監査担当者が直接報告する機会および内容の充実を図り、必要に応じて監査指示を行なう等、内部監査機能の直属化による効果の維持・向上に努めました。
- (2) 内部統制部門(コンプライアンス統括部、リスク管理統括部、お客さま志向統括部、収益管理部、企画部)の執行役、グループ責任者、代表執行役社長、グループ経営責任者等から、グループ内部統制システムの構築・運用状況、中期経営計画の遂行状況等について、定期的かつ随時に報告を受け、意見交換を行ないました。
- (3) 会計監査人と緊密な関係を保ち、会計監査人の監査計画、監査実施内容、監査結果(財務報告内部統制の状況を含む)および会計監査人の職務の遂行に関する事項について、定期的かつ随時に報告を受け、意見交換を行ないました。なお、「監査上の主要な検討事項(KAM)」については、有限責任 あずさ監査人(会計監査人と同一)とKAM候補の選定等について協議を行なうとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

CEOサクセッションプランについて

安定的かつ持続的な成長に向け、次世代を託すことができる人財をCEOとして選定するため、当社では社外取締役6人全員で構成される社外取締役会議においてCEOサクセッションプランを策定・運用しております。

CEOに必要な人財要件として、貢献意欲・将来志向性・顧客志向性・組織牽引力等のコンピテンシーを設定のうえ、

候補人財に対して実績・経歴・年齢および外部コンサルタント会社の客観的評価等を参照したうえで社外取締役会議で審議し、しかるべき時期に社外取締役会議で選定された最終候補者について取締役会へ提示することとしております。

取締役、執行役および執行役員を選任手続きと選任方針について

取締役、執行役および執行役員を選任手続き

取締役については、指名委員会において「取締役候補者選任の基本的な考え方」に基づき取締役候補者を選任し、総代会に提出する取締役の選任に関する議案の内容を決定したうえで、総代会において選任を行っております。

また、執行役および執行役員については、取締役会において「執行役および執行役員選任の基本的な考え方」に基づき選任を行っております。

取締役、執行役および執行役員を選任方針

〈取締役候補者選任の基本的な考え方〉

- (1) 取締役候補者は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与し、取締役会の構成員として役割・責務を適切に果たしうる者を選考する
- (2) 取締役候補者の選任にあたっては、「取締役候補者選任規程」に定める選任基準に基づき、取締役としての職務を的確、公正かつ効率的に遂行することが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する
- (3) 社外取締役候補者の選考にあたっては、社外取締役の独立性を確保するため、「社外取締役の独立性に関する基準」を満たしていることを確認する

〈執行役および執行役員選任の基本的な考え方〉

- (1) 執行役および執行役員を選任は、中長期的な経営計画の着実な実行を目的とし、世代交代による事業の継続的な発展、新陳代謝による組織の活性化等の観点も考慮して実施する
- (2) 執行役および執行役員を選任にあたっては、経営管理職等の実績や経験、さらには社内外の評価等をふまえ、当社の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することが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する

取締役会等の実効性評価

当社では、年1回、取締役および指名・監査・報酬の各委員の評価結果に基づき、それぞれの実効性評価を実施しています。

実効性評価に際しては、各取締役が評価したうえで課題を認識し、その課題について取締役間で自由闊達で建設的な

議論・意見交換を行ない、改善の方向性を見出すことを重要視しています。

2024年度の実効性評価（対象期間：2023年7月～2024年6月）は、以下のプロセスにて実施しました。

2024年3月	取締役会にて、前年度の実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応について振り返りを実施。また、各取締役による自己評価のためのアンケート項目の設定を含む、2024年度の実効性評価方法を決定
2024年3月	全取締役が評価を実施（アンケートに回答）
2024年4月	アンケート結果をふまえ、事務局は社外取締役に對してインタビューを実施し、課題および対応事項を明確化
2024年5月	社外取締役会議において実効性評価の方向性について意見交換
2024年6月	取締役会にて実効性評価を決議

<取締役会>

1. 前年度に実施した実効性評価結果に基づき認識した主な課題への対応

2023年度に実施した実効性評価（対象期間：2022年7月～2023年6月）に基づき認識した主な課題に対し、下表のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会による監督機能をさらに強化するため、IT・デジタルに関する外部の専門家の知見を活用するなど、取締役会運営のさらなる高度化に取り組む必要 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会等設置会社である当社として、監督側である取締役会においてIT・デジタル分野にかかる執行側の業務執行に対しモニタリングを強化する観点から、取締役会内の任意の委員会として、外部の専門家を構成員に含めた「IT・デジタル委員会」を設置し、2023年度下期から運用を開始 外部の専門家の知見を活用することにより、取締役会の監督機能を補強することで、取締役会運営、ひいてはコーポレートガバナンス態勢のさらなる高度化を推進
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会において特に議論を要する案件にかかる論点の明確化、社外取締役会議での意見交換のさらなる活性化に向けた対応、社業理解に資する視察等のいっそうの拡充など、社外取締役に對するサポート体制をさらに充実させる必要 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会における審議の効率性・実効性の確保に向けて、「特に議論を要する案件」を明示するとともに、当該案件については論点（リスク・課題認識を含む）が資料上明確に記載されていることを事務局が事前に確認し、取締役会当日において論点をふまえた議論が行なわれるよう運営 社外取締役会議においては、中期経営計画の基本方針に加えて、各戦略の方向性（個人営業・事務、法人営業・事務、海外保険事業、資産運用、ひと中心経営、ガバナンス、新規ビジネス等）について、担当執行役・部長等から直接説明を受けて質疑を行なうなど、意見交換のさらなる活性化に取り組む 社外取締役の社業理解の促進に向けては、営業現場（支社・営業部）への視察を引き続き実施するほか、本社への視察および本社職員との意見交換会や、Jリーグ関連の視察（当社が行なう社会貢献活動の視察を含む）を実施。また、全国の支社で開催する「お客さま懇談会」への実参加の勧奨を通じて、契約者の意見に接する機会を設けるなど、社外取締役に對するサポート体制を拡充
<ul style="list-style-type: none"> 当社におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）のあり方や、MYリンクコーディネーター（営業職員）制度、海外事業戦略、ブランド戦略等、経営上の重要事項についていっそう議論を行なう必要 	<ul style="list-style-type: none"> 当社におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）のあり方に関しては、上記「IT・デジタル委員会」のなかで、外部の専門家も交えて、10年後の姿に向けたDXの方向性および中期経営計画におけるDX戦略、また、それらを支えるシステムアーキテクチャーの整備方針等について議論を実施 MYリンクコーディネーター（営業職員）制度に関しては、制度発足1年後の現況について、上記営業現場（支社・営業部）への視察を通じて、営業現場の受け止めを直接確認する機会を設けるほか、制度発足時の目的に沿った効果が発揮されているかとの観点から、取締役会においても議論を実施 その他、海外事業戦略、ブランド戦略等、経営上の重要事項に関しては、中期経営計画の策定過程において、取締役会や社外取締役会議で意見交換を行なうほか、海外保険事業については、新規投資に向けた審議を行なうなど、議論を拡充

2. 実効性評価の評価項目

- ・取締役会の構成・運営、社外取締役に對するサポート体制
- ・取締役会の審議の充実、機能発揮の状況

3. 実効性評価結果の概要およびそれに基づき認識した課題

(1) 実効性評価結果の概要

各取締役の評価および意見交換を通じて、以下の点を含め、取締役会を通じたガバナンスは有効に機能しており、高い水準にあると評価しました。

- ・取締役会内の任意の委員会であるIT・デジタル委員会において外部の専門家の知見を活用することにより、取締役会の監督機能を補強することなどを通じて、取締役会運営、ひいてはコーポレートガバナンス態勢のさらなる高度化が推進された
- ・営業現場への視察を引き続き実施するほか、本社への視察および本社職員との意見交換等の実施や、全国の支社で開催する「お客さま懇談会」への実参加を通じて、社外取締役に対するサポート体制のさらなる拡充が図られた
- ・中期経営計画の基本方針に加えて、各戦略の方向性（個人営業・事務、法人営業・事務、海外保険事業、資産運用、ひと中心経営、ガバナンス、新規ビジネス等）等の経営上の重要事項について、社外取締役会議等を通じた深度ある議論が行なわれるなど、取締役会の実効性は高い

(2) 認識した課題

次の各点を中心に、さらなる実効性の向上に引き続き取り組んでいくことを確認しました。

- ・計画的な議案の設定、資料における論点の明確化など、取締役会における議事運営のさらなる高度化に取り組む必要
- ・IT・デジタル委員会のいっそうの機能発揮に向けて、審議時間を拡充するほか、審議の実効性確保に資する取組みを強化する必要
- ・経営計画において重点的にモニタリングを要する事項について、取締役会における情報提供を拡充する一方、海外戦略、ブランド戦略、MYリンクコーディネーター等の採用・育成など、中長期的な視点で議論を要する事項について、社外取締役会議における意見交換・討議の充実を図る必要

<監査委員会>

1. 前年度に実施した実効性評価に基づき認識した主な課題への対応

2023年度に実施した実効性評価（対象期間：2022年4月～2023年3月）に基づき認識した主な課題に対し、下表のとおり対応しました。

認識した主な課題	対応状況
・有意義な審議に向けた意見交換・情報提供機会の充実	・監査実施内容・結果等、内部監査役による監査委員会での直接報告の機会を充実 ・2023年4月・7月に内部監査役との意見交換会を実施 ・会計監査人からの情報提供・意見交換の機会を充実
・議案報告・情報提供における運営の高度化	・事前説明、監査委員会での説明に際して、特に重要なリスクや懸念事項が明確となるよう資料ならびに報告方法を工夫 ・監査部の取組みをよりタイムリーかつ詳細に報告する観点から、従来の四半期毎の内部監査概況報告に加え、月次の取組みを「内部監査実施状況等の件」として議案化し毎月報告

2. 実効性評価の評価項目

- ・監査環境、業務監査、会計監査、監査の方法等、監査報告書の作成、内部監査の機能発揮にかかる対応

3. 実効性評価の概要および認識した課題

(1) 実効性評価の概要

各委員の評価および意見交換を通じて、有意義な審議に向けた意見交換・情報提供機会の充実、議案報告・情報提供における運営の高度化等、監査委員会の実効性が向上したことから、監査委員会は、監査委員会規則、監査委員会監査規程等に則りその職務を適切に遂行していると評価しました。

(2) 認識した課題

次の各点を中心に、さらなる実効性の向上に引き続き取り組んでいくことを確認しました。

- ・有意義な審議に向けた質疑等への対応の高度化
- ・内部監査のさらなる機能発揮に向けた審議の充実

<指名委員会・報酬委員会>

指名委員会および報酬委員会においても、委員会の運営面および実効性についての自己評価を行ない、ガバナンスの向上に努めております。

役員の報酬制度^(注)

1. 取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針

当社は、報酬委員会において、取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針について決議し、本方針に基づき報酬委員会決議により策定された各種報酬関連規程に則り、会社業績評価および個人評価を決定のうえ、支給金額を決議しています。方針は次のとおりです。

取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針(2023年7月改訂)

1. 基本方針

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を企図し、取締役・執行役の報酬は、職務内容を勘案のうえ、経営環境・会社業績等をふまえた適切な水準に設定する。

2. 取締役の報酬

取締役の報酬は、職務内容に応じた基本報酬、業績連動報酬、各種加算で構成する。

(1) 基本報酬、各種加算は、役位および職務内容に応じた固定報酬とする。

(2) 業績連動報酬は、前中期経営計画期間の業績を反映する中長期業績連動報酬で構成し、役位および職務内容別に定め、会社業績に応じ、一定の範囲内で決定する。

3. 執行役の報酬

執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、各種加算で構成する。

(1) 基本報酬、各種加算は、役位および職務内容に応じた固定報酬とする。

(2) 業績連動報酬は、単年度の会社業績を反映する会社業績連動報酬、単年度の個人評価を反映する個人業績連動報酬および前中期経営計画期間の業績を反映する中長期業績連動報酬から構成し、役位および職務内容別に定め、会社業績および会社業績に対する各人の貢献度合に応じ、一定の範囲内で決定する。

2. 報酬水準

取締役・執行役の報酬水準は、毎年、当社と業態・規模の類似する企業との比較検証結果をふまえて決定しています。決定に際しては、外部機関の客観的データ等を参考情報にし、社外取締役を過半数かつ委員長とする報酬委員会の審議を経ていきます。

3. 報酬体系

① 報酬等の基準額の構成

取締役・執行役の報酬は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能するよう、固定給となる基本報酬に加え、業績連動報酬として、単年度の会社業績を反映する会社業績連動報酬、単年度の個人評価を反映する個人業績連動報酬および中期経営計画の業績を反映する中長期業績連動報酬から構成し、役位に

応じて設定する基準報酬金額に、会社業績および個人評価に応じて設定する係数を、それぞれ乗じたものとしており、構成内容は以下のとおりとしています。

なお、2024年7月から支給する取締役・執行役の報酬において、取締役会長の報酬への中長期業績連動報酬の導入、執行役の中長期業績連動報酬の引き上げ等を行なっております。

(役位ごとの役員報酬の構成・割合)

区分	固定報酬	業績連動報酬			合計
	基本報酬	会社業績連動報酬	個人業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
取締役会長	100%	—	—	—	100%
取締役 代表執行役社長	45%	45%	—	10%	100%
社外取締役	100%	—	—	—	100%
取締役 (常勤監査委員)	100%	—	—	—	100%
社長以外の執行役	50%~55%	25%~30%	10%	10%	100%

②業績連動報酬

会社業績に応じて設定する係数は、経営目標のなかから選定した評価指標の達成率を加重平均して算出し、経済環境等の定性評価も加味のうえ決定しています。業績評価に用いる主な指標は以下のとおりとしています。

(取締役・執行役の業績連動報酬の算定に使用する主な業績評価指標)

視点	指標	業績評価指標とした理由
経済的価値	グループサープラス	10年計画(MY Mutual Way 2030)で掲げる項目と総合的であり、経済価値ベースでの企業価値の向上を意識
	グループESR	中期経営計画で掲げる項目と総合的であり、ERM経営における計画立案・戦略遂行の前提となる健全性確保を意識
	グループ基礎利益	中期経営計画で掲げる項目と総合的であり、グループベースでの安定的な収益性確保を意識
	保有契約年換算保険料(保障性商品)	中期経営計画で掲げる項目と総合的であり、当社国内生保事業の成長性拡大を意識
	お客さま数	
MYリンクコーディネーター等(営業職員)在籍者数		
社会的価値	「ひと」中心経営等関連指標	健康経営の推進、従業員エンゲージメントの向上、シニアや女性の活躍機会の拡大等、「みんなの健活プロジェクト」および「ひと」中心経営の推進を意識
	サステナビリティ経営等関連指標	地域貢献活動、CO ₂ 排出量削減等、「地元の元気プロジェクト」および「サステナビリティ経営」の推進を意識

(注)掲載の社会的価値に関する業績評価指標は、2024年度から2026年度の中期経営計画の業績評価に基づく中長期業績連動報酬の算定に使用する指標であるため、取締役・執行役の報酬としての支給期間は2027年7月以降となります

4. 役員に対する報酬等

(単位：百万円)

区分	支給人数	報酬等	基本報酬	業績連動報酬			その他報酬
				会社業績連動報酬	個人業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
取締役	9	280	275	—	—	—	4
執行役	17	1,123	594	339	133	42	14
計	26	1,403	869	339	133	42	19

- (注)1. 取締役と執行役の兼任者の報酬等は、執行役欄に記載しています。また、上記支給人数・報酬等には、2023年7月4日開催の第76回定時総代会終結のときをもって退任した取締役1名分を含んでいます。
2. 当社は、2008年6月30日をもって役員退職慰労金制度を廃止しています。
3. 上記に開示した金額、ならびに、これまでの事業報告書の報酬等として開示した金額のほか、退任している役員に対し、役員年金(退職慰労金)として、取締役58名に対し129百万円および監査役15名に対し22百万円を支給しています。
4. 当事業年度の業績連動報酬の評価に用いた主な業績評価指標の目標および実績は以下のとおりです。

	目標(2021年度~2023年度)	実績(2022年度)
グループサープラス	13%成長(年平均4%成長)	8.1%成長
グループESR	安定的に165%以上(当面は220%をめざす)	207%
グループ基礎利益	4,500億円程度を安定的に確保	4,018億円
保有契約年換算保険料(保障性商品)	6,200億円	6,150億円
お客さま数	1,235万人	1,218万人
MYリンクコーディネーター等在籍者数	38,000人	36,649人

5. 当事業年度の役員報酬に係る業績評価指標の達成率の加重平均は、単年度業績が102.5%、中長期業績が102.4%です。
6. 中長期業績連動報酬の支給額は前中期経営計画の業績評価に基づく支給額です。
7. 「その他報酬」には、主なものとして社宅家賃補助等があります。

5. 役員毎の報酬等の総額

(単位：百万円)

氏名	役員区分	報酬等	基本報酬	業績連動報酬			その他報酬
				会社業績連動報酬	個人業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
根岸秋男	取締役会長	129	125	—	—	—	4
永島英器	取締役代表執行役社長	149	74	67	—	3	4

(注)報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

6. 役員個人の報酬等の内容が方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

当社は、報酬委員会において、取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を決定するとともに、当事業年度に係る取締役および執行役の個人別の報酬等の内容については本方針との整合性を含めた多角的な観点から審議を行っており、妥当であると判断しています。

(注) 役員報酬等については、金融商品取引法第24条第1項に定めのある有価証券報告書の当該事項に係る記載要領(企業内容等の開示に関する内閣府令(昭和48年大蔵省令第5号)第三号様式記載上の注意(38)において準拠するとされている同府令第2号様式記載上の注意(57) bに基づく)に準じて記載しています