

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。

2024年度評価においても、第三者機関にて、全取締役は無記名方式の事前アンケート*を実施したうえで、各取締役に対する1時間の個別インタビューを行いました。第三者機関からは、当社取締役会の実効性は他社との比較においても相対的に高いとの評価を得ております。

(※)アンケートは「全体評価」「構成」「事前準備等」「運営」「討議内容」「各委員会」「執行のモニタリング」「その他」の8区分46問で構成されています。

2023年度 評価結果を踏まえた課題及び改善策

課題	改善策
①グループガバナンス態勢の高度化	・ 事業オーナー、C X Oによる報告の充実 ・ 海外や非保険領域の事業会社の事業戦略に関する報告の充実
②グループ戦略議論の充実	・ オフサイトミーティング等も活用し、グループベースのリソース配分や中長期的な事業ポートフォリオに関する議論を実施
③取締役会事務局機能の更なる強化	・ 適切なアジェンダ設定や説明資料の品質安定化の観点で、取締役会室から各部署へのフィードバックを強化 ・ 案件の論点をより明確化すべく、説明に用いるサマリー資料の雛型を改善 ・ 議論の充実に向けて各取締役が事前に案件の内容を把握する時間を確保すべく、資料提供のタイミングを早期化

【2024年度の具体的な改善取組みの例】

①グループガバナンス態勢の高度化

- ・ 事業オーナー・C X Oと事業会社（海外事業会社に関しては更に地域統括会社）との間のレポーティングラインに係る運営の更なる強化に向けて取締役会での議論を実施。
- ・ 3軸（事業オーナー・C X O・事業会社）体制の浸透をモニタリングする観点から、すべての事業オーナー、C X Oに取締役会や中長期戦略検討会*での説明の機会を設け、各領域における目指す姿やその実現に向けた戦略、今後の課題等について議論。事業会社に関しては、新たに当社グループに加わったベネフィット・ワンの社長と中長期の事業戦略をテーマに議論した他、主要な海外事業会社のC E Oと事業戦略や出資案件について議論を実施。

(※)会社の中長期的な課題に対する取締役による戦略的議論の場として開催。重要案件を議論するための前提となる情報の提供や、戦略の方向性等に関する意見交換等を実施。

②グループ戦略議論の充実

- ・ 中長期戦略検討会を活用し、主要な国内事業会社の収支構造やユニットコストを確認のうえ複数回にわたり議論を実施。
- ・ 将来の事業ポートフォリオの最適化に向けた議論を深めるために取締役合宿を実施。マクロ環境やグローバルトップティアに位置付けられる他社の状況を踏まえたうえで、当社グループが目指すべき事業ポートフォリオの方向性、財務戦略等について集中討議を実施。

③取締役会事務局機能の更なる強化

- ・ 取締役会事務局がハブとなり、必要な情報を収集し取締役会議長へインプットすることで、適切なアジェンダを設定。また、各回の取締役会実施後に取締役会議長やグループC E Oよりフィードバックを受けP D C Aを継続。
- ・ 取締役会事務局より各部署に提供している説明資料の雛型について、記載すべき事項や資料作成上の留意点を明示する等改善を実施。各部署に対し雛型に則した資料作成を徹底。
- ・ 説明資料は、議論の充実の観点から各取締役が事前に案件の内容を把握する時間を確保できるよう、原則、取締役会の4営業日前に提供。

④その他の取締役会実効性向上に資する取組み

- ・ 中長期戦略検討会等において、外部有識者を交え「マーケットにおける当社グループの評価」や「企業価値向上に向けて当社がとるべき戦略の方向性」をテーマに客観的かつ専門的な分析・評価を得たうえで意見交換を実施。
- ・ 社外取締役による海外事業所（第一生命ベトナム）視察にて現地社長や主要提携先との対話を実施。

<視察の様子>



(ハイ社長との対話)



(オフィス視察)

2024年度 評価結果を踏まえた課題及び改善策

課題	改善策
①グループガバナンス態勢の高度化	・ 事業オーナー・C X O・事業会社トップ間の責任・権限や役割分担の更なる明確化 ・ C X Oによるグループ横断的な指揮・統制の状況に係る定期的なモニタリング
②議論の生産性の更なる向上	・ 議論の時間対効果を意識し、特に時間が不足する傾向にある中長期戦略検討会のアジェンダ数及び優先順位の見直し