— 社外役員対談 —

ガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献とグローバル経営の要諦



2023年6月に取締役・監査役にご就任された松山さんと清水さんに、直近のガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献と、Global Insurerである当社の更なる企業価値向上に向けて必要なこと（グローバル経営の要諦）についてお話を伺いました。

当社、および、当社取締役会に対する印象

事務局　取締役・監査役にご就任されて1年強が経過しましたが、取締役会・監査役会にご参加されての印象はいかがですか。

清水　私は2019年から2023年6月まで東京海上日動あんしん生命の監査役を務め、その後ホールディングスの監査役に就任したのですが、ホールディングスでは、より俯瞰的で、より中長期的な目線で経営の議論がなされていて、スケールの大きさを実感した1年間でした。

松山　私は過去に金融持株会社の社外取締役を務めた経験がありましたので、ホールディングスと事業会社の関係性や、グローバル規模でのマネジメントなどは似ていると感じていました。一方で、昨年は中核子会社である東京海上日動で保険料調整行為が発覚し、取締役会でも年間を通じて議論をしてきた訳ですが、これには損保業界特有の問題、構造的な課題があると感じましたね。

ガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献

事務局　東京海上日動で発生した保険料調整行為は、ガバナンスの実効性が問われる重大イシューとなりました。事案発覚から、金融庁による報告徴求命令、12月の業務改善命令、2月の業務改善計画書の提出、そして現在と、一連の動きの中で、取締役会・監査役会での議論はどのようなものでしたか。

清水　祖業である東京海上日動でのインシデントは、ステークホルダーの皆様に大変なご心配をおかけしました。経営としてこの事態を厳粛に受け止め、すぐさま事実関係の確認と伏在調査に動いた訳ですが、ホールディングスの取締役会・監査役会において、特に社外役員からは、独占禁止法に抵触するおそれのある事案だけでなく、不適切と思われる行為も含めて徹底的に、突き詰めて調査を行うべきであると、強いトーンで助言しました。

松山　保険料調整行為が発生した事実は当然に重く受け止め、反省しなければなりません。さらに、もしも問題が解決した後に同じような事案が発覚した場合には、ステークホルダーの皆様の信頼をより一層失うことになり、経営上も大きな痛手となります。すべての問題を一挙に解決する、膿を出し切るという経営方針は適切だったと感じています。

清水　膿を出し切るため、特別調査委員会による綿密な調査が行われた訳ですが、その進捗は取締役会で逐次報告されました。その報告を受け、ホールディングスにおいても真因分析を進める中で、社外役員の「外部の視点」が、議論の深さや判断の客観性に貢献したと思います。特に、企業経営の経験が豊富な遠藤さん、片野坂さん、進藤さんの広い見識は、私にとっても非常に学びが多いものでした。

松山　まさに「外部の視点」は、今の当社にとって欠かせないものだと考えています。私は、取締役会としての監督機能を強化するために設立された「グループ監査委員会」の委員長を務めていますが、今回東京海上日動が提出した業務改善計画書にも記載した通り、無意識に生じていた世間や社会との“常識のズレ”を正していくためには、まさに「外部の視点」を取り入れることが必要です。グループ監査委員会では、当社および国内外のグループ会社のカルチャーに踏み込み、世間・社会の常識とのズレが生じていないか検証をしていくこともひとつの役割としていますが、5月に開催した第1回目の委員会での議論を踏まえ、その役割の重要性を強く実感しています。

清水　業界構造の変革やカルチャーの改革は、簡単には進まないものですからね。

松山　清水さんがおっしゃる通り、昨年発生したインシデントは構造的な問題が大きく関わっており、ビジネスの成り立ち自体に起因していると思います。だからこそ、変えていくことは相当難しく、当社だけでも解決できません。しかし、私はやはり業界をリードしていくべき当社が率先してルールをつくるべきだと考えていますし、ステークホルダーの皆様や規制当局にも働きかけ、全体として取り組んでいく必要があると思います。また、カルチャーの改革も重要な課題です。先日のグループ監査委員会では、常識を再点検する目的で、東京海上日動のキャリア採用（中途入社）社員の声を共有していただきました。外部の視点を持つキャリア採用社員にとっては、当社の企業カルチャーに違和感を覚える場面もあるようで、例えば、当社は「自由闊達」を標榜していますが、世代や環境によっては、この企業カルチャーと現実の間にギャップがあると感じることがあるようです。新卒で当社に入社した中堅層以上の社員は、社員が主体的に考え行動し、オープンで率直なコミュニケーションがとれる、まさに「自由闊達」という企業カルチャーが、人を育て、強い組織をつくってきたという自負がある一方で、若い世代やキャリア採用社員は「自由闊達」という企業カルチャーを実感できていないケースもあり、同質性が際立つ組織になってしまっている場合は、世間や社会との常識のズレや違和感に、気づきにくくなる危険性があると思います。逆を言えば、多様な価値観を受け入れ、外部の視点で得られた気づきを取り込むことができれば、常識のズレに気づくことができる、変えていくことができるということです。キャリア採用社員や海外社員など、様々な環境・立場の方の声を意識的に聞き、気づきを共有することからカルチャーの議論を始めたいと考えています。



清水　まさに今回のインシデントの真因に通じますね。本業協力の実績や政策株式の保有により保険契約が取れる・取れないが決められてしまう、或いは、保険商品やサービスの本質的な部分で勝負できないといったケースもあったこと、こうした業界の構造に対し「おかしい」と声を挙げ、変えていくきっかけは、まさに「外部視点」のように思います。私たち社外役員も、世間の常識を執行にもたらすべき存在です。取締役会は、議長の永野さんのリードの下、オープンな議論ができる環境になっていますから、引き続き、違和感があればストレートに発信し、活発な議論を行っていきたいですね。



松山　社内では気づきにくい観点や、入ってきにくい情報もあるでしょうから、こうした気づきを発信し、会社の刺激になることも私たちの役割だと思います。グループ監査委員会では、同業他社や他業界で発生した事象について、当社で発生する可能性はないか、現時点で考えられる対策はないか、といった視点の議論も行っていきます。他山の石ですね。保険料調整行為についても「なぜ今まで気づけなかったのか（気づくきっかけがあったのではないか）」、これは反省すべきところですから、将来の懸念事象の検知をする観点でも役割を果たしていきたいと思います。

Global Insurerである当社が、更に企業価値を向上させるために必要なこと（グローバル経営の要諦）

事務局　当社はこれまで、パーパスを起点に、社会課題を解決、その結果として企業価値の向上を実現してまいりました。あらゆることが不透明で不確実な時代において、グローバルに事業を展開する当社が、更に企業価値を向上させ、成長し続けていくためにはどのようなことが必要か、お考えをお聞かせください。

清水　足元、当社全体に占める北米割合が大きくなっていますが、この先、本社機能を日本だけではなく、例えば北米にも設置することが要されるかもしれません。このようなことも含めて、当社がGlobal Insurerとして成長していくための中長期的な戦略を、これまで以上に深く、よりリアルに議論していく必要があると思います。

松山　当社の海外ビジネスは、事業会社のautonomy（自主性）を尊重し、固有のDNAを活かしながら、各地域でNo.1の成長を実現してきました。その上で、高い専門性と知見を持った人材がグローバルに結集し、グループ一体で経営をして、組織を高度化する、そしてシナジーも生み出す。私も様々な企業のガバナンス体制を弁護士の視点で見てきましたが、このような信頼関係を基盤にビジネスを拡大していくことは、どの会社にもできることではありません。グローバルに事業を拡大していく中、グローバルな視点で、どういう経営の在り方を志向するのかによって、取締役会の役割も変化しますから、こうした議論をさらに深めていくべきです。

清水　少し角度が異なる話になりますが、今年1月に発生した能登半島地震の際には、発災直後に災害対策本部が立ち上がり、グループ社員が一体となって、被害状況の把握から支援体制の構築、代理店と連携した素早いお客様対応を行っている様子を逐次ご報告いただきました。グループ全体で今何ができるか、この先どうしていくかを考え、意見を出し合う社員の皆さんの姿を拝見して、ものすごく胸が熱くなりました。日本で災害が起きた時や世界で何かが起きたときに、リスクを分散して事業を拡大している当社だからこそ、世界中のお客様をお守りすることができる。そして、それを実現していく社員の皆さんがいる。まさに当社のパーパス『お客様や社会の“いざ”をお守りすること』を実感した毎日でした。小宮さんのお言葉をお借りすれば、「どのような状況でもお客様とのお約束を守る」、これが実現できるのは当社がグローバルに事業を拡大し、成長してきたからこそ。日本の事業と海外の事業、日本の社員と社員が、このパーパスによる結び付きをもっとリアルに感じ合うことも大事なことだと思います。

松山　昨年、ハワイのマウイ島で大規模な山火事が起きた時には、自然災害被害への対応経験が豊富な日本からもリモートで支援が行われました。国内外での“いざ”をグループ全体でお守りしている、その実感が、良い会社で働いているというPrideにも繋がっていきますよね。

清水　足元では、“いざ”だけでなく“いつも”お守りすることをめざして、防災・減災などの「事前・事後領域」の事業も拡大しています。これも間違いなく当社の企業価値を高めていくものですが、立ち上げたばかりの事業ですぐに大きな利益を創出するのは、やはり難しいと思います。こうしたソリューション事業に関わる社員の皆さんが、パーパスを実感し、熱意をもって働ける会社をどうつくり上げていくかは重要だと感じますね。

松山　おっしゃる通りですね。こうした事業が新たな世界を創り出し、社会に貢献しながら、当社の経済的利益も向上させていく。例えば防災・減災の分野では、自然災害による被害を軽減し、再発を防止するサービスを提供することで、最終的には当社の保険金支払いのインシデントを減らすことができ、大きな収益貢献になります。その具体的な影響を数字で示すのは難しいことですが、定量測定へのチャレンジを開始されると伺いました。この取組みが事業に関わる社員の皆さん、ひいてはステークホルダーの皆様にとって当社の企業価値を感じていただけるものになると思います。

清水　これまでも、パーパスの実現に向けて、一歩一歩確実に取組みを進めてきた訳ですが、日々の仕事の中でそのパーパスを実感することは、もしかすると少し難しいかもしれません。“いざ”と“いつも”をお守りすることの意義をどのように自分の仕事に関連付け、仕事のやりがいに繋げるのか、これは若い人も含めて皆で議論をしていきたいですね。会社がめざす姿に向けて社員が熱狂できる。熱狂できるパーパスがある。グローバルに事業を展開していく中で、こうした企業価値を皆で共有できれば、当社は唯一無二の存在になれると思います。

松山　新中期経営計画に関する戦略論議にあたっては、中長期的に到達していたい姿からバックキャスティングをし、環境変化を踏まえながら議論をしましたが、ソリューション事業の取組み然り、東京海上日動の変革然り、全ての計画が当社の未来に向けての重要な取組みですから、着実に実行していかねばなりませんし、実行していけば必ず当社の企業価値は高まっていくと思います。この1年、社外取締役として当社を見てきて、経営陣の改革に向けた覚悟を感じています。初めにお話ししたガバナンス・イシューに関して、現状を見直し、会社や業界の歪みを正すことは、ある意味で非常に大きなチャンスです。庭先だけを掃くのではなく、損保業界全体の問題に目を向け、業界をリードする企業として、徹底的に変革に取り組み、ホールディングスとしては事業会社の変革をサポートするとともに、監督する立場としての責任をしっかり果たしていきます。

清水　私たち社外役員もその一員として、力を惜しむことなく取り組んでいきましょう。



清水 順子
学習院大学経済学部、教授。国際金融を専門とし、財務省財務総合政策研究所の特別研究官も務める。2023年6月より当社監査役に就任。

松山 遙
日比谷パーク法律事務所、弁護士。三菱電機株式会社の社外取締役やAGC株式会社の社外監査役も兼職。2023年6月より当社取締役に就任。

コーポレートガバナンス

マネジメント機能とモニタリング機能を兼ね備えたハイブリッド型のガバナンス体制

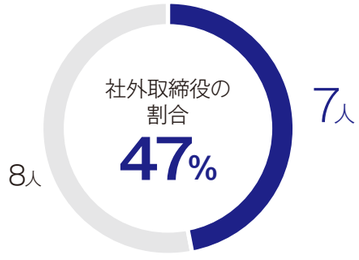
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社に指名委員会·報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計としています。
当社は保険持株会社として、重要な業務執行の決定を取締役会で行っており、社外取締役や社外監査役の知見を活用することで、質の高い意思決定を行うことを重視しています。また、取締役会のモニタリング機能を高める観点から、社外取締役の割合は原則として1/3以上とし、現時点で47%が社外取締役です。更に、役員の指名·報酬の決定過程の透明性を確保する指名委員会·報酬委員会については、社外委員を過半数とし、委員長も社外委員から選出しています。

当社は2002年の会社設立以来、コーポレートガバナンス強化に向けて取組みを進めてまいりました。現時点では、このように、マネジメント機能を重視しつつも、モニタリング機能も確保できる現在の体制が最適と判断していますが、モニタリング機能を強化する観点から、機関設計の在り方や外国人取締役の更なる登用、社外取締役比率、女性取締役比率の向上等、最適な形を継続的に検討しています。
また、国内のグループ会社で発生した保険料調整問題等の不祥事案、海外のグループ会社で発生したガバナンス関連事案等を受け、内部統制システムおよび内部監査機能の一層の強化が必要と判断し、社外の視点も入れた「グループ監査委員会」を2024年4月1日付で設置し、取締役会としての監督機能を強化しています。こうした取組みを含め、グループレベルでの更なるガバナンス強化に努めてまいります（詳細はP.36-37）。

○コーポレートガバナンス体制

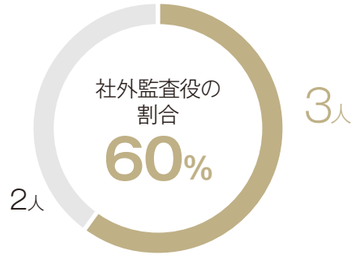
取締役会

- 重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督



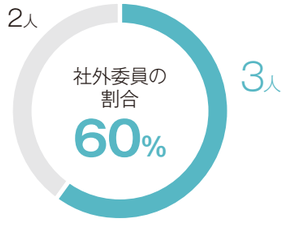
監査役会

- 取締役の職務執行の監査



指名委員会

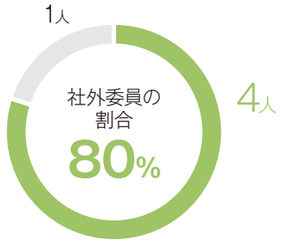
- 社長、取締役、監査役、執行役員の選任·解任等を審議し、取締役会に答申
- 社長の後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督



委員長は社外委員から選出

報酬委員会

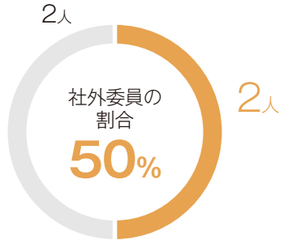
- 社長、取締役、執行役員の業績評価、役員報酬体系および水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申



委員長は社外委員から選出

[New] グループ監査委員会

- 外部視点を活用し、業務プロセスやカルチャー等に関する妥当性検討等を行う
- 不祥事案に対する適切な再発防止策の策定·実施状況の確認



委員長は社外委員から選出

○コーポレートガバナンス強化に向けた取組みの変遷

	2002年度	2004年度	2005年度	2011年度	2013年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
機関設計等		4月 監査役会設置会社として、ミレア（現東京海上）ホールディングス設立	7月 任意の指名委員会·報酬委員会を設置	11月 取締役会の実効性評価（取締役·監査役全員を対象としたアンケート）を開始								11月 初めて第三者機関による取締役会実効性評価を実施		4月 グループ監査委員会を設置
メンバー 社外取締役	3名						6月 4名			6月 取締役会における社外取締役の割合が1/3に			6月 初の外国人社外取締役就任	
メンバー 社外監査役	2名	3名（2005年度に減員あり）												
メンバー 外国人執行役員				6月 初の外国人執行役員就任		8月 4名	6月 6名	4月 5名	4月 6名	6月 5名		4月 6名	4月 7名	4月 6名
方針		4月 ミレアグループ経営理念を策定	5月 コーポレートガバナンス方針を策定		5月 名称をコーポレートガバナンス基本方針に変更		11月 コーポレートガバナンス基本方針の改定（主な改定点：当社社長の選任要件·解任方針）							
報酬			7月 株式報酬型ストックオプションの導入		7月 一部役員に対する業績連動報酬の割合引上げ			7月 同左	7月 株式交付信託の導入	7月 業績連動報酬に非財務指標を追加			7月 子会社の役員に対するRSU※による事後交付型株式報酬制度の導入	

※：譲渡制限付株式ユニット

取締役会のメンバー構成に係るダイバーシティは加速

女性の取締役の割合
（2023年7月1日対比）

2023年度	2024年度
13%（15名中2名）	20%（15名中3名）

取締役・監査役のスキルマトリクス

東京海上グループは、保険グループとしてグローバルに事業を展開しています。そのなかで、当社はグループを統括する保険持株会社として、健全で透明性の高いコーポレートガバナンス・内部統制を構築し、グループ会社を適切に統治します。監査役会設置会社である当社の取締役会は、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。

取締役会がその役割を適切に果たすためには、東京海上グループの事業内容、事業展開、統治構造等を踏まえ、取締役会全体として必要なスキルが備わっていることが必要です。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化に伴い変化します。当社において重要な業務執行の決定や監督を適切に行うためには、まずは、ビジネスを深く理解していること、すなわち、「保険事業」に精通していることが求められます。また、「金融経済」、「財務会計・ファイナンス」、「法務・コンプライアンス」、「人材戦略」、「ガバナンス・リスクマネジメント」のスキルはあらゆる判断のベースとなります。更に、地球環境や技術革新への対応が社会全体の課題となっている今、「環境」および「テクノロジー」のスキルの重要性はますます高まっています。加えて、特に社外取締役には、「国際性」、「企業経営」のスキルを期待しています。これは、グローバルに事業展開する東京海上グループにとって、グローバルな環境認識や企業経営の知見が大変有益であるためです。

監査役に関しても、取締役の職務の執行を適切に監査するためには、上記の取締役会同様のスキルを備える形で監査役会が構成されることが望ましいと考えています。そのなかでも、「財務会計・ファイナンス」のスキルの重要性は特に高く位置付けられます。

こうした方針に基づき、社外取締役には企業経営経験者4名（うち1名は企業経営のコンサルタントとしての豊富な経験を有する）に加え、学識経験者、エコノミスト、弁護士を選任しています。また、社外監査役にも、弁護士、アナリスト、学識経験者を選任しています。また、多くの社外役員が豊富な国際経験を有しています。このように多様なスキルを有するメンバーで取締役会および監査役会を構成しています。社外役員は、取締役会等の場においてこうしたスキルに基づき、当社の経営に対する監督やアドバイスを行っています。加えて、ジェンダーの面においても、3名の女性取締役、2名の女性監査役を選任しており、取締役会および監査役会メンバー全体に占める女性の割合は25%となっております。

氏名	性別	地位および主な担当		スキル									
				企業経営	金融経済	財務会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	環境	人材戦略	ガバナンス・リスクマネジメント	テクノロジー	国際性	保険事業
永野　毅	男性	取締役会長		○	○					○		○	○
小宮　暁	男性	取締役社長	グループCEO グループカルチャー総括	○	○				○			○	○
岡田　健司	男性	専務取締役	グループ資本政策総括		○	○	○			○		○	○
森脇　陽一	男性	専務取締役	グループ事業戦略・ シナジー総括		○	○		○	○		○		○
山本　吉一郎	男性	専務取締役	海外事業総括 Co-Head of International Business		○	○				○		○	○
和田　清	男性	常務取締役	グループオペレーション総括		○	○		○				○	○
藤田　桂子	女性	常務取締役			○	○		○				○	○
城田　宏明	男性	取締役			○								○
御立　尚資	男性	社外取締役		○	○	○		○		○	○	○	
遠藤　信博	男性	社外取締役		○	○					○	○	○	
片野坂　真哉	男性	社外取締役		○	○				○	○		○	
大薗　恵美	女性	社外取締役		○				○		○		○	
進藤　孝生	男性	社外取締役		○	○			○	○	○		○	
ロバート・ フェルドマン	男性	社外取締役		○	○	○		○		○	○	○	
松山　遙	女性	社外取締役			○	○	○			○			
湯浅　隆行	男性	常勤監査役		○	○	○	○			○			○
原島　朗	男性	常勤監査役		○	○					○		○	○
和仁　亮裕	男性	社外監査役			○	○	○			○		○	
大槻　奈那	女性	社外監査役			○	○		○		○		○	
清水　順子	女性	社外監査役			○	○		○		○		○	

社外役員の主な活動状況

持続的な企業価値向上に向けた取締役会を構成すべく、取締役会全体のスキル構成や、在任期間等に関するバランスを考慮しながら社外役員を選任しており、実効性の高い監督や提言が行われています。

氏名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言その他の活動状況
御立　尚資 （社外取締役）	6年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会の全てに出席しました。	長年のコンサルティング会社での実務経験や企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、報酬委員会の委員として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
遠藤　信博 （社外取締役）	4年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会の全てに出席しました。	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、報酬委員会の委員長として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
片野坂　真哉 （社外取締役）	3年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会の全てに出席しました。	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会の委員長として、社長、取締役、監査役および執行役員の指名等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
大薗　恵美 （社外取締役）	2年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会の全てに出席しました。	長年の企業戦略研究等を通じて培われた企業経営等に関する見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会の委員として、社長、取締役、監査役および執行役員の指名等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
進藤　孝生 （社外取締役）	9か月	同氏の取締役就任後、2023年度に開催した10回の取締役会のうち9回に出席しました。	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会の委員として、社長、取締役、監査役および執行役員の指名等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
ロバート・ フェルドマン （社外取締役）	9か月	同氏の取締役就任後、2023年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の金融機関におけるエコノミストとしての経験を通じて培われた見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、報酬委員会の委員として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
松山　遙 （社外取締役）	9か月	同氏の取締役就任後、2023年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の弁護士としての経験を通じて培われた企業法務に関する見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、報酬委員会の委員として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
和仁　亮裕 （社外監査役）	9年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会および12回の監査役会の全てに出席しました。	長年の弁護士としての経験を通じて培われた企業法務に関する見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を発揮しています。
大槻　奈那 （社外監査役）	5年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会および12回の監査役会の全てに出席しました。	長年の金融機関におけるアナリストとしての経験を通じて培われた見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を発揮しています。
清水　順子 （社外監査役）	9か月	同氏の監査役就任後、2023年度に開催した10回の取締役会および10回の監査役会の全てに出席しました。	長年の金融機関における実務経験および国際金融に関する研究等を通じて培われた見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を発揮しています。

（注）1. 各氏の在任期間は、2024年3月31日現在のものです。
2. 取締役会等への出席状況および取締役会等における発言その他の活動状況には、社外監査役の監査役会への出席状況および監査役会における発言その他の活動状況についても記載しています。
3. 2023年度に開催した12回の取締役会は全て定時取締役会です。また、2023年度に開催した12回の監査役会は全て定時監査役会です。
4. 当社子会社の東京海上日動火災保険株式会社は、金融庁から、同社に独占禁止法に抵触すると考えられる行為および同法の趣旨に照らして不適切な行為ならびにその背景にある態勢上の問題が認められたとして、2023年12月26日付で保険業法に基づく業務改善命令を受けました。各氏は、本件事実について事前に認識していませんでしたが、日頃から、取締役会等においてグループガバナンスの強化や法令遵守の視点に立った提言を行っていました。本件事実を認識した後は、グループの経営管理の観点から、徹底した調査や真因の分析の必要性や重要性を強調する発言等を行うなど、その職責を果たしています。

取締役会の実効性向上の取組み

実効性評価の方法

当社は、取締役会の更なる機能発揮に向け、毎年１回取締役会の実効性評価を実施しています。具体的には、取締役会に参加している全員の意見を反映した評価とすべく、取締役および監査役の全員を対象に、取締役会の運営や機能発揮の状況に関するアンケートを行い、その結果を取締役会に報告しています。

○実効性向上に向けたPDCAサイクル



2023年度　実効性評価に関するアンケート

実施時期	2023年10月～2024年1月
対象	全取締役、監査役
主な内容	①取締役会の機能発揮の状況 ②取締役会の運営状況 ③取締役会における論議の状況 ④取締役会の規模、構成および多様性 ⑤指名委員会および報酬委員会の運営状況

2023年度 実効性評価の結果と2024年度の運営方針

取締役会においては、取締役および監査役が活発に発言し、自由闊達で建設的な議論が行われており、取締役会の機能発揮は概ね十分であると評価されています。一方で、更なる改善に向けた意見もあり、個別に対応を進めています。

2023年度 実効性評価の結果と2024年度の運営方針
（2024年1月 取締役会への報告）

1. 全体的な評価

取締役会では自由闊達な論議がなされており、取締役会が果たすべき機能の発揮状況は概ね十分であると評価されている。

2. 取締役および監査役からの主な意見および今後の対応方針

（意見①）
- 取締役会が論議すべき重要課題に関する論議時間をより一層確保すべきである。

（対応①）
- 「戦略論議」中心に実施する取締役会の開催枠を設けるなど、適切な議題設定および論議時間の確保に引き続き取り組む。

（意見②）
- 社外役員が東京海上グループをより深く知ることのできる機会を拡充してほしい。

（対応②）
- 現在既に取り組んでいる、東京海上グループ社員との意見交換会の開催や社内会議・研修へのオブザーブ参加の案内、メール等による情報提供に加え、東京海上グループの拠点訪問の機会の確保等、更なる拡充に取り組む。

（意見③）
- 保険料調整問題等の不祥事案に鑑み、取締役会がどのようにその機能を果たしていくのかが課題である。
- 業務執行側が認識していない問題について、取締役会が如何に監督しうるかが課題である。

（対応③）
- 内部監査機能に社外視点を取り入れたグループ監査委員会の立上げを行う。将来の懸念事象の検知等も含めたガバナンス強化の役割を担い、定期的に取締役会に報告を実施する。

3. 2024年度の運営方針

企業価値の向上に向けて、取締役会が期待される役割を発揮することは極めて重要です。
当社は、2022年度に第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施しており、今後も必要に応じて実施します。また、2024年4月1日付で、内部監査機能に社外視点を取り入れたグループ監査委員会を設置しており、取締役会の監督機能を更に強化していきます。