

コーポレート・ガバナンス 2-9

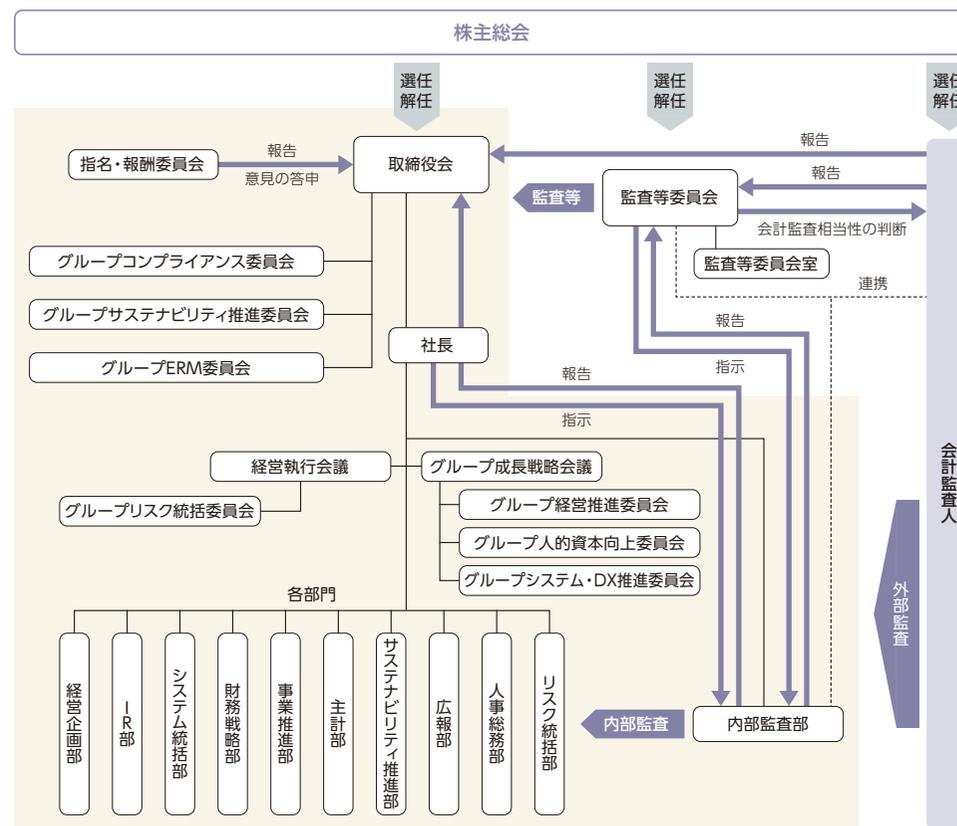
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

T&D保険グループでは、「機動的かつ求心力のあるグループ経営を実施できる、効率的で透明性の高い経営体制を目指すこと」をコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。この考え方に基づき、持株会社であるT&Dホールディングスは、グループ戦略の決定、グループ経営資源の適正な配分および資本政策の策定等の役割を担うとともに、生命保険3社に、T&Dユニテッドキャピタル、T&Dアセットマネジメント、ペット&ファミリー損害保険およびAll Rightを加えた7社（直接子会社）に関する経営上のリスクを的確に把握し、当社グループ全体の収益・リスク管理等を徹底するなど、グループ経営管理体制の構築に取り組んでいます。一方、独自の経営戦略を有する直接子会社は、自社の強みを活かすマーケティング戦略の決定と事業遂行を通じて、独自性・専門性を最大限発揮し、当社グループ企業価値の増大に努めています。このように、当社グループは、当社と直接子会社の役割と権限を明確化したうえで、グループ経営を推進しています。コーポレート・ガバナンスについての詳細は、東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」もご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/>

コーポレート・ガバナンス体制の概要

T&Dホールディングスは、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査等委員会設置会社として、取締役会から独立した監査等委員会により、取締役の職務執行状況等の監査・監督を実施しています。また、業務執行能力の強化を目的に執行役員制度を導入し、監督と執行の責任の明確化を図ることで、取締役会のガバナンス機能を強化しています。さらに、当社では、役員の選解任（後継者計画を含む）および役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議し、経営の透明性の確保および説明責任の向上を通じて当社および当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の強化を図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。加えて、当社の経営および当社グループの経営管理に関する重要な事項を審議および決議するための機関として「経営執行会議」を設置し、それに並列して、グループ企業価値の持続的な向上を実現するため、グループ全体の視点から、グループ成長戦略等に関する事項およびそれに付随する重要な事項を審議するための機関として「グループ成長戦略会議」を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制（2024年4月）



コーポレート・ガバナンスの状況

株主総会

株主総会は、株主によって構成されるT&Dホールディングスの最高意思決定機関で、当年度の事業報告、連結および単体の計算書類の報告、ならびに剰余金の処分や取締役の選任等の法令および定款に定める重要事項の決議が行われます。定時株主総会は、年1回6月に開催しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会 2-11

■ 責務・役割

T&Dホールディングスの取締役会は、法令、定款および当社関連規程の定めに基づき、経営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。また、監査等委員会設置会社への移行により、定款の規定に基づき、取締役会の決議によって一部の重要な業務執行の決定について取締役会から取締役へ委任しています。これにより、「経営・監督と業務執行の分離」を行い、取締役会の経営機能（経営の方針・全体戦略の決定）および監督機能の一層の強化を図るとともに、業務執行の機動性・効率性向上を推進しています。2023年度は17回開催しました。

■ 構成 405-1

取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は、定款で定める9名以内、監査等委員である取締役は定款で定める5名以内とし、T&D保険グループの中核事業である生命保険事業の幅広い事業領域に相応しい、知識・経験・能力のバランスおよび多様性を備えた人材で構成しています。また、当社グループにおける十分な意思疎通および迅速な意思決定を図るとともにグループガバナンスを強化する観点から、直接子会社と当社を兼務する取締役（監査等委員である取締役を除く）を複数選任しています。

さらに、社外の企業経営者・法律専門家・会計専門家等、豊富な経験と見識を有する者による意見を当社グループの経営方針、内部統制の構築等および業務執行の監督に適切に反映させるため、6名の社外取締役を選任しています。

取締役会の議長	社長
取締役の人数	14名*
男性	12名
女性	2名
うち社外取締役	6名（うち女性1名）
社外取締役の活動状況（2023年度）	社外取締役は、企業法務に精通した弁護士や外資系コンサルティング会社のパートナー（共同経営者）等を経た企業経営者、あるいは公認会計士や金融持株会社の代表を務めるなど企業経営に携わった経験を持つ人物を選任しており、専門的見地や豊富な知識・経験を活かし、取締役会において、必要な発言を行っています。また、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の委員長または委員として、当社および直接子会社の役員（後継者計画を含む）、役員報酬等に関する事項について審議のうえ、取締役会に意見の答申を行っています。上記のほか、定期的に「代表取締役との意見交換」、「会計監査人との意見交換」、「各所管部門長との意見交換」および「主要な子会社の代表取締役社長との意見交換」等の活動を行っています。

* 取締役の人数は2024年7月31日現在

■ 実効性評価

当社は、取締役会全体（任意の指名・報酬委員会を含む）の実効性を担保するため、取締役会が適切に機能し成果を上げているか、当社の中長期的な企業価値向上に取締役会がどのように貢献しているかについて、年1回、取締役の自己評価を踏まえた取締役会全体の評価を実施しています。

2023年度の実効性に係る評価概要

実施要領	当社では、2023年度の実効性評価（任意の指名・報酬委員会を含む）としての実効性に関して、取締役会にアンケート・インタビューを行い、分析・評価を実施いたしました。また、新たな取組みとして取締役個人の自己評価を実施いたしました。
評価方法	アンケートでは、取締役会の構成・運営・議論・監督機能等の評価項目に対して、選択式の回答と記述式の意見により実効性を確認いたしました。インタビューでは、アンケートで回答した評価の判断根拠や取締役会の課題について確認いたしました。
評価結果の概要	分析・評価の結果、次の事項等が確認され、取締役会は期待されている役割を概ね果たしており、実効的に機能していると判断いたしました。 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の人数や社外取締役の割合は概ね適切である。 グループ経営の観点から、事業ポートフォリオ、ROE等の資本コストを意識した議論が更に進捗している。 子会社に関する監督・ガバナンスは進捗している。 重要議案に多くの時間を掛けるなど取締役会の議論の質は向上している。 投資家との対話内容について、社内での共有、施策への反映および課題への対応が進捗している。
前回課題への対応状況	2022年度評価で認識した課題（経営戦略を踏まえた取締役会の多様性確保、資本コストや資本収益性を意識したROE経営の推進、人的資本向上に資するグループ人事の推進）に取り組む、着実な改善が見られており認識しております。
今回認識した課題	また、取締役会における課題として、更なる高度化を企図し「人的資本向上に資するグループ人事の推進（人的資本の効果的な配置等）」「経営戦略に紐づく取締役会の多様性確保（スキル・マトリックス拡大等）」に加え、「グループ一体経営とグループシナジーの推進」への取組み強化の必要性を認識いたしました。加えて、今回新たな取組みとして実施した取締役個人の自己評価結果については、役員トレーニングの一層の充実等に活かしてまいります。
今回課題への取組み	本実効性評価で認識した課題への対応を通じて、取締役会の更なる実効性向上に引き続き取り組んでまいります。

監査等委員会 2-11

■ 責務・役割

監査等委員会は、株主の負託を受けた独立の機関として、法令、定款および当社関連規程の定めに基づき、取締役の職務の執行を監査・監督する役割・責務を果たしています。監査等委員会は、監査計画に基づき、会計監査人・内部監査部との意見交換や重要書類の閲覧・調査等を行い、当

コーポレート・ガバナンス

社の内部管理態勢の検証を目的とした監査を実施しています。また、監査等委員は、取締役会をはじめとした当社の重要な会議に出席し、取締役の職務執行を監督しています。2023年度は監査等委員会を19回開催しました。

監査等委員の人数	5名
男性	4名
女性	1名
うち社外監査等委員	3名(うち女性1名)
社外監査等委員の活動状況(2023年度)	監査等委員である社外取締役は、企業経営の経験者・会計専門家・法律専門家として豊富な経験および見識を有しており、取締役会および監査等委員会にて必要な発言を適宜行っています。また、「代表取締役との意見交換」、「会計監査人との意見交換」、「各所管部門長との意見交換」および「主要な子会社の代表取締役社長との意見交換」等の活動を通じて、当社の業務執行状況の把握に努めています。

監査等委員会の実効性評価

監査等委員会が株主の負託を受けた独立の機関として、その役割・責務を適切に遂行しているかという点について、当年度に実施した監査活動を振り返り、洗い出された課題への対応を通じて監査品質の向上を図るため、監査等委員会の実効性評価を実施しています。

実施要領	2023年度の監査等委員、監査等委員でない取締役及び執行役員に対してアンケート*を実施し、その結果を踏まえて実効性を評価しました。 * 取締役の監督、企業集団の監査、関連部門との連携、運営態勢等の評価項目に対して、選択式・記述式で回答。
評価結果の概要	監査等委員会は期待されている役割を概ね果たしていると評価できるものの、さらに実効性を高めるためには、監査等委員会と内部監査部との連携強化、事業会社のモニタリング強化等の必要がある旨を認識しました。
今回課題への取組み	本実効性評価で認識した課題への対応を通じて、監査等委員会の更なる実効性向上に引き続き取り組んでまいります。

取締役の選任 2-10

プロセス

取締役候補者については、指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会にて選任します。なお、監査等委員である取締役候補者については、監査等委員会の同意を得ることとしています。

基準

取締役については、当社の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行するための知識および経験を有し、かつ十分な社会的信用を有することを主要な基準としています。社外取締役については、上記の要件に加え、当社および東京証券取引所の定める独立性基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生ずるおそれがないと認められることを基準としています。

経営執行会議およびグループ成長戦略会議

当社は経営執行会議およびグループ成長戦略会議を設置しています。経営執行会議は、会長、社長、副社長および主担当の業務を有する執行役員で構成され、主に当社の経営および当社グループの経営管理に関する重要な事項を審議および決議しています。また、グループ成長戦略会議は、社長および経営企画部門、財務戦略部門を担当する執行役員、ならびに太陽生命および大同生命の社長を兼務する取締役で構成され、グループ成長戦略等に関する事項およびそれに付随する重要な事項を審議します。

執行役員制度

当社は、業務執行能力の強化を目的に執行役員制度を導入し、監督と執行の責任の明確化を図ることで、取締役会のガバナンス機能を強化しています。

グループ執行役員制度

当社は、グループ一体経営の強化を目的にグループ執行役員制度を導入し、グループ各社の代表取締役社長がよりグループ視点で自社の経営を行う体制としています。

社外からの経営参画

2-17

T&Dホールディングスおよび生命保険3社では、重要な経営課題に関する社内委員会等において、社外有識者などに参画していただくことにより、業務運営の適正性と透明性の確保に努めています。また、各委員会等での議論は各社の取締役会に共有され、サステナビリティに関するインパクト・リスク・機会の把握と、持続可能な発展に関する最高ガバナンス機関の集会的知見、スキル、ならびに経験の向上に役立てています。

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ (T&Dホールディングス)

社外委員 ESG全般に知見のある有識者

主な検討事項 当社グループのサステナビリティ対応について、外部有識者の視点や最新の動向を取り込み、その向上を図る

サービス品質向上専門委員会 (太陽生命)

社外委員 医師、弁護士、学識経験者、消費者問題の見識者

主な検討事項 保険金・給付金の支払管理態勢の構築状況、保険金等支払査定の妥当性、保険金等請求時の手続きのわかりやすさ、保険金等支払業務の適切性、「お客様の声」の状況、「お客様の声」を活かした業務改善の取組状況

お客さまの声協議会 (大同生命)

社外委員 医師、弁護士、学識経験者、消費者問題の見識者

主な検討事項 お客さまサービスの向上にかかわる業務運営状況や取組施策に関する妥当性、有効性

スチュワードシップ委員会 (大同生命)

社外委員 弁護士、スチュワードシップ活動にかかる有識者

主な検討事項 議決権行使プロセスのガバナンス強化 (利益相反防止等) およびスチュワードシップ活動全体の一層の充実

保険金等支払審議会 (大同生命)

社外委員 弁護士、消費者問題の見識者

主な検討事項 保険金等支払業務の適切性、支払査定妥当性、「お客さまの声」の状況および業務改善の取組状況

サービス監理委員会 (T&Dフィナンシャル生命)

社外委員 弁護士、消費者問題の見識者、ジャーナリスト

主な検討事項 保険金等のお支払いに関する適切な態勢の確保、保険契約者等の正当な利益の保護およびお客さまの満足度向上に向けた取組み

支払査定審査委員会 (T&Dフィナンシャル生命)

社外委員 弁護士

主な検討事項 保険金等のお支払い可否の決定における公正かつ正確な支払査定

指名・報酬委員会

2-10

2-18

2-20

当社は、役員を選解任(後継者計画を含む)および役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議し、経営の透明性の確保および説明責任の向上を通じて当社および当社グループのコーポレート・ガバナンス態勢の強化を図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、当社および直接子会社の役員を選解任(後継者計画を含む)および役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議のうえ、取締役会に意見の答申を行っています。指名・報酬委員会は取締役社長および社外取締役で構成され、独立性、客観性および説明責任を強化するために委員の過半数を社外取締役から選任しています。また、委員長は社外取締役の中から、委員の互選により選定しています。

指名・報酬委員会で議論した主なテーマ (2023年度)

指名等	<ul style="list-style-type: none"> サクセッションプラン (当社および直接子会社の社長・社外役員) 当社取締役会の構成 (スキル・マトリックスを含む) 監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役候補者の選任等 指名・報酬委員となる社外取締役の選定 指名・報酬委員長の選定 直接子会社の取締役・監査役候補者の選任 当社および直接子会社の執行役員選任
報酬等	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員でない取締役・執行役員の個人別の評価、賞与および月例報酬の決定 直接子会社の代表取締役の評価結果 信託型株式報酬の信託の延長 当社および直接子会社の役員処遇等

指名・報酬委員会の構成

指名・報酬委員の人数	5名*
男性	4名
女性	1名
うち社外委員	4名 (うち女性1名)

* 委員の人数は2024年7月31日現在

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬

2-18

2-19

2-20

役員の報酬等

■ 役員報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針

当社は役員報酬に関する方針を、コーポレート・ガバナンス基本方針において定めています。本方針の改廃は、当社取締役会により決定しています。

詳細は当社ホームページをご参照ください。

<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/corporate.php>

■ 役員報酬等の構成

当社は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大に向けて、健全なインセンティブとして機能するよう報酬制度および報酬額等を設計しています。取締役（社外取締役を含む非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬等は、役割・業績に応じて変動する月例報酬および賞与、ならびに信託の仕組みを活用して当社株式等を交付等する信託型株式報酬（国内非居住者は対象外）で構成しています。なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役を含む非常勤取締役および監査等委員である取締役は会社業績等と連動した報酬は相応しくないため、金額が固定された固定報酬で構成しています。

報酬の種類	支給時期	個人別の役員報酬等の額に係る算定方法	支給方法
月例報酬	毎月	月例報酬および賞与は、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、取締役会において決定された報酬テーブルおよび役員ごとの個別評価により算定された金額に基づき、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議。	金銭
賞与	年1回	役員ごとの個別評価は取締役会で決定された評価基準に従い、会社業績評価および担当部門評価に基づいて実施し、指名・報酬委員会で審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議。	
信託型株式報酬	各役員の退任時	信託型株式報酬は、取締役（社外取締役を含む非常勤取締役、監査等委員である取締役および国内非居住者を除く）に対して、取締役会で決定されたテーブルに基づき、役位に応じてポイントを付与。なお、当社の役員退任時に累積ポイントに応じて当社株式を交付および金銭を給付。また当制度は、マルス・クローバック条項*を設定。	株式70% 金銭30%

* マルス・クローバック条項

信託型株式報酬制度は、受益権確定日より前に制度対象者が当社の定める非違行為等（著しい任務懈怠・法令違反行為・機密情報等の漏えい等）に該当した場合、会社株式の交付およびその売却代金の給付は行わないものとする旨定めています。また、受益権確定日以降、非違行為等に該当した場合、算定基礎株式数に算定株価を乗じて得た額につき賠償を求めることができる旨定めています。

■ 会社業績評価と担当部門評価の算出方法

会社業績評価と担当部門評価の評価配分は、役職ごとの責務に応じて取締役会において決定された基準に従い、加重平均を行っています。なお、代表取締役の評価配分は、会社業績評価を100%としています。

算出方法

会社業績評価 (主な指標は下記参照)	<ul style="list-style-type: none"> 会社業績に対する達成度合いに応じた評価を明確にするため、中長期的な経営戦略に基づき定める複数の経営指標（財務・非財務）等に加え、株主総利回りを会社業績評価の指標として使用。 経営指標等については、各項目の達成率等に応じた係数を乗じて点数を算出。
担当部門評価	<ul style="list-style-type: none"> 各部門の執行計画の達成状況等を踏まえて担当部門の点数を算出。

■ 会社業績評価に係る主な経営指標<2023年度>

会社業績評価に係る主な経営指標は以下のとおりです。

財務に関する経営指標については、2021年度に策定したグループ長期ビジョンに基づき、2025年度目標の達成に向けた単年度の目標達成率や進捗状況を評価しています。

① 単年度評価項目

2025年度目標の達成に向けて、単年度目標の達成率を評価。

	2025年度目標
グループ修正利益	1,300億円
新契約価値	2,000億円

	単年度目標	実績	達成率
グループ修正利益	995億円	1,035億円	104.0%
新契約価値	1,739億円	1,617億円	93.0%

コーポレート・ガバナンス

②中長期評価項目

2025年度目標の達成に向けて、進捗状況を評価基準として評価。

	2025年度目標
修正ROE	8.0%
ROEV	7.5%

- 修正ROEの実績は、8.6%となっています。
- ROEVの実績は、16.8%となっています。

③市場評価項目

	評価基準等
株主総利回り	<ul style="list-style-type: none"> 株主総利回り*については、実績およびベンチマークとする上場生命保険会社との乖離率等を踏まえて点数を算出。 * 株主総利回り: Total Shareholder Return (TSR)

- 株主総利回りの実績は、5年で「247.0%」となっています。

* 株主総利回りは以下にて算出しています。

- 5年: (2023年度末日の株価+2019年度から2023年度までの1株当たり配当額の累計額) / 2018年度末日の株価

④ESG評価項目

上記の財務に関する経営指標のほか、以下の非財務に関する経営指標について評価。

	評価基準等
お客さま満足度	<ul style="list-style-type: none"> 前年度水準を参考に評価基準を定め達成状況を評価。
従業員エンゲージメントスコア	
CO ₂ 排出量の削減	

- お客さま満足度および従業員エンゲージメントスコアの実績は、前年度水準以上となり、評価基準を達成しています。
- CO₂排出量の実績は、前年度水準から10.0%の削減となり、評価基準を達成しています。

直接子会社の役員報酬等への会社業績評価の反映

会社業績評価は、当社および直接子会社がグループの目指す方向に沿って経営を行っているかなどを確認し、最終的に安定的・持続的なグループ企業価値の向上につなげていくことを目的に実施しています。直接子会社の個人別の役員報酬等の額に係る算定においても、当社の取締役会が決定する直接子会社ごとの会社業績評価が反映される方法としています。

報酬の種類別の支給割合

当社の役員の報酬構成について、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に向けて健全なインセンティブとして機能するよう、業績連動報酬(月例報酬・賞与)と信託型株式報酬の比率を設定しています。業績連動報酬である月例報酬は、役職ごとの責務に応じ報酬全体の約57%~74%、賞与は報酬全体の約14%~21%とし、信託型株式報酬は報酬全体の約10%~22%となっています。なお、月例報酬は、役員ごとの個別評価に基づき、標準評価を基準としてプラス約5%~マイナス約5%で変動します。また賞与については、役員ごとの個別評価に基づき、標準評価を基準としてプラス約40%~マイナス約40%で変動します。

報酬構成割合のイメージ



当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が本方針に沿うものであると

取締役会が判断した理由

個人別の報酬等の内容については、取締役会で決定された報酬テーブルおよび指名・報酬委員会で審議された役員ごとの個別評価に基づき算定されていることを取締役会において確認し、本方針に沿うものであると判断しています。

コーポレート・ガバナンス

役員区分ごとの報酬等総額および報酬の種類別総額開示

(単位:百万円)

区分	月例報酬		賞与引当金		信託型株式報酬 (役員報酬BIP信託)		報酬等総額	
	支給 人数	金額	支給 人数	金額	支給 人数	金額	支給 人数	金額
監査等委員でない取締役 (社外取締役除く)	6名	124	3名	36	3名	35	6名	197
監査等委員である取締役 (社外取締役除く)	2名	86	0名	—	0名	—	2名	86
監査等委員でない 社外取締役	2名	20	0名	—	0名	—	2名	20
監査等委員である 社外取締役	3名	37	0名	—	0名	—	3名	37
合計	13名	268	3名	36	3名	35	13名	341

- 監査等委員でない取締役(社外取締役を含む非常勤取締役を除く)の月例報酬および賞与引当金は業績連動報酬であり、また、信託型株式報酬は非金銭報酬です。監査等委員でない取締役(社外取締役を含む非常勤取締役を除く)(4名)の業績連動報酬等の総額は142百万円、非金銭報酬等の総額は35百万円です。
- 上記の支給人数および報酬等の額には、2023年6月28日開催の第19回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役1名を含んでいます。なお、2023年度末現在の人数は、監査等委員でない取締役7名および監査等委員である取締役5名です。
- 信託型株式報酬の金額は、当該制度に基づき2023年度中に付与されたポイントに係る費用計上額を記載しています。
- 連結報酬等の総額が1億円以上の者が存在しないため、役員の個別報酬開示は記載していません。

株主総会決議

取締役の報酬等限度額

監査等委員でない取締役の報酬等限度額は、2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、年額450百万円、うち社外取締役分は年額40百万円(同株主総会終結直後の監査等委員でない取締役の数は9名(うち社外取締役は2名))の決議を行い、そのうち賞与の総額については取締役会にて年額を決定しています。また、監査等委員でない取締役の報酬等限度額とは別枠として、2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、信託型株式報酬において、連続する3事業年度ごとに、信託に拠出する信託金の上限金額を500百万円として決議しています。取締役に付与される1事業年度当たりのポイント総数の上限は、215,000ポイント(1ポイント=当社株式1株)としています(同株主総会直後の信託型株式報酬の対象となる監査等委員でない取締役の数は4名)。監査等委員である取締役の報酬等限度額は、2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、年額150百万円(同株主総会終結直後の監査等委員である取締役の数は5名(うち社外取締役は3名))の決議を行い、その範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

サクセッションプラン

後継者計画の策定・運用

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、事業の安定的な継続を担保していく観点から、当社および生命保険3社の社長の後継者計画を策定・運用しています。当計画にて、社長に求める資質・能力や選定プロセス等を定めるとともに、指名・報酬委員会が当計画の策定・運用について審議、取締役会に意見の答申を行い、取締役会がプロセス全体が適切に実行されていることの監督を行うことで、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しています。

後継者候補および次世代のグループ経営人材の育成

当社および生命保険3社の社長の後継者候補ならびに次世代のグループ経営人材を計画的に育成するため、役職員のグループ内人事ローテーション、社外エグゼクティブプログラム(研修)等の派遣、当社の社外取締役との面談等を実施しています。

コーポレート・ガバナンス

内部監査体制

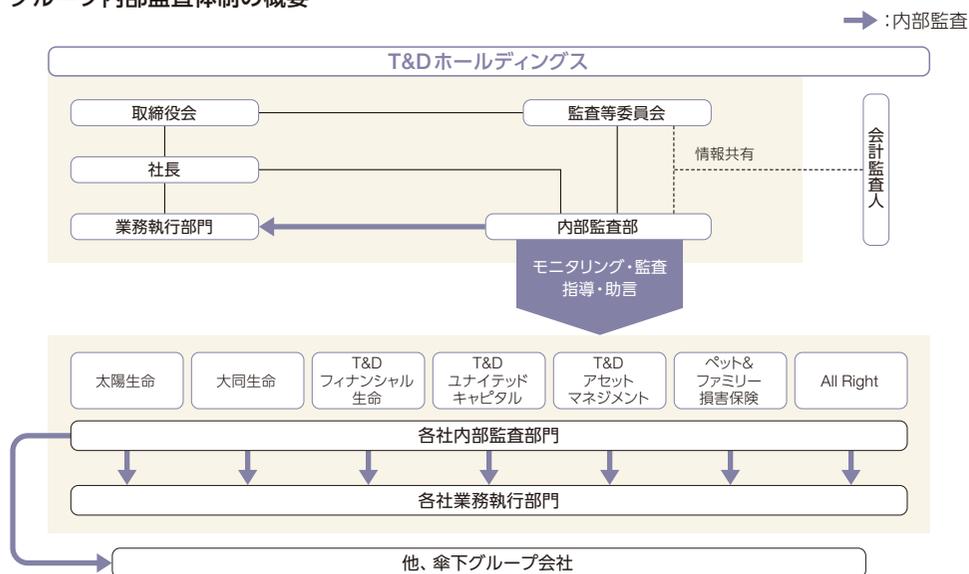
当社の内部監査に係る体制

当社では、取締役会が策定した「グループ内部監査基本方針」においてグループ内部監査態勢の実効性を確保するための基本方針を定め、これに基づき、他の業務執行部門から独立した内部監査部を設置しています。

内部監査部は、監査等委員会の同意を得て取締役会で決議された内部監査計画に基づき、業務の規模・特性を踏まえたリスクプロファイルに応じたリスクベースの内部監査に努めています。また、内部監査の実施にあたっては、経営目標の効果的な達成に役立つよう、業務執行部門やテーマ毎の内部管理態勢の適切性・有効性を評価し、これに基づいて客観的意見を述べ、助言・勧告を行っています。加えて、直接子会社の内部監査実施状況のモニタリング等を通じてグループ全体の内部管理態勢の適切性・有効性を確認し、必要に応じて直接子会社に対して指導・助言することにより、グループ全体の内部監査態勢の強化に努めています。

内部監査やモニタリング等の結果については、代表取締役社長、監査等委員会、取締役会に月次で報告しています。内部監査部は、監査等委員会に直接報告し、指示を受けるレポーティングラインを確保しており、さらに、会計監査人とも定期的に意見交換を行い、内部監査計画や監査結果に係る情報を共有しています。

グループ内部監査体制の概要



グループの内部監査に係る体制、監査品質、活動概要

直接子会社においても、他の業務執行部門から独立した内部監査部門を設置しています。2023年度末の内部監査部門の要員数は、当社を含めてグループ合計67名で構成されており、公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)、公認不正検査士(CFE)、金融内部監査士などの専門資格を有する人材が在籍しています。

当社はIIA(The Institute of Internal Auditors:内部監査人協会)が定める国際基準に則り、少なくとも5年に1回は内部監査の品質に関わる外部評価を受検しています。2023年度は当社および生損保4社(太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命、ペット&ファミリー損害保険)で受検し、国際基準において「一般的に適合している(GC:Generally Conforms)」との評価を受けています。当社は、毎年グループ共通の重点課題を定め、直接子会社はその課題を踏まえ、内部監査計画を策定し、経営戦略の進捗を検証するテーマ別の監査等を実施しています。なお、グループ共通の監査テーマについては、グループ共同で監査を実施し、一体的な検証を行っています。また、当社および直接子会社の内部監査部門が出席する定例会議を四半期ごとに開催し、グループの内部監査の高度化へ向けた取組み状況や、各内部監査部門が行った助言・勧告を共有することで、グループの内部監査の実効性を高めています。

内部統制

内部統制システムの整備

T&D保険グループは、会社法およびグループ経営理念等に基づき、グループ全体の健全性およびコンプライアンス態勢の確保による保険契約者等の保護を前提とし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが重要と考えます。

この考え方に基づき、T&Dホールディングスおよび直接子会社では、会社法に規定される内部統制システムの体制整備を行っています。また、各社の取締役会は、当該内部統制システムの体制整備および運用の状況について定期的にモニタリングを実施し、その適正性を確認するとともに、必要に応じて見直しを行うなど、継続的にその改善および強化に取り組んでいます。

内部統制報告制度への対応

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」について、当社グループでは有価証券報告書などの財務報告の信頼性を確保するために必要な内部統制を構築し、経営者自らがその有効性を評価・報告したうえで、その評価の妥当性について外部監査人である公認会計士、システム監査人による監査を受けています。

リスクマネジメント 3-3

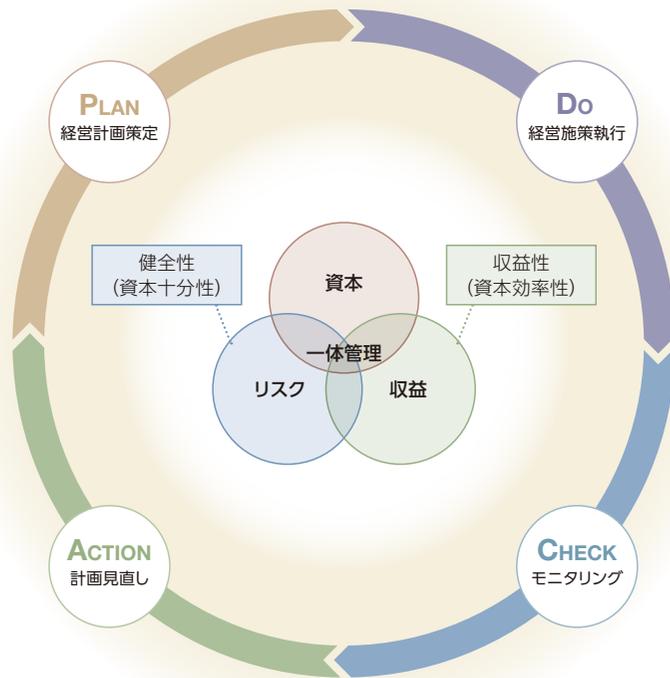
ERM

ERMの取組み

ERMとはEnterprise Risk Management (エンタープライズ・リスク・マネジメント)の略で、資本・収益・リスクを一体的に管理することにより、企業価値の増大や収益の最大化といった経営目標を達成することを目的とした戦略的な経営管理手法のことを指します。

リスク(損失)を回避するための受身的なリスク管理と異なり、ERMではリスクは排除・削減するだけのものではなく、リターン(収益)も考慮に入れ「能動的に選択してとるもの」と位置づけています。また、ERMでは資本・収益・リスクを同一の評価基準で定量化し、これらを統合的に管理し、経営判断を行うことで、健全性を確保しつつ収益を追求することが可能となります。

PDCAサイクル



T&D保険グループでは、このERMをグループベースで行うための組織として「グループERM委員会」を設置しています。当委員会が中心となってグループのERMを推進することで、健全性の向上を図りつつ、企業価値の安定的・持続的な増大を実現していきます。

具体的には、経済価値ベースで資本・収益・リスクを評価し、グループリスク選好として健全性および収益性に関する基準を設定したうえで、当方針を満たすよう経営計画を策定(Plan)、経営施策を執行(Do)、計画の進捗状況をモニタリング(Check)、必要に応じ計画等を見直す(Action)という「PDCAサイクル」を通じて、ERMを推進していきます。

統合的リスク管理の取組み

ERMを推進するにあたり、どのようなリスクがどの程度存在するかを適切に把握することが重要となります。当社グループでは、グループを取り巻くさまざまなリスクをリスク種類ごとに定量化し、損失発生時の影響を把握するとともに、定量化していないリスクも含めた事業全体のリスクの適切なコントロールを通じて、経営目標の達成等につなげる統合的リスク管理に取り組んでいます。

リスク管理

リスク管理の基本的な考え方

T&D保険グループでは、T&Dホールディングスがグループにおけるリスク管理の基本的な考え方を定めた「グループリスク管理基本方針」を策定し、直接子会社は当方針のもと、関連会社を含めたリスク管理体制を整備しています。

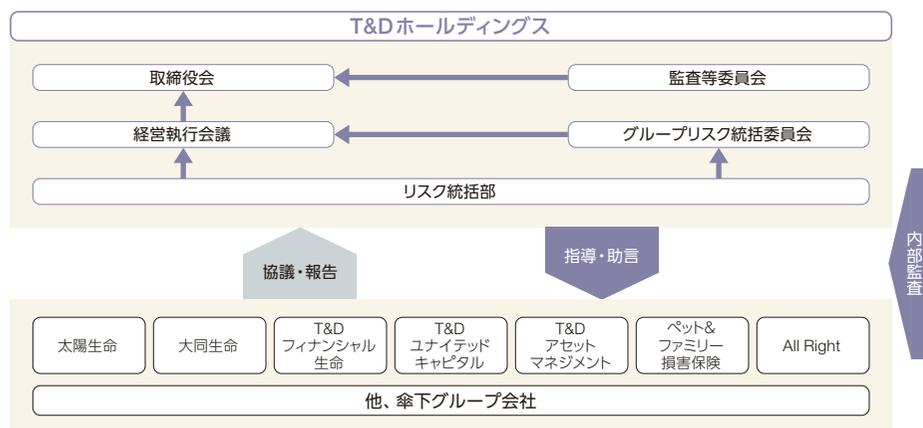
当社は、グループにおけるリスクを統括管理するためグループリスク統括委員会を設置し、統一したリスク管理指標に基づくリスクの状況について、直接子会社から定期的および必要に応じて報告を受け、グループ各社が抱える各種リスクの状況を把握・管理しています。また、当社は、グループ各社のリスクの状況を取締役に報告するとともに、必要に応じて直接子会社に対し指導・助言を行うことにより、各社におけるリスク管理を徹底し、グループ全体のリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

リスクマネジメント

リスク管理体制

T&D保険グループでは、生命保険事業の社会公共性等に鑑み、経営の健全性および適切性を確保するため、リスクを的確に把握し管理していくことを経営の重要課題のひとつと位置づけ、持株会社であるT&Dホールディングスは統括管理を行い、グループ各社は自己責任のもと、事業特性およびリスクプロファイルに応じて適切なリスク管理を実施しています。

グループリスク管理体制の概要



リスクの分類と対応

T&D保険グループでは、金融市場の混乱、巨大災害、パンデミック、気候変動、サイバー攻撃など、経営上のさまざまなリスクを下記のとおり分類し、リスク分類ごとに管理方針を定め、リスクの発生を防止または一定の許容範囲内にコントロールするよう努めています。

- 保険引受リスク
- 資産運用リスク
- 流動性リスク
- オペレーショナルリスク*
- 風評リスク
- 関連会社等リスク

* オペレーショナルリスクは、事務リスク・システムリスク・法務リスク・労務人事リスク・災害リスクに分類して管理しています。

リスクの分類と対応についての詳細は、当社ホームページをご参照ください。

<https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/risk.php>

リスクの認識と評価 (リスクプロファイル)

205-1

T&D保険グループでは、リスクの多様化・複雑化に対応するため、リスクプロファイル*を用いて、当社グループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクカテゴリー別にリスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コントロール状況等を総合的に勘案し、取組事項の優先順位づけに活用し、必要に応じて経営計画等へ反映しています。なお、新たな重要なリスクの発生や、既に認識しているリスクの大きな変更、社内・業界慣行の世間からの乖離等を的確に認識・把握するため、原則として半期ごとにリスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会および取締役会に報告しています。

* 「リスクプロファイル」とは、リスクの性質、規模など各リスクの特性を表すさまざまな要素により構成されるものの総称です。

* 当社「リスクプロファイル」には、環境(気候変動リスク)・社会(人権・労働・腐敗防止等)・企業統治をはじめとする持続可能性を巡る課題対応が含まれています。

リスクレビュー (ESR)

T&D保険グループでは、リスク選好度/許容度を定める具体的な定量的指標として、法定ソルベンシー・マージン比率のほか、経済価値ベースのリスク管理指標であるESR(Economic Solvency Ratio)を設定しています。ESRは、経済価値ベースの純資産(サープラス)を、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク等について内部モデルを用いて計測した経済価値ベースのリスク量であるエコノミック・キャピタル(EC)で除して算出しています。ECをサープラスの一定の範囲内にコントロールすることなどにより、経済価値ベースのリスク管理を行っています。ESRは月次、法定ソルベンシー・マージン比率は四半期で管理しており、その他のリスクレビューと同様に、グループリスク統括委員会および取締役会に報告しています。

リスクポートフォリオの最適化 (内部モデルによるリスク計測とストレステスト等による補完)

T&D保険グループでは、定量的に捉えられるリスクを内部モデルで計測するとともに、定量的に捉えきれないリスクについては、定性面も含めてリスクプロファイルを整理するとともに、ストレステストを実施することなどを通じて、リスクポートフォリオの最適化を図っています。なお、リスク計量化モデルを補完するため、マクロ経済、ミクロ経済の長期予測を反映した複数のシナリオでストレステストを実施しています。

リスクマネジメント

エマージングリスクへの対応

新型コロナウイルス感染症などのパンデミック、テロ行為などの地政学に係るリスクや国際会計基準を適用した場合に当期純利益や純資産等の認識が大きく変わるリスク等については、その発生で生じる環境変化等により企業収益および企業価値に大きな影響を与える可能性がある一方で、定量的な把握が困難なエマージングリスクとして認識し、リスクプロファイルを整理しています。エマージングリスクのうち、新型コロナウイルス感染症などのパンデミックおよびテロ行為などの地政学に係るリスクについては、フォワードルッキングなストレスシナリオ（パンデミックによる死亡率・罹患率の悪化シナリオ、化学兵器によるテロ攻撃で支払増加・株価下落・金利低下）を使用したストレステストを実施、グループのリスク対応力を検証し、健全性に問題のないことを確認しています。国際会計基準を適用した場合に当期純利益や純資産等の認識が大きく変わるリスクについては、国際会計基準を適用した場合のさまざまな試算を実施し、当期純利益や純資産等の財務数値への影響を確認しています。

サイバーセキュリティの取組み

3-3

T&D保険グループでは、法規制を遵守し、適切に情報資産保護管理を行うとともに、巧妙化するサイバー攻撃等から情報資産を守ることが経営の重要課題と認識し、生命保険事業を営む会社としての社会的責任を果たすため、「グループ情報セキュリティポリシー」「グループサイバーセキュリティ対応規程」を定め、全役職員が取り組む義務と位置づけています。

グループサイバーセキュリティ体制

サイバー攻撃等により、システムが停止し業務遂行に支障が生じる可能性や、重要な情報が漏洩する可能性が想定されます。

特に、近年巧妙化し増加している金融機関を標的としたサイバー攻撃に対して、お客さまにより安全なサービスを提供するため、常時、セキュリティツールによる監視を行うとともに、サイバー攻撃にかかる情報収集・分析・対応などを担うグループ横断的なグループCSIRT (Computer Security Incident Response Team) および各社にCSIRTを設置しています。また、グループ各社での訓練の実施とともに、定期的に業界横断的訓練・演習に参加し、その中で発見された課題は対応手順やマニュアル（「情報セキュリティ管理規程」「情報セキュリティハンドブック」）に反映し、実践力の強化を図っています。

多層的なセキュリティ対策（入口対策、出口対策、内部対策）を実施するとともに、第三者機関から定期的にセキュリティ診断を受け、必要な対策を速やかに実施しています。

また、グループの経営層を対象に、外部専門家によるサイバーセキュリティの最新動向の研修を実施し、サイバーセキュリティのリスク認識を高めるとともに、役職員の情報セキュリティやサイバーセキュリティに関する研修（集合研修やe-ラーニング等）や不審メールに対する訓練を継続して実施し、セキュリティリテラシーの向上に努めています。

これらの態勢が有効に機能しているかについて内部監査部が検証を行い、その結果を取締役に報告しています。

個人情報の保護

T&Dホールディングスおよび生命保険3社等では、個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）を制定し、各社ホームページなどで公表しています。

T&D情報システムでは、当社グループの情報システムを支える会社として、個人情報を含むさまざまなデータを適正に運用し、厳重な保護管理を行っています。2005年5月に個人情報の適切な取扱いを行う事業者に付与される「プライバシーマーク」の認証を取得しました。

個人情報保護宣言は、当社ホームページをご参照ください。

<https://www.td-holdings.co.jp/information/privacy.php>



顧客プライバシーの保護

2-25

3-3

418-1

T&D保険グループでは、お客さま等からの申出のうち受付時に不満足の説明があったものを苦情として扱い、お客さま等から苦情を受付けた場合は適切な対応に努めています。

なお、2023年度に受けた個人情報取扱い関係の苦情は150件です。

危機対応

T&D保険グループでは、グループの危機事態への対応に関する基本的事項を定めた「グループ危機対応規程」を策定しています。その中で、大規模自然災害等の発生時には、保険金等支払業務の継続・早期復旧を図ることが重要な社会的使命であると認識し、そのための態勢整備に努めるとともに、危機事態への対応にあたっては、役職員の生命身体の安全を最優先し、被災地域への支援など社会への貢献にも配慮することを基本方針として定めています。また、グループの役職員を対象とする安否確認システムの導入や、大規模震災の発生を想定したグループ横断的な訓練の実施等、実効性ある危機対応態勢の整備に努めています。

コンプライアンス

2-24

3-3

205-2

コンプライアンスの基本的な考え方

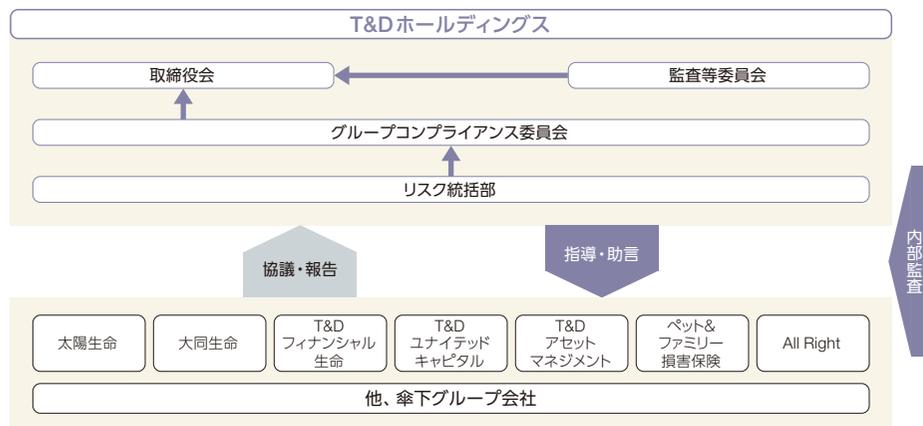
T&D保険グループは、CSRの取組方針である「T&D保険グループCSR憲章」に「法令、ルール等を厳格に遵守し、高い倫理観のもと、真摯・誠実に行動する」ことを明記し、法令等遵守を経営の重要課題と位置づけています。CSRの推進において、コンプライアンスはその中核となる、欠くことのできない要素であるという認識のもと、グループすべての役職員に「T&D保険グループコンプライアンス行動規範」等を周知徹底し、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

グループコンプライアンス推進体制

当社グループのコンプライアンス推進態勢は、「T&D保険グループコンプライアンス態勢整備基本方針」に基づいて整備しています。

グループにおけるコンプライアンス態勢の監視および改善等を目的としたグループコンプライアンス委員会を取締役会の下部組織として設置しています。また、コンプライアンス推進の統括部門としてリスク統括部を設置し、生命保険3社等のコンプライアンス統括部門と連携を図りながら、定期的なモニタリングを行い、重要な事項についての報告を受け、必要に応じ、各社に対する指導・助言を行います。生命保険3社等においても、コンプライアンス委員会およびコンプライアンス統括部門を中心とした推進体制がとられています。

グループコンプライアンス推進体制の概要



コンプライアンス推進のための取組み

コンプライアンス・プログラム

T&D保険グループの各社では、法令等遵守に関する基本方針のもと、その規模や特性に沿った適切な施策を実施し、コンプライアンス意識の浸透に努めています。例えば、T&Dホールディングスや生命保険3社等では、すべての役職員が法令等遵守を実現するために、具体的な実践計画となる「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンス研修の実施等、業務遂行におけるコンプライアンスの徹底を図っています。

コンプライアンス・マニュアル

T&D保険グループの各社では、営業職員、内務職員、代理店等の対象別に「コンプライアンス・マニュアル」を策定し、日常業務の手引書にすると同時に、コンプライアンス研修の教材として活用し周知徹底を図っています。また内部通報制度等により、コンプライアンスと社内規程に違反する恐れのある行為が発見された場合には、コンプライアンス・マニュアルに記載されている手順に基づいて、グループ各社のコンプライアンス部門を中心に事実確認・調査・報告者へのフィードバックを行っています。

コンプライアンス研修

当社およびグループ会社では、「コンプライアンス・プログラム」の計画に沿って、役職員等に対する教育・研修を毎年実施し、事業運営に関連する法令や社内規程の周知・徹底、およびコンプライアンス意識の向上を図っています。コンプライアンス研修には汚職・贈収賄に関するリスクと禁止されている行為の詳細な説明が含まれています。

コンプライアンス

贈収賄・汚職防止

T&D 保険グループでは「T&D 保険グループコンプライアンス行動規範」で、「国内外における企業活動に関し、社会儀礼の範囲を超える接待・贈答を行いまたは受けることなく、取引相手や公務員等との関係において腐敗防止に取り組む」ことを明示しています。贈収賄の防止のほか、マネー・ローダリング対策や費消・流用の禁止等を含む汚職防止について、全役職員に対してコンプライアンス・プログラムやコンプライアンス・マニュアル等を通じて、周知徹底しています。また、贈収賄・汚職については、賞罰規程で懲戒事由の中でも著しく悪質または影響が重大な事由として規定しています。なお、贈収賄・汚職を含むすべての不祥事件（含不祥事件懸念）は、取締役会に報告されます。

また、新規事業投資については、贈収賄・汚職防止の観点でのチェックをリスク評価項目に加え、適正な審査を行っています。なお、2023年度現在、贈収賄・汚職に関する不祥事件および訴訟事案の発生はありません。

T&D ホールディングス コンプライアンス・マニュアル抜粋

【汚職・贈収賄に関するリスク】

今日、汚職や贈収賄は、その国や地域の開発や経済成長を妨げ、貧しい地域に不当な影響を及ぼすだけでなく、企業にとっても、深刻な法的リスクと風評リスクを引き起こします。贈収賄等の腐敗とされる多くの行為は実行された場所で違法とされるだけでなく、企業の本国の法律でも違法とされるケースが増えています。風評では、たとえ裁判の最終的な判決で腐敗に関与していないと判断されても、疑いをかけられただけで企業の評判を傷つけるケースが多くあります。企業は、自らだけでなく、他国で自社の業務を遂行するエージェントの行為についても責任を問われることがある点にも注意が必要です。

T&D 保険グループヘルプライン

「T&D 保険グループヘルプライン」での対応においては、通報者が通報を行ったことを理由として不利益な取扱いを一切受けけないことなどをルール化したうえで、社外の通報受付会社を通じた電話・Web等による通報を可能にするとともに、匿名による通報も受け付けるなど、実効性のある体制構築に努めています（電話を除き、24時間受付可）。通報内容に対しては社内規程に則って調査が実施され、通報内容およびその調査結果は、監査等委員に報告するとともに経営層にも報告を行っています。

通報受付後の流れ



T&D 保険グループヘルプラインの受付件数*

2021年度	309件
2022年度	354件
2023年度	361件

* 受付件数には、制度の問合せのほか、不平不満等の上司に相談しづらい職場の問題の通報件数を含む。

2-16

2-25

2-26

207-2

内部通報制度

T&D 保険グループでは従来、生命保険3社等において、それぞれに内部通報制度を設置・運用していましたが、2005年4月、グループ内のすべての役職員等を対象とした内部通報制度として「T&D 保険グループヘルプライン」を設置しました。

「T&D 保険グループヘルプライン」では、コンプライアンス上問題のある行為および社内規程違反行為（その疑いがある行為を含む）ならびにグループの信用や名誉を毀損させるおそれのある行為の通報*を、社外の通報受付会社が受け付けます。

なお、法令違反、ハラスメント等の人権問題などの疑いがある場合は事実関係を調査し、違反行為等がある場合は就業規則に基づき懲戒処分を実施しています。

* 贈収賄、汚職、差別・ハラスメントなど人権問題に関わる事項等を含む。

税務へのアプローチとマネジメント

3-3

207-1

207-2

207-3

税務に対する考え方

T&D保険グループは、税務に関するコーポレート・ガバナンス（税務ガバナンス）の強化を目的として、税務へのアプローチ（組織の税務に関する原則、税務計画への姿勢、税務当局とのエンゲージメント）を「T&D保険グループ税務基本方針」として、取締役会の決議を得て制定しています。「T&D保険グループ税務基本方針」についてはグループ各社の経理部門で運用され、税務の取扱状況を毎年確認し、重大な課題等が発覚した場合は取締役会に報告されます。

また、T&D保険グループは、「T&D保険グループCSR憲章」「T&D保険グループコンプライアンス行動規範」に法令等の厳格な遵守を明示しています。税務コンプライアンスに関しては、これらのCSRの取組方針に基づく「T&D保険グループ税務基本方針」に則り対応しています。コンプライアンスの内部通報制度は、税務コンプライアンスにも適用されます。

T&D保険グループ税務基本方針

T&D保険グループは、以下の税務基本方針を定め、適正な税務対応に取り組み、企業の社会的な責任を果たします。

1. 基本的な考え方

T&D保険グループは、グループ経営理念に基づき、サステナブルな社会の実現のため事業を通じて人と社会に貢献することを目指します。

また、すべてのステークホルダーに対する真摯・誠実かつ公正・適切な企業活動を行うため、コンプライアンス行動規範に法令等の遵守を定めております。

税務においても、ガバナンスやコンプライアンスのさらなる向上に努め、適正な税務対応を行うため、業務を遂行するにあたり各々の国または地域の税務に関する法令およびその趣旨に沿った誠実かつ責任ある税務対応を行います。

2. 適正な税負担

T&D保険グループは、租税条約の利用に基づく二重課税の排除や各種税制の適切な利用等を通じ、適正な税負担の実現に努めています。

なお、法令等の趣旨を逸脱する解釈や、租税回避のみを企図したタックスプランニングは行いません。

3. 移転価格税制への対応

T&D保険グループは、グループ間の国際取引について、OECD移転価格ガイドラインによる独立企業間価格で行い、その国または地域で行われた経済活動を反映した適正な所得に基づく適正な納税を行います。

4. 納税体制の整備

T&D保険グループは、各々の国または地域で適用される納税義務を適正に行うための体制を整備します。

T&Dホールディングスは、国内外のグループ会社と連携し、税務ガバナンス態勢の強化に取り組んでいます。

5. 税務当局との関係

T&D保険グループは、税務当局に対し誠実な対応と事実に基づく適時適切な説明を通じて、健全な関係を構築するよう努めています。